

# Psychological Empowerment and Work Performance in Organization

**Wanchai Dhammasaccakarn**

M.S.(Applied Behavioral Sciences Research), Assistant Professor,  
Behavioral Sciences Research and Development Center (BSR&D),  
Department of Educational Foundation, Faculty of Liberal Arts,  
Prince of Songkla University  
E-mail : dwanchai@ratree.psu.ac.th

## Abstract

The study in the concept of empowerment is spread into many disciplines not only in organization and management but education, nursing and public health, psychology particularly in community psychology and political sciences also. In the latter, the concept of empowerment is specific studied in psychological empowerment or intrapersonal empowerment which is the purpose of this article. The investigators in organization who are interested in work performance in the work units defined the concept of psychological empowerment into four dimensions: meaning, competence, self-determination, and impact and confirmed the construct by the Confirmatory Factor Analysis (CFA).

The studies in the sample of middle managers in the workplaces express the relation between psychological empowerment and outcome behaviors such as innovations, upward influences, and work effectiveness evaluated by themselves; and the perception of empowerment shew the role being mediator between social structure in the work place and some behaviors extended to work performances. The future studies or research and recommendations are discussed in the article.

**Keywords** : empowerment, organization, psychological empowerment, work performance, workplace, mediator variable

## การเสริมสร้างพลังทางจิตวิทยากับการทำงานในองค์กร

วันชัย ธรรมสักการ

วท.ม.(การวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์), ผู้ช่วยศาสตราจารย์

ศูนย์วิจัยพฤติกรรมศาสตร์เพื่อการพัฒนา

ภาควิชาสารัตถศึกษา คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

E-mail : dwanchai@ratree.psu.ac.th

การศึกษาเกี่ยวกับแนวคิดการเสริมสร้างพลังได้รับความสนใจศึกษาจากศาสตร์หลายสาขา ไม่ว่าจะเป็นด้าน องค์กรและการจัดการ ด้านการศึกษา ด้านการพยาบาลและสาธารณสุข ด้านจิตวิทยาโดยเฉพาะจิตวิทยาชุมชน ตลอดจน ด้านการเมืองการปกครอง เป็นต้น ในเวลาต่อมาได้มีนักวิชาการสนใจศึกษาแนวคิดการเสริมสร้างพลังที่เฉพาะเจาะจง ลงไปอีก เรียกว่า "การเสริมสร้างพลังทางจิตวิทยา" หรือ "การเสริมสร้างพลังภายในของบุคคล" ซึ่งถือเป็นจุดมุ่งหมาย ของบทความนี้ โดยมีนักวิจัยด้านองค์กรที่เน้นศึกษาเกี่ยวกับการทำงานของพนักงานในหน่วยงานได้นำแนวคิดการ เสริมสร้างพลังทางจิตวิทยาไปทดสอบโครงสร้างของแนวคิดด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบแบบยืนยัน (confirmatory factor analysis) พบว่า ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ องค์ประกอบด้านคุณค่าและความหมายของงานที่ทำ (meaning) ความเชื่อในความสามารถที่จะทำงานนั้น (competence) ความมีอิสระที่จะปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลง การทำงานให้ดีขึ้นด้วยตนเอง (self-determination) และความเชื่อว่าการทำงานในหน้าที่จะมีผลหรือมีอิทธิพลต่อ ความสำเร็จหรือความก้าวหน้าขององค์กร (impact) ซึ่งผลการศึกษาในกลุ่มผู้จัดการระดับกลางในองค์กรธุรกิจ พบว่า การเสริมสร้างพลังทางจิตวิทยามีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงานบางอย่าง เช่น การคิดและทำในสิ่งใหม่ (innovations) การกระตุ้นให้หัวหน้ากระตือรือร้นที่จะเปลี่ยนแปลงองค์กรให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น (upward influences) การมีประสิทธิผลในการทำงาน (work effectiveness) ที่ประเมินด้วยตนเอง และยังพบว่าการเสริมสร้างพลังทาง จิตวิทยามีคุณลักษณะเป็นตัวแปรสื่อกลาง (mediator) ระหว่างตัวแปรโครงสร้างทางสังคมของหน่วยงาน (social structure) กับพฤติกรรมที่พึงประสงค์ในการทำงานบางประการ นอกจากนี้ผู้เขียนได้เสนอแนะแนวทางการศึกษาวิจัยในเรื่อง นี้ต่อไปในอนาคตด้วย

คำสำคัญ : การเสริมสร้างพลัง, องค์กร, การเสริมสร้างพลังทางจิตวิทยา, พฤติกรรมการปฏิบัติงาน, สถานที่ทำงาน, ตัวแปรสื่อกลาง

การเสริมสร้างพลังคืออะไร

มีผู้ให้ความหมายหรือคำนิยามของ "การเสริม- สร้างพลัง" (empowerment) ไว้หลายความหมาย ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับการนำแนวคิดการเสริมสร้างพลังไปใช้ในวงการ

หรือสาขาวิชาใด เช่น ในสาขาการพยาบาล ได้กล่าวถึง การเสริมสร้างพลังว่าเป็นแนวความคิด (concept) ที่มี หลายมิติสลับซับซ้อน (Gibson, 1991, 354) ประกอบด้วย มิติที่เกี่ยวข้องกับคนไข้หรือผู้ป่วย ได้แก่ ความ

สามารถในการควบคุมตนและสถานการณ์แวดล้อม (sense of control) การรับรู้ความสามารถของตน (self-efficacy) ความมีอิสระที่จะปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงการทำงานให้ดีขึ้นด้วยตนเอง (self-determination) รวมถึงความสามารถที่จะปรับปรุงคุณภาพชีวิตให้ดีขึ้น (improved quality of life) เป็นต้น มิติที่เกี่ยวกับตัวพยาบาล ได้แก่ การแสดงความเป็นผู้ช่วยเหลือ (helper) ผู้สนับสนุน (support) ผู้ให้คำปรึกษา (counsellor) ผู้ให้ความรู้ (educator) ผู้อำนวยความสะดวก (facilitator) รวมถึงเป็นผู้ทู่เมทีเลียสละ (advocate) เป็นต้น มิติร่วมกันทั้งของคนไข้และพยาบาล เช่น ความไว้วางใจ (trust) ความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น (empathy) การตัดสินใจบางอย่างร่วมกัน (participatory decision-making) การกำหนดเป้าหมายร่วมกัน (mutual goal-setting) เป็นต้น และจากการวิเคราะห์แนวความคิดของการเสริมสร้างพลัง Gibson (1991, 359) ได้สรุปอีกครั้งหนึ่งว่า การเสริมสร้างพลัง หมายถึง กระบวนการที่จะช่วยให้บุคคลควบคุมปัจจัยที่มีผลต่อสุขภาพและถ้าพิจารณาในวงกว้างยังเป็นบุญแก่สำคัญที่ช่วยให้บุคคลควบคุมหรือกำหนดชีวิตของตนได้ด้วย

ถ้าพิจารณาแนวความคิดเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังในสาขาวิชาการพัฒนาชุมชน (community development) หรือสาขาที่ใกล้เคียง เช่น จิตวิทยาชุมชน (community psychology) ซึ่งมีนักวิชาการในสาขานี้ได้ให้ความหมายว่า เป็นกระบวนการที่จะทำให้บุคคลหรือกลุ่มสามารถควบคุมเหตุการณ์ (events) ผลที่จะเกิดขึ้น (outcomes) และทรัพยากร (resources) ที่มีความสำคัญต่อบุคคลหรือกลุ่ม (Fawcett et al., 1994) หรืออีกความหมายหนึ่ง เป็นกระบวนการที่ดำเนินการโดยมีชุมชนเป็นศูนย์กลาง คนในชุมชนยอมรับในการมีส่วนร่วมซึ่งกันและกัน สะท้อนปัญหาและความรู้สึกที่เกิดขึ้นตลอดจนใส่ใจในกระบวนการกลุ่ม โดยมุ่งประเด็นไปสู่ความไม่เท่าเทียมกันในการได้มาซึ่งทรัพยากรที่จำเป็น (Cornell Empowerment Group, 1989 cited in Perkins & Zimmerman, 1995, 570) หรือการเสริมสร้างพลัง ได้แก่ กระบวนการที่บุคคลสามารถควบคุมชีวิตของตนเอง และมีส่วนร่วมอย่างเป็นประชาธิปไตยในการดำรงชีวิตอยู่ในชุมชน (Rappaport, 1987) หรือหมายถึง การ

เข้าใจอย่างถ่องแท้ต่อสภาวะแวดล้อมที่ตนดำรงชีวิตอยู่ (Zimmerman et al., 1992) นอกจากนี้ยังพบว่าในทศวรรษ 1990 ได้มีผู้สนใจศึกษาเกี่ยวกับชุมชนมากขึ้น และมีนักวิชาการบางท่านได้ให้ความหมายในระดับกว้างของการเสริมสร้างพลังในชุมชน (community empowerment) ว่าเป็นกระบวนการที่บุคคลในชุมชนสามารถดำเนินชีวิตร่วมกันฉันมิตร ทั้งในด้านการงาน ประสบการณ์ และความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน (Fawcett et al., 1995, 679)

ส่วนในการศึกษาทางด้านองค์การและการจัดการ ได้มีนักวิชาการบางท่านได้ให้ทัศนะว่าการเสริมสร้างพลังหมายถึงกระบวนการใดก็ตามที่ช่วยให้พนักงานมีความเป็นตัวของตัวเอง โดยการมีส่วนร่วมในการรับรู้ข้อมูลข่าวสารอย่างทั่วถึง ซึ่งจะช่วยให้พนักงานสามารถควบคุมปัจจัยต่างๆ ที่มีผลต่อพฤติกรรมการทำงาน (Newstrom & Davis, 1997, 227) ยังมีนักวิชาการด้านองค์การได้ให้ความหมายอื่นอีก เช่น หมายถึง การสร้างสรรค์และดำรงไว้ซึ่งสิ่งแวดล้อมในการทำงาน โดยมุ่งให้เกิดค่านิยมที่ส่งเสริมการตัดสินใจหรือการเลือกของพนักงานที่จะกระทำอย่างทุ่มเทด้วยตัวของเขาเองและก่อให้เกิดผลในทางบวกต่อพันธกิจ (mission) ขององค์การ (Tebbit, 1993, 19) นอกจากนี้ Conger และ Kanungo (1988, 474) ได้ให้ความหมายของการเสริมสร้างพลังว่าเป็นกระบวนการที่กระตุ้นให้เกิดความรู้สึกรับรู้ความสามารถในตนเอง (self-efficacy) ของสมาชิกในองค์การในภาวะที่คนในองค์การเกิดการไร้พลัง (powerlessness) โดยกระบวนการที่จัดกระทำขึ้นในองค์การทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ

จะเห็นได้ว่า การเสริมสร้างพลังเป็นแนวความคิด (concept) ที่ค่อนข้างครอบคลุมทั้งในระดับบุคคล องค์การ และชุมชน ซึ่งในระดับบุคคลจะมุ่งศึกษาคุณลักษณะภายในของบุคคล อันเป็นพื้นฐานสำคัญที่ก่อให้เกิดภาวะการเสริมสร้างพลังในบุคคลหรือพนักงานในองค์การ โดยนักวิชาการที่ได้รับบุคลิกดังกล่าวค่อนข้างชัดเจนเป็นคนแรกๆ ได้แก่ Thomas และ Velthouse (1990, 666-681) โดยให้ทัศนะว่าการเสริมสร้างพลังในบุคคลประกอบด้วย การเห็นคุณค่าของงานที่ทำว่ามีความสำคัญ และมีความหมาย (meaningfulness) การมีศักยภาพ

หรือความสามารถที่จะทำงานนั้นได้ (competence) การมีโอกาสเลือกหรือตัดสินใจปรับปรุงเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานได้อย่างอิสระ (choice or self-determination) และการรับรู้ว่าคุณค่าตนเองมีความสำคัญต่อความสำเร็จหรือความก้าวหน้าขององค์กรหรือหน่วยงาน (impact) ซึ่งทัศนคติที่สอดคล้องกับการศึกษาของนักจิตวิทยาชุมชนที่เสนอแนวคิดเครือข่ายเชิงเหตุผลของการเสริมสร้างพลังทางจิตวิทยา (nomological network for psychological empowerment) ว่าประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ประการ (Zimmerman, 1995, 588) ได้แก่

1) องค์ประกอบภายในตัวบุคคล (intrapersonal component) ในที่นี้หมายถึง การรับรู้ที่จะสามารถควบคุมสถานการณ์บางอย่างได้ด้วยตนเอง (perceived control) การรับรู้ความสามารถของตน (self-efficacy) รวมถึงการมีแรงจูงใจที่จะควบคุมตน (motivation to control)

2) องค์ประกอบด้านปฏิสัมพันธ์ (interactional component) ซึ่งหมายถึง ความรู้ความเข้าใจของบุคคลที่มีต่อการอยู่ร่วมกันกับบุคคลอื่นในชุมชน รวมถึงความเข้าใจเงื่อนไขหรือประเด็นทางสังคมการเมือง (sociopolitical) ทั้งนี้เพื่อให้บุคคลสามารถเลือกที่จะแสดงพฤติกรรมให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างเหมาะสม และ

3) องค์ประกอบด้านพฤติกรรม (behavioral component) ในที่นี้หมายถึง การกระทำที่จะนำไปสู่ผลที่พึงปรารถนา (outcomes) เช่น การมีพฤติกรรมมีส่วนร่วมในองค์กรหรือชุมชน (organizational participation or community involvement) พฤติกรรมการขบคิดเพื่อแก้ไขปัญหา (coping behaviors) เช่น การที่เด็กวัยรุ่นพยายามแสวงหาและเข้าร่วมกิจกรรมกีฬา การเข้าร่วมชมรมที่ตนเองสนใจ รวมถึงพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับการปรับตัวหรือจัดการกับความเครียดหรือความกดดันต่างๆ เป็นต้น

ส่วนประเด็นที่เกี่ยวข้องในระดับองค์กรและชุมชนนั้นจะพบว่า การเสริมสร้างพลังในระดับองค์กรจะเน้นไปที่โครงสร้างและกระบวนการที่จะกระตุ้นการมีส่วนร่วมของสมาชิกในระดับองค์กร ทั้งนี้เพื่อให้องค์กรบรรลุจุดมุ่งหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ในขณะที่ในระดับชุมชน การเสริมสร้างพลังจะเน้นการศึกษาการกระตุ้นและ

ส่งเสริมกิจกรรมหรือการกระทำที่จะทำให้คุณภาพชีวิตของคนในชุมชนดีขึ้น ตลอดจนสามารถประสานเชื่อมโยงเครือข่ายระหว่างชุมชน (Perkins & Zimmerman, 1995, 571) ทั้งนี้ไม่ว่าจะในระดับองค์กรหรือชุมชนจะมุ่งเน้นไปที่การมีส่วนร่วมในการร่วมเผชิญ ร่วมคิด และร่วมแก้ปัญหาจากสมาชิกทุกระดับขององค์กรหรือชุมชน

อย่างไรก็ตาม จุดมุ่งหมายสำคัญในบทความนี้จะมุ่งศึกษาการเสริมสร้างพลังในหน่วยงาน (work unit) ซึ่งอาจจะเป็นหน่วยย่อยในองค์กร ทั้งนี้จะทำให้การศึกษามีความเฉพาะเจาะจง ชัดเจน ตลอดจนมีผลการวิจัยเชิงประจักษ์ที่จะบ่งชี้ถึงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยหรือเงื่อนไข (antecedents) และผลที่เกิดต่อเนื่อง (consequences) จากการที่พนักงานหรือบุคลากรมีภาวะการเสริมสร้างพลัง ทั้งนี้จะเน้นไปที่การเสริมสร้างพลังทางจิตวิทยา (psychological empowerment) ตามคำและความหมายที่ Spreitzer (1992) ได้ศึกษาไว้

#### วิวัฒนาการในการศึกษาการเสริมสร้างพลัง

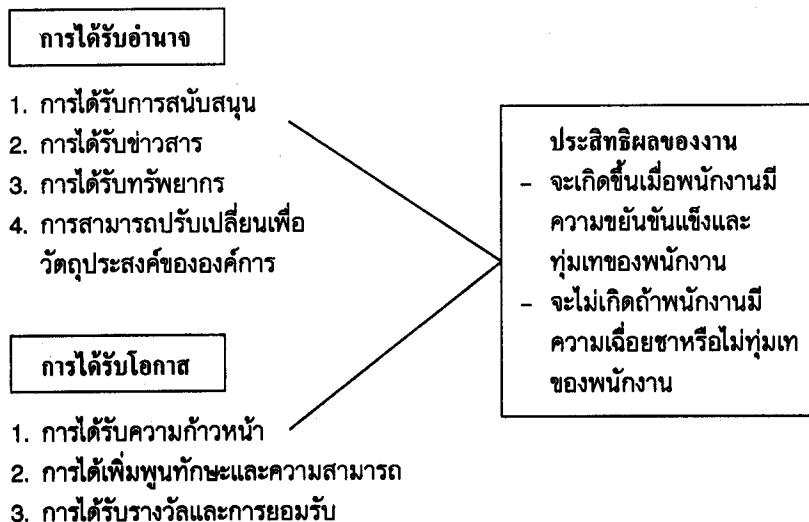
จากการศึกษาเอกสาร ตำราและผลการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลัง (empowerment) มาระดับหนึ่ง กล่าวได้ว่า แนวความคิดเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังไม่ใช่เรื่องใหม่ แต่เป็นเรื่องที่มีผู้สนใจศึกษาแนวความคิดนี้มานาน ดังจะเห็นได้จาก Spreitzer (1992) ได้รวบรวมผลการศึกษาแนวคิดที่เกี่ยวกับการเสริมสร้างพลัง โดยจำแนกออกเป็น 5 สาขา คือ การศึกษาด้านองค์กร (organization studies) ด้านจิตวิทยา (psychology) ด้านที่เกี่ยวข้องกับจิตวิทยา (psychology, related concepts) ด้านศาสนา (religion) และด้านสังคมวิทยา (sociology) เพียงแต่ในช่วงนั้นไม่เรียกว่า "empowerment" ซึ่ง Rappaport (1987, 129) ได้นำแนวความคิดดังกล่าวมาศึกษาในสาขาจิตวิทยาชุมชนอย่างจริงจังในเวลาต่อมา นอกจากนี้ได้มีผู้สนใจศึกษาแนวความคิดการเสริมสร้างพลังมากขึ้นตามลำดับ และไม่จำกัดอยู่เฉพาะ 5 สาขา แต่ได้ขยายไปยังวงวิชาการสาขาอื่น เช่น ทางด้านชุมชน ด้านการพยาบาลและสาธารณสุข และด้านรัฐศาสตร์ เป็นต้น ทั้งนี้ได้มีผู้รวบรวมจำนวนบทความ ข้อเขียน และผลการวิจัยที่ปรากฏอยู่ในฐานข้อมูลที่สำคัญจำนวนมาก ตั้งแต่กลาง

ทศวรรษที่ 1960 จนถึงปัจจุบัน เช่น ฐานข้อมูล PsycLit (Psychological Literature) ฐานข้อมูล Sociofile (Sociology - Related Research) และฐานข้อมูล ERIC (Educational Research) โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงตอนต้นทศวรรษ 1980 เป็นต้นมา ดังจะเห็นได้จากข้อมูลเฉพาะในฐาน ERIC ก็พบว่า มีข้อเขียนเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังในระหว่างปี 1982-1994 (มีนาคม) ถึง 2,261 บทความ (Perkins & Zimmerman, 1995, 571)

1. การก่อตัวจากแนวคิดเป็นทฤษฎีในระยะเริ่มแรก (early stage of the concept being theory)

แม้ว่าแนวคิดเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังจะมีผู้สนใจศึกษามานาน แต่ผลงานในระยะแรกที่ได้รับการยอมรับ ได้แก่ ข้อเขียนของ Kanter (1993) ซึ่งได้เขียนตำราเรื่อง "ชายและหญิงในองค์กร" (men and women of the corporation) โดยงานนี้ได้เน้นให้เห็นความสำคัญขององค์กรหรือระบบว่ามีส่วนสำคัญที่จะช่วยสร้างจิตสำนึกและพฤติกรรมของคนหรือพนักงาน ดังนั้นจึงมีความจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการบริหารจัดการ ทั้งนี้จะเห็นได้ว่า ปัญหาทั้งหลายที่เกิดขึ้นจะไม่สามารถแก้ได้โดยลำพังด้วยใครคนใดคนหนึ่ง และต่อมา

Kanter ได้พัฒนาทฤษฎีโครงสร้างอำนาจในองค์กรขึ้น (Theory of Structural Power in Organizations) โดยเสนอโครงสร้างปัจจัยที่เป็นตัวกำหนดพฤติกรรมทัศนคติและประสิทธิผลของพนักงานว่าประกอบด้วยอำนาจ (power) และโอกาส (opportunity) (Kanter, 1979 cited in Wilson & Spence Laschinger, 1994, 40) อำนาจในที่นี้แสดงให้เห็นจากความสามารถที่จะได้รับการสนับสนุน (access to support) การได้รับข้อมูลข่าวสาร (access to information) การได้รับทรัพยากร (access to resources) และความสามารถที่จะปรับเปลี่ยนปัจจัยต่างๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร สำหรับปัจจัยด้านโอกาส ได้แก่ การคาดหวังในความก้าวหน้าและความสำเร็จในหน้าที่การงาน (advancement possibilities) การมีโอกาสได้เพิ่มพูนทักษะและความสามารถ (increase competence and skill) และการได้รับรางวัลและการยอมรับ (rewards and recognition) การที่พนักงานได้รับอำนาจและโอกาสอย่างพอเพียง จะทำให้พนักงานรู้สึกมีพลัง มีขวัญและกำลังใจสูง ซึ่งจะส่งผลต่อผลผลิตและประสิทธิผลขององค์กร แสดงได้ดังภาพที่ 1



ดัดแปลงจาก Wilson และ Spence Laschinger (1994, 40)

ภาพที่ 1 กรอบทฤษฎีโครงสร้างอำนาจในองค์กรของ Kanter

ในระยะต่อมาเมื่อมีผู้นำแนวคิดของ Kanter ไปเป็นกรอบทฤษฎีในการศึกษาวิจัยมากขึ้น และได้นำผลการวิจัยมาปรับปรุงและเพิ่มเติมในรายละเอียดมากขึ้น โดยได้แสดงให้เห็นโครงสร้างเชื่อมโยงความเป็นเหตุเป็นผลชัดเจนยิ่งขึ้น ส่วนที่เพิ่มเติมและแยกย่อยจากรอบแนวคิดเดิมที่เห็นเด่นชัด เช่น ลักษณะของอำนาจที่ได้รับได้ถูกจำแนกออกเป็นอำนาจอย่างเป็นทางการ (formal power) และอำนาจอย่างไม่เป็นทางการ (informal power) อำนาจอย่างเป็นทางการได้มาจากลักษณะงาน เช่น งานมีความชัดเจน เป็นงานหลักที่มุ่งตอบสนองวัตถุประสงค์ขององค์การ ในบางกรณีสามารถยืดหยุ่นได้ตามความเหมาะสมหรือเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติมีอำนาจตัดสินใจได้ ส่วนอำนาจอย่างไม่เป็นทางการ จะได้จากปฏิสัมพันธ์ที่บุคคลมีต่อกลุ่มบุคคลในองค์การ เช่น จากหัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน หรือจากผู้ใต้บังคับบัญชา หรือในบางกรณีการมีความสัมพันธ์กับกลุ่มบุคคลนอกองค์การ ก็ช่วยให้สามารถปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกส่วนหนึ่งที่เพิ่มเติมให้เห็นเด่นชัดจากโครงสร้างเดิม ได้แก่ คุณลักษณะหรือบุคลิกภาพใหม่ของพนักงานที่เกิดขึ้นจากการปรับปรุงโครงสร้างหรือระบบบริหารขององค์การ โดยพนักงานจะมีการรับรู้ความสามารถของตนเพิ่มสูงขึ้น มีแรงจูงใจในการทำงานสูงขึ้น มีความผูกพันกับองค์การมากขึ้น รู้สึกมีอิสระ เป็นตัวของตัวเองมากขึ้น ลดการท้อแท้เหนื่อยหน่ายจากงาน (lower burnout level) เป็นต้น (Spence Laschinger, 1996, 25-26) แสดงได้ดังภาพที่ 2

จากการศึกษาเอกสารงานวิจัยที่นำแนวคิดทฤษฎีโครงสร้างอำนาจในองค์การของ Kanter ไปใช้ ส่วนมากจะพบในสาขาพยาบาลศาสตร์หรือองค์การด้านสาธารณสุข ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากเหตุผลบางประการ เช่น ลักษณะและธรรมชาติขององค์การทางสาธารณสุข เช่น โรงพยาบาลมีโครงสร้างสอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีก็เป็นได้ ทั้งที่จุดกำเนิดทฤษฎีเกิดจากการติดตามศึกษาองค์การทางธุรกิจขนาดใหญ่ในอเมริกา (Spence Laschinger, 1996, 25)

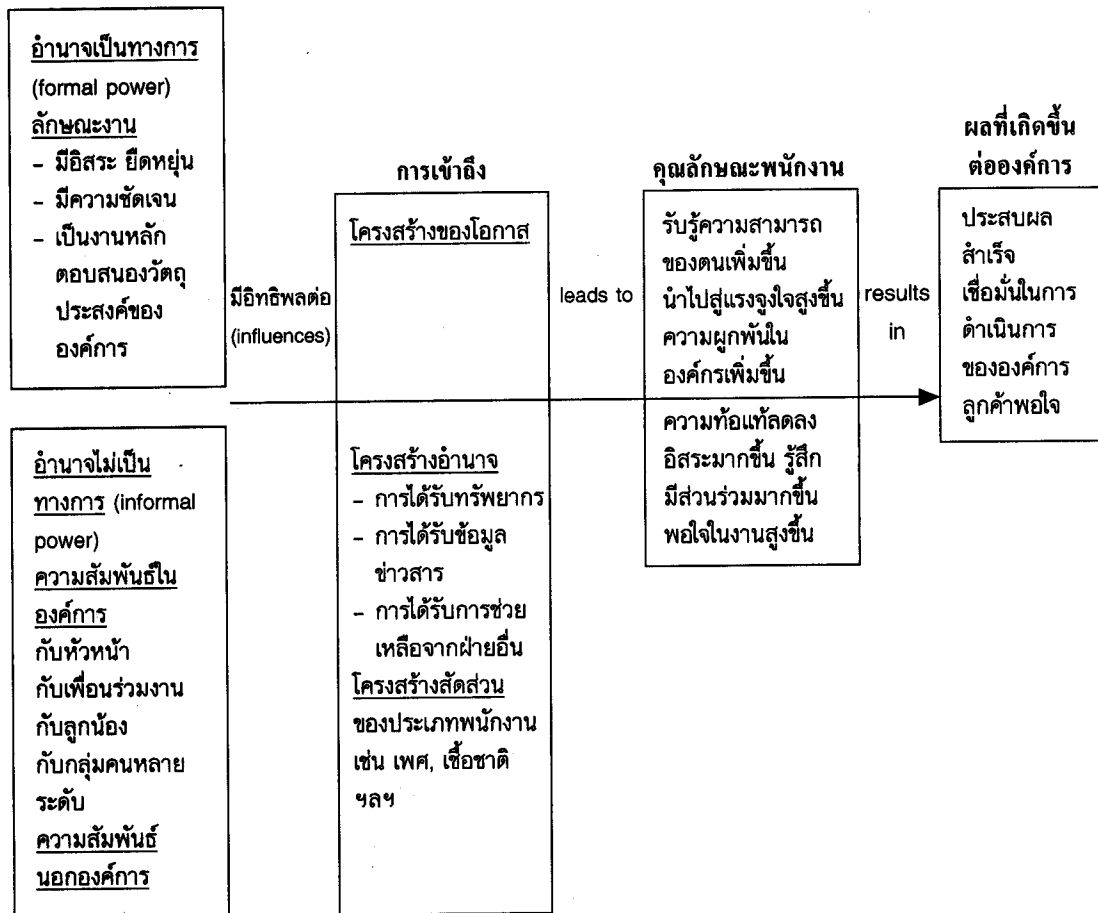
## 2. การพัฒนาเป็นทฤษฎีในระยะหลัง (The last stage of theoretical development)

ในราวทศวรรษ 1980 ได้มีนักวิชาการจำนวนหนึ่งสนใจศึกษากระบวนการเสริมสร้างพลังมากยิ่งขึ้น โดยพยายามที่จะบูรณาการทฤษฎีที่มีอยู่ให้มีความชัดเจนและเป็นรูปธรรมมากขึ้น นอกจากนี้แนวความคิดเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังยังได้รับความสนใจนำไปศึกษาในหลากหลายสาขาวิชามากขึ้น โดยเฉพาะในสาขาจิตวิทยาชุมชน ซึ่งนำโดย Rappaport (1987) อย่างไรก็ตามในช่วงเวลาดังกล่าวมีบทความหนึ่งที่ได้รับการอ้างอิงอยู่เสมอ โดยเฉพาะในกลุ่มนักวิชาการด้านองค์การและการจัดการ และถือว่าเป็นการพัฒนาที่สำคัญอีกก้าวหนึ่งในการทำให้แนวคิดการเสริมสร้างพลังมีความชัดเจนมากขึ้น (Thomas & Velthouse, 1990, 666 - 667) ซึ่งเสนอโดย Conger และ Kanungo (1988) ในปี 1988 ชื่อ "The empowerment process: Integrating theory and practice" บทความนี้ตีพิมพ์ในวารสาร Academy of Management Review บทความนี้ได้เสนอกระบวนการเสริมสร้างพลังในองค์การอย่างเป็นขั้นตอน ซึ่งแบ่งออกเป็น 5 ขั้นตอน กล่าวโดยสรุปคือ

ขั้นที่ 1 บังคับหรือเงื่อนไขที่นำไปสู่ภาวะการไร้พลัง (powerlessness) ประกอบด้วยปัจจัยย่อย ได้แก่ ปัจจัยด้านองค์การ เช่น การเปลี่ยนแปลงในองค์การอย่างรวดเร็ว ภาวะการแข่งขัน ระบบการสื่อสารที่ไม่มีประสิทธิภาพ เป็นต้น ปัจจัยด้านกรณีศึกษาติดตามงาน เช่น การใช้อำนาจมากเกินไป การใช้การลงโทษเมื่อผิดพลาด ขาดเหตุผลในการกระทำ เป็นต้น ปัจจัยด้านระบบการเสริมแรง เช่น ค่าตอบแทนต่ำ การเสริมแรงไม่อยู่บนพื้นฐานของความสามารถ เป็นต้น ปัจจัยด้านการออกแบบงาน เช่น ขาดความชัดเจนในบทบาท ขาดการฝึกอบรมทักษะที่เหมาะสม ขาดความอิสระที่จะสร้างสรรค์งาน ขาดทรัพยากร เป็นต้น

ขั้นที่ 2 การใช้กลยุทธ์และเทคนิคการบริหารจัดการเพื่อเสริมสร้างพลังกลับคืนมา เช่น ใช้การบริหารจัดการอย่างมีส่วนร่วม การร่วมกำหนดเป้าหมาย การมีระบบให้ข้อมูลย้อนกลับ การมีแบบอย่างที่เหมาะสม

ระบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ



ดัดแปลงจาก Spence Laschinger (1996, 27)

ภาพที่ 2 ความสัมพันธ์ระหว่างแนวคิด (concept) ตามทฤษฎีโครงสร้างอำนาจในองค์การของ Kanter

การมีระบบการเสริมแรงที่เน้นความสามารถเป็นฐาน และการสร้างงานให้จูงใจ (job enrichment) เป็นต้น

ขั้นที่ 3 การสร้างให้พนักงานเกิดการรับรู้ความสามารถในตนเอง เช่น ส่งเสริมให้พนักงานมีโอกาสได้รับรู้และทดสอบการมีทักษะและความสามารถในการเพิ่มขึ้นของตนตามลำดับ (enactive attainment) การให้พนักงานได้เห็นตัวอย่างเพื่อนร่วมงานที่ประสบความสำเร็จ (vicarious experience) ซึ่งจะทำให้มั่นใจว่าตนก็ทำเช่นนั้นได้ การใช้คำพูดในการชักจูงให้พนักงานรู้สึกว่าคุณเป็นคนที่มีความสามารถ (verbal persuasion) ซึ่งผู้บริหารโดยทั่วไปสามารถทำได้ การใช้การกระตุ้น

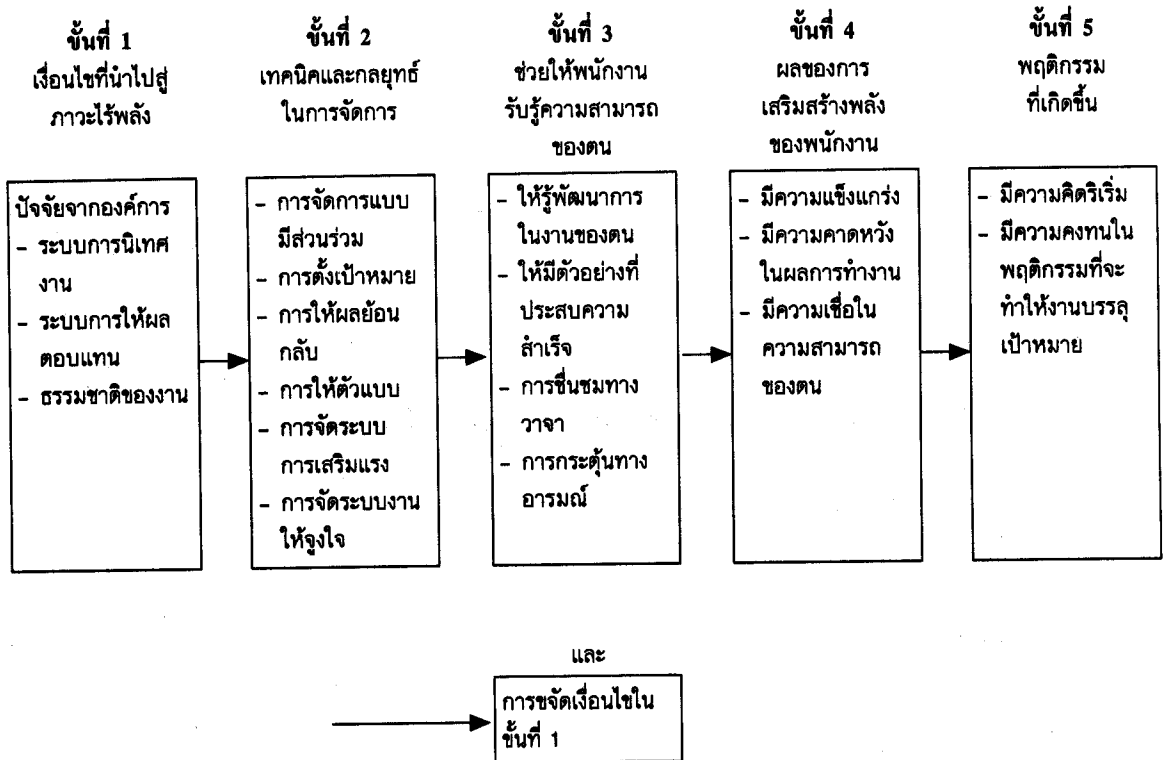
ทางอารมณ์ (emotional arousal) โดยทั่วไปบุคคลที่มีความเครียด ความกลัว ความวิตกกังวล ความเกิบกอด อาจจะทำให้รู้สึกว่าคุณมีความสามารถต่ำ ถ้าผู้บริหารสามารถลดภาวะทางอารมณ์ดังกล่าวลงได้ จะทำให้พนักงานรู้สึกว่าคุณมีความสามารถมากขึ้น ซึ่งการจะเสริมสร้างพลังที่เกิดขึ้นในพนักงานนั้น นอกจากผู้บริหารจะต้องพยายามจัดเงื่อนไขหรือปัจจัยที่ทำให้พนักงานเกิดภาวะไร้พลังแล้ว (ขั้นที่ 1) ยังจะต้องส่งเสริมให้พนักงานเกิดความรู้สึกว่าคุณมีความสามารถขึ้นมาด้วย จึงจะกล่าวได้ว่า กระบวนการเสริมสร้างพลังนั้นมีประสิทธิภาพ (ขั้นที่ 3)

ขั้นที่ 4 ผลของการที่พนักงานได้รับการเสริมสร้างพลัง พนักงานจะมีความแข็งแกร่ง มีความคาดหวังสูง มีความพยายามสูง รวมถึงมีความเชื่อว่าคุณเองมีความสามารถ

ขั้นที่ 5 พฤติกรรมของพนักงานที่ได้รับการเสริมสร้างพลังแล้ว พนักงานจะเป็นผู้ที่มีความคิดริเริ่ม มีความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร แสดงได้ดังภาพที่ 3

ต่อเนื่องจากข้อเสนอของ Conger และ Kanungo ในอีก 2 ปีต่อมาคือ ในปี 1990 Thomas และ Velthouse ได้เขียนบทความเรื่อง "Cognitive elements of empowerment: An "interpretive" model of intrinsic task motivation" ตีพิมพ์ในวารสาร Academy of Management Review โดยได้เสนอแนวความคิดเกี่ยวกับการ

เสริมสร้างพลังว่าเป็นคุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกับการรู้คิด (cognitive variables) เรียกว่า "task assessments" ซึ่งเป็นตัวกำหนดแรงจูงใจในการทำงานของบุคคล (Thomas & Velthouse, 1990, 667) จะเห็นได้ว่า แนวคิดนี้ได้ก้าวไกลไปกว่าแนวคิดของ Conger และ Kanungo อีกขั้นหนึ่ง ทั้งนี้การเสริมสร้างพลังตามความหมายของ Conger และ Kanungo นั้น มุ่งเน้นไปที่กระบวนการจูงใจในการทำงาน การรับรู้ความสามารถของตน เพื่อจะนำไปสู่ลักษณะของพนักงานที่ริเริ่มสร้างสรรค์และมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ ในขณะที่แนวคิดของ Thomas และ Velthouse นั้นอยู่เบื้องหลังกระบวนการจูงใจ และยังเป็นสาเหตุของกระบวนการจูงใจอีกด้วย นอกจากนี้ยังระบุชัดเจนลงไปอีกว่าประเภทของแรงจูงใจที่เป็นผลมาจากการเสริมสร้างพลัง หรือ "task assessment" เป็นแรง



ดัดแปลงจาก Conger และ Kanungo (1988, 475)

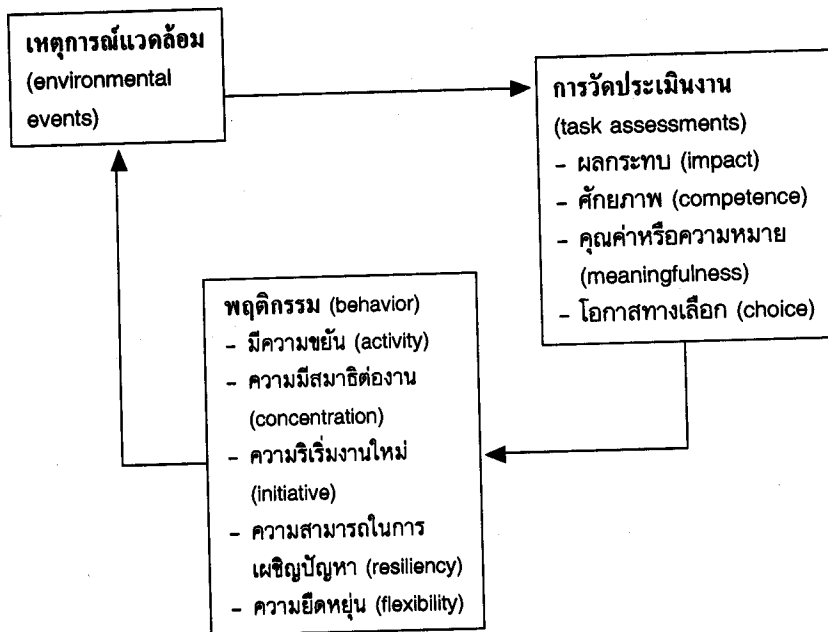
ภาพที่ 3 แสดงกระบวนการเสริมสร้างพลัง 5 ขั้นตอน



จูงใจภายใน (intrinsic task motivation) อย่างไรก็ตามแบบแผนการรู้คิดของการเสริมสร้างพลัง (cognitive model of empowerment) ของ Thomas และ Velthouse ค่อนข้างซับซ้อน ซึ่งในที่นี้จะแสดงเฉพาะส่วนที่เป็นแกนของแบบแผนการรู้คิด (the model's core) ประกอบด้วยส่วนที่เป็นเหตุการณ์แวดล้อม (environmental events) การวัดประเมินงาน (task assessments) และพฤติกรรม (behavior) แสดงได้ดังภาพที่ 4

แบบแผนการรู้คิดของการเสริมสร้างพลังที่กล่าวมา อธิบายพอสังเขปได้ดังนี้ ส่วนที่เป็นเหตุการณ์แวดล้อม (environmental events) จะรวมทั้งข้อมูลที่เป็นผลจากการกระทำของบุคคลและเหตุการณ์ภายนอก เช่น หัวหน้างาน กลุ่มเพื่อนร่วมงาน เพื่อนสนิท การจัดฝึกอบรม การสอนงาน ตลอดจนการประเมินผลการทำงาน เป็นต้น ส่วนการวัดประเมินงาน (task assessments) เป็นการรู้คิด (cognitive) ของบุคคลที่มีต่องานใน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านผลกระทบ (impact) เป็นการตระหนักรู้ว่า

ตนมีอิทธิพล มีผลหรือมีความสำคัญต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของงานหรือหน่วยงานมากน้อยเพียงใด ไม่ว่าจะเป็นอิทธิพลด้านการบริหาร กลวิธี หรือด้านกระบวนการ ด้านศักยภาพ (competence) เป็นลักษณะความเชื่อในตนเองว่ามีความสามารถ ซึ่งคล้ายกับลักษณะการรับรู้ความสามารถของตน (self-efficacy) ในความหมายของ Bandura (1977) ซึ่ง Conger และ Kanungo ให้ความสำคัญกว่าเป็นองค์ประกอบสำคัญที่สุดที่จะทำให้พนักงานมีการเสริมสร้างพลัง (empowerment) ในขณะที่ Thomas และ Velthouse ถือว่าเป็นองค์ประกอบหนึ่งใน 4 องค์ประกอบ ด้านคุณค่าหรือความหมาย (meaningfulness) เป็นการประเมินว่างานที่ตนดำเนินอยู่มีคุณค่า มีความสำคัญหรือมีความหมายมากน้อยเพียงใด ซึ่งอาจจะสัมพันธ์กับอุดมคติหรือมาตรฐานของแต่ละบุคคล ด้านโอกาสทางเลือก (choice) เป็นการประเมินระดับความรู้คิดของบุคคลต่องานที่ตนทำอยู่ว่าตนมีโอกาสหรือมีอิสระที่จะริเริ่ม



ดัดแปลงจาก Thomas และ Velthouse (1990, 670)

ภาพที่ 4 แบบแผนการรู้คิดของการเสริมสร้างพลัง (cognitive model of empowerment)

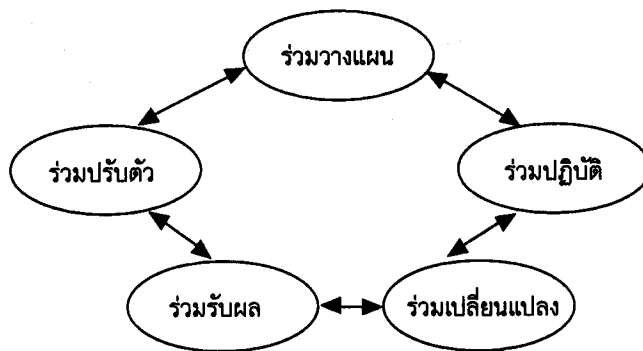
ปรับปรุง เปลี่ยนแปลง ไม่ว่าจะป็นวิธีการทำงาน กระบวนการทำงาน หรือการตัดสินใจใดๆ เกี่ยวกับงาน ซึ่งมีความหมายเช่นเดียวกับลักษณะ self-determination (Spreitzer, 1995a) ในส่วนที่เป็นพฤติกรรม (behavior) จะเป็นพฤติกรรมกระทำหรือการแสดงออกของพนักงานที่เป็นผลมาจากการวัดประเมินงาน โดยอาจแสดงออกมาในรูปแบบความขยันขันแข็ง (activity) ความมีสมาธิมุ่งมั่น (concentration) การแสดงออกซึ่งความริเริ่มใหม่ๆ (initiative) ความสามารถในการเผชิญปัญหา (resiliency) หรือการมีพฤติกรรมยืดหยุ่นปรับเปลี่ยนอย่างเหมาะสมเพื่อผลสัมฤทธิ์ของงาน (flexibility) เป็นต้น

ในระยะต่อมามีนักวิชาการกลุ่มหนึ่งได้นำองค์ประกอบด้านการวัดประเมินงาน (task assessments) มาทำการศึกษาวิจัยและเรียกชื่อใหม่ว่า การเสริมสร้างพลังทางจิตวิทยา (psychological empowerment) โดยได้ดำเนินการทดสอบองค์ประกอบด้วยวิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบแบบยืนยัน (confirmatory factor analysis) พบว่ามี 4 องค์ประกอบตรงตามที่ Thomas และ Velthouse ระบุไว้คือ ด้านผลกระทบ (impact) ด้านศักยภาพ (competence) ด้านคุณค่าหรือความหมาย (meaningfulness) และด้านความมีอิสระที่จะปรับปรุง

การทำงานให้ดีขึ้นด้วยตนเอง (choice or self-determination) (Spreitzer, 1995b)

ตามที่ได้กล่าวมาแล้วว่า ในช่วงทศวรรษ 1980-1990 มีนักวิชาการในหลายสาขาได้นำแนวคิด (concept) การเสริมสร้างพลังไปศึกษาวิจัย โดยเฉพาะด้านการพัฒนาชุมชน โดยส่วนใหญ่จะมุ่งไปที่กระบวนการ (process) และผล (product) ของการเสริมสร้างพลัง โดยอาจจะมีรูปแบบการพัฒนาหรือการจัดกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้ชุมชนมีการดำเนินชีวิตที่ดีขึ้น เช่น การวางกรอบให้ชุมชนเรียนรู้ที่จะดำเนินชีวิตอย่างประสานสัมพันธ์กันเป็นระบบ โดยเริ่มจากการร่วมกันวางแผน (collaborative planning) การร่วมกันปฏิบัติตามแผน (community action) การร่วมกันรับรู้การเปลี่ยนแปลงของชุมชน (community change) การร่วมกันรับผลของการเปลี่ยนแปลง (community capacity & outcomes) และร่วมกันปรับตัวให้เหมาะสมและพร้อมที่จะพัฒนาอย่างมั่นคงต่อไป (adaptation, renewal and institutionalization) แสดงได้ดังภาพที่ 5

การที่จะทำให้กระบวนการเสริมสร้างพลังในชุมชนดำเนินไปตามกรอบที่วางไว้ดังแสดงในภาพที่ 5 จะต้องมียุทธวิธีสนับสนุน 4 ประการ (Fawcett et al., 1995, 679) ได้แก่



ดัดแปลงจาก Fawcett และคณะ (1995, 682)

ภาพที่ 5 กรอบของกระบวนการเสริมสร้างพลังในชุมชน

1) การเพิ่มประสบการณ์และความสามารถให้สมาชิกในชุมชน (enhancing experience and competence) เช่น เริ่มจากกิจกรรมการสำรวจประเด็นปัญหาความต้องการของชุมชน เป็นต้น

2) การกระตุ้นให้ชุมชนมีทักษะความสามารถและทำงานเป็นทีม (enhancing group structure and capacity) เช่น การช่วยสอนทักษะในการวางแผน ได้แก่ การกำหนดเป้าหมาย กำหนดภารกิจ การปฏิบัติตามแผน เป็นต้น

3) การขจัดอุปสรรคทางสังคมและสิ่งแวดล้อม (removing social and environmental barriers) เช่น ใช้เทคนิคทางสังคมตลอดจนการประชาสัมพันธ์ให้สมาชิกชุมชนยอมรับนโยบาย โครงการใหม่ๆ ไปปฏิบัติ เป็นต้น

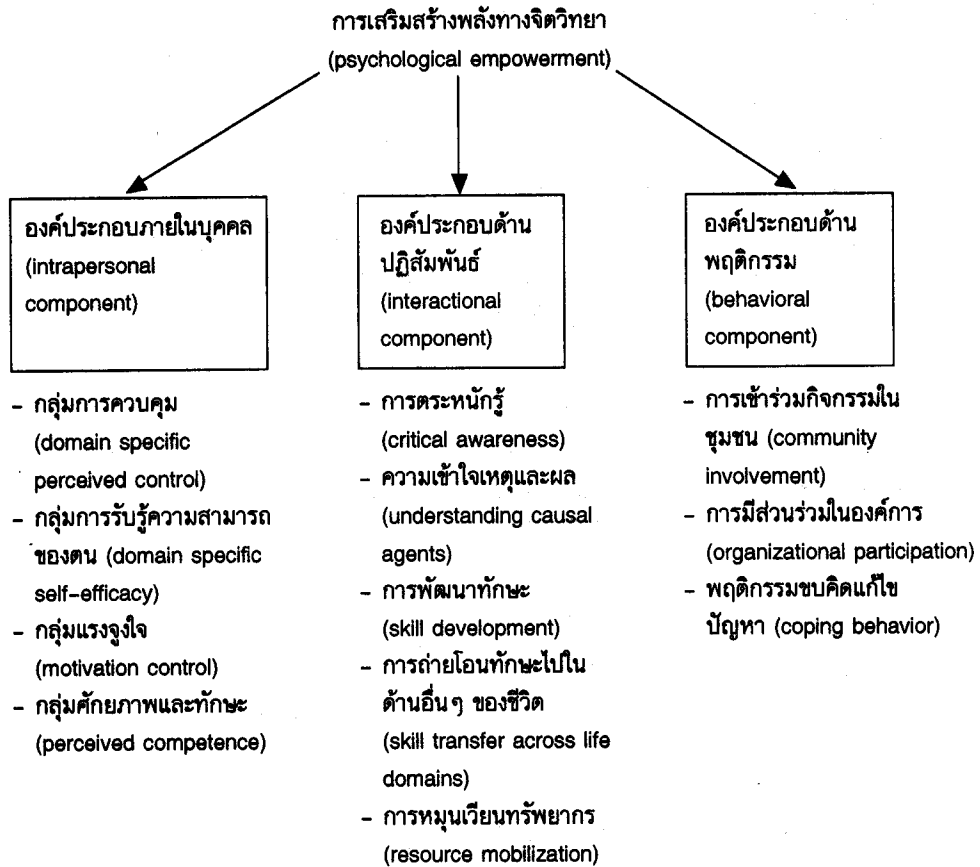
4) สนับสนุนในด้านสิ่งแวดล้อมและทรัพยากร (enhancing environmental support and resources) เช่น การแสวงหาผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกชุมชนเข้ามาแนะนำในบางเรื่องที่ชุมชนต้องการ เป็นต้น

จะเห็นได้ว่าการนำแนวคิดการเสริมสร้างพลังไปใช้ในสาขาการพัฒนาชุมชนส่วนใหญ่จะมองในแง่กระบวนการ โดยอาศัยเทคนิคการทำงานอย่างมีส่วนร่วม การวัดผลของการพัฒนาจะวัดในระดับภาพรวมของชุมชน และมุ่งวัดในเชิงกายภาพมากกว่าที่จะวัดในระดับบุคคล จนกระทั่งในช่วงตอนต้นของทศวรรษ 1990 Zimmerman ซึ่งเป็นนักจิตวิทยาชุมชนที่มีผลงานการศึกษาโดดเด่น ต่อจากยุคของ Rappaport ได้เขียนบทความเรื่อง "Taking aim on empowerment research: On the distinction between individual and psychological conceptions" (Zimmerman, 1990) โดยชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังทางจิตวิทยา (empowerment psychology) และยังแยกความแตกต่างระหว่างการเสริมสร้างพลังทางจิตวิทยากับการเสริมสร้างพลังส่วนบุคคล (intrapersonal empowerment) ซึ่งต่อมา Zimmerman (1995, 588) ได้เสนอรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างการเสริมสร้างพลังสองระดับดังกล่าว ในบทความเรื่อง "Psychological empowerment: Issues and illustrations" ซึ่งเขาเรียกว่าเครือข่ายเชิงเหตุผลของการเสริมสร้างพลังทางจิตวิทยา (nomological network for psychological

empowerment) ดังแสดงในภาพที่ 6

เพื่อพิจารณาเทียบเคียงกันระหว่างแนวคิด (concept) การเสริมสร้างพลังของ Thoman และ Velthouse ที่ได้เสนอแบบแผนการรู้คิดของการเสริมสร้างพลัง (cognitive model of empowerment) โดยเฉพาะเมื่อพิจารณาในส่วนที่เป็นแกนของแบบแผน (the model's core) แล้ว มีความสอดคล้องค่อนข้างมากกับแนวคิดของ Zimmerman ทั้งในแง่ช่วงเวลาของการเสนอแนวคิดและสาระสำคัญของแนวคิด โดยจะสังเกตเห็นได้ว่าเป็นการวัดประเมินงาน (task assessments) ตามแนวคิดของ Thomas และ Velthouse ซึ่งต่อมา Spreitzer (1995a, 1996) เรียกว่าการเสริมสร้างพลังทางจิตวิทยา (psychological empowerment) เป็นเพียงส่วนหนึ่งของการเสริมสร้างพลังทางจิตวิทยา (psychological empowerment) ตามแนวคิดของ Zimmerman กล่าวคือเป็นส่วนที่เรียกว่า องค์ประกอบภายในบุคคล (intrapersonal component) โดยมีสาระสำคัญที่สอดคล้องกัน ได้แก่ การเน้นการรับรู้ความสามารถของตน เน้นแรงจูงใจโดยเฉพาะแรงจูงใจภายใน ตลอดจนเชื่อว่าตนเองสามารถควบคุมตนเองและสถานการณ์ให้เป็นไปตามที่ต้องการได้

กล่าวโดยสรุปได้ว่า พัฒนาการในการศึกษาการเสริมสร้างพลังเริ่มจากแนวคิดทางวิชาการหลากหลายสาขา แต่ได้รับความสนใจอย่างจริงจังในวงการธุรกิจที่ต้องบริหารจัดการเกี่ยวข้องกับพนักงานจำนวนมาก โดยมีเป้าหมายเพื่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร ซึ่งในระยะแรกนั้นจะเน้นศึกษาในระดับการจัดการโครงสร้างบริหารองค์กร เพื่อหาวิธีการกระตุ้นหรือส่งเสริมให้พนักงานมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีส่วนร่วมและรับผิดชอบต่อความสำเร็จและความล้มเหลวขององค์กร โดยพยายามจัดโครงสร้างองค์กรที่เอื้ออำนวยให้พนักงานมีส่วนร่วมมากขึ้น เช่น มีโอกาสได้รับรู้ข้อมูลข่าวสาร ได้รับการช่วยเหลือสนับสนุนด้านทรัพยากร มีโอกาสเพิ่มพูนทักษะความรู้ ความชำนาญในวิชาชีพ ตลอดจนได้รับความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน เป็นต้น กล่าวได้ว่าการศึกษาศาสตร์การเสริมพลังในช่วงนี้ จะเน้นการจัดสภาพการณ์เพื่อหวังผลสัมฤทธิ์ โดยยังไม่สนใจศึกษาคุณลักษณะส่วนบุคคลที่เปรียบเสมือนสะพานเชื่อมระหว่างสถานการณ์



จาก Zimmerman (1995, 588)

ภาพที่ 6 เครือข่ายเชิงเหตุผลของการเสริมสร้างพลังทางจิตวิทยา

ที่จัดขึ้นไปสู่ความสำเร็จ ในระยะต่อมานักวิชาการสาขาอื่น เช่น สาขาการพัฒนาชุมชน สาขาการพยาบาลและสาธารณสุข สาขาจิตวิทยาและสาขาอื่นๆ ได้หันมาสนใจแนวคิด (concept) การเสริมสร้างพลังมากขึ้น ตลอดจนมีการศึกษาอย่างเป็นระบบ เชื่อมโยงเชิงเหตุผลมากขึ้น โดยเฉพาะข้อเสนอของ Conger และ Kanungo ที่ตีพิมพ์ในปี 1988 ถือได้ว่าเป็นการพัฒนาก้าวสำคัญ อีกก้าวหนึ่งของการศึกษาการเสริมสร้างพลัง (Thomas & Velthouse, 1990, 666-667) และเป็นพื้นฐานสำคัญให้นักวิชาการรุ่นต่อมาได้เสนอแบบแผน (models) ใหม่ ๆ ตามมา และอาจกล่าวได้ว่าสถานการณ์ด้านองค์ความรู้ของแนวคิด (concepts) การเสริมสร้างพลังในปัจจุบันยังอยู่ที่การค้นหาคุณลักษณะ (traits) หรือการรู้จัก

(cognitive) ของบุคคลที่น่าจะเป็นจุดเชื่อมประสานที่สำคัญที่จะนำไปสู่ประสิทธิผลทั้งของบุคคล องค์การและชุมชน และเมื่อนักวิชาการค้นพบและได้ข้อสรุปร่วมกันแล้ว ต่อไปก็น่าจะถึงยุคของการพัฒนาคุณลักษณะหรือการรู้จัก เพราะในปัจจุบันยังไม่พบว่ามีการศึกษาวิจัยในสาขาที่ค้นพบวิธีการพัฒนาคุณลักษณะหรือการรู้จักที่เป็นสาเหตุให้เกิดการเสริมสร้างพลัง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการวิจัยเชิงทดลองที่พัฒนาคุณลักษณะในระดับบุคคล งานวิจัยที่ปรากฏอยู่ส่วนมากจะเป็นการหาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะการเสริมสร้างพลังกับปรากฏการณ์อื่น เช่น ความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงาน ประสิทธิภาพขององค์การหรือคุณภาพชีวิตของชุมชน เป็นต้น ดังจะได้เสนอผลการวิจัยที่ผ่านมาในหัวข้อต่อไป

### ผลการวิจัยเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลัง

ตามที่ได้กล่าวไว้ในตอนต้นของบทความถึงจุดมุ่งหมายสำคัญว่าจะเน้นศึกษาผลการวิจัยการเสริมสร้างในบริบทของสถานที่ทำงาน (workplace) ของหน่วยงาน (work unit) ในองค์การ ซึ่งเป็นผลงานวิจัยที่มีผู้ให้ความสนใจศึกษาอย่างจริงจังในตอนต้นทศวรรษ 1990 นี้เอง (Spreitzer, 1992) โดยเน้นศึกษาในความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยหรือเงื่อนไข ได้แก่ โครงสร้างทางสังคม (social structural antecedents) การเสริมสร้างพลังทางจิตวิทยา (psychological empowerment) และผลต่อเนื่อง (consequences) ซึ่งได้แก่ พฤติกรรมและประสิทธิผลในการทำงาน เป็นต้น โดยมีผลการวิจัยดังนี้

#### 1. โครงสร้างทางสังคมกับลักษณะการเสริมสร้างพลังทางจิตวิทยา

การศึกษาลักษณะโครงสร้างทางสังคมในหน่วยงาน (social structural in work unit) ว่าจะมีความสัมพันธ์หรือส่งผลต่อลักษณะการเสริมสร้างพลังทางจิตวิทยาของบุคลากรในหน่วยงานประการใด ผลจากการวิจัยที่สำคัญมีดังนี้

1.1 ด้านการกำหนดบทบาทและหน้าที่ของพนักงานในหน่วยงาน พบว่าการที่พนักงานยังรู้สึกสับสนและไม่ชัดเจนในบทบาทหน้าที่ของตน (flexible role definition or role ambiguity) จะทำให้ลักษณะการเสริมสร้างพลังทางจิตวิทยาลดลง ซึ่งพบผลที่สอดคล้องกันในงานวิจัยทั้งสามเรื่องของ Spreitzer (1992, 1995a, 1995b) และสอดคล้องกับผลการวิจัยที่ผ่านมาที่พบว่าความไม่ชัดเจนและสับสนในบทบาทจะกระทบต่อการเสริมสร้างพลัง (Ashforth, 1990 cited in Spreitzer, 1992) ความสามารถในการควบคุมตนเอง และสร้างความเครียดให้กับพนักงาน (Sutton & Kahn, 1986) ในทางตรงกันข้าม ถ้าหน่วยงานมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน หน้าที่และบทบาทของพนักงานมีความชัดเจน จะส่งผลให้มีประสิทธิผลในการทำงานอีกด้วย (Locke et al., 1981 cited in Spreitzer, 1996) จึงกล่าวได้ว่าหน่วยงานที่มีวัตถุประสงค์ในการทำงานที่ชัดเจน มีการกำหนดหน้าที่และบทบาทตลอดจนขอขบข้ายความรับผิดชอบที่ชัดเจนแล้ว จะเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการมีลักษณะการเสริมพลังทางจิตวิทยาให้สูงขึ้น อย่างไรก็ตามมีข้อ

นำพิจารณาว่าแท้จริงแล้วความยืดหยุ่นในบทบาทและหน้าที่น่าจะส่งเสริมให้พนักงานมีอิสระและสามารถปรับปรุงผลงานให้เป็นไปตามที่ต้องการ ซึ่งจะส่งผลให้การเสริมสร้างพลังสูงขึ้น แต่จะต้องลดความกำกวมและความไม่ชัดเจนให้มึ้น้อยที่สุด (Nonaka, 1988)

1.2 ด้านจำนวนผู้ใต้บังคับบัญชาที่ขึ้นตรงต่อผู้บังคับบัญชาแต่ละคน (span of control) พบว่าหน่วยงานที่ผู้บังคับบัญชามีผู้ใต้บังคับบัญชาที่ต้องกำกับดูแลจำนวนมาก ยิ่งทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีการเสริมสร้างพลังทางจิตวิทยาสูงขึ้น (Spreitzer, 1992, 1996) เนื่องจากในสถานการณ์เช่นนี้ ผู้บังคับบัญชาจะไม่สามารถกำกับดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาได้ใกล้ชิดมากนักไป แม้ว่าผู้บังคับบัญชาจะไม่ต้องการกระจายการตัดสินใจไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา แต่ด้วยการมีผู้ใต้บังคับบัญชาจำนวนมากจึงทำให้ไม่สามารถกำกับดูแลได้อย่างทั่วถึงจึงทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกมีลักษณะเสริมสร้างพลังทางจิตวิทยาในการทำงานมากขึ้น ซึ่งจำนวนผู้ใต้บังคับบัญชาต่อผู้บังคับบัญชาแต่ละคนนั้นมีนัยที่แตกต่างจากขนาดของหน่วยงาน (unit size) เพราะในหน่วยงานหนึ่งอาจจะมีการบังคับบัญชาหลายระดับ ซึ่งโดยทั่วไปขนาดของหน่วยงานหมายถึงจำนวนบุคลากรทุกคนในหน่วยงาน ดังนั้นแม้ว่าหน่วยงานจะมีคนจำนวนมาก แต่อาจจะมีจำนวนผู้ใต้บังคับบัญชาต่อผู้บังคับบัญชาแต่ละคนจำนวนน้อยก็ได้ ซึ่งผลการวิจัยในเรื่องนี้ยังให้ผลไม่สอดคล้องกัน บางงานวิจัยพบว่า ยิ่งหน่วยงานมีขนาดใหญ่ (พนักงานจำนวนมาก) พนักงานจะมีลักษณะการเสริมสร้างพลังในการทำงานสูง (Spreitzer, 1996) บางงานวิจัยไม่พบผลดังที่กล่าวมา (Spreitzer, 1992) ดังนั้นจึงยังไม่สามารถสรุปได้อย่างมั่นใจในเรื่องนี้ ซึ่งจะต้องมีการศึกษาวิจัยต่อไปในอนาคต

1.3 ด้านการได้รับการสนับสนุนทางสังคมการเมืองจากหน่วยงาน (sociopolitical support) โดยทั่วไปจะหมายถึงการได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา และจากกลุ่มที่รวมตัวกันขึ้นเพื่อทำงานบางอย่างให้บรรลุเป้าหมาย ผลการวิจัยส่วนใหญ่จะพบว่า การได้รับการสนับสนุนทางสังคมการเมืองจากหน่วยงานส่งผลให้ลักษณะการเสริมสร้างพลังของพนักงานสูงขึ้น (Spreitzer, 1992, 1996) ซึ่ง

การได้รับการสนับสนุนจากทุกฝ่ายในหน่วยงานช่วยให้เกิดเครือข่ายความร่วมมือซึ่งกันและกัน รู้สึกเชื่อมั่นว่าสิ่งที่ดำเนินการลงไปเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย จึงทำให้เกิดการเสริมสร้างพลัง (Gutierrez, 1990; Manz, 1990) อย่างไรก็ตามมีบางงานวิจัยที่ไม่พบว่า การได้รับการสนับสนุนทางสังคมการเมืองในหน่วยงานมีผลต่อการเสริมสร้างพลังทางจิตวิทยา (Spreitzer, 1995b) ทั้งนี้ อาจเกิดจากการวัดตัวแปรมีความสัมพันธ์กันเองค่อนข้างสูงในระหว่างการได้รับการสนับสนุนทางสังคมการเมือง การเข้าถึงข้อมูลข่าวสารและการเข้าถึงทรัพยากร และเมื่อวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ จึงเกิดปัญหาความสัมพันธ์ทับซ้อน (multicollinearity) ส่งผลให้การได้รับการสนับสนุนทางสังคมการเมืองจากหน่วยงานแสดงผลได้ไม่เด่นชัด ซึ่งควรจะมีการศึกษาในประเด็นนี้เพื่อให้เกิดความชัดเจนต่อไป

1.4 ด้านการเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร (access to information) จากผลการวิจัยพบว่าพนักงานที่เข้าถึงหรือได้รับข้อมูลข่าวสาร โดยเฉพาะข่าวสารที่เกี่ยวกับกลยุทธ์ในการดำเนินงานของหน่วยงาน เช่น นโยบายวัตถุประสงค์ พันธกิจ และข่าวสารที่เกี่ยวกับวิธีการและแนวทางปฏิบัติเพื่อให้งานที่ทำอยู่ประสบความสำเร็จสูงสุด ซึ่งข้อมูลข่าวสารเหล่านี้จะทำให้พนักงานมีลักษณะการเสริมสร้างพลังเพิ่มขึ้น (Spreitzer, 1992, 1995a, 1995b, 1996) ซึ่ง Kanter (1989, 5 cited in Spreitzer, 1995a) ได้แนะนำว่า การจะให้พนักงานมีการเสริมสร้างพลังมากขึ้นจะต้องพยายามให้ข้อมูลข่าวสารแก่พนักงานทุกระดับให้มากขึ้นด้วยวิธีการที่หลากหลาย นอกจากนี้ Lawler (1992) ได้เน้นอีกว่า ข้อมูลข่าวสารสองประเภทที่มีความสำคัญอย่างยิ่งที่จะส่งผลให้เกิดการเสริมสร้างพลัง ได้แก่ 1) ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับพันธกิจหรือภารกิจที่หน่วยงานต้องรับผิดชอบ 2) ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิผล กล่าวโดยสรุปได้ว่า ผลการวิจัยที่ผ่านมาพบว่าปัจจัยด้านข้อมูลข่าวสารส่งผลให้พนักงานมีลักษณะการเสริมสร้างพลังทางจิตวิทยาเพิ่มขึ้น สอดคล้องกันทั้งหมด

1.5 ด้านวัฒนธรรมของหน่วยงาน (culture) ในที่นี้หมายถึงแนวทางการดำเนินชีวิตและปฏิบัติงานร่วมกันของบุคลากรในหน่วยงาน วัฒนธรรมของ

หน่วยงานจะบ่งบอกถึงคุณค่าหรือค่านิยม (values) ที่ทุกคนในหน่วยงานยอมรับ เช่น บางหน่วยงานอาจจะยอมรับในระบบอาวุโส บางหน่วยงานอาจจะให้ความสำคัญต่อการแสดงความคิดเห็นของพนักงานแต่ละคน บางหน่วยงานอาจจะเน้นการบริหารแบบสั่งการจากผู้บริหารระดับสูงลงมา (top-down direction) บางหน่วยงานอาจจะเน้นการมีส่วนร่วมของพนักงานทุกระดับเป็นต้น ซึ่งวัฒนธรรมของหน่วยงานจะมีส่วนสัมพันธ์กับบรรยากาศการทำงาน (work climate) ในหน่วยงานอย่างมาก ซึ่งผลการวิจัยพบว่าหน่วยงานที่มีธรรมชาติแบบมีส่วนร่วมในการดำเนินการในหน่วยงาน จะมีผลทำให้พนักงานมีลักษณะการเสริมสร้างพลังทางจิตวิทยามากขึ้น (Spreitzer, 1992, 1995b, 1996) ซึ่งวัฒนธรรมการมีส่วนร่วมจะเน้นไปที่การให้ความสำคัญและส่งเสริมให้ทุกคนประสบความสำเร็จร่วมกัน สร้างสรรค์ และเห็นความสำคัญในสิทธิเสรีภาพของพนักงาน ในขณะที่การไม่เน้นการมีส่วนร่วมจะมุ่งการควบคุม สั่งการ และคาดหวังผลงานจากการสั่งการของผู้บริหาร (Evered & Selman, 1989 cited in Spreitzer, 1996) จากผลการวิจัยที่ผ่านมาส่วนใหญ่พบสอดคล้องกันว่า วัฒนธรรมในหน่วยงานแบบร่วมมือส่งผลให้มีลักษณะการเสริมสร้างพลังทางจิตวิทยาของพนักงานเพิ่มขึ้น แต่มีบางงานวิจัยที่ไม่พบว่าวัฒนธรรมของหน่วยงานมีผลต่อลักษณะการเสริมสร้างพลังทางจิตวิทยาในกรณีที่การวัดตัวแปรวัฒนธรรมของหน่วยงานจากผู้บังคับบัญชาของกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา (Spreitzer, 1992) ซึ่งเป็นประเด็นที่ควรจะศึกษาให้ชัดเจนต่อไปในอนาคต

1.6 ด้านระบบการให้รางวัล (rewards system) ได้มีการศึกษาผลของวิธีการให้รางวัลและผลตอบแทนแก่พนักงานว่าจะส่งผลต่อลักษณะการเสริมสร้างพลังหรือไม่ ผลการวิจัยที่ศึกษากับหัวหน้างานระดับกลางในบริษัทประกัน พบว่าวิธีการให้ผลตอบแทนหรือรางวัลแก่พนักงานมีผลต่อลักษณะการเสริมสร้างพลังทางจิตวิทยา (Spreitzer, 1995a) ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาที่ผ่านมาที่พบว่าระบบการให้รางวัล หรือการให้ผลตอบแทนมีความสำคัญมากต่อการเสริมสร้างพลัง โดยการให้รางวัลจะต้องเน้นไปที่การทำให้แต่ละคนได้รับการยอมรับจึงจะทำให้พนักงานเกิดการเสริมสร้าง

พลัง ซึ่งการให้รางวัลเป็นกลุ่มก็อาจจะเป็นวิธีที่มีประโยชน์ แต่ในหลายกรณีบุคคลไม่เข้าใจอย่างชัดเจนในวิธีที่ทำให้ งานบรรลุผลสำเร็จสูงขึ้น ซึ่งอาจจะกล่าวได้ว่า ระบบ การให้รางวัลโดยพิจารณาจากผลงานของแต่ละบุคคล จะส่งผลให้เกิดการเสริมสร้างพลังในบุคคลมากที่สุด โดยมีหลักการที่สำคัญดังนี้ (Lawler, 1986; Bowen & Lawler, 1992 cited in Spreitzer, 1995a) 1) ให้การ ยอมรับและให้การเสริมแรงแก่บุคคลที่มีความสามารถ 2) ให้แรงเสริมแก่บุคคลที่เข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการ ตัดสินใจในงาน ซึ่งระบบการให้รางวัลและแรงเสริมนี้ ควรจะได้รับการศึกษาวิจัยให้กว้างขวางยิ่งขึ้นว่าจะส่งผล ต่อการสร้างเสริมพลังทางจิตวิทยาของบุคคลในแง่มุม ไตบ้าง

1.7 ด้านการเข้าถึงทรัพยากร (access to resource) เป็นที่น่าสังเกตว่า จากผลการวิจัยที่ศึกษา เกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังทางจิตวิทยาที่ผ่านมา โดยเฉพาะการวิจัยที่เน้นศึกษาในบริบทของหน่วยงานหรือ องค์กรทางธุรกิจ ไม่พบว่าตัวแปรการเข้าถึงทรัพยากร มีผลต่อลักษณะการเสริมสร้างพลังทางจิตวิทยาแต่ ประการใด (Spreitzer, 1992, 1995b, 1996) อย่างไรก็ตาม จากการศึกษาในบริบทหรือสาขาวิชาอื่นที่ไม่ใช่ สาขาทางบริหารธุรกิจ จะพบว่าบุคคลจะมีการเสริมสร้าง พลังได้แม้ว่าจะมีข้อจำกัดในด้านทรัพยากร (Freire, 1970; Hoffman, 1978 cited in Spreitzer, 1996) ทั้งนี้ ได้มีนักวิจัยให้เหตุผลกรณีที่ไม่พบว่าการเข้าถึงทรัพยากร มีผลต่อการเสริมสร้างพลังทางจิตวิทยาสองเหตุผลคือ 1) อาจเกิดจากความสัมพันธ์ค่อนข้างสูงระหว่าง การเข้าถึงข่าวสาร การได้รับการสนับสนุนทางสังคม การเมือง และการเข้าถึงทรัพยากร ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์ สหสัมพันธ์ระหว่าง .50 ถึง .57 ซึ่งอาจทำให้ตัวแปร การเข้าถึงทรัพยากรส่งผลต่อการเสริมสร้างพลังทาง จิตวิทยาไม่เด่นชัด ในทางสถิติเรียกว่าปัญหาความ สัมพันธ์ทับซ้อน (multicollinearity) ทั้งนี้อาจจะเนื่อง มาจากการถามเกี่ยวกับการเข้าถึงทรัพยากร โดยใช้ข้อ คำถามเชิงสำรวจให้ผลไม่เด่นชัด ผู้ตอบบางคนอาจจะ ตีความและตอบโดยได้รับอิทธิพลมาจากความคิดเกี่ยวกับการ เข้าถึงข้อมูลข่าวสาร และการได้รับการสนับสนุน ทางสังคมการเมืองในหน่วยงาน ดังนั้นจึงทำให้ตัวแปร

ทั้งสองแสดงผลลบตบ้ง (suppress) ผลที่เกิดขึ้นจาก ตัวแปรการเข้าถึงทรัพยากร ดังนั้นในการวิจัยครั้งต่อไป การตีความที่เกี่ยวกับผลของการเข้าถึงทรัพยากรจะต้อง ระวังระมัดระวังว่าการตีความนั้นอิสระจากตัวแปรการเข้าถึง ข้อมูลข่าวสาร และการได้รับการสนับสนุนทางสังคม การเมือง โดยเฉพาะงานวิจัยที่เกี่ยวกับการเสริมสร้าง พลังทางจิตวิทยา (Spreitzer, 1996) ดังนั้นนักวิจัยที่จะ นำตัวแปรการเข้าถึงทรัพยากรไปศึกษาเกี่ยวกับการ เสริมสร้างพลังในโอกาสต่อไป ควรจะต้องระวังระมัดระวัง และควรจะมีการศึกษาในประเด็นนี้ให้เกิดความชัดเจน ต่อไป

นอกจากนี้ยังมีผู้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง ลักษณะทางจิตบางตัวว่าจะมีความสัมพันธ์กับการเสริม สร้างพลังทางจิตวิทยาประการใด เช่น พบว่าการมีความ ภาคภูมิใจในตนเอง (self-esteem) มีความสัมพันธ์ทาง บวกกับการเสริมสร้างพลังทางจิตวิทยา ซึ่งอาจจะมี ข้อถกเถียงได้ว่ากรณีที่ตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์ทาง บวก อาจจะเป็นเพราะเป็นตัวแปรที่มีโครงสร้างเดียวกัน (construct equivalence) ซึ่งมีผู้ศึกษาแล้วว่าความ ภาคภูมิใจในตนเองเป็นลักษณะทางบุคลิกภาพของบุคคล ที่ค่อนข้างคงที่ ในขณะที่การเสริมสร้างพลังเป็นการรู้คิด ที่เปลี่ยนแปลงไปตามบริบท (Spreitzer, 1992; Rap- paport, 1987; Zimmerman, 1995) ส่วนการควบคุม ตนเองจากภายใน (locus of control) ซึ่งเป็นลักษณะ ทางบุคลิกภาพของบุคคลประการหนึ่ง พบว่าไม่มีความ สัมพันธ์กับการเสริมสร้างพลังทางจิตวิทยา ทั้งที่ความ สัมพันธ์ระหว่างสองตัวแปรนี้มีทฤษฎีรองรับค่อนข้าง ชัดเจน ซึ่งบุคลิกภาพการควบคุมตนเองจากภายในมี ความสัมพันธ์อย่างมากกับมิติการเสริมสร้างพลังทาง จิตวิทยาด้านผลกระทบ (impact) ซึ่งก็ควรจะต้องสัมพันธ์ กับการเสริมสร้างพลังโดยรวมด้วย (Thomas & Velt- house, 1990) เป็นไปได้ว่าสาเหตุที่การควบคุมตนเอง จากภายในไม่มีความสัมพันธ์กับการเสริมสร้างพลังทาง จิตวิทยาอาจเกิดจากข้อจำกัดในการวัด (measurement limitations) เนื่องจากมีความเชื่อมั่น (reliability) ค่อนข้าง ต่ำ ( $\alpha = .65$ ) คะแนนการวัดมีการกระจายค่อนข้างต่ำ เมื่อเทียบกับคะแนนความภาคภูมิใจในตนเอง (S.D. = 1.46, 2.76) ทั้งที่แบบวัดมีวิธีการตอบเหมือนกัน ด้วย

เหตุผลที่กล่าวมาจึงยังไม่อาจสรุปได้อย่างมั่นใจในความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสองตัวนี้ (Spreitzer, 1996) ซึ่งจะต้องมีการศึกษาต่อไปให้ชัดเจน

## 2. การศึกษาความสัมพันธ์ของการเสริมสร้างพลังทางจิตวิทยากับพฤติกรรมต่อเนื่อง

ในอดีตที่ผ่านมากล่าวได้ว่า มีผู้ศึกษาวิจัยเชิงประจักษ์เกี่ยวกับการมีลักษณะการเสริมสร้างพลังทางจิตวิทยาว่าจะเกิดผลต่อเนื่องซึ่งอาจจะเป็นพฤติกรรมหรือผลการปฏิบัติงานค่อนข้างน้อย (Bowen & Lawler, 1992, 35) โดยเฉพาะการศึกษาในบริบทของหน่วยงานเท่าที่สำรวจได้พบว่าการเสริมสร้างพลังทางจิตวิทยาจะส่งผลต่อการคิดและทำในสิ่งใหม่ (innovation) การกระตุ้นให้หน่วยงานและผู้บริหารระดับสูงตื่นตัวที่จะพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น (upward influence) การกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างแท้จริง (second order change) และประสิทธิภาพของการทำงาน (effectiveness) และมีข้ออ้างสังเกตว่าการเสริมสร้างพลังทางจิตวิทยาไม่ส่งผลต่อการมีประสิทธิผลในการทำงานของผู้บริหารระดับกลาง ในกรณีที่ประสิทธิผลการทำงานถูกประเมินจากผู้บังคับบัญชา ซึ่งการรับรู้ที่แตกต่างกันระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นได้ จากการศึกษาพบว่าในบางกรณีผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จ (successful managers) เป็นผู้ซึ่งได้รับการเสนอให้ดำรงตำแหน่งหน้าที่สูงขึ้น อาจจะเป็นคนละคนกับผู้บริหารที่มีประสิทธิผล (effective managers) ซึ่งเป็นผู้ที่มีผลงานดีและผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับและชื่นชม (Luthan, 1988 cited in Spreitzer, 1995b) นอกจากนี้ยังมีตัวแปรที่มีผู้สนใจศึกษา แต่ไม่พบว่ามีความสัมพันธ์กับลักษณะการเสริมสร้างพลังทางจิตวิทยา ได้แก่ การได้เลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้นในรอบ 5 ปีที่ผ่านมา (promotion in past 5 years) และร้อยละของเงินเดือนที่เพิ่มขึ้นเมื่อปีที่แล้ว (percent salary increase last year) (Spreitzer, 1992, 1995a, 1995b) ซึ่งในอนาคตควรมีการศึกษาแง่มุมเหล่านี้ให้ชัดเจนต่อไป

นอกจากนี้ยังมีงานวิจัยอีกเรื่องหนึ่งที่พยายามศึกษาผลของแต่ละมิติของการเสริมสร้างพลังทางจิตวิทยาพบว่ามิติด้านความเชื่อว่าคุณมีความสามารถ (competence) และเชื่อว่าการกระทำของตนเองจะมีผลต่อการ

เปลี่ยนแปลงในองค์กร (impact) ส่งผลต่อประสิทธิผลในการทำงาน ในขณะที่มิติด้านการเห็นคุณค่าของงาน (meaning) และการมีอิสระที่จะคิดและดำเนินการเกี่ยวกับงาน (self-determination) ส่งผลให้เกิดความพึงพอใจในงานสูงขึ้น และยังพบว่าความเชื่อว่าคุณมีความสามารถที่จะทำงาน (competence) จะช่วยให้คุณรู้สึกกดดันในงานลดลง (Spreitzer et al., 1997) อย่างไรก็ตามยังมีผู้ศึกษาในทำนองนี้ค่อนข้างน้อย ซึ่งคงจะต้องศึกษาต่อไปให้เกิดความชัดเจนยิ่งขึ้น

## 3. การศึกษาคุณสมบัติการเป็นตัวแปรสื่อกลางของลักษณะการเสริมสร้างพลังทางจิตวิทยา

การจะพิสูจน์ว่าตัวแปรใดจะเป็นตัวแปรสื่อกลาง (mediator) ระหว่างความสัมพันธ์ของตัวแปรหนึ่งกับตัวแปรอื่น Baron และ Kenny (1986) ได้เสนอแนะว่าต้องดำเนินการ 3 ขั้นตอนคือ

ขั้นที่ 1 วิเคราะห์การถดถอย (regressing) โดยมีตัวแปรที่คิดว่าจะเป็นตัวแปรสื่อกลางเป็นตัวแปรเกณฑ์ และตัวแปรอิสระ (อาจมีมากกว่าหนึ่งตัว) เป็นตัวแปรอธิบาย

ขั้นที่ 2 วิเคราะห์การถดถอย โดยมีตัวแปรตามเป็นตัวแปรเกณฑ์ และใช้ตัวแปรอิสระเป็นตัวแปรอธิบาย

ขั้นที่ 3 วิเคราะห์การถดถอย โดยมีตัวแปรตามเป็นตัวแปรเกณฑ์ และใช้ทั้งตัวแปรอิสระและตัวแปรที่คาดว่าจะเป็นตัวแปรสื่อกลางเป็นตัวแปรอธิบาย ซึ่งการจะตัดสินว่าตัวแปรนั้นมีคุณสมบัติเป็นตัวแปรสื่อกลางหรือไม่ ผลการวิเคราะห์ต้องมีลักษณะดังนี้ 1) ตัวแปรอิสระสามารถอธิบายตัวแปรที่คิดว่าจะเป็นตัวแปรสื่อกลางได้ 2) ตัวแปรอิสระสามารถอธิบายตัวแปรตามได้ 3) ตัวแปรที่คิดว่าจะเป็นตัวแปรสื่อกลาง สามารถอธิบายตัวแปรตามได้ ภายหลังจากที่ตัวแปรตามถูกอธิบายด้วยตัวแปรอิสระไปแล้วและผลการอธิบายตัวแปรตามด้วยตัวแปรอิสระต้องน้อยกว่าจากการวิเคราะห์การถดถอยในขั้นที่ 2

จากการศึกษาด้วยวิธีการดังกล่าว พบว่า ในบริบทของการทำงานในหน่วยงาน (work unit) การเสริมสร้างพลังสามารถเป็นตัวแปรสื่อกลางระหว่างตัวแปรโครงสร้างทางสังคมในหน่วยงาน (social structure)



กับพฤติกรรมหรือผลการทำงานบางอย่าง ซึ่งตัวแปร  
โครงสร้างทางสังคมดังกล่าว ได้แก่ จำนวนพนักงานที่  
หัวหน้าแต่ละคนต้องรับผิดชอบ (span of control)  
การได้รับการสนับสนุนทางสังคมการเมืองในหน่วยงาน  
(sociopolitical support) และการเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร  
(access to information) เป็นต้น ส่วนพฤติกรรมหรือ  
ผลการทำงาน เช่น พฤติกรรมที่กระตุ้นให้เกิดการ  
เปลี่ยนแปลง (upward influence) การคิดการกระทำใน  
สิ่งใหม่ (innovative behavior) และประสิทธิผลการ  
ทำงานของบุคคล (work effectiveness) โดยเฉพาะ  
อย่างยิ่งประสิทธิผลการทำงานของบุคคลที่ประเมินด้วย  
ตนเอง แต่ไม่พบในกรณีที่เป็นประสิทธิผลการทำงานที่  
ประเมินโดยผู้ใต้บังคับบัญชา (Spreitzer, 1992) ซึ่ง  
สอดคล้องกับผลการวิจัยอีกเรื่องหนึ่งที่พบว่า การเสริม-  
สร้างพลังทางจิตวิทยาในบุคคลเป็นตัวแปรสื่อกลางได้  
เฉพาะระหว่างความสัมพันธ์ของตัวแปรโครงสร้างทาง  
สังคมในหน่วยงานกับพฤติกรรมความคิดและทำในสิ่งใหม่  
โดยไม่พบว่าเป็นตัวแปรสื่อกลางระหว่างโครงสร้างทาง  
สังคมในหน่วยงานกับประสิทธิผลในการทำงาน ไม่ว่าจะ  
เป็นการประเมินจากผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้บังคับบัญชา  
อย่างไรก็ตามการเสริมสร้างพลังทางจิตวิทยาก็ยังส่งผล  
โดยตรงต่อประสิทธิผลการทำงาน ยกเว้นในกรณีที่  
ประสิทธิผลการทำงานประเมินโดยผู้บังคับบัญชา  
(Spreitzer, 1995b)

อาจกล่าวได้ว่า จากการศึกษาความสัมพันธ์  
ระหว่างตัวแปรโครงสร้างทางสังคมของหน่วยงาน การ  
เสริมสร้างพลังทางจิตวิทยา และพฤติกรรมหรือผลการ  
ทำงานในหน่วยงานที่ผ่านมา พบว่า การเสริมสร้างพลัง  
ไม่มีผลโดยตรงต่อประสิทธิผลการทำงานและไม่สามารถ  
เป็นตัวแปรสื่อกลางระหว่างโครงสร้างทางสังคมของ  
หน่วยงานกับประสิทธิผลการทำงานในกรณีที่ประเมิน  
โดยผู้บังคับบัญชา

สิ่งที่น่าพิจารณาก็คือ เพราะเหตุใดการรับรู้  
ประสิทธิผลในการทำงานของผู้บริหารระดับกลางจาก  
ผู้ใต้บังคับบัญชาและจากผู้บังคับบัญชาจึงแตกต่างกัน  
ทั้งนี้อาจจะเป็นเพราะคนสองกลุ่มมีเกณฑ์ในการพิจารณา  
ความมีประสิทธิผลแตกต่างกัน (Lawler, 1967; Tsui,  
1984 cited in Spreitzer, 1995b) และอาจเป็นไปได้ว่า

ผู้บริหารระดับกลางที่มีลักษณะการเสริมสร้างพลังทาง  
จิตวิทยาสูง จะมีพฤติกรรมการทำงานเชิงรุก ได้แย่ง  
หรือแสดงออกให้เห็นอย่างเด่นชัดในกรณีที่ไม่เห็นด้วย  
ในการดำเนินการบางประการของผู้บังคับบัญชาและของ  
องค์กร จึงทำให้ผู้บังคับบัญชามองว่าพฤติกรรมดังกล่าว  
ไม่ใช่พฤติกรรมที่บ่งบอกถึงควมมีประสิทธิผล ซึ่งใน  
สถานการณ์โดยทั่วไปเป็นที่ยอมรับกันว่าผู้บังคับบัญชา  
จะส่งเสริมให้เกิดการเสริมสร้างพลังทางจิตวิทยาในหมู่  
พนักงาน แต่จากผลการศึกษากลับพบว่าผู้บังคับบัญชา  
ไม่ได้รับรู้ว่าพนักงานที่มีลักษณะการเสริมสร้างพลังทาง  
จิตวิทยาสูง มีประสิทธิผลในการทำงานสูงแต่ประการใด  
(Spreitzer, 1992, 1995b) ถ้าสถานการณ์เป็นเช่นนี้  
ในระยะยาวอาจจะทำให้พนักงานที่กระตือรือร้น และมี  
ลักษณะการเสริมสร้างพลังทางจิตวิทยาสูงค่อยๆ ลดลง  
และเจือจางลงไปในที่สุด

นอกจากนี้ยังพบว่า ผู้จัดการระดับกลางที่มี  
อายุมาก จะได้รับการประเมินจากผู้บังคับบัญชาว่ามี  
ประสิทธิผลการทำงานต่ำ (Spreitzer, 1995b) ทั้งนี้ อาจ  
จะเนื่องมาจากลักษณะความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่  
การงานขององค์กรโดยทั่วไป โอกาสก้าวขึ้นสู่ตำแหน่ง  
ผู้บริหารระดับสูงมีจำนวนน้อยเพราะตำแหน่งมีจำกัด  
คนส่วนใหญ่จึงพัฒนาอายุอยู่ที่ตำแหน่งผู้บริหารระดับกลาง  
(plateaued in the organization) คนที่มีความสามารถ  
หรือมีความพิเศษจริงๆ จึงมีโอกาสได้รับตำแหน่งที่สูงขึ้น  
อาจจะด้วยธรรมชาติเป็นเช่นนี้ จึงทำให้ผู้บังคับบัญชา  
รับรู้ว่าคุณที่อายุมากที่ยังเป็นผู้บริหารระดับกลาง เป็น  
เพราะทำงานไม่มีประสิทธิผล นอกจากนี้ในปัจจุบัน  
โครงสร้างตำแหน่งในองค์กร มีแนวโน้มจะเป็นแนวราบ  
มากขึ้น จึงส่งผลให้จำนวนพนักงานที่มีโอกาสได้รับ  
ตำแหน่งสูงขึ้นยังมีน้อยลง และยังทำให้เกิดความรู้สึก  
ในทางลบต่อประสิทธิผลการทำงานของผู้บริหารระดับ  
กลางที่มีอายุมากรุนแรงขึ้น (Ettington, 1992 cited in  
Spreitzer, 1995b)

#### แนวทางการศึกษาวิจัยในอนาคต

จากการรวบรวมและสังเคราะห์ผลการวิจัยเกี่ยว  
กับการเสริมสร้างพลัง โดยมุ่งประเด็นไปที่การเสริมสร้าง  
พลังทางจิตวิทยา (psychological empowerment)

หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า การเสริมสร้างพลังส่วนบุคคล (intrapersonal empowerment) ทำให้มีข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยต่อไปในอนาคตดังต่อไปนี้

1. ควรจะทำการวิจัยเพื่อตรวจสอบดูว่า ตัวแปรด้านโครงสร้างทางสังคมด้านใดมีความสัมพันธ์กับมิติใดของการเสริมสร้างพลังทางจิตวิทยาที่มี 4 มิติ และความสัมพันธ์นั้นเกิดขึ้นในสถานการณ์แบบใด เช่น อาจเกิดจากการมีภาวะผู้นำของผู้บริหาร จากการศึกษาที่มีทักษะในการทำงาน การจัดระบบการจูงใจและให้รางวัล และการจัดทีมในการทำงาน เป็นต้น นอกจากนี้ควรศึกษาปฏิสัมพันธ์ระหว่างโครงสร้างการบริหารงานระดับองค์การกับระดับหน่วยงานย่อย (work unit) ว่าจะมีผลต่อการมีลักษณะการเสริมสร้างพลังอย่างไร นอกจากนี้ควรศึกษาปฏิสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรด้านโครงสร้างทางสังคมกับลักษณะทางจิตใจอื่นที่มีอยู่ในบุคคลว่าจะส่งผลต่อการพัฒนาการเสริมสร้างพลังอย่างไร ความเข้าใจในเรื่องนี้จะช่วยขยายความรู้ความเข้าใจในความเชื่อมโยงระหว่างระดับจุลภาค-มหภาคในองค์การ (macro-micro links) (Spreitzer, 1996) ระดับจุลภาคหมายถึง การให้ความสำคัญกับความรู้สึนึกคิดของคนในองค์การ ส่วนระดับมหภาค ได้แก่ โครงสร้างการบริหาร เช่น การจัดตำแหน่ง ระบบการให้ผลตอบแทน การจัดสายบังคับบัญชา เป็นต้น

2. เนื่องจากลักษณะการเสริมสร้างพลังทางจิตวิทยามีความแตกต่างกันไปตามลักษณะของคนและบริบทขององค์การ (Zimmerman, 1995) ดังนั้นการวิจัยควรจะหาวิธีการศึกษาให้เห็นความแตกต่างของการเสริมสร้างพลังในแต่ละองค์การที่มีบริบทแตกต่างกัน หรือมีธรรมชาติขององค์การแตกต่างกัน เช่น องค์การธุรกิจอุตสาหกรรม องค์การธุรกิจบริการ องค์การที่ไม่แสวงหากำไร และองค์การราชการ เป็นต้น และควรศึกษากับกลุ่มตัวอย่างในแต่ละระดับขององค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกลุ่มพนักงานระดับล่าง (rank-and-file) ทั้งนี้เพื่อนำผลที่ได้มาเปรียบเทียบกับกลุ่มอื่น และอาจจะได้พบปฏิสัมพันธ์ระหว่างประเภทขององค์การกับระดับของพนักงานในด้านการเสริมสร้างพลังทางจิตวิทยา นอกจากนี้การศึกษากับกลุ่มผู้บริหารระดับกลาง พบว่าการเสริมสร้างพลังทางจิตวิทยาไม่ได้เป็นตัวแปรสื่อกลาง

(mediator) ระหว่างโครงสร้างทางสังคมกับประสิทธิผลการทำงานในองค์การธุรกิจ แต่อาจจะเป็นตัวแปรสื่อกลางในการศึกษากับองค์การประเภทอื่น หรือกับพนักงานระดับอื่นก็เป็นได้ หรืออาจจะพบว่าเป็นตัวแปรสื่อกลางที่ทำให้ประสิทธิผลในการทำงานลดลงก็อาจจะเป็นไปได้เช่นกัน

3. ถึงแม้จะพบว่าลักษณะการเสริมสร้างพลังทางจิตวิทยาจะเป็นตัวแปรสื่อกลางระหว่างตัวแปรด้านโครงสร้างทางสังคมกับการคิดและการกระทำสิ่งใหม่ แต่ขนาด (magnitude) ของการเป็นตัวแปรสื่อกลางยังค่อนข้างต่ำ ดังนั้นจึงน่าจะมีการศึกษาตัวแปรสื่อกลางอื่นต่อไปในอนาคต เช่น อาจจะวัดการเสริมสร้างพลังครอบคลุมขึ้น แทนที่จะวัดเฉพาะการเสริมสร้างพลังทางจิตวิทยาหรือการเสริมสร้างพลังส่วนบุคคล โดยอาจจะทดลองวัดองค์ประกอบอื่นของการเสริมสร้างพลัง เช่น องค์ประกอบด้านปฏิสัมพันธ์ (interaction components) องค์ประกอบด้านพฤติกรรม (behavioral components) ซึ่งทั้งหมดประกอบกันเป็นการเสริมสร้างพลังทางจิตวิทยา ตามแนวคิดของ Zimmerman (1995) หรืออาจจะศึกษาตัวแปรสื่อกลางอื่น เช่น ตัวแปรด้านบุคลิกภาพบางตัว (personality) ตัวแปรด้านการรู้คิด (cognitive) และตัวแปรด้านการจูงใจ (motivation) ซึ่งเป็นแนวคิดที่มีผู้ได้ศึกษามาแล้วในระยะเริ่มแรก (Zimmerman & Rappaport, 1988)

4. เพื่อให้สามารถสรุปได้อย่างมั่นใจว่าตัวแปรโครงสร้างทางสังคมเป็นสาเหตุที่ทำให้พนักงานหรือผู้บริหารหน่วยงานมีลักษณะการเสริมสร้างพลังเพิ่มขึ้นจริง ควรจะมีการศึกษาติดตามผลในระยะยาว (longitudinal studies) ซึ่งการศึกษาเชิงความสัมพันธ์เปรียบเทียบข้ามกลุ่มในปัจจุบัน (cross-sectional design) เพียงแต่สรุปได้ว่าพนักงานที่มีลักษณะการเสริมสร้างพลังสูงจะรายงานว่าเป็นผู้รับรู้หรือเกี่ยวข้องกับตัวแปรด้านโครงสร้างทางสังคมมากกว่าพนักงานที่มีลักษณะการเสริมสร้างพลังต่ำ และอาจจะเป็นไปได้ในทางกลับกันคือ ผู้บริหารที่มีลักษณะการเสริมสร้างพลังสูงนั่นเอง ที่เป็นผู้คิดปรับปรุงให้โครงสร้างทางสังคมของหน่วยงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น (Thomas & Velthouse, 1990) ประเด็นการวิจัยที่จะสามารถสรุปความเป็นเหตุเป็นผลของความ

สัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเหล่านี้ ควรจะได้รับความสนใจศึกษาในอนาคต เช่น อาจจะทำการศึกษาทดลองในภาคสนามหรือจัดสถานการณ์การทดลองในห้องทดลอง ซึ่งจะได้ผลการวิจัยที่ชัดเจน สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้อย่างมั่นใจ

5. ควรจะมีการวัดตัวแปรสิ่งแวดล้อมขององค์กรที่เป็นปรนัย (objective variables) ว่าจะมีความสัมพันธ์กับการเสริมสร้างพลังของพนักงาน และจะมีผลต่อพฤติกรรมและประสิทธิภาพของงานประการใด ทั้งนี้ตัวแปรที่เป็นปรนัยจะช่วยลดการรบกวนของความแปรปรวน (common method variance) ระหว่างตัวแปรอิสระ ตัวแปรสื่อกลาง (การเสริมสร้างพลังทางจิตวิทยา) ตัวแปรที่เป็นปรนัยเหล่านี้ เช่น เงินเดือน อุณหภูมิ อำนวยความสะดวกบางอย่าง เป็นต้น

6. ควรจะศึกษาผลต่อเนื่องที่เกิดจากการที่สมาชิกในองค์กรมีลักษณะการเสริมสร้างพลังสูงหรือต่ำ ไม่ว่าจะเป็นในด้านพฤติกรรมและสัมฤทธิ์ผลที่เกิดขึ้น ซึ่งที่ผ่านมายังมีผู้ศึกษาน้อยมาก เพราะการศึกษาในเรื่องใดก็ตาม ควรจะพิจารณาด้วยว่าทำไปแล้วจะได้ประโยชน์คุ้มค่าหรือไม่ และทำไม่ต้องศึกษาการเสริมสร้างพลัง (Bowen & Lawler, 1992, 35) เช่นอาจจะศึกษาว่าการเสริมสร้างพลังของพนักงานมีความเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงในตำแหน่งหน้าที่ในองค์กรในลักษณะใด เป็นต้น (Spreitzer, 1995b)

อนาคตของการศึกษาด้านการเสริมสร้างพลังนับว่าจะมีความสำคัญมากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกระแสการพัฒนามาที่มีแนวโน้มจะกระจายความรับผิดชอบลงไปสู่หน่วยเล็กที่สุดขององค์กร และลงไปจนถึงบุคลากรแต่ละคนขององค์กร ดังนั้นถ้าแต่ละคนไม่เห็นคุณค่าในสิ่งที่ตนเองกำลังปฏิบัติอยู่ (meaning) ไม่พยายามพัฒนาตนเองให้มีความพร้อม และมีศักยภาพในการทำหน้าที่ (competence) และไม่คิดที่จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงและพัฒนาสิ่งที่ตนเองทำให้ดีขึ้น (self-determination) ตลอดจนไม่คิดว่าตนก็เป็นส่วนหนึ่งที่จะทำให้องค์กรชุมชนและสังคมดีขึ้นแล้ว (impact) บุคคลผู้นั้นก็จะกลายเป็นคนมีพัฒนาการไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงแห่งยุคสมัย และยิ่งในสถานการณ์ที่ข้อมูลข่าวสารแพร่

กระจายไปทั่วโลกในพริบตา ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในทุกด้าน สถานการณ์เช่นนี้ย่อมส่งผลให้มีการแข่งขันอย่างเข้มข้นในทุกระดับ ความสามารถในการปรับเปลี่ยน ความสามารถในการคิดสร้างสรรค์ของคนในองค์กรจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่ง และเป็นที่ยอมรับว่าบรรยากาศแห่งความสร้างสรรค์นี้จะเกิดขึ้นได้ยากในสภาพการณ์ที่มีการควบคุมและสั่งการจากผู้บริหารระดับสูงอย่างเข้มงวด แต่ความคิดสร้างสรรค์จะเกิดขึ้นได้ง่ายในสถานการณ์ที่ทุกคนในองค์กรรู้สึกเป็นตัวของตัวเอง มีเสรีภาพและมีความสุขที่จะได้คิดและทำในสิ่งที่ตนเองรัก สนใจ รู้สึกว่ามีคุณค่า อีกทั้งรู้สึกว่าตนเองทำได้ ซึ่งทั้งหมดนี้ก็คือคุณสมบัติของคนที่มีลักษณะที่เรียกว่า "การเสริมสร้างพลัง" นั่นเอง

#### เอกสารอ้างอิง

- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84, 191-215.
- Baron, R.M., & Kenny, D.A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Bowen, D., & Lawler, E.E. (1992). The empowerment of service workers: what, why, how, and when? *Sloan Management Review*, 33, 31-39.
- Conger, Jay A., & Kanungo, Rabindra N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13(3), 471-482.
- Fawcett, S.B. et al. (1994). A Contextual-behavioral model of empowerment: Case studies involving people with physical disabilities. *American Journal of Community Psychology*, 22, 471-495.
- Fawcett, S.B. et al. (1995). Using empowerment theory in collaborative partnerships for community health and development. *American Journal of Community Psychology*, 23, 677-697.
- Freire, Paulo. (1970). *Pedagogy of the oppressed*. New York: The Seabury Press.
- Gibson, C.H. (1991). A concept analysis of empowerment. *Journal of Advanced Nursing*, 16, 354-361.

- Gutierrez, Lorraine. (1990). Working with women of color: An empowerment perspective. *Social Work*, March, 149-153.
- Kanter, R.M. (1993). **Men and women of the corporation**. New York: Basic Books, A Division of Harper Collins Publishers.
- Lawler, E.E. (1967). The multitrait-multirater approach to measuring managerial job performance. *Journal of Applied Psychology*, **51**, 369-381.
- Lawler, E.E. (1986). **High involvement management**. San Francisco: Jossey-Bass.
- Lawler, E.E. (1992). **The ultimate advantage**. San Francisco: Jossey-Bass.
- Manz, C.C. (1990). Beyond self-managing work team: Toward self-leading teams in the workplace. *Research in Organizational Change and Development*, **4**, 273-299.
- Newstrom, A., & Davis, C. (1997). **Organizational behavior**. New York: Prentice Hall.
- Nonaka, I. (1988). Toward middle-up-down management: Accelerating information creation. *Sloan Management Review*, **29**(3), 9 - 18.
- Perkins, D.D., & Zimmerman, M.A. (1995). Empowerment theory, research, and application. *American Journal of Community Psychology*, **23**, 569-579.
- Rappaport, Julian. (1987). Terms of empowerment/exemplars of prevention: Toward a theory of community psychology. *American Journal of Community Psychology*, **15**, 121-148
- Spence Laschinger, H.K. (1996). A theoretical approach to studying work empowerment in nursing: A review of studies testing Kanter's theory of structural power in organizations. *Nursing Administrative Quarterly*, **20**(2), 25-41.
- Spreitzer, G.M. (1992). **When organization dare: The dynamics of individual empowerment in the workplace**. Unpublished Doctoral Dissertation, The University of Michigan.
- Spreitzer, G.M. (1995a). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academic of Management Journal*, **38**, 1442-1465.
- Spreitzer, G.M. (1995b). An empirical test of a comprehensive model of intrapersonal empowerment in the workplace. *American Journal of Community Psychology*, **23**, 601-629.
- Spreitzer, G.M. (1996). Social structural characteristics of psychological empowerment. *Academy of Management Journal*, **39**(2), 483-504.
- Spreitzer, G.M. et al. (1997). A dimensional analysis of the relationship between psychological empowerment and effectiveness, satisfaction, and strain. *Journal of Management*, **23**, 679-704.
- Sutton, R., & Kahn, R.L. (1986). Prediction, understanding, and control as antidotes to organizational stress. In Lorsch (Ed.), **Handbook of Organizational Behavior**. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Tebbitt, B.V. (1993). Demystifying organizational empowerment. *JONA*, **23**(1), 18-23.
- Thomas, K.W., & Velthouse, B.A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An "integrative" model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, **15**(4), 666-681.
- Wilson, B., & Spence Laschinger, H.K. (1994). Staff nurse perception of job empowerment and organizational commitment. *JONA*, **24**, 39-47.
- Zimmerman, M.A. (1995). Psychological empowerment: Issues and illustrations. *American Journal of Community Psychology*, **23**, 581-599.
- Zimmerman, M.A. et.al. (1992). Further explorations in empowerment theory: An empirical analysis of psychological empowerment. *American Journal of Community Psychology*, **20**, 707-727.
- Zimmerman, M.A. (1990). Taking aim on empowerment research: On the distinction between individual and psychological conceptions. *American Journal of Community Psychology*, **18**(1), 169-177.
- Zimmerman, M.A., & Rappaport, Julian. (1988). Citizen participation, perceived control, and psychological empowerment. *American Journal of Community Psychology*, **16**(5), 725-750.