

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเสริมอำนาจกับความสามารถในการปรับตัวด้านอาชีพโดยมีความ  
งอกงามในงานเป็นตัวแปรส่งผ่าน



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาจิตวิทยา  
คณะจิตวิทยา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ปีการศึกษา 2564  
ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

The Relationship between Empowering Leadership and Career Adaptability: The  
Mediating Role of Thriving at Work



A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for the Degree of Master of Arts in Psychology  
FACULTY OF PSYCHOLOGY  
Chulalongkorn University  
Academic Year 2021  
Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อวิทยานิพนธ์	ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเสริมอำนาจกับ ความสามารถในการปรับตัวด้านอาชีพโดยมีความงอกงาม ในงานเป็นตัวแปรส่งผ่าน
โดย	นางกฤตยา จรัสพรธัญญา
สาขาวิชา	จิตวิทยา
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จุฑาทิพย์ วิวัฒนาพันธุ์วงศ์
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม	อาจารย์ ดร.เจนนิเฟอร์ ชวโนวานิช

คณะจิตวิทยา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้บัณฑิตวิทยาลัยเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต

.....	คณบดีคณะจิตวิทยา
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัฐสุดา เต็มพันธ์)	
คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์	ประธานกรรมการ
.....	
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประพิมพ์า จรัสรัตนกุล)	อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก
.....	
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จุฑาทิพย์ วิวัฒนาพันธุ์วงศ์)	อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม
.....	
(อาจารย์ ดร.เจนนิเฟอร์ ชวโนวานิช)	กรรมการ
.....	
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทิพย์นภา หวนสุริยา)	กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย
.....	
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิธัญญา วัฒนโณ)	

กฤตยา จรัสพรธัญญา : ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเสริมอำนาจกับ  
 ความสามารถในการปรับตัวด้านอาชีพโดยมีความงอกงามในงานเป็นตัวแปรส่งผ่าน. (   
 The Relationship between Empowering Leadership and Career  
 Adaptability:The Mediating Role of Thriving at Work) อ.ที่ปรึกษาหลัก : ผศ. ดร.  
 จุฑาทิพย์ วิวัฒนาพันธุ์วงศ์, อ.ที่ปรึกษาร่วม : อ. ดร.เจนนิเฟอร์ ชวโนวานิช

กระแสการเปลี่ยนแปลงของสภาพการณ์ทางเศรษฐกิจและสังคมในปัจจุบัน สร้างความ  
 ทำทายต่อการปรับตัวทางอาชีพแก่บุคลากร งานวิจัยที่ผ่านมาพบความสำคัญของภาวะผู้นำของ  
 หัวหน้าและการรับรู้ความงอกงามในงานของพนักงาน มีส่วนผลักดันให้บุคลากรนำทรัพยากรทาง  
 จิตเชิงบวกของตน มาพัฒนาเป็นความสามารถในการปรับตัว เพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงในสาย  
 อาชีพ โดยเฉพาะพนักงานในกลุ่มสายงานบริการ ซึ่งมีหน้าที่ลำดับแรกคือปฏิสัมพันธ์กับผู้มาขอรับ  
 บริการ ที่มีความต้องการหลากหลาย จึงต้องเรียนรู้ที่จะปรับวิธีการทำงาน การวิจัยครั้งนี้มี  
 วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเสริมอำนาจ กับความสามารถในการ  
 ปรับตัวด้านอาชีพ โดยมีความงอกงามในงานเป็นตัวแปรส่งผ่าน ใช้รูปแบบการวิจัยเชิงปริมาณ โดย  
 เก็บข้อมูลผ่านแบบสอบถามออนไลน์จากพนักงานในสายงานบริการ เช่น นักการตลาดและ  
 พนักงานไอที ที่ปฏิบัติงานในองค์การภาคเอกชนในประเทศไทย จำนวน 241 คน จากการวิเคราะห์  
 ข้อมูลด้วยสถิติการถดถอย พบว่า ภาวะผู้นำทำนายความสามารถในการปรับตัวด้านอาชีพในเชิง  
 บวก ( $\beta = .28, p < .001$ ) ผ่านตัวแปรความงอกงามในงานซึ่งเป็นการส่งผ่านแบบสมบูรณ์ (full  
 mediation) (effect = .19, se = .06, 95% CI: .09, .32) ผลการวิจัยเผยให้เห็นว่า หัวหน้างานที่  
 เน้นให้อำนาจการตัดสินใจในหน้าที่ความรับผิดชอบของพนักงานแต่ละคน จะช่วยทำให้เกิดความงอก  
 งามในงาน รับรู้ถึงพลังชีวิตและการเรียนรู้ อันจะนำไปสู่ความสามารถในการปรับตัวด้านอาชีพ  
 ดังนั้นเพื่อให้พนักงานในสายงานบริการเพิ่มขีดความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงใน  
 อาชีพ องค์การควรส่งเสริมให้พนักงานมีความงอกงามในงาน ผ่านการพัฒนาารูปแบบผู้นำแบบเสริม  
 อำนาจในกลุ่มหัวหน้างาน

สาขาวิชา จิตวิทยา  
 ปีการศึกษา 2564

ลายมือชื่อนิสิต .....  
 ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาหลัก .....  
 ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาร่วม .....

# # 6270001038 : MAJOR PSYCHOLOGY

KEYWORD:

Krittaya Charasporntanya : The Relationship between Empowering Leadership and Career Adaptability: The Mediating Role of Thriving at Work. Advisor: Asst. Prof. JUTHATIP WIWATTANAPANTUWONG, Ph.D. Co-advisor: JENNIFER CHAVANOVANICH, Ph.D.

Changes in current economic and social conditions create challenges in career adaptation for various personnel. Past research reveals leadership and thriving at work play a central role in motivating personnel to adapt to cope with career changes. This is exceptionally important for those whose primary function is to interact with customers with a wide range of needs. For them, learning to adjust their way of working is crucial. Accordingly, the purpose of this research was to investigate the relationship between empowering leadership, career adaptability and thriving at work. By using a quantitative research model, the data was collected through online questionnaires from 241 employees in the private sector of the service industry, such as marketers and IT staff, located in Thailand. Data analysis using multiple regression found that leadership predicted positive career adaptability ( $\beta = .28, p < .001$ ), and thriving at work fully mediated this effect (effect = .19,  $se = .06$ , 95% CI: .09, .32) That is to say, supervisors that focus on empowering decision-making, in the responsibilities of each employee, will help employees thrive at work, as employees become aware of their vitality and learning. This leads to enhanced adaptability in an employee's career. Therefore, in order to assist employees in the service industry in maximizing their ability to adapt to their changing careers, organizations should encourage employees to thrive in their work through the development of an empowering leadership style amongst supervisors.

Field of Study: Psychology

Student's Signature .....

Academic Year: 2021

Advisor's Signature .....

Co-advisor's Signature .....

## กิตติกรรมประกาศ

ขอขอบพระคุณอาจารย์ ผศ. ดร.จุฑาทิพย์ วิวัฒนาพันธุ์วงศ์ และอาจารย์ ดร. เจนนิเฟอร์ ชวโนวานิช ประธานหลักสูตร ที่กรุณาเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลักและอาจารย์ที่ปรึกษาร่วมวิทยานิพนธ์ พร้อมทั้งสละเวลาอันมีค่าในการถ่ายทอดความรู้ รวมถึงให้คำปรึกษาและคำแนะนำในทุกขั้นตอนตลอดจนการทำวิทยานิพนธ์เล่มนี้เสร็จสมบูรณ์ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณท่านอาจารย์ทั้งสองท่านเป็นอย่างสูงอีกครั้ง

ขอขอบพระคุณอาจารย์ ผศ. ดร.ประพิมพา จรัสรัตนกุล ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ผศ. ดร. วิชัญญา วัฒนโณ กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก และ ผศ. ดร. ทิพย์นภา หวนสุริยา กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ที่กรุณาสละเวลาและให้คำแนะนำอันเป็นประโยชน์อย่างยิ่ง

ขอขอบพระคุณคณะจิตวิทยา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ที่ได้สนับสนุนทุนการศึกษาอันเป็นประโยชน์ และเป็นส่วนสำคัญที่ช่วยให้การศึกษาในครั้งนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี

สุดท้าย การศึกษานี้จะสำเร็จลุล่วงไม่ได้เลย หากขาดกำลังใจจากคุณแม่ ตลอดจนแรงผลักดันจากครอบครัวและญาติมิตรของผู้วิจัย และความช่วยเหลือจากเพื่อนทุกคนที่มีให้กันมาโดยตลอด ผู้วิจัยจึงขอขอบพระคุณทุกท่าน และขอบคุณกัลยาณมิตรทุกคนด้วยใจจริงมา ณ ที่นี้

กฤตยา จรัสพรธัญญา

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY

## สารบัญ

	หน้า
.....	ค
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ค
.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ง
กิตติกรรมประกาศ.....	จ
สารบัญ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ฉ
สารบัญแผนภาพ.....	ญ
บทที่ 1.....	1
บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
ทบทวนวรรณกรรมและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง.....	8
การพัฒนาสมมติฐาน.....	24
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	33
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	33
ขอบเขตการวิจัย.....	35
นิยามเชิงทฤษฎี (conceptual) definition) ของตัวแปรที่ศึกษา.....	36
สมมติฐานการวิจัย.....	37
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	37
บทที่ 2.....	39
วิธีการดำเนินการวิจัย.....	39

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย.....	39
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	42
การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ.....	47
การเก็บรวบรวมข้อมูลและการพิทักษ์สิทธิ์ของกลุ่มตัวอย่าง.....	48
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	50
บทที่ 3.....	51
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	51
สัญลักษณ์แทนค่าสถิติ.....	51
สัญลักษณ์แทนตัวแปร.....	52
ข้อมูลสถิติพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง.....	52
ความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูลคุณลักษณะส่วนบุคคลกับตัวแปรในการศึกษาวิจัย.....	54
ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปร.....	55
ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร.....	56
การทดสอบสมมติฐาน.....	57
บทที่ 4.....	61
อภิปรายผล.....	61
การนำไปใช้ในองค์การ.....	64
การนำไปใช้ในทางวิชาการ.....	65
ข้อจำกัดในงานวิจัยและข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต.....	66
บทที่ 5.....	68
สรุปผลการวิจัย.....	68
วัตถุประสงค์ของงานวิจัย.....	68
สมมติฐานการวิจัย.....	68
วิธีการดำเนินงานวิจัย.....	68



ผลการวิจัย.....	69
บรรณานุกรม.....	71
ภาคผนวก.....	79
ประวัติผู้เขียน.....	96



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY

## สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของคุณลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง .....	53
ตารางที่ 2 ตารางค่าความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูลคุณลักษณะส่วนบุคคลกับตัวแปร .....	55
ตารางที่ 3 ตารางสรุปการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรหลักในงานวิจัย .....	56
ตารางที่ 4 ตารางค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร .....	57
ตารางที่ 5 ตารางแสดงค่าผลการทดสอบสมมติฐานทั้งหมด .....	59
ตารางที่ 6 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน .....	60



## สารบัญแผนภาพ

หน้า

แผนภาพ 1 แบบจำลองแสดงแนวคิดของความสามารถในการปรับตัวด้านอาชีพตามทฤษฎีการสร้างอาชีพ .....	10
แผนภาพ 2 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยสาเหตุและผลลัพธ์ของความมั่งคั่งในงาน .....	22
แผนภาพ 3 ความสัมพันธ์ของตัวแปรภาวะผู้นำแบบเสริมอำนาจกับผลลัพธ์ที่เกี่ยวข้อง .....	25
แผนภาพ 4 แบบจำลองการฝังตัวทางสังคมของความมั่งคั่งในงาน .....	29
แผนภาพ 5 อิทธิพลส่งผ่านของความมั่งคั่งในงานต่อผลลัพธ์ที่เกี่ยวข้อง .....	31
แผนภาพ 6 กรอบแนวคิดในการวิจัย .....	35
แผนภาพ 7 อิทธิพลรวม ผลทางตรง และผลทางอ้อมจากภาวะผู้นำแบบเสริมอำนาจไปยังความสามารถในการปรับตัวด้านอาชีพ .....	57

## บทที่ 1

### บทนำ

#### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

กระแสการเปลี่ยนแปลงของสภาพการณ์เศรษฐกิจและสังคมของยุคข้อมูลข่าวสารไร้พรมแดน ในศตวรรษที่ 21 (globalization era) นำมาซึ่งอุบัติการณ์ก้าวกระโดดทางนวัตกรรมของเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร นโยบายทางเศรษฐกิจและการเมืองของผู้นำประเทศมหาอำนาจต่อการค้าระหว่างประเทศ ความขัดแย้งในการแข่งขันทางธุรกิจอย่างรุนแรงในตลาดโลก และวิกฤตการณ์แพร่ระบาดไปทั่วโลกของไวรัสสายพันธุ์ใหม่โคโรนา 2019 เป็นต้น ล้วนสร้างผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงวิถีชีวิตการทำงานสู่รูปแบบฐานวิถีชีวิตใหม่ (new normal) สาเหตุปัจจัยเหล่านี้ อาจส่งผลกระทบไม่มากนักต่อบุคลากร ที่ละเลยในการปรับตัวทางกระบวนการความคิด ทักษะความสามารถ การเรียนรู้ และรูปแบบการทำงาน ให้สอดคล้องทันกาลกับกระแสการเปลี่ยนผ่านอย่างฉับพลันในปัจจุบัน อาจสร้างความเสียหายโดยตรงต่อบุคลากร เช่น รายได้ที่ลดลงเนื่องจากขาดความรู้ความสามารถในการแข่งขันกับคู่แข่งทางการค้า งานที่เต็มไปด้วยความหมายถูกลดคุณค่าและลดบทบาทในการปฏิบัติหน้าที่ของตน จนนำไปสู่การเลิกจ้างงานของบุคลากรนั้นในที่สุด เป็นต้น

ความสำคัญของการปรับตัวสำหรับบุคลากรไม่ได้ถูกจำกัดแค่ในบริบทระดับองค์กรเท่านั้น แต่ยังหมายรวมถึงในระดับประเทศอีกด้วย ซึ่งตัวอย่างหลักฐานที่สะท้อนให้เห็นถึงความจำเป็นในการส่งเสริมให้บุคลากร ต้องมีการเตรียมพร้อมในการปรับตัว ได้แก่ กรอบแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566 – 2570): พลิกโฉมประเทศไทยสู่ เศรษฐกิจสร้างคุณค่า สังคมเดินหน้าอย่างยั่งยืน โดยสำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ 2564 ซึ่งจัดทำบนพื้นฐานของกรอบยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (2560 -2574) และเป็นแผนหลักของการพัฒนาประเทศและ

เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน ได้ให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคลของประเทศ มีการวางแผน ยุทธศาสตร์หลายโครงการ ที่มุ่งเน้นการพัฒนาและเสริมสร้างทรัพยากรมนุษย์ให้มีทักษะ องค์ความรู้ สมรรถนะ เพื่อลดโอกาสและความเสี่ยงต่อการขาดแคลนแรงงานทักษะสูง การยกระดับคุณภาพและ ลดความเสี่ยงที่จะเกิดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษาและการฝึกอบรม เพิ่มโอกาสในการส่งเสริมการ เรียนรู้ตลอดชีวิต และลดความเสี่ยงในการขาดแคลนทักษะทางพฤติกรรม (soft skill) พัฒนา ศักยภาพแรงงานให้ก้าวทันตามเทคโนโลยีและนวัตกรรม พัฒนาทักษะด้านภาษาต่างประเทศ เพื่อใช้ ประโยชน์ในการสื่อสารระหว่างการทำงานและชีวิตประจำวัน การเตรียมความพร้อมรองรับการ เปลี่ยนอาชีพ ส่งเสริมขีดความสามารถในการแข่งขันระดับประเทศและนานาชาติ ตลอดจนสร้าง โอกาสในการประกอบอาชีพและพึ่งพาตนเองได้ ดังนั้น บุคลากรซึ่งเป็นทรัพยากรสำคัญควรคำนึงถึง ความจำเป็นอย่างยิ่งในการปรับตัวในสายอาชีพ เปิดโอกาสให้ตนได้เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ให้สอดคล้องกับ ความต้องการของตลาดแรงงาน อันจะนำไปสู่การประสบความสำเร็จ เจริญก้าวหน้าในสายอาชีพของ ตนต่อไปดังนั้น

จากความสำคัญข้างต้น แสดงให้เห็นถึงความจำเป็นอย่างยิ่ง ที่บุคลากรควรคำนึงถึงการ ปรับตัวเพื่อความอยู่รอดภายใต้สภาวะการเปลี่ยนแปลงของบริบทการทำงานปัจจุบัน อย่างไรก็ตาม การปรับตัวมีหลายรูปแบบ หนึ่งในนั้น คือ ความสามารถในการปรับตัวด้านอาชีพ (career adaptability) ซึ่งมีบทบาทสำคัญในการช่วยให้บุคลากรเตรียมความพร้อม ที่จะปรับตัวเพื่อรับมือกับ ความท้าทาย และการแข่งขันในสถานการณ์ปัจจุบันทั้งที่คาดการณ์ได้และไม่ได้ ภายใต้สภาวะ แวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน การเปลี่ยนอาชีพ ความบอบซ้ำทางจิตใจจากผลกระทบในที่ทำงาน ซึ่งความมากน้อยในการแสดงความสามารถต่อการรับบทบาททางอาชีพของตานั้น ขึ้นอยู่กับปัจจัย ต้นทุนทางจิตใจ (psychological capital) ของแต่ละปัจเจกบุคคลที่ได้ผนวกความรู้ (knowledge)

สมรรถนะ (competencies) และประสบการณ์ (experience) เกิดกระบวนการเรียนรู้ที่จะนำมาประยุกต์ เพื่อสร้างกลยุทธ์ในการปรับพฤติกรรมของตนให้สอดคล้อง และอยู่รอดต่อการเปลี่ยนแปลงบริบทการทำงาน เสมือนเป็นความสามารถทางสังคมจิตวิทยาในการกำกับตนเอง (self-regulatory) เพื่อบรรลุมุ่งสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ (Savickas, 1997)

ดังนั้น การสนับสนุนให้พนักงานในองค์กรรู้จักใช้ต้นทุนทางทรัพยากรที่ตนเองมีอยู่มาปรับตัว น่าจะเป็นประโยชน์ต่อสายอาชีพของพนักงาน เนื่องด้วยพนักงานที่มีความสามารถในการปรับตัวด้านอาชีพ จะนำมาซึ่งผลการปฏิบัติงานที่ดี แม้อย่างที่องค์กรประสบวิกฤตทางเศรษฐกิจ พนักงานที่มีความสามารถในการปรับตัวด้านอาชีพ ก็ยังมีแนวโน้มที่องค์กรจะรักษาไว้ต่อไป เพราะเป็นพนักงานที่มีประสิทธิภาพการทำงานสูง และสามารถเติบโตในสายอาชีพ (career path) ได้อย่างมีแนวทางชัดเจนต่อไปในอนาคต โดยเฉพาะอย่างยิ่ง พนักงานในกลุ่มสายงานบริการ ซึ่งมีหน้าที่ลำดับแรกคือ ปฏิสัมพันธ์กับผู้มาขอรับบริการ อันมีความต้องการหลากหลาย และเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์การแข่งขันทางธุรกิจตลอดเวลา ด้วยลักษณะการทำงานที่ไม่ใช่งานรูปแบบเดิมและทำซ้ำ จึงจำเป็นต้องเรียนรู้ที่จะปรับเปลี่ยนวิธีการทำงาน เพื่อให้สอดคล้องกับความแปรปรวนของบริบทการทำงาน และสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้มาขอรับบริการ

ในขณะที่งานวิจัยจำนวนหนึ่งให้ความสำคัญกับความสามารถในการปรับตัวด้านอาชีพ เนื่องด้วยมีความจำเป็นต่อพนักงานภายใต้สถานการณ์อันแปรปรวนของบริบทการทำงาน ผู้วิจัยได้ทำการทบทวนวรรณกรรมเพิ่มเติมและพบว่า ภาวะผู้นำแบบเสริมอำนาจ (empowering leadership) หมายความว่า การเสริมพลังทางจิตวิทยาของหัวหน้างานสู่พนักงานผ่านกระบวนการทางพฤติกรรม ภาวะผู้นำ (Zhang & Bartol, 2010) ก็เป็นอีกหนึ่งปัจจัยสำคัญทางด้านทรัพยากรสัมพันธ์ ในการที่จะเชื่อมโยงกับผลลัพธ์ทางบวกหลายประการ ซึ่งรวมถึงความสามารถในการปรับตัวด้านอาชีพด้วย เพราะนอกจากภาวะผู้นำแบบเสริมอำนาจจะเป็นตัวแปรที่ได้รับความสนใจ จากนักวิชาการและ

นักจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การอย่างแพร่หลายแล้ว ภาวะผู้นำแบบเสริมอำนาจยังถูกนำมาประยุกต์ใช้ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ (efficiency) และผลิตภาพ (productivity) แก่พนักงานภายในองค์การอีกด้วย

Zhang และ Bartol (2010) ได้อธิบายกรอบแนวความคิดของภาวะผู้นำแบบเสริมอำนาจว่าเป็นกระบวนการดำเนินการตามเงื่อนไข ที่ช่วยให้สามารถแบ่งปันอำนาจกับพนักงานได้ โดยการเพิ่มพูนความหมายของงาน การให้อิสระช่วยลดอุปสรรคในขั้นตอนการทำงาน แสดงออกถึงความมั่นใจในศักยภาพของพนักงาน และส่งเสริมการเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ตัวอย่างเช่น เมื่อหัวหน้างานได้แบ่งปันอำนาจแก่พนักงานในการทำงานอย่างอิสระ และรับผิดชอบงานที่ได้รับมอบหมายด้วยตนเอง โดยปราศจากการกำกับหรือรอคำสั่งตามลำดับชั้นของระบบที่ซับซ้อน พนักงานนั้นย่อมเกิดการรับรู้ถึงการได้รับการสนับสนุนจากหัวหน้างานให้จัดการงานนั้นจนแล้วเสร็จ (Zhang & Bartol, 2010) ซึ่งอาจเป็นไปได้ว่า ภาวะผู้นำแบบเสริมอำนาจ ได้ส่งผลลัพธ์ทางบวกต่อเจตคติและพฤติกรรมของพนักงาน โดยพนักงานรับรู้ได้ว่าพวกตนได้รับการเสนอความช่วยเหลือ ด้วยการลดหรือขจัดความรู้สึกไร้อำนาจ และได้รับการเสริมอำนาจในการตัดสินใจได้ด้วยตนเอง เพื่อสร้างแรงจูงใจภายในถึงการได้รับความไว้วางใจ ให้ทำงานที่ได้รับมอบหมาย หรือภายใต้การดูแลรับผิดชอบของตนให้สำเร็จ (Ahearne et al., 2005)

ดังนั้น จึงอาจกล่าวได้ว่า การสร้างการรับรู้ของพนักงานในองค์การ ถึงการแบ่งปันอำนาจกับหัวหน้างาน เป็นความสัมพันธ์ที่องค์กรไม่ควรมองข้าม แต่ควรนำมาประยุกต์ใช้เป็นกองกำลังเสริมสร้างกำลังใจ จากผู้นำกระตุ้นให้พนักงานนำทรัพยากรความสามารถในตน มาปรับใช้ในสายอาชีพ เพราะนอกจากองค์การจะได้ผลลัพธ์ในการพัฒนาคุณภาพการทำงานให้มีประสิทธิภาพแล้ว ยังมีแนวโน้มทางโอกาสในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างหัวหน้าและพนักงาน ตลอดจนบรรยากาศการทำงานอันเป็นสุข

อนึ่ง จากการศึกษางานวิจัยก่อนหน้านี้พบว่า มีผู้ที่แปลความหมายของ empowering leadership เป็นภาษาไทยไว้ก่อนแล้ว อาทิ ผู้นำการสร้างพลัง (ช่อทิพย์ บรมธนรัตน์, 2541) และ การนำแบบให้พลัง (โชติกา นำศรีสกุลรัตน์, 2546) เป็นต้น อย่างไรก็ตาม ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยเลือกที่จะใช้คำว่า ภาวะผู้นำแบบเสริมอำนาจ เพราะคำแปลดังกล่าวมีความกระชับในการสร้างความเข้าใจที่ชัดเจนต่อเนื้อหา และสอดคล้องกับบริบทที่ผู้วิจัยกำลังศึกษาในด้านของการมุ่งประเด็นเสริมอำนาจให้การตัดสินใจอย่างอิสระแก่พนักงาน และส่งเสริมโอกาสการมีส่วนร่วมในความสำเร็จของงาน ทั้งลดความคลุมเครือในการตีความอีกด้วย

อย่างไรก็ตาม แม้ว่าภาวะผู้นำแบบเสริมอำนาจ น่าจะมีความเชื่อมโยงทางบวกกับความสามารถในการปรับตัวด้านอาชีพ แต่ก็มีความเป็นไปได้ว่าภาวะผู้นำแบบเสริมอำนาจเพียงปัจจัยเดียว อาจจะไม่สามารถทำนายผลของความสามารถในการปรับตัวด้านอาชีพของพนักงานได้อย่างเพียงพอ หากพนักงานไร้ซึ่งชีวิตชีวาและความปรารถนาที่จะเกิดการเรียนรู้ในขณะทำงาน ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะนำความงอกงามในงาน (thriving at work) เข้ามาแสดงบทบาทอิทธิพลส่งผ่านไปยังความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเสริมอำนาจ กับความสามารถในการปรับตัวด้านอาชีพ เพราะความงอกงามในงานเป็นสภาวะทางจิตวิทยาเชิงบวก (positive psychological state) ซึ่งแต่ละปัจเจกบุคคลสามารถประสบได้กับตนเองในการรับรู้ถึงพลังชีวิต (vitality) และการเรียนรู้ (learning) เมื่อพนักงานเกิดความรู้สึกดังกล่าวร่วมกันในขณะที่ปฏิบัติงาน จะส่งอิทธิพลผ่านไปยังเจตคติและพฤติกรรมของพนักงานในทางบวก เกิดความรู้สึกพึงพอใจและเกิดการรับรู้ว่าคุณค่า และสามารถทำงานนั้นให้ประสบความสำเร็จได้ด้วยตนเอง นำมาสู่การเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ ทั้งแก่ตัวพนักงานและองค์กร ในขณะที่เดียวกันก็จะไปลดความเครียดในงาน ความเหนื่อยหน่ายในงาน ตลอดจนความตั้งใจลาออกของพนักงาน (Spreitzer et al., 2005)



ด้วยเหตุนี้ ความมกงามในงาน จึงนับเป็นอีกหนึ่งตัวแปรที่มีคุณสมบัติเหมาะสม ที่จะเข้ามา ช่วยเสริมภาวะผู้นำแบบเสริมอำนาจ และการผลักดันบุคลากรให้เกิดแรงจูงใจภายในของความรู้สึก เชิงบวกทั้งทางอารมณ์แห่งความมีชีวิตชีวา และการรู้คิดในการเกิดการเรียนรู้ แล้วนำทรัพยากรทาง จิตที่มีอยู่ในตัว มาใช้ปรับตัวทางด้านสายอาชีพของตน เพื่อให้ชีวิตการทำงานเป็นสุขทั้งในปัจจุบัน และในอนาคต

ความสามารถในการปรับตัวด้านอาชีพ เป็นตัวแปรที่ได้รับความสนใจอย่างกว้างขวางจาก กลุ่มนักวิชาการจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การในต่างประเทศ ทั้งจากฝั่งตะวันตก เช่น สหรัฐอเมริกา อังกฤษ ออสเตรเลีย แบลเยี่ยม ฝรั่งเศส เยอรมัน อิตาลี ไอร์แลนด์ โปรตุเกส สวิตเซอร์แลนด์ เนเธอร์แลนด์ บราซิล และแอฟริกาใต้ เป็นต้น และฝั่งตะวันออก อาทิ จีน ฮองกง ไต้หวัน ญี่ปุ่น เกาหลีใต้ เป็นต้น (Savickas & Porfeli, 2012) แต่ผู้วิจัยกลับพบว่า งานวิจัยเกี่ยวกับ ความสามารถในการปรับตัวด้านอาชีพยังไม่ค่อยมีการศึกษาในประเทศไทยมากนัก ดังนั้นจึงมีความ จำเป็นที่จะทำการวิจัย เพื่อศึกษาว่าความสามารถในการปรับตัวด้านอาชีพ สามารถนำมาประยุกต์ใช้ ในบริบทองค์การไทยได้หรือไม่ เช่นเดียวกับตัวแปรภาวะผู้นำแบบเสริมอำนาจ ที่ยังมีผู้วิจัยให้ความ สนใจทำศึกษาน้อย เนื่องจากนักวิจัยส่วนใหญ่ที่ผ่านมามุ่งศึกษาภาวะผู้นำด้านอื่น ๆ (Zhang & Bartol, 2010) เช่น การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก (leader-member-exchange) (Tierney et al., 1999) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) (Tierney, 2008) พฤติกรรมการสนับสนุนจากผู้นำ (supportive leadership behavior) (Amabile et al., 2004) ซึ่งล้วนแล้วแต่เน้นความสำคัญในด้านการแสดงออกทางความสามารถพิเศษและพรสวรรค์ของ ผู้นำ หรือพฤติกรรมการสนับสนุนแก่พนักงาน โดยที่มิได้ไปเปลี่ยนบริบทการทำงานแต่ประการใด ในทางตรงข้าม ภาวะผู้นำแบบเสริมอำนาจจะมุ่งเน้นให้ความสำคัญ กับการแบ่งปันและเสริมอำนาจ

การตัดสินใจแก่พนักงาน เพื่อให้เกิดแรงจูงใจภายใน จนสามารถพัฒนาศักยภาพที่มีอยู่ภายในตนเองและทำงานสำเร็จได้ด้วยตนเอง (Zhang & Bartol, 2010)

ผู้วิจัยพบว่างานวิจัยที่ผ่านมาจำนวนหนึ่ง มีการศึกษาภาวะผู้นำแบบเสริมอำนาจ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญทางด้านทรัพยากรสัมพันธ์ ที่บุคลากรนำมาใช้ในการปรับตัวทางด้านอาชีพ ทว่ายังไม่พบการศึกษาถึงกลไกทางจิตวิทยา ที่จะสามารถอธิบายได้ว่าภาวะผู้นำแบบเสริมอำนาจ มีความสัมพันธ์กับความสามารถในการปรับตัวด้านอาชีพได้อย่างไร อีกทั้ง ผู้บริหารแบบเดิมยังนิยมการบริหารจัดการแบบลำดับชั้นที่มีความซ้ำซ้อน และระยะห่างทางอำนาจสูงระหว่างหัวหน้างานกับพนักงาน (Arnold et al., 2000) ด้วยประการนี้เอง จึงนับเป็นความท้าทายที่ผู้นำขององค์กรต่าง ๆ จะนำมาปรับใช้ เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงการทำงานในอนาคต ดังนั้นผู้วิจัยจึงสนใจที่จะทำการศึกษาต่อไป นอกจากนี้ความงอกงามในงานเป็นตัวแปรที่กำลังได้รับความสนใจ ในแวดวงวิชาการอย่างแพร่หลายทั่วโลก จากการศึกษาเชิงประจักษ์พบความสำคัญของอิทธิพลพลังชีวิตและการเรียนรู้ สามารถอธิบายถึงความสัมพันธ์เชิงบวกของพฤติกรรมการทำงานแบบตัวแทน (agentic work behavior) ของทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นปัจจัยสาเหตุ (antecedent) และผลลัพธ์ (outcome) ของพฤติกรรม ที่เกิดภายหลังจากการได้รับอิทธิพลส่งผ่านของตัวแปรความงอกงามในงาน (Kleine et al., 2019) ประกอบกับงานวิจัยที่ผ่านมา ที่ทำการศึกษาเกี่ยวกับความงอกงามในงานยังมีจำนวนน้อย โดยเฉพาะอย่างยิ่งความสัมพันธ์ระหว่างความงอกงามในงานกับความสามารถในการปรับตัวด้านอาชีพ จึงมีความจำเป็นที่จะดำเนินการศึกษาต่อไป

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเสริมอำนาจ กับความสามารถในการปรับตัวด้านอาชีพ โดยมีความงอกงามในงานเป็นตัวแปรส่งผ่าน ปัจจุบันบุคลากรพนักงานภายใต้บริบทการทำงานของไทย กำลังได้รับผลกระทบจากกระแสการเปลี่ยนผ่านจาก

สภาพการณ์ทางเศรษฐกิจและสังคมในยุคข้อมูลข่าวสารไร้พรมแดนอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ การนำ  
 ทรัพยากรที่มีอยู่ในตนมาปรับใช้ เพื่อรับมือกับสถานการณ์ที่ส่งผ่านนวัตกรรมใหม่ตลอดเวลา จะทำให้  
 ทรัพยากรมนุษย์อยู่รอดภายใต้สภาวะการทำงานและมีสุขภาวะที่ดีต่อไป ผลการวิจัยที่ได้จะมี  
 ประโยชน์ทั้งทางวิชาการและองค์การ เพื่อสามารถอธิบายได้ว่า ทรัพยากรมนุษย์สามารถปรับตัว ให้  
 สอดคล้องกับสภาวะการทำงานที่แปรปรวน เมื่อได้รับอิทธิพลจากภาวะผู้นำแบบเสริมอำนาจและ  
 ความมั่งคั่งในงาน เพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงประสิทธิภาพพนักงานในองค์การได้อีกทางหนึ่ง

### บททวนวรรณกรรมและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

#### **ความสามารถในการปรับตัวด้านอาชีพ (career adaptability)**

**ความหมายและองค์ประกอบของการปรับตัวด้านอาชีพ.** ความสามารถในการปรับตัวด้าน  
 อาชีพ ถูกกล่าวถึงเป็นครั้งแรกในงานวิจัยจิตวิทยาอาชีพศึกษา (vocational psychology) โดยใน  
 ระยะแรก นักวิจัยได้ให้ความหมายของความสามารถในการปรับตัวด้านอาชีพว่า เป็นความพร้อมที่จะ  
 รับมือกับการเปลี่ยนงานและเงื่อนไขการทำงาน (Super & Knasel, 1981) นักวิจัยระยะต่อมาเริ่มให้  
 ความหมายที่หลากหลายมากขึ้น โดยนิยามว่าหมายถึง ความสามารถที่จะปรับตัวเข้ากับความต้องการ  
 ที่เกี่ยวกับงานและการเปลี่ยนงานให้เหมาะสมมากขึ้นกับความต้องการของแต่ละบุคคล (Pratzner et  
 al., 1984) อีกทั้งยังนิยามว่าหมายถึง แนวทางผลกระทบของบุคคลต่อความสามารถในการวางแผน  
 และปรับตัวต่อการเปลี่ยนอาชีพ โดยเฉพาะต่อสถานการณ์อันคาดการณ์ไม่ได้ (Rottinghaus et al.,  
 2005) ซึ่งต่อมานักวิจัยที่ได้รับความสนใจอย่างแพร่หลายในแวดวงวิชาการทางจิตวิทยาอาชีพศึกษา  
 ได้ให้ความหมายของความสามารถในการปรับตัวด้านอาชีพว่าเป็น ทรัพยากรทางจิตและสังคมอันเป็น  
 ต้นทุนที่มนุษย์พึงมี เพื่อนำความสามารถของตนมาจัดการกับความท้าทาย ต่อการเปลี่ยนแปลงในสาย

อาชีพ และสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นกับหน้าที่การงานที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน การเปลี่ยนงานในอนาคต และความบอบซ้ำทางจิตใจ ในการรับบทบาททางอาชีพของตน (Savickas & Porfeli, 2012)

ความสามารถในการปรับตัวด้านอาชีพ ได้รับการพัฒนามาจากทฤษฎีการสร้างอาชีพ (career construction theory) แนวคิดได้กล่าวถึงพัฒนาการของการสร้างตัวเอง self-construction โดย Savickas (2005) ได้อธิบายถึงพฤติกรรมทางอาชีพและการสร้างอาชีพ โดยใช้การปรับแบบจำลองไตรภาคีของทฤษฎีบุคลิกภาพมาจากวารสารวิชาการ (McAdams, 1995) ดังนี้

การสร้างอาชีพจากการมองตัวเองเสมือนเป็นวัตถุ (self as object) เป็นแนวคิดที่มองพนักงานเหมือนเป็นวัตถุ โดยการทำให้บุคลากรเข้ากันได้กับสภาวะแวดล้อมการทำงาน เพื่อเลือกอาชีพให้กับบุคลากรนั้น ซึ่งเป็นแนวคิดแรกที่เป็นพื้นฐานของการสร้างอาชีพของตนเอง ซึ่งเกิดขึ้นในช่วงต้นศตวรรษที่ 20 เพื่อใช้กับสังคมอุตสาหกรรมที่ต้องการจับคู่พนักงานกับอาชีพ

การสร้างอาชีพจากการมองตัวเองเสมือนเป็นผู้จัดการ (self as subject) แนวคิดนี้เกิดขึ้นในช่วงหลังสงครามโลกครั้งที่สอง และได้กล่าวถึงการมองตนเองจากแนวความเชื่อด้านมนุษย (humanistic belief) เกี่ยวกับการค้นพบตัวเอง (self-discovery) และการเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ (self-actualization) จึงให้ความสำคัญกับบุคลากร เป็นผู้กำหนดเป้าหมายการทำงาน ทำงานนั้นให้แล้วเสร็จ และไต่บันไดสู่ความสำเร็จ เพื่อใช้กับโครงสร้างแบบลำดับขั้น (bureaucratic structure) และสังคมในรูปแบบบริษัท (corporate society)

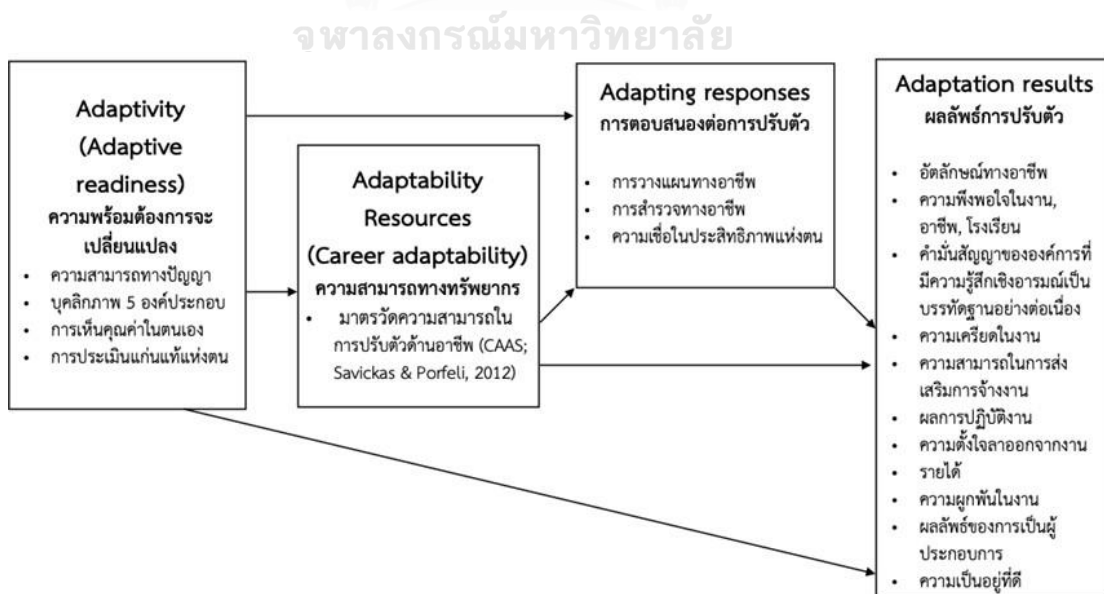
การสร้างอาชีพจากการมองตัวเองเสมือนเป็นเจ้าของโครงการ (self as project) แนวคิดนี้วิวัฒนาการขึ้นมาในยุคปฏิวัติดิจิทัล (digital revolution) ที่เคลื่อนตัวสู่สังคมข่าวสาร (information society) และเศรษฐกิจโลกในศตวรรษที่ 21 ซึ่งได้เปลี่ยนแนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบการทำงานจากพนักงานประจำรับใช้บริษัทเป็นเวลา 30 ปี เพื่อรอวันเกษียณและรับบำนาญ สู่การเริ่มต้นทำงานที่ได้รับมอบหมายจนเสร็จสิ้นการผลิตผลงานนั้น พนักงานมีการปรับตัวให้ยืดหยุ่นกับลักษณะการ

ทำงานไม่แน่นอนและไม่มั่นคง ด้วยการเรียนรู้ตลอดชีวิต และปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงอาชีพ ซึ่งเป็นที่มาของความสามารถในการปรับตัวด้านอาชีพนั่นเอง

อย่างไรก็ตาม มนุษย์มีขอบเขตความแตกต่างในด้านความสามารถในการปรับตัวขึ้นอยู่กับความตั้งใจ อันได้แก่ (1) การปรับตัว (adaptivity) และความพร้อมทางด้านการปรับตัว (adaptive readiness) (2) ความสามารถที่จะพัฒนาความเชื่อและแสดงออกทางพฤติกรรม (adaptability resources) นำมาสู่ (3) การตอบสนองต่อการปรับตัว (adapting response) เพื่อจัดการกับปัญหาการเปลี่ยนแปลงทางสภาพแวดล้อม สู่การปรับตัวเชิงบวก เพื่อให้เหมาะสมกับบทบาทหน้าที่การทำงาน นำมาสู่ผลลัพธ์ต่อการปรับตัว (adaptation results) (Savickas, 2013; Savickas & Porfeli, 2012) ซึ่งแผนภาพแสดงแนวคิดของความสามารถในการปรับตัวด้านอาชีพตามทฤษฎีการสร้างอาชีพ แสดงให้เห็นว่าการปรับตัวของบุคลากรส่งผลทางบวกต่อการปรับตัวทางด้านอาชีพ และส่งผลทางบวกในการตอบสนองต่อการปรับตัวและผลลัพธ์ในการปรับตัว ดังรายละเอียดในแผนภาพที่ 1

**แผนภาพ 1**

แบบจำลองแสดงแนวคิดของความสามารถในการปรับตัวด้านอาชีพตามทฤษฎีการสร้างอาชีพ



(ปรับจาก Rudolph et al., 2017, p.19)

นอกจากนี้ Savickas และ Porfeli ยังได้ศึกษาร่วมกับนักวิชาการจากประเทศอื่น ๆ รวมทั้ง 13 ประเทศ เพื่อพัฒนามาตรวัดระดับนานาชาติ เรียกว่า มาตรวัดความสามารถในการปรับตัวด้านอาชีพ (career adapt-abilities scales) ซึ่งมีความน่าเชื่อถือและความเที่ยงตรง ได้รับการยอมรับไปใช้อย่างแพร่หลาย ทั้งนี้ความสามารถในการปรับตัวด้านอาชีพ ประกอบด้วย องค์ประกอบทางจิตวิทยาสังคม 4 ด้าน ได้แก่ ความเอาใจใส่ด้านอาชีพ (concern) การควบคุมตนเองด้านอาชีพ (control) ความใฝ่รู้ด้านอาชีพ (curiosity) และความมั่นใจในอาชีพ (confidence) ในการศึกษาความสามารถในการปรับตัวด้านอาชีพครั้งนี้ ผู้วิจัยทำการศึกษาตามแนวคิดของ Savickas และ Porfeli (2012) เพื่อศึกษาตามสมมติฐานที่ตั้งไว้โดยอาศัยองค์ประกอบย่อยทั้ง 4 ด้านของความสามารถในการปรับตัวด้านอาชีพ ดังนี้

1. ความใส่ใจด้านอาชีพ (career concern) หมายถึง การตระหนักต่ออาชีพในอนาคต รวมถึงการเตรียมพร้อมต่อสิ่งที่กำลังจะมาถึง
2. การควบคุมตนเองด้านอาชีพ (career control) หมายถึง ความรับผิดชอบในการควบคุมตนเองและสภาพแวดล้อม ต่อสิ่งที่กำลังจะมากกระทบในอาชีพ โดยอาศัยวินัยในตนเอง วิริยะ อุตสาหะ และความเพียรพยายาม
3. ความใฝ่รู้ด้านอาชีพ (career curiosity) หมายถึง การแสดงให้เห็นถึงความสนใจใคร่รู้ โดยลงมือทำการสำรวจถึงความเป็นไปได้ในสถานการณ์ และบทบาทต่าง ๆ ต่ออาชีพในอนาคต
4. ความมั่นใจในอาชีพ (career confidence) หมายถึง การเสริมสร้างความเข้มแข็งด้านความมั่นใจต่อตนเองว่าจะทำตามปณิธานด้านอาชีพของตน

**ปัจจัยที่ส่งผลและผลลัพธ์ของความสามารถในการปรับตัวด้านอาชีพ.** จากการทบทวนวรรณกรรมผู้วิจัยพบว่า มีงานวิจัยจำนวนหนึ่งแสดงให้เห็นถึงปัจจัย ที่ส่งผลต่อความสัมพันธ์กับ

ความสามารถในการปรับตัวด้านอาชีพ กล่าวคือ ปัจจัยด้านลักษณะบุคลิกภาพ 5 ประการของมนุษย์ (five personality traits) โดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึก (conscientiousness) และเปิดรับประสบการณ์ (openness) จะส่งผลทางบวกต่อการปรับตัวทางด้านอาชีพมากกว่าบุคลิกภาพด้านอื่น (Teixeira et al., 2012; van Vianen et al., 2012; Zacher, 2014) นอกจากนี้ ยังพบอีกด้วยว่าบุคลิกภาพแบบ การเคารพในตนเอง (self-esteem) และการประเมินแก่แห่งตนขั้นสูงกว่า (higher-order construct of core self-evaluations) สามารถบ่งชี้ถึงการปรับตัวที่มีความสัมพันธ์ทางบวกต่อการปรับตัวทางด้านอาชีพ เพราะส่งเสริมความมั่นใจแก่พนักงานในการจัดการงาน และความท้าทายอย่างสำเร็จลุล่วง (Rudolph et al., 2017) สอดคล้องกับบุคลิกภาพแบบเชิงรุก (proactive personality) และมุ่งเน้นอนาคต (future orientation) เช่นเดียวกับการมีต้นทุนทางจิตวิทยา (psychological capital) มีความหวัง (hope) และการมองโลกในแง่ดี (optimism) ก็ส่งผลทางบวกกับการปรับตัวทางด้านอาชีพด้วยเช่นกัน เพราะพนักงานที่มีบุคลิกภาพแบบเชิงรุก จะปรับสภาพแวดล้อมให้เหมาะสมกับความต้องการของตนในทางที่ดีขึ้น (Ebberwein et al., 2004; Super & Knasel, 1981)

นอกจากปัจจัยข้างต้นดังที่กล่าวมาแล้วนั้น ผู้วิจัยยังพบผลลัพธ์ของความสามารถในการปรับตัวด้านอาชีพ ตัวอย่างของงานวิจัยที่พบผลลัพธ์ อาทิ (Savickas, 1997) นำเสนอว่า บุคคลที่มีความสามารถในการปรับตัวด้านอาชีพสูง จะมีความสามารถทางการเปลี่ยนแปลงสูง และมีเป้าหมายให้ความต้องการของตนนั้นควบคู่ไปกับความต้องการทางสภาพแวดล้อม และโอกาสต่าง ๆ ซึ่งวัดได้จากตัวบ่งชี้ อาทิ พัฒนาการ ความพึงพอใจ ความผูกพันในงาน และการประสบความสำเร็จในงาน เป็นต้น (Savickas, 2013; Savickas & Porfeli, 2012) สอดคล้องกับงานวิจัยอื่นที่พบว่า ความสามารถในการปรับตัวด้านอาชีพมีผลทางบวกกับการวางแผนอาชีพ (career planning) การสำรวจอาชีพ (career exploration) ความมั่นใจในความสามารถของตนเองในการตัดสินใจเลือก

อาชีพ (career decision-making self-efficacy) สุขภาวะและความพึงพอใจในชีวิตที่ดีขึ้น (Rudolph et al., 2017) ซึ่งความสามารถในการปรับตัวด้านอาชีพได้ถูกขยายผลการศึกษาออกไป และพบว่าพนักงานที่มีความสามารถในการปรับตัวสูง มีความน่าจะเป็นในการรับรู้ถึงความเข้ากันได้ ระหว่างตนเองกับงานและองค์การสูงเช่นกัน รวมทั้งลดความรู้สึกอึดอัดในงานและไปต่อไม่ได้ (job content plateau) (Jiang, 2016)

เมื่อประมวลงานวิจัยทั้งหมดผู้วิจัยมีความคิดเห็นว่า ประโยชน์ของความสามารถในการปรับตัวด้านอาชีพ มีความสัมพันธ์กับพนักงานในสถานการณ์ปัจจุบัน ในการอยู่รอดในที่ทำงานและเติบโตต่อไปในสายอาชีพ เมื่อต้องมีการปรับตัวเพื่อให้สอดคล้องตามสภาพแวดล้อมการทำงาน และสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างทันกาล อย่างไรก็ตาม ความสามารถในการปรับตัวด้านอาชีพ อาจจะไม่ได้บ่งบอกว่าพนักงานจะสามารถคาดการณ์ได้ด้วยตนเองว่าจะปรับตัวอย่างไรและเมื่อใด เพราะทรัพยากรที่พนักงานมีอยู่นั้นขึ้นอยู่กับแต่ละบุคคล กล่าวโดยสรุปแล้ว ความสามารถในการปรับตัวด้านอาชีพ คือ ทรัพยากรทางจิตและสังคมอันเป็นต้นทุนที่มนุษย์พึงมี เพื่อนำความสามารถของตนมาจัดการกับความท้าทายต่อการเปลี่ยนแปลงในสายอาชีพ และสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นกับหน้าที่การงานที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน การเปลี่ยนงานในอนาคต และความบอบซ้ำทางจิตใจในการรับบทบาททางอาชีพของตน

### **ภาวะผู้นำแบบเสริมอำนาจ (empowering leadership)**

**ความหมายและองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบเสริมอำนาจ.** ภาวะผู้นำแบบเสริมอำนาจ เป็นหนึ่งในตัวแปรที่ได้รับความสนใจในวรรณกรรมความเป็นผู้นำ (leadership literature) เมื่อหลายทศวรรษที่ผ่านมา นักวิจัยผู้บุกเบิกได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำแบบเสริมอำนาจว่า เป็นกระบวนการสร้างแรงจูงใจของผู้นำในความสามารถของพนักงานมากกว่าการมอบหมายตัวแทนที่มี



อำนาจควบคุมพนักงาน (Conger & Kanungo, 1988) นักวิจัยรุ่นต่อมาที่ทำให้ตัวแปรภาวะผู้นำแบบเสริมอำนาจเป็นที่รู้จักอย่างกว้างขวางมากขึ้น เช่น Arnold et al. (2000) นิยามว่าหมายถึง การเปลี่ยนฐานพลังอำนาจควบคุมจากผู้นำมาสู่สมาชิกในกลุ่ม โดยพฤติกรรมของผู้นำมีเป้าหมายในการช่วยให้สมาชิกในกลุ่มทำงานและปฏิบัติงานได้เสมือนเป็นเจ้าของธุรกิจนั้น ในขณะที่ Ahearne et al. (2005) นิยามว่าหมายถึง การเน้นย้ำให้เห็นถึงความสำคัญของงาน การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ส่งผ่านความมั่นใจว่าการปฏิบัติงานจะมีผลสัมฤทธิ์สูง และขจัดข้อจำกัดของอุปสรรคจากความซับซ้อนของระบบ ท้ายที่สุด Zhang และ Bartol (2010) นิยามว่าหมายถึง กระบวนการดำเนินการตามเงื่อนไขที่ช่วยให้สามารถแบ่งปันอำนาจกับพนักงานได้ โดยการเพิ่มพูนความหมายของงาน การให้อิสระช่วยลดอุปสรรคในขั้นตอนการทำงาน แสดงออกถึงความมั่นใจในศักยภาพของพนักงาน และส่งเสริมการเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

อย่างไรก็ตาม เพื่อให้เห็นว่าภาวะผู้นำแบบเสริมอำนาจ แตกต่างจากผู้นำด้านอื่นอย่างไรนั้น ได้มีนักวิจัยในอดีตอธิบายถึงความแตกต่างไว้ดังนี้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) หมายถึง กระบวนการสร้างแรงบันดาลใจให้พนักงานคล้อยตามวิสัยทัศน์ขององค์กร และเก็บเกี่ยวผลการปฏิบัติงานในระยะยาว เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร ส่วนการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก (leader-member-exchange) จะมุ่งแต่คุณภาพของผู้นำซึ่งผู้นำแต่ละคนมีมากน้อยต่างกันออกไป (Yukl & Becker, 2006)

แนวคิดภาวะผู้นำแบบเสริมอำนาจพัฒนามาจากทฤษฎีการสร้างพลัง (empowerment theory) โดย Conger และ Kanungo (1988) ได้ให้ความหมายการสร้างพลัง (empowerment) ว่าเป็นกระบวนการเพิ่มการรับรู้ความสามารถของตน (self-efficacy) แก่สมาชิกในองค์กร ผ่านการกำหนดเงื่อนไขการสร้างพลังในการจัดความไร้อำนาจ (powerless) ทั้งอย่างเป็นทางการในเชิงปฏิบัติ และไม่เป็นทางการในเชิงเทคนิค อีกทั้งได้อธิบายถึงความสำคัญของกระบวนการสร้างพลัง

(empowerment process) ว่า การเสริมอำนาจของหัวหน้างานแก่พนักงาน จะกลายเป็นปัจจัยสำคัญและเห็นผลก็ต่อเมื่อพนักงานอยู่ในสภาวะไร้อำนาจ ดังนั้นการสร้างเงื่อนไขภาวะผู้นำแบบเสริมอำนาจขึ้นมาภายในองค์กร เพื่อลดความรู้สึกไร้ซึ่งอำนาจให้หมดจากการรับรู้ของพนักงานจึงเป็นสิ่งสำคัญ ซึ่งหากสามารถสร้างเงื่อนไขดังกล่าวได้ จะแสดงให้เห็นว่าวิธีในการเสริมอำนาจนั้นได้ถูกใช้อย่างตรงจุด เพื่อขจัดอุปสรรคและปัญหาออกไป (Conger, 1989) อีกทั้งยังส่งเสริมสัมพันธภาพไปยังการรับรู้ ถึงความสามารถของพนักงานในการเอาชนะอุปสรรค และส่งผลต่อเจตคติที่ว่าสามารถทำได้ (can do attitude) ซึ่งตัวอย่างของรูปแบบการเสริมอำนาจ จะเป็นการพูดให้กำลังใจ (words of encouragement) คำพูดตอบกลับ (feedback) และการโน้มน้าวใจทางสังคมในรูปแบบอื่น ๆ (social persuasion) เป็นต้น สิ่งเหล่านี้มักถูกนำมาใช้โดยผู้นำ หัวหน้างาน และสมาชิกในกลุ่มเพื่อเสริมพลังให้พนักงานและเพื่อนร่วมงาน (Amundsen & Martinsen, 2014; Forrester, 2000; Gkorezis, 2016; Manz & Sims Jr, 1987)

ต่อมาทฤษฎีการสร้างพลังได้รับการศึกษาอย่างต่อเนื่องจนพัฒนาเป็นแนวคิดใหม่เรียกว่าภาวะผู้นำแบบเสริมอำนาจ (empowering leadership) นักวิจัยชาวอเมริกา Arnold et al. (2000) อธิบายแนวคิดดังกล่าวไว้ว่า เพื่อเป็นการตอบสนองต่อการแข่งขันทางเศรษฐกิจโลก ให้มีความยืดหยุ่นและมีประสิทธิภาพ หลาย ๆ องค์กรจึงมีความจำเป็นต้องจัดการกับโครงสร้างการบริหารงานแบบตามลำดับชั้น (hierarchical structure) การรวมศูนย์อำนาจไว้ที่ส่วนกลาง (centralized decision making) และปรัชญาการบริหารควบคุมจากระดับบนสู่ล่าง (top down philosophy of control) ให้ถูกแทนที่ด้วยการให้อำนาจการทำงานแก่ทีม ผู้จัดการซึ่งแต่เดิมแสดงบทบาทเป็นผู้สั่งการ และกำกับควบคุมแต่เพียงผู้เดียว ปัจจุบันถูกลดทอนหน้าที่เหลือแค่การเป็นผู้นำทีม ต่อมาเมื่อการเปลี่ยนแปลงทางสภาวะแวดล้อมทางธุรกิจมีความเข้มข้นสูงขึ้นอย่างชัดเจน อาทิ ความต้องการเน้นการพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีคุณภาพสูงขึ้น ประกอบกับความนิยมในงานบริการมีมากขึ้นกว่าความ

ต้องการอุปโภคสินค้าจากโรงงานผลิต เป็นต้น นำมาสู่การให้ความสำคัญกับการปรับวิธีการบริหารให้แตกต่างจากเดิม โดยมุ่งเน้นงานและพนักงานภายในองค์กร ทำให้หลายองค์การจัดขั้นตอนการจัดการที่ซับซ้อน เพื่อให้กระบวนการจัดการบริหารงานสะดวกและลดต้นทุน กลายมาเป็นจุดเริ่มต้นของการสร้างการรับรู้ถึงความสามารถในตนเองของพนักงาน

ในการศึกษาภาวะผู้นำแบบเสริมอำนาจครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาตามแนวคิดของ Zhang และ Bartol (2010) เกี่ยวกับ ภาวะผู้นำแบบเสริมอำนาจ เนื่องจากเป็นการนำแนวคิดมุมมองที่ต่างกันของทั้ง Arnold et al. (2000) และ Ahearne et al. (2005) มาวิเคราะห์และบูรณาการร่วมกัน พร้อมทั้งให้คำอธิบายที่ครอบคลุมทั้งสองแนวคิดได้อย่างชัดเจนมากขึ้น กล่าวคือ Arnold et al. (2000) จะมุ่งเน้นในด้านการมอบอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบไปยังพนักงาน ให้ตระหนักถึงการจัดการด้วยตนเอง (self-management) และได้สร้างมาตรวัดที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำแบบมอบอำนาจไว้ 5 องค์ประกอบ ดังนี้ การนำแบบเป็นตัวอย่าง (leading by example) การฝึกสอน (coaching) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (participative decision making) การแจ้ง (informing) การแสดงออกถึงความห่วงหาอาทร (showing concern) ในขณะที่ Ahearne et al. (2005) มีความคิดเห็นว่า ภาวะผู้นำแบบเสริมอำนาจ คือรูปแบบของภาวะที่ผู้นำให้พนักงานซึ่งเดิมตกอยู่ในสภาวะไร้ซึ่งอำนาจ (powerless) ได้รับรู้ถึงโอกาสในการทำงานอย่างมีอิสระภาพด้วยตนเอง โดยสร้างแรงจูงใจภายในผ่านกระบวนการภาวะผู้นำแบบเสริมอำนาจบนพื้นฐานการรับรู้ของพนักงาน อันประกอบไปด้วยองค์ประกอบ 3 ด้าน ดังนี้ งานที่มีความหมาย (meaningfulness) สมรรถนะ (competence) การตัดสินใจด้วยตนเอง (self-determination) ท้ายที่สุด Zhang และ Bartol (2010) ให้ความสำคัญกระจำเกี่ยวกับแนวความคิดภาวะผู้นำแบบเสริมอำนาจ ว่าเป็นการเสริมพลังทางจิตวิทยา (psychological empowerment) ของหัวหน้างานสู่พนักงาน ผ่านกระบวนการพฤติกรรมการณ์เป็นผู้นำ โดยกล่าวถึงองค์ประกอบทั้ง 4 ด้าน อันได้แก่

1. การเพิ่มพูนความหมายของงาน (enhancing the meaningfulness of work)
2. การให้อิสระช่วยลดอุปสรรคในขั้นตอนการทำงาน (providing autonomy from bureaucratic constraints)
3. แสดงออกถึงความมั่นใจในศักยภาพของพนักงาน (expressing confidence in high performance)
4. ส่งเสริมการเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (fostering participation in decision making)

#### ปัจจัยที่ส่งผลและผลลัพธ์ของภาวะผู้นำแบบเสริมอำนาจ. ผู้วิจัยได้ทำการทบทวน

วรรณกรรม พบงานวิจัยที่น่าสนใจในช่วงปี ค.ศ. 2000 ถึงปัจจุบัน ซึ่งศึกษาทั้งปัจจัยและผลลัพธ์ที่ส่งผลต่อความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำแบบเสริมอำนาจ กล่าวคือ ในงานวิจัยวิเคราะห์ทอภิมานของ Kim et al. (2018) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของพฤติกรรมของผู้นำในรูปแบบภาวะผู้นำแบบเสริมอำนาจกับการตอบสนองของพนักงาน ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำแบบเสริมอำนาจมีความเชื่อมโยงทางบวกกับการประเมินผู้นำ (evaluations of the leader) การสร้างแรงจูงใจแก่พนักงาน (employee motivation) ทรัพยากร (resources) เจตคติ (attitude) และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (performance)

อีกทั้งวาระการดำรงตำแหน่งขององค์การผู้ติดตาม (followers' organizational tenure) ก็มีส่วนสำคัญต่อภาวะผู้นำแบบเสริมอำนาจ กล่าวคือ พนักงานที่มีคุณลักษณะที่จะทำให้ตนประสบความสำเร็จในสภาพแวดล้อมที่มีอำนาจ จะได้รับประโยชน์สูงสุดจากภาวะผู้นำแบบเสริมอำนาจ จากตัวอย่างงานวิจัยของ Ahearne et al. (2005) พบว่า พนักงานที่มีความรู้และประสบการณ์น้อยได้รับอิทธิพลเชิงบวกจากภาวะผู้นำแบบเสริมอำนาจสูงกว่าพนักงานที่มีความรู้และประสบการณ์มากกว่าอย่างมีนัยสำคัญ

นอกจากนี้ ผู้วิจัยยังพบงานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบเสริมอำนาจที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการทำงานของพนักงานทั้งใน ระดับบุคคล (individual performance) และระดับทีม (team performance) โดยในระดับบุคคลพบว่าภาวะผู้นำแบบเสริมอำนาจ เพิ่มพูนอิสรภาพและแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน งานวิจัยที่สนับสนุนความสัมพันธ์ดังกล่าว คือ Zhang และ Bartol (2010) บรรยายไว้ในงานวิจัยว่า ภาวะผู้นำแบบเสริมอำนาจ มีแนวโน้มส่งเสริมการรับรู้คุณค่าในงานด้วยการสนับสนุนพนักงาน ให้เข้าใจถึงความสำคัญของการมีส่วนร่วมของตนต่อประสิทธิภาพทุกด้านที่จะเกิดกับองค์กร และทำการทดสอบโมเดลความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำแบบเสริมอำนาจต่อความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน กับองค์การเทคโนโลยีสารสนเทศขนาดใหญ่แห่งหนึ่งในประเทศจีน โดยเลือกกลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานระดับสายอาชีพและหัวหน้างาน ได้แก่ วิศวกรคอมพิวเตอร์และนักพัฒนาผลิตภัณฑ์ ซึ่งลักษณะงานมีความจำเป็นต้องรู้จักปรับตัว และบริหารความสามารถอย่างมาก เพื่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ต่อผลการปฏิบัติงาน ซึ่งพบความสัมพันธ์ทางบวกกับการเสริมอำนาจทางจิตใจแก่พนักงาน

ส่วนผลลัพธ์ในระดับทีมพบว่า ภาวะผู้นำแบบเสริมอำนาจสามารถทำนายการเพิ่มความมานะบากบั่น วิริยะและอุตสาหะของสมาชิกในทีม ส่งผลลัพธ์ให้ผลการทำงานเป็นทีมมีทั้งคุณภาพและปริมาณ (Pearce & Sims Jr, 2002; Xue et al., 2011) ในขณะที่งานวิจัยชิ้นอื่น ๆ พบความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างภาวะผู้นำแบบเสริมอำนาจกับการแบ่งปันความรู้ในทีม (team knowledge sharing) (Srivastava et al., 2006) ภาวะผู้นำแบบเสริมอำนาจที่ส่งความสัมพันธ์เชิงบวกกับพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรระดับทีม (Hon & Chan, 2013) และความสัมพันธ์ทางบวกกับความคิดสร้างสรรค์ระดับทีม (team-level creativity) (Li et al., 2016)

นอกจากนี้ Kim et al. (2018) ค้นพบและสรุปในงานวิจัยวิเคราะห์ห่อภิมาณว่า ภาวะผู้นำแบบเสริมอำนาจมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญ กับพนักงานในธุรกิจภาคอุตสาหกรรมบริการอย่างชัดเจน มากกว่าภาคอุตสาหกรรมการผลิต กล่าวคือ พนักงานที่อยู่ในสายงานบริการมักจะติดต่อกับลูกค้า จึงสามารถปรับเปลี่ยนการทำงานของตนเพื่อเอาใจลูกค้า ซึ่งเป็นประโยชน์สำหรับการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิผล ดังนั้นหัวหน้างานที่เสริมอำนาจให้พนักงานในกลุ่มงานบริการ จึงถูกมองว่ามีส่วนสำคัญในการส่งเสริมให้พนักงานปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ในทางกลับกัน งานด้านอุตสาหกรรมการผลิตมีแนวโน้มที่จะจัดการกับวัสดุมาตรฐานและไม่มีชีวิต ซึ่งไม่จำเป็นต้องมีอิสระในการปรับการกระทำเหมือนกับที่ต้องปฏิบัติงานกับมนุษย์หรือลูกค้านั่นเอง

เมื่อประมวลงานทั้งหมด ผู้วิจัยมีความคิดเห็นว่า ประโยชน์ของภาวะผู้นำแบบเสริมอำนาจมีความสัมพันธ์กับการรับรู้ของพนักงาน เกี่ยวกับการได้รับการเสริมอำนาจจากหัวหน้างาน ให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และแสดงความคิดเห็นในการทำงานอย่างตรงไปตรงมา เกิดความมั่นใจและกล้าลงมือปฏิบัติ เพราะมีความกังวลที่ลดน้อยลงอันเนื่องมาจากการรับรู้ว่า หากมีความผิดพลาดเกิดขึ้น หัวหน้าจะยินดีและพร้อมที่จะร่วมรับผิดชอบกับพนักงานในทีม อีกทั้งเป็นการสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดีระหว่างหัวหน้างานและพนักงานในทีม ให้เกิดความไว้วางใจและแบ่งปันข้อมูลความรู้ เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการทำงาน กล่าวโดยสรุปแล้ว ภาวะผู้นำแบบเสริมอำนาจเป็นกระบวนการดำเนินการตามเงื่อนไขที่ช่วยให้สามารถแบ่งปันอำนาจกับพนักงานได้ โดยการเพิ่มพูนความหมายของงาน การให้อิสระลดอุปสรรคในขั้นตอนการทำงาน แสดงออกถึงความมั่นใจในศักยภาพของพนักงาน และส่งเสริมการเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

### ความงอกงามในงาน (thriving at work)

ความหมายและองค์ประกอบของความงอกงามในงาน. ความงอกงามในงาน (thriving at work) เป็นอีกหนึ่งตัวแปรที่ได้รับความสนใจ จากนักจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การเมื่อไม่นานมานี้ โดยคณะนักวิจัยด้านการบริหารจัดการพฤติกรรมองค์การ (organizational behavior and management) ผู้ซึ่งทำให้ความงอกงามในงานเป็นที่รู้จักกันอย่างกว้างขวางคือ Spreitzer et al. (2005) ได้ให้ความหมายของความงอกงามในงานว่า เป็นสภาวะทางจิตวิทยาเชิงบวกที่เกิดขึ้นจากการที่บุคคลรู้สึกถึงพลังชีวิต (vitality) และการเรียนรู้ (learning) ที่เกิดร่วมกัน โดยพลังชีวิต คือ ความรู้สึกเชิงบวกของการเต็มไปด้วยพลังและมีชีวิตชีวา ในขณะที่การเรียนรู้ คือ ความรู้สึกถึงความปรารถนา และความสามารถในการประยุกต์ใช้ความรู้และทักษะอย่างมีคุณค่า นอกจากนี้ ยังได้อธิบายไว้อีกด้วยว่า ทั้งพลังชีวิตและการเรียนรู้เป็นองค์ประกอบ (component) ทางจิตวิทยาที่สำคัญของความงอกงามในงาน เนื่องด้วยประสบการณ์ทางพัฒนาการของพนักงานจะหมายรวมทั้งความรู้สึกเชิงอารมณ์ (affective) ซึ่งก็คือพลังชีวิต และการรู้คิด (cognitive) ซึ่งก็คือการเรียนรู้ เข้าไว้ด้วยกัน

ทั้งนี้การเกิดความงอกงามในงานกับพนักงานนั้น จะขึ้นอยู่กับเงื่อนไขที่ว่าพนักงานจะมีประสบการณ์ร่วมกันระหว่างพลังชีวิตและการเรียนรู้ กล่าวคือ หากพนักงานคนหนึ่งรู้สึกมีชีวิตชีวาในการทำงานของตน เนื่องจากมีประสบการณ์ทางความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงานและองค์การ แต่ไม่ได้เกิดการเรียนรู้จากการทำงานนั้น จะไม่ถือว่าพนักงานนั้นเกิดความงอกงามในงาน เช่นเดียวกับพนักงานที่ได้รับประสบการณ์การเรียนรู้งานด้านเทคโนโลยีใหม่ ๆ ในองค์การทุกวัน แต่เกิดความเหนื่อยหน่ายในงาน เช่นนี้แล้วจะไม่เกิดความงอกงามในงานแต่ประการใด อีกทั้งยังพบอีกด้วยว่า บุคคลสามารถประสบกับความงอกงามในงานได้ทั้งยามปกติ และยามที่เกิดอุปสรรค (adversity) (Spreitzer et al., 2005)

Spreitzer et al. (2005) ศึกษาการพัฒนาารูปแบบความงอกงามในงานที่ฝังตัวทางสังคม โดยแยกแยะความงอกงามในงาน ออกจากตัวแปรอื่นที่มีความคล้ายคลึงแต่ไม่เหมือนกันเสียทีเดียว ดังนี้ การฟื้นพลัง (resilience) ความเจริญงอกงาม (flourishing) ความอยู่ดีมีสุขเชิงอัตวิสัย (subjective well-being) ความเพลิน (flow) ความผูกพันในงาน (work engagement) และการเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ (self-actualization) ยกตัวอย่าง ความงอกงามในงานแตกต่างจากตัวแปรการฟื้นพลัง ในแง่ที่ว่า การฟื้นพลัง หมายถึงความสามารถของบุคคลในการปรับตัวเชิงบวก โดยจะมุ่งเน้นการฟื้นพลังเมื่อต้องตอบสนองต่อการเผชิญกับสถานการณ์ที่รุนแรง โดยเฉพาะอย่างยิ่งภัยคุกคามต่อผลลัพธ์ที่เป็นประโยชน์ แต่ความงอกงามในงานสามารถเกิดขึ้นได้ทั้งยามปกติและยามเกิดอุปสรรค อีกหนึ่งตัวอย่างในเชิงความแตกต่างของความงอกงามในงานกับตัวแปรความเพลิน ในแง่ที่ว่า ความเพลินเป็นการรู้สึกถึงการมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ในกิจกรรม จนสูญเสียการรับรู้ในเรื่องเวลาและสภาพแวดล้อม อย่างไรก็ตาม บุคคลสามารถเพลินในการทำกิจกรรมโดยที่ไม่จำเป็นต้องเกิดการเรียนรู้ ในขณะที่ความงอกงามในงานจำเป็นที่จะต้องเกิดการเรียนรู้

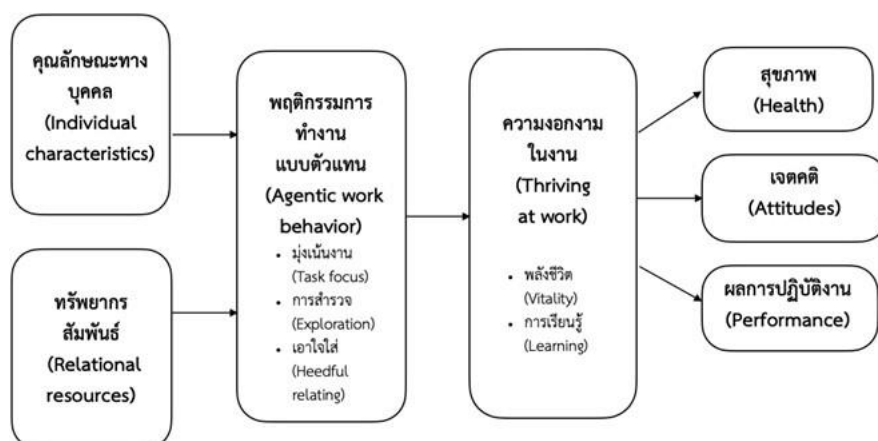
ต่อมา Porath et al. (2012) ได้ขยายผลการศึกษาและขยายความเพิ่มเติมว่า ความงอกงามในงานนั้นถูกกำหนดรูปแบบหน้าที่การทำงานให้สามารถปรับเปลี่ยนได้ เพื่อช่วยให้บุคคลประเมินความก้าวหน้าในอนาคตตน และได้สร้างมาตรวัดเพื่อใช้ศึกษาพัฒนางานวิจัยอย่างแพร่หลาย ดังพบในงานวิจัยวิเคราะห์อภิมานของ Kleine et al. (2019) ในโมเดลแสดงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยสาเหตุและผลลัพธ์ (antecedent and outcome) ซึ่งเกี่ยวข้องกับความงอกงามในงาน ได้แบ่งปัจจัยสาเหตุของความงอกงามออกเป็น 2 กลุ่ม คือ (1) คุณลักษณะทางบุคคล (individual characteristics) เช่น ต้นทุนทางจิตวิทยา และ (2) ทรัพยากรสัมพันธ์ (relational resources) เช่น การเอาใจใส่ (heedful relating) หลังจากนั้น Porath et al. (2012) ขยายผลการศึกษาตัวแปรความงอกงามในงาน เพื่อแสดงให้เห็นว่าความงอกงามในงาน สามารถทำนายผลลัพธ์สำคัญของ



พนักงาน ได้แก่ สุขภาพ (health) เจตคติต่องาน (job-related attitude) และผลการปฏิบัติงาน (work-related performance) ดังรายละเอียดในแผนภาพ 2

## แผนภาพ 2

ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยสาเหตุและผลลัพธ์ของความงอกงามในงาน



(ปรับจาก Spreitzer, 2005, p.540; Kleine et al., 2019, p.974)

**ปัจจัยที่ส่งผลและผลลัพธ์ของความงอกงามในงาน.** จากการทบทวนวรรณกรรมผู้วิจัยพบ

งานวิจัยวิเคราะห์ห่อภิมาณของ Kleine et al. (2019) แสดงให้เห็นถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อความสัมพันธ์ทางบวกกับความงอกงามในงานอันประกอบไปด้วย ปัจจัยด้านคุณลักษณะทางบุคคล (individual characteristics) อาทิ ต้นทุนทางจิตวิทยา (psychological capital) การประเมินแก่นแห่งตน (core self-evaluations) บุคลิกภาพเชิงรุก (proactive personality) ผลกระทบเชิงบวก (positive affect) ผลกระทบเชิงลบ (negative affect) ความรู้สึกเครียด (perceived stress) เป็นต้น

นอกจากนี้ยังพบ ปัจจัยด้านคุณลักษณะความเป็นเหตุเป็นผล (rational characteristics) เช่น การเอาใจใส่ (heedful relating) พฤติกรรมสนับสนุนเพื่อนร่วมงาน (supportive coworker behavior) มารยาทในที่ทำงาน (workplace civility) ความไม่สุภาพในที่ทำงาน (workplace

incivility) พฤติกรรมสนับสนุนความเป็นผู้นำ (supportive leadership behavior) ภาวะผู้นำแบบเสริมอำนาจ (empowering leadership) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนกับสมาชิก (leader-member exchange quality) การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร (perceived organization support) และความไว้วางใจ (trust)

จากปัจจัยข้างต้นดังที่กล่าวมานั้น ผู้วิจัยยังพบผลลัพธ์ของความงอกงามในงานจากงานวิจัยวิเคราะห์ห่อภิมาณของ Kleine et al. (2019) โดยตัวอย่างของการศึกษางานวิจัยที่พบ อาทิ ผลลัพธ์การทำงาน (performance-related outcome) เช่น ผลการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยที่ผ่านมาได้นำเสนอความงอกงามในงาน สามารถส่งผลลัพธ์ทางบวกกับเจตคติการทำงาน (job attitude) เช่น ความพึงพอใจในงาน (job satisfaction) พันธะสัญญา (commitment) เจตคติเชิงบวกต่อการพัฒนาตนเอง (positive attitude toward self-development) และมีผลทางลบต่อความตั้งใจลาออกจากงาน (turnover intentions) อีกทั้งยังมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อผลลัพธ์ด้านสุขภาพส่วนบุคคล (subjective health) (Alikaj et al., 2021; Porath et al., 2012)

เมื่อประมวลงานวิจัยทั้งหมด ผู้วิจัยมีความคิดเห็นว่า ประโยชน์ของความงอกงามในงาน มีความสัมพันธ์กับทั้งสุขภาพกายและใจแก่พนักงาน กล่าวคือ ช่วยส่งเสริมให้พนักงานมีสุขภาพกายที่แข็งแรง พร้อมทั้งจะทุ่มเทแรงกายแรงใจให้กับการทำงาน และมีแนวโน้มลดการเกิดความเหนื่อยหน่ายในงาน และการขาดงาน ส่งเสริมให้พนักงานมีสุขภาพจิตที่ดีต่อความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และการสร้างบรรยากาศที่นำทำงานในที่ทำงาน อย่างไรก็ตาม ความงอกงามในงานอาจจะไม่สามารถบ่งบอกได้ว่า เมื่อพนักงานบรรลุถึงความงอกงามในงานแล้ว จะสามารถรักษาให้คงอยู่ไว้ได้อย่างถาวร เพราะความงอกงามในงานนั้น มีสถานะเป็นสภาวะทางจิต (psychological state) และจะเปลี่ยนแปลงไปตามสภาพการทำงานที่เป็นอยู่ กล่าวโดยสรุปแล้ว ความงอกงามในงานนั้น เป็นสภาวะทางจิตวิทยาเชิงบวก ที่ถูกอธิบายลักษณะด้วยความรู้สึกร่วมของพลังชีวิตและการเรียนรู้ โดยความ

งอกงามในพลังชีวิต หมายถึง ความรู้สึกเชิงบวกของการเต็มไปด้วยพลังและความมีชีวิตชีวา ในขณะที่ การเรียนรู้ หมายถึง ความรู้สึกถึงความปรารถนาและความสามารถในการประยุกต์ใช้ความรู้และ ทักษะอย่างมีคุณค่า

### **การพัฒนาสมมติฐาน**

ผู้วิจัยนำทฤษฎีการสร้างอาชีพ (career construction theory) (Savickas, 1997, 2002, 2005) เป็นกรอบแนวคิดในการอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเสริมอำนาจ กับ ความสามารถในการปรับตัวด้านอาชีพ โดยมีความงอกงามในงานเป็นตัวแปรส่งผ่าน โดยทฤษฎีการ สร้างอาชีพอธิบายถึงกระบวนการสื่อความหมายและปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ซึ่งบุคคลจะมีการสร้าง ตัวเอง (self-construction) ก่อนและหลังจากนั้นค่อยกำหนดทิศทางพฤติกรรมทางอาชีพ แล้วจึง สร้างความหมายให้กับอาชีพของตน

### **ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเสริมอำนาจและความสามารถในการปรับตัวด้านอาชีพ**

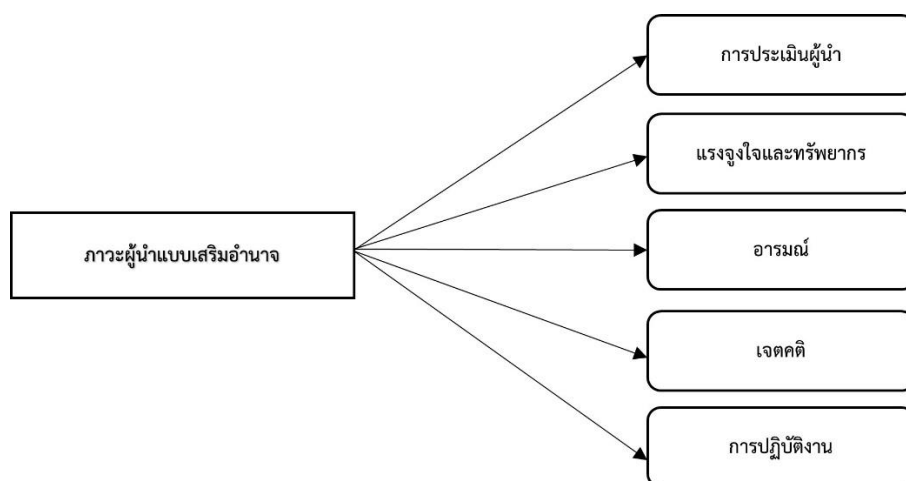
ปัจจุบันการเปลี่ยนผ่านอย่างฉับพลันในการทำงานของพนักงานแต่ละสายอาชีพนั้น มีความ เป็นไปได้ที่พนักงานอาจจะสูญเสียความสามารถในการปรับตัว ซึ่งหากพนักงานขาดความสามารถใน การปรับตัวด้านอาชีพ อาจส่งผลในแง่ลบต่อตัวพนักงานเอง เช่น ขาดการรู้จักเอาใจใส่ต่อการวางแผน บริหารจัดการเวลา และการใช้พลังงานหมดไปกับการทำงานอย่างไม่เกิดประโยชน์เต็มที่ ด้าน ประสิทธิภาพในการใช้สติสัมปชัญญะในการตัดสินใจของตนลดลง เมื่อขาดความสามารถในการ ควบคุมอาชีพของตน ทั้งยังส่งผลต่อการปรับตัวซ้ำ และไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อม ทั้งในและนอกที่ทำงาน เพราะขาดความใฝ่รู้ในอาชีพ ขาดความมั่นใจในการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ใน ตนเองมาจัดการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในการทำงาน เป็นต้น

จากการทบทวนวรรณกรรมที่ผ่านมา ผู้วิจัยพบว่าภาวะผู้นำแบบเสริมอำนาจ สามารถเข้ามาแสดงบทบาทในการส่งเสริมให้พนักงานรับรู้ถึงความสามารถที่ตนเองมีอยู่ และกระตุ้นให้พนักงานนำมาปรับใช้ ด้วยการแสดงออกทางกระบวนพฤติกรรม ทั้งทางวาจาและการกระทำ โดยการที่ผู้นำให้อิสระภาพในการทำงานแก่พนักงาน เพื่อให้การทำงานเกิดความคล่องตัว และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจได้ทันกาล ผู้นำสนับสนุนให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และรับผิดชอบร่วมกัน เพื่อส่งต่อการสร้างแรงจูงใจภายในตัวพนักงาน ผู้นำสร้างความมั่นใจในการนำเสนอความคิดเห็นของพนักงาน จนสามารถปฏิบัติงานได้อย่างดีเยี่ยม และเกิดการรับรู้ถึงการเพิ่มพูนงานที่มีความหมายมากขึ้น (Zhang & Bartol, 2010)

นอกจากนี้ผู้วิจัยยังพบอีกด้วยว่างานวิจัยของ Kim et al. (2018) ที่เป็นการวิเคราะห์ห่อภิมาณสนับสนุนความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำแบบเสริมอำนาจกับผลลัพธ์การทำงานของพนักงาน (subordinate's work outcome) ในด้านต่าง ๆ โดยหนึ่งในนั้น คือ แรงจูงใจและทรัพยากร ดังรายละเอียดในแผนภาพ 3

### แผนภาพ 3

ความสัมพันธ์ของตัวแปรภาวะผู้นำแบบเสริมอำนาจกับผลลัพธ์ที่เกี่ยวข้อง



(ปรับจาก Kim et al., 2018, p.259)

จากงานวิจัยที่สนับสนุนความสัมพันธ์ดังกล่าวข้างต้นได้แสดงให้เห็นว่า แรงจูงใจและ  
 ทรัพยากร ซึ่งเป็นหนึ่งในผลลัพธ์การทำงานที่ได้รับอิทธิพลจากภาวะผู้นำแบบเสริมอำนาจ มีความ  
 เกี่ยวข้องในแง่ของการเป็นทรัพยากรทางจิต เช่นเดียวกับความสามารถในการปรับตัวด้านอาชีพ ในแง่  
 ของการเป็นทรัพยากรที่มนุษย์ทุกคนพึงมีในตนเอง แล้วจึงนำความสามารถของตนนั้นมาปรับใช้เพื่อ  
 รับมือกับอุปสรรคและปัญหาต่าง ๆ ในชีวิตการทำงาน ซึ่งความสามารถในการปรับตัวด้านอาชีพ  
 ประกอบไปด้วย การที่พนักงานมีความใส่ใจในอาชีพ ด้วยการเตรียมความพร้อมต่อสิ่งที่กำลังจะมาถึง  
 ในอนาคต พนักงานรู้จักใช้ความสามารถของตนควบคุมต่อสิ่งที่จะมากกระทบต่ออาชีพ พนักงานมี  
 ความใฝ่รู้เพื่อสำรวจถึงความเป็นไปได้ทางโอกาสต่ออาชีพในอนาคต และทำให้พนักงานเกิดความ  
 มั่นใจในตนเองว่า สามารถจัดการงานให้สำเร็จลุล่วงตามปณิธานที่ตั้งใจในอาชีพของตนในท้ายที่สุด  
 องค์ประกอบเหล่านี้สอดคล้องกับทฤษฎีการสร้างอาชีพ และแนวคิดความสามารถในการปรับตัวด้าน  
 อาชีพของ Savickas และ Porfeli (2012) ที่กล่าวว่ามนุษย์มีทรัพยากรทางจิตและสังคมเป็นต้นทุนพื  
 ึ่งจะนำความสามารถของตนมาจัดการกับความท้าทายต่อการเปลี่ยนแปลงในสายอาชีพและ  
 สภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้น ดังนั้นผู้วิจัยจึงสันนิษฐานว่าภาวะผู้นำแบบเสริมอำนาจมีความสัมพันธ์กับ  
 ความสามารถในการปรับตัวทางอาชีพ

$H_1$ : ภาวะผู้นำแบบเสริมอำนาจมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความสามารถในการปรับตัวด้าน

อาชีพ

### **ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเสริมอำนาจและความงอกงามในงาน**

จากการทบทวนวรรณกรรมที่ผ่านมาพบว่า พนักงานที่ได้รับประสบการณ์การทำงานซึ่ง  
 หัวหน้าให้คำแนะนำ และรับรู้ถึงบทบาทการเป็นผู้นำของหัวหน้างาน (role modeling) โดยเฉพาะ

อย่างยิ่ง ผู้นำในรูปแบบภาวะผู้นำแบบเสริมอำนาจ ด้วยการสนับสนุนให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจร่วมกัน แสดงออกถึงความไว้วางใจในการทำงานของพนักงาน เพื่อเพิ่มความรู้สึกมั่นใจและสร้างแรงจูงใจในตัวพนักงาน สนับสนุนทางอิสรภาพทางพัฒนาการ เพื่อเพิ่มทักษะแก่ตัวพนักงานเอง ตลอดจนเน้นย้ำความหมายของงานเมื่อพนักงานทำงานสำเร็จ จะนำมาสู่สภาวะทางจิตวิทยาเชิงบวก (positive psychological state) (Liu et al., 2021)

การที่พนักงานรับรู้ถึงสภาวะทางจิตวิทยาเชิงบวก มีแนวโน้มกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ด้วยตนเอง เพราะรู้สึกว่าตนเองได้รับความมั่นใจและไว้วางใจที่จะรับผิดชอบงานที่ได้รับมอบหมายจากหัวหน้างาน (Ali et al., 2018; Kocak, 2016; Lee et al., 2015; Wu et al., 2018) ในขณะเดียวกัน พนักงานที่ได้รับการเสริมอำนาจจากหัวหน้างานก็มีความรู้สึกถึงการได้รับการเติมพลังชีวิต (vitality) และมีแนวโน้มที่จะเกิดการอยากเรียนรู้ (learning) เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น (Liu et al., 2021; Mahomed & Rothmann, 2019; Urbanaviciute et al., 2019; Van der Walt, 2018)

ดังนั้น การส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจภายใต้การเสริมของภาวะผู้นำแบบเสริมอำนาจ จะนำมาสู่ความตั้งใจที่จะเรียนรู้ และทำงานอย่างมีชีวิตชีวา ดังนั้นผู้วิจัยจึงสันนิษฐานว่า

*H<sub>2</sub>: ภาวะผู้นำแบบเสริมอำนาจมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความมอกงามในงาน*

### **อิทธิพลส่งผ่านของความมอกงามในงาน**

Spreitzer et al. (2005) ได้อธิบายถึงแนวคิดการเกิดความมอกงามในงานจากแบบจำลองการฝังตัวทางสังคมของความมอกงามในงาน (the social embeddedness of thriving at work)

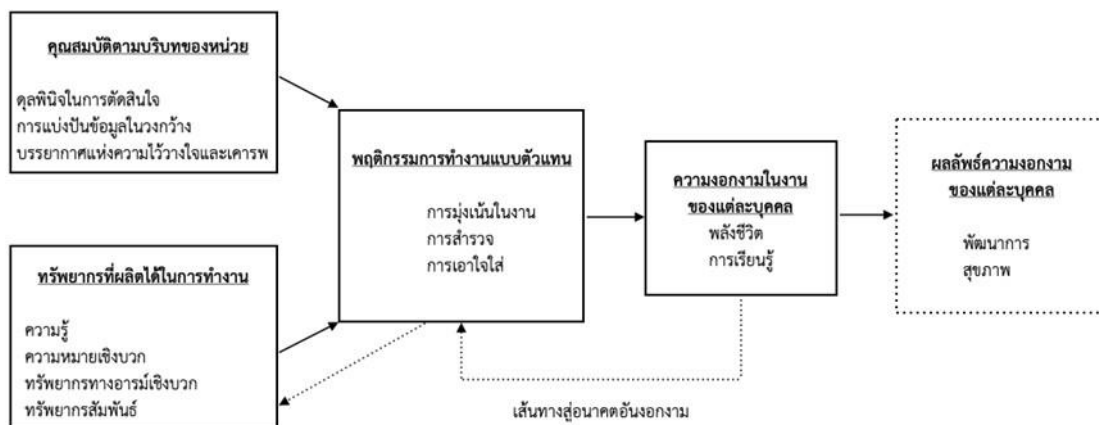
ไว้ว่า ทรัพยากรที่ผลิตได้ในการทำงาน (resources produced in the doing of work) อันประกอบไปด้วย ความรู้ (knowledge) ความหมายเชิงบวก (positive meaning) ทรัพยากรทางอารมณ์เชิงบวก (positive affective resources) และทรัพยากรสัมพันธ์ (relational resources) เป็นปัจจัยสำคัญในการนำมาสู่พฤติกรรมการทำงานแบบตัวแทน (agentic work behavior)

ในพฤติกรรมการทำงานแบบตัวแทนนี้เอง ที่ประกอบไปด้วย การมุ่งเน้นในงาน (task focus) การสำรวจ (exploration) และการเอาใจใส่งาน (heedful relating) ล้วนเป็นกลไก (engine) (Spreitzer et al., 2005) สำคัญในการขับเคลื่อนให้เกิดความงอกงาม (thriving) ในสภาวะจิตของพนักงาน กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือว่า พนักงานที่มีความกระตือรือร้น (active) และมีจุดมุ่งหมายในการทำงาน (purposeful at work) มีแนวโน้มว่าจะได้รับประสบการณ์ และรักษาสภาวะทางจิตวิทยาทั้งพลังชีวิต (vitality) และการเรียนรู้ (learning) ไว้ได้นั่นเอง (Gkorezis, 2016; Gkorezis et al., 2013)

จากการทบทวนวรรณกรรม พบว่าพฤติกรรมทำงานแบบตัวแทนมีส่วนสร้างเงื่อนไขที่เอื้ออำนวยให้เกิดความงอกงาม โดยเรียกสิ่งนี้ว่า กระบวนการปรับตัว (self-adaptive process) กล่าวคือ เมื่อพนักงานเกิดความงอกงามในระหว่างปฏิบัติงาน จะพยายามรักษาสภาพการณ์การทำงานแบบตัวแทนนั้นไว้อย่างต่อเนื่องเพื่อเป็นเชื้อเพลิง (fuel) ให้ความงอกงามนั้นดำเนินอยู่อย่างยั่งยืน นั่นหมายความว่า พนักงานจะเกิดความมุ่งเน้นในงาน ทำการสำรวจ และเอาใจใส่งานของตน เพื่อเป็นทรัพยากรให้กับความงอกงามต่อไป (Spreitzer et al., 2005) เพื่อให้เข้าใจในกระบวนการที่ได้กล่าวมาทั้งหมดข้างต้น Spreitzer et al. (2005) ได้ออกแบบจำลองการฝังตัวทางสังคมของความงอกงามในงาน ดังรายละเอียดในแผนภาพ 4

#### แผนภาพ 4

แบบจำลองการฝังตัวทางสังคมของความงอกงามในงาน



(ปรับจาก Spreitzer et al., 2005, p.540)

ด้วยเหตุนี้ ทรัพยากรอันเกิดจากพฤติกรรมการทำงานแบบตัวแทน ที่มีการมุ่งเน้นในงาน การสำรวจ และเอาใจใส่งานจนนำมาสู่ความงอกงามในงาน มีแนวโน้มที่จะสัมพันธ์กับความสามารถในการปรับตัวด้านอาชีพ เพราะความงอกงามในงานจะช่วยทำให้พนักงานนำทรัพยากรความสามารถในตัว มาปรับใช้เพื่อให้เกิดความรู้สึกถึงความมีชีวิตชีวาทางกาย พร้อมทั้งเกิดการเรียนรู้ทางความคิด เพื่อให้พนักงานรักษาความรู้สึกเชิงบวกของการเต็มไปด้วยพลังชีวิต และความปรารถนาในการเรียนรู้ นั้นไว้เป็นเชื้อเพลิงหล่อเลี้ยงต่อไป ซึ่งทรัพยากรจากพฤติกรรมการทำงานแบบตัวแทนนี้ มีความคล้ายคลึงกันในด้านการเป็นทรัพยากรทางจิตและสังคมที่เป็นต้นทุนที่มีอยู่ในตัวบุคคล ทั้งการใส่ใจด้านอาชีพ การควบคุมตนเอง การใฝ่เรียนรู้ และความมั่นใจ จึงสามารถนำมาปรับใช้ให้ตนเอง ดำเนินการทำงาน และจัดการกับอุปสรรคที่เข้ามาท้าทายในชีวิตที่เกี่ยวข้องกับสายอาชีพของตนต่อไป ได้ทั้งในปัจจุบันและอนาคต



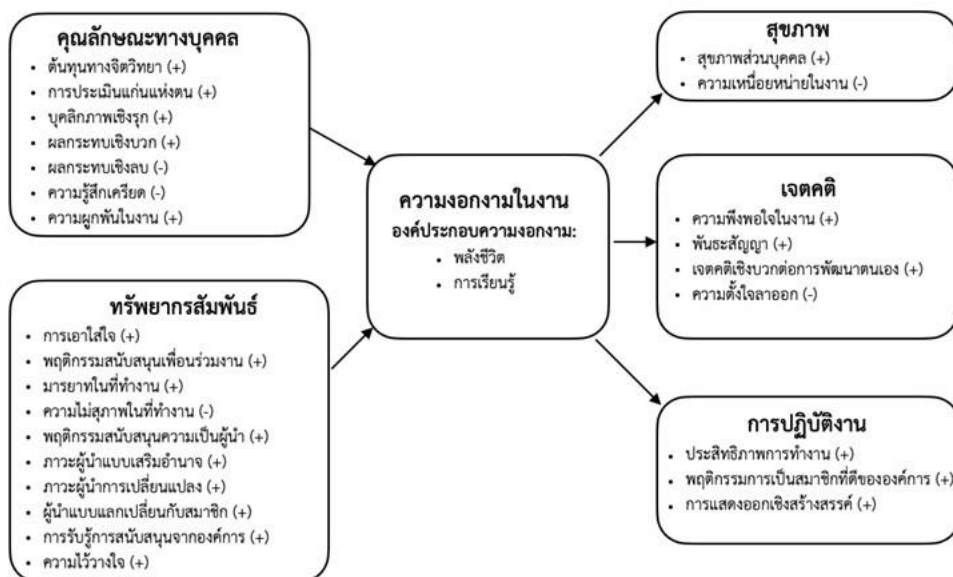
อย่างไรก็ตาม แม้การอธิบายข้างต้นอาจจะดูเหมือนว่า ความสามารถในการปรับตัวด้านอาชีพเป็นทรัพยากรที่นำมาสู่ความงอกงามในงาน หากเมื่ออยู่ในบริบทครบทั้ง 3 ตัวแปร โดยมีภาวะผู้นำแบบเสริมอำนาจเข้ามาเกี่ยวข้อง ก็สามารถเกิดความสัมพันธ์ระหว่างความงอกงามในงานกับความสามารถในการปรับตัวด้านอาชีพได้ โดยที่ความงอกงามในงานเป็นกลไกที่ภาวะผู้นำแบบเสริมอำนาจส่งผ่านไปยังความสามารถในการปรับตัวด้านอาชีพได้ ดังนั้นผู้วิจัยจึงสันนิษฐานว่า

*H<sub>3</sub>: ความงอกงามในงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความสามารถในการปรับตัวด้านอาชีพ*

นอกจากนี้ ผู้วิจัยยังพบงานวิจัยในอดีตที่สนับสนุนความสัมพันธ์ของความงอกงามในงานกับปัจจัยสาเหตุ ซึ่งมีภาวะผู้นำแบบเสริมอำนาจ และผลลัพธ์ด้านต่าง ๆ (Kleine et al., 2019) โดยพบความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างความงอกงามในงานกับสุขภาพ เจตคติ และการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะความงอกงามในงานได้ส่งอิทธิพลต่อผลลัพธ์ทางเจตคติ เช่น เจตคติเชิงบวกสู่การพัฒนาตนเอง (positive attitude toward self-development) ความพึงพอใจในงาน ทั้งยังมีแนวโน้มลดความตั้งใจลาออกของพนักงาน เป็นต้น ซึ่งได้ทำการวิเคราะห์และสรุปความสัมพันธ์ของปัจจัยสาเหตุต่าง ๆ ที่นำมาสู่ความงอกงาม (the influence of resources product at work on thriving at work) ดังรายละเอียดในแผนภาพ 5

## แผนภาพ 5

อิทธิพลส่งผ่านของความงอกงามในงานต่อผลลัพธ์ที่เกี่ยวข้อง



(ปรับจาก Kleine et al., 2019, p.974)

อย่างไรก็ตาม แม้ว่าในชีวิตการทำงานประจำวันของพนักงาน จะมีหัวหน้างานที่เสริมพลังในการช่วยทำให้ภาวะไร้อำนาจของคนทำงานหมดไป ด้วยการสนับสนุนด้านอิสรภาพในการทำงาน เสริมสร้างความมั่นใจจนทำให้ปฏิบัติงานเป็นไปได้อย่างดี ส่งเสริมการตัดสินใจและร่วมรับผิดชอบร่วมกันกับพนักงาน ตลอดจนทำให้เกิดความรู้สึกถึงการเพิ่มพูนความหมายของงาน อีกทั้งพนักงานเองก็เป็นบุคลากรที่รู้จักนำเอาความสามารถที่มีอยู่ในตัวมาปรับใช้ในการประกอบอาชีพ ทั้งการเอาใจใส่ในการทำงานและสนใจสภาพแวดล้อมการทำงานที่มีการแข่งขันตลอดเวลา มีความเพียรพยายาม วิริยะ อุทิศตน ในการควบคุมตนเองให้ทำงานได้จนสำเร็จ มีความสนใจใฝ่เรียนรู้ และแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ เพื่อนำมาปรับใช้ให้ทันกับความแปรปรวนของสถานการณ์ที่จะส่งผลกระทบต่ออาชีพของตน ในอนาคต เพื่อพัฒนาตนเองให้ก้าวหน้าในสายอาชีพ และมั่นใจในความสามารถปรับตัวของตนก็ตาม ทั้งนี้ก็ไม่ได้เป็นสิ่งบังชี้อย่างแน่นอนว่าพนักงานคนนั้น จะประสบความสำเร็จทั้งทางกายและทางใจจากการ

ดังนั้น ความงอกงามในงาน จึงเป็นกุญแจสำคัญในความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเสริมอำนาจและความสามารถในการปรับตัวด้านอาชีพ ในการช่วยให้พนักงานประสบความสำเร็จและได้รับประสบการณ์ความสุขจากการทำงาน เปรียบความงอกงามเหมือนพลังเชื้อเพลิง (fuel) (Spreitzer et al., 2005) ที่คอยผลักดันให้บุคลากรนำพลังที่ได้รับมาจากการเสริมอำนาจของหัวหน้างาน มาเป็นกำลังใจขับเคลื่อนกลไก ซึ่งก็คือทรัพยากรทางความสามารถออกมาปรับใช้ได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ ด้วยเหตุผลที่ว่า ความงอกงามนั้นเป็นสภาวะทางจิตวิทยาเชิงบวกที่เกิดขึ้นจากการที่พนักงานเกิดความรู้สึกเชิงบวกทางอารมณ์ (affective) ที่เรียกว่า พลังชีวิต ไปพร้อมกับเกิดการรู้คิด (cognitive) ที่เรียกว่า การเรียนรู้ มาทำหน้าที่ช่วยเสริมความสุขทางใจและทางกาย เพื่อให้ชีวิตของคนทำงานสมบูรณ์มากขึ้น

เมื่อมองภาพโดยรวมของความสัมพันธ์ดังกล่าว จึงมีแนวโน้มที่ความงอกงามในงานน่าจะ สามารถแสดงบทบาทสำคัญ ในการส่งผ่านอิทธิพลแก่ภาวะผู้นำแบบเสริมอำนาจ ไปสู่ความสามารถ ในการปรับตัวด้านอาชีพ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสันนิษฐานว่า

$H_4$ : ความงอกงามในงานเป็นตัวแปรส่งผ่านในความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเสริม

อำนาจและความสามารถในการปรับตัวด้านอาชีพ

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเสริมอำนาจกับความสามารถในการปรับตัวด้านอาชีพ
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเสริมอำนาจกับความสามารถในการปรับตัวด้านอาชีพโดยมีความงอกงามในงานเป็นตัวแปรส่งผ่าน

### กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ใช้ทฤษฎี การสร้างอาชีพ ในการอธิบายกลไกการเกิดกระบวนการปรับตัวทางพฤติกรรมของพนักงาน ในการนำทรัพยากรความสามารถมาใช้ในการปรับตัวด้านอาชีพ ซึ่งเป็นทรัพยากรทางจิตที่บุคลากรทุกคนมีติดตัวมาตั้งแต่เกิดอยู่แล้ว มาปรับใช้เพื่อจัดการกับความท้าทายต่อการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน ทั้งด้านบริบทการทำงานและความบอบซ้ำทางจิตใจ จากการรับบทบาทตามหน้าที่ในสายอาชีพของพนักงาน โดยพิจารณาปฏิสัมพันธ์ของปัจจัยสาเหตุ ที่ส่งเสริมให้เกิดกระบวนการปรับตัวทางอาชีพ ดังนั้นผู้วิจัยจึงเลือกที่จะนำเสนอตัวแปรภาวะผู้นำแบบเสริมอำนาจ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญทางด้านทรัพยากรสัมพันธ์ มาทดสอบและทำการศึกษาถึงกลไกทางจิตวิทยาเกี่ยวกับแปรความสามารถในการปรับตัวด้านอาชีพ เพื่ออธิบายความสัมพันธ์ทางตรงของความสัมพันธ์ดังกล่าว ซึ่งผู้วิจัยไม่พบว่ามีการวิจัยใดในประเทศไทย ที่ได้ทำการศึกษาถึงความสัมพันธ์ของตัวแปรทั้งสองมาก่อน อีกทั้งงานวิจัยเกี่ยวกับความสามารถในการปรับตัวด้านอาชีพ ยังไม่ค่อยมีการศึกษามากนัก ผู้วิจัยจึงมีความจำเป็นที่จะทำการวิจัย เพื่อศึกษาถึงการนำความสามารถในการปรับตัวด้านอาชีพ มาปรับใช้ภายใต้บริบทองค์การไทย

อย่างไรก็ตาม ผู้วิจัยสันนิษฐานว่าการใช้ภาวะผู้นำแบบเสริมอำนาจ ซึ่งเป็นทรัพยากรภายนอกมาผลักดันส่งเสริมให้พนักงาน นำความสามารถของตนมาปรับใช้ในการปรับตัวด้านอาชีพ

เพียงอย่างเดียว อาจจะไม่เพียงพอต่อการรักษาปฏิสัมพันธ์ดังกล่าวให้คงอยู่ได้ในระยะนาน อันเนื่องมาจากการทำงานในชีวิตจริง พนักงานทุกคนมีโอกาสที่จะเผชิญกับอุปสรรคปัญหาต่าง ๆ จากบริบทการทำงานอยู่ตลอดเวลา จึงมีแนวโน้มที่พนักงานจะรู้สึกถึงความเหนื่อยล้า เหนื่อยหน่ายในงาน และขาดแรงจูงใจที่จะทำงานนั้นให้บรรลุเป้าหมาย ดังนั้น ผู้วิจัยจึงเลือกตัวแปรความงอกงามในงาน มาทดสอบการเป็นตัวแปรอิทธิพลส่งผ่านระหว่างความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำแบบเสริมอำนาจ กับความสามารถในการปรับตัวด้านอาชีพ เพื่อทดสอบอิทธิพลทางอ้อมของความสัมพันธ์ดังกล่าว และศึกษาว่าเมื่อพนักงานมีความงอกงามในงานมาเป็นเชื้อเพลิงช่วยเติมเต็มความมีชีวิตชีวา และเกิดการเรียนรู้ จะสามารถสร้างกลไกขับเคลื่อนให้พนักงานนำความสามารถในการปรับตัวด้านอาชีพมาปรับใช้ เพื่อที่จะรักษาสภาวะทางจิตวิทยาเชิงบวกในการทำงานนั้นต่อไปให้นานขึ้น โดยคาดการณ์ว่ากระบวนการปรับตัวดังกล่าวนี้ จะนำมาสู่ผลลัพธ์เกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่ดียิ่งขึ้น เจตคติเชิงบวกต่ออาชีพของพนักงาน และเกิดสภาวะทางจิตที่ดีจากการปรับตัวทางอาชีพ สามารถรับมือกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่มากกระทบกับอาชีพของตนได้อย่างมั่นใจ เกิดแรงจูงใจภายใน ที่จะพัฒนาความสามารถของตนเองตลอดเวลา นอกจากนี้ ผู้วิจัยพบว่าความงอกงามในงานเป็นตัวแปรใหม่ และงานวิจัยที่ทำการศึกษเกี่ยวกับตัวแปรนี้ที่ผ่านมามีจำนวนน้อย โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างความงอกงามในงานกับความสามารถในการปรับตัวด้านอาชีพ ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยจึงสันนิษฐานว่า เมื่อทดสอบตัวแปรทั้งหมดร่วมกัน มีความเป็นไปได้ที่น่าจะพบผลลัพธ์ของปฏิสัมพันธ์จากกลไกทางจิตวิทยาของตัวแปรภาวะผู้นำแบบเสริมอำนาจ ความสามารถในการปรับตัวด้านอาชีพ และความงอกงามในงาน

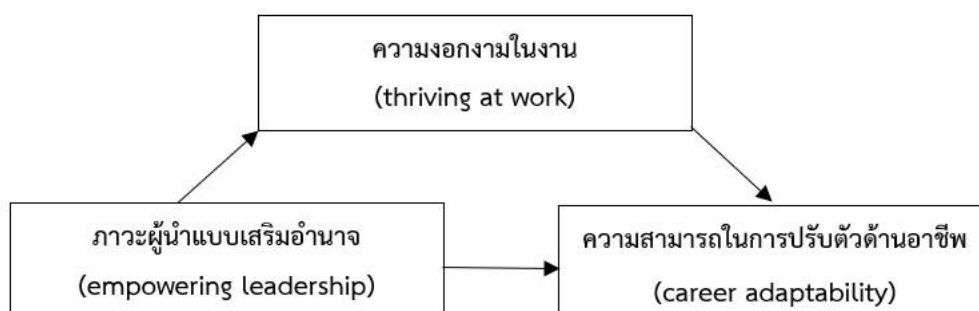
ดังนั้น งานวิจัยนี้ต้องการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเสริมอำนาจกับ

ความสามารถในการปรับตัวด้านอาชีพ โดยมีความงอกงามในงานเป็นตัวแปรส่งผ่าน

ดังรายละเอียดในแผนภาพ 6

## แผนภาพ 6

กรอบแนวคิดในการวิจัย



## ขอบเขตการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยเลือกที่จะทำการศึกษาในกลุ่มตัวอย่างพนักงานที่ปฏิบัติงานในสายงานบริการในภาคธุรกิจอุตสาหกรรมบริการ (service industry) ในองค์กรภาคเอกชน ในประเทศไทย ที่มีอายุตั้งแต่ 18 ปีขึ้นไป สำหรับผู้ทำงานมาแล้วอย่างน้อย 6 เดือน ผ่านการทดลองงานแล้ว และทำงานกับหัวหน้างานคนปัจจุบันมาแล้วไม่น้อยกว่า 4 เดือน เนื่องจาก พนักงานในกลุ่มดังกล่าวเป็นบุคลากรที่มีความสำคัญ เพราะเป็นพนักงานซึ่งมีหน้าที่ลำดับแรกคือปฏิสัมพันธ์กับผู้มาขอรับบริการที่มีความต้องการอันหลากหลาย และเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์การแข่งขันทางธุรกิจอยู่ตลอดเวลา ซึ่งตรงกับความสนใจของผู้วิจัยที่ต้องการศึกษาการทำงานที่ไม่ใช่งานในลักษณะการทำงานรูปแบบเดิมและทำซ้ำ แต่มีการเรียนรู้ที่จะปรับตัวและสามารถปรับเปลี่ยนวิธีการทำงาน เช่น พนักงานธนาคาร พนักงานโรงแรม พนักงานร้านอาหาร พนักงานสายการบิน พนักงานไอที เป็นต้น ซึ่งต่างจากพนักงานในภาคอุตสาหกรรมการผลิต (manufacturing industry) ที่มีลักษณะการทำงานรูปแบบเดิมและทำซ้ำ

## นิยามเชิงทฤษฎี (conceptual) definition) ของตัวแปรที่ศึกษา

### *ภาวะผู้นำแบบเสริมอำนาจ (empowering leadership)*

ผู้วิจัยนิยามภาวะผู้นำแบบเสริมอำนาจว่ากระบวนการดำเนินการตามเงื่อนไข ที่ช่วยให้สามารถแบ่งปันอำนาจกับพนักงานได้ โดยการเพิ่มพูนความหมายของงาน การให้อิสระช่วยลดอุปสรรคในขั้นตอนการทำงาน แสดงออกถึงความมั่นใจในศักยภาพของพนักงาน และส่งเสริมการเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Zhang & Bartol, 2010)

### *ความสามารถในการปรับตัวด้านอาชีพ (career adaptability)*

ผู้วิจัยนิยามความสามารถในการปรับตัวด้านอาชีพ ว่าเป็นทรัพยากรทางจิตและสังคมอันเป็นต้นทุนที่มนุษย์พึงมี เพื่อนำความสามารถของตนมาจัดการกับความท้าทายต่อการเปลี่ยนแปลงในสายอาชีพ และสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นกับหน้าที่ การงานที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน การเปลี่ยนงานในอนาคต และความบอบซ้ำทางจิตใจในการรับบทบาททางอาชีพของตน (Savickas & Porfeli, 2012)

### *ความงอกงามในงาน (thriving at work)*

ผู้วิจัยให้คำนิยามว่า เป็นสภาวะทางจิตวิทยาเชิงบวกที่เกิดขึ้นจากการที่บุคคลรู้สึกถึงพลังชีวิต และการเรียนรู้ ที่เกิดร่วมกัน โดยพลังชีวิต หมายถึงความรู้สึกเชิงบวกของการเต็มไปด้วยพลังและมีชีวิตชีวา ในขณะที่การเรียนรู้หมายถึงความรู้สึกถึงความปรารถนา และความสามารถในการประยุกต์ใช้ความรู้และทักษะอย่างมีคุณค่า (Spreitzer et al., 2005)

### สมมติฐานการวิจัย

- สมมติฐานที่ 1 ภาวะผู้นำแบบเสริมอำนาจมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความสามารถในการปรับตัวด้านอาชีพ
- สมมติฐานที่ 2 ภาวะผู้นำแบบเสริมอำนาจมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความงอกงามในงาน
- สมมติฐานที่ 3 ความงอกงามในงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความสามารถในการปรับตัวด้านอาชีพ
- สมมติฐานที่ 4 ความงอกงามในงานเป็นตัวแปรส่งผ่านในความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเสริมอำนาจและความสามารถในการปรับตัวด้านอาชีพ

### ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

งานวิจัยนี้จัดทำขึ้น เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเสริมอำนาจกับความสามารถในการปรับตัวด้านอาชีพ รวมทั้งต้องการศึกษาถึงอิทธิพลส่งผ่านของความงอกงามในงานในความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเสริมอำนาจกับความสามารถในการปรับตัวด้านอาชีพ

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงคาดหวังว่าการค้นพบในงานวิจัยครั้งนี้จะนำมาซึ่งประโยชน์ดังนี้

ประโยชน์ทางด้านวิชาการ คือ เพื่อพัฒนาองค์ความรู้ภายใต้การอธิบายด้วยแนวคิดทฤษฎีการสร้างอาชีพ โดยผู้วิจัยได้เลือกนำเสนอตัวแปรที่มีความน่าสนใจที่จะศึกษา มาจากการทบทวนวรรณกรรมทั้งจากงานวิจัยทั่วไป และในงานวิจัยวิเคราะห์อภิมาน เช่น ภาวะผู้นำแบบเสริมอำนาจและความสามารถในการปรับตัวด้านอาชีพ ซึ่งภาวะผู้นำแบบเสริมอำนาจเป็นปัจจัยสำคัญ ที่ส่งเสริมด้านการรับรู้ของพนักงานให้นำความสามารถของตนมาปรับตัวทางด้านอาชีพของตน อันจะทำให้มีงานวิจัยที่ศึกษาถึงกลไกทางจิตวิทยาที่อธิบายถึงความสัมพันธ์ดังกล่าว รวมทั้งการศึกษาดังกล่าว



ของความงอกงามในงานที่ส่งผ่านไปถึงความสัมพันธ์ของตัวแปรภาวะผู้นำแบบเสริมอำนาจกับ  
ความสามารถในการปรับตัวด้วย

ประโยชน์ต่อองค์กร คือ เพื่อเป็นแนวทางให้องค์การประยุกต์ใช้องค์ความรู้ที่ได้จากภาวะ  
ผู้นำแบบเสริมอำนาจ มาเป็นแนวทางในการออกแบบประเมินสมรรถนะผู้นำในด้านการบริหารจัดการ  
ทรัพยากรมนุษย์ โดยใช้เป็นเกณฑ์การคัดเลือกเพื่อสรรหา ปรับ หรือโอนย้ายตำแหน่งให้ได้มาซึ่งผู้นำ  
ที่มีคุณสมบัติภาวะผู้นำแบบเสริมอำนาจ ด้วยการกำหนดคุณลักษณะดังกล่าวให้เป็นตัวชี้วัดพฤติกรรม  
หลักที่หัวหน้างานพึงนำมาใช้ปฏิบัติกับพนักงาน เพื่อบรรลุเป้าหมายในการสร้างการรับรู้ของพนักงาน  
ถึงการได้รับการส่งเสริมสนับสนุนจากหัวหน้างาน จนนำมาสู่สภาวะทางจิตเชิงบวกของความงอกงาม  
ในงาน ช่วยผลักดันให้เกิดแรงจูงใจภายในจากการรับรู้ถึงพลังชีวิตและเกิดความกระตือรือร้นที่จะ  
เรียนรู้ด้วยตนเอง จนพนักงานเกิดความต้องการที่จะนำความสามารถซึ่งเป็นทรัพยากรที่มีอยู่ใน  
ตนเองมาปรับใช้ เพื่อปรับตัวให้ทันกับความท้าทายต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมการ  
ทำงาน นอกจากนี้ที่กล่าวมาข้างต้นนี้แล้ว องค์ความรู้ที่ได้จากงานวิจัยนี้ยังสามารถนำประยุกต์ใช้เป็น  
แนวทางในการออกแบบแผนการฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรในส่วนของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ทั้ง  
ในระดับหัวหน้างานและพนักงานระดับปฏิบัติการด้วยเช่นกัน

## บทที่ 2

### วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้วิธีการวิจัยเชิงปริมาณ (quantitative research) โดยจัดเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างเพียงครั้งเดียว ณ จุดเวลาใดเวลาหนึ่งหรือแบบตัดขวาง (cross-sectional research design) และใช้แบบสอบถามออนไลน์ (online survey design) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเสริมอำนาจกับความสามารถในการปรับตัวด้านอาชีพ โดยมีความมุ่งงามในงานเป็นตัวแปรส่งผ่าน โดยมีวิธีการดำเนินงานวิจัยดังนี้

#### กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

การเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ศึกษาในงานวิจัยครั้งนี้ จะดำเนินการเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยใช้วิธีการคัดเลือกตัวอย่างตามสะดวก (convenience sampling) ซึ่งกำหนดให้ผู้เข้าร่วมตอบแบบสอบถามในงานวิจัยนี้ต้องเป็นพนักงานในกลุ่มสายงานบริการ ผู้ซึ่งปฏิบัติงานในองค์กรภาคเอกชน ที่ทำงานอยู่ในประเทศไทย และอยู่ในกลุ่มธุรกิจประเภทอุตสาหกรรมด้านการบริการ (service industry) หมายความว่า เป็นพนักงานที่ต้องติดต่อกับผู้มาขอรับบริการที่มีความต้องการหลากหลาย และเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์การแข่งขันทางธุรกิจอยู่ตลอดเวลา ลักษณะการทำงานไม่ใช่งานรูปแบบเดิมและทำซ้ำ แต่มีการเรียนรู้ที่จะปรับตัวและสามารถปรับเปลี่ยนการทำงานของตน เช่น พนักงานธนาคาร พนักงานโรงแรม พนักงานร้านอาหาร พนักงานสายการบิน พนักงานไอที เป็นต้น

โดยมีเกณฑ์การคัดเลือก (inclusion criteria) ดังนี้ (1) ถิ่นสัญชาติไทย (2) อายุครบ 18 ปี บริบูรณ์ขึ้นไป (3) ทำงานด้านสายงานบริการในบริษัทเอกชน ที่ตั้งอยู่ในประเทศไทย (4) มีอายุการทำงานอย่างน้อย 6 เดือนขึ้นไป และผ่านการทดลองงานแล้ว (5) ทำงานกับหัวหน้างานคนปัจจุบัน

มาแล้วไม่น้อยกว่า 4 เดือน เพราะการที่พนักงานมีความเกี่ยวข้องในด้านการปฏิบัติงาน โดยขึ้นกับหัวหน้าโดยตรง จะส่งผลต่อการรับรู้ถึงภาพการณืเป็นผู้นำของหัวหน้างาน ได้มากกว่าพนักงานที่ไม่มีสายบังคับบัญชาหรือหัวหน้างานที่ชัดเจน ซึ่งมีส่วนช่วยให้เกิดการปรับตัว นำความสามารถมาใช้ในสายอาชีพของพนักงาน (Lee et al., 2018; Zhang & Bartol, 2010) ส่วนเกณฑ์การคัดออก (exclusion criteria) จากการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ (1) ผู้เข้าร่วมตอบแบบสอบถามที่ไม่ได้ตอบคำถามมากกว่าร้อยละ 10 ของข้อคำถามทั้งหมด (2) ใช้เวลาในการตอบแบบสอบถามต่ำกว่า 2 นาที ซึ่งอาจจะอ่านคำถามไม่ครบถ้วนหรือไม่เข้าใจคำถาม และอาจจะทำให้ได้ข้อมูลที่ไม่ถูกต้อง (3) เลือกตอบคำถามเหมือนกันในทุกข้อคำถาม เช่น ตอบ 3 ในทุกข้อคำถาม เป็นต้น

อย่างไรก็ตาม แม้งานวิจัยที่ผ่านมาใช้วิธีการศึกษาพนักงานจากหลากหลายอาชีพ เช่น ผู้จัดการทั่วไป ตัวแทนจำหน่ายอาหารและเครื่องดื่ม พนักงานฝ่ายการเงินในอุตสาหกรรมโรงแรม (Srivastava et al., 2006) วิศวกรซอฟต์แวร์ นักพัฒนาผลิตภัณฑ์ในอุตสาหกรรมเทคโนโลยี (Zhang & Bartol, 2010) พนักงานประจำในบริษัทเอกชนทั่วไป (Yang et al., 2019) เป็นต้น เพื่อศึกษาความสามารถในการปรับตัวด้านอาชีพ แต่ในงานวิจัยของ Kim et al. (2018) พบว่าความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำแบบเสริมอำนาจต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน จะมีความสัมพันธ์อย่างชัดเจนในอุตสาหกรรมงานบริการ (service industry) มากกว่าอุตสาหกรรมการผลิต (manufacturing industry) ดังนั้นผู้วิจัยจึงเลือกที่จะใช้ผู้เข้าร่วมตอบแบบสอบถามงานวิจัยจากกลุ่มธุรกิจภาคอุตสาหกรรมด้านงานบริการ และไม่ใช่ธุรกิจจากภาคอุตสาหกรรมการผลิต ซึ่งหมายถึงการผลิตสินค้า เพื่อการบริโภคหรืออุปโภค โดยมีขั้นตอนหรือกระบวนการนำเครื่องจักร อุปกรณ์ สารเคมีและชีวะ รวมทั้งพนักงาน เป็นส่วนร่วมในการผลิตเพื่อเปลี่ยนวัตถุดิบให้เป็นผลิตภัณฑ์ โดยประกอบกิจกรรมตั้งแต่หัตถกรรมไปจนถึงการใช้เทคโนโลยีขั้นสูง ซึ่งอาจจะไม่สามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับ

การเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลันอันเนื่องมาจากการผลิต (Poompruk & Erhim, 2021) ทั้งนี้เพื่อความชัดเจนในการวิเคราะห์ผลการวิจัย

ในการกำหนดจำนวนกลุ่มตัวอย่าง (sample size) ผู้วิจัยใช้โปรแกรม G\*Power version

### 3.1 ในการคำนวณ ดังนี้

1. กำหนดรูปแบบสถิติเป็น F-test แบบ Linear multiple regression: Fixed model,  $R^2$  deviation from zero
2. กำหนดค่าขนาดอิทธิพล (effect size) ที่ 0.15
3. ค่าแอลฟา (alpha level) เท่ากับ 0.05
4. ค่าอำนาจการทดสอบ (power level) เท่ากับ 0.80 (Faul et al., 2009)
5. จำนวนพารามิเตอร์ที่ต้องประมาณค่าได้แก่ จำนวนตัวแปรทำนายและตัวแปรควบคุม กำหนดที่ 5
6. เมื่อนำค่าทั้งหมดมาคำนวณด้วยโปรแกรมแล้ว ผลของขนาดกลุ่มตัวอย่างที่ได้ คือ 92 คน อย่างไรก็ตาม งานวิจัยที่ผ่านมาของ Zhang และ Bartol (2010) ที่ศึกษาในประเทศจีน ใช้จำนวนผู้เข้าร่วมตอบแบบสอบถามทั้งสิ้นจำนวน 367 คน (ชาย 232 คน และ หญิง 135 คน) และงานวิจัยของ (Yang et al., 2019) ที่ทำการศึกษาในประเทศจีน เช่นกัน ก็ใช้ผู้เข้าร่วมวิจัยทั้งหมดเป็นจำนวน 338 คน (ชาย 244 คน และหญิง 94 คน) ผู้วิจัยจึงได้ปรับขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่คาดหวังให้เหมาะสมกับบริบทประเทศไทยเพิ่ม เพื่อให้งานวิจัยมีความเหมาะสมและเป็นที่ยอมรับในทางวิชาการมากขึ้น และเพื่อไว้ในการกรณีที่ข้อมูลที่เก็บได้ไม่สมบูรณ์ ดังนั้น ผู้วิจัยจะจัดเก็บข้อมูลโดยจะใช้จำนวนกลุ่มตัวอย่างไม่น้อยกว่า 200 คน

เมื่อรวบรวมข้อมูลเป็นที่เรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 295 คน  
อย่างไรก็ตาม ผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบตามเกณฑ์การคัดเข้า และเกณฑ์การคัดออกตามที่ได้ระบุไว้  
ข้างต้นแล้ว ปรากฏว่ามีแบบสอบถามของผู้เข้าร่วมที่สามารถนำมาใช้วิเคราะห์ทางสถิติเป็นจำนวน  
ทั้งสิ้น 241 คน

### **เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย**

การวิจัยครั้งนี้เก็บข้อมูลในรูปแบบของแบบสอบถามออนไลน์ (online questionnaire)  
ประกอบไปด้วย 4 ส่วน (อ่านแบบสอบถามฉบับเต็มได้ใน ภาคผนวก ก) มีรายละเอียด ดังนี้

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามคุณลักษณะส่วนบุคคล

ส่วนที่ 2 มาตรฐานวัดภาวะผู้นำแบบเสริมอำนาจ

ส่วนที่ 3 มาตรฐานวัดความสามารถในการปรับตัวด้านอาชีพ

ส่วนที่ 4 มาตรฐานวัดความงอกงามในงาน

### **แบบสอบถามคัดกรองคุณสมบัติของผู้เข้าร่วม**

ก่อนเข้าสู่แบบสอบถาม จะมีข้อคำถามในการใช้คัดคุณสมบัติของกลุ่มตัวอย่างที่จะเข้าร่วม  
วิจัย เพื่อเป็นการยืนยันสถานะการทำงานในปัจจุบัน สถานะการทดลองงาน และสถานะการทำงาน  
กับหัวหน้างาน โดยกลุ่มตัวอย่างจะต้องมีสถานะอยู่ระหว่างการทำงานในสายงานบริการ ใน  
บริษัทเอกชนในประเทศไทย ผ่านการทดลองงานแล้วและมีการทำงานกับหัวหน้างานเท่านั้น ที่จะ  
สามารถเข้าสู่แบบสอบถามในหน้าถัดไปได้

### **แบบสอบถามคุณลักษณะส่วนบุคคล**

แบบสอบถามคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย ข้อคำถามเกี่ยวกับข้อมูลด้านคุณสมบัติทางประชากรศาสตร์ (demographic data) ซึ่งมีคำถามจำนวน 8 ข้อ นั่นคือ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประเภทอาชีพ ตำแหน่งงาน ประเภทอุตสาหกรรม อายุงานในองค์กรปัจจุบัน และระยะเวลาที่ทำงานกับหัวหน้างานหรือผู้จัดการคนปัจจุบัน มีลักษณะเป็นแบบสอบถามแบบเลือกตอบและระบุจำนวน และให้ผู้ตอบเลือกตอบคำตอบเดียวที่ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด

### **มาตรวัดภาวะผู้นำแบบเสริมอำนาจ**

มาตรวัดภาวะผู้นำแบบเสริมอำนาจในการศึกษานี้ ผู้วิจัยใช้มาตรวัด Empowering Leadership Scale ของ Ahearne et al. (2005) ซึ่งได้รับอนุญาตจากเจ้าของมาตรวัดเพื่อนำมาใช้ในการศึกษานี้เรียบร้อยแล้ว ข้อคำถามในมาตรวัดนี้ตรงกับคำนิยามของภาวะผู้นำแบบเสริมอำนาจตามที่ผู้วิจัยใช้อ้างอิง ประกอบด้วยมิติทั้งหมด 4 มิติ ได้แก่ การเพิ่มพูนความหมายของงาน 3 ข้อ ตัวอย่างของข้อคำถาม ได้แก่ “หัวหน้างานของฉันช่วยทำให้ฉันเข้าใจว่าวัตถุประสงค์และเป้าหมายของฉันมีความสอดคล้องกับบริษัท” การให้อิสระช่วยลดอุปสรรคในขั้นตอนการทำงาน 3 ข้อ ตัวอย่างของข้อคำถาม ได้แก่ “หัวหน้างานของฉันให้อิสระฉันทำงานตามวิธีการของตนเอง” แสดงออกถึงความมั่นใจในศักยภาพของพนักงาน 3 ข้อ ตัวอย่างของข้อคำถาม ได้แก่ “หัวหน้างานของฉันเชื่อมั่นว่าฉันสามารถรับมือกับงานยาก ๆ ได้” และการส่งเสริมการเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ 3 ข้อ ตัวอย่างของข้อคำถาม ได้แก่ “หัวหน้างานของฉันและฉันมีการตัดสินใจร่วมกันหลายครั้ง” รวมจำนวนข้อคำถามทั้งหมด 12 ข้อ โดยทำการศึกษารวมองค์ประกอบทั้ง 4 มิติ เพื่อวัดระดับภาวะผู้นำแบบเสริมอำนาจ มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient) ของมาตรวัดต้นฉบับ

เท่ากับ .88 (Ahearne et al., 2005) และค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคของมาตรวัดทั้งฉบับ  
ในงานวิจัยนี้มีค่าเท่ากับ .89

เกณฑ์การให้คะแนนและการแปลผล ในมาตรวัดภาวะผู้นำแบบเสริมอำนาจ มีรูปแบบการ  
ตอบเป็นมาตราประมาณค่าลิเคิร์ต 5 ระดับ ตั้งแต่ 1 ถึง 5 โดย 1 หมายถึง ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง (มีค่า  
เท่ากับ 1 คะแนน) และ 5 หมายถึง เห็นด้วยอย่างยิ่ง (มีค่าเท่ากับ 5 คะแนน) ซึ่งเป็นการวัดรวมทั้ง 4  
มิติและเป็นคะแนนเพียงค่าเดียว ดังนั้นหากผู้ตอบมีคะแนนสูง หมายถึงบุคคลนั้นมีการรับรู้ภาวะผู้นำ  
แบบเสริมอำนาจของหัวหน้างานในระดับสูง ในขณะที่ผู้ตอบที่มีคะแนนต่ำ หมายถึงบุคคลนั้นมีการ  
รับรู้ภาวะผู้นำแบบเสริมอำนาจของหัวหน้างานในระดับต่ำ

#### **มาตรวัดความสามารถในการปรับตัวด้านอาชีพ**

มาตรวัดความสามารถในการปรับตัวด้านอาชีพในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้มาตรวัด Career  
Adapt-Abilities Scale-Short Form (CAAS-SF) ของ Maggiori et al. (2017) ซึ่งเป็นฉบับย่อมา  
จาก Career Adapt-Abilities Scales ของ Savickas และ Porfeli (2012) ซึ่งได้รับอนุญาตจาก  
เจ้าของมาตรวัดเพื่อนำมาใช้ในการศึกษาครั้งนี้เรียบร้อยแล้ว ข้อคำถามในมาตรวัดนี้ตรงกับคำนิยาม  
ของความสามารถในการปรับตัวด้านอาชีพตามที่ผู้วิจัยอ้างอิง ซึ่งประกอบด้วยมิติทั้งหมด 4 มิติ ได้แก่  
ความเอาใจใส่ด้านอาชีพ 3 ข้อ ตัวอย่างของข้อคำถามได้แก่ “คิดถึงอนาคตของตนเองว่าจะเป็  
นอย่างไร” การควบคุมตนเองด้านอาชีพ 3 ข้อ ตัวอย่างของข้อคำถามได้แก่ “ตัดสินใจด้วยตนเอง”  
ความใฝ่รู้ด้านอาชีพ 3 ข้อ ตัวอย่างของข้อคำถามได้แก่ “มองหาโอกาสต่าง ๆ ที่จะเติบโตในฐานะคน  
ๆ หนึ่ง” และความมั่นใจในอาชีพ 3 ข้อ ตัวอย่างของข้อคำถามได้แก่ “ค่อย ๆ พัฒนาการงานขึ้น  
ไปตามความสามารถของฉัน” รวมจำนวนข้อกระทงทั้งหมด 12 ข้อ โดยทำการศึกษารวม  
องค์ประกอบทั้ง 4 มิติ เพื่อวัดระดับความสามารถในการปรับตัวด้านอาชีพของพนักงาน มีค่า

สัมประสิทธิ์แอลฟาครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient) ของมาตรวัดต้นฉบับเท่ากับ .90 (Maggiore et al., 2017; Yang et al., 2019) และค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคของมาตรวัดทั้งฉบับในงานวิจัยนี้มีค่าเท่ากับ .87

เกณฑ์การให้คะแนนและการแปลผล ในมาตรวัดความสามารถในการปรับตัวด้านอาชีพ มีรูปแบบการตอบเป็นมาตรประมาณค่าแบบลิเคิร์ต 5 ระดับ ตั้งแต่ 1 ถึง 5 โดย 1 หมายถึง น้อยที่สุด (มีค่าเท่ากับ 1 คะแนน) และ 5 หมายถึง มากที่สุด (มีค่าเท่ากับ 5 คะแนน) ซึ่งเป็นการวัดรวมทั้ง 4 มิติและเป็นคะแนนเพียงค่าเดียว ดังนั้นหากผู้ตอบมีคะแนนสูง หมายถึง บุคคลนั้นมีการรับรู้ความสามารถในการปรับตัวด้านอาชีพในระดับสูง ในขณะที่ผู้ตอบที่มีคะแนนต่ำ หมายถึง บุคคลนั้นมีการรับรู้ความสามารถในการปรับตัวด้านอาชีพในระดับต่ำ

#### **มาตรวัดความงอกงามในงาน**

มาตรวัดความงอกงามในงานในการศึกษาคั้งนี้ ผู้วิจัยใช้มาตรวัด Thriving at Work Scale ของ Porath et al. (2012) ซึ่งได้รับอนุญาตจากเจ้าของมาตรวัดเพื่อนำมาใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้เรียบร้อยแล้ว ข้อคำถามในมาตรวัดนี้ตรงกับคานิยามของความงอกงามในงานตามทีผู้วิจัยอ้างอิง ซึ่งประกอบด้วยมิติทั้งหมด 2 มิติ ได้แก่ พลังชีวิต 5 ข้อ ตัวอย่างของข้อคำถามได้แก่ “ฉันรู้สึกกระปรี้กระเปร่าและมีชีวิตชีวาเมื่อฉันทำงาน” และการเรียนรู้ 5 ข้อ “ฉันยังคงเรียนรู้จากการทำงานมากขึ้นเรื่อย ๆ เมื่อเวลาผ่านไป” รวมจำนวนข้อกระทงทั้งหมด 10 ข้อ โดยทำการศึกษารวมองค์ประกอบทั้ง 2 มิติ เพื่อวัดระดับความงอกงามในงานของพนักงาน มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient) ของมาตรวัดต้นฉบับเท่ากับ .89 (Carmeli & Spreitzer, 2009; Niessen et al., 2017; Paterson et al., 2014) และค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคของมาตรวัดทั้งฉบับในงานวิจัยนี้มีค่าเท่ากับ .87



เกณฑ์การให้คะแนนและการแปลผล ในมาตรวัดความงอกงามในงาน มีรูปแบบการตอบเป็น  
 มาตรฐานค่าแบบลิเคิร์ต 5 ระดับ ตั้งแต่ 1 ถึง 5 โดยข้อความทางบวก 1 หมายถึง ไม่เห็นด้วย  
 อย่างยิ่ง (มีค่าเท่ากับ 1 คะแนน) และ 5 หมายถึง เห็นด้วยอย่างยิ่ง (มีค่าเท่ากับ 5 คะแนน) ส่วนข้อ  
 คำถามทางลบ 5 หมายถึง ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง (มีค่าเท่ากับ 1 คะแนน) และ 1 หมายถึง เห็นด้วย  
 อย่างยิ่ง (มีค่าเท่ากับ 5 คะแนน) ซึ่งเป็นการวัดรวมทั้ง 2 มิติและเป็นคะแนนเพียงค่าเดียว ดังนั้นหาก  
 ผู้ตอบมีคะแนนสูง หมายถึงบุคคลนั้นมีการรับรู้ในความงอกงามในงานในระดับสูง ในขณะที่ผู้ตอบที่มี  
 คะแนนต่ำ หมายถึงบุคคลนั้นมีการรับรู้ในความงอกงามในงานในระดับต่ำ

### **ตัวแปรควบคุม**

งานวิจัยที่ผ่านมาแสดงให้เห็นว่าอายุและระยะเวลาทำงานในองค์กร (organizational  
 tenure) มีอิทธิพลต่อความสามารถในการปรับตัวด้านอาชีพ ด้วยประการนี้เองผู้วิจัยจึงมีความจำเป็น  
 ที่ต้องคำนึงถึงวิธีการจัดเก็บข้อมูล โดยพิจารณาถึงตัวแปรที่มีความเป็นไปได้ที่จะกระทบต่อ  
 ความสัมพันธ์ของความสามารถในการปรับตัวด้านอาชีพ และนำมาเป็นตัวแปรควบคุม อันได้แก่

1. อายุของผู้เข้าร่วมตอบแบบสอบถาม พนักงานที่มีอายุที่สูงขึ้นจะมีต้นทุนและประสบการณ์  
 การทำงานที่มากกว่าคนที่อายุน้อยกว่า จึงมีแนวโน้มที่จะมีความสามารถในการปรับตัวทางด้านอาชีพ  
 มากกว่า แต่ในขณะเดียวกันก็มีแนวโน้มที่จะมีความสามารถในการปรับตัวทางด้านอาชีพได้ลดลง  
 เนื่องจากเหลืออายุในชีวิตการทำงานที่ลดน้อยลง (Zacher & Frese, 2009)
2. ระยะเวลาการทำงานของผู้เข้าร่วมตอบแบบสอบถาม พนักงานที่มีระยะเวลาการทำงานที่  
 ยาวนานกว่าจะมีต้นทุนและประสบการณ์การทำงานที่มากกว่าคนที่ระยะเวลาการทำงานน้อยกว่า จึง  
 มีความเป็นไปได้ที่จะมีความสามารถในการปรับตัวด้านอาชีพมากกว่า ซึ่งในทางตรงกันข้ามก็มีความ

เป็นไปได้ที่จะมีความสามารถในการปรับตัวทางด้านอาชีพลดลง เนื่องจากเหลือระยะเวลาการทำงานในชีวิตที่ลดน้อยลง (Zacher & Frese, 2009)

3. ระดับการศึกษาของผู้เข้าร่วมตอบแบบสอบถาม ก็มีแนวโน้มที่จะส่งผลต่อความสามารถในการปรับตัวด้านอาชีพ กล่าวคือ พนักงานที่มีระดับการศึกษาที่สูง จะมีความต้องการในการใช้ทรัพยากรทางความสามารถที่ตนมีอยู่ เพื่อนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์กับงานและจัดการกับการเปลี่ยนแปลงในอาชีพของตน (Zacher, 2014) โดยในงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยจะแบ่งเป็น ระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย หรือ ปวช. อนุปริญญา หรือ ปวส. ปริญญาตรี และสูงกว่าปริญญาตรีขึ้นไป

#### การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

ผู้วิจัยพัฒนาแบบสอบถามภาษาไทย โดยนำข้อกระทงคำถามจากมาตรวัดทั้งหมดให้ผู้เชี่ยวชาญทางด้านภาษา 2 คนแปลอังกฤษ-ไทย และแปลย้อนกลับไทย-อังกฤษ ตามหลักการแปลมาตรวัดทางจิตวิทยา (Brislin, 1970) แล้วให้อาจารย์ที่ปรึกษาพิจารณาตรวจสอบความเหมาะสมหลังจากที่ผ่านการอนุมัติจากอาจารย์ที่ปรึกษาแล้ว จึงได้นำแบบวัดทั้งหมดไปทดลองเก็บข้อมูลกับนักศึกษาปริญญาโทคณะจิตวิทยา สาขาทรัพยากรมนุษย์และการทำงาน ซึ่งเป็นกลุ่มที่มีลักษณะเดียวกับกลุ่มตัวอย่างที่จะเก็บจริงจำนวน 5 คน เพื่อตรวจสอบความเข้าใจด้านภาษา ความกำกวมของข้อคำถาม และรายละเอียดคำชี้แจง โดยผู้วิจัยได้นำข้อคิดเห็นของกลุ่มทดลองนี้มาปรับปรุงแก้ไขและให้อาจารย์ที่ปรึกษาพิจารณาตรวจสอบอีกครั้ง จากนั้นนำข้อมูลที่ได้จากกลุ่มตัวอย่างในงานวิจัยจำนวน 241 คน มาทำการทดสอบคุณภาพเครื่องมือด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ ตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. วิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างข้อคำถามแต่ละข้อ กับคะแนนรวมของข้อคำถาม

อื่นในมาตรวัด (corrected item-total correlation [CITC]) ซึ่งเกณฑ์ที่ยอมรับได้คือ .30 ขึ้นไป (Cristobal et al., 2007) จากการวิเคราะห์ผล ได้แสดงรายละเอียดในภาคผนวก ข

2. ตรวจสอบความเชื่อมั่น (reliability) โดยการพิจารณาความสอดคล้องภายใน (internal consistency) จากค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค ซึ่งเกณฑ์ที่ยอมรับได้ คือ .70 ขึ้นไป (Hulin et al., 2001)

ผลการตรวจสอบคุณภาพของแต่ละมาตรวัด พบว่ามาตรวัดทุกฉบับผ่านเกณฑ์ที่กำหนด (มาตรวัดภาวะผู้นำแบบเสริมอำนาจ CITC = .47 - .71,  $\alpha$  = .89; มาตรวัดความสามารถในการปรับตัวด้านอาชีพ CITC = .48 - .68,  $\alpha$  = .87; มาตรวัดความมั่งคั่งในงาน CITC = .47 - .67,  $\alpha$  = .87)

### การเก็บรวบรวมข้อมูลและการพิทักษ์สิทธิ์ของกลุ่มตัวอย่าง

งานวิจัยในครั้งนี้มีขั้นตอนการดำเนินการในการเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อทดสอบสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยหลังจากผู้วิจัยได้รับการอนุมัติให้ดำเนินการวิจัย จากคณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในคนกลุ่มสหสถาบัน ชุดที่ 1 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (โครงการวิจัยที่ 640246 วันที่รับรอง 2 มีนาคม 2565) เพื่อขออนุญาตทำการเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยจึงได้จัดทำแบบสอบถามออนไลน์ผ่านแพลตฟอร์มของ SurveyMonkey.com และประชาสัมพันธ์โครงการวิจัยผ่านสื่อสังคมออนไลน์แก่กลุ่มตัวอย่างเป้าหมาย ได้แก่ แอปพลิเคชัน Facebook และ Line ทั้งนี้กลุ่มตัวอย่างจะได้รับแบบสอบถามออนไลน์ผ่าน URL Link <http://www.surveymonkey.com/r/KC8COZ6> หรือ QR Code โดยเริ่มเก็บรวบรวมข้อมูลตั้งแต่วันที่ 9 มีนาคม 2565 ถึง 8 เมษายน 2565 รวมระยะเวลาในการเปิดรับคำตอบทั้งสิ้นเป็นเวลา 1 เดือน

ในการเข้าสู่การร่วมตอบแบบสอบถาม ผู้วิจัยจะขออนุญาตและอธิบายรายละเอียดเพื่อชี้แจงเกี่ยวกับหัวข้องานวิจัย วัตถุประสงค์และการเก็บข้อมูลในการทำวิจัยก่อนทุกครั้ง เมื่อผู้ตอบแบบสอบถามสนใจเข้าร่วมงานวิจัย จะได้รับแบบสอบถามออนไลน์ผ่าน URL หรือ QR Code เพื่อเริ่มทำแบบสอบถาม โดยจะมีคำถามคัดกรองคุณสมบัติของผู้ตอบแบบสอบถาม หากผู้ตอบแบบสอบถามมีคุณสมบัติครบถ้วนตรงกับกลุ่มตัวอย่างเป้าหมาย จะสามารถเข้าไปตอบแบบสอบถามในส่วนที่เหลือต่อไป อย่างไรก็ตามหากกลุ่มตัวอย่างไม่มีความสนใจที่จะเข้าร่วมตอบแบบสอบถาม หลังจากได้รับการอธิบายแล้ว สามารถปฏิเสธการเข้าร่วมได้ทันที โดยผู้วิจัยจะกล่าวขอบคุณและไม่กระทำการใด ๆ ที่เป็นการรบกวนแก่กลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น ในส่วนของผู้สนใจเข้าร่วมตอบแบบสอบถาม จะทำการตอบแบบสอบถามนี้ได้เพียง 1 ครั้งเท่านั้น มีข้อคำถามทั้งหมดจำนวน 43 ข้อ ได้แก่ คำถามคัดกรองคุณสมบัติ 1 ข้อ แบบสอบถามคุณลักษณะส่วนบุคคล จำนวน 8 ข้อ มาตรฐานภาวะผู้นำแบบเสริมอำนาจ จำนวน 12 ข้อ มาตรฐานความสามารถในการปรับตัวด้านอาชีพจำนวน 12 ข้อ และมาตรฐานวัดความงอกงามในงาน จำนวน 10 ข้อ ซึ่งจะใช้เวลาประมาณ 10-15 นาที ทั้งนี้ผู้ตอบแบบสอบถามสามารถแสดงความยินยอมเข้าร่วมงานวิจัย โดยการลงมือทำแบบสอบถาม และไม่จำเป็นต้องลงลายมือชื่อเข้าร่วมการวิจัย (consent by action) จะไม่มีการระบุชื่อผู้เข้าร่วมการวิจัยในแบบสอบถามทั้งหมด เพื่อเก็บรักษาข้อมูลและพิทักษ์สิทธิของกลุ่มตัวอย่าง ข้อมูลแบบสอบถามที่ได้รับจะถูกเก็บไว้เป็นความลับ มีเพียงผู้วิจัยและอาจารย์ที่ปรึกษาโครงการวิจัยเท่านั้น ที่จะสามารถเข้าถึงข้อมูลได้ โดยข้อมูลจะถูกนำมาใช้วิเคราะห์ผลทางสถิติ และถูกนำเสนอในภาพรวมเพื่อประโยชน์ทางการศึกษาเท่านั้น เช่น ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เพื่อตอบคำถามการวิจัย โดยไม่มีข้อมูลดิบ เมื่อเสร็จสิ้นการวิจัยแล้วข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับผู้เข้าร่วมการวิจัยทั้งหมดจะถูกทำลายภายใน 1 ปี ความเสี่ยงของการเข้าร่วมการวิจัยนี้อยู่ในระดับต่ำ ไม่เกินไปกว่าระดับที่สามารถพบเจอในชีวิตประจำวัน ทั้งนี้ผู้เข้าร่วมสามารถออกจากกรวิจัยหรือหยุดการตอบแบบสอบถามได้ทันทีโดยไม่มี

ผลกระทบและไม่ต้องแจ้งเหตุผลแก่ผู้วิจัย นอกจากนี้ ผู้เข้าร่วมการวิจัยสามารถขอรับทราบผลสรุป  
ของงานวิจัยภายหลังการวิจัยสิ้นสุด โดยมีรายละเอียดทั้งหมดกล่าวไว้ในเอกสารข้อมูลฯ ดังที่แสดงใน  
ภาคผนวก ก

### การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเสริมอำนาจและ  
ความสามารถในการปรับตัวด้านอาชีพ โดยมุ่งเน้นศึกษาถึงอิทธิพลส่งผ่านของความมอกงามในงาน  
ผู้วิจัยใช้โปรแกรมทางสถิติสำเร็จรูป SPSS เวอร์ชัน 28 เพื่อใช้วิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ และตรวจสอบ  
ลักษณะปฏิสัมพันธ์ตามที่กำหนดสมมติฐานไว้ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. สถิติเชิงพรรณนา (descriptive statistics) เพื่อใช้บรรยายลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่ม  
ตัวอย่างที่ทำการศึกษา ได้แก่ ค่าร้อยละ (percentage) ค่าเฉลี่ย (mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน  
(standard deviation) ของ เพศ อายุ การศึกษา อายุการทำงาน อาชีพ และประเภทธุรกิจ
2. สถิติเชิงอนุมาน (inferential statistics) ได้แก่ สถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน  
(Pearson's product moment correlation) เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร และการ  
วิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปร และใช้สถิติการวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นพหุคูณ  
(multiple linear regression) โดย PROCESS Macro Model 4 ใน SPSS (Hayes, 2017) เพื่อ  
ทดสอบสมมติฐานทั้ง 4 ข้อ

### บทที่ 3

#### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเสริมอำนาจกับความสามารถในการปรับตัวด้านอาชีพ โดยมีความมุงอกงามในงานเป็นตัวแปรส่งผ่าน สามารถสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล ได้ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลสถิติพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง

ส่วนที่ 2 ความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูลคุณลักษณะส่วนบุคคลกับตัวแปรตาม

ส่วนที่ 3 ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปร

ส่วนที่ 4 ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร

ส่วนที่ 5 การทดสอบสมมติฐาน

#### สัญลักษณ์แทนค่าสถิติ

$M$	หมายถึง ค่าเฉลี่ย
$SD$	หมายถึง ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
$SK$	หมายถึง ค่าความเบ้
$KU$	หมายถึง ค่าความโด่ง
$\beta$	หมายถึง ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐาน
$R$	หมายถึง ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์
$R^2$	หมายถึง ค่าสัมประสิทธิ์การทำนาย
$se$	หมายถึง ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานค่าสัมประสิทธิ์ถดถอย
$F$	หมายถึง การทดสอบค่า F-test

### สัญลักษณ์แทนตัวแปร

EL	หมายถึง ภาวะผู้นำแบบเสริมอำนาจ
CA	หมายถึง ความสามารถในการปรับตัวด้านอาชีพ
TW	หมายถึง ความมั่งคั่งในงาน

### ข้อมูลสถิติพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ พนักงานในสายงานบริการ ผู้ซึ่งปฏิบัติงานในองค์การภาคเอกชน ที่ทำงานอยู่ในประเทศไทย ในกลุ่มธุรกิจประเภทอุตสาหกรรมด้านการบริการ (service industry) ที่ทำงานมาแล้วไม่น้อยกว่า 6 เดือน และผ่านการทดลองงานแล้ว รวมทั้งทำงานกับหัวหน้างานมาแล้วไม่น้อยกว่า 4 เดือน จำนวน 295 คน ในจำนวนดังกล่าวนี้มีผู้ที่ไม่ผ่านเกณฑ์การคัดเลือก 26 คน จึงเหลือผู้ที่ผ่านเกณฑ์เป็นจำนวน 269 คน หลังจากนั้นผู้วิจัยได้คัดข้อมูลของผู้ที่ใช้เวลาตอบแบบสอบถามต่ำกว่าสองนาทีกว่า 3 คน และผู้ที่ไม่ได้ตอบข้อความมากกว่าร้อยละสิบของข้อความทั้งสิ้น 25 คนออก ท้ายที่สุดจึงเหลือจำนวนข้อมูลจากผู้ตอบ 241 คน ในการนำมาใช้วิเคราะห์ผลได้ โดยคิดเป็นร้อยละ 81.69 ของจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด

จากผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่างจำนวน 241 คน พบว่า ผู้เข้าร่วมงานวิจัยในครั้งนี้ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง 166 คน คิดเป็นร้อยละ 68.88 เป็นเพศชาย 70 คน คิดเป็นร้อยละ 29.05 ช่วงอายุทั้งหมดของกลุ่มตัวอย่าง ( $M = 37.29$ ,  $SD = 9.1$ ) ส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรี 154 คน คิดเป็นร้อยละ 63.90 และสูงกว่าระดับปริญญาตรีขึ้นไป 80 คน คิดเป็นร้อยละ 33.20 ทั้งนี้ผู้เข้าร่วมวิจัยนั้นมาจากหลายหลายประเภทกิจการ โดยอาชีพที่มีผู้เข้าร่วมวิจัยมากที่สุดเป็นนักการตลาดและการขาย 71 คน คิดเป็นร้อยละ 29.46 ตามด้วยทรัพยากรบุคคล 30 คน คิดเป็นร้อยละ 12.45 และพนักงานไอทีและโปรแกรมเมอร์ 25 คน คิดเป็นร้อยละ 10.37 เป็น

พนักงาน โดยกลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ 132 คน คิดเป็นร้อยละ 54.77 และเป็นหัวหน้างานหรือผู้จัดการ 109 คน คิดเป็นร้อยละ 45.23 มีช่วงอายุงานทั้งหมดของกลุ่มตัวอย่าง ( $M = 6.61$ ,  $SD = 6.31$ ) โดยผู้ที่มีอายุงานน้อยที่สุดทำงานมาแล้ว 6 เดือน ส่วนผู้ที่ทำงานมานานที่สุด มีอายุงานเท่ากับ 35 ปี 3 เดือน และมีช่วงอายุงานที่ร่วมทำงานกับหัวหน้างานคนปัจจุบันทั้งหมดของกลุ่มตัวอย่าง ( $M = 4.62$ ,  $SD = 5.02$ ) อยู่ในช่วงระหว่าง 4 เดือน ถึง 35 ปี 3 เดือน ดังแสดงรายละเอียดแบบสรุบบนตารางที่ 1 ทั้งนี้ในส่วนขงรายละเอียดข้อมูลสถิติพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมดได้ยกไปไว้ในภาคผนวก ค

### ตารางที่ 1

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของคุณลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง

คุณลักษณะส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ	$M$	$SD$
<b>เพศ</b>				
หญิง	166	68.88		
ชาย	70	29.05		
ไม่ระบุ	5	2.07		
อายุ (ปี)			37.29	9.1
<b>ระดับการศึกษา</b>				
ปริญญาตรี	154	63.90		
สูงกว่าปริญญาตรีขึ้นไป	80	33.20		
<b>ประเภทอาชีพ</b>				
นักการตลาดและการขาย	71	29.46		
ทรัพยากรบุคคล	30	12.45		
ไอทีและโปรแกรมเมอร์	25	10.37		



คุณลักษณะส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ	M	SD
ตำแหน่งงาน				
พนักงานระดับปฏิบัติการ	132	54.77		
หัวหน้างาน	109	45.23		
อายุงานในองค์กรปัจจุบัน (ปี)			6.61	6.31
ระยะเวลาที่ทำงานร่วมกับหัวหน้า (ปี)			4.62	5.02

หมายเหตุ. (N = 241)

### ความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูลคุณลักษณะส่วนบุคคลกับตัวแปรในการศึกษาวิจัย

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลกับตัวแปรตามด้วยสถิติสหสัมพันธ์นั้น มีวัตถุประสงค์เพื่อกำหนดตัวแปรควบคุมที่มีการคาดการณ์ว่าจะส่งผลต่อความสามารถในการปรับตัวด้านอาชีพ อันได้แก่ อายุ อายุงาน และระดับการศึกษา ผลการวิเคราะห์พบว่า อายุงานมีความสัมพันธ์กับความสามารถในการปรับตัวด้านอาชีพซึ่งเป็นตัวแปรตามในการศึกษาครั้งนี้ โดยอายุงานมีความสัมพันธ์กับความสามารถในการปรับตัวด้านอาชีพที่ค่าสหสัมพันธ์เท่ากับ  $-0.14$  ( $p < .05$ ) จึงได้กำหนดให้อายุงานเป็นตัวแปรควบคุมในงานวิจัยนี้ ซึ่งผลการวิจัยหมายความว่า ในกลุ่มพนักงานที่มีระยะเวลาการทำงานกับองค์กรเพิ่มมากขึ้น มีแนวโน้มของต้นทุนการสั่งสมประสบการณ์การทำงานที่ผ่านมามากกว่าคนอื่นจนอาจรู้สึกอึดอัดในงาน ในขณะที่เดียวกันก็จะมีความเสี่ยงเปรียบในแง่ที่เหลือนระยะเวลาการทำงานในชีวิตที่น้อยลง จึงอาจขาดแรงจูงใจและความกระตือรือร้น ที่จะนำต้นทุนทรัพยากรทางความสามารถในตนเองมาปรับใช้อีกต่อไป และส่งผลให้พนักงานมีความสามารถในการปรับตัวด้านอาชีพน้อยลง นอกจากนี้ผู้วิจัยยังพบอีกด้วยว่า อายุและการศึกษานั้นมีความสัมพันธ์กับความสามารถในการปรับตัวด้านอาชีพในระดับที่ค่อนข้างน้อย อย่าง

ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และเป็นไปในทิศทางตรงกันข้ามโดยอายุมีค่าสหสัมพันธ์เท่ากับ  $-.04$  ( $p > .05$ )

ในขณะที่ระดับการศึกษามีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันที่ค่าสหสัมพันธ์เท่ากับ  $.11$  ( $p > .05$ )

ดังแสดงรายละเอียดในตารางที่ 2

## ตารางที่ 2

ตารางค่าความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูลคุณลักษณะส่วนบุคคลกับตัวแปร

ตัวแปร	อายุ	การศึกษา	อายุงาน
ภาวะผู้นำแบบเสริมอำนาจ (EL)	.06	.09	.02
ความสามารถในการปรับตัวด้านอาชีพ (CA)	-.04	.11	-.14*
ความมกงามในงาน (TW)	.15*	.05	.10

หมายเหตุ.  $N = 241$ , \*  $p < .05$

## ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปร

ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรทั้ง 3 ตัวแปร อันได้แก่ ภาวะผู้นำแบบเสริมอำนาจ ความสามารถในการปรับตัวด้านอาชีพ และความมกงามในงาน ด้วยการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย (mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) เพื่อศึกษาการแปลผลให้เป็นระดับการรับรู้ ปรากฏว่า กลุ่มตัวอย่างทั้ง 241 คน มีระดับการรับรู้ของทุกตัวแปรในระดับค่อนข้างสูงทั้งหมด โดยผลวิเคราะห์พบว่า ภาวะผู้นำแบบเสริมอำนาจมีค่าเฉลี่ย 4.00 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.64 ความสามารถในการปรับตัวด้านอาชีพมีค่าเฉลี่ย 4.19 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.52 และความมกงามในงานมีค่าเฉลี่ย 3.71 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.64

นอกจากนี้ยังพบอีกด้วยว่า ความสามารถในการปรับตัวด้านอาชีพ และความมกงามในงาน มีค่าความเบ้ทางสถิติ (skewness statistic) เท่ากับ  $-.51$  และ  $-.29$  ตามลำดับ ซึ่งโดยทั่วไปแล้วค่าความเบ้ปกติจะอยู่ระหว่าง  $-1.00 - 1.00$  (Hair et al., 2010) และมีค่าความโด่งทางสถิติ (kurtosis

statistic) เท่ากับ  $-0.45$  และ  $-0.20$  ตามลำดับ ซึ่งโดยทั่วไปแล้วค่าความโด่งปกติจะอยู่ระหว่าง  $-1.00 - 1.00$  (Hair et al., 2010) แสดงว่าทั้งความสามารถในการปรับตัวด้านอาชีพและความงอกงามในงาน มีลักษณะการแจกแจงและกระจายข้อมูลเป็นปกติ ในขณะที่ภาวะผู้นำแบบเสริมอำนาจมีค่าความเบ้ และค่าความโด่งสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนดเพียงเล็กน้อย ที่  $-1.08$  และ  $2.14$  โดยค่าความเบ้และค่าความโด่งที่ยอมรับได้ทางสถิติจะอยู่ระหว่าง  $-2.00 - 2.00$  (Hair et al., 2010) แสดงว่าตัวแปรภาวะผู้นำแบบเสริมอำนาจยังคงถือว่าอยู่ในระดับเป็นที่ยอมรับได้ในทางสถิติ

ดังแสดงรายละเอียดในตารางที่ 3

### ตารางที่ 3

ตารางสรุปการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรหลักในงานวิจัย

ตัวแปร	<i>M</i>	<i>SD</i>	min	max	<i>SK</i>	<i>KU</i>
ภาวะผู้นำแบบเสริมอำนาจ	4.00	0.64	1.00	5.00	-1.08	2.14
ความสามารถในการปรับตัวด้านอาชีพ	4.19	0.52	2.00	5.00	-0.51	-0.45
ความงอกงามในงาน	3.71	0.64	1.70	5.00	-0.29	-0.20

หมายเหตุ.  $N = 241$

### ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร

ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (correlation coefficient) ของตัวแปรทั้ง 3 ตัวแปร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในงานวิจัยนี้ พบว่า ภาวะผู้นำแบบเสริมอำนาจมีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับความสามารถในการปรับตัวด้านอาชีพ ( $r = .31, p < .001$ ) และความงอกงามในงาน ( $r = .54, p < .001$ )

ดังแสดงรายละเอียดในตารางที่ 4

## ตารางที่ 4

ตารางค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร

ตัวแปร	EL	CA	TW	TN
ภาวะผู้นำแบบเสริมอำนาจ (EL)	-			
ความสามารถในการปรับตัวด้านอาชีพ (CA)	.31***	-		
ความงอกงามในงาน (TW)	.54***	.43***	-	
อายุงาน (TN)	.02	-.14*	.10	-

หมายเหตุ.  $N = 241$ , \*\*\*  $p < .001$ , \*  $p < .05$

### การทดสอบสมมติฐาน

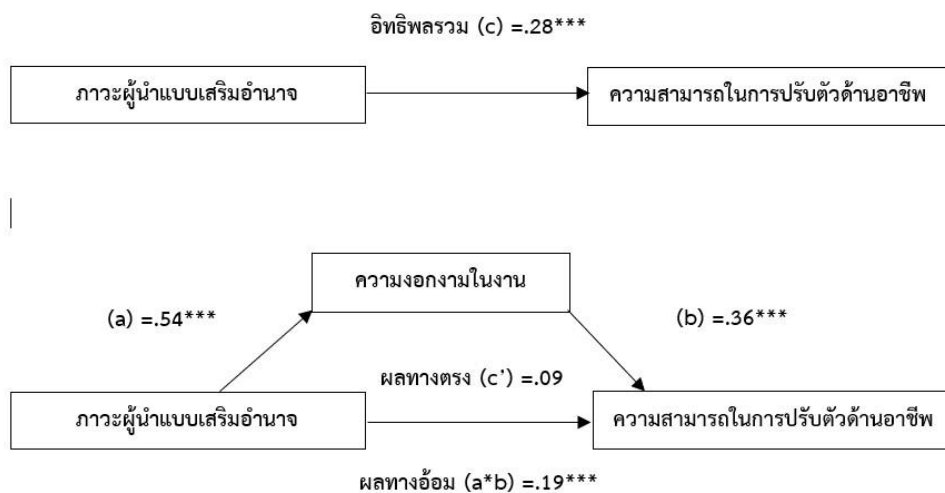
ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ห้สัมประสิทธิ์การถดถอยจาก PROCESS Macro Model 4 ใน SPSS

เพื่อทดสอบสมมติฐานทั้ง 4 สมมติฐาน

สรุปในภาพที่ 7 โดยแสดงผลดังต่อไปนี้

### แผนภาพ 7

อิทธิพลรวม (total effect) ผลทางตรง (direct effect) และผลทางอ้อม (indirect effect) จากภาวะผู้นำแบบเสริมอำนาจไปยังความสามารถในการปรับตัวด้านอาชีพ



สมมติฐานที่ 1: ภาวะผู้นำแบบเสริมอำนาจมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความสามารถในการปรับตัวด้านอาชีพ

ในการวิเคราะห์อิทธิพลรวมของความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเสริมอำนาจ (ตัวแปรอิสระ) กับความสามารถในการปรับตัวด้านอาชีพ (ตัวแปรตาม) ผลปรากฏว่า ในความสัมพันธ์ดังกล่าว ภาวะผู้นำแบบเสริมอำนาจสามารถทำนายความสามารถในการปรับตัวด้านอาชีพได้อย่างมีนัยสำคัญ ( $\beta = .28, se = .05, p < .001$ ) ( $R^2 = .10, F(2, 238) = 12.62, p < .001$ ) ดังนั้น ผลการวิเคราะห์จึงสนับสนุนสมมติฐานที่ 1

สมมติฐานที่ 2: ภาวะผู้นำแบบเสริมอำนาจมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความงอกงามในงาน

จากการวิเคราะห์ พบว่า ภาวะผู้นำแบบเสริมอำนาจสามารถที่จะทำนายความงอกงามในงานได้อย่างมีนัยสำคัญ ( $\beta = .54, se = .06, p < .001$ ) ( $R^2 = .30, F(2, 238) = 49.99, p < .001$ ) หมายความว่า ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเสริมอำนาจ (ตัวแปรอิสระ) และความงอกงามในงาน (ตัวแปรส่งผ่าน) เป็นไปในทิศทางบวก ดังนั้น ผลการวิเคราะห์จึงสนับสนุนสมมติฐานที่ 2

สมมติฐานที่ 3: ความงอกงามในงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความสามารถในการปรับตัวด้านอาชีพ

จากการวิเคราะห์ พบว่า ความงอกงามในงานสามารถทำนายความสามารถในการปรับตัวด้านอาชีพได้อย่างมีนัยสำคัญ ( $\beta = .36, se = .06, p < .001$ ) ( $R^2 = .19, F(3, 237) = 17.98, p < .001$ ) แสดงให้เห็นว่า ความสัมพันธ์ระหว่างความงอกงามในงาน (ตัวแปรส่งผ่าน) และความสามารถในการปรับตัวด้านอาชีพ (ตัวแปรตาม) เป็นไปในทิศทางบวก ดังนั้น ผลการวิเคราะห์จึงสนับสนุนสมมติฐานที่ 3

สมมติฐานที่ 4: ความงอกงามในงานเป็นตัวแปรส่งผ่านในความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ

แบบเสริมอำนาจและความสามารถในการปรับตัวด้านอาชีพ

จากสมมติฐานที่ 1 พบว่า ภาวะผู้นำแบบเสริมอำนาจมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความสามารถในการปรับตัวด้านอาชีพ (Total effect = .28,  $se = .05$ ,  $p < .001$ ) แต่เมื่อผู้วิจัยเพิ่มตัวแปรความงอกงามในงานเข้าไปในสมการในฐานะตัวแปรส่งผ่าน พบว่าภาวะผู้นำแบบเสริมอำนาจไม่สามารถทำนายความสามารถในการปรับตัวด้านอาชีพได้ (Direct effect = .09,  $se = .06$ ,  $p > .05$ ) กล่าวคือ ภาวะผู้นำแบบเสริมอำนาจไม่ได้ส่งผลทางตรง (direct effect) ที่มีนัยสำคัญต่อความสามารถในการปรับตัวด้านอาชีพ แต่ส่งผลทางอ้อมผ่านปฏิสัมพันธ์ร่วมกับตัวแปรความงอกงามในงาน (Indirect effect = .19, BootSE = .06) ในทิศทางบวก และเป็นการส่งผ่านความสัมพันธ์อย่างสมบูรณ์ (fully mediated) ดังนั้น ผลการวิเคราะห์จึงสนับสนุนสมมติฐานที่ 4

ซึ่งแสดงผลการทดสอบสมมติฐานทั้งหมดในตารางที่ 5 ดังนี้

ตารางที่ 5

ตารางแสดงค่าผลการทดสอบสมมติฐานทั้งหมด

ตัวแปร		$\beta$	$se$	$R^2$	LL 95% CI	UL 95% CI	F	p
EL	→ CA (total effect=c)	.28	.05	.10	-	-	12.62	.001
EL	→ TW (a)	.54	.06	.30	-	-	49.99	.001
TW	→ CA (b)	.36	.06	.19	-	-	17.98	.001
EL	→ TW → CA (direct effect=c')	.09	.06	-	-.04	.18	-	.218
EL	→ TW → CA (indirect effect=a*b)	.19	.06	-	.09	.32	-	.001

หมายเหตุ.  $N = 241$

และสรุปผลการทดสอบสมมติฐานดังแสดงในตารางที่ 6

## ตารางที่ 6

### สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

	สมมติฐาน	ผลการทดสอบ	หมายเหตุ
H <sub>1</sub>	ภาวะผู้นำแบบเสริมอำนาจมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความสามารถในการปรับตัวด้านอาชีพ	สนับสนุน	EL → CA ทางบวก
H <sub>2</sub>	ภาวะผู้นำแบบเสริมอำนาจมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความงอกงามในงาน	สนับสนุน	EL → TW ทางบวก
H <sub>3</sub>	ความงอกงามในงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความสามารถในการปรับตัวด้านอาชีพ	สนับสนุน	TW → CA ทางบวก
H <sub>4</sub>	ความงอกงามในงานเป็นตัวแปรส่งผ่านในความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเสริมอำนาจและความสามารถในการปรับตัวด้านอาชีพ	สนับสนุน	EL → TW → CA ทางบวก

หมายเหตุ. EL หมายถึง ภาวะผู้นำแบบเสริมอำนาจ, CA หมายถึง ความสามารถในการปรับตัวด้านอาชีพ และ TW หมายถึง ความงอกงามในงาน

## บทที่ 4

### อภิปรายผล

งานวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเสริมอำนาจกับความสามารถในการปรับตัวด้านอาชีพ ภายใต้อิทธิพลส่งผ่านของความงอกงามในงาน โดยนำทฤษฎีการสร้างอาชีพ (Savickas, 1997) มาใช้เป็นแนวทางเพื่อสร้างกรอบแนวคิดในการวิจัย และกำหนดสมมติฐาน 4 ข้อ อันได้แก่

สมมติฐานที่ 1 ภาวะผู้นำแบบเสริมอำนาจมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความสามารถในการปรับตัวด้านอาชีพ

สมมติฐานที่ 2 ภาวะผู้นำแบบเสริมอำนาจมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความงอกงามในงาน

สมมติฐานที่ 3 ความงอกงามในงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความสามารถในการปรับตัวด้านอาชีพ และ

สมมติฐานที่ 4 ความงอกงามในงานเป็นตัวแปรส่งผ่านในความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเสริมอำนาจ และความสามารถในการปรับตัวด้านอาชีพ

เพื่อทดสอบความสัมพันธ์ตามสมมติฐานข้างต้น ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างพนักงานในสายงานบริการ ที่ทำงานในภาคเอกชนภายในประเทศไทยจำนวน 241 คน ผลการวิจัยครั้งนี้ สนับสนุนสมมติฐานในการวิจัยทั้ง 4 ข้อ กล่าวคือ เมื่อทดสอบอิทธิพลรวม พบว่าภาวะผู้นำแบบเสริมอำนาจสามารถทำนายความสามารถในการปรับตัวด้านอาชีพได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และพบอีกด้วยว่า ภาวะผู้นำแบบเสริมอำนาจสามารถทำนายความงอกงามในงานได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เช่นเดียวกับที่พบว่าความงอกงามในงานสามารถทำนายความสามารถในการปรับตัวด้านอาชีพได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ อย่างไรก็ตาม เมื่อทำการทดสอบอิทธิพลทางตรงกลับพบว่า ภาวะ



ผู้นำแบบเสริมอำนาจไม่สามารถส่งผลทางตรง ที่มีนัยสำคัญต่อความสามารถในการปรับตัวด้านอาชีพ แต่พบอิทธิพลทางอ้อมของภาวะผู้นำแบบเสริมอำนาจที่ส่งผ่านปฏิสัมพันธ์ร่วมกับความงอกงามในงานใน ความสัมพันธ์ดังกล่าวอย่างมีนัยสำคัญ และเป็นการส่งผ่านความสัมพันธ์อย่างสมบูรณ์ ซึ่งหมายความว่า พนักงานจะนำทรัพยากรความสามารถมาปรับใช้ทางอาชีพเพื่อเข้าจัดการกับความแปรปรวนของ บริบทการทำงาน ก็ต่อเมื่อเกิดการรับรู้ถึงบทบาทผู้นำที่มีลักษณะการทำงานแบบภาวะผู้นำแบบเสริม อำนาจ ซึ่งเป็นทรัพยากรภายนอกมาสนับสนุนการทำงาน อย่างไรก็ตาม ผลการทดสอบเผยให้เห็น หลักฐานเชิงประจักษ์ว่า ภาวะผู้นำแบบเสริมอำนาจเพียงอย่างเดียว ไม่สามารถทำนายผลของ ความสามารถในการปรับตัวด้านอาชีพได้อย่างเพียงพอ แต่ภาวะผู้นำแบบเสริมอำนาจสามารถทำนาย ผลได้อย่างสมบูรณ์เมื่อมีปฏิสัมพันธ์ร่วมกับความงอกงามในงาน ด้วยการรับรู้ถึงความรู้สึกเชิงอารมณ์ ของความมีชีวิตชีวาและการเกิดความรู้สึกเชิงรู้คิดทางการเรียนรู้ในขณะปฏิบัติงานควบคู่ไปพร้อมกัน อันจะนำมาสู่การสร้างกลไกในการปรับตัวทางด้านอาชีพของบุคลากร ดังนั้นทั้งการรับรู้ถึงภาวะผู้นำ แบบเสริมอำนาจและความงอกงามในงานนี้เอง จึงเป็นกุญแจสำคัญในการขับเคลื่อนให้บุคลากรนำ ทรัพยากรความสามารถมาปรับใช้ในสายอาชีพ ด้วยประการนี้เอง เพื่อให้พนักงานเพิ่มศักยภาพทาง ความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงในสายอาชีพ จึงควรส่งเสริมให้พนักงานเกิดความงอก งามในงานร่วมกับการรับรู้ภาวะผู้นำแบบเสริมอำนาจของหัวหน้างาน

ผลการวิจัยที่พบนี้ สอดคล้องกับงานวิจัยอื่นๆ ที่มีการศึกษาในต่างประเทศ อาทิเช่น งานวิจัย ในประเทศสหรัฐอเมริกา พบว่า การสนับสนุนจากหัวหน้าได้สร้างความรู้สึกเชิงบวกในกลุ่มพนักงาน ชายผลิตภัณฑ์ยา โดยเมื่อหัวหน้างานแสดงออกถึงความเชื่อมั่นว่า พนักงานจะทำงานนั้นได้อย่าง สำเร็จลุล่วง พนักงานกลุ่มดังกล่าวจึงตอบสนองด้วยการนำความสามารถมาปรับเปลี่ยนวิธีการทำงาน ให้เข้ากับความต้องการเฉพาะของลูกค้า เพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้ามากที่สุด (Ahearne et al., 2005) เช่นเดียวกับที่พบในงานวิจัยจากประเทศจีน ทำการทดสอบโมเดลความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำ

แบบเสริมอำนาจ ต่อความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานในองค์กรเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยกลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการและหัวหน้างาน ได้แก่ วิศวกรรมซอฟต์แวร์และนักพัฒนาผลิตภัณฑ์ ก็ปรากฏว่าพบความสัมพันธ์ทางบวกกับการเสริมอำนาจทางจิตใจของผู้นำที่มีต่อพนักงาน (Zhang & Bartol, 2010) เป็นต้น อีกทั้งผลการวิจัยในครั้งนี้ได้สนับสนุนการศึกษาที่ผ่านมาในอดีต ที่พบว่าความงอกงามในงานส่งผ่านอิทธิพลไปยังความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำแบบเสริมอำนาจกับการปฏิบัติงานของพนักงาน (Ali et al., 2018; Carmeli & Spreitzer, 2009; Kleine et al., 2019; Paterson et al., 2014; Riaz et al., 2018; Shahid et al., 2020) จึงสรุปได้ว่า บริบทประเทศไทยให้ผลสอดคล้องกับการศึกษาวิจัยในประเด็นเหล่านี้ในประเทศตะวันตกและประเทศอื่นๆ ในเอเชีย นอกจากนี้ ผลการวิจัยยังพบอีกด้วยว่า มีความชัดเจนของความสัมพันธ์ในกลุ่มพนักงานสายงานบริการ ซึ่งสนับสนุนงานวิจัยที่ผ่านมาของ Kim et al. (2018) ซึ่งพบว่า ภาวะผู้นำแบบเสริมอำนาจมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญ กับพนักงานในธุรกิจภาคอุตสาหกรรมบริการ เนื่องด้วยพนักงานที่อยู่ในสายงานบริการมักจะติดต่อกับลูกค้า จึงสามารถปรับเปลี่ยนการทำงานของตนเองเพื่อเอาใจลูกค้า ซึ่งเป็นประโยชน์สำหรับการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิผล ด้วยเหตุนี้เองหัวหน้างานที่เสริมอำนาจให้พนักงานในกลุ่มสายงานบริการ จึงส่งเสริมให้พนักงานปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

ดังนั้น จะเห็นได้ว่าผลลัพธ์ที่ได้เมื่อพนักงานในกลุ่มสายงานบริการมีความงอกงามในงานเกิดขึ้น ซึ่งเป็นสภาวะทางจิตที่เกิดขึ้นในขณะที่ทำงาน จะนำมาซึ่งประโยชน์ทั้งต่อตัวพนักงานและองค์กร เมื่อผู้นำได้นำคุณลักษณะของภาวะผู้นำแบบเสริมอำนาจมาสนับสนุนการทำงานของพนักงานในองค์กร จะช่วยให้พนักงานเกิดการพัฒนาตัวเอง มีเจตคติและพฤติกรรมการปฏิบัติงานในเชิงสร้างสรรค์ การแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้เพื่อสร้างนวัตกรรมใหม่ รวมทั้งมีสุขภาวะที่ดี และมีบรรยากาศที่ส่งเสริมการทำงานไปในทิศทางบวก

## การนำไปใช้ในองค์กร

จากผลการวิจัยในครั้งนี้ พบว่าเมื่อหัวหน้างานแสดงพฤติกรรมผู้นำที่ทำให้พนักงานเข้าใจถึง การเพิ่มพูนความหมายของงาน การให้อิสระช่วยลดอุปสรรคในขั้นตอนการทำงาน ตลอดจน แสดงออกถึงความมั่นใจในศักยภาพของพนักงาน และส่งเสริมการเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ซึ่งเป็นคุณสมบัติที่ภาวะผู้นำแบบเสริมอำนาจ พึงนำมาใช้เสริมพลังทางจิตวิทยา เพราะมีส่วนสำคัญ ในการขับเคลื่อนให้เกิดกลไกทางจิตใจเชิงบวก ต่อการรับรู้ของพนักงานในกลุ่มสายงานบริการทั้งด้าน เชิงอารมณ์ความรู้สึกและการรู้จัก อันจะนำมาสู่การเกิดพลังชีวิตและความใคร่ที่จะแสวงหาการเรียนรู้ ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญทั้ง 2 ด้านของความงอกงามในงาน ที่พนักงานจะต้องประสบควบคู่กันใน เวลาปฏิบัติงาน เพื่อนำทรัพยากรทางจิตและสังคมนั้นมาปรับใช้ต่อบริบทการทำงานที่เปลี่ยนผ่านได้ ทันกาล ด้วยประการนี้เอง องค์กรสามารถนำผลการศึกษาที่ค้นพบได้ในงานวิจัยนี้ มาประยุกต์ใช้ในการ ออกแบบแผนพัฒนาบุคลากร ได้ดังนี้

1. การออกแบบประเมินสมรรถนะผู้นำในส่วนการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management: HRM) เพื่อใช้เป็นเกณฑ์คัดเลือกในการสรรหา ปรับหรือโอนย้ายตำแหน่ง หัวหน้างาน ด้วยการกำหนดคุณลักษณะผู้นำแบบเสริมอำนาจให้เป็นตัวชี้วัดพฤติกรรมหลัก ในการ ทำงาน และใช้เป็นปัจจัยในการเสริมพลัง ให้พนักงานเกิดความงอกงามในงาน เพื่อนำมาสู่การเพิ่ม ระดับความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงในอาชีพ

2. การออกแบบแผนการฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรในส่วนของพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development: HRD) ซึ่งองค์กรควรจัดทำแผนการฝึกอบรมพัฒนาบุคลากร ควบคู่กันทั้งในระดับหัวหน้างาน และระดับพนักงานปฏิบัติการ (1) ในระดับหัวหน้างานองค์กรควร สนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำแบบเสริมอำนาจในกลุ่มหัวหน้างาน ด้วยการส่งเสริมให้หัวหน้างาน ถ่ายทอดลักษณะการทำงานในรูปแบบของการแบ่งปันอำนาจ เพื่อให้พนักงานมีส่วนร่วมในการ

ตัดสินใจ มีอิสระในการทำงาน จนปฏิบัติงานได้อย่างมั่นใจ และเน้นย้ำการเพิ่มพูนงานที่มีความหมาย เพื่อให้พนักงานเกิดความรู้สึกทางบวกเชิงอารมณ์และเชิงการรู้คิดต่อหัวหน้างานของตน และพร้อมที่จะให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน (2) ในส่วนของการพัฒนาระดับพนักงานปฏิบัติการ องค์กรสามารถสนับสนุนให้พนักงานเกิดความงอกงามในงาน ด้วยการเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงออกทางความคิดอย่างเสรี มีส่วนร่วมรับผิดชอบในการกระทำของตน ตลอดจนรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งในการที่จะทุ่มเทแรงกายแรงใจให้ทีมประสบความสำเร็จไปด้วยกัน

### การนำไปใช้ในทางวิชาการ

แม้ว่าที่ผ่านมาการศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำแบบเสริมอำนาจต่อการปรับตัวด้านอาชีพกับพนักงานในองค์กรในต่างประเทศ แต่เท่าที่มีการทบทวนวรรณกรรมโดยผู้วิจัย พบว่ายังขาดการศึกษาถึงกลไกทางจิตวิทยา ที่จะสามารถอธิบายได้ว่าภาวะผู้นำแบบเสริมอำนาจมีความสัมพันธ์กับความสามารถในการปรับตัวด้านอาชีพได้อย่างไร งานวิจัยนี้ได้ต่อยอดทางการศึกษา โดยค้นพบหลักฐานเชิงประจักษ์ซึ่งเผยให้เห็นความสำคัญของความงอกงามในงานว่า สามารถส่งอิทธิพลเชิงบวกของพลังชีวิตและการเรียนรู้ ต่อการรับรู้ของพนักงานในกลุ่มสายงานบริการทั้งด้านเชิงอารมณ์ความรู้สึกและการรู้คิด เสมือนเป็นเชื้อเพลิงหล่อเลี้ยงสภาวะทางจิตเชิงบวกแก่บุคลากรให้ดำเนินพฤติกรรมการทำงานนั้นไว้ และมีความพร้อมที่จะนำทรัพยากรความสามารถของตนมาใช้ในการปรับตัวด้านอาชีพในยามที่จำเป็นได้อย่างทันกาล นอกจากนี้งานวิจัยนี้ยังได้ยืนยันอีกด้วยว่า แม้ว่าประเทศตะวันออกและตะวันตกจะมีรูปแบบวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน แต่ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำแบบเสริมอำนาจ และความงอกงามในงาน ต่อการปรับตัวด้านอาชีพนั้นมีความสอดคล้องกันและสนับสนุนผลงานวิจัยก่อนหน้า (Ahearne et al., 2005; Albrecht & Andreetta, 2011; Ali et al., 2018; Jiang, 2016, 2017; Kim et al., 2018; Kleine et al., 2019; Lee et al., 2018; Liu et

al., 2021; Nawaz et al., 2020; Paterson et al., 2014; Xue et al., 2011; Yang et al., 2019; Zhai et al., 2020; Zhang & Bartol, 2010)

### ข้อจำกัดในงานวิจัยและข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

ประการแรก การวิจัยครั้งนี้กำหนดขอบเขตการศึกษาและเก็บรวบรวมข้อมูลเฉพาะกับกลุ่มตัวอย่างพนักงานในกลุ่มสายงานบริการ ซึ่งหมายถึงผู้ที่มีหน้าที่เป็นลำดับแรกในการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้มาติดต่อขอรับบริการ ที่มีความต้องการอันหลากหลาย และต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์การแข่งขันทางธุรกิจอยู่ตลอดเวลา ด้วยประการนี้เอง พนักงานกลุ่มนี้จึงจำเป็นที่จะต้องเรียนรู้ที่จะปรับตัวพร้อมทั้งสามารถปรับวิธีการทำงานของตน ให้สอดคล้องกับสถานการณ์และสร้างความพึงพอใจให้กับผู้มาขอรับบริการ ดังนั้นการวิจัยในอนาคตอาจทำการศึกษากับกลุ่มตัวอย่างในภาคธุรกิจอุตสาหกรรมอื่น ๆ เพื่อต่อยอดการศึกษาและขยายมิติองค์ความรู้ในบริบทของการทำงานให้กว้างขวางมากขึ้น

ประการต่อมา ในการวิจัยนี้ใช้การศึกษาแบบภาคตัดขวาง (cross sectional study) ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพียงครั้งเดียว ด้วยวิธีการดังกล่าว อาจไม่สามารถรู้ระยะเวลาได้อย่างชัดเจนว่าพนักงานจะใช้เวลาในการปรับตัวนานเท่าใด ดังนั้น การวิจัยในอนาคตอาจทำการศึกษาระยะยาว (longitudinal study) ในองค์การที่มีการเปลี่ยนแปลงลักษณะผู้นำให้เป็นไปในเชิงสนับสนุนพนักงานมากขึ้น และติดตามเก็บข้อมูลเป็นระยะในกลุ่มตัวอย่างเดิมเพื่อศึกษาในเชิงลึกต่อไป

ประการสุดท้าย ในการเก็บรวบรวมข้อมูลแบบสอบถามในงานวิจัยครั้งนี้ เป็นการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณด้วยวิธีการรายงานข้อมูลด้วยตัวเอง (self-report) กล่าวคือ ผู้วิจัยได้จัดทำข้อคำถามในแบบสอบถามของงานวิจัยที่มีรูปแบบชัดเจน ซึ่งเป็นคำถามเกี่ยวกับความคิดเห็นส่วนตัวของผู้เข้าร่วมงานวิจัยและมีตัวเลือกให้เลือกตอบ ดังนั้นข้อมูลที่ได้จึงมีแนวโน้มของมุมมองเฉพาะตัวบุคคลเท่านั้น

โดยมิได้คำนึงถึงปัจจัยร่วมด้านอื่น ๆ การวิจัยในอนาคตอาจทำการศึกษาโดยพิจารณาการออกแบบสอบถามและจัดเก็บรวบรวมข้อมูลในลักษณะการประเมินแบบจับคู่ กล่าวคือ ให้หัวหน้างานประเมินตนเอง และให้พนักงานผู้ซึ่งทำงานร่วมกันและขึ้นตรงกับหัวหน้างานของตนทำการประเมินหัวหน้าด้วย เพื่อศึกษาเปรียบเทียบข้อมูลกับผลลัพธ์ที่ได้ในงานวิจัย



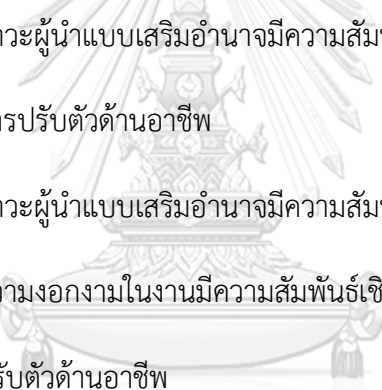
## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย

#### วัตถุประสงค์ของงานวิจัย

งานวิจัยนี้จัดทำขึ้นเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเสริมอำนาจกับความสามารถในการปรับตัวด้านอาชีพ และเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเสริมอำนาจกับความสามารถในการปรับตัวด้านอาชีพ โดยมีความงอกงามในงานเป็นตัวแปรส่งผ่าน

#### สมมติฐานการวิจัย

- 
- สมมติฐานที่ 1 ภาวะผู้นำแบบเสริมอำนาจมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความสามารถในการปรับตัวด้านอาชีพ
- สมมติฐานที่ 2 ภาวะผู้นำแบบเสริมอำนาจมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความงอกงามในงาน
- สมมติฐานที่ 3 ความงอกงามในงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความสามารถในการปรับตัวด้านอาชีพ
- สมมติฐานที่ 4 ความงอกงามในงานเป็นตัวแปรส่งผ่านในความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเสริมอำนาจและความสามารถในการปรับตัวด้านอาชีพ

#### วิธีการดำเนินงานวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ใช้วิธีการวิจัยเชิงปริมาณ และจัดเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างเพียงครั้งเดียว ณ จุดเวลาใดเวลาหนึ่งหรือแบบตัดขวาง ใช้แบบสอบถามออนไลน์ผ่านแพลตฟอร์มของ SurveyMonkey.com โดยประชาสัมพันธ์ผ่านช่องทางสื่อสังคมออนไลน์ ด้วยการส่งลิงค์แบบสอบถามไปยังผู้ที่สนใจและขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม ใช้วิธีเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบตามสะดวก โดยกลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานทำงานสายงานบริการซึ่งปฏิบัติงานในองค์กร

ภาคเอกชน ทำงานอยู่ในประเทศไทย และอยู่ในกลุ่มธุรกิจประเภทอุตสาหกรรมด้านการบริการ จำนวนทั้งสิ้น 241 คน ผู้วิจัยใช้สถิติการวิเคราะห์การถดถอย ด้วย PROCESS Macro Model 4 ใน โปรแกรม SPSS เพื่อทดสอบสมมติฐานทั้งหมด

### ผลการวิจัย

1. ภาวะผู้นำแบบเสริมอำนาจมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความสามารถในการปรับตัวด้านอาชีพ ( $\beta = .28, se = .05, p < .001$ ) ( $R^2 = .10, F(2, 238) = 12.62, p < .001$ ) ดังนั้น ผลการวิเคราะห์จึงสนับสนุนสมมติฐานที่ 1
2. ภาวะผู้นำแบบเสริมอำนาจมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความงอกงามในงาน ( $\beta = .54, se = .06, p < .001$ ) ( $R^2 = .30, F(2, 238) = 49.99, p < .001$ ) ดังนั้น ผลการวิเคราะห์จึงสนับสนุนสมมติฐานที่ 2
3. ความงอกงามในงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความสามารถในการปรับตัวด้านอาชีพ ( $\beta = .36, se = .06, p < .001$ ) ( $R^2 = .19, F(3, 237) = 17.98, p < .001$ ) ดังนั้น ผลการวิเคราะห์จึงสนับสนุนสมมติฐานที่ 3
4. ความงอกงามในงานเป็นตัวแปรส่งผ่านในความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเสริมอำนาจและความสามารถในการปรับตัวด้านอาชีพ จากสมมติฐานที่ 1 พบว่า ภาวะผู้นำแบบเสริมอำนาจมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความสามารถในการปรับตัวด้านอาชีพ (Total effect =  $.28, se = .05, p < .001$ ) แต่เมื่อผู้วิจัยเพิ่มตัวแปรความงอกงามในงานเข้าไปในสมการในฐานะตัวแปรส่งผ่าน พบว่าภาวะผู้นำแบบเสริมอำนาจไม่สามารถทำนายความสามารถในการปรับตัวด้านอาชีพได้ (Direct effect =  $.09, se = .06, p > .05$ ) กล่าวคือ ภาวะผู้นำแบบเสริมอำนาจไม่ได้ส่งผลทางตรง (direct effect) ที่มีนัยสำคัญต่อความสามารถในการปรับตัวด้านอาชีพ แต่ส่งผลทางอ้อมผ่านปฏิสัมพันธ์ร่วมกับตัวแปร



ความงอกงามในงาน (Indirect effect = .19, BootSE = .06) ในทิศทางบวก และเป็นการส่งผ่าน  
ความสัมพันธ์อย่างสมบูรณ์ (fully mediated) ดังนั้น ผลการวิเคราะห์จึงสนับสนุนสมมติฐานที่ 4

จากข้อค้นพบดังกล่าวสรุปได้ว่า การที่หัวหน้างานมุ่งเน้นในการให้อำนาจการตัดสินใจใน  
หน้าที่ความรับผิดชอบของพนักงานแต่ละคนนั้น จะช่วยให้เกิดความงอกงามในงานที่จะทำให้  
พนักงานรับรู้ถึงพลังชีวิตและการเรียนรู้ นำมาสู่ความสามารถในการปรับตัวด้านอาชีพ เพราะฉะนั้น  
เพื่อให้พนักงานในสายงานบริการเพิ่มขีดความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงในอาชีพ  
องค์กรควรส่งเสริมให้พนักงานเกิดความงอกงามในงาน ผ่านการพัฒนารูปแบบผู้นำแบบเสริมอำนาจ  
ในกลุ่มหัวหน้างาน



## บรรณานุกรม

- Ahearne, M., Mathieu, J., & Rapp, A. (2005). To empower or not to empower your sales force? An empirical examination of the influence of leadership empowerment behavior on customer satisfaction and performance. *Journal of Applied psychology, 90*(5), 945-955. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.5.945>
- Albrecht, S. L., & Andretta, M. (2011). The influence of empowering leadership, empowerment and engagement on affective commitment and turnover intentions in community health service workers: Test of a model. *Leadership in health services, 24*(3), 228-237. <https://doi.org/10.1108/17511871111151126>
- Ali, M., Lei, S., Jie, Z. S., & Rahman, M. A. (2018). Empowering leadership and employee performance: A mediating role of thriving at work. *International Journal of Asian Business and Information Management (IJABIM), 9*(2), 1-14. <https://doi.org/10.4018/IJABIM.2018040101>
- Alikaj, A., Ning, W., & Wu, B. (2021). Proactive personality and creative behavior: examining the role of thriving at work and high-involvement HR practices. *Journal of Business and Psychology, 36*(5), 857-869. <https://doi.org/10.1007/s10869-020-09704-5>
- Amabile, T. M., Schatzel, E. A., Moneta, G. B., & Kramer, S. J. (2004). Leader behaviors and the work environment for creativity: Perceived leader support. *The Leadership Quarterly, 15*(1), 5-32. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.12.003>
- Amundsen, S., & Martinsen, Ø. L. (2014). Empowering leadership: Construct clarification, conceptualization, and validation of a new scale. *The Leadership Quarterly, 25*(3), 487-511. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.009>
- Arnold, J. A., Arad, S., Rhoades, J. A., & Drasgow, F. (2000). The empowering leadership questionnaire: The construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors. *Journal of Organizational Behavior, 21*(3), 249-269. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(200005\)21:3%3C249::AID-JOB10%3E3.0.CO;2-%23](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(200005)21:3%3C249::AID-JOB10%3E3.0.CO;2-%23)
- Brislin, R. W. (1970). Back-translation for cross-cultural research. *Journal of cross-cultural*

- psychology, 1(3), 185-216. <https://doi.org/10.1177%2F135910457000100301>
- Carmeli, A., & Spreitzer, G. M. (2009). Trust, connectivity, and thriving: Implications for innovative behaviors at work. *The Journal of Creative Behavior*, 43(3), 169-191. <https://doi.org/10.1002/j.2162-6057.2009.tb01313.x>
- Conger, J. A. (1989). Leadership: The art of empowering others. *Academy of Management Perspectives*, 3(1), 17-24. <https://doi.org/10.5465/ame.1989.4277145>
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of management review*, 13(3), 471-482. <https://doi.org/10.5465/amr.1988.4306983>
- Cristobal, E., Flavian, C., & Guinaliu, M. (2007). Perceived e-service quality (PeSQ): Measurement validation and effects on consumer satisfaction and web site loyalty. *Managing service quality: An international journal*, 17(3), 317-340. <https://doi.org/10.1108/09604520710744326>
- Ebberwein, C. A., Krieshok, T. S., Ulven, J. C., & Prosser, E. C. (2004). Voices in transition: Lessons on career adaptability. *The career development quarterly*, 52(4), 292-308. <https://doi.org/10.1002/j.2161-0045.2004.tb00947.x>
- Faul, F., Erdfelder, E., Buchner, A., & Lang, A.-G. (2009). Statistical power analyses using G\* Power 3.1: Tests for correlation and regression analyses. *Behavior research methods*, 41(4), 1149-1160. <https://doi.org/10.3758/BRM.41.4.1149>
- Forrester, R. (2000). Empowerment: Rejuvenating a potent idea. *Academy of Management Perspectives*, 14(3), 67-80. <https://doi.org/10.5465/ame.2000.4468067>
- Gkorezis, P. (2016). Principal empowering leadership and teacher innovative behavior: a moderated mediation model. *International journal of educational management*, 30(6), 1030-1044. <https://doi.org/10.1108/IJEM-08-2015-0113>
- Gkorezis, P., Kalampouka, P., & Petridou, E. (2013). The mediating role of belongingness in the relationship between workplace incivility and thriving. *International Journal of Employment Studies*, 21(2), 63-78. <https://doi.org/10.3316/ielapa.831442999032615>

- Hair, J., Anderson, R., Babin, B., & Black, W. (2010). *Multivariate data analysis: A global perspective* (Vol. 7): Pearson Upper Saddle River. In.
- Hayes, A. F. (2017). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. Guilford publications.
- Hon, A. H., & Chan, W. W. (2013). Team creative performance: The roles of empowering leadership, creative-related motivation, and task interdependence. *Cornell Hospitality Quarterly*, *54*(2), 199-210.  
<https://doi.org/10.1177%2F1938965512455859>
- Hulin, C., Netemeyer, R., & Cudeck, R. (2001). Can a reliability coefficient be too high? *Journal of Consumer Psychology*, *10*(1/2), 55-58.
- Jiang, Z. (2016). The relationship between career adaptability and job content plateau: The mediating roles of fit perceptions. *Journal of vocational behavior*, *95-96*, 1-10. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2016.06.001>
- Jiang, Z. (2017). Proactive personality and career adaptability: The role of thriving at work. *Journal of vocational behavior*, *98*, 85-97.  
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2016.10.003>
- Kim, M., Beehr, T. A., & Prewett, M. S. (2018). Employee responses to empowering leadership: A meta-analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, *25*(3), 257-276. <https://doi.org/10.1177%2F1548051817750538>
- Kleine, A. K., Rudolph, C. W., & Zacher, H. (2019). Thriving at work: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, *40*(9-10), 973-999.  
<https://doi.org/10.1002/job.2375>
- Kocak, O. E. (2016). How to enable thriving at work through organizational trust. *International Journal of Research in Business and Social Science* *5*(4), 40-52.  
<https://doi.org/10.20525/ijrbs.v5i4.580>
- Lee, A., Willis, S., & Tian, A. W. (2018). Empowering leadership: A meta-analytic examination of incremental contribution, mediation, and moderation. *Journal of Organizational Behavior*, *39*(3), 306-325. <https://doi.org/10.1002/job.2220>
- Lee, C.-H., Rhee, S.-Y., & Shin, I. (2015). The effect of team feedback environment on thriving at work and team commitment through feedback-seeking behavior.

- Journal of the Korea Academia-Industrial Cooperation Society*, 16(5), 3220-3229. <https://doi.org/10.5762/KAIS.2015.16.5.3220>
- Li, M., Liu, W., Han, Y., & Zhang, P. (2016). Linking empowering leadership and change-oriented organizational citizenship behavior: The role of thriving at work and autonomy orientation. *Journal of Organizational Change Management*, 29(5), 732–750. <https://doi.org/10.1108/JOCM-02-2015-0032>
- Liu, D., Zhang, S., Wang, Y., & Yan, Y. (2021). The antecedents of thriving at work: a meta-analytic review. *Frontiers in Psychology*, 12, 659072. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.659072>
- Maggiori, C., Rossier, J., & Savickas, M. L. (2017). Career adapt-abilities scale–short form (CAAS-SF) construction and validation. *Journal of career assessment*, 25(2), 312-325. <https://doi.org/10.1177%2F1069072714565856>
- Mahomed, F. E., & Rothmann, S. (2019). From Surviving to Thriving: Towards Career Wellbeing. In *Theory, Research and Dynamics of Career Wellbeing* (pp. 91-116). Springer, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-28180-9\\_5](https://doi.org/10.1007/978-3-030-28180-9_5)
- Manz, C. C., & Sims Jr, H. P. (1987). Leading workers to lead themselves: The external leadership of self-managing work teams. *Administrative science quarterly*, 32(1), 106-129. <https://doi.org/10.2307/2392745>
- McAdams, D. P. (1995). What do we know when we know a person? *Journal of personality*, 63(3), 365-396. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.1995.tb00500.x>
- Nawaz, M., Abid, G., Arya, B., Bhatti, G. A., & Farooqi, S. (2020). Understanding employee thriving: The role of workplace context, personality and individual resources. *Total Quality Management & Business Excellence*, 31(11-12), 1345-1362. <https://doi.org/10.1080/14783363.2018.1482209>
- Niessen, C., Mäder, I., Stride, C., & Jimmieson, N. L. (2017). Thriving when exhausted: The role of perceived transformational leadership. *Journal of vocational behavior*, 103, 41-51. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.07.012>
- Paterson, T. A., Luthans, F., & Jeung, W. (2014). Thriving at work: Impact of psychological capital and supervisor support. *Journal of Organizational Behavior*, 35(3), 434-446. <https://doi.org/10.1002/job.1907>

- Pearce, C. L., & Sims Jr, H. P. (2002). Vertical versus shared leadership as predictors of the effectiveness of change management teams: An examination of aversive, directive, transactional, transformational, and empowering leader behaviors. *Group dynamics: Theory, research, and practice*, 6(2), 172.  
<https://doi.org/10.1037/1089-2699.6.2.172>
- Poompruk, C., & Erhim, N. (2021). คุณภาพของตลาดในกลุ่มอุตสาหกรรม แห่งอนาคตในประเทศไทยที่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนผ่านเข้าสู่ยุคดิจิทัล. *RMUTT Global Business and Economics Review*, 16(2), 185-198.
- Porath, C., Spreitzer, G., Gibson, C., & Garnett, F. G. (2012). Thriving at work: Toward its measurement, construct validation, and theoretical refinement. *Journal of Organizational Behavior*, 33(2), 250-275. <https://doi.org/10.1002/job.756>
- Pratzner, F., Ashley, W., & Association, A. V. (1984). Occupational adaptability and transferable skills: Preparing today's adults for tomorrow's education. *Yearbook of the American Vocational Association*. Arlington, TX: American Vocational Association.
- Riaz, S., Xu, Y., & Hussain, S. (2018). Understanding employee innovative behavior and thriving at work: A Chinese perspective. *Administrative Sciences*, 8(3), 46.  
<https://doi.org/10.3390/admsci8030046>
- Rottinghaus, P. J., Day, S. X., & Borgen, F. H. (2005). The Career Futures Inventory: A measure of career-related adaptability and optimism. *Journal of career assessment*, 13(1), 3-24. <https://doi.org/10.1177%2F1069072704270271>
- Rudolph, C. W., Lavigne, K. N., & Zacher, H. (2017). Career adaptability: A meta-analysis of relationships with measures of adaptivity, adapting responses, and adaptation results. *Journal of vocational behavior*, 98, 17-34.  
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2016.09.002>
- Savickas, M. L. (1997). Career adaptability: An integrative construct for life-span, life-space theory. *The career development quarterly*, 45(3), 247-259.  
<https://doi.org/10.1002/j.2161-0045.1997.tb00469.x>
- Savickas, M. L. (2002). Career construction. *Career choice and development*, 149, 205.
- Savickas, M. L. (2005). The theory and practice of career construction. *Career*

- development and counseling: Putting theory and research to work, 1*, 42-70.
- Savickas, M. L. (2013). Career construction theory and practice. *Career development and counseling: Putting theory and research to work, 2*, 144-180.
- Savickas, M. L., & Porfeli, E. J. (2012). Career Adapt-Abilities Scale: Construction, reliability, and measurement equivalence across 13 countries. *Journal of vocational behavior, 80*(3), 661-673. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2012.01.011>
- Shahid, S., Muchiri, M. K., & Walumbwa, F. O. (2020). Mapping the antecedents and consequences of thriving at work: A review and proposed research agenda. *International Journal of Organizational Analysis, 29*(1), 78-103. <https://doi.org/10.1108/IJOA-09-2019-1881>
- Spreitzer, G., Sutcliffe, K., Dutton, J., Sonenshein, S., & Grant, A. M. (2005). A socially embedded model of thriving at work. *Organization science, 16*(5), 537-549. <https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0153>
- Srivastava, A., Bartol, K. M., & Locke, E. A. (2006). Empowering leadership in management teams: Effects on knowledge sharing, efficacy, and performance. *Academy of management journal, 49*(6), 1239-1251. <https://doi.org/10.5465/amj.2006.23478718>
- Super, D. E., & Knasel, E. G. (1981). Career development in adulthood: Some theoretical problems and a possible solution. *British journal of guidance and counselling, 9*(2), 194-201. <https://doi.org/10.1080/03069888108258214>
- Teixeira, P. J., Carraça, E. V., Markland, D., Silva, M. N., & Ryan, R. M. (2012). Exercise, physical activity, and self-determination theory: a systematic review. *International journal of behavioral nutrition and physical activity, 9*(1), 1-30. <https://doi.org/10.1186/1479-5868-9-78>
- Tierney, P. (2008). Leadership and employee creativity. *Handbook of organizational creativity, 95123*.
- Tierney, P., Farmer, S. M., & Graen, G. B. (1999). An examination of leadership and employee creativity: The relevance of traits and relationships. *Personnel psychology, 52*(3), 591-620. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1999.tb00173.x>
- Urbanaviciute, I., Udayar, S., & Rossier, J. (2019). Career adaptability and employee well-being over a two-year period: Investigating cross-lagged effects and their



- boundary conditions. *Journal of vocational behavior*, 111, 74-90.  
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.10.013>
- Van der Walt, F. (2018). Workplace spirituality, work engagement and thriving at work. *SA Journal of Industrial Psychology*, 44(1), 1-10.  
<https://doi.org/10.4102/sajip.v44i0.1457>
- van Vianen, A. E., Klehe, U.-C., Koen, J., & Dries, N. (2012). Career adapt-abilities scale—Netherlands form: Psychometric properties and relationships to ability, personality, and regulatory focus. *Journal of vocational behavior*, 80(3), 716-724. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2012.01.002>
- Wu, C. M., Pai, T. I., Chen, T. J., Lin, C. C., & Chen, S. H. (2018). Promoting change-oriented organizational citizenship behavior: The role of social support and thriving. *Science Journal of Business and Management*, 6(2), 32-37.  
<https://doi.org/10.11648/j.sjbm.20180602.11>
- Xue, Y., Bradley, J., & Liang, H. (2011). Team climate, empowering leadership, and knowledge sharing. *Journal of knowledge management*, 15(2), 299-312.  
<https://doi.org/10.1108/13673271111119709>
- Yang, X., Feng, Y., Meng, Y., & Qiu, Y. (2019). Career adaptability, work engagement, and employee well-being among Chinese employees: The role of guanxi. *Frontiers in Psychology*, 10, 1029. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01029>
- Yukl, G. A., & Becker, W. S. (2006). Effective empowerment in organizations. *Organization Management Journal*, 3(3), 210-231.  
<https://doi.org/10.1057/omj.2006.20>
- Zacher, H. (2014). Individual difference predictors of change in career adaptability over time. *Journal of vocational behavior*, 84(2), 188-198.  
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2014.01.001>
- Zacher, H., & Frese, M. (2009). Remaining time and opportunities at work: Relationships between age, work characteristics, and occupational future time perspective. *Psychology and aging*, 24(2), 487-493. <https://doi.org/10.1037/a0015425>
- Zhai, Q., Wang, S., & Weadon, H. (2020). Thriving at work as a mediator of the relationship between workplace support and life satisfaction. *Journal of Management & Organization*, 26(2), 168-184.



<https://doi.org/10.1017/jmo.2017.62>

Zhang, X., & Bartol, K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of management journal*, 53(1), 107-128. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.48037118>

โชติกา นำศรีสกุลรัตน์. (2546). ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมกรนำแบบให้พลังและผลการปฏิบัติงาน โดยมีความรู้สึกได้รับพลังและแรงจูงใจภายในเป็นตัวแปรสื่อและมีความเชื่อในความสามารถของตนเป็นตัวแปรกำกับ. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ คณะจิตวิทยา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ช่อทิพย์ บรมธนรัตน์. (2541). การสร้างพลังทางการบริหาร. เอกสารประกอบการฝึกอบรม โครงการพัฒนาศักยภาพความเป็นผู้นำ ด้วยวิธีการสร้างพลังทางการบริหารวันที่ 7-16 มกราคม 2541 สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสุพรรณบุรี.





## ภาคผนวก ก

### แบบสอบถามสำหรับเก็บข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน

#### เอกสารข้อมูลสำหรับผู้มีส่วนร่วมในการวิจัยและหนังสือแสดงความยินยอม

เรียน ผู้ตอบแบบสอบถาม

ขอเรียนเชิญท่านเข้าร่วมการวิจัย ก่อนตัดสินใจเข้าร่วมการวิจัย โปรดทำความเข้าใจว่างานวิจัยนี้เกี่ยวข้องกับอะไรและทำเพราะเหตุใด กรุณาใช้เวลาในการอ่านข้อมูลต่อไปนี้อย่างรอบคอบ หากมีข้อความใดที่อ่านแล้วไม่เข้าใจหรือไม่ชัดเจน ท่านสามารถสอบถามผู้วิจัยเพิ่มเติมได้ตลอดเวลา เพื่อให้ผู้วิจัยจะได้ทำการอธิบายให้ท่านเข้าใจอย่างชัดเจน

ด้วยข้าพเจ้า นางกฤตยา จรัสพรธัญญา นิสิตปริญญาโท คณะจิตวิทยา สาขาจิตวิทยา ทรัพยากรมนุษย์และการทำงาน จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มีความประสงค์ทำการวิจัยเรื่อง “ความสามารถในการปรับตัวด้านอาชีพของพนักงานสายงานบริการในบริษัทเอกชน” เพื่อศึกษาความสามารถในการปรับตัวด้านอาชีพของบุคลากรสายงานบริการทั่วไปในภาคบริษัทเอกชนในประเทศไทย โดยเก็บข้อมูลจากบุคลากรคนไทยอย่างน้อย 200 คน ผ่านแบบสอบถามออนไลน์ ซึ่งท่านได้รับเชิญให้เข้าร่วมในฐานะที่เป็นบุคลากรที่ทำงานด้านสายงานบริการในบริษัทเอกชน ในประเทศไทย

ในการเข้าร่วมงานวิจัยนี้ ท่านต้องมีคุณลักษณะทุกข้อดังต่อไปนี้  
มีสัญชาติไทย

อายุตั้งแต่ 18 ปีขึ้นไป

ปัจจุบันทำงานเป็นบุคลากรสายงานบริการในบริษัทเอกชน ที่ตั้งอยู่ในประเทศไทย

ผ่านการทดลองงานแล้ว และมีอายุการทำงานอย่างน้อย 6 เดือน

ทำงานกับหัวหน้างานคนปัจจุบันมาแล้วไม่น้อยกว่า 4 เดือน

หากท่านยินดีเข้าร่วมการวิจัย ผู้วิจัยขอให้ท่านตอบแบบสอบถามออนไลน์เรื่อง “การศึกษาความสามารถในการปรับตัวด้านอาชีพของพนักงานสายงานบริการในบริษัทเอกชน” โดยเริ่มหน้าถัดไป แบบสอบถามใช้เวลาในการตอบประมาณ 10-15 นาที มีข้อคำถามทั้งหมด 43 ข้อ สอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไป และความคิดเห็นของท่านต่อ ความสามารถในการปรับตัวด้านอาชีพ หัวหน้างาน และ การเรียนรู้ในงาน ตามประสบการณ์ของท่าน

เนื่องจากแบบสอบถามประกอบด้วยคำถามหลายส่วน จึงขอความกรุณาท่านพิจารณาเลือกคำตอบที่ตรงตามความคิดเห็นของท่านให้มากที่สุด โดยข้อมูลและคำตอบทั้งหมดจะถูกปกปิดเป็นความลับ และจะนำมาใช้เพื่อวิเคราะห์ผลการศึกษาครั้งนี้ และนำเสนอออกมาเป็นภาพรวมของ

ผลการวิจัยเท่านั้น ข้อมูลส่วนตัวของท่านจะไม่ปรากฏในรายงาน หรือจะไม่ถูกรายงานไปยังบริษัทของท่าน ท่านมีสิทธิ์ที่จะไม่ตอบคำถามข้อใดข้อหนึ่ง หากท่านไม่สบายใจหรืออึดอัดใจที่จะตอบคำถามนั้น หรือไม่ตอบแบบสอบถามทั้งหมดเลยก็ได้ โดยไม่มีผลกระทบต่อท่านแต่ประการใด ท่านมีสิทธิ์ปฏิเสธที่จะไม่เข้าร่วมการวิจัย หรือถอนตัวจากการตอบแบบสอบถามชุดนี้ได้โดยไม่ต้องแจ้งเหตุผล การปฏิเสธหรือถอนตัวจะไม่ส่งผลกระทบต่อสิทธิต่าง ๆ และไม่ส่งผลต่อการทำงานหรือการประเมินผลการทำงานใด ๆ ทั้งสิ้นในบริษัทของท่าน เมื่อเสร็จสิ้นการวิจัยแล้ว ข้อมูลและคำตอบทั้งหมดจะถูกทำลายภายในระยะเวลา 1 ปี และท่านสามารถแจ้งความประสงค์ขอรับทราบผลสรุปของงานวิจัยภายหลังการวิจัยสิ้นสุดลงได้ โดยติดต่อผ่านทางอีเมลของผู้วิจัย [krittaya.tanya@gmail.com](mailto:krittaya.tanya@gmail.com)

งานวิจัยนี้ใช้วิธีให้ความยินยอมโดยการร่วมมือ (consent by action) ผู้เข้าร่วมวิจัยสามารถแสดงความยินยอมเข้าร่วมโดยการลงมือทำแบบสอบถาม ไม่จำเป็นต้องลงลายมือชื่อเข้าร่วมการวิจัย ความเสี่ยงของการเข้าร่วมการวิจัยนี้อยู่ในระดับต่ำ ไม่เกินไปกว่าระดับที่ท่านสามารถพบเจอในชีวิตประจำวัน

ผลลัพธ์ที่คาดว่าจะได้รับอาจไม่ส่งผลต่อท่านหรือบริษัทโดยตรง และท่านไม่ได้รับประโยชน์โดยตรงจากการเข้าร่วมงานวิจัย แต่ข้อมูลจากผลการวิจัยจะเป็นประโยชน์ในทางวิชาการ และเป็นแนวทางสำหรับพัฒนาสุขภาพในการทำงานที่จะเผยแพร่ทางวิชาการและผ่านทางบทความต่อไป การเข้าร่วมงานวิจัยในครั้งนี้ ไม่มีค่าชดเชยการเสียเวลาตอบแทน แต่ผู้วิจัยขอขอบคุณที่ท่านได้สละเวลาให้ข้อมูลในครั้งนี้ หากผู้เข้าร่วมวิจัยมีข้อสงสัยเกี่ยวกับการวิจัยหรือแบบสอบถาม สามารถติดต่อสอบถามผู้วิจัยได้ทางอีเมล [krittaya.tanya@gmail.com](mailto:krittaya.tanya@gmail.com)

เนื่องด้วยโครงการวิจัยนี้ได้รับการพิจารณารับรองจากคณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ หากท่านได้รับการปฏิบัติไม่ตรงตามข้อมูลดังกล่าว สามารถร้องเรียนได้ที่ คณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในคน กลุ่มสหสถาบัน ชุดที่ 1 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 254 อาคารจามจุรี 1 ชั้น 2 ถนนพญาไท เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ 10330 โทรศัพท์ 0-2218-3409 E-mail: [eccu@chula.ac.th](mailto:eccu@chula.ac.th)

## ตัวอย่างรูปภาพที่ใช้ประชาสัมพันธ์ทางสื่อสังคมออนไลน์ (Social media)



### \* ตัวอย่างข้อความที่ใช้ประชาสัมพันธ์ทางสื่อสังคมออนไลน์ (social media) \*

ขอเรียนเชิญร่วมตอบแบบสอบถามโครงการวิจัยหัวข้อ “ความสามารถในการปรับตัวด้านอาชีพของพนักงานสายงานบริการในบริบทการทำงาน”

งานวิจัยนี้เป็นส่วนหนึ่งของปริญญามหาบัณฑิต คณะจิตวิทยา สาขาจิตวิทยาทรัพยากรมนุษย์และการทำงาน จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ผู้วิจัยจะเก็บข้อมูลของผู้เข้าร่วมวิจัยเป็นความลับ ไม่มีการสอบถามชื่อหรือข้อมูลส่วนตัวในแบบสอบถามและจะนำเสนอผลงานวิจัยโดยภาพรวมเท่านั้น หากมีคำถามหรือข้อสงสัย สามารถติดต่อผู้วิจัยได้ที่อีเมล [krittaya.tanya@gmail.com](mailto:krittaya.tanya@gmail.com)

ผู้วิจัยขอขอบคุณเป็นอย่างยิ่งในความร่วมมือของท่านมา ณ โอกาสนี้

ตอบแบบคัดกรองและตอบแบบสอบถามตามลิงก์ด้านล่างนี้ LINK URL  
<https://www.surveymonkey.com/r/KC8CQZ6>

### ข้อความสำหรับคัดคุณสมบัติของผู้เข้าร่วมการวิจัย

หากท่านมีคุณสมบัติตามเกณฑ์ต่อไปนี้ ผู้วิจัยขอเรียนเชิญท่านเข้าร่วมการวิจัยในครั้งนี้

\*กรุณาตรวจสอบว่าท่านมีคุณสมบัติตามเกณฑ์ต่อไปนี้

- ท่านถือสัญชาติไทยและมีอายุเกิน 18 ปีขึ้นไป
- ปัจจุบันทำงานเป็นบุคลากรสายงานบริการ ในบริษัทเอกชน ในประเทศไทย
- ผ่านการทดลองงานแล้ว และมีอายุการทำงานอย่างน้อย 6 เดือน
- ท่านทำงานร่วมกับหัวหน้าของท่านมาแล้วไม่น้อยกว่า 4 เดือน

แบบสอบถามความสามารถในการปรับตัวด้านอาชีพของพนักงานสายงานบริการในบริบทการทำงาน

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

กรุณาตอบคำถามข้อต่อไปนี้ตามสภาพความเป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่าน

เพศ

- ชาย       หญิง       อื่น ๆ       ไม่ต้องการระบุ

อายุ

จำนวน  ปี

การศึกษา

- มัธยมศึกษาตอนปลาย หรือ ปวช.  
 อนุปริญญา หรือ ปวส.  
 ปริญญาตรี  
 สูงกว่าปริญญาตรีขึ้นไป

อาชีพ

- นักการเงิน / การลงทุน / ธนาคาร  
 นักการตลาด / การขาย  
 นักอบรมวิชาชีพ / โค้ช / เทรนเนอร์ / ครูสอนภาษา  
 นักออกแบบ / กราฟฟิกดีไซน์  
 ที่ปรึกษาทางกฎหมาย/ การบัญชี  
 ทรัพยากรบุคคล  
 พนักงานโรงแรม / ร้านอาหาร / โรงภาพยนตร์

- พนักงานสายการบิน
- พนักงานเสริมความงาม
- สื่อสารมวลชน
- ไอที / โปรแกรมเมอร์
- อื่น ๆ (โปรดระบุ) \_\_\_\_\_

## 5. ตำแหน่งงาน

- พนักงานทั่วไป
- หัวหน้างาน/ผู้จัดการ
- อื่น ๆ (โปรดระบุ) \_\_\_\_\_

## 6. ประเภทกิจการของบริษัทที่ท่านทำงานอยู่ในปัจจุบัน

- การท่องเที่ยวและสนทนาการ
- การบริการเฉพาะทางด้านกฎหมาย / บัญชี
- การฝึกอบรม / สอนภาษา
- การบริการขนส่งและโลจิสติกส์
- การบริการด้านสุขภาพ / ความงาม
- กลุ่มพลังงานน้ำมัน / ไฟฟ้า / การประปา
- เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร
- ธุรกิจการเงินธนาคาร
- ธุรกิจการบิน
- ธุรกิจโรงแรม / ร้านอาหาร
- สื่อและสิ่งพิมพ์
- อสังหาริมทรัพย์และก่อสร้าง
- อื่น ๆ โปรดระบุ \_\_\_\_\_

7. ระยะเวลาที่ท่านทำงานกับบริษัทนี้

ปี  เดือน

8. ระยะเวลาที่ท่านกับหัวหน้างานหรือผู้จัดการทำงานมาด้วยกัน

ปี  เดือน

ส่วนที่ 2 ระดับความคิดเห็นที่มีต่อหัวหน้า

ขอให้ท่านอ่านข้อความในแต่ละข้อให้เข้าใจอย่างละเอียด ก่อนเลือกคำตอบที่ตรงกับตัวท่าน หรือประสบการณ์ของท่านมากที่สุด โดยแต่ละระดับความคิดเห็นมีความหมายดังนี้

- |   |         |                                   |
|---|---------|-----------------------------------|
| 1 | หมายถึง | ฉันไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง           |
| 2 | หมายถึง | ฉันค่อนข้างไม่เห็นด้วย            |
| 3 | หมายถึง | ฉันเห็นด้วยและไม่เห็นด้วยพอ ๆ กัน |
| 4 | หมายถึง | ฉันค่อนข้างเห็นด้วย               |
| 5 | หมายถึง | ฉันเห็นด้วยอย่างยิ่ง              |

กรุณานึกถึงหัวหน้าของท่านคนปัจจุบัน ซึ่ง “หัวหน้า” ในที่นี้หมายถึง ผู้ที่ท่านต้องขึ้นตรงในสายงานและมีการรายงานผลการปฏิบัติงานให้ทราบ รวมทั้งเป็นผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานของท่าน หากท่านมีหัวหน้ามากกว่า 1 คน กรุณาเลือก หัวหน้าที่ท่านร่วมปฏิบัติงานด้วยมากที่สุด โดยทั่วไปท่านมีความคิดเห็นว่า...

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY

ข้อความคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
	1	2	3	4	5
<b>การเพิ่มพูนความหมายของงาน</b>					
1 หัวหน้าของฉันช่วยให้ฉันเข้าใจว่าวัตถุประสงค์และเป้าหมายของ ฉันมีความสอดคล้องกับบริษัท					
2 หัวหน้าของฉันช่วยให้ฉันเข้าใจว่างานที่ฉันรับผิดชอบมีส่วนสำคัญ ต่อประสิทธิภาพโดยรวมของบริษัท					
3 หัวหน้าของฉันช่วยให้ฉันเข้าใจว่างานที่ฉันทำนั้นเข้ากับภาพรวม ขององค์กร					



การให้อิสระช่วยลดอุปสรรคในขั้นตอนการทำงาน					
4	หัวหน้าของฉันให้อิสระฉันทำงานตามวิธีการของตนเอง				
5	การที่หัวหน้าของฉันไม่ทำให้กฎและข้อบังคับยุ่งยาก ทำให้ฉันทำงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น				
6	หัวหน้าของฉันให้ฉันเป็นผู้ตัดสินใจในเรื่องที่สำคัญอย่างเร่งด่วน เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า				
แสดงออกถึงความมั่นใจในศักยภาพของพนักงาน					
7	หัวหน้าของฉันเชื่อมั่นว่าฉันสามารถรับมือกับงานยาก ๆ ได้				
8	แม้เวลาฉันทำผิดพลาด หัวหน้าก็เชื่อมั่นว่าฉันมีความสามารถที่จะพัฒนาต่อได้				
9	หัวหน้าของฉันแสดงออกถึงความเชื่อมั่นในความสามารถของ ฉันที่จะปฏิบัติงานได้ดี				
ส่งเสริมการเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ					
10	หัวหน้าของฉันและฉันมีการตัดสินใจร่วมกันหลายครั้ง				
11	หัวหน้าของฉันมักจะปรึกษาฉันเรื่องการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์				
12	หัวหน้าของฉันขอความเห็นจากฉัน เมื่อเรื่องที่ตัดสินใจอาจส่งผลกระทบต่อตัวฉันเอง				

ส่วนที่ 3 ระดับการประเมินการใช้ทักษะด้านการทำงานของท่านต่อการปรับตัวทางด้านอาชีพ

ขอให้ท่านอ่านข้อความในแต่ละข้อให้เข้าใจอย่างละเอียด ก่อนเลือกคำตอบที่ตรงกับตัวท่าน หรือประสบการณ์ของท่านมากที่สุด โดยแต่ละระดับความคิดเห็นมีความหมายดังนี้

- |   |         |            |
|---|---------|------------|
| 1 | หมายถึง | น้อยที่สุด |
| 2 | หมายถึง | บางครั้ง   |
| 3 | หมายถึง | ปกติ       |
| 4 | หมายถึง | บ่อยครั้ง  |
| 5 | หมายถึง | มากที่สุด  |

กรุณาประเมินว่าท่านนำจุดแข็งของทักษะการทำงานที่มีอยู่ในตัวของท่านมาเน้นพัฒนางานในสายอาชีพในปัจจุบันของท่าน โดยท่าน....

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
	1	2	3	4	5
<b>ความใส่ใจด้านอาชีพ</b>					
1 คิดถึงอนาคตของตนเองว่าจะเป็นอย่างไร					
2 เตรียมการสำหรับอนาคตในการทำงาน					
3 เริ่มตระหนักถึงทางเลือกทางการศึกษาและอาชีพที่ฉันจะต้องตัดสินใจ					
<b>การควบคุมตนเองด้านอาชีพ</b>					
4 ตัดสินใจด้วยตนเอง					
5 รับผิดชอบการกระทำของตนเอง					
6 พึ่งพาตนเอง					
<b>ความรู้ด้านอาชีพ</b>					
7 มองหาโอกาสต่าง ๆ ที่จะเติบโตในฐานะคน ๆ หนึ่ง					
8 แสวงหาทางเลือกอื่น ๆ ก่อนการตัดสินใจ					
9 สังเกตหาวิธีการต่าง ๆ ในการที่จะทำงาน					
<b>ความมั่นใจในอาชีพ</b>					
10 ใส่ใจในการทำงานเป็นอย่างดี					
11 เรียนรู้ทักษะใหม่ ๆ					
12 ค่อย ๆ พัฒนาการทำงานขึ้นไปตามความสามารถของฉัน					

ส่วนที่ 4 ระดับความมีชีวิตชีวาและการเรียนรู้ของท่านต่อการทำงาน

ขอให้ท่านอ่านข้อความในแต่ละข้อให้เข้าใจอย่างละเอียด ก่อนเลือกคำตอบที่ตรงกับตัวท่านหรือประสบการณ์ของท่านมากที่สุด โดยแต่ละระดับความคิดเห็นมีความหมายดังนี้

- |   |         |                                   |
|---|---------|-----------------------------------|
| 1 | หมายถึง | ฉันไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง           |
| 2 | หมายถึง | ฉันค่อนข้างไม่เห็นด้วย            |
| 3 | หมายถึง | ฉันเห็นด้วยและไม่เห็นด้วยพอ ๆ กัน |
| 4 | หมายถึง | ฉันค่อนข้างเห็นด้วย               |
| 5 | หมายถึง | ฉันเห็นด้วยอย่างยิ่ง              |

กรุณานึกถึงการทำงานของท่านเองในปัจจุบัน โดยทั่วไป...

ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
	1	2	3	4	5
<b>พลังชีวิต</b>					
1 ฉันรู้สึกกระปรี้กระเปร่าและมีชีวิตชีวาเมื่อฉันทำงาน					
2 ฉันมีพลังและมีความมุ่งมั่นเมื่อฉันทำงาน					
3 ฉันรู้สึกไม่ค่อยมีเรี่ยวแรงเวลาทำงาน					
4 ฉันรู้สึกตื่นตัวและรู้สึกตัวอยู่ในขณะทำงาน					
5 ฉันตั้งหน้าตั้งตารอคอยวันใหม่ทุกวันเพื่อทำงาน					
<b>การเรียนรู้</b>					
6 ฉันพบว่าตนเองกำลังเรียนรู้อยู่บ่อย ๆ ในขณะทำงาน					
7 ฉันยังคงเรียนรู้จากการทำงานมากขึ้นเรื่อย ๆ เมื่อเวลาผ่านไป					
8 ฉันสังเกตเห็นว่าตัวฉันเองมีพัฒนาการในงานอย่างต่อเนื่อง					
9 ฉันไม่ได้เรียนรู้อะไรจากงานที่ทำอยู่เลย					
10 จากงานที่ทำอยู่ฉันพัฒนาไปอย่างมาก					

หมายเหตุ: ข้อคำถามที่ 3 และ 9 เป็นคำถามทางลบ (ข้อความนี้ไม่แสดงแก่ผู้ตอบแบบสอบถาม)

ขอขอบคุณท่านเป็นอย่างสูงที่ให้ความร่วมมือและสละเวลาของท่านในการตอบแบบสอบถาม

## ภาคผนวก ข

ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างข้อคำถามแต่ละข้อกับคะแนนรวมของข้อ  
คำถามอื่นในมาตรวัด (corrected item-total correlation [CITC])

## 1. มาตรวัดภาวะผู้นำแบบเสริมอำนาจ

ข้อคำถาม	Scale	Corrected	Cronbach's	ผลการ วิเคราะห์	
	Scale Mean if Item Deleted	Variance if Item Deleted	Item-Total Correlation		Alpha if Item Deleted
EL_01	44.28	49.33	.576	.89	ผ่าน
EL_02	43.94	49.93	.636	.89	ผ่าน
EL_03	43.98	50.08	.652	.89	ผ่าน
EL_04	43.93	49.84	.553	.89	ผ่าน
EL_05	44.02	50.51	.477	.90	ผ่าน
EL_06	44.09	48.31	.652	.89	ผ่าน
EL_07	43.88	50.66	.601	.89	ผ่าน
EL_08	43.93	51.07	.623	.89	ผ่าน
EL_09	43.90	49.99	.692	.89	ผ่าน
EL_10	44.09	47.51	.719	.88	ผ่าน
EL_11	44.29	49.20	.570	.89	ผ่าน
EL_12	43.99	48.19	.693	.89	ผ่าน

## 2. มาตรฐานความสามารถในการปรับตัวด้านอาชีพ

ข้อคำถาม	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted	ผลการวิเคราะห์
CA_01	46.20	32.43	.525	.87	ผ่าน
CA_02	46.35	31.28	.642	.86	ผ่าน
CA_03	46.40	32.26	.518	.87	ผ่าน
CA_04	45.96	33.27	.553	.86	ผ่าน
CA_05	45.67	34.86	.485	.87	ผ่าน
CA_06	45.76	34.15	.525	.86	ผ่าน
CA_07	46.08	30.96	.687	.85	ผ่าน
CA_08	46.13	32.56	.578	.86	ผ่าน
CA_09	45.97	33.11	.616	.86	ผ่าน
CA_10	45.92	33.83	.522	.86	ผ่าน
CA_11	46.15	32.89	.559	.86	ผ่าน
CA_12	46.01	34.37	.545	.86	ผ่าน

### 3. มาตรวัดความงอกงามในงาน

ข้อคำถาม	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted	ผลการวิเคราะห์
TW_01	33.56	33.34	.634	.86	ผ่าน
TW_02	33.25	33.52	.658	.86	ผ่าน
TW_03	33.63	34.18	.474	.87	ผ่าน
TW_04	33.36	33.96	.653	.86	ผ่าน
TW_05	34.06	33.45	.573	.86	ผ่าน
TW_06	33.13	34.13	.675	.86	ผ่าน
TW_07	33.06	34.36	.631	.86	ผ่าน
TW_08	33.19	34.16	.669	.86	ผ่าน
TW_09	33.22	33.69	.467	.88	ผ่าน
TW_10	33.28	33.93	.627	.86	ผ่าน

## ภาคผนวก ค

ตารางสรุปจำนวนและร้อยละของคุณลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง

คุณลักษณะส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
เพศ		
หญิง	166	68.88
ชาย	70	29.05
ไม่ระบุ	5	2.07
อายุ		
20 – 25 ปี	23	9.54
26 – 30 ปี	40	16.59
31 – 35 ปี	40	16.60
36 – 40 ปี	47	19.50
41 – 45 ปี	62	25.73
46 – 50 ปี	10	4.15
51 – 55 ปี	8	3.33
56 – 60 ปี	8	3.32
61 – 65 ปี	3	1.24
ระดับการศึกษาสูงสุด		
มัธยมศึกษาตอนปลาย หรือ ปวช.	4	1.66
อนุปริญญา หรือ ปวส.	3	1.24
ปริญญาตรี	154	63.90
สูงกว่าปริญญาตรีขึ้นไป	80	33.20

คุณลักษณะส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ประเภทอาชีพ		
นักการเงินและการลงทุน	16	6.65
นักการตลาดและการขาย	71	29.46
นักอบรมวิชาชีพ เทรนเนอร์ ครูสอนภาษา	9	3.73
นักออกแบบและกราฟฟิคดีไซน์	12	4.98
ที่ปรึกษาทางกฎหมายและบัญชี	20	8.30
ทรัพยากรบุคคล	30	12.45
พนักงานโรงแรม ร้านอาหาร โรงภาพยนตร์	9	3.73
พนักงานสายการบิน	9	3.73
พนักงานเสริมความงาม	4	1.66
นักสื่อสารมวลชน	13	5.40
ไอทีและโปรแกรมเมอร์	25	10.37
พนักงานจัดซื้อ	4	1.66
แพทย์ พยาบาล และผู้ช่วยพยาบาล	8	3.32
มัคคุเทศก์	4	1.66
พนักงานขนส่ง	3	1.24
อื่น ๆ	4	1.66
ตำแหน่งงาน		
พนักงานระดับปฏิบัติการ	132	54.77
หัวหน้างาน	109	45.23



คุณลักษณะส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ประเภทกิจการ		
การบริการเฉพาะทางด้านกฎหมายและบัญชี	9	3.73
การฝึกอบรมและสอนภาษา	7	2.90
การบริการขนส่งและโลจิสติกส์	16	6.64
การบริการด้านสุขภาพและความงาม	21	8.71
กลุ่มพลังงานน้ำมัน ไฟฟ้า การประปา	8	3.32
เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร	28	11.63
ธุรกิจการเงินธนาคาร	23	9.54
ธุรกิจการบิน	9	3.73
ธุรกิจโรงแรม ร้านอาหาร โรงภาพยนตร์	18	7.47
สื่อและสิ่งพิมพ์	29	12.04
อสังหาริมทรัพย์และก่อสร้าง	11	4.56
ธุรกิจยานยนต์	8	3.32
ธุรกิจการแพทย์	5	2.07
ธุรกิจการค้า	36	14.95
อื่น ๆ	4	1.66
อายุงานในองค์กรปัจจุบัน		
4 เดือน – 5 ปี	139	57.68
6 – 10 ปี	55	22.82
11 – 15 ปี	27	11.21
16 – 20 ปี	12	4.98
21 – 25 ปี	4	1.66

คุณลักษณะส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
26 – 30 ปี	1	0.41
31 – 35 ปี	3	1.24
ระยะเวลาที่ทำงานร่วมกับหัวหน้า		
4 เดือน – 5 ปี	181	75.10
6 – 10 ปี	41	17.01
11 – 15 ปี	12	4.98
16 – 20 ปี	2	0.83
21 – 25 ปี	2	0.83
26 – 30 ปี	2	0.83
31 – 35 ปี	1	0.42

หมายเหตุ.  $N = 241$ ; อายุเฉลี่ยเท่ากับ 37.29 ปี (SD = 9.10), อายุงานเฉลี่ยเท่ากับ 6.61 ปี (SD = 6.31)

ระยะเวลาที่ทำงานร่วมกับหัวหน้าเฉลี่ยเท่ากับ 4.62 ปี (SD = 5.02)

## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	กฤตยา จรัสพรธัญญา
วัน เดือน ปี เกิด	13 สิงหาคม 2520
สถานที่เกิด	กรุงเทพมหานคร

