



การสร้างพลังพนักงานในองค์กร กรณีศึกษาบริษัท ดี.เอ็ม.อินเตอร์คอมมิวนิเคชั่น จำกัด

โดย

นางสาวระพีพรรณ ปฐมศิลป์

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2552

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

การสร้างพลังพนักงานในองค์กร กรณีศึกษาบริษัท ดี.เอ็ม.อินเทอร์เน็ตคอมมิวนิเคชั่น จำกัด

โดย

นางสาวระพีพรรณ ปฐมศิลป์

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2552

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

**AN ESTABLISHMENT OF EMPLOYEES EMPOWERMENT IN ORGENIZATION  
: A CASE STUDY OF D.M.INTERCOMMUNICATION CO., LTD.**

**By  
Rapeepun Pathomsil**

**An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree**

**MASTER OF ARTS**

**Program of Public and Private Management**

**Graduate School**

**SILPAKORN UNIVERSITY**

**2009**

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร อนุมัติให้การค้นคว้าอิสระเรื่อง “การสร้างพลัง  
พนักงานในองค์กร กรณีศึกษา บริษัท ดี.เอ็ม.อินเตอร์คอมมิวนิเคชั่น จำกัด” เสนอโดย  
นางสาวระพีพรรณ ปฐมศิลป์ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศิลปศาสตรมหา  
บัณฑิตสาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน

.....  
(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย ชินะตั้งกูร)  
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย  
วันที่.....เดือน..... พ.ศ.....

อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ  
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุธรรม รัตน โขติ

คณะกรรมการตรวจสอบการค้นคว้าอิสระ

..... ประธานกรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ พรชัย เทพปัญญา)  
...../...../.....

..... กรรมการ  
(อาจารย์ ดร.อาคม เจริญสุข)  
...../...../.....

..... กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุธรรม รัตน โขติ)  
...../...../.....

50601355 : สาขาวิชาการจัดการภาครัฐภาคเอกชน

คำสำคัญ : การสร้างพลังพนักงาน / การมีส่วนร่วมทางกายภาพ / การมีส่วนร่วมทางอารมณ์ / การมีส่วนร่วมทางสติปัญญา / ความรู้สึกว่าเป็นเจ้าของ

ระพีพรรณ ปฐมศิลป์ : การสร้างพลังพนักงานในองค์กร กรณีศึกษาบริษัท ดี.เอ็ม. อินเทอร์เน็ตคอมมิวนิเคชั่น จำกัด. อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ : ผศ.ดร.สุธรรม รัตนโชติ. 96 หน้า.

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาระดับการสร้างพลังพนักงาน 2) ทดสอบสมมุติฐานความแตกต่างทางสภาพภาพทางเศรษฐกิจ สังคม และประชากร ของกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งส่งผลต่อพลังของพนักงานที่แตกต่างกัน โดยศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 57 ตัวอย่าง จากแบบสอบถามสถิติที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ ความถี่ , ค่าร้อยละ , ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน เพื่อบรรยายข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างและใช้ค่า F และ T เพื่อทดสอบสมมุติฐาน และสร้างตัวแบบความสัมพันธ์ ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตามด้วยสมการ การทดสอบเชิงเส้นตรงพหุคูณ ผลการวิจัยพบว่าระดับการสร้างพลังพนักงานโดยรวมอยู่ในระดับ “ปานกลาง” เมื่อพิจารณาในแต่ละด้านพบว่า ด้านการมีส่วนร่วมทางกายภาพอยู่ในระดับ “ปานกลาง” ด้านการมีส่วนร่วมทางอารมณ์อยู่ในระดับ “ปานกลาง” ด้านการมีส่วนร่วมทางสติปัญญาอยู่ในระดับ “ปานกลาง” ด้านความรู้สึกเป็นเจ้าของอยู่ในระดับ “น้อย” และผลจากการทดสอบสมมุติฐานพบว่า ระดับการสร้างพลังพนักงานในองค์กร แตกต่างไปตาม อายุ , สถานภาพสมรส , และตำแหน่งงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ Sig = 0.05

---

สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ปีการศึกษา 2552  
ลายมือชื่อนักศึกษา .....

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ .....

50601355 : MAJOR : PUBLIC AND PRIVATE MANAGEMENT

KEY WORDS : EMPLOYEES' EMPOWERMENT , INVOLVEMENT, PHYSICAL  
INVOLVEMENT, INTELLECTUAL INVOLVEMENT, EMOTIONAL  
INVOLVEMENT, SENSE OF BELONGING

RAPEEPUM PATHOMSIL : AN ESTABLISHMENT OF EMPLOYEES  
EMPOWERMENT IN ORGENIZATION : A CASE STUDY OF D.M.  
INTERCOMMUNICATION CO., LTD. INDEPEN DENT STUDY ADVISOR : ASST.PROF.  
SUDHAM RATTANCHOT, Ph.D. 96 pp.

This research aimed at 1) studying the levels of employees' empowerment and 2) to test hypotheses on the differences of demographic socio-economic status affected the differences of the levels of employees' empowerment the data were collected through 57 samples by questionnaire. The statistics had been employed to use were frequencies percentages means and standard deviation in describing the data. And F and T were used was used in estimating the dependent variable from independent variables. The results of the research were 1) the levels of employees empowerment as a whole was found falling in "moderate" and in aspect physical , intellectual and in aspect physical , intellectual and emotional involvement were falling in "high". However the aspect of belonging was falling in "less" and 2) To test hypotheses it was found that the levels of employees empowerment were significantly differences sig = 0.05 on the differences in age , marriage status , work position were factors affecting the levels of employees empowerment especially in D.M. Intercommunication Co., Ltd.

---

Program of Public and Private Management Graduate School, Silpakorn University Academic Year 2009  
Student's signature .....  
Independent Study Advisor's signature .....

## กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาการสร้างพลังพนักงานในองค์กร กรณีศึกษา บริษัท ดี.เอ็ม.อินเตอร์คอมมิวนิเคชั่น จำกัด ในครั้งนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ผู้วิจัยต้องขอกราบขอบพระคุณอาจารย์ ดร.สุธรรม รัตนโชติ อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ ผศ.ดร.อาคม เจริญสุข กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ รองศาสตราจารย์พรชัย เทพปัญญา ประธานคณะกรรมการ ตรวจสอบการค้นคว้าอิสระที่ให้ความกรุณาแนะนำปรึกษา ตรวจสอบ ตลอดจนแก้ไขข้อผิดพลาดต่างๆ และขอกราบ ขอบพระคุณคณาจารย์ สาขาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชนทุกท่าน ที่ให้คำปรึกษาและแนะนำตลอดระยะเวลาที่ได้ศึกษา

ขอขอบคุณพนักงาน บริษัท ดี.เอ็ม.อินเตอร์คอมมิวนิเคชั่น จำกัด ที่ได้ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามเพื่อเป็นข้อมูลในการศึกษา

ขอขอบคุณเพื่อนและพี่ๆ MPPA รุ่น 1 ทุกท่านที่คอยให้กำลังใจ ให้คำปรึกษาแนะนำตลอดระยะเวลาที่ได้ศึกษาอยู่ร่วมกัน

ขอกราบขอบพระคุณ บิดา และมารดา ที่ให้การสนับสนุนและให้โอกาสทางการศึกษาจนประสบความสำเร็จในการเรียนต่อปริญญาโท

## สารบัญ

|   | หน้า |
|---|------|
| บทคัดย่อภาษาไทย.....  | ง    |
| บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....   | จ    |
| กิตติกรรมประกาศ.....  | ฉ    |
| สารบัญตาราง.....  | ณ    |
| บทที่   |      |
| 1 บทนำ.....   | 1    |
| ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....                                   | 1    |
| วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....  | 4    |
| กรอบแนวคิดในการวิจัย.....   | 5    |
| ขอบเขตในการวิจัย.....   | 5    |
| ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....  | 6    |
| นิยามศัพท์เฉพาะ.....  | 6    |
| 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....                                 | 8    |
| ความหมายของการสร้างเสริมอำนาจ.....                                    | 8    |
| สาเหตุที่องค์กรสนับสนุนให้มีการสร้างเสริมอำนาจ.....                   | 13   |
| เป้าหมายของการดำเนินการสร้างเสริมอำนาจ.....                           | 14   |
| ประโยชน์ที่จะได้รับจากการสร้างเสริมอำนาจ.....                         | 18   |
| แนวทางในการสร้างเสริมอำนาจ.....                                       | 21   |
| หลักการที่สำคัญของการสร้างเสริมอำนาจ.....                             | 26   |
| กระบวนการและขั้นตอนการสร้างเสริมอำนาจ.....                            | 28   |
| อุปสรรคในการดำเนินการสร้างเสริมอำนาจ.....                             | 36   |
| บทบาทและหน้าที่ของผู้ที่เกี่ยวข้องในการสร้างเสริมอำนาจให้พนักงาน..... | 40   |
| แนวความคิดเกี่ยวกับการสร้างพลังประชาชน.....                           | 52   |
| งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการสร้างเสริมอำนาจ.....                       | 53   |
| 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....   | 54   |
| ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....  | 54   |
| เครื่องมือที่ใช้ในการทำวิจัย.....                                     | 54   |
| การเก็บรวบรวมข้อมูล.....  | 55   |

| บทที่   | หน้า |
|---|------|
| การวิเคราะห์ข้อมูล.....   | 55   |
| 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....   | 57   |
| ตอนที่ 1 สถานภาพทางประชากร เศรษฐกิจ และสังคม ของกลุ่มตัวอย่าง.....  | 57   |
| ตอนที่ 2 ระดับการสร้างพลังพนักงาน โดยรวม และด้านการมีส่วนร่วมทาง<br>กายภาพ ด้านการมีส่วนร่วมทางอารมณ์ ด้านการมีส่วนร่วมทาง<br>สติปัญญา ด้านความรู้สึกรู้ว่าเป็นเจ้าของ..... | 61   |
| ตอนที่ 3 การทดสอบสมมติฐาน ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05.....  | 65   |
| 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ.....  | 79   |
| สรุปผลการวิจัย.....   | 80   |
| อภิปรายผล.....  | 85   |
| ข้อเสนอแนะ.....   | 87   |
| บรรณานุกรม.....   | 88   |
| ภาคผนวก.....  | 91   |
| ภาคผนวก ก แบบสอบถาม.....  | 92   |
| ประวัติผู้วิจัย.....  | 96   |

## สารบัญตาราง

| ตารางที่ |  | หน้า |
|----------|--|------|
| 1        | ตารางเปรียบเทียบ โครงสร้างขององค์กร.....   | 29   |
| 2        | สรุปกระบวนการและขั้นตอนการสร้างเสริมอำนาจ.....   | 36   |
| 3        | ลักษณะสถานภาพทางประชากร (เพศ) ของกลุ่มตัวอย่าง.....  | 57   |
| 4        | ลักษณะสถานภาพทางประชากร (อายุ) ของกลุ่มตัวอย่าง.....   | 58   |
| 5        | ลักษณะสถานภาพทางประชากร (สถานภาพ) ของกลุ่มตัวอย่าง.....  | 58   |
| 6        | ลักษณะสถานภาพทางสังคม (ระดับการศึกษา) ของกลุ่มตัวอย่าง.....                                      | 59   |
| 7        | ลักษณะสถานภาพทางสังคม (ตำแหน่ง) ของกลุ่มตัวอย่าง.....  | 59   |
| 8        | ลักษณะสถานภาพเศรษฐกิจ (รายได้) ของกลุ่มตัวอย่าง.....   | 60   |
| 9        | ลักษณะสถานภาพการเป็นพนักงาน (ระยะเวลาการทำงาน) ของกลุ่มตัวอย่าง.....                             | 60   |
| 10       | ค่าเฉลี่ยระดับการสร้างพลังพนักงานในองค์กรด้านการมีส่วนร่วมทางกายภาพ.....                         | 61   |
| 11       | ค่าเฉลี่ยระดับการสร้างพลังพนักงานในองค์กรด้านการมีส่วนร่วมทางอารมณ์.....                         | 62   |
| 12       | ค่าเฉลี่ยระดับการสร้างพลังพนักงานในองค์กรด้านการมีส่วนร่วมทางสติปัญญา.....                       | 63   |
| 13       | ค่าเฉลี่ยระดับการสร้างพลังพนักงานในองค์กรด้านความรู้สึกว่าเป็นเจ้าของ.....                       | 64   |
| 14       | ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการสร้างพลังพนักงานแตกต่างกันไปตามเพศ                       | 65   |
| 15       | ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการสร้างพลังพนักงานแตกต่างกันไปตามอายุ                      | 66   |
| 16       | ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการสร้างพลังพนักงานแตกต่างกันไปตาม<br>สถานภาพสมรส.....      | 68   |
| 17       | ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการสร้างพลังพนักงานแตกต่างกันไปตาม<br>ระดับการศึกษา.....    | 70   |
| 18       | ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการสร้างพลังพนักงานแตกต่างกันไปตาม<br>ตำแหน่ง.....          | 72   |
| 19       | ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการสร้างพลังพนักงานแตกต่างกันไปตาม<br>รายได้.....           | 74   |
| 20       | ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการสร้างพลังพนักงานแตกต่างกันไปตาม<br>ระยะเวลาการทำงาน..... | 76   |

## บทที่ 1

### บทนำ

#### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

จากความเชื่อที่ว่ามนุษย์ล้วนแล้วแต่มีศักยภาพในตัวเอง ต้องการความเป็นอิสระในความคิด การตัดสินใจและการกระทำ ซึ่งเป็นที่มาของแนวคิดการบริหารจัดการที่เรียกว่า การสร้างเสริมอำนาจ (Empowerment) เป็นการพยายามสร้างและใช้เครื่องมือหรือกระบวนการเพื่อดึงเอาศักยภาพของคนออกมาใช้โดยขจัดอุปสรรคและสิ่งปิดกั้นการใช้ศักยภาพ เช่น กฎระเบียบ โครงสร้างการบริหารภายในองค์กร และขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ไม่สอดคล้องกับความสามารถของคน การสร้างเสริมอำนาจนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยมีเป้าหมายสุดท้ายเพื่อใช้ศักยภาพของพนักงานที่มีอยู่อย่างเต็มที่ อันจะช่วยให้การดำเนินธุรกิจขององค์กรบรรลุเป้าหมายที่วางไว้

การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ตลอดจนการแข่งขันนับวันยิ่งทวีความรุนแรงขึ้น เป็นเสมือนแรงผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร ซึ่งเป็นผลมาจากการขยายตัวของตลาดการค้าโลก การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีในการทำงาน การเคลื่อนย้ายแรงงาน การเพิ่มความสนใจในเรื่องคุณภาพ ความพึงพอใจของลูกค้า และความยืดหยุ่นในสินค้าและบริการ

องค์กรที่ต้องการเป็นผู้นำในการแข่งขันและสร้างความสำเร็จในระยะยาวต้องเข้าใจถึงสิ่ง ที่องค์กรกำลังเผชิญอยู่ต้องใช้ในการบริหารจัดการรูปแบบใดพนักงานถึงจะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สามารถสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้าในด้านสินค้าและบริการได้ เพราะโลกธุรกิจยุคการแข่งขัน การผลิตสินค้าและบริการได้มีการปรับเปลี่ยนแนวคิดจากเดิมที่เคยผลิตอะไรก็ได้ ให้บริหารอย่างไรลูกค้าก็ต้องรับบริหาร เพราะลูกค้าไม่มีทางเลือก มาสู่การผลิตสินค้าและบริการที่มีคุณภาพสูง มีความหลากหลายและสามารถแก้ปัญหาของลูกค้าได้อย่างรวดเร็วทันใจ มีการออกแบบกระบวนการผลิตให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงของตลาดและความต้องการของลูกค้า ลดต้นทุน ลดเวลา และปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่องในทุกกระบวนการทางธุรกิจ มีการสร้างเป้าหมาย ความยืดหยุ่น และการตอบสนองให้เกิดแก่องค์กรโดยอาศัยทีมงานและการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ ตลอดจนการสร้างเสริมอำนาจให้แก่คนในองค์กรให้ถึงระดับ

ต่ำสุดเท่าที่จะทำได้ โดยเฉพาะพนักงานที่มีหน้าที่ติดต่อกับลูกค้า และพนักงานระดับปฏิบัติการ (First – Line) เพื่อเพิ่มจิตสำนึกด้านคุณภาพ (Quality Awareness)

การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นดังกล่าว ทำให้องค์กรปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารจัดการ จากเดิมที่มุ่งแต่การผลิต ให้ความสนใจกับเครื่องจักรและเทคโนโลยีมากกว่าคนในองค์กร เป็นการมุ่งให้ความสนใจกับทรัพยากรมนุษย์มากขึ้น ทำให้แนวโน้มการดำเนินงานขององค์กรเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมที่มองคนเป็นเพียงปัจจัยหนึ่งในการบริหารให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์กลายเป็นมองเห็นความสำคัญและตระหนักถึงคุณค่าของทรัพยากรมนุษย์มากขึ้น เนื่องจากปัจจัยสำคัญที่ทำให้องค์กรดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพประสบความสำเร็จและสามารถสนองตอบความต้องการของลูกค้าหรือผู้ใช้บริการคือ ทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรนั่นเอง

จากเหตุผลดังกล่าวองค์กรจึงพยายามปรับเปลี่ยนแนวทางการบริหารให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงมุมมองด้านทรัพยากรมนุษย์ โดยเปลี่ยนแนวทางการบริหารงานในลักษณะที่เน้นในเรื่องการควบคุมและบังคับบัญชาตามลำดับขั้น พนักงานมีอำนาจและอิสระในการตัดสินใจน้อยมาเป็นการบริหารงานแบบไว้วางใจและสร้างพลังให้กับพนักงาน (โสรจ สุจริตกุล 2540 : 21-26) เน้นการสร้างกระบวนการที่ก่อให้เกิดความสำนึกเปลี่ยนแปลงจากระดับจิตใต้สำนึกให้เกิดการยอมรับในความจำเป็นที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลงปรับปรุงการปฏิบัติงาน พนักงานจะได้รับโอกาสมากขึ้นในการพัฒนาความสามารถและความมั่นใจในตนเอง มีทักษะการทำงานหลาย ๆ ด้าน (Multi Skills) พร้อมทั้งจะรองรับการเปลี่ยนแปลงการใช้เทคโนโลยีที่สูงขึ้น โครงสร้างองค์กรมีขนาดเล็กลงและเป็นลักษณะราบ (Flat) มีการสร้างการมีส่วนร่วมมากขึ้น โดยผ่านกระบวนการให้คำแนะนำปรึกษา (Consultation) ความก้าวหน้าของพนักงานในองค์กรและการได้รับผลตอบแทนขึ้นอยู่กับความสามารถในการปฏิบัติงานให้บรรลุพันธะกิจขององค์กรมากกว่าเป็นไปตามตำแหน่งที่กำหนดไว้ตายตัว (วิบูลย์ ชูเลิศยะวงค์ และพัสมน จารุรัตน์ 2539 : 43-53)

การสร้างพลังพนักงานเป็นแนวคิดที่ได้รับการยอมรับและพิสูจน์แล้วว่าเป็นแนวทางสำหรับการพัฒนาองค์กร มีรากฐานมาจาก Theory Y ของ Douglas Mc Gregor แนวคิดนี้เริ่มมาจากงานด้านสังคมสงเคราะห์ ตั้งแต่ปี 1970 โดยมีเป้าหมายหลักเพื่อให้อำนาจกับประชาชน ในส่วนของภาครัฐกิจนั้นการสร้างเสริมอำนาจให้กับพนักงานในองค์กรก็เพื่อสนองต่อวัตถุประสงค์ของธุรกิจ คือ การเพิ่มผลกำไร โดยให้พนักงานในทุก ๆ ระดับที่เกี่ยวข้องกับการผลิตสินค้าและบริการลูกค้าได้ใช้ความสามารถในการตัดสินใจ และภายหลัง ปี 1950 แนวคิดของการบริหารจัดการได้หันมาให้ความสำคัญกับพนักงานในองค์กรมากขึ้น โดยเน้นให้ความสนใจกับการพัฒนาการมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจของพนักงาน องค์กรในประเทศญี่ปุ่นได้นำแนวคิดการให้พนักงานได้รับผิดชอบงานด้านคุณภาพและประสิทธิภาพการผลิตด้วยตัวเอง ทำให้เป็นผู้นำในการแข่งขันธุรกิจ

จากแนวทางการจัดการดังกล่าวทำให้องค์กรในประเทศสหรัฐอเมริกาได้หันมาทบทวนระบบบริหารในแนวคิด Theory X ที่ใช้การบริหารแบบระบบราชการ เน้นที่สายการบังคับบัญชา การทำงานที่มีความสามารถเฉพาะและใช้อำนาจหน้าที่ตามตำแหน่งงาน นอกจากนี้การสร้างเสริมอำนาจให้พนักงานส่วนหนึ่งเกิดจากความล้มเหลวของระบบการเพิ่มความรับผิดชอบในงาน ( Job Enrichment) ซึ่งเป็นการเพิ่มความรับผิดชอบและต้องทำงานมากขึ้น คำถามที่เป็นข้อสงสัยจากพนักงานคือทำไมต้องทำงานมากขึ้นเพราะงานนั้นเป็นการสั่งการจากผู้บังคับบัญชาแต่ได้คำตอบแทนเท่าเดิม นอกจากนี้แนวคิดดังกล่าวยังเกิดขึ้นมาพร้อม ๆ กับกระแสแนวคิดการรีออกแบบ (Reengineering) มาตรฐานเปรียบเทียบทางธุรกิจ (Benchmarking) ขณะเดียวกันการสร้างพลังพนักงานยังสอดคล้องกับความต้องการขององค์กรในการลดจำนวนพนักงาน จำนวนงานที่มากเกินไปสำหรับหัวหน้างาน การลดค่าใช้จ่ายในองค์กรและเป็นการสร้างแรงจูงใจ ความผูกพันระหว่างพนักงานกับองค์กร ตลอดจนสนับสนุนกลยุทธ์การปรับโครงสร้างองค์กรหรือลดขนาดองค์กรให้เล็กลง

ในช่วงทศวรรษที่ผ่านมาแนวคิดการสร้างเสริมอำนาจให้กับพนักงานในองค์กรเป็นเสมือนแรงผลักดันที่จะนำไปสู่การปรับปรุงกระบวนการเพิ่มผลกำไรทางธุรกิจ โดยอาจเรียกชื่อต่าง ๆ กัน เช่น ทีมจัดการตนเอง (Self-Managed Teams:SMTs) ทีมประสิทธิภาพงานสูง (High-Performance Work Teams : HPWTs) องค์กรหลาย ๆ แห่งได้มีการนำเอาเทคนิคและวิธีการหลายรูปแบบจากแนวคิดการบริหารยุคใหม่มาใช้ในการจัดการเพื่อให้องค์กรอยู่รอด เช่น การใช้ระบบควบคุมคุณภาพ (Quality control Circle) ตามแนวการบริหารงานแบบไคเซ็นของญี่ปุ่น การบริหารงานเชิงคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management) การบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participation Management) โครงการเสนอแนะและการทำงานเป็นทีม โดยมีพื้นฐานมาจากแนวความคิดในการสร้างเสริมอำนาจ (Empowerment) ซึ่งจะนำไปสู่ความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กร

การสร้างเสริมอำนาจจะช่วยให้พนักงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความรู้ความสามารถ ทักษะ ตลอดจนมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร Kinlaw (Kinlaw 1995) กล่าวว่า คนต้องการทำงานร่วมกันเป็นทีมและต้องการรู้วิถึแก้ปัญหาและการตัดสินใจ การที่องค์กรสร้างเสริมอำนาจในการตัดสินใจให้เพราะพนักงานเป็นผู้ใกล้ชิดกับกระบวนการย่อมเป็นผู้ที่รู้ปัญหาที่ดีที่สุด การทำงานร่วมกันเป็นทีมทำให้พนักงานต้องเรียนรู้ทักษะใหม่ ๆ เช่น ทักษะในการแก้ปัญหา ทักษะในการตัดสินใจ และทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ เป็นต้น ซึ่งองค์กรต้องมีการลงทุนด้านการศึกษาและการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาพนักงานในองค์กรให้เป็นผู้ที่มีทักษะ คุณค่า และถูกปฏิบัติด้วยความเคารพและศรัทธาเทียบเท่ากับสิ่งที่มีคุณค่าสูงสุดในองค์กร

นอกจากนี้ Kanter (Kanter 1984) ได้ให้ความสำคัญกับโครงสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ก่อให้เกิด การสร้างเสริมอำนาจแก่พนักงานขององค์กร กล่าวคือ การสร้างเสริมอำนาจให้พนักงานจะเกิดได้ต้องเริ่มต้นจากสภาพแวดล้อมขององค์กรที่ดี เอื้อต่อการปฏิบัติงาน มีความยืดหยุ่นยินยอมให้พนักงานมีส่วนร่วมในการดำเนินการ และมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาโดยผู้บังคับบัญชาต้องให้พนักงานมีอำนาจในการตัดสินใจ โดยการสนับสนุนด้านความรู้ ข้อมูล ข่าวสาร ให้ทรัพยากรและโอกาสที่เพียงพอ จากหลักการข้างต้นเชื่อว่า จะช่วยให้พนักงานสามารถใช้ความรู้ ความสามารถและทักษะในการปฏิบัติงาน เต็มศักยภาพและนำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ในการทำงาน ก่อให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน มีความผูกพันต่อองค์กร และจะไปสู่ประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กรในที่สุด

จากแนวคิดการสร้างพลังพนักงานที่ให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร เชื่อมั่นในพลังอำนาจและคุณค่าที่อยู่ภายในตัวของพนักงานแต่ละคน ผู้วิจัยในฐานะนักศึกษาปริญญาโท ด้านการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน ทำหน้าที่บริหารและพัฒนาองค์กรธุรกิจเอกชนแห่งหนึ่ง จึงมีความสนใจที่จะศึกษาการสร้างพลังพนักงานในองค์กรของบริษัท ดี.เอ็ม.อินเตอร์คอมมิวนิเคชั่น จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทที่ผลิตสื่อโฆษณา วิทยุ โทรทัศน์ และการจัดกิจกรรมพิเศษ ในขณะนี้บริษัทฯ กำลังปรับปรุงองค์กรให้เกิดความคล่องตัวเพื่อฝ่าฟันอุปสรรคต่าง ๆ ในภาวะเศรษฐกิจของประเทศที่กำลังตกต่ำ และเพื่อแข่งขันกับคู่แข่งรายอื่น ๆ ในตลาด โดยการสร้างพลังให้กับพนักงานทุกคนในองค์กรให้สามารถคิดและตัดสินใจแก้ปัญหาในงานด้วยตนเอง

จากการดำเนินการสร้างพลังพนักงานของบริษัท ดี.เอ็ม.อินเตอร์คอมมิวนิเคชั่น จำกัด ผู้วิจัยได้กำหนดประเด็นการศึกษาถึงแนวทางการสร้างพลังพนักงานในองค์กรมาใช้ในทางปฏิบัติว่ามีวิธีการหรือขั้นตอนการดำเนินการอย่างไร ทั้งนี้เนื่องจากแนวคิดดังกล่าวยังเป็นแนวคิดที่ค่อนข้างใหม่สำหรับองค์กรในประเทศไทยและยังไม่ค่อยมีองค์กรใดนำมาสร้างเป็นกระบวนการปรับใช้ในทางปฏิบัติอย่างจริงจัง การนำมาใช้ในองค์กรนั้นมีประเด็นที่สำคัญและปัญหาอุปสรรคอย่างไรตลอดจนความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการสร้างพลังพนักงานในองค์กรเพื่อจะได้นำความรู้ ข้อมูลและข้อเท็จจริงจากผลการวิจัยมาใช้เป็นแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรต่อไป

### วัตถุประสงค์ในการศึกษา

1. เพื่อศึกษาระดับการสร้างพลังพนักงาน 4 ด้าน คือ การมีส่วนร่วมทางกายภาพ, การมีส่วนร่วมทางอารมณ์, การมีส่วนร่วมทางสติปัญญา, ความรู้สึกว่าเป็นเจ้าของ ของพนักงานใน บริษัท ดี.เอ็ม.อินเตอร์คอมมิวนิเคชั่น จำกัด

2. เพื่อศึกษาเปรียบเทียบระดับความเข้มแข็งของพนักงาน ตามตัวแปรอิสระ โดยการทดสอบสมมติฐาน

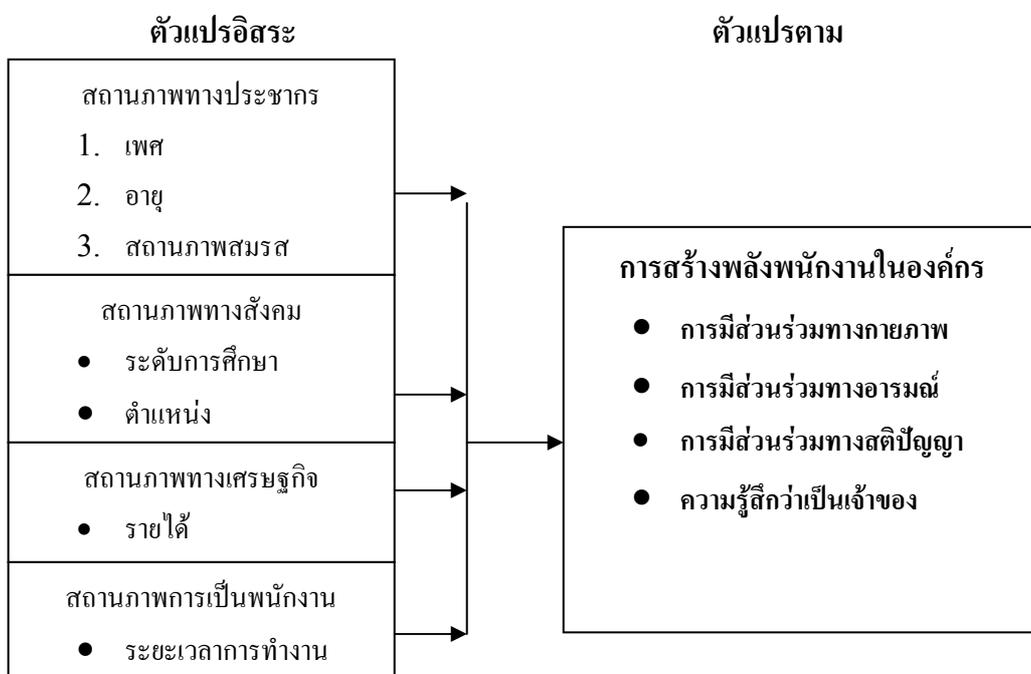
3. นำผลที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย ไปใช้ในการพัฒนาองค์กรเพื่อสร้างพลังพนักงาน

### สมมติฐานการวิจัย

1. ระดับความเข้มแข็งของพนักงานแตกต่างกันไปตามสถานภาพทางประชากร
2. ระดับความเข้มแข็งของพนักงานแตกต่างกันไปตามสถานภาพทางสังคม
3. ระดับความเข้มแข็งของพนักงานแตกต่างกันไปตามสถานภาพทางเศรษฐกิจ
4. ระดับความเข้มแข็งของพนักงานแตกต่างกันไปตามสถานภาพการเป็นพนักงาน

### กรอบแนวคิดของการศึกษาค้นคว้า

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้เป็นการสร้างพลังพนักงานในองค์กร กรณีศึกษาบริษัท ดี.เอ็ม. อินเทอร์เน็ตมิวนิเคชั่นจำกัด โดยศึกษาการสร้างพลังพนักงานในองค์กร ตลอดจนประเด็นต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการสร้างพลังพนักงานในองค์กร ประกอบไปด้วย 4 ด้าน การมีส่วนร่วมทางกายภาพ การมีส่วนร่วมทางอารมณ์ การมีส่วนร่วมทางสติปัญญา ความรู้สึกว่าเป็นเจ้าของ



แผนภาพที่ 1 กรอบแนวคิดของการศึกษาค้นคว้าอิสระ

### ขอบเขตของการศึกษา

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey research) โดยใช้พนักงานในองค์กร บริษัท ดี.เอ็ม.อินเตอร์คอมมิวนิเคชั่น จำกัด เป็นหน่วยวิเคราะห์ (Unit of analysis) ดำเนินการวิจัยตามกระบวนการวิจัยและระเบียบวิธีวิจัยตามแบบวิจัยเชิงปริมาณ (quantitative research) เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ และผู้วิจัยได้สุ่มตัวอย่างจากพนักงานในองค์กร ของบริษัท ดี.เอ็ม.อินเตอร์คอมมิวนิเคชั่น จำกัด จำนวน 57 คน

### ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เพื่อให้ได้ทราบถึงระดับความเข้มแข็งของพนักงานในบริษัท ดี.เอ็ม.อินเตอร์คอมมิวนิเคชั่น จำกัด
2. เพื่อให้ได้ทราบถึงการเปรียบเทียบระดับความเข้มแข็งของพนักงาน ตามตัวแปรอิสระ โดยการทดสอบสมมติฐาน
3. นำผลที่ได้จากการศึกษามาใช้เป็นแนวทางเพื่อปรับปรุง พัฒนากระบวนการสร้างพลังพนักงานในองค์กรและเป็นตัวอย่างในการประยุกต์ใช้ขององค์กรอื่นต่อไป

### นิยามศัพท์เฉพาะ

การสร้างเสริมอำนาจให้พนักงาน หมายถึง การที่พนักงานได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาให้มีความสามารถที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมาย โดยได้รับอำนาจ ได้รับโอกาส ได้รับเคารพ ได้รับควมไว้วางใจ และได้รับอิสระจากผู้บังคับบัญชา เพื่อพัฒนาความสามารถในการตัดสินใจและความเชื่อมั่นในการปฏิบัติงานของพนักงาน รวมถึงสามารถควบคุมตนเองได้

**เพศ** หมายถึง เพศของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยแบ่งเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ เพศชาย และเพศหญิง

**อายุ** หมายถึง อายุของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยนับอายุเต็มปฏิทินจนถึงปีที่ตอบแบบสอบถาม

**สถานภาพสมรส** หมายถึง ความผูกพันระหว่างชายกับหญิงในการเป็นสามีภรรยา แบ่งได้ดังนี้

1. โสด ได้แก่ ผู้ที่ยังไม่เคยสมรส
2. สมรส ได้แก่ ผู้ที่อยู่ร่วมกันฉันท์สามีภรรยา ไม่ว่าจะได้ทำการสมรสกันถูกต้องตามกฎหมายหรือไม่ก็ตาม

2.1 สมรสและคู่สมรสอยู่ในครัวเรือนเดียวกัน หมายถึง สามีและภรรยาที่อาศัยอยู่ในครัวเรือนเดียวกัน

2.2 สมรสแต่คู่สมรสไม่ได้อยู่ในครัวเรือนเดียวกัน หมายถึง สามีและภรรยาที่อาศัยอยู่คนละครัวเรือนแต่ยังมีความผูกพันฉันท์สามีภรรยา

3. หม้าย ได้แก่ ผู้ที่คู่สมรสได้ตายไปแล้ว และขณะนี้ยังไม่ได้สมรสใหม่

4. หย่า ได้แก่ สามีภรรยาที่หย่ากัน โดยถูกต้องตามกฎหมายแล้ว

5. แยกกันอยู่ ได้แก่ ผู้ที่มีได้อยู่ร่วมกันฉันท์สามีภรรยาแล้ว แต่ยังไม่ได้หย่ากันตามกฎหมาย รวมทั้งผู้ที่ไม่ได้สมรสอย่างถูกต้องตามกฎหมาย แต่ไม่ได้อยู่ร่วมกันฉันท์สามีภรรยาแล้ว  
ระดับการศึกษา หมายถึง การศึกษาขั้นสูงสุดที่ผู้ตอบแบบสอบถามได้รับ  
ตำแหน่ง หมายถึง การตั้งไว้ การกำหนด ขอบข่าย หรือหน้าที่ที่จะต้องทำและรับผิดชอบ

รายได้ หมายถึง ผลตอบแทนที่ได้รับจากการทำงาน

ระยะเวลาการทำงาน หมายถึง จำนวนปีของพนักงานการเลือกตั้งที่เข้ามาปฏิบัติหน้าที่ โดยนับตั้งแต่วันที่เข้าปฏิบัติหน้าที่จนถึงวันที่ตอบแบบสอบถาม

การสร้างพลังพนักงาน (employee empowerment) หมายถึง การมีส่วนร่วมในการทำงานกิจการใด ๆ (involvement) ของบริษัท ทั้งทางกายภาพ (physically) ทางสติปัญญา (intellectually) และทางอารมณ์ (emotionally) จนเกิดความรู้สึกว่าเป็นเจ้าของ (sense of ownership) บริษัทหรือองค์กรนั้น ๆ

การมีส่วนร่วมทางกายภาพ (physically involved) หมายถึง การร่วมกันทำงานโดยใช้กำลังกาย เช่น ร่วมกันจำแนกสินค้าด้วยคุณภาพออกจากสินค้าที่มีคุณภาพมาตรฐาน ร่วมกันจัดกิจกรรม 5ส ร่วมกันนำสินค้าเข้าโกดัง เหล่านี้เป็นต้น

การมีส่วนร่วมทางสติปัญญา (Intellectually involved) หมายถึง การร่วมกันคิด ร่วมกันตัดสินใจ ตลอดจนร่วมในการมีวิสัยทัศน์ (Shared Vision)

การมีส่วนร่วมทางอารมณ์ (emotionally involved) หมายถึง การมีความรัก ความผูกพันต่อเพื่อนร่วมงานและองค์กรร่วมรู้สึกโกรธเมื่อเพื่อนร่วมงาน หรือองค์กรได้รับความลำบากและร่วมกันยินดีเมื่อเพื่อน หรือองค์กรประสบความสำเร็จ

ความรู้สึกเป็นเจ้าของ (sense of ownership) หมายถึง ความรู้สึกว่าจะต้องมีส่วนร่วมทางกาย ทางสติปัญญาและทางอารมณ์ ประกอบกันจนทำให้รู้สึกว่าเป็นเจ้าของกิจการตัวเอง จะต้องรับทั้งความดีและความชั่วที่เกิดขึ้น ตัวเองจะต้องรับทั้งประโยชน์และโทษที่เกิดขึ้น เหล่านี้เป็นต้น

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยเรื่อง การสร้างพลังพนักงานในองค์กร ผู้วิจัยได้ทำการศึกษา แนวคิด และ ทฤษฎีต่าง ๆ จากเอกสาร บทความ วารสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สรุปสาระสำคัญ ดังนี้

1. ความหมายของการสร้างเสริมอำนาจ
2. สาเหตุที่องค์กรสนับสนุนให้มีการสร้างเสริมอำนาจ
3. เป้าหมายของการดำเนินการการสร้างเสริมอำนาจ
4. ประโยชน์ที่จะได้รับจากการสร้างเสริมอำนาจ
5. แนวทางในการสร้างเสริมอำนาจ
6. หลักการที่สำคัญของการสร้างเสริมอำนาจ
7. กระบวนการและขั้นตอนการสร้างเสริมอำนาจ
8. อุปสรรคในการดำเนินการสร้างเสริมอำนาจ
9. บทบาทและหน้าที่ของผู้ที่เกี่ยวข้องในการสร้างเสริมอำนาจให้พนักงาน
10. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการสร้างพลังประชาชน (Empowerment)
11. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการสร้างเสริมอำนาจ

#### ความหมายของการสร้างเสริมอำนาจ

การสร้างเสริมอำนาจ (Empowerment) เป็นแนวคิดที่มีความสลับซับซ้อนมีการนำไปประยุกต์ใช้ และมีขอบเขตรอบคลุมในหลาย ๆ ด้าน เช่น ด้านจิตสังคม (Psychosocial) การเมือง (Political) และจริยธรรม (Ethical) และยังเป็นแนวคิดพื้นฐานทางสังคม สามารถนำไปประยุกต์ใช้ ทั้งในด้านการส่งเสริมสุขภาพ การพัฒนาบุคลากร การพัฒนาชุมชน การปรับปรุงคุณภาพชีวิต ตลอดจนเป็นแนวทางการสร้างความเสมอภาคในสังคม กระบวนการสร้างเสริมอำนาจมาจากแนวคิดการสร้างแนวร่วมทางสังคม ซึ่งในทางสังคมวิทยานั้น การสร้างเสริมอำนาจมีจุดเริ่มต้นจากความขัดแย้งทางวัฒนธรรม ความเหลื่อมล้ำทางสังคม และความด้อยโอกาสหรือการเหยียดสีผิว ได้มีการนำแนวคิดนี้มาเชื่อมโยงกับแนวทางการพัฒนาสังคมและถูกใช้กำหนดเป็นกลยุทธ์ในการพัฒนา ซึ่งมีการนำไปใช้ในหลากหลายสถานการณ์ เช่น การเคลื่อนไหวของกลุ่มสตรี

การสร้างเสริมอำนาจในผู้ป่วยเอดส์ กลุ่มนักศึกษา กลุ่มวัยรุ่น ครูและพยาบาล เป็นต้น ดังนั้น ความหมายของการสร้างเสริมอำนาจจึงแตกต่างกันเมื่อนำไปใช้กับกลุ่มบุคคลและบริบท (Context) ที่แตกต่างกันโดยอาจพิจารณาได้ 5 มิติดังนี้

#### 1. การสร้างเสริมอำนาจในมิติของการพัฒนาบุคคลและความสามารถ

การสร้างเสริมอำนาจสรุปจากความคิดเห็นของ Neilson (1986), Taylor (1987), Hokanson (1992), Long (1996) และ Pastor (1996) มีความหมายเกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคคลและความสามารถ ดังนี้

Neilson (Neilson 1986) กล่าวว่า การสร้างเสริมอำนาจในงาน เป็นการสนับสนุนหรือให้ทรัพยากรแก่ผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อเพิ่มขีดความสามารถและเพิ่มความรู้เกี่ยวกับการเห็นคุณค่าของตนเอง

Taylor (Taylor 1987) กล่าวถึง การสร้างเสริมอำนาจว่า เป็นกระบวนการการมอบหมาย ความรับผิดชอบเกี่ยวกับงานให้กับผู้ได้บังคับบัญชา โดยเน้นการให้ความสำคัญที่กระบวนการในการสร้างเสริมอำนาจ ให้พนักงานมีอำนาจในการวางแผนหรือตัดสินใจในงานนั้นด้วยตนเอง

Hokanson (Hokanson 1992 : 609-618) กล่าวว่า การสร้างเสริมอำนาจเกิดขึ้นได้เมื่อมีบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป เป็นกระบวนการระหว่างบุคคล การจัดเตรียม เครื่องมือ โอกาส ทรัพยากรและสิ่งแวดล้อมที่เหมาะสม เพื่อการสร้าง การพัฒนา การเพิ่มประสิทธิภาพ และความสามารถของบุคคล ให้บรรลุเป้าหมายทั้งในส่วนของบุคคลและเป้าหมายของสังคม

Long (Long 1996 : 5-15) ได้ให้ความหมายของการสร้างเสริมอำนาจคือ ความสามารถที่จะทำให้ผู้อื่นมาดำเนินการรับผิดชอบ กล้าเสี่ยง และการได้รับผลตอบแทน ในการให้ความร่วมมือจากการกระทำในการตัดสินใจของพวกเขา

Pastor (Pastor 1996: 5-7) กล่าวว่า การสร้างเสริมอำนาจให้พนักงานในองค์กร ต้องรวมเอาหลักการหลาย ๆ ด้านของการสร้างเสริมอำนาจให้กับบุคคล โดยต้องมีความรับผิดชอบ ตรวจสอบได้ การรับผิดชอบต่อความเสี่ยงร่วมกัน การสร้างเสริมอำนาจเป็นกระบวนการที่ไม่อยู่นิ่ง แต่เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องสำหรับผู้บริหาร พนักงาน และทีมงานที่เกี่ยวข้อง

#### 2. การสร้างเสริมอำนาจในมิติของการพัฒนาคุณภาพงาน

การสร้างเสริมอำนาจในความหมายที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณภาพงานสามารถสรุปความคิดเห็นของ Lee and Lazarus (1993) Exley (1993) Foy (1994) และ Ashness and Lashley (1995) ได้ดังนี้

Lee and Lazarus (Lee and Lazarus 1993 : 19-23) กล่าวว่า การสร้างเสริมอำนาจ คือ กระบวนการกระจายอำนาจให้กับพนักงาน โดยการสร้างความไว้วางใจในความสามารถที่จะ

ทำงานที่ได้รับมอบหมายให้ประสบผลสำเร็จ และเชื่อว่าพนักงานคือผู้ที่มีส่วนร่วมในความสำเร็จขององค์กรโดยมีลักษณะดังนี้

1. การสร้างความสำคัญ ความท้าทาย มีเป้าหมายในการตัดสินใจร่วมกันทั้งสองฝ่าย
2. เปิดโอกาสให้พนักงานได้เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจหาแนวทางที่จะบรรลุเป้าหมาย
3. การออกแบบงานเพื่อให้พนักงานได้ใช้ความสามารถอย่างเต็มที่
4. การให้รางวัลตามผลการปฏิบัติงาน

Exley (Exley 1993 : 4-9) ได้ให้ความหมายของการสร้างเสริมอำนาจคือ การทำให้พนักงานทุกระดับสามารถที่จะค้นคว้าหรือดำเนินการได้โดยการให้อำนาจ หรือวิธีการบางอย่างที่จำเป็นแก่พนักงาน เพื่อหาวิธีการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของตนเอง

Foy (Foy 1994) กล่าวว่า การสร้างเสริมอำนาจคือ การให้โอกาสพนักงาน เพื่อให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด การที่พนักงานจะทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น จะต้องได้รับข้อมูลที่มีประสิทธิภาพจากผู้บังคับบัญชา เพื่อจะได้ทราบว่า ตนเองจะปฏิบัติงานอย่างไรจึงจะได้ผลดี และผู้บังคับบัญชาหรือองค์กรคาดหวังอะไรจากพนักงาน

Ashness and Lashley (Ashness and Lashley 1995 : 17-32) กล่าวว่า การสร้างเสริมอำนาจเป็นกลยุทธ์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งมีจุดมุ่งหมายเพื่อรับประกันว่าพนักงานจะรู้สึกผูกพันต่อองค์กร เนื่องจากการสร้างเสริมอำนาจมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงด้านการปฏิบัติงานและจะส่งผลกระทบต่อปัจจัยพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงาน นำไปสู่การปรับปรุงเป้าหมายการปฏิบัติงานขององค์กร เช่น การพัฒนาคุณภาพด้านบริการขององค์กร การเพิ่มผลผลิต การเพิ่มความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าขององค์กร การลดอัตราการเข้า-ออกจางานของพนักงานภายในองค์กร

### 3. การสร้างเสริมอำนาจในมิติของการพัฒนาคุณภาพชีวิต

การสร้างเสริมอำนาจในความหมายของการพัฒนาคุณภาพชีวิตสามารถสรุปความคิดเห็นของ Wallerstein and Bernstein (1988) Clifford (1992) และ Rodwell (1996) ได้ดังนี้

Wallerstein and Bernstein (Wallerstein and Bernstein 1988 : 379-394) กล่าวว่า การสร้างเสริมอำนาจเป็นการเพิ่มพูนความรู้สึกสำนึกในคุณค่าของตนเอง และการสร้างประสิทธิภาพของตนเองในการทำกิจกรรมต่าง ๆ หรือสร้างเสริมพฤติกรรมที่เหมาะสมในแต่ละบุคคล ตลอดจนการปรับเปลี่ยนสิ่งแวดล้อม

Clifford (Clifford 1992 : 1-5) กล่าวว่า การสร้างเสริมอำนาจเป็นแนวทางหรือกระบวนการพัฒนาชีวิตของผู้ที่ไม่มีอำนาจให้เป็นผู้ที่มีอำนาจในตนเอง มีความรู้สึกมั่นใจ เป็นตัวของตัวเอง มีความเป็นอิสระและรู้สึกชีวิตมีคุณค่า

Rodwell (Rodwell 1996 : 315-313) กล่าวว่า การสร้างเสริมอำนาจ เป็นกระบวนการของการถ่ายโอนอำนาจ (Transferring Power) และการพัฒนาคุณค่าเชิงบวกแห่งตน (Positive Self Esteem) รวมทั้งการตระหนักถึงคุณค่าของตนเองและผู้อื่น

#### 4. การสร้างเสริมอำนาจในมิติของการปรับเปลี่ยนสภาพแวดล้อม

การสร้างเสริมอำนาจในความหมายที่เกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนสภาพแวดล้อมสรุปจากความคิดเห็นของ Baker (1992) Tebbitt (1993) และ Hobbs (1992) ได้ดังนี้

Baker (Baker 1992) กล่าวถึง การสร้างเสริมอำนาจว่า เป็นการสร้างสภาพแวดล้อมซึ่งช่วยให้คนในองค์กรได้รับอำนาจ เพื่อสามารถสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ

Tebbitt (Tebbitt 1993 : 18-23) กล่าวว่า การสร้างเสริมอำนาจจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นในองค์กร โดยการสร้างการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมของบุคคลกร ผู้ร่วมงาน คนในองค์กรจะมีอิสระในการทำงาน มีความเป็นตัวของตัวเอง มีความรู้สึกยึดมั่นในองค์กรโดยไม่มีการบังคับหรือเรียบริ่อง คนในองค์กรจะบรรลุถึงวิสัยทัศน์ (Vission) พันธกิจ (Mission) ร่วมกัน และใช้กลยุทธ์ในการดำเนินการขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Hobbs (Hobbs 1992 : 1293) กล่าวว่า การสร้างเสริมอำนาจ เป็นกระบวนการที่ทำให้บุคคลคิดและตระหนักถึงทางเลือกในการเปลี่ยนแปลงตนเอง หรือสิ่งแวดล้อมได้อย่างอิสระตามความต้องการของตนเอง

#### 5. การสร้างเสริมอำนาจในมิติของการมีปฏิสัมพันธ์

การสร้างเสริมอำนาจในความหมายที่เกี่ยวข้องกับการมีปฏิสัมพันธ์สามารถสรุปจากความคิดเห็นของ Tappaport (1984) Keller (1991) และ Clutterbuck and Kernaghan (1995) ได้ดังนี้

Rappaport (Rappaport 1984 : 1-7) กล่าวถึง การสร้างเสริมอำนาจในเชิงของผู้บริหารว่าเป็นกระบวนการที่ช่วยให้บุคคล ชุมชน หรือองค์กร มีอำนาจในการควบคุมตนเอง มีการสร้างสัมพันธ์ภาพและปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เพื่อประโยชน์ในการแลกเปลี่ยน แบ่งปัน และเป็นกำลังใจซึ่งกันและกัน

Keller (Keller 1991) ได้สรุปความหมายของการสร้างเสริมอำนาจ จากงานวิจัยการสร้างเสริมอำนาจของพยาบาลในองค์กรสุขภาพว่า เป็นกระบวนการที่มีลักษณะเป็นพลวัต (Dynamic) มีความสัมพันธ์กันระหว่างบุคคลและสิ่งแวดล้อม เป็นการสร้างอำนาจให้แผ่ขยายออกจากบุคคลหนึ่งไปสู่อีกบุคคลหนึ่ง เป็นการช่วยให้บุคคลนั้น สามารถใช้อำนาจส่วนบุคคลที่จะกระทำการใด ๆ เพื่อปรับปรุง พัฒนาตนเองและองค์กรให้ดีขึ้น

Clutterbuck and dernaghan (Clutterbuck and dernaghan 1995) กล่าวว่า การสร้างเสริมอำนาจ เป็นการถ่ายโอนอำนาจจากผู้บริหารระดับสูงสู่ผู้บริหารระดับกลาง ระดับต้น และผู้ปฏิบัติงานทุกคนในองค์กร ก่อให้เกิดความรู้สึกทำทนายในงาน มีความคิดสร้างสรรค์ มีความเชื่อมั่นที่จะเติบโตในหน้าที่การงาน

นอกจากนี้ยังมีนักคิดอีกหลายท่านที่ได้ให้ความหมายของการสร้างเสริมอำนาจไปแนวเดียวกันว่า หมายถึง กระบวนการซึ่งผู้มีอำนาจได้ให้อำนาจแก่ผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อให้เขาใช้อำนาจนั้น ในการตัดสินใจเกี่ยวกับงานในความรับผิดชอบของเขาได้ด้วยตนเอง และเป็นการส่งเสริมความมีประสิทธิภาพในงานของพวกเขาด้วย

การสร้างเสริมอำนาจให้พนักงานเป็นการกระจายอำนาจให้กับพนักงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา แต่ไม่ได้หมายความว่าผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาจะหมดอำนาจในการตัดสินใจ ไม่ใช่เป็นการละทิ้งหรือผลัดภาระความรับผิดชอบ เป็นแต่เพียงเป็นการกระจายการตัดสินใจ และความรับผิดชอบแก่ผู้อื่นภายในองค์กร ซึ่งมีลักษณะแตกต่างจากการมอบหมายอำนาจบังคับบัญชา (Delegation of Authority) เพราะนอกจากจะให้อำนาจในการตัดสินใจแล้วยังต้องมีการให้ทรัพยากร (Resources) ที่จำเป็น เช่น กำลังคน งบประมาณ เครื่องมือเครื่องใช้ ตลอดจนสิ่งอื่น ๆ ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน พนักงานสามารถทำอะไรต่าง ๆ ได้อย่างเต็มที่ ไม่ใช่เพียงแค่คิดแต่ในตอนปฏิบัติ ต้องมาขออนุมัติกันใหม่ หน่วยงานต้นสังกัดต้องเปิดโอกาสให้พนักงานได้คิดริเริ่มดำเนินการและตัดสินใจด้วยตนเอง ไม่ใช่เป็นผู้กำหนดแนวทางต่าง ๆ ให้คอยปฏิบัติตาม และที่สำคัญหน่วยงานต้องพร้อมที่จะรับผิดชอบผลของการปฏิบัติงานที่เกิดจากพนักงานอย่างเต็มที่และเต็มที่

จากความหมายดังกล่าวข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า การสร้างเสริมอำนาจให้พนักงานหมายถึง การประยุกต์ใช้แนวคิดและปรัชญาของการเพิ่มศักยภาพของคนในองค์กร โดยการสร้างกระบวนการที่ให้อำนาจและอำนาจแก่พนักงาน วางกรอบและขอบเขตความรับผิดชอบที่ชัดเจนให้แก่พนักงาน เพื่อปลดปล่อยและพัฒนาศักยภาพในการทำงาน การพัฒนาและการใช้ทักษะความสามารถที่มีอยู่อย่างเต็มที่ ทำให้พนักงานเกิดแรงจูงใจที่จะใช้ความสามารถในการตัดสินใจด้วยตนเอง (Self – Determination) รู้สึกถึงความมีคุณค่าแห่งตน (Self – Worth) และส่งเสริมการมีประสิทธิภาพของตน (Self – Efficacy) สามารถทำให้ผู้อื่นยอมรับ ชื่นชมตนเองได้ เป็นการแสดงออกถึงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและสิ่งแวดล้อม โดยเปิดโอกาสให้บุคคลได้แสดงความสามารถ มีการเพิ่มพูนศักยภาพเพื่อให้ปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมาย มีการปรับเปลี่ยนสิ่งแวดล้อมรอบตัวทั้งในการดำรงชีวิตและการทำงาน มีการสนับสนุนในเรื่องทรัพยากร ข้อมูลข่าวสาร สิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ตลอดจนการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรม หรือพฤติกรรมของคนในองค์กร

## สาเหตุที่องค์กรสนับสนุนให้มีการสร้างเสริมอำนาจ

การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบันทำให้องค์กรธุรกิจต้องเร่งพัฒนาตนเอง เพื่อการแข่งขัน ด้วยการผลิตสินค้าและบริการให้ดียิ่งขึ้น รวดเร็วกว่า และราคาถูกลงกว่า นอกจากนี้ยังมีสาเหตุอื่นที่ทำให้สภาวะการแข่งขันยิ่งทวีความรุนแรงขึ้น เช่น การเปลี่ยนแปลงสู่สภาวะโลกไร้พรมแดน (Globalization) การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างทางการเมืองของสหภาพโซเวียตและการรวมตัวของกลุ่มประเทศในยุโรปในการสร้างตลาดค้ายุโรปให้เป็นตลาดหลักของสินค้า

สภาพแวดล้อมหรือความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เหล่านี้ล้วนมีผลกระทบต่อการดำเนินการขององค์กรและเป็นสาเหตุที่ทำให้องค์กรต้องสร้างเสริมอำนาจให้พนักงาน ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภทดังนี้

1 สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ที่เป็นสาเหตุให้องค์กรต้องใช้แนวทางการสร้างเสริมอำนาจให้พนักงานนั้นสามารถสรุปสาเหตุได้ดังนี้ (Barry 1993 : 24-28)

- 1.1 การแข่งขันเพิ่มขึ้นทั่วโลก
- 1.2 การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว
- 1.3 ความต้องการของลูกค้าที่ต้องการสินค้าและบริการที่มีคุณภาพมากขึ้นกว่าเดิม
- 1.4 ความต้องการทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดของแต่ละองค์กร
- 1.5 รูปแบบองค์กรที่เปลี่ยนแปลงไปเป็นองค์กรที่ใช้ความรู้เป็นศูนย์กลางหรือที่เรียก

กันว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

2 สภาพแวดล้อมภายในองค์กร ที่เป็นสาเหตุให้องค์กรต้องใช้แนวทางการสร้างเสริมอำนาจให้พนักงาน ซึ่งอาจจะพิจารณาได้ 2 ด้าน คือ

2.1 ด้านผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชา การสร้างเสริมอำนาจถือว่าเป็นสิ่งสำคัญต่อผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาด้วยเหตุผลดังต่อไปนี้

2.1.1 หน้าที่ทางด้านการบริหารของผู้บังคับบัญชามีมากมาย ทำให้ไม่มีเวลาพอที่จะปฏิบัติงานทุกอย่างด้วยตนเอง จึงต้องมีการสร้างเสริมอำนาจเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือพนักงานได้ปฏิบัติงานบางอย่างแทน

2.1.2 งานบางอย่างมีขอบเขตในการดำเนินการที่กว้างขวางมาก จำเป็นต้องอาศัยการปฏิบัติงานร่วมกันเป็นกลุ่มหรือทีมงาน การสร้างเสริมอำนาจจะเป็นการช่วยผลักดันศักยภาพของทีมงานออกมาได้อย่างเต็มที่

2.1.3 งานบางอย่างมีความซับซ้อนต้องอาศัยความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะจึงจะสามารถปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงไปได้ ซึ่งอาจไม่ตรงกับความสามารถของผู้บังคับบัญชาที่มีอยู่

จำเป็นต้องสร้างเสริมอำนาจให้ผู้บังคับบัญชาหรือพนักงานผู้ที่มีความสามารถในการปฏิบัติงานเป็นผู้ดำเนินการ

2.2 ด้านผู้บังคับบัญชาหรือพนักงาน การสร้างเสริมอำนาจนอกจากจะมีแนวคิดมาจากผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาแล้วส่วนหนึ่งยังมาจากผู้บังคับบัญชาด้วย คือ

2.2.1 ผู้บังคับบัญชาหรือพนักงานมีความรู้และได้รับการศึกษาที่สูงขึ้นทำให้เกิดความรู้สึกคับข้องใจกับการบริหารรูปแบบเดิม ในลักษณะที่ผู้บังคับบัญชามีหน้าที่วางแผนและควบคุมการปฏิบัติงาน ส่วนผู้บังคับบัญชามีหน้าที่ปฏิบัติตามแผนหรือคำสั่งเท่านั้น แนวคิดการสร้างเสริมอำนาจจะเป็นแนวทางในการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการบริหารแบบดั้งเดิมมาสู่การบริหารจัดการสมัยใหม่

2.2.2 ผู้บังคับบัญชาหรือพนักงานต้องการให้เกิดการยอมรับว่าตนเองมีค่ามากขึ้น กล่าวคือ พนักงานไม่ต้องการเพียงทำงานไปวัน ๆ แต่ต้องการให้งานช่วยพัฒนาความสามารถตนเองไปพร้อม ๆ กันด้วย การสร้างเสริมอำนาจจะเป็นการทำทนายให้มีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอเพื่อจะสามารถรับผิดชอบงานที่ได้รับมอบหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

จากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร จะเห็นได้ว่าแนวทางการสร้างเสริมอำนาจได้ถูกใช้เป็นเครื่องมือในการเปลี่ยนแปลงองค์กร ซึ่งต้องมีการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจในทุก ๆ ด้าน การสร้างเสริมอำนาจจะเป็นแนวทางพัฒนาความสามารถในกระบวนการที่สร้างสรรค์ เพิ่มแรงจูงใจให้กับพนักงานในองค์กร (Lee and Lazarus, 1993) และความต้องการปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินธุรกิจ การสร้างเสริมอำนาจให้พนักงานไม่ใช่เป็นเพียงการให้ความรู้เพื่อพัฒนาความสามารถเท่านั้น แต่ยังเป็นสิ่งที่จำเป็นในการแข่งขันโดยเน้นไปที่การสร้างรายได้เปรียบคู่แข่งในระยะเวลา

### เป้าหมายของการดำเนินงานสร้างเสริมอำนาจ

การสร้างเสริมอำนาจได้ถูกนำมาปรับใช้กับการบริหารงานในองค์กร โดยมีเป้าหมายหลักก็เพื่อสนองต่อวัตถุประสงค์การดำเนินงานขององค์กรคือ การสร้างผลกำไร โดยมุ่งเน้นการใช้ความสามารถในการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการผลิตสินค้าและบริการหรือผู้ที่ต้องติดต่อกับลูกค้า นอกจากนี้เป้าหมายในการสร้างเสริมอำนาจใน 2 ระดับที่จะนำไปสู่เป้าหมายหลักของการสร้างเสริมอำนาจคือ การพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่องได้แก่

เป้าหมายระดับที่ 1 การเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรม

สิ่งแรกที่พบจากการสร้างเสริมอำนาจ คือ พนักงานในองค์กรเริ่มมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม เกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในการบริหารและการสร้างเสริมอำนาจ พบว่าเมื่อพนักงานเริ่ม

ผูกพันกับองค์กรและยอมรับแนวคิดการสร้างเสริมอำนาจจะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ดังนี้

1 มีการติดต่อสัมพันธ์และปฏิสัมพันธ์มากขึ้นภายในองค์กร เมื่อองค์กรเริ่มเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความสามารถและความคิดเห็นที่มีอยู่จะทำให้พนักงานมีการติดต่อสัมพันธ์แลกเปลี่ยนข้อมูลกันมากขึ้น ซึ่งเป็นการกระทำโดยหลีกเลี่ยงกฎเกณฑ์ และข้อจำกัดต่าง ๆ ขององค์กร เช่น คำบรรยายลักษณะงาน สายการบังคับบัญชา หรือกฎระเบียบแบบดั้งเดิมที่มีพนักงานส่วนใหญ่เชื่อว่าเป็นสิ่งกีดขวางความก้าวหน้าของตนเองและองค์กร

2 พนักงานและทีมงานมีการคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ การสร้างเสริมอำนาจจะนำไปสู่การคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ พนักงานสามารถค้นพบวิธีการดำเนินงานใหม่ที่ดีกว่าการดำเนินงานรูปแบบเดิม เช่น การหาวิธีการแก้ปัญหา ความต้องการแสวงหาความรู้ทักษะใหม่ ๆ ซึ่งจะนำไปสู่การปรับปรุงการปฏิบัติงานของพนักงาน ทีมงานและองค์กร

3 มีนโยบาย แนวคิดและปฏิบัติที่ท้าทายมากขึ้น การสร้างเสริมอำนาจเป็นการให้อิสระแก่พนักงานในการพัฒนาความคิดที่ท้าทายและเป็นประโยชน์ การสร้างเสริมอำนาจไม่ได้เป็นเพียงการสร้างความผูกพันเพื่อก่อให้เกิดการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่องเท่านั้น แต่ยังเป็นการช่วยให้พนักงานได้แสดงความสามารถที่ไม่ได้ถูกนำมาใช้ประโยชน์ หากองค์กรมีข้อจำกัดที่ปิดกั้นความสามารถนั้น

4 มีการให้ข้อมูลย้อนกลับระหว่างบุคคลและหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กรมากขึ้น การให้ข้อมูลย้อนกลับถือเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญในการสร้างเสริมอำนาจ พนักงานจะให้ข้อมูลย้อนกลับที่เป็นประโยชน์เพียงพอ เพราะพนักงานจะมีความกระตือรือร้นที่จะรับข้อมูลย้อนกลับและให้ข้อมูลย้อนกลับแก่หน่วยงาน ซึ่งจะเป็นข้อมูลนำไปสู่การปรับปรุงการปฏิบัติงานของพนักงานเอง

5 มีการทดลองและการทดสอบต่าง ๆ เพิ่มขึ้น เมื่อมีการสร้างเสริมอำนาจพนักงานจะเริ่มมีการวิเคราะห์ สำรวจหาโอกาสต่าง ๆ อันจะนำไปสู่การปรับปรุงการปฏิบัติงานเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กรที่ต้องการแนวคิดหรือวิธีการใหม่ ๆ ในการดำเนินธุรกิจโดยองค์กรจะให้การสนับสนุนและให้รางวัลแก่ผู้ที่ทำการทดลองหรือทดสอบแนวคิดใหม่ ๆ นั้น

เป้าหมายระดับที่ 2 การปรับปรุงและพัฒนาระบบต่าง ๆ

การสร้างเสริมอำนาจที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของพนักงานเป็นพื้นฐานนำมาสู่การปรับปรุงและพัฒนาระบบต่าง ๆ ในองค์กร ดังนี้

1 การปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงาน การสร้างเสริมอำนาจเป็นแนวคิดที่ก่อให้เกิดการพัฒนาและการขยายความสามารถของบุคคล โดยผ่านกระบวนการปฏิบัติงานภายในองค์กร ซึ่งจะส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมในการทำงาน เช่น ความต้องการและ

ความสามารถในการเรียนรู้ที่เพิ่มขึ้น ความสามารถในการแก้ปัญหาเพิ่มขึ้น ความสามารถในการตอบสนองและการประยุกต์ใช้ความรู้ตลอดจนการแสวงหาโอกาสในการปรับปรุงและพัฒนาเพิ่มขึ้น สภาพแวดล้อมในการทำงานที่เปลี่ยนแปลงนี้ทำให้องค์กรสามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้อย่างทันท่วงที มีแนวทางป้องกันปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต และมีการพัฒนาเทคนิควิธีการ อุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ใหม่ ๆ ตลอดจนการทดลองและปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

2 การปรับปรุงสินค้า/บริการ และความพึงพอใจของลูกค้า การปรับปรุงทั้ง 2 ส่วนมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน กล่าวคือ เมื่อมีการปรับปรุงสินค้าและบริการให้มีคุณภาพก็จะนำไปสู่การเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า การสร้างเสริมอำนาจจะส่งผลต่อความพึงพอใจของลูกค้าที่ต่อเมื่อนักงานสามารถสนองตอบต่อความต้องการของลูกค้าอย่างทันท่วงที เพราะพนักงานเป็นผู้ที่อยู่ใกล้ชิดลูกค้าและทราบความต้องการของลูกค้าโดยตรงนอกจากนี้ยังเป็นการสร้างความมั่นใจให้กับลูกค้าว่าความต้องการหรือข้อมูลย้อนกลับต่าง ๆ จะส่งไปถึงผู้ที่เกี่ยวข้องทุกคนอย่างแน่นอน เพราะข้อมูลย้อนกลับถือเป็นสิ่งสำคัญของการสร้างเสริมอำนาจ

3 การปรับปรุงปัจจัยนำเข้าและการปฏิบัติงานของผู้ให้ข้อมูลแก่องค์กร พนักงานที่ได้รับการสร้างเสริมอำนาจจะมีโอกาสแสดงความสามารถ ซึ่งจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานของตนเองและองค์กรโดยรวม นอกจากนี้ยังช่วยปรับปรุงองค์ประกอบอื่น ๆ ที่มีผลต่อการดำเนินงานขององค์กรทั้งในส่วนของการปรับปรุงปัจจัยนำเข้าและการปฏิบัติงานของผู้ให้ข้อมูลแก่องค์กรซึ่งหมายถึงเพื่อนร่วมงาน หน่วยงานหรือลูกค้า ทำให้พนักงานตระหนักถึงความสำคัญของการใช้วัตถุดิบหรือข้อมูลต่าง ๆ พนักงานและผู้ให้ข้อมูลจะพยายามหาแนวทางในการปรับปรุงการปฏิบัติงาน และหาวิธีแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นมากกว่าการพยายามตำหนิความผิดพลาดซึ่งกันและกัน ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าหมายทั้ง 2 ระดับกับเป้าหมายสูงสุดของการสร้างเสริมอำนาจสามารถแสดงได้ดังแผนภาพ

เป้าหมายสูงสุด

การพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง



เป้าหมายระดับที่ 2

ปรับปรุงและพัฒนาระบบต่าง ๆ

- สภาพแวดล้อมในการทำงาน
- ความพึงพอใจของลูกค้า
- สินค้าและบริการ
- กระบวนการในการปฏิบัติงาน
- ปัจจัยนำเข้าต่าง ๆ
- การปฏิบัติงานของผู้ส่งวัตถุดิบแก่องค์กร



เป้าหมายระดับที่ 1

การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม

- การติดต่อสัมพันธ์
- การริเริ่มสร้างสรรค์
- ข้อมูลย้อนกลับ
- การทำทนาย
- การทดลองและทดสอบต่าง ๆ

แผนภาพที่ 2 เป้าหมายของการสร้างเสริมอำนาจ

ที่มา : Kinlaw D.C., *The Practice of Empowerment* (England : Hampshire, 1995), 737.

## ประโยชน์ที่ได้รับจากการสร้างเสริมอำนาจ

การสร้างเสริมอำนาจให้พนักงานจะก่อให้เกิดประโยชน์กับองค์กรใน 2 ด้าน คือ ก่อให้เกิดผลดีในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการบริหารงานตลอดจนการดำเนินธุรกิจขององค์กร สามารถสรุปได้ดังนี้

### 1 ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การสร้างเสริมอำนาจให้พนักงานเป็นสิ่งผลักดันให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการวางแผนเป้าหมายและตัดสินใจในกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรที่ตนเองมีส่วนรับผิดชอบ พนักงานจะมีความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กรมากขึ้น โดยพยายามควบคุมดูแลสภาพแวดล้อมในการทำงานให้ดีขึ้น เกิดความเชื่อมั่นในความสามารถและเกิดความรู้สึกเห็นคุณค่าของตนเอง

การสร้างเสริมอำนาจประกอบด้วยพนักงานที่เกี่ยวข้องใน 2 ส่วน คือ ผู้บังคับบัญชา และ ผู้ใต้บังคับบัญชา ผลจากการสร้างเสริมอำนาจจะทำให้เกิดประโยชน์ต่อพนักงานดังนี้

#### 1.1 ผู้บังคับบัญชา

1.1.1 ช่วยให้ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายการสร้างเสริมอำนาจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาถือว่าเป็นความสามารถในการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความสามารถและศักยภาพที่มีอยู่ได้อย่างเต็มที่

1.1.2 ทำให้ผู้บังคับบัญชามีเวลาในการดำเนินงานด้านอื่น ๆ การสร้างเสริมอำนาจจะช่วยให้ผู้บังคับบัญชามีโอกาสปฏิบัติงานอื่นที่ไม่สามารถมอบหมายให้ผู้อื่นทำได้มากขึ้น เช่น การวางแผนโครงการ การตรวจสอบการปฏิบัติงานผู้ใต้บังคับบัญชาและทีมงานนอกจากนี้ยังเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของผู้บังคับบัญชาแทนที่จะต้องทำงานจำนวนมากแต่ขาดประสิทธิภาพ

1.1.3 สามารถลดความกดดันที่เกิดแก่ผู้บังคับบัญชาได้ ปัญหาของผู้บังคับบัญชาประการหนึ่ง คือ มีงานมากแต่เวลาในการทำงานน้อย เป็นเหตุให้นำไปสู่สภาวะความเครียดและปัญหาด้านสุขภาพ การสร้างเสริมอำนาจจะทำให้ผู้บังคับบัญชาสามารถควบคุมงานได้แทนที่จะให้งานเป็นตัวควบคุม

#### 1.2 ผู้ใต้บังคับบัญชา

1.2.1 สามารถช่วยพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา การสร้างเสริมอำนาจจะช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีโอกาสพัฒนาความสามารถตลอดจนทักษะในการปฏิบัติงานให้เพิ่มสูงขึ้นเป็นการปรับปรุงการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากกว่าการศึกษาและฝึกอบรมเพราะการสร้างเสริมอำนาจจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริง ๆ

1.2.2 ช่วยให้ผู้ได้บังคับบัญชาเกิดความภาคภูมิใจในการมีส่วนร่วมหรือมีบทบาทในการตัดสินใจในงานของตนเอง ตลอดจนการตระหนักถึงความสามารถและคุณค่าของตนเอง การสร้างเสริมอำนาจเป็นแนวคิดที่ส่งเสริมให้ผู้ได้บังคับบัญชามีโอกาสในการตัดสินใจและแก้ปัญหาเกี่ยวกับงานของตนเอง ซึ่งจะช่วยให้ผู้ได้บังคับบัญชารู้สึกภาคภูมิใจหากได้มีส่วนเกี่ยวข้องกับงานที่ตนรับผิดชอบ

1.2.3 ช่วยให้ผู้ได้บังคับบัญชารู้สึกผูกพันและพึงพอใจในการปฏิบัติงาน การสร้างเสริมอำนาจจะทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้ทราบถึงงานและคุณค่าของตนที่มีต่อองค์กร เกิดความรักและความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งจะช่วยลดปัญหาการเข้า – ออกจากงานและการขาดงาน

1.2.4 ช่วยให้ผู้ได้บังคับบัญชากล้าเสี่ยงในการตัดสินใจแก้ปัญหาต่าง ๆ การสร้างเสริมอำนาจเป็นการมอบโอกาสและอำนาจในการตัดสินใจแก่ผู้ได้บังคับบัญชา ทำให้เกิดความมั่นใจในความคิดและการตัดสินใจของตนเอง กล้าเสี่ยงเพื่อหาแนวทางการแก้ปัญหาโดยไม่กลัวความผิดพลาด ซึ่งจะส่งผลให้การแก้ปัญหาและการตัดสินใจต่าง ๆ มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นเพราะผู้ได้บังคับบัญชาถือว่าเป็นผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องและใกล้ชิดกับปัญหามากที่สุด

1.2.5 ช่วยให้ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ได้บังคับบัญชาและผู้บังคับบัญชาเป็นไปอย่างราบรื่น การสร้างเสริมอำนาจเป็นกระบวนการที่ต้องพึ่งพาอาศัยกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ได้บังคับบัญชา ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ในลักษณะผู้ใหญ่มากกับผู้ใหญ่ที่ต้องอาศัยเหตุผลและรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน

## 2 ด้านการบริหารงานและการดำเนินธุรกิจ

ในเรื่องของการบริหารงานและการดำเนินธุรกิจขององค์กรสามารถแยกพิจารณาได้ใน 2 ส่วน คือ

### 2.1 การบริหารงานขององค์กร

2.1.1 การปฏิบัติงานขององค์กรมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น การสร้างเสริมอำนาจจะส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานก็ต่อเมื่อมีการดำเนินการอย่างเหมาะสมตรงกับทักษะและความสามารถของพนักงาน เพื่อให้พนักงานปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพขององค์กรจะต้องมีการจัดเตรียมสภาพแวดล้อมขององค์กรให้เหมาะสม โดยการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการปฏิบัติงานให้กับพนักงาน เพื่อทำให้เกิดความมั่นใจในความสำเร็จของทีมงานและเป้าหมายส่วนตัว เกิดความต้องการที่จะทำทุกรูปแบบแนวคิดการบริหารเก่า ๆ และกิจกรรมที่ไม่มีการเพิ่มมูลค่าให้กับองค์กร ตลอดจนเกิดความคิดในเชิงสร้างสรรค์และมุมมองใหม่ ๆ ซึ่งจะช่วงพัฒนาการดำเนินงานขององค์กรได้ (เอ็ม. อี. ดักลาส และดี. เอ็น. ดักลาส 2535:235-250)

2.1.2 ช่วยสร้างการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพแก่องค์กร องค์กรในยุคปัจจุบันต้องสามารถตอบสนองความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นได้อย่างทันทั่วทั้งที่ เมื่อเกิดปัญหาขึ้นภายในองค์กร พนักงานผู้ซึ่งอยู่ใกล้ชิดกับปัญหาต้องสามารถตัดสินใจแก้ปัญหาได้อย่างทันทั่วทั้งที่ การสร้างเสริมอำนาจเป็นวิธีที่ช่วยให้พนักงานมีความสามารถตัดสินใจแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.1.3 ช่วยให้องค์กรเพิ่มความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน การสร้างเสริมอำนาจจะช่วยให้การดำเนินงานภายในองค์กรเกิดความต่อเนื่อง หากพนักงานคนหนึ่งคนใดขาดงานพนักงานที่มีอยู่ก็สามารถปฏิบัติงานในลักษณะเดียวกันได้

2.1.4 ช่วยในการพัฒนาองค์กร การสร้างเสริมอำนาจเป็นวิธีการหนึ่งซึ่งองค์กรได้ใช้ความสามารถของพนักงานอย่างเต็มที่ เนื่องจากจะทำให้พนักงานปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นและเชื่อว่าความสามารถ ทักษะและความคิดสร้างสรรค์ของตนเองเป็นสิ่งสำคัญต่อองค์กร พนักงานแต่ละคนมีประสงการณ์ที่แตกต่างกันมีเอกลักษณ์เฉพาะตนของตนเองซึ่งถือว่าเป็นทรัพยากรที่สำคัญขององค์กร นอกจากนี้ยังช่วยให้องค์กรเกิดความมั่นใจว่ามีพนักงานที่มีประสิทธิภาพเพียงพอในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง เพราะพนักงานที่ได้รับการสร้างเสริมอำนาจจะมีการพัฒนาความสามารถในการปฏิบัติงานเพื่อความก้าวหน้าในอนาคต

## 2.2 การดำเนินธุรกิจขององค์กร

2.2.1 การเพิ่มผลผลิต การสร้างเสริมอำนาจจะนำไปสู่การเพิ่มผลผลิตเนื่องจากพนักงานต่างเกิดความพึงพอใจ มีความกระตือรือร้นที่จะทำการตัดสินใจและเลือกวิธีการที่จะผลิตผลงานให้ได้มากขึ้น เป้าหมายการดำเนินงานจะถูกกำหนดร่วมกัน โดยพนักงานและผู้บริหารทำให้เกิดความไว้วางใจซึ่งกันและกัน และใช้ความพยายามร่วมกันในการค้นหาวิธีการเพื่อสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อเพิ่มผลผลิตขององค์กร

2.2.2 การให้บริการแก่ลูกค้า ความพึงพอใจของลูกค้ามักจะไม่แสดงออกโดยการที่ลูกค้าบอกถึงความพอใจหรือไม่พอใจแก่องค์กร แต่จะแสดงออกไปรูปของการกลับมาใช้สินค้าและบริการนั้นอีกหรือบอกต่อกับคนอื่น ๆ ให้ใช้สินค้านั้น การสร้างเสริมอำนาจจะช่วยปรับปรุงประสิทธิภาพการบริการลูกค้าได้ดังนี้

2.2.2.1 พนักงานที่ได้รับการสร้างเสริมอำนาจสามารถแก้ไขปัญหาของลูกค้าได้อย่างรวดเร็วและทันความต้องการ

2.2.2.2 ลดขั้นตอนการทำงานเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า

2.2.2.3 ประหยัดเวลาที่จะต้องใช้ในการแก้ปัญหาและคิดค้นวิธีการใหม่ ๆ

2.2.2.4 ชื่อเสียงในด้านการให้บริการลูกค้าและความรับผิดชอบขององค์กร จะกระจายออกไปทำให้องค์กรสามารถสร้างลูกค้าใหม่ได้เพิ่มขึ้น

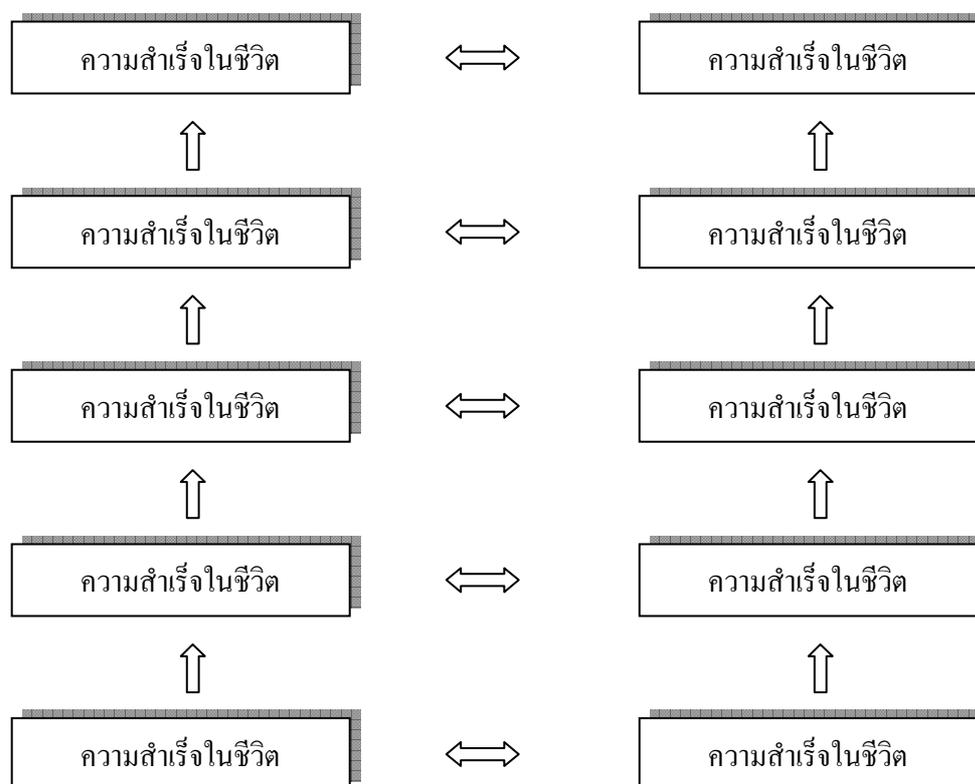
### แนวทางในการสร้างเสริมอำนาจ

องค์กรเป็นการรวมตัวกันของกลุ่มคนเพื่อร่วมกันทำงาน ผลิตสินค้าและบริการออกสู่สังคมในขณะที่สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ทำให้ต้องปรับตัวให้ทันกับความเปลี่ยนแปลงและพร้อมรับมือกับสภาวะการแข่งขันของธุรกิจเพื่อความอยู่รอด การปรับตัวช้าหรือเกิดปัญหาขึ้นภายในองค์กรถือเป็นการสูญเสียโอกาสและขาดประสิทธิภาพในการดำเนินการ ปัญหาที่เกิดขึ้นภายในองค์กรที่สำคัญที่สุดคือ ปัญหาผู้ปฏิบัติงานเกิดความท้อแท้ เบื่อหน่าย สิ้นหวังในการทำงานและเอาใจออกห่างองค์กร สิ่งเหล่านี้มีสาเหตุมาจากการไม่ได้รับการตอบสนองในการทำงานและดำรงชีวิต เช่น องค์กรขาดความมั่นคง การทำงานที่ไม่มีความก้าวหน้า ไม่เห็นผลสำเร็จจากงานที่ทำ ค่าตอบแทนต่ำ สวัสดิการไม่ดี สถานที่ทำงานไม่มีความปลอดภัย สิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นผลมาจากการใช้วัฒนธรรมหรือแนวคิดการบริหารจัดการแบบเก่าที่ยึดผู้บริหารเป็นศูนย์กลาง มีการบริหารงานในลักษณะที่เน้นเรื่องการควบคุมตรวจสอบและบังคับบัญชาตามลำดับชั้น พนักงานไม่มีอิสระและอำนาจในการตัดสินใจด้วยตัวเอง และนำมาสู่แนวคิดการปรับปรุงพัฒนาองค์กรในหลายรูปแบบ เช่น การพัฒนาองค์กรแบบมีส่วนร่วม (Organization Development and Participation :OD) ซึ่งเป็นแนวคิดที่มีการกล่าวถึงอย่างกว้างขวาง แต่อย่างไรก็ตามแนวคิดการสร้างเสริมอำนาจให้กับพนักงานในองค์กร (Empowerment) ก็เป็นอีกแนวคิดหนึ่งเพื่อปรับเปลี่ยนและเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานที่กำลังได้รับความสนใจเช่นกัน

ในการดำเนินการสร้างเสริมอำนาจให้กับพนักงานในองค์กร สิ่งสำคัญประการหนึ่งที่องค์กรต้องมุ่งให้ความสนใจ คือ การสร้างบรรยากาศหรือสภาพแวดล้อมทางการบริหารจัดการให้เหมาะสมกับการสร้างเสริมอำนาจ โดยต้องสร้างความไว้วางใจแก่พนักงาน (Trust) และกระตุ้นแรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) ซึ่งเป็นแรงจูงใจที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของมนุษย์โดยเริ่มตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐานทางด้านกายภาพ จนถึงความต้องการที่จะประสบความสำเร็จในชีวิต ซึ่งเปรียบเทียบได้กับเส้นทางสู่การสร้างเสริมอำนาจ เนื่องจากพนักงานทุกคนต้องการได้รับอำนาจและโอกาสในการมีส่วนร่วมในความสำเร็จขององค์กร และความต้องการในการตอบสนองด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ความปลอดภัยมั่นคงในองค์กร วัฒนธรรมองค์กร การยกย่องในองค์กร (Nicholls 1995 : 6-11)

เห็นได้ว่าความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ตามแนวคิดของ Maslow (McGraw, J. P. 1992 : 16-19) คือความต้องการทางด้านกายภาพ (Physiological Need) เปรียบเทียบได้กับความ

ต้องการที่พนักงานได้รับการตอบสนองด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน (Work Environment) ได้แก่ ความสะอาด ความปลอดภัย ความสะดวกสบายในการทำงาน เป็นต้น การสร้างเสริมอำนาจนั้นสิ่งแรกที่ต้องสร้างให้กับพนักงานคือ การให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน เช่น การให้ความปลอดภัยแก่พนักงานที่ต้องเข้าเวร บ่ายหรือดึก โดยการจัดหาที่พักให้ตามความเหมาะสม การจัดหาสถานที่ทำงานให้เป็นระเบียบเรียบร้อย สะอาดและปลอดภัย ซึ่งเป็นสิ่งที่พนักงานพึงได้รับจากองค์กร



แผนภาพที่ 3 การเปรียบเทียบลำดับขั้นความต้องการของ Maslow กับเส้นทางในการสร้างเสริมอำนาจในงาน

แหล่งที่มา : McGraw, J. P. The Road to Empowerment (1992) : 17

เมื่อความต้องการขั้นแรกได้รับการตอบสนอง ความต้องการขั้นต่อไปก็จะเกิดขึ้น นั่นคือ ความต้องการความปลอดภัย (Safety Need) เปรียบเทียบได้กับความปลอดภัยมั่นคงในองค์กร (Organization Security) กล่าวคือ สภาพแวดล้อมในการทำงานที่ปราศจากการข่มขู่ พนักงานที่ปฏิบัติงานในองค์กรต่างทำงานด้วยเหตุผล ใช้ความสามารถในการปฏิบัติงาน มีความไว้วางใจซึ่ง

กันและกัน มีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน เพราะหากพนักงานที่ปฏิบัติงานในองค์กรไม่มีความไว้วางใจซึ่งกันและกันแล้วการสร้างเสริมอำนาจก็ยากจะสำเร็จลงได้

ความต้องการทางสังคม (Social Need) เปรียบเทียบกับวัฒนธรรมองค์กร (Organization Culture) เป็นการแสดงออกซึ่งความรู้สึกของพนักงานในการยอมรับ รู้สึกเป็นเจ้าของและเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร รวมถึงความผูกพันต่อองค์กร ดังนั้นวัฒนธรรมองค์กรจึงต้องมีลักษณะเปิดกว้างพร้อมที่จะให้การสนับสนุนด้านการปฏิบัติงานแก่พนักงาน ส่งเสริมการกล้าเสี่ยงคิดค้นแนวทางการทำงานใหม่ ๆ และเปิดโอกาสให้พนักงานพัฒนาคุณภาพงาน นอกจากนี้องค์กรยังต้องสร้างวัฒนธรรมองค์กรในด้านการให้พนักงานเรียนรู้ด้วยตัวเอง การที่พนักงานทุกคนมุ่งศึกษาเรียนรู้ก็เพราะเชื่อว่าการศึกษาเป็นการเพิ่มคุณค่าแก่ตนเอง ทำให้มีความสามารถเพิ่มขึ้น การที่องค์กรสนับสนุนให้พนักงานมีแนวคิดในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองจะช่วยให้พนักงานสามารถควบคุมตนเองได้

ความต้องการการยกย่อง (Esteem Need) เปรียบเทียบได้กับการได้รับการยกย่องในองค์กร (Organization Esteem) พนักงานแต่ละคนในองค์กรต่างต้องการได้รับรางวัล การยอมรับ ความไว้วางใจและภาพลักษณ์ที่ดี ซึ่งการยกย่องจากองค์กรสามารถทำได้หลายวิธี เช่น การกล่าวขอบคุณ การให้ความสำคัญแก่พนักงานทุกคนในฐานะทรัพยากรมนุษย์ที่มีค่าขององค์กร ซึ่งจะช่วยให้พนักงานรู้สึกว่าคุณค่าและมีความสำคัญกับองค์กร โดยเฉพาะเมื่อพนักงานปฏิบัติงานผิดพลาด การที่องค์กรยังให้ความสำคัญกับพนักงานและข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น พยายามให้โอกาสและความช่วยเหลือในการปรับปรุงข้อผิดพลาดนั้น ๆ ย่อมเป็นการสร้างความจงรักภักดีและความไว้วางใจในองค์กรแก่พนักงาน

ความต้องการขั้นสูงสุดคือ ความสำเร็จในชีวิต (Self Actualization) ซึ่งมีเป้าหมายเดียวกับการสร้างเสริมอำนาจ (Empowerment) คือ การสร้างแรงจูงใจให้ความต้องการขั้นพื้นฐานในลำดับขั้นต้น ๆ ได้รับการตอบสนอง ซึ่งจะส่งผลให้พนักงานมีอิสระในการทำงานบนพื้นฐานของความปลอดภัยและมั่นคง รู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญต่อพันธกิจขององค์กร รับรู้ได้ว่าถ้าหากประสบความสำเร็จในงานก็จะได้รับรางวัลและหากเกิดความผิดพลาดก็จะไม่ถูกตำหนิแต่จะได้รับการเอาใจใส่จากองค์กรซึ่งจะทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจและมีความสุขในการทำงาน ตระหนักถึงบทบาทความรับผิดชอบของตนเองที่มีต่อองค์กร นำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร แต่การตอบสนองความต้องการของพนักงานให้เป็นไปตามลำดับขั้นดังกล่าวในข้างต้นนั้นจะต้องมีวิธีการหรือแนวทางในการสร้างเสริมอำนาจดังนี้

1. การเพิ่มหรือขยายโอกาสต่าง ๆ ให้กับพนักงาน การสร้างเสริมอำนาจให้พนักงานในองค์กรสิ่งหนึ่งที่มีความสำคัญคือ การให้โอกาสแก่พนักงานในหลาย ๆ ด้าน เช่น การตัดสินใจ

ความรับผิดชอบ โอกาสในการเรียนรู้และปรับปรุงพัฒนาการปฏิบัติงานรวมถึงการเปิดโอกาสให้พนักงานได้เปลี่ยนแปลงซึ่งมีส่วนช่วยปรับปรุงการดำเนินงานขององค์กร โดยต้องดำเนินงานใน 3 ขั้นตอน คือ

1.1 ให้แนวทางการปรับปรุงงานอย่างถูกต้องและใช้ความสามารถของพนักงานอย่างเต็มที่ โดยการมอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบให้พนักงานปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถ

1.2 ขยายขอบเขตความสามารถในปัจจุบันให้พนักงานใช้ความสามารถอย่างเต็มศักยภาพ เป็นการเพิ่มขอบเขตความสามารถในการทำงานขึ้นมาอีกระดับหนึ่ง โดยพยายามให้พนักงานได้ใช้ความสามารถของตนอย่างเต็มที่ เช่น การขยายขอบเขตความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงานเพื่อทดสอบความพร้อมในการทำงานของพนักงาน

1.3 การขยายงานในลักษณะสร้างเสริมอำนาจในเชิงลึก โดยการสร้างการตกลงร่วมกันในองค์กร เป็นการสร้างเสริมอำนาจให้กับพนักงานให้รับผิดชอบในงาน และการพัฒนาความสามารถของพนักงาน กระตุ้นแรงจูงใจภายในของพนักงานให้มีความต้องการที่จะประสบผลสำเร็จ เพื่อให้พนักงานใช้ศักยภาพของตนเองอย่างเต็มความสามารถ

2. การใช้ข้อมูลย้อนกลับในการประเมินผล การประเมินผลงานหรือผลสำเร็จในรูปแบบต่าง ๆ บางครั้งก็เป็นสิ่งที่ขัดขวางการพัฒนาของงาน การสร้างเสริมอำนาจที่มีประสิทธิภาพมักจะอยู่ที่การติดต่อสื่อสารเป็นสำคัญ การที่องค์กรได้มีการสื่อสารข้อมูลที่ชัดเจนแก่พนักงานทั้งในส่วนของวิธีการดำเนินงานและเป้าหมายขององค์กรให้กับพนักงานได้ทราบและได้พบปะแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกันหรือการรับข้อมูลย้อนกลับเพื่อมาใช้ปรับปรุงแนวทางการดำเนินงานขององค์กร เป็นเสมือนการประเมินความสำเร็จของกระบวนการสร้างเสริมอำนาจอีกรูปแบบหนึ่ง

3. เน้นในคุณค่าของพนักงาน การบริหารงานในลักษณะให้ความไว้วางใจและให้คุณค่าแก่พนักงาน องค์กรต้องมีการกำหนดนโยบายในการบริหารให้ชัดเจน กฎหรือระเบียบต่าง ๆ ถูกใช้เป็นเพียงเครื่องมือในการบริหารงาน ไม่ใช่ปัจจัยหลักที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จการให้คุณค่าและให้ความสำคัญกับพนักงานจะมีส่วนทำให้เกิดความเข้าใจกันระหว่างพนักงานกับองค์กรซึ่งจะทำให้เกิดบรรยากาศการมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ของพนักงานในทุกๆระดับ และการยอมรับในเป้าหมายและความสำเร็จขององค์กร อันจะนำไปสู่การพัฒนาทั้งในระดับองค์กรและศักยภาพการทำงาน of พนักงาน การสร้างเสริมบรรยากาศดังกล่าวจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงดังต่อไปนี้

3.1 ทศคติ (Attitude) เป็นสิ่งสำคัญต่อการเกิดความคิด เกี่ยวข้องกับแนวทางเชิงจิตวิทยาของพนักงานและทีมงาน บางครั้งทัศนคติอาจเกิดจากการใช้อำนาจของบุคคล เช่น พ่อแม่

ครู ผู้บังคับบัญชา ในการที่จะสร้างทัศนคติที่ดีให้กับพนักงานนั้น ผู้บังคับบัญชาต้องมีการใช้อำนาจและแนวทางในการบริหารจัดการอย่างเหมาะสม

3.2 การตกลงร่วมกัน (Commitment) เป็นระดับหนึ่งของความรู้สึกที่มีต่องานและสิ่งที่ได้รับมอบหมายจากองค์กรของพนักงาน ทุกคนในองค์กรตั้งแต่ผู้บริหารสูงสุดจนถึงพนักงานระดับปฏิบัติการ ต้องมีความรับผิดชอบต่อความสำเร็จในเป้าหมายขององค์กรร่วมกัน มีแรงจูงใจที่จะประสบความสำเร็จในเป้าหมายส่วนบุคคล เมื่อประสานแนวทางทั้งสองเข้าด้วยกันก็จะก่อให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องในการผลิตสินค้าและบริการ เพื่อตอบสนองต่อลูกค้าทั้งภายในและภายนอก ตลอดจนการเพิ่มทักษะในการดำเนินงาน

4. การออกแบบระบบงานสำหรับคน การออกแบบระบบงานถือว่าเป็นแนวทางสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กร ระบบงานที่ดีจะต้องถูกออกแบบมาเพื่อส่งเสริมหรือสนับสนุนการตัดสินใจหรือการมีส่วนร่วมของพนักงาน ไม่ใช่เป็นการควบคุมหรือขัดขวางการแสดงความคิดเห็นหรือใช้ข้อมูลย้อนกลับในการปฏิบัติงาน

5. เน้นที่บทบาทไม่ใช่ที่ตำแหน่ง องค์กรที่มีการสร้างเสริมอำนาจให้กับพนักงานจะต้องเน้นไปที่การให้ความสำคัญกับบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของพนักงาน งานที่ต้องปฏิบัติ ความคาดหวังต่องานนั้น ตลอดจนอุปสรรคที่อาจจะเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน เพื่อเตรียมการช่วยเหลือพนักงาน แต่ในบางองค์กรกลับเน้นให้ความสำคัญที่ตำแหน่ง ซึ่งเป็นเพียงการจัดคนเพื่อให้เหมาะสมกับโครงสร้างการบริหารงานจนขาดความสนใจกับหน้าที่ในงานนั้น

6. การให้การศึกษาในหลาย ๆ รูปแบบ บางองค์กรไม่ว่าจะมีการอบรมพัฒนาพนักงานรูปแบบใดแต่ผลที่ได้กลับยังไม่บรรลุวัตถุประสงค์การดำเนินงานขององค์กร ทั้งนี้อาจมีเหตุมาจากองค์กรเหล่านั้นยังมีการบริหารแบบใช้อำนาจ ในอนาคตแนวทางการพัฒนาบุคลากรและทีมงานต้องสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร บทบาทของผู้บังคับบัญชาที่คอยให้พนักงานรับฟังคำสั่งและปฏิบัติตามจะค่อย ๆ หดไป ผู้บังคับบัญชาจะต้องเป็นผู้สร้างเป้าหมายและความชัดเจนในขอบเขตของอำนาจ ตลอดจนให้อิสระในการดำเนินงาน โดยให้พนักงานสามารถรับผิดชอบในความสำเร็จของเป้าหมายตนเอง องค์กรต้องมีนโยบายที่ให้ความสำคัญกับการศึกษาเพราะจะเป็นสิ่งที่จะช่วยให้เกิดการเรียนรู้ และพัฒนาอย่างต่อเนื่องกับพนักงาน

จากที่ได้กล่าวมาในข้างต้นหากจะเปรียบเทียบความต้องการตามลำดับขั้นของมนุษย์ของ Maslow กับการสร้างเสริมอำนาจให้พนักงานในองค์กรจะพบว่ามีส่วนคล้ายคลึงกันในแต่ละลำดับขั้นและสูงสุดของความต้องการคือการได้รับการสร้างเสริมอำนาจซึ่งต้องอาศัยแนวทางการดำเนินการหลายอย่างควบคู่กันคือ การเพิ่มหรือขยายโอกาสต่าง ๆ ให้กับพนักงานโดยการให้แนวทางการปรับปรุงงานอย่างถูกต้อง พิจารณางานในปัจจุบันที่พนักงานทำอยู่เพื่อขยายขอบเขตงานให้

พนักงานได้ปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถมากขึ้น การใช้ข้อมูลย้อนกลับจากการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือในการประเมินผลงานของพนักงาน การเน้นที่คุณค่าในตัวพนักงาน การออกแบบระบบงานอย่างเหมาะสม ให้ความสำคัญกับบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบไม่ใช่ชื่อตำแหน่ง ตามผังการบริหารงานขององค์กร ให้การศึกษาในหลายรูปแบบโดยเน้นที่การอบรมและพัฒนาพนักงานเพื่อให้เกิดการเรียนรู้และการพัฒนาศักยภาพการทำงานอย่างต่อเนื่อง อันจะนำไปสู่การสร้างเสริมอำนาจและความสำเร็จขององค์กรในอนาคตต่อไป

### หลักการที่สำคัญของการสร้างเสริมอำนาจ

เมื่อกล่าวถึงแนวคิดการปรับปรุงการบริหารจัดการทางธุรกิจ องค์กรหลายแห่งมักมุ่งความสนใจไปที่กระบวนการผลิต เช่น ระบบการผลิต การวางแผน โครงสร้างองค์กร มากกว่าการให้ความสนใจกับคน แต่ในความเป็นจริงแล้ว การปรับปรุงองค์กรให้ประสบความสำเร็จนั้น องค์กรจะต้องให้ความสนใจในปัจจัยทั้ง 2 ด้านเท่า ๆ กันอย่างสมดุล การสร้างเสริมอำนาจให้พนักงานในองค์กรก็เป็นอีกแนวทางหนึ่งในการปรับปรุงองค์กรเป็นการเน้นให้ความสนใจในความสามารถของพนักงาน ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพขององค์กรอย่างต่อเนื่อง โดยต้องพิจารณาถึงหลักการที่สำคัญในการดำเนินการดังนี้

1. โครงสร้างการบริหาร การสร้างเสริมอำนาจเป็นการสร้างแนวทางที่มุ่งเน้นไปยังลูกค้าหรือการทำงานเป็นทีม โดยมีแนวทางการจัดการที่แตกต่างจากการบริหารงานแบบทีม งานเฉพาะกิจ ซึ่งเป็นการรวมกลุ่มทำงานร่วมกันและถูกควบคุมโดยผู้บริหาร เป็นการปฏิบัติงานที่อยู่ในกรอบของเป้าหมาย มีอำนาจหน้าที่ชัดเจน พนักงานจะมีส่วนร่วมในการตัดสินใจน้อยมาก ทุกอย่างจะอยู่ภายใต้การตัดสินใจของผู้บริหาร

2. เน้นที่การจัดการ การสร้างเสริมอำนาจจะมุ่งเน้นไปที่การสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่สนับสนุนการทำงานเป็นทีมและการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน โดยสร้างความรู้สึกรักเคารพ ศรัทธาในความสามารถและเจตนาที่ดีในการพัฒนาองค์กรของพนักงาน โดยพิจารณาหลักสำคัญของการจัดการเพื่อสนับสนุนการสร้างเสริมอำนาจดังนี้

- 2.1 การรู้จักความต้องการและมีวิสัยทัศน์ ความต้องการที่จะเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ ภายในองค์กรมักเกิดจากการมีวิสัยทัศน์ของผู้บริหารเพราะองค์กรมีความทะเยอทะยานต้องการสิ่งที่ดีกว่า เช่น ผลกำไรที่สูงขึ้น ขวัญกำลังใจพนักงานในองค์กรต้องมีการปรับปรุงให้ดีขึ้น การมีวิสัยทัศน์เป็นสิ่งที่ช่วงกำหนดทิศทางทางการดำเนินงานขององค์กรและจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในองค์กร

2.2 การรู้ถึงสภาพแห่งความเป็นจริงขององค์กรในปัจจุบัน เป็นการพิจารณาสภาพพื้นฐานทางการบริหารจัดการภายในองค์กร เช่น ส่วนแบ่งตลาด ต้นทุน ค่าจ้าง และสวัสดิการของพนักงาน เป็นต้น เปรียบเทียบกับคู่แข่งทางธุรกิจว่าองค์กรมีจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาสและอุปสรรคอย่างไรเพื่อจะได้นำมากำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินการต่อไป

2.3 ผู้นำต้องเป็นแบบอย่างในสิ่งที่ยกให้พนักงานเป็น สิ่งสำคัญในการสร้างเสริมอำนาจ คือ ผู้นำต้องมีความชัดเจนก่อนว่า ต้องการให้พนักงานเป็นอย่างไร มรความคาดหวังในพฤติกรรมของพนักงานอย่างไร พนักงานไม่ใช่เพียงต้องการเรียนรู้และพัฒนาแต่ต้องการตัวอย่างจากหัวหน้างานเพื่อเป็นแบบอย่างในการทำงาน

2.4 ความสมดุลระหว่าง งาน กลุ่มและบุคคล การนำวิสัยทัศน์มาสู่การปฏิบัติเป็นการปรับสมดุลในเรื่องแนวคิดที่คาดหวังกับสภาพแห่งความเป็นจริงควบคู่กัน เพื่อสร้างแนวทางในการดำเนินงานที่เป็นไปได้ในทางปฏิบัติ โดยต้องคำนึงถึงองค์ประกอบ 3 ส่วนคือ

2.4.1 งาน (Task) องค์กรต้องการที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ กำหนดทิศทางและแนวทางปฏิบัติเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย ตลอดจนวิธีวัดผลเพื่อยืนยันความสำเร็จของงานนั้น การสร้างเสริมอำนาจจะเป็นแนวทางให้องค์กรสร้างความสมดุลระหว่างเป้าหมายและงาน โดยเน้นที่การใช้ทักษะและพัฒนาพนักงานในระยะยาว

2.4.2 กลุ่ม (Group) การให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม การมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน โดยเน้นการพัฒนาทักษะของทีมงานในทุก ๆ ด้าน ตลอดจนการอาศัยพื้นฐานของความแตกต่างในด้านทักษะและความสามารถของแต่ละบุคคลในการพัฒนาทีมงาน

2.4.3 บุคคล (Individual) องค์กรต้องทำความเข้าใจในจุดแข็งจุดอ่อนและเป้าหมายของพนักงานแต่ละคน หากไม่เข้าใจในเรื่องพื้นฐานเหล่านี้แล้วก็จะไม่สามารถสร้างประสิทธิภาพหรือบรรยากาศการทำงานที่ดีให้แก่ทีมงานได้

3. สร้างระบบเพื่อการปรับปรุง การบริหารจัดการตนเองหรือทีมงานเป็นกระบวนการปรับปรุงระบบภายในองค์กรอย่างต่อเนื่อง เพราะพนักงานคือผู้ที่มีความรู้และความเข้าใจในปัญหามากที่สุด มีความสามารถที่จะใช้ความรู้ในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้ด้วยตนเอง องค์กรต้องให้การสนับสนุนในเรื่องเครื่องมือและเทคโนโลยีที่ช่วยในการปฏิบัติงานเพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

4. กระบวนการตัดสินใจ สิ่งสำคัญของการสร้างเสริมอำนาจ คือ การให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ยอมรับในคุณค่าของพนักงานแต่ละคน และเปิดโอกาสให้พนักงานได้ร่วมแบ่งปันความสามารถในการปฏิบัติงาน

5. การสร้างข้อตกลงร่วม การให้รางวัลตอบแทนและการจูงใจพนักงาน การสร้างเสริมอำนาจเป็นแนวคิดเชิงกระบวนการที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กันในหลาย ๆ สิ่ง ต้องดำเนินการในทุก ๆ ด้านควบคู่กัน ทั้งในด้านการยอมรับในคุณค่า ความสามารถของพนักงาน และระบบการให้รางวัลตอบแทนที่ชัดเจนตลอดจนการใช้เทคนิคในการสร้างแรงจูงใจที่เหมาะสม

### กระบวนการและขั้นตอนของการสร้างเสริมอำนาจ

การสร้างเสริมอำนาจเป็นแนวคิดเชิงกระบวนการที่สามารถนำมาปรับใช้ในทางปฏิบัติงานในองค์กรได้ โดยต้องมีการดำเนินการอย่างมีขั้นตอนและระบบดังนี้

1. ขั้นเตรียมการก่อนการสร้างเสริมอำนาจ เป็นขั้นตอนแรกที่สำคัญในการสร้างเสริมอำนาจหากองค์กรไม่มีการเตรียมการที่ดี แล้วก็จะทำให้เกิดปัญหาในทางปฏิบัติตามมา การเตรียมการสร้างเสริมอำนาจนี้เป็นการพิจารณาปัจจัยพื้นฐานขององค์กรที่จะมีผลต่อการดำเนินการเพื่อจะได้ทราบถึงสภาพที่เป็นอยู่ในปัจจุบันโดยต้องพิจารณาในประเด็นต่าง ๆ ที่สำคัญดังนี้

1.1 โครงสร้างองค์กร (Organization Structure) เป็นสิ่งที่จะช่วยสนับสนุนขีดขวางหรืออุปสรรคต่อการดำเนินการสร้างเสริมอำนาจ องค์กรควรพิจารณาในเบื้องต้นก่อนว่า ลักษณะโครงสร้างขององค์กรเป็นแบบใด โดยสามารถแบ่งโครงสร้างขององค์กรได้ 2 รูปแบบหลัก ๆ ดังนี้

1.1.1 โครงสร้างองค์กรแบบดั้งเดิม มีการกำหนดสายการบังคับบัญชาที่มีขั้นตอนชัดเจนเน้นการใช้อำนาจบังคับบัญชา สั่งการและควบคุมโดยผู้บริหารระดับสูง การสั่งการจะเป็นลักษณะแนวตั้งจากบนลงล่าง (Top-Down Command) ส่งผลต่อพฤติกรรมของพนักงานในองค์กรให้มีแนวทางการปฏิบัติงานแบบรอคำสั่งจากผู้บังคับบัญชา ขาดโอกาสหรืออิสระในการคิดในเชิงสร้างสรรค์ เมื่อเกิดปัญหาขึ้นก็ต้องรออนุมัติเพื่อแก้ปัญหา ทำให้เกิดความล่าช้าและไม่ทันการณ์

1.1.2 โครงสร้างองค์กรแบบประชาธิปไตย เป็นโครงสร้างที่มีลักษณะส่งเสริมความมีอิสระในการตัดสินใจของพนักงาน เน้นการกระจายอำนาจ และความคล่องตัว มีการปฏิบัติงานเป็นทีม พนักงานและผู้บริหารมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกัน เป็นองค์กรที่มีลักษณะส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกัน เปิดโอกาสให้พนักงานได้ใช้ศักยภาพของตนเองในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่

จากโครงสร้างองค์กร 2 ลักษณะข้างต้น จะพบว่าโครงสร้างองค์กรแบบดั้งเดิมจะเป็นโครงสร้างที่ขัดขวางหรือเป็นอุปสรรคต่อการสร้างเสริมอำนาจ การบริหารจัดการจะถูกจำกัดอยู่เพียงเฉพาะผู้บริหาร พนักงานเป็นเพียงผู้รับฟังคำสั่งและปฏิบัติตาม ส่วนโครงสร้างองค์กรแบบ

ประชาธิปไตยหรืออาจเรียกว่าองค์กรแบบสร้างเสริมอำนาจ (Empowered Organization) เป็นโครงสร้างที่ส่งเสริมสนับสนุนการดำเนินการสร้างเสริมอำนาจ พนักงานมีโอกาสในการแสดงความคิดเห็น ร่วมตัดสินใจแก้ปัญหาและพัฒนาองค์กรร่วมกันดังตาราง

ตารางที่ 1 ตารางเปรียบเทียบโครงสร้างขององค์กร

| โครงสร้างองค์กรแบบดั้งเดิม  | โครงสร้างองค์กรแบบสร้างเสริมอำนาจ   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>● มีโครงสร้างเป็นลำดับชั้น</li> <li>● ลักษณะงานเดี่ยว</li> <li>● การจัดการเป็นลักษณะการสั่งการผู้บังคับบัญชา</li> <li>● ข้อมูลจำกัดอยู่ที่ผู้บริหาร</li> <li>● การวางแผนและควบคุมโดยผู้บังคับบัญชา</li> <li>● พนักงานขาดความกระตือรือร้นในการเรียนรู้</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● โครงสร้างแบบแบนราบและทีมงาน</li> <li>● เป็นกระบวนการ</li> <li>● การจัดการแบบให้คำแนะนำและให้อำนาจ</li> <li>● มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา</li> <li>● มีการวางแผนและควบคุมโดยทีมงาน</li> <li>● พนักงานต้องการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง</li> </ul> |

องค์กรที่จะนำแนวทางการสร้างเสริมอำนาจไปปฏิบัติ ควรมีการสำรวจลักษณะโครงสร้างองค์กรเสียก่อน หากพิจารณาแล้วว่าโครงสร้างองค์กรไม่ส่งเสริมการสร้างเสริมอำนาจก็ควรมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรและระบบงานในองค์กรก่อนที่จะมีการดำเนินในขั้นต่อไป การปรับเปลี่ยนโครงสร้างขององค์กร จะช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินการสร้างเสริมอำนาจได้สำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่งอาจดำเนินการอย่างน้อย 3 ประการ ดังนี้

1. ขจัดงานที่ไม่ทำให้เกิดมูลค่าเพิ่ม ได้แก่ งานที่เป็นการใช้คำสั่งของผู้บังคับบัญชา งานที่ต้องอาศัยผู้อื่นช่วยเหลือ งานที่ต้องตรวจสอบและควบคุมตลอดเวลา รวมไปถึงงานที่ต้องอาศัยผู้บังคับบัญชานี้แนะหรือสอนตลอดเวลา

2. การจัดงานให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน การปฏิบัติงานต่าง ๆ นั้นถ้ามีการร่วมกันทำงานเป็นทีม จะส่งผลทำให้เกิดพลังในการปฏิบัติงาน และจะทำให้ผลงานออกมาดี กว่าการทำงานโดยพนักงานคนเดียว

3. การลดขั้นตอนของการบริหารและการควบคุม โดยเฉพาะในองค์กรที่มีพนักงานเป็นจำนวนมากเป็นการยากที่ผู้บริหารจะควบคุมดูแลการปฏิบัติงานของพนักงานได้อย่างทั่วถึง

ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องใช้แนวทางในการสร้างเสริมอำนาจให้พนักงานสามารถใช้ ศักยภาพและ ควบคุมการปฏิบัติงานของตนเองได้ ซึ่งกระบวนการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรนี้จะช่วยเอื้อ ประโยชน์และพัฒนาความสามารถในการปฏิบัติงานให้พนักงานได้

1.2 วัฒนธรรมองค์กร (Organization Culture) องค์กรแต่ละแห่งย่อมมีวัฒนธรรม เป็นของตนเองซึ่งแตกต่างกันในแต่ละองค์กร เป็นแนวทางที่บุคคลในองค์กรยอมรับและปฏิบัติ ร่วมกันและเป็นสิ่งที่แบ่งแยกองค์กรออกจากองค์กรอื่น ๆ เช่น เครื่องแบบพนักงาน วิธีการพูดจาก สื่อสาร สภาพแวดล้อมในองค์กร วิธีการปฏิบัติงาน และวิธีการกำกับดูแลพนักงานของผู้บริหาร ตลอดจนการจูงใจหรือค่านิยมองค์กร ซึ่งอาจมีการจำแนกวัฒนธรรมองค์กรได้ใน 4 ลักษณะ คือ (Oudtshoorn and Thomus 1993 : 4-12)

1.2.1 วัฒนธรรมแบบมุ่งอำนาจ (Power Culture) ผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหาร ระดับสูงขององค์กรจะเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการควบคุมพฤติกรรมของพนักงาน โดยใช้ระบบ การให้รางวัลและการลงโทษเป็นเครื่องมือในการควบคุม วัฒนธรรมองค์กรแบบมุ่งอำนาจนี้จะทำ ให้พนักงานเกิดความเชื่อว่าการเชื่อฟังผู้บังคับบัญชาเป็นสิ่งที่ดี

1.2.2 วัฒนธรรมที่มุ่งกฎเกณฑ์ตามบทบาท (Role Culture) วัฒนธรรมองค์กร ลักษณะนี้ ผู้นำจะใช้กฎเกณฑ์หรือระเบียบข้อบังคับตามโครงสร้างการดำเนินการขององค์กรเป็น แนวทาง มุ่งเน้นการให้พนักงานปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ที่องค์กรกำหนด โดยเชื่อว่าการปฏิบัติตาม กฎเกณฑ์จะเป็นแนวทางที่ทำให้องค์กรดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.2.3 วัฒนธรรมแบบมุ่งความสำเร็จ (Achievement Culture) เป็นวัฒนธรรมที่ เน้นการปฏิบัติงานของพนักงาน ทุกคนในองค์กรจะมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมากกว่าการ ปฏิบัติงานเพื่อคำตอบแทนหรือรางวัล เพราะทุกคนเชื่อว่าความสำเร็จขององค์กรคือ ความสำเร็จ ของตนเอง ซึ่งจะเกิดความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานสูงและรู้สึกว่า ตนเองมีคุณค่าต่อองค์กร

1.2.4 วัฒนธรรมแบบเน้นการสนับสนุน (Support Culture) เป็นวัฒนธรรมที่ เน้นความเชื่อมั่นและไว้วางใจกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา เชื่อมมั่นในคุณค่าของ ทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร เป็นวัฒนธรรมที่สร้างเสริมให้เกิดความรู้สึกสามัคคีภายในองค์กร

วัฒนธรรมใน 2 ลักษณะนี้ จะเป็นสิ่งที่ส่งเสริมการดำเนินการสร้างเสริมอำนาจ เพราะเป็นวัฒนธรรมที่สร้างพฤติกรรมการเรียนรู้สิ่งใหม่ให้เกิดแก่พนักงานและกระตุ้นให้เกิดการ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

1.3 พนักงานในองค์กร ในที่นี้หมายความถึงพนักงานทุกระดับในองค์กร เช่น ผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือพนักงาน ตลอดจนทีมงาน ซึ่งถือได้ว่ามีส่วนสำคัญ

ในการดำเนินงานขององค์กร พนักงานควรจะได้รับ การสนับสนุนและส่งเสริมจากองค์กร โดยการให้ความรู้เกี่ยวกับภาระหน้าที่ เป้าหมาย ตลอดจนค่านิยมขององค์กรที่เกี่ยวข้องกับการสร้างเสริมอำนาจ มีทักษะในการติดต่อสื่อสาร และทำงานร่วมกับผู้อื่น มีความเชื่อมั่นไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเองและผู้อื่น ตลอดจนความสามารถในการปฏิบัติงานเป็นทีม วิธีที่จะช่วยให้พนักงานเกิดความรู้ ทักษะและทัศนคติที่ดีต่อการสร้างเสริมอำนาจนั้นองค์กรต้อง (Kinlaw 1995 : 735-750)

มีการสื่อสารและอธิบายที่ชัดเจน องค์กรจำเป็นต้องอย่างยิ่งที่จะต้องมีการกำหนดค่านิยมของการสร้างเสริมอำนาจในงานขององค์กรของตน โดยปรับให้เหมาะสมกับความต้องการและวัฒนธรรมองค์กร เป็นการอธิบายความหมายและความสำคัญของการสร้างเสริมอำนาจให้เกิดความชัดเจน เพื่อให้พนักงานได้ทราบว่า ตนเองจะได้รับผลจากแนวคิดนี้อย่างไร ต้องปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอย่างไร องค์กรจะมีการประเมินผลการดำเนินการอย่างไร นอกจากนี้ควรจะต้องมีการสื่อให้พนักงานได้เข้าใจและสามารถเผยแพร่เกี่ยวกับการสร้างเสริมอำนาจในงานให้เพื่อนร่วมงานคนอื่น ๆ ได้ องค์กรจะต้องมีการกำหนดเป็นนโยบาย มีการชี้แจงข้อมูลต่าง ๆ ที่ทันสมัยตลอดเวลา แต่อย่างไรก็ตามการกำหนดค่านิยม และการสื่อความหมายของการสร้างเสริมอำนาจในงานแก่พนักงานในองค์กรทราบนั้น เป็นสิ่งที่ยากมากเนื่องจากสาเหตุดังต่อไปนี้

1. การสร้างเสริมอำนาจในงานเป็นแนวคิดที่เข้าใจค่อนข้างยาก รวมทั้งมีความคล้ายคลึงกับการมอบหมายงาน (Delegation)
2. เป็นแนวคิดที่แสดงให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลง ที่พนักงานทุกคนควรจะทำให้เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน แต่เป็นแนวคิดที่ไม่สอดคล้องกับความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ที่ผู้บริหารและพนักงานในองค์กรเคยปฏิบัติมาแต่เดิม
3. มีแนวคิดและโครงการจำนวนมากมาที่ถูกลักคั่นให้เกิดขึ้นในองค์กรอาจทำให้พนักงานสับสนได้ เช่น TQM และ Reengineering ฯลฯ

ดังนั้นสิ่งที่ท้าทายมากในการที่จะกำหนดค่านิยมและการสื่อความหมายเกี่ยวกับการสร้างเสริมอำนาจในงานให้พนักงานในองค์กรทราบและเข้าใจคือ การติดต่อสื่อสารเพราะเป็นเสมือนการดำเนินการขั้นพื้นฐานที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ องค์กรต้องมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่องเป็นอิสระและเปิดเผยเพราะการสร้างเสริมอำนาจเป็นสิ่งที่ยากในการทำความเข้าใจ เป็นการเปลี่ยนแปลงในเชิงพฤติกรรมที่ขัดแย้งกับความเชื่อในการบริหารรูปแบบดั้งเดิมในเรื่องบทบาทหน้าที่ของพนักงานในองค์กร อาจทำให้พนักงานเกิดความสับสนและเป็นอุปสรรคในการดำเนินการได้ในเรื่องนี้ Kinlaw ได้เสนอแนวทางการอธิบายและสื่อสารกับพนักงานในองค์กรเรื่องการสร้างเสริมอำนาจไว้ดังนี้



Taylor (Taylor 1987) ได้อธิบายถึงขั้นตอนในการทำตารางวิเคราะห์กิจกรรมไว้ดังต่อไปนี้

2.1.1 ผู้บังคับบัญชารวบรวมงานที่ต้องปฏิบัติและรับผิดชอบในปัจจุบันพร้อมทั้งทำการบันทึกงานทุกอย่างไว้

2.1.2 ประเมินเวลาที่ใช้ในกิจกรรมนั้นในแต่ละเดือน

2.1.3 แสดงเหตุผลที่แท้จริงที่ต้องมีการสร้างเสริมอำนาจ การแสดงเหตุผลควรจะเป็นเหตุผลที่แท้จริงที่ต้องมีการสร้างเสริมอำนาจให้พนักงานรับผิดชอบ ซึ่งเป็นสิทธิส่วนบุคคลของผู้บังคับบัญชา

2.1.4 พิจารณางานนั้น ๆ สามารถสร้างเสริมอำนาจให้แก่ผู้บังคับบัญชาได้หรือไม่ โดยต้องคำนึงถึงความสามารถ เวลาและความต้องการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาด้วย

2.1.5 กรณีที่แสดงความคิดเห็นว่า ไม่สามารถสร้างเสริมอำนาจได้ ให้พิจารณาต่อไปว่า ผู้ได้บังคับบัญชามีเวลาและสามารถฝึกอบรมเพื่อดำเนินงานนั้นหรือไม่

2.1.6 ถ้าผู้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นว่า “สามารถสร้างเสริมอำนาจได้” ให้พิจารณาต่อไปว่าควรสร้างเสริมอำนาจให้แก่ใคร

2.2 คัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมในการสร้างเสริมอำนาจ ถือว่าเป็นสิ่งสำคัญอย่างหนึ่ง หากบุคคลนั้นรู้ความสามารถและไม่รู้จักพัฒนาความสามารถของตนเอง ก็จะทำให้การสร้างเสริมอำนาจนั้นประสบความล้มเหลว การคัดเลือกบุคคลและการพิจารณาความเหมาะสมกับงานนั้น Nelson (Nelson 1988) ได้กล่าวไว้ดังนี้

2.2.1 ปัจจัยที่มีผลต่อการคัดเลือกบุคคล การสร้างเสริมอำนาจให้กับบุคคลได้นั้น ต้องพิจารณาจากทั้งทักษะ ความสามารถ ความสนใจ ตลอดจนงานที่บุคคลนั้นรับผิดชอบอยู่แล้วด้วย และควรมีการจัดให้มีการทดสอบความสามารถอย่างเหมาะสมและพิจารณาถึงความสนใจในงานของผู้ที่จะสร้างเสริมอำนาจให้ ตลอดจนข้อจำกัดด้านเวลาที่อาจจะให้การสร้างเสริมอำนาจนั้นไม่ได้ผลดี

2.2.2 ความเหมาะสมกับงาน เป็นการพิจารณาในเรื่องความสามารถและความสนใจของบุคคล ตลอดจนความยากง่ายของงาน เพราะหากว่าพนักงานมีความสามารถแต่ขาดความสนใจในงานนั้นแล้วก็ยากที่จะทำงานได้สำเร็จ ฉะนั้น การพิจารณาความเหมาะสมของบุคคลจึงต้องพิจารณาหลาย ๆ ด้านควบคู่กัน

2.2.3 สร้างสภาพแวดล้อมเพื่อการสร้างเสริมอำนาจ เป็นการพัฒนาความสามารถทักษะของบุคคลในระยะยาว และต้องอาศัยการดำเนินการในลักษณะกระบวนการที่ต่อเนื่องอย่างเป็นระบบ

3 ขั้นตรวจสอบการส่งเสริมอำนาจ การตรวจสอบเป็นสิ่งจำเป็นถือเป็นการติดตามผลการส่งเสริมอำนาจที่ให้กับพนักงาน เพื่อจะได้ทราบว่างานที่มีการส่งเสริมอำนาจไปนั้นสำเร็จตามความมุ่งหมายหรือไม่ มีปัญหาหรืออุปสรรคอะไรที่พนักงานไม่สามารถแก้ไขได้ และยังเป็น การจูงใจพนักงานให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรต้องมีการสร้างระบบการตรวจสอบ ให้ผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติงานได้ตรวจสอบผลการปฏิบัติงานว่าเป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่ ระบบการตรวจสอบดังกล่าวควรมีลักษณะดังนี้

3.1 ควรมีการกำหนดมาตรฐานไว้ล่วงหน้า (Predetermined Standard) เพื่อเป็นแนวทางในการตรวจสอบผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยต้องแจ้งให้พนักงานได้รับทราบพร้อม ๆ กับการส่งเสริมอำนาจ

3.2 มีการติดต่อสื่อสารอย่างเปิดเผย (Open Communication) การสร้างความรู้สึกร่วมกันเป็นอิสระและสบายใจในการปฏิบัติงานให้แก่พนักงาน การให้ความรู้ และข้อมูลข่าวสารให้พนักงานได้ทราบเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ แผนงานขององค์กร ข้อมูลข่าวสารขององค์กรอื่น ความเจริญก้าวหน้าและความเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน ซึ่งเป็นสิ่งที่จำเป็นในการส่งเสริมอำนาจ เมื่อเกิดปัญหาในการปฏิบัติงานพนักงานสามารถขอคำปรึกษากับผู้บังคับบัญชาได้ โดยจะทำหน้าที่คอยให้ความช่วยเหลือและให้คำแนะนำไม่ใช่สั่งการว่าต้องทำอะไรเพราะจะเป็นการก้าวก่ายหน้าที การปฏิบัติงานของพนักงานที่ได้รับการส่งเสริมสร้างอำนาจไปแล้ว

3.3 มีการควบคุมที่เหมาะสม (Tailored Controls) การควบคุมที่เหมาะสมจะช่วยทำให้การส่งเสริมอำนาจนั้นบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ โดยการใช้ตัวชี้วัดเพื่อให้พนักงานได้ทราบว่าขณะนี้กำลังเกิดปัญหาอะไรในองค์กร ไม่ใช่เป็นการควบคุมจนขาดอิสระในการปฏิบัติงาน

3.4 มีการตรวจสอบและวัดผลที่แม่นยำ (Accurate Measurement) เป็นการกำหนดวิธีการตรวจสอบที่เฉพาะเจาะจงและวัดผลได้ โดยอาจใช้วิธีการตรวจสอบ ดังนี้

3.4.1 การติดตามผลการปฏิบัติงานเป็นการส่วนตัว (Personal Follow-up) เป็นการติดตามผลการปฏิบัติงานอย่างไม่เป็นทางการ โดยใช้วิธีการสอบถามพนักงาน เจาะจงประเด็นสำคัญเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน

3.4.2 เทคนิคการสุ่มตัวอย่าง (Sampling Technique) โดยประเมินคุณภาพการปฏิบัติงานจากผู้ที่เกี่ยวข้องกับงานที่พนักงานปฏิบัติ อาจเป็นการตรวจเยี่ยมและเรียกประชุมโดยไม่บอกกล่าวล่วงหน้า

3.4.3 รายงานความคืบหน้า (Progress Reports) เป็นการให้พนักงานรายงานผลการปฏิบัติงานและปัญหาที่เกิดขึ้นแต่อาจจะไม่ได้ข้อมูลทางลบที่เกิดจากการปฏิบัติงานของพนักงาน

3.4.4 การควบคุมโดยอาศัยสถิติ (Statistical Control) เป็นการประเมินประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน โดยอาศัยข้อมูลทางสถิติ

3.4.5 การเปรียบเทียบกับข้อมูลเก่า (Historical Comparison) โดยนำผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมารวบรวมได้และเปรียบเทียบผลที่เกิดขึ้นเพื่อวิเคราะห์แนวโน้มในอนาคต

3.5 มีการตรวจสอบที่สม่ำเสมอ (Adequate Frequency) เป็นการช่วยให้ผู้บังคับบัญชาได้ประเมินความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานของพนักงาน และการให้ข้อมูลย้อนกลับที่เป็นระบบจึงต้องมีการตรวจสอบที่สม่ำเสมอ โดยต้องพิจารณาถึงความสำคัญของงานที่สร้างเสริมอำนาจเป็นหลัก

3.6 สามารถให้แนวทางแก้ไขได้ (Correction Capabilities) การตรวจสอบจะไม่มีผลหากเป็นเพียงการรับข้อมูลย้อนกลับแต่ไม่สามารถแก้ไขข้อผิดพลาดจากการปฏิบัติงานของพนักงานที่ไม่เป็นไปตามข้อตกลงของการสร้างเสริมอำนาจ ผู้บังคับบัญชาควรมีการอภิปรายและหาวิธีแก้ไขข้อผิดพลาดต่าง ๆ

4 ขั้นการประเมินผลการสร้างเสริมอำนาจ เป็นขั้นตอนสุดท้ายของการสร้างเสริมอำนาจ โดยเป็นการประเมินผลการปฏิบัติที่เสร็จสิ้นสมบูรณ์แล้วกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ตั้งแต่เริ่มต้นก่อนที่จะมีการสร้างเสริมอำนาจให้พนักงานและเป็นการให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ผู้บังคับบัญชาและพนักงาน เพื่อใช้ปรับปรุงการปฏิบัติงานในครั้งต่อไป โดยการอภิปรายหรือแลกเปลี่ยนข้อมูลเกี่ยวกับผลที่เกิดขึ้นระหว่างผู้บังคับบัญชากับพนักงาน ซึ่งต้องพิจารณาในสิ่งต่อไปนี้ (Nelson, 1988)

4.1 ให้ข้อมูลย้อนกลับทั้งทางบวกและทางลบ การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ได้รับการสร้างเสริมอำนาจต้องเป็นการให้ข้อมูลทั้งในเชิงบวกและเชิงลบ เพื่อให้พนักงานได้ทราบถึงผลการปฏิบัติงานของตนเองว่าสิ่งใดดีหรืออะไรที่ควรต้องปรับปรุง การไม่เปิดเผยข้อมูลที่แท้จริงของผลการปฏิบัติงาน อาจทำให้พนักงานปฏิบัติงานผิดพลาดอีก โดยไม่ทราบข้อผิดพลาดของตน ซึ่งจะนำไปสู่ความล้มเหลวของการสร้างเสริมอำนาจ

4.2 แสดงความคิดเห็นในเชิงสร้างสรรค์ ความผิดพลาดที่เกิดจากการปฏิบัติงานของพนักงาน ผู้บังคับบัญชาควรจะแสดงความคิดเห็นในเชิงสร้างสรรค์ เน้นสิ่งที่ต้องแก้ไขที่จะมีประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานในอนาคต และการแสดงความคิดเห็นในข้อผิดพลาด ควรจะแสดงออกเป็นการส่วนตัวกับพนักงาน

4.3 คุณค่าของความผิดพลาด ต้องยอมรับเสมอว่า ความผิดพลาดอาจเกิดขึ้นได้ เพราะพนักงานได้พยายามที่จะเสี่ยงในการปฏิบัติงานหรือแสดงออกซึ่งพฤติกรรมใหม่ ๆ เมื่อเกิด

ความผิดพลาดผู้บังคับบัญชาต้องคอยให้กำลังใจและแนะนำวิธีเพื่อป้องกันไม่ให้ผิดพลาดอีกในอนาคต ควรให้ความผิดพลาดเป็นบทเรียนให้พนักงานได้เกิดการเรียนรู้ในการปฏิบัติงาน

จากที่กล่าวมาการสร้างเสริมอำนาจให้ประสบผลสำเร็จนั้น ต้องดำเนินการอย่างมีขั้นตอนซึ่งอาจสรุปได้ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 สรุปกระบวนการและขั้นตอนการสร้างเสริมอำนาจ

| ขั้นตอนการสร้างเสริมอำนาจ          | สิ่งที่องค์กรควรพิจารณาในแต่ละขั้นตอน  |
|------------------------------------|--|
| ขั้นเตรียมการก่อนสร้างเสริมอำนาจ   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. โครงสร้างองค์กร</li> <li>2. วัฒนธรรมองค์กร</li> <li>3. พนักงานในองค์กร</li> </ol>  |
| ขั้นดำเนินการในการสร้างเสริมอำนาจ  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ตัดสินใจว่าควรสร้างเสริมอำนาจในงานใด</li> <li>2. คัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมในการสร้างเสริมอำนาจ</li> </ol>  |
| ขั้นตรวจสอบการสร้างเสริมอำนาจ      | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. มีการกำหนดมาตรฐานไว้ล่วงหน้า</li> <li>2. มีการติดต่อสื่อสารอย่างเปิดเผย</li> <li>3. มีการควบคุมที่เหมาะสม</li> <li>4. มีการตรวจสอบและวัดผลที่แม่นยำ</li> <li>5. มีการตรวจสอบที่สม่ำเสมอ</li> </ol> |
| ขั้นการประเมินผลการสร้างเสริมอำนาจ | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ให้ข้อมูลย้อนกลับในทางบวกและลบ</li> <li>2. ให้คุณค่ากับความผิดพลาด</li> </ol>  |

### อุปสรรคในการดำเนินการสร้างเสริมอำนาจ

การสร้างเสริมอำนาจให้พนักงานในองค์กร เป็นแนวคิดที่เกี่ยวกับอำนาจที่เกิดจากบุคคล 2 ฝ่าย คือ ผู้สร้างเสริมอำนาจและผู้รับการสร้างเสริมอำนาจ ซึ่งในการดำเนินการดังกล่าวมักจะเกิดอุปสรรคอยู่เสมอและเป็นสิ่งที่คอยขัดขวางการดำเนินงานในกระบวนการสร้างเสริมอำนาจขององค์กร ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

#### 1. อุปสรรคจากขั้นตอนการสร้างเสริมอำนาจ

ในแต่ละขั้นตอนของการสร้างเสริมอำนาจ มักเกิดอุปสรรคระหว่างการดำเนินการตั้งแต่ขั้นเตรียมการจนถึงขั้นการประเมินผลการสร้างเสริมอำนาจดังนี้

1.1 ขาดการวางแผนที่ดีพอ องค์กรหลายแห่งต้องประสบความล้มเหลวในการสร้างเสริมอำนาจเพราะขาดการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่ดีพอ เช่น การวิเคราะห์ระบบ

โครงสร้าง วัฒนธรรมองค์กร ตลอดจนรูปแบบการบริหารจัดการภายในองค์กร อีกทั้งยังไม่ได้เตรียมความพร้อมของพนักงาน โดยการฝึกอบรมพัฒนาพนักงานและขาดการสื่อสารที่ดีในการดำเนินการ

1.2 การสร้างเสริมอำนาจโดยปราศจากการอธิบายที่เพียงพอ คิดว่าการสร้างเสริมอำนาจเป็นเรื่องที่ทำได้ง่าย ๆ โดยผู้บังคับบัญชาใช้ความรู้สึกของตนตัดสินเองว่า พนักงานมีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดีและสามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นเองได้ การปฏิบัติงานหรือการแก้ปัญหาจึงไม่ต้องอธิบายหรือชี้แจง ทำให้การสร้างเสริมอำนาจขาดประสิทธิภาพและพนักงานไม่เห็นความสำคัญของการสร้างเสริมอำนาจในงานนั้น ๆ

1.3 มีข้อจำกัดในการสร้างเสริมอำนาจมากเกินไป การที่ผู้บังคับบัญชาเข้ามายุ่งเกี่ยวในการปฏิบัติงานของพนักงานมากเกินไป โดยคอยชี้แนะวิธีปฏิบัติที่ตนคิดว่าถูกต้องหรือเคยใช้จนประสบความสำเร็จมาแล้วในอดีต ซึ่งเป็นการทำลายความท้าทายของพนักงานที่จะปฏิบัติตามที่ได้รับมอบหมายด้วยตนเอง

1.4 สร้างเสริมอำนาจแก่บุคคลที่ไม่เหมาะสม สิ่งที่พบมากและเป็นอุปสรรคในการสร้างเสริมอำนาจ คือ การสร้างเสริมอำนาจให้แก่บุคคลที่ไม่มีความรู้ ความสามารถเพียงพอ การสร้างเสริมอำนาจให้กับพนักงานคนใดนั้นควรที่จะมีการทดสอบความรู้และความสามารถเพื่อให้มั่นใจว่าพนักงานจะสามารถปฏิบัติงานนั้นได้

1.5 การสร้างเสริมอำนาจที่มากเกินไป การสร้างเสริมอำนาจไม่ใช่เป็นการผลัดภาระการปฏิบัติงานให้กับพนักงาน จึงไม่ควรที่จะทำการสร้างเสริมอำนาจให้กับพนักงานคนใดคนหนึ่งมากเกินไป ผู้บังคับบัญชาควรมีการสร้างเสริมอำนาจให้เสมอภาคกัน โดยพิจารณาที่ความสามารถและความสนใจของพนักงานเป็นหลัก

1.6 ใช้อำนาจในการควบคุมตรวจสอบมากเกินไป/น้อยเกินไป การตรวจสอบถือเป็นเป้าหมายที่สำคัญของผู้สร้างเสริมอำนาจ การตรวจสอบที่มีประสิทธิภาพต้องพิจารณาปัจจัยหลาย ๆ อย่างประกอบกัน และต้องดำเนินการอย่างเหมาะสมไม่มากหรือน้อยจนเกินไป

1.7 ไม่มีการอภิปรายผลที่ได้รับหลังการประเมิน การอภิปรายผลหลังจากเสร็จสิ้นการประเมินเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการพัฒนาผลการปฏิบัติงานในอนาคตและการทบทวนผลที่ได้จะช่วยให้การติดต่อสื่อสาร การรับรู้และความคาดหวังจากผู้สร้างเสริมอำนาจและผู้รับการสร้างเสริมอำนาจมีความชัดเจนยิ่งขึ้น

1.8 การไม่ให้รางวัลแก่ผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ การจูงใจที่ไม่เป็นระบบอาจทำให้ผลการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพของพนักงานที่ได้รับการสร้างเสริมอำนาจลดลง

ผู้บังคับบัญชาควรจะมีการให้รางวัลตอบแทนแก่พนักงานที่มีผลงานดี เพื่อกระตุ้นแรงจูงใจที่จะปฏิบัติงานอื่น ๆ ในอนาคต

## 2 อุปสรรคจากผู้ที่เกี่ยวข้องกับการสร้างเสริมอำนาจ

อุปสรรคที่เกิดจากตัวบุคคลหรือผู้ที่เกี่ยวข้องถือว่าเป็นสิ่งสำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จของกระบวนการสร้างเสริมอำนาจ เพราะเป็นอุปสรรคที่เกี่ยวข้องกับทัศนคติ ค่านิยม ตลอดจนความเชื่อที่มีต่อการปฏิบัติงานทั้งในส่วนของผู้บังคับบัญชาและพนักงานในองค์กร สามารถแบ่งได้ดังนี้

2.1 อุปสรรคจากผู้บังคับบัญชาหรือผู้สร้างเสริมอำนาจเป็นอุปสรรคที่เกิดจากความเชื่อของผู้บังคับบัญชา ซึ่งจะนำไปสู่ความกลัวในการสร้างเสริมอำนาจให้พนักงานดังนี้

2.1.1 กลัวว่าอำนาจของตนจะลดน้อยลง ผู้บังคับบัญชาหลายคนมองว่าการสร้างเสริมอำนาจจะทำให้อำนาจของตนที่มีอยู่ลดน้อยลง เชื่อว่าอำนาจเป็นทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ซึ่งเป็นความเข้าใจที่ผิดเพราะถึงแม้ว่าจะมีการสร้างเสริมอำนาจให้กับพนักงานไปแล้วผู้บังคับบัญชาก็ยังคงมีอำนาจสูงสุดในการตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน หากพนักงานสามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายก็จะเป็นการเพิ่มอำนาจให้กับผู้บังคับบัญชาด้วย นอกจากนี้การที่พนักงานสามารถปฏิบัติงานแทนตนได้ก็จะทำให้มีโอกาสได้เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นต่อไป

2.1.2 ขาดความมั่นใจและไว้วางใจ ผู้บังคับบัญชาที่มีลักษณะกลัวความเลื่องจะเกิดความไม่มั่นใจและไม่ไว้วางใจในพนักงาน เชื่อว่าพนักงานไม่สามารถที่จะปฏิบัติงานนั้น ๆ แทนตนเองได้ เพราะการสร้างเสริมอำนาจเป็นเรื่องเสี่ยงต่อความผิดพลาดที่เกิดจากพนักงานทำให้มักหลีกเลี่ยงไม่สร้างเสริมอำนาจ

2.1.3 เชื่อว่าตนเองสามารถปฏิบัติงานได้ดีกว่าและเร็วกว่า ผู้บังคับบัญชามองว่าการสร้างเสริมอำนาจต้องเสียเวลาอธิบายงานให้แก่พนักงานนาน หากทำงานนั้นด้วยตนเองจะสามารถดำเนินการได้เร็วกว่า แต่ในความเป็นจริงแล้วผู้บังคับบัญชายังคงมีหน้าที่ในการตรวจสอบการทำงานนั้นอยู่แล้ว การสร้างเสริมอำนาจทำให้ผู้บังคับบัญชาไม่ต้องทำงานบางอย่างที่ไม่จำเป็นเท่านั้นเอง

2.1.4 ต้องการรักษางานที่ตนทำไว้ ผู้บังคับบัญชาต้องการรักษางานที่ตนปฏิบัติไว้ให้มากที่สุด โดยเฉพาะในงานที่ต้องมีการตัดสินใจและงานที่ต้องติดต่อกับผู้บริหารระดับสูง เพราะเชื่อว่างานเหล่านี้จะทำให้ตนเองมีความสำคัญและส่งเสริมความก้าวหน้าในหน้าที่การงานซึ่งก็ถือว่าถูกต้อง แต่สำหรับผู้บังคับบัญชาบางคนมองว่างานทุกอย่างสำคัญหมดต้องตัดสินใจไม่มีการสร้างเสริมอำนาจให้แก่พนักงาน

2.1.5 ไม่มีเวลาพอ การสร้างเสริมอำนาจถูกมองว่าเป็นเรื่องยุ่งยากต้องใช้เวลาในการดำเนินการ ต้องมีการวางแผน มีการสร้างตารางความรับผิดชอบ โดยเฉพาะการสร้างเสริม

อำนาจให้กับพนักงานใหม่ ยิ่งงานที่มีความสลับซับซ้อนยิ่งต้องใช้เวลามาก แต่ในความเป็นจริงแล้วการดำเนินการดังกล่าวจะเกิดประโยชน์กับผู้บังคับบัญชาให้ประหยัดเวลาในการทำงานที่ไม่จำเป็นและยังเป็นวิธีการพัฒนาความสามารถพนักงานด้วย

2.1.5.1 เป็นงานที่ปฏิบัติจนเคยชิน การปฏิบัติงานบางอย่างจะเกิดความเคยชินของผู้บังคับบัญชา หากไม่มีการสร้างเสริมอำนาจให้กับพนักงานได้ดำเนินการอาจนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่ไร้ประสิทธิภาพ

2.1.5.2 กล่าวทึ่งมองว่าเป็นคนขี้เกียจจากผู้บริหารระดับสูง ผู้บังคับบัญชาที่มีความเชื่อเช่นนี้ มักจะลืมนึกไปว่าตนเองมีหน้าที่สำคัญหลายอย่าง การไม่สร้างเสริมอำนาจทำให้ไม่มีเวลาเพียงพอในการดำเนินงานที่สำคัญเหล่านั้น

2.1.5.3 กล่าวว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะตำหนิว่าให้งานมากเกินไป ผู้บังคับบัญชาควรจะมีการชี้แจงให้พนักงานเข้าใจว่า การสร้างเสริมอำนาจจะเป็นการพัฒนาความสามารถในการทำงานให้กับพนักงานเพื่อความก้าวหน้าในอนาคต

2.2 อุปสรรคจากพนักงานหรือผู้รับการสร้างเสริมอำนาจ การสร้างเสริมอำนาจอาจเกิดอุปสรรคหลายสิ่งจากพนักงานหรือผู้รับการสร้างเสริมอำนาจดังนี้

2.2.1 ไม่เข้าใจความคาดหวังของการสร้างเสริมอำนาจ การอธิบายความคาดหวังของการสร้างเสริมอำนาจที่ไม่ชัดเจน ทำให้พนักงานเกิดความเข้าใจผิด ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อการปฏิบัติงานที่ขาดประสิทธิภาพ

2.2.2 ขาดข้อมูลและการฝึกอบรมก่อนการสร้างเสริมอำนาจที่เพียงพอ การที่พนักงานไม่สามารถปฏิบัติงานได้ประสบความสำเร็จจากการสร้างเสริมอำนาจเมื่อได้รับผิดชอบงานใหม่ ๆ หรืองานที่มีความซับซ้อนมากขึ้นก็เพราะไม่ได้รับข้อมูลหรือการฝึกอบรมที่เพียงพอ ดังนั้นก่อนที่จะมีการสร้างเสริมอำนาจให้พนักงานผู้บังคับบัญชาต้องมีการฝึกอบรมพนักงานให้มีความพร้อมและได้รับข้อมูลที่เพียงพอในการปฏิบัติงาน

2.2.3 การขาดความเชื่อหรือมั่นใจในตนเอง การสร้างเสริมอำนาจมีเป้าหมายเพื่อพัฒนาความสามารถของพนักงาน การมอบหมายงานที่มีความซับซ้อนและท้าทายให้กับพนักงานบางครั้งทำให้พนักงานขาดความมั่นใจ ผู้บังคับบัญชาควรให้คำปรึกษาและให้การอบรม โดยเน้นการให้พนักงานคิดด้วยตนเองไม่ใช่ทำตามคำสั่ง

2.2.4 ความกลัวต่อการถูกลงโทษ หากเกิดความผิดพลาดในการปฏิบัติงานแล้วการที่ผู้บังคับบัญชามุ่งแต่จะลงโทษทำให้พนักงานเกิดความกลัวที่จะรับการสร้างเสริมอำนาจหรือปฏิบัติงานอื่นที่ได้รับมอบหมายในครั้งต่อไป ผู้บังคับบัญชาควรใช้ข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นเป็น

แนวทางในการหาวิธีแก้ปัญหาในอนาคต ไม่ใช่จะเน้นแต่การลงโทษพนักงาน ซึ่งจะทำให้พนักงานพยายามหลีกเลี่ยงที่จะรับการสร้างเสริมอำนาจในการทำงาน

2.2.5 เชื่อว่าไม่มีใครเห็นคุณค่า เป็นปัญหาหรืออุปสรรคที่เกิดจากความรู้สึกส่วนตัวของพนักงานและส่งผลกระทบต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ผู้บังคับบัญชาควรหาแนวทางให้พนักงานทราบว่าตนเองมีคุณค่าเหมาะสมที่จะรับการสร้างเสริมอำนาจ โดยประกาศหน้าที่และความรับผิดชอบที่จะมอบหมายให้ในที่ชุมชนให้พนักงานคนอื่น ๆ ที่ได้รับรู้ และให้การสร้างเสริมอำนาจได้นำเสนอรายงานตลอดจนข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงานแก่ผู้บริหารระดับสูงในอนาคต

2.2.6 การควบคุมที่มากเกินไป การที่ผู้บังคับบัญชาไม่มั่นใจหรือไม่ไว้วางใจในความสามารถของพนักงานจะเป็นเหตุให้การสร้างเสริมอำนาจนั้นล้มเหลว เพราะเมื่อไม่มีความไว้วางใจก็จะแสดงออกโดยการควบคุมที่เข้มงวด จนทำให้พนักงานขาดอิสระในการปฏิบัติงาน สิ่งที่ทำให้พนักงานสับสนวุ่นวายใจมากที่สุดคือการที่ต้องรับผิดชอบงานมากมายแต่มีอำนาจในการควบคุมงานของตนเองน้อยมาก ดังนั้นผู้บังคับบัญชาควรต้องให้การควบคุมที่เหมาะสม

2.2.7 ภาระงานที่มีในปัจจุบันมากเกินไป พนักงานบางคนมักจะมีข้ออ้างที่จะไม่รับการสร้างเสริมอำนาจว่า งานที่รับผิดชอบมีมากอยู่แล้ว การกล่าวอ้างเรื่องงานจะหมดไปหากผู้บังคับบัญชาและพนักงานได้มีโอกาสพูดคุยปรึกษาหารือกันและพยายามหาทางออกร่วมกัน เช่น การที่ผู้บังคับบัญชามอบหมายงานบางส่วนให้กับพนักงานผู้อื่นช่วยดำเนินการ และฝึกให้พนักงานรู้จักจัดลำดับความสำคัญของงาน อะไรเป็นเรื่องเร่งด่วนควรต้องดำเนินการก่อน งานต่าง ๆ ต้องมีการวางแผนปฏิบัติให้สอดคล้องกันอย่างไร ซึ่งจะช่วยให้ลดปัญหาในการรับผิดชอบงานของพนักงานและเกิดความชัดเจนในการปฏิบัติงาน

#### บทบาทหน้าที่ของผู้ที่เกี่ยวข้องในการสร้างเสริมอำนาจให้พนักงาน

ปัจจัยสำคัญที่จะส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินการสร้างเสริมอำนาจให้พนักงาน คือ บุคคลผู้เกี่ยวข้อง ซึ่งหมายถึง ผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา การกำหนดบทบาทหน้าที่ของผู้สร้างเสริมอำนาจ และผู้รับการสร้างเสริมอำนาจในองค์กรมีส่วนสำคัญให้การดำเนินการสร้างเสริมอำนาจสำเร็จผลและบรรลุตามเป้าหมาย

บทบาทและหน้าที่เป็นสิ่งที่ควบคู่กัน ไม่ใช่เพียงสิ่งบ่งบอกว่าบุคคลจะต้องทำอะไร แต่ยังเป็นสิ่งที่ช่วยให้บุคคลมองเห็นหรือเข้าใจตนเองด้วย นอกจากนี้บทบาทยังมีอิทธิพลต่อค่านิยมของบุคคล และเป็นสิ่งที่กำหนดความรับผิดชอบของผู้รับบทบาทนั้น ทั้งนี้บทบาทของบุคคลจะเป็นสิ่งที่ช่วยพิจารณาได้ว่าผู้รับบทบาทนั้นมีพฤติกรรมที่เหมาะสมกับบาทหรือไม่

บทบาทของบุคคล อาจจะมีได้มากกว่า 1 บทบาท โดยจะแสดงออกใน 2 ลักษณะ คือ บทบาทหลัก (Primary Role) และบทบาทรอง (Subrole) บทบาททั้ง 2 นี้ อาจจะมีหน้าที่ที่แตกต่างกัน เช่น บุคคลที่มีบทบาทหลักคือ พ่อ อาจมีบทบาทรองเป็นครู แพทย์ หรือวิศวกร เป็นต้น

สำหรับบทบาทของผู้ที่เกี่ยวข้องกับการสร้างเสริมอำนาจนั้นจะหมายถึง บทบาทของผู้สร้างเสริมอำนาจหรือผู้บังคับบัญชา และบทบาทของผู้รับการสร้างเสริมอำนาจหรือผู้ใต้บังคับบัญชาจากการศึกษา ยังไม่มีเอกสารฉบับใดกล่าวไว้โดยตรงแต่สำหรับทฤษฎีแบบดั้งเดิมได้กล่าวไว้ว่าผู้บังคับบัญชามีหน้าที่หลักคือ (Wehrlich and Koontz 1994)

1. การวางแผน (Planning) เป็นบทบาทเกี่ยวกับการกำหนดภาระหน้าที่วัตถุประสงค์ในการบริหาร ตลอดจนกำหนดวิธีการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้น

2. การจัดองค์กร (Organizing) เป็นบทบาทเกี่ยวกับการสร้างสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานของพนักงาน ทั้งการกำหนดชนิดของงานและการจัดหาบุคคลที่เหมาะสมในการปฏิบัติงาน นั้น ๆ

3. การจัดสรรพนักงาน (Staffing) เป็นบทบาทที่เกี่ยวกับการกำหนดความต้องการกำลังคน การประเมินความสามารถของบุคคลที่องค์กรมีอยู่ ตลอดจนสรรหา คัดเลือกบรรจุ เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ประเมินผล การวางแผนเกี่ยวกับอาชีพ การกำหนดค่าจ้าง ค่าตอบแทน และการฝึกอบรมพัฒนาพนักงาน

4. การเป็นผู้นำ (Leading) เป็นบทบาทในการอำนาจหรืออิทธิพลที่มีเหนือบุคคลอื่นเพื่อบังคับบัญชาให้ดำเนินงานตามแนวทางวิธีปฏิบัติที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

5. การควบคุม (Controlling) เป็นบทบาทในการพิจารณาและตรวจสอบการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาว่าเป็นไปตามแผนงานหรือเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่

ส่วนบทบาทของผู้ใต้บังคับบัญชา คือการปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชาอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

บทบาทและหน้าที่ของผู้สร้างเสริมอำนาจและผู้รับการสร้างเสริมอำนาจแบบดั้งเดิมนี้ไม่เหมาะสมหรือสอดคล้องกับการบริหารงานแบบการสร้างเสริมอำนาจให้พนักงาน เนื่องจากอำนาจในการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ขึ้นอยู่กับผู้บังคับบัญชาเท่านั้น ผู้ใต้บังคับบัญชามีหน้าที่เพียงปฏิบัติตาม แต่อย่างไรก็ดีรูปแบบการบริหารแบบดั้งเดิมอาจจะเหมาะสมกับรูปแบบองค์กรในสมัยก่อนซึ่งผู้ที่มีความรู้ความสามารถตลอดจนทักษะต่าง ๆ มีน้อย แต่ในปัจจุบันองค์กรต่าง ๆ ได้ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ พนักงานทุกคนมีสิทธิและมีความต้องการในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ เพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถของตนเองและมีการบริหารงานแบบสร้างเสริมอำนาจให้พนักงาน ดังนั้นองค์กรจึงต้องมีการเปลี่ยนแปลงบทบาท และหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาและ

ผู้ได้บังคับบัญชา เพราะการสร้างเสริมอำนาจนี้จะทำให้พนักงานในองค์กรเริ่มตระหนักว่าตนเองและผู้อื่นในองค์กรมีความสามารถ และมีความคิดสร้างสรรค์ที่จะนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร พนักงานจะเริ่มสร้างสรรค์แนวคิดใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงานโดยไม่ต้องรอคำสั่งการ และผู้บังคับบัญชาก็จะใช้เวลาในการจัดการ เกี่ยวกับกระบวนการและระบบในองค์กรมากกว่าการจัดการกับพนักงาน

แต่อย่างไรก็ตาม การเปลี่ยนแปลงบทบาทของผู้บังคับบัญชาและผู้ได้บังคับบัญชาให้สอดคล้องกับการสร้างเสริมอำนาจนั้นเป็นไปได้ยาก หากไม่มีการวางแผนและดำเนินงานอย่างเป็นระบบ ประกอบกับผู้บังคับบัญชาและผู้ได้บังคับบัญชาจะต้องยอมรับการเปลี่ยนแปลงนี้

### 1. บทบาทของผู้สร้างเสริมอำนาจ

เมื่อก้าวถึงการสร้างเสริมอำนาจ สิ่งที่สำคัญก็คือ “อำนาจ” ซึ่งหมายถึงความสามารถในการดำเนินการสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ผู้บังคับบัญชาที่มีแนวคิดการบริหารแบบดั้งเดิม มักจะมองว่าอำนาจเกิดมาจากตำแหน่งหน้าที่เป็นการมอบหมายให้แก่ผู้ที่ดำรงตำแหน่งนั้น ๆ ซึ่งหากบุคคลมีตำแหน่งสูงขึ้นก็จะสามารถควบคุมและสั่งการผู้อื่นได้มากขึ้นและถูกควบคุมจากผู้อื่นน้อยลง ดังนั้นอำนาจในความหมายเดิมจึงหมายถึงความสามารถที่จะสั่งการให้ผู้อื่นทำอะไรตามคำสั่งและต้องเชื่อฟัง ผู้บังคับบัญชาจะรับรู้แต่เพียงว่าอำนาจของตนคือความสามารถในการควบคุมทั้งในด้านการควบคุมทรัพยากร การควบคุมข้อมูล และการควบคุมคน เพียงเท่านี้ก็บรรลุบทบาทของตนเองในฐานะผู้นำ แต่ในปัจจุบันเป็นที่ยอมรับกันแล้วว่า อำนาจสามารถแบ่งปันกันได้ ซึ่งแนวคิดนี้ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในบทบาทหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาหรือผู้สร้างเสริมอำนาจในองค์กร

บทบาทของผู้บังคับบัญชาที่สอดคล้องกับการสร้างเสริมอำนาจจะต้องเป็นบทบาทที่ตอบสนองกับเป้าหมายของการสร้างเสริมอำนาจ นั่นคือการพัฒนาและการขยายความสามารถของพนักงานในองค์กรดังนี้

1.1 สร้างและใช้ระบบควบคุมอย่างกว้าง ๆ ซึ่งหมายความว่า จะต้องมีการควบคุมที่ไม่รัดตัวผู้บังคับบัญชาจนเกินไป ไม่ควรลงโทษหรือไม่ไว้วางใจในตัวผู้บังคับบัญชาในการสร้างเสริมอำนาจ

1.2 ปล่อยให้ผู้อื่นผิดพลาดบ้าง การควบคุมอย่างเข้มงวดเพื่อขจัดข้อผิดพลาดทำให้การสร้างเสริมอำนาจอย่างแท้จริงไม่อาจเกิดขึ้นได้

1.3 มอบอำนาจให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชาอย่างเหมาะสม โดยให้มีอำนาจในการตัดสินใจในงานที่สามารถดำเนินการได้ แม้ว่างานนั้นผู้บังคับบัญชาจะสามารถทำได้ดีกว่าก็ตาม สำหรับผู้บังคับบัญชาควรมีบทบาทในการตัดสินใจในเรื่องที่สำคัญขององค์กร

1.4 เปิดโอกาสให้ผู้อื่นได้แสดงความคิดเห็นบ้าง

บทบาทสำคัญ 4 ประการนี้ เป็นบทบาทโดยรวมซึ่งผู้บังคับบัญชาในองค์กรที่มีการสร้างเสริมอำนาจควรมี แต่หากจะให้บทบาทเหล่านี้สัมฤทธิ์ผล ผู้บังคับบัญชาควรมีการปฏิบัติ ตามเกณฑ์พื้นฐานดังนี้

1. การสื่อสารอย่างแจ่มชัด ผู้บังคับบัญชาจะต้องมีการสื่อสารความต้องการหรือสิ่งที่ตนคาดหวังว่าจะได้รับจากผู้บังคับบัญชาให้ทุกคนรับทราบ และต้องชี้แจงรายละเอียดภารกิจหน้าที่ต่าง ๆ ที่ผู้บังคับบัญชาจะต้องปฏิบัติให้ชัดเจนที่สุดตลอดจนระยะเวลา ขอบข่ายอำนาจที่จะมอบหมายให้และรูปแบบวิธีที่จะรายงานในสิ่งที่ผู้บังคับบัญชาต้องการ

การสื่อสารของผู้บังคับบัญชามีใช่เป็นเพียงสื่อความต้องการของตนให้ผู้บังคับบัญชาทราบเท่านั้น แต่ควรแจ้งให้ทุกคนที่จะต้องปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับผู้บังคับบัญชาผู้นั้นได้รับทราบด้วยรวมถึงการสื่อสารข้อมูลที่เป็นในการปฏิบัติงานนั้น ๆ ด้วย ซึ่งการติดต่อสื่อสารในลักษณะนี้ควรกระทำอย่างต่อเนื่อง

2. การกำหนดอำนาจให้ชัดเจน การสร้างเสริมอำนาจจะเกิดขึ้นได้ยาก หากผู้บังคับบัญชามีความลังเลใจในการสร้างเสริมอำนาจ ผู้บังคับบัญชาส่วนใหญ่มักจะเต็มใจในการจะมอบหมายหรือแจกจ่ายงานให้แก่ผู้บังคับบัญชา แต่ไม่ค่อยจะเต็มใจที่จะมอบอำนาจไปให้ด้วย ซึ่งจุดนี้เรียกว่าเป็นจุดวิกฤตของการสร้างเสริมอำนาจ ดังนั้นหากต้องการให้มีการสร้างเสริมอำนาจอย่างมีประสิทธิภาพ ควรจะมีการกำหนดขอบเขตอำนาจให้ผู้บังคับบัญชาอย่างเฉพาะเจาะจง ซึ่งอำนาจที่มอบหมายนี้จะต้องแน่ใจว่าเป็นอำนาจให้ผู้บังคับบัญชาอย่างเฉพาะเจาะจง ซึ่งอำนาจที่มอบหมายนี้จะต้องแน่ใจได้ว่าเป็นอำนาจซึ่งผู้บังคับบัญชาสามารถใช้เพื่อให้การดำเนินงานของตนสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วย

3. การกระตุ้นให้ผู้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วม จากการศึกษาของ Taylor (Taylor 1987) พบว่าความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชา จะเกิดจากความเชื่อที่ว่าคุณเองมีอิทธิพลสามารถควบคุมการดำเนินงานที่ได้รับมอบหมายนั้นให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ในทางตรงกันข้ามระดับความพึงพอใจจะลดลงเมื่อถูกสั่งให้ทำงาน เป็นการสั่งการที่ผู้บังคับบัญชาไม่ได้มีโอกาสในการแสดงความสามารถและความคิดสร้างสรรค์ของตน ผู้บังคับบัญชาที่ยอมรับแนวคิดการสร้างเสริมอำนาจ จะเปิดโอกาสให้ผู้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและวิธีการในการดำเนินงาน

4. การพิจารณาผลลัพธ์แทนวิธีการดำเนินการ ผู้สร้างเสริมอำนาจที่มีประสิทธิภาพจะเต็มใจยอมรับวิธีดำเนินการที่แตกต่างไปจากวิธีการเดิมที่ตนเองคิดว่าเหมาะสม เนื่องจากการแก้ปัญหาในแต่ละเรื่องนั้นจะมีแนวทางที่แตกต่าง ดังนั้นจุดมุ่งหมายที่สำคัญที่สุดในการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้อื่นว่ามีประสิทธิภาพหรือไม่นั้นต้องพิจารณาผลลัพธ์นั้นว่าบรรลุตาม

วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่ เพราะผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญแต่วิธีการดำเนินงานก็จะส่งผลให้เกิดการควบคุมหรือสั่งการ ซึ่งจะขัดขวางหรือเป็นอุปสรรคต่อการสร้างเสริมอำนาจ

5. การแสดงความไว้วางใจ ความไว้วางใจเป็นปัจจัยหนึ่งที่สำคัญในการสร้างเสริมอำนาจเพราะเมื่อผู้บังคับบัญชาได้คัดเลือกบุคคลและมีการสร้างเสริมอำนาจอย่างชัดเจนแล้วจะต้องไว้วางใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาดำเนินการตามที่ได้รับมอบหมายจนถึงที่สุด การตรวจสอบ การปฏิบัติงาน ควรดำเนินการเมื่อถึงระยะเวลาที่ได้ร่วมกันกำหนดไว้หรือเมื่อเกิดปัญหา การตรวจสอบที่ถูกต้องเหมาะสมจะทำให้ผู้รับการสร้างเสริมอำนาจรู้สึกว่าการที่ความรับผิดชอบที่ได้รับนั้นมีความสำคัญและมีอำนาจในการปฏิบัติงานนั้นอย่างแท้จริง แม้เกิดปัญหาก็จะไม่วิตกกังวลมากนัก เพราะจะมีผู้บังคับบัญชาที่พร้อมจะเข้ามาช่วยเหลือและร่วมแก้ปัญหาอยู่เสมอ

แต่อย่างไรก็ตามในกรณีที่มีการสร้างเสริมอำนาจให้แก่พนักงานใหม่ก็ไม่ได้หมายความว่าผู้สร้างเสริมอำนาจจะละเลยไม่ใส่ใจหรือให้คำปรึกษาชี้แนะโดยสิ้นเชิง แต่ผู้รับการสร้างเสริมอำนาจควรถูกปล่อยให้ปฏิบัติงานตามลำพังให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ เพื่อส่งเสริมประสบการณ์และความสามารถในการปฏิบัติงาน

6. การแสวงหาความคิดเห็น คำถามที่สำคัญในการสร้างเสริมอำนาจของผู้สร้างเสริมอำนาจคือ “คุณมีความคิดเห็นต่อเรื่องนี้อย่างไรบ้าง?” เพราะคำถามนี้จะกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องวิเคราะห์ปัญหาของตนเองและพยายามหาคำตอบนั้น เป็นการตัดโอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ให้โยนปัญหาทุกอย่างไปให้ผู้บังคับบัญชา ในขณะที่เดียวกันจะเปิดโอกาสให้ผู้บังคับบัญชาได้ประเมินผลความคิดและดุลยพินิจของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน

7. การให้สนับสนุน ผู้บังคับบัญชาควรให้การสนับสนุนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อมีการดำเนินการในสิ่งที่ถูกต้อง และควรให้คำแนะนำหรือชี้แนะเมื่อผิดพลาด เนื่องจากการสร้างเสริมอำนาจไม่ใช่จะประสบความสำเร็จและดำเนินได้อย่างราบรื่นในทุกเรื่อง บ่อยครั้งที่อาจเกิดความผิดพลาด ล้มเหลว การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาจึงเป็นสิ่งที่สำคัญที่จะสร้างแรงจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาดำเนินงานไปตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ต่อไปได้

8. การเรียนรู้พนักงานในต้นสังกัด ผู้บังคับบัญชาจะต้องรู้จักผู้ใต้บังคับบัญชาทุก ๆ คนในสังกัดว่าแต่ละคนมีความสามารถและคุณสมบัติอย่างไร เพราะการสร้างเสริมอำนาจจะมีประสิทธิภาพได้ต้องเป็นการสร้างเสริมอำนาจให้กับบุคคลที่เหมาะสม ควรมีการทดลองสร้างเสริมอำนาจให้รับผิดชอบก่อน โดยเริ่มจากการให้รับผิดชอบในงานที่ง่าย ๆ หากผู้ใต้บังคับบัญชาไม่สามารถรับผิดชอบงานนั้นได้ ก็ควรมีการพิจารณาคนใหม่มาทำแทน แต่ไม่ควรมองข้ามผู้รับการสร้างเสริมอำนาจที่อาจจะทำงานได้หากมีการฝึกฝนอบรม

9. การกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาบุคลากร การสร้างเสริมอำนาจเป็นวิธีการหนึ่งในการพัฒนาบุคลากร ดังนั้นผู้สร้างเสริมอำนาจก็คือผู้ให้โอกาสและสร้างบรรยากาศการพัฒนาให้เกิดขึ้น แต่จะเป็นผู้ให้โอกาสหรือจำกัดโอกาสนั้นพิจารณาจาก

- 9.1 สร้างเสริมอำนาจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาที่เหมาะสม
- 9.2 อนุญาตให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการกำหนดหน้าที่ในงานนั้น
- 9.3 ปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจด้วยตนเอง
- 9.4 มีการควบคุมให้น้อยที่สุด แต่มีประสิทธิภาพ
- 9.5 ให้คำปรึกษาแก่ผู้รับการสร้างเสริมอำนาจในกรณีที่เป็นเท่านั้น
- 9.6 ให้รางวัลหรือลงโทษทางวินัย โดยพิจารณาจากผลการดำเนินงาน

นอกจากนี้ลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชายุคใหม่ที่เหมาะสมกับการสร้างเสริมอำนาจไว้ดังต่อไปนี้

1. แบ่งปันความรู้ ผู้บังคับบัญชายุคใหม่ต้องให้การอบรมและให้คำแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้มากที่สุด ควรเปิดเผยและแบ่งปันข้อมูลกับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยเฉพาะข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการดำเนินงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งรวมไปถึงแผนงานและกลยุทธ์ขององค์กรด้วย

2. เป็นผู้ชำนาญการ ตามทฤษฎีการบริหารแบบดั้งเดิมจะกำหนดหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาไว้เพียงการบริหารองค์กร ซึ่งจะต้องมีทักษะทางด้านการบริหารทั่วไป เช่น การวางแผน การจัดการองค์กรและการจัดการเกี่ยวกับคน เป็นต้น แต่ในปัจจุบันผู้บังคับบัญชาจะต้องมีทักษะและความเข้าใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย เพื่อจะสามารถแนะนำหรือให้คำปรึกษาในการปฏิบัติงานได้

3. ต้องรู้จักยืดหยุ่น กล่าวคือผู้บังคับบัญชายุคใหม่ต้องสามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ซึ่งบางครั้งหน้าที่นั้นอาจไม่ได้เป็นไปตามที่กำหนดไว้ เพราะลักษณะโครงสร้างองค์กรในอนาคตจะแบนราบ เน้นความต้องการของลูกค้าเป็นหลัก ดังนั้นผู้บังคับบัญชาควรกล้าเสี่ยงในการดำเนินการใหม่ ๆ อยู่เสมอ

4. ปฏิบัติงานให้มากโดยใช้ทรัพยากรให้น้อย ผู้บังคับบัญชายุคใหม่ต้องเป็นผู้รู้จักทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เป็นประโยชน์มากที่สุด เนื่องจากภาวะการแข่งขันที่เพิ่มสูงขึ้นแต่ทรัพยากรมีจำกัดลง ผู้บังคับบัญชาจำเป็นต้องใช้ทรัพยากรที่สามารถหาได้นั้นให้เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานให้มากที่สุด

5. ตอบสนองความต้องการในชีวิต ผู้บังคับบัญชาจะต้องเข้าใจความต้องการในชีวิตของทั้งผู้ใต้บังคับบัญชาและของตนเอง และต้องพยายามตอบสนองความต้องการนั้นอย่างเต็มที่โดยอาจ

มีการพูดคุยกับผู้ได้บังคับบัญชาเพื่อรับทราบวิธีทางในการดำเนินชีวิต และคอยให้คำปรึกษาเมื่อเกิดปัญหาเพราะในปัจจุบันเป็นที่ยอมรับกันแล้วว่า งานไม่ใช่ทุกสิ่งทุกอย่างในชีวิตมนุษย์เป็นเพียงส่วนหนึ่งของชีวิตเท่านั้น ดังนั้นการที่จะสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ได้บังคับบัญชานั้น ผู้บังคับบัญชาจะต้องบริหารเวลาและกำหนดเป้าหมายให้สอดคล้องกับวิถีชีวิตของผู้ได้บังคับบัญชาให้ได้

จากเกณฑ์พื้นฐาน และลักษณะของผู้บังคับบัญชาที่ได้กล่าวข้างต้นนั้น พบว่าบทบาทหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาจะต้องปฏิบัติมากขึ้น ได้แก่

1. ผู้สอนแนะหรือผู้สอนงาน (Coach) กระบวนการสอนแนะนี้จัดได้ว่าเป็นกระบวนการในการสร้างเสริมอำนาจ เนื่องจากเป็นการถ่ายทอด ความรู้ทักษะ ค่านิยม และทัศนคติจากผู้สอนแนะไปยังผู้เรียนรู้ ซึ่งจะช่วยให้ผู้เรียนรู้สามารถปฏิบัติงานใหม่ ๆ ที่แตกต่างไปจากเดิมได้หรือสามารถปฏิบัติงานเดิมได้ดีกว่าที่เคยปฏิบัติมา รวมไปถึงการปฏิบัติงานที่มีความซับซ้อนยุ่งยากเพิ่มขึ้นได้

บทบาทของผู้บังคับบัญชาในฐานะผู้สอนแนะหรือผู้สอนงานนี้ ไม่ใช่มีหน้าที่เพียงปฏิบัติงานในความรับผิดชอบให้สำเร็จตามเป้าหมาย เพื่อให้ได้มาซึ่งความดีความชอบและความก้าวหน้าของตนเองเท่านั้น หากต้องรับผิดชอบต่อองค์กรโดยรวม โดยเฉพาะจะต้องรับผิดชอบในการแสวงหาวิธีพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชา ให้มีศักยภาพในการทำงานสูงขึ้น โดยไม่กลัวว่าผู้ได้บังคับบัญชาจะก้าวหน้าเกินตน ในทางตรงกันข้ามผู้บังคับบัญชาจะต้องพยายามถ่ายทอดความรู้ความสามารถ และเทคนิคในการทำงานให้ผู้ได้บังคับบัญชาอย่างไม่ปิดบัง โดยมุ่งหวังจะให้ผู้ได้บังคับบัญชามาทำงานแทนตน เพื่อตนจะได้ก้าวไปในตำแหน่งที่สูงขึ้น นอกจากนี้ในฐานะผู้สอนแนะหรือผู้สอนงานที่ดี ผู้บังคับบัญชาควรรู้จักเด่นจุดด้อยในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาแต่ละคน เพื่อจะสามารถเพิ่มเติมในสิ่งที่ยังเป็นจุดอ่อนในการปฏิบัติงานตลอดจนให้การสนับสนุนและจงใจให้เกิดความคิดริเริ่มใหม่ ๆ และให้ข้อเสนอแนะเมื่อเกิดความผิดพลาด ข้อควรระวังสำหรับผู้สอนงานคือ ควรหลีกเลี่ยงการนำเรื่องส่วนตัว โดยเฉพาะอคติที่มีต่อผู้ได้บังคับบัญชาเข้ามาเกี่ยวข้องในงาน

2. ผู้มีบทบาทในทีมงาน (Team Player) การเป็นส่วนหนึ่งของทีมงานนั้นหมายถึงการแสดงบทบาทเป็นทั้งผู้นำของทีมงานและพนักงานในทีมงาน ซึ่งบทบาทดังกล่าวนี้จะเพิ่มมากขึ้นสำหรับผู้บังคับบัญชาทุก ๆ ระดับในปัจจุบัน เนื่องจากการทำงานสำหรับองค์กรในยุคปัจจุบันนี้จะมีลักษณะเป็นทีมมากขึ้น การทำงานเป็นทีมนี้จะช่วยให้พนักงานทุกคนมีความรู้สึกมีส่วนร่วมในงาน ต้องรับผิดชอบร่วมกันในการดำเนินงานให้สำเร็จลุล่วงตั้งแต่เริ่มต้นจนจบ

การทำงานเป็นทีมจะนำไปสู่การสร้างเสริมอำนาจแก่พนักงานในทีมเนื่องจากทีมเป็นระบบในการเรียนรู้ ซึ่งบุคคลต่าง ๆ ได้เข้ามามีส่วนร่วมและพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานของตนเอง ซึ่งจะส่งผลต่อการเพิ่มคุณค่าในการปฏิบัติงานแก่องค์กรโดยรวม ผู้บังคับบัญชามีหน้าที่กระตุ้นให้ทุกคนในทีมร่วมมือกันในการพัฒนาการทำงานต่าง ๆ ภายในทีม

รูปแบบของผู้นำแบบดั้งเดิมกำลังจะหมดไป แนวคิดที่ว่าผู้นำคือผู้ที่จูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตามคำสั่งของตนนั้น ไม่เหมาะสมกับองค์กรในยุคปัจจุบัน ผู้บังคับบัญชาในปัจจุบันจะเปรียบเสมือนศูนย์กลางภายในทีมที่คอยเชื่อมต่อข้อมูลต่าง ๆ จากระบบสู่หน่วยงานภายในทีมไว้กับองค์กร

3. ผู้อำนวยการความสะดวก (Facilitator) ผู้อำนวยการความสะดวกนี้มีหน้าที่ เป็นผู้ช่วยเหลือสนับสนุน กระตุ้น ส่งเสริมและอำนวยความสะดวกในเรื่องต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานอย่างไรให้่ง่ายที่สุดที่จะช่วยให้พนักงานตลอดจนทีมงานประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน

สิ่งสำคัญสำหรับผู้บังคับบัญชาที่สวมบทบาทผู้อำนวยการความสะดวกนี้ คือต้องหมั่นทบทวนและวิเคราะห์การปฏิบัติงานของตนเองเสมอว่ามีลักษณะใดที่กีดขวางความสำเร็จ หรือก่อให้เกิดความผิดพลาดในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ทีมงาน ตลอดจนความสำเร็จโดยรวมขององค์กร เช่น การนัดประชุมที่ไม่มีประโยชน์ การกำหนดเป้าหมายและความต้องการที่ไม่ชัดเจนหรือการเข้าพบของพนักงานเพื่อปรึกษาเรื่องการทำงานไปได้อย่างลำบากทำให้การปฏิบัติงานล่าช้า เป็นต้น ดังนั้นในองค์กรยุคใหม่ที่มีแนวคิดในการสร้างเสริมอำนาจผู้บังคับบัญชาจะต้องขจัดบทบาทเหล่านี้และต้องเปลี่ยนบทบาทของตนให้เป็นผู้ที่ก่อให้เกิดความสะดวกต่อการพัฒนาองค์กร

อย่างไรก็ตามในปัจจุบันแม้บทบาทเดิม ๆ เช่น บทบาทในการวางแผน การจัดองค์กร การคัดเลือกคนเข้าองค์กร หรือการควบคุม จะมีบทบาทน้อยลงแต่ก็ไม่ได้หมายความว่าบทบาทเหล่านั้นจะหมดสิ้นไป ผู้บังคับบัญชายังต้องดำเนินบทบาทเหล่านี้อยู่เพียงแต่ต้องการมีการปรับแนวทางให้เหมาะสม เช่น การวางแผนงานก็เน้นการบริหารตนเองให้มากขึ้น การคัดเลือกคนเข้าสู่องค์กรก็ต้องคัดเลือกคนที่รักการเรียนรู้และต้องการพัฒนาศักยภาพในการทำงานของตนเองอย่างต่อเนื่อง เป็นต้น สำหรับบทบาทที่เหมาะสมสำหรับองค์กรยุคใหม่ เช่น บทบาทผู้สอนแนะหรือผู้สอนงาน บทบาทของทีมงานหรือบทบาทผู้อำนวยการสะดวกนั้น องค์กรจะต้องมีการสนับสนุนโดยจัดการฝึกอบรมให้แก่ผู้บังคับบัญชาเพื่อให้สามารถดำเนินบทบาทนั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## 2 บทบาทของผู้รับการสร้างเสริมอำนาจ

ในปัจจุบันเป็นที่ยอมรับกันว่าอำนาจที่แท้จริงสำหรับองค์กรที่มีการบริหารแบบใหม่นั้น ไม่ได้เป็นของผู้ใดผู้หนึ่งหรือตำแหน่งหนึ่งตำแหน่งใดโดยเฉพาะ แต่จะเป็นของผู้ซึ่งมีศักยภาพในการดำเนินงานนั้น ๆ ดังนั้นผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งแต่เดิมมีบทบาทเป็นเพียงผู้ปฏิบัติตามคำสั่งของผู้มีอำนาจหรือผู้บังคับบัญชาเท่านั้น จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงบทบาทของตนเองเป็นผู้รับการสร้างเสริมอำนาจเพื่อปฏิบัติงานที่ตนรับผิดชอบอย่างมีประสิทธิภาพ

การสร้างเสริมอำนาจให้พนักงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้องมีการดำเนินการอยู่บนพื้นฐานของความเต็มใจของผู้ใต้บังคับบัญชา

1. ยอมรับขอบเขตของงานที่ได้รับการสร้างเสริมอำนาจ
2. ปฏิบัติงานในกรอบอำนาจที่ถูกส่งผ่านมาให้
3. ใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ในการดำเนินงานนั้นแทนผู้บังคับบัญชาและองค์กร
4. มีความรับผิดชอบที่กำหนดแน่ชัดในผลสำเร็จของงานนั้น

เนื่องจากบทบาทของผู้รับการสร้างเสริมอำนาจ ถือว่าเป็นบทบาทที่ค่อนข้างใหม่สำหรับผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งเคยชินกับการปฏิบัติงานตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชาเท่านั้น ดังนั้นการสร้างเสริมอำนาจจะสัมฤทธิ์ผลได้นั้น ผู้รับการสร้างเสริมอำนาจจำเป็นจะต้องปฏิบัติตามเกณฑ์พื้นฐานดังนี้

1. การเป็นผู้ริเริ่ม รากฐานสำคัญของการสร้างเสริมอำนาจ คือ ผู้รับการสร้างเสริมอำนาจจะต้องมีส่วนร่วมในการริเริ่มกำหนดเป้าหมาย ตลอดจนภารกิจของตนเองซึ่งจะต้องสอดคล้องกับเป้าหมายของการปฏิบัติงานและองค์กร การสร้างเสริมอำนาจจะได้ผลเต็มที่เมื่อผู้สร้างเสริมอำนาจและผู้รับการสร้างเสริมอำนาจเห็นเป้าหมายสอดคล้องกัน นอกจากนี้ความสำเร็จของการสร้างเสริมอำนาจจะมีเพิ่มขึ้น หากผู้รับการสร้างเสริมอำนาจได้ตระหนักว่าผลสำเร็จหรือความล้มเหลวจะเป็นผลงานของตนเองเพียงผู้เดียว มิใช่ของผู้บังคับบัญชา ซึ่งหากผู้บังคับบัญชามีการสร้างเสริมอำนาจอย่างไม่เหมาะสม ผลเสียก็จะตกอยู่ที่ผู้รับการสร้างเสริมอำนาจ ดังนั้นผู้รับการสร้างเสริมอำนาจจะต้องพยายามทุกวิถีทางให้ได้รับการสร้างเสริมอำนาจอย่างเหมาะสมที่สุดซึ่งต้องเป็นผู้ริเริ่ม โดยร่วมมือกับผู้บังคับบัญชาหาแนวทางขจัดปัญหา และขอบกพร่องให้หมดสิ้น

2. การรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ส่วนใหญ่จะอยู่ในรูปของความจงรักภักดี หรือความขัดแย้ง ซึ่งการสร้างเสริมอำนาจเป็นกระบวนการที่อาจจะก่อให้เกิดความขัดแย้งกล่าวคือ หากองค์กรใดมีการสร้างเสริมอำนาจ ก็จะทำให้พนักงานเกิดความรักและผูกพันต่อองค์กร ตลอดจนจงรักภักดีต่อผู้บังคับบัญชา แต่อย่างไรก็ตามการสร้างเสริมอำนาจนี้จะทำให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็นของตน ซึ่งอาจจะ

แย้งกับความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชา แต่หากนำความขัดแย้งทางความคิดนั้นมาปรับใช้อย่างเหมาะสม ก็จะเป็นการยกระดับและพัฒนาความสามารถในการปฏิบัติงานของทั้งสองฝ่าย

3. การรับการสร้างเสริมอำนาจที่สามารถปฏิบัติจริงได้ การสร้างเสริมอำนาจที่เกิดขึ้นควรจะสามารถปฏิบัติได้จริง ดังนั้นก่อนจะมีการรับการสร้างเสริมอำนาจในงานใดงานหนึ่ง ผู้รับการสร้างเสริมอำนาจจะต้องพิจารณาภารกิจนั้น ๆ ในทุกประเด็นทั้งในด้านเนื้อหาของงาน เวลาในการปฏิบัติงาน และแหล่งทรัพยากรที่จะใช้ เพราะการสร้างเสริมอำนาจจะดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพเมื่อผู้รับการสร้างเสริมอำนาจยอมรับที่จะปฏิบัติงานนั้น

4. การตรวจวัดผลสะท้อนกลับ ผลสะท้อนกลับหรือการรับข้อมูลย้อนกลับถือว่าเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างเสริมอำนาจ โดยปกติพนักงานมักให้ผู้อื่นเป็นผู้ตรวจวัดผลสะท้อนกลับจากการปฏิบัติงานแทนการตรวจวัดด้วยตนเอง ให้ผู้อื่นเป็นผู้ตัดสินใจแทนว่าเรื่องใดบ้างเป็นเรื่องสำคัญ โดยไม่คำนึงว่าเรื่องเหล่านั้นมีความจำเป็นต่อการดำเนินงานของตนเองหรือไม่ พนักงานทุกคนเป็นผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียกับผลสะท้อนกลับหรือข้อมูลย้อนกลับจากการปฏิบัติงานหากไม่ได้ผลสะท้อนกลับที่ถูกต้องก็จะไม่สามารถดำเนินในความรับผิดชอบให้ลุล่วงได้

5. การรายงานผลต่อผู้บังคับบัญชา การรายงานผลจะเป็นเครื่องมือในการตรวจสอบการสร้างเสริมอำนาจว่าดำเนินการไปอย่างไร มีปัญหาหรืออุปสรรคใดบ้าง เนื้อหารายละเอียดและระยะเวลาของการดำเนินงาน ขึ้นอยู่กับลักษณะการสร้างเสริมอำนาจ ข้อกำหนดที่ผู้บังคับบัญชาต้องการและวางไว้ก่อนการดำเนินการ โดยทั่วไปการรายงานผลต่อผู้บังคับบัญชามักจะเป็นการรายงานผลของโครงการที่เสร็จสิ้นแล้ว โดยนำผลที่ได้รับเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผนงาน ซึ่งในการรายงานผลนี้ผู้บังคับบัญชาควรเสนอเหตุผลข้อเสนอแนะที่ต้องปรับเปลี่ยนอุปสรรคหรือปัญหาสำคัญที่ไม่ได้คาดไว้ล่วงหน้า รวมทั้งข้อเสนอแนะในการจัดการกับปัญหาหรือการปรับปรุงงาน ประกอบในรายงานด้วย

6. การดำเนินงานตามที่ได้รับมอบหมาย สิ่งแรกที่ผู้รับการสร้างเสริมอำนาจต้องปฏิบัติคือ การดำเนินงานตามที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบนั้น เพื่อให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้ สิ่งที่จะพิสูจน์ความสามารถของผู้รับการสร้างเสริมอำนาจคือ ผลสำเร็จของงานที่รับไปปฏิบัติ ผู้รับการสร้างเสริมอำนาจต้องมีการวางแผนปฏิบัติงานเพื่อให้วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้บรรลุผลสำเร็จ โดยจะต้องยึดมั่นในการดำเนินงานเพื่อสนองต่อวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ในการสร้างเสริมอำนาจ ผู้บังคับบัญชาจะมองหาผู้ได้บังคับบัญชาที่พร้อมจะแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นเพื่อสร้างผลงานของตนเองให้ดียิ่งขึ้นแทนที่จะหลบเลี่ยงปัญหา

7. การพัฒนาตนเอง การสร้างเสริมอำนาจจะต้องอยู่บนรากฐานความเต็มใจของผู้รับการสร้างเสริมอำนาจ ซึ่งหากการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายด้วยความเต็มใจแล้วจะทำให้เกิด

ความรับผิดชอบในการพัฒนาตนเองเมื่อมีโอกาส ผู้บังคับบัญชาจะเป็นเพียงผู้ให้โอกาสแต่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้องเป็นผู้ใช้โอกาสดำเนินการต่าง ๆ ด้วยตนเอง ดังนั้นผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้องพัฒนาตนเองอยู่เสมอ

จากหลักเกณฑ์พื้นฐานดังกล่าวทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งจากเดิมเป็นเพียงผู้ที่ปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชา ได้เข้ามามีส่วนร่วมและมีบทบาทในการดำเนินกระบวนการการเสริมอำนาจ ทั้งในส่วนการร่วมกำหนดเป้าหมายจนถึงการกำหนดภารกิจหน้าที่ความรับผิดชอบ หรืออาจกล่าวได้ว่าผู้รับการสร้างเสริมอำนาจจะเปลี่ยนแปลงตนเองไปสู่บทบาทของ “เจ้าขององค์กร” (Owner) มากขึ้น ซึ่งอาจจะสังเกตความเปลี่ยนแปลงนี้ได้จากคิดและคำพูดของพนักงาน เช่น หน่วยงานของฉัน องค์กรของเรา เป็นต้น บทบาทของผู้รับมอบอำนาจหน้าที่แบบใหม่นี้ จะทำให้ผู้สวมบทบาทได้ตระหนักถึงคุณค่าของตนเองและการปฏิบัติงานในองค์กรมากขึ้น

จากแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการสร้างเสริมอำนาจที่ได้กล่าวมาแล้วในข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า การสร้างเสริมอำนาจให้พนักงานเป็นแนวคิดทางการบริหารที่เน้นที่การให้ความสำคัญกับคนมองว่าเป็นทรัพยากรที่มีค่าขององค์กร ระบบการบริหารจัดการใด ๆ จะประสบผลสำเร็จได้นั้นล้วนต้องมาจากคน การพยายามนำเอาศักยภาพของคนมาใช้ นั่นต้องอาศัยเครื่องมือหรือแนวทางที่หลากหลาย องค์กรที่จะนำไปใช้ต้องศึกษาให้เข้าใจในปรัชญาหรือแนวคิดนี้อย่างถ่องแท้

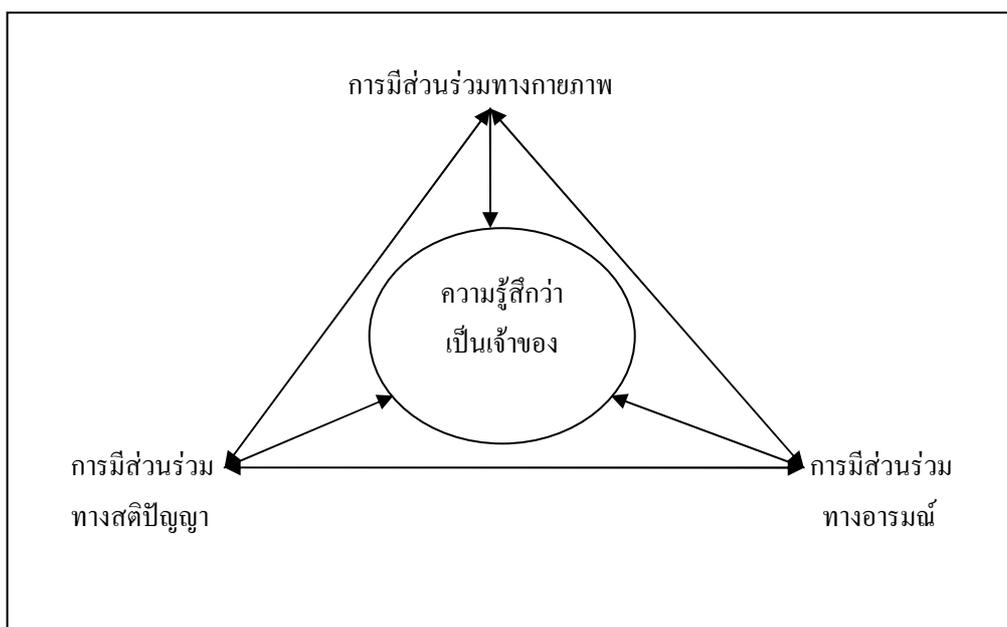
การสร้างเสริมอำนาจที่มีความหลากหลายมิติขึ้นอยู่กับมุมมองและการนำไปใช้ในแต่ละสถานการณ์ แนวคิดนี้ถูกนำมาใช้ก็เพราะเกิดการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมหลาย ๆ ด้านที่มีผลกระทบต่อองค์กรทั้งสภาพแวดล้อมภายนอกคือการเปลี่ยนแปลงของตลาดและการแข่งขันทางธุรกิจ และสภาพแวดล้อมภายในคือความต้องการปรับปรุงพัฒนาองค์กรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นได้ในอนาคต การเตรียมความพร้อมของพนักงานโดยการพัฒนาและดึงเอาศักยภาพที่ไร้ขีดจำกัดของคนออกมาใช้ การสร้างเสริมอำนาจเป็นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ทักษะ ค่านิยมและความเชื่อต่าง ๆ ของคนในองค์กรเพื่อให้สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจยุคการแข่งขันที่ไร้พรมแดนและความต้องการปรับปรุงพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่องโดยอาศัยแนวทางการบริหารจัดการที่เอื้อให้คนสามารถใช้ศักยภาพของตนอย่างเต็มที่บนพื้นฐานของการตอบสนองความต้องการของคนคือ สภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี ทำงานร่วมกันด้วยเหตุผลและไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีการยอมรับและมีส่วนร่วมในการเป็นเจ้าของในองค์กร การมีอิสระในความคิดและการตัดสินใจในการทำงานของตนเองและนำมาสู่ความสุขและคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดีซึ่งองค์กรต้องเปิดโอกาสและยอมรับในความผิดพลาดของพนักงาน ไม่มีใครที่อยากที่จะทำผิดและสร้างความเสียหายกับองค์กรของตน

หลักสำคัญของการสร้างเสริมอำนาจอยู่ที่การให้ความสนใจกับระบบหรือเครื่องจักรในการผลิตควบคู่กับการให้ความสำคัญกับคนหรือพนักงานในองค์กรอย่างเท่าเทียมกัน มอบคนมีคุณค่ามากกว่าปัจจัยการผลิตหรือความต้องการเฉพาะแรงงาน การที่จะนำเอาสติปัญญาและความสามารถของพนักงานมาใช้โดยอาศัยแนวคิดการสร้างเสริมอำนาจนั้นองค์กรต้องมีการวางแผนและออกแบบเครื่องมือหรือกระบวนการ ขั้นตอนต่าง ๆ โดยมีการเตรียมการ การดำเนินการ การตรวจสอบและการประเมินผลและปรับปรุงแก้ไขการดำเนินการในขั้นตอนต่าง ๆ ซึ่งมักจะมีอุปสรรคในการดำเนินการใน 2 ส่วนใหญ่ ๆ คือ อุปสรรคในขั้นตอนการดำเนินการ เช่น การขาดการวางแผนที่ดีพอทำให้เกิดปัญหาในการปฏิบัติ การไม่อธิบายแนวทางการปฏิบัติที่ชัดเจนโดยมองว่าการสร้างเสริมอำนาจเป็นเรื่องง่าย ๆ ละเอียดและไม่ใส่ใจที่จะชี้แจงให้กับพนักงานได้เข้าใจในการดำเนินการ สร้างเสริมอำนาจแก่พนักงานที่ไม่มีความสามารถที่เหมาะสมหรือไม่มีความรู้เพียงพอที่จะปฏิบัติงานนั้น ๆ หรือมอบหมายงานให้รับผิดชอบมากเกินไปโดยไม่พิจารณาความสามารถและความสนใจของพนักงานทำให้พนักงานคิดว่าการสร้างเสริมอำนาจนั้นเป็นการผลักภาระหน้าที่ของผู้บังคับบัญชา นอกจากนี้การควบคุมที่มากเกินไปจนขาดความเป็นอิสระในการตัดสินใจและไม่มีกรอบการปล่อยผลการสร้างเสริมอำนาจ ทำให้พนักงานไม่ทราบผลการปฏิบัติงานของตนตลอดจนการไม่มีการให้รางวัลตอบแทนการปฏิบัติงานทำให้ขาดแรงกระตุ้นที่จะทำงานอื่นต่อไปในอนาคต

อุปสรรคจากผู้ที่เกี่ยวข้องในการสร้างเสริมอำนาจทั้งในส่วนของผู้บังคับบัญชาและพนักงาน เช่น ผู้บังคับบัญชากลัวสูญเสียอำนาจและความสำคัญ กลัวว่าผู้บังคับบัญชาระดับสูงมองว่าตนเองไม่ทำงาน ไม่เชื่อมั่นและไม่ไว้วางใจพนักงานกลัวว่างานจะผิดพลาด คิดว่างานนั้นตนเองจะเร็วกว่าและไม่มีเวลาสอนแนะพนักงาน ซึ่งเป็นความเชื่อเก่า ๆ ที่ขัดขวางการสร้างเสริมอำนาจ ในส่วนของพนักงานหรือผู้รับการสร้างเสริมอำนาจเองก็เป็นอุปสรรค เช่น ไม่เข้าใจในเป้าหมายและความคาดหวังของผู้บังคับบัญชาในการสร้างเสริมอำนาจ ขาดความเชื่อมั่นในตนเอง กลัวว่าเมื่อทำงานผิดพลาดจะถูกลงโทษและไม่เห็นคุณค่าของตนเอง มองว่าตนเองไม่มีความสามารถพอที่จะรับการสร้างเสริมอำนาจ ซึ่งในการสร้างเสริมอำนาจให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ องค์กรควรต้องหาแนวทางที่เหมาะสมในการดำเนินการและขจัดอุปสรรคต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นโดยอาศัยความร่วมมือร่วมใจกันของผู้บริหารหรือผู้นำและพนักงานในองค์กร

### แนวความคิดเกี่ยวกับการสร้างพลังประชาชน

จากความหมายการสร้างพลังประชาชนที่ว่า การมีส่วนร่วมที่แท้จริงในระบบการบริหาร และจัดการองค์กรทั้งทางกายภาพ สติปัญญา และอารมณ์ จนมีความรู้สึกเป็นเจ้าของ แนวคิดของการสร้างพลังประชาชนจึงประกอบด้วยองค์ประกอบดังนี้



#### แผนภาพที่ 4 การสร้างพลังประชาชน

ที่มา: สุธรรม รัตนโชติ, การจัดการคุณภาพ ( กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ที่ออป จำกัด,2553),141.

การมีส่วนร่วมทางกายภาพ (physically involved) หมายถึง การร่วมกันทำงานโดยใช้กำลังกาย เช่น ร่วมกันพัฒนาชุมชน โดยการร่วมกันพัฒนาชุมชนตามโครงการต่างๆ ดังนี้ การกำจัดขยะมูลฝอย ตามแม่น้ำลำคลอง ถนน ที่สาธารณะในชุมชน เป็นต้น

การมีส่วนร่วมทางสติปัญญา (Intellectually involved) หมายถึง การร่วมกันคิด ร่วมตัดสินใจ ตลอดจนในการร่วมในการมีวิสัยทัศน์ (Shared vision) ตลอดจนมีเป้าหมายร่วมกันในการพัฒนาชุมชนร่วมกัน

การมีส่วนร่วมทางอารมณ์ (emotionally involved) หมายถึง การมีความรัก ความผูกพันต่อชุมชน ตลอดจนร่วมรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของชุมชนและร่วมยินดีให้ความร่วมมือในการพัฒนาชุมชนร่วมกัน

ความรู้สึกเป็นเจ้าของ (sense of ownership) หมายถึง ความรู้สึกว่าจะต้องมีส่วนร่วมทางกาย ทางสติปัญญา และทางอารมณ์ประกอบกันจนทำให้รู้สึกว่าเป็นเจ้าของคน ต้องยอมรับผลของการพัฒนาที่เกิดจากการร่วมคิดร่วมกัน ไม่ว่าจะสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือไม่สำเร็จตามประสงค์ก็ตาม

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการสร้างเสริมอำนาจ

การสร้างเสริมอำนาจเป็นแนวคิดที่มีการยอมรับอย่างแพร่หลายว่าเป็นพื้นฐานของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร เป็นการเปลี่ยนมุมมองด้านการจัดการที่มาเน้นที่การให้ความสำคัญกับการแสวงหาและพัฒนาศักยภาพของคนในองค์กรได้มีการศึกษาถึงการสร้างเสริมอำนาจไว้หลาย ๆ ประเด็น ในการศึกษาครั้งนี้จะขอนำเสนอผลงานวิจัยจากการศึกษาเอกสารทางวิชาการและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องบางส่วนเพื่อใช้เป็นแนวทางในการวิจัยดังนี้

ณัฐจิภา กุลกาญจน์ชีวิน (2539) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการสร้างอำนาจในการปฏิบัติงานพยาบาลและสิทธิในการปฏิบัติหน้าที่ทางการพยาบาลตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลศูนย์สังกัดกระทรวงสาธารณสุข โดยการศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างคือ พยาบาลวิชาชีพจากโรงพยาบาล

### บทที่ 3

#### วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่องการสร้างพลังพนักงานในองค์กร กรณีศึกษา บริษัท ดี.เอ็ม. อินเทอร์เน็ตมวนิเคชั่นจำกัด ซึ่งเป็นการศึกษารายกรณี (Case Study Research) วิธีการศึกษาจะเป็นการศึกษาเชิงสำรวจ โดยศึกษาการสร้างพลังพนักงานในองค์กร ตลอดจนประเด็นต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการสร้างพลังพนักงานในองค์กรโดยใช้พนักงานในองค์กร บริษัท ดี.เอ็ม. อินเทอร์เน็ตมวนิเคชั่น จำกัด เป็นหน่วยวิเคราะห์ (Unit of analysis) ดำเนินการวิจัยตามกระบวนการวิจัยและระเบียบวิธีวิจัยตามแบบวิจัยเชิงปริมาณ (quantitative research) เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ และผู้วิจัยได้สุ่มตัวอย่างจากพนักงานในองค์กร ของบริษัท ดี.เอ็ม. อินเทอร์เน็ตมวนิเคชั่น จำกัด จำนวน 57 คน โดยการวิจัยในครั้งนี้ได้แบ่งการศึกษา ออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการทำวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูล

#### ประชากรที่ใช้ในการศึกษา

กลุ่มประชากรที่ใช้ในการศึกษานี้ ได้แก่ พนักงานบริษัท ดี.เอ็ม. อินเทอร์เน็ตมวนิเคชั่น จำกัด รวมทั้งหมด 57 คน

#### เครื่องมือในการวิจัย

อุปกรณ์ที่ใช้ในการศึกษา คือ แบบสอบถามที่สร้างขึ้นตามวัตถุประสงค์ของการศึกษา ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส การศึกษา ตำแหน่ง รายได้ ระยะเวลาการทำงาน

ส่วนที่ 2 ข้อมูลการสร้างพลังพนักงานในองค์กรประกอบไปด้วย 4 ด้าน คือ การมีส่วนร่วมทางกายภาพ การมีส่วนร่วมทางอารมณ์ การมีส่วนร่วมทางสติปัญญา ความรู้สึกว่าเป็นเจ้าของ

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยเป็นผู้เก็บรวบรวมด้วยตัวเอง ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้มีการเก็บรวบรวมข้อมูลจาก 2 แหล่ง คือ

ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) รวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถาม พนักงานบริษัท ดี.เอ็ม. อินเทอร์เน็ตมิวนิคชั่น จำกัด รวมทั้งหมด 57 คน ซึ่งให้กลุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถามด้วยตนเอง

ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) รวบรวมโดยค้นคว้าจากหนังสือ วารสาร เว็บไซต์ เอกสารและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### การวิเคราะห์ข้อมูล

1. บรรยายข้อมูลของตัวแปรด้วยสถิติเชิงบรรยาย (Descriptive statistics) เช่น ความถี่ สัดส่วน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย หรือมัชฌิมเลขคณิต (Average or arithmetic means) ค่ามัชฌิมฐาน (median) ฐานนิยม (mode) ฯลฯ

2. ทดสอบสมมุติฐานด้วยสถิติเชิงอนุมาน (inferential statistics) โดยทดสอบสมมุติฐานแบบแตกต่าง ใช้ t-test, หรือ F-test

ค่าสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. ค่าสถิติร้อยละ (Percentage) สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยใช้ในการแปลความหมายของข้อมูลในแบบสอบถาม

$$\text{ร้อยละ} = \frac{X}{\sum X} \times 100$$

$$X = \text{คะแนนดิบ}$$

$$\sum X = \text{ผลรวมของคะแนนดิบ}$$

2. ค่าคะแนนเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) เพื่อหาระดับความคิดเห็นเฉลี่ยของผู้ตอบแบบสอบถาม

สูตรสำหรับคำนวณ มีดังนี้

$$\bar{X} = \frac{\sum X}{N}$$

$$\text{เมื่อ } \bar{X} = \text{ค่าเฉลี่ย} \quad X = \text{คะแนนดิบ}$$

$$\sum X = \text{ผลรวมของคะแนนดิบ}$$

$N$  = จำนวนประชากร

3. ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) เพื่อหาค่าการกระจายของระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม ถ้าค่า SD สูง แสดงว่ามีระดับความคิดเห็นที่แตกต่างกันมาก แต่ถ้า SD ที่ต่ำ แสดงว่ามีระดับว่าระดับความคิดเห็นที่ใกล้เคียงกัน

สูตรสำหรับคำนวณ มีดังนี้

$$SD = \sqrt{\frac{N \sum X^2 - (\sum X)^2}{N(N-1)}}$$

เมื่อ SD = ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

$\sum X$  = ผลรวมของคะแนนดิบของประชากร

$\sum X^2$  = ผลรวมของคะแนนดิบของประชากร ยกกำลังสอง

$N$  = จำนวนประชากร

ลักษณะของแบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบจัดอันดับคุณภาพ 5 ระดับ โดยผู้วิจัยกำหนดค่าคะแนนแบ่งเป็น 5 ระดับ ดังนี้

|                                      |                 |
|--------------------------------------|-----------------|
| ผู้ตอบทำเครื่องหมายในช่อง มากที่สุด  | ให้ระดับคะแนน 5 |
| ผู้ตอบทำเครื่องหมายในช่อง มาก        | ให้ระดับคะแนน 4 |
| ผู้ตอบทำเครื่องหมายในช่อง ปานกลาง    | ให้ระดับคะแนน 3 |
| ผู้ตอบทำเครื่องหมายในช่อง น้อย       | ให้ระดับคะแนน 2 |
| ผู้ตอบทำเครื่องหมายในช่อง น้อยที่สุด | ให้ระดับคะแนน 1 |

การพิจารณาขอบเขตค่าน้ำหนักของค่าเฉลี่ย ที่ได้จากการตอบแบบสอบถามทั้ง 2 ชุดเพื่อวิเคราะห์ผล โดยแบ่งเป็น 5 ระดับ จากช่วงค่าเฉลี่ยต่อไปนี้

|                     |                            |
|---------------------|----------------------------|
| ค่าเฉลี่ย 4.50-5.00 | มีระดับความสำคัญมากที่สุด  |
| ค่าเฉลี่ย 3.50-4.49 | มีระดับความสำคัญมาก        |
| ค่าเฉลี่ย 2.50-3.49 | มีระดับความสำคัญปานกลาง    |
| ค่าเฉลี่ย 1.50-2.49 | มีระดับความสำคัญน้อย       |
| ค่าเฉลี่ย 1.00-1.49 | มีระดับความสำคัญน้อยที่สุด |

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยการสร้างพลังพนักงานในองค์กร ของ บริษัท ดี.เอ็ม.อินเตอร์คอมมิวนิเคชั่น จำกัด การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey research) โดยใช้พนักงานในองค์กรบริษัท ดี.เอ็ม.อินเตอร์คอมมิวนิเคชั่น จำกัด เป็นหน่วยวิเคราะห์ (Unit of analysis) ดำเนินการวิจัยตามกระบวนการวิจัยและระเบียบวิธีวิจัยตามแบบวิจัยเชิงปริมาณ (quantitative research) เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ และผู้วิจัยได้สุ่มตัวอย่างจากพนักงานในองค์กร ของบริษัท ดี.เอ็ม.อินเตอร์คอมมิวนิเคชั่น จำกัด จำนวน 57 คน รวบรวมข้อมูลทั้งหมดมาทำการตรวจสอบที่ละแบบสอบถาม เพื่อพิจารณาความถูกต้องของคำตอบในแต่ละประเด็น พร้อมทั้งทำการกำหนดรหัสเพื่อนำมาใช้ในการคำนวณทางสถิติ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป Statistic Package for Social Science – SPSS และนำผลการคำนวณมาสร้างตาราง ทำการอ่านค่าและวิเคราะห์ผล และอภิปรายผลของข้อมูลที่ได้รับ เพื่อนำไปสู่การพิจารณาหาข้อเสนอแนะแนวทาง ในการพัฒนาองค์กร ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยดังต่อไปนี้

#### 1. ลักษณะสถานภาพทางประชากร เศรษฐกิจ และสถานภาพทางสังคม

1.1 สถานภาพทางประชากรประกอบไปด้วย สถานภาพทาง เพศ อายุ และสถานภาพสมรส ซึ่งมีจำนวนและร้อยละ ตามตารางที่ 3-5

ตารางที่ 3 ลักษณะสถานภาพทางประชากร (เพศ) ของกลุ่มตัวอย่าง

| สถานภาพทางประชากร (เพศ) | จำนวน | ร้อยละ |
|-------------------------|-------|--------|
| 1. ชาย                  | 25    | 43.86  |
| 2. หญิง                 | 32    | 56.14  |
| ผลรวม                   | 57    | 100.00 |

จากตารางที่ 3 พบว่าพนักงานในองค์กรส่วนใหญ่ เป็นเพศหญิงคิดเป็นร้อยละ 56.14 และเป็นเพศชายร้อยละ 43.86

ตารางที่ 4 ลักษณะสถานภาพทางประชากร (อายุ) ของกลุ่มตัวอย่าง

| สถานภาพทางประชากร (อายุ) | จำนวน | ร้อยละ |
|--------------------------|-------|--------|
| 1. 21 – 30 ปี            | 25    | 43.86  |
| 2. 31 – 40 ปี            | 26    | 45.61  |
| 3. 41 – 50 ปี            | 6     | 10.53  |
| 4. 51 ปีขึ้นไป           | 0     | 0      |
| ผลรวม                    | 57    | 100.00 |

จากตารางที่ 4 พบว่าพนักงานในองค์กรส่วนใหญ่ อายุ 31 – 40 ปีคิดเป็นร้อยละ 45.61 รองลงมาอายุ 21 – 30 ปี คิดเป็นร้อยละ 43.86 ตามมาด้วยอายุ 41 – 50 ปี คิดเป็นร้อยละ 10.53 อันดับสุดท้าย อายุ 51 ปีขึ้นไป ไม่มีคนเลือก

ตารางที่ 5 ลักษณะสถานภาพทางประชากร (สถานภาพ) ของกลุ่มตัวอย่าง

| สถานภาพทางประชากร (สถานภาพสมรส) | จำนวน | ร้อยละ |
|---------------------------------|-------|--------|
| 1. โสด                          | 42    | 73.68  |
| 2. สมรส                         | 15    | 26.32  |
| 3. หม้าย                        | 0     | 0      |
| 4. หย่าร้าง                     | 0     | 0      |
| 5. แยกกันอยู่                   | 0     | 0      |
| ผลรวม                           | 57    | 100.00 |

จากตารางที่ 5 พบว่าพนักงานในองค์กรส่วนใหญ่ สถานภาพโสด คิดเป็นร้อยละ 73.68 รองลงมาสมรส คิดเป็นร้อยละ 26.32

1.2 สถานภาพทางสังคมประกอบไปด้วย ระดับการศึกษา และตำแหน่ง ซึ่งมีจำนวนและ ร้อยละ ตามตารางที่ 6-7

ตารางที่ 6 ลักษณะสถานภาพทางสังคม (ระดับการศึกษา) ของกลุ่มตัวอย่าง

| สถานภาพทางสังคม (ระดับการศึกษา)         | จำนวน | ร้อยละ |
|---|-------|--------|
| 1. ต่ำกว่ามัธยมศึกษาตอนต้นหรือเทียบเท่า | 3     | 5.26   |
| 2. มัธยมศึกษาตอนปลาย / ปวช.             | 4     | 7.02   |
| 3. ปวส. / อนุปริญญา                     | 6     | 10.53  |
| 4. ปริญญาตรี                            | 33    | 57.89  |
| 5. สูงกว่าปริญญาตรี                     | 11    | 19.30  |
| ผลรวม                                   | 57    | 100.00 |

จากตารางที่ 6 พบว่าพนักงานในองค์กรส่วนใหญ่ การศึกษาปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 57.89 รองลงมาสูงกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 19.30 ตามมาด้วยปวส. / อนุปริญญา คิดเป็นร้อยละ 10.53 ตามมาด้วยมัธยมศึกษาตอนปลาย / ปวช. คิดเป็นร้อยละ 7.02 อันดับสุดท้าย ต่ำกว่ามัธยมศึกษาตอนต้นหรือเทียบเท่า คิดเป็นร้อยละ 5.26

ตารางที่ 7 ลักษณะสถานภาพทางสังคม (ตำแหน่ง) ของกลุ่มตัวอย่าง

| สถานภาพทางสังคม (ตำแหน่ง) | จำนวน | ร้อยละ |
|---------------------------|-------|--------|
| 1. ระดับบังคับบัญชา       | 1     | 1.75   |
| 2. ระดับจัดการ            | 13    | 22.81  |
| 3. ระดับปฏิบัติการ        | 43    | 75.44  |
| ผลรวม                     | 57    | 100.00 |

จากตารางที่ 7 พบว่าพนักงานในองค์กรส่วนใหญ่ อยู่ในตำแหน่ง ระดับปฏิบัติการ คิดเป็นร้อยละ 75.44รองลงมา ระดับจัดการ คิดเป็นร้อยละ 22.81 อันดับสุดท้าย ระดับบังคับบัญชา คิดเป็นร้อยละ 1.75

### 1.3 สถานภาพทางเศรษฐกิจประกอบไปด้วย รายได้ มีจำนวนและร้อยละ ตามตารางที่ 8

ตารางที่ 8 ลักษณะสถานภาพเศรษฐกิจ (รายได้) ของกลุ่มตัวอย่าง

| ลักษณะสถานภาพเศรษฐกิจ (รายได้)   | จำนวน | ร้อยละ |
|----------------------------------|-------|--------|
| 1. ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 10,000 บาท | 13    | 22.81  |
| 2. 10,000 – 15,000 บาท           | 19    | 33.33  |
| 3. 15,000 – 20,000 บาท           | 11    | 19.30  |
| 4. 20,000 – 25,000 บาท           | 5     | 8.77   |
| 5. 25,000 – 30,000 บาท           | 6     | 10.53  |
| 6. 30,000 บาท ขึ้นไป             | 3     | 5.26   |
| ผลรวม                            | 57    | 100.00 |

จากตารางที่ 8 พบว่าพนักงานในองค์กรส่วนใหญ่ มีรายได้ 10,000 – 15,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 33.33 รองลงมาต่ำกว่าหรือเท่ากับ 10,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 22.81 ตามมาด้วย 15,000 – 20,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 19.30 ตามมาด้วย 25,000 – 30,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 10.53 ตามมาด้วย 20,000 – 25,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 8.77 อันดับสุดท้าย 30,000 บาท ขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 5.26

### 1.4 สถานภาพการเป็นพนักงาน ประกอบไปด้วย ระยะเวลาการทำงาน ซึ่งมีจำนวนและร้อยละ ตามตาราง 9

ตารางที่ 9 ลักษณะสถานภาพการเป็นพนักงาน (ระยะเวลาการทำงาน) ของกลุ่มตัวอย่าง

| สถานภาพการเป็นพนักงาน (ระยะเวลาการทำงาน) | จำนวน | ร้อยละ |
|--|-------|--------|
| 1. น้อยกว่าหรือเท่ากับ 1 ปี              | 5     | 8.77   |
| 2. 1ปี – 2 ปี                            | 9     | 15.79  |
| 3. 2ปี – 3 ปี                            | 11    | 19.30  |
| 4. 3ปี – 4 ปี                            | 8     | 14.04  |
| 5. 4ปี – 5 ปี                            | 4     | 7.02   |
| 6. 5 ปี ขึ้นไป                           | 20    | 35.09  |
| ผลรวม                                    | 57    | 100.00 |

จากตารางที่ 9 พบว่าพนักงานในองค์กรส่วนใหญ่ ระยะเวลาการทำงาน 5 ปี ขึ้นไปคิดเป็น ร้อยละ 35.09 รองลงมา 2ปี – 3 ปี คิดเป็นร้อยละ 19.30 ตามมาด้วย 1ปี – 2 ปี คิดเป็นร้อยละ 15.79 ตามมาด้วย น้อยกว่าหรือเท่ากับ 1 ปี คิดเป็นร้อยละ 8.77 อันดับสุดท้าย 4ปี – 5 ปี คิดเป็นร้อยละ 7.02

## 2.ระดับการสร้างพลังพนักงานในองค์กร

ตารางที่ 10 ค่าเฉลี่ยระดับการสร้างพลังพนักงานในองค์กร โดยรวมด้านการมีส่วนร่วมทางกายภาพ

| ระดับการสร้างพลังพนักงานในองค์กร<br>โดยรวม (การมีส่วนร่วมทางกายภาพ)   | การสร้างพลังพนักงานในองค์กร |           |            |           |           | $\bar{X}$   | ระดับ   |
|---|-----------------------------|-----------|------------|-----------|-----------|-------------|---------|
|   | 1                           | 2         | 3          | 4         | 5         |             |         |
| 1 สภาวะแวดล้อมในการทำงาน<br>สนับสนุนและเอื้ออำนวยต่อการทำงาน<br>ของท่าน   | 7                           | 17        | 21         | 11        | 1         | 2.68        | ปานกลาง |
| 2 ท่านมีความพึงพอใจต่อบรรยากาศใน<br>การทำงานของหน่วยงาน   | 2                           | 17        | 26         | 9         | 3         | 2.89        | ปานกลาง |
| 3 ในภาพรวมท่านมีความสุขและสนุก<br>กับการทำงานภายใต้สภาพแวดล้อมใน<br>หน่วยงานของท่าน   | 5                           | 20        | 19         | 10        | 3         | 2.75        | ปานกลาง |
| 4 หน่วยงานของท่านมีเครื่องอำนวยความสะดวก<br>ในการทำงานเพียงพอกับความ<br>ต้องการของพนักงาน   | 3                           | 17        | 27         | 9         | 1         | 2.79        | ปานกลาง |
| 5 เครื่องมือและอุปกรณ์ต่าง ๆ ในแผนก<br>ของท่านได้รับการดูแล ซ่อมแซมอย่าง<br>รวดเร็ว และเตรียมพร้อมไว้ใช้งานอย่างมี<br>ประสิทธิภาพ | 7                           | 7         | 25         | 15        | 3         | 3.00        | ปานกลาง |
| <b>ผลรวม</b>  | <b>24</b>                   | <b>78</b> | <b>118</b> | <b>54</b> | <b>11</b> | <b>2.82</b> | ปานกลาง |

จากตารางที่ 10 พบว่า พนักงานในองค์กรส่วนใหญ่ มีระดับการสร้างพลังพนักงานใน องค์กรโดยเฉลี่ย 2.82 อยู่ในระดับการสร้างพลังพนักงานปานกลาง โดยเมื่อแยกออกเป็นข้อจะ พบว่า อันดับแรกที่มีระดับการสร้างพลังพนักงานในองค์กรคือ เครื่องมือและอุปกรณ์ต่าง ๆ ในแผนก ของท่านได้รับการดูแล ซ่อมแซมอย่างรวดเร็ว และเตรียมพร้อมไว้ใช้งานอย่างมีประสิทธิภาพโดย

เฉลี่ย 3.00 อยู่ในระดับการสร้างพลังพนักงานปานกลาง รองลงมา มีความพึงพอใจต่อบรรยากาศในการทำงานของหน่วยงานโดยเฉลี่ย 2.89 อยู่ในระดับการสร้างพลังพนักงานปานกลาง ตามมาด้วย หน่วยงานของท่านมีเครื่องอำนวยความสะดวกในการทำงานเพียงพอกับความต้องการของพนักงาน โดยเฉลี่ย 2.79 อยู่ในระดับการสร้างพลังพนักงานปานกลาง ตามมาด้วย ในภาพรวมท่านมีความสุข และสนุกกับการทำงานภายใต้สภาพแวดล้อมในหน่วยงานของท่านโดยเฉลี่ย 2.75 อยู่ในระดับการสร้างพลังพนักงานปานกลาง อันดับสุดท้าย สภาพแวดล้อมในการทำงานสนับสนุนและเอื้ออำนวยต่อการทำงานของท่าน โดยเฉลี่ย 2.68 อยู่ในระดับการสร้างพลังพนักงานปานกลาง

ตารางที่ 11 ค่าเฉลี่ยระดับการสร้างพลังพนักงานในองค์กร โดยรวมด้านการมีส่วนร่วมทางอารมณ์

| ระดับการสร้างพลังพนักงานในองค์กร<br>โดยรวม (การมีส่วนร่วมทางอารมณ์)                         | การสร้างพลังพนักงานในองค์กร |           |            |           |           | $\bar{x}$   | ระดับ          |
|---|-----------------------------|-----------|------------|-----------|-----------|-------------|----------------|
|   | 1                           | 2         | 3          | 4         | 5         |             |                |
| 1 ท่านรู้สึกพึงพอใจต่อคำปรึกษาในการทำงานจากผู้บังคับบัญชา                                   | 4                           | 19        | 27         | 5         | 2         | 2.68        | ปานกลาง        |
| 2 ท่านรู้สึกพึงพอใจต่อคำปรึกษาในการทำงานจากเพื่อนร่วมงาน                                    | 5                           | 24        | 25         | 3         | 0         | 2.46        | น้อย           |
| 3 ในการปฏิบัติงานท่านพอใจที่ท่านมี<br>โอกาสแสดงความคิดเห็นและ<br>ข้อเสนอแนะในเรื่องที่สำคัญ | 3                           | 22        | 25         | 4         | 3         | 2.68        | ปานกลาง        |
| 4 ท่านรู้สึกพึงพอใจต่อขอบเขตของงาน<br>ที่ท่านได้รับมอบหมาย                                  | 6                           | 19        | 23         | 7         | 2         | 2.65        | ปานกลาง        |
| 5 ท่านรู้สึกพึงพอใจในภาพรวมของการ<br>ปฏิบัติงานร่วมกันในหน่วยงานของท่าน                     | 7                           | 14        | 26         | 5         | 5         | 2.77        | ปานกลาง        |
| <b>ผลรวม</b>  | <b>25</b>                   | <b>98</b> | <b>126</b> | <b>24</b> | <b>12</b> | <b>2.65</b> | <b>ปานกลาง</b> |

จากตารางที่ 11 พบว่า พนักงานในองค์กรส่วนใหญ่ มีระดับการสร้างพลังพนักงานในองค์กรโดยเฉลี่ย 2.65 อยู่ในระดับการสร้างพลังพนักงานปานกลาง โดยเมื่อแยกออกเป็นข้อจะพบว่า อันดับแรกที่มีระดับการสร้างพลังพนักงานในองค์กรคือ **ท่านรู้สึกพึงพอใจในภาพรวมของการปฏิบัติงานร่วมกันในหน่วยงานของท่าน** โดยเฉลี่ย 2.77 อยู่ในระดับการสร้างพลังพนักงานปานกลาง รองลงมา **ท่านรู้สึกพึงพอใจต่อคำปรึกษาในการทำงานจากผู้บังคับบัญชา** โดยเฉลี่ย 2.68 อยู่ในระดับการสร้างพลังพนักงานปานกลาง และ **ในการปฏิบัติงานท่านพอใจที่ท่านมีโอกาสแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะในเรื่องที่สำคัญ** โดยเฉลี่ย 2.68 อยู่ในระดับการสร้างพลังพนักงานปานกลาง

ตามมาด้วย ท่านรู้สึกพึงพอใจต่อขอบเขตของงานที่ท่านได้รับมอบหมายโดยเฉลี่ย 2.65 อยู่ในระดับ การสร้างพลังพนักงานปานกลาง อันดับสุดท้าย ท่านรู้สึกพึงพอใจต่อคำปรึกษาในการทำงานจาก เพื่อนร่วมงาน โดยเฉลี่ย 2.46 อยู่ในระดับการสร้างพลังพนักงานน้อย

ตารางที่ 12 ค่าเฉลี่ยระดับการสร้างพลังพนักงานในองค์กรโดยรวมด้านการมีส่วนร่วมทาง สติปัญญา

| ระดับการสร้างพลังพนักงานในองค์กร<br>โดยรวม (การมีส่วนร่วมทางสติปัญญา)            | การสร้างพลังพนักงานในองค์กร |           |            |           |           | $\bar{X}$   | ระดับ          |
|--|-----------------------------|-----------|------------|-----------|-----------|-------------|----------------|
|  | 1                           | 2         | 3          | 4         | 5         |             |                |
| 1 ท่านมีโอกาสพัฒนาทักษะต่าง ๆ ที่<br>จำเป็นในการทำงานในหน่วยงานของ<br>ท่าน       | 4                           | 18        | 26         | 7         | 2         | 2.74        | ปานกลาง        |
| 2 ท่านสามารถเรียนรู้และพัฒนาอาชีพ<br>จากการทำงานในหน่วยงานนี้                    | 3                           | 20        | 24         | 8         | 2         | 2.75        | ปานกลาง        |
| 3 ท่านมีโอกาสเข้าฝึกอบรมเพื่อพัฒนา<br>ความสามารถ ที่จำเป็นในการทำงาน             | 2                           | 14        | 18         | 16        | 7         | 3.21        | ปานกลาง        |
| 4 ผู้บังคับบัญชาของท่านให้โอกาสใน<br>การเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะต่าง ๆ ในการทำงาน | 7                           | 19        | 25         | 4         | 2         | 2.56        | ปานกลาง        |
| 5 ผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้ท่านได้<br>พัฒนาความรู้และประสบการณ์อยู่เสมอ         | 7                           | 21        | 20         | 7         | 2         | 2.58        | ปานกลาง        |
| <b>ผลรวม</b>   | <b>23</b>                   | <b>92</b> | <b>113</b> | <b>42</b> | <b>15</b> | <b>2.77</b> | <b>ปานกลาง</b> |

จากตารางที่ 12 พบว่า พนักงานในองค์กรส่วนใหญ่ มีระดับการสร้างพลังพนักงานใน องค์กรโดยเฉลี่ย 2.77 อยู่ในระดับการสร้างพลังพนักงานปานกลาง โดยเมื่อแยกออกเป็นข้อจะพบว่า อันดับแรกที่มีระดับการสร้างพลังพนักงานในองค์กรคือ **ท่านมีโอกาสเข้าฝึกอบรมเพื่อพัฒนา ความสามารถ ที่จำเป็นในการทำงานโดยเฉลี่ย 3.21 อยู่ในระดับการสร้างพลังพนักงานปานกลาง** รองลงมา **ท่านสามารถเรียนรู้และพัฒนาอาชีพจากการทำงานในหน่วยงานนี้โดยเฉลี่ย 2.75 อยู่ใน ระดับการสร้างพลังพนักงานปานกลาง** ตามมาด้วย **ท่านมีโอกาสพัฒนาทักษะต่าง ๆ ที่จำเป็นในการ ทำงานในหน่วยงานของท่าน โดยเฉลี่ย 2.74 อยู่ในระดับการสร้างพลังพนักงานปานกลาง** ตามมา ด้วย **ผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้ท่านได้พัฒนาความรู้และประสบการณ์อยู่เสมอ โดยเฉลี่ย 2.58 อยู่**

ในระดับการสร้างพลังพนักงานปานกลาง อันดับสุดท้าย ผู้บังคับบัญชาของท่านให้โอกาสในการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะต่าง ๆ ในการทำงาน โดยเฉลี่ย 2.56 อยู่ในระดับการสร้างพลังพนักงานปานกลาง

ตารางที่ 13 ค่าเฉลี่ยระดับการสร้างพลังพนักงานในองค์กร โดยรวมด้านความรู้สึกรู้ว่าเป็นเจ้าของ

| ระดับการสร้างพลังพนักงานในองค์กร<br>โดยรวม (ความรู้สึกรู้ว่าเป็นเจ้าของ)              | การสร้างพลังพนักงานในองค์กร |     |    |    |   | $\bar{X}$ | ระดับ |
|---|-----------------------------|-----|----|----|---|-----------|-------|
|   | 1                           | 2   | 3  | 4  | 5 |           |       |
| 1 ท่านเต็มใจที่ทุ่มเทความพยายามในการทำงานเพื่อให้หน่วยงานประสบความสำเร็จ              | 17                          | 30  | 7  | 3  | 0 | 1.93      | น้อย  |
| 2 ท่านอยากจะมีส่วนรับผิดชอบต่อการเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญ ๆ ของหน่วยงาน                  | 11                          | 22  | 19 | 5  | 0 | 2.32      | น้อย  |
| 3 ท่านรู้สึกภาคภูมิใจที่ท่านมีส่วนช่วยให้หน่วยงานสามารถอยู่รอดได้ในสภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ | 13                          | 23  | 16 | 5  | 0 | 2.23      | น้อย  |
| 4 ท่านพร้อมที่จะทำทุกอย่างที่ได้รับมอบหมายเพื่อให้ได้ทำงานกับหน่วยงานนี้ต่อไป         | 15                          | 27  | 10 | 4  | 1 | 2.11      | น้อย  |
| 5 ท่านรู้สึกภาคภูมิใจที่จะบอกกับใคร ๆ ว่าท่านเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงานนี้              | 17                          | 23  | 12 | 4  | 1 | 2.11      | น้อย  |
| ผลรวม   | 73                          | 125 | 64 | 21 | 2 | 2.14      | น้อย  |

จากตารางที่ 13 พบว่า พนักงานในองค์กรส่วนใหญ่ มีระดับการสร้างพลังพนักงานในองค์กรโดยเฉลี่ย 2.14 อยู่ในระดับการสร้างพลังพนักงานน้อย โดยเมื่อแยกออกเป็นข้อจะพบว่า อันดับแรกที่มีระดับการสร้างพลังพนักงานในองค์กรคือ ท่านอยากจะมีส่วนรับผิดชอบต่อการเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญ ๆ ของหน่วยงานโดยเฉลี่ย 2.32 อยู่ในระดับการสร้างพลังพนักงานน้อย รองลงมา ท่านรู้สึกภาคภูมิใจที่ท่านมีส่วนช่วยให้หน่วยงานสามารถอยู่รอดได้ในสภาวะเศรษฐกิจตกต่ำโดยเฉลี่ย 2.23 อยู่ในระดับการสร้างพลังพนักงานน้อย ตามมาด้วย ท่านพร้อมที่จะทำทุกอย่างที่ได้รับมอบหมายเพื่อให้ได้ทำงานกับหน่วยงานนี้ต่อไป โดยเฉลี่ย 2.11 อยู่ในระดับการสร้างพลังพนักงานน้อย และ ท่านรู้สึกภาคภูมิใจที่จะบอกกับใคร ๆ ว่าท่านเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงานนี้โดยเฉลี่ย 2.11 อยู่ในระดับการสร้างพลังพนักงานน้อย อันดับสุดท้าย ท่านเต็มใจที่ทุ่มเทความพยายามใน

การทำงานเพื่อให้หน่วยงานประสบความสำเร็จโดยเฉลี่ย 1.93 อยู่ในระดับการสร้างพลังพนักงานน้อย

### 3. การทดสอบสมมติฐาน ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

สมมติฐานที่ 1 ระดับการสร้างพลังพนักงานแตกต่างกันไปตามเพศ

ตารางที่ 14 แสดงค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการสร้างพลังพนักงานแตกต่างกันไปตามเพศ

| สถานภาพทางประชากร (เพศ)                | เพศ  | N  | $\bar{X}$ | SD   | F    | Sig. | สมมติฐาน   |
|--|------|----|-----------|------|------|------|------------|
| 1.การมีส่วนร่วมทางกายภาพ               | ชาย  | 25 | 2.68      | 0.80 | 0.36 | 0.55 | ไม่แตกต่าง |
|  | หญิง | 32 | 2.94      | 0.72 |      |      |            |
|  | รวม  | 57 | 2.82      | 0.96 |      |      |            |
| 2. การมีส่วนร่วมทางอารมณ์              | ชาย  | 25 | 2.58      | 0.76 | 1.41 | 0.24 | ไม่แตกต่าง |
|  | หญิง | 32 | 2.70      | 0.65 |      |      |            |
|  | รวม  | 57 | 2.65      | 0.91 |      |      |            |
| 3. การมีส่วนร่วมทางสติปัญญา            | ชาย  | 25 | 2.68      | 0.76 | 0.40 | 0.53 | ไม่แตกต่าง |
|  | หญิง | 32 | 2.84      | 0.80 |      |      |            |
|  | รวม  | 57 | 2.77      | 0.98 |      |      |            |
| 4. ความรู้สึกว่าเป็นเจ้าของ            | ชาย  | 25 | 1.98      | 0.67 | 0.78 | 0.38 | ไม่แตกต่าง |
|  | หญิง | 32 | 2.26      | 0.86 |      |      |            |
|  | รวม  | 57 | 2.14      | 0.91 |      |      |            |
| ระดับการสร้างพลังพนักงานในองค์กรโดยรวม | ชาย  | 25 | 2.48      | 0.65 | 0.98 | 0.33 | ไม่แตกต่าง |
|  | หญิง | 32 | 2.68      | 0.60 |      |      |            |
|  | รวม  | 57 | 2.58      | 0.63 |      |      |            |

จากตารางที่ 14 แสดงผลการทดสอบสมมติฐานระดับระดับการสร้างพลังพนักงานในองค์กร แตกต่างไปตามเพศ ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ระหว่างชาย และหญิง พบว่าความคิดเห็นระดับการสร้างพลังพนักงานในองค์กรโดยรวม ได้ค่านัยสำคัญที่ Sig = 0.33 ซึ่งสูงกว่าระดับนัยสำคัญที่กำหนด 0.05 กล่าวได้ว่า เพศที่แตกต่างกันไม่มีผลต่อความคิดเห็นระดับการสร้างพลังพนักงานในองค์กรโดยรวมโดยเมื่อแยกออกมาเป็นด้าน พบว่า ด้านการมีส่วนร่วมทางกายภาพ ได้ทดสอบแล้ว

ได้ค่านัยสำคัญที่ Sig = 0.55 ซึ่งสูงกว่าระดับนัยสำคัญที่กำหนด 0.05 กล่าวได้ว่า เพศที่แตกต่างกันไม่มีผลต่อความคิดเห็นระดับการสร้างพลังพนักงานในองค์กรด้านการมีส่วนร่วมทางกายภาพ **ด้านการมีส่วนร่วมทางอารมณ์** ได้ทดสอบแล้วได้ค่านัยสำคัญที่ Sig = 0.24 ซึ่งสูงกว่าระดับนัยสำคัญที่กำหนด 0.05 กล่าวได้ว่า เพศที่แตกต่างกันไม่มีผลต่อความคิดเห็นระดับการสร้างพลังพนักงานในองค์กรด้านการมีส่วนร่วมทางอารมณ์ **ด้านการมีส่วนร่วมทางสติปัญญา** ได้ทดสอบแล้วได้ค่านัยสำคัญที่ Sig = 0.53 ซึ่งสูงกว่าระดับนัยสำคัญที่กำหนด 0.05 กล่าวได้ว่า เพศที่แตกต่างกันไม่มีผลต่อความคิดเห็นระดับการสร้างพลังพนักงานในองค์กรด้านการมีส่วนร่วมทางสติปัญญา **ด้านความรู้สึกรู้สึกว่าเป็นเจ้าของ** ได้ทดสอบแล้วได้ค่านัยสำคัญที่ Sig = 0.38 ซึ่งสูงกว่าระดับนัยสำคัญที่กำหนด 0.05 กล่าวได้ว่า เพศที่แตกต่างกันไม่มีผลต่อความคิดเห็นระดับการสร้างพลังพนักงานในองค์กรด้านความรู้สึกรู้สึกว่าเป็นเจ้าของ

#### สมมติฐานที่ 2 ระดับการสร้างพลังพนักงานแตกต่างกันไปตามอายุ

ตารางที่ 15 แสดงค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการสร้างพลังพนักงานแตกต่างกันไปตามอายุ

| สถานภาพทางประชากร (อายุ)  | อายุ        | N  | $\bar{X}$ | SD   | F    | Sig. | สมมติฐาน   |
|---------------------------|-------------|----|-----------|------|------|------|------------|
| 1.การมีส่วนร่วมทางกายภาพ  | 21 – 30 ปี  | 25 | 3.03      | 0.63 | 6.46 | 0.00 | แตกต่าง    |
|                           | 31 – 40 ปี  | 26 | 2.84      | 0.75 |      |      |            |
|                           | 41 – 50 ปี  | 6  | 1.90      | 0.65 |      |      |            |
|                           | 51 ปีขึ้นไป | 0  | 0         | 0    |      |      |            |
|                           | รวม         | 57 | 2.82      | 0.76 |      |      |            |
| 2. การมีส่วนร่วมทางอารมณ์ | 21 – 30 ปี  | 25 | 2.68      | 0.65 | 1.95 | 0.15 | ไม่แตกต่าง |
|                           | 31 – 40 ปี  | 26 | 2.74      | 0.72 |      |      |            |
|                           | 41 – 50 ปี  | 6  | 2.13      | 0.65 |      |      |            |
|                           | 51 ปีขึ้นไป | 0  | 0         | 0    |      |      |            |
|                           | รวม         | 57 | 2.65      | 0.70 |      |      |            |

ตารางที่ 15 (ต่อ)

| สถานภาพทาง<br>ประชากร (อายุ)                   | อายุ        | N  | $\bar{X}$ | SD   | F    | Sig. | สมมติฐาน |
|--|-------------|----|-----------|------|------|------|----------|
| 3. การมีส่วนร่วมทาง<br>สติปัญญา                | 21 – 30 ปี  | 25 | 2.72      | 0.67 | 3.74 | 0.03 | แตกต่าง  |
|  | 31 – 40 ปี  | 26 | 2.98      | 0.79 |      |      |          |
|  | 41 – 50 ปี  | 6  | 2.07      | 0.82 |      |      |          |
|  | 51 ปีขึ้นไป | 0  | 0         | 0    |      |      |          |
|  | รวม         | 57 | 2.77      | 0.78 |      |      |          |
| 4. ความรู้สึกว่าเป็น<br>เจ้าของ                | 21 – 30 ปี  | 25 | 2.42      | 0.79 | 4.29 | 0.02 | แตกต่าง  |
|  | 31 – 40 ปี  | 26 | 2.00      | 0.73 |      |      |          |
|  | 41 – 50 ปี  | 6  | 1.53      | 0.55 |      |      |          |
|  | 51 ปีขึ้นไป | 0  | 0         | 0    |      |      |          |
|  | รวม         | 57 | 2.14      | 0.78 |      |      |          |
| ระดับการสร้างพลัง<br>พนักงานในองค์กร<br>โดยรวม | 21 – 30 ปี  | 25 | 2.71      | 0.56 | 4.68 | 0.01 | แตกต่าง  |
|  | 31 – 40 ปี  | 26 | 2.64      | 0.61 |      |      |          |
|  | 41 – 50 ปี  | 6  | 1.91      | 0.60 |      |      |          |
|  | 51 ปีขึ้นไป | 0  | 0         | 0    |      |      |          |
|  | รวม         | 57 | 2.59      | 0.62 |      |      |          |

จากตารางที่ 15 แสดงผลการทดสอบสมมติฐานระดับระดับการสร้างพลังพนักงานในองค์กร แตกต่างไปตามอายุ ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ระหว่าง 21 – 30 ปี 31 – 40 ปี 41 – 50 ปี และ 51 ปีขึ้นไป พบว่าความคิดเห็นระดับการสร้างพลังพนักงานในองค์กรโดยรวม ได้ค่านัยสำคัญที่ Sig = 0.01 ซึ่งต่ำกว่าระดับนัยสำคัญที่กำหนด 0.05 กล่าวได้ว่า อายุที่แตกต่างกันมีผลต่อความคิดเห็นระดับการสร้างพลังพนักงานในองค์กรโดยรวมโดยเมื่อแยกออกมาเป็นด้าน พบว่า **ด้านการมีส่วนร่วมทางกายภาพ** ได้ทดสอบแล้วได้ค่านัยสำคัญที่ Sig = 0.00 ซึ่งต่ำกว่าระดับนัยสำคัญที่กำหนด 0.05 กล่าวได้ว่า อายุที่แตกต่างกันมีผลต่อความคิดเห็นระดับการสร้างพลังพนักงานในองค์กรด้านการมีส่วนร่วมทางกายภาพ **ด้านการมีส่วนร่วมทางอารมณ์** ได้ทดสอบแล้วได้ค่านัยสำคัญที่ Sig = 0.15 ซึ่งสูงกว่าระดับนัยสำคัญที่กำหนด 0.05 กล่าวได้ว่า อายุที่แตกต่างกันไม่มีผลต่อความคิดเห็นระดับการสร้างพลังพนักงานในองค์กรด้านการมีส่วนร่วมทางอารมณ์ **ด้านการมีส่วนร่วมทางสติปัญญา** ได้ทดสอบแล้วได้ค่านัยสำคัญที่ Sig = 0.03 ซึ่งต่ำกว่าระดับนัยสำคัญที่กำหนด 0.05 กล่าวได้ว่า อายุที่แตกต่างกันมีผลต่อความคิดเห็นระดับการสร้างพลังพนักงานในองค์กรด้านการมีส่วนร่วมทาง

สถิติปัญญา ด้านความรู้สึกรู้ว่าเป็นเจ้าของ ได้ทดสอบแล้วได้ค่านัยสำคัญที่ Sig = 0.02 ซึ่งต่ำกว่าระดับนัยสำคัญที่กำหนด 0.05 กล่าวได้ว่า อายุที่แตกต่างกันมีผลต่อความคิดเห็นระดับการสร้างพลังพนักงานในองค์กรด้านความรู้สึกรู้ว่าเป็นเจ้าของ

### สมมติฐานที่ 3 ระดับการสร้างพลังพนักงานแตกต่างกันไปตามสถานภาพสมรส

ตารางที่ 16 แสดงค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการสร้างพลังพนักงานแตกต่างกันไปตามสถานภาพสมรส

| สถานภาพทางประชากร (สถานภาพ) | สถานภาพสมรส | N  | $\bar{X}$ | SD   | F     | Sig. | สมมติฐาน   |
|-----------------------------|-------------|----|-----------|------|-------|------|------------|
| 1.การมีส่วนร่วมทางกายภาพ    | โสด         | 42 | 3.01      | 0.71 | 11.96 | 0.00 | แตกต่าง    |
|                             | สมรส        | 15 | 2.29      | 0.65 |       |      |            |
|                             | หม้าย       | 0  | 0         | 0    |       |      |            |
|                             | หย่าร้าง    | 0  | 0         | 0    |       |      |            |
|                             | แยกกันอยู่  | 0  | 0         | 0    |       |      |            |
|                             | รวม         | 57 | 2.82      | 0.76 |       |      |            |
| 2. การมีส่วนร่วมทางอารมณ์   | โสด         | 42 | 2.75      | 0.71 | 3.33  | 0.07 | ไม่แตกต่าง |
|                             | สมรส        | 15 | 2.37      | 0.60 |       |      |            |
|                             | หม้าย       | 0  | 0         | 0    |       |      |            |
|                             | หย่าร้าง    | 0  | 0         | 0    |       |      |            |
|                             | แยกกันอยู่  | 0  | 0         | 0    |       |      |            |
|                             | รวม         | 57 | 2.65      | 0.70 |       |      |            |
| 3. การมีส่วนร่วมทางสติปัญญา | โสด         | 42 | 2.86      | 0.84 | 2.11  | 0.15 | ไม่แตกต่าง |
|                             | สมรส        | 15 | 2.52      | 0.54 |       |      |            |
|                             | หม้าย       | 0  | 0         | 0    |       |      |            |
|                             | หย่าร้าง    | 0  | 0         | 0    |       |      |            |
|                             | แยกกันอยู่  | 0  | 0         | 0    |       |      |            |
|                             | รวม         | 57 | 2.77      | 0.78 |       |      |            |

ตารางที่ 16 (ต่อ)

| สถานภาพทาง<br>ประชากร (สถานภาพ)                | สถานภาพสมรส | N  | $\bar{X}$ | SD   | F    | Sig. | สมมติฐาน       |
|--|-------------|----|-----------|------|------|------|----------------|
| 4. ความรู้สึกว่าเป็น<br>เจ้าของ                | โสด         | 42 | 2.19      | 0.85 | 0.74 | 0.39 | ไม่<br>แตกต่าง |
|  | สมรส        | 15 | 1.99      | 0.55 |      |      |                |
|  | หม้าย       | 0  | 0         | 0    |      |      |                |
|  | หย่าร้าง    | 0  | 0         | 0    |      |      |                |
|  | แยกกันอยู่  | 0  | 0         | 0    |      |      |                |
|  | รวม         | 57 | 2.14      | 0.78 |      |      |                |
| ระดับการสร้างพลัง<br>พนักงานในองค์กร<br>โดยรวม | โสด         | 42 | 2.70      | 0.64 | 5.08 | 0.03 | แตกต่าง        |
|  | สมรส        | 15 | 2.29      | 0.49 |      |      |                |
|  | หม้าย       | 0  | 0         | 0    |      |      |                |
|  | หย่าร้าง    | 0  | 0         | 0    |      |      |                |
|  | แยกกันอยู่  | 0  | 0         | 0    |      |      |                |
|  | รวม         | 57 | 2.59      | 0.62 |      |      |                |

จากตารางที่ 16 แสดงผลการทดสอบสมมติฐานระดับระดับการสร้างพลังพนักงานในองค์กร แตกต่างไปตามสถานภาพ ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ระหว่างโสด สมรส หม้าย หย่าร้าง และแยกกันอยู่ พบว่าความคิดเห็นระดับการสร้างพลังพนักงานในองค์กรโดยรวม ได้ค่านัยสำคัญที่ Sig = 0.03 ซึ่งต่ำกว่าระดับนัยสำคัญที่กำหนด 0.05 กล่าวได้ว่า สถานภาพที่แตกต่างกันมีผลต่อความคิดเห็นระดับการสร้างพลังพนักงานในองค์กรโดยรวมโดยเมื่อแยกออกมาเป็นด้าน พบว่า **ด้านการมีส่วนร่วมทางกายภาพ** ได้ทดสอบแล้วได้ค่านัยสำคัญที่ Sig = 0.00 ซึ่งต่ำกว่าระดับนัยสำคัญที่กำหนด 0.05 กล่าวได้ว่า สถานภาพที่แตกต่างกันมีผลต่อความคิดเห็นระดับการสร้างพลังพนักงานในองค์กรด้านการมีส่วนร่วมทางกายภาพ **ด้านการมีส่วนร่วมทางอารมณ์** ได้ทดสอบแล้วได้ค่านัยสำคัญที่ Sig = 0.07 ซึ่งสูงกว่าระดับนัยสำคัญที่กำหนด 0.05 กล่าวได้ว่า สถานภาพที่แตกต่างกันไม่มีผลต่อความคิดเห็นระดับการสร้างพลังพนักงานในองค์กรด้านการมีส่วนร่วมทางอารมณ์ **ด้านการมีส่วนร่วมทางสติปัญญา** ได้ทดสอบแล้วได้ค่านัยสำคัญที่ Sig = 0.15 ซึ่งสูงกว่าระดับนัยสำคัญที่กำหนด 0.05 กล่าวได้ว่า สถานภาพที่แตกต่างกันไม่มีผลต่อความคิดเห็นระดับการสร้างพลังพนักงานในองค์กรด้านการมีส่วนร่วมทางสติปัญญา **ด้านความรู้สึกว่าเป็นเจ้าของ** ได้ทดสอบแล้วได้ค่านัยสำคัญที่ Sig = 0.39 ซึ่งสูงกว่าระดับนัยสำคัญที่กำหนด 0.05 กล่าวได้ว่า สถานภาพที่

แตกต่างกันไม่มีผลต่อความคิดเห็นระดับการสร้างพลังพนักงานในองค์กรด้านความรู้สึกว่าเป็นเจ้าของ

สมมติฐานที่ 4 ระดับการสร้างพลังพนักงานแตกต่างกันไปตามระดับการศึกษา

ตารางที่ 17 แสดงค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการสร้างพลังพนักงานแตกต่างกันไปตามการศึกษา

| สถานภาพทางสังคม<br>(การศึกษา)   | การศึกษา                 | N  | $\bar{X}$ | SD   | F    | Sig. | สมมติฐาน       |
|---------------------------------|--------------------------|----|-----------|------|------|------|----------------|
| 1.การมีส่วนร่วมทาง<br>กายภาพ    | ต่ำกว่ามัธยมศึกษาตอนต้น  | 3  | 2.60      | 0.69 | 1.11 | 0.36 | ไม่<br>แตกต่าง |
|                                 | มัธยมศึกษาตอนปลาย / ปวช. | 4  | 2.40      | 0.59 |      |      |                |
|                                 | ปวส. / อนุปริญญา         | 6  | 2.40      | 0.63 |      |      |                |
|                                 | ปริญญาตรี                | 33 | 2.95      | 0.73 |      |      |                |
|                                 | สูงกว่าปริญญาตรี         | 11 | 2.89      | 0.91 |      |      |                |
|                                 | รวม                      | 57 | 2.82      | 0.76 |      |      |                |
| 2. การมีส่วนร่วมทาง<br>อารมณ์   | ต่ำกว่ามัธยมศึกษาตอนต้น  | 3  | 2.87      | 0.61 | 0.86 | 0.49 | ไม่<br>แตกต่าง |
|                                 | มัธยมศึกษาตอนปลาย / ปวช. | 4  | 2.60      | 0.59 |      |      |                |
|                                 | ปวส. / อนุปริญญา         | 6  | 2.17      | 0.29 |      |      |                |
|                                 | ปริญญาตรี                | 33 | 2.70      | 0.70 |      |      |                |
|                                 | สูงกว่าปริญญาตรี         | 11 | 2.71      | 0.88 |      |      |                |
|                                 | รวม                      | 57 | 2.65      | 0.70 |      |      |                |
| 3. การมีส่วนร่วมทาง<br>สติปัญญา | ต่ำกว่ามัธยมศึกษาตอนต้น  | 3  | 2.87      | 0.23 | 1.04 | 0.40 | ไม่<br>แตกต่าง |
|                                 | มัธยมศึกษาตอนปลาย / ปวช. | 4  | 2.70      | 0.77 |      |      |                |
|                                 | ปวส. / อนุปริญญา         | 6  | 2.17      | 0.34 |      |      |                |
|                                 | ปริญญาตรี                | 33 | 2.85      | 0.77 |      |      |                |
|                                 | สูงกว่าปริญญาตรี         | 11 | 2.84      | 1.01 |      |      |                |
|                                 | รวม                      | 57 | 2.77      | 0.78 |      |      |                |

ตารางที่ 17 (ต่อ)

| สถานภาพทางสังคม<br>(การศึกษา)                  | การศึกษา                 | N  | $\bar{X}$ | SD   | F    | Sig. | สมมติฐาน       |
|--|--------------------------|----|-----------|------|------|------|----------------|
| 4. ความรู้สึกว่าเป็น<br>เจ้าของ                | ต่ำกว่ามัธยมศึกษาตอนต้น  | 3  | 2.27      | 0.70 | 0.41 | 0.80 | ไม่<br>แตกต่าง |
|  | มัธยมศึกษาตอนปลาย / ปวช. | 4  | 1.65      | 0.55 |      |      |                |
|  | ปวส. / อนุปริญญา         | 6  | 2.13      | 0.45 |      |      |                |
|  | ปริญญาตรี                | 33 | 2.17      | 0.84 |      |      |                |
|  | สูงกว่าปริญญาตรี         | 11 | 2.18      | 0.88 |      |      |                |
|  | รวม                      | 57 | 2.14      | 0.78 |      |      |                |
| ระดับการสร้างพลัง<br>พนักงานในองค์กร<br>โดยรวม | ต่ำกว่ามัธยมศึกษาตอนต้น  | 3  | 2.65      | 0.54 | 0.86 | 0.49 | ไม่<br>แตกต่าง |
|  | มัธยมศึกษาตอนปลาย / ปวช. | 4  | 2.34      | 0.55 |      |      |                |
|  | ปวส. / อนุปริญญา         | 6  | 2.22      | 0.33 |      |      |                |
|  | ปริญญาตรี                | 33 | 2.67      | 0.61 |      |      |                |
|  | สูงกว่าปริญญาตรี         | 11 | 2.65      | 0.81 |      |      |                |
|  | รวม                      | 57 | 2.59      | 0.62 |      |      |                |

จากตารางที่ 17 แสดงผลการทดสอบสมมติฐานระดับระดับการสร้างพลังพนักงานในองค์กร แตกต่างไปตามการศึกษา ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ระหว่างต่ำกว่ามัธยมศึกษาตอนต้น มัธยมศึกษาตอนปลาย / ปวช. ปวส. / อนุปริญญา ปริญญาตรี และสูงกว่าปริญญาตรี พบว่าความคิดเห็นระดับการสร้างพลังพนักงานในองค์กรโดยรวม ได้ค่านัยสำคัญที่ Sig = 0.49 ซึ่งสูงกว่าระดับนัยสำคัญที่กำหนด 0.05 กล่าวได้ว่า การศึกษาที่แตกต่างกันไม่มีผลต่อความคิดเห็นระดับการสร้างพลังพนักงานในองค์กรโดยรวมโดยเมื่อแยกออกมาเป็นด้าน พบว่า ด้านการมีส่วนร่วมทางกายภาพ ได้ทดสอบแล้วได้ค่านัยสำคัญที่ Sig = 0.36 ซึ่งสูงกว่าระดับนัยสำคัญที่กำหนด 0.05 กล่าวได้ว่า การศึกษาที่แตกต่างกันไม่มีผลต่อความคิดเห็นระดับการสร้างพลังพนักงานในองค์กรด้านการมีส่วนร่วมทางกายภาพ ด้านการมีส่วนร่วมทางอารมณ์ ได้ทดสอบแล้วได้ค่านัยสำคัญที่ Sig = 0.49 ซึ่งสูงกว่าระดับนัยสำคัญที่กำหนด 0.05 กล่าวได้ว่า การศึกษาที่แตกต่างกันไม่มีผลต่อความคิดเห็นระดับการสร้างพลังพนักงานในองค์กรด้านการมีส่วนร่วมทางอารมณ์ ด้านการมีส่วนร่วมทางสติปัญญา ได้ทดสอบแล้วได้ค่านัยสำคัญที่ Sig = 0.40 ซึ่งสูงกว่าระดับนัยสำคัญที่กำหนด 0.05 กล่าวได้ว่า การศึกษาที่แตกต่างกันไม่มีผลต่อความคิดเห็นระดับการสร้างพลังพนักงานในองค์กรด้านการมีส่วนร่วมทางสติปัญญา ด้านความรู้สึกว่าเป็นเจ้าของ ได้ทดสอบแล้วได้ค่านัยสำคัญที่ Sig = 0.80 ซึ่งสูง

กว่าระดับนัยสำคัญที่กำหนด 0.05 กล่าวได้ว่า การศึกษาที่แตกต่างกันไม่มีผลต่อความคิดเห็นระดับการสร้างพลังพนักงานในองค์กรด้านความรู้สึกว่าเป็นเจ้าของ

สมมติฐานที่ 5 ระดับการสร้างพลังพนักงานแตกต่างกันไปตามตำแหน่ง

ตารางที่ 18 แสดงค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการสร้างพลังพนักงานแตกต่างกันไปตามตำแหน่ง

| สถานภาพทางสังคม<br>(ตำแหน่ง)                   | ตำแหน่ง          | N  | $\bar{X}$ | SD   | F    | Sig. | สมมติฐาน       |
|--|------------------|----|-----------|------|------|------|----------------|
| 1.การมีส่วนร่วมทาง<br>กายภาพ                   | ระดับบังคับบัญชา | 1  | 1.00      | 0    | 3.32 | 0.04 | แตกต่าง        |
|  | ระดับจัดการ      | 13 | 2.77      | 0.87 |      |      |                |
|  | ระดับปฏิบัติการ  | 43 | 2.88      | 0.68 |      |      |                |
|  | รวม              | 57 | 2.82      | 0.76 |      |      |                |
| 2. การมีส่วนร่วมทาง<br>อารมณ์                  | ระดับบังคับบัญชา | 1  | 1.00      | 0    | 3.15 | 0.05 | ไม่<br>แตกต่าง |
|  | ระดับจัดการ      | 13 | 2.62      | 0.79 |      |      |                |
|  | ระดับปฏิบัติการ  | 43 | 2.70      | 0.63 |      |      |                |
|  | รวม              | 57 | 2.65      | 0.70 |      |      |                |
| 3. การมีส่วนร่วมทาง<br>สติปัญญา                | ระดับบังคับบัญชา | 1  | 1.00      | 0    | 3.26 | 0.05 | ไม่<br>แตกต่าง |
|  | ระดับจัดการ      | 13 | 2.63      | 0.48 |      |      |                |
|  | ระดับปฏิบัติการ  | 43 | 2.85      | 0.81 |      |      |                |
|  | รวม              | 57 | 2.77      | 0.78 |      |      |                |
| 4. ความรู้สึกว่าเป็น<br>เจ้าของ                | ระดับบังคับบัญชา | 1  | 1.00      | 0    | 1.25 | 0.30 | ไม่<br>แตกต่าง |
|  | ระดับจัดการ      | 13 | 2.05      | 0.59 |      |      |                |
|  | ระดับปฏิบัติการ  | 43 | 2.19      | 0.83 |      |      |                |
|  | รวม              | 57 | 2.14      | 0.78 |      |      |                |
| ระดับการสร้างพลัง<br>พนักงานในองค์กร<br>โดยรวม | ระดับบังคับบัญชา | 1  | 1.00      | 0    | 3.94 | 0.03 | แตกต่าง        |
|  | ระดับจัดการ      | 13 | 2.52      | 0.53 |      |      |                |
|  | ระดับปฏิบัติการ  | 43 | 2.66      | 0.61 |      |      |                |
|  | รวม              | 57 | 2.59      | 0.62 |      |      |                |

จากตารางที่ 18 แสดงผลการทดสอบสมมติฐานระดับระดับการสร้างพลังพนักงานในองค์กร แยกต่างไปตามตำแหน่ง ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ระหว่างระดับบังคับบัญชา ระดับจัดการและระดับปฏิบัติการ พบว่าความคิดเห็นระดับการสร้างพลังพนักงานในองค์กรโดยรวม ได้ค่านัยสำคัญที่  $Sig = 0.03$  ซึ่งต่ำกว่าระดับนัยสำคัญที่กำหนด 0.05 กล่าวได้ว่า ตำแหน่งที่แตกต่างกันมีผลต่อความคิดเห็นระดับการสร้างพลังพนักงานในองค์กรโดยรวมโดยเมื่อแยกออกมาเป็นด้าน พบว่า **ด้านการมีส่วนร่วมทางกายภาพ** ได้ทดสอบแล้วได้ค่านัยสำคัญที่  $Sig = 0.04$  ซึ่งต่ำกว่าระดับนัยสำคัญที่กำหนด 0.05 กล่าวได้ว่า ตำแหน่งที่แตกต่างกันมีผลต่อความคิดเห็นระดับการสร้างพลังพนักงานในองค์กรด้านการมีส่วนร่วมทางกายภาพ **ด้านการมีส่วนร่วมทางอารมณ์** ได้ทดสอบแล้วได้ค่านัยสำคัญที่  $Sig = 0.05$  ซึ่งเท่ากับระดับนัยสำคัญที่กำหนด 0.05 กล่าวได้ว่า ตำแหน่งที่แตกต่างกันไม่มีผลต่อความคิดเห็นระดับการสร้างพลังพนักงานในองค์กรด้านการมีส่วนร่วมทางอารมณ์ **ด้านการมีส่วนร่วมทางสติปัญญา** ได้ทดสอบแล้วได้ค่านัยสำคัญที่  $Sig = 0.05$  ซึ่งเท่ากับระดับนัยสำคัญที่กำหนด 0.05 กล่าวได้ว่า ตำแหน่งที่แตกต่างกันไม่มีผลต่อความคิดเห็นระดับการสร้างพลังพนักงานในองค์กรด้านการมีส่วนร่วมทางสติปัญญา **ด้านความรู้สึกว่าเป็นเจ้าของ** ได้ทดสอบแล้วได้ค่านัยสำคัญที่  $Sig = 0.30$  ซึ่งสูงกว่าระดับนัยสำคัญที่กำหนด 0.05 กล่าวได้ว่า ตำแหน่งที่แตกต่างกันไม่มีผลต่อความคิดเห็นระดับการสร้างพลังพนักงานในองค์กรด้านความรู้สึกว่าเป็นเจ้าของ

สมมติฐานที่ 6 ระดับการสร้างพลังพนักงานแตกต่างกันไปตามรายได้

ตารางที่ 19 แสดงค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการสร้างพลังพนักงานแตกต่างกันไปตามรายได้

| สถานภาพทางเศรษฐกิจ<br>(รายได้)  | รายได้                       | N  | $\bar{X}$ | SD   | F    | Sig. | สมมติฐาน       |
|---------------------------------|------------------------------|----|-----------|------|------|------|----------------|
| 1.การมีส่วนร่วมทาง<br>กายภาพ    | ต่ำกว่าหรือเท่ากับ10,000 บาท | 13 | 2.55      | 0.56 | 0.73 | 0.60 | ไม่<br>แตกต่าง |
|                                 | 10,000 – 15,000 บาท          | 19 | 2.79      | 0.78 |      |      |                |
|                                 | 15,000 – 20,000 บาท          | 11 | 3.15      | 0.63 |      |      |                |
|                                 | 20,000 – 25,000 บาท          | 5  | 2.92      | 0.58 |      |      |                |
|                                 | 25,000 – 30,000 บาท          | 6  | 2.83      | 1.28 |      |      |                |
|                                 | 30,000 บาท ขึ้นไป            | 3  | 2.87      | 0.99 |      |      |                |
|                                 | รวม                          | 57 | 2.82      | 0.76 |      |      |                |
| 2. การมีส่วนร่วมทาง<br>อารมณ์   | ต่ำกว่าหรือเท่ากับ10,000 บาท | 13 | 2.52      | 0.63 | 0.67 | 0.64 | ไม่<br>แตกต่าง |
|                                 | 10,000 – 15,000 บาท          | 19 | 2.57      | 0.70 |      |      |                |
|                                 | 15,000 – 20,000 บาท          | 11 | 2.93      | 0.56 |      |      |                |
|                                 | 20,000 – 25,000 บาท          | 5  | 2.64      | 0.65 |      |      |                |
|                                 | 25,000 – 30,000 บาท          | 6  | 2.83      | 1.13 |      |      |                |
|                                 | 30,000 บาท ขึ้นไป            | 3  | 2.33      | 0.50 |      |      |                |
|                                 | รวม                          | 57 | 2.65      | 0.70 |      |      |                |
| 3. การมีส่วนร่วมทาง<br>สติปัญญา | ต่ำกว่าหรือเท่ากับ10,000 บาท | 13 | 2.69      | 0.72 | 0.98 | 0.44 | ไม่<br>แตกต่าง |
|                                 | 10,000 – 15,000 บาท          | 19 | 2.64      | 0.68 |      |      |                |
|                                 | 15,000 – 20,000 บาท          | 11 | 3.05      | 1.00 |      |      |                |
|                                 | 20,000 – 25,000 บาท          | 5  | 3.20      | 0.63 |      |      |                |
|                                 | 25,000 – 30,000 บาท          | 6  | 2.70      | 0.98 |      |      |                |
|                                 | 30,000 บาท ขึ้นไป            | 3  | 2.27      | 0.23 |      |      |                |
|                                 | รวม                          | 57 | 2.77      | 0.78 |      |      |                |

ตารางที่ 19 (ต่อ)

| สถานภาพทางเศรษฐกิจ<br>(รายได้)                 | รายได้                       | N  | $\bar{X}$ | SD   | F    | Sig. | สมมติฐาน       |
|--|------------------------------|----|-----------|------|------|------|----------------|
| 4. ความรู้สึกว่าเป็น<br>เจ้าของ                | ต่ำกว่าหรือเท่ากับ10,000 บาท | 13 | 1.92      | 0.61 | 1.42 | 0.23 | ไม่<br>แตกต่าง |
|  | 10,000 – 15,000 บาท          | 19 | 2.42      | 0.90 |      |      |                |
|  | 15,000 – 20,000 บาท          | 11 | 2.31      | 0.74 |      |      |                |
|  | 20,000 – 25,000 บาท          | 5  | 1.76      | 0.38 |      |      |                |
|  | 25,000 – 30,000 บาท          | 6  | 1.97      | 0.96 |      |      |                |
|  | 30,000 บาท ขึ้นไป            | 3  | 1.60      | 0.53 |      |      |                |
|  | รวม                          | 57 | 2.14      | 0.78 |      |      |                |
| ระดับการสร้างพลัง<br>พนักงานในองค์กร<br>โดยรวม | ต่ำกว่าหรือเท่ากับ10,000 บาท | 13 | 2.42      | 0.50 | 0.74 | 0.60 | ไม่<br>แตกต่าง |
|  | 10,000 – 15,000 บาท          | 19 | 2.61      | 0.67 |      |      |                |
|  | 15,000 – 20,000 บาท          | 11 | 2.86      | 0.57 |      |      |                |
|  | 20,000 – 25,000 บาท          | 5  | 2.63      | 0.38 |      |      |                |
|  | 25,000 – 30,000 บาท          | 6  | 2.58      | 1.04 |      |      |                |
|  | 30,000 บาท ขึ้นไป            | 3  | 2.27      | 0.33 |      |      |                |
|  | รวม                          | 57 | 2.59      | 0.62 |      |      |                |

จากตารางที่ 19 แสดงผลการทดสอบสมมติฐานระดับระดับการสร้างพลังพนักงานในองค์กร แตกต่างไปตามรายได้ ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ระหว่างต่ำกว่าหรือเท่ากับ10,000 บาท 10,000 – 15,000 บาท 15,000 – 20,000 บาท 20,000 – 25,000 บาท 25,000 – 30,000 บาท และ 30,000 บาท ขึ้นไป พบว่าความคิดเห็นระดับการสร้างพลังพนักงานในองค์กรโดยรวม ได้ค่านัยสำคัญที่ Sig = 0.60 ซึ่งสูงกว่าระดับนัยสำคัญที่กำหนด 0.05 กล่าวได้ว่า รายได้ที่แตกต่างกันไม่มีผลต่อความคิดเห็นระดับการสร้างพลังพนักงานในองค์กรโดยรวมโดยเมื่อแยกออกมาเป็นด้าน พบว่า ด้านการมีส่วนร่วมทางกายภาพ ได้ทดสอบแล้วได้ค่านัยสำคัญที่ Sig = 0.60 ซึ่งสูงกว่าระดับนัยสำคัญที่กำหนด 0.05 กล่าวได้ว่า รายได้ที่แตกต่างกันไม่มีผลต่อความคิดเห็นระดับการสร้างพลังพนักงานในองค์กรด้านการมีส่วนร่วมทางกายภาพ ด้านการมีส่วนร่วมทางอารมณ์ ได้ทดสอบแล้วได้ค่านัยสำคัญที่ Sig = 0.64 ซึ่งสูงกว่าระดับนัยสำคัญที่กำหนด 0.05 กล่าวได้ว่า รายได้ที่แตกต่างกันไม่มีผลต่อความคิดเห็นระดับการสร้างพลังพนักงานในองค์กรด้านการมีส่วนร่วมทางอารมณ์ ด้านการมีส่วนร่วมทางสติปัญญาได้ทดสอบแล้วได้ค่านัยสำคัญที่ Sig = 0.44 ซึ่งสูงกว่าระดับนัยสำคัญที่กำหนด 0.05 กล่าวได้ว่า รายได้ที่แตกต่างกันไม่มีผลต่อความคิดเห็นระดับการสร้างพลังพนักงานในองค์กรด้าน

การมีส่วนร่วมทางสติปัญญา ด้านความรู้สึกรู้ว่าเป็นเจ้าของ ได้ทดสอบแล้วได้ค่านัยสำคัญที่ Sig = 0.23 ซึ่งสูงกว่าระดับนัยสำคัญที่กำหนด 0.05 กล่าวได้ว่า รายได้ที่แตกต่างกันไม่มีผลต่อความคิดเห็นระดับการสร้างพลังพนักงานในองค์กรด้านความรู้สึกรู้ว่าเป็นเจ้าของ

สมมติฐานที่ 7 ระดับการสร้างพลังพนักงานแตกต่างกันไปตามระยะเวลาการทำงาน

ตารางที่ 20 แสดงค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการสร้างพลังพนักงานแตกต่างกันไปตามระยะเวลาการทำงาน

| สถานภาพการเป็นพนักงาน(ระยะเวลาการทำงาน) | ระยะเวลาการทำงาน         | N  | $\bar{X}$ | SD   | F    | Sig. | สมมติฐาน   |
|---|--------------------------|----|-----------|------|------|------|------------|
| 1.การมีส่วนร่วมทางกายภาพ                | น้อยกว่าหรือเท่ากับ 1 ปี | 5  | 3.12      | 0.64 | 0.67 | 0.65 | ไม่แตกต่าง |
|   | 1ปี – 2 ปี               | 9  | 2.80      | 0.82 |      |      |            |
|   | 2ปี – 3 ปี               | 11 | 2.95      | 0.73 |      |      |            |
|   | 3ปี – 4 ปี               | 8  | 3.08      | 0.97 |      |      |            |
|   | 4ปี – 5 ปี               | 4  | 2.65      | 1.02 |      |      |            |
|   | 5 ปี ขึ้นไป              | 20 | 2.63      | 0.65 |      |      |            |
|   | รวม                      | 57 | 2.82      | 0.76 |      |      |            |
| 2. การมีส่วนร่วมทางอารมณ์               | น้อยกว่าหรือเท่ากับ 1 ปี | 5  | 3.04      | 0.83 | 1.07 | 0.39 | ไม่แตกต่าง |
|   | 1ปี – 2 ปี               | 9  | 2.60      | 0.65 |      |      |            |
|   | 2ปี – 3 ปี               | 11 | 2.75      | 0.53 |      |      |            |
|   | 3ปี – 4 ปี               | 8  | 2.90      | 1.00 |      |      |            |
|   | 4ปี – 5 ปี               | 4  | 2.20      | 0.16 |      |      |            |
|   | 5 ปี ขึ้นไป              | 20 | 2.51      | 0.67 |      |      |            |
|   | รวม                      | 57 | 2.65      | 0.70 |      |      |            |

ตารางที่ 20 (ต่อ)

| สถานภาพการเป็น<br>พนักงาน(ระยะเวลาการ<br>ทำงาน) | ระยะเวลาการทำงาน         | N  | $\bar{X}$ | SD   | F    | Sig. | สมมติฐาน       |
|---|--------------------------|----|-----------|------|------|------|----------------|
| 3. การมีส่วนร่วมทาง<br>สติปัญญา                 | น้อยกว่าหรือเท่ากับ 1 ปี | 5  | 3.28      | 1.09 | 1.13 | 0.36 | ไม่<br>แตกต่าง |
|   | 1ปี – 2 ปี               | 9  | 2.42      | 0.59 |      |      |                |
|   | 2ปี – 3 ปี               | 11 | 2.84      | 0.65 |      |      |                |
|   | 3ปี – 4 ปี               | 8  | 2.95      | 0.95 |      |      |                |
|   | 4ปี – 5 ปี               | 4  | 2.35      | 0.53 |      |      |                |
|   | 5 ปี ขึ้นไป              | 20 | 2.77      | 0.78 |      |      |                |
|   | รวม                      | 57 | 2.77      | 0.78 |      |      |                |
| 4. ความรู้สึกว่าเป็น<br>เจ้าของ                 | น้อยกว่าหรือเท่ากับ 1 ปี | 5  | 2.36      | 1.01 | 1.16 | 0.34 | ไม่<br>แตกต่าง |
|   | 1ปี – 2 ปี               | 9  | 2.36      | 0.80 |      |      |                |
|   | 2ปี – 3 ปี               | 11 | 2.31      | 0.76 |      |      |                |
|   | 3ปี – 4 ปี               | 8  | 2.35      | 1.01 |      |      |                |
|   | 4ปี – 5 ปี               | 4  | 2.10      | 0.58 |      |      |                |
|   | 5 ปี ขึ้นไป              | 20 | 1.81      | 0.64 |      |      |                |
|   | รวม                      | 57 | 2.14      | 0.78 |      |      |                |
| ระดับการสร้างพลัง<br>พนักงานในองค์กร<br>โดยรวม  | น้อยกว่าหรือเท่ากับ 1 ปี | 5  | 2.95      | 0.86 | 1.05 | 0.40 | ไม่<br>แตกต่าง |
|   | 1ปี – 2 ปี               | 9  | 2.54      | 0.51 |      |      |                |
|   | 2ปี – 3 ปี               | 11 | 2.71      | 0.43 |      |      |                |
|   | 3ปี – 4 ปี               | 8  | 2.82      | 0.91 |      |      |                |
|   | 4ปี – 5 ปี               | 4  | 2.33      | 0.52 |      |      |                |
|   | 5 ปี ขึ้นไป              | 20 | 2.43      | 0.57 |      |      |                |
|   | รวม                      | 57 | 2.59      | 0.62 |      |      |                |

จากตารางที่ 20 แสดงผลการทดสอบสมมติฐานระดับระดับการสร้างพลังพนักงานในองค์กร แตกต่างไปตามระยะเวลาการทำงาน ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ระหว่างน้อยกว่าหรือเท่ากับ 1 ปี 1ปี – 2 ปี 2ปี – 3 ปี 3ปี – 4 ปี 4ปี – 5 ปี และ 5 ปี ขึ้นไป พบว่าความคิดเห็นระดับการสร้างพลังพนักงานในองค์กรโดยรวม ได้ค่านัยสำคัญที่ Sig = 0.40 ซึ่งสูงกว่าระดับนัยสำคัญที่กำหนด 0.05 กล่าวได้ว่า ระยะเวลาการทำงานที่แตกต่างกันไม่มีผลต่อความคิดเห็นระดับการสร้างพลังพนักงานในองค์กรโดยรวมโดยเมื่อแยกออกมาเป็นด้าน พบว่า ด้านการมีส่วนร่วมทางกายภาพ ได้ทดสอบ

แล้วได้ค่านัยสำคัญที่  $Sig = 0.65$  ซึ่งสูงกว่าระดับนัยสำคัญที่กำหนด 0.05 กล่าวได้ว่า ระยะเวลาการทำงานที่แตกต่างกันไม่มีผลต่อความคิดเห็นระดับการสร้างพลังพนักงานในองค์กรด้านการมีส่วนร่วมทางกายภาพ **ด้านการมีส่วนร่วมทางอารมณ์** ได้ทดสอบแล้วได้ค่านัยสำคัญที่  $Sig = 0.39$  ซึ่งสูงกว่าระดับนัยสำคัญที่กำหนด 0.05 กล่าวได้ว่า ระยะเวลาการทำงานที่แตกต่างกันไม่มีผลต่อความคิดเห็นระดับการสร้างพลังพนักงานในองค์กรด้านการมีส่วนร่วมทางอารมณ์ **ด้านการมีส่วนร่วมทางสติปัญญา** ได้ทดสอบแล้วได้ค่านัยสำคัญที่  $Sig = 0.36$  ซึ่งสูงกว่าระดับนัยสำคัญที่กำหนด 0.05 กล่าวได้ว่า ระยะเวลาการทำงานที่แตกต่างกันไม่มีผลต่อความคิดเห็นระดับการสร้างพลังพนักงานในองค์กรด้านการมีส่วนร่วมทางสติปัญญา **ด้านความรู้สึกว่าเป็นเจ้าของ** ได้ทดสอบแล้วได้ค่านัยสำคัญที่  $Sig = 0.34$  ซึ่งสูงกว่าระดับนัยสำคัญที่กำหนด 0.05 กล่าวได้ว่า ระยะเวลาการทำงานที่แตกต่างกันไม่มีผลต่อความคิดเห็นระดับการสร้างพลังพนักงานในองค์กรด้านความรู้สึกว่าเป็นเจ้าของ

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง การสร้างพลังพนักงานในองค์กร กรณีศึกษาบริษัท ดี.เอ็ม.อินเตอร์คอมมิวนิเคชั่น จำกัด โดยศึกษาการสร้างพลังพนักงานในองค์กร มีวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

1. เพื่อศึกษาระดับการสร้างพลังพนักงาน 4 ด้าน คือ ทางกายภาพ , ทางอารมณ์ , ทางสติปัญญา , ความรู้สึกว่าเป็นเจ้าของ ของพนักงานใน บริษัท ดี.เอ็ม.อินเตอร์คอมมิวนิเคชั่น จำกัด
2. เพื่อศึกษาเปรียบเทียบระดับความเข้มแข็งของพนักงาน ตามตัวแปรอิสระ โดยการทดสอบสมมุติฐาน
3. นำผลที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย ไปใช้ในการพัฒนาองค์กรเพื่อสร้างพลังพนักงาน

### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey research) โดยใช้พนักงานในองค์กร บริษัท ดี.เอ็ม.อินเตอร์คอมมิวนิเคชั่น จำกัด เป็นหน่วยวิเคราะห์ (Unit of analysis) ดำเนินการวิจัยตามกระบวนการวิจัยและระเบียบวิธีวิจัยตามแบบวิจัยเชิงปริมาณ (quantitative research) เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ และผู้วิจัยได้สุ่มตัวอย่างจากพนักงานในองค์กร ของบริษัท ดี.เอ็ม.อินเตอร์คอมมิวนิเคชั่น จำกัด จำนวน 57 คน

### เครื่องมือที่ใช้ในการทำวิจัย

อุปกรณ์ที่ใช้ในการศึกษา คือ แบบสอบถามที่สร้างขึ้นตามวัตถุประสงค์ของการศึกษา

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ สถานภาพทาง เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ตำแหน่ง รายได้ ระยะเวลาการทำงาน

ส่วนที่ 2 แบบสัมภาษณ์การสร้างพลังพนักงานในองค์กรกรณีศึกษาบริษัท ดี.เอ็ม.อินเตอร์คอมมิวนิเคชั่น จำกัด โดยแยกเป็นตัวแปรดังนี้ ด้านการมีส่วนร่วมทางกายภาพ ด้านการมีส่วนร่วมทางอารมณ์ ด้านการมีส่วนร่วมทางสติปัญญา ด้านความรู้สึกว่าเป็นเจ้าของ

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้มีการเก็บรวบรวมข้อมูลจาก 2 แหล่ง คือ

ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) รวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามพนักงานในองค์กร บริษัท ดี.เอ็ม.อินเตอร์คอมมิวนิเคชั่น จำกัด โดยเลือกกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 57 คน

ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) รวบรวมโดยค้นคว้าจากหนังสือ วารสาร เว็บไซต์ เอกสารและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### สรุปผลการวิจัย

โดยผู้วิจัยได้สรุปผลการวิจัยออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

#### ตอนที่ 1 สถานภาพทางประชากร เศรษฐกิจ สังคม และระยะเวลาการทำงาน ของกลุ่มตัวอย่าง

พบว่าด้านสถานภาพทางประชากร พนักงานส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชายคิดเป็นร้อยละ 56.14 โดยมีอายุประมาณ 31 – 40 ปี มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 45.61 มีสถานภาพ โสดมากที่สุดคิดเป็นร้อยละ 73.68 ด้านสถานภาพทางเศรษฐกิจ พนักงานในองค์กรส่วนใหญ่มีระดับการศึกษา วุฒิปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 57.89 โดยมีตำแหน่งอยู่ในชั้น ระดับปฏิบัติการ คิดเป็นร้อยละ 75.44 ด้านสถานภาพทางเศรษฐกิจ พนักงานในองค์กรส่วนใหญ่ มีรายได้ 10,000 – 15,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 33.33 ด้านระยะเวลาการทำงาน พนักงานในองค์กรส่วนใหญ่ มีระยะเวลาการทำงาน 5 ปี ขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 35.09

#### ตอนที่ 2 ระดับการสร้างพลังพนักงาน แบ่งตามด้านการมีส่วนร่วมทางกายภาพ ด้านการมีส่วนร่วมทางอารมณ์ ด้านการมีส่วนร่วมทางสติปัญญา ด้านความรู้สึกว่าเป็นเจ้าของ

พบว่าพนักงานในองค์กรส่วนใหญ่ มีระดับการสร้างพลังพนักงานในองค์กรโดยเฉลี่ย 2.59 อยู่ในระดับการสร้างพลังพนักงานปานกลาง โดยเมื่อแยกเป็นตัวแปรพบว่าส่วนใหญ่มีระดับการสร้างพลังพนักงานด้านการมีส่วนร่วมทางกายภาพโดยเฉลี่ย 2.82 อยู่ในระดับระดับการสร้างพลังพนักงานปานกลาง รองลงมา ด้านการมีส่วนร่วมทางสติปัญญาโดยเฉลี่ย 2.77 อยู่ในระดับการสร้างพลังพนักงานปานกลาง ด้านการมีส่วนร่วมทางอารมณ์ โดยเฉลี่ย 2.65 อยู่ในระดับการสร้างพลังพนักงานปานกลาง ด้านความรู้สึกว่าเป็นเจ้าของ โดยเฉลี่ย 2.59 อยู่ในระดับการสร้างพลังพนักงานปานกลาง โดยวัดจากกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 57 คนและเมื่อพิจารณาในแต่ละด้าน พบว่า

การสร้างพลังพนักงานในองค์กรด้านการมีส่วนร่วมทางกายภาพ โดยเฉลี่ย 2.82 อยู่ในระดับการสร้างพลังพนักงานปานกลาง โดยเมื่อแยกออกเป็นข้อจะพบว่า อันดับแรกที่มีระดับการสร้างพลังพนักงานในองค์กรคือ เครื่องมือและอุปกรณ์ต่าง ๆ ในแผนกของท่านได้รับการดูแลซ่อมแซมอย่างรวดเร็ว และเตรียมพร้อมไว้ใช้งานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉลี่ย 3.00 อยู่ในระดับ

การสร้างพลังพนักงานปานกลาง รองลงมา มีความพึงพอใจต่อบรรยากาศในการทำงานของหน่วยงานโดยเฉลี่ย 2.89 อยู่ในระดับการสร้างพลังพนักงานปานกลาง หน่วยงานของท่านมีเครื่องอำนวยความสะดวกในการทำงานเพียงพอกับความต้องการของพนักงาน โดยเฉลี่ย 2.79 อยู่ในระดับการสร้างพลังพนักงานปานกลาง ในภาพรวมท่านมีความสุขและสนุกกับการทำงานภายใต้สภาพแวดล้อมในหน่วยงานของท่านโดยเฉลี่ย 2.75 อยู่ในระดับการสร้างพลังพนักงานปานกลาง อันดับสุดท้าย สภาวะแวดล้อมในการทำงานสนับสนุนและเอื้ออำนวยต่อการทำงานของท่าน โดยเฉลี่ย 2.68 อยู่ในระดับการสร้างพลังพนักงานปานกลาง

**การสร้างพลังพนักงานในองค์กรด้านการมีส่วนร่วมทางอารมณ์** โดยเฉลี่ย 2.65 อยู่ในระดับการสร้างพลังพนักงานปานกลาง โดยเมื่อแยกออกเป็นข้อจะพบว่า อันดับแรกที่มีระดับการสร้างพลังพนักงานในองค์กรคือ ท่านรู้สึกพึงพอใจในภาพรวมของการปฏิบัติงานร่วมกันในหน่วยงานของท่าน โดยเฉลี่ย 2.77 อยู่ในระดับการสร้างพลังพนักงานปานกลาง รองลงมาท่านรู้สึกพึงพอใจต่อคำปรึกษาในการทำงานจากผู้บังคับบัญชา โดยเฉลี่ย 2.68 อยู่ในระดับการสร้างพลังพนักงานปานกลาง และ ในการปฏิบัติงานท่านพอใจที่ท่านมีโอกาสแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะในเรื่องที่สำคัญ โดยเฉลี่ย 2.68 อยู่ในระดับการสร้างพลังพนักงานปานกลาง ท่านรู้สึกพึงพอใจต่อขอบเขตของงานที่ท่านได้รับมอบหมายโดยเฉลี่ย 2.65 อยู่ในระดับการสร้างพลังพนักงานปานกลาง อันดับสุดท้าย ท่านรู้สึกพึงพอใจต่อคำปรึกษาในการทำงานจากเพื่อนร่วมงาน โดยเฉลี่ย 2.46 อยู่ในระดับการสร้างพลังพนักงานน้อย

**การสร้างพลังพนักงานในองค์กรด้านการมีส่วนร่วมทางสติปัญญา** โดยเฉลี่ย 2.77 อยู่ในระดับการสร้างพลังพนักงานปานกลาง โดยเมื่อแยกออกเป็นข้อจะพบว่า อันดับแรกที่มีระดับการสร้างพลังพนักงานในองค์กรคือ ท่านมีโอกาสเข้าฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความสามารถ ที่จำเป็นในการทำงาน โดยเฉลี่ย 3.21 อยู่ในระดับการสร้างพลังพนักงานปานกลาง รองลงมา ท่านสามารถเรียนรู้และพัฒนาอาชีพจากการทำงานในหน่วยงานนี้โดยเฉลี่ย 2.75 อยู่ในระดับการสร้างพลังพนักงานปานกลาง ท่านมีโอกาสพัฒนาทักษะต่าง ๆ ที่จำเป็นในการทำงานในหน่วยงานของท่าน โดยเฉลี่ย 2.74 อยู่ในระดับการสร้างพลังพนักงานปานกลาง ผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้ท่านได้พัฒนาความรู้และประสบการณ์อยู่เสมอ โดยเฉลี่ย 2.58 อยู่ในระดับการสร้างพลังพนักงานปานกลาง อันดับสุดท้าย ผู้บังคับบัญชาของท่านให้โอกาสในการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะต่าง ๆ ในการทำงาน โดยเฉลี่ย 2.56 อยู่ในระดับการสร้างพลังพนักงานปานกลาง

**การสร้างพลังพนักงานในองค์กรด้านความรู้สึกว่าเป็นเจ้าของ** โดยเฉลี่ย 2.14 อยู่ในระดับการสร้างพลังพนักงานน้อย โดยเมื่อแยกออกเป็นข้อจะพบว่า อันดับแรกที่มีระดับการสร้างพลังพนักงานในองค์กรคือ ท่านอยากจะมีส่วนรับผิดชอบต่อการเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญ ๆ ของ

หน่วยงานโดยเฉลี่ย 2.32 อยู่ในระดับการสร้างพลังพนักงานน้อยรองลงมา ท่านรู้สึกภาคภูมิใจที่ท่านมีส่วนช่วยให้หน่วยงานสามารถอยู่รอดได้ในสภาวะเศรษฐกิจตกต่ำโดยเฉลี่ย 2.23 อยู่ในระดับการสร้างพลังพนักงานน้อย ท่านพร้อมที่จะทำทุกอย่างที่ได้รับมอบหมายเพื่อให้ได้ทำงานกับหน่วยงานนี้ต่อไป โดยเฉลี่ย 2.11 อยู่ในระดับการสร้างพลังพนักงานน้อย และ ท่านรู้สึกภาคภูมิใจที่จะบอกกับใคร ๆ ว่าท่านเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงานนี้โดยเฉลี่ย 2.11 อยู่ในระดับการสร้างพลังพนักงานน้อย อันดับสุดท้าย ท่านเต็มใจที่ทุ่มเทความพยายามในการทำงานเพื่อให้หน่วยงานประสบความสำเร็จโดยเฉลี่ย 1.93 อยู่ในระดับการสร้างพลังพนักงานน้อย

### ตอนที่ 3 การทดสอบสมมติฐาน ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

การทดสอบสมมติฐาน มีการวิเคราะห์และประมวลผลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ SPSS โดยใช้ t-test ในการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ย 2 กลุ่ม และ F-test ในการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ย 3 กลุ่มขึ้นไป โดยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA) ซึ่งกล่าวโดยละเอียดดังนี้

สมมติฐานที่ 1 ระดับการสร้างพลังพนักงานแตกต่างกันไปตามเพศ

สมมติฐานที่ 1.1 ระดับการสร้างพลังพนักงานโดยรวมแตกต่างกันไปตามเพศ

สมมติฐานที่ 1.2 ระดับการสร้างพลังพนักงานด้านการมีส่วนร่วมทางกายภาพแตกต่างกันไปตามเพศ

สมมติฐานที่ 1.3 ระดับการสร้างพลังพนักงานด้านการมีส่วนร่วมทางอารมณ์แตกต่างกันไปตามเพศ

สมมติฐานที่ 1.4 ระดับการสร้างพลังพนักงานด้านความรู้สึกว่าเป็นเจ้าของแตกต่างกันไปตามเพศ

สมมติฐานที่ 2 ระดับการสร้างพลังพนักงานแตกต่างกันไปตามอายุ

สมมติฐานที่ 2.1 ระดับการสร้างพลังพนักงานโดยรวมแตกต่างกันไปตามอายุ

สมมติฐานที่ 2.2 ระดับการสร้างพลังพนักงานด้านการมีส่วนร่วมทางกายภาพแตกต่างกันไปตามอายุ

สมมติฐานที่ 2.3 ระดับการสร้างพลังพนักงานด้านการมีส่วนร่วมทางอารมณ์แตกต่างกันไปตามอายุ

สมมติฐานที่ 2.4 ระดับการสร้างพลังพนักงานด้านความรู้สึกว่าเป็นเจ้าของแตกต่างกันไปตามอายุ

สมมติฐานที่ 3 ระดับการสร้างพลังพนักงานแตกต่างกันไปตามสถานภาพสมรส



สมมติฐานที่ 6.3 ระดับการสร้างพลังพนักงานด้านการมีส่วนร่วมทางอารมณ์แตกต่างกันไปตามรายได้

สมมติฐานที่ 6.4 ระดับการสร้างพลังพนักงานด้านความรู้สึกว่าเป็นเจ้าของแตกต่างกันไปตามรายได้

สมมติฐานที่ 7 ระดับการสร้างพลังพนักงานแตกต่างกันไปตามระยะเวลาการทำงาน

สมมติฐานที่ 7.1 ระดับการสร้างพลังพนักงานโดยรวมแตกต่างกันไปตามระยะเวลาการทำงาน

สมมติฐานที่ 7.2 ระดับการสร้างพลังพนักงานด้านการมีส่วนร่วมทางกายภาพแตกต่างกันไปตามระยะเวลาการทำงาน

สมมติฐานที่ 7.3 ระดับการสร้างพลังพนักงานด้านการมีส่วนร่วมทางอารมณ์แตกต่างกันไปตามระยะเวลาการทำงาน

สมมติฐานที่ 7.4 ระดับการสร้างพลังพนักงานด้านความรู้สึกว่าเป็นเจ้าของแตกต่างกันไปตามระยะเวลาการทำงาน

จากการทดสอบสมมติฐานระดับการสร้างพลังพนักงานในองค์กร พบว่า เพศ ระดับการศึกษา รายได้ ระยะเวลาการทำงาน ไม่มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ ที่ระดับ 0.05 ในส่วนของอายุ สถานภาพ ตำแหน่ง มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ ที่ระดับ 0.05 โดยเมื่อแยกออกมาเป็นตัวแปร พบว่า อายุ มีผลต่อการสร้างพลังพนักงานในองค์กร ในเรื่องของ ภาพรวมของระดับการสร้างพลังพนักงานในองค์กร ด้านการมีส่วนร่วมทางกายภาพ ด้านการมีส่วนร่วมทางสติปัญญา ด้านความรู้สึกว่าเป็นเจ้าของ สถานภาพสมรส มีผลต่อการสร้างพลังพนักงานในองค์กร ในเรื่องของ ภาพรวมของระดับการสร้างพลังพนักงานในองค์กร ด้านการมีส่วนร่วมทางกายภาพ ตำแหน่ง มีผลต่อการสร้างพลังพนักงานในองค์กร ในเรื่องของ ภาพรวมของระดับการสร้างพลังพนักงานในองค์กร ด้านการมีส่วนร่วมทางกายภาพ โดยจะเห็นว่าทั้ง 3 ตัวแปรที่มีความแตกต่างในส่วนของ ด้านการมีส่วนร่วมทางกายภาพซึ่งองค์กรควรมีการปรับปรุงให้พนักงานมีระดับการสร้างพลังพนักงาน ทั้งเรื่องบรรยากาศในการทำงาน ความสุขในการทำงาน สิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงาน และสภาพแวดล้อมการทำงาน

## อภิปรายผล

### ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงระดับการสร้างพลังพนักงาน

จากการศึกษาพบว่า พนักงานบริษัท ดี.เอ็ม.อินเตอร์คอมมิวนิเคชั่นจำกัด มีระดับการสร้างพลังพนักงานในการทำงานโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เป็นสิ่งที่ดีสำหรับองค์กรควรมีการปรับปรุงพิจารณาถึงผลการสร้างพลังพนักงานในการทำงานในแต่ละด้าน ซึ่งองค์กรควรที่จะเสริมสร้างและบำรุงขวัญและกำลังใจในการทำงานดังต่อไปนี้ เพื่อให้พนักงานในองค์กรมีการสร้างพลังพนักงานในการทำงานสูงยิ่งขึ้น โดยมีข้อเสนอแนะดังนี้

1. ด้านการมีส่วนร่วมทางกายภาพ ทางบริษัทควรพิจารณาในเรื่องสภาวะแวดล้อมในการทำงานสนับสนุนและเอื้ออำนวยต่อการทำงานของพนักงาน เนื่องจากยังอยู่ในเกณฑ์ที่ต่ำที่สุด โดยในประเด็นนี้ควรมีการเพิ่มสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงานให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ยังมีประเด็นภาพรวมท่านมีความสุขและสนุกกับการทำงานภายใต้สภาวะแวดล้อมในหน่วยงานของพนักงาน โดยพนักงานมีความสุขอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งทางบริษัทควรเพิ่มกิจกรรมให้พนักงานมีความสัมพันธ์กันมากขึ้น เช่น จัดกิจกรรมกีฬา จัดประชุมเพื่อสอบถามความต้องการและปัญหาในทุกวันจันทร์

2. ด้านการมีส่วนร่วมทางอารมณ์ ทางบริษัทควรพิจารณาในเรื่องความรู้สึกพึงพอใจต่อกำปึกษาในการทำงานจากเพื่อนร่วมงาน ซึ่งอยู่ในระดับน้อย ในเรื่องนี้มองการทำงานในภาพรวมของแผนกอาจจะไม่ค่อยได้คุยกันทางบริษัทจึงควรเน้นการสร้างความสัมพันธ์ของคนในแผนกโดยให้ระดับ ผู้บังคับบัญชา เข้าไปดูแล ช่วยพูดคุยกับระดับปฏิบัติการให้มากขึ้น เพื่อสร้างความสัมพันธ์หรือจัดประชุมเพื่อสอบถามความต้องการและปัญหาในทุกวันจันทร์ นอกจากนี้ยังมีประเด็นพอใจต่อขอบเขตของงานที่พนักงานได้รับมอบหมาย โดยพนักงานมองขอบเขตของงานว่างานที่ได้รับมอบหมายมากเกินไปสิ่งที่สามารถปฏิบัติได้จริง โดยบางครั้งงานที่ได้รับหมายจะไม่เกี่ยวข้องกับการทำงาน แสดงว่าบริษัทไม่สามารถจัดปริมาณงานให้เหมาะสมกับความต้องการของพนักงาน ทางบริษัทควรเน้นย้ำระดับ ผู้บังคับบัญชา ถึงการมอบหมายงานให้กับระดับปฏิบัติการบริษัทควรรักษารูปแบบการกำหนดนโยบายและเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจน มีการชี้แจงนโยบายให้ทราบอย่างทั่วถึง และมีความชัดเจนในการปฏิบัติ รวมถึงการกำหนดระเบียบข้อบังคับคู่มือการทำงานให้ชัดเจน ซึ่งจะทำให้พนักงานมีแนวทางการทำงานที่ถูกต้องตามทิศทางที่บริษัทหรือหน่วยงานกำหนด

3. ด้านการมีส่วนร่วมทางสติปัญญา ทางบริษัทควรพิจารณาในเรื่องพนักงานมองว่า ผู้บังคับบัญชาของพนักงานให้โอกาสในการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะต่าง ๆ ในการทำงาน ยังน้อย

เนื่องจากทางพนักงานมองว่าทางบริษัทควรมีการจัดฝึกอบรมพนักงานอยู่เสมอ โดยทำแผนการฝึกอบรมให้กับพนักงานในแต่ละแผนก เพื่อให้พนักงานเกิดความรู้ความชำนาญในงานมากขึ้น และเป็นการสร้างความรู้ใหม่ให้กับพนักงาน โดยจัดฝึกอบรมทั้งพนักงานเก่าและใหม่ ซึ่งการฝึกอบรมนั้นนอกจากจะส่งผลดีต่อตัวพนักงานเองแล้ว บริษัทยังสามารถลดต้นทุนด้านของเสียจากการทำงานลงได้ด้วย

4. ด้านความรู้สึกว่าเป็นเจ้าของ ทางบริษัทควรพิจารณาในเรื่องความเต็มใจที่ทุ่มเทความพยายามในการทำงานเพื่อให้หน่วยงานประสบความสำเร็จ พนักงานยังไม่มี ความเชื่อมั่นนโยบายของบริษัท ทางบริษัทควรรักษารูปแบบการทำงานที่ทำให้พนักงานทราบหน้าที่ความรับผิดชอบ การกระตุ้นให้พนักงานมีความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย และการสื่อสารให้พนักงานเห็นความสำคัญของงานต่อความสำเร็จขององค์กร รวมถึงการทำให้พนักงานมีความภาคภูมิใจในผลงานที่สำเร็จ

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมบริษัทควรปรับปรุงให้มีวัฒนธรรมการยกย่องชมเชยพนักงานที่ปฏิบัติงานดี จากหัวหน้าและเพื่อนร่วมงานอย่างสม่ำเสมอในทุกระดับ ทุกหน่วยงาน โดยเฉพาะพนักงานในตำแหน่งพนักงาน และเจ้าหน้าที่ ซึ่งเป็นพนักงานส่วนใหญ่ของบริษัทฯ เพื่อให้พนักงานที่มีผลปฏิบัติงานดีได้รับการยอมรับมากขึ้น และมีความรู้สึกที่ผลงานที่ทำมีคุณค่าต่อหน่วยงานหรือบริษัท ทำให้มีกำลังใจที่ทำงานให้ ดีขึ้น และเป็นการกระตุ้นผู้ที่ไม่ได้รับการยกย่องชมเชยให้พยายามสร้างผลการทำงานที่ดี เพื่อให้ได้รับการยกย่องชมเชยในโอกาสต่อไปบริษัทควรปรับโครงสร้างการทำงาน เช่น การปรับเปลี่ยนหน่วยงาน การเพิ่มตำแหน่งงานรวมถึงการกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าของอาชีพที่ชัดเจน โดยเฉพาะพนักงานตำแหน่งงานพนักงาน และเจ้าหน้าที่ เพื่อให้พนักงานมองเห็นได้ว่าเมื่อตนเองทำงานประสบความสำเร็จ จะมีโอกาสได้เลื่อนตำแหน่งหน้างานที่สูงขึ้นการรักษาระดับและปรับปรุงการทำงานข้างต้น จะเป็นการเพิ่มระดับความพึงพอใจในการทำงานต่อปัจจัยจูงใจ ซึ่งจะมีผลทำให้พนักงานทำงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้บริษัทควรพิจารณาปรับปรุงรายได้และสวัสดิการให้ดียิ่งขึ้น ด้วยการกำหนดให้มีหน่วยงานที่รับผิดชอบโดยตรง และรับฟังความคิดเห็นและข้อมูลจากพนักงาน โดยเฉพาะพนักงานในตำแหน่งพนักงาน และเจ้าหน้าที่ ซึ่งเป็นพนักงานส่วนใหญ่ของบริษัทฯ เพื่อประกอบการพิจารณาให้เหมาะสมกับสภาพเศรษฐกิจและการแข่งขันทางธุรกิจ โดยสวัสดิการ เรื่อง เงินช่วยเหลือพิเศษ และค่ารักษาพยาบาลควรนำมาพิจารณาปรับปรุงก่อนการรักษาและปรับปรุงการทำงานข้างต้น จะเป็นการเพิ่มระดับความพึงพอใจในการทำงานต่อปัจจัยสุขอนามัย ซึ่งจะเป็นการป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พอใจในการทำงาน และเป็นการรักษาบุคลากรให้ทำงานอยู่กับบริษัทต่อไป

### ข้อเสนอแนะในการศึกษารั้งต่อไป

1. ควรเพิ่มระยะเวลาในการศึกษาให้มากขึ้น เพื่อให้ทราบความต้องการของพนักงานมากยิ่งขึ้น
2. ควรทำการศึกษาระดับการสร้างพลังพนักงานบริษัทอื่นๆ เพื่อนำมาเปรียบเทียบระดับการสร้างพลังพนักงาน เพื่อเรียนรู้ รูปแบบ เทคนิค วิธีการ และกิจกรรมนำมาประยุกต์และปรับปรุงให้เข้ากับบริษัท
3. ควรทำการศึกษาเพิ่มเติมในเรื่องความก้าวหน้าในตำแหน่งของงาน ด้านนโยบายการบริหารงานของบริษัท การปกครองบังคับบัญชา รายได้และสวัสดิการ

## บรรณานุกรม

### ภาษาไทย

- ณัฏฐิกา กุลกาญจนาชิวิน. “ความสัมพันธ์ระหว่างการสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติการพยาบาลตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลศูนย์สังกัดกระทรวงสาธารณสุข.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาการพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2539.
- ดักลาส, เอ็ม. อี. และ ดักลาส, ดี. เอ็น. การบริหารเวลาที่ทีมงาน แปล โดย พิศมัย สุภัทรานนท์. กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดดูเคชั่น, 2539.
- วิบูลย์ ชูเลิศศิษะวงศ์ และ พัทสน จารุรัตน์. “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อการเพิ่มอำนาจให้แก่คน : แนวคิดและยุทธศาสตร์.” วารสารข้าราชการ. คัดลอก 41 (กันยายน – ตุลาคม 2539) : 43-54.
- สุธรรม รัตนโชติ. การจัดการคุณภาพ. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ที่ออป จำกัด, 2552.
- โสรจ สจรกิจกุล. “สรุปสาระสำคัญบางส่วน จากคำบรรยายของ Stephen Covey เมื่อ 7 มีนาคม 2539.” วารสารข้าราชการ. คัดลอก 42 (กรกฎาคม – สิงหาคม 2540) : 21 – 26.

### ภาษาอังกฤษ

- Ashness, D. and Lashley, C. Empowering Service Workers at Harvester Restaurants. Personnel Review, 1995.
- Baker, A. M. Transformational Nursing Leadership: A Vision for the Future. New York: National League for Nursing Press, 1992.
- Barry, T. Empowerment :The US Experience. Empowerment in Organizations. 1993.
- Clifford, P. G. The Myth of Empowerment. Nursing Administration Quarterly. 1992.
- Clutterbuck, D. and Kernaghan, S. The Power of Empowerment. London: Kogan Press. 1995.
- Exley, M. Building the Empowered Organization. Empowerment in Organizations. 1993.
- Foy, N. Empowering People at Work. Brookfield, VT: Gower, 1994.
- Hobbs, M. B. “Manifestations Influencing Empowerment in the Environment of Baccalaureate Nursing Student. Dissertation.” Abstracts International 53 (September): 1992

- Hokanson, H. "Empowerment in Nursing Education: A Concept Analysis and Application to Philosophy, Learning and Instruction." Journal of Advanced Nursing, 1992.
- Kanter, R.M. The Change Masters. London: George Allen & Unwin, 1984.
- Keller, B.J. "A Study of Empowering Nurses Within the Context of a Health Care Organization." Unpublished Doctoral Dissertation, University of Colorado Health Science Center, 1991.
- Kinlaw D.C. The Practice of Empowerment. England : Hampshire, 1995.
- Lee, Y.R. and Lazarus, H. The Empowerment Process in a Giant Korean Conglomerate the Lucky-Gold Star Group Empowerment in Organizations. 1993.
- Long, R. F. Empowerment: A Management Style for the Millennium. Empowerment in Organizations. 1996.
- McGraw, J. P. The Road to Empowerment. Nursing Administration Quarterly, 1992.
- Neilson, E. Empower Strategies: Balancing Authority and Responsibility. In Executive Power. S. Srirastra ,ed. San Francisco: Jossey – Bass, 1986.
- Nelson, R. B. Delegation: The Power of Letting Go. Glenview, IL: Scott, Foresman and Company, 1988.
- Nicholls, J. Getting Empowerment into Perspective: A Three-Stage Training Framework. Empowerment in Organization. 1995.
- Oudtshoorn, M.V. and Thomus, L. A Management Synopsis of Empowerment. Empowerment in Organizations. 1993.
- Pastor, J. Empowerment: What It Is and What It Is Not. Empowerment in Organizations. 1996.
- Rappaport, J. Studies in Empowerment: Introduction to the Issue. Prevention in Human Service, 1984.
- Rodwell, C. M. An Analysis of the Concept of Empowerment. Journal of Advanced Nursing, 1996.
- Taylor, H. L. Delegate: The Key to Successful Management. Selangor Darul Ehsan, Malaysia: Pelanduk Puklications, 1987.
- Tebbitt, B.V. Demystifying Organizational Empowerment. Journal of Nursing Administration, 1993.

Wallerstein, N. and Bernstein, E. Empowerment Education : Freires Ideas Adapted to Health Education. Health Education Quarterly, 1988.

Wehrich, H. aand Koontz, H. Management: A Global Perspective. New York: Mcgraw – Hill,1994.

ภาคผนวก

## แบบสอบถาม

## เรื่อง

การสร้างพลังพนักงานในองค์กร กรณีศึกษา บริษัท ดี.เอ็ม.อินเตอร์คอมมิวนิเคชั่น จำกัด

คำแนะนำ      แบบสอบถามทั้งหมดมี 2 ตอน

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนตัว

ตอนที่ 2 แบบสัมภาษณ์การสร้างพลังพนักงานในองค์กร

คำชี้แจง

กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องคำตอบที่ตรงกับความเป็นจริงหรือสอดคล้องกับ  
ความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลส่วนบุคคล

สำหรับผู้วิจัย

## 1. เพศ

ชาย

หญิง

□ 4

## 2. อายุ

21 – 30

31 - 40

41 - 50

51 ปีขึ้นไป

□ 5

## 3. สถานภาพ

โสด

สมรส

หม้าย

หย่าร้าง

แยกกันอยู่

□ 6

## 4. การศึกษา

ต่ำกว่ามัธยมศึกษาตอนต้นหรือเทียบเท่า

มัธยมศึกษาตอนปลาย / ปวช.

ปวส. / อนุปริญญา

ปริญญาตรี

สูงกว่าปริญญาตรี

□ 7

## 5. ตำแหน่ง

ระดับบังคับบัญชา

ระดับจัดการ

ระดับปฏิบัติการ

□ 8

## 6. รายได้

 9

- ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 10,000 บาท       10,000 – 15,000 บาท
- 15,000 – 20,000 บาท       20,000 – 25,000 บาท
- 25,000 – 30,000 บาท       30,000 บาท ขึ้นไป

## 7. ระยะเวลาการทำงาน

 10

- น้อยกว่าหรือเท่ากับ 1 ปี       1ปี – 2 ปี
- 2ปี – 3 ปี       3ปี – 4 ปี
- 4ปี – 5 ปี       5 ปี ขึ้นไป

**ตอนที่ 2** แบบสัมภาษณ์การสร้างพลังพนักงานในองค์กร

**คำชี้แจง :** กรุณาทำเครื่องหมาย  $\surd$  ลงในช่องคำตอบที่ตรงกับความเป็นจริงหรือสอดคล้องกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

|            |   |
|------------|---|
| มากที่สุด  | หมายถึง ท่านเห็นด้วยกับข้อความนั้นทั้งหมด         |
| มาก        | หมายถึง ท่านเห็นด้วยกับข้อความนั้นเป็นส่วนใหญ่    |
| ปานกลาง    | หมายถึง ท่านไม่แน่ใจกับข้อความนั้น                |
| น้อย       | หมายถึง ท่านไม่เห็นด้วยกับข้อความนั้นเป็นส่วนใหญ่ |
| น้อยที่สุด | หมายถึง ท่านไม่เห็นด้วยกับข้อความนั้นทั้งหมด      |

| ข้อความ  | ระดับความคิดเห็น |          |              |           |                 |                             |
|--|------------------|----------|--------------|-----------|-----------------|-----------------------------|
|  | มากที่สุด<br>1   | มาก<br>2 | ปานกลาง<br>3 | น้อย<br>4 | น้อยที่สุด<br>5 |                             |
| 1. การมีส่วนร่วมทางกายภาพ  |                  |          |              |           |                 |                             |
| 1.1 สภาวะแวดล้อมในการทำงานสนับสนุนและเอื้ออำนวยต่อการทำงานของท่าน                    |                  |          |              |           |                 | <input type="checkbox"/> 11 |
| 1.2 ท่านมีความพึงพอใจต่อบรรยากาศในการทำงานของหน่วยงาน                                |                  |          |              |           |                 | <input type="checkbox"/> 12 |
| 1.3 ในภาพรวมท่านมีความสุขและสนุกกับการทำงานภายใต้สภาพแวดล้อมในหน่วยงานของท่าน        |                  |          |              |           |                 | <input type="checkbox"/> 13 |
| 1.4 หน่วยงานของท่านมีเครื่องอำนวยความสะดวกในการทำงานเพียงพอกับความ ต้องการของพนักงาน |                  |          |              |           |                 | <input type="checkbox"/> 14 |

| ข้อความ   | ระดับความคิดเห็น |     |         |      |            |                             |
|---|------------------|-----|---------|------|------------|-----------------------------|
|   | มากที่สุด        | มาก | ปานกลาง | น้อย | น้อยที่สุด |                             |
|   | 1                | 2   | 3       | 4    | 5          |                             |
| 1.5 เครื่องมือและอุปกรณ์ต่าง ๆ ในแผนกของท่านได้รับการดูแล ซ่อมแซมอย่างรวดเร็ว และเตรียมพร้อมไว้ใช้งานอย่างมีประสิทธิภาพ |                  |     |         |      |            | <input type="checkbox"/> 15 |
| <b>2. การมีส่วนร่วมทางอารมณ์</b>  |                  |     |         |      |            |                             |
| 2.1 ท่านรู้สึกพึงพอใจต่อคำปรึกษาในการทำงานจากผู้บังคับบัญชา   |                  |     |         |      |            | <input type="checkbox"/> 16 |
| 2.2 ท่านรู้สึกพึงพอใจต่อคำปรึกษาในการทำงานจากเพื่อนร่วมงาน  |                  |     |         |      |            | <input type="checkbox"/> 17 |
| 2.3 ในการปฏิบัติงานท่านพอใจที่ท่านมีโอกาสแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะใน เรื่องที่สำคัญ                                  |                  |     |         |      |            | <input type="checkbox"/> 18 |
| 2.4 ท่านรู้สึกพึงพอใจต่อขอบเขตของงานที่ท่านได้รับมอบหมาย  |                  |     |         |      |            | <input type="checkbox"/> 19 |
| 2.5 ท่านรู้สึกพึงพอใจในภาพรวมของการปฏิบัติงานร่วมกันในหน่วยงานของท่าน   |                  |     |         |      |            | <input type="checkbox"/> 20 |
| <b>3. การมีส่วนร่วมทางสติปัญญา</b>  |                  |     |         |      |            |                             |
| 3.1 ท่านมีโอกาสพัฒนาทักษะต่าง ๆ ที่จำเป็นในการทำงานในหน่วยงานของท่าน  |                  |     |         |      |            | <input type="checkbox"/> 21 |
| 3.2 ท่านสามารถเรียนรู้และพัฒนาอาชีพจากการทำงานในหน่วยงานนี้   |                  |     |         |      |            | <input type="checkbox"/> 22 |
| 3.3 ท่านมีโอกาสเข้าฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความสามารถที่จำเป็นในการทำงาน   |                  |     |         |      |            | <input type="checkbox"/> 23 |
| 3.4 ผู้บังคับบัญชาของท่านให้โอกาสในการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะต่าง ๆ ในการทำงาน  |                  |     |         |      |            | <input type="checkbox"/> 24 |
| 3.5 ผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้ท่านได้พัฒนาความรู้และประสบการณ์อยู่เสมอ  |                  |     |         |      |            | <input type="checkbox"/> 25 |

| ข้อความ   | ระดับความคิดเห็น |          |              |           |                 |                             |
|---|------------------|----------|--------------|-----------|-----------------|-----------------------------|
|   | มากที่สุด<br>1   | มาก<br>2 | ปานกลาง<br>3 | น้อย<br>4 | น้อยที่สุด<br>5 |                             |
| 4. ความรู้สึกว่าเป็นเจ้าของ   |                  |          |              |           |                 |                             |
| 4.1 ท่านเต็มใจที่ทุ่มเทความพยายามในการทำงานเพื่อให้หน่วยงานประสบความสำเร็จ              |                  |          |              |           |                 | <input type="checkbox"/> 26 |
| 4.2 ท่านอยากจะมีส่วนรับผิดชอบต่อการเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญ ๆ ของหน่วยงาน                  |                  |          |              |           |                 | <input type="checkbox"/> 27 |
| 4.3 ท่านรู้สึกภาคภูมิใจที่ท่านมีส่วนช่วยให้หน่วยงานสามารถอยู่รอดได้ในสภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ |                  |          |              |           |                 | <input type="checkbox"/> 28 |
| 4.4 ท่านพร้อมที่จะทำทุกอย่างที่ได้รับมอบหมายเพื่อให้ได้ทำงานกับหน่วยงานนี้ต่อไป         |                  |          |              |           |                 | <input type="checkbox"/> 29 |
| 4.5 ท่านรู้สึกภาคภูมิใจที่จะบอกกับใคร ๆ ว่าท่านเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงานนี้              |                  |          |              |           |                 | <input type="checkbox"/> 30 |

### ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล นางสาวระพีพรรณ ปฐมศิลป์  
 วันเดือนปีเกิด 18 สิงหาคม 2526  
 ที่อยู่ 423/1 หมู่2 ตำบลหนองดินแดง อำเภอเมืองนครปฐม จังหวัดนครปฐม 73000  
 ที่ทำงาน บริษัท ดี.เอ็ม.อินเตอร์คอมมิวนิเคชั่น จำกัด

#### ประวัติการศึกษา

พ.ศ.2548 สำเร็จการศึกษาปริญญาวิทยาศาสตรบัณฑิต สาขาเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร คณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม  
 พ.ศ.2550 ศึกษาต่อในหลักสูตรปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

#### ประวัติการทำงาน

พ.ศ.2548 พนักงานบริษัท ดี.เอ็ม.อินเตอร์คอมมิวนิเคชั่น จำกัด