

Multilevel Structural Equation Modeling of Causal Variables and Their Influence on Psychological Empowerment of Fire and Rescue Officers in Bangkok Metropolitan Area¹

Hattakarn Meehiran²

Oraphin Choochom³

Narisara Peungposop⁴

Received: July 04, 2018

Accepted: July 18, 2018

Abstract

The purpose of this research was to develop and to test a multilevel causal model and the effects of psychological empowerment on work behavior of fire and rescue officer in Bangkok. The sample of the research consisted of six hundred and one hundred and twenty from fire and rescue officer team. Questionnaires were used for data collection. Confirmatory Factor Analysis was applied to assess the construct validity all of the variables of the measurement model. In terms of the data analysis processes, Multilevel Confirmatory Factor Analysis, interrater agreement and interrater reliability were applied to assess the construct validation of the team level variables; while Multilevel Structural Equation Modeling was applied to test the multilevel causal model and the effects of psychological empowerment on work behavior of fire and rescue officer. The modified causal and effects model showed a good fit ($\chi^2 = 194.159$, $df = 7$, $p < 0.000$, CFI = .950, TLI = .929, RMSEA = .055). However, psychological empowerment and team empowerment were the central variables of the model. Results showed psychological empowerment and team empowerment were complete mediators at both the individual and team level. Transformative leadership had the highest total effect team empowerment and psychological empowerment. Besides, transformative leadership had a cross-level effect on psychological empowerment.

Keywords: psychological empowerment, transformative leadership, multilevel structural, equation modeling

¹ Doctoral Thesis for the Philosophy Degree in Applied Behavioral Science Research, Behavioral Science Research Institute, Srinakharinwirot University, supported by The National Research Council of Thailand (NRCT)

² Graduate student, Doctoral degree in Applied Behavioral Science Research, Srinakharinwirot University, E-mail: joyhattakarn@gmail.com

³ Associate Professor at Behavioral Science Research Institute, Srinakharinwirot University

⁴ Assistant Professor at Behavioral Science Research Institute, Srinakharinwirot University

โครงสร้างความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลทุกระดับของพลังงใจในการทำงาน ของบุคลากรป้องกันและบรรเทาสาธารณภัยในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร¹

หัตถกานต์ มีหิรัญ²

อรพินทร์ ชูชม³

นริสรา พิงโพธิ์สม⁴

บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบระดับการวิเคราะห์ตัวแปรระดับทีมของตัวแปรบรรยากาศเสริมสร้างพลังอำนาจของทีม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมุ่งเน้นทีม พลังงใจในการทำงานของทีมและทดสอบแบบจำลองโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลทุกระดับของพลังงใจในการทำงานที่มีต่อประสิทธิผลของทีมปฏิบัติการป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย ความตั้งใจคงอยู่ในงาน และสมรรถนะบุคลากรป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย กลุ่มตัวอย่าง คือ บุคลากรป้องกันและบรรเทาสาธารณภัยที่ปฏิบัติงานประจำสถานีดับเพลิงและกู้ภัย จำนวน 600 คน 120 ทีม ได้จากการสุ่มแบบหลายขั้นตอน เครื่องมือวัดในการวิจัยคือแบบสอบถามโดยหัวหน้าทีมและบุคลากรป้องกันและบรรเทาสาธารณภัยเป็นผู้ประเมิน ผ่านเกณฑ์การตรวจสอบความเที่ยงตรงโครงสร้างโดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน วิเคราะห์ความเชื่อมั่นโดยใช้ค่าความเชื่อมั่นในการวัดตัวแปรแฝง และผ่านการตรวจสอบคุณภาพการวัดตัวแปรระดับทีมด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันแบบพหุระดับ ตรวจสอบความสอดคล้องความเชื่อมั่นสำหรับคะแนนของสมาชิกและวิเคราะห์แบบจำลองโครงสร้างสมการพหุระดับ ผลพบว่าแบบจำลองโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลทุกระดับของพลังงใจในการทำงานระดับบุคคลและระดับทีมมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ($\chi^2 = 194.159$, $df=7$, $CFI = .950$, $TLI = .929$, $RMSEA = .055$) เมื่อพิจารณาตัวแปรเชิงสาเหตุระดับทีม พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมุ่งเน้นทีมมีอิทธิพลทางตรงต่อพลังงใจในการทำงานของทีมและมีอิทธิพลข้ามระดับทางตรงและทางอ้อมต่อพลังงใจในการทำงาน และพบว่าพลังงใจในการทำงานของทีมมีอิทธิพลข้ามระดับต่อพลังงใจในการทำงานของบุคคลโดยเป็นอิทธิพลข้ามระดับทางตรงทั้งหมด ตัวแปรเชิงเหตุระดับบุคคลพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมุ่งเน้นบุคคล การแลกเปลี่ยนระหว่างทีมกับบุคลากรป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย การเห็นคุณค่าในตนเองเป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลทางตรงต่อพลังงใจในการทำงานของบุคคล

คำสำคัญ: การรับรู้การเมืองในองค์กร ทักษะทางการเมือง ภาวะผู้นำ ความยึดมั่นผูกพันในงาน

¹ ปริณยานิพนธ์ระดับดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์ สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

² นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์ สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ E-mail: joyhattakarn@gmail.com

³ รองศาสตราจารย์ ประจำสถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

⁴ ผู้ช่วยรองศาสตราจารย์ ประจำสถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

บทนำ

ขณะนี้โลกมีการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศอย่างรุนแรงและก่อให้เกิดปัญหาภัยธรรมชาติซึ่งมีงานวิจัยชี้ในแนวทางเดียวกันว่ามีโอกาสจะทวีความรุนแรงมากขึ้น หลายประเทศจึงให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการสาธารณภัยและการเพิ่มประสิทธิภาพในการเตรียมความพร้อม การตอบสนองสถานการณ์ฉุกเฉินและการฟื้นฟูผลกระทบจากภัยพิบัติและสาธารณภัย (Landen & Wang 2010) บุคลากรป้องกันและบรรเทาสาธารณภัยจึงมีบทบาทสำคัญต่อการขับเคลื่อนงานสาธารณภัย เพื่อให้ความช่วยเหลือประชาชนในหลากหลายรูปแบบสาธารณภัยที่ปฏิบัติงานภายใต้สภาพของอารมณ์และความรู้สึกที่กดดัน เครียด คับขัน ฉุกเฉิน เสี่ยงอันตรายและควบคุมได้ยาก แต่ทั้งนี้ จากข้อมูลสถิติการสูญเสียอัตรากำลังประเภทโศกนาฏกรรมและลาออกของบุคลากรป้องกันและบรรเทาสาธารณภัยของหน่วยงานช่วง 6 ปี (พ.ศ. 2549 - พ.ศ. 2554) มีจำนวน 242 คน สอดคล้องผลการศึกษาของ Dawsow (2014) พบว่า ตำแหน่งเจ้าหน้าที่ดับเพลิงสหรัฐอเมริกาไม่ได้มีการวางแผนเตรียมความพร้อมตำแหน่งสำคัญ (Succession Plan) ส่งผลให้เจ้าหน้าที่ดับเพลิงลาออกเพิ่ม เช่นเดียวกับการศึกษาของ Nixon และคณะ (1999) พบว่า ปัจจัยด้านองค์การคือการขาดการรับรู้ถึงแหล่งสนับสนุนจากหน่วยงานและการมีส่วนร่วมในหน่วยงานน้อยมีผลต่อการลดลงของประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ดับเพลิงในญี่ปุ่น

ปัญหาจากปัจจัยในองค์การและผู้ปฏิบัติงานเป็นสาเหตุสำคัญที่ก่อให้เกิดบุคคลเกิดความท้อแท้ เบื่อหน่ายและอาจเอาใจออกห่างจากองค์การ เนื่องจากบุคคลไม่ได้รับการสนองตอบในการทำงานและการดำรงชีวิต เช่นการทำงานที่ขาดแรงจูงใจและความก้าวหน้า บุคลากรไม่เห็นความสำเร็จในงานที่ทำ สถานที่ทำงานเสี่ยงอันตราย ซึ่งลักษณะงานที่บุคลากรป้องกันและบรรเทาสาธารณภัยปฏิบัติมีความเสี่ยงอันตรายสูง Conger และ Kanungo (1988) กล่าวว่าสภาพแวดล้อมในงาน เช่น โครงสร้างองค์การ ออกแบบงาน ค่าตอบแทน ธรรมชาติของงาน เป็นเงื่อนไขไปสู่สภาวะไร้พลัง (Powerlessness) ของบุคลากรในองค์การ การทราบถึงสิ่งจูงใจหรือแรงผลักดันที่อยู่เบื้องหลังของพฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการบริหารจัดการขององค์การ (อรพินทร์ ชูชม, 2555) แนวคิดพลังจูงใจในการทำงานถูกประยุกต์เป็นเครื่องมือบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในการเพิ่มผลปฏิบัติงานของบุคคล (Maynard, et al., 2014) ประสิทธิภาพของทีม (Kirkman & Rosen, 1999) และเป็นแนวคิดที่สนับสนุนการใช้ความสามารถของมนุษย์อย่างมีคุณค่าในองค์การ (อรพินทร์ ชูชม และคณะ, 2546) ผู้วิจัยนำกรอบแนวคิดของ Maynard และคณะ (2012) ได้เสนอพลังจูงใจในการทำงานเป็นตัวแปรคั่นกลางพหุระดับ (Multilevel Empowerment Mediation Framework) ที่บูรณาการแนวคิดพลังจูงใจในการทำงานและแนวคิดพหุระดับ พลังจูงใจในการทำงานมีบทบาทเป็นตัวแปรคั่นกลางและมีปัจจัยเชิงเหตุกับผลลัพธ์ด้านผลการปฏิบัติงานและด้านจิตพิสัย สอดคล้องกับทางด้านพฤติกรรมองค์การที่นักวิจัยตระหนักว่าธรรมชาติขององค์การมีโครงสร้างที่มีความซับซ้อนและเป็นระดับชั้นลดหลั่นกันไปซึ่งลักษณะความสัมพันธ์อาจเกิดขึ้นระดับเดียวกันข้ามระดับ ปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นมีทั้งระดับกลุ่ม ระดับบุคคล ความเป็นกลุ่มที่เกิดขึ้นอาจส่งผลกระทบต่อบุคคลที่อยู่ในกลุ่ม บริบทที่ผู้วิจัยสนใจเป็นองค์การที่มีลำดับชั้นบริหารลดหลั่นกันตามระดับ ความสามารถของบุคลากรแต่ละคนเป็นกลไกสำคัญในผลการปฏิบัติงานทีม (Wang & Howell, 2010) ผลการปฏิบัติงานของทีมเป็นส่วนที่เชื่อมโยงระหว่างบุคลากรกับองค์การ (Kozlowski & Bell, 2003)

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อทดสอบระดับการวิเคราะห์ตัวแปรระดับทีมของตัวแปรบรรยากาศเสริมสร้างพลังอำนาจของทีม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมุ่งเน้นทีมและพลังใจในการทำงานของทีม และทดสอบแบบจำลองโครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างระดับเชิงเหตุและผลของพลังใจในการทำงานที่มีต่อความตั้งใจคงอยู่ในงาน สมรรถนะบุคลากรป้องกันและบรรเทาสาธารณภัยและประสิทธิผลของทีมปฏิบัติการป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย

การประมวลเอกสารที่เกี่ยวข้อง

พลังใจในการทำงานของบุคคล (Psychological Empowerment)

พลังใจในการทำงานเป็นความเชื่อหรือการรับรู้ของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับงานซึ่งประกอบด้วย 4 มิติ คือ การให้ความหมายหรือคุณค่าของงาน (Meaning) การรับรู้ความสามารถ (Self - Efficacy) การกำหนดด้วยตนเอง (Self - Determination) ผลกระทบ (Impact) ทั้ง 4 มิติมีผลต่อพฤติกรรมการทำงานของบุคคล (Conger & Kanungo, 1988; Spreitzer, 1995; Thomas & Velthouse, 1990) จะสะท้อนถึงแรงจูงใจในการทำงานในลักษณะการริเริ่มสิ่งใหม่ในงาน ความสามารถในการเผชิญปัญหา (Resiliency) ความใส่ใจในการทำงาน (Concentration) ความยืดหยุ่นในงาน (Flexibility) ความกระตือรือร้นในการทำงาน (Active) มากกว่าที่จะทำงานแบบเฉื่อยชา (Passive) (Spreitzer, 1995; Thomas & Velthouse, 1990) ซึ่งบุคคลจะรับรู้ถึงพลังใจในการทำงานได้นั้นขึ้นอยู่กับกาปฏิบัติงานภายใต้บริบทสภาพแวดล้อมขององค์การ หน่วยงานหรือทีม เช่น ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Liao, et al., 2009) การสนับสนุนทางสังคมการเมือง (Spreitzer, 1996) พฤติกรรมของผู้บริหาร (วันชัย ธรรมสัจการ, 2545) บรรยากาศเสริมสร้างพลังของกลุ่มงาน (Seibert, et al., 2004) คุณลักษณะของบุคคล (Seibert, et al., 2011) การออกแบบลักษณะงานและคุณลักษณะของทีม (Maynard, et al., 2012) ที่ส่งผลให้บุคคลเกิดการรับรู้หรือมีประสบการณ์พลังใจในการทำงาน

พลังใจในการทำงานของทีม (Team empowerment)

Kirkman และ Rosen (1999: 59) ให้ความหมายพลังใจในการทำงานของทีมว่าเป็นระดับการเพิ่มแรงจูงใจในการทำงานของทีมที่สมาชิกทีมมีการรับรู้ร่วมกัน เป็นการประเมินเกี่ยวกับงานของทีมภายใต้บริบทขององค์การ พลังใจในการทำงานของทีม (Team Psychological Empowerment) ประกอบด้วย 4 มิติ ได้แก่ 1) ศักยภาพของทีม (Potency) หมายถึง ความเชื่อมั่นกันของสมาชิกทีมว่าทีมมีความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Guzzo, et al., 1993) ศักยภาพของทีมจะมีความแตกต่างจากการรับรู้ความสามารถของตน (Self - Efficacy) อย่างน้อย 3 ประการ คือ 1) การรับรู้ความสามารถของตนหมายถึงความสามารถของบุคคลที่จะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพแต่ศักยภาพของทีม หมายถึง ความสามารถของทีมในการปฏิบัติงานที่ส่งผล การดำเนินงานหรือประสิทธิภาพรวมของทีม 2) การรับรู้ความสามารถของตนเป็นประสบการณ์ส่วนตัวแต่ศักยภาพของทีมจะหมายถึงประสบการณ์ร่วมกันของสมาชิกทีมในการพัฒนาการทำงานของทีม 3) การรับรู้ความสามารถของตนเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานที่ระบุเฉพาะของบุคคลนั้นแต่ศักยภาพของทีม หมายถึง ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในภาพการทำงานร่วมกันของทีม ทั้งนี้ ศักยภาพของทีม (Team Potency) เป็น

ตัวแปรที่ขึ้นกับความสามารถของทีม (Team - Efficacy 2) ความหมายหรือคุณค่างานของทีม (Meaningfulness) หมายถึง เป็นประสบการณ์ร่วมกันของสมาชิกทีมว่างานของทีมมีความสำคัญ เป็นงานที่มีคุณค่าและมีความคุ้มค่าในการทำงานกับทีม (Hackman, 1987; Hackman & Oldham, 1980) สมาชิกทีมจะร่วมมือกันพัฒนางานของทีมซึ่งเป็นการแบ่งปันคุณค่าของงานร่วมกันภายในทีม ซึ่งสมาชิกทีมแต่ละคนจะมีอิทธิพลหรือมีส่วนช่วยสร้างประสบการณ์โดยตรงต่อความหมายของงานร่วมกันกับสมาชิกคนอื่น ๆ ในทีม 3) ความเป็นอิสระของทีม (Autonomy) หมายถึงเป็นระดับประสบการณ์ของสมาชิกทีมถึงความเป็นอิสระในการทำงานของทีม การใช้ดุลยพินิจหรือการมีอิสระในการตัดสินใจอย่างรอบคอบในงานของทีม (Hackman, 1987) ความสำคัญของการมีอิสระในการตัดสินใจ คือ ต้องดำเนินการโดยทีม ทีมที่มีระดับความเป็นอิสระในการตัดสินใจสูงในการทำงานจริงอาจจะปลดความเป็นอิสระในการตัดสินใจของแต่ละบุคคลลงและการมีอิสระในการตัดสินใจในสิ่งที่สำคัญเป็นการตัดสินใจร่วมกันของทีมมากกว่าที่จะดำเนินการหรือตัดสินใจโดยคนเดียว 4) ผลกระทบ (Impact) เป็นประสบการณ์ร่วมกันของสมาชิกทีมที่รับรู้ว่าการปฏิบัติการของทีมมีผลกระทบหรือมีความสำคัญสำหรับองค์กร (Hackman, 1987) ความหมายเหมือนกับมิติผลกระทบที่วิเคราะห์ระดับบุคคล (Thomas & Velthouse, 1990) เมื่องานของทีมมีความหมายและมีความสำคัญต่อองค์กรสมาชิกทีมจะร่วมกันหาทางออก มีการแบ่งปันและร่วมกันทำความเข้าใจถึงข้อมูลป้อนกลับที่ได้รับจากผลการปฏิบัติงานของทีมที่มาจากความคิดเห็นหรือหน่วยงานอื่น ๆ โดยสมาชิกทีมมีปฏิสัมพันธ์กันผ่านความร่วมมือในการรวบรวมข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับผลกระทบจากลูกค้าหรือบุคคลภายนอกที่เกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของทีม

สรุปได้ว่าพลังใจในการทำงานของทีมคือโครงสร้างตัวแปรแรงจูงใจที่เป็นพลวัตร (Motivational Construct) ไม่ว่าสมาชิกทีมรู้สึกจะได้รับพลังใจในการทำงานของทีมหรือไม่ขึ้นอยู่กับทีมหรือสมาชิกทีมประเมินงานของทีมและลักษณะตัวแทนขององค์การอย่างไร เช่น คุณลักษณะตัวแทนขององค์การที่เห็นได้ชัดเจน คือ ผู้นำทีมมีอิสระในการตัดสินใจระดับไหนหรือทีมงานสามารถเข้าถึงทรัพยากรที่สำคัญขององค์การได้ในระดับใด

ปัจจัยเชิงเหตุที่มีอิทธิพลต่อพลังใจในการทำงานและผลลัพธ์ของพลังใจในการทำงานของบุคคล

ในงานวิจัยนี้ผู้วิจัยสนใจศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้งสองระดับ คือ ระดับบุคคลและระดับกลุ่ม นอกจากปัจจัยระดับกลุ่มแล้วตัวแปรจิตลักษณะส่วนบุคคลพบว่าการเห็นคุณค่าในตนเอง (Self - Esteem) เมื่อบุคคลที่มีการเห็นคุณค่าในตนเองสูงจะรู้สึกว่าได้พลังใจในการทำงาน (Spreitzer, 1995; อรพินทร์ ชูชม และคณะ, 2546) ซึ่งมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อผลการปฏิบัติงานของบุคคล สอดคล้องกับงานวิจัยของ Wang และคณะ พบว่าการเห็นคุณค่าในตนเองมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพลังใจในการทำงาน (Wang, et al., 2013) และพบว่าการแลกเปลี่ยนระหว่างกลุ่มงานกับสมาชิก (Team Member Exchange) มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กร (Liden, et al., 2000) และยังพบว่าการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานมีความสัมพันธ์กับทัศนคติการทำงานและผลการปฏิบัติงานของบุคคล (Sherony & Green, 2002)

นอกจากนี้งานวิจัยส่วนใหญ่ศึกษาพลังใจในการทำงานกับผลลัพธ์ด้านผลการปฏิบัติงานและด้านจิตพิสัย (Affective Reaction) ผลวิจัยพบว่า พลังใจในการทำงานมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของบุคคล พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และความพึงพอใจในการทำงาน (Ahearne, et al., 2005; Aryee &

Chen, 2006; Seibert, et al., 2011) พฤติกรรมสร้างสรรค์ในงานและประสิทธิภาพในการทำงาน (Spreitzer, 1995) งานวิจัยของ Avey และคณะ (2008) พบว่า พลังงใจในการทำงานมีความสัมพันธ์ทางลบกับความตั้งใจลาออกจากงาน และงานวิจัยของ Maynard และคณะ (2014) พบว่า พลังงใจในการทำงานมีความสัมพันธ์กับสมรรถนะการทำงานของพยาบาล สำหรับบริบทการทำงานของไทยพบว่า พลังงใจในการทำงานมีอิทธิพลโดยตรงในทางบวกต่อความพึงพอใจในงานและประสิทธิภาพในการทำงานของครูประถม (อรพินทร์ ชูชม และคณะ, 2546) และวันชัย ธรรมสัจการ (2545) พบว่าพลังงใจในการทำงานในมิติความมีอิสระในการตัดสินใจเป็นตัวแปรคั่นกลางทางบวกระหว่างพฤติกรรมของผู้บริหารด้านการมอบหมายความรับผิดชอบกับความพึงพอใจในงานและความผูกพันในองค์กร

ปัจจัยเชิงเหตุที่มีอิทธิพลต่อพลังงใจในการทำงานของทีมและประสิทธิภาพของทีม

จากการทบทวนเอกสารการวิจัยปัจจัยเชิงเหตุที่มีอิทธิพลต่อพลังงใจในการทำงานของทีมและผลการปฏิบัติงานพบว่าบรรยากาศเสริมสร้างพลังอำนาจของทีม (Empowerment Climate) ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของทีมและบรรยากาศเสริมสร้างพลังอำนาจของทีมมีอิทธิพลข้ามระดับกับพลังงใจในการทำงานของบุคคลและพลังงใจในการทำงานส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานและความพึงพอใจในงานของบุคคล (Seibert, et al., 2004) และงานวิจัยของ Chen และคณะ พบว่าบรรยากาศเสริมสร้างพลังอำนาจของทีมส่งผลต่อพลังงใจในการทำงานของบุคคล (Chen, Lam, & Zhong, 2007) เช่นเดียวกับงานวิจัยที่ผ่านมาส่วนใหญ่ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation Leadership) เป็นตัวแปรระดับกลุ่มและระดับบุคคล (Avolio, et al., 2004; Bass, et al., 2003; Zhang, et al., 2010; นำชัย ศุภฤกษ์ชัยสกุล, 2550; รัตติกรณ จงวิศาล, 2543) และพบว่าการศึกษภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีอิทธิพลต่อผลลัพธ์ทั้งระดับบุคคลและระดับกลุ่มในงานวิจัยเดียวกันยังมีไม่มาก ประกอบกับประเด็นการศึกษภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมุ่งเน้นความสนใจไปที่การประเมินพฤติกรรมภาวะผู้นำในการแสดงออกกับสมาชิกแต่ละคนและกับกลุ่มหรือทีมซึ่งน่าจะมีพฤติกรรมภาวะผู้นำที่มีความแตกต่างกันในแต่ละระดับ งานวิจัย Wang และ Howell (2012) พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้งระดับบุคคลและระดับกลุ่ม ผลระดับบุคคลพบว่า อัตลักษณ์ของผู้นำเป็นตัวแปรคั่นกลางที่ได้รับอิทธิพลจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมุ่งเน้นบุคคล (Individual - Focused Transformative Leadership) และส่งผลต่อพลังงใจในการทำงานและผลการปฏิบัติงาน ระดับกลุ่มพบว่าอัตลักษณ์ของกลุ่มเป็นตัวแปรคั่นกลางที่ได้รับอิทธิพลจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมุ่งเน้นกลุ่ม (Group - Focused Transformative Leadership) และส่งผลต่อความสามารถของกลุ่ม (Efficacy Group) ปัจจัยระดับกลุ่ม พบว่า พลังงใจในการทำงานของทีมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิภาพของทีม ผลการปฏิบัติงานของทีม ความพึงพอใจของสมาชิกทีม ความพึงพอใจของลูกค้า ความยึดมั่นผูกพันกับทีมและความยึดมั่นผูกพันกับองค์กร (Chen, et al., 2007; Kirkman & Rosen, 1999, 2004; Mathieu, et al., 2006; Maynard, et al., 2012)

ประเด็นสำคัญ คือ การศึกษาพลังงใจในการทำงานที่ผ่านมาทั้งการศึกษาพลังงใจในการทำงานของบุคคล (Aryee & Chen, 2006; Conger & Kanungo, 1988; Harris, et al., 2009; Spreitzer, 1995, 1996; Thomas & Velthouse, 1990; อรพินทร์ ชูชม และคณะ, 2546) และพลังงใจในการทำงานของทีม (Team

Psychological Empowerment) (Chen, et al., 2007; Kirkman & Rosen., 1999, 2004; Mathieu, et al., 2006, 2011; Maynard, et al., 2012) อธิบายและทำความเข้าใจพลังงใจในการทำงานในบริบทของทีมและบุคคลยังไม่ชัดเจน ผู้วิจัยจึงนำประเด็นที่ได้จากการประมวลเอกสารงานวิจัยมาเป็นแนวทางในการศึกษา ประเด็นแรก ระดับการวิเคราะห์งานวิจัยส่วนใหญ่ศึกษาพลังงใจในการทำงานระดับบุคคลหรือไม่ก็เลือกศึกษาพลังงใจในการทำงานระดับทีมและพลังงใจในการทำงานระดับองค์การ แต่การศึกษาพลังงใจในการทำงานร่วมกับแนวคิดพหุระดับมีจำนวนไม่มาก (Maynard, et al., 2012) ประเด็นที่ 2 ปัจจัยเชิงเหตุตัวแปรภาวะผู้นำเป็นตัวแปรที่มีการศึกษากันอย่างกว้างขวางและพบว่า ส่งผลต่อพลังงใจในการทำงานระดับบุคคลและระดับกลุ่ม ทั้งนี้ งานวิจัยส่วนใหญ่ศึกษาภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อพลังงใจในการทำงานระดับบุคคลและระดับกลุ่มการศึกษาเดียวยังมีไม่มาก ประเด็นสุดท้ายการออกแบบการวิจัยส่วนใหญ่แบบภาคตัดขวาง การออกแบบวิจัยระยะยาวและการวิจัยแบบผสมวิธียังมีไม่มาก

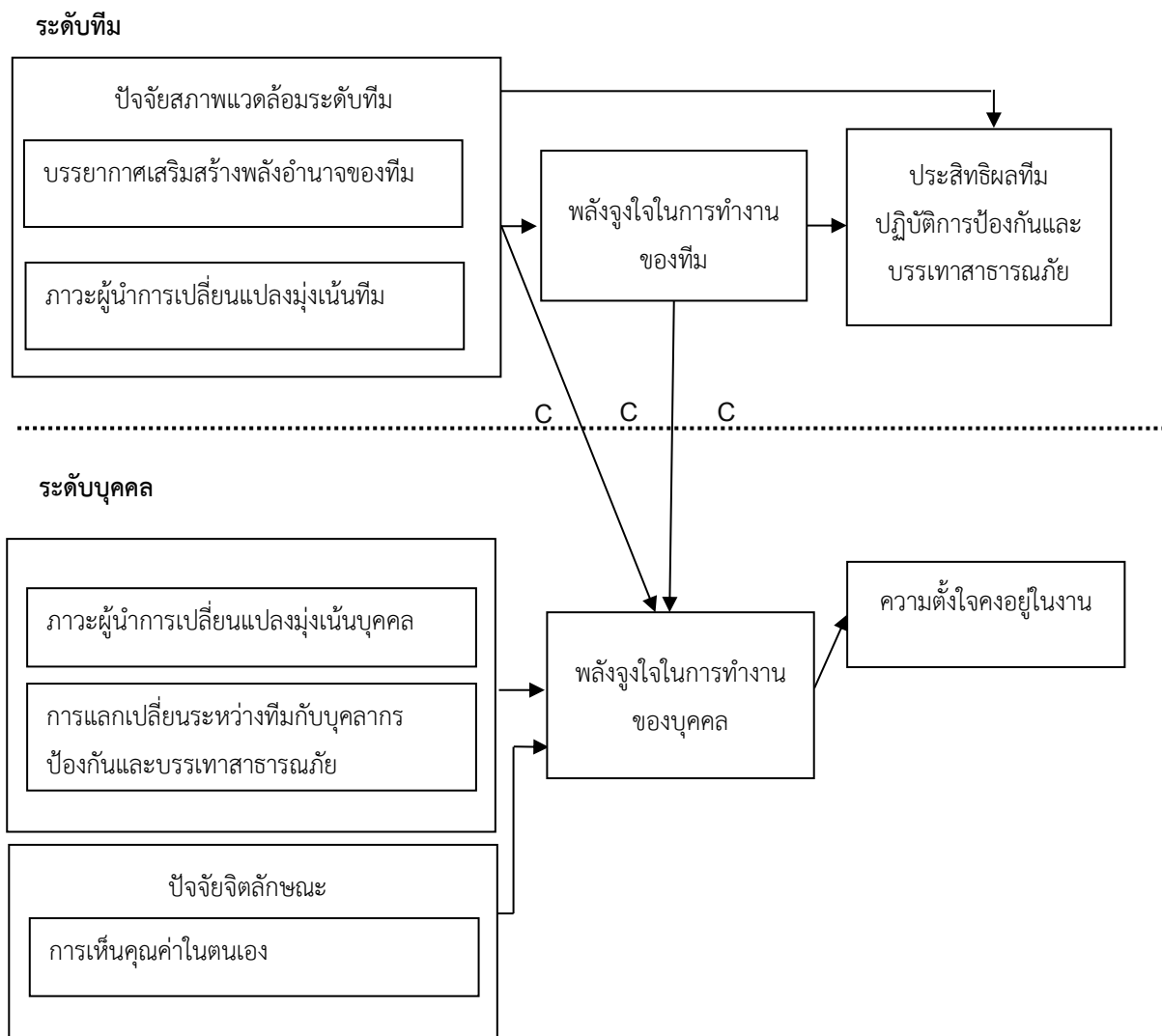
จากการสังเคราะห์ผู้วิจัยใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมวิธี รูปแบบการวิจัยที่ผสมวิธีวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพที่มีการดำเนินการแต่ละระยะตามลำดับ ซึ่งการศึกษานี้แบ่งออกเป็นทั้งหมด 3 ระยะ การวิจัยระยะที่ 1 การวิจัยเชิงปริมาณเพื่อพัฒนาแบบวัดสมรรถนะบุคลากรป้องกันและบรรเทาสาธารณภัยให้มีคุณภาพเที่ยงตรงและเชื่อถือได้ เพื่อนำไปใช้ในการวิจัยระยะที่ 2 ซึ่งเป็นการวิจัยเชิงปริมาณเพื่อทดสอบโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลพหุระดับของพลังงใจในการทำงานของบุคคลและพลังงใจในการทำงานของทีมที่มีต่อประสิทธิผลของทีมปฏิบัติการป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย ความตั้งใจคงอยู่ในงานและสมรรถนะบุคลากรป้องกันและบรรเทาสาธารณภัยในส่วนของงานวิจัยระยะที่ 3 เพื่อค้นหาแนวทางเสริมสร้างพลังงใจในการทำงานของทีมปฏิบัติการป้องกันและบรรเทาสาธารณภัยด้วยวิธีวิจัยเชิงคุณภาพในรูปแบบการสนทนากลุ่ม ซึ่งในบทความนี้ผู้วิจัยได้นำเสนอในส่วนของงานวิจัยระยะที่ 2

ดังนั้น จึงสนใจศึกษาพลังงใจในการทำงานของบุคคลและพลังงใจในการทำงานของทีมทั้ง 2 ระดับที่เป็น การให้ความสำคัญและคำนึงถึงทั้งระดับการวิเคราะห์บุคคลและระดับกลุ่มพร้อมกันจะทำให้เห็นภาพการอธิบายความสัมพันธ์ของกระบวนการพลังงใจในการทำงานของบุคคลและพลังงใจในการทำงานของทีมมากยิ่งขึ้น และผู้วิจัยยังสนใจศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้งระดับบุคคลและระดับทีมที่เป็นการขยายองค์ความรู้ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีการวิเคราะห์ระดับบุคคลและระดับกลุ่มในบริบทสังคมไทยประกอบกับประเด็นการศึกษาภาวะผู้นำมุ่งเน้นความสนใจไปที่การประเมินภาวะผู้นำในการแสดงออกกับสมาชิกแต่ละคนและกับกลุ่ม ซึ่งน่าจะมีพฤติกรรมภาวะผู้นำที่นำจะแตกต่างกันและเป็นการศึกษาที่ทำความเข้าใจทั้งในเชิงลึกและภาพกว้างของปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นในบริบททีมขององค์การ

กรอบแนวคิดการวิจัย

กรอบแนวคิดการวิจัยครั้งนี้พัฒนาขึ้นจากการบูรณาการแนวคิดพลังงใจในการทำงานเป็นตัวแปรคั่นกลางพหุระดับ (Multilevel Empowerment Mediation Framework) ของ Maynard และคณะ (2012) ผลการประมวลเอกสารงานวิจัยผู้วิจัยศึกษาปัจจัยเชิงเหตุหรือสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานของทีม ได้แก่ ตัวแปร

บรรยากาศเสริมสร้างพลังอำนาจของทีม ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมุ่งเน้นทีม ปัจจัยเชิงเหตุระดับบุคคล ได้แก่ ตัวแปรการเห็นคุณค่าในตนเอง ตัวแปรการแลกเปลี่ยนระหว่างบุคลากรป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย กับทีม ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมุ่งเน้นบุคคล ผลลัพธ์ระดับทีม ได้แก่ ประสิทธิภาพของทีมปฏิบัติการ ป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย ผลลัพธ์ระดับบุคคล ได้แก่ ความตั้งใจคงอยู่ในงาน และสมรรถนะบุคลากรป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย ซึ่งมีพลังงใจในการทำงานของบุคคลและพลังงใจในการทำงานของทีมเป็นตัวแปรคั่นกลางระดับบุคคลและระดับทีม ดังภาพประกอบ 1



หมายเหตุ อักษร C คือเส้นอิทธิพลข้ามระดับ

ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย (แบบจำลองสมมติฐาน)

วิธีการวิจัย

ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ คือ บุคลากรป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยแบ่งออกเป็นกองปฏิบัติการดับเพลิง 1 - 4 ในแต่ละกองปฏิบัติการดับเพลิงมีสถานดับเพลิงและกู้ภัยหลัก จำนวน 35

สถานี และสถานีดับเพลิงและกู้ภัยย่อย 11 สถานี มีจำนวนบุคลากรป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย รวม 1,780 เป็นทีมปฏิบัติการป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย 186 ทีม การสุ่มเลือกสถานีดับเพลิงและกู้ภัยใช้วิธีการสุ่มแบบชั้นภูมิ (Stratified Sampling) ให้กองปฏิบัติการดับเพลิงเป็นตัวแบ่งชั้นภูมิ และสุ่มสถานีดับเพลิงและกู้ภัยมาร้อยละ 60 เป็นกลุ่มตัวอย่างระดับทีม 120 ทีม ระดับบุคคล คือ บุคลากรป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย จำนวน 600 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในงานวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม โดยให้หัวหน้าทีมและบุคลากรป้องกันและบรรเทาสาธารณภัยเป็นผู้ประเมิน ทุกแบบวัดเป็นแบบวัดประมาณค่า 6 ระดับ จาก “จริงที่สุด” (6 คะแนน) ไปจนถึง “ไม่จริงที่สุด” (1 คะแนน) ก่อนนำไปเก็บข้อมูลจริงได้ทำการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาโดยผู้เชี่ยวชาญ ตรวจสอบอำนาจจำแนกรายข้อโดยหาค่าความสัมพันธ์ระหว่างรายข้อกับคะแนนรวม ตรวจสอบความเชื่อมั่นของแบบวัดโดยหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค ทุกตัวแปรผ่านเกณฑ์คุณภาพที่กำหนด หลังจากเก็บข้อมูลจริง นำมาตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวัดและความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (CFA) สำหรับตัวแปรระดับบุคคล และการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันพหุระดับ (MCFA) ตัวแปรระดับทีม ผลการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวัด (ตาราง 1 ตาราง 2) ตรวจสอบการวิเคราะห์โดยตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างคะแนนสมาชิกด้วยค่าดัชนีความสอดคล้อง $\text{rwg}(j)$ ตรวจสอบความเชื่อมั่นระหว่างคะแนนสมาชิกด้วยค่าดัชนีสหสัมพันธ์ภายในชั้น ICC1 ICC2 สำหรับตัวแปรระดับทีม (แสดงในตาราง 3)

ตาราง 1 ผลการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวัดตัวแปรระดับบุคคล

ตัวแปร	ปรับปรุงจากแบบวัด	ผลการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ			
		ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ	ดัชนีความกลมกลืน	CR	AVE
TLF	(Wang & Howell, 2010)	0.870-0.662	$\chi^2 = 115.581$, $df = 48$, $p\text{-value} = 0.000$, CFI = 0.987, TLI = 0.982, RMSEA = 0.050, SRMR = 0.020	0.711-0.883	0.696-0.712
TEX	(Seers, 1989)	0.836-0.638	$\chi^2 = 6.164$, $df = 2$, $p\text{-value} = 0.0459$, CFI = 0.994, TLI = 0.982, RMSEA = 0.061, SRMR = 0.015	0.803	0.508
TSE	(Rosenberg, 1965)	0.853-0.643	$\chi^2 = 6.3608$, $df = 2$, $p\text{-value} = 0.0416$, CFI = 0.995, TLI = 0.984, RMSEA = 0.062, SRMR = 0.014	0.830	0.555
PYSE	(Spreitzer, 1995)	0.846-0.677	$\chi^2 = 116.426$, $df = 38$, $p\text{-value} = 0.000$, CFI = 0.975, TLI = 0.964, RMSEA = 0.060, SRMR = 0.033	0.801-0.910	0.575-0.772

ตัวแปร	ปรับปรุงจากแบบวัด	ผลการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ			
		ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ	ดัชนีความกลมกลืน	CR	AVE
INTS	ณัฐฉิ อรินทร์ (2555)	0.873-0.558	$\chi^2 = 3.151, df = 2, p\text{-value } 0.206, CFI = 0.999, TLI = 0.997, RMSEA = 0.032, SRMR = 0.009$	0.859	0.610
COM	แนวคิด (McClelland, 1973)	0.823-0.639	$(\chi^2 = 120.932, df = 32, p\text{-value } 0.000, CFI=0.966, TLI = 0.952, RMSEA =0.070, SRMR= 0.033)$	-0.716 0.843	-0.521 0.599
TEF	(Neuman & Wright, 1999)	0.494-0.711	$(\chi^2 = 28.163, df = 20, p\text{-value } 0.1056, CFI = 0.968, TLI = 0.955, RMSEA = 0.062, SRMR = 0.047)$	0.838	0.347

หมายเหตุ TLI = ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมุ่งเน้นบุคคล TEX = การแลกเปลี่ยนระหว่างทีมกับบุคลากรป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย
TSE = การเห็นคุณค่าในตนเอง PYSE = พลังใจในการทำงานของบุคคล INTS = ความตั้งใจคงอยู่ในงาน
COM = สมรรถนะบุคลากรป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย

ตาราง 2 ผลการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวัดตัวแปรระดับทีม

ตัวแปร	ปรับปรุงจากแบบวัด	ผลการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ			
		ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ	ดัชนีความกลมกลืน	CR	AVE
TCI	(Silver, 2000)	0.410 - 0.990	$\chi^2 = 186.343, df=48, p < 0.000, CFI =0.937, TLI = 0.905, RMSEA = 0.065)$	0.964	0.758
TTL	(Wang & Howell, 2010)	0.638 - 0.836	$(\chi^2 = 49.607, df = 18, p < 0.000, CFI =0.988, TLI = 0.981, RMSEA = 0.056)$	0.992	0.959
TEM	(Kirkman & Rosen, 1999)	0.643 - 0.853	$(\chi^2 = 189.032, df = 96, p < 0.000, CFI = 0.973, TLI = 0.963, RMSEA = 0.038)$	0.936	0.771

หมายเหตุ TCI = บรรยากาศเสริมสร้างพลังอำนาจของทีม TLI = ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมุ่งเน้นทีม
TEM = พลังใจในการทำงานของทีม

ผลการวิจัย

ส่วนที่ 1 กลุ่มตัวอย่างที่เป็นหัวหน้าทีมปฏิบัติการป้องกันและบรรเทาสาธารณภัยเป็นเพศชายทั้งหมด มีอายุโดยเฉลี่ย 43.21 ปี ส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 58.9 ส่วนใหญ่ระดับชำนาญการ คิดเป็นร้อยละ 51.4 และบุคลากรป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย จำนวน 565 คน เป็นเพศชายทั้งหมด มีอายุโดยเฉลี่ย 38.65 ปี ส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 47.8 และบุคลากรป้องกันและบรรเทาสาธารณภัยส่วนใหญ่อยู่ในระดับชำนาญาน คิดเป็นร้อยละ 60.7

ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์เพื่อทดสอบแบบจำลองโครงสร้างความสัมพันธ์พหุระดับ ตามแนวทางของ Muthen (1994) ดังนี้ **ขั้นที่ 1** การวิเคราะห์แบบจำลองการวัดด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันและการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันพหุระดับ โดยตัวแปรทั้งหมดในแบบจำลองนี้มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (ดังแสดงในตาราง 1-2) **ขั้นที่ 2** การตรวจสอบระดับการวิเคราะห์ด้วยการวิเคราะห์ความสอดคล้องและความเชื่อมั่นของคะแนนระหว่างสมาชิกในทีมตามรายละเอียดแต่ละตัวที่กล่าวมาข้างต้นแล้ว ผลการวิเคราะห์ยืนยันได้ว่าตัวแปรในระดับบุคคลที่ผ่านการรวมค่า (Aggregate) เพื่อยกระดับโดยใช้แบบจำลองการวัดตัวแปรกลุ่มในแบบต่าง ๆ มีคุณภาพเพียงพอที่จะเป็นตัวแปรระดับทีมและสามารถนำมาวิเคราะห์ต่อไปได้ดังแสดงในตาราง 3

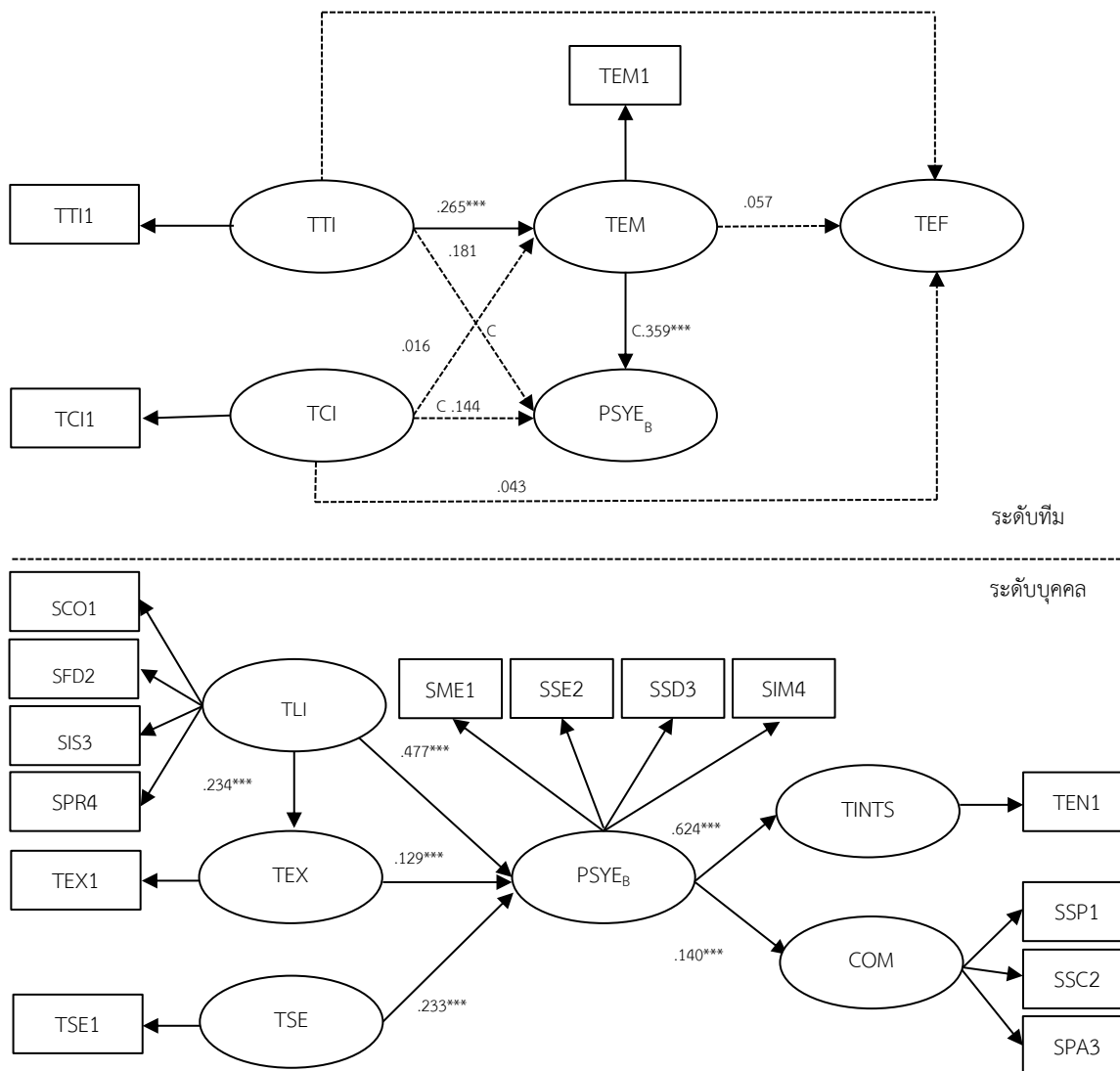
ตาราง 3 ผลการทดสอบระดับการวิเคราะห์ของตัวแปรระดับทีมที่หัวหน้าทีมและบุคลากรเป็นผู้ประเมิน

ตัวแปร	r_{wg}	ICC1	ICC2
บรรยากาศเสริมสร้างพลังอำนาจของทีม	0.937	0.059	0.283
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมุ่งเน้นทีม	0.841	0.162	0.505
พลังใจในการทำงานของทีม	0.943	0.099	0.409

หมายเหตุ เกณฑ์ $r_{wg} > 0.70$, $ICC1 > 0.05$, $ICC2 > 0.70$

ขั้นที่ 3 วิเคราะห์แบบจำลองโครงสร้างความสัมพันธ์ระดับบุคคล หลังจากวิเคราะห์และปรับแบบจำลองโดยพิจารณาถึงความเป็นไปได้และความสอดคล้องทางทฤษฎี แบบจำลองโครงสร้างความสัมพันธ์ระดับบุคคลมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์อย่างดี โดยมีค่าสถิติและดัชนีความกลมกลืนได้แก่ ($\chi^2 = 241.355$, $df = 71$, $CFI = 0.947$, $TLI = 0.932$, $RMSEA = 0.065$)

ขั้นที่ 4 วิเคราะห์แบบจำลองโครงสร้างความสัมพันธ์พหุระดับ โดยวิเคราะห์แบบจำลองโครงสร้างความสัมพันธ์ระดับบุคคลและระดับทีมพร้อมกันในครั้งเดียว แบบจำลองโครงสร้างความสัมพันธ์พหุระดับมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีค่าสถิติและดัชนีความกลมกลืน ($\chi^2 = 194.159$, $df = 7$, $\chi^2/df = 27.737$, $CFI = .950$, $TLI = .929$, $RMSEA = .055$) มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานแบบจำลองโครงสร้างความสัมพันธ์พหุระดับดังภาพประกอบ 2



ภาพประกอบ 2 แบบจำลองความสัมพันธ์โครงสร้างพหุระดับ (แบบจำลองสมมติฐาน)

หมายเหตุ 1: TLI = ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมุ่งเน้นบุคคล, TEX = การแลกเปลี่ยนระหว่างทีมกับบุคลากรป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย, TSE = การเห็นคุณค่าในตนเอง, PSY_B = พลังใจในการทำงานของบุคคล, INTS = ความตั้งใจคงอยู่ในงาน, COM = สมรรถนะบุคลากรป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย, TTI = ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมุ่งเน้นทีม, TCI = บรรยากาศเสริมสร้างพลังอำนาจของทีม, TEM = พลังใจในการทำงานของทีม และ TEF = ประสิทธิภาพของทีมปฏิบัติการป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย

จากผลการวิเคราะห์แบบจำลองพหุระดับ โดยวิเคราะห์ปัจจัยระดับบุคคล และระดับกลุ่มงานพร้อมกัน ในครั้งเดียวเมื่อปรับแบบจำลองให้มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์และได้แบบจำลองที่ดีที่สุด คือ มีค่าสถิติ ($\chi^2 = 194.159$, $df = 7$, $\chi^2/df = 27.737$, CFI = .950, TLI = .929, RMSEA = .055) การแลกเปลี่ยนระหว่างบุคคลกับทีม การเห็นคุณค่าในตนเอง มีอิทธิพลทางตรงต่อพลังใจในการทำงานของบุคคล ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมุ่งเน้นบุคคลมีอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมต่อพลังใจในการทำงานของบุคคลผ่านการแลกเปลี่ยนระหว่างบุคคลกับทีมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ พลังใจในการทำงานของบุคคลทำหน้าที่เป็นตัวแปรคนกลางผ่านไปยังตัวแปรผลทั้งด้านความตั้งใจคงอยู่ในงานและสมรรถนะบุคลากรป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย ส่วนอิทธิพลข้ามระดับ พบว่ามีเพียงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมุ่งเน้นทีมมีอิทธิพลข้ามระดับต่อพลัง

งใจในการทำงานของบุคคลผ่านพลังงใจในการทำงานของทีมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ สามารถอธิบายอิทธิพลตัวแปรสาเหตุที่ส่งผลต่อตัวแปร ดังนี้

1. การแลกเปลี่ยนระหว่างทีมกับบุคลากรป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย ตัวแปรที่มีอิทธิพลรวมต่อการแลกเปลี่ยนระหว่างทีมกับบุคลากรป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย คือ ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมุ่งเน้นบุคคลโดยมีอิทธิพลทางตรง .234 โดยตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมุ่งเน้นบุคคลสามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรการแลกเปลี่ยนระหว่างทีมกับบุคลากรป้องกันและบรรเทาสาธารณภัยได้ร้อยละ 5.5

2. พลังงใจในการทำงานของบุคคล (Psychological Empowerment) ตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อตัวแปรพลังงใจในการทำงานของบุคคลจากมากไปหาน้อย คือ ตัวแปรภาวะผู้นำมุ่งเน้นบุคคลมีอิทธิพลรวม .507 แบ่งออกเป็นอิทธิพลทางตรง .477 และอิทธิพลทางอ้อม .030 ตัวแปรการเห็นคุณค่าในตนเองมีอิทธิพลรวม .233 แบ่งออกเป็นอิทธิพลทางตรง .233 และไม่มีอิทธิพลทางอ้อม ตัวแปรการแลกเปลี่ยนระหว่างทีมกับบุคลากรป้องกันและบรรเทาสาธารณภัยมีอิทธิพลรวม .129 แบ่งออกเป็นอิทธิพลทางตรง .129 และไม่มีอิทธิพลทางอ้อม โดยตัวแปรทั้งสามนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรพลังงใจในการทำงานของบุคคลได้ร้อยละ 34.3

3. ความตั้งใจคงอยู่ในงาน (Intension to Stay) ตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อตัวแปรความตั้งใจคงอยู่ในงานจากมากไปหาน้อยคือ ตัวแปรพลังงใจในการทำงานของบุคคลมีอิทธิพลรวม .624 โดยเป็นอิทธิพลทางตรงทั้งหมด ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมุ่งเน้นบุคคลมีอิทธิพลรวม .317 โดยเป็นอิทธิพลทางอ้อมทั้งหมด ตัวแปรการเห็นคุณค่าในตนเองมีอิทธิพลรวม .145 โดยเป็นอิทธิพลทางอ้อมทั้งหมด และตัวแปรการแลกเปลี่ยนระหว่างทีมกับบุคลากรป้องกันและบรรเทาสาธารณภัยมีอิทธิพลรวม .080 โดยเป็นอิทธิพลทางอ้อมทั้งหมด ตัวแปรทั้ง 4 นี้สามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรพลังงใจในการทำงานของบุคคลได้ร้อยละ 39.0

4. สมรรถนะบุคลากรป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย (Competency) ตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อตัวแปรสมรรถนะบุคลากรป้องกันและบรรเทาสาธารณภัยจากมากไปหาน้อย คือ ตัวแปรพลังงใจในการทำงานของบุคคลมีอิทธิพลรวม .140 เป็นอิทธิพลทางตรงทั้งหมด ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมุ่งเน้นบุคคลมีอิทธิพลรวม .071 โดยเป็นอิทธิพลทางอ้อมทั้งหมด ตัวแปรการเห็นคุณค่าในตนเองมีอิทธิพลรวม .033 เป็นอิทธิพลทางอ้อมทั้งหมด ตัวแปรการแลกเปลี่ยนระหว่างทีมกับบุคลากรป้องกันและบรรเทาสาธารณภัยมีอิทธิพลรวม .018 เป็นอิทธิพลทางอ้อมทั้งหมด ตัวแปรทั้งสี่นี้สามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรพลังงใจในการทำงานของบุคคลได้ร้อยละ 2.0

ตัวแปรเชิงสาเหตุและผลพหุระดับของพลังงใจในการทำงานระดับทีมที่มีต่อประสิทธิผลของทีมปฏิบัติการป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย สามารถอธิบายอิทธิพลของตัวแปรเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อตัวแปรผล ดังนี้

1. พลังงใจในการทำงานของทีม (Team Empowerment: TEM) ตัวแปรที่มีอิทธิพลรวมต่อพลังงใจในการทำงานของทีมจากมากไปหาน้อย คือ ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมุ่งเน้นทีมมีอิทธิพลรวม .265 เป็นอิทธิพลทางตรงทั้งหมด โดยตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมุ่งเน้นทีมและตัวแปรบรรยากาศเสริมสร้างพลังอำนาจของทีมสามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรพลังงใจในการทำงานของทีมได้ร้อยละ 7.0

2. พลังงใจในการทำงานของทีม (Team Empowerment: PSYE_B) ตัวแปรพลังงใจในการทำงานของทีม (PSYE_B) เป็นตัวแปรระดับทีมที่ได้รับการยกระดับมาจากตัวแปรระดับบุคคลโดยการรวมค่าที่ใช้แบบจำลองการวัดแบบรวมคะแนนในกลุ่มเพื่อใช้ในการวิเคราะห์อิทธิพลข้ามระดับจากระดับทีมมาสู่ระดับบุคคล โดยเฉพาะ ทั้งนี้ตัวแปรที่มีอิทธิพลข้ามระดับต่อตัวแปรพลังงใจในการทำงานของบุคลากรป้องกันและบรรเทาสาธารณภัยจากมากไปหาน้อย คือ ตัวแปรพลังงใจในการทำงานของทีม (TEM) มีอิทธิพลข้ามระดับรวม .359 โดยเป็นอิทธิพลข้ามระดับทางตรงทั้งหมด ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมุ่งเน้นทีมมีอิทธิพลข้ามระดับรวม .276 โดยแบ่งเป็นอิทธิพลข้ามระดับทางตรง .181 และอิทธิพลข้ามระดับทางอ้อม .095 โดยตัวแปรทั้ง 3 นี้สามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรพลังงใจในการทำงานของบุคลากรป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย (PSYE_B) ได้ร้อยละ 21.6

ตาราง 4 ขนาดอิทธิพลทางตรง ทางอ้อม และอิทธิพลรวมระหว่างตัวแปรผลในแบบจำลองโครงสร้างความสัมพันธ์พหุระดับของบุคลากรป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย ระดับบุคคล

ตัวแปร สาเหตุ	ตัวแปรผล											
	TEX			PSYE _B			TINTS			COM		
	DE	IE	TE	DE	IE	TE	DE	IE	TE	DE	IE	TE
TLI	.234***	-	.234***	.477***	.030	.507***	-	.317***	.317***	-	.071***	.071***
TEX	-	-	-	.129*	-	.129*	-	.080*	.080*	-	.018	.018
TSE	-	-	-	.233***	-	.233***	-	.145***	.145***	-	.033	.033
PSYE _B	-	-	-	-	-	-	.624***	-	.624***	.140*	-	.140*
R ²	.055			.343***			.390***			.020		

ตาราง 5 ขนาดอิทธิพลทางตรง ทางอ้อม และอิทธิพลรวมระหว่างตัวแปรผลในแบบจำลองโครงสร้างความสัมพันธ์พหุระดับของบุคลากรป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย ระดับทีม

ตัวแปร สาเหตุ	ตัวแปรผล								
	TEM			TEF			PSYE _B		
	DE	IE	TE	DE	IE	TE	DE	IE	TE
TTL	.265**	-	.265**	.101	.015	.116	.181	.095*	.276*
TCI	.016	-	.016	.043	.001	.044	.144	.006	.150
TEM	-	-	-	.057	-	.057	.359***	-	.359***
R ²	.070			.018			.216*		

อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการศึกษา พบว่า พลังงใจในการทำงานของบุคลากรป้องกันและบรรเทาสาธารณภัยเป็นตัวแปรคั่นกลางระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมุ่งเน้นบุคคล และความตั้งใจคงอยู่ในงานและสมรรถนะบุคลากรป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยที่ศึกษาพลังงใจในการทำงานกับผลลัพธ์ด้านผลการปฏิบัติงานและด้านจิตพิสัย (Affective Reaction) และพลังงใจในการทำงานมีความสัมพันธ์กับผล

การปฏิบัติงานของบุคคล พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และความพึงพอใจในการทำงาน (Ahearne, et al., 2005; Aryee & Chen, 2006; Seibert, et al., 2011) เช่นเดียวกับงานวิจัยของ Avey และคณะ (2008) พบว่า พลังใจในการทำงานมีความสัมพันธ์ทางลบกับความตั้งใจลาออกจากงาน เช่นเดียวกับงานวิจัยของ Maynard และคณะ (2014) ที่พบว่าพลังใจในการทำงานมีความสัมพันธ์กับสมรรถนะการทำงานของพยาบาล ซึ่งข้อค้นพบนี้ช่วยยืนยันว่าผลการวิจัยของ Spreitzer (1995: 1444-1445) ที่เสนอเครือข่ายโครงสร้างของพลังใจในการทำงาน (Partial Homological Network of Psychological Empowerment)

สำหรับข้อค้นพบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมุ่งเน้นบุคคลส่งผลต่อความตั้งใจอยู่ในงานและสมรรถนะบุคลากรป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย โดยผ่านพลังใจในการทำงานของบุคลากรป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยที่ Wang และ Howell (2012) เสนอตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมุ่งเน้นบุคคลที่มุ่งใส่ใจและพัฒนาความรู้ความสามารถ ทักษะผู้ตามแต่ละคน พยายามเพิ่มการรับรู้ความสามารถของผู้ตามตามความแตกต่างบุคคล และเพิ่มพลังใจในการทำงานให้ผู้ตามแต่ละคนเพื่อให้มีสมรรถนะสอดคล้องกับคุณลักษณะผู้ตามแต่ละคน ผู้นำจะให้ความสนใจผู้ตามแต่ละคนโดยผู้นำทำความเข้าใจถึงคุณลักษณะที่แตกต่างและความสามารถที่แตกต่างของผู้ตาม การสอนหรือให้คำแนะนำกับผู้ตามแต่ละคนที่ไม่เหมือนกันในแต่ละสถานการณ์ (Karishm, 2002) ผลครั้งนี้สนับสนุนแนวคิดของ Wang และ Howell ที่พบความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแบบ 2 ระดับซึ่งชี้ให้เห็นว่า เมื่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมุ่งเน้นบุคคลส่งผลต่อพลังใจในการทำงานของบุคลากรป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย และเมื่อบุคลากรป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย รับรู้พลังใจในการทำงานแตกต่างกันจึงส่งผลต่อความตั้งใจอยู่ในงานและสมรรถนะป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย

ข้อค้นพบจากอิทธิพลข้ามระดับของตัวแปรพลังใจในการทำงานของทีมนำสู่พลังใจในการทำงานของบุคคลในระดับบุคคลนั้น ช่วยยืนยันถึงความสำคัญของพลังใจในการทำงานของทีมซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Kirkman และ Rosen (1999: 59) กล่าวว่า พลังใจในการทำงานของทีมเป็นระดับการเพิ่มแรงใจในการทำงานของทีมที่สมาชิกทีมมีการรับรู้ร่วมกัน เป็นการประเมิณงานของทีมภายใต้สภาพแวดล้อมในมิติศักยภาพของทีมที่เป็นความเชื่อร่วมกันของสมาชิกทีมว่าทีมมีความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่นเดียวกับ Hackman และ Oldham กล่าวว่า สมาชิกทีมจะร่วมมือกันพัฒนางานของทีมซึ่งเป็นการแบ่งปันคุณค่าของงานร่วมกันภายในทีม และความสำคัญของการมีอิสระในการตัดสินใจ คือ ต้องดำเนินการโดยทีม ทีมที่มีระดับความเป็นอิสระในการตัดสินใจสูงในการทำงานจริงอาจจะปลดความเป็นอิสระในการตัดสินใจของแต่ละบุคคลและการมีอิสระในการตัดสินใจในสิ่งที่สำคัญเป็นการตัดสินใจร่วมกันของทีมมากกว่าที่จะดำเนินการหรือตัดสินใจโดยคนเดียว นอกจากนี้การตัดสินใจของทีมยังเป็นการกระจายความรับผิดชอบมากกว่าที่จะให้ความรับผิดชอบให้แก่บุคคลใดบุคคลหนึ่งเพียงคนเดียวในลักษณะงานที่ต้องพึ่งพากัน และเมื่องานของทีมมีความหมายและมีความสำคัญต่อองค์กรสมาชิกทีมจะร่วมกันหาทางออก แบ่งปันและร่วมกันทำความเข้าใจถึงข้อมูลป้อนกลับที่ได้รับจากผลการปฏิบัติงานของทีมที่มาจากหน่วยงานอื่น สมาชิกทีมมีปฏิสัมพันธ์กันผ่านความร่วมมือในการรวบรวมข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับผลกระทบจากบุคคลภายนอกที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของทีม

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในทางทฤษฎี

1. ผลการวิจัยครั้งนี้เป็นหลักฐานเชิงประจักษ์ที่สนับสนุนแนวคิดพลังงใจในการทำงานเป็นตัวแปรคั่นกลางพหุระดับของแนวคิด Maynard และคณะ ที่มีการระบุตัวแปรเชิงเหตุทั้งด้านคุณลักษณะบุคคล สภาพแวดล้อมในการทำงานและผลลัพธ์ของพลังงใจในการทำงานในระดับบุคคลและระดับทีม ซึ่งเป็นการต่อยอดเพิ่มเติมองค์ความรู้และขยายขอบเขตแนวคิดพลังงใจในการทำงานอย่างต่อเนื่องโดยเสนอแนวคิดพลังงใจในการทำงานที่บูรณาการร่วมกับแนวคิดพหุระดับ แนวคิดทฤษฎีโครงสร้างอำนาจ พลังงใจในการทำงานของบุคคลพลังงใจในการทำงานของทีม โดยสนับสนุนพลังงใจในการทำงานเป็นตัวแปรคั่นกลางแบบพหุระดับที่วิเคราะห์ระดับบุคคล ทีมที่ช่วยอธิบายปรากฏการณ์พลังงใจในการทำงานที่สอดคล้องกับบริบทจริงได้มากยิ่งขึ้น
2. ผลการวิจัยสนับสนุนแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ศึกษาทั้งสองระดับที่พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมุ่งเน้นกลุ่ม และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมุ่งเน้นบุคคลมีอิทธิพลต่อพลังงใจในการทำงานของบุคคลและพลังงใจในการทำงานของทีม ซึ่งจากทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีนักวิชาการเสนอว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไม่เพียงเกี่ยวข้องเฉพาะประสิทธิภาพของผู้ตามแต่ละคนแต่ยังเกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงาน กลุ่มหรือทีมและระดับองค์การ

ข้อเสนอแนะในทางปฏิบัติ

หน่วยงานกลางด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานครพิจารณาดังนี้ 1) ปรับบทบาทผู้ปฏิบัติงานด้านการป้องกันและบรรเทาสาธารณภัยและลักษณะงานป้องกันและบรรเทาสาธารณภัยที่มุ่งเน้นและให้ความสำคัญกับภารกิจให้มากขึ้น ขยายขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบให้มีความชัดเจนสอดคล้องกับนโยบาย/ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการสาธารณภัยของกรุงเทพมหานครที่เชื่อมโยงมาจากแผนป้องกันและบรรเทาสาธารณภัยแห่งชาติ 2) จัดทำแผนกำลังคนเชิงคุณภาพเพื่อสร้างแรงจูงใจและรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพให้คงอยู่กับองค์กร โดยมุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพผู้ปฏิบัติงานที่มีการเชื่อมโยงกับเส้นทางก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) เพื่อให้บุคลากรได้รับรู้ความก้าวหน้าและสามารถวางแผนว่าตนเองสามารถเติบโตหรือเลื่อนไปดำรงตำแหน่งในเส้นทางความก้าวหน้าใดได้บ้าง และต้องพัฒนาตนเองให้มีความรู้ ความสามารถ สมรรถนะและประสบการณ์ในการทำงานอย่างไร เพื่อก้าวไปสู่ตำแหน่งนั้น ๆ

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรวิจัยแนวคิดพลังงใจในการทำงานเป็นตัวแปรคั่นกลางแบบพหุระดับที่ศึกษาแนวคิดการเสริมสร้างพลังอำนาจมี 3 มุมมอง คือ มุมมองเชิงโครงสร้าง เน้นนโยบายและการบริหารจัดการ ความรับผิดชอบจากระดับองค์การไประดับปฏิบัติการ มุมมองเชิงจิตวิทยา เน้นที่การรับรู้เกี่ยวกับประสบการณ์ในงานของบุคคล มุมมองเชิงภาวะผู้นำเน้นที่พฤติกรรมภาวะผู้นำที่กระตุ้นและสร้างพลังงใจกับผู้ตามหรือผู้ปฏิบัติงาน แต่ละมุมมองมีรากฐานแนวคิดทฤษฎีแตกต่างกันและศึกษาไม่มากในบริบทงานไทยที่ศึกษาร่วมกับแนวคิดพหุระดับที่มีความสำคัญต่อการทำความเข้าใจบริบทของทีมขององค์การที่มีโครงสร้างลำดับชั้นได้อย่างชัดเจนมากขึ้น

2. ควรนำผลการศึกษาที่พบว่าพลังงใจในการทำงานของทีมมีอิทธิพลข้ามระดับมาต่อพลังงใจในการทำงานของบุคคลสร้างโปรแกรมการพัฒนาพลังงใจในการทำงานของทีมเพื่อทดสอบผลและยืนยันในทางปฏิบัติว่าตัวแปรพลังงใจในการทำงานของทีมส่งผลต่อพลังงใจในการทำงานของบุคคล เพื่อเป็นการขยายมุมมองแนวคิดพลังงใจในการทำงานให้ชัดเจนขึ้น

เอกสารอ้างอิง

- นำชัย ศุภฤกษ์ชัยสกุล. (2550). *การศึกษาความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นพหุระดับปัจจัยภาวะผู้นำ ปัจจัยกลุ่มสาระการเรียนรู้ และปัจจัยส่วนบุคคลที่ส่งผลต่อเครือข่ายการแลกเปลี่ยนทางสังคมในที่ทำงาน และตัวแปรผลทางด้านจิตพิสัยของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และครูโรงเรียนมัธยมศึกษาใน กรุงเทพมหานคร. (วิทยานิพนธ์ปริญญาคุษฎีบัณฑิต). การวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์. กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.*
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2543). *ผลการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำนิสิตมหาวิทยาลัย เกษตรศาสตร์. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุษฎีบัณฑิต. การวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์. กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ถ่ายเอกสาร.*
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2556). *ภาวะผู้นำ ทฤษฎี การวิจัยและแนวทางสู่การพัฒนา. สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย. กรุงเทพฯ.*
- อรพินทร์ ชูชม (2555). *แรงงใจในการทำงาน: ทฤษฎีและการประยุกต์. วารสารจิตวิทยามหาวิทยาลัย เกษมบัณฑิต, 2(1). (มกราคม-ธันวาคม 2555).*
- อรพินทร์ ชูชม, วิลาศลักษณ์ ชั่ววลี, อัจฉรา สุขารมณ. (2546). *รูปแบบการพัฒนาค้นเพื่อเพิ่มพลังงใจ ในการทำงาน: กรณีข้าราชการครูประถมศึกษา. รายงานการวิจัยฉบับที่ 92. กรุงเทพฯ: สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.*
- Aryee, S.; & Chen, Z. X. (2006). Leader-member exchange in a Chinese context: Antecedents, the mediating role of psychological empowerment and outcomes. *Journal of Business Research, 59*, 793-801.
- Avey, J. B.; Hughes, L. W., Norman, S. M., & Luthans, K. W. (2008). *Using positivity, transformational leadership and empowerment to combat employee negativity. Leadership and Organization Development Journal, 29*, 110-126.
- Chen, G.; & Kanfer. R. (2006). *Toward a Systems Theory of Motivated Behavior in Work Teams. Research in Organizational Behavior: An Annual Series of Analytical Essays and Critical Reviews Research in Organizational Behavior, 27: 223-267.*
- Chen, G.; Kirkman, B. L., Kanfer, R., Allen, D., & Rosen, B. (2007). A multilevel study of leadership,

- empowerment, and performance in teams. *Journal of Applied Psychology*, 92, 331-346.
- Chen, Z.; Lam, W., & Zhong, J.A. (2007). Leader-member exchange and member performance: A new at individual-level negative feedback-seeking behavior team-level managerial empowerment practices. *Journal of Applied Psychology*, 92, 202-212.
- Dawson. M. E. (2014). *Job Satisfaction, Career Plateau, and the Perception of Promoability Of Full-Time Firefighters and officers within Minnesota Fire Service*. A Dissertation Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Doctor of Philosophy.
- Hackman, J. R. (1987). *The design of work teams*. In J. Lorsch (Ed.), *Handbook of Organizational behavior* (pp.315-342). New York: Prentice Hall.
- Judge, T.A.; & Piccolo. R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89, 755-768.
- Kirkman, B. L.; & Rosen, B. (1999). Beyond self-management: Antecedents and consequences of team empowerment. *Academy of Management Journal*, 42, 58-74.
- Kozlowski, S.W.J.; & Bell, B.S. (2003). *Work Groups and Teams in Organizations*. *Handbook of Psychology*, Vol. 9, New Jersey: John Wiley & Sons.
- Landen, S.M.; & Wang, C.C.D.C. (2010). Adult attachment, work cohesion, coping, and psychological well-being of firefighters. *Counseling Psychology Quarterly*, 23(2): 143-162.
- Liao, H., Toya, K., Lepak, D. P., & Hong, Y. 2009. Do they see eye to eye? Management and employee perspectives of high-performance work systems and influence processes on service quality. *Journal of Applied Psychology*, 94, 371-391
- Liden, R. C.; Wayne, S. J.; & Sparrow, R. T. (2000). An examination of the mediating role of psychological empowerment of the relations between the job, interpersonal relationships, and work outcome. *Journal of Applied Psychology*, 85, 407-416.
- Mathieu, J. E.; Gilson, L.L.; & Ruddy, T.R. (2006). Empowerment and team effectiveness: An empirical test of an integrated model. *Journal of Applied Psychology*, 91, 97-108.
- Maynard, M.T.; Gilson, L.L., & Mathieu, J. E. (2012). Empowerment—Fad or Fab? A Multilevel Review of the Past Two Decades of Research. *Journal of Management*.
- Maynard, M.T.; Mathieu, J. E.; Gilson, L. L.; O’Boyle Jr. E.H., & Cigularov. K.P. (2012). Drivers and outcomes of team psychological empowerment A meta-analytic Review and model test. *Organizational Psychology Review*, 3(2), 101-137.
- Maynard, M.T.; Luciano M.M.; Innocenzo. L.; Mathieu, J. E., & Dean. M.C. (2014). Modeling

- Time-Lagged Reciprocal Psychological Empowerment-Performance Relationships. *Journal of Applied Psychology*, 99, 1244-1253.
- Seibert, S. E.; Silver, S. R.; & Randolph, W.A. (2004). Taking empowerment to the next level: A multiple-level model of empowerment, performance, and satisfaction. *Academy of Management Journal*, 47, 332-349.
- Seibert, S. E.; Wang, G., & Courtright, S. H. (2011). Antecedents and consequences of psychological and team empowerment in organizations: A meta-analysis review. *Journal of Applied Psychology*, 96, 981-1003.
- Spreitzer, G.M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimension, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38, 1442-1465.
- Spreitzer, G. M. (1996). Social structural characteristics of psychological empowerment. *Academy of Management Journal*, 39, 483-504.
- Thomas, K.W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An “interpretive” model of intrinsic task measure. *Academy of Management Review*, 15, 666-681.
- Wang, X.H.; & Howell, J. M. (2010). Exploring the Dual-Level Effects of Transformation Leadership on Followers. *Journal of Applied Psychology*, 95, 1134-1144.

Translated Thai References (ส่วนที่แปลรายการอ้างอิงภาษาไทย)

- Chongvisal, R. (2000). *The Effect of Transformational Leadership Training on Kasetsart University Student Leaders*. Dissertation, Ph. D. (Behavioral Science) Bangkok: Graduate School, Srinakharinwirot University.
- Chongvisal, R. (2013). *Leadership theory, research and development approach*. Publisher of Chulalongkorn University. Bangkok.
- Choochom, O. (2003). A Model of Self-Development for Enhancing Work Empowerment: A Case Study of Elementary Education Teachers. *Research Abstract No. 92*. Behavioral Science Research Institute, Srinakharinwirot University.
- Choochom O. (2015). Work Motivation: Theory and Application. *Journal of Psychology*, 2(2) January - December 2555 page 52-61.
- Supparerkchaisakul, N. (2007). *A Study of Multilevel Structural Equation Modeling on Leadership, Learning Strand, and Personal Factors Affecting Social Exchange Network in the Workplace and the Affective Outcome Variables of Secondary School Teachers and Learning Strand Leaders in Bangkok*. Dissertation, Ph. D. (Applied Behavioral Science Research).

3SRi