

ความสัมพันธ์ระหว่างการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่าง
ผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชาและความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน:
บทบาทการเป็นตัวแปรสื่อแบบต่อเนื่องของ
การเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตใจ และแรงจูงใจภายใน

รับบทความ: 28 สิงหาคม 2562

แก้ไขบทความ: 28 พฤศจิกายน 2562

ตอบรับบทความ: 23 มีนาคม 2563

ศุภรักษ์ ฟูเต็มวงศ์ * และทัศนีย์ ทอมกลิ่น **

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชาและความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน โดยมีการเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตใจและแรงจูงใจภายในเป็นตัวแปรสื่อแบบต่อเนื่อง กลุ่มตัวอย่างในการศึกษา คือ พนักงานปฏิบัติงานในองค์กรเอกชน จังหวัดเชียงใหม่ จำนวน 395 คน โดยใช้แบบวัดที่มีค่าความเชื่อมั่นระหว่าง .74 ถึง .95 และทดสอบสมมติฐานด้วยการวิเคราะห์พาธ (Path analysis) ซึ่งใช้การประมาณค่าพารามิเตอร์ด้วยวิธีการ Maximum likelihood

ผลการศึกษาพบว่า การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชามีอิทธิพลทางอ้อมต่อความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน โดยผ่านการเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตใจและแรงจูงใจภายใน ซึ่งเป็นตัวแปรสื่อแบบต่อเนื่องอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 สำหรับการศึกษาในอนาคต เนื่องจากการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลโดยใช้แบบวัดเป็นแบบวัดประเมินตนเอง ทำให้ได้รับข้อมูลในมุมมองของผู้ตอบหรือผู้ใต้บังคับบัญชาเพียงด้านเดียว ดังนั้น การศึกษาต่อไปควรเก็บข้อมูลจากทั้งหัวหน้างานและผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อเปรียบเทียบข้อมูลจากทั้งสองฝ่าย ซึ่งจะช่วยให้ได้รับข้อมูลที่เพียงพอต่อการวิจัยมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้การศึกษาในอนาคตควรศึกษาตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำอื่นๆ เช่น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน เป็นต้น รวมทั้งศึกษาเพิ่มเติมในกลุ่มตัวอย่างอื่นๆ ที่มีอาชีพเฉพาะเจาะจงมากขึ้น เพื่อให้ทราบถึงปัจจัยสาเหตุที่จะทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ได้มากยิ่งขึ้น

คำสำคัญ: การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา การเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตใจ แรงจูงใจภายใน ความคิดสร้างสรรค์

* **หน่วยงานผู้แต่ง:** ภาควิชาจิตวิทยา คณะมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ 239 ถนนห้วยแก้ว ตำบลสุเทพ อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ 50200 โทรศัพท์ 053-943-232 อีเมล Suparak.f@gmail.com

** **หน่วยงานผู้แต่ง:** ภาควิชาจิตวิทยา คณะมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ 239 ถนนห้วยแก้ว ตำบลสุเทพ อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ 50200 โทรศัพท์ 053-943-232 อีเมล Tassanee.h@cmu.ac.th

Relationships between Leader-Member Exchange and Employee Creativity: The Sequential Mediating Roles of Psychological Empowerment and Intrinsic Motivation

Received: August 28, 2019

Revised: November 28, 2019

Accepted: March 23, 2020

Suparak Fudemwong* and Tassanee Homklin**

Abstract

The main objective of this study was to examine the relationships between leader-member exchange and creativity through the mediating roles of psychological empowerment and intrinsic motivation. The sample used in this study was 395 operating employees in private companies, Chiang Mai province. The reliability of alpha coefficient of each measure was between .74 to .95. Goodness of Fit of the hypothesis model and data collected was analyzed with path analysis by using maximum likelihood estimation.

The results showed that leader-member exchange has a positive relationship with creativity through psychological empowerment and intrinsic motivation ($p < .001$) (Sequential Mediation). The suggestions for future research, this study was collected data by using a self-report from employees. It might be received information in only one side from the subordinate. Therefore, future research should collect data from both leaders and subordinates to compare data from both sides. In addition, future research might examine other variables that related to leadership (e.g. transformational leadership and transactional leadership). And the sample should be different and more specific career. In order to know more about the factors that will be cause of creativity and increase employee creativity.

Keywords: leader-member exchange, psychological empowerment, intrinsic motivation, creativity

* **Affiliation:** Department of Psychology, Faculty of Humanities, Chiang Mai University.

239, Huay Kaew Rd., Suthep, Muang, Chiang Mai, 50200 Tel. 053-943-232 Email. Suparak.f@gmail.com

** **Affiliation:** Department of Psychology, Faculty of Humanities, Chiang Mai University.

239, Huay Kaew Rd., Suthep, Muang, Chiang Mai, 50200 Tel. 053-943-232 Email. Tassanee.h@cmu.ac.th

บทนำ (Introduction)

ประเทศไทยมีนโยบายการพัฒนาเศรษฐกิจอย่างต่อเนื่องนับจากอดีตที่มุ่งเน้นการเกษตรกรรมแบบดั้งเดิมจนมาสู่ยุคปัจจุบันที่มุ่งเน้นการพัฒนาภาคอุตสาหกรรมด้วยเทคโนโลยีโดยการนำนวัตกรรม (Innovation) เข้ามาใช้ในกระบวนการผลิตและการบริการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้กับองค์กร ซึ่งจะทำให้องค์กรสามารถแข่งขันกับองค์กรคู่แข่งได้เพิ่มมากขึ้น นวัตกรรมจึงถือเป็นกลยุทธ์หนึ่งที่สำคัญต่อความก้าวหน้าขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจ Thailand 4.0 ที่มุ่งเน้นการขับเคลื่อนประเทศไทยไปสู่ความมั่งคั่ง มั่นคง และยั่งยืน โดยการใช้องค์ความรู้ วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี นวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์มาพัฒนาสินค้าและบริการให้สามารถแข่งขันกับประเทศคู่แข่งได้มากยิ่งขึ้น (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2560) เมื่อนวัตกรรมเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญและได้รับความสนใจเป็นอย่างมากในปัจจุบัน การใช้ประโยชน์จากความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานจึงเป็นประเด็นสำคัญที่จะนำไปสู่การสร้างและพัฒนา นวัตกรรม เนื่องจากความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) เป็นการผลิตความคิดใหม่ ๆ ที่มีประโยชน์ต่อบุคคลหรือกลุ่มคนเล็ก ๆ ในองค์กร โดยนวัตกรรมจะถูกสร้างขึ้นจากความคิดสร้างสรรค์เป็นองค์ประกอบพื้นฐาน (Amabile, 1988) ความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานจึงสามารถนำไปสู่นวัตกรรมระดับองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเสริมสร้างศักยภาพให้องค์กรสามารถแข่งขันได้ ส่งผลให้องค์กรสามารถพัฒนาและเติบโตต่อไป (Amabile, 1988; Shalley, Zhou, & Oldham, 2004)

การพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ให้เกิดขึ้นในองค์กรนั้นจำเป็นต้องอาศัยผู้นำเป็นผู้ผลักดัน เนื่องจากผู้นำเป็นปัจจัยหนึ่งที่สำคัญและมีอิทธิพลอย่างมากต่อความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน (Amabile, 1998) เช่น การจัดสรรคัดเลือกบุคคลให้เหมาะกับงานที่ต้องใช้ความคิดสร้างสรรค์ รวมไปถึงการพัฒนาพนักงานให้มีทักษะการแก้ไขปัญหาเชิงสร้างสรรค์และทักษะที่จำเป็น เพื่อกระตุ้นให้พนักงานมีความคิดสร้างสรรค์เพิ่มมากขึ้น (Shalley & Gilson, 2004) โดยเฉพาะผู้นำที่มีความสามารถในด้านการติดต่อสื่อสารและมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกันระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา หรือมีการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา (Leader-Member Exchange: LMX) จะทำให้สามารถสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างเต็มที่ และช่วยในการสร้างความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานได้เป็นอย่างดี (Pan, Sun, & Chow, 2012; Tierney, Farmer, & Graen, 1999) การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชาจึงมีส่วนช่วยพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานให้เพิ่มขึ้น หากผู้นำมีการสื่อสารให้พนักงานเข้าใจถึงความสำคัญของบทบาทหน้าที่ของตนในการสร้างประสิทธิผลต่อองค์กร รวมไปถึงการตั้งเป้าหมาย การสร้างแรงบันดาลใจ และการเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตใจให้แก่พนักงานอีกด้วย (Zhang & Bartol, 2010)

นอกจากนี้การเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตใจ (Psychological empowerment) ซึ่งประกอบด้วย การรับรู้คุณค่าในงานของตน การรับรู้ความสามารถของตนเอง ความสามารถในการตัดสินใจได้ด้วยตนเอง และผลกระทบในงานของตน (Spreitzer, 1995) ก็เป็นอีกตัวแปรหนึ่งที่สามารถสื่อความสัมพันธ์ระหว่างการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชาและความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานได้ เนื่องจากการเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตใจเป็นสิ่งที่พนักงานได้รับอิทธิพลบางส่วนมาจากพฤติกรรมของผู้นำ (Yukl, 2013) และเป็นกระบวนการหนึ่งที่จะช่วยส่งผ่านให้พนักงานสามารถเพิ่มแรงจูงใจภายในงานของบุคคลจนนำไปสู่การเกิดความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานได้ โดยแรงจูงใจภายใน (Intrinsic motivation) เป็นความรู้สึก ความต้องการซึ่งเป็นแรงขับเคลื่อนภายในตัวบุคคลที่ช่วยผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมตามความสนใจและความชอบของตนเอง ซึ่งบุคคลจะแสดงออกมาเป็นการกระทำด้วยความเต็มใจโดยไม่จำเป็นต้องมีสิ่งจูงใจภายนอก เช่น รางวัลหรือผลตอบแทน มาชักจูงให้บุคคลกระทำพฤติกรรมดังกล่าว ดังนั้น ถ้าบุคคลจะมีคุณลักษณะ ความสามารถ หรือความรู้บางอย่างที่เอื้อต่อการเกิดความคิดสร้างสรรค์ แต่ขาดแรงจูงใจภายในหรือความต้องการที่จะสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ความคิดสร้างสรรค์ก็คงไม่อาจเกิดขึ้นได้ แรงจูงใจภายในจึงเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อความคิดสร้างสรรค์ของแต่ละบุคคลในการเป็นแรงผลักดันให้ตนเองสามารถบรรลุเป้าหมายได้สำเร็จ (Amabile, 1988)

การศึกษานี้จึงมีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชาและความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน โดยมีการเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตใจและแรงจูงใจภายในเป็นตัวแปรสื่อแบบต่อเนื่อง ซึ่งผลที่ได้จากการศึกษาสามารถนำไปประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงกลยุทธ์องค์การเพื่อส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา อันจะนำไปสู่แรงจูงใจในการปฏิบัติงานและการแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์ของพนักงานในองค์การต่อไป

วัตถุประสงค์ (Objectives)

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาบทบาทการเป็นตัวแปรสื่อของการเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตใจและแรงจูงใจภายในแบบต่อเนื่องในความสัมพันธ์ระหว่างการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา และความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน

การทบทวนวรรณกรรม (Literature Review)

แนวคิดทฤษฎีที่ใช้ในการศึกษานี้ประกอบด้วยแนวคิดหลักดังต่อไปนี้

1. แนวคิดความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) ของ Amabile (1998) ซึ่งศึกษาเกี่ยวกับความคิดสร้างสรรค์ในองค์การ โดยความคิดสร้างสรรค์เป็นการผลิตความคิดหรือแนวทางใหม่ๆ

(Novelty) ที่มีประโยชน์ (Usefulness) อันเกิดจากบุคคลหรือกลุ่มคนเล็ก ๆ ที่ทำงานร่วมกัน ซึ่งจะนำไปสู่การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ หรือนวัตกรรมขึ้น การศึกษาของ Amabile (1998) พบว่า ความคิดสร้างสรรค์ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ (1) ความเชี่ยวชาญ (Expertise) หรือ ขอบเขตความรู้ที่เกี่ยวข้อง (Domain-relevant skills) คือ ความรู้ทางเทคนิค การปฏิบัติงานด้านกระบวนการ และความสามารถทางสติปัญญาของบุคคล ความชำนาญที่ครอบคลุมทุกสิ่งทุกอย่างที่บุคคลรู้จักและต้องใช้ในการทำงานของตน ความเชี่ยวชาญนี้อาจมาจากการศึกษาอย่างเป็นทางการ ประสบการณ์ทำงาน หรือการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้เชี่ยวชาญคนอื่น ๆ ดังนั้นยิ่งบุคคลมีความรู้ความเชี่ยวชาญในงานของตนมากเท่าไรก็จะยิ่งสร้างสรรค์สิ่งใหม่ได้ดีขึ้นมากเท่านั้น (2) ทักษะการคิดเชิงสร้างสรรค์ (Creative thinking skills) คือ ทักษะการดำเนินงานด้วยความยืดหยุ่นและมีจินตนาการในการแก้ไขปัญหา รวมถึงการมีความอดทนเมื่อต้องพบเจอกับอุปสรรคต่าง ๆ โดยบุคคลจะนำความคิดที่มีอยู่แล้วมาผสมเข้าด้วยกันเป็นความคิดชุดใหม่ ทักษะการคิดเชิงสร้างสรรค์จึงขึ้นอยู่กับบุคลิกภาพของบุคคลเพียงเล็กน้อย และ (3) แรงจูงใจ (Motivation) แรงจูงใจแต่ละแบบมีอิทธิพลต่อความคิดสร้างสรรค์แตกต่างกัน โดยแรงจูงใจภายใน (Intrinsic motivation) หรือความหลงใหลในการแก้ไขปัญหาจะนำไปสู่การแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์มากกว่าสิ่งจูงใจที่เป็นแรงจูงใจภายนอก (Extrinsic motivation) ไม่ว่าจะเป็นเงินทองหรือข้อบังคับ เมื่อบุคคลเกิดแรงจูงใจภายในจะมีความผูกพันกับงาน และจะมีความเพลิดเพลินในการทำงาน ดังนั้น ความเชี่ยวชาญกับทักษะการคิดเชิงสร้างสรรค์จะไม่ถูกนำมาใช้ในการทำงานเลยหากบุคคลนั้นขาดแรงจูงใจในการทำงาน โดยการศึกษาที่ใช้แนวคิดความคิดสร้างสรรค์ของ Amabile เป็นแนวคิดหลักในการศึกษา โดยการศึกษานี้ได้นิยามความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานเป็นกระบวนการสร้าง พัฒนาความคิด หรือแนวทางใหม่ ๆ ที่จะนำไปสู่พฤติกรรมปฏิบัติงานที่มีความแปลกใหม่ และเป็นประโยชน์ในการทำงาน ซึ่งสามารถสร้างขึ้นได้โดยพนักงานในทุกงานและทุกระดับในองค์กร

2. แนวคิดการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา (Leader-member exchange: LMX) เป็นความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน โดยเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานร่วมกันในองค์กรของผู้นำกับสมาชิกในกลุ่ม (Liden & Maslyn, 1998) เมื่อการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชามีคุณภาพจะสะท้อนให้เห็นถึงพฤติกรรมการยอมรับซึ่งกันและกัน โดยประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ (1) ความชอบ (Affect) คือ ความรู้สึกเชิงบวกหรือมิตรภาพระหว่างผู้นำกับสมาชิกในกลุ่ม โดยส่วนใหญ่จะเป็นความสัมพันธ์แบบส่วนตัวมากกว่าความสัมพันธ์ในงาน (2) ความจงรักภักดี (Loyalty) คือ การแสดงให้เห็นถึงการสนับสนุนช่วยเหลือซึ่งกันและกันระหว่างสมาชิกในกลุ่ม ซึ่งรวมไปถึงความซื่อสัตย์ต่อบุคคลทั่วไปที่เกี่ยวข้องกับสถานการณ์นั้น (3) การมีส่วนร่วม (Contribution) คือ การรับรู้ถึงระดับกิจกรรมที่มุ่งเน้นการทำงานร่วมกันของสมาชิกแต่ละคน อันจะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายร่วมกัน โดยในการ

ประเมินจะมุ่งเน้นไปที่การทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาที่อยู่นอกเหนือจากขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบ รวมไปถึงบทบาทของผู้บังคับบัญชาในการสนับสนุนเชิงทรัพยากรและโอกาสในการดำเนินงาน และ (4) การนับถือความเป็นมืออาชีพ (Professional respect) คือ การรับรู้ถึงระดับความเคารพนับถือกันในการทำงานระหว่างผู้นำและผู้ตาม โดยการรับรู้นี้อาจมาจากข้อมูลที่ผ่านมาเกี่ยวกับบุคคลนั้น เช่น ความคิดเห็นที่ได้รับจากบุคคลอื่นทั้งภายในและภายนอกองค์กร หรือรับรู้ความสามารถของบุคคลนั้นโดยตรง โดยการศึกษาที่ใช้แนวคิดของ Liden and Maslyn (1998) เป็นแนวคิดหลักในการศึกษา เนื่องจากแนวคิดนี้มีมิติที่ได้รับการพัฒนาอย่างครบถ้วนชัดเจนทั้ง 4 องค์ประกอบ และยังเป็นที่ยอมรับในหลายงานวิจัยอีกด้วย (Joseph, Newman, & Sin, 2011; Liden, Wu, Cao, & Wayne, 2015) โดยการศึกษานี้ได้นิยามการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกในกลุ่มที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชา โดยความสัมพันธ์อันดีของทั้ง 2 ฝ่ายจะนำมาซึ่งพฤติกรรมในการปฏิบัติงานร่วมกันได้เป็นอย่างดี โดยในการศึกษานี้จะเน้นรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำโดยตรงกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่เป็นสมาชิกในองค์กร

3. แนวคิดการเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตใจ (Psychological empowerment) เป็นกระบวนการสร้างแรงจูงใจที่แสดงออกมาเป็นมิติของการรู้คิดที่มุ่งเน้นการรับรู้ของบุคคลในด้านความหมาย ด้านสมรรถนะ ด้านการกำหนดได้ด้วยตนเอง และด้านผลกระทบ ซึ่งหากขาดมิติในด้านใดด้านหนึ่งไปการเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตใจนั้นก็จะไม่สมบูรณ์ (Spreitzer, 1995) โดยการศึกษาของ Spreitzer (1995) พบว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตใจเป็นแนวทางหนึ่งในการเพิ่มแรงจูงใจภายในงานที่จะแสดงออกมาในมิติของการรู้คิดทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ (1) ด้านความหมาย (Meaning) เป็นการรับรู้คุณค่าของเป้าหมายหรือจุดประสงค์ในการทำงาน โดยพิจารณาจากความสัมพันธ์ระหว่างเป้าหมายของงานกับอุดมการณ์หรือมาตรฐานของแต่ละบุคคล (2) ด้านสมรรถนะ (Competence) เป็นการรับรู้ความสามารถของตัวเองหรือการรับรู้ความสามารถแห่งตน (Self-efficacy) ซึ่งเป็นความเชื่อเกี่ยวกับความสามารถในการใช้ทักษะที่มีของตนเองในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ มิติด้านสมรรถนะจึงเป็นเรื่องของการรับรู้ความสามารถของตนเองมากกว่าความภาคภูมิใจแห่งตน ซึ่งมุ่งเน้นไปที่ความสามารถที่เฉพาะเจาะจงในการทำงานมากกว่าความสามารถทั่วไป (3) ด้านการกำหนดได้ด้วยตนเอง (Self-determination) เป็นความสามารถในการตัดสินใจได้ด้วยตนเองหรือความรู้สึกมีทางเลือกของบุคคล (Choice) ในการริเริ่มทำสิ่งใหม่ ๆ และควบคุมการกระทำต่าง ๆ ของตน มิติด้านนี้จึงสะท้อนให้เห็นความมีอิสระในการเริ่มต้นและดำเนินกระบวนการทำงานได้อย่างต่อเนื่อง เช่น การตัดสินใจเกี่ยวกับวิธีการทำงาน แนวทาง รวมไปถึงความพยายามของตนเอง และ (4) ด้านผลกระทบ (Impact) เป็นระดับที่บุคคลสามารถมีอิทธิพลต่อการดำเนินงานทั้งในด้านยุทธศาสตร์ การบริหาร และผลการปฏิบัติงานต่าง ๆ ภายใน

องค์การ ซึ่งมีมิติด้านผลกระทบจะได้รับอิทธิพลมาจากบริบทของการทำงานและความเชื่อเกี่ยวกับอำนาจภายในตน (Internal locus of control) ที่สามารถควบคุมสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้ โดยบุคคลที่มีความรู้สึกถึงอำนาจควบคุมภายในตนจะมีแนวโน้มที่จะเชื่อว่าตนเองเป็นปัจจัยสาเหตุที่มีผลต่อสภาพแวดล้อมการทำงานของตน ผลกระทบต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในการทำงานเป็นผลมาจากตัวบุคคลเองมากกว่าการถูกควบคุมจากภายนอก (Externally controlled) ด้วยเหตุนี้บุคคลที่มีความเชื่อเกี่ยวกับอำนาจภายในตนจึงมีแนวโน้มที่จะรู้สึกถึงอำนาจหรือความสามารถในการจัดการการทำงานและสภาพแวดล้อมในการทำงานของตน ดังนั้น การเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตใจทั้ง 4 ด้านนี้จะสะท้อนให้เห็นถึงผลกระทบในเชิงรุก (Active) มากกว่าผลกระทบในเชิงรับ (Passive) โดยการเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตใจจะต้องสมบูรณ์ครบ และจะขาดด้านใดด้านหนึ่งไปไม่ได้ หากขาดด้านใดด้านหนึ่งไปจะทำให้การเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตใจถูกจำกัดหรือลดลงได้ นอกจากนี้ Spreitzer (1995) ยังได้กล่าวถึงสมมติฐานโดยทั่วไปเกี่ยวกับคำนิยามของการเสริมสร้างพลังอำนาจควรมีความชัดเจน โดยประกอบด้วยข้อตกลง 3 ประการดังนี้ ประการแรก การเสริมสร้างพลังอำนาจไม่ใช่ลักษณะบุคลิกภาพที่มั่นคงหรือเกิดขึ้นในทุกสถานการณ์ แต่เป็นการรู้คิดที่ถูกกำหนดขึ้นด้วยสภาพแวดล้อมการทำงาน ดังนั้นการเสริมสร้างพลังอำนาจจึงสะท้อนถึงการรับรู้ของบุคคลเกี่ยวกับตนเองและบริบทของงาน ประการที่สอง การเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นตัวแปรต่อเนื่อง บุคคลจึงสามารถระบุได้ว่ามีการเสริมสร้างพลังอำนาจในปริมาณมากหรือน้อย แทนที่จะระบุว่ามีหรือไม่มีการเสริมสร้างพลังอำนาจ และประการที่สาม การเสริมสร้างพลังอำนาจไม่ใช่โครงสร้างระดับสากลที่สามารถอธิบายได้ในทุกสถานการณ์และทุกบทบาท แต่เป็นโครงสร้างที่มีความเฉพาะเจาะจงในบทบาทการทำงานของแต่ละบุคคล โดยการศึกษาครั้งนี้ได้นิยามการเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตใจเป็นกระบวนการหนึ่งที่มีส่วนช่วยเพิ่มแรงจูงใจภายในงานของบุคคล อันเนื่องมาจากการรับรู้ของบุคคลเกี่ยวกับตนเองและบริบทของงาน โดยจะแสดงออกมาเป็นการรู้คิด 4 ด้าน คือ ด้านความหมาย ด้านสมรรถนะ ด้านการกำหนดได้ด้วยตนเอง และด้านผลกระทบ ซึ่งได้รับอิทธิพลมาจากพฤติกรรมของผู้นำ ลักษณะงาน รวมไปถึงความต้องการและค่านิยมของตัวบุคคลเอง

4. แนวคิดแรงจูงใจภายใน (Intrinsic motivation) เป็นความต้องการตามธรรมชาติที่มีมาแต่กำเนิดเพื่อแสวงหาความสามารถและการกำหนดได้ด้วยตนเอง ซึ่งจะกระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรมและกระบวนการทางจิตที่หลากหลาย โดยรางวัลเบื้องต้นที่บุคคลจะได้รับก็คือประสบการณ์หรือความรู้สึกมีความรู้ความสามารถ และความมีอิสระตัดสินใจได้ด้วยตนเอง (Deci & Ryan, 1985) ในขณะที่ Csikszentmihalyi (1975 as cited in Deci & Ryan, 1985) อธิบายว่าบุคคลที่ถูกกระตุ้นเร้าจากแรงจูงใจภายในจะทำงานหรือทำกิจกรรมต่าง ๆ นั้นด้วยความรู้สึกเพลิดเพลิน โดยประสบการณ์ของความรู้สึกเพลิดเพลินนั้นจะถือเป็นรางวัลที่บุคคลได้รับจากการทำงานกิจกรรมดังกล่าว นอกจากนี้ ในทฤษฎีการกำหนดได้ด้วยตนเอง (Self-determination theory) ยัง

ระบุอีกว่าความต้องการพื้นฐานทางจิตใจของมนุษย์ประกอบด้วยความต้องการ 3 ประการ (Deci, Vallerand, Pelletier & Ryan, 1991) ได้แก่ ความต้องการมีความสามารถ (Competence) ความต้องการมีความสัมพันธ์ (Relatedness) และความต้องการมีอิสระกำหนดได้ด้วยตนเอง (Autonomy or self-determination) ความต้องการเหล่านี้จำเป็นต่อการเกิดแรงจูงใจภายใน ซึ่งจะเพิ่มมากขึ้นเมื่อบุคคลได้รับการตอบสนองความต้องการพื้นฐานทางจิตใจเหล่านี้ จนอาจกล่าวได้ว่า ความต้องการทางจิตใจทั้ง 3 ประการดังกล่าวนี้เป็นส่วนประกอบของแรงจูงใจภายใน (Reeve & Sickenius, 1994) การศึกษาแรงจูงใจภายในของการศึกษานี้มุ่งเน้นเรื่องของความต้องการอารมณ์และความรู้สึกของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับความต้องการมีความสามารถ ความสนใจ-ความตื่นตัวและความสิ้นเปลือง และความต้องการกำหนดได้ด้วยตนเอง ซึ่งเป็นแนวคิดที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวาง และมีความสอดคล้องกับเป้าหมายของการวิจัย โดยการศึกษานี้ได้นิยามแรงจูงใจภายในเป็นความต้องการหรือความสนใจส่วนบุคคลซึ่งเกิดขึ้นโดยธรรมชาติ เมื่อบุคคลมีแรงจูงใจภายในเป็นตัวกระตุ้นก็จะกระทำพฤติกรรมหรือทำกิจกรรมที่ตนต้องการนั้นอย่างกระตือรือร้นและมีความสุข โดยไม่จำเป็นต้องอาศัยสิ่งจูงใจภายนอกเพื่อกระตุ้นให้บุคคลกระทำพฤติกรรมดังกล่าว

สำหรับการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา และความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน โดยมีการเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตใจ และแรงจูงใจภายในเป็นตัวแปรสื่อแบบต่อเนื่อง พบว่า การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์ทางบวกและมีอิทธิพลทางตรงต่อความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน (Chughtai, 2014; Gu, Tang, & Jiang, 2015; Pan et al., 2012; Tierney et al., 1999) โดยการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีอิทธิพลสำคัญโดยตรงในการส่งเสริมให้พนักงานมีความคิดสร้างสรรค์เพิ่มขึ้น หากผู้นำมีการสื่อสารให้พนักงานเข้าใจถึงความสำคัญของบทบาทหน้าที่ของตนในการสร้างประสิทธิผลต่อองค์กร รวมไปถึงการตั้งเป้าหมายการสร้างแรงบันดาลใจ และการเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตใจ (Zhang & Bartol, 2010) การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชามีอิทธิพลทางตรงต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตใจ (Aryee & Chen, 2006; Chughtai, 2014; Dulebohn, Bommer, Liden, & Ferris, 2012; Gomez & Rosen, 2001; Kim & George, 2005) โดยการเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตใจประกอบด้วย การรับรู้คุณค่าในงานของตน การรับรู้ความสามารถของตนเอง ความสามารถในการตัดสินใจได้ด้วยตนเอง และผลกระทบในงานของตน (Spreitzer, 1995) ซึ่งเป็นตัวแปรหนึ่งที่สามารถสื่อความสัมพันธ์ระหว่างการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชาและความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานได้ จึงทำให้ผู้นำต้องตระหนักถึงความสำคัญของการเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตใจ ซึ่งจะได้รับอิทธิพลมาจากพฤติกรรมของผู้นำด้วยเช่นกัน งานวิจัยของ Pan et al. (2012) ที่ศึกษาเกี่ยวกับการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีผลต่อ

ความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน พบว่า การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถมีผลกระทบทางอ้อมต่อความคิดสร้างสรรค์ผ่านการเป็นตัวแปรสื่อของการเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตใจได้อีกด้วย นอกจากนี้การเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตใจยังมีอิทธิพลทางตรงต่อแรงจูงใจภายใน (Fook, Brinten, Sidhu, & Fook, 2011; Gagne, Senecal, & Koestner, 1997; Zhang & Bartol, 2010) และแรงจูงใจภายในมีอิทธิพลทางตรงต่อความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานอีกด้วย (Choi, Lee, & Chae, 2012; Coelho, Augusto, & Lages, 2011; De Jesus, Rus, Lens, & Imaginário, 2013; Hannam & Narayan, 2015; Zhang & Bartol, 2010) อีกทั้งการศึกษาของ Aslam (2017) พบว่า แรงจูงใจภายในก็มีบทบาทการเป็นตัวแปรสื่อในความสัมพันธ์ระหว่างการเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตใจกับความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติอีกด้วย การเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตใจและแรงจูงใจภายในจึงเป็นปัจจัยที่จะเป็นตัวแปรสื่อที่สำคัญของความสัมพันธะระหว่างการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชาและความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานได้

แม้ว่าตัวแปรสื่อทั้ง 2 ตัวแปรคือ การเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตใจและแรงจูงใจภายในจะมีองค์ประกอบที่ใกล้เคียงกัน แต่ก็สามารถศึกษาร่วมกันได้โดยในการศึกษานี้จะศึกษาการเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตใจในบริบทของการรู้คิด (Cognitive) ที่ประเมินในลักษณะของการรับรู้ของบุคคล (Walsh, 1995) ซึ่งบริบทของการรู้คิดนี้จะเกี่ยวข้องกับการทำงานที่ทำให้บุคคลสามารถใช้ข้อมูลและเข้าใจอิทธิพลของตนที่มีต่อกิจกรรมขององค์กรได้ (Miller & Monge, 1986) โดยสอดคล้องกับทฤษฎีการเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตใจในสถานที่ทำงานของ Thomas and Velthouse (1990) ที่อธิบายไว้ว่า สิ่งแวดล้อมในองค์กรจะมีอิทธิพลสำคัญต่อการรู้คิดที่เป็นส่วนหนึ่งของการเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตใจ ดังนั้นการเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตใจที่ประกอบด้วย 4 ปัจจัยที่ใช้ในการศึกษานี้จึงได้มุ่งเน้นความสนใจในระดับตัวบุคคลที่มีความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมในการทำงาน ในขณะที่แรงจูงใจภายในเป็นแรงกระตุ้นหรือแรงขับภายในตัวบุคคลที่ผลักดันให้บุคคลทำบางสิ่งบางอย่างด้วยความเต็มใจ โดยไม่คำนึงถึงปัจจัยภายนอก กล่าวคือ แรงจูงใจภายในในการศึกษานี้จะมุ่งเน้นเรื่องของอารมณ์ และความรู้สึกของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับความต้องการ ความสนใจ-ความตื่นตัวและความสิ้นไหว ที่เป็นความรู้สึกของบุคคลที่จะมีความสุข สนุกสนาน และเพลิดเพลินในการปฏิบัติงานหรือกระทำสิ่งต่าง ๆ อย่างใส่ใจ ดังนั้นจึงไม่สามารถใช้การเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตใจในบริบทของแรงจูงใจภายในได้ ดังนั้นการเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตใจและแรงจูงใจภายในจึงเป็นปัจจัยที่เป็นตัวแปรสื่อที่สำคัญของความสัมพันธะระหว่างการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชาและความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน (Meng, Tan, & Li, 2017; Pan, et al., 2012)

จากการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา และความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน โดยมีการเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตใจ และแรงจูงใจภายในเป็นตัวแปรสื่อแบบต่อเนื่องในข้างต้นสามารถสรุปเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยและสมมติฐานการวิจัยได้ดังนี้

กรอบแนวคิดในการวิจัย (Conceptual Framework)



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

สมมติฐานการวิจัย (Hypothesis)

สมมติฐานที่ 1: การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถทำนายความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน

สมมติฐานที่ 2: การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถทำนายการเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตใจของพนักงาน

สมมติฐานที่ 3: การเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตใจสามารถทำนายแรงจูงใจภายในของพนักงาน

สมมติฐานที่ 4: การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถทำนายความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน โดยมีการเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตใจและแรงจูงใจภายในเป็นตัวแปรสื่อแบบต่อเนื่อง

ระเบียบวิธีวิจัย (Research Methodology)

กลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานปฏิบัติงานในองค์กรเอกชน จังหวัดเชียงใหม่ โดยใช้การสุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive sampling) ซึ่งมีเกณฑ์ในการคัดเลือกคือ เป็นพนักงานที่ปฏิบัติงานในองค์กรเอกชนไม่น้อยกว่า 1 ปี ในพื้นที่จังหวัดเชียงใหม่ การศึกษาครั้งนี้ได้ดำเนินการ

แจกแบบสอบถามจำนวน 450 ฉบับ และได้กลับคืนมาครบถ้วนสมบูรณ์จำนวน 375 ฉบับ* คิดเป็นร้อยละ 87.78 ของจำนวนแบบวัดทั้งหมด

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การศึกษานี้ได้พัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย โดยการใช้แบบวัดตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยในอดีตมาแปลย้อนกลับโดยผู้เชี่ยวชาญทางภาษา (Backward translation) และทำ Pre-test จำนวน 40 ชุดกับกลุ่มตัวอย่างจริงเพื่อปรับปรุงข้อคำถาม โดยมีการตรวจสอบค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบวัดที่ใช้ในการวิจัยทั้งหมด ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient) ของแบบวัดทั้งหมดอยู่ระหว่าง .79 - .95 และมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1) แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคล ประกอบด้วยข้อคำถามเกี่ยวกับ เพศ อายุ วุฒิ การศึกษา ตำแหน่งงาน และประสบการณ์การทำงาน

2) แบบวัดการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา จำนวน 12 ข้อคำถาม พัฒนาจากแบบวัดการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชาของ Liden and Maslyn (1998) มีลักษณะเป็นมาตรประเมินค่า 7 ระดับ ตั้งแต่ 1 (ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง) ถึงระดับ 7 (เห็นด้วยอย่างยิ่ง) โดยมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .95

3) แบบวัดการเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตใจ จำนวน 12 ข้อคำถาม พัฒนาจากแบบวัดการเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตใจของ Spreitzer (1995) มีลักษณะเป็นมาตรประเมินค่า 7 ระดับ ตั้งแต่ 1 (ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง) ถึงระดับ 7 (เห็นด้วยอย่างยิ่ง) โดยมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .91

4) แบบวัดแรงจูงใจภายใน จำนวน 15 ข้อคำถาม พัฒนาจากแบบวัดแรงจูงใจภายในของ Amabile, Hill, Hennessey, and Tighe (1994) มีลักษณะเป็นมาตรประเมินค่า 4 ระดับ ตั้งแต่ 1 (ไม่จริงอย่างยิ่ง) ถึงระดับ 4 (จริงอย่างยิ่ง) โดยมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .74

5) แบบวัดความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน จำนวน 13 ข้อ พัฒนาจากแบบวัดความคิดสร้างสรรค์ของ Zhou and George (2001) มีลักษณะเป็นมาตรประเมินค่า 5 ระดับ ตั้งแต่ 1 (ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง) ถึงระดับ 5 (เห็นด้วยอย่างยิ่ง) โดยมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .90

การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการศึกษานี้ได้แบ่งการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่ การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไป และการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบแบบจำลองสมมติฐาน โดยสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่

* โดยจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษานี้มีความเพียงพอต่อการวิเคราะห์ Path analysis ด้วยสถิติ Maximum likelihood (Hair, Black, Babin, & Anderson, 2010)

การวิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive statistics) เพื่อใช้บรรยายลักษณะข้อมูลเบื้องต้นของกลุ่มตัวอย่าง การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ ด้วยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's correlation coefficient) การวิเคราะห์เส้นทางหรือการวิเคราะห์อิทธิพล (Path analysis) โดยใช้การประมาณค่าพารามิเตอร์ด้วยวิธีการ Maximum likelihood estimation (ML) เพื่อทดสอบสมมติฐาน และใช้วิธีการบูตสเตรป (Bootstrap method) เพื่อทดสอบบทบาทการเป็นตัวแปรสื่อ

ผลการศึกษา (Results)

การนำเสนอผลการวิจัยแบ่งเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ลักษณะข้อมูลเบื้องต้นของกลุ่มตัวอย่าง และส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐาน ซึ่งในแต่ละส่วนมีข้อค้นพบดังนี้

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ลักษณะข้อมูลเบื้องต้นของกลุ่มตัวอย่าง

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปพบว่า จำนวนกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้มีทั้งหมด 395 คน เป็นเพศหญิงจำนวน 245 คน และเพศชายจำนวน 150 คน คิดเป็นร้อยละ 62.0 และ 38.0 ตามลำดับ ช่วงอายุของกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีอายุอยู่ในช่วงระหว่าง 21 - 30 ปี จำนวน 243 คน รองลงมาคือ ช่วงอายุระหว่าง 31 - 40 ปี จำนวน 121 คน และช่วงอายุ 41- 50 ปี จำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 61.5 30.6 และ 6.8 ตามลำดับ ระดับการศึกษาของกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาตรีมากที่สุด จำนวน 317 คน รองลงมาคือระดับมัธยมปลายหรือเทียบเท่า เช่น ประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นต้น (ปวช.) เป็นต้น จำนวน 54 คน และ ระดับปริญญาโท จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 80.3 4.1 และ 13.7 ตามลำดับ โดยกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่คือ กลุ่มพนักงานบัญชี การขายและการตลาด จำนวน 182 คน คิดเป็นร้อยละ รองลงมาคือ กลุ่มพนักงานสำนักงาน จำนวน 130 คน คิดเป็นร้อยละ กลุ่มนักร้องแบบ โปรแกรมเมอร์และสถาปนิก จำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 46.1 32.9 และ 6.8 ตามลำดับ ด้านประสบการณ์ทำงาน ในขณะที่กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีประสบการณ์ทำงานอยู่ในช่วงระหว่าง 1 - 5 ปี จำนวน 270 คน รองลงมาคือ มีประสบการณ์ทำงานในช่วงระหว่าง 6 - 10 ปี จำนวน 69 คน ประสบการณ์ทำงานในช่วงระหว่าง 11 - 15 ปี จำนวน 34 คน คิดเป็นร้อยละ 68.4 17.5 และ 8.6 ตามลำดับ

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยทำการตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร (Bivariate relationship) โดยใช้วิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ซึ่งผลการวิเคราะห์ชี้ให้เห็นว่า ตัวแปรมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยตัวแปรมีความสัมพันธ์ตั้งแต่ .33 ถึง .68 (ตารางที่ 1)

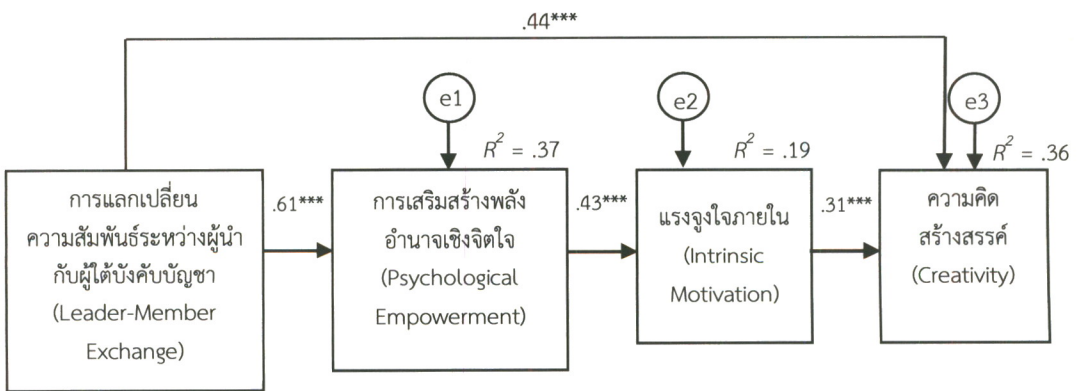
ตารางที่ 1 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ตัวแปร	Mean	SD	Correlation coefficient			
			1	2	3	4
1. การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา	5.25	1.07	1.00			
2. การเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตใจ	5.49	.75	.61**	1.00		
3. แรงจูงใจภายใน	2.92	.27	.33**	.43**	1.00	
4. ความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน	3.89	.43	.54**	.68**	.45**	1.00

หมายเหตุ. n=395, ** p < .01

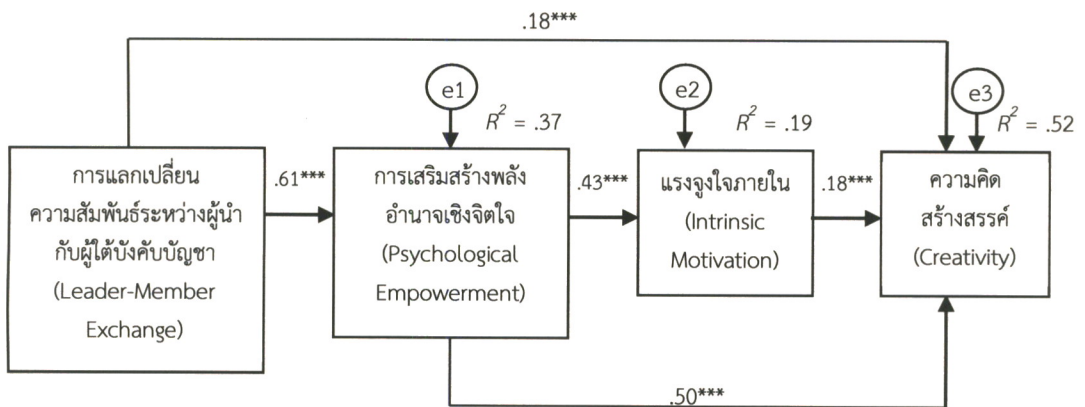
ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐาน

ผลการวิเคราะห์เพื่อตรวจสอบกลมกลืนของแบบจำลองความสัมพันธ์ระหว่างการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชาและความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน โดยมีการเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตใจ และแรงจูงใจภายในเป็นตัวแปรสื่อแบบต่อเนื่องพบว่า ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนของแบบจำลองบ่งชี้ดังนี้ ค่าสถิติไคสแควร์ (χ^2) เท่ากับ 105.939, $df = 2$, $p = .000$, $CMIN/DF = 52.969$ แสดงให้เห็นว่าแบบจำลองไม่มีความกลมกลืน นอกจากนี้ค่า $GFI = .890$, $CFI = .810$ และ $TLI = .430$, $RMSEA = .363$ (ภาพที่ 2) ซึ่งค่าดัชนีดังกล่าวบ่งบอกว่าแบบจำลองสมมติฐานยังไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์มากนัก ดังนั้น จึงปรับแก้แบบจำลองสมมติฐานเพื่อให้แบบจำลองสมมติฐานมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์



ภาพที่ 2 รูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชาและความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน โดยมีการเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตใจและแรงจูงใจภายในเป็นตัวแปรสื่อแบบต่อเนื่อง $\chi^2 = 105.939$, $df = 2$, $p = .000$, $CMIN/DF = 52.969$, $GFI = .890$, $CFI = .810$, $TLI = .430$, $RMSEA = .363$ ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลในแบบจำลองเป็นค่ามาตรฐาน (Standardized path coefficients) และ *** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

การศึกษานี้ได้ทำการปรับแบบจำลองสมมติฐานโดยพิจารณาจากค่าดัชนีปรับเปลี่ยน (Modification index: MI) คือ ค่าสถิติที่จะแสดงทางเลือกในการเพิ่มเส้นเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร และค่าสถิติทดสอบไคสแควร์ที่คาดว่าจะลดลงหากเพิ่มเส้นความสัมพันธ์นั้น ซึ่งจะทำให้แบบจำลองสมมติฐานมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์มากขึ้น (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2556) อย่างไรก็ตาม การปรับแบบจำลองสมมติฐานเพื่อให้มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์จะคำนึงถึงแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเป็นหลักสำคัญ ผลการวิเคราะห์แบบจำลองสมมติฐานพบว่า ค่าดัชนีความกลมกลืนเป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่ยอมรับได้ทุกค่า ($\chi^2 = 3.532$, $df = 1$, $p = .060$, $CFI = .995$, $RMSEA = .080$) ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า แบบจำลองมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (ภาพที่ 3)



ภาพที่ 3 รูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชาและความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน โดยมีการเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตใจและแรงจูงใจภายในเป็นตัวแปรสื่อแบบต่อเนื่อง $\chi^2 = 3.532$, $df = 1$, $p = .060$, $CMIN/DF = 3.532$, $GFI = .996$, $CFI = .995$, $TLI = .972$, $RMSEA = .080$ ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลในแบบจำลองเป็นค่ามาตรฐาน (Standardized path coefficients) และ *** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

โดยผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร พบว่า การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชามีอิทธิพลทางตรงต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตใจอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานเท่ากับ .61 อีกทั้งยังมีอิทธิพลทางตรงต่อความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานเท่ากับ .18 การเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตใจมีอิทธิพลทางตรงต่อแรงจูงใจภายในอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานเท่ากับ .43 และการเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตใจมีอิทธิพลทางตรงต่อความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานอย่างมี

นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานเท่ากับ .50 แรงจูงใจภายในมีอิทธิพลทางตรงต่อความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานเท่ากับ .18

ส่วนบทบาทการเป็นตัวแปรสื่อที่ทดสอบด้วยวิธีการบูตสเตรป (Bootstrap method) (Efron & Tibshirani, 1993) การศึกษาครั้งนี้มีกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 395 คน โดยใช้วิธีการบูตสเตรปเป็นจำนวน 5,000 ครั้ง เพื่อนำมาแจกแจงกลุ่มตัวอย่าง (Bootstrapped sampling distribution) และนำการแจกแจงนั้นมาใช้สร้างช่วงของความเชื่อมั่น (Confidence interval: CI) สำหรับการพิจารณานัยสำคัญของค่าอิทธิพลทางอ้อม โดยกำหนดช่วงของความเชื่อมั่นที่ 95% ดังนั้นค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลที่ได้จากการประมาณค่าด้วยวิธีการบูตสเตรปจะต้องมีค่าต่ำสุด (Lower) ค่าสูงสุด (Upper) และไม่ครอบคลุมค่าศูนย์ (Non-zero) จึงจะสามารถระบุว่าค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางอ้อมมีนัยสำคัญทางสถิติ (Preacher & Hayes, 2004) ซึ่งสามารถอ่านค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานทางอ้อมได้ดังนี้

1) การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชามีอิทธิพลทางอ้อมต่อแรงจูงใจภายในอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยส่งผ่านการเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตใจ มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานเท่ากับ .26 โดยผลจากการประมาณค่าบูตสเตรปของค่าต่ำสุดและค่าสูงสุดของค่าอิทธิพลทางอ้อมไม่ครอบคลุมศูนย์ (Bootstrap estimate = .263, Bias corrected 95% CI = .200, .333) ซึ่งแสดงว่าค่าอิทธิพลดังกล่าวมีนัยสำคัญทางสถิติ ดังนั้น การเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตใจมีบทบาทเป็นตัวแปรสื่อแบบเต็มรูปแบบ (Fully mediation) ในความสัมพันธ์ระหว่างการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชาและแรงจูงใจภายใน

2) การเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตใจมีอิทธิพลทางอ้อมต่อความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยส่งผ่านแรงจูงใจภายใน มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานเท่ากับ .08 โดยผลจากการประมาณค่าบูตสเตรปของค่าต่ำสุดและค่าสูงสุดของค่าอิทธิพลทางอ้อมไม่ครอบคลุมศูนย์ (Bootstrap estimate = .078, Bias corrected 95% CI = .033, .134) ซึ่งแสดงว่าค่าอิทธิพลดังกล่าวมีนัยสำคัญทางสถิติ ดังนั้น แรงจูงใจภายในมีบทบาทเป็นตัวแปรสื่อบางส่วน (Partial mediation) ในความสัมพันธ์ระหว่างการเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตใจและความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน (ภาพที่ 3 และตารางที่ 2)

ตารางที่ 2 ค่าอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลโดยรวมของแบบจำลองความสัมพันธ์ระหว่างการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา ความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน การเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตใจและแรงจูงใจภายใน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เชิงพหุคูณกำลังสองของตัวแปร

ตัวแปรอิสระ	ตัวแปรตาม								
	การเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตใจ			แรงจูงใจภายใน			ความคิดสร้างสรรค์		
	อิทธิพล			อิทธิพล			อิทธิพล		
	ทางตรง	ทางอ้อม	รวม	ทางตรง	ทางอ้อม	รวม	ทางตรง	ทางอ้อม	รวม
1. การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา	.61***	-	.61***	-	.26**	.26**	.18***	.35***	.53***
2. การเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตใจ	-	-	-	.43***	-	.43***	.50***	.08**	.58***
3. แรงจูงใจภายใน	-	-	-	-	-	-	.18***	-	.18***
Squared Multiple Correlation (R^2)	.37			.19			.52		

หมายเหตุ. ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลในแบบจำลองเป็นค่ามาตรฐาน (Standardized path coefficients)

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 *** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ (Discussion and Recommendation)

จากผลการวิจัยในการศึกษานี้พบว่า การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีอิทธิพลทางตรงหรือสามารถทำนายความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ผลการศึกษานี้จึงสนับสนุนสมมติฐานที่ 1 โดยพนักงานที่มีการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชาสูงจะส่งผลให้พนักงานเกิดความคิดสร้างสรรค์ได้มากยิ่งขึ้น เนื่องจากผู้นำคือผู้ที่มีอิทธิพลต่อบุคคลและกลุ่มบุคคลในองค์กร โดยผู้นำสามารถช่วยกำหนดเป้าหมายและชี้แนะแนวทางการปฏิบัติงานอันจะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Nahavandi, 2008) ถ้าหากผู้นำเข้าใจบทบาทของตนเองและบริบทการปฏิบัติงานของพนักงานจะช่วยให้การจัดการทรัพยากรบุคคลในองค์กรมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลเพิ่มมากขึ้น โดยเฉพาะการกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน (Shalley & Gilson, 2004) ผู้นำที่ต้องการส่งเสริมให้พนักงานเกิดความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงานจำเป็นต้องมีการ

สื่อสารและเข้าใจถึงความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาของตน เพื่อให้สามารถสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างเหมาะสม (Shalley & Gilson, 2004)

ในส่วนของความคิดสร้างสรรค์ของบุคคลที่ประกอบด้วยความเชี่ยวชาญ ทักษะการคิดเชิงสร้างสรรค์ และแรงจูงใจนั้น ผู้นำสามารถมีอิทธิพลต่อองค์ประกอบทั้งสามของความคิดสร้างสรรค์ดังกล่าวได้ โดยผู้นำทุกคนในองค์กรจะทำหน้าที่เป็นแบบอย่างในด้านการมีทัศนคติและพฤติกรรมที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน เช่น ความขยันหมั่นเพียร ไม่ย่อท้อต่อปัญหาที่ยากลำบาก รวมไปถึงส่งเสริมให้มีการทำงานร่วมกันและสื่อสารกันภายในทีม (Amabile, 1998) ในขณะที่การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชาก็มีคุณลักษณะที่เอื้อให้เกิดพฤติกรรมดังกล่าวด้วยเช่นเดียวกัน โดยการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชานั้นนับเป็นความสัมพันธ์อันดีของทั้ง 2 ฝ่ายที่จะนำมาซึ่งพฤติกรรมการทำงานร่วมกันได้เป็นอย่างดี อันสะท้อนให้เห็นถึงความชอบ ความจงรักภักดี การมีส่วนร่วม และการนับถือความเป็นมืออาชีพซึ่งกันและกัน (Liden & Maslyn, 1998) นอกจากนี้ลักษณะของการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่ดี เป็นลักษณะความสัมพันธ์ที่พนักงานจะมีโอกาสได้รับการฝึกฝนและติดต่อสื่อสารกับหัวหน้างานผ่านการปฏิบัติงานร่วมกัน ทั้งยังจะได้รับความไว้วางใจ การช่วยเหลือ และการสนับสนุนซึ่งกันและกันอีกด้วย (Dansereau, Graen, & Haga, 1975) ดังนั้นการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชาจึงสามารถกระตุ้นให้พนักงานเกิดความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงานได้ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Chughtai (2014), Gu et al. (2015), Pan et al. (2012), และ Tierney et al. (1999) ที่พบว่า การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์เชิงบวกและสามารถทำนายความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานได้ โดยพนักงานที่มีการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชาในระดับสูง จะได้รับมอบหมายให้ทำงานที่มีความท้าทาย ทั้งยังได้รับการสนับสนุน และสามารถเข้าถึงข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการทำงานได้มากยิ่งขึ้น ทำให้พนักงานสนุกกับการทำงาน และมีโอกาสในการพัฒนาทักษะของตน อันนำไปสู่ความรู้สึกชอบ และมีส่วนร่วมในการพัฒนางาน ซึ่งจะช่วยกระตุ้นให้พนักงานเกิดความคิดสร้างสรรค์ได้เป็นอย่างดี นอกจากนี้ คุณภาพของการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชาก็ยังมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับพฤติกรรมสร้างสรรค์ของบุคคลอีกด้วย (Scott & Bruce, 1994) เมื่อความสัมพันธ์มีการพัฒนามากขึ้น การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชาก็จะมีคุณภาพสูงขึ้น โดยการปฏิสัมพันธ์กันจะมีลักษณะของความไว้วางใจ ความชื่นชอบ และความเคารพนับถือซึ่งกันและกัน ความสัมพันธ์ที่มีคุณภาพสูงดังกล่าวจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับได้รับความไว้วางใจ ให้อิสระในการทำงาน และสามารถตัดสินใจในงานของตนได้มากยิ่งขึ้น ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อพฤติกรรมสร้างสรรค์ของพนักงานเป็นอย่างมาก ดังนั้นการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชาจึงเป็นความสัมพันธ์ที่ผู้นำสามารถ

แลกเปลี่ยนข้อมูล ความคิดเห็น และการปฏิบัติงานร่วมกันกับพนักงาน ทำให้พนักงานได้รับความรู้และความเชี่ยวชาญในงานมากยิ่งขึ้น จนนำไปสู่ความเชี่ยวชาญ ทักษะการคิดเชิงสร้างสรรค์ และแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน อันเป็นองค์ประกอบของความคิดสร้างสรรค์ได้ โดยกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้แสดงให้เห็นว่า หากการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชามีแนวโน้มเพิ่มมากขึ้นจะส่งผลให้พนักงานเกิดความคิดสร้างสรรค์ได้มากยิ่งขึ้นด้วย

นอกจากนี้ ผลการวิจัยในการศึกษาคั้งนี้ สนับสนุนสมมติฐานที่ 2 กล่าวคือ การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชามีอิทธิพลทางตรงหรือสามารถทำนายการเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตใจได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 โดยพนักงานที่มีการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชาในระดับสูง จะทำให้พนักงานรับรู้ถึงการเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตใจได้มากยิ่งขึ้น เนื่องจากผู้นำในการศึกษานี้เป็นบุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งอย่างเป็นทางการจากองค์การให้ดำรงตำแหน่งหัวหน้างานโดยตรง เพื่อทำหน้าที่ควบคุมจัดการกิจกรรมต่างๆ ในการทำงาน โดยผู้นำจะมีอำนาจในการให้รางวัลและการลงโทษแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา (ชูชัย สมितिไกร, 2557) รวมไปถึงการสนับสนุน ช่วยเหลือให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้นำจึงเป็นบุคคลที่มีอำนาจและได้รับอำนาจมาจากองค์การโดยตรง ทำให้สามารถบริหารจัดการทรัพยากรในองค์การ (เช่น ทรัพยากรมนุษย์ ทรัพยากรทางการเงิน ด้านวัสดุ และด้านข้อมูลข่าวสาร) ได้อย่างเต็มที่เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การ ในขณะที่การเสริมสร้างพลังอำนาจถือเป็นเครื่องมือในการบริหารงานอย่างหนึ่งที่ผู้บริหารหรือผู้นำใช้บริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ (Honold, 1997) เนื่องจากการเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นกระบวนการกระจายอำนาจให้แก่บุคคลเพื่อให้สามารถมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ บริหารงาน และปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมายได้สำเร็จ (สุมาลี สุทธิกุล, 2557) ผู้นำจึงมีความสำคัญอย่างมากต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยเฉพาะการเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตใจที่ให้ความสำคัญต่อจิตใจของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งผู้นำจะเสริมสร้างแรงจูงใจหรือกระตุ้นความรู้สึกภายในของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเชื่อมั่นในความสามารถและศักยภาพของตนในการปฏิบัติงาน (นิตยา สงาวงษ์, 2545; Yukl, 2013) เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความรู้สึกไร้อำนาจ ผู้นำจะต้องทำการวินิจฉัยและค้นหาสาเหตุที่ส่งผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความรู้สึกไร้อำนาจนั้น เช่น ปัจจัยด้านลักษณะงานที่มีลักษณะเดิม ๆ ไม่มีความหลากหลายหรือมีความท้าทายต่ำ อันจะส่งผลต่อความเชื่อมั่นของผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้รับรู้ความสามารถของตนเองได้ต่ำ เป็นต้น (Conger & Kanungo, 1988) ดังนั้น ผู้นำจำเป็นจะต้องมีการสื่อสาร มีปฏิสัมพันธ์หรือมีการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้ทราบถึงความต้องการ หรือปัจจัยที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความรู้สึกไร้อำนาจ และสามารถสนับสนุน ตอบสนองความต้องการ หรือจัดการกับปัจจัยที่ทำให้เกิดความรู้สึกไร้อำนาจนั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้นำหรือผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่าง

ผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชาในระดับสูง จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับการสนับสนุนและการเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตใจได้มากยิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Aryee and Chen (2006), Chughtai (2014) และ Gomez and Rosen (2001) โดยพนักงานที่มีคุณภาพของการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชาในระดับสูงมีแนวโน้มที่จะรับรู้ถึงการเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตใจมาก เนื่องจากพนักงานจะได้รับการสนับสนุนจากผู้นำ เช่น สามารถเข้าถึงข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน รวมไปถึงได้รับโอกาสในการพัฒนาตนเอง และได้รับมอบหมายให้ทำงานที่มีความท้าทาย ตลอดจนสามารถตัดสินใจในงานได้มากยิ่งขึ้น ดังนั้นคุณภาพของการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชาในระดับสูงจึงถือเป็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลอันเป็นแหล่งที่มาหนึ่งของการเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตใจ (Aryee & Chen, 2006; Dulebohn et al. 2012)

ผลการศึกษาคั้งนี้ยังสนับสนุนสมมติฐานที่ 3 ที่ว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตใจมีอิทธิพลทางตรงหรือสามารถทำนายแรงจูงใจภายในได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 โดยการเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตใจสามารถกระตุ้นให้พนักงานเกิดแรงจูงใจภายในในการปฏิบัติงานได้ เนื่องจากการเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตใจ เป็นกระบวนการหนึ่งที่จะช่วยเพิ่มแรงจูงใจภายในในการทำงานของบุคคล ซึ่งเกี่ยวข้องกับการรับรู้ของบุคคลเกี่ยวกับตนเองและบริบทของงานที่จะสะท้อนให้เห็นถึงการรับรู้คุณค่าของงาน สมรรถนะของตนเอง ความมีอิสระในงาน และผลกระทบของตนเองที่มีต่องาน อันเป็นมิติของการเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตใจ (Spreitzer, 1995) โดยทฤษฎีการกำหนดได้ด้วยตนเอง (Self-determination theory) ระบุว่าความต้องการพื้นฐานทางจิตใจของมนุษย์จะประกอบด้วยความต้องการ 3 ประการ ได้แก่ ความต้องการมีความสามารถ ความต้องการมีความสัมพันธ์ และความต้องการมีอิสระกำหนดได้ด้วยตนเอง ความต้องการเหล่านี้ถือเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของแรงจูงใจภายใน (Deci, Vallerand, Pelletier, & Ryan, 1991) ซึ่งจะเพิ่มมากขึ้นเมื่อบุคคลได้รับการตอบสนองความต้องการพื้นฐานทางจิตใจเหล่านี้ กล่าวคือ บุคคลที่ได้รับประสบการณ์ที่ทำให้รับรู้ถึงความสามารถของตน ความมีอิสระกำหนดได้ด้วยตนเอง และการมีความสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่น จะส่งผลให้บุคคลนั้นมีแรงจูงใจภายในเพิ่มมากขึ้น เมื่อพิจารณาจากมิติของการเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตใจ และองค์ประกอบของแรงจูงใจภายในข้างต้นจะเห็นว่า มิติของการเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตใจมีส่วนที่เอื้อต่อการเกิดแรงจูงใจภายในได้ โดยการศึกษาของ Gagne, Senecal, and Koestner (1997) พบว่า มิติของการเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตใจ อันได้แก่ การรับรู้ด้านความหมายของงาน ความสามารถในการปฏิบัติงาน และความเป็นอิสระในงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับแรงจูงใจภายในอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ อีกทั้งการศึกษาของ Fook, Brinten, Sidhu, and Fook (2011) และ Zhang and Bartol (2010) ยังพบว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตใจมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อแรงจูงใจภายในอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยพนักงานที่

รับรู้ถึงการเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตใจในระดับสูง จะมีพฤติกรรมที่สะท้อนให้เห็นถึงการรับรู้เกี่ยวกับตนเองในการทำงาน โดยเฉพาะการรับรู้ความสามารถของตน และความมีอิสระกำหนดได้ด้วยตนเองในการทำงาน อันเป็นปัจจัยสำคัญในการเสริมสร้างแรงจูงใจภายใน (Deci, & Ryan, 1985) ดังนั้นพนักงานที่รับรู้ถึงการเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตใจมาก ก็จะส่งผลให้พนักงานเกิดแรงจูงใจภายในเพิ่มมากขึ้น

นอกจากนี้ ผลการวิจัยในการศึกษาคั้งนี้ยังพบอีกว่า การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีอิทธิพลทางอ้อมหรือสามารถทำนายความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานได้โดยผ่านการเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตใจอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 โดยพนักงานที่มีการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา จะสามารถรับรู้ถึงการเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตใจจนนำไปสู่การเกิดความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงานที่เพิ่มมากขึ้นได้ เพราะผู้นำคือบุคคลที่มีอำนาจในการบริหารจัดการทรัพยากรต่าง ๆ ในองค์การ จึงสามารถสนับสนุนให้พนักงานเกิดความคิดสร้างสรรค์เพิ่มมากขึ้นได้ (Amabile, 1998) โดยพนักงานที่มีการติดต่อสื่อสาร หรือมีการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชาสูงมีแนวโน้มที่จะได้รับการสนับสนุนส่งเสริมทั้งด้านการทำงานและด้านจิตใจ ทำให้พนักงานรับรู้ถึงการเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตใจ จนนำไปสู่ความตั้งใจที่ค้นหาและพัฒนาแนวคิดใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงานได้มากยิ่งขึ้น สอดคล้องกับการศึกษาของ Chughtai (2014) และ Pan et al. (2012) ที่พบว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตใจสามารถเป็นตัวแปรสื่อของความสัมพันธ์ระหว่างการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชาและความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ กล่าวคือ ผู้นำหรือหัวหน้างานโดยตรงสามารถกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานได้ด้วยวิธีที่หลากหลาย เช่น การสนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็น การกระตุ้นให้พนักงานเข้าใจถึงความสำคัญของบทบาทหน้าที่ของตน การให้อิสระในการปฏิบัติงาน รวมไปถึงการพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะมีส่วนทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกผูกพันและทุ่มเททำงานมากยิ่งขึ้น (Pan et al., 2012) ดังนั้นการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชาจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับความไว้วางใจ และการสนับสนุนจากผู้นำ จนเกิดการรับรู้คุณค่าของงาน สมรรถนะของตนเอง ความมีอิสระในงาน และผลกระทบของตนเองที่มีต่องาน อันเป็นมิติของการเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตใจ (Spreitzer, 1995) ซึ่งการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานให้เกิดขึ้นนั้นจำเป็นต้องอาศัยการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อช่วยให้พนักงานมีความเชี่ยวชาญในงาน และได้รับการฝึกฝนทักษะการคิดเชิงสร้างสรรค์จากการสนับสนุนของหัวหน้างาน ผ่านการเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตใจที่จะช่วยเพิ่มอิทธิพลของการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้พนักงานที่มีความสัมพันธ์อันดีกับผู้นำ รู้สึกมีกำลังใจในการทำงาน และสนุกกับการค้นหาแนวทางใหม่ ๆ จนก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ได้มากยิ่งขึ้น ดังนั้น การ

แลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชาจึงสามารถมีอิทธิพลต่อความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานได้ โดยมีการเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตใจเป็นตัวแปรสื่อบางส่วน (Partial mediation) กล่าวคือ หากพนักงานรับรู้ถึงการเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตใจจากการที่พนักงานมีการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชาสูง จะทำให้พนักงานมีระดับความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น

อย่างไรก็ตาม ผลการวิจัยครั้งนี้ยังพบว่า การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถมีอิทธิพลทางอ้อมต่อแรงจูงใจภายใน ผ่านการเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตใจได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ถึงแม้ว่าการมีปฏิสัมพันธ์ที่ติดต่อกันระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชาจะไม่สามารถก่อให้เกิดแรงจูงใจภายในได้โดยตรง แต่พนักงานที่มีการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชาสูงและผ่านการเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตใจ เช่น การที่ผู้นำสื่อสารให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับรู้ถึงความสำคัญของบทบาทหน้าที่ของตน การชมเชยเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชามีผลการปฏิบัติงานที่ดี ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับรู้ถึงความสามารถของตน รวมไปถึงการเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถควบคุมจัดการและมีอำนาจในงานของตนเองได้อย่างเหมาะสม จะส่งผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดแรงจูงใจภายในเพิ่มขึ้นได้ ดังนั้น การเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตใจจึงเป็นตัวแปรส่งผ่านที่สำคัญทำให้การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชามีอิทธิพลต่อแรงจูงใจภายในได้

ดังที่กล่าวไปข้างต้น ผลการวิจัยในการศึกษาคครั้งนี้พบข้อสรุปที่สำคัญ คือ การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชามีอิทธิพลทางอ้อมหรือสามารถทำนายความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน โดยผ่านการเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตใจและแรงจูงใจภายในแบบต่อเนื่องได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ผลการศึกษานี้จึงสนับสนุนสมมติฐานที่ 4 โดยผลการวิจัยในการศึกษาคครั้งนี้พบว่า การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชามีอิทธิพลทางอ้อมหรือสามารถทำนายแรงจูงใจภายใน ผ่านการเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตใจได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยการเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตใจมีบทบาทการเป็นตัวแปรสื่อแบบเต็มรูปแบบ (Fully mediation) และพบว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตใจมีอิทธิพลทางอ้อมหรือสามารถทำนายความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน ผ่านแรงจูงใจภายในได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยแรงจูงใจภายในมีบทบาทการเป็นตัวแปรสื่อบางส่วน (Partial mediation) ซึ่งแสดงให้เห็นว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตใจและแรงจูงใจภายในสามารถเป็นตัวแปรสื่อแบบต่อเนื่องของความสัมพันธ์ระหว่างการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชาและความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งสามารถอธิบายได้ว่า พนักงานที่มีการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชาสูง จะส่งผลให้พนักงานรับรู้ถึงการ

เสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตใจ ทำให้พนักงานเกิดแรงจูงใจภายในที่เพิ่มมากขึ้น จนนำไปสู่การเกิดความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงานที่เพิ่มมากขึ้นด้วย เนื่องจากผู้นำเป็นบุคคลที่มีอิทธิพลอย่างมากต่อพนักงาน การมีปฏิสัมพันธ์อันดี หรือมีการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชาจึงถือเป็นแนวทางที่ดีที่จะสื่อสารหรือกระตุ้นให้พนักงานเกิดความคิดสร้างสรรค์มากขึ้นได้ โดยเฉพาะเมื่อพนักงานได้รับการสนับสนุน ส่งเสริมทั้งด้านการทำงานและด้านจิตใจ หรือทำให้พนักงานรับรู้ถึงการเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตใจและแรงจูงใจภายใน จะทำให้พนักงานเห็นถึงความสำคัญของความคิดสร้างสรรค์เพิ่มมากขึ้นได้ โดยการเสริมสร้างอำนาจเชิงจิตใจเป็นกระบวนการที่จะช่วยเพิ่มแรงจูงใจภายในงานที่เกี่ยวข้องกับการรับรู้ของบุคคลเกี่ยวกับตนเองและบริบทของงาน (Spreitzer, 1995) การเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตใจจึงเป็นตัวแปรสำคัญที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจ อันเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดของความคิดสร้างสรรค์ (Amabile, 1988) ทำให้บุคคลสามารถนำความรู้ความเชี่ยวชาญ และทักษะการคิดเชิงสร้างสรรค์ของตนออกมาใช้สร้างสรรค์สิ่งต่างๆ ได้อย่างเต็มที่ และยังคงไว้ซึ่งความพยายามในการแก้ไขปัญหาหรือพัฒนาแนวคิดต่างๆ อย่างสร้างสรรค์ ดังนั้นการศึกษาครั้งนี้จึงสรุปได้ว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตใจและแรงจูงใจภายในเป็นตัวแปรสื่อแบบต่อเนื่องที่สำคัญที่จะช่วยเพิ่มอิทธิพลของการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. สำหรับองค์การที่ต้องการให้พนักงานมีความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น ควรให้ความสำคัญกับคุณภาพของการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งจะทำให้ผู้นำสามารถสื่อสารให้พนักงานรับรู้ถึงความสำคัญของความคิดสร้างสรรค์ของตนจนนำไปสู่การเกิดความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี โดยผู้บริหารหรือผู้นำในองค์การจำเป็นต้องตระหนักถึงความสำคัญของความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานก่อน เพื่อให้ผู้นำสามารถใช้บทบาทของตนในการกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานให้เพิ่มมากขึ้น (Amabile, 1998; Andriopoulos, 2001) เช่น การพูดคุยเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็นกันระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา การร่วมกันวางแผนการทำงาน การประชุม หรือการหาแนวทางในการแก้ไขปัญหา ร่วมกัน ซึ่งการเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถรับรู้ถึงความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่ผู้นำให้การสนับสนุน ช่วยเหลือ และชี้แนะแนวทางในการปฏิบัติงานแก่พนักงานเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายได้อย่างเหมาะสมและสร้างสรรค์ รวมไปถึงการให้คำชื่นชม หรือการตีตราพนักงานดีเด่น จะทำให้พนักงานรับรู้ถึงคุณค่า และความสำคัญของความคิดสร้างสรรค์ของตนเองที่จะช่วยให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และนำไปสู่ความสำเร็จในงานของตนเองและองค์การต่อไปได้

2. องค์การควรให้ความสำคัญกับการเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตใจ ซึ่งจะทำให้เกิดแรงจูงใจภายในอันจะนำไปสู่การเกิดความคิดสร้างสรรค์เพิ่มมากขึ้นได้ กล่าวคือ หากพนักงานรับรู้ถึงการเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตใจจะทำให้พนักงานมีแรงจูงใจภายในในการผลิตความคิดสร้างสรรค์เพิ่มมากขึ้น โดยองค์การสามารถเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตใจของพนักงานได้หลายวิธี เช่น การสื่อสารให้พนักงานเห็นถึงความสำคัญของเป้าหมายในการปฏิบัติงาน (Zhang & Bartol, 2010) การจัดวางพนักงานให้เหมาะสมกับตำแหน่งงาน เพื่อให้พนักงานใช้ความสามารถในการทำงานได้อย่างเต็มที่ การให้การสนับสนุน หรือจัดการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้และแรงจูงใจในการทำงาน เปิดโอกาสให้พนักงานควบคุมจัดสรรการทำงานของตนเอง เพื่อให้พนักงานรู้สึกมีทางเลือก และมีอิสระในการทำงานมากยิ่งขึ้น การชมเชยด้วยการให้รางวัลพิเศษหรือการตีตราประกาศรายชื่อพนักงานดีเด่นประจำเดือนเพื่อให้พนักงานเกิดแรงจูงใจ (Spreitzer, 1995; Thomas & Velthouse, 1990) และรับรู้ถึงความสามารถของตน (Yukl, 2013) การให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) เพื่อให้พนักงานรู้ถึงผลกระทบของตนเองที่มีต่องาน การจัดกิจกรรมหรือสร้างบรรยากาศการทำงานให้พนักงานรู้สึกสนุกสนาน และมีอิสระทางความคิด ซึ่งจะเอื้อต่อการเกิดความคิดสร้างสรรค์ได้มากยิ่งขึ้น รวมไปถึงการพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้สามารถเข้าใจถึงความต้องการพนักงาน และสามารถสนับสนุน ช่วยเหลือ หรือตอบสนองความต้องการนั้นได้อย่างเหมาะสมและตรงตามความต้องการของพนักงาน (Conger & Kanungo, 1988) การเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตใจเหล่านี้จะช่วยให้พนักงานเกิดแรงจูงใจภายในในการทำงาน อันจะนำไปสู่การมีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น มีกระบวนการปรับปรุงและพัฒนาการทำงานโดยใช้ความคิดสร้างสรรค์ เพื่อให้การทำงานประสบความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ

ข้อจำกัดและงานวิจัยในอนาคต (Limitation and Future Research)

1. การศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบวัดเป็นแบบวัดประเมินตนเอง (Self-ratings) ทำให้ได้รับข้อมูลในมุมมองของผู้ตอบหรือผู้ใต้บังคับบัญชาเพียงด้านเดียว เช่น แบบวัดการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา และแบบวัดความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน โดยแบบวัดเหล่านี้อาจทำให้เกิดอคติ หรือความคิดเข้าข้างตนเองในการตอบได้ ดังนั้น การศึกษาต่อไปควรให้ผู้นำหรือหัวหน้างานโดยตรงเป็นผู้ประเมินการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา และความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน หรือเก็บข้อมูลจากทั้ง 2 ฝ่ายคือ หัวหน้างานและผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อเปรียบเทียบข้อมูลจากทั้งสองฝ่าย ซึ่งจะช่วยให้ได้รับข้อมูลที่ เป็นประโยชน์ต่องานวิจัยมากยิ่งขึ้น

2. งานวิจัยในอนาคตควรศึกษาตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำอื่นๆ เช่น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional

leadership) และภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-faire leadership) หรือภาวะไร้ผู้นำ (Nonleadership) เพื่อตรวจสอบว่าภาวะผู้นำแบบใดที่มีอิทธิพลต่อความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานมากที่สุด นอกจากนี้ ความคิดสร้างสรรค์ยังขึ้นอยู่กับความแตกต่างหลากหลายของแต่ละบุคคลด้วย เช่น การรับรู้ความสามารถด้านการสร้างสรรค์ของตนเอง บุคลิกภาพ ความรู้ และทักษะ จึงเป็นไปได้ว่าปัจจัยเหล่านี้จะสามารถนำไปสู่การเกิดความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานได้ดีกว่าการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา การเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตใจ และแรงจูงใจภายใน

3. งานวิจัยในอนาคตควรศึกษาเพิ่มเติมในกลุ่มตัวอย่างอื่นๆ ที่มีอาชีพเฉพาะเจาะจงมากขึ้น เช่น วิศวกร สถาปนิก และครู รวมไปถึงอาชีพอื่นๆ ที่ใช้ความคิดสร้างสรรค์ในระดับสูง เพื่อให้ทราบถึงปัจจัยสาเหตุที่จะทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ได้มากยิ่งขึ้น

เอกสารอ้างอิง (References)

- กัลยา วานิชย์บัญชา. (2556). *การวิเคราะห์สมการโครงสร้าง (SEM) ด้วย AMOS*. กรุงเทพฯ: สามลดา.
- ชูชัย สมितिไกร. (2557). *จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ (พิมพ์ครั้งที่ 2)*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นิตยา สง่าวงศ์. (2545). *ความสัมพันธ์ระหว่างการเสริมสร้างพลังอำนาจด้านโครงสร้าง การเสริมสร้างพลังอำนาจด้านจิตใจ การแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าหรือผู้ช่วย และพยาบาลประจำการ กับความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ (วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์)*. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2560). *แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่สิบสอง พ.ศ. ๒๕๖๐ - ๒๕๖๔*.
- สุมาลี สุธีกุล. (2557). *กลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียนประถมศึกษา (วิทยานิพนธ์ปริญญา ดุษฎีบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์)*. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.
- Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 10(1), 123-167.
- Amabile, T. M., Hil, K. G., Hennessey, B. A., & Tighe, E. M. (1994). The work preference inventory: Assessing intrinsic and extrinsic motivational orientations: Correction. *Journal of Personality and Social Psychology*, 66(5), 950-967.
- Amabile, T. M. (1998). How to kill creativity. *Harvard Business Review*, 76(5), 77-87.

- Andriopoulos, C. (2001). Determinants of organisational creativity: A literature review. *Management Decision*, 39(10), 834-841.
- Aryee, S., & Chen, Z. X. (2006). Leader-member exchange in a Chinese context: Antecedents, the mediating role of psychological empowerment and outcomes. *Journal of Business Research*, 59(7), 793-801.
- Aslam, S. (2017). Psychological empowerment on creativity among employees of IT sector: The mediating role of creative process engagement and intrinsic motivation. *Canadian Social Science*, 13(6), 11-34.
- Choi, D. Y., Lee, K. C., Chae, S. W. (2012). The effect of individual psychological characteristics on creativity revelation: Emphasis with psychological empowerment and intrinsic motivation. In F. M. Zanzotto, S. Tsumoto, N. Taatgen, & Y. Yao (Eds.), *Brain Informatics, BI 2012* (Vol 7670, pp. 130-139). Berlin, Germany: Springer.
- Chughtai, A. A. (2014). Can ethical leaders enhance their followers' creativity? *Leadership*, 12(2), 230-249.
- Coelho, F., Augusto, M., & Lages, L., F. (2011). Contextual factors and the creativity of frontline employees: The mediating effects of role stress and intrinsic motivation. *Journal of Retailing*, 87(1), 31-45.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13(3), 471-482.
- Dansereau, F., Graen, G.B., & Haga, W. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership in formal organizations. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, 46-78.
- De Jesus, S. N., Rus, C. L., Lens, W., & Imaginário, S. (2013). Intrinsic motivation and creativity related to product: A meta-analysis of the studies published between 1990-2010. *Creativity Research Journal*, 25(1), 80-84.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum.

- Deci, E. L., Vallerand, R. J., Pelletier, L. G., & Ryan, R. M. (1991). Motivation and education: The self-determination perspective. *Educational Psychologist, 26*(3), 325-346.
- Dulebohn, J. H., Bommer, W. H., Liden, R. C., Brouer, R. L., & Ferris, G. R. (2012). A meta-analysis of antecedents and consequences of leader-member exchange: Integrating the past with an eye toward the future. *Journal of Management, 38*(6), 1715-1759.
- Efron, B., & Tibshirani, R. J. (1993). *An introduction to the bootstrap*. Boca Raton, FL: Chapman & Hall /CRC.
- Fook, C. Y., Brinten, L., Sidhu, G. K., & Fooi, F. S. (2011). Relationships between psychological empowerment with work motivation and withdrawal intention among secondary school principals in Malaysia. *Social and Behavioral Sciences, 15*, 2907-2911.
- Gagné, M., Senécal, C. B., & Koestner, R. (1997). Proximal job characteristics, feelings of empowerment, and intrinsic motivation: A multidimensional model. *Journal of Applied Social Psychology, 27*(14), 1222-1240.
- Gómez, C., & Rosen, B. (2001). The leader-member exchange as a link between managerial trust and employee empowerment. *Group & Organization Management, 26*(1), 53-69.
- Gu, Q. X., Tang, T. L. P., & Jiang, W. (2015). Does moral leadership enhance employee creativity? Employee identification with leader and leader-member exchange (LMX) in the Chinese context. *Journal of Business Ethics, 126*(3), 513-529.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis* (7th ed.). New York: Pearson.
- Hannam, K., & Narayan, A. (2015). Intrinsic motivation, organizational justice, and creativity. *Creativity Research Journal, 27*(2), 214-224.
- Honold, L. (1997). A review of the literature on employee empowerment. *Empowerment in Organizations, 5*(4), 202-212.

- Joseph, D. L., Newman, D. A., & Sin, H. P. (2011). Leader-member exchange (LMX) measurement: Evidence for consensus, construct breadth, and discriminant validity. *Research Methodology in Strategy and Management*, 6, 89-135.
- Kim, B., & George, R. T. (2005). The relationship between leader-member exchange (LMX) and psychological empowerment: A quick casual restaurant employee correlation study. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 29(4), 468-483.
- Liden, R. C., & Maslyn, J. M. (1998). Multi-dimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of Management*, 24, 43-72.
- Liden, R. C., Wu, J. B., Cao, A. X., & Wayne, S. J. (2015). Leader-member exchange measurement. In T. N. Bauer & B. Erdogan (Eds.), *The Oxford handbook of leader-member exchange*. New York, NY: Oxford University Press.
- Meng, Y., Tan, J., & Li, J. (2017). Abusive supervision by academic supervisors and postgraduate research students' creativity: The mediating role of leader-member exchange and intrinsic motivation. *International Journal of Leadership in Education*, (20)5, 605-617.
- Miller, K., & Monge, P. (1986). Participation, satisfaction, and productivity: A meta-analytic review. *The Academy of Management Journal*, 29(4), 727-753.
- Nahavandi, A. (2008). *The art and science of leadership*. Upper Saddle River, NJ: Pearson/Prentice Hall.
- Pan, W., Sun, L., & Chow, I. H. S. (2012). Leader-member exchange and employee creativity: Test of a multilevel moderated mediation model. *Human Performance*, 25(5), 432-451.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2004). SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behavior Research Methods, Instruments, and Computers*. 36(4), 717-731.
- Reeve, J., & Sickenius, B. (1994). Development and validation of a brief measure of the three psychological needs underlying intrinsic motivation: The Afs scales. *Educational and Psychological Measurement*, 54(2), 506-515.

- Scott, S., & Bruce, R. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *The Academy of Management Journal*, 37, 580-607.
- Shalley, C. E., & Gilson, L. L. (2004). What leaders need to know: A review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity. *The Leadership Quarterly*, 15, 33-53.
- Shalley, C. E., Zhou, J., & Oldham, G. R. (2004). The effects of personal and contextual characteristics on creativity: Where should we go from here? *Journal of Management*, 30(6), 933-958.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *The Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465.
- Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An interpretive model of intrinsic task motivation. *The Academy of Management Review*, 15(4), 666-681.
- Tierney, P., Farmer, S. M., & Graen, G. (1999). An examination of leadership and employee creativity: The relevance of traits and relationships, *Personnel Psychology*, 52, 591-620.
- Walsh, J. P. (1995). Managerial and organizational cognition notes from a trip down memory lane. *Organization Science*, 6, 280-321.
- Yukl, G. A. (2013). *Leadership in organizations*. Boston: Pearson.
- Zhang, X. M., & 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, 107-128.
- Zhou, J., & George, J. M. (2001). When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice. *Academy of Management Journal*, 44, 682-696.

Translated Thai References

- Office of the National Economic and Social Development Council. (2017). *Phæn phatthana setthakit læ sangkhom hæng chat chabap thi sip song Pho So 2560-2564* [The twelfth national economic and social development plan 2017-2021].
- Sangawong, N. (2002). *Khwamsamphan rawang kan søemsang phalang amnat dan khongsang kan søemsang phalang amnat dan chitchai kan lækplian rawang huana ho phupuai læ phayaban prachamkan kap khwamphungphoçchai nai ngan khong phayaban prachamkan* [Relationships between structural empowerment, psychological empowerment, head nurse-staff nurse exchange, and job satisfaction of staff nurses, hospitals under the jurisdiction of the Ministry of Defense] (Unpublished master's thesis). Chulalongkorn University, Bangkok.
- Smithikrai, C. (2014). *Chittawitthaya utsahakam læ ongan* [Industrial and Organizational Psychology] (2nd ed.). Bangkok: Chulalongkorn University Press.
- Sumalee Suteekul. (2014). *Konlayut kanborihan phua søemsang phalang amnat khong khru nai rongrian prathom sukxa* [Management strategies to enhance teacher empowerment in elementary schools] (Unpublished doctoral dissertation). Chulalongkorn University, Bangkok.
- Wanitbancha, K. (2013). *Kan wikhrø samakan khongsang (SEM) duai AMOS* [Structural Equation Modelling (SEM) using AMOS]. Bangkok: Samon da.