

ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมกรรนำแบบให้พลังและผลการปฏิบัติงาน  
โดยมีความรู้สึกได้รับพลังและแรงจูงใจภายในเป็นตัวแปรสื่อ  
และมีความเชื่อในความสามารถของตนเป็นตัวแปรกำกับ



นางสาวโชติกา นำศรีสกุลรัตน์

สถาบันวิทยบริการ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ


คณะจิตวิทยา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2546

ISBN 974-17-3568-5

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

RELATIONSHIP BETWEEN EMPOWERING LEADERSHIP BEHAVIOR  
AND PERFORMANCE: THE MEDIATING EFFECTS OF  
FEELING OF BEING EMPOWERED AND INTRINSIC MOTIVATION,  
AND THE MODERATING EFFECT OF SELF-EFFICACY



Miss Chotika Namsrisakulrat

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for the Degree of Master of Arts in Industrial and Organizational Psychology

Faculty of Psychology  
Chulalongkorn University

Academic Year 2003

ISBN 974-17-3568-5



โชติกา นำศรีสกุลรัตน์ : ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมกรรนำแบบให้พลังและผลการปฏิบัติงาน โดยมีความรู้สึกได้รับพลังและแรงจูงใจภายในเป็นตัวแปรสื่อ และมีความเชื่อในความสามารถของตนเป็นตัวแปรกำกับ. (RELATIONSHIP BETWEEN EMPOWERING LEADERSHIP BEHAVIOR AND PERFORMANCE: THE MEDIATING EFFECTS OF FEELING OF BEING EMPOWERED AND INTRINSIC MOTIVATION, AND THE MODERATING EFFECT OF SELF-EFFICACY)

อ. ที่ปรึกษา : ศาสตราจารย์ ดร. ชัยพร วิชาวุธ ; 81 หน้า. ISBN 974-17-3568-5.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมกรรนำแบบให้พลังของหัวหน้าตามการรับรู้ของพนักงานและผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยมีความรู้สึกได้รับพลังและแรงจูงใจภายในของพนักงานเป็นตัวแปรสื่อ และมีความเชื่อในความสามารถของตนของพนักงานเป็นตัวแปรกำกับ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามพฤติกรรมกรรนำแบบให้พลัง แบบสอบถามความรู้สึกได้รับพลัง แบบสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจภายใน และแบบสอบถามความเชื่อในความสามารถของตน ของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานแผนกขาย 315 คน

ผลการวิจัย พบว่า พฤติกรรมกรรนำแบบให้พลังของหัวหน้าตามการรับรู้ของพนักงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ( $r = .15, p < .01$ ) ความรู้สึกได้รับพลังของพนักงานเป็นตัวแปรสื่อในความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมกรรนำแบบให้พลังของหัวหน้าตามการรับรู้ของพนักงานและแรงจูงใจภายในของพนักงาน แรงจูงใจภายในของพนักงานไม่ใช่ตัวแปรสื่อในความสัมพันธ์ระหว่างความรู้สึกได้รับพลังและผลการปฏิบัติงานของพนักงาน และความเชื่อในความสามารถของตนของพนักงานไม่ใช่ตัวแปรกำกับในความสัมพันธ์ระหว่างความรู้สึกได้รับพลังและแรงจูงใจภายในของพนักงาน

สาขาวิชา จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ ลายมือชื่อนิติ.....  
ปีการศึกษา 2546 ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษา.....

## 4478112038 : MAJOR INDUSTRIAL AND ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY

KEY WORD : EMPOWER / INTRINSIC MOTIVATION / SELF-EFFICACY / PERFORMANCE.

CHOTIKA NAMSRIKULRAT : RELATIONSHIP BETWEEN EMPOWERING LEADERSHIP BEHAVIOR AND PERFORMANCE: THE MEDIATING EFFECTS OF FEELING OF BEING EMPOWERED AND INTRINSIC MOTIVATION, AND THE MODERATING EFFECT OF SELF-EFFICACY.

THESIS ADVISOR : PROF. CHAIYAPORN WICHAWUT, Ph.D., 81 pp.

ISBN 974-17-3568-5.

The purpose of this research was to study the relationship between empowering leadership behavior of managers, as perceived by employees, and employees' performance. Employees' feeling of being empowered and intrinsic motivation were treated as mediating variables while self-efficacy was treated as a moderator. The instruments in this research were The Empowering Leadership Behavior Scale, The Feeling of Being Empowered Scale, The Intrinsic Motivation Scale and The Self-Efficacy Scale. The subjects were 315 sales department employees of a big department store in Bangkok.

It was found that empowering leadership behavior of managers, as perceived by employees, had a positive correlation with performance ( $r = .15, p < .01$ ). Employees' feeling of being empowered did function as a mediating variable in the relationship between empowering leadership behavior and intrinsic motivation. On the other hand, intrinsic motivation did not function as a mediating variable in the relationship between feeling of being empowered and performance. Similarly, self-efficacy did not function as a moderating variable in the relationship between feeling of being empowered and intrinsic motivation.

Field of study Industrial and Organizational Psychology Student's signature.....

Academic year 2003

Advisor's signature.....

## กิตติกรรมประกาศ

การทำวิทยานิพนธ์นี้สำเร็จลุล่วงด้วยดี ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ ศาสตราจารย์ ดร. ชัยพร วิชาวุธ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ที่กรุณาให้คำแนะนำอันก่อให้เกิดความรู้แก่ผู้วิจัยในทุกขั้นตอนของการทำงาน

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ชวินท์ ธีมนันท์กุล ประธานหลักสูตรสาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. พรรณระพี สุทธิวรรณ กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ที่กรุณาสละเวลาและให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ตลอดช่วงเวลาของการสอบวิทยานิพนธ์

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณอาจารย์ ฉัตรวิบูลย์ ฉาวเกียรติ และอาจารย์สุกัลยา สว่าง อาจารย์ประจำคณะจิตวิทยา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ที่ได้ให้คำแนะนำและคอยให้ความช่วยเหลือแก่ผู้วิจัย

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ บิดาและมารดาที่คอยเป็นกำลังใจให้ตลอดเวลารวมทั้งให้ความช่วยเหลือ และดูแลห่วงใยอย่างใกล้ชิดตลอดระยะเวลาในการทำวิจัยครั้งนี้

ผู้วิจัยขอขอบคุณเพื่อนๆ สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ที่คอยให้คำปรึกษา และคอยเป็นห่วงเป็นใยซึ่งกันและกันตลอดเวลา

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณผู้บริหารจากบริษัท สรรพสินค้าเซ็นทรัล จำกัด ซึ่งประกอบด้วย คุณวันทนีย์ จิราธิวัฒน์ ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ฝ่ายทรัพยากรบุคคล คุณเรืองเวช วิทวัสการเวช ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคล คุณสรวิศ ผลภาณี ผู้จัดการแผนกพัฒนาบุคคล สำหรับคำแนะนำอันเป็นประโยชน์ตลอดการทำวิจัยครั้งนี้ รวมทั้งขอขอบพระคุณผู้จัดการสาขาชิดลม ลาดพร้าว และเป็นเกล้าของบริษัท สรรพสินค้าเซ็นทรัล จำกัด และพนักงานแผนกขายทั้ง 3 สาขา สำหรับการให้ความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล และทำให้งานวิจัยครั้งนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย .....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....	จ
สารบัญ .....	ช
สารบัญตาราง .....	ฉ
สารบัญภาพ .....	ฎ
บทนำ	
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา .....	1
แนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	4
พฤติกรรมกรรนำแบบให้พลัง .....	4
ทฤษฎีโครงสร้างอำนาจของคานเทอร์.....	8
ผลการประเมินการปฏิบัติงาน.....	9
ความรู้สึกได้รับพลัง.....	12
แรงจูงใจภายใน .....	16
ความเชื่อในความสามารถของตน .....	18
วัตถุประสงค์ของการวิจัย .....	20
เหตุผลและสมมติฐานของการวิจัย.....	20
ขอบเขตของการวิจัย.....	20
คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย .....	23
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ .....	25
วิธีดำเนินการวิจัย .....	26
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง .....	26
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	27
การสร้างเครื่องมือและการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ.....	27
การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	43

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
ผลการวิจัย .....	45
อภิปรายผลการวิจัย .....	55
สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ .....	60
รายการอ้างอิง .....	64
ภาคผนวก	
ภาคผนวก ก .....	68
ภาคผนวก ข .....	70
ภาคผนวก ค .....	71
ภาคผนวก ง .....	73
ภาคผนวก จ .....	74
ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์ .....	81

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



สารบัญตาราง

หน้า

<p>ตารางที่ 1 ผลการวิเคราะห์รายข้อของมาตรวัดพฤติกรรมกรรมการนำแบบให้พลัง ทั้ง 5 ด้าน โดยการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างข้อคำถาม แต่ละข้อกับข้อคำถามอื่นๆ ทั้งหมดในแต่ละด้าน (Corrected Item-Total Correlation-CITC) และค่าสัมประสิทธิ์ความคงที่ภายในแบบแอลฟา (Cronbach's Coefficient of Internal Consistency) .....</p>	<p>29</p>
<p>ตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์รายข้อของมาตรวัดความรู้สึกได้รับพลัง โดยการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างข้อคำถาม แต่ละข้อกับข้อคำถามอื่นๆ ทั้งหมดในแต่ละด้าน (Corrected Item-Total Correlation-CITC) และค่าสัมประสิทธิ์ความคงที่ภายในแบบแอลฟา (Cronbach's Coefficient of Internal Consistency) .....</p>	<p>33</p>
<p>ตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์รายข้อของมาตรวัดแรงจูงใจภายใน โดยการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างข้อคำถาม แต่ละข้อกับข้อคำถามอื่นๆ ทั้งหมด ในแต่ละด้าน (Corrected Item-Total Correlation-CITC) และค่าสัมประสิทธิ์ความคงที่ภายในแบบแอลฟา (Cronbach's Coefficient of Internal Consistency) .....</p>	<p>36</p>
<p>ตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์รายข้อของมาตรวัดความเชื่อในความสามารถของตน โดยการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างข้อคำถาม แต่ละข้อกับข้อคำถามอื่นๆ ทั้งหมดในแต่ละด้าน (Corrected Item-Total Correlation-CITC) และค่าสัมประสิทธิ์ความคงที่ภายในแบบแอลฟา (Cronbach's Coefficient of Internal Consistency) .....</p>	<p>40</p>
<p>ตารางที่ 5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สหสัมพันธ์ และค่าครอนบัคแอลฟาของตัวแปรต่างๆ .....</p>	<p>46</p>

## สารบัญตาราง (ต่อ)

หน้า

ตารางที่ 6	ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมกรรนำแบบให้พลังของหัวหน้า ตามการรับรู้ของพนักงานและผลการประเมินการปฏิบัติงานของพนักงาน .....	47
ตารางที่ 7	การวิเคราะห์ถดถอยเพื่อทำนายแรงจูงใจภายในของพนักงาน อันเนื่องมาจากความรู้สึกได้รับพลังของพนักงาน โดยมีความเชื่อ ในความสามารถของตนของพนักงานเป็นตัวแปรกำกับ .....	50
ตารางที่ 8	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เชิงส่วนระหว่างพฤติกรรมกรรนำแบบ ให้พลังของหัวหน้าตามการรับรู้ของพนักงานและแรงจูงใจภายใน ของพนักงาน ( $r_{13}$ ) กับความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมกรรนำแบบให้พลัง ของหัวหน้าตามการรับรู้ของพนักงานและแรงจูงใจภายในของพนักงาน โดยควบคุมความรู้สึกได้รับพลังของพนักงานให้คงที่ ( $r_{13.2}$ ) การแปลงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เป็นคะแนนพิชเชอร์ซี และผลการทดสอบนัยสำคัญของความแตกต่างด้วยวิธี Z-test .....	52
ตารางที่ 9	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เชิงส่วนระหว่างความรู้สึกได้รับพลัง และผลการประเมินการปฏิบัติงานของพนักงาน ( $r_{24}$ ) กับความสัมพันธ์ ระหว่างความรู้สึกได้รับพลังและผลการประเมินการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยควบคุมแรงจูงใจภายในของพนักงานให้คงที่ ( $r_{24.3}$ ) การแปลงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เป็นคะแนนพิชเชอร์ซี และผลการทดสอบนัยสำคัญของความแตกต่างด้วยวิธี Z-test .....	53

## สารบัญภาพ

หน้า

ภาพที่ 1 โมเดลทดสอบความเป็นตัวแปรกำกับของบารอนและเคนนี ..... 48



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

# บทที่ 1

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพนั้นมีจำกัด องค์การจึงต้องหาวิธีการรักษาพนักงานที่มีคุณค่าไว้ เพื่อประสิทธิผลขององค์การ รวมทั้ง ต้องพยายามปรับปรุงการทำงานของพนักงานที่ด้อยประสิทธิผล เพื่อให้มีผลการปฏิบัติงานที่ดี และเพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์การ และปัจจัยหนึ่งที่สำคัญที่จะทำให้พนักงานคงอยู่ในองค์การ และสร้างประสิทธิผลให้องค์การ ก็คือ การให้พลัง

นักวิจัยหลายท่านนิยามความหมายของการให้พลัง ไว้ดังนี้ การให้พลังเป็นการที่ผู้บังคับบัญชาส่งเสริมทักษะ ความสามารถ และศักยภาพให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยมีพื้นฐานอยู่บนความไว้วางใจ (Boren, 1994) การให้พลังเป็นการให้อิสระภาพ (Harari, 1994) การให้พลังเป็นสิ่งที่สร้างขึ้น (Construct) ทางจิตวิทยาโดยเป็นความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง (Conger & Kanungo, 1988) การให้พลังเป็นการมอบหมายอำนาจตามสายงาน (Burke, 1986) หรือการให้พลังเป็นการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม และเป็นการเพิ่มความรู้สึกเชื่อในความสามารถของตน (Self-Efficacy) ของสมาชิกในองค์การ (Likert, 1967)

จากความหมายของการให้พลังข้างต้น สรุปได้ว่า การให้พลัง หมายถึง การที่หัวหน้ามอบหมายอำนาจตามสายงาน และให้อิสระภาพในการทำงานภายใต้ขอบเขตขององค์การกับพนักงาน รวมทั้งส่งเสริมให้พนักงานได้แสดงความรู้ความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่ โดยแสดงพฤติกรรมการนำแบบให้พลังที่เหมาะสม ทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกได้รับพลัง ซึ่งเป็นผลมาจากพฤติกรรมการนำแบบให้พลังของหัวหน้า

งานวิจัยของ Wilkinson (1998) ชี้ให้เห็นว่า หัวหน้าที่มีการนำแบบให้พลังจะเพิ่มความพึงพอใจในการทำงาน (Job satisfaction) และลดอัตราการลาออกของพนักงาน (Turnover) พนักงานจะรู้สึกผูกพันกับเป้าหมายขององค์การ รวมทั้ง ยังเหมาะสมกับทุกองค์การในทุกสภาพแวดล้อมอีกด้วย ซึ่งก็อาจส่งผลดีต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

นอกจากนี้ จากการศึกษาวิจัยของ Spreitzer (1996) พบว่าพนักงานที่ได้รับพลังอันเนื่องมาจากการนำแบบให้พลัง จะมีความคลุมเครือต่ำเกี่ยวกับบทบาทในองค์กร และจะรู้สึกว่าองค์กรให้การสนับสนุนทางสังคม ซึ่งพนักงานจะสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารและแหล่งทรัพยากรได้มากกว่าองค์กรแบบดั้งเดิม และมีบรรยากาศการทำงานแบบมีส่วนร่วม

และการให้พลังในการทำงานจะทำให้พนักงานเกิดแรงจูงใจภายใน Thomas และ Velthouse (1990) ได้ศึกษางานวิจัยของ Conger และ Kanungo (1988) และเสนอเป็นโมเดลแนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจภายในงาน โดยอธิบายว่า การให้พลังทำให้เกิดแรงจูงใจภายในงาน ที่ระบุได้ 4 มิติ ซึ่งสะท้อนบทบาทการทำงานของพนักงาน เรียกว่า การประเมินงาน (Task Assessments) ซึ่งประกอบด้วย การรับรู้ความหมายของงาน (Meaningfulness) ความรู้ความสามารถ (Competence) ทางเลือก (Choice) และผลกระทบ (Impact) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของนักวิชาการ (David, 2002) ที่ได้ให้คำนิยามว่า การให้พลังทำให้เกิดแรงจูงใจภายใน ซึ่งสัมพันธ์กับความเชื่อในตนเอง (Self-Reliant) และความสามารถที่จะทำงานให้สำเร็จ

Likert (1967) อธิบายว่า มีความสัมพันธ์ระหว่างการให้พลังและความเชื่อในความสามารถของตน กล่าวคือ การให้พลัง เป็นกระบวนการเพิ่มความรู้สึกเชื่อในความสามารถของตน (Self-Efficacy) รวมถึง Thomas และ Velthouse (1990) พบว่า การให้พลังเป็นกระบวนการเพิ่มความรู้สึกเชื่อในความสามารถของตน (Self-Efficacy) และยังส่งผลต่อแรงจูงใจภายในของบุคคลด้วย

ด้วยเหตุนี้ การให้พลังจึงมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน หัวหน้าควรแสดงพฤติกรรมกรนำแบบให้พลังที่จะทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกได้รับพลัง และแรงจูงใจภายในจนสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีคุณภาพ ทำให้มีผลการปฏิบัติงานเป็นที่น่าพอใจ อย่างไรก็ตาม ขณะที่หัวหน้าแสดงพฤติกรรมกรนำแบบให้พลัง พนักงานอาจเกิดความรู้สึกอื่นๆ ที่ไม่ใช่ความรู้สึกได้รับพลัง และไม่เกิดแรงจูงใจภายใน ดังนั้น หัวหน้าจึงควรแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสม และสามารถสื่อให้พนักงานเกิดความรู้สึกได้รับพลัง ทำให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานอย่างเต็มความรู้ความสามารถ ส่งผลดีต่อผลการปฏิบัติงาน

จากความสำคัญและปัญหาดังที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมกรนำแบบให้พลังของหัวหน้าตามการรับรู้ของพนักงาน และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยมีความรู้สึกได้รับพลังและแรงจูงใจภายในของพนักงานเป็นตัวแปรสื่อ และมีความเชื่อในความสามารถของตนของพนักงานเป็นตัวแปรกำกับ เพื่อศึกษาว่าความสัมพันธ์ดังกล่าวส่งผลต่อกันหรือไม่ อย่างไร เนื่องจากการให้พลังมีความสำคัญในการ

ช่วยส่งเสริมสมรรถนะ ความสามารถของผู้ปฏิบัติงานให้ได้ใช้ศักยภาพที่มีอยู่อย่างเต็ม  
ความสามารถในการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการปฏิบัติงานร่วมกันเป็นทีมของพนักงาน  
หัวหน้าทีมจำเป็นต้องให้พลังแก่สมาชิกทีม เพื่อให้สมาชิกทีมมีเจตคติต่อการปฏิบัติงานในทางที่ดี  
ร่วมกันปฏิบัติงานเป็นทีมให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ และเพื่อที่จะได้นำผลจากการ  
วิจัยมาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ส่งเสริมให้บุคลากร  
ในองค์กรเกิดความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งเป็นสิ่งยึดเหนี่ยวให้บุคลากรคงอยู่ในองค์กร



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## แนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดเกี่ยวกับการให้พลังนั้นกำลังเป็นที่สนใจของนักวิจัยหลายท่าน และได้เริ่มใช้กันอย่างแพร่หลายในองค์การที่ต้องการให้พนักงานมีความคิดริเริ่มและมีนวัตกรรม ซึ่งนักวิจัยได้เห็นพ้องต้องกันกับแนวคิดของการให้พลัง งานวิจัยในอดีตจำนวนมากศึกษาวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการให้พลังกับตัวแปรอื่นๆ เช่น เพศ ความมีอิสระในการทำงาน การสนับสนุนและควบคุมของผู้จัดการ ภาวะผู้นำ การทำงานเป็นทีม ความคลุมเครือในบทบาท การเข้าถึงแหล่งทรัพยากร การเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร และบรรยากาศการทำงานแบบมีส่วนร่วม แต่ยังไม่พบงานวิจัยที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการนำแบบให้พลังและผลการปฏิบัติงาน โดยมีความรู้สึกได้รับพลังและแรงจูงใจภายในเป็นตัวแปรสื่อ และมีความเชื่อในความสามารถของตนเป็นตัวแปรกำกับ ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรดังกล่าว และจะนำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมการนำแบบให้พลัง ก่อนที่จะนำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับตัวแปรต่างๆ ที่เกี่ยวข้องต่อไป

### พฤติกรรมการนำแบบให้พลัง (Empowering Leadership Behavior)

การให้พลังในการทำงานนั้น หัวหน้าต้องสามารถเปลี่ยนสภาพแวดล้อมในการทำงานให้มีลักษณะที่พนักงานจะเกิดความรู้สึกได้รับพลัง เพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงานในองค์การได้ Kanter (1977) เสนอแนวคิดว่าการให้พลังเป็นการให้อำนาจกับพนักงานที่มีข้อด้อยในองค์การ ซึ่งเป็นภาวะต่อเนื่องของภาวะไร้พลังไปสู่การได้รับพลัง ซึ่งเน้นบทบาทของหัวหน้าในการนำแบบให้พลัง (Block, 1987; Sullivan, 1994; Sullivan & Howell, 1996)

องค์การที่มีลักษณะได้รับพลัง จะมีหัวหน้าที่ต้องควบคุมดูแลพนักงานมากกว่าในองค์การแบบดั้งเดิมที่มีลักษณะเป็นลำดับชั้น และมีการมอบอำนาจในการตัดสินใจให้พนักงานของตน หัวหน้าจะมีบทบาทเป็นผู้สอน และช่วยพนักงานในการแก้ปัญหาต่างๆ ซึ่งพนักงานจะได้รับความรับผิดชอบในการทำงานเพิ่มมากขึ้น (Malone, 1997)

หัวหน้าที่ประสบความสำเร็จในการนำแบบให้พลัง จะมีการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ เช่น มีการแบ่งปันวิสัยทัศน์ (Shared vision) มีการตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมภายนอก มีการพัฒนากลยุทธ์ขององค์การ มีการออกแบบการทำงานใหม่ (Redesign) เพื่อที่จะสะท้อนการทำงานแบบประสานความคิด (Collaborative) มีการเพิ่มคุณค่างาน (Job enrichment) เป็นตัวแบบที่ดี (Role model) มีกลุ่มเพื่อนร่วมงานที่เป็นพันธมิตร (Peer alliance) เป็นผู้สอน (Coach) และผู้ชี้แนะ (Mentor) มีการพัฒนาระบบรางวัล มีการทำเป้าหมายร่วมให้ชัดเจน (Vogt & Murrell, 1990)

งานวิจัยในอดีตมีการศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมของหัวหน้า ทำให้มีการสร้างเครื่องมือวัดพฤติกรรมของหัวหน้าที่มีประสิทธิภาพเป็นจำนวนมาก เช่น แบบสอบถามที่ใช้วัดพฤติกรรมของหัวหน้าหรือ Leader Behavior Description Questionnaire (LBDQ) (Haplin, 1957) และเนื่องจากความแตกต่างระหว่างพฤติกรรมของหัวหน้าในองค์การแบบดั้งเดิมและองค์การที่มีการให้พลัง การวัดพฤติกรรมของหัวหน้าในองค์การแบบดั้งเดิมอาจเป็นใช้ได้เพียงบางส่วนกับองค์การที่มีการให้พลัง เครื่องมือที่ใช้วัดพฤติกรรมของหัวหน้าดังกล่าว อาจไม่รวมถึงพฤติกรรมสำหรับหัวหน้าที่มีประสิทธิภาพในองค์การที่มีการให้พลัง (Conger & Kanungo, 1988; Manz & Sims, 1987; Thomas & Velthouse, 1990) ด้วยเหตุนี้ งานวิจัยในปัจจุบันจึงได้มีการสร้างเครื่องมือวัดพฤติกรรมของหัวหน้าในสิ่งแวดล้อมที่มีการให้พลังเพื่อสนับสนุนแนวคิดนี้

ในการศึกษาพฤติกรรมกรรนำแบบให้พลังครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาพฤติกรรมกรรนำแบบให้พลังของหัวหน้าตามการรับรู้ของพนักงานตามแนวคิดของ Arnold และคณะ (2000) เกี่ยวกับการสร้างแบบสอบถามพฤติกรรมกรรนำแบบให้พลังของหัวหน้า โดยแบ่งเป็น 3 การศึกษา ดังนี้

การศึกษาที่ 1 เป็นการรวบรวมพฤติกรรมที่หัวหน้าต้องการเพื่อนำหรือให้พลังกับทีมงานอย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยการเก็บข้อมูลจากหัวหน้าและสมาชิกในทีมจำนวน 195 คน โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกที่มีข้อความเกี่ยวกับทักษะ ความสามารถ และพฤติกรรมของหัวหน้าในทีมที่ได้รับพลัง ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับ 8 พฤติกรรมของหัวหน้าในทีมที่ได้รับพลัง ดังนี้ การเป็นแบบอย่างให้ผู้อื่น (Leading by example) การเป็นผู้สอน (Coaching) การส่งเสริมสนับสนุน (Encouraging) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Participative decision making) การสื่อสารให้ทราบ (Informing) การแสดงความห่วงใย (Showing concern) การมีปฏิสัมพันธ์กับทีม (Interacting with the team) และการบริหารกลุ่ม (Group management)

การศึกษาที่ 2 เป็นการประเมินความเที่ยง (Reliability) และโครงสร้างปัจจัย (Factor structure) ของแบบสอบถามนี้ ด้วยการเก็บข้อมูลจากพนักงาน 205 คนที่มีตำแหน่งงานต่างๆ โดยให้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับ 8 พฤติกรรมในการศึกษาที่ 1 สถิติที่ใช้วิเคราะห์ คือ Correlation matrix Factor analysis และ LISREL VIII ผลที่ได้ประกอบด้วย 5 พฤติกรรมกรรนำแบบให้พลัง คือ การเป็นแบบอย่างให้ผู้อื่น (Leading by example) การเป็นผู้สอน (Coaching) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Participative decision making) การสื่อสารให้ทราบ (Informing) การแสดงความห่วงใยและการมีปฏิสัมพันธ์กับทีม (Showing concern / Interacting with the team)



การศึกษาที่ 3 ทำการ Cross-validate เครื่องมือ กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงาน 374 คน จาก 5 องค์การซึ่งมีการสนับสนุนทีมที่ได้รับพลัง

ดังนั้น พฤติกรรมการนำแบบให้พลังของหัวหน้าตามการรับรู้ของพนักงานที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ การเป็นแบบอย่างให้ผู้อื่น (Leading by example) การเป็นผู้สอน (Coaching) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Participative decision making) การสื่อสารให้ทราบ (Informing) การแสดงความห่วงใยและการมีปฏิสัมพันธ์กับทีม (Showing concern / Interacting with the team) ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

#### **การเป็นแบบอย่างให้ผู้อื่น (Leading by example)**

หมายถึง พฤติกรรมของหัวหน้าเกี่ยวกับการแสดงความผูกพัน ยึดมั่น (Commitment) ได้ดีเท่าการทำงานของสมาชิกในทีม และการทำงานหนักเท่าสมาชิกในทีม เช่น ตั้งมาตรฐานเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานไว้สูงจากพฤติกรรมการทำงานของตนเอง

#### **การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Participative Decision-Making)**

หมายถึง การที่หัวหน้าใช้ข้อมูลข่าวสารของสมาชิกในทีมและนำไปประกอบการตัดสินใจ และการสนับสนุนสมาชิกในทีมให้แสดงความคิด (Idea) หรือความคิดเห็น (Opinion) เช่น ใช้คำแนะนำของสมาชิกในทีมทำการตัดสินใจ ซึ่งการตัดสินใจนั้นมีผลกับสมาชิกทีม

#### **การเป็นผู้สอน (Coaching)**

หมายถึง พฤติกรรมการให้ความรู้ (Educate) กับสมาชิกในทีมและช่วยให้ทีมมีความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-reliant) และมีการแนะนำเกี่ยวกับการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานและช่วยให้ทีมมีความเชื่อมั่นในตนเอง เช่น แนะนำแนวทางในการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของสมาชิกทีม

#### **การสื่อสารให้ทราบ (Informing)**

หมายถึง การบอกให้พนักงานทราบถึงภารกิจ (Mission) และปรัชญา (Philosophy) ของบริษัท และมีการอธิบายการตัดสินใจของบริษัทให้ทีมได้ทราบและบอกเกี่ยวกับการพัฒนานโยบายใหม่ๆ ในบริษัท เช่น อธิบายกฎระเบียบและความคาดหวังในการทำงานกับสมาชิกทีม

## การแสดงความห่วงใยและการมีปฏิสัมพันธ์กับทีม (Showing Concern / Interacting with the Team)

หมายถึง การรวบรวมพฤติกรรมซึ่งแสดงความเป็นอยู่ทั่วไป (Well-being) ของสมาชิกในทีม และความห่วงใยในเวลาที่ใช้ในการอภิปรายของสมาชิกในทีม เช่น ให้ความสนใจเกี่ยวกับปัญหาการทำงานส่วนบุคคลของสมาชิกทีม

ยังมีงานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับการให้พลัง ได้แก่ Robert และคณะ (2000) ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการให้พลังและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องในประเทศสหรัฐอเมริกา เม็กซิโก โปแลนด์ และอินเดีย กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานบริษัทในประเทศสหรัฐอเมริกา เม็กซิโก โปแลนด์ และอินเดีย เพื่อทดสอบความเหมาะสมของการให้พลังและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเกี่ยวกับวัฒนธรรมของชาติต่างๆ โดยใช้ทฤษฎีที่สร้างขึ้นเกี่ยวกับ ปัจเจกนิยม (Individualism) - อนุรักษนิยม (Collectivism) และความเหลื่อมล้ำของอำนาจ (Power distance) โดยใช้ตัวแบบสมการโครงสร้าง (Structural equations modeling) พบว่า การให้พลังมีความสัมพันธ์ทางลบกับความพึงพอใจในงานในกลุ่มชาวอินเดีย และมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงานในกลุ่มชาวอเมริกัน เม็กซิโก และโปแลนด์ ส่วนการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องนั้นมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงานในทุกกลุ่มตัวอย่าง

Martell และ DeSmet (2001) ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับความเชื่อในความสามารถของหัวหน้าที่เป็นผู้จัดการเพศชายและหญิง โดยใช้กลยุทธ์การวัดแบบอัตราส่วนวินิจฉัย (diagnostic-ratio measurement) ผลการวิจัยพบว่า ไม่มีความแตกต่างเกี่ยวกับพฤติกรรมหัวหน้าที่เป็นเพศชายหรือหญิง และมีความลำเอียงในการจัดอันดับในเพศเดียวกัน และพบว่า 14 พฤติกรรมผู้นำที่เหมาะสม ประกอบด้วย การมอบหมายงาน (Delegating) การสร้างแรงดลใจ (Inspiring) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation) การเป็นผู้ชี้แนะ (Mentoring) การเป็นตัวแบบ (Modeling) การควบคุม (Monitoring) การวางแผน (Planning) การแก้ปัญหา (Problem solving) การให้รางวัล (Rewarding) การสนับสนุน (Supporting) การมีอิทธิพลเหนือกว่า (Upward influence) การสร้างเครือข่าย (Networking) การสร้างทีม (Team building) และการเป็นที่ปรึกษา (Consulting)

มีการศึกษาวิจัยที่มีผลต่อการให้พลังตามแนวคิดของกลุ่มนักวิจัยองค์กร (เช่น Conger & Kanungo, 1988; Spreitzer, 1996; Thomas & Velthouse, 1990) ลักษณะของสภาพแวดล้อม (เช่น สิ่งแวดล้อม, โครงสร้างทางสังคม) ที่มีผลกับการให้พลัง ได้แก่ ปัจจัยขององค์กร สไตล์การบริหารงานของหัวหน้า ระบบการให้รางวัล การออกแบบงาน เป็นต้น

ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Spreitzer (1996) เกี่ยวกับลักษณะโครงสร้างทางสังคมของการให้พลัง พบว่ามี 6 ปัจจัยในการสร้างสภาพแวดล้อมที่อำนวยความสะดวกการให้พลัง ได้แก่ ความคลุมเครือในบทบาทต่ำ (Low role ambiguity) การทำงานกับเจ้านายที่มีการขยายการควบคุม (Working for a boss who has a wide span of control) การสนับสนุนทางสังคมการเมือง (Sociopolitical support) การเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร (Access to information) การเข้าถึงแหล่งทรัพยากร (Access to resources) และบรรยากาศการทำงานแบบมีส่วนร่วม (Participative unit climate)

นอกจากนี้ ผู้วิจัยมีความเห็นว่าทฤษฎีที่สนับสนุนแนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมการนำแบบให้พลังของหัวหน้า ได้แก่ ทฤษฎีโครงสร้างอำนาจของคานเทอร์

### ทฤษฎีโครงสร้างอำนาจของคานเทอร์ (Kanter's Theory of Structure Power)

Kanter (1977) ได้เสนอแนวความคิดในการให้พลังกับผู้ปฏิบัติงาน โดยใช้ทฤษฎีโครงสร้างอำนาจ โดยให้ความคิดเห็นว่า พฤติกรรมในการทำงานและทัศนคติของบุคคลจะถูกลดหลอมขึ้นมาจากการที่บุคคลมีตำแหน่งงานที่สูงขึ้น ทำให้มีอำนาจหรือโอกาสที่จะได้รับข้อมูลข่าวสาร แหล่งทรัพยากรที่สนับสนุนและเอื้อประโยชน์ ซึ่งจะทำให้ทัศนคติและพฤติกรรมเปลี่ยนแปลงไป

Kanter ให้ความหมายว่า อำนาจ (Power) เป็นข้อกำหนดเชิงโครงสร้าง ซึ่งมีผลต่อพฤติกรรมขององค์การและทัศนคติของบุคคล อำนาจเกิดขึ้นจากความสามารถที่จะทำได้มาซึ่งข้อมูลข่าวสาร (Information) การสนับสนุน (Support) แหล่งทรัพยากร (Resource) และโอกาส (Opportunity) จากบุคคลใดบุคคลหนึ่งในองค์การ การได้มาซึ่งปัจจัยที่เสริมสร้างอำนาจดังกล่าวมีอิทธิพลจากระดับอำนาจที่เป็นทางการ (Formal power) และอำนาจที่ไม่เป็นทางการ (Informal power) ที่แต่ละบุคคลมีอยู่ในระหว่างดำรงตำแหน่งต่างๆ ในองค์การ

อำนาจที่เป็นทางการ (Formal power) เป็นอำนาจที่มีความยืดหยุ่น สามารถมองเห็นได้ (Visible) ในองค์การ ซึ่งเกิดจากงานที่สอดคล้องกับหน้าที่ขององค์การ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

อำนาจที่ไม่เป็นทางการ (Informal power) เป็นอำนาจที่พัฒนามาจากความสัมพันธ์ของสมาชิกที่มีความสำคัญในองค์การนั้นๆ เป็นอำนาจที่เกิดจากการรวมกลุ่มของสมาชิกทั้งภายในและภายนอกองค์การ เช่น กลุ่มสนับสนุน (Sponsors) กลุ่มเพื่อนร่วมงาน (Peers) กลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา (Subordinates) เป็นต้น

ซึ่งบุคคลที่มีอำนาจดังกล่าวมากพอ จะสามารถทำงานได้สำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร และสามารถให้พลัง (Empower) กับบุคคลอื่นๆ ในองค์กรด้วย ซึ่งทำให้บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในทางตรงข้ามถ้าบุคคลในองค์กรได้รับอำนาจและโอกาสน้อย จะมีสภาพที่ไร้อำนาจ (Powerlessness) ส่งผลให้บุคคลนั้นไม่สนใจการทำงานในองค์กร และขาดแรงจูงใจในการทำงาน

นอกจากนี้ เมื่อสมาชิกได้รับพลังในการทำงานแล้วจะส่งผลต่อการปฏิบัติงาน อันได้แก่ เพิ่มความเชื่อในความสามารถของตน (Increased self-efficacy) มีแรงจูงใจสูงขึ้น (High motivation) เพิ่มความผูกพัน ยึดมั่นต่อองค์กร (Increased organizational commitment) ลดระดับความเบื่อหน่ายในงาน (Lowered burnout level) เพิ่มความรู้สึกมีอิสระในตนเอง (Increased perceived autonomy) และเพิ่มความรู้สึกมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ (Increased perceptions of participative management)

### ผลการปฏิบัติงาน (Performance)

การทำงานของพนักงานในองค์กรนั้น เปลี่ยนจากการทำงานของแต่ละคนเป็นการทำงานเป็นทีม และเน้นการเพิ่มประสิทธิผลของทีมงาน ซึ่งการที่พนักงานหรือทีมงานจะมีผลการปฏิบัติงานที่ดีและเป็นที่น่าพอใจนั้น ขึ้นอยู่กับหลายปัจจัยที่เกี่ยวข้อง เช่น ศักยภาพ ความพยายาม บรรยากาศการทำงานในองค์กร เป็นต้น

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาผลการปฏิบัติงานของพนักงานจากผลคะแนนที่ได้รวบรวมไว้จากแบบประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กร ซึ่งก็คือ บริษัท สรรพสินค้าเซ็นทรัล จำกัด

สำหรับแนวทางในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่บริษัท สรรพสินค้าเซ็นทรัล จำกัด นำมาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานนั้น ได้กำหนดรูปแบบการประเมินเป็น 2 ส่วน คือ การประเมินความสำเร็จในงาน ซึ่งเป็นการวัดเชิงปริมาณ โดยพิจารณาจากปริมาณและคุณภาพของงานที่ทำสำเร็จ และการประเมินพฤติกรรมการทำงานของคน ซึ่งเป็นการวัดเชิงคุณภาพ โดยพิจารณาจากพฤติกรรมการทำงานด้านต่างๆ ที่จะส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงาน วิธีการประเมินนั้นจะให้หัวหน้าโดยตรงของพนักงานพิจารณาผลการปฏิบัติงานของพนักงาน แล้วให้คะแนนตามมาตราส่วนที่บริษัทกำหนดไว้ 4 ระดับ คือ ดีเลิศ สูงกว่ามาตรฐาน ตามมาตรฐาน และต้องปรับปรุง ส่วนในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานในตำแหน่งพนักงานแผนกขาย (สรวิศ ผลภาสี, 2546) ได้แบ่งการประเมินออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

1. การประเมินด้านการปฏิบัติงาน คือ การประเมินความสำเร็จในการปฏิบัติงานของพนักงานแผนกขาย โดยมีตัววัดผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน (Key Performance Indicators) ซึ่งพิจารณาจากลักษณะงานที่ระบุในคำบรรยายลักษณะงานของพนักงานแผนกขาย ประกอบด้วยลักษณะงาน 4 ด้าน ดังต่อไปนี้

- 1.1 การขายสินค้า มีตัววัด คือ ยอดขาย
- 1.2 การจัดเรียงสินค้า มีตัววัด คือ สินค้าที่แสดงขายต้องไม่มีฝุ่นละออง มีการจัดเรียงสินค้าครบทุกสี ทุกขนาดที่มีในสต็อก และมีการจัดเรียงสินค้าถูกต้องตามวิธีการที่กำหนด
- 1.3 การบริการให้ลูกค้า มีตัววัด คือ ปฏิบัติตามมาตรฐานการบริการ
- 1.4 การดูแลสต็อกสินค้า มีตัววัด คือ ความเป็นระเบียบและเป็นหมวดหมู่ ความสะอาดและไม่มีสินค้าชำรุด

2. การประเมินด้านพฤติกรรมการทำงาน คือ การประเมินพฤติกรรมการทำงานของหัวหน้าแผนกขาย ซึ่งประกอบด้วยพฤติกรรมการทำงาน 9 ด้าน ดังต่อไปนี้

- 2.1 ความเคร่งครัดต่อระเบียบวินัย
- 2.2 จิตสำนึกในการใช้ทรัพยากรของบริษัท
- 2.3 การสื่อสาร
- 2.4 ความรับผิดชอบ
- 2.5 ความร่วมมือในกิจกรรมต่างๆ ของบริษัท
- 2.6 การพัฒนาตนเอง
- 2.7 ความคิดริเริ่ม
- 2.8 ความรู้ในงานและการพัฒนางาน
- 2.9 การทำงานเป็นทีม

สำหรับงานวิจัยที่กล่าวถึงผลการปฏิบัติงาน มีดังนี้ Brown และ Leigh (1996) ศึกษากระบวนการรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมภายในองค์การ ที่มีความสัมพันธ์กับความเกี่ยวข้องในการทำงาน ความพยายามและผลการปฏิบัติงาน โดยระบุว่าบรรยากาศทางจิตวิทยาเป็นการรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมภายในองค์การ และตีความว่ามีความสัมพันธ์กับความเป็นอยู่ภายในองค์การของตน ได้ผลจากการวิจัย ดังนี้ การรับรู้เกี่ยวกับแรงจูงใจและบรรยากาศทางจิตวิทยามีความสัมพันธ์กับความเกี่ยวข้องในการทำงานและความพยายาม และความพยายามมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงาน

Gully และคณะ (2002) ได้ทำการวิเคราะห์แบบ meta-analysis เพื่อตรวจสอบระดับการวิเคราะห์และควมมีอิสระเกี่ยวกับตัวแปรที่สังเกตได้จากความสัมพันธ์ระหว่างความจำเพาะของงาน ความเชื่อในความสามารถของทีม ศักยภาพ และผลการปฏิบัติงาน ผลการวิจัยพบว่า ความสัมพันธ์ดังกล่าวจะถูกกำกับโดยระดับการวิเคราะห์ ส่วนความเชื่อในความสามารถของทีม และศักยภาพมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงาน

นอกจากปัจจัยดังกล่าวข้างต้นแล้ว พฤติกรรมการนำแบบให้พลังของหัวหน้าตามการรับรู้ของพนักงานก็อาจมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน แต่จากการศึกษางานวิจัยนั้นยังไม่พบงานวิจัยที่ระบุความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้งสอง ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการนำแบบให้พลังของหัวหน้าตามการรับรู้ของพนักงาน และผลการปฏิบัติงานของพนักงานต่อไป

พฤติกรรมการนำแบบให้พลังของหัวหน้าตามการรับรู้ของพนักงานนั้น อาจทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกได้รับพลัง และพนักงานที่มีความรู้สึกได้รับพลังจะมีแรงจูงใจภายใน การวิจัยในครั้งนี้จึงสนใจศึกษาว่า ความรู้สึกได้รับพลังของพนักงานจะเป็นตัวแปรสื่อในความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการนำแบบให้พลังของหัวหน้าตามการรับรู้ของพนักงานและแรงจูงใจภายในของพนักงานหรือไม่ และแรงจูงใจภายในของพนักงานจะเป็นตัวแปรสื่อในความสัมพันธ์ระหว่างความรู้สึกได้รับพลังและผลการปฏิบัติงานของพนักงานหรือไม่ จึงได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับความรู้สึกได้รับพลัง และแรงจูงใจภายใน ในลำดับต่อไป

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## ความรู้สึกได้รับพลัง (Feeling of Being Empowered)

การศึกษาเกี่ยวกับความรู้สึกได้รับพลังของพนักงานครั้งนี้ ผู้วิจัยศึกษาตามแนวคิดของ Thomas และ Velthouse (1990) และ Spreitzer (1995) งานวิจัยของพวกเขาระบุว่า การให้พลัง เป็นเสมือนแรงจูงใจภายในงาน ซึ่งประกอบด้วย การรับรู้ความหมายของงาน (Meaningfulness) ความรู้ความสามารถ (Competence) การตัดสินใจด้วยตนเอง (Self-determination) และผลกระทบ (Impact) ซึ่งเป็นผลมาจากพฤติกรรมกรนำแบบให้พลังของหัวหน้า

## การรับรู้ความหมายของงาน (Meaningfulness)

ตามแนวคิดของ Spreitzer (1995) การรับรู้ความหมายของงาน หมายถึง การรับรู้ของพนักงานผู้ปฏิบัติงานว่างานที่ทำนั้นสอดคล้องกับความเชื่อ ทศนคติ และค่านิยมของตน โดยงานจะมีความหมายเมื่อพนักงานผู้ปฏิบัติงานเอาใจใส่ต่องานและมองว่างานนั้นมีความสำคัญ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีที่ว่าด้วยคุณลักษณะงานของ Hackman และ Oldham (1975) ว่าการรับรู้ความหมายของงาน หมายถึง ระดับการรับรู้ของพนักงานว่างานที่ทำนั้นเป็นสิ่งที่มีความหมาย มีคุณค่า มีประโยชน์และคุ้มค่าต่อการลงแรงทำมากน้อยเพียงใด

ลักษณะงานที่นำไปสู่การรับรู้ความหมายของงาน ประกอบด้วยลักษณะสำคัญ 3 ประการ ได้แก่ ความหลากหลายของทักษะ (Skill Variety) ความมีเอกลักษณ์ของงาน (Task Identity) ความสำคัญของงาน (Task Significance)

1. ความหลากหลายของทักษะ (Skill Variety) หมายถึง ระดับความหลากหลายของกิจกรรมที่ต้องใช้ในการทำงาน เพื่อให้งานสำเร็จ เกี่ยวข้องกับการที่บุคคลต้องใช้ทักษะและความสามารถพิเศษที่หลากหลายประกอบกันในการปฏิบัติงาน

เมื่องานใดๆ ต้องการบุคคลเข้ามาทำกิจกรรมซึ่งท้าทายหรือเสริมทักษะและความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน งานนั้นก็จะเป็งานที่มีความหมาย ยิ่งงานนำไปสู่ทักษะต่างๆ มากเท่าไร งานนั้นก็จะมีความหมายต่อผู้ปฏิบัติงานมากเท่านั้น

2. ความมีเอกลักษณ์ของงาน (Task Identity) หมายถึง ระดับความสมบูรณ์เด่นชัดของงาน (Identifiable piece of work) กล่าวคือ การที่บุคคลทำงานชิ้นหนึ่งตั้งแต่ต้นจนจบ และเห็นผลของงานที่ทำอย่างชัดเจน

ในการทำงานชิ้นหนึ่งให้สำเร็จ คนทั่วไปจะเป็นห่วงงานของตนเองมาก ถ้าจะต้องรับผิดชอบงานทั้งหมด เขาจะรู้สึกว่างงานนั้นมีความหมายมากกว่าการรับผิดชอบเพียงส่วนเล็กๆ ของงานทั้งหมด แม้ว่าระดับทักษะที่ต้องใช้ในงานทั้งสองจะเหมือนกัน (Hackman & Oldham, 1980)

3. ความสำคัญของงาน (Task Significance) หมายถึง ระดับผลกระทบของงาน ต่อความเป็นอยู่หรือการทำงานของผู้อื่น ไม่ว่าจะภายในหรือภายนอกองค์กร

ความหมายของงานจะเพิ่มมากขึ้นเมื่อพนักงานผู้ปฏิบัติงานเข้าใจว่าความสำเร็จของงานที่ตนทำนั้นมีผลต่อสภาพความเป็นอยู่และสภาพจิตใจของผู้อื่น โดยจะรู้สึกว่างงานที่มีผลต่อความสุข สุขภาพ หรือความปลอดภัยของผู้อื่น จะรู้สึกเป็นห่วงงานนั้นมากกว่างานที่ไม่สัมพันธ์กับชีวิตและความเป็นอยู่ของผู้อื่น

### **ความรู้ความสามารถในการทำงาน (Competence)**

ความรู้ความสามารถในการทำงานในที่นี้ หมายถึง ความเชื่อของบุคคลว่าตนสามารถปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จได้ โดยจะเหมือนกับความเชื่อในความสามารถของตนของ Bandura (1989) ซึ่งเป็นเรื่องที่บุคคลสามารถตัดสินใจเกี่ยวกับความสามารถของตนในการจัดการและกระทำพฤติกรรมให้บรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ แต่ในที่นี้จะเน้นความสามารถในการทำงานมากกว่าความสามารถทั่วไป

ทฤษฎีความเชื่อในความสามารถของตน (Self-efficacy theory) ของ Bandura ระบุว่าความรู้สึกนึกคิดของตนเองช่วยสร้างพลังให้บุคคล และมีบทบาทสำคัญในการเป็นศูนย์กลางของจิตใจ (Ross, 1992, p. 99) นั่นคือ ความเชื่อในความสามารถของตนจะมีบทบาทที่ก่อให้เกิดความรู้สึกว่า "ฉันทำได้" ซึ่งแบนดูราได้ให้ความหมายของความเชื่อในความสามารถของตนว่า เป็นความรู้สึกของบุคคลที่ประเมินความสามารถของตนว่าจะสามารถแสดงพฤติกรรมในการกระทำพฤติกรรมใดพฤติกรรมหนึ่งในสถานการณ์หนึ่งๆ ได้มากน้อยเพียงใด และจะเลือกแสดงพฤติกรรมตามที่ได้ประเมินความสามารถของตนไว้ ความเชื่อในความสามารถของตนในระดับที่ตรงกับความเป็นจริงจะทำให้บุคคลมีแนวโน้มที่จะกระทำพฤติกรรมนั้น (Bandura, 1986, p. 391) นอกจากนี้ ความเชื่อในความสามารถของตนยังมีผลต่อการทำกิจกรรมที่ซับซ้อนได้สำเร็จ ความมั่นใจว่าตนเองเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ จะเป็นตัวบ่งชี้ว่าบุคคลมีความพยายามในการทำงานมากน้อยเพียงใด ถ้าบุคคลเชื่อว่าตนไม่มีความสามารถพอที่จะกระทำกิจกรรมให้สำเร็จได้ จะเกิดความรู้สึกกลัว และพยายามหลีกเลี่ยงกิจกรรมนั้น แต่ถ้าบุคคลมีความมั่นใจว่าสามารถทำกิจกรรมต่างๆ ได้ นอกจากจะช่วยให้บุคคลไม่เกิดความรู้สึกกลัว หรือหวาดหวั่นไปล่วงหน้า



ก่อนที่จะทำงาน ยังทำให้เกิดความพยายามและไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคใดๆ และมีความกระตือรือร้นในการทำกิจกรรมนั้นมากขึ้นจนประสบความสำเร็จ

ดังนั้น การรับรู้ความรู้ความสามารถของตนจึงเป็นการตัดสินใจของบุคคลเกี่ยวกับความรู้ความสามารถของตนที่จะกระทำกิจกรรมให้ประสบความสำเร็จ ด้วยความรู้ความสามารถเฉพาะตัวของแต่ละบุคคลที่มีความแตกต่างกัน

### การตัดสินใจด้วยตนเอง (Self-determination)

เป็นการรับรู้ของบุคคลว่าตนนั้นมีอิสระในการปฏิบัติงาน และสามารถเลือกได้ว่าควรจะทำอย่างไรในสถานการณ์ที่มีความแตกต่างกัน การตัดสินใจด้วยตนเองจะส่งผลกระทบต่อระดับการคิดริเริ่มสร้างสรรค์และการควบคุมตนเอง โดยจะสะท้อนถึงความมีอิสระในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ พฤติกรรมการทำงานที่มีความต่อเนื่อง และกระบวนการทำงาน เช่น การตัดสินใจเกี่ยวกับวิธีการ ขั้นตอน และความพยายามในการทำงาน

### ผลกระทบ (Impact)

เป็นระดับการรับรู้ที่บุคคลสามารถมีอิทธิพลต่อเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นภายในองค์การ (Spreitzer, 1995) และรับรู้ว่าคุณสามารถควบคุมสภาพแวดล้อมในองค์การได้มากน้อยเพียงใด ผลกระทบนั้นเกี่ยวข้องกับโครงสร้างของความไร้ประโยชน์ (Universal helplessness) หมายถึงว่า ถ้าหากบุคคลรับรู้ว่าคุณไม่มีผลต่อองค์การ ก็จะมีผลต่อความไร้ประโยชน์ต่อองค์การ รู้สึกว่าคุณไม่มีอิทธิพลต่อสิ่งแวดล้อมในองค์การ แม้ว่าจะปฏิบัติงานได้ดีเพียงใด อาจทำให้ผู้ปฏิบัติงานไม่พอใจในการทำงานเกิดความขัดแย้งในบทบาท ซึ่งมีผลต่อคุณภาพงานและอาจทำให้ลาออกได้

ดังนั้น จากแนวคิดในข้างต้น สรุปได้ว่า ความรู้สึกได้รับพลัง หมายถึง ความรู้สึกของพนักงานอันเนื่องมาจากการพฤติกรรมการนำแบบให้พลังของหัวหน้า ประกอบด้วย การรับรู้ความหมายของงาน (Meaningfulness) ความรู้ความสามารถในการทำงาน (Competence) การตัดสินใจด้วยตนเอง (Self-determination) และผลกระทบ (Impact)

นอกจากนี้ยังมีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความรู้สึกได้รับพลัง เช่น Neider และคณะ (1998) ศึกษาวิจัยเชิงสำรวจเพื่อตรวจสอบการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาที่เป็นหัวหน้าและลูกน้อง (Leader-Member Exchange: LMX) ซึ่งสัมพันธ์กันในการมอบหมายงาน และตัวแปรกำกับในความสัมพันธ์ระหว่างการมอบหมายงาน และผลการปฏิบัติงานและความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชา กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย ได้แก่ หัวหน้าและลูกน้อง 106 คู่ ผลการวิจัยพบว่า 1. การรับรู้เกี่ยวกับคุณภาพของการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้า

และลูกน้อง (LMX) ของผู้ใต้บังคับบัญชา และการรับรู้เกี่ยวกับคุณภาพของการแลกเปลี่ยนของ ผู้บังคับบัญชา (SLMX) จะแยกกัน รวมทั้งมีความสัมพันธ์ทางบวกกับระดับของการมอบหมาย งาน ซึ่งผู้ใต้บังคับบัญชาจะรายงานจากประสบการณ์ในการทำงาน 2. การมอบหมายงานมี ความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงาน 3. LMX และ SLMX มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผล การปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา 4. LMX และ SLMX เป็นตัวแปรกำกับในความสัมพันธ์ ระหว่างการมอบหมายงานและผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ในทิศทางซึ่งความสัมพันธ์ ระหว่างการมอบหมายงานและผลการปฏิบัติงานจะสัมพันธ์ทางบวกกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่มี คุณภาพการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและลูกน้องสูง 5. การมอบหมายงานที่ได้รับจะมี ความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจภายในและภายนอกงาน 6. LMX และ SLMX มี ความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจภายในและภายนอกงาน 7. LMX และ SLMX เป็นตัวแปร กำกับในความสัมพันธ์ระหว่างการมอบหมายงานและความพึงพอใจภายในและภายนอกงานของ ผู้ใต้บังคับบัญชา ในทิศทางซึ่งความสัมพันธ์ระหว่างการมอบหมายงานและความพึงพอใจในงาน จะสัมพันธ์ทางบวกกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีคุณภาพการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและลูกน้องสูง

Kirkman และ Rosen (1999) ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการจัดการด้วยตนเอง โดย ศึกษาสิ่งที่เกิดก่อนและผลที่ตามมาของการให้พลังทีม โดยใช้กลุ่มตัวอย่าง 111 คนจาก 4 องค์การ ผลการวิจัยพบว่า หัวหน้าภายนอก ความรับผิดชอบในการบริการของทีม นโยบายการ จัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เน้นทีม และโครงสร้างทางสังคมของทีมนั้น เพิ่มการให้พลังทีมของ พนักงาน นอกจากนี้ ทีมที่ได้รับพลังจะมีระดับของการบริการลูกค้า ความพึงพอใจในงาน ความ ยึดมั่น ผูกพันกับองค์การและทีมสูง

Elangovan และ Jia Lin Xie (1999) ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับผลของอำนาจที่ได้รับ จากผู้บังคับบัญชาเกี่ยวกับความเครียดและแรงจูงใจของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยศึกษาบทบาทของ ตัวแปรกำกับเกี่ยวกับลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อตรวจสอบผลของตัวแปรกำกับเกี่ยวกับ ความแตกต่างระหว่างบุคคลของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยเฉพาะ self-esteem และ locus of control ในความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจที่ได้รับจากผู้บังคับบัญชา และแรงจูงใจกับความเครียดของ ผู้ใต้บังคับบัญชา กลุ่มตัวอย่างเป็นนักศึกษา 165 คน ผลการวิจัยพบว่า 1. อำนาจที่ได้รับจาก ผู้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์อย่างแข็งแกร่งกับแรงจูงใจที่เพิ่มขึ้น และความเครียดที่ลดลงของ ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มี self-esteem ต่ำมากกว่า self-esteem สูง 2. locus of control ราววลที่ได้รับ อำนาจบังคับและอำนาจที่อ้างถึงมีความสัมพันธ์ทางบวกกับแรงจูงใจ 3. อำนาจตามสายงาน อำนาจที่อ้างถึงและอำนาจที่เกิดจากความชำนาญมีความสัมพันธ์ทางลบกับความเครียดที่

เกี่ยวกับ External locus of control มากกว่า Internal locus of control 4. อำนาจที่เกิดจากความชำนาญมีความสัมพันธ์ทางบวกกับแรงจูงใจที่เพิ่มขึ้นใน Internal locus of control

### แรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation)

พนักงานที่มีแรงจูงใจภายในงานจะรู้สึกว่าการทำงานน่าสนใจ และมีความพึงพอใจในการทำงาน การศึกษาความสัมพันธ์ของแรงจูงใจภายในระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชายังอยู่ในระหว่างการวิจัย (Deci, Connell & Ryan, 1989) มีงานวิจัยที่ระบุว่าเมื่อบุคคลได้รับพลังจะรู้สึกมีแรงจูงใจภายใน แต่ถ้าบุคคลมีแรงจูงใจภายใน ไม่จำเป็นต้องมาจากการได้รับพลัง เพราะมีหลายวิธีที่จะจูงใจบุคคล และการให้พลังเป็นเพียงวิธีการหนึ่งที่จะทำให้พนักงานเกิดแรงจูงใจภายใน ตามแนวคิดของนักวิชาการ (Thomas & Velthouse, 1990; Spreitzer, 1995) การให้พลังในการทำงานจะทำให้พนักงานเกิดแรงจูงใจภายใน นักวิจัย (David, 2002) อธิบายเพิ่มเติมว่าการให้พลังทำให้เกิดแรงจูงใจภายใน ซึ่งสัมพันธ์กับความเชื่อในตนเองและความสามารถที่จะทำงานให้สำเร็จ

แรงจูงใจภายในมีพื้นฐานอยู่บนความต้องการภายในของร่างกายที่จะมีความสามารถและมีการตัดสินใจได้ด้วยตนเอง (Deci & Ryan, 1985) และแรงจูงใจภายในเป็นการถ่ายโอนความสนใจของบุคคลไปสู่การปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน (Iaffaldano & Muchinsky, 1985; Schwab & Cummings, 1970)

นอกจากนี้ Deci (1975) อธิบายเพิ่มเติมว่าแรงจูงใจภายใน คือ การที่พนักงานรู้สึกว่าคุณมีความรู้ความสามารถและสามารถตัดสินใจด้วยตนเองได้ การทำให้พนักงานมีแรงจูงใจภายในนั้นควรนำมาใช้กับการบริหารงานในองค์กร เช่น การเพิ่มคุณค่างาน (Job enrichment) การขยายงาน (Job enlargement) ซึ่งสามารถทำได้ดังนี้ เพิ่มความมีอิสระและความยืดหยุ่นในการทำงาน และออกแบบงานให้มีความหลากหลาย อย่าให้งานมีลักษณะเป็นงานประจำวัน (routine) โดยให้ออกให้งานต้องใช้ความคิดสร้างสรรค์

แรงจูงใจภายในตามแนวคิดของ Thomas (2000) คือ แรงจูงใจภายในเป็นรางวัลจากภายใน ประกอบด้วยความรู้สึกมีความหมาย (Sense of Meaningfulness) ความรู้สึกมีทางเลือก (Sense of Choice) ความรู้สึกมีความรู้ความสามารถ (Sense of Competence) และความรู้สึกว่างานเดินหน้าด้วยดี (Sense of Progress)

ในการวิจัยครั้งนี้ แรงจูงใจภายในของพนักงาน หมายถึง ความรู้สึกเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในปัจจุบันของพนักงานที่จะปฏิบัติงานด้วยความทุ่มเท มีไฟในการทำงาน อยากให้ผลงานออกมาดีที่สุดใน

นอกจากนี้ ยังมีนักวิจัย (Thomas & Velthouse, 1990; Tymon, 1994) พบว่ารางวัลจากภายในสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานและผลการปฏิบัติงาน และพบว่ารางวัลจากภายในสัมพันธ์กับความมีนวัตกรรม ความยืดหยุ่น ผูกพันกับองค์กร และลดความเครียดในองค์กร

Jordan (1989) ศึกษาวิจัยที่ทดลองเกี่ยวกับผลของรางวัลที่มาจากภายนอกบนแรงจูงใจภายใน และทำการวิเคราะห์โดยใช้ค่า T-test และ ANOVA กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานดูแลสุขภาพจำนวน 48 คน ผลการวิจัยพบว่า ความคาดหวังเกี่ยวกับรางวัลที่ไม่แน่นอนที่อยู่เหนือรางวัลที่มาจากผลการปฏิบัติงาน (Contingent upon performance) จะลดแรงจูงใจภายใน และความคาดหวังเกี่ยวกับรางวัลที่ไม่แน่นอนที่อยู่เหนือรางวัลที่มาจากผลการปฏิบัติงาน (Contingent upon performance) ไม่มีผลกับความพึงพอใจในการจ่ายเงินค่าจ้าง

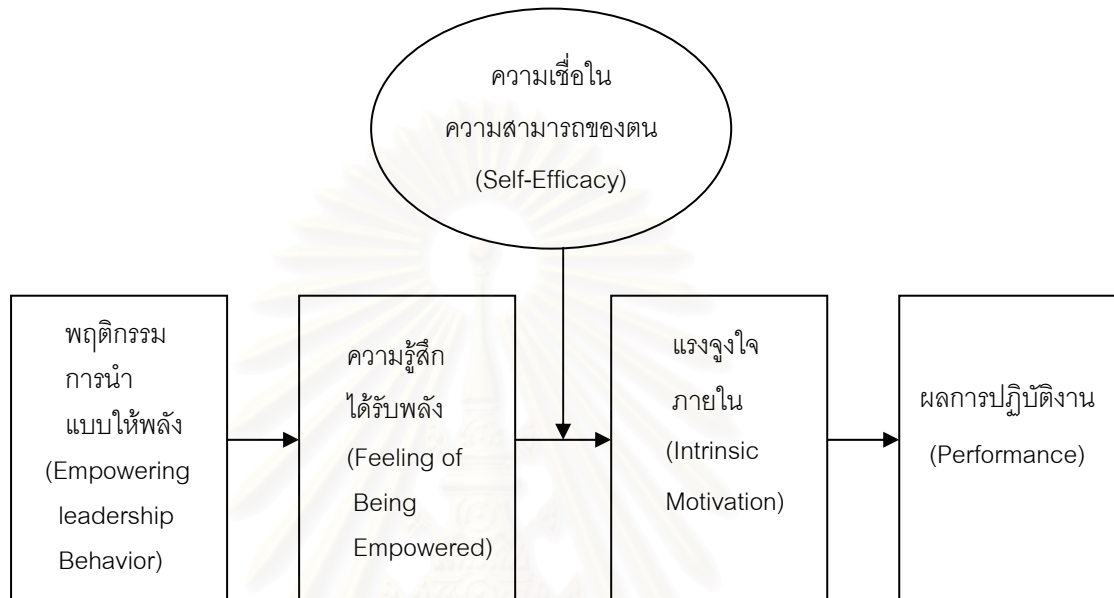
นอกจากนี้ ผู้วิจัยยังสนใจจะศึกษาว่าในความสัมพันธ์ระหว่างความรู้สึกได้รับพลังและแรงจูงใจภายในของพนักงานนั้น อาจมีความเชื่อในความสามารถของตนของพนักงานเข้ามาเกี่ยวข้องด้วย ผู้วิจัยจึงได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับความเชื่อในความสามารถของตนต่อไป

## ความเชื่อในความสามารถของตน (Self-Efficacy)

ความเชื่อในความสามารถของตนมาจากทฤษฎีการรับรู้ทางสังคม (Gist & Mitchell, 1992) เกี่ยวข้องกับการรับรู้ความเชื่อในความสามารถของตนเองว่าเป็นความสามารถของบุคคลที่จะปฏิบัติงานที่มีความจำเพาะให้สำเร็จ ซึ่งการรับรู้เกี่ยวกับความเชื่อในความสามารถของตนนี้มีความสำคัญต่อผลการปฏิบัติงาน (Bandura, 1986, p. 391) Thomas และ Velthouse (1990) พบว่า การให้พลังเป็นกระบวนการเพิ่มความรู้สึกเชื่อในความสามารถของตน (Self-Efficacy) และยังส่งผลต่อแรงจูงใจภายในของบุคคลด้วย รวมถึง ความรู้ความสามารถเกี่ยวข้องกับระดับที่บุคคลสามารถปฏิบัติงานที่เต็มไปด้วยทักษะ (Spreitzer, 1995, 1996) นอกจากนี้มีบางงานวิจัยที่ระบุว่าความเชื่อในความสามารถของตนไม่ได้เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการนำแบบให้พลังของผู้บังคับบัญชา เพราะความเชื่อในความสามารถของตนสามารถเพิ่มได้โดยปราศจากการนำแบบให้พลัง แต่ก็ยังมีงานวิจัยที่ระบุความสัมพันธ์ระหว่างการให้พลังกับความเชื่อในความสามารถของตน เช่น Likert (1967) อธิบายว่ามีความสัมพันธ์ระหว่างการให้พลังและความเชื่อในความสามารถของตน กล่าวคือ การให้พลังเป็นกระบวนการเพิ่มความรู้สึกเชื่อในความสามารถของตน (Self-Efficacy)

นอกจากนี้ Prussia และคณะ (1998) ได้ศึกษาวิจัยเชิงสำรวจเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่มีอยู่ในตนเอง (Self-leadership) และผลการปฏิบัติงาน โดยศึกษาอิทธิพลของความเชื่อในความสามารถของตน (Self-efficacy) ในฐานะที่เป็นตัวแปรสื่อและได้อธิบายว่าพื้นฐานหลักขององค์การที่มีการนำแบบให้พลังนั้น คือ ภาวะผู้นำที่มีอยู่ในตนเองของพนักงาน กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยประกอบด้วยนักศึกษาจำนวน 151 คน ที่ได้รับทราบข้อมูลเกี่ยวกับกลยุทธ์ของภาวะผู้นำที่มีอยู่ในตนเอง และมีการรับรู้ในความเชื่อในความสามารถของตนกับผลการปฏิบัติงานในชั้นเรียน ผลการวิจัยพบว่ากลยุทธ์ของภาวะผู้นำที่มีอยู่ในตนเองมีความสัมพันธ์ทางบวกกับระดับความเชื่อในความสามารถของตน ความเชื่อในความสามารถของตนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงาน ความเชื่อในความสามารถของตนเป็นตัวแปรสื่อที่มีผลอย่างเต็มที่ในความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ของภาวะผู้นำที่มีอยู่ในตนเองและผลการปฏิบัติงาน

จากแนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่ผู้วิจัยนำเสนอข้างต้น สามารถนำมาเขียนเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยได้ ดังนี้



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมกรนำแบบให้พลังของหัวหน้าตามการรับรู้ของพนักงานและผลการปฏิบัติงานของพนักงาน
2. เพื่อศึกษาว่าความเชื่อในความสามารถของตนของพนักงาน เป็นตัวแปรกำกับในความสัมพันธ์ระหว่างความรู้สึกได้รับพลังและแรงจูงใจของพนักงาน
3. เพื่อศึกษาว่าความรู้สึกได้รับพลังของพนักงาน เป็นตัวแปรสื่อในความสัมพันธ์ระหว่างระหว่างพฤติกรรมกรนำแบบให้พลังของหัวหน้าตามการรับรู้ของพนักงานและแรงจูงใจภายในของพนักงาน
4. เพื่อศึกษาว่าแรงจูงใจภายในของพนักงาน เป็นตัวแปรสื่อในความสัมพันธ์ระหว่างความรู้สึกได้รับพลังของพนักงานและผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

## เหตุผลและสมมติฐานของการวิจัย

สิ่งแวดล้อมหรือบรรยากาศของการทำงานในองค์กรนั้นมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน Kanter (1977) ได้ให้ความสำคัญกับโครงสร้างของสิ่งแวดล้อมในการทำงานที่ก่อให้เกิดการให้พลังกับบุคลากรในองค์กร อันได้แก่ การให้ข้อมูลข่าวสาร (Information) ให้การสนับสนุน (Support) ให้แหล่งทรัพยากร (Resource) และให้โอกาส (Opportunity) ที่เพียงพอต่อความต้องการของบุคลากร นอกจากนี้ หัวหน้าที่แสดงพฤติกรรมกรนำแบบให้พลังที่เหมาะสมกับพนักงานก็น่าจะส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานที่ดี เพราะเป็นการสร้างบรรยากาศการทำงานแบบมีส่วนร่วม

แม้ว่าผลการปฏิบัติงานที่น่าพอใจของพนักงานนั้นจะเกิดจากปัจจัยอื่นๆ ได้มากมาย เช่น โครงสร้างการบริหารงาน ระบบการประเมินผลและผลตอบแทน เป็นต้น แต่พฤติกรรมกรนำแบบให้พลังของหัวหน้าตามการรับรู้ของพนักงานก็อาจเป็นตัวแปรหนึ่งที่สามารถทำนายผลการปฏิบัติงานของพนักงานได้ จึงน่าสนใจที่จะศึกษาว่าพฤติกรรมกรนำแบบให้พลังของหัวหน้าตามการรับรู้ของพนักงานนั้นส่งผลทางบวกต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานหรือไม่

**สมมติฐานที่ 1 พฤติกรรมกรนำแบบให้พลังของหัวหน้าตามการรับรู้ของพนักงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน**

มีงานวิจัยจำนวนมากที่ระบุว่า การให้พลังเป็นกระบวนการเพิ่มความรู้สึกเชื่อในความสามารถของตน (Self-Efficacy) ของสมาชิกในองค์กร (Likert, 1967) ความรู้สึกเชื่อในความสามารถของตน หมายถึง ความเชื่อในความสามารถของตนเองเป็นความสามารถของบุคคลที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จ ซึ่งมีความสำคัญต่อผลการปฏิบัติงาน (Bandura, 1986) นอกจากนี้ Thomas และ Velthouse (1990) ยังพบว่า การให้พลังเป็นกระบวนการเพิ่มความรู้สึกเชื่อในความสามารถของตน (Self-Efficacy) และยังส่งผลต่อแรงจูงใจภายในของบุคคลด้วย ผู้วิจัยจึงสนใจในความสัมพันธ์ระหว่างความรู้สึกได้รับพลังและแรงจูงใจภายในของพนักงานนั้น น่าจะมีความเชื่อในความสามารถของตนของพนักงานเป็นตัวแปรกำกับ จึงสนใจที่จะศึกษาวิจัยในลำดับต่อไป

### **สมมติฐานที่ 2 ความเชื่อในความสามารถของตนของพนักงาน เป็นตัวแปรกำกับในความสัมพันธ์ระหว่างความรู้สึกได้รับพลังและแรงจูงใจของพนักงาน**

และในการให้พลังนั้น หัวหน้าต้องแสดงบทบาทและพฤติกรรมที่เหมาะสม พฤติกรรมดังกล่าว คือ พฤติกรรมกรรนำแบบให้พลัง เมื่อพนักงานรับรู้ว่ามีหัวหน้าแสดงพฤติกรรมกรรนำแบบให้พลัง จะทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกได้รับพลัง และแรงจูงใจภายใน เพราะแรงจูงใจภายในที่เพิ่มขึ้นก็เป็นผลมาจากการให้พลัง (Thomas and Velthouse, 1990; Spreitzer, 1995) ดังนั้น ผู้วิจัยสนใจจะศึกษาว่าการที่พนักงานจะเกิดแรงจูงใจภายในอันเนื่องมาจากพฤติกรรมกรรนำแบบให้พลังของหัวหน้า จะมีความรู้สึกได้รับพลังเข้ามาเกี่ยวข้องหรือไม่ จึงสนใจจะศึกษาวิจัยต่อไป

### **สมมติฐานที่ 3 ความรู้สึกได้รับพลังของพนักงาน เป็นตัวแปรสื่อในความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมกรรนำแบบให้พลังของหัวหน้าตามการรับรู้ของพนักงาน และแรงจูงใจภายในของพนักงาน**

แรงจูงใจภายในนั้นเป็นสิ่งที่อยู่ในตัวบุคคลไม่ใช่เกิดจากภายนอก บุคคลต้องสร้างขึ้นมาด้วยตนเอง เมื่อบุคคลมีแรงจูงใจภายในอันเนื่องมาจากพฤติกรรมกรรนำแบบให้พลังของหัวหน้า จะเกิดความรู้สึกได้รับพลัง ซึ่งส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานที่ดี จากงานวิจัยของ Thomas และ Velthouse (1990) และ Tymon (1994) พบว่า แรงจูงใจภายในมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานและผลการปฏิบัติงาน จึงน่าสนใจที่ศึกษาว่า แรงจูงใจภายในมีความสำคัญต่อความสัมพันธ์ดังกล่าว

### **สมมติฐานที่ 4 แรงจูงใจภายในของพนักงาน เป็นตัวแปรสื่อในความสัมพันธ์ระหว่างความรู้สึกได้รับพลังและผลการปฏิบัติงานของพนักงาน**



## ขอบเขตของการวิจัย

### 1. ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรที่ศึกษาในครั้งนี้ ได้แก่ พนักงานทั่วไป

กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาในครั้งนี้ ได้แก่ พนักงานแผนกขายของบริษัท สรรพสินค้า เซ็นทรัล จำกัด จำนวน 3 สาขา ได้แก่ สาขาชิดลม สาขาลาดพร้าว และสาขาปิ่นเกล้า จำนวน 315 คน

### 2. ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย

2.1 ตัวแปรอิสระ (Independent Variable) ได้แก่ พฤติกรรมกรรณาแบบให้พลังของหัวหน้าตามการรับรู้ของพนักงาน (Empowering Leadership Behavior)

2.2 ตัวแปรสื่อ (Mediator Variable) ได้แก่ ความรู้สึกได้รับพลัง (Feeling of Being Empowered) และแรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) ของพนักงาน

2.3 ตัวแปรกำกับ (Moderator Variable) ได้แก่ ความเชื่อในความสามารถของตนของพนักงาน (Self - Efficacy)

2.4 ตัวแปรตาม (Dependent Variable) ได้แก่ ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (Performance)

## คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

**การให้พลัง** (Empowerment) หมายถึง การที่หัวหน้ามอบหมายอำนาจตามสายงาน และให้อิสรภาพในการทำงานภายใต้ขอบเขตขององค์การกับพนักงาน รวมทั้งส่งเสริมให้พนักงานได้แสดงความรู้ความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่ โดยแสดงพฤติกรรมการนำแบบให้พลังที่เหมาะสม ทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกได้รับพลัง ซึ่งเป็นผลมาจากพฤติกรรมการนำแบบให้พลังของหัวหน้า

**พฤติกรรมการนำแบบให้พลัง** (Empowering Leadership Behavior) หมายถึง พฤติกรรมของหัวหน้าที่มีลักษณะการนำแบบให้พลังกับพนักงาน ซึ่งประกอบด้วย การเป็นแบบอย่างให้ผู้อื่น (Leading By Example) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Participative Decision-Making) การเป็นผู้สอน (Coaching) การสื่อสารให้ทราบ (Informing) การแสดงความห่วงใยและการมีปฏิสัมพันธ์กับทีม (Showing Concern/Interacting with the Team) โดยมีรายละเอียด ดังนี้

การเป็นแบบอย่างให้ผู้อื่น หมายถึง พฤติกรรมของหัวหน้าเกี่ยวกับการทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีให้พนักงานประพฤติปฏิบัติตาม

การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ หมายถึง การที่หัวหน้าใช้ข้อมูลข่าวสารของสมาชิกในทีมและนำไปประกอบการตัดสินใจ และการสนับสนุนสมาชิกในทีมให้แสดงความคิด (Idea) หรือความคิดเห็น (Opinion)

การเป็นผู้สอน หมายถึง พฤติกรรมการให้ความรู้ (Educate) กับสมาชิกในทีม และช่วยให้ทีมมีความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-reliant) และมีการแนะนำเกี่ยวกับการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานและช่วยให้ทีมมีความเชื่อมั่นในตนเอง

การสื่อสารให้ทราบ หมายถึง การบอกให้พนักงานทราบถึงภารกิจ (Mission) และปรัชญา (Philosophy) ของบริษัท และมีการอธิบายการตัดสินใจของบริษัทให้ทีมได้ทราบและบอกเกี่ยวกับการพัฒนานโยบายใหม่ๆ ในบริษัท

การแสดงความห่วงใยและการมีปฏิสัมพันธ์กับทีม หมายถึง การรวบรวมพฤติกรรมซึ่งแสดงความเป็นอยู่ทุกๆ ไป (Well-being) ของสมาชิกในทีม และความห่วงใยในเวลาที่ใช้ในการอภิปรายของสมาชิกในทีม

พฤติกรรมการนำแบบให้พลังของหัวหน้าตามการรับรู้ของพนักงานวัดได้โดยใช้มาตรวัดที่พัฒนามาจาก The Empowering Leadership Questionnaire (ELQ) ของ Josh A. Arnold (2000) ซึ่งมีลักษณะเป็นมาตรประมาณค่า 7 ระดับ จาก “จริงมากที่สุด” ถึง “ไม่จริงเลย”

คะแนนต่ำแสดงว่าหัวหน้ามีพฤติกรรมการนำแบบให้พลังน้อย คะแนนสูงแสดงว่าหัวหน้ามีพฤติกรรมการนำแบบให้พลังมาก

**ความรู้สึกได้รับพลัง (Feeling of Being Empowered)** หมายถึง ความรู้สึกของพนักงาน อันเนื่องมาจากพฤติกรรมการนำแบบให้พลังของหัวหน้า ซึ่งประกอบด้วย การรับรู้ความหมายของงาน (Meaningfulness) ความรู้ความสามารถในการทำงาน (Competence) การตัดสินใจด้วยตนเอง (Self-determination) และผลกระทบ (Impact) โดยมีรายละเอียด ดังนี้

การรับรู้ความหมายของงาน หมายถึง การรับรู้ของพนักงานผู้ปฏิบัติงานว่างานที่ทำนั้นสอดคล้องกับความเชื่อ ทศนคติ และค่านิยมของตน โดยงานจะมีความหมายเมื่อพนักงานผู้ปฏิบัติงานเอาใจใส่ต่องานและมองว่างานนั้นมีความสำคัญ

ความรู้ความสามารถในการทำงาน หมายถึง ความเชื่อของบุคคลว่าตนสามารถปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จได้

การตัดสินใจด้วยตนเอง หมายถึง การรับรู้ของบุคคลว่าตนนั้นมีอิสระในการปฏิบัติงาน และสามารถเลือกได้ว่าควรจะทำปฏิบัติงานอย่างไรในสถานการณ์ที่มีความแตกต่างกัน

ผลกระทบ หมายถึง ระดับการรับรู้ที่บุคคลสามารถมีอิทธิพลต่อเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นภายในองค์กร และรู้ว่าตนสามารถควบคุมสภาพแวดล้อมในองค์กรได้มากน้อยเพียงใด

ความรู้สึกได้รับพลังของพนักงานวัดได้โดยใช้มาตรวัดที่พัฒนามาจาก Measuring Empowerment ที่สร้างโดย Gretchen M. Spreitzer (1995) มีลักษณะเป็นมาตรประมาณค่า 7 ระดับ จาก “จริงมากที่สุด” ถึง “ไม่จริงเลย” คะแนนต่ำแสดงว่าพนักงานมีความรู้สึกได้รับพลังน้อย คะแนนสูงแสดงว่าพนักงานมีความรู้สึกได้รับพลังมาก

**แรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation)** หมายถึง ความรู้สึกเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในปัจจุบันของพนักงานที่จะปฏิบัติงานด้วยความทุ่มเท มีไฟในการทำงาน อยากให้ผลงานออกมาดีที่สุด วัดได้โดยใช้มาตรวัดที่พัฒนาขึ้นเอง โดยมีแนวคิดจาก Intrinsic Motivation Inventory (IMI) ที่สร้างโดย Edward L. Deci และ Richard M. Ryan (2001) มีลักษณะเป็นมาตรประมาณค่า 7 ระดับ จาก “จริงมากที่สุด” ถึง “ไม่จริงเลย” คะแนนต่ำแสดงว่าพนักงานมีแรงจูงใจภายในน้อย คะแนนสูงแสดงว่าพนักงานมีแรงจูงใจภายในมาก

**ความเชื่อในความสามารถของตน (Self-Efficacy)** หมายถึง ความเชื่อในความสามารถของตนของพนักงานที่จะปฏิบัติงานในองค์การให้บรรลุผลสำเร็จได้ วัดได้โดยใช้มาตรวัดที่พัฒนาขึ้นเองตามแนวคิดของ Bandura มีลักษณะเป็นมาตรประมาณค่า 7 ระดับ จาก “จริงมากที่สุด” ถึง “ไม่จริงเลย” คะแนนต่ำแสดงว่าพนักงานมีความเชื่อในความสามารถของตนน้อย คะแนนสูงแสดงว่าพนักงานมีความเชื่อในความสามารถของตนมาก

**ผลการปฏิบัติงาน (Performance)** หมายถึง ผลคะแนนจากการประเมินการปฏิบัติงานครั้งล่าสุดของพนักงาน ซึ่งวัดได้จากแบบประเมินผลการปฏิบัติงานครั้งล่าสุด ซึ่งประเมินโดยหัวหน้างาน โดยที่พนักงานจะได้รับรายงานผลการปฏิบัติงานเป็นเกรด ได้แก่ A, B<sup>+</sup>, B, C<sup>+</sup>, C, D

### ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ทำให้ทราบความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมกรนำแบบให้พลังของหัวหน้าตามการรับรู้ของพนักงานและผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยมีความรู้สึกได้รับพลังและแรงจูงใจภายในของพนักงานเป็นตัวแปรสื่อ และมีความเชื่อในความสามารถของตนของพนักงานเป็นตัวแปรกำกับ ซึ่งเป็นสิ่งยึดเหนี่ยวบุคลากรให้คงอยู่กับองค์การ และยังเป็นแนวทางในการส่งเสริมการให้พลังกับบุคลากรในองค์การอีกด้วย

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## บทที่ 2

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสหสัมพันธ์ (Correlation research) มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมกรรนำแบบให้พลังของหัวหน้าตามการรับรู้ของพนักงานและผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยมีความรู้สึกได้รับพลังและแรงจูงใจภายในของพนักงานเป็นตัวแปรสื่อ และมีความเชื่อในความสามารถของตนของพนักงานเป็นตัวแปรกำกับ

#### ประชากร

ประชากรในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ พนักงานทั่วไป

#### กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ พนักงานแผนกขายของบริษัท สรรพสินค้าเซ็นทรัล จำกัด จำนวน 3 สาขา ได้แก่ สาขาชิดลม สาขาลาดพร้าว และสาขาปิ่นเกล้า โดยกลุ่มตัวอย่างจะต้องมีอายุการทำงานมากกว่า 6 เดือนขึ้นไปในขณะที่ตอบแบบสอบถาม ซึ่งการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยใช้วิธีการสุ่มแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เลือกสาขาของห้างสรรพสินค้าเซ็นทรัล ซึ่งมีทั้งหมด 12 สาขา ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล

เมื่อผ่านขั้นตอนการเก็บข้อมูลแล้ว มีแบบสอบถามที่ตอบอย่างสมบูรณ์ 315 ชุด จากกลุ่มตัวอย่างของบริษัท สรรพสินค้าเซ็นทรัล จำกัด สาขาชิดลม 108 ชุด (34.3%) สาขาลาดพร้าว 123 ชุด (39.5%) และสาขาปิ่นเกล้า 84 ชุด (26.67%) (รายละเอียดในภาคผนวก ก)

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. มาตรการวัดพฤติกรรมกรรมการนำแบบให้พลัง ซึ่งพัฒนาจาก The Empowering Leadership Questionnaire (ELQ) ที่สร้างโดย Josh A. Arnold (2000)
2. มาตรการวัดความรู้สึกได้รับพลัง ซึ่งพัฒนาจาก Measuring Empowerment ที่สร้างโดย Gretchen M. Spreitzer (1995)
3. มาตรการวัดแรงจูงใจภายใน ซึ่งพัฒนาขึ้นเอง โดยมีแนวคิดจาก Intrinsic Motivation Inventory (IMI) ที่สร้างโดย Edward L. Deci และ Richard M. Ryan (2001)
4. มาตรการวัดความเชื่อในความสามารถของตน ซึ่งพัฒนาขึ้นเองตามแนวคิดของ Bandura

## การสร้างเครื่องมือและการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

### 1. มาตรการวัดพฤติกรรมกรรมการนำแบบให้พลัง

มาตรการวัดพฤติกรรมกรรมการนำแบบให้พลัง พัฒนามาจาก The Empowering Leadership Questionnaire (ELQ) ที่สร้างโดย Josh A. Arnold (2000) มีข้อคำถามทั้งหมด 32 ข้อ

#### 1.1 ขั้นตอนการพัฒนามาตรวัด

1.1.1 ผู้วิจัยนำ The Empowering Leadership Questionnaire (ELQ) ที่สร้างโดย Josh A. Arnold (2000) มาพัฒนาให้เหมาะสมร่วมกับอาจารย์ที่ปรึกษา จนมีข้อคำถามในการวิจัยครั้งนี้ 32 ข้อ ประกอบด้วย การเป็นแบบอย่างให้ผู้อื่น (Leading By Example) 3 ข้อ (ข้อ 1 - 3) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Participative Decision-Making) 6 ข้อ (ข้อ 4 - 9) การเป็นผู้สอน (Coaching) 10 ข้อ (ข้อ 10 - 19) การสื่อสารให้ทราบ (Informing) 3 ข้อ (ข้อ 20 - 22) การแสดงความห่วงใยและการมีปฏิสัมพันธ์กับทีม (Showing Concern / Interacting with the Team) 10 ข้อ (ข้อ 23 - 32)

1.1.2 ตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา (Content Validity) ของมาตรวัด โดยผู้ทรงคุณวุฒิ (รายละเอียดในภาคผนวก ข) โดยพิจารณาว่าข้อคำถามแต่ละข้อมีความเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมกรรมการนำแบบให้พลังหรือไม่ และปรับปรุงแก้ไขข้อคำถามตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิ

1.1.3 นำมาตรวัดพฤติกรรมกรรมการนำแบบให้พลังไปทดลองใช้ (Try Out) กับพนักงานแผนกขายของบริษัท สรรพสินค้าเซ็นทรัล จำกัด จำนวน 60 คน แบ่งเป็น สาขาชิดลม 20 คน สาขาลาดพร้าว 20 คน และสาขาปิ่นเกล้า 20 คน (รายละเอียดในภาคผนวก ค) และคำนวณ

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างข้อคำถามแต่ละข้อกับคะแนนรวมของข้ออื่น ๆ ในมาตรวัด (Corrected Item-Total Correlation) กำหนดระดับความมีนัยสำคัญที่ .05 โดยมีขั้นตอนการวิเคราะห์ ดังนี้

1.1.3.1 คำนวณค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างข้อคำถามแต่ละข้อกับคะแนนรวมของข้ออื่น ๆ ในมาตรวัดทั้งหมด 32 ข้อ พบว่าข้อคำถามทั้ง 32 ข้อผ่านเกณฑ์การวิเคราะห์ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา รวมเท่ากับ .96 โดยมีรายละเอียด ดังนี้



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 1 ผลการวิเคราะห์รายข้อของมาตรวัดพฤติกรรมกรรมการนำแบบให้พลังทั้ง 5 ด้าน โดยการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างข้อคำถามแต่ละข้อกับข้อคำถามอื่นๆ ทั้งหมดในแต่ละด้าน (Corrected Item-Total Correlation-CITC) และค่าสัมประสิทธิ์ความคงที่ภายในแบบแอลฟา (Cronbach's Coefficient of Internal Consistency) ของแบบสอบถาม ในขั้นการสร้างมาตรการวัด โดยมี N = 60

ด้านของการวัด	ข้อ	หัวหน้าของข้อ ..... .....	ค่า CITC (32 ข้อ)
(1) การเป็นแบบอย่างให้ผู้อื่น (Leading by example)	1.	ตั้งมาตรฐานเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของตัวหัวหน้าเองในระดับสูง	.63
	2.	ทำงานหนักมากเท่าที่หัวหน้าจะสามารถทำได้	.72
	3.	เป็นตัวอย่งที่ดีแก่พนักงานในแผนก ในเรื่องการปฏิบัติงาน	.63
<b>ค่า Cronbach's Coefficient Alpha</b>			<b>.81</b>
(2) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Participative Decision-making)	4.	สนับสนุนให้พนักงานในแผนก ได้แสดงความคิดเห็นหรือเสนอแนะความคิดต่างๆ	.71
	5.	รับฟังความคิดเห็นของพนักงานในแผนก	.80
	6.	รับฟังและใช้ข้อเสนอแนะของพนักงานในแผนก ในการตัดสินใจที่มีผลต่อแผนก	.82
	7.	เปิดโอกาสให้พนักงานในแผนกทุกคน ได้มีสิทธิ์ มีเสียง และแสดงความคิดเห็น	.67
	8.	รับฟังและพิจารณาความคิดเห็นของพนักงานในแผนก แม้หัวหน้าจะไม่เห็นด้วย	.64
	9.	ทำการตัดสินใจโดยคำนึงถึงความรู้สึกและความคิดเห็นของพนักงานในแผนก	.67
<b>ค่า Cronbach's Coefficient Alpha</b>			<b>.89</b>
(3) การเป็นผู้สอน (Coaching)	10.	ช่วยเหลือพนักงานในแผนก ในส่วนที่พนักงานต้องการเรียนรู้เพิ่มเติม	.68
	11.	แนะนำแนวทางในการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานให้แก่พนักงานในแผนก	.69



ตารางที่ 1 (ต่อ)

ด้านของการวัด	ข้อ	หัวหน้าของฉัน .....	ค่า CITC (32 ข้อ)
	12.	ส่งเสริมให้พนักงานในแผนกได้มีการแก้ปัญหาาร่วมกัน	.78
	13.	ส่งเสริมให้พนักงานในแผนกได้แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารซึ่งกันและกัน	.64
	14.	ให้ความช่วยเหลือแก่พนักงานในแผนก เมื่อพวกเขามีปัญหาการทำงาน	.72
	15.	สอนวิธีการแก้ปัญหาให้พนักงานในแผนก	.75
	16.	บอกให้พนักงานในแผนกทราบ เมื่อปฏิบัติงานได้ดี	.48
	17.	สนับสนุนความพยายามของพนักงานในแผนก	.68
	18.	ช่วยให้พนักงานในแผนกปฏิบัติงานได้บรรลุตามเป้าหมายของพนักงาน	.78
	19.	ช่วยพัฒนาความสัมพันธ์อันดีระหว่างพนักงานในแผนก	.70
<b>ค่า Cronbach's Coefficient Alpha</b>			<b>.92</b>
(4) การสื่อสารให้ทราบ (Informing)	20.	อธิบายนโยบายของบริษัท ให้พนักงานในแผนกทราบ	.60
	21.	อธิบายเป้าหมายของบริษัท ให้พนักงานในแผนกทราบ	.86
	22.	อธิบายกฎระเบียบและสิ่งที่คาดหวังจากพนักงานในแผนก	.72
<b>ค่า Cronbach's Coefficient Alpha</b>			<b>.85</b>
(5) การแสดงความห่วงใย และการมีปฏิสัมพันธ์ กับทีม (Showing concern /Interacting with the team)	23.	ดูแลเอาใจใส่เกี่ยวกับปัญหาส่วนตัวของพนักงานในแผนก	.59

## ตารางที่ 1 (ต่อ)

ด้านของการวัด	ข้อ	หัวหน้าของฉัน .....	ค่า CITC (32 ข้อ)
	24.	แสดงความห่วงใยในความเป็นอยู่ของพนักงานในแผนก	.68
	25.	ปฏิบัติกับพนักงานในแผนก อย่างเท่าเทียมกัน	.74
	26.	ใช้เวลาในการอภิปรายกับพนักงานในแผนกด้วยความ เข้าใจ และเห็นอกเห็นใจ	.85
	27.	ให้ความสนใจในความสำเร็จของพนักงานในแผนก	.73
	28.	ติดต่อสื่อสารกับพนักงานในแผนกอยู่เสมอ	.48
	29.	ทำให้พนักงานในแผนกเข้ากันได้ดี	.65
	30.	มีความจริงใจต่อพนักงานในแผนก	.75
	31.	มีความยุติธรรมต่อพนักงานในแผนก	.81
	32.	หาเวลาที่จะพูดคุยกับพนักงานในแผนก	.56
<b>ค่า Cronbach's Coefficient Alpha</b>			<b>.91</b>
<b>ค่า Cronbach's Coefficient Alpha รวมทุกด้าน</b>			<b>.96</b>

หมายเหตุ การพิจารณาระดับความมีนัยสำคัญพิจารณาความสัมพันธ์สหสัมพันธ์ระหว่างข้อคำถาม แต่ละข้อกับข้อคำถามอื่นๆ ทั้งหมดในแต่ละด้าน (Corrected Item-Total Correlation-CITC) พิจารณาจากค่าที่ทศนิยม 4 ตำแหน่ง แต่การรายงาน รายงานเพียง 2 ตำแหน่งเท่านั้น เพื่อความสะดวกในการทำความเข้าใจ และการนำไปใช้

1.1.3.2 คำนวณความเที่ยง (Reliability) ของมาตรวัดด้วยวิธีความสอดคล้องภายใน (Internal Consistency) จากข้อคำถามที่ผ่านเกณฑ์การวิเคราะห์ โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบัค (Cronbach's Coefficient Alpha) พบว่ามีค่าความเที่ยงเท่ากับ .96

### 1.2 ลักษณะของมาตรวัด

มาตรวัดพฤติกรรมกรรมการนำแบบให้พลังมีลักษณะเป็นมาตราประมาณค่า (Rating Scale) 7 ระดับ ได้แก่ จริงมากที่สุด ถึง ไม่จริงเลย โดยจุดกลางของคะแนน คือ คำตอบว่า ตัดสินไม่ได้ 50 – 50

### 1.3 เกณฑ์การให้คะแนน

คำตอบ	จริงมากที่สุด	จริง	ค่อนข้างจริง	ตัดสินไม่ได้ 50-50	ค่อนข้างไม่จริง	ไม่จริง	ไม่จริงเลย
คะแนน	7	6	5	4	3	2	1

## 2. มาตรฐานความรู้สึกรับพลัง

มาตรฐานความรู้สึกรับพลัง พัฒนามาจาก Measuring Empowerment ที่สร้างโดย Gretchen M. Spreitzer (1995) มีข้อคำถามทั้งหมด 12 ข้อ

### 2.1 ขั้นตอนการพัฒนามาตรวัด

2.1.1 ผู้วิจัยนำ Measuring Empowerment ที่สร้างโดย Gretchen M. Spreitzer (1995) มาพัฒนาให้เหมาะสมร่วมกับอาจารย์ที่ปรึกษา จนมีข้อคำถามในการวิจัยครั้งนี้ 12 ข้อ ประกอบด้วย การรับรู้ความหมายของงาน (Meaningfulness) 3 ข้อ (ข้อ 1 - 3) ความรู้ความสามารถในการทำงาน (Competence) 3 ข้อ (ข้อ 4 - 6) การตัดสินใจด้วยตนเอง (Self-determination) 3 ข้อ (ข้อ 7 - 9) ผลกระทบ (Impact) 3 ข้อ (ข้อ 10 - 12)

2.1.2 ตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา (Content Validity) ของมาตรวัด โดยผู้ทรงคุณวุฒิ (รายละเอียดในภาคผนวก ข) โดยพิจารณาว่าข้อคำถามแต่ละข้อมีความเกี่ยวข้องกับความรู้สึกรับพลังหรือไม่ และปรับปรุงแก้ไขข้อคำถามตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิ

2.1.3 นำมาตรวัดความรู้สึกรับพลังไปทดลองใช้ (Try Out) กับพนักงานแผนกขายของบริษัท สรรพสินค้าเซ็นทรัล จำกัด จำนวน 60 คน แบ่งเป็น สาขาชิดลม 20 คน สาขาลาดพร้าว 20 คน และสาขาปิ่นเกล้า 20 คน (รายละเอียดในภาคผนวก ค) และคำนวณค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างข้อคำถามแต่ละข้อกับคะแนนรวมของข้ออื่น ๆ ในมาตรวัด (Corrected Item-Total Correlation) กำหนดระดับความมีนัยสำคัญที่ .05 โดยมีขั้นตอนการวิเคราะห์ ดังนี้

2.1.3.1 คำนวณค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างข้อคำถามแต่ละข้อกับคะแนนรวมของข้ออื่น ๆ ในมาตรวัดทั้งหมด 12 ข้อ พบว่าข้อคำถามทั้ง 12 ข้อผ่านเกณฑ์การวิเคราะห์ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟารวมเท่ากับ .79 โดยมีรายละเอียด ดังนี้

ตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์รายข้อของมาตรวัดความรู้สึกได้รับพลังทั้ง 4 ด้าน โดยการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างข้อคำถามแต่ละข้อกับข้อคำถามอื่นๆ ทั้งหมดในแต่ละด้าน (Corrected Item-Total Correlation-CITC) และค่าสัมประสิทธิ์ความคงที่ภายในแบบแอลฟา (Cronbach's Coefficient of Internal Consistency) ของแบบสอบถามในขั้นการสร้างมาตรวัด โดยมี N = 60

ด้านของการวัด	ข้อ	ฉันรู้สึกที่ ..... .....	ค่า CITC (12 ข้อ)
(1) การรับรู้ความหมาย ของงาน (Meaningfulness)	1.	งานที่ฉันได้รับมอบหมายมีความสำคัญมากสำหรับฉัน	.31
	2.	กิจกรรมการทำงานของฉันนั้น เป็นสิ่งที่มีความหมายโดย ส่วนตัวสำหรับฉัน	.40
	3.	งานที่ฉันได้รับมอบหมาย เป็นงานที่คุณค่ามากสำหรับฉัน	.43
<b>ค่า Cronbach's Coefficient Alpha</b>			<b>.55</b>
(2) ความรู้ความสามารถใน การทำงาน (Competence)	4.	ฉันมั่นใจในความรู้ความสามารถของตนเอง ในการ ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย	.74
	5.	ฉันมั่นใจว่าฉันสามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้ ประสบผลสำเร็จ	.77
	6.	ฉันมีความเชี่ยวชาญในทักษะที่จำเป็นในการทำงานที่ ได้รับมอบหมาย	.61
<b>ค่า Cronbach's Coefficient Alpha</b>			<b>.84</b>
(3) การตัดสินใจด้วยตนเอง (Self-determination)	7.	ฉันสามารถใช้วิจารณญาณของตนเอง ในการแก้ปัญหา เกี่ยวกับงานที่ได้รับมอบหมาย	.45
	8.	ฉันสามารถตัดสินใจได้ด้วยตนเอง ในการปฏิบัติงานที่ ได้รับมอบหมาย	.59
	9.	ฉันสามารถใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของฉันในการ ทำงาน	.42
<b>ค่า Cronbach's Coefficient Alpha</b>			<b>.66</b>
(4) ผลกระทบ (Impact)	10.	งานที่ฉันทำ มีอิทธิพลต่อแผนกของฉันอย่างมาก	.56
	11.	ฉันมีส่วนในการควบคุมสิ่งที่เกิดขึ้นในแผนกของฉันได้	.40
	12.	ฉันมีส่วนทำให้บริษัทประสบความสำเร็จ	.36
<b>ค่า Cronbach's Coefficient Alpha</b>			<b>.62</b>
<b>ค่า Cronbach's Coefficient Alpha รวมทุกด้าน</b>			<b>.79</b>

2.1.3.2 ค่านวนความเที่ยง (Reliability) ของมาตรวัดด้วยวิธีความสอดคล้องภายใน (Internal Consistency) จากข้อคำถามที่ผ่านเกณฑ์การวิเคราะห์ โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบัค (Cronbach's Coefficient Alpha) พบว่ามีค่าความเที่ยงเท่ากับ .79

## 2.2 ลักษณะของมาตรวัด

มาตรวัดความรู้สึกได้รับพลังมีลักษณะเป็นมาตรประมาณค่า (Rating Scale) 7 ระดับ ได้แก่ จริงมากที่สุด ถึง ไม่จริงเลย โดยจุดกลางของคะแนน คือ คำตอบว่า ตัดสินไม่ได้ 50 – 50

## 2.3 เกณฑ์การให้คะแนน

คำตอบ	จริงมากที่สุด	จริง	ค่อนข้างจริง	ตัดสินไม่ได้ 50-50	ค่อนข้างไม่จริง	ไม่จริง	ไม่จริงเลย
คะแนน	7	6	5	4	3	2	1

## 3. มาตรวัดแรงจูงใจภายใน

มาตรวัดแรงจูงใจภายใน ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นเอง โดยมีแนวคิดจาก Intrinsic Motivation Inventory (IMI) ที่สร้างโดย Edward L. Deci และ Richard M. Ryan (2001) มีข้อคำถามทั้งหมด 18 ข้อ

### 3.1 ขั้นตอนการพัฒนามาตรวัด

3.1.1 ผู้วิจัยศึกษา Intrinsic Motivation Inventory (IMI) และพัฒนามาตรวัดให้มีความเหมาะสมร่วมกับอาจารย์ที่ปรึกษา จนมีข้อคำถามในการวิจัยครั้งนี้ ทั้งหมด 18 ข้อ

3.1.2 ตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา (Content Validity) ของมาตรวัด โดยผู้ทรงคุณวุฒิ (รายละเอียดในภาคผนวก ข) โดยพิจารณาว่าข้อคำถามแต่ละข้อมีความเกี่ยวข้องกับแรงจูงใจภายในหรือไม่ และปรับปรุงแก้ไขข้อคำถามตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิ

3.1.3 นำมาตรวัดแรงจูงใจภายในไปทดลองใช้ (Try Out) กับพนักงานแผนกขายของบริษัท สรรพสินค้าเซ็นทรัล จำกัด จำนวน 60 คน แบ่งเป็น สาขาชิดลม 20 คน สาขาลาดพร้าว 20 คน และสาขาปิ่นเกล้า 20 คน (รายละเอียดในภาคผนวก ค) และค่านวนค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างข้อคำถามแต่ละข้อกับคะแนนรวมของข้ออื่น ๆ ในมาตรวัด

(Corrected Item-Total Correlation) กำหนดระดับความมีนัยสำคัญที่ .05 โดยมีขั้นตอนการวิเคราะห์ ดังนี้

3.1.3.1 คำนวณค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างข้อคำถามแต่ละข้อกับคะแนนรวมของข้ออื่น ๆ ในมาตรวัดทั้งหมด 18 ข้อ พบว่ามีข้อคำถามที่ไม่ผ่านเกณฑ์การวิเคราะห์ จำนวน 5 ข้อ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาเท่ากับ .78

3.1.3.2 คำนวณค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างข้อคำถามแต่ละข้อกับคะแนนรวมของข้อที่เหลืออีกครั้งหนึ่ง พบว่าข้อคำถามที่ผ่านเกณฑ์การวิเคราะห์ทั้งหมด 13 ข้อ มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาเท่ากับ .81 โดยมีรายละเอียด ดังนี้



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์รายข้อของมาตรวัดแรงจูงใจภายใน โดยการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างข้อคำถามแต่ละข้อกับข้อคำถามอื่นๆ ทั้งหมดในแบบสอบถาม (Corrected Item-Total Correlation-CITC) และค่าสัมประสิทธิ์ความคงที่ภายในแบบแอลฟา (Cronbach's Coefficient of Internal Consistency) ของแบบสอบถามในขั้นการสร้างมาตรวัด โดย มี N = 60

ข้อ	ข้อความ	ทิศทาง	ค่า CITC จากการวิเคราะห์ ครั้งที่ 1 (N = 60)	ค่า CITC จากการวิเคราะห์ ครั้งที่ 2 (N = 60)
1.	ฉันมักจะเล่าเรื่องงานที่ฉันทำอยู่ในทุกวันนี้ ให้ผู้อื่นฟัง อย่างกระตือรือร้น	+	.40	.37
2.	ฉันมักจะหลีกเลี่ยงที่จะเล่าเรื่องงานที่ฉันทำอยู่ในทุกวันนี้ ให้ผู้อื่นฟัง	-	.25	
3.	ฉันอยากจะเปลี่ยนงานที่ทำอยู่ในทุกวันนี้	-	.57	.60
4.	ฉันอยากจะทำงานที่ทำอยู่ในทุกวันนี้ตลอดไป	+	.42	.50
5.	ในทุกวันนี้ ฉันมีความตั้งใจอย่างมากที่จะทำงานให้ ผลงานออกมา ดีที่สุดเท่าที่จะทำได้ แม้จะไม่มีรางวัล จูงใจก็ตาม	+	.47	.46
6.	ผลงานจากการทำงานของฉันในทุกวันนี้ จะดีหรือไม่นั้น ขึ้นอยู่กับรางวัลจูงใจที่ฉันจะได้รับ	-	.19	
7.	ในทุกวันนี้ ขณะที่ฉันกำลังทำงาน ฉันรู้สึกอยากให้ถึง วันหยุดเร็วๆ	-	.54	.48
8.	ในทุกวันนี้ แม้ถึงวันหยุด ฉันก็รู้สึกอยากมาทำงาน	+	.29	.34
9.	ในทุกวันนี้ ฉันทำงานที่ได้รับมอบหมายเพียงแคให้ผ่าน ตามเกณฑ์ขั้นต่ำที่กำหนด	-	.37	.30
10.	ในทุกวันนี้ ฉันมีความกังวลใจว่างานที่ได้รับมอบหมาย จะมีผลงานออกมาไม่ดี	+	-.01	
11.	ในทุกวันนี้ ฉันรู้สึกเชิงกับงานที่ฉันได้รับมอบหมาย	-	.58	.59
12.	ในทุกวันนี้ ฉันรู้สึกสนุกสนานกับการทำงานที่ได้รับ มอบหมาย	+	.39	.48

ตารางที่ 3 (ต่อ)

ข้อ	ข้อความ	ทิศทาง	ค่า CITC จากการวิเคราะห์ ครั้งที่ 1 (N = 60)	ค่า CITC จากการวิเคราะห์ ครั้งที่ 2 (N = 60)
13.	ในทุกวันนี้ ฉันต้องบังคับใจตนเองอย่างมาก เพื่อให้งานเสร็จตามกำหนดเวลา	-	.24	
14.	ในทุกวันนี้ ฉันทุ่มเททำงานอย่างเต็มที่ แม้ว่าจะต้องเสียสละเวลาส่วนตัวก็ตาม	+	.47	.55
15.	ในทุกวันนี้ ฉันมีใจจดจ่ออยู่กับงานตลอดเวลา	+	.50	.58
16.	ในทุกวันนี้ ขณะกำลังทำงานฉันมักจะคิดถึงเรื่องอื่นที่ไม่เกี่ยวกับการทำงาน	-	.48	.35
17.	ในทุกวันนี้ ฉันพยายามมาทำงานทุกวัน แม้จะเจ็บป่วยก็ตาม	+	.29	.35
18.	ในทุกวันนี้ แม้ฉันจะเจ็บป่วยเพียงเล็กน้อย ฉันก็จะหยุดงาน	-	.06	
ค่า Cronbach's Coefficient Alpha			.78	.81

3.1.3.2 คำนวณความเที่ยง (Reliability) ของมาตรวัดด้วยวิธีความสอดคล้องภายใน (Internal Consistency) จากข้อคำถามที่ผ่านเกณฑ์การวิเคราะห์ โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบัค (Cronbach's Coefficient Alpha) พบว่ามีค่าความเที่ยงเท่ากับ .81

### 3.2 ลักษณะของมาตรวัด

มาตรวัดแรงจูงใจภายในมีลักษณะเป็นมาตราประมาณค่า (Rating Scale) 7 ระดับ ได้แก่ จริงมากที่สุด ถึง ไม่จริงเลย โดยจุดกลางของคะแนน คือ คำตอบว่า ตัดสินไม่ได้ 50 – 50



### 3.3 เกณฑ์การให้คะแนน

#### ข้อความทางบวก

คำตอบ	จริงมากที่สุด	จริง	ค่อนข้างจริง	ตัดสินไม่ได้ 50-50	ค่อนข้างไม่จริง	ไม่จริง	ไม่จริงเลย
คะแนน	7	6	5	4	3	2	1

#### ข้อความทางลบ

คำตอบ	จริงมากที่สุด	จริง	ค่อนข้างจริง	ตัดสินไม่ได้ 50-50	ค่อนข้างไม่จริง	ไม่จริง	ไม่จริงเลย
คะแนน	1	2	3	4	5	6	7

### 4. มาตรการวัดความเชื่อในความสามารถของตน

มาตรการวัดความเชื่อในความสามารถของตน ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นเองตามแนวคิดของ Bandura มีข้อคำถามทั้งหมด 18 ข้อ

#### 4.1 ขั้นตอนการพัฒนามาตรวัด

4.1.1 ผู้วิจัยศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับความเชื่อในความสามารถของตนของ Bandura และพัฒนามาตรวัดให้มีความเหมาะสมร่วมกับอาจารย์ที่ปรึกษา จนมีข้อคำถามในการวิจัยครั้งนี้ ทั้งหมด 18 ข้อ

4.1.2 ตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา (Content Validity) ของมาตรวัด โดยผู้ทรงคุณวุฒิ (รายละเอียดในภาคผนวก ข) โดยพิจารณาว่าข้อคำถามแต่ละข้อมีความเกี่ยวข้องกับความเชื่อในความสามารถของตนหรือไม่ และปรับปรุงแก้ไขข้อคำถามตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิ

4.1.3 นำมาตรวัดความเชื่อในความสามารถของตนไปทดลองใช้ (Try Out) กับพนักงานแผนกขายของบริษัท สรรพสินค้าเซ็นทรัล จำกัด จำนวน 60 คน แบ่งเป็น สาขาชิดลม 20 คน สาขาลาดพร้าว 20 คน และสาขาปิ่นเกล้า 20 คน (รายละเอียดในภาคผนวก ค) และคำนวณค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างข้อคำถามแต่ละข้อกับคะแนนรวมของข้ออื่น ๆ ในมาตรวัด (Corrected Item-Total Correlation) กำหนดระดับความมีนัยสำคัญที่ .05 โดยมีขั้นตอนการวิเคราะห์ ดังนี้

4.1.3.1 คำนวณค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างข้อคำถามแต่ละข้อกับคะแนนรวมของข้ออื่น ๆ ในมาตรวัดทั้งหมด 18 ข้อ พบว่ามีข้อคำถามที่ไม่ผ่านเกณฑ์การวิเคราะห์ จำนวน 5 ข้อ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาเท่ากับ .75

4.1.3.2 คำนวณค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างข้อคำถามแต่ละข้อกับคะแนนรวมของข้อที่เหลืออีกครั้งหนึ่ง พบว่าข้อคำถามที่ผ่านเกณฑ์การวิเคราะห์ทั้งหมด 13 ข้อ มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาเท่ากับ .79 โดยมีรายละเอียด ดังนี้



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์รายข้อของมาตรวัดความเชื่อในความสามารถของตน โดยการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างข้อคำถามแต่ละข้อกับข้อคำถามอื่นๆ ทั้งหมดในแบบสอบถาม (Corrected Item-Total Correlation-CITC) และค่าสัมประสิทธิ์ความคงที่ภายในแบบแอลฟา (Cronbach's Coefficient of Internal Consistency) ของแบบสอบถามในขั้นการสร้างมาตรกรวัด โดยมี N = 60

ข้อ	ข้อความ	ทิศทาง	ค่า CITC จากการวิเคราะห์ ครั้งที่ 1 (N = 60)	ค่า CITC จากการวิเคราะห์ ครั้งที่ 2 (N = 60)
1.	หากฉันวางแผนการทำงานใด ฉันจะมั่นใจว่าสามารถทำงานนั้นได้สำเร็จ	+	.59	.55
2.	ถึงฉันจะวางแผนการทำงานได้ดีเพียงใด ผลงานของฉันก็จะไม่ดีไปกว่าเดิม	-	.36	.37
3.	หากฉันทำงานไม่สำเร็จในครั้งแรก ฉันมีความเชื่อว่าหากฉันพยายามอีกก็จะสำเร็จ	+	.49	.53
4.	หากฉันทำงานไม่สำเร็จในครั้งแรก ฉันมีความเชื่อว่าไม่ว่าฉันจะพยายามอีกเท่าไรก็จะไม่ประสบผลสำเร็จ	-	.43	.47
5.	ฉันหลีกเลี่ยงที่จะเรียนรู้การทำงานที่ดูยุ่งยากเกินไปสำหรับฉัน	-	.26	
6.	ฉันเต็มใจที่จะเรียนรู้การทำงานที่ดูยุ่งยากเกินไปสำหรับฉัน	+	.34	.35
7.	ฉันมีความเชื่อว่า หากปราศจากการส่งเสริมสนับสนุนจากคนรอบข้าง ฉันคงมีโอกาสประสบความสำเร็จน้อยมาก	-	.21	
8.	ฉันมีความเชื่อว่า แม้ไม่ได้รับการส่งเสริมสนับสนุนจากคนรอบข้าง ฉันก็จะประสบความสำเร็จในงานที่ฉันทำด้วยตัวของฉันเอง	+	.18	
9.	ฉันเชื่อมั่นว่า ฉันมีความรู้ความสามารถเพียงพอกับงานที่กำลังทำอยู่	+	.30	.30
10.	ฉันขาดความเชื่อมั่นที่จะทำให้การทำงานในปัจจุบันประสบความสำเร็จ	-	.45	.53

ตารางที่ 4 (ต่อ)

ข้อ	ข้อความ	ทิศทาง	ค่า CITC จากการวิเคราะห์ ครั้งที่ 1 (N = 60)	ค่า CITC จากการวิเคราะห์ ครั้งที่ 2 (N = 60)
11.	ฉันเชื่อมั่นว่า ฉันสามารถทำงานในปัจจุบันให้ประสบความสำเร็จด้วยตัวของฉันเอง	+	.46	.36
12.	ฉันเชื่อว่าฉันสามารถแก้ปัญหาในการทำงานด้วยตนเองได้ โดยไม่จำเป็นต้องปรึกษาใคร	+	.27	
13.	หากพบปัญหาจากการทำงานที่ได้รับมอบหมาย ฉันมักจะต้องพึ่งพาเพื่อนร่วมงานอยู่เสมอ	-	.22	
14.	ฉันรู้สึกว่าคุณไม่สามารถทำงานให้เสร็จตามกำหนดเวลาได้	-	.37	.44
15.	ฉันรู้สึกว่าคุณสามารถทำงานให้เสร็จตามกำหนดเวลาได้	+	.35	.35
16.	ฉันมีความเชื่อว่า ผลงานของฉันจะออกมาดีหรือไม่ขึ้นอยู่กับความพยายามของตัวเอง	+	.29	.45
17.	ฉันมีความเชื่อว่า หากฉันตั้งใจทำงานมากขึ้น ผลงานก็จะออกมาดีมากขึ้นอย่างแน่นอน	+	.51	.55
18.	ฉันมีความเชื่อว่า หากฉันตั้งใจทำงานมากขึ้น ผลงานก็จะไม่ดีขึ้นกว่าเดิม	-	.41	.43
ค่า Cronbach's Coefficient Alpha			.75	.79

4.1.3.2 คำนวณความเที่ยง (Reliability) ของมาตรวัดด้วยวิธีความสอดคล้องภายใน (Internal Consistency) จากข้อคำถามที่ผ่านเกณฑ์การวิเคราะห์ โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Coefficient Alpha) พบว่ามีค่าความเที่ยงเท่ากับ .79

#### 4.2 ลักษณะของมาตรวัด

มาตรวัดความเชื่อในความสามารถของตนมีลักษณะเป็นมาตรประมาณค่า (Rating Scale) 7 ระดับ ได้แก่ จริงมากที่สุด ถึง ไม่จริงเลย โดยจุดกลางของคะแนน คือ คำตอบว่า ตัดสินไม่ได้ 50 – 50

## 4.3 เกณฑ์การให้คะแนน

ข้อความทางบวก

คำตอบ	จริงมากที่สุด	จริง	ค่อนข้างจริง	ตัดสินไม่ได้ 50-50	ค่อนข้างไม่จริง	ไม่จริง	ไม่จริงเลย
คะแนน	7	6	5	4	3	2	1

ข้อความทางลบ

คำตอบ	จริงมากที่สุด	จริง	ค่อนข้างจริง	ตัดสินไม่ได้ 50-50	ค่อนข้างไม่จริง	ไม่จริง	ไม่จริงเลย
คะแนน	1	2	3	4	5	6	7

5. แบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานแผนกขาย

แบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานแผนกขาย เป็นแบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่บริษัท สรรพสินค้าเซ็นทรัล จำกัด ใช้ประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานแผนกขาย โดยหัวหน้าของพนักงานแผนกขายจะเป็นผู้ประเมิน ซึ่งแบ่งการประเมินผลการปฏิบัติงานออกเป็น 2 ด้าน คือ ด้านการปฏิบัติงานและด้านพฤติกรรมการทำงาน โดยกำหนดเกณฑ์การประเมินผลให้คะแนน ดังต่อไปนี้

ผลการปฏิบัติงาน / พฤติกรรมการทำงานดีเลิศ ให้คะแนน 9.5 - 10.0

ผลการปฏิบัติงาน / พฤติกรรมการทำงานสูงกว่ามาตรฐาน ให้คะแนน 8.5 - 9.0

ผลการปฏิบัติงาน / พฤติกรรมการทำงานตามมาตรฐาน ให้คะแนน 7.5 - 8.0

ผลการปฏิบัติงาน / พฤติกรรมการทำงานต้องปรับปรุง ให้คะแนน 6.5 - 7.0

ในการวิจัยครั้งนี้ศึกษาคะแนนที่ได้รับรวบรวมไว้จากแบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานแผนกขาย ซึ่งจะมีการรายงานผลการปฏิบัติงานกับพนักงานแผนกขายเป็นเกรด ผู้วิจัยจึงนำผลคะแนนที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานมาเทียบเป็นร้อยละ ได้ดังนี้ คะแนนร้อยละ 95 - 100 ได้เกรด A คะแนนร้อยละ 90 - 94 ได้เกรด B<sup>+</sup> คะแนนร้อยละ 85 - 89 ได้เกรด B คะแนนร้อยละ 80 - 84 ได้เกรด C<sup>+</sup> คะแนนร้อยละ 75 - 79 ได้เกรด C และคะแนนร้อยละ 70 - 74 ได้เกรด D

#### 4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

##### 4.1 การเก็บข้อมูลเพื่อวิเคราะห์คุณภาพของมาตรฐาน

ผู้วิจัยนำแบบสอบถามพฤติกรรมกรรนำแบบให้พลัง แบบสอบถามความรู้สึกรับพลัง แบบสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจภายใน และแบบสอบถามความเชื่อในความสามารถของตนที่ผ่านการพัฒนาแล้วไปให้กลุ่มตัวอย่างชั้นสร้างมาตรฐาน ซึ่งเป็นพนักงานแผนกขายของบริษัท สรรพสินค้าเซ็นทรัล จำกัด สาขาชิดลม สาขาลาดพร้าว และสาขาปิ่นเกล้า จำนวน 60 คนตอบ (กลุ่มตัวอย่างชั้นการสร้างมาตรฐานไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจริงที่ใช้ในการวิจัย) ทั้งนี้พนักงานดังกล่าวจะต้องมีอายุการทำงานมากกว่า 6 เดือนขึ้นไปในขณะตอบแบบสอบถาม จากนั้นผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามไปให้คะแนน และวิเคราะห์ตามขั้นตอนในข้างต้น

##### 4.2 การเก็บข้อมูลจริงเพื่อทดสอบสมมติฐานที่กำหนดไว้

ผู้วิจัยนำแบบสอบถามไปให้กลุ่มตัวอย่างจริงจำนวน 315 คน โดยในขั้นตอนของการเก็บข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการโดยนำจดหมายขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลจากคณะจิตวิทยาไปติดต่อประสานงานกับฝ่ายทรัพยากรบุคคลของบริษัท สรรพสินค้าเซ็นทรัล จำกัด โดยได้แจ้งวัตถุประสงค์ของการวิจัย ลักษณะ และจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ต้องการเก็บข้อมูล ซึ่งใช้เวลาในการดำเนินการในเดือนสิงหาคม 2546 รวมเวลาในการเก็บข้อมูลทั้งหมดประมาณ 3 สัปดาห์

โดยผู้วิจัยแจกแบบสอบถามให้พนักงานแผนกขายของบริษัท สรรพสินค้าเซ็นทรัล จำกัด สาขาชิดลมจำนวน 294 ชุด สามารถเก็บคืนได้ 206 ชุด คิดเป็นร้อยละ 70.7 สาขาลาดพร้าวจำนวน 230 ชุด สามารถเก็บคืนได้ 193 ชุด คิดเป็นร้อยละ 83.91 และสาขาปิ่นเกล้าจำนวน 215 ชุด สามารถเก็บคืนได้ 144 ชุด คิดเป็นร้อยละ 66.98 รวมแบบสอบถามทั้งหมด 739 ชุด ผู้วิจัยสามารถเก็บคืนได้ 543 ชุด คิดเป็นร้อยละ 73.48

จากนั้น ผู้วิจัยพิจารณาความสมบูรณ์ของการตอบแบบสอบถาม โดยคัดเลือกแบบสอบถามที่ผู้ตอบมีอายุการทำงานมากกว่า 6 เดือนขึ้นไป ตอบผลการปฏิบัติงานครั้งสุดท้ายสุดตอบครบทุกข้อคำถาม และตอบข้อคำถามละ 1 คำตอบ ในแบบสอบถามทั้ง 4 ชุด (รายละเอียดในภาคผนวก ง)

ดังนั้น มีจำนวนแบบสอบถามที่มีคุณภาพจากสาขาจิตลม 108 ชุด คิดเป็นร้อยละ 52.43 สาขาลาดพร้าว 123 ชุด คิดเป็นร้อยละ 63.73 และสาขาปิ่นเกล้า 84 ชุด คิดเป็นร้อยละ 58.33 รวมมีแบบสอบถามที่มีคุณภาพทั้งหมด 315 ชุด คิดเป็นร้อยละ 58.01



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

### บทที่ 3

#### ผลการวิจัย

ผู้วิจัยขอเสนอผลการวิจัยครั้งนี้เป็น 2 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 คือ ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่างๆ ประกอบด้วย ตัวแปรอิสระ ได้แก่ พฤติกรรมการนำแบบให้พลัง ตัวแปรสื่อ ได้แก่ ความรู้สึกได้รับพลังและแรงจูงใจภายใน ตัวแปรกำกับ ได้แก่ ความเชื่อในความสามารถของตน ตัวแปรตาม ได้แก่ ผลการปฏิบัติงาน และส่วนที่ 2 คือ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐานของการวิจัย ดังต่อไปนี้



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



## 1. ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่างๆ

ผู้วิจัยหาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งเป็นค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรต่างๆ และวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่างๆ ด้วยการหาสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Product-Moment Correlation Coefficient) รวมทั้งวิเคราะห์สัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Coefficient Alpha) ผลการวิเคราะห์เสนอในตารางที่ 5 ดังนี้

ตารางที่ 5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สหสัมพันธ์ และค่าครอนบาคแอลฟาของตัวแปรต่างๆ

ตัวแปร	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ตัวแปร				
			1	2	3	4	5
1. ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน	3.58	1.33	-				
2. พฤติกรรมการนำแบบให้พลังของหัวหน้าตามการรับรู้ของพนักงาน	5.40	0.78	.15**	(.96)			
3. ความรู้สึกได้รับพลังของพนักงาน	5.79	0.49	.12*	.38**	(.79)		
4. แรงจูงใจภายในของพนักงาน	4.91	0.68	.17**	.26**	.31**	(.81)	
5. ความเชื่อในความสามารถของตนของพนักงาน	5.65	0.58	.13*	.12*	.39**	.41**	(.79)

\* $p < .05$ , \*\* $p < .01$  ( $N = 315$ )

หมายเหตุ 1. ตัวเลขในแนวเส้นทแยงมุม (ในวงเล็บ) คือ Cronbach's Coefficient Alpha ของเครื่องมือ

2. ตัวเลขใต้แนวเส้นทแยงมุม คือ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแต่ละคู่

3. ความหมายของคะแนนจากแบบสอบถาม ได้แก่  $A = 6$ ,  $B^+ = 5$ ,  $B = 4$ ,  $C^+ = 3$ ,  $C = 2$ ,  $D = 1$

ความหมายของคะแนนจากแบบสอบถามพฤติกรรมกรนำแบบให้พลัง 1 หมายถึง ไม่จริงเลย และ 7 หมายถึง จริงมากที่สุด

ความหมายของคะแนนจากแบบสอบถามความรู้สึกได้รับพลัง 1 หมายถึง ไม่จริงเลย และ 7 หมายถึง จริงมากที่สุด

ความหมายของคะแนนจากแบบสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจภายใน 1 หมายถึง จริงมากที่สุด และ 7 หมายถึง ไม่จริงเลย

ความหมายของคะแนนจากแบบสอบถามความเชื่อในความสามารถของตน 1 หมายถึง จริงมากที่สุด และ 7 หมายถึง ไม่จริงเลย

จากตารางที่ 5 จะเห็นได้ว่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทุกตัวนั้นมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ .05 โดยความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจภายในและความเชื่อในความสามารถของตนเป็นความสัมพันธ์ในทิศทางบวกและมีค่ามากที่สุด ( $r = .41, p < .01$ ) ส่วนความสัมพันธ์ในทิศทางบวกที่มีค่าน้อยที่สุดแต่ก็มีนัยสำคัญ คือ ความสัมพันธ์ระหว่างความรู้สึกได้รับพลังและผลการปฏิบัติงาน ( $r = .12, p < .05$ ) และความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมกรรนำแบบให้พลังและความเชื่อในความสามารถของตน ( $r = .12, p < .05$ )

## 2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐานของการวิจัย

ผู้วิจัยตั้งสมมติฐานที่ 1 ว่า พฤติกรรมกรรนำแบบให้พลังของหัวหน้าตามการรับรู้ของพนักงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ผู้วิจัยทดสอบสมมติฐานข้อนี้ด้วยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Product-Moment Correlation Coefficient) ระหว่างพฤติกรรมกรรนำแบบให้พลังของหัวหน้าตามการรับรู้ของพนักงานและผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ผลการวิเคราะห์เสนอในตารางที่ 6 ดังนี้

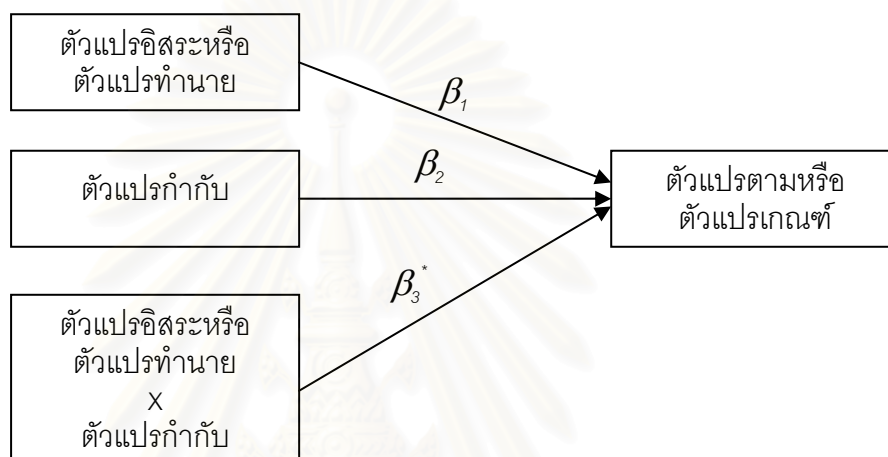
ตารางที่ 6 ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมกรรนำแบบให้พลังของหัวหน้าตามการรับรู้ของพนักงานและผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

พฤติกรรมกรรนำแบบให้พลัง	ค่าสหสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน
1. การเป็นแบบอย่างให้ผู้อื่น	.13**
2. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	.16**
3. การเป็นผู้สอน	.13**
4. การสื่อสารให้ทราบ	.05
5. การแสดงความห่วงใยและการมีปฏิสัมพันธ์กับทีม	.12*
พฤติกรรมกรรนำแบบให้พลังโดยรวม	.15**

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$  ( $N = 315$ )

จากตารางที่ 6 จะเห็นได้ว่า ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมกรรนำแบบให้พลังของหัวหน้าตามการรับรู้ของพนักงานโดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ( $r = .15, p < .01$ ) ถึงแม้ว่า พฤติกรรมกรรนำแบบให้พลังของหัวหน้าตามการรับรู้ของพนักงานด้านการสื่อสารให้ทราบจะไม่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ผลการวิจัยจึงสนับสนุนสมมติฐานที่ 1

ผู้วิจัยตั้งสมมติฐานที่ 2 ว่า ความเชื่อในความสามารถของตนของพนักงานเป็นตัวแปรกำกับในความสัมพันธ์ระหว่างความรู้สึกได้รับพลังและแรงจูงใจภายในของพนักงาน ผู้วิจัยทดสอบสมมติฐานข้อนี้ตามแนวคิดของบารอนและเคนนี่ (Baron & Kenny, 1986) นั่นคือ ตัวแปรกำกับ หมายถึง ตัวแปรเชิงปริมาณหรือตัวแปรเชิงคุณภาพที่มีอิทธิพลต่อทิศทางหรือระดับความสัมพันธ์ของตัวแปรอิสระหรือตัวแปรทำนาย กับตัวแปรตามหรือตัวแปรเกณฑ์ จากความหมายของตัวแปรกำกับแสดงเป็นโมเดลตัวแปรกำกับ ได้ดังนี้

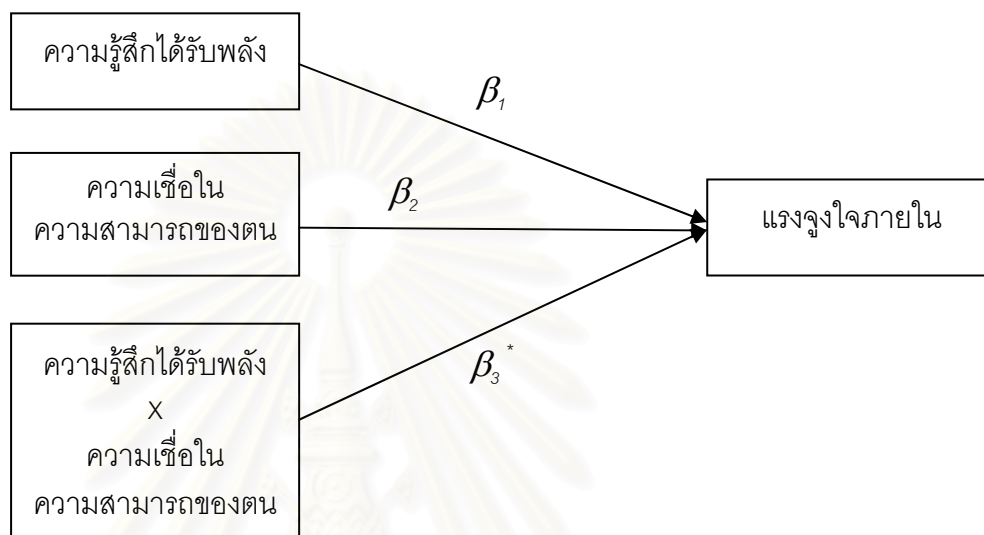


ภาพที่ 1 โมเดลทดสอบความเป็นตัวแปรกำกับของบารอนและเคนนี่ (Baron & Kenny, 1986)

บารอนและเคนนี่เสนอการทดสอบตัวแปรกำกับว่า เส้นทางอิทธิพลของตัวแปรอิสระที่มีต่อตัวแปรตามมี 3 เส้นทาง คือ เส้นทางอิทธิพลจากตัวแปรอิสระ ( $\beta_1$ ) เส้นทางอิทธิพลจากตัวแปรกำกับ ( $\beta_2$ ) และเส้นทางอิทธิพลจากปฏิสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรกำกับ ( $\beta_3$ ) โดยสมมติฐานของการเป็นตัวแปรกำกับจะเป็นจริงก็ต่อเมื่อปฏิสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรกำกับ (ตัวแปรอิสระ x ตัวแปรกำกับ) คือ  $\beta_3$  มีอิทธิพลต่อตัวแปรตามอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อควบคุมตัวแปรอิสระและตัวแปรกำกับให้คงที่ (Baron & Kenny, 1986)

เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน สัญลักษณ์ที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐานที่ 2 แทนความหมาย ดังนี้  $\beta$  หมายถึง ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย  $R^2$  หมายถึง ค่าสัมประสิทธิ์การทำนาย  $F$  หมายถึง ค่าทดสอบ  $F$  ใช้ทดสอบนัยสำคัญทางสถิติ เป็นตัวชี้อิทธิพลของตัวแปรอิสระทุกตัวในเส้นถดถอย  $t$  หมายถึง ค่าทดสอบ  $t$  ใช้ทดสอบนัยสำคัญทางสถิติของค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวแปร

ผู้วิจัยวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณเชิงชั้น (Hierarchical Multiple Regression Analysis) เพื่อทดสอบความเป็นตัวแปรกำกับของความเชื่อในความสามารถของตนของพนักงาน ตามแนวคิดของบารอนและเคนนี่ โดยกำหนดให้แรงจูงใจภายในของพนักงานเป็นตัวแปรตาม และความรู้สึกได้รับพลังของพนักงานเป็นตัวแปรอิสระ และทดสอบสมมติฐานตามรูปแบบ ดังนี้



ดังนั้น สมการถดถอยพหุคูณเชิงชั้น คือ

$$\text{แรงจูงใจภายใน} = \beta_1 (\text{ความรู้สึกได้รับพลัง}) + \beta_2 (\text{ความเชื่อในความสามารถของตน}) + \beta_3 (\text{ความรู้สึกได้รับพลัง}) \times (\text{ความเชื่อในความสามารถของตน})$$

ลำดับการใส่ตัวแปรเพื่อวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุคูณเชิงชั้น มีดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ใส่ตัวแปรความรู้สึกได้รับพลังและความเชื่อในความสามารถของตน เพื่อทำนายแรงจูงใจภายใน

ขั้นตอนที่ 2 เพิ่มปฏิสัมพันธ์ระหว่างความรู้สึกได้รับพลังและความเชื่อในความสามารถของตน เพื่อทำนายแรงจูงใจภายใน

จากแนวคิดของบารอนและเคนนี่ ความเชื่อในความสามารถของตนจะเป็นตัวแปรกำกับก็ต่อเมื่อปฏิสัมพันธ์ระหว่างความรู้สึกได้รับพลังกับความเชื่อในความสามารถของตน (ความรู้สึกได้รับพลัง x ความเชื่อในความสามารถของตน) ในขั้นตอนที่ 2 คือ  $\beta_3$  มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจภายในอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ถ้าปฏิสัมพันธ์ดังกล่าวไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ความเชื่อในความสามารถของตนจะไม่ใช้ตัวแปรกำกับ

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลตามขั้นตอนที่เสนอมาข้างต้นนี้ และผลการวิเคราะห์ความเป็นตัวแปรกำกับของความเชื่อในความสามารถของตน จะนำเสนอในตารางที่ 7 ดังนี้

ตารางที่ 7 การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณเชิงชั้นเพื่อทำนายแรงจูงใจภายในของพนักงานอันเนื่องมาจากความรู้สึกได้รับพลังของพนักงาน โดยมีความเชื่อในความสามารถของตนของพนักงานเป็นตัวแปรกำกับ

ตัวแปร	$\beta$	$t$	$R$	$R^2$	$\Delta R^2$	$F$
<u>ขั้นตอนที่ 1</u>			.44	.19		36.99***
ความรู้สึกได้รับพลัง	.18***	3.17				
ความเชื่อในความสามารถของตน	.34***	6.13				
<u>ขั้นตอนที่ 2</u>			.44	.19	.00	24.69***
ความรู้สึกได้รับพลัง	-.05	-.10				
ความเชื่อในความสามารถของตน	.07	.14				
ความรู้สึกได้รับพลัง x ความเชื่อ ในความสามารถของตน	.41	.51				

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$  ( $N = 315$ )

จากตารางที่ 7 จะเห็นได้ว่า ในขั้นตอนที่ 1 ความรู้สึกได้รับพลังและความเชื่อในความสามารถของตนร่วมกันทำนายแรงจูงใจภายในได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 โดยความรู้สึกได้รับพลังและความเชื่อในความสามารถของตนส่งผลให้สมการมีอำนาจการอธิบายการแปรผันของแรงจูงใจภายในได้ร้อยละ 19 ( $R^2 = .19$ )

ในขั้นตอนที่ 2 ผู้วิจัยเพิ่มปฏิสัมพันธ์ของความรู้สึกได้รับพลังและความเชื่อในความสามารถของตนในสมการ เพื่อทดสอบความเป็นตัวแปรกำกับของความเชื่อในความสามารถของตน ซึ่งเมื่อพิจารณาการถดถอยของปฏิสัมพันธ์พบว่า ค่า  $\beta = .41$  ซึ่งไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และค่า  $\Delta R^2$  เมื่อเพิ่มปฏิสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเข้าในสมการมีค่าเท่ากับ 0 ( $\Delta R^2 = .00$ ) แสดงว่าไม่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจภายในเพิ่มเติมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จากแนวคิดของบารอนและเคนนี ความเชื่อในความสามารถของตนจะเป็นตัวแปรกำกับก็ต่อเมื่อ ปฏิสัมพันธ์ระหว่างความรู้สึกได้รับพลังและความเชื่อในความสามารถของตนมีนัยสำคัญทางสถิติ ดังนั้น จึงปฏิเสธสมมติฐานที่ 2

ผู้วิจัยตั้งสมมติฐานที่ 3 ว่า ความรู้สึกได้รับพลังของพนักงานเป็นตัวแปรสื่อในความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมกรรนำแบบให้พลังของหัวหน้าตามการรับรู้ของพนักงานและแรงจูงใจภายในของพนักงาน

เนื่องจากผลการทดสอบสมมติฐานที่ 2 นั้น พบว่า ความเชื่อในความสามารถของตนของพนักงานไม่ใช่ตัวแปรกำกับในความสัมพันธ์ระหว่างความรู้สึกได้รับพลังและแรงจูงใจภายในของพนักงาน จึงไม่จำเป็นต้องแบ่งกลุ่มผู้มีความเชื่อในความสามารถของตนระดับสูงกับระดับต่ำออกจากกัน

ผู้วิจัยทดสอบสมมติฐานข้อนี้ด้วยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เชิงส่วน (Partial correlation) ของความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมกรรนำแบบให้พลังของหัวหน้าตามการรับรู้ของพนักงานและแรงจูงใจภายในของพนักงาน ( $r_{13}$ ) กับความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมกรรนำแบบให้พลังของหัวหน้าตามการรับรู้ของพนักงานและแรงจูงใจภายในของพนักงาน โดยควบคุมความรู้สึกได้รับพลังของพนักงานให้คงที่ ( $r_{13.2}$ ) จากนั้นทดสอบความมีนัยสำคัญของความแตกต่างของค่าสัมประสิทธิ์ระหว่างพฤติกรรมกรรนำแบบให้พลังของหัวหน้าตามการรับรู้ของพนักงานและแรงจูงใจภายในของพนักงาน ( $r_{13}$ ) กับความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมกรรนำแบบให้พลังของหัวหน้าตามการรับรู้ของพนักงานและแรงจูงใจภายในของพนักงาน โดยควบคุมความรู้สึกได้รับพลังของพนักงานให้คงที่ ( $r_{13.2}$ ) โดยการแปลงค่า  $r_{13}$  และ  $r_{13.2}$  ด้วยวิธี Fisher's Z-Transformation แล้วคำนวณด้วยสถิติ Z โดยความรู้สึกได้รับพลังจะเป็นตัวแปรสื่อก็ต่อเมื่อ ค่า Z ที่ได้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ผู้วิจัยขอเสนอ ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 3 ในตารางที่ 8 ดังนี้

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 8 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เชิงส่วนระหว่างพฤติกรรมกรรนำแบบให้พลังของหัวหน้าตาม การรับรู้ของพนักงานและแรงจูงใจภายในของพนักงาน ( $r_{13}$ ) กับความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมกรรนำแบบให้พลังของหัวหน้าตามการรับรู้ของพนักงานและแรงจูงใจภายในของพนักงาน โดย ควบคุมความรู้สึกได้รับพลังของพนักงานให้คงที่ ( $r_{13.2}$ ) การแปลงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เป็น คะแนนพิชเชอร์ซี และผลการทดสอบนัยสำคัญของความแตกต่างด้วยวิธี Z-test

ตัวแปร	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เชิงส่วน	แปลงเป็นคะแนนพิชเชอร์ซี	Z
$r_{13}$	.26**	.27	1.29*
$r_{13.2}$	.16**	.17	

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$  ( $N = 315$ )

หมายเหตุ $r_{13}$	หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมกรรนำแบบให้พลังของหัวหน้าตามการรับรู้ของพนักงาน และแรงจูงใจภายในของพนักงาน
$r_{13.2}$	หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมกรรนำแบบให้พลังของหัวหน้าตามการรับรู้ของพนักงาน และแรงจูงใจภายในของพนักงาน โดยควบคุมความรู้สึกได้รับพลังของพนักงานให้คงที่
Z	หมายถึง สถิติทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของ $r_{13}$ กับ $r_{13.2}$

จากตาราง 8 จะเห็นได้ว่า การทดสอบความเป็นตัวแปรสื่อของความรู้สึกได้รับพลังของพนักงานนั้น พบว่า ค่า Z ที่ได้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ( $Z = 1.29$ ,  $p < .05$ ) ดังนั้น ความรู้สึกได้รับพลังของพนักงานจึงเป็นตัวแปรสื่อในความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมกรรนำแบบให้พลังของหัวหน้าตามการรับรู้ของพนักงานและผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ดังนั้น จึงสนับสนุนสมมติฐานที่ 3

ผู้วิจัยตั้งสมมติฐานที่ 4 ว่า แรงจูงใจภายในของพนักงานเป็นตัวแปรสื่อในความสัมพันธ์ระหว่างความรู้สึกได้รับพลังและผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

เนื่องจากผลการทดสอบสมมติฐานที่ 2 นั้น พบว่า ความเชื่อในความสามารถของตนของพนักงานไม่ใช่ตัวแปรกำกับในความสัมพันธ์ระหว่างความรู้สึกได้รับพลังและแรงจูงใจภายในของพนักงาน จึงไม่จำเป็นต้องแบ่งกลุ่มผู้มีความเชื่อในความสามารถของตนระดับสูงกับระดับต่ำออกจากกัน

ผู้วิจัยทดสอบสมมติฐานข้อนี้ด้วยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เชิงส่วน (Partial correlation) ของความสัมพันธ์ระหว่างความรู้สึกได้รับพลังและผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ( $r_{24}$ ) กับความสัมพันธ์ระหว่างความรู้สึกได้รับพลังและผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยควบคุมแรงงูใจภายในของพนักงานให้คงที่ ( $r_{24.3}$ ) จากนั้นทดสอบความมีนัยสำคัญของความแตกต่างของค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างความรู้สึกได้รับพลังและผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ( $r_{24}$ ) กับความสัมพันธ์ระหว่างความรู้สึกได้รับพลังและผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยควบคุมแรงงูใจภายในของพนักงานให้คงที่ ( $r_{24.3}$ ) โดยการแปลงค่า  $r_{24}$  และ  $r_{24.3}$  ด้วยวิธี Fisher's Z-Transformation แล้วคำนวณด้วยสถิติ Z โดยแรงงูใจภายในจะเป็นตัวแปรสื่อก็ต่อเมื่อ ค่า Z ที่ได้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ผู้วิจัยขอเสนอ ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 4 ในตารางที่ 9 ดังนี้

ตารางที่ 9 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เชิงส่วนระหว่างความรู้สึกได้รับพลังและผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ( $r_{24}$ ) กับความสัมพันธ์ระหว่างความรู้สึกได้รับพลังและผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยควบคุมแรงงูใจภายในของพนักงานให้คงที่ ( $r_{24.3}$ ) การแปลงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เป็นคะแนนพิชเซอร์ซี และผลการทดสอบนัยสำคัญของความแตกต่างด้วยวิธี Z-test

ตัวแปร	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เชิงส่วน	แปลงเป็นคะแนนพิชเซอร์ซี	Z
$r_{24}$	.12*	.12	.51
$r_{24.3}$	.08	.08	

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$  ( $N = 315$ )

หมายเหตุ  $r_{24}$  หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างความรู้สึกได้รับพลังของพนักงานและผลการปฏิบัติงานของพนักงาน  
 $r_{24.3}$  หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างความรู้สึกได้รับพลังของพนักงานและผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยควบคุมแรงงูใจภายในของพนักงานให้คงที่  
 Z หมายถึง สถิติทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของ  $r_{24}$  กับ  $r_{24.3}$



จากตารางที่ 9 จะเห็นได้ว่า การทดสอบความเป็นตัวแปรสี่ของแรงจูงใจภายในของพนักงานนั้น พบว่า ค่า  $Z$  ที่ได้แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ดังนั้น แรงจูงใจภายในของพนักงานจึงไม่ใช่ตัวแปรสี่ในความสัมพันธ์ระหว่างความรู้สึกได้รับพลังและผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ดังนั้น จึงปฏิเสธสมมติฐานที่ 4



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## บทที่ 4

### อภิปรายผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมกรรนำแบบให้พลังของหัวหน้าตามการรับรู้ของพนักงานและผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยมีความรู้สึกได้รับพลังและแรงจูงใจภายในของพนักงานเป็นตัวแปรสื่อ และมีความเชื่อในความสามารถของตนของพนักงานเป็นตัวแปรกำกับ ผู้วิจัยขอเสนอการอภิปรายผลการวิจัยตามสมมติฐานของการวิจัย ดังนี้

**สมมติฐานที่ 1** พฤติกรรมกรรนำแบบให้พลังของหัวหน้าตามการรับรู้ของพนักงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 1 พบว่า พฤติกรรมกรรนำแบบให้พลังของหัวหน้าตามการรับรู้ของพนักงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ( $r = .15$ ,  $p < .01$ ) ถึงแม้ว่าพฤติกรรมกรรนำแบบให้พลังของหัวหน้าตามการรับรู้ของพนักงานด้านการสื่อสารให้ทราบจะไม่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน แต่พฤติกรรมกรรนำแบบให้พลังของหัวหน้าตามการรับรู้ของพนักงานโดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ดังนั้น ผลการวิจัยจึงสนับสนุนสมมติฐานที่ 1

ผลการวิจัยในสมมติฐานที่ 1 แสดงให้เห็นว่า ลักษณะของหัวหน้าในการให้พลังกับสมาชิกในทีมในการวิจัยครั้งนี้มีพฤติกรรมกรรนำแบบให้พลัง อันประกอบด้วย การเป็นแบบอย่างให้ผู้อื่น ( $r = .13$ ,  $p < .01$ ) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ( $r = .16$ ,  $p < .01$ ) การเป็นผู้สอน ( $r = .13$ ,  $p < .01$ ) การแสดงความห่วงใยและการมีปฏิสัมพันธ์กับทีม ( $r = .12$ ,  $p < .05$ ) ซึ่งพฤติกรรมกรรนำแบบให้พลังของหัวหน้าตามการรับรู้ของพนักงานดังกล่าวจะส่งผลในทางบวกต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

อย่างไรก็ตาม องค์ประกอบอีกตัวหนึ่งของพฤติกรรมกรรนำแบบให้พลังของหัวหน้าตามการรับรู้ของพนักงานที่ไม่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานคือ พฤติกรรมกรรนำแบบให้พลังของหัวหน้าตามการรับรู้ของพนักงานด้านการสื่อสารให้ทราบ

**สมมติฐานที่ 2** ความเชื่อในความสามารถของตนของพนักงานเป็นตัวแปรกำกับในความสัมพันธ์ระหว่างความรู้สึกได้รับพลังและแรงจูงใจภายในของพนักงาน

ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 2 พบว่า ความเชื่อในความสามารถของตนของพนักงานไม่ใช่ตัวแปรกำกับในความสัมพันธ์ระหว่างความรู้สึกได้รับพลังและแรงจูงใจภายในของพนักงาน ดังนั้น ผลการวิจัยจึง**ปฏิเสธสมมติฐานที่ 2**

ผลการวิจัยในสมมติฐานที่ 2 แสดงให้เห็นว่า ความเชื่อในความสามารถของตนของพนักงานไม่ส่งผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างความรู้สึกได้รับพลังและแรงจูงใจภายในของพนักงาน นั่นคือ ความรู้สึกได้รับพลังสามารถทำนายแรงจูงใจภายในของพนักงานได้ โดยไม่ต้องมีความเชื่อในความสามารถของตนของพนักงานเข้ามาเกี่ยวข้อง ดังในตารางที่ 5 จะเห็นได้ว่าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างความรู้สึกได้รับพลังและแรงจูงใจภายในของพนักงานมีค่าเท่ากับ .31 ( $r = .31, p < .01$ ) ซึ่งแสดงว่าความสัมพันธ์ระหว่างความรู้สึกได้รับพลังและแรงจูงใจภายในของพนักงานมีความสัมพันธ์กันค่อนข้างสูง จึงไม่จำเป็นต้องมีความเชื่อในความสามารถของตนของพนักงานมาร่วมทำนายในความสัมพันธ์ดังกล่าว แม้ว่า ความรู้สึกได้รับพลังและความเชื่อในความสามารถของตนจะร่วมกันทำนายแรงจูงใจภายในได้ โดยร่วมกันทำนายแรงจูงใจภายในได้ร้อยละ 19 แต่เมื่อเพิ่มปฏิสัมพันธ์ระหว่างความรู้สึกได้รับพลังและความเชื่อในความสามารถของตน เพื่อทดสอบความเป็นตัวแปรกำกับของความเชื่อในความสามารถของตนพบว่า ไม่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจภายในเพิ่มเติมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $\beta = .41, \Delta R^2 = .00$ )

การที่ความเชื่อในความสามารถของตนไม่ส่งผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างความรู้สึกได้รับพลังและแรงจูงใจภายในของพนักงานนั้นเป็นข้อค้นพบที่ขัดแย้งกับงานวิจัยที่ผ่านมา เช่น ขัดแย้งกับงานวิจัยของ Thomas and Velthouse (1990) ที่พบว่า การให้พลังเป็นกระบวนการเพิ่มความเชื่อในความสามารถของตน (Self-Efficacy) และยิ่งส่งผลต่อแรงจูงใจภายในของบุคคลด้วย แต่การวิจัยในครั้งนี้พบว่า ความเชื่อในความสามารถของตนไม่ส่งผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างความรู้สึกได้รับพลังและแรงจูงใจภายใน ซึ่งอาจอธิบายได้ว่า ความรู้สึกได้รับพลังของพนักงานมีความสัมพันธ์ต่อแรงจูงใจภายในของพนักงาน โดยไม่จำเป็นต้องมีความเชื่อในความสามารถของตนเข้ามาเกี่ยวข้อง

**สมมติฐานที่ 3** ความรู้สึกได้รับพลังของพนักงานเป็นตัวแปรสื่อในความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมกรนำแบบให้พลังของหัวหน้าตามการรับรู้ของพนักงานและแรงจูงใจภายในของพนักงาน

ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 3 พบว่า ความรู้สึกได้รับพลังของพนักงานเป็นตัวแปรสื่อในความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมกรนำแบบให้พลังของหัวหน้าตามการรับรู้ของพนักงานและแรงจูงใจภายในของพนักงาน ดังนั้น ผลการวิจัยจึง**สนับสนุนสมมติฐานที่ 3**

ผลการวิจัยในสมมติฐานที่ 3 แสดงให้เห็นว่า พฤติกรรมการนำแบบให้พลังของหัวหน้าตามการรับรู้ของพนักงานมีความสัมพันธ์ต่อความรู้สึกได้รับพลัง และความรู้สึกได้รับพลังมีความสัมพันธ์ต่อแรงจูงใจภายใน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัย (Conger & Kanungo, 1988; Spreitzer, 1996; Thomas & Velthouse, 1990) ที่ระบุว่าลักษณะโครงสร้างทางสังคมมีผลต่อการให้พลัง เช่น หัวหน้าที่มีพฤติกรรมการนำแบบการให้พลังจะมีผลต่อความรู้สึกได้รับพลังของพนักงาน นั่นคือ ทำให้พนักงานรับรู้ความหมายของการทำงาน มีความรู้ความสามารถของตนในการทำงาน มีการตัดสินใจด้วยตนเองในการทำงาน และรู้ว่าตนมีผลกระทบต่อองค์กร (Spreitzer, 1996) และยังมีงานวิจัยที่ระบุว่าเมื่อบุคคลเกิดความรู้สึกได้รับพลังจะรู้สึกมีแรงจูงใจภายในตามมา (Thomas & Velthouse, 1990; Spreitzer, 1995)

สมมติฐานที่ 4 แรงจูงใจภายในของพนักงานเป็นตัวแปรสื่อในความสัมพันธ์ระหว่างความรู้สึกได้รับพลังและผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 4 พบว่า แรงจูงใจภายในของพนักงานไม่ใช่ตัวแปรสื่อในความสัมพันธ์ระหว่างความรู้สึกได้รับพลังและผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ดังนั้นผลการวิจัยจึงปฏิเสธสมมติฐานที่ 4

ผลการวิจัยในสมมติฐานที่ 4 แสดงให้เห็นว่า ความรู้สึกได้รับพลังของพนักงานมีความสัมพันธ์โดยตรงต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยไม่ต้องคำนึงถึงอิทธิพลของแรงจูงใจภายใน ในตารางที่ 5 จะเห็นได้ว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างความรู้สึกได้รับพลังและผลการปฏิบัติงานของพนักงานมีค่าเท่ากับ .12 ( $r = .12, p < .05$ ) และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจภายในและผลการปฏิบัติงานของพนักงานมีค่าเท่ากับ .17 ( $r = .12, p < .01$ ) ซึ่งความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจภายในและผลการปฏิบัติงานของพนักงานมีค่ามากกว่าความสัมพันธ์ระหว่างความรู้สึกได้รับพลังและผลการปฏิบัติงานของพนักงานไม่มากนัก จึงสามารถกล่าวได้ว่า ความรู้สึกได้รับพลังของพนักงานจะสามารถทำนายผลการปฏิบัติงานของพนักงานได้โดยไม่ต้องมีแรงจูงใจภายในมาเกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นข้อค้นที่ขัดแย้งกับงานวิจัยของ Thomas & Velthouse (1990) และ Tymon (1994) ซึ่งพบว่า แรงจูงใจภายในมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานและผลการปฏิบัติงาน

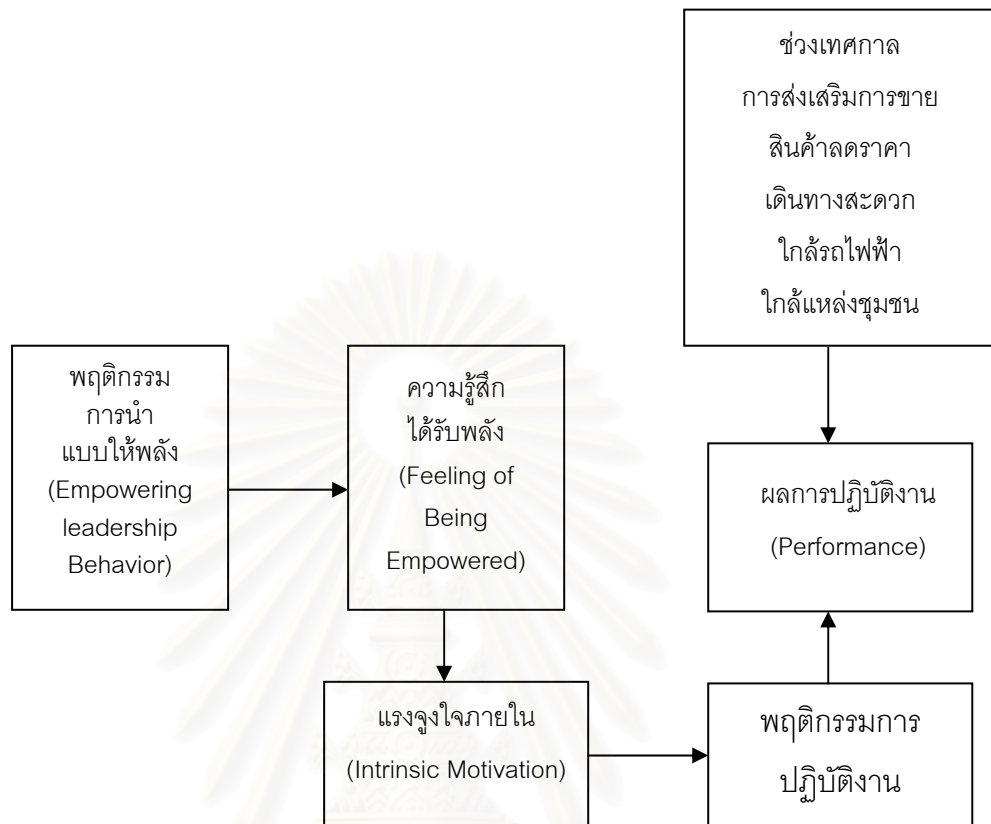
จากผลการวิจัยทั้งหมดสามารถสรุปได้ว่า แม้ว่าพฤติกรรมกรรนำแบบให้พลังของหัวหน้าตามการรับรู้ของพนักงานจะมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน แต่เป็นความสัมพันธ์ในระดับต่ำ ( $r = .15, p < .01$ ) องค์การจึงควรฝึกอบรมหัวหน้าให้มีพฤติกรรมกรรนำแบบให้พลังเพิ่มขึ้น

ผลการวิจัยในส่วนที่แรงจูงใจภายในของพนักงานไม่ใช่ตัวแปรสื่อในความสัมพันธ์ระหว่างความรู้สึกได้รับพลังและผลการปฏิบัติงานของพนักงาน และความเชื่อในความสามารถของตนไม่ใช่ตัวแปรกำกับในความสัมพันธ์ระหว่างความรู้สึกได้รับพลังและแรงจูงใจภายในของพนักงานนั้น แสดงว่า ผลการปฏิบัติงานของพนักงานแผนกขายส่วนใหญ่ไม่ได้มาจากปัจจัยเหล่านั้น แต่มาจากปัจจัยภายนอกมากกว่า เช่น ช่วงเทศกาล การส่งเสริมการขาย สินค้าลดราคา เดินทางสะดวก โกดังรถไฟฟ้า โกดังแหล่งชุมชน และถ้าพนักงานแผนกขายสามารถทำยอดขายได้ตามเป้าหมาย ก็จะมีผลการปฏิบัติงานที่ดี ซึ่งอาจอธิบายเพิ่มเติมได้ว่า ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานแผนกขายนั้น จะให้ความสำคัญกับด้านการปฏิบัติงานมากกว่าด้านพฤติกรรมกรรนำทำงาน (สรวิศ ผลภาณี, 2546) ผลการปฏิบัติงานของพนักงานจึงขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงานของพนักงานมากกว่าพฤติกรรมกรรนำทำงาน

ทั้งนี้ ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานแผนกขายนั้น หัวหน้าของพนักงานแผนกขายจะเป็นผู้ประเมิน จึงอาจกล่าวได้ว่าผลการปฏิบัติงานของพนักงานแผนกขายไม่ได้ขึ้นอยู่กับผลการประเมินการปฏิบัติงานเท่านั้น แต่ยังขึ้นกับปัจจัยอื่นๆ ที่ส่งผลต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน เช่น หัวหน้าอาจใช้ความรู้สึกส่วนตัวในการประเมินผลการปฏิบัติงาน หรือหัวหน้าบางคนอาจไม่ได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน จึงมีผลต่อผลการปฏิบัติงานที่พนักงานได้รับ หรือทำให้เกิดความคลาดเคลื่อนในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ดังนั้น ผลการวิจัยในการวิจัยครั้งนี้จึงสามารถแสดงเป็นโมเดล ได้ดังนี้



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

#### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการนำแบบให้พลังของหัวหน้าตามการรับรู้ของพนักงานและผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยมีความรู้สึกได้รับพลังและแรงจูงใจภายในของพนักงานเป็นตัวแปรสื่อ และมีความเชื่อในความสามารถของตนเองของพนักงานเป็นตัวแปรกำกับ

#### ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

ตัวแปรอิสระ (Independent Variable) ได้แก่ พฤติกรรมการนำแบบให้พลังของหัวหน้าตามการรับรู้ของพนักงาน (Empowering Leadership Behavior)

ตัวแปรสื่อ (Mediator Variable) ได้แก่ ความรู้สึกได้รับพลัง (Feeling of Being Empowered) และแรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) ของพนักงาน

ตัวแปรกำกับ (Moderator Variable) ได้แก่ ความเชื่อในความสามารถของตนเองของพนักงาน (Self - Efficacy)

ตัวแปรตาม (Dependent Variable) ได้แก่ ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (Performance)

#### สมมติฐานของการวิจัย

1. พฤติกรรมการนำแบบให้พลังของหัวหน้าตามการรับรู้ของพนักงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน
2. ความเชื่อในความสามารถของตนเองของพนักงาน เป็นตัวแปรกำกับในความสัมพันธ์ระหว่างความรู้สึกได้รับพลังและแรงจูงใจภายในของพนักงาน
3. ความรู้สึกได้รับพลังของพนักงาน เป็นตัวแปรสื่อในความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการนำแบบให้พลังของหัวหน้าตามการรับรู้ของพนักงานและแรงจูงใจภายในของพนักงาน
4. แรงจูงใจภายในของพนักงาน เป็นตัวแปรสื่อในความสัมพันธ์ระหว่างความรู้สึกได้รับพลังและผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

## กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานแผนกขายของบริษัท สรรพสินค้าเซ็นทรัล จำกัด สาขาชิดลม ลาดพร้าว และปิ่นเกล้า ที่มีอายุการทำงานมากกว่า 6 เดือนขึ้นไป มีจำนวน 315 คน แบ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างสาขาชิดลม 108 คน (34.3%) สาขาลาดพร้าว 123 คน (39.5%) และสาขาปิ่นเกล้า 84 คน (26.67%)

## เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. มาตรการวัดพฤติกรรมกรรนำแบบให้พลัง ซึ่งพัฒนาจาก The Empowering Leadership Questionnaire (ELQ) ที่สร้างโดย Josh A. Arnold (2000)
2. มาตรการวัดความรู้สึกได้รับพลัง ซึ่งพัฒนาจาก Measuring Empowerment ที่สร้างโดย Gretchen M. Spreitzer (1995)
3. มาตรการวัดแรงจูงใจภายใน ซึ่งพัฒนาขึ้นเอง โดยมีแนวคิดจาก Intrinsic Motivation Inventory (IMI) ที่สร้างโดย Edward L. Deci และ Richard M. Ryan (2001)
4. มาตรการวัดความเชื่อในความสามารถของตน ซึ่งพัฒนาขึ้นเองตามแนวคิดของ Bandura

## การเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยในครั้งนี้มีการเก็บรวบรวมข้อมูล 2 ครั้ง การเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งที่ 1 ผู้วิจัยเก็บข้อมูลจากพนักงานแผนกขายของบริษัท สรรพสินค้าเซ็นทรัล จำกัด ที่ไม่ได้เป็นกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ จำนวน 60 คน เพื่อวิเคราะห์คุณภาพของมาตรการ และการเก็บรวบรวมข้อมูลในครั้งที่ 2 มีจุดมุ่งหมาย เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐานที่กำหนดไว้ ซึ่งเป็นการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจริง โดยผ่านการประสานงานจากฝ่ายทรัพยากรบุคคลของบริษัท สรรพสินค้าเซ็นทรัล จำกัด เริ่มเก็บข้อมูลในเดือนสิงหาคม 2546 ใช้เวลาประมาณ 3 สัปดาห์ โดยเก็บข้อมูลจากแบบสอบถาม 739 ชุด แบ่งเป็นสาขาชิดลม 294 ชุด ได้รับคืน 206 ชุด มีแบบสอบถามที่มีคุณภาพ 108 ชุด สาขาลาดพร้าว 230 ชุด ได้รับคืน 193 ชุด มีแบบสอบถามที่มีคุณภาพ 123 ชุด สาขาปิ่นเกล้า 215 ชุด ได้รับคืน 144 ชุด มีแบบสอบถามที่มีคุณภาพ 84 ชุด รวมมีแบบสอบถามที่มีคุณภาพทั้งหมด 315 ชุด ซึ่งการพิจารณาความมีคุณภาพของการตอบแบบสอบถามนั้นพิจารณาจาก แบบสอบถามที่ผู้ตอบมีอายุการทำงานมากกว่า 6 เดือน ตอบผลคะแนนจากการประเมินการปฏิบัติงานครั้งล่าสุด ตอบครบทุกข้อคำถาม และตอบข้อคำถามละ 1 คำตอบ ในแบบสอบถามทั้ง 4 ชุด



## การวิเคราะห์ข้อมูล

1. วิเคราะห์ลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง ด้วยการคำนวณค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
2. ทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมกรรนำแบบให้พลังของหัวหน้าตามการรับรู้ของพนักงานและผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ด้วยการหาสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Product - Moment Correlation Coefficient :  $r_{xy}$ )
3. ทดสอบความเป็นตัวแปรกำกับของความเชื่อในความสามารถของตนของพนักงาน ด้วยการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณเชิงชั้น (Hierarchical Multiple Regression)
4. ทดสอบความเป็นตัวแปรสื่อของความรู้สึกได้รับพลังและแรงจูงใจภายในของพนักงานด้วยการหาสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เชิงส่วน (Partial correlation) และทดสอบความแตกต่างระหว่างสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เชิงส่วน ด้วยวิธี Fisher's Z -Transformation แล้วคำนวณด้วยสถิติซี (Z) เพื่อทดสอบความเป็นตัวแปรสื่อของความรู้สึกได้รับพลังและแรงจูงใจภายในของพนักงาน

## ผลการวิจัย

1. พฤติกรรมกรรนำแบบให้พลังของหัวหน้าตามการรับรู้ของพนักงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ( $r = .15, p < .01$ )
2. ความเชื่อในความสามารถของตนของพนักงาน ไม่ใช่ตัวแปรกำกับในความสัมพันธ์ระหว่างความรู้สึกได้รับพลังและแรงจูงใจภายในของพนักงาน
3. ความรู้สึกได้รับพลังของพนักงาน เป็นตัวแปรสื่อในความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมกรรนำแบบให้พลังของหัวหน้าตามการรับรู้ของพนักงานและแรงจูงใจภายในของพนักงาน
4. แรงจูงใจภายในของพนักงาน ไม่ใช่ตัวแปรสื่อในความสัมพันธ์ระหว่างความรู้สึกได้รับพลังและผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

### ข้อเสนอแนะ

1. ควรมีการทดสอบพฤติกรรมกรรนำแบบให้พลังของหัวหน้ากับตัวแปรอื่น ๆ เพื่อทำนายความสำเร็จในการทำงาน
2. ควรมีศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการให้พลังในธุรกิจอื่นๆ ที่ไม่ใช่ธุรกิจห้างสรรพสินค้า ว่าผลการวิจัยที่ได้มีความแตกต่างหรือคล้ายกันหรือไม่ อย่างไร
3. ในธุรกิจห้างสรรพสินค้า ควรศึกษาตัวแปรอื่นๆ ที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## รายการอ้างอิง

### ภาษาไทย

สรวิศ ผลภาษี. (2545). การศึกษาสัมพันธภาพของความพร้อมในการเป็นหัวหน้างาน บุคลิกภาพ  
เชาวน์อารมณ์ และประสิทธิภาพของหัวหน้าแผนกขายในห้างสรรพสินค้า: กรณีศึกษา  
ห้างสรรพสินค้าเซ็นทรัล. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม  
และองค์การ คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

สรวิศ ผลภาษี. (15 กันยายน 2546). ผู้จัดการแผนกพัฒนาบุคคล บริษัท สรรพสินค้าเซ็นทรัล  
จำกัด, สัมภาษณ์.

### ภาษาอังกฤษ

Arnold, J. A., Arad, S., Rhoades, J. A., & Drasgow, F. (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. (1986). *Social foundations of thought and action*. Englewood Cliffs, NJ:  
Prentice Hall.

Bandura, A. (1989). The concept of 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*, 1173-1182.

Boren, R. (1994). Don't delegate - empower. *Supervisory Management, 39*, 10.

Brown, S. P. & Leigh, T. W. (1996). A new look at psychological climate and its  
relationship to job involvement, effort, and performance. *Journal of Applied  
Psychology, 81*, 358-368.

Block, P. (1987). *The empowered manager*. San Francisco: Jossey-Bass.

Burke, W. (1986). Leadership as empowering others. In Srivastara, S. (ed.) *Executive  
Power*. San Francisco: Jossey-Bass, 51-77.

- Conger, J. & Kanungo, R. (1988). The empowerment process: integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13, 471-482.
- David, S. (2002). Perceptions motivation and performance. <info@dsa-intl.com>
- Deci, E. L., Connell, J. P. & Ryan, R. M. (1989). Self-determination in a work organization. *Journal of Applied Psychology*, 74, 580-590.
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2001). Intrinsic motivation inventory (IMI) <[http://www.psych.rochester.edu/SDT/measures/intrins\\_scl.html](http://www.psych.rochester.edu/SDT/measures/intrins_scl.html)>
- Elangovan, A. R. & Jia Lin Xie. (1999). Effects of perceived power of supervisor on subordinate stress and motivation: The moderating role of subordinate characteristics. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 359-373.
- Gist, M. E. & Mitchell, T. R. (1992). Self-efficacy: A theoretical analysis of its determinants and malleability. *Academy of Management Review*, 17, 183-211.
- Guildford, J. P. & Fruchter, B. (1981). *Fundamental statistics in psychology and education*. Singapore: McGraw-Hill.
- Gully, S. M., Incalcaterra, K. A., Joshi, A. & Beaubien, J. M. (2002). A meta-analysis of team-efficacy, potency, and performance: Interdependence and level of analysis as moderators of observed relationships. *Journal of Applied Psychology*, 87, 819-832.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1975). *Work Redesign*. MA: Addison-Wesley, Reading.
- Harari, O. (1994). Stop empowering your people. *Small Business Reports*, 18, 53-55.
- Jones, G. R. (1986). Socialization tactics, self-efficacy, and newcomers' adjustments to organizations. *Academy of Management Journal*, 29, 262-279.
- Jordan, P. C. (1989). Effects of an extrinsic reward on intrinsic motivation: a field experiment. *Academy of Management Journal*, 29, 405-412.
- Kanter, R. M. (1977). *Men and Women of the Corporation*. New York, NY: Basic Books.
- Kirkman, B. L. & Rosen, B. (1999). Beyond self-management: Antecedents and consequences of team empowerment. *Academy of Management Journal*, 42, 58-74.
- Likert, R. (1967). *The Human Organization*. New York: McGraw-Hill.

- Manz, C. C. & Sims, H. P. Jr. (1987). Leading workers to lead themselves: the external leadership of self-managed work teams. *Administrative Science Quarterly*, 32, 106-128.
- Malone, T. W. (1997). Is empowerment just a fad? Control, decision making and IT. *Sloan Management Review*, 38, 23-35.
- Martell, R. F. & DeSmet, A. L. (2001). A diagnostic-ratio approach to measuring beliefs about the leadership abilities of male and female managers. *Journal of Applied Psychology*, 86, 1223-1231.
- Neider, L. L., Schriesheim, C. A., & Scandura, T. A. (1998) Delegation and leader-member exchange: main effects, moderators, and measurement issues. *Academy of Management Journal*, 41, 298-318.
- Prussia, G. E., Anderson, J. S. & Manz, C. C. (1998). Self-leadership and performance outcomes: The mediating influence of self-efficacy. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 523 - 538.
- Robert, C., Probst, T. M., Martocchio, J. J., Drasgow, F. & 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, 643-658.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38, 1442-1465.
- Spreitzer, G. M. (1996). Social structure 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 motivation. *Academy of Management Review*, 15, 666-681.
- Vogt, J. F. & Murrell, K. L. (1990). *Empowerment in organizations*. San Diego, CA: University Associates.
- Wilkinson, A. (1997). Empowerment: theory and practice. *Personnel Review*, 27, 40-56.



ภาคผนวก

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## ภาคผนวก ก

## ลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

ลักษณะส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. เพศ		
● ชาย	73	23.2
● หญิง	241	76.8
● ไม่ตอบ	1	
รวม	315	100
2. อายุ		
● ต่ำกว่า 21 ปี	7	2.2
● 21 – 30	215	68.3
● 31 – 40	84	26.7
● 41 – 55	8	2.5
● 55 ปีขึ้นไป	1	0.3
รวม	315	100
3. อายุการทำงาน		
● 6 เดือน – 5 ปี	179	56.8
● 6 – 10 ปี	93	29.5
● 11 – 15 ปี	35	11.1
● 16 – 25 ปี	3	1.0
● 21 ปีขึ้นไป	5	1.6
รวม	315	100
4. สถานภาพสมรส		
● โสด	200	63.9
● สมรส	93	29.7
● หย่าร้าง	10	3.2
● ไม่ต้องการระบุ	10	3.2

ลักษณะส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
● ไม่ตอบ	2	
รวม	315	100
5. ระดับการศึกษา		
● มัธยมศึกษาตอนต้น	64	20.4
● มัธยมศึกษาตอนปลาย/ ปวช.	184	58.8
● อนุปริญญา/ปวส.	37	11.8
● ปริญญาตรี	26	8.3
● สูงกว่าปริญญาตรี	2	0.6
รวม	315	100
6. ผลการปฏิบัติงานครั้งล่าสุด		
● A	24	7.6
● B+	62	19.7
● B	79	25.1
● C+	75	23.8
● C	59	18.7
● D	16	5.1
รวม	315	100

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



## ภาคผนวก ข

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจความตรงตามเนื้อหา (Content Validity) ของ  
เครื่องมือที่ใช้

1. อาจารย์ฉัตรวิบูลย์ งามเกียรติ อาจารย์ประจำคณะจิตวิทยา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
2. อาจารย์สุกัลยา สว่าง อาจารย์ประจำคณะจิตวิทยา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## ภาคผนวก ค

## ข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่างชั้นสร้างมาตรฐาน

ลักษณะส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. เพศ		
● ชาย	23	38.3
● หญิง	37	61.7
รวม	60	100
2. อายุ		
● ต่ำกว่า 21 ปี	2	3.3
● 21 – 30	37	61.7
● 31 – 40	15	25
● 41 – 55	6	10
● 55 ปีขึ้นไป	-	
รวม	60	100
3. อายุการทำงาน		
● 6 เดือน – 5 ปี	33	55
● 6 – 10 ปี	15	25
● 11 – 15 ปี	4	6.7
● 16 – 25 ปี	5	8.3
● 21 ปีขึ้นไป	3	5
รวม	60	100
4. สถานภาพสมรส		
● โสด	33	55
● สมรส	23	38.3
● หย่าร้าง	-	
● ไม่ต้องการระบุ	4	6.7
รวม	60	100

ลักษณะส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
5. ระดับการศึกษา		
• มัธยมศึกษาตอนต้น	13	21.7
• มัธยมศึกษาตอนปลาย/ ปวช.	36	60
• อนุปริญญา/ปวส.	8	13.3
•ปริญญาตรี	2	3.3
• สูงกว่าปริญญาตรี	1	1.7
รวม	60	100
6. ผลการปฏิบัติงานครั้งล่าสุด		
• A	6	10
• B+	10	16.7
• B	13	21.7
• C+	14	23.3
• C	14	23.3
• D	3	5
รวม	60	100

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ภาคผนวก ง

จำนวนแบบสอบถามที่นำไปเก็บข้อมูล และที่ได้รับคืน

สาขาจิตลม			สาขาลาดพร้าว			สาขาปิ่นเกล้า			รวม		
แบบสอบถาม ที่แจก	ได้รับคืน	ร้อยละ	แบบสอบถาม ที่แจก	ได้รับคืน	ร้อยละ	แบบสอบถาม ที่แจก	ได้รับคืน	ร้อยละ	แบบสอบถาม ที่แจก	ได้รับคืน	ร้อยละ
294	206	70.07	230	193	83.91	215	144	66.98	739	543	73.48

จำนวนแบบสอบถามที่มีคุณภาพ

สาขาจิตลม				สาขาลาดพร้าว				สาขาปิ่นเกล้า				รวม			
จำนวนแบบสอบถาม				จำนวนแบบสอบถาม				จำนวนแบบสอบถาม				จำนวนแบบสอบถาม			
มี คุณภาพ	ตอบ ไม่ครบ	รวม	% แบบสอบถาม ที่มีคุณภาพ	มี คุณภาพ	ตอบ ไม่ครบ	รวม	% แบบสอบถาม ที่มีคุณภาพ	มี คุณภาพ	ตอบ ไม่ครบ	รวม	% แบบสอบถาม ที่มีคุณภาพ	มี คุณภาพ	ตอบ ไม่ครบ	รวม	% แบบสอบถาม ที่มีคุณภาพ
108	98	206	52.43	123	70	193	63.73	84	60	144	58.33	315	228	543	58.01

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## ภาคผนวก จ

## แบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัย

## คำชี้แจง

แบบสอบถามชุดนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อเก็บข้อมูลประกอบการทำวิทยานิพนธ์ สาขาจิตวิทยา  
อุตสาหกรรมและองค์การ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ของนางสาวโชติกา นำศรีสกุลรัตน์

โดยแบบสอบถามชุดนี้มีทั้งหมด 5 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 แบบสอบถามพฤติกรรมการนำแบบให้พลัง

ตอนที่ 3 แบบสอบถามความรู้สึกได้รับพลัง

ตอนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจภายใน

ตอนที่ 5 แบบสอบถามความเชื่อในความสามารถของตน

ขอความกรุณาท่านโปรดตอบแบบสอบถามด้วยความตั้งใจ จริงใจ และตรงกับความรู้สึก  
ของท่านอย่างแท้จริง เพื่อประโยชน์ของผลการวิจัย โดยข้อมูลจากคำตอบของท่านจะถือเป็น  
ความลับ และ ไม่มีผลกระทบใดๆ ต่อตัวท่านทั้งสิ้น

ขอบคุณค่ะ

นางสาวโชติกา นำศรีสกุลรัตน์

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



**ตอนที่ 2** แบบสอบถามพฤติกรรมกรรนำแบบให้พลัง

**คำชี้แจง** โปรดอ่านข้อความเหล่านี้ และทำเครื่องหมาย X ในช่องที่ตรงกับความรู้สึกของท่านที่มีต่อหัวหน้าแผนกในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับ งานประจำที่ทำอยู่ในปัจจุบันของท่าน มากที่สุด โดยทำเครื่องหมาย **เพียง 1 ช่องเท่านั้น** ในแต่ละข้อ

ข้อ	หัวหน้าของฉัน .....	จริงมากที่สุด	จริง	ค่อนข้างจริง	ตัดสินใจไม่ได้ 50-50	ค่อนข้างไม่จริง	ไม่จริง	ไม่จริงเลย
1.	ตั้งมาตรฐานเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของตัวหัวหน้าเองในระดับสูง							
2.	ทำงานหนักมากเท่าที่หัวหน้าจะสามารถทำได้							
3.	เป็นตัวอย่งที่ดีแก่พนักงานในแผนก ในเรื่องการปฏิบัติงาน							
4.	สนับสนุนให้พนักงานในแผนก ได้แสดงความคิดเห็นหรือเสนอแนะความคิดต่างๆ							
5.	รับฟังความคิดเห็นของพนักงานในแผนก							
6.	รับฟังและใช้ข้อเสนอแนะของพนักงานในแผนก ในการตัดสินใจที่มีผลต่อแผนก							
7.	เปิดโอกาสให้พนักงานในแผนกทุกคน ได้มีสิทธิ์ มีเสียงและแสดงความคิดเห็น							
8.	รับฟังและพิจารณาความคิดเห็นของพนักงานในแผนก แม้หัวหน้าจะไม่เห็นด้วย							
9.	ทำการตัดสินใจโดยคำนึงถึงความรู้สึกและความคิดเห็นของพนักงานในแผนก							
10.	ช่วยเหลือพนักงานในแผนก ในส่วนที่พนักงานต้องการเรียนรู้เพิ่มเติม							
11.	แนะนำแนวทางในการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานให้แก่พนักงานในแผนก							
12.	ส่งเสริมให้พนักงานในแผนกได้มีการแก้ปัญหาร่วมกัน							
13.	ส่งเสริมให้พนักงานในแผนกได้แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารซึ่งกันและกัน							
14.	ให้ความช่วยเหลือแก่พนักงานในแผนก เมื่อพวกเขามีปัญหาการทำงาน							
15.	สอนวิธีการแก้ปัญหาให้พนักงานในแผนก							
16.	บอกให้พนักงานในแผนกทราบ เมื่อปฏิบัติงานได้ดี							
17.	สนับสนุนความพยายามของพนักงานในแผนก							
18.	ช่วยให้พนักงานในแผนกปฏิบัติงานได้บรรลุตามเป้าหมายของพนักงาน							
19.	ช่วยพัฒนาความสัมพันธ์อันดีระหว่างพนักงานในแผนก							
20.	อธิบายนโยบายของบริษัท ให้พนักงานในแผนกทราบ							
21.	อธิบายเป้าหมายของบริษัท ให้พนักงานในแผนกทราบ							
22.	อธิบายกฎระเบียบและสิ่งที่คาดหวังจากพนักงานในแผนก							
23.	ดูแลเอาใจใส่เกี่ยวกับปัญหาส่วนตัวของพนักงานในแผนก							

ข้อ	หัวหน้าของฉัน .....	จริงมากที่สุด	จริง	ค่อนข้างจริง	ตัดสินไม่ได้ 50-50	ค่อนข้างไม่จริง	ไม่จริง	ไม่จริงเลย
24.	แสดงความห่วงใยในความเป็นอยู่ของพนักงานในแผนก							
25.	ปฏิบัติกับพนักงานในแผนก อย่างเท่าเทียมกัน							
26.	ใช้เวลาในการอธิบายกับพนักงานในแผนกด้วยความเข้าใจ และเห็นอกเห็นใจ							
27.	ให้ความสนใจในความสำเร็จของพนักงานในแผนก							
28.	ติดต่อสื่อสารกับพนักงานในแผนกอยู่เสมอ							
29.	ทำให้พนักงานในแผนกเข้ากันได้ดี							
30.	มีความจริงใจต่อพนักงานในแผนก							
31.	มีความยุติธรรมต่อพนักงานในแผนก							
32.	หาเวลาที่จะพูดคุยกับพนักงานในแผนก							

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย





**ตอนที่ 4** แบบสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจภายใน

**คำชี้แจง** โปรดอ่านข้อความเหล่านี้ และทำเครื่องหมาย X ในช่องที่ตรงกับความรู้สึกของท่านที่มีต่อตนเอง ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับ งานประจำที่ทำอยู่ในปัจจุบันของท่าน มากที่สุด โดยทำเครื่องหมาย **เพียง 1 ช่อง เท่านั้น** ในแต่ละข้อ

ข้อ	ข้อความ	จริงมากที่สุด	จริง	ค่อนข้างจริง	ตัดสินไม่ได้ 50-50	ค่อนข้างไม่จริง	ไม่จริง	ไม่จริงเลย
1.	ฉันมักจะเล่าเรื่องงานที่ฉันทำอยู่ในทุกวันนี้ ให้ผู้อื่นฟังอย่างกระตือรือร้น							
2.	ฉันอยากจะเปลี่ยนงานที่ทำอยู่ในทุกวันนี้							
3.	ฉันอยากจะทำงานที่ทำอยู่ในทุกวันนี้ตลอดไป							
4.	ในทุกวันนี้ ฉันทุ่มเททำงานอย่างเต็มที่ แม้ว่าจะต้องเสียสละเวลาส่วนตัวก็ตาม							
5.	ในทุกวันนี้ แม้ถึงวันหยุด ฉันก็รู้สึกอยากมาทำงาน							
6.	ในทุกวันนี้ ขณะที่ฉันกำลังทำงาน ฉันรู้สึกอยากให้ถึงวันหยุดเร็วๆ							
7.	ในทุกวันนี้ ฉันมีความตั้งใจอย่างมากที่จะทำงานให้ผลงานออกมาดีที่สุดในเท่าที่จะทำได้ แม้จะไม่มีรางวัลจูงใจก็ตาม							
8.	ในทุกวันนี้ ฉันรู้สึกเชิงกับงานที่ฉันได้รับมอบหมาย							
9.	ในทุกวันนี้ ฉันรู้สึกสนุกสนานกับการทำงานที่ได้รับมอบหมาย							
10.	ในทุกวันนี้ ขณะที่กำลังทำงานฉันมักจะคิดถึงเรื่องอื่นที่ไม่เกี่ยวกับการทำงาน							
11.	ในทุกวันนี้ ฉันมีใจจดจ่ออยู่กับงานตลอดเวลา							
12.	ในทุกวันนี้ ฉันทำงานที่ได้รับมอบหมายเพียงแคให้ผ่านตามเกณฑ์ขั้นต่ำที่กำหนด							
13.	ในทุกวันนี้ ฉันพยายามมาทำงานทุกวัน แม้จะเจ็บป่วยก็ตาม							

**ตอนที่ 5** แบบสอบถามความเชื่อในความสามารถของตน

**คำชี้แจง** โปรดอ่านข้อความเหล่านี้ และทำเครื่องหมาย X ในช่องที่ตรงกับความรู้สึกของท่านที่มีต่อตนเองในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับ งานประจำที่ทำอยู่ในปัจจุบันของท่าน มากที่สุด โดยทำเครื่องหมาย **เพียง 1 ช่อง เท่านั้น** ในแต่ละข้อ

ข้อ	ข้อความ	จริงมากที่สุด	จริง	ค่อนข้างจริง	ตัดสินไม่ได้ 50-50	ค่อนข้างไม่จริง	ไม่จริง	ไม่จริงเลย
1.	หากฉันวางแผนการทำงานใด ฉันจะมั่นใจว่าสามารถทำงานนั้นได้สำเร็จ							
2.	ถึงฉันจะวางแผนการทำงานได้ดีเพียงใด ผลงานของฉันก็จะไม่ดีไปกว่าเดิม							
3.	หากฉันทำงานไม่สำเร็จในครั้งแรก ฉันมีความเชื่อว่าหากฉันพยายามอีกก็จะสำเร็จ							
4.	หากฉันทำงานไม่สำเร็จในครั้งแรก ฉันมีความเชื่อว่าไม่ว่าฉันจะพยายามอีกเท่าไรก็จะไม่ประสบผลสำเร็จ							
5.	ฉันเต็มใจที่จะเรียนรู้การทำงานที่ดูยุ่งยากเกินไปสำหรับฉัน							
6.	ฉันเชื่อมั่นว่า ฉันมีความรู้ความสามารถเพียงพอกับงานที่กำลังทำอยู่							
7.	ฉันขาดความเชื่อมั่นที่จะทำให้การทำงานในปัจจุบันประสบความสำเร็จ							
8.	ฉันเชื่อมั่นว่า ฉันสามารถทำงานในปัจจุบันให้ประสบความสำเร็จด้วยตัวของตนเอง							
9.	ฉันรู้สึกว่าคุณไม่สามารถทำงานให้เสร็จตามกำหนดเวลาได้							
10.	ฉันรู้สึกว่าคุณสามารถทำงานให้เสร็จตามกำหนดเวลาได้							
11.	ฉันมีความเชื่อว่า ผลงานของฉันจะออกมาดีหรือไม่ขึ้นอยู่กับความพยายามของตัวเอง							
12.	ฉันมีความเชื่อว่า หากฉันตั้งใจทำงานมากขึ้น ผลงานก็จะไม่ดีไปกว่าเดิม							
13.	ฉันมีความเชื่อว่า หากฉันตั้งใจทำงานมากขึ้น ผลงานก็จะออกมาดีมากขึ้นอย่างแน่นอน							

## ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

นางสาวโชติกา นำศรีสกุลรัตน์ เกิดวันที่ 19 ตุลาคม 2522 ที่กรุงเทพมหานคร สำเร็จการศึกษาปริญญาตรีครุศาสตรบัณฑิต ภาควิชามัธยมศึกษา วิชาเอกวิทยาศาสตร์ทั่วไป-จิตวิทยาการปรึกษาและแนะแนว คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในปีการศึกษา 2543 และเข้าศึกษาต่อในหลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในปีการศึกษา 2544



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย