

## บทที่ 2

### เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่องการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษามือใหม่ที่มีส่งผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของครู ใน 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ผู้ศึกษาได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องครอบคลุมประเด็นสำคัญๆ ได้แก่ อำนาจ ขวัญในการปฏิบัติงานและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

#### แนวคิดเกี่ยวกับอำนาจ

##### 1. ความหมายของอำนาจ

ความหมายของอำนาจมีผู้ให้ความหมายของคำว่า อำนาจ ไว้ในลักษณะที่แตกต่างกันซึ่งมีดังต่อไปนี้

Weber (อ้างในสร้อยตระกูล (ตวยานนท์) ธรรมมานะ, 2550: 235) ได้ให้ความหมายของอำนาจไว้ว่า อำนาจคือความน่าจะเป็นที่บุคคลบุคคลหนึ่งซึ่งมีสัมพันธภาพทางสังคมกับบุคคลอื่นในลักษณะที่สามารถทำให้ความมุ่งมาดปรารถนาของเขาเป็นผลได้โดยปราศจากการต่อต้าน

ส่วน Robbins (อ้างในพิบูล ทีปะปาล, 2550: 242) กล่าวว่า อำนาจ (Power) หมายถึง ความสามารถที่ ก. มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของ ข. เพื่อว่า ข. จะกระทำตามที่ ก. ปรารถนา

สำหรับ Nelson and Quick (อ้างในพิบูล ทีปะปาล, 2550: 242) กล่าวว่า อำนาจคือ ความสามารถที่จะมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น

ส่วน รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2548: 247) ได้ให้ความหมายของคำว่า อำนาจ (Power) หมายถึง ความสามารถซึ่งบุคคล ที่มงาน หรือองค์การ มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลอื่นให้บุคคลนั้นกระทำหรือไม่กระทำตาม หรือหมายถึงความสามารถซึ่งบุคคลหนึ่งมีอิทธิพลในการสั่งการให้บุคคลอื่นกระทำในสิ่งที่ตนเองต้องการ

นอกจากนี้ เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (อ้างใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548: 61) กล่าวว่า อำนาจมีความหมายรวมถึงคำ 3 คำในภาษาอังกฤษ คือ Power, Influence และ Authority แต่ละคำมีความหมาย ดังนี้

*Power* (อำนาจ) เป็นอำนาจที่ซ่อนเร้นภายใน (*Potential Force*) ของผู้นำ เป็นอำนาจที่พร้อมจะให้ผู้ผู้นำได้นำไปใช้ ผู้นำได้รับอำนาจจากหน่วยงานหรือองค์กร โดยใช้สิทธิที่จะสั่งการประมวลผล ให้รางวัลหรือลงโทษภายในขอบเขตที่กำหนด

*Influence* (อิทธิพล) เป็นคำที่มีได้แสดงความหมายในทางที่ไม่ดี อิทธิพลเป็นรูปหนึ่งของอำนาจ (*Force*) และเป็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล โดยที่การกระทำของบุคคลหนึ่ง มีผลกระทบต่อความคิด ทศนคติ หรือการกระทำของอีกบุคคลหนึ่ง การใช้อิทธิพลมีรูปแบบต่าง ๆ เช่น การจูงใจ การเกลี้ยกล่อม การเสนอแนะ เป็นต้น โดยเมื่อผู้นำใช้อิทธิพลผู้ตามจะเชื่อฟังและปฏิบัติตามทั้ง ๆ ที่ผู้ตามมีสิทธิที่จะใช้ดุลยพินิจว่าจะควรปฏิบัติตามหรือไม่

*Authority* (อำนาจหน้าที่หรือสิทธิอำนาจ) เป็นอำนาจที่องค์กรมอบให้กับผู้ดำรงตำแหน่ง เพื่อที่จะได้ปฏิบัติภารกิจขององค์กรได้สำเร็จ เมื่อบุคคลได้รับมอบหมายหน้าที่ให้ปฏิบัติ บุคคลนั้นก็จะมีความรับผิดชอบ ดังนั้นอำนาจหน้าที่จึงเป็นสิทธิที่ผู้นำจะทำทุกอย่างในสิ่งที่จำเป็นเพื่อปฏิบัติสิ่งที่ต้องรับผิดชอบให้สำเร็จ อำนาจหน้าที่เป็นสิทธิที่ผู้นำจะตัดสินใจว่าจะทำอะไร สิทธิที่จะปฏิบัติสิ่งนั้นเอง หรือมอบให้ผู้อื่นปฏิบัติ อำนาจหน้าที่จะเกิดขึ้นได้ถ้าผู้มียอมรับ

สำหรับ วิเชียร วิทยอุดม (2547: 361) กล่าวถึงความหมายของอำนาจว่า อำนาจ (*Power*) คือ ความสามารถของบุคคลหนึ่งบุคคลใดในการใช้อำนาจบังคับผู้อื่นให้ทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งตามที่ตนต้องการ

ส่วน เสนาะ ดิยาว (2544: 186) กล่าวว่า อำนาจหมายถึง ความสามารถที่ทำให้บุคคลอื่นทำตามที่เราใช้อำนาจต้องการหรือเป็นความสามารถที่ทำให้สิ่งต่าง ๆ เกิดขึ้นตามความต้องการ

นอกจากนี้ Korda (อ้างใน ทองใบ สุคชารี, 2543: 147) ได้ให้ความหมายของอำนาจ หมายถึงลักษณะเฉพาะของบุคคลและวิธีการที่บุคคลใช้อิทธิพล (*Influence*) เหนือบุคคลอื่น จากความหมายของอำนาจที่กล่าวมาข้างต้น พอสรุปได้ว่า อำนาจ หมายถึง ความสามารถของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลในการทำให้บุคคลอื่นหรือกลุ่มบุคคลทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งตามที่ตนต้องการหรือบรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้

## 2. ประเภทและแหล่งที่มาของอำนาจ

French และ Raven (อ้างในพิบูล ทีปะปาล, 2550: 242) ได้แบ่งประเภทอำนาจตามแหล่งที่มาของอำนาจในองค์กร ออกเป็น 5 ประเภท คือ

1) อำนาจตามกฎหมาย (*Legitimate Power*) เป็นอำนาจที่บุคคลได้รับอันเกิดจากการเข้าไปดำรงตำแหน่งตามสายงานบังคับบัญชา ซึ่งมีการกำหนดตำแหน่งไว้อย่างเป็นทางการ อำนาจนี้จึงคล้ายกับอำนาจหน้าที่ (*Authority*) ผู้ดำรงตำแหน่งจะมีสิทธิอันชอบธรรมที่จะสั่งการให้ผู้ที่บังคับบัญชาปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย และทั้งพนักงานก็ต้องยอมรับและเชื่อว่าผู้ดำรงตำแหน่งนี้มีสิทธิที่จะสั่งให้เขาปฏิบัติงานได้

2) อำนาจจากการให้รางวัล (*Reward Power*) เป็นอำนาจที่เกิดจากความสามารถของบุคคลที่จะจัดสรรแบ่งปันรางวัลที่เป็นสิ่งมีคุณค่าต่อผู้อื่น รวมทั้งการระงับถอดถอนการให้รางวัลเพื่อเป็นการลงโทษ ผู้บริหารจะมีอำนาจหน้าที่อย่างเป็นทางการ (*Formal authority*) ต่อการให้รางวัลแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น การเลื่อนขั้นเงินเดือน การเลื่อนยศเลื่อนตำแหน่ง และการอนุญาตให้ลาหยุดงาน การกำหนดวันลาพักผ่อนและการมอบหมายงานที่น่าสนใจให้ทำ เป็นต้น

3) อำนาจจากการขู่บังคับ (*Coercive Power*) เป็นอำนาจที่เกิดจากการขู่ว่าจะลงโทษ การดำเนินคดีและขู่จะไล่ออก เป็นการเสริมแรงในทางลบเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความกลัว หลายบริษัทก็ใช้อำนาจการขู่บังคับของทีมงานเพื่อควบคุมพฤติกรรมการทำงานของเพื่อนร่วมงาน ความสามารถที่จะให้คนให้โทษต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้ผู้บริหารมีอำนาจมากแต่อย่างไรก็ตามการใช้อำนาจในการขู่บังคับบางครั้งทำให้เกิดความเสียหายต่อองค์กรเช่นเดียวกัน

4) อำนาจจากความเชี่ยวชาญ (*Expert Power*) เป็นอำนาจที่เกิดจากความสามารถพิเศษหรือความเชี่ยวชาญในการทำงานบางอย่างของบุคคลในกลุ่ม ซึ่งสามารถทำงานได้ดีมีประสิทธิภาพเหนือผู้อื่น จึงทำให้สมาชิกในกลุ่มมักจะหันไปหาบุคคลเหล่านี้เพื่อขอคำแนะนำ ซึ่งโดยวิธีนี้ทำให้เกิดการพึ่งพาและการพึ่งพานี้จึงทำให้บุคคลเหล่านี้มีอำนาจอันเกิดจากความเชี่ยวชาญของเขา อำนาจจากความเชี่ยวชาญของบุคคลดังกล่าวจึงเป็นอำนาจอย่างไม่เป็นทางการ (*Informal power*) อันเกิดจากตัวบุคคลเอง ไม่ใช่อำนาจที่เกิดจากตำแหน่งตามสายงาน

5) อำนาจจากการอ้างอิง (*Referent Power*) เป็นอำนาจที่เกิดจากตัวบุคคล เช่นเดียวกัน ซึ่งบุคคลอาจมีลักษณะหรือบุคลิกภาพส่วนตัวบางอย่างเป็นที่ชื่นชอบ และมีอิทธิพลต่อผู้อื่น ทำให้ผู้อื่นเกิดความชอบ ชมเชย และยอมรับนับถือ เช่นมีลักษณะของบุคลิกภาพแบบโอนอ่อนผ่อนตาม (*Agreeableness*) ชอบออกสังคม (*Exproversion*) หรือแม้แต่ลักษณะแบบมีความสุจริตรอบคอบ (*Conscientiousness*) เป็นต้น บุคลิกภาพเหล่านี้ทำให้ผู้อื่นชอบและถือเป็นต้นแบบ นอกจากนั้นความมีชื่อเสียงของบุคคล เช่น ดาราภาพยนตร์ นักกีฬา นักร้องและนักฟุตบอล เป็นต้น ลักษณะเหล่านี้ทำให้เกิดอำนาจอ้างอิงที่มีอิทธิพลต่อผู้อื่น

สำหรับ รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2548: 249-252) กล่าวถึงแหล่งที่มาของอำนาจ 2 แหล่ง คือ

1) แหล่งขององค์การ(Organization Sources) อำนาจตามตำแหน่งหน้าที่ (Position Power) หมายถึง อำนาจที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของตำแหน่งหน้าที่ตามโครงสร้างในองค์การ ประกอบด้วย

1.1) อำนาจที่เกิดจากการให้รางวัลหรืออำนาจที่เกิดจากการให้คุณ(Reward power) เป็นอำนาจซึ่งเกิดจากการที่ผู้บริหารมีความสามารถที่จะใช้รางวัลภายนอกและรางวัลภายในเพื่อควบคุมหรือมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่นหรือเป็นอำนาจซึ่งเกิดจากการที่บุคคลมีความสามารถที่จะจัดการรางวัลที่มีค่า(เชิงบวก)ให้กับบุคคลอื่นหรือลดการลงโทษ(เชิงลบ)หรือเป็นความสามารถที่จะให้สิ่งต่างๆที่มีคุณค่าต่อผู้ปฏิบัติงาน เช่น การเพิ่มเงินเดือน การจ่ายโบนัส การพิจารณาความดี ความชอบเพื่อเลื่อนตำแหน่ง การมอบหมายงานที่น่าสนใจหรือการจัดฝึกอบรมพิเศษ

ถ้าผู้บริหารมีความสามารถในการให้ประโยชน์มากก็ถือว่ามีความอำนาจชนิดนี้มาก ในทางตรงกันข้ามถ้าผู้บริหารไม่มีความสามารถในการจัดหาสิ่งต่างๆที่เป็นการสร้างขวัญและกำลังใจในรูปของรางวัล ก็จะทำให้ขาดอำนาจนี้ไปโดยฉิวเฉียด แม้ว่าผู้บริหารทุกคนจะสามารถให้รางวัลได้ แต่จะสามารถบรรลุอิทธิพลจากการใช้ประโยชน์จากการให้รางวัลแตกต่างกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับทักษะของผู้บริหาร

1.2) อำนาจที่เกิดจากการลงโทษ (Coercive Power) เป็นอำนาจซึ่งมีพื้นฐานมาจากความกลัวหรือเป็นอำนาจซึ่งเกิดจากการที่ผู้บริหารมีความสามารถที่จะละเว้นการให้รางวัลหรือลงโทษ เพื่อควบคุมหรือมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น เช่น ลดตำแหน่ง ลดเงินเดือน ตัดเงินเดือน โยกย้าย ไล่ออก ลงโทษพนักงานที่มีความผิดหรือไม่ปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชา

อำนาจชนิดนี้เป็นอำนาจที่ตรงกันข้ามกับอำนาจที่เกิดจากการให้รางวัลหรืออำนาจที่เกิดจากการให้คุณ ผู้มีความสามารถในการให้ประโยชน์มากก็มักจะมีอำนาจในการลงโทษน้อยลง วิธีการแสดงอำนาจแบบนี้มักจะเป็นการลดหรือตัดสิ่งที่เป็นคุณค่าสำหรับตัวผู้ปฏิบัติงาน เช่น การไล่นักงานออกจากงานในกรณีทุจริตในหน้าที่หรือไม่ทำงานที่ได้รับมอบหมายโดยเฉพาะในงานที่สำคัญ ซึ่งการใช้อำนาจในการลงโทษนี้จะแตกต่างกันไปในแต่ละองค์การ การคงอยู่ของสหภาพแรงงานและนโยบายขององค์การต่อการควบคุมพนักงานจะทำให้เกณฑ์อำนาจในเรื่องนี้อ่อนแอลง

1.3) อำนาจตามกฎหมาย (Legitimate Power) เป็นอำนาจของบุคคลซึ่งเกิดจากตำแหน่งหน้าที่ตามสายการบังคับบัญชาที่เป็นทางการขององค์การ หรือเป็นความสามารถที่จะมีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นจากอำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการหรือเป็นอำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการของผู้บริหาร ในการที่สั่งการผู้ใต้บังคับบัญชาหรือเป็นอำนาจซึ่งเกิดจากตำแหน่งเฉพาะอย่างในโครงสร้างองค์การ

อำนาจหน้าที่ตามกฎหมายจะเป็นไปตามโครงสร้างหน้าที่ขององค์กรมีลักษณะเป็นทางการ และผู้บังคับบัญชาสามารถสั่งการผู้ใต้บังคับบัญชาได้ อำนาจตามกฎหมายแสดงถึงลักษณะเฉพาะของอำนาจผู้บริหาร เพราะผู้ใต้บังคับบัญชาจะเชื่อถืออำนาจตามกฎหมายสำหรับตำแหน่งหน้าที่ในการบริหาร ในฐานะที่จะมีสิทธิสั่งการ ถ้าอำนาจตามกฎหมายนี้ได้สูญเสียไป อำนาจหน้าที่ที่จะสั่งการก็จะไม่เป็นที่ยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชา

1.4) อำนาจตามกระบวนการ (Process Power) เป็นอำนาจซึ่งเกิดจากการควบคุมวิธีการต่างๆของการผลิตและวิธีการวิเคราะห์เรื่องใดเรื่องหนึ่งหรือเป็นอำนาจของบุคคล ซึ่งเกิดจากการมีตำแหน่งหน้าที่ที่มีอิทธิพลต่อการควบคุมกระบวนการผลิตหรือกระบวนการแปรสภาพปัจจัยนำเข้าให้ (Input) ให้เป็นผลผลิต (Output)

แต่ละองค์กรจะมีการกำหนดผู้เชี่ยวชาญในกระบวนการ ซึ่งจะทำงานร่วมกับผู้บริหาร เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นว่ากระบวนการผลิตจะสามารถบรรลุผลได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

1.5) อำนาจที่เกิดจากการมีข้อมูลสารสนเทศ (Information Power) เป็นอำนาจซึ่งเกิดจากการเข้าถึงและการควบคุมข้อมูลสารสนเทศที่สำคัญ ส่วนใหญ่เป็นลักษณะอำนาจตามกฎหมายซึ่งมีสิทธิที่จะรับทราบและใช้ประโยชน์จากข้อมูลสารสนเทศ ซึ่งในลักษณะนี้จะหมายถึงอำนาจตามตำแหน่งหน้าที่ ดังนั้น อำนาจจากข้อมูลสารสนเทศอาจจะใช้ร่วมกับอำนาจตามสายการบังคับบัญชาตามกฎหมาย

1.6) อำนาจในการเป็นตัวแทน (Representative Power) เป็นอำนาจซึ่งเกิดจากการได้รับการแต่งตั้งอย่างเป็นทางการให้เป็นตัวแทนขององค์กร ซึ่งมีศักยภาพและอำนาจประกอบด้วย บุคคลจากแผนกต่างๆหรือจากภายนอกองค์กร ผู้บริหารที่เฉลียวฉลาดจะใช้อำนาจฐานะเป็นตัวแทนองค์กร เพื่อให้บุคคลอื่นดำเนินการตาม

2) แหล่งของส่วนบุคคล (Individual Sources) อำนาจส่วนบุคคล (Personal Power) หมายถึง ลักษณะส่วนบุคคลที่สามารถมีอิทธิพลต่อบุคคลอื่น ทำให้บุคคลอื่นกระทำตามหรือเห็นคล้อยตามได้ อำนาจส่วนบุคคลเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยให้การบริหารธุรกิจเป็นไปด้วยดีประกอบด้วย

2.1) อำนาจที่เกิดจากความเชี่ยวชาญ (Expert Power) เป็นอำนาจซึ่งเกิดจากการมีทักษะ ความรู้และความชำนาญเฉพาะด้าน หรือเป็นอำนาจซึ่งเกิดจากการมีทักษะความสามารถ ความรู้ด้านเทคนิค และประสบการณ์ที่เหนือกว่าในสาขาใดสาขาหนึ่ง ซึ่งเป็นที่ยอมรับจากบุคคลทั่วไป ถ้าหากผู้บริหารมีอำนาจชนิดนี้ก็จะสามารถช่วยเหลือให้คำแนะนำในเรื่องที่ตนถนัดได้



2.2) อำนาจที่เกิดจากการจูงใจด้านเหตุผล (*Rational Persuasion Power*) เป็นอำนาจซึ่งเกิดจากการที่บุคคลมีความสามารถในการใช้เหตุผลในการจูงใจเกี่ยวกับผลลัพธ์ที่คาดหวัง โดยแสดงถึงวิธีการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายนั้น เพื่อให้บุคคลอื่นเห็นคล้อยตามหรือปฏิบัติตาม ผู้บังคับบัญชาจะใช้อำนาจที่เกิดจากการจูงใจด้านเหตุผลทั้งในส่วนบน ส่วนล่างและข้ามอำนาจหน้าที่

2.3) อำนาจที่เกิดจากการอ้างอิง (*Referent power*) เป็นอำนาจซึ่งเกิดจากลักษณะเฉพาะของบุคคลซึ่งเป็นที่พึงพอใจของบุคคลอื่น ทำให้บุคคลอื่นปรารถนาจะเป็นเหมือนบุคคลนั้นหรือยอมทำตามบุคคลนั้นด้วยความเคารพและพึงพอใจหรือเป็นอำนาจซึ่งเกิดจากความสามารถในการที่จะสร้างความเคารพยกย่องและความภักดี หรือเป็นผู้นำที่เป็นที่เคารพยกย่อง เนื่องจากอยู่ในสังกัดของสถาบันหรือกลุ่มคนที่มีชื่อเสียง ได้รับการยอมรับนับถืออยู่แล้ว เช่น จบการศึกษารุ่นเดียวกัน นามสกุลเดียวกัน คนภาคเดียวกัน ความรู้สึกร่วมนี้จึงกลายเป็นอำนาจโดยปริยาย นอกจากนี้ผู้นำที่เป็นตัวอย่างที่มีพฤติกรรมมีเหมาะสมจะสามารถนำคนได้ง่าย ซึ่งอาจไม่ต้องอาศัยอำนาจการบังคับบัญชาเลย

ส่วน Yukl และ Falbe (อ้างใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548: 62-63) ได้มีแนวคิดการจัดแบ่งประเภทอำนาจ โดยยึดแหล่งที่มาเป็นเกณฑ์ คือ การแบ่งประเภทอำนาจออกเป็น 2 ส่วน (*Two-Factor Conceptualization*) ที่มีความสำคัญพอ ๆ กัน คือ อำนาจโดยตำแหน่ง (*Position Power*) กับอำนาจส่วนบุคคล (*Personal Power*) โดยได้วิจัยพบว่า แม้อำนาจทั้งสองประเภทจะมีลักษณะเด่น ๆ ที่เป็นอิสระแยกจากกันก็ตาม แต่ก็ยังมีความเกี่ยวข้องปฏิสัมพันธ์ต่อกันในลักษณะที่สลับซับซ้อน จนบางครั้งยากที่จะแยกอำนาจทั้งสองออกจากกันได้ นอกจากนี้ยังพบว่า มีอำนาจอีกประเภทหนึ่งที่แตกต่างออกไปอีก คือ อำนาจการเมือง (*Political Power*) ภายในองค์กร ดังนั้น อำนาจมาจาก 3 แหล่ง ดังนี้

#### 1) อำนาจจากตำแหน่ง (*Position Power*)

##### 1.1) อำนาจทางการ (*Formal Authority*)

1.2) อำนาจในการควบคุมทรัพยากรและการให้ค่า (*Authority to Control over Resources and Rewards*)

1.3) อำนาจในการควบคุมการให้โทษ (*Authority to Control over Punishment*)

1.4) อำนาจในการควบคุมข้อมูลสารสนเทศ (*Authority to Control over Information*)

##### 1.5) อำนาจในการควบคุมสถานการณ์ภาวะแวดล้อม (*Ecological*

Control Authority)

2) อำนาจจากบุคคล (Personal Power)

2.1) อำนาจความเชี่ยวชาญ (Expert Power)

2.2) อำนาจที่เกิดจากการนับถือกันและมีความภักดี (Power of Friendship And Loyalty)

2.3) อำนาจโดยบารมี หรืออำนาจโดยเสน่ห์ (Charismatic Power)

3) อำนาจเชิงการเมือง (Political Power)

3.1) อำนาจที่เกิดจากการมีอำนาจควบคุมการตัดสินใจ (Control over Decision Process)

3.2) อำนาจที่เกิดจากการผสมหรือร่วมกันระหว่างกลุ่ม (Coalitions)

3.3) อำนาจที่เกิดจากการลดแรงต้านของฝ่ายตรงข้าม (Co-optation)

3.4) อำนาจที่อิงสถาบัน (Institutionalization)

ส่วน Hoy and Miskel (อ้างในวิโรจน์ สารรัตน์, 2546: 116) ได้จำแนกอำนาจตามอำนาจหน้าที่ (Authority) ออกเป็น 6 ประเภท คือ

1) อำนาจหน้าที่เชิงบารมี (Charismatic Authority) เกิดจากบุคคลอื่นให้การยอมรับนับถือในคุณภาพและคุณลักษณะของผู้ผู้นำ

2) อำนาจหน้าที่เชิงประเพณี (Traditional Authority) เกิดจากความเชื่อในอำนาจที่สืบทอดกันมา

3) อำนาจหน้าที่เชิงกฎหมาย (Legal Authority) เกิดจากการมีกฎหมายกำหนดให้

4) อำนาจหน้าที่แบบทางการ (Formal Authority) เป็นอำนาจตามที่กำหนดไว้อย่างถูกต้องในตำแหน่ง กฎ หรือระเบียบ

5) อำนาจหน้าที่เชิงหน้าที่ (Functional Authority) เป็นอำนาจที่เกิดจากหน้าที่ที่บุคคลกระทำ หรือจากความสามารถของตัวบุคคล

6) อำนาจหน้าที่แบบไม่เป็นทางการ (Informal Authority) เป็นอำนาจที่มีลักษณะตรงข้ามกับแบบทางการ แต่ก็เป็อำนาจหน้าที่ที่ถูกต้องอีกแหล่งหนึ่งในการ

นอกจากนี้ เนาวรัตน์ แยมแสงสังข์ (2542:99-100) กล่าวถึงลักษณะอำนาจของผู้ผู้นำในแต่ละประเภทไว้ดังต่อไปนี้

1) อำนาจในระบบ (Formal Authority) หมายถึง อำนาจที่เป็นสิทธิในการตัดสินใจของผู้บริหารต่อเรื่องต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานในหน่วยงานที่ตนเองรับผิดชอบโดยตรง อำนาจทางการนี้จะอยู่ที่ตำแหน่ง (Position) ไม่ใช่บุคคล (Person) บุคคลนั้นสามารถเข้าสู่ตำแหน่งงาน และใช้อำนาจตามตำแหน่งที่ตนเองได้รับแต่งตั้ง แต่เมื่อพ้นออกจากการดำรงตำแหน่งแล้ว อำนาจในตำแหน่งไม่ได้ติดไปด้วย บุคคลคนนั้นไม่มีสิทธิที่จะใช้อำนาจในตำแหน่งดังกล่าวได้อีกต่อไป อำนาจที่ใช้ในขณะดำรงตำแหน่งจะมีผลในทางกฎหมาย เช่น การเบิกจ่ายงบประมาณแผ่นดิน การพิจารณาความดีความชอบของบุคลากรในหน่วยงาน การลงโทษผู้ไม่ปฏิบัติตามคำสั่ง หรือปฏิบัติงานที่ก่อให้เกิดความเสียหายต่อองค์กร

2) อำนาจนอกระบบ (Informal Authority) หมายถึง อำนาจของบุคคลที่มีอยู่ในตนเองหรือสร้างขึ้นเอง ไม่ต้องมีระเบียบหรือกฎหมายให้การรับรองการใช้อำนาจนั้น อำนาจนี้เกิดจากการยอมรับของบุคคล หรือกลุ่มบุคคล หรือผู้ตาม ดังนั้นบุคคลที่ไม่ได้ดำรงตำแหน่ง แต่ผู้ร่วมงานยอมรับให้เป็นผู้นำก็คือได้ว่าบุคคลนั้นมีอำนาจในตัว ผู้บริหารคนใดก็ตามถ้าผู้อยู่ใต้บังคับบัญชายอมรับให้ความร่วมมือและปฏิบัติตาม ด้วยความเต็มใจโดยไม่ต้องใช้อำนาจหน้าที่บังคับบัญชานับได้ว่ามีลักษณะความเป็นผู้นำที่ดี อย่างไรก็ตาม ในการบังคับบัญชา กระบวนการทำงานขององค์กรผู้บริหารที่ดำรงตำแหน่งอยู่จะได้เปรียบในการสั่งการเพราะมีอำนาจตามกฎหมาย และถ้ามีอำนาจส่วนตัวด้วยแล้วก็ยังเป็นการได้เปรียบอย่างมาก อำนาจนอกระบบหรือที่ไม่เป็นทางการ เป็นอำนาจส่วนบุคคลที่ผู้บริหารได้รับความร่วมมือช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงาน จากผู้ใต้บังคับบัญชา ที่มีความพึงพอใจในตัวผู้นำ ทำให้งานสำเร็จบรรลุเป้าหมาย อำนาจชนิดนี้ไม่สามารถทำนายความสำเร็จได้ อย่างไรก็ตาม อำนาจตามตำแหน่งนั้น อาจมีบางครั้งที่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาพยายามจะหลีกเลี่ยง ไม่ยอมปฏิบัติตามหากเห็นว่าเป็นคำสั่งที่ไม่ถูกต้องหรือไม่พึงพอใจในตัวผู้บริหารที่สั่งการลงมา ซึ่งมีโอกาสมากที่จะถูกผู้บังคับบัญชาลงโทษหรือถ่มถุยน้ำลายใส่อย่างใดก็อย่างหนึ่งได้ แต่ถ้าหากผู้ใต้บังคับบัญชามีความศรัทธาในผู้นำ ก็จะปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ ลักษณะเช่นนี้อาจเรียกว่า “อำนาจของการเป็นผู้นำ”

3) อำนาจที่เกิดจากความรู้ (Knowledge as Authority) ถือว่าเป็นสิ่งสำคัญยิ่งของผู้บริหารผู้มีความรู้สูง ประสบการณ์มากและมีความเชี่ยวชาญเฉพาะจะได้รับการนับถือศรัทธาและเชื่อมั่นจากผู้ใต้บังคับบัญชาว่าสามารถที่จะแก้ปัญหาตามสถานการณ์ได้ ผู้ที่มีอาชีพครูจะได้รับการยอมรับนับถือจากชุมชนในฐานะผู้ทรงไว้ซึ่งความรู้ เมื่อครูให้คำแนะนำ ชี้นำ หรือเชิญชวนชาวบ้านชุมชน ท้องถิ่นกระทำกิจกรรมอย่างหนึ่งอย่างใดก็จะได้รับความร่วมมือจากชุมชน ท้องถิ่นเป็นอย่างดี นักวิชาการตามมหาวิทยาลัยเป็นผู้ที่ได้รับการยอมรับจากสังคมในทุกระดับ ดังนั้นเมื่อนักวิชาการได้กล่าวถึงปัญหาของชุมชน ของสังคม และต้องการให้มีการเปลี่ยนแปลงใด



ๆ ในทางที่ดีเกิดขึ้นในสังคม มักจะได้รับการตอบสนองที่ดีจากชุมชน สังคมอยู่เสมอ อย่างไรก็ตาม ความรู้ในที่นี้ มิได้หมายถึงผู้มีปริญญาสูงๆ อย่างเดียวเท่านั้น แต่หมายถึงบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถในทางหนึ่งทางใด และจากความรู้ที่บุคคลผู้นั้นมีอยู่ ในบางสถานการณ์ที่จำเป็นทำให้ มีโอกาสได้ใช้ความรู้ความสามารถ จนผลงานเป็นที่ยอมรับ บุคคลผู้นั้นก็จะกลายเป็นผู้นำใน สถานการณ์และในเวลาขณะนั้น โดยทันที

โดยสรุปจากการศึกษาประเภทและแหล่งที่มาของอำนาจตามแนวคิดของ นักวิชาการท่านต่างๆ เมื่อนำมาเปรียบเทียบกันแล้วพบว่า ตามแนวคิด *French and Raven* ได้แบ่ง แหล่งที่มาและประเภทของอำนาจได้ละเอียดชัดเจนและครอบคลุมกว่านักวิชาการอื่นและมีการ นำมาใช้กันอย่างแพร่หลาย

### 3.การใช้อำนาจ

การใช้อำนาจทางการบริหารมีผู้ทำการศึกษาและเสนอไว้ดังต่อไปนี้

Yukl (อ้างในสุเทพ พงศ์ศิริวัฒน์, 2548: 70) กล่าวถึงการใช้อำนาจในองค์การว่ามี หลายทางได้เสนอตาราง 1 แสดงให้เห็นว่า เมื่อผู้นำใช้อำนาจแล้วโดยยึดฐานอำนาจทั้งห้าของ *French and Raven* ผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะแสดงพฤติกรรมตอบสนองการใช้อำนาจดังกล่าวใน ลักษณะดังนี้

1) การเกิดความรู้ สึกผูกพัน (*Commitment*) เป็นพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาที่ เกิดจากการยอมรับ เลื่อมใส ศรัทธาต่อผู้นำและพยายามเลียนแบบอย่างของผู้นำ แรงจูงใจในงานจะ สูงถ้าผู้ใต้บังคับบัญชามีความสำคัญในตัวผู้นำสูง ทำให้ใช้ความพยายามในกาทำงานอย่าง เอาใจใส่มากเป็นพิเศษ เพื่อให้งานสำเร็จเป็นอย่างดี โดยไม่เห็นแก่เหน็ดเหนื่อยแต่ประการใดทั้งนี้ เพื่อให้เป็นที่ถูกใจผู้นำ

2) การยินยอมปฏิบัติตาม (*Compliance*) เป็นพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาที่ ยอมปฏิบัติตามคำสั่ง ตามที่ผู้นำต้องการตราบนเท่าที่การทำงานตามคำสั่งนั้นไม่ทำให้ตนต้องใช้ ความพยายาม พลังงานและเวลาเพิ่มมากขึ้นเป็นพิเศษ จากที่กำหนดไว้ตามปกติ เช่น ปฏิเสธที่อยู่ ทำงานล่วงเวลา โดยผลัดไปทำวันรุ่งขึ้น เป็นต้น

3) การต่อต้าน (*Resistance*) เป็นพฤติกรรมที่เกิดขึ้นเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาต่อสู้อั คัดค้านต่อคำสั่ง หรือความต้องการผู้นำ ซึ่งอาจแสดงออกด้วยการวางเฉยไม่ปฏิบัติตามหรือทำงาน นั้นช้าลงหรือการทิ้งงานเพื่อไม่ให้งานเสร็จตามที่หัวหน้าต้องการ

ตาราง 1 แสดงผลที่อาจติดตามมาจากการใช้อำนาจ

| แบบของอำนาจที่ใช้                      | การตอบสนองที่เป็นไปได้ของผู้ใต้บังคับบัญชา   |  |   |
|--|--|--|---|
|  | เกิดความผูกพัน<br>(Commitment)   | ยินยอมปฏิบัติตาม<br>(Compliance)   | ต่อต้าน<br>(Resistance)   |
| อำนาจจากการให้รางวัล<br>(Reward Power) | มีโอกาสเป็นไปได้<br>(ถ้าใช้อย่างชาญฉลาด<br>และเป็นการส่วนตัว)  | มีโอกาที่จะเกิดมากที่สุด (ถ้าใช้เป็นกลไกที่<br>ไม่ใช่เป็นการส่วนตัว)                               | มีโอกาสเป็นไปได้<br>(ถ้าใช้เชิงหลอกล่อ<br>และไม่ให้เกียรติ)   |
| อำนาจจากการบังคับ<br>(Coercive Power)  | มีโอกาสน้อยที่สุด  | มีโอกาสเป็นไปได้<br>(ถ้าใช้เชิงการช่วยเหลือ<br>และไม่ใช้วิธีการ<br>ลงโทษ)                          | มีโอกาสมากที่สุด<br>(ถ้าใช้ในเชิงปฏิบัติ<br>หรือหลอกล่อ)  |
| อำนาจตามกฎหมาย<br>(Legitimate Power)   | มีโอกาสเป็นไปได้<br>(ถ้าใช้คำสั่งอย่างสุภาพ<br>และเหมาะสมมาก)  | มีโอกาที่จะเกิดมากที่สุด (ถ้าเห็นว่าคำสั่ง<br>ขอหรือคำสั่งนั้นชอบ<br>ด้วยกฎหมาย)                   | มีโอกาสเป็นไปได้<br>(เมื่อคำสั่งด้วยท่วงที<br>ยโสและคำสั่ง<br>ไม่เหมาะสม)   |
| อำนาจความเชี่ยวชาญ<br>(Expert Power)   | มีโอกาสเป็นไปได้<br>(ถ้าคำสั่งมีลักษณะ<br>เกลี้ยกล่อมแต่<br>ผู้ใต้บังคับบัญชากับผู้นำ<br>มีเป้าหมายงานร่วมกัน) | มีโอกาสน้อยที่สุด<br>(ถ้าคำสั่งมีลักษณะ<br>เกลี้ยกล่อมแต่<br>ส่วนรับรู้ต่อเป้าหมาย<br>งานของผู้นำ) | มีโอกาสน้อยที่สุด<br>(ถ้าผู้นำแสดงความ<br>หยิ่งยโสและดูถูก<br>เหยียดหยามหรือ<br>กรณีผู้ใต้บังคับบัญชา<br>ไม่เห็นด้วยกับ<br>เป้าหมายงาน) |
| อำนาจจากการอ้างอิง<br>(Referent Power) | มีโอกาสมากที่สุด<br>(ถ้าเชื่อว่าคำสั่งนั้น<br>มีความสำคัญต่อผู้นำ)   | มีโอกาสน้อยที่สุด<br>(ถ้าเชื่อว่าคำสั่งนั้น<br>มีความสำคัญต่อผู้นำ)                                | มีโอกาสน้อยที่สุด<br>(ถ้าคำสั่งนั้นจะก่อ<br>ความเสียหายต่อ<br>ผู้นำ)  |

ที่มา : Yukl (อ้างใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548:71)

สำหรับ สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2548: 73-75) กล่าวถึงแนวปฏิบัติในการใช้อำนาจไว้  
ดังต่อไปนี้

1) แนวปฏิบัติในการใช้อำนาจจากการให้รางวัล (Reward Power)

1.1) วิธีเพิ่มและรักษาไว้ซึ่งอำนาจของผู้นำ

1.1.1) พยายามค้นหาให้พบว่า สิ่งที่ทำเป็นและเป็นสิ่งที่ต้องการ  
ของผู้ใต้บังคับบัญชาคืออะไร

1.1.2) หาหนทางให้ตนเองมีอำนาจกำกับควบคุมการให้รางวัล

ยิ่งขึ้น

1.1.3) ต้องแน่ใจว่าผู้ใต้บังคับบัญชาว่า มีอำนาจให้คุณ

1.1.4) อย่าตกปากให้สัญญาเกินกว่าอำนาจที่ตนมี

1.1.5) ระวังอย่าให้รางวัลเป็นเครื่องต่อรอง

1.1.6) หลีกเลี่ยงการใช้แรงจูงใจด้วยวิธีและกลไกที่ซับซ้อน

1.1.7) อย่าใช้การให้รางวัลเพื่อผลประโยชน์ส่วนตัวของตนเอง

1.2) วิธีการใช้อำนาจอย่างมีประสิทธิภาพของผู้นำ

1.2.1) ให้ชนิดรางวัลที่ตรงกับความต้องการเฉพาะบุคคล

1.2.2) เน้นความเป็นธรรมและระบบคุณธรรม

1.2.3) อธิบายเกณฑ์ของการให้รางวัลเปิดเผยต่อทุกคน

1.2.4) จัดสรรรางวัลให้ตามเกณฑ์และเงื่อนไขที่กำหนด

1.2.5) เลือกรางวัลอื่นที่เป็นเชิงสัญลักษณ์ เพื่อเสริมพลังให้เกิด

พฤติกรรมอันพึงปรารถนา

2) แนวปฏิบัติในการใช้อำนาจจากการบังคับ (Coercive Power)

2.1) วิธีเพิ่มและรักษาไว้ซึ่งอำนาจของผู้นำ

อาจยอมรับได้

2.1.1) กำหนดวิธีการลงโทษที่สมเหตุสมผลต่อพฤติกรรมที่ไม่

2.1.2) ต้องแน่ใจว่ามีอำนาจในการลงโทษ

2.1.3) หลีกเลี่ยงการใช้อารมณ์โกรธ ข่มขู่ หรือทำให้อาย

2.1.4) ระวังอย่าให้การลงโทษเป็นเครื่องต่อรอง

2.1.5) เลือกรูปแบบการลงโทษที่ชอบด้วยกฎหมาย

2.1.6) ใช้วิธีลงโทษที่ตรงกับการฝ่าฝืน หรือพฤติกรรมแห่งความผิด

## 2.2) วิธีการใช้อำนาจอย่างมีประสิทธิภาพของผู้นำ

- 2.2.1) แจ้งให้บุคคลเป้าหมายทราบกฎ ระเบียบ การลงโทษ
- 2.2.2) ใช้มาตรการตักเตือนล่วงหน้าอย่างเพียงพอก่อน
- 2.2.3) ต้องอ่านสถานการณ์ให้ทะลุปรุโปร่งก่อนการลงโทษ
- 2.2.4) ควบคุมอารมณ์ให้สุขุมเยือกเย็น แสดงความพร้อมให้การช่วยเหลือที่ปรารถนาดีและไม่เป็นปฏิปักษ์ต่อกัน
- 2.2.5) กระตุ้นให้เกิดการปรับปรุงพฤติกรรมเพื่อหลีกเลี่ยงการถูกลงโทษโดยไม่จำเป็นทั้งหลาย

2.2.6) ขอคำแนะนำจากบุคคลเป้าหมาย ถึงวิธีการปรับปรุงตนเองให้ดีขึ้น

2.2.7) การลงโทษบุคคลควรทำอย่างรโหฐานเฉพาะตัว

## 3) แนวทางปฏิบัติในการใช้อำนาจตามกฎหมาย (Legitimate Power)

### 3.1) วิธีเพิ่มและรักษาไว้ซึ่งอำนาจของผู้นำ

- 3.1.1) แสวงหาอำนาจที่เป็นทางการเพิ่มขึ้น
- 3.1.2) ใช้สัญลักษณ์ของอำนาจทางการ
- 3.1.3) ทำให้คนอื่นรับรู้ในควมมีอำนาจตามกฎหมายนั้น
- 3.1.4) ใช้อำนาจตามความจำเป็นแต่มีความสม่ำเสมอ
- 3.1.5) เลือกใช้ช่องทางที่เหมาะสมในการออกคำสั่ง
- 3.1.6) ใช้อำนาจการให้คำแนะนำและการให้โทษเป็นเครื่องมือสนับสนุน

### 3.2) วิธีการใช้อำนาจอย่างมีประสิทธิภาพของผู้นำ

- 3.2.1) ใช้ความสุภาพในการขอร้องอย่างชัดเจน
- 3.2.2) อธิบายเหตุผลที่ต้องขอร้อง
- 3.2.3) อย่าใช้อำนาจเลยขอบเขตที่ตนเองมี
- 3.2.4) ทบทวนอำนาจเป็นระยะๆ หากจำเป็น
- 3.2.5) มีความรู้ลึกซึ้งที่ไวต่อความวิตกกังวลของบุคคล

เป้าหมาย

3.2.6) ติดตามรับฟังคำร้องทุกข์ที่เกิดขึ้น

3.2.7) ยืนยันเปลี่ยนแปลงได้หากคำร้องทุกข์นั้นพิจารณาแล้ว

เหมาะสม

#### 4) แนวปฏิบัติในการใช้อำนาจจากความเชี่ยวชาญ (Expert Power)

##### 4.1) วิธีเพิ่มและรักษาไว้ซึ่งอำนาจของผู้ผู้นำ

- 4.1.1) แสวงหาความรู้ใหม่อยู่เสมอ
- 4.1.2) รับรู้และตามทันต่อการเปลี่ยนแปลงงานด้านเทคนิค
- 4.1.3) พัฒนาแหล่งข้อมูลข่าวสารให้กว้างขวาง
- 4.1.4) ใช้สัญลักษณ์เพื่อปกป้องถึงความชำนาญการของตน
- 4.1.5) แสดงความสามารถให้ประจักษ์ด้วยการแก้ปัญหายาก ๆ และมี

ลักษณะท้าทาย

- 4.1.6) อย่าใจร้อนหรือพุดจาโดยขาดความระมัดระวัง
  - 4.1.7) ไม่กล่าวเท็จหรือใช้ข้อเท็จจริงที่ผิดพลาด
  - 4.1.8) อย่าเปลี่ยนจุดยืนในเรื่องต่าง ๆ
- ##### 4.2) วิธีการใช้อำนาจอย่างมีประสิทธิภาพของผู้ผู้นำ
- 4.2.1) อธิบายเหตุผลที่ขอร้องหรือข้อเสนอ
  - 4.2.2) อธิบายให้ทราบถึงความสำคัญของคำขอร้องนั้น
  - 4.2.3) แสดงหลักฐานให้เห็นว่าข้อเสนอจะประสบความสำเร็จอย่าง

แน่นอน

- 4.2.4) รับฟังความวิตกกังวลของบุคคลเป้าหมายอย่างตั้งใจ
- 4.2.5) ให้การเคารพต่อบุคคลเป้าหมาย ไม่หยิ่งยโส
- 4.2.6) ทำอย่างมั่นใจและเด็ดเดี่ยวในภาวะวิกฤต

#### 5) แนวทางปฏิบัติในการใช้อำนาจจากการอ้างอิง (Referent Power)

##### 5.1) วิธีเพิ่มและรักษาไว้ซึ่งอำนาจของผู้ผู้นำ

- 5.1.1) แสดงการยอมรับและให้การนับถือเชิงบวก
- 5.1.2) แสดงออกด้วยการสนับสนุนและให้ความช่วยเหลือ
- 5.1.3) อย่าถือโอกาสใช้คนในการต่อรองเพื่อผลประโยชน์ส่วนตัว
- 5.1.4) ช่วยปกป้องประโยชน์ที่ถูกต้องของผู้อื่น โดยการสนับสนุนใน

โอกาสเหมาะสม

- 5.1.5) รักษาความสัตย์สุจริต
- 5.1.6) แสดงการเสียสละส่วนตน เพื่อแสดงให้เห็นถึงความกังวลที่มีต่อ

คนอื่น

- 5.1.7) แสดงออกอย่างจริงใจในการผูกมิตร



## 5.2) วิธีการใช้อำนาจอย่างมีประสิทธิภาพของผู้นำ

5.2.1) แสดงออกด้วยการขอร้องส่วนตัวเมื่อถึงคราวจำเป็น

5.2.2) ชี้ให้เห็นว่าคำร้องขอนั้นสำคัญต่อบุคคลเป้าหมาย

5.2.3) อย่าร้องขอความชอบพอเกินขอบเขตของมิตรภาพที่ควรเป็น

5.2.4) แสดงแบบอย่างของพฤติกรรมที่เหมาะสม (Role Modeling)

ส่วน McClelland (อ้างในวิเชียร วิทยอุดม, 2547:386) กล่าวว่า ผู้จัดการที่ดีจะเป็นบุคคลที่ใช้อำนาจอย่างประสบความสำเร็จจะมีคุณลักษณะ 4 ประการของการใช้อำนาจ ซึ่งมีดังต่อไปนี้

1) ความเชื่อถือในระบบอำนาจหน้าที่ตามตำแหน่ง คือ มีความเชื่อว่าสถาบันเป็นสิ่งสำคัญ และเป็นระบบอำนาจหน้าที่ ที่ชอบด้วยกฎหมายทำให้มีความสะดวกในการใช้อิทธิพล และเห็นว่าความคงอยู่ของอิทธิพลและแหล่งที่มาของอำนาจคือระบบอำนาจหน้าที่ตามตำแหน่งซึ่งถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของอำนาจ

2) ความชอบมากกว่าสำหรับงานและระเบียบวินัย จะชอบงานและชอบความมีระเบียบวินัยเป็นอย่างมาก มักจะมีค่านิยมพื้นฐานในความชอบสำหรับผู้คัดค้านการทำงาน มีความเชื่อว่างานเป็นสิ่งที่ดีสำหรับบุคคลมากกว่าคุณค่าของรายได้และผลผลิตของตัวงาน

3) หลักการปฏิบัติที่เห็นแก่ประโยชน์ของผู้อื่นเป็นที่ตั้งจะยึดติดกับผลประโยชน์ของบริษัทและนึกถึงความต้องการของบริษัทก่อนนึกถึงตัวเอง สามารถทำได้เพราะรู้ถึงสภาพตัวเองได้ดีอยู่แล้ว และพยายามที่จะให้ความร่วมมือที่ดีแก่บริษัท

4) เชื่อในความยุติธรรม เชื่อในการตัดสินใจที่ยุติธรรม คือนอกเหนือจากที่ได้กล่าวมาแล้วควรจะได้รับสิ่งที่อยู่ในสิทธิและสิ่งที่ควรจะได้รับ เมื่ออำนาจถูกใช้ไปแล้วก็จะทำให้กลุ่มได้รับสิ่งที่ดีมากกว่าส่วนตัวที่ได้รับ

ขณะที่ เสนาะ ดิยาวี (2544: 293-295) กล่าวถึง การใช้อำนาจไว้ว่า ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและอำนาจทางการบริหารภายในองค์การผู้บริหารย่อมมีความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาโดยตรง ผู้บังคับบัญชาอื่น ๆ เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชาโดยตรง ผู้ใต้บังคับบัญชาอื่น ๆ และพนักงานระดับล่าง ส่วนภายนอกองค์การผู้บริหารก็ต้องมีความสัมพันธ์กับลูกค้า เจ้าหนี้ ลูกหนี้ ผู้ถือหุ้น และบุคคลภายนอกอื่น ๆ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลต่าง ๆ นี้ นับว่าเป็นปัจจัยสำคัญอีกอย่างหนึ่งที่ส่งผลโดยตรงต่อความสำเร็จ และความล้มเหลวในการบริหารงาน อาจกล่าวได้ความสัมพันธ์เป็นอำนาจอย่างหนึ่งในการเป็นผู้นำรวมทั้งรวมการใช้การจูงใจ การทำงานเป็นทีมและการสื่อสาร ผู้บริหารอาจใช้ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลก่อให้เกิดอำนาจทางการบริหารได้ 3 อย่าง คือ

1) การก่อให้เกิดอำนาจหรืออิทธิพลในทางบวก (Positive Influence) หมายถึง ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคล จะเป็นอำนาจในการส่งเสริมและชักนำบุคคลให้มีพฤติกรรมคล้อยตามผู้บริหารได้

2) การบริหารความขัดแย้ง (Managing Conflict) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ใช้อาจใช้เป็นอำนาจในการแก้ไขความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นในสถานการณ์ต่าง ๆ

3) การเจรจาต่อรองที่นำไปสู่ข้อตกลง (Negotiating to Agreement) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลอาจนำไปใช้ให้บรรลุข้อตกลงต่าง ๆ ได้ ไม่ว่าจะเป็นการตกลงกันระหว่างบุคคลหรือระหว่างกลุ่ม

ผู้บริหาร โดยทั่วไปมักจะใช้อำนาจที่เกิดจากตำแหน่งงาน หรือที่เรียกว่าอำนาจบังคับบัญชา (Authority) เพราะคิดเอาเองว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้องเชื่อฟัง และปฏิบัติตามเนื่องจากเป็นสิทธิที่ผู้บริหารจะใช้อำนาจนั้นตามตำแหน่งงานอยู่แล้ว แต่ตามความเป็นจริงอำนาจเกิดจากตำแหน่งงานไม่เพียงพอที่จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายได้ ในกรณีเช่นนี้ ผู้บริหารที่ขาดอำนาจเกิดจากตำแหน่งงานก็สามารถใช้อำนาจเกิดจากส่วนตัว (Personal Power) หรือที่เรียกว่า อิทธิพล (Influence) มาเสริมให้อำนาจบังคับบัญชาสมบูรณ์จนทำให้สำเร็จ อำนาจเกิดจากส่วนตัวจะส่งผลในทางบวกต่อผู้ปฏิบัติงาน การสร้างให้เกิดอำนาจส่วนตัวมีแนวทางสี่แนวทาง ดังนี้

1) ความเชี่ยวชาญ (Expertise) ทั้งนี้ก็เพราะว่าความรู้คืออำนาจ คนที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในการทำงานอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือสามารถนำเอาความเชี่ยวชาญของตัวเองออกมาใช้ในการทำงานย่อมมีอำนาจเหนือคนอื่น ผู้เชี่ยวชาญจึงสร้างความดึงดูดใจให้เกิดขึ้นกับผู้ร่วมงาน เพราะคุณสมบัตินี้จะก่อให้เกิดความเป็นผู้นำและทรัพย์สินทางการบริหาร (Managerial Asset) ที่สำคัญ ไม่มีสิ่งใดมาทดแทนความเชี่ยวชาญได้ ผู้บริหารจะต้องทำให้ตัวเองเป็นผู้เชี่ยวชาญขณะทำงานจะต้องแสวงหาโอกาสที่จะทำให้เก่งขึ้น มีความรู้มากขึ้น ฉลาดขึ้น และเชี่ยวชาญขึ้น ไม่ว่าจะด้วยการฝึกอบรมศึกษาเพิ่มเติม หากความรู้ใส่ตัว เรียนรู้งานใหม่ ๆ เข้าใจทักษะใหม่ ๆ จากการทำงาน หรือจากสถาบันการศึกษาใด ๆ

2) คุณสมบัติส่วนตัว (Personal Qualities) หมายความว่า ผู้บริหารจะต้องมีคุณสมบัติที่คนชื่นชอบ ที่สำคัญก็คือ มีความซื่อสัตย์ เป็นคนเปิดเผยตรงไปตรงมา มีความจริงใจทั้งต่อหน้าและลับหลัง มีความจงรักภักดี ควบคุมอารมณ์ตัวเองได้ เป็นคนอบอุ่น มีความเป็นมิตรและมีความเมตตาเป็นต้น ผู้บริหารจะใช้อำนาจที่เกิดจากส่วนตัว โดยการปฏิบัติต่อคนอื่นในแง่ดีด้วยความเท่าเทียมกันเหมือนกับที่ต้องการให้คนอื่นปฏิบัติต่อตัวเอง

3) ความทุ่มเทและการทำงานหนัก(*Effort and Hard Work*) ผู้บริหารจะได้รับการเคารพนับถือจากคนอื่นด้วยการทำงานหนักและมุ่งมั่นในงานอย่างจริงจัง คนทำงานหนักแม้จะเกิดความผิดพลาดก็ได้รับการยอมรับดีกว่าคนที่ทำอะไรเลย ผู้บริหารที่ดีไม่ได้นั่งดูคนให้บุคคลอื่นทำงานเพื่อตนเองแต่จะทำงานหนักร่วมกับผู้ปฏิบัติงานคนอื่นเพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จ

4) มาตรฐานที่ดี (*Positive Standard*) ผู้บริหารไม่เพียงแต่ทำงานให้ได้ผลงานสูงอย่างเดียวแต่ต้องทำงานให้ได้มาตรฐานที่แท้จริง เป็นมาตรฐานที่สนับสนุนให้เกิดคุณค่าอย่างแท้จริงต่องานขององค์กร พฤติกรรมการทำงานในแต่ละวันจะต้องมุ่งไปสู่การสร้างคุณค่าให้เกิดขึ้นกับงาน

สำหรับ เนาวรัตน์ แยมแสงสังข์ (2542: 97-98) กล่าวถึงการใช้อำนาจหน้าที่ของผู้บริหาร ว่าผู้บริหารอาจใช้อำนาจหน้าที่ของตน ให้มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาได้หลายวิธีด้วยกัน และถ้าหากการใช้อำนาจหน้าที่ดังกล่าว มีลักษณะเป็นไปตามข้อตกลงในการทำงานมากที่สุดแล้ว ผู้ใต้บังคับบัญชาก็จะปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชาของตนเองแต่ปัญหาที่ยังคงมีอยู่สำหรับผู้บริหารทุกคนคือ ควรจะใช้อำนาจหน้าที่ที่มีอยู่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาขนาดไหนจึงจะเหมาะสมที่สุด ขนาดของอำนาจหน้าที่ที่ใช้ควรจะเป็นเท่าใดย่อมขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บริหารที่จะบังคับบัญชาลูกน้องของตนเองได้ รวมทั้งความมีประสิทธิภาพของการบริหารและสถานการณ์ของสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ในขณะนั้น ตัวอย่างเช่น ในประเทศที่ด้อยพัฒนาทั้งหลาย คนงานมีโอกาเลือกงานทำได้น้อยมาก ในการสั่งงาน การควบคุมงานจะนิยมใช้อำนาจหน้าที่ (*Authority*) มากกว่าการใช้อำนาจ (*Power*) ผู้บริหารจะใช้วิธีการลงโทษเป็นเครื่องมือบังคับให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานสนองความต้องการให้เกิดผลงานให้มากที่สุดตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า ผู้บริหารกับการใช้อำนาจเป็นสิ่งคู่กันในการบริหารงานหากผู้บริหารคนใดไม่ใช้อำนาจในการบริหารก็จะเป็นการยากที่จะทำให้งานลุล่วงไปด้วยดี ซึ่งการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยซึ่งได้ศึกษาและกำหนดขอบเขตการใช้อำนาจตามแนวคิดอำนาจ 5 ฐาน ของ French และ Raven ซึ่งมีรายละเอียดในแต่ละประเด็นดังนี้

อำนาจตามกฎหมาย หมายถึง อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาที่เกิดจากการเข้าไปดำรงตำแหน่งตามสายงานบังคับบัญชา ซึ่งมีการกำหนดตำแหน่งไว้อย่างเป็นทางการ อำนาจนี้จึงคล้ายกับอำนาจหน้าที่ (*Authority*) ผู้ดำรงตำแหน่งจะมีสิทธิอันชอบธรรมที่จะสั่งการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย และทั้งผู้ใต้บังคับบัญชาก็จะต้องยอมรับและเชื่อว่าผู้ดำรงตำแหน่งนี้มีสิทธิ์ที่จะสั่งให้เขาปฏิบัติงานได้

อำนาจการให้รางวัล หมายถึง อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาที่จะจัดสรร แบ่งปันรางวัลที่เป็นสิ่งมีคุณค่าต่อผู้อื่น รวมทั้งการระงับถอดถอนการให้รางวัลเพื่อเป็นการลงโทษ ผู้บริหารจะมีอำนาจหน้าที่อย่างเป็นทางการ (Formal Authority) ต่อการให้รางวัลแก่ ผู้ได้บังคับบัญชา เช่น การเลื่อนขั้นเงินเดือน การเลื่อนยศเลื่อนตำแหน่ง และการอนุญาตให้ลา หยุดงาน การกำหนดวันลาพักผ่อนและการมอบหมายงานที่น่าสนใจให้ทำ เป็นต้น

อำนาจการบังคับ หมายถึง อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาที่เกิดจากการขู่ว่าจะลงโทษ การดำเนินคดีและขู่จะไล่ออก เป็นการเสริมแรงในทางลบเพื่อให้ผู้ได้บังคับบัญชา เกิดความกลัว หลายบริษัทก็ใช้อำนาจการขู่บังคับของทีมงานเพื่อควบคุมพฤติกรรมการทำงานของ เพื่อนร่วมงาน ความสามารถที่จะให้คุณให้โทษต่อผู้ได้บังคับบัญชา ทำให้ผู้บริหารมีอำนาจมาก แต่อย่างไรก็ตามการใช้อำนาจในการขู่บังคับบางครั้งทำให้เกิดความเสียหายต่อองค์กรเช่นเดียวกัน

อำนาจอ้างอิง หมายถึง อำนาจที่เกิดจากผู้บริหารสถานศึกษาเช่นเดียวกัน ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาอาจมีลักษณะหรือบุคลิกภาพส่วนตัวบางอย่างเป็นที่ชื่นชอบ และมีอิทธิพล ต่อผู้อื่น ทำให้ผู้อื่นเกิดความชอบ ชมเชย และยอมรับนับถือ เช่นมีลักษณะของบุคลิกภาพแบบ โอนอ่อนผ่อนตาม (Agreeableness) ชอบออกตังคม (Exproversion) หรือแม้แต่ลักษณะแบบมีความ สุจริตรอบคอบ (Conscientiousness) เป็นต้น บุคลิกภาพเหล่านี้ทำให้ผู้อื่นชอบและถือเป็นต้นแบบ นอกจากนั้นความมีชื่อเสียงของบุคคล เช่น ดาราภาพยนตร์ นักกีฬา นักร้องและนักฟุตบอล เป็นต้น ลักษณะเหล่านี้ทำให้เกิดอำนาจอ้างอิงที่มีอิทธิพลต่อผู้อื่น

อำนาจเชี่ยวชาญ หมายถึง ความสามารถที่เกิดจากความสามารถพิเศษหรือ ความเชี่ยวชาญในการทำงานบางอย่างของผู้บริหารสถานศึกษาในกลุ่ม ซึ่งสามารถทำงานได้ดีมี ประสิทธิภาพเหนือผู้อื่น จึงทำให้สมาชิกในกลุ่มมักจะหันไปหุ้ผู้บริหารสถานศึกษาเหล่านี้เพื่อขอ คำแนะนำ ซึ่งโดยวิธีนี้ทำให้เกิดการพึ่งพาเขาและการพึ่งพาจึงทำให้บุคคลเหล่านี้มีอำนาจอันเกิด จากความเชี่ยวชาญของเขา อำนาจจากความเชี่ยวชาญของบุคคลดังกล่าวจึงเป็นอำนาจอย่างไม่เป็น ทางการ (Informal power) อันเกิดจากตัวบุคคลเอง ไม่ใช่อำนาจที่เกิดจากตำแหน่งตามสายงาน

## แนวคิดเกี่ยวกับขวัญในการปฏิบัติงาน

### 1. ความหมายของขวัญในการปฏิบัติงาน

“ขวัญ” ตรงกับภาษาอังกฤษว่า “Morale” ซึ่งได้มีผู้ให้ความหมายไว้หลายอย่างแตกต่างกัน ดังต่อไปนี้

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 ให้ความหมายไว้ว่า ขวัญ (Morale) เป็นสิ่งที่ไม่มีความคิด เชื่อกันว่า มีอยู่ประจำชีวิตของคนตั้งแต่เกิดมา ถ้าขวัญอยู่กับตัวก็เป็นสิริมงคล เป็นสุข สบายจิตใจมั่นคง ถ้าคนตกใจหรือเสียขวัญ ขวัญก็จะออกจากร่างไป ซึ่งเรียกว่า ขวัญหาย ขวัญหนี ขวัญบิน เป็นต้นหรือความรู้สึกของแต่ละบุคคล หรือกลุ่มบุคคลที่บ่งชี้ให้เห็นถึงความตั้งใจที่จะร่วมมือประสานงาน

วิชัย แหวนเพชร (2543 : 115) ได้ให้ความหมายของ ขวัญ คือ สภาพจิตใจที่เกี่ยวข้องกับความคิด ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อสถานการณ์ต่าง ๆ โดยแสดงออกมาเป็นความตั้งใจ กำลังใจความสามัคคีของแต่ละบุคคล หรือกลุ่มบุคคล ที่มุ่งทำงานด้วยความพยายามและความรับผิดชอบเพื่อให้สภาวะการณ์หรืองานนั้นบรรลุวัตถุประสงค์

พรนพ พุกกะพันธ์ (2545 : 228) ได้กล่าวถึงขวัญไว้ว่า ขวัญ คือ ภาวะอย่างหนึ่งที่เกิดขึ้นในจิตใจของคน แล้วแสดงออกในทางอารมณ์ตามเจตคติของบุคคลแต่ละคนหรือกลุ่ม เป็นท่าทีของสภาพจิตใจของแต่ละบุคคลที่มีต่อสิ่งแวดล้อมรอบตัวและสภาพของงาน

วุฒิชัย สิทธิสุวรรณ (2545 : 20) ได้ให้ความหมายของ ขวัญ หมายถึงสภาพของจิตใจที่เกี่ยวกับความคิดหรือความรู้สึกของพนักงานที่มีต่อบริษัทในด้านต่าง ๆ ซึ่งพนักงานจะแสดงออกมาในรูปของพฤติกรรม

อรุณ รักธรรม (2546:212) ได้ให้ความหมายของขวัญว่า ขวัญ หมายถึงสถานะที่ทุกคนในกลุ่มทราบถึงวัตถุประสงค์แห่งการปฏิบัติงานของกลุ่มหรือวัตถุประสงค์ของแต่ละคนทำงานนั้น เป็นวัตถุประสงค์ร่วมกัน มีความมั่นใจที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จและพยายามร่วมมือพยายามต่อสู้กับอุปสรรคที่มาขัดขวางอย่างสุดความสามารถ และพยายามที่จะไปให้ถึงจุดหมายปลายทางที่วางไว้

นภดล ลิ้มสุรัตน์ (อ้างถึงใน ปนัดดา อุปะละ, 2547 : 10) ได้ให้ความหมายของขวัญในการปฏิบัติงาน หมายถึง สภาพทางจิตใจความรู้สึกนึกคิดความคิดเห็นหรือทัศนคติทำที่ของบุคคลหรือกลุ่มบุคคล แสดงออกมาให้เห็นเป็นรูปธรรม ในลักษณะของพฤติกรรมต่าง ๆ ที่



เป็นไปในทางที่ดีหรือไม่ดีต่อสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานที่มีผลกระทบต่อความตั้งใจ ต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการปฏิบัติงาน

ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2547 : 134) ได้กล่าวว่า ขวัญ เป็นสถานการณ์ทางจิตใจ ที่แสดงออกในรูปของพฤติกรรมต่างๆ เช่น ความกระตือรือร้น ความหวัง ความกล้า ความเชื่อมั่น และในทางตรงข้าม คนที่ปราศจากขวัญแสดงออกในรูปของความเฉื่อยชา ความเฉยเมย ความหวาดระแวง ขาดความเชื่อมั่น ขวัญจึงเป็นความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อสภาพสิ่งแวดล้อมคนที่มีขวัญ คิจึงสังเกตได้จากความกระตือรือร้นในการทำงานเต็มใจที่จะทำตามกฎข้อบังคับของหน่วยงาน พยายามปฏิบัติงานให้บรรลุจุดมุ่งหมายและอื่นๆ ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่มีผลดีต่อหน่วยงาน

จากแนวคิดดังกล่าวพอสรุปได้ว่า ขวัญในการปฏิบัติงาน หมายถึงสภาวะทางด้าน จิตใจ ความรู้สึกอารมณ์ของบุคคลที่ก่อให้เกิดกำลังใจเจตคติและความพอใจในงานซึ่งจะเป็นผลให้ มีความร่วมมือในการปฏิบัติงาน โดยสอดคล้องระหว่างเป้าหมายความต้องการของกลุ่มและของ ตัวเอง ผลของขวัญจะมีผลต่อความกระตือรือร้นความคิดริเริ่มและความสำเร็จของงาน

## 2. องค์ประกอบและปัจจัยที่เกี่ยวกับขวัญในการปฏิบัติงาน

มีนักวิชาการหลายท่าน ได้กล่าวถึงองค์ประกอบและปัจจัยต่างๆที่จะทำให้เกิดขวัญ ในการปฏิบัติ ไว้ดังนี้

ฉัฐพล ชันธไชย (อ้างถึงในสุเจตนา ชูแผน, 2543: 12 - 13) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบแนวความคิดทางทฤษฎีการศึกษา กำลังขวัญในการปฏิบัติงาน โดยได้พิจารณา องค์ประกอบด้านต่าง ๆ ดังนี้

- 1) สภาพการปฏิบัติงาน
- 2) ความเพียงพอของรายได้จากการปฏิบัติงาน
- 3) ความร่วมมือกันของผู้ปฏิบัติงาน
- 4) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา
- 5) การมีการติดต่อสื่อสารอย่างเพียงพอ
- 6) สถานภาพและการยอมรับนับถือ
- 7) ความมั่นคงปลอดภัย
- 8) การระบุตนเองว่าเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน
- 9) โอกาสก้าวหน้า
- 10) ความสามารถของผู้ร่วมงาน

- 11) ความสำเร็จของการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม
- 12) ความพึงพอใจในการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม
- 13) ความเป็นมิตรและการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน
- 14) การอุทิศตนเพื่องานของบุคคลภายในหน่วยงาน
- 15) สภาพความพึงพอใจหน่วยงาน
- 16) ความสอดคล้องระหว่างงานกับความถนัด
- 17) สภาพความพอใจในงาน
- 18) ความเหมาะสมของปริมาณงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ
- 19) ความยุติธรรมในหน่วยงาน
- 20) สวัสดิการของหน่วยงาน

พรนพ พุกกะพันธุ์ (2545: 235) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่จะก่อให้เกิดกำลังขวัญที่ดี ซึ่งมีอิทธิพลต่อความรู้ สึกนึกคิดของบุคคล เช่น สภาพการทำงาน ลักษณะของงาน ความก้าวหน้าในการทำงาน และท่าทีของผู้บังคับบัญชา ตลอดจนฐานะขององค์กร เป็นต้น ปัจจัยที่ก่อให้เกิดกำลังขวัญดี ประกอบด้วยปัจจัยที่สำคัญ ดังนี้

- 1) ลักษณะท่าทีและบทบาทของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน หากผู้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์อันดีกับลูกน้องและเข้าอกเข้าใจซึ่งกันและกันย่อมจะทำให้บรรยากาศการทำงานร่วมกันมีชีวิตชีวา และลูกน้องจะมีขวัญดี แต่ถ้าผู้บังคับบัญชาวางตัวแบบเจ้านายผู้เรืองอำนาจ ขคมุขยสัมพันธ์ที่ดี ขวัญของลูกน้องจะตกต่ำ
- 2) การมอบหมายงานให้บุคคลปฏิบัติหรือรับผิดชอบนั้น หากมอบหมายงานไม่เหมาะสมกับบุคคล อาจไม่เหมาะสมกับความถนัด บุคลิกภาพหรือความรู้ความสามารถของเขา จะทำให้ผู้ปฏิบัติเกิดความคับข้องใจ เกิดความไม่พึงพอใจ ซึ่งเป็นการทำลายกำลังขวัญ แต่ถ้ามอบหมายงานที่ถูกต้อง ถูกกับความถนัด เขาย่อมพึงพอใจและทำงานด้วยความสุข ขวัญก็เกิดขึ้นตามมา
- 3) การจัดสภาพการทำงาน สภาพการทำงานมีอิทธิพลต่อร่างกายและจิตใจของบุคคลเป็นอันมาก และมีส่วนเสริมสร้างขวัญและทำลายขวัญเป็นอย่างยิ่ง
- 4) ระบบวัดผลความสำเร็จในการทำงาน เช่นระบบการเลื่อนตำแหน่ง การเลื่อนเงินเดือน การโยกย้าย เป็นต้น สิ่งเหล่านี้ถ้าปฏิบัติอย่างไม่มีการเปรียบเทียบเกณฑ์ จะมีผลกระทบต่อขวัญมากที่สุด
- 5) ความพึงพอใจต่อวัตถุประสงค์หลักและนโยบายดำเนินงานขององค์กร การ

จัดองค์การและระบบงานที่มีคุณภาพเป็นสิ่งที่สำคัญมาก เพราะถ้าสมาชิกมีความเข้าใจถึงระบบและ การดำเนินงานขององค์การแล้ว บุคคลเหล่านั้นย่อมอุทิศเวลาให้แก่งาน มีกำลังใจและกำลังขวัญใน การปฏิบัติงานได้ดีขึ้น

6) สุขภาพทั้งทางกายและทางจิตของผู้ปฏิบัติงาน การที่จะมีกำลังใจขวัญดีนั้น นอกจากจะคำนึงถึงปัจจัยในที่ทำงานแล้ว ต้องพิจารณาถึงปัจจัยภายนอกที่ทำงาน เช่น ปัญหาทาง ครอบครัว สุขภาพอนามัยที่ไม่ดี เป็นต้น เมื่อเปรียบเทียบกันแล้ว จะแสดงให้เห็นว่าใครมีความ พอใจในการทำงานมากน้อยแตกต่างกันอย่างไร

7) มีความสัมพันธ์ภายในครอบครัวญาติมิตร เพื่อนบ้าน เพื่อนร่วมงานเป็นไป ด้วยดี ไม่มีปัญหาใด ๆ ที่ก่อให้เกิดข้อขัดแย้งกันขึ้น เข้าใจดีกับเพื่อนร่วมงาน หมั่นคณะ

8) ไม่มีปัญหาหรือข้อขัดแย้งใด ๆ เกี่ยวกับศาสนา ความคิดเห็นทางการเมือง สิ่งแวดล้อมทางสังคม เช่น ปัญหาจราจร แหล่งที่อยู่อาศัย

9) การควบคุมดูแลอย่างเพียงพอ ผู้บริหารทุกคนควรจะเป็นที่ปรึกษาแก่ลูกน้องได้ อย่างดี เช่น ช่วยแนะนำแก้ไขปัญหา ฉะนั้น สัมพันธภาพระหว่างหัวหน้างานและผู้ร่วมงานจึงมี ความสำคัญต่อการเสริมสร้างขวัญและความสำเร็จขององค์การอยู่มาก

10) ความพึงพอใจในผลตอบแทนทางเศรษฐกิจและรางวัลที่ได้รับ การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งที่เหมาะสม การให้สวัสดิการ บำเหน็จ บำนาญ

11) โอกาสในการแสดงความคิดเห็นและการยอมรับฟัง ตามปกติทุกหน่วยงาน มักจะมีเหตุอันก่อให้เกิดความคับแค้นใจระหว่างผู้ร่วมงาน หรือระหว่างคนงานกับฝ่ายบริหาร เช่น สภาพและสิ่งแวดล้อมในการทำงานไม่ดี การมอบหมายงานให้ทำไม่เหมาะสม กษปครองบังคับบัญชาไม่ยุติธรรม ปัญหาเหล่านี้ ต้องจัดให้มีทางระบายขึ้น หากคนงานไม่มีโอกาสได้แสดงความคิดเห็น ก็จะทำให้เกิดความคับข้องใจ และทำลายขวัญ

12) การให้บำเหน็จรางวัลและการลงโทษ เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานดีต้องรับรู้ใน ความดีและให้บำเหน็จความดี เลื่อนตำแหน่ง เพิ่มเงินเดือนให้มากขึ้น ตลอดจนการชมเชยให้รางวัล เป็นพิเศษ จะเป็นการทำให้เขามีกำลังใจ จูงใจให้กระตือรือร้นต่อการปฏิบัติงานด้วยความขยัน ซัมแข็ง มีกำลังใจดี ส่วนเจ้าหน้าที่ที่ทำผิดวินัยหรือบกพร่องก็ควรมีการลงโทษตามควรแก่กรณี โดยเคร่งครัดเสมอหน้ากัน และเป็นธรรม เพื่อรักษาวินัยกลุ่มและความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และเป็นวิธีทางหนึ่งที่จะสร้างขวัญให้เกิดขึ้นและดำรงอยู่อย่างมั่นคง

ส่วน Davis (อ้างถึงในปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2547: 138) ได้อธิบายถึง องค์ประกอบที่ส่งผลต่อขวัญไว้ดังนี้

1) ลักษณะท่าทีและบทบาทของผู้นำหรือหัวหน้างานที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่ง

สัมพันธภาพระหว่างกันมีความสำคัญต่อการเสริมสร้างขวัญและความสำเร็จขององค์กร

2) ความพึงพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่ เพราะการได้ทำงานที่พอใจย่อมได้ผลมากกว่าการปฏิบัติงานที่ไม่พึงพอใจ

3) ความพึงพอใจต่อวัตถุประสงค์หลัก นโยบายการดำเนินงานขององค์กรและระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพช่วยให้เกิดขวัญในการปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น

4) การให้บำเหน็จรางวัล การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งให้แก่ผู้ปฏิบัติงานคือ ย่อมเป็นแรงจูงใจให้ผู้ได้บังคับบัญชามีความขยันขันแข็งในการทำงานอย่างมั่นใจและมีขวัญดี

5) สภาพของการทำงาน ควรให้ถูกตามสุขลักษณะ มีอากาศถ่ายเท มีแสงสว่างเพียงพอ มีเครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอในการทำงาน

6) สุขภาพของผู้ปฏิบัติงาน ไม่ว่าจะเป็นสภาพร่างกายหรือสภาพจิตใจล้วนมีผลอย่างมากต่อการปฏิบัติงาน

นอกจากนี้ นันทวรรณ เหล่าลี้อา (2549: 25-26) ได้สรุปองค์ประกอบที่ส่งผลต่อขวัญไว้ดังนี้

1) ด้านความเชื่อมั่นและศรัทธาในตัวผู้บริหาร หมายถึง ความรู้สึกที่ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่ควรได้รับการยกย่องนับถือและมีความมั่นใจในความรู้ความสามารถในการบริหาร ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีความชื่นชมความสามารถของผู้บริหาร มีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานเป็นผลให้เกิดกำลังใจในการปฏิบัติงานด้วยความศรัทธาในความสามารถและความตั้งใจของผู้บริหารที่มีต่อหน่วยงาน ทำให้บุคคลที่ปฏิบัติงาน ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในหน่วยงานด้วย

2) ด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความรู้สึกรัก ชอบ ยินดี เต็มใจหรือเจตคติที่ดีของบุคคลที่มีต่องานที่ปฏิบัติ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเกิดจากการได้รับการตอบสนองความต้องการทั้งในด้านวัตถุและด้านจิตใจ ความเป็นอิสระในการปฏิบัติงานและสนุกเพลิดเพลินในการปฏิบัติงาน ถ้ายิ่งงานนั้นเปิดโอกาสให้คนได้แสดงความสามารถ ความชำนาญและความคิดริเริ่มของตนเองมาก บุคคลก็จะพอใจในงานที่ตนปฏิบัติ

3) ด้านผลประโยชน์ตอบแทน หมายถึง การได้รับค่าจ้างหรือเงินเดือน รางวัลต่างๆและสวัสดิการ การได้รับผลประโยชน์เป็นการชมเชยและสร้างความพึงพอใจในงานได้

4) ด้านสภาพในการปฏิบัติงาน หมายถึง บรรยากาศในสถานที่ปฏิบัติงาน สภาพแวดล้อม สภาพของกลุ่ม ความสะดวกสบายในการปฏิบัติงานและการได้รับสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน

5) ด้านความมั่นคงปลอดภัย หมายถึง ความรู้สึกที่ได้รับความมั่นคงในงานที่ปฏิบัติ ความรู้สึกมั่นคงในอาชีพ หลักประกันต่างๆและความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน

6) ด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน หมายถึง การมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและการบริหาร โรงเรียน ความรู้สึกว่าเป็นผู้มีความสำคัญในสถานศึกษาและการร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงาน

7) ด้านโอกาสก้าวหน้า หมายถึง การได้เพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน การได้รับผิดชอบงานที่สำคัญและตำแหน่งสูงขึ้น และการสนับสนุนให้ได้มีโอกาสไปศึกษาดูงานหรือศึกษาต่อ

8) ด้านการยอมรับนับถือ หมายถึง สถานภาพและการได้รับการยอมรับนับถือจากผู้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงานหรือบุคคลภายนอกสถานศึกษา การได้รับเกียรติและศักดิ์ศรี และการได้รับความร่วมมือในการปฏิบัติงาน

9) ด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงาน หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างครูผู้สอนกับผู้บริหาร ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานและความสัมพันธ์กับชุมชน

วิชัย แหวนเพชร (2548: 120) ได้กล่าวเพิ่มเติมถึงเรื่ององค์ประกอบที่ก่อให้เกิดขวัญ ดังนี้

1) ความเป็นผู้นำของหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาจะทำให้เกิดความศรัทธาอบอุ่นและมีขวัญกำลังใจ

2) ความพึงพอใจที่มีต่องานและองค์การ

3) ความเป็นธรรมในการพิจารณาความดีความชอบ หรือการเลื่อนตำแหน่งในหน้าที่การงาน

4) สภาพแวดล้อมในการทำงาน ได้แก่ ความสะอาด สะดวก มีระเบียบ บรรยากาศดีและเครื่องมืออุปกรณ์พร้อม

5) ความมั่นคงปลอดภัย

6) ค่าจ้าง หรือผลตอบแทนที่พึงได้

7) โอกาสที่จะก้าวหน้า

8) ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับผู้บริหาร

จากการศึกษาองค์ประกอบและปัจจัยต่างๆที่เกี่ยวกับขวัญในการปฏิบัติงานของนักการศึกษาดังกล่าว จะเห็นว่ามียปัจจัยหลายปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญในการปฏิบัติงาน ซึ่งได้แก่ ความเชื่อมั่นและศรัทธาในตัวผู้บริหาร ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ผลประโยชน์ตอบแทนต่างๆ



สภาพในการปฏิบัติงาน ความมั่นคงปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน โอกาสความก้าวหน้า การยอมรับนับถือ ลักษณะงานที่รับผิดชอบ ความสัมพันธ์ในหน่วยงาน

### 3.การเสริมสร้างขวัญในการปฏิบัติงาน

ขวัญในการปฏิบัติเป็นทัศนคติของบุคคลแต่ละคนในหมู่คณะ ถ้าหากขวัญของหมู่คณะสูง สมาชิกในหมู่นั้นก็จะมีความเชื่อมั่นในตนเองและมีความจงรักภักดีต่อหมู่คณะและองค์การที่ปฏิบัติงานอยู่ อันจะทำให้สมาชิกตั้งใจปฏิบัติงานให้ดีที่สุด เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหมู่คณะและองค์การที่ตั้งไว้ ดังนั้น การเสริมสร้างขวัญจึงเป็นสิ่งที่ผู้นำทุกคนควรตระหนักและให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง เพราะขวัญในการปฏิบัติงานเป็นหัวใจของการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งการเสริมสร้างขวัญในการปฏิบัติงานมีหลากหลายวิธีแตกต่างกัน

วิชัย แหวนเพชร (2543: 123-124) กล่าวถึง การเพิ่มขวัญในการทำงานเมื่อวิเคราะห์แล้วให้สอดคล้องกับงานในการบริหารควรดำเนินการมีดังนี้

1) การให้ผู้เชี่ยวชาญหรือที่ปรึกษามาช่วยในการเพิ่มขวัญ (Expert Approach) วิธีนี้สามารถทำได้ในสถานประกอบการ เช่น การศึกษาเป็นรายกรณี (Case Study) โดยผู้เชี่ยวชาญหรือที่ปรึกษาจะมาให้คำแนะนำสำรวจและเขียนรายงานหรือให้ข้อเสนอแนะในการเพิ่มขวัญแก่พนักงาน จากนั้นฝ่ายสถานประกอบการก็ทำตามข้อเสนอดังกล่าว

2) การเข้าถึงปัญหาของพนักงาน (Employee Problem Approach) วิธีนี้คือวิธีการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานและผู้บริหารให้แน่นแฟ้นเมื่อพนักงานเกิดปัญหาพนักงานก็สามารถแสดงหรือขอความช่วยเหลือได้อย่างทันทีทันใด ให้ความร่วมมือ ความเป็นกันเอง และใช้ภาษาการทำงานว่าเรา (We) มากกว่า คุณ (You) และผม (I am)

3) การพัฒนาพนักงานและองค์การ (Organization Development Approach) เป็นการพัฒนากุศลกรและพัฒนาระบบงานให้ทันสมัย โดยให้ทุกคนมีบรรยากาศส่วนร่วมในการทำงานสร้างความพึงพอใจให้พนักงาน สิ่งเหล่านี้ย่อมทำให้เกิดเพิ่มขวัญกำลังใจแก่พนักงานได้เป็นอย่างดี

สมพงษ์ เกษมสิน(2546: 248-251) ได้เสนอแนวทางในการเสริมสร้างขวัญและจิตใจในการปฏิบัติงานไว้ ดังนี้

1) สร้างทัศนคติที่ดีในการปฏิบัติงาน เพราะกำลังขวัญที่ดีนั้นย่อมเกิดจากทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา บุคคลที่มีทัศนคติที่ดีต้องงานย่อมตั้งใจ

ปฏิบัติด้วยความเอาใจใส่ ทศนคติจึงเป็นสิ่งสำคัญประการแรกที่ควรได้รับการเสริมสร้างให้มีขึ้น แก่บุคคลในหน่วยงาน

2) กำหนดมาตรฐานและสร้างเครื่องมือสำหรับวัดผลสำเร็จของการปฏิบัติงาน เช่น จัดให้มีระบบการประเมินผลงาน เพื่อประโยชน์ในการพิจารณาเลื่อนขั้น เลื่อนเงินเดือน สับเปลี่ยน โยกย้ายตำแหน่งหน้าที่การงาน ฯลฯ

3) เงินเดือนและค่าจ้าง คนทำงานก็เพราะมีความประสงค์จะได้ค่าตอบแทนเพื่อ การยังชีพและยกฐานะการครองชีพของตน ความสัมพันธ์ที่ไม่ได้สัดส่วนระหว่างแรงงานกับค่าจ้าง จะทำให้เกิดความไม่พอใจในการปฏิบัติงาน และทำให้ขวัญในการปฏิบัติงานเสื่อมลง เงินเดือนและ ค่าจ้างที่เป็นธรรมเป็นปัจจัยหนึ่งที่ช่วยให้คนเกิดขวัญดี

4) ความพึงพอใจในงานที่ปฏิบัติ ขวัญเกิดขึ้นด้วยความรู้สึกพอใจในงานที่ปฏิบัติ ถ้ายิ่งงานนั้นเปิดโอกาสให้คนได้แสดงความสามารถ ความชำนาญและความคิดริเริ่มของตนเองมาก คนงานก็จะพอใจในงานที่ตนเองปฏิบัติ

5) ความเป็นหน่วยหนึ่งของงาน ในองค์การหนึ่งๆย่อมมีกลุ่มสังคมเกิดขึ้น เช่น กลุ่มผู้สนใจงานอดิเรกต่างๆ ผู้ปฏิบัติงานคนหนึ่งอาจเข้าสังกัดในกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งที่เขาต้องการ เป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ต้องการยอมรับเข้าเป็นสมาชิกของกลุ่ม เมื่อคนในกลุ่มสามารถรวมกันได้ จะเห็นว่าขวัญของกลุ่มโดยทั่วไปดีขึ้น และถ้ากลุ่มย่อยๆเหล่านั้นผสมผสานกันได้ก็จะทำให้ขวัญของ กลุ่มใหญ่ดีขึ้น

6) สัมพันธภาพระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่าง ผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะเป็นสิ่งจูงใจให้เกิดขวัญดีขึ้น ควรจะเป็นความสัมพันธ์ที่ ตั้งอยู่บนพื้นฐานแห่งความเคารพนับถือซึ่งกันและกัน ผู้บังคับบัญชาไม่พึงเห็นลูกน้องเป็น เครื่องจักรหรือเป็นคนเกียจคร้าน คอยจับผิด บังคับลงโทษ แต่เป็นหน้าที่ที่ผู้บังคับบัญชาจะต้อง หาทางจูงใจให้เกิดการปฏิบัติงานด้วยความสมัครใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2547: 143) ได้กล่าวถึงวิธีการสร้างขวัญและกำลังใจใน การทำงานของบุคลากรให้มีประสิทธิผลที่ดีนั้น มีเหตุผล 10 ประการ คือ

1) ได้รับความจ้างและสวัสดิการที่ดี มีที่เล่นกีฬาและที่พักผ่อน มีสวัสดิการในการ ให้ยืมเงินไปเช่าหรือผ่อนบ้านให้ลูกจ้าง

2) ได้รับการดูแลอย่างมีชีวิตชีวา มีความไว้วางใจในนายจ้าง แม้บริษัทจะขาดทุนก็ ยังจ่ายโบนัสให้ เมื่อเวลานายจ้างมีโครงการใหม่ ๆ ก็ได้รับการสนับสนุนจากพนักงาน

3) พนักงานและฝ่ายจัดการต่างรู้ถึงปัญหาการบริหารงานในอดีตและเชื่อว่า การ เพิ่มผลผลิตเท่านั้นที่จะช่วยให้ทุกฝ่ายมีความเป็นอยู่ดีขึ้น

- 4) มีความรู้ สึกมั่นคงและคุ้มค่าในการทำงาน นายจ้างไม่ไล่คนออกง่าย ๆ แม้ยุคแผนกที่ทำอยู่ก็หางานแผนกอื่นให้ทำ อีกทั้งให้รางวัลแก่คนที่มีผลงานดีเด่นเป็นพิเศษอีกด้วย
- 5) สภาพแรงงานที่แข็งแกร่ง คอยช่วยเหลือแนะนำเป็นสภาพแรงงานเดียวที่ทุกคนเป็นสมาชิก มีเจ้าหน้าที่ทำงานเต็มเวลา
- 6) ทุกคนพยายามตั้งหน้าตั้งตาทำงาน โดยถือระบบอาวุโสเป็นหลักในระยะ 10 ปีแรกของการทำงาน มีการสับเปลี่ยนงานอยู่เสมอหลังจากนั้นจึงเข้าสู่ระบบงานเฉพาะตำแหน่ง
- 7) มีโอกาสแสดงความคิดเห็นส่วนตัว ในโอกาสที่มีการพบปะสังสรรค์
- 8) ฝ่ายบริหารรับฟัง และพิจารณาข้อเสนอแนะของฝ่ายลูกจ้างด้วยความเป็นธรรม ไม่พยายามจับผิดและถือว่าลูกจ้างหัวหมอ
- 9) นายจ้างเปิดโอกาสให้ลูกจ้างได้ศึกษาต่อและจัดฝึกอบรมอยู่เสมอ การฝึกอบรมทำเป็น โปรแกรมไว้ตลอดทั้งปี แม้แต่ประธานบริษัทก็ยังคงเข้าฝึกอบรมด้วย
- 10) ลูกจ้างทุกคนมีโอกาสได้เข้าเป็นประธานกรรมการของบริษัทได้ มีตัวอย่างให้เห็นในเรื่องนี้ ลูกจ้างทุกคนจึงพยายามไปให้ถึงตำแหน่งนี้ โดยอุทิศเวลาทั้งหมดให้กับงาน

จากแนวคิดของนักวิชาการที่กล่าวข้างต้นสรุปได้ว่า วิธีการเสริมสร้างขวัญในการทำงานทำได้โดยการกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจก่อน โดยอาศัยวัตถุประสงค์ และวิธีการดำเนินงานขององค์การเพื่อสร้างเจตคติที่ดีในการทำงาน การกำหนดเงินเดือนและค่าจ้างที่เป็นธรรม ให้บำเหน็จรางวัลการมีสัมพันธภาพอันดีระหว่างผู้บังคับบัญชา การจัดสวัสดิการที่ดี เพื่อเป็นการสร้างขวัญกำลังใจการจัดและปรับปรุงสภาพแวดล้อมในทางปฏิบัติงาน และการเสริมสร้างความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ควรให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับทราบความจริงต่างๆ เกี่ยวกับงานที่ทำ ส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานมีโอกาสได้พักผ่อนบ้างตามสมควร ซึ่งการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยซึ่งได้ศึกษาและกำหนดขอบเขตขวัญในการปฏิบัติงานของครู ซึ่งมีรายละเอียดในแต่ละประเด็นดังนี้

ด้านความเชื่อมั่นและศรัทธาในตัวผู้บริหาร หมายถึง ความรู้ สึกว่าผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่ควรได้รับการยกย่องนับถือและมีความมั่นใจในความรู้ ความสามารถในการบริหาร ผู้ได้บังคับบัญชามีความชื่นชมความสามารถของผู้บริหาร มีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน เป็นผลให้เกิดกำลังใจในการปฏิบัติงานด้วยความศรัทธาในความสามารถและความตั้งใจของผู้บริหารที่มีต่อหน่วยงาน ทำให้บุคคลที่ปฏิบัติงาน ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในหน่วยงานด้วย

ด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความรู้ สึกรัก ชอบ ยินดี เต็มใจ หรือเจตคติที่ดีของบุคคลที่มีต่องานที่ปฏิบัติ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเกิดจากการได้รับการตอบสนองความต้องการทั้งในด้านวัตถุและด้านจิตใจ ความเป็นอิสระในการปฏิบัติงานและสนุก

เพื่อกำหนดในการปฏิบัติงาน ถ้ายังงานนั้นเปิดโอกาสให้คนได้แสดงความสามารถ ความชำนาญ และความคิดริเริ่มของตนเองมาก บุคคลก็จะพอใจในงานที่ตนปฏิบัติ

ด้านผลประโยชน์ตอบแทน หมายถึง การได้รับค่าจ้างหรือเงินเดือน รางวัลต่างๆ และสวัสดิการ การได้รับผลประโยชน์เป็นการชมเชยและสร้างความพึงพอใจในงานได้

ด้านสภาพในการปฏิบัติงาน หมายถึง บรรยากาศในสถานที่ปฏิบัติงาน สภาพแวดล้อม สภาพของกลุ่ม ความสะดวกสบายในการปฏิบัติงานและการได้รับสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน

ด้านความรู้สึกรับผิดชอบในการทำงาน หมายถึง ความรู้สึกที่ได้รับ ความมั่นคงในงานที่ปฏิบัติ ความรู้สึกมั่นคงในอาชีพ หลักประกันต่างๆและความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน

ด้านความรู้สึกรับผิดชอบเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน หมายถึง การมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและการบริหาร โรงเรียน ความรู้สึกว่าเป็นผู้มีมีความสำคัญในสถานศึกษาและการร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงาน

ด้านโอกาสก้าวหน้า หมายถึง การได้เพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน การได้รับผิดชอบงานที่สำคัญและตำแหน่งสูงขึ้น และการสนับสนุนให้มีโอกาสไปศึกษาดูงานหรือศึกษาต่อ

ด้านการยอมรับนับถือ หมายถึง สถานภาพและการได้รับการยอมรับนับถือจากผู้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงานหรือบุคคลภายนอกสถานศึกษา การได้รับเกียรติและศักดิ์ศรีและการได้รับความร่วมมือในการปฏิบัติงาน

ด้านสัมพันธภาพในหน่วยงาน หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างครูผู้สอนกับผู้บริหาร สัมพันธภาพระหว่างเพื่อนร่วมงานและสัมพันธภาพกับชุมชน

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 1. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับอำนาจ

อารีย์ ชินสุวรรณ (2543: บทคัดย่อ) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจในการบริหารงานของผู้บริหารสตรีกับประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ผลการวิจัยพบว่า การใช้อำนาจในการบริหารงานของผู้บริหารสตรีมีการใช้อำนาจโดยภาพรวมในระดับมากและการใช้อำนาจแต่ละด้านส่วนใหญ่ในระดับมากยกเว้นการใช้อำนาจเชื่อมโยงในระดับปานกลาง โดยมีการใช้อำนาจอ้างอิงสูงกว่าทุกอำนาจและมีการใช้อำนาจเชื่อมโยงน้อยกว่าทุกอำนาจผู้บริหารสตรีในโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษมีการใช้อำนาจอ้างอิงและอำนาจข่าวสารข้อมูล



สูงที่สุดผู้บริหารสตรีใน โรงเรียนขนาดใหญ่มีการใช้อำนาจข่าวสารข้อมูลสูงที่สุดผู้บริหารสตรีใน โรงเรียนขนาดกลางมีการใช้อำนาจจากความเชี่ยวชาญสูงที่สุด ส่วนผู้บริหารสตรีใน โรงเรียนขนาดเล็กมีการใช้อำนาจอ้างอิงสูงที่สุดผลการวิจัยยังพบอีกว่าประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาที่มีผู้บริหารสตรี โดยรวมอยู่ในระดับมากและประสิทธิผลส่วนใหญ่อยู่ใน ระดับมาก ยกเว้นประสิทธิผลด้านการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบและเป้าหมายของโรงเรียนอยู่ใน ระดับสูงที่สุด และมีประสิทธิผลด้านการเอาใจใส่ต่อคุณภาพการจัดการเรียนการสอนน้อยกว่า ทุกด้าน ประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษาที่มีผู้บริหารสตรีทุกขนาดมี ประสิทธิภาพด้านการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบและเป้าหมายของโรงเรียนสูงที่สุด และมี ประสิทธิภาพด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นลำดับที่สองส่วนการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจในการบริหารงานของผู้บริหารสตรีกับประสิทธิผลของโรงเรียนพบว่าการใช้อำนาจบังคับ การใช้อำนาจอ้างอิงและการใช้อำนาจข่าวสารข้อมูลของผู้บริหารสตรีกับประสิทธิผลของโรงเรียน ด้านการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบและเป้าหมายของโรงเรียนมีความสัมพันธ์กันอย่างน้อย นัยสำคัญทางสถิติและระดับความสัมพันธ์ด้านอื่นๆ อีกหกด้าน ส่วนการใช้อำนาจเชื่อมโยงของผู้บริหารสตรีจะมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลทั้ง 7 ด้านด้วยระดับความสัมพันธ์น้อย

ภูวนัส กิจสวัสดิ์ (2544: บทคัดย่อ) ได้ศึกษา การใช้พลังอำนาจของผู้บริหารที่เป็น นักบวชชาลเชียนที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงาน โรงเรียนชาลเชียน ในประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า(1) การใช้พลังอำนาจประเภทต่างๆ โดยภาพรวมของผู้บริหาร โรงเรียนที่เป็น นักบวชชาลเชียนมีอยู่ปานกลางเมื่อพิจารณาการใช้พลังอำนาจประเภทต่างๆ แต่ประเภท พบว่า การใช้พลังอำนาจตามกฎหมายมีมากกว่าส่วนการใช้พลังอำนาจอ้างอิงพลังอำนาจความ เชี่ยวชาญ พลังอำนาจการร่วมปรึกษาหารือพลังอำนาจการบังคับและพลังอำนาจการให้รางวัลมี ปานกลาง ตามลำดับ(2) โดยภาพรวมการใช้พลังอำนาจประเภทต่างๆ ของผู้บริหาร โรงเรียนที่เป็น นักบวชชาลเชียนมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการบริหารงาน โรงเรียนชาลเชียนปานกลาง เมื่อ พิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจประเภทต่างๆ แต่ละประเภทกับประสิทธิภาพการ บริหารงาน โรงเรียนชาลเชียนพบว่า การใช้พลังอำนาจความเชี่ยวชาญมีความสัมพันธ์ปานกลาง และการใช้อำนาจบังคับมีความสัมพันธ์กันต่ำ และ(3) โดยภาพรวมการใช้พลังอำนาจการให้ รางวัล พลังอำนาจการบังคับพลังอำนาจอ้างอิง พลังอำนาจตามกฎหมาย และพลังอำนาจความ เชี่ยวชาญของผู้บริหาร โรงเรียนที่เป็นนักบวชชาลเชียน ส่งผลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพการ บริหารงาน โรงเรียนชาลเชียน เมื่อพิจารณาการใช้พลังอำนาจประเภทต่าง ๆ รายประเภท ดังนี้(3.1) การใช้พลังอำนาจการให้รางวัลของผู้บริหาร โรงเรียนที่เป็นนักบวชชาลเชียนส่งผลต่อ ประสิทธิภาพการบริหารงาน โรงเรียนชาลเชียน ส่งผลต่อผลของการปฏิบัติงานของบุคลากรครูใน



โรงเรียนชาเลเซียน และส่งผลกระทบต่อผลของการปฏิบัติงานด้านกิจการนักเรียน (3.2) การใช้พลังอำนาจตามกฎหมายส่งผลกระทบต่อผลของการปฏิบัติงานด้านวิชาการ (3.3) การใช้พลังอำนาจการบังคับส่งผลกระทบต่อผลของการปฏิบัติงานด้านบุคลากร และ (3.4) การใช้พลังอำนาจตามกฎหมายและพลังอำนาจความเชี่ยวชาญส่งผลกระทบต่อผลของการปฏิบัติงานด้านอาคารสถานที่

วณิภา ปรียานนท์ (2545: บทคัดย่อ) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจกับประสิทธิผลในการบริหารงานของผู้บริหารสตรี โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า (1) การใช้อำนาจในการบริหารของผู้บริหารสตรีทั้งโดยรวมและทุกลักษณะอำนาจมีอยู่มาก (2) ประสิทธิผลในการบริหารงาน โรงเรียนของผู้บริหารสตรีทั้งโดยรวมและทุกหมวดงานมีอยู่มาก การใช้อำนาจทั้งโดยรวมและทุกลักษณะอำนาจของผู้บริหารสตรีมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผล การบริหารงาน โรงเรียน ทั้งโดยรวมและทุกหมวดงาน และ (3) การวิเคราะห์ค้นหาตัวพยากรณ์ประสิทธิผลในการบริหารงานของผู้บริหารสตรีพบว่า ประสิทธิผลในการบริหารงานมีความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงกับการใช้อำนาจความสามารถพิเศษการใช้อำนาจการให้รางวัลและการใช้อำนาจการบังคับขู่เข็ญอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ประมวล ไชยศรี (2546: ก) ได้ศึกษา การใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนที่พยากรณ์ขวัญในการปฏิบัติงานของครู อาจารย์ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครศรีธรรมราช ผลการวิจัยพบว่า (1.) การใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครศรีธรรมราช อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.37 เมื่อพิจารณาเป็นรายฐานอำนาจ ผลการวิจัยได้ดังนี้ ฐานอำนาจที่ใช้ระดับมาก ได้แก่ การใช้อำนาจตามกฎหมาย ฐานอำนาจการให้รางวัลและฐานอำนาจจากการเป็นผู้ชำนาญการตามลำดับ ฐานอำนาจที่ใช้อยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ฐานอำนาจจากการอ้างอิง ฐานอำนาจที่ใช้บ่อย ได้แก่ ฐานอำนาจจากการบังคับ (2.) ขวัญ ของครู อาจารย์ ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครศรีธรรมราช อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.67 (3.) การใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนที่พยากรณ์ขวัญในการปฏิบัติงานของครู อาจารย์ อย่างมีนัยสำคัญที่.05 สามารถพยากรณ์ได้ร้อยละ 63.9 ได้สมการพยากรณ์ดังต่อไปนี้

สมการในรูปคะแนนดิบ ขวัญในการปฏิบัติงาน =  $1.181 + .412$  (รางวัล) +  $.256$  (ชำนาญการ)

สมการในรูปคะแนนมาตรฐาน ขวัญในการปฏิบัติงาน =  $.512$  (รางวัล) +  $.341$  (ชำนาญการ)

บัณฑิต กุลบุตรดี (2548: บทคัดย่อ) ได้ศึกษา การยอมรับของครูต่ออำนาจการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดลำปาง ผลการวิจัยพบว่า (1) การยอมรับของครูต่ออำนาจการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า ส่วนใหญ่ครูยอมรับอำนาจการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาจากฐานอำนาจความเชี่ยวชาญมากกว่าอำนาจอื่น รองลงมาเป็นอำนาจตามกฎหมาย

อำนาจบารมีอำนาจการให้คุณ และอำนาจการให้โทษ ตามลำดับ(2) ครูชายและครูหญิงมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการยอมรับอำนาจการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ(3) ครูที่มีวุฒิการศึกษาต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการยอมรับอำนาจการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และ(4) ครูที่มีประสบการณ์การทำงานที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการยอมรับอำนาจการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

กัญญาณัฐ นาคะตะ (2550: ง) ได้ศึกษา การใช้อำนาจทางการบริหารของผู้บริหาร โรงเรียนปรินส์รอยแยลส์วิทยาลัย ผลการวิจัยพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นว่า ผู้อำนวยการโรงเรียนได้ใช้อำนาจจากความเชี่ยวชาญบ่อยครั้งโดยการให้คำแนะนำเป็นอย่างดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน แสดงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นว่าเป็นผู้มีความสามารถทางวิชาการ ใช้ความรู้ความสามารถทางการบริหารในการปฏิบัติงาน และใช้ความเชี่ยวชาญในการจัดกิจกรรมภายในโรงเรียน และได้ใช้อำนาจให้รางวัลบ่อยครั้งเช่นกัน โดยยกย่องชมเชยผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อปฏิบัติตามที่สั่งการสำเร็จ ประชาสัมพันธ์เผยแพร่ผลงานดีเด่นของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อสาธารณชน บำรุงขวัญและกำลังใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ยกย่องชมเชยผู้ใต้บังคับบัญชาที่ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความขยัน และพิจารณาความดีความชอบผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยหลักคุณธรรม

รัฐพล โพธิ์แก้ว (2550: 3) ได้ศึกษา การใช้ฐานอำนาจในการบริหารของผู้บริหาร

สถานศึกษาตามทัศนะของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปัตตานี เขต1 ผลการวิจัยพบว่า (1) การใช้ฐานอำนาจในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปัตตานี เขต1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า การใช้ฐานอำนาจตามกฎหมายมีการใช้มากที่สุด รองลงมาคือ การใช้ฐานอำนาจจากการให้รางวัล การใช้ฐานอำนาจจากความเชี่ยวชาญและการใช้ฐานอำนาจจากการอ้างอิงตามลำดับ ส่วนการใช้ฐานอำนาจในการบริหารที่ผู้บริหารสถานศึกษาใช้น้อยที่สุดตามทัศนะของครู คือ การใช้ฐานอำนาจจากการบังคับหรือลงโทษ (2) การเปรียบเทียบระดับการใช้ฐานอำนาจในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปัตตานี เขต1 จำแนกตามขนาดของสถานศึกษาโดยภาพรวมไม่มีความแตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ในด้านการใช้ฐานอำนาจจากการให้รางวัล ด้านการใช้ฐานอำนาจจากการบังคับหรือลงโทษและด้านการใช้ฐานอำนาจจากความเชี่ยวชาญ ครูที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาที่มีขนาดต่างกันมีทัศนะต่อการใช้ฐานอำนาจในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ .05 ตามลำดับ

อามาน เจ๊ะแม (2551: 3) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษากับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูในสถานศึกษาระดับประถมศึกษาในพื้นที่อำเภอสายบุรี จังหวัดปัตตานี ผลการวิจัยพบว่า (1) การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาในสถานศึกษาระดับประถมศึกษาในพื้นที่อำเภอสายบุรี จังหวัดปัตตานี โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านของประเภทการใช้อำนาจ พบว่า มีการใช้อำนาจอยู่ในระดับปานกลางเกือบทุกประเภท ยกเว้นการใช้อำนาจประเภทอำนาจตามกฎหมายจะอยู่ในระดับมาก (2) ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูในสถานศึกษาระดับประถมศึกษาในพื้นที่อำเภอสายบุรี จังหวัดปัตตานี โดยภาพรวมมีความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากเกือบทุกด้าน ยกเว้นด้านเงินเดือนและเงินสวัสดิการอื่นๆ และด้านการยอมรับนับถือ อยู่ในระดับปานกลาง (3) การใช้อำนาจโดยภาพรวมของผู้บริหารสถานศึกษา มีความสัมพันธ์กันทางบวกกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูโดยรวม ในสถานศึกษาระดับประถมศึกษาในพื้นที่อำเภอสายบุรี จังหวัดปัตตานี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มีค่าความสัมพันธ์ในระดับค่อนข้างสูง ( $r = 675$  Sig = .000) เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์เป็นรายด้านของการใช้อำนาจทั้ง 5 ประเภทกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูโดยรวม พบว่า อำนาจการให้รางวัล อำนาจความเชี่ยวชาญและอำนาจตามกฎหมาย มีค่าความสัมพันธ์ทางบวกค่อนข้างสูงกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยรวม ส่วนอำนาจอ้างอิงและอำนาจการบังคับมีความสัมพันธ์ค่อนข้างต่ำและต่ำตามลำดับ

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการใช้อำนาจทางการบริหารของผู้บริหาร สรุปได้ว่าผู้บริหารมีการใช้อำนาจตามกฎหมายเป็นส่วนใหญ่

## 2. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับขวัญในการปฏิบัติงาน

อัสมูนี เจ๊ะอุบง (2544 : 103-107) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำของศึกษานิเทศก์อำเภอกับความพึงพอใจและประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของนักวิชาการศึกษาศังกัดสำนักงานศึกษานิเทศก์อำเภอในภาคใต้ ผลการวิจัยพบว่า (1) แบบภาวะผู้นำของศึกษานิเทศก์อำเภอในสำนักงานศึกษานิเทศก์อำเภอในภาคใต้โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าแบบมุ่งงานอยู่ในระดับปานกลางและแบบมุ่งสัมพันธ์อยู่ในระดับมาก (2) ระดับความพึงพอใจของนักวิชาการศึกษาในสังกัดสำนักงานศึกษานิเทศก์อำเภอในภาคใต้โดยรวมอยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน คือ ด้านงาน สิ่งแวดล้อมและการควบคุมบังคับบัญชา พบว่าอยู่ในระดับมาก

ทุกด้าน (3) ระดับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของนักวิชาการศึกษาในสังกัดสำนักงาน  
ศึกษาธิการอำเภอในภาคใต้โดยรวมอยู่ในระดับปานกลางเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านคือ ด้านงาน  
แผนและติดตามประเมินผล และด้านพัฒนาการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม พบว่าอยู่ในระดับ  
ปานกลางทุกด้าน(4) แบบภาวะผู้นำแบบมุ่งงานและแบบมุ่งสัมพันธ์ของศึกษาธิการอำเภอกับความ  
พึงพอใจและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของนักวิชาการศึกษา มีความสัมพันธ์กันอย่างมี  
นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

เกียรติพันธ์ หนูทอง (2549: บทคัดย่อ) ได้ศึกษา ขวัญการปฏิบัติงานของบุคลากร  
ทางการศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดปัตตานี ผลการวิจัยพบว่า (1) บุคลากรทางการ  
ศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดปัตตานีมีขวัญการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง  
ยกเว้นด้านสภาพแวดล้อมการปฏิบัติงาน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านเงิน ฐานะ และ  
ความมั่นคง ด้านความสำเร็จ และด้านการยกย่องในความสำเร็จ อยู่ในระดับมา(2)ผลการ  
เปรียบเทียบตามสมมติฐาน พบว่า บุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติงานในสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาปัตตานี เขต 1 และ เขต 2 มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในด้าน  
นโยบายและการบริหารงาน ด้านการบังคับบัญชา ด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน ด้านความสัมพันธ์  
ระหว่างบุคคล ด้านเงิน ฐานะ และความมั่นคง ด้านความสำเร็จ และด้านการยกย่อง ในความสำเร็จ  
และบุคลากรที่ปฏิบัติงาน ในกลุ่มงานนิเทศติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา กลุ่มงาน  
ส่งเสริมการศึกษา และกลุ่มงานสำนักงาน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05  
ในด้านเงิน ฐานะ และความมั่นคง ด้านความสำเร็จ และด้านความเจริญเติบโตและการพัฒนาส่วน  
ด้านอื่นๆ ไม่แตกต่างกัน สำหรับบุคลากรที่มีอายุราชการน้อยกว่า10 ปี 10 – 20 ปี และ มากกว่า 20  
ปี มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในด้านนโยบายและการบริหารงาน และ  
ด้านการบังคับบัญชา ส่วนด้านอื่นๆ ไม่แตกต่างกัน

กรณ์ คงสุนทรกิจกุล( 2550: บทคัดย่อ) ได้ศึกษา ขวัญในการปฏิบัติงานของ  
ข้าราชการครู กรุงเทพมหานคร : กรณีศึกษาโรงเรียนประถมศึกษา เขตบางเขน ผลการวิจัยพบว่า  
(1)ผลการวิเคราะห์ระดับขวัญในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูสังกัดกรุงเทพมหานคร:  
กรณีศึกษาโรงเรียนประถมศึกษา เขตบางเขน10 ด้าน ในภาพรวมอยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณา  
ค่าเฉลี่ยเรียงตามลำดับคือ ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน ความรับผิดชอบ การได้รับความ  
ความสำเร็จ ลักษณะของงาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน การปกครองบังคับบัญชา สภาพการ  
ทำงาน ความก้าวหน้า การยอมรับนับถือ สวัสดิการและผลประโยชน์ (2) ผลการวิเคราะห์ระดับ  
ขวัญในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูสังกัดกรุงเทพมหานคร:กรณีศึกษาโรงเรียนประถมศึกษา  
เขตบางเขน 10 ด้าน จำแนกตามเพศ ผลการวิจัยพบว่าข้าราชการครูที่มีเพศแตกต่างกันมีขวัญในการ



ปฏิบัติงาน โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า การปกครองบังคับบัญชาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 นอกนั้น ไม่แตกต่างกัน(3) ผลการวิเคราะห์ระดับขวัญในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูสังกัดกรุงเทพมหานคร: กรณีศึกษาโรงเรียนประถมศึกษา เขตบางเขน 10 ด้าน จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน ผลการวิจัยพบว่า ข้าราชการครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกันมีขวัญในการปฏิบัติงาน โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า การยอมรับนับถือความรับผิดชอบ สภาพการทำงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 นอกนั้น ไม่แตกต่างกัน (4) ผลการวิเคราะห์ระดับขวัญในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูสังกัดกรุงเทพมหานคร: กรณีศึกษาโรงเรียนประถมศึกษา เขตบางเขน 10 ด้าน ที่มีอายุต่างกันทั้งสามกลุ่มมีขวัญในการปฏิบัติงาน โดยภาพรวมมีขวัญในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า การยอมรับนับถือ การปกครองบังคับบัญชา และความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 นอกนั้น ไม่แตกต่างกัน(5) ผลการวิเคราะห์ระดับขวัญในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูสังกัดกรุงเทพมหานคร : กรณีศึกษา โรงเรียนประถมศึกษา เขตบางเขน 10 ด้าน ที่มีเงินเดือนต่างกันทั้งสามกลุ่ม มีขวัญในการปฏิบัติงาน โดยภาพรวมมีขวัญในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า การได้รับความสำเร็จ การยอมรับนับถือ การปกครองบังคับบัญชาความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และ สภาพการทำงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ0.05 นอกนั้น ไม่แตกต่างกัน

วิชญา ชูติมากุล (2551: 3) ได้ศึกษา ขวัญในการปฏิบัติงานของพนักงานครูเทศบาล สังกัดเทศบาลเมืองปัตตานี ผลการวิจัยพบว่า (1) พนักงานครูเทศบาล สังกัดเทศบาลเมืองปัตตานี ในภาพรวมมีขวัญในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านความสำเร็จในงานที่ทำ ด้านความรับผิดชอบ ด้านความก้าวหน้าในการทำงาน และด้านความพึงพอใจในงานอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านสภาพการทำงาน ด้านนโยบายและการบริหารงานขององค์กร ด้านความรู้ความสามารถของผู้บังคับบัญชาโดยตรง ด้านค่าตอบแทนหรือเงินเดือนขั้นพื้นฐานและด้านการยอมรับอยู่ในระดับปานกลาง (2) พนักงานครูเทศบาล สังกัดเทศบาลเมืองปัตตานี ที่มีตำแหน่งแตกต่างกันมีขวัญในการปฏิบัติงานในภาพรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พนักงานครูเทศบาลที่มีตำแหน่งต่างกัน มีขวัญในการปฏิบัติงานในด้านสภาพการทำงาน ด้านค่าตอบแทนหรือเงินเดือนขั้นพื้นฐาน ด้านความก้าวหน้าในการทำงานมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01 และด้านนโยบายและการบริหารขององค์กรด้านความรับผิดชอบ ด้านความพึงพอใจในงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (3) พนักงานครูเทศบาล



สังกัดเทศบาลเมืองปัตตานี ที่มีอายุราชการแตกต่างกัน มีขวัญในการปฏิบัติงานในภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พนักงานครูเทศบาลที่มีอายุราชการแตกต่างกัน มีขวัญในการปฏิบัติงานในด้านสภาพการทำงาน ด้านนโยบายและการบริหารองค์การ ด้านค่าตอบแทนหรือเงินเดือนขั้นพื้นฐาน ด้านการยอมรับ ด้านความก้าวหน้าในการทำงาน ด้านความพึงพอใจในงาน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01 และด้านความสำเร็จในงานที่ทำ ด้านความรับผิดชอบแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05

กล่าวโดยสรุป จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับขวัญในการปฏิบัติงานจะศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลและไม่ผลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ปัจจัยที่ศึกษาส่วนใหญ่จะประกอบไปด้วยลักษณะของงานที่ปฏิบัติความรับผิดชอบ ความสำเร็จในการทำงาน การยอมรับนับถือ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงานและผู้บังคับบัญชา นโยบายการบริหารของหน่วยงาน ความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน สภาพการทำงานความปลอดภัย รายได้สวัสดิการและประโยชน์ตอบแทน

Prince of Songkla University  
Pattani Campus