

พฤติกรรมของผู้บริหารที่เพิ่มพลังการทำงานให้พนักงานส่วนตำบล
: การวัดและผลต่อเนื่อง

ปริญญาโท
ของ
วันชัย ธรรมสังการ

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาวิทยาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์

พฤษภาคม 2545

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

พฤติกรรมของผู้บริหารที่เพิ่มพลังการทำงานให้พนักงานส่วนตำบล
: การวัดและผลต่อเนื่อง

บทคัดย่อ
ของ
วันชัย ธรรมสังการ

1 ส.ร. 2545

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาวิทยาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์
พฤษภาคม 2545

๒ ๒๕๔๕

วันชัย ธรรมสังการ. (2545). *พฤติกรรมของผู้บริหารที่เพิ่มพลังการทำงานให้พนักงานส่วนตำบล : การวัดและผลต่อเนื่อง*. ปรินญาณินพนธ์ วท.ด. (พฤติกรรมศาสตร์). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. คณะกรรมการควบคุม: รองศาสตราจารย์ ดร. ผจงจิต อินทสุวรรณ, รองศาสตราจารย์ ดร. นภาพรณี หะวานนท์, ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อรพินทร์ ชูชม

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างและหาความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง ด้านความเที่ยงตรงเชิงลู่เข้า และความเที่ยงตรงเชิงจำแนกของแบบวัดพฤติกรรมของผู้บริหารที่เพิ่มพลังการทำงานให้พนักงานส่วนตำบล ตลอดจนตรวจสอบคุณสมบัติของการนำไปประยุกต์ใช้ โดยการหาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของแบบวัดที่สร้างขึ้นกับพฤติกรรมต่อผู้บริหาร ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันในองค์กร โดยมีพลังการทำงานด้านจิตใจเป็นตัวแปรสื่อกลาง กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยเป็นพนักงานส่วนตำบลระดับรองปลัด อบต. จนถึงหัวหน้าส่วน ได้มาจากการสุ่มกระจายไปในทุกอำเภอในห้าจังหวัดชายแดนภาคใต้ จำนวน 660 คน

ผลการวิจัยพบว่า แบบวัดพฤติกรรมของผู้บริหารที่เพิ่มพลังการทำงานให้พนักงานมีแกว่งค์ประกอบ ได้แก่ ความเป็นกันเองร่วมคิดร่วมทำ การแสดงความเชื่อมั่นและคาดหวังผลการปฏิบัติงานสูง การยืดหยุ่นกฎระเบียบและหาวิธีทำงาน การแจ้งข่าวสารและให้ข้อมูล การสร้างเป้าหมายให้ชัดเจนและมีคุณค่า ความสามารถในการอธิบายและตัดสินใจ การส่งเสริมพัฒนาทักษะเพื่อความก้าวหน้า การมอบหมาย ความรับผิดชอบ และการทำเป็นแบบอย่าง/ร่วมรับผิดชอบและโปร่งใส แบบวัดที่สร้างขึ้นมีความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างประเภทความเที่ยงตรงเชิงลู่เข้า และความเที่ยงตรงเชิงจำแนก แต่ละองค์ประกอบมีความเชื่อมั่น (α) ระหว่าง .81 ถึง .94 และมีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ .98

ผลจากการนำแบบวัดพฤติกรรมของผู้บริหารที่เพิ่มพลังการทำงานให้พนักงานที่สร้างขึ้นไปประยุกต์ใช้ พบว่ามีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ กับพฤติกรรมต่อผู้บริหารเชิงการใช้เหตุผล ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันในองค์กร โดยมีพลังการทำงานด้านจิตใจของพนักงานเป็นตัวแปรสื่อกลาง นั่นคือผู้บริหารมีพฤติกรรมที่เพิ่มพลังการทำงานให้พนักงานมาก จะทำให้พนักงานมีพฤติกรรมต่อผู้บริหารเชิงการใช้เหตุผลมาก มีความพึงพอใจในงานมาก และมีความผูกพันในองค์กรมาก โดยผลนี้จะส่งผ่านมาทางพลังการทำงานด้านจิตใจของพนักงาน และเมื่อพิจารณาในองค์ประกอบย่อย พบว่า ถ้าผู้บริหารมีพฤติกรรมด้านการมอบหมายความรับผิดชอบให้พนักงานมาก จะทำให้พนักงานมีพฤติกรรมต่อผู้บริหารเชิงการใช้เหตุผลมาก มีความพึงพอใจในงานมาก และมีความผูกพันในองค์กรมาก โดยผลนี้จะส่งผ่านมาทางพลังการทำงานด้านจิตใจของพนักงาน ในขณะที่เดียวกันถ้าผู้บริหารมีพฤติกรรมด้านการส่งเสริมพัฒนาทักษะเพื่อความก้าวหน้ามาก กลับจะทำให้พนักงานมีพฤติกรรมต่อผู้บริหารเชิงการใช้เหตุผลน้อย มีความพึงพอใจในงานน้อย และมีความผูกพันในองค์กรน้อย โดยผลนี้จะส่งผ่านมาทางพลังการทำงานด้านจิตใจของพนักงาน ส่วนพฤติกรรมของผู้บริหารในองค์ประกอบย่อยอื่นๆ ไม่ส่งผลไปยังพฤติกรรมต่อผู้บริหารเชิงการใช้เหตุผล ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันในองค์กร โดยมีพลังการทำงานด้านจิตใจเป็นตัวแปรสื่อกลางแต่อย่างใด

เมื่อพิจารณาพลังการทำงานด้านจิตใจในฐานะที่เป็นตัวแปรสื่อกลาง จำแนกออกเป็นแต่ละมิติ พบว่า มิติผลกระทบเป็นตัวแปรสื่อกลางทางบวก ระหว่างองค์ประกอบพฤติกรรมของผู้บริหารด้านการมอบหมาย ความรับผิดชอบ และด้านการแจ้งข่าวสารและให้ข้อมูล กับพฤติกรรมต่อผู้บริหาร กล่าวคือ ถ้าผู้บริหารมีพฤติกรรมด้านการมอบหมายความรับผิดชอบมาก และด้านการแจ้งข่าวสารและให้ข้อมูลมาก จะส่งผลให้พนักงานมีพฤติกรรมต่อผู้บริหารเชิงการใช้เหตุผลมาก โดยผลนี้จะส่งผ่านมาทางมิติผลกระทบ ในขณะที่เดียวกันมิติผลกระทบก็เป็นตัวแปรสื่อกลางทางลบระหว่างองค์ประกอบด้านความสามารถในการอธิบายและตัดสินใจ

กับพฤติกรรมต่อผู้บริหาร กล่าวคือถ้าผู้บริหารมีพฤติกรรมด้านความสามารถในการอธิบายและตัดสินใจมาก จะส่งผลให้พนักงาน มีพฤติกรรมต่อผู้บริหารเชิงการใช้เหตุผลน้อย โดยผลนี้จะส่งผ่านมาทางมิติผลกระทบ

มิติความมีอิสระในการตัดสินใจเป็นตัวแปรสื่อกลางทางบวกระหว่างองค์ประกอบพฤติกรรมด้านการมอบหมายความรับผิดชอบ กับความพึงพอใจในงาน และความผูกพันในองค์การ กล่าวคือ ถ้าผู้บริหารมีพฤติกรรมด้านการมอบหมายความรับผิดชอบมาก จะส่งผลให้พนักงานมีความพึงพอใจในงานมาก และมีความผูกพันในองค์การมาก โดยผลนี้จะส่งผ่านมาทางมิติความมีอิสระในการตัดสินใจของพนักงาน ส่วนมิติความมีอิสระในการตัดสินใจ เป็นตัวแปรสื่อกลางทางลบระหว่าง องค์ประกอบด้านความสามารถในการอธิบายและตัดสินใจ และด้านการยืดหยุ่นกฎระเบียบและหาวิธีทำงาน กับความพึงพอใจในงาน และความผูกพันในองค์การ กล่าวคือ ถ้าผู้บริหารมีพฤติกรรมด้านความสามารถในการอธิบายและตัดสินใจมาก หรือมีการยืดหยุ่นกฎระเบียบและหาวิธีทำงานมาก จะส่งผลให้พนักงานมีความพึงพอใจในงานน้อย และมีความผูกพันในองค์การน้อย โดยจะส่งผลผ่านมาทางมิติความมีอิสระในการตัดสินใจของพนักงาน ในขณะที่มิติศักยภาพ/ความสามารถ กับมิติความหมาย/ความสำคัญ ไม่มีคุณสมบัติเป็นตัวแปรสื่อกลางแต่อย่างใด

LEADER EMPOWERMENT BEHAVIOR IN TUMBOL ADMINISTRATION ORGANIZATION
: ITS MEASURE AND CONSEQUENCES

AN ABSTRACT
BY
WANCHAI DHAMMSACCAKARN

Presented in partial fulfillment of the requirements
for the Doctor of Philosophy degree in Applied Behavioral Science Research
at Srinakharinwirot University
May 2002

Wanchai Dhammsaccakarn. (2002). *Leader Empowerment Behavior in Tumbol Administration Organization : Its Measure and Consequences*. Dissertation, Ph.D. (Behavioral Science). Bangkok: Graduate School, Srinakharinwirot University. Advisor Committee: Assoc. Prof. Dr. Pachongchit Intasuwan, Assoc. Prof. Dr. Napaporn Havanon, Asst. Prof. Dr. Oraphin Choochom.

The purposes of this study were to construct and verify the Convergent and Discriminant validity of the Leader Empowerment Behavior questionnaire, then test the applicability by validating it with respect to upward influence, work satisfaction, and organizational commitment mediated by psychological empowerment.

The sample of 660 personnel were the subordinates of the secretary of the Tumbol Organization Administration from five provinces in Southern Thailand. The subjects completed all of the questionnaires.

Confirmatory Factor Analyses supported a nine – dimension model of Leader Empowerment Behavior: Sincerity and Participation, Expressing Confidence in high Performances, Flexibility from Bureaucratic Constraints, Passing on Messages and Data, Enhancing the Meaningfulness of Work, Proficiency in Explanation and Decision Making, Skill Development and Promotion, Delegation of Authority and Responsibility, and Leading by Example/Fairness and Transparency. This questionnaire contained the following psychometric properties: Convergent and Discriminant validity. Cronbach's reliability coefficients (alpha) for each factor ranged from .81 to .94 and .98 for the total scale.

The Leader Empowerment Behavior questionnaire which was constructed has applicable properties and a positive causal relationship with the following variables: upward influence, job satisfaction, and organizational commitment mediated by psychological empowerment. It showed that if the leader had more empowerment behavior, the subordinates scored more highly in upward influence, job satisfaction, and organizational commitment which are mediated by psychological empowerment. When the scores were analyzed for each factor of the Leader Empowerment Behavior, the results were as follows: if the leader had more Delegation of Authority and Responsibility, the subordinates scored higher in upward influence, job satisfaction and organizational commitment mediated by psychological empowerment. Whereas, if the leader had more Skill Development and Promotion, the subordinates scored lower in upward influence, job satisfaction, and organizational commitment mediated by psychological empowerment. The other factors had no significant effect on the consequence variables.

The dimensions of psychological empowerment, impact and self-determination have mediated properties. It showed that if the leader had more of either Delegation of Authority and Responsibility or Passing on Messages and Data; the result was the subordinates scored higher in upward influence mediated by the impact variable. At the same time, if the leader had more

If the leader had more Delegation of Authority and Responsibility, it resulted in the subordinates possessing more job satisfaction and organizational commitment mediated by the self-determination variable. At the same time if the leader had more of either Proficiency in Explanation and Decision Making or Flexibility from Bureaucratic Constraints, it resulted in the subordinates having less job satisfaction and organizational commitment mediated by the self-determination variable. The dimensions of competence and meaningfulness have no significant role in the mediated properties.

ปริญญาโทฉบับนี้ ได้รับทุนสนับสนุนการวิจัย
จากมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
ประเภททุนงบประมาณ ปี 2544

ปริญญานิพนธ์

เรื่อง

พฤติกรรมของผู้บริหารที่เพิ่มพลังการทำงานให้พนักงานส่วนตำบล

: การวัดและผลต่อเนื่อง

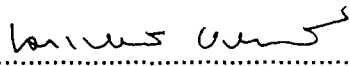
ของ

นายวันชัย ธรรมสังการ

ได้รับอนุมัติจากบัณฑิตวิทยาลัยให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาวิทยาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์

ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

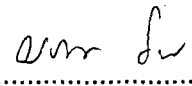


คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

(รองศาสตราจารย์ ดร. นภาพรณ์ หะวานนท์)

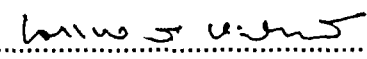
วันที่ 2 เดือน พฤษภาคม พ.ศ. 2545

คณะกรรมการสอบปริญญานิพนธ์



ประธาน

(รองศาสตราจารย์ ดร. ผ่องจิต อินทสุวรรณ)



กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร. นภาพรณ์ หะวานนท์)



กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อรพันธ์ ชูชม)



กรรมการที่แต่งตั้งเพิ่มเติม

(อาจารย์ ดร. วิลาสลักษณ์ ชวัลลี)



กรรมการที่แต่งตั้งเพิ่มเติม

(ดร. ปรีดี โชติช่วง)

ประกาศคุณูปการ

ปริญญานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยความช่วยเหลือ และสนับสนุนจากบุคคลและองค์กรจำนวนมาก เริ่มตั้งแต่สถาบันวิจัยพฤกษศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ที่เปรียบเสมือนแหล่งให้กำเนิดทางวิชาการด้านการวิจัยทางพฤกษศาสตร์แก่ผู้วิจัยทั้งในระดับมหัพภาคและดุษฎีบัณฑิต

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณท่านรองศาสตราจารย์ ดร.ผจงจิต อินทสุวรรณ ประธานคณะกรรมการที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์ ท่านรองศาสตราจารย์ ดร.นภาพรณี หะวานนท์ และท่านผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อรพินทร์ ชูชม คณะกรรมการที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์ ที่กรุณาสละเวลา ทุ่มเททั้งกำลังสติปัญญา กำลังกาย และกำลังใจ ในการให้คำปรึกษา ชี้แนะแก่ผู้วิจัยด้วยความเมตตา ท่านได้ให้โอกาสผู้วิจัยได้ทำในสิ่งที่อยากทำ ท่านได้มีส่วนอย่างสำคัญในการสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้วิจัยทุ่มเททำงานชิ้นนี้ประสบความสำเร็จเกินกว่าที่ผู้วิจัยคาดหวังไว้ และขอกราบขอบพระคุณท่านรองศาสตราจารย์ ดร.ชุมพร ยงกิตติกุล แห่งคณะจิตวิทยา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ที่กรุณาให้เกียรติมาร่วมเป็นคณะกรรมการสอบปริญญานิพนธ์

ขอกราบบูชาพระคุณบูรพาจารย์ทั้งในอดีตและปัจจุบัน โดยเฉพาะอาจารย์ ดร.สมศักดิ์ ลีลาแห่งคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพาและท่านคณาจารย์ของสถาบันวิจัยพฤกษศาสตร์ที่ได้อบรมบ่มเพาะทั้งในด้านวิชาการ และเป็นแบบอย่างในการดำเนินชีวิตแก่ผู้วิจัยตลอดระยะเวลาที่ผ่านมากว่า 20 ปีที่ผู้วิจัยเป็นศิษย์ของสถาบันแห่งนี้ และสิ่งที่ผู้วิจัยประจักษ์ชัดว่าไม่เคยเปลี่ยนแปลงตลอดระยะเวลาที่ผ่านมาของคณาจารย์ในสถาบันแห่งนี้ คือ ความเป็นครูอย่างแท้จริง ซึ่งกอปรไปด้วยคุณภาพทางวิชาการที่เข้มแข็ง มีมาตรฐานสูง ผสมผสานกับความเป็นครูตามอุดมคติ ยากยิ่งที่จะหาพบได้ในปัจจุบัน

ขอกราบขอบพระคุณท่านอาจารย์ประณีต ดิษยะศรีน อุปนายกสภาและผู้ก่อตั้งวิทยาลัยเมืองหาดใหญ่ที่ให้การสนับสนุนแก่ผู้วิจัยทั้งด้านทุนทรัพย์และกำลังใจตลอดมา

ขอกราบขอบพระคุณรองศาสตราจารย์ ดร.รพีพรรณ สุวรรณณัฐโชติ คณบดีคณะศิลปศาสตร์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุจิตรา จรจิตร หัวหน้าภาควิชาสารัตถศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ตลอดจนเพื่อนร่วมงานอาทิ อาจารย์ดารณี กาญจนสุวรรณ อาจารย์กานดา จันทร์แย้มและบุคลากรของคณะทุกท่านที่มีส่วนช่วยเหลือ ห่วงใย และให้โอกาสแก่ผู้วิจัยได้ทำงานครั้งนี้อย่างเต็มกำลังความสามารถ

ขอกราบขอบพระคุณท่านผู้ทรงคุณวุฒิที่กรุณาตรวจสอบคุณภาพของแบบวัดการวิจัยขอขอบคุณ พี่เพื่อน และน้องร่วมสถาบันฯ ที่ให้ความช่วยเหลือ ให้ความรู้และกำลังใจแก่ผู้วิจัย อาทิคุณสุพรรณ พิณदानนท์ คุณสมศักดิ์ สีดาฤกษ์ฤทธิ์ คุณสุทิตี ชัดติยะ โดยเฉพาะคุณนำชัย ศุภฤกษ์ชัยกุล ที่กรุณาวิเคราะห์ข้อมูลให้ด้วยความวิริยะอดทน ตลอดจนได้ให้ข้อเสนอแนะอันเป็นประโยชน์ยิ่งต่อการวิจัยครั้งนี้

ขอขอบคุณผู้อำนวยการกองราชการส่วนตำบล กระทรวงมหาดไทยและข้าราชการส่วนตำบลในจังหวัดชายแดนภาคใต้ที่กรุณาให้ความอนุเคราะห์ อำนวยความสะดวกและเป็นกลุ่มตัวอย่างสำหรับการวิจัยครั้งนี้

ขอกราบเท้าแต่บิดา – มารดา ผู้เห็นคุณค่าของการศึกษา ที่ส่งเสริมให้ผู้วิจัยได้รับการศึกษาแม้ว่าจะมีฐานะครอบครัวที่ลำบาก ขอขอบคุณครอบครัว “มีกลาง” ครอบครัว “ธรรมสังการ” และครอบครัว “จุงสกุล” โดยเฉพาะอาจารย์อังคณา ธรรมสังการ คู่ชีวิต ลูก”บุศ” ลูก”บอส” และ ลูก”ไบน์ส” ที่เป็นกำลังสำคัญ สนับสนุน และให้โอกาสแก่ผู้วิจัยได้มีวันนี้ ขอขอบคุณ คุณอภิชัย สังข์พันธ์ ผู้ช่วยงานที่ขยันขันแข็ง ทำงานด้วยความรับผิดชอบยิ่ง และมีส่วนในงานนี้สำเร็จลงได้ และขอขอบคุณทุกองค์กร และทุกท่านที่มีได้เอ่ยนามในที่นี้ ที่มีส่วนให้งานครั้งนี้สำเร็จลุล่วงลงได้ด้วยดี สุดท้ายนี้ขอขอบคุณมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์และมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒที่ให้ทั้งโอกาสและทุนสนับสนุนในการศึกษาและการวิจัยในครั้งนี้

วันชัย ธรรมสังการ

สารบัญ

บทที่	หน้า
1 บทนำ.....	1
ภูมิหลัง.....	1
วัตถุประสงค์ในการวิจัย.....	4
ประโยชน์ของการวิจัย.....	5
ขอบเขตของการวิจัย.....	5
ตัวแปรในการวิจัย.....	5
ตัวแปรอิสระ.....	6
ตัวแปรสื่อกลาง.....	6
ตัวแปรตาม.....	6
นิยามปฏิบัติการ.....	6
2 ทฤษฎีและเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย.....	10
แนวคิดเกี่ยวกับการเพิ่มพลังและพลังการทำงานด้านจิตใจ.....	10
ความหมายของการเพิ่มพลัง.....	10
กระบวนการเพิ่มพลังของคองเกอร์และคานันโก.....	12
แบบแผนการรู้คิดในการเพิ่มพลังของโทมัสและเวลท์เฮาส์.....	13
ผลของพฤติกรรมผู้บริหารต่อการเพิ่มพลังในการทำงานของพนักงาน.....	15
ประเภทพฤติกรรมของผู้บริหารที่จัดว่าเป็นพฤติกรรมการเพิ่มพลัง.....	16
พฤติกรรมของผู้บริหารที่เพิ่มพลังการทำงานให้พนักงาน กับ พลังการทำงาน ด้านจิตใจของพนักงาน.....	27
ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของผู้บริหารที่เพิ่มพลังการทำงานให้พนักงานกับพลังการ ทำงานด้านจิตใจของพนักงานด้านผลกระทบ.....	29
ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของผู้บริหารที่เพิ่มพลังการทำงานให้พนักงานกับพลังการ ทำงานด้านจิตใจของพนักงานด้านศักยภาพ/ความสามารถ.....	30
ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของผู้บริหารที่เพิ่มพลังการทำงานให้พนักงานกับพลังการ ทำงานด้านจิตใจของพนักงานด้านความหมาย/ความสำคัญ.....	31
ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของผู้บริหารที่เพิ่มพลังการทำงานให้พนักงานกับพลังการ ทำงานด้านจิตใจของพนักงานด้านความมีอิสระในการตัดสินใจ.....	32
ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของผู้บริหารที่เพิ่มพลังการทำงานให้พนักงานกับผลต่อเนื่อง ของพนักงาน.....	33
ความสัมพันธ์ระหว่างพลังการทำงานด้านจิตใจกับผลต่อเนื่อง.....	36
คุณสมบัติการเป็นตัวแปรสื่อกลางของพลังการทำงานด้านจิตใจ.....	40

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
2(ต่อ) กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	41
สมมุติฐานในการวิจัย.....	47
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	48
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	48
การสร้างเครื่องมือวัดตัวแปร.....	49
การเก็บรวบรวมข้อมูลและการตรวจสอบข้อมูลเบื้องต้น.....	60
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	60
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	63
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน.....	63
ตอนที่ 2 การสร้างและการตรวจสอบคุณภาพแบบวัดพฤติกรรมของผู้บริหารที่เพิ่มพลังการทำงานให้พนักงานส่วนตำบล.....	64
ตอนที่ 3 ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของผู้บริหารที่เพิ่มพลังการทำงานให้ พนักงานส่วนตำบลกับตัวแปรที่เป็นผลต่อเนื่อง โดยมีพลังการทำงานด้านจิตใจของพนักงานเป็นตัวแปรสื่อกลาง.....	67
5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	78
สังเขปวัตถุประสงค์ สมมุติฐาน และวิธีดำเนินการวิจัย.....	78
สรุปผลการวิจัย.....	79
อภิปรายผล.....	81
ข้อเสนอแนะ.....	92
บรรณานุกรม	97
ภาคผนวก.....	108
ภาคผนวก ก โครงสร้างและภารกิจของ อบต.	109
ภาคผนวก ข แนวทางการสัมภาษณ์ นิยามประกอบข้อคำถาม และแบบสอบถามในการวิจัย.....	112
ภาคผนวก ค แสดงประเด็นพฤติกรรมการบริหารงานของปลัด อบต.	147
ภาคผนวก ง รายชื่อผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาแบบวัด.....	149
ภาคผนวก จ ตารางการวิเคราะห์ข้อมูลเพิ่มเติม.....	151
ภาคผนวก ฉ หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูล	168
ภาคผนวก ช ภาพประกอบเพิ่มเติม.....	170
ประวัติย่อผู้วิจัย.....	173

บัญชีตาราง

ตาราง	หน้า
1 แสดงประเภทพฤติกรรมของผู้บริหารจากผลการศึกษาที่ผ่านมา.....	17
2 แสดงจำนวนและร้อยละของประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ของพนักงานส่วนตำบลจำแนกตาม จังหวัดและชั้นของ อบต.	49
3 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามข้อมูลพื้นฐาน.....	63
4 แสดงอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมของตัวแปรภายนอก ที่ส่งผลต่อตัวแปร ภายใน และอิทธิพลของตัวแปรภายในด้วยตนเอง จากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์โครงสร้าง สร้างเชิงสาเหตุในโมเดลที่มีพลังการทำงานด้านจิตใจของพนักงาน เป็นตัวแปรสื่อกลาง โดยมีพฤติกรรมของผู้บริหารที่เพิ่มพลังการทำงานให้พนักงานเป็นตัวแปรภายนอก.....	70
5 แสดงอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมของตัวแปรภายนอกที่ส่งผลต่อตัวแปร ภายใน และอิทธิพลของตัวแปรภายในด้วยตนเอง จากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์โครงสร้าง สร้างเชิงสาเหตุในโมเดลที่มีพลังการทำงานด้านจิตใจของพนักงาน เป็นตัวแปรสื่อกลาง โดยมีองค์ประกอบพฤติกรรมของผู้บริหารที่เพิ่มพลังการทำงานให้พนักงานแก้องค์ ประกอบเป็นตัวแปรภายนอก.....	73
6 แสดงอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมของตัวแปรภายนอกที่ส่งผลต่อตัวแปร ภายในและอิทธิพลของตัวแปรภายในด้วยตนเอง จากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์โครงสร้าง สร้างเชิงสาเหตุในโมเดลที่มีมิติหรือองค์ประกอบของพลังการทำงานด้านจิตใจของ พนักงาน เป็นตัวแปรสื่อกลาง โดยมีองค์ประกอบของพฤติกรรมของผู้บริหารที่เพิ่มพลัง การทำงานให้พนักงานแก้องค์ประกอบเป็นตัวแปรภายนอก.....	77
7 แสดงเกณฑ์รายได้และจำนวนพนักงานส่วนตำบล จำแนกตามการแบ่งชั้น อบต.	152
8 แสดงค่าจำอำนาจแจกจ่ายข้อของแบบวัดพฤติกรรมของผู้บริหารที่เพิ่มพลังการทำงานให้ พนักงานส่วนตำบล จากการวิเคราะห์ด้วยเทคนิคร้อยละ 27 กลุ่มสูง – กลุ่มต่ำ และค่า ความสัมพันธ์รายข้อกับคะแนนรวมของแบบสอบถาม ชุด 65 ข้อ.....	153
9 แสดงน้ำหนักองค์ประกอบของแบบวัดพลังการทำงานด้านจิตใจของพนักงาน.....	154
10 แสดงน้ำหนักองค์ประกอบของแบบวัดพฤติกรรมต่อผู้บริหาร ด้านการใช้เหตุผล.....	155
11 แสดงค่าอำนาจแจกจ่ายข้อของแบบวัดความพึงพอใจในงาน จากการวิเคราะห์ด้วยเทคนิค ร้อยละ 27 กลุ่มสูง – กลุ่มต่ำ และค่าความสัมพันธ์รายข้อกับคะแนนรวม.....	156
12 แสดงน้ำหนักองค์ประกอบ ของแบบวัดความพึงพอใจในงาน.....	157
13 แสดงน้ำหนักองค์ประกอบ ของแบบวัดความผูกพันในองค์กร.....	158
14 แสดงค่าเฉลี่ย (X) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างองค์ ประกอบพฤติกรรมของผู้บริหารที่เพิ่มพลังการทำงานให้พนักงาน และค่าสัมประสิทธิ์ ความเชื่อมั่นของ ครอนบาค (α - coefficient)	159
15 ชื่อองค์ประกอบ ข้อความแสดงลักษณะพฤติกรรมของผู้บริหาร และน้ำหนักองค์ประกอบแบบ ยืนยัน ของแบบวัดพฤติกรรมผู้บริหารที่เพิ่มพลังการทำงานให้พนักงานส่วนตำบล.....	160
16 เปรียบเทียบดัชนีความกลมกลืน และดัชนีเปรียบเทียบของโมเดลการวัดพฤติกรรมผู้บริหารที่ เพิ่มพลังการทำงานให้พนักงานส่วนตำบล.....	165

บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง

- | | | |
|----|---|-----|
| 17 | เปรียบเทียบดัชนีความกลมกลืน และดัชนีเปรียบเทียบของโมเดลการวิเคราะห์ที่ยังไม่ลากเส้น
อิทธิพลจากความพึงพอใจในงานไปยังความผูกพันในองค์กร กับ โมเดลการวิเคราะห์ที่
ลากเส้นแล้ว..... | 166 |
| 18 | เปรียบเทียบดัชนีความกลมกลืน และดัชนีเปรียบเทียบของโมเดลการวิเคราะห์ที่กำหนดไว้เดิม
กับ โมเดลที่ตัดเส้นอิทธิพลที่ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติออก..... | 167 |

บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ	หน้า
1 แสดงกระบวนการเพิ่มพลัง 5 ขั้นตอน.....	13
2 แบบแผนการรู้จักของการเพิ่มพลังเฉพาะส่วนที่เป็นแกนของแบบแผน	14
3 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของผู้บริหารที่เพิ่มพลังการทำงานให้พนักงานด้าน ความเชื่อมั่นและหวังผลการปฏิบัติงานสูง ด้านความรับผิดชอบ/ตรวจสอบและข้อมูล ย้อนกลับและด้านการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร กับพลังการทำงานด้านจิตใจของ พนักงานด้านผลกระทบ.....	29
4 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของผู้บริหารที่เพิ่มพลังการทำงานให้พนักงานด้าน ความเชื่อมั่นและหวังผลการปฏิบัติงานสูง ด้านความรับผิดชอบ/ตรวจสอบและข้อมูล ย้อนกลับ ด้านแนะนำการปฏิบัติงาน และด้านการพัฒนาทักษะ กับพลังการทำงานด้าน จิตใจของพนักงานด้านศักยภาพหรือความสามารถ.....	30
5 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของผู้บริหารที่เพิ่มพลังการทำงานให้พนักงานด้านเป้า หมายที่คล้อย/มีคุณค่า และด้านการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร กับพลังการทำงานด้านจิต ใจของพนักงาน ด้านความหมาย/ความสำคัญ.....	31
6 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของผู้บริหารที่เพิ่มพลังการทำงานให้พนักงาน ด้าน การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร การมีอิสระในการแก้ปัญหา และด้านการมีส่วนร่วมในการ ตัดสินใจ กับพลังการทำงานด้านจิตใจของพนักงาน ด้านความมีอิสระในการตัดสินใจ.....	32
7 โมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุ ระหว่างพฤติกรรมของผู้บริหารที่เพิ่มพลังการ ทำงานให้พนักงาน กับผลต่อเนื่อง โดยมีพลังการทำงานด้านจิตใจของพนักงาน เป็นตัว แปรสื่อกลาง.....	42
8 โมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุ ระหว่างองค์ประกอบพฤติกรรมของผู้บริหารที่เพิ่ม พลังการทำงานให้พนักงานกับผลต่อเนื่องโดยมีพลังการทำงานด้านจิตใจของพนักงาน เป็นตัวแปรสื่อกลาง.....	44
9 โมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุ ระหว่างองค์ประกอบพฤติกรรมของผู้บริหารที่เพิ่ม พลังการทำงานให้พนักงานกับผลต่อเนื่องโดยมีมิติของพลังการทำงานด้านจิตใจของ พนักงาน เป็นตัวแปรสื่อกลาง	46
10 โมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบแบบยืนยันอันดับที่หนึ่ง ของพฤติกรรมผู้บริหารที่เพิ่มพลัง การทำงานให้พนักงานส่วนตำบล.....	65
11 โมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุ ระหว่างพฤติกรรมของผู้บริหารที่เพิ่มพลังการ ทำงานให้พนักงานกับพฤติกรรมต่อผู้บริหาร ความพึงพอใจในงานและความผูกพันใน องค์การ โดยมีพลังการทำงานด้านจิตใจของพนักงาน เป็นตัวแปรสื่อกลาง.....	69
12 โมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุ ระหว่างองค์ประกอบพฤติกรรมของผู้บริหารที่เพิ่ม พลังการทำงานให้พนักงานแก่องค์ประกอบ กับพฤติกรรมต่อผู้บริหาร ความพึงพอใจใน งาน และความผูกพันในองค์การ โดยมีพลังการทำงานด้านจิตใจของพนักงาน เป็นตัว แปรสื่อกลาง.....	72

บัญชีภาพประกอบ (ต่อ)

ภาพประกอบ	หน้า
13 โมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุระหว่าง องค์ประกอบพฤติกรรมของผู้บริหารที่เพิ่มพลังการทำงานให้พนักงานแก้องค์ประกอบ กับพฤติกรรมต่อผู้บริหาร ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันในองค์การ โดยมีมติหรือองค์ประกอบของพลังการทำงานด้านจิตใจของพนักงาน สัมมติเป็นตัวแปรสื่อกลาง ทั้งนี้ได้ตัดเส้นที่แสดงค่าการสังเกตบางตัวออกเพื่อลดความสับสน.....	76
14 แสดงโครงสร้างและภารกิจขององค์การบริหารส่วนตำบล.....	110
15 โมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบแบบยืนยันอันดับที่สองของพฤติกรรมของผู้บริหารที่เพิ่มพลังการทำงานให้พนักงานส่วนตำบล.....	171
16 โมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุ ระหว่างพฤติกรรมของผู้บริหารที่เพิ่มพลังการทำงานให้พนักงานกับพฤติกรรมต่อผู้บริหารความพึงพอใจในงาน โดยมีมติของพลังการทำงานด้านจิตใจของพนักงานเป็นตัวแปรสื่อกลาง.....	172

บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

แนวคิดการเพิ่มพลัง (Empowerment) แม้ว่าจะเป็นแนวคิดที่มีผู้กล่าวถึงมานาน แต่ถ้าพิจารณาเฉพาะที่นำมาประยุกต์ใช้ในด้านการบริหารจัดการในองค์กรหรือหน่วยงานแล้ว นับว่าเป็นแนวคิดที่ใหม่มาก โดยเฉพาะถ้าพิจารณาจากหลักฐานที่เป็นบทความทางวิชาการที่ได้รับการยอมรับและอ้างถึงอย่างแพร่หลาย ได้แก่ บทความของคองเกอร์และคานันโก (Conger & Kanungo, 1988) ซึ่งถือว่าเป็นบทความที่มีส่วนสร้างความชัดเจนและกล่าวได้ว่าเป็นพัฒนาการที่สำคัญอีกก้าวหนึ่งของแนวคิดการเพิ่มพลัง (Thomas & Velthouse, 1990: 666-667) คองเกอร์และคานันโกได้เสนอขั้นตอนของกระบวนการเพิ่มพลังในองค์การห้าขั้นซึ่งประกอบด้วย **ขั้นที่หนึ่ง** ปัจจัยหรือเงื่อนไขที่นำไปสู่ภาวะการไร้พลัง **ขั้นที่สอง** การใช้กลยุทธ์และเทคนิคการบริหารจัดการเพื่อเพิ่มพลังกลับคืนมา **ขั้นที่สาม** การสร้างให้พนักงานเกิดการรับรู้ความสามารถของตน **ขั้นที่สี่** ผลของการที่พนักงานได้รับการเพิ่มพลัง และ **ขั้นที่ห้า** พฤติกรรมของพนักงานที่ได้รับการเพิ่มพลังแล้ว โดยจะสังเกตได้ว่า ในขั้นที่สองคองเกอร์และคานันโก ได้เสนอการใช้กลยุทธ์ และเทคนิคการบริหารจัดการเพื่อเป็นการเพิ่มพลังพนักงานในองค์การ ซึ่งได้เสนอแนวทางการแสดงพฤติกรรมของผู้บริหารสี่ประการ **ประการแรก** ผู้บริหารต้องแสดงความเชื่อมั่นในตัวพนักงานและมีความคาดหวังสูงในผลการปฏิบัติงานของพนักงาน **ประการที่สอง** ผู้บริหารต้องผลักดันให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ **ประการที่สาม** การให้พนักงานมีอิสระในการแก้ไขปัญหาที่เกิดจากข้อจำกัดขององค์การ และ **ประการที่สี่** ผู้บริหารต้องสร้างเป้าหมายงานให้ชัดเจนและมีคุณค่า (Conger & Kanungo, 1988: 478) ต่อมาซุน ฮุย (Hui, 1994) ได้นำข้อเสนอดังกล่าวมาศึกษาในเชิงประจักษ์ โดยเรียกชื่อใหม่ว่า “พฤติกรรมของผู้บริหารที่เพิ่มพลังการทำงานให้พนักงาน” (Leader Empowerment Behaviors, LEB) โดยฮุยได้อาศัยการจำแนก (Taxonomy) พฤติกรรมผู้บริหารของยูคิล (Hui, 1994: 17-21; citing Yukl, 1989, *Leadership in Organization*) มาประกอบการกำหนดพฤติกรรมการเพิ่มพลังของผู้บริหารเพิ่มเติมจากที่คองเกอร์และคานันโกเสนอไว้เป็นประการที่ห้า ได้แก่ ผู้บริหารต้องเอื้ออำนวยให้เป้าหมายขององค์การสัมฤทธิ์ผล แต่ฮุยไม่ได้นำแนวคิดเหล่านี้ไปสร้างแบบวัดขึ้นมา เพียงแต่นำไปเป็นตัวแปรในการศึกษาความสัมพันธ์กับตัวแปรอื่น ต่อมากอนซ์ซัคและคณะ (Konczak, et al. 2000) ได้สร้างแบบวัดพฤติกรรมของผู้บริหารที่เพิ่มพลังการทำงานให้พนักงาน (Leader Empowering Behavior Questionnaire, LEBQ) ขึ้นเป็นครั้งแรก/ทั้งนี้ได้กำหนดโครงสร้างองค์ประกอบของพฤติกรรมจากผลการศึกษาวิจัยด้านการบริหารจัดการที่ผ่านมา (Burke, 1986 ; Conger & Kanungo, 1988; Ford & Fottler, 1995; Manz & Sims, 1987, 1990 ;Tannenbaum, 1986; Wellins, et al. 1991) และหลังจากใช้กระบวนการวิเคราะห์องค์ประกอบแบบยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) ได้องค์ประกอบพฤติกรรมของผู้บริหารที่เพิ่มพลังการทำงานให้พนักงานทั้งสิ้นหกองค์ประกอบ ได้แก่ องค์ประกอบการส่งเสริมการตัดสินใจด้วยตนเอง การกระจายอำนาจ การส่งเสริมการพัฒนาทักษะในการทำงาน การให้โอกาส/การสอนงานและแนะนำการปฏิบัติงานแบบใหม่ การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร และองค์ประกอบสุดท้ายคือการให้โอกาสรับผิดชอบ/ตรวจสอบ โดยพบว่ามีสององค์ประกอบสอดคล้องกับแนวคิดพฤติกรรมผู้บริหารของคองเกอร์และคานันโก (Conger & Kanungo, 1988) อีกสี่องค์ประกอบมีนัยพฤติกรรมของผู้บริหารแตกต่างออกไป ทั้งนี้เมื่อพิจารณาพื้นฐานการพัฒนาแนวคิดและกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยของนักวิชาการทั้งสองกลุ่มก็มาจากกลุ่มพนักงานในองค์การธุรกิจอุตสาหกรรมเช่นเดียวกัน ที่เป็นเช่นนี้อาจจะเนื่องมาจากระยะเวลาที่เปลี่ยนไป ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจสังคมได้เปลี่ยน

แปลงไปอย่างรวดเร็ว ย่อมส่งผลให้พฤติกรรมในการบริหาร และการปฏิบัติงานของพนักงานเปลี่ยนแปลงตามไปด้วย

พฤติกรรมของผู้บริหารที่เพิ่มพลังการทำงานให้พนักงาน เป็นแนวคิดที่อยู่ภายใต้ปรัชญาการมองโลกในแง่ดี เป็นแนวคิดที่มองว่ามนุษย์ทุกคนมีศักยภาพ มีความสามารถภายในตนเองทุกคน ขึ้นอยู่ที่ว่าผู้บริหารจะสามารถค้นหา กระตุ้น และสนับสนุนให้พนักงานได้มีโอกาสแสดงและพัฒนาความสามารถตรงตามศักยภาพที่พนักงานมีอยู่มากน้อยเพียงไร จากการศึกษาศิลปินระดับชาติ, นักวิชาการ และนักกีฬาที่มีชื่อเสียงหลายคนชี้ว่า ความสำเร็จที่เกิดขึ้นเป็นผลจากการตั้งใจฝึกฝน และ บุ่มเพาะมากกว่ามาจากพรสวรรค์ที่ติดตัวมาแต่กำเนิด (Manz & Sims . 1989, xviii; citing Los Angeles Times. 1985 :17a-18a. *Minneapolis Star and Tribune*) ซึ่งสอดคล้องกับหลักการที่สำคัญในการพัฒนาบุคคลตามแนวพระพุทธศาสนา กล่าวคือ บุคคลจะพัฒนาได้เพียงใดขึ้นอยู่กับองค์ประกอบสำคัญสองประการคือ ปรโตโมหะ และ โยนิโสมนสิการ ปรโตโมหะ หมายถึง สิ่งแวดล้อมของบุคคลเหล่านั้น เริ่มจากบุคคลในครอบครัว บิดามารดา ญาติผู้ใหญ่ คนเลี้ยงดู การมีโอกาสได้รับการศึกษาเล่าเรียน การได้รับประสบการณ์ชีวิตซึ่งไม่เหมือนกันในแต่ละบุคคล ส่วนโยนิโสมนสิการ หมายถึง การมีสติปัญญาที่แยกกาย รู้จักคิดไตร่ตรอง จนรู้ว่าอะไรควรไม่ควร ซึ่งถือเป็นปัจจัยส่วนบุคคล โดยก่อนที่บุคคลจะรู้จักคิด รู้จักใช้ปัญญาในการพิจารณาหาเหตุผล ก็ย่อมจะผ่านการเรียนรู้ การได้รับการแนะนำอบรมสั่งสอนจากบุคคลแวดล้อมมาก่อน ดังนั้นจึงถือได้ว่าองค์ประกอบด้านปรโตโมหะเป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญยิ่งถือว่าเป็นกัลยาณมิตรของบุคคล (พระราชมุนี. 2529: 673-674)

ในทำนองเดียวกันกับการปฏิบัติงานในองค์กรหรือหน่วยงานใดก็ตามพนักงานขององค์กรย่อมปฏิบัติหน้าที่อยู่ในท่ามกลางสิ่งแวดล้อม ซึ่งจำแนกได้เป็นสิ่งแวดล้อมทางกายภาพ เช่น อาคารสถานที่ เครื่องมืออุปกรณ์ในการปฏิบัติงาน และสิ่งแวดล้อมที่เป็นบุคคล ประกอบด้วย ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งบุคคลในองค์กรนี้เองที่มีส่วนในการสร้างกฎเกณฑ์ สร้างวัฒนธรรม ความเชื่อ และแนวทางการปฏิบัติในการอยู่ร่วมกัน ซึ่งรวมเรียกว่า วัฒนธรรมองค์กร โดยการปฏิบัติงานในองค์กรนั้นบุคคลที่มีอิทธิพลมากต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงานก็คือหัวหน้างาน หรือผู้บริหาร รูปแบบการบริหารงานหรือพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงานเป็นอย่างมาก ผู้บริหารที่มีรูปแบบการบริหารงานโดยใช้อำนาจเผด็จการ (Authoritarian leadership) ก็จะส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงานแตกต่างจากผู้บริหารที่ใช้วิธีการบริหารงานแบบประชาธิปไตย (Democratic leadership) เป็นต้น ซึ่งจากการติดตามศึกษาอิทธิพลของพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงานในองค์กร ได้ข้อสรุปเป็นที่ยอมรับร่วมกันประการหนึ่งว่า พนักงานที่มีคุณสมบัติที่จะทำงานให้ได้ผลดี ส่วนหนึ่งเกิดจากภาวะผู้นำหรือพฤติกรรมของผู้บริหาร (Manz & Sims. 1989: xiii ; citing Peters & Waterman. 1982. *In Search of Excellence* ; อิศริฎฐ์ รินไชสง. 2543) และยังพบผลในลักษณะอื่นอีก เช่นพบว่าพฤติกรรมการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร (เกสรา สุขสว่าง. 2540) นอกจากนี้ผลการวิจัยยังพบอีกว่า พฤติกรรมของผู้บริหารยังส่งผลต่อประสิทธิผลของงานหรือความสำเร็จขององค์กรอีกด้วย (กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ. 2536; จันทรานี สงวนนาม. 2533; บุญเรือน หมั่นทรัพย์. 2538; ประสิทธิ์ สาระสันต์. 2542; เปรมสุรีย์ เชื้อมทอง. 2536)

อย่างไรก็ตาม การจะศึกษาพฤติกรรมใดๆ นอกจากผู้วิจัยจะต้องให้ความสนใจแนวคิดและทฤษฎีที่เป็นพื้นฐานของการศึกษาซึ่งเปรียบเสมือนแสงส่องทางในการดำเนินการวิจัยแล้ว อีกสิ่งหนึ่งที่มีผู้วิจัยไม่อาจละเลยได้ ก็คือเครื่องมือหรือแบบวัดที่จะนำมาใช้วัดพฤติกรรมที่ต้องการศึกษา ทั้งนี้ถ้าหากเครื่องมือที่นำมาใช้ในการวิจัยครั้งนั้น ไม่อาจจะวัดในสิ่งที่ต้องการวัดได้ (Validity) ตลอดจนขาดความคงเส้นคงวา (Reliability) แล้ว ข้อสรุปหรือผลที่ได้จากการวิจัยก็ไม่อาจยอมรับได้เช่นกัน และจากการศึกษาการใช้เครื่องมือวัดในการ

วิจัยทางด้านพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์ในวงวิชาการไทยที่ผ่านมา โดยเฉพาะอย่างยิ่งเครื่องมือที่ใช้วัดพฤติกรรมของผู้นำหรือผู้บริหาร พอจะแบ่งได้เป็นสองลักษณะใหญ่ๆ คือ ลักษณะแรก นำมาจากแนวคิดของนักวิชาการตะวันตก ลักษณะที่สอง สร้างขึ้นเองเช่นอาศัยแนวคิดหรือหลักการทางพระพุทธศาสนา เช่น หลักพรหมวิหารสี่ เป็นต้น ในกรณีที่น่ามาจากแนวคิดทฤษฎีของนักวิชาการตะวันตก ก็อาจจำแนกออกเป็นลักษณะย่อยอีกสี่ลักษณะ ได้แก่ การนำแบบวัดทั้งฉบับมาแปลแล้วนำไปใช้ การนำแบบวัดมาแปลแต่มีการปรับเปลี่ยนข้อความเพื่อให้สอดคล้องกับบริบทที่จะนำไปใช้ การนำโครงสร้างของทฤษฎีใดทฤษฎีหนึ่งมาเป็นแนวในการสร้างข้อความ (Items) ขึ้นมา และการผสมผสานแนวคิดทฤษฎีตะวันตกหลายทฤษฎีมาเป็นแนวในการสร้าง ซึ่งการนำแนวคิดทฤษฎีทางตะวันตกมาเป็นแนวทางในการสร้างเครื่องมือวัดพฤติกรรมนั้น แม้จะมีการหาคุณภาพของเครื่องมือที่สร้างขึ้นก่อนที่จะนำไปใช้ เช่นการหาความเที่ยงตรง (Validity) ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นการหาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาจากการให้ผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณา ส่วนการหาความเชื่อมั่น (Reliability) ก็จะใช้วิธีการหาความคงที่ภายใน (Internal consistency) เป็นส่วนใหญ่ และจากการศึกษาผลการวิจัยที่น่าแนวคิดทฤษฎีตะวันตกมาใช้ในการวัดพฤติกรรมของผู้บริหารในวงวิชาการไทยส่วนใหญ่จะไม่พบว่ามีภาวะวิเคราะห์องค์ประกอบของพฤติกรรมที่จะวัดเพื่อตรวจสอบดูว่าในบริบทของสังคมไทยนั้น องค์ประกอบของสิ่งที่จะวัดเป็นไปตามทฤษฎีตะวันตกหรือไม่เพียงใด (เช่นงานวิจัยของ กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ, 2536; เกสรา สุขสว่าง, 2540; บัณฑิต แทนพิทักษ์, 2540; ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร, 2532 เป็นต้น) ซึ่งการวิจัยครั้งนี้จะได้วิเคราะห์ความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างเพื่อหาองค์ประกอบพฤติกรรมของผู้บริหาร ตลอดจนหาคุณภาพในลักษณะอื่น ๆ ทั้งนี้เพื่อให้ได้แบบวัดที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้อย่างมั่นใจ

นอกจากการจะต้องพิจารณาแนวคิดทฤษฎีและคุณภาพของเครื่องมือวัดพฤติกรรมแล้ว กลุ่มตัวอย่างที่ผู้วิจัยประสงค์จะนำเครื่องมือไปใช้ในการวิจัยก็ถือว่ามีความสำคัญ ซึ่งในสถานการณ์ขณะนี้ผู้วิจัยเล็งเห็นว่า ปรากฏการณ์สำคัญประการหนึ่งที่เกิดขึ้นในวงการเมืองการปกครองของไทยก็คือ การที่รัฐสภาได้ตราพระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 ขึ้น (โครงสร้างและภารกิจของ อบต. ดูในภาพประกอบ 14 ภาคผนวก ก) ซึ่ง พรบ. ดังกล่าวได้บ่งบอกถึงเจตนารมณ์อย่างแน่วแน่ที่จะกระจายอำนาจการปกครองไปสู่ท้องถิ่น ให้ท้องถิ่นมีโอกาสบริหารและปกครองตนเองอย่างใกล้ชิด ภายใต้ปรัชญาและความเชื่อที่ว่าไม่มีใครจะรู้ปัญหาและความต้องการของท้องถิ่นได้ดีไปกว่าประชาชนในท้องถิ่นเอง และหลังจากมีการประกาศใช้ พรบ. สภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบลเมื่อวันที่ 2 ธันวาคม 2537 (พรบ. สภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537) ได้มีการจัดตั้งองค์การบริหารส่วนตำบล(อบต.) ครั้งแรกจำนวน 617 แห่งทั่วประเทศเมื่อวันที่ 3 มีนาคม 2538 (ตระกูล มีชัย, 2542: 10) จนถึงในปัจจุบันมีการจัดตั้งองค์การบริหารส่วนตำบลมาแล้วสี่ครั้ง ครั้งล่าสุดเมื่อวันที่ 14 ธันวาคม พ.ศ. 2542 กระจายอยู่ทั่วประเทศจำนวนทั้งสิ้น 6,747 แห่ง (กองราชการส่วนตำบล, 2543) และจากการรวบรวมผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ อบต. ที่ผ่านมา พบประเด็นปัญหาที่สำคัญสรุปได้สามประการ คือ ประการแรก ปัญหาด้านประสิทธิภาพของบุคลากรทั้งส่วนที่มาจากกาเลือกตั้งและส่วนที่เป็นข้าราชการประจำหรือเรียกว่าพนักงานส่วนตำบล ประการที่สองปัญหาด้านงบประมาณทั้งในแง่ของจำนวนงบประมาณและการจัดการงบประมาณให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และประการที่สาม ปัญหาด้านความรู้ความเข้าใจและการมีส่วนร่วมของประชาชนต่อการปกครองท้องถิ่นในรูปแบบองค์การบริหารส่วนตำบล(อบต.) (กรมการพัฒนาชุมชน, 2541; พลันต์ ลิมปดาพันธ์, 2542; วุฒิชัย ธงทอง, 2542; สถาบันดำรงราชานุภาพร่วมกับกองวิชาการและแผนงาน, 2539; เสริมศักดิ์ นามไส, 2542; อุฤทธิ์ ศรีจันทร์และคณะ, 2539)

สำหรับการวิจัยในครั้งนี้สนใจศึกษาในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับปัญหาด้านประสิทธิภาพของบุคลากร โดยเฉพาะในกลุ่มที่เป็นข้าราชการหรือเรียกว่าพนักงานส่วนตำบล ซึ่งถือว่าเป็นกลุ่มบุคคลที่มีบทบาทสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของ อบต. โดยมีการวิจัยที่สำคัญ ได้แก่ การจัดการภายในสำนักงาน การ

จัดการด้านธุรการและเอกสารให้เป็นไปตามระเบียบและกฎเกณฑ์ของทางราชการ ทำหน้าที่เป็นตัวแทนของทางราชการที่ปฏิบัติงานในท้องถิ่นและอยู่ใกล้ชิดประชาชนมากที่สุด โดยดำรงบทบาทอยู่ในสองสถานะหรือสวมหมวกสองใบ ใบแรกต้องปฏิบัติหน้าที่ด้วยการอำนวยความสะดวกให้เป็นไปตามความต้องการของประชาชนในท้องถิ่นที่แสดงออกผ่านตัวแทนของประชาชนที่ได้รับการเลือกตั้งเข้ามาเป็นสมาชิก และเป็นผู้บริหารอบต. ในขณะที่เดียวกันก็ต้องสวมหมวกใบที่สอง ได้แก่การเป็นข้าราชการที่ต้องปฏิบัติไปตามกรอบของอำนาจหน้าที่และตามกฎหมายโดยเคร่งครัด ซึ่งในหลายกรณีบทบาททั้งสองจะเกิดความขัดแย้งกันในทางปฏิบัติ ก่อให้เกิดความอึดอัดและสับสน หรือเกิดภาวะทางจิตวิทยาที่เรียกว่า ภาวะไร้พลัง (Powerlessness) (Conger & Kanungo. 1988) โดยภาวะดังกล่าวอาจส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารงานใน อบต. ด้วยเหตุผลดังกล่าวมาผู้วิจัยจึงสนใจที่จะสร้างแบบวัดพฤติกรรมของปลัดอบต.ที่เพิ่มพลังการทำงานให้พนักงาน โดยปลัดอบต.นั้นถือว่าเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญยิ่งในฐานะที่เป็นหัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชาของพนักงานที่เป็นข้าราชการประจำในสำนักงาน อบต. เพราะการได้แบบวัดที่มีคุณภาพถือได้ว่าเป็นส่วนสำคัญเบื้องต้นที่จะนำไปสู่การศึกษาวิจัยในด้านนี้ให้เกิดความชัดเจน และจะมีผลต่อไปยังการพัฒนาพลังการทำงานด้านจิตใจ (Psychological empowerment) ซึ่งมีผลการวิจัยสนับสนุนว่าเป็นลักษณะที่พึงปรารถนาและมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงานด้านอื่น ๆ เช่น พฤติกรรมต่อผู้บริหาร (Upward influence) ความพึงพอใจในงาน ความผูกพันในองค์กร และการประสิทธิผลในการทำงาน เป็นต้น (Hui. 1994; Konczak, et al. 2000; Spreitzer. 1992,1995a,1996; Spreitzer, et al. 1997)

ดังนั้นจึงกล่าวโดยสรุปได้ว่า เหตุผลสำคัญที่เป็นแรงผลักดันให้เกิดการวิจัยในครั้งนี้มีสามประการ ได้แก่ **ประการแรก** จากผลการวิจัยที่ผ่านมาชี้ให้เห็นว่าพฤติกรรมของผู้นำหรือผู้บริหารที่เพิ่มพลังการทำงานให้พนักงานเปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลาและสถานการณ์แวดล้อมที่เปลี่ยนไป ดังนั้นการจะนำเอาเครื่องมือวัดพฤติกรรมใดมาใช้จะต้องมีความระมัดระวังเป็นพิเศษ **ประการที่สอง** เครื่องมือวัดหรือแบบวัดพฤติกรรมของผู้บริหารหรือนักวิชาการที่นักวิจัยไทยใช้อยู่ในปัจจุบัน แม้จะสร้างขึ้นบนพื้นฐานทางทฤษฎีแต่ยังขาดการตรวจสอบคุณภาพอย่างลึกซึ้ง โดยเฉพาะในด้านองค์ประกอบของพฤติกรรมว่าสอดคล้องกับบริษัทของสังคมไทยหรือไม่ และ**ประการสุดท้าย** ผู้วิจัยสนใจว่าพฤติกรรมของผู้บริหารที่เพิ่มพลังการทำงานให้พนักงานโดยเฉพาะพฤติกรรมของปลัด อบต. ที่ถือว่าเป็นหัวหน้าในสำนักงาน อบต. มีองค์ประกอบอย่างไรเป็นไปตามแนวคิดทฤษฎีตะวันตกซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาและสังเคราะห์มาหรือไม่ ทั้งนี้เพื่อให้ได้แบบวัดที่มีองค์ประกอบพฤติกรรมที่เพิ่มพลังที่ได้รับการตรวจสอบคุณภาพด้วยกระบวนการที่เชื่อถือได้ และสามารถนำไปประยุกต์ใช้กับหน่วยงานหรือองค์กรในสังคมไทยได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังจะศึกษารูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของผู้บริหารที่เพิ่มพลังการทำงานให้พนักงานกับตัวแปรที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ พฤติกรรมต่อผู้บริหาร ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันในองค์กร โดยมีพลังการทำงานด้านจิตใจของพนักงานเป็นตัวแปรสื่อกลาง

วัตถุประสงค์ในการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. เพื่อสร้างเครื่องมือวัดพฤติกรรมของผู้บริหารที่เพิ่มพลังการทำงานให้พนักงาน (Leader Empowerment Behavior Questionnaire, LEBQ) ซึ่งเป็นแบบวัดพฤติกรรมของผู้บริหารในองค์กรที่อาศัยแนวคิดการเพิ่มพลัง เป็นพื้นฐาน

2. เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง (Construct validity) ของแบบวัดพฤติกรรมของผู้บริหารที่สร้างขึ้น โดยจะหาความเที่ยงตรงเชิงผู้เข้า (Convergent validity) และความเที่ยงตรงเชิงจำแนก (Discriminant validity)

3. เพื่อตรวจสอบอิทธิพลพฤติกรรมของผู้บริหารที่เพิ่มพลังการทำงานให้พนักงานที่ส่งผลพฤติกรรมต่อผู้บริหาร ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันในองค์กรของพนักงานส่วนตำบลโดยมีพลังการทำงานด้านจิตใจเป็นตัวแปรสื่อกลาง

ประโยชน์ของการวิจัย

1. ได้แบบวัดพฤติกรรมของผู้บริหารที่เพิ่มพลังการทำงานให้พนักงาน ที่ผ่านการตรวจสอบคุณภาพด้วยวิธีการวิจัยที่น่าเชื่อถือ และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ในหน่วยงาน หรือองค์การบริหารส่วนท้องถิ่นในบริบทของสังคมไทย

2. ได้รูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของผู้บริหารที่เพิ่มพลังการทำงานให้พนักงาน กับพฤติกรรมต่อผู้บริหาร ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันในองค์กรของพนักงานส่วนตำบลโดยมีพลังการทำงานด้านจิตใจเป็นตัวแปรสื่อกลาง

3. ผลการวิจัยช่วยให้เห็นความสำคัญของพลังการทำงานด้านจิตใจของบุคลากรหรือพนักงานในหน่วยงานหรือองค์กร ซึ่งในปัจจุบันมีผลการวิจัยเชิงประจักษ์สนับสนุนว่าพลังการทำงานด้านจิตใจเป็นคุณสมบัติที่จำเป็นซึ่งจะนำไปสู่พฤติกรรมที่พึงปรารถนาของพนักงาน

4. ผลการวิจัยช่วยให้เห็นความสำคัญของการเสริมสร้างพฤติกรรมที่พึงปรารถนาของบุคลากรหรือพนักงานในหน่วยงานหรือองค์กร ได้แก่ พฤติกรรมต่อผู้บริหาร ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันในองค์กร ซึ่งมีผลการวิจัยสนับสนุนว่าคุณลักษณะเหล่านี้จะมีผลต่อการไม่มาทำงานสาย การไม่ขาดงาน การไม่เปลี่ยนงาน และผลการปฏิบัติงาน (Mathieu and Zajac. 1990 ; Judge, et al. 2001)

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์สำคัญในการสร้างแบบวัดพฤติกรรมของผู้บริหารในองค์การ โดยอาศัยแนวคิดการเพิ่มพลังในการกำหนดองค์ประกอบพฤติกรรมของผู้บริหาร นอกจากนี้ยังทำการสัมภาษณ์ปลัดและพนักงานส่วนตำบลเพื่อนำเนื้อหาที่ได้มาประกอบการสร้างแบบวัดอีกด้วย จากนั้นทำการหาคุณภาพของแบบวัดที่สร้างขึ้นโดยให้กลุ่มตัวอย่างพนักงานส่วนตำบล ได้แก่ รองปลัด หัวหน้าสำนักงาน ปลัด หัวหน้าส่วนการคลัง หัวหน้าส่วนโยธา และหัวหน้าส่วนสาธารณสุข เป็นผู้ตอบแบบวัดที่สร้างขึ้น โดยจะทำการสุ่มตัวอย่างพนักงานส่วนตำบลในห้าจังหวัดชายแดนภาคใต้ คือ สงขลา สตูล ปัตตานี ยะลา และนราธิวาส ซึ่งมีองค์การบริหารส่วนตำบลทั้งสิ้น 384 แห่ง

การวิจัยครั้งนี้ ได้ศึกษาพฤติกรรมการบริหารงานของปลัด อบต. จากการรับรู้ของพนักงานส่วนตำบลที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชาของปลัด ด้วยเหตุผลสำคัญสองประการ ประการแรก มีหลักฐานการวิจัยที่มีการประเมินพฤติกรรมการปฏิบัติงานจากบุคคลหลายกลุ่ม ได้แก่ การให้ผู้ใต้บังคับบัญชาประเมิน ประเมินโดยผู้บังคับบัญชา ประเมินจากเพื่อนร่วมงาน หรือการประเมินตนเอง พบว่าได้ผลไม่แตกต่างกัน (Fecteau and Craig. 2001) ประการที่สอง การวิจัยครั้งนี้ ให้ความสำคัญกับพฤติกรรมของปลัดที่จะมีผลกระทบต่อพนักงานเป็นสำคัญ ดังนั้นการที่ปลัดจะมีพฤติกรรมการบริหารงานอย่างไรจึงไม่สำคัญเท่ากับว่าพนักงานรับรู้อย่างไร โดยตั้งอยู่บนหลักการที่ว่า การรับรู้ของบุคคลจะนำไปสู่พฤติกรรมของบุคคลในที่สุด ด้วยเหตุผลที่กล่าวมา จึงทำการวัดพฤติกรรมของปลัดจากการสอบถามจากพนักงาน โดยไม่ได้สอบถามจากตัวปลัดโดยตรง

ตัวแปรในการวิจัย

เนื่องจากวัตถุประสงค์สำคัญในการวิจัยครั้งนี้ คือการสร้างแบบวัดพฤติกรรมของผู้บริหารที่เพิ่มพลังการทำงานให้พนักงาน ดังนั้นตัวแปรที่จะนำมาศึกษาเพื่อการตรวจสอบความเที่ยงตรงของ

แบบวัดที่สร้างขึ้นจึงเป็นตัวแปรที่ผ่านการตรวจสอบทั้งในทางทฤษฎีและข้อมูลเชิงประจักษ์แล้วว่า มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมของผู้บริหารที่เพิ่มพลังการทำงานให้พนักงาน ประกอบด้วย

ตัวแปรอิสระ ได้แก่ พฤติกรรมของผู้บริหารที่เพิ่มพลังการทำงานให้พนักงาน

ตัวแปรสื่อกลาง ได้แก่ พลังการทำงานด้านจิตใจของพนักงาน

ตัวแปรตาม ได้แก่ พฤติกรรมต่อผู้บริหาร ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันในองค์กร

นิยามปฏิบัติการ

พฤติกรรมของผู้บริหารที่เพิ่มพลังการทำงานให้พนักงาน (Leader Empowerment Behavior) หมายถึง บทบาทหรือการแสดงออกของผู้บริหารหรือหัวหน้าในหน่วยงานหรือองค์กรที่มีต่อพนักงานในการปฏิบัติงานร่วมกัน สำหรับการวิจัยครั้งนี้จะเป็นพฤติกรรมของผู้บริหารที่วัดจากการรับรู้ของพนักงาน ซึ่งพฤติกรรมหรือการแสดงออกเหล่านี้ ถือได้ว่าเป็นกลยุทธ์อย่างหนึ่งในการบริหารงานและมีส่วนสำคัญที่จะช่วยให้เกิดการเพิ่มพลังในตัวพนักงาน (Conger & Kanungo, 1988) จากผลการสร้างแบบวัดพฤติกรรมของผู้บริหารที่เพิ่มพลังการทำงานให้พนักงานส่วนตำบลในครั้งนี้ ทำให้ได้องค์ประกอบพฤติกรรมของผู้บริหารที่เพิ่มพลังการทำงานให้พนักงานจำนวนเก้าองค์ประกอบ ได้แก่

องค์ประกอบที่หนึ่ง ความเป็นกันเองร่วมคิดร่วมทำ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่มุ่งสร้างความสนิทสนมระหว่างพนักงาน มีความรู้สึกว่าคุณคนในหน่วยงานเป็นญาติพี่น้อง เป็นเพื่อน ร่วมทุกข์ร่วมสุข เอื้ออาทรซึ่งกันและกัน ซึ่งการบริหารงานของผู้บริหารดังกล่าวจะนำมาซึ่ง การให้ความร่วมมือ ร่วมใจ ตลอดจนพนักงานกล้าที่จะร่วมแสดงความคิดเห็นกับผู้บริหารและระหว่างพนักงานด้วยกันเอง

องค์ประกอบที่สอง การแสดงความเชื่อมั่นและคาดหวังผลการปฏิบัติงานสูง หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่มุ่งหวังจะสร้างความเชื่อมั่นให้กับพนักงาน ในขณะเดียวกันก็ต้องการแสดงความเชื่อมั่นให้พนักงานเห็นว่าพนักงานสามารถปฏิบัติงานได้ผลสูงตามการคาดหวังของผู้บริหาร ทั้งนี้เพื่อให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้ผลในระดับที่สูงขึ้น รวมถึงการแสดงให้เห็นถึงการยอมรับในความสำเร็จของพนักงาน ทั้งนี้เพื่อให้พนักงานรับรู้ว่าตนเองมีความสามารถหรือศักยภาพตามความคาดหวังของผู้บริหาร

องค์ประกอบที่สาม การยืดหยุ่นกฎระเบียบและหาวิธีทำงาน หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่มุ่งหวังจะลดรายละเอียดและกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ในการบริหารงานให้น้อยลงโดยเฉพาะ กฎระเบียบและขั้นตอนของทางราชการ ทั้งนี้เพื่อให้พนักงานมีอิสระพอที่จะสามารถริเริ่มและหาวิธีการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิผลสูงรวมถึงการลดกฎหรือระเบียบเพื่อให้เกิดความคล่องตัวและรวดเร็วในการปฏิบัติงาน

องค์ประกอบที่สี่ การแจ้งข่าวสาร และให้ข้อมูล หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่มุ่งหวังให้พนักงานได้รับรู้ข่าวสารโดยเฉพาะข่าวสารที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานไม่ว่าจะเป็นข่าวสารจากทางราชการหรือจากชาวบ้าน หรือหน่วยงานอื่นใดก็ตาม ทั้งนี้จะรวมถึงข่าวหรือข้อมูลที่เป็นผลการปฏิบัติงานที่มอบหมายให้พนักงานปฏิบัติ ทั้งนี้การได้รับข้อมูลข่าวสารอย่างทั่วถึงจะช่วยให้พนักงานรับรู้ความเป็นไปหรือสถานการณ์ขององค์กรอีกทางหนึ่ง

องค์ประกอบที่ห้า การสร้างเป้าหมายให้ชัดเจนและมีคุณค่า หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่มุ่งหวังให้พนักงานตระหนักและเห็นคุณค่าของเป้าหมายของงานที่รับผิดชอบอยู่ โดยเริ่มจากการอธิบายให้เห็นคุณค่าของงานที่ทำ และพยายามเชื่อมโยงงานที่ทำว่าสำคัญต่อภารกิจขององค์กรและเชื่อมต่อไปถึงคุณค่าที่มีต่อสังคม ทั้งนี้รวมถึงเป้าหมายที่จะทำให้อบต. เป็นองค์กรที่จะต้องได้รับการตรวจสอบจากประชาชนตลอดเวลา ซึ่งการเห็นคุณค่าของเป้าหมายและของงานจะช่วยให้เกิดแรงจูงใจภายในและการรู้สึกว่าคุณค่าตนเองก็เป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญ (Identity) ขององค์กร

องค์ประกอบที่หก ความสามารถในการอธิบายและตัดสินใจ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่มีทักษะ มีความสามารถและแสวงหาข้อมูลในการอธิบายให้พนักงานเข้าใจต่อสถานการณ์ที่เกิดขึ้นได้ ทั้งนี้เมื่อมีข้อมูล มีความชัดเจนก็ย่อมสามารถที่จะตัดสินใจดำเนินการในเรื่องใดเรื่องหนึ่งได้ง่าย ไม่ลังเล แม้เรื่องเหล่านี้จะยังมีความเห็นไม่สอดคล้องกันของคนใน องค์กรก็ตาม

องค์ประกอบที่เจ็ด การส่งเสริมพัฒนาทักษะเพื่อความก้าวหน้า หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่มุ่งหวัง ให้ความสำคัญ สนับสนุนและให้โอกาสพนักงานได้รับการพัฒนาความรู้และทักษะในการทำงานเพิ่มเติม อาจจะเป็นการส่งเสริมให้ได้รับการศึกษา ฝึกอบรมเพิ่มเติมทั้งในและนอกองค์กร ทั้งนี้เพื่อให้พนักงานได้เรียนรู้เทคนิคและวิธีการใหม่ ๆ ที่จะนำมาปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพสูง และส่งผลต่อความสำเร็จก้าวหน้าในอาชีพการงาน ของพนักงานอีกทางหนึ่ง

องค์ประกอบที่แปด การมอบหมายความรับผิดชอบ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่มุ่งหมายให้พนักงานมีความรับผิดชอบต่อหน้าที่อย่างเต็มที่โดยอาจจะสนับสนุนให้พนักงานคิดริเริ่ม หรือ ปรับเปลี่ยนขั้นตอนการปฏิบัติงานที่แตกต่างไปจากที่เคยปฏิบัติต่อกันมา และงานบางอย่างปลัดจะสนับสนุนให้ประสานงานกับผู้เกี่ยวข้องโดยตรง ทั้งนี้เพื่อให้งานดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ

องค์ประกอบที่เก้า การทำเป็นแบบอย่าง / ร่วมรับผิดชอบและโปร่งใส หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่ปฏิบัติเป็นตัวอย่างให้กับพนักงาน ไม่ว่าจะเป็นเรื่องการตรงต่อเวลา การร่วมรับผิดชอบกับพนักงานเมื่อเกิดความผิดพลาดขึ้น บริหารงานด้วยความซื่อสัตย์ โปร่งใส รวมถึงการไม่พยายามปกปิดข้อมูลข่าวสาร เน้นการทำให้ดูมากกว่าการบอกให้ทำ เป็นต้น

พลังการทำงานด้านจิตใจ (Psychological empowerment) คอนเกอร์และคานันโก (Conger & Kanungo, 1988) ได้ให้ความหมายของการเพิ่มพลัง ว่าเป็นแนวคิดของแรงจูงใจที่จะทำให้เกิดความเชื่อในความสามารถของตน (Self-efficacy) ต่อมาหลังจากได้มีการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องจำนวนหนึ่ง พบว่าโทมัสและเวลท์เฮาส์ (Thomas & Velthouse, 1990) ได้เสนอว่าการเพิ่มพลัง เป็นแนวคิดที่มีหลายมิติ สาระสำคัญของแนวคิดไม่สามารถอธิบายได้ด้วยมิติใดมิติหนึ่ง พร้อมกับให้ความหมายของการเพิ่มพลังที่กว้างขึ้นว่าเป็นการเพิ่มขึ้นของแรงจูงใจภายในที่เกี่ยวกับงาน โดยเฉพาะในส่วนที่เป็นผลร่วมของการรู้คิดที่เขาเรียกว่า การวัดประเมินงาน (Task Assessment) ของบุคคล ที่จะสะท้อนให้เห็นการจัดการในบทบาทการทำงานของบุคคลนั้น ซึ่งมีสี่ประการ ได้แก่ ด้านผลกระทบ (Impact) ด้านศักยภาพหรือความสามารถ (Competence) ด้านความหมาย/ความสำคัญ (Meaningfulness) และด้านความมีอิสระในการคิดและตัดสินใจเกี่ยวกับงาน (Choice) โดยในแต่ละด้านหรือแต่ละมิติ มีความหมาย ดังนี้

ด้านผลกระทบ หมายถึง ระดับของอิทธิพลที่บุคคลมีต่อกลยุทธ์ การบริหาร หรือการจัดการให้เกิดผล (Outcomes) ขึ้นจากการทำงาน นั่นคือบุคคลเชื่อว่าบทบาทของตนได้รับการยอมรับ และสามารถทำให้เกิดความแตกต่าง (Making a difference) ขึ้นได้ในหน่วยงานตลอดจนสามารถสร้างผลกระทบต่อภาวะแวดล้อมของงาน มิติด้านผลกระทบนี้จะตรงข้ามกับภาวะสิ้นหวัง (Helplessness) แต่จะต่างจากลักษณะการกำหนดแหล่งควบคุม (Locus of control) ของบุคคล ผลกระทบจะเป็นอิทธิพลในบริบทของการทำงาน ในขณะที่ลักษณะการควบคุมจากภายในตน (Internal locus of control) เป็นลักษณะที่เป็นบุคลิกภาพโดยรวมของบุคคลที่ไม่ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ (Luthans, et al. 1987:231 ; Spreitzer, 1995a:1444 ; citing Wolfe & Robertshaw, 1982. *Journal of Personality and Social Psychology*)

ด้านศักยภาพหรือความสามารถ หมายถึง ความเชื่อในความสามารถของบุคคลที่จะทำงานได้สำเร็จ ซึ่งตรงกับคำว่า การรับรู้ความสามารถของตน (Self-efficacy) ที่แบนดูราใช้ บุคคลที่มีการรับรู้ความสามารถของตนต่ำ ทำให้บุคคลหลีกเลี่ยงสถานการณ์หรืองานที่ต้องใช้ทักษะสูง ความเชื่อในความ

สามารถตามนัยนี้จะแตกต่างจากความภาคภูมิใจในตนเอง (Self-esteem) เพราะจะเน้นไปที่การรับรู้ในความสามารถในการทำงานเฉพาะอย่างมากกว่าการรับรู้ความสามารถในเรื่องทั่วไป (Spreitzer. 1995a:1443)

ด้านความหมาย/ความสำคัญ หมายถึง การตัดสินใจของบุคคลต่อคุณค่าหรือความหมายของเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของงาน ซึ่งอาจจะเกี่ยวข้องกับมาตรฐานหรืออุดมการณ์ของแต่ละบุคคล หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่าเกี่ยวข้องกับความใส่ใจภายในของบุคคลต่องานที่ทำ (Thomas & Velthouse.1990) การใช้คำว่า คุณค่า/ความหมาย (Meaningfulness) สอดคล้องกับที่แฮคแมนและโอลด์แฮม (Hackman & Oldham. 1980) ใช้ แม้ว่าความหมายที่โทมัสและเวลท์เฮาส์จะใช้จะเน้นไปที่ระดับงานหรือโครงการที่เฉพาะกว่า นอกจากนี้ มิติด้านความหมาย/ความสำคัญ ยังเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความสอดคล้องระหว่างลักษณะงานที่รับผิดชอบ และความเชื่อ, ค่านิยม และพฤติกรรมของบุคคล (Brief & Nord. 1990; Spreitzer.1995a : 1443; citing Hackman & Oldham. 1980. *Work Redesign*)

ด้านความมีอิสระในการตัดสินใจ หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีโอกาสหรือมีอิสระในการคิดริเริ่ม และกระทำการต่าง ๆ ได้ด้วยตนเอง (Spreitzer.1995a: 1443 ; citing Deci, Connell & Ryan. 1989. *Journal of Applied Psychology*) ถ้าในบริบทของการทำงานก็หมายถึง การที่บุคคลมีอิสระที่จะริเริ่มและดำเนินการในการดำเนินงานและกระบวนการ เช่น สามารถตัดสินใจเกี่ยวกับวิธีการทำงาน ขั้นตอน รวมถึงความพยายามทั้งหลายที่จะทุ่มเทลงไปในการทำงาน (Spreitzer. 1995a: 1443 ; citing Bell & Staw. 1989. *Handbook of Career Theory* ; Spector. 1986)

จากแนวคิดที่กล่าวมา สปริตเซอร์ (Spreitzer. 1992, 1995a) ได้นำมาศึกษาโดยได้สร้างข้อคำถามตามค่านิยมในแต่ละด้านทั้งสี่ด้าน และเรียกชื่อใหม่ว่าพลังการทำงานด้านจิตใจ โดยบุคคลที่มีคุณสมบัติการรู้จักทั้งสี่ด้าน จะสะท้อนออกมาในลักษณะเป็นคนกระตือรือร้น ดิ้นตัวในการทำงาน (Active) มากกว่าเฉื่อยชา(Passive) การวัดพลังการทำงานด้านจิตใจ จะได้จากผลรวมของทั้งสี่ด้าน โดยมีข้อตกลงเบื้องต้น (Assumptions) สามประการ คือ (Spreitzer. 1995a: 1444) ประการแรก พลังการทำงานด้านจิตใจไม่ใช่ลักษณะบุคลิกภาพของบุคคลที่คงทนอยู่ในทุกสถานการณ์ แต่จะเป็นกลุ่มของการรู้คิดที่เกิดขึ้นภายใต้สิ่งแวดล้อมของการทำงาน (Thomas & Velthouse. 1990) ประการที่สอง พลังการทำงานด้านจิตใจเป็นตัวแปรชนิดต่อเนื่อง (Continuous variable) ที่บุคคลอาจจะมีมากหรือน้อยแตกต่างกันไป ไม่ใช่เป็นตัวแปรประเภทมีหรือไม่มี ประการที่สาม พลังการทำงานด้านจิตใจไม่ใช่แนวคิดที่มีโครงสร้างกว้างขวางครอบคลุมไปในทุกบทบาท หรือทุกสถานการณ์ในการดำเนินชีวิตของบุคคล แต่เป็นแนวคิดที่มีโครงสร้างเน้นเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับบทบาทการทำงานของบุคคล

ผลต่อเนื่อง (Consequences) สำหรับการวิจัยในครั้งนี้จะศึกษาผลต่อเนื่องทั้งที่เป็นพฤติกรรมและลักษณะทางจิตใจที่คาดว่าจะเกิดขึ้นเนื่องจากการที่ผู้บริหารหน่วยงานหรือองค์กรมีการเพิ่มพลังในการทำงานให้พนักงาน ทั้งนี้จากผลการวิจัยที่ผ่านมาพบว่าผลต่อเนื่องเหล่านี้จะเกิดขึ้นโดยมีลักษณะการรู้คิดที่เรียกว่าพลังการทำงานด้านจิตใจของพนักงานเป็นตัวแปรสื่อกลาง(Koncza, et al. 2000) ประเภทของผลต่อเนื่องที่สนใจในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่

พฤติกรรมต่อผู้บริหาร (Upward influence) เป็นพฤติกรรมหรือท่าทีการแสดงออกของบุคคลที่มีต่อหัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชาที่เกิดขึ้นตามปกติในการดำเนินชีวิตประจำวันในหน่วยงานหรือองค์กร สำหรับการวิจัยในครั้งนี้จะเน้นเฉพาะความพยายามที่จะแสดงพฤติกรรมโดยอาศัยกลวิธีเชิงเหตุผล (Rationality)ต่อหัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชา เช่น การอธิบายโดยยกเหตุผลประกอบ หรือการใช้ข้อมูลประกอบการเสนอแนวคิดของตน เป็นต้น

ความพึงพอใจในงาน (Job satisfaction) หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลต่อการทำงานและต่อลักษณะงานที่ทำอยู่ โดยจำแนกเป็นความพึงพอใจทั่วไป (General satisfaction) ซึ่งจะเป็นการวัดความรู้สึกโดยทั่วไป หรือโดยรวมของพนักงาน เช่น ความสุข ความพอใจเกี่ยวกับงานที่ทำอยู่ อีกส่วนหนึ่งได้แก่ความพึงพอใจเฉพาะ (Specific satisfaction) เป็นความรู้สึกต่องานเฉพาะด้าน ได้แก่ ด้านความมั่นคง (Job security) ด้านผลตอบแทน (Pay and other compensation) ด้านเพื่อนร่วมงานหรือด้านสังคม (Peers and co-workers or social) ด้านการนิเทศงาน (Supervision) และด้านความก้าวหน้าในการทำงาน (Growth and promotion) สำหรับการศึกษานี้จะศึกษาเฉพาะความพึงพอใจทั่วไปในงาน ทั้งนี้จากผลการวิจัยที่ผ่านมาบ่งชี้ว่าความพึงพอใจทั่วไปในงานของพนักงาน มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมของผู้บริหารที่เพิ่มพลังการทำงานให้พนักงานและพลังการทำงานด้านจิตใจของพนักงานอีกด้วย (Konczak, et al. 2000)

ความผูกพันในองค์กร (Organizational commitment) สำหรับในการวิจัยครั้งนี้ หมายถึง ลักษณะทางจิตใจที่บ่งชี้ให้เห็นถึงความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของบุคคลนั้นที่มีให้กับองค์กรใดองค์กรหนึ่ง ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็นสามองค์ประกอบ ได้แก่ 1) ด้านความเชื่อและการยอมรับในคุณค่าและเป้าหมายขององค์กร 2) ความตั้งใจมุ่งมั่นในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และ 3) มีความปรารถนาที่จะคงความเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป โดยจะทำการวัดด้วยแบบวัดที่พัฒนาขึ้นโดย พอร์เตอร์และคณะ (Porter, et al. 1974) และการที่ผู้วิจัยเลือกแบบวัดที่พัฒนาขึ้นโดยพอร์เตอร์และคณะมาใช้ศึกษาในครั้งนี้ เนื่องจากมีผลการศึกษาพบว่า แบบวัดฉบับนี้องค์ประกอบไม่เปลี่ยนแปลงแม้จะนำไปทดลองใช้กับคนต่างวัฒนธรรมก็ตาม (Vandenberghe, et al. 2001) ซึ่งเหมาะสมในการจะนำมาใช้เป็นตัวแปรเกณฑ์ (Criterion variable) ในการทดสอบแบบวัดที่สร้างขึ้นด้วย

บทที่ 2

ทฤษฎีและเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย

แนวคิดเกี่ยวกับการเพิ่มพลังและพลังการทำงานด้านจิตใจ

จากการศึกษาเอกสาร ตำราและผลการวิจัยเกี่ยวกับการเพิ่มพลัง กล่าวได้ว่าแนวคิด(Concept) เกี่ยวกับการเพิ่มพลังไม่ใช่เรื่องใหม่ แท้จริงแล้วเป็นเรื่องที่มีผู้สนใจศึกษามานาน ดังจะเห็นได้จาก เกรทเชน สปริตเซอร์ (Spreitzer, 1992) ได้รวบรวมผลการศึกษานี้เกี่ยวกับแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการเพิ่มพลัง โดยจำแนกออกเป็นห้าสาขา ได้แก่ การศึกษาด้านองค์การ ด้านจิตวิทยา ด้านที่เกี่ยวข้องกับจิตวิทยา (psychology, related concepts) ด้านศาสนา และด้านสังคมวิทยา เพียงแต่ในช่วงนั้นยังไม่มีผู้ศึกษาโครงสร้างของแนวคิดอย่างชัดเจนและจริงจัง จนกระทั่งแรพพอร์ท (Rappaport, 1987: 129) ได้นำแนวคิดการเพิ่มพลังมาศึกษาในสาขาจิตวิทยาชุมชนอย่างจริงจังในเวลาต่อมา และได้มีผู้สนใจศึกษามากขึ้นตามลำดับ ไม่จำกัดอยู่เฉพาะห้าสาขา แต่ได้ขยายไปยังวงวิชาการสาขาอื่น เช่น ทางด้านชุมชน ด้านการพยาบาลและสาธารณสุข และด้านรัฐศาสตร์ เป็นต้น ทั้งนี้ได้มีผู้รวบรวมจำนวนบทความ ข้อเขียนและผลการวิจัยที่ปรากฏอยู่ในฐานข้อมูลที่สำคัญจำนวนมาก ตั้งแต่กลางทศวรรษที่ 1960 จนถึงปัจจุบัน เช่น ฐานข้อมูล PsycLit (Psychological Literatures) ฐานข้อมูล Sociofile (Sociology-Related Research) และฐานข้อมูล ERIC (Educational Resources Information Center) ที่เห็นรวบรวมข้อมูลทางด้านการศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงต้นทศวรรษ 1980 เป็นต้นมา ดังจะเห็นได้จากข้อมูลเฉพาะในฐาน ERIC พบว่ามีข้อเขียนเกี่ยวกับการเพิ่มพลังในระหว่างปี 1982-1994 (มีนาคม) จำนวนถึง 2,261 บทความ (Perkin & Zimmerman, 1995: 571)

ความหมายของการเพิ่มพลัง

มีผู้ให้ความหมายหรือคำนิยามของการเพิ่มพลังไว้หลายความหมาย ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับการนำแนวคิดการเพิ่มพลังไปใช้ในวงการหรือสาขาวิชาใด เช่น ในสาขาการพยาบาลได้กล่าวถึงการเพิ่มพลังว่าเป็นแนวคิดที่มีหลายมิติสลับซับซ้อน (Gibson, 1991: 354) ประกอบด้วยมิติที่เกี่ยวกับคนไข้หรือผู้ป่วย ได้แก่ ความสามารถในการควบคุม (Sense of control) การรับรู้ความสามารถของตน (Self-efficacy) ความมีอิสระที่จะปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงการทำงานให้ดีขึ้นด้วยตนเอง (Self-determination) รวมถึงความสามารถที่จะปรับปรุงคุณภาพชีวิตให้ดีขึ้น (Improved quality of life) เป็นต้น มิติที่เกี่ยวกับตัวพยาบาล ได้แก่ การแสดงความเป็นผู้ช่วยเหลือ (Helper) ผู้สนับสนุน (Support) ผู้ให้คำปรึกษา (Counsellor) ผู้ให้ความรู้ (Educator) ผู้อำนวยความสะดวก (Facilitator) รวมถึงเป็นผู้ทรมเหเสียสละ (Advocate) เป็นต้น มิติร่วมกันทั้งของคนไข้และพยาบาล เช่น ความไว้วางใจ (Trust) ความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น (Empathy) การตัดสินใจบางอย่างร่วมกัน (Participatory decision-making) การกำหนดเป้าหมายร่วมกัน (Mutual goal-setting) เป็นต้น และจากการวิเคราะห์แนวคิดของการเพิ่มพลังที่นำไปใช้ในสาขาการพยาบาล กิบสัน (Gibson, 1991: 359) ได้สรุปอีกครั้งหนึ่งว่า การเพิ่มพลัง หมายถึง กระบวนการที่จะช่วยให้บุคคลควบคุมปัจจัยที่มีผลต่อสุขภาพและถ้าพิจารณาในวงกว้างยังเป็นบุญและสำคัญที่ช่วยให้บุคคลควบคุมหรือกำหนดชีวิตของตนได้ด้วย

ถ้าพิจารณาแนวคิดเกี่ยวกับการเพิ่มพลังในสาขาการพัฒนาชุมชนหรือสาขาที่ใกล้เคียง เช่น จิตวิทยาชุมชน (Community psychology) นักวิชาการในสาขานี้ให้ความหมายการเพิ่มพลังไว้ว่า เป็นกระบวนการที่จะทำให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลสามารถควบคุมเหตุการณ์ (Events) ผลที่จะเกิดขึ้น (Outcomes) และทรัพยากร (Resources) ที่มีความสำคัญต่อบุคคลหรือกลุ่ม (Fawcett, et al. 1994) หรืออีกความหมาย

หนึ่ง เป็นกระบวนการที่ดำเนินการโดยมีชุมชนเป็นศูนย์กลาง คนในชุมชนยอมรับในการมีส่วนร่วมซึ่งกันและกัน สะท้อนปัญหาและความรู้สึกที่เกิดขึ้น ตลอดจนใส่ใจในกระบวนการกลุ่ม โดยมุ่งประเด็นไปสู่ความไม่เท่าเทียมกันในการได้มาซึ่งทรัพยากรที่จำเป็น (Perkins & Zimmerman. 1995: 570 ; citing Cornell Empowerment Group. 1989. *Networking Bulletin*) หรือการเพิ่มพลังให้แก่กระบวนการที่บุคคลสามารถควบคุมชีวิตของตนเองและมีส่วนร่วมอย่างเป็นประชาธิปไตยในการดำรงชีวิตอยู่ในชุมชน (Rappaport. 1987) หรือหมายถึง การเข้าใจอย่างถ่องแท้ต่อสภาวะแวดล้อมที่ตนดำรงชีวิตอยู่ (Zimmerman, et al. 1992) นอกจากนี้ยังพบว่าในทศวรรษ 1990 ได้มีผู้สนใจศึกษาเกี่ยวกับชุมชนมากขึ้นและมีนักวิชาการบางท่านได้ให้ความหมายในระดับกว้างของการเพิ่มพลังในชุมชน (Community empowerment) ว่าเป็นกระบวนการที่บุคคลในชุมชนสามารถดำเนินชีวิตร่วมกันฉันมิตร ทั้งในด้านการทำงาน ประสิทธิภาพ และความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน (Fawcett, et al. 1995: 679)

* สำหรับการศึกษาทางด้านการบริหารจัดการในองค์กรหรือในหน่วยงาน (Workplace) ซึ่งเป็นเป้าหมายของการวิจัยในครั้งนี้ ได้มีนักวิชาการบางท่านให้ทัศนะว่าการเพิ่มพลังหมายถึง กระบวนการใดก็ตามที่ช่วยให้พนักงานมีความเป็นตัวของตัวเอง โดยมีส่วนร่วมในการรับรู้ข้อมูลข่าวสารอย่างทั่วถึง ซึ่งจะช่วยให้พนักงานสามารถควบคุมปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลต่อพฤติกรรมการทำงาน (Newstrom & Davis. 1997: 227) หรือหมายถึง การสร้างสรรค์และดำรงไว้ซึ่งสิ่งแวดล้อมในการทำงาน โดยมุ่งให้เกิดค่านิยมที่ส่งเสริมการตัดสินใจหรือการเลือกของพนักงานที่จะกระทำอย่างทุ่มเทด้วยตัวของเขาเองและก่อให้เกิดผลในทางบวกต่อพันธกิจ (Mission) ขององค์กร (Tebbitt. 1993: 19) นอกจากนี้ คองเกอร์ และคานันโก (Conger & Kanungo. 1988: 474) ได้ให้ความหมายของการเพิ่มพลังว่าเป็นกระบวนการที่กระตุ้นให้สมาชิกเกิดความรู้สึกเชื่อในความสามารถของตน (Belief in self-efficacy) โดยเฉพาะในภาวะการที่คนในองค์กรเกิดการไร้พลัง โดยกระบวนการที่จัดกระทำขึ้นในองค์กรทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ

กล่าวได้ว่าการเพิ่มพลังเป็นแนวคิดที่ค่อนข้างครอบคลุมทั้งในระดับตัวบุคคล ระหว่างบุคคล หน่วยงานหรือองค์กร และชุมชน โดยในระดับบุคคลจะมุ่งศึกษาคุณลักษณะภายในของบุคคล ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญที่ก่อให้เกิดภาวะการเพิ่มพลังในบุคคลหรือพนักงานในองค์กรโดยนักวิชาการที่ได้รับบุคลิกะดังกล่าวค่อนข้างชัดเจนเป็นคนแรก ได้แก่ โทมัส และเวลท์เฮาส์ (Thomas & Velthouse. 1990) โดยเสนอว่าการเพิ่มพลังในระดับตัวบุคคล ประกอบด้วยการรับรู้คิดของบุคคล (Cognitive) สี่ประการได้แก่ การเห็นคุณค่าของงานที่ทำว่ามีความสำคัญและมีความหมาย การมีศักยภาพหรือความสามารถที่จะทำงานนั้นได้ การมีโอกาสเลือกหรือตัดสินใจปรับปรุงเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานได้อย่างอิสระ และการรับรู้ว่าตนเองมีความสำคัญต่อความสำเร็จหรือความก้าวหน้าของหน่วยงานหรือองค์กร สำหรับในระหว่างบุคคลนั้น แนวคิดการเพิ่มพลังสนใจทำที่การแสดงออกระหว่างกันของบุคคลในหน่วยงานหรือองค์กรโดยเฉพาะอย่างยิ่งพฤติกรรมของผู้บริหารที่มีต่อพนักงานว่าจะมีผลต่อการเพิ่มพลังของพนักงานอย่างไร ซึ่งคองเกอร์และคานันโก (Conger & Kanungo. 1988: 478) ได้เสนอแนะไว้ ดังจะได้กล่าวในรายละเอียดต่อไป ส่วนระดับหน่วยงาน องค์กรและชุมชน ที่ผ่านมานี้แนวคิดการเพิ่มพลังสนใจศึกษาความสามารถในการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์และความสามารถในการดำรงอยู่ขององค์กรหรือชุมชนภายใต้ภาวะการแข่งขันหรือภายใต้ข้อจำกัดของทรัพยากรที่มีอยู่ (Quinn & Spreitzer. 1997; Perkins & Zimmerman. 1995) โดยทั่วไปจะพิจารณาผลในภาพรวมขององค์กรหรือชุมชน

สำหรับการวิจัยในครั้งนี้ได้อาศัยแนวคิดกระบวนการเพิ่มพลังที่เสนอโดยคองเกอร์และคานันโก (Conger & Kanungo. 1988) ผสมผสานกับแบบแผนการรับรู้คิดของการเพิ่มพลังของโทมัสและเวลท์เฮาส์ (Thomas and Velthouse. 1990) โดยมีวัตถุประสงค์สำคัญที่จะสร้างแบบวัดพฤติกรรมของผู้บริหารที่เพิ่ม

พลังการทำงานให้พนักงานตามข้อเสนอแนะของคองเกอร์และคานันโก จากนั้นจะทำการตรวจสอบคุณภาพของแบบวัดที่สร้างขึ้นโดยนำไปหาความสัมพันธ์กับพลังการทำงานด้านจิตใจ(Psychological empowerment) (Spreitzer, 1995a) ซึ่งถือว่ามีจุดกำเนิดมาจากแนวคิดของโทมัสและเวลท์เฮาส์ นอกจากนี้ยังจะทำการทดสอบความเป็นตัวแปรสื่อกลางของพลังการทำงานด้านจิตใจ ระหว่างพฤติกรรมของผู้บริหารที่ได้จากแบบวัดที่สร้างขึ้นกับผลต่อเนื่อง(Consequences) ทั้งนี้เพื่อให้มั่นใจว่าแบบวัดที่สร้างขึ้นมีประโยชน์ทั้งในเชิงทฤษฎีและการนำไปประยุกต์ใช้ (Konczak, et al. 2000: 312) ต่อไปจะได้กล่าวถึงกระบวนการเพิ่มพลังทั้งสองแนวคิดตามลำดับ

กระบวนการเพิ่มพลังของคองเกอร์และคานันโก

เจย์ เอ คองเกอร์ และรพินทร์ เอ็น คานันโก ได้เสนอบทความชื่อ "The Empowerment Process : Integrating Theory and Practice" ตีพิมพ์ในวารสาร Academy of Management Review ในปี 1988 (Conger & Kanungo, 1988) ซึ่งเป็นบทความที่ได้รับการอ้างอิงอยู่เสมอ โดยเฉพาะในกลุ่มนักวิชาการด้านองค์การและการจัดการ และถือว่าเป็นการพัฒนาที่สำคัญอีกก้าวหนึ่งที่ทำให้แนวคิดการเพิ่มพลังมีความชัดเจนมากขึ้น (Thomas & Velthouse, 1990: 666-667) ในบทความนี้ได้เสนอกระบวนการเพิ่มพลังในองค์การอย่างเป็นขั้นตอน ซึ่งแบ่งออกเป็นห้าขั้น กล่าวโดยสรุปคือ

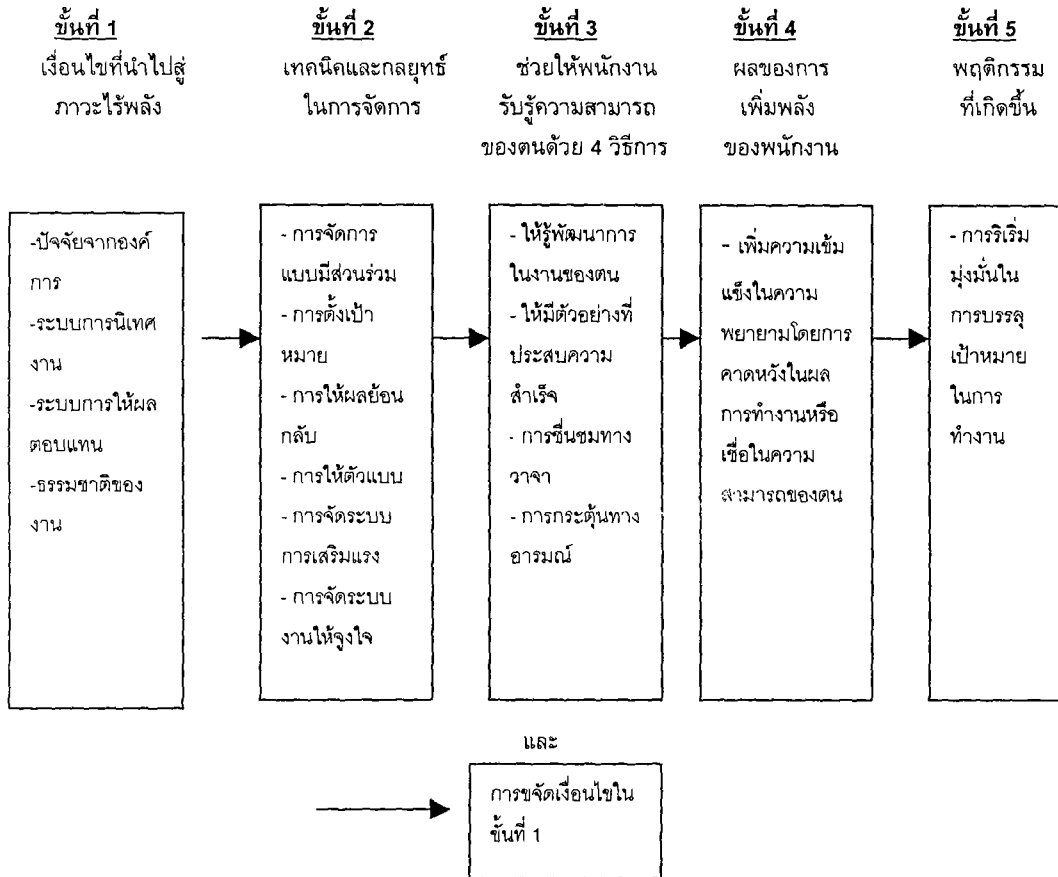
ขั้นที่ 1 ปัจจัยหรือเงื่อนไขที่นำไปสู่ภาวะการไร้พลัง ประกอบด้วยปัจจัยย่อยได้แก่ ปัจจัยด้านองค์การ เช่น การเปลี่ยนแปลงในองค์การอย่างรวดเร็ว ภาวะการแข่งขัน ระบบการสื่อสารที่ไม่มีประสิทธิภาพ เป็นต้น ปัจจัยด้านการนิเทศติดตามงาน เช่น การใช้อำนาจมากเกินไป การใช้การลงโทษเมื่อผิดพลาด ขาดเหตุผลในการกระทำ เป็นต้น ปัจจัยด้านระบบการเสริมแรง เช่น คำตอบแทนคำ การเสริมแรงไม่อยู่บนพื้นฐานของความสามารถ เป็นต้น ปัจจัยด้านการออกแบบงาน เช่น ขาดความชัดเจนในบทบาท ขาดการฝึกอบรมทักษะที่เหมาะสม ขาดความอิสระที่จะสร้างสรรค์งาน ขาดทรัพยากร เป็นต้น

ขั้นที่ 2 การใช้กลยุทธ์และเทคนิคการบริหารจัดการเพื่อเพิ่มพลังกลับคืนมา เช่น ใช้การบริหารจัดการอย่างมีส่วนร่วม การร่วมกำหนดเป้าหมาย การมีระบบให้ข้อมูลย้อนกลับ การมีแบบอย่างที่เหมาะสม การมีระบบการเสริมแรงที่เน้นความสามารถเป็นฐาน และการสร้างงานให้จูงใจ (Job enrichment) เป็นต้น

ขั้นที่ 3 การสร้างให้พนักงานเกิดการรับรู้ความสามารถในตนเอง เช่น ส่งเสริมให้พนักงานมีโอกาสได้รับรู้และทดสอบการมีทักษะและความสามารถในงานที่เพิ่มขึ้นของตนตามลำดับ (Enactive attainment) การให้พนักงานได้เห็นตัวอย่างเพื่อนร่วมงานที่ประสบความสำเร็จ (Vicarious experience) ซึ่งจะทำให้มั่นใจว่าตนก็ทำเช่นนั้นได้ การใช้คำพูดในการชักจูงให้พนักงานรู้สึกว่าเป็นคนมีความสามารถ (Verbal persuasion) ซึ่งผู้บริหารโดยทั่วไปสามารถทำได้ การใช้การกระตุ้นทางอารมณ์ (Emotional arousal) โดยทั่วไปบุคคลที่มีความเครียด ความกลัว ความวิตกกังวล ความเก็บกด อาจจะทำให้รู้สึกว่าคุณมีความสามารถต่ำ ถ้าผู้บริหารสามารถลดภาวะทางอารมณ์ดังกล่าวลงได้ จะทำให้พนักงานรู้สึกว่าตนเองมีความสามารถมากขึ้น ซึ่งการจะเพิ่มพลังให้เกิดขึ้นในพนักงานนั้น นอกจากผู้บริหารจะต้องพยายามขจัดเงื่อนไขหรือปัจจัยที่ทำให้พนักงานเกิดภาวะไร้พลัง (ขั้นที่ 1) แล้ว ยังจะต้องส่งเสริมให้พนักงานเกิดความรู้สึกว่าคุณมีความสามารถขึ้นมาด้วย จึงจะกล่าวได้ว่า กระบวนการเพิ่มพลังนั้นมีประสิทธิภาพ (ขั้นที่ 3)

ขั้นที่ 4 ผลของการที่พนักงานได้รับการเพิ่มพลัง พนักงานจะมีความแข็งแกร่ง มีความคาดหวังสูง มีความพยายามสูง รวมถึงมีความเชื่อว่าตนเองมีความสามารถ

ขั้นที่ 5 พฤติกรรมของพนักงานที่ได้รับการเพิ่มพลังแล้ว พนักงานจะเป็นผู้ที่มีความคิดริเริ่ม มีความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร แสดงได้ดังภาพประกอบ 1



ภาพประกอบ 1 แสดงกระบวนการเพิ่มพลัง 5 ขั้นตอน

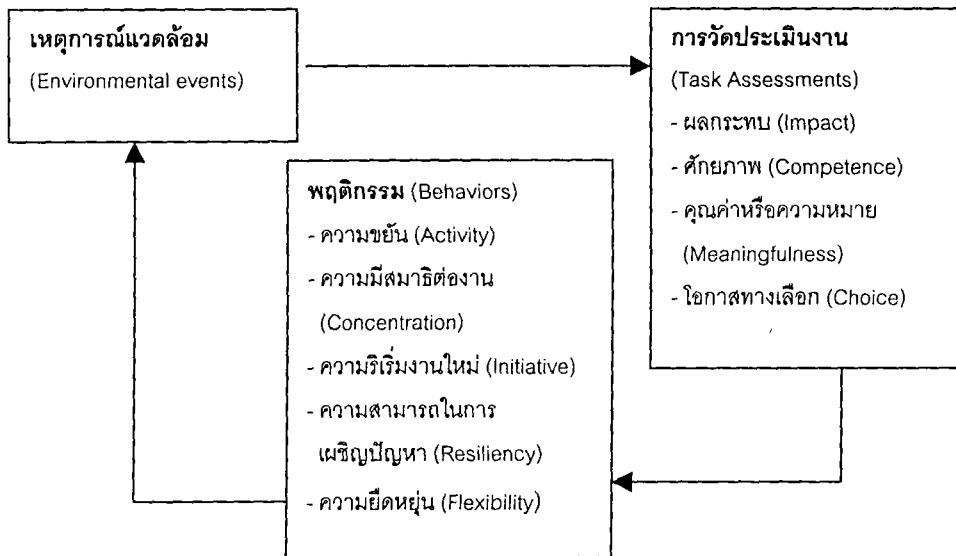
ที่มา : Conger and Kanungo (1988). *Academy of Management Review*. 13(3) :475

นอกจากนี้ คองเกอร์และคานันโก ยังได้เสนอแนะพฤติกรรมของผู้บริหารหรือหัวหน้างานที่ประการที่จะสามารถเพิ่มพลังให้แก่สมาชิกหรือพนักงานในองค์กร (Conger & Kanungo, 1988: 478) ได้แก่ 1) การแสดงความเชื่อมั่นในตัวพนักงานและมีความคาดหวังผลการปฏิบัติงานสูง 2) ผลักดันโอกาสการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของพนักงาน 3) ให้อิสระในการแก้ไขปัญหาอันเกิดจากข้อจำกัดขององค์กร และ 4) ตั้งเป้าหมายที่ชัดเจนและมีความหมายหรือมีคุณค่า ซึ่งข้อเสนอแนะเหล่านี้จะนำไปเป็นส่วนหนึ่งขององค์ประกอบในการสร้างแบบวัดพฤติกรรมของผู้บริหารที่เพิ่มพลังการทำงานให้พนักงานสำหรับการวิจัยในครั้งนี้

แบบแผนการรู้คิดในการเพิ่มพลังของโทมัสและเวลท์เฮาส์

ต่อเนื่องจากข้อเสนอของ เจย์ เอ คองเกอร์ และรพินท์ เอ็น คานันโก ในอีก 2 ปีต่อมา คือในปี 1990 เค็นเนท โทมัส และเบ็ตตี้ เวลท์เฮาส์ ได้เขียนบทความเรื่อง “Cognitive Elements of

Empowerment : An "Interpretive" Model of Intrinsic Task Motivation" ที่พิมพ์ในวารสาร Academy of Management Review โดยได้เสนอแนวความคิดเกี่ยวกับการเพิ่มพลังว่าเป็นคุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกับการรู้คิด (Cognitive variables) โดยมีส่วนประกอบส่วนหนึ่ง เรียกว่า "Task Assessments" ซึ่งเป็นตัวกำหนดแรงจูงใจในการทำงานของบุคคล (Thomas & Velthouse. 1990: 667) จะเห็นได้ว่า แนวคิดนี้ได้ก้าวลึกไปกว่าแนวคิดของ คองเกอร์และคานันโกอีกขั้นหนึ่ง ทั้งนี้การเพิ่มพลังตามความหมายของคองเกอร์และคานันโกนั้น มุ่งเน้นไปที่กระบวนการจูงใจในการทำงานและการรับรู้ความสามารถของตน เพื่อจะนำไปสู่ลักษณะของพนักงานที่ริเริ่มสร้างสรรค์และมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ ในขณะที่แนวคิดของโทมัสและเวลท์เฮาส์นั้นอยู่เบื้องหลังกระบวนการจูงใจ และยังเป็นสาเหตุของกระบวนการจูงใจอีกด้วย นอกจากนี้ยังระบุชัดเจนลงไปอีกว่าประเภทของแรงจูงใจที่เป็นผลมาจากการเพิ่มพลัง คือ "Task Assessment" เป็นแรงจูงใจภายในที่เกี่ยวกับงาน (Intrinsic task motivation) อย่างไรก็ตาม แบบแผนการรู้คิดของการเพิ่มพลัง (Cognitive Model of Empowerment) ของโทมัส และเวลท์เฮาส์ ก่อนข้างซับซ้อน ซึ่งในที่นี้จะแสดงเฉพาะส่วนที่เป็นแกนของแบบแผนการรู้คิด (The model's core) ประกอบด้วยส่วนที่เป็นเหตุการณ์แวดล้อม (Environmental events) การวัดประเมินงาน (Task Assessments) และพฤติกรรม (Behaviors) แสดงได้ดังภาพประกอบ 2



ภาพประกอบ 2 แบบแผนการรู้คิดของการเพิ่มพลังเฉพาะส่วนที่เป็นแกนของแบบแผน
ที่มา: ดัดแปลงจาก Thomas and Velthouse. (1990) *Academy of Management Review*. 15(4):
670.

แบบแผนการรู้คิดของการเพิ่มพลังที่กล่าวมา อธิบายพอสังเขปได้ดังนี้ ส่วนที่เป็นเหตุการณ์แวดล้อม จะรวมทั้งข้อมูลที่เป็นผลจากการกระทำของบุคคลและเหตุการณ์ภายนอก เช่น หัวหน้างาน กลุ่มเพื่อนร่วมงาน เพื่อนสนิท การจัดฝึกอบรม การสอนงาน ตลอดจนการประเมินผลการทำงาน เป็นต้น ส่วนการวัดประเมินงาน เป็นการรู้คิด ของบุคคลที่มีต่องานใน สี่ ด้าน ได้แก่ ด้านผลกระทบ เป็นการตระหนักรู้ว่าตนมีอิทธิพล มีผลหรือมีความสำคัญต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของงานหรือหน่วยงาน มากน้อยเพียงใดไม่ว่าจะเป็นอิทธิพลด้านการบริหาร กลวิธี หรือด้านกระบวนการ ด้านศักยภาพหรือความสามารถ เป็นลักษณะความเชื่อในตนเองว่ามีความสามารถ ซึ่งคล้ายกับลักษณะการรับรู้ความสามารถของตน (Self - efficacy) ในความหมายของแบนดูรา (Bandura. 1977) ซึ่งคองเกอร์และคานันโกให้ความสำคัญ

สำคัญมาก ว่าเป็นองค์ประกอบสำคัญที่สุดที่จะทำให้พนักงานมีการเพิ่มพลัง ในขณะที่โทมัสและเวลท์เฮาส์ ถือว่าเป็นองค์ประกอบหนึ่งในสี่องค์ประกอบ ด้านคุณค่า/ความหมาย เป็นการประเมินว่างานที่ตนทำนั้น อยู่มีคุณค่า มีความสำคัญหรือมีความหมายมากน้อยเพียงใด ซึ่งอาจจะสัมพันธ์กับอุดมคติหรือมาตรฐานของแต่ละบุคคล ด้านความอิสระในการตัดสินใจ เป็นการประเมินระดับความรู้สึกของบุคคลต่องานที่ตนทำอยู่ ว่าตนมีโอกาสหรือมีอิสระที่จะริเริ่ม ปรับปรุง เปลี่ยนแปลง ไม่ว่าจะป็นวิธีการทำงาน กระบวนการทำงาน หรือการตัดสินใจใด ๆ เกี่ยวกับงาน ซึ่งมีความหมายเช่นเดียวกับลักษณะ Self – determination (Spreitzer, 1995a) ในส่วนที่เป็น พฤติกรรม จะเป็นการกระทำหรือการแสดงออกของพนักงานที่เป็นผลมาจากการวัด ประเมินงาน โดยอาจแสดงออกมาในรูปของความขยันขันแข็ง ความมีสมาธิมุ่งมั่น การแสดงออกซึ่งความริเริ่มใหม่ ๆ ความสามารถในการเผชิญปัญหา หรือการมีพฤติกรรมยืดหยุ่นปรับเปลี่ยนอย่างเหมาะสมเพื่อผลสัมฤทธิ์ของงาน เป็นต้น

ในระยะต่อมามีนักวิชาการกลุ่มหนึ่งได้นำองค์ประกอบด้านการวัดประเมินงาน มาทำการ ศึกษาวิจัยและเรียกชื่อใหม่ว่า พลังการทำงานด้านจิตใจ (Psychological Empowerment) โดยได้ดำเนินการทดสอบองค์ประกอบด้วยวิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบแบบยืนยันระดับที่สอง (Second-order Confirmatory Factor Analysis) กับกลุ่มตัวอย่างพนักงานระดับกลางในองค์กรอุตสาหกรรมพร้อมกับการหาความเที่ยงตรงข้ามกลุ่ม (Cross-validate) กับพนักงานระดับล่างในบริษัทประกันชีวิต พบว่ายืนยันการมีสี่องค์ประกอบตรงตามที่โทมัสและเวลท์เฮาส์ระบุไว้ คือ ด้านผลกระทบ ด้านศักยภาพหรือความสามารถ ด้านคุณค่าหรือความหมาย และด้านความอิสระที่จะตัดสินใจทำงานให้ดีขึ้นด้วยตนเอง (Spreitzer, 1995a) ในการ ศึกษาต่อมายังได้มีนักวิจัยทำการทดสอบการมีสี่องค์ประกอบของพลังการทำงานด้านจิตใจ โดยทำการ ทดสอบด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบแบบยืนยันอันดับที่สองกับกลุ่มพยาบาล ซึ่งทำการทดสอบสองช่วงเวลา (Cross-time) ก็ยังพบว่ายืนยันในการมีสี่องค์ประกอบตามที่โทมัสและเวลท์เฮาส์เสนอไว้เช่นกัน (Kraimer, et al. 1999) ดังนั้นในการวิจัยครั้งนี้จึงมีความมั่นใจในการนำแนวคิดพลังการทำงานด้านจิตใจมาใช้เป็นตัวแปรที่จะพิสูจน์ความเที่ยงตรงเชิงลู่เข้า (Convergent validity) กับแบบวัดพฤติกรรมของผู้บริหารที่เพิ่มพลังการทำงานให้พนักงานที่สร้างขึ้นในครั้งนี้

ผลของพฤติกรรมผู้บริหารต่อการเพิ่มพลังในการทำงานของพนักงาน

องค์ประกอบสำคัญประการหนึ่งตามแนวคิดรูปแบบกระบวนการเพิ่มพลังของคองเกอร์และคานันโก (Conger and Kanungo's model of empowerment process) ได้แก่ การหาเทคนิควิธีหรือกลยุทธ์ในเชิงบริหารที่จะขจัดเงื่อนไขที่ทำให้เกิดภาวะไร้พลังออกไป ภาวะไร้พลังนี้ได้แก่ การที่พนักงานในองค์กรหลุด ห้อแท้ ไม่มีแรงกระตุ้นที่จะทำงานให้สัมฤทธิ์ผลสูงได้ ดังนั้น ผู้บริหารจะต้องหาวิธีหรือกลยุทธ์การบริหารจัดการเพื่อให้เกิดสถานการณ์ที่กระตุ้นการรับรู้ความสามารถของตน และการเพิ่มความคาดหวังในการทำงาน (Effort - performance expectancy) ของพนักงาน ซึ่งคองเกอร์ และคานันโก เชื่อว่าเป็นวิธีที่จะทำให้พนักงานมีการเพิ่มพลัง (Empowering experience) และจะส่งผลให้พนักงานมีพฤติกรรมการทำงานไปในทิศทางที่พึงปรารถนามากขึ้น

นอกจากนี้ คองเกอร์และคานันโก (Conger & Kanungo, 1988: 478) ยังได้แนะนำว่าภาวะผู้นำหรือพฤติกรรมที่ผู้บริหารหรือหัวหน้างานแสดงต่อพนักงานก็เป็นปัจจัยหนึ่งที่น่าไปสู่การเพิ่มพลัง ซึ่งควรมี การศึกษาวิจัยถึงความสัมพันธ์ระหว่างการเพิ่มพลังกับภาวะผู้นำต่อไป (Conger & Kanungo, 1988: 480)

ต่อมาได้มีผู้นำแนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้บริหารที่จะมีผลต่อการเพิ่มพลังของพนักงานไป ศึกษา เรียกว่า "พฤติกรรมของผู้บริหารที่เพิ่มพลังการทำงานให้พนักงาน" (Leader Empowerment

Behaviors, LEB) (Hui. 1994) โดยเชื่อว่า พฤติกรรมของผู้นำหรือผู้บริหารจะมีส่วนสำคัญทั้งต่อประสิทธิผลของผู้นำและต่อการเพิ่มพลังของพนักงาน ซึ่งการจะศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้บริหารที่เพิ่มพลังการทำงานให้พนักงาน ในฐานะที่เป็นองค์ประกอบสำคัญต่อการเพิ่มพลังของพนักงานมีสิ่ง值得พิจารณาเป็นเบื้องต้น 3 ประการ (Hui. 1994) 1) ทำการวิเคราะห์ชนิดหรือประเภทพฤติกรรมของผู้บริหารที่จัดได้ว่าเป็นลักษณะพฤติกรรมการเพิ่มพลัง 2) ต้องอธิบายพฤติกรรมของผู้บริหารว่าสามารถทำให้เกิดการเพิ่มพลังในพนักงานอย่างไร และ 3) แสดงให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของผู้บริหารที่เพิ่มพลังการทำงานให้พนักงานกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งจะไดกล่าวโดยลำดับ ดังนี้

ประเภทพฤติกรรมของผู้บริหารที่จัดว่าเป็นพฤติกรรมการเพิ่มพลัง

การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้บริหารที่มีประสิทธิผลที่ผ่านมาส่วนใหญ่จะมีผู้สนใจศึกษาในมิติที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำ (Bass. 1981 ; Stogdill. 1974) แต่ยังไม่มีการศึกษาถึงความเชื่อมโยงระหว่างการเพิ่มพลังกับประสิทธิผลของผู้บริหารโดยเฉพาะอย่างยิ่งยังไม่มีผู้กล่าวถึงพฤติกรรมการเพิ่มพลังจากกลุ่มนักวิชาการที่ศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้บริหารเหล่านั้น (Hui.1994:15) สำหรับในปัจจุบันแม้จะมีผู้สนใจศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการเพิ่มพลังของผู้บริหารกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานโดยมีความสัมพันธ์ผ่านตัวแปรคุณลักษณะทางจิตใจบางประการ เช่น การรับรู้ความสามารถของตน (Self-efficacy) การควบคุมตนเอง (Personal control) เป็นต้น แต่ก็นับว่ายังมีผู้สนใจศึกษาน้อยมาก เท่าที่พบเช่น การศึกษาของ ชุน ฮุย (Hui. 1994) และ ลี เจ คอนซซัคและคณะ (Konczak, et al. 2000) เป็นต้น

จากการศึกษาผลการวิจัยเกี่ยวกับแนวคิดและประเภทของพฤติกรรมผู้บริหารที่ผ่านมา ยูคัล (Hui. 1994; citing Yukl. 1989. *Leadership in Organization*) ได้จำแนก (Taxonomy) พฤติกรรมของผู้บริหารที่มีส่วนสำคัญต่อประสิทธิผลในการบริหารงาน ซึ่งผู้วิจัยได้นำตารางการจำแนกของยูคัลผนวกเข้ากับแนวคิดแบบแผนกระบวนการเพิ่มพลังของคองเกอร์และคานันโก (Conger & Kanungo. 1988) ซึ่งเป็นแนวคิดที่ได้รับการยอมรับในวงวิชาการอย่าง กว้างขวางและเชื่อว่าเป็นแนวคิดแรกที่ระบุถึงความสำคัญของพฤติกรรมของผู้บริหารว่ามีผลต่อการเพิ่มพลังของพนักงานประกอบกับผลการศึกษาของ ฮุย (Hui. 1994) และ คอนซซัคและคณะ (Konczak, et al. 2000) ทั้งนี้เพื่อกำหนดประเภท พฤติกรรมการเพิ่มพลังของผู้บริหารสำหรับการวิจัยในครั้งนี้ขึ้นมาใหม่ ดังแสดงในตาราง 1

ตาราง 1 แสดงประเภทพฤติกรรมของผู้บริหารจากผลการศึกษาที่ผ่านมา

พฤติกรรมของผู้บริหารที่เพิ่มพลังการทำงานให้พนักงานใน การวิจัยครั้งนี้	Conger & Kanungo (1988)	McClelland (1975)	House (1977)
- แสดงความเชื่อมั่นในตัวพนักงานว่าสามารถบรรลุผล สำเร็จสูงตามที่คาดหวัง	- แสดงความเชื่อมั่นในตัว พนักงานและมีความคาดหวัง สูงในการปฏิบัติงาน	-	- เชื่อใจให้ถึงการมีความคาดหวัง สูงและมีความเชื่อมั่นในตัว พนักงาน
- ผลักดันให้เกิดการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	- ผลักดันให้เกิดการมีส่วนร่วมใน การตัดสินใจ	-	-
- ให้อิสระในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากข้อจำกัดของตนเอง การ	- ให้อิสระในการแก้ไขปัญหาที่ เกิดจากข้อจำกัดของการ ทำงาน	- เปิดโอกาสให้พนักงานใช้ ความรู้ริเริ่มของตนในการ ทำงาน	-
- สร้างเป้าหมายงานให้ชัดเจนและมีความ สร้างเป้าหมายงานให้ชัดเจนและ มีคุณค่า	- สร้างเป้าหมายงานให้ชัดเจนและ มีคุณค่า	- ตั้งเป้าหมายที่ฟังปรารถนา โดยเฉพาะเป้าหมายที่สำคัญ และมีคุณค่าทางสังคม	- สนับสนุนวิธีการบรรลุเป้า หมายและฝึกอบรมพนักงาน
- ส่งเสริมการพัฒนาทักษะในการทำงาน	-	-	-
- ให้โอกาสแนะนำและส่งเสริมการปฏิบัติงานแบบใหม่	-	-	-
- การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร	-	-	-
- การให้โอกาสรับผิดชอบ/ตรวจสอบและให้ข้อมูลย้อน กลับ	-	-	-
- อื่น ๆ	-	-	-

พฤติกรรมของผู้บริหารที่เพิ่มพลังการทำงานให้พนักงานในการวิจัย	Strauss (1977)	Kanter (1979, July – August)	Bennis & Nanus (1985)	Burke (1986)	Neilsen (1986)
- แสดงความเชื่อมั่นในตัวพนักงานว่าสามารถบรรลุผลสำเร็จสูงตามที่ได้คาดหวัง			- มีความคิดทางบวกแก่ตนเองและมุ่งความสำนึก		- มีความชื่นชมต่อการปฏิบัติงานที่ได้ผลสูง
- ผลักดันให้เกิดการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ		- ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการปรับปรุงคุณภาพชีวิตการทำงานและการเพิ่มผลผลิต	- ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ	- ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	- ใช้รูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วม
- ให้อิสระในการแก้ไขปัญหาที่เกิดจากข้อจำกัดขององค์การ		- สร้างให้เกิดความรู้สึกว่าเป็นอิสระ			
- สร้างเป้าหมายงานให้ชัดเจนและมีคุณค่า		- สอนทักษะที่จำเป็น	- สร้างวิสัยทัศน์และเป้าหมายร่วมสำหรับพนักงาน	- กำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน	- ปล่อยให้พนักงานตัดสินใจ
- ส่งเสริมการพัฒนาทักษะในการทำงาน				- พัฒนาพนักงาน	
- ให้ออกาส/แนะนำและส่งเสริมการปฏิบัติงานแบบใหม่		- ให้ออกาส/แนะนำและส่งเสริมการปฏิบัติงานแบบใหม่			
- การให้ออกาสรับผิดชอบ/ตรวจสอบและให้ข้อเสนอแนะกลับ					
- อื่น ๆ					- สร้างความเสมอต้นเสมอปลายและเสียสละเพื่อตัดสินใจให้เกิดความเชื่อถือในหมู่พนักงาน

พฤติกรรมของผู้บริหารที่เพิ่มพลังการทำงานให้พนักงาน	Tichy & DeVanna (1986)	Block (1987)	Kouzes & Posner (1987)	House (1988b)	Carkhuff (1989)
แสดงความสามารถในตัว				แสดงความสามารถในตัว	
พนักงานสามารถบรรลุผลสำเร็จตามที่คาดหวังได้				พนักงานและคาดหวังสูงในการปฏิบัติงาน	
- ผลักดันให้เกิดการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ		- ส่งเสริมให้พนักงานแสดงความคิดเห็นและร่วมประชุม			
ร่วมในการตัดสินใจ					
- ให้อิสระในการแก้ปัญหาที่เกิดจากข้อจำกัดขององค์กร		- ลดระดับการบังคับบัญชาและการจายการตัดสินใจไปในระดับล่าง	- ให้อิสระในการทำงานและจัดการทรัพยากร	- อิสระจากข้อจำกัดขององค์การและการในศตงาน	- อิสระในการริเริ่ม ใช้ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลมากกว่าใช้กฎระเบียบ
- สร้างเป้าหมายงานให้ชัดเจนและมีคุณค่า	- สร้างวิธีปฏิบัติใหม่	- ตั้งเป้าหมายและสร้างสรรคงานให้มีความท้าทาย	- มอบหมายงานที่สำคัญให้ทำ	- คัดเลือกบุคคลที่มีความสามารถมาทำงานและฝึกอบรมพนักงาน	- การจัดการองค์กรให้มองเห็นภาพรวมทั้งหมด
- ส่งเสริมการพัฒนาทักษะในการทำงาน					
- ให้ออกคำสั่งและส่งเสริมการปฏิบัติงานแบบใหม่				- สร้างความสัมพันธ์ให้ การสนับสนุนแนะนำและสอนงาน	- ปล่อยให้สามารถคิดและ/หรือวิจารณ์งานในให้ดีขึ้น
- การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร		- ให้อิทธิพลข่าวสารทางทาท่าจะทำได้			- บมบพะจะให้สามารถคิดและ/หรือวิจารณ์งานในให้ดีขึ้น
การใช้โอกาสให้ช่วยเหลือ					- ให้อิทธิพลและพนักงานตรวจสอบรับความคิดเห็น
ตรวจสอบและใช้ข้อมูลย้อนกลับ					
อื่นๆ			- ให้ความสำคัญในสถานกและสนับสนุนจากสิ่งที่ปฏิบัติ	- ใช้วิธีการในแง่ยกและนโยบายที่โปร่งใส	

พฤติกรรมของผู้บริหารที่เพิ่มพลังการทำงานให้พนักงาน	Conger (1989a)	Conger (1989b)	Vogt & Murrell (1990)	House & Shamir (1991)	Shamir & House (1991)
- แสดงความเชื่อมั่นในตัวพนักงานว่าสามารถบรรลุผลสำเร็จสูงตามที่คาดหวัง	- แสดงความเชื่อมั่นโดยการใช้วาจาและมีประสบการณ์ในความสำเร็จ	- แสดงความเชื่อมั่นทำให้ประสบความสำเร็จตั้งแต่ตอนแรกเพื่อสร้างขวัญกำลังใจ	- เตรียมการให้พนักงานได้ปฏิบัติงานในระดับที่สูงขึ้น	- แสดงความเชื่อมั่นในตัวพนักงานและมีความคาดหวังสูงต่อผลการปฏิบัติงาน	
- ผลักดันให้เกิดการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ		- ผลักดันให้เกิดการตัดสินใจและมีความรับผิดชอบ	- เปลี่ยนโครงสร้างขององค์การโดยเพิ่มอำนาจให้พนักงานมากขึ้น		
- ให้อิสระในการแก้ไขปัญหาที่เกิดจากข้อจำกัดขององค์การ			- กระตุ้นสร้างพลังร่วมใจและให้คุณค่าแก่พนักงาน	- มีพันธกิจ	- ดำเนินการให้มีความเข้าใจตรงกันในกลุ่มผู้บริหารและพนักงาน
- ส่งเสริมการพัฒนาทักษะในการทำงาน			- ให้ความรู้แก่พนักงาน		
- ให้อิทธิพล/แนะนำและส่งเสริม			- สร้างความสัมพันธ์โดยการสอนงาน		
- การปฏิบัติงานแบบใหม่					
- การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร					
- การให้อิทธิพล/ตรวจสอบและให้ข้อมูลย้อนกลับ					
- อื่น ๆ			- ให้อำนาจและส่งเสริมในทางที่เป็นไปได้	- ให้ทรัพยากร	

ตาราง 1 (ต่อ)

พฤติกรรมของผู้บริหารที่เพิ่มพลังการทำงานให้พนักงาน	Hui (1994)	Konczak et al. (2000)
- แสดงความเชื่อมั่นในตัวพนักงานว่าสามารถบรรลุผลสำเร็จสูงตามที่คาดไว้	- แสดงความเชื่อมั่นให้พนักงานสามารถบรรลุผลสำเร็จสูงตามที่คาดไว้	
- ผลักดันให้เกิดการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	- ผลักดันให้เกิดการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	- ส่งเสริมการตัดสินใจด้วยตนเอง
- ให้อิสระในการแก้ไขปัญหาที่เดือดร้อนใจขององค์กร	- ให้อิสระในการแก้ไขปัญหาที่เดือดร้อนใจขององค์กร	- การกระจายอำนาจ
- สร้างเป้าหมายให้ชัดเจน และมีความสำคัญ		
- ส่งเสริมการพัฒนาทักษะในการทำงาน		- ส่งเสริมการพัฒนาทักษะในการทำงาน
- ให้ออกาส/แนะนำและส่งเสริมการปฏิบัติงานแบบใหม่		- ให้ออกาสการสนทนาและ แนะนำการปฏิบัติงานแบบใหม่
- การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร		- การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร
- การให้ออกาสรับผิดชอบ/ตรวจสอบและให้ข้อมูลย้อนกลับ		- การให้ออกาสรับผิดชอบ/ตรวจสอบ
- อื่น ๆ		

ที่มา: ปรับปรุงและเพิ่มเติมจาก Hui: (1994). *Effects of Leader Empowerment Behaviors and Followers' Personal Control, voice, and Self-Efficacy on In-Role and Extra-Role Performance : An Extension and Empirical Test of Conger and Kanungo's Empowerment Process Model*. : 17-21.

จากตาราง 1 แสดงให้เห็นว่าพฤติกรรมของผู้บริหารที่เพิ่มพลังการทำงานให้พนักงานที่นำมาศึกษาในครั้งนี้จะเป็นการผสมผสานประเภทพฤติกรรมที่นักวิจัยได้จำแนกไว้ก่อนหน้านี้ โดยได้นำทั้งประเภทพฤติกรรมที่ระบุไว้สอดคล้องกันและในส่วนที่แตกต่างเพิ่มเติมในระยะต่อมา เช่น จากผลการวิจัยของคอนซ์ซัคและคณะ (Konczak, et al. 2000) เป็นต้น ทำให้ได้ประเภทหรือองค์ประกอบของพฤติกรรมทั้งสิ้นแปดองค์ประกอบที่ใช้เป็นแนวทางในการสร้างแบบวัดพฤติกรรมของผู้บริหารที่เพิ่มพลังการทำงานให้พนักงานสำหรับการวิจัยในครั้งนี้

คองเกอร์และคานันโก (Conger & Kanungo. 1988) ได้ระบุพฤติกรรมของผู้บริหารสี่ประเภท ที่อาจพิจารณาได้ว่าเป็นพฤติกรรมเพิ่มพลัง พฤติกรรมเหล่านี้ประกอบด้วย 1) แสดงความเชื่อมั่นในตัวพนักงานและมีความคาดหวังสูงในผลการปฏิบัติงาน 2) ผลักดันให้เกิดการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ 3) ให้อิสระในการแก้ไขปัญหาที่เกิดจากข้อจำกัดขององค์กร และ 4) สร้างเป้าหมายงานให้ชัดเจนและมีคุณค่า

อย่างไรก็ตามคองเกอร์และคานันโกไม่ได้ให้นิยามหรืออธิบายรายละเอียดในเนื้อหาขององค์ประกอบเหล่านี้และไม่ได้เรียกว่าพฤติกรรมของผู้บริหารที่เพิ่มพลังการทำงานให้พนักงาน จนกระทั่งมีนักวิชาการในระยะต่อมาได้แก่ ชุน ฮุย (Hui. 1994) ระบุว่าพฤติกรรมดังกล่าวเป็นพฤติกรรมของผู้บริหารที่เพิ่มพลังการทำงานให้พนักงาน โดยได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ของพฤติกรรมเหล่านี้กับผลการปฏิบัติงานบางประการ โดยมีลักษณะทางจิตใจบางประการเป็นตัวแปรสื่อกลาง (Mediators) และในเวลาต่อมา คอนซ์ซัคและคณะ (Konczak, et al. 2000) ได้ศึกษาเพิ่มเติมโดยได้ขยายแนวคิดและสร้างองค์ประกอบของพฤติกรรมของผู้บริหารที่เพิ่มพลังการทำงานให้พนักงานขึ้นมาใหม่จำนวนหนึ่งและได้ทำการทดสอบคุณสมบัติขององค์ประกอบดังกล่าวพบว่ามีความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง (Construct validity) และมีความเที่ยงตรงเชิงทฤษฎี (Theoretical validity) กล่าวคือมีความสัมพันธ์กับแนวคิดพลังการทำงานด้านจิตใจ ตามที่โทมัสและเวลท์เฮาส์ (Thomas & Velthouse. 1990) เสนอไว้ นอกจากนี้ยังสามารถอธิบายพฤติกรรมต่อเนื่องบางประการได้แก่ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร โดยมีพลังการทำงานด้านจิตใจเป็นตัวแปรสื่อกลาง

อย่างไรก็ตามเมื่อพิจารณาองค์ประกอบพฤติกรรมของผู้บริหารที่เพิ่มพลังการทำงานให้พนักงานที่คอนซ์ซัคและคณะ (Konczak, et al. 2000) สร้างขึ้นพบว่ามีสององค์ประกอบที่สอดคล้องกับแนวคิดพฤติกรรมผู้บริหารของคองเกอร์และคานันโก (Conger & Kanungo. 1988) แต่มีองค์ประกอบใหม่ที่เกิดขึ้นถึงสี่องค์ประกอบ ทั้งนี้เมื่อพิจารณาพื้นฐานการพัฒนาแนวคิดและกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยของนักวิชาการทั้งสองกลุ่มก็มาจากกลุ่มพนักงานในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมเช่นกัน ทั้งนี้อาจจะเนื่องด้วยระยะเวลาที่เปลี่ยนไป ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและสภาวะแวดล้อมทางเศรษฐกิจสังคมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ย่อมส่งผลให้พฤติกรรมในการบริหารของผู้บริหารและการทำงานของพนักงานเปลี่ยนแปลงตามไปด้วย ดังนั้นการวิจัยในครั้งนี้จึงสนใจที่จะกำหนดองค์ประกอบพฤติกรรมของผู้บริหารที่เพิ่มพลังการทำงานให้พนักงานขึ้นมาใหม่โดยอาศัยการผสมผสานผลการศึกษาของนักวิจัยทั้งสองกลุ่ม ทั้งนี้เพื่อให้ได้องค์ประกอบพฤติกรรมของผู้บริหารที่เพิ่มพลังการทำงานให้พนักงานที่มีความครอบคลุมและทันต่อเหตุการณ์ โดยผู้วิจัยเสนอว่าองค์ประกอบพฤติกรรมการเพิ่มพลังของผู้บริหารน่าจะมีแปดองค์ประกอบ ดังเสนอในตาราง 1 หรืออาจจะมียุทธศาสตร์ประกอบอื่นเพิ่มเติมอีกทั้งนี้ขึ้นอยู่กับผลการสัมภาษณ์ปลัดและพนักงานส่วนตำบลในพื้นที่ที่สนใจศึกษา

การศึกษาพฤติกรรมของผู้บริหารนั้นได้มีนักวิชาการจำนวนหนึ่งสนใจศึกษากันมานานองค์ประกอบของพฤติกรรมที่ศึกษามีทั้งสอดคล้องและแตกต่างกันไป แม้ในปัจจุบันก็ยังไม่มีข้อสรุปว่า แนวคิด

หรือทฤษฎีของนักวิชาการท่านใดสมบูรณ์ที่สุด อย่างไรก็ตามแนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบกระบวนการเพิ่มพลังของคองเกอร์และคานันโก (Conger & Kanungo, 1988) ถือได้ว่าเป็นแนวคิดที่เสนอกระบวนการได้อย่างชัดเจนและเสนอวิธีการที่จะช่วยเพิ่มพลังของพนักงานในองค์กรด้วยการบริหารจัดการรูปแบบต่าง ๆ โดยเฉพาะได้เสนอแนวทางการแสดงพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารว่าจะมีผลต่อพฤติกรรมกรรมการเพิ่มพลังของพนักงานและผลการปฏิบัติงานอีกด้วย ดังนั้นในการศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสำหรับการวิจัยครั้งนี้จึงอาศัยกรอบแนวคิดของคองเกอร์และคานันโก (Conger & Kanungo, 1988) เป็นแนวทาง ต่อไปจะพิจารณาผลการศึกษาพฤติกรรมของผู้บริหารในอดีตที่ผ่านมาตามลำดับตั้งแต่องค์ประกอบที่กำหนดขึ้นสำหรับการสร้างแบบวัดพฤติกรรมของผู้บริหารที่เพิ่มพลังการทำงานให้พนักงาน ดังนี้

องค์ประกอบที่หนึ่ง การแสดงความเชื่อมั่นและการคาดหวังผลการปฏิบัติงานสูงของผู้บริหารที่มีต่อพนักงาน

องค์ประกอบแรกนี้มีประเด็นย่อยพิจารณาสองประเด็น (Hui, 1994) ประเด็นแรก ในการเพิ่มพลังให้พนักงานผู้บริหารต้องแสดงความเชื่อมั่นในตัวพนักงาน ประเด็นที่สอง ผู้บริหารต้องเชื่อว่าพนักงานสามารถปฏิบัติงานที่ได้ผลสูงตามที่คาดหวัง ดังนั้นเพื่อเป็นการเพิ่มพลังให้พนักงาน ปัจจัยสองประการดังกล่าวจะต้องได้รับการปฏิบัติ ผู้บริหารจะไม่สามารถเพิ่มพลังพนักงานได้ ถ้าเชื่อว่าพนักงานทำงานได้เพียงระดับปานกลางหรือได้ไม่ดี ที่ผ่านมามีนักวิชาการที่สนใจศึกษาและให้ความสำคัญต่อการแสดงความเชื่อมั่นของผู้บริหารและการคาดหวังผลสำเร็จสูงต่อตัวพนักงาน เช่น เฮาส์ และชาร์เมอร์ (House & Shamir, 1991) นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการอีกกลุ่มหนึ่งที่ให้รายละเอียดถึงวิธีการสร้างความเชื่อมั่นให้กับพนักงานโดยแนะนำให้ผู้บริหารพุ่งประเด็นสนใจไปที่สัมฤทธิ์ผลของงาน (Focus on followers' task accomplishments) ซึ่งจะช่วยต่อต้านความล้มเหลวด้วย (Bennis & Nanus, 1985; Conger, 1989a, 1989b; Neilsen, 1986) จากผลการศึกษาดังกล่าวจึงกำหนดองค์ประกอบด้านการแสดงความเชื่อมั่นและการคาดหวังผลการปฏิบัติงานสูงเป็นองค์ประกอบหนึ่งในการวิจัย

องค์ประกอบที่สอง การผลักดันให้เกิดการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

สเตราสส์ (Strauss, 1977) แคนเตอร์ (Kanter, 1979) และเบอร์ก (Burke, 1986) แนะนำให้ผู้บริหารกระตุ้นให้เกิดการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เนิลเซน (Neilsen, 1986) ได้แนะนำให้ผู้บริหารใช้วิธีการบริหารแบบมีส่วนร่วม ล็อก (Locke, 1990) ได้แนะนำให้หัวหน้างานหรือผู้นำกลุ่มสนับสนุนการมีส่วนร่วมในการตั้งเป้าหมายขององค์กรจากพนักงาน บล็อก (Block, 1987) ได้ชี้แนะแนวทางให้ผู้บริหารส่งเสริมให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็นและร่วมประชุมกัน นอกจากนี้คองเกอร์ (Conger, 1989b) ยังเสนอแนะให้ผู้บริหารส่งเสริมความรับผิดชอบและความริเริ่มของพนักงานโดยการให้อิสระแก่พนักงานในการตัดสินใจและด้วยข้อเสนอแนะจากผลการศึกษาที่กล่าวมา จึงได้กำหนดองค์ประกอบพฤติกรรมกรรมการผลักดันให้เกิดการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของผู้บริหาร เป็นองค์ประกอบหนึ่งสำหรับการวิจัยในครั้งนี้

องค์ประกอบที่สาม การให้อิสระในการแก้ไขปัญหาที่เกิดจากข้อจำกัดขององค์การ

มีนักวิชาการจำนวนหนึ่งให้ข้อคิดเห็นต่อการดำเนินการทำให้พนักงานมีลักษณะการเพิ่มพลัง (Experience empowerment) ว่าจะต้องให้อิสระในการจัดการกับข้อจำกัดทั้งหลายที่เกิดขึ้นในองค์กร กล่าวคือ สามารถปรับปรุงหรือยืดหยุ่นต่อระเบียบขั้นตอนหรือกฎเกณฑ์บางอย่างที่เป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน

ให้มีประสิทธิภาพ การลดขั้นตอนคำสั่ง (Block. 1987) ให้ความมีอิสระ (Autonomy) (House. 1988b; Kouzes & Posner. 1987) มีอิสระที่จะคิดริเริ่ม (Carkhuff. 1989; McClelland. 1975) การไม่ยึดมั่นในการสั่งการตามลำดับจากบนลงล่าง (Quinn & Spreitzer. 1997) และจากการศึกษาค่านิยมเกี่ยวกับการทำงานในคนไทยก็พบว่าคนไทยต้องการการทำงานที่มีอิสระ (ไพศาล ไกรสิทธิ์. 2524) ดังนั้นจากข้อเสนอแนะทางวิชาการดังกล่าว การวิจัยในครั้งนี้จึงกำหนดองค์ประกอบพฤติกรรมของผู้บริหารที่เพิ่มพลังการทำงานให้พนักงานอีกองค์ประกอบหนึ่งได้แก่ การให้อิสระในการแก้ไขปัญหาที่เกิดจากข้อจำกัดขององค์การ

องค์ประกอบที่สี่ การสร้างเป้าหมายของงานให้ชัดเจนและมีคุณค่า

งานที่มีคุณค่าเป็นองค์ประกอบสำคัญต่อการสร้างเป้าหมายให้ชัดเจนและมีคุณค่า (Hui. 1994) อย่างไรก็ตามมีนักวิชาการจำนวนหนึ่งเสนอแนะว่า การสร้างเป้าหมายให้มีคุณค่าและชัดเจนเกี่ยวข้องกับกระตุ้นให้เห็นคุณค่าของงาน (Block. 1987; Burke. 1986; Kouzes & Posner. 1987; McClelland. 1975; Vogt & Murrell. 1990) และยังมีผู้เสนอแนะเพิ่มเติมอีกว่าคุณค่าของงานสามารถกระตุ้นให้เกิดขึ้นได้โดยการทำให้พนักงานรู้สึกว่หน้าที่ที่เขากำลังทำอยู่เป็นสิ่งที่ดีควรทำและมีคุณค่าต่อสังคม (Kouzes & Posner. 1987; McClelland. 1975) หรืออาจจะกระตุ้นพนักงานด้วยความคิดใหม่ ๆ (Burke. 1986; Kouzes & Posner. 1987; Vogt & Murrell. 1990) อย่างไรก็ตามการสร้างเป้าหมายให้ชัดเจนและมีคุณค่ามีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับลักษณะงานที่มีคุณค่าหรือมีความสำคัญ วิธีการหนึ่งที่จะทำให้งานมีคุณค่าหรือมีความหมายได้แก่ การช่วยให้พนักงานเข้าใจว่างานที่เขากำลังทำอยู่ส่งผลต่อประสิทธิภาพโดยรวมขององค์การเพียงใด และเป้าหมายที่ชัดเจนที่กำหนดขึ้นก็จะต้องมีความสำคัญหรือมีความหมายต่อพนักงานด้วย การชัดเจนมีนัยมากกว่าการมีความหมายเพราะการชัดเจนรวมถึงมิติทางอารมณ์เข้ามาด้วย และการเพิ่มพลังตามแนวคิดของคองเกอร์และคานันโก (Conger & Kanungo. 1988) ได้รวมถึงการชัดเจนที่มีมิติของอารมณ์และการกระตุ้นความสนใจภายในเข้าไปด้วย ดังนั้นสำหรับการวิจัยในครั้งนี้จึงสนใจศึกษาองค์ประกอบพฤติกรรมของผู้บริหารที่เพิ่มพลังการทำงานให้พนักงานด้านการสร้างเป้าหมายงานให้ชัดเจนและมีคุณค่า

องค์ประกอบที่ห้า การส่งเสริมการพัฒนาทักษะในการทำงาน

องค์ประกอบนี้ไม่ได้กล่าวไว้ในกรอบแนวคิดของคองเกอร์และคานันโก (Conger & Kanungo. 1988) แต่จากผลการศึกษานักวิชาการจำนวนหนึ่งพบว่าส่งเสริมให้พนักงานมีทักษะในการทำงานเป็นพฤติกรรมของผู้บริหารที่จะส่งผลให้พนักงานมีประสิทธิภาพเพิ่มพลังและส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานด้วย (Konczak, et al. 2000) ผู้บริหารที่มีประสิทธิผลหรือได้ชื่อว่าเป็นผู้มีภาวะผู้นำสูงควรจะสนับสนุนให้พนักงานได้มีโอกาสการพัฒนาทักษะที่จำเป็นอาจจะด้วยวิธีการฝึกอบรมหรือวิธีการสอนงานหรือวิธีการอื่นที่เป็นการสนับสนุนให้พนักงานบรรลุเป้าหมาย (Burke. 1986; House. 1988b; Kanter. 1979; McClelland. 1975; Vogt & Murrell. 1990) และจากผลการศึกษาดูการวิเคราะห์เหตุการณ์สำคัญ (Critical Incident) ในกลุ่มพนักงานระดับกลางในองค์กรธุรกิจของญี่ปุ่นที่มาตั้งในประเทศไทยก็พบว่าองค์ประกอบพฤติกรรมของผู้บริหารหนึ่งในสี่องค์ประกอบ ได้แก่ การให้โอกาสพนักงานได้รับการพัฒนา (วันชัย ธรรมจักร และคณะ. 2542) การวิจัยในครั้งนี้ จึงกำหนดให้พฤติกรรมส่งเสริมการพัฒนาทักษะในการทำงานของผู้บริหารเป็นองค์ประกอบของพฤติกรรมของผู้บริหารที่เพิ่มพลังการทำงานให้พนักงานอีกองค์ประกอบหนึ่ง

องค์ประกอบที่หก การให้โอกาส/แนะนำและการปฏิบัติงานแบบใหม่

การให้โอกาส การแนะนำและการส่งเสริมให้กล้าคิดกล้าเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานแบบใหม่ ๆ นับได้ว่าเป็นพฤติกรรมของผู้บริหารที่สำคัญประการหนึ่ง โทมัสและเวลท์เฮาส์ (Thomas & Velthouse. 1990) ซึ่งให้เห็นว่าแนวคิดการเพิ่มพลัง เกิดขึ้นเมื่อองค์กรต้องเผชิญภาวะการแข่งขันและต้องเปลี่ยนแปลง เพื่อแสวงหาวิธีการบริหารจัดการที่สามารถกระตุ้นพฤติกรรมกล้าเสี่ยง (Risk taking) การคิดและทำในสิ่งใหม่ (Innovation) ผู้บริหารจะต้องสร้างความมั่นใจให้พนักงานรับรู้ว่าจะไม่ถูกลงโทษเมื่อพนักงานกล้าที่จะลองผิดลองถูกในขณะเดียวกันก็ต้องช่วยให้พนักงานเรียนรู้จากสิ่งที่ผิดพลาดซึ่งจะช่วยลดการกระทำผิดซ้ำซากได้ด้วย (McConnell. 1994; Wallace. 1993) และจากการศึกษาขององค์ประกอบพฤติกรรมของผู้บริหารที่เพิ่มพลังการทำงานให้พนักงานโดยคอนซ์ซัคและคณะ (Konczak, et al. 2000) ก็พบว่าพฤติกรรมการให้โอกาส/แนะนำและการปฏิบัติงานแบบใหม่เป็นองค์ประกอบหนึ่งในหกองค์ประกอบ ดังนั้นผู้วิจัยจึงสนใจนำมาศึกษาอีกครั้งหนึ่ง

องค์ประกอบที่เจ็ด การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร

การบริหารจัดการองค์การในปัจจุบันการกระจายข้อมูลข่าวสารให้ทั่วถึงนับเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง ถึงกับมีกรกล่าวกันว่า ใครมีข้อมูลข่าวสารอยู่ในมือมากกว่าย่อมเป็นผู้ชนะ นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการจำนวนหนึ่งให้ความสำคัญกับการที่ผู้บริหารจะต้องให้ข้อมูลข่าวสารแก่พนักงานมากที่สุดเท่าที่จะทำได้ (Block. 1987; Kanter. 1979) การเพิ่มพลังในพนักงานจะเกิดขึ้นได้ จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจะต้องกระจายข้อมูลข่าวสารและความรู้ไปยังพนักงานซึ่งจะทำให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้ในระดับที่เหมาะสมที่สุด เต็มตามศักยภาพขององค์การ (Ford & Flottler. 1995) และจากการศึกษาขององค์ประกอบพฤติกรรมของผู้บริหารที่เพิ่มพลังการทำงานให้พนักงานของคอนซ์ซัคและคณะ (Konczak, et al. 2000) ก็พบว่า การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างผู้บริหารกับพนักงานเป็นหนึ่งในหกองค์ประกอบที่เด่นชัด และผลการศึกษาในประเทศไทยก็พบว่าพฤติกรรมของผู้บริหารด้านการติดต่อสื่อสารมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน (เกสรฯ สุขสว่าง. 2540) ผู้วิจัยจึงสนใจนำมาศึกษาอีกครั้งหนึ่ง

องค์ประกอบที่แปด การให้โอกาสรับผิดชอบ/ตรวจสอบและให้ข้อมูลย้อนกลับ

การที่พนักงานรับรู้ว่าตนเองจะต้องรับผิดชอบต่อการกระทำหรือหน้าที่ของตนถือว่าเป็นเรื่องสำคัญ ในขณะที่ความรับผิดชอบจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อพนักงานได้รับมอบหมายให้มีอำนาจหน้าที่ (Authority) และมีโอกาสได้รับรู้ผลการกระทำของตน ซึ่งจะส่งผลต่อเนื่องให้พนักงานสามารถตรวจสอบหรือทบทวนว่าสิ่งที่ตนได้กระทำไปได้ผลเป็นประการใด ฟอร์ดและฟอตเลอร์ (Ford & Fottler. 1995) เสนอไว้ว่าการเพิ่มพลังจะเกิดขึ้นจากการกระจายอำนาจแต่ในขณะเดียวกันผู้บริหารจะต้องจัดให้มีกลวิธีให้เกิดการรับผิดชอบต่อผลงานที่เกิดขึ้นของบุคคลหรือทีมงานด้วย ความรับผิดชอบจะมีสองส่วน คือ ส่วนที่เป็นการรู้จักและ/หรือความรู้สึกทางอารมณ์ที่จะรับผิดชอบ อีกส่วนหนึ่งจะเป็นการให้พนักงานมีโอกาสตัดสินใจหรือพิจารณาผลการกระทำของตนว่าแตกต่างไปจากเกณฑ์หรือความคาดหวังขององค์การเพียงใด (Accountability) (Eylon. 1993: 42) นอกจากนี้ คองเกอร์ (Conger. 1989b) ได้กล่าวถึงการเปลี่ยนแปลงอำนาจหน้าที่ (Authority) จะต้องไปพร้อมกับการเปลี่ยนระบบหรือวิธีการวัดผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้เพื่อให้พนักงานหรือทีมงานสามารถตรวจสอบการถูกประเมินและรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงานของตนได้ ดังนั้นการวิจัยในครั้งนี้จึงกำหนดองค์ประกอบที่เป็นพฤติกรรมของผู้บริหารที่เพิ่มพลังการทำงานให้พนักงานขึ้นมาได้แก่ การให้โอกาสรับผิดชอบ/ตรวจสอบและให้ข้อมูลย้อนกลับ

ต่อไปจะเป็นการสรุปความหมายหรือคำนิยามของทั้งแปดองค์ประกอบที่จัดได้ว่าเป็นพฤติกรรมของผู้บริหารที่เพิ่มพลังการทำงานให้พนักงาน ที่ใช้ในการสร้างแบบวัดสำหรับการวิจัยในครั้งนี้

การแสดงความเชื่อมั่นและคาดหวังผลสูง หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่มุ่งหวังจะสร้างความเชื่อมั่นให้กับพนักงานในขณะเดียวกันก็ต้องการแสดงความเชื่อมั่นให้พนักงานเห็นว่าพนักงานสามารถปฏิบัติงานได้ผลสูงตามการคาดหวังของผู้บริหาร ทั้งนี้เพื่อให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้ผลในระดับที่สูงขึ้น รวมถึงการแสดงให้เห็นถึงการยอมรับในความสำเร็จของพนักงาน ทั้งนี้เพื่อให้พนักงานรับรู้ว่าคุณมีความสามารถหรือศักยภาพตามความคาดหวังของผู้บริหาร

การผลักดันให้เกิดการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่มุ่งหวังหรือเรียกร้องให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมและรับรู้ต่อการดำเนินการของหน่วยงาน รวมทั้งการกระตุ้นให้เกิดความกระตือรือร้นที่จะเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจและรวมถึงการให้โอกาสที่จะแสดงความคิดเห็นในสิ่งที่เกี่ยวข้องกับงานที่ปฏิบัติอยู่

การให้อิสระในการแก้ไขปัญหาที่เกิดจากข้อจำกัดขององค์การ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่มุ่งหวังจะลดรายละเอียดและกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ในการบริหารให้น้อยลงเพื่อให้พนักงานมีอิสระพอที่จะสามารถริเริ่มและหาวิธีการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิผลสูงรวมถึงความสามารถที่จะยืดหยุ่นต่อกฎเกณฑ์ที่มีอยู่ ลดขั้นตอนการสั่งการและการบังคับบัญชา ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน

การสร้างเป้าหมายให้ชัดเจนและมีคุณค่า หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่มุ่งหวังให้พนักงานตระหนักและเห็นคุณค่าของเป้าหมายของงานที่รับผิดชอบอยู่ โดยเริ่มจากการอธิบายให้เห็นคุณค่าของงานที่ทำว่ามีความสำคัญต่อตนเองอย่างไรและพยายามเชื่อมโยงงานที่ทำว่าสำคัญต่อภารกิจขององค์การ และเชื่อมต่อไปถึงคุณค่าที่มีต่อสังคม การเห็นคุณค่าของเป้าหมายและของงานจะช่วยให้เกิดแรงจูงใจภายในและการรู้สึกว่าคุณค่าตนเองก็เป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญ (identity) ขององค์การ

การส่งเสริมการพัฒนาทักษะในการทำงาน หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่มุ่งหวังให้ความสำคัญและสนับสนุนให้โอกาสพนักงานได้รับการพัฒนาความรู้และทักษะในการทำงานเพิ่มเติม อาจจะโดยการส่งเสริมให้ได้รับการศึกษา ฝึกอบรมเพิ่มเติมทั้งในและนอกองค์การ ทั้งนี้เพื่อให้พนักงานได้เรียนรู้เทคนิคและวิธีการใหม่ ๆ ที่จะนำมาปฏิบัติงานให้มีประสิทธิผลสูง

การให้โอกาส/แนะนำและการปฏิบัติงานแบบใหม่ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่มุ่งหวังและสนับสนุนให้พนักงานกล้าที่จะคิดหาวิธีการใหม่ ๆ และกล้าที่จะลองผิดลองถูกในการปฏิบัติงาน โดยที่ผู้บริหารจะไม่ใช้วิธีตำหนิหรือลงโทษเมื่อพนักงานเกิดความผิดพลาดอันเนื่องมาจากความพยายามที่จะทำงานให้ประสบความสำเร็จสูงขึ้น แต่ผู้บริหารจะใช้วิธีการแนะนำ การสอนงานและมุ่งที่จะแก้ไขให้การปฏิบัติงานมีความถูกต้องมากกว่าการตำหนิหรือลงโทษ ทั้งนี้เพื่อลดการกระทำผิดซ้ำ

การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่มุ่งหวังให้พนักงานได้รับรู้ข่าวสารโดยเฉพาะข่าวสารที่จำเป็นต่อผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้การได้รับข้อมูลข่าวสารอย่างทั่วถึงจะช่วยให้พนักงานรับรู้ความเป็นไปหรือสถานการณ์ขององค์กรและจะช่วยให้สามารถปรับเปลี่ยนแนวทางการทำงานได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงไม่ว่าจะเป็นเรื่องความต้องการหรือความคาดหวังจากภายในองค์กรและนอกองค์กร

การให้โอกาสรับผิดชอบ/ตรวจสอบและให้ข้อมูลย้อนกลับ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่มุ่งหวังให้พนักงานมีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ในขณะที่เดียวกันก็ต้องรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงานของตนด้วย ทั้งนี้พนักงานจะรู้สึกรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงานของตนไม่น้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับ การที่ผู้บริหารจะมีกลวิธีให้พนักงานได้รับรู้ผลการปฏิบัติงานของตนและมีเกณฑ์ของสัมฤทธิ์ผลที่พนักงานจะสามารถตรวจสอบได้ด้วย

ที่กล่าวมาเป็นองค์ประกอบพฤติกรรมของผู้บริหารที่เพิ่มพลังการทำงานให้พนักงานที่กำหนดขึ้น จากผลการศึกษาที่ผ่านมาและได้นำมาเป็นกรอบในการสร้างแบบวัดสำหรับการวิจัยในครั้งนี้ นอกจากนี้เพื่อให้แบบวัดที่สร้างขึ้นมีความสอดคล้องกับสถานการณ์และกลุ่มบุคคลซึ่งในที่นี้ได้แก่กลุ่มปลัดและพนักงานส่วนตำบลในจังหวัดชายแดนภาคใต้ ผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์ปลัดและพนักงานที่ปฏิบัติหน้าที่ในจังหวัดชายแดนภาคใต้เกี่ยวกับบรรยากาศ พฤติกรรมการบริหารงานของปลัดตลอดจนปฏิสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานร่วมกันของปลัดและพนักงานโดยได้นำผลการสัมภาษณ์มาประยุกต์เข้ากับองค์ประกอบที่สังเคราะห์ขึ้นจากแนวคิดและทฤษฎี ซึ่งการดำเนินการดังกล่าวทำให้ได้ข้อมูลที่เสริมหรือเพิ่มเติมจากองค์ประกอบเดิมที่มีอยู่และทำให้ได้องค์ประกอบใหม่ตลอดจนมีการปรับปรุงผสมผสานบางองค์ประกอบที่กำหนดไว้เดิมเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ สิ่งแวดล้อมและธรรมชาติของการบริหารงานในองค์กรบริหารส่วนตำบล ต่อไปจะกล่าวถึงผลการศึกษาที่ผ่านมาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของผู้บริหารที่เพิ่มพลังการทำงานให้พนักงานกับพลังการทำงานด้านจิตใจ ซึ่งได้นำมาศึกษาได้ฐานะเป็นตัวแปรสื่อกลางของการวิจัยครั้งนี้

พฤติกรรมของผู้บริหารที่เพิ่มพลังการทำงานให้พนักงานกับพลังการทำงานด้านจิตใจของพนักงาน (Leader Empowerment Behaviors and the Followers' Psychological Empowerment)

คองเกอร์และคานันโก (Conger & Kanungo. 1988) ได้รวบรวมและสรุปข้อเสนอแนะของนักวิชาการในอดีตที่ผ่านมาถึงเงื่อนไขที่จะทำให้การรับรู้ความสามารถ (Self-efficacy) หรืออำนาจของบุคคล (Personal power) ของสมาชิกในองค์กรลดน้อยลงโดยจำแนกเงื่อนไขออกเป็นสี่กลุ่ม ได้แก่ 1) เงื่อนไขจากองค์กร (Organizational factors) 2) รูปแบบการบริหารและนิเทศงาน (Supervisory style) 3) ระบบการให้ผลตอบแทน (Rewards systems) และ 4) การออกแบบงาน (Job design) ซึ่งเงื่อนไขดังกล่าวถือว่าเป็นขั้นตอนที่หนึ่ง (Stage 1) ตามกระบวนการเพิ่มพลังห้าขั้นตอนของคองเกอร์และคานันโก (Conger & Kanungo. 1988: 475) สำหรับการวิจัยในครั้งนี้สนใจศึกษาในส่วนที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการใช้เทคนิคและกลยุทธ์ในการบริหารจัดการองค์กร ซึ่งถือว่าอยู่ในขั้นตอนที่สอง (Stage 2) (ดูภาพประกอบ 1) โดยมุ่งประเด็นเฉพาะไปที่พฤติกรรมกรรมการบริหารงานของผู้บริหารหรือหัวหน้างาน ซึ่งคองเกอร์และคานันโก (Conger & Kanungo. 1988: 478) ระบุว่าสามารถเพิ่มพลังให้แก่สมาชิกในองค์กรได้ โดยที่การเพิ่มพลังใน ความหมายของคองเกอร์และคานันโก ได้แก่ การที่พนักงานมีความเข้มแข็งในความพยายามโดยการคาดหวังผลในการทำงานหรือมีความเชื่อในความสามารถของตน (Belief in self-efficacy) ซึ่งเป็นองค์ประกอบ

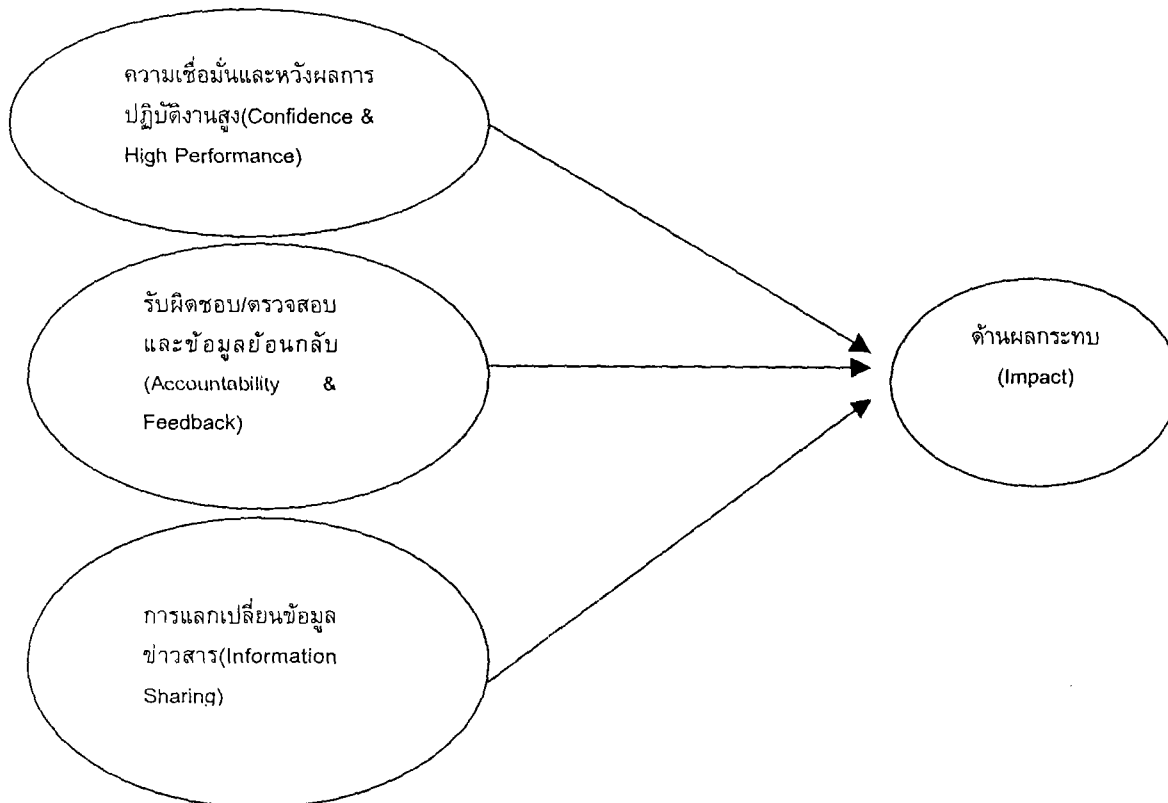
หนึ่งในแนวคิดพลังการทำงานด้านจิตใจ (Spreitzer. 1995a; Thomas & Velthouse. 1990) ที่งานวิจัยในครั้งนี้นำมาศึกษาเช่นเดียวกัน

จากผลการรวบรวมหลักฐานการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของผู้บริหารที่เพิ่มพลังการทำงานให้พนักงานกับพลังการทำงานด้านจิตใจของพนักงานที่ผ่านมา ซึ่งพบว่ายังมีผู้ให้ความสนใจศึกษาไม่มากนัก และเท่าที่พบจะเห็นว่ามีการศึกษาพลังการทำงานด้านจิตใจในมิติรวม (Konczak, et al. 2000) และแม้จะมีการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของผู้บริหารที่เพิ่มพลังการทำงานให้พนักงานกับตัวแปรด้านจิตใจบางตัว เช่น ความเชื่อในความสามารถของตนในการทำงาน การรับรู้การควบคุมตนเองเกี่ยวกับการทำงาน (Personal control) และความตั้งใจและกระตือรือร้นที่จะมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นหรือมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในองค์การ (Voice) (Hui. 1994) แต่ยังไม่พบว่ามีผู้นำมิติของพลังการทำงานด้านจิตใจครบทั้งสี่มิติมาศึกษาพร้อมกันโดยทำการวิเคราะห์ทั้งในมิติรวมและจำแนกรายมิติซึ่งได้ทำการศึกษาในครั้งนี้

ผลการศึกษาของคอนซ์ซัคและคณะ (Konczak, et al. 2000) พบว่าพฤติกรรมของผู้บริหารที่เพิ่มพลังการทำงานให้พนักงานทั้งหกองค์ประกอบ ได้แก่ การส่งเสริมการตัดสินใจด้วยตนเอง การกระจายอำนาจ การส่งเสริมการพัฒนาทักษะในการทำงาน การให้โอกาส/การสอนงานและแนะนำการปฏิบัติงานแบบใหม่ การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร และการให้โอกาสรับผิดชอบ/ตรวจสอบ มีความสัมพันธ์กับพลังการทำงานด้านจิตใจ ซึ่งการศึกษานี้ไม่ได้วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบของพฤติกรรมของผู้บริหารที่เพิ่มพลังการทำงานให้พนักงานกับแต่ละมิติของพลังการทำงานด้านจิตใจ ส่วนผลการศึกษาของฮุย (Hui. 1994) พบว่าผู้บริหารที่มีพฤติกรรมผลักดันและให้โอกาสการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของพนักงานมีความสัมพันธ์โดยตรงกับการรับรู้การควบคุมตนเองเกี่ยวกับการทำงาน และยังสัมพันธ์กับความตั้งใจ/กระตือรือร้นที่จะมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นหรือมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในองค์การ ส่วนพฤติกรรมการให้อิสระในการแก้ไขปัญหาอันเกิดจากข้อจำกัดขององค์การมีความสัมพันธ์โดยตรงกับการรับรู้ในการควบคุมตนเองเกี่ยวกับการทำงาน และมีข้อสังเกตที่น่าสนใจว่าองค์ประกอบพฤติกรรมการเพิ่มพลังของผู้บริหารที่สุยนำมาศึกษาไม่มีความสัมพันธ์กับความเชื่อในความสามารถของตนในการทำงาน ซึ่งไม่สอดคล้องกับข้อเสนอของคองเกอร์และคานันโก (Conger & Kanungo. 1988: 478)

สำหรับการศึกษาในครั้งนี้นอกจากจะหาความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบพฤติกรรมของผู้บริหารที่เพิ่มพลังการทำงานให้พนักงานกับพลังการทำงานด้านจิตใจที่เป็นแนวคิดที่เกิดจากการรวมทั้งสี่มิติแล้ว ยังได้หาความสัมพันธ์ระหว่างบางองค์ประกอบของพฤติกรรมของผู้บริหารที่เพิ่มพลังการทำงานให้พนักงานกับในบางมิติของพลังการทำงานด้านจิตใจ ได้แก่ มิติด้านผลกระทบ ด้านศักยภาพหรือความสามารถ ด้านความหมาย/ความสำคัญ และด้านความมีอิสระในการตัดสินใจที่จะเปลี่ยนแปลง/ปรับปรุงการทำงาน ดังมีรายละเอียดของผลการศึกษาที่ผ่านมาดังนี้

ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของผู้บริหารที่เพิ่มพลังการทำงานให้พนักงานกับพลังการทำงานด้านจิตใจของพนักงาน ด้านผลกระทบ



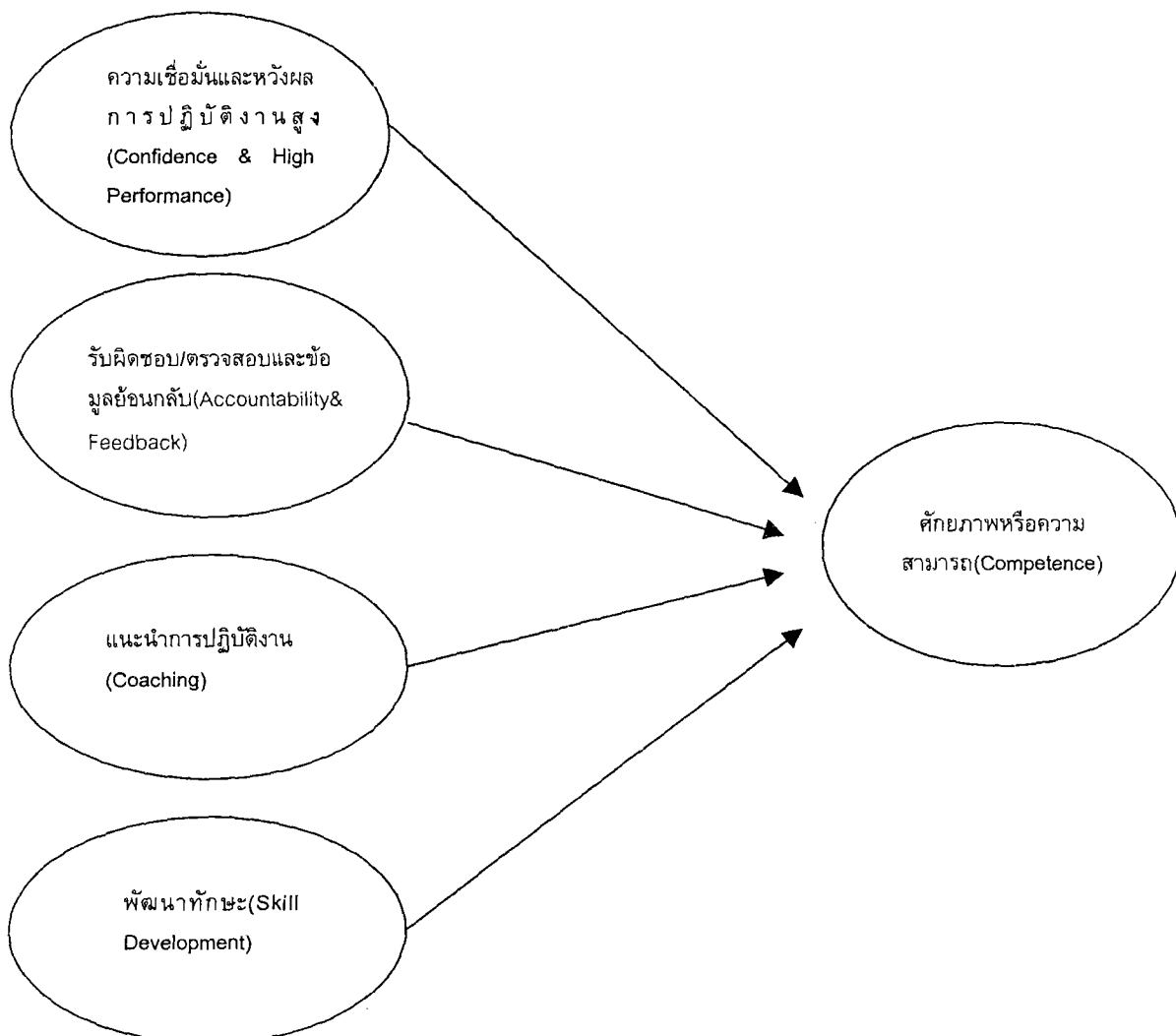
ภาพประกอบ 3 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของผู้บริหารที่เพิ่มพลังการทำงานให้พนักงานด้านความเชื่อมั่นและหวังผลการปฏิบัติงานสูง ด้านความรับผิดชอบ/ตรวจสอบและข้อมูลย้อนกลับ และด้านการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร กับพลังการทำงานด้านจิตใจของพนักงาน ด้านผลกระทบ

จากภาพประกอบ 3 อธิบายได้ว่าจากแบบแผนการรู้คิดในการเพิ่มพลังของโทมัสและเวลท์เฮาส์ โดยเฉพาะในส่วนของ การวัดประเมินงาน มีองค์ประกอบหนึ่งในสี่องค์ประกอบ ได้แก่ องค์ประกอบด้านผลกระทบ (Thomas & Velthouse, 1990) หมายถึง ระดับของการรู้คิดของพนักงานต่อผลที่เกิดจากการทำงานในหน้าที่ว่าเมื่อทำงานสำเร็จแล้วจะมีผลต่อหน่วยงานอย่างไร ซึ่งมีความหมายเทียบเคียงกันได้กับแนวคิดคุณลักษณะงานของแฮคแมนและโอลด์แฮม ในส่วนที่เป็นภาวะทางจิตวิทยา ด้านการทราบผลการปฏิบัติงาน (Knowledge of results) ซึ่งการจะทราบผลการปฏิบัติงานได้นั้น งานจะต้องถูกออกแบบให้สามารถแสดงผลกระทบที่เกิดจากการทำงานของพนักงาน อย่างน้อยที่สุดพนักงานจะต้องได้รับการมอบหมายให้รับผิดชอบในการปฏิบัติงานในหน้าที่นั้น นอกจากนี้ยังต้องมีโอกาสได้รับรู้ผลที่เกิดจากปฏิบัติงานของตน (Kraimer, et al. 1999) ดังนั้นผู้บริหารจึงควรให้โอกาสรับผิดชอบ/ตรวจสอบและให้ข้อมูลย้อนกลับแก่พนักงานตลอดจนการมีกลวิธีที่จะแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน (Spreitzer, 1992) จึงจะทำให้พนักงานเกิดการรู้คิดต่อผลกระทบ ที่เกิดขึ้น

อีกประการหนึ่งถ้าจะพิจารณาตามทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy theory) สรุปได้ว่าแรงจูงใจของบุคคลที่จะเพิ่มความพยายามในการปฏิบัติงาน ขึ้นอยู่กับความคาดหวังสองประการ (Lawler, 1973) ประการแรก ความพยายามจะทำให้ได้ถึงระดับพฤติกรรมปฏิบัติที่พึงปรารถนา ประการที่สอง พฤติ

กรรมการปฏิบัติงานที่กระทำไปจะทำให้ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการ และเมื่อเทียบกับแนวคิดของแบนดูรา จะเห็นได้ว่าในประการแรกนั้น จะสอดคล้องกับการรับรู้ความสามารถของตน กล่าวคือคนที่เชื่อในความสามารถของตนสูงก็จะมีความพยายามสูง ยิ่งพยายามมากก็ยิ่งตระหนักในความสามารถของตนมาก ส่วนประการที่สอง ตรงกับการคาดหวังผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น (Outcome expectation) (Bandura. 1986) กล่าวคือถ้าผลที่เกิดขึ้นจากการกระทำมีผลกระทบสูง โดยเฉพาะกระทบต่อการบริหาร กลวิธีหรือต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของหน่วยงานก็ยิ่งจะทำให้บุคคลมีแรงจูงใจสูงในการปฏิบัติงาน ดังนั้นถ้าผู้บริหารคาดหวังจากพนักงานสูงก็จะช่วยเพิ่มการรับรู้ในผลกระทบจากการปฏิบัติหน้าที่ของพนักงานได้ประการหนึ่ง

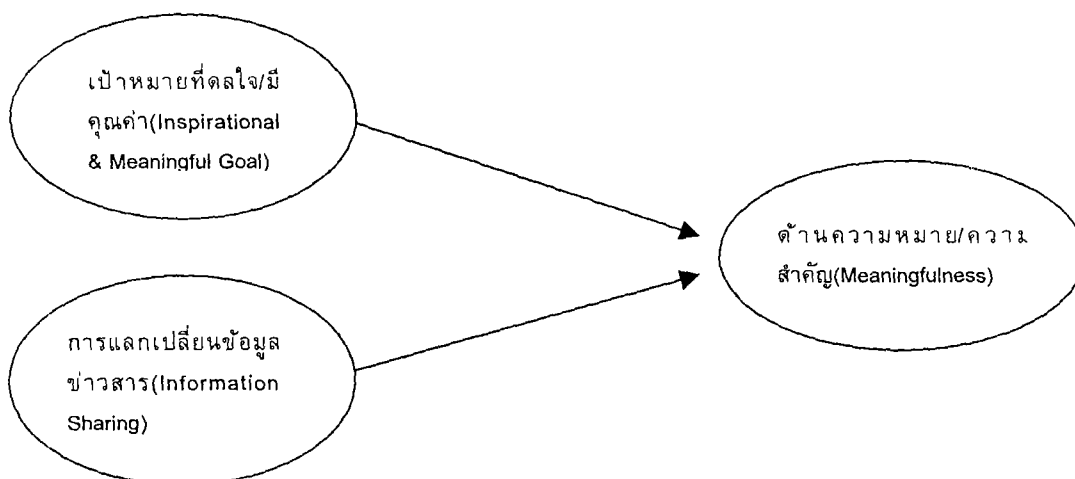
ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของผู้บริหารที่เพิ่มพลังการทำงานให้พนักงานกับพลังการทำงานด้านจิตใจของพนักงาน ด้านศักยภาพหรือความสามารถ



ภาพประกอบ 4 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของผู้บริหารที่เพิ่มพลังการทำงานให้พนักงาน ด้านความเชื่อมั่นและหวังผลการปฏิบัติงานสูง ด้านความรับผิดชอบ/ตรวจสอบและข้อมูลย้อนกลับ ด้านการแนะนำการปฏิบัติงาน และด้านการพัฒนาทักษะ กับพลังการทำงานด้านจิตใจของพนักงาน ด้านศักยภาพหรือความสามารถ

จากภาพประกอบ 4 อธิบายได้ว่าแนวคิดในการสร้าง (Construct) พฤติกรรมของผู้บริหารที่เพิ่มพลังการทำงานให้พนักงานขึ้นมา มีสาระสำคัญอยู่ที่แนวคิดที่สร้างขึ้นมานั้นสัมพันธ์กับประสบการณ์การเพิ่มพลัง (Empowerment experiences) ของพนักงานเป็นประการใด ซึ่งประสบการณ์การเพิ่มพลังประการหนึ่งตามแบบแผนที่เสนอโดยคองเกอร์และคานันโก (Conger & Kanungo. 1988) คือ ความเชื่อในความสามารถของตน หรือการรับรู้ความสามารถของตน คองเกอร์และคานันโก แนะนำว่าการจะเพิ่มความเชื่อในความสามารถของตนในหมู่พนักงานทำได้หลายวิธี วิธีหนึ่งในจำนวนนั้นคือการแสดงพฤติกรรมของผู้บริหารที่มีต่อพนักงาน ซึ่งจากผลการศึกษาที่ผ่านมาพบว่าผู้บริหารที่แสดงความเชื่อมั่นและคาดหวังผลการปฏิบัติงานสูง ส่งเสริมการพัฒนาทักษะในการทำงาน การให้โอกาส/แนะนำการปฏิบัติงานแบบใหม่และการมอบความรับผิดชอบ/ตรวจสอบและให้ข้อมูลย้อนกลับ (Conger & Kanungo. 1988; Konczak, et al. 2000; Kraimer, et al. 1999) ซึ่งพฤติกรรมของผู้บริหารดังกล่าวมา จะช่วยเพิ่มความเชื่อในความสามารถของพนักงาน และจากผลของการศึกษาของวัลภา สบายยิ่ง (2542) ก็พบว่า พนักงานชายตรงที่มีประสบการณ์หรือมีทักษะในการทำงานจะช่วยให้ผลการปฏิบัติงานดีขึ้นโดยอิทธิพลดังกล่าวจะส่งผ่านทางการรับรู้ความสามารถของพนักงาน

ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของผู้บริหารที่เพิ่มพลังการทำงานให้กับพลังการทำงานด้านจิตใจของพนักงาน ด้านความหมาย/ความสำคัญ



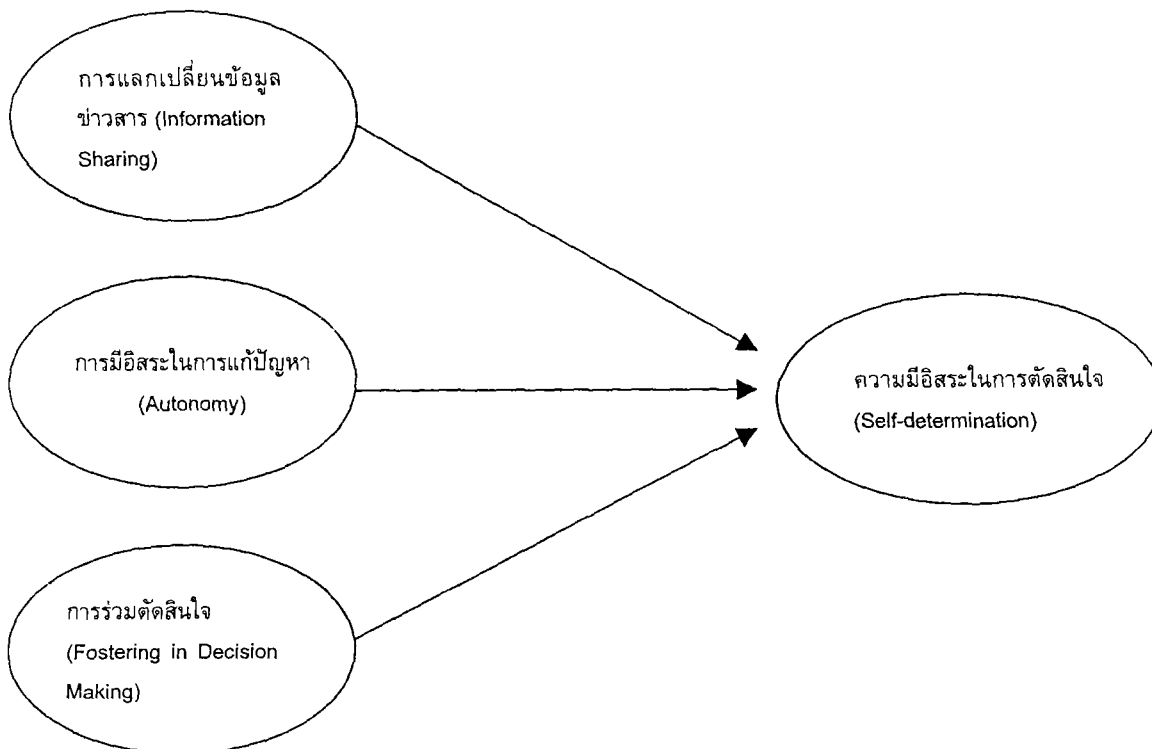
ภาพประกอบ 5 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของผู้บริหารที่เพิ่มพลังการทำงานให้พนักงาน ด้านเป้าหมายที่ดลใจ/มีคุณค่า และด้านการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกับพลังการทำงานด้านจิตใจของพนักงาน ด้านความหมาย/ความสำคัญ

จากภาพประกอบ 5 อธิบายได้ว่าสาเหตุหนึ่งที่แนวคิดของโทมัสและเวลท์เฮาส์ (Thomas & Velthouse. 1990) ไม่เห็นการให้รางวัลหรือการลงโทษเพราะสิ่งนั้นเป็นสาเหตุจากภายนอกตัวบุคคล แต่แนวคิดนี้เน้นไปที่ตัวบุคคลและมุ่งไปทำงาน จึงไม่ให้ความสำคัญในเรื่องรางวัล/การลงโทษซึ่งเป็นสิ่งที่เกิดจากคนอื่นดำเนินการให้หรือเป็นปัจจัยภายนอก

แนวคิดเกี่ยวกับงานในความหมายนี้ งานประกอบไปด้วยกิจกรรมหรือการปฏิบัติ (Activities) และเป้าหมาย (Purpose) (Thomas & Velthouse. 1990: 668) ซึ่งทั้งสองอย่างนี้มีความแตกต่างกัน โดยจะ

สังเกตได้ว่าแบบแผนแรงจูงใจภายในของ ดีซี (Deci, 1975) ให้ความสำคัญเฉพาะส่วนที่เป็นกิจกรรมหรือการปฏิบัติ ดังนั้นผลการศึกษาของดีซีส่วนใหญ่จึงเป็นเรื่องเกี่ยวกับเกมส์ โดยมีวัตถุประสงค์หลักอยู่ที่ความสนุกสนานของกิจกรรมในขณะที่แนวคิดการเพิ่มพลังของโทมัสและเวลส์เฮาส์ (Thomas & Velthouse, 1990: 668) โดยเฉพาะส่วนที่เรียกว่า การวัดประเมินงานนั้น มีส่วนประกอบที่แสดงให้เห็นการให้ความสำคัญต่อเป้าหมายของงาน คือ องค์ประกอบด้านความหมาย/ความสำคัญของงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดแบบแผนคุณลักษณะงานของแฮคแมนและโอลด์แฮม ที่ระบุถึงมิติด้านความหมาย/ความสำคัญของงาน ว่าเป็นองค์ประกอบทางจิตวิทยาที่จำเป็นของแรงจูงใจภายในที่เกี่ยวกับงาน (Hackman & Oldham, 1980) เมื่อพิจารณาบทบาทของผู้บริหารที่จะส่งเสริมสนับสนุนให้พนักงานเห็นคุณค่าและความสำคัญของงาน จากผลการศึกษาที่ผ่านมาได้ข้อสรุปที่สอดคล้องกันว่าผู้บริหารจะต้องหาวิธีการตั้งเป้าหมายของงานให้จูงใจและมีคุณค่า ตลอดจนมีพฤติกรรมที่บ่งบอกการเห็นคุณค่าของเป้าหมายและคุณค่าของการทำหน้าที่ที่พนักงานรับผิดชอบอยู่ว่ามีคุณค่าต่อตนเองและผู้อื่นอย่างไร (Bennis & Nanus, 1985; Manz & Sims, 1989) สำหรับผู้บริหารที่มีพฤติกรรมการบริหารโดยให้ความสำคัญกับการกระจายข้อมูลข่าวสารไปสู่พนักงานอย่างทั่วถึง โดยเฉพาะข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวกับกลยุทธ์ในการดำเนินงาน เช่น นโยบาย วัตถุประสงค์ พันธกิจ ของหน่วยงานที่รับผิดชอบ (Lawler, 1992; Spreitzer, 1996) การที่พนักงานได้รับทราบข้อมูลดังกล่าวจะช่วยให้พนักงานมีความเข้าใจในหน้าที่และเป้าหมายของหน่วยงานและของตน ซึ่งจะช่วยให้พนักงานเห็นคุณค่า/ความหมายของงานที่ตนเองรับผิดชอบอยู่เพิ่มขึ้นอีกด้วย

ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของผู้บริหารที่เพิ่มพลังการทำงานให้พนักงานกับพลังการทำงานด้านจิตใจของพนักงาน ด้านความมีอิสระในการตัดสินใจ



ภาพประกอบ 6 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของผู้บริหารที่เพิ่มพลังการทำงานให้พนักงาน ด้านการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร การมีอิสระในการแก้ปัญหา และด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจกับพลังการทำงานด้านจิตใจของพนักงาน ด้านความมีอิสระในการตัดสินใจ

จากภาพประกอบ 6 กล่าวได้ว่าองค์ประกอบที่สำคัญของการเพิ่มพลังประการหนึ่งได้แก่ การควบคุม (Block, 1987; Kanter, 1979) ซึ่งในที่นี้หมายถึง ความรู้สึกอิสระของบุคคล (Personal autonomy) ที่จะสามารถตัดสินใจดำเนินการหรือปรับปรุงเปลี่ยนแปลงการทำหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นด้วยตนเอง ดังเช่นที่แคนเตอร์ (Kanter, 1979) เสนอแนะว่าเป็นอำนาจ (Power) อย่างหนึ่ง แต่เป็นอำนาจที่หมายถึง ความสามารถในการจัดการทรัพยากรที่มีอยู่ให้เป็นประโยชน์ต่อการทำงานให้สำเร็จได้และอาจรวมถึงความสามารถในการเข้าถึงข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นด้วย (Access to information) (Spreitzer, 1992) นอกจากนี้คองเกอร์และคานันโก (Conger & Kanungo, 1988) ได้เสนอแนะว่าแนวคิดของการเพิ่มพลังประการหนึ่งก็คือ การที่บุคคลมีความต้องการจากภายในที่จะตัดสินใจในการปฏิบัติงานด้วยตนเอง (Intrinsic need for self-determination) ต้องการควบคุมและจัดการภายใต้สถานการณ์แวดล้อมที่ตนเองประสบอยู่ ดังนั้น ผู้บริหารควรแสดงพฤติกรรมในลักษณะที่จะช่วยให้พนักงานมีอิสระมากขึ้นที่จะได้ตัดสินใจในการปฏิบัติหน้าที่ของตน ซึ่งพฤติกรรมการให้อิสระในการตัดสินใจในการทำงานน่าจะสอดคล้องกับค่านิยมหรือความต้องการทำงานที่มีอิสระของคนไทย (ไพศาล ไกรสิทธิ์, 2524) และจากผลการศึกษาในสังคมไทยยังพบอีกว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จจะมีพฤติกรรมแก้ปัญหาด้วยวิธีระดมสมอง แสดงให้เห็นการผลักดันให้เกิดการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจประการหนึ่ง (จันทร์ธานี สงวนนาม, 2533)

สำหรับการศึกษาในครั้งนี้ได้ระบุพฤติกรรมของผู้บริหารที่เพิ่มพลังการทำงานให้พนักงาน ที่จะช่วยหรือส่งเสริมให้พนักงานมีอำนาจอิสระที่จะตัดสินใจปฏิบัติงานในหน้าที่รับผิดชอบของตนให้ประสบความสำเร็จได้ด้วยตนเอง สามประการ ได้แก่ การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร การผลักดันให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และการให้อิสระในการแก้ไขปัญหาที่เกิดจากข้อจำกัดขององค์การ

ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของผู้บริหารที่เพิ่มพลังการทำงานให้พนักงานกับผลต่อเนื้อหาของพนักงาน (Relationship between Leader Empowerment Behaviors and Consequences)

การวิจัยครั้งนี้สนใจศึกษาพฤติกรรมของพนักงานที่จะเกิดขึ้นต่อเนื่องจากการที่ผู้บริหารองค์การมีพฤติกรรมการเพิ่มพลัง ผลต่อเนื่องดังกล่าวได้แก่ พฤติกรรมต่อผู้บริหาร ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันในองค์การโดยมีหลักฐานการวิจัยสนับสนุนดังนี้

พฤติกรรมต่อผู้บริหาร (Upward influence) กล่าวได้ว่าการปฏิบัติงานในองค์การใดก็ตาม บุคคลในองค์การย่อมมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน ซึ่งลักษณะของการมีปฏิสัมพันธ์อาจแบ่งได้เป็นสามลักษณะ (Farmer, et al. 1997:18; citing Porter, et al. 1981. *Research in Organizational Behavior*) ลักษณะแรก ได้แก่ พฤติกรรมที่หัวหน้ากระดุนลูกน้อง (Downward influence) เช่น การแสดงออกในลักษณะการมีภาวะผู้นำในการบริหารจัดการ เป็นต้น ลักษณะที่สอง พฤติกรรมที่เพื่อนกระดุนเพื่อนหรือพฤติกรรมที่มีอิทธิพลในระดับเดียวกัน (Lateral influence) เช่น พฤติกรรมระหว่างกลุ่ม อาจจะเป็นการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน เป็นต้น ลักษณะที่สาม ได้แก่ พฤติกรรมที่ลูกน้องหรือพนักงานกระดุนหรือมีอิทธิพลต่อหัวหน้า (Upward influence) เช่น การที่พนักงานมีพฤติกรรมกล้าเสี่ยงหรือทดลองปฏิบัติงานด้วยวิธีการใหม่ ๆ (Risk taking) กล้าเสนอแนะ กล้าแสดงความคิดเห็น ต่อการบริหารงานในองค์การ ซึ่งในอดีตที่ผ่านมามีผู้สนใจศึกษา

ข้างน้อยเมื่อเปรียบเทียบกับพฤติกรรมที่หัวหน้ากระตุ้นลูกน้อง และพฤติกรรมที่คนระดับเดียวกันมีต่อกัน อย่างไรก็ตามพบว่าในระยะหลังมีผู้สนใจศึกษามากขึ้นตามลำดับ (Dutton & Ashford. 1993)

สำหรับการวิจัยในครั้งนี้สนใจศึกษาพฤติกรรมที่ลูกน้องหรือพนักงานมีอิทธิพลต่อหัวหน้าหรือผู้บริหาร (Upward influence) ซึ่งจากการรวบรวมเอกสารการวิจัยที่ผ่านมาพบว่า พฤติกรรมดังกล่าวจำแนกออกเป็นสามกลยุทธ์ (Strategies) ทักษะวิธี (Tactics) (Kipnis, et al. 1980; Schriesheim & Hinkin. 1990; Farmer, et al. 1997) กลยุทธ์แรก ได้แก่ กลยุทธ์แบบแข็ง (Hard strategy) จะประกอบด้วยกลวิธีการเข้าไปแสดงความเห็นแบบตรงไปตรงมา (Assertive) เช่น การใช้คำพูดหรือวาจาก้าวร้าว กลวิธีใช้พลังที่เหนือกว่า (Upward appeals) เช่น การได้ข้อมูลข่าวสารหรือได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารที่เหนือกว่าขึ้นไป กลวิธีการแลกเปลี่ยนที่ไม่เท่าเทียม (Exchange based on dependence of target) เช่น ใช้การอ้างบุญคุณที่เคยมีกันมาก่อน และกลวิธีการร่วมมือ (Coalition) เช่น ใช้การรวมตัวของเพื่อนร่วมงานในการเรียกร้องสิ่งที่ต้องการ กลยุทธ์ที่สอง ได้แก่ กลยุทธ์แบบนุ่มนวล (Soft strategy) จะประกอบด้วยกลวิธีสร้างมิตร (Ingratiation) เช่น การแสดงความเป็นมิตรหรือเป็นลูกน้องที่ดีก่อนที่จะเรียกร้องสิ่งที่ต้องการ กลวิธีการแลกเปลี่ยนที่อยู่บนพื้นฐานต่างตอบแทน (Exchange based on invoking norm of reciprocity) เช่น การเสนอตัวปฏิบัติหน้าที่ด้วยความตั้งใจเพื่อให้ได้ค่าตอบแทนที่สูงขึ้น กลยุทธ์ที่สาม ได้แก่ กลยุทธ์เชิงเหตุผล (Rational strategy) ประกอบด้วยกลวิธีการใช้เหตุผล (Rationality) เช่น การพยายามที่จะอธิบายเหตุผลต่อข้อเรียกร้องที่ต้องการ กลวิธีใช้การแลกเปลี่ยนเพื่อต่อรอง (Exchange as bargaining) เช่น การพยายามยื่นข้อเสนอเพื่อเป็นการต่อรองให้ได้ตามข้อเรียกร้อง เป็นต้น

จากผลการศึกษาวิจัยพบว่า การที่พนักงานจะเลือกวิธีการแสดงพฤติกรรมต่อผู้บริหารแบบใดขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับผู้บริหาร ถ้าผู้บริหารกับพนักงานมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน กระบวนการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจจะเกิดขึ้นมาก พฤติกรรมที่พนักงานใช้ก็จะเป็นกลยุทธ์เชิงเหตุผล (Scandura, et al. 1986) เช่นการพยายามที่จะอธิบายเหตุผลและการต่อรอง เป็นต้น ดังจะเห็นได้จากผลการวิจัยของ แอนซารีและคาพอร์ (Ansari & Kapoor.1987) ได้ทำการศึกษาโดยให้ผู้บริหารระบุถึงพฤติกรรมการบริหารงานของตน (Scenario approach) จากนั้นจะจำแนกพฤติกรรมการบริหารออกเป็นสามประเภท ได้แก่ การใช้อำนาจเผด็จการ ใช้การมีส่วนร่วมและใช้วิธีการสอนงาน ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมกระตุ้นผู้บริหารของพนักงาน จะขึ้นอยู่กับพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหาร ผู้บริหารที่บริหารโดยใช้การมีส่วนร่วม พนักงานจะมีพฤติกรรมกระตุ้นด้วยวิธีการใช้เหตุผลมากกว่าผู้บริหารที่บริหารงานโดยใช้วิธีเผด็จการ

จากที่กล่าวมาแล้ว สรุปได้ว่าพฤติกรรมของผู้บริหารที่เพิ่มพลังการทำงานให้พนักงาน ซึ่งเป็นแนวความคิดการบริหารที่เน้นการให้พนักงานได้แสดงความสามารถของตนอย่างเต็มที่ตามศักยภาพที่มีอยู่เป็นปรัชญาการบริหารที่มองโลกในแง่ดี เน้นการมีส่วนร่วมในการคิดการตัดสินใจของพนักงาน ดังนั้นจึงน่าจะมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมต่อผู้บริหารของพนักงานแบบใช้เหตุผลมากกว่าแบบอื่นซึ่งเนลสัน ฟิลลิปส์ (Phillips. 1997:46) ได้เสนอแนะว่า ควรจะศึกษาการเพิ่มพลังในองค์กรที่มีระดับชั้นการบริหารแนวราบว่าจะมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมต่อผู้บริหารเป็นประการใด ทั้งนี้กล่าวได้ว่าแนวความคิดจัดตั้งองค์การบริหารส่วนตำบลก็มีเป้าหมายเพื่อการกระจายอำนาจการปกครองไปสู่ท้องถิ่นให้มากที่สุดและระดับการบริหารภายในสำนักงานก็ค่อนข้างเป็นแนวราบเพราะเป็นองค์การขนาดเล็กมีระดับการบริหารเพียงสองหรือสามระดับ

ความพึงพอใจในงาน ซึ่งเป็นผลต่อเรื่องอย่างหนึ่งสำหรับการวิจัยในครั้งนี้ ผลการศึกษาของเฟรด ลูแทนส์และคณะ (Luthans, et al. 1987) ก็พบว่า ความพึงพอใจต่อการนิเทศงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันในองค์การ ซึ่งความพึงพอใจต่อการนิเทศงานถือว่าเป็นมิติหนึ่งของความพึงพอใจในงาน นอกจากนี้ยังมีผลการศึกษาที่ยืนยันว่าแนวคิดความพึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันในองค์การ

อย่างคงเส้นคงวา ในขณะที่เดียวกันผลการวิจัยก็พิสูจน์ได้ด้วยว่าทั้งสองแนวคิดนี้ไม่ซ้ำซ้อนกัน (Brook, et al. 1988)

ความผูกพันในองค์กร เป็นตัวแปรหนึ่งที่มีผู้นิยมนำมาศึกษามาก โดยเฉพาะในสาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม/องค์กร และสาขาพฤติกรรมองค์กร โดยส่วนใหญ่จะนำมาศึกษาในสามลักษณะ ได้แก่ **ลักษณะแรก** ศึกษาในฐานะที่เป็นตัวแปรต่อเนื่องที่เป็นผลตามมา (Consequence variables) จากตัวแปรอื่น เช่น ตัวแปรลักษณะส่วนบุคคล การแสดงบทบาท ลักษณะงาน โครงสร้างขององค์กรและความสัมพันธ์กับผู้บริหาร เป็นต้น **ลักษณะที่สอง** ศึกษาในฐานะที่เป็นตัวแปรมาก่อนตัวแปรอื่น (Antecedent variables) เช่น การขาดงานของพนักงาน พฤติกรรมการทำงาน(Performance) การเปลี่ยนงาน การมาสาย (Lateness) และการมีพฤติกรรมอื่นนอกเหนือจากหน้าที่ (Extra-role) เป็นต้น **ลักษณะที่สาม** ศึกษาในลักษณะที่มีความสัมพันธ์กับตัวแปรอื่น เช่น การทุ่มเทให้กับงาน (Job involvement) และความพึงพอใจในงาน(Job satisfaction) เป็นต้น นอกจากความผูกพันต่อองค์กรจะมีความสำคัญในบริบทของการทำงานในหน่วยงานแล้ว ถ้าพิจารณาในมิติที่กว้างออกไปในระดับสังคม ความผูกพันต่อองค์กรจะช่วยให้อัตราการเปลี่ยนหรือโยกย้ายงานลดลง ซึ่งอาจจะส่งผลต่อทั้งผลผลิตและคุณภาพของงานในระดับสังคมให้สูงขึ้น (Mathieu & Zajac. 1990: 171)

ผลการศึกษาดังกล่าววิเคราะห์ห่อภิมาณ (Meta-Analysis) โดยมีความผูกพันต่อองค์กรเป็นตัวแปรต่อเนื่อง พบว่าพฤติกรรมของผู้บริหาร เช่น การสร้างให้เกิดความชัดเจนในการบริหารงาน การใส่ใจในบทบาทของพนักงาน การติดต่อสื่อสารกับพนักงาน และการเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการบริหาร มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในระดับปานกลางถึงระดับมาก (Mathieu & Zajac. 1990) นอกจากนี้ผลการศึกษายังพบอีกว่า ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับพนักงานที่วัดด้วยเครื่องมือวัดที่เรียกว่า Leader-Member Exchange (LMX) มีความสัมพันธ์กับความผูกพันในองค์กรของพนักงาน และยังพบอีกว่าความพึงพอใจในการทำงานก็เป็นผลต่อเนื่องจากความผูกพันในองค์กรอีกด้วย (Kacmar, et al. 1999) จากผลการวิจัยของ จอห์น อี มาทิวและเจมส์ แอล ฟาร์ (Mathieu & Farr.1991) ทำการศึกษาเกี่ยวกับบุคคลสองกลุ่ม ได้แก่กลุ่มพนักงานขับรถโดยสาร จำนวน 194 คน และกลุ่มวิศวกร จำนวน 311 คน โดยมีวัตถุประสงค์สำคัญที่จะแสดงให้เห็นว่าแนวคิด (Concepts) ของความผูกพันในองค์กร ความทุ่มเทให้กับงาน (Job involvement) และ ความพึงพอใจในงาน เป็นแนวคิดที่แยกจากกัน ซึ่งผลการวิจัยก็พบว่าแนวคิดทั้งสามเป็นคนละแนวคิดซึ่งไม่ซ้ำซ้อนกัน โดยพบทั้งจากการวิเคราะห์ในกลุ่มพนักงานขับรถโดยสารและกลุ่มวิศวกร นอกจากนี้ผลการศึกษาในกลุ่มพนักงานขับรถโดยสารยังพบว่าลักษณะการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยงานในที่นี้ประกอบด้วย 1) การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกับพนักงาน 2) การให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และ 3) การมอบหมายงานให้พนักงานด้วยความเป็นธรรม ซึ่งการจัดการทรัพยากรมนุษย์ตามแนวทางดังกล่าวมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันในองค์กร ความทุ่มเทให้กับงาน และความพึงพอใจในงานของพนักงาน ส่วนกลุ่มวิศวกรได้ให้ประเมินพฤติกรรมปฏิบัติงานของหัวหน้างาน (Supervisor performance rating) ในด้านเทคนิคการติดต่อสื่อสาร ความรู้เกี่ยวกับงาน (Job knowledge) ความสามารถในการแก้ไขปัญหา และการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง (Responding to change) ผลการศึกษาพบว่าพฤติกรรมปฏิบัติงานของหัวหน้างานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันในองค์กร ความทุ่มเทให้กับงาน และความพึงพอใจในงาน

ดังนั้นกล่าวโดยสรุปได้ว่าพฤติกรรมของผู้บริหารหรือหัวหน้างานไม่ว่าจะเป็น การสร้างให้เกิดความชัดเจนในการบริหารงาน การเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการบริหาร การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกับพนักงาน การมอบหมายงานให้พนักงานด้วยความเป็นธรรม รวมถึงระดับความใกล้ชิดในความ

สัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน ซึ่งทั้งหมดที่กล่าวมามีความสอดคล้องกับแนวคิดพฤติกรรมของผู้บริหารที่เพิ่มพลังการทำงานให้พนักงานที่ผู้วิจัยนำมาศึกษาในครั้งนี้ ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่าพฤติกรรมของผู้บริหารที่เพิ่มพลังการทำงานให้พนักงานจึงน่าจะมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานและความผูกพันในองค์กรเช่นเดียวกัน

ความสัมพันธ์ระหว่างพลังการทำงานด้านจิตใจกับผลต่อเนื่อง

(Relationship between Psychological Empowerment and Consequences)

แนวคิดเกี่ยวกับพลังการทำงานด้านจิตใจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งพลังทางจิตใจที่เกี่ยวข้องกับการทำงานนั้น ผู้ที่ทำให้แนวคิดนี้มีความชัดเจนเป็นคนแรกคือ โทมัสและเวลท์เฮาส์ (Thomas & Velthouse, 1990) ทั้งนี้ได้อาศัยแนวคิดแบบแผนการเพิ่มพลังของคองเกอร์และคานันโก (Conger & Kanungo, 1988) เป็นพื้นฐาน นอกจากนี้ได้มีนักวิชาการสนใจศึกษาผลที่เกิดจากการมีพลังการทำงานด้านจิตใจของพนักงานและพบผลที่แตกต่างกันไปหลายประการ (Konczak, et al. 2000; Kraimer, et al. 1999; Spreitzer, 1992, 1995a, 1995b, 1996; Spreitzer, et al. 1997) และถ้าจะพิจารณาจากแบบแผนการรู้คิดของการเพิ่มพลังที่เสนอโดยโทมัสและเวลท์เฮาส์ก็จะพบว่าผลที่เกิดต่อเนื่องจากส่วนที่เรียกว่า การวัดประเมินงาน หรือต่อมา สปริตเซอร์ (Spreitzer, 1995a) เรียกใหม่ว่าพลังการทำงานด้านจิตใจ ได้แก่ การมีพฤติกรรมขยันขันแข็ง ความมีสมาธิมุ่งมั่น การแสดงออกซึ่งความริเริ่ม ความสามารถในการเผชิญปัญหา หรือการมีพฤติกรรมยืดหยุ่นปรับเปลี่ยนอย่างเหมาะสมเพื่อผลสัมฤทธิ์ของงาน เป็นต้น

สำหรับการวิจัยในครั้งนี้สนใจศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพลังการทำงานด้านจิตใจกับผลต่อเนื่องสามประการ ได้แก่ พฤติกรรมต่อผู้บริหาร ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันในองค์กร ต่อไปจะกล่าวถึงผลการศึกษาที่ผ่านมาตามลำดับ ดังนี้

พฤติกรรมต่อผู้บริหาร โดยทั่วไปจะหมายถึง ความพยายามของพนักงานที่จะมีอิทธิพลต่อผู้บังคับบัญชาที่มีตำแหน่งสูงกว่าในองค์กร (Spreitzer, 1992:55; citing Porter, Allen & Angle, 1981. *Research in Organizational Behavior*) เป็นความพยายามที่จะเปลี่ยนแปลงสภาพหรือระบบขององค์กรที่ได้รับการปฏิบัติสืบต่อกันมาโดยไม่ได้รับการเปลี่ยนแปลงหรือปรับตัวให้เหมาะกับยุคสมัยที่เปลี่ยนไป (Status quo) เช่น กฎระเบียบบางประการที่ไม่ก่อให้เกิดความคล่องตัวในการดำเนินการ การมีสายการบังคับบัญชาหลายระดับชั้นเกินไป การยึดมั่นในระบบอาวุโสอย่างขาดเหตุผล ซึ่งทั้งหมดจะนำไปสู่การไม่สามารถปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงท่ามกลางการแข่งขันอย่างเข้มข้นในปัจจุบัน อย่างไรก็ตามการปฏิบัติตามอย่างที่เคยปฏิบัติกันมามีแนวโน้มจะปลอดภัยไม่ต้องเสี่ยงต่อการผิดกฎเกณฑ์ ขนบประเพณี ดังนั้น การพยายามเปลี่ยนแปลง ปรับปรุงสิ่งที่เคยปฏิบัติและสะสมติดต่อกันมายาวนานโดยเฉพาะในองค์กรขนาดใหญ่จึงเป็นเรื่องที่ยาก ดังนั้นการเริ่มต้นการเปลี่ยนแปลงในหลายองค์กรจึงเป็นความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับสูงขององค์กร ในขณะที่บุคลากรในระดับรองลงมามีหน้าที่ที่จะคงไว้ซึ่งแนวทางการปฏิบัติที่สืบต่อกันมา ทั้งนี้เพื่อคงไว้ซึ่งความมั่นคงของตน (Spreitzer, 1992: 55;citing Schilit, 1987. *Journal of Management Studies*) ในทำนองเดียวกันความพยายามที่จะมีอิทธิพลผลักดันผู้บริหารให้มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงสิ่งที่เคยปฏิบัติสืบต่อกันมาในองค์กรจึงเป็นเรื่องที่เสี่ยงต่อการผิดกฎระเบียบ ขนบประเพณีการปฏิบัติที่สมาชิกในองค์กรยอมรับมาก่อน จึงเกิดขึ้นไม่มากนักโดยเฉพาะประเพณีการบริหารที่องค์กรเกือบทั้งหมดถือปฏิบัติกันมาโดยตลอดได้แก่การบริหารจากบนลงล่าง (Top-down management) ดังนั้นพฤติกรรมที่ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือพนักงานจะกระตุ้นหรือผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กร จึงต้องอาศัยความกล้าหาญที่จะท้าทายต่อความคาดหวังในการแสดงบทบาทของพนักงานในองค์กร (Spreitzer, 1992: 55; citing Van Maanan & Schein, 1979. *Research in Organizational Behavior*)

บุคคลที่มีลักษณะเพิ่มพลังจะมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมที่ทำหายกระตือรือร้นมากกว่าที่จะนิ่งเฉยปล่อยให้เหตุการณ์ผ่านไปโดยไม่คิดจะมีส่วนร่วมในการดำเนินการ (Passive) การที่บุคคลรู้สึกว่าการเป็นของตน รู้สึกว่าตนมีความสามารถ การกระทำของตนมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์การ ความรู้สึกเช่นนี้ย่อมไม่ปล่อยให้ผู้บริหารหรือหัวหน้างานทำอะไรก็ได้ที่ตนเองไม่เห็นด้วย ดังที่บล็อก (Spreitzer. 1992: 55; citing Block. 1987:16. *The Empowered Manager: Positive Political Skills at Work*) สรุปว่าเป็นผู้ที่มีลักษณะเดินไปข้างหน้ามากกว่าที่จะคอยฟังคำสั่ง ยอมที่จะขอภัย (ถ้าทำผิดพลาด) มากกว่าที่จะขออนุญาต ยอมที่จะถูกมองว่าเป็นคนดีร้นมากกว่าจะถูกมองว่าเป็นคนไร้สมรรถภาพ ซึ่งเป็นลักษณะของคนที่กำลังเสี่ยง กล้าเสนอความคิดเห็น มีความวิตกกังวลสูงต่อสิ่งที่รับผิดชอบ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยที่พบว่าพลังการทำงานด้านจิตใจมีความสัมพันธ์และสามารถอธิบายพฤติกรรมต่อผู้บริหารในลักษณะการกระตุ้นและผลักดันได้ ไม่ว่าจะวัดพฤติกรรมจากการรายงานด้วยตนเอง (Self-report) วัดจากผู้ใต้บังคับบัญชา และวัดจากผู้บริหารที่เหนือขึ้นไปหนึ่งระดับ และเมื่อพิจารณาแต่ละมิติของพลังการทำงานด้านจิตใจพบว่า มิติด้านผลกระทบ สามารถอธิบายพฤติกรรมต่อผู้บริหารในลักษณะที่เป็นการกระตุ้นและผลักดันต่อผู้บริหารได้ไม่ว่าจะวัดจากใคร ในขณะที่ มิติด้านความสามารถ จะอธิบายพฤติกรรมกระตุ้นและผลักดันผู้บริหารได้เฉพาะที่วัดจากผู้ใต้บังคับบัญชาและจากผู้บริหารที่เหนือขึ้นไปหนึ่งระดับ (Spreitzer. 1992)

จากหลักฐานการวิจัยที่กล่าวมา จะเห็นได้ว่าพฤติกรรมต่อผู้บริหารในลักษณะการกระตุ้นหรือผลักดันให้ผู้บริหารมีการเปลี่ยนแปลงภายในองค์การเพื่อให้องค์การสามารถปรับตัวไปสู่ระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพสูงขึ้นโดยเฉพาะอย่างยิ่งพฤติกรรมที่ใช้เหตุผลอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลหลักฐานเชิงประจักษ์ ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่พึงปรารถนาและสอดคล้องกับภาวะแห่งการแข่งขันในปัจจุบัน จึงเหมาะสมที่ได้นำมาศึกษาในฐานะที่เป็นพฤติกรรมต่อเนื่องจากพลังการทำงานด้านจิตใจสำหรับการวิจัยในครั้งนี้

*** ความพึงพอใจในงาน** จุดเริ่มต้นในการสนใจศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการเพิ่มพลังในองค์การมาจากการรณรงค์ให้เห็นความสำคัญในคุณภาพชีวิตการทำงานในองค์การ (Spreitzer, et al.1997: 682; citing Blau & Alba. 1982) และถูกยวบยาคัญที่จะนำไปสู่คุณภาพชีวิตในการทำงานก็คือการส่งเสริมให้พนักงานมีความพึงพอใจในชีวิต มีแรงจูงใจภายในเพิ่มขึ้นและช่วยให้พนักงานมีความรู้สึกที่ดีเกี่ยวกับงานของตน ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่าความพึงพอใจในงานเป็นผลที่เกิดขึ้นในเบื้องต้นที่สุดของกระบวนการเพิ่มพลังในองค์การ (Spreitzer, et al.1997: 682) นอกจากนี้จากผลการวิจัยในกลุ่มพนักงานก๊ตตาตาร์ ยังพบว่าความพึงพอใจในงานของพนักงาน มีผลต่อความพึงพอใจของลูกค้ายอีกด้วย (Koys, 2001)

โดยทั่วไปความพึงพอใจในงานจะหมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่ได้รับจากการทำงาน (Hackman & Oldham. 1975) โดยจำแนกเป็นความพึงพอใจทั่วไป (General satisfaction) ซึ่งเป็นการวัดความรู้สึกโดยทั่วไปหรือโดยรวมของพนักงาน เช่น ความสุข ความพอใจเกี่ยวกับงานที่ทำอยู่ ความพึงพอใจเฉพาะ (Specific satisfaction) เป็นการวัดความรู้สึกต่องานเฉพาะด้านได้แก่ ด้านความมั่นคง (Job security) ด้านผลตอบแทน (Pay and other compensation) ด้านเพื่อนร่วมงานหรือด้านสังคม (Peers and co-workers or social) ด้านการนิเทศงาน (Supervision) และด้านความก้าวหน้าในการทำงาน (Growth and development) แนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจในงานมีการศึกษาต่อเนื่องมายาวนานทั้งทางด้านจิตวิทยาและด้านพฤติกรรมในองค์การ โดยพบว่ามีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมของบุคคลบางประการ เช่น มีความสัมพันธ์ทางลบกับการออกจากงาน (Porter, et al. 1974; citing Hulin. 1966, 1968. *Journal of Applied Psychology*; Waters & Roach. 1971; Wild. 1970) และจากผลการศึกษาในกลุ่มพยาบาลวิชาชีพ พบว่าความพึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์ทางลบกับความตั้งใจที่จะลาออกจากงานวิชาชีพพยาบาล (จารุพร แสง

เป่า. 2542) และยังพบว่ามีความสัมพันธ์ทางบวกกับความตั้งใจที่จะคงอยู่ในองค์กร (Porter, et al. 1974; citing Farris. 1971. *Personnel Psychology*; Friedlander & Walton. 1964; Hulin. 1968; Knowles. 1964; Ley. 1966) นอกจากนี้จากการศึกษาความพึงพอใจในงานโดยรวมของครูในระดับประถมศึกษาในประเทศไทย ก็พบว่าความพึงพอใจในงานเป็นปัจจัยหนึ่งที่สามารถจำแนกความสำเร็จของโรงเรียนได้ (จันทร์ธานี สงวนนาม. 2533)

เมื่อพิจารณาข้อเสนอของสตีแยส (Steers. 1977) และสตีเวนส์และคณะ (Stevens, et al. 1978) เกี่ยวกับกลุ่มปัจจัยหรือตัวแปรที่จะนำไปสู่ความผูกพันในองค์กร ซึ่งพบว่ากลุ่มปัจจัยดังกล่าวมีความสอดคล้องกับพลังการทำงานด้านจิตใจค่อนข้างมาก ซึ่งมีนักวิชาการบางท่านเสนอว่ากลุ่มปัจจัยเหล่านั้นจะนำไปสู่ความพึงพอใจในงานเช่นเดียวกัน (Mitchell. 1979; Williams & Hazer. 1986)

อย่างไรก็ตามความพึงพอใจในงานจะแตกต่างจากความผูกพันในองค์กร ตรงที่ความพึงพอใจในงานเป็นความรู้สึกหรือท่าทีของบุคคลต่องานเฉพาะใด ๆ จะพัฒนาขึ้นได้เร็วกว่าแต่ก็เปลี่ยนแปลงได้ง่ายกว่า ในขณะที่ความผูกพันในองค์กรเป็นความรู้สึกหรือท่าทีของบุคคลต่อองค์กรทั้งหมด (Williams & Hazer. 1986: 219) เมื่อบุคคลเกิดความผูกพันต่อองค์กรโตขึ้นมาแล้วจะมีความเปลี่ยนแปลงได้ยากกว่า การเกิดความพึงพอใจในงาน ดังนั้นกล่าวได้ว่าความพึงพอใจในงาน น่าจะเกิดขึ้นก่อนความผูกพันในองค์กร

จากผลการศึกษาที่ผ่านมาพบว่าพลังการทำงานด้านจิตใจมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงาน (Konczak, et al. 2000) และจากผลการศึกษาโดยวัดพลังการทำงานด้านจิตใจจำแนกในแต่ละมิติและทำการวิเคราะห์โดยใช้วิธีหาค่าสหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Zero-order correlation) พบว่าทั้งสี่มิติของพลังการทำงานด้านจิตใจ มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงาน ซึ่งพบผลเช่นนี้ทั้งการศึกษาทั้งกลุ่มผู้บริหารระดับกลางในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมขนาดใหญ่และกลุ่มพนักงานระดับล่างในบริษัทประกันชีวิต อย่างไรก็ตามเมื่อพิจารณาผลการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุแบบชั้นภูมิ (Hierarchical regression analysis) ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ที่ให้ผลละเอียดมากขึ้นโดยการควบคุมตัวแปรอื่นไว้เพื่อดูความสามารถในการอธิบายของตัวแปรที่สนใจศึกษา พบว่ามิติด้านการเห็นความสำคัญ/ความหมายของงาน สามารถอธิบายความพึงพอใจในการทำงานได้ดีที่สุดไม่ว่าจะศึกษาในกลุ่มผู้บริหารระดับกลางหรือกลุ่มพนักงานระดับล่างก็ตาม รองลงมาได้แก่ มิติการมีอิสระที่จะตัดสินใจเปลี่ยนแปลงปรับปรุงการทำงาน โดยเฉพาะในกลุ่มผู้บริหารระดับกลาง และมีมติความเชื่อในความสามารถของตน สำหรับกลุ่มพนักงานระดับล่าง (Spreitzer, et al. 1997) และจากการศึกษากับกลุ่มพยาบาล และกลุ่มพนักงานบริษัทประกันชีวิต ก็พบว่าลักษณะการควบคุมตน (Personal control) ซึ่งในที่นี้หมายถึง ความเชื่อของบุคคลที่เชื่อว่าตนมีอิสระในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงไปตามที่ตนเองปรารถนา ซึ่งสอดคล้องกับมิติการมีอิสระที่จะตัดสินใจเปลี่ยนแปลงปรับปรุงการทำงาน โดยพบว่า การควบคุมตน มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานและการปฏิบัติงาน (Greenberger, et al. 1989) นอกจากนี้ผลการศึกษาในกลุ่มพยาบาลวิชาชีพก็พบว่าปัจจัยด้านคุณลักษณะงาน ซึ่งมีมิติหนึ่งได้แก่ลักษณะงานที่มีอิสระในการดำเนินการสามารถอธิบายความพึงพอใจในงานได้อีกด้วย (จารุพร แสงเป่า. 2542)

ความผูกพันในองค์กร โดยทั่วไปหมายถึง ความเข้มแข็งของบุคคลที่จะบ่งชี้ว่าตนเป็นสมาชิกและทุ่มเทให้กับองค์กรใดองค์กรหนึ่ง (Porter, et al. 1974: 604) ดังนั้นการที่บุคคลจะมีความผูกพันกับองค์กรใด ย่อมจะมีปัจจัยหรือองค์ประกอบบางประการ อย่างไรก็ตามความผูกพันในองค์กรมีผู้ให้ความหมายและมีวิธีการวัดแตกต่างกันไปหลายวิธี แต่ไม่ว่าจะให้ความหมายว่าอย่างไร จะมีสาระสำคัญร่วมกันประการหนึ่งคือ หมายถึงการมีความรู้สึกว่ามีสายสัมพันธ์ (Bond or linking) เชื่อมโยงของบุคคลกับองค์กร

(Mathieu & Zajac. 1990:171) ความแตกต่างกันจะอยู่ที่การเกิดขึ้นของสายสัมพันธ์ว่าเกิดขึ้นหรือพัฒนา มาได้อย่างไร

การศึกษาความผูกพันในองค์การที่ถือว่าได้รับการยอมรับและเป็นที่ยอมรับมากที่สุดได้แก่ การศึกษาในด้านความรู้สึกต่อองค์การ (Attitudinal Organizational Commitment) (Mathieu & Zajac. 1990:172) และโดยทั่วไปจะวัดด้วยแบบวัดที่พัฒนาขึ้นโดยพอร์เตอร์และคณะ (Porter, et al. 1974) ซึ่งต่อมา มาวเดย์และคณะได้นำมาทดลองใช้อีกครั้งหนึ่ง (Mowday, et al.1979) โดยความผูกพันในองค์การในด้าน ความรู้สึกนี้ หมายถึง ระดับของความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของบุคคลนั้นที่ทุ่มเทให้กับองค์การใดองค์การ หนึ่ง ซึ่งสามารถจำแนกออกเป็นสามองค์ประกอบ ได้แก่ 1) ด้านความเชื่อและการยอมรับในคุณค่าและเป้าหมายขององค์การ 2) ความตั้งใจมุ่งมั่นในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งขององค์การ และ 3) มีความปรารถนาที่จะ คงความเป็นสมาชิกขององค์การต่อไป (Mowday, et al. 1982: 27)

ความผูกพันในองค์การที่มีผู้สนใจศึกษารองลงมาได้แก่ ความผูกพันด้านความคาดหวังในผลตอบแทน (Calculated commitment) หมายถึง ปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นจากผลของความผูกพันของบุคคลที่มี ต่อองค์การในแง่ของการคิดถึงคุณค่าที่บุคคลนั้นได้ลงทุนลงแรงไปในองค์การจนในที่สุดไม่สามารถดึง ตนเองออกมาจากองค์การได้ ซึ่งการศึกษาความผูกพันในองค์การในลักษณะนี้ งานวิจัยส่วนใหญ่จะวัดจาก แบบวัดที่สร้างขึ้นโดยริบิเนียงและอัลทโต (Mathieu & Zajac. 1990: 172; citing Hrebiniak & Alutto. 1972. *Administrative Science Quarterly*)

อย่างไรก็ตามแนวคิดด้านความผูกพันในองค์การทั้งสองลักษณะที่กล่าวมาก็มิได้แตกต่างกัน โดยสิ้นเชิง ทั้งนี้อาจจะพิจารณาจากการเริ่มต้นที่บุคคลจะเข้าไปเกี่ยวข้องกับองค์การใดก็ย่อมคิดถึงผลได้ผล เสียหรือเป็นการพิจารณาในด้านความสัมพันธ์เชิงแลกเปลี่ยน (Exchange relationship) ซึ่งจัดอยู่ในประเภท ความคาดหวังในผลตอบแทน หลังจากเข้ามาแล้วก็จะค่อย ๆ พัฒนาทัศนคติหรือความรู้สึกในความเป็น สมาชิกขององค์การ ซึ่งจัดอยู่ในประเภทความรู้สึกต่อองค์การ ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่าแนวคิดความผูกพันทั้งสองลักษณะมีความเกี่ยวข้องกันอย่างใกล้ชิด แม้กระนั้นก็ตามทั้งสองลักษณะก็มีความแตกต่างกันมากพอที่จะนำไปศึกษาในเชิงเปรียบเทียบเมื่อนำไปสัมพันธ์กับตัวแปรอื่นที่สนใจศึกษา จากผลการศึกษาที่ผ่านมาพบว่าองค์ประกอบด้านการรับรู้ความสามารถในการควบคุมของบุคคล (Personal control) จะมีความสัมพันธ์ ทางบวกกับความผูกพันในองค์การ (Spector. 1986; Wayne, et al. 1994) ซึ่งมิติของพลังการทำงานด้าน จิตใจ ด้านการมีอิสระที่จะเปลี่ยนแปลงปรับปรุงการทำงาน และการเชื่อว่าตนมีบทบาทหรือมีอิทธิพลต่อ หน่วยงาน (Impact) มีความสอดคล้องกับการรับรู้ความสามารถในการควบคุมของบุคคล ดังนั้นจึงเป็นไปได้ว่า มิติของพลังการทำงานด้านจิตใจ ดังกล่าวจะมีความสัมพันธ์กับความผูกพันในองค์การด้วย ซึ่งจากผลการ วิจัยที่ผ่านมาที่พบว่ามิติพลังการทำงานด้านจิตใจ ด้านผลกระทบ และด้านการมีอิสระในการเปลี่ยนแปลงปรับปรุงการทำงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันในองค์การ (Kraimer, et al. 1999) และเมื่อพิจารณาพลังการ ทำงานด้านจิตใจในมิติรวมก็พบว่ามีสัมพันธ์กับความผูกพันในองค์การ (Konczak, et al. 2000) สำหรับ งานวิจัยในครั้งนี้สนใจศึกษาความผูกพันในองค์การด้านความรู้สึกต่อองค์การ เนื่องจากเป็นแนวคิดที่มีผู้นิยม นำมาศึกษามากที่สุดทั้งในต่างประเทศและในประเทศไทย (จารุพร แสงเป่า. 2542 ; เกสรา สุขสว่าง. 2540) ทั้งนี้จะนำวิธีการวัดที่พัฒนาขึ้นโดยพอร์เตอร์และคณะ (Porter, et al. 1974) มาใช้ในการวิจัย

ดังนั้นจากหลักฐานทางทฤษฎีและผลการวิจัยเชิงประจักษ์ที่ผ่านมา จึงกล่าวได้ว่าความพึงพอใจในงานและความผูกพันในองค์การ เป็นตัวแปรที่เหมาะสมในการนำมาศึกษาในฐานะเป็นผลต่อเนื้อหาของ พฤติกรรมของผู้บริหารที่เพิ่มพลังการทำงานให้พนักงานโดยมีพลังการทำงานด้านจิตใจของพนักงานเป็นตัวแปรสื่อกลาง

คุณสมบัติการเป็นตัวแปรสื่อกลางของพลังการทำงานด้านจิตใจ

สำหรับคุณสมบัติการเป็นตัวแปรสื่อกลางของพลังการทำงานด้านจิตใจ ได้มีผู้สนใจศึกษาจำนวนหนึ่งพบว่าสามารถเป็นตัวแปรสื่อกลางระหว่างตัวแปรโครงสร้างทางสังคมในหน่วยงาน (Social structure) กับพฤติกรรมหรือผลการทำงานบางอย่าง ซึ่งตัวแปรโครงสร้างทางสังคมดังกล่าวได้แก่ จำนวนพนักงานที่หัวหน้าแต่ละคนต้องรับผิดชอบ (Span of control) การได้รับการสนับสนุนทางสังคมการเมืองในหน่วยงาน (Sociopolitical support) และการเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร (Access to information) เป็นต้น ส่วนพฤติกรรมหรือผลการทำงาน เช่น พฤติกรรมต่อผู้บริหาร (Upward influence) การคิดกระทำในสิ่งใหม่ (Innovative behavior) และประสิทธิผลการทำงานของบุคคล (Work effectiveness) โดยเฉพาะอย่างยิ่งประสิทธิผลการทำงานของบุคคลที่ประเมินด้วยตนเอง แต่ไม่พบในกรณีที่เป็นประสิทธิผลการทำงานที่ประเมินโดยผู้ใต้บังคับบัญชา (Spreitzer, 1992) ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยอีกเรื่องหนึ่งที่พบว่าพลังการทำงานด้านจิตใจเป็นตัวแปรสื่อกลางได้เฉพาะระหว่างความสัมพันธ์ของตัวแปรโครงสร้างทางสังคมในหน่วยงานกับพฤติกรรมคิดและทำสิ่งใหม่ โดยไม่พบว่าเป็นตัวแปรสื่อกลางระหว่างโครงสร้างทางสังคมในหน่วยงานกับประสิทธิผลในการทำงานไม่ว่าจะเป็นการประเมินจากผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้บังคับบัญชา (Spreitzer, 1995a)

ต่อมาได้มีผู้ศึกษาพลังการทำงานด้านจิตใจในฐานะเป็นตัวแปรสื่อกลางระหว่างพฤติกรรมของผู้บริหารที่เพิ่มพลังการทำงานให้พนักงานกับความผูกพันในองค์กรและความพึงพอใจในงาน โดยพฤติกรรมของผู้บริหารที่เพิ่มพลังการทำงานให้พนักงานแบ่งออกเป็นหกองค์ประกอบ (Konczak, et al. 2000) ได้แก่ การกระจายอำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงาน (Delegation of authority) การมอบความรับผิดชอบในผลงานของตน (Accountability) การสนับสนุนให้ตัดสินใจด้วยตนเอง (Self-directed decision making) การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร (Information sharing) การส่งเสริมการพัฒนาทักษะการทำงาน (Skill development) การให้โอกาส/แนะนำและส่งเสริมการปฏิบัติงานแบบใหม่ (Coaching for innovative performance) ผลการวิจัยพบว่าพลังการทำงานด้านจิตใจมีคุณสมบัติเป็นตัวแปรสื่อกลางระหว่างแต่ละองค์ประกอบของพฤติกรรมของผู้บริหารที่เพิ่มพลังการทำงานให้พนักงานกับความพึงพอใจในงาน และความผูกพันในองค์กร โดยเฉพาะด้านความผูกพันในองค์กร พลังการทำงานด้านจิตใจสามารถเป็นตัวแปรสื่อกลางได้อย่างสมบูรณ์ (Completely mediated) ในเกือบทุกองค์ประกอบของพฤติกรรมของผู้บริหารที่เพิ่มพลังการทำงานให้พนักงาน ยกเว้นเพียงองค์ประกอบด้านการมอบความรับผิดชอบในผลงานของตนที่พลังการทำงานด้านจิตใจเป็นตัวแปรสื่อกลางได้บางส่วน (Partially mediated) ส่วนด้านความพึงพอใจในการทำงานนั้น พลังการทำงานด้านจิตใจเป็นตัวแปรสื่อกลางบางส่วนในทุกองค์ประกอบของพฤติกรรมของผู้บริหารที่เพิ่มพลังการทำงานให้พนักงาน และจากการศึกษาพฤติกรรมการทำงานในบริบทของสังคมไทยแม้จะยังไม่พบว่ามีผู้ศึกษาคุณสมบัติการเป็นตัวแปรสื่อกลางของพลังการทำงานด้านจิตใจแต่ก็อาจกล่าวได้ว่า บุคคลจะปฏิบัติงานได้ผลเป็นประการใดนอกจากจะขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมภายนอกแล้ว ปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่งได้แก่ ลักษณะภายในจิตใจหรือการรู้คิดของบุคคล ซึ่งลักษณะภายในเหล่านี้ อาจกล่าวได้ว่าทำหน้าที่เป็นเสมือนตัวแปรสื่อกลางได้ เช่น พบว่า ลักษณะความเชื่ออำนาจในตน ซึ่งเป็นลักษณะทางจิตใจที่มีความเกี่ยวข้องกับพลังการทำงานด้านจิตใจในด้านการมีอิสระในการตัดสินใจปรับปรุงเปลี่ยนแปลงการทำงานด้วยตนเอง และด้านที่เชื่อว่าบทบาทของตนมีผลกระทบต่อหน่วยงาน ซึ่งผลการวิจัยพบว่า ความเชื่ออำนาจในตนสามารถทำนายพฤติกรรมการทำงานของคุณได้ทั้งในแง่พฤติกรรมการสอนและพฤติกรรมการอบรมจริยธรรม (ศักดิ์ชัย นิรัฐทวี. 2532)

ผลจากการศึกษาที่กล่าวมาจะพบว่านักวิจัยสนใจความเป็นตัวแปรสื่อกลางของพลังการทำงานด้านจิตใจในมิติรวม ยังไม่ได้วิเคราะห์คุณสมบัติการเป็นตัวแปรสื่อกลางจำแนกในแต่ละมิติทั้ง 4 มิติของพลังการทำงานด้านจิตใจ ในขณะที่ตัวกันยังไม่ได้วิเคราะห์พฤติกรรมของผู้บริหารที่เพิ่มพลังการทำงานให้พนักงานในภาพรวมทั้งองค์ประกอบ ที่ผ่านมาวิเคราะห์ในแต่ละองค์ประกอบแยกจากกัน ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ได้ทำการวิเคราะห์เพิ่มเติมให้สมบูรณ์โดยหลังจากได้สร้างองค์ประกอบพฤติกรรมของผู้บริหารที่เพิ่มพลังการทำงานให้พนักงานที่สมบูรณ์แล้วได้ทำการหาความเที่ยงตรงเชิงลู่เข้า กับพลังการทำงานด้านจิตใจทั้งในภาพรวมและแต่ละมิติ นอกจากนี้ยังจะทำการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของแบบวัดพฤติกรรมของผู้บริหารที่เพิ่มพลังการทำงานให้พนักงานที่สร้างขึ้นกับพฤติกรรมต่อผู้บริหาร ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันในองค์กร โดยพลังการทำงานด้านจิตใจเป็นตัวแปรสื่อกลาง ทั้งนี้เพื่อให้แบบวัดที่สร้างขึ้นมีประโยชน์ในการนำไปประยุกต์ใช้ทั้งในด้านการวิจัยและการปฏิบัติ (Konczak, et al. 2000; Kraimer, et al.1999; Spreitzer. 1992; Spreitzer, et al. 1997)

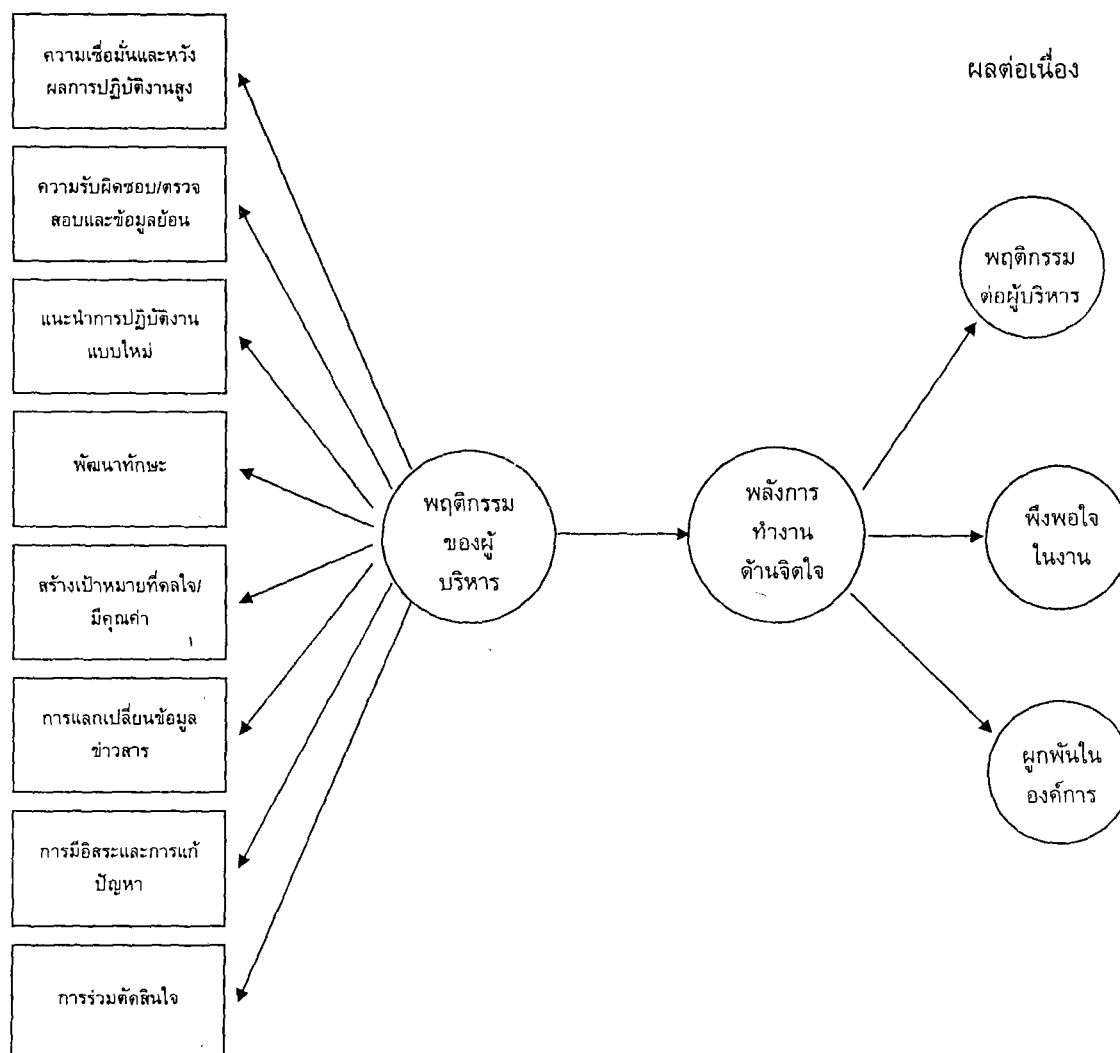
กรอบแนวคิดในการวิจัย

ผลจากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง ทฤษฎีและผลการวิจัยที่ผ่านมาสำหรับการวิจัยในครั้งนี้สามารถสรุปเป็นกรอบแนวคิดสามกรอบย่อย ดังแสดงในภาพประกอบ 7 , 8 และ 9 ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังนี้

กรอบแรก แสดงโมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุระหว่างพฤติกรรมของผู้บริหารที่เพิ่มพลังการทำงานให้พนักงานกับผลต่อเนื่องโดยมีพลังการทำงานด้านจิตใจของพนักงานเป็นตัวแปรสื่อกลาง

การวิเคราะห์ผลตามโมเดลนี้มีวัตถุประสงค์ในการเสนอเป็นภาพกว้าง หรือภาพรวมของพฤติกรรมผู้บริหารทั้งแก่องค์ประกอบว่าจะส่งผลต่อเนื่อง ได้แก่ พฤติกรรมต่อผู้บริหาร ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันในองค์กรอย่างไร ทั้งนี้จะพิจารณาบทบาทการเป็นตัวแปรสื่อกลางของพลังการทำงานด้านจิตใจของพนักงานในมิติรวมด้วย ซึ่งตัวแปรสื่อกลางนี้มีบทบาทเสมือนเป็นสะพานที่จะเชื่อมต่อประสบการณ์ที่บุคคลได้รับจากภายนอกไปสู่การแสดงพฤติกรรมหรือการตอบสนองของบุคคล ดังนั้น ทิศทางของการแสดงพฤติกรรมหรือผลต่อเนื่อง จะเป็นประการโดยอ้อมขึ้นอยู่กับคุณสมบัติของสะพานเชื่อมเป็นอย่างมาก ซึ่งการวิจัยครั้งนี้ได้เลือกตัวแปรสื่อกลางที่เป็นการรู้จัก ซึ่งเป็นลักษณะภายในจิตใจของบุคคล ได้แก่ พลังการทำงานด้านจิตใจของพนักงาน

ประโยชน์ของการนำเสนอเป็นภาพกว้างนี้ จะทำให้พบผลการวิจัยที่เป็นบูรณาการขององค์ประกอบต่างๆ ครอบคลุมตามแนวคิดหรือทฤษฎีที่นำมาเป็นกรอบความคิดในการวิจัย นอกจากนี้ผลการค้นพบที่ได้จะช่วยในการพิสูจน์ทฤษฎีเป็นประการสำคัญ ดังแสดงในภาพประกอบ 7



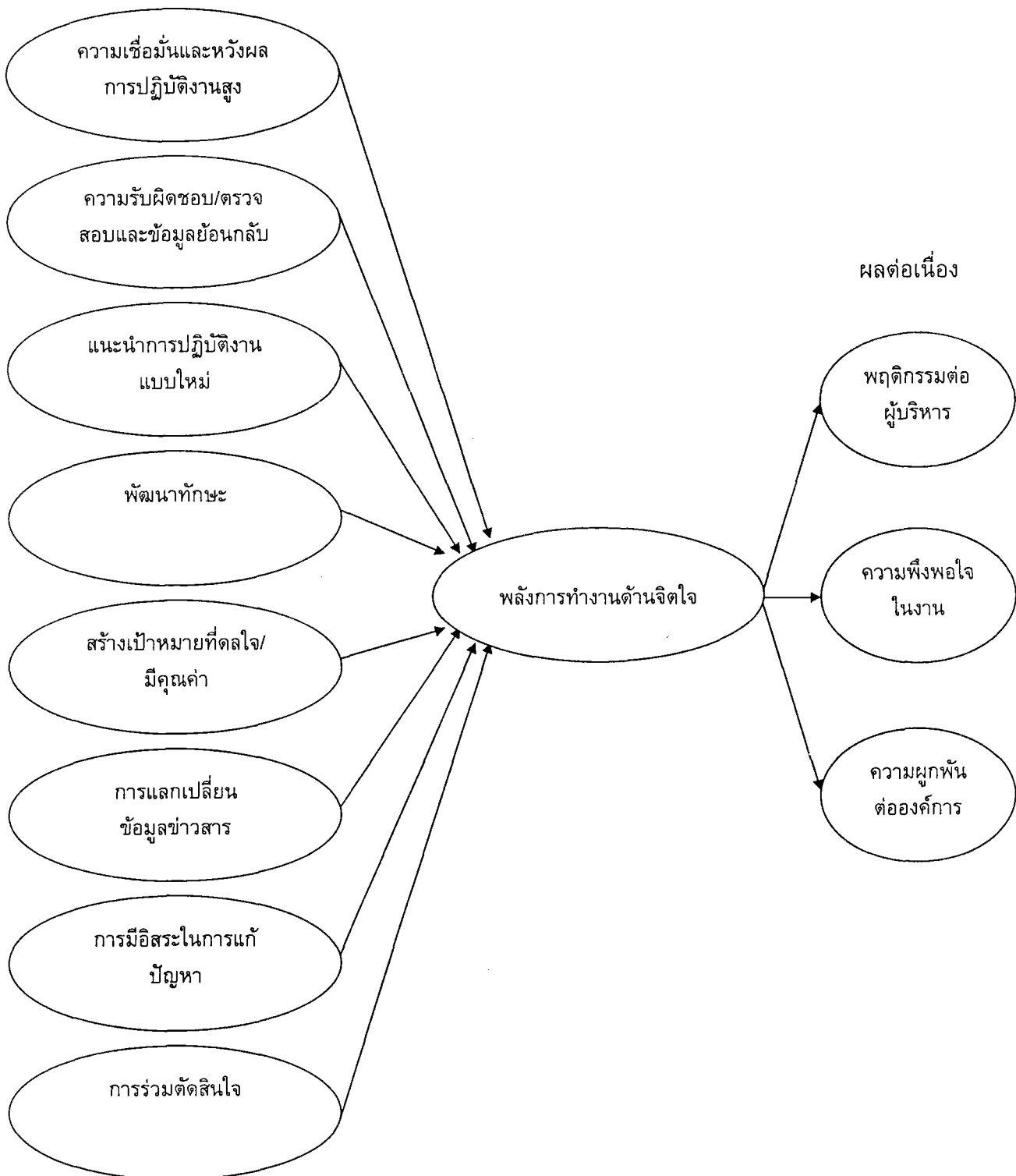
ภาพประกอบ 7 โมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุ ระหว่างพฤติกรรมของผู้บริหารที่เพิ่มพลังการทำงานให้พนักงาน กับผลต่อเนื่อง โดยมีพลังการทำงานด้านจิตใจของพนักงานเป็นตัวแปรสื่อกลาง

กรอบที่สอง แสดงโมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุระหว่างองค์ประกอบพฤติกรรมของผู้บริหารที่เพิ่มพลังการทำงานให้พนักงานกับผลต่อเนื่อง โดยมีพลังการทำงานด้านจิตใจของพนักงานเป็นตัวแปรสื่อกลาง

การวิเคราะห์ผลตามโมเดลนี้ มีวัตถุประสงค์ที่จะเจาะลึกลงไปในเรื่องละเอียดอีกระดับหนึ่ง ทั้งนี้เพื่อคลี่ขยายให้เห็นผลที่เกิดจากการแสดงพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารในแต่ละองค์ประกอบว่าจะส่งผลอย่างไรต่อผลต่อเนื่อง ได้แก่ พฤติกรรมต่อผู้บริหาร ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันในองค์การของพนักงาน โดยที่ยังมีพลังการทำงานด้านจิตใจของพนักงานในมิติรวมเป็นตัวแปรสื่อกลางหรือเป็นสะพานเชื่อมไปยังผลต่อเนื่อง

ประโยชน์ของการนำเสนอตามโมเดลนี้จะมุ่งเน้นผลการนำไปประยุกต์ใช้ในสถานการณ์จริง เพราะการพบผลในภาพรวมอาจจะมีข้อจำกัดในแง่ของการพัฒนาพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารให้ครบทุกองค์ประกอบภายใต้สถานการณ์ที่มีทรัพยากรจำกัด ดังเช่นที่เป็นอยู่ในองค์การบริหารส่วนตำบลในปัจจุบัน ดังนั้นการพบว่าองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่งส่งผลไปยังพฤติกรรมต่อเนื่อง จะทำให้สามารถเลือกพัฒนาองค์ประกอบที่มีความจำเป็นตามลำดับก่อนหลัง ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังแสดงในภาพประกอบ 8

พฤติกรรมของผู้บริหารที่เพิ่มพลังการทำงานให้พนักงาน



ภาพประกอบ 8 โมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุระหว่างองค์ประกอบพฤติกรรมของผู้บริหารที่เพิ่มพลังการทำงานให้พนักงานกับผลต่อเนื่องโดยมีพลังการทำงานด้านจิตใจของพนักงานเป็นตัวแปรสื่อกลาง

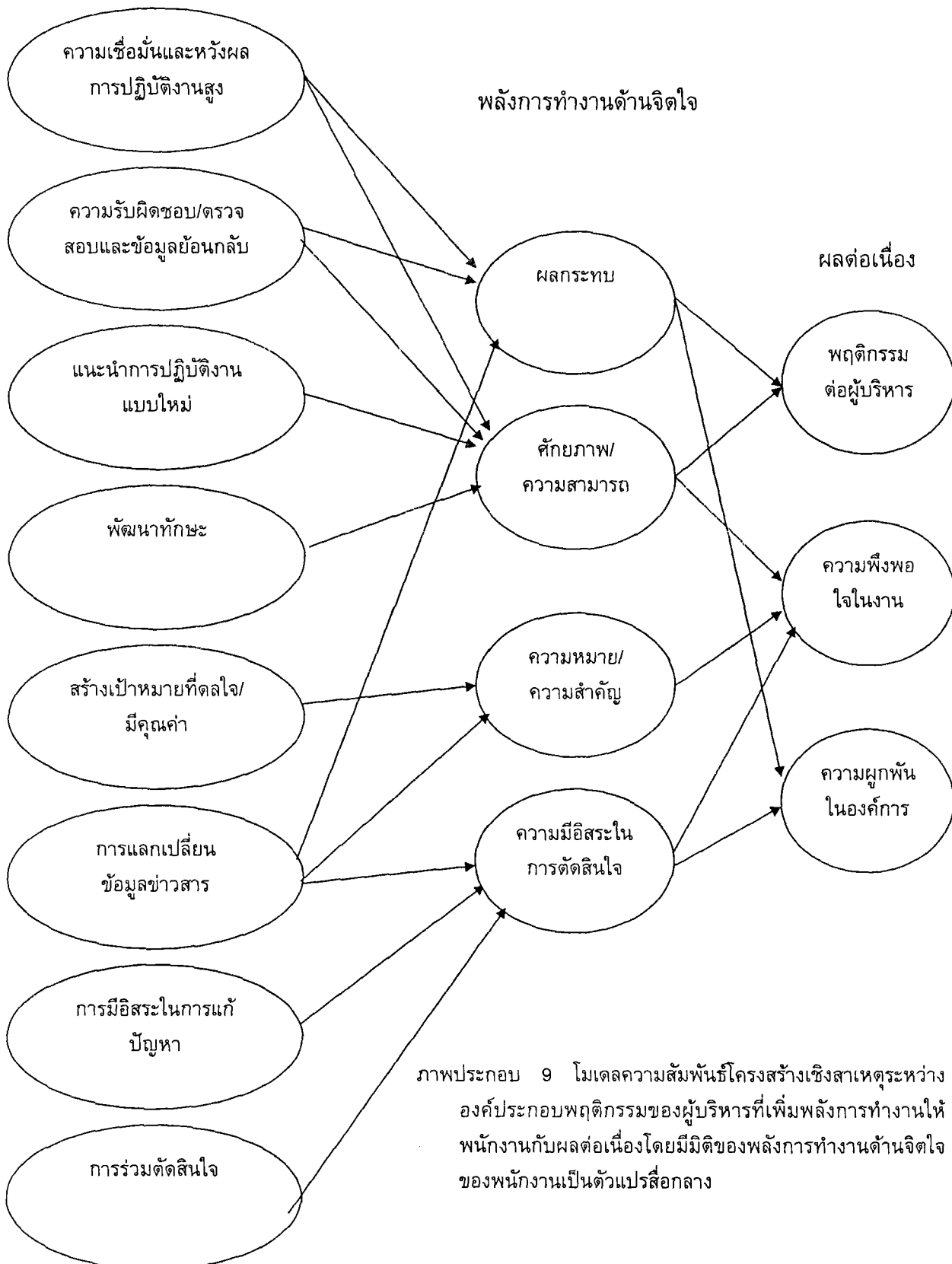
กรอบที่สาม แสดงโมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุระหว่างองค์ประกอบพฤติกรรมของผู้บริหารที่เพิ่มพลังการทำงานให้พนักงานกับผลต่อเนื่องโดยมีมิติของพลังการทำงานด้านจิตใจของพนักงานเป็นตัวแปรสื่อกลาง

การวิเคราะห์ผลตามโมเดลนี้ มีวัตถุประสงค์ที่จะเจาะลึกลงไปในเรื่องละเอียดมากยิ่งขึ้นไปอีก ทั้งนี้ นอกจากจะเป็นการคลี่ขยายให้เห็นผลที่เกิดจากการแสดงพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารในแต่ละองค์ประกอบแล้ว ยังพิจารณาผลของตัวแปรสื่อกลางในแต่ละมิติ ว่ามิติใดมีคุณสมบัติของการเป็นสะพานเชื่อมระหว่างองค์ประกอบใด ไปยังผลต่อเนื่องใด

ประโยชน์ของการนำเสนอตามโมเดลนี้จะให้รายละเอียดในแง่ของการนำไปประยุกต์ใช้ได้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น กล่าวคือ จะทำให้ทราบว่าพฤติกรรมของผู้บริหารประเภทใดจะเหมาะสมกับพนักงานที่มีลักษณะการรู้คิดมิติใด และจะส่งผลต่อการแสดงพฤติกรรมต่อเนื่องอย่างไร เช่น พฤติกรรมต่อผู้บริหาร ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันในองค์กรของพนักงาน ซึ่งจะสามารถประยุกต์ผลการวิจัยไปใช้ได้ตรงตามสถานการณ์ และตรงตามคุณลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานมากยิ่งขึ้น ดังแสดงในภาพประกอบ 9

กล่าวโดยสรุปได้ว่า แนวทางการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั้งสามโมเดล ซึ่งเริ่มจากโมเดลแรก que แสดงให้เห็นภาพรวมของความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร จะให้ประโยชน์ในแง่ของการเห็นภาพแห่งบูรณาการของตัวแปร เปรียบได้กับการมองป่าทั้งป่า หรือการขึ้นเครื่องบินแล้วมองลงมาดูภูมิประเทศ ในขณะที่โมเดลที่สองและสาม จะเป็นการคลี่ขยายให้เห็นภาพย่อยลงมาทีละระดับ ซึ่งผลการค้นพบจะให้ประโยชน์ในแง่ของการเห็นในรายละเอียด เปรียบได้กับการเดินไปดูต้นไม้แต่ละต้นหรือแต่ละประเภทที่เป็นส่วนประกอบย่อยของป่า โดยอาจจะพบว่าต้นไม้บางต้นมีแมลงเจาะไช ไม่ได้สวยงามไปทั้งหมดตามที่เห็นเป็นภาพรวม และอาจจะให้ผลในเชิงของการนำไปประยุกต์ใช้หรือการนำไปปฏิบัติในกรณีที่ต้องการมีทรัพยากรจำกัด ไม่ว่าจะเป็นด้านงบประมาณ เวลา หรือกำลังคน โดยสามารถเลือกพัฒนาหรือปรับปรุงส่วนย่อยต่างๆ ได้ตามลำดับก่อนหลังและตามความจำเป็น

พฤติกรรมของผู้บริหารที่เพิ่มพลังการทำงานให้พนักงาน



สมมุติฐานในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีสมมุติฐานการวิจัย ดังนี้

1. แบบวัดพฤติกรรมของผู้บริหารที่เพิ่มพลังการทำงานให้พนักงานที่สร้างขึ้นมีความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง (Construct validity) ประเภทความเที่ยงตรงเชิงลู่เข้า (Convergent validity) และความเที่ยงตรงเชิงจำแนก (Discriminant validity)
2. พฤติกรรมของผู้บริหารที่เพิ่มพลังการทำงานให้พนักงาน มีอิทธิพลทางบวกไปยังพฤติกรรมต่อผู้บริหาร ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันในองค์กรของพนักงาน โดยมีพลังการทำงานด้านจิตใจของพนักงานเป็นตัวแปรสื่อกลาง
3. องค์กรประกอบพฤติกรรมของผู้บริหารที่เพิ่มพลังการทำงานให้พนักงาน มีอิทธิพลทางบวกไปยังพฤติกรรมต่อผู้บริหาร ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันในองค์กรของพนักงาน โดยมีพลังการทำงานด้านจิตใจของพนักงานเป็นตัวแปรสื่อกลาง
4. องค์กรประกอบพฤติกรรมของผู้บริหารที่เพิ่มพลังการทำงานให้พนักงาน มีอิทธิพลทางบวกไปยังพฤติกรรมต่อผู้บริหาร ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันในองค์กรของพนักงาน โดยมีมิติของพลังการทำงานด้านจิตใจของพนักงานเป็นตัวแปรสื่อกลาง

บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง พฤติกรรมของผู้บริหารที่เพิ่มพลังการทำงานให้พนักงานส่วนตำบล : การวัด และผลต่อเนื่อง เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ ซึ่งในบทนี้จะอธิบายถึงวิธีการได้มาซึ่งกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย การสร้างและการวัดตัวแปร การเก็บรวบรวมข้อมูลและการตรวจสอบข้อมูลเบื้องต้น และการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรสำหรับการวิจัยในครั้งนี้ คือ พนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในตำแหน่งรองปลัด หัวหน้าสำนักงานปลัด หัวหน้าส่วนการคลังและพัสดุ หัวหน้าส่วนการโยธา และหัวหน้าส่วนสาธารณสุข จากองค์การบริหารส่วนตำบลในห้าจังหวัดชายแดนภาคใต้ คือ สงขลา สตูล ปัตตานี ยะลา และนราธิวาส จำนวน 384 แห่ง (กองราชการส่วนตำบล. 2543) ซึ่งจะเป็นจำนวนประชากรทั้งสิ้น 802 คน โดยมีวิธีการได้ตัวอย่างมาศึกษาดังนี้

1. การเลือกกลุ่มตัวอย่างเพื่อการสัมภาษณ์

ผู้วิจัยจัดจังหวัดออกเป็นสองจังหวัด ได้แก่ จังหวัดสงขลา และจังหวัดสตูล กับอีกหนึ่งกลุ่ม ได้แก่ จังหวัดปัตตานี ยะลา และนราธิวาส ทั้งนี้ได้พิจารณาถึงความแตกต่างของพื้นที่และสังคมวัฒนธรรม โดยจังหวัดสงขลาเน้นเมื่อพิจารณาในแง่พื้นที่เป็นจังหวัดที่อยู่ตอนบนสุดของห้าจังหวัดชายแดนภาคใต้และมีสัดส่วนของผู้นับถือศาสนาพุทธค่อนข้างสูงเมื่อเปรียบเทียบกับจังหวัดอื่น ในขณะที่จังหวัดสตูลเป็นจังหวัดที่ตั้งอยู่ทางตะวันตก และเป็นจังหวัดเดียวที่อยู่ทางฝั่งทะเลอันดามัน โดยมีเทือกเขาบรรทัดกั้นจากจังหวัดอื่น แม้จะมีสัดส่วนของผู้นับถือศาสนาอิสลามค่อนข้างสูงแต่ภาษาที่ใช้สื่อสารโดยทั่วไปจะใช้ภาษาไทยปักษ์ใต้ โดยไม่ใช้ภาษายาวีเช่นเดียวกับชาวไทยมุสลิมที่อาศัยอยู่ในจังหวัดปัตตานี ยะลา และนราธิวาส ส่วนกลุ่มจังหวัดปัตตานี ยะลา และนราธิวาส ซึ่งในกลุ่มหลังนี้จะสุ่มมาเพียงจังหวัดเดียว ทั้งนี้เนื่องจากทั้งสามจังหวัดมีพื้นที่ตั้งอยู่ในที่ราบลุ่มชายฝั่งทะเลด้านตะวันออกเช่นเดียวกัน มีสัดส่วนของชาวไทยมุสลิมอาศัยอยู่ค่อนข้างสูงและส่วนใหญ่จะสื่อสารกันเป็นภาษาท้องถิ่นที่เรียกว่าภาษายาวี

จากวิธีการดังกล่าวทำให้ได้จังหวัดที่เป็นสถานที่เลือกกลุ่มตัวอย่างเพื่อการสัมภาษณ์มาสามจังหวัด และในแต่ละจังหวัดได้ทำการแบ่งขนาด อบต. ออกเป็นห้าชั้นตามแนวการแบ่งของกระทรวงมหาดไทย (ดูรายละเอียดในตาราง 7 ภาคผนวก จ) และทำการสัมภาษณ์ปลัดและพนักงาน อบต. ที่สุ่มได้ชั้นละหนึ่ง อบต. ในแต่ละจังหวัด ซึ่งจังหวัดสงขลา มี อบต. ครบทั้งห้าชั้น ดำเนินการสัมภาษณ์ปลัด และหัวหน้าส่วน รวมผู้ให้สัมภาษณ์ 10 คน จังหวัดสตูลมี อบต. ชั้นสอง ชั้นสาม และชั้นห้า ดำเนินการสัมภาษณ์ปลัด และหัวหน้าส่วน รวมผู้ให้สัมภาษณ์ 6 คน และจังหวัดนราธิวาส มีอบต. ชั้นสามและชั้นห้า ทำการสัมภาษณ์ปลัด และหัวหน้าส่วน รวมผู้ให้สัมภาษณ์ 4 คน รวมจำนวนผู้ให้สัมภาษณ์ทั้งสิ้น 20 คน เป็นปลัด 10 คน และพนักงานที่เป็นหัวหน้าส่วน 10 คน

2. การเลือกกลุ่มตัวอย่างเพื่อการตอบแบบวัดหลังจากที่สร้างแล้ว

ผู้วิจัยทำการสุ่มตัวอย่างองค์การบริหารส่วนตำบลกระจายไปตามอำเภอต่าง ๆ ครอบคลุมทั้งห้าจังหวัด ให้ได้กลุ่มตัวอย่างกระจายไปตามจังหวัด และอำเภออย่างครอบคลุมพื้นที่ห้าจังหวัดชายแดนภาคใต้ ทำให้ได้จำนวนตัวอย่างพนักงานที่เป็นระดับรองปลัด อบต. ถึงระดับหัวหน้าส่วนทั้งสิ้น 660 คน คิดเป็นร้อยละ 82.3 ดังแสดงรายละเอียดของจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ได้ในการวิจัยครั้งนี้ในตาราง 2

ตาราง 2 แสดงจำนวนและร้อยละของประชากรและกลุ่มตัวอย่างของพนักงานส่วนตำบล จำแนกตามจังหวัด และชั้นของ อบต.

ชั้นอบต.	จังหวัด										รวม	
	สงขลา		สตูล		ปัตตานี		ยะลา		นราธิวาส			
	ประชากร	ตัวอย่าง	ประชากร	ตัวอย่าง	ประชากร	ตัวอย่าง	ประชากร	ตัวอย่าง	ประชากร	ตัวอย่าง	ประชากร	ตัวอย่าง
ชั้น 1	30	21	-	-	-	-	4	3	-	-	34	24(70.6)
ชั้น 2	9	8	3	3	-	-	-	-	-	-	12	11(91.7)
ชั้น 3	18	13	-	-	6	6	-	-	-	-	24	19(79.2)
ชั้น 4	88	53	3	3	2	2	3	3	12	6	78	87(88.9)
ชั้น 5	154	144	64	54	182	144	106	83	138	114	664	539(82.4)
รวม	269	239(88.8)	70	60(85.7)	200	152(76.0)	113	89(78.8)	150	120(80.0)	802	660(82.3)

หมายเหตุ : ตัวเลขในวงเล็บ () เป็นจำนวนร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง

จากตาราง 2 พบว่าการวิจัยครั้งนี้ได้กลุ่มตัวอย่างพนักงานส่วนตำบลกระจายไปตามกลุ่มประชากรอย่างครอบคลุมในสัดส่วนที่ค่อนข้างสูงทุกกลุ่ม โดยเมื่อพิจารณาตามจังหวัดก็ได้กลุ่มตัวอย่างถึงร้อยละ 76.0 ถึง 88.8 เมื่อพิจารณาจำแนกตามชั้น อบต. ได้กลุ่มตัวอย่างถึงร้อยละ 70.6 ถึง 91.7 และเมื่อคิดสัดส่วนโดยรวมได้จำนวนตัวอย่างถึง ร้อยละ 82.3

การสร้างเครื่องมือวัดตัวแปร

ผู้วิจัยมีกระบวนการสร้าง ดังนี้

1. พฤติกรรมของผู้บริหารที่เพิ่มพลังการทำงานให้พนักงาน (Leader Empowerment Behaviors) เพื่อให้ได้แบบวัดที่มีความสอดคล้องกับสถานการณ์และสภาวะแวดล้อมในการบริหารงานขององค์กรบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชายแดนภาคใต้ นอกจากจะทำการสร้างแบบวัดโดยอาศัยนิยามที่ได้จากการศึกษาทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องซึ่งกำหนดไว้เบื้องต้นประกอบแล้ว ผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์ปลัดและพนักงานองค์กรบริหารส่วนตำบลเพิ่มเติม โดยมีขั้นตอนในการดำเนินการดังนี้

ขั้นที่หนึ่ง ทำการสัมภาษณ์ปลัดและพนักงาน อบต. เกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารงานของปลัด ตลอดจนบรรยากาศและปฏิสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน โดยอาศัยแนวการตั้งคำถามจากองค์ประกอบพฤติกรรมของผู้บริหารที่เพิ่มพลังการทำงานให้พนักงานที่รวบรวมได้จากทฤษฎีและเอกสารที่เกี่ยวข้องประกอบด้วยส่วนหนึ่ง (ดูแนวทางการสัมภาษณ์ในภาคผนวก ข.1 และ ข.2) จากนั้นได้นำเนื้อหาที่ได้จากการสัมภาษณ์มาสรุปเป็นประเด็นพฤติกรรมการบริหารงานของปลัด อบต. ได้ทั้งสิ้นในรอบแรก 41 ประเด็น (ดูรายละเอียดในภาคผนวก ค)

ขั้นที่สอง นำประเด็นที่ได้จากการสัมภาษณ์ทั้ง 41 ประเด็นมาประมวลและจำแนกเป็นองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของผู้บริหารที่เพิ่มพลังการทำงานให้พนักงาน โดยในขั้นนี้ได้องค์ประกอบใหม่เพิ่มเติมจากประเด็นประกอบที่ได้มาจากการศึกษาทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องอีก 5 องค์ประกอบ รวมเป็น 13 องค์ประกอบ

ขั้นที่สาม ทำการสร้างข้อคำถามจากประเด็นที่ได้จากองค์ประกอบของพฤติกรรมที่เพิ่มพลังของผู้บริหารที่ได้นิยามไว้และจากการสัมภาษณ์ทั้งสิบสามองค์ประกอบ โดยจะนำแบบสอบถามของฮุย (Hui, 1994) และของคอนซัคและคณะ (Konczak, et al. 2000) มาเป็นแนวทางในการสร้างด้วยส่วนหนึ่ง ได้ข้อคำถามองค์ประกอบละ 7 – 10 ข้อ รวมข้อคำถามทั้งสิ้น 106 ข้อคำถาม โดยแต่ละข้อคำถามจะมีนัยทางบวกทั้งหมด (Positive wording) ทั้งนี้เพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาความแปรปรวนร่วมจากการตอบที่เป็นผลของการใช้ข้อคำถามทางลบและบวกในแบบวัดชุดเดียวกัน (Idaszak & Drasgow, 1987) แต่ละข้อจะประกอบมาตรา

ข้อ	ข้อความ	ระดับการปฏิบัติ						
		จริงที่สุด	จริง	ค่อนข้างจริง	ไม่แน่ใจ	ค่อนข้างไม่จริง	ไม่จริง	ไม่จริงที่สุด
		(7)	(6)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
(0)	องค์ประกอบที่สิบสอง : ความมีเมตตาธรรมและให้เกียรติ/ให้โอกาสพนักงาน ปลัดบริหารงานโดยยึดถือ ความยุติธรรมเป็นหลัก.....
(0)	องค์ประกอบที่สิบสาม : ความสามารถในการตัดสินใจ และแก้ปัญหาให้ลุล่วง เมื่อตัดสินใจดำเนินการใน เรื่องใดไปแล้ว ปลัดจะมุ่งมั่น จนสำเร็จผล.....

ขั้นที่สี่ นำข้อคำถามทั้งหมดประมาณ 106 ข้อ มารวมแบบคละกัน จากนั้นจะนำไปให้ปลัดและพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลอย่างละ 3 คน รวมทั้งสิ้น 6 คน โดยให้บุคคลดังกล่าวอ่านเพื่อพิจารณาการใช้คำและการสื่อความหมายได้ตรงตามสถานการณ์

ขั้นที่ห้า นำข้อคำถามไปให้ผู้เชี่ยวชาญ 9 ท่าน ได้พิจารณาความสอดคล้องของข้อคำถามกับนิยาม พร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุง โดยที่ผู้เชี่ยวชาญทั้งหมดจะได้รับเอกสารที่ให้นิยามของแต่ละองค์ประกอบทั้ง 13 องค์ประกอบ (ดูรายละเอียดนิยามและข้อคำถามในภาคผนวก ข.3) ทั้งนี้เพื่อให้ได้ข้อคำถามที่มีความชัดเจนมากที่สุด (รายชื่อผู้เชี่ยวชาญอยู่ในภาคผนวก ง)

ขั้นที่หก ผู้วิจัยนำข้อเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญมาปรับปรุงแก้ไขร่วมกับคณะกรรมการที่ปรึกษาปริญญาโท และจัดพิมพ์เพื่อนำไปทดลองใช้และหาคุณภาพต่อไป ตามขั้นตอนดังนี้

1.1 การทดลองหาคุณภาพของแบบวัดพฤติกรรมของผู้บริหารที่เพิ่มพลังการทำงานให้พนักงานส่วนตำบล ดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

1.1.1 ดำเนินการนำแบบวัดที่ผ่านการปรับปรุงตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญไปทดลองใช้กับกลุ่มพนักงานส่วนตำบลในจังหวัดพัทลุง จำนวน 100 คน จากนั้นนำผลการตอบมาวิเคราะห์หาค่าอำนาจจำแนกโดยใช้เทคนิคร้อยละ 27 กลุ่มสูง - กลุ่มต่ำ พร้อมกับหาค่าความสัมพันธ์รายข้อกับคะแนนรวม (Item - total correlation) โดยมีเกณฑ์คัดเลือกข้อคำถามดังนี้

1) พิจารณาตัดข้อคำถามที่มีทั้งค่าที่ (t) ค่าความสัมพันธ์รายข้อกับคะแนนรวมต่ำ และข้อที่ผู้ทรงคุณวุฒิแนะนำให้ปรับปรุงตรงกันจำนวนหลายท่านออกก่อน

2) พิจารณาตัดข้อที่อยู่ในองค์ประกอบเดียวกันและมีความสัมพันธ์กันสูง โดยเฉพาะสูงเกิน .80 ขึ้นไปออกหนึ่งข้อ

3) ทำการคัดเลือกข้อคำถาม โดยอาศัยเกณฑ์ข้อ 1) และ 2) ให้เหลือองค์ประกอบละ 5 ข้อ ได้ข้อคำถามที่จะนำไปใช้กับกลุ่มตัวอย่างจริงจำนวน 65 ข้อ (ดูรายละเอียดแบบสอบถามในภาคผนวก ข.4) ทั้งนี้เพื่อไม่ให้แบบสอบถามมีจำนวนข้อมากเกินไปซึ่งจะเป็นปัญหาต่อการนำไปใช้ และทำให้ผู้ตอบขาดความตั้งใจในการตอบ (Konczak, et al. 2000) โดยแต่ละข้อมีค่าที่ (t) อยู่ระหว่าง 4.59 ถึง 14.01 และมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์รายข้อ กับคะแนนรวม (r) อยู่ระหว่าง .51 ถึง .88 (ดูรายละเอียดในตาราง 8 ภาคผนวก จ)

1.1.2 หาค่าความเชื่อมั่นประเภทความคงที่ภายในของครอนบาคในแต่ละองค์ประกอบ ทั้ง 13 องค์ประกอบ ได้แก่ การแสดงความเชื่อมั่นและคาดหวังผลการปฏิบัติงานสูง การผลักดันให้เกิดการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การให้อิสระในการแก้ไขปัญหาที่เกิดจากข้อจำกัดขององค์การ การสร้างเป้าหมายให้ชัดเจนและมีคุณค่า การส่งเสริมการพัฒนาทักษะในการทำงาน การให้ออกาส/แนะนำและการปฏิบัติงานแบบใหม่ การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร การให้ออกาสรับผิดชอบ/ตรวจสอบและให้ข้อมูลย้อนกลับ การทำเป็นแบบอย่าง ความสามารถในการอธิบาย/อุปมาอุปไมย ความเป็นกันเอง/ครอบครัวและเครือญาติ ความมีเมตตาธรรม และให้เกียรติ/ให้ออกาสพนักงาน และความสามารถในการตัดสินใจ/แก้ปัญหาให้ลุล่วง ได้ค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่น(α) .88, .89, .85, .94, .91, .92, .89, .86, .89, .91, .89, .92 และ .92 ตามลำดับ และมีค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่น(α) ทั้งฉบับ เท่ากับ .95

จากที่กล่าวมาเป็นการหาคุณภาพของแบบสอบถามขั้นต้น และจะได้กล่าวถึงการพัฒนาแบบสอบถามขั้นต่อไปในบทที่ 4

2. พลังการทำงานด้านจิตใจ สำหรับแบบวัดพลังการทำงานด้านจิตใจนั้น ได้นำแบบวัดที่ สปริตเซอร์ (Spreitzer. 1995a) ได้พัฒนาขึ้นโดยแบ่งออกเป็นสี่มิติ ได้แก่ มิติผลกระทบ มิติความสามารถ มิติความหมาย/ความสำคัญ และมิติความมีอิสระในการตัดสินใจ แต่ละมิติมีข้อคำถามสามข้อ ประกอบมาตราประมาณค่า 7 ระดับ จากระดับ "ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง" ซึ่งกำหนดคะแนนเป็น 1 จนถึง "เห็นด้วยอย่างยิ่ง" ให้คะแนนเป็น 7 แบบวัดนี้สปริตเซอร์ได้นำไปทดสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างกับกลุ่มพนักงานระดับกลางจากบริษัทที่ประกอบธุรกิจอุตสาหกรรมด้วยวิธีวิเคราะห์องค์ประกอบแบบยืนยันอันดับที่สอง (Second-order Confirmatory Factor Analysis) พบว่ามีสี่มิติหรือสี่องค์ประกอบจริง จากนั้นได้นำไปทดสอบความเที่ยงตรงข้ามกลุ่ม (Cross-validate) กับกลุ่มพนักงานระดับล่างของบริษัทประกันชีวิตด้วยวิธีการเดียวกันกับกลุ่มแรก ซึ่งก็พบว่ายังคงยืนยันการมีสี่มิติหรือสี่องค์ประกอบเช่นเดียวกัน นอกจากนี้ผลจากการวิเคราะห์องค์ประกอบแบบยืนยันอันดับที่สองยังแสดงให้เห็นความเที่ยงตรงเชิงลู่เข้าและความเที่ยงตรงเชิงจำแนกได้ด้วย (Spreitzer. 1995a: 1453) สำหรับความเที่ยงตรงเชิงลู่เข้า อาจจะพิจารณาได้จากค่าน้ำหนัก (Loading) ของข้อคำถามมีค่าค่อนข้างสูงในแต่ละองค์ประกอบอย่างเด่นชัด ส่วนความเที่ยงตรงเชิงจำแนกพิจารณาได้จากค่าน้ำหนักของข้อคำถามต่างก็มีค่าสูงเมื่อพิจารณาระหว่างองค์ประกอบ (Kraimer, et al. 1999: 132) ซึ่งพบผลในลักษณะเดียวกันจากกลุ่มตัวอย่างทั้งสองกลุ่ม นอกจากนี้ยังพบว่า แต่ละองค์ประกอบมีค่าความเชื่อมั่นจากการหาด้วยวิธีการของครอนบาค (α - coefficient ระหว่าง .80 - .85) นอกจากนี้เครเมอร์และคณะ (Kraimer, et al. 1999) ได้นำแบบวัดพลังการทำงานด้านจิตใจที่สปริตเซอร์ (Spreitzer. 1995a) พัฒนาขึ้น ไปหาความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างอีกครั้งหนึ่งโดยทดสอบกับกลุ่มอาชีพพยาบาลและทำการวิเคราะห์ด้วยวิธีวิเคราะห์องค์ประกอบแบบยืนยันอันดับที่สองเช่นเดียวกัน ซึ่งผลของการทดสอบสองช่วงเวลายืนยันการมีสี่มิติของพลังการทำงานด้านจิตใจ และพบว่ามีความเที่ยงตรงเชิงจำแนก และความเที่ยงตรงเชิงลู่เข้า นอกจากนี้เครเมอร์

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น						
		เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง (7)	เห็น ด้วย (6)	ค่อนข้างเห็น ด้วย (5)	ไม่แน่ใจ (4)	ค่อนข้างไม่ เห็น ด้วย (3)	ไม่เห็น ด้วย (2)	ไม่เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง (1)
(0)	มิติด้านความหมาย/ความสำคัญ ข้าพเจ้ารู้สึกว่างานที่ทำอยู่ เป็นงานที่มีคุณค่าและมี ความสำคัญ.....
(0)	มิติด้านความมีอิสระใน การตัดสินใจ ข้าพเจ้ามีอำนาจหน้าที่มาก พอที่จะตัดสินใจว่าจะทำงาน อย่างไร.....

3. พฤติกรรมต่อผู้บริหาร สำหรับการวิจัยในครั้งนี้ได้นำแบบวัดพฤติกรรมต่อผู้บริหารที่สร้างขึ้น โดยคิปนิสและชมิทท์ (Kipnis & Schmidt, 1980) ซึ่งในการสร้างครั้งแรกนั้นมีทั้งหมดแปดองค์ประกอบหรือแปดกลวิธี ได้แก่ กลวิธีตรงไปตรงมา (Assertiveness) กลวิธีใช้พลังที่เหนือกว่า (Upward appeals) กลวิธีแลกเปลี่ยน (Exchange) กลวิธีร่วมมือ (Coalition) กลวิธีสร้างมิตร (Ingratiation) กลวิธีเชิงเหตุผล (Rationality) กลวิธีแบบลงโทษ (Sanctions) และกลวิธียับยั้ง (Blocking) ต่อมาได้มีนักวิชาการพัฒนาแบบวัดดังกล่าวอย่างต่อเนื่องโดยใช้กระบวนการวิจัยเพื่อหาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาโดยให้กลุ่มตัวอย่างเลือกข้อคำถามลงในองค์ประกอบตามนิยามที่กำหนด และยังหาความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างโดยใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบทั้งแบบสำรวจและแบบยืนยัน (Exploratory and Confirmatory Factor Analysis) จนสุดท้ายจะเหลือหกองค์ประกอบ โดยตัดองค์ประกอบหรือกลวิธีแบบลงโทษ และแบบยับยั้งออกไป ในแต่ละองค์ประกอบจะมีแบบสอบถามสามข้อ รวมเป็น 18 ข้อ (Schriesheim & Hinkin, 1990; Farmer, et al. 1997; Hochwarter, et al. 2000)

สำหรับการวิจัยในครั้งนี้ จะนำเฉพาะองค์ประกอบหรือกลวิธีเชิงเหตุผล ซึ่งมีข้อคำถามจำนวนสามข้อมาศึกษา โดยเป็นข้อคำถามประกอบมาตรฐานประมาณค่า 5 ระดับ จาก "ไม่เคยปฏิบัติ" ซึ่งให้คะแนน 1 จนถึง "ปฏิบัติเป็นประจำ" ซึ่งให้คะแนน 5 ทั้งนี้จากผลการวิจัยที่ผ่านมาพบว่า องค์การที่มีสิ่งแวดล้อมหรือการบริหารที่มีการเสริมสร้างพลังกล่าวคือใช้กระบวนการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ผู้บริหารมีความสัมพันธ์ที่ดีกับพนักงานมีแนวโน้มว่าพนักงานจะแสดงพฤติกรรมต่อผู้บริหารโดยใช้เหตุผล (Scandura, et al. 1986; Ansari & Kapoor, 1987) ทั้งนี้จากผลการวิจัยที่ผ่านมาได้มีผู้นำเฉพาะบางกลวิธีไปศึกษาเช่นเดียวกัน (Wayne, et al. 1997) ผลการนำแบบวัดพฤติกรรมต่อผู้บริหารเฉพาะองค์ประกอบหรือกลวิธีเชิงเหตุผลไปใช้ในกลุ่มตัวอย่างที่หลากหลายพบค่าความเชื่อมั่นประเภทความคงที่ภายใน (Internal consistency) ดังนี้ กลุ่ม

นักศึกษาปริญญาโทด้านบริหารธุรกิจที่ม้งานทำอยู่แล้ว กลุ่มเสมียนและเลขานุการ มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α) .80 และ .78 ตามลำดับ (Schriesheim & Hinkin. 1990) กลุ่มนักศึกษาระดับปริญญาตรีที่ทำงานบางเวลาหรือเต็มเวลา กลุ่มพนักงานเสมียนและเลขานุการในมหาวิทยาลัย กลุ่มพนักงานที่ทำหน้าที่ด้านบริหาร (Administrative staff) ของมหาวิทยาลัย และกลุ่มเจ้าหน้าที่ฝ่ายเทคนิคและสนับสนุนการสอนในมหาวิทยาลัย มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α) .62 , .76 , .70 และ .72 ตามลำดับ (Hochwarter, et al. 2000) กลุ่มพนักงานองค์การของรัฐที่ไม่หวังผลกำไร ซึ่งเป็นกลุ่มที่คล้ายคลึงกับพนักงานส่วนตำบลที่สนใจศึกษาในครั้งนี้ มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α) .75 (Farmer, et al. 1997) นอกจากนี้ยังมีผู้ศึกษาความเชื่อมั่นโดยวิธีการวัดซ้ำกับกลุ่มเสมียนและเลขานุการของวิทยาลัยชุมชน และกลุ่มนักศึกษาปริญญาโทบริหารธุรกิจประเภทบางเวลา โดยที่การวัดทั้งสองครั้งห่างกันสามสัปดาห์ พบว่ามีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เกิน .70 ทั้งสองกลุ่ม (Schriesheim & Hinkin. 1990) สำหรับงานวิจัยในครั้งนี้ได้นำแบบสอบถามไปให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาส่วนการแปลก่อนที่จะนำไปทดลองใช้กับกลุ่มพนักงานส่วนตำบลในจังหวัดพัทลุงจำนวน 100 คน พบว่ามีค่าอำนาจจำแนกจากการวิเคราะห์ โดยใช้เทคนิคร้อยละ 27 กลุ่มสูง - กลุ่มต่ำ มีค่าที (t) ระหว่าง 9.52 ถึง 15.07 มีค่าความสัมพันธ์รายข้อกับคะแนนรวมระหว่าง .57 ถึง .59 และมีค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นที่หาด้วยวิธีการของครอนบาค(α) เท่ากับ .74 และหลังจากได้นำไปใช้กับกลุ่มตัวอย่างจริงพบว่าแบบวัดพฤติกรรมต่อผู้บริหาร มีโครงสร้างการวัดองค์ประกอบเดียว คือ องค์ประกอบด้านการใช้เหตุผล (ดูรายละเอียดในตาราง 10 ภาคผนวก จ)

ตัวอย่างข้อคำถามพฤติกรรมต่อผู้บริหารประเภทเชิงเหตุผล เช่น

ข้อ	ข้อความ	ระดับการปฏิบัติ				
		ปฏิบัติเป็นประจำ (5)	ปฏิบัติบ่อย (4)	ปฏิบัติบ้าง (3)	นานๆครั้ง (2)	ไม่เคยปฏิบัติ (1)
(0)	ในการปฏิบัติงาน ข้าพเจ้าจะใช้หลักการและเหตุผลชี้แจงหรือโน้มน้าวต่อผู้บังคับบัญชา.....
(00)	เมื่อข้าพเจ้าเสนอความคิดเห็นต่อผู้บังคับบัญชาก็ตาม ข้าพเจ้าจะมีข้อมูลหรือรายละเอียดประกอบความคิดเห็นนั้น.....

4. ความพึงพอใจในงาน ความพึงพอใจในงานถือได้ว่าเป็นผลที่เกิดขึ้นในเบื้องต้นที่สุดของกระบวนการเพิ่มพลังในองค์การ (Spreitzer, et al. 1997: 682) ความพึงพอใจในงานจะแบ่งเป็นสองประเภทใหญ่ๆ ได้แก่ ความพึงพอใจทั่วไปต่องานที่ทำอยู่ (General satisfaction) และความพึงพอใจเฉพาะ (Specific satisfaction) สำหรับการวิจัยในครั้งนี้ สนใจศึกษาเฉพาะความพึงพอใจทั่วไป ทั้งนี้จากผลการวิจัย

ที่ผ่านมาบ่งชี้ว่าความพึงพอใจทั่วไปในงานของพนักงาน มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมของผู้บริหารที่เพิ่มพลังการทำงานให้พนักงาน และพลังการทำงานด้านจิตใจของพนักงานอีกด้วย (Konczak, et al. 2000) ซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้นโดยอาศัยค่านิยามของแฮคแมนและโอลด์แฮม (Hackman & Oldham. 1975) โดยเป็นแบบวัดจำนวน 7 ข้อ ประกอบมาตราประมาณค่า 7 ระดับ จากพึงพอใจ "น้อยที่สุด" ให้คะแนน 1 จนถึง "มากที่สุด" ให้คะแนน 7 หลังจากสร้างข้อความเสร็จแล้วได้นำไปให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาความตรงตามนิยาม จากนั้นได้นำไปทดลองใช้กับกลุ่มพนักงานส่วนตำบลในจังหวัดพัทลุง จำนวน 100 คนพบว่ามีความน่าเชื่อถือจากการวิเคราะห์โดยใช้เทคนิคร้อยละ 27 กลุ่มสูง - กลุ่มต่ำ มีค่าที่(t) อยู่ระหว่าง 5.63 ถึง 11.13 มีค่าความสัมพันธ์รายข้อกับคะแนนรวม ระหว่าง .57 ถึง .76 และมีค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นที่หาด้วยวิธีการของครอนบาค (α) เท่ากับ .85 (ดูรายละเอียดในตาราง 11 ภาคผนวก จ) และหลังจากได้นำไปใช้กับกลุ่มตัวอย่างจริง พบว่าแบบวัดความพึงพอใจในงาน มีโครงสร้างการวัดสององค์ประกอบ (รายละเอียดดูในตาราง 12 ภาคผนวก จ)

ตัวอย่างข้อคำถามของแบบวัดความพึงพอใจในงาน มีดังนี้

ข้อ	ข้อความ	ระดับความพึงพอใจ						
		มากที่สุด (7)	มาก (6)	ค่อนข้างมาก (5)	ปานกลาง (4)	ค่อนข้างน้อย (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
(0)	ข้าพเจ้ารู้สึกพอใจกับงานที่ทำอยู่.....
(00)	ข้าพเจ้ามักจะรอคอยว่าเมื่อไรจะถึงเวลาเลิกงาน....

5. ความผูกพันในองค์กร สำหรับการวิจัยในครั้งนี้จะใช้แบบวัดความผูกพันในองค์กร (Organizational Commitment Questionnaire, OCQ) ที่พัฒนาขึ้นโดย พอร์เตอร์และคณะ (Porter, et al. 1974) ซึ่งมีทั้งหมดจำนวน 15 ข้อ ประกอบมาตราประมาณค่า 7 ระดับ จาก "ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง" ให้คะแนน 1 จนถึง "เห็นด้วยอย่างยิ่ง" ให้คะแนน 7 ต่อมา มาวเดย์และคณะ (Mowday, et al. 1979) ได้นำแบบวัดฉบับนี้ไปทำการหาคุณภาพ โดยนำไปทดลองใช้กับพนักงานในองค์กรกว่า 2,563 คน จากองค์กรที่มีลักษณะแตกต่างกันแก่องค์กร พบว่าแบบวัดมีคุณภาพสูงสามารถนำไปใช้ในการวิจัยได้ ไม่ว่าจะเป็นคุณสมบัติด้านความเชื่อมั่นประเภทความคงที่ภายใน หรือประเภทวัดซ้ำ ความเที่ยงตรงเชิงลู่เข้า ความเที่ยงตรงเชิงจำแนก และ ความเที่ยงตรงเชิงทำนาย (Predictive validity) ในระยะต่อมา มาทิวและซาจาค (Mathieu & Zajac.1990) ได้ทำการศึกษางานวิจัยเกี่ยวกับความผูกพันในองค์กรด้วยวิธีการวิเคราะห์หือภิมาน (Meta-Analysis) พบว่า มีงานวิจัยจำนวนถึง 90 เรื่อง จากทั้งหมด 174 เรื่อง ที่ใช้แบบวัดฉบับนี้และในจำนวนนี้มี 80 เรื่องที่รายงานค่าความเชื่อมั่นประเภทความคงที่ภายใน ซึ่งพบว่ามีความเชื่อถือเท่ากับ .882 นอกจากนี้การวิจัยในระยะต่อมาแบบ

การเก็บรวบรวมข้อมูลและการตรวจสอบข้อมูลเบื้องต้น

สำหรับการวิจัยในครั้งนี้มีขั้นตอนในการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

ขั้นที่หนึ่ง ติดต่อขอหนังสือเพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบวัดจากกองราชการส่วนตำบล กระทรวงมหาดไทย (ดูรายละเอียดในภาคผนวก จ)

ขั้นที่สอง นำแบบวัดพฤติกรรมของผู้บริหารที่เพิ่มพลังการทำงานให้พนักงานส่วนตำบล แบบวัดพลังการทำงานด้านจิตใจของพนักงาน แบบวัดพฤติกรรมต่อผู้บริหาร แบบวัดความพึงพอใจในงาน และแบบวัดความผูกพันในองค์กร ที่ผ่านการพิจารณาจากผู้เชี่ยวชาญ และได้ทำการปรับปรุงและทดลองหาคุณภาพแล้ว ซึ่งทั้งหมดรวมอยู่ในฉบับเดียวกัน ส่งทางไปรษณีย์ ไปยังพนักงานส่วนตำบลที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ โดยมีคำชี้แจงอย่างชัดเจนว่าผู้ตอบแบบสอบถามคือ รองปลัด หัวหน้าสำนักงานปลัด หัวหน้าส่วนโยธา หัวหน้าส่วนการคลัง และหัวหน้าส่วนสาธารณสุข

ขั้นที่สาม เมื่อระยะเวลาผ่านไปประมาณสามสัปดาห์ก็ได้ดำเนินการโทรศัพท์ติดต่อพร้อมทั้งส่งจดหมายติดตามเฉพาะกลุ่มตัวอย่างที่ยังไม่ได้รับแบบวัดกลับคืน และอีกหนึ่งสัปดาห์ต่อมาก็ดำเนินการติดตามในลักษณะเช่นเดียวกันนี้อีก และภายในหนึ่งเดือนถ้ายังไม่ได้รับแบบวัดกลับคืนจากแหล่งใด ได้ทำการส่งแบบวัดไปให้อีกครั้งหนึ่ง ทั้งนี้เพื่อให้ได้อัตราการตอบกลับคืนสูงที่สุด

ขั้นที่สี่ ในระหว่างที่ได้รับแบบวัดกลับคืน ได้ทำการตรวจสอบความสมบูรณ์ของการตอบเบื้องต้น และตรวจสอบด้วยว่ายังมี อดต. ใดบ้างที่ยังไม่ส่งมา ในกรณีที่พบว่าการตอบไม่ครบถ้วน จนไม่สามารถนำมาวิเคราะห์ได้ ก็ดำเนินการทำจดหมายชี้แจงพร้อมกับส่งแบบวัดชุดใหม่ไปให้ และขอความอนุเคราะห์ให้ตอบกลับอีกครั้งหนึ่ง ซึ่งกระบวนการทั้งสี่ขั้นตอนดำเนินการระหว่างเดือนตุลาคม – ธันวาคม 2544 ซึ่งเป็นช่วงเวลาที่พนักงานส่วนตำบลมีภารกิจไม่มากนัก เนื่องจากเป็นช่วงต้นปีงบประมาณ

ขั้นที่ห้า ทำการจัดหมวดหมู่ของแบบวัดพร้อมกับลงรหัสเพื่อทำการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับการวิจัยในครั้งนี้ แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่หนึ่ง เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้สถิติ บรรยาย ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์ค่าอำนาจจำแนก ความสัมพันธ์รายข้อกับคะแนนรวม การหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบวัด วิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for Windows version 10.0.1

ตอนที่สอง การวิเคราะห์หาคุณภาพของแบบวัดพฤติกรรมของผู้บริหารที่เพิ่มพลังการทำงานให้พนักงาน ทำการวิเคราะห์โดยใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบทั้งแบบสำรวจและแบบยืนยัน (EFA and CFA) ของแบบวัดพฤติกรรมของผู้บริหารที่เพิ่มพลังการทำงานให้พนักงาน ภายหลังจากการที่นำแบบวัดไปเก็บข้อมูลจากพนักงานส่วนตำบลมาแล้วซึ่งการวิเคราะห์องค์ประกอบแบบสำรวจดำเนินการเพื่อตรวจสอบว่าองค์ประกอบของพฤติกรรมผู้บริหารที่เพิ่มพลังการทำงานให้พนักงานส่วนตำบลเหมือนหรือแตกต่างจากแนวคิดทฤษฎีที่ได้รวบรวมมาหรือว่ามีลักษณะพิเศษเพิ่มเติมตามที่ผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์จากพนักงานส่วนตำบลเป็นประการใด โดยผลการวิเคราะห์ในขั้นนี้อาจจะต้องมีการปรับเปลี่ยนเพิ่มเติมหรือผสมผสานหรือคงที่องค์ประกอบบางองค์ประกอบไว้ ซึ่งการวิเคราะห์ในส่วนนี้จะใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for Windows version 10.0.1

สำหรับการวิเคราะห์โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบแบบยืนยัน เป็นเทคนิคที่เหมาะสมในการนำมาใช้เพื่อหาความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง เพราะจะช่วยให้พิสูจน์ได้ว่า กลุ่มข้อคำถามที่ผู้วิจัยกำหนด

ให้อยู่ในแต่ละองค์ประกอบเป็นไปตามที่กำหนดไว้หรือไม่ ซึ่งผลการวิเคราะห์วิธีนี้จะช่วยบ่งบอกความเที่ยงตรงเชิงลู่เข้า อีกด้วย และถ้าพิจารณาาระหว่างองค์ประกอบ พบว่าค่าน้ำหนักของข้อคำถามกลุ่มที่อยู่ในแต่ละองค์ประกอบต่างก็มีค่าสูงอย่างเด่นชัด ก็จะเป็นสิ่งบ่งชี้ว่า แบบวัดฉบับนั้นมีความเที่ยงตรงเชิงจำแนกได้ด้วย (Kraimer, et al. 1999 ; citing Bollen. 1989. *Structural Equations with Latent Variables* and Long. 1983. *Covariance structure Models : An Introduction to LISREL*) ในกรณีที่แบบวัดมีความเที่ยงตรงเชิงจำแนกสูง การทดสอบความกลมกลืน (Goodness of fit) ของโมเดลในกรณีที่กำหนดให้มีเพียงองค์ประกอบเดียว (A single-factor model) ก็จะมีค่าดัชนีความกลมกลืนต่ำกว่าการทดสอบในกรณีที่กำหนดให้โมเดลมีมากกว่าหนึ่งองค์ประกอบ (Anderson & Gerbing. 1988 ; Judge & Welbourne. 1994) ซึ่งการวิเคราะห์องค์ประกอบแบบยืนยันนี้ มีวัตถุประสงค์ที่จะทดสอบสมมติฐานข้อที่หนึ่ง ซึ่งการวิเคราะห์ในส่วนนี้ใช้โปรแกรมสำเร็จรูป LISREL Version 8.30

ตอนที่สาม การวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างพฤติกรรมของผู้บริหารที่เพิ่มพลังการทำงานให้พนักงานกับผลต่อเนื่อง โดยมีพลังการทำงานด้านจิตใจของพนักงานเป็นตัวแปรสื่อกลาง ซึ่งผู้วิจัยดำเนินการดังนี้

1. ทำการวิเคราะห์โมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุ ที่มีพฤติกรรมของผู้บริหารเป็นภาพรวมและเป็นตัวแปรภายนอกแฝง (Exogenous variables) มีพลังการทำงานด้านจิตใจของพนักงานซึ่งเป็นตัวแปรภายในแฝง (Endogenous variables) วัดเป็นภาพรวมจากมิติทั้งสี่มิติ โดยทำหน้าที่เป็นตัวแปรสื่อกลาง ไปยังตัวแปรผลต่อเนื่อง ได้แก่ พฤติกรรมต่อผู้บริหาร ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันในองค์กรการ ทั้งนี้เพื่อทดสอบสมมติฐานข้อที่สอง

2. ทำการวิเคราะห์โมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุ ที่มีแต่ละองค์ประกอบพฤติกรรมของผู้บริหารที่เพิ่มพลังการทำงานให้พนักงานทั้งเก้าองค์ประกอบ เป็นตัวแปรภายนอกแฝง มีพลังการทำงานด้านจิตใจของพนักงาน ซึ่งเป็นตัวแปรภายในแฝง ทำหน้าที่เป็นตัวแปรสื่อกลาง ไปยังตัวแปรผลต่อเนื่อง ได้แก่ พฤติกรรมต่อผู้บริหาร ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันในองค์กรการ ทั้งนี้เพื่อเป็นการทดสอบสมมติฐานข้อที่สาม

3. ทำการวิเคราะห์โมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุ ที่มีแต่ละองค์ประกอบพฤติกรรมของผู้บริหารที่เพิ่มพลังการทำงานให้พนักงานทั้งเก้าองค์ประกอบ เป็นตัวแปรภายนอกแฝง มีมิติหรือองค์ประกอบของพลังการทำงานด้านจิตใจของพนักงานทั้งสี่มิติ ได้แก่ ผลกระทบ คักยภาพและความสามารถ ความหมาย/ความสำคัญของงาน และความมีอิสระในการตัดสินใจ เป็นตัวแปรสื่อกลางไปยังตัวแปรผลต่อเนื่อง ได้แก่ พฤติกรรมต่อผู้บริหาร ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันในองค์กรการ ทั้งนี้เพื่อเป็นการทดสอบสมมติฐานข้อที่สี่

เหตุผลสำคัญที่ผู้วิจัย ใช้ตัวแปรแฝง (Latent or unobserved variables) ในการวิเคราะห์ครั้งนี้ เนื่องจากตัวแปรแฝงเป็นตัวแปรที่ปลอดจากความคลาดเคลื่อนในการวัด ซึ่งผู้วิจัยศึกษาตัวแปรแฝงโดยการวัดตัวแปรพฤติกรรมที่สังเกตได้แทน และประมาณค่าตัวแปรแฝงได้โดยใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบจากกลุ่มตัวแปรสังเกตได้ (Observed or manifest variables) ที่เป็นตัวบ่งชี้ตัวแปรแฝงตัวนั้น (นงลักษณ์ วิรัชชัย. 2537 : 4-5) ซึ่งการวิเคราะห์ในตอนที่สุดท้าย จะใช้โปรแกรมสำเร็จรูป PRELIS 2.10 และ LISREL version 8.30

อย่างไรก็ตาม การวิเคราะห์ข้อมูลในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้พิจารณาถึงข้อจำกัดในการวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป LISREL ในกรณีที่ตัวแปรหรือจำนวนข้อคำถามหลายข้อ ซึ่งโจเรสกอก และ ซอร์บอม (Moorman.1991 ; citing Joreskog and Sorbom . 1986. *LISREL IV : Analysis of Linear Structural Relationship: By Maximum Likelihood, Instrumental Variables and Least Squares Methods*) เสนอแนะ

ว่า ถ้าโมเดลที่มีตัวแปรหรือข้อคำถามเกิน 30 ข้อ ก็เป็นการยากที่จะทำให้โมเดลมีความกลมกลืน แม้ว่าจะมีทฤษฎีสันนิษฐานอย่างหนักแน่นก็ตาม แนวทางแก้ปัญหาที่โจเรสกอก และซอร์บอมเสนอแนะให้นำข้อคำถามในด้านนั้นมารวมกันเป็นคะแนนของด้านเหล่านั้น (Scale scores) เพื่อลดจำนวนตัวแปรลงทำให้โมเดลการวัดนั้นมีตัวแปรสังเกตเพียงตัวเดียว จากนั้นให้ปรับค่าความคลาดเคลื่อนในการวัดด้านเหล่านั้น โดยการกำหนดขนาดอิทธิพลจากตัวแปรไปยังด้านเหล่านั้น (Scale scores) ซึ่งเป็นตัวแปรสังเกต เท่ากับผลคูณระหว่างรากที่สองของค่าความเชื่อมั่น (α) ของแบบสอบถามด้านนั้น (ก่อนที่จะนำมารวมกัน) กับค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของด้านนั้น ในส่วนของความคลาดเคลื่อน (Error variance) ก็กำหนดให้มีค่าเท่ากับ ผลของการนำค่าความแปรปรวนของคะแนนด้านนั้นคูณกับค่าที่ได้จากหนึ่งลบด้วยค่าความเชื่อมั่นของคะแนนด้านนั้น ($1-\alpha$) ซึ่งเทคนิคดังกล่าวนี้ได้รับการยอมรับจากผู้เชี่ยวชาญในด้านนี้ว่าสามารถประมาณค่าความคลาดเคลื่อนได้อย่างมีเหตุผล (Moorman.1991; Joreskog and Sorbom. 1989; Kenny.1979 ; Netemeyer , Johnston and Burton.1990 ; Williams and Hazer.1986) ซึ่งในกรณีที่จะต้องรวมคะแนนจากรายข้อเป็นรายด้าน ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามข้อเสนอแนะที่กล่าวมา

สำหรับการตรวจสอบความกลมกลืนของโมเดลที่ผู้วิจัยกำหนดขึ้นเป็นสมมุติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ จะพิจารณาจากเกณฑ์ต่อไปนี้ร่วมกัน

1. ดัชนีแสดงความกลมกลืน ได้แก่

1.1 ค่าสถิติไค-สแควร์ (Chi-Square Statistics) เป็นค่าสถิติที่ใช้ทดสอบสมมุติฐานทางสถิติว่าฟังก์ชันความกลมกลืนมีค่าเป็นศูนย์ ถ้าค่าสถิติไค-สแควร์มีค่าสูงมาก แสดงว่าฟังก์ชันความกลมกลืนมีค่าแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ นั่นคือ โมเดลที่กำหนดขึ้นไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ถ้าค่าสถิติไค-สแควร์ต่ำ และไม่มีความนัยสำคัญทางสถิติแสดงว่าโมเดลที่กำหนดขึ้นสอดคล้องหรือกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

1.2 ค่า χ^2/df เป็นค่าความแตกต่างน้อยที่สุดที่ยอมรับได้ (Minimum discrepancy) ว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูล มีค่าพิสัยอยู่ระหว่าง 2-1 หรือ 3-1 (อรพินทร์ ชูชมและคณะ. 2542; อ้างอิงจาก Carmines and McIver. 1981. *Social Measurement : Current Issues*) โดยทั่วไปควรมีค่าต่ำ

1.3 ดัชนีรากของกำลังสองเฉลี่ยของค่าความคลาดเคลื่อนในการประมาณ (Root Mean Square Error of Approximation : RMSEA) เป็นค่าสถิติที่พัฒนาจากความเชื่อเกี่ยวกับข้อตกลงเบื้องต้นของค่าไค-สแควร์ที่ว่าโมเดลการวิจัยมีความตรงนั้นไม่สอดคล้องกับความเป็นจริง แฮร์และคณะ (Hair et al. 1995: 662) เสนอว่า ค่าที่ยอมรับได้คือ .08 ลงมา

1.4 ดัชนีรากของกำลังสองเฉลี่ยของเศษ (Root Mean Square Residual: RMR) เป็นดัชนีที่บอกขนาดของเศษที่เหลือโดยเฉลี่ยจากการเปรียบเทียบระดับความกลมกลืนของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และจะใช้ได้ดี เมื่อตัวแปรภายในและตัวแปรสังเกตได้ เป็นตัวแปรมาตรฐาน (Standardized variable) ค่าของดัชนียิ่งเข้าใกล้ศูนย์ (0) แสดงว่าโมเดลที่กำหนดขึ้นมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

1.5 ดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (Goodness of Fit Index : GFI) และดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้ด้วยค่าองศาอิสระ (Adjusted Goodness of Fit Index : AGFI) ดัชนีทั้งสองมีค่าอยู่ระหว่าง 0 ถึง 1 ค่าที่เข้าใกล้ 1 แสดงว่าโมเดลมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

2. ดัชนีเปรียบเทียบ เป็นดัชนีที่ใช้เปรียบเทียบโมเดลการวิจัยว่ามีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์สูงกว่าโมเดลอิสระ หรือโมเดลสูญเพียงใด สำหรับการวิจัยครั้งนี้จะดูค่า NFI (Normed Fit Index) และ CFI (Comparative Fit Index) ทั้งสองดัชนีมีค่าอยู่ระหว่าง 0 ถึง 1 ค่าเข้าใกล้ 1 แสดงว่าโมเดลมีแนวโน้มว่าจะมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

บทที่ 4
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง พฤติกรรมของผู้บริหารที่เพิ่มพลังการทำงานให้พนักงานส่วนตำบล : การวัดและผลต่อเนื่อง ได้แบ่งการแสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 3 ตอน ได้แก่ ตอนแรก เป็นการแสดงข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง ตอนที่สอง เป็นผลการสร้างแบบวัดพฤติกรรมของผู้บริหารที่เพิ่มพลังการทำงานให้พนักงานส่วนตำบล ตอนที่สาม เป็นผลการนำแบบวัดที่สร้างขึ้น ไปหาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุกับตัวแปรที่เป็นผลต่อเนื่องโดยมีพลังการทำงานด้านจิตใจของพนักงานเป็นตัวแปรสื่อกลาง

ในบทนี้ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการศึกษาในแต่ละตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน

ผู้วิจัยเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง ดังแสดงในตาราง 3 ดังนี้

ตาราง 3 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามข้อมูลพื้นฐาน

ข้อมูลพื้นฐาน	ชั้นอบต.					รวม		
	ชั้น1	ชั้น2	ชั้น3	ชั้น4	ชั้น5	จำนวน	ร้อยละ	
เพศ	ชาย	15	5	11	40	292	363	55.0
	หญิง	9	6	8	27	245	295	44.7
	ไม่ตอบ	-	-	-	-	2	2	0.3
ศาสนา	พุทธ	20	9	15	55	393	492	74.5
	อิสลาม	4	2	3	11	108	128	19.4
	คริสต์	-	-	1	-	-	1	0.2
	อื่นๆ (ไม่ตอบ)	-	-	-	1	38	39	5.9
ระดับการศึกษา	ปวช/ปวส/ อนุปริญญา	2	3	12	37	331	385	58.3
	ปริญญาตรี	20	8	6	28	173	235	35.6
	สูงกว่าปริญญาตรี	2	-	1	-	2	5	0.8
	อื่นๆ (ไม่ตอบ)	-	-	-	2	33	35	5.3
ตำแหน่ง	รองปลัด อบต.	4	-	-	-	-	4	0.6
	หน.สำนักงานปลัด	6	4	-	-	-	10	1.5
	หน.ส่วนการคลัง	5	4	9	27	257	302	45.8
	หน.ส่วนโยธา	6	3	10	40	282	341	51.7
	หน.ส่วนสาธารณสุข	3	-	-	-	-	3	0.4
	อื่นๆ (ไม่ตอบ)	-	-	-	-	-	-	-

จากตาราง 3 พบว่ากลุ่มตัวอย่างพนักงานส่วนตำบลที่นำมาศึกษาในครั้งนี้ เป็นเพศชาย มากกว่าหญิงเล็กน้อย คือ ร้อยละ 55.0 และ 44.7 ตามลำดับ ส่วนใหญ่นับถือศาสนาพุทธ ร้อยละ 74.5 มีการศึกษาระดับปวช./ปวส./อนุปริญญามากที่สุด คือร้อยละ 58.3 ส่วนใหญ่เป็นหัวหน้าส่วนโยธา และหัวหน้าส่วนการคลังจำนวนพอกัน คือ ร้อยละ 51.7 และ 45.8 ตามลำดับ

ตอนที่ 2 การสร้างและการตรวจสอบคุณภาพแบบวัดพฤติกรรมของผู้บริหารที่เพิ่มพลังการทำงานให้พนักงานส่วนตำบล

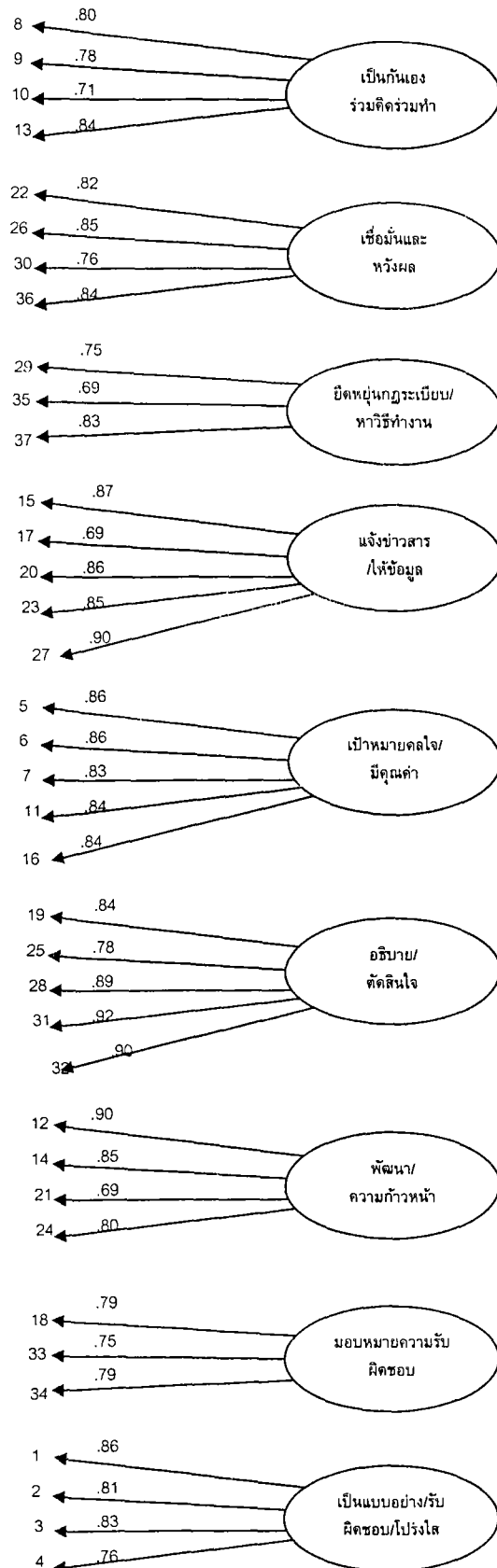
ผู้วิจัยดำเนินการดังต่อไปนี้

1. ผู้วิจัยได้นำข้อคำถามทั้ง 65 ข้อ จากองค์ประกอบทั้งหมด 13 องค์ประกอบ (ที่ผ่านการคัดเลือกตามที่ได้กล่าวไว้ในบทที่ 3) ไปทำการวิเคราะห์หองค์ประกอบแบบสำรวจ (Exploratory Factor Analysis) เพื่อหาจำนวนองค์ประกอบที่เหมาะสม ภายหลังจากสกัดองค์ประกอบด้วยวิธีวิเคราะห์ส่วนประกอบสำคัญ (Principal Component) และทำการหมุนแกนแบบมุมแหลมหรือวิธีอ้อมกลับ (Oblique Rotation) ประเภทอ้อมลิมีน (Oblimin Rotation) โดยให้แต่ละองค์ประกอบมีความสัมพันธ์กัน จากนั้นได้อาศัยหลักเกณฑ์ในการกำหนดจำนวนองค์ประกอบที่เด่นชัดจากข้อเสนอแนะของ โจลลิฟเฟ (Field, 2000 : 437 ; citing Jolliffe, 1972 ,1986) โดยใช้ค่าไอเกน (Eigenvalues) มากกว่า 0.7 จากเกณฑ์ดังกล่าวทำให้ได้จำนวนองค์ประกอบแก้องค์ประกอบ ซึ่งมีจำนวนองค์ประกอบลดลงจากที่กำหนดได้ครั้งแรกสี่องค์ประกอบ

2. ผู้วิจัยได้ทำการคัดเลือกข้อคำถามและจัดองค์ประกอบใหม่ โดยใช้หลักเกณฑ์สองประการ ได้แก่ คำนำหน้าหองค์ประกอบของแต่ละข้อคำถามที่ตกอยู่ในแต่ละองค์ประกอบ และความสอดคล้องกับหลักทฤษฎีที่ได้นำมาเป็นพื้นฐานในการกำหนดองค์ประกอบ (Konczak, et al. 2000 ; Hui,1994 : 70) โดยได้เลือกข้อความที่มีค่านำหน้าหองค์ประกอบสูง และข้อความที่มีเนื้อหาสอดคล้องกันให้อยู่ในองค์ประกอบเดียวกัน ซึ่งได้ข้อคำถาม 37 ข้อ กระจายอยู่ตามองค์ประกอบแก้องค์ประกอบ โดยยังคงมีองค์ประกอบเดิมที่กำหนดขึ้นตามเอกสารและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องสององค์ประกอบ ได้แก่ “ความเชื่อมั่นและคาดหวังผลการปฏิบัติงานสูง” และ “การสร้างเป้าหมายที่ชัดเจนและมีคุณค่า” มีองค์ประกอบที่เกิดขึ้นใหม่จากการไปสัมภาษณ์พนักงานส่วนตำบลสององค์ประกอบ ได้แก่ “ความสามารถในการอธิบายและตัดสินใจ” และ “การเป็นแบบอย่าง/ร่วมรับผิดชอบและโปร่งใส” ยุบไปหนึ่งองค์ประกอบได้แก่ “การให้โอกาส/แนะนำและการปฏิบัติงานแบบใหม่” ส่วนองค์ประกอบที่เหลือเป็นการปรับเปลี่ยนผสมผสานจากเนื้อหาเดิม แต่อาจเพิ่มหรือตัดจากนิยามเดิมไปบ้าง เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ และสังคมวัฒนธรรมการทำงานขององค์การ เช่น ปรับจากองค์ประกอบ “การให้โอกาสรับผิดชอบ/ตรวจสอบและให้ข้อมูลย้อนกลับ” เป็น “การมอบหมายความรับผิดชอบ” หรือองค์ประกอบ “การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร” ก็ปรับเป็น “การแจ้งข่าวสารและให้ข้อมูล” องค์ประกอบ “การผลักดันให้เกิดการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ” ก็ปรับเป็น “ความเป็นกันเองร่วมคิดร่วมทำ” ซึ่งองค์ประกอบทั้งแก้องค์ประกอบที่กำหนดขึ้นในขั้นตอนนี้ ได้แก่ ความเป็นกันเองร่วมคิดร่วมทำ การแสดงความเชื่อมั่นและคาดหวังผลการปฏิบัติงานสูง การยืดหยุ่นกฎระเบียบและหาวิธีทำงาน การแจ้งข่าวสารและให้ข้อมูล การสร้างเป้าหมายให้ชัดเจนและมีคุณค่า ความสามารถในการอธิบายและตัดสินใจ การส่งเสริมพัฒนาทักษะเพื่อความก้าวหน้า การมอบหมายความรับผิดชอบ และการทำเป็นแบบอย่าง/ร่วมรับผิดชอบและโปร่งใส โดยแต่ละองค์ประกอบมีค่าความเชื่อมั่นประเภทความคงที่ภายในของครอนบาค (α - coefficient) เป็น .86,.88,.82,.92,.93,.94,.88,.81 และ .89 เรียงจากองค์ประกอบที่หนึ่งถึงองค์ประกอบที่เก้า ตามลำดับ (ดูรายละเอียดในตาราง 14 ภาคผนวก จ)

3. ทำการวิเคราะห์หองค์ประกอบแบบยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis : CFA) ในกรณีแก้องค์ประกอบของพฤติกรรมของผู้บริหารที่เพิ่มพลังการทำงานให้พนักงานทั้งนี้เพื่อเป็นการทดสอบ

สมมุติฐานข้อที่หนึ่ง ซึ่งการวิเคราะห์องค์ประกอบแบบยืนยันนี้เป็นประโยชน์มากในการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง (Construct validity) (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2537 : 31) ดังแสดงในภาพประกอบ 10



ภาพประกอบ 10 โมเดล

การวิเคราะห์องค์ประกอบแบบยืนยันอันดับที่หนึ่งของพฤติกรรมของผู้บริหารที่เพิ่มพลังการทำงานให้พนักงานส่วนตำบล โดยแต่ละองค์ประกอบมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน

ดัชนีความกลมกลืน

ค่า χ^2 ที่ df 593 = 1738.42 (P=.00)

ค่า χ^2/df = 2.932

ค่า RMSEA = .057

ค่า RMR = .034

ค่า RMR มาตรฐาน = .034

ค่า GFI = .860

ดัชนีเปรียบเทียบ

ค่า NFI = .920

ค่า CFI = .940

จากภาพประกอบ 10 จะเห็นได้ว่า โมเดลการวัดที่สร้างขึ้นมีความกลมกลืนค่อนข้างดี โดยมีค่าดัชนีความกลมกลืนอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ทุกค่า ยกเว้นค่าไค-สแควร์ (χ^2) ที่มีค่าค่อนข้างสูง และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ซึ่งแสดงให้เห็นว่า โมเดลการวัดที่เสนอไม่สอดคล้องกับข้อมูล อย่างไรก็ตามค่าไค-สแควร์ขึ้นอยู่กับขนาดกลุ่มตัวอย่าง โดยค่าไค-สแควร์มักให้ผลที่แสดงความมีนัยสำคัญทางสถิติ ถ้ากลุ่มตัวอย่างมีขนาดใหญ่ ถึงแม้ข้อมูลจะกลมกลืนกับโมเดลก็ตาม ในทำนองเดียวกันถ้าโมเดลประกอบด้วยตัวแปร และชั้นแห่งความเป็นอิสระ (Degree of freedom) ที่มีจำนวนมากก็มักจะทำให้ค่าไค-สแควร์มีนัยสำคัญทางสถิติ (อรพินทร์ ชูชม, อัจฉรา สุขารมณ และ วิลาสลักษณ์ ชวัลลสี ; อ้างอิงจาก Rahim and Magner. 1995. *Journal of Applied Psychology*)

ส่วนดัชนีเปรียบเทียบ ได้แก่ NFI และ CFI เป็นดัชนีที่ใช้เปรียบเทียบโมเดลที่สร้างขึ้นในที่นี้ได้แก่ โมเดลการวัดแก้องค์ประกอบ กับโมเดลพื้นฐานหรือ โมเดลสูญ ถ้าค่าต่างๆ เหล่านี้เข้าใกล้ 1 แสดงว่าโมเดลที่สร้างขึ้นมีความเหมาะสมมาก จากดัชนีเปรียบเทียบทั้งสองตัวบ่งชี้ว่า โมเดลการวัดที่ประกอบด้วยแก้องค์ประกอบ เหมาะสมกับข้อมูลมาก โดยมีค่า NFI และ CFI เป็น .910 และ .940 ตามลำดับ โดยดัชนีเปรียบเทียบบ่งชี้ว่าโมเดลการวัดที่สร้างขึ้นสามารถขจัดความไม่สอดคล้องของข้อมูลจากโมเดลสูญได้กว่าร้อยละ 90

การที่กล่าวว่าการวิเคราะห์องค์ประกอบแบบยืนยัน (CFA) เป็นประโยชน์มากในการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง ก็เพราะว่า เป็นกระบวนการที่จะทำให้ทราบว่า แต่ละข้อคำถามมีค่าน้ำหนักตกอยู่ในองค์ประกอบใดๆ ได้อย่างเด่นชัด ตามทฤษฎีหรือตามสมมุติฐานที่ได้กำหนดไว้หรือไม่ ถ้าแต่ละองค์ประกอบมีกลุ่มของข้อคำถามที่มีค่าน้ำหนักตกอยู่ในองค์ประกอบนั้นๆ สูง ก็บ่งชี้ถึงการมีความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างประเภทความเที่ยงตรงเชิงลู่เข้า (Convergent validity) ในขณะที่เดียวกันข้อคำถามเหล่านั้นก็มีค่าน้ำหนักตกอยู่ในองค์ประกอบอื่นต่ำ ก็บ่งบอกถึงการมีความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างประเภทความเที่ยงตรงเชิงจำแนก (Discriminant validity) (Kraimer, Seibert and Liden.1999 ; citing Bollen.1989. *Structural Equations with Latent Variables* ; Long.1983) และถ้าจะให้แน่ใจว่าเครื่องมือวัดที่สร้างขึ้นนั้นมีความเที่ยงตรงเชิงจำแนกอย่างเพียงพอ ก็จะได้จากการทดสอบความกลมกลืนของโมเดลการวัดที่มีองค์ประกอบเดียว เปรียบเทียบกับความกลมกลืนของโมเดลการวัดที่สร้างขึ้น (Kraimer, Seibert and Liden.1999 ; citing Anderson and Gerbing.1988. *Psychological Bulletin* ; Judge and Welbourne.1994)

จากหลักเกณฑ์ที่กล่าวมา จะเห็นได้ว่า โมเดลการวัดที่สร้างขึ้นมีค่าน้ำหนักของข้อคำถาม ที่ตกอยู่ในองค์ประกอบตามที่ได้กำหนดไว้สูงเด่นชัด คือ มีค่าอยู่ระหว่าง .69 ถึง .92 ซึ่งแสดงให้เห็นว่า โมเดลการวัดที่สร้างขึ้นมีความเที่ยงตรงเชิงลู่เข้า (ดูรายละเอียดในตาราง 15 ภาคผนวก จ) และผลจากการทดสอบความกลมกลืนของโมเดลการวัดที่มีองค์ประกอบเดียวหรือสององค์ประกอบก็พบว่าทั้งสองโมเดลมีค่าดัชนีความกลมกลืน และดัชนีเปรียบเทียบต่ำกว่าโมเดลการวัดแก้องค์ประกอบที่สร้างขึ้นอย่างเด่นชัด ซึ่งแสดงให้เห็นว่า เครื่องมือวัดที่สร้างขึ้นมีความเที่ยงตรงเชิงจำแนกอย่างเพียงพอ ดังแสดงในตาราง 16 ภาคผนวก จ ซึ่งผลการวิเคราะห์เป็นไปตามสมมุติฐานข้อที่หนึ่ง

4. เนื่องจากผู้วิจัยพบว่าแต่ละองค์ประกอบมีความสัมพันธ์กันค่อนข้างสูง โดยมีค่าสหสัมพันธ์ระหว่าง .75 ถึง .92 (ดูรายละเอียดในตาราง 14 ภาคผนวก จ) ซึ่งเป็นไปได้ที่องค์ประกอบพฤติกรรมของผู้บริหารที่เพิ่มพลังการทำงานให้พนักงานส่วนตำบลที่สร้างขึ้นจะมีลักษณะเป็นองค์ประกอบอันดับที่สอง (Second – order Factors) (Chan and Drasgow. 2001) องค์ประกอบอันดับที่สองนี้เคอร์ลิงเจอร์ ให้นิยามว่าเป็นการวิเคราะห์องค์ประกอบจากชุดขององค์ประกอบซึ่งได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบอันดับแรก การวิเคราะห์นี้นิยมใช้เมื่อนักวิจัยใช้วิธีวิเคราะห์องค์ประกอบอันดับแรก และหมุนแกนแบบมุมแหลม (Oblique rotation) และได้ผลว่ามีองค์ประกอบจำนวนมาก ประกอบกับผลการพิจารณาข้อคำถามในแต่ละองค์ประกอบของการวิจัยครั้งนี้พบว่าทั้งแก้องค์ประกอบ มีคำถามที่มีเนื้อหาบ่งบอกให้เห็นถึง “การปฏิบัติ” ของผู้บริหาร

จำนวนหัวข้อประกอบ และมีเนื้อหาบ่งบอกให้เห็นถึง “การสนับสนุน” ของผู้บริหาร จำนวนสี่หัวข้อประกอบ (ดูรายละเอียดในตาราง 15 ภาคผนวก จ) ดังนั้นผู้วิจัยจึงทดลองทำการวิเคราะห์องค์ประกอบแบบยืนยันอันดับที่สอง (Second-order Confirmatory Factor Analysis) โดยมีองค์ประกอบอันดับแรก (First - order Factors) ที่มีเนื้อหาเกี่ยวกับการปฏิบัติของผู้บริหาร จำนวนห้าหัวข้อประกอบ และองค์ประกอบที่มีเนื้อหาเกี่ยวกับการสนับสนุนของผู้บริหาร จำนวนสี่หัวข้อประกอบ อยู่ภายใต้หัวข้อประกอบอันดับที่สอง “การปฏิบัติ” และ “การสนับสนุน” ตามลำดับ ซึ่งพบว่ามีค่าดัชนีที่แสดงความกลมกลืนของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ใกล้เคียงกับโมเดลเก้าองค์ประกอบอย่างมาก แต่โดยภาพรวมแล้วก็ยังมีดัชนีที่แสดงความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์น้อยกว่าโมเดลเก้าองค์ประกอบ (ดูรายละเอียดในตาราง 16 ภาคผนวก จ) ซึ่งการวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยจึงได้เลือกโมเดลพฤติกรรมของผู้บริหารที่มีเก้าองค์ประกอบ อย่างไรก็ตามผู้วิจัยได้แสดงโมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบแบบยืนยันอันดับที่สองไว้ในภาพประกอบ 15 ภาคผนวก ข ทั้งนี้เพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาในองค์การหรือสถานการณ์อื่นๆต่อไป

ตอนที่ 3 ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างพฤติกรรมของผู้บริหารที่เพิ่มพลังการทำงานให้พนักงานส่วนตำบล กับตัวแปรที่เป็นผลต่อเนื่องโดยมีพลังการทำงานด้านจิตใจของพนักงานเป็นตัวแปรสื่อกลาง

สำหรับการศึกษาในขั้นตอนนี้ ผู้วิจัยได้คัดเลือกตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน ซึ่งเป็นตัวแปรที่ได้รับการตรวจสอบจากผลการวิจัยที่ผ่านมาว่าเป็นตัวแปรหรือเป็นคุณลักษณะที่สำคัญของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการทำงานในองค์การ ตลอดจนเป็นตัวแปรที่มีโครงสร้างและคุณสมบัติของการวัดที่เด่นชัด โดยได้รับการพิสูจน์จากนักวิชาการจากอดีต จนถึงปัจจุบัน ซึ่งผู้วิจัยได้คัดเลือกตัวแปรมาศึกษาสองประเภท คือ ประเภทตัวแปรสื่อกลาง หรือ ตัวแปรคั่นกลาง (Mediator variables) ตัวแปรสื่อกลางที่ผู้วิจัยคัดเลือกมาศึกษาในครั้งนี้ได้แก่ พลังการทำงานด้านจิตใจ (Psychological empowerment) และตัวแปรที่เป็นผลต่อเนื่อง (Consequences) สำหรับการวิจัยในครั้งนี้ประกอบด้วย พฤติกรรมต่อผู้บริหาร ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันในองค์การ

วัตถุประสงค์หลักในการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของผู้บริหารที่เพิ่มพลังการทำงานให้พนักงานกับตัวแปรสื่อกลาง และตัวแปรที่เป็นผลต่อเนื่องสำหรับการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ การที่ผู้วิจัยต้องการตรวจสอบว่า แบบวัดพฤติกรรมของผู้บริหารที่เพิ่มพลังการทำงานให้พนักงานส่วนตำบลที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น มีคุณสมบัติของการนำไปประยุกต์ใช้หรือไม่ (Useful applications) (Konczak, et al. 2000) โดยอาศัยการศึกษาจากโมเดลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุ กับตัวแปรที่เป็นผลต่อเนื่องผ่านตัวแปรสื่อกลาง ดังต่อไปนี้

1. โมเดลการวิเคราะห์ที่รวมพฤติกรรมของผู้บริหารเป็นตัวแปรแฝงตัวเดียว มีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุกับตัวแปรที่เป็นผลต่อเนื่องโดยมีพลังการทำงานด้านจิตใจของพนักงานเป็นตัวแปรสื่อกลาง

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุระหว่างพฤติกรรมของผู้บริหารที่เพิ่มพลังการทำงานให้พนักงานส่วนตำบล กับพฤติกรรมต่อผู้บริหาร ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันในองค์การ โดยมีพลังการทำงานด้านจิตใจเป็นตัวแปรสื่อกลาง ทั้งนี้เพื่อเป็นการทดสอบสมมุติฐานข้อที่สอง ซึ่งอธิบายผลการวิเคราะห์ได้ดังนี้

1.1 ผลการตรวจสอบความกลมกลืนของโมเดลการวิเคราะห์ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นตามภาพประกอบ 7 กับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาจากดัชนีความกลมกลืน และดัชนีเปรียบเทียบ พบว่ามีค่าดัชนี

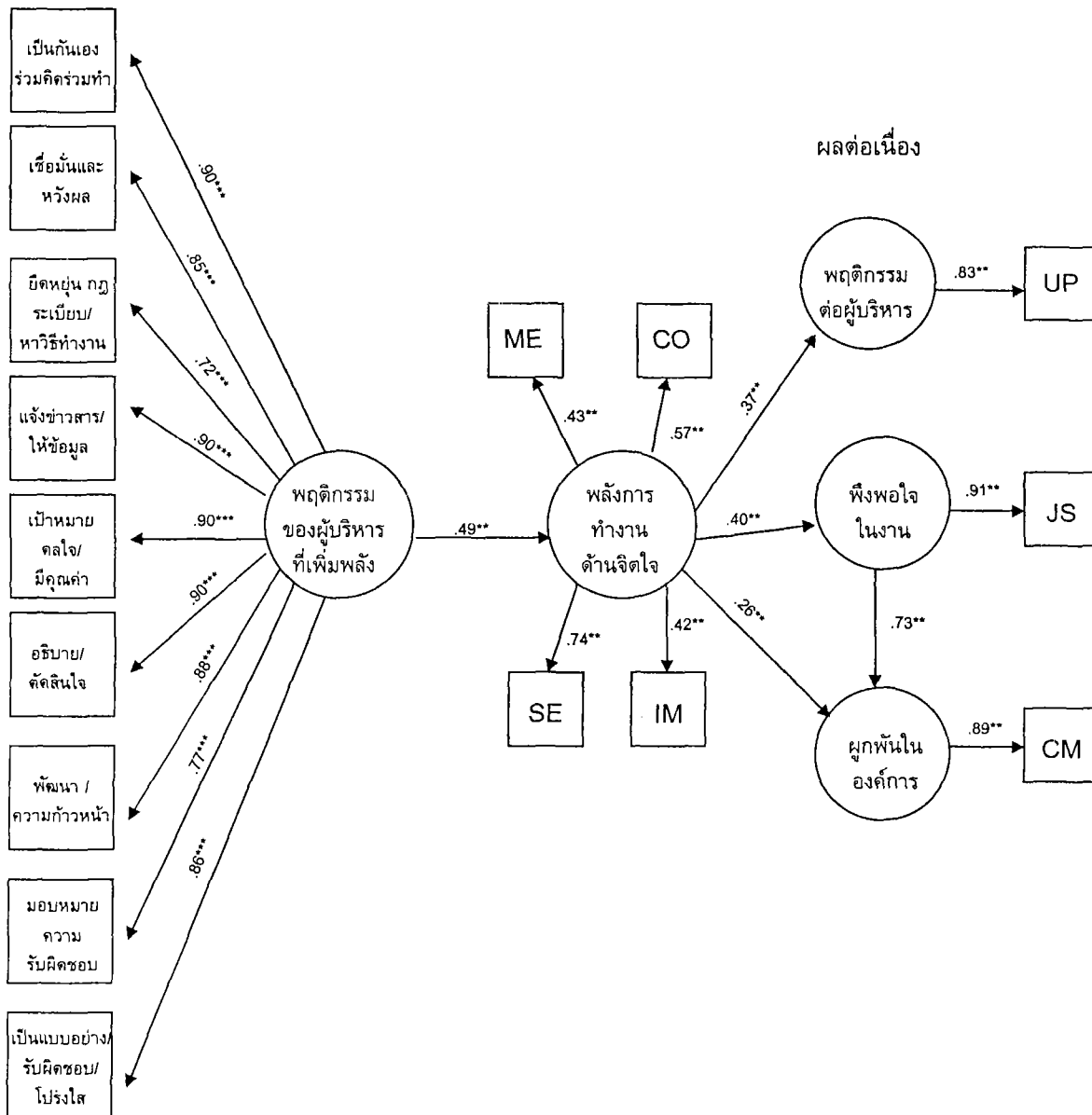
ความกลมกลืนที่ไม่ดีนักโดยมีค่า χ^2 ที่ df 103 เท่ากับ 729.20 ($p=.00$) ค่า χ^2/df เท่ากับ 7.079 ค่า RMSEA เท่ากับ .110 ค่า RMR เท่ากับ .089 ค่า RMR มาตรฐาน เท่ากับ .082 ค่า GFI เท่ากับ .850 และค่า AGFI เท่ากับ .800 ส่วนดัชนีเปรียบเทียบ พบว่า NFI และ CFI มีค่าเท่ากับ .890 และ .900 หลังจากนั้นผู้วิจัยได้พิจารณาเห็นว่าถ้ามีการกำหนดเส้นอิทธิพลจากความพึงพอใจในงานไปยังความผูกพันในองค์การตามภาพประกอบ 11 จะพบว่าค่าดัชนีความกลมกลืนและดัชนีเปรียบเทียบดีขึ้นกว่าเดิมทุกค่า และโดยภาพรวมอยู่ในระดับยอมรับได้ โดยมีค่า χ^2 ที่ df 102 เท่ากับ 531.15 ($p=.00$) ค่า χ^2/df เท่ากับ 5.207 ค่า RMSEA เท่ากับ .090 ค่า RMR เท่ากับ .067 ค่า RMR มาตรฐาน เท่ากับ .066 ค่า GFI เท่ากับ .890 และค่า AGFI เท่ากับ .850 ส่วนดัชนีเปรียบเทียบพบว่า โมเดลการวิเคราะห์ที่สร้างขึ้น มีความกลมกลืนมากโดยมีค่า NFI และ CFI เท่ากับ .920 และ .930 ตามลำดับ (ดูรายละเอียดการเปรียบเทียบดัชนีในตาราง 17 ภาคผนวก จ)

ซึ่งการกำหนดเส้นอิทธิพลจากความพึงพอใจในงานไปยังความผูกพันในองค์การนี้สอดคล้องกับผลการวิจัยที่พบว่าความพึงพอใจในงานมีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์การ (Brook, et al. 1988; Luthans, et al. 1987; Robert, et al. 2000; Williams and Hazer. 1986)

1.2 ผลจากการตรวจสอบดัชนีที่กล่าวมาทำให้มั่นใจได้ว่าโมเดลตามภาพประกอบ 11 และตาราง 4 แสดงให้เห็นว่า พฤติกรรมของผู้บริหารที่เพิ่มพลังการทำงานให้พนักงานส่วนตำบล ที่วัดได้จากแบบวัดที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น มีอิทธิพลทางตรงด้านบวกต่อ พลังการทำงานด้านจิตใจ (.49) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และยังมีอิทธิพลทางอ้อมด้านบวกโดยมีพลังการทำงานด้านจิตใจเป็นตัวแปรสื่อกลางผ่านไปยังพฤติกรรมต่อผู้บริหาร(.18)ความพึงพอใจในงาน(.20) และยังมีอิทธิพลทางอ้อมด้านบวกที่มีพลังการทำงานด้านจิตใจ และความพึงพอใจในงานเป็นตัวแปรสื่อกลางผ่านไปยังความผูกพันในองค์การ (.27) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

นอกจากนี้ จากโมเดลการวิเคราะห์ที่กำหนดขึ้นยังพบอีกว่า พลังการทำงานด้านจิตใจมีอิทธิพลทางตรงด้านบวกต่อ พฤติกรรมต่อผู้บริหาร (.37) ความพึงพอใจในงาน (.40) และความผูกพันในองค์การ (.26) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และยังมีอิทธิพลทางอ้อมด้านบวกผ่านความพึงพอใจไปยังความผูกพันในองค์การ (.29) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 อีกด้วย นอกจากนี้ยังพบอีกว่า ความพึงพอใจในงาน มีอิทธิพลตรงด้านบวกต่อความผูกพันในองค์การ (.73) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 กล่าวได้ว่าผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นไปตามสมมุติฐานที่ตั้งไว้

อย่างไรก็ตาม ผู้วิจัยยังได้ทำการวิเคราะห์โมเดลที่เป็นภาพรวมพฤติกรรมของผู้บริหารที่เพิ่มพลังการทำงานให้พนักงาน ซึ่งมีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุกับตัวแปรที่เป็นผลต่อเนื่อง โดยมีมิติของพลังการทำงานด้านจิตใจของพนักงานเป็นตัวแปรสื่อกลาง ทั้งนี้ในทางทฤษฎีนั้น ก่อนที่จะมีนักวิชาการ เช่น โทมัสและเวลท์เฮาส์ (Thomas and Velthouse. 1990) และ สปริตเซอร์ (Spreitzer. 1992) นำตัวแปรพลังการทำงานด้านจิตใจมาศึกษานั้น ได้มีนักวิชาการนำมิตินี้มาศึกษาอยู่ก่อนแล้ว เช่น มิติตักษภาพ/ความสามารถ ก็นำมาจากแนวคิดของแบนดูรา (Bandura. 1977: 191-215) มิตินี้มีความมีอิสระในการตัดสินใจ ก็นำมาจากแนวคิดของดีซีและคณะ (Deci, et al. 1989) มิตินี้มีความหมาย/ความสำคัญ ก็นำมาจากแนวคิดของแฮคแมนและโอลด์แฮม (Hackman and Oldham. 1975) และมิตินี้ผลกระทบ ก็นำมาจากแนวคิดของกรีนเบอร์เกอร์และคณะ (Greenberger, et al. 1989) ซึ่งผลการวิเคราะห์เมื่อพิจารณาดัชนีความกลมกลืนของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่าไม่กลมกลืนเท่าที่ควร โดยมีค่า χ^2 ที่ df 99 เท่ากับ 724.21 ($p=.00$) ค่า χ^2/df เท่ากับ 7.315 ค่า RMSEA เท่ากับ .110 ค่า RMR เท่ากับ .068 ค่า RMR มาตรฐาน เท่ากับ .081 ค่า GFI เท่ากับ .850 ค่า AGFI เท่ากับ .790 ส่วนดัชนีเปรียบเทียบพบว่า NFI และ CFI เท่ากับ .890 และ .910 ตามลำดับ ดังแสดงโมเดลในภาพประกอบ 16 ภาคผนวก ข



ภาพประกอบ 11 โมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุ ระหว่างพฤติกรรมของผู้บริหารที่เพิ่มพลังการทำงานให้พนักงาน กับ พฤติกรรมต่อผู้บริหาร ความพึงพอใจในงาน และ ความผูกพันในองค์กร โดยมีพลังการทำงานด้านจิตใจของพนักงานเป็นตัวแปรสื่อกลาง

ตาราง 4 แสดงอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมของตัวแปรภายนอกที่ส่งผลต่อตัวแปรภายในและอิทธิพลของตัวแปรภายในด้วยตนเอง จากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุในโมเดลที่มีพลังการทำงานด้านจิตใจของพนักงานเป็นตัวแปรสื่อกลาง โดยมีพฤติกรรมของผู้บริหารที่เพิ่มพลังการทำงานให้พนักงานเป็นตัวแปรภายนอก

ตัวแปรที่เป็นสาเหตุ	ตัวแปรที่เป็นผล											
	พลังการทำงานด้านจิตใจ			พฤติกรรมต่อผู้บริหาร			ความพึงพอใจในงาน			ความผูกพันในองค์กร		
	DE	IE	TE	DE	IE	TE	DE	IE	TE	DE	IE	TE
พฤติกรรมของผู้บริหารที่เพิ่มพลังการทำงานให้พนักงาน	.49**		.49**		.18**	.18**		.20**	.20**		.27**	.27**
พลังการทำงานด้านจิตใจ				.37**		.37**	.40**		.40**	.26**	.29**	.55**
ความพึงพอใจในงาน										.73**		.73**

หมายเหตุ:

- DE = อิทธิพลทางตรง (Direct effect)
- IE = อิทธิพลทางอ้อม (Indirect effect)
- TE = อิทธิพลรวม (Total effect)
- * = $p < .05$
- ** = $p < .01$

โมเดลการวิเคราะห์ที่สร้างขึ้นมีค่าสถิติที่แสดงความกลมกลืนของโมเดลกับข้อมูลการวิจัย ดังนี้

ดัชนีแสดงความกลมกลืน		ดัชนีเปรียบเทียบ	
ค่า χ^2 ที่ df 102	= 531.150 ($p=.00$)	ค่า NFI	= .920
χ^2/df	= 5.207	ค่า CFI	= .930
ค่า RMSEA	= .090		
ค่า RMR	= .067		
ค่า RMR มาตรฐาน	= .066		
ค่า GFI	= .890		
ค่า AGFI	= .850		

หมายเหตุ:

- ME หมายถึง มิติด้านความหมาย/ความสำคัญ
- CO หมายถึง มิติด้านศักยภาพ/ความสามารถ
- SE หมายถึง มิติด้านความมีอิสระในการตัดสินใจ
- IM หมายถึง มิติด้านผลกระทบ
- UP หมายถึง พฤติกรรมต่อผู้บริหาร
- JS หมายถึง ความพึงพอใจในงาน
- CM หมายถึง ความผูกพันในองค์กร

2. โมเดลการวิเคราะห์ที่จำแนกพฤติกรรมของผู้บริหารออกเป็นตัวแปรแฝงเก้าองค์ประกอบ สัมพันธ์กับตัวแปรที่เป็นผลต่อเนื่อง โดยมีผลการทำงานด้านจิตใจของพนักงานเป็นตัวแปรสื่อกลาง

การวิเคราะห์ข้อมูลในส่วนนี้เป็นการทดสอบสมมุติฐานการวิจัยข้อที่สาม ซึ่งผลการวิเคราะห์หรืออธิบายได้ดังนี้

2.1 ผลการตรวจสอบความกลมกลืนของโมเดลการวิเคราะห์ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นตามภาพประกอบ 12 กับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาจากดัชนีความกลมกลืน และดัชนีเปรียบเทียบ พบว่าหลังจากพิจารณาค่าดัชนีเทียบกับเกณฑ์ความกลมกลืนแล้ว โดยภาพรวมโมเดลการวิเคราะห์ที่มีความกลมกลืนในระดับยอมรับได้ โดยมีค่า χ^2 ที่ df 856 เท่ากับ 2270.28 ($p=.00$) ค่า χ^2/df เท่ากับ 2.652 ค่า RMSEA เท่ากับ .054 ค่า RMR เท่ากับ .048 ค่า GFI เท่ากับ .850 และค่า AGFI เท่ากับ .820

ส่วนดัชนีเปรียบเทียบพบว่าโมเดลการวิเคราะห์ที่กำหนดขึ้นมีความเหมาะสมมาก โดยมีค่า NFI เท่ากับ .900 และ CFI เท่ากับ .930

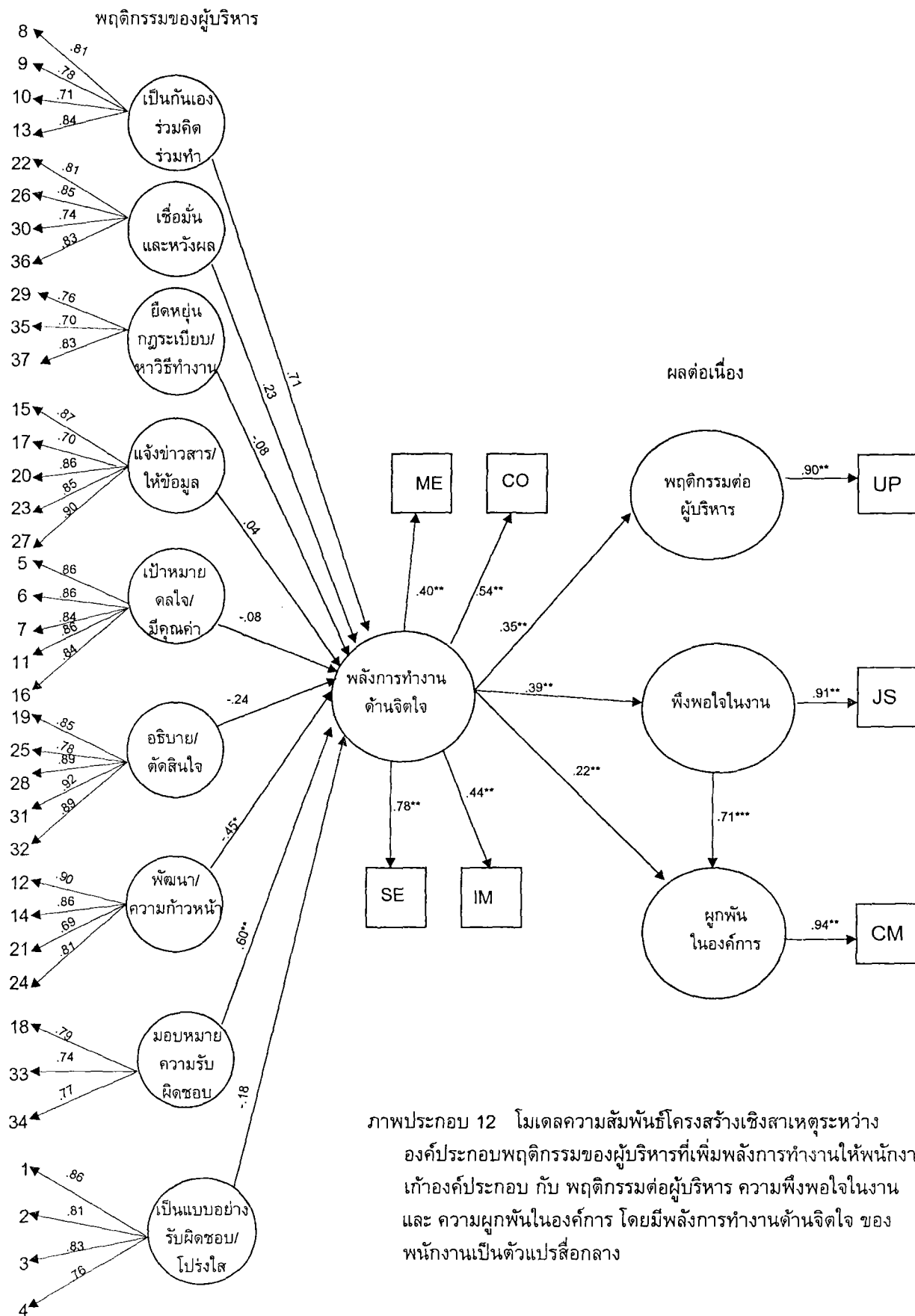
2.2 ผลการวิเคราะห์ดังแสดงในตาราง 5 พบว่าองค์ประกอบพฤติกรรมของผู้บริหารที่เพิ่มพลังการทำงานให้พนักงาน ด้านการส่งเสริมการพัฒนาทักษะเพื่อความก้าวหน้า มีอิทธิพลทางตรงด้านลบต่อพลังการทำงานด้านจิตใจ (-.45) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และยังมีอิทธิพลทางอ้อมด้านลบที่มีพลังการทำงานด้านจิตใจ เป็นตัวแปรสื่อกลางผ่านไปยังพฤติกรรมต่อผู้บริหาร (-.14) ความพึงพอใจในงาน (-.16) และความผูกพันในองค์กร (-.21) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และพบว่าองค์ประกอบพฤติกรรมของผู้บริหารด้านการมอบหมายความรับผิดชอบ มีอิทธิพลทางตรงด้านบวก ต่อพลังการทำงานด้านจิตใจ (.60) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และยังมีอิทธิพลทางอ้อมด้านบวก ที่มีพลังการทำงานด้านจิตใจเป็นตัวแปรสื่อกลางผ่านไปยังพฤติกรรมต่อผู้บริหาร (.19) ความพึงพอใจในงาน (.21) และความผูกพันในองค์กร (.28) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

นอกจากนี้ยังพบว่า พลังการทำงานด้านจิตใจ มีอิทธิพลทางตรงด้านบวกต่อพฤติกรรมต่อผู้บริหาร (.35) ความพึงพอใจในงาน (.39) และความผูกพันในองค์กร (.22) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และยังมีอิทธิพลทางอ้อมด้านบวก ผ่านความพึงพอใจในงานไปยัง ความผูกพันในองค์กร (.25) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 อีกด้วย และมีข้อสังเกตว่าองค์ประกอบพฤติกรรมของผู้บริหารที่เพิ่มพลังการทำงานให้พนักงานด้านความเป็นกันเองร่วมคิดร่วมทำ มีอิทธิพลทางตรงต่อพลังการทำงานด้านจิตใจสูงถึง .71 แต่เมื่อตรวจสอบแล้วพบว่าไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เนื่องจากค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการประมาณค่าค่อนข้างสูงถึง .39 โดยเมื่อนำไปหารค่าอิทธิพลเพื่อประมาณค่าที่ (t) จะได้ $(.71/.39=1.82)$ ค่าที่เท่ากับ 1.82 ซึ่งไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากผลการวิเคราะห์ที่กล่าวมาจะพบว่า เป็นไปตามสมมุติฐานเพียงบางส่วน โดยพบว่า มีเพียงองค์ประกอบพฤติกรรมของผู้บริหารด้านการมอบหมายความรับผิดชอบเท่านั้น ที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมต่อผู้บริหาร ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันในองค์กร โดยมีผลการทำงานด้านจิตใจของพนักงานเป็นตัวแปรสื่อกลาง

ส่วนองค์ประกอบพฤติกรรมของผู้บริหารด้านการส่งเสริมการพัฒนาทักษะเพื่อความก้าวหน้าของพนักงาน นอกจากไม่มีความสัมพันธ์ทางบวกแล้ว ยังกลับมีความสัมพันธ์ทางลบกับพฤติกรรมต่อผู้บริหาร ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันในองค์กร โดยมีผลการทำงานด้านจิตใจของพนักงานเป็นตัวแปรสื่อกลาง

สำหรับองค์ประกอบอื่น ไม่พบว่ามีความสัมพันธ์กับตัวแปรใด ซึ่งรายละเอียดจะกล่าว
ในบทว่าด้วยการอภิปรายผล



ภาพประกอบ 12 โมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุระหว่างองค์ประกอบพฤติกรรมของผู้บริหารที่เพิ่มพลังการทำงานให้พนักงานแก่องค์ประกอบ กับ พฤติกรรมต่อผู้บริหาร ความพึงพอใจในงาน และ ความผูกพันในองค์กร โดยมีพลังการทำงานด้านจิตใจ ของพนักงานเป็นตัวแปรสื่อกลาง

ตาราง 5 แสดงอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมของตัวแปรภายนอกที่ส่งผลต่อตัวแปรภายใน และอิทธิพลของตัวแปรภายในด้วยกันเอง จากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุในโมเดลที่มีพลังการทำงานด้านจิตใจของพนักงานเป็นตัวแปรสื่อกลาง โดยมีองค์ประกอบพฤติกรรมของผู้บริหารที่เพิ่มพลังการทำงานให้พนักงานแก่องค์ประกอบเป็นตัวแปรภายนอก

ตัวแปรที่เป็นสาเหตุ	ตัวแปรที่เป็นผล											
	พลังการทำงานด้านจิตใจ			พฤติกรรมต่อผู้บริหาร			ความพึงพอใจในงาน			ความผูกพันในองค์กร		
	DE	IE	TE	DE	IE	TE	DE	IE	TE	DE	IE	TE
เป็นกันเอง/ร่วมคิดร่วมทำ	.71		.71		.22	.22		.25	.25		.33	.33
เชื่อมั่นและหวังผล	.23		.23		.07	.07		.08	.08		.11	.11
ยึดหยุ่นกฎระเบียบ/หาวิธีทำงาน	-.08		-.08		-.02	-.02		-.03	-.03		-.04	-.04
แจ้งข่าวสาร/ให้ข้อมูล	.04		.04		.01	.01		.01	.01		.02	.02
เป้าหมายชัดเจน/มีคุณค่า	-.08		-.08		-.02	-.02		-.03	-.03		-.04	-.04
อธิบาย/ตัดสินใจ	-.24		-.24		-.08	-.08		-.09	-.09		-.11	-.11
พัฒนา/ความก้าวหน้า	-.45*		-.45*		-.14**	-.14**		-.16**	-.16**		-.21**	-.21**
มอบหมายความรับผิดชอบ	.60**		.60**		.19**	.19**		.21**	.21**		.28**	.28**
เป็นแบบอย่าง/รับผิดชอบ/โปร่งใส	-.18		-.18		-.06	-.06		-.06	-.06		-.09	-.09
พลังการทำงานด้านจิตใจ				.35**		.35**	.39**		.39**	.22**	.25**	.47**
ความพึงพอใจในงาน										.71**		.71**

หมายเหตุ:

DE = อิทธิพลทางตรง (Direct effect)

IE = อิทธิพลทางอ้อม (Indirect effect)

TE = อิทธิพลรวม (Total effect)

* = $p < .05$

** = $p < .01$

โมเดลการวิเคราะห์ที่สร้างขึ้นมีค่าสถิติที่แสดงความกลมกลืนของโมเดลกับข้อมูลการวิจัย ดังนี้

	ดัชนีแสดงความกลมกลืน	ดัชนีเปรียบเทียบ
ค่า χ^2 ที่ df 856	= 2270.28 ($p=.00$)	ค่า NFI = .900
ค่า χ^2/df	= 2.652	ค่า CFI = .930
ค่า RMSEA	= .054	
ค่า RMR	= .048	
ค่า RMR มาตรฐาน	= .048	
ค่า GFI	= .850	
ค่า AGFI	= .820	

3. โมเดลการวิเคราะห์ที่จำแนกพฤติกรรมของผู้บริหารออกเป็นตัวแปรแฝงเก้าองค์ประกอบ สัมพันธ์กับตัวแปรที่เป็นผลต่อเนื่อง โดยมีมิติหรือองค์ประกอบของพลังการทำงานด้านจิตใจของพนักงานเป็นตัวแปรสื่อกลาง

การวิเคราะห์ข้อมูลส่วนในนี้เป็นการทดสอบสมมุติฐานการวิจัยข้อที่สี่ ซึ่งผลการวิเคราะห์อธิบายได้ดังนี้

3.1 ผลการตรวจสอบความกลมกลืนของโมเดลการวิเคราะห์ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นตามภาพประกอบ 13 กับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาจากดัชนีความกลมกลืน และดัชนีเปรียบเทียบพบว่า โดยภาพรวมของการพิจารณาเปรียบเทียบกับเกณฑ์หลายเกณฑ์ โมเดลการวิเคราะห์ที่มีความกลมกลืนในระดับยอมรับได้ โดยมีค่า χ^2 ที่ df 1214 เท่ากับ 2955.29 ($p = .00$) ค่า χ^2/df เท่ากับ 2.434 ค่า RMSEA เท่ากับ .051 ค่า RMR เท่ากับ .050 ค่า RMR มาตรฐาน เท่ากับ .050 ค่า GFI เท่ากับ .830 และค่า AGFI เท่ากับ .810

ส่วนดัชนีเปรียบเทียบพบว่าโมเดลการวิเคราะห์ที่สร้างขึ้นมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์เช่นกัน โดยมีค่า NFI และ CFI เท่ากับ .880 และ .920

นอกจากนี้เพื่อให้เกิดความมั่นใจมากขึ้นว่า โมเดลการวิเคราะห์ที่กำหนดขึ้นเป็นโมเดลที่มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือข้อมูลจากการวิจัยจริง จึงทำการวิเคราะห์ซ้ำโดยตัดเส้นอิทธิพลที่ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติของโมเดลการวิเคราะห์ที่กำหนดขึ้นครั้งแรกออก แล้วทำการทดสอบผลต่างของค่าไค-สแควร์ ซึ่งในโมเดลเดิมมีค่าไค-สแควร์ ที่ df 1214 เท่ากับ 2955.29 และค่าไค-สแควร์ของโมเดลที่ตัดเส้นอิทธิพลที่ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติออกไป ที่ df 1227 เท่ากับ 2977.10 จะได้ค่าไค-สแควร์จากการทดสอบผลต่างระหว่างสองโมเดล ที่ df 13 เท่ากับ 21.81 ที่ระดับนัยสำคัญ ($p = .05838$) แสดงให้เห็นว่าไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า เส้นอิทธิพลในโมเดลการวิเคราะห์ที่กำหนดขึ้นที่ไม่มีนัยสำคัญทางสถิตินั้น ไม่มีความสำคัญหรือนัยสำคัญพอที่จะทำให้โครงสร้างของโมเดลที่กำหนดขึ้นเปลี่ยนแปลงไป ซึ่งแสดงให้เห็นได้ว่าโมเดลการวิเคราะห์ที่กำหนดขึ้นมีความกลมกลืนกับข้อมูลการวิจัย (Moorman, 1991; citing Anderson and Gerbing, 1988. *Psychological Bulletin*) และสามารถนำค่าสถิติที่ได้มาอธิบายผลได้อย่างน่าเชื่อถือ (ดูรายละเอียดการเปรียบเทียบดัชนีระหว่างสองโมเดลได้ในตาราง 18 ภาคผนวก จ) นอกจากนี้เมื่อพิจารณาสัดส่วนจำนวนกลุ่มตัวอย่างต่อจำนวนข้อคำถามและจำนวนพารามิเตอร์ที่ต้องประมาณค่า ก็มีค่าเท่ากับ 8.6 ซึ่งเกินกว่าค่าต่ำสุดที่ยอมรับได้คือ 5 (Vandenberghe, et al. 2001; citing Bentler & Chou, 1987. *Sociological Methods & Research*)

3.2 ผลการวิเคราะห์ดังแสดงในตาราง 6 พบว่าองค์ประกอบพฤติกรรมของผู้บริหารที่เพิ่มพลังการทำงานให้พนักงาน บางองค์ประกอบมีอิทธิพลทางบวก บางองค์ประกอบมีอิทธิพลทางลบต่อพฤติกรรมต่อเนื่อง โดยมีมิติทางพลังการทำงานด้านจิตใจเป็นตัวแปรสื่อกลาง และบางองค์ประกอบก็ไม่มีอิทธิพลแต่ประการใด ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

3.2.1 องค์ประกอบที่มีอิทธิพลทางบวก พบว่า การมอบหมายความรับผิดชอบของผู้บริหารมีอิทธิพลทางตรงต่อพลังการทำงานด้านจิตใจด้านผลกระทบ (.85) ด้านศักยภาพ/ความสามารถ (1.24) ด้านความหมาย/ความสำคัญ(.54) และด้านความมีอิสระในการตัดสินใจ (1.76) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ถึง .01 และยังพบว่า การมอบหมายความรับผิดชอบของผู้บริหาร มีอิทธิพลทางอ้อมต่อพฤติกรรมต่อผู้บริหารโดยมีมิติผลกระทบเป็นตัวแปรสื่อกลาง(.37) มีอิทธิพลทางอ้อมต่อความพึงพอใจในงาน (.62) โดยมีความอิสระในการตัดสินใจเป็นตัวแปรสื่อกลาง และมีอิทธิพลทางอ้อมต่อความผูกพันในองค์กรการ

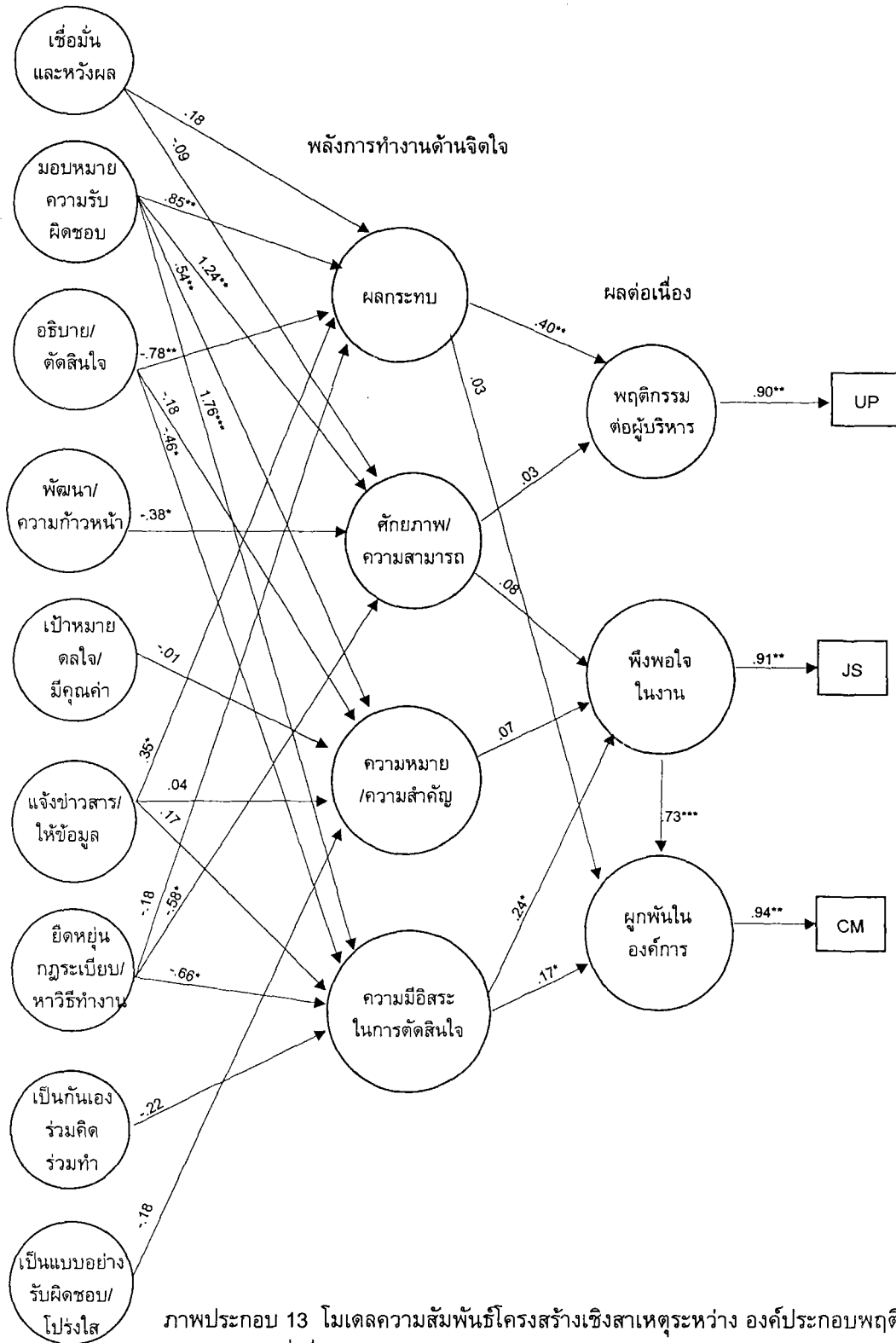
(.80) โดยมีความมีอิสระในการตัดสินใจ และความพึงพอใจในงาน เป็นตัวแปรสื่อกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ถึง .01

พฤติกรรมของผู้บริหารด้านการแจ้งข่าวสารและให้ข้อมูล มีอิทธิพลทางตรงต่อผลกระทบ (.35) และมีอิทธิพลทางอ้อมไปยังพฤติกรรมต่อผู้บริหาร (.14) โดยมีพลังการทำงานด้านจิตใจ ด้านผลกระทบเป็นตัวแปรสื่อกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สำหรับพฤติกรรมของผู้บริหารด้านอื่นๆ ไม่พบว่าอิทธิพลทางตรงหรือทางอ้อมด้านบวกแต่ประการใด

3.2.2 องค์ประกอบที่มีอิทธิพลทางลบ พบว่า พฤติกรรมของผู้บริหารที่มีความสามารถในการอธิบายและตัดสินใจ มีอิทธิพลทางตรงต่อพลังการทำงานด้านจิตใจ ด้านผลกระทบ(-.78) และด้านความมีอิสระในการตัดสินใจ (-.46) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และยังพบอีกว่าความสามารถในการอธิบายและตัดสินใจของผู้บริหารมีอิทธิพลทางอ้อมไปยังพฤติกรรมต่อผู้บริหาร (-.31) โดยมีพลังการทำงานด้านจิตใจ ด้านผลกระทบเป็นตัวแปรสื่อกลาง มีอิทธิพลทางอ้อมต่อความพึงพอใจในงาน (-.14) โดยมีความมีอิสระในการตัดสินใจเป็นตัวแปรสื่อกลาง และยังมีอิทธิพลทางอ้อมต่อความผูกพันในองค์กร (-.21) โดยมีความมีอิสระในการตัดสินใจ และความพึงพอใจในงาน เป็นตัวแปรสื่อกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

พฤติกรรมของผู้บริหารด้านการส่งเสริมพัฒนาทักษะ/ความก้าวหน้ามีอิทธิพลทางตรงต่อพลังการทำงานด้านจิตใจ ด้านศักยภาพ/ความสามารถ (-.38) แต่ไม่พบว่าอิทธิพลทางอ้อมไปยังพฤติกรรมต่อเนื่องแต่อย่างใด

พฤติกรรมของผู้บริหารด้านการยืดหยุ่นกฎระเบียบและการหาวิธีการทำงาน มีอิทธิพลทางตรงต่อพลังการทำงานด้านจิตใจ ด้านศักยภาพและความสามารถ (-.58) และด้านความมีอิสระในการตัดสินใจ (-.66) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 นอกจากนี้ยังพบอีกว่า พฤติกรรมของผู้บริหารด้านการยืดหยุ่นกฎระเบียบและการหาวิธีการทำงานมีอิทธิพลทางอ้อมต่อความพึงพอใจในงาน (-.21) โดยมีความมีอิสระในการตัดสินใจ เป็นตัวแปรสื่อกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และมีอิทธิพลทางอ้อมต่อความผูกพันในองค์กร โดยมีความมีอิสระในการตัดสินใจ และความพึงพอใจในงานเป็นตัวแปรสื่อกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05



ภาพประกอบ 13 โมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุระหว่าง องค์ประกอบพฤติกรรมของผู้บริหารที่เพิ่มพลังการทำงานให้พนักงานแก่องค์ประกอบ กับพฤติกรรมต่อผู้บริหาร ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันในองค์กรโดยมีมิติหรือองค์ประกอบของพลังการทำงานด้านจิตใจของพนักงาน สีมิตี เป็นตัวแปรสื่อกลาง ทั้งนี้ได้ตัดเส้นที่แสดงค่าการสังเกตบางตัวออก เพื่อลดความสับสน

ตาราง 6 แสดงอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมของตัวแปรภายนอกที่ส่งผลต่อตัวแปรภายใน และอิทธิพลของตัวแปรภายในด้วยกันเอง จากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุในโมเดลที่มีมิติหรือองค์ประกอบของพลังการทำงานด้านจิตใจของพนักงานเป็นตัวแปรสื่อกลาง โดยมีองค์ประกอบพฤติกรรมของผู้บริหารที่เพิ่มพลังการทำงานให้พนักงานแก่องค์ประกอบเป็นตัวแปรภายนอก

ตัวแปรที่เป็นสาเหตุ	ตัวแปรที่เป็นผล																							
	ผลกระทบ			ศักยภาพ/ความสามารถ			ความหมาย/ความสำคัญ			ความมีอิสระในการตัดสินใจ			พฤติกรรมต่อผู้บริหาร			ความพึงพอใจในงาน			ความผูกพันในองค์กร					
	DE	IE	TE	DE	IE	TE	DE	IE	TE	DE	IE	TE	DE	IE	TE	DE	IE	TE	DE	IE	TE			
เชื่อมั่นและหวังผล	.18		.18	-.09		-.09								.07	.07		-.01	-.01		.00	.00			
มอบหมายความรับผิดชอบ	.85**		.85**	1.24***		1.24***	.54**		.54**	1.76***		1.76***	.37*		.37*		.62**		.62**	.80**		.80**		
อธิบาย/ตัดสินใจ	-.78**		-.78**				-.18		-.18	-.46**		-.46**	-.31*		-.31*		-.14*		-.14*	-.21*		-.21*		
พัฒนา/ความก้าวหน้า				-.38*		-.38*							-.01		-.01		-.03		-.03	-.02		-.02		
เป้าหมายชัดเจน/มีคุณค่า							-.01		-.01								.00		.00	.00		.00		
แจ้งข่าวสาร/ให้ข้อมูล	.35*		.35*				.04		.04	.17		.17	.14*		.14*		.05		.05	.08		.08		
ยึดหยุ่นกฎระเบียบ/หาวิธีทำงาน	-.18		-.18	-.58*		-.58*				-.66*		-.66*	-.09		-.09		-.23*		-.23*	-.29*		-.29*		
เป็นกันเอง/ร่วมคิดร่วมทำ										-.22		-.22					-.06		-.06	-.08		-.08		
เป็นแบบอย่าง/รับผิดชอบ/โปร่งใส							-.18		-.18								-.01		-.01	-.01		-.01		
ผลกระทบ													.40**		.40**					.03		.03		
ศักยภาพ/ความสามารถ													.03		.03		.08		.08			.06		.06
ความหมาย/ความสำคัญ																.07		.07			.05		.05	
ความมีอิสระในการตัดสินใจ																.27*		.27*		.17*		.21*		.38**
ความพึงพอใจในงาน																				.73***		.73***		

หมายเหตุ:

DE = อิทธิพลทางตรง (Direct effect)

IE = อิทธิพลทางอ้อม (Indirect effect)

TE = อิทธิพลรวม (Total effect)

* = $p < .05$

** = $p < .01$

*** = $p < .001$

โมเดลการวิเคราะห์ที่สร้างขึ้นมีค่าสถิติที่แสดงความกลมกลืนของโมเดลกับข้อมูลการวิจัย ดังนี้

ดัชนีแสดงความกลมกลืน	ค่า	ดัชนีเปรียบเทียบ	ค่า
ค่า χ^2 ที่ df 1214	= 2955.29 ($p=.00$)	ค่า NFI	= .880
ค่า χ^2/df	= 2.434	ค่า CFI	= .920
ค่า RMSEA	= .051		
ค่า RMR	= .050		
ค่า RMR มาตรฐาน	= .050		
ค่า GFI	= .830		
ค่า AGFI	= .810		

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง พฤติกรรมของผู้บริหารที่เพิ่มพลังการทำงานให้พนักงานส่วนตำบล : การวัดและผล
ต่อเนื่อง มีวัตถุประสงค์ของการวิจัยดังนี้

1. เพื่อสร้างเครื่องมือวัดพฤติกรรมของผู้บริหารที่เพิ่มพลังการทำงานให้พนักงาน ซึ่งเป็น
แบบวัดพฤติกรรมของผู้บริหารในองค์การที่อาศัยแนวคิดการเพิ่มพลังเป็นพื้นฐาน
2. เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง(Construct validity) ที่สร้างขึ้นโดยจะหาความ
เที่ยงตรงเชิงลู่เข้า (Convergent validity) และความเที่ยงตรงเชิงจำแนก (Discriminant validity) ด้วยการ
วิเคราะห์องค์ประกอบแบบยืนยัน(Confirmatory Factor Analysis)
3. หาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของผู้บริหารที่เพิ่มพลังการทำงานให้พนักงานกับพฤติ
กรรมต่อผู้บริหาร ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันในองค์การ โดยมีพลังการทำงานด้านจิตใจเป็นตัว
แปรสื่อกลาง ทั้งนี้เพื่อพิสูจน์ความสามารถในการนำไปประยุกต์ใช้ของแบบวัดที่สร้างขึ้น

การวิจัยครั้งนี้มีสมมุติฐานในการวิจัยดังนี้

1. แบบวัดพฤติกรรมของผู้บริหารที่เพิ่มพลังการทำงานให้พนักงานที่สร้างขึ้น มีความ
เที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง ประเภทความเที่ยงตรงเชิงลู่เข้า และความเที่ยงตรงเชิงจำแนก
2. พฤติกรรมของผู้บริหารที่เพิ่มพลังการทำงานให้พนักงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติ
กรรมต่อผู้บริหาร ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันในองค์การโดยมีพลังการทำงานด้านจิตใจของ
พนักงานเป็นตัวแปรสื่อกลาง
3. องค์ประกอบพฤติกรรมของผู้บริหารที่เพิ่มพลังการทำงานให้พนักงาน มีความสัมพันธ์ทาง
บวกกับพฤติกรรมต่อผู้บริหาร ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันในองค์การของพนักงาน โดยมีพลังการ
ทำงานด้านจิตใจของพนักงานเป็นตัวแปรสื่อกลาง
4. องค์ประกอบพฤติกรรมของผู้บริหารที่เพิ่มพลังการทำงานให้พนักงาน มีความสัมพันธ์ทาง
บวกกับพฤติกรรมต่อผู้บริหาร ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันในองค์การของพนักงาน โดยมีมิติของ
พลังการทำงานด้านจิตใจของพนักงานเป็นตัวแปรสื่อกลาง

วิธีดำเนินการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานส่วนตำบลที่เป็นผู้ได้บังคับบัญชาของปลัด ประกอบด้วย
ด้วย รองปลัด หัวหน้าสำนักงานปลัดอบต. หัวหน้าส่วนการคลังและพัสดุ หัวหน้าส่วนการโยธา และหัว
หน้าส่วนสาธารณสุข ที่ปฏิบัติหน้าที่อยู่ในห้าจังหวัดชายแดนภาคใต้ ได้แก่ สงขลา สตูล ปัตตานี ยะลา และ
นราธิวาส

ตัวแปรในการวิจัย

สำหรับตัวแปรในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย

ตัวแปรอิสระ ได้แก่ พฤติกรรมของผู้บริหารที่เพิ่มพลังการทำงานให้พนักงาน

ตัวแปรสื่อกลาง ได้แก่ พลังการทำงานด้านจิตใจ

ตัวแปรตาม ได้แก่ พฤติกรรมต่อผู้บริหาร ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันใน
องค์การ

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลออกเป็นสองส่วน ส่วนแรกเป็นการสัมภาษณ์ปัลลิต และพนักงานส่วนตำบลที่เป็นผู้ได้บังคับบัญชาของปัลลิต ส่วนที่สอง เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม ซึ่งผู้วิจัยได้ขอหนังสือจากกองราชการส่วนตำบล กระทรวงมหาดไทยเพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามไปยังพนักงานส่วนตำบล โดยส่งทางไปรษณีย์ไปพร้อมกับแบบสอบถามถึงพนักงานส่วนตำบลที่เป็นกลุ่มตัวอย่างโดยตรง ทั้งนี้ได้แนบซองเปล่าติดแสตมป์จำหน่ายของถึงผู้วิจัย เพื่อให้กลุ่มตัวอย่างตอบกลับ โดยใช้เวลาเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งสองส่วนประมาณ 12 เดือน ระหว่างเดือน มกราคม - ธันวาคม 2544

การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 3 ตอน ตอนแรก เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for Windows version 10.0.1 ตอนที่สอง เป็นการวิเคราะห์หาคุณภาพของแบบวัดที่สร้างขึ้นในด้านความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง ตอนที่สาม เป็นการนำแบบวัดที่สร้างขึ้นไปหาความสัมพันธ์กับตัวแปรที่เป็นผลต่อเนื่องโดยมีพลังการทำงานด้านจิตใจเป็นตัวแปรสื่อกลาง ทั้งนี้เพื่อหาความสามารถในการนำไปประยุกต์ใช้ของแบบวัด ทั้งตอนที่สอง และสาม ใช้โปรแกรมสำเร็จรูป PRELIS 2.10 และ LISREL version 8.30

สรุปผลการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้มีผลการวิจัยโดยสรุปดังต่อไปนี้

1. ข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยมาจากพนักงานส่วนตำบล ในจังหวัดสงขลา สตูล ปัตตานี ยะลา และนราธิวาส จำนวน 239, 60, 152, 89 และ 120 คน คิดเป็นร้อยละ 88.8, 85.7, 76.0, 78.8 และ 80.0 ของจำนวนพนักงาน อบต. ที่อยู่ในแต่ละจังหวัด และมาจาก อบต. ชั้น 1, 2, 3, 4 และ 5 จำนวน 24, 11, 19, 67 และ 539 คน คิดเป็นร้อยละ 70.6, 91.7, 79.2, 85.9 และ 82.4 ของพนักงานที่มีอยู่ใน อบต. แต่ละชั้น ตามลำดับ

สำหรับตัวแปรภูมิลักษณ์ส่วนตัวด้านอื่น พบว่า เป็นเพศชายและเพศหญิง จำนวน 363 และ 295 คน คิดเป็นร้อยละ 55.0 และ 44.7 ตามลำดับ และที่ไม่ระบุเพศมี 2 คน คิดเป็นร้อยละ 0.3 นับถือศาสนาพุทธ อิสลาม และคริสต์ จำนวน 492, 128 และ 1 คน คิดเป็นร้อยละ 74.5, 19.4 และ 0.2 ตามลำดับ และไม่ระบุว่านับถือศาสนาอะไร จำนวน 39 คน คิดเป็นร้อยละ 5.9 ระดับการศึกษา ปวช./ปวส./อนุปริญญา ปริญญาตรี และสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 385, 235 และ 5 คน คิดเป็นร้อยละ 58.3, 35.6 และ 0.8 ตามลำดับ และมีตำแหน่งเป็นรองปลัด หัวหน้าสำนักงานปลัด หัวหน้าส่วนการคลัง หัวหน้าส่วนโยธา และหัวหน้าส่วนสาธารณสุข จำนวน 4, 10, 302, 341 และ 3 คน คิดเป็นร้อยละ 0.6, 1.5, 45.8, 51.7 และ 0.4 ตามลำดับ รวมจำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 660 คน คิดเป็น ร้อยละ 82.3 ของพนักงานทั้งหมด

2. ผลการวิเคราะห์คุณภาพขอแบบวัดที่สร้างขึ้น จำแนกได้ดังนี้

2.1 จำนวนโครงสร้างขององค์ประกอบ พบว่าแบบวัดพฤติกรรมของผู้บริหารที่เพิ่มพลังการทำงานให้พนักงานมีจำนวน เก่าองค์ประกอบ ประกอบด้วย องค์ประกอบด้านความเป็นกันเองร่วมคิดร่วมทำ การแสดงความเชื่อมั่นและคาดหวังผลการปฏิบัติงานสูง การยืดหยุ่นกฎระเบียบและหาวิธีทำงาน การแจ้งข่าวสารและให้ข้อมูล การสร้างเป้าหมายให้ชัดเจนและมีคุณค่า ความสามารถในการอธิบายและตัดสินใจ การส่งเสริมพัฒนาทักษะเพื่อความก้าวหน้า การมอบหมายความรับผิดชอบ และการทำเป็นแบบอย่างร่วมรับผิดชอบ

ชอบและโปร่งใส โดยมีความคงที่ภายในของแต่ละองค์ประกอบ (α) อยู่ระหว่าง .81 ถึง .94 และมีความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ .98

2.2 แบบวัดที่สร้างขึ้นมีความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง ประเภทความเที่ยงตรงเชิงผู้เข้า และ ความเที่ยงตรงเชิงจำแนก

3. ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของผู้บริหารที่เพิ่มพลังการทำงานให้พนักงานกับตัวแปรที่เป็นผลต่อเนื่องโดยมีพลังการทำงานด้านจิตใจของพนักงานเป็นตัวแปรสื่อกลาง จำแนกได้ดังนี้

3.1 ผลของโมเดลการวิเคราะห์ที่รวมพฤติกรรมของผู้บริหารเป็นตัวแปรแฝงตัวเดียวสัมพันธ์กับตัวแปรที่เป็นผลต่อเนื่องโดยมีพลังการทำงานด้านจิตใจของพนักงานเป็นตัวแปรสื่อกลาง พบว่าโมเดลมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พฤติกรรมของผู้บริหารที่เพิ่มพลังการทำงานให้พนักงานมีอิทธิพลทางอ้อมด้านบวกโดยมีพลังการทำงานด้านจิตใจเป็นตัวแปรสื่อกลางผ่านไปยังพฤติกรรมต่อผู้บริหารและความพึงพอใจในงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และมีอิทธิพลทางอ้อมด้านบวกที่มีพลังการทำงานด้านจิตใจและความพึงพอใจในงาน เป็นตัวแปรสื่อกลางผ่านไปยังความผูกพันในองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

3.2 ผลของโมเดลการวิเคราะห์ที่จำแนกพฤติกรรมของผู้บริหารออกเป็นตัวแปรแฝงเก้าองค์ประกอบ สัมพันธ์กับตัวแปรที่เป็นผลต่อเนื่องโดยมีพลังการทำงานด้านจิตใจของพนักงานเป็นตัวแปรสื่อกลาง พบว่าโมเดลมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ องค์ประกอบพฤติกรรมของผู้บริหารด้านการมอบหมายความรับผิดชอบ มีอิทธิพลทางอ้อมด้านบวกที่มีพลังการทำงานด้านจิตใจเป็นตัวแปรสื่อกลางผ่านไปยังพฤติกรรมต่อผู้บริหารและความพึงพอใจในงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ นอกจากนี้ยังพบอีกว่าองค์ประกอบด้านการมอบหมายความรับผิดชอบมีอิทธิพลทางอ้อมด้านบวกที่มีพลังการทำงานด้านจิตใจและความพึงพอใจในงานเป็นตัวแปรสื่อกลางผ่านไปยังความผูกพันในองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบด้านการส่งเสริมพัฒนาทักษะเพื่อความก้าวหน้า มีอิทธิพลทางอ้อมด้านลบ โดยพลังการทำงานด้านจิตใจเป็นตัวแปรสื่อกลางผ่านไปยังพฤติกรรมต่อผู้บริหาร และความพึงพอใจในงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และยังมีอิทธิพลทางอ้อมด้านลบโดยมีพลังการทำงานด้านจิตใจและความพึงพอใจในงาน เป็นตัวแปรสื่อกลาง ผ่านไปยังความผูกพันในองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ในขณะที่องค์ประกอบอื่นอีกเจ็ดองค์ประกอบ พบว่าไม่มีอิทธิพลต่อตัวแปรที่เป็นผลต่อเนื่องโดยมีพลังการทำงานด้านจิตใจเป็นตัวแปรสื่อกลาง

3.3 ผลของโมเดลการวิเคราะห์ที่จำแนกพฤติกรรมของผู้บริหาร ออกเป็นตัวแปรแฝงเก้าองค์ประกอบ สัมพันธ์กับตัวแปรที่เป็นผลต่อเนื่องโดยมีมิติหรือองค์ประกอบของพลังการทำงานด้านจิตใจเป็นตัวแปรสื่อกลาง พบว่าโมเดลมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ องค์ประกอบด้านการมอบหมายความรับผิดชอบ มีอิทธิพลทางอ้อมด้านบวกโดยมีมิติของพลังการทำงานด้านจิตใจ ด้านผลกระทบเป็นตัวแปรสื่อกลางผ่านไปยังพฤติกรรมต่อผู้บริหาร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

องค์ประกอบด้านการมอบหมายความรับผิดชอบมีอิทธิพลทางอ้อมด้านบวก โดยมิติความมีอิสระในการตัดสินใจเป็นตัวแปรสื่อกลางผ่านไปยังความพึงพอใจในงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ นอกจากนี้ยังมีอิทธิพลทางอ้อมด้านบวกโดยมีมิติความมีอิสระในการตัดสินใจและความพึงพอใจในงาน เป็นตัวแปรสื่อกลาง ผ่านไปยังความผูกพันในองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

องค์ประกอบด้านการแจ้งข่าวสารและให้ข้อมูล มีอิทธิพลทางอ้อมด้านบวกโดยมีมิติผลกระทบเป็นตัวแปรสื่อกลางผ่านไปยังพฤติกรรมต่อผู้บริหาร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

องค์ประกอบด้านความสามารถในการอธิบายและตัดสินใจ มีอิทธิพลทางอ้อมด้านลบที่มีมิติผลกระทบเป็นตัวแปรสื่อกลางผ่านไปยังพฤติกรรมต่อผู้บริหาร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติและมีอิทธิพล

ทางอ้อมด้านลบที่มีมิติตามมีอิสระในการตัดสินใจเป็นตัวแปรสื่อกลางผ่านไปยังความพึงพอใจในงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ นอกจากนี้ยังมีอิทธิพลทางอ้อมด้านลบที่มีมิติตามมีอิสระในการตัดสินใจและความพึงพอใจในงานเป็นตัวแปรสื่อกลางผ่านไปยังความผูกพันในองค์กรการ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

องค์ประกอบด้านการยึดหยุ่นกฎระเบียบและหาวิธีการทำงาน มีอิทธิพลทางอ้อมด้านลบโดยมีมิติตามมีอิสระในการตัดสินใจเป็นตัวแปรสื่อกลางผ่านไปยังความพึงพอใจในงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และยังมีอิทธิพลทางอ้อมด้านลบที่มีมิติตามมีอิสระในการตัดสินใจและความพึงพอใจในงานเป็นตัวแปรสื่อกลางผ่านไปยังความผูกพันในองค์กรการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

องค์ประกอบด้านการส่งเสริมพัฒนาทักษะเพื่อความก้าวหน้า และด้านการยึดหยุ่นกฎระเบียบและหาวิธีการทำงาน มีอิทธิพลทางตรงด้านลบ ต่อมิติตามของพลังการทำงานด้านจิตใจด้านศักยภาพ/ความสามารถ

ส่วนองค์ประกอบพฤติกรรมของผู้บริหารที่เพิ่มพลังการทำงานให้พนักงาน เช่น การแสดงความเชื่อมั่นและคาดหวังผลการปฏิบัติงานสูง การสร้างเป้าหมายให้ชัดเจนและมีคุณค่า ความเป็นกันเอง ร่วมคิดร่วมทำ และองค์ประกอบการทำงานเป็นแบบอย่าง/ร่วมรับผิดชอบและโปร่งใส ไม่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อตัวแปรผลต่อเนื่องที่มีองค์ประกอบของพลังการทำงานด้านจิตใจเป็นตัวแปรสื่อกลาง หรือมีอิทธิพลทางตรงต่อองค์ประกอบของพลังการทำงานด้านจิตใจแต่อย่างใด

อภิปรายผล

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่กล่าวมา ผู้วิจัยจะอภิปรายผลตามลำดับดังนี้

1. จากผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบพฤติกรรมของผู้บริหารที่เพิ่มพลังการทำงานให้พนักงานส่วนตำบลมีจำนวนแก่องค์ประกอบ ซึ่งใกล้เคียงกับที่ผู้วิจัยตั้งสมมุติฐานไว้ว่ามีจำนวนแปดองค์ประกอบ อย่างไรก็ตามในจำนวนแก่องค์ประกอบ จะมีทั้งองค์ประกอบที่คงเนื้อหาสาระและนิยามเดิมไว้ บางองค์ประกอบมีการปรับเปลี่ยนเนื้อหาสาระและนิยามไปบ้าง โดยยังคงมีองค์ประกอบเดิมที่กำหนดขึ้นตามเอกสารและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง สององค์ประกอบ ได้แก่ “ความเชื่อมั่นและหวังผลการปฏิบัติงานสูง” และ “การสร้างเป้าหมายที่ชัดเจนและมีคุณค่า” มีองค์ประกอบที่เกิดขึ้นใหม่จากการไปสัมภาษณ์พนักงานส่วนตำบลสององค์ประกอบ ได้แก่ “ความสามารถในการอธิบายและตัดสินใจ” เช่นจากคำกล่าวที่ว่า “...ปลัดต้องมีภาวะผู้นำสูง แก้ปัญหาขาดใหม่ มีปัญหาเรื้อรังไปถึงคนอื่นใหม่ ถึงผู้บริหารใหม่ โดยปกติปลัดควรที่จะแก้ปัญหาได้ด้วยตนเองในเรื่องของพนักงาน ไม่ต้องให้พนักงานไปเสนอกับประชาชนหรือคนใดคนหนึ่ง ปลัดจะต้องแก้ปัญหาด้วยตนเอง ถือว่าเป็นครอบครัวของเรา...” “...ปลัดคนนี้ดีกว่าคนก่อนเยอะ เขาจะเข้าไปประสานกับกลุ่มผู้นำชาวบ้านได้ดี เขาจะชี้แจงเก่ง...” “...เรื่องนี้ปลัดเขาเก่ง แยกไปทุกบ้านเลยบ้านผู้ใหญ่อะไรอย่างนี้ แยกเรื่องการพูดการจา แยกเก่งมาก เก่งกว่าผมมากเลย...” เป็นต้น และ “การเป็นแบบอย่าง/ร่วมรับผิดชอบและโปร่งใส” “...ผมให้นโยบายหลักๆว่าขอให้ทำงานให้ถูกต้องเป็นหลัก โปร่งใส ตรวจสอบได้ ขอตรงนี้เป็นหลักเลย เน้นสุด ๆ คือ เรื่องของการส่งไปทางทุจริต หมายความว่า คุณจะทุจริตหรือไม่ก็ตาม อาจจะได้ใจหรือไม่ใจ หรือ เลินเล่อ ตรงนี้ แต่ว่าให้คำนึงเป็นจุดแรกเลย เพราะถึงคุณไม่ได้ใจใจก็จริง แต่ว่าการกระทำของคุณมันส่งไปในทางทุจริต มันเสียหาย ดังนั้นจึงเน้นมากเลยว่าหลักฐานทุกอย่างจึงพร้อม ชัดเจนนะ...” “...เพราะว่าเราเองก็ทำเป็นตัวอย่างเขาอยู่แล้ว ไม่ใช่ที่เราสั่งแล้วเราไปเดินสบายอยู่ ก็คิดว่าเขาเองก็คงไม่ทำแค่บอกว่าตัวเองเห็นใหม่กว่าที่เห็น้อยแค่นั้น ต้องสั่งหลายครั้งเธอ แค่นี้เขาก็ทำแล้วพี่ ไม่ต้องจูงใจอะไร จะเอาที่ไหนมาจูงใจ อบต.เล็ก ๆ อย่างนี้ แล้วถ้าพี่ไปถามผู้รับเหมา ที่นี้เป็นที่เดียวที่ไม่เรียกเปอร์เซ็นต์ เพราะว่างบเรามีน้อย เรียกไปก็จ่ายกันไม่ทั่ว ดังนั้นจึงเอางานดีกว่า...” “...ทุกคนเกี่ยวข้องกันหมด ไม่ใช่ปล่อยให้เขา

ทำอยู่คนเดียว คือ ถ้าเขาทำแล้วผิดพลาดทั้งหมดผมต้องรับผิดชอบอยู่แล้ว...” เป็นต้น ยุบไปหนึ่งองค์ประกอบได้แก่ “การให้โอกาส/แนะนำและการปฏิบัติงานแบบใหม่” ทั้งนี้เนื่องจากพนักงานที่ปฏิบัติงานใน อบต. ส่วนใหญ่ล้วนแต่เป็นคนใหม่ ปลัดก็ใหม่ รองปลัด หัวหน้าส่วนและพนักงานคนอื่นๆ ก็ใหม่ ยิ่งสมาชิกที่ได้รับเลือกตั้งเข้ามาเป็นผู้บริหารก็ล้วนแต่เป็นผู้ที่เพิ่งมีประสบการณ์ครั้งแรกเกี่ยวกับการบริหารจัดการใน อบต. ทำให้เป็นการยากที่จะหาใครเป็นผู้แนะนำได้ อีกทั้งงานแต่ละหน้าที่ก็มีลักษณะเฉพาะทาง เป็นวิชาชีพที่บุคคลนั้นได้ศึกษาเล่าเรียนมาโดยเฉพาะ เช่น งานด้านการเงิน การคลัง งานด้านโยธา เป็นต้น ในขณะที่ปลัดส่วนใหญ่จะสำเร็จการศึกษาด้านสังคมศาสตร์ จึงไม่สามารถไปแนะนำในเรื่องเกี่ยวกับการปฏิบัติงานได้มากนัก เป็นต้น ส่วนองค์ประกอบที่เหลือเป็นการปรับเปลี่ยนผสมผสาน จากเนื้อหาเดิม แต่อาจเพิ่มหรือตัดจากนิยามเดิมไปบ้าง เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์และสังคมวัฒนธรรมการทำงานขององค์การ เช่น ปรับจากองค์ประกอบ “การให้โอกาสรับผิดชอบ/ตรวจสอบและให้ข้อมูลย้อนกลับ” เป็น “การมอบหมายควมรับผิดชอบ” ทั้งนี้เนื่องมาจากวัฒนธรรมการทำงานของไทยโดยทั่วไปไม่คุ้นเคยกับการตรวจสอบและให้ข้อมูลย้อนกลับ ทั้งนี้เมื่อมีการตรวจสอบจะเกิดความรู้สึกว่าเป็นการพยายามจับผิด แสดงให้เห็นถึงความไม่ไว้วางใจกันและกัน หรือเข้าใจไปว่า เมื่อมีการตรวจสอบไม่ว่าจะโดยตัวพนักงานเองหรือจากหัวหน้า จะถูกแปรเจตนาไปว่าคงมีการทำผิดพลาดจึงต้องมีการตรวจสอบ หรือแม้แต่การให้ข้อมูลย้อนกลับก็อาจเกิดความรู้สึกไม่สู้ดีนัก ส่วนองค์ประกอบ “การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร” ก็ปรับเป็น “การแจ้งข่าวสารและให้ข้อมูล” “...ผมมีความคิดว่าทุกครั้งที่มีการประชุมจะติดประกาศให้รู้เลยว่าเขามีมติอะไรบ้าง แต่มันยังมีข้อจำกัดเรื่องสถานที่อยู่ แต่ต่อไปอาจจะดีขึ้น...” “...เวลาหนังสือเข้ามาเจ้าหน้าที่ก็จะนำไปให้ปลัด ปลัดลงนามแล้วก็ส่งไปให้ประธาน จากนั้นก็จะลงมายังปลัด และกระจายไปยังส่วนที่รับผิดชอบ จากนั้นในแต่ละเดือนก็จะนำเรื่องต่างๆ ที่สำคัญแจ้งให้สมาชิกทราบในวันประชุม...” เป็นต้น เพราะส่วนใหญ่จะเป็นการสื่อสารทางเดียวประเภทจากบนลงล่าง (Top-down) เช่นเดียวกับหน่วยงานราชการทั่วไป หรือองค์ประกอบ “การผลักดันให้เกิดการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ” ก็ปรับเป็น “ความเป็นกันเองร่วมคิดร่วมทำ” ทั้งนี้จะพบว่าแม้การเป็นผู้บริหารจะมีอำนาจสั่งการให้พนักงานมีส่วนร่วมได้ แต่การมีส่วนร่วมก็จะได้เกิดขึ้นด้วยความสมัครใจ การมีส่วนร่วมโดยความสมัครใจหรือเต็มใจจะเกิดขึ้นในสถานการณ์ที่พนักงานรู้สึกว่าผู้บริหารมีความเป็นกันเอง เป็นพี่เป็นน้องหรือเป็นกลุ่มหรือพวกเดียวกัน “...หลักในการทำงานคือ อยู่กันแบบพี่แบบน้อง ไม่ให้มาคิดว่านี้หัวหน้า นี้ลูกน้องนะ จะไม่ใช้อภิสิทธิ์ตรงนั้น จะใช้วิธีการช่วยเหลือกัน เสาร์-อาทิตย์ นัดมากี่มา...” “...คือเราอย่าเป็นผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นพี่น้องกัน มาช่วยกันเพื่อท้องถิ่น เพื่ออบต. ...” “...อาศัยความใกล้ชิดครับ เพราะถ้าเราอยู่กันแบบพี่แบบน้อง เราจะรู้อะไรมากกว่า บางทีเรื่องส่วนตัวลูกน้องก็กล้ามาบอกเราว่ามีปัญหาอะไรส่วนตัว...” เป็นต้น โดยแต่ละองค์ประกอบมีค่าความเชื่อมั่นประเภทความคงที่ภายในของครอนบาค (α - coefficient) อยู่ระหว่าง .81 ถึง .94 ซึ่งมีค่าค่อนข้างสูง ดูรายละเอียดทั้งเก้าองค์ประกอบได้ในตาราง 14 ภาคผนวก จ.

การที่จำนวนองค์ประกอบมีจำนวนแตกต่างไปจากแนวคิดทฤษฎีที่ได้รวบรวมไว้ ถือได้ว่าเป็นเรื่องธรรมดาและเกิดขึ้นได้ ดังเช่นที่ผ่านมา คองเกอร์และคานันโก (Conger and Kanungo, 1988) ได้เสนอว่าพฤติกรรมของผู้บริหารที่เพิ่มพลังการทำงานให้พนักงาน มีสี่องค์ประกอบ แต่เมื่อเวลาผ่านไป คอนซัคและคณะ (Konczak, et al. 2000) ได้ทำการศึกษาพบว่ามิจำนวนหกองค์ประกอบ และต่อมาอาโนลด์และคณะ ก็ได้สร้างแบบสอบถามภาวะผู้นำแบบเพิ่มพลัง (Empowering Leadership Questionnaire, ELQ) โดยสอบถามภาวะผู้นำของหัวหน้าทีมจากสมาชิกในทีมงาน ซึ่งเป็นการศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างที่ปฏิบัติงานในภาคธุรกิจอุตสาหกรรมโดยเป็นพนักงานบริษัทสื่อสารโทรคมนาคมระหว่างประเทศสามแห่ง และพนักงานจากบริษัทผลิตวัสดุก่อสร้าง พบว่าภาวะผู้นำแบบเพิ่มพลังแบ่งออกเป็นห้าองค์ประกอบ ได้แก่ การแนะนำและสอนงาน การให้ข้อมูลข่าวสาร การปฏิบัติเป็นแบบอย่างให้พนักงาน การมีปฏิสัมพันธ์ดูแลเอาใจใส่พนักงาน

และการให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Arnold, et al. 2000) หลังจากนั้นผู้วิจัยได้ตรวจสอบจากแนวคิดและทฤษฎีเพิ่มเติมจากที่มีนักวิชาการให้ข้อเสนอแนะและศึกษาไว้ สรุปได้ว่าน่าจะมีทั้งหมดแปดองค์ประกอบ แต่หลังจากผลการศึกษาคั้งนี้พบว่า มีจำนวนแก่องค์ประกอบ ทั้งนี้อาจจะเนื่องมาจากเหตุผลบางประการดังนี้ ประการแรก น่าจะเป็นเรื่องของความแตกต่างทางวัฒนธรรมองค์การเพราะที่ผ่านมาเป็นการศึกษาในวัฒนธรรมตะวันตกที่มีพื้นฐานความคิด ความเชื่อ แตกต่างจากวัฒนธรรมไทยมาก ประการที่สอง ผลการศึกษาที่ผ่านมามีการศึกษาในองค์การธุรกิจอุตสาหกรรม ส่วนการวิจัยครั้งนี้ศึกษาในองค์การราชการ ซึ่งมีวัตถุประสงค์และพันธกิจ ตลอดจนกฎระเบียบที่แตกต่างกันอย่างมาก เช่น วัตถุประสงค์สำคัญขององค์การธุรกิจอุตสาหกรรมคือการแสวงหากำไรเพื่อความอยู่รอดขององค์การ ในขณะที่วัตถุประสงค์ขององค์การราชการหรือองค์การสาธารณะทั่วไป ไม่มุ่งแสวงหากำไร แต่มุ่งให้บริการหรืออำนวยความสะดวกแก่ประชาชน ประการที่สาม ความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ต้องยอมรับว่าเทคโนโลยีโดยเฉพาะเทคโนโลยีด้านการสื่อสาร ด้านอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ทั้งหลายที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการในองค์การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว จากเหตุผลทั้งสามประการที่กล่าวมามีส่วนอย่างสำคัญต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารงานของผู้บริหาร ซึ่งอาจจะทำให้รูปแบบการบริหารงานเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม และมีผลทำให้จำนวนองค์ประกอบของพฤติกรรมกรรมการบริหารเปลี่ยนแปลงไป และเมื่อพิจารณาสาระเนื้อหาขององค์ประกอบพฤติกรรมที่สร้างขึ้นส่วนหนึ่งสอดคล้องกับพฤติกรรมของผู้บริหารระดับกลาง ที่วันชัย ธรรมจักรและคณะ (2542) ศึกษาในกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารในองค์การธุรกิจอุตสาหกรรมของญี่ปุ่นที่มาตั้งในประเทศไทย ซึ่งผู้บริหารที่เป็นกลุ่มตัวอย่างเป็นคนไทยพบว่า มีสี่องค์ประกอบ เช่น องค์ประกอบด้านความสัมพันธ์กับคนอื่น (การดูแลเอาใจใส่เป็นกันเอง) องค์ประกอบด้านการให้โอกาสบุคคลอื่น (การส่งเสริมการพัฒนาทักษะเพื่อความก้าวหน้า) ซึ่งสอดคล้องกับองค์ประกอบพฤติกรรมของผู้บริหารที่เพิ่มพลังการทำงานให้พนักงานที่ศึกษาในครั้งนี้ด้วย

เมื่อพิจารณาค่าความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างจากการวิเคราะห์องค์ประกอบแบบยืนยัน ซึ่งการวิเคราะห์องค์ประกอบแบบยืนยันนี้มีประโยชน์มากต่อการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างของแบบวัด (Kraimer, et al. 1999 ; นางลักษณี วิรัชชัย.2537 : 31) ก็พบว่าความกลมกลืนของโมเดลที่มีแก่องค์ประกอบ มีดัชนีความกลมกลืนและดัชนีเปรียบเทียบอยู่ในระดับยอมรับได้ และมีค่าดัชนีที่กลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์กว่าเมื่อเปรียบเทียบกับในกรณีที่มีโมเดลหนึ่งองค์ประกอบ และสององค์ประกอบ ซึ่งผลดังที่กล่าวมายังเพิ่มความมั่นใจในความมีอำนาจจำแนกของแบบวัดที่สร้างขึ้น (Kraimer, et al.1999 ; citing Anderson & Gerbing.1988. *Psychological Bulletin* ; Judge & Welbourne. 1994) นอกจากนี้เพื่อให้เกิดความมั่นใจในการที่มีความเที่ยงตรงเชิงจำแนกของแบบวัดที่มีแก่องค์ประกอบจริง ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์องค์ประกอบอันดับที่สองของโมเดลที่มีองค์ประกอบอันดับแรก (First – order) จำนวนแก่องค์ประกอบ โดยมีองค์ประกอบอันดับที่สอง สององค์ประกอบ ได้แก่ องค์ประกอบที่เป็นพฤติกรรมของปลัดในด้าน “การปฏิบัติ” และพฤติกรรมของปลัดด้าน “การสนับสนุน” ซึ่งพบว่าดัชนีความกลมกลืนของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ทั้งดัชนีประเภทความกลมกลืนและดัชนีเปรียบเทียบ มีค่าใกล้เคียงกับโมเดลที่มีแก่องค์ประกอบแต่โมเดลที่มีแก่องค์ประกอบ มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดีกว่าเกือบทุกค่า ยกเว้นดัชนี CFI ที่ทั้งสองโมเดลมีค่าเท่ากัน คือ .940 (ดูรายละเอียดในตาราง 16 ภาคผนวก จ.) ดังนั้นจึงเชื่อมั่นได้ว่าแบบวัดพฤติกรรมของผู้บริหารที่เพิ่มพลังการทำงานให้พนักงานที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นมีความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างประเภทความเที่ยงตรงเชิงจำแนกสูง

ในส่วนของความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างประเภทความเที่ยงตรงเชิงลู่เข้า เทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบแบบยืนยัน เหมาะสมที่จะนำมาใช้ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงลู่เข้าเช่นเดียวกัน เพราะวิธีการนี้จะช่วยตรวจสอบขนาดน้ำหนัก (Loading) ของข้อคำถามแต่ละข้อที่ร่วมกันอธิบายองค์ประกอบใด องค์ประกอบหนึ่งอย่างเด่นชัด ซึ่งบ่งบอกให้เห็นถึงการมีความเที่ยงตรงเชิงลู่เข้าของแบบวัดได้อย่างหนึ่ง

(Kraimer, et al. 1999; citing Bollen.1989 ; Long. 1983) และจะเห็นได้ว่าค่านำหนักองค์ประกอบของข้อคำถามในแก้องค์ประกอบมีค่าอยู่ระหว่าง .69 ถึง .92 ซึ่งมีค่าค่อนข้างสูง แสดงให้เห็นว่าแบบวัดพฤติกรรมของผู้บริหารที่เพิ่มพลังการทำงานให้พนักงานมีคุณสมบัติด้านความเที่ยงตรงเชิงลู่เข้า

2. ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างพฤติกรรมของผู้บริหารที่เพิ่มพลังการทำงานให้พนักงานกับตัวแปรที่เป็นผลต่อเนื่องโดยมีพลังการทำงานด้านจิตใจของพนักงานเป็นตัวแปรสื่อกลาง ผู้วิจัยได้อภิปรายผลการค้นพบดังนี้

2.1 จากผลการวิจัยที่พบว่า พฤติกรรมของผู้บริหารที่เพิ่มพลังการทำงานให้พนักงานโดยภาพรวม มีอิทธิพลทางอ้อมด้านบวกไปยังพฤติกรรมต่อผู้บริหาร ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันในองค์กรการ โดยมีพลังการทำงานด้านจิตใจเป็นตัวแปรสื่อกลาง สอดคล้องกับข้อเสนอแนะและผลการศึกษาของนักวิชาการที่ผ่านมา (Conger and Kanungo. 1988 : 478 ; Konczak, et al. 2000 ; Hui.1994) ผลการวิจัยครั้งนี้นอกจากจะช่วยบ่งชี้ถึงคุณภาพของแบบวัดพฤติกรรมของผู้บริหารที่เพิ่มพลังการทำงานให้พนักงานด้านความเที่ยงตรงเชิงสอดคล้อง (Concurrent validity) กับแนวคิดทฤษฎีอื่นแล้ว ยังช่วยให้ยืนยันคุณสมบัติของพลังการทำงานด้านจิตใจว่าสามารถเป็นตัวแปรสื่อกลางได้เป็นอย่างดี ซึ่งสอดคล้องกับข้อเสนอแนะและผลการวิจัยที่ผ่านมาว่า พลังการทำงานด้านจิตใจเป็นลักษณะของการรู้คิด (Cognitive) ของบุคคล ที่มีบทบาทคล้ายกับเป็นตัวกลั่นกรองหรือเป็นตัวเพิ่มปฏิกิริยาก่อนที่บุคคลจะแสดงพฤติกรรมใดออกไป หลังจากได้รับสิ่งเร้าหรือประสบการณ์ใดๆเข้ามา ตัวอย่างจากผลการวิจัยครั้งนี้แสดงให้เห็นว่า พนักงานส่วนตำบลที่มีการรู้คิดเกี่ยวกับพลังการทำงานด้านจิตใจอยู่มาก และเมื่อมาร่วมปฏิบัติงานกับปลัดที่มีพฤติกรรมการบริหารงานแบบเพิ่มพลังสูงด้วย ก็จะทำให้พนักงานมีพฤติกรรมที่เป็นผลต่อเนื่องมากด้วย สำหรับการวิจัยในครั้งนี้ ได้แก่พฤติกรรมต่อผู้บริหารในเชิงการใช้เหตุผลสูงมากขึ้น มีความพึงพอใจในงานสูงขึ้น ตลอดจนมีความผูกพันในองค์กรการมากขึ้นด้วย โดยในส่วนผลต่อเนื่องด้านพฤติกรรมต่อผู้บริหารในเชิงการใช้เหตุผลนั้น จากผลการวิจัยที่ผ่านมาชี้ให้เห็นว่า บุคคลที่มีพลังการทำงานด้านจิตใจสูง หรือมีลักษณะการเพิ่มพลังจะเป็นบุคคลที่มีความกระตือรือร้นมากกว่าที่จะนิ่งเฉย ปล่อยให้เหตุการณ์ผ่านไปโดยไม่คิดจะมีส่วนร่วมในการดำเนินการ ดังที่บล็อก (Spreitzer, 1992: 5 ; citing Block.1987 : 16. *The Empowered Manager: Positive Political Skills at Work*) สรุปว่า เป็นผู้ที่มิได้ลักษณะเดินไปข้างหน้ามากกว่าที่จะคอยฟังคำสั่ง ยอมที่จะขอร้อง (ถ้าทำผิดพลาด) มากกว่าที่จะขออนุญาต ยอมที่จะถูกมองว่าเป็นคนดีร้ายมากกว่าจะถูกมองว่าเป็นคนไร้สมรรถภาพเป็นคนกล้าเสี่ยง กล้าเสนอความคิดเห็น ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยในครั้งนี้ และสอดคล้องกับผลการวิจัยของสปริตเซอร์(Spreitzer.1992)ที่พบว่าพลังการทำงานด้านจิตใจมีความสัมพันธ์ทางบวกและสามารถอธิบายพฤติกรรมต่อผู้บริหารในลักษณะกระตุ้นและผลักดันต่อผู้บริหาร ไม่ว่าจะวัดพฤติกรรมจากการรายงานด้วยตนเอง วัดจากผู้บังคับบัญชา และวัดจากผู้บริหารที่เหนือขึ้นไปหนึ่งระดับก็ตาม

ในส่วนผลการวิจัยที่พบว่าพลังการทำงานด้านจิตใจ เป็นตัวแปรสื่อกลางระหว่างพฤติกรรมของผู้บริหารที่เพิ่มพลังการทำงานให้พนักงาน กับความพึงพอใจในงาน และความผูกพันในองค์กรนั้นก็แสดงให้เห็นว่า การที่พนักงานใน อบต. จะมีความพึงพอใจและมีความผูกพันในองค์กร นอกจากผู้บริหารจะต้องมีพฤติกรรมที่เพิ่มพลังการทำงานแล้ว ถ้ายิ่งพนักงานมีพลังการทำงานด้านจิตใจสูงด้วย ก็ยิ่งส่งเสริมให้พนักงานมีความพึงพอใจในงานและมีความผูกพันในองค์กรการมากขึ้นไปอีก โดยเฉพาะในด้านความผูกพันในองค์กรการ จะพบว่าตัวแปรสื่อกลางจะมีทั้งพลังการทำงานด้านจิตใจ และความพึงพอใจในงาน หมายความว่า พฤติกรรมของผู้บริหารที่เพิ่มพลังการทำงาน จะมีอิทธิพลในทางบวกหรือช่วยเพิ่มความผูกพันในองค์กรการของพนักงานส่วนตำบลได้มากเพียงใด จะขึ้นอยู่กับว่าพนักงานคนนั้นจะมีพลังการทำงานด้านจิตใจ และมีความพึงพอใจในงานสูงด้วยหรือไม่ กล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่า ถึงแม้ว่าผู้บริหารหรือปลัดอบต.จะมีพฤติกรรมการบริหารงานที่เพิ่มพลังการทำงานให้พนักงาน แต่ก็อาจจะไม่ทำให้พนักงานมีความผูกพันในองค์กรการได้มากนัก

ถ้าพนักงานไม่มีพลังการทำงานด้านจิตใจหรือความพึงพอใจในงาน ผลการวิจัยครั้งนี้ส่วนหนึ่ง สอดคล้องกับผลการวิจัยของคอนซัคและคณะ (Konczak, et al. 2000 ; Spreitzer . 1997) แต่งานวิจัยครั้งนี้พบมากกว่างานวิจัยที่กล่าวมา คือพบว่าความพึงพอใจในงานก็เป็นตัวแปรสื่อกลางระหว่างพฤติกรรมของผู้บริหารที่เพิ่มพลังการทำงานให้พนักงานกับความผูกพันในองค์กรอีกด้วย ซึ่งจากผลการวิจัยที่ผ่านมาก็พบอย่างคงเส้นคงว่า ว่าความพึงพอใจในงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันในองค์กร (Brook, et al .1988 ; Luthans, et al .1987) โดยที่ความพึงพอใจในงาน เป็นตัวแปรต่อเนื่องจากบรรยากาศและการบริหารงานในองค์กร เกิดขึ้นได้ง่ายและเปลี่ยนแปลงง่ายกว่าความผูกพันในองค์กรและมีความสัมพันธ์กับความผูกพันในองค์กร โดยจากผลการศึกษาจำนวน 43 เรื่อง จากกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 15,531 คน ก็พบว่าความพึงพอใจในงานประเภทความพึงพอใจทั่วไป มีความสัมพันธ์กับความผูกพันในองค์กรโดยมีค่าสหสัมพันธ์เฉลี่ย .488 (Mathieu and Zajac.1990) และงานวิจัยครั้งนี้ได้ศึกษาในลักษณะความสัมพันธ์เชิงสาเหตุซึ่งพบว่าความพึงพอใจมีอิทธิพลเชิงสาเหตุให้เกิดความผูกพันในองค์กรอีกด้วย

2.2 จากผลการวิจัยที่ทำการวิเคราะห์โดยจำแนกพฤติกรรมของผู้บริหารที่เพิ่มพลังการทำงานให้พนักงาน ออกเป็นเก้าองค์ประกอบ และพบว่ามีเพียงบางองค์ประกอบเท่านั้น ที่มีอิทธิพลทางอ้อมโดยมีพลังการทำงานด้านจิตใจเป็นตัวแปรสื่อกลางผ่านไปยังพฤติกรรมต่อผู้บริหารความพึงพอใจในงาน และความผูกพันในองค์กร โดยมีรายละเอียดดังนี้

ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมของผู้บริหารที่เพิ่มพลังการทำงานให้พนักงานด้านการมอบหมายความรับผิดชอบให้พนักงาน มีอิทธิพลทางอ้อมด้านบวกผ่านพลังการทำงานด้านจิตใจไปยังพฤติกรรมต่อผู้บริหาร ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันในองค์กร และยังพบว่าความพึงพอใจในงาน ก็เป็นตัวแปรสื่อกลางระหว่างการมอบหมายความรับผิดชอบให้พนักงานไปยังความผูกพันในองค์กรด้วย ผลการค้นพบครั้งนี้หมายความว่า พนักงานส่วนตำบลจะมีพฤติกรรมต่อผู้บริหารในเชิงการใช้เหตุผลมาก มีความพึงพอใจในงานมาก และมีความผูกพันในองค์กรมาก ถ้าปลัดอบต.ซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไปหนึ่งระดับ มอบหมายความรับผิดชอบให้พนักงานอย่างเต็มที่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าพนักงานเหล่านั้นเป็นผู้ที่มีพลังการทำงานด้านจิตใจสูงด้วยแล้วยิ่งจะทำให้ พนักงานมีพฤติกรรมต่อผู้บริหารในเชิงการใช้เหตุผล มีความพึงพอใจในงาน และมีความผูกพันในองค์กรมากยิ่งขึ้นไปอีก ซึ่งการค้นพบครั้งนี้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริงใน อบต. ขณะนี้อย่างมาก กล่าวคือ การบริหารจัดการใน อบต. ขณะนี้เกิดความสับสนในการทำงานพอสมควร ทั้งนี้เนื่องจาก อบต. ถือได้ว่าเป็นหน่วยงานใหม่เกิดขึ้นครั้งแรกเมื่อปี 2538 แต่ในช่วงนั้นก็ไม่มีเพียงไม่กี่ อบต. โดยส่วนใหญ่จะก่อตั้งในปี 2540 โดยเฉพาะในห้าจังหวัดชายแดนภาคใต้ มี อบต.กว่าร้อยละ 70 เกิดขึ้นในปี 2540 (กองราชการส่วนตำบล. 2543) นับถึงวันนี้ก็มีอายุเพียง 4 ปีเศษ เมื่อเป็นหน่วยงานใหม่ กฎระเบียบในการบริหารจัดการก็เกิดขึ้นใหม่ พนักงานเกือบทั้งหมดได้รับการบรรจุเข้ามาใหม่ ไม่ว่าจะเป็นปลัดหรือพนักงานตำแหน่งอื่นๆ ตลอดจนคณะผู้บริหารซึ่งเป็นผู้ที่ได้รับการเลือกตั้งมาจากประชาชนหรือที่เรียกว่าสมาชิก อบต. ก็ล้วนแต่เป็นคนใหม่ ต่างก็ไม่มีประสบการณ์การบริหาร อบต.มาก่อน และที่สำคัญอย่างยิ่งประการหนึ่งได้แก่ ลักษณะการแบ่งส่วนงานของ อบต. ซึ่งประกอบด้วย ส่วนการคลัง ส่วนการโยธา และส่วนสาธารณสุข ซึ่งแต่ละส่วนมีลักษณะเป็นวิชาชีพเฉพาะ ผู้ที่มาทำหน้าที่จะต้องได้รับการศึกษาในวิชาชีพนั้นมาโดยตรง ส่วนตัวปลัดเองนอกจากจะเป็นคนใหม่แล้ว ส่วนใหญ่ก็สำเร็จการศึกษาทางด้านสังคมศาสตร์ อาจจะไม่สัมพันธ์ในงานของส่วนต่างๆ มากนัก ด้วยสถานการณ์ดังที่กล่าวมา การที่ปลัดควรจะต้องมอบหมายความรับผิดชอบให้กับหัวหน้าส่วนอย่างเต็มที่จึงเป็นเรื่องจำเป็น โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าพนักงานที่มีพลังการทำงานด้านจิตใจสูงก็ยิ่งต้องการให้ปลัดมอบหมายความรับผิดชอบให้มากยิ่งขึ้นไปอีก และจะยังมีผลต่อเนื่องทำให้พนักงานมีพฤติกรรมต่อผู้บริหารในเชิงการใช้เหตุผลสูง มีความพึงพอใจในงานสูง ตลอดจนทำให้พนักงานมีความผูกพันในองค์กรสูงด้วย ซึ่งผลการค้นพบครั้งนี้สอดคล้องกับผลการวิจัยของฟาร์เชทและคณะ

(Fawcett, et al.1994) ที่พบว่า การมอบหมายความรับผิดชอบอย่างเต็มที่ให้กับบุคคลหรือพนักงาน ทำให้พนักงานสามารถควบคุมสถานการณ์ คาดหวังผลและกำหนดทรัพยากรในการทำงานได้ ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของแนวคิดการเพิ่มพลัง และยังสอดคล้องกับข้อเสนอของแรนดอล์ฟ ที่ว่าวัฒนธรรมการเพิ่มพลังจะเกิดขึ้นได้ ถ้าพนักงานรู้สึกมีความอิสระและได้รับมอบหมายความรับผิดชอบอย่างเต็มที่ (Randolph. 2000:106) นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับข้อเสนอแนะของคองเกอร์และคานันโก (Conger and Kanungo. 1988) ที่ว่า การที่ผู้บริหารให้อิสระแก่พนักงานในการแก้ปัญหาในการทำงาน จะทำให้พนักงานมีพลังการทำงานด้านจิตใจสูงขึ้นด้วย และสอดคล้องกับผลการศึกษาของคอนซัค และคณะ (Konczak, et al. 2000) ที่พบว่าพฤติกรรมของผู้บริหารที่กระจายอำนาจความรับผิดชอบไปยังพนักงานมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงานและความผูกพันในองค์กรโดยมีพลังการทำงานด้านจิตใจเป็นตัวแปรสื่อกลาง

อย่างไรก็ตามการวิจัยครั้งนี้ได้พบผลที่ไม่ได้คาดไว้ล่วงหน้า ได้แก่พบว่าการส่งเสริมพัฒนาทักษะเพื่อความก้าวหน้าแก่พนักงานของปลัด มีอิทธิพลทางอ้อมด้านลบต่อพฤติกรรมต่อผู้บริหาร ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันในองค์กร โดยมียพลังการทำงานด้านจิตใจเป็นตัวแปรสื่อกลาง และยังพบเพิ่มเติมว่า ความพึงพอใจในงาน ก็เป็นตัวแปรสื่อกลางระหว่างการส่งเสริมพัฒนาทักษะเพื่อความก้าวหน้าแก่พนักงานกับความผูกพันในองค์กรด้วย ซึ่งการพบผลในลักษณะเช่นนี้ไม่สอดคล้องกับผลการวิจัยที่ผ่านมา (Konczak, et al. 2000) ผลการวิจัยดังกล่าวชี้ให้เห็นว่ายิ่งปลัดส่งเสริมให้พนักงานไปเพิ่มพูนทักษะไม่ว่าจะเป็นการอบรมสัมมนา การศึกษาต่อ การเรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ๆในการทำงานมากเท่าไร ก็ยิ่งจะทำให้พนักงานมีพฤติกรรมต่อผู้บริหารในเชิงการใช้เหตุผลน้อยลง มีความพึงพอใจน้อยลง และมีความผูกพันในองค์กรน้อยลง ซึ่งผลครั้งนี้แสดงผ่านพลังการทำงานด้านจิตใจ นั่นหมายความว่า ถ้ายิ่งในกลุ่มพนักงานมีพลังการทำงานด้านจิตใจสูงด้วย ก็จะมีพฤติกรรมต่อผู้บริหารในเชิงใช้เหตุผลต่ำ มีความพึงพอใจในงานต่ำ และมีความผูกพันในองค์กรต่ำด้วย การที่พบผลเช่นนี้เป็นไปได้ว่า สภาพการทำงานใน อบต. ขณะนี้เนื่องจากเป็นหน่วยงานใหม่ พนักงานก็เป็นคนใหม่ เครื่องมืออุปกรณ์สิ่งอำนวยความสะดวกก็ยังไม่พร้อม จำนวนบุคลากรก็ยังไม่สามารถบรรจุได้ตามกรอบอัตราที่กำหนด แต่ภารกิจที่ต้องปฏิบัตินั้น ต้องการคนที่มีความรู้ความสามารถมีประสบการณ์ จึงจะสามารถทำงานให้บรรลุผลได้ สถานการณ์เช่นนี้ถ้ายังผู้บริหารกระตุ้นหรือส่งเสริมให้พนักงานพัฒนาทักษะการทำงานมากเท่าใด ภายใต้สถานการณ์ของความไม่พร้อม เช่นขาดเครื่องมืออุปกรณ์ ขาดผู้ฝึกสอน และส่วนใหญ่อยู่ในชนบทห่างไกล ไม่ทราบจะไปพัฒนาที่ไหน ตลอดจนถึงเผชิญปัญหาการปรับตัวในหลายจุดกัน ภาวะเช่นนี้อาจก่อให้เกิดความเครียดความวิตกกังวล และทำให้รู้สึกว่าการพัฒนาตนเองขาดพลังการทำงานด้านจิตใจได้ (Conger and Kanungo.1988) และที่ส่งผลถึงการมีพฤติกรรมต่อผู้บริหารในเชิงการใช้เหตุผลน้อยลง มีความพึงพอใจในงานน้อยลง และมีความผูกพันในองค์กรน้อยลงด้วย และในสถานการณ์เช่นนี้ ถ้ายังพนักงานส่วนตำบลคนใดมีพลังการทำงานด้านจิตใจสูงด้วยแล้ว ก็จะมีรู้สึกมีความกดดันมีความเครียด หรือวิตกกังวลสูงขึ้นไปอีก และก็จะส่งผลมายังพฤติกรรมต่อเนื่องในทางลบมากขึ้น ดังจะเห็นได้จากพลังการทำงานด้านจิตใจนั้นเป็นตัวแปรสื่อกลางทางลบระหว่างพฤติกรรมการส่งเสริมพัฒนาทักษะของพนักงานกับพฤติกรรมต่อผู้บริหาร ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันในองค์กร

อนึ่งสถานการณ์ความไม่พร้อมของ อบต. ในการปฏิบัติหน้าที่ให้บริการประชาชนไม่ว่าจะเป็นเรื่องการขาดบุคลากร ขาดเครื่องมืออุปกรณ์ อันเนื่องจากเป็นหน่วยงานใหม่นี้ รัฐบาลและหน่วยงานที่กำกับดูแลได้ตระหนักในเรื่องนี้ดี ดังจะเห็นได้จากรัฐบาลได้สั่งการให้สำนักงบประมาณร่วมมือกับกรมการปกครองจัดทำโครงการพัฒนาขีดความสามารถให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (2543) โดยในส่วนของ อบต. ให้จังหวัดดำเนินการจัดจ้างผู้สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีด้านพาณิชยศาสตร์หรือการบัญชี และด้านสังคมศาสตร์อย่างละหนึ่งคน และผู้สำเร็จการศึกษาระดับอนุปริญญาหรือปวส. ด้านช่างอีกหนึ่งคน รวมเป็นสามคน ทั้งนี้เพื่อช่วยเหลือให้ อบต. สามารถปรับตัวเพื่อรองรับการถ่ายโอนภารกิจจากหน่วยงานอื่น ซึ่งจะ

ทยอยถ่ายโอนมาให้อยู่ในความรับผิดชอบของ อบต. ตามที่ระบุไว้ในกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการปกครองส่วนท้องถิ่น และในช่วงเวลาเดียวกันนี้คณะรัฐมนตรีได้มีมติเมื่อวันที่ 8 สิงหาคม 2543 ให้ดำเนินโครงการถ่ายโอนกำลังคนเพื่อสนับสนุนมาตรการเสริมการพัฒนาชนบทและชุมชน(มพช.) โดยให้ทดลองถ่ายโอนข้าราชการไปปฏิบัติงานในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจำนวน 8,000 คน (2544) ซึ่งดำเนินงานคู่ขนานกับโครงการแรกและโครงการหลังนี้กำหนดให้ข้าราชการไปช่วยปฏิบัติงานใน อบต. แห่งละหนึ่งคนตามความสมัครใจแต่ก็ปรากฏว่ามีบาง อบต. เท่านั้นที่มีข้าราชการสมัครไปปฏิบัติงานด้วยแม้ว่าจะมีค่าตอบแทนเพิ่มให้อีกเดือนละ 6,500 บาทก็ตาม และจากการที่ผู้วิจัยไปสัมภาษณ์พบว่าโครงการเหล่านี้เป็นประโยชน์ในการช่วยผ่อนเบาภารกิจของพนักงาน อบต. ได้มาก ซึ่งส่วนใหญ่ต้องการให้มีโครงการนี้ต่อไป แต่โครงการพัฒนาขีดความสามารถให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นก็ดำเนินการมาได้เพียงปีงบประมาณเดียวและสิ้นสุดไปแล้วในปีงบประมาณ 2544 ส่วนโครงการ มพช. แม้จะยังดำเนินการอยู่แต่ก็มีเพียงบาง อบต. เท่านั้นที่มีข้าราชการสมัครไปปฏิบัติงานด้วย

อย่างไรก็ตาม จากผลการวิจัยพบว่า มืองค์ประกอบพฤติกรรมของผู้บริหารจำนวนหนึ่งที่ไม่มียุทธวิธีทางอ้อมโดยผ่านพลังการทำงานด้านจิตใจไปยังพฤติกรรมต่อผู้บริหาร ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันในองค์กร ซึ่งไม่สอดคล้องกับผลการวิจัยที่ผ่านมา เช่น ผลการศึกษาของคอนซัคและคณะ (Konczak, et al. 2000) ที่พบว่า พฤติกรรมของผู้บริหารที่เพิ่มพลังการทำงานให้พนักงาน เช่น พฤติกรรมด้านการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารมีอิทธิพลทางบวกต่อ ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันในองค์กรโดยมีพลังการทำงานด้านจิตใจเป็นตัวแปรสื่อกลาง อย่างไรก็ตาม ถ้าพิจารณาสาระขององค์ประกอบด้านการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารที่คอนซัคและคณะได้ศึกษา จะมุ่งเน้นไปที่การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นสำหรับพนักงานในการจะทำงานให้มีผลสัมฤทธิ์สูง และเป็นข่าวสารที่จำเป็นในการที่พนักงานจะตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ และที่สำคัญจะเป็นการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างผู้บริหารและพนักงานในลักษณะเท่าเทียม หรือเป็นกระบวนการสองทาง (Two – way communication) ในขณะที่พฤติกรรมของปลัดหรือผู้บริหารที่ศึกษาในการวิจัยครั้งนี้ เป็นลักษณะของการแจ้งข่าวสารและให้ข้อมูลที่ไม่ได้เน้นเฉพาะไปที่ข่าวสารเกี่ยวกับภาระงานให้สัมฤทธิ์ผลสูง แต่จะเป็นข่าวสาร/ข้อมูลทางราชการโดยทั่วไป และที่สำคัญเป็นการให้ข่าวสารในลักษณะของการสั่งการจากผู้บริหารมายังพนักงาน ไม่ใช่ลักษณะของการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน ซึ่งเป็นลักษณะโดยทั่วไปขององค์การทางราชการ จากเหตุผลที่กล่าวมาจึงเป็นไปได้ที่ผลการวิจัยในครั้งนี้ พบว่าพฤติกรรมของผู้บริหารด้านการแจ้งข่าวสารและให้ข้อมูลไม่ส่งผลต่อพฤติกรรมต่อผู้บริหาร ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันในองค์กร โดยมีพลังการทำงานด้านจิตใจเป็นตัวแปรสื่อกลาง

ส่วนการที่พบว่าองค์ประกอบพฤติกรรมของผู้บริหารที่เพิ่มพลังการทำงานให้พนักงานส่วนตำบลด้านอื่นๆ เช่น ความเป็นกันเองร่วมคิดร่วมทำ การแสดงความเชื่อมั่นและหวังผลการปฏิบัติงานสูง การยึดหยุ่นกฎระเบียบ/หาวิธีทำงาน การสร้างเป้าหมายที่ชัดเจนและมีคุณค่า ความสามารถในการอธิบายและตัดสินใจ และการทำตัวเป็นแบบอย่าง/รับผิดชอบและโปร่งใส มีอิทธิพลทางอ้อมผ่านตัวแปรสื่อกลางที่เป็นพลังการทำงานด้านจิตใจ ไปยังพฤติกรรมต่อผู้บริหาร ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันในองค์กร ไม่ได้เด่นชัดมากนักนั้น อาจจะเนื่องด้วยเหตุผลบางประการ เช่น องค์การบริหารส่วนตำบลเป็นหน่วยงานใหม่ ส่วนใหญ่ก่อตั้งมาประมาณ 4 ปี เศษ ระบบการบริหารจัดการอาจจะยังอยู่ระหว่างการปรับตัว ระยะเวลาที่ผู้บริหารกับพนักงานที่มีโอกาสทำงานร่วมกันยังไม่มากพอ และอีกประการหนึ่งในแต่ละปีก็มีการโยกย้ายสับเปลี่ยนระหว่าง อบต. ทำให้ทั้งปลัดและพนักงานต่างก็หมุนเวียนสับเปลี่ยนกันไป จึงทำให้รูปแบบพฤติกรรมการบริหารและพฤติกรรมของพนักงานยังไม่แสดงผลให้เห็นถึงความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันได้เด่นชัดมากนัก นอกจากนี้องค์การบริหารส่วนตำบลเป็นหน่วยงานราชการ ซึ่งอาจจะให้ผลการวิจัยที่แตกต่างกันไปจากองค์การ

หรือหน่วยงานทางธุรกิจอุตสาหกรรม และผลการวิจัยที่มีการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเช่นที่ผู้วิจัยดำเนินการมานี้ ถือว่าเป็นผลการวิจัยเรื่องแรกๆ ในหน่วยงานราชการของไทย ที่จะเป็นบรรทัดฐานรอกการพิสูจน์จากผลการวิจัยครั้งต่อไป

2.3 จากผลการวิจัยที่ทำการวิเคราะห์โดยจำแนกพฤติกรรมของผู้บริหารที่เพิ่มพลังการทำงานให้พนักงานออกเป็นเก้าองค์ประกอบ จำแนกพลังการทำงานด้านจิตใจของพนักงานออกเป็นสี่มิติและพบว่ามึบางองค์ประกอบ ที่มีอิทธิพลทางอ้อมโดยมีบางมิติของพลังการทำงานด้านจิตใจเป็นตัวแปรสื่อกลางไปยังพฤติกรรมต่อผู้บริหาร ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันในองค์การ ซึ่งจะได้อภิปรายผลการค้นพบดังนี้

2.3.1 จากผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบด้านการมอบหมายความรับผิดชอบของผู้บริหารมีอิทธิพลทางอ้อมด้านบวกต่อ พฤติกรรมต่อผู้บริหารโดยมีมิติของพลังการทำงานด้านจิตใจ ด้านผลกระทบเป็นตัวแปรสื่อกลาง ซึ่งมีมิติของพลังการทำงานด้านจิตใจด้านผลกระทบในที่นี้ หมายถึงการที่พนักงานตระหนักว่าสิ่งที่ตนทำไปมีอิทธิพลหรือมีความสำคัญต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของงานหรือหน่วยงานมากน้อยเพียงใด ซึ่งกล่าวได้ว่าคุณสมบัติด้านผลกระทบของพนักงาน มีบทบาทสำคัญที่จะทำให้พฤติกรรมการมอบหมายความรับผิดชอบของผู้บริหารให้พนักงาน มีอิทธิพลมายังพฤติกรรมต่อผู้บริหาร โดยเฉพาะพฤติกรรมในเชิงการใช้เหตุผลมากยิ่งขึ้น ซึ่งผลการค้นพบครั้งนี้แสดงให้เห็นว่าบุคคลที่ตระหนักว่าตนเองมีบทบาทสำคัญที่จะปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงหรือกำหนดทิศทางความเป็นไปของหน่วยงานได้ ย่อมจะไม่นิ่งเฉยปล่อยให้ผู้บริหารทำอะไรก็ได้ แต่จะมีพฤติกรรมต่อผู้บริหารโดยการหาทางอธิบายหรือให้เหตุผลตลอดจนแสวงหาข้อมูลรายละเอียดมาอธิบายหรือโน้มน้าวผู้บริหารให้ดำเนินการตามที่ตนเองปรารถนา ซึ่งผลการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของสปริทเซอร์ (Spreitzer, 1992) ที่พบว่าการตระหนักในด้านผลกระทบของพนักงานมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมต่อผู้บริหารของพนักงาน ไม่ว่าจะวัดโดยให้พนักงานประเมินตนเอง ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาประเมิน หรือให้ผู้บังคับบัญชาประเมินก็ตาม อย่างไรก็ตามไม่พบว่า การตระหนักด้านผลกระทบเป็นตัวแปรสื่อกลางระหว่างการมอบหมายความรับผิดชอบของผู้บริหาร กับ ความผูกพันในองค์การ

2.3.2 ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารที่มอบหมายความรับผิดชอบให้พนักงานมาก ก็ทำให้พนักงานตระหนักในศักยภาพ/ความสามารถของตนมาก ซึ่งไม่สอดคล้องกับผลการศึกษาของคอนซัคและคณะ (Konczak, et al. 2000) ที่พบว่าการมอบหมายให้พนักงานรับผิดชอบต่อผลงานของตนและรับผิดชอบต่อความพึงพอใจของลูกค้าที่จะเกิดขึ้นอันเนื่องจากการปฏิบัติงานของตน มีความสัมพันธ์กันต่ำกับการตระหนักในศักยภาพ/ความสามารถของตน ทั้งนี้อาจจะเนื่องมาจากสภาพการทำงานในองค์การธุรกิจอุตสาหกรรมกับองค์การราชการมีความแตกต่างกัน ในองค์การธุรกิจ การที่จะสมัครบุคลากรตำแหน่งใดเข้ามาแสดงว่าจะต้องมีการพิจารณาอยู่แล้ว เพราะการจะรับบุคลากรแต่ละตำแหน่งต้องคำนึงถึงความคุ้มค่าในค่าจ้างและสวัสดิการที่บริษัทจะต้องจ่ายไป ในขณะที่ราชการคำนึงถึงเรื่องนี้น้อย และผู้สมัครก็รู้อยู่แล้วว่าตนมีศักยภาพและความสามารถที่จะปฏิบัติภารกิจนั้นได้จึงมาสมัคร อีกประการหนึ่งสถานการณ์ใน อบต. ขณะนี้มีความสับสนในระเบียบปฏิบัติอันเนื่องมาจากเป็นหน่วยงานใหม่ และโดยทั่วไปมักจะไม่บริหารงานแบบรวมศูนย์ ผู้บริหารไม่กระจายอำนาจการตัดสินใจไปยังบุคลากรระดับต่างๆ อย่างเต็มที่ จึงทำให้พนักงานที่ผู้บริหารมอบหมายความรับผิดชอบให้ เกิดความตระหนักว่าตนเองมีศักยภาพและความสามารถสูง อย่างไรก็ตามผลการศึกษานี้พบว่า ศักยภาพและความสามารถไม่มีคุณสมบัติการเป็นตัวแปรสื่อกลางไปยังพฤติกรรมต่อผู้บริหารและความพึงพอใจในงานแต่อย่างใด ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของคอนซัคและคณะ (Konczak, et al. 2000) และผลการศึกษาของสปริทเซอร์ (Spreitzer, 1992) ที่พบว่ามิติด้านศักยภาพและความสามารถไม่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมต่อผู้บริหารของพนักงาน และไม่มีคุณสมบัติเป็นตัวแปรสื่อกลางระหว่างองค์ประกอบพฤติกรรมของผู้บริหารที่เพิ่มพลังการทำงานให้พนักงานกับความพึงพอใจในงาน นอกจากนี้ผลการศึกษาของ

ฮุย ก็พบว่าศักยภาพและความสามารถ ไม่มีอิทธิพลไปยังพฤติกรรมการทำงานในหน้าที่ของพนักงาน และพฤติกรรมอื่น เช่น พฤติกรรมการช่วยเหลือเพื่อน พฤติกรรมการเป็นพลเมืองดี และพฤติกรรมการมีน้ำใจนักกีฬา เป็นต้น ซึ่ง ฮุย อภิปรายว่า แท้จริงแล้วคุณลักษณะด้านศักยภาพและความสามารถมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมอื่นตามมา แต่ที่ไม่พบผลในงานวิจัยของเขาอาจเป็นเพราะค่าความเชื่อมั่นสำหรับแบบวัดด้านศักยภาพและความสามารถมีค่าค่อนข้างต่ำ คือ .54 (Hui, 1994) ในขณะที่ค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดด้านศักยภาพและความสามารถในการวิจัยครั้งนี้มีค่าค่อนข้างสูง คือ .76

2.3.3 ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบด้านการมอบหมายความรับผิดชอบของผู้บริหารแก่พนักงาน มีอิทธิพลต่อมิติด้านความหมาย/ความสำคัญของงานในกลุ่มพนักงานส่วนตำบล แต่ไม่พบว่ามีมิติด้านความหมาย/ความสำคัญในงานมีคุณสมบัติเป็นตัวแปรสื่อกลางไปยังความพึงพอใจในงาน ซึ่งไม่สอดคล้องกับผลการวิจัยของคอนซัคและคณะ (Konczak, et al. 2000) ซึ่งในสถานการณ์ขณะนี้ ถ้าถามว่าพนักงานที่ปฏิบัติงานอยู่ใน อบต. มีความพึงพอใจในงานในระดับใด ผู้วิจัยคิดว่ายังเป็นคำตอบที่น่าติดตาม ทั้งนี้เป็นผลมาจากความไม่พร้อมในหลายๆด้านของ อบต. ความสับสนในกฎระเบียบและข้อบังคับในการปฏิบัติงานที่เรียกได้ว่า เปลี่ยนแปลงรายวัน ดังนั้นแม้จะพบว่าการที่ผู้บริหารมอบหมายงานให้รับผิดชอบอย่างเต็มที่จะช่วยให้เกิดการเห็นความสำคัญและคุณค่าของงานก็ตาม แต่การเห็นคุณค่าความสำคัญนั้นก็ยังไม่ส่งผ่านไปถึงความพึงพอใจในงานแต่อย่างใด ซึ่งไม่สอดคล้องกับผลการวิจัยของสปริทเซอร์ (Spreitzer, et al.1997) ที่พบว่ามิติด้านความหมายและความสำคัญของงาน สามารถอธิบายความพึงพอใจในงานได้ดีที่สุด ไม่ว่าจะศึกษาในกลุ่มผู้บริหารระดับกลางหรือพนักงานระดับล่างก็ตาม อย่างไรก็ตามผลการศึกษาดังกล่าวเป็นการศึกษากับกลุ่มพนักงานในภาคธุรกิจอุตสาหกรรม แต่การวิจัยครั้งนี้ศึกษากับกลุ่มข้าราชการ ที่อาจจะเลือกมาประกอบอาชีพนี้โดยไม่ได้มาจากความชอบความสนใจหรือเห็นคุณค่าความสำคัญของอาชีพ แต่เลือกเพราะรู้สึกว่ามีความมั่นคง และเป็นค่านิยมของสังคมแวดล้อม อีกประการหนึ่งในช่วงเวลาที่ผ่านมานี้ คือในระหว่างปี 2540 ถึงปัจจุบันเกิดภาวะวิกฤตทางเศรษฐกิจ ภาวะการตกงานมีมาก ดังนั้นการเลือกประกอบอาชีพตามที่ตนเองถนัดและสนใจจึงเป็นไปได้ยาก เมื่อมาสอบเป็นพนักงานส่วนตำบลก็ต้องเลือกไว้ก่อน ซึ่งแตกต่างจากก่อนปี 2540 ที่ผู้สำเร็จการศึกษาระดับสูงไม่สนใจอาชีพราชการแต่อย่างใด

2.3.4 ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารที่มอบหมายความรับผิดชอบให้พนักงานอย่างเต็มที่ จะทำให้พนักงานมีอิสระในการตัดสินใจดำเนินการใดๆเกี่ยวกับงานของตนได้ตามต้องการ และมีผลผ่านไปถึงความพึงพอใจในงานและความผูกพันในองค์กรด้วย หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่า ถ้ายังปลัดมอบหมายงานให้พนักงานที่ตระหนักรู้ว่าตนเองมีอิสระที่จะทำงานของตนได้อย่างเต็มที่แล้ว ก็จะทำให้พนักงานเหล่านั้นมีความพึงพอใจในงาน และมีความผูกพันในองค์กรมากขึ้น แต่ถ้าปลัดมอบหมายความรับผิดชอบในงาน ให้กับพนักงานน้อย โดยเฉพาะถ้าพนักงานที่รู้สึกว่าคุณเองไม่มีอิสระหรือมีอิสระน้อยที่จะทำงานของตนได้ตามต้องการ ก็จะทำให้พนักงานเหล่านั้น พ้อใจในงานน้อย และมีความผูกพันในองค์กรน้อยลงไปอีก ซึ่งกล่าวได้ว่า การมอบหมายความรับผิดชอบของผู้บริหาร กับลักษณะของพนักงานที่ปรารถนาหรือตระหนักในความมีอิสระในการตัดสินใจในการทำงาน เป็นสองอย่างที่สอดคล้องและไปด้วยกัน คนที่รู้สึกว่าคุณเองสามารถทำงานของตนได้อย่างอิสระก็คือคนที่สามารถควบคุมเหตุการณ์ ควบคุมทรัพยากร และกำหนดปัจจัยการทำงานต่างๆของตนได้ (Personal control) ซึ่งผลการวิจัยที่ผ่านมาพบว่ามีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันในองค์กร (Kraimer, et al. 2000; Spector. 1986; Wayne, et al. 1994) ตลอดจนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงาน และการปฏิบัติงานด้วย (Greenberger, et al. 1989; จารุพร แสงเป่า. 2542) นอกจากนี้จากการศึกษาค่านิยมในการทำงานของคนไทยก็พบว่าคนไทยต้องการการทำงานที่มีอิสระ. (ไพศาล ไกรสิทธิ์. 2524)

2.3.5 ผลการวิจัยที่ไม่คาดคิดว่าจะเกิดขึ้น ได้แก่การพบว่ามิติของพลังการทำงานด้านจิตใจบางมิติ มีคุณสมบัติเป็นตัวแปรสื่อกลางทางลบ ระหว่างพฤติกรรมของผู้บริหารบางองค์ประกอบ กับ ตัวแปรที่เป็นผลต่อเนื้องบางตัว เช่นพบว่าผู้บริหารที่มีความสามารถในการอธิบายและตัดสินใจ จะส่งผลทางอ้อมด้านลบไปยังพฤติกรรมต่อผู้บริหารในเชิงการใช้เหตุผล โดยมีมิติด้านผลกระทบเป็นตัวแปรสื่อกลาง กล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่า ถ้ายังผู้บริหารมีความสามารถในการอธิบายมีข้อมูลประกอบการชี้แจง และกล้าตัดสินใจมากเท่าใด ก็จะทำให้พนักงานมีพฤติกรรมต่อผู้บริหารในเชิงการใช้เหตุผลต่ำ และถ้ายังพนักงานกลุ่มนั้นเป็นผู้ที่มีการตระหนักรู้ว่าตนเองมีอิทธิพล หรือมีผลกระทบ หรือมีความสำคัญต่อความสำเร็จและ/หรือล้มเหลวของหน่วยงานแล้ว ก็ยังทำให้พฤติกรรมต่อผู้บริหารด้านการใช้เหตุผลน้อยลงไปอีก ผลการค้นพบครั้งนี้แสดงให้เห็นว่า ถ้ายังผู้บริหารมีความสามารถและมีบทบาทเด่นมากเท่าใด ก็อาจจะบดบังบทบาทและการแสดงออกของพนักงานมากเท่านั้น เพราะผู้บริหารอาจจะตัดสินใจเองเสียเป็นส่วนใหญ่ จนทำให้พนักงานไม่มีโอกาสได้อธิบายหรือให้เหตุผล การค้นพบครั้งนี้ถือว่าเป็นปรากฏการณ์หนึ่งที่เกิดขึ้นในการบริหารจัดการของอบต. อาจจะนำไปเป็นแนวทางอธิบายในสถานการณ์การบริหารจัดการในองค์กรอื่นในอนาคต

นอกจากนี้ยังพบอีกว่ามิติพลังการทำงานด้านจิตใจ ด้านความมีอิสระในการตัดสินใจ ซึ่งหมายถึงการที่บุคคลประเมินว่าตนมีโอกาสร หรือมีอิสระที่จะริเริ่ม ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงการทำงานได้ตามที่ต้องการ มีคุณสมบัติเป็นตัวแปรสื่อกลางทางลบ ระหว่างความสามารถในการอธิบายและตัดสินใจของผู้บริหาร กับ ความพึงพอใจในงานและความผูกพันในองค์กรหรือกล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่า ผู้บริหารที่มีความสามารถในการอธิบายมีข้อมูลชี้แจงเหตุผลตลอดจนมีความสามารถในการตัดสินใจมากเท่าใด ยิ่งทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในงานและมีความผูกพันในองค์กรน้อยลง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกลุ่มพนักงานที่มีพลังการทำงานด้านจิตใจมีความมีอิสระในการตัดสินใจมากเท่าใด ก็จะทำให้มีความพึงพอใจในงาน และมีความผูกพันในองค์กรต่ำเท่านั้น ซึ่งผลการวิจัยในส่วนนี้อธิบายได้ทำนองเดียวกับกรณีผลกระทบ กล่าวคือ การที่ผู้บริหารมีความสามารถในการอธิบายมากมีข้อมูลมาก และมีความสามารถในการตัดสินใจสูง ย่อมทำให้พนักงานขาดความมีอิสระในการตัดสินใจ ยิ่งในบริบทของการบริหารงานราชการโดยเฉพาะอย่างยิ่งในราชการกระทรวงมหาดไทย ที่ยึดถือระบบการบังคับบัญชา มีความสัมพันธ์เชิงอำนาจ (Power relationship) สูง และโดยเคร่งครัดด้วยแล้ว บทบาทของผู้บริหารย่อมบดบังบทบาทของผู้ใต้บังคับบัญชามากยิ่งขึ้นไปอีก ผลการค้นพบครั้งนี้สอดคล้องกับผลการวิจัยที่ผ่านมาที่พบว่า การได้ปฏิบัติงานที่มีลักษณะอิสระ (Job autonomy) ทำให้พนักงานมีอิสระในการตัดสินใจ และการมีอิสระในการตัดสินใจก็จะทำให้พนักงานรู้สึกว่าคุณค่าของตนเองหรือมีความสำคัญหรือมีส่วนที่จะกำหนดความเป็นไปของหน่วยงาน ซึ่งจะส่งผลต่อการมีความผูกพันในองค์กรมากยิ่งขึ้น (Kraimer, et al. 1999) ในทำนองเดียวกันถ้าการทำงานในสถานการณ์ที่ผู้บริหารตัดสินใจเองเสียหมด ก็จะทำให้พนักงานรู้สึกขาดความอิสระในการตัดสินใจ หรือไม่สามารถทำงานได้ตามแนวทางที่ตนเองอยากทำ ซึ่งก็จะส่งผลทำให้ขาดความพึงพอใจในงานและมีความผูกพันในองค์กรต่ำ ปรากฏการณ์ที่กล่าวมาเห็นได้เด่นชัดจากสถานการณ์การทำงานในระบบราชการโดยทั่วไป

2.3.6 มิติของตัวแปรสื่อกลางที่น่าสนใจมากสำหรับการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ ความมีอิสระในการตัดสินใจ ซึ่งเป็นตัวแปรสื่อกลางได้ทั้งทางบวกและทางลบ ในกรณีเป็นตัวแปรสื่อกลางทางบวกก็ได้แก่ การเป็นตัวแปรสื่อกลางระหว่าง การมอบหมายความรับผิดชอบของผู้บริหารกับความพึงพอใจในงาน และความผูกพันในองค์กร ตามที่ได้กล่าวไปแล้ว ในขณะที่เดียวกันความมีอิสระในการตัดสินใจ ก็มีคุณสมบัติเป็นตัวแปรสื่อกลางทางลบด้วย เช่น เป็นตัวแปรสื่อกลางทางลบระหว่าง ความสามารถในการอธิบายและตัดสินใจของผู้บริหาร กับ ความพึงพอใจในงานและความผูกพันในองค์กร ตามที่ได้กล่าวมาแล้ว นอกจากนี้ ความมีอิสระในการตัดสินใจของพนักงานยังมีคุณสมบัติเป็นตัวแปรสื่อกลางทางลบระหว่างพฤติกรรมของผู้บริหารที่มีความยืดหยุ่นกฎระเบียบและส่งเสริมให้หาวิธีการทำงานที่ดีกว่าเดิม กับความพึงพอใจในงาน และความผูก

พันในองค์กร การซึ่งข้อค้นพบนี้ก็จะเป็นประเด็นหนึ่งที่น่าสนใจ เพราะโดยทั่วไป การที่ผู้บริหาร บริหารงานด้วยความยืดหยุ่นไม่เข้มงวดกวดขันในระเบียบกฎเกณฑ์ ลดขั้นตอนที่ยุงยากของทางราชการลงน่าจะทำให้พนักงานมีความอิสระในการตัดสินใจในการปฏิบัติงานมากขึ้น อย่างไรก็ตาม เมื่อมาพิจารณาลักษณะของพนักงานที่มีมิติพลังการทำงานด้านจิตใจ ด้านความมีอิสระในการตัดสินใจว่า หมายถึงบุคคลที่ตระหนักรู้ว่าตนมีโอกาสหรือมีอิสระที่จะริเริ่ม ปรับปรุงเปลี่ยนแปลง ไม่ว่าจะป็นวิธีการทำงาน กระบวนการทำงานหรือการตัดสินใจใดๆ เกี่ยวกับงานที่ตนรับผิดชอบซึ่งเป็นไปได้ว่าพนักงานที่มีลักษณะเช่นนี้ยิ่งมากเท่าใด ก็อาจจะยิ่งรับรู้ว่าผู้บริหารยืดหยุ่นกฎระเบียบน้อยลงไปเท่านั้น ทั้งนี้เนื่องจากการวิจัยครั้งนี้เป็นการถามพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารจากการรับรู้ของพนักงานหรือให้พนักงานเป็นผู้ตอบ เมื่อเป็นเช่นนี้การตระหนักรู้ในความมีอิสระในการตัดสินใจของพนักงาน จึงเป็นตัวแปรสื่อกลางทางลบระหว่าง ความยืดหยุ่นในกฎระเบียบและหาวิธีทำงาน กับความพึงพอใจในงานและความผูกพันในองค์กร กล่าวคือ ในกลุ่มพนักงานที่มีการตระหนักรู้ในความมีอิสระในการตัดสินใจสูง ซึ่งมีแนวโน้มที่จะรับรู้ว่าคุณบริหารมีความยืดหยุ่นในกฎระเบียบและหาวิธีทำงานต่ำ จะทำให้มีความพึงพอใจในงาน และมีความผูกพันในองค์กรต่ำด้วย ซึ่งปัญหาเรื่องกฎระเบียบของทางราชการที่มีผลต่อความคล่องตัวในการปฏิบัติงานนั้นถือว่าเป็นประเด็นสำคัญ โดยเฉพาะอบต. เป็นหน่วยงานใหม่ พนักงานต้องปฏิบัติตามทั้งระเบียบการบริหารราชการเดิมที่มีอยู่และกฎระเบียบใหม่ที่ตราขึ้นใช้เฉพาะใน อบต. ประกอบกับบุคลากรส่วนใหญ่ก็เป็นคนใหม่ จึงเกิดความสับสนในการปฏิบัติงานเป็นอันมาก ซึ่งในสถานการณ์จริงแล้วผู้บริหารหรือปลัดจะยืดหยุ่นหรือไม่ปฏิบัติตามระเบียบได้ค่อนข้างยากลำบาก เพราะนั่นหมายถึงความผิดที่ร้ายแรง เมื่อเป็นเช่นนี้ พนักงานที่มีการรู้คิดในเรื่องความมีอิสระในการตัดสินใจสูง จึงรู้สึกว่าคุณบริหารมีการยืดหยุ่นน้อย เพราะในความเป็นจริงระเบียบหลายอย่างยืดหยุ่นไม่ได้ ในขณะที่พนักงานที่มีการรู้คิดในเรื่องความมีอิสระใการตัดสินใจปานกลางหรือต่ำ อาจจะไม่วิตกกังวลต่อการยืดหยุ่นในกฎระเบียบของผู้บริหาร

2.3.7 เมื่อพิจารณาบทบาทของตัวแปรสื่อกลาง ทั้งสี่มิติของพลังการทำงานด้านจิตใจ สำหรับการวิจัยครั้งนี้จะพบว่ามิตินี้ไม่มีคุณสมบัติในการเป็นตัวแปรสื่อกลาง ได้แก่ มิติศักยภาพและความสามารถ และมิติความหมายและความสำคัญ เช่นในกรณีมิติศักยภาพและความสามารถ ซึ่งพบว่า ผู้บริหารที่ส่งเสริมพัฒนาทักษะเพื่อความก้าวหน้า และผู้บริหารที่ยืดหยุ่นกฎระเบียบ/หาวิธีการทำงานต่างก็มีอิทธิพลทางตรงด้านลบ ต่อศักยภาพและความสามารถแต่ไม่ได้มีอิทธิพลทางอ้อมโดยมีศักยภาพและความสามารถเป็นตัวแปรสื่อกลางไปยังพฤติกรรมต่อผู้บริหาร ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของสปริทเซอร์ ที่พบว่า มิติด้านศักยภาพและความสามารถ จะไม่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมต่อผู้บริหาร ในกรณีนี้วัดจากการรายงานของตัวพนักงาน (Spreitzer, 1992) และศักยภาพและความสามารถก็ไม่ได้มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงาน ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของสปริทเซอร์และคณะ (Spreitzer, et al. 1997) นอกจากนี้ศักยภาพและความสามารถก็ไม่ได้มีบทบาทเป็นตัวแปรสื่อกลางระหว่างพฤติกรรมผู้บริหารที่เพิ่มพลังการทำงานให้พนักงานไปยังความพึงพอใจในงาน ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของคอนซัคและคณะ (Konczak, et al. 2000) ในขณะที่มิติความหมายและความสำคัญ จากผลการวิจัยครั้งนี้ ก็ไม่มีคุณสมบัติเป็นตัวแปรสื่อกลางไปยังความพึงพอใจในงาน ซึ่งไม่สอดคล้องกับผลการวิจัยที่ผ่านมา และได้อภิปรายไว้แล้วในหัวข้อ 2.3.3

อนึ่งการค้นพบหรือการพบผลครั้งนี้ แม้จะมีบางส่วนไม่เป็นไปตามที่คาดการณ์ไว้ แต่ก็มิได้หมายความว่าจะเป็นการขัดแย้งหรือลบล้างแนวคิดทฤษฎีที่ผ่านมาแต่ประการใด แต่กลับเป็นการเสริมความเฉพาะเจาะจงให้เข้าใจถึงเงื่อนไขพิเศษบางประการที่เป็นเครื่องบ่งชี้ ให้เกิดความชัดเจนของแนวคิดทฤษฎีว่า ภายใต้เงื่อนไขหรือสถานการณ์ใดทฤษฎีจึงเป็นจริง และภายใต้เงื่อนไขหรือสถานการณ์ใดบ้างที่อาจไม่เป็นไปตามทฤษฎี เพราะในสภาพความเป็นจริงแล้วก็ไม่มีความคิดหรือทฤษฎีใดเป็นจริงในทุกเงื่อนไข โดยเฉพาะอย่างยิ่งทฤษฎีทางสังคมศาสตร์ที่มีปัจจัยแวดล้อมด้านความเชื่อ ประเพณี วัฒนธรรม ที่แตกต่างกัน

กันของคนในแต่ละพื้นที่ ดังนั้นการค้นพบบางอย่างที่ไม่เป็นไปตามแนวคิดทฤษฎี จึงกลับเป็นการสร้างความเฉพาะเจาะจงหรือความชัดเจนให้ทฤษฎี โดยมีได้เป็นการล้มล้างทฤษฎีแต่ประการใด

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะสองประการ **ประการแรก** ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปปฏิบัติ และ**ประการที่สอง** ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป มีรายละเอียดดังนี้

1. ด้านการนำผลการวิจัยไปปฏิบัติ ผู้วิจัยจำแนกได้ดังนี้

1.1 จากผลการวิจัยด้านการบริหารจัดการในองค์กร หรือด้านพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานในองค์กรที่ผ่านมาพบตรงกันอย่างเด่นชัดว่า บุคคลจะมีพฤติกรรมการทำงานที่พึงปรารถนา เช่น ไม่มาสาย ไม่ขาดไม่ลา ไม่เปลี่ยนงานบ่อย มีผลการปฏิบัติดี มีความมุ่งมั่นทุ่มเทให้กับองค์กร ส่วนหนึ่งเป็นผลมาจากการมีพฤติกรรมต่อผู้บริหารในเชิงการใช้เหตุผล การมีความพึงพอใจในงาน และการมีความผูกพันในองค์กร ซึ่งจากผลการวิจัยครั้งนี้พบอย่างเด่นชัดว่า การที่พนักงานจะมีพฤติกรรมต่อผู้บริหารโดยใช้เหตุผล มีความพึงพอใจในงาน และมีความผูกพันในองค์กรได้ ผู้บริหารจะต้องมีพฤติกรรมกรรมการบริหารที่เรียกว่า "พฤติกรรมของผู้บริหารที่เพิ่มพลังการทำงาน" นอกจากนี้ผลการวิจัยยังพบอีกว่า พฤติกรรมของผู้บริหารที่เพิ่มพลังการทำงาน จะส่งผลต่อไปยังพฤติกรรมต่อผู้บริหารโดยใช้เหตุผล ความพึงพอใจในงาน และมีความผูกพันในองค์กร โดยผ่านพลังการทำงานด้านจิตใจ หรือมีพลังการทำงานด้านจิตใจเป็นตัวแปรสื่อกลาง ดังนั้นในเชิงของการนำผลการวิจัยไปปฏิบัตินั้น ถ้าจะให้ได้ผลดีแล้วผู้บริหารไม่เพียงแต่จะต้องมีพฤติกรรมที่เพิ่มพลังการทำงานให้พนักงานเท่านั้น แต่ควรจะต้องหาทางพัฒนาพลังการทำงานด้านจิตใจให้พนักงานด้วย จึงจะทำให้พนักงานส่วนตำบลมีพฤติกรรมต่อผู้บริหารโดยใช้เหตุผล มีความพึงพอใจในงาน และมีความผูกพันในองค์กร ซึ่งจะนำไปสู่พฤติกรรมการทำงานอื่นๆที่พึงปรารถนา และสามารถปฏิบัติงานในองค์กรบริหารส่วนตำบลได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลไปถึงความเจริญก้าวหน้าของท้องถิ่นตามเจตนารมณ์ของการกระจายอำนาจการปกครองจากส่วนกลาง และส่วนภูมิภาคไปสู่ท้องถิ่นในที่สุด และการพัฒนาหรือเพิ่มพลังการทำงานด้านจิตใจให้พนักงานวิธีหนึ่งก็โดยที่ผู้บริหารหรือปลัดมีพฤติกรรมกรรมการบริหารตามองค์ประกอบที่ผู้วิจัยกำหนดขึ้นจากการวิจัยครั้งนี้นั่นเอง

1.2 จากผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมของผู้บริหารที่เพิ่มพลังการทำงานให้พนักงานที่สร้างขึ้นมีแก่องค์ประกอบ ในแง่ของการนำไปปฏิบัติถ้าไม่สามารถแสดงพฤติกรรมกรรมการบริหารให้ได้ครบทั้งแก่องค์ประกอบ ปลัดสามารถแสดงพฤติกรรมเพียงองค์ประกอบเดียว คือ การมอบหมายความรับผิดชอบให้พนักงานอย่างเต็มที่ กล่าวคือ ปลัดอาจจะออกเป็นคำสั่งภายในให้พนักงานรับทราบเป็นลายลักษณ์อักษร โดยเฉพาะหัวหน้าส่วนการคลัง หัวหน้าส่วนการโยธา และหัวหน้าส่วนสาธารณสุข ให้มีอำนาจหน้าที่ตัดสินใจดำเนินงานในหน้าที่ความรับผิดชอบของตนอย่างเต็มที่ โดยปลัดจะทำหน้าที่อำนวยความสะดวก สนับสนุนอยู่ห่างๆ และไม่พยายามเข้าไปก้าวกายหรือแทรกแซงการตัดสินใจใดๆ เพราะจากผลการวิจัยพบว่า การที่ปลัดมีพฤติกรรมกรรมการบริหารที่มอบหมายความรับผิดชอบอย่างเต็มที่ให้หัวหน้าส่วน จะมีผลทางอ้อมผ่านทางพลังการทำงานด้านจิตใจ ทำให้หัวหน้าส่วนมีพฤติกรรมต่อผู้บริหารด้านการใช้เหตุผล มีความพึงพอใจในงาน และมีความผูกพันในองค์กร และเช่นเดียวกับที่กล่าวมาแล้วว่า ถ้าปลัดสามารถพัฒนาหรือคัดเลือกพนักงานที่มีพลังการทำงานด้านจิตใจสูงมาเป็นพนักงาน ก็อย่างยิ่งส่งผลให้พนักงานมีพฤติกรรมต่อผู้บริหารในเชิงการใช้เหตุผลสูง มีความพึงพอใจในงานสูง และมีความผูกพันในองค์กรสูงมากขึ้นไปอีก

1.3 เมื่อพิจารณาพลังการทำงานด้านจิตใจ ในฐานะที่มีบทบาทเป็นตัวแปรสื่อกลางสำหรับการวิจัยในครั้งนี้ ซึ่งในทางทฤษฎีพลังการทำงานด้านจิตใจมีสี่มิติหรือสี่องค์ประกอบ ในแง่ของการนำไปปฏิบัติหรือการประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการในองค์กรบริหารส่วนตำบล ในกรณีที่ไม่สามารถพัฒนา

หรือคัดเลือกพนักงานที่มีคุณสมบัติครบทั้งสี่มิติ ก็สามารถเลือกพัฒนาหรือคัดเลือกเฉพาะมิติที่สำคัญ ที่พบในการวิจัยในครั้งนี้ ได้แก่ มิติด้านผลกระทบ และมิติด้านความมีอิสระในการตัดสินใจของพนักงาน

จากผลการวิจัยพบว่า มิติด้านผลกระทบเป็นตัวแปรสื่อกลางทางบวกระหว่างพฤติกรรมกรรมการบริหารงานของปลัดที่มอบหมายความรับผิดชอบให้พนักงาน และพฤติกรรมกรรมการแจ้งข่าวสารและให้ข้อมูล กับพฤติกรรมต่อผู้บริหารในเชิงการใช้เหตุผล ดังนั้นในแง่ของการปฏิบัติถ้าปลัดประสงค์จะให้พนักงานมีพฤติกรรมการใช้เหตุผลในการทำงานร่วมกับปลัด ปลัดก็ควรจะบริหารงานโดยมอบหมายความรับผิดชอบให้พนักงานได้ปฏิบัติหน้าที่ของตนอย่างเต็มที่ ในขณะที่เดียวกันก็ควรแจ้งข่าวสารข้อมูลต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นข่าวทางราชการ ข่าวจากชาวบ้าน ข่าวจากการประชุมคณะกรรมการบริหารหรือข่าวจากการประชุมสภา อบต. เป็นต้น ให้พนักงานได้รับทราบอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้พฤติกรรมกรรมการบริหารงานดังกล่าวจะส่งผลต่อการมีพฤติกรรมต่อผู้บริหารเชิงการใช้เหตุผลสูง ถ้าพนักงานมีการตระหนักรู้ด้านผลกระทบ กล่าวคือรู้ว่าตนเองมีบทบาทสำคัญหรือรู้ว่าหน้าที่ที่ตนรับผิดชอบอยู่มีผลต่อความเป็นไปของอบต. ซึ่งความตระหนักรู้ด้านผลกระทบนี้ผู้บริหาร อบต. ควรจะสร้างหรือส่งเสริมให้เกิดขึ้นในหมู่พนักงานด้วย

อย่างไรก็ตามผลการวิจัยพบว่า มิติด้านผลกระทบของพนักงานเป็นตัวแปรสื่อกลางทางลบ ระหว่างพฤติกรรมของปลัดด้านความสามารถในการอธิบายและตัดสินใจ กับพฤติกรรมต่อผู้บริหารเชิงการใช้เหตุผล ดังนั้นถ้าปลัดประสงค์จะให้พนักงานมีพฤติกรรมต่อปลัดในเชิงการใช้เหตุผลมาก ปลัดก็ต้องไม่พยายามตัดสินใจอะไรด้วยตนเองมากเกินไป หรือจะต้องไม่แสดงว่าตนเองรู้ทุกเรื่องหรือพยายามอธิบายทุกเรื่อง แม้ว่าปลัดจะมีความรู้ ความเข้าใจและมีข้อมูลในเรื่องเหล่านั้นก็ตาม ซึ่งปลัดอาจจะต้องใช้เทคนิคการบริหารในเชิงการขอความร่วมมือ กระตุ้นและส่งเสริมให้พนักงานหาข้อมูล หรือเรียนรู้ และหาคำตอบเพื่อนำมาสู่การตัดสินใจด้วยตนเอง เป็นต้น และการที่มิติด้านผลกระทบเป็นตัวแปรสื่อกลางทางลบ ก็แสดงให้เห็นว่าปลัดจะต้องไม่พยายามอธิบายหรือแสดงการตัดสินใจด้วยตัวเอง กับพนักงานที่มีการตระหนักรู้ด้านผลกระทบสูง เพราะจะทำให้พนักงานมีพฤติกรรมเชิงการใช้เหตุผลต่อปลัดน้อยลงไปด้วย

สำหรับมิติความมีอิสระในการตัดสินใจ การที่พบว่าความมีอิสระในการตัดสินใจเป็นตัวแปรสื่อกลางทางบวก ระหว่างพฤติกรรมกรรมการบริหารงานของปลัดที่มอบหมายความรับผิดชอบให้พนักงานกับความพึงพอใจในงาน และความผูกพันในองค์กรการ ก็แสดงให้เห็นว่าปลัดจะทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในงานและมีความผูกพันในองค์กรการได้ ปลัดควรจะมอบหมายความรับผิดชอบให้พนักงานได้ปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนได้อย่างเต็มที่ โดยเฉพาะในกลุ่มพนักงานที่มีความมีอิสระในการตัดสินใจสูงเท่าใดก็จะยิ่งทำให้พนักงานเหล่านั้น มีความพึงพอใจในงานและมีความผูกพันในองค์กรการสูงขึ้นเท่านั้น

อย่างไรก็ตามผลการวิจัยที่พบว่า ความมีอิสระในการตัดสินใจเป็นตัวแปรสื่อกลางทางลบ ระหว่างพฤติกรรมกรรมการบริหารงานของปลัดที่มีความสามารถในการอธิบายและตัดสินใจ และการที่ปลัดยึดหยุ่นกฎระเบียบและหาวิธีการทำงาน กับความพึงพอใจในงาน และความผูกพันในองค์กรการนั้น ในแง่ของการนำไปปฏิบัติ ปลัดจะต้องพิจารณาว่า พนักงานคนใดหรือกลุ่มใดบ้างที่มีลักษณะความมีอิสระในการตัดสินใจสูงหรือต่ำ ในกลุ่มพนักงานที่มีความมีอิสระในการตัดสินใจสูงนั้น ถ้าปลัดต้องการให้พนักงานกลุ่มนี้มีความพึงพอใจในงานสูง หรือมีความผูกพันในองค์กรการสูง ปลัดจะต้องไม่บริหารงานโดยการพยายามแสดงการตัดสินใจด้วยตนเอง หรือพยายามอธิบายชี้แจงรายละเอียดให้พนักงานทุกอย่างซึ่งอาจจะทำให้พนักงานรู้สึกว่าคุณขาดความอิสระในการตัดสินใจ ซึ่งจะส่งผลทำให้พนักงานกลุ่มนี้มีความพึงพอใจในงานต่ำ หรือมีความผูกพันในองค์กรการต่ำด้วย ในทางตรงกันข้าม ถ้ากลุ่มพนักงานตระหนักรู้ว่าตนมีความอิสระในการตัดสินใจต่ำ ปลัดก็ควรจะพยายามอธิบายชี้แจงรายละเอียดให้พนักงานมีความรู้ ความเข้าใจต่อปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงานมากขึ้น หรือในบางกรณีต้องใช้ความเป็นหัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชาตัดสินใจดำเนินการบางอย่าง ทั้งนี้เพื่อให้งานดำเนินต่อไป ซึ่งจะส่งผลให้พนักงานกลุ่มนี้มีความพึงพอใจในงาน หรือมีความผูกพันในองค์กรการสูงขึ้น ใน

ส่วนพฤติกรรมกรรมการบริหารงานของปลัดที่ยึดหยุ่นกฎระเบียบและหาวิธีการทำงาน จะพบว่ายิ่งพนักงานตระหนักรู้ในควมมีอิสระในการตัดสินใจมากเท่าใด ก็จะมีรู้ว่าปลัดยึดหยุ่นกฎระเบียบและหาวิธีการทำงานน้อยเท่านั้น และก็มีผลให้พนักงานมีความพึงพอใจในงานน้อยลง และมีความผูกพันในองค์กรการน้อยลงด้วย ในแง่การปฏิบัตินั้น ระเบียบปฏิบัติของทางราชการถือเป็นกฎหมายอย่างหนึ่งที่ข้าราชการทุกคนต้องปฏิบัติตาม แม้จะมีข้อบกพร่องหรือเป็นอุปสรรคในการทำงานอยู่มากแต่ถ้าพิจารณาในภาพรวมทั้งประเทศแล้ว หลายกรณีก็ยังมีค่าจำเป็น และหลายกรณีปลัดก็ไม่สามารถยืดหยุ่นได้มากนัก ทางหนึ่งที่จะทำได้คือปลัดคงต้องพูดคุยทำความเข้าใจกับพนักงาน โดยเฉพาะพนักงานที่มีการรู้คิดเกี่ยวกับควมมีอิสระในการตัดสินใจสูง ทั้งนี้เพื่อลดความเครียด ความกดดัน อันเกิดจากกฎระเบียบของทางราชการที่ไม่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน ซึ่งจะช่วยให้พนักงานเหล่านี้มีความพึงพอใจในงาน และมีความผูกพันในองค์กรมากกว่าที่เป็นอยู่

2. ด้านการวิจัยครั้งต่อไป ผู้วิจัยมีข้อเสนอ ดังนี้

2.1 จากผลของการสร้างแบบวัดพฤติกรรมของผู้บริหารที่เพิ่มพลังการทำงานให้พนักงานครั้งนี้ เป็นการสอบถามพฤติกรรมของปลัดอบต. จากการรายงานของพนักงาน หรือเป็นพฤติกรรมกรรมการบริหารที่พนักงานรับรู้ ซึ่งน่าจะมีการศึกษาพฤติกรรมของผู้บริหารจากการรับรู้ของตัวผู้บริหารเอง จากเพื่อนผู้บริหารระดับเดียวกัน หรือจากการรับรู้ของผู้บังคับบัญชาที่เหนือขึ้นไป ทั้งนี้เพื่อนำผลที่ได้มาเปรียบเทียบกัน อย่างไรก็ตามได้มีการศึกษาการประเมินพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานโดยมีผู้ประเมินหลายกลุ่ม ได้แก่ การประเมินตนเอง ให้เพื่อนประเมิน ประเมินโดยหัวหน้า และประเมินโดยลูกน้อง พบว่า ไม่แตกต่างกันระหว่างแหล่งประเมิน (Fecteau and Craig, 2001) อย่างไรก็ตามผลการวิจัยดังกล่าวศึกษาในสังคมอเมริกัน อาจจะแตกต่างจากสังคมไทยที่มีวัฒนธรรมเกรงใจค่อนข้างมาก ทั้งนี้การศึกษารับรู้พฤติกรรมกรรมการบริหารจากบุคคลหลายกลุ่มถ้าพบว่ารูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารแตกต่างกันจะได้ศึกษาต่อไปอีกว่า รูปแบบใดมีความสามารถในการเชื่อมโยงไปสู่ผลสัมฤทธิ์ของงานแตกต่างกันอย่างไรด้วย

2.2 เนื่องจากองค์การบริหารส่วนตำบลเป็นองค์กรขนาดเล็ก มีพนักงานไม่มาก โดยเฉพาะองค์การบริหารส่วนตำบลในห้าจังหวัดชายแดนภาคใต้ ซึ่งในปัจจุบันมีทั้งหมด 384 แห่ง มีถึง 365 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 95 เป็น อบต. ชั้น 4 และชั้น 5 ที่มีข้าราชการประจำรวมทั้งปลัด อบต. เพียง 3-4 คน และในทางกฎหมายแล้ว ผู้บริหารสูงสุดที่มีหน้าที่กำหนดนโยบายและควบคุมกำกับการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามนโยบาย คือ คณะกรรมการบริหารที่ได้มาจากการเลือกตั้งของประชาชนในท้องถิ่น ซึ่งคณะกรรมการบริหารนี้ประกอบไปด้วย 3 คน โดยมีคนหนึ่งทำหน้าที่ประธานคณะกรรมการบริหาร ซึ่งถือว่าเป็นผู้บริหารสูงสุดของ อบต. การที่อบต. มีพนักงานที่ต้องดูแล (Span of control) ไม่มาก ทำให้ผู้บริหารสามารถดูแลได้ทั่วถึงจึงอาจทำให้ผู้บริหารระดับรองลงมาซึ่งในที่นี้ได้แก่ ปลัดอบต. ขาดโอกาสที่จะแสดงบทบาทการเป็นผู้นำอย่างเต็มที่ สถานการณ์เช่นนี้จะส่งผลต่อพฤติกรรมของปลัดที่จะเพิ่มพลังการทำงานให้พนักงานด้วย (Spreitzer, 1992) ดังนั้นจึงอาจทำให้บางองค์ประกอบพฤติกรรมของผู้บริหารที่เพิ่มพลังการทำงานให้พนักงานในการวิจัยครั้งนี้คลุมเครือได้ เพราะฉะนั้นในการวิจัยครั้งต่อไป จึงน่าจะศึกษาพฤติกรรมของผู้บริหารที่เพิ่มพลังการทำงานให้พนักงาน โดยศึกษาพฤติกรรมของประธานคณะกรรมการบริหารอบต. ซึ่งเป็นผู้บริหารสูงสุดของ อบต. อาจจะทำให้ได้องค์ประกอบพฤติกรรมที่เด่นชัด และส่งผลไปยังพฤติกรรมต่อเนื่องอื่นๆ ชัดเจนมากขึ้น

2.3 จากผลการวิจัยครั้งนี้ ทำให้ได้องค์ประกอบพฤติกรรมของผู้บริหารที่เพิ่มพลังการทำงานให้พนักงานส่วนตำบล จำนวนเก้าองค์ประกอบ และพบว่า แบบวัดที่สร้างขึ้นมีคุณสมบัติของความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างทั้งประเภทความเที่ยงตรงเชิงจำแนก ความเที่ยงตรงเชิงลู่เข้าหรือเชิงเอกนัย (Convergent validity) โดยอาศัยเทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบแบบยืนยัน (CFA) และยังพบว่า แบบวัดที่สร้างขึ้นมีคุณสมบัติของการนำไปประยุกต์ใช้โดยมีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุกับตัวแปรผลต่อเนื่อง ได้แก่ พฤติกรรมต่อผู้บริหาร ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันในองค์กร อย่างไรก็ตามในการวิจัยครั้งต่อไป ควรจะนำแบบ

วัดที่สร้างขึ้นครั้งนี้ ไปทดลองใช้กับกลุ่มพนักงานส่วนตำบลในระดับกว้างขึ้น เช่นนำไปทดลองใช้ใน อบต. ในพื้นที่ภาคอื่นๆ ของประเทศที่อาจจะมีความวัฒนธรรมท้องถิ่นที่แตกต่างไปจากห้าจังหวัดชายแดนภาคใต้ นอกจากนี้ควรจะวิเคราะห์ผลข้ามกลุ่ม เช่น สอบถามพฤติกรรมของผู้บริหารอบต. จากพนักงานที่มีเพศ หรือ ศาสนา ต่างกัน ซึ่งไม่ได้ศึกษาในครั้งนี้ เนื่องจากมีข้อจำกัดด้านจำนวนกลุ่มตัวอย่างไม่เพียงพอ เมื่อเทียบกับจำนวนตัวแปรที่ศึกษา

(2.4) จากผลการศึกษาในครั้งนี้ พบอย่างเด่นชัดว่า ตัวแปรพลังการทำงานด้านจิตใจ มีบทบาทหรือมีคุณสมบัติเป็นตัวแปรสื่อกลางระหว่างพฤติกรรมของผู้บริหารที่เพิ่มพลังการทำงานให้พนักงาน กับตัวแปรต่อเนื่องทุกตัวได้แก่ พฤติกรรมต่อผู้บริหาร ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันในองค์กร ซึ่งอาจกล่าวได้ว่าถ้าพนักงานไม่มีพลังการทำงานด้านจิตใจหรือมีน้อยแล้ว แม้ผู้บริหารจะมีพฤติกรรมกาบริหารงานที่เพิ่มพลังอย่างไรก็ตาม อาจจะไม่ส่งผลถึงพฤติกรรมต่อเนื่องที่พึงปรารถนาในการทำงาน ดังนั้นจึงน่าจะมีการวิจัยเพื่อหาแนวทางพัฒนา หรือสร้างพลังการทำงานด้านจิตใจให้แก่พนักงานส่วนตำบล หรือพนักงานในองค์กรอื่นๆ ทั้งนี้จากผลการวิจัยในครั้งนี้ และการวิจัยอื่นที่ผ่านมาพบว่าพลังการทำงานด้านจิตใจเป็นคุณลักษณะที่สำคัญในการทำงานและยังมีคุณสมบัติเป็นตัวแปรสื่อกลางระหว่างตัวแปรอื่น เช่น รูปแบบงาน (Work characteristics) กับผลสัมฤทธิ์ของงานอีกด้วย (Liden, Wayne and Sparrowe. 2000)

นอกจากนี้ควรจะศึกษา อิทธิพลทางตรงระหว่างพฤติกรรมของผู้บริหารที่เพิ่มพลังการทำงาน ไปยังตัวแปรผลต่อเนื่อง ซึ่งงานวิจัยครั้งนี้ไม่ได้ศึกษา เพราะจากการศึกษาในงานวิจัยอื่นพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและพนักงานที่วัดจากแบบวัด LMX (Leader-Member Exchange) และแบบวัดความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานที่วัดจากแบบวัด TMX (Team-Member Exchange) มีอิทธิพลทางตรงกับความผูกพันในองค์กร (Liden, Wayne and Sparrowe. 2000) ดังนั้นจึงควรศึกษาอิทธิพลทางตรงในครั้งต่อไป และควรศึกษาต่อเนื่องไปยังผลการทำงาน (Work outcome) ในรูปแบบอื่นๆ อีกด้วย

2.5 เนื่องจากการวิจัยครั้งนี้ใช้แบบวัดทั้งหมด 5 ชุด ได้แก่ พฤติกรรมของผู้บริหารที่เพิ่มพลังการทำงานให้พนักงาน แบบวัดพลังการทำงานด้านจิตใจ แบบวัดพฤติกรรมต่อผู้บริหาร แบบวัดความพึงพอใจในงาน และแบบวัดความผูกพันในองค์กร โดยมีผู้ตอบเป็นคนกลุ่มเดียวกัน คือ พนักงานส่วนตำบล ซึ่งอาจเกิดปัญหาที่เรียกว่า Common method variance (Hui.1994 ; Konczak, et al. 2000; Parker and Axtell. 2001; Spreitzer.1992) กล่าวคือ เป็นปัญหาความคลาดเคลื่อนของผลที่ได้จากการวัดอันเนื่องมาจากการใช้เครื่องมือที่มีรูปแบบเดียวกันหลายชุด วัดจากบุคคลกลุ่มเดียวกัน หรือ การใช้เครื่องมือชุดเดียววัดจากบุคคลหลายกลุ่ม ดังนั้นในการวิจัยครั้งต่อไป ควรหาวิธีป้องกันปัญหานี้ โดยอาจจะวัดพฤติกรรมของผู้บริหารจากการสอบถามตัวผู้บริหาร หรือ สอบถามจากผู้บังคับบัญชาของผู้บริหารอีกชั้นหนึ่ง และวัดผลต่อเนื่องที่เป็นผลงานจากข้อมูลที่บันทึกไว้ในระเบียบประวัติ เป็นต้น ซึ่งวิธีการดังกล่าว จะทำให้แก้ปัญหาความคลาดเคลื่อนของการวัดได้ระดับหนึ่ง อย่างไรก็ตามการวิจัยครั้งนี้ให้ผลที่แตกต่างกัน เมื่อวิเคราะห์ในภาพรวมและวิเคราะห์รายย่อย กล่าวคือเมื่อวิเคราะห์พฤติกรรมของผู้บริหารที่เพิ่มพลังการทำงานให้พนักงานในภาพรวมทั้งแก่องค์ประกอบ จะให้ผลที่แตกต่างจากเมื่อวิเคราะห์รายองค์ประกอบย่อย และเมื่อวิเคราะห์พลังการทำงานด้านจิตใจในภาพรวมทั้งสี่มิติ ก็จะให้ผลที่แตกต่างจากเมื่อวิเคราะห์รายมิติ ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า ผลกระทบอันเกิดจากปัญหา Common method variance จึงไม่น่าจะเป็นปัญหามากนัก (Konczak, et al. 2000)

2.6 เนื่องจากการวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจที่ศึกษาเพียงช่วงเวลาเดียว (Cross-sectional design) ดังนั้นจึงไม่สามารถระบุความเป็นเหตุเป็นผลในการเกิดขึ้นของตัวแปรได้อย่างแท้จริง การระบุเหตุผลหรืออิทธิพลระหว่างตัวแปรจึงเป็นไปตามทฤษฎีที่คิดว่าน่าจะเป็นไปได้มากที่สุด ดังนั้นในการวิจัยครั้งต่อไปจึงน่าจะทำการวิจัยเชิงทดลองหรือกึ่งทดลอง เพื่อจะสามารถพิสูจน์ความเป็นเหตุเป็นผลระหว่างตัว

แปรอิสระ ซึ่งในการวิจัยในครั้งนี้ ได้แก่ พฤติกรรมของผู้บริหารที่เพิ่มพลังการทำงานให้พนักงาน ว่ามีผลต่อตัวแปรตามได้จริงหรือไม่ ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ พลังการทำงานด้านจิตใจ พฤติกรรมต่อผู้บริหาร ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันในองค์กร เป็นต้น หรือถ้าพัฒนาการของการศึกษาในเรื่องนี้ยังไม่พบแนวทางที่จะสามารถนำมาจัดกระทำในลักษณะของการวิจัยเชิงทดลองได้ ก็อาจจะทำการวิจัยระยะยาว (Longitudinal study) โดยอาจจะมีการวัดผลซ้ำ สองหรือสามครั้ง (Repeated measure) หลังจากที่พนักงานเข้าไปทำงานร่วมกับปลั๊ตระยะหนึ่ง เป็นต้น

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ . (2536) . *ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชน*. ปรินญาณิพนธ์ กศ. ด. (การบริหารการศึกษา) กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, อุดล้าเนา.
- กรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย. (2541). *บทบาทขององค์การบริหารส่วนตำบลกับการพัฒนาเด็กและครอบครัว*. กรุงเทพฯ: โดยได้รับการสนับสนุนจาก UNICEF.
- กองราชการส่วนตำบล. ข้อมูลสภาพตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล ประจำปี 2543. กรุงเทพฯ : กรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย.
- เกสรลา สุขสว่าง. (2540) . *ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะพฤติกรรมกรรมการบริหารของคณะดีกับความผูกพันต่อองค์การของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยเอกชน*. ปรินญาณิพนธ์ กศ.ด. (การบริหารการศึกษา) กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, ถ่ายเอกสาร.
- โครงการถ่ายโอนกำลังคนสู่ท้องถิ่นเพื่อสนับสนุนมาตรการเสริมการพัฒนาชนบทและชุมชนเมือง(มพช.)(2544). กรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย, ที่ มท 0313.3/ว 19 ลงวันที่ 4 มกราคม.
- โครงการพัฒนาขีดความสามารถให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (2543). กรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย, ที่ มท 0313.3/ว 1852 ลงวันที่ 17 สิงหาคม.
- จันทร์ธานี สงวนนาม. (2533). *คุณลักษณะบางประการของผู้บริหาร บรรยากาศของโรงเรียน และความพึงพอใจในงานที่สัมพันธ์กับความสำเร็จของโรงเรียนประถมศึกษา*. ปรินญาณิพนธ์ กศ.ด. (การบริหารการศึกษา) กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, อุดล้าเนา.
- จารุพร แสงเป่า . (2542). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจที่จะลาออกจากงานของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลสังกัดสำนักงานการแพทย์กรุงเทพมหานคร* . ปรินญาณิพนธ์ วท.ด. (การวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์) กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, ถ่ายเอกสาร.
- ตระกูล มีชัย. (2542). "สถานการณ์ทั่วไปของ อบต. ในปัจจุบัน," ใน *องค์การบริหารส่วนตำบลในแนวทางการประชาคมตำบล*. ชูชัย ศุภวงศ์ และยุวดี คาดการณ์ไกล (บรรณาธิการ) กรุงเทพฯ : สถาบันวิจัยระบบสาธารณสุข (สวรส.).
- นงลักษณ์ วิรัชชัย. (2537). *ความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น (LISREL) : สถิติวิเคราะห์สำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- บัณฑิต แทนพิทักษ์ . (2540). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ อำนาจ ความศรัทธา และความพึงพอใจในงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา*. ปรินญาณิพนธ์ กศ.ด. (การบริหารการศึกษา) กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, ถ่ายเอกสาร.
- บุญเรือน หมั่นทรัพย์. (2538). *ปัจจัยที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลการจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษาของโรงเรียนเอกชนคาทอลิก*. ปรินญาณิพนธ์ กศ.ด. (การบริหารการศึกษา) กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, อุดล้าเนา.
- ประสิทธิ์ สาระสันต์. (2542) . *พฤติกรรมกรรมการบริหารที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา*. ปรินญาณิพนธ์ วท.ด. (การวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์) กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, ถ่ายเอกสาร.
- เปรมสุรีย์ เชื่อมทอง . (2536). *จิตลักษณะของผู้บริหารและสภาวะการณ์ของกลุ่มที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลของโรงเรียน* . ปรินญาณิพนธ์ กศ.ด. (พัฒนศึกษาศาสตร์) กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, อุดล้าเนา.

- พระราชบัญญัติองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537. (2537, ธันวาคม). ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 111 ตอนที่ 53
ถ : 11 – 35.
- พระราชวรภุมณี (ประยูรย์ ปยุตโต). (2529). *พุทธธรรม: ฉบับปรับปรุงและขยายความ* พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ :
มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- พลันต์ ลิมปดาพันธ์. (2542). *ภาวะผู้นำของประธานกรรมการบริหารองค์การบริหารส่วนตำบลตามการรับรู้ของ
คณะกรรมการบริหารองค์การบริหารส่วนตำบล : ศึกษาเฉพาะกรณีจังหวัดยะลา*. ภาคนิพนธ์ ศศ.ม. (พัฒนา
สังคม). กรุงเทพฯ : คณะพัฒนาสังคม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ถ่ายเอกสาร.
- ไพศาล ไกรสิทธิ์. (2524). *วัฒนธรรมการทำงานของคนไทย*. ปริญญาโท กศ.ด. (พัฒนศึกษาศาสตร์).
กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, อัดสำเนา.
- วันชัย ธรรมสังการ และคณะ. (2542, พฤษภาคม-สิงหาคม). "การสร้างเครื่องมือวัดภาวะผู้นำ," *วารสารสงขลานครินทร์ฉบับสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์*. 5(2): 149 – 165.
- วัลภา สบายยิ่ง. (2542). *ปัจจัยด้านการตั้งเป้าหมาย การรับรู้ความสามารถของตนเองและบุคลิกภาพที่ส่งผลต่อ
ผลการปฏิบัติงานของผู้จำหน่ายตรง*. ปริญญาโท วท.ด. (การวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์)
กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, ถ่ายเอกสาร.
- วุฒิชัย ชงทอง. (2542). *บทบาทของคณะกรรมการบริหารองค์การบริหารส่วนตำบลที่มีต่อการดำเนินงานตาม
นโยบายการพัฒนาเศรษฐกิจชุมชนพึ่งตนเองของกระทรวงมหาดไทย: ศึกษาเฉพาะกรณีอำเภอเมืองร้อยเอ็ด
อำเภอปทุมรัตน์และอำเภอหนองพอก จังหวัดร้อยเอ็ด*. ภาคนิพนธ์ ศศ.ม. (พัฒนาสังคม). กรุงเทพฯ: คณะ
พัฒนาสังคม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ถ่ายเอกสาร.
- ศักดิ์ชัย นิรัญทวี. (2532). *ความแปลกแยกกับพฤติกรรมการทำงานของครูสังกัดกรุงเทพมหานคร*. ปริญญาโท
กศ.ด. (พัฒนศึกษาศาสตร์). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, อัดสำเนา.
- ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร. (2532). *ภาวะผู้นำของหัวหน้าคณะวิชาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารวิชาการในวิทยาลัยครู*.
ปริญญาโท กศ.ด. (การบริหารการศึกษา) กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ,
อัดสำเนา.
- สถาบันดำรงราชานุภาพร่วมกับกองวิชาการและแผนงาน. (2539). *รายงานการวิจัยเรื่องปัญหาการบริหารงานขององค์
การบริหารส่วนตำบล*. กรุงเทพฯ: สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย.
- เสริมศักดิ์ นามไส. (2542). *ประสิทธิผลของการดำเนินงานตามแผนพัฒนาตำบลของคณะกรรมการบริหารส่วนตำบล:
ศึกษากรณีองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครราชสีมา*. ภาคนิพนธ์ ศศ.ม. (พัฒนาสังคม) กรุงเทพฯ: คณะ
พัฒนาสังคม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ถ่ายเอกสาร.
- อรพินทร ชูชม, อัจฉรา สุขารมณ และวิลาสลักษณ์ ชวัลลี. (2542). *การพัฒนาแบบวัดแรงจูงใจภายใน*. รายงาน
การวิจัยฉบับที่ 70. กรุงเทพฯ : สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- อิศริภุชชี รินโรสง. (2543). *ผลของฐานอำนาจและกลวิธีการใช้อิทธิพลของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในสถาน
การณ์ไม่เอื้ออำนวยที่มีต่อความผูกพัน การยอมรับและการต่อต้านของผู้ใต้บังคับบัญชา*. ปริญญาโท
วท.ด. (การวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ,
ถ่ายเอกสาร.
- อุปถุทธิ์ ศรีจันทร์และคณะ. (2539). *รายงานการวิจัยเรื่องบทบาทและความสัมพันธ์ของส่วนราชการในเขตองค์การ
บริหารส่วนตำบล*. กรุงเทพฯ: สถาบันดำรงราชานุภาพ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย.
- Adams, E.F. (1978, June). "A Multivariate Study of Subordinate Perceptions of and Attitudes toward Minority
and Majority Managers." *Journal of Applied Psychology*. 63(3): 277-288.

- Anderson, J.C. and Gerbing, D.W. (1988). "Structural Equation Modeling in Practice : A Review and Recommended Two – Step Approach," *Psychological Bulletin*. 103 (3): 411 – 423.
- Ansari, M. A. and Kapoor, A. (1987). "Organizational Context and Upward Influence Tactics," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 40 : 39-49.
- Arnold, Josh A. et al. (2000). "The Empowering Leadership Questionnaire: The Construction and Validation of a New Scale for Measuring Leader Behaviors," *Journal of Organizational Behavior*. 21 : 249-269.
- Bandura, A. (1977). " Self – efficacy : Toward a unifying Theory of Behavioral Change," *Psychological Review*. 84(2) : 191-215.
- _____. (1986). *Social Foundations of Thought and Action : A Social – Cognitive View* . Englewood Cliffs, NJ : Prentice – Hall .
- _____. (1989). "Human Agency in Social Cognitive Theory," *American Psychologist*. 44: 1175-1184.
- Baron, R.M., & Kenny, D.A. (1986). "The Moderator-mediator Variable Distinction in Social Psychological Research : Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations," *Journal of Personality and Social Psychology*. 51(6):1173 -1182.
- Bass, B.M. (1981). *Stogdill's Handbook of Leadership*. New York : Free Press.
- Bell, N.E. and Staw, B.M. (1989). "People as Sculptors versus Sculpture," In Arthur, M.B., Hall, D.T. and Lawrence, B.S. (Eds.), *Handbook of Career Theory*. New York: Cambridge University Press. 232-251.
- Bennis, Warren and Nanus, Bert. (1985). *Leaders: The Strategies for Taking Charge*. New York: Harper and Row.
- Bentler, P. M. and Chou, C. P. (1987). "Practical Issues in Structural Modeling," . 16: 78-117.
- Blau, J.R. and Alba, R.D. (1982). " Empowering Nets of Participation," *Administrative Science Quarterly*. 27 : 363 – 379.
- Block, Peter. (1987). *The Empowered Manager: Positive Political Skills at Work*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Bollen, K.A. (1989). *Structural Equations with Latent Variables*. New York : John Wiley.
- Brief, A.P. and Nord, W.R. (1990). *Meanings of Occupational Works*. Lexington, M. A.: Lexington Books.
- Brooke, P.P., Jr., Russell, D.W. and Price, J.L. (1988). "Discriminant Validation of Measures of Job Satisfaction, Job Involvement, and Organizational Commitment," *Journal of Applied Psychology*. 73 (2) : 139 – 145.
- Burke, W. Warner. (1986). "Leadership as Empowering Others," In S. Srivastva (Ed.) *Executive Power*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Carkhuff, R.R. (1989). *Empowering*. Amherst, Mass: Human Resource Development Press, Inc.
- Carmines, E. G. and Mclver, J. P. (1981). "Analyzing Models with Unobserved Variables," In Bohrnstedt, G. W. and Borgatta, E.F. (Eds.). *Social Measurement : Current Issues*. Beverly Hills : Sage Publication.
- Chan, Kim-yin and Drasgow, Fritz. (2001, June). "Toward a Theory of Individual Differences and Leadership : Understanding the Motivation to Lead," *Journal of Applied Psychology*. 86(3) : 481-489.

- Churchill, G.A., Jr., (1979, February). "A Paradigm for Developing better Measures of Marketing Constructs," *Journal of Marketing Research*. XVI: 64 – 73.
- Conger, J.A. (1989a). *The Charismatic Leader*. San Francisco: Jossey – Bass.
- Conger, J.A. (1989b). "Leadership : The Art of Empowering Others," *Academy of Management Executive*. 3(1) : 17-24.
- Conger, J.A. and Kanungo, Rabindra N. (1988). "The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice," *Academy of Management Review*. 13(3): 471-482.
- Cornell Empowerment Group. (1989). "Empowerment and Family Support," *Networking Bulletin*. 1:1-23.
- Deci, Edward L. (1975). *Intrinsic Motivation*. New York: Plenum.
- Deci, Edward L., Connell, James P. and Ryan, Richard M. (1989). "Self-determination in a Work Organization," *Journal of Applied Psychology*. 74: 580-590.
- Demison, D.R., Hooijberg, R. and Quinn, R.E. (1991). *Analyzing the Structure of Paradox : A Test of the Competing Values Model of Leadership Roles*. Working Paper. The University of Michigan, School of Business Administration.
- Dutton, J.E. and Ashford, S.J. (1993). "Selling Issues to Top Management," *Academy of Management Review*. 18: 397-428.
- Eylon , D. (1993). *Empowerment : A Multilevel Process*. Dissertation Thesis Ph.D. Ottawa: The University of British Columbia. Photocopied.
- Facteau, Jeffrey D. and Craig, S.B. (2001, April). " Are Performance Appraisal Rating from Different Rating Sources Comparable?" *Journal of Applied Psychology*. 86(2):215-227.
- Farmer, S.M. , Maslyn, J.M., Fedor, D.B. and Goodman ,J.S. (1997). "Putting Upward Influence Strategies in Context," *Journal of Organizational Behavior*. 18 : 17-42.
- Farris, G.F. (1971). " A Predictive Study of Turnover," *Personnel Psychology*. 24 : 311 – 328.
- Fawcett, S.B. et al. (1994). "A Contextual-behavioral Model of Empowerment: Case Studies Involving People with Physical Disabilities," *American Journal of Community Psychology*. 22(5): 471-495.
- Fawcett, S.B. et al. (1995). "Using Empowerment Theory in Collaborative Partnerships for Community Health and Development," *American Journal of Community Psychology*. 23(5): 677-697.
- Field, Andy. (2000). *Discovering Statistics Using SPSS for Windows*. London : SAGE Publications.
- Ford, R.C. and Fottler, M.D. (1995). "Empowerment: A Matter of Degree," *The Academy of Management Executive*. 9(3): 21-31.
- Friedlander, F. and Walton, E. (1964). " Positive and Negative Motivations toward Work," *Administrative Science Quarterly*. 9 : 194 – 207.
- Gibson, C.H. (1991). "A Concept Analysis of Empowerment," *Journal of Advanced Nursing*. 16: 354-361.
- Gist, Marilyn. (1987). "Self-efficacy: Implications for Organizational Behavior and Human Resource Management," *Academy of Management Review*. 12(3): 472-485.
- Greenberger, D.B., Strasser, S. , Cumming, L.L. and Dunham, R.B. (1989). "The Impact of Personal Control on Performance and Satisfaction," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 43 : 29 – 51.

- Hackman, J.R. and Oldham, G.R. (1975). "Development of the Job Diagnostic Survey," *Journal of Applied Psychology*. 60(2) :159-170.
- _____. (1980). *Work Redesign*. MA: Addison-Wesley.
- Hair, J.F., Jr., Anderson, R.E., Tatham, R.L. and Black, W.C. (1995). *Multivariate Data Analysis with Readings*. 4th ed. Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall.
- Hochwarter, W.A. , Pearson, A.W. , Ferris, G.R. , Perrowe, P.L. and Ralston, D.A. (2000, October). " A Reexamination of Schriesheim and Hinkin's (1990) Measure of Upward Influence," *Educational and Psychological Measurement*. 60(5) : 755-771.
- House, R.J. (1977). " A 1976 Theory of Charismatic Leadership," In Hunt, J.G. and Larson, L.L. (Eds.). *Leadership : The Cutting Edge*. Carbondale : Southern Illinois University Press, 189-207.
- _____. (1988a). "Power and Personality in Complex Organizations," In Staw, B.M. and Cummings, L.L. (Eds.). *Research in Organization Behavior*. 10: 305- 357. Greenwich, CT: JAI Press.
- House, R.J. and Shamir, B. (1991). *Toward the Integration of Transformational, Charismatic and Visionary Theories*. Working Paper.
- Hrebiniak, L.G. and Alutto, J.A. (1972, Dec.) " Personal and Role Related Factors in the Development of Organizational Commitment," *Administrative Science Quarterly*. 17(4) : 555 – 573.
- Hui, Chun. (1994). *Effects of Leader Empowerment Behaviors and Follower's Personal Control, Voice, and Self-Efficacy on In-Role and Extra-Role Performance : An Extension and Empirical Test of Conger and Kanungo's Empowerment Process Model*. Dissertation Thesis Ph.D. Bloomington: Indiana University. Photocopied.
- Hulin, C.L. (1966). " Job Satisfaction and Turnover in a Female Clerical Population," *Journal of Applied Psychology*. 50 : 280 – 285.
- _____. (1968) " Effects of Changes in Job – Satisfaction Levels on Employee Turnover." *Journal of Applied Psychology*. 52 : 122 – 126.
- Idaszak, Jacqueline R. and Drasgow, F. (1987). "A Revision of the Job Diagnostic Survey : Elimination of a Measurement Artifact," *Journal of Applied Psychology*. 72(1) : 69-74.
- Jolliffe, I.T. (1972). "Discarding Variables in a Principal Component Analysis, I : Artificial Data," *Applied Statistics*. 21 : 160 – 173.
- _____. (1986). *Principal Component Analysis*. New York : Springer – Verlag.
- Joreskog, K. G., and Sorbom, D. (1986). *LISREL IV : Analysis of Linear Structural Relationship: By Maximum Likelihood, Instrumental Variables and Least Squares Methods*. 4th ed. Mooresville, IN: Scientific Software.
- _____. (1989). *LISREL 7 : A Guide to the Program and Applications*. 2nd ed. Chicago: SPSSX Inc.
- Judge, T.A. Bono, J.E. , Thoresen, C.J., , and Patton, G.K. (2001). "The Job Satisfaction – Job Performance Relationship : A Qualitative and Quantitative Review," *Psychological Bulletin*. 127(3) : 376 – 407.
- Judge, T.A. and Welbourne, T.M. (1994) . " A Confirmatory Investigation of the Dimensionality of the Pay Satisfaction Questionnaire," *Journal of Applied Psychology*. 79(3) : 461 – 466.

- Kacmar, K.M. , Carlson, D.S. and Brymer, R.A. (1999). "Antecedents and Consequences of Organizational Commitment : A Comparison of Two Scales," *Educational and Psychological Measurement*. 59(6) : 976-994.
- Kanter, R.M. (1979, July-August). "Power Failure in Management Circuits," *Harvard Business Review*, 57(4) : 65-75.
- Kenny, D.A. (1979). *Correlation and Causality*. New York : Wiley.
- Kerlinger, F. N. (1973). *Foundations of Behavioral Research*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Kipnis, D., Schmidt, S.M. and Wilkinson , I. (1980). " Intraorganizational Influence Tactics : Explorations in Getting One's Way," *Journal of Applied Psychology*. 65 : 440-452.
- Knowles, M.C. (1964). " Personal and Job Factors Affecting Labor Turnover," *Personnel Practice Bulletin*. 20 : 25 – 37.
- Konczak, Lee J., Stelly, Damian J. and Trusty, Michael L. (2000, April). "Defining and Measuring Empowering Leader Behaviors: Development of an Upward Feedback Instrument." *Educational and Psychological Measurement*. 60(2) : 301 - 313.
- Kouzes, J.M. and Posner, B.Z. (1987). *The Leadership Challenge*. San Francisco : Jossey – Bass.
- Koys, Daniel J. (2001). "The Effects of Employee Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior, and Turnover on Organizational Effectiveness : A Unit – Level, Longitudinal Study," *Personnel Psychology*. 54 : 101 – 114 .
- Kraimer, M.L., Seibert, S.E. and Liden, R.C. (1999, February). "Psychological Empowerment as a Multidimensional Construct : A Test of Construct Validity," *Educational and Psychological Measurement*. 59(1) : 127-142.
- Lawler, E.E. (1973). *Motivation in Work organizations*. Monterey, CA: Brooks/Cole.
- _____ . (1992). *The Ultimate Advantage*. San Francisco : Jossey – Bass.
- Ley, R. (1966). "Labor Turnover as a Function of Worker Differences, Work Environment, and Authoritarianism of Foreman," *Journal of Applied Psychology*. 50 : 497 – 500.
- Liden, Robert C., Wayne, Sandy J. and Sparrowe, Raymond T. (2000). " An Examination of the Mediating Role of Psychological Empowerment on the Relations between the Job, Interpersonal Relationships, and Work Outcomes," *Journal of Applied Psychology*. 85(3): 407-416.
- Locke, E.A. (1990). *A Theory of Goal Setting & Task Performance*. New Jersey : Prentice Hall.
- Long, J.S. (1983). *Covariance structure Models : An Introduction to LISREL*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Los Angeles Times. (1985, Feb. 17). " Determination - Not Talent - Found to be Key to Success," in *the Minneapolis Star and Tribune*. 17a-18a.
- Luthans, F. , Baack, D., and Taylor, L. (1987). "Organizational Commitment : Analysis of Antecedents," *Human Relations*. 40(4) : 219-236.
- Manz, C.C and Sims, H.P. (1989). *SuperLeadership: Leading Others to Lead Themselves*. New York: Prentice Hall.
- _____ (1987). "Leading Workers to Lead Themselves: The External Leadership of Self- Managing Work Teams," *Administrative Science Quarterly*. 32 : 106-128.

- Manz, C.C. and Sims, H.P. (1990). *SuperLeadership : Leading Others to Lead Themselves*. New York: Berkley.
- Mathieu , J.E. and Farr , J.L. (1991). "Further Evidence for the Discriminant Validity of Measures of Organizational Commitment , Job Involvement , and Job Satisfaction," *Journal of Applied Psychology*. 76(1) : 127-133.
- Mathieu, J.E. and Zajac, D.M. (1990). " A Review and Meta – Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment," *Psychological Bulletin*. 108(2) : 171 – 194.
- McClelland , D.C. (1975). *Power : The Inner Experience*. New York : Irvington.
- McConnell, J. (1994, March) " On Lemmings, Managers and Leaders," *Journal for Quality and Participation*. 17 (2) : 26 – 29.
- Mitchell, T.R. (1979). "Organizational Behavior," In Rosenzweig, M.R. and Porter, L.W. (Eds.), *Annual Review of Psychology*. 30 : 243 – 281. Palo Alto, CA : Annual Reviews.
- Moorman, Robert H. (1991). "Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?" *Journal of Applied Psychology*. 76(6) : 845-855.
- Mowday, R.T., Porter, L.W. and Steers, R.M. (1982). *Employee – Organization Linkages : The Psychology of Commitment , Absenteeism and Turnover*. New York : Academic Press.
- Mowday, R.T., Steers, R.M. and Porter, L.W. (1979). " The Measurement of Organizational Commitment," *Journal of Vocational Behavior*. 14 : 224 – 247.
- Neilsen, Eric H. (1986). "Empowerment Strategies: Balancing Authority and Responsibility," In Srivastva, Suresh and Associates" *Executive power*. San Francisco: Jossey-Bass, 78-110.
- Netemeyer, R., Johnston, M., and Burton, S. (1990). "Analysis of Role Conflict and Role Ambiguity in a Structural Equations Framework," *Journal of Applied Psychology*. 75 : 148-157.
- Newstrom, J. W. and Davis, K. (1997). *Organizational Behavior : Human Behavior at Work*. 10th ed. New York: McGraw-Hill.
- Parker, Sharon K. and Axtell, Carolyn M. (2001, Dec.). "Seeing another Viewpoint: Antecedents and Outcomes of Employee Perspective Taking," *Academy of Management Journal*. 44(6): 1085-1100.
- Pedhazur, E. J. (1982). *Multiple Regression in Behavioral Research*. New York : Holt, Rinehart and Winston.
- Perkins, D.D. and Zimmerman, M.A. (1995). "Empowerment Theory, Research, and Application," *American Journal of Community Psychology*. 23(5): 569-579.
- Peters, Thomas J. and Waterman, Robert H. (1982). *In Search of Excellence*. New York: Harper & Row.
- Phillips, N. (1997). "Bringing the Organization back in : A Comment on Conceptualizations of Power in Upward Influence Research," *Journal of Organizational Behavior*. 18 : 43-47.
- Porter, L.W., Allen, R.W. and Angle, H.L. (1981). " The Politics of Upward Influence in Organizations," *Research in Organizational Behavior*. 3: 109 – 149.
- Porter, L.W., Steers, R.M. , Mowday, R.T. and Boulian, P.V. (1974). "Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover among Psychiatric Technicians," *Journal of Applied Psychology*. 59(5) : 603-609.

- Quinn, R.E. and Spreitzer, G.M. (1997, Autumn). "The Road to Empowerment Seven Questions Every Leader Should Consider," *Organizational Dynamics*. 37-49.
- Rahim, M .A. and Magner, N. R. (1995). "Confirmatory Factor Analysis of the Styles of Handling Interpersonal Conflict : First-order Factor Model and Its Variance across Groups," *Journal of Applied Psychology*. 80 : 122 – 132.
- Randolph, W. Alan. (2000, Fall). " Re-thinking Empowerment: Why Is It So Hard to Achieve?," *Organizational Dynamics*. 29(2): 94-107.
- Rappaport, Julian. (1987). "Terms of Empowerment/Exemplars of Prevention: Toward a Theory of Community Psychology," *American Journal of Community Psychology*. 15: 121-148.
- Robert, C. , Probst, T.M., Martocchio, J.J. , Drasgow, F. and Lawler, J.J. (2000). " Empowerment and Continuous Improvement in the United States, Mexico, Poland, and India : Predicting Fit on the Basis of the Dimensions of Power Distance and Individualism," *Journal of Applied Psychology*. 85(5) : 643 – 658.
- Scandura, T. , Graen, G. and Novak, M.A. (1986). "When Managers Decide not to Decide Autocratically : An Investigation of Leader-Member Exchange and Decision," *Journal of Applied Psychology*. 71(4) : 579-584.
- Schilit, W.K. (1987). "An Examination of the Influence of Middle Level Managers in Formulating and Implementing Strategic Decisions," *Journal of Management Studies*. 24 : 271 – 293.
- Schriesheim, C.A. and Hinkin, T.R. (1990). " Influence Tactics Used by Subordinates : A Theoretical and Empirical Analysis and Refinement of the Kipnis, Schmidt, and Wilkinson Subscales," *Journal of Applied Psychology*. 75 : 246-257.
- Schwab, D.P. (1980). "Construct Validity in Organizational Behavior," In Cummings, L.L. and Staw, B.M. (Eds.), *Research in Organizational Behavior*. 2 : 3 – 43, Greenwich, CT: JAI Press.
- Shamir, B. and House, R.J. (1991). *The Transformational Effects of Charismatic Leadership : A Motivational Theory*. Working Paper.
- Spector, E. (1986). "Perceived Control by Employees : A Meta - Analysis of Studies Concerning Autonomy and Participation at Work," *Human Relations*. 39: 1005-1016.
- Spreitzer, G.M. (1992). *When Organization Dare: The Dynamics of Individual Empowerment in The Workplace*. Dissertation Thesis Ph.D. Ann Arbor: The University of Michigan. Photocopied.
- _____. (1995a). "Psychological Empowerment in the Workplace : Dimensions, Measurement, and Validation," *Academic of Management Journal*. 38(5) : 1442-1465.
- _____. (1995b). "An Empirical Test of a Comprehensive Model of Intrapersonal Empowerment in the Workplace," *American Journal of Community Psychology*. 23(5) : 601-629.
- _____. (1996). "Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment," *Academy of Management Journal*. 39(2) : 483-504.
- Spreitzer, G.M.,kizlos, M.A. and Nason, S.W. (1997). "A Dimensional Analysis of the Relationship between Psychological Empowerment and Effectiveness, Satisfaction, and Strain," *Journal of Management*. 23(5): 679-704.
- Steers, R.M. (1977). "Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment," *Administrative Science Quarterly*. 22 : 46 – 56.

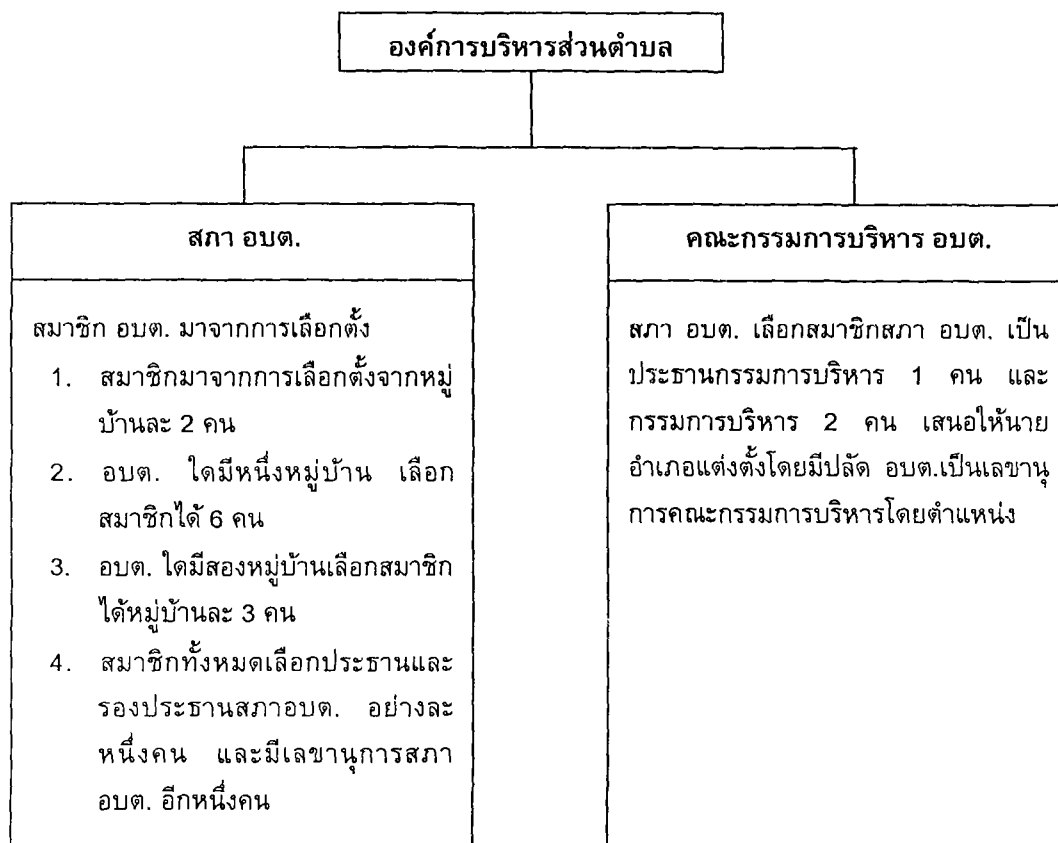
- Stevens, J.M., Beyer J. and Trice, H.M. (1978). "Assessing Personal, Role, and Organizational Predictors of Managerial Commitment," *Academy of Management Journal*. 213: 380 – 396.
- Stogdill, R.M. (1974). *Handbook of Leadership*. New York : Free Press.
- Strauss, G. (1977). "Managerial Practices," In Hackman, J.R. and Suttle, J.I. (Eds.) *Improving Life at work*. Santa Monica, CA : Goodyear Publishing, 297-363.
- Tannenbaum, A.S. (1986). "Back to Basics: Beyond Perception," In Stern, R.N. and McCarthy, S. (Eds.), *International Yearbook of Organizational Democracy for the study of Participation, Co-operation and Power : Volume III , The Organizational Practice of Democracy*, New York : John Wiley, 323 - 331.
- Tebbitt, B.V. (1993, January). "Demystifying Organizational Empowerment," *JONA*. 23(1) :18-23.
- Tepper, B.J. et al. (1993). "Strength of Subordinates' Upward Influence Tactics and Gender Congruency Effects," *Journal of Applied Social Psychology*. 23(22): 1903-1919.
- Thomas, Kenneth W. and Velthouse, Betty A. (1990). "Cognitive Elements of Empowerment: An "Integrative" Model of Intrinsic Task Motivation," *Academy of Management Review*. 15(4): 666-681.
- Tichy, N. and Devanna, M. (1986). *The Transformational Leader*. New York: Wiley.
- Van Maanen, J. and Schein, E.H. (1979). "Toward a Theory of Organizational Socialization," *Research in Organizational Behavior*. 1: 209-264.
- Vandenberghe, C., Stinglhamber, F. , Bentein, K. , and Delhaise, T. (2001, May). "An Examination of the Cross – Cultural Validity of a Multidimensional Model of Commitment in Europe," *Journal of Cross-Cultural Psychology*. 32(3) : 322-347.
- Vogt, Judith F. and Murrell, Kenneth L. (1990). *Empowerment in Organizations*. San Diego: University Associates.
- Wallace, G.W. (1993, September). " Empowerment is Work, Not Magic," *The Journal for Quality and Participation*. 16(5) : 10 – 14.
- Waters, L.K. and Roach, D. (1971). "Relationship between Job Attitudes and Two Forms of Withdrawal from the Work Situation," *Journal of Applied Psychology*. 55 : 92 – 94.
- Wayne, S.J, Liden, R.C, Graf, I.K. and Ferris, G.R. (1997). "The Role of Upward Influence Tactics in Human Resource Decisions," *Personal Psychology*. 50 : 979-1006.
- Wayne, S.J., Liden, R.C., Bradway, L., Murphy, S., and Graf, I.K. (1994). *Reward Systems, Empowerment, and Effectiveness Study : Feedback Report (Technical Report)*. Chicago : Center for Human Resource Management, University of Illinois.
- Wellins, R.S., Byham, W.C. and Wilson, J.M. (1991). *Empowered Teams*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Wild, R. (1970). "Job Need, Job Satisfaction, and Job Behavior of Women Manual Workers," *Journal of Applied Psychology*. 54 : 157 – 162.
- Williams, L.J. and Hazer, J.T. (1986). "Antecedents and Consequences of Satisfaction and Commitment in Turnover Models : A Reanalysis Using Latent Variable Structural Equation Methods," *Journal of Applied Psychology*. 71(2) : 219-231.
- Wolfe, L.M. and Robertshaw, D. (1982). "Effects of College Attendance on Locus of Control," *Journal of Personality and Social Psychology*. 43: 802-810.
- Yukl, Gary A.(1989). *Leadership in Organization*. 2nd ed. N.J. : Prentice Hall.

- Zeffane, R. (1994). "Patterns of Organizational Commitment and Perceived Management Style : A Comparison of Public and Private Sector Employee," *Human Relations*. 47(8) : 977 – 1010.
- Zimmerman, M.A. et al. (1992). "Further Explorations in Empowerment Theory: An Empirical Analysis of Psychological Empowerment," *American Journal of Community Psychology*. 20(6): 707-727.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก
โครงสร้าง และภารกิจหลักของ อบต.

ภาคผนวก ก
โครงสร้าง และภารกิจหลักของ อบต.



ภาพประกอบ 14 แสดงโครงสร้างองค์การบริหารส่วนตำบล

ภารกิจหลักของ อบต.

1. อบต. มีอำนาจหน้าที่ในการพัฒนาตำบลทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม
2. หน้าที่ต้องทำ ในเขต อบต. ดังต่อไปนี้
 - (1) จัดให้มีและบำรุงรักษาทางน้ำและทางบก
 - (2) รักษาความสะอาดของถนนทางน้ำ ทางเดินและที่สาธารณะ รวมทั้งกำจัดขยะมูลฝอยและสิ่งปฏิกูล
 - (3) ป้องกันและระงับโรคติดต่อ
 - (4) ป้องกันบรรเทาสาธารณภัย
 - (5) ส่งเสริมการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม
 - (6) ส่งเสริมการพัฒนาสตรี เด็กเยาวชน ผู้สูงอายุ และสิ่งแวดล้อม
 - (7) คຸ້ມครอง ดูแลและบำรุงรักษาทรัพยากร และสิ่งแวดล้อม
 - (8) ปฏิบัติราชการอื่นตามที่ทางราชการมอบหมาย

3. อาจจัดทำกิจกรรม ในเขต อบต.ดังต่อไปนี้
- (1) ให้น้ำเพื่อการอุปโภค บริโภค และการเกษตร
 - (2) ให้น้ำและบำรุงการไฟฟ้า หรือแสงสว่างโดยวิธีอื่น
 - (3) ให้น้ำและบำรุงรักษาทางระบายน้ำ
 - (4) ให้น้ำและบำรุงสถานที่ประชุม การกีฬา การพักผ่อน หย่อนใจและสวนสาธารณะ
 - (5) ให้น้ำและส่งเสริมกลุ่มเกษตรกรและกิจการสหกรณ์
 - (6) ส่งเสริมให้มีอุตสาหกรรมในครอบครัว
 - (7) บำรุงและส่งเสริมการประกอบอาชีพราษฎร
 - (8) การคุ้มครองดูแลรักษาทรัพย์สินอันเป็นสาธารณะของแผ่นดิน
 - (9) หาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของ อบต.
 - (10) ให้มีตลาด ท่าเทียบเรือ หรือท่าข้าม
 - (11) กิจกรรมเกี่ยวกับการพาณิชย์

ภาคผนวก ข
แนวการสัมภาษณ์
นียมประกอบข้อคำถามและแบบสอบถามในการวิจัย

ภาคผนวก ข1
แนวการสัมภาษณ์ปลัด อบต.

1. คำถามทักทายเพื่อสร้างบรรยากาศและความไว้วางใจให้ผู้ถูกสัมภาษณ์

- 1.1 สวัสดีครับ ผมนายวันชัย ธรรมสัจการ นักศึกษาจากมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ กำลังทำ
ปริญญานิพนธ์ เรื่อง.....
- 1.2 ท่านทำหน้าที่ในตำแหน่งปลัด อบต.มากี่ปีแล้วครับ.....มีผู้ได้บังคับบัญชาที่คนครับ.....

2. คำถามหลักสำหรับการวิจัย

- 2.1 ขอให้ท่านปลัดเล่าบรรยากาศโดยทั่วไปในการทำงานว่าเป็นอย่างไร ?.....
- 2.2 ปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นมีอะไรบ้าง?..... ท่านมีวิธีการแก้ไขปัญหา
อย่างไร?.....
- 2.3 ในฐานะที่ท่านเป็นผู้บริหารสูงสุดในสำนักงาน อบต. อยากให้ท่านเล่าถึงวิธีการทำงานโดยทั่ว
ไปในแต่ละวัน?
- 2.4 ท่านมีวิธีการทำงานให้ประสบความสำเร็จได้อย่างไร?.....
- 2.5 ท่านคิดว่ามีปัจจัยใดบ้างที่จะทำงานในอบต. ให้ประสบความสำเร็จ?.....
- 2.6 เมื่อท่านต้องการมอบหมายงานให้ผู้บังคับบัญชา ท่านมีวิธีการอย่างไร?.....
- 2.7 เมื่อเกิดปัญหาอันเนื่องมาจากการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชา ท่านมีวิธีการจัดการ
อย่างไร?.....
- 2.8 เมื่อท่านสั่งงานหรือมอบหมายงานให้ผู้บังคับบัญชาไปแล้ว ท่านมีวิธีการติดตามงาน
อย่างไร?.....
- 2.9 ท่านคิดว่าข่าวสารข้อมูลต่างๆ มีความจำเป็นต่อการปฏิบัติงานหรือไม่ ท่านมีวิธีการแจ้งข่าว
สารข้อมูลให้ผู้บังคับบัญชาอย่างไร?.....
- 2.10 โดยทั่วไปท่านได้สอนหรือแนะนำแนวทางการปฏิบัติงานให้ผู้บังคับบัญชบ้างหรือไม่?.....
ในเรื่องอะไรบ้าง?.....
- 2.11 ในการทำงานแต่ละวันท่านได้คาดหวังผลการปฏิบัติงานจากพนักงานมากน้อยเพียงใด?
และทำอย่างไร?.....

2.12 ในการทำงาน ท่านได้สร้างเป้าหมายและอธิบายให้ผู้บังคับบัญชาให้เห็นคุณค่าของงานหรือไม่?.....อย่างไร?.....

2.13 ท่านมีแนวทางในการพัฒนาศักยภาพและทักษะของพนักงานหรือไม่.....อย่างไร?.....

3. คำถามปิดการสัมภาษณ์

ผมได้รับความรู้และประโยชน์อย่างมากที่มีโอกาสได้สัมภาษณ์ท่านปลัด อบต. โอกาสต่อไปถ้ามีอะไรให้ผมได้ช่วยเหลือบ้างก็ยินดีนะครับ ผมขอภัยที่รบกวนเวลาท่านค่อนข้างมาก ขอขอบคุณมากครับ

.....

ภาคผนวก ข2
แนวการสัมภาษณ์พนักงานส่วนตำบล

1. **คำถามทักทายเพื่อสร้างบรรยากาศและความไว้วางใจให้ผู้ถูกสัมภาษณ์**
 - 1.1 สวัสดีครับ ผมนายวันชัย ธรรมสักการ นักศึกษาจากมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ กำลังทำ
 ปรินญาณิพนธ์เรื่อง
 - 1.2 ท่านปฏิบัติงานในตำแหน่งนี้มากี่ปีแล้วครับ.....เป็นอย่างไรบ้างครับ ขณะนี้ทีมงานที่ต้องรับ
 ผิดชอบมากไหมครับ.....

2. **คำถามหลักสำหรับการวิจัย**
 - 2.1 ในฐานะที่ท่านเป็นหัวหน้าส่วน.....ขอให้ท่านเล่าบรรยากาศโดยทั่วไปในการทำงาน.....

 - 2.2 สภาพปัญหา อุปสรรคที่เกิดขึ้นมีอะไรบ้าง?.....

 - 2.3 เมื่อเกิดปัญหาที่เกี่ยวกับการทำงานขึ้น ท่านมีวิธีแก้ไขปัญหายังไง?.....

 - 2.4 ท่านคิดว่ามีปัจจัยใดบ้างที่จะทำให้การทำงาน ประสบความสำเร็จ?.....

 - 2.5 ท่านได้ทำงานร่วมกับ ท่านปลัด อบต. ท่านนี้มานานหรือยัง?

 - 2.6 ตัวปลัด อบต. มีความสำคัญอย่างไร ในการบริหารงาน อบต. ให้ประสบความสำเร็จ?.....

 - 2.7 ตามความคิดเห็นของท่าน ปลัด อบต. ควรจะมีวิธีการบริหารงานอย่างไร?.....

 - 2.8 ปลัด อบต. ท่านนี้ มีวิธีการบริหารงานตามที่ท่านกล่าวถึงหรือไม่? อย่างไร?.....
 - 2.8.1. ด้านความรับผิดชอบ/ตรวจสอบและข้อมูลย้อนกลับ
 - 2.8.2. ด้านความเชื่อมั่นและคาดหวังผลการปฏิบัติงานจากพนักงาน.....
 - 2.8.3 ด้านการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน/มีคุณค่าในการทำงาน.....
 - 2.8.4 ด้านการให้อิสระในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น.....
 - 2.8.5 ด้านการแนะนำวิธีการทำงานแบบใหม่/การสอนงาน.....
 - 2.8.6 ด้านการกระจายและการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร.....
 - 2.8.7 ด้านการให้โอกาสการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ.....

2.8.8 ด้านการให้โอกาสพนักงานได้พัฒนาทักษะความรู้ความ ความสามารถ.....

2.8.9 นอกจากวิธีการบริหารงานที่กล่าวมาแล้ว ปลัด อบต. ยังมีวิธีอื่นอีก หรือ
ไม่?..... อย่างไร?.....

3. คำถามปิดการสัมภาษณ์

ผมได้รับความรู้และประโยชน์อย่างมากที่มีโอกาสได้มาสัมภาษณ์ท่าน ในอนาคตถ้ามีอะไรให้ผมได้
ช่วยเหลือบ้าง ก็ยินดีนะครับ

.....

ภาคผนวก ข3

ตารางแสดงองค์ประกอบพฤติกรรมของผู้บริหารที่เพิ่มพลังการทำงานให้พนักงาน อบต. นiyามของ
แต่ละองค์ประกอบ และข้อคำถามในแต่ละองค์ประกอบ

องค์ประกอบพฤติกรรม/นियาม	ข้อคำถาม	ได้	ไม่ได้	ปรับ
<p>1. ความเชื่อมั่นและหวังผลการปฏิบัติงานสูง</p> <p>หมายถึง: พฤติกรรมของผู้บริหารที่มุ่งหวังจะสร้างความเชื่อมั่นให้กับพนักงานในขณะเดียวกันก็ต้องการแสดงความเชื่อมั่นให้พนักงานเห็นว่าพนักงานสามารถปฏิบัติงานได้ผลสูงตามการคาดหวังของผู้บริหาร ทั้งนี้เพื่อให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้ผลในระดับที่สูงขึ้น รวมถึงการแสดงให้เห็นถึงการยอมรับในความสำเร็จของพนักงาน ทั้งนี้เพื่อให้พนักงานรับรู้ว่าตนเองมีความสามารถหรือศักยภาพตามความคาดหวังของผู้บริหาร</p>	<p>ข้อ1 ปลัดแสดงความเชื่อมั่นในความสามารถของข้าพเจ้าที่จะปฏิบัติงานให้ได้ผลดี</p> <p>ข้อ2 ปลัดคาดหวังว่าข้าพเจ้าสามารถรับผิดชอบงานที่ได้รับมอบหมายได้</p> <p>ข้อ3 ปลัดแสดงความชื่นชมในผลงานของข้าพเจ้าโดยนำไปยกตัวอย่างให้เพื่อนร่วมงานคนอื่นฟัง</p> <p>ข้อ4 ปลัดแสดงความคาดหวังว่าข้าพเจ้าจะต้องทำงานได้ผลสำเร็จสูง</p> <p>ข้อ5 ปลัดเชื่อในความสามารถของข้าพเจ้าที่จะปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้นแม้ว่าจะผิดพลาดไปบ้างในบางครั้ง</p> <p>ข้อ6 ท่าทีการบริหารงานของปลัดสร้างความเชื่อมั่นให้เกิดขึ้นกับข้าพเจ้าในการทำงาน</p> <p>ข้อ7 ปลัดมักจะเล่าถึงความสำเร็จของเพื่อนร่วมงานให้ข้าพเจ้าฟังเสมอ</p>			
<p>2. ให้โอกาสรับผิดชอบ/ตรวจสอบและให้ข้อมูลย้อนกลับ</p> <p>หมายถึง: พฤติกรรมของผู้บริหารที่มุ่งหวังให้พนักงานมีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายในขณะเดียวกันก็ต้องรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงานของตนเองด้วย ทั้งนี้พนักงานจะรู้สึกรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงานของตนเองมากขึ้นเพียงใดขึ้นอยู่กับการที่ผู้บริหารจะมีกลวิธีให้พนักงานได้รับรู้ผลการปฏิบัติงานของตนเอง มีการติดตามงาน และมีเกณฑ์ของสัมฤทธิ์ผลที่พนักงานจะสามารถตรวจสอบได้ด้วย</p>	<p>ข้อ1 ปลัดให้โอกาสข้าพเจ้ารับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่</p> <p>ข้อ2 ปลัดสนับสนุนและส่งเสริมให้พนักงานติดตามและสอบถามผลการทำงานของตนเอง</p> <p>ข้อ3 เมื่อปลัดมอบหมายงานไปแล้วปลัดจะให้รับผิดชอบในการปฏิบัติงานและต่อผลงานที่จะเกิดขึ้น</p> <p>ข้อ4 ปลัดให้โอกาสพนักงานชี้แจงเหตุผลผลการปฏิบัติงานของตนเอง</p> <p>ข้อ5 ในการทำงานใดก็ตามปลัดจะย้ำว่าต้องให้ประชาชนสามารถตรวจสอบได้</p> <p>ข้อ6 ในการมอบหมายงานแก่พนักงาน ปลัดจะระบุเกณฑ์ความสำเร็จให้เป็นแนวทางแก่พนักงาน</p> <p>ข้อ7 หลังจากปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายไปแล้วปลัดจะแจ้งให้ทราบว่าเป็นอย่างไร</p>			

องค์ประกอบพฤติกรรม/นิยาม	ข้อความถาม	ได้	ไม่ได้	ปรับ
<p>3. การให้โอกาส/แนะนำการปฏิบัติงานแบบใหม่</p> <p>หมายถึง: พฤติกรรมของผู้บริหารที่มุ่งหวังและสนับสนุนให้พนักงานกล้าที่จะคิดหาวิธีการใหม่ ๆ และกล้าที่จะลองผิดลองถูกในการปฏิบัติงาน โดยที่ผู้บริหารจะไม่ใช้วิธีตำหนิหรือลงโทษเมื่อพนักงานเกิดความผิดพลาดอันเนื่องมาจากความพยายามที่จะทำงานให้ประสบความสำเร็จสูงขึ้นแต่ผู้บริหารจะใช้วิธีการแนะนำ ใช้การสอนงานและมุ่งที่จะแก้ไขให้การปฏิบัติงานมีความถูกต้องมากกว่าการตำหนิหรือลงโทษทั้งนี้เพื่อลดการกระทำผิดซ้ำ</p>	<p>ข้อ1 ปลัดต้องการให้ข้าพเจ้ากล้าทดลองทำงานในแนวใหม่เพื่อเป็นการพัฒนางาน</p> <p>ข้อ2 ปลัดสนับสนุนให้ข้าพเจ้าลองคิดหาวิธีการใหม่ๆในการทำงานแม้บางครั้งจะไม่ประสบความสำเร็จก็ตาม</p> <p>ข้อ3 เมื่อข้าพเจ้าทำผิดพลาดปลัดจะให้ความสำคัญกับการแก้ไขให้ถูกต้องมากกว่าการตำหนิ</p> <p>ข้อ4 เมื่อข้าพเจ้าทำงานผิดพลาดปลัดจะไม่ลงโทษหรือตำหนิในทันทีแต่จะแนะนำวิธีการที่ถูกต้องให้</p> <p>ข้อ5 ปลัดมุ่งส่งเสริมให้ข้าพเจ้ากล้าคิดกล้าทำในงานที่ตนรับผิดชอบมากกว่าที่จะมุ่งจับผิด</p> <p>ข้อ6 ในขณะที่ปลัดเปิดโอกาสให้ข้าพเจ้าทำงานตามที่ข้าพเจ้าคิดแล้ว ยังคอยช่วยเหลือแนะนำอยู่ห่าง ๆ ด้วย</p> <p>ข้อ7 เมื่อข้าพเจ้าทำงานผิดพลาด ปลัดจะให้โอกาสในการปรับปรุงแก้ไขเสมอ</p> <p>ข้อ8 เมื่อข้าพเจ้าพยายามที่จะทำงานด้วยวิธีการใหม่ๆ ต่างจากที่เคยปฏิบัติกันมา ปลัดมักจะให้กำลังใจเสมอ</p> <p>ข้อ9 เมื่อปลัดได้วิธีการทำงานใหม่ๆ จากการไปประชุมหรือจากที่ใดก็ตาม ปลัดมักจะนำมาแนะนำข้าพเจ้าเสมอ</p>			
<p>4. การส่งเสริมการพัฒนาทักษะในการทำงาน</p> <p>หมายถึง: พฤติกรรมของผู้บริหารที่มุ่งหวังให้ความสำคัญ สนับสนุนและให้โอกาสพนักงานได้รับการพัฒนาความรู้และทักษะในการทำงานเพิ่มเติมอาจจะโดยการส่งเสริมให้ได้รับการศึกษา ฝึกอบรมเพิ่มเติมทั้งในและนอกองค์กร ทั้งนี้เพื่อให้พนักงานได้เรียนรู้เทคนิคและวิธีการใหม่ๆทั้งที่ได้จากวิทยากรและการได้แลกเปลี่ยนจากผู้เข้าร่วมอบรมด้วยกันซึ่งสามารถนำมาปฏิบัติงานให้มีประสิทธิผลสูง</p>	<p>ข้อ1 ปลัดสนับสนุนให้ข้าพเจ้ามีโอกาสพัฒนาทักษะการทำงานใหม่ๆอยู่เสมอ</p> <p>ข้อ2 ปลัดเชื่อว่าการเรียนรู้และการพัฒนาทักษะอย่างต่อเนื่องของพนักงานมีความสำคัญก่อนสิ่งอื่นใด</p> <p>ข้อ3 เมื่อมีการอบรมสัมมนาที่เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่ปลัดจะเปิดโอกาสให้ไปอบรม</p> <p>ข้อ4 ปลัดส่งเสริมให้พนักงานทุกคนได้รับการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น</p> <p>ข้อ5 ปลัดส่งเสริมให้พนักงานเรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ๆในการทำงาน</p>			

องค์ประกอบพฤติกรรม/นิยาม	ข้อความถาม	ได้	ไม่ได้	ปรับ
	<p>ข้อ6 ปลัดมักจะนำข่าวการอบรมสัมมนามาบอกพนักงานอยู่เสมอ</p> <p>ข้อ7 ปลัดให้ความสำคัญกับความรู้ความสามารถของพนักงานอย่างมาก</p> <p>ปลัดจะส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ทักษะในการทำงานระหว่างพนักงานด้วยกัน</p>			
<p>5. การสร้างเป้าหมายให้ชัดเจนและมีคุณค่า</p> <p>หมายถึง: พฤติกรรมของผู้บริหารที่มุ่งหวังให้พนักงานตระหนักและเห็นคุณค่าของเป้าหมายของงานที่รับผิดชอบอยู่ โดยเริ่มจากการอธิบายให้เห็นคุณค่าของงานที่ทำว่ามีความสำคัญต่อตนเองอย่างไรและพยายามเชื่อมโยงงานที่ทำว่าสำคัญต่อภารกิจขององค์กรและเชื่อมต่อไปถึงคุณค่าที่มีต่อสังคม การเห็นคุณค่าของเป้าหมายและของงานจะช่วยให้เกิดแรงจูงใจภายในและการรู้สึกว่าคุณก็เป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญ (identity) ขององค์กร</p>	<p>ข้อ1 ปลัดได้เน้นย้ำให้ถึงความสำคัญของ อบต. ว่ามีบทบาทสำคัญต่อคนส่วนใหญ่ของประเทศที่อยู่ในชนบท</p> <p>ข้อ2 ปลัดได้แสดงให้เห็นว่าข้าพเจ้าตระหนักว่า การปฏิบัติงานใน อบต.เป็นการช่วยพัฒนาท้องถิ่นให้เจริญขึ้น</p> <p>ข้อ3 ปลัดได้แสดงออกให้เห็นอยู่เสมอว่า อบต. เป็นหน่วยงานที่มีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาประเทศ</p> <p>ข้อ4 ปลัดช่วยให้ข้าพเจ้าเข้าใจว่างานที่ข้าพเจ้าปฏิบัติอยู่มีคุณค่าต่อคนส่วนใหญ่ของประเทศ</p> <p>ข้อ5 ปลัดช่วยให้ข้าพเจ้าเข้าใจว่างานที่ข้าพเจ้าปฏิบัติอยู่มีส่วนสำคัญทำให้ อบต. บรรลุผลตามเป้าหมายที่วางไว้</p> <p>ข้อ6 ปลัดช่วยให้ข้าพเจ้ามีความเข้าใจเป้าหมายในการทำงานว่าต้องทำให้ประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น</p> <p>ข้อ7 ปลัดย้ำเสมอว่าเป้าหมายสำคัญของ อบต. คือการช่วยให้ประชาชนส่วนใหญ่ในชนบทมีความกินดีอยู่ดี ซึ่งจะมีผลต่อความเจริญก้าวหน้าของประเทศโดยรวม</p> <p>ข้อ8 ปลัดแสดงออกให้พนักงานตระหนักอยู่เสมอว่าพนักงาน อบต. จะต้องทำงานให้คุ้มกับภาษีของประชาชน</p> <p>ข้อ9 ปลัดย้ำเสมอว่าถ้าประชาชนในชนบทไม่สามารถดำรงชีวิตอยู่ได้ คนส่วนใหญ่ของประเทศ รวมทั้งพนักงาน อบต. ก็จะไม่ได้อยู่</p> <p>ข้อ10 ปลัดแสดงออกให้พนักงาน อบต.ตระหนักอยู่เสมอว่าการปฏิบัติหน้าที่ของทุกคนมีคุณค่าต่อคนส่วนใหญ่ของประเทศ</p>			

องค์ประกอบพฤติกรรม/นิยาม	ข้อความถาม	ได้	ไม่ได้	ปรับ
<p>6. การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร</p> <p>หมายถึง: พฤติกรรมของผู้บริหารที่มุ่งหวังให้พนักงานได้รับรู้ข่าวสารโดยเฉพาะข่าวสารที่จำเป็นต่อผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้การได้รับข้อมูลข่าวสารอย่างทั่วถึงจะช่วยให้พนักงานรับรู้ความเป็นไปหรือสถานการณ์ขององค์กรและจะช่วยให้สามารถปรับเปลี่ยนแนวทางการทำงานได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงไม่ว่าจะเป็นเรื่องความต้องการหรือความคาดหวังจากภายในองค์กรและนอกองค์กร และการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารก็ไม่เพียงแต่ผู้บริหารจะเป็นผู้ให้ข่าวเท่านั้นแต่อาจจะเป็นข่าวสารที่มาจากพนักงานไปยังผู้บริหารหรือเป็นการแลกเปลี่ยนระหว่างพนักงานกันเอง</p>	<p>ข้อ1 เมื่อปลัดได้ข้อมูลข่าวสารใดๆมาไม่ว่าจะได้จากการประชุมกับทางราชการหรือจากการประชุมกับชาวบ้าน ปลัดจะนำมาถ่ายทอดให้พนักงานได้รับรู้</p> <p>ข้อ2 ปลัดให้โอกาสข้าพเจ้าร่วมประชุมกรรมการบริหารอยู่เสมอ ทั้งนี้เพื่อให้หัวหน้าส่วนมีโอกาสรับรู้ข้อมูลได้อย่างเท่าเทียมกัน</p> <p>ข้อ3 ปลัดคำนึงถึงที่ประชุมกรรมการบริหาร หรือการประชุมสภามาให้พนักงานได้รับทราบ</p> <p>ข้อ4 ในการปฏิบัติงานของปลัด มักจะเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายในสำนักงานได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน</p> <p>ข้อ5 ปลัดส่งเสริมให้ทุกฝ่ายในสำนักงานเรียนรู้งานซึ่งกันและกัน</p> <p>ข้อ6 ในบางกรณีที่ไม่สามารถประชุมปรึกษาหารือกันได้ ปลัดจะมีหนังสือเวียนอย่างสม่ำเสมอ</p> <p>ข้อ7 ในสำนักงาน อบต.จะมีป้ายหรือบอร์ดในการติดประกาศหรือข่าวสารที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน</p> <p>ข้อ8 ปลัดบริหารงานด้วยความเปิดเผย โปร่งใส โดยไม่พยายามปกปิดข้อมูลข่าวสารและให้มีความลับน้อยที่สุด</p>			
<p>7. การให้อิสระในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากข้อจำกัดขององค์การ</p> <p>หมายถึง: พฤติกรรมของผู้บริหารที่มุ่งหวังจะลดรายละเอียดและกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ในการบริหารให้น้อยลงเพื่อให้พนักงานมีอิสระพอที่จะสามารถริเริ่มและหาวิธีการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิผลสูงรวมถึงความสามารถที่จะยืดหยุ่นต่อกฎเกณฑ์หรือระเบียบที่มีอยู่ ลดขั้นตอนการสั่งการและการบังคับบัญชาลดวิธีการทางเอกสาร ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความคล่องตัวและรวดเร็วในการปฏิบัติงาน</p>	<p>ข้อ1 ปลัดช่วยทำให้งานของข้าพเจ้าดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพโดยการลดความหยาบหยาบของกฎระเบียบ</p> <p>ข้อ2 ปลัดสนับสนุนให้ข้าพเจ้าได้ติดต่อประสานงานโดยตรงกับบุคคลที่จะช่วยให้งานของข้าพเจ้าดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพโดยไม่จำเป็นต้องผ่านปลัดทุกเรื่อง</p> <p>ข้อ3 ปลัดอนุญาตให้ข้าพเจ้าทำงานตามแนวทางที่ข้าพเจ้าต้องการ</p> <p>ข้อ4 ปลัดสนับสนุนให้ข้าพเจ้าลดขั้นตอนที่ยุงยากของทางราชการไปบ้างเพื่อให้งานสำเร็จ</p> <p>ข้อ5 ปลัดบริหารงานโดยไม่เน้นการสั่งการที่เป็นลายลักษณ์อักษร</p>	1		

องค์ประกอบพฤติกรรม/นิยาม	ข้อคำถาม	ได้	ไม่ได้	ปรับ
	<p>ข้อ6 ปลัดให้อิสระแก่ข้าพเจ้าในการเปลี่ยนแปลงบางสิ่งบางอย่างเพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการทำงาน</p> <p>ข้อ7 ปลัดให้อิสระแก่ข้าพเจ้าที่จะริเริ่มหรือเปลี่ยนแปลงขั้นตอนการทำงานบางอย่างที่เคยปฏิบัติสืบต่อกันมาทั้งนี้เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพมากขึ้น</p> <p>ข้อ8 ปลัดส่งเสริมให้ข้าพเจ้าหาทางเลือกใหม่ในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้เพื่อให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด</p>			
<p>8. การผลักดันให้เกิดการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ</p> <p>หมายถึง: พฤติกรรมของผู้บริหารที่มุ่งหวังหรือเรียกร้องให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมและรับรู้ต่อปัญหาและการดำเนินการของหน่วยงานรวมทั้งการกระตุ้นเพื่อให้เกิดความกระตือรือร้นที่จะเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ร่วมปรึกษาหารือและรวมถึงการให้โอกาสที่จะแสดงความคิดเห็นในสิ่งที่เกี่ยวข้องกับงานที่ปฏิบัติ</p>	<p>ข้อ1 ปลัดให้ออกาสแก่ข้าพเจ้าอย่างมากในการแสดงความคิดเห็น</p> <p>ข้อ2 ปลัดปรึกษากับข้าพเจ้าบ่อยๆในเรื่องที่เกี่ยวกับงาน</p> <p>ข้อ3 เมื่อเกิดปัญหาขึ้นในการทำงาน ปลัดมักจะสอบถามความเห็นของข้าพเจ้าในการหาทางแก้ไขปัญหา</p> <p>ข้อ4 ปลัดสนับสนุนให้ข้าพเจ้าเข้ามามีส่วนร่วมในการริเริ่มงานใหม่ๆของ อบต.</p> <p>ข้อ5 ปลัดสนับสนุนให้ข้าพเจ้าตัดสินใจในเรื่องสำคัญที่เกี่ยวข้องกับงานของข้าพเจ้าโดยตรง</p> <p>ข้อ6 เมื่อเกิดปัญหาขึ้น ปลัดพยายามที่จะช่วยให้ข้าพเจ้าเข้ามาร่วมแก้ปัญหามากกว่าที่จะบอกว่าจะแก้ไขอย่างไร</p> <p>ข้อ7 ปลัดกับข้าพเจ้าตัดสินใจในหลายเรื่องร่วมกัน</p> <p>ข้อ8 ปลัดส่งเสริมให้พนักงานทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมคิดและร่วมรับผิดชอบในการดำเนินงานของ อบต.</p>			
<p>9. การทำตัวเป็นแบบอย่าง (Leading by Examples)</p> <p>หมายถึง: พฤติกรรมการบริหารงานที่ผู้บริหารไม่เพียงแต่พูดหรือสั่งการให้พนักงานปฏิบัติงานตามที่ผู้บริหารต้องการหรือเห็นว่าสิ่งเหล่านั้นเป็นสิ่งที่ควรปฏิบัติ</p>	<p>ข้อ1 ปลัดจะทำงานหนักเช่นเดียวกับพนักงาน</p> <p>ข้อ2 ปลัดไม่เพียงแต่จะมอบหมายงานให้พนักงานเท่านั้น แต่ปลัดก็ทำงานในหน้าที่ของปลัดอย่างเต็มที่เช่นกัน</p> <p>ข้อ3 ในการปฏิบัติงานใดก็ตามปลัดจะมุ่งมั่นทุ่มเทเพื่อให้งานออกมาดีที่สุดในที่สุด</p>			

องค์ประกอบพฤติกรรม/นิยาม	ข้อความคำถาม	ได้	ไม่ได้	ปรับ
<p>แต่ผู้บริหารจะลงมือปฏิบัติเช่นเดียวกับที่ผู้บริหารสั่งการให้พนักงานปฏิบัติ เช่น การทุ่มเททำงานอย่างหนัก การมุ่งมั่นเพื่อให้ผลงานออกมาดีที่สุด การมาก่อนหรือตรงเวลา และกลับตรงเวลาหรือหลังเวลา การทำงานเคียงบ่าเคียงไหล่กับลูกน้อง รวมถึงการวางตัวเป็นกลางทางการเมือง กล่าวคือไม่แสดงออกให้พนักงานเห็นว่าฝักใฝ่กลุ่มการเมืองใด เป็นต้น</p>	<p>ข้อ4 ปลัดปฏิบัติตัวเป็นตัวอย่างที่ดีให้แก่พนักงานในด้านการตรงต่อเวลา</p> <p>ข้อ5 เมื่อเผชิญสถานการณ์ที่ต้องทำงานแข่งกับเวลา ปลัดจะมาร่วมทำงานเคียงบ่าเคียงไหล่กับพนักงาน</p> <p>ข้อ6 ปลัดจะวางตัวในการปฏิบัติงานเป็นแบบอย่างแก่พนักงานได้ เช่น การวางตัวเป็นกลางทางการเมือง เป็นต้น</p> <p>ข้อ7 ปลัดจะลงมือทำเป็นตัวอย่างมากกว่าที่จะบอก แนะนำหรือตักเตือน</p> <p>ข้อ8 นอกจากปลัดจะลงมือปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนด้วยความขยันขันแข็งแล้ว ปลัดยังเข้าไปช่วยงานในส่วนอื่นๆ อยู่เสมอ</p>			
<p>10. ความสามารถในการอธิบาย/อุปมาอุปไมย</p> <p>หมายถึง: พฤติกรรมของผู้บริหารที่มีทักษะและความพยายามที่จะพูดคุ้ยชี้แจง แสดงให้พนักงานเข้าใจในเหตุและผลต่อเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในองค์กร ตลอดจนมีความสามารถในการยกตัวอย่างเปรียบเทียบ หรือเทียบเคียงเพื่อให้พนักงานเกิดความเข้าใจได้ง่ายขึ้น ซึ่งจะมีผลให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปด้วยความเข้าใจ และมีประสิทธิภาพ</p>	<p>ข้อ1 ปลัดมีความพยายาม กระตือรือร้นที่จะอธิบายเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในการทำงานให้พนักงานเข้าใจ</p> <p>ข้อ2 ปลัดมีทักษะและความสามารถในการยกตัวอย่างประกอบการอธิบาย</p> <p>ข้อ3 เมื่อประสบปัญหา หรือข้อสงสัยขึ้นในการทำงาน ปลัดจะสามารถอธิบายหรือชี้แจงให้พนักงานคลายความสงสัยได้</p> <p>ข้อ4 ปลัดมีความสามารถในการชี้แจงให้ทุกฝ่ายเข้าใจตรงกันได้ไม่ว่าจะเป็นฝ่ายประชาชน ฝ่ายการเมือง และฝ่ายพนักงาน</p> <p>ข้อ5 ปลัดมีความอดทนที่จะอธิบายในเรื่องบางอย่างซ้ำแล้วซ้ำอีกโดยไม่มีท่าทีรำคาญหรือไม่พอใจแต่อย่างใด</p> <p>ข้อ6 ปลัดเป็นคนช่างสังเกตและสามารถหยิบยกเหตุผลมาอธิบายให้เข้าใจประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้นได้ดี</p> <p>ข้อ7 ทุกครั้งที่ปลัดชี้แจงประเด็นใด ปลัดมักจะมีข้อมูลประกอบการชี้แจงเพื่อให้เกิดความเข้าใจได้ง่าย</p> <p>ข้อ8 ในการอธิบายหรือชี้แจงปัญหาหรือข้อสงสัยที่เกิดขึ้น ปลัดสามารถยกตัวอย่างประกอบหรือเทียบเคียงให้ข้าพเจ้าเข้าใจได้โดยไม่มียาก</p>			

องค์ประกอบพฤติกรรม/นิยาม	ข้อความคำถาม	ได้	ไม่ได้	ปรับ
<p>11. ความเป็นกันเอง/ครอบครัว และ เครือญาติ</p> <p>หมายถึง: พฤติกรรมของผู้บริหารที่มุ่งสร้างความสนิทสนมระหว่างพนักงาน ให้มีความรู้สึกที่ทุกคนในองค์กรเป็นญาติพี่น้องกัน ร่วมทุกข์ร่วมสุขกัน เอื้ออาทรซึ่งกันและกัน มีความรัก สามัคคีกัน แม้จะมีการแบ่งหน้าที่การทำงานกันตามตำแหน่งหน้าที่ แต่เมื่อลงมือปฏิบัติก็พร้อมที่จะช่วยเหลือร่วมมือกัน ทั้งนี้โดยไม่ถือว่าหน้าที่ใคร คนนั้นต้องรับผิดชอบ เป็นการบริหารงานที่ไม่เพียงแต่พนักงานจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกันในหน้าที่การงานที่แต่ละคนรับผิดชอบเท่านั้น แต่พนักงานจะมีความรู้สึกผูกพันทางใจซึ่งกันและกัน เหมือนหนึ่งเป็นครอบครัวเดียวกัน</p>	<p>ข้อ1 ปลัดบริหารงานโดยไม่คิดว่าตนเป็นผู้บังคับบัญชา พนักงานคนอื่นๆเป็นลูกน้อง แต่จะถือว่าทุกคนคือเพื่อนร่วมงาน</p> <p>ข้อ2 ข้าพเจ้าไม่รู้สึกอึดอัดใจ ที่จะนำเรื่องส่วนตัวของตนเข้าไปปรึกษาหารือกับปลัด</p> <p>ข้อ3 ปลัดพยายามสร้างบรรยากาศ การทำงานในสำนักงานให้เป็นเสมือนบ้าน</p> <p>ข้อ4 แม้ว่าพนักงานทุกคนจะมีตำแหน่งและงานในหน้าที่ต้องรับผิดชอบ แต่ทุกคนก็พร้อมและยินดีจะร่วมช่วยเหลืองานของคนอื่นเมื่อถึงเวลาที่ต้องรวมพลังกัน</p> <p>ข้อ5 ปลัดใส่ใจสอบถามเรื่องทุกข์สุข ของพนักงานนอกเหนือจากเรื่องงานในหน้าที่</p> <p>ข้อ6 เมื่อพนักงานหรือบุคคลในครอบครัวของพนักงานคนใดประสบปัญหาหรือเจ็บไข้ได้ป่วย ปลัดและเพื่อนร่วมงานคนอื่นๆจะพลอยรู้สึกเสียใจและเดือดร้อนไปด้วย</p> <p>ข้อ7 ปลัดย้าให้พนักงานทุกคนมีความรักสามัคคีเอื้ออาทรซึ่งกันและกัน เหมือนหนึ่งเป็นคนในครอบครัวเดียวกัน</p> <p>ข้อ8 ปลัดร่วมกิจกรรมกับพนักงาน เช่น รับประทานอาหารกับพนักงานอยู่เสมอ ซึ่งจะมีโอกาสปรึกษาหารือในเรื่องต่างๆในระหว่างนั้นด้วย</p>			
<p>12. ความมีเมตตาธรรมและให้เกียรติ/ให้โอกาสพนักงาน</p> <p>หมายถึง: พฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงออกให้เห็นถึงการให้ความสำคัญ ให้การยอมรับต่อพนักงาน เห็นว่าพนักงานคือบุคคลที่มีค่าขององค์กร พร้อมที่จะให้ความยุติธรรม พร้อมที่จะลงไปพูดคุย รับรู้ปัญหาความเดือดร้อนตลอดจนการให้โอกาสและพร้อมที่จะเป็นที่พึ่ง และร่วมรับผิดชอบกับพนักงานได้</p>	<p>ข้อ1 ปลัดบริหารงานโดยยึดถือความยุติธรรมต่อพนักงานเป็นหลัก</p> <p>ข้อ2 โดยปกติถ้าปลัดประสงค์จะปรึกษาหารือกับข้าพเจ้า ปลัดมักจะเดินเข้าไปหาแทนที่จะเรียกข้าพเจ้าเข้าไปพบ</p> <p>ข้อ3 เมื่อเกิดปัญหาหรือความผิดพลาดในการทำงาน ปลัดมักจะแสดงท่าทีร่วมรับผิดชอบต่อความผิดพลาดนั้น</p> <p>ข้อ4 ปลัดให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคลมากกว่าเครื่องมืออุปกรณ์อื่นในองค์กร</p> <p>ข้อ5 ปลัดส่งเสริมให้พนักงานมีความก้าวหน้า มีความมั่นคงในชีวิต แม้จะต้องลาออกจากองค์กรไป</p>			

องค์ประกอบพฤติกรรม/นิยาม	ข้อความคำถาม	ได้	ไม่ได้	ปรับ
	<p>ข้อ6 ปลัดต้องการให้พนักงานได้มีความก้าวหน้าในชีวิตการทำงานแม้ว่าจะต้องย้ายหรือลาออกจากองค์การไป</p> <p>ข้อ7 เมื่อเกิดปัญหาขึ้นระหว่างพนักงานในองค์การ ปลัดจะไม่ว่าความตวนสรุป แต่จะหาข้อมูลและฟังหูไว้หู</p> <p>ข้อ8 ปลัดมักจะบริหารงานโดยยึดหลักความเมตตาและให้โอกาสพนักงานได้ปรับปรุงตนเอง</p> <p>ข้อ9 ในการทำงานร่วมกับปลัดข้าพเจ้าแทบจะไม่เคยเห็นปลัดแสดงอารมณ์ฉุนเฉียววู่วามเลย</p>			
<p>13. ความสามารถในการตัดสินใจ และแก้ปัญหาให้ลุล่วง</p> <p>หมายถึง : พฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงให้พนักงานเห็นว่าสามารถเป็นผู้นำองค์การได้ กล่าวคือ กล้าคิด กล้าทำ กล้าตัดสินใจ กล้าเดินหน้าตามนโยบายที่มีการกำหนดขึ้นร่วมกัน ตลอดจนมีความกระตือรือร้นและมุ่งมั่นที่จะแก้ปัญหาให้ลุล่วงด้วยศักยภาพของตนเองและบุคลากรภายในองค์การ</p>	<p>ข้อ1 เมื่อตัดสินใจดำเนินการในเรื่องใดไปแล้ว ปลัดจะมุ่งมั่นจนสำเร็จผล</p> <p>ข้อ2 ในสถานการณ์ที่มีความเห็นแตกต่างกันอย่างหลากหลาย แต่ปลัดก็สามารถตัดสินใจดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งและเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่ายได้</p> <p>ข้อ3 ในการแก้ปัญหาอุปสรรคใดๆที่เกิดขึ้นในองค์การ ปลัดจะพยายามใช้ศักยภาพและความสามารถของพนักงานที่มีอยู่อย่างเต็มที่</p> <p>ข้อ4 ปลัดมีความพยายามที่จะบริหารและจัดการภายในสำนักงานให้ลุล่วงโดยไม่ต้องพึ่งพาฝ่ายการเมือง</p> <p>ข้อ5 ตลอดระยะเวลาที่ร่วมงานกับปลัดมา ข้าพเจ้าไม่เคยเห็นว่าปลัดมีความลังเลใจหรือเปลี่ยนไปเปลี่ยนมาเลย</p> <p>ข้อ6 ปลัดแสดงให้เห็นให้ข้าพเจ้าเห็นอยู่เสมอว่าปลัดเป็นคนกล้าคิด กล้าทำ</p> <p>ข้อ7 ปลัดเป็นคนกล้าตัดสินใจท่ามกลางความเห็นที่ขัดแย้งของบุคคลในองค์การได้</p> <p>ข้อ8 ปลัดไม่เคยแสดงให้เห็นถึงความเห็นอ้อยอ่น ท้อถอยต่ออุปสรรคปัญหาที่เกิดขึ้นแต่อย่างใด</p>			

ภาคผนวก ข4

คณะศิลปศาสตร์
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
อ. หาดใหญ่ จ. สงขลา 90110
โทรศัพท์ (074) 212789

24 ตุลาคม พ.ศ. 2544

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม
เรียน(ระบุตำแหน่งของพนักงานส่วนตำบล)
สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. หนังสือขอความร่วมมือจากกองราชการส่วนตำบล กระทรวงมหาดไทย
2. แบบสอบถาม 1 ชุด

เนื่องด้วยกระผม ผู้ช่วยศาสตราจารย์วันชัย ธรรมสังการ อาจารย์ประจำคณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่ ปัจจุบันกำลังศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์ ที่สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ และกำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “พฤติกรรมของผู้บริหารที่เพิ่มพลังการทำงานให้พนักงานส่วนตำบล : การวัดและผลต่อเนื่อง”

กระผมสนใจการดำเนินงานของ อบต. เนื่องจากพิจารณาเห็นว่า อบต. เป็นองค์กรของรัฐที่เกิดขึ้นมาไม่นานและอยู่ใกล้ชิดประชาชนมากที่สุด ตลอดจนทำหน้าที่บำบัดทุกข์บำรุงสุขให้กับประชาชนส่วนใหญ่ของตำบลและของประเทศ กล่าวได้ว่า สังคมไทยโดยรวมจะเข้มแข็งได้ ถ้าทุกฝ่ายร่วมมือกันช่วยให้อบต. ดำเนินภารกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยในครั้งนี้ ที่พยายามจะหาทางเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานของ อบต. โดยเฉพาะอย่างยิ่ง อบต. ในห้าจังหวัดชายแดนภาคใต้ ซึ่งเป็นกลุ่มเป้าหมายของการวิจัยในครั้งนี้

อนึ่ง การวิจัยในครั้งนี้จะไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ หากไม่ได้รับความร่วมมือจากท่านในการตอบแบบสอบถามที่ส่งมาในครั้งนี้ คำตอบของท่านจะทำการวิเคราะห์เป็นภาพรวมทั้งห้าจังหวัดชายแดนภาคใต้ จึงขอให้อุ่นใจได้ว่า จะไม่ส่งผลกระทบต่อตัวท่านและหน่วยงานของท่านแต่ประการใด

สุดท้ายนี้ กระผมหวังว่าจะได้รับความกรุณาจากท่านในการตอบแบบสอบถามนี้ และขอกราบขอบพระคุณในความร่วมมือของท่านมา ณ โอกาสนี้ และเมื่อท่านตอบแบบสอบถามเสร็จแล้ว ขอความกรุณาส่งกลับไปให้ ผู้ช่วยศาสตราจารย์วันชัย ธรรมสังการ คณะศิลปศาสตร์ มอ. หาดใหญ่ ตู้ ปณ. 80 ต. คอหงส์ อ. หาดใหญ่ จ. สงขลา 90112 ตามที่ปรากฏบนซองติดแสตมป์ที่ส่งมาพร้อมด้วยแล้ว ภายในสองสัปดาห์หลังจากที่ท่านได้รับแบบสอบถาม จะเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์วันชัย ธรรมสังการ)

แบบสอบถามพนักงานส่วนตำบล

**โครงการวิจัย เรื่อง “พฤติกรรมของผู้บริหารที่เพิ่มพลังการทำงานให้พนักงานส่วนตำบล
: การวัดและผลต่อเนื่อง”**

คำชี้แจง

: แบบสอบถามมีทั้งหมด 6 ตอน

- ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบ
- ตอนที่ 2 แบบสอบถามพฤติกรรมการทำงานของปลัด อบต.
- ตอนที่ 3 แบบวัดการทำงานด้านจิตใจของพนักงานส่วนตำบล
- ตอนที่ 4 แบบวัดพฤติกรรมต่อผู้บริหาร
- ตอนที่ 5 แบบวัดความเป็นอยู่ในองค์การ
- ตอนที่ 6 แบบวัดความรู้สึกเกี่ยวกับงาน

คำอธิบายศัพท์เฉพาะในการวิจัย

พฤติกรรมการทำงานของปลัด อบต. หมายถึง บทบาทหรือการแสดงออกของปลัด อบต. ที่มีต่อตัวท่าน โดยให้ท่านสำรวจพฤติกรรมหรือการกระทำของปลัดที่ได้ปฏิบัติงานร่วมกับท่าน แล้วตอบข้อคำถามที่อยู่ในแบบวัดตอนที่ 2

การทำงานด้านจิตใจ หมายถึง คุณลักษณะทางด้านจิตใจของบุคคลที่เกี่ยวกับการทำงาน โดยให้ท่านประเมินตนเอง แล้วตอบข้อคำถามที่มีอยู่ในแบบวัดตอนที่ 3

พฤติกรรมต่อผู้บริหาร หมายถึง พฤติกรรมหรือท่าทีการแสดงออกของพนักงานต่อผู้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานร่วมกัน โดยให้ท่านสำรวจ และประเมินตัวท่านเองแล้วตอบข้อคำถามที่มีอยู่ในแบบวัดตอนที่ 4

ความเป็นอยู่ในองค์การ หมายถึง ลักษณะทางจิตใจของบุคคลที่มีต่อองค์การหรือหน่วยงาน โดยให้ท่านสำรวจและประเมินตัวท่านเอง แล้วตอบข้อคำถามที่อยู่ในแบบวัดตอนที่ 5

ความรู้สึกเกี่ยวกับงาน หมายถึง ความรู้สึกหรือความคิดเห็นของบุคคลที่มีต่อการทำงาน และต่อลักษณะงานที่ทำอยู่ โดยให้ท่านสำรวจตัวเองแล้วตอบข้อคำถามที่อยู่ในแบบวัด ตอนที่ 6

ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามมาถึงท่านครั้งหนึ่งแล้ว แต่ยังไม่ได้รับการตอบกลับ จึงส่งมาอีกครั้งหนึ่ง เมื่อท่านตอบแล้วขอความกรุณาส่งกลับไป ผู้ช่วยศาสตราจารย์วันชัย ธรรมสังการ คณะศิลปศาสตร์ มอ. หาดใหญ่ ตู้ปณ. 80 ต. คอหงส์ อ. หาดใหญ่ จ. สงขลา 90112 ตามที่ปรากฏบนซองติดแสตมป์ที่ส่งมาให้ด้วยแล้ว

ขอความกรุณาท่านตอบทุกตอน ทุกข้อจะเป็นพระคุณยิ่ง

ตอนที่ 1

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบ

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง หน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริงของท่าน

1. เพศ ชาย หญิง
2. ศาสนา พุทธ อิสลาม คริสต์ อื่นๆ.....
3. ตำแหน่งของท่าน
 - รองปลัด อบต.
 - หัวหน้าสำนักงานปลัด อบต.
 - หัวหน้าส่วนการคลัง
 - หัวหน้าส่วนโยธา
 - หัวหน้าส่วนสาธารณสุข
4. ระดับการศึกษา
 - ปวช./ปวส./อนุปริญญา
 - ปริญญาตรี
 - สูงกว่าปริญญาตรี
 - อื่นๆ ระบุ.....
5. ชั้นของ อบต. ที่ท่านปฏิบัติงานอยู่
 - ชั้น 1
 - ชั้น 2
 - ชั้น 3
 - ชั้น 4
 - ชั้น 5



โปรดทำตอนต่อไป



ข้อ	ข้อความ	ระดับการปฏิบัติ						
		จริงที่สุด	จริง	ค่อนข้างจริง	ไม่แน่ใจ	ค่อนข้างไม่จริง	ไม่จริง	ไม่จริงที่สุด
		(7)	(6)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
65.	ปลัดจะวางตัวในการปฏิบัติ งานเป็นแบบอย่างแก่พนักงานได้ เช่น การวางตัวเป็นกลางทางการ เมือง เป็นต้น.....



โปรดทำต่อไป



ตอนที่ 3

แบบวัดการทำงานด้านจิตใจของพนักงานส่วนตำบล

คำชี้แจง

: โปรดพิจารณาข้อความแต่ละข้อต่อไปนี่ว่า ท่านเห็นด้วยในระดับใด แล้ว
ทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ได้ข้อความที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน

1. ข้าพเจ้าสามารถตัดสินใจด้วยตัวเองว่าจะปฏิบัติงานเช่นไร

เห็นด้วย อย่างยิ่ง	<input type="checkbox"/>	เห็นด้วย	<input type="checkbox"/>	ค่อนข้าง เห็นด้วย	<input type="checkbox"/>	ไม่แน่ใจ	<input type="checkbox"/>	ค่อนข้าง ไม่เห็นด้วย	<input type="checkbox"/>	ไม่เห็นด้วย	<input type="checkbox"/>	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง	<input type="checkbox"/>
-----------------------	--------------------------	----------	--------------------------	----------------------	--------------------------	----------	--------------------------	-------------------------	--------------------------	-------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

2. ข้าพเจ้ามีความชำนาญในทักษะที่จำเป็นสำหรับงานของข้าพเจ้า

เห็นด้วย อย่างยิ่ง	<input type="checkbox"/>	เห็นด้วย	<input type="checkbox"/>	ค่อนข้าง เห็นด้วย	<input type="checkbox"/>	ไม่แน่ใจ	<input type="checkbox"/>	ค่อนข้าง ไม่เห็นด้วย	<input type="checkbox"/>	ไม่เห็นด้วย	<input type="checkbox"/>	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง	<input type="checkbox"/>
-----------------------	--------------------------	----------	--------------------------	----------------------	--------------------------	----------	--------------------------	-------------------------	--------------------------	-------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

3. ข้าพเจ้ามีอิทธิพลอย่างมากต่อสิ่งที่เกิดขึ้นในหน่วยงานของข้าพเจ้า

เห็นด้วย อย่างยิ่ง	<input type="checkbox"/>	เห็นด้วย	<input type="checkbox"/>	ค่อนข้าง เห็นด้วย	<input type="checkbox"/>	ไม่แน่ใจ	<input type="checkbox"/>	ค่อนข้าง ไม่เห็นด้วย	<input type="checkbox"/>	ไม่เห็นด้วย	<input type="checkbox"/>	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง	<input type="checkbox"/>
-----------------------	--------------------------	----------	--------------------------	----------------------	--------------------------	----------	--------------------------	-------------------------	--------------------------	-------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

4. งานในหน้าที่รับผิดชอบ มีความหมายต่อตัวของข้าพเจ้า

เห็นด้วย อย่างยิ่ง	<input type="checkbox"/>	เห็นด้วย	<input type="checkbox"/>	ค่อนข้าง เห็นด้วย	<input type="checkbox"/>	ไม่แน่ใจ	<input type="checkbox"/>	ค่อนข้าง ไม่เห็นด้วย	<input type="checkbox"/>	ไม่เห็นด้วย	<input type="checkbox"/>	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง	<input type="checkbox"/>
-----------------------	--------------------------	----------	--------------------------	----------------------	--------------------------	----------	--------------------------	-------------------------	--------------------------	-------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

11. งานที่ข้าพเจ้าทำมีความหมายต่อข้าพเจ้า

เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ค่อนข้าง เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ค่อนข้าง ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

12. เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในหน่วยงานของข้าพเจ้ามีจำนวนมากที่เป็นผลมาจากตัวข้าพเจ้า

เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ค่อนข้าง เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ค่อนข้าง ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



โปรดทำต่อไป



ตอนที่ 4

แบบวัดพฤติกรรมต่อผู้บริหาร

คำชี้แจง

: โปรดพิจารณาข้อความแต่ละข้อต่อไปนี้ ว่าท่านได้ปฏิบัติในระดับใด แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน □ ได้ข้อความที่ตรงกับการปฏิบัติของท่าน.

1. เมื่อข้าพเจ้าเสนอความคิดเห็นใดต่อผู้บังคับบัญชา ข้าพเจ้าจะมีข้อมูลรายละเอียดสนับสนุนความคิดเห็น
 ปฏิบัติเป็นประจำ ปฏิบัติบ่อย ปฏิบัติบ้าง นานๆครั้ง ไม่เคยปฏิบัติเลย
2. ในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้บังคับบัญชา ถ้าข้าพเจ้าต้องการสิ่งใด ข้าพเจ้าจะอธิบายเหตุผล
 ปฏิบัติเป็นประจำ ปฏิบัติบ่อย ปฏิบัติบ้าง นานๆครั้ง ไม่เคยปฏิบัติเลย
3. ในการปฏิบัติงาน ข้าพเจ้าใช้เหตุผลโน้มน้าวผู้บังคับบัญชา
 ปฏิบัติเป็นประจำ ปฏิบัติบ่อย ปฏิบัติบ้าง นานๆครั้ง ไม่เคยปฏิบัติเลย



โปรดทำต่อไป



11. บ่อยครั้งที่ข้าพเจ้าลำบากใจกับนโยบายของหน่วยงานนี้ในเรื่องสำคัญๆ ที่เกี่ยวข้องกับพนักงาน

เห็นด้วย	เห็นด้วย	ค่อนข้าง	ไม่แน่ใจ	ค่อนข้าง	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย
อย่างยิ่ง		เห็นด้วย		ไม่เห็นด้วย		อย่างยิ่ง
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

12. ข้าพเจ้าใส่ใจอย่างยิ่งต่อความเป็นไปของหน่วยงานนี้

เห็นด้วย	เห็นด้วย	ค่อนข้าง	ไม่แน่ใจ	ค่อนข้าง	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย
อย่างยิ่ง		เห็นด้วย		ไม่เห็นด้วย		อย่างยิ่ง
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

13. สำหรับข้าพเจ้าแล้วที่นี้เป็นหน่วยงานที่ดีที่สุดที่บรรดาหน่วยงานต่างๆ ที่ข้าพเจ้าจะทำงานด้วย

เห็นด้วย	เห็นด้วย	ค่อนข้าง	ไม่แน่ใจ	ค่อนข้าง	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย
อย่างยิ่ง		เห็นด้วย		ไม่เห็นด้วย		อย่างยิ่ง
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

14. การตัดสินใจเข้ามาทำงานในหน่วยงานแห่งนี้ ช่างเป็นความผิดพลาดของข้าพเจ้าโดยแท้

เห็นด้วย	เห็นด้วย	ค่อนข้าง	ไม่แน่ใจ	ค่อนข้าง	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย
อย่างยิ่ง		เห็นด้วย		ไม่เห็นด้วย		อย่างยิ่ง
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



โปรดทำต่อไป



ตอนที่ 6

แบบวัดความรู้สึกเกี่ยวกับงาน

คำชี้แจง

: โปรดพิจารณาข้อความแต่ละข้อต่อไปนี้ ว่าตรงกับความรู้สึกของท่านในระดับใดแล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ได้ข้อความที่ตรงกับความรู้สึกของท่าน.

1. ข้าพเจ้ารู้สึกพอใจกับงานที่ทำอยู่

มากที่สุด

มาก

ค่อนข้าง

ปานกลาง

ค่อนข้าง

น้อย

น้อยที่สุด

2. ข้าพเจ้ามักคิดถึงการเปลี่ยนงานบ่อยๆ

มากที่สุด

มาก

ค่อนข้าง

ปานกลาง

ค่อนข้าง

น้อย

น้อยที่สุด

3. ข้าพเจ้ามักจะคอยว่าเมื่อไรจะถึงเวลาเลิกงาน

มากที่สุด

มาก

ค่อนข้าง

ปานกลาง

ค่อนข้าง

น้อย

น้อยที่สุด

4. เมื่อคิดถึงการทำงาน ข้าพเจ้ารู้สึกเครียดขึ้นมาทันที

มากที่สุด

มาก

ค่อนข้าง

ปานกลาง

ค่อนข้าง

น้อย

น้อยที่สุด

5. ข้าพเจ้ารู้สึกมีความภูมิใจที่จะบอกเพื่อนๆว่า งานที่ข้าพเจ้าทำอยู่ได้ช่วยเหลือประชาชน
อย่างใกล้ชิด

มากที่สุด	มาก	ค่อนข้าง มาก	ปานกลาง	ค่อนข้าง น้อย	น้อย	น้อยที่สุด
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. งานที่ข้าพเจ้าทำอยู่ สอดคล้องกับความชอบ และความต้องการของข้าพเจ้า

มากที่สุด	มาก	ค่อนข้าง มาก	ปานกลาง	ค่อนข้าง น้อย	น้อย	น้อยที่สุด
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. งานที่ข้าพเจ้าทำอยู่ในปัจจุบัน ไม่สอดคล้องกับลักษณะนิสัยของข้าพเจ้า

มากที่สุด	มาก	ค่อนข้าง มาก	ปานกลาง	ค่อนข้าง น้อย	น้อย	น้อยที่สุด
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

♥ ขอขอบคุณที่ให้ข้อมูลอันเป็นประโยชน์และมีคุณค่ายิ่ง ♥

ภาคผนวก ค
แสดงประเด็นพฤติกรรมการบริหารงานของปลัด อบต.
ที่ได้จากการสัมภาษณ์ในรอบแรก

ภาคผนวก ค

แสดงประเด็นพฤติกรรมกรรมการบริหารงานของปลัด อบต.

ที่ได้จากการสัมภาษณ์ในรอบแรก

1. ความเชื่อมั่น และหวังผลการปฏิบัติงานสูง
2. ให้โอกาสรับผิดชอบ/ตรวจสอบและให้ข้อมูลย้อนกลับ
3. แนะนำการปฏิบัติงานแบบใหม่
4. การพัฒนาทักษะพนักงาน
5. สร้างเป้าหมายที่ตลใจ/มีคุณค่า
6. การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร
7. การให้มือสระในการแก้ไขปัญหาจากองค์กร
8. การให้โอกาสร่วมตัดสินใจ
9. ใช้ความมีเมตตาธรรม
10. การไม่พยายามใช้ระเบียบ
11. การให้เกียรติพนักงาน
12. การสร้างความสามัคคี และทำงานเป็นทีม
13. มีศิลปการต่อรอง
14. ความเป็นกันเอง/ครอบครัว/เครือญาติ
15. การวางตัวเป็นกลาง
16. การร่วมรับผิดชอบต่อการตัดสินใจ
17. ความมุ่งมั่นเพื่อประโยชน์ของประชาชน
18. ความสามารถในการประสานงาน
19. การกล้าตัดสินใจ
20. การทำตัวเป็นแบบอย่าง
21. การร่วมทุกข์ร่วมสุขไม่เฉพาะเรื่องงาน/ช่วยเหลือเรื่องส่วนตัวนอกเหนือจากเรื่องงาน
22. มีศิลปะในการทำงาน
23. มีความยุติธรรม
24. ความสามารถในการแก้ปัญหาให้ลุล่วง
25. ประณีประนอม/ประสานประโยชน์
26. การให้โอกาส/ใจกว้าง
27. เน้นการบริหารแบบร่วมด้วยช่วยกัน
28. การให้เกียรติให้ความไว้วางใจ
29. โปร่งใส/ตรวจสอบได้
30. มองปรากฏการณ์รอบด้าน/มองภาพรวม
31. ความสามารถในการอธิบาย/อุปมาอุปไมย
32. ใช้การปรึกษาพูดคุย
33. ความสามารถในการวางตัว
34. เดินทางสายกลาง
35. มีการวางแผนในการทำงาน
36. ไม่เน้นวิธีการทางเอกสารเป็นทางการ
37. การเสียระเบียบเพื่อประโยชน์ส่วนรวม
38. การเพิ่มศรัทธาให้พนักงาน
39. เรียนรู้จากลูกน้องได้
40. ความสามารถในการปรับตัวตามสถานการณ์
41. บริหารแบบแยกหน้าที่ร่วมปฏิบัติ

ภาคผนวก ง
รายชื่อผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาคุณภาพของแบบวัด

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาแบบวัด

ชื่อ - สกุล	สถานที่ทำงาน
รศ.ดร. ชุมพร ยงกิตติกุล	คณะจิตวิทยา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
รศ.ดร. นีออน พิณประดิษฐ์	ภาควิชาจิตวิทยาการศึกษาและการแนะแนว คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น
รศ.ดร. วัน เดชพิชัย	อธิการบดี วิทยาลัยเมืองหาดใหญ่ จ.สงขลา
รศ.ดร. ชูชัย สมितिไกร	ภาควิชาจิตวิทยา คณะมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
ดร. วีระวัฒน์ บันนิตมัย	สำนักงานข้าราชการพลเรือน (ก.พ.)
อ.ดร. นิยะดา จิตต์จรัส	ภาควิชาจิตวิทยา คณะมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
อ.ดร. วิลาสลักษณ์ ชวัลลี	สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
อ.ดร. รัตติกรณ์ จงวิศาล	ภาควิชาจิตวิทยา คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
นายพันธุ์ชัย วัฒนชัย	ผู้อำนวยการกองราชการส่วนตำบล กระทรวงมหาดไทย

ภาคผนวก จ
ตารางการวิเคราะห์ข้อมูลเพิ่มเติม

- ตาราง 7 แสดงเกณฑ์รายได้และจำนวนพนักงานส่วนตำบล จำแนกตามการแบ่งชั้น อบต.
- ตาราง 8 แสดงค่าจำแนกรายชื่อของแบบวัดพฤติกรรมของผู้บริหารที่เพิ่มพลังการทำงานให้พนักงานส่วนตำบล จากการวิเคราะห์ด้วยเทคนิคร้อยละ 27 กลุ่มสูง – กลุ่มต่ำ และค่าความสัมพันธ์รายชื่อกับคะแนนรวมของแบบสอบถาม ชุด 65 ข้อ
- ตาราง 9 แสดงน้ำหนักองค์ประกอบของแบบวัดพลังการทำงานด้านจิตใจของพนักงาน
- ตาราง 10 แสดงน้ำหนักองค์ประกอบของแบบวัดพฤติกรรมต่อผู้บริหาร ด้านการใช้เหตุผล
- ตาราง 11 แสดงค่าอำนาจจำแนกรายชื่อของแบบวัดความพึงพอใจในงาน จากการวิเคราะห์ด้วยเทคนิคกลุ่มสูง – กลุ่มต่ำ และค่าความสัมพันธ์รายชื่อกับคะแนนรวม
- ตาราง 12 แสดงน้ำหนักองค์ประกอบ ของแบบวัดความพึงพอใจในงาน
- ตาราง 13 แสดงน้ำหนักองค์ประกอบ ของแบบวัดความผูกพันในองค์การ
- ตาราง 14 แสดงค่าเฉลี่ย (X) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบพฤติกรรมของผู้บริหารที่เพิ่มพลังการทำงานให้พนักงาน และค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นของ ครอนบาค (α - coefficient)
- ตาราง 15 ชื่อองค์ประกอบ ข้อความแสดงลักษณะพฤติกรรมของผู้บริหาร และน้ำหนักองค์ประกอบแบบยืนยัน ของแบบวัดพฤติกรรมผู้บริหารที่เพิ่มพลังการทำงานให้พนักงานส่วนตำบล
- ตาราง 16 เปรียบเทียบดัชนีความกลมกลืน และดัชนีเปรียบเทียบของโมเดลการวัดพฤติกรรมผู้บริหารที่เพิ่มพลังการทำงานให้พนักงานส่วนตำบล
- ตาราง 17 เปรียบเทียบดัชนีความกลมกลืน และดัชนีเปรียบเทียบของโมเดลการวิเคราะห์ที่ยังไม่ลากเส้นอิทธิพลจากความพึงพอใจในงานไปยังความผูกพันในองค์การ กับ โมเดลการวิเคราะห์ที่ลากเส้นแล้ว
- ตาราง 18 เปรียบเทียบดัชนีความกลมกลืน และดัชนีเปรียบเทียบของโมเดลการวิเคราะห์ที่กำหนดไว้เดิม กับ โมเดลที่ตัดเส้นอิทธิพลที่ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติออก

ตาราง 7 แสดงเกณฑ์รายได้และจำนวนพนักงานส่วนตำบลจำแนกตามการแบ่งชั้น อบต.

ชั้น อบต.	เกณฑ์รายได้	จำนวนพนักงานส่วนตำบล (ตามกรอบอัตราค่าจ้าง)
1	20 ล้านบาทขึ้นไป	21
2	12 – 20 ล้านบาท	12
3	6 – 12 ล้านบาท	6
4	3 – 6 ล้านบาท	4
5	ไม่เกิน 3 ล้านบาท	3

ตาราง 8 แสดงค่าอำนาจจำแนกรายข้อ ของแบบวัดพฤติกรรมของผู้บริหารที่เพิ่มพลังการทำงานให้พนักงาน ส่วนตำบล และค่าความสัมพันธ์รายข้อกับคะแนนรวมของแบบสอบถามชุด 65 ข้อ

ข้อ	t	r	ข้อ	t	r	ข้อ	t	r
1	12.67	.85	32	9.49	.66	63	6.41	.79
2	9.27	.64	33	5.78	.71	64	6.71	.75
3	8.02	.77	34	14.01	.83	65	10.59	.79
4	9.53	.78	35	9.14	.75			
5	7.58	.68	36	7.09	.69			
6	11.62	.84	37	6.47	.73			
7	7.93	.77	38	9.32	.85			
8	8.32	.81	39	9.09	.76			
9	7.96	.82	40	6.59	.73			
10	10.77	.87	41	6.76	.79			
11	7.63	.78	42	6.27	.73			
12	8.55	.72	43	7.03	.75			
13	7.39	.79	44	7.32	.74			
14	8.72	.81	45	5.52	.70			
15	7.73	.79	46	7.20	.79			
16	8.23	.77	47	8.62	.83			
17	8.49	.82	48	8.85	.82			
18	7.84	.69	49	9.71	.84			
19	10.79	.88	50	10.24	.81			
20	9.58	.82	51	8.25	.82			
21	7.67	.81	52	6.61	.62			
22	8.26	.81	53	5.89	.67			
23	8.26	.81	54	9.08	.81			
24	8.76	.85	55	7.65	.83			
25	7.41	.83	56	9.59	.66			
26	8.64	.78	57	4.59	.51			
27	12.41	.88	58	4.81	.63			
28	8.71	.85	59	6.71	.58			
29	10.71	.83	60	11.44	.77			
30	8.32	.73	61	9.99	.82			
31	9.74	.85	62	5.49	.67			

ตาราง 9

แสดงน้ำหนักองค์ประกอบของแบบวัดพลังการทำงานด้านจิตใจของพนักงาน

มิติ/องค์ประกอบ	ข้อ	ข้อความ	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ			
			1	2	3	4
ด้านความหมาย/ ความสำคัญ	9	งานที่ข้าพเจ้าทำ มีความสำคัญต่อข้าพเจ้าอย่างมาก	.83			
	4	งานในหน้าที่รับผิดชอบ มีความหมายต่อตัวของข้าพเจ้า	.71			
	11	งานที่ข้าพเจ้าทำมีความหมายต่อข้าพเจ้า	.81			
ศักยภาพ/ด้านความสามารถ	7	ข้าพเจ้าเชื่อมั่นในความสามารถของตนเองที่จะทำงานในหน้าที่ได้		.78		
	8	ข้าพเจ้ามั่นใจในศักยภาพของตนเอง ในการปฏิบัติงาน		.78		
	2	ข้าพเจ้ามีความชำนาญในทักษะที่จำเป็นสำหรับงานของข้าพเจ้า		.77		
ด้านความมีอิสระในการตัดสินใจ	5	ข้าพเจ้ามีอิสระมากในการตัดสินใจว่า จะทำงานของตนเองอย่างไร			.81	
	1	ข้าพเจ้าสามารถตัดสินใจด้วยตัวเองว่าจะปฏิบัติงานเช่นไร			.35	
	10	ข้าพเจ้ามีอิสระและเสรีภาพอย่างมากในการกำหนดว่าจะปฏิบัติงานของตนเองอย่างไร			.82	
ด้านผลกระทบ	12	เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในหน่วยงานของข้าพเจ้ามีจำนวนมากที่เป็นผลมาจากตัวข้าพเจ้า			.81	
	6	ข้าพเจ้ามีส่วนอย่างมากในการควบคุมเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในหน่วยงานของข้าพเจ้า			.59	
	3	ข้าพเจ้ามีอิทธิพลอย่างมากต่อสิ่งที่เกิดขึ้นในหน่วยงานของข้าพเจ้า			.77	

ตาราง 10 แสดงน้ำหนักองค์ประกอบของแบบวัดพฤติกรรมต่อผู้บริหารด้านการใช้เหตุผล

องค์ประกอบ	ข้อ	ข้อความ	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ
พฤติกรรมต่อผู้บริหาร ด้านการใช้เหตุผล	1	เมื่อข้าพเจ้าเสนอความคิดเห็นใดต่อผู้บังคับบัญชา ข้าพเจ้าจะมีข้อมูลรายละเอียดสนับสนุนความคิดเห็น	.79
	2	ในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้บังคับบัญชา ถ้าข้าพเจ้า ต้องการสิ่งใด ข้าพเจ้าจะอธิบายเหตุผล	.84
	3	ในการปฏิบัติงาน ข้าพเจ้าใช้เหตุผลโน้มน้าวผู้บังคับ บัญชา	.76

ตาราง 11 แสดงค่าอำนาจจำแนกรายข้อ ของแบบวัดความพึงพอใจในงาน จากการวิเคราะห์ด้วยเทคนิคร้อยละ 27 กลุ่มสูง – กลุ่มต่ำ และค่าความสัมพันธ์รายข้อ กับคะแนนรวม

ข้อ	t	r
1	11.13	.75
2	10.54	.66
3	5.63	.62
4	10.12	.68
5	9.35	.61
6	8.09	.62
7	7.91	.57

ตาราง 12

แสดงน้ำหนักองค์ประกอบของแบบวัดความพึงพอใจในงาน

องค์ประกอบ	ข้อ	ข้อความ	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ	
			1	2
1	2	ข้าพเจ้ามักคิดถึงการเปลี่ยนงานบ่อยๆ	.73	
	3	ข้าพเจ้ามักจะคอยว่าเมื่อไรจะถึงเวลาเลิกงาน	.79	
	4	เมื่อคิดถึงการทำงาน ข้าพเจ้ารู้สึกเครียดขึ้นมาทันที	.76	
	7	งานที่ข้าพเจ้าทำอยู่ในปัจจุบัน ไม่สอดคล้องกับลักษณะนิสัยของข้าพเจ้า	.55	
2	1	ข้าพเจ้ารู้สึกพอใจกับงานที่ทำอยู่		.72
	5	ข้าพเจ้ารู้สึกมีความภูมิใจที่จะบอกเพื่อนๆว่า งานที่ข้าพเจ้าทำอยู่ได้ช่วยเหลือประชาชนอย่างใกล้ชิด		.84
	6	งานที่ข้าพเจ้าทำอยู่ สอดคล้องกับความชอบ และความต้องการของข้าพเจ้า		.85

องค์ประกอบ	ข้อ	ข้อความ	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ		
			1	2	3
ความเชื่อและการยอมรับในคุณค่าและเป้าหมายขององค์การ	2	ข้าพเจ้าพูดกับเพื่อนว่าหน่วยงานนี้ เป็นหน่วยงานอันยิ่งใหญ่ที่นำทำงานด้วย	.62		
	4	ข้าพเจ้ายอมทำงานแทบทุกอย่างที่ได้รับมอบหมาย เพื่อให้ได้ทำงานในหน่วยงานนี้ต่อไป	.48		
	5	ค่านิยมส่วนตัวของข้าพเจ้ากับค่านิยมของหน่วยงานนี้คล้ายคลึงกันมาก	.71		
	7	การปฏิบัติงานในหน่วยงานแห่งนี้ตรงกับความปรารถนาของข้าพเจ้าเป็นอย่างมาก	.75		
	9	ข้าพเจ้าดีใจอย่างยิ่งที่เลือกมาทำงานในหน่วยงานแห่งนี้แทนที่จะไปทำงานในหน่วยงานอื่นอีกหลายแห่ง ที่ข้าพเจ้าพิจารณาตอนเลือกงาน	.73		
	13	สำหรับข้าพเจ้าแล้วที่นี่เป็นหน่วยงานที่ดีที่สุดในบรรดาหน่วยงานต่างๆ ที่ข้าพเจ้าจะทำงานด้วย	.74		
ความปรารถนาที่จะคงความเป็นสมาชิกขององค์การต่อไป	3	ข้าพเจ้ารู้สึกภักดี ต่อหน่วยงานนี้น้อยมาก	.59		
	8	การเปลี่ยนแปลงสถานภาพปัจจุบันของข้าพเจ้าเพียงเล็กน้อย ก็อาจจะทำให้ข้าพเจ้าลาออกจากหน่วยงานนี้	.74		
	10	การทำงานอยู่กับหน่วยงานนี้ตลอดไปจะไม่ได้อะไรมากนัก	.70		
	11	บ่อยครั้งที่ข้าพเจ้าลำบากใจกับนโยบายของหน่วยงานนี้ในเรื่องสำคัญๆ ที่เกี่ยวข้องกับพนักงาน	.57		
	14	การตัดสินใจเข้ามาทำงานในหน่วยงานแห่งนี้ ช่างเป็นความผิดพลาดของข้าพเจ้าโดยแท้	.67		
ความตั้งใจมุ่งมั่นในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งขององค์การ	1	ข้าพเจ้าเต็มใจทุ่มเทความพยายามมากกว่าปกติ เพื่อช่วยให้หน่วยงานนี้ประสบความสำเร็จ			.78
	6	ข้าพเจ้ามีความภาคภูมิใจที่จะบอกใครๆ ว่าข้าพเจ้าเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงานนี้			.39
	12	ข้าพเจ้าใส่ใจอย่างยิ่งต่อความเป็นไปของหน่วยงานนี้			.67

ตาราง 14 แสดงค่าเฉลี่ย (X) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบพฤติกรรมของผู้บริหารที่เพิ่มพลังการทำงานให้พนักงาน และค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นของครอนบาค (α)

องค์ประกอบ	x	SD	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9
F1 ความเป็นกันเอง / ร่วมคิดร่วมทำ	5.14	1.66	(.86)								
F2 ความเชื่อมั่นและหวังผล การปฏิบัติงานสูง	5.25	1.28	.90	(.88)							
F3 ยืดหยุ่นการระเบียบ/และ หาวิธีทำงาน	4.77	1.55	.83	.87	(.82)						
F4 การแจ้งข่าวสารและให้ ข้อมูล	4.09	1.08	.91	.83	.80	(.92)					
F5 สร้างเป้าหมายที่ชัดเจน / มีคุณค่า	5.32	1.42	.92	.83	.77	.89	(.93)				
F6 ความสามารถในการ อธิบายและการตัดสินใจ	4.94	1.54	.88	.83	.80	.89	.86	(.94)			
F7 พัฒนาทักษะเพื่อความ ก้าวหน้า	5.45	1.37	.92	.86	.81	.83	.89	.86	(.88)		
F8 การมอบหมายความ รับผิดชอบ	5.66	1.24	.84	.87	.81	.73	.78	.75	.84	(.81)	
F9 เป็นแบบอย่าง/ร่วมรับผิดชอบ และโปร่งใส	5.01	1.65	.91	.78	.75	.87	.90	.85	.86	.75	(.89)

หมายเหตุ : ตัวเลขในวงเล็บ () เป็นค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นของครอนบาค (α) และมีความเชื่อมั่นทั้งฉบับเป็น .98

* จากการศึกษาพบว่า การคำนวณความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบด้วยโปรแกรม LISREL VIII โดยใช้การประมาณค่าด้วยวิธี Maximum Likelihood มีแนวโน้มว่าจะสูงกว่าความเป็นจริง (Arnold, et al. 2000)

ตาราง 15(ต่อ)

ชื่อองค์ประกอบ	ข้อ	ข้อความ	ลักษณะ พฤติกรรม ของผู้บริหาร	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ										
				1	2	3	4	5	6	7	8	9		
การสร้างเป้าหมายที่ชัดเจน และมีคุณค่า	5	ปลัดแสดงออกให้พนักงานส่วนตำบล ตระหนักอยู่เสมอว่าการปฏิบัติหน้าที่ของทุกคนมีคุณค่าต่อการพัฒนาประเทศ						.86						
	6	ปลัดย้ำเสมอว่าเป้าหมายสำคัญของ อบต.คือการช่วยให้ประชาชนในตำบล โดยส่วนรวมมีความกินดีอยู่ดี ซึ่งจะมีผลต่อความเจริญก้าวหน้าของประเทศโดยรวม					.86							
	7	ในการทำงานได้ก็ตามปลัดจะย้ำว่าต้องให้ประชาชนสามารถตรวจสอบได้	ปฏิบัติ					.83						
	11	ปลัดช่วยให้ข้าพเจ้ามีความเข้าใจเป้าหมายในการทำงานคือการทำให้ประชาชนในตำบลมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น					.84							
	16	ปลัดพยายามให้ข้อมูลอยู่เสมอว่า อบต.เป็นหน่วยงานที่มีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาตำบล					.84							
	19	ปลัดแสดงให้เห็นว่าปลัดเห็นอยู่เสมอว่าปลัดเป็นคนกล้าคิด กล้าทำ									.84			
ความสามารถในการอธิบาย และตัดสินใจ	25	ปลัดเป็นคนกล้าตัดสินใจท่ามกลางความเห็นที่ขัดแย้งของบุคคลในองค์กรได้								.78				
	28	ปลัดมีทักษะและความสามารถในการถ่ายทอดองค์ประกอบอธิบายให้เข้าใจง่าย	ปฏิบัติ							.89				
	31	ทุกครั้งที่ปลัดชี้แจงประเด็นใด ปลัดมักจะมีข้อมูลประกอบการชี้แจงเพื่อให้เกิดความเข้าใจได้ง่าย									.92			

ตาราง 16 เปรียบเทียบดัชนีความกลมกลืนและดัชนีเปรียบเทียบของโมเดลการวัดพฤติกรรมของผู้
 บริหารที่เพิ่มพลังการทำงานให้พนักงานส่วนตำบล

โมเดล	ดัชนีความกลมกลืน							ดัชนีเปรียบเทียบ	
	χ^2	df	χ^2/df	RMSEA	RMR	GFI	AGFI	NFI	CFI
โมเดลอิสระหรือโมเดลสูญญ	21127.60	666	31.723						
โมเดลหนึ่งองค์ประกอบ	3492.56	629	5.552	.100	.045	.710	.680	.830	.860
โมเดลสององค์ประกอบ	3080.25	628	4.904	.089	.041	.750	.730	.850	.870
โมเดลเก้าองค์ประกอบ	1738.42	593	2.932	.057	.034	.860	.840	.920	.940
โมเดลเก้าองค์ประกอบ อันดับที่สอง	1877.08	619	3.032	.060	.037	.850	.830	.910	.940

หมายเหตุ : ค่า Minimum Discrepancy (χ^2/df) ที่ยอมรับได้ว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลมี
 ค่าพิสัยอยู่ระหว่าง 2 – 1 หรือ 3 -1 (ออร์พินทร์ ชูชม และคณะ . 2542 อ้างอิงจาก Carmines and
 Mclver.1981)

ตาราง 17 เปรียบเทียบดัชนีความกลมกลืน และดัชนีเปรียบเทียบของโมเดลการวิเคราะห์ที่ยังไม่ลากเส้นอิทธิพลจากความพึงพอใจในงาน ไปยังความผูกพันในองค์กร กับโมเดลการวิเคราะห์ที่ลากเส้นแล้ว

โมเดล	ดัชนีความกลมกลืน							ดัชนีเปรียบเทียบ	
	χ^2	df	χ^2/df	RMSEA	RMR	GFI	AGFI	NFI	CFI
โมเดลที่ยังไม่ลากเส้นอิทธิพล	729.20	103	7.079	.110	.089	.850	.800	.890	.900
โมเดลที่ลากเส้นแล้ว	531.15	102	5.207	.090	.067	.890	.850	.920	.930

ตาราง 18 เปรียบเทียบดัชนีความกลมกลืนและดัชนีเปรียบเทียบของโมเดลการวิเคราะห์ที่กำหนดไว้
 เดิม กับโมเดลที่ตัดเส้นอิทธิพลที่ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติออก

โมเดล	ดัชนีความกลมกลืน							ดัชนีเปรียบเทียบ	
	χ^2	df	χ^2/df	RMSEA	RMR	GFI	AGFI	NFI	CFI
โมเดลเดิม	2955.29	1214	2.43	.051	.050	.830	.810	.880	.920
โมเดลที่ตัดเส้นอิทธิพล	2977.10	1227	2.43	.051	.052	.830	.810	.880	.920

ภาคผนวก จ
หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูล



มท 0318/ว 104

กองราชการส่วนตำบล
กรมการปกครอง
ถนนอัษฎางค์ กท 10200

9 ตุลาคม 2544

เรื่อง ขอความร่วมมือให้ข้อมูลเพื่อการวิจัย
เรียน ประธานกรรมการบริหารองค์การบริหารส่วนตำบล
สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 1 ชุด

ด้วย นายวันชัย ธรรมสังการ นิสิตปริญญาเอก สาขา การวิจัยพฤติกรรมศาสตร์
ประยุกต์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร แจ้งว่าได้ทำการวิจัยเพื่อเป็นวิทยานิพนธ์
ระดับปริญญาเอก เรื่อง “พฤติกรรมของผู้บริหารที่เพิ่มพลังการทำงานให้พนักงานส่วนตำบล : การ
วัด และผลต่อเนื่อง” ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีความประสงค์ที่จะเก็บรวบรวมข้อมูลจากปลัดองค์
การบริหารส่วนตำบล และพนักงานส่วนตำบลในองค์การบริหารส่วนตำบลของท่าน

กองราชการส่วนตำบลพิจารณาแล้ว เห็นว่าการวิจัยดังกล่าวมีประโยชน์ต่อการ
บริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบล ดังนั้น จึงขอให้องค์การบริหารส่วนตำบลให้ความร่วม
มือและอำนวยความสะดวกให้แก่ผู้วิจัยด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบและพิจารณาดำเนินการต่อไป

ขอแสดงความนับถือ

(นายพันธุ์ชัย วัฒนชัย)

ผู้อำนวยการกองราชการส่วนตำบล

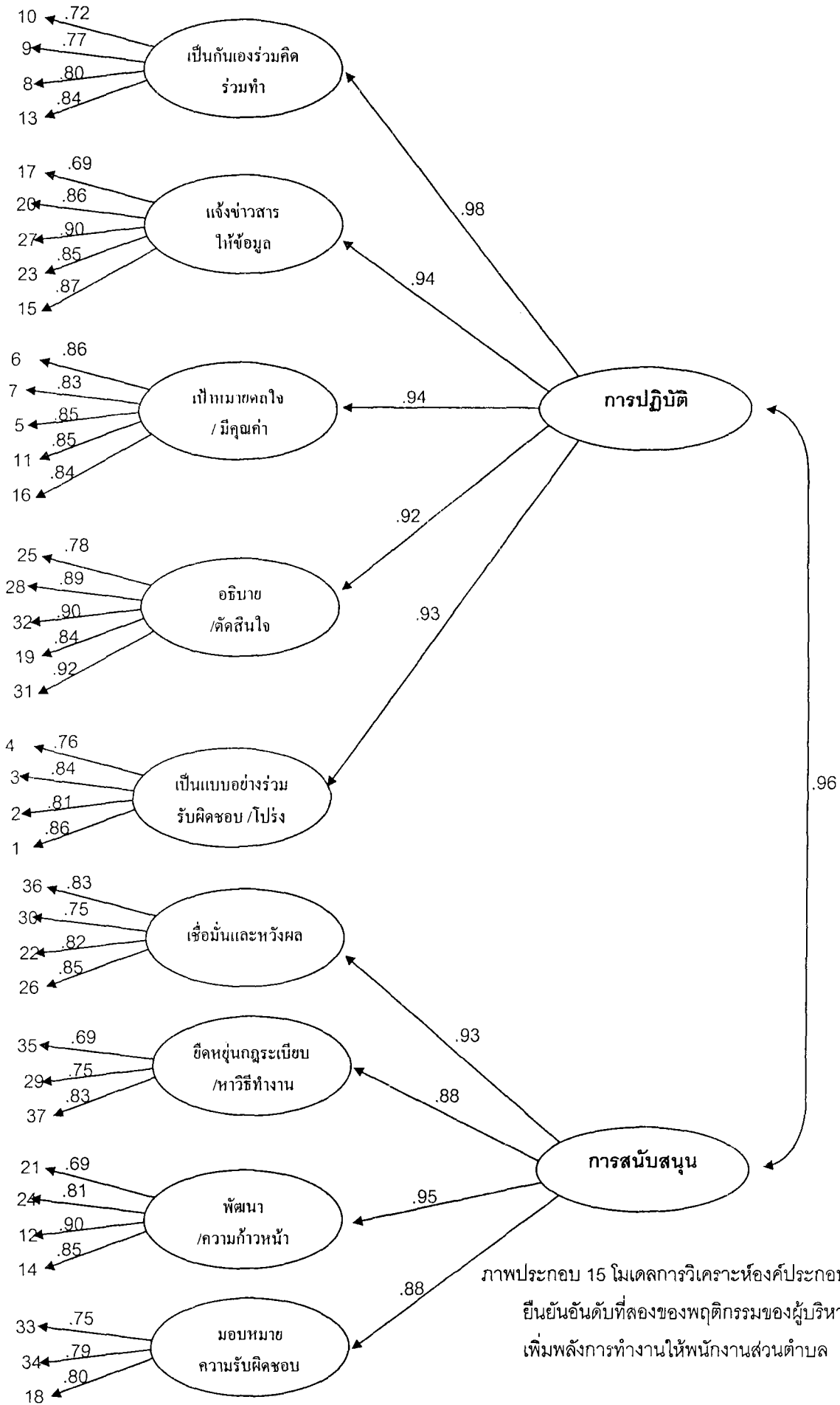
งานวิจัยและประเมินผล

ฝ่ายพัฒนาสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล

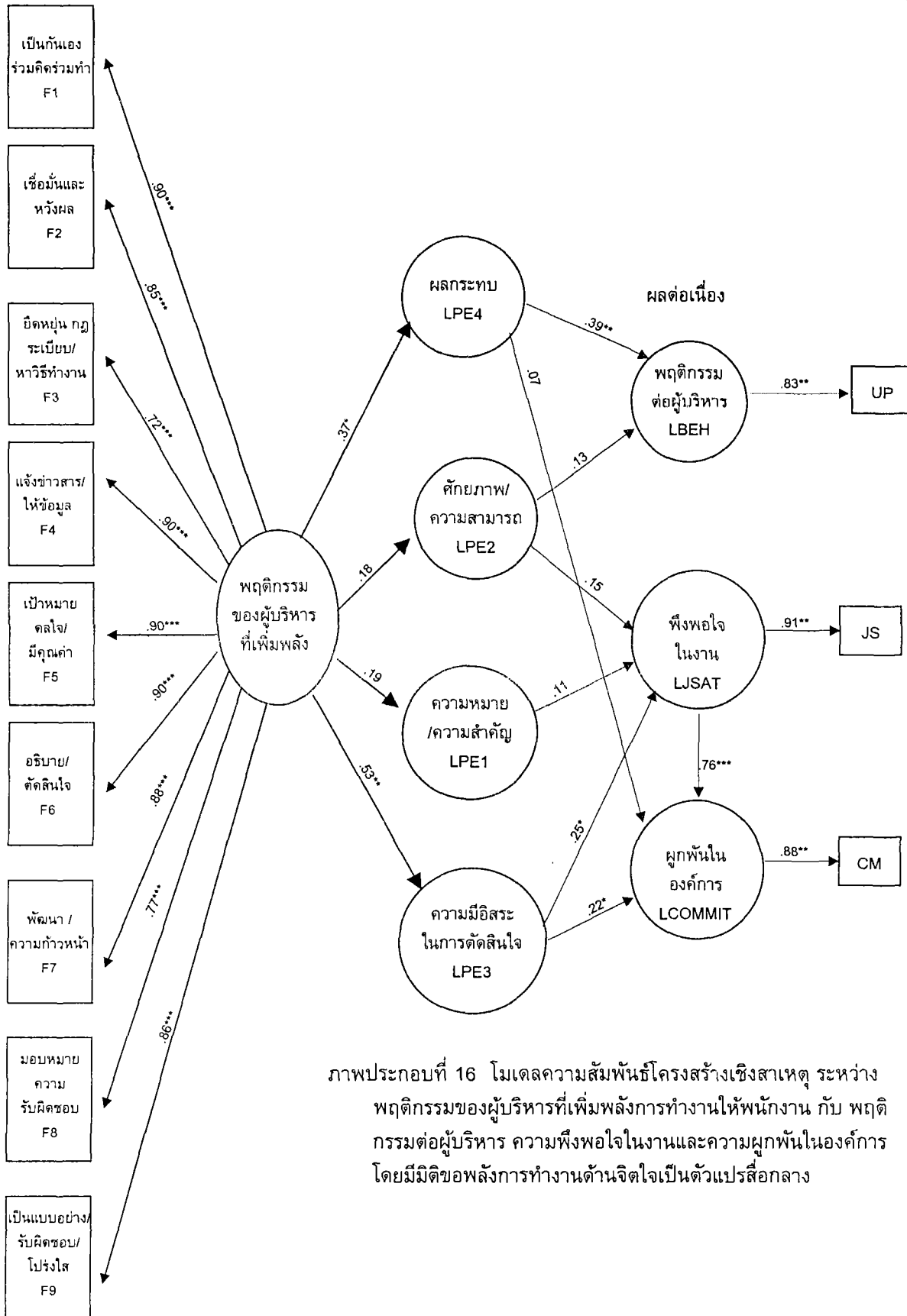
โทร 0-2622-0675

โทรสาร 0-2224-5148 ต่อ 25

ภาคผนวก ข
ภาพประกอบเพิ่มเติม



ภาพประกอบ 15 โมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบแบบ
ยืนยันอันดับที่สองของพฤติกรรมของผู้บริหารที่
เพิ่มพลังการทำงานให้พนักงานส่วนตำบล



ภาพประกอบที่ 16 โมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุ ระหว่าง พฤติกรรมของผู้บริหารที่เพิ่มพลังการทำงานให้พนักงาน กับ พฤติกรรมต่อผู้บริหาร ความพึงพอใจในงานและความผูกพันในองค์กร โดยมีมิติของพลังการทำงานด้านจิตใจเป็นตัวแปรสื่อกลาง

ประวัติย่อผู้วิจัย

ประวัติย่อผู้วิจัย

ชื่อ – สกุล นายวันชัย ธรรมสัจการ
 วัน เดือน ปีเกิด 6 กุมภาพันธ์ 2503
 สถานที่เกิด บ้านหนองไช้ น้ำ ต. โคกสูง อ. เมือง จ. นครราชสีมา
 สถานที่อยู่ปัจจุบัน 15 ถนนกาญจนวนิษฐ์ ต. หาดใหญ่ อ. หาดใหญ่ จ. สงขลา
 หน้าที่การงาน ผู้ช่วยศาสตราจารย์
 สถานที่ทำงาน ภาควิชาสารัตถศึกษา คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
 วิทยาเขตหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา 90110
 E-mail : dwanchai@ratree.psu.ac.th

ประวัติการศึกษา

พ.ศ. 2514 ประถมศึกษาตอนต้น (ป. 4) จากโรงเรียนบ้านหนองไช้ น้ำ
 ต. โคกสูง อ. เมือง จ. นครราชสีมา
 พ.ศ. 2517 ประถมศึกษาตอนปลาย (ป. 7) จากโรงเรียนเมืองนครราชสีมา จ. นครราชสีมา
 พ.ศ. 2522 มัธยมศึกษาตอนปลาย จากโรงเรียนราชสีมาวิทยาลัย จ. นครราชสีมา
 พ.ศ. 2526 กศ.บ. (ภูมิศาสตร์) จากมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ บางแสน
 พ.ศ. 2530 วท.ม. (การวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์) จากมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
 ประสานมิตร
 พ.ศ. 2545 วท.ด. (การวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์) จากมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
 ประสานมิตร