

Improving Work Efficiency by Playful Work Design: Concepts and Creative Application in Organizations¹

Krittapat Chuenphitthayavut²

Received: June 7, 2023 Revised: July 20, 2023 Accepted: July 26, 2023

Abstract

Successful work requires efficient and happy working together. Work design is one of the tools for work development that can help increase efficiency and create work satisfaction. Playful work design is a work design based on job enrichment approaches that focus on enjoying work. Employees can create a proactive, playful, and challenging work environment by designing play-like activities at work to perform for the fun and entertainment of the job. There are two important components, namely designing fun and designing competition, which are therefore important and indispensable to today's work because playful work design helps reduce boredom and burnout conditions, making work efficient as the organization sets goals. The author therefore compiles concepts and theories related to playful work design, starting work design and work efficiency concepts, understanding the meaning, related concepts, and elements of playful work design, and their application in work, in order to be a guideline for further research and development in industrial and organizational psychology, behavioral science, and other related fields.

Keywords: Playful work design, work design, work efficiency, job crafting

¹ Academic Article

² Lecturer at Behavioral Science Research Institute, Srinakharinwirot University, E-mail: krittapat@hotmail.com

การเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานโดยการออกแบบงานอย่างสนุกสนาน: แนวคิด และการนำไปใช้ในองค์กรอย่างสร้างสรรค์¹

กฤตติพัฒน์ ชื่นพิทยาวุฒิ²

บทคัดย่อ

การทำงานที่ประสบความสำเร็จต้องเป็นการทำงานที่มีประสิทธิภาพและเป็นการทำงานที่มีความสุขควบคู่กันไป ซึ่งการออกแบบงานถือเป็นเครื่องมือหนึ่งในการพัฒนาการทำงานที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและสร้างความพึงพอใจในงานได้ การออกแบบงานอย่างสนุกสนานเป็นการออกแบบงานตามแนวทางการเพิ่มคุณค่างาน ที่ให้ความสำคัญกับการทำงานอย่างเพลิดเพลิน พนักงานสามารถสร้างสภาพการทำงานเชิงรุกในลักษณะเป็นการเล่นและท้าทาย โดยออกแบบกิจกรรมเหมือนเป็นการเล่นในที่ทำงาน ดำเนินการเพื่อความสนุกและความบันเทิงในงานได้ มีองค์ประกอบสองด้านที่สำคัญคือ การออกแบบความสนุก และการออกแบบการแข่งขัน จึงมีความสำคัญและจำเป็นยิ่งต่อการทำงานในปัจจุบัน เพราะช่วยลดการเบื่อหน่ายในการทำงาน ภาวะหมดไฟ ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพดังที่องค์กรตั้งเป้าหมายไว้ ผู้เขียนจึงรวบรวมเรียบเรียงแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการออกแบบงานอย่างสนุกสนานมานำเสนอ โดยเริ่มจากการนำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับการออกแบบงานและประสิทธิภาพในการทำงาน ความหมาย แนวคิดที่เกี่ยวข้อง และองค์ประกอบของการออกแบบงานอย่างสนุกสนาน และการนำไปใช้ประโยชน์ในการทำงาน เพื่อที่จะได้เป็นแนวทางในการศึกษาวิจัยและการนำไปพัฒนางานทางด้านจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ พฤติกรรมศาสตร์และสาขาอื่นๆที่เกี่ยวข้องต่อไป

คำสำคัญ: การออกแบบงานอย่างสนุกสนาน การออกแบบงาน ประสิทธิภาพในการทำงาน การจัดแรงงาน

¹ บทความวิชาการ

² อาจารย์ประจำ สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ อีเมลล์: Krititpat@hotmail.com

บทนำ

การทำงานที่ประสบความสำเร็จไม่เพียงแต่ทำงานแล้วมีความสุข แต่การทำงานต้องเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เพราะจะทำให้ทำงานอย่างฉลาดเรียนรู้ ปรับปรุงการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ รวดเร็ว ลดความผิดพลาด ใช้ทรัพยากรน้อย แต่ได้ผลตอบแทนที่คุ้มค่า องค์การเจริญก้าวหน้าสู่ความเป็นเลิศ แข่งขันกับหน่วยงานอื่นได้ ประสิทธิภาพในการทำงานจึงมีความสำคัญยิ่ง เพราะเป็นความสามารถในการทำงานได้ดีและถูกต้อง โดยใช้วิธีหรือเทคนิคที่เหมาะสม และได้ผลงานตามเป้าหมายของตนเองและองค์การ จึงเห็นได้ว่าการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพจะใช้เวลาอย่างคุ้มค่า ใช้ทรัพยากรน้อย แต่ได้ผลลัพธ์ที่มีคุณภาพและมีปริมาณมาก จึงไม่ใช่แต่เพียงการทำงานได้รวดเร็ว และมีผลงานจำนวนมากเท่านั้น แต่ต้องทำให้พนักงานมีความพึงพอใจ ความสุขในการทำงาน ซึ่งการออกแบบงานที่เหมาะสมส่งผลต่อความสุขของพนักงานในองค์การได้ เพราะจะช่วยส่งเสริมความสัมพันธ์ที่ดีในองค์การ มีระบบการทำงานที่ยืดหยุ่น ได้รับผลตอบแทนเชิงบวกเพื่อพัฒนาการทำงาน สามารถใช้เวลาในชีวิตสมดุลกับการทำงาน จนมีความผูกพันและภักดีต่อองค์การ (Hackman & Oldham, 1976; Hayman, 2009) เมื่อพนักงานมีความสุข ความพึงพอใจในการทำงาน จะตั้งใจปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ ลดการขาดงาน และการลาออกเป็นผลดีต่อการบริหารองค์การต่อไป (Warr, 2007) ดังนั้นการออกแบบการทำงาน ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ จัดสรรงานและความรับผิดชอบที่หลากหลายระหว่างงานต่างๆ สามารถช่วยพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานไปด้วย ได้แก่ การบริหารเวลา จัดลำดับความสำคัญของงาน การแบ่งงาน แยกย่อยให้บรรลุตามแต่ละขั้นตอน ส่วนทีมและองค์การจะเกิดการประสานงาน ติดต่อกับตนเองและทีมงานให้เข้าใจชัดเจนว่าต้องทำอะไรบ้าง มีเป้าหมายอะไรที่ต้องการบรรลุ มีความปลอดภัยในการทำงานจากการลดความเสี่ยงต่ออุบัติเหตุในการส่งต่องาน (Parker et al., 2017) ลดความผิดพลาดในการทำงานในแต่ละขั้นตอน ยังรวมถึงการจัดสภาพแวดล้อมภายในองค์การ ไม่มีเสียงรบกวน มีสภาพแสงสว่างที่เพียงพอ ลดความเหนื่อยล้าจากการใช้อุปกรณ์ในการทำงาน แนวคิดทางจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การและพฤติกรรมศาสตร์ จึงยังให้ความสำคัญกับการออกแบบงาน ซึ่งเป็นเครื่องมือหนึ่งที่น่าสนใจ สามารถช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานพัฒนาตนเอง และองค์การได้ (Parker & Wall, 1998; Truxillo et al., 2021)

ทั้งนี้การออกแบบงานมีหลายแนวคิด ได้แก่ การจัดการทางวิทยาศาสตร์ (Scientific management), แนวทางการเพิ่มคุณค่างาน (Job enrichment approaches), ทฤษฎีระบบสังคมเทคนิค (Sociotechnical systems theory), มุมมองการประมวลผลข้อมูลทางสังคม (Social information processing perspective) และรูปแบบสหวิทยาการของการออกแบบงาน (Interdisciplinary model of job design) ซึ่งมุมมองนี้ชี้ให้เห็นว่าศาสตร์สาขาวิชาการที่แตกต่างกัน มีแนวคิดที่แตกต่างกันหลายประการในการออกแบบงาน ทางวิศวกรรมศาสตร์จะเน้นการออกแบบงานทางกายภาพ และเทคนิคการผลิตเครื่องยนต์กลไก หรือจัดสรรพื้นที่ระยะเวลาในการทำงานให้เกิดประสิทธิผลในการทำงาน ด้านอาชีวอนามัยและความปลอดภัยจะเน้นทางด้านสุขภาพ ลดอุบัติเหตุ โรคที่เกิดจากการทำงาน ส่วนทางด้านจิตวิทยาจะคำนึงถึงสภาพทางจิตใจ ความพึงพอใจในการทำงาน การปฏิสัมพันธ์ทางสังคม เมื่อนำแต่ละแนวคิดมาบูรณาการเข้าด้วยกันทำให้การออกแบบงานคำนึงถึงลักษณะการจัดการทางกายภาพ เทคโนโลยีในการทำงาน ที่ทำให้การทำงานลดความเสี่ยงต่อปัญหาทางสุขภาพ

กายและจิตใจ เหนื่อยล้า น้อยลง แต่มีความพึงพอใจในการทำงานมากขึ้น แนวคิดนี้จึงต้องเน้นการบูรณาการส่วนดีจากแต่ละแนวคิดเข้าด้วยกัน เมื่อทำงานแล้วได้ผลผลิตสูง พนักงานต้องไม่เสี่ยงต่อการเกิดอุบัติเหตุ โรคร้าย ไม่เครียด มีความพึงพอใจในการทำงาน (Morgeson & Campion, 2003) อย่างไรก็ตาม แนวทางการเพิ่มคุณค่างานซึ่งเกี่ยวข้องกับทางจิตวิทยายังไม่ได้มีแนวคิดใดที่ให้ความสำคัญกับการทำงานอย่างสนุกสนาน และท้าทาย ที่เข้ากับลักษณะการทำงานยุคใหม่ที่พนักงานต้องปรับตัวอย่างมาก ดังนั้น Scharp และคณะ (2019) จึงได้นำเสนอแนวคิดการออกแบบงานอย่างสนุกสนาน ตามความคิดเห็นที่ว่า การเล่นเป็นกิจกรรมที่สำคัญสำหรับมนุษย์ทุกช่วงวัย การเล่นแทรกซึมอยู่ในชีวิตของเราในรูปแบบต่างๆ เพราะการเล่นคือกระบวนการเรียนรู้ของมนุษย์ตามปกติ เชื่อกันว่ากิจกรรมการเล่นของมนุษย์จะลดลง และเปลี่ยนรูปแบบแตกต่างกันไป เมื่อเข้าสู่วัยผู้ใหญ่ เพราะต้องมีกิจกรรมการทำงานมากขึ้น การเล่นต่างๆ เช่น การเล่นกีฬา การเล่นเกม จึงเป็นกิจกรรมในเชิงสันทนาการช่วยผ่อนคลายและลดความเครียดจากการทำงาน (Santrock, 2006) อย่างไรก็ตามในการทำงาน หากเราสามารถออกแบบงานอย่างสนุกสนาน (Playful work design) ผสมผสานการเล่นได้อย่างเหมาะสม (Scharp et al., 2019; Scharp et al., 2021) โดยอาศัยแนวคิดทางการเล่นมาประยุกต์เข้ากับการทำงานด้วย นอกจากการทำงานที่มีประสิทธิภาพ เพราะจะลดความเบื่อหน่ายจากงานแล้ว ยังช่วยพัฒนาประสบการณ์ในการทำงานรูปแบบใหม่ที่ พนักงานอาจจะได้รับความบันเทิง ความตื่นเต้น สุขภาพกายที่ดีขึ้น ลดความเครียด เกิดความพึงพอใจในงานมากขึ้น เช่นเดียวกับการเล่นอื่นๆ ในชีวิตประจำวัน

ผู้เขียนจึงเห็นความสำคัญของการนำแนวคิดการออกแบบงานนี้มาเผยแพร่ เพราะยังไม่มีนักวิชาการของไทยนำมากล่าวถึง และอธิบายเกี่ยวกับแนวคิด งานวิจัย จนถึงแนวทางการนำไปใช้ประโยชน์อย่างชัดเจน และจริงจังสำหรับองค์กร โดยผู้เขียนคาดว่าจะประโยชน์ต่อการพัฒนาการทำงานอย่างมีความสุขของพนักงาน และองค์กรของไทยอย่างยั่งยืนต่อไป สำหรับบทความวิชานี้จะประกอบไปด้วยการเรียบเรียงแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการออกแบบงานอย่างสนุกสนานมานำเสนออย่างสังเขป โดยเริ่มจากการอธิบายถึงแนวคิดเกี่ยวกับการออกแบบงานและประสิทธิภาพในการทำงาน ความหมาย แนวคิดที่เกี่ยวข้อง และองค์ประกอบของการออกแบบงานอย่างสนุกสนาน ข้อค้นพบจากการวิจัย และการนำไปใช้ประโยชน์ในการทำงาน ตามรายละเอียดดังนี้

แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดเกี่ยวกับการออกแบบงานและประสิทธิภาพในการทำงาน

การออกแบบงานมีความสำคัญสำหรับองค์กรเป็นอย่างมาก หากองค์กรนั้นต้องการประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าหมายการดำเนินการขององค์กร เพราะพนักงานแต่ละคนเป็นส่วนหนึ่งที่มีความสำคัญในการผลักดันนโยบาย และเป้าหมายขององค์กร การพึงพาทักษะและความรู้ในการดำเนินงานและพนักงานในการส่งมอบผลิตภัณฑ์และบริการไปยังผู้รับบริการหรือตลาดเป็นสิ่งจำเป็น การปรับใช้และการรักษาไว้ซึ่งการออกแบบงานที่เหมาะสมสำหรับพนักงานผู้ปฏิบัติงานนั้นต้องอาศัยความมุ่งมั่นของผู้บริหารที่แข็งแกร่งต่อการดำเนินงาน

ตั้งแต่เริ่มต้นและทำได้อย่างต่อเนื่อง การออกแบบงานสำหรับบุคคลจึงมีความเกี่ยวข้องและสำคัญกับประสิทธิภาพในการทำงาน ที่จะส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานต่อมาด้วย

ในการออกแบบงาน Frederick Taylor เสนอแนะว่า งานควรแบ่งออกเป็นส่วนที่เล็กที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ และใช้วิธีที่ดีที่สุดในการดำเนินงานส่วนนั้น ต่อมา Henry Ford เสนอการแบ่งสายงานการประกอบรถยนต์เป็นแต่ละขั้นตอน และส่งต่อไปตามสายพานให้พนักงานแผนกอื่นดำเนินการต่อ ทำให้การทำงานแต่ละขั้นตอนทำงานได้ง่ายและสะดวกรวดเร็วกว่า (Parker et al., 2017) บุคคลเหล่านี้จึงเป็นนักวิชาการกลุ่มแรก ที่ได้เสนอแนะเกี่ยวกับการออกแบบงานสำหรับบุคคล ในรูปแบบการพัฒนาแนวทางการจัดการด้านวิศวกรรมอุตสาหกรรมหรือวิทยาศาสตร์ (The industrial engineering or scientific management approach) ในช่วงต้นศตวรรษที่ 20 จากหนังสือ The principles of scientific management ซึ่งตีพิมพ์ในปี ค.ศ. 1911 เขาเสนอวิธีการกำหนดเนื้อหาของงานว่าจะออกแบบงานอย่างไรเพื่อให้งานมีประสิทธิภาพมากขึ้น หาทางเลือกอื่นในการดำเนินการแต่ละด้านของงาน และพิจารณาว่าวิธีใดมีประสิทธิภาพมากที่สุด จากนั้นสร้างการทำงานขึ้นใหม่บนพื้นฐานของความเชื่อว่าวิธีนั้นเป็นวิธีที่ดีที่สุด (Parker & Wall, 1998) แนวทางนี้ทำให้เกิดข้อเสนอแนะเกี่ยวกับคุณลักษณะ 4 ประการ ได้แก่ การศึกษางานควรเป็นการศึกษาทางวิทยาศาสตร์ พนักงานควรได้รับการปรับการทำงานให้เหมาะสม การฝึกอบรมพนักงานควรอิงตามหลักการวิเคราะห์ทางวิทยาศาสตร์ของงาน และพนักงานควรได้รับแรงจูงใจด้วยเงินโบนัสหรือค่าตอบแทน วิธีการเหล่านี้จะช่วยสร้างผลลัพธ์เชิงบวกสำหรับองค์กร เช่น การดึงดูดให้มีผู้สมัครงานมากขึ้นและการรวมศูนย์ทรัพยากรให้จัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในช่วงปี ค.ศ. 1950 งานการผลิตส่วนใหญ่จึงออกแบบตามแนวทางวิศวกรรมอุตสาหกรรม และเป็นที่มาที่แสดงให้เห็นว่าการออกแบบงานส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานตั้งแต่เริ่มได้บุคลากรที่มีคุณภาพเข้ามาร่วมงาน

ต่อมาแนวคิดเกี่ยวกับการออกแบบงานเกิดมุมมองที่กว้างขึ้นโดยเปลี่ยนมาอิงตามแนวทางสหวิทยาการ (Interdisciplinary framework) ซึ่งแนวทางนี้เห็นว่าการออกแบบงานจำแนกออกเป็น 4 ประเภท ได้แก่ การสร้างแรงบันดาลใจ (Motivational) กลไก (Mechanistic) ชีวภาพ (Biological) และการรับรู้และการสั่งการ (Perceptual/Motor) จะทำให้เกิดผลงานที่หลากหลาย สำหรับเป้าหมายของวิธีการสร้างแรงจูงใจคือการส่งเสริมให้พนักงานมีแรงจูงใจมากขึ้น การเพิ่มแรงจูงใจ ย่อมส่งผลต่อความพึงพอใจ และประสิทธิภาพการทำงานไปด้วย ส่วนวิธีการเชิงกลไกให้ความสำคัญกับประสิทธิภาพของทรัพยากรมนุษย์ในฐานะตัวขับเคลื่อนหลักของผลลัพธ์ให้มีประสิทธิผล เช่น การเพิ่มพนักงานและลดค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมให้น้อยที่สุด ด้านกลยุทธ์วิธีการทางชีวภาพ มีเป้าหมายเพื่อลดการใช้ความพยายามทางกายภาพ ความเหนื่อยล้า ปวดเมื่อย ความเจ็บปวด และการร้องเรียนด้านสุขภาพของพนักงานโดยการปรับปรุงสภาพแวดล้อมทางกายภาพ และกลยุทธ์การรับรู้และการสั่งการ ซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่พยายามทำให้แน่ใจว่าความต้องการของงานหรือคุณสมบัติทางกายภาพของเครื่องมือที่ใช้ในงานนั้นไม่เกินกว่าความสามารถทางความคิดและสติปัญญา เช่น ความใส่ใจ และการมุ่งความสนใจของผู้ทำงานใช้เครื่องมือ กล่าวอีกนัยหนึ่ง กลยุทธ์นี้พยายามลดความอ่อนล้าทางจิตใจ ความเหนื่อยล้า ความตึงเครียด และความเบื่อหน่าย ซึ่งจะช่วยลดข้อผิดพลาดและอุบัติเหตุได้ (Fried et al., 2017)

มุมมองแบบสหวิทยาการจะพิจารณาถึงข้อดีและข้อเสียของกลยุทธ์การออกแบบงานทุกแบบ กล่าวคือวิธีการสร้างแรงจูงใจให้พนักงานมีส่วนร่วมในการทำงาน แม้ว่าจะมีค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้นแต่ยังสนับสนุนให้จัดฝึกอบรมพนักงาน หาเทคนิควิธีการลดความเครียด เพิ่มแรงจูงใจในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ในทางตรงกันข้ามเมื่อเปรียบเทียบกับวิธีการเชิงกลไกแล้ว กลับให้ความสำคัญกับการลดเวลาการฝึกอบรม มุ่งเน้นการทำงานที่มากเพื่อผลการปฏิบัติงาน แต่บางครั้งมากเกินไปกำลังของพนักงานจนเกิดความเครียด ซึ่งการบูรณาการการออกแบบงานด้านใดจะขึ้นกับแนวทางการทำงานขององค์กร บางองค์กรอาจจะให้ทำงานจนเครียดเพื่อพิจารณาประสิทธิผลการทำงานสูงสุดที่จะเกิดขึ้นแล้วยอมให้จ่ายงบประมาณเพื่อจัดฝึกอบรมให้พนักงานได้เทคนิควิธีการทำงานที่ดีขึ้นด้านวิธีการทางชีววิทยาเน้นการเพิ่มความพึงพอใจ โดยการลดการใช้ความพยายามและความเหนื่อยล้าทางร่างกาย ช่วยให้พนักงานลดปัญหาเรื่องสุขภาพ และยินยอมเสียค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้นกรณีต้องปรับเปลี่ยนเครื่องมือหรือสถานที่ทำงานให้สะดวกสบาย เพื่อลดความเสี่ยงต่อปัญหาความเจ็บป่วย และอุบัติเหตุที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต เมื่อพิจารณาร่วมกับ วิธีการรับรู้และการสั่งการ ให้ความสำคัญกับการเลือกใช้ จัดการเครื่องมือและสถานที่ที่ถูกหลักการของทำงานและเคลื่อนไหวของร่างกาย ช่วยสนับสนุนการรับรู้และการสั่งการของร่างกายเพื่อลดข้อผิดพลาด อุบัติเหตุ หลีกเลียงการยกของหรือบรรทุกเกินพิกัด แต่อาจต้องลดแรงจูงใจและความพึงพอใจในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานที่อาจนิยมการบรรทุกเกินพิกัดเพื่อจะได้ค่าตอบแทนต่อจำนวนครั้งที่สูงขึ้น จึงเห็นได้ว่าการออกแบบงานเช่นนี้จะเป็นการออกแบบงานแบบผสมผสานปรับใช้ข้อดีข้อด้อยของแต่ละกลยุทธ์ร่วมกันตามความเหมาะสมและลักษณะการทำงานของแต่ละองค์กร (Campion, 1988; Fried et al., 2017)

ในทางจิตวิทยา เมื่อพนักงานรู้สึกเบื่อกับการทำงานสามารถนำกลยุทธ์ทางการออกแบบงานมาใช้เพื่อลดความรู้สึกละเลย ประสงค์ เพิ่มความหลากหลายของงาน ใช้การหมุนเวียนงาน การเพิ่มคุณค่างาน การชมเชยบ่อยครั้ง การตั้งเป้าหมาย และให้ค่าตอบแทนตามผลงาน การจัดทำงานเป็นทีมอาจช่วยลดความเบื่อหน่ายได้นอกจากนี้การลดความเบื่อกับงานซ้ำๆ ง่ายๆ ทำได้โดยการอนุญาตให้มีปฏิสัมพันธ์ทางสังคมระหว่างพนักงาน และให้เกิดความบันเทิงที่หลากหลายอย่างต่อเนื่อง ทำให้งานที่น่าเบื่อ จำเจ และง่ายกลายเป็นสิ่งที่น่าสนใจ เกิดความพึงพอใจในการทำงานที่มากขึ้นได้ (Fisher, 2017)

การออกแบบงานในลักษณะนี้จะสอดคล้องตามการออกแบบงานที่คำนึงถึง แนวทางการเพิ่มคุณค่างาน (Job enrichment approaches) ที่กล่าวถึงปัญหาของการออกแบบงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุดจะเกี่ยวข้องกับ การลดงานซ้ำซาก และน่าเบื่อหน่าย แต่ทราบถึงศักยภาพของมนุษย์และความต้องการลำดับที่สูงขึ้น ให้ความสำคัญกับลักษณะที่สามารถเพิ่มความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานและจัดการความต้องการที่แท้จริง ทำให้มีแนวคิดเรื่องแบบจำลองทางทฤษฎีหลัก 2 รูปแบบที่พัฒนาขึ้นภายใต้แนวทางการเพิ่มพูนงาน คือ ทฤษฎีแรงจูงใจและสุขอนามัยของ Herzberg (Herzberg's motivator-hygiene theory) และทฤษฎีลักษณะงานของ Hackman และ Oldham (Hackman and Oldham's job characteristics theory) (Morgeson & Campion, 2003) ซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานให้ได้ปริมาณผลงานมากขึ้น ลดความเครียด มีความสุขและพึงพอใจในการทำงานที่มากขึ้น โดยเฉพาะถ้าการทำงานนั้นเกิดความบันเทิงกับพนักงานได้ด้วย จะช่วยลดความน่าเบื่อหน่ายและความเครียด จึงเห็นได้ว่าการเพิ่มคุณค่าในงาน (Job Enrichment) เป็นการออกแบบงานที่

ช่วยสร้างความพึงพอใจในงาน โดยมุ่งเน้นไปที่ลักษณะของงาน เน้นให้เกิดความชำนาญ รับผิดชอบในงาน ทำให้งานมีความสำคัญ และสามารถจัดการงานนั้นด้วยตนเองพร้อมกับได้รับข้อมูลแนะนำจากหัวหน้างาน พนักงานจึงรู้สึกงานที่ทำท้าทายมากขึ้น (Hackman et al., 1975) ซึ่งมีลักษณะสอดคล้องกับแนวคิดของการออกแบบงานอย่างสนุกสนาน แต่การออกแบบงานแบบเพิ่มคุณค่าในงานยังไม่ก่อให้เกิดแรงจูงใจที่ทำงานได้อย่างเพลิดเพลิน สนุกจนลื่นไหลไปกับการทำงาน การออกแบบงานอย่างสนุกสนานจึงมาเสริมแรงจูงใจภายใน (Intrinsic motivation) ให้แก่บุคลากรในองค์กร ดังนั้นผู้เขียนจึงต้องการนำเสนอแนวคิดการออกแบบงานอย่างสนุกสนาน ซึ่งเป็นการออกแบบอีกรูปแบบหนึ่ง เพื่อจะได้ฉายภาพการออกแบบงานส่วนบุคคลที่มีทั้งความบันเทิงและความท้าทาย สามารถเพิ่มคุณค่างาน (Scharp et al., 2019; Scharp et al., 2022)

ความหมายและแนวคิดของการออกแบบงานอย่างสนุกสนาน

การออกแบบงานอย่างสนุกสนาน (Playful work design; PWD) หมายถึง กระบวนการออกแบบงานที่พนักงานสามารถสร้างสภาพการทำงานเชิงรุกในลักษณะเป็นการเล่นและท้าทายตนเอง จากการออกแบบกิจกรรมเสมือนเป็นการเล่นสนุกในการทำงาน ทำให้รู้สึกเพลิดเพลิน ไม่เบื่อหน่ายระหว่างทำงาน เกิดสภาพแวดล้อมที่มีการโต้ตอบระหว่างพนักงานและสถานที่ทำงาน (Scharp et al., 2019) ช่วยส่งเสริมแรงจูงใจภายใน เกิดความกระตือรือร้น ความพึงพอใจในงาน ความคิดสร้างสรรค์ และความเป็นอยู่ที่ดีได้อย่างมาก (Csikszentmihalyi, 2020) ดังนั้นความแตกต่างระหว่างคำว่า Playful และ Fun ตามความเข้าใจและนิยามของแนวคิดนี้ ผู้เขียนเห็นว่า Playful เป็นลักษณะการมีส่วนร่วมในกิจกรรมการเล่นที่เพลิดเพลินอย่างสนุก หรือ Playful เป็นปัจจัยที่นำไปสู่ผลที่เกิดขึ้น คือ Fun เป็นความสนุก ความบันเทิงใจหลังจากได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมการเล่นนั่นเอง

ทั้งนี้ เมื่อเปรียบเทียบระหว่างการออกแบบงานอย่างสนุกสนานและการเล่นในการทำงาน การออกแบบงานอย่างสนุกสนาน มุ่งเน้นที่จะเปลี่ยนประสบการณ์การทำงานให้สนุกและท้าทายมากขึ้น อาจไม่เกี่ยวกับการแข่งขันกับผู้อื่นซึ่งทำให้เกิดความเครียด และความขัดแย้งจากผลที่ตามมา แต่ผู้ปฏิบัติงานได้พัฒนาทักษะ ออกแบบกลยุทธ์ หรือเทคนิคที่จะนำไปถึงเป้าหมายอย่างมีอารมณ์ขัน ตื่นเต้น และบันเทิง ทำให้เกิดความสุขในการทำงาน (Barnett, 2007) แต่ทุกคนสามารถเพิ่มความสุขและความเพลิดเพลินในที่ทำงาน สามารถออกแบบงานแบบแข่งขัน ซึ่งเกี่ยวข้องกับการใช้ความพยายามเพื่อตั้งเป้าหมาย และจุดประสงค์ ทำหน้าที่ตนเองเพื่อให้งานมีความท้าทาย ตื่นเต้นมากขึ้น ต้องใช้ไหวพริบและอารมณ์ขันส่งผลให้เป้าหมายงานในหน้าที่นั้นน้อยลง (Scharp et al., 2019; Scharp et al., 2021)

นอกจากนี้การออกแบบงานอย่างสนุกสนานจะเน้นการออกแบบงานเชิงรุกจากพนักงาน เป็นการออกแบบงานจากผู้ปฏิบัติงานไปสู่ผู้บริหาร หรือจากด้านล่างขึ้นบน พนักงานจะทำงานเชิงรุกและใช้ดุลยพินิจตนเองในการดำเนินการเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงที่มีความหมายต่องานที่ทำ ทำให้แตกต่างจากแนวทางการออกแบบงานแบบดั้งเดิมตรงที่ฝ่ายบริหารเป็นหลักในการกำหนดการเปลี่ยนแปลงการทำงานให้ และไม่เหมือนเช่นการสร้างงาน หรือการจัดแรงงาน (Job crafting) ที่อาจมาจากนโยบาย หรือการสนับสนุนจากสภาพแวดล้อมองค์กรให้ดำเนินการมอบหมายงานให้รับภาระงานเพิ่มเติม ให้กำจัดงานบางส่วนออกไป เปลี่ยนแปลงการทำงาน หรือต้องได้รับการสนับสนุนทางสังคม เพื่อพัฒนาทักษะยากที่ต้องการขึ้น (Parker & Collins, 2010; Oprea et al., 2019) แต่การ

ออกแบบงานอย่างสนุกสนานจะเน้นกลยุทธ์วิธีการทำงานอย่างสนุกสนาน ส่วนใหญ่เป็นการเปลี่ยนแปลงประสบการณ์เชิงรุกส่วนตัวมากกว่าปัจจัยภายนอกให้ทำกิจกรรมรูปแบบใหม่ ผู้ปฏิบัติงานจึงเกิดการท้าทายแข่งขันกับตัวเอง เรียนรู้การปรับเปลี่ยนสถานการณ์ที่น่าเบื่อเพื่อให้ได้รับประสบการณ์ที่สนุกสนานมากขึ้น ก่อให้เกิดความพึงพอใจในงานมากขึ้น (Bakker et al., 2020a; Scharp et al., 2019)

การออกแบบงานอย่างสนุกสนาน ยังถือการออกแบบในด้านจิตวิทยาองค์กรเชิงบวก รวมการเล่นมาในการทำงาน ได้ผ่อนคลายความเครียดเข้ากับการทำงาน (Bakker & Schaufeli, 2008; Donaldson et al., 2019) เมื่อพนักงานออกแบบงานอย่างสนุกสนาน จะได้ใช้การเล่นระหว่างงานเพื่อทำให้กิจกรรมการทำงานสนุกสนานหรือท้าทายมากขึ้น และการวิจัยยังพบว่าในวันที่พนักงานออกแบบงานอย่างสนุกสนาน มักจะรู้สึกมีส่วนร่วมกับการทำงาน มีความคิดสร้างสรรค์ ส่งผลให้ทำงานได้มีประสิทธิภาพดีขึ้น (Bakker et al., 2020b; Scharp et al., 2019)

ดังนั้นเมื่อพนักงานสามารถออกแบบงานให้มีความสนุกสนานมากขึ้น พนักงานจะทำงานอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นตามไปด้วย เพราะรู้สึกเป็นอิสระในวันที่สามารถออกแบบความสนุกสนานให้กับงานตนเอง สร้างความประหลาดใจและท้าทายความสามารถในการทำงาน กล่าวคือ พนักงานจะค้นพบเทคนิครูปแบบการทำงานใหม่ที่เหมาะสมกับตนเอง มีแรงจูงใจที่จะเอาชนะสถิติจำนวนผลผลิตงานของตนเอง อันนำไปสู่แนวทางการแก้ไขปัญหาในงานกับพนักงานคนอื่นต่อได้ เช่น พนักงานเก่าที่ออกแบบงานอย่างสนุกสนานได้สามารถสอนงานแก่พนักงานใหม่ให้ทำงานสนุกสนานเพลิดเพลินเช่นเดียวกัน หรืออาจมีพฤติกรรมการทำงานที่สามารถทำลายสถิติการใช้เวลาทำงานได้ เป็นต้น (Bakker & van Wingerden, 2021; Scharp et al., 2021) อย่างไรก็ตามการออกแบบงานอย่างสนุกสนานไม่ใช่การเปลี่ยนขอบเขตของงาน แต่เป็นการออกแบบงานที่มุ่งเน้นไปที่การเปลี่ยนประสบการณ์ของกิจกรรมการทำงานให้พนักงานทำงานได้เพลิดเพลินสนุกสนาน เกิดประสบการณ์ที่ดีในการทำงาน ผสมผสานอารมณ์ขันที่ส่งมอบแก่คนอื่น ๆ จึงส่งผลบวกต่อเนื่องไปถึงทีมงาน และการมีส่วนร่วมในงาน พนักงานเกิดอารมณ์และแรงจูงใจเพื่อสร้างสภาพความเป็นอยู่ที่ดีในชีวิตอีกด้วย (Scharp et al., 2019 ; Schaufeli et al., 2002)

องค์ประกอบของการออกแบบงานอย่างสนุกสนาน

การออกแบบงานอย่างสนุกสนานแบ่งองค์ประกอบจากการศึกษาวิจัยได้เป็น 2 มิติ (Scharp, et al., 2022) คือ (1) การออกแบบความสนุก (Designing fun) และ (2) การออกแบบการแข่งขัน (Designing competition) ดังรายละเอียดต่อไปนี้

การออกแบบความสนุก (Designing fun)

การออกแบบความสนุกสนาน หมายถึงการออกแบบงานเพื่อช่วยให้พนักงานมีพฤติกรรมปฏิบัติงานตามกรอบความคิดที่ผ่อนคลาย จากการใช้อารมณ์ขันและจินตนาการเพื่อส่งเสริมความสนุกสนาน ความบันเทิง ในระหว่างกิจกรรมการทำงาน ซึ่งแนวคิดนี้เชื่อว่า เมื่อบุคคลใช้อารมณ์ขัน และจินตนาการเพื่อทำงานจะได้ผลในเชิงบวก เกิดการเล่าเรื่อง และการสื่อสารโต้ตอบเชิงบวกที่นำขบขัน ลดความขัดแย้งไม่ลงรอยกันให้ออกเป็นเชิงขบขัน ร่าเริง ไม่เคร่งเครียด เป็นความบันเทิงและต้องการทำงานต่อไป ดังนั้น การสร้างเรื่องเล่าที่สนุกสนานอาจมาจาก

การมีส่วนร่วมในการแสดงบทบาทสมมติ พนักงานสามารถสร้างความสนุกสนานในกิจกรรมการทำงานของตนเอง กล่าวคือ แคชเชียร์อาจจินตนาการตอนคิดราคาสินค้าว่าตนเองกำลังเล่นเปียโน และพนักงานเสิร์ฟอาหารในร้านก็เปรียบตัวเองเป็นนักบัลเล่ต์บนเวที เดินสง่ามีเกียรติไปเสิร์ฟอาหารให้ลูกค้าอย่างมีความสุข

สำหรับการประยุกต์ในสภาพงานจริงในปัจจุบัน ผู้อ่านสามารถเห็นลักษณะการทำงานแบบสนุกสนานดังกล่าวจากการถ่ายทอดออกมาเป็นคลิปวิดีโอสั้น ๆ ในแอปพลิเคชันสื่อสังคมออนไลน์ต่างๆ ได้แก่ Tik Tok, Facebook หรือ Instagram ตัวอย่างเช่น พนักงานร้านสะดวกซื้อถูกให้นำสินค้าโปรโมชันมาขายหน้าร้านเพื่อเพิ่มยอดขาย ซึ่งเป็นงานที่น่าเบื่อและเครียดเพราะต้องบรรลุยอดขายที่บริษัทกำหนด แต่เมื่อพนักงานนำการออกแบบงานแบบเน้นใช้ความสนุกปรับให้เข้ากับลักษณะของตนเอง จินตนาการว่าตนเองเป็นนักร้องและนักเต้น เป็นศิลปินเกาหลีที่โด่งดังอยู่บนเวทีคอนเสิร์ต เชิญชวนประชาชนที่เดินไปมาหน้าร้าน ซึ่งเป็นเหมือนแฟนคลับให้สนใจ จะได้มาเป็นลูกค้าอุดหนุนสินค้าที่ลดราคาพิเศษเฉพาะนี้ในช่วงนี้ ลูกค้าที่สนใจยังสามารถเข้าร้านสะดวกซื้อไปจับจ่ายสินค้ารายการอื่นๆ ที่ไม่ลดราคาในร้านได้อีกด้วย ภาพรวมยอดขายสินค้าก็จะเพิ่มตามมาตามที่บริษัทตั้งเป้าหมายไว้

การออกแบบการแข่งขัน (Designing competition)

การออกแบบการแข่งขัน หรือท้าทาย หมายถึงการออกแบบงานการปฏิบัติงานที่พนักงานทำงานโดยใช้ไหวพริบ กำหนดวัตถุประสงค์ และแนวทางเพื่อส่งเสริมความขยัน ความท้าทาย และการแข่งขันระหว่างกิจกรรม ใช้กลยุทธ์การเล่น เทคนิคต่างๆ เพื่อการแข่งขันกับตนเอง หรือการแบ่งกลุ่มทำงานแข่งกัน ทั้งนี้ต้องเป็นไปตามความสมัครใจ ไม่ควรเป็นการบังคับให้ต้องทำ การออกแบบแข่งขันอาจแบ่งงานใหญ่ให้เป็นงานย่อย ชิ้นเล็กและให้ไปถึงเป้าหมายทีละขั้นตอน ทำอย่างมีความหมาย ยืดหยุ่นงานได้ตามขีดจำกัดของบุคคล สร้างความสมดุลระหว่างทักษะและความท้าทายระหว่างการเล่นหรือทำงาน และองค์การสามารถช่วยส่งเสริมพนักงานให้เกิดการออกแบบงานแบบท้าทายนี้ โดยริเริ่มการจัดแข่งขันหรือคัดเลือกพนักงานที่มีทักษะที่ดี และทำงานใช้เวลาน้อยแต่มีประสิทธิภาพมาเป็นต้นแบบ ให้พนักงานท่านอื่นๆ ได้เรียนรู้ และลองพัฒนาตนเอง โดยใช้วิธีเดียวกันแล้วศึกษาผลที่เกิดขึ้นจะเหมือนกันหรือไม่ เพื่อได้ปรับปรุงรูปแบบการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพใกล้เคียงกัน ถ้าทำได้ดี เช่นเดียวกันก็สามารถนำรูปแบบการทำงานที่ท้าทายนั้นมาสร้างเป็นขั้นตอนมาตรฐานในการทำงานขององค์การได้

สำหรับการประยุกต์ในสภาพงานจริง ตัวอย่างที่สามารถเห็นได้จากสื่อแอปพลิเคชัน Tik Tok องค์การของพนักงานร้านสะดวกซื้อได้ถ่ายคลิปวิดีโอเผยแพร่วิธีการชงเครื่องดื่มแข่งกับเวลาได้อย่างรวดเร็วทันความต้องการของลูกค้าในช่วงเช้าที่ต้องรีบเข้างานให้ทันเวลา ไม่ทำงานช้าจนลูกค้าต้องร้อสูรอนานไป และยังมีผลงานที่มีประสิทธิภาพ กล่าวคือ เครื่องดื่มที่ชงออกมา รสชาติถูกใจลูกค้า ไม่หวาน หรือ ขมมากไป และยังสามารถเป็นต้นแบบการชงเครื่องดื่ม นอกจากเครื่องดื่มประเภทกาแฟ สามารถไปชงโกโก้ หรือชงนมเย็นได้อีกด้วย

นอกจากที่กล่าวมาแล้ว ตัวอย่างพนักงานแคชเชียร์ หรือ การทำงานของพนักงานร้านสะดวกซื้อที่เกริ่นไว้ข้างต้น จะเห็นได้ว่าไม่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงทรัพยากรงานหรือความต้องการงาน ไม่ได้สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงผ่านการขยายหรือลดขนาดขอบเขตของงาน ไม่มีจุดมุ่งหมายที่จะแก้ไขขอบเขตของภาระหน้าที่ ความสัมพันธ์ และความหมายของงาน แต่จุดมุ่งหมายสำคัญของการออกแบบงานอย่างสนุกสนาน มีองค์ประกอบ

ทั้งสองที่ให้ออกแบบประสบการณ์ใหม่ ให้ทำงานได้สนุกและท้าทายยิ่งขึ้น โดยผสมผสานการเล่นเข้ากับการทำงานภายในขอบเขตของกิจกรรมการทำงานที่เกี่ยวข้อง จึงทำให้เกิดความแตกต่างจากการจัดแรงงาน (Job crafting) แต่อาจคล้ายกันมีแนวคิดที่คล้ายกันในส่วนการเน้นปรับสภาพการทำงานให้เหมาะสม เข้ากับบริบทที่ส่งเสริมประสิทธิภาพหรือผลการปฏิบัติงาน

สำหรับกระบวนการและขั้นตอนการออกแบบงาน ทั้งในด้านความสนุก และความท้าทาย ผู้เขียนเห็นว่าไม่มีลักษณะที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน แต่ขึ้นกับผู้ปฏิบัติงาน และลักษณะงานที่ทำ โดยใช้ความคิดสร้างสรรค์แก้ปัญหาจากประสบการณ์การทำงานมาออกแบบงานอย่างสนุกสนานให้เหมาะสมกับแนวทางของตนเอง และสอดคล้องกับนโยบายและวัฒนธรรมองค์การ

แนวทางการนำไปใช้ประโยชน์อย่างสร้างสรรค์เพื่อพัฒนาพฤติกรรมในการทำงาน

จากแนวคิด องค์ประกอบ และตัวอย่างที่นำเสนอมาข้างต้น แสดงให้เห็นว่าการส่งเสริมให้พนักงานได้ออกแบบงานอย่างสนุกสนานเป็นกลยุทธ์ที่มีคุณค่าสำหรับทั้งพนักงานและองค์กร เพราะช่วยส่งเสริมความเป็นอยู่ที่ดีและพฤติกรรมปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น ผู้เขียนจึงเห็นว่าสามารถประยุกต์แนวคิดการออกแบบงานนี้ประยุกต์ใช้เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานด้านตัวพนักงานเอง และองค์กรได้ดังต่อไปนี้

1. ด้านพนักงานอาจลองหาสังเกตการทำงานของตน วิเคราะห์ว่าขั้นตอนในการทำงานใดน่าเบื่อหน่ายทำให้ท้อใจ และปรึกษากับเพื่อนร่วมงาน เพื่อปรับการทำงานงานตนเองเข้ากับรูปแบบการเล่น ที่น่าจะทำได้ และไม่สร้างความเดือดร้อนให้ตนเองและผู้อื่น เพื่อให้งานนั้นสนุกและท้าทาย จนสามารถเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินชีวิต และประสิทธิภาพการทำงาน ถือเป็นระดับพื้นฐานที่พนักงานสามารถนำไปใช้ได้เอง ตัวอย่างเช่น กรณีของพนักงานร้านสะดวกซื้อที่จินตนาการว่าตนเองเป็นศิลปินชื่อดังชาวเกาหลีได้ ออกมาเดินร้านเชิญชวนลูกค้าหน้าร้านให้ซื้อสินค้าราคาพิเศษช่วงส่งเสริมการขาย และจงใจให้เข้าไปซื้อสินค้ารายการอื่นในร้านด้วย หรือ เทคนิคการจับเวลาผลิตชิ้นงานในแต่ละช่วงเวลาในหน้างานแต่ละรอบทำงานว่า มีวิธีการปรับให้ทำงานเร็วขึ้น ท้าทาย เพื่อแข่งขันใช้เวลาน้อยลง ตนเองสบายขึ้นได้อย่างไร ซึ่งอาจจะต้องหาความรู้เกี่ยวกับเออร์กอนอมิกส์ หรือ มนุษยปัจจัยมาช่วยทำงานได้อย่างสะดวก สบาย ปลอดภัย และมีประสิทธิภาพ ไม่ต้องบิดตัวมากนัก หรือ ใช้มือเอื้อมไปหยิบสิ่งของจนสุดแขนจนล้า ก็จะช่วยให้ออกแบบงานได้ยาวนาน และกล้ามเนื้อแขนไม่ตึงเครียด

2. สำหรับองค์กร ผู้เขียนเห็นว่า การออกแบบงานอย่างสนุกสนาน เป็นเครื่องมือในการพัฒนาการทำงาน องค์กรได้หลายวิธี ตั้งแต่ในภาพรวมของการปฏิบัติงาน โดยการออกแบบโปรแกรมการทำงานสำหรับทุกแผนกในองค์กรที่มีรูปแบบกิจกรรมการทำงานที่แตกต่างกัน จึงควรแบ่งกลุ่มพนักงานเป็น กลุ่มใช้พลังความคิด (Head) กลุ่มใช้พลังใจ (Heart) และ กลุ่มใช้ฝีมือในการทำงาน (Hand) (Ivanaj et al., 2014; Bhattacharya & Gandhi, 2020) โดยกลุ่มพลังความคิด (Head) เช่น ฝ่ายวางแผนกลยุทธ์การตลาด การบริหารองค์การ ออกแบบงานช่วยกระตุ้นการทำงานของสมองให้กระฉับกระเฉง นำข้อมูลข่าวสารจากสถานการณ์ธุรกิจ และสังคมในปัจจุบันมาเป็นโจทย์เกมตั้งคำถามหาทางเลือกใหม่ที่เข้ากันได้กับธุรกิจขององค์กรในเวลาจำกัด เพื่อจะได้นำประสบการณ์การเล่นร่วมกันไปปรับใช้ในการวางแผนทำงานจริง กลุ่มพลังใจ (Heart) ซึ่งต้องเอื้อเพื่อ เคารพสิทธิ และศักดิ์ศรีของผู้อื่น ก็ให้สะสมแต้มการทำงานในแต่ละวันว่าตนเองให้บริการลูกค้า หรือติดต่อเพื่อนร่วมงานก็คนมีคะแนนการ

บริการด้วยใจ ยิ้มแย้มจำนวนเท่าไร และยังติดลบ รู้สึกหงุดหงิด จำนวนเท่าไร หรือทุกสิ้นเดือนให้พนักงานแต่ละคนคิดการแสดงละครสมมติเล่นกับเพื่อนร่วมงานเมื่อต้องพบปะลูกค้า ต้องมีวิธีการสื่อสาร และแสดงท่าทางอย่างไรที่จะสร้างความประทับใจมากกว่าวิธีการเดิม จากนั้นมาสรุป อภิปรายกับเพื่อนร่วมงานในทีมเพื่อปรับปรุงพัฒนาต่อไป และ กลุ่มใช้ฝีมือในการทำงาน (Hand) ซึ่งอาศัยการลงมือทำ ความขยัน ใจทักษะฝีมือปฏิบัติงานมากกว่าใช้ทักษะความคิด องค์การสามารถริเริ่ม ติดป้ายนิเทศเป็นแนวทางอธิบายต้นแบบการสวมชุดป้องกันการงานที่น่าเบื่อให้เป็นเหมือนการสวมชุดซูเปอร์ฮีโร่ในการปฏิบัติงาน ส่วนการประกอบชิ้นส่วนอุปกรณ์ในโรงงานให้จินตนาการเหมือนการประกอบของเล่นในวัยเด็ก พนักงานจะได้ไม่รู้สึกเบื่อหน่ายที่ต้องทำงานซ้ำซากต่อเนื่อง

นอกจากนี้องค์การยังสามารถช่วยสนับสนุนพนักงานโดยการจัดโครงการอบรมให้ทราบถึงการนำแนวคิดการออกแบบงานไปใช้ในการทำงาน และจัดกิจกรรมประกวดแข่งขันความคิดสร้างสรรค์การออกแบบงานรูปแบบใหม่ ที่ทุกแผนกสามารถเข้าร่วมทีมมาเสนอความคิด ริเริ่มจัดโครงการให้พนักงานถ่ายเป็นคลิปวิดีโอตัวอย่างมาเผยแพร่เป็นต้นแบบการทำงานอย่างปลอดภัย การจัดวางของบนโต๊ะต้องหยิบได้สะดวก ไม่รบกวนเสี่ยงต่อการบาดเจ็บในการทำงาน ให้พนักงานอื่นได้ตระหนัก และร่วมชื่นชมความสามารถของพนักงานด้วยกัน เกิดประเด็นการสื่อสารเชิงบวกในงานมากกว่าไปมุ่งเน้นการแข่งขันทำร้ายกัน หรือ ให้รวมกลุ่มทำรายการแข่งขันเพื่อพัฒนานวัตกรรม เป็นเทคนิคการทำงานรูปแบบใหม่ในโรงงาน เน้นให้เกิดความสามัคคี มากกว่ามุ่งหวังผลรางวัล หรือความเก่งกว่าอีกฝ่าย องค์การจะได้ประโยชน์จากวิธีการทำงานใหม่ๆ ส่วนพนักงานเองก็จะทำงานในองค์การได้อย่างมีความสุข มีความภาคภูมิใจที่คิดค้นวิธีการทำงานอย่างสนุกสนานแล้วนำไปใช้ผลดี โดยองค์การควรตอบแทนความร่วมมือของพนักงานเป็นรางวัลเพื่อสร้างแรงจูงใจในการออกแบบงานอย่างสนุกสนานได้อย่างต่อเนื่อง และแบ่งปันให้เพื่อนร่วมงานท่านอื่นๆ ได้ทราบด้วย จนเกิดเป็นวัฒนธรรมการทำงานที่ดีในองค์การ

บทสรุป

การออกแบบงานเป็นการดำเนินการที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน บทความนี้จึงได้เลือกนำเสนอการออกแบบงานอย่างสนุกสนาน ซึ่งเป็นกระบวนการที่พนักงานสร้างสภาพการทำงานเชิงรุกในลักษณะเป็นการเล่นและท้าทาย โดยออกแบบกิจกรรมเหมือนเป็นการเล่นในที่ทำงาน เพื่อทำให้เกิดความสนุกและความบันเทิงในงานได้ จึงสำคัญและจำเป็นยิ่งต่อการทำงานในปัจจุบัน ผู้เขียนได้รวบรวมเรียบเรียงแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการออกแบบงานอย่างสนุกสนานมานำเสนอ ตั้งแต่การเข้าใจถึงความหมาย แนวคิดที่เกี่ยวข้อง และองค์ประกอบของการออกแบบงานอย่างสนุกสนาน ซึ่งมีองค์ประกอบสองด้านที่สำคัญคือ การออกแบบความสนุก (Designing fun) และ การออกแบบการแข่งขัน (Designing competition) และแนวทางการนำไปใช้ประโยชน์เชิงสร้างสรรค์เพื่อพัฒนาพฤติกรรมในการทำงาน โดยหวังว่าจะเป็นประโยชน์สำหรับเป็นแนวทางในการศึกษาวิจัยทางด้านจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ และสาขาอื่นๆที่เกี่ยวข้องต่อไป

เอกสารอ้างอิง

- Bakker, A. B., Scharp, Y. S., Breevaart, K., & de Vries, J. D. (2020a). Playful work design: Introduction of a new concept. *The Spanish Journal of Psychology*, 23, e19.
<https://doi.org/10.1017/SJP.2020.20>
- Bakker, A. B., Hetland, J., Olsen, O. K., Espevik, R., & de Vries, J. D. (2020b). Job crafting and playful work design: Links with performance during busy and quiet days. *Journal of Vocational Behavior*, 122, 103478. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103478>
- Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2008). Positive organizational behavior: Engaged employees in flourishing organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 147–154.
<https://doi.org/10.1002/job.515>
- Bakker, A. B., & Van Wingerden, J. (2021) Rumination about COVID-19 and employee well-being: The role of playful work design. *Canadian Psychology/Psychologie Canadienne*, 62(1), 73–79.
- Barnett, L. A. (2007). The nature of playfulness in young adults. *Personality and Individual Differences*, 43, 949–958. <http://doi.org/10.1016/j.paid.2007.02.018>
- Bhattacharya, S., & Gandhi, A. (2020). Engaging the Head, Heart and Hand of the Millennial Workforce. *Psychological Studies*, 65(4), 429–444. <https://doi.org/10.1007/s12646-020-00577-5>
- Campion, M. A. (1988). Interdisciplinary approaches to job design: A constructive replication with extensions. *Journal of Applied Psychology*, 73(3), 467–481. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.73.3.467>
- Csikszentmihalyi, M. (2020). *Finding flow: The psychology of engagement with everyday life*. Hachette UK.
- Donaldson, S. I., Lee, J. Y., & Donaldson, S. I. (2019). Evaluating positive psychology interventions at work: A systematic review and meta-analysis. *International Journal of Applied Positive Psychology*, 4, 113–134. <https://doi.org/10.1007/s41042-019-00021-8>
- Fried, Y., Levi, A., & Hadani, M. (2017). Job Design. In Rogelberg, S. (Ed.). *The SAGE encyclopedia of industrial and organizational psychology* (Vols. 2) (2nd Ed.). pp. 786-790. SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781483386874>
- Fisher, C.D. (2017). Boredom at Work. In Rogelberg, S. (Ed.). *The SAGE encyclopedia of industrial and organizational psychology* (Vols. 1) (2nd Ed.). pp. 130-132. SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781483386874>

- Hackman, J.R., Oldham, G.R., Janson, R., & Purdy, K. (1975). A new strategy for job enrichment. *California Management Review*, 17(4), 57-71.
- Hackman, J.R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250–279.
[https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)
- Hayman, J. R. (2009). Flexible work arrangements: exploring the linkages between perceived usability of flexible work schedules and work/life balance. *Community, Work & Family*, 12(3), 327–338. <https://doi.org/10.1080/13668800902966331>
- Ivanaj, V., Poldner, K., & Shrivastava, P. (2014). HAND / HEART / HEAD: Aesthetic Practice Pedagogy for Deep Sustainability Learning. *Journal of Corporate Citizenship*, 2014(54), 23–46. <https://doi.org/10.9774/gleaf.4700.2014.ju.00005>
- Liu, W., Bakker, A. B., Tse, B. T., & van der Linden, D. (2022). Does playful work design ‘lead to’ more creativity? A diary study on the role of flow. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 32(1), 107–117. <https://doi.org/10.1080/1359432x.2022.2104716>
- Morgeson, F.P. & Campion, M.A. (2003). Work Design. In Irving B. Weiner (Ed). *Handbook of Psychology: Industrial and Organizational Psychology* (Vols. 12). pp. 423- .452. John Wiley & Sons.
- Oprea, B.T., Barzin,L., Virgă, D., Lliescu, D. & Rusu, A. (2019). Effectiveness of job crafting interventions: A meta-analysis and utility analysis. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(6), 723-741. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2019.1646728>
- Parker, S. K., & Collins, C. G. (2010). Taking stock: Integrating and differentiating multiple proactive behaviors. *Journal of Management*, 36(3), 633– 662.
<https://doi.org/10.1177/0149206308321554>
- Parker, S. K., Morgeson, F. P., & Johns, G. (2017). One hundred years of work design research: Looking back and looking forward. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 403–420.
<https://doi.org/10.1037/apl0000106>
- Parker, S., & Wall, T. (1998). *Job and work design: Organizing work to promote well-being and effectiveness*. Thousand Oaks: Sage. <https://doi.org/10.4135/9781452231518>
- Santrock, J. W. (2006). *Life-span development* (10th ed.). McGraw-Hill.
- Scharp, Y. S., Breevaart, K., Bakker, A. B., & van der Linden, D. (2019). Daily playful work design: A trait activation perspective. *Journal of Research in Personality*, 82, 103850.
<https://doi.org/10.1016/j.jrp.2019.103850>

- Scharp, Y. S., Breevaart, K., & Bakker, A. B. (2021). Using playful work design to deal with hindrance job demands: A quantitative diary study. *Journal of Occupational Health Psychology, 26*(3), 175–188. <https://doi.org/10.1037/ocp0000277>
- Scharp, Y. S., Bakker, A. B., Breevaart, K., Kruup, K., & Uusberg, A. (2022). Playful work design: Conceptualization, measurement, and validity. *Human Relations, 76*(4), 509–550. <https://doi.org/10.1177/00187267211070996>
- Schaufeli, W. B., Martinez, I. M., Pinto, A. M., Salanova, M., & Barker, A. B. (2002). Burnout and engagement in university students a cross-national study. *Journal of Cross-Cultural Psychology, 33*(5), 464–481. <https://doi.org/10.1177/002202210203300500>
- Truxillo, D. M., Bauer, T. N., & Erdogan, B. (2021). *Psychology and Work: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology* (2nd Ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429055843>
- Warr, P. (2007). *Work, Happiness, and Unhappiness*. Psychology Press. <https://doi.org/10.1604/9780805857108>