# ผลกระทบของการมอบอำนาจด้านจิตใจในงานที่มีต่อความพึงพอใจ ความจงรักภักดี และ ประสิทธิภาพการทำงานให้กับพนักงานโครงการหลวง

# The Effect of Psychological Empowerment on Job Satisfaction, Loyalty and Job Performance of the employee of Royal Project Foundation

ภูธิป มีถาวรกุล (Phutip Meethavornkul)*
วิโรจน์ เจษฎาลักษณ์ (Viroj Jadesadalug)**

**บทคัดย่อ**

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) การมอบอำนาจด้านจิตใจที่มีต่อความพึงพอใจในการทำงาน 2) ความพึงพอใจในการทำงานที่มีต่อความจงรักภักดีและประสิทธิภาพในการทำงานและ 3) ความจงรักภักดีที่มีต่อประสิทธิภาพในการทำงาน ซึ่งเป็นการวิจัยเชิงสาเหตุ ประชากรในการวิจัยคือพนักงานของมูลนิธิโครงการหลวงโดยกำหนดขนาดตัวอย่างจำนวน 162 คนโดยเก็บตัวอย่างตามความสะดวกเครื่องมือที่ใช้สำหรับวิจัยคือแบบสอบถามวิเคราะห์ข้อมูลโดยการใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive statistics) และสถิติเชิงอนุมาน (Inferential statistics) ได้แก่สหสัมพันธ์ (Correlation) และการวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ(Multiple Regression)

ผลการวิจัยที่พบว่า 1) การมอบอำนาจด้านจิตใจในงานมีผลเชิงบวกกับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานโครงการหลวง 2) ความพึงพอใจในงานมีผลเชิงบวกต่อความจงรักภักดีและประสิทธิภาพในการทำงานและ 3) ความจงรักภักดีมีผลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพในการทำงาน ดั้งนั้นผลของการวิจัยนี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาขององค์การในด้านการวางแผนเพื่อมอบอำนาจด้านจิตใจให้บุคลากรเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน

**คำสำคัญ:** การมอบอำนาจด้านจิตใจ/ พนักงานโครงการหลวง/ ความพึงพอใจ/ ความจงรักภักดี และประสิทธิภาพการทำงาน

* นักศึกษาปริญญาเอก ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร
Ph.D. student of Faculty of Management Science Silpakorn University
** ผู้ช่วยศาสตราจารย์ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร
Asst. Prof. Faculty of Management Science Silpakorn University

Veridian E-Journal, Silpakorn University
ISSN 1906 - 3431

**Abstract**

The purpose of this research are 1) the effect of the Psychological Empowerment to job satisfaction 2) the effect of job satisfaction to job performance and 3) the effect of loyalty to job performance. This research is a causal research that survey of the employee of the Royal Project Foundation. The sample size of 162 samples which were collected as a tool for research. The data were analyzed using descriptive statistics and inferential statistics such as correlated and multiple regression analysis.

The results showed that: 1) Psychological Empowerment showed positive effect on job satisfaction 2) Job satisfactions showed positive effect on loyalty and job performance 3) Loyalty has positive effects on the job performance. This research will be benefit for the organization in aspect of strategic planning about Psychological Empowerment to the employees to work efficiently.

**Keywords:** Psychological Empowerment/ Employee of Royal Project foundation/ Job satisfaction/ Loyalty and Job performance

**บทนำ**

ในยุคปัจจุบันองค์การต่างๆไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานของภาครัฐหรือหน่วยงานภาคเอกชนมีความซับซ้อนหรือเป็นมีลำดับขั้นตอนในการบริหารที่มากขึ้นและการบริหารจัดการองค์การที่มีความซับซ้อนมากจำเป็นต้องพึ่งพาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ และ การมอบอำนาจ(Empowerment)ในการทำงานเป็นหนึ่งในปัจจัยสำคัญในการบริหารจัดการองค์การ (กรุงเทพธุรกิจ, 2558) ดังนั้น การมอบอำนาจของการทำงานในเชิงจิตวิทยา หรือ วิธีการมอบอำนาจในด้านจิตใจ(Psychological Empowerment) ให้กับบุคลากรในองค์การเป็นวิธีการหนึ่งในการบริหารจัดการที่จะส่งผลต่อความพึงพอใจ (Job satisfaction) ของบุคลากร และเมื่อบุคลากรเกิดความพึงพอใจในงานก็จะทำให้เกิดความจงรักภักดี (Loyalty) ดังนั้นความพึงพอใจและความจงรักภักดีในงานก็จะส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพการทำงาน (Job performance) (Liden, Wayne and Sparrowe, 1997) นอกเหนือไปจากนี้ เฮสซาโนวา (Hechanova, 2006) ยืนยันว่าการมอบอำนาจให้กับพนักงานมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยที่การมอบอำนาจมีผลต่อความพึงพอใจ และ ความพึงพอใจจะส่งผลให้เกิดความจงรักภักดีต่อองค์การ โดยที่ความจงรักภักดีก็จะทำให้บุคลากรทำงานได้มีประสิทธิภาพ และยังสอดคล้องกับ ไมเยอสัน และ ดูวาดิค (Meyerson and Dewettinck, 2012) ได้สรุปว่าการเพิ่มขีดความสามารถของพนักงานในการทำงานได้ดีขึ้นทั้งในเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณจำเป็นต้องมอบอำนาจให้กับบุคลากร

จากเหตุผลที่กล่าวมาทำให้งานวิจัยนี้ได้ทำการศึกษา มูลนิธิโครงการหลวง เนื่องจาก มูลนิธิโครงการหลวงเป็นองค์การหนึ่งทีมีรูปแบบของหน่วยงานบริหารที่ซับซ้อน มีหน่วยงานย่อยภายในองค์การที่มาก เพราะมูลนิธิโครงการหลวงเป็นองค์การที่เริ่มทำงานตั้งแต่ต้นน้ำจนถึงปลายน้ำ มีการผลิตวัตถุดิบไปจนถึงการจัดจำหน่ายสินค้า และยังมีบุคลากรที่ศึกษาพัฒนาด้านต่างๆ บนพื้นที่สูงทั้งหมด 39 ดอยในภาคเหนือ(มูลนิธิ

โครงการหลวง, 2560) จากลักษณะขององค์การที่กล่าวมา มูลนิธิโครงการหลวง ถือว่าเป็นองค์การที่มีความจำเป็นต้องมีการมอบอำนาจในการทำงานให้กับบุคลากรเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานสูงสุด ดังนั้น องค์การต่างๆไม่ว่าจะเป็นองค์การที่ไม่แสวงหาผลกำไร องค์การทั่วไป หน่วยงานของภาครัฐ หรือหน่วยงานภาคเอกชน จำเป็นที่จะต้องให้ความสำคัญในเรื่องของการมอบอำนาจด้านจิตใจเพื่อที่จะให้บุคลากรพึงพอใจในการทำงาน โดยที่ความพึงพอใจจะทำให้เกิดความจงรักภักดีต่อองค์การ และบุคลากรจะทำให้ทำงานได้ประสิทธิภาพมากขึ้น

**วัตถุประสงค์การวิจัย**

1) เพื่อศึกษาการมอบอำนาจด้านจิตใจที่มีต่อความพึงพอใจในการทำงาน
2) เพื่อศึกษาความพึงพอใจในการทำงานที่มีต่อความจงรักภักดี และ ประสิทธิภาพการทำงาน
3) เพื่อศึกษาผลของความจงรักภักดีที่มีต่อประสิทธิภาพการทำงาน

**ทบทวนวรรณกรรมเพื่อสร้างสมมุติฐานในการวิจัย**

ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้วางกรอบการศึกษาโดยทำการศึกษาและวิเคราะห์การมอบอำนาจด้านจิตใจในงานที่มีต่อความพึงพอใจความจงรักภักดีและประสิทธิภาพการทำงานซึ่งผลที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมมีดังนี้

**การมอบอำนาจด้านจิตใจในงาน (Psychological Empowerment)**

จากแนวความคิดด้าน การสร้างเสริมอำนาจด้านจิตใจในการทำงาน ซึ่งเป็นการมอบอำนาจในการทำงานเชิงจิตวิทยา ของ สปิตเซอร์ (Speitzer, 1995) กล่าวว่า การมอบอำนาจด้านจิตใจ (Psychological Empowerment) จะเกิดผลสำเร็จได้ดีจะต้องทำให้บุคลากรเกิดความเชื่อมั่นและเกิดแรงจูงใจในการทำงานได้นั้นจำเป็นต้องอาศัยปัจจัยทั้งหมด 4 ด้านได้แก่

1) ด้านการรับรู้ความสำคัญของงาน(Meaning) คือ การที่บุคคลนั้นมีความรู้สึกว่างานที่ทำนั้นมีความหมาย มีความสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ ซึ่งอาจจะสอดคล้องกับค่านิยม พฤติกรรม และอุดมการณ์ของบุคคลแต่ละบุคคลนั้น

2) ด้านการตัดสินใจด้วยตนเอง (Self-determination) คือ ให้ผู้ปฏิบัติสามารถที่จะตัดสินใจได้เอง ซึ่งหมายความว่า ผู้ปฏิบัติงานสามารถที่จะมีอิสระต่างๆในการกำหนดวิธีการทำงาน การจัดการทำงานได้ด้วยตนเองภายใต้กรอบของผู้บังคับบัญชาได้มอบหมายไว้

3) ด้านความสามารถในการทำงาน (Self-Efficacy) คือ การทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง มีความมั่นใจว่า ตนมีความสามารถมากพอที่จะทำงานนั้นสำเร็จด้วยดีและมีประสิทธิผลสูง

4) ด้านผลกระทบต่อหน่วยงาน (Impact) คือ การทำให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจในผลกระทบที่ว่า ผลที่เกิดขึ้นจากงานที่ได้รับมอบหมายนั้นจะเกิดผลกระทบที่ดีต่อสภาวะองค์กรโดยรวม

Veridian E-Journal, Silpakorn University
ISSN 1906 - 3431

**ความพึงพอใจในการทำงาน (Job Satisfaction)**

ความพึงพอใจในกาทำงานคือความพึงพอใจในการปฏิบัติงานซึ่งเป็นความพึงพอใจในงานที่ทำและเต็มใจที่จะปฏิบัติงานนั้นให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ บุคคลจะมีความรู้สึกพอใจในการทำงานที่ทำเมื่องานนั้นให้ผลประโยชน์ตอบแทนทั้งทางด้านวัตถุและจิตใจซึ่งสามารถสนองความต้องการของบุคคลได้ (Yoder, 1995) โดยสอดคล้องกับ เฮนจ์ และ โบแมน (Hedge & Borman, 2012) ที่กล่าวว่า ความพึงพอใจในงานเป็นความรู้สึกที่บุคคลจะรู้สึกเกี่ยวกับงานในทางบวกหรือทางลบ หากบุคคลมีความพึงพอใจในงานไปในด้านบวกก็จะรู้สึกเกี่ยวกับงานด้านบวกและจะทำให้มีความตั้งในการทำงานเช่นกัน ดังนั้น ความพึงพอใจจึงเป็นส่วนประกอบหลักของอารมณ์ความรู้สึกที่ส่งผลต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งและความพึงพอใจในการทำงานที่สูงก็จะส่งผลดีต่อการทำงานโดยรวม

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงาน(Job Satisfaction)จะเห็นได้ว่าบุคคลที่จะมีความรู้สึกพอใจในการทำงานนั้นจะเกิดมาจากความรู้สึกภายในจิตใจ ซึ่งประกอบการการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวกับการมอบอำนาจด้านจิตใจ (Psychological Empowerment) ซึ่งเป็นการมอบอำนาจในการทำงานเชิงจิตวิทยา ที่เกี่ยวกับกับจิตใจ ความรู้สึก ดั้งนั้นจากการทบทวนวรรณกรรมในเบื้องต้นจึงนำไปสู่การตั้งสมมติฐานในการวิจัยดังนี้

**สมมุติฐานที่ 1a** การมอบอำนาจด้านจิตใจในงาน (Psychological Empowerment) ด้านการรับรู้ความสำคัญของงาน(Meaning) มีอิทธิผลเชิงบวกต่อความพึงพอใจในการทำงาน (Job Satisfaction)

**สมมุติฐานที่ 1b** การมอบอำนาจด้านจิตใจในงาน (Psychological Empowerment) ด้านการตัดสินใจด้วยตนเอง (Self-determination) มีอิทธิผลเชิงบวกต่อความพึงพอใจในการทำงาน (Job Satisfaction)

**สมมุติฐานที่ 1c** การมอบอำนาจด้านจิตใจในงาน (Psychological Empowerment) ด้านความสามารถในการทำงาน (Self-Efficacy) มีอิทธิผลเชิงบวกต่อความพึงพอใจในการทำงาน (Job Satisfaction)

**สมมุติฐานที่ 1d** การมอบอำนาจด้านจิตใจในงาน (Psychological Empowerment)ด้านผลกระทบต่อหน่วยงาน (Impact) มีอิทธิผลเชิงบวกต่อความพึงพอใจในการทำงาน (Job Satisfaction)

**ความจงรักภักดี (loyalty)**

จอห์น ลี (John W. Lee, 1967) ได้ให้ความหมายของความจงรักภักดีต่อองค์การว่า ความจงรักภักดีต่อองค์การนั้นคือการที่พนักงานเชื่อฟัง และแสดงความรักด้วยความเคารพ ซื่อสัตย์ในการทำตามหน้าที่และให้การสนับสนุนองค์การ โดยที่ แมคคาที (Mccarthy, 1998) กล่าวเสริมว่า ความจงรักภักดีต่อองค์การเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับความผูกพันระหว่างองค์การและพนักงาน โดยที่ปัจจัยความรู้สึกส่วนบุคคลเป็นส่วนหนึ่งที่จะทำให้เกิดความพึงพอใจของพนักงานโดยที่ความรู้สึกนั้นจะเปลี่ยนเป็นความผูกพันและความผูกพันนั้นก็จะส่งผลให้เกิดความจงรักภักดีต่อองค์การ ดังนั้นจะสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ปิยรัตน์ จำปา (2556) ที่ว่า ความจงรักภักดีต่อองค์การ คือ ความผูกพันต่อองค์กรด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทพยายามปฏิบัติงานเพื่อองค์กร ซึ่งความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานจะทำให้บุคลากรมีความปรารถนาและมีความตั้งใจที่จะปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรอย่างเต็มที่ต่อไป

จากการทบทวนวรรณกรรมจะเห็นว่าความรู้สึกที่ดีหรือความรู้สึกในเชิงบวกต่อองค์การจะส่งผลให้เกิดความผูกพันและก็จะเกิดความจงรักภักดี ดังนั้นสามารถตั้งสมมติฐานในการวิจัยดังนี้

**สมมุติฐานที่ 2** ความพึงพอใจในการทำงาน (Job Satisfaction) มีอิทธิผลเชิงบวกต่อความจงรักภักดี (Loyalty)

**ประสิทธิภาพในการทำงาน (Job performance)**

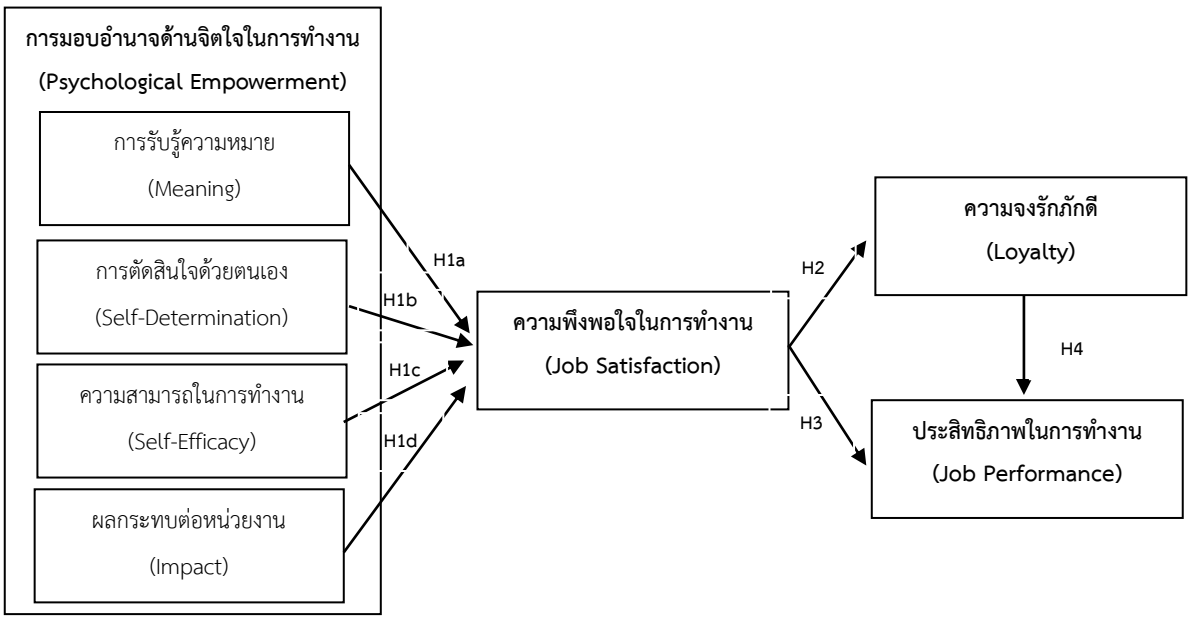
ประสิทธิภาพในการทำงาน (Job performance) คือ ผลรวมของการทำงานในทุกสิ่งที่พนักงานได้ทำไป และ การที่มีพนักงานที่มีประสิทธิภาพในการทำงานที่สูงคือส่วนที่จะช่วยให้องค์การประสบความสำเร็จ (Brockner, 1988) และการที่จะทำให้พนักงานมีประสิทธิภาพในการทำงานที่สูงได้นั้นต้องเกิดการสร้างให้พนักงานพอใจและจงรักภักดีต่อองค์องกร (Rab Nawaz Lodhi, 2015) ดังนั้นพนักงานจึงต้องมีความพยายามทุ่มเทและปรับปรุงการทำงานหรือสร้างผลงานให้มีประสิทธิภาพในการทำงานที่สูงและประสิทธิภาพในการทำงานที่สูงย่อมส่งผลเชิงบวกต่อความสำเร็จขององค์การ

จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่าประสิทธิภาพในการทำงานสามารถเกิดได้จากบุคลากรที่มีความสุขและพึงพอใจในหน้าที่ของตน รวมถึง การที่บุคลากรมีความรู้ผูกพันและมีความจงรักภักดีต่อองค์การย่อมทำให้เกิดผลดีต่อองค์การและเกิดประสิทธิภาพในการทำงานที่ดี ดังนั้นจึงสามารถตั้งสมมติฐานในการวิจัยดังนี้

**สมมุติฐานที่ 3** ความพึงพอใจในการทำงาน (Job Satisfaction) มีอิทธิผลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพในการทำงาน (Job performance)

**สมมุติฐานที่ 4** ความจงรักภักดี (loyalty)มีอิทธิผลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพในการทำงาน (Job performance)

**กรอบแนวการวิจัย**




ภาพที่1 : กรอบแนวคิดการวิจัย

Veridian E-Journal, Silpakorn University
ISSN 1906 - 3431

**วิธีการวิจัย**

การวิจัยการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลคือแบบสอบถาม โดยได้กำหนดกรอบมาจากการตั้งวัตถุประสงค์การวิจัยซึ่งได้มาจากการทบทวนแนวคิดทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องโดยทำการศึกษา 4 ด้านคือ 1) การมอบอำนาจด้านจิตใจในงาน 2) ความพึงพอใจในการทำงาน 3) ความจงรักภักดี และ 4) ประสิทธิภาพการทำงานโดยผู้วิจัยได้กำหนดรายละเอียดดังนี้

**ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง**

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาคือพนักงานของมูลนิธิโครงการหลวงจำนวน 200 คนประกอบด้วยเจ้าหน้าที่มูลนิธิ พนักงานประจำและลูกจ้างรายวัน สำหรับกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาประกอบด้วยพนักงานของมูลนิธิโครงการหลวงที่ปฏิบัติงานอยู่ในกรุงเทพมหานครจำนวน 162 คนโดยผู้วิจัยใช้การเลือกตัวอย่างแบบใช้ความน่าจะเป็นด้วยวิธีการสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย

**เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย**

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือแบบสอบถามที่พัฒนาขึ้นโดยแบ่งออกเป็น 4 ส่วนได้แก่ 1) ข้อมูลพื้นฐานด้านบุคคลประกอบด้วยข้อคำถามเกี่ยวกับเพศอายุตำแหน่งในงานและอายุการทำงาน จำนวน 4ข้อ 2) การมอบอำนาจด้านจิตใจในงานจำนวน 13ข้อ โดยที่แบ่งเป็น การรับรู้ความสำคัญของงาน (Meaning) จำนวน 4 ข้อ การตัดสินใจด้วยตนเอง (Self-determination) จำนวน 3ข้อ ความสามารถในการทำงาน (Self-Efficacy) จำนวน 3 ข้อ และ ผลกระทบต่อหน่วยงาน (Impact) จำนวน 3ข้อ 3) ความพึงพอใจในการทำงานจำนวน 5 ข้อ และ 4) ความจงรักภักดีและประสิทธิภาพในการทำงานโดยที่แบ่งเป็นความจงรักภักดีจำนวน 4ข้อ และประสิทธิภาพในการทำงานจำนวน 5ข้อ

**สถิติในการวิเคราะห์**

1) การวิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนาได้แก่ความถี่ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเพื่อบรรยายถึงลักษณะส่วนบุคคล

2) การวิเคราะห์สถิติเชิงอนุมานใช้สถิติสหสัมพันธ์และวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณใช้สำหรับทดสอบสมมุติฐาน

**การทดสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย**

1) การหาค่าความเที่ยงตรง นำแบบสอบถามไปให้ที่ปรึกษาตรวจสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหาและตามความเหมาะสมของภาษาเพื่อขอคำแนะนำและทางแก้ไขตามคำแนะนำจากนั้นนำแบบสอบถามที่แก้ไขแล้วไปเก็บข้อมูลสำหรับหาค่าความเชื่อมั่น ต่อไป

2) การหาค่าความเชื่อมั่น นำแบบสอบถามที่ตรวจสอบความเที่ยงตรงแล้วไปทดสอบกับกลุ่มตัวอย่างที่มีคุณสมบัติเหมือนกลุ่มตัวอย่างแต่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน จากนั้นนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ความเชื่อมั่นซึ่งได้ค่าความเชื่อมั่นอยู่ระหว่าง 0.737-0.914 ตามตารางที่ 1

**ตารางที่ 1** ค่า Factor Loadings และ Cronbach's alpha ในการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

| | Factor Loadings | Cronbach's Alpha |
|---|---|---|
| การมอบอำนาจด้านจิตใจในงานด้านการรับรู้ความหมาย | 0.815 - 0.919 | 0.888 |
| การมอบอำนาจด้านจิตใจในงานด้านการตัดสินใจด้วยตนเอง | 0.773 - 0.857 | 0.737 |
| การมอบอำนาจด้านจิตใจในงานด้านความสามารถในการทำงาน | 0.831 - 0.909 | 0.809 |
| การมอบอำนาจด้านจิตใจในงานด้านผลกระทบต่อหน่วยงาน | 0.893 - 0.907 | 0.848 |
| ความพึงพอใจในการทำงาน | 0.837 - 0.874 | 0.879 |
| ความจงรักภักดี | 0.914 - 0.938 | 0.914 |
| ประสิทธิภาพในการทำงาน | 0.831 - 0.918 | 0.907 |

**สรุปผลการวิจัย**

ผลที่ได้รับจากการวิจัยสามารถสรุปได้เป็นประเด็นดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานส่วนบุคคล ผลการศึกษาสรุปว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงมีอายุ 46 ปีขึ้นไปมีตำแหน่งในหน่วยงานเป็นเจ้าหน้าที่มูลนิธิและมีอายุในการทำงานในหน่วยงาน 13 ถึง 24 ปี

ส่วนที่ 2 ตามตารางที่ 2 การมอบอำนาจด้านจิตใจในงาน ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นที่มีต่อการมอบอำนาจด้านจิตใจในงาน 4 ด้านได้แก่ 1) การรับรู้ด้านความหมาย 2) การตัดสินใจด้วยตัวเอง 3) ความสามารถการทำงานและ 4) ผลกระทบต่อหน่วยงาน พบว่า กลุ่มตัวอย่างได้แสดงความคิดเห็นลักษณะการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับมากมีค่าเฉลี่ย 3.64 ซึ่งพบว่ามีระดับตามความคิดเห็นค่อนข้างมาก ด้านการรับรู้ความหมาย ด้านความสามารถในการทำงาน ด้านการตัดสินใจด้วยตัวเองและด้านผลกระทบต่อหน่วยงานตามลำดับ

**ตารางที่ 2** ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และ ระดับความคิดเห็นด้านการมอบอำนาจด้านจิตใจในงาน

| การมอบอำนาจด้านจิตใจ | $\overline{X}$ | S.D. | ระดับความคิดเห็น |
|---|---|---|---|
| 1. ด้านการรับรู้ความหมาย | 3.81 | 0.79 | มาก |
| 2. ด้านการตัดสินใจด้วยตนเอง | 3.58 | 0.85 | มาก |
| 3. ด้านความสามารถในการทำงาน | 3.71 | 0.72 | มาก |
| 4. ด้านผลกระทบต่อหน่วยงาน | 3.44 | 0.96 | มาก |
| รวม | 3.64 | 0.83 | มาก |

Veridian E-Journal, Silpakorn University
ISSN 1906 - 3431

ส่วนที่ 3 ตามตารางที่ 3 ความพึงพอใจในการทำงาน ผลการวิเคราะห์ระดับความพึงพอใจในการทำงานพบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความพึงพอใจโดยรวมอยู่ในระดับมากมีค่าเฉลี่ย 3.65 และยังพบว่ามีความพึงพอใจอยู่ในระดับมากใน ด้านความสำเร็จของผลงานที่ทำ ด้านหน้าที่ที่รับผิดชอบ ด้านการมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา ด้านจำนวนงานที่ได้รับมอบหมายและด้านการได้รับความไว้วางใจและด้านการยอมรับต่อความสามารถจากผู้บังคับบัญชา

**ตารางที่ 3** ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และ ระดับความคิดเห็นด้านความพึงพอใจในการทำงาน

| ความพึงพอใจในการทำงาน | $\bar{X}$ | S.D. | ระดับความคิดเห็น |
|---|---|---|---|
| 1. ความไว้ใจในงานและยอมรับความสามารถจากผู้บังคับบัญชา | 3.41 | 0.66 | มาก |
| 2. จำนวนงานที่ได้รับมอบหมาย | 3.46 | 0.60 | มาก |
| 3. ความสำเร็จของผลงานที่ทำ | 3.99 | 0.70 | มาก |
| 4. หน้าที่ที่รับผิดชอบ | 3.80 | 0.76 | มาก |
| 5. การมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา | 3.60 | 0.68 | มาก |
| รวม | 3.65 | 0.68 | มาก |

ส่วนที่ 4 ตามตารางที่ 4 ความจงรักภักดีและประสิทธิภาพการทำงาน ผลการวิเคราะห์ระดับความจงรักภักดีและประสิทธิภาพการทำงานพบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความจงรักภักดีและประสิทธิภาพการทำงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก และผลรวมก็พบว่าอยู่ในระดับมากในด้านความจงรักภักดีและประสิทธิภาพการทำงานตามลำดับ

**ตารางที่ 4** ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และ ระดับความจงรักภักดีและประสิทธิภาพการทำงาน

| ความจงรักภักดีและประสิทธิภาพการทำงาน | $\bar{X}$ | S.D. | ระดับความคิดเห็น |
|---|---|---|---|
| 1. ความจงรักภักดี | 4.33 | 0.66 | มาก |
| 2. ประสิทธิภาพการทำงาน | 3.71 | 0.68 | มาก |
| รวม | 4.02 | 0.67 | มาก |

ส่วนที่ 5 ตามตารางที่ 5 ผลการวิเคราะห์ความพึงพอใจในการทำงาน พบว่าความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานโครงการหลวงมาจากการมอบอำนาจด้านจิตใจในงานให้กับพนักงานด้านการรับรู้ความสามารถมีค่าเฉลี่ย 3.81 รองลงมาคือความสามารถในการทำงานค่าเฉลี่ย 3.71 การตัดสินใจด้วยตัวเองค่าเฉลี่ย 3.58 และผลกระทบต่อหน่วยงานค่าเฉลี่ย 3.44 ตามลำดับโดยที่ค่า VIF มีค่าระหว่าง 3.41-4.19 ซึ่งน้อยกว่า10 (Hair, 2006) ซึ่งแสดงว่าไม่เกิดปัญหาตัวแปรอิสระมีความสัมพันธ์กันน้อย

ทั้งนี้โครงการหลวงเป็นองค์การมุ่งเน้นช่วยเหลือสังคมไม่ได้มุ่งแสวงหาผลกำไรดังนั้นผู้บริหารจึงควรเน้นการสร้างการรับรู้ความสำคัญของงานและสร้างความเชื่อมั่นให้กับงานด้านความสามารถในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

**ตารางที่ 5** ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าประมาณสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่างๆ

| | รับรู้ความหมาย | ตัดสินใจด้วยตนเอง | ความสามารถในการทำงาน | ผลกระทบต่อหน่วยงาน | ความพึงพอใจ | ความจงรักภักดี | ประสิทธิภาพในการทำงาน | VIF |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Mean | 3.81 | 3.58 | 3.71 | 3.44 | 3.65 | 4.33 | 3.71 | |
| SD | 0.79 | 0.85 | 0.72 | 0.96 | 0.68 | 0.66 | 0.68 | |
| รับรู้ความหมาย | | | | | | | | 4.01 |
| ตัดสินใจด้วยตนเอง | 0.152* | | | | | | | 3.99 |
| ความสามารถในการทำงาน | 0.054* | 0.688*** | | | | | | 3.66 |
| ผลกระทบต่อหน่วยงาน | 0.470*** | 0.499* | 0.475*** | | | | | 3.58 |
| ความพึงพอใจในการทำงาน | 0.205** | 0.152*** | 0.054* | 0.470*** | | | | 3.41 |
| ความจงรักภักดี | 0.395*** | 0.486*** | 0.498*** | 0.316*** | 0.432*** | | | 4.19 |
| ประสิทธิภาพในการทำงาน | 0.352*** | 0.437*** | 0.465*** | 0.519*** | 0.481*** | 0.508*** | | 3.87 |

หมายเหตุ *p-value < 0.05, ** p-value < 0.01 *** p-value < 0.001

Veridian E-Journal, Silpakorn University
ISSN 1906 - 3431

ส่วนที่ 6 ตามตารางที่ 6-8 การทดสอบการมอบอำนาจด้านจิตใจในงานให้กับพนักงาน พบว่ามีผลทางบวกต่อความพึงพอใจ ความจงรักภักดีและประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานโครงการหลวงพบว่าการมอบอำนาจในการงานให้กับพนักงานโครงการหลวงด้านการรับรู้ความหมายด้านการตัดสินใจด้วยตัวเองด้านความสามารถในการทำงานและผลกระทบต่อหน่วยงานมีผลทางทิศทางบวกต่อความพึงพอใจและความพึงพอใจในการทำงาน มีผลทางบวกต่อความจงรักภักดีและประสิทธิภาพในการทำงานรวมถึงความจงรักภักดีมีผลด้านบวกต่อประสิทธิภาพการทำงานจึงยอมรับสมมุติฐานข้อที่ 1 ถึง 4 ของการวิจัยครั้งนี้

**ตารางที่ 6** ค่าประมาณสัมประสิทธิ์การถดถอย (Regression Coefficient) ในการวิเคราะห์การถดถอย (Regression Analysis) ระหว่างการมอบอำนาจด้านจิตใจในด้านต่างๆกับความพึงพอใจในการทำงาน

| | ความพึงพอใจในการทำงาน |
|---|---|
| การรับรู้ความหมาย | 1.677** |
| การตัดสินใจด้วยตนเอง | 0.144** |
| ความสามารถในการทำงาน | 0.102** |
| ผลกระทบต่อหน่วยงาน | 0.549** |
| Adjust R Square | 0.182 |

หมายเหตุ *p-value < .10, ** p-value < .05 *** p-value < 0.01

**ตารางที่ 7** ค่าประมาณสัมประสิทธิ์การถดถอย (Regression Coefficient) ในการวิเคราะห์การถดถอย (Regression Analysis) ระหว่างความพึงพอใจในการทำงานกับประสิทธิภาพในการทำงานและปัจจัยด้านความจงรักภักดี

| | ประสิทธิภาพในการทำงานและความจงรักภักดี |
|---|---|
| ความพึงพอใจในการทำงาน | 1.939** |
| Adjust R Square | 0.660 |

หมายเหตุ *p-value < .10, ** p-value < .05 *** p-value < 0.01

**ตารางที่ 8** ค่าประมาณสัมประสิทธิ์การถดถอย (Regression Coefficient) ในการวิเคราะห์การถดถอย (Regression Analysis) ระหว่างความจงรักภักดีกับปัจจัยด้านประสิทธิภาพในการทำงาน

| | ประสิทธิภาพในการทำงาน |
|---|---|
| ความจงรักภักดี | 2.408** |
| Adjust R Square | 0.174 |

หมายเหตุ *p-value < .10, ** p-value < .05 *** p-value < 0.01

**อภิปรายผล**

**สมมุติฐานที่ 1** ในการมอบอำนาจด้านจิตใจ(Psychological Empowerment) ในงานทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการรับรู้ความสำคัญของงาน(Meaning), ด้านการตัดสินใจด้วยตนเอง(Self-determination), ด้านความสามารถในการทำงาน(Self-Efficacy) และในด้านผลกระทบ(Impact) ต่อหน่วยงานมีผลทางบวกต่อความพึงพอใจในการทำงาน(Job Satisfaction) เพราะว่าหากบุคลากรมีเป้าหมายในการทำงานที่ดีและมีความรู้สึกว่าตนเองได้รับความไว้วางใจจากหัวหน้างานมีอิสระในการตัดสินใจและรับรู้ถึงหน้าที่ความรับผิดรวมถึงผลกระทบในงานตนเองก็จะทำให้มีอิสระและจะทำให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการเสริมสร้างพลังอำนาจด้านจิตใจในการทำงานของ สปิตเซอร์ (Speitzer, 1995) กล่าวว่าการมอบอำนาจด้านจิตใจจะทำให้เกิดผลสำเร็จที่ส่งผลต่อความเชื่อมั่นและความพึงพอใจในการทำงาน และ ด๊อบบ์ (Dobbs, 1993) ยังระบุว่าการเพิ่มขีดความสามารถผ่านการมอบอำนาจจะเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของคนงานและยังช่วยปรับปรุงสภาพแวดล้อมการทำงานของคนงานให้ดีขึ้น อย่างไรก็ดี การ์เซีย-เบอร์นัล (Garcia-Bernal, 2005) ได้กล่าวอีกว่าความพอใจเป็นส่วนสำคัญในด้านจิตใจและความพึงพอใจในการทำงานส่งผลให้เกิดความจงรักภักดีต่อองค์การและก็จะสามารถส่งผลให้บุคลากรมีประสิทธิภาพในการทำงานได้เช่นกัน

**สมมุติฐานที่ 2** ด้านความพึงพอใจในการทำงาน(Job Satisfaction)ที่มีผลต่อความจงรักภักดี (loyalty) พบว่ามีผลทางบวกเพราะว่าถ้าบุคลากรมีความพึงพอใจในงานที่ทำแล้วก็จะทำให้เกิดความรู้สึกจงรักภักดี มีความรักต่อองค์การมีความรู้สึกเป็นส่วนสำคัญส่วนหนึ่งขององค์การ ซึ่งตรงกับ สุทธาทิพย์ (2558) ที่กล่าวว่าความจงรักภักดีของลูกค้าได้รับอิทธิพลโดยรวมจากปัจจัยด้านความพึงพอใจของลูกค้าเป็นปัจจัยที่สำคัญมากที่สุด

**สมมุติฐานที่ 3** ด้านความพึงพอใจในการทำงาน(Job Satisfaction)ที่มีผลต่อประสิทธิภาพของการทำงาน(Job performance) พบว่ามีผลทางบวกเพราะความพึงพอใจในการทำงานจะทำให้บุคลากรมีความรู้สึกที่ดีองค์การแล้วความก็จะส่งผลให้ตั้งใจทำงานเกิดประสิทธิภาพในงานที่สูงขึ้น ซึ่งทั้งสมมุติฐานที่2 และสมมุติฐานที่ 3 สอดคล้องกับแนวคิด ความจงรักภักดี (loyalty) ของ แมคคาที (Mccarthy, 1998) และ จอห์น ลี (John W. Lee, 1967) กล่าวว่าความพึงพอใจของงานจะเปลี่ยนแปลงไปตามความผูกพันต่อองค์กรและนำมาซึ่งความจงรักภักดีอีกทั้งจะมีความตั้งใจในการทำงานเพื่อประสิทธิภาพการทำงาน (Job performance) นอกจากนั้น อัลวานี่ (Alvani, 1991) ยังกล่าวว่าถ้าพนักงานมีความพอใจกับงานของตนที่เพียงพอ หรือถ้าพนักงานมีอำนาจในการตัดสินใจในส่วนงาน พนักงานก็จะสามารถพัฒนาประสิทธิภาพของตนเองได้ดีขึ้น

**สมมุติฐานที่ 4** ด้านความจงรักภักดี (loyalty) ที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน (Job performance) สอดคล้องกับ โซโลมอน (Solomon, 1992) ที่กล่าวว่าความจงรักภักดีของพนักงานคือสิ่งที่จะทำให้พนักงานมีความกระตือรือร้นที่จะเข้าถึงองค์การ และยังสอดคล้องกับแนวคิดด้านประสิทธิภาพของการทำงานของ บอร์กเนอร์ (Brockner, 1988) กล่าวว่าพนักงานที่มีความจงรักภักดีจะใช้ความพยายามทุ่มเทและปรับปรุงการทำงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพการทำงานและประสิทธิภาพการทำงานสูงส่งผลเชิงบวกต่อความเชื่อมั่นขององค์การ

Veridian E-Journal, Silpakorn University
ISSN 1906 - 3431

**ประโยชน์ของการวิจัย**

**ประโยชน์ด้านการจัดการ**

**1)** หน่วยงานต่างๆที่เกี่ยวข้องกับโครงการหลวงหรือองค์การอื่นที่มีรูปแบบในการจัดการบุคลากรที่คล้ายกันสามารถนำข้อมูลจากการวิจัยไปใช้ในการวางแผนและกำหนดนโยบายเพื่อเพิ่มอำนาจด้านจิตใจในการทำงานให้กับบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน อีกทั้งยังสามารถนำผลการวิจัยนี้เพื่อยืนยันว่าการมอบอำนาจด้านจิตใจในการทำงานให้กับบุคลากรเพื่อสร้างความพึงพอใจและความจงรักภักดีจะสามารถทำให้องค์การมีประสิทธิภาพมากขึ้น

**2)** นักวิชาการและนักวิจัยอื่นๆได้นำข้อมูลปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีผลต่อความพึงพอใจความจงรักภักดีและประสิทธิภาพการทำงานเพื่อใช้ในงานและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจความจงรักภักดีและประสิทธิภาพการทำงาน ต่อไป

**ประโยชน์เชิงทฤษฎี**

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสาเหตุเครื่องมือที่ใช้สำหรับวิจัยคือแบบสอบถามวิเคราะห์ข้อมูลโดยการใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive statistics) และสถิติเชิงอนุมาน (Inferential statistics) ได้แก่สหสัมพันธ์ (Correlation) และการวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ(Multiple Regression) และการวิจัยนี้ก่อให้เกิดประโยชน์ในเชิงทฤษฎี โดยการสร้างกรอบแนวคิดของการวิจัยเกี่ยวกับการมอบอำนาจด้านจิตใจต่อบุคลากรซึ่งถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่มีความสำพันธ์กับความพึงพอใจ กล่าวคือ เมื่อผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาได้มอบอำนาจด้านจิตใจในการทำงานให้กับบุคลากรในองค์การที่มากพอ บุคลากรส่วนใหญ่จะมีความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งจากการวิจัยของ สไปรท์ และ กิลเบิร์ต (Spice and Gilbert, 1991) ได้แนะนำให้ผู้จัดการหรือผู้บริหารควรให้อำนาจกับพนักงานในการตัดสินใจสำหรับเพื่อให้เกิดการใช้ประโยชน์สูงสุดในด้านความสามารถของพนักงาน และ เมื่อบุคลากรมีความพึงพอใจในการทำงานก็จะมีความจงรักภักดีต่อองค์การ และก็จะทำให้มีประสิทธิในงานที่สูงขึ้น ดังนั้นการวิจัยครั้งนี้จะทำให้เห็นแนวทางในการวางแผนองค์การว่า ถ้าจะทำให้องค์การมีประสิทธิภาพที่มากขึ้นการรมอบอำนาจด้านจิตใจให้กับบุคลากรก็สามารถจะทำให้บุคลากรในองค์การเกิดความพึงพอใจในการทำงานและจะทำให้ทำงานได้มีประสิทธิภาพในงานที่สูงขึ้นรวมถึงทำให้บุคลากรมีความจงรักภักดีในองค์การซึ่งจะส่งผลดีต่อองค์การได้อย่างต่อเนื่อง

**ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต**

1) ควรมีการศึกษาปัจจัยอื่นๆที่การมอบอำนาจในงานจะทำให้องค์การมีประประสิทธิภาพมากขึ้นซึ่งการวิจัยนี้จะเป็นพื้นฐานในการวิจัยด้านการมอบอำนาจด้านจิตใจให้กับบุคลากร ในงานผู้วิจัยครั้งต่อไปควรจะหาทฤษฎีอื่นๆที่นอกเหนือจากการมอบอำนาจด้านจิตใจ เช่น การมอบอำนาจเพื่อการเป็นผู้นำ การมอบอำนาจทางความคิด ฯลฯ อีกทั้งในการวิจัยครั้งต่อไปควรจะหาปัจจัยอื่นๆที่จะทำให้องค์การมีประสิทธิภาพมากขึ้น เช่น บรรยากาศองค์การ หรือ วัฒนธรรมองค์การ เป็นต้น

2) การวิจัยนี้ยังแสดงให้เห็นว่า การมอบอำนาจด้านจิตใจให้กับบุคลากรในงานมีความสำคัญต่อองค์การที่จะทำให้บุคลากรมีประสิทธิภาพในการทำงาน ดังนั้น นอกเหนือจากการวิจัยนี้ก็ควรศึกษาแบบเจาะลึกโดยใช้ระเบียบวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึก โดยวิธีสัมภาษณ์ ผู้บริหาร หรือ บุคลากรในหน่วยงานเพื่อยืนยันผลในการวิจัยครั้งนี้

**เอกสารอ้างอิง**

**ภาษาไทย**

กรุงเทพธุรกิจ (2558) แหล่งที่มา: http://www.bangkokbiznews.com/blog/detail/635048

ธัญธิภา แก้วแสง (2559) **“ความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อองค์กรกับความจงรักภักดีต่อองค์กรของบุคลากรสหกรณ์โคนมหนองโพราชบุรี จำกัด (ในพระบรมราชูปถัมภ์)”** Veridian E-Journal ฉบับภาษาไทย สาขามนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ ปีที่ 9 ฉบับที่ 3 เดือนกันยายน – ธันวาคม 2559

ปิยรัตน์ จำปา (2556) **“ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร(ธ.ก.ส.) จังหวัดระนอง”** รัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา

มูลนิธิโครงการหลวง (2560) แหล่งที่มา: www.royalprojectthailand.com

สุทธาทิพย์ กำธรพิพัฒนกุล (2558) **“ปัจจัยด้านคุณภาพในการให้บริการและการจัดการข้อร้องเรียนมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจและความจงรักภักดีของลูกค้าในการสนับสนุนธุรกิจท่องเที่ยวเชิงเกษตรในประเทศไทย”** Veridian E-Journal ฉบับภาษาไทย สาขามนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ ปีที่ 8 ฉบับที่ 3 เดือนกันยายน – ธันวาคม 2558

**ภาษาต่างประเทศ**

Alvani M. (1991). **“General management”**. Tehran, Nashrani

Brockner J. (1988). **“Self-esteem at work: Research”.** Theory and practice. Lexington, MA: D.C. Heath & Co

Dobbs, J. (1993). **“The Empowerment Environment”.** England: John Wiley and Sons Limited.

Garcia-Bernal, J., Gargallo-Castel, A., Marzo-Navarro, M. and Rivera-Torres, P. (2005), **“Job satisfaction: empirical evidence of gender differences”**, Women in Management Review, Vol. 20 No.4, pp. 279-88

Hair, J. F. et al. (2006). **“Multivariate data analysis”**. 6th ed. New Jersey: Pearson Education International.

Hechanova M, Regina M, Alampay, Ramon BA and Edna PF (2006). **“Psychological empowerment, job satisfaction and performance among Filipino service workers”.** Asian Journal of Social Psychology 9 72-78.

Hedge, J., & Borman, W. (2012). **"The Oxford Handbook of Work and Aging".** New York: Oxford.

Lee, John W. (1967). **"Loyalty: what is it?"** Motivation and job performance. U.S.A. MeKinsey & Co. Inc.

Liden, R. C., Sparrowe, R. T., & Wayne, S. J. (1997). **"Leader-member exchange theory: The past and potential for the future"**. Research in Personnel and Human Resources Management, 15. 47-119.

McCarthy, Dennis G. (1998). **"Seven Steps to Guarantee Failure".** Word Executive's Disgest, Singapore: Times Printers Co., Ltd.

Meyerson, G. and Dewettinck, B. (2012). **"Effect of Empowerment on Employees Performance"**.Advanced Research in Economic and Management Sciences (AREMS)2 40-46.

Rab Nawaz Lodhi (2015). **"Employee-Loyalty-and-Organizational-Commitment-in-Pakistani-Organizations"** Published By European Centre for Research Training and Development UK,Global Journal of Human Resource Management Vol.3, No.1,Pp.1-11

Solomon, C.M. (1992). **"The loyalty factor".** Personnel Journal, 52-62.

Spice, M. & Gilbert A. (1991**). "Leadership for empowerment".** The Public Manager. International Journal of Bank Marketing, 4(3), pp. 3-8.

Spreitzer, G. M. (1995). **"Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation".** The Academy of Management Journal. 38: 1442-1465

Yoder, L.H. (1995). **"Staff nurses' career development relationships and self-reports of professionalism, job satisfaction, and intent to stay"**. Nursing Research, 44, 290-297.