

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาและค้นคว้าเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง คุณลักษณะของงาน การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเชิงจิตวิทยา ผู้วิจัยสามารถสรุปสาระสำคัญและขอเสนอรายละเอียดตามลำดับหัวข้อต่อไปนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง
  - 1.1 ความหมายและแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง
    - 1.1.1 แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง
    - 1.1.2 ความหมายของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง
    - 1.1.3 องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง
  - 1.2 ความหมายและแนวคิดเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเชิงจิตวิทยา
    - 1.2.1 แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเชิงจิตวิทยา
    - 1.2.2 การวัดการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเชิงจิตวิทยาของสไปรทเซอร์
    - 1.2.3 ความหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเชิงจิตวิทยา
  - 1.3 ความหมายและแนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันในงาน
    - 1.3.1 แนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันในงาน
    - 1.3.2 ความหมายของความผูกพันในงาน
    - 1.3.3 การวัดความผูกพันในงาน
2. เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และเหตุผลในการตั้งสมมติฐาน
  - 2.1 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงกับการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเชิงจิตวิทยา
  - 2.2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงกับความผูกพันในงาน
  - 2.3 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเชิงจิตวิทยากับความผูกพันในงาน

2.4 การพยากรณ์การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเชิงจิตวิทยาโดยใช้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง

2.5 การพยากรณ์ความผูกพันในงานโดยใช้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง และการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเชิงจิตวิทยา

### 3. สรุปสมมติฐานการวิจัย

#### 1. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

##### 1.1 ความหมายและแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง

###### 1.1.1 แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง

ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของเบิร์น (Burns, 1978)

แนวคิดเรื่องภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงในระยะเริ่มแรกนั้นถูกคิดขึ้นมาโดยเบิร์น จากงานวิจัยเชิงพรรณนาในเรื่องภาวะผู้นำทางการเมือง เบิร์นได้อธิบายไว้ว่าภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการซึ่งยกระดับคุณธรรมและแรงจูงใจของทั้งผู้นำและผู้ตามให้เพิ่มขึ้น ผู้นำจะต้องมีคุณธรรม จริยธรรม และยกระดับจิตสำนึกของผู้ตามผ่านการแสดงอุดมคติ และค่านิยมทางคุณธรรม และจริยธรรม เช่น เสรีภาพ ความยุติธรรม ความเท่าเทียมกัน ความสงบสุข และมนุษยธรรม ซึ่งค่านิยมเหล่านี้ไม่ได้อยู่บนพื้นฐานของอารมณ์ เช่น ความกลัว ความโลภ ความริษยา หรือความเกลียดชัง นอกจากนี้ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงยังกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความต้องการที่สูงขึ้นตามลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's need hierarchy, 1954) ผู้ตามจะถูกยกระดับจาก “ตัวตนที่เป็นอยู่ในทุกๆวัน” ให้เป็น “ตัวตนที่ดีกว่า” (Burns, 1978, pp.19-20)

เบิร์นแสดงทรรศนะว่าภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) นั้นอยู่ในทิศทางตรงกันข้ามกับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) กล่าวคือภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนนั้นจูงใจผู้ตามโดยการแสดงออกถึงผลประโยชน์และความสนใจของตนเอง (Self-interest) เป็นการแบ่งปันผลประโยชน์ร่วมกันในช่วงระยะเวลาหนึ่ง กล่าวคือทั้งผู้นำและผู้ตามอาจไม่ได้มีจุดประสงค์สุดท้ายอย่างเดียวกัน แต่ทั้งสองฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วมเกี่ยวข้องกันเพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน เช่นผู้นำทางการเมืองจะ

แลกเปลี่ยนงาน แลกเปลี่ยนความช่วยเหลือ เพื่อจะได้รับคะแนนเสียงในการเลือกตั้ง อย่างไรก็ตาม เรื่องของค่านิยมก็มีส่วนเกี่ยวข้องกับกระบวนการแลกเปลี่ยนด้วย เช่นการแลกเปลี่ยนกัน อย่างยุติธรรม ซื่อสัตย์ และมีความรับผิดชอบ เป็นต้น ส่วนภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงนั้นจะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำเข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้องกับผู้ตามในแง่ของการยกระดับแรงจูงใจ ยกย่องคุณธรรม และจริยธรรมให้เพิ่มสูงขึ้น เบอห์นเห็นว่าตัวอย่างที่ดีที่สุดของผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงคือ คานธี ซึ่งเป็นผู้กระตุ้นและยกระดับความหวัง ความต้องการ รวมทั้งยกระดับชีวิตความเป็นอยู่ของชาวอินเดียนับล้านคนให้ดีขึ้น อย่างไรก็ตามการแสดงออกถึงพฤติกรรมผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของเบอห์นนั้นสามารถจะเกิดขึ้นกับใครก็ได้ในองค์กรไม่ว่าจะอยู่ในตำแหน่งใด โดยจะเป็นบุคคลซึ่งมีอิทธิพลต่อเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา หรือผู้ใต้บังคับบัญชา (Burns, 1978, pp.19-20)

เบอห์นกล่าวว่าภาวะผู้นำเป็นกระบวนการความสัมพันธ์ (Interrelationships) ระหว่างผู้นำและผู้ตาม ซึ่งผู้นำเป็นผู้กระตุ้นให้ผู้ตามเกิดการตอบสนองทางด้านแรงจูงใจ และปรับเปลี่ยนรูปแบบพฤติกรรม เบอห์นเห็นว่าภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงเป็นได้ทั้งกระบวนการระดับจุลภาค (Microlevel) ซึ่งเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคล และกระบวนการระดับมหภาค (Macrolevel) ซึ่งเป็นพลังอำนาจในการขับเคลื่อนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในระบบสังคม และในระบบองค์กร (Yukl, 1994, pp.350-352)

เบอห์นได้เสนอแนวคิดที่ใช้ในการพิจารณาว่าบุคคลๆหนึ่งนั้นมีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงหรือไม่ 3 ประการด้วยกัน (Hughes, Ginnett and Curphy 1999, p.291) คือ

1. การแสดงค่านิยมอันเป็นแบบอย่าง (Modal values) ที่ดีงามให้แก่ผู้ตามได้ปฏิบัติตามและเป็นมาตรฐานแก่สังคม
2. มุ่งเน้นที่ค่านิยมผลลัพธ์ (End values) ที่เกิดแก่ผู้นำและผู้ตาม
3. ผู้นำมีอิทธิพลทำให้เกิดผลลัพธ์ในทางบวกต่อผู้ตาม

#### ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของแบส (Bass, 1985)

แบสได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงโดยมีพื้นฐานแนวคิดมาจากแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงของเบอห์น (Burns, 1978) แบสได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงในมุมมองที่ผู้นำมีผลกระทบต่อผู้ตาม กล่าวคือผู้นำจะทำให้ผู้ตามเกิดความรู้สึกไว้วางใจ ซินชม จงรักภักดี และเคารพยกย่องในตัวผู้นำ ซึ่งภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงนี้จะเปลี่ยนแปลงและจูงใจผู้ตาม (Bass, 1985, p.20) โดย

1. ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความตระหนักถึงความสำคัญของผลลัพธ์ที่เกิดจากการทำงาน

2. ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ตามคำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวมขององค์กรหรือทีม มากกว่าคำนึงถึงผลประโยชน์ของตนเอง

3. ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความต้องการในระดับที่สูงขึ้น (Higher-order need) ตามลำดับชั้นความต้องการของมาสโลว์ หรือขยายขอบเขตความต้องการของผู้ตามให้เพิ่มมากขึ้น (Expansion of the follower's portfolio of needs and wants)

แบสได้แสดงทรรศนะไว้ว่าภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงเป็นการขยายแนวคิดมาจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนนั้นมุ่งเน้นไปที่การแลกเปลี่ยนกันระหว่างผู้นำ เพื่อนร่วมงาน และผู้ตาม โดยการแลกเปลี่ยนนี้อยู่บนพื้นฐานของการที่ผู้นำได้พูดคุยกับผู้ตามถึงสิ่งที่ตนเองต้องการ เงื่อนไข และรางวัลที่ผู้ตามจะได้รับถ้าหากสามารถทำในสิ่งที่ต้องการนั้นให้ประสบความสำเร็จได้ ในขณะที่ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงจะกระตุ้นให้ผู้ตามปฏิบัติหรือกระทำได้มากกว่าที่คาดหวังไว้ หรือมากกว่าที่ผู้ตามคาดคิดว่าจะสามารถเป็นไปได้ โดยผู้นำจะมอบหมายงานที่ท้าทายเพื่อเป็นการพัฒนาศักยภาพของผู้ตาม ทำให้มีระดับผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง (Bass, 1996, p.4)

แบสได้เสนอข้อแตกต่างระหว่างแนวคิดของเบอร์น และของเขาเองว่ามีอยู่ 3 ประการด้วยกัน (Bass, 1985, pp.20-23) คือ

1. แบสได้เพิ่มมุมมองด้านผลกระทบในตัวผู้นำที่มีต่อตัวผู้ตาม คือ “ขยายขอบเขตความต้องการของผู้ตามให้เพิ่มมากขึ้น”

2. แนวคิดของเบอร์นมุ่งเน้นที่ผู้นำซึ่งต้องมีคุณธรรมและจริยธรรม อีกทั้งยังมองในแง่ผลประโยชน์ที่สังคมได้รับว่าสังคมได้รับผลประโยชน์จากการกระทำของผู้นำหรือไม่ หมายความว่าในความเห็นของเบอร์น ผู้นำจะมีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงได้นั้นจะต้องทำประโยชน์ให้แก่สังคม ในขณะที่แบสมองที่คุณค่าของการกระทำของผู้นำ และมองในแง่ของระยะเวลา กล่าวคือการกระทำของผู้นำนั้นส่งผลกระทบต่อเปลี่ยนแปลงในตัวผู้ตามเป็นระยะเวลาสั้นหรือไม่ ดังนั้นในทรรศนะของเบอร์น ฮิตเลอร์จึงไม่จัดว่ามีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง เนื่องจากฮิตเลอร์ไม่มีคุณธรรม จริยธรรม โหดเหี้ยมรุนแรงถึงแม้ว่า ฮิตเลอร์ จะฉลาดหลักแหลม และทำให้เกิดการขับเคลื่อนทางสังคมในประเทศเยอรมันนี่ซึ่งส่งผลกระทบต่อเปลี่ยนแปลงในระยะยาวก็ตาม ซึ่งขัดแย้งกับแนวทรรศนะของแบสที่มองว่า ฮิตเลอร์มีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง เนื่องจากแบสมองที่คุณค่าของการกระทำ เช่น ฮิตเลอร์แก้ไขปัญหาคอนวอจางานสร้างทางหลวงทั่วประเทศ ตั้งโรงงานรถไฟล็กสวาเกิน ซึ่งแปลว่ายานยนต์ของประชาชน และชายให้ประชาชนในราคาถูก สร้างอาคารที่อยู่อาศัยราคาถูกสำหรับประชาชน และนโยบายอื่นๆที่มีลักษณะเอื้ออาทร เป็นต้น

3. เบอ์นมองว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงนั้นอยู่บนแนวเส้นตรงเส้นเดียวกันแต่อยู่บนคนละปลายด้านของเส้นตรง ในขณะที่แบบมองว่ามีมิติด้านภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นมิติที่แยกออกจากกันอย่างชัดเจน ดังนั้นในทฤษฎีของเบส ผู้นำจึงสามารถแสดงภาวะผู้นำได้ทั้งแบบแลกเปลี่ยนและแบบเปลี่ยนแปลงในเวลาเดียวกัน นอกจากนั้นเบสยังได้กำหนดรูปแบบพฤติกรรมของภาวะผู้นำทั้งแบบแลกเปลี่ยนและแบบเปลี่ยนแปลงเป็นการแยกแยะให้เห็นอย่างชัดเจนว่าผู้นำนั้นสามารถแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำได้ทั้งแบบแลกเปลี่ยนและแบบเปลี่ยนแปลง ขึ้นอยู่กับสถานการณ์และโอกาส

### 1.1.2 ความหมายของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง

ในส่วนนี้ ผู้วิจัยได้รวบรวมความหมายและคำจำกัดความจากนักวิจัย และนักวิชาการที่ได้ให้ความสนใจในการศึกษาเกี่ยวกับทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง ซึ่งมีแนวคิดหลากหลายและมีรายละเอียดแตกต่างกันไปตามทฤษฎีของนักวิจัย และนักวิชาการแต่ละท่าน ดังตัวอย่างต่อไปนี้

เบอ์น (Burns, 1978) กล่าวว่าไว้ว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงหมายถึง กระบวนการซึ่งผู้นำเข้าไปมีความเกี่ยวข้องกับผู้ตาม ด้วยการสร้างความสัมพันธ์ที่เป็นการยกระดับแรงจูงใจและระดับจริยธรรมให้สูงขึ้น ลักษณะของผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงนี้มุ่งความสนใจไปที่ความต้องการและแรงจูงใจของผู้ตาม เพื่อเป็นการดึงศักยภาพที่มีอยู่ในตัวผู้ตามออกมาให้ได้สูงสุด ซึ่งกระบวนการนี้ส่งผลกระทบต่อในลักษณะของการสนับสนุนซึ่งกันและกัน ทำให้ทั้งผู้นำและผู้ตามมีระดับแรงจูงใจและระดับจริยธรรมเพิ่มมากขึ้น (Burns, 1978, p.20)

เบส (Bass, 1985) กล่าวว่าไว้ว่าผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงนั้นจูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติงานได้มากกว่าความคาดหวัง โดย (1) ยกระดับความมีสติรู้คิดของผู้ตามในเรื่องความสำคัญ และคุณค่าของเป้าหมายทั้งที่เป็นแบบเฉพาะเจาะจงและเป้าหมายที่เป็นอุดมคติ (2) จูงใจให้ผู้ตามคำนึงถึงผลประโยชน์ของกลุ่มหรือองค์การมากกว่าที่จะคำนึงถึงผลประโยชน์ของตนเอง และ (3) ผลักดันให้ผู้ตามตระหนักถึงความต้องการของตนเองในระดับที่สูงขึ้น (Bass, 1985, p.20)

พอดซาคอฟฟ์, แมคเคนซี, มัวแมน และ เฟตเตอร์ (Podsakoff, Mackenzie, Moorman and Fetter, 1990 cited by Podsakoff, 1996, p.1) ได้แสดงทฤษฎีเรื่องภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงว่าภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงนั้นสามารถแสดงให้ผู้ตามมองเห็นวิสัยทัศน์ในอนาคตได้อย่างชัดเจน โดยแสดงพฤติกรรมเป็นแบบอย่างที่สุดอดคล้องกับวิสัยทัศน์นั้นๆ นอกจากนั้นยังกระตุ้นให้ผู้ตามยอมรับเป้าหมายของกลุ่ม และให้การสนับสนุนผู้ตามเป็น

รายบุคคล โดยภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพนั้นจะสามารถเปลี่ยนแปลงค่านิยม ความเชื่อ และทัศนคติของผู้ตามได้ ดังนั้นผู้ตามจึงเกิดความตั้งใจที่จะปฏิบัติงานให้ได้ในระดับมากกว่าที่องค์กรตั้งเป้าหมายไว้

เฮาส์ และ ชเมียร์ (House and Shamir, 1993 cited by Bass, 1999, p.23) และ ชเมียร์, เฮาส์ และอาเธอร์ (Shamir, House and Arthur, 1993, pp.577-459) ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงในเชิงลึก นักวิจัยของกลุ่มนี้ได้เสนอว่าภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงจะทำให้ผู้ตาม (1) เกิดความรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มเพิ่มมากขึ้น (2) เกิดความรู้สึกสอดคล้องกันระหว่างแนวคิดของตนเอง และพฤติกรรมในฐานะของผู้นำหรือกลุ่มในระดับที่สูงขึ้น (3) มีระดับความนับถือตนเอง และความรู้สึกมีคุณค่าในตนเองเพิ่มมากขึ้น (4) มีความคล้ายคลึงกันระหว่างแนวคิดของตนเอง และระดับการรับรู้ในตัวผู้นำเพิ่มมากขึ้น (5) เกิดความรู้สึกเชื่อมั่นในศักยภาพของกลุ่ม และ (6) เกิดความรู้สึกมีคุณค่าในการทำงานและการดำรงชีวิตเพิ่มมากขึ้น

ชเมียร์ และคณะ (Shamir et al., 1993) ได้กล่าวไว้ว่า ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงนั้นจะให้อิสระแก่ผู้ตามในการควบคุมการทำงานด้วยตนเอง (Autonomy) และส่งเสริมให้ผู้ตามมีศักยภาพเพื่อให้มีการพัฒนาตนเองในระดับที่สูงขึ้น

ยูคิล (Yukl, 1998, p.246) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงว่าภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงค่านิยมของผู้ตาม และกระตุ้นให้ผู้ตามปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากเกินกว่าที่คาดหวังไว้

เบส (Bass, 1999, p.23) กล่าวว่าลักษณะของผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดแรงจูงใจที่จะประสบความสำเร็จ เกิดความผูกพัน และรู้สึกมีพลังอำนาจ (และแรงจูงใจอื่นๆ) โดยไม่รู้ตัว แรงจูงใจที่เกิดขึ้นโดยไม่รู้ตัวเหล่านี้ทำให้เกิดผลลัพธ์ในด้านพฤติกรรมที่มั่นคงและยืนนาน อย่างเช่นการกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจด้านการกำกับตนเอง (Self-Monitoring) และด้านการประเมินด้วยตนเอง (Self-Evaluation) เพิ่มสูงขึ้น จะเห็นได้ว่าการกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจในตัวผู้ตามนั้น เป็นการทำให้ผู้ตามเกิดความรู้สึกมีคุณค่าในตนเอง และมีระดับแรงจูงใจเพิ่มมากขึ้น

นอร์ธเฮาส์ (Northouse, 2004, p.169) ได้เสนอทฤษฎีเรื่องภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงว่าเป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงตัวบุคคลจากแบบหนึ่งไปสู่อีกแบบหนึ่ง ไม่ว่าจะ เป็นในเรื่องอารมณ์ความรู้สึก ค่านิยม จริยธรรม มาตรฐาน และเป้าหมายในระยะยาว รวมไปถึง เป็นกระบวนการกระตุ้นแรงจูงใจของผู้ตาม การตอบสนองความต้องการ และการดูแลผู้ตามในฐานะที่เป็นเพื่อนมนุษย์ด้วยกัน นอกจากนี้ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงยังเป็นรูปแบบของอิทธิพลที่ผลักดันให้ผู้ตามประสบความสำเร็จมากเกินกว่าความคาดหวัง

ยูคิล (Yukl, 2006, p.264) ได้กล่าวไว้ว่าภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงทำให้ผู้ตามเกิดความรู้สึกไว้วางใจ ชื่นชม จงรักภักดี และเคารพยกย่องในตัวผู้นำ และผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงยังกระตุ้นให้ผู้ตามปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากเกิดความคาดหวัง

จากความหมายและคำจำกัดความที่กล่าวมานี้ ผู้วิจัยมีความเห็นว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงหมายถึงกระบวนการเปลี่ยนแปลงด้านแรงจูงใจที่เกิดจากการประทุติตนเป็นแบบอย่างของผู้นำ การสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ตาม การกระตุ้นศักยภาพและความสามารถที่มีอยู่ในตัวผู้ตาม การตระหนักถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคล และการดูแลผู้ตามอย่างใกล้ชิด เพื่อให้เกิดความเข้าใจ เข้าถึง และพัฒนาศักยภาพของผู้ตามให้เหมาะสมตามรายบุคคล ซึ่งพฤติกรรมผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงนี้จะส่งผลกระทบต่อผู้ตามทางด้านค่านิยม ความเชื่อ ทักษะ จริยธรรม รวมไปถึงด้านการประทุติปฏิบัติ ทำให้ผู้ตามเกิดแรงจูงใจภายในตนเองเพิ่มสูงขึ้นในด้านความต้องการที่จะประสบความสำเร็จ ความรู้สึกถึงพลังอำนาจที่มีอยู่ในตนเอง ความเชื่อมั่นในศักยภาพของตนเอง ความรู้สึกผูกพันต่อกลุ่มและเป้าหมายกลุ่ม และความรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่าทั้งต่อองค์กรและคนรอบข้าง

### 1.1.3 องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง

แบส อโวลิโอ และโฮเวลล์ (Bass, Avolio and Howell, 1992, quoted in Bass, 1996, pp.5-7) ได้พัฒนามาตรวัดภาวะผู้นำพหุปัจจัย (Multifactor Leadership Questionnaire: MLQ) โดยได้ทำการวิเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงซึ่งประกอบไปด้วย 4 องค์ประกอบ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำเชิงบารมี หรือการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Charismatic Leadership/Idealized Influence) ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงจะแสดงพฤติกรรมที่เป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้ตาม ผู้นำจะได้รับการชื่นชม ได้รับการเคารพยกย่อง และได้รับความไว้วางใจจากผู้ตาม ผู้ตามพยายามที่จะประทุติตนเลียนแบบผู้นำ ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงนั้นพร้อมที่จะเผชิญปัญหาไปพร้อมกับผู้ตาม และแบ่งปันความสำเร็จร่วมกันกับผู้ตาม ผู้นำมีวิสัยทัศน์และมีเป้าหมายในการทำงานอย่างชัดเจน ผู้นำจะทำในสิ่งที่ถูกต้องโดยยึดหลักคุณธรรมและจริยธรรม และหลีกเลี่ยงการใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ของตนเอง

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงจะแสดงพฤติกรรมเป็นการกระตุ้น และเป็นแรงบันดาลใจให้แก่ผู้ตาม โดยการมอบหมายงานที่ทำทนายและมีคุณค่าให้แก่ผู้ตาม ผู้นำจะจูงใจผู้ตามให้เห็นถึงเป้าหมายในอนาคตที่น่าดึงดูดใจ ผู้นำจะสร้างความคาดหวังและสื่อสารความคาดหวังนั้นแก่ผู้ตาม เพื่อให้มีวิสัยทัศน์ในการทำงาน

ร่วมกัน ทำให้ผู้ตามเกิดความผูกพันต่อเป้าหมาย มีความกระตือรือร้นและต้องการที่จะบรรลุเป้าหมายนั้น

3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงจะกระตุ้นเร้าศักยภาพและความสามารถของผู้ตามเพื่อให้เกิดนวัตกรรมและความสร้างสรรค์ โดยการทำให้ผู้ตามมองปัญหาในมุมมองใหม่หรือเปลี่ยนกรอบแนวคิดในการมอง โดยการตั้งคำถาม การสนับสนุน และกระตุ้นผู้ตามให้พยายามคิดหาวิธีการแก้ปัญหาในแนวทางใหม่ๆ มาใช้กับสถานการณ์ในลักษณะเดิม ให้ผู้ตามมีอิสระในการใช้ความคิดและแสดงข้อคิดเห็น โดยไม่วิพากษ์วิจารณ์ความผิดพลาดและแนวคิดของผู้ตามเมื่อแนวคิดนั้นแตกต่างไปจากผู้นำ

4. การตระหนักถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงจะให้ความสนใจในความต้องการความสำเร็จ และความต้องการความก้าวหน้าของผู้ตามรายบุคคลเป็นพิเศษ โดยการฝึกสอน (Coach) และการเป็นที่เลี้ยง (Mentor) จนกระทั่งผู้ตามมีการพัฒนาศักยภาพของตนเองไปในระดับที่สูงขึ้น โดยการสร้างโอกาสในการเรียนรู้ควบคู่ไปกับการสร้างบรรยากาศที่สนับสนุนเกื้อกูลผู้ตาม ทั้งนี้ผู้นำจะตระหนักถึงความต้องการที่แตกต่างกันไปของผู้ตามแต่ละคน และผู้นำจะแสดงพฤติกรรมที่แสดงถึงการยอมรับในความแตกต่างของแต่ละบุคคลนั้น ตัวอย่างเช่น ผู้ตามบางคนจะได้รับการกระตุ้นมาก ในขณะที่บางคนได้รับอิสระในการควบคุมตนเองมาก โดยการแสดงการยอมรับของผู้นำนั้นกระทำได้โดยการสื่อสารแบบแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกันระหว่างผู้นำกับผู้ตาม และโดยใช้วิธีการทำงานแบบใกล้ชิดกับผู้ตามโดยการเดินดูวิธีการทำงานของผู้ตาม (Management by walking around) และมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว ตัวอย่างเช่น ผู้นำจดจำเรื่องที่ได้พูดคุยกับผู้ตามในครั้งก่อนหน้า ซึ่งเป็นการแสดงถึงความเอาใจใส่และมองเห็นผู้ตามเป็นบุคคลๆหนึ่ง ที่มากกว่าเป็นแค่เพียงพนักงานคนหนึ่งทำงานให้กับองค์กรเท่านั้น ผู้นำที่ตระหนักถึงความเป็นปัจเจกบุคคลจะรับฟังผู้ตามอย่างตั้งใจ ผู้นำจะมอบหมายงานที่จะเป็นหนทางไปสู่การพัฒนาตนเองของผู้ตาม และดูแลผู้ตามอย่างใกล้ชิดหลังจากที่ได้มอบหมายงานนั้น เพื่อจะได้เห็นว่าผู้ตามต้องการการสนับสนุนหรือการแนะนำเพิ่มเติมหรือไม่ และเพื่อเป็นการประเมินความก้าวหน้าโดยที่ไม่ทำให้ผู้ตามเกิดความรู้สึกที่กำลังถูกตรวจสอบ

## 1.2 ความหมายและแนวคิดเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเชิงจิตวิทยา

### 1.2.1 แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเชิงจิตวิทยา

ทฤษฎีโครงสร้างทางอำนาจของคานเตอร์ (Kanter, 1977)

การศึกษาเรื่องการเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน (Empowerment) นั้นเริ่มต้นมาจากนักสังคมวิทยาของคานเตอร์ชาวอเมริกันคือคานเตอร์ (Kanter, 1977) ซึ่งคานเตอร์ได้ทำการศึกษาเรื่องพฤติกรรมมองคานเตอร์ตามทฤษฎีโครงสร้างทางอำนาจ และพบว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเป็นพฤติกรรมในการทำงานที่บุคคลได้รับแรงกระตุ้นจากทั้งภายในและภายนอกและตอบสนองแรงกระตุ้นนั้น คานเตอร์ มองว่าแรงกระตุ้นภายนอกด้านอำนาจเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งอิทธิพลต่อพฤติกรรมในการทำงานของบุคคล การได้รับอำนาจ (power) นี้ ได้แก่ การได้รับอำนาจด้านข้อมูลข่าวสาร การได้รับอำนาจด้านการสนับสนุนจากองค์กร การได้รับอำนาจด้านทรัพยากร และการได้รับโอกาสความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน ซึ่งการได้รับอำนาจเหล่านี้มาจากทั้งรูปแบบอำนาจอย่างเป็นทางการ (Formal power) และรูปแบบอำนาจอย่างไม่เป็นทางการ (Informal power) ที่มีอยู่ในตำแหน่งงานต่างๆ การได้มาซึ่งอำนาจทั้ง 2 รูปแบบของบุคคลในองค์กรขึ้นอยู่กับ การได้รับโอกาสในการปฏิบัติงานสูง (High in organizational opportunity) ที่ส่งผลให้บุคคลมีความสนใจในงาน มีแรงจูงใจในการเรียนรู้ มีความรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่า มีความสามารถในการปฏิบัติงานมากขึ้น ทำให้มีความสามารถในการตัดสินใจ และมีระดับผลการปฏิบัติงานเพิ่มสูงขึ้น ในทางตรงกันข้ามถ้าบุคคลไม่ได้รับความสำคัญในองค์กร (High in organizational meaning) จะส่งผลทำให้บุคคลเกิดภาวะไร้อำนาจ (Powerlessness) ทำให้ขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ขาดความผูกพันต่อองค์กร ไม่มีอิสระในการทำงาน เพิ่มระดับความเครียดจากการทำงาน และความพึงพอใจในการทำงานลดลง ซึ่งจะส่งผลในแง่ลบกับตัวบุคคลเอง รวมไปถึงในแง่ขององค์กรทำให้องค์กรไม่ประสบผลสำเร็จในการดำเนินงาน ดังนั้นหากมีการเสริมสร้างพลังอำนาจเพิ่มมากขึ้น จะส่งผลทำให้พนักงานดำเนินงานได้ตามเป้าหมาย และทำให้บุคลากรในองค์กรมีแรงจูงใจในการทำงานและปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งโครงสร้างของการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานตามแนวคิดของคานเตอร์นั้นถูกนำไปศึกษาต่อและประยุกต์ใช้ทั้งทางด้านการบริหารและการพัฒนาองค์กร เช่น การให้พนักงานมีส่วนร่วมในองค์กร การบริหารแบบมีส่วนร่วม การจัดทำโปรแกรมรับฟังข้อคิดเห็นจากพนักงาน และการสร้างกลุ่มทีมงาน เป็นต้น (Kanter, 1977, pp.159-179)

แนวคิดการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานของคองเกอร์และคานันโก (Konger and Kanungo, 1988)

ต่อมาในปี 1988 คองเกอร์และคานันโก (Conger and Kanungo, 1988, pp.471-474) ได้ทำการศึกษาเรื่องการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานตามทฤษฎีโครงสร้างทางอำนาจของคานเตอร์ (Kanter, 1977) และได้โต้แย้งว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานนี้ยังไม่สมบูรณ์

เนื่องจากมีข้อจำกัดคือตามทฤษฎีโครงสร้างทางอำนาจนี้เป็นการจัดการการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเชิงการมอบหมายงาน (Delegation) และเชิงการบริหารจัดการ (Managerial practices) ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อพนักงานด้านระบบการทำงานเพียงด้านเดียวเท่านั้น คงเกอร์และคานันโกมีความเห็นว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานตามแนวคิดของคานเตอร์ยังขาดการศึกษาถึงการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเชิงจิตวิทยา ซึ่งเป็นด้านการรับรู้ตนเองของบุคคลว่ามีอำนาจในงานตามทีควรจะเป็นหรือไม่ หรือมีระดับการรับรู้มากน้อยเพียงใด ดังนั้นคงเกอร์และคานันโกจึงได้ทำการศึกษาการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานทั้งเชิงการบริหารจัดการและเชิงจิตวิทยา เขาได้แบ่งความหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานออกเป็นสองความหมายด้วยกัน คือ ความหมายในเชิงโครงสร้างความสัมพันธ์ (Relational Construct) และความหมายในเชิงโครงสร้างแรงจูงใจ (Motivational Construct)

1. ความหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานในเชิงโครงสร้างความสัมพันธ์ (Relational Construct) เป็นโครงสร้างของการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานด้านการบริหารจัดการ กล่าวคือการเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นการที่บุคคลรับรู้ถึงอำนาจที่มีอิทธิพลควบคุมเหนือคนอื่น การที่บุคคลจะมีอำนาจเพิ่มขึ้นนั้นไม่ได้ขึ้นอยู่กับพฤติกรรมของตนเอง หรือหน่วยงานย่อยในองค์การเพียงเท่านั้น แต่ยังขึ้นอยู่กับบุคคลอื่น และพฤติกรรมที่บุคคลอื่นตอบสนองด้วย

การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานในเชิงโครงสร้างความสัมพันธ์นี้มุ่งเน้นไปที่องค์การมากกว่าบุคคล ดังนั้นจึงเน้นไปที่แหล่งของอำนาจ การพัฒนากลยุทธ์ และเทคนิคการกระจายทรัพยากร แต่อย่างไรก็ตามโครงสร้างด้านความสัมพันธ์นี้ยังไม่ครอบคลุมเพียงพอที่จะอธิบายถึงการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชา เนื่องจากว่ายังมีคำถามเกิดขึ้นมาว่า การมอบหมายอำนาจในด้านต่างๆ เช่น ด้านทรัพยากร ด้านข้อมูลข่าวสาร หรือการบริหารแบบมีส่วนร่วมนั้นเป็นการเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้ใต้บังคับบัญชาในแง่ของจิตวิทยาได้จริงหรือ ดังนั้น จึงทำให้มีการศึกษาถึงการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานในเชิงโครงสร้างแรงจูงใจขึ้น

2. ความหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานในเชิงโครงสร้างแรงจูงใจ (Motivational Construct) ทางความหมายในเชิงจิตวิทยา อำนาจและการควบคุมเป็นสภาวะแรงจูงใจหรือความเชื่อด้านความคาดหวังซึ่งมีอยู่ภายในของแต่ละบุคคล เช่น บุคคลต้องการมีอำนาจ โดยเป็นความต้องการที่มาจากแรงขับภายในของแต่ละบุคคลที่ต้องการมีอิทธิพลควบคุมเหนือบุคคลอื่น ซึ่งเป็นเรื่องการควบคุมที่เกี่ยวข้องกับเหตุการณ์ต่างๆที่เกิดขึ้นในชีวิต และมีนักจิตวิทยาหลายท่านสนใจในการศึกษาเรื่องการควบคุมนี้ เช่น รอตเตอร์ (Rotter, 1966) ให้ความสนใจในการศึกษาเรื่องการควบคุมตนเองจากภายในและภายนอก (Internal/External locus of control) ซึ่งรอตเตอร์มองอำนาจในแง่ของแรงจูงใจว่าหมายถึงความต้องการที่จะมีอัต

ลิติต (Self-determination) หรือการรับรู้ความสามารถของตนเอง (Self-efficacy) จากแนวคิดนี้ หมายความว่า หากมีปัจจัยใดกระตุ้นให้บุคคลเกิดอัตลิติต และเกิดการรับรู้ความสามารถของตนเอง จะทำให้บุคคลเกิดการรับรู้ว่าตนเองมีอำนาจมากขึ้น และในทางตรงกันข้าม ถ้าหากมีปัจจัยใดทำให้บุคคลมีระดับอัตลิติต และการรับรู้ความสามารถในตนเองลดลง จะทำให้บุคคลนั้น เกิดความรู้สึกไร้อำนาจ (Powerlessness) มากขึ้น

คองเกอร์ และคานันโก (Conger and Kanungo, 1988, p.474) ได้ให้คำจำกัดความของการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานว่า เป็นกระบวนการเพิ่มระดับการรับรู้ความสามารถในตนเองของบุคคล ซึ่งมาจากระดับความต้องการภายในตนเอง เช่น ความต้องการด้านอัตลิติต (Self-determination) แรงจูงใจในตนเองด้านสมรรถนะ (Competence) ความต้องการมีอำนาจ (Power) และความต้องการมีอิสระในการควบคุมด้วยตนเอง (Autonomy) โดยกระบวนการเพิ่มระดับการรับรู้ความสามารถภายในตนเองนี้ สามารถทำได้โดยการกำหนดว่าเงื่อนไขอะไรบ้างที่ทำให้บุคคลรู้สึกไร้อำนาจ (Powerlessness) และหาวิธีการกำจัดเงื่อนไขเหล่านั้นออกไป โดยใช้เทคนิคและวิธีการปฏิบัติขององค์การทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อสร้างให้บุคคลเกิดการรับรู้ความสามารถในตนเองเพิ่มมากขึ้น

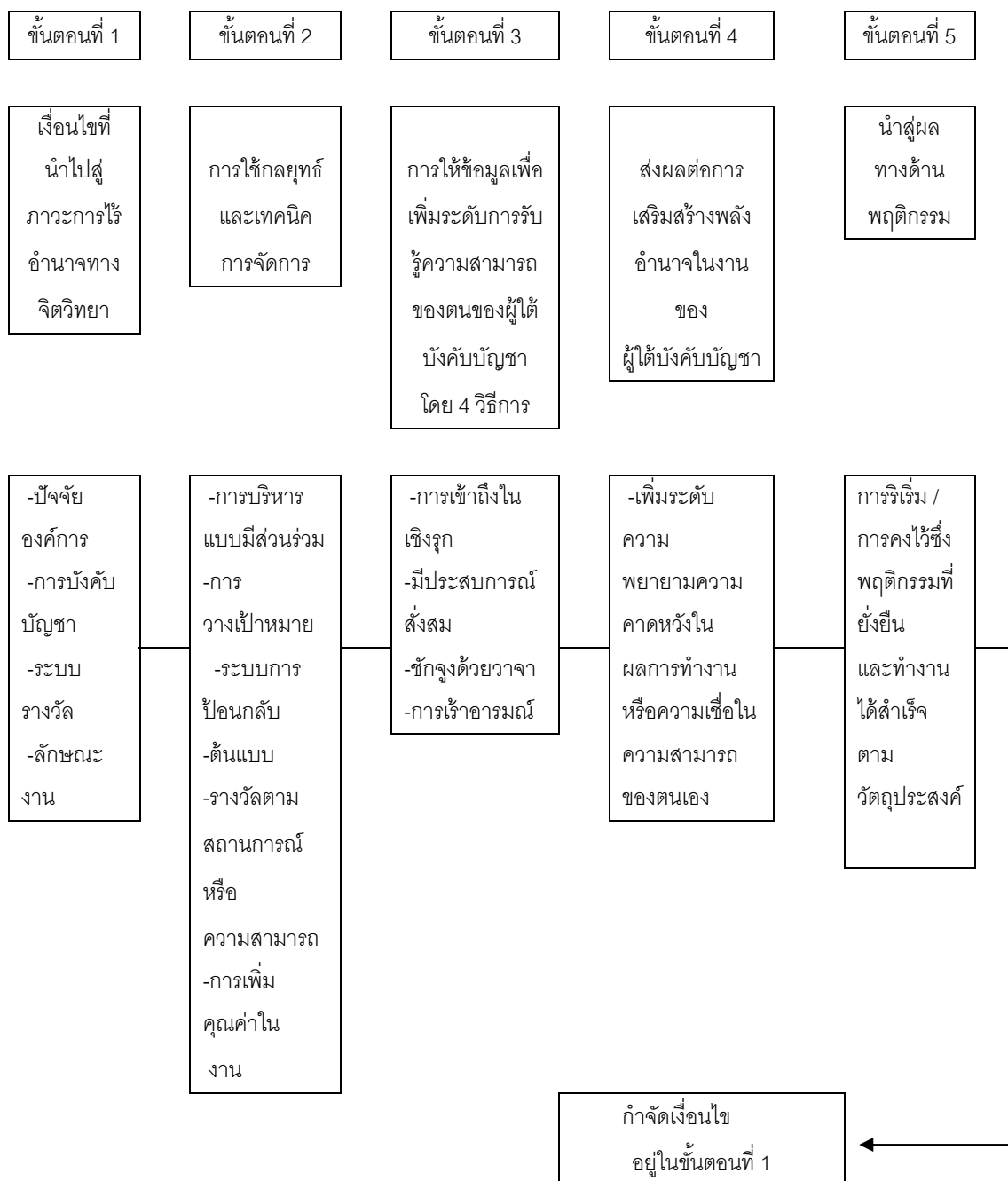
อย่างไรก็ตาม คองเกอร์ และคานันโกไม่ต้องการที่จะนำเอาลักษณะทฤษฎีเกี่ยวกับความต้องการมาใช้อธิบายปรากฏการณ์การเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน แต่จะตั้งข้อสันนิษฐานว่า ทุกคนต่างมีความต้องการภายในที่จะมีอัตลิติต (Self-determination) ภายในตนเอง และต้องการที่จะเผชิญกับสถานการณ์ต่างๆอยู่แล้ว ซึ่งความต้องการในระดับมากน้อยที่แตกต่างกันไปตามแต่ละบุคคลนี้ สามารถอธิบายได้โดยการวิเคราะห์ถึงกระบวนการแรงจูงใจโดยการเชื่อมโยงกับทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory) เข้ากับทฤษฎีการรับรู้ความสามารถของตนเอง (Self-efficacy)

จากแนวคิดนี้เอง คองเกอร์ และคานันโกจึงได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน 5 ขั้นตอน โดยมีกระบวนการเริ่มตั้งแต่สาเหตุที่ก่อให้เกิดความรู้สึกไร้อำนาจจนถึงผลที่แสดงออกมาในรูปของพฤติกรรม ดังนี้

ขั้นตอนแรก คือการวิเคราะห์ว่ามีเงื่อนไขอะไรบ้างในองค์การที่ทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาเกิดความรู้สึกไร้อำนาจ ซึ่งความรู้สึกนี้เองนำไปสู่กลยุทธการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานของผู้บังคับบัญชา ขั้นตอนที่สอง เป้าหมายของกลยุทธเหล่านี้ไม่เพียงกำจัดเงื่อนไขภายนอกที่ก่อให้เกิดความรู้สึกไร้อำนาจของผู้ได้บังคับบัญชาออกไปเท่านั้น แต่ยังเป็นการช่วยให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้รับข้อมูลเพื่อเพิ่มระดับการรับรู้ความสามารถของตนเองด้วย ซึ่งเป็นขั้นตอนที่สาม และในขั้นตอนที่สี่แสดงผลของการรับรู้ความสามารถของตนเอง ทำให้

ผู้ได้บังคับบัญชาเกิดความรู้สึกว่าตนเองได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน ซึ่งนำไปสู่การ  
แสดงพฤติกรรมอย่างยั่งยืน และคงอยู่ได้นาน ดังภาพประกอบที่ 2.1

ภาพที่ 2.1  
แสดง 5 ขั้นตอนในการเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน



ที่มา: Jay A. Conger and Rabindra N. Kanungo, 1988 (p.475)

แนวคิดการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานของโทมัสและเวลท์เฮาส์ (Thomas and Velthouse, 1990)

โทมัสและเวลท์เฮาส์ (Thomas and Velthouse, 1990, p.666) ได้ทำการศึกษาแนวคิดการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานของคองเกอร์และคานันโก (Konger and Canungo, 1988) ในส่วนของโครงสร้างด้านแรงจูงใจ และได้ทำการพัฒนาและเสนอแนวคิดเรื่องแนวทางการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเชิงจิตวิทยาไว้ 3 ประการด้วยกันคือ

1. กำหนดแนวคิดเรื่องการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานภายใต้บริบทของแรงจูงใจภายในตนเอง (Intrinsic motivation)
2. พัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานในองค์การให้มีประสิทธิภาพเพียงพอที่จะสร้างให้บุคคลากรเกิดแรงจูงใจภายในตนเอง
3. พัฒนาและกำหนดมาตรฐานที่ใช้ในการตีความและประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อที่จะสามารถแยกแยะได้ว่าบุคคลใดอยู่ในเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น

การประเมินผลการปฏิบัติงานในแนวคิดนี้ได้รับอิทธิพลมากจากแนวคิดในเรื่องรูปแบบการตีความ (Interpretive Styles) ที่แตกต่างกันของแต่ละบุคคล นอกจากแนวคิดเกี่ยวกับแนวทางการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเชิงจิตวิทยาแล้ว โทมัสและเวลท์เฮาส์ ยังได้กล่าวถึงการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานภายในตนเอง คือการให้อำนาจ (Power) ซึ่งคำว่าอำนาจ นั้น มีหลากหลายความหมายด้วยกัน ความหมายในทางหลักวิชาการ อำนาจ หมายถึง อำนาจในการบังคับบัญชา (Authority) ส่วนคำว่า อำนาจ ตามแนวความคิดของคองเกอร์และคานันโก (Conger and Kanungo, 1988) นั้นหมายถึง ความสามารถในการรับรู้ความสามารถภายในตนเอง นอกจากนี้ คำว่า อำนาจ ยังหมายถึง พลัง ได้อีกด้วย ดังนั้น การเสริมสร้างพลังอำนาจพลังอำนาจในงานภายในตน จึงได้ถูกให้ความหมายว่าเป็นการให้พลัง ซึ่งในความหมายนี้สามารถทำให้อธิบายถึงความหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเชิงจิตวิทยาในบริบทของแรงจูงใจได้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น กล่าวคือ เป็นแรงจูงใจในเชิงการจัดการให้เป็นรูปธรรมได้มากขึ้น โดยการมอบหมายให้บุคคลได้ทำงานที่มีคุณค่าและมีความหมาย เพื่อเป็นการจูงใจให้บุคคลรู้สึกผูกพันต่องาน ซึ่งแนวคิดนี้ครอบคลุมถึงในเรื่องการรับรู้ความสามารถภายในตนเอง ซึ่งเป็นปัจจัยหนึ่งในการสร้างให้เกิดแรงจูงใจ

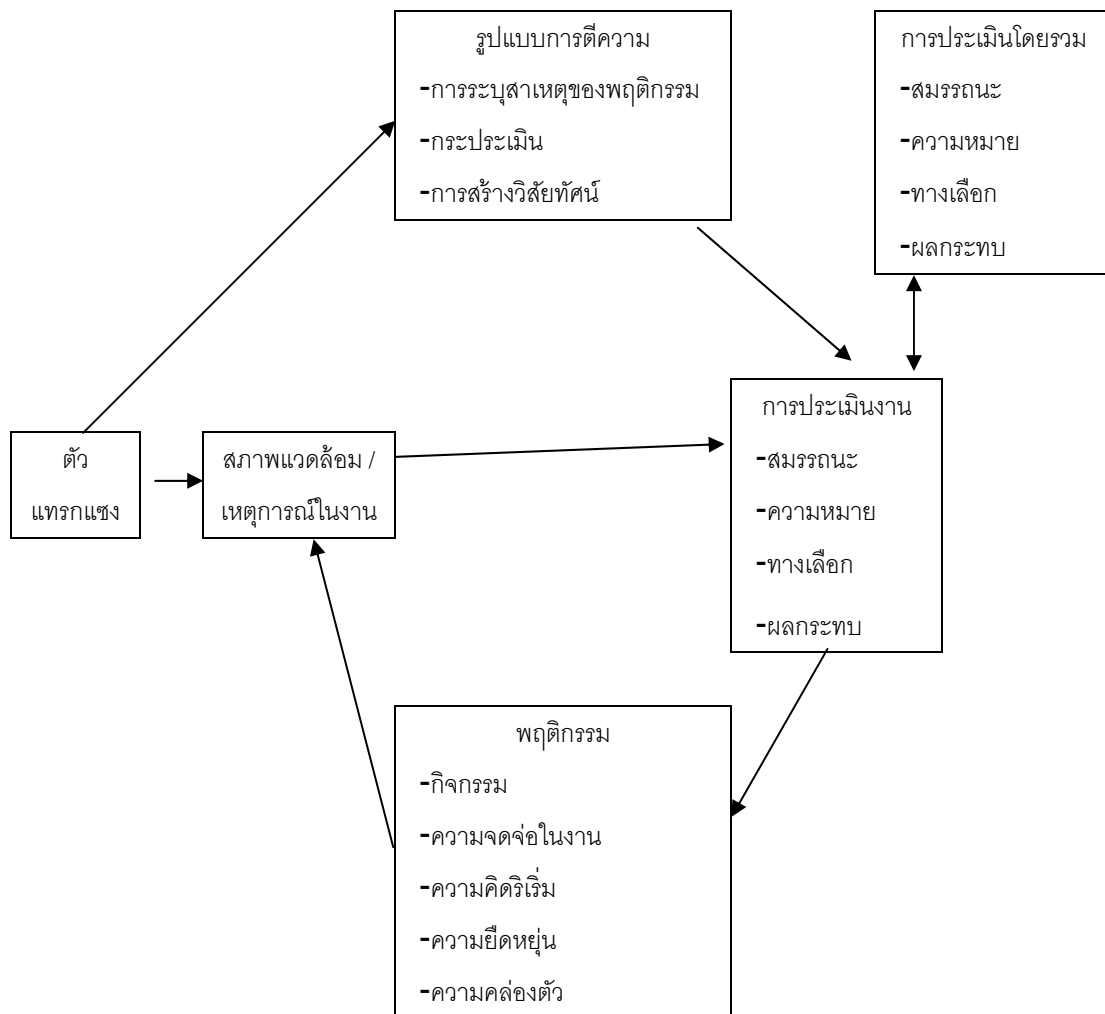
โดยสรุปแล้ว โทมัสและเวลท์เฮาส์ (Thomas and Velthouse, 1990, p.666) ได้ให้คำจำกัดความการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานไว้ว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเป็นสภาวะ (States) หรือการรู้คิด (Cognitions) ที่ได้รับอิทธิพลจากสภาพแวดล้อมในการทำงาน ที่ช่วยในการเสริมสร้างสภาพการทำงานในเชิงรุก มากกว่าที่จะมองในเรื่องของลักษณะนิสัย กล่าวคือการ

เสริมสร้างพลังอำนาจในงานเป็นการเพิ่มขึ้นของระดับแรงจูงใจในงานภายในตน (Intrinsic task motivation) โดยการได้ทำงานที่มีคุณค่าและมีความหมาย มีผลทำให้บุคคลรู้สึกผูกพันต่องาน ซึ่งแสดงออกมาในรูปของการรู้คิดที่ผลสะท้อนต่อบทบาทการทำงานของแต่ละบุคคล ในด้านความหมาย ด้านสมรรถนะ ด้านอัตถิธิต และด้านผลกระทบ

เนื่องจาก โทมัสและเวลท์เฮาส์ได้มุ่งเน้นความสนใจไปที่ความผูกพันในงาน ดังนั้น เขาจึงได้เสนอแบบจำลองการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานภายใต้เงื่อนไขของแรงจูงใจในงานภายในตน (Intrinsic task motivation) ซึ่งเกี่ยวข้องโดยตรงกับประสบการณ์ด้านบวกที่บุคคลได้รับจากงานที่ทำ และงานในที่นี้หมายถึง ชุดของกิจกรรมที่เกิดขึ้นและตรงกับวัตถุประสงค์ของกิจกรรมนั้นๆ แบบจำลองที่เกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานและแรงจูงใจในงานภายในตนนี้ได้มุ่งเน้นความสนใจไปที่บทบาทของเงื่อนไข หรือสภาพเหตุการณ์ต่างๆ เช่นคุณลักษณะงาน พฤติกรรมของผู้นำ และปัจจัยอื่นๆที่อยู่ภายนอกตัวบุคคล

แบบจำลองการรู้คิดเรื่องการเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน (Cognitive Model of Empowerment) ของโทมัสและเวลท์เฮาส์ (Thomas and Velthouse, 1990, p.670) จะแสดงออกมาในรูปที่คล้ายคลึงกับผลการเรียนรู้ทางสังคม เพื่ออธิบายถึงที่มาของการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานว่า ตัวแทรกแซง (Interventions) เกิดขึ้นในองค์การตลอดเวลาเนื่องจากการทำงานของบุคคลในองค์การ ส่งผลให้เกิดเป็นสภาพแวดล้อมในองค์การต่อมา จากสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นนี้ประกอบกับการตีความ (Interpretive Styles) ของแต่ละบุคคล อันได้แก่ การระบุสาเหตุของพฤติกรรม (Attributing) การสร้างวิสัยทัศน์ (Envision) และการประเมิน (Evaluation) ของแต่ละบุคคล ทำให้พนักงานประเมินงาน (Task Assessments) ของตัวเองในด้านสมรรถนะ (Competence) ด้านความหมาย (Meaning) ด้านทางเลือก (Choice) และด้านผลกระทบ (Self-determination) การประเมินงานของพนักงานเหล่านี้เกิดจากการที่พนักงานรับรู้ในทั้ง 4 ด้านดังกล่าว ทำให้เกิดการประเมินโดยรวม (Global Assessments) ทั้งองค์การ ใน 4 ด้านเช่นเดียวกัน ส่งผลร่วมกันทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกว่าตนมีอำนาจในงาน และนำไปสู่การเกิดพฤติกรรม (Behavior) ต่างๆที่มีลักษณะดังนี้คือ กิจกรรม (Activity) ความจดจ่อในงาน (Concentration) ความคิดริเริ่ม (Initiative) ความยืดหยุ่น (Resiliency) และความคล่องตัว (Flexibility) ซึ่งจะสะท้อนกลับไปยังสภาพแวดล้อมขององค์การอีกครั้ง และนำไปสู่การประเมินงาน การประเมินโดยรวมทั้งองค์การ จนเกิดเป็นพฤติกรรมใหม่ๆ ซึ่งทั้งหมดนี้เกิดขึ้นเป็นวงจรต่อเนื่องที่เรียกว่า แบบจำลองการรู้คิดเรื่องการเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน (Cognitive Model of Empowerment) ตามแนวคิดของโทมัสและเวลท์เฮาส์ (Thomas and Velthouse, 1990) ดังภาพประกอบที่ 2.2

ภาพที่ 2.2  
แสดงแบบจำลองการรู้คิดเรื่องการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานตามแนวคิด  
ของโรมัสและเวลท์เฮาส์



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

### 1.2.2 การวัดการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเชิงจิตวิทยาของสไปรทเซอร์

สไปรทเซอร์ (Spreitzer, 1995, pp.1442-1444) ได้ทำการศึกษาแนวคิดของ คองเกอร์และคานันโก (Conger and Kanungo, 1988) และแนวคิดของ โรมัส และเวลท์เฮาส์ (Thomas and Velthouse, 1990) และได้เสนอแนวคิดไว้ว่าว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานในเชิงจิตวิทยาเป็นแรงจูงใจในงานภายในตน (Intrinsic task motivation) แบ่งออกเป็น 4 ด้านตามการรู้คิดซึ่งสะท้อนถึงบทบาทการทำงานของแต่ละบุคคล คือ ด้านความหมาย ด้าน

สมรรถนะ ด้านอัตถิฉิิต และด้านผลกระทบ ซึ่งการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานในเชิงจิตวิทยาทั้ง 4 ด้านนี้ส่งผลกระทบในเชิงรุก (Active) ต่อบทบาทการทำงานของคุณคน มากกว่าส่งผลในเชิงรับ (Passive) และถ้าหากว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานในเชิงจิตวิทยาด้านใดด้านหนึ่งขาดหายไป หรือไม่เกิดขึ้นก็จะทำให้พลังอำนาจในงานในเชิงจิตวิทยานั้นถูกจำกัดได้ กล่าวคือ การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานในเชิงจิตวิทยาเป็นสิ่งที่ต้องมีอยู่ร่วมกันครบทั้ง 4 ด้าน จะขาดด้านใดด้านหนึ่งไปไม่ได้ (Gestalt Theory) นอกจากนี้ สไปรทเซอร์ยังได้นำความหมายนี้มาใช้ในการสร้างและพัฒนามาตรวัดการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเชิงจิตวิทยาภายใต้บริบทของการทำงานเป็นคนแรก โดยการรู้คิดทั้ง 4 ด้านมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ด้านความหมาย (Meaning) คือการที่บุคคลรับรู้คุณค่าของงานโดยดูที่เป้าหมายและวัตถุประสงค์ของงานนั้นเปรียบเทียบกับแนวคิด และมาตรฐานของแต่ละบุคคล ซึ่งแต่ละคนจะมีความแตกต่างกันไปขึ้นอยู่กับความต้องการตามบทบาทในงาน ความเชื่อ ค่านิยม และพฤติกรรมของแต่ละบุคคล กล่าวคือด้านความหมายนี้จะพิจารณาจากความสอดคล้องกันระหว่างความต้องการด้านบทบาทในการทำงานของคุณคน และความเชื่อ ค่านิยม และพฤติกรรมของแต่ละบุคคลนั้น

2. ด้านสมรรถนะ (Competence) หรือการรับรู้ความสามารถภายในตน (Self-efficacy) คือความเชื่อของแต่ละบุคคลในเรื่องความสามารถของตนเองในการทำกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งด้วยทักษะและความชำนาญที่เฉพาะเจาะจงในการทำงาน

3. ด้านอัตถิฉิิต (Self-determination) คือความรู้สึทงของแต่ละบุคคลที่รับรู้ว่ตนเองมีอิสระในทางเลือก และควบคุมการกระทำสิ่งต่างๆ ในการสร้างสรรค์ และการทำงานอย่างต่อเนื่อง ซึ่งรวมถึงการตัดสินใจ และการแก้ปัญหาเกี่ยวกับวิธีการทำงานได้ด้วยตนเอง

4. ด้านผลกระทบ (Impact) คือการที่แต่ละบุคคลรับรู้ถึงระดับความมีอิทธิพลต่อผลลัพธ์ต่างๆของงานภายในองค์การทั้งในเชิงกลยุทธ์ การจัดการ และการปฏิบัติงาน ภายใต้บริบทงานใดงานหนึ่งที่เฉพาะเจาะจง

คำจำกัดความของการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเชิงจิตวิทยาข้างต้นนี้อยู่ภายใต้ข้อตกลง 3 ประการ (Spreitzer, 1995, p.1444) คือ

1. การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเชิงจิตวิทยานี้ไม่ใช่ลักษณะบุคลิกภาพของบุคคลที่มีอยู่ในทุกสถานการณ์ แต่เป็นรูปแบบของการรู้คิดซึ่งเปลี่ยนแปลงไปตามสภาพแวดล้อมในการทำงาน (Thomas and Velthouse, 1990) ดังนั้นการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเชิงจิตวิทยาจึงมีผลกระทบต่อกรรับรู้เกี่ยวกับตนเองซึ่งมีความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมในการทำงาน

2. การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเชิงจิตวิทยาเป็นตัวแปรต่อเนื่อง ซึ่งบุคคลสามารถเสริมสร้างพลังอำนาจในงานได้ในระดับมากหรือน้อย แต่จะไม่สามารถกำหนดได้ว่าบุคคลมีหรือไม่มีเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเชิงจิตวิทยา

3. การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเชิงจิตวิทยาไม่ใช่โครงสร้างที่เป็นสากลที่เกิดขึ้นในระดับต่างๆได้ในทุกๆสถานการณ์การทำงาน หรือในชีวิต แต่เป็นโครงสร้างที่เกิดขึ้นอย่างเฉพาะเจาะจงในแต่ละรูปแบบงานที่แตกต่างกันไป

จากแนวคิดข้างต้น สไปรทเซอร์ (Spreitzer, 1995) จึงได้สร้างและทำการพัฒนามาตรวัดการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานภายในตน โดยได้แบ่งโครงสร้างของแบบสอบถามออกเป็น 4 ด้านตามการรู้จัก ด้านความหมาย ด้านสมรรถนะ ด้านอัตลัษิต และด้านผลกระทบ แบบสอบถามเป็นมาตรประมาณค่าแบบลิเคิร์ต (Likert Scale) มีเกณฑ์ในการประเมินค่าเป็น 7 ระดับ โดยข้อคำถามเน้นที่ประสบการณ์ส่วนบุคคลมากกว่าที่จะเน้นไปที่คำบรรยายด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ทั้งนี้มาตรวัดในด้านความหมาย ได้พัฒนามาจากมาตรวัดสถานภาพทางจิตวิทยาในเรื่องความสำคัญของงานของ แฮคแมน และโอล์ดแฮม (Hackman and Oldham, 1980) และไทมอน (Tymon, 1988) มาตรวัดในด้านสมรรถนะ ได้พัฒนามาจากมาตรวัดการรับรู้ความสามารถภายในตนเองของ โจนส์ (Jones, 1986) มาตรวัดในด้านอัตลัษิต ได้พัฒนามาจากมาตรวัดเรื่องการมีอิสระในการควบคุมด้วยตนเองของ แฮคแมน และโอล์ดแฮม (Hackman and Oldham, 1985) และสุดท้าย มาตรวัดด้านผลกระทบ ได้พัฒนามาจากมาตรวัดในเรื่องการช่วยเหลือตนเองไม่ได้ (Helplessness) ของ แอชฟอรัท (Ashforth, 1989)

จากแนวคิดในเรื่องการวัดการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเชิงจิตวิทยาของสไปรทเซอร์ ผู้วิจัยจึงเลือกที่จะศึกษาและทำการพัฒนามาตรวัดการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเชิงจิตวิทยาตามแนวทางของ สไปรทเซอร์ (Spreitzer, 1995) เนื่องจากมาตรวัดของสไปรทเซอร์เป็นแนวทางในเชิงจิตวิทยา ซึ่งมีการระบุโครงสร้างและความหมายในแต่ละด้านไว้อย่างชัดเจน และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ทั้งในระดับบุคคล และระดับองค์การ

### 1.2.3 ความหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเชิงจิตวิทยา

คองเกอร์ และคานันโก (Conger & Kanungo, 1988, p.474) ได้ให้คำนิยามการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเชิงจิตวิทยา (Psychological Empowerment) ว่าเป็นกระบวนการเพิ่มการรับรู้ความสามารถในตนเอง (Self-efficacy) ของบุคคลในองค์การ โดยการกำหนดว่าเงื่อนไขอะไรบ้างที่ทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกที่ตนเองไร้อำนาจ (Powerlessness) และหาวิธีการ

กำจัดเงื่อนไขเหล่านั้นออกไป โดยใช้เทคนิคและวิธีการปฏิบัติขององค์การทั้งแบบเป็นทางการ และไม่เป็นทางการ เพื่อสร้างการรับรู้ความสามารถในตนเองของบุคคลให้มีระดับเพิ่มสูงขึ้น

โทมัสและเวลท์เฮาส์ (Thomas and Velthouse, 1990, p.666) ได้ให้คำจำกัดความ การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานไว้ว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเป็นสภาวะ (States) หรือ การรู้คิด (Cognitions) ที่ได้รับอิทธิพลจากสภาพแวดล้อมในการทำงาน ที่ช่วยในการเสริมสร้าง สภาพการทำงานในเชิงรุก มากกว่าที่จะมองในเรื่องของลักษณะนิสัย กล่าวคือการเสริมสร้างพลัง อำนาจในงานเป็นการเพิ่มขึ้นของแรงจูงใจในงานภายในตน (Intrinsic task motivation) โดยการ ได้ทำงานที่มีคุณค่าและมีความหมาย มีผลทำให้บุคคลรู้สึกผูกพันต่องาน ซึ่งแสดงออกมาในรูป ของการรู้คิดที่ผลสะท้อนต่อบทบาทการทำงานของแต่ละบุคคล ในด้านความหมาย ด้าน สมรรถนะ ด้านอัตถิचित และด้านผลกระทบ

สไปรทเซอร์ (Spreitzer, 1995, pp.1442-1444) ได้ให้คำนิยามไว้ว่าการเสริมสร้าง พลังอำนาจในงานในเชิงจิตวิทยาเป็นแรงจูงใจในงานภายในตน (Intrinsic task motivation) แบ่ง ออกเป็น 4 ด้านตามการรู้คิดซึ่งสะท้อนถึงบทบาทการทำงานของแต่ละบุคคล คือ ด้าน ความหมาย ด้านสมรรถนะ ด้านอัตถิचित และด้านผลกระทบ ซึ่งการเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน ในเชิงจิตวิทยาทั้ง 4 ด้านนี้ส่งผลกระทบบนเชิงรุก (Active) ต่อบทบาทการทำงานของบุคคล มากกว่าส่งผลในเชิงรับ (Passive)

ยูคัล (Yukl, 2006, p.109) ได้กล่าวถึงการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเชิงจิตวิทยา ว่า หมายถึงแรงจูงใจภายในตนเอง และการรับรู้ความสามารถในตนเอง (Self-efficacy) ซึ่งได้รับ อิทธิพลจากพฤติกรรมภาวะผู้นำ คุณลักษณะของงาน โครงสร้างขององค์การ และค่านิยมและ ความต้องการของแต่ละบุคคล

สไปรทเซอร์ (Spreitzer, 2007, p.6) ได้กล่าวว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานใน เชิงจิตวิทยา หมายถึงสภาวะเชิงจิตวิทยาที่จำเป็นต่อบุคคลในการรู้สึกรู้ว่าสามารถควบคุม ความสัมพันธ์ในการทำงานได้ มากกว่าที่จะเป็นไปในรูปแบบของการบริหารจัดการที่มีการแบ่ง อำนาจ

คลินา ทวีวัฒนะกิจบวร (2548) ได้แสดงทรรศนะว่า แนวคิดการเสริมสร้างพลัง อำนาจในงานภายในตนหรือการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานในเชิงจิตวิทยา ว่าเป็นเรื่องของ แรงจูงใจภายในตนซึ่งแสดงออกด้วยกลุ่มการรู้คิด 4 ด้าน คือ ด้านความหมาย ด้านสมรรถนะ ด้านอัตถิचित และด้านผลกระทบ ซึ่งเป็นตัวแปรต่อเนื่องมีความสัมพันธ์กันในเชิงบวกสามารถ ส่งผลให้บุคคลรู้สึกมากหรือน้อยว่าได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานภายในตน รู้สึกถึง คุณค่าของงาน รู้ว่าตนมีความสามารถในงานจริง และตั้งใจทำงานนั้นได้อย่างมีอิสระ เต็ม ความสามารถเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของงาน และองค์การ ตลอดจนจนสามารถรู้วาทนมี

ผลกระทบต่องานภายในองค์การ ทั้งในแง่กลยุทธ์ การจัดการและผลลัพธ์ที่ได้ ซึ่งจะทำให้บุคคลยอมรับตนเองมากขึ้นว่าตนมีพลังอำนาจในงานอย่างแท้จริง ไม่ใช่แต่เพียงการมอบหมายงานมาให้มีอำนาจในงาน ซึ่งอาจไม่ได้ต้องมีอำนาจในงานจริงๆ

ภัทรวรรณ ปิ่นแก้ว (2548) ได้แสดงความเห็นว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานในเชิงจิตวิทยา คือ กระบวนการแรงจูงใจในงานภายในตนที่เพิ่มขึ้น ซึ่งแสดงออกมาในรูปของการรู้คิด (Cognitive) อันสะท้อนความโน้มเอียงของแต่ละบุคคลที่มีต่อบทบาทในงานของคนนั้น โดยมี องค์ประกอบ 4 ด้าน คือ การรู้คิดด้านความหมาย (Meaning) การรู้คิดด้านสมรรถนะ (Competence) การรู้คิดด้านอัตลิติต (Self-determination) และการรู้คิดด้านผลกระทบ (Impact)

จากความหมายข้างต้น ผู้วิจัยมีความเห็นว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเชิงจิตวิทยาหมายถึง กระบวนการแรงจูงใจภายในซึ่งแสดงออกมาในด้านรู้คิดด้านความหมาย ด้านสมรรถนะ ด้านอัตลิติต และด้านผลกระทบ โดยได้รับผลกระทบจากปัจจัยภายนอกที่เป็นตัวกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจภายในตนเองในด้านการรู้คิดทั้ง 4 ด้าน กล่าวคือปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานและบริบทขององค์การทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เช่นการได้รับมอบหมายงานที่ท้าทาย และมีคุณค่า ปัจจัยเหล่านี้เองที่ส่งผลให้บุคคลรับรู้ความสามารถภายในตนเองเพิ่มมากขึ้น และเกิดเป็นแรงจูงใจในงานภายในตน (Intrinsic task motivation)

### 1.3 ความหมายและแนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันในงาน

#### 1.3.1 แนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันในงาน

ความผูกพันในงาน (Job Involvement) เป็นทัศนคติที่มีลักษณะใกล้เคียงกับความผูกพันขององค์การ (Organization Commitment) แรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) และความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) (Newstrom and Davis, 1993; Wood, 2001) คานันโก (Kanungo, 1982, p. 342) ได้ทำการศึกษาในเรื่องความผูกพันในงานและให้ความหมายความผูกพันในงานไว้ว่า หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่องานที่ทำอยู่ว่างานนั้นเป็นงานที่มีความสำคัญ บุคคลจะคิดว่างานเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดในชีวิต บุคคลจะมีความพึงพอใจในงานที่ทำอยู่ และมีความตั้งใจที่จะปฏิบัติงานนั้นให้สำเร็จลุล่วง ส่วนความผูกพันขององค์การเป็นความรู้สึกที่มีต่อองค์การ บุคคลจะอุทิศตนทำงานเพื่อองค์การหรือทำตามบรรทัดฐานขององค์การ เพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมายขององค์การ (Steer and Porter, 1991, p.296) ส่วนแรงจูงใจใน

การทำงานคือการที่บุคคลทำงานหรือทำกิจกรรมด้วยความรู้สึกพึงพอใจที่เกิดจากภายใน และงานหรือกิจกรรมนั้นสามารถตอบสนองความต้องการจากภายในของบุคคล (Ryan and Deci, 2003, p.54) ส่วนความพึงพอใจในงาน หมายถึง ทักษะคติของพนักงานที่มีต่องานในด้านต่าง ๆ เช่น ทักษะคติต่องาน ทักษะคติต่อผู้บังคับบัญชา ทักษะคติต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน พนักงานที่มีทักษะคติที่ดีจะเป็นพนักงานที่มีความพึงพอใจในการทำงานสูง พนักงานที่มีทักษะคติที่ดีในการทำงานหรือพนักงานที่มีความพึงพอใจในการทำงานสูงนี้มักจะเป็นพนักงานที่ปฏิบัติงานดี มีผลงานที่มีประสิทธิภาพ (ธีระศักดิ์ กำบรรณารักษ์, 2529, น.1-3) จากนิยามของทักษะคติที่มีต่องานที่ 4 ตัวข้างต้น จะเห็นได้ว่าความผูกพันในงาน ความผูกพันขององค์กร แรงจูงใจภายใน และความพึงพอใจในงานมีความแตกต่างกัน

ความผูกพันในงาน (Job Involvement) เป็นพื้นฐานสำคัญในการศึกษาพฤติกรรมของบุคคลในองค์กร เนื่องจากความผูกพันในงานส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน ทำให้บุคคลเกิดความตั้งใจในการทำงาน (Keller, 1997) เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ก่อให้เกิดทัศนคติที่ดี และใช้เวลาส่วนมากในการทำงาน เกิดการทุ่มเทให้กับงาน (Newstorm and Davis, 1993, p.198) อาจกล่าวได้ว่าความผูกพันในงานเป็นทัศนคติที่มีความสำคัญในการปฏิบัติงานของพนักงานที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ดังนั้นจะเห็นได้ว่าความผูกพันในงานมีความสำคัญต่อทั้งบุคคลและองค์กร (Brown, 1996, p.235)

คานันโก (Kanungo, 1982, pp.341-342) ได้แบ่งความผูกพันในงานเป็น 2 ประเภทตามบริบทของงานได้แก่

1. ความผูกพันในงาน (Job Involvement) หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่องานที่ทำอยู่ว่างานนั้นเป็นงานที่มีความสำคัญ เป็นเป้าหมายและเป็นศูนย์กลางในการดำเนินชีวิต บุคคลจะมีความตั้งใจและมีความทุ่มเททั้งร่างกายและแรงใจในการทำงาน จะมีความพึงพอใจในงานและตั้งใจที่จะทำงานที่รับผิดชอบให้ประสบผลสำเร็จลุล่วง

2. ความผูกพันในการทำงาน (Work Involvement) หมายถึง ความรู้สึกที่บุคคลมีต่อการทำงาน ซึ่งเกี่ยวกับผลจากประสบการณ์ที่บุคคลได้รับจากการทำงานและกระบวนการเรียนรู้และหล่อหลอมทางสังคม

บราวน์ (Brown, 1996, pp.251-252) ได้ทำการศึกษาและรวบรวมลักษณะของบุคคลที่มีความผูกพันในงาน ดังนี้

1. คุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal Characteristics) ประกอบด้วยคุณลักษณะ 3 ประการด้วยกัน คือ มีจริยธรรมในงานสูง มีแรงจูงใจภายในสูง และมีการรับรู้คุณค่าในตนเองสูง

2. คุณลักษณะงานและพฤติกรรมกรรมการควบคุมงาน (Job Characteristics and Supervisory Behavior) กล่าวคือ บุคคลที่มีความผูกพันในงานจะมีทัศนคติเกี่ยวกับงานว่างานมีคุณค่าสูง มีหลากหลาย ต้องใช้ทักษะสูง และเป็นผู้ที่สามารถมองเห็นถึงความสำเร็จของงาน ไม่ว่าจะ เป็นในบริบทของงานทั่วไป งานวิชาชีพ หรืองานใดๆ ที่ทำอยู่ ส่งผลทำให้บุคคลเป็นผู้ที่มีบทบาทในการกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงานเองได้

3. ทัศนคติของบุคคลที่มีต่องาน (Job Attitudes) หมายถึง ความพึงพอใจภายในในการทำงาน กล่าวคือ บุคคลที่มีความผูกพันในงานสูง จะมีความพึงพอใจในงาน แม้ว่าบุคคลจะต้องทำงานที่ไม่ได้รับการสนับสนุนช่วยเหลือจากหัวหน้างาน ขาดการติดต่อสื่อสาร หรือขาดความเป็นประชาธิปไตยก็ตาม

4. การรับรู้บทบาทของตน (Role Perception) บุคคลที่มีความผูกพันในงานสูงจะรับรู้และเข้าใจบทบาทของตน ไม่สนใจในความขัดแย้งระหว่างบทบาทต่างๆ ในงานและความคาดหวังจากเพื่อนร่วมงาน

5. บุคคลที่มีความผูกพันในงานสูงจะได้รับผลกระทบทางการเจ็บป่วยทางร่างกาย จิตใจหรือทางสังคมน้อย กล่าวคือมีระดับความเครียด ความวิตกกังวล ภาวะแทรกซ้อนทางสุขภาพต่ำ และมีความขัดแย้งระหว่างครอบครัวกับงานน้อย เมื่อคู่สมรสเป็นบุคคลที่มีความผูกพันในงานสูงเช่นกัน

นอกจากนี้ บราวน์ (Brown, 1996, p.237) ยังได้ศึกษาและรวบรวมปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันในงานไว้ดังนี้

1. ตัวแปรด้านบุคลิกภาพ ได้แก่ ความยึดมั่นในจริยธรรมในการทำงาน ความมีอิสระในการควบคุมด้วยตนเอง (Autonomy) ความยอมรับนับถือในตนเอง (Self-esteem) และความต้องการความเจริญก้าวหน้าในการทำงาน

2. คุณลักษณะของงาน ได้แก่ ความหลากหลายของทักษะ ความสำคัญของงาน ความมีอิสระในการควบคุมด้วยตนเอง ความมีเอกลักษณ์ของงาน การได้รับผลสะท้อนกลับจากการทำงาน ศักยภาพในการจูงใจของงาน ความท้าทาย และความสลับซับซ้อนของงาน

3. ตัวแปรด้านการควบคุมงาน ได้แก่ การได้รับการดูแลเอาใจใส่จากหัวหน้า การมีส่วนร่วมในงาน และการสื่อสารในการทำงาน

4. การรับรู้บทบาทของตน ได้แก่ ความชัดเจนในบทบาทหน้าที่การทำงาน และการไม่มีความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากบทบาทในการทำงาน

ชูลท์และชูลท์ (Schultz and Schultz, 1998, p.267) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันในงานไว้ดังนี้

1. คุณลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ ความต้องการความก้าวหน้าในงาน และมีจริยธรรมในการทำงาน พนักงานที่มีอายุมากโดยปกติจะมีความผูกพันในงาน อาจเนื่องจากมีความรับผิดชอบมากขึ้น เกิดความรู้สึกถึงความท้าทาย และพึงพอใจกับโอกาสที่ได้รับซึ่งก็คือความเจริญก้าวหน้า ทำให้มีค่านิยมในเรื่องของการทำงานหนักมากขึ้น

2. คุณลักษณะของงาน ได้แก่ ความหลากหลายของทักษะ ความมีอิสระในการควบคุมด้วยตนเอง ความมีเอกลักษณ์ของงาน การได้รับผลสะท้อนกลับจากการทำงาน การได้รับแรงกระตุ้น และการมีส่วนร่วมในงาน

3. ปัจจัยทางสังคม กล่าวคือ พนักงานที่ทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มจะส่งผลต่อความรู้สึกของบุคคลทำให้เกิดความผูกพันในงานสูงกว่าพนักงานที่ทำงานคนเดียว นอกจากนี้การให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การทำให้พนักงานสนับสนุนเป้าหมายขององค์กร และความรู้สึกถึงการประสบความสำเร็จ ก็เพิ่มระดับความผูกพันในงานได้

### 1.3.2 ความหมายของความผูกพันในงาน

บราวน์และเลจห์ (Brown and Leigh, 1996, p.358) ได้ให้ความหมายความผูกพันในงานไว้ว่าเป็นระดับความรู้สึกนึกคิดของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการมีส่วนร่วมในงานที่ทำอยู่ในปัจจุบัน

ลอร์เลอร์และฮอลล์ (Lawler and Hall, 1970, p.305) กล่าวว่า ความผูกพันในงานเป็นการให้ความสำคัญของงานว่าเป็นศูนย์กลางความสนใจของบุคคล และเป็นสิ่งที่แสดงถึงภาพลักษณ์ของบุคคล

วูด (Wood, 2001, p.113) อธิบายว่าความผูกพันในงาน คือ การที่บุคคลมีความตั้งใจในการพยายามทำงานอย่างหนัก และพยายามทำงานมากกว่าขอบเขตของงานที่ได้รับมอบหมาย

คานันโก (Kanungo, 1982, p.342) กล่าวว่า ความผูกพันในงานเป็นความรู้สึกของบุคคลที่มีต่องานที่ทำอยู่ว่างานนั้นเป็นงานที่มีความสำคัญ เป็นเป้าหมายและเป็นศูนย์กลางในการดำเนินชีวิต บุคคลจะมีความตั้งใจและความทุ่มเททั้งร่างกายและแรงใจในการทำงาน จะมีความพึงพอใจในงานและตั้งใจที่จะทำงานที่รับผิดชอบให้ประสบผลสำเร็จลุล่วง

นิวสโตร์มและเดวิส (Newstorm and Davis, 1993, pp.197-198) ให้ความหมายของความผูกพันในงานว่า หมายถึง ระดับความใส่ใจ การใช้เวลาและทุ่มเทพลังงานในการทำงาน การให้ความสำคัญกับงานว่างานนั้นเป็นศูนย์กลางของชีวิต ดังนั้นบุคคลจะตั้งใจทำงาน

อย่างเต็มความสามารถ โดยมีความคิดว่าเมื่อมีการสูญเสียงานจะมีผลกระทบต่อภาพลักษณ์ของตนเอง

สตีแยส์ และพอร์เตอร์ (Steers and Porter, 1991, p.79) กล่าวว่า ความผูกพันในงาน หมายถึง การที่บุคคลมีความสนใจ มีความรับผิดชอบในการทำงานและรู้สึกผูกพันกับงานที่ได้รับมอบหมายไว้ พยายามปรับปรุงงานและทำงานให้สำเร็จ โดยมีมาตรฐานของผลงานที่ต้องประสบความสำเร็จ

มูชินสกี (Muchinsky, 2003, p.311) ให้ความหมายว่า ความผูกพันในงาน หมายถึง ระดับความรู้สึกที่มองว่าตนเองมีส่วนร่วมในการทำงานและเป็นส่วนหนึ่งของงาน และมีความรู้สึกว่างานมีความสำคัญต่อตนเองและภาพลักษณ์ของตน

ดวงฤทัย อุปมา (2547, น.16-17) กล่าวว่าความผูกพันในงาน หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่องาน ว่างานนั้นเป็นสิ่งที่มีความค่าและความสำคัญกับตน ทำให้ตนเกิดความยึดมั่น ความเต็มใจ ความพยายามทุ่มเทให้กับงานนั้น และมีทัศนคติที่เห็นว่าตนเป็นส่วนหนึ่งของงาน

วรภา ศรีสันติโรจน์ (2548, น.10) กล่าวว่าความผูกพันในงานเป็นความรู้สึกที่มีต่องานว่างานเป็นสิ่งสำคัญ เป็นเป้าหมายและเป็นศูนย์กลางในการดำรงชีวิต บุคคลที่มีความผูกพันในงานจะทุ่มเทแรงกาย แรงใจ และใช้เวลาส่วนมากในการปฏิบัติงาน จะมีความพึงพอใจในงาน และตั้งใจปฏิบัติงานจนกว่าจะสำเร็จ

อโณทัย สนิวีรุทัย (2548, น.34) กล่าวว่าความผูกพันในงาน หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่องานว่างานเป็นสิ่งสำคัญและเป็นเป้าหมายในการดำเนินชีวิต และความรู้สึกต้องการให้งานที่รับผิดชอบประสบความสำเร็จ โดยบุคคลที่มีความผูกพันในงานจะมีความตั้งใจและทุ่มเทในการทำงาน

จากความหมายดังที่รวบรวมไว้ข้างต้น ผู้วิจัยมีความเห็นว่าความผูกพันในงาน หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่องานที่ทำอยู่ว่างานนั้นเป็นงานที่มีความสำคัญ เป็นเป้าหมาย และเป็นศูนย์กลางในการดำเนินชีวิต เป็นสิ่งที่แสดงถึงภาพลักษณ์ของบุคคล บุคคลจะมีความตั้งใจและมีความทุ่มเทความพยายามเพื่อให้งานที่รับผิดชอบประสบความสำเร็จลุล่วง

### 1.3.3 การวัดความผูกพันในงาน

บลอ (Blau, 1985 อ้างถึงใน วรภา ศรีสันติโรจน์, 2548) ได้ทำการวิจัยเพื่อเปรียบเทียบมิติความผูกพันในงาน โดยใช้เครื่องมือวัดความผูกพันในงานของโลดาห์ลและเคจเนอร์ (Lodahl and Kejner, 1965) จำนวน 6 ข้อ เครื่องมือวัดความผูกพันในงานของคานันโก

(Kanungo, 1982) จำนวน 10 ข้อ และเครื่องมือวัดแรงจูงใจภายในของลอว์เลอร์และฮอล (Lawler and Hall, 1970) จำนวน 4 ข้อ กลุ่มตัวอย่างเป็นพยาบาลจำนวน 221 คน ข้อมูลที่ได้มานำมาทำการวิเคราะห์องค์ประกอบ พบว่า จำนวนข้อคำถามจากเครื่องมือวัดความผูกพันในงานของคานันโก ที่มีค่าน้ำหนักอยู่ในความผูกพันในงาน มีจำนวน 9 ข้อ จากทั้งหมด 10 ข้อ ส่วนข้อคำถามจากเครื่องมือวัดความผูกพันในงานของโลดาห์ลและเคจเนอร์ ที่มีค่าน้ำหนักอยู่ในความผูกพันในงาน มีเพียง 3 ข้อ จากทั้งหมด 6 ข้อ โดยข้อคำถาม 2 ข้อมีค่าน้ำหนักอยู่ในแรงจูงใจภายใน และอีก 1 ข้อที่เหลือไม่มีค่าน้ำหนักอยู่ในตัวแปรใดเลย ส่วนเครื่องมือวัดแรงจูงใจภายในของลอว์เลอร์และฮอล พบว่าข้อคำถามทั้ง 4 ข้อมีค่าน้ำหนักอยู่ในแรงจูงใจภายใน จะเห็นได้ว่าเครื่องมือวัดความผูกพันในงานตามแนวคิดของคานันโก จำนวน 10 ข้อสามารถวัดความผูกพันในงานได้จำนวน 9 ข้อ ในขณะที่เครื่องมือวัดความผูกพันในงานตามแนวคิดของโลดาห์ลและเคจเนอร์ ใช้วัดความผูกพันในงานได้เพียง 3 ข้อ จากจำนวนทั้งหมด 6 ข้อ ดังนั้นบลอ (Blau, 1985) จึงได้สรุปว่าเครื่องมือที่ใช้วัดความผูกพันในงานตามแนวคิดของคานันโก (Kanungo, 1982) มีความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างมากกว่าเครื่องมือวัดความผูกพันในงานตามแนวคิดของโลดาห์ลและเคจเนอร์ (Lodahl and Kejner, 1965) และลอว์เลอร์และฮอล (Lawler and Hall, 1970)

ดังนั้น ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงเลือกใช้เครื่องมือวัดความผูกพันในงานตามแนวคิดของคานันโก (Kanungo, 1982) เพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับความผูกพันในงาน

## 2. เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และเหตุผลในการตั้งสมมติฐาน

### 2.1 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงกับการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเชิงจิตวิทยาและเหตุผลในการตั้งสมมติฐาน

ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารทางวิชาการต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง และการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานในเชิงจิตวิทยา ดังนี้

เฮาส์ และชเมียร์ (House and Shamir, 1993) ได้ทำการศึกษาเรื่องภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงในเชิงลึก และได้เสนอไว้ว่าภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงจะทำให้ผู้ตามมีสิ่งต่างๆ เหล่านี้เพิ่มมากขึ้น คือ

1. ความโดดเด่นของเอกลักษณ์กลุ่มในแนวคิดของตนเอง (Self-Concept)

2. ความรู้สึกสอดคล้องกันระหว่างแนวคิดของตนเอง และการกระทำในฐานะของผู้นำและกลุ่ม
3. ระดับความนับถือในตนเอง และมีความรู้สึกมีคุณค่าในตนเองเพิ่มมากขึ้น
4. ความคล้ายคลึงกันระหว่างแนวคิดของตนเอง และการรับรู้เกี่ยวกับผู้นำ
5. ความรู้สึกเชื่อมั่นในความสามารถของกลุ่ม
6. ความรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่าในการทำงาน และในการดำรงชีวิต

แวนเดนเบิร์ก (Vandenberghe, 1999, p. 31) ได้ตั้งข้อสมมติฐานไว้ว่ามีมิติด้านต่างๆของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงอาจจะส่งผลกระทบต่อ การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเชิงจิตวิทยาในแต่ละด้านดังนี้ คือ ลักษณะของมิติด้านบารมี อาจจะทำให้เกิดความรู้สึกมีความหมาย ซึ่งสามารถทำให้เกิดความผูกพันขององค์การเพิ่มมากขึ้น มิติด้านการกระตุ้นทางปัญญาอาจจะส่งผลต่อความรู้สึกถึงสมรรถนะในตัวของผู้ตาม และนำไปสู่ระดับผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น การตระหนักถึงความเป็นปัจเจกบุคคลอาจจะกระตุ้นมิติด้านเจตนารมณ์ภายในตนและด้านผลกระทบ และส่งผลทางอ้อมทำให้เกิดความพึงพอใจในงานจากภายในเพิ่มมากขึ้น

นอกจากเอกสารทางวิชาการข้างต้นแล้วยังมีส่วนของงานวิจัยต่างๆที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง และการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเชิงจิตวิทยา เช่นงานวิจัยของ คาร์ค ชเมอร์ และเชน (Kark, Shamir and Chen, 2003) ได้ทำการศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง กับการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานของพนักงานธนาคาร พบว่าภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน โดยมีเอกลักษณ์ทางสังคม (Social Identification) เป็นตัวสื่อกลางความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง และเสริมสร้างพลังอำนาจในงานของผู้ตาม

ปอปเปอร์ และเมเซเลส (Popper and Maysless, 2003) ได้ทำการศึกษาและรวบรวมนำผลลัพธ์ของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงในด้านของการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานให้กับผู้ตาม โดยสรุปผลจากการศึกษาไว้ว่าผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงนั้น (1) ทำให้ผู้ตามมีอิสระในการควบคุมด้วยตนเอง (Autonomy) เพิ่มมากขึ้น และกระตุ้นให้ผู้ตามได้คิดอย่างมีอิสระในเรื่องที่สำคัญ (2) ยกกระดับของความเชื่อมั่นในความสามารถที่จะทำได้ของตนเอง (Self-Efficacy) ความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-Confidence) สมรรถนะ ความมีคุณค่าในตนเอง (Self-Worth) และการจัดการด้วยตนเอง (Self-Management) ให้มีเพิ่มมากขึ้น และ (3) กระตุ้นให้ผู้ตามมีความสร้างสรรค์ และกล้าเสี่ยงเพิ่มมากขึ้น

โอซาราลลี (Ozaralli, 2003) ได้ทำการศึกษาเรื่องผลกระทบของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงที่มีต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานและควมมีประสิทธิภาพในการทำงาน กับ

พนักงาน 152 คนในหลากหลายอุตสาหกรรมที่มีผู้นำที่มีลักษณะพฤติกรรมแบบเปลี่ยนแปลง พบว่าภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงเป็นตัวทำนายการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานของพนักงาน และควมมีประสิทธิภาพในการทำงานได้

อโวลิโอ, ซูห์, โค และบาร์ทเทีย (Avolio, Zhu, Koh and Bhatia, 2004) ได้ทำการศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงและความผูกพันต่อองค์กร โดยมีการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเชิงจิตวิทยาเป็นตัวแปรสื่อกลาง และมีระยะห่างด้านโครงสร้าง (Structural distance) เป็นตัวแปรกำกับ กับพยาบาลในโรงพยาบาลประเทศสิงคโปร์ จำนวน 520 คน พบว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเชิงจิตวิทยาเป็นตัวแปรสื่อกลาง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงและความผูกพันขององค์กร และระยะห่างด้านโครงสร้างเป็นตัวแปรกำกับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงและความผูกพันต่อองค์กร

บอร์ดิน, บาร์ทแรม และคาซิเมอร์ (Bordin, Bartram, and Casimir, 2007) ได้ทำการศึกษาถึงสาเหตุและผลลัพธ์ของการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเชิงจิตวิทยาของพนักงาน เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ ประเทศสิงคโปร์ พบว่าสาเหตุสำคัญที่เป็นปัจจัยทำให้พนักงานเกิดพลังอำนาจในงานเชิงจิตวิทยาคือการสนับสนุนจากหัวหน้างาน (Supervisory support) และผลลัพธ์ของการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเชิงจิตวิทยา คือทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในงาน และเกิดความผูกพันขององค์กร

บาร์ทแรม และคาซิเมอร์ (Bartram and Casimir, 2007) ได้ทำการศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและผู้ตามที่มีผลต่อผลการปฏิบัติงานและความพึงพอใจ โดยมีการเสริมสร้างพลังอำนาจและความไว้วางใจในผู้นำเป็นตัวแปรสื่อกลางกับพนักงานบริการลูกค้าที่ทำหน้าที่ติดต่อลูกค้าทางโทรศัพท์ชาวออสเตรเลียจำนวน 150 คน พบว่าภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงส่งผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานของผู้ตามโดยมีการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานและความไว้วางใจในผู้นำเป็นตัวแปรสื่อกลาง และภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อความพึงพอใจโดยมีความไว้วางใจในผู้นำเป็นตัวแปรสื่อกลาง

จากการทบทวนแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงของนักวิชาการหลายท่าน พบว่ามีแนวคิดหลักที่คล้ายคลึงกัน กล่าวคือ ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงจะกระตุ้นและยกระดับแรงจูงใจภายในผู้ตาม ทำให้ผู้ตามปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเกินความคาดหวัง ซึ่งนอกจากการรวบรวมเนื้อหาทฤษฎีแล้วนั้น ยังมีส่วนของนักวิชาการในต่างประเทศที่ให้ความสนใจในการศึกษาตัวแปรภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงกับการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเชิงจิตวิทยาในบริบทองค์กรที่หลากหลายดังที่ได้รวบรวมมา ซึ่งแสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง 4 องค์ประกอบ ตามแนวคิดที่ใช้ในการสร้างและพัฒนามาตรวัดภาวะผู้นำพหุ

ปัจจัย โดย แบล, อโวลิโอ และ โฮเวล (Bass, Avolio and Howell, 1992) ได้แก่ ภาวะผู้นำเชิง  
 บารมี หรือการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์, การสร้างแรงบันดาลใจ, การกระตุ้นทางปัญญา และ  
 การตระหนักถึงความเป็นปัจเจกบุคคลนั้นเป็นปัจจัยสำคัญปัจจัยหนึ่งที่จะนำไปสู่การเกิด  
 แรงจูงใจในตัวผู้ตาม โดยภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงนี้ทำให้ผู้ตามมีอิสระในการควบคุมด้วย  
 ตนเอง (Autonomy) กระตุ้นให้ผู้ตามให้ได้คิดอย่างมีอิสระ ยกกระดับความเชื่อมั่นใน  
 ความสามารถที่จะทำได้ของตนเอง (Self-efficacy) ระดับความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-  
 confidence) เพิ่มระดับสมรรถนะ ความมีคุณค่าในตนเอง ระดับการจัดการด้วยตนเอง (Self-  
 management) และกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความคิดสร้างสรรค์ (Popper and Maysless, 2003,  
 p.41-65) ซึ่งสิ่งเหล่านี้เองที่เป็นตัวที่ทำให้ผู้ตามเกิดการรับรู้ด้านการรู้คิดในเรื่องพลังอำนาจใน  
 งานเชิงจิตวิทยา ในด้านความหมาย ด้านสมรรถนะ ด้านอัตลิติต และด้านผลกระทบ ทั้งโดย  
 ทางตรงและโดยผ่านตัวแปรสื่อ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงตั้งสมมติฐานการวิจัย ดังนี้

**สมมติฐานที่ 1** ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงตามการรับรู้ของผู้ตามมีความสัมพันธ์  
 ทางบวกต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเชิงจิตวิทยาตามการรับรู้ตนเองของผู้ตาม

**สมมติฐานที่ 1.1** การรับรู้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงของผู้ตามด้านภาวะผู้นำ  
 เชิงบารมี หรือการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์มีความสัมพันธ์ทางบวกต่อการเสริมสร้างพลัง  
 อำนาจในงานเชิงจิตวิทยาตามการรับรู้ตนเองของผู้ตาม

**สมมติฐานที่ 1.2** การรับรู้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงของผู้ตามด้านการสร้าง  
 แรงบันดาลใจมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเชิงจิตวิทยาตามการ  
 รับรู้ตนเองของผู้ตาม

**สมมติฐานที่ 1.3** การรับรู้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงของผู้ตามด้านการกระตุ้น  
 ทางปัญญามีความสัมพันธ์ทางบวกต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเชิงจิตวิทยาตามการรับรู้  
 ตนเองของผู้ตาม

**สมมติฐานที่ 1.4** การรับรู้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงของผู้ตามด้านการ  
 ตระหนักถึงความเป็นปัจเจกบุคคลมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน  
 เชิงจิตวิทยาตามการรับรู้ตนเองของผู้ตาม

## 2.2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง กับความผูกพันในงานและเหตุผลในการตั้งสมมติฐาน

จากการค้นคว้าผลการศึกษาและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรภาวะผู้นำแบบ  
 เปลี่ยนแปลงกับความผูกพันในงาน พบว่า การศึกษาและการวิจัยถึงความสัมพันธ์ระหว่างสอง

ตัวแปรนี้ยังมีน้อย ผู้วิจัยพบงานวิจัยในประเทศเกาหลีโดยคิม และปาร์ค (Kim and Park, 2001) ซึ่งได้ทำการศึกษาดังกล่าวถึงผลกระทบของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงและบุคลิกลักษณะส่วนบุคคล ที่มีผลต่อความผูกพันในงานกับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นนางพยาบาลจำนวน 594 คน ของโรงพยาบาลขนาดใหญ่ในประเทศเกาหลีจำนวน 8 แห่ง ทำการศึกษาโดยใช้การวิเคราะห์ความถดถอยแบบพหุคูณ พบว่า ภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลงด้านบารมีส่งผลกระทบต่อความผูกพันในงาน แต่ในด้านการกระตุ้นทางปัญญาและด้านการตระหนักถึงความเป็นปัจเจกบุคคล พบว่า ไม่ส่งผลกระทบต่อความผูกพันในงาน ส่วนของบุคลิกลักษณะส่วนบุคคล ซึ่งได้แก่ เพศ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา อายุงาน และตำแหน่งนั้น พบว่าเป็นตัวแปรกำกับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงกับความผูกพันในงาน

นอกจากนี้ยังพบงานวิจัยที่ถึงแม้ว่าไม่ได้ศึกษาถึงตัวแปรภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงกับความผูกพันในงานโดยตรง แต่ก็เป็นการศึกษาถึงลักษณะของผู้นำที่มีผลต่อความสัมพันธ์กับความผูกพันในงาน ในงานวิจัยของเอลลอย, เอเวอเรทท์ และฟลินน์ (Elloy, Everett and Flynn, 1995) ซึ่งได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันในงาน กับปัจจัยส่วนบุคคลด้านสถานการณณ์ และผลลัพธ์ของการทำงาน กับพนักงานทั่วไปจำนวน 387 คน พบว่า หัวหน้างานที่มีลักษณะน่าเชื่อถือ มีความยุติธรรม มีความใกล้ชิด และให้แรงเสริมทางบวกแก่ลูกน้องเมื่อทำงานได้ดีนั้น มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันในงาน

บราวน์ (Brown, 1996) ได้ทำการศึกษาถึงปัจจัยสาเหตุ และความสัมพันธ์ ของความผูกพันในงานโดยการทำ Meta-analysis จากงานวิจัยทั้งหมด 51 งานวิจัย ที่ศึกษาเกี่ยวข้องกับความผูกพันในงาน พบว่า ปัจจัยสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันในงาน ได้แก่ คุณลักษณะของงาน และพฤติกรรมของหัวหน้างานที่มีการดูแลเอาใจใส่ เปิดโอกาสให้ ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วม และมีการสื่อสารกันในการทำงาน

ชูลท์และชูลท์ (Schultz and Schultz, 1998) ได้ทำการศึกษาและเสนอแนวคิดไว้ว่า ปัจจัยทางสังคมในการทำงานสามารถส่งอิทธิพลต่อความผูกพันในงานกับพนักงานที่ทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม โดยให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การทำให้พนักงานเกิดความต้องการที่จะสนับสนุนเป้าหมายขององค์กร และเกิดความรู้สึกประสบความสำเร็จในการทำงาน

เนื่องจากงานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงและความผูกพันในงานยังมีน้อย ดังนั้นผู้วิจัยจึงทำการศึกษางานวิจัยและตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันในงาน พบว่ามีผลการศึกษาของ แมทธิว และฟาร์ (Mathieu and Farr, 1991) ซึ่งได้ทำการศึกษาในเรื่องทัศนคติที่มีต่องาน ได้แก่ ความผูกพันขององค์กร ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันในงาน โดยใช้เครื่องมือทางสถิติในการตรวจสอบโครงสร้างของทัศนคติทั้งสามตัว แมทธิว และฟาร์ได้ทำการศึกษากับกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม คือกลุ่มที่เป็นพนักงานขับรถประจำทางและกลุ่มที่เป็น

วิศวกร พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานขับรถประจำทาง พบค่าสหสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันขององค์กรและความผูกพันในงานมีค่าเท่ากับ .733 ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันขององค์กรและความพึงพอใจในงานมีค่าเท่ากับ .784 และค่าสหสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันในงานและความพึงพอใจในงานมีค่าเท่ากับ .592 ( $p < .001$ ) ส่วนกลุ่มตัวอย่างที่เป็นวิศวกร พบค่าสหสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันขององค์กรและความผูกพันในงานมีค่าเท่ากับ .450 ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันขององค์กรและความพึงพอใจในงานมีค่าเท่ากับ .697 และค่าสหสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันในงานและความพึงพอใจในงานมีค่าเท่ากับ .275 ( $p < .001$ ) จากผลการวิจัยดังกล่าวจึงสรุปได้ว่าทัศนคติที่มีต่อการทำงานทั้งสามตัวนี้มีความคล้ายคลึงกันเพียงบางส่วนเท่านั้น

อีกทั้งยังมีนักวิจัยกลุ่มหนึ่งที่ทำให้ความสนใจในการศึกษาเกี่ยวกับความผูกพันในงาน ความผูกพันขององค์กร พฤติกรรมการขาดงาน และการลาออก พบว่า ปฏิสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันในงานกับความผูกพันต่อองค์กรมีความสัมพันธ์ทางลบต่อพฤติกรรมการขาดงาน (Blau, 1985; Mathieu and Kohler, 1990; Wegge, Schmidt, Parkes and Dick, 2007) และการลาออก (Blau and Boal, 1987; Huselid and Day, 1991)

นอกจากผลการศึกษาวิจัยที่แสดงถึงความคล้ายคลึงกันระหว่างความผูกพันในงาน ความผูกพันขององค์กร และความพึงพอใจในงานแล้ว ยังพบงานวิจัยบางส่วนที่ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรความผูกพันในงาน และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรด้วย ดังเช่น ดิเฟนด์ออฟฟ์, บราวน์, คามิน และลอร์ด (Diefendoff, Brown, Kamin and Lord, 2001) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับความผูกพันในงาน พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และผลการปฏิบัติงาน พบว่า ความผูกพันในงานเป็นตัวทำนายพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญ

พัชรี สายสตุดี (2544) ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ความผูกพันในงาน พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และผลการปฏิบัติงานของพยาบาลในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า ความผูกพันในงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญ และความผูกพันในงานกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรสามารถร่วมกันพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานได้

จากผลการศึกษาดังกล่าว ผู้วิจัยจึงได้ค้นคว้าถึงผลการศึกษาและงานวิจัยที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง กับความผูกพันต่อองค์กร ความพึงพอใจในงาน และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร เนื่องจากผลการค้นคว้าข้างต้น ผู้วิจัยมีความเห็นว่าความผูกพันในงาน ความผูกพันต่อองค์กร ความพึงพอใจในงาน และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรเป็นตัวแปรที่มีความสัมพันธ์และคล้ายคลึงกัน ประกอบกับ

การศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงกับความผูกพันในงานยังมีอยู่น้อยมาก ดังนั้นผู้วิจัยจึงทำการศึกษาผลงานวิจัยและพบว่าม้งงานวิจัยจำนวนหนึ่งที่ศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง ความผูกพันขององค์กร และความพึงพอใจในงาน ดังต่อไปนี้

วาลัมบัว และลอว์เลอร์ (Walumbwa and Lawler, 2003) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมการมุ่งเน้นกลุ่ม ทักษะคติในการทำงาน และพฤติกรรมการถอดถอน โดยทำการศึกษาเปรียบเทียบกับพนักงานธนาคารและพนักงานที่ทำงานทางด้านการเงินระหว่างประเทศจีน อินเดีย และเคนย่า จำนวน 577 คน พบว่าพฤติกรรมการมุ่งเน้นกลุ่มเป็นตัวแปรกำกับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง และทักษะคติในการทำงานด้านความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กร และพฤติกรรมการถอดถอน

วาลัมบัว, ออวา, วาง และลอว์เลอร์ (Walumbwa, Orwa, Wang and Lawler, 2005) ได้ทำการศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์กร โดยได้ทำการศึกษาเปรียบเทียบระหว่างพนักงานที่ทำงานในบริษัทด้านการเงินในประเทศเคนยากับสหรัฐอเมริกา พบว่า ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญกับความผูกพันต่อองค์กร และความพึงพอใจในงานทั้ง 2 ประเทศ

ผลจากการรวบรวมงานวิจัยเกี่ยวกับตัวแปรที่มีความสัมพันธ์และมีความคล้ายคลึงกับความผูกพันในงาน ได้แก่ ความผูกพันขององค์กร และความพึงพอใจในงาน และผลงานวิจัยที่แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง กับความผูกพันขององค์กร และความพึงพอใจในงาน ผู้วิจัยจึงมีความเห็นว่าตัวแปรภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงทั้ง 4 องค์ประกอบ ตามแนวคิดของ แบลส, อโวลิโอ และ ไฮเวล (Bass, Avolio and Howell, 1992) ซึ่งได้แก่ ภาวะผู้นำเชิงบารมี หรือการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์, การสร้างแรงบันดาลใจ, การกระตุ้นทางปัญญา และ การตระหนักถึงความเป็นปัจเจกบุคคลน่าจะมีความสัมพันธ์กับความผูกพันในงาน เนื่องจากภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงนั้นกระตุ้นและจูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติตาม โดยการมอบหมายงานที่ทำทนาย มีความสำคัญ มีคุณค่า และจูงใจให้ผู้ตามมองเห็นถึงวิสัยทัศน์ และเป้าหมายในการทำงานอย่างชัดเจน นำไปสู่ความรู้สึกผูกพันในงานของผู้ตาม ทำให้ผู้ตามเกิดความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับงานที่ทำ และมองว่างานที่ตนเองทำอยู่นั้นเป็นงานที่มีคุณค่า และมีความหมาย ประกอบกับผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงนั้นจะคอยกระตุ้นเร้าให้ผู้ตามทุ่มเทความพยายามในการทำงานอย่างเต็มความสามารถ และทำงานได้บรรลุผลสำเร็จเกินกว่าที่คาดหวังไว้ ซึ่งสิ่งนี้เองที่สามารถทำให้ผู้ตามเกิดความรู้สึกผูกพันในงาน และเกิดความตั้งใจในการทำงานเพื่อให้สำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

จากการรวบรวมผลการวิจัย และเหตุผลในการตั้งสมมติฐาน ดังนั้น ผู้วิจัยจึงขอตั้งสมมติฐานการวิจัย ดังนี้

**สมมติฐานที่ 2** ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงตามการรับรู้ของผู้ตามมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อความผูกพันในงาน

**สมมติฐานที่ 2.1** การรับรู้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงของผู้ตามด้านภาวะผู้นำเชิงبارมี หรือการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์มีความสัมพันธ์ทางบวกต่อความผูกพันในงาน

**สมมติฐานที่ 2.2** การรับรู้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงของผู้ตามด้านการสร้างแรงบันดาลใจมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อความผูกพันในงาน

**สมมติฐานที่ 2.3** การรับรู้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงของผู้ตามด้านการกระตุ้นทางปัญญามีความสัมพันธ์ทางบวกต่อความผูกพันในงาน

**สมมติฐานที่ 2.4** การรับรู้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงของผู้ตามด้านการตระหนักถึงความเป็นปัจเจกบุคคลมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อความผูกพันในงาน

### **2.3 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเชิงจิตวิทยากับความผูกพันในงานและเหตุผลในการตั้งสมมติฐาน**

จากการค้นคว้าผลการศึกษาและการวิจัย พบว่า ยังไม่มีงานวิจัยที่ทำการศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเชิงจิตวิทยากับความผูกพันในงานโดยตรง ดังนั้นผู้วิจัยจึงทำการศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันในงานกับการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเชิงจิตวิทยาเป็นรายด้านตามแนวคิดของสไปรท์เซอร์ (Spreitzer, 1995) ได้แก่ ด้านความหมาย (Meaning) ด้านสมรรถนะ (Competence) ด้านอัตตลิติต (Self-determination) และด้านผลกระทบ (Impact) ดังต่อไปนี้

ด้านความหมาย ในงานวิจัยนี้ได้ให้คำจำกัดความไว้ว่าหมายถึงการที่บุคคลรับรู้คุณค่าของงานโดยดูที่เป้าหมายและวัตถุประสงค์ของงานนั้นเปรียบเทียบกับของแต่ละบุคคล ซึ่งมีความแตกต่างกันไปตามความเชื่อ ค่านิยม และพฤติกรรมของแต่ละบุคคล (Spreitzer, 1995) ซึ่งการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเชิงจิตวิทยาในด้านความหมายนี้ ผู้วิจัยมีความเห็นว่าจะมีความใกล้เคียงกับเงื่อนไขสภาวะทางจิตวิทยาด้านการมีประสบการณ์ในการรับรู้ว่ามี ความหมาย (Experienced meaningfulness of the work) ซึ่งหมายถึงการที่บุคคลรับรู้ว่างานที่ทำนั้นเป็นงานที่มีคุณค่า และมีความสำคัญตามแนวคิดและค่านิยมที่มีอยู่ในตัวบุคคลนั้น เกิดขึ้นได้เนื่องจากคุณลักษณะของงานด้านความหลากหลายของทักษะ (Skill Variety) ด้านความสำคัญของงาน (Task Significance) และด้านความมีเอกลักษณ์ของงาน (Task Identity)

ตามแนวคิดเรื่องแบบจำลองคุณลักษณะของงาน (The Job Characteristics Model) ของแฮคแมน และโอลแฮม (Hackman and Oldham, 1980, pp.72-73)

การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเชิงจิตวิทยาด้านอัตลิติต (Self-determination) ในงานวิจัยนี้ได้ให้คำจำกัดความไว้ว่าเป็นการรับรู้ว่าตนเองมีอิสระในทางเลือก และควบคุมการกระทำสิ่งต่างๆ อันสะท้อนถึงความมีอิสระในการควบคุมด้วยตนเอง (Autonomy) ในการสร้างสรรค์ และการทำงานอย่างต่อเนื่อง ซึ่งรวมถึงการตัดสินใจ และการแก้ปัญหาเกี่ยวกับวิธีการทำงานได้ด้วยตนเอง (Spreitzer, 1995) ซึ่งผู้วิจัยมีความเห็นว่าน่าจะมี ความหมายใกล้เคียงกับความมีอิสระในการควบคุมด้วยตนเอง (Autonomy) ซึ่งเป็นหนึ่งในมิติของคุณลักษณะของงานตามแนวคิดของแฮคแมน และโอลแฮม (Hackman and Oldham, 1980) มีความหมายว่าบุคคลมีอิสระ เป็นเอกเทศ สามารถตัดสินใจเรื่องกระบวนการและการวางแผนในการทำงานได้

ส่วนการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเชิงจิตวิทยาด้านผลกระทบ (Impact) ตามงานวิจัยนี้มีความหมายว่า เป็นการที่แต่ละบุคคลรับรู้ถึงระดับความมีอิทธิพลต่อผลลัพธ์ต่างๆ ของงานภายในองค์การทั้งในเชิงกลยุทธ์ การจัดการ และการปฏิบัติงาน ภายใต้บริบทงานใดงานหนึ่งที่เฉพาะเจาะจง (Spreitzer, 1995) ผู้วิจัยมีความเห็นว่าน่าจะมี ความใกล้เคียงกับเงื่อนไขสภาวะทางจิตวิทยา 2 ด้าน คือด้านการมีประสบการณ์ในการรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ที่เกิดจากการทำงาน (Experienced responsibility for outcomes of the work) เกิดขึ้นได้เนื่องจากคุณลักษณะของงานด้านความมีอิสระในการควบคุมด้วยตนเอง ส่วนอีกด้านหนึ่งคือด้านความรู้ในเรื่องผลลัพธ์ที่เกิดจากการทำงาน (Knowledge of the actual results of the work activities) เกิดขึ้นได้เนื่องจากคุณลักษณะของงานด้านการได้รับผลย้อนกลับ (Feedback) ตามแนวคิดเรื่องแบบจำลองคุณลักษณะของงาน (The Job Characteristics Model) ของแฮคแมน และโอลแฮม (Hackman and Oldham, 1980, pp.72-73)

จากการพิจารณาถึงแนวคิดและคำจำกัดความของการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเชิงจิตวิทยาด้านความหมาย ด้านอัตลิติต และด้านผลกระทบ ทำให้ผู้วิจัยมีความเห็นว่าด้านความหมายน่าจะมี ความใกล้เคียงกับเงื่อนไขสภาวะทางจิตวิทยาด้านการมีประสบการณ์ในการรับรู้ว่างานนั้นมีความหมายตามแนวคิดเรื่องแบบจำลองคุณลักษณะของงาน ส่วนด้านอัตลิติต น่าจะมี ความใกล้เคียงกับความมีอิสระในการควบคุมด้วยตนเอง (Autonomy) ซึ่งเป็นหนึ่งในมิติของคุณลักษณะของงาน และสุดท้ายด้านผลกระทบน่าจะมี ความใกล้เคียงกับเงื่อนไขสภาวะทางจิตวิทยาด้านการมีประสบการณ์ในการรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ที่เกิดจากการทำงาน และความรู้ในเรื่องผลลัพธ์ที่เกิดจากการทำงานตามแนวคิดเรื่องแบบจำลองคุณลักษณะของงาน ตามแนวคิดของแฮคแมน และโอลแฮม (Hackman and Oldham, 1980) ประกอบกับมีนักวิจัยที่ได้

ทำการศึกษารวมถึงปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันในงาน พบว่าคุณลักษณะของงานทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ ความหลากหลายของทักษะ ความสำคัญของงาน ความมีอิสระในการควบคุมด้วยตนเอง ความมีเอกลักษณ์ของงาน และการได้รับผลสะท้อนกลับ ส่งผลทำให้เกิดความผูกพันในงาน (Lawler and Hall, 1970; Hackman and Lawler, 1971; Mathieu and Farr, 1991; Elloy, Everett and Flynn, 1995; Brown, 1996; Schultz and Schultz, 1998)

ดังนั้นผู้วิจัยจึงทำการค้นคว้างานวิจัยที่ศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันในงาน กับคุณลักษณะของงาน โดยทำการรวบรวมผลการวิจัยไว้ดังนี้

ลอว์เลอร์และฮอลล์ (Lawler and Hall, 1970) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของงาน กับความผูกพันในงาน ความพึงพอใจในงาน และแรงจูงใจภายในกับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นนักวิทยาศาสตร์ที่ทำงานในห้องปฏิบัติการและพัฒนา จำนวน 291 คน ผลจากการวิเคราะห์หอคี่ประกอบพบว่า ทศนคติด้านความผูกพันในงาน ความพึงพอใจในความต้อการขั้นสูง และทศนคติด้านแรงจูงใจในงาน มีความแตกต่างกัน และพบว่าความพึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับคุณลักษณะของงานด้านความมีอิสระในการควบคุมด้วยตนเอง และความผูกพันในงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับคุณลักษณะของงาน

แฮคแมนและลอว์เลอร์ (Hackman and Lawler, 1971) ได้ทำการศึกษาแนวคิดในเรื่องคุณลักษณะของงานและแรงจูงใจภายในที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานของบริษัทโทรศัพท์แห่งหนึ่งจำนวน 208 คน ซึ่งทำงานที่แตกต่างกันเป็นจำนวน 13 งาน โดยมีตัวแปรต้น 2 ตัว คือ การวัดความพึงพอใจในความต้อการขั้นสูง เช่น ความรู้สึกถึงความสำเร็จและความเจริญก้าวหน้า และอีกตัวแปรหนึ่ง คือ คุณลักษณะของงานด้านความหลากหลายของทักษะ (Skill variety) ด้านความมีเอกลักษณ์ของงาน (Task Identity) ด้านความมีอิสระในการควบคุมด้วยตนเอง (Autonomy) และด้านการได้รับผลสะท้อนกลับ (Task Feedback) พบว่า งานที่มีคุณลักษณะงานทั้ง 4 ด้านนี้สูง จะทำให้พนักงานที่มีความต้อการขั้นสูงเกิดแรงจูงใจภายในสูง มีความพึงพอใจในงานสูง มีการขาดงานต่ำ และถูกหัวหน้าประเมินผลการปฏิบัติงานว่ามีประสิทธิภาพสูง นอกจากนี้ยังพบอีกด้วยว่า คุณลักษณะของงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันในงาน

แมทธิวและฟาร์ (Mathieu and Farr, 1991) ได้ทำการศึกษาคคุณลักษณะของงานกับความผูกพันในงาน กับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานขับรถประจำทางและวิศวกร พบว่าคุณลักษณะงานด้านความหลากหลายของทักษะ ด้านความมีอิสระในการควบคุมด้วยตนเอง ด้านความมีเอกลักษณ์ของงาน และด้านการได้รับผลสะท้อนกลับ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันในงาน

เอลลอย, เอเวอเรทท์ และฟลินน์ (Elloy, Everett and Flynn, 1995) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันในงาน กับปัจจัยส่วนบุคคลด้านสถานการณ์ และผลลัพธ์ของการทำงาน กับพนักงานทั่วไปจำนวน 387 คน แล้วทำการวิเคราะห์ความผูกพันในงาน การรับรู้หัวหน้างาน คุณลักษณะของงาน ความกำกวมทางบทบาท ความขัดแย้งทางบทบาท และความผูกพันต่อองค์กร พบว่า คุณลักษณะของงานด้านความหลากหลายของทักษะ ด้านความมีอิสระในการควบคุมด้วยตนเอง ด้านความมีเอกลักษณ์ของงาน และด้านการได้รับผลสะท้อนกลับ มีความสัมพันธ์กับความผูกพันในงาน และหัวหน้างานที่มีลักษณะน่าเชื่อถือ มีความยุติธรรม มีความใกล้ชิด และให้แรงเสริมทางบวกแก่ลูกน้องเมื่อทำงานได้ดีนั้น มีความสัมพันธ์กับความผูกพันในงาน

เกิร์น, เซเนคาล และโคสท์เนอร์ (Gagne, Senecal and Koestner, 1997) ได้ทำการศึกษาด้านคุณลักษณะของงาน ความรู้สึกมีพลังอำนาจในงาน และแรงจูงใจภายในตน (Intrinsic Motivation) กับพนักงานด้านเทคนิคและพนักงานขายทางโทรศัพท์ พบว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจทั้ง 4 ด้าน (ด้านความหมาย ด้านสมรรถนะ ด้านอัตลักษณ์ และด้านผลกระทบ) เป็นตัวแปรที่สื่อกลางความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของงาน (ด้านการได้รับผลสะท้อนกลับและด้านความมีอิสระในการควบคุมด้วยตนเอง) และแรงจูงใจภายในตน

เคิร์คแมน และโรเซน (Kirkman and Rosen, 1999) ได้ทำการศึกษาปัจจัยสาเหตุและปัจจัยผลลัพธ์ของการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานในทีม พบว่าปัจจัยสาเหตุที่เป็นตัวเสริมสร้างพลังอำนาจในงานในทีมให้เพิ่มสูงขึ้น คือพฤติกรรมของผู้นำ ความรับผิดชอบในตัวเอง ซึ่งมอบหมายให้แก่ทีม นโยบายการบริหารงานบนพื้นฐานของทีมงาน และโครงสร้างทางสังคมของทีม ส่วนปัจจัยผลลัพธ์ของการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานในทีม คือผลการปฏิบัติงานในเชิงรุก ระดับความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์กรและทีม

อุกโบโร (Ugboro, 2006) ได้ทำการศึกษาเรื่องความผูกพันต่อองค์กร การออกแบบงาน (Job redesign) การเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน และความตั้งใจลาออกของผู้จัดการระดับกลางและพนักงานหลังจากการปรับเปลี่ยนโครงสร้างและลดขนาดองค์กร พบว่ามีความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างการออกแบบงาน การเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน และความผูกพันต่อองค์กรด้านความรู้สึก

ดวงฤทัย อุปมา (2547) ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของงานกับความผูกพันในงาน กับพนักงานในบริษัทด้านประกันภัยแห่งหนึ่ง โดยศึกษาความผูกพันในงานตามแนวคิดของโลดาห์ลและเคจเนอร์ (Lodahl and Kajner, 1965) โดยให้คำจำกัดความของความผูกพันในงานไว้ว่า หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่องาน ว่างานนั้นเป็นงานที่มีคุณค่ามีความสำคัญกับตน ทำให้เกิดความยึดมั่น เต็มใจ มีความพยายามทุ่มเทให้กับงาน และมีทัศนคติ

ว่าตนเป็นส่วนหนึ่งของงาน ผลการวิจัยพบว่าคุณลักษณะของงาน 5 ด้าน คือ ความหลากหลายของทักษะ ด้านความสำคัญของงาน ด้านความมีอิสระในการควบคุมด้วยตนเอง ด้านความมีเอกลักษณ์ของงาน และด้านการได้รับผลสะท้อนกลับ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันในงาน

ส่วนการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเชิงจิตวิทยา ด้านสมรรถนะ (Competence) ซึ่งในงานวิจัยนี้ได้ให้ความหมายไว้ว่าเป็นความเชื่อของแต่ละบุคคลในเรื่องความสามารถที่จะทำได้ของตนเอง (Self-efficacy) ในการทำกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งด้วยทักษะและความชำนาญที่เฉพาะเจาะจงในการทำงาน (Spreitzer, 1995) ดังนั้นผู้วิจัยจึงค้นคว้าผลการศึกษาและงานวิจัยที่มีความเกี่ยวข้องกับ ความผูกพันในงาน และสมรรถนะ พบว่า ซีการาน (Sekaran, 1989) ได้ทำการศึกษาถึงความพึงพอใจในงาน กับความผูกพันในงานและความรู้สึกถึงสมรรถนะที่มีในตนเอง (Sense of competence) กับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานธนาคารจำนวน 267 คน พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคล ลักษณะงาน และบรรยากาศองค์การมีผลต่อความผูกพันในงาน และความผูกพันในงานส่งผลต่อความรู้สึกถึงสมรรถนะที่มีในตนเองและส่งผลทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในการทำงาน

ไลเดน เวย์น และสแปร์โรว์ (Liden, Wayne and Sparrowe, 2000) ได้ทำการศึกษากับกลุ่มพนักงาน และหัวหน้างานจำนวน 337 คน เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และผลลัพธ์ในงาน โดยมีการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเชิงจิตวิทยาเป็นตัวแปรสื่อ พบว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเชิงจิตวิทยา ด้านความหมาย (Meaning) และด้านสมรรถนะ (Competence) เป็นตัวแปรสื่อกลางของความสัมพันธระหว่างคุณลักษณะของงาน และความพึงพอใจในการทำงาน

จากการรวบรวมผลการวิจัยที่เกี่ยวข้อง แสดงให้เห็นว่าถึงแม้จะยังไม่มีการวิจัยที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเชิงจิตวิทยากับความผูกพันในงานโดยตรง แต่จากการพิจารณางานวิจัยโดยแยกศึกษาถึงการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเชิงจิตวิทยาในแต่ละมิติ ผู้วิจัยมีความเห็นว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเชิงจิตวิทยา ทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านความหมาย ด้านสมรรถนะ ด้านอัตลักษณ์ และด้านผลกระทบ น่าจะมีความสัมพันธ์กับความผูกพันในงาน เนื่องจากเมื่อการที่บุคคลหรือผู้ตามได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเชิงจิตวิทยา ซึ่งเป็นกระบวนการรู้คิด (Cognitive Process) ทางจิตวิทยาของบุคคลนั้น จะนำไปสู่การรับรู้ว่างานที่ทำนั้นเป็นงานที่มีคุณค่าและมีความหมายทั้งต่อตนเองและองค์การ ทำให้ผู้ตามเกิดความรู้สึกผูกพันในงาน และต้องการที่จะทำงานนั้นๆ ให้ประสบผลสำเร็จอย่างเต็มกำลังความสามารถ ส่วนการที่ผู้ตามได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเชิงจิตวิทยา ด้านสมรรถนะ คือการที่ผู้ตามรับรู้ถึงความสามารถภายในตนเองในการที่จะทำงานหรือทำกิจกรรมอย่างใด

อย่างหนึ่งด้วยทักษะและความชำนาญนั้น จะทำให้ผู้ตามเกิดความรู้สึกว่าการที่ทำงานที่ทำงานที่ท้าทายและต้องการที่จะทำงานให้สำเร็จ เพื่อแสดงให้เห็นถึงความสามารถและศักยภาพที่มีอยู่ในตนเอง ส่งผลทำให้ผู้ตามเกิดความผูกพันในงาน เกิดความมุ่งมั่นที่จะทำงานนั้นให้บรรลุเป้าหมาย ส่วนการที่ผู้ตามได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเชิงจิตวิทยาตามอัตลิตินั้น คือการที่ผู้ตามรู้สึกว่าตนเองมีอิสระในการทำงาน และควบคุมสิ่งต่างๆได้ด้วยตนเอง เช่น การตัดสินใจ และการแก้ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน ซึ่งจะทำให้ผู้ตามเกิดความคิดริเริ่ม และมีความสร้างสรรค์ในการคิดหาวิธีการใหม่ๆในการทำงาน ทำให้ผู้ตามทำงานนั้นได้ดีและมีความผูกพันในงานนั้นๆ เนื่องจากเกิดความรู้สึกว่าตนเองเป็นผู้ที่คิด ตัดสินใจ และแก้ไขปัญหาในการทำงานนั้นด้วยตนเอง และสุดท้ายคือด้านผลกระทบ คือการที่ผู้ตามรับรู้ว่าเป็นส่วนสำคัญในการทำงานให้กับองค์กร และงานที่ทำนั้นเป็นสิ่งที่ประโยชน์ต่อองค์กร ส่งผลทำให้ผู้ตามเกิดความผูกพันในงาน เพราะเกิดความรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งในองค์กร และมีความสำคัญต่อผลลัพธ์ขององค์กร ทำให้ผู้ตามปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจและเต็มกำลังความสามารถ

จากการรวบรวมผลการวิจัย และเหตุผลในการตั้งสมมติฐาน ดังนั้น ผู้วิจัยจึงขอตั้งสมมติฐานการวิจัย ดังนี้

**สมมติฐานที่ 3** การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเชิงจิตวิทยาตามการรับรู้ตนเองของผู้ตามมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อความผูกพันในงาน

**สมมติฐานที่ 3.1** การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเชิงจิตวิทยาตามการรับรู้ตนเองของผู้ตามด้านความหมายมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อความผูกพันในงาน

**สมมติฐานที่ 3.2** การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเชิงจิตวิทยาตามการรับรู้ตนเองของผู้ตามด้านสมรรถนะมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อความผูกพันในงาน

**สมมติฐานที่ 3.3** การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเชิงจิตวิทยาตามการรับรู้ตนเองของผู้ตามด้านอัตลิตินั้นมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อความผูกพันในงาน

**สมมติฐานที่ 3.4** การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเชิงจิตวิทยาตามการรับรู้ตนเองของผู้ตามด้านผลกระทบมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อความผูกพันในงาน

## 2.4 การพยากรณ์การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเชิงจิตวิทยาโดยใช้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง

จากการรวบรวมผลการศึกษาและงานวิจัยในเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง กับการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเชิงจิตวิทยา จะเห็นได้ว่า

พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงนั้นกระตุ้นและเสริมสร้างพลังอำนาจในตัวผู้ตาม โดยการทำให้ผู้ตามมองเห็นถึงวิสัยทัศน์ในการทำงาน ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์นั้นสามารถสร้างบรรยากาศของความร่วมมือและเสริมสร้างพลังอำนาจได้ ยิ่งไปกว่านั้นแล้ว ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงยังทำให้ผู้ตามเกิดแรงบันดาลใจ ทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นในตนเองในการทำงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ (Bass and Avolio, 1993 cited by Ozaralli, 2002, pp.335) นอกจากนี้ผู้นำที่สร้างความคาดหวังและสื่อสารความคาดหวังนั้นไปยังผู้ตาม จะทำให้ผู้ตามเกิดแรงจูงใจ เกิดความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง และเกิดความต้องการที่จะประสบผลสำเร็จตามที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้ (Eden, 1992 cited by Ozaralli, 2002, pp.335) ผู้วิจัยจึงคาดว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงตามการรับรู้ของผู้ตามสามารถนำมาใช้ในการพยากรณ์การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเชิงจิตวิทยาตามการรับรู้ตนเองของผู้ตามได้ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงตั้งสมมติฐานการวิจัย ดังนี้

**สมมติฐานที่ 4** องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงตามการรับรู้ของผู้ตามอย่างน้อย 1 องค์ประกอบ สามารถทำนายการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเชิงจิตวิทยาตามการรับรู้ตนเองของผู้ตาม

## 2.5 การพยากรณ์ความผูกพันในงานโดยใช้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง และการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเชิงจิตวิทยา

จากการรวบรวมผลการศึกษาและงานวิจัยในเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง กับความผูกพันในงาน ถึงแม้ว่าผลการศึกษาและการวิจัยที่ศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างสองตัวแปรนี้โดยตรงยังมีน้อย แต่ก็มีผลการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยสาเหตุที่ทำให้เกิดความผูกพันในงาน และพบว่าหัวหน้างานที่มีลักษณะน่าเชื่อถือ มีความยุติธรรม มีความใกล้ชิดให้แรงเสริมทางบวกแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อทำงานได้ดี (Elloy, Everett and Flynn, 1995) พฤติกรรมของหัวหน้างานที่มีการดูแลเอาใจใส่ เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วม และมีการสื่อสารกันในการทำงาน (Brown, 1996) นั้นเป็นปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดความผูกพันในงาน ดังนั้นผู้วิจัยจึงคาดว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงตามการรับรู้ของผู้ตามสามารถนำมาใช้ในการพยากรณ์ความผูกพันในงานได้

นอกจากนี้ จากการรวบรวมผลการศึกษาและงานวิจัยในเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเชิงจิตวิทยา กับความผูกพันในงาน แม้ว่าจะยังไม่มีงานวิจัยที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างทั้งสองตัวแปรนี้โดยตรง แต่เนื่องจากการที่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษารวบรวมผลการวิจัยที่มีความใกล้เคียงกับความผูกพันในงาน และการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเชิงจิตวิทยานั้นแสดงให้เห็นว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเชิงจิตวิทยา

ทั้ง 4 ด้านตามแนวคิดของสไปร์ทเซอร์ (Spreitzer, 1995) ได้แก่ ด้านความหมาย ด้านสมรรถนะ ด้านอัตถิภาส และด้านผลกระทบนั้น อาจนำไปสู่การเกิดความผูกพันในงานได้ เนื่องจากว่าเมื่อผู้ตามเกิดความเชื่อมั่นในความสามารถที่จะทำได้ของตนเอง มีอิสระในการคิดและตัดสินใจในการทำงาน ประกอบกับผู้ตามรับรู้ว่างานที่ทำนั้นเป็นงานที่มีคุณค่า มีความหมาย และมีความสำคัญ ทั้งต่อตนเองและต่อองค์กรนั้น จะสามารถส่งผลให้ผู้ตามเกิดความผูกพันในงาน เกิดความผูกพันในเป้าหมายของงาน ทำให้ผู้ตามเกิดความมุ่งมั่นและทุ่มเทความพยายามในการทำงานอย่างเต็มที่ เพื่อให้ประสบผลสำเร็จ ผู้วิจัยจึงคาดว่า ความผูกพันในงานสามารถนำมาใช้ในการพยากรณ์การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเชิงจิตวิทยาตามการรับรู้ตนเองของผู้ตามได้ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงตั้งสมมติฐานการวิจัย ดังนี้

**สมมติฐานที่ 5** องค์กรประกอบของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงตามการรับรู้ของผู้ตาม และการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเชิงจิตวิทยาตามการรับรู้ตนเองของผู้ตามอย่างน้อย 1 องค์ประกอบ สามารถทำนายความผูกพันในงาน

### 3. สรุปสมมติฐานการวิจัย

**สมมติฐานที่ 1** ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงตามการรับรู้ของผู้ตามมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเชิงจิตวิทยาตามการรับรู้ตนเองของผู้ตาม

**สมมติฐานที่ 1.1** การรับรู้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงของผู้ตามด้านภาวะผู้นำเชิงบารมี หรือการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์มีความสัมพันธ์ทางบวกต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเชิงจิตวิทยาตามการรับรู้ตนเองของผู้ตาม

**สมมติฐานที่ 1.2** การรับรู้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงของผู้ตามด้านการสร้างแรงบันดาลใจมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเชิงจิตวิทยาตามการรับรู้ตนเองของผู้ตาม

**สมมติฐานที่ 1.3** การรับรู้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงของผู้ตามด้านการกระตุ้นทางปัญญามีความสัมพันธ์ทางบวกต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเชิงจิตวิทยาตามการรับรู้ตนเองของผู้ตาม

**สมมติฐานที่ 1.4** การรับรู้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงของผู้ตามด้านการตระหนักถึงความเป็นปัจเจกบุคคลมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเชิงจิตวิทยาตามการรับรู้ตนเองของผู้ตาม

**สมมติฐานที่ 2** ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงตามการรับรู้ของผู้ตามมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อความผูกพันในงาน

สมมติฐานที่ 2.1 การรับรู้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงของผู้ตามด้านภาวะผู้นำเชิงบารมี หรือการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์มีความสัมพันธ์ทางบวกต่อความผูกพันในงาน

สมมติฐานที่ 2.2 การรับรู้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงของผู้ตามด้านการสร้างแรงบันดาลใจมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อความผูกพันในงาน

สมมติฐานที่ 2.3 การรับรู้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงของผู้ตามด้านการกระตุ้นทางปัญญามีความสัมพันธ์ทางบวกต่อความผูกพันในงาน

สมมติฐานที่ 2.4 การรับรู้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงของผู้ตามด้านการตระหนักถึงความเป็นปัจเจกบุคคลมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อความผูกพันในงาน

สมมติฐานที่ 3 การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเชิงจิตวิทยาตามการรับรู้ตนเองของผู้ตามมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อความผูกพันในงาน

สมมติฐานที่ 3.1 การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเชิงจิตวิทยาตามการรับรู้ตนเองของผู้ตามด้านความหมายมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อความผูกพันในงาน

สมมติฐานที่ 3.2 การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเชิงจิตวิทยาตามการรับรู้ตนเองของผู้ตามด้านสมรรถนะมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อความผูกพันในงาน

สมมติฐานที่ 3.3 การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเชิงจิตวิทยาตามการรับรู้ตนเองของผู้ตามด้านอัตลักษณ์มีความสัมพันธ์ทางบวกต่อความผูกพันในงาน

สมมติฐานที่ 3.4 การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเชิงจิตวิทยาตามการรับรู้ตนเองของผู้ตามด้านผลกระทบมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อความผูกพันในงาน

สมมติฐานที่ 4 องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงตามการรับรู้ของผู้ตามอย่างน้อย 1 องค์ประกอบ สามารถทำนายการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเชิงจิตวิทยาตามการรับรู้ตนเองของผู้ตาม

สมมติฐานที่ 5 องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงตามการรับรู้ของผู้ตามและการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเชิงจิตวิทยาตามการรับรู้ตนเองของผู้ตามอย่างน้อย 1 องค์ประกอบ สามารถทำนายความผูกพันในงาน