

**รายละเอียดของวารสาร**

**ชื่อวารสาร :** วารสารอิเล็กทรอนิกส์ Veridian มหาวิทยาลัยศิลปากร  
(มนุษยศาสตร์สังคมศาสตร์และศิลปะ)

**Journal Name :** Veridian E-Journal, Silpakorn University  
(Humanities, Social Sciences and arts)

**ชื่อบรรณาธิการ :** ศศ.ดร.จตุรรัตน์ นันทานิช

**ชื่อย่อของวารสาร :**  
**Abbreviation Name:**

**ISSN :** 1906-3431

**E-ISSN :**

**ที่อยู่สำหรับการติดต่อ :** บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร (ตลิ่งชัน) 22 ถนน  
บรมราชชนนี เขตตลิ่งชัน กรุงเทพฯ 10170

**เจ้าของ :** บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร / Graduate  
School, Silpakorn University

**จำนวนฉบับต่อปี :** 3

**Email :** gradsu.jr@gmail.com

**Website :** <https://www.tci-thaijo.org/index.php/Veridian-E-Journal>

**TCI กลุ่มที่ :** none

**สาขาหลักของวารสาร**

:

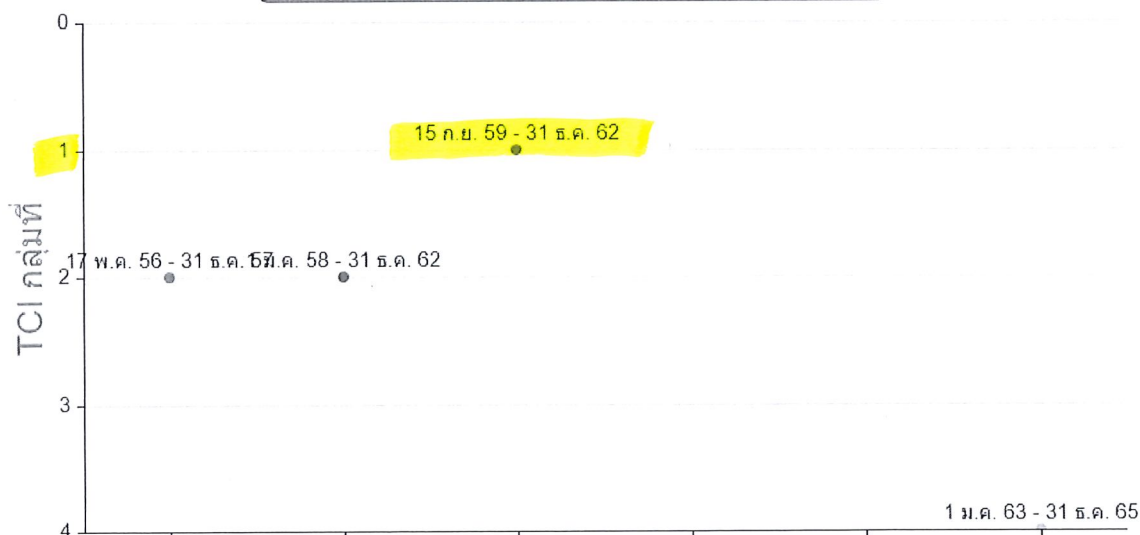
**สาขาย่อยของวารสาร :**

**หมายเหตุ :** ถูกคัดชื่อออกจากฐานข้อมูล TCI ตั้งแต่ 1 มกราคม 2563  
- 31 ธันวาคม 2565

**Total Citations : 2**  
**Total Publications : 2642**

**ข้อมูล Citation และ Publication ของวารสาร**

ข้อมูลของวารสาร	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Citation</b>	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0
<b>Publication</b>	109	134	158	313	399	383	585	312	205	0
<b>Citation / Publication</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

**กลุ่มของวารสารในฐานข้อมูล TCI**

การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร และประสิทธิภาพในการแก้ปัญหาของพนักงาน :  
บทบาทการเป็นตัวแปรแทรกของบรรยากาศการมอบอำนาจและการมอบอำนาจด้านจิตใจ  
ของพนักงานในนิคมอุตสาหกรรมบ้านหว้า (ไฮเทค) จังหวัดพระนครศรีอยุธยา

Perceived Organizational Support and Problem-Solving Performance:  
The Moderator Role of Empowerment Climate and Psychological  
Empowerment in Ban Wa (Hi-Tech) Industrial Estate Phra Nakhon Si  
Ayutthaya Province

Received:	January	31, 2019
Revised:	July	31, 2019
Accepted:	August	5, 2019

ญาณิศา เผื่อนเพาะ (Yanisa Phuanpoh)\*

วิโรจน์ เจษภูาลักษณ์ (Viroj Jadesadalug)\*\*

#### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร หัวหน้างาน และทีมงานที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการแก้ปัญหาของพนักงาน : ในบทบาทของบรรยากาศการมอบอำนาจและการมอบอำนาจด้านจิตใจของพนักงานในนิคมอุตสาหกรรมบ้านหว้า(ไฮเทค) จังหวัดพระนครศรีอยุธยา กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ พนักงานในนิคมอุตสาหกรรมบ้านหว้า(ไฮเทค) จังหวัดพระนครศรีอยุธยาจำนวน 220 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัยสถิติเชิงพรรณนาประกอบด้วย สถิติความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระโดยใช้สถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน ทดสอบสมมติฐานด้วยการวิเคราะห์ความถดถอยอย่างง่าย โดยใช้เทคนิควิธีนำเข้า ผลการวิจัยพบว่า 1) การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร หัวหน้างาน และทีมงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพในการแก้ปัญหาของพนักงาน 2) การทดสอบความเป็นตัวแปรแทรกของบรรยากาศการมอบอำนาจและการมอบอำนาจด้านจิตใจพบว่า บรรยากาศการมอบอำนาจ เป็นตัวแปรแทรกที่มีอิทธิพลระหว่างการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรกับประสิทธิภาพในการแก้ปัญหาของพนักงาน และทำหน้าที่เป็นตัวแปรแทรกแบบบางส่วนระหว่างการรับรู้การสนับสนุนจากหัวหน้างาน และ การรับรู้การสนับสนุนจากทีมงานกับประสิทธิภาพในการแก้ปัญหาของพนักงาน 3) การมอบอำนาจด้านจิตใจ ทำหน้าที่เป็นตัวแปรแทรกเพียงบางส่วนระหว่างการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร การรับรู้การสนับสนุนจากหัวหน้างานและ การรับรู้การสนับสนุนจากทีมงาน กับประสิทธิภาพในการแก้ปัญหาของพนักงาน ผลงานวิจัยนี้สามารถที่จะนำไปเป็นแนวทางในการปรับปรุง แก้ไข นโยบายหรือกลยุทธ์ของ

\* อาจารย์ประจำสาขาวิชา การเป็นผู้ประกอบการ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

Lecturer, Department of Entrepreneurship Faculty of Management Science Phranakhon Si Ayutthaya

Rajabhat University ,y.phuanpoh@gmail.com, 035-322085

\*\* ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

Assistant Professor, Faculty of Management Science, Silpakorn University, viroj@ms.su.ac.th,

0 3259 4043-50 (41043)

องค์การอีกทั้งองค์การสามารถสนับสนุนบรรยากาศการมอบอำนาจและการมอบอำนาจด้านจิตใจเพื่อให้การแก้ปัญหาของพนักงานมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

**คำสำคัญ :** การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การ, การรับรู้การสนับสนุนจากหัวหน้างาน, การรับรู้การสนับสนุนจากทีมงาน, ประสิทธิภาพในการแก้ปัญหาของพนักงาน,บรรยากาศการมอบอำนาจ, การมอบอำนาจด้านจิตใจ

#### Abstract

The research propose was to study Perceived Organizational Support Perceived Supervisor Support and Perceived Team Support Effect to Problem-Solving Performance: The Role of Empowerment Climate and Psychological Empowerment in Ban Wa (Hi-Tech) Industrial Estate Phra Nakhon Si Ayutthaya Province .This study was designed based on quantitative methods. A questionnaire was used to collect the data from 220 employees as a research sampling. Pearson's correlation, simple regression were employed to analyze the collected data. The results indicated that 1) perceived organization support, perceived supervisor support and perceived team support had a positive influence on the Problem-Solving Performance. 2) The results also shown that the Empowerment Climate had a full effect on the relationship between perceived organization support and Problem-Solving Performance. Empowerment Climate had a partial effect on the relationship between perceived supervisor support and perceived team support. 3) Psychological Empowerment had a partial effect on the relationship between perceived organization support, perceived supervisor support and perceived team support to Problem-Solving Performance. Finally, the implication of the finding and suggestions for future research are presented. This research finding is able to develop how to strategies for improvement in efficiency and effective organization especially increase Problem-Solving Performance support factors in the empowerment climate and psychological empowerment to gain opportunities that are more valuable.

**Keywords:** Perceived Organizational Support, Perceived Supervisor Support, Perceived Team Support, Problem-Solving Performance, Empowerment Climate, Psychological Empowerment

## บทนำ

ในปัจจุบันรูปแบบการดำเนินธุรกิจในประเทศไทยเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม เนื่องจากประเทศไทยได้พัฒนาเข้าสู่ ประเทศไทย 4.0 (Thailand 4.0) ตามนโยบายการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ ซึ่งมีการพัฒนาทั้งภาคเกษตรกรรม ภาคการผลิต ภาคการค้าและภาคการบริการ ซึ่งส่งผลกระทบต่อความต้องการแรงงานและทิศทางของตลาดแรงงานในระบบเศรษฐกิจของประเทศในปัจจุบันและอนาคต นอกจากนี้ ยังพบว่าแนวโน้มความต้องการแรงงานของตลาดแรงงาน ในประเทศลดลงทุกปี เนื่องจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี และจากการปรับเปลี่ยนรูปแบบธุรกิจ และที่สำคัญแรงงานต้องการออกไปประกอบอาชีพอิสระเพราะเป็นอาชีพที่พึ่งตนเองได้ ไม่ต้องอยู่ในบังคับบัญชาของใคร และเป็นอาชีพที่มีโอกาสเติบโตเป็นกิจการขนาดย่อม (SME) ยิ่งไปกว่านั้น หากประสบความสำเร็จในการพัฒนาธุรกิจก็จะทำให้สามารถขยายกิจการเป็นธุรกิจขนาดกลางหรือ ขนาดใหญ่ในอนาคตได้ (สำนักงานสถิติแห่งชาติ, 2560)

ในภาคอุตสาหกรรม บุคลากรในองค์กร ถือว่ามีส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนประสิทธิภาพในองค์กรมาก แม้ว่าประสิทธิภาพไม่ได้วัดว่าปัจจุบันทุกองค์กรได้นำเทคโนโลยีเข้ามาแทนที่ โดยสามารถทำงานได้ซับซ้อนมากขึ้น เครื่องจักรสามารถเชื่อมโยงและสื่อสารข้อมูล ประมวลผลผลลัพธ์ และสั่งการได้อัตโนมัติเสมือนว่าบทบาทของคนนั้นลดลง แต่แท้ที่จริงแล้วบทบาทของคนไม่ได้ลดลง แต่ต้องปรับใช้ศักยภาพให้สูงขึ้น เพราะคนต้องเป็นผู้วางแผน ออกแบบ ควบคุม และทำงานร่วมกับเทคโนโลยีเหล่านั้นให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงสุด เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงส่งผลทำให้การทำงานต้องปรับไปตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปส่งผลให้องค์การคาดหวังว่าพนักงานจะต้องมีความยืดหยุ่น สามารถรับมือกับความไม่แน่นอนได้ และจะต้องปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลง ทั้งทางด้านทักษะและความสามารถ ในขณะที่ยังสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Griffin & Hesketh, 2003) และสิ่งสำคัญที่องค์กรต้องตระหนักถึงเมื่อมีการเจริญเติบโตอย่างรวดเร็วตามกระแสการขับเคลื่อนธุรกิจที่เปลี่ยนไป คือ การเกิดปัญหาในกระบวนการทำงาน และทักษะที่จำเป็นในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง คือ ทักษะการแก้ปัญหา (Problems- Solving Skill) ส่วนสำคัญในการผลักดันการแก้ปัญหาในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ คือ การสนับสนุนทางสังคมในที่ทำงาน (Kevin Daniels. Et. Al, 2012) องค์กรต้องมีการเตรียมความพร้อมคนในองค์กรให้มีความพร้อมในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาไปกับองค์กร โดยองค์กรจะต้องสร้างบรรยากาศให้เอื้อต่อการเรียนรู้ มีทีมงานที่ช่วยในการผลักดันและส่งเสริม ทำให้คนในองค์กรสามารถผสมผสานทักษะ ประสบการณ์ ร่วมกับการปรับใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ ได้อย่างลงตัว รวมถึงมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และเปิดโอกาสให้คนในองค์กรมีส่วนร่วมสามารถแสดงความสามารถในการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานร่วมกันได้ (สุธาสิณี โพธิจันทร์, 2560)

การขับเคลื่อนองค์กรไปข้างหน้า หากแต่คนในองค์กร ไม่มีความสุข ก็เปรียบเสมือนองค์กรเติบโตแต่ภายนอกบ่งบอกถึงการบริหารงานภายในกลับล้มเหลว แนวคิดเกี่ยวกับความสามารถในการบริหารจัดการและเชื่อมโยงกับการเติบโตของบริษัท เป็นสิ่งสะท้อนความสำคัญของการบริหารงานภายในองค์กรหากองค์กรสามารถทำให้พนักงานผูกใจไว้กับองค์กรได้แล้ว ผลที่ตามมาคือ พนักงานจะรัก ศรัทธา เชื่อถือไว้วางใจ องค์กร และทุ่มเทใจให้แก่การทำงาน องค์กรก็จะประสบความสำเร็จ มีความเจริญเติบโต พนักงานส่วนใหญ่มองหาความสัมพันธ์ด้านอื่นๆ ที่ได้รับการสนับสนุนจากองค์กรเพื่อการทำงานได้อย่างมีความสุข แล้วประสิทธิภาพที่ดีขึ้นในงานก็จะตามมา (Linda Rhoades and Robert Eisenberger, 2002) พนักงานในองค์กรส่วนใหญ่จะมีส่วนร่วมในการทำงานร่วมกันระหว่างการทำงาน และมีบทบาทสำคัญในการมีส่วนร่วมในการช่วยกันแก้ปัญหา และ

ปฏิเสธไม่ได้เลยว่า ผู้นำขององค์กรเป็นส่วนสำคัญที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของคน (Isabel Buila, 2018) ทั้งนี้ นอกจากผู้นำจะส่งผลต่อประสิทธิภาพงานของพนักงานแล้วนั้น การรับรู้ว่าตนเองมีส่วนสำคัญต่อทีมงาน และองค์กรก็ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานเช่นกัน (Eisenberger et al, 1986)

นิคมอุตสาหกรรมบ้านหว้า(ไฮเทค) จังหวัดพระนครศรีอยุธยา เป็นหนึ่งในโครงการภายใต้ บริษัท ไทยอินดัสเตรียล เอสเตท จำกัด ก่อตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 11 มกราคม 2529 โดยมีวัตถุประสงค์หลักในการพัฒนานิคมอุตสาหกรรมในจังหวัดพระนครศรีอยุธยาเพื่อรองรับเทคโนโลยีขั้นสูง บริษัทยังเชื่อมั่นอย่างยิ่งว่าการพัฒนาอย่างยั่งยืนเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดสำหรับโครงการโดยรวม (บริษัท ไทยอินดัสเตรียล เอสเตท จำกัด, 2562) การศึกษา การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร หัวหน้างาน และทีมงานจะสามารถนำองค์ความรู้ที่ได้รับมาช่วยพัฒนาองค์กรอุตสาหกรรมด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในนิคมอุตสาหกรรมบ้านหว้า(ไฮเทค) จังหวัดพระนครศรีอยุธยา มาเป็นแนวทางในการปรับปรุงพัฒนาพนักงานในองค์กรให้มีประสิทธิภาพในการแก้ปัญหาของพนักงานได้อย่างดียิ่งขึ้นไป จนสามารถพัฒนาได้อย่างยั่งยืนตามวิสัยทัศน์ขององค์กรได้

จากเหตุผลดังกล่าวข้างต้น จึงเป็นที่มาของการวิจัยครั้งนี้ที่ผู้วิจัยได้ตระหนักถึงความสำคัญและสนใจที่จะศึกษาเกี่ยวกับการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร หัวหน้างาน และทีมงานที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการแก้ปัญหาของพนักงาน : ในบทบาทของบรรยากาศการมอบอำนาจและการมอบอำนาจด้านจิตใจ ของพนักงานในนิคมอุตสาหกรรมบ้านหว้า(ไฮเทค) จังหวัดพระนครศรีอยุธยา เพื่อจะได้นำข้อมูลที่ได้จากการวิจัยไปเป็นแนวทางในการปรับปรุงพัฒนาพนักงานในองค์กรให้มีประสิทธิภาพในการแก้ปัญหาของพนักงานได้อย่างดียิ่งขึ้นไป

#### วัตถุประสงค์งานวิจัย

1. เพื่อศึกษาการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร การรับรู้การสนับสนุนจากหัวหน้างาน และการรับรู้การสนับสนุนจากทีมงานที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการแก้ปัญหาของพนักงาน
2. เพื่อศึกษาลักษณะความเป็นตัวแปรแทรกของบรรยากาศการมอบอำนาจและการมอบอำนาจด้านจิตใจที่มีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่าง การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรและประสิทธิภาพในการแก้ปัญหาของพนักงาน
3. เพื่อศึกษาลักษณะความเป็นตัวแปรแทรกของบรรยากาศการมอบอำนาจและการมอบอำนาจด้านจิตใจที่มีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่าง การรับรู้การสนับสนุนจากหัวหน้างาน และประสิทธิภาพในการแก้ปัญหาของพนักงาน
4. เพื่อศึกษาลักษณะความเป็นตัวแปรแทรกของบรรยากาศการมอบอำนาจและการมอบอำนาจด้านจิตใจที่มีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่าง การรับรู้การสนับสนุนจากทีมงานและประสิทธิภาพในการแก้ปัญหาของพนักงาน

## วิธีการศึกษา

### การสร้างกรอบแนวคิดแนวสมมติฐานงานวิจัย

ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎีจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อนำไปสู่การสร้างกรอบแนวคิดและสมมติฐานดังนี้

### การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร (Perceived Organizational Support : POS)

Linda Rhoades and Robert Eisenberger (2002) ได้วิเคราะห์งานวิจัย พบว่า การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร คือการที่พนักงานรับรู้ว่าคุณค่าของตนเองได้รับความเป็นธรรมที่ใช้กำหนดการจัดสรรสวัสดิการ ได้รับรู้ว่าหัวหน้างานเห็นคุณค่าของพนักงาน มีการยอมรับ สนับสนุน ให้คำปรึกษา รับผิดชอบ ภัยต่อความรู้ และช่วยเหลือแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานแก่พนักงาน และได้รับรางวัล รวมถึงสภาพในการทำงานอย่างเป็นธรรมเมื่อพนักงานทำงานอยู่ในองค์กร ซึ่งหากผลของการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรเป็นไปในทิศทางที่ดี ประสิทธิภาพของงานก็จะดีตามไปด้วย นอกจากนี้ การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรยังส่งผลถึงความคิดสร้างสรรค์ในการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน เมื่อพนักงานรู้สึกว่าได้รับรู้การสนับสนุนจากองค์กรมากขึ้นจะส่งผลให้พนักงานอยากมีส่วนร่วมในความมั่งคั่งขององค์กรและช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้ในที่สุด (Yilmaz Akgunduz et al, 2018)

จากความหมายดังกล่าวผู้วิจัยจึงสรุปว่า การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร คือ การที่พนักงานพนักงานรู้สึกว่าคุณค่าของตนเองนั้นมีความสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายได้จนประสบความสำเร็จ และตนเองนั้นมีความสำคัญต่อองค์กร ตนเองเป็นส่วนหนึ่งในการประสบความสำเร็จต่อองค์กร ซึ่งเมื่อการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรเกิดขึ้นกับพนักงานจะทำให้พนักงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพภายในขอบเขตหน้าที่ของตน

### การรับรู้การสนับสนุนหัวหน้างาน (Perceived Supervisor Support : PSS)

Sibel Gok (2015) ได้กล่าวว่า การรับรู้การสนับสนุนหัวหน้างาน หมายถึง ระดับที่ผู้บังคับบัญชา รู้สึกว่าได้รับการสนับสนุนและเคารพจากหัวหน้างานของตน นอกจากนี้ยังหมายถึงความเต็มใจของผู้บังคับบัญชา เพื่อช่วยผู้บังคับบัญชา โดยการรับรู้การสนับสนุนหัวหน้างานเกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในงานของพนักงานอีกด้วย ซึ่งหัวหน้างานเปรียบเสมือนเป็นตัวแทนขององค์กรทำหน้าที่สื่อสารนโยบาย และให้คำแนะนำ คำปรึกษา เพื่อให้พนักงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพบรรลุเป้าหมายขององค์กร (Linda Rhoades and Robert Eisenberger, 2002) และความสำเร็จขององค์กรส่วนใหญ่มุ่งขึ้นอยู่กับบทบาทของหัวหน้างาน เพราะหัวหน้างานจะมีอิทธิพลต่ออารมณ์ ทัศนคติ และพฤติกรรมของพนักงานซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน (Terglav et al., 2016) นอกจากนี้ การรับรู้การสนับสนุนจากหัวหน้างานและการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน ยังส่งผลต่อการรับรู้ด้านความปลอดภัยทางด้านจิตใจของพนักงาน ซึ่งจะทำให้เกิดการไว้วางใจในการทำงานสามารถแสดงความคิดเห็นหรือถามคำถามโดยไม่ต้องกังวล (PriyankoGuchait et al, 2014)

จากความหมายดังกล่าวผู้วิจัยจึงสรุปว่า การรับรู้การสนับสนุนหัวหน้า คือ การที่พนักงานได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกันภายในทีมงานของตนเอง และหัวหน้างานนั้นคอยให้คำแนะนำ คำปรึกษา และช่วยเหลือในด้านการทำงาน รวมถึงการให้กำลังใจ การได้รับโอกาสในการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับงาน ทั้งนี้เมื่อพนักงานรู้สึกดีกับหัวหน้างานแล้วนั้นจะส่งผลต่อ ความรู้สึกดีต่อองค์การด้วยเพราะหัวหน้าเปรียบเสมือนตัวแทนขององค์การในการเป็นตัวกลางเชื่อม ความสัมพันธ์ระหว่างตนเองและองค์การ ซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานซึ่งรวมถึงประสิทธิภาพในการแก้ปัญหาของทีมงานด้วย

#### การรับรู้การสนับสนุนทีมงาน (Perceived Team Support : PTS)

ทีมงาน คือ กลุ่มบุคคลที่มีความแตกต่างกัน ในหลายๆ ด้านมารวมตัวกันทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งในองค์กรเดียวกัน โดยมีวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ร่วมกัน สมาชิกทุกคนในทีมต่างใช้ทักษะ ความรู้ ประสบการณ์และความสามารถช่วยกันทำงาน แก้ไขปัญหาต่างๆ เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายเดียวกัน ผู้บริหารจึงต้องสร้างทีมงานขึ้นในองค์กร และกระตุ้นให้พนักงานรู้สึกว่าเป็นผู้มีส่วนร่วมในฐานะส่วนหนึ่งของทีมงาน (กิตติพิทักษ์ เขียวฉวีอ่อน และธีระวัฒน์ จันทิก, 2560) ซึ่งการรับรู้การสนับสนุนจากทีมงาน เป็นปัจจัยสำคัญที่เกี่ยวข้องกับศักยภาพของบุคลากรและความสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน ซึ่งเกิดจาก 1) การแบ่งงานตามความชำนาญ ความถนัด และความพอใจของแต่ละบุคคลในทีม 2) การเปิดโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาศักยภาพของสมาชิกในทีม และ 3) การยอมรับในความสามารถและตัวตนระหว่างกันภายในทีม โดยเมื่อสมาชิกเกิดการรับรู้ดังกล่าวแล้วก็จะนำไปสู่กระบวนการความร่วมมือในการปฏิบัติงาน (พัชรกันย์ เมธาอัครเกียรติและวิโรจน์ เกษภูาลักษณ์, 2561) สอดคล้องกับ Akgün AE et al (2007) ได้กล่าวว่า สภาพแวดล้อมภายในทีมจะส่งผลต่อความเครียดจากการรับรู้ของสมาชิกในทีมอันนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือไม่ดีต่อองค์การได้

จากความหมายดังกล่าวผู้วิจัยจึงสรุปว่า การรับรู้การสนับสนุน คือ การที่พนักงานได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานทางด้านจิตใจและการยอมรับความสามารถของตนในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายของทีมได้ ซึ่งบรรยากาศการทำงานภายในทีมส่งผลต่อการสนับสนุนการเรียนรู้ การแบ่งปันข้อมูลร่วมกัน เพื่อประสิทธิภาพการทำงานที่ดีของทีมอันส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์การ

#### ประสิทธิภาพในการแก้ปัญหาของพนักงาน (Problem-Solving Performance: PSP)

ประสิทธิภาพในความหมายของการปฏิบัติงาน หมายถึง พฤติกรรมหรือองค์ประกอบของพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน สามารถสังเกตและวัดได้ในแง่ของระดับความสามารถของผลงานของแต่ละบุคคล (Campbell et al., 1993) ซึ่งส่วนใหญ่มักถูกมองในมุมของ ผลการปฏิบัติงานซึ่งหมายถึง ผลที่ได้จากการประเมินค่าของบุคคลผู้ปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ ทั้งผลงานและคุณลักษณะ อื่น ๆ ที่มีคุณค่าต่อการปฏิบัติงานภายในระยะเวลาที่กำหนด (Alongkorn M. & Smith S., 2010) Mager, R. F., & Beach, K. M. (1967) อ้างถึงใน พัทธกันย์ เมธาอัครเกียรติ และ วิโรจน์ เกษภูาลักษณ์ (2561) ได้แบ่งประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานไว้เป็น 5 ประเด็น ได้แก่ 1) ความสามารถในการแยกแยะเรื่องราว คือ สามารถที่จะบอกได้ถึงความแตกต่างว่าสิ่งใดถูกต้องและสิ่งใดไม่ถูกต้องและสิ่งใดสำคัญกว่า 2) ความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหา คือ กระบวนการของการหาคำตอบ และแก้ปัญหาต่าง ๆ 3) ความสามารถจำเรื่องที่ผ่านมา คือ สามารถรู้ได้ว่าจะต้องทำอะไร ต้องใช้

อะไร 4) ความสามารถในการดัดแปลง คือ สามารถใช้เครื่องมือ หรือ เครื่องกลต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติงานให้เสร็จสิ้นลงได้ 5) ความสามารถในการพูด คือ สามารถพูดในสิ่งที่สำคัญ และสื่อสารต่อได้อย่างเข้าใจ ส่วนสำคัญในการปฏิบัติงานในปัจจุบันของพนักงานในทุกองค์การ คือ เรื่องของการตระหนักรู้ว่าสิ่งใด คือ ปัญหา และเมื่อรับรู้ปัญหานั้นจะแก้ไขอย่างไร โดย Duncker (1945) กล่าวว่า กระบวนการแก้ปัญหามีเกิดขึ้นหลังจากพนักงานรับรู้ว่ามีปัญหาเกิดขึ้นแล้ว โดยกระบวนการแก้ปัญหามีประกอบไปด้วย 1) การรับรู้ว่ามีปัญหาเกิดขึ้น 2) ความสามารถในการรับรู้ปัญหา 3) ความตั้งใจที่จะแก้ปัญห 4) การหากลยุทธ์ในการแก้ปัญห ซึ่งส่วนสำคัญในการรับรู้หรือตระหนักในการแก้ปัญหามีเป็นเรื่องในระดับบุคคลที่ให้ความสำคัญในแต่ละสถานการณ์ที่ได้พบเจอ (Jiří Dostál, 2015)

จากความหมายดังกล่าวผู้วิจัยจึงสรุปว่า ประสิทธิภาพในการแก้ปัญหามีขึ้นจากการที่พนักงานรับรู้ว่ามีปัญหาเกิดขึ้นแล้วดำเนินการเข้าสู่กระบวนการแก้ปัญหามีประสบความสำเร็จ และจากการทบทวนวรรณกรรมเรื่อง การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การ การรับรู้การสนับสนุนจากหัวหน้างาน การรับรู้การสนับสนุนจากทีมงาน พบว่าการรับรู้ในทั้ง 3 เรื่องมีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน ซึ่งเมื่อวิเคราะห์ในเชิงลึกของประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน จะพบว่าประสิทธิภาพในการแก้ปัญหามีขึ้นจากพนักงานเป็นผลลัพธ์ที่สำคัญส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพขององค์การ ความเอาใจใส่ในการหาความรู้เพื่อแก้ปัญห หรือการให้ความสำคัญกับการแก้ปัญหานั้น ส่วนสำคัญเกิดจากการรับรู้การสนับสนุนในด้านต่างๆจากองค์การ (Rhodes, Eisenberger & Armeil, 2002) การรับรู้การสนับสนุนจากหัวหน้างานสัมพันธ์อย่างยิ่งกับการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การ เพราะหัวหน้างานเป็นตัวแทนขององค์การในการสื่อสาร และปฏิบัติต่อพนักงาน โดยหากหัวหน้างานให้คำแนะนำชี้แนะและช่วยเหลือให้คำปรึกษาอย่างเห็นคุณค่าแล้วจะทำให้พนักงานงานสามารถแก้ไขปัญหามีได้อย่างมีประสิทธิภาพตามมาด้วย (Nasrin Arshadi และ Hojat Damiri, 2008) ทั้งนี้ กระบวนการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพส่งผลต่อการรับรู้การได้รับการสนับสนุนจากทีมงานนำไปสู่ การกล้าคิดกล้าแสดงออกนำไปสู่การสร้างสรรค์แนวคิดในการแก้ปัญหามีใหม่ๆ ส่งผลให้พนักงานสามารถพัฒนาศักยภาพในการทำงานของตนเองให้สามารถแก้ปัญหามีได้อย่างมีประสิทธิภาพขึ้น (Jiří Dostál, 2015) จากแนวคิดทฤษฎีข้างต้น ผู้วิจัยมีความเห็นว่า หากพนักงานได้รับการสนับสนุนจาก การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การ การรับรู้การสนับสนุนจากหัวหน้างาน การรับรู้การสนับสนุนจากทีมงาน จะทำให้เกิดทัศนคติที่ดีต่อองค์การ และมีความสัมพันธ์อันดีต่อหัวหน้างานและทีมงานซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพในการแก้ปัญหามีของพนักงานอันนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์การได้ จึงนำไปสู่การตั้งสมมติฐานงานวิจัยดังนี้

**สมมติฐานที่ 1** การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การมีอิทธิพลในเชิงบวกต่อประสิทธิภาพในการแก้ปัญหามีของพนักงาน

**สมมติฐานที่ 2** การรับรู้การสนับสนุนจากหัวหน้างานมีอิทธิพลในเชิงบวกต่อประสิทธิภาพในการแก้ปัญหามีของพนักงาน

**สมมติฐานที่ 3** การรับรู้การสนับสนุนจากทีมงานมีอิทธิพลในเชิงบวกต่อประสิทธิภาพในการแก้ปัญหามีของพนักงาน



## การมอบอำนาจ Empowerment

Vogt (1997) ได้นิยาม การมอบอำนาจ (Empowerment) ว่า เป็นการให้โอกาสแก่พนักงานในการตัดสินใจเกี่ยวกับงานโดยให้อิสระในการตัดสินใจ และเปรียบเสมือนการปรับเปลี่ยนการทำงานที่ต้องทำงานตามลำดับขั้นของโครงสร้างองค์การ (Blanchard,1997) การมอบอำนาจในเชิงของการจัดการและจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์กร การมอบอำนาจเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการให้อิสระแก่พนักงานในการทำงาน หรือการให้พนักงานมีส่วนร่วมมากขึ้นในการตัดสินใจ ภายในขอบเขตที่กว้างขึ้นอันส่งผลต่อประโยชน์ขององค์การ (Wall et al., 2004) การมอบอำนาจสามารถวัดได้ 2 มิติ คือ บรรยากาศการมอบอำนาจ (Empowerment Climate) และ การมอบอำนาจด้านจิตใจ (Psychological empowerment construct)

## บรรยากาศการมอบอำนาจ (Empowerment Climate : EC)

Scott and colleagues (2004) ได้อธิบายว่า บรรยากาศการมอบอำนาจ เป็นการมุ่งเน้นสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เอื้อต่อการรับรู้ร่วมกันเกี่ยวกับขอบเขตขององค์การ ซึ่งเกี่ยวกับ โครงสร้างองค์การ นโยบาย และวิธีการปฏิบัติภายในองค์การที่สนับสนุนให้พนักงานมีอำนาจ โดย Blanchard et al. (1995) and Randolph (1995) ได้ระบุถึงแนวทางปฏิบัติที่สำคัญ 3 ประการที่เกี่ยวข้องกับบรรยากาศการมอบอำนาจ ได้แก่ 1) การให้อิสระในขอบเขตหน้าที่ เช่น ความเข้าใจที่ชัดเจนเกี่ยวกับบทบาทและความรับผิดชอบของแต่ละบุคคล, การสื่อสารแบบเปิดระหว่างสมาชิกในทีม, การส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของสมาชิกในทีม เป็นต้น 2) การแบ่งปันข้อมูล เช่น การเข้าถึงข้อมูลของโครงการที่ทำงานร่วมกันได้ง่าย และสามารถมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในร่างของโครงการได้ 3) ความรับผิดชอบของทีมนั้น เช่น การสำรวจความต้องการของลูกค้าแล้วมีการระดมความคิดเพื่อปรับปรุงการบริการลูกค้าให้ดียิ่งขึ้นร่วมกัน ทั้งนี้ ปัจจัยที่สำคัญที่สุดที่นำไปสู่การเสริมสร้างบรรยากาศการมอบอำนาจ ความผูกพันและความพึงพอใจของพนักงานขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ของพวกเขากับผู้นำ (Sheridan and Vredenburg, 1978; Eisenberger et al.,2002; Rhoades et al., 2001) และบทบาทของผู้นำส่งผลต่อประสิทธิภาพของทีมนั้น เพราะมีบทบาทในการจัดการและชี้แนะให้สมาชิกในทีมสามารถพัฒนาตนเองได้ (Bell and Kozlowski ,2002)

จากความหมายดังกล่าวผู้วิจัยจึงสรุปว่า บรรยากาศการมอบอำนาจ เป็นสภาพแวดล้อมในการทำงานของพนักงานที่จะสนับสนุนให้พนักงานกล้าคิดกล้าตัดสินใจในขอบเขตหน้าที่ของตน ทั้งนี้ Siegall and Gardner (2000) ได้กล่าวว่า การติดต่อสื่อสารของพนักงานกับหัวหน้างาน และความสัมพันธ์กับคนในทีมมีความสัมพันธ์กับการตระหนักถึงคุณค่าความหมายของงานที่พนักงานได้รับมอบหมาย และส่งผลถึงความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานในการแก้ปัญหา รวมถึงปกป้องถึงสำคัญของพนักงานที่มีต่อองค์กรได้ จากแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยข้างต้น จึงนำไปสู่การตั้งสมมติฐานงานวิจัยดังนี้

**สมมติฐานที่ 4** บรรยากาศการมอบอำนาจมีผลกระทบทางบวกในความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรและประสิทธิภาพในการแก้ปัญหาของพนักงาน

**สมมติฐานที่ 5** บรรยากาศการมอบอำนาจมีผลกระทบทางบวกในความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้การสนับสนุนจากหัวหน้างานและประสิทธิภาพในการแก้ปัญหาของพนักงาน

**สมมติฐานที่ 6** บรรยากาศการมอบอำนาจมีผลกระทบทางบวกในความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้การสนับสนุนจากทีมงานและประสิทธิภาพในการแก้ปัญหาของพนักงาน

#### **การมอบอำนาจด้านจิตใจ (Psychological Empowerment : PE)**

Conger and Kanugo, 1988; Zhang และ Bartol, 2010 ได้ให้แนวคิดเรื่องการมอบอำนาจด้านจิตใจ ว่าเป็นการเสริมสร้างพลังอำนาจทางจิตวิทยา เกี่ยวกับประสบการณ์หรือความรู้ความเข้าใจ เป็นแรงจูงใจภายในตนเองในการรับรู้ความสามารถของตนเองว่าสามารถจัดการงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ Spreitzer, 1995 ได้แบ่งการมอบอำนาจด้านจิตใจ เป็น 4 มิติ คือ 1) ด้านการรับรู้ความหมาย (Meaning) คือ การให้คุณค่ากับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของงาน 2) ด้านการรับรู้ความสามารถในงาน (Competency) คือ การที่พนักงานรับรู้ว่าคุณเองมีทักษะ มีความสามารถในการทำงาน 3) ด้านการรับรู้ด้านจิตใจด้วยตนเอง (Self-determination) คือ พนักงานมีอิสระในการตัดสินใจ การควบคุมงานที่ได้รับมอบหมาย 4) ด้านการรับรู้ผลกระทบต่อหน่วยงาน (Impact) คือ การที่พนักงานรับรู้ว่าคุณเองมีส่วนสำคัญที่ทำให้เกิดผลลัพธ์ที่มีประโยชน์ต่อองค์กร

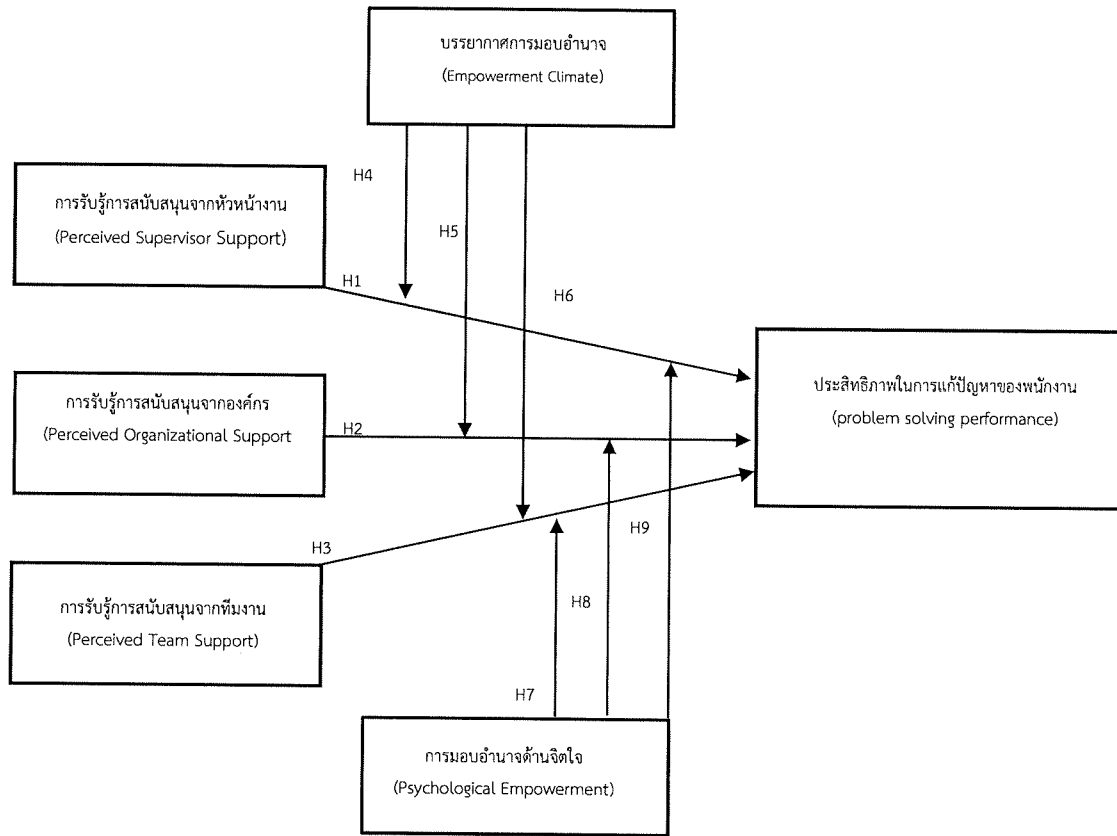
จากความหมายดังกล่าวผู้วิจัยจึงสรุปว่า การมอบอำนาจด้านจิตใจ เป็นความรู้สึกทางด้านจิตใจของพนักงานในเรื่องของความมั่นใจในความรู้ความสามารถของตนเองว่าสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพได้ ทั้งนี้ Heejung Ro และ Po-Ju Chen (2011) พบว่า ปัจจัยด้านการสนับสนุนจากองค์กร เช่น การฝึกอบรมให้พนักงาน การพัฒนาระบบการให้รางวัลและอำนวยความสะดวกด้านการสื่อสาร สามารถเพิ่มการรับรู้การมอบอำนาจด้านจิตใจได้ จากแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยข้างต้น จึงนำไปสู่การตั้งสมมติฐานงานวิจัยดังนี้

**สมมติฐานที่ 7** การมอบอำนาจด้านจิตใจมีผลกระทบทางบวกในความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรและประสิทธิภาพในการแก้ปัญหาของพนักงาน

**สมมติฐานที่ 8** การมอบอำนาจด้านจิตใจมีผลกระทบทางบวกในความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้การสนับสนุนจากหัวหน้างานและประสิทธิภาพในการแก้ปัญหาของพนักงาน

**สมมติฐานที่ 9** การมอบอำนาจด้านจิตใจมีผลกระทบทางบวกในความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้การสนับสนุนจากทีมงานและประสิทธิภาพในการแก้ปัญหาของพนักงาน

จากการทบทวนวรรณกรรมข้างต้นนำไปสู่การการสร้ากรอบแนวคิดในการวิจัยในภาพรวม ดังนี้



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร หัวหน้างาน และทีมงานที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการแก้ปัญหาของพนักงาน : ในบทบาทของบรรยากาศการมอบอำนาจและการมอบอำนาจด้านจิตใจ

### วิธีวิจัย

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ พนักงานในนิคมอุตสาหกรรมบ้านหว้า (ไฮเทค) จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ระยะเวลาในการเก็บข้อมูล คือ ช่วงเดือน พฤศจิกายน 2561

2. การกำหนดกลุ่มตัวอย่างตามหลักเกณฑ์ของ Hair (2006) ที่ได้เสนอว่าเกณฑ์ขั้นต่ำในการวิเคราะห์องค์ประกอบควรมีขนาดตัวอย่างประมาณ 20-ตัวอย่างต่อการประมาณค่าพารามิเตอร์ และเนื่องจากงานวิจัยนี้ทำการประมาณค่าพารามิเตอร์จำนวน 9 พารามิเตอร์ ดังนั้นกลุ่มตัวอย่างจึงมีจำนวนเท่ากับ 180 ตัวอย่าง และผู้วิจัยสามารถเก็บรวบรวมข้อมูลได้จำนวน 220 ตัวอย่าง

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

รูปแบบการวิจัยเป็นแบบสำรวจ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถาม (Questionnaires) แบบสอบถามประกอบด้วย 4 ตอน ได้แก่ 1) แบบสอบถามเกี่ยวกับลักษณะทางประชากรศาสตร์ของผู้ตอบ 2) แบบสอบถามเกี่ยวกับการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร หัวหน้างาน และทีมงาน จำนวน 17 ข้อ 3) แบบสอบถามเกี่ยวกับบรรยากาศการมอบอำนาจ และการมอบอำนาจด้านจิตใจ จำนวน 20 ข้อ 4) แบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการแก้ปัญหาของพนักงาน จำนวน 5 ข้อ โดยมีลักษณะคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Likert-type Scale) ให้ผู้ตอบแบบสอบถามแสดงความคิดเห็นเป็น 5 ระดับที่ตรงกับความเป็นจริง คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด

#### การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

1. ตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content Validity) โดยการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถามแต่ละข้อกับวัตถุประสงค์ (Item-Objective Congruence Index: IOC) ตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไป (Rovinelli & Hambleton, 1977) โดยข้อคำถามทุกข้อผ่านเกณฑ์ค่าดัชนีความสอดคล้องโดยมีค่าระหว่าง 0.7-1.0

2. การหาความเชื่อมั่น (Reliability) โดยการนำแบบสอบถามที่ไปทดลองกับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คนแล้วนำมาวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยกำหนดให้มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient:  $\alpha$ ) มากกว่า 0.7 ตามวิธีการของครอนบาค (Cronbach's Alpha, 1970: 161) ซึ่งผลการทดลองได้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาอยู่ระหว่าง 0.7 – 0.9 แสดงถึงว่าเครื่องมือมีค่าความเชื่อมั่น

#### การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ประกอบด้วย ความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาความสัมพันธ์โดยใช้ค่าสหสัมพันธ์เพียร์สัน (Person's Correlation) และการวิเคราะห์การถดถอยอย่างง่าย (Simple Regression Analysis) เพื่อทดสอบความสัมพันธ์ของปัจจัยต่างๆ และทดสอบความเป็นตัวแปรแทรก

#### ผลการวิจัย

ผลการวิจัยแบ่งออกเป็น 3 ส่วน โดยสรุปได้ดังนี้

##### ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสิ้น 220 คน เป็น ผู้หญิงร้อยละ 60.09 และผู้ชายร้อยละ 39.01 โดยช่วงอายุ ที่มีจำนวนมากที่สุด 3 อันดับแรกคือ ช่วงอายุระหว่าง 20-30 ปี ร้อยละ 50.00 รองลงมาคือ ต่ำกว่า 20 ปี ร้อยละ 38.20 และช่วงอายุระหว่าง 31-40 ปี ร้อยละ 10.90 ทั้งนี้ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีการศึกษาในระดับปริญญาตรีร้อยละ 47.30 และมีอัตราเงินเดือนอยู่ที่ 15,001-20,000 บาท มากที่สุดที่ร้อยละ 30.00 รองลงมา คือ ต่ำกว่า 15,000 บาท ร้อยละ 29.50 และ 30,001 บาท ขึ้นไป ร้อยละ 14.10 ตามลำดับ โดยผู้ตอบแบบสอบถามร้อยละ 54.50 มีระยะเวลาการทำงานในองค์กรนั้นๆ อยู่ที่ 2-5 ปี

ส่วนที่ 2 นำเสนอเกี่ยวกับ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์สหสัมพันธ์ การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญ ( $p > 0.05$ ) แสดงว่าตัวแปรอิสระและตัวแปรตามมีความสัมพันธ์กันเชิงเส้นตรง และจากการวิเคราะห์ของตัวแปรที่ใช้ศึกษาพบว่าตัวแปรอิสระมีความสัมพันธ์กับตัวแปรตาม ซึ่งอาจเกิดปัญหา Multicollinearity โดยมีค่าสหสัมพันธ์ระหว่าง 0.491 – 0.678 อย่างมีระดับนัยสำคัญที่ 0.05 ซึ่งโดยค่า VIF มีค่าน้อยกว่า 10 แสดงว่าตัวแปรอิสระมีความสัมพันธ์กันในระดับที่ไม่ก่อให้เกิดปัญหา Multicollinearity (Belsley, 1991) ตามตารางที่ 1

ตารางที่ 1 แสดงสถิติพรรณนาตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาประสิทธิภาพในการแก้ไขปัญหาของพนักงาน และการวิเคราะห์ความสัมพันธ์

ตัวแปร	Mean	S.D.	PSS	PTS	EC	PE	PSP
การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร (POS)	3.5614	.67057	.576**	.609**	.638**	.491**	.413**
การรับรู้การสนับสนุนจากหัวหน้างาน (PSS)	3.7618	.82162		.636**	.678**	.513**	.389**
การรับรู้การสนับสนุนจากทีมงาน (PTS)	3.7291	.74052			.656**	.610**	.596**
บรรยากาศการมอบอำนาจ(EC)	3.5415	.61440				.616**	.477**
การมอบอำนาจด้านจิตใจ(PE)	3.6841	.55968					.736**
ประสิทธิภาพในการแก้ไขปัญหาของพนักงาน (PSP)	3.6227	.65266					

หมายเหตุ \*\* นัยสำคัญที่ .05

ตารางที่ 2 แสดงการวิเคราะห์การถดถอยอย่างง่าย

ตัวแปรต้น	สมมติฐานการวิจัย/ตัวแปรตาม (ประสิทธิภาพในการแก้ปัญหาของพนักงาน)								
	Model1	Model2	Model3	Model4	Model5	Model 6	Model 7	Model 8	Model 9
POS	.402*** (0.060)								
PSS		.309*** (0.050)							
PTS			.525*** (0.048)						
POS* E C				0.78*** (0.009)					
PSS* E C					.065*** (0.008)				
PTS* E C						.088** * (0.008)			
POS* P E							.110*** (0.009)		
PSS* P E								.089*** (0.008)	
PTS* P E									.112*** (0.007)
Adj. R <sup>2</sup>	.167	.148	.352	.234	.211	.343	.407	.362	.531

หมายเหตุ \*p<0.10, \*\* p<.05, \*\*\* p<0.01

จากตารางที่ 2 แสดงให้เห็นถึงการวิเคราะห์ความถดถอยอย่างง่าย (Simple Regression Analysis) โดยใช้เทคนิควิธีการนำเข้า (Enter) เพื่อทดสอบสมมติฐานซึ่งสามารถอธิบายผลการวิเคราะห์ที่ได้ดังนี้

สมมติฐานที่ 1 ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การมีอิทธิพลในเชิงบวกต่อประสิทธิภาพในการแก้ปัญหาของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $\beta = 0.402$ ,  $p<0.001$ ) โดยมีค่าพยากรณ์ร้อยละ 16.70 ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานที่ 1

สมมติฐานที่ 2 ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า การรับรู้การสนับสนุนจากหัวหน้างานมีอิทธิพลในเชิงบวกต่อประสิทธิภาพในการแก้ปัญหาของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $\beta = 0.309$ ,  $p<0.001$ ) โดยมีค่าพยากรณ์ร้อยละ 14.80 ดังนั้น จึงยอมรับสมมติฐานที่ 2



## อภิปรายผล

จากผลการวิจัยเรื่องการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร และประสิทธิภาพในการแก้ปัญหาของพนักงาน : บทบาทการเป็นตัวแปรแทรกของบรรยากาศการมอบอำนาจและการมอบอำนาจด้านจิตใจ ของพนักงานในนิคมอุตสาหกรรมบ้านหว้า(ไฮเทค) จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ซึ่งผลการวิจัยโดยรวมเป็นไปตามสมมติฐานของผู้วิจัย กล่าวคือมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ สามารถอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์ของการศึกษาได้ดังนี้

1. การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร การรับรู้การสนับสนุนจากหัวหน้างาน และ การวิเคราะห์การรับรู้การสนับสนุนจากทีมงาน มีอิทธิพลทางบวกต่อประสิทธิภาพในการแก้ปัญหาของพนักงาน ซึ่งชี้ให้เห็นถึงการรับรู้ดังกล่าวมีความสำคัญในการปฏิบัติงานของพนักงานโดยพนักงานสามารถรับรู้ได้จากการได้รับงานที่ท้าทาย สนับสนุนส่งเสริมให้มีศักยภาพ มองเห็นถึงความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสม มีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี รวมถึงการมีหัวหน้างานที่ไว้วางใจและช่วยเหลือการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งมีทีมงานที่ช่วยเหลือสนับสนุน แนะนำ และยกย่องให้เกียรติ อันส่งผลให้พนักงานมีความกล้าคิดกล้าแสดงออก พร้อมพัฒนาประสิทธิภาพในการแก้ปัญหาของพนักงาน สอดคล้องกับการศึกษาการรับรู้การสนับสนุนขององค์กรและความพอใจในงานที่มีผลต่อความผูกพันขององค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุพรรณษา หลังประเสริฐ กาญจนานา ภัทรวิวัฒน์และวิชุดา กิจธรรณ (2017)ซึ่งได้พัฒนาแบบวัดการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงของพนักงานโรงแรม พบว่าการแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์เกี่ยวข้องกับ หัวหน้าและเพื่อนในทีมมีส่วนร่วมในการผลักดันในการแก้ปัญหาของพนักงาน

2. จากการศึกษาพบว่า บรรยากาศการมอบอำนาจ ได้แก่ การให้อิสระในขอบเขตหน้าที่ การแบ่งปันข้อมูล และความรับผิดชอบของทีม สามารถทำหน้าที่เป็นตัวแปรแทรกแบบสมบูรณ์ ระหว่างการรับรู้การสนับสนุนการสนับสนุนจากองค์กร กับประสิทธิภาพในการแก้ปัญหาของพนักงาน เนื่องจากบรรยากาศการมอบอำนาจนั้นเกี่ยวข้องกับการสื่อสาร เมื่อองค์กรมีการสื่อสารที่ชัดเจนในการดำเนินงานขององค์กรทำให้พนักงานมีการรับรู้ที่ดี รู้ถึงความมีตัวตนและคุณค่าในองค์กรและเป็นส่วนสำคัญในความสำเร็จขององค์กรจึงช่วยให้มีประสิทธิภาพในการแก้ปัญหาเกิดขึ้นได้ และสามารถทำหน้าที่เป็นตัวแปรแทรกเพียงบางส่วนกับการรับรู้การสนับสนุนจากหัวหน้างาน และ การรับรู้การสนับสนุนจากทีมงาน เนื่องด้วยในบริบทของนิคมอุตสาหกรรมมีระเบียบการดำเนินงานที่ชัดเจนหากได้รับอิสระ พร้อมการสนับสนุนจากหัวหน้างานและทีมงานมากเกินไปอาจทำให้เกิดกับกฎระเบียบที่ปฏิบัติอยู่เป็นประจำ แต่อย่างไรก็ตาม เมื่อพนักงานได้รับการสนับสนุนให้กล้าคิดกล้าตัดสินใจในขอบเขตหน้าที่ของตน โดยการติดต่อสื่อสารของพนักงานกับหัวหน้างาน และความสัมพันธ์อันดีกับคนในทีมรวมถึงการตระหนักถึงคุณค่าของงานที่พนักงานได้รับมอบหมาย จะส่งผลให้พนักงานเกิดความคิดสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหาอันนำไปสู่ประสิทธิภาพในการแก้ปัญหา ซึ่งเป็นไปในทิศทางเดียวกับ Xueting Jiang and Hector R. Flores, Ronrapee Leelawong และ Charles C. Manz (2016) ได้ศึกษาเกี่ยวกับผลกระทบของการมอบอำนาจภายในทีมที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของทีมผ่านตัวแปรกลางการแบ่งปันความรู้และการจัดการความขัดแย้งภายในทีม พบว่าการมอบอำนาจภายในทีมสามารถเพิ่มทั้งการแบ่งปันความรู้และลดความขัดแย้งระหว่างกลุ่มในทีมงาน การแบ่งปันความรู้ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของทีม ในขณะที่ความขัดแย้งภายในกลุ่มช่วยลดประสิทธิภาพของทีมในระยะยาว ซึ่งเป็นไปตามแนวคิดของ Sheridan and



Vredenburg, 1978; Eisenberger et al., 2002; Rhoades et al., 2001 กล่าวว่า ปัจจัยที่สำคัญที่สุดที่นำไปสู่การเสริมสร้างบรรยากาศการมอบอำนาจ ความผูกพันและความพึงพอใจของพนักงานขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ของพวกเขากับผู้นำ และบทบาทของผู้นำส่งผลต่อประสิทธิภาพของทีม เพราะมีบทบาทในการจัดการและชี้แนะให้สามารถซึกในทีมสามารถพัฒนาตนเองได้ (Bell and Kozlowski, 2002)

3. จากการศึกษาพบว่า การมอบอำนาจด้านจิตใจ ทำหน้าที่เป็นตัวแปรแทรกซ้อนเพียงบางส่วน ระหว่างการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร การรับรู้การสนับสนุนจากหัวหน้างาน และการรับรู้การสนับสนุนจากทีมงานกับประสิทธิภาพในการแก้ปัญหาของพนักงาน ทั้งนี้ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ร้อยละ 54.5 อยู่ในแผนงานการผลิต มีโอกาสแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับงานน้อย ส่วนใหญ่ปฏิบัติงานเป็นกิจวัตร (Routine) จึงไม่สามารถตัดสินใจได้อย่างอิสระ หรือสามารถควบคุมงานได้ด้วยตนเองแต่อย่างไรก็ตาม เมื่อพนักงานรู้สึกถึงความภาคภูมิใจที่ได้ทำงานที่รับมอบหมายได้ตามทักษะและความชำนาญ โดยสามารถเลือกวิธีการทำงาน หรือการแก้ปัญหาได้ด้วยตนเองพร้อมทั้งได้รับการยอมรับจากหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงานจนสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้ จะส่งผลให้พนักงานพร้อมช่วยแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นด้วยความเต็มใจเพราะรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของทีม สอดคล้องกับ วัลลภ วรรณโสด และ วิโรจน์ เกษภูลักษ์(2561) ได้ศึกษาการมอบอำนาจด้านจิตใจมีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ โดยพบว่า นักบัญชีเองจะต้องรับรู้ถึงความสามารถและความเชี่ยวชาญในงานที่ตนเองมีอยู่ที่จะสามารถช่วยในการทำงานของตนเอง เมื่อเกิดปัญหากับงานที่อยู่ในความรับผิดชอบก็สามารถที่จะตัดสินใจแก้ปัญหาได้อย่างอิสระและอย่างทันที่โดยไม่ต้องรอคำสั่งจากหัวหน้างาน ซึ่งจะทำให้ นักบัญชีมีความผูกพันกับองค์กรได้

### ประโยชน์จากการวิจัย

#### 1. ประโยชน์เชิงการจัดการ (Managerial Contribution)

การวิจัยนี้สามารถนำไปปรับใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาพนักงานในองค์กรโดยผู้บริหารองค์กรสามารถนำผลการศึกษาไปวางแผน การส่งเสริมให้พนักงานรับรู้การสนับสนุนด้านต่างๆดังนี้

1. การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร โดยองค์กรควรมีการวางแผนการจัดสรรสวัสดิการและทรัพยากรที่จำเป็นในการทำงาน เพื่อให้พนักงานได้รู้ว่าตนเองได้รับความเป็นธรรมและมีคุณค่าต่อองค์กร
2. การรับรู้การสนับสนุนจากหัวหน้างานโดยควรส่งเสริมให้หัวหน้างานให้กำลังใจพนักงาน เพื่อเป็นการสร้างกำลังใจที่ดีในการทำงาน
3. การรับรู้การสนับสนุนจากทีมงาน โดยสนับสนุนการสร้างสัมพันธ์อันดีระหว่างพนักงานในองค์กร และ เพิ่มการเรียนรู้ภายในทีมให้ยอมรับในความสามารถและตัวตนของกันภายในทีมโดยจะนำไปสู่ความร่วมมือกันปฏิบัติงานอย่างดีที่สุดเพื่อประสิทธิผลขององค์กรต่อไป
4. องค์กรควรส่งเสริมบรรยากาศการมอบอำนาจในองค์กร โดยให้ความสำคัญกับในเรื่องของโครงสร้าง นโยบายและวิธีการปฏิบัติ ให้สนับสนุนการทำงานของพนักงานให้มีประสิทธิภาพในการแก้ปัญหามากขึ้น โดยเน้นการให้อิสระในขอบเขตหน้าที่ การแบ่งปันข้อมูล และความรับผิดชอบของทีมงาน

## 2.ประโยชน์เชิงทฤษฎี (Theoretical Contribution)

งานวิจัยนี้ก่อให้เกิดประโยชน์ทางทฤษฎี ด้วยการบูรณาการทางทฤษฎีโดยการนำแนวคิดเรื่องการรับรู้ การสนับสนุนจากองค์กร การรับรู้การสนับสนุนจากหัวหน้างาน การรับรู้การสนับสนุนจากทีมงาน บรรยากาศ การมอบ การมอบอำนาจด้านจิตใจและประสิทธิภาพในการแก้ปัญหาของพนักงานมาสร้างกรอบแนวคิดเชิง เหตุผลและเน้นการทดสอบความเป็นตัวแปรแทรกของบรรยากาศการมอบอำนาจ การมอบอำนาจด้านจิตใจ อีกทั้งเป็นการศึกษาในบริบทของพนักงานในนิคมอุตสาหกรรม ซึ่งเป็นการสร้างข้อค้นพบทฤษฎีใหม่ทางทฤษฎี ทั้งนี้ ผลงานวิจัยพบว่า บรรยากาศการมอบอำนาจในองค์กรเป็นตัวแปรแทรกที่มีอิทธิพลอย่างมากระหว่างตัวแปรการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรและประสิทธิภาพในการแก้ปัญหาของพนักงาน ซึ่งข้อค้นพบนี้ได้มาจากการศึกษา ในลักษณะของการพิสูจน์ความสัมพันธ์และอิทธิพลของตัวแปรดังกล่าว ในเชิงทฤษฎีจึงสามารถนำข้อค้นพบ งานวิจัยนี้ไปต่อยอดเพื่อศึกษาอิทธิพลของตัวแปรนี้กับตัวแปรอื่นๆต่อไปได้

### กิตติกรรมประกาศ

การวิจัยครั้งนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยความกรุณาของผู้เกี่ยวข้องและผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้การปรึกษาตลอดจน การแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ผู้วิจัยจึงขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง รวมไปถึงขอขอบคุณผู้ตอบแบบสอบถามที่ เสียสละเวลาในการให้ข้อมูลเพื่อให้การวิจัยครั้งนี้ได้ข้อมูลที่ครบถ้วนถูกต้อง

## References

- Akgün AE, Byrne JC, Lynn GS, Heskin H.(2007). Team stressors, management support and project and process outcomes in new product development projects. *Tecnovation* ;27:628-639.
- Bell, B.S., Kozlowski, S.W.J., (2002). A typology of virtual teams: implications for effective leadership. *Group and Organization Management*, 27: 14–49.
- Belsley, D. A .(1991). A guide to using the collinearity diagnostics. *Computer Science in Economics and Management*,4, 33-50
- Blanchard, K.H., Carlos, J.P., Randolph, W.A. (1995). *The Empowerment Barometer and ActionPlan*. Blanchard Training and Development, Escondido, CA
- Bunrangsri, P. læ Chetsadalak, W. (2018) . ‘itthiphon khōng khwām thāthāi læ kān mōp ‘amnat rūam kap kān khlojtām nai kānthamngān thī song phon tō kān patibat ngān choēng sāngsan phān khwām phūkphantō ‘a’ong kradān khwāmru suk khōng phanakngān chēnōerēchanwāi .*Veridian E - Journal , Silpakorn University , 11, sōng (Phrutsaphākhom Singhākhom ) : pætrōjsip - 829.*
- Campbell, J.P. (1990) *Modeling the Performance Prediction Problem in Industrial and Organizational Psychology*. In: Dunnette, M.D. and Hough, L.M., Eds., *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Consulting Psychologists Press, Palo Alto.
- Chiang, C.-F., & Hsieh, T.-S. (2012). The impacts of perceived organizational support and psychological empowerment on job performance: The mediating effects of organizational citizenship behavior. *International Journal of Hospitality Management*, 31, 180–190. doi:10.1016/j.ijhm.2011.04.011
- Conger, J.A., Kanugo, R.N., (1988). The empowerment process: integrating theory and practice. *Academy of Management Review* 13 (3) : 471–482.
- Cronbach, Lee J. (1970). *Essentials of Psychological Testing*. 3rd ed. New York: Harper.
- Daniels, K., Beesley, N., Wimalasiri, V., & Cheyne, A. (2013). Problem solving and well-being: Exploring the instrumental role of job control and social support. *Journal of Management*, 39(4), 1016-1043. <http://dx.doi.org/10.1177/0149206311430262>
- Duncker, K. (1945). On problem-solving. *Psychological Monographs*, 58, i-113. doi:10.1037/h0093599
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. and Sowa, D. (1986) Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>

Exploring the Instrumental Role of

Exploring the Instrumental Role of

Griffin, B. & Hesketh, B. (2003). Adaptable Behaviours for Successful Work and Career Adjustment. *Australia Journal of Psychology*. 55(2): 65-73.

Hair, Joseph F. et al, (2006). *Multivariate Data Analysis*. Upper Saddle River, NJ: Pearson/Prentice Hall.

Heejung Ro and Po-Ju Chen. (2011). Empowerment in hospitality organizations: Customer orientation and organizational support. *International Journal of Hospitality Management* 30(2):422-428.

Isabel Buila. (2018). Transformational leadership and employee performance: The role of identification, engagement and proactive personality. *International Journal of Hospitality Management*.

Jiří Dostál. (2015). Theory of problem solving. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* Volume 174, 2798 – 2805.

Job Control and Social Supp

Job Control and Social Support

Khieochaon, K. & Chanthuk, T. (2017). *kānthamngānpenthīmsukānphōēmprasitthiphon naikānthamngān . wārasān wittaya lai Dusitthani* , 11,1 (Makarākhom - Mēsāyon) : sāmrojhasiphā - 370.

Langprasert, S. Phatthawiwat, K. & Kitthatham, V. (2017). *kānphatthana bāp wat kān patibat ngān tām kān plānplāng khōng phanakngān rōngrām . Dusit Thani College Journal* , 11,3 ( September December ) : sippāet - 33.

Linda Rhoades and Robert Eisenberger. (2002). Perceived Organizational Support: A Review of the Literature. *Journal of Applied Psychology* 2002, Vol. 87, No. 4, 698–714.

Methaakkharakiat, P. & Chetsadalak, W. (2018) . 'itthiphon khōng kānraprū kān sanapsanunchāk 'ongkān huānā ngān lāe thīm ngān thī mī phon tō prasitthiphap kān patibat ngān dān kānsāng nawattakam radap bukkhon phān samatthana lak khōng bukkhalākōn nai kangā nakha na kamkān kān suksākhan phūnthān . *Veridian E - Journal* , Silpakorn University , 11,2 ( Phrutsaphākhom Singhākhom ) : pāetroj pāetsiphok - 908.

Nasrin Arshadi and Hojat Damiri. (2013). The Relationship of Job Stress with Turnover Intention and Job Performance: Moderating Role of OBSE. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 84 (2013): 706 – 710.

- Orser, B. J., Hogarth-Scott, Sandy, Riding, Allan. (2000). Performance, firm size, and management problem solving. *Journal of Small Business Management*; Oct 2000; 38,4;ABI/INFORM Collection. : 42-58.
- Phothichan, S. (2560) . khon tōng phrōm samrap 'ongkōn yuk 4.0 sathāban phōm phonphalit hāng chat . botkhwām 'ōnlai . <https://www.ftpi.or.th/sōngphansipchet/nungmūnkaōphanhokrōjkao>
- Priyanko Guchait, A. P., Mary Dawson,. (2014). Perceived supervisor and co-worker support for error management: Impact on perceived psychological safety and service recovery performance. *International Journal of Hospitality Management*. Volume 41, August 2014 : 28-37.
- Problem Solving and Well-Being:  
Problem Solving and Well-Being:
- Rovinelli, R. J. & Hambleton, R. K. (1977). On the use of content specialists in the assessment of criterion-referenced test item validity. *Dutch Journal of Educational Research*, 1977, 2 : 49-60.
- Samnangkansathithāngchat . (2017) . kānsuksā nāonōm khwām tōngkān khōng talātrāngngān nai prathēt Thai chuāng pī sōngphanhārōjhoksip - 2564. khaothung mūa nung Phrutsachikāyon 2561. khaothung dai chāk [http://www.nso.go.th/sites/sōngphansipsi/DocLibnung\\_sām/dān\\_sangkhom/sākha\\_rāngngān/nāonōm\\_khwām\\_tōngkān\\_rāngngān](http://www.nso.go.th/sites/sōngphansipsi/DocLibnung_sām/dān_sangkhom/sākha_rāngngān/nāonōm_khwām_tōngkān_rāngngān) .
- Scott, E.S., Silver, S.R., Randolph, W.A. (2004). Taking empowerment to the next level: a multiple-level model of empowerment, Performance, and satisfaction. *Academy of Management Journal* 47 : 332-349.
- Sheridan, J., Vredenburgh, D. (1978). Usefulness of leadership behavior and social power variables in predicting job tension performance, and turnover of nursing employees. *Journal of Applied Psychology* 63 : 89-95.
- Sibel Gok. (2015). The Role of Perceived Supervisor Support and Organizational Identification in Job Satisfaction. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 177 (2015 ) : 38 – 42.
- Siegall, M., & Gardner, S. (2000). Contextual factors of psychological empowerment. *Personnel Review*, 29, 703-722.
- Spreitzer, G. M. (1995). "Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation." *The Academy of Management Journal* 38(5): 1442-1465.

- Terglav, K., Ruzzier, M.K., Kaše, R. (2016). Internal branding process: exploring the role of mediators in top management's leadership–commitment relationship. *Int. J. Hosp. Manage.* 54 : 1–11.
- Vogt, P., (1997). Transfer to power. *Credit Union Management* 20 (6): 44–45.
- Wall, T.D., Wood, S.J., Leach, D.J., (2004). Empowerment and performance. *International Review of Industrial and Organizational Psychology* 19: 1–46.
- Wanosot, W. læ Chetsadalak, W. (2018) . banyākāt kān mōp 'amnāt læ kān mōp 'amnāt dān čhitchchai thī song phon tō tingān choēng nawattakam phān khwām phūkphan tō 'ongkān dān čhitchchai khōng nak banchī boṛisat 'ēkkachon nai khēt Krung Thep Mahā Nakhōn . Veridian E - Journal , Silpakorn University , 11,2 ( Phrutsaphākhom Singhākhom ) :nungphankāosip - 1114.
- Xueting Jiang Hector R. Flores Ronrapee Leelawong Charles C. Manz , (2016),"The effect of team empowerment on team performance", *International Journal of Conflict Management*, Vol. 27 Iss 1 :62 – 87
- Yephithak, P. læ Chanthuk, T. (2016) . kānraprū kān sanapsanun khōng 'ongkān læ khwām phōčchai nai ngān thī mī phon tō khwām phāsuk khōng 'ongkān . Veridian E - Journal , Silpakorn University , 9,1 ( Makarākhom Mēsāyon ) : hokroṛsīsipsām - 654.
- Yilmaz Akgunduz. (2018). Perceived organizational support, employee creativity and proactive personality: The mediating effect of meaning of work. *Journal of Hospitality and Tourism Management* 34 (2018) : 105-114.