

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้ศึกษาได้สรุปแนวคิด ทฤษฎี และผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง การเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน ความผูกพันในงาน และความผูกพันต่อองค์การ: กรณีศึกษา บริษัทเมล์ดพันท์แห่งหนึ่ง ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. การเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน
 - 1.1 ความหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน
 - 1.2 แนวคิดและทฤษฎีการเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน
 - 1.3 การวัดการเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน
2. ความผูกพันในงาน
 - 2.1 ความหมายของความผูกพันในงาน
 - 2.2 แนวคิดความผูกพันในงาน
 - 2.3 ปัจจัยที่สัมพันธ์กับความผูกพันในงาน
 - 2.4 การวัดความผูกพันในงาน
3. ความผูกพันต่อองค์การ
 - 3.1 ความหมายของความผูกพันต่อองค์การ
 - 3.2 ความสำคัญของความผูกพันต่อองค์การ
 - 3.3 ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การ
 - 3.4 การวัดความผูกพันต่อองค์การ
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องและสมมติฐานในการวิจัย

1. แนวคิดการเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน

1.1 ความหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน

แนวคิดการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเป็นแนวคิดด้านการจัดการที่ได้รับความสนใจในหมู่นักวิจัยและนักบริหารองค์การในช่วงสองทศวรรษที่ผ่านมา จากการศึกษางานวิจัยต่างๆที่เกี่ยวข้อง (Liden, Wayne, and Sparrowe, 2000; Mathieu et al, 2006; Chen et al, 2007) การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานแบ่งออกเป็น 2 กลุ่มหลักๆ ได้แก่ การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานด้านโครงสร้าง (Structural Empowerment) และการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานด้านจิตวิทยา (Psychological Empowerment) โดยมีนักวิจัยได้ให้นิยามการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานทั้ง 2 ด้านไว้ดังนี้

ความหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานด้านโครงสร้าง

แคนเทอร์ (Kanter, 1977, pp. 166-186) กล่าวว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจคือการให้อำนาจแก่บุคคลโดยการให้ข้อมูล ข่าวสาร การสนับสนุน และทรัพยากรที่จำเป็นในการทำงาน โดยการให้โอกาสบุคคลได้ตัดสินใจด้วยตนเองตามจุดประสงค์ขององค์การคือการให้อำนาจแบบเป็นทางการ (Formal Power) และการสร้างพันธมิตรในกลุ่มเพื่อนร่วมงาน ผู้มีตำแหน่งสูงกว่าหรือสมาชิกอื่นในองค์การคืออำนาจแบบไม่เป็นทางการ (Informal Power) อำนาจทั้ง 2 ส่วนที่บุคคลได้รับนี้สามารถนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์เพื่อสร้างประสิทธิผลในการทำงาน

ฮอคส์ (Hawks, 1992, pp. 609-618) กล่าวว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจคือการจัดเตรียมทรัพยากรเครื่องมือและสิ่งแวดล้อม เพื่อปรับปรุงและเพิ่มขีดความสามารถของบุคคลให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อบรรลุเป้าหมายทั้งของตนเองและสังคม

เทบบิท (Tebbit, 1993, pp.18-23) กล่าวว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจคือการสร้างและจัดสภาพแวดล้อมในการทำงาน เพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่ผู้ปฏิบัติงานให้สามารถทำงานได้อย่างเต็มศักยภาพ

คินลอร์ (Kinlaw, 1995 อ้างถึงในภัคกรวรรณ ปิ่นแก้ว, 2548, น. 11) กล่าวว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจคือกระบวนการพัฒนาคุณภาพการปฏิบัติงานในองค์การอย่างต่อเนื่อง โดยเน้นการพัฒนาและเสริมสร้างสภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคคลและทีมงาน รวมถึงหน้าที่ความรับผิดชอบในงาน ซึ่งส่งผลโดยรวมต่อองค์การ

จากความหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจดังกล่าว สรุปได้ว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจทางด้านโครงสร้างเป็นกลยุทธ์การเพิ่มอำนาจให้แก่บุคคล โดยการให้ข้อมูลข่าวสาร การสนับสนุน และทรัพยากรที่จำเป็นแก่บุคคลในการทำงานเพื่อการบรรลุเป้าหมายทั้งของบุคคลและองค์การ

ความหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานด้านจิตวิทยา

การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานด้านจิตวิทยาไม่ได้กล่าวถึงกระบวนการหรือกลยุทธ์ในการเพิ่มอำนาจแก่บุคคล แต่จะกล่าวถึงการรับรู้พลังอำนาจภายในตัวบุคคล โดยมีผู้ให้คำนิยามไว้ดังนี้

คองเกอร์และคานังโก (Conger and Kanungo, 1988, p. 474) กล่าวว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจคือกระบวนการเพิ่มการรับรู้ความสามารถภายในตนของสมาชิกในองค์การ

โทมัสและเวลท์เฮาส์ (Thomas and Velthouse, 1990, p. 666) กล่าวว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจคือการเพิ่มขึ้นของแรงจูงใจภายในงาน

สไปร์ทเซอร์ (Spreitzer, 1995, pp. 1442-1443) กล่าวว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจคือการเพิ่มขึ้นของแรงจูงใจภายในงาน ซึ่งปรากฏในรูปของการรู้คิด (Cognition) ที่สะท้อนแนวโน้มในการทำงานของบุคคล

ยูคัล (Yukl, 2006, p. 109) กล่าวว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจคือแรงจูงใจและการรับรู้ความสามารถภายในตนที่เป็นผลมาจากภาวะผู้นำ คุณลักษณะงาน โครงสร้างองค์การ รวมทั้งความต้องการและค่านิยมส่วนตัว

สรุปจากการจำกัดความของบุคคลทั้ง 4 ท่าน การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานทางด้านจิตวิทยาคือการรับรู้แรงจูงใจในงานภายในตัวบุคคล ซึ่งแสดงออกในรูปของการรู้คิด 4 ประการ อัน

สะท้อนถึงแนวโน้มในการทำงานของบุคคลนั้นๆ

เมื่อเปรียบเทียบลักษณะของการเสริมสร้างพลังอำนาจทั้ง 2 ด้าน จะเห็นได้ว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานด้านโครงสร้างเป็นเรื่องของกระบวนการและการปฏิบัติในการบริหารงานเพื่อก่อให้เกิดประสิทธิผลในองค์การ ซึ่งกระบวนการปฏิบัติเพื่อการเสริมสร้างพลังอำนาจตามแนวทางการเสริมสร้างพลังอำนาจด้านโครงสร้างนั้นไม่ได้ช่วยอธิบายว่าบุคคลรู้สึกว่าได้รับพลังอำนาจอย่างแท้จริงหรือไม่และอย่างไร แต่การเสริมสร้างพลังอำนาจทางด้านจิตวิทยาจะช่วยให้เข้าใจความรู้สึกนึกคิด ความต้องการภายในของบุคคล รวมทั้งการรับรู้แรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งนำไปสู่การได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานอย่างแท้จริง ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยจึงเลือกศึกษาตามนิยามการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานด้านจิตวิทยา

1.2 แนวคิดและทฤษฎีการเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน

จากการศึกษางานวิจัยเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน พบว่ามีแนวคิดและทฤษฎีที่สำคัญดังนี้

ทฤษฎีโครงสร้างอำนาจของแคนเทอร์

แคนเทอร์ (Kanter, 1977, pp. 166-197) ศึกษาแนวคิดการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานจากการศึกษาโครงสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานหรือโครงสร้างของอำนาจในองค์การที่ส่งผลต่อทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงานในองค์การ อำนาจตามนิยามของแคนเทอร์หมายถึงความสามารถของบุคคลในการรวบรวมแหล่งทรัพยากรต่างๆที่จำเป็นในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ แคนเทอร์กล่าวว่าอำนาจในองค์การส่วนใหญ่มีอยู่จำกัดและอยู่ในมือของบุคคลเพียงไม่กี่คน ประสิทธิภาพโดยรวมขององค์การจึงถูกจำกัดตามความสามารถของบุคคลที่มีอำนาจเหล่านั้น ถ้าพนักงานทุกคนในองค์การได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจมากขึ้นโดยการได้รับอนุญาตให้เป็นผู้ควบคุมเงื่อนไขต่างๆในการทำงานด้วยตนเอง พนักงานแต่ละคนจะสามารถทำงานของตนให้มีสัมฤทธิ์ผลสูงขึ้นได้ หากผู้บริหารได้รับอำนาจสั่งการให้สามารถตัดสินใจและมอบหมายอำนาจแก่พนักงานของตนได้มีอิสระในการทำงาน ให้มีส่วนร่วมในการ

ตัดสินใจ และได้รับการสนับสนุนทรัพยากรในการทำงาน พนักงานจะทำงานได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

อำนาจตามแนวคิดของแคนเทอร์มีแหล่งที่มา 2 ทาง คืออำนาจอย่างเป็นทางการและอำนาจอย่างไม่เป็นทางการ อำนาจเป็นทางการได้มาจากการปฏิบัติภารกิจต่างๆในการทำงานของบุคคล ซึ่งลักษณะของงานที่จะช่วยเพิ่มอำนาจให้แก่บุคคลได้มีดังนี้

1. งานนั้นจะต้องเป็นงานที่บุคคลสามารถทำสิ่งที่แปลกใหม่และสร้างสรรค์กว่าบทบาทหน้าที่ปกติของตนได้
2. งานนั้นต้องเป็นงานที่ได้เกี่ยวข้องและสัมพันธ์กับผู้อื่น เช่น งานที่มีการประสานระหว่างหน่วยงาน ความร่วมมือระหว่างหน่วยงานในรูปของคณะกรรมการหรือคณะทำงานที่ช่วยให้งานหรือกิจกรรมนั้นๆเป็นที่สนใจของคนในองค์กรได้
3. งานนั้นต้องสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร และสามารถช่วยแก้ปัญหาหลักๆในองค์กรได้

ส่วนอำนาจแบบไม่เป็นทางการคือการมีเครือข่ายความสัมพันธ์อันยาวนานและมั่นคงกับผู้อื่นในองค์กร ประกอบด้วย

1. ผู้สนับสนุน (Sponsors) หมายถึง ผู้ที่มีอำนาจสนับสนุนและผลักดันให้บุคคลได้รับโอกาสที่ดีในองค์กร การที่พนักงานมีความสัมพันธ์กับผู้ที่มีอำนาจจะช่วยลดขั้นตอนการทำงานที่ยุ่งยาก ทำให้งานบรรลุผลได้ดีกว่าและรวดเร็วกว่า รวมทั้งจะได้รับความช่วยเหลือและความร่วมมืออย่างดีจากคนทำงานรอบข้างเพราะมีผู้ที่มิอทธิพลสนับสนุนอยู่
2. ผู้ร่วมงาน (Peers) หมายถึง ผู้ร่วมงานในระดับเดียวกัน ความสนิทสนมหรือการได้รับการยอมรับจากบุคคลเหล่านี้เป็นสิ่งจำเป็นในการสร้างฐานอำนาจหรือความสำเร็จในอาชีพ ซึ่งโดยมากอยู่ในรูปของการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์กันภายในกลุ่มพันธมิตร เช่น พนักงานในระดับล่างจะแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกัน ส่วนพนักงานในระดับสูงจะต่อรองหรือเจรจา

กันเรื่องตำแหน่งว่างกับการจัดสรรคนลงตำแหน่งนั้น

3. ผู้ใต้บังคับบัญชา (Subordinates) หมายถึง ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ที่มีตำแหน่งต่ำกว่า ซึ่งการสร้างพันธมิตรในกลุ่มคนเหล่านี้อาจเป็นประโยชน์ต่อบุคคลในการสร้างอำนาจเช่นเดียวกัน เพราะผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนช่วยอย่างมากในการผลักดันให้งานชิ้นสำคัญสำเร็จ อีกทั้งผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีศักยภาพสูงอาจเป็นผู้สืบทอดตำแหน่งที่สำคัญต่อไปในอนาคตซึ่งเป็นการช่วยสร้างโอกาสให้สมาชิกที่เหลือในกลุ่มของตนด้วย ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องการผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความซื่อสัตย์กับตนมากพอๆกับต้องการการสนับสนุนจากผู้ที่มีอำนาจในองค์กร

แคนเทอร์ยังกล่าวเพิ่มเติมถึงผลที่เกิดขึ้นเมื่อบุคคลขาดอำนาจ บุคคลที่ไร้อำนาจได้แก่บุคคลที่มีหน้าที่รับผิดชอบอย่างเป็นทางการในผลการปฏิบัติงานของผู้อื่น แต่กลับไม่มีอำนาจอย่างแท้จริงในการควบคุมหรือมีอิทธิพลต่อผู้อื่น รวมทั้งยังขาดการเข้าถึงทรัพยากร สถานภาพในองค์กร การสนับสนุนจากผู้มีอำนาจในองค์กร และขาดโอกาสในการโยกย้ายเปลี่ยนแปลงเพื่อความก้าวหน้าในงาน บุคคลเหล่านี้ควบคุมชะตาชีวิตของตนเองไม่ได้เต็มที่ ต้องพึ่งพาผู้ที่มีตำแหน่งสูงกว่า ซึ่งตนไม่สามารถโน้มน้าวใจได้ ตัวอย่างของบุคคลที่อยู่ในสภาวะไร้อำนาจ ได้แก่ ผู้บังคับบัญชาชั้นต้น และพนักงานบางตำแหน่ง เช่น พนักงานบุคคล เป็นต้น แคนเทอร์กล่าวถึงวงจรของอำนาจและสภาวะไร้อำนาจว่า เมื่อบุคคลมีอำนาจแล้ว อำนาจนั้นมักเพิ่มพูนขึ้นเรื่อยๆ เพราะบุคคลเหล่านี้ได้รับความเชื่อถือจากผู้อื่น ในทางตรงข้าม บุคคลที่ไร้อำนาจมักจะประสบกับภาวะไร้อำนาจต่อไป เพราะบุคคลเหล่านี้มักถูกต่อต้านจากผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้ใต้บังคับบัญชาทำให้งานไม่มีประสิทธิภาพ

แคนเทอร์ (Kanter, 1977, pp. 265-267, 275-281, 1997, pp. 136-137) กล่าวต่อไปว่า สภาวะไร้อำนาจทำให้บุคคลมีความทะเยอทะยานในงานต่ำ ขาดความผูกพันต่อองค์กร เกิดความรู้สึกเป็นปฏิปักษ์กับผู้นำ ทำตัวแปลกแยกในสังคม หรือเกิดความเครียดส่วนตัวอย่างมาก ในสภาพการณ์เช่นนี้ องค์กรสูญเสียโอกาสในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้ได้เต็มศักยภาพ แคน

เทอร์จึงเสนอโครงสร้างอำนาจที่องค์การสามารถนำไปใช้เป็นกลยุทธ์การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเพื่อควมมีประสิทธิผลในการบริหารงานดังนี้

1. ลดการแบ่งแยกลำดับชั้นในองค์การลงและกระจายอำนาจหน้าที่ไปยังพนักงานในส่วนต่างๆให้มากขึ้น องค์การที่มีลำดับชั้นน้อยทำให้ความพึงพอใจในงานและความผูกพันของพนักงานสูงขึ้น รวมทั้งผลผลิตของกลุ่มหรือรายบุคคลเพิ่มขึ้น
2. กระจายอำนาจออกจากส่วนกลาง โดยให้มีกลุ่มงานที่มีอิสระในการทำงานมากขึ้น บุคคลมีอิสระในการตัดสินใจหรือกระทำสิ่งใดๆมากขึ้น
3. ให้ทรัพยากรที่จำเป็นแก่บุคคลในการทำงานให้สำเร็จ เช่น วัสดุอุปกรณ์ต่างๆงบประมาณสนับสนุน รางวัลในการทำงาน
4. ให้ข้อมูลและข่าวสารที่จำเป็นแก่บุคคลในการทำงาน เช่น ข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินงานของบริษัท งบประมาณ รายงานการประชุม
5. ส่งเสริมระบบการให้การสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชา โดยให้รางวัลหัวหน้าที่สามารถพัฒนาผู้น้องให้ประสบความสำเร็จ
6. ให้การฝึกอบรมแก่ผู้จัดการในเรื่องการสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีอำนาจในการตัดสินใจ

แคนเทอร์สรุปว่าองค์การที่เสริมสร้างพลังอำนาจให้กลุ่มพนักงานได้จะสามารถสร้างประสิทธิผลในงานได้หลายประการ ประการแรก องค์การจะสามารถลดผลกระทบในทางลบของสภาวะไร้อำนาจในบุคคล ได้แก่ การมีขวัญกำลังใจในการทำงานต่ำ การควบคุมงานในขอบเขตของตนอย่างเข้มงวด ประการที่สอง องค์การจะได้ประโยชน์จากการตัดสินใจที่รวดเร็วขึ้นและการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆในหน่วยงาน และประการสุดท้าย องค์การจะสามารถพัฒนาผู้นำที่มีประสิทธิภาพได้มากขึ้น

แนวคิดการเสริมสร้างพลังอำนาจที่กล่าวมาของแคนเทอร์ (Kanter, 1977, 1997) ได้รับความสนใจและมีผู้นำไปศึกษาและพัฒนาต่อ เช่น แชนดเลอร์ (Chandler, 1992) และ ลาสคิงเจอร์ (Laschinger and Shamian, 1994; Laschinger et al, 1999; Laschinger 2001) อย่างไรก็ตาม

ตาม แนวคิดนี้มีข้อจำกัดที่การเน้นเทคนิคการบริหารในเชิงปฏิบัติเพียงอย่างเดียว โดยไม่ได้
ตระหนักถึงกระบวนการรับรู้พลังอำนาจภายในตัวบุคคล

ทฤษฎีการเสริมสร้างพลังอำนาจด้านจิตวิทยาของโธมัสและเวลท์เฮาส์

โธมัสและเวลท์เฮาส์ (Thomas and Velthouse, 1990, pp. 666-681) ได้พัฒนาแนวคิด
เรื่องการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานภายในตน จากหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจผ่านแรงจูงใจ
ภายในบุคคล โดยมีแนวทางในการศึกษา 3 แนวทางคือ

1. ศึกษาแนวคิดการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานทางด้านจิตวิทยา ในแง่
แรงจูงใจภายในตน (Intrinsic Motivation)
2. พยายามค้นหาและรวบรวมการประเมินงานของบุคคล (Task Assessment)
ในแบบต่างๆที่มีผลต่อการเกิดแรงจูงใจในการทำงาน
3. พยายามหากระบวนการในการตีความที่ทำให้บุคคลประเมินงานไปใน
ลักษณะเช่นนั้น

โธมัสและเวลท์เฮาส์กล่าวว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจคือการให้อำนาจ และคำว่าอำนาจ
มีหลายความหมาย อำนาจในทางกฎหมายหมายถึงอำนาจหน้าที่ (Authority) นอกจากนั้นอำนาจ
ยังหมายถึงขีดความสามารถของบุคคล รวมทั้งพลัง (Energy) การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานจึง
เป็นการให้พลัง ซึ่งความหมายสุดท้ายนี้เองที่พวกเขาถือว่าตรงกับหลักการเสริมสร้างพลัง
อำนาจในแง่แรงจูงใจภายในบุคคลมากที่สุด

แนวคิดการเสริมสร้างพลังอำนาจของโธมัสและเวลท์เฮาส์เน้นที่ความผูกพันจากภายใน
ตัวบุคคลที่มีต่องานโดยตรง โดยผ่านกระบวนการเกิดแรงจูงใจในการทำงานภายในตน (Intrinsic
Task Motivation) ซึ่งเกี่ยวข้องกับประสบการณ์ที่ดีที่บุคคลได้รับจากงานโดยตรง และ
ประสบการณ์นั้นได้ก่อให้เกิดแรงจูงใจและความพึงพอใจในงาน ดังนั้นแบบจำลองการเสริมสร้าง
พลังอำนาจของพวกเขาจึงมีแก่นอยู่ที่การประเมินงาน (Task Assessment) ตามการรับรู้คิดของตัว
บุคคล การประเมินนี้เกิดขึ้นภายในตัวบุคคล และมุ่งไปที่ตัวงานโดยตรง โดยไม่ได้ดูที่บริบทของ
งาน งานในที่นี้คือกิจกรรมต่างๆที่ดำเนินไปเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ งานที่กล่าวถึงจึงเป็น

กิจกรรม (Activities) ที่มีวัตถุประสงค์ (Purpose)

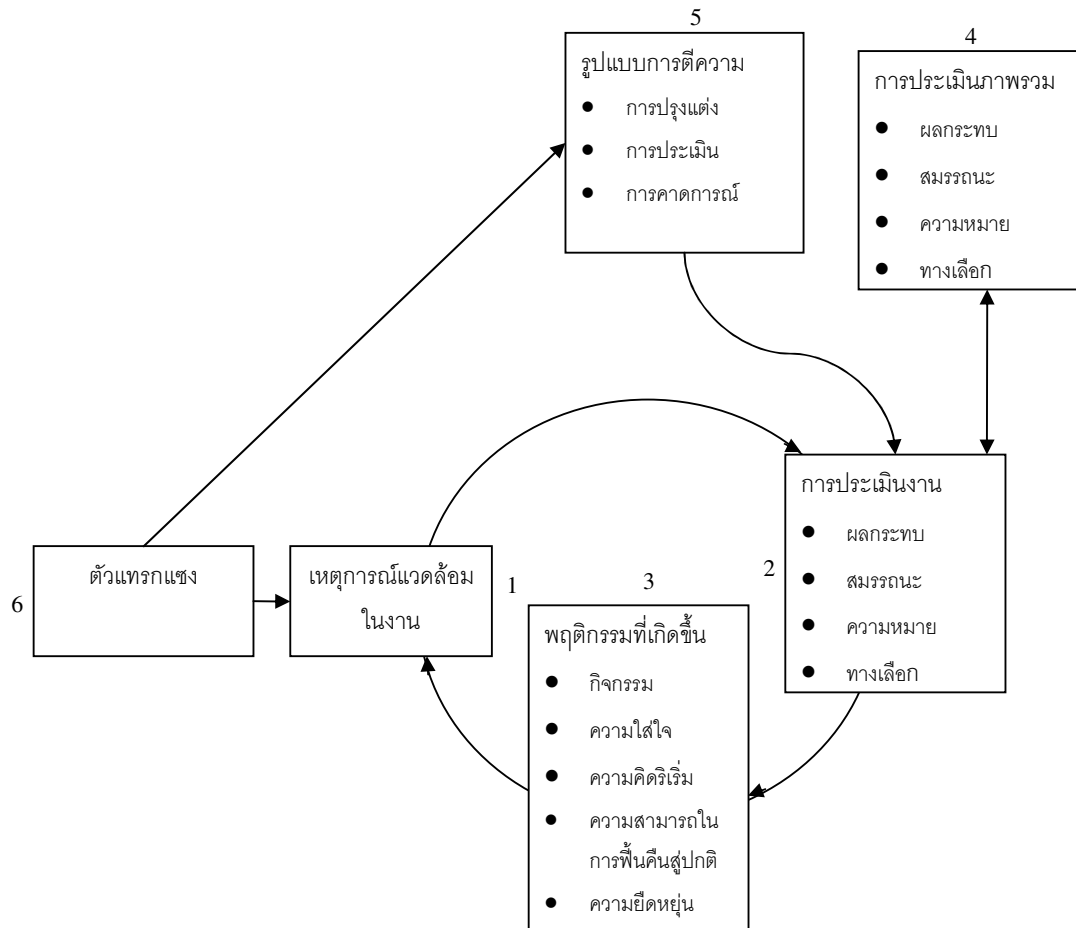
โรมัสและเวลท์เฮาส์กล่าวว่าแนวคิดต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานและการเกิดแรงจูงใจในการทำงานภายในคนที่มีการศึกษากันก่อนหน้านี้นี้จะเน้นที่ตัวแปรเชิงสถานการณ์ ได้แก่ เหตุการณ์หรือเงื่อนไขภายนอกตัวบุคคล ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมในองค์การ โดยยังไม่มีผู้ศึกษาถึงกระบวนการรู้คิดที่บุคคลมีต่อเหตุการณ์แวดล้อมในงาน พวกเขาจึงได้ทำการศึกษาการรู้คิดของบุคคลที่มีต่อลักษณะงานด้วยการหากระบวนการในการตีความของบุคคลที่ก่อให้เกิดการรู้คิดที่หลากหลาย โรมัสและเวลท์เฮาส์เรียกกระบวนการนี้ว่า “รูปแบบในการตีความ” (Interpretive Styles) ซึ่งเป็นตัวแปรอิสระอีกกลุ่มหนึ่งที่ส่งผลต่อการประเมินงานโดยตัวบุคคลและนำไปสู่พฤติกรรมในองค์การ

จากแนวคิดดังกล่าวโรมัสและเวลท์เฮาส์จึงสร้างแบบจำลองการรู้คิดการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานขึ้นมา (Cognitive Model of Empowerment) แบบจำลองนี้กล่าวถึงกระบวนการในการตีความของบุคคล 3 กระบวนการที่สร้างความหมายพิเศษให้กับงานนอกเหนือไปจากข้อเท็จจริงทั่วไป เนื่องจากบุคคลมองและประเมินงานของตนตามการรู้คิดซึ่งลึกซึ้งกว่าการรับรู้ข้อเท็จจริงในงาน กระบวนการดังกล่าว ได้แก่ การประเมิน (Evaluation) การปรุงแต่ง (Attribution) และการคาดการณ์ (Envisioning) กระบวนการเหล่านี้ก่อให้เกิดการรู้คิดเกี่ยวกับงานว่างานดำเนินไปได้ดีเพียงใด เหตุการณ์ที่ผ่านมาน่าจะเกิดจากสาเหตุใด และสิ่งใดบ้างที่อาจจะเกิดขึ้นต่อไปในอนาคต กระบวนการเหล่านี้คือรูปแบบในการตีความที่ส่งผลต่อการประเมินงานซึ่งในที่นี้คือแรงจูงใจในการทำงานของบุคคล ดังแสดงในภาพ 2.1

ภาพที่ 2.1

แบบจำลองการรู้คิดการเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน

(Thomas and Velthouse, 1990, p. 670)



ที่มา : Kenneth W. Thomas and Betty A. Velthouse, 1990, p. 670

แบบจำลองนี้กล่าวถึงวงจรที่ต่อเนื่องระหว่างองค์ประกอบที่ 1 ถึงองค์ประกอบที่ 3 องค์ประกอบที่ 1 ได้แก่ เหตุการณ์แวดล้อมในงาน องค์ประกอบที่ 2 ได้แก่ การประเมินงาน และ องค์ประกอบที่ 3 ได้แก่ พฤติกรรมที่เกิดขึ้นในงาน เหตุการณ์แวดล้อมในงานคือแหล่งข้อมูล

เกี่ยวกับงานที่ตนกำลังทำอยู่ บุคคลนำข้อมูลแวดล้อมในงานนี้มาประเมินว่างานของตนมีความหมายหรือไม่ ตนมีสมรรถนะในการทำงานนั้นหรือไม่ รวมทั้งตนมีทางเลือกที่จะทำหรือไม่ทำสิ่งใด และตนมีอิทธิพลต่อสิ่งแวดล้อมหรือไม่ การประเมินงานนี้ทำให้บุคคลเกิดพลังในการแสดงพฤติกรรม โดยพฤติกรรมที่เกิดขึ้นจะส่งผลกลับไปยังเหตุการณ์แวดล้อมในงาน เป็นวงจรเช่นนี้เรื่อยไป ส่วนองค์ประกอบที่ 4, 5 และ 6 เป็นตัวเสริมการประเมินงาน (โปรดดูลูกศร)

รายละเอียดของการประเมินงานแต่ละด้านมีดังนี้

1. ผลกระทบ (Impact) หมายถึง ระดับที่พฤติกรรมของบุคคลสามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในงานได้ ในแง่ของการบรรลุวัตถุประสงค์ของงาน นั่นก็คือ บุคคลสามารถสร้างผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมในงานได้ตามที่ตั้งใจ ซึ่งเปรียบเทียบได้กับการรับรู้ผลของงาน (Knowledge of Results) ตามแนวคิดการออกแบบงานของแฮ็คแมน และ โอลด์แฮม (Hackman and Oldham, 1980)
2. สมรรถนะ (Competence) หมายถึง ระดับที่บุคคลมีทักษะความสามารถปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดีเมื่อบุคคลนั้นมีความพยายาม เป็นการทำงานที่บุคคลรับรู้ความสามารถของตนเอง หรือเชื่อว่าตนมีความสามารถในการปฏิบัติงานให้สำเร็จ ซึ่งตรงกับแนวคิดเรื่องความสามารถของตนเองของแบนดูรา (Self-Efficacy, Bandura, 1977, 1986 อ้างถึงใน Thomas and Velthouse, 1990) ที่กล่าวว่าเมื่อบุคคลมีความเชื่อมั่นในสมรรถนะของตนสูง บุคคลนั้นจะมีความมุ่งมั่นในการทำงานให้สำเร็จ และไม่ย่อท้อกับอุปสรรค
3. ความหมาย (Meaningfulness) ซึ่งเปรียบได้กับความมีความหมายของงานตามแนวคิดการออกแบบงานของ แฮ็คแมน และ โอลด์แฮม (Hackman and Oldham, 1980) หมายถึง คุณค่าของเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของงานที่บุคคลรับผิดชอบอยู่โดยประเมินจากอุดมคติหรือมาตรฐานของตน หรืออีกนัยหนึ่งคือความรู้สึกใส่ใจที่บุคคลมีให้กับงาน ถ้าบุคคลรู้สึกว่างานมีความหมายน้อย เป็นผลให้เขารู้สึกเฉยๆ และไม่มีส่วนร่วมในเหตุการณ์สำคัญ (May,

1969 อ้างถึงใน Thomas and Velthouse, 1990) ในทางตรงข้าม ถ้าบุคคล รู้สึกว่างานมีความหมายมาก บุคคลก็จะรู้สึกผูกพันและมีส่วนร่วมในงาน รวมทั้งจะเกิดพลังในการทำงาน (Kanter, 1968 อ้างถึงใน Thomas and Velthouse, 1990)

4. ทางเลือก (Choice) หมายถึง ความรับผิดชอบของบุคคลต่อผลที่จะเกิดจากการกระทำของตน หรือการที่บุคคลสามารถเลือกที่จะกำหนดพฤติกรรมของตนเองได้ ซึ่งเปรียบได้กับความรับผิดชอบในผลลัพธ์ของงานที่เกิดจากความอิสระในการทำงานตามแนวคิดการออกแบบงานของแฮ็คแมน และ โอลด์แฮม (Hackman and Oldham, 1980) ทางเลือกในการทำงานของบุคคลนี้ทำให้เกิดความยืดหยุ่น ความคิดสร้างสรรค์ และการควบคุมงานด้วยตนเองมากขึ้น (Deci and Ryan, 1985 อ้างถึงใน Thomas and Velthouse, 1990) หากเมื่อใดบุคคลรู้สึกว่าตนถูกควบคุมด้วยเหตุการณ์แวดล้อมแล้ว บุคคลนั้นจะเกิดความตึงเครียด เกิดอารมณ์ในทางลบ และมีความภาคภูมิใจในตนเองต่ำลง

การประเมินงานตามสภาพปัจจุบันหรือองค์ประกอบที่ 2 จะถูกเก็บไว้เป็นความเชื่อของบุคคล ซึ่งมีผลต่อองค์ประกอบที่ 3 หรือพฤติกรรมที่เกิดขึ้นในงาน การประเมินงานตามลักษณะทั้ง 4 ด้านจะส่งผลต่อพฤติกรรมที่จะเกิดขึ้น ถ้าประเมินว่างานมีความหมาย ตนมีความสามารถในการทำงาน สามารถเลือกทำกิจกรรมที่ตนเห็นสำคัญ และมีผลกระทบต่องานต่างๆในหน่วยงาน บุคคลจะพยายามทำงาน ใส่ใจในงาน มีความคิดริเริ่ม มีการปรับตัวเข้าสู่สภาพปกติหลังจากประสบกับอุปสรรคและความล้มเหลว และเกิดการยืดหยุ่นกับการทำงานได้มากยิ่งขึ้น พฤติกรรมของบุคคลจะเข้าไปเปลี่ยนแปลงควบคุมสภาพเหตุการณ์แวดล้อมของงานได้มากขึ้น ส่งผลให้มีการประเมินงานได้ดีขึ้น

การประเมินงานที่กล่าวมาตามองค์ประกอบที่ 2 ยังได้รับอิทธิพลมาจากการประเมินภาพรวมหรือองค์ประกอบที่ 4 ซึ่งเป็นความเชื่อทั่วไปของบุคคลเกี่ยวกับผลกระทบ สมรรถนะ ความหมาย และทางเลือกในการทำงาน ความเชื่อเหล่านี้เป็นความเชื่อที่สรุปไว้จากการเรียนรู้ใน

อดีตที่สะสมมาจากเหตุการณ์ที่บุคคลประสบ ซึ่งจะส่งผลย้อนกลับไปยังการประเมินงาน (องค์ประกอบที่ 2) ในครั้งต่อไป การประเมินภาพรวมและการประเมินงานนี้ส่งผลซึ่งกันและกัน เพราะการประเมินภาพรวมเกิดจากการเรียนรู้ของบุคคลที่สะสมมาจากการประเมินงาน ในขณะที่เดียวกันการประเมินงานก็เป็นข้อสรุปที่บุคคลได้มาจากการประเมินภาพรวม ซึ่งหมายความว่า เมื่อใดก็ตามที่บุคคลไม่สามารถตีความข้อมูลที่มีอยู่ได้อย่างชัดเจน บุคคลนั้นจะประเมินงานของตนตามประสบการณ์ที่เกิดขึ้นในอดีต

นอกจากสภาพแวดล้อมในงาน (องค์ประกอบที่ 1) ความเชื่อในภาพรวมของงาน (องค์ประกอบที่ 4) แล้ว ยังมีลักษณะของการตีความ (องค์ประกอบที่ 5) โดยการปรุงแต่ง การคาดการณ์ และรูปแบบการประเมิน ที่มีผลต่อการประเมินงานในปัจจุบันด้วย ดังนั้นในงานเดียวกัน สภาพแวดล้อมใกล้เคียงกัน บุคคลอาจประเมินงานต่างกันขึ้นอยู่กับรูปแบบการตีความ และการประเมินภาพรวมของงานของแต่ละบุคคล

รูปแบบการประเมินมิได้มีความเป็นเอกเทศของตน มันยังตกอยู่ภายใต้อิทธิพลของปัจจัยภายนอกที่จะแทรกแซงปรับเปลี่ยนวิธีการประเมินได้ ได้แก่ องค์ประกอบที่ 6 เช่น ลักษณะของผู้นำ การมอบหมายงาน การออกแบบงาน ระบบการให้รางวัล รวมถึงการพยายามเปลี่ยนรูปแบบการตีความที่บุคคลพัฒนามาจากการทำงาน โดยช่วยให้บุคคลเข้าใจและควบคุมวิธีการตีความของตนเพื่อไม่ให้เกิดผลลัพธ์อันไม่พึงประสงค์ ดังนั้นตามแบบจำลองนี้การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานด้วยตนเองจะช่วยให้บุคคลค้นพบรูปแบบการตีความที่จะช่วยส่งเสริมการประเมินงานของตน

ทฤษฎีการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานด้านจิตวิทยาของโรมัสและเวลท์เฮาส์ที่เน้นแรงจูงใจในงานภายในตัวบุคคลนี้ถือเป็นพื้นฐานของการศึกษากการเสริมสร้างพลังอำนาจด้านจิตวิทยาของนักวิจัยในยุคต่อมา เช่น สไปร์ทเซอร์ (Spreitzer, 1995) และ เคิร์คแมนและโรเซน (Kirkman and Rosen, 1999) ถึงแม้โรมัสและเวลท์เฮาส์จะไม่ได้พัฒนาแบบวัดการเสริมสร้างพลังอำนาจด้านจิตวิทยาขึ้นมาประกอบกับการศึกษาของเขา แบบจำลองการรู้คิดการเสริมสร้างพลังอำนาจใน 4 มิตินี้ได้ถูกนำมาอ้างอิงในงานวิจัยของสไปร์ทเซอร์ (Spreitzer, 1995) เพื่อพัฒนาแบบวัดการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานขึ้นมาใช้ในงานวิจัยต่อไป

1.3 การวัดการเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน

สไปรท์เซอร์ (Spreitzer, 1995, pp. 1442-1465) ได้ศึกษาการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานตามแนวคิดของโทมัสและเวลท์เฮาส์ (Thomas and Velthouse, 1990) และสรุปคำจำกัดความการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานว่าเป็นการเพิ่มขึ้นของแรงจูงใจในงานภายในตัวบุคคล ซึ่งแสดงออกในรูปของการรู้จัก 4 ประการ อันสะท้อนถึงแนวโน้มของบทบาทงานของบุคคลนั้นๆ ได้แก่

1. ความหมาย (Meaning or Meaningfulness) ตามแนวคิดของโทมัสและเวลท์เฮาส์ (Thomas and Velthouse, 1990) หมายถึง คุณค่าของงานหรือความสำคัญของเป้าหมายในการทำงาน ซึ่งประเมินจากอุดมคติหรือมาตรฐานของแต่ละบุคคล อันหมายถึงความสอดคล้องกันระหว่างข้อกำหนดตามบทบาทงานของบุคคล กับความเชื่อ ค่านิยม และพฤติกรรมของบุคคล
2. สมรรถนะ (Competence) หมายถึง ความเชื่อมั่นของบุคคลที่มีต่อความสามารถของตนเองในการปฏิบัติงานได้อย่างมีทักษะ ซึ่งเหมือนกับ ความเชื่อมั่นในพลังอำนาจในการทำงาน ความชำนาญของบุคคล และสมการความคาดหวังระหว่างความพยายามและผลการทำงานตามแนวคิดของแบนดูรา (Bandura, 1989 อ้างถึงใน Spreitzer, 1995)
3. อัตลิติต (Self-determination) หรือทางเลือก (Choice) ตามแนวคิดของโทมัสและเวลท์เฮาส์ (Thomas and Velthouse, 1990) หมายถึง การรับรู้ของบุคคลว่าตนมีทางเลือกในการริเริ่มและกำหนดการกระทำต่างๆด้วยตนเอง ซึ่งสะท้อนถึงความเป็นอิสระในการทำงาน การได้มีโอกาสตัดสินใจในการทำงานด้วยตนเอง
4. ผลกระทบ (Impact) หมายถึง ระดับที่บุคคลสามารถมีอิทธิพลต่อผลที่เกิดขึ้นในงานทั้งในเชิงกลยุทธ์ การบริหาร หรือการปฏิบัติการ ผลกระทบนี้มีความแตกต่างจากความเชื่อในปัจจัยควบคุม (Locus of Control) เพราะผลกระทบ

ได้อิทธิพลมาจากบริบทของงานซึ่งเปลี่ยนแปลงได้ ในขณะที่ความเชื่อในปัจจุบันควบคุมภายในเป็นลักษณะบุคลิกภาพโดยรวมของบุคคลที่มีความคงที่ในสถานการณ์ต่างๆ

สไปรท์เซอร์ (Spreitzer, 1995, p. 1444) กล่าวว่าการรู้จัก 4 ประการดังกล่าวสะท้อนให้เห็นถึงแนวโน้มที่บุคคลจะรับบทบาทงานตามความคิดริเริ่มของตนหรือความต้องการที่จะรับบทบาทงานของตน การรวมกันของ 4 มิตินี้ก่อให้เกิดแนวคิดการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานทางด้านจิตวิทยาโดยรวม การขาดแม้เพียงมิติใดมิติหนึ่งย่อมลดระดับการรับรู้การเสริมสร้างพลังอำนาจในบุคคล

นอกจากนี้สไปรท์เซอร์ยังได้สรุปข้อสันนิษฐานทั่วไปในการนิยามการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานที่กล่าวมาดังนี้

1. การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานของบุคคลประกอบด้วยการรู้จักที่ถูกหล่อหลอมโดยสภาพแวดล้อมในการทำงาน จึงไม่ใช่ลักษณะนิสัยที่มีความคงที่ในสถานการณ์ต่างๆ
2. การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเป็นตัวแปรที่ต่อเนื่อง (Continuous Variable) ซึ่งหมายความว่าบุคคลจะได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานไม่มากก็น้อย แต่ไม่ใช่ว่าไม่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจเลย
3. การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานไม่ใช่แนวคิดครอบจักรวาลที่ใช้ได้กับทุกสถานการณ์และทุกบทบาทในชีวิต แต่กลับมีความเฉพาะเจาะจงที่ขอบเขตงานของบุคคล

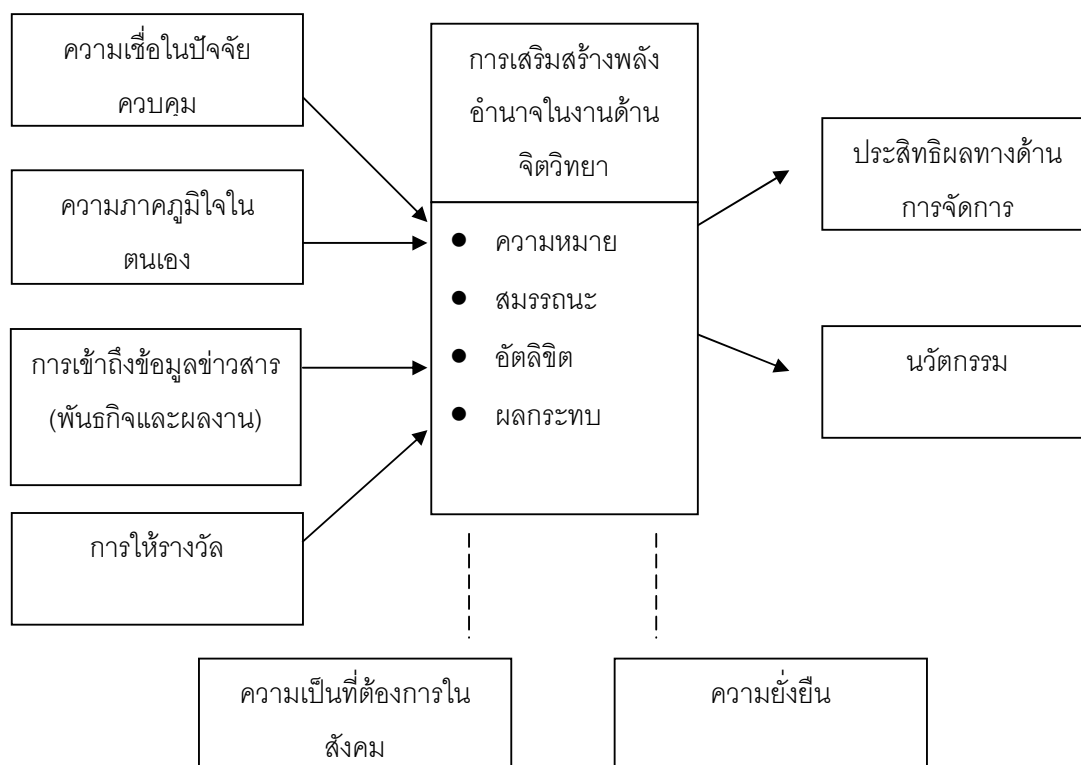
สไปรท์เซอร์ได้เสนอแผนภาพโครงข่ายการเสริมสร้างพลังอำนาจทางด้านจิตวิทยาในบริบทของงานเพื่ออธิบายแนวคิดนี้ แผนภาพดังกล่าวมีความสอดคล้องกับองค์ประกอบหลักของกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานตามแนวคิดของโทมัสและเวลท์เฮาส์ (Thomas and Velthouse, 1990) ซึ่งกล่าวว่าบริบทงานและลักษณะเฉพาะของบุคคลเป็นตัวหล่อหลอมการรู้จัก การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานและการรู้จักนี้เป็นสิ่งจูงใจให้บุคคลแสดงพฤติกรรม แผนภาพของสไปรท์เซอร์จึงมีทั้งส่วนประกอบพื้นฐานของการเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน พร้อมเงื่อนไข

และผลตามหลังที่สำคัญ ดังแสดงในภาพ 2.2

ภาพที่ 2.2

โครงข่ายการเสริมสร้างพลังอำนาจทางจิตวิทยาในที่ทำงาน

(Spreitzer, 1995, p. 1445)



ที่มา : Gretchen M. Spreitzer, 1995, p. 1445

เงื่อนไขของการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานด้านจิตวิทยาตามแบบจำลองนี้ประกอบด้วย

1. ความเชื่อในปัจจัยควบคุม (Locus of Control) บุคคลที่มีความเชื่อว่าตนควบคุมและกำหนดสิ่งต่างๆที่เกิดขึ้นในชีวิตของตนได้มักมีความรู้สึกว่าจะตนสามารถจัดการงานได้ดี มีพลังอำนาจในงานและสร้างผลกระทบต่องานได้

2. ความภาคภูมิใจในตนเอง (Self-esteem) บุคคลที่รู้สึกว่าคุณค่ามักจะเกิดความรู้สึกว่าตนมีสมรรถนะในการทำงานเช่นเดียวกัน จึงมีแนวโน้มที่จะทำงานด้วยความกระตือรือร้น
3. การเข้าถึงข้อมูลและข่าวสาร (Information) ข้อมูลข่าวสารที่สำคัญ ได้แก่ ข้อมูลเกี่ยวกับพันธกิจขององค์การที่จะช่วยให้คุณเข้าใจเป้าหมายขององค์การและกำหนดทิศทางในการทำงานของตนได้ และข้อมูลเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานที่คุณจำเป็นต้องรับรู้เพื่อที่จะสามารถตัดสินใจหรือมีส่วนร่วมในการวางแผนพัฒนาผลการปฏิบัติงานในอนาคตต่อไป ดังนั้นบุคคลจึงต้องการข้อมูลข่าวสารเพื่อให้เกิดพลังอำนาจในการทำงาน
4. รางวัล (Rewards) ระบบการให้รางวัลช่วยจูงใจให้บุคคลเกิดผลงานซึ่งนำไปสู่การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเพราะบุคคลได้ตระหนักและเพิ่มพูนความสามารถในการทำงานของตน รวมทั้งยังได้รับรางวัลจูงใจจากการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและสร้างสรรค์ผลงาน

เมื่อบุคคลได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน จะส่งผลทำให้เกิดประสิทธิผลทางด้านการจัดการ (Managerial Effectiveness) เช่น ความพยายามทำงานที่ท้าทาย ความยืดหยุ่นในการทำงานในยามที่พบกับอุปสรรค และ นวัตกรรม (Innovation) ได้แก่ การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ซึ่งเป็นผลมาจากแรงจูงใจในการทำงานภายในตัวบุคคล บุคคลที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจเชื่อว่าตนมีอิสระในการทำงานและตนสร้างผลกระทบในงานได้ บุคคลเหล่านี้จึงมักมีความคิดสร้างสรรค์ในงานและมีแนวโน้มที่จะประสบความสำเร็จ

จากแนวคิดทั้งหมดที่กล่าวมา สไปรท์เซอร์ได้พัฒนาแบบวัดการเสริมสร้างพลังอำนาจด้านจิตวิทยาทั้ง 4 มิติขึ้นมา โดยมีข้อคำถาม 3 ข้อต่อหนึ่งมิติ รวมข้อคำถามทั้งหมด 12 ข้อเกณฑ์ที่สไปรท์เซอร์ใช้ในการพัฒนาแบบวัดมีดังนี้

1. การวัดการเสริมสร้างพลังอำนาจนั้นต้องแยกมิติแต่ละมิติออกจากกันอย่างชัดเจน เพื่อให้เกิดความเที่ยงตรงในเชิงจำแนก (Discriminant Validity)
2. แบบวัดนั้นต้องใช้รูปแบบในการประเมินแบบเดียวกันทั้งฉบับ เพื่อความสะดวกในการใช้งาน
3. การวัดต้องเน้นที่ประสบการณ์ที่แต่ละบุคคลมีในแต่ละมิติ ไม่ใช่เน้นที่ลักษณะแวดล้อมในการทำงานที่ทำให้เกิดประสบการณ์นั้น

แบบวัดของสไปรท์เซอร์ (Spreitzer, 1995) ชุดนี้ถือเป็นแบบวัดการเสริมสร้างพลังอำนาจด้านจิตวิทยาชุดแรกในบริบทของการทำงาน และเป็นแบบวัดที่มีผู้นำไปใช้กันอย่างแพร่หลายในการศึกษาเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานด้านจิตวิทยาที่ส่งผลถึงประสิทธิผลในการทำงาน งานวิจัยชิ้นนี้จึงใช้แนวคิดและแบบวัดของสไปรท์เซอร์ (Spreitzer, 1995) มาใช้ในการศึกษาการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานด้านจิตวิทยาของพนักงานบริษัทเมล็ดพันธุ์

2. แนวคิดความผูกพันในงาน

2.1 ความหมายของความผูกพันในงาน

โลดาห์ล และ เคจเนอร์ (Lodahl and Kejner, 1965, p.24) กล่าวว่า ความผูกพันในงานคือระดับความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกับงานของบุคคล และงานมีความสำคัญต่อภาพลักษณ์ของตนและความนับถือตนเอง

ลอร์เลอร์ และ ฮอล (Lawler and Hall, 1970, pp. 310-311) กล่าวว่า ความผูกพันในงานคือระดับที่บุคคลมองว่างานเป็นจุดศูนย์กลางของตัวตน และเป็นสิ่งที่แสดงภาพลักษณ์ของตน

ราบินowitz และ ฮอล (Rabinowitz and Hall, 1977, p. 266) กล่าวว่า ความผูกพันในงานคือความมั่นใจในการกระทำของบุคคลที่เกิดจากแรงจูงใจภายใน ความเชื่อในคุณค่าของงาน สภาพแวดล้อมที่ดีในองค์กร การมีความหมายในงาน ความพึงพอใจต่อผู้บังคับบัญชา และการมองงานว่ามีความสำคัญและจำเป็นในชีวิต

คานังโก (Kanungo, 1982, pp. 342, 347) กล่าวว่า ความผูกพันในงานคือความรู้สึกของบุคคลว่าตนเป็นส่วนหนึ่งของงานที่ทำอยู่ในปัจจุบัน โดยความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของงานนั้นขึ้นอยู่กับความต้องการเฉพาะของตน และการรับรู้ว่างานมีผลต่อความพึงพอใจของตนเอง ทำให้ตนมีความตั้งใจในการทำงาน

มูชินสกี (Muchinsky, 2000, p. 272) กล่าวว่า ความผูกพันในงานคือระดับที่บุคคลมีความรู้สึกกลมกลืนกับงานและงานมีความสำคัญต่อภาพลักษณ์ของตน

วูด (Wood, 2001, p. 113) กล่าวว่า ความผูกพันในงานคือการที่บุคคลมีความพยายามทำงานอย่างหนักมากกว่าขอบเขตของงานที่ได้รับมอบหมาย

ในงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยสรุปว่า ความผูกพันในงานคือ ความรู้สึกของบุคคลว่างานเป็นส่วนหนึ่งของตน และงานมีผลต่อความพึงพอใจของตนเอง ทำให้ตนมีความมุ่งมั่นและทุ่มเทให้กับงาน

2.2 แนวคิดความผูกพันในงาน

คานังโก (Kanungo, 1982, pp. 341-342) แบ่งความผูกพันในงานออกเป็น 2 ประเภทตามบริบทของงาน ได้แก่

1. ความผูกพันในงาน (Job Involvement) หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่องานที่ทำในปัจจุบันว่างานเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดในชีวิต และงานสนองความต้องการของตนได้
2. ความผูกพันต่อการทำงาน (Work Involvement) หมายถึง ความรู้สึกผูกพันของบุคคลที่มีต่อการทำงานโดยรวม ซึ่งเป็นผลมาจากประสบการณ์ที่ได้จากการทำงาน

โยชิมุระ (Yoshimura, 1996, pp. 175-184) เสนอรูปแบบความผูกพันในงาน 3 มิติ ดังนี้

1. ความผูกพันในงานทางด้านอารมณ์ (Emotional Job Involvement) ได้แก่ บุคคลสนใจในงานของตนมากเพียงใด หรือมีความชอบในงานของตนมากเพียงใด

2. ความผูกพันในงานทางด้านการรู้คิด (Cognitive Job Involvement) ได้แก่ บุคคลต้องการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเรื่องงานมากเพียงใด หรืองานมีความสำคัญกับชีวิตของตนมากเพียงใด
3. ความผูกพันในงานเชิงพฤติกรรม (Behavioral Job Involvement) ได้แก่ บุคคลมีการแสดงพฤติกรรมนอกเหนือหน้าที่ปกติบ่อยเพียงใด เช่น ไปเรียนเพิ่มเติมตอนเย็นเพื่อเสริมทักษะในงาน หรือหลังเลิกงานแล้วก็ยังชอบคิดเรื่องงาน

เดวิส และ นิวสตรอม (Davis and Newstrom, 1985, pp. 187-189) กล่าวถึงความผูกพันในงานในสถานการณ์การทำงานเป็นกลุ่ม ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ด้านดังนี้

1. ความผูกพันทางจิตใจและอารมณ์ (Mental and Emotional Involvement) บุคคลมีความผูกพันทางจิตใจต่องานที่ทำ ไม่ใช่แค่การทำงานตามหน้าที่
2. การมีแรงจูงใจที่จะอุทิศให้แก่งาน (Motivation to Contribute) จากการที่บุคคลได้แสดงความคิดสร้างสรรค์เพื่อบรรลุเป้าหมายงาน แทนที่จะรอบปฏิบัติตามคำสั่งเพียงอย่างเดียว
3. การยอมรับภาระหน้าที่ที่ได้มอบหมาย (Acceptance of Responsibility) บุคคลรู้หน้าที่ของตนและร่วมมืออย่างดีในการทำงานเป็นกลุ่มเพื่อให้หน่วยงานประสบความสำเร็จ

จากแนวคิดและองค์ประกอบต่างๆของความผูกพันในงานที่กล่าวมา สรุปได้ว่าความผูกพันในงานมีพื้นฐานจากจิตใจและความรู้สึกนึกคิดของบุคคลที่ผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมทุ่มเทและรับผิดชอบในงาน

2.3 ปัจจัยที่สัมพันธ์กับความผูกพันในงาน

บราวน์ (Brown, 1996, pp. 251-252) ได้สรุปปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันในงานดังนี้

1. ลักษณะเฉพาะบุคคล (Personal Characteristics) บุคคลที่มีความผูกพันในงานมีลักษณะที่โดดเด่น 3 ประการคือ มีจริยธรรมในงานสูง มีแรงจูงใจ

ภายในสูง และมีความนับถือตนเองสูง

2. ลักษณะงานและพฤติกรรมการควบคุมงาน (Job Characteristics and Supervisory Behaviours) บุคคลที่มีความผูกพันในงานมองว่างานมีความหมายและท้าทาย และจะชอบทำงานที่ซับซ้อน ใช้ทักษะหลายอย่างและมองงานได้ทะลุตลอดทั้งกระบวนการ บุคคลที่มีความผูกพันในงานยังเป็นผู้มีสิทธิ์มีเสียงในการกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงาน มีสัมพันธภาพที่ดีกับผู้บังคับบัญชาซึ่งทำให้ตนได้รับผลสะท้อนกลับเกี่ยวกับงานสม่ำเสมอ ทั้งที่มีความผูกพันอย่างมากกับการทำงาน กับอาชีพของตน หรือกับตัวงานที่ทำอยู่โดยเฉพาะ
3. ทักษะคติต่องาน (Job Attitudes) โดยทั่วไปบุคคลที่มีความผูกพันในงานจะมีความพึงพอใจในงาน โดยเฉพาะกับเนื้อหาของงาน และยังมีความผูกพันทางด้านจิตใจอย่างมากกับองค์กร แนวโน้มในการลาออกจึงน้อยกว่า
4. การรับรู้บทบาทของตน (Role Perceptions) บุคคลที่มีความผูกพันในงานจะไม่หวั่นไหวกับความขัดแย้งหรือความกำกวมในบทบาทของตน
5. ผลข้างเคียงจากงาน (Spillover Effects) บุคคลที่มีความผูกพันในงานจะได้รับผลกระทบข้างเคียงจากการเจ็บป่วยทางร่างกาย จิตใจ หรือสังคมน้อย ซึ่งหมายถึงบุคคลที่มีความผูกพันในงานมักไม่ค่อยมีสภาวะเครียด วิตกกังวล หรือปัญหาสุขภาพกายมากนัก ความขัดแย้งระหว่างงานและครอบครัวก็น้อย โดยเฉพาะกับผู้ที่มีคู่ครองที่ผูกพันในงานเช่นกัน

จากปัจจัยต่างๆที่กล่าวมา จะเห็นได้ว่าความผูกพันในงานมีความสัมพันธ์กับปัจจัยต่างๆ ทั้งลักษณะส่วนบุคคล ลักษณะของงาน รวมไปถึงทัศนคติที่บุคคลมีต่องาน โดยความผูกพันในงานจะทำให้บุคคลมีความพึงพอใจในงาน ซึ่งนำไปสู่ความผูกพันต่อองค์กรด้วย (Kanungo, 1982; Blau และ Boal, 1989; Brooke และ Price, 1989, Brown, 1996)

2.4 การวัดความผูกพันในงาน

ในการวัดความผูกพันในงาน แบบวัดที่เป็นที่นิยมใช้กันทั่วไปในงานวิจัย ได้แก่ แบบวัดของโลดาห์ลและเคจเนอร์ (Lodahl and Kejner, 1965) (Mathieu and Farr, 1991; Huselid and Day, 1991; Keller, 1997) และแบบวัดของคานังโก (Kanungo, 1982) (Hackett, Lapierre, and Hausdorf, 2001; Boon et al, 2007)

แบบวัดความผูกพันในงานของโลดาห์ลและเคจเนอร์มีจำนวนทั้งหมด 20 ข้อ ครอบคลุมความหมายของความผูกพันในงานหลายมิติ โดยที่ไม่มีการนิยามความผูกพันในงานในแต่ละมิติไว้เด่นชัด ส่วนแบบวัดความผูกพันในงานของคานังโกได้รับการปรับปรุงมาจากแบบวัดของโลดาห์ลและเคจเนอร์ แต่มุ่งวัดความผูกพันในงานเพียงมิติเดียวตามนิยามความผูกพันในงานว่าเป็นความเชื่อหรือการรับรู้ของบุคคลว่าตนมีความเป็นหนึ่งเดียวกับงาน จำนวนทั้งหมด 10 ข้อ

แบบวัดของโลดาห์ลและเคจเนอร์ได้รับการวิพากษ์วิจารณ์จากนักวิจัยรุ่นหลังว่าแนวคิดและความสามารถในการวัดความผูกพันแยกตามมิติยังไม่ชัดเจนเพียงพอ (Rabinovitz and Hall, 1977; Kanungo, 1982; Morrow, 1983) เนื่องจากมีการนำแนวคิดความผูกพันในงานไปใช้ในความหมายอื่นที่นอกเหนือไปจากความหมายที่เป็นหัวใจสำคัญ คือความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกับงาน ทำให้แบบวัดเกิดปัญหาความเที่ยงตรงเชิงแนวคิดและปัญหาการตีความข้อมูลที่ได้จากแบบสอบวัด (Kanungo, 1982, p. 341) ในการวิเคราะห์ห่อภิมาณของบราวน์ (Brown, 1996, pp. 236, 246) ซึ่งทำการวิเคราะห์เปรียบเทียบแบบวัดความผูกพันในงานที่ใช้กันทั่วไป เขาสรุปว่าแบบวัดของคานังโกมีแนวคิดที่ชัดเจนและตรงประเด็นมากที่สุด รวมทั้งมีค่าคงที่ภายในสูงที่สุดด้วย เพราะสามารถสื่อถึงความหมายหลักของความผูกพันในงานในแง่การรับรู้ของบุคคล และยังสามารถแยกความผูกพันในงานออกจากแนวคิดที่เป็นเงื่อนไขนำและผลตามหลังได้ด้วย ด้วยเหตุนี้ผู้วิจัยจึงเลือกแนวคิดและแบบวัดของคานังโกในการศึกษาความผูกพันในงานของพนักงานบริษัทเมล์ดีพันธุ์

3. แนวคิดความผูกพันต่อองค์การ

3.1 ความหมายของความผูกพันต่อองค์การ

เชลดอน (Sheldon, 1971, p. 143) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์การ คือทัศนคติหรือความรู้สึกในทางบวกของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อองค์การ เป็นสิ่งเชื่อมโยงระหว่างบุคคลนั้นกับองค์การ ทำให้บุคคลรู้สึกผูกพันกับองค์การ และตั้งใจที่จะทำงานเพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมาย

เรบิเนียค และ อลูตโต (Hrebiniak and Alutto, 1972, p. 556) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์การ คือความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับองค์การในช่วงระยะเวลาหนึ่ง ซึ่งส่งผลให้บุคคลไม่เต็มใจที่จะลาออกจากองค์การ ถึงแม้ว่าจะได้รับข้อเสนอจากองค์การอื่นๆ ในรูปค่าจ้าง และสถานภาพในการทำงานที่ดีขึ้นก็ตาม

บุคานัน (Buchanan, 1974, p. 533) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์การคือความผูกพันที่มีต่อเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ และการปฏิบัติตามบทบาทของตนเอง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ต่างๆขององค์การ ประกอบด้วย

1. ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์การ (Identification) หมายถึง การยอมรับในค่านิยมตลอดจนวัตถุประสงค์ขององค์การว่าเป็นไปในทางเดียวกับตน
2. การมีส่วนร่วมกับองค์การ (Involvement) หมายถึง ความเต็มใจที่จะทำงานเพื่อความก้าวหน้า และผลประโยชน์ขององค์การ
3. ความจงรักภักดีต่อองค์การ (Loyalty) หมายถึง การยึดมั่นในองค์การ และปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์การต่อไป

ชรูเดนและเชอร์แมน (Chruden and Sherman, 1976, p. 416) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์การ คือการประสานพฤติกรรมของสมาชิกให้เข้ากับเป้าหมายขององค์การ และการยอมรับเป้าหมายขององค์การจะเป็นสิ่งที่จูงใจให้สมาชิกทำงานอย่างเต็มที่เพื่อให้บรรลุเป้าหมายนั้น

มาร์ช และ มัณนารี (March and Mannari, 1977, p. 57) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์การคือลักษณะความตั้งใจของพนักงานที่จะใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ในการทำประโยชน์ต่อองค์การ และมีความปรารถนาที่จะอยู่กับองค์การตลอดไป

มาวเดย์ สเตียร์ส และ พอร์ทเทอร์ (Mowday, Steers and Porter, 1979, p. 225) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์การคือความสัมพันธ์อันแน่นแฟ้นระหว่างบุคคลและองค์การ ซึ่งประกอบด้วยความเชื่อมั่นยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ ความตั้งใจและพร้อมที่จะใช้ความสามารถที่มีอยู่ทำงานเพื่อองค์การ และความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงความเป็นสมาชิกขององค์การ

โอ'เรลลี่ และ แชทแมน (O'Reilly and Chatman, 1986, p. 493) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์การคือความผูกพันทางด้านจิตใจที่บุคคลมีต่อองค์การซึ่งแสดงให้เห็นถึงระดับที่บุคคลรับลักษณะหรือทัศนคติขององค์การเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของตน

อัลเลน และ เมเยอร์ (Allen and Meyer, 1990, p. 3) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์การคือสัมพันธภาพระหว่างพนักงานและองค์การที่แสดงออกในรูปของความผูกพัน 3 ด้าน ได้แก่ ความผูกพันด้านจิตใจ ความผูกพันด้านความต้องการคงอยู่ในองค์การ และความผูกพันด้านบรรทัดฐานในการทำหน้าที่ให้กับองค์การ

จากความหมายที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า ความผูกพันต่อองค์การคือความสัมพันธ์อันแน่นแฟ้นระหว่างบุคคลและองค์การ ซึ่งประกอบด้วยความเชื่อมั่นยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ ความตั้งใจและพร้อมที่จะใช้ความสามารถที่มีอยู่ทำงานเพื่อองค์การ และความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงความเป็นสมาชิกขององค์การ

3.2 ความสำคัญของความผูกพันต่อองค์การ

บุคานัน (Buchanan, 1974, p. 533) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์การเป็นทัศนคติที่สำคัญอย่างยิ่งสำหรับองค์การ ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์การและเป็นผู้มีส่วนร่วมในการเสริมสร้างความแข็งแกร่งขององค์การ ความผูกพันต่อองค์การจึงเป็นเงื่อนไขความสำเร็จอย่างหนึ่งสำหรับองค์การ โดยความสำคัญของความผูกพันต่อองค์การมีดังนี้

1. ความผูกพันต่อองค์การสามารถทำนายการเข้า-ออกจากงานได้
2. ความผูกพันต่อองค์การเป็นแรงผลักดันให้บุคคลปฏิบัติงานได้ดีขึ้นเนื่องจากความรู้สึกมีส่วนร่วมเป็นเจ้าขององค์การ
3. ความผูกพันต่อองค์การเป็นตัวเชื่อมประสานระหว่างความรู้สึกนึกคิดของบุคคลกับจุดมุ่งหมายขององค์การ
4. บุคคลที่มีความผูกพันต่อองค์การมักมีความผูกพันในงานด้วย เนื่องจากเห็นว่างานเป็นหนทางที่ตนสามารถทำประโยชน์ให้แก่องค์การ เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้
5. บุคคลที่มีความผูกพันต่อองค์การ มักใช้ความพยายามอย่างมากในการทำงาน จึงมักมีผลการปฏิบัติงานดีกว่าผู้อื่น
6. ความผูกพันต่อองค์การเป็นดัชนีตัวหนึ่งที่บ่งบอกถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ

เบอร์ค (Burke, 2003) พบว่า พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์การจะช่วยสร้างผลผลิตและการบริการที่มีคุณภาพ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยส่งเสริมผลการปฏิบัติงานขององค์การ

โดยสรุป ความผูกพันต่อองค์การเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญทั้งต่อตัวบุคคลและต่อตัวองค์การ เพราะเป็นดัชนีบ่งชี้ประสิทธิภาพในการทำงานของบุคคล และเป็นแรงผลักดันให้บุคคลต้องการคงอยู่ในองค์การ เพื่อมีส่วนร่วมในผลสำเร็จขององค์การ

3.3 ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การ

สตีเยร์ส (Steers, 1977, pp. 46-66) ได้ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การ ซึ่งสรุปได้เป็น 3 กลุ่ม คือ

1. คุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal Characteristics) เช่น อายุ การศึกษา อายุงาน ความต้องการความสำเร็จ
2. คุณลักษณะของงานที่ปฏิบัติ (Job Characteristics) หมายถึง ลักษณะงานที่แต่ละบุคคลรับผิดชอบอยู่ ซึ่งประกอบด้วย 5 ลักษณะ คือ ความเป็นอิสระใน

งาน (Autonomy) ความหลากหลายทักษะในงาน (Skill Variety) ความมีเอกลักษณ์ของงาน (Job Identification) ผลสะท้อนกลับของงาน (Feedback) และโอกาสได้ปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นในการทำงานนั้น (Opportunity for Optional Interaction)

3. ประสบการณ์ในการทำงาน (Work Experiences) หมายถึง ความรู้สึกและการรับรู้ของผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการทำงานในองค์การ โดยกำหนดไว้ 4 ลักษณะ คือ ทศนคติของกลุ่มต่อองค์การ (Group Attitude) ความคาดหวังที่ได้รับการตอบสนองจากองค์การ (Met Expectation) ความรู้สึกว่าตนมีความสำคัญต่อองค์การ (Personal Importance) และความรู้สึกว่าองค์การเป็นที่พึ่งได้ (Organization Dependability)

มอททาช (Mottaz, 1987 อ้างถึงใน อาจารย์ นาคศุภรังษี, 2540, น. 18) ศึกษาพบว่ารางวัลตอบแทนเป็นปัจจัยหนึ่งที่กำหนดระดับความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน โดยระดับความผูกพันต่อองค์การของพนักงานขึ้นอยู่กับคุณค่าที่บุคคลให้กับงาน (Work Value) ว่า บุคคลให้ความสำคัญกับรางวัลตอบแทนมากน้อยเพียงใด หากรับรู้ว่าคุณค่าของงานและผลตอบแทนมีความสอดคล้อง ยุติธรรม ความผูกพันต่อองค์การของพนักงานจะมีมากขึ้น

อัลเลน และ เมเยอร์ (Allen and Meyer, 1990, pp. 17-18) ได้สรุปปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การในแต่ละด้าน ดังนี้

1. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันด้านจิตใจ ได้แก่ ความท้าทายของงาน ความชัดเจนของบทบาทในงาน ความชัดเจนของเป้าหมายในการทำงาน ระดับความยากของเป้าหมายงาน ระดับความสนใจที่ผู้บริหารมีต่อข้อเสนอแนะจากพนักงาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความพึงพอใจขององค์การ การได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกันในงาน ความรู้สึกของพนักงานว่าตนมีความสำคัญกับองค์การ การได้รับผลสะท้อนกลับในงาน และ การได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับงาน
2. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์การ ได้แก่ ทักษะที่

พนักงานได้จากงาน ภูมิหลังทางการศึกษา ความพร้อมในการย้ายถิ่นที่อยู่ การลงทุนลงแรงในการทำงานที่ผ่านมา ผลประโยชน์จากกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ ความผูกพันกับถิ่นที่อยู่อาศัยปัจจุบัน และโอกาสในการได้งานใหม่ที่ ดีกว่าหรือเทียบเท่างานปัจจุบัน

3. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันด้านบรรทัดฐาน ได้แก่ ความคาดหวังภายในองค์การว่าพนักงานควรมีความผูกพันต่อองค์การ

กูปแมน (Gubman, 2003) ได้กล่าวถึงปัจจัย 7 ประการที่ทำให้บุคคลเกิดความผูกพันต่อองค์การ ได้แก่

1. ค่านิยม/การตระหนักในเป้าหมายร่วมกัน (Shared Values/Sense of Purpose) คือ การปรับค่านิยมของพนักงานให้สอดคล้องกับค่านิยมขององค์การ ซึ่งจะช่วยให้พนักงานได้แสดงความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่และตรงตามเป้าหมายที่ตั้งไว้
2. คุณภาพชีวิตในการทำงาน (Quality of Work Life) คือ ความพึงพอใจในสภาพแวดล้อมของทำงาน ซึ่งรวมถึงอุปกรณ์ เครื่องใช้ สิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ การมีส่วนร่วมในงานและกิจกรรมต่างๆ ที่บริษัทจัดให้
3. ลักษณะงาน (Job Tasks) คือ ขอบเขตงานที่มีความท้าทายและน่าสนใจ
4. ความสัมพันธ์กับผู้อื่น (Relationships) คือ ความพึงพอใจในความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ซึ่งได้แก่ ความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน และลูกค้ำ
5. ค่าตอบแทนโดยรวม (Total Compensation) คือ ความพึงพอใจในค่าจ้างสวัสดิการ และผลตอบแทนอื่นๆรวมกัน
6. โอกาสก้าวหน้าในงาน (Opportunities for Growth) คือ โอกาสในการเรียนรู้เจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และได้รับผลสำเร็จในงาน
7. ภาวะผู้นำ (Leadership) คือ ความเชื่อมั่นและนับถือในผู้นำองค์การ

ล็อกวูด (Lockwood, 2007, p. 5) กล่าวว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรคือความสัมพันธ์ระหว่างผู้จัดการและพนักงาน เพราะผู้จัดการเป็นผู้เชื่อมประสานระหว่างพนักงานและองค์กร ล็อกวูดสรุปว่าผู้จัดการที่มีลักษณะดังต่อไปนี้จะช่วยสร้างความผูกพันต่อองค์กรในตัวพนักงานได้

1. ให้ความสำคัญกับการสร้างความหลากหลายในการทำงาน
2. แสดงความรับผิดชอบทั้งต่อผลสำเร็จและความล้มเหลวของงาน
3. มีความซื่อสัตย์และมีบูรณภาพ (Integrity)
4. ช่วยหาหนทางในการแก้ปัญหาเสมอ
5. ให้ความเคารพและใส่ใจในตัวพนักงานแต่ละคน
6. ตั้งความคาดหวังในผลงานที่สมเหตุสมผลตามความเป็นจริง
7. ให้การปกป้องผู้ใต้บังคับบัญชาของตน

สรุปได้ว่าปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรเป็นทั้งปัจจัยส่วนบุคคล ปัจจัยแวดล้อมภายในองค์กร และคุณลักษณะของงาน โดยคุณลักษณะของงานที่บุคคลได้รับอิสระในการตัดสินใจและรู้สึกว่าตนมีความสำคัญกับองค์กร จะสร้างแรงจูงใจในการทำงานในตัวบุคคล ทำให้บุคคลรับรู้พลังอำนาจในงานและเกิดความผูกพันต่อองค์กร ส่วนการได้ใช้ทักษะที่หลากหลายในงาน การได้ทำงานที่ท้าทาย ทำให้บุคคลเกิดความผูกพันในงาน อันนำไปสู่ความผูกพันต่อองค์กรได้เช่นกัน

3.4 การวัดความผูกพันต่อองค์กร

มาวเดย์ สเตียร์ส และ พอร์ทเทอร์ (Mowday, Steers and Porter, 1979, pp. 224-247) ศึกษาความผูกพันต่อองค์กรในเชิงทัศนคติโดยรวมของบุคคล ซึ่งประกอบด้วย

1. ความเชื่อมั่น ยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร
2. ความตั้งใจและพร้อมที่จะใช้ความสามารถที่มีอยู่ทำงานเพื่อองค์กร
3. ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะดำรงความเป็นสมาชิกขององค์กรนั้นต่อไป

มาวเดย์และคณะพัฒนาแบบวัดความผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment Questionnaire หรือ OCQ) ขึ้นมาจำนวน 15 ข้อตามแนวคิดข้างต้น ประกอบด้วยข้อคำถามในเชิงบวก 9 ข้อ และเชิงลบ 6 ข้อ แบบวัดชุดนี้ได้รับความนิยมในหมู่นักวิจัยในยุคต่อมา

แนวคิดความผูกพันต่อองค์กรของมาวเดย์และคณะ (Mowday et al, 1979) ดังกล่าว เป็นแนวคิดเชิงทัศนคติที่เน้นความผูกพันทางด้านจิตใจที่พนักงานมีต่อองค์กร ต่อมาอัลเลน และ เมเยอร์ (Allen and Meyer, 1990, pp. 1-18) ได้ทำการศึกษาเพิ่มเติมในเรื่องความผูกพันต่อองค์กร โดยพวกเขาได้กล่าวถึงความผูกพันต่อองค์กรทางด้านจิตใจที่แสดงถึงความรู้สึกผูกพัน ความมีส่วนร่วม และความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกับองค์กรของพนักงาน ซึ่งเปรียบเทียบกับความผูกพันต่อองค์กรตามแนวคิดของมาวเดย์และคณะ แต่อัลเลน และ เมเยอร์ ศึกษาวิเคราะห์ความผูกพันต่อองค์กรเพิ่มเติมในแง่มุมที่หลากหลายมากกว่า และแบ่งความผูกพันต่อองค์กรออกเป็น 3 ประเภทดังนี้

1. ความผูกพันทางด้านจิตใจ ได้แก่ อารมณ์ความรู้สึกผูกพันที่บุคคลมีต่อองค์กร ในแง่ความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกับองค์กร (Affective Commitment)
2. ความผูกพันเพราะความจำเป็นในการคงอยู่ ได้แก่ ความต้องการค่าตอบแทนผลประโยชน์ของพนักงาน หรือยังไม่สามารถหางานที่อื่นได้ ทำให้จำเป็นต้องอยู่กับองค์กรต่อไป (Continuance Commitment)
3. ความผูกพันทางด้านบรรทัดฐาน ซึ่งมาจากค่านิยมของตัวบุคคลเอง โดยบุคคลเชื่อว่าตนควรต้องอยู่กับองค์กร การคงอยู่กับองค์กรเป็นสิ่งที่ถูกต้องและควรทำ (Normative Commitment)

พร้อมกันนั้นอัลเลนและเมเยอร์ได้พัฒนาแบบวัดความผูกพันต่อองค์กรซึ่งแยกเป็น 3 มิติตามแนวคิดที่เสนอ ด้านละ 8 ข้อเท่าๆกัน ได้แก่ มาตรวัดความผูกพันด้านจิตใจ (Affective Commitment Scale หรือ ACS) มาตรวัดความผูกพันด้านการคงอยู่ (Continuance Commitment Scale หรือ CCS) และมาตรวัดความผูกพันด้านบรรทัดฐาน (Normative Commitment Scale หรือ NCS) ทั้งหมดจำนวน 24 ข้อ

แม้แบบวัดของอัลเลนและเมเยอร์จะครอบคลุมความผูกพันต่อองค์กรได้หลายแง่มุมมากกว่าแบบวัดของมาวเดย์และคณะ แต่นักวิจัยในยุคหลังๆที่นำแบบวัดนี้ไปใช้ได้พบข้อจำกัดในการใช้แบบวัดแยกตามมิติ (Cohen, 2007, p. 340-341) เช่น โค และ คณะ (Ko et al, 1997, p. 970) ที่พบว่าแบบวัดนี้มีปัญหาในการวัดทางจิตวิทยาเนื่องจากความไม่ชัดเจนในแนวคิดที่ใช้ในการนิยามความหมายของความผูกพันทั้ง 3 มิติ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ความซ้ำซ้อนกันระหว่างความผูกพันด้านจิตใจและความผูกพันด้านบรรทัดฐาน จึงมีการพยายามปรับปรุงแบบวัดแยกมิติขึ้นใหม่ในยุคต่อมา เช่น แบบวัดของอัลเลนและเมเยอร์ (Allen and Meyer, 1997) และ พาวเวล และ เมเยอร์ (Powell and Meyer, 2004) แต่แบบวัดต่างๆเหล่านี้ก็สร้างความสับสนให้นักวิจัยในการเลือกใช้ เนื่องจากยังไม่มีข้อสรุปแน่ชัดว่าแบบวัดชุดใดจึงจะเหมาะสมที่สุด (Cohen, 2007, p. 341)

เนื่องจากงานวิจัยชิ้นนี้ต้องการศึกษาความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรด้านทัศนคติโดยรวมของบุคคล มากกว่าที่จะศึกษาเพื่อแบ่งย่อยความผูกพันในแง่มุมต่างๆ ประกอบกับข้อจำกัดข้างต้นของแนวคิดและมาตรวัดความผูกพันต่อองค์กรแบบแยกมิติ ผู้วิจัยจึงนำแนวคิดของมาวเดย์และคณะมาใช้ในการศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานประจำบริษัทเมล็ดพันธุ์

4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องและสมมติฐานในการวิจัย

4.1 งานวิจัยเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานและความผูกพันต่อองค์กร

งานวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานด้านจิตวิทยาตามแนวคิดของสไปร์ทเซอร์ (Spreitzer, 1995) กับความผูกพันต่อองค์กรมีดังนี้

ดี และ คณะ (Dee et al, 2003) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานด้านจิตวิทยากับความผูกพันต่อองค์กรตามแนวคิดของมาวเดย์และคณะ (Mowday et al, 1979) ในกลุ่มครูโรงเรียนประถมศึกษา และพบว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานโดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร ส่วนการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานในรายด้าน ได้แก่ ด้านความหมาย อัตลักษณ์ และผลกระทบมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร

คาฮาเล และ ไกเธอร์ (Kahaleh and Gaither, 2007) ศึกษาผลกระทบของสภาพแวดล้อมของงานที่มีต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน ความผูกพันต่อองค์กรตามแนวคิดของมาวเดย์และคณะ (Mowday et al, 1979) และความตั้งใจลาออก ในกลุ่มตัวอย่างเภสัชกร 447 คน ผลการศึกษาพบว่าสภาพแวดล้อมของงานส่งผลต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานของเภสัชกร โดยเภสัชกรที่ทำงานในร้านขายยาอิสระประจำชุมชนจะได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจมากกว่าเภสัชกรที่ทำงานในโรงพยาบาลหรือในร้านขายยาที่มีเครือข่าย นอกจากนี้ยังพบว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจทั้งในด้านโครงสร้างและด้านจิตวิทยามีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรของเภสัชกร

สุพิศ กิตติรัชดา (2538) ศึกษาการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานตามแนวคิดของแคนเทอร์ (Kanter, 1977) กับความผูกพันต่อองค์กรตามแนวคิดของมาวเดย์และคณะ (Mowday et al, 1979) ในกลุ่มพยาบาลวิชาชีพประจำโรงพยาบาลนครพิงค์จำนวน 123 คน พบว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานทุกด้านมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรของพยาบาลอย่างมีนัยสำคัญ ทั้งนี้การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานด้านการได้รับข้อมูลข่าวสาร การได้รับรางวัล การได้รับการสนับสนุน และการได้รับทรัพยากรตามแนวคิดของแคนเทอร์ (Kanter, 1977) เป็นตัวแปรที่ส่งผลต่อการเกิดการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานด้านจิตวิทยา (Spreitzer, 1995; Spreitzer, 1996, Bordin et al, 2007) โดยบอร์ดีนและคณะ (Bordin et al, 1997) พบว่าการได้รับข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับพันธกิจขององค์กร ผลปฏิบัติงานของหน่วยงาน และระบบการให้รางวัลมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเสริมสร้างพลังอำนาจโดยรวม และสไปร์ทเซอร์ (Spreitzer, 1995, p. 1447-1448, 1996, p. 488-489) พบว่าการได้รับข้อมูลข่าวสารส่งผลถึงการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานด้านความหมายและสมรรถนะ การได้รับรางวัลส่งผลถึงการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานด้านสมรรถนะ และการได้รับการสนับสนุนจากการมีเครือข่ายความสัมพันธ์กับบุคคลต่างๆ ในองค์กรส่งผลถึงการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานด้านสมรรถนะ อัตลักษณ์ และผลกระทบ

บ็อกเลอร์ และ โซเม็ค (Bogler and Somech, 2004) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานตามแนวคิดของชอร์ตและไรน์ฮาร์ท (Short and Rinehart, 1992)

กับความผูกพันต่อองค์การตามแนวคิดของมอว์เดย์และคณะ (Mowday et al, 1979) ความผูกพันในอาชีพ และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ในกลุ่มตัวอย่างครู 983 คนในโรงเรียนมัธยมต้นและมัธยมปลายในประเทศอิสราเอล ผลการศึกษาพบว่า การรับรู้ระดับการได้รับเสริมสร้างพลังอำนาจในครูมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับความผูกพันในอาชีพ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ และความรู้สึกผูกพันต่อองค์การ โดยแบบวัดการเสริมสร้างพลังอำนาจที่ใช้ ได้แก่ School Participant Empowerment Scale (SPES) ของชอร์ทและไรเนฮาร์ท (Short and Rinehart, 1992) ประกอบด้วย 6 ด้าน ได้แก่ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Decision-making) ความก้าวหน้าในอาชีพ (Professional Growth) การได้รับการยอมรับนับถือ (Status) และอีก 3 ด้านต่อไปนี้เป็นเปรียบเทียบได้กับมิติการวัดการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานของสไปร์ทเซอร์ (Spreitzer, 1995) ได้แก่ ผลกระทบ (Impact), ความเชื่อมั่นในสมรรถนะของตน (Self-efficacy ซึ่งเทียบได้กับสมรรถนะ) และการมีอิสระในงาน (Autonomy ซึ่งเทียบได้กับอัตลิต)

จากงานวิจัยที่กล่าวมาทั้งหมด งานวิจัยของ ดี และ คณะ (Dee et al, 2003) และ คาฮาเล และ ไกเธอร์ (Kahaleh and Gaither, 2007) พบความสัมพันธ์ในทางบวกระหว่างการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานด้านจิตวิทยาตามแนวคิดของสไปร์ทเซอร์ (Spreitzer, 1995) กับความผูกพันต่อองค์การ

ผู้วิจัยเห็นพ้องกับ ดี และ คณะ (Dee et al, 2003) และ คาฮาเล และ ไกเธอร์ (Kahaleh and Gaither, 2007) ว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การ เนื่องจากการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานคือการเพิ่มแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานโดยการกระตุ้นกระบวนการรู้คิดเกี่ยวกับงานทั้ง 4 มิติ ได้แก่ ความหมาย สมรรถนะ อัตลิต และผลกระทบ ซึ่งพนักงานรับรู้ได้จากสภาพแวดล้อมในการทำงานที่องค์การให้โอกาสพนักงานตัดสินใจด้วยตนเอง ทำให้พนักงานรู้สึกที่ตนสามารถควบคุมและกำหนดงานได้ด้วยตนเอง รวมทั้งมีความรู้สึกนับถือตนเองเพราะได้รับรู้ทักษะและความสามารถของตน จึงมีแนวโน้มว่าพนักงานที่ได้รับการสนับสนุนจากองค์การดังที่กล่าวมาจะเกิดความรู้สึกทางบวกต่อองค์การ และตอบสนององค์การด้วยการให้ความเป็นหนึ่งเดียวและความจงรักภักดีกับองค์การเพิ่มมากขึ้น

(Eisenberger et al, 1990) ซึ่งสอดคล้องกับข้อสรุปของยูคิล (Yukl, 2006, p. 110) ว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานมีผลในการเพิ่มระดับความผูกพันต่อองค์การ ผู้วิจัยจึงตั้งสมมติฐานในการวิจัยข้อที่ 1 ดังนี้

สมมติฐานข้อที่ 1: การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การ

สมมติฐานย่อยข้อที่ 1.1: การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานด้านความหมายสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การ

สมมติฐานย่อยข้อที่ 1.2: การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานด้านสมรรถนะสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การ

สมมติฐานย่อยข้อที่ 1.3: การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานด้านอัตลักษณ์สัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การ

สมมติฐานย่อยข้อที่ 1.4: การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานด้านผลกระทบสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การ

4.2 งานวิจัยเกี่ยวกับความผูกพันในงานและความผูกพันต่อองค์การ

งานวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันในงานตามแนวคิดของคานังโก (Kanungo, 1982) กับความผูกพันต่อองค์การ มีดังนี้

บราวน์ (Brown, 1996) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันในงานและความผูกพันต่อองค์การในกลุ่มตัวอย่าง 71 กลุ่ม ประชากรรวมทั้งหมด 26,000 คน ผลการศึกษาพบความสัมพันธ์ในระดับสูงระหว่างความผูกพันในงานและความผูกพันต่อองค์การตามแนวคิดของมาวเดย์และคณะ (Mowday et al, 1979)

แฮ็คเก็ตท์ ลาเพียร์ และ เฮาส์ดอร์ฟ (Hackett, Lapierre, and Hausdorff, 2001) ศึกษาความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลระหว่างความผูกพันต่อองค์การตามแนวคิดของมาวเดย์และคณะ (Mowday et al, 1979) ความผูกพันต่ออาชีพ ความผูกพันในงาน ความผูกพันต่อการทำงาน กับความตั้งใจลาออกจากงานและองค์การ ผลการศึกษาพบว่าความผูกพันต่อการทำงานส่งผลต่อ

ความผูกพันต่อองค์กรและความผูกพันต่ออาชีพผ่านทางความผูกพันในงาน ซึ่งแสดงว่าความผูกพันในงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อการทำงาน และมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรและความผูกพันต่ออาชีพด้วย

นอกจากนี้ยังมีผู้วิจัยความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันในงานตามแนวคิดของโลดาห์ลและเคจเนอร์ (Lodahl and Kejner, 1965) ซึ่งมีความหมายโดยสาระสำคัญเหมือนกับแนวคิดของคานังโก (Kanungo, 1982) กับความผูกพันต่อองค์กรตามแนวคิดของมอว์เดย์และคณะ (Mowday et al, 1979) ดังนี้

แมทธิว และ ฟาร์ (Mathieu and Farr, 1991) ทำการวิจัยเพื่อวัดความผูกพันต่อองค์กร ความผูกพันในงาน และความพึงพอใจในงาน ในกลุ่มพนักงานขับรถประจำทางและวิศวกร พบว่าลักษณะงานที่พัฒนาศักยภาพ การประเมินผลของผู้บังคับบัญชา การบริหารจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ และอายุงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานขับรถประจำทาง ส่วนลักษณะงานที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรของวิศวกร คือ ลักษณะงานที่พัฒนาศักยภาพ และการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างยุติธรรมของผู้บังคับบัญชา นอกจากนี้ยังพบว่าความผูกพันในงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของทั้งวิศวกรและพนักงานขับรถประจำทาง

ฮิวส์ลิด และ เดย์ (Huselid and Day, 1991) ทำการศึกษาความผูกพันต่อองค์กร ความผูกพันในงาน และอัตราการลาออก ในกลุ่มผู้จัดการร้านเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ตกแต่งภายในบ้าน จำนวน 241 คน พบว่าความผูกพันในงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร

จากงานวิจัยที่กล่าวมาทั้งหมด งานวิจัยของบราวน์ (Brown, 1996) และ แฮ็คเก็ตท์ ลาเพียร์ และ เฮาส์ดอร์ฟ (Hackett, Lapierre, and Hausdorff, 2001) พบความสัมพันธ์ในทางบวกระหว่างความผูกพันในงานตามแนวคิดของคานังโก (Kanungo, 1982) กับความผูกพันต่อองค์กร ผู้วิจัยจึงตั้งสมมติฐานในการวิจัยข้อที่ 2 ดังนี้

สมมติฐานข้อที่ 2: ความผูกพันในงานสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร

4.3 งานวิจัยเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานและความผูกพันในงาน

จากการศึกษาค้นคว้างานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยยังไม่พบการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานด้านจิตวิทยาตามแนวคิดของสไปร์ทเซอร์ (Spreitzer, 1995) กับความผูกพันในงาน อย่างไรก็ตามผู้วิจัยพบการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานในฐานะองค์ประกอบหนึ่งของการบริหารคุณภาพโดยรวม กับความผูกพันในงาน โดยการเสริมสร้างพลังอำนาจตามความหมายในการศึกษาต่อไปนี้กล่าวถึงการให้การสนับสนุนพนักงานในการทำงาน และให้โอกาสพนักงานมีส่วนร่วมในการเสนอแนะในการทำงาน การวางแผนงาน และให้อิสระในการตัดสินใจในงาน ซึ่งมีลักษณะเป็นเงื่อนไขบางส่วนของ การเกิดการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานด้านจิตวิทยา (Spreitzer, 1996, p. 488-489) จึงขอเสนอ งานวิจัยดังกล่าวในที่นี้เพื่อประโยชน์ในการอ้างอิง

คาเรีย และ อาซารี (Karia and Asaari, 2006) ศึกษาผลกระทบของการบริหารคุณภาพโดยรวมที่มีต่อทัศนคติในเรื่องงาน ได้แก่ ความผูกพันในงาน ความพึงพอใจในงาน ความพึงพอใจในอาชีพ และความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในองค์กรรัฐและเอกชน ผลการศึกษาพบว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานตามแนวคิดของพาวเวล (Powell, 1995) ซึ่งเป็นองค์ประกอบหนึ่งของการบริหารคุณภาพโดยรวมมีความสัมพันธ์กับระดับความผูกพันในงาน ความพึงพอใจในงาน ความพึงพอใจในอาชีพ และความผูกพันต่อองค์กร โดยการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานตามแนวคิดของพาวเวล (Powell, 1995) กล่าวถึงการให้พนักงานมีส่วนร่วมในการออกแบบและวางแผนงาน และการให้อิสระในการตัดสินใจในงาน (Autonomy) ซึ่งเปรียบเทียบกับ การเสริมสร้างพลังอำนาจด้านอัตลิติตตามแนวคิดของสไปร์ทเซอร์ (Spreitzer, 1995)

บูน และ คณะ (Boon et al, 2007) ได้ทำการสำรวจความคิดเห็นของพนักงาน 377 คน ในโรงงานผลิต 6 แห่งในประเทศมาเลเซีย เกี่ยวกับอิทธิพลของการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ในการบริหารคุณภาพโดยรวมทั้ง 8 ด้าน (ได้แก่ ภาวะผู้นำ การฝึกอบรมและพัฒนา การมีส่วนร่วมของพนักงาน การให้รางวัลและการให้การยอมรับ การมุ่งเน้นที่ลูกค้า การเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน การทำงานเป็นกลุ่ม และการสื่อสาร) ที่มีผลต่อความผูกพันในงาน ผลการศึกษาพบว่า การให้

รางวัลและการให้การยอมรับ การมุ่งเน้นที่ลูกค้า การเสริมสร้างพลังอำนาจ การทำงานเป็นกลุ่ม และการสื่อสาร มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันในงาน โดยการวัดการเสริมสร้างพลังอำนาจในที่นี้ใช้แบบสอบถามของเลาและอีดริส (Lau and Idris, 2001 อ้างถึงใน Boon et al, 2007) แบบวัดนี้ครอบคลุมการวัดการให้อิสระในการตัดสินใจในงาน (Autonomy) ซึ่งเปรียบเทียบกับได้กับการเสริมสร้างพลังอำนาจด้านอัตลิติตตามแนวคิดของสไปรท์เซอร์ (Spreitzer, 1995)

ผู้วิจัยเห็นว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานน่าจะมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันในงาน ถ้าพนักงานได้รับรู้ความหมายของงานและความสามารถของตน รวมทั้งได้มีอิสระในการทำงานและมีผลกระทบต่องานต่างๆในบริษัท พนักงานน่าจะเกิดความรับผิดชอบและทุ่มเทให้กับงาน ซึ่งนำไปสู่ความผูกพันในงาน นอกจากนั้นวิลกินสัน และ คณะ (Wilkinson et al, 1998) ยังกล่าวด้วยว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานช่วยทำให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกพึงพอใจในงาน รู้สึกมีส่วนร่วมและผูกพันต่อการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพ เช่นเดียวกับคาเรียและอาซารี (Karia and Asaari, 2006) และ บูน และ คณะ (Boon et al, 2007) ที่พบว่ากรณีที่พนักงานได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานมีผลทำให้พนักงานเกิดความผูกพันในงาน ผู้วิจัยจึงตั้งสมมติฐานข้อที่ 3 ดังนี้

สมมติฐานข้อที่ 3: การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันในงาน

สมมติฐานย่อยข้อที่ 3.1: การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานด้านความหมายสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันในงาน

สมมติฐานย่อยข้อที่ 3.2: การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานด้านสมรรถนะสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันในงาน

สมมติฐานย่อยข้อที่ 3.3: การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานด้านอัตลิติตสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันในงาน

สมมติฐานย่อยข้อที่ 3.4: การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานด้านผลกระทบต่อสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันในงาน