



การประเมินความต้องการจำเป็นแบบสมบูรณ์เพื่อพัฒนาความรู้สึกเป็นเจ้าของให้กับพนักงาน
ประจำศูนย์การค้าแห่งหนึ่งในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา

A COMPLETE NEEDS ASSESSMENT FOR DEVELOPING PSYCHOLOGICAL
OWNERSHIP AMONG EMPLOYEES OF A SHOPPING CENTER IN PHRA NAKHON SI
AYUTTHAYA.

อรรณกร ธีญลักษณ์เมธา

การประเมินความต้องการจำเป็นแบบสมบูรณเพื่อพัฒนาความรู้สึกรเป็นเจ้าของให้กับพนักงาน
ประจำศูนย์การค้าแห่งหนึ่งในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา



ปริญญาานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาประยุกต์
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
ปีการศึกษา 2568
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

A COMPLETE NEEDS ASSESSMENT FOR DEVELOPING PSYCHOLOGICAL
OWNERSHIP AMONG EMPLOYEES OF A SHOPPING CENTER IN PHRA NAKHON SI
AYUTTHAYA.



ATTAKORN THANYALAKMETHA

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

Graduate School, Srinakharinwirot University

2025

Copyright of Srinakharinwirot University

ปริญญาานิพนธ์

เรื่อง

การประเมินความต้องการจำเป็นแบบสมบูรณเพื่อพัฒนาความรู้สึกเป็นเจ้าของให้กับพนักงาน
ประจำศูนย์การค้าแห่งหนึ่งในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา

ของ

อรรธกร ธีญลักษณ์เมธา

ได้รับอนุมัติจากบัณฑิตวิทยาลัยให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาประยุกต์

ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

(รองศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

คณะกรรมการสอบปากเปล่าปริญญาานิพนธ์

..... ที่ปรึกษาหลัก ประธาน
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชัยยุทธ กลีบบัว) (รองศาสตราจารย์ ดร.ศจีมาจ ณ วิเชียร)

..... กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิธัญญา วัฒนโณ)

ชื่อเรื่อง	การประเมินความต้องการจำเป็นแบบสมบูรณเพื่อพัฒนาความรู้สึกเป็นเจ้าของให้กับพนักงานประจำศูนย์การค้าแห่งหนึ่งในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา
ผู้วิจัย	อรรดกร ธัญลักษณ์เมธา
ปริญญา	ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต
ปีการศึกษา	2568
อาจารย์ที่ปรึกษา	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ชัยยุทธ กลีบบัว

การวิจัยเรื่องการประเมินความต้องการจำเป็นแบบสมบูรณเพื่อพัฒนาความรู้สึกเป็นเจ้าของให้กับพนักงานประจำศูนย์การค้าแห่งหนึ่งในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา มีวัตถุประสงค์ดังนี้ 1) เพื่อศึกษาระดับและองค์ประกอบของความรู้สึกเป็นเจ้าของของพนักงานประจำศูนย์การค้าแห่งหนึ่งในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ทั้งในสภาพปัจจุบันและสภาพที่คาดหวัง 2) เพื่อวิเคราะห์สาเหตุของความจำเป็นในการพัฒนาความรู้สึกเป็นเจ้าของของพนักงาน ในด้านปัจจัยด้านคุณลักษณะของงานและสภาวะทางจิตวิทยา 3) เพื่อเสนอแนวทางในการพัฒนาความรู้สึกเป็นเจ้าของของพนักงานประจำศูนย์การค้าแห่งหนึ่งในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา โดยการดำเนินการวิจัยแบ่งออกเป็น 3 ระยะ ระยะที่หนึ่ง เก็บข้อมูลจากฝ่ายบริหาร ($n=6$) และพนักงานร้าน ($n=65$) รวม 71 คน เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่คาดหวังของความรู้สึกเป็นเจ้าของ ผลการศึกษาพบว่าพนักงานมีระดับความต้องการจำเป็นสูงสุด 3 ด้าน คือ ด้านการรับรู้ความสามารถของตนเอง ด้านอัตลักษณ์ในตนเอง และด้านความเป็นส่วนหนึ่งกับองค์กร ตามลำดับ ระยะที่สองเป็นการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสาเหตุจากคุณลักษณะของงานและสภาวะทางจิตวิทยา เก็บข้อมูลจากพนักงานร้าน ($n=65$) พบว่า การให้ข้อมูลป้อนกลับในการทำงาน มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในทิศทางที่แตกต่างกัน โดยส่งผลเชิงลบต่อด้านการรับรู้ความสามารถของตนเองของพนักงาน และส่งผลเชิงบวกต่อด้านอัตลักษณ์ในตนเองและด้านความเป็นส่วนหนึ่งกับองค์กร ในขณะที่ ความหลากหลายของทักษะ มีอิทธิพลเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อด้านอัตลักษณ์ในตนเอง และด้านความเป็นส่วนหนึ่งกับองค์กร ระยะที่ 3 ผู้วิจัยนำข้อค้นพบที่ได้ในระยะที่ 1 และ 2 มาเป็นข้อมูลสำหรับจัดกระบวนการสนทนากลุ่ม กับผู้เชี่ยวชาญด้านการให้คำปรึกษาองค์กรและนักจิตวิทยาองค์กร จำนวน 5 คน สังเคราะห์แนวทางพัฒนาความรู้สึกเป็นเจ้าของได้ 6 แนวทาง เพื่อแก้ปัญหาดังกล่าว ได้แก่ การจัดทำระบบการให้ข้อมูลป้อนกลับประจำไตรมาสโดยหัวหน้างาน การสร้างพื้นที่ทดลองทำให้กับพนักงาน ส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการยอมรับความเป็นเอกลักษณ์ของแต่ละคน การออกแบบงานแบบยืดหยุ่น การพัฒนากลยุทธ์สร้างวัฒนธรรมการทำงานแบบมีส่วนร่วม และการตั้งคณะกรรมการมีส่วนร่วม เพื่อปลูกฝังความรู้สึกเป็นเจ้าของให้เกิดขึ้นอย่างยั่งยืน

คำสำคัญ : ความรู้สึกเป็นเจ้าของ, คุณลักษณะของงาน, สภาวะทางจิตวิทยา, ข้อมูลป้อนกลับ, กลยุทธ์การ พัฒนา

Title	A COMPLETE NEEDS ASSESSMENT FOR DEVELOPING PSYCHOLOGICAL OWNERSHIP AMONG EMPLOYEES OF A SHOPPING CENTER IN PHRA NAKHON SI AYUTTHAYA.
Author	ATTAKORN THANYALAKMETHA
Degree	MASTER OF ARTS
Academic Year	2025
Thesis Advisor	Assistant Professor Dr. Chaiyut Kleebbua

This study, a comprehensive needs assessment to develop psychological ownership among employees of a shopping center in Phra Nakhon Si Ayutthaya Province, had three objectives: (1) to examine the level and components of psychological ownership in both the current and desired states, (2) to analyze the causal factors underlying the needs for developing psychological ownership in terms of job characteristics and psychological states, and (3) to propose guidelines for developing employees' psychological ownership. The research was conducted in three phases. In Phase 1, data were collected from management ($n = 6$) and shop employees ($n = 65$), totaling 71 participants, to examine the current and desired states of psychological ownership. The results indicated that the three highest needs for development were self-efficacy, self-identity, and belongingness, respectively. In Phase 2, causal factors related to job characteristics and psychological states were analyzed using data from shop employees ($n = 65$). The findings showed that work feedback had statistically significant effects in different directions, with a negative effect on self-efficacy and positive effects on self-identity and belongingness. Skill variety also had a statistically significant positive effect on self-identity and belongingness. In Phase 3, the findings from Phases 1 and 2 were used to conduct a focus group with five experts in organizational consulting and industrial and organizational psychology to synthesize six guidelines for developing psychological ownership. The proposed guidelines included establishing a quarterly feedback system led by supervisors, creating a pilot role or trial-work space for employees, fostering an organizational culture that recognizes each individual's uniqueness, implementing job crafting, developing strategies to promote a participatory work culture, and establishing an engagement committee to cultivate psychological ownership sustainably.

Keyword : Psychological ownership, Job characteristic, Psychological state, Feedback, Development Strategy

กิตติกรรมประกาศ

ปริญญาานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงมาได้ด้วยความกรุณาและความช่วยเหลือจากบุคคลสำคัญหลายฝ่าย โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชัยยุทธ กลีบบัว อาจารย์ที่ปรึกษาปริญญาานิพนธ์ อาจารย์ที่ผู้วิจัยเคารพรักเป็นอย่างยิ่ง นอกจากอาจารย์จะมอบวิชาความรู้ให้กับผู้วิจัยแล้ว อาจารย์ยังมอบคำแนะนำและกำลังใจที่ดีตลอดการทำปริญญาานิพนธ์ครั้งนี้เสมอมา ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งและขอขอบพระคุณอาจารย์เป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.ศจีมาจ ณ วิเชียร ประธานกรรมการสอบปากเปล่าปริญญาานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิธัญญา วัฒนโธ กรรมการสอบปากเปล่าปริญญาานิพนธ์และผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจเครื่องมือ ที่กรุณาสละเวลาอันมีค่าของท่านในการให้คำแนะนำ และตรวจทานข้อบกพร่องต่าง ๆ พร้อมทั้งมอบข้อสังเกตและแง่คิดใหม่ ๆ อันเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาปริญญาานิพนธ์ฉบับนี้ให้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

ขอขอบพระคุณ ดร.ปิยพงษ์ คล้ายคลึง และดร.อิทธิจักร นิยมเดชาธีรภัทร ผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจเครื่องมือ ผู้ซึ่งให้คำแนะนำและแนวคิดที่มีประโยชน์ในการจัดทำแบบสอบถามของการวิจัยในครั้งนี้

ขอขอบพระคุณคณาจารย์และกรรมการบริหารหลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาประยุกต์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ที่มอบความรู้และให้ความช่วยเหลือแก่ผู้วิจัย ทำให้การดำเนินงานของปริญญาานิพนธ์นี้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

ขอขอบคุณผู้ให้ข้อมูลสำหรับการทำวิจัยทุกท่านที่สละเวลามาแบ่งปันเรื่องราวและให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี ทำให้ผู้วิจัยได้เรียนรู้และสามารถดำเนินการตามขั้นตอนต่าง ๆ จนสำเร็จลุล่วงด้วยดี

ขอขอบคุณเพื่อน ๆ จิตวิทยาประยุกต์ รุ่นที่ 7 ทุกคนที่มีความรักใคร่กลมเกลียวกัน ช่วยเหลือกัน รับฟังปัญหา และให้กำลังใจกันมาโดยตลอด ตั้งแต่เริ่มเรียนวันแรกจนกระทั่งงานวิจัยครั้งนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

สุดท้ายนี้ ผู้วิจัยขอขอบคุณครอบครัวอันเป็นที่รักยิ่งที่อยู่เคียงข้างผู้วิจัยเสมอมา ทำให้ผู้วิจัยสามารถทำปริญญาานิพนธ์เล่มนี้สำเร็จได้ด้วยดี

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ	ช
สารบัญตาราง.....	ฅ
สารบัญรูปภาพ	છ
บทที่ 1	1
บทนำ.....	1
ที่มาและความสำคัญ	1
คำถามวิจัย.....	4
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	5
ความสำคัญของการวิจัย	5
ขอบเขตของการวิจัย	6
นิยามเชิงปฏิบัติการ	9
บทที่ 2.....	12
เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	12
1. ความรู้สึกเป็นเจ้าของ.....	12
1.1 ความหมายของความรู้สึกเป็นเจ้าของ.....	12
1.2 ความสำคัญของความรู้สึกเป็นเจ้าของ.....	13
1.3 แนวคิดเกี่ยวกับความรู้สึกเป็นเจ้าของ	14
1.4 องค์ประกอบและการวัดความรู้สึกเป็นเจ้าของ	16

1.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความรู้สึกเป็นเจ้าของ	20
2. คุณลักษณะของงาน	22
2.1 ความหมายคุณลักษณะของงาน	22
2.2 แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของงาน	22
2.3 คุณลักษณะของงานกับการเสริมสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของ	25
2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะของงาน	27
3. สภาวะทางจิตวิทยา	28
3.1 ความหมายของสภาวะทางจิตวิทยา	28
3.2 กลไกของสภาวะทางจิตวิทยาที่นำไปสู่ความรู้สึกเป็นเจ้าของ	29
4. ข้อมูลบริบทของศูนย์การค้ากรณีศึกษาในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา	30
5. กรอบแนวคิดการวิจัย	31
บทที่ 3	33
วิธีดำเนินการวิจัย	33
ระยะที่ 1 การระบุความต้องการจำเป็นในการพัฒนาความรู้สึกเป็นเจ้าของ ของพนักงานประจำ ศูนย์การค้าแห่งหนึ่งในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา	33
1.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	33
1.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	34
1.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล	39
1.4 วิเคราะห์ข้อมูล	39
ระยะที่ 2 การวิเคราะห์สาเหตุของความต้องการจำเป็นในการพัฒนาความรู้สึกเป็นเจ้าของของ พนักงานประจำศูนย์การค้าแห่งหนึ่งในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา	41
2.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	41
2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	42
2.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล	47

2.4 การวิเคราะห์ข้อมูล	47
ระยะที่ 3 การนำเสนอแนวทางในการพัฒนาความรู้ลึกเป็นเจ้าของของพนักงานประจำ ศูนย์การค้าแห่งหนึ่งในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา	49
3.1 การกำหนดกลุ่มผู้ให้ข้อมูล	50
3.2 การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	50
3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล	51
3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล	51
บทที่ 4	53
ผลการวิจัย	53
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์การประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาความรู้ลึกเป็นเจ้าของ ของพนักงานประจำศูนย์การค้าแห่งหนึ่งในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา	54
1.1 ข้อมูลพื้นฐานของตัวอย่างวิจัย	54
1.2 ผลการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาความรู้ลึกเป็นเจ้าของพนักงาน ประจำศูนย์การค้าแห่งหนึ่งในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา	56
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์สาเหตุของความต้องการจำเป็นในการพัฒนาความรู้ลึกเป็นเจ้าของ ของพนักงานประจำศูนย์การค้าแห่งหนึ่งในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา	57
2.1 ผลการวิเคราะห์เชิงสถิติของปัจจัยเชิงสาเหตุ.....	58
2.2 ผลการวิเคราะห์เพิ่มเติมขององค์ประกอบอื่นของความรู้ลึกเป็นเจ้าของ.....	63
2.3 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารเพื่อสนับสนุนผลการ วิเคราะห์เชิงสถิติ.....	67
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์แนวทางในการพัฒนาความรู้ลึกเป็นเจ้าของของพนักงานประจำ ศูนย์การค้าแห่งหนึ่งในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา	68
3.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้เชี่ยวชาญ.....	68
3.2 แนวทางในการพัฒนาความรู้ลึกเป็นเจ้าของ ด้านการรับรู้ความสามารถของตนเอง..	70

3.3 แนวทางในการพัฒนาความรู้สึกเป็นเจ้าของ ด้านอัตลักษณ์ในตนเอง	73
3.4 แนวทางในการพัฒนาความรู้สึกเป็นเจ้าของ ด้านความเป็นส่วนหนึ่งกับองค์กร.....	77
3.5 สรุปภาพรวมแนวทางการพัฒนาความรู้สึกเป็นเจ้าของ	80
บทที่ 5.....	84
สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	84
สรุปผลการวิจัย.....	85
อภิปรายผล	87
1. การจัดลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาความรู้สึกเป็นเจ้าของ	87
2. การวิเคราะห์สาเหตุของความต้อการจำเป็นในการพัฒนาความรู้สึกเป็นเจ้าของ	90
3. แนวทางในการพัฒนาความรู้สึกเป็นเจ้าของ.....	94
ข้อเสนอแนะ.....	97
ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้	97
ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป	99
บรรณานุกรม	101
ภาคผนวก.....	107
ภาคผนวก ก	108
รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ	108
รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ	109
ภาคผนวก ข	113
ใบรับรองจากคณะกรรมการจริยธรรม.....	113
สำหรับพิจารณาโครงการวิจัยที่ทำในมนุษย์	113
ภาคผนวก ค	115
ภาคผนวก ง.....	119

แบบวัดความรู้สึกรู้สึกเป็นเจ้าของสภาพปัจจุบัน	119
และแบบวัดคุณลักษณะของงาน	119
ประวัติผู้เขียน.....	125



สารบัญตาราง

หน้า

ตาราง 1 โครงสร้างเนื้อหา จำนวนข้อคำถามที่ต้องการวัดความรู้สึกเป็นเจ้าของสำหรับสภาพปัจจุบัน	34
ตาราง 2 โครงสร้างเนื้อหา จำนวนข้อคำถามที่ต้องการวัดความรู้สึกเป็นเจ้าของสำหรับสภาพที่คาดหวัง	37
ตาราง 3 โครงสร้างเนื้อหา จำนวนข้อคำถามที่ต้องการวัดคุณลักษณะของงาน	43
ตาราง 4 โครงสร้างเนื้อหา จำนวนข้อคำถามที่ต้องการวัดสภาวะทางจิตวิทยา.....	45
ตาราง 5 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามลักษณะชีวิตสังคมของผู้ตอบแบบสอบถาม รวมจำนวน 71 คน	55
ตาราง 6 ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาของความรู้สึกเป็นเจ้าของของพนักงานประจำศูนย์การค้าแห่งหนึ่งในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา	57
ตาราง 7 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของโมเดลถดถอย	59
ตาราง 8 คุณลักษณะของงานและสภาวะทางจิตวิทยาที่ส่งผลต่อความรู้สึกเป็นเจ้าของด้านการรับรู้ความสามารถของตนเอง โดยใช้การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis)	59
ตาราง 9 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของโมเดลถดถอย	61
ตาราง 10 คุณลักษณะของงานและสภาวะทางจิตวิทยาที่ส่งผลต่อความรู้สึกเป็นเจ้าของด้านอัตลักษณ์ในตนเอง โดยใช้การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis)	61
ตาราง 11 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของโมเดลถดถอย	63
ตาราง 12 คุณลักษณะของงานและสภาวะทางจิตวิทยาที่ส่งผลต่อความรู้สึกเป็นเจ้าของด้านความเป็นส่วนหนึ่งกับองค์กร โดยใช้การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ...	63
ตาราง 13 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของโมเดลถดถอย	65

ตาราง 14 คุณลักษณะของงานและสภาวะทางจิตวิทยาที่ส่งผลต่อความรู้สึกเป็นเจ้าของด้านการ
 ครอบครองอาณาเขตพื้นที่ โดยใช้การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis)
 65

ตาราง 15 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของโมเดลถดถอย 66

ตาราง 16 คุณลักษณะของงานและสภาวะทางจิตวิทยาที่ส่งผลต่อความรู้สึกเป็นเจ้าของด้านการ
 ตระหนักในหน้าที่ความรับผิดชอบ โดยใช้การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression
 Analysis) 67

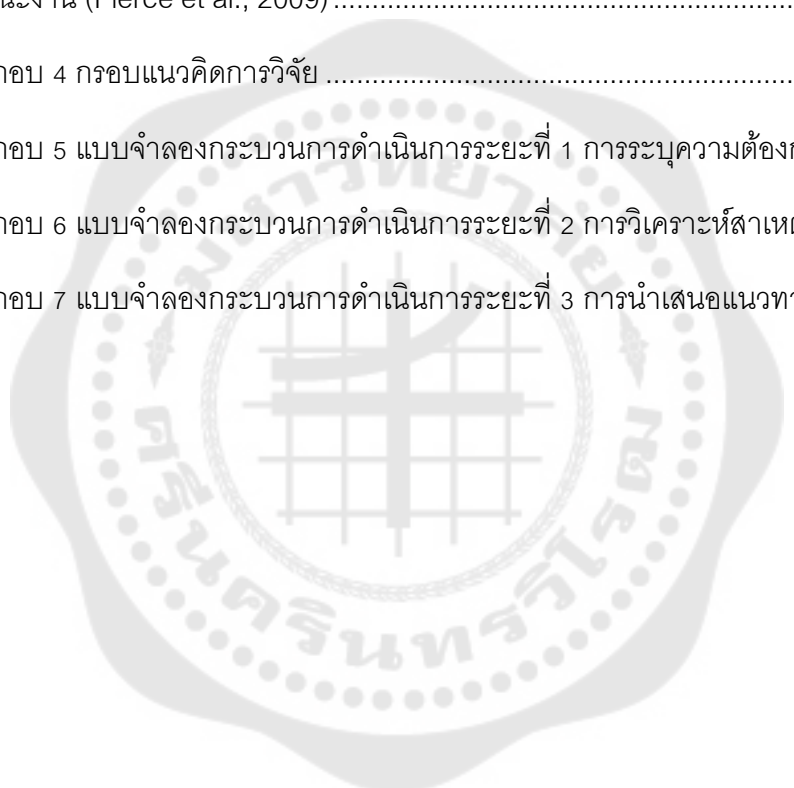
ตาราง 17 ข้อมูลทั่วไปของผู้เชี่ยวชาญ 68

ตาราง 18 สรุปความต้องการจำเป็น สาเหตุของความต้องการจำเป็น และแนวทางการพัฒนา
 ความรู้สึกเป็นเจ้าของของพนักงานประจำศูนย์การค้าแห่งหนึ่งในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา 81



สารบัญรูปร่าง

	หน้า
ภาพประกอบ 1 องค์ประกอบของความถี่เป็นเจ้าของโดย Olckers (2013).....	18
ภาพประกอบ 2 โมเดลคุณลักษณะงานของ Hackman & Oldham (1975).....	25
ภาพประกอบ 3 แบบจำลองปัจจัยเชิงสาเหตุของความถี่เป็นเจ้าของซึ่งได้รับอิทธิพลมาจาก คุณลักษณะงาน (Pierce et al., 2009).....	26
ภาพประกอบ 4 กรอบแนวคิดการวิจัย	32
ภาพประกอบ 5 แบบจำลองกระบวนการดำเนินการระยะที่ 1 การระบุความต้องการจำเป็น	41
ภาพประกอบ 6 แบบจำลองกระบวนการดำเนินการระยะที่ 2 การวิเคราะห์สาเหตุ.....	49
ภาพประกอบ 7 แบบจำลองกระบวนการดำเนินการระยะที่ 3 การนำเสนอแนวทางพัฒนา	52



บทที่ 1

บทนำ

ที่มาและความสำคัญ

ธุรกิจค้าปลีกของไทยนับเป็นกลไกขับเคลื่อนเศรษฐกิจที่สำคัญ โดยมีมูลค่าสูงถึงกว่า 3.7 ล้านล้านบาทในปี 2566 (SCB EIC, 2566) อย่างไรก็ตาม ภูมิทัศน์ของธุรกิจศูนย์การค้าในปัจจุบันกำลังเผชิญกับความท้าทายเชิงโครงสร้างที่รุนแรง ทั้งจากการแข่งขันภายในอุตสาหกรรมที่มีการขยายตัวของศูนย์การค้าขนาดใหญ่ และการเติบโตอย่างก้าวกระโดดของธุรกิจค้าปลีกออนไลน์ (E-Commerce) ซึ่งเข้ามาเปลี่ยนพฤติกรรมผู้บริโภคและช่วงชิงส่วนแบ่งตลาดไปอย่างมีนัยสำคัญ (ธนาคารแห่งประเทศไทย, 2564; ภาวัต เรื่องเดชะวรชัย, 2567; วิจัยกรุงศรี, 2567) ภายใต้บริบทดังกล่าว ศูนย์การค้าไม่สามารถแข่งขันด้วยราคาเพียงอย่างเดียวได้อีกต่อไป แต่จำเป็นต้องยกระดับสู่การเป็น “ศูนย์รวมประสบการณ์แบบครบวงจร” (One-Stop Shopping) ที่สร้างความประทับใจให้แก่ผู้ใช้บริการ ซึ่งจุดเปลี่ยนสำคัญที่ศูนย์การค้าจะสร้างรายได้เปรียบที่ยั่งยืนเหนือคู่แข่งในระบบออนไลน์คือ “คุณภาพการให้บริการ” ดังนั้น บุคลากรด้านหน้าอย่าง “พนักงานประจำศูนย์การค้า” จึงกลายเป็นปัจจัยสำคัญของความสำเร็จ ในฐานะผู้ส่งมอบประสบการณ์และสร้างความผูกพันกับลูกค้าโดยตรง ซึ่งเป็นสิ่งที่เทคโนโลยีไม่สามารถทดแทนได้ (Rassarin, 2566; สุชาย วัชชภักกุล, 2566)

เมื่อพิจารณาในระดับพื้นที่ จังหวัดพระนครศรีอยุธยาถือเป็นจังหวัดเศรษฐกิจสำคัญที่มีลักษณะผสมผสานระหว่างการท่องเที่ยว อุตสาหกรรม และชุมชนเมือง รวมถึงเป็นพื้นที่เศรษฐกิจสำคัญที่มีสถานะเป็นจังหวัดท่องเที่ยวระดับนานาชาติ จากสถิติล่าสุดพบว่าจังหวัดพระนครศรีอยุธยามีจำนวนนักท่องเที่ยวสูงถึง 10.25 ล้านคน ในปี 2566 ซึ่งฟื้นตัวและเติบโตขึ้นอย่างต่อเนื่องเมื่อเทียบกับช่วงก่อนเกิดสถานการณ์โควิด-19 (กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา, 2566) นอกจากนี้ ในมิติด้านอุตสาหกรรม จังหวัดพระนครศรีอยุธยาเป็นแหล่งจ้างงานขนาดใหญ่ที่ดึงดูดแรงงานจากต่างพื้นที่เข้ามาจำนวนมาก ข้อมูลจากการสำรวจประชากรแฝงพบว่า จังหวัดพระนครศรีอยุธยามีสัดส่วน “ประชากรแฝงกลางวัน” ที่เข้ามาทำงาน สูงเป็นอันดับ 2 ของประเทศ (ร้อยละ 7.3) รองจากกรุงเทพมหานคร (สำนักงานสถิติแห่งชาติ, 2566) สถานการณ์ดังกล่าวส่งผลให้ศูนย์การค้าในพื้นที่ต้องรองรับผู้ใช้บริการจำนวนมากอย่างต่อเนื่องทั้งในวันทำงานและวันหยุด ซึ่งเพิ่มความเข้มข้นและความซับซ้อนของงานบริการหน้าร้านทำให้พนักงานศูนย์การค้าในพื้นที่นี้ต้องแบกรับภาระงานที่หนักหน่วงตลอดทั้งสัปดาห์ ทั้งจากกลุ่มคนทำงานในวันธรรมดาและกลุ่ม

นักท่องเที่ยวในวันหยุด ซึ่งเป็นบริบทที่กดดันให้พนักงานต้องมีความพร้อมในการให้บริการสูงกว่าปกติ

อย่างไรก็ตาม ศักยภาพทางเศรษฐกิจและกำลังซื้อที่หนาแน่นดังกล่าว ได้กลายเป็นปัจจัยดึงดูดสำคัญที่ทำให้ การแข่งขันในตลาดค้าปลีกท้องถิ่นทวีความรุนแรงขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ โดยเฉพาะภายหลังการเปิดตัวของศูนย์การค้าขนาดใหญ่จากส่วนกลาง (ผู้จัดการออนไลน์, 2561) ซึ่งสอดคล้องกับข้อมูลผลประกอบการของศูนย์การค้ากรณีศึกษาที่พบว่า แม้สถานการณ์โควิด-19 จะคลี่คลาย แต่รายได้รวมยังคงไม่สามารถฟื้นตัวกลับไปสู่ระดับเดียวกับช่วงก่อนวิกฤตได้ สะท้อนให้เห็นถึงส่วนแบ่งทางการตลาดที่ถูกแย่งชิงไปทั้งจากคู่แข่งรายใหม่และพฤติกรรมผู้บริโภคออนไลน์ภายใต้แรงกดดันรอบด้านนี้ ทางรอดที่ยั่งยืนของศูนย์การค้าท้องถิ่นจึงไม่ใช่การแข่งขันด้านราคาหรือขนาดพื้นที่ แต่คือการหันกลับมา “เน้นคุณภาพการบริการของพนักงาน” อย่างจริงจัง เพราะพนักงานหน้างานคือหัวใจสำคัญในการสร้างประสบการณ์ที่แตกต่างและสร้างความผูกพันทางใจกับลูกค้า (Customer Engagement) ซึ่งเป็นป้อมปราการด่านสุดท้ายที่คู่แข่งรายใหญ่หรือเทคโนโลยีไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ง่ายนัก

ทว่าภายใต้ความคาดหวังที่สูงขึ้น ภาระงานที่เพิ่มขึ้น ข้อจำกัดด้านทรัพยากรสนับสนุนภายในองค์กร และรูปแบบการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไปนี้ ได้สร้างแรงกดดันต่อพนักงานระดับปฏิบัติการของศูนย์การค้าแห่งนี้เป็นอย่างมาก จากการสังเกตสภาพการทำงานและข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่า ศูนย์การค้าแห่งนี้เป็นศูนย์การค้าที่ดำเนินการโดยทีมบริหารท้องถิ่นขนาดเล็ก ไม่ได้มีระบบสนับสนุนจากสำนักงานใหญ่ในระดับเดียวกับศูนย์การค้ารายใหญ่ ทำให้การพัฒนาศักยภาพบุคลากรและการสร้างประสบการณ์ลูกค้าต้องอาศัย “พนักงานหน้าร้าน” เป็นกลไกสำคัญในการแข่งขัน ซึ่งส่งผลกระทบต่อทัศนคติและพฤติกรรมการทำงานในหลายมิติ (Ugwu, 2017; Ugwu & Asogwa, 2018) จากการสังเกตสภาพการทำงานจริงและข้อมูลเชิงประจักษ์ในศูนย์การค้าแห่งนี้ พบว่าพนักงานจำนวนมากมีแนวโน้มกำลังเผชิญกับสภาวะความไม่มั่นคงทางใจ เมื่อต้องรับมือกับลูกค้าที่มีความต้องการซับซ้อน พนักงานมักแสดงออกถึงความล้าเลและขาดความมั่นใจในศักยภาพของตนเอง โดยมักกังวลว่าจะเกิดความผิดพลาดและถูกตำหนิมากกว่าที่จะกล้าตัดสินใจแก้ปัญหาเฉพาะหน้า ซึ่งสอดคล้องกับลักษณะของผู้ที่มีการรับรู้ความสามารถของตนเองต่ำ (Bandura, 1977)

นอกจากนี้ ลักษณะงานบริการหน้าร้านที่มีมาตรฐานและขั้นตอนปฏิบัติที่เคร่งครัดและมีความเป็นกิจวัตร (Routine) ยังทำให้พนักงานรู้สึกว่างานที่ทำเป็นเพียงหน้าที่ซ้ำซากจำเจ ขาดพื้นที่ในการใส่ความคิดสร้างสรรค์หรือความเป็นตัวตนลงไปในงาน ทำให้ไม่รู้สึกถึงความเชื่อมโยง

ระหว่าง "ตัวตน" กับ "งาน" ที่ทำ ซึ่งเป็นอุปสรรคสำคัญของการเกิดอัตลักษณ์ในตนเอง (Pierce et al., 2009) ยิ่งไปกว่านั้น โครงสร้างการทำงานที่แบ่งแยกตามพื้นที่ร้านค้าต่างๆ ยังส่งผลให้พนักงานมักยึดติดอยู่กับพื้นที่รับผิดชอบของตนเอง และมีความรู้สึกห่างเหินจากเป้าหมายภาพรวมของศูนย์การค้า ซึ่งสะท้อนถึงปัญหาความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งกับองค์กรที่ลดลง สอดคล้องตามทฤษฎีอัตลักษณ์ทางสังคม (Ashforth & Mael, 1989) พฤติกรรมเหล่านี้คือสัญญาณบ่งชี้สำคัญที่สะท้อนให้เห็นว่า พนักงานกำลังขาด "ความรู้สึกเป็นเจ้าของ" ในงานและองค์กร จนอาจกลายเป็นอุปสรรคต่อการเติบโตขององค์กรในระยะยาว

หนึ่งในแนวทางสำคัญที่จะช่วยส่งเสริมให้พนักงานแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมในการทำงาน มีความพึงพอใจ และมีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ คือการสร้าง "ความรู้สึกเป็นเจ้าของทางจิตวิทยา" หรือ Psychological Ownership (Avey et al., 2009) ซึ่งเป็นแนวคิดสำคัญในจิตวิทยาองค์กรที่อธิบายความรู้สึกของการเป็นส่วนหนึ่ง การมีความรับผิดชอบ และการผูกพันต่อเป้าหมายขององค์กร โดยเฉพาะในบริบทของงานบริการที่พนักงานต้องเผชิญกับความคาดหวังสูงจากลูกค้าและองค์กร จากการศึกษาวิจัยที่ผ่านมาพบว่า เมื่อพนักงานมีความรู้สึกเป็นเจ้าของ พวกเขาจะมีแรงจูงใจภายในมากขึ้น มีความรับผิดชอบในการทำงาน และทุ่มเทเกินกว่าที่องค์กรคาดหวัง (Dewi et al., 2021; Pierce et al., 2003) ความรู้สึกดังกล่าวยังส่งผลต่อความยึดมั่นผูกพันกับองค์กร ลดการลาออก และลดภาระการควบคุมจากผู้บริหาร เนื่องจากพนักงานจะทำงานอย่างเต็มใจและจริงจังแม้ไม่ได้เป็นเจ้าขององค์กรจริงๆ

จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า งานวิจัยในอดีตได้ศึกษาแนวคิดนี้ในหลากหลายบริบท อาทิ ความเชื่อมโยงกับการมีส่วนร่วมในงาน (Rapti et al., 2023) การประยุกต์ใช้เพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมทางสังคม (Keppeler et al., 2022) และผลกระทบต่อพฤติกรรมบทบาทพิเศษในธุรกิจครอบครัว (Mustafa et al., 2015) รวมถึงในประเทศไทยที่มีการศึกษาโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุในองค์กรภาครัฐและเอกชน (วิสุทธิ สีนวล, 2559) และการวิเคราะห์องค์ประกอบในบุคลากรทางการศึกษา (นริศรา ศิริพันธ์ศักดิ์, 2559) ซึ่งงานวิจัยด้านความรู้สึกเป็นเจ้าของเหล่านี้ส่วนใหญ่เป็นงานเชิงปริมาณที่มุ่งเน้นการศึกษาความสัมพันธ์ของตัวแปร แต่ยังขาดงานวิจัยที่เสนอ "แนวทางปฏิบัติ" ที่เหมาะสมกับบริบทจริงขององค์กร โดยเฉพาะในบริบทศูนย์การค้าในประเทศไทยที่มีลักษณะเฉพาะด้านโครงสร้างงาน ความหลากหลายของร้านค้าและโครงสร้างการทำงานแบบแยกส่วน (Fragmented work structure) และธรรมชาติของงานบริการที่เข้มข้น ประกอบกับความท้าทายสำคัญในการพัฒนาความรู้สึกเป็นเจ้าของคือ องค์กรจะทำอย่างไรให้พนักงานรู้สึกที่ "งานนี้เป็นของฉัน" ได้จริง ทั้งนี้ตามทฤษฎีของ Pierce et al. (2001)

ความรู้สึกเป็นเจ้าของไม่ได้เกิดขึ้นเอง แต่ต้องอาศัยกลไกผ่าน “สภาวะทางจิตวิทยา” (Psychological States) ที่เปรียบเสมือนรากฐานสำคัญ 3 ประการ ได้แก่ 1) การได้ควบคุมการทำงาน (Controlling the target) ซึ่งทำให้พนักงานรู้สึกถึงศักยภาพในการจัดการงานของตน 2) การได้รู้จักองค์ประกอบอย่างลึกซึ้ง (Coming to intimately know the target) ผ่านการเรียนรู้งานจนเกิดความคุ้นเคย และ 3) การได้ทุ่มเทตนเองในการทำงาน (Investing the self into the target) ผ่านการลงแรงกายแรงใจ ซึ่งสภาวะทางจิตวิทยาดังกล่าวเป็นผลมาจากปัจจัยด้านคุณลักษณะงาน (Job Characteristics) เช่น ความหลากหลายของทักษะในงาน (Skill variety) ความชัดเจนของบทบาท (Task identity) ความมีอิสระในการตัดสินใจ (Autonomy) และการได้รับผลลัพธ์ของงาน (Feedback) ล้วนมีผลสำคัญต่อสภาวะจิตใจที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจภายใน ซึ่งเป็นพื้นฐานของการเกิด “ความรู้สึกเป็นเจ้าของ” (Hackman & Oldham, 1975; Pierce et al., 2009) แต่อย่างไรก็ตาม บทบาทของปัจจัยเหล่านี้ในศูนย์การค้าของไทยยังไม่ได้รับการศึกษาอย่างเป็นระบบ โดยเฉพาะในมุมมองของพนักงานระดับปฏิบัติการ ซึ่งเป็นผู้สร้างประสบการณ์ให้ผู้ใช้บริการโดยตรง

ด้วยเหตุนี้ การวิจัยครั้งนี้จึงมุ่งศึกษาความรู้สึกเป็นเจ้าของของพนักงานประจำศูนย์การค้าแห่งหนึ่งในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา โดยใช้กระบวนการประเมินความต้องการจำเป็นแบบสมบูรณ์ (Complete Needs Assessment) เนื่องจากเป็นระเบียบวิธีวิจัยที่ครอบคลุมกระบวนการอย่างเป็นระบบ ตั้งแต่การค้นหาความต้องการจำเป็น (Needs) เพื่อระบุช่องว่างของปัญหา การวิเคราะห์เจาะลึกถึงสาเหตุ (Causes) จากปัจจัยคุณลักษณะงานและสภาวะจิตใจ ไปจนถึงการสังเคราะห์แนวทางการพัฒนา (Solutions) ที่สอดคล้องกับบริบทเฉพาะขององค์กร ผลลัพธ์จากการวิจัยครั้งนี้จึงไม่ได้มุ่งหวังเพียงแค่ความเข้าใจทางวิชาการ แต่ต้องการนำเสนอแนวทางปฏิบัติที่สามารถนำไปใช้ได้จริง เพื่อขับเคลื่อนองค์กรให้ก้าวผ่านวิกฤตและเติบโตได้อย่างมั่นคงในอนาคต

คำถามวิจัย

1. พนักงานประจำศูนย์การค้าแห่งหนึ่งในจังหวัดพระนครศรีอยุธยามีความต้องการพัฒนาความรู้สึกเป็นเจ้าของในองค์ประกอบด้านใด
2. ปัจจัยด้านคุณลักษณะของงานและสภาวะทางจิตวิทยาใดที่เป็นสาเหตุที่ทำให้พนักงานประจำศูนย์การค้าแห่งหนึ่งในจังหวัดพระนครศรีอยุธยามีความต้องการในการพัฒนาความรู้สึกเป็นเจ้าของ

3. แนวทางในการพัฒนาความรู้สึกเป็นเจ้าของของพนักงานประจำศูนย์การค้าแห่งหนึ่ง ในจังหวัดพระนครศรีอยุธยาเป็นอย่างไร

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับและองค์ประกอบของความรู้สึกเป็นเจ้าของของพนักงานประจำศูนย์การค้าแห่งหนึ่งในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ทั้งในสภาพปัจจุบันและสภาพที่คาดหวัง
2. เพื่อวิเคราะห์สาเหตุของความต้องการจำเป็นในการพัฒนาความรู้สึกเป็นเจ้าของของพนักงาน ในด้านปัจจัยด้านคุณลักษณะของงานและสภาวะทางจิตวิทยา
3. เพื่อเสนอแนวทางในการพัฒนาความรู้สึกเป็นเจ้าของของพนักงานประจำศูนย์การค้าแห่งหนึ่งในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา

ความสำคัญของการวิจัย

ประโยชน์ในเชิงวิชาการ

1. การวิจัยครั้งนี้มีความสำคัญในการเติมเต็มช่องว่างขององค์ความรู้ด้านความรู้สึกเป็นเจ้าของ (Psychological Ownership) โดยเฉพาะในมิติของการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นและการเสนอแนวทางเชิงปฏิบัติที่ยังขาดการศึกษาอย่างเป็นระบบในบริบทขององค์กรบริการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในประเทศไทย ซึ่งส่วนใหญ่ที่ผ่านมาเป็นการวิจัยเชิงปริมาณล้วน ขาดมิติการวิเคราะห์เชิงลึกและข้อเสนอเชิงปฏิบัติ
2. การวิจัยนี้นำเสนอรูปแบบการประเมินความต้องการจำเป็นแบบสมบูรณ์ (Complete Needs Assessment) ที่ผสมผสานทั้งเครื่องมือเชิงปริมาณ ได้แก่ PNI_{modified} และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ร่วมกับการวิเคราะห์เชิงคุณภาพจากผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งสามารถใช้เป็นตัวอย่างในการวิจัยเชิงประเมินเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในประเด็นอื่นๆ ขององค์กรบริการได้ต่อไป

ประโยชน์ในเชิงปฏิบัติ

1. ผลการวิจัยช่วยให้ผู้บริหารและฝ่ายทรัพยากรบุคคลทราบถึงสถานการณ์จริงและสาเหตุที่แท้จริงของปัญหาด้านแรงจูงใจของพนักงาน ทำให้สามารถนำข้อมูลไปใช้ในการกำหนดนโยบาย กลยุทธ์การบริหาร และจัดทำแผนแม่บทในการพัฒนาบุคลากร (Development Roadmap) ได้อย่างตรงจุด โดยเฉพาะการปรับปรุงระบบการประเมินผลและการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของ

2. แนวทางที่ได้จากการวิจัยเป็นเครื่องมือสำคัญสำหรับหัวหน้างานในการนำไปปรับใช้เพื่อบริหารจัดการทีมงานหน้าร้าน เช่น เทคนิคการให้ข้อมูลป้อนกลับเชิงสร้างสรรค์ (Constructive Feedback) การออกแบบงานที่ยืดหยุ่น (Job Crafting) และการสร้างพื้นที่ทดลองทำ (Pilot Role) ซึ่งจะช่วยเสริมสร้างความมั่นใจและศักยภาพของพนักงานได้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีความสุขมากขึ้น

3. ธุรกิจค้าปลีกและธุรกิจบริการอื่นที่มีบริบทใกล้เคียงกัน มีลักษณะงานเป็นกิจวัตร (Routine) และมีโครงสร้างการทำงานแบบแยกส่วน สามารถนำกรอบแนวคิดและข้อค้นพบจากการวิจัยนี้ไปประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการวินิจฉัยปัญหาและออกแบบมาตรการส่งเสริมความรู้สึกเป็นเจ้าของให้กับพนักงานของตน เพื่อยกระดับคุณภาพการบริการและความผูกพันต่อองค์กรในระยะยาว

ขอบเขตของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตด้านประเด็นที่ต้องการศึกษา ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ขอบเขตด้านตัวแปรที่ศึกษา และขอบเขตด้านระยะเวลาของการวิจัย ดังนี้

1. ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร

พนักงานของศูนย์การค้าแห่งหนึ่งในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ซึ่งมีจำนวนทั้งสิ้น 89 คน โดยแบ่งเป็น ผู้จัดการศูนย์การค้า 1 คน รองผู้จัดการศูนย์การค้า 1 คน ฝ่ายทรัพยากรบุคคล 1 คน หัวหน้าฝ่ายขาย 2 คน แผนกตรวจสอบและเช็คสต็อกสินค้า 1 คน ฝ่ายการเงิน 10 คน ฝ่ายดูแลอาคารและสถานที่ 8 คน ผู้จัดการร้านและพนักงานขาย 65 คน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยระยะที่ 1 การประเมินความต้องการจำเป็น

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาความรู้สึกเป็นเจ้าของ คือ บุคลากรที่มีบทบาทเกี่ยวข้องโดยตรงกับการบริหารและการดำเนินงานหน้าร้านของศูนย์การค้าแห่งหนึ่งในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา รวมทั้งสิ้น 71 คน โดยผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์ในการเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยใช้การเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) และจำแนกกลุ่มตัวอย่างตามวัตถุประสงค์ของการให้ข้อมูล ดังนี้

1. กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสภาพที่คาดหวัง (What Should Be) ได้แก่ ผู้จัดการศูนย์การค้า 1 คน รองผู้จัดการศูนย์การค้า 1 คน ฝ่ายทรัพยากรบุคคล 1 คน หัวหน้าฝ่ายขาย 2 คน และแผนกตรวจสอบและเช็คสต็อกสินค้า 1 คน รวมทั้งสิ้น 6 คน

2. กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสภาพที่เป็นจริง (What Is) ได้แก่ ผู้จัดการร้านและพนักงานชาย 65 คน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยระยะที่ 2 การวิเคราะห์สาเหตุความต้องการจำเป็น

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิเคราะห์สาเหตุของความต้องการจำเป็นในการพัฒนาความรู้สึกรู้สึกเป็นเจ้าของ คือ ผู้จัดการร้านและพนักงานชายของศูนย์การค้าแห่งหนึ่งในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ซึ่งเป็นบุคลากรที่มีบทบาทโดยตรงต่อการให้บริการลูกค้าและผลการดำเนินงานหน้าร้าน รวมทั้งสิ้น 65 คน ผู้วิจัยกำหนดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้การเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จากบุคลากรกลุ่มดังกล่าวที่ปฏิบัติงานประจำและมีประสบการณ์ในการทำงานกับศูนย์การค้าอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มั่นใจว่าขนาดกลุ่มตัวอย่างเพียงพอสำหรับการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ผู้วิจัยใช้โปรแกรม G*Power โดยกำหนดรูปแบบการทดสอบเป็น F-test ในรูปแบบ Linear multiple regression: Fixed model, R² deviation from zero และกำหนดประเภทของการวิเคราะห์อำนาจการทดสอบเป็นแบบ A priori: Compute required sample size - given α , power, and effect size เพื่อคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมล่วงหน้าก่อนการเก็บข้อมูล กำหนดค่า Effect size เท่ากับ 0.6 ซึ่งจัดอยู่ในระดับปานกลาง (Moderate Effect Size) ตามเกณฑ์ของ Cohen (1988) และระดับนัยสำคัญ .05 ผลการคำนวณพบว่าขนาดกลุ่มตัวอย่างขั้นต่ำควรมีไม่น้อยกว่า 41 คน เมื่อเปรียบเทียบกับกลุ่มตัวอย่างจริงจำนวน 65 คน จึงถือว่ามีขนาดเพียงพอต่อการวิเคราะห์ทางสถิติ

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลที่ใช้ในการวิจัยระยะที่ 3 การเสนอแนวทางการพัฒนา

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลในการวิจัยระยะที่ 3 เป็นผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้องกับการเป็นที่ปรึกษาพัฒนาองค์กร และนักจิตวิทยาองค์กร ผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์ในการเลือกกลุ่มผู้ให้ข้อมูลโดยใช้การเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จากผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์การให้คำปรึกษาด้านการพัฒนาองค์กรและจิตวิทยาองค์กร รวมทั้งสิ้น 5 คน เพื่อร่วมระดมความคิดเห็นและตรวจสอบความเหมาะสมของแนวทางการพัฒนาที่ได้จากระยะที่ 1 และ 2

ขอบเขตด้านสถานที่

เป็นศูนย์การค้าแบบเปิด (Open Mall) ผู้จัดการจำหน่ายและนำเข้าสินค้าแฟชั่นอาทิ เครื่องแต่งกาย รองเท้า กระเป๋า รวมถึงข้าวของเครื่องใช้ภายในบ้านด้วยเช่นกัน มีแนวคิดทางธุรกิจคือการสร้างช่องทางจัดจำหน่ายใหม่สำหรับสินค้ากลุ่มแฟชั่น ด้วยการจำหน่ายในราคาระดับต้นทุน ที่ทำให้ผู้บริโภคประหยัดได้ถึง 10% - 70% ศูนย์การค้ามีอยู่ทั้งหมด 8 สาขาทั่วประเทศ ซึ่งสาขาอยุธยาเป็นสาขาที่เปิดเป็นลำดับที่ 7 มีรูปแบบการบริหาร โดยสำนักงานใหญ่จะ

เป็นผู้กำหนดรูปแบบการตลาด การจัดซื้อจัดจ้าง การขาย รวมถึงดูแลเรื่องการเงิน และทรัพยากรบุคคล และให้สาขาอยุธยารับผิดชอบการดำเนินงานหน้าร้านและการให้บริการลูกค้าเป็นหลัก

2. ขอบเขตด้านตัวแปรที่ศึกษา

ผู้วิจัยต้องแบ่งขอบเขตตัวแปรที่ศึกษาเป็น 2 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 การประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาความรู้สึกเป็นเจ้าของ ใช้ตัวแปรความรู้สึกเป็นเจ้าของ (Psychological ownership) โดยมี 5 องค์ประกอบ ได้แก่

1. การรับรู้ความสามารถของตนเอง (Self-efficacy)
2. ความเป็นส่วนหนึ่งกับองค์กร (Belongingness)
3. อัตลักษณ์ในตนเอง (Self-identity)
4. การตระหนักในหน้าที่ความรับผิดชอบ (Accountability)
5. การครอบครองอาณาเขตพื้นที่ (Territoriality)

ศึกษาทั้งในสภาพปัจจุบัน (Present state) และสภาพที่คาดหวัง (Expected state) เพื่อนำมาวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นด้วยดัชนี PNI_{modified}

ระยะที่ 2 การวิเคราะห์สาเหตุของความต้องการจำเป็นในการพัฒนาความรู้สึกเป็นเจ้าของ ใช้ตัวแปรคุณลักษณะของงาน (Job characteristics) โดยมี 5 องค์ประกอบ ได้แก่

1. ความหลากหลายของทักษะ (Skill variety)
2. ความมีเอกลักษณ์ของงาน (Task identity)
3. ความสำคัญของงาน (Task significance)
4. ความมีอิสระในการทำงาน (Autonomy)
5. ข้อมูลป้อนกลับในการทำงาน (Feedback)

และตัวแปรสภาวะทางจิตวิทยา ได้แก่

1. การได้ควบคุมการทำงาน (Controlling the target)
2. การได้รู้จักองค์ประกอบอย่างลึกซึ้ง (Coming to intimately know the target)
3. การได้ทุ่มเทตนเองในการทำงาน (Investing the self into the target)

ตัวแปรตาม ได้แก่ องค์ประกอบของความรู้สึกเป็นเจ้าของที่มีความต้องการจำเป็นในลำดับต้นๆ ซึ่งได้จากการวิเคราะห์ในระยะที่ 1

3. ขอบเขตด้านระยะเวลาของการวิจัย

ระยะเวลาในการรวบรวมข้อมูลตั้งแต่เดือน มีนาคม 2568 ถึง กันยายน 2568

นิยามเชิงปฏิบัติการ

1. ความรู้สึกเป็นเจ้าของ (Psychological ownership) หมายถึง การที่พนักงานมีความคิด ความรู้สึกในการเป็นส่วนหนึ่งของงานและองค์กร มีความรู้สึกต่อความสำเร็จและความล้มเหลวขององค์กรรวมถึงพนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรเปรียบเสมือนว่าตนเองเป็นเจ้าขององค์กรด้วย ซึ่งมีองค์ประกอบอยู่ 5 ด้าน ได้แก่

1.1 การรับรู้ความสามารถของตนเอง (Self-efficacy) หมายถึง ความเชื่อมั่นของพนักงานว่าตนสามารถที่จะทำตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายไว้ให้สำเร็จได้ด้วยตนเอง

1.2 ความเป็นส่วนหนึ่งกับองค์กร (Belongingness) หมายถึง ความรู้สึกของพนักงานว่าตนเป็นส่วนหนึ่งของสังคมภายในองค์กร ซึ่งช่วยตอบสนองความต้องการทางด้านจิตใจของพนักงาน ทำให้พนักงานรู้สึกมั่นคงปลอดภัยรู้สึกว่าองค์กรคือบ้าน

1.3 อัตลักษณ์ในตนเอง (Self-identity) หมายถึง การที่พนักงานได้ค้นพบ อัตลักษณ์ในตนเองจากองค์กร ได้รู้จักและเข้าใจความหมายของตนเอง เกิดความรู้สึกตนเองมากขึ้น มีความสุข รู้สึกภาคภูมิใจที่ได้แสดงอัตลักษณ์ของตนให้บุคคลภายนอกได้รับรู้

1.4 การตระหนักในหน้าที่ความรับผิดชอบ (Accountability) หมายถึง ความรู้สึกที่ตนเองมีหน้าที่ต้องปกป้องรักษาผลประโยชน์ขององค์กร รู้สึกคาดหวังความรับผิดชอบต่อหน้าที่ของพนักงานคนอื่น รู้สึกว่าตนเองมีสิทธิ์ที่จะเรียกร้องความรับผิดชอบต่อหน้าที่งานของพนักงานคนอื่น

1.5 การครอบครองอาณาเขตพื้นที่ (Territoriality) ความต้องการที่จะป้องกันไม่ให้นักคนอื่นล่วงล้ำเข้ามาในพื้นที่ของตน อาทิ อาณาเขตพื้นที่ทางกายภาพ โต๊ะทำงาน อุปกรณ์เครื่องมือ ทรัพยากรในการทำงาน ข้อมูลข่าวสารและกลุ่มทางสังคม โดยที่พนักงานจะแสดงสัญลักษณ์บ่งบอกอาณาเขตพื้นที่ของตนเพื่อให้นักคนอื่นได้รับรู้และรักษาการครอบครองอาณาเขตพื้นที่ของตนไว้

โดยในการวิจัยนี้ ผู้วิจัยใช้แนวคิดของ Avey et al. (2009) และ Pierce et al. (2001) เป็นกรอบในการศึกษา และประยุกต์ใช้แบบวัดของ Avey et al. (2009) ซึ่งมีลักษณะเป็นมาตราประมาณค่า 6 ระดับ โดยคะแนนเฉลี่ยที่สูงหมายถึงพนักงานมีความรู้สึกเป็นเจ้าของในด้านนั้นๆ อยู่ในระดับสูง

2. คุณลักษณะของงาน (Job characteristics) หมายถึง ลักษณะของงานที่มีผลต่อความพึงพอใจและการประสานงานของพนักงานในการทำงาน โดยสร้างแรงจูงใจภายในและ

เสริมสร้างความเข้าใจในรายละเอียดต่าง ๆ ของงาน รวมถึงการมีอิสระในการทำงานและการปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสม เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพและส่งผลดีต่อองค์กร ตามแนวคิดของ Hackman and Oldham (1975) โดยงานวิจัยจะวัดคุณลักษณะของงานดังนี้

2.1 ความหลากหลายของทักษะ (Skill variety) หมายถึง ระดับความหลากหลายของกิจกรรมที่มีในการทำงาน ส่งผลให้พนักงานได้ใช้ความรู้และทักษะที่หลากหลายในการทำงาน เพื่อบรรลุผลสำเร็จ เมื่อพนักงานได้รับความหลากหลายในการทำงานจะรู้สึกท้าทายและส่งเสริมความสามารถมากขึ้น ทำให้พนักงานรู้สึกว่างานนั้นมีความหมายและคุณค่า เนื่องจากงานนั้นต้องใช้ทักษะและความสามารถที่หลากหลายเพื่อสร้างผลลัพธ์ที่สำเร็จได้

2.2 ความมีเอกลักษณ์ของงาน (Task identity) หมายถึง ความมีเอกลักษณ์เฉพาะและความเด่นชัดของงาน โดยหากว่าพนักงานได้รับรู้ถึงกระบวนการทำงานทั้งหมด และได้มีส่วนร่วมในงานชิ้นนั้นตั้งแต่ต้นจนจบ จะส่งผลให้พนักงานเกิดความรับรู้ถึงเอกลักษณ์และความสำคัญของงานนั้น มากกว่าการที่ได้มีส่วนร่วมเพียงบางส่วนของงาน

2.3 ความสำคัญของงาน (Task significance) หมายถึง ระดับผลกระทบของงานที่ส่งผลต่อชีวิตความเป็นอยู่ หรือความราบรื่นในการทำงานของผู้อื่น ไม่ว่าจะภายในหรือภายนอกองค์กร เมื่อพนักงานรับรู้ถึงผลลัพธ์ที่เกิดจากการทำงานของตนเองมีความหมายและส่งผลเชิงบวกต่อบุคคลอื่น จะทำให้พนักงานเกิดความตระหนักถึงความสำคัญของงานมากกว่างานที่ไม่ส่งผลต่อชีวิตและความเป็นอยู่ของผู้อื่น

2.4 ความมีอิสระในการทำงาน (Autonomy) หมายถึง ระดับความมีอิสระของงาน มีการออกแบบงานโดยให้พนักงานสามารถตัดสินใจ ออกแบบ และบริหารจัดการงานของตนเองอย่างเต็มที่ โดยปราศจากการควบคุมจากภายนอก เปิดโอกาสให้พนักงานกำหนดกระบวนการทำงานเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จได้ด้วยตนเอง จะทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกว่าผลงานนั้นเกิดขึ้นจากตน ได้ใช้ความรู้ ความสามารถของตน ทำให้พนักงานเกิดความรับผิดชอบต่อความสำเร็จและความล้มเหลวของงานเพิ่มขึ้น

2.5 ข้อมูลป้อนกลับในการทำงาน (Feedback) หมายถึง ข้อมูลที่พนักงานได้รับรู้เกี่ยวกับประสิทธิผลการทำงานของตนเองว่าทำออกมาได้ดีมากน้อยเพียงใด การรับรู้ถึงผลสะท้อนของงานก่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานและความพึงพอใจในการทำงานเพิ่มมากขึ้น

โดยในการวิจัยนี้ ผู้วิจัยใช้แนวคิดและแบบวัดของ Hackman and Oldham (1975) ซึ่งมีลักษณะเป็นมาตราประมาณค่า 5 ระดับ โดยคะแนนเฉลี่ยที่สูงหมายถึงพนักงานมีการรับรู้ถึงคุณลักษณะของงานในด้านนั้นๆ ในระดับสูง

3. สภาวะทางจิตวิทยา (Psychological States) หมายถึง กระบวนการรับรู้ทางจิตใจที่เกิดขึ้นภายในตัวพนักงาน ซึ่งทำหน้าที่เป็นกลไกเชื่อมโยงระหว่างตัวบุคคลกับเป้าหมาย จนพัฒนาไปสู่ความรู้สึกเป็นเจ้าของ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบหลัก ตามแนวคิดของ Pierce et al. (2001) ได้แก่

3.1 การได้ควบคุมการทำงาน (Controlling the target) หมายถึง การที่พนักงานรู้สึกว่าตนเองมีอำนาจในการควบคุม กำหนดวิธีการทำงาน หรือมีอิทธิพลต่อผลลัพธ์ของงานที่ตนรับผิดชอบ รวมถึงสามารถปรับเปลี่ยนสภาพแวดล้อมในการทำงานให้เหมาะสมกับตนเองได้

3.2 การได้รู้จักองค์กรอย่างลึกซึ้ง (Coming to intimately know the target) หมายถึง การที่พนักงานได้รับรู้ข้อมูลข่าวสาร รายละเอียด และความเคลื่อนไหวต่างๆ ของงานและองค์กรอย่างครบถ้วนและต่อเนื่อง จนเกิดความรู้สึกคุ้นเคยและเข้าใจในงานนั้นอย่างถ่องแท้ เสมือนเป็นส่วนหนึ่งของตน

3.3 การได้ทุ่มเทตนเองในการทำงาน (Investing the self into the target) หมายถึง การที่พนักงานได้ใช้เวลา ความคิดสร้างสรรค์ ทักษะความรู้ และพลังงานของตนใส่ลงไปในงานหรือองค์กร ทำให้รู้สึกว่าผลงานที่เกิดขึ้นเป็นส่วนหนึ่งของตัวคนที่สะท้อนออกมา

โดยในการวิจัยนี้ ผู้วิจัยจึงเลือกใช้แนวคิดความรู้สึกเป็นเจ้าของของ Pierce et al. (2001) เป็นพื้นฐานในการศึกษา ร่วมกับคุณลักษณะของงาน (Hackman & Oldham, 1975) และสภาวะทางจิตวิทยา เพื่อทำความเข้าใจกลไกที่ส่งผลต่อพฤติกรรมและทัศนคติของพนักงานอย่างเป็นระบบ และเป็นพื้นฐานสำคัญในการวิเคราะห์ปัญหา สาเหตุ และความต้องการจำเป็นของพนักงานในศูนย์การค้ากรณีศึกษา เพื่อใช้ในการออกแบบข้อคำถามและตัวแปรในการวิจัยต่อไป

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาความรู้สึกเป็นเจ้าของของพนักงานประจำศูนย์การค้าแห่งหนึ่งในจังหวัดพระนครศรีอยุธยาโดยมีการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องนำเสนอตามหัวข้อต่อไปนี้

1. ความรู้สึกเป็นเจ้าของ
 - 1.1 ความหมายของความรู้สึกเป็นเจ้าของ
 - 1.2 ความสำคัญและความเป็นมาของความรู้สึกเป็นเจ้าของ
 - 1.3 แนวคิดเกี่ยวกับความรู้สึกเป็นเจ้าของ
 - 1.4 องค์ประกอบและการวัดความรู้สึกเป็นเจ้าของ
 - 1.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความรู้สึกเป็นเจ้าของ
2. คุณลักษณะของงาน
 - 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของงาน
 - 2.2 ความหมายคุณลักษณะของงาน
 - 2.3 คุณลักษณะของงานกับการเสริมสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของ
 - 2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะของงาน
3. สภาวะทางจิตวิทยา
 - 3.1 ความหมายของสภาวะทางจิตวิทยา
 - 3.2 องค์ประกอบของสภาวะทางจิตวิทยา
4. ข้อมูลบริบทของศูนย์การค้าแห่งหนึ่งในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา
5. กรอบแนวคิดการวิจัย

1. ความรู้สึกเป็นเจ้าของ

1.1 ความหมายของความรู้สึกเป็นเจ้าของ

Pierce et al. (2001) ได้ให้ความหมายของความรู้สึกเป็นเจ้าของว่า เป็นความรู้สึกภายในบุคคลที่มีต่อวัตถุต่างๆ และสิ่งที่ไม่ใช่วัตถุ ซึ่งส่งผลต่อพฤติกรรม อารมณ์ และจิตใจ ต่อมา Pierce et al. (2002) กล่าวเพิ่มเติมว่าเป็นการเชื่อมโยงอารมณ์ ความรู้สึกที่มีต่อการทำงาน และเป็นความสัมพันธ์ที่บุคคลมีต่อบริบทรอบตัว ซึ่งบุคคลจะพัฒนาความรู้สึกเป็นเจ้าของต่อเป้าหมายที่มี (Van Dyne & Pierce, 2004) สอดคล้องกันกับ Brown et al. (2014) คือความรู้สึกเป็นเจ้าของ

และความผูกมัดทางจิตใจกับวัตถุ หรือสิ่งที่ไม่ใช่วัตถุ เนื่องจากสิ่งเหล่านั้นกลายเป็นส่วนหนึ่งของตัวคนที่ขยายออกไป เช่น ผลการปฏิบัติงาน งาน เครื่องมือ องค์กร หรือแนวคิดต่าง ๆ ว่าส่วนหนึ่งของเป้าหมายหรือวัตถุนั้น ๆ ตนมีส่วนร่วมในความเป็นเจ้าของ และต้องรับผิดชอบร่วมด้วย (ภคิตา ตันทักษิณานุกิจ, 2559) รวมถึงการที่บุคคลมีความคิดและทัศนคติในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร โดยบุคคลมีความเข้าใจและยอมรับวิสัยทัศน์ในการปฏิบัติงานขององค์กร มีส่วนร่วมในการบริหารและการจัดการในองค์กร มีความรู้สึกต่อความสำเร็จ และความล้มเหลวขององค์กร รวมถึงบุคคลมีความภาคภูมิใจและมีความผูกพันต่อองค์กรเปรียบเสมือนหนึ่งว่าตนเองเป็นเจ้าขององค์กรด้วย (นริศรา ศิริพันธ์ศักดิ์, 2559) ซึ่งความรู้สึกของการเป็นเจ้าของนั้นทำให้บุคคลรู้สึกดี และรู้สึกว่าตนเองมีศักยภาพและความสามารถ อันจะทำให้ต้องการอยู่กับองค์กรต่อไป (ประพิมพา จรัลรัตนกุล, 2559)

โดยสรุป ความรู้สึกเป็นเจ้าของหมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อวัตถุ หรือสิ่งที่ไม่ใช่วัตถุ เช่น ผลการปฏิบัติงาน งาน เครื่องมือ องค์กร หรือแนวคิดต่าง ๆ ว่าส่วนหนึ่งของเป้าหมายหรือวัตถุนั้น ๆ ตนมีส่วนร่วมในความเป็นเจ้าของ และแสดงออกถึงความรับผิดชอบร่วมด้วย ซึ่งผู้วิจัยได้ใช้ความหมายตามแนวคิดของ Pierce et al. (2001)

1.2 ความสำคัญของความรู้สึกเป็นเจ้าของ

ความสำคัญของการมีความรู้สึกเป็นเจ้าของทำให้บุคคลมีความรับผิดชอบในงานของตน (Keeling, 2010 อ้างถึงใน นริศรา ศิริพันธ์ศักดิ์, 2559) มีความกล้าคิด กล้าตัดสินใจส่งผลให้การปฏิบัติงานเป็นไปได้อย่างเต็มที่ และเมื่อบุคคลทำผิดพลาด ก็จะยอมรับและพร้อมแก้ไขให้ถูกต้องอย่างสุดความสามารถ และความรู้สึกเป็นเจ้าของยังสำคัญต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลเช่นกัน เพราะส่งผลให้บุคคลมีความผูกพันต่องานที่ทำอยู่ หรือผูกพันต่อองค์กร จนก่อให้เกิดความรู้สึกต้องการจะทำงานสำเร็จลุล่วงส่งผลทำให้องค์กรเจริญก้าวหน้า (Williams, 2011; Bacal, 2013 อ้างถึงใน นริศรา ศิริพันธ์ศักดิ์, 2559) และเมื่อบุคคลรู้สึกว่าองค์กรมีส่วนในการตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐานของพวกเขา เขาจะตอบสนองโดยการทำประโยชน์หรือมีพฤติกรรมเชิงบวกกับองค์กร (Avey et al., 2009) จากที่ผู้วิจัยได้กล่าวไว้ในข้างต้นว่าภาระงานที่เพิ่มมากขึ้นอาจส่งผลต่อพฤติกรรมต่อต้านในการทำงาน (Ugwu, 2017; Ugwu & Asogwa, 2018) และจากการศึกษางานวิจัยยังพบว่าความรู้สึกเป็นเจ้าของก่อให้เกิดพฤติกรรมที่ดีในองค์กร 4 ข้อดังนี้ 1) ความเป็นพลเมืองที่ดีขององค์กร 2) การเสียสละ 3) การยอมรับความเสียสละ และ 4) ความรับผิดชอบ (Jnaneswar & Ranjit, 2021; Pierce et al., 2003; Yang, 2019)

สรุปได้ว่า ความรู้สึกเป็นเจ้าของมีความสำคัญต่อการทำงานและองค์กร เพราะหากองค์กรสามารถที่จะสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของให้กับพนักงานในองค์กรได้ จะก่อให้เกิดผลลัพธ์ทางบวกมากมายแก่องค์กร ไม่ว่าจะเป็นในด้านของ ผลการปฏิบัติงานที่ดี ความไว้วางใจต่อองค์กร การคงอยู่ของพนักงาน และการมีส่วนร่วมต่อองค์กรอีกด้วย (Jnaneswar & Ranjit, 2021; Mustafa et al., 2015)

1.3 แนวคิดเกี่ยวกับความรู้สึกเป็นเจ้าของ

แนวคิดความรู้สึกเป็นเจ้าของทางจิตวิทยา (Psychological Ownership) เป็นแนวคิดทางจิตวิทยาขององค์กรที่อธิบายสภาวะภายในของบุคคลที่รู้สึกว่ามีสิ่งใดสิ่งหนึ่ง “เป็นของตนเอง” แม้ว่าจะไม่ได้มีกรรมสิทธิ์ในเชิงกฎหมายก็ตาม แนวคิดนี้เริ่มได้รับความสนใจมากขึ้นจากงานของ Pierce et al. (2001) ซึ่งเสนอว่าความรู้สึกเป็นเจ้าของมิได้จำกัดอยู่เพียงทรัพย์สินทางกายภาพ แต่สามารถเกิดขึ้นกับเป้าหมายเชิงนามธรรม เช่น งาน บทบาท หรือองค์กรได้เช่นกัน

Pierce et al. (2001) อธิบายว่าความรู้สึกเป็นเจ้าของ เป็นความรู้สึกเชิงจิตใจที่สะท้อนความผูกพันระหว่างบุคคลกับเป้าหมายของงาน โดยมีลักษณะเป็นการรับรู้เชิงอัตวิสัย (Subjective perception) ที่บุคคลรู้สึกว่ามีข้องเกี่ยวกับ มีส่วนร่วม และมีความรับผิดชอบต่อสิ่งนั้น ความรู้สึกดังกล่าวส่งผลให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่แตกต่างจากผู้ที่ไม่มีความรู้สึกเป็นเจ้าของ เช่น ความทุ่มเท ความระมัดระวัง และความพยายามในการปกป้องหรือพัฒนาสิ่งที่ตนรู้สึกว่าเป็นของตนเอง

ต่อมา Pierce et al. (2003) ได้ขยายกรอบแนวคิดความรู้สึกเป็นเจ้าของโดยอธิบายว่าเป็นสภาวะทางจิตใจที่เกิดขึ้นจากกระบวนการทางจิตวิทยาภายในของบุคคล และมีรากฐานมาจากแรงจูงใจพื้นฐานของมนุษย์ 3 ประการได้แก่ แรงจูงใจในด้านประสิทธิภาพและผลสัมฤทธิ์ (Efficacy and effectance) แรงจูงใจในด้านอัตลักษณ์ในตนเอง (Self-identity) และแรงจูงใจในการครอบครองพื้นที่ส่วนตน (Having a place) ซึ่งรากฐานเหล่านี้ทำหน้าที่เป็นกลไกสำคัญที่ช่วยอธิบายว่า เหตุใดบุคคลจึงสามารถพัฒนาความรู้สึกผูกพันและหวงแหนต่อเป้าหมายที่เป็นนามธรรมได้ แม้สิ่งนั้นจะไม่ใช่ทรัพย์สินส่วนบุคคลตามกฎหมายก็ตาม

ในบริบทขององค์กร ความรู้สึกเป็นเจ้าของถูกนำมาใช้อธิบายพฤติกรรมและทัศนคติของพนักงานที่มีต่อการทำงานและองค์กร โดยเฉพาะในสถานการณ์ที่องค์กรไม่สามารถใช้แรงจูงใจเชิงวัตถุหรือการควบคุมจากภายนอกได้อย่างมีประสิทธิภาพ งานวิจัยจำนวนมากชี้ให้เห็นว่า ความรู้สึกเป็นเจ้าของ มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมเชิงบวกในการทำงาน เช่น ความทุ่มเท

ความรับผิดชอบ ความตั้งใจทำงาน และความผูกพันต่อองค์กร (Avey et al., 2009; Pierce et al., 2003)

Avey et al. (2009) ได้เสนอว่าความรู้สึกเป็นเจ้าของเป็นโครงสร้างทางจิตวิทยาที่มีความสำคัญต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากช่วยอธิบายพฤติกรรมของพนักงานในเชิงลึกมากกว่าการอธิบายด้วยแรงจูงใจจากภายนอกเพียงอย่างเดียว เมื่อพนักงานรู้สึกว่างานหรือองค์กรเป็นของตนเอง พนักงานจะมีแนวโน้มแสดงพฤติกรรมที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรโดยสมัครใจ และลดความจำเป็นในการควบคุมจากผู้บริหาร

จากมุมมองแนวคิดความรู้สึกเป็นเจ้าของ จึงสามารถมองได้ว่าเป็นกลไกภายในที่เชื่อมโยงประสบการณ์การทำงานเข้ากับพฤติกรรมของพนักงานในระดับบุคคล โดยไม่จำเป็นต้องอาศัยอำนาจหรือแรงจูงใจจากภายนอกเป็นหลัก แนวคิดนี้มีความเหมาะสมอย่างยิ่งในการอธิบายพฤติกรรมการทำงานในบริบทของงานบริการ ซึ่งคุณภาพของการทำงานขึ้นอยู่กับทัศนคติ ความตั้งใจ และความสมัครใจของพนักงานเป็นสำคัญ

ในบริบทของธุรกิจบริการและค้าปลีก ซึ่งมีลักษณะงานที่ต้องอาศัยการปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าเป็นหัวใจสำคัญ ความรู้สึกเป็นเจ้าของถือเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณภาพการบริการโดยตรง งานวิจัยของ Dewi et al. (2021) ซึ่งศึกษาในกลุ่มพนักงานโรงแรมระดับห้าดาวพบว่า ความรู้สึกเป็นเจ้าของมีอิทธิพลทางบวกอย่างมีนัยสำคัญต่อพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (Organizational Citizenship Behavior) โดยเฉพาะความเต็มใจที่จะช่วยเหลือลูกค้าและเพื่อนร่วมงานเกินกว่าหน้าที่ที่กำหนด พนักงานที่มีความรู้สึกเป็นเจ้าของสูงจะมองว่าปัญหาของลูกค้าเปรียบเสมือนปัญหาของตนเองที่ต้องได้รับการแก้ไข และมองว่าชื่อเสียงขององค์กรคือภาพลักษณ์ของตนเอง จึงมีความมุ่งมั่นที่จะส่งมอบบริการที่ดีที่สุดเพื่อรักษาความพึงพอใจของลูกค้าไว้

นอกเหนือจากนั้น ความรู้สึกเป็นเจ้าของยังมีบทบาทสำคัญต่อความยั่งยืนของธุรกิจบริการและค้าปลีกในภาพรวม เนื่องจากพนักงานในบริบทดังกล่าวทำหน้าที่เสมือนหน้าด่านที่สะท้อนภาพลักษณ์และค่านิยมขององค์กรต่อผู้ให้บริการอย่างต่อเนื่อง งานวิจัยของ Nguyen et al. (2022) ซึ่งศึกษาในกลุ่มพนักงานธุรกิจค้าปลีก พบว่า ความรู้สึกเป็นเจ้าของไม่เพียงช่วยรักษาพนักงานที่มีคุณภาพให้อยู่กับองค์กรในระยะยาว (Employee Retention) เท่านั้น แต่ยังทำหน้าที่เป็นกลไกก่อให้เกิดพฤติกรรมเชิงปกป้ององค์กร เช่น การดูแลผลประโยชน์ของร้านค้า การลดพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ และการปฏิบัติต่อทรัพย์สินขององค์กรเสมือนเป็นของตนเอง ซึ่งล้วนเป็นปัจจัยสำคัญที่สนับสนุนความมั่นคงและความยั่งยืนขององค์กรในระยะยาว

ด้วยเหตุผลดังกล่าว การนำแนวคิดความรู้สึกเป็นเจ้าของ (Psychological Ownership) มาใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ จึงช่วยให้สามารถอธิบายปัญหาเชิงพฤติกรรมและเชิงจิตวิทยาของพนักงานได้อย่างเป็นระบบ และเป็นฐานสำคัญในการศึกษาแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มุ่งเสริมสร้างแรงจูงใจภายในและความผูกพันต่อองค์กรในระยะยาว

1.4 องค์ประกอบและการวัดความรู้สึกเป็นเจ้าของ

จากการศึกษาองค์ประกอบของความรู้สึกเป็นเจ้าของ Pierce et al. (2001) ได้แบ่งองค์ประกอบของความรู้สึกเป็นเจ้าของไว้ 3 ด้านคือ การรับรู้ความสามารถของตนเอง (Self-efficacy) ความเป็นส่วนหนึ่งกับองค์กร (Belongingness) และด้านอัตลักษณ์ในตนเอง (Self-identity) ถัดมา Avey et al. (2009) ได้เพิ่มองค์ประกอบอีก 2 ด้านนั่นคือ การตระหนักในหน้าที่ ความรับผิดชอบ (Accountability) และการครอบครองอาณาเขตพื้นที่ (Territoriality) และยังได้จำแนกองค์ประกอบออกเป็น 2 กลุ่มคือ องค์ประกอบด้านการสนับสนุน (Promotion-oriented) ซึ่งมีอยู่ 4 ด้านคือ การรับรู้ความสามารถของตนเอง (Self-efficacy) ความเป็นส่วนหนึ่งกับองค์กร (Belongingness) อัตลักษณ์ในตนเอง (Self-identity) และการตระหนักในหน้าที่ความรับผิดชอบ (Accountability) ส่วนองค์ประกอบด้านการป้องกัน (Prevention-oriented) ก็คือ การครอบครองอาณาเขตพื้นที่ (Territoriality) โดยมีการอธิบายความหมายของแต่ละองค์ประกอบไว้ดังนี้

1. การรับรู้ความสามารถของตนเอง (Self-efficacy) เป็นความเชื่อมั่นของพนักงานว่าตนสามารถที่จะทำงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายไว้ให้สำเร็จได้ด้วยตนเอง เหตุผลที่สนับสนุนว่าการรับรู้ความสามารถของตนเองเป็นองค์ประกอบของความรู้สึกเป็นเจ้าของ เป็นเพราะความรู้สึกเป็นเจ้าของเกิดจากแรงจูงใจในด้านประสิทธิภาพและผลสัมฤทธิ์ ซึ่งทำให้พนักงานเกิดความต้องการควบคุมในการทำงาน ซึ่งต้องการรับรู้ประสิทธิผลของตนเอง ทำให้พนักงานรับรู้ความสามารถของตนเอง ดังนั้นการสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของจึงต้องเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการทำงาน ทำให้พนักงานได้รับรู้ความสามารถของตนเอง เกิดความรู้สึกเชื่อมั่นว่าตนเองจะสามารถทำงานนั้นให้สำเร็จได้ (Pierce et al., 2009)

2. การตระหนักในหน้าที่ความรับผิดชอบ (Accountability) เป็นความรู้สึกว่าตนเองมีหน้าที่ต้องปกป้องรักษาผลประโยชน์ขององค์กร รู้สึกคาดหวังความรับผิดชอบต่อหน้าที่ของบุคคลอื่น รู้สึกว่าตนเองมีสิทธิ์ที่จะเรียกร้องความรับผิดชอบต่อหน้าที่งานของบุคคลอื่น ความรับผิดชอบต่อหน้าที่จึงเป็นความเชื่อมโยงระหว่างพนักงานกับองค์กรซึ่งในกรณีนี้ Pierce et al. (2003) ได้อธิบายว่า พนักงานมีความรู้สึกเป็นเจ้าของจะมีความรู้สึกที่ตนเองมีสิทธิ์ที่จะเรียกร้อง

ความรับผิดชอบต่อน้ำที่ของบุคคลอื่น รวมทั้งคาดหวังต่อความรับผิดชอบต่อน้ำที่ของตน เกิดความรู้สึกต้องการแบ่งเบาภาระขององค์กร

3. ความเป็นส่วนหนึ่งกับองค์กร (Belongingness) เป็นความรู้สึกของพนักงานว่าตนเป็นส่วนหนึ่งของสังคมภายในองค์กร ซึ่งช่วยตอบสนองความต้องการทางด้านจิตใจของพนักงาน ทำให้พนักงานรู้สึกมั่นคงปลอดภัยรู้สึกว่าองค์กรคือบ้าน ดังนั้นความเป็นส่วนหนึ่งกับองค์กร จึงเป็นแรงยึดเหนี่ยวที่พนักงานมีต่อองค์กรทำให้พนักงานรู้สึกว่าสังคมภายในองค์กรคือพื้นที่ของตน

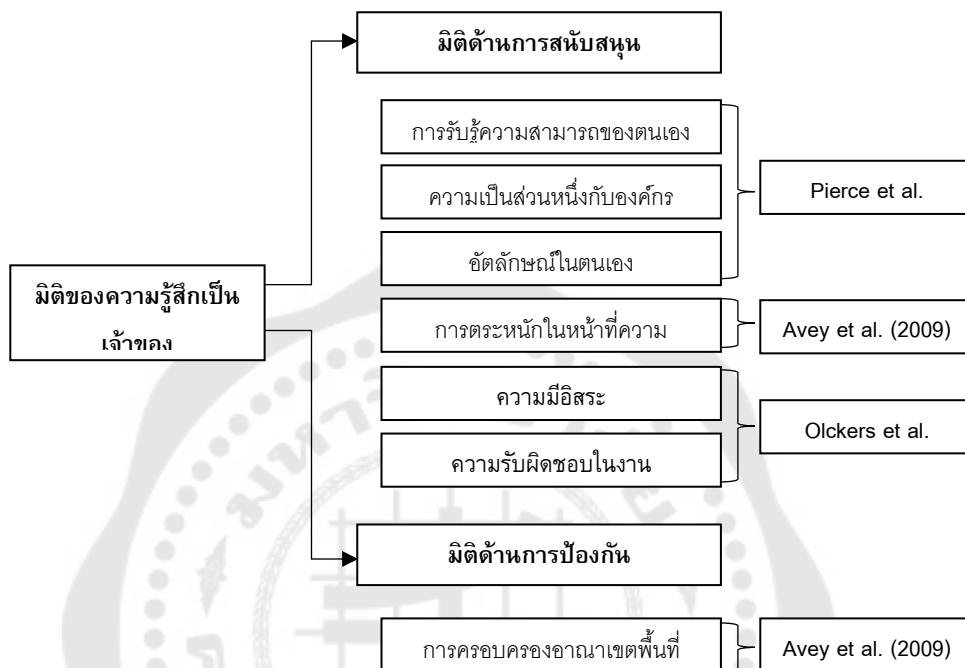
4. อัตลักษณ์ในตนเอง (Self-identity) เป็นการทำพนักงานได้ค้นพบ อัตลักษณ์ในตนเองจากองค์กร ได้รู้จักและเข้าใจความหมายของตนเอง เกิดความรู้สึกตนเองมากขึ้น มีความสุข รู้สึกภาคภูมิใจที่ได้แสดงอัตลักษณ์ของตนให้บุคคลภายนอกได้รับรู้ เหตุผลที่แสดงได้ว่าอัตลักษณ์ในตนเองเป็นองค์ประกอบของความรู้สึกเป็นเจ้าของ เพราะองค์กรคือสัญลักษณ์อย่างหนึ่งที่แสดงถึงอัตลักษณ์ในตนเองของพนักงาน พนักงานจะสร้างและรักษาเอกลักษณ์แห่งตนจากการได้ครอบครองทั้งสิ่งที่จับต้องได้และสิ่งที่จับต้องไม่ได้ภายในองค์กร ซึ่งเป็นแรงขับที่จะปรับตนเองให้เข้ากับสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ซึ่มีขับเอกลักษณ์ขององค์กรเข้ามาเป็นนิยามที่มีต่อตนเอง ทำให้พนักงานรู้สึกว่าตนเองมีความหมายและมีความสำคัญ เกี่ยวโยงสัมพันธ์กับองค์กร

5. การครอบครองอาณาเขตพื้นที่ (Territoriality) เป็นความต้องการที่จะป้องกันไม่ให้บุคคลอื่นล่วงล้ำเข้ามาในพื้นที่ของตน อาทิ อาณาเขตพื้นที่ทางกายภาพ โต๊ะทำงาน อุปกรณ์ เครื่องมือ ทรัพยากรในการทำงาน ข้อมูลข่าวสารและกลุ่มทางสังคม โดยที่พนักงานจะแสดงสัญลักษณ์บ่งบอกอาณาเขตพื้นที่ของตนเพื่อให้บุคคลอื่นได้รับรู้และรักษาการครอบครองอาณาเขตพื้นที่ของตนไว้ ซึ่งการครอบครองอาณาเขตพื้นที่ส่งผลกระทบเชิงบวกต่อประสิทธิภาพส่วนบุคคล และการคงอยู่ของพนักงาน แต่อาจส่งผลกระทบเชิงลบต่อการแบ่งปันในรูปแบบต่างๆ เช่น การไม่แบ่งปันข้อมูลในงานของตน แม้อาจจะช่วยให้บุคคลอื่นทำงานง่ายขึ้นก็ตาม

หลังจากนั้น Olckers (2013) ได้ศึกษาเพื่อทำการพัฒนาเครื่องมือวัดความรู้สึกเป็นเจ้าของ โดยมีการเพิ่มองค์ประกอบเข้าไปอีก 2 องค์ประกอบด้วยกัน คือ ความรับผิดชอบในงาน (Responsibility) และ ความมีอิสระ (Autonomy) โดยทั้งสององค์ประกอบมีความหมายดังต่อไปนี้

1. ความรับผิดชอบในงาน (Responsibility) เมื่อพนักงานมีความรู้สึกเป็นเจ้าของ มักจะตามมาด้วยความรู้สึกรับผิดชอบในงานมากกว่าคนที่ไม่มีความรู้สึกเป็นเจ้าของ จึงพร้อมที่จะรักษา ปรับปรุง และปกป้องอัตลักษณ์ของงานนั้นๆ ไว้

2. ความมีอิสระ (Autonomy) คือการมีสิทธิในการควบคุมกระบวนการทำงาน กำหนดขอบเขตของงานได้ด้วยตนเอง ทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของในงานนั้นมากยิ่งขึ้น



ภาพประกอบ 1 องค์ประกอบของความ รู้สึกเป็นเจ้าของโดย Olckers (2013)

จากที่กล่าวมาผู้วิจัยเลือกใช้อิงค์ประกอบ 5 ด้านของ Avey et al. (2009) ที่แบ่งออกเป็น 2 กลุ่มคือ องค์ประกอบด้านการสนับสนุน (Promotion-oriented) ซึ่งมีอยู่ 4 ด้านคือ การรับรู้ความสามารถของตนเอง (Self-efficacy) ความเป็นส่วนหนึ่งกับองค์กร (Belongingness) อัตลักษณ์ในตนเอง (Self-identity) และการตระหนักในหน้าที่ความรับผิดชอบ (Accountability) รวมไปถึงองค์ประกอบด้านการป้องกัน (Prevention-oriented) ก็คือ การครอบครองอาณาเขตพื้นที่ (Territoriality) เพราะทั้ง 5 องค์ประกอบช่วยให้เห็นถึงบริบทของการทำงานของพนักงานได้ชัดเจนยิ่งขึ้น

จากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า จากแนวคิดของ Pierce et al. (2001) ได้พัฒนาแบบวัดความรู้สึกเป็นเจ้าของขึ้นในปี 2004 โดยคำที่ใช้ในแบบวัดมักจะแสดงถึงความเป็นเจ้าของในมุมมององค์กรเป็นหลัก เช่นคำว่า นี่เป็นองค์กรของฉัน ฉันรู้สึกว่าเป็นบริษัทของฉัน เป็นต้น โดยมีข้อคำถามทั้งหมด 7 ข้อ ต่อมา Van Dyne and Pierce (2004) ได้มีการพัฒนา

ให้เกิดความยืดหยุ่นมากขึ้นเพื่อปรับเปลี่ยนมุมมองการสื่อสารความรู้สึกเป็นเจ้าของไปยังทีม การทำงาน อาชีพ หรือพื้นที่ โดยตัดข้อคำถามออกเหลือเพียง 4 ข้อเท่านั้น

ต่อมา Avey et al. (2009) ได้พัฒนาแบบวัดความรู้สึกเป็นเจ้าของ POQ (Psychological Ownership Questionnaire) โดยใช้ 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การรับรู้ความสามารถของตนเอง (Self-efficacy) จำนวน 3 ข้อ 2) ความเป็นส่วนหนึ่งกับองค์กร (Belongingness) จำนวน 3 ข้อ 3) อัตลักษณ์ในตนเอง (Self-identity) จำนวน 3 ข้อ 4) การตระหนักในหน้าที่ความรับผิดชอบ (Accountability) จำนวน 3 ข้อ และ 5) การครอบครองอาณาเขตพื้นที่ (Territoriality) จำนวน 4 ข้อ รวมทั้งสิ้น 16 ข้อ

หลังจากนั้น Olckers (2013) ได้พัฒนาแบบวัดที่มีชื่อว่า SAPOS (South African Psychological Ownership Questionnaire) ขึ้น โดยแบ่งออกเป็น 3 องค์ประกอบ คือ 1) ความเป็นอัตลักษณ์ (Identity) จำนวน 8 ข้อ 2) ความรับผิดชอบในงาน (Responsibility) จำนวน 7 ข้อ และ 3) ความมีอิสระ (Autonomy) จำนวน 6 ข้อ รวมทั้งสิ้น 21 ข้อ

ต่อมา Brown et al. (2014) ได้พัฒนาแบบวัดความรู้สึกเป็นเจ้าของโดยแบ่งออกเป็น 4 ส่วนด้วยกันคือ 1) ความรู้สึกเป็นเจ้าของ (Psychological ownership) จำนวน 6 ข้อ 2) การมีประสบการณ์ในการควบคุมงาน (Experienced control) จำนวน 6 ข้อ 3) การลงทุนในตนเอง (Investment of the self) จำนวน 5 ข้อ และ 4) การรู้ข้อมูลอย่างลึกซึ้ง (Intimate knowing) จำนวน 4 ข้อ

ความเหมาะสมของแบบวัดความรู้สึกเป็นเจ้าของของ Avey et al. (2009) ยังได้รับการสนับสนุนจากการวิเคราะห์ทอริมาน ของ Dawkins et al. (2017) ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าแบบวัดความรู้สึกเป็นเจ้าของได้มีการพัฒนาและถูกนำไปใช้ในงานวิจัยอย่างต่อเนื่อง โดยแบบวัดของ Avey et al. (2009) เป็นหนึ่งในชุดแบบวัดที่ถูกอ้างอิงและประยุกต์ใช้ในงานวิจัยร่วมสมัย เนื่องจากมีโครงสร้างที่ชัดเจนและครอบคลุมมิติสำคัญของความรู้สึกเป็นเจ้าของ ขณะเดียวกัน ยังมีหลักฐานเชิงประจักษ์จากการนำแบบวัดดังกล่าวไปใช้ในบริบทการทำงานที่หลากหลาย เช่น Kim and Beehr (2017) ที่ใช้แนวคิดและการวัดความรู้สึกเป็นเจ้าของเพื่ออธิบายความเชื่อมโยงกับพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน และงานวิจัยของ Hsieh and Chiu (2024) ที่นำแบบวัดของ Avey et al. (2009) ไปใช้ในบริบทองค์กรเพื่อศึกษาความสัมพันธ์กับผลลัพธ์ด้านความผูกพันทางจิตใจของบุคคลต่อองค์กร ซึ่งโดยภาพรวมสะท้อนว่าแบบวัดของ Avey et al. (2009) เป็นเครื่องมือที่มีคุณภาพและสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้ได้อย่างเหมาะสมและมีความน่าเชื่อถือทางวิชาการ

1.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความรู้สึกเป็นเจ้าของ

งานวิจัยด้านความรู้สึกเป็นเจ้าของในบริบทองค์กรส่วนใหญ่ให้ความสนใจศึกษา ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของของพนักงาน โดยพบว่าความรู้สึกเป็นเจ้าของ ไม่ได้เกิดขึ้นจากปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งเพียงอย่างเดียว แต่เป็นผลจากอิทธิพลร่วมกันของปัจจัยหลาย ด้าน ทั้งในระดับบุคคล ระดับงาน และระดับองค์การ

งานวิจัยจำนวนหนึ่งชี้ให้เห็นว่า ความรู้สึกเป็นเจ้าของของพนักงานมีความเกี่ยวข้องกับเงื่อนไขการทำงานในภาพรวมและบริบทการจัดการขององค์กร โดยเฉพาะสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการมีส่วนร่วม การรับรู้ความหมายของบทบาท และความรู้สึกเชื่อมโยงกับงานและองค์กร ซึ่งมีแนวโน้มสนับสนุนให้พนักงานพัฒนา “ความรู้สึกว่าสิ่งนี้เป็นของฉัน” มากขึ้น (Mayhew et al., 2007; Van Dyne & Pierce, 2004) ขณะเดียวกันงานวิจัยอีกส่วนหนึ่งให้ความสำคัญกับ ปัจจัยด้านสภาวะทางจิตวิทยาของพนักงาน โดยเสนอว่า ประสบการณ์ภายในของบุคคล เช่น ความรู้สึกที่มีอิทธิพลต่อการทำงาน การเชื่อมโยงตนเองเข้ากับงาน และการลงทุนตนเองในการทำงาน มีบทบาทสำคัญต่อการสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของ (Pierce et al., 2001; Avey et al., 2009) นอกจากนี้ ยังมีงานวิจัยที่ศึกษาบทบาทของ บริบทองค์กรและภาวะผู้นำ ซึ่งพบว่าบรรยากาศการทำงานและพฤติกรรมของผู้นำสามารถส่งผลต่อระดับความรู้สึกเป็นเจ้าของของพนักงานได้โดยตรง (Ozler et al., 2008; Ye et al., 2022) งานวิจัยของ Khan et al. (2021) เป็นการศึกษาผลกระทบของความยุติธรรมขององค์กร (Organizational justice) ความเป็นอิสระในการทำงาน (Job autonomy) ความไว้วางใจในสถานที่ทำงาน (Organizational trust) และภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Ethical leadership) ต่อความรู้สึกเป็นเจ้าของ โดยเน้นบทบาทในการควบคุมระดับของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ผลการทดสอบพบว่าความยุติธรรมขององค์กร ไม่ส่งผลกระทบต่อความรู้สึกเป็นเจ้าของ ในเวลาเดียวกันพบว่าความเป็นอิสระในการทำงาน ความไว้วางใจในสถานที่ทำงาน ความไว้วางใจในเพื่อนร่วมงาน ความไว้วางใจในองค์กร ความไว้วางใจหัวหน้างาน และภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ส่งผลต่อความเป็นเจ้าของทางจิตวิทยาอย่างมีนัยสำคัญ

นอกจากงานวิจัยที่เน้นปัจจัยด้านสภาวะทางจิตวิทยาและบริบทองค์กรในภาพรวมแล้ว งานวิจัยอีกกลุ่มหนึ่งที่สำคัญคือกลุ่มที่นำแนวคิดคุณลักษณะของงาน (Job Characteristics Model) มาช่วยอธิบายปัจจัยเชิงสาเหตุของความรู้สึกเป็นเจ้าของอย่างเป็นระบบ เนื่องจากคุณลักษณะของงานสามารถเชื่อมโยงกับ “สภาวะทางจิตวิทยา” ตามกรอบของ Pierce et al. (2009) ซึ่งได้นำเสนอแนวคิดในบริบทการออกแบบงาน อธิบายว่ามีมิติบางประการของงาน เช่น ความมีอิสระในการทำงาน (Autonomy) และความมีเอกลักษณ์ของงาน (Task Identity) สามารถ

เอื้อต่อประสบการณ์ภายในที่ทำให้พนักงานรู้สึก “ควบคุมงานได้” และ “ลงทุนตนเองลงไปในงาน” จนเกิดความรู้สึกยึดโยงกับงานหรือองค์กรเสมือนเป็นเจ้าของ ขณะเดียวกัน งานวิจัยของ Mayhew et al. (2007) ได้สะท้อนให้เห็นว่าปัจจัยเชิงคุณลักษณะของงานและบริบทการทำงานบางด้านมีความสัมพันธ์กับระดับความรู้สึกเป็นเจ้าของ และความรู้สึกเป็นเจ้าของยังเชื่อมโยงต่อผลลัพธ์สำคัญในการทำงานในระดับบุคคล อีกทั้ง Bullock (2015) ยังสนับสนุนภาพเดียวกันในระดับ “งาน” โดยชี้ให้เห็นว่าความเป็นอิสระในการทำงาน (Job Autonomy) เป็นปัจจัยสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการก่อตัวของความรู้สึกเป็นเจ้าของในงาน (Job-based Psychological Ownership) และสามารถอธิบายการเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของผ่านประสบการณ์ภายในของพนักงานได้ นอกจากนี้ งานของ Batool and Zafar (2019) ยังช่วยเสริมความเข้าใจเชิงกลไกว่า ปัจจัยด้าน ความเหมาะสมระหว่างบุคคลกับงาน (Person–Job Fit) สามารถส่งผลต่อความรู้สึกเป็นเจ้าของในงานได้ โดยอาศัยสภาวะทางจิตวิทยา เป็นตัวอธิบายกระบวนการภายในของบุคคล ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Pierce et al. (2009) ที่มองว่าประสบการณ์ที่เกิดจากงานเป็นฐานสำคัญในการก่อให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของ ภาพรวมของงานกลุ่มนี้จึงช่วยชี้ให้เห็นว่า คุณลักษณะของงานเป็นแนวคิดสำคัญที่นิยมใช้เพื่ออธิบายที่มาและกลไกของความรู้สึกเป็นเจ้าของ และสามารถนำมาใช้เป็นฐานในการวางกรอบการศึกษาของงานวิจัยนี้ เพื่อเชื่อมโยงไปสู่กรอบแนวคิดการวิจัยในหัวข้อถัดไปได้เป็นอย่างดีและเป็นเหตุเป็นผล

ในบริบทประเทศไทย งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความรู้สึกเป็นเจ้าของยังมีจำนวนไม่มากนักเมื่อเทียบกับงานวิจัยในต่างประเทศ อย่างไรก็ตาม ผลการศึกษาที่มีอยู่สะท้อนให้เห็นว่าแนวคิดความรู้สึกเป็นเจ้าของสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการอธิบายพฤติกรรมและทัศนคติในการทำงานของบุคลากรในองค์กรไทยได้อย่างเหมาะสม งานวิจัยของ นริศรา ศิริพันธ์ศักดิ์ (2559) ซึ่งศึกษาการวิเคราะห์องค์ประกอบของความรู้สึกเป็นเจ้าของในกลุ่มบุคลากรทางการศึกษา พบว่าแนวคิด ความรู้สึกเป็นเจ้าของ สามารถอธิบายการรับรู้และประสบการณ์ทางจิตใจของบุคลากรในบริบทองค์กรไทยได้อย่างมีนัยสำคัญ สะท้อนให้เห็นว่าแม้บริบทด้านลักษณะงานและโครงสร้างองค์กรจะแตกต่างจากภาคธุรกิจ แต่โครงสร้างทางจิตวิทยาของความรู้สึกเป็นเจ้าของยังคงมีความสอดคล้องในระดับแนวคิด ในทำนองเดียวกัน งานวิจัยของ วิสุทธิ์ สีนวล (2559) ซึ่งศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุของความรู้สึกเป็นเจ้าของในบริบทองค์กรไทย พบว่าปัจจัยด้านงานและปัจจัยด้านสภาวะทางจิตวิทยาของพนักงานมีอิทธิพลต่อระดับความรู้สึกเป็นเจ้าของอย่างมีนัยสำคัญ ผลการศึกษาดังกล่าวช่วยสนับสนุนข้อเสนอก่อนหน้านี้ว่า ความรู้สึกเป็นเจ้าของไม่ได้เป็นเพียงแนวคิดเชิง

ทฤษฎีจากบริบทตะวันตกเท่านั้น แต่สามารถนำมาใช้เพื่อทำความเข้าใจพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรในองค์กรไทยได้อย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับบริบททางวัฒนธรรม

จากการทบทวนงานวิจัยดังกล่าว จะเห็นได้ว่าความรู้ลึกเป็นเจ้าของได้รับอิทธิพลจากปัจจัยหลายมิติ ซึ่งการทำความเข้าใจบทบาทของปัจจัยด้านงานโดยเฉพาะในเชิงคุณลักษณะของงาน จึงมีความจำเป็นและจะกล่าวถึงอย่างละเอียดในหัวข้อถัดไป

2. คุณลักษณะของงาน

2.1 ความหมายคุณลักษณะของงาน

จากการทบทวนเอกสารงานวิจัยที่ผ่านมาพบว่านักวิจัยหลายท่านได้ให้ความหมายของคุณลักษณะของงาน (Job characteristics) ไว้ใกล้เคียงกัน อาทิเช่น Hackman (1980) ลักษณะของงานที่กำหนดโดยองค์กร ซึ่งมีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจและความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานในองค์กร ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่เป็นองค์ประกอบหลักของการออกแบบงานที่มีประสิทธิภาพในสถานปฏิบัติงาน และมีผลต่อการประสานงานและความพึงพอใจของพนักงานในการทำงาน เช่นเดียวกัน ภัทราภรณ์ ธนาการสิทธิ์ (2565) กล่าวว่า คุณลักษณะของงาน หมายถึง รูปแบบหรือลักษณะของงานทั้งหมดที่มีความเกี่ยวข้องกับหน้าที่ที่พนักงานได้รับมอบหมาย เป็นงานที่ส่งผลทำให้บุคคลเกิดแรงจูงใจภายในในการปฏิบัติงาน รวมถึงมีความเข้าใจในรายละเอียดต่างๆ ของงานทั้งโครงสร้าง ความสำคัญและคุณค่าของงานที่สอดคล้องกับความรู้ความสามารถของตน รวมถึงมีอิสระในการทำงานและสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสม เพื่อให้การทำงานของตนเองมีประสิทธิภาพ (ศุจินันท์ เจนจิตศิริ, 2563) และยังเป็นการสร้างความรับรู้ การระบุคุณค่าในงานที่ทำให้สามารถสนองความต้องการบรรลุผลการปฏิบัติงานเป็นการตอบสนองความต้องการระดับหนึ่งของบุคคล อันจะก่อให้เกิดประสิทธิผลในการทำงานและคุณประโยชน์ต่อองค์กร (ธัญชนก เชิงศักดิ์ศรี, 2563)

จากความหมายที่ได้ศึกษามาข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่าคุณลักษณะของงาน หมายถึง ลักษณะของงานที่มีผลต่อความพึงพอใจและการประสานงานของพนักงานในการทำงาน โดยสร้างแรงจูงใจภายในและเสริมสร้างความเข้าใจในรายละเอียดต่าง ๆ ของงาน รวมถึงการมีอิสระในการทำงานและการปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสม เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพและส่งผลดีต่อองค์กร

2.2 แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของงาน

แนวคิดคุณลักษณะของงาน (Job Characteristics) พัฒนาขึ้นจากความพยายามในการทำความเข้าใจว่า ลักษณะของงานมีบทบาทอย่างไรต่อประสบการณ์ทางจิตใจของ

ผู้ปฏิบัติงาน โดย Hackman and Oldham (1975) เสนอว่า งานไม่ได้เป็นหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติตามคำสั่ง แต่เป็นโครงสร้างของกิจกรรมที่สามารถออกแบบและปรับเปลี่ยนได้ เพื่อเอื้อให้พนักงานเกิดการรับรู้เชิงบวกต่อการทำงาน แนวคิดดังกล่าวถูกพัฒนาควบคู่กับการสร้างเครื่องมือวัดเพื่อใช้ในการวิเคราะห์และวินิจฉัยลักษณะของงานในองค์กร โดยตั้งสมมติฐานว่า งานที่ถูกออกแบบให้มีคุณลักษณะบางประการ จะกระตุ้นให้พนักงานรับรู้ถึงความหมายของงาน ความรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ และการรับรู้ผลการทำงานของตนเอง ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญของแรงจูงใจภายในและทัศนคติในการทำงาน ภายใต้กรอบแนวคิดนี้ Hackman and Oldham (1975) ได้จำแนกคุณลักษณะของงานออกเป็นองค์ประกอบหลัก 5 ประการ ดังต่อไปนี้

1. ความหลากหลายของทักษะ (Skill variety) หมายถึง ระดับความหลากหลายของกิจกรรมที่มีในการทำงาน ส่งผลให้พนักงานได้ใช้ความรู้และทักษะที่หลากหลายในการทำงาน เพื่อบรรลุผลสำเร็จ เมื่อพนักงานได้รับความหลากหลายในการทำงานจะรู้สึกท้าทายและส่งเสริมความสามารถมากขึ้น ทำให้พนักงานรู้สึกว่าการงานนั้นมีความหมายและคุณค่า เนื่องจากงานนั้นต้องใช้ทักษะและความสามารถที่หลากหลายเพื่อสร้างผลลัพธ์ที่สำเร็จได้

2. ความมีเอกลักษณ์ของงาน (Task identity) หมายถึง ความมีเอกลักษณ์เฉพาะและความเด่นชัดของงาน โดยหากว่าพนักงานได้รับรู้ถึงกระบวนการทำงานทั้งหมด และได้มีส่วนร่วมในงานชิ้นนั้นตั้งแต่ต้นจนจบ จะส่งผลให้พนักงานเกิดความรับรู้ถึงเอกลักษณ์และความสำคัญของงานนั้น มากกว่าการที่ได้มีส่วนร่วมเพียงบางส่วนองงาน

3. ความสำคัญของงาน (Task significance) หมายถึง ระดับผลกระทบของงานที่ส่งผลต่อชีวิตความเป็นอยู่ หรือความราบรื่นในการทำงานของผู้อื่น ไม่ว่าจะภายในหรือภายนอกองค์กร เมื่อพนักงานรับรู้ถึงผลลัพธ์ที่เกิดจากการทำงานของตนมีความหมายและส่งผลกระทบต่อบุคคลอื่น จะทำให้พนักงานเกิดความตระหนักถึงความสำคัญของงานมากกว่างานที่ไม่ส่งผลต่อชีวิตและความเป็นอยู่ของผู้อื่น

4. ความมีอิสระในการทำงาน (Autonomy) หมายถึง ระดับความมีอิสระของงาน มีการออกแบบงานโดยให้พนักงานสามารถตัดสินใจ ออกแบบ และบริหารจัดการงานของตนเองได้อย่างเต็มที่ โดยปราศจากการควบคุมจากภายนอก เปิดโอกาสให้พนักงานกำหนดกระบวนการทำงานเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จได้ด้วยตนเอง จะทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกว่าผลงานนั้นเกิดขึ้นจากตน ได้ใช้ความรู้ ความสามารถของตน ทำให้พนักงานเกิดความรับผิดชอบต่อความสำเร็จและความล้มเหลวของงานเพิ่มขึ้น

5. ข้อมูลป้อนกลับในการทำงาน (Feedback) หมายถึง ข้อมูลที่พนักงานได้รับรู้เกี่ยวกับประสิทธิผลการทำงานของตนเองว่าทำออกมาได้ดีมากน้อยเพียงใด การรับรู้ถึงผลสะท้อนของงานก่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานและความพึงพอใจในการทำงานเพิ่มมากขึ้น

โมเดลคุณลักษณะของงานทั้ง 5 ด้านของ Hackman & Oldham (1975) นำไปสู่สภาวะทางจิตวิทยา (Critical psychological states) ของบุคคลซึ่งมีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการทำงาน ความพึงพอใจในงาน และประสิทธิภาพในการทำงาน โดยประกอบไปด้วยสภาวะทางจิตวิทยา 3 ประการได้แก่

1. ประสบการณ์การทำงานแบบมีความหมาย (Experienced meaningfulness of the work) คือ ระดับที่พนักงานรับรู้ว่างานของตนนั้นมีคุณค่า มีความสำคัญและคุ้มค่าที่จะลงมือทำ

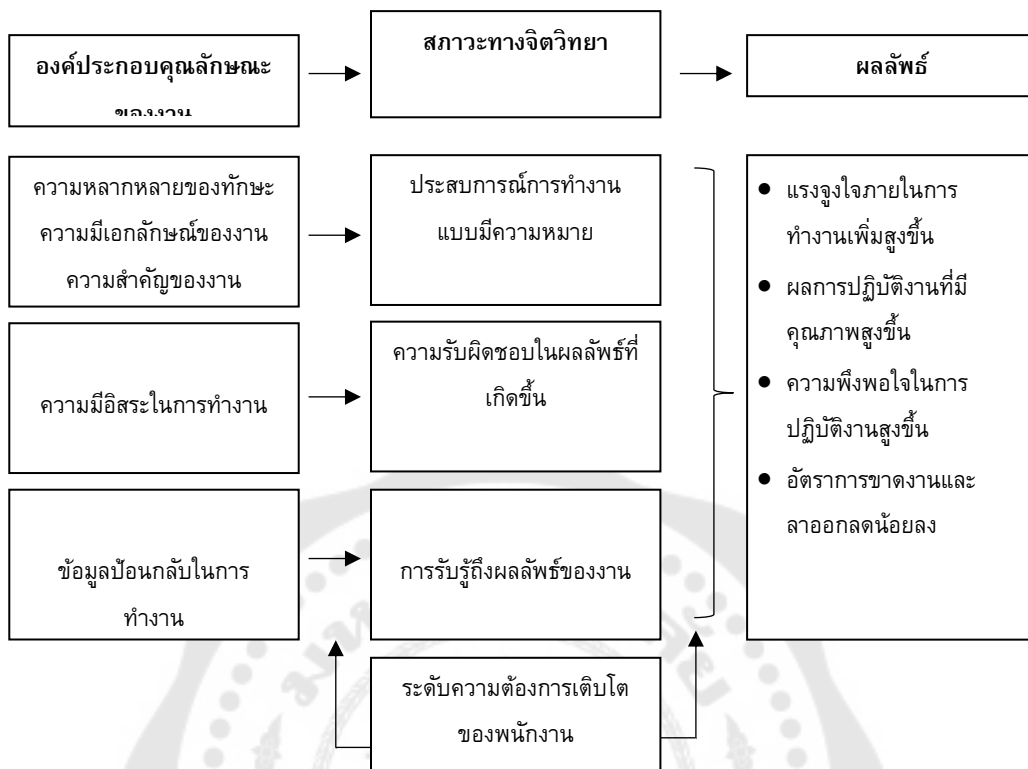
2. ความรับผิดชอบในผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น (Responsibility for work outcomes) คือ ระดับที่พนักงานรู้ว่าตนเองมีความรับผิดชอบต่องานของตน และมีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการทำงานของตน

3. การรับรู้ถึงผลลัพธ์ของงาน (Knowledge of results) คือ การที่พนักงานได้รับรู้ข้อมูลจากผลสะท้อนของงาน ว่าตนสามารถสร้างผลลัพธ์ออกมาได้มีประสิทธิภาพมากน้อยอย่างไร

ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของงานกับสภาวะทางจิตวิทยาส่งผลให้เกิดผลลัพธ์สำคัญ 4 ประการ (Hackman & Oldham, 1975) ได้แก่

1. แรงจูงใจภายในในการทำงานเพิ่มสูงขึ้น (High internal work motivation)
2. ผลการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพสูงขึ้น (High quality work performance)
3. ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานสูงขึ้น (High satisfaction with the work)
4. อัตราการขาดงานและลาออกลดน้อยลง (Low absenteeism and turnover)

ในบริบทการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยสนใจศึกษาแนวทางการพัฒนาความรู้สึกเป็นเจ้าของ โดยมีคุณลักษณะของงาน 5 องค์ประกอบของ Hackman and Oldham (1975) ได้แก่ ความหลากหลายของทักษะ ความมีเอกลักษณ์ของงาน ความสำคัญของงาน ความมีอิสระในการทำงาน และข้อมูลป้อนกลับในการทำงาน เป็นปัจจัยสาเหตุที่ก่อให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของ ผ่านการได้ควบคุมการทำงาน การได้รู้จักองค์ประกอบอย่างลึกซึ้ง และการได้ทุ่มเทตนเองในการทำงาน ซึ่งจะอธิบายในหัวข้อคุณลักษณะของงานกับการเสริมสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของ



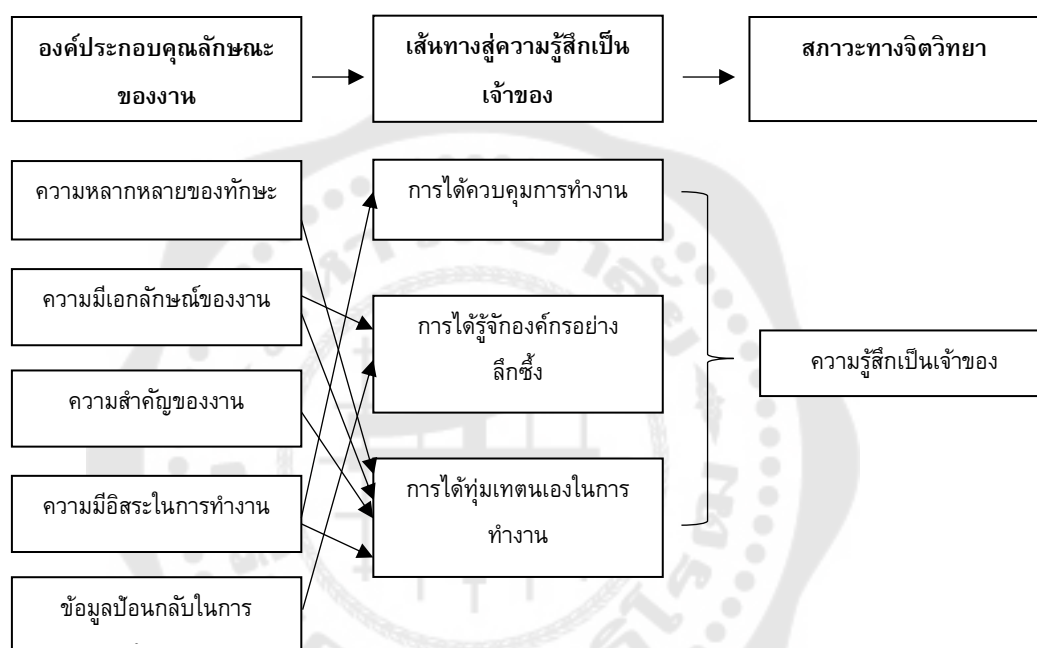
ภาพประกอบ 2 โมเดลคุณลักษณะงานของ Hackman & Oldham (1975)

2.3 คุณลักษณะของงานกับการเสริมสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของ

จากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยพบว่า ทฤษฎีคุณลักษณะของงาน (Job Characteristics Theory) เป็นหนึ่งในกรอบแนวคิดสำคัญที่ถูกนำมาใช้อธิบายปัจจัยเชิงสาเหตุของการเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของทางจิตวิทยาในบริบทองค์กร โดยเฉพาะในงานที่ต้องอาศัยแรงจูงใจภายในและการมีส่วนร่วมของพนักงาน ทฤษฎีดังกล่าวพัฒนาโดย Hackman and Oldham (1975) ซึ่งเสนอว่าคุณลักษณะของงานมีอิทธิพลต่อประสบการณ์ทางจิตใจของผู้ปฏิบัติงาน และนำไปสู่ทัศนคติและพฤติกรรมการทำงานที่แตกต่างกัน

Pierce et al. (2009) ได้หยิบยกคุณลักษณะของงานทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ ความหลากหลายของทักษะ (Skill variety) ความสำคัญของงาน (Task significance) ความมีเอกลักษณ์ของงาน (Task identity) ความมีอิสระในการทำงาน (Autonomy) และข้อมูลป้อนกลับในการทำงาน (Feedback) (Hackman & Oldham, 1975) มาประยุกต์ใช้เพื่ออธิบายกลไกการเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของ โดยเชื่อมโยงคุณลักษณะของงานเข้ากับสภาวะทางจิตวิทยา 3 ประการ คือ การได้ควบคุมการทำงาน (Controlling the target) การได้รู้จักองค์ประกอบอย่างลึกซึ้ง (Coming to

intimately know the target) และ การได้ทุ่มเทตนเองในการทำงาน (Investing the self into the target) ซึ่งเป็นรากฐานที่ก่อให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของ โดย Pierce et al. (2009) อธิบายว่า ความมีอิสระในการทำงาน ส่งผลต่อการได้ควบคุมการทำงาน ต่อมาคือ ความมีเอกลักษณ์ของงาน และข้อมูลป้อนกลับในการทำงาน ส่งผลต่อการได้รู้จักองค์ประกอบอย่างลึกซึ้ง สุดท้ายคือ ความหลากหลายของทักษะ ความสำคัญของงาน ความมีเอกลักษณ์ของงาน และความมีอิสระในการทำงาน ส่งผลต่อการได้ทุ่มเทตนเองในการทำงาน ดังตัวอย่างในภาพประกอบ 3



ภาพประกอบ 3 แบบจำลองปัจจัยเชิงสาเหตุของความรู้สึกเป็นเจ้าของซึ่งได้รับอิทธิพลมาจากคุณลักษณะงาน (Pierce et al., 2009)

ในบริบทของศูนย์การค้า ซึ่งลักษณะงานบริการมักมีโครงสร้างงานที่ค่อนข้างชัดเจน และมีขั้นตอนการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ คุณลักษณะของงานจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่สามารถออกแบบหรือปรับเปลี่ยนเพื่อส่งเสริมประสบการณ์ทางจิตใจของพนักงาน การนำกรอบแนวคิดคุณลักษณะของงานมาใช้จึงช่วยให้สามารถวิเคราะห์สาเหตุของความต้องการจำเป็นด้านความรู้สึกเป็นเจ้าของได้อย่างเป็นระบบ และสอดคล้องกับธรรมชาติของงานบริการในศูนย์การค้า

กล่าวโดยสรุป ผู้วิจัยเลือกใช้ทฤษฎีคุณลักษณะของงานของ Hackman and Oldham (1975) ร่วมกับกรอบแนวคิดของ Pierce et al. (2009) เป็นพื้นฐานในการวิเคราะห์

สาเหตุของความต้องการจำเป็น และเป็นกรอบในการพัฒนาแนวทางการเสริมสร้างความรู้สึกรับผิดชอบให้กับพนักงานประจำศูนย์การค้าแห่งหนึ่งในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา โดยในหัวข้อถัดไป จะกล่าวถึงงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะของงานที่ได้นำแนวคิดดังกล่าวไปศึกษาต่อยอดในเชิงประจักษ์

2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะของงาน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะของงานในบริบทองค์การส่วนใหญ่ให้ความสนใจศึกษาผลของลักษณะงานที่มีต่อประสบการณ์ทางจิตใจ ทัศนคติ และพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน โดยมีทฤษฎีคุณลักษณะของงานของ Hackman and Oldham (1975) เป็นกรอบแนวคิดพื้นฐานในการอธิบายความสัมพันธ์ดังกล่าว งานวิจัยจำนวนมากชี้ให้เห็นว่า ลักษณะงานที่เอื้อต่อการมีส่วนร่วม การรับรู้บทบาท และการเห็นคุณค่าของงาน สามารถส่งผลต่อแรงจูงใจภายในและพฤติกรรมการทำงานในเชิงบวกของพนักงาน

การศึกษาในบริบทต่างประเทศชี้ให้เห็นว่า คุณลักษณะของงาน (Job Characteristics) มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญต่อสภาวะทางจิตวิทยาและผลลัพธ์ในการทำงาน ดังที่ปรากฏในงานวิจัยของ Humphrey et al. (2007) ซึ่งได้ทำการวิเคราะห์ห่อภิมาณ (Meta-analysis) และพบว่า คุณลักษณะของงานที่สำคัญ เช่น ความมีอิสระในการทำงาน (Autonomy) ความหลากหลายของทักษะ (Skill Variety) และข้อมูลป้อนกลับในการทำงาน (Feedback) ล้วนมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับแรงจูงใจภายใน ความพึงพอใจในงาน และผลการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน ข้อค้นพบนี้สะท้อนให้เห็นว่าการออกแบบคุณลักษณะงานมีบทบาทสำคัญในการหล่อหลอมประสบการณ์ทางจิตใจของพนักงาน แม้ว่าทฤษฎีลักษณะงานของ Hackman and Oldham (1975) จะเป็นรากฐานสำคัญในการอธิบายผลลัพธ์ทางจิตวิทยาของพนักงาน แต่ในบริบทการทำงานปัจจุบันที่มีลักษณะเป็นงานบริการมากขึ้น Morgeson and Humphrey (2006) ได้ขยายมุมมองดังกล่าวโดยเสนอว่า ถ้าพึ่งเพียงลักษณะในตัวเนื้องาน (Task Characteristics) อาจไม่เพียงพอ จึงได้พัฒนาแบบวัด WDQ (Work Design Questionnaire) ขึ้นเพื่อเน้นย้ำความสำคัญของลักษณะงานด้านสังคม (Social Characteristics) ซึ่งพบว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการรับรู้ความหมายของงานและความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร อันเป็นรากฐานที่ช่วยส่งเสริมให้พนักงานเกิดทัศนคติเชิงบวกและความผูกพันต่องานที่ทำ สอดคล้องกับบริบทของงานบริการในปัจจุบันที่จำเป็นต้องอาศัยการปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นอย่างต่อเนื่อง

ในบริบทของไทยมีงานวิจัยที่ชี้ให้เห็นว่าคุณลักษณะของงานส่งผลต่อคุณภาพการบริการและความผูกพันของพนักงาน ซึ่งสอดคล้องกับบริบทของศูนย์การค้า โดย ภัทราภรณ์ ธนา

การสิทธิ์ (2565) ได้ศึกษาอิทธิพลของคุณลักษณะของงานที่มีต่อผลการปฏิบัติงานด้านการให้บริการของพนักงานขายในธุรกิจค้าปลีก ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะของงานในด้านความสำคัญของงาน (Task Significance) และความมีอิสระในการทำงาน (Autonomy) ส่งผลทางบวกต่อการรับรู้ความหมายในงาน และนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานด้านการให้บริการที่ดีขึ้น ซึ่งสะท้อนว่าพนักงานขายต้องการรู้ดีว่างานของตนเองมีความหมายต่อลูกค้า นอกจากนี้ ธัญชนก เชิงศักดิ์ศรี (2563) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะของงานกับความผูกพันต่อองค์กร พบว่า ลักษณะของงานทั้ง 5 ด้านตามทฤษฎีของ Hackman and Oldham (1975) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญ และ ศุจินันท์ เจนจิตศิริ (2563) ได้ศึกษาคุณลักษณะของงานที่เกี่ยวข้องกับความสุขในการทำงาน พบว่า การรับรู้ในคุณลักษณะของงานด้านความหลากหลายของทักษะ (Skill Variety) และความเป็นเอกลักษณ์ของงาน (Task Identity) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสุขในการทำงาน ซึ่งยืนยันว่างานที่เปิดโอกาสให้พนักงานได้ใช้ความสามารถหลากหลายจะช่วยเสริมสร้างสุขภาพจิตที่ดีในการทำงาน

โดยสรุปจากงานวิจัยที่ศึกษาพบว่า มีการนำทฤษฎีคุณลักษณะงาน (Job characteristics) ของ Hackman and Oldham (1975) ไปประยุกต์ใช้กับการพัฒนาความรู้สึกเป็นเจ้าของ (Psychological ownership) ทั้งแบบเลือกบางองค์ประกอบไปใช้ เช่น ความเป็นอิสระในการทำงาน (Autonomy) และแบบครบองค์ประกอบ ด้วยเพราะแบบครบองค์ประกอบเป็นที่นิยมในการนำไปศึกษาต่อ ผู้วิจัยจึงนำคุณลักษณะงานแบบครบองค์ประกอบมาใช้อธิบายการวิเคราะห์สาเหตุของความต้องการจำเป็นในการพัฒนาความรู้สึกเป็นเจ้าของในระยะที่ 2 อย่างไรก็ตามจากการทบทวนงานวิจัยพบว่า งานวิจัยที่พบส่วนใหญ่เป็นลักษณะการทำวิจัยเชิงปริมาณเป็นหลัก ยังไม่พบการนำทฤษฎีคุณลักษณะของงานที่เสนอเป็นแนวทางปฏิบัติในการพัฒนาความรู้สึกเป็นเจ้าของ

3. สภาวะทางจิตวิทยา

3.1 ความหมายของสภาวะทางจิตวิทยา

สภาวะทางจิตวิทยา (Psychological States) ในบริบทของทฤษฎีความรู้สึกเป็นเจ้าของ หมายถึง กระบวนการรับรู้ทางจิตใจที่ทำหน้าที่เป็นรากฐาน หรือ เส้นทาง (Routes) ที่เชื่อมโยงระหว่างตัวบุคคลกับเป้าหมาย จนก่อให้เกิดความรู้สึกว่าเป้าหมายนั้นเป็นของตนเอง ตามแนวคิดของ Pierce et al. (2001) ได้อธิบายว่า ความรู้สึกเป็นเจ้าของไม่ได้เกิดขึ้นเองตามธรรมชาติ แต่ต้องอาศัยประสบการณ์ทางจิตวิทยาที่สำคัญ 3 ประการเป็นกลไกขับเคลื่อนเปรียบเสมือนกุญแจสำคัญที่ไขประตูสู่ความรู้สึกเป็นเจ้าของ หากพนักงานสัมผัสรับรู้ถึงสภาวะ

เหล่านี้มากเท่าใด แนวโน้มที่จะเกิดความรู้สึกหงวนแหวและผูกพันกับงานหรือองค์กรก็จะยิ่งสูงขึ้นเท่านั้น

3.2 กลไกของสภาวะทางจิตวิทยาที่นำไปสู่ความรู้สึกเป็นเจ้าของ

Pierce et al. (2001) ได้จำแนกองค์ประกอบของสภาวะทางจิตวิทยาที่เป็นสาเหตุหลักของการเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของออกเป็น 3 ประการ ดังนี้

1. การได้ควบคุมการทำงาน (Controlling the target) หมายถึง สภาวะทางจิตวิทยาที่พนักงานรับรู้ว่ามีอำนาจ ความสามารถ และอิทธิพลในการจัดการ ตัดสินใจ และกำหนดแนวทางการทำงานที่ตนรับผิดชอบได้ สภาวะนี้สะท้อนประสบการณ์ภายในของบุคคลที่มองว่างานมิได้เป็นเพียงสิ่งที่ถูกกำหนดจากภายนอก แต่เป็นกิจกรรมที่ตนมีบทบาทในการกำหนดทิศทางและรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการกระทำของตนเอง (Pierce et al., 2001; Pierce et al., 2003) ตามแนวคิดของ Pierce et al. (2001) การรับรู้ถึงการควบคุมงานเป็นหนึ่งในสภาวะทางจิตวิทยาหลักที่เอื้อต่อการก่อรูปความรู้สึกเป็นเจ้าของ เนื่องจากเมื่อบุคคลรู้สึกว่าจะสามารถควบคุมงานได้ จะเกิดความรู้สึกผูกพัน ความรับผิดชอบ และความภาคภูมิใจในงานมากขึ้น งานจึงถูกมองว่าเป็นของตนเองในเชิงจิตวิทยา มากกว่าจะเป็นเพียงภารกิจที่ต้องปฏิบัติตามคำสั่ง

งานวิจัยสนับสนุนว่า การรับรู้ถึงการควบคุมและอิทธิพลต่อสิ่งที่ตนทำ มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจภายใน ความมุ่งมั่น และความรับผิดชอบต่อผลงาน ซึ่งเป็นคุณลักษณะสำคัญของผู้ที่มีความรู้สึกเป็นเจ้าของในงานและองค์กร (Avey et al., 2009; Deci & Ryan, 2000) ดังนั้นการได้ควบคุมการทำงานจึงควรถูกพิจารณาในฐานะ ปัจจัยเชิงสาเหตุภายใน ที่มีบทบาทโดยตรงต่อการก่อตัวของความรู้สึกเป็นเจ้าของทางจิตวิทยา

2. การได้รู้จักองค์กรอย่างลึกซึ้ง (Coming to intimately know the target) ความรู้สึกเป็นเจ้าของของพนักงานต่อองค์กรเป็นผลมาจากการเปิดโอกาสให้พนักงานได้รับข้อมูลและสนับสนุนให้พนักงานรู้จักองค์กรอย่างลึกซึ้ง ซึ่งนำไปสู่การพัฒนาความสัมพันธ์ทางด้านจิตใจที่พนักงานมีต่อองค์กร (Pierce et al., 2001) เราเห็นว่าการเปิดโอกาสให้พนักงานได้รู้จักองค์กรอย่างลึกซึ้งเป็นสิ่งสำคัญที่องค์กรควรพิจารณา เพื่อให้พนักงานได้รับข้อมูลที่สำคัญและหลากหลายเกี่ยวกับองค์กร ซึ่งจะช่วยให้พนักงานเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของที่มีต่อองค์กรอย่างแท้จริง การสนับสนุนให้พนักงานเข้าถึงข้อมูลที่สำคัญขององค์กรมีความสำคัญอย่างมาก เนื่องจากจะช่วยเสริมสร้างความเข้าใจและความสัมพันธ์ที่ดีขึ้นระหว่างพนักงานและองค์กร (Beaglehole, 1935; cited in Pierce et al., 2001) โดยการรู้จักองค์กรอย่างลึกซึ้งจะเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยเสริมสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของที่มีผลต่อความสัมพันธ์และการพัฒนาที่ดียิ่งขึ้น

ระหว่างพนักงานและองค์กร ดังนั้น การให้โอกาสให้พนักงานได้รู้จักองค์กรอย่างลึกซึ้งซึ่งเป็นสิ่งที้องค์กรควรทำเพื่อเพิ่มความเข้าใจและความรู้สึกเป็นเจ้าของของพนักงานในองค์กร

3. การได้ทุ่มเทตนเองในการทำงาน (Investing the self into the target) เป็นตัวแปรที่สำคัญในการศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุของความรู้สึกเป็นเจ้าของ เนื่องจากการได้ทุ่มเทตนเองในงานทำให้พนักงานรู้สึกว่ามีอิทธิพลในการสร้างผลงานและปรับปรุงมันได้ (Locke, 1990; cited in Pierce et al., 2001) การได้ทุ่มเททั้งในด้านร่างกายและจิตใจทำให้ผลงานมีความสัมพันธ์กับอัตลักษณ์ในตนเองของพนักงาน และทำให้พนักงานรู้สึกเป็นเจ้าของผลงานนั้น (Marx, 1976; cited in Pierce et al., 2001) การได้ทุ่มเทตนเองทั้งในด้านร่างกายและจิตใจในการทำงานยังมีผลต่อความสัมพันธ์และการพัฒนาทั้งของพนักงานและองค์กร (Durkheim, 1957; cited in Pierce et al., 2001) การสนับสนุนโอกาสให้พนักงานได้ทุ่มเทตนเองในการทำงานมีหลากหลายรูปแบบทั้งในด้านความคิดสติปัญญา ทักษะ เวลา กำลังร่างกายและจิตใจ ซึ่งทำให้พนักงานรู้สึกว่าการมาจากการตนเองและเป็นอัตลักษณ์ของตนเอง การเปิดโอกาสให้พนักงานได้ทุ่มเทตนเองในการทำงานเพิ่มมากขึ้นจะช่วยเสริมสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของเพิ่มขึ้น (Beaglehole, 1932; cited in Pierce et al., 2001)

โดยสรุป สภาวะทางจิตวิทยาทั้ง 3 ประการข้างต้น ได้แก่ การได้ควบคุมการทำงาน (Controlling the Target) การได้รู้จักองค์กรอย่างลึกซึ้ง (Coming to Intimately Know the Target) และการได้ทุ่มเทตนเองในการทำงาน (Investing the Self into the Target) ถือเป็นกลไกสำคัญที่ทำหน้าที่ระหว่างพนักงานกับงาน ให้กลายเป็นความผูกพันทางใจในลักษณะของความเป็นเจ้าของ ซึ่งหากองค์กรสามารถออกแบบงานหรือสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อให้พนักงานเกิดสภาวะทางจิตวิทยาเหล่านี้ได้อย่างครบถ้วน ย่อมส่งผลให้พนักงานเกิดความรัก ความหวงแหน และพร้อมที่จะทุ่มเทเพื่อความสำเร็จขององค์กรเสมือนเป็นกิจการของตนเอง

4. ข้อมูลบริบทของศูนย์การค้ากรณีศึกษาในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา

เป็นศูนย์การค้าแบบเปิด (Open Mall) ผู้จัดจำหน่ายและนำเข้าสินค้าแฟชั่น อาทิ เครื่องแต่งกาย รองเท้า กระเป๋า รวมถึงข้าวของเครื่องใช้ภายในบ้านด้วยเช่นกัน มีแนวคิดทางธุรกิจคือการสร้างช่องทางการจัดจำหน่ายใหม่สำหรับสินค้ากลุ่มแฟชั่น ด้วยการจำหน่ายในราคาระดับต้นทุน ที่ทำให้ผู้บริโภคประหยัดได้ถึง 10% - 70% ศูนย์การค้ามีอยู่ทั้งหมด 8 สาขาทั่วประเทศ ซึ่งสาขาอยุธยาเป็นสาขาที่เปิดเป็นลำดับที่ 7 มีรูปแบบการบริหาร โดยสำนักงานใหญ่จะเป็นผู้กำหนดรูปแบบการตลาด การจัดซื้อจัดจ้าง การขาย รวมถึงดูแลเรื่องการเงิน และทรัพยากรบุคคล

โครงสร้างบุคลากรของศูนย์การค้าสาขาอยุธยาแห่งนี้ประกอบไปด้วย ผู้จัดการศูนย์การค้า 1 คน รองผู้จัดการศูนย์การค้า 1 คน ฝ่ายทรัพยากรบุคคล 1 คน หัวหน้าฝ่ายขาย 2 คน แผนกตรวจสอบและเช็คสต็อกสินค้า 1 คน ฝ่ายการเงิน 10 คน ฝ่ายดูแลอาคารและสถานที่ 8 คน ผู้จัดการร้านและพนักงานขาย 65 คน รวมทั้งสิ้น 89 คน

องค์กรแห่งนี้มุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรในกลุ่มทักษะที่สอดคล้องกับการทำงานด้านการขายเป็นหลัก เช่น การพัฒนาด้านการบริการ การป้องกันสินค้าสูญหาย การพัฒนาภาวะผู้นำ กลยุทธ์ทางการขาย เป็นต้น ซึ่งในปัจจุบันกำลังประสบปัญหาด้านยอดขายที่ตกลง เป็นผลกระทบต่อเนื่องจากภาวะโรคระบาดโควิด-19 และผู้ใช้บริการบางส่วนมีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมจากการซื้อของตามศูนย์การค้าเป็นการซื้อผ่านออนไลน์กันมากขึ้น นั่นส่งผลให้องค์กรต้องปรับตัวเพื่อกระตุ้นยอดขาย โดยมุ่งไปที่การพัฒนางานบริการของพนักงานขายและการเพิ่มช่องทางการขายสินค้าบนช่องทางออนไลน์เพิ่มขึ้น ทำให้พนักงานมีภาระงานมากขึ้นจนเริ่มปรากฏพฤติกรรมต่อต้านการทำงานเกิดขึ้น เช่น พนักงานขายนั่งเล่นโทรศัพท์มือถือในขณะที่มีลูกค้า พนักงานขายไม่ต้อนรับลูกค้าที่เดินเข้าร้าน เป็นต้น

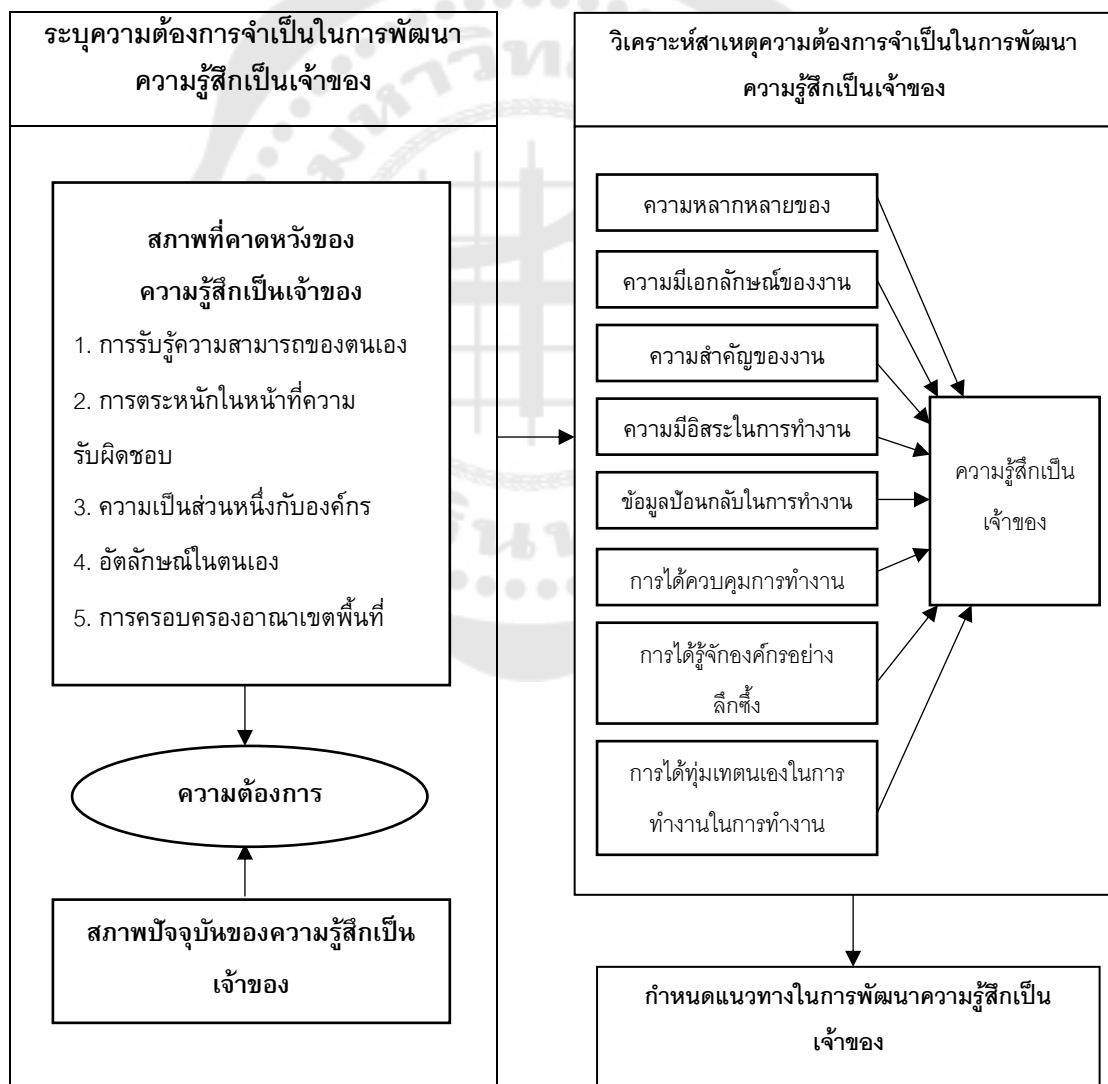
5. กรอบแนวคิดการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาความต้องการจำเป็นและแนวทางในการพัฒนาความรู้สึกเป็นเจ้าของของพนักงานประจำศูนย์การค้าแห่งหนึ่งในจังหวัดพระนครศรีอยุธยาผู้วิจัยดำเนินการวิจัยในรูปแบบการประเมินความต้องการจำเป็นแบบสมบูรณ์ (Complete needs assessment) แบ่งการดำเนินการออกเป็น 3 ระยะ ประกอบด้วย การระบุความต้องการจำเป็น (Needs identification) แล้วจัดลำดับข้อมูลด้วยวิธี Modified Priority Needs Index ($PNI_{modified}$) การวิเคราะห์สาเหตุของความต้องการจำเป็น (Needs analysis) แล้วนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์โดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) สุดท้ายกำหนดแนวทางในการแก้ไขปัญหาความต้องการจำเป็น (Needs solution) ด้วยกระบวนการสนทนากลุ่ม (Focus Group) โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ระยะที่ 1 เป็นการประเมินระดับความรู้สึกเป็นเจ้าของทั้ง สภาพปัจจุบัน และ สภาพที่คาดหวัง เพื่อใช้คำนวณดัชนีความต้องการจำเป็น โดย สภาพปัจจุบันประเมินจากกลุ่มพนักงานขาย ขณะที่ สภาพที่คาดหวังประเมินจากกลุ่มฝ่ายบริหาร จากนั้นจึงนำค่าที่ได้จากสภาพปัจจุบัน และสภาพที่คาดหวังมาเปรียบเทียบเพื่อวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในแต่ละองค์ประกอบด้วยดัชนี $PNI_{modified}$

ระยะที่ 2 เป็นการวิเคราะห์สาเหตุของความต้องการจำเป็น โดยกำหนดกรอบการวิเคราะห์จากแนวคิด ของ Pierce et al. (2009) ที่ใช้ “คุณลักษณะของงาน” และ “สภาวะทางจิตวิทยา” เป็นตัวแปรอิสระ เพื่อทดสอบว่าปัจจัยใดมีอิทธิพลต่อองค์ประกอบของความรู้สึกเป็นเจ้าของ ทั้งนี้ การวิเคราะห์ระยะนี้มีเป้าหมายเพื่ออธิบายกลไกเชิงสาเหตุ ที่เชื่อมจากคุณลักษณะของงานและสภาวะทางจิตวิทยาไปสู่ความรู้สึกเป็นเจ้าของในบริบทการทำงานจริงของพนักงาน

ระยะที่ 3 เป็นการจัดทำแนวทางการพัฒนา โดยใช้การสนทนากลุ่ม (Focus Group) เป็นเครื่องมือหลัก ซึ่งพัฒนาประเด็นคำถามจากการสังเคราะห์ผลในระยะเวลาที่ 1 และระยะที่ 2 เพื่อระดมความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญและแปลงผลการวิเคราะห์ให้เป็นแนวทางเชิงปฏิบัติที่เหมาะสมกับบริบทของศูนย์การค้ากรณีศึกษา



ภาพประกอบ 4 กรอบแนวคิดการวิจัย

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “การประเมินความต้องการจำเป็นแบบสมบูรณเพื่อพัฒนาความรู้สึกเป็นเจ้าของให้กับพนักงานประจำศูนย์การค้าแห่งหนึ่งในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา” ผู้วิจัยได้แบ่งการวิจัยออกเป็น 3 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 การระบุความต้องการจำเป็นในการพัฒนาความรู้สึกเป็นเจ้าของของพนักงานประจำศูนย์การค้าแห่งหนึ่งในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา

ระยะที่ 2 การวิเคราะห์สาเหตุของความต้องการจำเป็นในการพัฒนาความรู้สึกเป็นเจ้าของ

ระยะที่ 3 การนำเสนอแนวทางในการพัฒนาความรู้สึกเป็นเจ้าของของพนักงานประจำศูนย์การค้าแห่งหนึ่งในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา

กระบวนการทั้งหมดถูกออกแบบให้มีความต่อเนื่องและส่งเสริมซึ่งกันและกัน เพื่อให้มั่นใจว่าแนวทางการพัฒนาที่ได้จากการวิจัยมีความถูกต้องตามหลักวิชาการ และสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงในบริบทของศูนย์การค้า

ระยะที่ 1 การระบุความต้องการจำเป็นในการพัฒนาความรู้สึกเป็นเจ้าของ ของพนักงานประจำศูนย์การค้าแห่งหนึ่งในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา

1.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1.1 ประชากร

ประชากรได้แก่พนักงานของศูนย์การค้าแห่งหนึ่งในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ซึ่งมีจำนวนทั้งสิ้น 89 คน โดยแบ่งเป็น ผู้จัดการศูนย์การค้า 1 คน รองผู้จัดการศูนย์การค้า 1 คน ฝ่ายทรัพยากรบุคคล 1 คน หัวหน้าฝ่ายขาย 2 คน แผนกตรวจสอบและเช็ค สต็อกสินค้า 1 คน ฝ่ายการเงิน 10 คน ฝ่ายดูแลอาคารและสถานที่ 8 คน ผู้จัดการร้านและพนักงานขาย 65 คน

1.1.2 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาสภาพปัจจุบันของความรู้สึกเป็นเจ้าของคือพนักงานประจำศูนย์การค้าแห่งหนึ่งในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์ในการเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยใช้การเลือกแบบสะดวก (Convenience Sampling) ซึ่งเป็นผู้จัดการร้านและพนักงานขายทั้งหมด 65 คน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาสภาพที่คาดหวังของความรู้สึกเป็นเจ้าของ ผู้วิจัย กำหนดเกณฑ์ในการเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยใช้การเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) คือ ผู้จัดการศูนย์การค้า 1 คน รองผู้จัดการศูนย์การค้า 1 คน ฝ่ายทรัพยากรบุคคล 1 คน หัวหน้าฝ่ายขาย 2 คน แผนกตรวจสอบและเช็คสต็อกสินค้า 1 คน รวมทั้งหมด 6 คน

1.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยในระยะที่ 1 ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามเพื่อประเมินความต้องการจำเป็นของการพัฒนาความรู้สึกเป็นเจ้าของแบ่งออกเป็น 2 ส่วนคือส่วนของการประเมินสภาพปัจจุบันและส่วนของการประเมินสภาพที่คาดหวัง ซึ่งจะอธิบายขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือวิจัยแบบแยกส่วน ดังนี้

1.2.1 เครื่องมือสำหรับการประเมินสภาพปัจจุบัน

1.2.1.1 การกำหนดวัตถุประสงค์

การสร้างแบบสอบถามในครั้งนี้ผู้วิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาความรู้สึกเป็นเจ้าของ โดยใช้รูปแบบการตอบสนองเดี่ยว (Single response format) สำหรับการศึกษาสภาพปัจจุบัน

1.2.1.2 การกำหนดโครงสร้างของเนื้อหาที่ต้องการวัด

โครงสร้างของเนื้อหาที่ต้องการวัด คือความรู้สึกเป็นเจ้าของ 5 องค์ประกอบ (Avey et al., 2009) โดยอ้างอิงการเรียงลำดับองค์ประกอบตามต้นฉบับ ดังนี้ การครอบครองอาณาเขตพื้นที่ (Territoriality) การรับรู้ความสามารถของตนเอง (Self-efficacy) การตระหนักในหน้าที่ความรับผิดชอบ (Accountability) ความเป็นส่วนหนึ่งกับองค์กร (Belongingness) และอัตลักษณ์ในตนเอง (Self-identity) โดยเป็นแบบวัดที่ผู้วิจัยได้มีการปรับปรุงข้อคำถามใหม่เพื่อให้เหมาะสมกับบริบทการวิจัย ซึ่งมีการกำหนดโครงสร้างเนื้อหา รายละเอียดดังตาราง 1

ตาราง 1 โครงสร้างเนื้อหา จำนวนข้อคำถามที่ต้องการวัดความรู้สึกเป็นเจ้าของสำหรับสภาพปัจจุบัน

เนื้อหา	จำนวนข้อ	ข้อที่
1. การครอบครองอาณาเขตพื้นที่	4	1-4
2. การรับรู้ความสามารถของตนเอง	3	5-7

เนื้อหา	จำนวนข้อ	ข้อที่
3. การตระหนักในหน้าที่ความรับผิดชอบ	3	8-10
4. ความเป็นส่วนหนึ่งกับองค์กร	3	11-13
5. อัตลักษณ์ในตนเอง	3	14-16

โดยแบบวัดมีลักษณะเป็นมาตราประมาณค่า 6 ระดับ โดยแต่ละระดับมีความหมายดังนี้

6 หมายถึง ผู้ทำแบบประเมินรู้สึกเห็นด้วยอย่างยิ่ง

5 หมายถึง ผู้ทำแบบประเมินรู้สึกเห็นด้วย

4 หมายถึง ผู้ทำแบบประเมินรู้สึกค่อนข้างเห็นด้วย

3 หมายถึง ผู้ทำแบบประเมินรู้สึกค่อนข้างไม่เห็นด้วย

2 หมายถึง ผู้ทำแบบประเมินรู้สึกไม่เห็นด้วย

1 หมายถึง ผู้ทำแบบประเมินรู้สึกไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

1.2.1.3 กำหนดรูปแบบเครื่องมือ

แบบสอบถามเพื่อประเมินความต้องการจำเป็นของการพัฒนาความรู้สึกรู้สึกเป็นเจ้าของ แบ่งเป็น 2 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 แบบตรวจสอบรายการ (Checklist) เป็นข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน และตำแหน่ง

ตอนที่ 2 แบบสอบถามประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาความรู้สึกรู้สึกเป็นเจ้าของ โดยใช้รูปแบบการตอบสนองเดี่ยว (Single response format) ของสภาพปัจจุบัน ดังตัวอย่างต่อไปนี้

ข้อคำถาม	สภาพปัจจุบัน					
	ระดับความรู้สึก					
	6	5	4	3	2	1
1. ฉันคิดว่าจำเป็นต้องปกป้องไม่ให้เพื่อนร่วมงานนำความคิดของฉันไปใช้						
2. ฉันคิดว่าเพื่อนร่วมงานไม่ควรเข้ามาล้วงล้ำในบริเวณพื้นที่การทำงานของฉัน						

1.2.1.4 การสร้างและการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือเบื้องต้น

สร้างข้อคำถามของแต่ละขั้นตอนและนำแบบสอบถามให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 คน ซึ่งเป็นผู้มีประสบการณ์ทางด้านการวัดและการประเมิน ตรวจสอบโครงสร้าง ความเที่ยงตรง (Content validity) ความเหมาะสมของข้อคำถามและความสอดคล้องของข้อคำถามกับนิยามโดยใช้ดัชนี IOC (Item Objective Congruence) ผลการตรวจสอบความเที่ยงตรงพบว่าแบบสอบถามมีค่า IOC อยู่ในช่วง 0.60–1.00 แสดงว่าข้อคำถามส่วนใหญ่มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ จึงเหมาะสมที่จะนำไปใช้ในการเก็บข้อมูล ทั้งนี้ข้อคำถามได้รับการปรับถ้อยคำตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญก่อนนำไปใช้จริง

1.2.1.5 จัดทำแบบสอบถาม แล้วนำไปทดลองใช้ (Try out) กับพนักงานระดับปฏิบัติการในศูนย์การค้าต่างสาขาแต่อยู่ในเครือข่ายเดียวกันอยู่ที่จังหวัดภูเก็ต โดยมีจำนวน 30 คน แล้วนำมาหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามโดยใช้วิธีหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (α -Coefficient) สูตรของครอนบาค (Cronbach) ผลการวิเคราะห์พบว่า แบบสอบถามความรู้สึกเป็นเจ้าของของพนักงาน (Psychological Ownership) มีค่าความเชื่อมั่นรายองค์ประกอบอยู่ระหว่าง .458–.834

1.2.2 เครื่องมือสำหรับการประเมินสภาพที่คาดหวัง

1.2.2.1 การกำหนดวัตถุประสงค์

การสร้างแบบสอบถามในครั้งนี้ผู้วิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาความรู้สึกเป็นเจ้าของ โดยใช้รูปแบบการตอบสนองเดี่ยว (Single response format) สำหรับการศึกษาสภาพที่คาดหวัง

1.2.2.2 การกำหนดโครงสร้างของเนื้อหาที่ต้องการวัด

โครงสร้างของเนื้อหาที่ต้องการวัดในส่วนบุคคลที่คาดหวัง ใช้ องค์ประกอบเดียวกับการประเมินสภาพปัจจุบันทุกประการ ซึ่งผู้วิจัยมีการปรับข้อคำถามที่สะท้อน ถึงมุมมองของผู้บริหาร โดยมีการใช้คำว่า “ฉันคิดว่าพนักงาน” และ “ฉันคาดหวังว่าพนักงาน” แทนการใช้คำว่า “ฉันคิดว่า” ในทุกข้อคำถาม เพื่อให้สามารถเปรียบเทียบช่องว่างของความ ต้องการจำเป็นได้อย่างเป็นระบบ ซึ่งมีการกำหนดโครงสร้างเนื้อหารายละเอียดดังตาราง 2

ตาราง 2 โครงสร้างเนื้อหา จำนวนข้อคำถามที่ต้องการวัดความรู้สึกเป็นเจ้าของสำหรับสภาพที่ คาดหวัง

เนื้อหา	จำนวนข้อ	ข้อที่
1. การครอบครองอาณาเขตพื้นที่	4	1-4
2. การรับรู้ความสามารถของตนเอง	3	5-7
3. การตระหนักในหน้าที่ความรับผิดชอบ	3	8-10
4. ความเป็นส่วนหนึ่งกับองค์กร	3	11-13
5. อัตลักษณ์ในตนเอง	3	14-16

โดยแบบวัดมีลักษณะเป็นมาตรประมาณค่า 6 ระดับ โดยแต่ละระดับมีความหมายดังนี้

6 หมายถึง ผู้ทำแบบประเมินรู้สึกเห็นด้วยอย่างยิ่ง

5 หมายถึง ผู้ทำแบบประเมินรู้สึกเห็นด้วย

4 หมายถึง ผู้ทำแบบประเมินรู้สึกค่อนข้างเห็นด้วย

3 หมายถึง ผู้ทำแบบประเมินรู้สึกค่อนข้างไม่เห็นด้วย

2 หมายถึง ผู้ทำแบบประเมินรู้สึกไม่เห็นด้วย

1 หมายถึง ผู้ทำแบบประเมินรู้สึกไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

1.2.2.3 กำหนดรูปแบบเครื่องมือ

แบบสอบถามเพื่อประเมินความต้องการจำเป็นของการพัฒนาความรู้สึก เป็นเจ้าของ แบ่งเป็น 2 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 แบบตรวจสอบรายการ (Checklist) เป็นข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถามได้แก่ เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน ตำแหน่งและประสบการณ์ในด้านการบริหารบุคคล

ตอนที่ 2 แบบสอบถามประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาความรู้สึกเป็นเจ้าของ โดยใช้รูปแบบการตอบสนองเดียว (Single response format) ของสภาพที่คาดหวัง ดังตัวอย่างต่อไปนี้

ข้อคำถาม	สภาพที่คาดหวัง					
	ระดับความรู้สึก					
	6	5	4	3	2	1
1. ฉันคิดว่าพนักงานจำเป็นต้องปกป้องไม่ให้เพื่อนร่วมงานนำความคิดของตนไปใช้						
2. ฉันคิดว่าพนักงานที่ทำงานด้วยกันไม่ควรล่วงล้ำเข้าไปในบริเวณพื้นที่การทำงานของกันและกัน						

1.2.2.4 การสร้างและการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือเบื้องต้น

สร้างข้อคำถามของแต่ละขั้นตอนและนำแบบสอบถามให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 คน ซึ่งเป็นผู้มีประสบการณ์ทางด้านการวัดและการประเมิน ตรวจสอบโครงสร้าง ความเที่ยงตรง (Content validity) ความเหมาะสมของข้อคำถามและความสอดคล้องของข้อคำถามกับนิยามโดยใช้ดัชนี IOC (Item Objective Congruence) ผลการตรวจสอบความเที่ยงตรงพบว่าแบบสอบถามมีค่า IOC อยู่ในช่วง 0.60–1.00 แสดงว่าข้อคำถามส่วนใหญ่มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ จึงเหมาะสมที่จะนำไปใช้ในการเก็บข้อมูล ทั้งนี้ข้อคำถามได้รับการปรับถ้อยคำตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญก่อนนำไปใช้จริง

1.2.2.5 จัดทำแบบสอบถามแล้วนำไปทดลองใช้ (Try out) สำหรับแบบสอบถามสภาพที่คาดหวัง ผู้วิจัยใช้ชุดข้อคำถามที่มีโครงสร้างและเนื้อหาเดียวกับแบบสอบถามสภาพปัจจุบัน โดยมีจำนวนข้อและประเด็นคำถามที่สอดคล้องกันทุกประการ เพียงแต่ปรับเปลี่ยนบริบทของคำสั่งและเกณฑ์การให้คะแนนเพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวัด ดังนั้น ผู้วิจัยจึงอ้างอิงผลการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ (ความเชื่อมั่น) จากการทดลองใช้

ของแบบสอบถามสภาพปัจจุบัน เป็นเกณฑ์ในการยืนยันคุณภาพความสอดคล้องภายในของเครื่องมือทั้งสองชุด เนื่องจากเป็นการวัดภายใต้องค์ประกอบเดียวกันและได้ผ่านการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) จากผู้เชี่ยวชาญมาพร้อมกัน

1.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บข้อมูลเชิงสำรวจ โดยนำส่งแบบสอบถามไปยังศูนย์การค้าแห่งหนึ่งในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา

1.3.1 ผู้วิจัยขอหนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลการวิจัยจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เสนอต่อศูนย์การค้า เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูล

1.3.2 ผู้วิจัยนำแบบสอบถามไปเก็บข้อมูลจากผู้จัดการร้านและหัวหน้าแผนก โดยนำส่งแบบสอบถามทางแบบฟอร์มอิเล็กทรอนิกส์ (Google Form) และขอความอนุเคราะห์ให้ตอบแบบสอบถามและส่งแบบสอบถามกลับคืนทางแบบฟอร์มอิเล็กทรอนิกส์ (Google Form) และนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ

1.4 วิเคราะห์ข้อมูล

1.4.1 วิเคราะห์สถานการณ์ภาพของผู้ตอบแบบสอบถามโดยใช้สถิติพื้นฐานได้แก่ ค่าความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage)

1.4.2 วิเคราะห์ความรู้สึกเป็นเจ้าของด้วยการวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) เป็นรายชื่อ ซึ่งกำหนดเกณฑ์ในการแปลผลดังนี้

คะแนนเฉลี่ย 5.18-6.00 หมายถึง ความรู้สึกเป็นเจ้าของอยู่ในระดับมากที่สุด

คะแนนเฉลี่ย 4.34-5.17 หมายถึง ความรู้สึกเป็นเจ้าของอยู่ในระดับมาก

คะแนนเฉลี่ย 3.51-4.33 หมายถึง ความรู้สึกเป็นเจ้าของอยู่ในระดับค่อนข้างมาก

คะแนนเฉลี่ย 2.68-3.50 หมายถึง ความรู้สึกเป็นเจ้าของอยู่ในระดับค่อนข้างน้อย

คะแนนเฉลี่ย 1.84-2.67 หมายถึง ความรู้สึกเป็นเจ้าของอยู่ในระดับน้อย

คะแนนเฉลี่ย 1.00-1.83 หมายถึง ความรู้สึกเป็นเจ้าของอยู่ในระดับน้อยที่สุด

1.4.3 วิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาความรู้สึกเป็นเจ้าของของพนักงานประจำศูนย์การค้าแห่งหนึ่งในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ทำได้โดยการระบุความแตกต่าง

ระหว่างสภาพปัจจุบันและสภาพที่คาดหวัง แล้วจัดลำดับข้อมูลด้วยวิธี Modified Priority Needs Index (PNI_{modified}) (สุวิมล ว่องวาณิช, 2558) โดยใช้สูตรดังนี้

$$PNI_{\text{modified}} = (I-D) / D$$

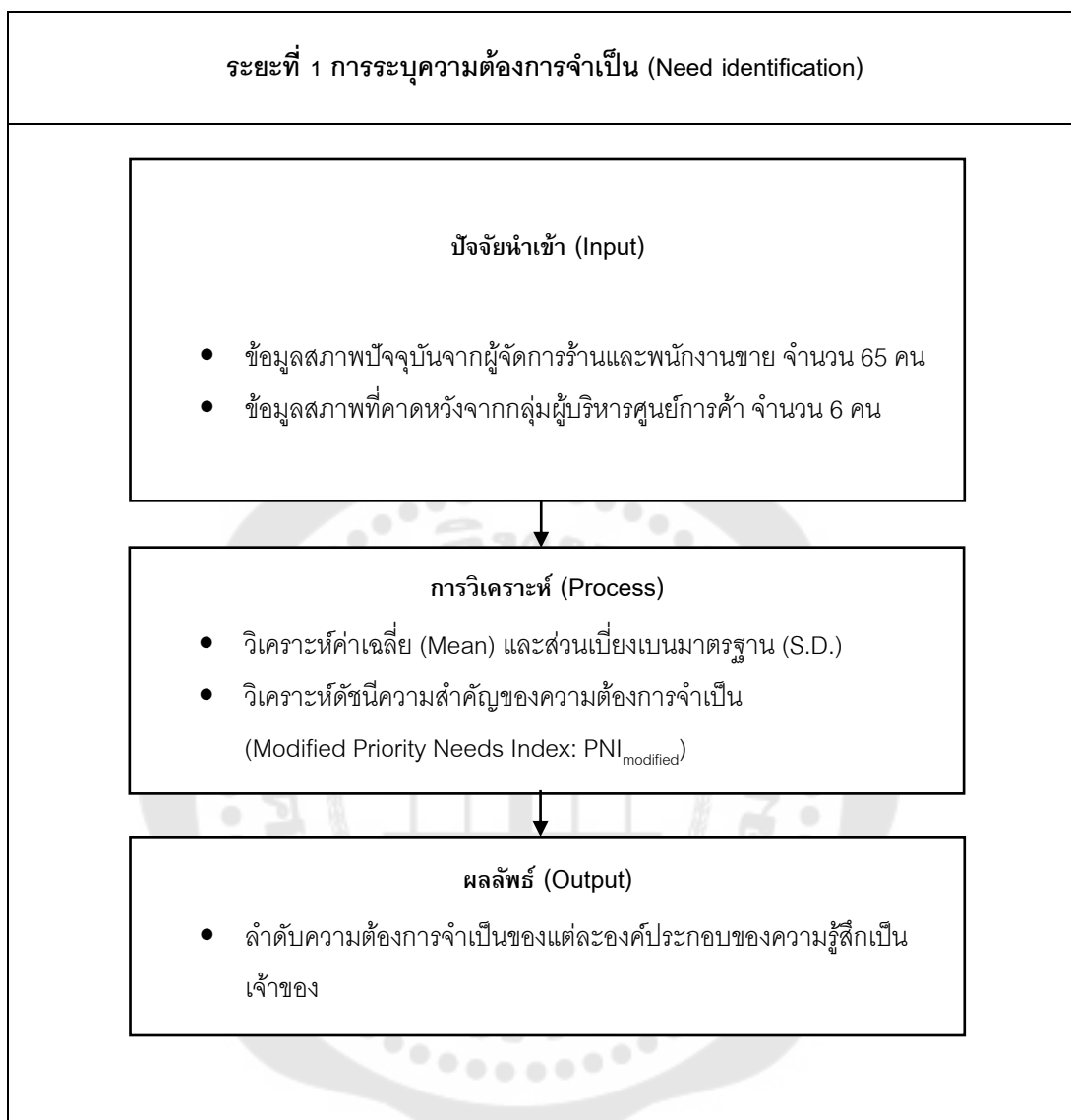
เมื่อ PNI_{modified} หมายถึง ดัชนีความสำคัญของลำดับความต้องการจำเป็น

I หมายถึง ค่าเฉลี่ยของสภาพที่คาดหวัง

D หมายถึง ค่าเฉลี่ยของสภาพปัจจุบัน

เมื่อผู้วิจัยได้ผลการวิเคราะห์ในระยะที่ 1 ซึ่งจะทำให้ทราบถึงลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาความรู้สึกเป็นเจ้าของ ว่าองค์ประกอบด้านใดมีระดับความต้องการจำเป็นสูงที่สุด และเพื่อให้กระบวนการวิจัยเป็นไปอย่างตรงจุดและมีประสิทธิภาพ ผู้วิจัยจึงจำเป็นต้องค้นหาคำตอบต่อว่าอะไรคือสาเหตุที่ทำให้เกิดความต้องกรจำเป็นเหล่านั้น ดังนั้น ในระยะที่ 2 ผู้วิจัยจึงนำองค์ประกอบที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุด 3 ลำดับแรก มากำหนดเป็นตัวแปรตาม เพื่อศึกษาอิทธิพลของปัจจัยเชิงสาเหตุจากคุณลักษณะของงาน และสภาวะทางจิตวิทยา โดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple regression) ในการหาสาเหตุที่แท้จริง เพื่อนำข้อมูลเชิงประจักษ์ที่ได้ไปสู่การออกแบบแนวทางพัฒนาในระยะต่อไป

เพื่อให้เห็นภาพรวมของกระบวนการวิจัยระยะที่ 1 ผู้วิจัยได้นำเสนอผังงาน (Flowchart) แสดงลำดับขั้นตอนดังต่อไปนี้



ภาพประกอบ 5 แบบจำลองกระบวนการดำเนินการระยะที่ 1 การระบุความต้องการจำเป็น

ระยะที่ 2 การวิเคราะห์สาเหตุของความต้องการจำเป็นในการพัฒนาความรู้สึกเป็นเจ้าของของพนักงานประจำศูนย์การค้าแห่งหนึ่งในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา

การวิจัยระยะนี้เป็นการใช้แบบสอบถามคุณลักษณะงาน แล้วนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์โดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) เพื่อหาสาเหตุของความต้องการจำเป็น ในการพัฒนาความรู้สึกเป็นเจ้าของ โดยมีรายละเอียดของการวิจัยดังต่อไปนี้

2.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

2.1.1 ประชากร

ประชากรได้แก่พนักงานของศูนย์การค้าแห่งหนึ่งในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา
ที่เป็นผู้จัดการร้านและพนักงานขายจำนวน 65 คน

2.1.2 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิเคราะห์สาเหตุของความต้องการจำเป็นในการพัฒนาความรู้สึกเป็นเจ้าของ คือ ผู้จัดการร้านและพนักงานขายของศูนย์การค้าแห่งหนึ่งในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ซึ่งเป็นบุคลากรที่มีบทบาทโดยตรงต่อการให้บริการลูกค้าและผลการดำเนินงานหน้าร้าน รวมทั้งสิ้น 65 คน ผู้วิจัยกำหนดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้การเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จากบุคลากรกลุ่มดังกล่าวที่ปฏิบัติงานประจำและมีประสบการณ์ในการทำงานกับศูนย์การค้าอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มั่นใจว่าขนาดกลุ่มตัวอย่างเพียงพอสำหรับการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ผู้วิจัยใช้โปรแกรม G*Power โดยกำหนดรูปแบบการทดสอบเป็น F-test ในรูปแบบ Linear multiple regression: Fixed model, R² deviation from zero และกำหนดประเภทของการวิเคราะห์อำนาจการทดสอบเป็นแบบ A priori: Compute required sample size - given α , power, and effect size เพื่อคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมล่วงหน้าก่อนการเก็บข้อมูล กำหนดค่า Effect size เท่ากับ 0.6 ซึ่งจัดอยู่ในระดับปานกลาง (Moderate Effect Size) ตามเกณฑ์ของ Cohen (1988) และระดับนัยสำคัญ .05 ผลการคำนวณพบว่าขนาดกลุ่มตัวอย่างขั้นต่ำควรมากกว่า 41 คน เมื่อเปรียบเทียบกับกลุ่มตัวอย่างจริงจำนวน 65 คน จึงถือว่ามีขนาดเพียงพอต่อการวิเคราะห์ทางสถิติ

2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยระยะที่ 2 ได้แก่ แบบสอบถามคุณลักษณะงาน และแบบสอบถามสภาวะทางจิตวิทยา เพื่อวิเคราะห์สาเหตุของความต้องการจำเป็นในการพัฒนาความรู้สึกเป็นเจ้าของ ซึ่งมีขั้นตอนการสร้างเครื่องมือวิจัยดังนี้

2.2.1 เครื่องมือสำหรับวิเคราะห์คุณลักษณะของงาน

2.2.1.1 กำหนดวัตถุประสงค์

การสร้างแบบสอบถามในครั้งนี้ผู้วิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์สาเหตุของความต้องการจำเป็นในการพัฒนาความรู้สึกเป็นเจ้าของ โดยใช้รูปแบบการตอบสนองเดี่ยว

2.2.1.1 กำหนดโครงสร้างของเนื้อหาที่ต้องการวัด

โครงสร้างของเนื้อหาที่ต้องการวัดคือ คุณลักษณะของงาน 5 องค์ประกอบ (Hackman & Oldham, 1975) ดังนี้ ความหลากหลายของทักษะ (Skill variety) ความมีเอกลักษณ์ของงาน (Task identity) ความสำคัญของงาน (Task significance) ความมี

อิสระในการทำงาน (Autonomy) และข้อมูลป้อนกลับในการทำงาน (Feedback) โดยเป็นแบบวัดที่ผู้วิจัยได้มีการสร้างข้อคำถามใหม่เพื่อให้สอดคล้องกับบริบทการวิจัย ซึ่งมีการกำหนดโครงสร้างเนื้อหา รายละเอียดดังตาราง 3

ตาราง 3 โครงสร้างเนื้อหา จำนวนข้อคำถามที่ต้องการวัดคุณลักษณะของงาน

เนื้อหา	จำนวนข้อ	ข้อที่
1. ความหลากหลายของทักษะ	3	1-3
2. ความมีเอกลักษณ์ของงาน	3	4-6
3. ความสำคัญของงาน	3	7-9
4. ความมีอิสระในการทำงาน	4	10-13
5. ข้อมูลป้อนกลับในการทำงาน	4	14-17

โดยแบบวัดมีลักษณะเป็นมาตราประมาณค่า 5 ระดับ โดยแต่ละระดับมีความหมายดังนี้

ระดับน้อยที่สุด

ระดับน้อย

ระดับปานกลาง

ระดับมาก

ระดับมากที่สุด

1 หมายถึง ผู้ทำแบบประเมินรู้สึกว่าคุณลักษณะงานในด้านนั้นอยู่ในระดับน้อยที่สุด

2 หมายถึง ผู้ทำแบบประเมินรู้สึกว่าคุณลักษณะงานในด้านนั้นอยู่ในระดับน้อย

3 หมายถึง ผู้ทำแบบประเมินรู้สึกว่าคุณลักษณะงานในด้านนั้นอยู่ในระดับปานกลาง

4 หมายถึง ผู้ทำแบบประเมินรู้สึกว่าคุณลักษณะงานในด้านนั้นอยู่ในระดับมาก

5 หมายถึง ผู้ทำแบบประเมินรู้สึกว่าคุณลักษณะงานในด้านนั้นอยู่ในระดับมากที่สุด

2.2.1.3 กำหนดรูปแบบเครื่องมือ

แบบสอบถามเพื่อวิเคราะห์สาเหตุของความต้องการจำเป็นของการพัฒนาความรู้สึกรู้สึกเป็นเจ้าของ แบ่งเป็น 2 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 แบบตรวจสอบรายการ (Checklist) เป็นข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถามได้แก่ เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน และตำแหน่ง

ตอนที่ 2 แบบสอบถามคุณลักษณะของงาน ดังตัวอย่างต่อไปนี้

ข้อคำถาม	ระดับความรู้สึก				
	5	4	3	2	1
1. งานที่ฉันทำเป็นงานที่ต้องใช้ความรู้ความสามารถ และทักษะที่หลากหลายในการทำงานให้เกิดผลสำเร็จ					
2. งานที่ฉันทำมีความท้าทายและส่งเสริมความสามารถของฉันให้เพิ่มขึ้น					

2.2.1.4 การสร้างและการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือเบื้องต้น

สร้างข้อคำถามของแต่ละขั้นตอนและนำแบบสอบถามให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 คน ซึ่งเป็นผู้มีประสบการณ์ทางด้าน การวัดและการประเมิน ตรวจสอบโครงสร้าง ความเที่ยงตรง (Content validity) ความเหมาะสมของข้อคำถามและความสอดคล้องของข้อคำถามกับนิยาม ความเหมาะสมของข้อคำถามและความสอดคล้องของข้อคำถามกับนิยามโดยใช้ดัชนี IOC (Item Objective Congruence) ผลการตรวจสอบความเที่ยงตรงพบว่า แบบสอบถามมีค่า IOC อยู่ในช่วง 0.60–1.00 แสดงว่าข้อคำถามส่วนใหญ่มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ จึงเหมาะสมที่จะนำไปใช้ในการเก็บข้อมูล ทั้งนี้ข้อคำถามได้รับการปรับถ้อยคำตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญก่อนนำไปใช้จริง

2.2.1.5 จัดทำแบบสอบถาม แล้วนำไปทดลองใช้ (Try out) กับพนักงานระดับปฏิบัติการในศูนย์การค้าต่างสาขาแต่อยู่ในเครือเดียวกันอยู่ที่จังหวัดภูเก็ต โดยมีจำนวน 30 คน แล้วนำมาหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามโดยใช้วิธีหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (α -Coefficient) สูตรของครอนบาค (Cronbach) ผลการวิเคราะห์พบว่า แบบสอบถามคุณลักษณะของงาน (Job Characteristic) มีค่าความเชื่อมั่นรายองค์ประกอบอยู่ระหว่าง .470–.898

2.2.2 เครื่องมือสำหรับวิเคราะห์สภาวะทางจิตวิทยา

2.2.2.1 กำหนดวัตถุประสงค์

การสร้างแบบสอบถามในครั้งนี้ผู้วิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์สาเหตุของความต้องการจำเป็นในการพัฒนาความรู้สึกรู้สึกเป็นเจ้าของ โดยใช้รูปแบบการตอบสนองเดี่ยว (Single-response format)

2.2.2.2 กำหนดโครงสร้างของเนื้อหาที่ต้องการวัด

โครงสร้างของเนื้อหาที่ต้องการวัดคือ สภาวะทางจิตวิทยา 3 ด้าน ได้แก่ การได้ควบคุมการทำงาน (Controlling the target) การได้รู้จักองค์กรอย่างลึกซึ้ง (Coming to intimately know the target) และการได้ทุ่มเทตนเองในการทำงาน (Investing the self into the target) โดยเป็นแบบวัดที่ผู้วิจัยได้มีการสร้างข้อคำถามใหม่เพื่อให้สอดคล้องกับบริบทการวิจัย ซึ่งมีการกำหนดโครงสร้างเนื้อหา และเนื่องจากแบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัยระยะที่ 2 ถูกจัดทำเป็นฉบับเดียวกัน โดยรวมข้อคำถามของคุณลักษณะของงานและสภาวะทางจิตวิทยาไว้ในแบบสอบถามชุดเดียว เพื่อความสะดวกในการเก็บข้อมูลและลดภาระของผู้ตอบแบบสอบถาม ผู้วิจัยจึงกำหนดลำดับหมายเลขข้อคำถามให้ต่อเนื่องกันตลอดทั้งฉบับ รายละเอียดดังตาราง 4

ตาราง 4 โครงสร้างเนื้อหา จำนวนข้อคำถามที่ต้องการวัดสภาวะทางจิตวิทยา

เนื้อหา	จำนวนข้อ	ข้อที่
1. การได้ควบคุมการทำงาน	4	18-21
2. การได้รู้จักองค์กรอย่างลึกซึ้ง	4	22-25
3. การได้ทุ่มเทตนเองในการทำงาน	4	26-28

โดยแบบวัดมีลักษณะเป็นมาตราประมาณค่า 5 ระดับ โดยแต่ละระดับมีความหมายดังนี้

ระดับน้อยที่สุด 1 หมายถึง ผู้ทำแบบประเมินรู้สึกว่าคุณลักษณะงานในด้านนั้นอยู่ใน

ระดับน้อย 2 หมายถึง ผู้ทำแบบประเมินรู้สึกว่าคุณลักษณะงานในด้านนั้นอยู่ใน

ระดับปานกลาง 3 หมายถึง ผู้ทำแบบประเมินรู้สึกว่าคุณลักษณะงานในด้านนั้นอยู่ใน

4 หมายถึง ผู้ทำแบบประเมินรู้สึกว่าคุณลักษณะงานในด้านนั้นอยู่ในระดับมาก

5 หมายถึง ผู้ทำแบบประเมินรู้สึกว่าคุณลักษณะงานในด้านนั้นอยู่ในระดับมากที่สุด

2.2.2.3 กำหนดรูปแบบเครื่องมือ

แบบสอบถามเพื่อวิเคราะห์สาเหตุของความถี่ของการจำเป็นของการพัฒนาความรู้สึกเป็นเจ้าของ แบ่งเป็น 2 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 แบบตรวจสอบรายการ (Checklist) ข้อมูลในส่วนนี้เป็นข้อมูลเดียวกันกับแบบสอบถามคุณลักษณะของงาน

ตอนที่ 2 แบบสอบถามสภาวะทางจิตวิทยา ดังตัวอย่างต่อไปนี้

ข้อคำถาม	ระดับความรู้สึก				
	5	4	3	2	1
1. ฉันมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายในการทำงานของฉันได้					
2. ฉันรู้สึกมีอำนาจในการตัดสินใจที่เกี่ยวกับงานของฉัน					

2.2.2.4 การสร้างและการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือเบื้องต้น

สร้างข้อคำถามของแต่ละขั้นตอนและนำแบบสอบถามให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 คน ซึ่งเป็นผู้มีประสบการณ์ทางด้านการวัดและการประเมิน ตรวจสอบโครงสร้าง ความเที่ยงตรง (Content validity) ความเหมาะสมของข้อคำถามและความสอดคล้องของข้อคำถามกับนิยาม ความเหมาะสมของข้อคำถามและความสอดคล้องของข้อคำถามกับนิยามโดยใช้ดัชนี IOC (Item Objective Congruence) ผลการตรวจสอบความเที่ยงตรงพบว่า แบบสอบถามมีค่า IOC อยู่ในช่วง 0.60–1.00 แสดงว่าข้อคำถามส่วนใหญ่มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ จึงเหมาะสมที่จะนำไปใช้ในการเก็บข้อมูล ทั้งนี้ข้อคำถามได้รับการปรับถ้อยคำตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญก่อนนำไปใช้จริง

2.2.2.5 จัดทำแบบสอบถาม แล้วนำไปทดลองใช้ (Try out) กับพนักงานระดับปฏิบัติการในศูนย์การค้าต่างสาขาแต่อยู่ในเครือข่ายเดียวกันอยู่ที่จังหวัดภูเก็ต โดยมีจำนวน 30 คน แล้วนำมาหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามโดยใช้วิธีหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา

(α -Coefficient) สูตรของครอนบาค (Cronbach) ผลการวิเคราะห์พบว่า แบบสอบถามความรู้สึกเป็นเจ้าของของพนักงาน (Psychological Ownership) มีค่าความเชื่อมั่นรายองค์ประกอบอยู่ระหว่าง .705-.850

2.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บข้อมูลเชิงสำรวจ โดยนำส่งแบบสอบถามไปยังศูนย์การค้าแห่งหนึ่งในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

2.3.1 ผู้วิจัยขอหนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลการวิจัยจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เสนอต่อศูนย์การค้า เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูล

2.3.2 ผู้วิจัยนำแบบสอบถามไปเก็บข้อมูลจากผู้จัดการร้านและพนักงานขายโดยนำส่งแบบสอบถามทางแบบฟอร์มอิเล็กทรอนิกส์ (Google Form) และขอความอนุเคราะห์ให้ตอบแบบสอบถามและส่งแบบสอบถามกลับคืนทางแบบฟอร์มอิเล็กทรอนิกส์ (Google Form) และนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ

2.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

2.4.1 วิเคราะห์สถานการณ์ภาพของผู้ตอบแบบสอบถามโดยใช้สถิติพื้นฐานได้แก่ ค่าความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage)

2.4.2 วิเคราะห์คุณลักษณะงาน ด้วยการวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) เป็นรายข้อ ซึ่งกำหนดเกณฑ์ในการแปลผลดังนี้

คะแนนเฉลี่ย 4.50 - 5.00 หมายถึง ความรู้สึกต่อคุณลักษณะงานในด้านนั้น อยู่ในระดับมากที่สุด

คะแนนเฉลี่ย 3.50 - 4.49 หมายถึง ความรู้สึกต่อคุณลักษณะงานในด้านนั้น อยู่ในระดับมาก

คะแนนเฉลี่ย 2.50 - 3.49 หมายถึง ความรู้สึกต่อคุณลักษณะงานในด้านนั้น อยู่ในระดับปานกลาง

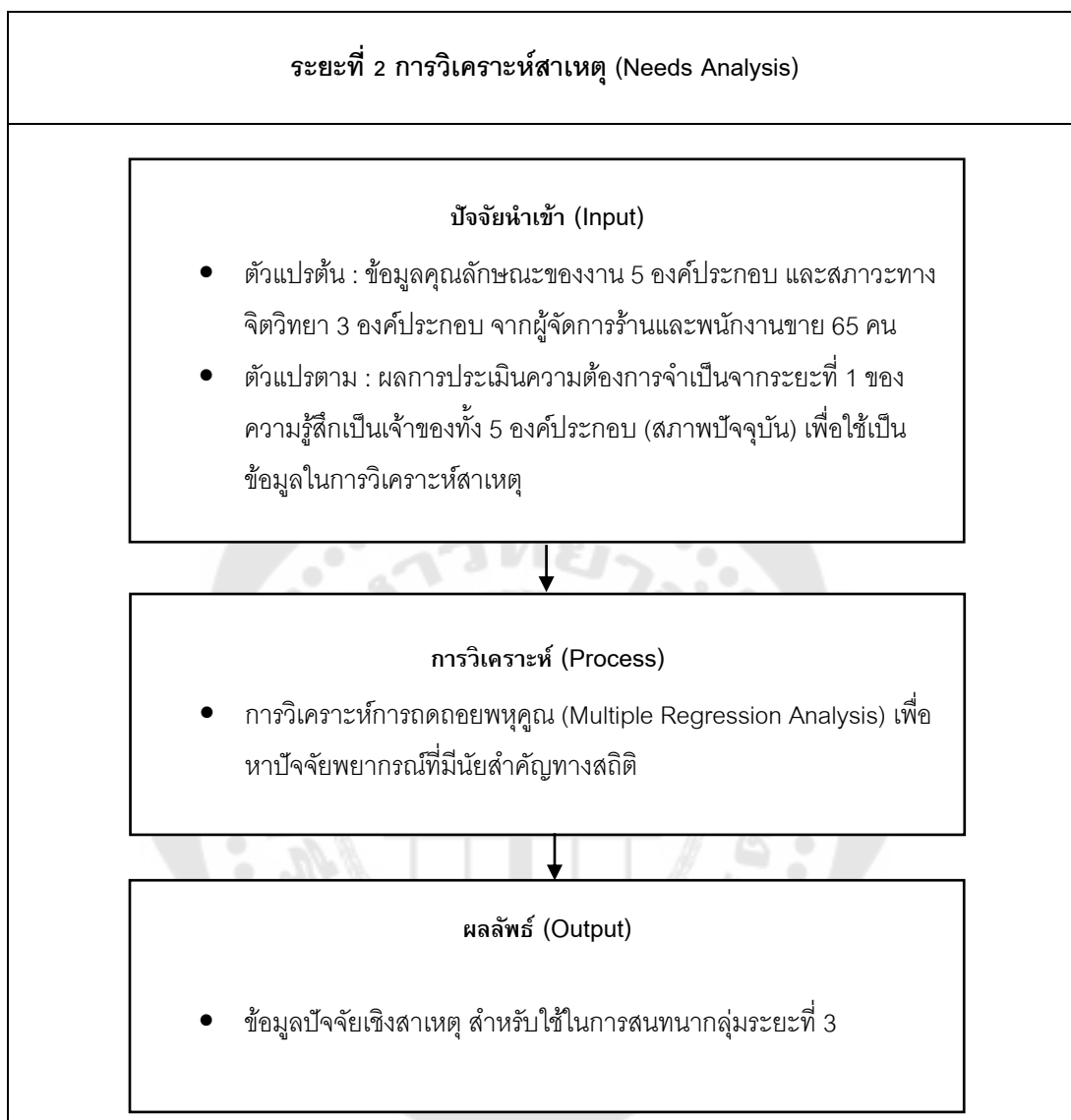
คะแนนเฉลี่ย 1.50 - 2.49 หมายถึง ความรู้สึกต่อคุณลักษณะงานในด้านนั้น อยู่ในระดับน้อย

คะแนนเฉลี่ย 1.00 - 1.49 หมายถึง ความรู้สึกต่อคุณลักษณะงานในด้านนั้น อยู่ในระดับน้อยที่สุด

2.4.3 วิเคราะห์สาเหตุของความต้องการจำเป็นในการพัฒนาความรู้สึกเป็นเจ้าของของพนักงานประจำศูนย์การค้าแห่งหนึ่งในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ทำได้โดยการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) เพื่อหาสาเหตุของความต้องการจำเป็น ในการพัฒนาความรู้สึกเป็นเจ้าของ

ระยะที่ 2 ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสาเหตุของความต้องการจำเป็นในการพัฒนาความรู้สึกเป็นเจ้าของ โดยใช้การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ทั้งนี้ ผู้วิจัยนำผลการประเมินความต้องการจำเป็นขององค์ประกอบความรู้สึกเป็นเจ้าของที่ได้จากระยะที่ 1 มาใช้เป็นตัวแปรตาม (Dependent Variables) เพื่อสะท้อนองค์ประกอบที่มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนา ขณะเดียวกัน ผู้วิจัยกำหนดตัวแปรต้น (Independent Variables) ตามกรอบแนวคิดคุณลักษณะของงาน (Job Characteristics Model) โดยจัดกลุ่มตัวแปรทำนายเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ 1) ตัวแปรด้านคุณลักษณะของงาน และ 2) ตัวแปรด้านสภาวะทางจิตวิทยา เพื่อทำนายและอธิบายปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความต้องการจำเป็นในแต่ละองค์ประกอบของความรู้สึกเป็นเจ้าของ ผลการวิเคราะห์ในระยะที่ 2 นี้ถูกใช้เป็นข้อมูลเบื้องต้นสำหรับการกำหนดประเด็นสนทนาและการระดมความคิดร่วมกับผู้เชี่ยวชาญในการสนทนากลุ่ม (Focus Group) ในระยะที่ 3 เพื่อนำไปสู่การสังเคราะห์แนวทางการพัฒนาที่เหมาะสมกับบริบทขององค์กรต่อไป

เพื่อให้เห็นภาพรวมของกระบวนการวิจัยระยะที่ 2 ผู้วิจัยได้นำเสนอผังงาน (Flowchart) แสดงลำดับขั้นตอนดังต่อไปนี้



ภาพประกอบ 6 แบบจำลองกระบวนการดำเนินการระยะที่ 2 การวิเคราะห์สาเหตุ

ระยะที่ 3 การนำเสนอแนวทางในการพัฒนาความรู้สึกเป็นเจ้าของของพนักงานประจำศูนย์การค้าแห่งหนึ่งในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา

การวิจัยในระยะที่ 3 นี้เพื่อหาแนวทางในการพัฒนาความรู้สึกเป็นเจ้าของของพนักงานประจำศูนย์การค้าแห่งหนึ่งในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ผู้วิจัยใช้วิธีการสนทนากลุ่ม (Focus Group) กับผู้เชี่ยวชาญโดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

3.1 การกำหนดกลุ่มผู้ให้ข้อมูล

ผู้ให้ข้อมูลในระยะที่ 3 เป็นผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้องกับการเป็นที่ปรึกษาพัฒนาองค์กร และนักจิตวิทยาองค์กร ผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์ในการเลือกกลุ่มผู้ให้ข้อมูลโดยใช้การเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จากผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์การให้คำปรึกษาด้านการพัฒนาองค์กรและจิตวิทยาองค์กร รวมทั้งสิ้น 5 คน โดยใช้เกณฑ์การคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญดังนี้

เกณฑ์คัดเข้า (Inclusion criteria)

ผู้วิจัยคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลที่มีคุณสมบัติตรงตามเกณฑ์ ดังนี้

1. เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการให้คำปรึกษาพัฒนาองค์กร หรือ นักจิตวิทยาองค์กรที่มีประสบการณ์ทำงานด้านดังกล่าวอย่างน้อย 5 ปี
2. มีประสบการณ์ในการทำงานให้คำปรึกษาที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาพฤติกรรมการทำงาน วัฒนธรรมองค์กร หรือระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์
3. สามารถให้ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติที่สอดคล้องกับบริบทการบริการและคำปรึกษาได้
4. ยินยอมเข้าร่วมการสนทนากลุ่มจนจบกระบวนการ และยินยอมให้บันทึกเสียงเพื่อการวิเคราะห์ข้อมูล

เกณฑ์คัดออก (Exclusion criteria)

ผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์คัดออกดังนี้

1. ผู้ที่ไม่มีประสบการณ์ด้านการให้คำปรึกษาพัฒนาองค์กรหรือจิตวิทยาองค์กรตามเกณฑ์ที่กำหนด
2. ผู้ที่มีผลประโยชน์ทับซ้อนกับศูนย์การศึกษาคำกรณีสึกษาโดยตรงในลักษณะที่อาจกระทบความเป็นกลางของข้อมูล (เช่น เป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยตรง หรือเป็นผู้มีอำนาจตัดสินใจ ผู้รับผิดชอบโครงการในศูนย์การศึกษาคำกรณีสึกษา)
3. ผู้ที่ไม่สามารถเข้าร่วมการสนทนากลุ่มได้ครบตามกำหนดเวลา หรือให้ข้อมูลได้ไม่ครบถ้วนตามประเด็นการสนทนา
4. ผู้ที่ไม่ยินยอมให้บันทึกข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์ (เช่น บันทึกเสียง/บันทึกการสนทนา) ตามข้อกำหนดด้านจริยธรรมการวิจัย

3.2 การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยระยะที่ 3 ได้แก่ การสนทนากลุ่ม (Focus Group) โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการพัฒนารอบประเด็นการสนทนาในลักษณะกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured) จาก

การสังเคราะห์กรอบแนวคิดการวิจัย ผลการประเมินความต้องการจำเป็น จากการดำเนินการวิจัย ในระยะที่ 1 และระยะที่ 2 เพื่อใช้เป็นแนวทางในการกำหนดหัวข้อ สำหรับการระดมความคิดเห็น

กรอบประเด็นการสนทนากลุ่มถูกออกแบบให้มีความยืดหยุ่น เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้เชี่ยวชาญสามารถแลกเปลี่ยนมุมมอง ประสบการณ์ และข้อเสนอแนะอย่างหลากหลาย โดยไม่เป็นการชี้นำคำตอบล่วงหน้า ทั้งนี้ การสนทนากลุ่มมีบทบาทสำคัญในการช่วยสะท้อนมุมมองเชิงบริบทและเชิงปฏิบัติ ซึ่งเอื้อต่อการสังเคราะห์แนวทางการพัฒนาความรู้สึกรู้จักเป็นเจ้าของที่เหมาะสมกับสภาพการทำงานจริงของพนักงานประจำศูนย์การค้า และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้เป็นอย่างดี

3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.3.1 ผู้วิจัยขอหนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลการวิจัยจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เสนอต่อผู้เชี่ยวชาญ เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูล

3.3.2 ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลระหว่างเดือน สิงหาคม 2568 ถึง เดือน กันยายน 2568 มีรายละเอียดดังนี้

3.3.2.1 ผู้วิจัยส่งข้อมูลการวิจัยพร้อมคำถามในการสนทนากลุ่มและนัดหมายกับผู้ให้ข้อมูลก่อนล่วงหน้าเป็นเวลา 1 สัปดาห์

3.3.2.2 ผู้วิจัยทำการสนทนากลุ่มกับผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญในการให้คำปรึกษาด้านการพัฒนาองค์กรและนักจิตวิทยาองค์กรด้วยตนเอง โดยถามถึงแนวทางในการพัฒนาความรู้สึกรู้จักเป็นเจ้าของ

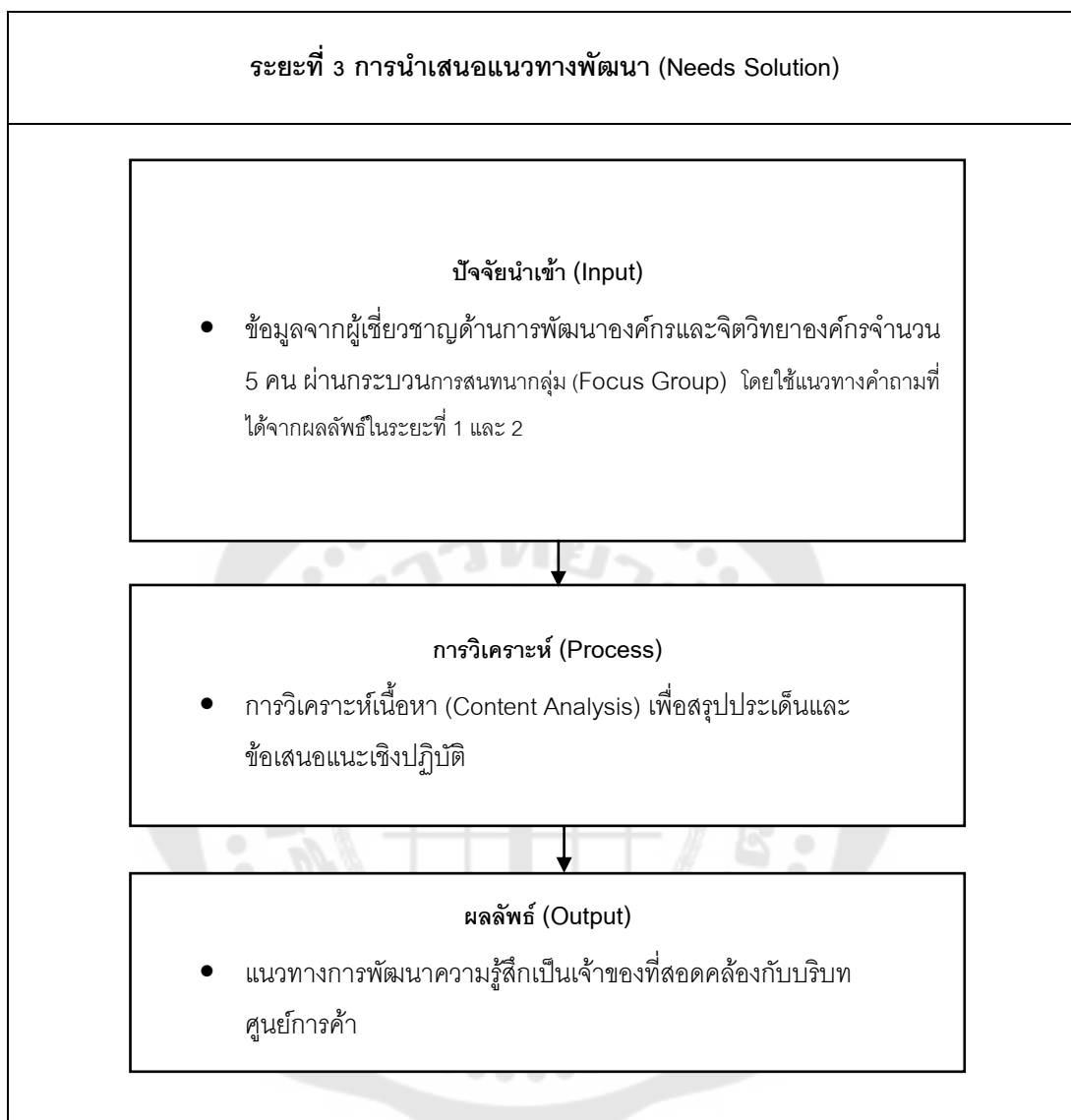
3.3.2.3 ใช้ระบบออนไลน์เป็นสถานที่ในการดำเนินการ ใช้การบันทึกเสียงระหว่างการสนทนากลุ่ม ซึ่งผู้วิจัยได้แจ้งให้ผู้ให้ข้อมูลทราบล่วงหน้า ใช้เวลาในการดำเนินการประมาณ 1.30 ชั่วโมง

3.3.2.4 เมื่อทำการสนทนากลุ่มครบทุกประเด็น ผู้วิจัยได้ทบทวนคำถามและคำตอบที่ได้รับจากผู้เชี่ยวชาญทุกท่าน

3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำประเด็นที่สัมภาษณ์เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาความรู้สึกรู้จักเป็นเจ้าของของพนักงานประจำศูนย์การค้าแห่งหนึ่งในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา มาวิเคราะห์เชิงเนื้อหาเพื่อให้ได้ทางเลือกในการแก้ปัญหาความต้องการจำเป็นต่อไป

เพื่อให้เห็นภาพรวมของกระบวนการวิจัยระยะที่ 3 ผู้วิจัยได้นำเสนอผังงาน (Flowchart) แสดงลำดับขั้นตอนดังต่อไปนี้



ภาพประกอบ 7 แบบจำลองกระบวนการดำเนินการระยะที่ 3 การนำเสนอแนวทางพัฒนา

บทที่ 4

ผลการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง การประเมินความต้องการจำเป็นแบบสมบูรณ์เพื่อพัฒนาความรู้สึกรู้สึกเป็นเจ้าของให้กับพนักงานประจำศูนย์การค้าแห่งหนึ่งในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา โดยมีตัวแปรที่ใช้ในการวิเคราะห์สาเหตุของความต้อการจำเป็นในการพัฒนาความรู้สึกรู้สึกเป็นเจ้าของ ใช้ตัวแปรคุณลักษณะของงาน (Job characteristics) 5 องค์ประกอบและสภาวะทางจิตวิทยา 3 องค์ประกอบ ซึ่งผู้วิจัยจะได้นำเสนอผลการวิเคราะห์แบ่งเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์การประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาความรู้สึกรู้สึกเป็นเจ้าของของพนักงานประจำศูนย์การค้าแห่งหนึ่งในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์สาเหตุของความต้อการจำเป็นในการพัฒนาความรู้สึกรู้สึกเป็นเจ้าของของพนักงานประจำศูนย์การค้าแห่งหนึ่งในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์การนำเสนอแนวทางในการพัฒนาความรู้สึกรู้สึกเป็นเจ้าของของพนักงานประจำศูนย์การค้าแห่งหนึ่งในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา

โดยมีสัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

n	หมายถึง	จำนวนตัวอย่าง
\bar{x}	หมายถึง	ค่าเฉลี่ย
SD	หมายถึง	ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
$PNI_{modified}$	หมายถึง	ดัชนีความสำคัญของลำดับความต้องการจำเป็น
r	หมายถึง	ค่าสหสัมพันธ์พหุคูณ
R^2	หมายถึง	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณกำลังสองของ
$Adjusted R^2$	หมายถึง	ค่า R^2 ที่ปรับแก้แล้ว โดยคำนึงถึงจำนวนตัวแปรอิสระในโมเดล
SE	หมายถึง	ค่าคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการประมาณค่า
F	หมายถึง	ค่าสถิติ F สำหรับทดสอบนัยสำคัญของโมเดลถดถอย
$p, p\text{-value}$	หมายถึง	ค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติ
B	หมายถึง	ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยที่ไม่ได้มาตรฐาน (คะแนนดิบ)
β, Beta	หมายถึง	ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐาน
t	หมายถึง	ค่าสถิติ t สำหรับทดสอบนัยสำคัญของสัมประสิทธิ์

ถดถอย

Durbin-Watson หมายถึง ค่าสถิติทดสอบความเป็นอิสระของความคลาดเคลื่อน
 VIF หมายถึง ค่าสัมประสิทธิ์การขยายความแปรปรวน
 สำหรับตรวจสอบปัญหา Multicollinearity

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์การประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาความรู้สึกรู้สึกเป็นเจ้าของของพนักงานประจำศูนย์การค้าแห่งหนึ่งในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา

จากการศึกษาข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามเพื่อการประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาความรู้สึกรู้สึกเป็นเจ้าของของพนักงานประจำศูนย์การค้าแห่งหนึ่งในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1.1 ข้อมูลพื้นฐานของตัวอย่างวิจัย

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับสถานภาพของกลุ่มตัวอย่างจำนวน 71 คน โดยจำแนกตามเพศ อายุ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ทำงานในองค์กร ตำแหน่ง และประสบการณ์ทำงานในด้านการบริหารบุคคล พบว่าพนักงานประจำศูนย์การค้าแห่งหนึ่งในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา จำนวน 71 คน ประกอบด้วย พนักงานระดับบริหารจำนวน 6 คน และพนักงานหน้าร้านจำนวน 65 คน เป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 21.1 ($n = 15$) เพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 74.6 ($n = 53$) กลุ่ม LGBTQ คิดเป็นร้อยละ 2.8 ($n = 2$) และไม่ต้องการระบุเพศ คิดเป็นร้อยละ 1.4 ($n = 1$) ด้านอายุ กลุ่มตัวอย่างช่วงอายุ 26-30 ปี, 31-35 ปี และมากกว่า 40 ปี มีสัดส่วนเท่าๆ กันร้อยละ 26.8 ($n = 19$) รองลงมาคือช่วงอายุ 36-40 ปี ร้อยละ 14.1 ($n = 10$) และช่วงอายุ 20-25 ปี ร้อยละ 5.6 ($n = 4$) ด้านวุฒิการศึกษา กลุ่มตัวอย่างมีวุฒิการศึกษาหลากหลาย โดยมากที่สุดคือระดับปริญญาตรี ร้อยละ 33.8 ($n = 24$) รองลงมาคือ มัธยมศึกษาปลาย/ปวช. ร้อยละ 32.4 ($n = 23$) ตามด้วย มัธยมต้น ร้อยละ 21.1 ($n = 15$) ปวส. ร้อยละ 9.9 ($n = 7$) และอนุปริญญา ร้อยละ 2.8 ($n = 2$) ด้านประสบการณ์ทำงานในองค์กร กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีประสบการณ์ทำงานในองค์กร 1-2 ปี ร้อยละ 38.0 ($n = 27$) น้อยกว่า 1 ปี ร้อยละ 35.2 ($n = 25$) 5 ปีขึ้นไป ร้อยละ 16.9 ($n = 12$) และ 3-4 ปี ร้อยละ 9.9 ($n = 7$)

เมื่อพิจารณาด้านตำแหน่งงาน กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นพนักงานชาย เป็นกลุ่มใหญ่ที่สุด คิดเป็นร้อยละ 76.1 ($n = 54$) รองลงมาคือ ผู้จัดการร้าน ร้อยละ 15.5 ($n = 11$) หัวหน้าฝ่ายชายและรองผู้จัดการศูนย์การค้า อย่างละร้อยละ 2.8 ($n = 2$) ส่วนตำแหน่งผู้จัดการศูนย์การค้าและฝ่ายทรัพยากรบุคคล อย่างละร้อยละ 1.4 ($n = 1$) ด้านประสบการณ์ทำงานในด้านการบริหารบุคคลจากกลุ่มของผู้บริหารจำนวน 6 คน มากที่สุดคือกลุ่มที่มีประสบการณ์มากกว่า 5

ปี ร้อยละ 66.7 ($n = 4$) และรองลงมา มีประสบการณ์ 1-2 ปี กับมีประสบการณ์ 3-4 ปี สัดส่วนเท่ากันที่ร้อยละ 16.7 ($n = 1$) รายละเอียดดังตาราง 5

ตาราง 5 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามลักษณะชีวิตสังคมของผู้ตอบแบบสอบถาม รวมจำนวน 71 คน

ตัวแปร	ฝ่ายบริหาร ($n=6$)		พนักงานร้าน ($n=65$)		กลุ่มรวม ($n=71$)	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ						
ชาย	1	16.7	14	21.5	15	21.1
หญิง	4	66.7	49	75.4	53	74.6
LGBTQ	1	16.7	1	1.5	2	2.8
ไม่ต้องการระบุ	-	-	1	1.5	1	1.4
2. อายุ						
20-25 ปี	-	-	4	6.2	4	5.6
26-30 ปี	-	-	19	29.2	19	26.8
31-35 ปี	3	50	16	24.6	19	26.8
36-40 ปี	1	16.7	9	13.8	10	14.1
มากกว่า 40 ปี	2	33.3	17	26.2	19	26.8
3. วุฒิการศึกษา						
มัธยมต้น	-	-	15	23.1	15	21.1
มัธยมปลาย / ปวช.	1	16.7	22	33.8	23	32.4
ปวส.	1	16.7	6	9.2	7	9.9
อนุปริญญา	-	-	2	3.1	2	2.8
ปริญญาตรี	4	66.7	20	30.8	24	33.8
สูงกว่าปริญญาตรี	-	-	-	-	-	-
4. ประสบการณ์ทำงาน (ในองค์กรนี้)						
น้อยกว่า 1 ปี	-	-	25	38.5	25	35.2
1-2 ปี	1	16.7	26	40.0	27	38.0
3-4 ปี	1	16.7	6	9.2	7	9.9
5 ปีขึ้นไป	4	66.7	8	12.3	12	16.9

5. ตำแหน่ง						
ผู้จัดการศูนย์การค้า	1	16.7	-	-	1	1.4
รองผู้จัดการศูนย์การค้า	2	33.3	-	-	2	2.8
ฝ่ายทรัพยากรบุคคล	1	16.7	-	-	1	1.4
หัวหน้าฝ่ายขาย	2	33.3	-	-	2	2.8
ผู้จัดการร้าน	-	-	11	16.9	11	15.5
พนักงานขาย	-	-	54	83.1	54	76.1
6. ประสบการณ์ทำงานใน						
ด้านการบริหารบุคคล						
1-2 ปี	1	16.7	-	-	1	16.7
3-4 ปี	1	16.7	-	-	1	16.7
5 ปีขึ้นไป	4	66.7	-	-	4	66.7

1.2 ผลการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาความรู้สึกรู้สึกเป็นเจ้าของของพนักงานประจำศูนย์การค้าแห่งหนึ่งในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา

การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาความรู้สึกรู้สึกเป็นเจ้าของของพนักงานประจำศูนย์การค้าแห่งหนึ่งในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ประเมินจากการเปรียบเทียบระดับความรู้สึกรู้สึกเป็นเจ้าของในสภาพปัจจุบันกับสภาพที่คาดหวังในแต่ละองค์ประกอบ โดยใช้ดัชนีความต้องการจำเป็นแบบปรับแก้ ($PNI_{modified}$)

ผลการวิเคราะห์พบว่า คะแนนเฉลี่ยสภาพปัจจุบันของความรู้สึกรู้สึกเป็นเจ้าของอยู่ในช่วง 3.08-4.87 โดยองค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ความเป็นส่วนหนึ่งกับองค์กร (Y_4) ($\bar{X} = 4.87$, $SD = 1.23$) รองลงมา คือ ด้านอัตลักษณ์ในตนเอง (Y_5) ($\bar{X} = 4.79$, $SD = 1.11$) ด้านการรับรู้ความสามารถของตนเอง (Y_2) ($\bar{X} = 4.54$, $SD = 1.20$) และด้านการตระหนักในหน้าที่ความรับผิดชอบ (Y_3) ($\bar{X} = 4.39$, $SD = 1.61$) ขณะที่องค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ด้านการครอบครองอาณาเขตพื้นที่ (Y_1) ($\bar{X} = 3.08$, $SD = 1.73$)

ผลวิเคราะห์พบว่า คะแนนเฉลี่ยสภาพที่คาดหวังของการพัฒนาของความรู้สึกรู้สึกเป็นเจ้าของมีค่าอยู่ในช่วง 3.46-5.72 โดยองค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ อัตลักษณ์ในตนเอง (Y_5) ($\bar{X} = 5.72$, $SD = 0.46$) การรับรู้ความสามารถของตนเอง (Y_2) ($\bar{X} = 5.72$, $SD = 0.57$) และ ความเป็นส่วนหนึ่งกับองค์กร (Y_4) ($\bar{X} = 5.72$, $SD = 0.57$) รองลงมาคือ การตระหนักในหน้าที่ความรับผิดชอบ (Y_3) ($\bar{X} = 4.67$, $SD = 1.61$) ขณะที่องค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ การครอบครองอาณาเขตพื้นที่ (Y_1) ($\bar{X} = 3.46$, $SD = 1.59$)

เมื่อคำนวณดัชนีความต้องการจำเป็นแบบปรับแก้ เพื่อระบุลำดับความสำคัญของการพัฒนา พบว่า ค่า $PNI_{modified}$ มีค่าอยู่ในช่วง 0.06-0.26 โดยองค์ประกอบที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ การรับรู้ความสามารถของตนเอง (Y_2) ($PNI_{modified} = 0.26$) รองลงมาคือ อัตลักษณ์ในตนเอง (Y_5) ($PNI_{modified} = 0.19$) ด้านความเป็นส่วนหนึ่งกับองค์กร (Y_4) ($PNI_{modified} = 0.17$) และด้านการครอบครองอาณาเขตพื้นที่ (Y_1) ($PNI_{modified} = 0.12$) ตามลำดับ ขณะที่ด้านการตระหนักในหน้าที่ความรับผิดชอบ (Y_3) มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นต่ำที่สุด ($PNI_{modified} = 0.06$) รายละเอียดดังตาราง 6

ตาราง 6 ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาของความรู้สึกเป็นเจ้าของของพนักงานประจำศูนย์การค้าแห่งหนึ่งในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา

องค์ประกอบความรู้สึกเป็นเจ้าของ	ระดับความรู้สึกเป็นเจ้าของ				ความต้องการจำเป็น	
	คะแนนสภาพปัจจุบัน		คะแนนสภาพที่คาดหวัง		$PNI_{modified}$	ลำดับ
	\bar{x}	SD	\bar{x}	SD		
1. การครอบครองอาณาเขตพื้นที่ (Y_1)	3.08	1.73	3.46	1.59	0.12	4
2. การรับรู้ความสามารถของตนเอง (Y_2)	4.54	1.20	5.72	0.57	0.26*	1
3. การตระหนักในหน้าที่ความรับผิดชอบ (Y_3)	4.39	1.58	4.67	1.61	0.06	5
4. ความเป็นส่วนหนึ่งกับองค์กร (Y_4)	4.87	1.23	5.72	0.57	0.17	3
5. อัตลักษณ์ในตนเอง (Y_5)	4.79	1.11	5.72	0.46	0.19	2

หมายเหตุ * ค่า $PNI_{modified}$ ยิ่งสูง แสดงถึงความต้องการจำเป็นในการพัฒนาที่มากขึ้น องค์ประกอบที่มีเครื่องหมาย * แสดงถึงองค์ประกอบที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุดเมื่อเปรียบเทียบกับองค์ประกอบอื่น

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์สาเหตุของความต้องการจำเป็นในการพัฒนาความรู้สึกเป็นเจ้าของของพนักงานประจำศูนย์การค้าแห่งหนึ่งในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา

ในตอนี่ 2 นี้ ผู้วิจัยมุ่งวิเคราะห์ปัจจัยด้านคุณลักษณะของงานและสภาวะทางจิตวิทยาที่ส่งผลต่อองค์ประกอบความรู้สึกเป็นเจ้าของของพนักงานที่มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนา

ผู้วิจัยกำหนดให้คะแนนของ “สภาพปัจจุบัน” เป็นฐานข้อมูลหลักในการวิเคราะห์ เนื่องจากสะท้อนถึงสภาพการรับรู้และประสบการณ์ที่เกิดขึ้นจริงของพนักงานในขณะที่ทำการศึกษา โดยผู้วิจัยเลือกวิเคราะห์องค์ประกอบที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุด 3 ลำดับแรกจากระยะที่ 1 ได้แก่ (1) การรับรู้ความสามารถของตนเอง (Y_2) (2) อัตลักษณ์ในตนเอง (Y_5) และ (3) ความเป็นส่วนหนึ่งกับองค์กร (Y_4) เป็นตัวแปรตาม โดยใช้การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) พร้อมทั้งใช้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารเพื่อช่วยตีความผลเชิงลึก

2.1 ผลการวิเคราะห์เชิงสถิติของปัจจัยเชิงสาเหตุ

ลำดับที่ 1 การรับรู้ความสามารถของตนเอง (Y_2)

ผู้วิจัยได้นำคุณลักษณะของงานและสภาวะทางจิตวิทยา จำนวน 8 ตัวแปร (X_1-X_8) มาวิเคราะห์หาปัจจัยที่มีผลต่อความรู้สึกเป็นเจ้าของ ในองค์ประกอบด้านการรับรู้ความสามารถของตนเอง (Y_2) ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุดด้วยการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ ผลการวิเคราะห์แสดงในตาราง 7 และ 8

จากผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของโมเดลถดถอย (ตาราง 7) พบว่า โมเดลมีนัยสำคัญทางสถิติ ($F = 3.594, p = .002$) แสดงว่าชุดตัวแปรอิสระทั้ง 8 ตัวสามารถร่วมกันทำนายคะแนนการรับรู้ความสามารถของตนเองได้อย่างมีนัยสำคัญ โดยมีค่าสหสัมพันธ์พหุคูณ $r = .582$ และค่ากำลังสองของสหสัมพันธ์ (R^2) เท่ากับ $.339$ ขณะที่ค่า Adjusted R^2 เท่ากับ $.245$ หมายความว่าโมเดลสามารถอธิบายความแปรปรวนของคะแนนการรับรู้ความสามารถของตนเองได้ประมาณร้อยละ 24.5 เมื่อคำนึงถึงจำนวนตัวแปรอิสระในโมเดลแล้ว โดยมีค่าคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการประมาณค่า (SE) เท่ากับ 0.8713

การตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้นของโมเดล พบว่า ค่า Durbin-Watson เท่ากับ 1.721 ซึ่งอยู่ในช่วง 1.5–2.5 บ่งชี้ว่าค่าคลาดเคลื่อนมีความเป็นอิสระกัน ส่วนค่า Variance Inflation Factor (VIF) ของตัวแปรอิสระอยู่ระหว่าง 1.423–6.603 ซึ่งแม้จะมีค่าค่อนข้างสูงในบางตัวแปร แต่ยังไม่เกินเกณฑ์ 10 จึงถือว่าไม่มีปัญหา Multicollinearity ในระดับที่กระทบต่อการตีความโมเดล

เมื่อพิจารณาสัมประสิทธิ์ถดถอยของแต่ละตัวแปร (ตาราง 8) พบว่า มีตัวแปรอิสระเพียงตัวเดียวที่มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อคะแนนการรับรู้ความสามารถของตนเองที่ระดับ .05 ได้แก่ ตัวแปรข้อมูลป้อนกลับในการทำงาน (Feedback) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอย $B = -0.486$, ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐาน $\beta = -0.406, t = -2.442$ และ $p = .018$ แสดงว่า เมื่อระดับการ

รับรู้ “ข้อมูลป้อนกลับในการทำงาน” เพิ่มขึ้น 1 หน่วย ภายใต้เงื่อนไขที่ตัวแปรอิสระอื่นคงที่ คะแนนการรับรู้ความสามารถของตนเองมีแนวโน้มลดลงโดยเฉลี่ย 0.486 หน่วย

สำหรับตัวแปรอื่น ได้แก่ ความหลากหลายของทักษะ (X_1) ความมีเอกลักษณ์ของงาน (X_2) ความสำคัญของงาน (X_3) ความมีอิสระในการทำงาน (X_4) การได้ควบคุมการทำงาน (X_5) การได้รู้จักองค์กรอย่างลึกซึ้ง (X_7) และการได้ทุ่มเทตนเองในการทำงาน (X_8) ไม่พบอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ต่อการรับรู้ความสามารถของตนเองของพนักงาน

ตาราง 7 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของโมเดลถดถอย

ตัวแปร		SS	df	MS	F	p-value
การรับรู้	Regression	21.829	8	2.729	3.594**	.002
ความสามารถ	Residual	42.520	56	.759		
ของตนเอง	Total	64.349	64			

(Y_2)

$r = .582$ $R^2 = .339$, Adjust $R^2 = .245$, $SE = 0.8713$, Durbin-Watson = 1.721

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตาราง 8 คุณลักษณะของงานและสภาวะทางจิตวิทยาที่ส่งผลต่อความรู้สึกเป็นเจ้าของด้านการรับรู้ความสามารถของตนเอง โดยใช้การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis)

ตัวแปร	B	Std.Error	Beta	t	p-value	VIF
ค่าคงที่ (Constant)	1.450	.955		1.519	.134	
1. ความหลากหลายของทักษะ (X_1)	.283	.191	.192	1.479	.145	1.423
2. ความมีเอกลักษณ์ของงาน (X_2)	.049	.206	.032	.238	.813	1.525
3. ความสำคัญของงาน (X_3)	.036	.223	.024	.163	.871	1.853
4. ความมีอิสระในการทำงาน (X_4)	.407	.256	.339	1.594	.117	3.836
5. ข้อมูลป้อนกลับในการทำงาน (X_5)	-.486	.199	-.406	-2.442*	.018	2.343
6. การได้ควบคุมการทำงาน (X_6)	.211	.345	.171	.613	.542	6.603
7. การได้รู้จักองค์กรอย่างลึกซึ้ง (X_7)	.255	.269	.202	.947	.348	3.856
8. การได้ทุ่มเทตนเองในการทำงาน (X_8)	.063	.258	.042	.042	.809	2.498

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ลำดับที่ 2 อัตลักษณ์ในตนเอง (Y_5)

ผู้วิจัยได้นำคุณลักษณะของงานและสภาวะทางจิตวิทยา จำนวน 8 ตัวแปร (X_1-X_8) มาวิเคราะห์หาปัจจัยที่มีผลต่อความรู้สึกเป็นเจ้าของในองค์ประกอบด้านอัตลักษณ์ในตนเอง (Y_5) ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นลำดับที่ 2 ด้วยการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ ผลการวิเคราะห์แสดงในตาราง 9 และ 10

จากผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของโมเดลถดถอย (ตาราง 9) พบว่า โมเดลมีนัยสำคัญทางสถิติ ($F = 8.341, p < .001$) แสดงว่าชุดตัวแปรอิสระทั้ง 8 ตัวสามารถร่วมกันทำนายคะแนนด้านอัตลักษณ์ในตนเองได้อย่างมีนัยสำคัญ โดยมีค่าสหสัมพันธ์พหุคูณ $r = .737$ และค่ากำลังสองของสหสัมพันธ์ (R^2) เท่ากับ .544 ขณะที่ค่า *Adjusted R²* เท่ากับ .479 หมายความว่า โมเดลสามารถอธิบายความแปรปรวนของคะแนนด้านอัตลักษณ์ในตนเองได้ประมาณร้อยละ 47.9 เมื่อคำนึงถึงจำนวนตัวแปรอิสระในโมเดลแล้ว โดยมีค่าคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการประมาณค่า (SE) เท่ากับ 0.6544

การตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้นของโมเดล พบว่า ค่า Durbin-Watson เท่ากับ 2.209 ซึ่งอยู่ในช่วง 1.5–2.5 บ่งชี้ว่าค่าคลาดเคลื่อนมีความเป็นอิสระกัน ส่วนค่า Variance Inflation Factor (VIF) ของตัวแปรอิสระอยู่ระหว่าง 1.423–6.603 ซึ่งแม้จะมีค่าค่อนข้างสูงในบางตัวแปร แต่ยังไม่เกินเกณฑ์ 10 จึงถือว่าไม่มีปัญหา Multicollinearity ในระดับที่กระทบต่อการตีความโมเดล

เมื่อพิจารณาสัมประสิทธิ์ถดถอยของแต่ละตัวแปร (ตาราง 10) พบว่ามีตัวแปรอิสระ 2 ตัวที่มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อคะแนนด้านอัตลักษณ์ในตนเอง ได้แก่ ตัวแปร X_1 ความหลากหลายของทักษะ (Skill Variety) ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอย $B = 0.347, \beta = 0.260, t = 2.416$ และ $p = 0.019$ ซึ่งน้อยกว่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่กำหนดไว้ที่ 0.05 แสดงว่าเมื่อระดับ “ความหลากหลายของทักษะ” เพิ่มขึ้น 1 หน่วย ภายใต้เงื่อนไขที่ตัวแปรอิสระอื่นคงที่ คะแนนด้านอัตลักษณ์ในตนเองมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นเฉลี่ย 0.347 หน่วย และตัวแปร X_5 ข้อมูลป้อนกลับในการทำงาน (Feedback) มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอย $B = 0.464, \beta = 0.429, t = 3.102$ และ $p = 0.003$ ซึ่งน้อยกว่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่กำหนดไว้ที่ 0.05 แสดงว่าเมื่อ “ข้อมูลป้อนกลับในการทำงาน” เพิ่มขึ้น 1 หน่วย ภายใต้เงื่อนไขที่ตัวแปรอิสระอื่นคงที่ คะแนนด้านอัตลักษณ์ในตนเองมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นเฉลี่ย 0.464 หน่วย

สำหรับตัวแปรอื่น ได้แก่ ความมีเอกลักษณ์ของงาน (X_2) ความสำคัญของงาน (X_3) ความมีอิสระในการทำงาน (X_4) การได้ควบคุมการทำงาน (X_6) การได้รู้จักองค์กรอย่างลึกซึ้ง (X_7)

และการได้ทุ่มเทตนเองในการทำงาน (X_8) ไม่พบอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ต่อด้านอัตลักษณ์ในตนเองของพนักงาน

ตาราง 9 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของโมเดลถดถอย

ตัวแปร		SS	df	MS	F	p-value
อัตลักษณ์ใน	Regression	28.583	8	3.573	8.341**	.000
ตนเอง (Y_5)	Residual	23.988	56	.428		
	Total	52.571	64			

$r = .737$ $R^2 = .544$, Adjust $R^2 = .479$, $SE = 0.6544$, Durbin-Watson = 2.209

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตาราง 10 คุณลักษณะของงานและสภาวะทางจิตวิทยาที่ส่งผลต่อความรู้สึกเป็นเจ้าของด้านอัตลักษณ์ในตนเอง โดยใช้การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis)

ตัวแปร	B	Std.Error	Beta	t	p-value	VIF
ค่าคงที่ (Constant)	.787	.717		1.098	.277	
1. ความหลากหลายของทักษะ (X_1)	.347	.144	.260	2.416*	.019	1.423
2. ความมีเอกลักษณ์ของงาน (X_2)	.052	.155	.037	.336	.738	1.525
3. ความสำคัญของงาน (X_3)	-.077	.168	-.056	-.458	.649	1.853
4. ความมีอิสระในการทำงาน (X_4)	-.183	.192	-.168	-.951	.345	3.836
5. ข้อมูลป้อนกลับในการทำงาน (X_5)	.464	.150	.429	3.102*	.003	2.343
6. การได้ควบคุมการทำงาน (X_6)	.202	.259	.181	.782	.437	6.603
7. การได้รู้จักองค์กรอย่างลึกซึ้ง (X_7)	.161	.202	.141	.795	.430	3.856
8. การได้ทุ่มเทตนเองในการทำงาน (X_8)	.038	.194	.028	.195	.846	2.498

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ลำดับที่ 3 ความเป็นส่วนหนึ่งกับองค์กร (Y_4)

ผู้วิจัยได้นำคุณลักษณะของงานและสภาวะทางจิตวิทยา จำนวน 8 ตัวแปร (X_1 - X_8) มาวิเคราะห์หาปัจจัยที่มีผลต่อความรู้สึกเป็นเจ้าของในองค์ประกอบด้านความเป็นส่วนหนึ่งกับองค์กร (Y_4) ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นลำดับที่ 3 ด้วยการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ ผลการวิเคราะห์แสดงในตาราง 11 และ 12

จากผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของโมเดลถดถอย (ตาราง 11) พบว่า โมเดลมีนัยสำคัญทางสถิติ ($F = 10.621, p < .001$) แสดงว่าชุดตัวแปรอิสระทั้ง 8 ตัวสามารถร่วมกันทำนายคะแนนด้านความเป็นส่วนหนึ่งกับองค์กรได้อย่างมีนัยสำคัญ โดยมีค่าสหสัมพันธ์พหุคูณ $r = .776$ และค่ากำลังสองของสหสัมพันธ์ (R^2) เท่ากับ .603 ขณะที่ค่า *Adjusted R²* เท่ากับ .546 หมายความว่า โมเดลสามารถอธิบายความแปรปรวนของคะแนนด้านความเป็นส่วนหนึ่งกับองค์กรได้ประมาณร้อยละ 54.6 เมื่อคำนึงถึงจำนวนตัวแปรอิสระในโมเดลแล้ว โดยมีค่าคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการประมาณค่า (SE) เท่ากับ 0.7210

การตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้นของโมเดล พบว่า ค่า Durbin-Watson เท่ากับ 1.728 ซึ่งอยู่ในช่วง 1.5–2.5 บ่งชี้ว่าค่าคลาดเคลื่อนมีความเป็นอิสระกัน ส่วนค่า Variance Inflation Factor (VIF) ของตัวแปรอิสระอยู่ระหว่าง 1.423–6.603 ซึ่งแม้จะมีค่าค่อนข้างสูงในบางตัวแปร แต่ยังไม่เกินเกณฑ์ 10 จึงถือว่าไม่มีปัญหา Multicollinearity ในระดับที่กระทบต่อการตีความโมเดล และสามารถนำมาวิเคราะห์ถดถอยได้อย่างเหมาะสม

เมื่อพิจารณาสัมประสิทธิ์ถดถอยของแต่ละตัวแปร (ตาราง 12) พบว่ามีตัวแปรอิสระ 2 ตัวที่มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อคะแนนด้านความเป็นส่วนหนึ่งกับองค์กร ได้แก่ ตัวแปร X_1 ความหลากหลายของทักษะ (Skill Variety) ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอย $B = 0.415, \beta = 0.264, t = 2.624$ และ $p = 0.011$ ซึ่งน้อยกว่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่กำหนดไว้ที่ 0.05 แสดงว่าเมื่อระดับ “ความหลากหลายของทักษะ” เพิ่มขึ้น 1 หน่วย ภายใต้งื่อนไขที่ตัวแปรอิสระอื่นคงที่ คะแนนด้านความเป็นส่วนหนึ่งกับองค์กรมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นเฉลี่ย 0.415 หน่วย และตัวแปร X_5 ข้อมูลป้อนกลับในการทำงาน (Feedback) มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอย $B = 0.723, \beta = 0.566, t = 4.390$ และ $p < 0.001$ ซึ่งน้อยกว่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่กำหนดไว้ที่ 0.05 แสดงว่าเมื่อ “ข้อมูลป้อนกลับในการทำงาน” เพิ่มขึ้น 1 หน่วย ภายใต้งื่อนไขที่ตัวแปรอิสระอื่นคงที่ คะแนนด้านความเป็นส่วนหนึ่งกับองค์กรมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นเฉลี่ย 0.723 หน่วย

สำหรับตัวแปรอื่น ได้แก่ ความมีเอกลักษณ์ของงาน (X_2) ความสำคัญของงาน (X_3) ความมีอิสระในการทำงาน (X_4) การได้ควบคุมการทำงาน (X_6) การได้รู้จักองค์กรอย่างลึกซึ้ง (X_7) และการได้ทุ่มเทตนเองในการทำงาน (X_8) ไม่พบอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ต่อคะแนนด้านความเป็นส่วนหนึ่งกับองค์กรของพนักงาน

ตาราง 11 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของโมเดลถดถอย

ตัวแปร		SS	df	MS	F	p-value
ความเป็นส่วนหนึ่งกับองค์กร (Y ₄)	Regression	44.174	8	5.522	10.621*	.000
	Residual	29.115	56	.520		
	Total	73.289	64			

$r = .776$ $R^2 = .603$, Adjust $R^2 = .546$, SE = 0.7210, Durbin-Watson = 1.728

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตาราง 12 คุณลักษณะของงานและสภาวะทางจิตวิทยาที่ส่งผลต่อความรู้สึกเป็นเจ้าของในด้านความเป็นส่วนหนึ่งกับองค์กร โดยใช้การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis)

ตัวแปร	B	Std.Error	Beta	t	p-value	VIF
ค่าคงที่ (Constant)	.338	.790		.428	.671	
1. ความหลากหลายของทักษะ (X ₁)	.415	.158	.264	2.624*	.011	1.423
2. ความมีเอกลักษณ์ของงาน (X ₂)	-.127	.170	-.078	-.746	.459	1.525
3. ความสำคัญของงาน (X ₃)	-.190	.185	-.118	-1.030	.308	1.853
4. ความมีอิสระในการทำงาน (X ₄)	-.198	.212	-.155	-.938	.352	3.836
5. ข้อมูลป้อนกลับในการทำงาน (X ₅)	.723	.165	.566	4.390*	.000	2.343
6. การได้ควบคุมการทำงาน (X ₆)	.068	.285	.052	.239	.812	6.603
7. การได้รู้จักองค์กรอย่างลึกซึ้ง (X ₇)	.132	.223	.098	.591	.557	3.856
8. การได้ทุ่มเทตนเองในการทำงาน (X ₈)	.301	.213	.188	1.411	.164	2.498

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลในระยยะที่ 2 ของการวิจัย ซึ่งมุ่งเน้นไปที่การค้นหาสาเหตุของความต้องการจำเป็นในการพัฒนาความรู้สึกเป็นเจ้าของของพนักงานประจำศูนย์การค้าแห่งหนึ่งในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา พบว่าปัจจัยหนึ่งที่เป็นปัญหาและส่งผลกระทบต่อความรู้สึกเป็นเจ้าของของพนักงาน คือ ระบบการให้ข้อมูลป้อนกลับในการทำงาน (Feedback) ภายในองค์กร

2.2 ผลการวิเคราะห์เพิ่มเติมขององค์ประกอบอื่นของความรู้สึกเป็นเจ้าของ

นอกจากการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสาเหตุขององค์ประกอบความรู้สึกเป็นเจ้าของที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสูงสุด 3 ด้านแล้ว ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสาเหตุเพิ่มเติมในด้านการครอบครองอาณาเขตพื้นที่ (Territoriality) และการตระหนักในหน้าที่

ความรับผิดชอบ (Accountability) ซึ่งเป็นลำดับความต้องการจำเป็นที่ 4 และ 5 เพื่อให้การวิเคราะห์ครอบคลุมองค์ประกอบของความรู้สึกเป็นเจ้าของทั้ง 5 ด้าน การวิเคราะห์เพิ่มเติมนี้ช่วยให้เห็นภาพปัจจัยเชิงสาเหตุในภาพรวม และใช้เป็นข้อมูลประกอบการอภิปรายผลการวิจัยในลำดับถัดไป

ลำดับที่ 4 การครอบครองอาณาเขตพื้นที่ (Y_1)

ผู้วิจัยได้นำคะแนนความรู้สึกเป็นเจ้าของด้านการครอบครองอาณาเขตพื้นที่ (Y_1) ซึ่งเป็นองค์ประกอบหนึ่งของความรู้สึกเป็นเจ้าของ มาวิเคราะห์หาปัจจัยเชิงสาเหตุจากคุณลักษณะของงานและสถานะทางจิตวิทยาที่นำไปสู่การสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของ จำนวน 8 ตัวแปร (X_1 – X_8) ด้วยการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ โดยผลการวิเคราะห์แสดงในตาราง 13 และ 14

จากผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของโมเดลถดถอย (ตาราง 13) พบว่า โมเดลไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ($F = 0.784, p = .619$) แสดงว่าชุดตัวแปรอิสระทั้ง 8 ตัวไม่สามารถร่วมกันทำนายคะแนนการครอบครองอาณาเขตพื้นที่ได้อย่างมีนัยสำคัญ โดยมีค่าสหสัมพันธ์พหุคูณ $r = .317$ และค่ากำลังสองของสหสัมพันธ์ (R^2) เท่ากับ .101 ขณะที่ค่า *Adjusted R²* เท่ากับ -.028 หมายความว่าโมเดลยังไม่สามารถอธิบายความแปรปรวนของคะแนนการครอบครองอาณาเขตพื้นที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เมื่อคำนึงถึงจำนวนตัวแปรอิสระในโมเดลแล้ว โดยมีค่าคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการประมาณค่า (SE) เท่ากับ 1.1617

การตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้นของโมเดล พบว่า ค่า Durbin–Watson เท่ากับ 2.079 ซึ่งอยู่ในช่วง 1.5–2.5 บ่งชี้ว่าค่าคลาดเคลื่อนมีความเป็นอิสระกัน ส่วนค่า Variance Inflation Factor (VIF) ของตัวแปรอิสระอยู่ระหว่าง 1.423–6.603 ซึ่งแม้จะมีค่าค่อนข้างสูงในบางตัวแปร แต่ยังไม่เกินเกณฑ์ 10 จึงถือว่าไม่มีปัญหา Multicollinearity ในระดับที่กระทบต่อการตีความโมเดล

เมื่อพิจารณาสัมประสิทธิ์ถดถอยของแต่ละตัวแปร (ตาราง 14) พบว่าไม่มีตัวแปรใดมีอิทธิพลต่อคะแนนการครอบครองอาณาเขตพื้นที่อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 13 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของโมเดลถดถอย

ตัวแปร		SS	df	MS	F	p-value
การ	Regression	8.459	8	1.057	.784	.619
ครอบครอง	Residual	75.575	56	1.350		
อาณาเขต	Total	84.035	64			

พื้นที่ (Y_1)

$r = .317$ $R^2 = .101$, Adjust $R^2 = -.028$, SE = 1.1617, Durbin-Watson = 2.079

ตาราง 14 คุณลักษณะของงานและสภาวะทางจิตวิทยาที่ส่งผลต่อความรู้สึกเป็นเจ้าของด้านการครอบครองอาณาเขตพื้นที่ โดยใช้การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis)

ตัวแปร	B	Std.Error	Beta	t	p-value	VIF
ค่าคงที่ (Constant)	4.998	1.273		3.928	.000	
1. ความหลากหลายของทักษะ (X_1)	-.133	.255	-.079	-.521	.604	1.423
2. ความมีเอกลักษณ์ของงาน (X_2)	-.039	.275	-.022	-.143	.887	1.525
3. ความสำคัญของงาน (X_3)	.060	.298	.035	.202	.841	1.853
4. ความมีอิสระในการทำงาน (X_4)	.300	.341	.218	.880	.383	3.836
5. ข้อมูลป้อนกลับในการทำงาน (X_5)	.177	.265	.129	.665	.509	2.343
6. การได้ควบคุมการทำงาน (X_6)	-.391	.459	-.277	-.852	.398	6.603
7. การได้รู้จักองค์กรอย่างลึกซึ้ง (X_7)	-.233	.359	-.162	-.649	.519	3.856
8. การได้ทุ่มเทตนเองในการทำงาน (X_8)	-.213	.344	-.124	-.620	.538	2.498

ลำดับที่ 5 การตระหนักในหน้าที่ความรับผิดชอบ (Y_3)

ผู้วิจัยได้นำคะแนนความรู้สึกเป็นเจ้าของด้านการตระหนักในหน้าที่ความรับผิดชอบ (Y_3) ซึ่งเป็นองค์ประกอบหนึ่งของความรู้สึกเป็นเจ้าของ มาวิเคราะห์หาปัจจัยเชิงสาเหตุจากคุณลักษณะของงานและสภาวะทางจิตวิทยาที่นำไปสู่การสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของ จำนวน 8 ตัวแปร (X_1 - X_8) ด้วยการใช้การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ โดยผลการวิเคราะห์แสดงในตาราง 15 และ 16

จากผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของโมเดลถดถอย (ตาราง 15) พบว่า โมเดลไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แต่มีความใกล้เคียงกับเกณฑ์นัยสำคัญ ($F = 2.045$, $p = .057$) แสดงให้เห็นว่าชุดตัวแปรอิสระทั้ง 8 ตัว สามารถอธิบายความแปรปรวนของการตระหนักในหน้าที่ความรับผิดชอบได้ในระดับหนึ่ง โดยมีค่าสหสัมพันธ์พหุคูณ $r = .475$ และค่ากำลังสองของ

สหสัมพันธ์ (R^2) เท่ากับ .226 ขณะที่ค่า $Adjusted R^2$ เท่ากับ .116 หมายความว่าโมเดลสามารถอธิบายความแปรปรวนของคะแนนการตระหนักรู้ในหน้าที่ความรับผิดชอบได้ ร้อยละ 11.6 ซึ่งอยู่ในระดับที่ค่อนข้างต่ำ เมื่อคำนึงถึงจำนวนตัวแปรอิสระในโมเดลแล้ว โดยมีค่าคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการประมาณค่า (SE) เท่ากับ .9216

การตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้นของโมเดล พบว่า ค่า Durbin-Watson เท่ากับ 1.766 ซึ่งอยู่ในช่วง 1.5–2.5 บ่งชี้ว่าค่าคลาดเคลื่อนมีความเป็นอิสระกัน ส่วนค่า Variance Inflation Factor (VIF) ของตัวแปรอิสระอยู่ระหว่าง 1.423–6.603 ซึ่งแม้จะมีค่าค่อนข้างสูงในบางตัวแปร แต่ยังไม่เกินเกณฑ์ 10 จึงถือว่าไม่มีปัญหา Multicollinearity ในระดับที่กระทบต่อการตีความโมเดล

เมื่อพิจารณาสัมประสิทธิ์ถดถอยของแต่ละตัวแปร (ตาราง 16) พบว่ามีตัวแปรอิสระ 3 ตัวที่มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อคะแนนด้านการตระหนักรู้ในหน้าที่ความรับผิดชอบ ได้แก่ ตัวแปร X_5 ข้อมูลป้อนกลับในการทำงาน (Feedback) ตัวแปร X_6 การได้ควบคุมการทำงาน (Controlling the target) และตัวแปร X_7 การได้รู้จักองค์กรอย่างลึกซึ้ง (Coming to intimately know the target)

สำหรับตัวแปรอื่น ได้แก่ ความหลากหลายของทักษะ (X_1) ความมีเอกลักษณ์ของงาน (X_2) ความสำคัญของงาน (X_3) ความมีอิสระในการทำงาน (X_4) และการได้ทุ่มเทตนเองในการทำงาน (X_8) ไม่พบอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ต่อคะแนนด้านการตระหนักรู้ในหน้าที่ความรับผิดชอบของพนักงาน

ตาราง 15 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของโมเดลถดถอย

ตัวแปร		SS	df	MS	F	p-value
การตระหนักรู้ในหน้าที่ความรับผิดชอบ (Y_3)	Regression	13.894	8	1.737	2.045	.057
	Residual	47.566	56	.849		
	Total	61.460	64			

$r = .475$ $R^2 = .226$, $Adjusted R^2 = .116$, $SE = 0.9216$, Durbin-Watson = 1.766

ตาราง 16 คุณลักษณะของงานและสภาวะทางจิตวิทยาที่ส่งผลต่อความรู้สึกเป็นเจ้าของด้านการตระหนักในหน้าที่ความรับผิดชอบ โดยใช้การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis)

ตัวแปร	B	Std.Error	Beta	t	p-value	VIF
ค่าคงที่ (Constant)	2.718	1.010		2.692	.009	
1. ความหลากหลายของทักษะ (X_1)	.343	.202	.238	1.696	.095	1.423
2. ความมีเอกลักษณ์ของงาน (X_2)	.101	.218	.067	.464	.645	1.525
3. ความสำคัญของงาน (X_3)	.081	.236	.055	.343	.733	1.853
4. ความมีอิสระในการทำงาน (X_4)	-.107	.270	-.091	-.397	.693	3.836
5. ข้อมูลป้อนกลับในการทำงาน (X_5)	-.559	.211	-.478	-2.656*	.010	2.343
6. การได้ควบคุมการทำงาน (X_6)	.790	.364	.655	2.168*	.034	6.603
7. การได้รู้จักองค์กรอย่างลึกซึ้ง (X_7)	-.634	.285	-.514	-2.227*	.030	3.856
8. การได้ทุ่มเทตนเองในการทำงาน (X_8)	.434	.273	.296	1.592	.117	2.498

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

2.3 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารเพื่อสนับสนุนผลการวิเคราะห์เชิงสถิติ

ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ผู้บริหารของศูนย์การค้าแห่งนี้หนึ่งท่าน ซึ่งมีประสบการณ์ตรงในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลภายในองค์กร ข้อค้นพบจากการสัมภาษณ์นี้สอดคล้องกับผลการวิเคราะห์เชิงปริมาณที่พบว่า ตัวแปรด้านข้อมูลป้อนกลับในการทำงานมีอิทธิพลทางลบกับความรู้สึกเป็นเจ้าของด้านการรับรู้ความสามารถของตนเอง กล่าวคือ ระบบการให้ข้อมูลป้อนกลับที่ไม่สม่ำเสมอ ขาดเป้าหมายเพื่อการพัฒนา และมีลักษณะเป็นเชิงตำหนิ มากกว่าการเสริมสร้างศักยภาพ ส่งผลให้พนักงานรู้สึกกดดันและขาดความมั่นใจ และไม่ได้รับ “การรับรู้ผลลัพธ์ของงาน (knowledge of results)” อย่างเพียงพอ ซึ่งเป็นหนึ่งในสภาวะทางจิตวิทยาที่เอื้อต่อการเกิดแรงจูงใจภายในและความรู้สึกมีคุณค่าในงานที่ทำ โดยผู้ให้ข้อมูลระบุว่า

“ศูนย์การค้าไม่มีระบบการ Feedback ที่ต่อเนื่อง โดยทั่วไปแล้วพนักงานจะได้รับการประเมินผลงานเพียงปีละครั้ง และการ Feedback นั้นกระทำโดยฝ่ายทรัพยากรบุคคลไม่ใช่หัวหน้างานโดยตรง ซึ่งทำให้เนื้อหาของ การ Feedback ขาดความเข้าใจเชิงลึกเกี่ยวกับการทำงานจริงของแต่ละบุคคล ที่สำคัญคือ ลักษณะของการ Feedback ส่วนใหญ่เป็นไปในเชิงตำหนิ

มากกว่าจะเป็นการให้คำแนะนำเพื่อการพัฒนา ส่งผลให้พนักงานรู้สึกกดดัน ขาดความมั่นใจ และไม่เห็นคุณค่าของตนเองในงานที่ทำ”

จากการวิเคราะห์สาเหตุในตอนต้นที่ 2 ทั้งในเชิงปริมาณและการสัมภาษณ์ผู้บริหาร ทำให้ผู้วิจัยค้นพบข้อเท็จจริงเชิงประจักษ์ว่าข้อมูลป้อนกลับในการทำงาน (Feedback) และ ความหลากหลายของทักษะ (Skill Variety) เป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความรู้สึกเป็นเจ้าของของพนักงานมากที่สุด

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์แนวทางในการพัฒนาความรู้สึกเป็นเจ้าของของพนักงานประจำ ศูนย์การค้าแห่งหนึ่งในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา

ผลการวิเคราะห์แนวทางในการพัฒนาความรู้สึกเป็นเจ้าของของพนักงานประจำ ศูนย์การค้าแห่งหนึ่งในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา จากการสนทนากลุ่ม (Focus Group) กับกลุ่มผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน ผู้วิจัยทำการสนทนากลุ่ม ผ่านระบบออนไลน์ด้วยโปรแกรม Zoom ผู้วิจัยนำเสนอข้อมูลตามความต้องการจำเป็นในการพัฒนาความรู้สึกเป็นเจ้าของของพนักงานประจำ ศูนย์การค้าแห่งหนึ่งในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ทั้งหมด 3 ด้าน ได้แก่ การรับรู้ความสามารถของตนเอง, อัตลักษณ์ในตนเอง และความเป็นส่วนหนึ่งกับองค์กร ตามลำดับ เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญร่วมเสนอแนวทางเชิงปฏิบัติที่สอดคล้องกับบริบทของศูนย์การค้า

3.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้เชี่ยวชาญ

ตาราง 17 ข้อมูลทั่วไปของผู้เชี่ยวชาญ

ลำดับ	วุฒิการศึกษา	อาชีพ	ความเชี่ยวชาญ
ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 1	ปริญญาเอกปรัชญาดุษฎีบัณฑิต พัฒนศึกษาศาสตร์	วิทยากรและที่ปรึกษาองค์กรภาครัฐและเอกชน	จิตวิทยาองค์กร
ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 2	ปริญญาเอกเศรษฐศาสตร์ เกษตรและทรัพยากร	วิทยากรและที่ปรึกษาองค์กรภาคเอกชน	การพัฒนาศักยภาพในการทำงาน
ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 3	ปริญญาเอกวิชาการจัดการเชิงกลยุทธ์	ที่ปรึกษาหน่วยงานภาครัฐ	การวิจัยตลาด วิจัยองค์กร การจัดทำ

ลำดับ	วุฒิการศึกษา	อาชีพ	ความเชี่ยวชาญ
			แผนกลยุทธ์ธุรกิจ และให้คำปรึกษา ด้านกลยุทธ์
ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 4	ปริญญาโทบริหารธุรกิจ	วิทยากรและที่ ปรึกษาองค์กร ภาคเอกชน	การพัฒนา ศักยภาพบุคลากร และองค์กร
ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 5	ปริญญาโทจิตวิทยา อุตสาหกรรมและองค์กร	ที่ปรึกษาองค์กร ภาคเอกชน	การพัฒนาบุคลากร และออกแบบ กระบวนการเรียนรู้ ในองค์กร

ผู้วิจัยได้วางกรอบคำถามในการสนทนากลุ่มไว้เพื่อให้การระดมสมองนำไปสู่แนวทางปฏิบัติที่ชัดเจน ผู้วิจัยได้กำหนดชุดคำถามหลัก โดยอ้างอิงจากผลการวิเคราะห์เชิงปริมาณในตอน ที่ 2 เพื่อใช้กระตุ้นให้ผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็นใน 4 มิติสำคัญ ดังนี้

1. มิติด้านการรับรู้ความสามารถของตนเอง (Self-efficacy) มุ่งเน้นประเด็นเรื่อง ผลกระทบของข้อมูลป้อนกลับในการทำงาน (Feedback) โดยใช้คำถามเจาะจงเรื่อง ความแตกต่างระหว่างการได้รับข้อมูลป้อนกลับในการทำงานจากฝ่ายบุคคลเทียบกับหัวหน้างาน และ แนวทางการปรับปรุงวิธีการให้ข้อมูลป้อนกลับในการทำงานเพื่อรักษาความมั่นใจของพนักงาน โดยมีตัวอย่างคำถามดังนี้

1.1 ในมุมมองของคุณ การที่ Feedback ถูกให้โดย HR มากกว่าหัวหน้างาน จะส่งผลอย่างไรต่อความมั่นใจและความผูกพันของพนักงาน

1.2 จากประสบการณ์คุณคิดว่าควรปรับปรุงหรือพัฒนาแนวทางการให้ Feedback อย่างไร เพื่อไม่ให้กระทบความมั่นใจในการทำงาน แต่ยังคงช่วยสร้างความผูกพันของพนักงานที่มีต่อทีมและองค์กร

2. มิติด้านอัตลักษณ์ในตนเอง (Self-identity) มุ่งเน้นประเด็นเรื่องการออกแบบ งาน โดยใช้คำถามเกี่ยวกับ ผลของความหลากหลายของทักษะ (Skill Variety) ที่มีต่อความภาคภูมิใจ และ ปัจจัยที่ช่วยให้พนักงานรู้สึกว่างานสะท้อนตัวตนและมีคุณค่า โดยมีตัวอย่างคำถามดังนี้

2.1 คุณคิดว่าการทำงานที่ใช้ทักษะที่หลากหลายในการทำงานส่งผลอย่างไรต่อความภาคภูมิใจและความผูกพันในงาน และคุณคิดว่าองค์กรควรพัฒนาหรือออกแบบงานอย่างไรเพิ่มเสริมจุดนี้

2.2 ในมุมมองของคุณ อะไรคือปัจจัยสำคัญที่ทำให้พนักงานรู้สึกว่างานของตนมีความหมายและสะท้อนตัวตนของเขา

3. มิติด้านความเป็นส่วนหนึ่งกับองค์กร (Belongingness) มุ่งเน้นประเด็นเรื่องวัฒนธรรมองค์กร โดยใช้คำถามเกี่ยวกับ วิธีการสร้างความผูกพันที่ยั่งยืน และการสร้างความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของทีม โดยมีตัวอย่างคำถามดังนี้

3.1 องค์กรควรใช้แนวทางแบบใดในการเสริมให้พนักงานเห็นคุณค่าในบทบาทหน้าที่ของตนเองมากขึ้น

3.2 จากประสบการณ์ของคุณ องค์กรควรทำอะไรเพื่อสร้างความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งและความผูกพันที่ยั่งยืนให้กับพนักงาน

4. มิติภาพรวมของการพัฒนา เป็นคำถามปลายเปิดเพื่อสังเคราะห์แผนงาน โดยถามถึง จุดเริ่มต้นที่เหมาะสมที่สุดหากต้องออกแบบแผนพัฒนาความรู้สึกเป็นเจ้าของให้กับศูนย์การค้าแห่งนี้ โดยมีตัวอย่างคำถามดังนี้

4.1 ถ้าต้องออกแบบแผนพัฒนาความรู้สึกเป็นเจ้าของ ให้กับพนักงานของศูนย์การค้าแห่งนี้ ควรเริ่มจากอะไร และเพราะอะไร

จากการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นตามกรอบคำถามข้างต้น ผู้วิจัยสามารถสังเคราะห์ข้อมูลออกมาเป็น แนวทางการพัฒนาความรู้สึกเป็นเจ้าของในด้านต่างๆ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

3.2 แนวทางในการพัฒนาความรู้สึกเป็นเจ้าของ ด้านการรับรู้ความสามารถของตนเอง

จากการสนทนากลุ่ม ผู้เชี่ยวชาญเห็นพ้องกันว่าพนักงานยังขาดโอกาสได้รับข้อมูลป้อนกลับที่มีคุณภาพและพื้นที่ในการแสดงศักยภาพที่แท้จริงส่งผลให้ไม่สามารถรับรู้ความสามารถของตนเองได้อย่างมั่นใจ จึงได้เสนอแนวทางหลัก 2 ประการ ดังนี้

1. จัดทำระบบ Feedback ประจำไตรมาส

ผู้เชี่ยวชาญสะท้อนว่าการที่พนักงานไม่ได้รับข้อมูลป้อนกลับอย่างต่อเนื่องหรือชัดเจนจากหัวหน้า ทำให้ไม่สามารถประเมินศักยภาพของตนเองได้อย่างมั่นใจ ขาดการสื่อสารที่สะท้อนคุณค่าของสิ่งที่ตนทำ ส่งผลให้เกิดความรู้สึกว่าผลงานไม่มีความหมาย บางคนแม้มีความสามารถ แต่ไม่ได้รับการยืนยันหรือแนะนำที่ช่วยให้พัฒนาได้ต่อเนื่อง เมื่อพนักงานไม่เห็นพัฒนาการของตนเองหรือไม่ได้รับแรงเสริมเชิงบวก ก็ย่อมขาดความรู้สึกเป็นเจ้าของในงาน ซึ่ง

ส่งผลให้พนักงานขาดความรู้สึกเป็นเจ้าของในด้านการรับรู้ความสามารถของตนเอง ผู้เชี่ยวชาญ จึงนำเสนอการจัดทำระบบการให้ข้อมูลป้อนกลับในการทำงาน ประจำไตรมาสโดยให้ “หัวหน้างานโดยตรง” เป็นผู้ให้ข้อมูลป้อนกลับในการทำงานโดยตรงกับพนักงาน ไตรมาสละหนึ่งครั้ง เพื่อส่งเสริมการสะท้อนคุณค่า เน้นทั้งการทบทวนผลงาน จุดแข็ง และแนวทางพัฒนา ไม่ใช่เพียงการแจ้งข้อผิดพลาดเท่านั้น เพื่อสร้างความมั่นใจให้กับพนักงานได้ ยกตัวอย่างความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ดังนี้

“Feedback ที่ดีไม่ใช่แค่การบอกว่า ‘ทำดี’ หรือ ‘ผิดพลาด’ แต่ต้องช่วยให้พนักงานเห็นภาพตัวเองชัดขึ้น เห็นพัฒนาการ และเชื่อว่าตัวเองมีคุณค่าในบทบาทที่ทำอยู่” - ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 1

“ระบบ Feedback ที่สม่ำเสมอจะกลายเป็นเครื่องมือสำคัญในการกระตุ้นความมั่นใจของพนักงาน เพราะเมื่อเขาเห็นว่าตนเองเติบโตได้จริง จะเริ่มรู้สึกอยากมีส่วนร่วมและอยากทำให้ดีขึ้น” - ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 2

“องค์กรจำนวนมากมองข้าม Feedback เชิงคุณค่า ทั้งที่จริงแล้ว นั่นคือการสื่อสารที่ทำให้พนักงานรู้สึกว่าเขามีตัวตน และองค์กรให้ความสำคัญกับเขา” - ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 4

“การจัด Feedback เป็นรอบๆ โดยหัวหน้างานของเขาเอง จะช่วยสร้างวัฒนธรรมแห่งการพัฒนา และยังเป็นช่วงเวลาที่หัวหน้าได้หยุดฟังและเข้าใจลูกน้องอย่างแท้จริง ไม่ใช่แค่สั่งงานหรือประเมินผลงาน” - ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 5

การจัดทำระบบการให้ข้อมูลป้อนกลับในการทำงาน ประจำไตรมาสเป็นแนวทางที่ตอบโจทย์ปัญหาการขาดการสะท้อนคุณค่าของพนักงานในงานที่ทำ ซึ่งเป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้พนักงานไม่สามารถรับรู้ความสามารถของตนเองได้อย่างมั่นใจ การมีระบบการให้ข้อมูลป้อนกลับในการทำงาน อย่างสม่ำเสมอจะช่วยให้พนักงานเห็นพัฒนาการของตนเอง ได้รับการยืนยันจากหัวหน้า และรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่าในองค์กร แนวทางนี้ไม่เพียงช่วยพัฒนาแต่ละ

บุคคล แต่ยังคงเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเติบโต และยกระดับความรู้สึกเป็นเจ้าของในงานอย่างยั่งยืน

2. สร้างพื้นที่ทดลองทำ (Pilot Role) ให้กับพนักงาน

ผู้เชี่ยวชาญชี้ให้เห็นว่าพนักงานจำนวนหนึ่งรู้สึกว่าการที่รับผิดชอบเป็นเพียงงานประจำที่ไม่มีโอกาสแสดงศักยภาพอื่นๆ ที่ซ่อนอยู่ บทบาทหน้าที่ที่ตายตัวและไม่มีพื้นที่ให้ทดลองหรือคิดริเริ่มสิ่งใหม่ ส่งผลให้พนักงานรู้สึกจำกัด ถูกมองเพียงบางมิติของความสามารถ เมื่อขาดโอกาสในการแสดงตัวตนหรือทดลองใช้ความสามารถอื่นนอกเหนือจากงานประจำ (routine) พนักงานจะรู้สึกว่าตนไม่มีคุณค่าที่แท้จริงในองค์กร ความรู้สึกนี้บั่นทอนการยึดโยงระหว่างตัวตนกับงาน และทำให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของในบทบาท ผู้เชี่ยวชาญจึงนำเสนอการสร้างพื้นที่ทดลองทำ (Pilot Role) โดยออกแบบให้เป็นงานหรือภารกิจย่อย เพื่อเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการทำงานที่แปลกใหม่ หรือกิจกรรมย่อยบางส่วนให้สอดคล้องกับจุดแข็งและความสนใจของพนักงานอย่างเป็นระบบ แต่ยังคงอยู่ในขอบเขตที่พนักงานสามารถเรียนรู้และได้รับการดูแลอย่างใกล้ชิดจากหัวหน้างาน เช่น การให้พนักงานทดลองนำประชุมทีมย่อยสัปดาห์ละครั้ง หรือให้พนักงานดูแลมูจัดแสดงสินค้าใหม่ในช่วงเวลาหนึ่ง พร้อมทั้งมีการกำหนดระยะเวลาในการทดลองทำ เช่น 1-2 เดือน และให้มีการติดตามผลโดยหัวหน้างานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อวิเคราะห์สิ่งที่พนักงานทำได้ดี สิ่งที่พัฒนาขึ้น และประเด็นที่ควรปรับปรุง ยกตัวอย่างความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ดังนี้

“บางครั้งคนเราก็ไม่รู้ตัวตัวเองเก่งอะไร จนกว่าจะได้ลองทำอะไรใหม่ๆ พื้นที่ทดลองทำคือโอกาสให้พนักงานกล้าก้าวออกจาก comfort zone และค้นพบศักยภาพที่ซ่อนอยู่ เช่น คนไหนที่ดูพูดคล่องแคล่ว อาจจะให้มา Live ขายของด้วย” – ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 2

“องค์กรไม่จำเป็นต้องรอให้พนักงานเก่งก่อนแล้วค่อยให้โอกาส แต่ควรสร้างโอกาสให้พวกเขาได้ลองผิดลองถูก เพราะนั่นแหละคือกระบวนการพัฒนาอย่างแท้จริง” – ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 3

“เมื่อองค์กรเปิดพื้นที่ให้พนักงานทดลองบทบาทใหม่ ไม่ว่าจะเป็นการคิดแคมเปญการขายโดยตัวพนักงานเอง หรือการตั้งเป้าหมายยอดขายที่ท้าทาย

ด้วยตัวเอง จะเกิดทั้งความท้าทายและแรงจูงใจที่ทำให้พวกเขาารู้สึกว่าองค์กร
'เห็น' และ 'เชื่อ' ในความสามารถของเขา” – ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 4

“Pilot Role ไม่ใช่แค่โอกาสในการทำงานใหม่ แต่เป็นเครื่องมือเชิง
จิตวิทยาที่ช่วยให้พนักงานรู้สึกว่าตนมีค่ามีความหมายในองค์กร และกลายเป็น
เจ้าของในบทบาทของตนจริง ๆ” – ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 5

การสร้างพื้นที่ทดลองทำ (Pilot Role) เป็นแนวทางสำคัญในการพัฒนา
ความรู้สึกเป็นเจ้าของของพนักงานด้านการรับรู้ความสามารถของตนเอง โดยเปิดโอกาสให้
พนักงานได้แสดงความสามารถนอกเหนือจากงานประจำที่ตนรับผิดชอบ การมีพื้นที่ให้ทดลองคิด
ทดลองทำ หรือริเริ่มสิ่งใหม่ ไม่เพียงช่วยให้พนักงานค้นพบศักยภาพที่แท้จริง แต่ยังช่วยให้องค์กร
มองเห็นความสามารถในมิติที่หลากหลายมากขึ้น แนวทางนี้เสริมสร้างความรู้สึกว่ามีคุณค่าใน
องค์กร และเป็นเจ้าของในบทบาทของตนอย่างแท้จริง ทั้งยังสร้างแรงจูงใจให้พนักงานเติบโตไป
พร้อมกับองค์กร

3.3 แนวทางในการพัฒนาความรู้สึกเป็นเจ้าของ ด้านอัตลักษณ์ในตนเอง

จากการสนทนากลุ่ม ผู้เชี่ยวชาญเห็นพ้องกันว่าพนักงานจำนวนหนึ่งยังไม่รู้สึกว่างาน
ที่ตนทำสะท้อนตัวตน คุณค่า และความหมายในการทำงานอย่างแท้จริง บทบาทงานที่ค่อนข้าง
ตายตัวและเน้นการปฏิบัติตามหน้าที่มากกว่าการได้ทำงานให้สอดคล้องกับจุดแข็งของตนเอง
ผู้เชี่ยวชาญจึงได้เสนอแนวทางหลัก 2 ประการ ดังนี้

1. ส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่เน้น Recognition of Uniqueness

ผู้เชี่ยวชาญสะท้อนให้เห็นว่าพนักงานจำนวนไม่น้อยรู้สึกว่างค์กรยังไม่เห็น
“ความเป็นตัวตน” หรือจุดเด่นเฉพาะบุคคลของตนอย่างแท้จริง แม้แต่ผู้ที่มีผลงานหรือมีลักษณะ
เฉพาะที่โดดเด่น ก็ไม่ได้รับการยอมรับในรูปแบบที่สะท้อนคุณค่าของความแตกต่างเหล่านั้น การ
ขาดวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการยอมรับความเป็นเอกลักษณ์ ทำให้พนักงานรู้สึกว่าไม่มีใคร
มองเห็น “ตัวตนในแบบที่ฉันเป็น” จึงไม่สามารถสร้างสายสัมพันธ์เชิงอัตลักษณ์กับองค์กรได้อย่าง
ลึกซึ้ง

ด้วยเหตุนี้ผู้เชี่ยวชาญจึงนำเสนอแนวทางการสร้างวัฒนธรรม Recognition
of Uniqueness หรือการยอมรับความเป็นเอกลักษณ์ของแต่ละบุคคล ผ่านกิจกรรมที่เป็นรูปธรรม

และดำเนินการได้จริง เช่น โปรแกรม “Highlight of the Month” เพื่อส่งเสริมการยกย่องจุดเด่นเฉพาะของแต่ละคนอย่างเป็นระบบและสร้างสรรค์

หนึ่งในแนวทางที่ผู้เชี่ยวชาญเสนอ คือ การจัดทำ QR Code ประจำร้านค้า เพื่อใช้เป็นช่องทางให้ลูกค้ากล่าวชื่นชมพนักงาน ทั้งด้านการบริการและการให้ความช่วยเหลือ โดยกำหนดรหัสประจำตัวพนักงานให้จำง่าย เช่น ร้าน A มีพนักงาน 5 คน ใช้รหัส A1–A5 และติด QR Code ไว้บริเวณหน้าเคาน์เตอร์ชำระเงินหรือประตูทางออก เพื่อให้ลูกค้าสามารถสแกนและส่งข้อความชื่นชมได้สะดวก

จากนั้นให้หัวหน้างานร่วมกับฝ่ายทรัพยากรบุคคลรวบรวมและประเมินข้อความชื่นชมเป็นรายเดือน เลือกข้อความที่สะท้อนพฤติกรรมบริการที่สร้างความประทับใจต่อทั้งพนักงานและลูกค้า 2–3 ข้อความ เพื่อนำไปจัดแสดงในบริเวณที่ลูกค้ามองเห็นได้ง่าย โดยข้อความดังกล่าวจะไม่ระบุตัวตนพนักงาน เพื่อสะท้อนภาพลักษณ์ของศูนย์การค้าที่ใส่ใจและให้ความสำคัญกับการบริการที่ดี อย่างไรก็ตาม สำหรับการบริหารจัดการภายใน หัวหน้างานหรือฝ่ายทรัพยากรบุคคลสามารถหยิบยกข้อความเหล่านี้มาชื่นชมพร้อมระบุตัวตนพนักงานในที่ประชุมหรือเวทีภายใน เพื่อเสริมสร้างความรู้สึกว่าคุณ “มีตัวตน” และ “มีคุณค่า” ในสายตาคณะกร

นอกจากนี้ องค์กรยังสามารถเสริมแนวทางดังกล่าวด้วยการจัดทำสื่อยกย่องการทำความดีของพนักงาน เช่น การติดภาพพนักงานที่ทำความดี เหมือนห้างสรรพสินค้าแห่งหนึ่งที่ทำป้ายประกาศเพื่อชื่นชมพนักงานที่ทำความดีและให้บริการลูกค้าอย่างยอดเยี่ยม เช่น พนักงาน รปภ. สังเกตเห็นยางรถยนต์ของผู้รับบริการ จึงเข้าช่วยเหลือผู้รับบริการในการเปลี่ยนยางรถยนต์ หรือการนำสิ่งของที่ผู้รับบริการลืมไว้ในห้องน้ำไปยังจุดประชาสัมพันธ์เพื่อประกาศหาเจ้าของ เป็นต้น ยกตัวอย่างความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ดังนี้

“การที่องค์กรให้การยอมรับในจุดเด่นเฉพาะบุคคล ไม่ใช่แค่การชมเชย แต่เป็นการสะท้อนว่าเรามองเห็นคุณในแบบที่คุณเป็น ซึ่งสิ่งนี้มีพลังมากต่อการสร้างอัตลักษณ์ในงาน” – ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 1

“Highlight of the Month ไม่ได้เป็นเพียงกิจกรรม แต่คือการสร้างวัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญกับความแตกต่างของแต่ละคน ซึ่งจะช่วยให้พนักงานรู้สึกว่าตนมีความหมาย” – ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 2

“สิ่งที่พนักงานต้องการไม่ใช่รางวัลใหญ่โตเสมอไป แต่การถูกยกย่องในแบบที่เขาเป็น โดยไม่ต้องเปลี่ยนตัวเอง ก็เพียงพอแล้วที่จะทำให้เขารู้สึกอยากอยู่และเติบโตกับองค์กร” – ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 3

“องค์กรที่กล้าสะท้อนเอกลักษณ์ของพนักงาน จะกลายเป็นพื้นที่ที่พนักงานรู้สึกปลอดภัยในการเป็นตัวของตัวเอง และนั่นคือรากฐานของการสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของที่ยั่งยืน” – ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 4

การส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการยอมรับความเป็นเอกลักษณ์ของแต่ละบุคคล (Recognition of Uniqueness) เป็นแนวทางสำคัญในการสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของในด้านอัตลักษณ์ในตนเอง พนักงานจะรู้สึกว่าตนมีคุณค่าในแบบที่ตนเป็น ไม่จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงเพื่อให้เหมือนคนอื่น โปรแกรม “Highlight of the Month” จึงถูกเสนอเป็นหนึ่งในเครื่องมือที่ช่วยยกย่องจุดเด่นเฉพาะบุคคลอย่างเป็นระบบ แนวทางนี้ไม่ได้ส่งเสริมแค่การยอมรับแต่ยังสร้างวัฒนธรรมที่ให้เกิดความแตกต่างและเพิ่มความภาคภูมิใจในการทำงานของพนักงานทุกคน

2. การออกแบบงานแบบยืดหยุ่น (Job Crafting)

ผู้เชี่ยวชาญสะท้อนผ่านการสนทนากลุ่มว่าพนักงานจำนวนหนึ่งแม้จะสามารถปฏิบัติงานได้ตามหน้าที่ แต่กลับรู้สึกว่างงานที่ทำงานเป็นเพียง “ตำแหน่งงาน” มากกว่า “พื้นที่ที่สะท้อนตัวตน” ลักษณะงานที่ถูกกำหนดหน้าที่ไว้อย่างตายตัวและเน้นการปฏิบัติตามขั้นตอน ทำให้พนักงานไม่ค่อยมีโอกาสเลือกวิธีทำงานหรือบทบาทที่สอดคล้องกับความถนัด ความสนใจ และคุณค่าที่ตนให้ความสำคัญ ส่งผลให้รู้สึกว่าตนเป็นเพียงฟันเฟืองหนึ่งในระบบ เมื่อบทบาทในงานไม่สะท้อนตัวตน พนักงานจึงยากที่จะรู้สึกภาคภูมิใจหรือรู้สึกถึงอัตลักษณ์ในตนเองได้อย่างเต็มที่

ผู้เชี่ยวชาญจึงเสนอแนวทางการออกแบบงานแบบยืดหยุ่น (Job Crafting) เพื่อเปิดโอกาสให้พนักงานสามารถปรับ “วิธีการทำงาน” และ “ขอบเขตของบทบาทบางส่วน” ให้สอดคล้องกับจุดแข็งและตัวตนของตนเองมากขึ้น ภายใต้กรอบเป้าหมายของตำแหน่งงานและขององค์กร โดยแนวทางเชิงปฏิบัติที่เสนอ เช่น การเปิดโอกาสให้พนักงานได้ออกแบบการนำเสนอสินค้าในร้านของตนเอง มากกว่าแค่การพูดคุยของอย่างที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ตัวอย่างเช่น พนักงานขายกระเป๋าเดินทาง สาธิตการใช้งานจริงโดยการจัดเตรียมเสื้อผ้าและของใช้บรรจุลงใน

กระเป่าให้ลูกค้าได้เห็นถึงความจุของกระเป่า หรือร้านขายเครื่องครัวสาธิตการใช้มีดหั่นอาหารจริงให้ดู และเปิดโอกาสให้ลูกค้าทดลองด้วยตนเอง เป็นต้น

ในกระบวนการออกแบบงานแบบยืดหยุ่น ผู้เชี่ยวชาญเน้นว่าควรกำหนดขอบเขตให้ชัดเจนว่าอะไรคือ “งานหลักที่ต้องรับผิดชอบ” และอะไรคือ “พื้นที่ที่สามารถปรับได้” เพื่อป้องกันการทับซ้อนของงานหรือเกิดความรู้สึกไม่เป็นธรรมระหว่างเพื่อนร่วมงาน นอกจากนี้หัวหน้างานควรมีการสะท้อนผลอย่างสม่ำเสมอ เช่น การสอบถามความรู้สึกของพนักงานหลังจากได้ทดลองปรับวิธีทำงาน การพูดคุยถึงสิ่งที่รู้สึกว่าเป็น “นี่แหละคืองานของฉัน” และสิ่งที่ลูกค้าหรือเพื่อนร่วมงานรับรู้ได้จากการทำงานของพนักงานคนนั้น แนวทางนี้ช่วยให้พนักงานรู้สึกว่าการที่ทำงานสะท้อนตัวตน คุณค่า และสิ่งที่อยากส่งต่อให้ลูกค้าได้มากขึ้น นำไปสู่การเสริมสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของในด้านอัตลักษณ์ในตนเองอย่างมีนัยสำคัญ โดยส่วนหนึ่งของความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญมีดังนี้

“การออกแบบงานแบบยืดหยุ่นช่วยให้พนักงานรู้สึกว่าตนเองมีอิสระในการกำหนดวิธีการทำงานตามความถนัดของตนเอง ซึ่งจะกระตุ้นทั้งแรงจูงใจและความรู้สึกเป็นเจ้าของในงานได้ชัดเจนขึ้น” - ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 1

“หากองค์กรเปิดพื้นที่ให้พนักงานได้เสนอแนวทางการทำงานใหม่ๆ ที่เหมาะกับตนเอง จะทำให้พนักงานรู้สึกมีบทบาทในงานมากขึ้น และสร้างความผูกพันกับองค์กรอย่างยั่งยืน” - ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 2

“Job Crafting ไม่ใช่แค่การยืดหยุ่นงาน แต่คือการยืดหยุ่นความหมายของงานด้วย การที่พนักงานสามารถปรับเนื้อหา หรือความสัมพันธ์ในงานได้เอง จะช่วยเสริมอัตลักษณ์ในการทำงานได้อย่างแท้จริง” - ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 4

“องค์กรควรสนับสนุนให้หัวหน้างานเรียนรู้วิธีให้พื้นที่กับลูกทีมในการปรับบทบาทงานอย่างเหมาะสม เพื่อให้เกิดความรู้สึกว่า “ฉันเป็นเจ้าของสิ่งที่ฉันทำ” ไม่ใช่แค่ผู้รับคำสั่ง” - ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 5

การออกแบบงานแบบยืดหยุ่น (Job Crafting) เป็นแนวทางที่ตอบโจทย์ความต้องการของพนักงานยุคใหม่ที่ต้องการความหมายและความเป็นตัวเองในงานที่ทำ จากการวิเคราะห์พบว่าพนักงานในศูนย์การค้ายังขาดอิสระในการเลือกวิธีการทำงานและโอกาสในการเสนอแนวทางใหม่ๆ ซึ่งส่งผลต่อความรู้สึกเป็นเจ้าของในงาน การพัฒนา Job Crafting จึงช่วยเปิดพื้นที่ให้พนักงานปรับเนื้อหา งาน ความสัมพันธ์ในการทำงาน และวิธีการทำงานให้สอดคล้องกับจุดแข็งและความถนัดของตน การเปลี่ยนแปลงนี้ไม่เพียงเสริมสร้างแรงจูงใจ แต่ยังเป็นการปลดปล่อยศักยภาพที่แท้จริง และสร้างความผูกพันกับองค์กรในระดับลึกซึ้งยิ่งขึ้น

3.4 แนวทางในการพัฒนาความรู้สึกเป็นเจ้าของ ด้านความเป็นส่วนหนึ่งกับองค์กร

ผลการเสนอแนวทางในการพัฒนาความรู้สึกเป็นเจ้าของของพนักงานประจำศูนย์การค้าแห่งหนึ่งในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ด้านความเป็นส่วนหนึ่งกับองค์กร จากการสนทนากลุ่ม (Focus Group) สามารถสรุปประเด็นได้ ดังนี้

จากการสนทนากลุ่ม ผู้เชี่ยวชาญเห็นพ้องกันว่าพนักงานจำนวนหนึ่งยังไม่รู้สึกว่า “ตนเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร” อย่างแท้จริง ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับองค์กรยังคงอยู่ในลักษณะของการเป็นผู้ปฏิบัติงานตามหน้าที่ มากกว่าการรู้สึกว่าตนมีบทบาทร่วมในการขับเคลื่อนองค์กร ส่งผลให้ความเป็นส่วนหนึ่งกับองค์กรยังอยู่ในระดับไม่สูงนัก ผู้เชี่ยวชาญจึงได้เสนอแนวทางหลัก 2 ประการในการเสริมสร้างความเป็นส่วนหนึ่งกับองค์กรของพนักงาน ดังนี้

1. พัฒนากลยุทธ์สร้างวัฒนธรรมการทำงานแบบมีส่วนร่วม

จากการวิเคราะห์พบว่าพนักงานประจำศูนย์การค้ามีปฏิสัมพันธ์เฉพาะในสายงานหรือทีมของตนเอง ส่งผลให้ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรโดยรวม ยังไม่เกิดอย่างแท้จริง ความสัมพันธ์ข้ามแผนกมีลักษณะห่างเหิน ขาดโอกาสแลกเปลี่ยนประสบการณ์หรือสร้างความเข้าใจกันในระดับบุคคล เมื่อขาดความคุ้นเคยและการมีส่วนร่วมร่วมกันในระดับองค์กร พนักงานจึงไม่รู้สึกว่า “ที่นี่คือพื้นที่ของฉัน”

ผู้เชี่ยวชาญจึงนำเสนอการสร้างวัฒนธรรมองค์กรแบบมีส่วนร่วมผ่านกิจกรรมสานสัมพันธ์ข้ามแผนกอย่างต่อเนื่องเพื่อฟื้นฟูความสัมพันธ์และเสริมสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกันในระดับศูนย์การค้า แนวทางหนึ่งคือการจับคู่ร้านค้าที่มีสินค้าสนับสนุนกัน เช่น ร้านเครื่องนอนจับคู่กับร้านขายชุดนอน ร้านขายอุปกรณ์กีฬาจับคู่กับร้านขายเสื้อผ้ากีฬา แล้วให้พนักงานจากทั้งสองร้านร่วมกันคิดวิธีขายสินค้าแบบเป็นชุดหรือแคมเปญร่วมกัน โดยให้พนักงานส่งแนวทางและวิธีการไปยังหัวหน้างานเพื่อดูความเหมาะสมและขออนุมัติจากผู้จัดการ

ศูนย์การค้า การออกแบบกิจกรรมในลักษณะนี้จะช่วยให้พนักงานได้มองเห็นว่าตนไม่ได้ทำงานแยกเดี่ยว แต่เป็นส่วนหนึ่งของความร่วมมือระหว่างร้านค้าภายในศูนย์การค้าเดียวกัน

อีกแนวทางหนึ่ง คือ การจัดกิจกรรมเพื่อสังคม (CSR) โดยทางศูนย์การค้า คัดเลือกตัวแทนจากแต่ละร้านมาทำกิจกรรมเพื่อสังคมร่วมกัน เช่นการบริจาคสิ่งของเครื่องใช้ให้กับผู้ยากไร้ การปลูกป่า หรือเลี้ยงอาหารกลางวันบ้านเด็กกำพร้า เป็นต้น เพื่อสร้างความรู้จักและคุ้นเคยกันมากยิ่งขึ้น

นอกจากนี้ ฝ่ายทรัพยากรบุคคลยังสามารถจัดให้มีกิจกรรม “รวมเรื่องความสำเร็จ” ที่แต่ละร้านค้าทำได้ โดยไม่จำเป็นต้องเป็นเรื่องยอดเยี่ยมเท่านั้น เช่น พนักงานร้านหนึ่งสามารถทำให้ผู้รับบริการที่โมโหจากความผิดพลาดบางอย่างอารมณ์เย็นลงได้ เป็นต้น การทำเช่นนี้เพื่อสร้างให้เกิดบรรยากาศของการชื่นชม ยินดี และสนับสนุนซึ่งกันและกันในกลุ่มพนักงาน ขยายจากทุกร้านค้า ทางฝ่ายทรัพยากรบุคคลสามารถจัดกิจกรรมนี้ เดือนละหนึ่งครั้ง หรือ สองสัปดาห์ครั้ง เป็นกิจกรรมที่ไม่มีค่าใช้จ่าย แต่ช่วยสร้างบรรยากาศของการชื่นชม ยินดี และสนับสนุนกันระหว่างพนักงานจากหลากหลายร้านค้า ยกตัวอย่างความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญได้ดังนี้

“ความสัมพันธ์ระหว่างทีมงานข้ามแผนกคือสะพานที่เชื่อมพนักงานให้รู้สึกว่าองค์กรคือพื้นที่ร่วม ไม่ใช่แค่จุดปฏิบัติงานเฉพาะกลุ่ม การมีกิจกรรมที่เปิดโอกาสให้ข้ามสายงานจึงเป็นหัวใจของความรู้จักเป็นเจ้าของโดยรวม” – ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 3

“เมื่อพนักงานได้ทำความรู้จักกันนอกเหนือจากแค่บทบาทหน้าที่ พวกเขาจะเริ่มเห็น “คน” มากกว่าแค่ “ตำแหน่ง” สิ่งนี้จะสร้างรากฐานความไว้วางใจและความรู้สึกมีส่วนร่วมที่ยั่งยืนในองค์กร” – ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 4

“องค์กรที่เปิดพื้นที่ให้แผนกต่างๆ ได้แลกเปลี่ยนผ่านกิจกรรมร่วมกัน จะช่วยลดความเป็นไซโล เพิ่มความเข้าใจ และสร้างวัฒนธรรมที่ทำให้พนักงานรู้สึกว่าเราอยู่ในทีมเดียวกัน” – ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 5

การพัฒนากลยุทธ์สร้างวัฒนธรรมการทำงานแบบมีส่วนร่วม เป็นแนวทางสำคัญในการเสริมสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของในระดับองค์กรของพนักงาน พนักงานที่มีโอกาส

สื่อสารและร่วมกิจกรรมข้ามแผนกจะรู้สึกผูกพัน ไม่แยกส่วนกับทีมอื่นๆ ซึ่งช่วยลดความเป็นไซโล และสร้างความไว้วางใจระหว่างกัน กิจกรรมสานสัมพันธ์ Cross-functional Bonding จึงเป็นเครื่องมือที่ช่วยเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างคนในองค์กร ทำให้พนักงานรู้สึกว่ “ที่นี่คือพื้นที่ของเรา” มากกว่าแค่ “ที่ทำงานของฉัน”

2. ตั้งคณะกรรมการการมีส่วนร่วม (Committee for Engagement)

การสนทนากลุ่มกับผู้เชี่ยวชาญพบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการมักเป็นผู้รับนโยบายโดยไม่มีส่วนร่วมในการออกแบบกิจกรรมหรือแนวทางที่ส่งผลต่อชีวิตการทำงานของตนเอง ส่งผลให้ขาดความรู้สึกเป็นเจ้าของในกระบวนการภายในองค์กร ขาดแรงจูงใจและความผูกพันจากภายใน

ผู้เชี่ยวชาญจึงนำเสนอแนวทางการจัดตั้งคณะกรรมการการมีส่วนร่วม (Committee for Engagement) โดยเปิดโอกาสให้พนักงานระดับปฏิบัติการมีบทบาทร่วมในการออกแบบกิจกรรมองค์กรและสะท้อนเสียงจากเพื่อนร่วมงาน เพื่อเสริมการมีส่วนร่วมจากล่างขึ้นบนอย่างแท้จริง และสร้างความรู้สึกว่เสียงของพวกเขามีคุณค่าในองค์กร ตัวอย่างเช่น ให้ผู้จัดการร้านค้าแต่ละร้านคัดเลือกพนักงานหนึ่งคน เข้าร่วมกลุ่มเพื่อเป็นตัวแทนระบอเสียงของพนักงาน เปิดโอกาสให้พนักงานสะท้อนมุมมองต่อการทำงาน ความต้องการ หรือการสนันสนุนจากองค์กร ผ่านตัวแทนของตนได้ เพื่อนำเข้าสู่การประชุมประจำเดือนร่วมกับผู้จัดการศูนย์การค้าหรือผู้ที่เกี่ยวข้อง

ทั้งนี้การตั้งคณะกรรมการการมีส่วนร่วม ขึ้นมานั้นต้องมีข้อตกลงร่วมกันถึงประเด็นความเหมาะสมของการนำเสนอ และการปกป้องสมาชิกที่อยู่ในกลุ่ม เพื่อให้เกิดพื้นที่ปลอดภัย พนักงานสามารถพูดคุยหรือสื่อสารอย่างตรงไปตรงมาได้ การทำเช่นนี้จะช่วยให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันในทุกระดับ ช่วยเสริมสร้างความรู้สึกผูกพันและความเป็นส่วนหนึ่งกับองค์กรมากขึ้น ยกตัวอย่างความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ดังนี้

“เมื่อพนักงานระดับปฏิบัติการมีส่วนร่วมในการออกแบบกิจกรรม พวกเขาจะไม่รู้สึกว่แค่ “ถูกบอกให้ทำ” แต่รู้สึกว่ “ได้ร่วมสร้าง” สิ่งนี้คือรากฐานของความรู้สึกเป็นเจ้าของที่แท้จริง” – ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 1

“Committee for Engagement คือเวทีที่ทำให้เสียงของคนหน้างาน ดังกึกก้องอย่างมีคุณค่า มันไม่ใช่แค่เรื่องกิจกรรม แต่คือการยอมรับว่าไอเดียจากทุกระดับล้วนมีความหมายต่อวัฒนธรรมองค์กร” – ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 2

“การดึงพนักงานเข้ามาร่วมคิดกิจกรรม ไม่เพียงเพิ่มการมีส่วนร่วม แต่ยังเป็นการสร้างความเป็นผู้นำเล็กๆ ในองค์กร ที่รู้สึกว่าคุณมีอิทธิพลต่อสภาพแวดล้อมการทำงานของตนเอง” – ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 4

“องค์กรที่เปิดพื้นที่ให้พนักงานระดับปฏิบัติการร่วมออกแบบสิ่งต่างๆ จะไม่ได้เพียงแค่งานที่ตรงใจ แต่ยังได้พนักงานที่รู้สึกว่าตัวเองมีตัวตน มีเสียง และมีคุณค่าที่องค์กรรับฟัง” – ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 5

การจัดตั้ง Committee for Engagement เป็นแนวทางที่มุ่งเน้นการสร้างการมีส่วนร่วมจากพนักงานระดับปฏิบัติการอย่างแท้จริง โดยเปิดโอกาสให้พวกเขา มีบทบาทในการออกแบบกิจกรรมหรือแนวทางที่เกี่ยวข้องกับชีวิตการทำงานของตนเอง ซึ่งช่วยเสริมความรู้สึกเป็นเจ้าของ แรงจูงใจ และความผูกพันต่อองค์กรอย่างลึกซึ้ง ที่สำคัญคือการส่งสัญญาณว่า “เสียงของพนักงานทุกระดับมีความหมาย” ซึ่งจะนำไปสู่การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งและยั่งยืน

3.5 สรุปภาพรวมแนวทางการพัฒนาความรู้สึกเป็นเจ้าของ

จากการวิเคราะห์ข้อมูลความต้องการจำเป็น ผลการวิเคราะห์สาเหตุที่ทำให้เกิดความต้องการจำเป็น และแนวทางการพัฒนาความรู้สึกเป็นเจ้าของของพนักงานประจำ ศูนย์การค้าแห่งหนึ่งในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา พบว่า ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาความรู้สึกเป็นเจ้าของครอบคลุม 3 ด้านหลัก ได้แก่ ด้านการรับรู้ความสามารถของตนเอง ด้านอัตลักษณ์ในตนเอง และด้านความเป็นส่วนหนึ่งกับองค์กร โดย

1. ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาความรู้สึกเป็นเจ้าของด้านการรับรู้ความสามารถของตนเอง มีสาเหตุ 3 ประการ คือ ขาดระบบการให้ข้อมูลป้อนกลับอย่างสม่ำเสมอ บทบาทหน้าที่ในงานไม่เอื้อต่อการแสดงศักยภาพที่แท้จริง และขาดกลไกส่งเสริมและพัฒนาให้พนักงานตระหนักถึงศักยภาพของตน จึงนำเสนอแนวทางในการพัฒนาความรู้สึกเป็นเจ้าของด้านการรับรู้ความสามารถของตนเอง 2 แนวทาง คือ จัดทำระบบการให้ข้อมูลป้อนกลับประจำไตรมาส และสร้างพื้นที่ทดลองทำให้กับพนักงาน

2. ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาความรู้สึกรู้สึกเป็นเจ้าของของด้านอัตลักษณ์ในตนเอง มีสาเหตุ 2 ประการ คือ ขาดการยอมรับและการสะท้อนคุณค่าของพนักงานจากองค์กร และไม่มีพื้นที่ให้แสดงความเป็นตัวเองในงาน จึงนำเสนอแนวทางในการพัฒนาความรู้สึกรู้สึกเป็นเจ้าของของด้านอัตลักษณ์ในตนเอง 2 แนวทาง คือ ส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการยอมรับความเป็นเอกลักษณ์ของแต่ละคน และการออกแบบงานแบบยืดหยุ่น

3. ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาความรู้สึกรู้สึกเป็นเจ้าของด้านความเป็นส่วนหนึ่งกับองค์กร มีสาเหตุ 2 ประการ คือ การขาดวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมความรู้สึกรู้สึกเป็นหนึ่งเดียว และไม่มีระบบหรือกิจกรรมที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วม จึงนำเสนอแนวทางในการพัฒนาความรู้สึกรู้สึกเป็นเจ้าของด้านความเป็นส่วนหนึ่งกับองค์กร 2 แนวทาง คือ พัฒนากลยุทธ์สร้างวัฒนธรรมการทำงานแบบมีส่วนร่วม และตั้งคณะกรรมการการมีส่วนร่วม

สรุปได้ดังตาราง 18

ตาราง 18 สรุปความต้องการจำเป็น สาเหตุของความต้องการจำเป็น และแนวทางการพัฒนาความรู้สึกรู้สึกเป็นเจ้าของของพนักงานประจำศูนย์การค้าแห่งหนึ่งในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา

ความต้องการจำเป็นการ พัฒนาความรู้สึกรู้สึกเป็น เจ้าของ	สาเหตุ	แนวทาง
การรับรู้ความสามารถของ ตนเอง	1. ขาดระบบการให้ข้อมูล ป้อนกลับอย่างสม่ำเสมอ (Feedback System) 2. บทบาทหน้าที่ในงานไม่เอื้อต่อ การแสดงศักยภาพที่แท้จริง 3. ขาดกลไกส่งเสริมและพัฒนา ให้พนักงานตระหนักถึงศักยภาพ ของตน	1. จัดทำระบบการให้ข้อมูล ป้อนกลับประจำไตรมาสโดย หัวหน้างาน 2. สร้างพื้นที่ทดลองทำ (Pilot Role) ให้กับพนักงาน โดยให้พนักงานได้ เสนอไอเดียในสิ่งที่อยากทำและ สนับสนุนเป้าหมายขององค์กร ไป ยังหัวหน้างาน และหัวหน้างานกับ ฝ่ายบุคคลร่วมกันพิจารณาความ เหมาะสม
อัตลักษณ์ในตนเอง	1. ขาดการยอมรับและการ สะท้อนคุณค่าของพนักงานจาก	1. ส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่เน้น การยอมรับความเป็นเอกลักษณ์

	<p>องค์กร</p> <p>2. ไม่มีพื้นที่ให้แสดงความเป็นตัวเองในงาน</p>	<p>ของแต่ละคน (Recognition of Uniqueness) เช่นการเปิดโอกาสให้ผู้รับบริการได้ชื่นชมพนักงานผ่านการสแกน QR Code และการติดภาพของพนักงานที่ทำความดีหรือให้การบริการที่ยอดเยี่ยมแก่ลูกค้า</p> <p>2. การออกแบบงานแบบยืดหยุ่น (Job Crafting) เช่นการเปิดโอกาสให้พนักงานได้ออกแบบการนำเสนอสินค้าด้วยตนเอง</p>
<p>ความเป็นส่วนหนึ่งกับองค์กร</p>	<p>1. การขาดวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียว</p> <p>2. ไม่มีระบบหรือกิจกรรมที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วม</p>	<p>1. พัฒนากลยุทธ์สร้างวัฒนธรรมการทำงานแบบมีส่วนร่วม เช่น การจับคู่ร้านค้าที่มีสินค้าสนับสนุนกัน, การจัดกิจกรรมเพื่อสังคม (CSR) หรือกิจกรรม “รวมเรื่องความสำเร็จ” ที่แต่ละร้านค้าทำได้</p> <p>2. ตั้งคณะกรรมการการมีส่วนร่วม (Committee for Engagement) โดยการสร้างกลุ่มตัวแทนพนักงานที่เป็นกระบอกเสียงสื่อสารถึงมุมมองการทำงาน ความต้องการ หรือการสนับสนุนจากองค์กร</p>

ความรู้สึกเป็นเจ้าของของพนักงานประจำศูนย์การค้าถูกหล่อหลอมจากปัจจัยทั้งด้านการรับรู้ความสามารถ อัตลักษณ์ในตนเอง และความเป็นส่วนหนึ่งในองค์กร ซึ่งล้วนได้รับผลกระทบจากการขาดระบบสนับสนุนที่เหมาะสม ทั้งในเชิงโครงสร้าง บทบาท และวัฒนธรรมองค์กร การออกแบบแนวทางพัฒนาในแต่ละด้านจึงมุ่งเน้นการสร้างพื้นที่ ปรับระบบ และส่งเสริมคุณค่าเฉพาะตัวของพนักงานอย่างเป็นรูปธรรม แนวทางที่นำเสนอมีความเชื่อมโยงกับการพัฒนา

ทั้งระดับบุคคลและองค์กร เพื่อสร้างแรงจูงใจจากภายใน และเสริมสร้างความผูกพันอย่างยั่งยืน
สุดท้าย แนวทางเหล่านี้จะเป็นรากฐานสำคัญต่อการพัฒนาองค์กรที่มีความหมายต่อทุกคนใน
ระยะยาว



บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง “การประเมินความต้องการจำเป็นแบบสมบูรณเพื่อพัฒนาความรู้สึกรู้สึกเป็นเจ้าของให้กับพนักงานประจำศูนย์การค้าแห่งหนึ่งในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา” มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาระดับและองค์ประกอบของความรู้สึกรู้สึกเป็นเจ้าของของพนักงานประจำศูนย์การค้าแห่งหนึ่งในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ทั้งในสภาพปัจจุบันและสภาพที่คาดหวัง 2) เพื่อวิเคราะห์สาเหตุของความต้องการจำเป็นในการพัฒนาความรู้สึกรู้สึกเป็นเจ้าของของพนักงาน ในด้านปัจจัยด้านคุณลักษณะของงานและสภาวะทางจิตวิทยา 3) เพื่อเสนอแนวทางในการพัฒนาความรู้สึกรู้สึกเป็นเจ้าของของพนักงานประจำศูนย์การค้าแห่งหนึ่งในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาความรู้สึกรู้สึกเป็นเจ้าของ คุณลักษณะของงาน และการประเมินความต้องการจำเป็น และแบ่งการวิจัยออกเป็น 3 ระยะ ได้แก่ ระยะที่ 1 การประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาความรู้สึกรู้สึกเป็นเจ้าของ โดยศึกษาระดับสภาพปัจจุบันและสภาพที่คาดหวังขององค์ประกอบความรู้สึกรู้สึกเป็นเจ้าของทั้ง 5 ด้าน และจัดลำดับความต้องการจำเป็นโดยใช้ดัชนี PNI_{modified} ระยะที่ 2 การวิเคราะห์สาเหตุของความต้องการจำเป็นในการพัฒนาความรู้สึกรู้สึกเป็นเจ้าของ โดยใช้การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณเพื่อศึกษาอิทธิพลระหว่างคุณลักษณะของงานและสภาวะทางจิตวิทยาที่นำไปสู่การสร้างความรู้สึกรู้สึกเป็นเจ้าของ และระยะที่ 3 การนำเสนอแนวทางในการพัฒนาความรู้สึกรู้สึกเป็นเจ้าของ โดยใช้การสนทนากลุ่ม (Focus Group) กับผู้เชี่ยวชาญเพื่อนำเสนอและปรับปรุงแนวทางให้เหมาะสมกับบริบทของศูนย์การค้า

ประชากรที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ ผู้บริหารและพนักงานประจำศูนย์การค้าแห่งหนึ่งในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา โดยในแต่ละระยะของการวิจัยใช้กลุ่มตัวอย่างและวิธีการเก็บข้อมูลแตกต่างกันไป ดังนี้ ระยะที่ 1 ใช้กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหาร 6 คน และพนักงานหน้าร้าน 65 คน รวมทั้งสิ้น 71 คน โดยใช้แบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 6 ระดับในการเก็บข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่คาดหวังของความรู้สึกรู้สึกเป็นเจ้าของ เพื่อนำมาคำนวณดัชนีความต้องการจำเป็น ระยะที่ 2 ใช้กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้จัดการร้านและพนักงานขาย จำนวน 65 คน เก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับเกี่ยวกับคุณลักษณะของงานและสภาวะทางจิตวิทยาที่สนับสนุนให้เกิดความรู้สึกรู้สึกเป็นเจ้าของ พร้อมทั้งใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารศูนย์การค้า จำนวน 1 คน เพื่อช่วยอธิบายสาเหตุและบริบทที่เกี่ยวข้องกับความต้องการจำเป็น

ดังกล่าว และระยะที่ 3 ใช้กลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านการให้คำปรึกษาองค์กรและนักจิตวิทยาองค์กรจำนวน 5 คน ดำเนินการสนทนากลุ่ม เพื่อระดมความคิดเห็น กลั่นกรอง และพัฒนาแนวทางการเสริมสร้างความรู้สึกรับผิดชอบเป็นเจ้าของของพนักงานให้เหมาะสมกับบริบทของศูนย์การค้า

สรุปผลการวิจัย

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยการประเมินความต้องการจำเป็นแบบสมบูรณ์เพื่อพัฒนาความรู้สึกรับผิดชอบเป็นเจ้าของให้กับพนักงานประจำศูนย์การค้าแห่งหนึ่งในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา สามารถสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

1. การจัดลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาความรู้สึกรับผิดชอบเจ้าของ การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นโดยใช้ดัชนี $PNI_{modified}$ ซึ่งพิจารณาจากองค์ประกอบความรู้สึกรับผิดชอบเจ้าของทั้ง 5 ด้าน พบว่า พนักงานประจำศูนย์การค้าแห่งนี้มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาองค์ประกอบของความรู้สึกรับผิดชอบเจ้าของในระดับที่แตกต่างกัน โดยมีองค์ประกอบที่มีค่าความต้องการจำเป็นสูงสุด 3 ลำดับแรก ได้แก่ 1) การรับรู้ความสามารถของตนเอง (Self-efficacy) ซึ่งมีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นเท่ากับ 0.26 2) อัตลักษณ์ในตนเอง (Self-identity) ซึ่งมีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นเท่ากับ 0.19 และ 3) ความเป็นส่วนหนึ่งกับองค์กร (Belongingness) ซึ่งมีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นเท่ากับ 0.17 ตามลำดับ ในขณะที่องค์ประกอบที่เหลืออีก 2 ด้าน ได้แก่ การครอบครองอาณาเขตพื้นที่ (Territoriality) และการตระหนักในหน้าที่ความรับผิดชอบ (Accountability) มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาในลำดับที่ต่ำกว่า คือ 0.12 และ 0.06 ตามลำดับ ทั้งนี้ เพื่อให้การวิเคราะห์เชิงลึกมีความชัดเจน ผู้วิจัยจึงใช้ 3 องค์ประกอบที่มีค่าความต้องการจำเป็นสูงสุดเป็นประเด็นหลักในการวิเคราะห์สาเหตุและแนวทางการพัฒนาในระยะต่อไป โดยยังคงรายงานผลการวิเคราะห์ในภาพรวมครบทั้ง 5 องค์ประกอบตามกรอบแนวคิดของการวิจัย

2. การวิเคราะห์สาเหตุของความต้องการจำเป็นในการพัฒนาความรู้สึกรับผิดชอบเจ้าของ ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณเพื่อหาสาเหตุที่ส่งผลต่อความรู้สึกรับผิดชอบเจ้าของในแต่ละองค์ประกอบ พบว่า มีความแตกต่างกัน ดังนี้

2.1 ด้านการรับรู้ความสามารถของตนเอง (Self-efficacy) พบว่าปัจจัยข้อมูลป้อนกลับในการทำงาน (Feedback) เป็นปัจจัยพยากรณ์เพียงตัวเดียวที่ส่งผลเชิงลบอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($\beta = -0.406, p < .05$) สอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์ที่ระบุว่าระบบการให้ข้อมูลป้อนกลับในปัจจุบันขาดความต่อเนื่อง และส่วนใหญ่มีลักษณะเป็นการตำหนิ มากกว่าการ

สะท้อนจุดแข็งและแนวทางพัฒนา ส่งผลให้ความเชื่อมั่นในความสามารถของพนักงานถูกบั่นทอน และส่งผลต่อการรับรู้ความสามารถของตนเองของพนักงาน

2.2 ด้านอัตลักษณ์ในตนเอง (Self-identity) พบว่าปัจจัยความหลากหลายของทักษะ (Skill Variety) ($\beta = 0.260, p < .05$) และข้อมูลป้อนกลับในการทำงาน (Feedback) ($\beta = 0.429, p < .05$) ส่งผลในเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงให้เห็นว่าเมื่อพนักงานมีโอกาสได้ใช้ทักษะที่หลากหลาย และได้รับข้อมูลสะท้อนผลการทำงานอย่างเหมาะสม จะช่วยให้พนักงานมองเห็น “ตัวตนของตนเอง” ผ่านงานที่ทำได้ชัดเจนขึ้น เกิดความภาคภูมิใจและรู้สึกว่างานที่ทำสะท้อนอัตลักษณ์ของตนเองมากขึ้น

2.3 ด้านความเป็นส่วนหนึ่งกับองค์กร (Belongingness) พบว่าปัจจัยความหลากหลายของทักษะ (Skill Variety) ($\beta = 0.264, p < .05$) และข้อมูลป้อนกลับในการทำงาน (Feedback) ($\beta = 0.566, p < .05$) ส่งผลในเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติเช่นกัน สะท้อนว่าการที่พนักงานได้ใช้ศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่และได้รับการยอมรับผ่านข้อมูลป้อนกลับในการทำงาน จะช่วยให้พนักงานรู้สึกว่าตนมีคุณค่าและมีบทบาทสำคัญในองค์กร นำไปสู่ความรู้สึกผูกพันและการเป็นส่วนหนึ่งกับองค์กร

3. แนวทางการพัฒนาความรู้สึกเป็นเจ้าของของพนักงาน ผลการสังเคราะห์แนวทางจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในระยะที่ 3 ได้นำเสนอแนวทางปฏิบัติ 6 ประการ เพื่อตอบสนองต่อความต้องการจำเป็นทั้ง 3 ด้าน ดังนี้

3.1 แนวทางสำหรับด้านการรับรู้ความสามารถของตนเอง (Self-efficacy) ประกอบด้วย 2 แนวทางหลัก ได้แก่ 1) การจัดทาระบบการให้ข้อมูลป้อนกลับประจำไตรมาส (Feedback system) โดยให้หัวหน้างานโดยตรงเป็นผู้ให้ข้อมูลป้อนกลับกับพนักงานอย่างสม่ำเสมอ เน้นทั้งการทบทวนผลงาน จุดแข็ง และแนวทางการพัฒนา ไม่ใช่เพียงการแจ้งข้อผิดพลาด เพื่อสร้างความเชื่อมั่นในศักยภาพของตนเองให้กับพนักงาน 2) การสร้างพื้นที่ทดลองทำ (Pilot Role) ให้กับพนักงาน โดยเปิดโอกาสให้ทดลองรับผิดชอบงานหรือบทบาทที่ทำทายมากขึ้นภายใต้การดูแลของหัวหน้างาน เป็นระยะเวลา 1-2 เดือน พร้อมการติดตามผลและสะท้อนความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างประสบการณ์ที่ช่วยเสริมการรับรู้ความสามารถของตนเอง

3.2 แนวทางสำหรับด้านอัตลักษณ์ในตนเอง (Self-identity) ประกอบด้วย 2 แนวทางหลัก ได้แก่ 1) การส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการยอมรับความเป็นเอกลักษณ์ของแต่ละคน (Recognition of Uniqueness) เช่น การใช้ระบบ QR Code ให้ลูกค้ากล่าวชื่นชมการ

บริการของพนักงาน การคัดเลือกข้อความชื่นชมมาใช้ในการสื่อสารภายใน และการจัดทำป้ายหรือสื่อเพื่อยกย่องพนักงานที่แสดงพฤติกรรมช่วยเหลือลูกค้า เพื่อสะท้อนว่าความเป็นตัวตนและการกระทำที่ดีของพนักงานมีคุณค่าในสายตาคอร์ 2) การออกแบบงานแบบยืดหยุ่น (Job Crafting) โดยเปิดโอกาสให้พนักงานและหัวหน้างานร่วมกันปรับวิธีการทำงานหรือขอบเขตบทบาทบางส่วนให้สอดคล้องกับจุดแข็ง ความถนัด และสไตล์ของแต่ละคน เช่น การเปิดโอกาสให้พนักงานได้ออกแบบการนำเสนอสินค้าด้วยตนเอง เพื่อให้งานที่ทำสะท้อนตัวตนของพนักงานมากขึ้น

3.3 แนวทางสำหรับด้านความเป็นส่วนหนึ่งกับองค์กร (Belongingness) ประกอบด้วย 2 แนวทางหลัก ได้แก่ 1) การพัฒนากลยุทธ์สร้างวัฒนธรรมการทำงานแบบมีส่วนร่วม เช่น การจับคู่ร้านค้าที่มีสินค้าสนับสนุนกัน การจัดกิจกรรมเพื่อสังคม (CSR) หรือกิจกรรม “รวมเรื่องความสำเร็จ” ที่แต่ละร้านค้าทำได้ เพื่อสร้างบรรยากาศของการชื่นชมและสนับสนุนซึ่งกันและกันในระดับศูนย์การค้า 2) การจัดตั้งคณะกรรมการการมีส่วนร่วม ของพนักงาน (Committee for Engagement) โดยให้มีตัวแทนจากร้านค้าต่างๆ เข้ามามีบทบาทในการรวบรวมความคิดเห็นและข้อเสนอจากพนักงานระดับปฏิบัติการ เพื่อนำเข้าสู่การประชุมร่วมกับผู้บริหาร ศูนย์การค้าอย่างสม่ำเสมอ ภายใต้ข้อตกลงเรื่องพื้นที่ปลอดภัยในการแสดงความคิดเห็น แนวทางนี้ช่วยให้พนักงานรู้สึกมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนองค์กร และเสียงของตนมีความหมายต่อทิศทางของศูนย์การค้า ซึ่งจะเสริมสร้างความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งกับองค์กรในระยะยาว

อภิปรายผล

จากผลการวิจัยการประเมินความต้องการจำเป็นแบบสมบูรณเพื่อพัฒนาความรู้สึกเป็นเจ้าของให้กับพนักงานประจำศูนย์การค้าแห่งหนึ่งในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา สามารถอภิปรายผลการวิจัยได้ดังนี้

1. การจัดลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาความรู้สึกเป็นเจ้าของ

จากผลการวิเคราะห์ดัชนี PNI_{modified} พบว่า ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาความรู้สึกเป็นเจ้าของ ครอบคลุมองค์ประกอบหลายด้าน โดยเฉพาะด้านการรับรู้ความสามารถของตนเอง (Self-efficacy) อัตลักษณ์ในตนเอง (Self-identity) และความเป็นส่วนหนึ่งกับองค์กร (Belongingness) ซึ่งเป็น 3 องค์ประกอบที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุด ในส่วนนี้จะอภิปรายเป็นรายด้าน ดังนี้

1.1 ด้านการรับรู้ความสามารถของตนเอง (Self-efficacy)

ผลการจัดลำดับความต้องการจำเป็นพบว่า การรับรู้ความสามารถของตนเอง (Self-efficacy) มีค่าดัชนี PNI_{modified} สูงที่สุดในบรรดาองค์ประกอบทั้งหมด สะท้อนว่า

พนักงานรู้สึกว่าคุณยังต้องการการสนับสนุนเพิ่มเติมในการสร้างความเชื่อมั่นในศักยภาพของตนเองมากกว่าด้านอื่น แม้ว่าพนักงานจำนวนหนึ่งจะมีทักษะและประสบการณ์ในการทำงานหน้าร้านอยู่แล้ว แต่เมื่อเปรียบเทียบระหว่างระดับสภาพปัจจุบันกับระดับที่ผู้บริหารคาดหวัง ช่องว่างที่เกิดขึ้นยังคงอยู่ในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญ

เมื่อพิจารณาร่วมกับแนวคิดการรับรู้ความสามารถของตนเองของ Bandura (1977) การรับรู้ความสามารถของตนเองเกิดขึ้นจากอย่างน้อยสามแหล่งสำคัญ ได้แก่ 1) ประสบการณ์ความสำเร็จจากการลงมือทำ (Mastery experience) 2) การสนับสนุนจากคนรอบข้าง (Social persuasion) และ 3) สัญญาณทางอารมณ์และร่างกายของตนเอง (Physiological cues) จะเห็นได้ว่าบริบทของศูนย์การค้าแห่งนี้ที่มีลักษณะงานประจำซ้ำๆ ตามขั้นตอน และระบบการให้ข้อมูลป้อนกลับที่ขาดความต่อเนื่อง มักเน้นการตำหนิมากกว่าการสะท้อนจุดแข็งหรือความสำเร็จย่อยๆ จึงอาจทำให้พนักงานมีโอกาสเก็บเกี่ยวประสบการณ์ความสำเร็จจากการลงมือทำ และได้รับการสนับสนุนจากคนรอบข้างน้อยกว่าที่ควรจะเป็น แม้จะสามารถปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานในระดับหนึ่งแล้วก็ตาม ซึ่งสอดคล้องกับข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร ที่พบว่าระบบการให้ข้อมูลป้อนกลับขาดความต่อเนื่องและมักสื่อสารในเชิงลบ

ในมุมมองเชิงทฤษฎี การให้ข้อมูลป้อนกลับในการทำงานที่เหมาะสมและต่อเนื่อง มีบทบาทสำคัญต่อการเกิด การได้รู้จักองค์ประกอบอย่างลึกซึ้ง (coming to intimately know the target) ซึ่งเป็นหนึ่งในเส้นทางที่ก่อให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของ (Pierce et al., 2009) เมื่อพนักงานได้รับข้อมูลป้อนกลับในการทำงานที่สม่ำเสมอและสัมพันธ์กับงานจริง พนักงานจะเข้าใจบริบท กระบวนการ และผลของการกระทำของตนได้ชัดเจนขึ้น และนำไปสู่ความรู้สึกเป็นเจ้าของในงานที่รับผิดชอบ ในทางกลับกัน การให้ข้อมูลป้อนกลับในการทำงานที่เป็นเชิงตำหนิและไม่ต่อเนื่อง ทำให้พนักงานไม่เกิดการรู้จักองค์ประกอบอย่างลึกซึ้งและไม่รับรู้ผลของงานเพียงพอ ส่งผลต่อในเชิงลบต่อความรู้สึกเป็นเจ้าของเช่นกัน (Pierce et al., 2009)

กล่าวโดยสรุป การที่ด้านการรับรู้ความสามารถของตนเองมีความต้องการจำเป็นสูงสุด สะท้อนให้เห็นว่า ระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของศูนย์การค้ายังไม่สามารถสร้าง “วงจรการยืนยันศักยภาพ” ให้กับพนักงานได้อย่างเพียงพอ หากองค์กรไม่เร่งปรับปรุงระบบการให้ข้อมูลป้อนกลับและการสร้างประสบการณ์ความสำเร็จให้กับพนักงานอย่างเป็นรูปธรรม อาจทำให้พนักงานหลีกเลี่ยงงานที่ทำท่าย ลดการริเริ่ม และไม่กล้ารับบทบาทใหม่ๆ ซึ่งกระทบต่อทั้งโอกาสในการพัฒนาตนเองและสมรรถนะขององค์กรในระยะยาว

1.2 ด้านอัตลักษณ์ในตนเอง (Self-identity)

ผลการจัดลำดับความต้องการจำเป็นพบว่า อัตลักษณ์ในตนเอง (Self-identity) มีค่าดัชนี PNI_{modified} สูงเป็นลำดับที่สอง รองจากการรับรู้ความสามารถของตนเอง โดยเมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันของอัตลักษณ์ในตนเองจะพบว่าอยู่ในระดับค่อนข้างสูง แสดงว่าพนักงานจำนวนหนึ่งรู้สึกว่ามีตัวตนบางอย่างในงานและในองค์กรอยู่แล้ว แต่เมื่อเปรียบเทียบกับสภาพที่คาดหวังของผู้บริหาร ช่องว่างยังคงอยู่ในระดับที่น่าพิจารณา จึงสะท้อนว่าผู้บริหารต้องการเห็นการเชื่อมโยงระหว่าง “ตัวตนของพนักงาน” กับ “บทบาทในองค์กร” ในระดับที่ลึกและชัดเจนกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน

ในมุมมองของทฤษฎีความรู้สึกรู้สึกเป็นเจ้าของ (Pierce et al., 2009; Pierce et al., 2001) ชี้ให้เห็นว่า การเกิดอัตลักษณ์ในตนเองที่เชื่อมโยงกับงานและองค์กรจำเป็นต้องอาศัยการได้ทุ่มเทตนเองในการทำงาน (investing the self into the target) ไม่ว่าจะเป็นการลงทุนด้านเวลา พลังงาน ความคิดสร้างสรรค์ หรือคุณค่าที่ตนยึดถือ เมื่อบุคคลมีโอกาสได้ใส่ตัวตนของตนเองลงไปในงานอย่างมีความหมาย เขาจะเริ่มมองงานนั้นเป็นส่วนหนึ่งของตัวตน และมองตัวเองเป็นส่วนหนึ่งของงานและองค์กร อย่างไรก็ตาม ลักษณะงานของพนักงานขายและพนักงานประจำร้านค้าภายในศูนย์การค้ามักเป็นงานลักษณะเดิมๆ (Routine) ที่ถูกกำหนดขั้นตอนและมาตรฐานการปฏิบัติไว้อย่างชัดเจน พื้นที่สำหรับการออกแบบวิธีทำงานในแบบของตนเองหรือการแสดงความคิดริเริ่มมีอยู่อย่างจำกัด พนักงานจึงอาจรู้สึกที่ตนเพียง “ปฏิบัติตามบทบาท” มากกว่าการได้แสดงอัตลักษณ์ที่แท้จริงผ่านงานที่ทำ

กล่าวโดยสรุป การที่อัตลักษณ์ในตนเองถูกจัดอยู่ในลำดับที่สองของความต้องการจำเป็น แม้จะมีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันค่อนข้างสูง สะท้อนว่าองค์กรยังมีศักยภาพในการเสริมสร้าง “พื้นที่ของตัวตน” ให้พนักงานสามารถแสดงความเป็นอัตลักษณ์ของตนผ่านบทบาทการทำงานได้มากขึ้น หากองค์กรสามารถออกแบบงานและบรรยากาศการทำงานที่เปิดโอกาสให้พนักงานใส่ความคิด ความถนัด และสไตล์เฉพาะตัวลงในงานได้อย่างเหมาะสม ก็จะช่วยยกระดับมิติอัตลักษณ์ในตนเอง และส่งเสริมให้ความรู้สึกเป็นเจ้าของมีความลึกซึ้งมากขึ้น ไม่ใช่เพียงการผูกพันในระดับบทบาทหน้าที่เชิงโครงสร้างเท่านั้น

1.3 ด้านความเป็นส่วนหนึ่งกับองค์กร (Belongingness)

ผลการจัดลำดับความต้องการจำเป็นพบว่า ความเป็นส่วนหนึ่งกับองค์กร (Belongingness) มีค่าดัชนี PNI_{modified} อยู่ในลำดับที่สาม โดยเมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันของด้านความเป็นส่วนหนึ่งกับองค์กรจะพบว่าอยู่ในระดับค่อนข้างสูงเช่นกัน แสดงให้เห็นว่าพนักงานมีความรู้สึกผูกพันกับทีมและการทำงานในระดับหนึ่งอยู่แล้ว อย่างไรก็ตาม เมื่อ

เปรียบเทียบกับสภาพที่ผู้บริหารคาดหวัง ช่องว่างยังคงมีอยู่ จึงสะท้อนว่าผู้บริหารต้องการเสริมสร้างความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งกับองค์กรในภาพรวมให้เข้มแข็งกว่าที่เป็นอยู่ปัจจุบัน

เมื่อพิจารณาร่วมกับบริบทการดำเนินงานของศูนย์การค้าแห่งนี้ ซึ่งมีโครงสร้างการจัดการในลักษณะศูนย์รวมร้านค้าหลายแบรนด์ แต่ละร้านมีทีมงาน หัวหน้างาน และเป้าหมายการดำเนินงานของตนเองค่อนข้างชัดเจน สามารถตีความได้ว่าพนักงานมีแนวโน้มที่จะสร้างตัวตนและความผูกพันในระดับ “ร้านที่ตนทำงานประจำ” มากกว่าระดับ “ศูนย์การค้าในภาพรวม” กล่าวคือ พนักงานอาจรู้สึกที่ “ฉันเป็นคนของร้านนี้” มากกว่าความรู้สึกว่า “ฉันเป็นคนของศูนย์การค้าแห่งนี้” ภาพดังกล่าวสอดคล้องกับทฤษฎีอัตลักษณ์ทางสังคม (Social Identity Theory) ซึ่งเสนอว่าตัวตนในองค์กรเกิดจากการระบุตัวเองกับกลุ่ม (In-group) ที่ตนมีปฏิสัมพันธ์ด้วยอย่างใกล้ชิดและต่อเนื่อง (Ashforth & Mael, 1989; Tajfel, 1986) ในบริบทของศูนย์การค้าที่ประกอบด้วยร้านค้าหลายแบรนด์ที่มีลักษณะเป็นกลุ่มย่อยจำนวนมาก (multi-subgroup identity) พนักงานจึงมีแนวโน้มเกิดความผูกพันในระดับ “กลุ่มย่อย” เช่น เพื่อนร่วมงานในร้านของตนเอง มากกว่าการหลอมรวมตัวตนในระดับองค์กรรวมของศูนย์การค้า

กล่าวโดยสรุป สถานการณ์ดังกล่าวสะท้อนว่าพนักงานมีพื้นฐานของความผูกพันอยู่แล้ว แต่ยังขาดกลไกและประสบการณ์ร่วมในระดับองค์กรที่จะช่วยยกระดับความรู้สึกว่า “เราเป็นส่วนหนึ่งของศูนย์การค้า” หากองค์กรสามารถออกแบบกิจกรรมและโครงสร้างการมีส่วนร่วมที่เชื่อมโยงพนักงานข้ามร้านค้าอย่างต่อเนื่อง ย่อมมีแนวโน้มจะช่วยลดช่องว่างระหว่างสภาพปัจจุบันและสภาพที่คาดหวังในด้านความเป็นส่วนหนึ่งกับองค์กรได้อย่างมีนัยสำคัญ

2. การวิเคราะห์สาเหตุของความต้องการจำเป็นในการพัฒนาความรู้สึกเป็นเจ้าของ

จากผลการวิเคราะห์ดัชนี $PNI_{modified}$ พบว่าองค์ประกอบของความรู้สึกเป็นเจ้าของที่มีความต้องการจำเป็นในระดับสูงสุด 3 ด้าน ได้แก่ การรับรู้ความสามารถของตนเอง (Self-efficacy) อัตลักษณ์ในตนเอง (Self-identity) และความเป็นส่วนหนึ่งกับองค์กร (Belongingness) ในส่วนนี้ผู้วิจัยจึงมุ่งวิเคราะห์สาเหตุที่เกี่ยวข้องกับความต้องการจำเป็นดังกล่าว โดยใช้การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) เพื่อศึกษาว่าคุณลักษณะของงานและสภาวะทางจิตวิทยาที่เกี่ยวข้องกับการสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของ จำนวน 8 ตัวแปรอิสระ (X_1-X_8) มีอิทธิพลต่อองค์ประกอบทั้งสามด้านดังกล่าวอย่างไร ผลการวิเคราะห์ช่วยให้เข้าใจกลไกเชิงสาเหตุที่อยู่เบื้องหลังช่องว่างระหว่างสภาพปัจจุบันและสภาพที่คาดหวัง และเป็นฐานสำคัญในการออกแบบแนวทางพัฒนาที่สอดคล้องกับบริบทของศูนย์การค้าได้อย่างเหมาะสม โดยสามารถสรุปผลการวิเคราะห์แยกเป็นรายด้าน ดังนี้

2.1 ข้อมูลป้อนกลับในการทำงาน (Feedback)

จากผลการวิเคราะห์หัตถดอยพหุคูณ ข้อมูลป้อนกลับในการทำงาน เป็นตัวแปรเดียวที่มีอิทธิพลต่อองค์ประกอบของความรู้สึกเป็นเจ้าของครบทั้งสามด้าน แต่สะท้อนรูปแบบที่แตกต่างกัน คือส่งอิทธิพลเชิงลบต่อการรับรู้ความสามารถของตนเอง ($\beta = -0.406, p < .05$) ในขณะที่ส่งอิทธิพลเชิงบวกต่ออัตลักษณ์ในตนเอง ($\beta = 0.429, p < .05$) และความเป็นส่วนหนึ่งกับองค์กร ($\beta = 0.566, p < .05$) รูปแบบดังกล่าวชี้ให้เห็นว่าการให้ข้อมูลป้อนกลับแบบเดียวกันไม่ได้ส่งผลต่อมิติของความรู้สึกเป็นเจ้าของในทิศทางเดียวกันทั้งหมด แต่ส่งผลแตกต่างกันไปในแต่ละมิติ

เมื่อพิจารณาเฉพาะความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูลป้อนกลับในการทำงาน กับการรับรู้ความสามารถของตนเอง ผลการวิเคราะห์ในงานวิจัยครั้งนี้ที่พบอิทธิพลเชิงลบ สามารถอธิบายได้ถึงความสอดคล้องกับงานวิจัยก่อนหน้าเกี่ยวกับผลด้านลบของการให้ข้อมูลป้อนกลับเชิงตำหนิ ต่อการรับรู้ความสามารถของตนเอง (Baron, 1988; Kim & Lee, 2019) ภายใต้บริบทของศูนย์การค้าแห่งนี้ ระบบข้อมูลป้อนกลับมีลักษณะไม่สม่ำเสมอแสดงให้เห็นว่าการวิจารณ์เชิงทำลาย (destructive criticism) ซึ่งมักมีลักษณะตอกย้ำข้อบกพร่องของผู้ปฏิบัติงานโดยขาดข้อเสนอแนะเชิงสร้างสรรค์ สามารถลดการรับรู้ความสามารถของตนเอง และบั่นทอนผลการปฏิบัติงานได้อย่างมีนัยสำคัญ

ในขณะเดียวกัน ผลเชิงบวกของข้อมูลป้อนกลับต่อมิติของอัตลักษณ์ในตนเองและความเป็นส่วนหนึ่งกับองค์กรอาจตีความได้ว่า การมีปฏิสัมพันธ์กับหัวหน้างานหรือฝ่ายทรัพยากรบุคคล ที่แม้จะได้ข้อมูลป้อนกลับทางลบ กลับเป็นสัญญาณทางสังคมที่สะท้อนว่า “พนักงานมีตัวตนในสายตาคอร์” ผู้ปฏิบัติงานไม่ได้ถูกละเลย แต่ได้รับการพูดคุย ประเมิน หรือรับฟังความคิดเห็น ซึ่งสอดคล้องกับเส้นทางการสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของด้าน “การได้รู้จักองค์ประกอบอย่างลึกซึ้ง” (coming to intimately know the target) ของ Pierce et al. (2009)

กล่าวโดยสรุป ผลการวิเคราะห์ชี้ให้เห็นว่า ระบบข้อมูลป้อนกลับในการทำงานของศูนย์การค้ายังเป็น “ปัจจัยโครงสร้าง” ที่ส่งผลโดยตรงต่อความรู้สึกเป็นเจ้าของทั้งสามด้าน โดยเฉพาะการส่งผลเชิงลบต่อการรับรู้ความสามารถของตนเอง ซึ่งจำเป็นต้องได้รับการปรับปรุงโดยเน้นความสม่ำเสมอ คุณภาพ และทิศทางเชิงส่งเสริมมากกว่าตำหนิ แต่อย่างไรก็ดี การตีความผลลัพธ์ที่มีทิศทางแตกต่างกันในแต่ละมิติควรกระทำด้วยความระมัดระวัง เนื่องจากข้อมูลเชิงปริมาณไม่สามารถสะท้อนเนื้อหาหรือโทนของข้อมูลป้อนกลับทั้งหมด

2.2 ความหลากหลายของทักษะ (Skill Variety)

จากผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณพบว่า ความหลากหลายของทักษะ มีอิทธิพลเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญต่ออัตลักษณ์ในตนเอง ($\beta = 0.260, p < .05$) และความเป็นส่วนหนึ่งกับองค์กร ($\beta = 0.264, p < .05$) ขณะที่ไม่ปรากฏอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อการรับรู้ความสามารถของตนเอง สะท้อนว่าการที่พนักงานมีโอกาสใช้ทักษะที่หลากหลายผ่านบทบาทหน้าที่ต่าง ๆ ในการทำงานหน้าร้าน มีส่วนช่วยเสริมให้พนักงานรู้สึกว่างานที่ทำสะท้อนตัวตนของตนเองมากขึ้น และรู้สึกเชื่อมโยงกับทีมและศูนย์การค้าในภาพรวมมากขึ้นตามไปด้วย

แนวโน้มนำดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดคุณลักษณะของงาน (Job Characteristics Model) ที่พบว่า คุณลักษณะงานอย่างความหลากหลายของทักษะ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลลัพธ์ทางทัศนคติและแรงจูงใจของพนักงาน Loher et al. (1985) และ Fried and Ferris (1987) รายงานว่า มิติของคุณลักษณะงานทั้ง 5 ด้าน รวมถึง skill variety มีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญกับความพึงพอใจในงานและแรงจูงใจภายในของพนักงาน ในหลายบริบทอาชีพ นอกจากนี้ งานวิจัยในต่างประเทศและในประเทศไทยจำนวนหนึ่งยังชี้ว่าคุณลักษณะของงานที่ออกแบบให้พนักงานได้ใช้ทักษะที่หลากหลาย สามารถเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กร (organizational commitment) และการระบุตัวตนกับองค์กรในระดับที่สูงขึ้นได้ (Mottaz, 1988; พวงแก้ว รัตนสุมาวงศ์, 2018) ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยครั้งนี้ที่พบว่าความหลากหลายของทักษะเชื่อมโยงกับมิติด้านอัตลักษณ์ในตนเองและความเป็นส่วนหนึ่งกับองค์กร

เมื่อพิจารณาเชื่อมโยงกับกรอบแนวคิดความรู้สึกรับเป็นเจ้าของ (Pierce et al., 2009; Pierce et al., 2001) การที่พนักงานมีโอกาสใช้ทักษะหลายด้าน สามารถมองได้ว่าเป็นกระบวนการที่เปิดโอกาสให้พนักงาน “ได้ทุ่มเทตนเองในการทำงาน” (investing the self into the target) มากยิ่งขึ้น เมื่อตนมีส่วนลงแรง ลงความคิดสร้างสรรค์ และใช้ความสามารถหลายมิติในงาน พนักงานจึงมีแนวโน้มที่จะมองว่างานเป็นส่วนหนึ่งของตัวตน และมองตนเองเป็นส่วนหนึ่งของทีมและศูนย์การค้า

2.3 คุณลักษณะงานด้านอื่นๆ และสภาวะทางจิตวิทยาต่อการสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของ

ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณพบว่า ปัจจัยคุณลักษณะงานและสภาวะทางจิตวิทยาอื่นๆ ได้แก่ ความมีเอกลักษณ์ของงาน (Task Identity) ความสำคัญของงาน (Task Significance) ความมีอิสระในการทำงาน (Autonomy) การได้ควบคุมการทำงาน (Controlling the target) การได้รู้จักองค์กรอย่างลึกซึ้ง (Coming to intimately know the target) และการได้ทุ่มเทตนเองในการทำงาน (Investing the self into the target) ไม่มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญทาง

สถิติต่อองค์ประกอบของความรู้สึกเป็นเจ้าของทั้งสามด้าน (Self-efficacy, Self-identity และ Belongingness) ผลลัพธ์นี้ชี้ให้เห็นว่า ภายใต้บริบทเฉพาะของศูนย์การค้าแห่งนี้ ตัวแปรตาม ทฤษฎีบางประการอาจไม่ได้ทำหน้าที่เป็นปัจจัยขับเคลื่อนความรู้สึกเป็นเจ้าของได้อย่างมีประสิทธิภาพเท่าที่คาดการณ์ไว้

ผลการค้นพบนี้สะท้อนให้เห็นถึงข้อจำกัดเชิงบริบทของการประยุกต์ใช้โมเดล คุณลักษณะงาน (Job Characteristics Model) สอดคล้องกับงานวิจัยเชิงอภิมานของ Loher et al. (1985) และ Fried and Ferris (1987) ที่ระบุว่าความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะงานกับ ผลลัพธ์ทางจิตวิทยาอาจแปรผันไปตามประเภทของงานและโครงสร้างองค์กร กล่าวคือ โมเดล ไม่ได้ส่งผลในระดับเดียวกันในทุกบริบท ในบริบทของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่และศูนย์การค้า การปฏิบัติงานถูกกำกับด้วยมาตรฐานการบริการ และระเบียบวิธีปฏิบัติจากส่วนกลางที่เคร่งครัด ทำให้พนักงานมีพื้นที่ในการตัดสินใจด้วยตนเองค่อนข้างจำกัด พนักงานจึงอาจไม่ได้รับรู้ถึง “ความอิสระในการทำงาน” (Autonomy) เมื่อเทียบกับงานวิชาชีพอื่นที่มีความยืดหยุ่นสูงกว่า

ในทำนองเดียวกันความมีเอกลักษณ์ของงาน (Task identity) และความสำคัญของงาน (Task significant) อาจไม่ถูกรับรู้ว่าเป็นปัจจัยสร้างความแตกต่าง เนื่องจากพนักงานขายส่วนใหญ่มีเป้าหมายร่วมกันคือยอดขายและการบริการ ทำให้พนักงานมองเรื่องงานว่าเป็น หน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบตามมาตรฐาน มากกว่าการมองเห็นเป็น “ผลงานเฉพาะตัว” ที่มีความโดดเด่น ส่งผลให้ตัวแปรเหล่านี้ไม่มีอำนาจในการทำนายความรู้สึกเป็นเจ้าของในบริบทนี้ แต่พนักงานกลับให้ความสำคัญกับปัจจัยที่จับต้องได้มากกว่า เช่น โอกาสในการใช้ทักษะที่หลากหลาย (Skill Variety) และคุณภาพของข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) ดังที่พบในผลการวิจัย

สำหรับตัวแปรตามแนวคิดของ Pierce et al. (2001) ที่ไม่ส่งผลอย่างมีนัยสำคัญ อาจอธิบายได้ว่า โครงสร้างการบริหารแบบบนลงล่าง (Top-down) ของศูนย์การค้าอาจเป็นอุปสรรคที่ทำให้พนักงานระดับปฏิบัติการเข้าไม่ถึงเส้นทางเหล่านี้อย่างแท้จริง เช่น พนักงานอาจมีส่วนร่วมในงานแต่ไม่มีอำนาจในการควบคุมทิศทางของร้านค้า หรือรับรู้ข้อมูลข่าวสารเพียงระดับปฏิบัติการแต่ไม่ลึกถึงระดับกลยุทธ์ ตัวแปรเหล่านี้จึงยังไม่ถูกพัฒนาจนกลายเป็นปัจจัยทำนายที่มีนัยสำคัญทางสถิติ

กล่าวโดยสรุป ผลการวิจัยส่วนนี้ชี้ให้เห็นว่า แม้ทฤษฎีคุณลักษณะงานและสถานะทางจิตวิทยาจะเป็นกรอบแนวคิดที่มีประโยชน์ แต่ในบริบทของศูนย์การค้าที่มีความเฉพาะตัว ปัจจัยบางด้านอาจทำงานได้อย่างจำกัด โดยปัจจัยที่มีอิทธิพลเด่นชัดที่สุดกลับเป็น

ความหลากหลายของทักษะ และ ข้อมูลป้อนกลับในการทำงาน ซึ่งทำหน้าที่เป็นกลไกหลักในการ เชื่อมโยงพนักงานเข้ากับงานและองค์กร

3. แนวทางในการพัฒนาความรู้สึกเป็นเจ้าของ

จากผลการจัดลำดับความต้องการจำเป็น ผลการวิเคราะห์สาเหตุ และการสังเคราะห์ ข้อเสนอจากผู้เชี่ยวชาญ ผู้วิจัยได้จัดทำแนวทางการพัฒนาความรู้สึกเป็นเจ้าของ ครอบคลุม 3 มิติหลัก ได้แก่ ด้านการรับรู้ความสามารถของตนเอง (Self-efficacy) ด้านอัตลักษณ์ในตนเอง (Self-identity) และด้านความเป็นส่วนหนึ่งกับองค์กร (Belongingness) รวมเป็นแนวทางปฏิบัติ 6 ข้อ

แนวทางเหล่านี้ไม่ได้มุ่งแก้ปัญหาในระดับ “พฤติกรรมรายบุคคล” เพียงอย่างเดียว แต่เป็นการปรับเปลี่ยน “ระบบงานและกระบวนการบริหาร” ในระดับโครงสร้าง (System-level intervention) เช่น ระบบการให้ข้อมูลป้อนกลับในการทำงานประจำไตรมาส (Feedback system) การสร้างพื้นที่ทดลองทำ (Pilot Role) การส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการยอมรับความเป็นเอกลักษณ์ของแต่ละคน (Recognition of Uniqueness) การออกแบบงานแบบยืดหยุ่น (Job Crafting) การพัฒนากลยุทธ์สร้างวัฒนธรรมการทำงานแบบมีส่วนร่วม และการสร้าง คณะกรรมการมีส่วนร่วมของพนักงาน (Committee for Engagement) ซึ่งล้วนเป็นการสร้าง “เงื่อนไขของงานและสภาพแวดล้อม” ที่เอื้อต่อการก่อให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของ มากกว่าการชี้ให้พนักงาน “ปรับตัว” เพียงฝ่ายเดียว โดยสามารถอภิปรายรายละเอียดดังนี้

3.1 ด้านการรับรู้ความสามารถของตนเอง (Self-efficacy)

จากผลการวิเคราะห์พบว่า การรับรู้ความสามารถของตนเองเป็นมิติที่มีค่า ดัชนีความต้องการจำเป็นสูงที่สุด และข้อมูลป้อนกลับในการทำงาน (Feedback) เป็นตัวแปร ทำนายเพียงตัวเดียวที่มีอิทธิพลเชิงลบต่อมิตินี้ ข้อมูลจากการสัมภาษณ์และการสนทนากลุ่ม สะท้อนว่าระบบ ข้อมูลป้อนกลับในการทำงาน ที่ใช้อยู่ในปัจจุบันมีลักษณะเน้นการตำหนิ ขาด ความสม่ำเสมอ และไม่ได้ช่วยให้พนักงานมองเห็นพัฒนาการของตนเองอย่างชัดเจน ซึ่งสอดคล้อง กับกรอบทฤษฎีของ Bandura (1977) ที่มองว่าการรับรู้ความสามารถของตนเอง (self-efficacy) ได้รับอิทธิพลจากประสบการณ์ความสำเร็จจากการลงมือทำ (Mastery experience) และการ สนับสนุนจากคนรอบข้าง (Social persuasion) ที่มีคุณภาพ หากข้อมูลป้อนกลับในการทำงาน ถูก ใช้ในมุมมองของ “การตัดสิน” มากกว่าการ “สนับสนุนให้เติบโต” ย่อมมีแนวโน้มบั่นทอนการรับรู้ ความสามารถของตนเองแทนที่จะเสริมสร้าง ด้วยเหตุนี้ผู้เชี่ยวชาญจึงเสนอแนวทางสำคัญ 2 ประการ ได้แก่

3.1.1 การจัดทำระบบข้อมูลป้อนกลับในการทำงานประจำไตรมาส (Feedback System) โดยให้หัวหน้างานโดยตรงเป็นผู้ให้ข้อมูลป้อนกลับแก่พนักงานอย่างเป็นระบบอย่างน้อยไตรมาสละหนึ่งครั้ง แนวทางนี้ตอบโจทย์ปัญหาที่พบในสองระดับคือ 1) แก้ประเด็น “ความไม่ต่อเนื่อง” โดยกำหนดเวลาชัดเจน ทำให้การให้ข้อมูลป้อนกลับในการทำงานไม่ขึ้นอยู่กับอารมณ์หรือเหตุการณ์เฉพาะหน้าเท่านั้น 2) แก้ประเด็น “คุณภาพของการให้ข้อมูลป้อนกลับในการทำงาน” โดยกำหนดให้เน้นทั้งการทบทวนผลงาน การสะท้อนจุดแข็ง และข้อเสนอแนะแนวทางพัฒนา ไม่ใช่เพียงการแจ้งข้อผิดพลาด ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิด Bandura (1977) ที่ว่าการให้ข้อมูลป้อนกลับเชิงสร้างสรรค์ช่วยเสริมการรับรู้ความสามารถของตนเองมากกว่าทำลาย

3.1.2 การสร้างพื้นที่ทดลองทำ (Pilot Role) ให้กับพนักงาน โดยเปิดโอกาสให้พนักงานทดลองรับผิดชอบงานหรือบทบาทที่ทำทายมากขึ้นภายใต้การดูแลของหัวหน้างาน เป็นระยะเวลา 1-2 เดือน พร้อมการติดตามผลและสะท้อนความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างประสบการณ์ที่ช่วยเสริมการรับรู้ความสามารถของตนเอง แนวทางนี้ไม่ได้แก้ปัญหาเพียงในระดับความรู้สึก แต่สร้าง “ประสบการณ์ความสำเร็จที่จับต้องได้” ซึ่งเป็นแหล่งกำเนิดสำคัญของการรับรู้ความสามารถของตนเอง (Bandura, 1977) และยังสอดคล้องกับเส้นทาง “การทุ่มเทตนเองในการทำงาน” (investing the self into the target) ตามแนวคิดของ Pierce et al. (2009) ที่ช่วยให้พนักงานมองเห็นว่าความสามารถของตนเองมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงที่เป็นรูปธรรมในงานและองค์กร

3.2 ด้านอัตลักษณ์ในตนเอง (Self-identity)

อัตลักษณ์ในตนเองเป็นมิติที่มีดัชนีความต้องการจำเป็นลำดับที่สอง ผลการวิเคราะห์ชี้ว่าความหลากหลายของทักษะ (Skill Variety) และข้อมูลป้อนกลับในการทำงาน (Feedback) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อมิตินี้ ขณะที่ข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญสะท้อนว่าพนักงานจำนวนหนึ่งยังรู้สึกว่าองค์กรไม่ได้ “มองเห็นตัวตน” ของตนอย่างแท้จริง และขาดพื้นที่ที่เปิดโอกาสให้แสดงความเป็นตัวเองในงานอย่างมีความหมาย ผู้เชี่ยวชาญจึงเสนอแนวทางสำคัญ 2 ประการ ได้แก่

3.2.1 การส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการยอมรับความเป็นเอกลักษณ์ของแต่ละคน (Recognition of Uniqueness) ผ่านกลไกที่เป็นรูปธรรม เช่น การใช้ระบบ QR Code ให้ลูกค้ากล่าวชื่นชมการบริการของพนักงาน การคัดเลือกข้อความชื่นชมจากลูกค้ามาติดแสดงในพื้นที่ที่ลูกค้าและพนักงานมองเห็นได้ง่าย และการจัดทำป้ายหรือสื่อเพื่อยก

ย่องพนักงานที่แสดงพฤติกรรมช่วยเหลือลูกค้าอย่างโดดเด่น แนวทางนี้ตอบโจทยปัญหา “การไม่ถูกมองเห็น” โดยทำให้การกระทำที่สะท้อนคุณลักษณะเฉพาะของพนักงานถูกบันทึกและขยายเสียง ทั้งต่อหน้าลูกค้าและภายในองค์กร ซึ่งช่วยยืนยันว่าตัวตนและคุณค่าของพนักงานได้รับการยอมรับจริงในระดับทีมและองค์กร ไม่ใช่เพียงการชมเชงปากเปล่าเป็นครั้งคราว

3.2.2 การออกแบบงานแบบยืดหยุ่น (Job Crafting) โดยให้พนักงานและหัวหน้างานร่วมกันปรับวิธีการทำงานหรือขอบเขตบางส่วนของงานให้สอดคล้องกับจุดแข็งและความถนัดของแต่ละคน เช่น เปิดโอกาสให้พนักงานจัดกิจกรรมหน้าร้าน หรือออกแบบวิธีการนำเสนอสินค้าในแบบของตนเอง แนวทางนี้ช่วยให้พนักงานสามารถ “ใส่ตัวตนของตนเอง” ลงไปในงานตามแนวคิดของ Pierce et al. (2009) ทำให้งานที่ทำไม่ใช่เพียงการปฏิบัติตามขั้นตอนที่ถูกกำหนดไว้เท่านั้น แต่เป็นพื้นที่ที่พนักงานสามารถแสดงออกถึงความคิด ความถนัด และสไตล์เฉพาะตัวของตนได้อย่างเหมาะสม แนวทางนี้จึงตอบโจทยทั้งความต้องการจำเป็นที่สะท้อนจากผลเชิงปริมาณ และความต้องการเชิงลึกที่ปรากฏจากบริบทงานจริง คือความต้องการที่จะ “เป็นตัวของตัวเอง” ในงาน และได้รับการยอมรับในฐานะบุคคลที่มีคุณค่า ไม่ใช่เพียงตำแหน่งงานหนึ่งภายในศูนย์การค้า

3.3 ด้านความเป็นส่วนหนึ่งกับองค์กร (Belongingness)

สำหรับความเป็นส่วนหนึ่งกับองค์กร ผลการจัดลำดับความต้องการจำเป็นพบว่า เป็นมิติที่อยู่ในลำดับที่สาม แต่ยังมีช่องว่างระหว่างสภาพปัจจุบันและสภาพที่คาดหวังในระดับที่น่าพิจารณา ผลการวิเคราะห์เชิงปริมาณชี้ว่าความหลากหลายของทักษะและข้อมูลป้อนกลับในการทำงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อมิตินี้ ขณะที่ข้อมูลการสัมภาษณ์และการสนทนากลุ่มสะท้อนว่าพนักงานจำนวนมากมีความผูกพันในระดับ “ร้านที่ตนทำงานประจำ” มากกว่าความผูกพันในระดับ “ศูนย์การค้าโดยรวม” และรู้สึกที่ตนมีบทบาทจำกัดในการมีส่วนร่วมกับทิศทางของศูนย์การค้า ผู้เชี่ยวชาญจึงเสนอแนวทางสำคัญ 2 ประการ ได้แก่

3.3.1 การพัฒนากลยุทธ์สร้างวัฒนธรรมการทำงานแบบมีส่วนร่วม เช่น การจับคู่ร้านค้าที่มีสินค้าสนับสนุนกันให้ร่วมกันออกแบบวิธีการขาย การจัดกิจกรรมเพื่อสังคม (CSR) ร่วมกันระหว่างตัวแทนจากหลายร้านค้า หรือการจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรื่องราวแห่งความสำเร็จในด้านการบริการลูกค้า แนวทางเหล่านี้ช่วยขยาย “ขอบเขตของกลุ่ม” จากระดับร้านค้าของตนไปสู่ระดับศูนย์การค้า ทำให้พนักงานได้มีปฏิสัมพันธ์ และร่วมสร้างประสบการณ์เชิงบวกกับเพื่อนร่วมงานต่างร้านอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีอัตลักษณ์ทางสังคม (Social Identity Theory) (Tajfel, 1986) ที่ระบุว่าความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งกับกลุ่มเกิดจากการมีปฏิสัมพันธ์

และประสบการณ์ร่วม (In-group) การออกแบบกิจกรรมในระดับศูนย์การค้าเช่นนี้จึงช่วยให้พนักงานเริ่มมองตนเองว่าเป็น “สมาชิกของศูนย์การค้า” ไม่ใช่เพียง “คนของร้านตนเอง” เท่านั้น

3.3.2 การจัดตั้งคณะกรรมการการมีส่วนร่วมของพนักงาน (Committee for Engagement) โดยคัดเลือกตัวแทนจากร้านค้าต่างๆ เพื่อทำหน้าที่สะท้อนความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ และความต้องการสนับสนุนจากพนักงานระดับปฏิบัติการเข้าสู่เวทีการประชุมร่วมกับผู้บริหารศูนย์การค้า แนวทางนี้ตอบโจทย์ช่องว่างด้าน “เสียงของพนักงาน” ที่พบจากการสนทนากลุ่มกับผู้เชี่ยวชาญ และสอดคล้องกับแนวคิด ความรู้สึกเป็นเจ้าของ (Psychological ownership) (Pierce et al., 2009) ที่มองว่าความรู้สึกเป็นเจ้าของเกิดขึ้นได้เมื่อบุคคลมีส่วนในการควบคุม เปลี่ยนแปลง หรือส่งอิทธิพลต่อเป้าหมายที่ตนผูกพัน การที่พนักงานมีช่องทางสะท้อนความเห็นอย่างเป็นระบบภายใต้หลักการพื้นที่ปลอดภัย จึงช่วยให้พนักงานรู้สึกว่าตนมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางและสภาพแวดล้อมของการทำงานจริง ไม่ได้เป็นเพียงผู้รับคำสั่งจากส่วนบนเพียงฝ่ายเดียว

กล่าวโดยสรุป แนวทางการพัฒนาที่สังเคราะห์ได้ในครั้งนี้ชี้ให้เห็นทิศทางของการเปลี่ยนแปลงจากการจัดการรายบุคคลไปสู่การออกแบบระบบงานและวัฒนธรรมองค์กรใหม่ให้เอื้อต่อการเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของมากขึ้น ในเชิงโครงสร้าง แนวทางเหล่านี้ช่วยปรับบทบาทของหัวหน้างานให้เป็นผู้สนับสนุนการเติบโตมากกว่าเป็นผู้ควบคุม ตรวจสอบ และตำหนิ ช่วยขยายช่องทางความร่วมมือของพนักงานจากเดิมที่เป็นเพียงผู้ปฏิบัติตามนโยบาย ไปสู่การมีเสียงและมีส่วนร่วมในการออกแบบกระบวนการทำงานและบรรยากาศในศูนย์การค้า ขณะเดียวกันก็เปิดพื้นที่ให้พนักงานได้นำทักษะ จุดแข็ง และตัวตนของตนเองเข้ามาเชื่อมโยงกับงานได้มากขึ้น การปรับเปลี่ยนเหล่านี้จะค่อยๆ ขยับโครงสร้างความสัมพันธ์ภายในศูนย์การค้า จากระบบบนลงล่างที่เน้นการสั่งการ ไปสู่ระบบที่มองพนักงานในฐานะ “ส่วนหนึ่งของการขับเคลื่อนองค์กร” เมื่อเงื่อนไขเชิงโครงสร้างและวัฒนธรรมเปลี่ยนไปในทิศทางนี้ ความรู้สึกเป็นเจ้าของย่อมมีโอกาสก่อรูปอย่างยั่งยืน และส่งผลต่อความผูกพัน คุณภาพการให้บริการ และประสิทธิภาพการดำเนินงานของศูนย์การค้าในระยะยาว

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

จากผลการวิจัยที่บ่งชี้ถึงความต้องการจำเป็นในการพัฒนาความรู้สึกเป็นเจ้าของ โดยมีสาเหตุสำคัญมาจากคุณภาพของการให้ข้อมูลป้อนกลับและลักษณะงานที่ขาดโอกาสในการ

แสดงศักยภาพ ผู้วิจัยจึงขอเสนอแนะแนวทางการนำผลการวิจัยไปสู่การปฏิบัติในเชิงบริหารจัดการและพัฒนาศักยภาพบุคคล เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร ดังนี้

1. การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์

ความสำเร็จของการสร้างความรู้สึกร่วมกันเป็นเจ้าของต้องเริ่มจากการขับเคลื่อนโดยผู้บริหารระดับสูง ฝ่ายทรัพยากรบุคคล และผู้จัดการร้าน ที่ต้องกำหนดให้เรื่องนี้เป็นวาระสำคัญขององค์กร โดยควรร่วมกันจัดทำแผนการนำไปใช้ (Implementation Roadmap) ที่ชัดเจนเป็นระบบ และสื่อสารถึงวิสัยทัศน์นี้ให้พนักงานรับทราบตั้งแต่ระยะเริ่มต้น ทั้งนี้ ปัจจัยความสำเร็จที่สำคัญคือการปรับเปลี่ยนทัศนคติการบริหารจากการสั่งการ มาสู่การเปิดพื้นที่กระจายอำนาจ (Decentralization) ให้พนักงานระดับปฏิบัติการมีส่วนร่วมผ่านกลไกต่างๆ เช่น คณะกรรมการการมีส่วนร่วม (Committee for Engagement) เพื่อให้พนักงานรู้สึกมั่นคงและเห็นภาพอนาคตของตนเองร่วมกับองค์กร

2. การพัฒนาศักยภาพบุคลากร

ผู้บริหารและฝ่ายทรัพยากรบุคคล ร่วมกันวางแผนพัฒนาบุคลากรระดับผู้จัดการร้านค้า เพื่อพัฒนาทักษะที่จำเป็นก่อนเริ่มระบบการทำงานใหม่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการจัดอบรมเชิงปฏิบัติการในเรื่อง “ทักษะการให้ข้อมูลป้อนกลับเชิงสร้างสรรค์” (Constructive Feedback) และจิตวิทยาการบริหาร เพื่อเปลี่ยนวัฒนธรรมการจับผิดเป็นการให้คำแนะนำเพื่อการพัฒนา ซึ่งจะช่วยแก้ปัญหามลกระทบเชิงลบของข้อมูลป้อนกลับ ในการทำงานต่อการรับรู้ความสามารถของตนเอง ดังที่พบในงานวิจัย ในขณะเดียวกัน ควรจัดกิจกรรม “ค้นหาจุดแข็ง” (Strength Finder) ให้แก่พนักงาน เพื่อเตรียมความพร้อมให้พนักงานทราบถึงศักยภาพของตนเอง และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการออกแบบงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยกระบวนการพัฒนาเหล่านี้ควรมีการติดตามผลแบบ On the job training หรือเรียนรู้ผ่านการลงมือทำจริงอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอย่างแท้จริง

3. การปรับปรุงโครงสร้างและระบบงาน

เพื่อให้การแสดงศักยภาพของพนักงานเกิดขึ้นได้จริงในทางปฏิบัติ ฝ่ายบริหารควรพิจารณาปรับปรุงระเบียบปฏิบัติงานโดยสร้าง “กรอบการปฏิบัติงานที่ยืดหยุ่น” ที่แยกแยะชัดเจนระหว่างมาตรฐานการทำงานที่ต้องเคร่งครัด กับพื้นที่อิสระที่พนักงานสามารถใส่ความคิดสร้างสรรค์ลงไปได้ นอกจากนี้ ควรสร้างระบบ “Sandbox” ในการทำงาน หรือพื้นที่ทดลองทำที่让员工ได้ทดลองทำโครงการนำร่อง (Pilot Role) ภายใต้อาณัติความเสี่ยงที่จำกัด พร้อมทั้งจัดสรรทรัพยากรสนับสนุนอย่างเพียงพอ เพื่อให้พนักงานกล้าที่จะลองผิดลองถูกและเรียนรู้โดย

ไม่ต้องกังวลกับบทลงโทษที่รุนแรงเกินไป ซึ่งจะช่วยเสริมสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้และนวัตกรรมในองค์กร

4. การติดตามและประเมินผล

เพื่อให้มั่นใจว่ามาตรการต่างๆ ดำเนินไปตามทิศทางที่วางไว้ คณะกรรมการมีส่วนร่วมและฝ่ายทรัพยากรบุคคลควรกำหนดตัวชี้วัด (KPIs) ที่สะท้อนพฤติกรรมความเป็นเจ้าของ เช่น จำนวนความคิดริเริ่มใหม่ๆ อัตราการลาออก หรือคะแนนความผูกพันต่อองค์กร และติดตามผลเป็นรายไตรมาสให้สอดคล้องกับรอบการประเมินผลการปฏิบัติงาน สิ่งสำคัญคือข้อมูลจากการประเมินผลต้องถูกนำมาใช้เพื่อการพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการอย่างโปร่งใส มิใช่นำมาใช้เป็นเครื่องมือในการตัดเกรดหรือลงโทษ ซึ่งจะช่วยรักษาความไว้วางใจและแรงจูงใจของพนักงานในระยะยาว

โดยสรุป ข้อเสนอแนะจากการวิจัยนี้ไม่ได้จำกัดเฉพาะศูนย์การค้าแห่งนี้นั่น แต่ยังสามารถประยุกต์ใช้ได้กับธุรกิจบริการและค้าปลีกสมัยใหม่ (Modern Trade) และอื่นๆ ที่มีลักษณะงานเป็นกิจวัตร (Routine) และประสบปัญหาพนักงานขาดแรงจูงใจ โดยหัวใจสำคัญคือการปรับเปลี่ยนบทบาทของหัวหน้างานจากผู้ควบคุมมาเป็นผู้สนับสนุน และการคืนสิทธิ์ในการออกแบบวิธีการทำงานบางส่วนกลับไปสู่พนักงาน เพื่อเปลี่ยนความรู้สึกจาก "ถูกจ้าง" ให้กลายเป็น "เจ้าของร่วม" ในงานที่ทำอย่างแท้จริง

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรขยายขอบเขตการศึกษาไปยังความสัมพันธ์ต่อผลลัพธ์ทางธุรกิจ (Business Outcomes) เช่น ประสิทธิภาพการให้บริการ (Service Quality) ยอดขาย (Sales Performance) หรือ ความตั้งใจลาออก (Turnover Intention) เพื่อยืนยันว่าการที่พนักงานมีความรู้สึกเป็นเจ้าของที่เพิ่มขึ้น จะส่งผลดีต่อความสำเร็จของธุรกิจค้าปลีกอย่างไร

2. ควรศึกษาปัจจัยด้านภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์กรร่วมด้วย เพราะจากงานวิจัยก่อนหน้า เช่น Avey et al. (2009) และ Oldham & Fried (2016) พบว่าภาวะผู้นำที่เอื้อการมีส่วนร่วมและวัฒนธรรมที่ให้คุณค่ากับบุคลากร มีผลโดยตรงต่อการเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของ ดังนั้นงานวิจัยครั้งต่อไปควรพิจารณานำตัวแปรเหล่านี้เข้ามาศึกษาในโมเดลความสัมพันธ์ด้วยการศึกษาบทบาทของ ภาวะผู้นำแบบเสริมพลัง (Empowering Leadership) ว่าส่งผลต่อความกล้าในการแสดงออกของพนักงานอย่างไร หรือศึกษาว่า ความปลอดภัยทางจิตวิทยา (Psychological Safety) ทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่านระหว่างการให้ข้อมูลป้อนกลับกับความรู้สึก

เป็นเจ้าของได้อย่างไร การขยายขอบเขตตัวแปรเช่นนี้จะช่วยให้เห็นภาพรวมของการสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของได้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

3. ควรออกแบบการวิจัยเชิงทดลอง (Experimental) เพื่อทดสอบประสิทธิผล โดยนำแนวทางที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้ เช่น ระบบการให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback System) รายไตรมาส พื้นที่ทดลองทำ (Pilot Role) หรือการออกแบบงานแบบยืดหยุ่น (Job Crafting) โดยเปรียบเทียบกลุ่มทดลองกับกลุ่มควบคุม แล้วทำการวัดระดับความรู้สึกเป็นเจ้าของและตัวแปรผลลัพธ์ที่เกี่ยวข้อง เช่น แรงจูงใจในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กร หรือคุณภาพการบริการ ก่อนและหลังการดำเนินโครงการ รวมทั้งติดตามผลในระยะกลางและระยะยาว การออกแบบเช่นนี้จะช่วยยืนยันได้ชัดเจนยิ่งขึ้นว่า แนวทางที่เสนอสามารถก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงด้านความรู้สึกเป็นเจ้าของในทางปฏิบัติจริงเพียงใด และช่วยให้ผู้บริหารมีข้อมูลเชิงประจักษ์ประกอบการตัดสินใจลงทุนในมาตรการดังกล่าวในอนาคต

4. ศึกษาเจาะลึกรูปแบบการให้ข้อมูลป้อนกลับที่เหมาะสมกับบริบทไทย จากข้อค้นพบที่ว่า ข้อมูลป้อนกลับในการทำงาน (Feedback) ส่งผลเชิงลบต่อการรับรู้ความสามารถของตนเองของพนักงาน การวิจัยครั้งต่อไปควรศึกษาเจาะจงในประเด็น จิตวิทยาการให้ข้อมูลป้อนกลับ (Psychology of Feedback) ในบริบทสังคมการทำงานของไทย เพื่อค้นหารูปแบบการสื่อสารแบบใด เช่น การโค้ชชิ่ง การให้ข้อมูลป้อนกลับเชิงบวก หรือการให้ข้อมูลป้อนกลับแบบส่วนตัว ที่สามารถสร้างการเรียนรู้ได้โดยไม่ทำลายความรู้สึกเป็นเจ้าของ

บรรณานุกรม

- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of management review*, 14(1), 20-39.
- Avey, J. B., Avolio, B. J., Crossley, C. D., & Luthans, F. (2009). Psychological ownership: theoretical extensions, measurement and relation to work outcomes. *Journal of Organizational Behavior*, 30(2), 173-191.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1002/job.583>
- Bandura, A. (1977). Self-Efficacy: The Exercise of Control.
- Baron, R. A. (1988). Negative effects of destructive criticism: Impact on conflict, self-efficacy, and task performance. *Journal of Applied psychology*, 73(2), 199.
- Batool, U., & Zafar, M. (2019). SOCIAL SCIENCES & HUMANITIES Psychological Ownership for Person-Job Fit and Job-based Psychological Ownership.
- Brown, G., Pierce, J. L., & Crossley, C. (2014). Toward an Understanding of the Development of Ownership Feelings. *Journal of Organizational Behavior*, 35(3), 318-338. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/job.1869>
- Bullock, R. (2015). *The development of job-based psychological ownership*. Seattle Pacific University.
- Cohen, J. (1988). Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences. *Routledge*.
<https://doi.org/https://doi.org/10.4324/9780203771587> (2nd Edition)
- Dawkins, S., Tian, A. W., Newman, A., & Martin, A. (2017). Psychological ownership: A review and research agenda. *Journal of Organizational Behavior*, 38(2), 163-183.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.
https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
- Dewi, I. G. A. M., Riana, I. G., Kasuma, J., McGuinness, E., Maria, S., & Darma, D. C. (2021). Predicting organizational citizenship behavior through psychological ownership and job satisfaction in four-star hotels. *Geo Journal of Tourism and Geosites*, 37(3), 807-813.

- Fried, Y., & Ferris, G. R. (1987). The validity of the job characteristics model: A review and meta-analysis. *Personnel psychology*, 40(2), 287-322.
- Hackman, J. R. (1980). Work redesign and motivation. *Professional psychology*, 11(3), 445.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied psychology*, 60(2), 159.
- Hsieh, M.-J., & Chiu, S.-K. (2024). Innovative Thinking in Volunteer Organizations: Addressing the Impact of Psychological Ownership on Volunteer Organizational Commitment. *Systems*, 12(7), 228. <https://www.mdpi.com/2079-8954/12/7/228>
- Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007). Integrating motivational, social, and contextual work design features: a meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature. *Journal of Applied psychology*, 92(5), 1332.
- Jnaneswar, K., & Ranjit, G. (2021). Organizational justice and organizational citizenship behaviour: the mediating role of psychological ownership. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 9(1), 1-19.
- Keppeler, F., Sievert, M., & Jilke, S. (2022). Increasing COVID-19 vaccination intentions: a field experiment on psychological ownership. *Behavioural Public Policy*, 1-20.
- Khan, K., Riaz, K. R., & Hussainy, S. K. (2021). An investigation of the relationship between Organizational Justice, job autonomy, Workplace trust and psychological ownership: The role of ethical leadership. *Market Forces*, 16(2), 109-132.
- Kim, E. J., & Lee, K. R. (2019). Effects of an examiner's positive and negative feedback on self-assessment of skill performance, emotional response, and self-efficacy in Korea: a quasi-experimental study. *BMC medical education*, 19(1), 142.
- Kim, M., & Beehr, T. A. (2017). Self-efficacy and psychological ownership mediate the effects of empowering leadership on both good and bad employee behaviors. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 24(4), 466-478.
- Loher, B. T., Noe, R. A., Moeller, N. L., & Fitzgerald, M. P. (1985). A meta-analysis of the relation of job characteristics to job satisfaction. *Journal of Applied psychology*,

70(2), 280.

- Mayhew, M. G., Ashkanasy, N. M., Bramble, T., & Gardner, J. (2007). A Study of the Antecedents and Consequences of Psychological Ownership in Organizational Settings. *The Journal of Social Psychology, 147*(5), 477-500.
<https://doi.org/10.3200/SOCP.147.5.477-500>
- Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of Applied psychology, 91*(6), 1321.
- Mottaz, C. J. (1988). Determinants of organizational commitment. *Human relations, 41*(6), 467-482.
- Mustafa, M., Ramos, H. M., & Man, T. W. Y. (2015). Linking psychological ownership to employee extra-role behaviours in small overseas Chinese family businesses: Does family status matter? *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies, 7*(2), 129-147.
- Nguyen, D., Homolka, L., Hoang, S., & Nguyen, H. (2022). Employee retention and the moderating role of psychological ownership in retail. *Operations and Supply Chain Management: An International Journal, 15*(3), 313-327.
- Olckers, C. (2013). Psychological ownership: Development of an instrument. *SA Journal of Industrial Psychology, 39*(2), 1-13.
- Ozler, H., Yilmaz, A., & Ozler, D. (2008). Psychological ownership: An empirical study on its antecedents and impacts upon organizational behaviors. *Problems and Perspectives in Management*(6, Iss. 3), 38-47.
- Pierce, J., Kostova, T., Dirks, K., & Olin, J. (2002). *The State of Psychological Ownership: Integrating and Extending a Century of Research. In Press: Review of General Psychology, 7*. <https://doi.org/10.1037//1089-2680.7.1.84>
- Pierce, J. L., Jussila, I., & Cummings, A. (2009). Psychological ownership within the job design context: revision of the job characteristics model. *Journal of Organizational Behavior, 30*(4), 477-496. <http://www.jstor.org/stable/41683846>
- Pierce, J. L., Kostova, T., & Dirks, K. T. (2001). Toward a theory of psychological

- ownership in organizations. *Academy of management review*, 26(2), 298-310.
- Pierce, J. L., Kostova, T., & Dirks, K. T. (2003). The State of Psychological Ownership: Integrating and Extending a Century of Research. *Review of General Psychology*, 7(1), 84-107. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.7.1.84>
- Rapti, A., Rayton, B. A., & Yalabik, Z. Y. (2023). Employee psychological ownership and work attitudes. Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship, Rassarin. (2566). ห้างฯ ล้น คนกระจุก สถานการณ์สังคมเมืองที่กรุงเทพฯ ไร้ทางเลือก. สืบค้นจาก. <https://www.brandbuffet.in.th/2023/12/the-superabundant-of-mall-in-bkk-phenomenon/>
- SCB EIC. (2566). Retail trade. https://www.scbeic.com/th/detail/file/product/9146/gngbmuuqhh/Industry-Insight_Retail-trade_20230804.pdf
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1986). The social identity theory of intergroup behavior. *Psychology of intergroup relations*, 7-24.
- Ugwu, F. O. (2017). Contribution of perceived high workload to counterproductive work behaviors: Leisure crafting as a reduction strategy. *Practicum Psychologia*, 7(2), 1-17.
- Ugwu, O., & Asogwa, F. (2018). Walking the Tightrope: Perceived High Workload Positive Affectivity and Counter Productive Work Behaviours in the Nigerian Context. *Psychology and Behavioral Science International Journal*, 8(3).
- Van Dyne, L., & Pierce, J. L. (2004). Psychological ownership and feelings of possession: Three field studies predicting employee attitudes and organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(4), 439-459.
- Yang, C.-Y. (2019). *The Relationship Among Psychological Ownership, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behavior and Organizational Performance in Medium and Small Enterprises* National Taiwan Normal University (Taiwan)].

Ye, Z., Shang, X., Shafait, Z., & Xu, Y. (2022). Impact of leading by example on employees' organizational and job psychological ownership: a moderated mediation study. *Frontiers in Psychology, 13*, 888653.

กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา. (2566). สถิตินักท่องเที่ยวชาวไทยที่เดินทางมาท่องเที่ยวในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ปี 2566. สืบค้นจาก. <https://www.mots.go.th/news/category/705>

ธนาคารแห่งประเทศไทย. (2564). ส่งเสริมการค้าออนไลน์ไทย จากวิกฤตโควิด 19. สืบค้นจาก <https://www.bot.or.th/th/research-and-publications/articles-and-publications/bot-magazine/Phrasiam-64-1/the-knowledge-64-1-4.html>.

ธัญชนก เชิงศักดิ์ศรี. (2563). คุณภาพชีวิตการทำงาน ลักษณะของงานที่มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์กรและความพึงพอใจในสวัสดิการของพนักงานในเครือบริษัท เฟรเซอร์ส พร็อพเพอร์ตี้ (ประเทศไทย) สารนิพนธ์ (บธ.ม. (การจัดการ)) -- มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2563.]. <http://ir-thesis.swu.ac.th/dspace/bitstream/123456789/981/1/g611130128.pdf>

นริศรา ศิริพันธ์ศักดิ์. (2559). การวิเคราะห์องค์ประกอบการมีจิตใจเป็นเจ้าของของบุคลากรโรงเรียนในเครือชาเลเซียน ปริญญานิพนธ์ (กศ.ม. (การวิจัยและพัฒนาศึกษาศึกษาพัฒนาคน -- มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2559.].

ประพิมพ์พา จรัสรัตนกุล. (2559). บทสารคดีทางวิทยุ รายการจิตวิทยาเพื่อคุณ สถานีวิทยุจุฬาฯ FM 101.5 MHz. สืบค้นจาก. <https://www.psy.chula.ac.th/th/feature-articles/psychological-ownership>

ผู้จัดการออนไลน์. (2561). คำปลื้มอยุธยาเดือด ผุด “เซ็นทรัลพลาซ่า” ปลายปี 62 ชนยักษ์ “อยุธยา ซิตี้พาร์ค”. ผู้จัดการออนไลน์. สืบค้นจาก.

<https://mgronline.com/online/section/detail/961000051350>

พวงแก้ว รัตนสุมาวงศ์. (2018). ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะงานกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท ลีสซิงกสิกรไทย จำกัด สำนักงานใหญ่. Rangsit Graduate Research Conference: RGRC,

ภณิตา ตันทักษิณานุกิจ. (2559). ความรู้สึกเป็นเจ้าของของพนักงานในธุรกิจค้าปลีก กรณีศึกษาห้างสรรพสินค้าเสริมไทยคอมเพล็กซ์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์].

ภวัต เรืองเดชวรชัย. (2567). จับตาคอนาคตค้าปลีกไทยกับการกลายพันธุ์ จากพฤติกรรมผู้บริโภค โดยเฉพาะ Gen Y กับ Gen Z ในยุคที่ดิจิทัลและเทคโนโลยีนำ. สืบค้นจาก

<https://thestandard.co/keep-an-eye-on-the-future-of-thai-retail/>

ภัทรภรณ์ ธนาการสิทธิ์. (2565). อิทธิพลของคุณลักษณะของงานที่มีผลต่อผลการปฏิบัติงานด้านการให้บริการของพนักงานขายในธุรกิจค้าปลีก โดยมีงานที่มีความหมายเป็นตัวแปรส่งผ่าน มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ].

วิจัยกรุงศรี. (2567). แนวโน้มธุรกิจ/อุตสาหกรรมปี 2567-2569 : ธุรกิจร้านค้าปลีกสมัยใหม่. สืบค้นจาก. <https://www.krungsri.com/th/research/industry/industry-outlook/wholesale-retail/modern-trade/io/modern-trade-2024-2026>

วิสุทธิ สีนวล. (2559). โครงสร้างความสัมพันธ์ปัจจัยเชิงสาเหตุและผลของความเป็นเจ้าของทางด้านจิตใจ : การศึกษาเปรียบเทียบระหว่างพนักงานองค์การภาครัฐและเอกชน ปริญญาโท (วท.ด. (การวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์)) -- มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ].

<http://thesis.swu.ac.th/swudis/App Beh Sci Re/Wisut S.pdf>

ศุจินันท์ เจนจิตศิริ. (2563). คุณลักษณะของงานและการคิดเชิงบวกที่เกี่ยวข้องกับความสุขในการทำงาน ของพนักงานวัยผู้ใหญ่ตอนต้นในบริษัทเอกชน มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ].

สำนักงานสถิติแห่งชาติ. (2566). การสำรวจประชากรแฝงในประเทศไทย พ.ศ. 2566 (จังหวัดพระนครศรีอยุธยา) : สำนักงานสถิติแห่งชาติ. สืบค้นจาก. <http://www.nso.go.th>

สุชาย วัชชอภัยกุล. (2566). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันของผู้ใช้บริการศูนย์การค้าในยุคดิจิทัล. *Journal of MCU Social Development*, 8(1), 234-250.

สุวิมล ว่องวานิช. (2558). การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น. สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.



ภาคผนวก



ภาคผนวก ก
รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ

การวิจัยครั้งนี้ได้รับความอนุเคราะห์จากผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบและให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามความรู้สึกรู้สึกเป็นเจ้าของ แบบสอบถามคุณลักษณะของงาน และแนวคำถามสำหรับการสัมภาษณ์/การสนทนากลุ่ม โดยมีผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 3 ท่าน ดังนี้

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิทย์ญา วัฒนไถ
อาจารย์ประจำหลักสูตรวิทยาศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยา คณะมนุษยศาสตร์
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
2. ดร.ปิยพงษ์ คล้ายคลัง
ผู้อำนวยการสำนักทดสอบทางการศึกษาและจิตวิทยา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
3. ดร.อธิษฐ์กร นิยมเดชาธีรฉัตร
ประธานกรรมการบริหารบริษัท เดอะ ทริปเปิ้ล ซี จำกัด



บันทึกข้อความ

ส่วนงาน งานบริหารและธุรการ บัณฑิตวิทยาลัย โทร. 12412

ที่ อว 8718.1/11

วันที่ 3 มกราคม 2568

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เชิญบุคลากรในสังกัดเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน คณบดีคณะมนุษยศาสตร์

เนื่องด้วย นายอรรถกร ธัญลักษณ์เมธา นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาจิตวิทยาประยุกต์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญาโท เรื่อง “ การประเมินความต้องการจำเป็นแบบสมบูรณ์เพื่อพัฒนาความรู้สึกรู้สึกเป็นเจ้าของให้กับพนักงานประจำศูนย์การค้าแห่งหนึ่งในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชัยยุทธ กลีบบัว เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญาโท

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิธัญญา วัฒนโธ เป็นผู้เชี่ยวชาญ ตรวจสอบ 1) แบบสอบถาม และ 2) แนวคำถามสำหรับการทำ Focus Group ทั้งนี้ นิสิตได้ติดต่อประสานงานเบื้องต้นกับบุคลากรของท่านแล้ว และจะประสานงานในรายละเอียดดังกล่าวต่อไป สามารถสอบถามข้อมูลเพิ่มเติมได้ที่ โทร. 062 635 5941

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์เชิญบุคลากรในสังกัดเป็นผู้เชี่ยวชาญ ให้ นายอรรถกร ธัญลักษณ์เมธา และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วรากรณ์ เวียนนท์)

รองคณบดีฝ่ายเทคโนโลยีดิจิทัล รักษาการแทน

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย





บันทึกข้อความ

ส่วนงาน งานบริหารและธุรการ บัณฑิตวิทยาลัย โทร. 12412

ที่ อว 8718.1/11

วันที่ 3 มกราคม 2568

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เชิญบุคลากรในสังกัดเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน ผู้อำนวยการสำนักทดสอบทางการศึกษาและจิตวิทยา

เนื่องด้วย นายอรรถกร ธัญลักษณ์เมธา นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาจิตวิทยาประยุกต์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญาโท เรื่อง “ การประเมินความต้องการจำเป็นแบบสมบูรณ์เพื่อพัฒนาความรู้สึกรู้สึกเป็นเจ้าของให้กับพนักงานประจำศูนย์การค้าแห่งหนึ่งในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชัยยุทธ กลีบบัว เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญาโท

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญ อาจารย์ ดร.ปิยพงษ์ คล้ายคลึง เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจ 1) แบบสอบถาม และ 2) แนวคำถามสำหรับการทำ Focus Group ทั้งนี้ นิสิตได้ติดต่อประสานงานเบื้องต้นกับบุคลากรของท่านแล้ว และจะประสานงานในรายละเอียดดังกล่าวต่อไป สามารถสอบถามข้อมูลเพิ่มเติมได้ที่ โทร. 062 635 5941

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์เชิญบุคลากรในสังกัดเป็นผู้เชี่ยวชาญ ให้ นายอรรถกร ธัญลักษณ์เมธา และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วราภรณ์ วิทยานนท์)

รองคณบดีฝ่ายเทคโนโลยีดิจิทัล รักษาการแทน

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย



ที่ อว 8718/8



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
114 สุขุมวิท 23 แขวงคลองเตยเหนือ
เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

3 มกราคม 2568

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เชิญบุคลากรในสังกัดเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน ประธานกรรมการบริหารบริษัท เดอะ ทริปปี้ล ซี จำกัด

เนื่องด้วย นายอรรถกร ธัญลักษณ์เมธา นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาจิตวิทยาประยุกต์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญาโท เรื่อง “ การประเมินความต้องการจำเป็นแบบสมบูรณ์เพื่อพัฒนาความรู้สึกรับเป็นเจ้าของให้กับพนักงานประจำศูนย์การค้าแห่งหนึ่งในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชัยยุทธ กลีบบัว เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญาโท

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญ ดร.อริชฎ์กร นิยมเดชาธีรฉัตร เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจ 1) แบบสอบถาม และ 2) แนวคำถามสำหรับการทำ Focus Group ทั้งนี้ นิสิตได้ติดต่อประสานงานเบื้องต้นกับบุคลากรของท่านแล้ว และจะประสานงานในรายละเอียดดังกล่าวต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์บุคลากรในสังกัดเป็นผู้เชี่ยวชาญ ให้ นายอรรถกร ธัญลักษณ์เมธา และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วรากรณ์ วิทยานนท์)

รองคณบดีฝ่ายเทคโนโลยีดิจิทัล รักษาการแทน

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย





ภาคผนวก ข
ใบรับรองจากคณะกรรมการจริยธรรม
สำหรับพิจารณาโครงการวิจัยที่ทำในมนุษย์



AF19-03-03.1
August, 2023

หนังสือรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์
หนังสือฉบับนี้ให้ไว้เพื่อแสดงว่า

ชื่อโครงการวิจัย : การประเมินความต้องการจำเป็นแบบสมบูรณ์เพื่อพัฒนาความรู้สึกรู้สึกเป็นเจ้าของให้กับพนักงานประจำศูนย์การค้า
แห่งหนึ่งในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา

ชื่อหัวหน้าโครงการวิจัย : นายอรุณกร อัญลักษณ์เมธา

หน่วยงานต้นสังกัด : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

หมายเลขรับรองโครงการวิจัย : SWUEC-672512

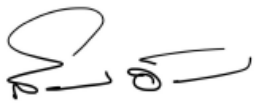
รายการเอกสารที่รับรอง :

- | | |
|---|------------------------------------|
| 1. แบบเสนอเพื่อขอรับการพิจารณา | ฉบับที่ 2 ลงวันที่ 24 กันยายน 2567 |
| 2. โครงการวิจัยฉบับสมบูรณ์ | ฉบับที่ 1 ลงวันที่ 31 กรกฎาคม 2567 |
| 3. เอกสารข้อมูลและขอความยินยอมสำหรับอาสาสมัคร | ฉบับที่ 2 ลงวันที่ 24 กันยายน 2567 |
| 4. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย | ฉบับที่ 1 ลงวันที่ 31 กรกฎาคม 2567 |
| 5. ประวัติผู้วิจัย | |

ได้ผ่านการรับรองจากคณะกรรมการจริยธรรมสำหรับพิจารณาโครงการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โดยยึดหลักเกณฑ์ตาม Declaration of Helsinki, Belmont Report, International Conference on Harmonization in Good Clinical Practice (ICH-GCP), International Guidelines for Human Research ตลอดจนกฎหมาย ข้อบังคับและข้อกำหนดภายในประเทศ จึงเห็นสมควรให้ดำเนินการวิจัยตามโครงการวิจัยนี้ได้

วันที่รับรอง : 10 ตุลาคม 2567

วันที่หมดอายุ : 9 ตุลาคม 2568

(ลงชื่อ).....


(รองศาสตราจารย์ ดร.สิทธิพงษ์ วัฒนานนท์สกุล)

ประธานคณะกรรมการจริยธรรมสำหรับพิจารณาโครงการวิจัยที่ทำในมนุษย์

ชุดสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์ (ชุดที่ 2)

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

หน่วยจริยธรรมและมาตรฐานการวิจัย

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

อาคารนวัตกรรม ศ.ดร.สาโรช บัวศรี ชั้น 17

โทร. (02) 6495000 ต่อ 17503, 17506 โทรสาร (02) 2042590



ภาคผนวก ค

แบบวัดความรู้สึกเป็นเจ้าของสภาพที่คาดหวัง

แบบสอบถามความรู้สึกเป็นเจ้าของ

คำชี้แจง

แบบสอบถามฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของโครงการวิจัยเรื่อง “การประเมินความต้องการจำเป็นแบบสมบูรณ์เพื่อพัฒนาความรู้สึกเป็นเจ้าของให้กับพนักงานประจำศูนย์การค้าแห่งหนึ่งในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา” ของ นายอรรถกร ธีญลักษณ์เมธา นิสิตปริญญาโท หลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาประยุกต์ แขนงจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์กร มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

แบบสอบถามชุดนี้ประกอบด้วยข้อคำถามทั้งหมด 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบ จำนวน 6 ข้อ

ตอนที่ 2 แบบวัดความคาดหวังของความรู้สึกเป็นเจ้าของในพนักงาน จำนวน 16 ข้อ

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาความรู้สึกเป็นเจ้าของ

ขอให้ท่านอ่านข้อความและทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงกับตัวท่านมากที่สุด ขอความกรุณาจากท่านในการตอบแบบสอบถามชุดนี้ให้ตรงกับความเป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่าน ไม่มีคำตอบใดที่ถูกหรือผิด โดยแบบสอบถามใช้เวลาตอบคำถามประมาณ 10-15 นาที ข้อมูลจากแบบสอบถามจะถูกเก็บเป็นความลับ เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในการวิเคราะห์ และนำเสนอแบบเป็นภาพรวมเท่านั้น ข้อมูลเหล่านี้จะอยู่ในรูปแบบที่ไม่สามารถระบุตัวตนหรือเชื่อมโยงถึงตัวท่านได้

ทั้งนี้ หากท่านรู้สึกไม่สบายใจในการตอบแบบสอบถามนี้ ท่านสามารถหยุดทำแบบสอบถามได้ในทันทีและหากต้องการข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับแบบสอบถามนี้ หรือต้องการแจ้งความไม่พึงประสงค์ท่านสามารถติดต่อได้ที่ผู้วิจัย นายอรรถกร ธีญลักษณ์เมธา เบอร์โทรศัพท์ 062-6355914 ได้ตลอดเวลา

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ตามความเป็นจริงของตัวท่านมากที่สุดทุกข้อ

- | | | |
|---------|--|---|
| 1. เพศ | <input type="checkbox"/> ชาย | <input type="checkbox"/> หญิง |
| | <input type="checkbox"/> LGBTQ | <input type="checkbox"/> ไม่ต้องการระบุ |
| 2. อายุ | <input type="checkbox"/> ต่ำกว่า 20 ปี | <input type="checkbox"/> 20-25 ปี |

- 26-30 ปี 31-35 ปี
 36-40 ปี มากกว่า 40 ปี
3. วุฒิการศึกษา มัธยมต้น มัธยมปลาย/ปวช.
 ปวส. อนุปริญญา
ปริญญาตรี สูงกว่าปริญญาตรี
4. ประสบการณ์ทำงาน น้อยกว่า 1 ปี 1-2ปี
 (ในองค์กรนี้) 3-4 ปี 5 ปีขึ้นไป
5. ตำแหน่ง ผู้จัดการศูนย์การค้า รองผู้จัดการศูนย์การค้า
 ฝ่ายทรัพยากรบุคคล หัวหน้าฝ่ายขาย
6. ประสบการณ์ทำงาน น้อยกว่า 1 ปี 1-2ปี
 ในด้านการบริหารบุคคล 3-4 ปี 5 ปีขึ้นไป

ตอน 2 แบบวัดความคาดหวังของความรู้สึกเป็นเจ้าของในพนักงาน จำนวน 16 ข้อ

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ตามความเป็นจริงของตัวท่านมากที่สุดทุกข้อ โดยแบ่งเป็น 6 ระดับ ดังนี้

- ระดับ 6 หมายถึง เห็นด้วยอย่างยิ่ง
- ระดับ 5 หมายถึง เห็นด้วย
- ระดับ 4 หมายถึง ค่อนข้างเห็นด้วย
- ระดับ 3 หมายถึง ค่อนข้างไม่เห็นด้วย
- ระดับ 2 หมายถึง ไม่เห็นด้วย
- ระดับ 1 หมายถึง ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ข้อคำถาม	ระดับความรู้สึก					
	6	5	4	3	2	1
1. ฉันคิดว่าพนักงานจำเป็นต้องปกป้องไม่ให้เพื่อนร่วมงานนำความคิดของตนไปใช้						
2. ฉันคิดว่าพนักงานที่ทำงานด้วยกันไม่ควรล้วงล้ำเข้าไปในบริเวณพื้นที่การทำงานของกันและกัน						
3. ฉันคิดว่าพนักงานจำเป็นต้องปกป้องไม่ให้เพื่อนร่วมงานนำสิ่งที่ เป็นทรัพย์สินของตนไปใช้						
4. ฉันคิดว่าพนักงานต้องบอกเพื่อนร่วมงานไม่ให้มายุ่งวุ่นวายกับโครงการต่างๆ ที่ตนรับผิดชอบอยู่						
5. ฉันคาดหวังให้พนักงานมั่นใจในความสามารถของตนเองที่จะทำงานเพื่อสนับสนุนให้องค์กรประสบความสำเร็จได้						
6. ฉันคาดหวังให้พนักงานมั่นใจว่าจะสามารถสร้างความแตกต่างในทางบวกให้เกิดขึ้นในองค์กรนี้ได้						
7. ฉันคาดหวังให้พนักงานสามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่สูงขององค์กรได้						
8. ฉันคาดหวังว่าพนักงานจะแสดงความไม่เห็นด้วยกับเพื่อนร่วมงานในสิ่งที่เขาคิดว่าไม่ถูกต้อง						
9. ฉันคาดหวังให้พนักงานไม่ลังเลที่จะบอกให้องค์กรทราบหากเขาพบสิ่งที่ไม่ถูกต้องในการทำงาน						
10. ฉันคาดหวังว่าพนักงานจะไม่ยอมทำตามแนวทางการดำเนินงานขององค์กร จนกว่าจะแน่ใจว่าแนวทางนั้นๆ ถูกต้อง						
11. ฉันคาดหวังให้พนักงานรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร						
12. ฉันคาดหวังให้พนักงานรู้สึกว่าองค์กรนี้เปรียบเสมือนบ้านของเขา						
13. ฉันคาดหวังให้พนักงานรู้สึกสบายใจอย่างยิ่งที่ได้อยู่ในองค์กรแห่งนี้						
14. ฉันคาดหวังให้พนักงานรู้สึกว่าความสำเร็จขององค์กรก็คือความสำเร็จของเขา						
15. ฉันคาดหวังให้พนักงานรู้สึกว่าความเป็นสมาชิกในองค์กรช่วยบ่งบอกว่าเขาเป็นใคร						
16. ฉันคาดหวังให้พนักงานรู้สึกว่าต้องปกป้ององค์กรของเขาเมื่อถูกวิพากษ์วิจารณ์ในทางลบ						



ภาคผนวก ง
แบบวัดความรู้สึกเป็นเจ้าของสภาพปัจจุบัน
และแบบวัดคุณลักษณะของงาน

แบบสอบถามความรู้สึกเป็นเจ้าของ

คำชี้แจง

แบบสอบถามฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของโครงการวิจัยเรื่อง “การประเมินความต้องการจำเป็นแบบสมบูรณ์เพื่อพัฒนาความรู้สึกเป็นเจ้าของให้กับพนักงานประจำศูนย์การค้าแห่งหนึ่งในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา” ของ นายอรรถกร ธัญลักษณ์เมธา นิสิตปริญญาโท หลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาประยุกต์ แขนงจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์กร มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

แบบสอบถามชุดนี้ประกอบด้วยข้อคำถามทั้งหมด 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบ จำนวน 5 ข้อ

ตอนที่ 2 แบบวัดความรู้สึกเป็นเจ้าของ จำนวน 16 ข้อ

ตอนที่ 3 แบบวัดคุณลักษณะของงาน จำนวน 28 ข้อ

ตอนที่ 4 ข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาความรู้สึกเป็นเจ้าของและคุณลักษณะของงาน

ขอให้ท่านอ่านข้อความและทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงกับตัวท่านมากที่สุด ขอความกรุณาจากท่านในการตอบแบบสอบถามชุดนี้ให้ตรงกับความเป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่าน ไม่มีคำตอบใดที่ถูกหรือผิด โดยแบบสอบถามใช้เวลาตอบคำถามประมาณ 10-15 นาที ข้อมูลจากแบบสอบถามจะถูกเก็บเป็นความลับ เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในการวิเคราะห์ และนำเสนอแบบเป็นภาพรวมเท่านั้น ข้อมูลเหล่านี้จะอยู่ในรูปแบบที่ไม่สามารถระบุตัวตนหรือเชื่อมโยงถึงตัวท่านได้

ทั้งนี้ หากท่านรู้สึกไม่สบายใจในการตอบแบบสอบถามนี้ ท่านสามารถหยุดทำแบบสอบถามได้ในทันทีและหากต้องการข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับแบบสอบถามนี้ หรือต้องการแจ้งความไม่พึงประสงค์ท่านสามารถติดต่อได้ที่ผู้วิจัย นายอรรถกร ธัญลักษณ์เมธา เบอร์โทรศัพท์ 062-6355914 ได้ตลอดเวลา

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ตามความเป็นจริงของตัวท่านมากที่สุดทุกข้อ

1. เพศ

ชาย

หญิง

LGBTQ

ไม่ต้องการระบุ

2. อายุ ต่ำกว่า 20 ปี 20-25 ปี
 26-30 ปี 31-35 ปี
 36-40 ปี มากกว่า 40 ปี
3. วุฒิมัธยมศึกษา มัธยมต้น มัธยมปลาย/ปวช.
 ปวส. อนุปริญญา
 ปริญญาตรี สูงกว่าปริญญาตรี
4. ประสบการณ์ทำงาน น้อยกว่า 1 ปี 1-2ปี
(ในองค์กรนี้) 3-4 ปี 5 ปีขึ้นไป
5. ตำแหน่ง ผู้จัดการร้าน พนักงานขาย

ตอน 2 แบบวัดความรู้สึกเป็นเจ้าของ จำนวน 16 ข้อ

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ตามความเป็นจริงของตัวท่านมากที่สุดทุกข้อ

โดยแบ่งเป็น 6 ระดับ ดังนี้

ระดับ 6 หมายถึง เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ระดับ 5 หมายถึง เห็นด้วย

ระดับ 4 หมายถึง ค่อนข้างเห็นด้วย

ระดับ 3 หมายถึง ค่อนข้างไม่เห็นด้วย

ระดับ 2 หมายถึง ไม่เห็นด้วย

ระดับ 1 หมายถึง ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ข้อคำถาม	ระดับความรู้สึก					
	6	5	4	3	2	1
1. ฉันคิดว่าจำเป็นต้องปกป้องไม่ให้เพื่อนร่วมงานนำความคิดของฉันไปใช้						
2. ฉันคิดว่าเพื่อนร่วมงานไม่ควรเข้ามาล้วงล้ำในบริเวณพื้นที่การทำงานของฉัน						
3. ฉันคิดว่าจำเป็นต้องปกป้องไม่ให้เพื่อนร่วมงานนำสิ่งที่ฉันเป็นทรัพย์สินของฉันไปใช้						

4. ฉันคิดว่าต้องบอกเพื่อนร่วมงานไม่ให้มายุ่งวุ่นวายกับโครงการต่างๆ ที่ฉันรับผิดชอบอยู่						
5. ฉันมั่นใจในความสามารถของฉันที่จะทำงานเพื่อสนับสนุนให้องค์กรประสบความสำเร็จได้						
6. ฉันมั่นใจว่าจะสามารถสร้างความแตกต่างในทางบวกให้เกิดขึ้นในองค์กรนี้ได้						
7. ฉันมั่นใจว่าฉันจะสามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่สูงขององค์กรได้						
8. ฉันจะแสดงความไม่เห็นด้วยกับเพื่อนร่วมงานในสิ่งที่ฉันคิดว่าไม่ถูกต้อง						
9. ฉันจะไม่ลังเลที่จะบอกให้องค์กรทราบหากฉันพบสิ่งที่ไม่ถูกต้องในการทำงาน						
10. ฉันจะไม่ยอมทำตามแนวทางการดำเนินงานขององค์กร จนกว่าจะแน่ใจว่าแนวทางนั้นๆ ถูกต้อง						
11. ฉันรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร						
12. ฉันรู้สึกว่าองค์กรนี้เปรียบเสมือนบ้านของฉัน						
13. ฉันรู้สึกสบายใจอย่างยิ่งที่ได้อยู่ในองค์กรแห่งนี้						
14. ฉันรู้สึกว่าความสำเร็จขององค์กรก็คือความสำเร็จของฉัน						
15. ฉันรู้สึกว่าความเป็นสมาชิกในองค์กรช่วยบ่งบอกว่าตัวฉันเป็นใคร						
16. ฉันมีความรู้สึกว่าจะต้องปกป้ององค์กรของฉันเมื่อถูกวิพากษ์วิจารณ์ในทางลบ						

แบบสอบถามคุณลักษณะของงาน

ตอนที่ 3 แบบวัดคุณลักษณะของงาน จำนวน 28 ข้อ

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ลงในช่อง ตามความเป็นจริงของตัวท่านมากที่สุดทุกข้อ

โดยแบ่งเป็น 5 ระดับ ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง ท่านรู้สึกเห็นด้วยอย่างยิ่ง

ระดับ 4 หมายถึง ท่านรู้สึกเห็นด้วย

ระดับ 3 หมายถึง ท่านรู้สึกเห็นด้วยและไม่เห็นด้วยพอๆ กัน

ระดับ 2 หมายถึง ท่านรู้สึกไม่เห็นด้วย

ระดับ 1 หมายถึง ท่านรู้สึกไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ข้อคำถาม	ระดับความรู้สึก				
	5	4	3	2	1
1. งานที่ฉันทำเป็นงานที่ต้องใช้ความรู้ ความสามารถ และทักษะที่หลากหลายในการทำงานให้เกิดผลสำเร็จ					
2. งานที่ฉันทำมีความท้าทายและส่งเสริมความสามารถของฉันให้เพิ่มขึ้น					
3. งานที่ฉันทำเป็นงานที่ง่ายและซ้ำซากจำเจ					
4. ฉันมีความเกี่ยวข้องกับงานบริการลูกค้าตั้งแต่เริ่มจัดวางสินค้าจนถึงการให้บริการขายกับลูกค้า ตลอดจนการบริการหลังการขาย					
5. ฉันจำเป็นต้องทำงานในทุกขั้นตอนของการบริการขายจนเสร็จสมบูรณ์หรือจนลูกค้าได้รับการบริการตามความต้องการของลูกค้า					
6. ฉันรู้ว่าฉันต้องทำอะไรบ้างในงานของฉัน					
7. งานของฉันมีความสำคัญต่อชีวิตและสภาพความเป็นอยู่ที่ดีของลูกค้า					
8. คุณภาพที่เกิดจากการทำงานของฉันมักส่งผลโดยตรงต่อลูกค้าที่มารับบริการ					
9. โดยรวมแล้วงานของฉันไม่ได้มีความสำคัญอะไรมากนักต่อองค์กร					
10. ฉันมีอิสระในการตัดสินใจเกี่ยวกับงานของฉัน					
11. ฉันสามารถวางแผนและจัดการงานของฉันได้ด้วยตัวเอง					
12. ฉันสามารถแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีการทำงานในหน้าที่ของฉันได้					
13. ฉันสามารถปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานได้ตามความเหมาะสม					
14. ฉันได้รับข้อเสนอแนะที่สร้างสรรค์จากผู้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงาน					
15. ฉันรู้สึกว่าได้รับข้อมูลที่เพียงพอสำหรับการปรับปรุงการทำงานของฉัน					
16. ฉันได้รับผลการประเมินเพื่อพัฒนาและปรับปรุงงานบริการขายอย่างต่อเนื่อง					
17. ฉันได้รับการสนับสนุนและแนวทางในการพัฒนาทักษะและความสามารถในการทำงาน					
18. ฉันมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายในการทำงานของฉันได้					
19. ฉันรู้สึกมีอำนาจในการตัดสินใจเกี่ยวกับงานของฉัน					
20. ฉันรู้สึกว่าคุณสามารถตัดสินใจในเรื่องสำคัญของงานได้					
21. ฉันรู้สึกว่าคุณสามารถควบคุมผลลัพธ์ของงานที่ฉันทำได้					

22. ฉันสามารถอธิบายความสำคัญของงานที่ฉันทำได้					
23. ฉันมีความเข้าใจในกระบวนการทำงานและนโยบายขององค์กรอย่างชัดเจน					
24. ฉันเข้าใจเป้าหมายและวิสัยทัศน์ขององค์กร					
25. ฉันเข้าใจความเชื่อมโยงระหว่างงานของฉันกับเป้าหมายขององค์กร					
26. ฉันได้ใช้ทักษะและความสามารถอย่างเต็มที่ในการทำงาน					
27. ฉันได้ลงทุนเวลาและพลังงานอย่างมากในงานของฉัน					
28. ฉันยินดีที่จะทุ่มเทเวลาและความพยายามเพิ่มขึ้นเพื่อให้งานสำเร็จ					



ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล

อรรณกร วัฒนลักษณะเมธา

