บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาความพึงพอใจของครูที่มีต่อการใช้พลังอำนาจของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 1 โดยศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และเนื้อหาจากเอกสารวิชาการ ตำรา วารสาร บทความทางวิชาการ เอกสารอิเล็กทรอนิกส์ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้ หลักการและแนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจ หลักการและแนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ทฤษฎีและแนวคิดแรงจูงใจที่เกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงาน หลักการและแนวคิดเกี่ยวกับพลังอำนาจ การใช้พลังอำนาจของผู้บริหารโรงเรียน และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องการวิจัยครั้งนี้ โดยนำเสนอตามลำดับหัวข้อ ดังนี้

หลักการและแนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจ

ความหมายของความพึงพอใจ

ความพึงพอใจ ตรงกับคำในภาษาอังกฤษว่า “Satisfaction” เป็นทัศนคติอย่างหนึ่งที่เป็นนามธรรมไม่สามารถมองเห็นเป็นรูปร่างได้ ความพึงพอใจเป็นความรู้สึกของแต่ละบุคคล

นักวิชาการและนักบริหารหลายท่านได้ให้ความหมายของความพึงพอใจ แตกต่างกันออกไป ดังนี้

ธงชัย สันติวงษ์ และชัยยศ สันติวงษ์ (2533) ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจว่า ความพึงพอใจหมายถึงความรู้สึกของบุคคลภายในกลุ่มและฐานะความเป็นอยู่ของเขาเหล่านั้นเป็นเรื่องของการพิจารณาว่า เขาจะได้รับความพึงพอใจชนิดไหน อย่างไร

สุปัน ราสุวรรณ์ (2540) สรุปว่า ความพึงพอใจ หมายถึง ความรู้สึกเชิงบวกของบุคคลที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งหรือเรื่องใดเรื่องหนึ่ง แล้วส่งผลต่อการกระทำหรือพฤติกรรมของบุคคลนั้น

Beach (1966) ให้ความหมายของความพึงพอใจว่า ความพึงพอใจร่วมกับของคนทำงานแต่ละคนที่ได้รับจากผลงานของเขา จากเพื่อนร่วมงาน จากผู้บังคับบัญชา จากหน่วยงาน และสิ่งแวดล้อม ซึ่งสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้จะมีส่วนสัมพันธ์กับบุคลิกลักษณะของความปลอดภัย ความพึงพอใจและความสุขกายสบายใจของผู้ปฏิบัติงาน

Prince of Songkla University Pattani Campus

Good (1973) ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจ ไว้ว่า ความพึงพอใจ หมายถึง คุณภาพ สภาพหรือระดับความพึงพอใจซึ่งเป็น ผลมาจากความสนใจต่างๆ และทัศนคติของบุคคลที่มีต่องาน

จากความหมายของความพึงพอใจข้างต้น สรุปได้ว่า ความพึงพอใจเป็นความรู้สึกของแต่ละบุคคล เป็นความรู้สึกเชิงบวกของบุคคลที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งหรือเรื่องใดเรื่องหนึ่งแล้วส่งผลต่อการกระทำซึ่งแสดงออกมาในด้านอารมณ์ ถึงความรู้สึก หรือทัศนคติในทางที่ดี

ความสำคัญของความพึงพอใจ

นักวิชาการและนักบริหารหลายท่านให้ความสำคัญของความพึงพอใจ แตกต่างกันออกไป ดังนี้

สุริยา พุฒพวง (2537) ได้ชี้ว่า การที่บุคคลมีความพึงพอใจ จะทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรม ดังนี้

1. มีความเอาใจใส่ต่องาน ขยันติดตามผลงานที่ได้รับมอบหมายอยู่เสมอเมื่อพบข้อบกพร่องเสียหายก็จะพยายามแก้ไขหรือชี้แจงให้ผู้บังคับบัญชาทราบ
2. เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว ยอมเสียสละเวลาและความสุขส่วนตัวเพื่องานโดยไม่ต้องชักชวนหรือขอร้อง
3. มีความสามัคคีเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ไม่แตกแยกเป็นก๊ก เป็นเหล่า
4. ไม่ขาดหรือหยุดงานโดยไม่จำเป็น มีความสบายใจที่ได้ทำ งานและอยู่ร่วมกับเพื่อนร่วมงาน

อินทิรา เพ็งแก้ว และตระกูล สุวรรณดี (2538) ได้ศึกษาทัศนะของนักวิชาการแล้วประมวลความสำคัญของความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน โดยสรุปไว้ ดังนี้

1. ความพึงพอใจ ก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การหรือหน่วยงาน
2. ความพึงพอใจ เสริมสร้างให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจอันดีต่อกันและต่อองค์การหรือหน่วยงาน
3. ความพึงพอใจ เสริมสร้างให้ผู้ปฏิบัติงานมีความซื่อสัตย์ ความจงรักภักดีต่อองค์การหรือหน่วยงาน
4. ความพึงพอใจ ก่อให้เกิดความสามัคคีในหมู่คณะและมีการรวมพลังเพื่อกำจัดปัญหาในองค์การร่วมกัน
5. ความพึงพอใจ ช่วยเกื้อหนุนให้กฎเกณฑ์ระเบียบและข้อบังคับสามารถใช้บังคับควบคุมความประพฤติของผู้ปฏิบัติงานให้คงอยู่ในระเบียบวินัยอันดี

Prince of Songkla University Pattani Campus

6. ความพึงพอใจก่อให้เกิดความเชื่อมั่นและศรัทธาในองค์การร่วมมือกันปฏิบัติงาน

7. ความพึงพอใจ ช่วยเกื้อหนุนให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความสร้างสรรค์ในกิจการต่าง ๆ

สุปัน ราสุวรรณ์ (2540) ได้สรุปความพึงพอใจว่ามีความสำคัญต่อบุคคล งาน และหน่วยงาน ดังนี้

1. ความสำคัญต่อบุคคล
   1.1 ทำให้เป็นสุข
   1.2 ทำให้เกิดแรงจูงใจและกำ ลังใจดี
   1.3 ทำให้เชื่อมั่นในตนเองและผู้อื่น
   1.4 ทำให้บุคคลแสดงศักยภาพของตนอย่างเต็มที่
2. ความสำคัญต่องาน
   2.1 ทำให้งานบังเกิดความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ
   2.2 ทำ ให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน
   2.3 ทำให้ระบบงานดำ เนินไปด้วยความราบรื่นเรียบร้อย
3. ความสำคัญต่อหน่วยงาน
   3.1 ทำให้หน่วยงานมีบรรยากาศที่ดี
   3.2 ทำให้หน่วยงานมีภาพลักษณ์ที่ดี
   3.3 ทำให้หน่วยงานมีความรัก ความสามัคคี และเป็นพลังที่จะผลักดันให้หน่วยงานเจริญก้าวหน้า

จากความสำคัญของความพึงพอใจ สรุปได้ว่า ความพึงพอใจว่ามีความสำคัญต่อบุคคล งาน และหน่วยงาน ถ้าบุคคลมีความพึงพอใจจะทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมต่างๆ เช่น มีความเอาใจใส่ต่องาน ไม่ขาดหรือหยุดงานโดยไม่จำเป็น เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว ความสามัคคีในหมู่คณะและมีการรวมพลังเพื่อผลักดันให้หน่วยงานเจริญก้าวหน้า

หลักการและแนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเป็นเรื่องสำคัญ และเป็นสิ่งที่น่าสนใจมาก ทั้งนี้เพราะ เป็นปัจจัยหลักที่จะทำให้องค์การ หรือหน่วยงานประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายมากน้อยเพียงใดย่อมขึ้นอยู่กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การ หรือหน่วยงาน ในทางตรงกันข้ามหากองค์การใดมีบุคคลไม่พึงพอใจในการทำงาน ก็จะเป็นมูลเหตุที่ทำให้ผลการปฏิบัติงานต่ำ คุณภาพงานลดลง มีการขาดงานมากขึ้น ดังนั้นผู้บริหารจึงจำเป็นต้องศึกษาและ

Prince of Songkla University Pattani Campus

ทำความเข้าใจในปัจจัย และองค์ประกอบที่สำคัญต่างๆ ที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การหรือหน่วยงาน เพื่อความสำเร็จและการพัฒนาขององค์การหรือหน่วยงานให้เจริญมากยิ่งขึ้น

ความหมายของความพึงพอใจในการทำงาน

นักวิชาการและนักบริหารหลายท่านได้ให้ความหมายของความพึงพอใจในการทำงานแตกต่างกันออกไป ดังนี้

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2532) ได้ให้ความหมายว่า ความพึงพอใจเป็นความรู้สึกรวมของบุคคลที่มีต่อการทำงานในทางบวก เป็นความสุขของบุคคลที่เกิดจากการปฏิบัติงานและได้รับผลตอบแทน คือ ผลที่เป็นความพึงพอใจที่จะทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกกระตือรือร้น มีความมุ่งมั่นที่จะทำงาน มีขวัญและกำลังใจ สิ่งเหล่านี้จะมีผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงาน รวมทั้งการส่งผลต่อความสำเร็จ และเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร

เนตร์พัณณา ยาวิราช (2546) ได้กล่าวถึงความพึงพอใจในงาน ว่าคือ ทัศนคติของบุคคลที่มีต่องาน อันเป็นผลมาจากการได้รับสิ่งที่ดีจากการทำงาน และความเหมาะสมพอดีระหว่างบุคคลและองค์การในด้านสิ่งที่ได้รับจากการทำงาน ดังต่อไป

1. การจ่ายค่าตอบแทน (Pay) หมายถึง จำนวนเงินที่ได้รับจากการทำงานอย่างเป็นธรรมเป็นไปตามความรู้ความสามารถ

2. งานที่ทำ (Work itself) ทำงานที่พนักงานมีความสนใจและมีโอกาสในการเรียนรู้งานและได้รับการยอมรับในการทำงานนั้น

3. มีโอกาสได้รับความก้าวหน้าในการเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น (Promotion Opportunities) มีความก้าวหน้าในงานได้รับการส่งเสริมให้สูงขึ้น

4. การมีหัวหน้าที่ดี (Supervision) มีความสามารถทางเทคนิคการทำงานและมีทักษะระหว่างบุคคลที่ดี มีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างหัวหน้างานและพนักงาน

5. มีเพื่อนร่วมงานที่ดี (Co-workers) มีเพื่อนร่วมงานที่เป็นมิตร มีความสามารถและให้การสนับสนุนที่ดี

6. สภาพการทำงาน (Working Conditions) การมีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี มีบรรยากาศการทำงานที่สะดวกสบาย มีอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ในการทำงานที่ดี

Prince of Songkla University Pattani Campus

7. มีความมั่นคงในงาน (Job Security) มีการจ้างงานที่มั่นคงและต่อเนื่องตลอดเวลา องค์การหลายแห่งตระหนักในความสำคัญของการสร้างความพึงพอใจ ให้แก่พนักงานเพราะความพึงพอใจ ในงานมีผลต่อความสำเร็จในการทำงาน

มุกดา ศรียงค์ และ สมยศ นาวีการ (อ้างถึงใน วิชัย แหวนเพชร, 2548) กล่าวว่า ความพึงพอใจ ในการทำงานนั้น เป็นปฏิกิริยาตอบสนองของแต่ละบุคคลเป็นความรู้สึกส่วนรวมของคนที่แสดงออกมา ในด้านอารมณ์ เช่น ความสนใจ ความพอใจที่มีต่องานของเขา

ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์ (2551) กล่าวถึง ความพอใจในงาน (Job Satisfaction) หมายถึง ทัศนคติเกี่ยวกับงานของพนักงาน ซึ่งเกี่ยวข้องกับปัจจัยแวดล้อมในงานของเขา เช่น ค่าตอบแทน โอกาสในการเลื่อนตำแหน่ง ความก้าวหน้า หัวหน้างาน ตลอดจนเพื่อนร่วมงาน ซึ่งมีอิทธิพลต่อการรับรู้ในงานของบุคคล ความพอใจในงานยังเกิดขึ้นจากปัจจัยแวดล้อมของงาน

Lock, McCormic และ Hgen (อ้างถึงใน วิชัย แหวนเพชร, 2548) กล่าวว่า ความพึงพอใจในการทำงานนั้น เป็นภาวะทางอารมณ์ที่เป็นเจตคติ และความรู้สึกที่พึงพอใจ อันเป็นผลมาจากการประเมินของบุคคลที่มีต่องาน หรือประสบการณ์ที่เขาทำอยู่

Gilmer (1971, อ้างถึงใน ชัชชน ทองแย้ม, 2547) กล่าวว่า ทัศนคติก่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน เช่นเดียวกับความพึงพอใจก่อให้เกิดขวัญที่ดีและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบภายใน ได้แก่ การจูงใจ ขณะเดียวกันก็เกี่ยวข้องกับรางวัลซึ่งเป็นองค์ประกอบภายนอก

จากความหมายข้างต้น สรุปได้ว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง เป็นความรู้สึกของคนที่เกิดขึ้นต่อการปฏิบัติงาน และแสดงออกมาในด้านอารมณ์ ถึงความรู้สึกมีความสุขหรือทัศนคติในทางที่ดีของบุคคลที่มีต่องานที่ทำ รู้สึกมีความสุข ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบภายในและองค์ประกอบภายนอก ซึ่งถ้าบุคคลมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ก็จะทำให้องค์การหรือหน่วยงานมีประสิทธิภาพ ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ

องค์ประกอบที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

การพยายามเสาะแสวงหาหนทางและสิ่งชักชวนต่างๆ ที่จะโน้มน้าวชักจูงใจผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาทุกคนเต็มใจ พร้อมใจและพอใจที่จะปฏิบัติงานร่วมกันนั้น มีนักการศึกษากล่าวถึงองค์ประกอบที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ดังนี้

Gillmer (1971, อ้างถึงใน ชัชชน ทองแย้ม, 2547) ได้สรุปองค์ประกอบต่างๆ ที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานไว้ 10 ประการ คือ (1) ความมั่นคงปลอดภัย (security) ได้แก่

Prince of Songkla University Pattani Campus

ความมั่นคงในการทำงาน การได้รับความเป็นธรรมจากผู้บังคับบัญชา คนที่มีความรู้น้อยหรือขาดความรู้ ย่อมเห็นว่าความมั่นคงในการทำงานมีความสำคัญสำหรับเขามาก แต่คนที่มีความรู้สูงจะรู้สึกว่าไม่มีความสำคัญมากนัก (2) โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน (opportunity for advancement) ได้แก่ การมีโอกาสได้เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น การมีโอกาสก้าวหน้าจากความสามารถในการทำงาน ย่อมทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน ผู้ชายมีความสามารถในเรื่องนี้สูงกว่าผู้หญิง (3) สถานที่ทำงานและการบริหาร (company and management) ได้แก่ความพอใจแก่สถานที่ทำงาน ชื่อเสียงของหน่วยงานและการดำเนินงานของหน่วยงาน (4) ค่าจ้าง (wages) คนงานชายจะเห็นค่าจ้างเป็นสิ่งสำคัญยิ่งกว่าคนงานหญิง และผู้ทำงานในโรงงานจะเห็นค่าจ้างมีความสำคัญสำหรับเขามากกว่าผู้ที่ทำงานในหน่วยงานของรัฐ (5) ลักษณะของงานที่ทำ (intrinsic aspects of the job) ซึ่งมีความสัมพันธ์กับความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน หากได้ทำงานที่ตรงตามความต้องการและความถนัดก็จะเกิดความพึงพอใจ (6) การบังคับบัญชา (supervision) ได้แก่เทคนิควิธีการและความสามารถในการบังคับบัญชา ความสัมพันธ์อันดีกับผู้บังคับบัญชา องค์ประกอบนี้คนงานหญิงมีความรู้สึกไวกว่าคนงานชาย (7) ลักษณะทางสังคม (social aspects of the job) ถ้าผู้ปฏิบัติงานทำงานร่วมกันกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข ก็จะเกิดความพึงพอใจในการทำงานนั้น (8) การติดต่อสื่อสาร (communication) ได้แก่ สภาพและลักษณะการติดต่อสื่อสารทั้งระดับภายในและภายนอกหน่วยงาน การติดต่อสื่อสาร มีความสำคัญมากสำหรับผู้มีการศึกษาสูง (9) สภาพการทำงาน (working condition) ได้แก่ สภาพแวดล้อมต่างๆ ในการทำงาน เช่น แสง เสียง อากาศ ชั่วโมงการทำงาน มีงานวิจัยหลายอย่าง ที่แสดงว่า สภาพการทำงานมีความสำคัญสำหรับหญิงมากกว่าชาย (10) ประโยชน์เกื้อกูลต่างๆ (benefits) ได้แก่ เงินบำเหน็จบำนาญตอบแทนเมื่อออกจากงาน การบริการต่างๆ สวัสดิการ และที่พักอาศัย เป็นต้น

Barnard (1972, อ้างถึงใน ชัชชน ทองแย้ม, 2547) กล่าวถึงสิ่งจูงใจ ซึ่งหน่วยงานจะใช้เป็นเครื่องกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน 8 ประการ คือ (1) สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ (material inducements) ได้แก่ เงิน สิ่งของ สิ่งตอบแทนให้กับผู้ปฏิบัติงาน โดยคำนึงถึง สิ่งที่หน่วยงานมีแล้วเป็นอย่างดี (2) สิ่งจูงใจที่เกี่ยวกับโอกาสของบุคคลซึ่งไม่ใช่วัตถุ (personal nonmaterial-opportunity) หมายถึง โอกาสของบุคคลจะได้รับแตกต่างไปจากคนอื่น เช่น ได้รับเกียรติยศ ได้รับอำนาจพิเศษส่วนตัว และโอกาสที่จะได้รับตำแหน่งดี ๆ เป็นต้น จัดเป็นสิ่งจูงใจที่สำคัญในการช่วยส่งเสริมความร่วมมือในการทำงานมากกว่ารางวัลที่เป็นวัตถุ (3) สิ่งจูงใจที่เกี่ยวกับสภาพทางกายภาพที่พึงปรารถนา (desirable physical condition) หมายถึง สิ่งแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ได้แก่ สภาพแวดล้อมที่เกี่ยวกับสถานที่ทำงาน สภาพวัตถุอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ หรือสิ่งอำนวยความสะดวกใน การทำงานต่างๆ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญ อันอาจก่อให้เกิด

Prince of Songkla University Pattani Campus

ความสุขทางกายในการทำงาน (4) ผลประโยชน์ทางอุดมคติ (ideal benefactions) หมายถึง สมรรถภาพของหน่วยงาน ที่สนองความต้องการของบุคคลในด้านความภูมิใจที่ได้แสดงฝีมือ ความรู้สึกพอใจที่ได้ทำงานอย่างเต็มที่ การได้มีโอกาสช่วยเหลือครอบครัวของตนและผู้อื่น รวมทั้ง การได้แสดงความภักดีต่อหน่วยงาน (5) ความดึงดูดใจทางสังคม (association-attractiveness) หมายถึง ความสัมพันธ์ฉันมิตรในหมู่เพื่อนร่วมงาน การยกย่องนับถือซึ่งกันและกัน ซึ่งจะทำให้เกิด ความผูกพันและความพอใจร่วมงานกับหน่วยงาน (6) สิ่งจูงใจเกี่ยวกับสภาพการทำงานโดยปรับ สภาพการทำงานให้เหมาะสมกับความสามารถของบุคคลและทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน (adaptation of conditions to habitual methods and attitudes) หมายถึง การปรับปรุงวิธีการทำงาน ให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ และสอดคล้องกับทัศนคติของแต่ละคน (7) โอกาสที่จะมี ส่วนร่วมในการทำงานอย่างกว้างขวาง (the opportunity of enlarged participation) หมายถึง การเปิด โอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็น และมีส่วนร่วม ในงานทุกชนิดที่หน่วยงานจัดให้มีขึ้นช่วยให้ บุคคลมีความรู้สึกว่าตนเป็นคนสำคัญคนหนึ่งของหน่วยงานมีความรู้สึกเท่าเทียมกันในผู้ร่วมงาน และมีกำลังใจในการปฏิบัติงาน (8) สภาพของการอยู่ร่วมกัน (the condition of communication) หมายถึง ความพึงพอใจของบุคลากรที่มีอยู่ร่วมกัน ฉันมิตร รู้จักกันอย่างกว้างขวาง สนิทสนมกลม เกลียว ร่วมมือกันอย่างดีในการทำงานซึ่งจะทำให้คนมีความรู้สึกว่ามีหลักประกัน และความมั่นคง ในการทำงาน

อารี เพชรผุด (2528, อ้างถึงใน วิชัย แหวนเพชร, 2548) กล่าวถึง องค์ประกอบพื้นฐาน ที่สำคัญที่มีผลต่อความพึงพอใจ มีดังต่อไปนี้ (1) งาน (job) คือ ตัวงานที่เขาได้ไปทำอยู่ หมายความ ว่า เขานั้นมีความชอบ ความถนัดและความสนใจในงานนั้นหรือไม่ หากเขามีความชอบความสนใจ แล้วก็ย่อมจะมีความพึงพอใจในงานนั้นสูงเป็นทุนอยู่ ในขณะที่เขาทำงานไปโอกาสที่เขาจะเรียนรู้ งาน รู้สิ่งใหม่ๆ ก็มากขึ้น และสิ่งนี้ หากเขาชอบอีกก็ย่อมเพิ่มความพึงพอใจในงานนั้นมากขึ้นไป อีกเช่นกัน (2) ค่าจ้าง (wage) ค่าจ้างแรงงานเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่ทำให้บุคคลอยากทำงาน ในหน่วยงานนั้นหรือไม่ การให้ค่าจ้างแรงงานในอัตราที่เหมาะสม ก็ทำให้ผู้ทำงานพึงพอใจได้ นอกจากนี้ค่าจ้างก็ต้องมีความยุติธรรม โดยเฉพาะในบรรดาคนงานหรือลูกจ้างที่มีคุณสมบัติ เดียวกัน ผู้บริหารองค์การ อุตสาหกรรมจึงต้องให้ค่าจ้างที่เป็นธรรม (3) โอกาสที่ได้เลื่อนขึ้นหรือ ตำแหน่ง (promotion) พนักงานทุกคนในองค์การธุรกิจอุตสาหกรรมตั้งความหวังไว้กับสิ่งเหล่านี้ ผู้บังคับบัญชาต้อง มีวิธีการที่ดีในการพิจารณาเพื่อความยุติธรรม เพราะสิ่งนี้จะกระทบต่อความ พึงพอใจในงานของพนักงานได้ (4) การยอมรับ (recognition) ทั้งจากผู้บังคับบัญชา ผู้บริหารและ เพื่อนร่วมงาน หากมีการยอมรับเขาในบทบาทย่อมทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในการทำงาน ดังนั้นการให้เกียรติให้การยอมรับรับฟังความคิดเห็นต่อบุคคลย่อมทำให้เขาเกิดความพึงพอใจได้

(5) สภาพการทำงาน (working condition) เป็นสภาพโดยทั่วๆ ไปของสถานที่ทำงาน เช่น ความสะอาด ความเป็นระเบียบ กว้างขวางโอ่โถงที่เป็นสภาพทางกายภาพ (physical environment) สิ่งเหล่านี้มีผลต่อความพึงพอใจได้เช่นกัน (6) ผลประโยชน์ (benefit) และสวัสดิการ (services) หมายถึง สิ่งที่เขาได้รับตอบแทนจากผลการปฏิบัติงาน นอกเหนือจากค่าจ้าง เช่น บำเหน็จ บำนาญ ค่ารักษาพยาบาล ค่าที่พัก ค่าน้ำมันรถ ฯลฯ สิ่งเหล่านี้ย่อมมีผลต่อความพึงพอใจในงานได้เช่นกัน (7) ตัวหัวหน้างาน หรือผู้บังคับบัญชา (leader) หัวหน้าก็มีอิทธิพลมากเช่นกัน เช่น ลักษณะของหัวหน้าเป็นแบบใด มีทักษะในการบริหารงานมากน้อยเพียงใด รู้หลักจิตวิทยา หลักมนุษยสัมพันธ์เพียงไร และเมื่อมีปัญหาหัวหน้ามีความสามารถที่จะแก้ปัญหาหรือให้คำแนะนำแก่ผู้ปฏิบัติงานได้เพียงใด หากหัวหน้าดี ย่อมทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความพึงพอใจ (8) เพื่อนร่วมงาน (co-workers) หาก มีเพื่อนร่วมงานที่ดี ในองค์การทำงานไปกันได้ ย่อมส่งผลทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพอใจในการทำงานนั้นมากขึ้น (9) องค์การและการจัดการ (organization and management) หมายถึง องค์การใดที่มีชื่อเสียง การทำงาน มีระบบอยู่แล้ว ย่อมทำให้เกิดการยอมรับ ย่อมทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในองค์การนั้น ส่วนการจัดการหากองค์การมีวิธีการจัดระบบการบริหารที่ดีย่อมสร้างความพึงพอใจในงานได้เช่นกัน ฉะนั้น การสร้างภาพลักษณ์ของหน่วยงาน จึงเป็นเรื่องสำคัญ

กล่าวโดยสรุป องค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ความมั่นคงปลอดภัย ความก้าวหน้าในอาชีพ สถานที่ทำงาน เงินเดือนหรือค่าจ้าง ลักษณะของงานที่ทำ การบังคับบัญชา ลักษณะทางสังคม การติดต่อสื่อสาร สภาพแวดล้อมในการทำงานและสัมพันธภาพของบุคลากร ถ้าผู้บริหาร สามารถนำองค์ประกอบดังกล่าวมาใช้ในการบริหารงาน ย่อมทำให้บุคคลเกิดความพอใจในการปฏิบัติงาน

ความสำคัญของความพึงพอใจในการทำงาน

ความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรมีผลกระทบต่อความสำเร็จของหน่วยงาน ทั้งนี้เพราะเป็นส่วนที่เกี่ยวข้องกับความรู้สึกและเจตคติที่ดีของบุคคลในการทำงาน และจะแสดงออกมาในพฤติกรรมการทำงาน

กิติมา ปรีดีดิลก (2529, อ้างถึงใน ทิพวรรณ จันทรสถิตย์, 2544) ได้กล่าวว่า บุคคลที่มีความพึงพอใจในการทำงานจะแสดงพฤติกรรม ดังต่อไปนี้

1. มีความเอาใจใส่ต่องาน ขยันติดตามผลงานที่ได้รับมอบหมายอยู่เสมอ เมื่อพบข้อบกพร่องเสียหายก็พยายามแก้ไข หรือรีบชี้แจงให้ผู้บังคับบัญชาทราบ

2. เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตัว ยอมเสียสละเวลาและความสุขส่วนตัวเพื่องานโดยไม่ต้องชักชวนหรือขอร้อง

3. มีความสามัคคีเป็นน้ำหนึ่งใจเดียว ไม่แตกแยกเป็นก๊กเป็นเหล่า

4. ไม่ขาดงานหรือหยุดงานโดยไม่จำเป็น มีความสบายใจที่ได้มาทำงานและอยู่ร่วมกับเพื่อนฝูง

วิชชุดา หุ่นวิไล (2545) กล่าวว่า ความสำคัญของความพึงพอใจในการทำงานมีดังนี้ คือ

1. ความพึงพอใจในการทำงานทำให้บุคคลมีความตั้งใจ และมีความรับผิดชอบในการทำงาน ลดการขาดงาน การลางาน การมาทำงานสาย และขาดความรับผิดชอบที่มีต่องาน

2. ความพึงพอใจในการทำงานเป็นการเพิ่มผลผลิตของบุคคล ทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ได้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

ดังนั้น ความพึงพอใจในการทำงาน มีความสำคัญยิ่งในการบริหารจัดการ เพราะเป็นแรงจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถ มีความเสียสละเวลาส่วนตัวเพื่อส่วนรวม มีความรับผิดชอบต่องานสูง ย่อมส่งผลให้เกิดความสำเร็จขององค์การ ดังนั้น ผู้บริหารจึงควรตระหนักและให้ความสำคัญต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคคล และแสวงหาวิธีการที่จะเพิ่มระดับความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรให้สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง

การส่งเสริมให้เกิดความพอใจในงาน

เนื่องจากมีผลเสียที่เกิดจากความไม่พึงพอใจในงานอยู่หลายประการ องค์การจึงควรหาทางยกระดับความพอใจ และป้องกันมิให้เกิดความไม่พึงพอใจในงานของพนักงาน ถึงแม้ว่าความไม่พึงพอใจอาจไม่เกี่ยวกับผลงานโดยตรงทั้งหมดก็ตาม แต่อย่างน้อยการส่งเสริมความพอใจเพื่อให้พนักงานมีความสุขต่อการทำงานก็เป็นสิ่งที่ควรทำ และเหนืออื่นใด ความพอใจเป็นจุดหมายปลายทางที่พึงปรารถนาในตัวของมันเอง มีข้อแนะนำที่ควรปฏิบัติเพื่อส่งเสริมให้เกิดความพอใจในงาน และเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจให้กับบุคคลในองค์การ

ณัฏฐพันธ์ เขจรนันท์น (2551) ได้กล่าวถึง การส่งเสริมให้เกิดความพอใจในงานไว้ดังนี้

1. จ่ายค่าจ้างทุกคนอย่างเป็นธรรม เพราะทุกคนเชื่อว่าถ้าระบบการจ่ายค่าจ้างขาดความยุติธรรม จะทำให้เกิดความไม่พึงพอใจต่องาน โดยรวมถึงเงินเดือนค่าตอบแทนต่างๆ ตลอดจนผลประโยชน์อื่นๆ

2. ปรับปรุงคุณภาพการบังคับบัญชา พบว่ากลุ่มพนักงานที่มีความเชื่อถือต่อความสามารถของหัวหน้างาน มีแนวโน้มที่จะมีความพอใจในงานระดับสูงมาก โดยเฉพาะเมื่อหัวหน้าปฏิบัติต่อตนอย่างให้เกียรติ และคอยดูแลปกป้องผลประโยชน์ของลูกน้อง นอกจากนี้

Prince of Songkla University Pattani Campus

ความพอใจในงานจะเพิ่มสูงขึ้น ถ้าพนักงานเชื่อว่าตนสามารถติดต่อเข้าถึงหัวหน้าของตนได้โดยตรง

3. กระจายอำนาจการควบคุมในองค์การ การกระจายอำนาจในการบริหารทั้งหลายซึ่งเคยรวมศูนย์อยู่ที่คนกลุ่มเล็กๆ หรือมักอยู่ในระดับบนให้ลงสู่พนักงานระดับล่างให้เป็นการกระจายทั้งอำนาจ และความรับผิดชอบในการตัดสินใจด้านการทำงานให้เป็นไปตามที่พนักงานต้องการ จะส่งผลให้เกิดความพอใจต่องาน

4. มอบหมายงานให้สอดคล้องกับความสนใจของพนักงาน เนื่องจากความสนใจของคนแตกต่างกัน ดังนั้นการมอบหมายงานให้พนักงานได้ทำงานตรงกับความสนใจได้มากเพียงไรก็ยิ่งก่อให้เกิดความพอใจในงานมากขึ้น

5. ให้พนักงานมีส่วนร่วม โดยให้พนักงานมีส่วนร่วมในรูปแบบต่างๆ จะช่วยสร้างความรู้สึกผูกพันระหว่างพนักงานกับองค์การได้มากขึ้น

6. สร้างความไว้วางใจ ถ้าทั้งฝ่ายบริหารและพนักงานมีความไว้วางใจกัน เชื่อใจกันและผู้บริหารรับฟังพนักงาน พนักงานก็จะมีความรู้สึกที่ดีต่อผู้บริหารและองค์การ

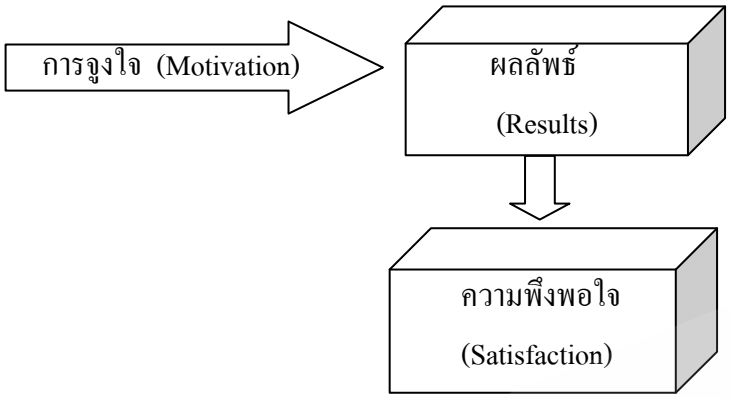
7. หน้าที่การงานที่มั่นคงและมีโอกาสในการเจริญก้าวหน้า เนื่องจากงานที่มั่นคงจะช่วยสร้างความจงรักภักดีต่อองค์การ เพราะถ้าองค์การมีการให้พนักงานออกจากงานบ่อยๆ จะทำให้พนักงานขาดความผูกพัน และความภักดีต่อองค์การก็จะลดลงไปด้วย เพราะถ้าพนักงานตระหนักในโอกาสที่จะก้าวหน้าเติบโตในสายงานและในองค์การนั้นๆ ได้ พนักงานก็จะรู้สึกพอใจในการทำงาน

ทฤษฎีและแนวคิดแรงจูงใจที่เกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงาน

ทฤษฎีความพึงพอใจเน้นในสาระสำคัญว่า ความต้องการของคนทำให้เกิดการจูงใจ หากคนไม่มีความต้องการ การจูงใจก็เกิดขึ้นไม่ได้ ความต้องการของคนจะเปลี่ยนเป็นพลังภายในที่จูงใจให้เกิดพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งที่จะพยายามบำบัดความต้องการนั้น สิ่งจูงใจ (Motivators) เป็นปัจจัยที่สามารถสร้างความพึงพอใจ (Satisfaction) ซึ่งชักจูงบุคคลให้กระทำเป็นอิทธิพลที่มีผลต่อพฤติกรรมมนุษย์ การจูงใจเป็นสิ่งเร้า และความพยายามที่จะตอบสนองความต้องการหรือเป้าหมาย ส่วนความพึงพอใจ หมายถึง ความพอใจเมื่อความต้องการได้รับการตอบสนอง ดังนั้น การจูงใจจึงเป็นสิ่งเร้าเพื่อให้ได้ผลลัพธ์คือความพึงพอใจ ซึ่งเป็นผลลัพธ์ดังภาพประกอบ 1 ซึ่งเมื่อเกิดแรงจูงใจขึ้นแล้ว สามารถตอบสนองแรงจูงใจนั้น ผลลัพธ์ ก็คือความพึงพอใจ

Prince of Songkla University Pattani Campus

ภาพประกอบ 1 ความแตกต่างระหว่างการจูงใจและความพึงพอใจ



ที่มา : Weihrich and Koontz (1993, อ้างถึงใน ศิริวรรณ เสรีรัตน, 2541)

การที่ผู้ปฏิบัติงานจะเกิดความพึงพอใจในงาน และปฏิบัติงานโดยใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่เพื่อให้งานนั้นสำเร็จ หรือบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายได้นั้น ขึ้นอยู่กับสภาพการทำงานและสิ่งจูงใจที่มีอยู่ในหน่วยงานนั้น ดังนั้น สภาพการทำงานและการสร้างแรงจูงใจหรือการให้สิ่งจูงใจที่ดีแก่ผู้ปฏิบัติงานจะเป็นตัวกระตุ้นและส่งเสริมกำลังใจในการปฏิบัติงานยิ่งขึ้น การศึกษาถึงความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกอย่างหนึ่งของมนุษย์ ส่วนใหญ่มักจะนำเอาการวิเคราะห์ทางจิตวิทยาที่เกี่ยวกับแรงจูงใจของมนุษย์มาใช้ทฤษฎีต่างๆ จะให้คำตอบที่ชัดเจนเกี่ยวกับปัจจัยที่ทำให้บางคนมีความพอใจต่องานมากกว่าคนอื่นๆ และถ้าต้องการให้คนเราเกิดความพอใจต่องานจะมีกระบวนการอะไรบ้าง ซึ่งมีทฤษฎีดังนี้

1. ทฤษฎีของ Herzberg : Two-Factor Theory

ขณะที่ Maslow ทำการพัฒนาปรับปรุงทฤษฎีของตน Herzberg และผู้ร่วมงานก็ทำการพัฒนาทฤษฎีของตน ด้วยการเริ่มศึกษาวิจัยโดยการสัมภาษณ์วิศวกรและนักบัญชี 200 คน ที่ทำงานที่ Pittsburg เพื่อจะดูความสัมพันธ์ระหว่าง “ความพึงพอใจงาน” (Job Satisfaction) กับ “ประสิทธิภาพในการผลิต” Herzberg ได้พยายามค้นคว้าหรือศึกษาดูว่า สิ่งใดทำให้ลูกจ้างโครงงานรู้ “สึกดี” หรือ “ไม่ดี” “พอใจ” หรือ “ไม่พอใจ” ในงานที่พวกเขาทำ โดยการถามลูกจ้างคนงานว่าจะสามารถพรรณนาหรือบรรยายในรายละเอียดได้ไหม เมื่อรู้สึกว่างานที่มันทำดีหรือมันใช้ได้ และคำถามที่ตรงกันข้ามคือจะสามารถพรรณนาหรือบรรยายในรายละเอียดได้ไหม เมื่อรู้สึกว่างานที่

Prince of Songkla University Pattani Campus

มันทำดีหรือมันใช้ไม่ได้ จากคำถามดังกล่าว Herzberg ได้รับคำตอบจากการวิจัยครั้งนี้ ที่น่าสนใจที่สามารถจำแนกประเภทของคำตอบออกได้เป็น 2 กลุ่ม

กลุ่มแรก เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ทำให้เกิดความไม่พอใจในงาน (Dissatisfies) ปัจจัยเหล่านี้จะเกี่ยวข้องกับความรู้สึกในทางกลับกับงานที่ปฏิบัติและเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมที่พวกคนงานทำงานซึ่ง Herzberg เรียกปัจจัยนี้ว่า “Hygiene Factors” ประกอบด้วย

- นโยบายและการบริหาร (Company Policy & Administration)
- การนิเทศงาน (Supervision Technical)
- เงินเดือน (Salary)
- ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงาน (Interpersonnel relation) และสภาพการทำงาน (Work Conditions)

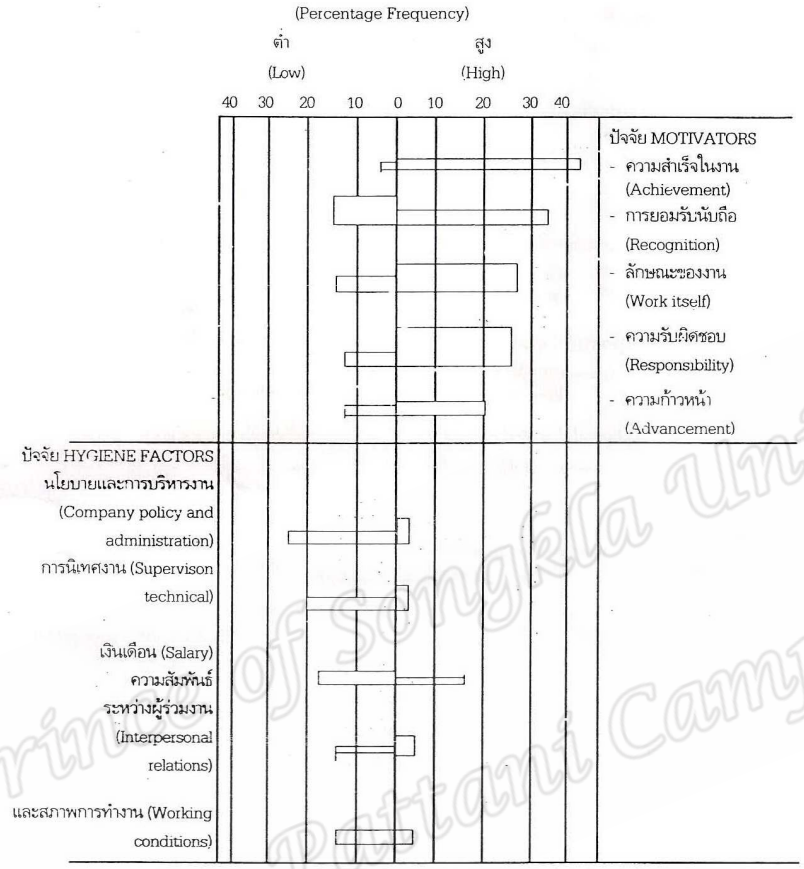
ปัจจัยเหล่านี้ไม่ใช่เป็นสิ่งจูงใจที่จะทำให้ผลผลิตเพิ่มขึ้นหรือประสิทธิภาพในการผลิตเพิ่มขึ้นแต่จะเป็นข้อกำหนดเบื้องต้นเพื่อป้องกันไม่ให้คนไม่พอใจในงานที่ทำอยู่เท่านั้นเอง

กลุ่มสอง เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในงานที่ทำ (Dissatisfies) ปัจจัยเหล่านี้ส่วนใหญ่จะเกี่ยวข้องกับความรู้สึกในทางบวก กับงานที่ปฏิบัติและเกี่ยวข้องกับเนื้อหาของงานที่ปฏิบัติบุคคลจะได้รับการจูงใจหรือแรงจูงใจ ให้เพิ่มผลผลิตด้วยปัจจัยเหล่านี้ ซึ่ง Herzberg เรียกปัจจัยเหล่านี้ว่า Motivator Factors ประกอบด้วย

- ความสำเร็จในงาน (Achievement)
- การยอมรับนับถือ (Recognition)
- ลักษณะของงาน (Work Itself)
- ความรับผิดชอบ (Responsibility)
- ความก้าวหน้า (Advancement) ดังภาพ 2

Prince of Songkla University Pattani Campus

ภาพประกอบ 2 เปรียบเทียบลักษณะของปัจจัย 2 ปัจจัยคือ ปัจจัยที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงานกับปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในงานตามทฤษฎีการจูงใจของ Herzberg



ที่มา : สุโขทัยธรรมาธิราช (2544)

ข้อสังเกตบางประการเกี่ยวกับทฤษฎีการจูงใจของ Herzberg

ประการที่หนึ่ง ก่อนที่จะมีผลงานวิจัยของ Herzberg ออกมาดังกล่าวข้างต้น บุคคลที่ทำการศึกษาการจูงใจ มองว่าความพึงพอใจในงาน มีมิติของแนวคิดเพียงมิติเดียว หมายความว่า หากลากเส้นตรงขึ้นมาเส้นหนึ่งปลายหนึ่งของเส้นตรงดังกล่าว จะเป็น “ความพึงพอใจในงาน” อีกปลายหนึ่งของเส้นตรง จะเป็น “ความไม่พึงพอใจในงาน” ดังนั้นถ้าสภาพทำงานเป็นเหตุให้เกิดความพึงพอใจในงาน ถ้าขยับมัน มันอาจจะทำให้เกิดความไม่พอใจ เช่นเดียวกับสภาพการทำงานทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในงาน ถ้าขยับมัน มันอาจจะทำให้เกิดความพึงพอใจในงานได้ ตรงนี้หลังจากมีผลงานการศึกษาวิจัยของ Herzberg ออกมา ได้มีการตั้งสมมุติฐานขึ้นมาว่า ความพึงพอใจในผลงานที่เกิดขึ้นไม่น่าจะมีมิติของแนวคิด เพียงมิติเดียว ตรงนี้ได้นำไปสู่ข้อสรุป การตีความพึงพอใจในงานที่ถูกต้องเพิ่มขึ้น

Prince of Songkla University Pattani Campus

ภาพประกอบ 3 ทรรศนะคติที่ต่างกันระหว่างทรรศนะดั้งเดิม และทรรศนะของ Herzberg ในเรื่องของความพึงพอใจ และความไม่พึงพอใจในงาน

ที่มา : James L.Gibson, John M. Ivancevivh, and Joseph H. Donnelly, Jr., Organizations : Behavior, Stucture and Process, Boaton.Irwin, (1994 อ้างถึงใน มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2544)

ประการที่สอง จากการพิจารณาทฤษฎี 2 ปัจจัยของ Herzberg ข้างต้นคือ ปัจจัยที่ 1 Hygiene Factors ซึ่งประกอบด้วยนโยบายและการบริหารไปจนกระทั่งถึงสภาพการทำงานดังที่ได้กล่าวมาแล้ว ถ้าได้จัดปัจจัยต่าง ๆ ให้เพียงพอเหมาะกับความต้องการของผู้ร่วมงาน จะช่วยขจัดความไม่พอใจในงานได้ โดยทำให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานกับหน่วยงานหรือองค์การนั้น ๆ ต่อไป แต่ถ้าผู้บริหารต้องการจะจูงใจหรือกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานทำงานอย่างเต็มที่ ผู้บริหารจะต้องใช้ Motivation หรือ Motivator Factors ซึ่งประกอบไปด้วยความสำเร็จไปจนถึงความก้าวหน้าในงานมาเป็นตัวกระตุ้นหรือตัวส่งเสริม ซึ่งผู้บริหารสามารถทำได้ โดยการมอบหมายงานการเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานหรือลูกจ้างคนงานมีโอกาสจะประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงาน เป็นต้น

ประการที่สาม อาจกล่าวได้ว่าทฤษฎีของ Herzberg เป็นทฤษฎีที่ได้รับการยกย่องจากผู้บริหารเป็นการขยายแนวความคิดจากทฤษฎีของ Maslow ซึ่งทำให้มีการนำแนวคิดทฤษฎีของเขาไปใช้อย่างกว้างขวางกว่า ประเด็นที่ Herzberg เน้นมากคือความสำคัญของปัจจัยที่ทำให้เกิดความพอใจในงานฐานะเป็นแรงจูงใจหรือเป็นตัวกระตุ้นในการทำงาน ซึ่งที่ผ่านมาได้มีการละเลยมาโดยตลอด

Prince of Songkla University Pattani Campus

ตาราง 1 ความสัมพันธ์ของทฤษฎี 2 ปัจจัย ของเฮอร์ซเบอร์ก

Motivators	Hygiene Factors
➢ ความสำเร็จ (Achievement) ➢ การยอมรับ (Recognition) ➢ ลักษณะงานที่ทำ (Work Itself) ➢ ความรับผิดชอบ (Responsibitity) ➢ ความก้าวหน้า (Advancement) ➢ การเจริญเติบโต (Growth)	➢ การนิเทศงาน (Supervivion) ➢ นโยบายขององค์การ (Company Policy) ➢ ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา (Relationship with Supervisor) ➢ สภาพในที่ทำงาน (Working Conditions) ➢ เงินรายได้ (Salary) ➢ ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (Relationship with Peers) ➢ ชีวิตส่วนตัว (Personal Life) ➢ ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา (Relationship with Subordinate) ➢ สถานภาพ (Status) ➢ ความปลอดภัย (Safety)

ที่มา : วิรัช สงวนวงศ์วาน (2546)

ตาราง 2 สัมพันธภาพระหว่างความต้องการต่าง ๆ ในทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอร์ซเบอร์ก, ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์, และทฤษฎี อี อาร์ จี ของ Alderfer

ทฤษฎีสองปัจจัย ของเฮอร์ซเบอร์ก	**ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ ของมาสโลว์**	**ทฤษฎี อี อาร์ จี ของ Alderfer**
ปัจจัยจูงใจ	ความต้องการที่จะประสบความสำเร็จสูงสุด	การเจริญเติบโต
	ความต้องการที่จะได้รับการยกย่อง	
ปัจจัยเพื่อการคงอยู่	ความต้องการทางสังคม	สัมพันธภาพ
	ความต้องการในความมั่นคงและความปลอดภัย	
	ความต้องการทางกายภาพ	การดำรงชีวิต

ที่มา : สร้อยตระกูล อรรถมานะ (2550)

Prince of Songkla University Pattani Campus

จากตาราง 2 ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอร์สเบอร์ก ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ และทฤษฎี อี อาร์ จี ของอันเดอร์เฟอร์ เมื่อพิจารณาแล้วเห็นว่ามีความสอดคล้องกันเป็นอันมาก แต่ทฤษฎี อี อาร์ จี นั้นจะไม่มีเส้นแบ่งระดับความต้องการอย่างตายตัวเหมือนใน 2 ทฤษฎีแรก ตรงกันข้ามอัลเดอร์เฟอร์เห็นว่าความต้องการต่างๆนั้นมีความต่อเนื่องคาบเกี่ยวสัมพันธ์กันมากกว่าที่จะเป็นระดับชั้นหรือแยกออกจากกัน นอกจากนั้นความต้องการในชั้นล่างก็ไม่จำเป็นต้องได้รับการตอบสนองเสียก่อน แล้วจึงจะเกิดความต้องการในชั้นสูง ๆ แต่ความต้องการหลาย ๆ อย่างอาจเกิดขึ้นพร้อมกันก็ได้

การนำทฤษฎี Herzberg มาใช้เพื่อให้เกิดการจูงใจในการทำงานในระดับสูง ผู้บริหารจะต้องดำเนินการ ดังนี้

1. ให้พนักงานแต่ละคนมีความพึงพอใจขณะทำงาน โดยพนักงานจะได้รับปัจจัยความต้องการขั้นพื้นฐานอย่างพอเพียง โดยพิจารณาจ่ายค่าตอบแทนในอัตราที่เหมาะสม

2. ป้องกันไม่ให้พนักงานเกิดความรู้สึกไม่พอใจในการทำงาน โดยการจัดระบบการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทาง คือ จากผู้บริหารถึงพนักงาน และจากพนักงานกลับมายังผู้บริหาร

3. จัดให้พนักงานมีขวัญและกำลังใจสูงในการทำงาน เช่น การให้ผลประโยชน์เพิ่มเติมนอกจากค่าตอบแทน การมีหลักประกันในอาชีพ การมีสภาพการทำงานที่ดี เป็นต้น

4. จัดให้พนักงานมีโอกาสเจริญก้าวหน้าในอาชีพ เช่น การเลื่อนตำแหน่งหน้าที่สำหรับพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานดี มีความประพฤติดี

2. ทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์ (Maslow's Need Hierarchy Theory)

สร้อยตระกูล อรรถมานะ (2550), เทพนม เมืองแมน และ สวิง สุวรรณ (2540), อำภา บุญช่วย (2549), อาคม วัดไธสง (2547) และ สมาน อัศวภูมิ (2551) ได้กล่าวไว้ว่า มาสโลว์เป็นนักจิตวิทยา และนักมนุษย์นิยมที่สนใจเป็นอย่างมากเกี่ยวกับเกียรติยศและคุณค่าของบุคคล ได้พัฒนาทฤษฎีการจูงใจของมนุษย์โดยมีแนวคิดที่ว่า ความต้องการของมนุษย์มีเป็นขั้นตอน ถ้าความต้องการหนึ่งได้รับการตอบสนองจนเป็นที่พอใจแล้ว ความต้องการถัดไปที่สูงกว่าก็จะเกิดขึ้น เขาเชื่อว่าบุคคลมีความสามารถในทางบวกที่จะปรับปรุงคุณภาพชีวิตของตนและมีความแตกต่างระหว่างบุคคลที่สมบูรณ์กับบุคคลที่ไม่สมบูรณ์ มาสโลว์ ได้ตั้งสมมติฐานไว้ 3 ข้อ คือ

2.1 มนุษย์เป็นสัตว์อย่างหนึ่งที่มีความต้องการ ความต้องการของมนุษย์ไม่มีที่สิ้นสุด แต่สิ่งที่มนุษย์ต้องการนั้นขึ้นอยู่กับว่า เขามีสิ่งนั้นอยู่แล้วหรือยัง เมื่อความต้องการใด

Prince of Songkla University Pattani Campus

ได้ตอบสนองไปแล้ว ความต้องการอย่างอื่นจะเข้ามาแทนที่ กระบวนการนี้ไม่มีที่สิ้นสุดและจะเริ่มตั้งแต่เกิดจนตาย

2.2 ความต้องการอย่างใดอย่างหนึ่งได้รับการตอบสนองแล้ว จะไม่เป็นสิ่งจูงใจพฤติกรรมต่อไปอีก ความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองจึงเป็นสิ่งจูงใจในพฤติกรรมนั้น

2.3 ความต้องการของมนุษย์จะเรียงตามลำดับความสำคัญ เมื่อความต้องการระดับต่ำได้รับการตอบสนองแล้ว มนุษย์ก็จะให้ความสนใจกับความต้องการระดับสูงก็จะเกิดขึ้นมาแทนที่

ภาพประกอบ 4 ขั้นตอนของความต้องการ มี 5 ขั้นของมาสโลว์ (Maslow's Need Hierarchy Theory)

5	ความต้องการที่จะประสบความสำเร็จสูงสุดหรือความต้องการประจักษ์ตน (Self-Actualization, Self-Fullfillment Needs) หรือ ความต้องการความสำเร็จสูงสุดแห่งตน เช่น การพัฒนาตนตามศักยภาพ
4	ความต้องการที่จะได้รับการยกย่องและเป็นที่ยอมรับ (Esteem, Recognition Needs) เกียรติยศ ชื่อเสียง การยอมรับจากผู้อื่น
3	ความต้องการในทางสังคม ความรักใคร่ และความเป็นเจ้าของ (Social, Affiliative, and Belonging Needs) ความรัก การมีส่วนร่วม สัมพันธภาพกับผู้อื่น
2	ความต้องการในความปลอดภัยและความมั่นคง (Safety, Security Needs) เช่น ความปลอดภัยทางร่างกาย ความมั่นคงทางเศรษฐกิจ
1	ความต้องการพื้นฐานทางกายภาพ (Physiological Needs) หรือความต้องการทางร่างกาย เช่น อากาศ อาหาร น้ำ นอนหลับ เพศ ที่อยู่อาศัย

ที่มา : เทพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ (2540) และ Owens (2001)

ความสำคัญของขั้นตอนของความต้องการ

ประเด็นสำคัญที่เน้นให้ทราบเกี่ยวกับขั้นตอนของความต้องการ คือ

ประการแรก ความต้องการเหล่านี้มีมีความสำคัญเป็นขั้นตอนตามแนวตั้ง ตัวที่เป็นกลยุทธ์ในการจูงใจให้เกิดพฤติกรรมในการทำงานก็คือ ความต้องการทางด้านร่างกายและทางด้านความมั่นคงปลอดภัย และเชื่อว่าทั้งสองสิ่งสามารถทำให้เกิดความพึงพอใจได้ในแง่ของการให้ค่าจ้างตอบแทนนั่นเอง

Prince of Songkla University Pattani Campus

หากว่าความต้องการทางด้านเศรษฐกิจยังไม่ได้รับการตอบสนองให้อยู่ในขั้นที่น่าพอใจ ความต้องการขั้นสูงกว่าจะไม่เกิดขึ้น และจะยังไม่เป็นสิ่งจูงใจให้คนทำงาน เช่น ถ้าบุคคลหนึ่งพบว่าตนได้รับค่าจ้างโดยทั่วไปอยู่ในระดับต่ำ และมีปัญหาความยุ่งยากในการหาซื้ออาหารให้แก่ครอบครัว คนคนนี้อาจจะไม่ตอบสนองต่อรางวัลที่กำหนดให้ในแง่ของการเป็นที่ยอมรับในสังคม ความมีชื่อเสียง หรือการทำอะไรได้สำเร็จสมตามความปรารถนา ดังนั้น เราจึงควรจะมีเหตุผลในการที่จะให้เกิดความพึงพอใจในความต้องการทางด้านเศรษฐกิจ โดยการให้ค่าจ้างที่พอเพียง และมีความมั่นคงมากพอก่อนที่จะให้เกิดแรงจูงใจด้วยอย่างอื่น ๆ

ประการที่สอง สิ่งที่มนุษย์ต้องการมากที่สุดก็คือ สิ่งที่เขาไม่มี หากว่าความต้องการได้รับการตอบสนองอยู่ในขั้นที่พึงพอใจแล้ว ความต้องการนั้นจะลดความสำคัญน้อยลง แลไม่เป็นแรงจูงใจที่สำคัญที่จะทำให้เกิดพฤติกรรมที่ต้องการได้มากอีก ตามเหตุผลแล้ว คำว่าการตอบสนองอยู่ในขั้นที่พึงพอใจ หมายความถึงการได้รับการตอบสนองแล้ว 70, 80 หรือ 85 เปอร์เซ็นต์มีน้อยมากที่ความต้องการหนึ่งจะได้รับการตอบสนองอย่างสมบูรณ์ และความต้องการนั้นก็จะไม่หยุดเป็นสิ่งจูงใจไปเสียทั้งหมดเลย คือ ยังเป็นแรงจูงใจอยู่ แต่ก็น้อยมากนั่นเอง ตัวอย่าง เมื่อบุคคลหนึ่งมีความรู้สึกว่า ค่าจ้างที่เขาได้รับนั้นสมเหตุสมผลและมีความทัดเทียมกัน และมีความรู้สึกว่ามีความมั่นคงในการที่จะได้รับเช่นนี้เรื่อย ๆไป ความพยายามในการที่จะกระตุ้นหรือจูงใจให้เขาปฏิบัติงานให้มีระดับสูงขึ้นโดยการใช้ค่าใช้จ่ายเป็นสิ่งจูงในอย่างเดียว จะทำให้การจูงใจนั้นประสบความสำเร็จ น้อยมากในจุดนี้ คนงานจะมีความโน้มอียงในการที่จะตอบสนองต่อรางวัลที่ให้พวกเขามีโอกาส ในการที่จะได้รับความพึงพอใจ ในแง่ของความต้องการทางด้านสังคม การมีเกียรติยศชื่อเสียง หรือการประสบความสำเร็จสมใจปรารถนามากกว่า ตามความคิดของทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์

บุคคลพยายามที่จะตอบสนองความต้องการพื้นฐานให้มากก่อนที่จะเกิดพฤติกรรมมุ่งไปตอบสนองความต้องการเหนือชั้นขึ้นไปจนถึงชั้นความต้องการที่จะประสบความสำเร็จสูงสุด ความต้องการขั้นต้น ๆ ต้องได้รับการตอบสนองก่อนที่ความต้องการชั้นสูงจะเข้ามามีบทบาทต่อความรู้สึกอันมีสติของบุคคลนั้น ๆ ดังนั้นจุดสำคัญในความคิดของมาสโลว์ ก็คือ ความต้องการใดก็ตามที่ได้รับการตอบสนองอันทำให้เกิดความพึงพอใจแล้ว ความต้องการนั้นก็จะไม่เป็นแรงกระตุ้นอีกต่อไป แต่ความต้องการระดับที่สูงกว่าจะกลายเป็นแรงขับหรือแรงจูงใจแทนที่อันจะเป็นเหตุทำให้บุคคลต้องสร้างพฤติกรรมเพื่อตอบสนองความต้องการของตนนั้นต่อไป

การแสดงออกของความต้องการแบบนี้มีมากมายหลายอย่าง แตกต่างกันไปจากบุคคลหนึ่งไปยังอีกบุคคลหนึ่ง การเกิดขึ้นของความต้องการนี้ขึ้นอยู่กับความพึงพอใจในการสามารถตอบสนองความต้องการในระดับต้น ๆ อันได้แก่ ความต้องการพื้นฐานทางด้านร่างกาย

Prince of Songkla University Pattani Campus

ความต้องการความปลอดภัยและความมั่นคง ความต้องการทางสังคม ความต้องการยอมรับนับถือ บุคคลผู้ซึ่งได้รับการตอบสนองในความต้องการเหล่านี้เขาเรียกว่า “บุคคลผู้ที่มีความพึงพอใจ” ในสังคมของเราทุกวันนี้อาจพบบุคคลผู้มีความพึงพอใจได้ แต่ก็ยังไม่เป็นที่ยอมรับว่าความรู้เกี่ยวกับความต้องการที่จะประสบความสำเร็จสูงสุดนี้ยังไม่มากนัก

3. ทฤษฎี ERG ของ Alderfer

Johns (1992) อธิบายเกี่ยวกับองค์ประกอบของทฤษฎี ERG ว่า ความต้องการความอยู่รอดเป็นความต้องการการตอบสนองปัจจัยพื้นฐาน และสภาพความเป็นอยู่เพื่อให้ชีวิตอยู่รอดปลอดภัย ซึ่งเทียบได้กับการรวมความต้องการทางกายภาพ และความต้องการความปลอดภัยของ Maslow เข้าด้วยกัน ส่วนความต้องการความสัมพันธ์นั้นหมายถึง ความต้องการที่จะมีสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกันและกัน เป็นความต้องการที่จะมีการสื่อสาร แลกเปลี่ยนความคิด และความรู้สึกระหว่างกันและกัน ความต้องการด้านความสัมพันธ์นี้ต้องการปฏิสัมพันธ์และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ซึ่งเทียบได้กับความต้องการทางสังคม และการได้รับการยอมรับนับถือ และในความต้องการส่วนที่สาม คือ ความต้องการความเจริญก้าวหน้านั้น เป็นความต้องการที่จะเติมเต็มความต้องการส่วนบุคคลในการมีส่วนร่วมในการทำงาน เป็นความต้องการที่จะใช้ความรู้ความสามารถและทักษะของตนเพื่อพัฒนาทักษะและความสามารถใหม่ให้กับตนเอง เทียบได้กับลำดับขั้นสูงสุดหรือความสำเร็จแห่งตนตามทฤษฎีลำดับขั้นของ Maslow

สร้อยตระกูล อรรถมานะ (2550), เทพนม เมืองแมน และ สวิง สุวรรณ (2540) สมาน อัศวภูมิ (2551) และ Robbins (1996)

ERG ย่อมาจาก Existence Relatedness และ Growth ได้เสนอทฤษฎีซึ่งมีลักษณะขยายทฤษฎีของ Maslow และเฮอร์สเบอร์ โดยยึดหลักการศึกษาในเชิงประจักษ์เกี่ยวกับการจัดกลุ่มต่าง ๆ ของความต้องการ ซึ่งมีความแตกต่างในผลการวิจัย อาทิ ความพึงพอใจในงาน การจูงใจในงาน ผลผลิต และการอยู่ปฏิบัติ จำแนกออกตามความต้องการได้ 3 กลุ่ม คือ

1. ความต้องการเพื่อดำรงชีวิต (Existing Needs) ความต้องการที่จัดอยู่ในกลุ่มนี้รวมความต้องการทางด้านกายภาพกับความต้องการทางด้านความปลอดภัย ที่อธิบายถึงความต้องการสองขั้นตอนแรกในทฤษฎีการจูงใจของ Maslow เข้าไว้ด้วยกัน และความต้องการแบบนี้ หากมีผู้หนึ่งได้รับความต้องการที่ว่านี้ อีกฝ่ายหนึ่งจะต้องเป็นฝ่ายเสียความต้องการนี้ไป

2. ความต้องการความสัมพันธ์ (Relatedness Needs) ความต้องการนี้ก็คือความต้องการในด้านการที่จะมีสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ๆ อาทิ กับสมาชิกในครอบครัว กับเพื่อนร่วมงาน กับเพื่อน กับบุคคลที่ตนเองมีความเกี่ยวพันด้วย ความต้องการนี้ตรงกันข้ามกับความต้องการ

Prince of Songkla University Pattani Campus

เพื่อการดำรงชีวิต ความพอใจของพวกเขาจะขึ้นอยู่กับการแบ่งส่วนซึ่งกันและกัน ความเข้าใจร่วมกัน และอิทธิพลของปฏิสัมพันธ์ที่มีต่อกัน

3. ความต้องการความเจริญก้าวหน้า (Growth Needs) ความต้องการนี้เป็นผลจากการที่บุคคลเข้ามีส่วนร่วมอย่างจริงจังกับสภาพแวดล้อมของเขา อาทิ ครอบครัว งาน และกิจกรรมด้านสันทนาการ ความพอใจในการเจริญก้าวหน้านี้ได้มาจากการที่บุคคลนั้นเผชิญปัญหาในสภาพแวดล้อมที่ทำให้เขาได้ใช้ความสามารถที่มีอยู่อย่างเต็มที่ หรือได้พัฒนาความสามารถให้เพิ่มมากขึ้น

ความต้องการขั้นพื้นฐานทั้ง 3 ประการ แต่ละอย่างของทฤษฎีการจูงใจของอี อาร์ ซี อธิบายได้ในรูปของเป้าหมายที่ทำให้ต้องมีการดำเนินงานเพื่อให้ได้เป้าหมายที่ต้องการ นั้นมาในรูปของขบวนการ จากขบวนการนี้เองจึงจะได้รับความพึงพอใจที่ต้องการได้ สำหรับ ความต้องการเพื่อการดำรงชีวิต เป้าหมายก็คือ สิ่งของที่เป็นวัตถุและขบวนการก็เป็นเพียงการให้ได้วัตถุนั้นมาให้พอเพียงแก่ความต้องการเท่านั้น และเมื่อสิ่งของนั้นมีน้อยหรือหายาก ขบวนการก็จะกลายเป็นการแก้-ชนะ และการที่คนหนึ่งได้รับประโยชน์ก็จะมีความสัมพันธ์กับฝ่ายที่เสียประโยชน์

ในด้านความต้องการสัมพันธ์เป้าหมาย คือ การมีสัมพันธภาพกับบุคคลอื่น (บุคคลหรือกลุ่ม) และขบวนการเพื่อให้ได้มาซึ่งเป้าหมายนั้น คือ การแลกเปลี่ยนความคิดและความรู้สึกร่วมที่มีต่อกัน สำหรับความต้องการความเจริญก้าวหน้า เป้าหมายก็คือ สภาพสิ่งแวดล้อมที่มีอยู่ และจะมีขบวนการร่วมแบบต่าง ๆ ของบุคคลหนึ่งที่จะสามารถแยกแยะความแตกต่างและการผสมผสานตัวเองได้ในฐานะที่เป็นมนุษย์ที่จะดำเนินชีวิตในสภาพแวดล้อมนั้นได้

ทฤษฎีการจูงใจของ อี อาร์ จี พอจะสรุปได้ดังนี้

P1 ความต้องการเพื่อการดำรงชีวิตได้รับการตอบสนองให้เกิดความพอใจน้อยเท่าใดความต้องการเพื่อการดำรงชีวิตก็จะเป็นสิ่งที่พึงปรารถนามากยิ่งขึ้นเท่านั้น

P2 ความต้องการความสัมพันธ์ได้รับการตอบสนองให้เกิดความพอใจน้อยเท่าใดความต้องการเพื่อการดำรงชีวิตก็จะเป็นสิ่งที่พึงปรารถนามากยิ่งขึ้นเท่านั้น

P3 ความต้องการเพื่อการดำรงชีวิตได้รับการตอบสนองให้เกิดความพอใจมากเท่าใดความต้องการความสัมพันธ์ก็จะเป็นสิ่งที่พึงปรารถนามากยิ่งขึ้นเท่านั้น

P4 ความต้องการความสัมพันธ์ได้รับการตอบสนองให้เกิดความพอใจน้อยเท่าใดความต้องการความสัมพันธ์ก็จะเป็นสิ่งที่พึงปรารถนามากยิ่งขึ้นเท่านั้น

P5 ความต้องการความเจริญก้าวหน้าได้รับการตอบสนองให้เกิดความพอใจน้อยเท่าใดความต้องการความสัมพันธ์ก็จะเป็นสิ่งที่พึงปรารถนามากยิ่งขึ้นเท่านั้น

Prince of Songkla University Pattani Campus

P6 ความต้องการความสัมพันธ์ได้รับการตอบสนองให้เกิดความพอใจมากเท่าใด ความต้องการความเจริญก้าวหน้าก็จะเป็นสิ่งที่พึงปรารถนามากยิ่งขึ้นเท่านั้น

P7 ความต้องการความเจริญก้าวหน้าได้รับการตอบสนองให้เกิดความพอใจมากเท่าใดความต้องการความเจริญก้าวหน้าก็จะเป็นสิ่งที่พึงปรารถนามากยิ่งขึ้นเท่านั้น

4. ทฤษฎีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของแมคเคลแลนด์ (Maclelland's Achievement Motivation Theory)

สร้อยตระกูล อรรถมานะ (2550) และสมาน อัศวภูมิ (2551) ได้ศึกษาจากแมคเคลแลนด์และคณะ ซึ่งได้เสนอทฤษฎีความต้องการที่มีความสัมพันธ์กับทฤษฎีการเรียนรู้ โดยมีพื้นฐานและความเชื่อว่า ความต้องการเป็นการเรียนรู้หรือได้รับมาจากการมีประสบการณ์ในวัฒนธรรมนั้น ๆ ความต้องการที่เกิดจากการเรียนรู้เหล่านี้ จะเป็นพฤติกรรมที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้สถานการณ์และจูงใจให้ไปสู่เป้าหมาย คนที่มีความต้องการจะมีพฤติกรรมแตกต่างไปจากคนที่ไม่มีความต้องการ

แมคเคลแลนด์ ได้ใช้แบบทดสอบ Thematic Appreception Test เพื่อศึกษาความต้องการของบุคคลในองค์การ โดยการให้วาดภาพและเขียนเรื่องราวจากรูปภาพที่แสดงให้เห็นผลจากการศึกษา แมคเคลแลนด์ ได้แบ่งความต้องการของบุคคลออกเป็น 3 ประเภท

1. ความต้องการสัมฤทธิ์ผล (Need for Achievement) หรือ n Ach เป็นความต้องการที่มุ่งจะกระทำการใด ๆ ให้เป็นผลสำเร็จดีเลิศตามมาตรฐาน เป็นแรงขับที่นำไปสู่การแข่งขัน สู่ความเป็นเลิศ

โยธิน คันสนยุทธ (2531) กล่าวว่า บรรดาความต้องการทั้งสามประการข้างต้น n Ach ถือว่ามีความสำคัญที่สุด เพราะแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิผลเป็นความโน้มเอียงค่อนข้างคงที่ แรงจูงใจนี้จะยังไม่เกิดการกระทำจนกว่าจะถูกกระตุ้นโดยสิ่งชี้แนะ หรือสิ่งล่อใจในสถานการณ์ ที่ให้สัญญาเอกตักบุคคลว่า พฤติกรรมบางประการจะนำไปสู่ความสำเร็จ

John (1992) กล่าวถึง การวิจัยของแมคเคลแลนด์ ที่ระบุถึงลักษณะสำคัญของผู้ที่มีความต้องการสัมฤทธิผลสูงไว้ดังนี้

1. เป็นผู้ที่มีความต้องการที่จะรับผิดชอบต่อการทำงาน หรือการแก้ไขปัญหาคนเดียวมากกว่าทำงานกับคนอื่นๆ

2. เป็นผู้ที่กล้าเสี่ยงและมีแนวโน้มที่จะตั้งเป้าหมายในระดับค่อนข้างยากแต่มีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ

3. เป็นผู้ที่กล้าที่จะกลับมาดูการกระทำของตนว่าการกระทำนั้นดีหรือไม่ อย่างไร

Prince of Songkla University Pattani Campus

4. เป็นผู้ที่เปิดเผย ตรงไปตรงมา ไวต่อการรับรู้ และยอมรับในตัวเอง

5. เป็นผู้ที่มีการคาดการณ์ไว้ล่วงหน้า ไม่ชอบงานที่จะทำให้ตนรู้สึก ว่าได้ประสบความสำเร็จ โดยใช้โอกาส และสถานการณ์ที่เอื้ออำนวย

6. เป็นผู้ที่ใช้ภาวะผู้นำแบบการมีส่วนร่วม และมุ่งงานเป็นสำคัญ

อย่างไรก็ตาม แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สามารถสอนและฝึกอบรมได้ด้วยเทคนิคดังนี้

1. สนับสนุนการตั้งเป้าหมายส่วนบุคคล

2. สนับสนุนให้มีการเรียนรู้ในการคิดพูด กระทำและการรับรู้เกี่ยวกับความสัมฤทธิ์ผล

3. ให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ว่ามีความสำคัญต่อการประสบความสำเร็จอย่างไร

4. ให้มีการสนับสนุนจากกลุ่ม เช่น ให้กลุ่มได้เล่าเรื่องที่ประสบความสำเร็จแลกเปลี่ยนกัน

2. ความต้องการอำนาจ(Need for Power) หรือn Pow เป็นความต้องการในการควบคุมผู้อื่น มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่นหรือจูงใจให้ผู้อื่นมีพฤติกรรมตามที่ตนต้องการ n Pow แบ่งเป็นความต้องการมีอำนาจส่วนตัว (Personal Power) เพื่อสนองกิเลส หรือสร้างอิทธิพลส่วนตัว และความต้องการมีอำนาจทางสังคม (Social Power) ซึ่งเป็นสิ่งที่ดี และจำเป็นต่อผู้บริหารที่จะนำไปสู่ความสำเร็จขององค์การ ผู้ที่มีความต้องการอำนาจทางสังคมจึงมักเป็นผู้บริหารที่ชอบทำงานเพื่อจะได้สามารถควบคุมจูงใจผู้อื่น และต้องการให้สังคมและสาธารณชนรู้จัก ยอมรับ และชื่นชม

เสนาะ ติเยาว์ (2544) กล่าวว่า ลักษณะของผู้ที่ต้องการอำนาจมีความชอบที่จะทำงานต่อไปนี้ 1) งานที่สามารถควบคุมคนอื่นได้ 2) งานที่ส่งผลกระทบต่อคนและเหตุการณ์ 3) งานที่ทำให้สาธารณชนยอมรับและสนใจ

นอกจากนี้ทฤษฎียังอธิบายเพิ่มเติมถึงความแตกต่างของรูปแบบความต้องการอำนาจ 2 อย่าง คือ ความต้องการมีอำนาจส่วนตัว (personal power) เป็นการใช้ประโยชน์ในการยักย้ายเปลี่ยนแปลงวิธีการหรือการกระทำบางอย่าง เพื่อสนองความต้องการให้สมกับความอยากอย่างแท้จริงหรือเรียกว่าเพื่อความสะใจนั่นเอง วิธีการเช่นนี้ไม่มีวันที่จะใช้ได้สำเร็จเลยในการบริหารงาน รูปแบบที่สองคือ อำนาจทางสังคม (social power) ซึ่งเป็นอำนาจทางด้านดีที่มีความจำเป็นมากในการใช้อำนาจให้เกิดความสำเร็จทั้งของผู้บริหารและผู้นำ ผู้บริหารระดับสูงมีความพอใจและมีความสุขในการใช้อำนาจที่มีอิทธิพลเหนือคนอื่น แต่การกระทำเช่นนี้จะต้องคำนึงถึงความรับผิดชอบต่อสังคมก่อน และรองลงมาคือวัตถุประสงค์ขององค์การ และประการสุดท้ายวัตถุประสงค์ส่วนตัว

Prince of Songkla University Pattani Campus

Robbins (1998) ได้กล่าวถึงลักษณะของผู้ที่มีความต้องการสูง เช่น ต้องการมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น ชอบแข่งขันและแสวงหาตำแหน่งผู้นำตามสถานการณ์และโอกาสให้ความสำคัญเกี่ยวกับการได้มาซึ่งอำนาจและชื่อเสียงเหนือผู้อื่นมากกว่าที่จะทุ่มเทให้กับการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ

3. ความต้องการสัมพันธ์ (Need for Affiliation) หรือ n Aff คือ ความปรารถนาที่จะสร้างมิตรภาพ และมีความสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่น บุคคลที่มี n Aff สูงจะชอบทำงานที่เกี่ยวข้องกับผู้อื่นมีมนุษย์สัมพันธ์ที่ดี

ในองค์การใดก็ตาม ถ้าผู้บริหารสามารถสร้างบรรยากาศของความร่วมมือจัดสภาพแวดล้อม และสนับสนุนในการทำงานให้ดีแล้ว ผู้ที่มีความต้องการสูงด้านความสัมพันธ์ จะทำงานได้ผลงานดีขึ้น ทำงานเข้มแข็งขึ้น และมีความพึงพอใจกับความต้องการด้านความสัมพันธ์ของตน

5. ทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory) หรือ VIE ของ Vroom

สร้อยตระกูล อรรถมานะ (2550) สมาน อัศวภูมิ (2551) และอาคม วัดไธสง (2547) อธิบายถึงแรงจูงใจว่า เป็นความคาดหวังของบุคคลที่มีต่อความสามารถในการทำงานของตน และผลลัพธ์ที่ตนจะได้รับจากการทำงานนั้น **Vroom** เชื่อว่าพฤติกรรมของคนเป็นผลมาจากการตัดสินใจเลือก ระหว่างทางเลือก ต่าง ๆ และการเลือกหรือพฤติกรรมเหล่านั้น จะเป็นระบบที่มีความสัมพันธ์ทางจิต อันได้แก่ การรับรู้ ความเชื่อ และเจตคติ เป้าประสงค์ของการเลือกก็เพื่อเพิ่มความสุข ความเพลิดเพลินและลดความทุกข์ความเจ็บปวด

ทฤษฎีความคาดหวังมีสมมติฐานว่าแนวโน้มที่คนจะลงมือทำอะไรสักอย่างขึ้นอยู่กับระดับของความคาดหวังในผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการกระทำ และความสำคัญของผลนั้น ๆ ที่มีต่อบุคคลนั้น กล่าวอีกนัยหนึ่งคือ คนจะทุ่มเทให้กับการทำงานมากน้อยเพียงใดนั้นอยู่ที่ความเชื่อของเขาว่าการกระทำของเขาจะได้รับการประเมินในทางที่ดี และผลในทางที่ดีน่าจะนำไปสู่สิ่งตอบแทนที่จะได้รับ เช่น เลื่อนขั้นเงินเดือน หรือโบนัส เป็นต้น สิ่งตอบแทนเหล่านี้ก็จะสร้างความพึงพอใจให้กับผู้ปฏิบัติ ทฤษฎีความคาดหวังให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ในสามลักษณะต่อไปนี้

1. ความสัมพันธ์ระหว่างความพยายามกับระดับการปฏิบัติ หมายถึง ความพยายามของบุคคลน่าจะนำไปสู่การปฏิบัติการอย่างใดอย่างหนึ่ง

2. ความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติกับรางวัลตอบแทน หมายถึง บุคคลเชื่อว่า สิ่งที่เขาทำน่าจะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ

Prince of Songkla University Pattani Campus

3. ความสัมพันธ์ระหว่างรางวัลตอบแทนกับเป้าประสงค์ของบุคคล หมายความว่า สิ่งที่เขาได้รับตอบแทนเป็นไปตามที่เขาคาดหวังมากน้อยเพียงใด

แรงจูงใจจะมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับความเข้มของความคาดหวัง

E มาจาก Expectancy (ความคาดหวัง) ความพยายามที่บุคคลหนึ่งใช้ไปเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ในระดับที่หนึ่งมานั้น จะถูกกำหนดโดยอิทธิพลของความคาดหวังของบุคคลที่มีต่อผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้น ถ้าหากเห็นว่าโอกาสของการดำเนินงานให้เกิดผลลัพธ์ดังกล่าวมีโอกาสสำเร็จน้อยหรือไม่มีอยู่เลย ความมานะพยายามก็จะมีน้อยหรือไม่มีเลย แต่ในทางตรงกันข้าม ถ้าหากว่าโอกาสที่การกระทำเพื่อให้ถึงจุดหมาย เป้าหมายนั้นสูง คนนั้นอาจจะทุ่มให้งานนั้นอย่างสุดตัว ความคาดหวังนั้นมีผู้อธิบายว่าหมายความถึงความเชื่อเกี่ยวกับความน่าจะเป็นหรือโอกาสของความเป็นไปได้ที่การกระทำเฉพาะอย่าง หรือความพยายามเฉพาะอย่างนั้น จะทำให้เกิดผลลัพธ์เฉพาะอย่างตามมาภายหลัง ดังนั้น ความคาดหวังก็คือ ความสัมพันธ์ของความพยายามที่มีต่อการดำเนินงาน ระดับมากน้อยของความเชื่อหรือความคาดหวัง อาจจะแปรไประหว่างค่าศูนย์ (0) หรือไม่มีความเชื่ออยู่เลย จนถึง 1 หรือการมีความเชื่อมั่นอย่างเต็มที่ อย่างไรก็ตาม ความคาดหวังนี้ขึ้นอยู่กับการรับรู้ของบุคคลต่อสถานการณ์ ไม่ใช่ความเป็นจริง

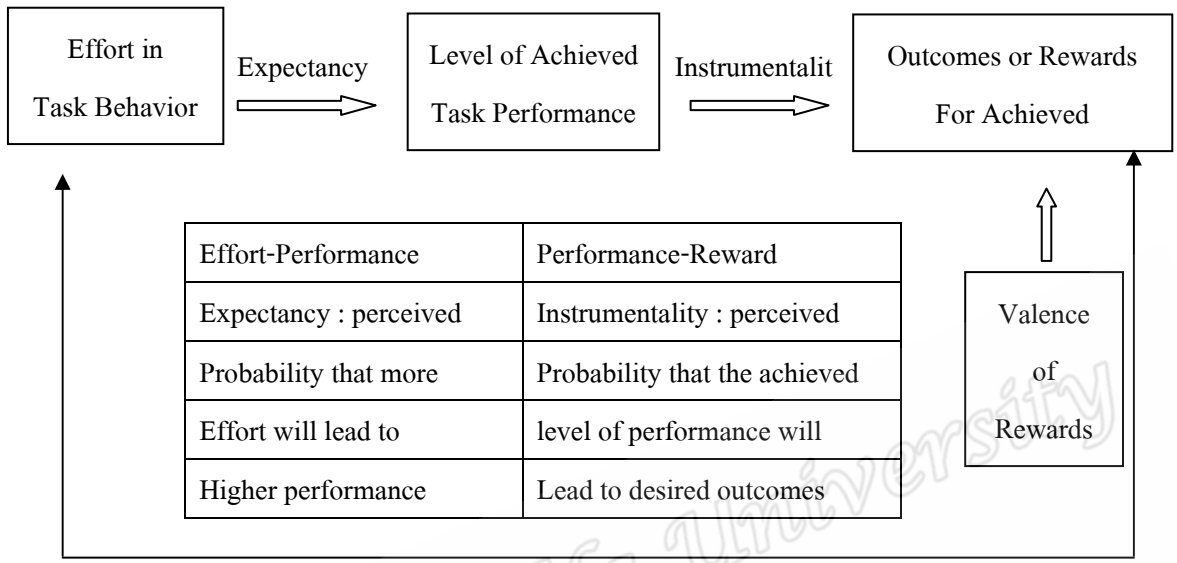
V มาจาก Valence คุณค่า (ความชอบ) ระดับของความสำคัญระดับต่าง ๆ หรือคุณค่าที่มีต่อบุคคลคนนั้นเอง คุณค่าก็คืออำนาจของความชอบของบุคคลที่มีต่อผลลัพธ์ ซึ่งอาจจะมีค่าไปในด้านบวกหรือลบได้ คุณค่าจะมีค่าอยู่ระหว่าง -1 ถึง 0 หรือไม่มีความสำคัญในด้านคุณค่าเลยถึง +1 หรือเป็นคุณค่าที่มีความสำคัญมาก ระดับความชื่นชอบที่บุคคลมีต่อผลลัพธ์ในอนาคต ซึ่งจะมีความแตกต่างในประสบการณ์ อายุ การศึกษา ชนิดของงาน และสภาวะเงื่อนไขทางเศรษฐกิจ

I มาจาก Instrumentality ความเป็นเครื่องมือ (การเชื่อมโยง) การที่บุคคลเชื่อว่าได้รับผลตอบแทนเมื่อทำงานสำเร็จ การเชื่อมโยงจะสูงเมื่อบุคคลรับรู้ว่าความสัมพันธ์กันสูงระหว่างการกระทำและผลตอบแทน

องค์ประกอบที่สำคัญอีกประการหนึ่งของทฤษฎีความคาดหวัง คือ ผลลัพธ์ (Qutcomes) ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ระดับ คือ ผลลัพธ์ระดับที่ 1 และผลลัพธ์ระดับที่ 2 ซึ่งหมายถึงผลที่เกิดจากการปฏิบัติงานโดยตรง และผลทางอ้อมที่จะเกิดขึ้นภายหลังการปฏิบัติ ซึ่งอาจหมายถึงการได้เลื่อนตำแหน่ง การได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชา และทัศนคติที่ดีต่องาน เป็นต้น

Prince of Songkla University Pattani Campus

ภาพประกอบ 5 รูปแบบทฤษฎีความคาดหวัง



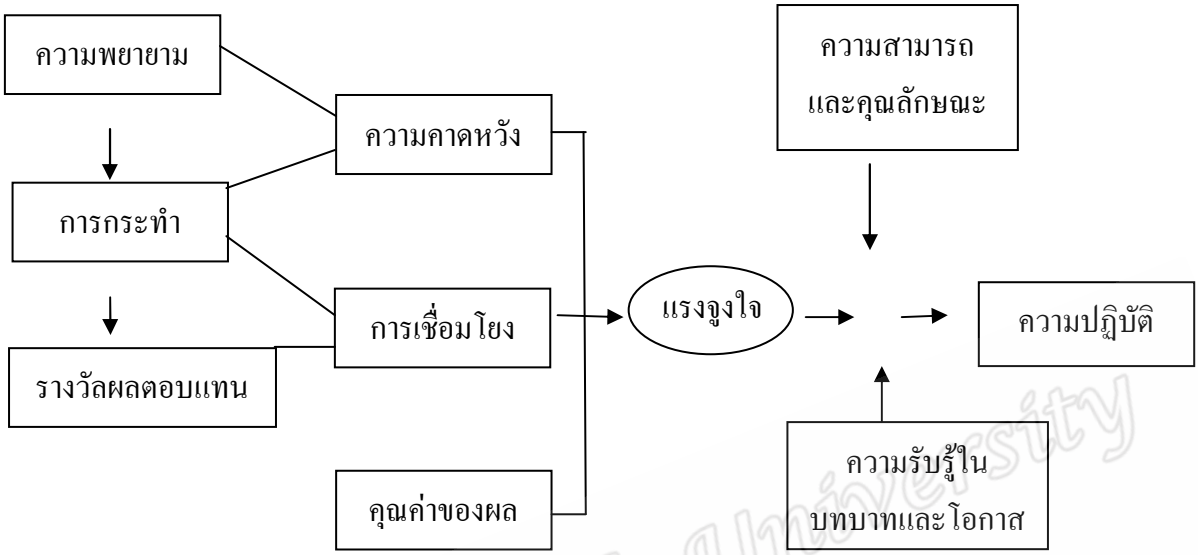
ที่มา : Callahan, Fleenor และ Knudson, (1986 อ้างถึงใน อำภา บุญช่วย, 2549)

จากภาพประกอบ 5 อธิบายได้ว่า ระดับของแรงจูงใจหรือความพยายามของบุคคลไม่ได้เกิดจากความต้องการผลรางวัลตอบแทนเท่านั้น แต่เกิดจากบุคคลมีความคาดหวังที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี และความเชื่อที่ว่าผลการปฏิบัติงานที่ดีจะมีผลเชื่อมโยงไปถึงรางวัลที่จะได้รับ ในขณะเดียวกันก็จะต้องให้คุณค่าต่อผลลัพธ์หรือรางวัลเหล่านั้นด้วย เมื่อกระทำได้ดังกล่าวนี้แล้วบุคคลย่อมมีแรงจูงใจที่จะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพดีขึ้น

ในทางปฏิบัติ นอกจากแรงจูงใจแล้ว ทฤษฎีความคาดหวังให้การยอมรับในอิทธิพลของความสามารถและคุณลักษณะ การรับรู้ในบทบาทและโอกาสเข้ามาเกี่ยวข้องด้วย

Prince of Songkla University Pattani Campus

ภาพประกอบ 6 ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของทฤษฎีความคาดหวัง



ที่มา : Baron และ Greenberg, (1990 อ้างถึงใน อำภา บุญช่วย, 2549)

จากภาพ อธิบายได้ว่า แรงจูงใจเป็นผลมาจากความคาดหวัง การเชื่อมโยงและการให้คุณค่าซึ่งมีส่วนเกี่ยวข้องกับความพยายาม การกระทำ และผลตอบแทน แต่ในการทำงานนอกจากแรงจูงใจแล้วยังต้องคำนึงถึงความสามารถและคุณลักษณะเฉพาะตน รวมทั้งการรับรู้บทบาทของตนและการมีโอกาสที่จะทำงานมาประกอบด้วย การปฏิบัติงานจึงจะสำเร็จตามเป้าหมาย

ทฤษฎีความคาดหวัง ได้ให้ข้อเสนอแนะที่สำคัญในการจูงใจคนให้ทำงานดังนี้

1. ทฤษฎีความคาดหวัง จะใช้ได้ผลเมื่อองค์ประกอบด้านความคาดหวังการเชื่อมโยงและคุณค่าสัมพันธ์กันอยู่ในระดับสูงเท่านั้น

2. การทำความกระจ่างเกี่ยวกับความคาดหวังที่ว่า ความพยายามจะนำไปสู่การกระทำและการทำงานอย่างเข้มแข็งจริงจังจะเป็นการปรับปรุงการทำงาน บุคคลต้องมีความกระจ่างชัดว่าตนคาดหวังอะไรและมีความเป็นไปได้หรือไม่ การกระทำของตนจึงจะประสบความสำเร็จ สิ่งต่างๆ เหล่านี้ ผู้บริหารต้องทำให้คนที่ทำงานเกิดความกระจ่างชัดและเห็นทางที่จะเป็นไปได้

3. ผู้บริหารควรหมั่นตรวจสอบความพึงพอใจของสมาชิกในองค์การที่มีต่อรางวัล บางครั้งจะพบว่า แม้จะมีความคาดหวังและผลรางวัลที่ได้รับอยู่ระดับสูงแต่บางทีเขาอาจไม่ให้คุณค่าต่อรางวัลเหล่านั้น ดังนั้นรางวัลจึงต้องสอดคล้องกับความต้องการของบุคคลไม่ใช่ตามความต้องการของผู้บริหาร

Prince of Songkla University Pattani Campus

4. ผู้บริหารควรเรียนรู้เกี่ยวกับกลยุทธ์การพัฒนาแรงจูงใจ เช่น ในกรณีที่บุคคลมีความคาดหวังต่ำ ก็ควรส่งไปอบรมเพิ่มพูนประสิทธิภาพการทำงาน หรือหากความเชื่อมโยงอยู่ในระดับต่ำ ผู้บริหารก็ควรเพิ่มแรงจูงใจโดยใช้รางวัล

6. ทฤษฎีความเสมอภาค (Equity Theory)

สร้อยตระกูล อรรถมานะ (2550), สมาน อัศวภูมิ (2551), เทพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ (2540) และอาคม วัดไธสง (2547)

เสนอโดย J. Stacy Adams ทฤษฎีนี้เกิดจากการที่บุคคลใน องค์การได้รับรู้ถึงระดับความเสมอภาคในสภาพการทำงานของตนเอง ถ้าคนงานคิดว่าเขาได้ค่าจ้างน้อยกว่าเพื่อนร่วมงานที่ทำงานอย่างเดียวกัน และคุณภาพอย่างเดียวกัน จะทำให้คนงานเกิดความไม่พอใจขึ้น และจะแสวงหาวิธีการลดความไม่เป็นธรรม คือ ความไม่เสมอภาคนั้นลง ระดับความมากน้อยของความเสมอภาคนั้นอธิบายได้ในรูปของอัตราส่วน (Ratio) ผลลัพธ์ที่คนหนึ่งได้รับ คือ ค่าจ้าง (Pay) กับสิ่งที่เข้าไปในการทำงาน คือ การกระทำ (Effort) เมื่อเปรียบเทียบกับอัตราส่วนที่เหมือนกันกับบุคคลที่ต้องการเปรียบเทียบ

นาย ก เปรียบเทียบ นาย ข

$$\frac{\text{ผลตอบแทนที่ตนได้จากองค์การ}}{\text{สิ่งที่ตนได้ทุ่มเทให้กับองค์การ}} = \frac{\text{ผลตอบแทนที่ผู้อื่นได้จากองค์การ}}{\text{สิ่งที่ผู้อื่นได้ทุ่มเทให้กับองค์การ}}$$

ในทางตรงกันข้าม ความไม่เสมอภาคจะเกิดขึ้นเมื่อบุคคลรับรู้ว่าสัดส่วนของผลตอบแทนที่ตนได้จากองค์การกับสิ่งที่ตนทุ่มเทให้กับองค์การกับสัดส่วนของผลตอบแทนที่ผู้อื่นได้จากองค์การกับสิ่งที่ผู้อื่นทุ่มเทให้กับองค์การนั้นไม่เท่ากัน

$$\frac{\text{ผลตอบแทนที่ตนได้จากองค์การ}}{\text{สิ่งที่ตนได้ทุ่มเทให้กับองค์การ}} < \frac{\text{ผลตอบแทนที่ผู้อื่นได้จากองค์การ}}{\text{สิ่งที่ผู้อื่นได้ทุ่มเทให้กับองค์การ}}$$

หรือ

$$\frac{\text{ผลตอบแทนที่ตนได้จากองค์การ}}{\text{สิ่งที่ตนได้ทุ่มเทให้กับองค์การ}} < \frac{\text{ผลตอบแทนที่ผู้อื่นได้จากองค์การ}}{\text{สิ่งที่ผู้อื่นได้ทุ่มเทให้กับองค์การ}}$$

Prince of Songkla University Pattani Campus

ความไม่เสมอภาคกันทำให้เกิดภาวะความไม่พอใจ หรือทำให้เกิดภาวะของความมีอารมณ์ที่ไม่ดีขึ้นกับบุคคล ซึ่งมีผลต่อเนื่องอยู่ 2 ประการ คือ

ประการแรก การเกิดความรู้สึกว่าไม่ได้รับความเสมอภาคของบุคคลหนึ่งจะทำให้เกิดความตึงเครียดหรือความแค้นภายในจิตใจของคนคนนั้น ซึ่งความเครียดนี้จะเป็นสัดส่วนกับปริมาณของความไม่เสมอภาคที่มีอยู่ หากความไม่เสมอภาคมีมากขึ้นเท่าใด ความเครียดก็จะสูงขึ้นตามเท่านั้น

ประการที่สอง ความเครียดที่เกิดขึ้นภายในคนคนนั้น จะเป็นสิ่งกระตุ้นหรือเป็นสิ่งที่เร้าให้เขาต้องกำจัดหรือลดความเครียดนั้นลง ความเข้มหรือความรุนแรงของการจูงใจจะเป็นสัดส่วนกับความเครียดที่เกิดขึ้น นั่นคือ ประสบการณ์ที่มีต่อความเครียดนั้นสูงมากเท่าใด แรงจูงใจที่จะลดความเครียดนั้นก็จะสูงขึ้น คนเราแสวงหาความเท่าเทียมกัน หรือเพิ่มลดความไม่เสมอภาค ความรุนแรงหรือความเข้มของแรงจูงใจในการแก้ไขจะขึ้นโดยตรงกับปริมาณของความไม่ทัดเทียมกันที่บุคคลนั้นเคยมีประสบการณ์มาด้วย

การลดความไม่เสมอภาค (Reducing Inequality) วิธีการลดความไม่เสมอภาค อาจจะกระทำได้หลายวิธีดังนี้

1. การเปลี่ยนแปลงปริมาณสิ่งนำเข้า คนเราสามารถจะเปลี่ยนปริมาณสิ่งนำเข้าได้โดยการลดหรือเพิ่มปริมาณสิ่งนำเข้านั้นเสีย ซึ่งจะขึ้นอยู่กับความไม่เสมอภาคนั้น เป็นแบบการได้ค่าจ้างตอบแทนสูงหรือได้ค่าจ้างที่ต่ำ การเพิ่มสิ่งนำเข้าจะลดความรู้สึกไม่เสมอภาคลงได้ ตัวอย่าง ถ้าหากว่ามีการได้ค่าจ้างที่สูง บุคคลหนึ่งอาจจะทำงานมากขึ้น หรือเพิ่มผลผลิตให้มากขึ้น แต่ถ้าหากว่าได้ค่าจ้างต่ำ บุคคลนั้นอาจจะลดสิ่งนำเข้าของเขาลงโดยการทำงานน้อยลง

2. การเปลี่ยนแปลงปริมาณสิ่งนำออก คนเราสามารถจะเพิ่มปริมาณของสิ่งนำออกขึ้น ถ้าหากกว่าอัตราส่วนของสิ่งนำออกกับสิ่งนำเข้าของเขา น้อยกว่าของบุคคลที่เขาใช้เปรียบเทียบ โดยนัยกลับกัน การลดปริมาณสิ่งนำออก จะลดความรู้สึกไม่เสมอภาคถ้าหากอัตราส่วนดังกล่าวของบุคคลที่ใช้เปรียบเทียบสูงกว่าของตน

3. การเปลี่ยนสิ่งนำเข้าและสิ่งนำออกไปเป็นอย่างอื่น (Subjectively Change One's Inputs or Outputs) บุคคลอาจจะเบี่ยงเบนสิ่งนำเข้าและสิ่งนำออกไปเป็นอย่างอื่น โดยการทำการประเมินผลใหม่ด้วยการใช้สิ่งอื่น ๆ มาเปรียบเทียบแทน อาทิ การใช้ความมีประโยชน์ ความสำคัญ การใช้ประโยชน์ เป็นต้น วิธีการนี้ก็มีผลเช่นเดียวกัน การเปลี่ยนปริมาณสิ่งนำเข้าหรือสิ่งนำออก ตัวอย่าง การที่บุคคลเห็นความสำคัญน้อยของสิ่งหนึ่ง อาจจะเกี่ยวข้องกับระดับการศึกษาของบุคคลนั้น

Prince of Songkla University Pattani Campus

4. การหนีงาน การออกจากงาน การยอมรับการโยกย้ายและการขาดงาน เป็นวิธีการทั่วไปที่ผู้ทำงานใช้ในการหนีงาน

5. บุคคลอาจจะกระทำบางอย่างต่อบุคคลที่ใช้เปรียบเทียบบุคคลอาจจะเปลี่ยนแปลงสิ่งนำเข้าหรือสิ่งนำออกของบุคคลที่ใช้เปรียบเทียบ หรือบุคคลอาจจะทำให้บุคคลที่ตนใช้เปรียบเทียบยอมรับหรือให้ความสำคัญสูงต่อสิ่งนำออก หรือลดความสำคัญของสิ่งนำเข้า หรือผลงานได้

6. บุคคลอาจจะเปลี่ยนแปลงสิ่งที่ตนใช้เปรียบเทียบได้ ถ้าบุคคลไม่สามารถจะประสบผลสำเร็จได้ บุคคลนั้นอาจเลือกเอาบุคคลหรือสิ่งเปรียบเทียบอื่นแทนก็ได้

7. ทฤษฎีการกำหนดเป้าหมาย (Goal Setting Theory)

สร้อยตระกูล อรรถมานะ (2550), สมาน อัศวภูมิ (2551) อธิบายว่า เป็นทฤษฎีที่ชี้ให้เห็นว่าพฤติกรรมบุคคลจะได้รับอิทธิพลจากเป้าหมายที่ถูกกำหนดขึ้นมาเพื่อพวกเขา เป้าหมายจะบอกสิ่งที่ต้องทำแก่บุคคลและพวกเขาจะต้องใช้ความพยายามมากน้อยแค่ไหนตามกฤษฎีนี้ผู้บริหารจึงควรกำหนดเป้าหมายให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และการกำหนดเป้าหมาย ควรให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายด้วย

จากการศึกษาพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างระดับของการทำงานกับลักษณะของเป้าหมายซึ่งเกี่ยวข้องกับการทำงาน และเป้าหมายจะกำหนดความพยายามในการทำงานของพนักงาน

การสร้างแรงจูงใจโดยการตั้งเป้าหมาย จึงเป็นสิ่งที่ชี้ให้เห็นว่า เป้าหมายที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การจะต้องมีลักษณะดังนี้

1. เป้าหมายจะต้องเฉพาะเจาะจง (Assign Specific Goals) บุคคลจะทำงานได้ดีหากมีการกำหนดเป้าหมายเฉพาะ

2. เป้าหมายควรมีความยากและต้องเป็นที่ยอมรับ (Assign Difficulty but Acceptable Performance Goals) เป้าหมายที่ยากจะทำให้ระดับของแรงจูงใจและการปฏิบัติงานสูง การตั้งเป้าหมายที่สามารถไปถึงและค่อนข้างยากจะเป็นการสนับสนุนให้คนเกิดแรงจูงใจที่จะทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย อย่างไรก็ตามถ้าเป็นการตั้งเป้าหมายที่ยากเกินไปจนเห็นว่าไม่สามารถจะบรรลุได้ จะทำให้แรงจูงใจลดลงหรือหมดไปและจะเกิดการปฏิเสธไม่ยอมรับเป้าหมายและการปฏิบัติงานนั้นๆ ได้ นอกจากนี้ เป้าหมายที่มีอิทธิพลต่อการจูงใจและการปฏิบัติงานนั้นต้องเป็นเป้าหมายที่แต่ละบุคคลรู้สึกยอมรับภายในตนเอง และรู้สึกเป็นเจ้าของเป้าหมายนั้น

Prince of Songkla University Pattani Campus

3. การให้ข้อมูลย้อนกลับ (Provide Feedback Concerning Foal Acceptance) เพราะการย้อนกลับจะช่วยในการปรับปรุงการทำงานของกลุ่มและทำให้งานกลุ่มมีประสิทธิผลยิ่งขึ้น

ในการนำวิธีสร้างแรงจูงใจแบบการตั้งเป้าหมายไปใช้ในการบริหารนั้น ผู้บริหารจะต้องช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาในการตั้งเป้าหมาย เพื่อให้เป้าหมายมีลักษณะเฉพาะเจาะจง มีความยากพอเหมาะ และเกิดการยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชาโดยตัวของเขาเอง

Johns (1996) อธิบายเป้าประสงค์ว่าเป็นสิ่งจูงใจได้เพราะตามหลักทฤษฎีความคาดหวัง เป้าประสงค์จะเป็นตัวเชื่อมโยงที่เข้มข้นระหว่างความคาดหวังกับวิธีการที่จะใช้ให้ได้มาซึ่งสิ่งคาดหวัง คนแต่ละคนจะมีภาพชัดเจนในการจะต้องใช้ความพยายามเพื่อการบรรลุเป้าหมายดังกล่าว เมื่อพิจารณาในประเด็นความท้าทายของเป้าประสงค์แล้วก็จะพบว่า ทฤษฎีความต้องการชี้ว่าความรู้สึกที่ต้องการความสำเร็จ การมีโอกาสได้ใช้ความสามารถและการยอมรับนับถือจากบุคคลอื่นทำให้การทำงานได้สำเร็จตามเป้าประสงค์ที่ท้าทาย คือ สิ่งที่ต้องการของบุคคลอย่างยิ่ง บุคลากรแต่ละคนอาจจะแข่งขันกับตนเอง แข่งกับคนอื่น เพื่อตอบสนองความต้องการของตนเองที่ตั้งไว้

การนำทฤษฎีการตั้งเป้าหมายไปใช้ควรคำนึงถึง

1. ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการตั้งเป้าหมาย

2. ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เสนอเป้าหมายส่วนบุคคลและมีการผสมผสานเป้าหมายส่วนบุคคลกับเป้าหมายขององค์การเข้าด้วยกันไปในทิศทางเดียวกันหรือเป้าหมายเดียวกัน

3. ผู้บริหารต้องแสดงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นถึงเจตคติและการแสดงออกที่สนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชา

4. ให้การยอมรับในเป้าหมาย แรงจูงใจจะเพิ่มขึ้นโดยการให้รางวัลหรือผลตอบแทน

8. ทฤษฎีการเสริมแรงทางบวกและทางลบ

สมาน อัศวภูมิ (2551) อธิบายว่า ทฤษฎีเสริมแรงมาจากแนวคิดที่ว่าพฤติกรรมของคนเราสามารถอธิบายได้จากผลลัพธ์ต่อเนื่องของการกระทำของเขาว่าจะออกมาในทางบวกหรือทางลบ

ศุภชัย ยาวะประภาษ (2546) กล่าวว่า ทฤษฎีนี้เน้นการสร้างเงื่อนไขที่มีความเกี่ยวพันกับพฤติกรรมและผลที่ตามมา โดยมุ่งหวังที่จะให้พฤติกรรมที่พึงปรารถนาเกิดขึ้นหรือป้องกันไม่ให้พฤติกรรมที่ไม่พึงปรารถนาเกิดขึ้น ผ่านวิธีการต่างๆ คือ

1. ให้ผลตอบกลับที่น่าพึงปรารถนาเมื่อเกิดพฤติกรรมที่พึงประสงค์ (Positive Reinforcement)

Prince of Songkla University Pattani Campus

2. ให้ผลตอบกลับที่น่าพึงปรารถนาเมื่อเสริมสร้างพฤติกรรมที่พึงประสงค์ (Negative Reinforcement)

3. ให้ผลตอบกลับในเชิงลบหลังจากเกิดพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ (Punishment)

4. ยกเลิกการให้รางวัลหลังจากเกิดพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ (Extinction)

เทพนม เมืองแมน และ สวิง สุวรรณ (2540) กล่าวว่า พฤติกรรมของบุคคลหนึ่งหรือแรงจูงใจของบุคคลเป็นผลสืบเนื่องของการมีพฤติกรรมนั้นๆ เมื่อพฤติกรรมที่ต้องการเป็นการเสริมแรงในด้านบวก ก็จะมีการกระทำพฤติกรรมนั้นซ้ำๆ แต่หากมีผลลบ พฤติกรรมนั้นๆ ก็จะถูกละทิ้ง ไม่กระทำต่อ ทฤษฎีการเสริมแรงนี้นำเข้าไปสู่วิธีการบริหารที่เป็นการปรับปรุงพฤติกรรม พฤติกรรมสามารถควบคุมและเปลี่ยนแปลงได้โดยการจัดให้มีโครงสร้างของการให้รางวัล เนื่องจากการที่มีพฤติกรรมแบบต่าง ๆ ขบวนการของการมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมโดยอาศัยการจัดการในด้านการให้รางวัลตอบแทนเรียกว่า การกำหนดรูป (Shaping) ซึ่งต้องการความสามารถที่จะแตกหรือแยกงานออกเป็นงานย่อย ๆ การจัดระบบในการที่จะให้การเสริมแรงสำหรับความสำเร็จที่เกิดขึ้นในแต่ละขั้นตอนเหล่านั้น คนเราชอบความสำเร็จ และตัวของความสำเร็จก็คือ สิ่งเสริมแรง รวมถึงการปล่อยให้ผู้ปฏิบัติงานควบคุมการทำงานด้วยตนเอง มีความรับผิดชอบมากขึ้น มีส่วนในกิจกรรมต่าง ๆ มีโอกาสในการเรียนรู้ทักษะใหม่ ๆ

สร้อยตระกูล อรรถมานะ (2550) กำหนดเวลาในการเสริมแรง ไว้ดังนี้

1. การให้รางวัลอย่างต่อเนื่องหรือเรียกว่ากำหนดเวลาแบบต่อเนื่อง (Continuous schedule) การกระทำอย่างต่อเนื่องนี้หมายความถึงการที่พฤติกรรมได้ถูกเสริมแรงในแต่ละครั้งของการเกิดพฤติกรรม ตารางกำหนดเวลาใช้การเสริมแรมในลักษณะนี้มักจะได้ผลดี บุคคลเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็ว แต่พฤติกรรมการปฏิบัติงานที่พึงปรารถนาจะหายไปเมื่อหยุดให้การเสริมแรง

2. การให้รางวัลเป็นช่วง ๆ หรือเรียกว่ากำหนดเวลาแบบไม่ต่อเนื่อง (Intermittent schedule) การกระทำอย่างไม่ต่อเนื่องนี้ หมายความถึงการที่พฤติกรรมได้ถูกเสริมแรงหลังจากที่ได้เกิดพฤติกรรมตามที่ปรารถนาในบางกรณี ซึ่งมิใช่การเสริมแรงหลังทุกกรณี การเสริมแรงแบบไม่ต่อเนื่องนี้จะมีผลต่อการผดุงรักษาพฤติกรรมไว้ได้ในระยะหนึ่ง ทั้งนี้เพราะบุคคลจะตื่นตัวและมีความสนใจในตัวเสริมแรงที่จะได้รับเป็นครั้งคราว ตารางเวลาการเสริมแรงแบบไม่ต่อเนื่องนี้อาจจะแบ่งออกเป็น 4 แบบ คือ

2.1 การเสริมแรงแบบการกำหนดช่วงห่างที่แน่นอนตายตัว (Fixed – interval schedules) การเสริมแรงแบบกำหนดช่วงห่างที่แน่นนอนตายตัวนี้จะขึ้นอยู่กับเวลา เมื่อเสร็จสิ้นระยะเวลาที่กำหนดระยะเวลาหนึ่งก็จะมีการให้รางวัล ตัวอย่างของการเสริมแรงแบบการกำหนดช่วงห่างที่แน่นอนตายตัว ได้แก่ การให้โบนัสเป็นรายเดือนสำหรับการปฏิบัติงานที่ดี

Prince of Songkla University Pattani Campus

2.2 การเสริมแรงแบบการกำหนดช่วงที่ผันแปรเปลี่ยนแปลงได้ (Variable – interval schedules) การเสริมแรงแบบการกำหนดช่วงที่ผันแปรเปลี่ยนแปลงได้นี้ขึ้นอยู่กับเวลา เช่นเดียวกันกับแบบแรก อย่างไรก็ตาม การให้รางวัลนั้นจะไม่มีการกำหนดอัตราส่วนหรือระดับ หรือจำนวนไว้ แต่การให้รางวัลจะมีลักษณะเน้นช่วงเวลาซึ่งก็อาจเปลี่ยนแปลงได้เสมอ อาทิ อาจให้รางวัลหลายครั้งใน 1 วัน หรืออาจให้เพียง 1 – 2 ครั้ง หรือไม่ให้เลย

2.3 การเสริมแรงแบบอัตราส่วนที่ตายตัว (Fixed - ratio – schedules) การเสริมแรงแบบอัตราส่วนที่ตายตัวนี้จะขึ้นอยู่กับหน่วยของผลลัพธ์มากกว่าเวลา อาทิ การให้ค่าตอบแทนเป็นเปอร์เซ็นต์ของผลงานที่ทำได้ หรือระบบการทำงานเป็นรายชิ้น (Piece - rate system) เมื่อทำครบ 10 ชิ้นจะได้รางวัล 1 ครั้ง ด้วยวิธีนี้จำนวนเงินหรือรางวัลที่จะได้ก็จะขึ้นอยู่กับการปฏิบัติงานแม้อัตราที่กำหนดจะคงเดิม

2.4 การเสริมแรงแบบอัตราส่วนที่ผันแปรเปลี่ยนแปลงได้ (Variable – ratio schedules) การเสริมแรงแบบอัตราส่วนที่ผันแปรเปลี่ยนได้นี้เป็นเรื่องของพฤติกรรมที่ปรารถนาที่ต้องเกิดขึ้นก่อนที่จะมีการให้รางวัล และรางวัลนั้นได้มีการกำหนดอัตราส่วนหรือระดับหรือจำนวนไว้อย่างชัดเจน แต่การให้รางวัลจะผันแปรไปในรูปแบบต่างๆ แต่ทั้งนี้ต้องไม่เกินอัตราที่กำหนดไว้นั้น ยกตัวอย่างเช่น การให้รางวัลหรือโบนัสเป็นครั้งคราว

9. ทฤษฎีของ Scott Myers

Myers เป็นกลุ่มนักวิจัยที่ Taxas Institute Company ได้มีการศึกษาวิเคราะห์เกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงาน โดยได้ศึกษาและสัมภาษณ์พนักงานทุกระดับ จากการศึกษา **Myers** สรุปได้ว่าการจูงใจจะมาจากความท้าทายของงาน เช่น ความสำเร็จของงานความก้าวหน้า ความรับผิดชอบ การยอมรับนับถือ เป็นต้น สิ่งเหล่านี้เป็นปัจจัยจูงใจนำไปสู่ความพึงพอใจในงาน ส่วนปัจจัยบำรุงรักษา ซึ่งหากได้รับการตอบสนองก็พอใจหรือเฉยๆ แต่หากไม่ได้รับการตอบสนองจะเป็นปัจจัยที่สร้างความไม่พอใจในการทำงาน สิ่งต่าง ๆ นี้ได้แก่ ค่าจ้าง ค่าตอบแทน นโยบายของหน่วยงาน สวัสดิการ และการยอมรับในการทำงาน ฉะนั้นการบริหารงานเกี่ยวกับพนักงานจึงควรให้การตอบสนองสิ่งดังกล่าวแก่ทุกคน

Prince of Songkla University Pattani Campus

นอกจากนี้แล้วพอสรุปแนวคิดของ Myerได้ดังต่อไปนี้ (อ้างถึงใน พรรณราย ทรัพยะประภา, 2529)

1. อะไรเป็นสิ่งที่ทำให้พนักงานมีแรงจูงใจทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ คำตอบ คืองานที่มีความท้าทายที่ก่อให้เกิดความรู้สึกเกี่ยวกับความสำเร็จของงาน ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้าของงานและการให้การยอมรับนับถือ สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ คือ ก่อให้เกิดความพึงพอใจ

2. อะไรที่ทำให้พนักงานไม่พึงพอใจ คำตอบ คือ กฎระเบียบ ข้อบังคับในการทำงาน สภาพแวดล้อมที่ไม่ดี ค่าจ้างที่ไม่เหมาะสม และสิทธิของความเป็นผู้อาวุโส เป็นต้น

3. เมื่อไรพนักงานเกิดความไม่พึงพอใจ คำตอบ คือ เมื่อเกิดความรู้สึกว่าความสำเร็จของงานถูกขจัดออกไป มีความผิดปกติต่อสภาพแวดล้อมของเขา

10. ทฤษฎีความพึงพอใจนำไปสู่การทำงาน (Satisfaction ⟶ performance)

จากการศึกษาของ Elton Mayo และคณะ ได้พยายามศึกษาเกี่ยวกับความพึงพอใจ พบว่า ความพึงพอใจของพนักงานนำไปสู่ประสิทธิภาพของการทำงาน กลุ่มนี้ยังให้การสรุปอีกว่าความไม่พึงพอใจในการทำงานของพนักงาน หรือผู้ปฏิบัติเกิดจากการนิเทศที่คอยจับผิด สภาพแวดล้อมที่ไม่ดี ค่าจ้างที่ไม่เป็นธรรม นโยบายขององค์กรที่ไม่ทันสมัย เป็นต้น ส่วนสิ่งที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ ได้แก่ ความสัมพันธ์อันดีต่อกัน งานที่ประสบความสำเร็จ การยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน และความภูมิใจในตัวผู้นำ

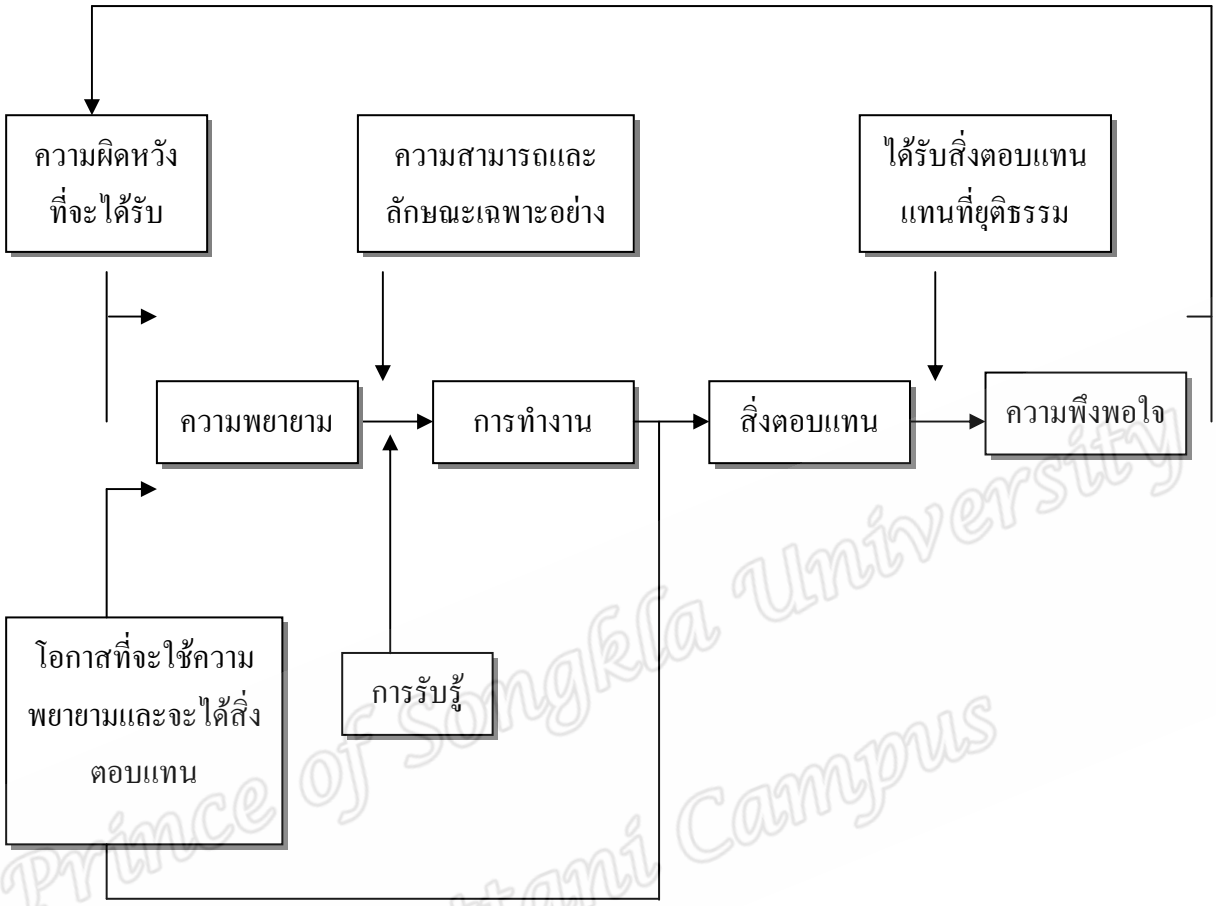
11. ทฤษฎีผลของการทำงานให้เกิดความพึงพอใจ (Performance ⟶ satisfaction)

แนวคิดของกลุ่มนี้ ได้แก่ Proter และ Lawier (อ้างถึงใน วิชัย แหวนเพชร, 2548) บุคคลทั้งสองเห็นว่า การกระทำหรือผลของงาน (Performance) จะเป็นสิ่งที่ก่อให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในงาน

ดังนั้น Proter และ Lawier จึงเสนอแนวคิดของเขา ดังภาพประกอบ 7 จะเริ่มจากความพยายามและทำงานก่อน เมื่อผลงานสำเร็จสิ่งตอบแทนก็ตามมา และหากผลที่ตอบแทนมีความยุติธรรมความพึงพอใจจึงเกิดขึ้น

Prince of Songkla University Pattani Campus

ภาพประกอบ 7 แสดงองค์ประกอบผลการทำงานกับความพึงพอใจ



ที่มา : Proter และ Lawier, (1970 อ้างถึงใน วิชัย แหวนเพชร, 2548)

12. ทฤษฎีความแตกต่าง (discrepancy theory)

สาระสำคัญของทฤษฎีนี้คือ

1. ความรู้สึก หรือทัศนคติอย่างเดียวนั้นไม่ใช่ตัวกำหนดความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน แต่จะมีสิ่งต่าง ๆ อีกมากมายที่มีผลต่อความพึงพอใจ

2. ความพึงพอใจของบุคคลเกิดจากความต่างกันระหว่างความคิดความคาดหวัง (expectation) ของตนเอง กับผลตอบสนองหรือรางวัล (rewards) ที่เขาได้รับ ยกตัวอย่าง เช่น หากบุคคลได้รับผลตอบสนองตามที่ตนเองคิดหรือคาดหวังไว้ ก็ย่อมเกิดความพึงพอใจ ฉะนั้น ระดับความพึงพอใจจึงขึ้นอยู่กับช่องว่างความคาดหวังกับผลตอบสนองของบุคคล ซึ่งสามารถเขียนเป็นรูปสมการได้ดังนี้

Prince of Songkla University Pattani Campus

$$S = E - R$$

S = Satisfaction

E = Expectation

R = Rewards

ผู้สนับสนุนแนวคิดนี้ คือ Loacke (1969) ซึ่งให้แนวคิดไว้ว่าความพึงพอใจของบุคคลขึ้นอยู่กับ ความแตกต่างระหว่างผลที่กระทำโดยแท้จริงของบุคคลที่ได้จากงานกับสิ่งที่บุคคลนั้นคิดไว้กับงานหากความคาดหวังมีการตอบสนองเขาก็มีความพึงพอใจ

13. ทฤษฎีความยุติธรรม (Equity Theory)

สาระสำคัญของทฤษฎีนี้คือ

ความชอบหรือความพึงพอใจของบุคคลทั่ว ๆ ไปนั้น เกิดจากความรู้สึกของบุคคลที่ได้ปฏิบัติทำงานร่วมกันแล้วได้ผลตอบสนองด้วยความยุติธรรม ในทางตรงกันข้ามหากผลของการปฏิบัติงานร่วมกันไม่ได้รับความเป็นธรรม ความไม่พึงพอใจก็จะเกิดขึ้น ผู้มีแนวคิดสอดคล้องในเรื่องนี้ เช่น Adam (1965) กล่าวว่า “บุคคลจะรู้สึกว่าไม่ยุติธรรม ถ้าเขารู้ว่า สิ่งที่ตอบสนองจากการทำงานนั้นไม่เท่ากับคนอื่น เมื่อเปรียบเทียบกัน หากไม่เป็นไปอย่างที่เขาคิด หรือที่เขาควรจะได้รับสิ่งนี้ย่อมมีอิทธิพลต่อความไม่พึงพอใจ

ส่วน Pitchard (1969) เห็นว่า ความสำคัญของความยุติธรรมไม่ขึ้นอยู่กับการเปรียบเทียบ ผลที่ได้รับการตอบสนองกับผู้อื่นเท่านั้น แต่ยังรวมถึงผลงานที่เขาปฏิบัติด้วย หากผลตอบแทนไม่คุ้มและเกิดความอยุติธรรม สิ่งเหล่านี้เองเป็นต้นตอแห่งความพึงพอใจ หรือไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน

จากแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่กล่าวมาแล้วนั้น นับว่าเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหาร ควรนำไปประยุกต์ใช้กับผู้ปฏิบัติงานในองค์การ เพราะหากผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแล้ว ย่อมส่งผลให้การปฏิบัติงานและการบริหารงานขององค์การประสบความสำเร็จได้ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานนั้น มีสาเหตุมาจากผลของการตอบสนองต่อความต้องการของบุคคลในด้านต่างๆ ดังนี้

1. ทางด้านร่างกายเพื่อให้ร่างกายสุขสบาย มีอาหาร มีอากาศ มีสิ่งแวดล้อมที่ดี สิ่งนี้เป็นปัจจัยบำรุงรักษาความพึงพอใจได้ ที่เรียกว่า Hygiene factors

2. ทางด้านจิตใจ เช่น การยอมรับ เกียรติยศ ความก้าวหน้าในหน้าที่การงานสิ่งนี้เป็นปัจจัยที่กระตุ้นให้ความพึงพอใจสูงขึ้น เรียกว่า motivator factors

Prince of Songkla University Pattani Campus

3. ทางด้านผลของการปฏิบัติงานที่ประสบผลสำเร็จ ย่อมส่งผลให้เกิดความพึงพอใจ
4. ทางด้านความแตกต่างกันเกี่ยวกับความคาดหวังกับผลตอบแทน
5. ทางด้านความเป็นธรรมหรือความยุติธรรม

หลักการและแนวคิดเกี่ยวกับพลังอำนาจ

การศึกษาเอกสารเกี่ยวกับหลักการและแนวคิดเกี่ยวกับพลังอำนาจ แหล่งที่มาของอำนาจ ประเภทของพลังอำนาจ ความสำคัญของพลังอำนาจ และการใช้พลังอำนาจของผู้บริหาร มีประเด็นที่ศึกษา ดังนี้

ความหมายของพลังอำนาจ

มีนักวิชาการ ได้ให้ความหมายของพลังอำนาจ ไว้ดังนี้

อนงค์พร สถิตย์ภาศิกุล (2536) กล่าวว่า พลังอำนาจ หมายถึง การใช้อิทธิพลจากแหล่งต่างๆ ซึ่งเป็นที่มาของฐานพลัง อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม เจตคติ ค่านิยม ความคิดเห็น จดหมาย ความต้องการของครูผู้สอนหรือคณะครูอาจารย์ให้เป็นไปตามที่ผู้บริหารโรงเรียนตั้งเป้าหมายไว้

สมบูรณ์ นนท์สกุล (2536) ได้ให้ความหมายว่า อำนาจเป็นความสามารถของบุคคลหนึ่งหรือกลุ่มหนึ่ง ที่จะมีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของผู้อื่น กลุ่มอื่นให้ทำตามความต้องการได้ ซึ่งโดยปกติบุคคลอื่น กลุ่มอื่นที่ทำตามนั้นไม่ทำ และมีความสามารถที่จะป้องกันมิให้ผู้อื่น กลุ่มอื่นมามีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของตน นอกจากนั้นยังรวมถึงความสามารถในการที่จะบรรลุแก้ไขตนเองที่ได้กระทำอยู่จริงมีความสามารถที่จะกระทำได้

ธงชัย สันติวงษ์ (2537) กล่าวไว้ว่า อำนาจ เป็นความสามารถของบุคคลในการทำให้บุคคลอื่นๆประพฤติปฏิบัติไปในทางที่ต้องการ

สมยศ นาวีการ (2538) อธิบายว่า อำนาจคือแรงผลักดันอย่างหนึ่ง อำนาจมีความเกี่ยวพันกันอย่างใกล้ชิดกับหน้าที่แต่ไม่ได้เป็นสิ่งเดียวกัน

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2541) ได้ให้ความหมายไว้ว่า อำนาจ คือ ขีดความสามารถซึ่งบุคคลคนหนึ่งมีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของคนอีกคนหนึ่ง ให้มีพฤติกรรมหรือไม่มีพฤติกรรมหรือหมายถึง ศักยภาพด้านความสามารถที่มีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมบุคคลหรือของผู้อื่น เป็นความสามารถของผลกระทบที่มีต่อพฤติกรรมของผู้อื่น และแหล่งที่มาของความสามารถของผู้นำ ที่สามารถชักชวนผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติตามได้

Prince of Songkla University Pattani Campus

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2541) ได้ให้ความหมายไว้ว่า อำนาจ คือ ขีดความสามารถซึ่งบุคคลคนหนึ่งมีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของคนอีกคนหนึ่ง ให้มีพฤติกรรมหรือไม่มีพฤติกรรมหรือหมายถึง ศักยภาพด้านความสามารถที่มีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมบุคคลหรือของผู้อื่น เป็นความสามารถของผลกระบทที่มีต่อพฤติกรรมของผู้อื่น และแหล่งที่มาของความสามารถของผู้นำ ที่สามารถชักชวนผู้ ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติตามได้

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2542) ให้คำนิยามว่า “อำนาจ” หมายถึง สิทธิ อิทธิพลที่จะบังคับให้ผู้อื่นต้องยอมทำตาม ไม่ว่าโดยความสมัครใจหรือไม่ หรือความที่สามารถบันดาลให้เป็นไปตามความประสงค์ เช่นอำนาจบังคับของกฎหมาย อำนาจบังคับบัญชา ความสามารถหรือสิ่งที่สามารถทำหรือบันดาลให้เกิดสิ่งใดสิ่งหนึ่งได้ เช่น อำนาจคุณพระศรีรัตนตรัยอำนาจสิ่งศักดิ์สิทธิ์

ชุมศักดิ์ อินทรรักษ์ (2549) กล่าวว่า พลังอำนาจ หมายถึง แรงผลักดันที่เกิดจากความสามารถหรือศักยภาพของบุคคลที่เป็นผลมาจากพลังทางกายภาพและพลังทางจิตใจรวมทั้งการใช้พลังทางปัญญาทำให้เกิดพลังอำนาจ

French และ Raven (1959) กล่าวว่า อำนาจ หมายถึง การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ความคิด เจตคติ จุดมุ่งหมายความต้องการค่านิยม และอื่น ๆ

Good (1973) กล่าวไว้ใน Dictionary of education ว่า พลังอำนาจเป็นพลังภายใต้การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกที่ทำกิจกรรมร่วมกันและสัมพันธ์กัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์

Bobbit และ Others (1974) อำนาจ คือ ความสามารถที่จะทำให้เกิดมีผลกระทบต่อพฤติกรรมของคนอื่น

Waren (1977) เสนอแนวคิดว่า พลังอำนาจเป็นความสามารถที่มีอิทธิพลเหนือการตัดสินใจควบคุมชะตาชีวิตของบุคคลอื่น โดยผู้มีพลังอำนาจสร้างความชอบธรรมในการใช้ด้วยการบังคับหรือแสดงให้เห็นว่าการใช้พลังอำนาจนั้นเป็นไปอย่างเหมาะสมมีเหตุมีผล

กล่าวโดยสรุป พลังอำนาจ (Power) หมายถึง ความสามารถหรือศักยภาพของบุคคลใดบุคคลหนึ่งที่ทำให้ผู้อื่นกระทำหรือเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม เจตคติ ค่านิยม ความคิดเห็น ความต้องการหรือเป้าหมายไปในทิศทางใดทิศทางหนึ่งที่กำหนดไว้

Prince of Songkla University Pattani Campus

แหล่งที่มาของอำนาจ

พนัส หันนาคินทร์ (2534) กล่าวว่า อำนาจการบริหารเป็นอำนาจที่ได้มาจากแหล่งที่ก่อให้เกิดองค์การนั้นๆ ขึ้นมา แต่อาจสรุปได้ว่าแหล่งที่มาของอำนาจในการบริหารมาจากสองแหล่ง คือ อำนาจตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และอำนาจที่เกิดจากตัวผู้บริหารเอง

นภดล เจนอักษร (2537) ได้พิจารณาแหล่งที่มาของอำนาจไว้ห้าหลัก อำนาจบังคับ อำนาจตามกฎหมาย อำนาจเชี่ยวชาญ อำนาจอ้างอิง และอำนาจในการให้รางวัลหรือลงโทษ

สมยศ นาวีการ (อ้างถึงใน สุธาสินี บุญสวยขวัญ, 2542) ได้กล่าวว่า ตามทัศนะของเฟรนซ์และราเวน 5 ฐานอำนาจ ด้วยการแบ่งออกเป็น 2 แหล่ง คือ “อำนาจตามตำแหน่ง” กับ “อำนาจส่วนบุคคล” ที่ว่า อำนาจการบริหาร คืออำนาจตามตำแหน่ง กับอำนาจส่วนบุคคล

อรุณ รักธรรม (อ้างถึงใน เฉวียง ทองธรรมชาติ, 2537) ได้รวบรวมแหล่งที่มาของพลังอำนาจในการบริหารงานไว้หลายประการ ดังนี้

1. หน้าที่ปฏิบัติ (Function Perfomance) หน้าที่ที่ปฏิบัติอยู่ย่อมแสดงถึงการมีพลังอำนาจเหนือบุคคลอื่น หน้าที่ที่ปฏิบัตินั้นเป็นสิ่งสำคัญในการเสริมให้บุคคลมีพลังอำนาจด้วย

2. จำนวนสมาชิกที่ทำงานด้วย (Menbers in Organization)พลังอำนาจนั้นย่อมมีส่วนสัมพันธ์กับจำนวนสมาชิก หรือที่เราเรียกว่า “บริวาร” มากน้อยที่ร่วมทำงานอยู่ด้วย

3. คบค้าสมาคมกับบุคคลประเภทใด(Collegial) การคบค้าสมาคมหรือการคบกับบุคคลที่มีพลังอำนาจ เราย่อมจะมีพลังอำนาจชนิดนั้น ๆไปด้วยในบางครั้ง

รสสุคนธ์ พหลเทพ (อ้างถึงใน ทิพวรรณ แสงทับทิม, 2547) สรุปแหล่งที่มาของอำนาจ มาจากสิ่งต่อไปนี้

1. อำนาจจากฐานะทางเศรษฐกิจและสังคม สังคมไทยยอมรับผู้มีฐานะหรือผู้มีเงินเป็นอันมาก เงินหรือทรัพย์สมบัติทำให้ฐานะทางเศรษฐกิจและเมื่อฐานะทางเศรษฐกิจดี ฐานะทางสังคมจะตามมา ผู้บริหารหากมีฐานะดีมักจะทำให้การบริหารเป็นไปด้วยความราบรื่นไม่เดือดร้อน เนื่องจากภาษีสังคมแพงกว่าคนธรรมดา อำนาจชนิดนี้ จะขึ้นอยู่กับคนแต่งกายดี มีรถส่วนตัวใช้ ร่ำรวย มีบ้านหลังใหญ่ ครอบครัวอยู่ดีมีสุข

2. อำนาจที่เกิดจากความจริงใจ ความจริงใจช่วยให้เกิดความเข้าใจอันดี เกิดความร่วมมือในการทำงาน ซึ่งจะดูได้จากการเสียสละกำลังกาย กำลังทรัพย์ การร่วมทุกข์ร่วมสุข ความจริงใจจะช่วยยึดเหนี่ยวนำใจคนไว้ได้

3. อำนาจเกิดจากการยึดมั่นในหลักศาสนา หรือความมีคุณธรรม ศาสนาพุทธได้หยั่งรากลึกลงในหัวใจคนไทยมาเป็นระยะเวลานาน ผู้ที่ปฏิบัติตนอยู่ภายใต้คำสอนของพระพุทธศาสนา

Prince of Songkla University Pattani Campus

4. อำนาจจากขนบธรรมเนียมประเพณีและค่านิยมในสังคมนั้นๆ สังคมไทย เป็นสังคมที่มีประวัติอันยาวนาน ย่อมมีการยึดถือแนวทางการปฏิบัติสืบทอดกันมา การปฏิบัติตนผิดจากขนบธรรมเนียม สังคมจะลงเห็นว่าผิดและยิ่งสังคมไทย ค่อนข้างจะเป็นสังคมที่จัดอยู่ในพวกอนุรักษ์นิยมด้วยแล้ว อำนาจจากการยึดถือขนบธรรมเนียมประเพณี จึงมีความหมายมากขึ้นและเนื่องจากสภาพสังคมเปลี่ยนแปลง ค่านิยมต่าง ๆ จึงแปรเปลี่ยนเวียนเข้ามาในแต่ละสภาพการณ์ การกระทำที่สอดคล้องกับค่านิยมของคนส่วนใหญ่ย่อมเป็นการตัดปัญหาทั้งปวง

5. อำนาจการเมืองในองค์การมีการใช้อำนาจการเมืองทั้งอำนาจการเมืองภายนอกและการเมืองภายในองค์การ คือทำอย่างไรคนหนึ่งจึงจะก้าวหน้าเลยคนอื่น ๆ ในองค์การแต่ในอีกลักษณะหนึ่ง คือการที่ทำอย่างไรจึงจะได้อำนาจนั้นขึ้นมา เช่น การปัดแข้งปัดขา การชักบันไดหนี

6. อำนาจการรู้สถานการณ์และปรับการบริหารให้เข้าสถานการณ์ได้ทุกครั้งที่ใช้อำนาจไม่ว่าเป็นอำนาจประเภทใด จำเป็นต้องเข้าใจสถานการณ์เป็นคู่มือประกอบด้วยเสมอ เทคนิคการใช้อำนาจ ให้เข้ากับสถานการณ์ ช่วยให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่ออำนาจที่ใช้ การใช้อำนาจโดยไม่ดูสถานการณ์ ยากนักที่จะถึงวัตถุประสงค์ของงานอย่างมีประสิทธิภาพการตัดสินใจโดยยึดความเห็นส่วนตัว ค่านิยม หรือหลักตายตัว มีแต่จะก่อให้เกิดความผิดพลาดง่าย

7. อำนาจเกิดจากการรู้ปัญหาล่วงหน้า โดยการทำนายอย่างมีระบบ ระเบียบในสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การตัดสินใจ โดยใช้หลักเกณฑ์หรือสูตรสำเร็จเก่า ๆ ไม่ได้ผลต่อไป การแก้ปัญหาจำเป็นต้องวิเคราะห์ปัญหาทีละปัญหาสุดแล้วแต่ว่าปัญหานั้นจะเกิดขึ้นเมื่อไร เวลาใด องค์ประกอบของกาลเวลา และสถานที่มีความสำคัญที่จะต้องมาพิจารณา แต่เนื่องจากการแก้ปัญหาจะเกิดอย่างไร ที่ใดบ้าง แม้การทำนายว่า จะเกิดอย่างไร เวลาใด ทำนายไม่ได้ แต่อย่างน้อยก็ช่วยให้มองเห็นเหตุการณ์ในอนาคตได้บ้าง

ธงชัย สันติวงษ์ (2537) ได้อธิบายแหล่งกำเนิดของอำนาจ (Bases of Power) ที่ผู้นำพึงมีนั้นจะมาจากทางต่างๆ 5 ทาง

1. อำนาจอันเกิดจากรางวัลผลตอบแทน (Reward power) คือ อำนาจอันเกิดจากการที่ผู้นำมีสิทธิควบคุมรางวัลผลตอบแทนต่างๆ ที่มีคุณค่าหรือความหมาย ความสำคัญต่อผู้ใต้บังคับบัญชา คือ มีสิทธิให้คุณประโยชน์แก่ลูกน้องได้นั้นเอง

2. อำนาจในเชิงการบังคับ (Coercive Power) คือ กรณีที่ผู้นำถือครองหรือควบคุมสิทธิที่จะสามารถลงโทษหรือกีดกันผู้ใต้บังคับบัญชามิให้ได้รับสิ่งที่ต้องการได้

3. อำนาจตามกฎหมาย (Ligetimate Power) คือ การที่ผู้นำสามารถครอบครองหรือดำรงอยู่ในตำแหน่งทางการที่มีอยู่ในระบบสังคม(หรือองค์การ) ซึ่งทำให้เขาผู้นั้นทรงสิทธิที่จะเรียกร้องให้คนอื่นต้องทำตาม และลูกน้องทุกคนจะต้องปฏิบัติตามโดยไม่อาจหลีกเลี่ยงได้

4. อำนาจอันเกิดจากความสามารถ (Expert Power) คือ กรณีที่ผู้นำได้มีความรู้พิเศษหรือมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านที่เหมาะสมตรงกับสภาพการณ์ขององค์การหรือตรงกับงานที่ทำอยู่

5. อำนาจอ้างอิง (Referent Power) คือ กรณีที่ผู้นำมีจุดเด่นที่เป็นที่ประทับใจของผู้ใต้บังคับบัญชา จนทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการและอยากที่จะให้ตนเองเก่งหรือเด่นเช่นเดียวกับผู้นำ และด้วยเหตุนี้จึงมักทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพยายามปฏิบัติเหมือนกับที่ผู้นำกำลังทำอยู่หรือเป็นไปในแนวทางเดียวกับที่ผู้นำอยากให้ทำในปีคริสตศักราช 1959 Frence และ Raven (Frence และ Raven, อ้างถึงในทิพวรรณ แสงทับทิม, 2547) ได้เสนอ ฐานหรือแหล่งที่เกิดของอำนาจที่เป็นที่รู้จัก และนำไปใช้อย่างแพร่หลาย ฐานหรือแหล่งที่เกิดอำนาจไว้ 5 ฐาน คือ

5.1 อำนาจการให้รางวัล หรืออำนาจผลตอบแทน (Reward power) เกิดจากความสามารถของผู้บริหารที่จะให้รางวัลตอบแทนบุคคลอื่น สำหรับความสำเร็จของงาน และเชื่อว่าการยอมรับปฏิบัติตามจะนำไปสู่การให้รางวัลด้วยวิธีการขึ้นเงินเดือน ค่าจ้าง การเลื่อนตำแหน่ง การเลื่อนขั้น หรือการยกย่องสรรเสริญ

5.2 อำนาจการบังคับ หรืออำนาจให้คุณให้โทษ (Coercive Power) เกิดจากความกลัวผู้บริหารที่มีอำนาจสูงหรือที่สามารถให้คุณให้โทษสูง สามารถทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมปฏิบัติตาม เพื่อหลีกเลี่ยงการลงโทษตามกฎเกณฑ์ หรือระเบียบวินัย เช่น การว่ากล่าวตักเตือน ภาคทัณฑ์หรือไล่ออก

5.3 อำนาจตามกฎหมาย หรืออำนาจชอบธรรม (Ligetimate Power) เกิดจากตำแหน่งที่ผู้บริหารครองอยู่ตามปกติ ถ้ามีตำแหน่งสูงขึ้นเท่าใด อำนาจตามกฎหมายก็มีมากขึ้นเท่านั้น ผู้บริหารที่มีอำนาจตามกฎหมายมาก สามารถมีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้ใต้บังคับบัญชา พึงปฏิบัติเพื่อมิให้การละเมิดต่อกฎหมาย

5.4 อำนาจอ้างอิง (Referent Power) เกิดจากลักษณะพิเศษของผู้บริหาร เป็นอำนาจที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเอาแบบอย่างพฤติกรรมผู้บริหารที่มีอำนาจอ้างอิง หรืออำนาจบารมีสูงจะเป็นที่รักใคร่นับถือของบุคคลอื่น อันเนื่องมาจากบุคลิกลักษณะการชอบพอ การนับถือยกย่อง ซึ่งเป็นอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

5.5 อำนาจความเชี่ยวชาญ (Expert Power) เกิดจากผู้บริหารที่มีความเชี่ยวชาญทักษะและความรู้จะได้ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับการยอมรับนับถือสิ่งเหล่านี้ ทำให้มีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารที่มีอำนาจความเชี่ยวชาญทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมกระทำตาม เพราะเชื่อว่าผู้บังคับบัญชามีความรู้ความสามารถเหนือคน

Prince of Songkla University Pattani Campus

Lasswell และ Kaplan (1969) ได้เสนอปัจจัยบางประการ ซึ่งเป็นคุณลักษณะพิเศษของบุคคลที่จะเป็นการเพิ่มพูนอำนาจเพื่อที่จะทำให้ผู้อื่นเชื่อฟังและปฏิบัติตามมากขึ้น เรียกว่า อำนาจนิยม ซึ่งมี 8 ประการ ได้แก่ 1) อำนาจทางการเมือง 2) การยอมรับนับถือ 3) ความซื่อตรง 4) ความรัก 5) ความสมบูรณ์พูนสุข 6) ความร่ำรวย 7) ทักษะ 8) ความรอบรู้

ในปีคริสตศักราช 1975 Raven ได้ร่วมกับ Kruglanski ได้เสนอฐานหรือแหล่งที่เกิดอำนาจข่าวสาร (Information power) ซึ่งอำนาจข่าวสารนี้เกิดจากผู้บริหารมีความรู้ข่าวสาร หรือรายละเอียด ข่าวสารที่มีประโยชน์และคุณค่าต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอำนาจนี้มีอิทธิพลต่อใต้บังคับบัญชา เพราะผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการข่าวสารนี้ หรือต้องการเรียนรู้สิ่งเหล่านี้ Nadler, Tushman และ Hatvany (1982) กล่าวว่า อำนาจเกิดจากแหล่งที่มาอื่น ๆ ได้แก่

1. เกิดจากการทำงานใกล้ชิดกับผู้มีอำนาจ
2. เกิดจากการให้ความช่วยเหลือผู้อื่น
3. เกิดจากการสนับสนุนของกลุ่ม

ในปีคริสตศักราช 1983 Robbins ได้ให้ความหมายของแหล่งที่มาของอำนาจว่า หมายถึง วิธีที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลเข้ามาคุมฐานอำนาจ ส่วนฐานอำนาจ หมายถึง สิ่งที่ผู้มีอำนาจมีอยู่ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ทำให้มีอำนาจหรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า แหลงที่มาของอำนาจ หมายถึง วิธีการที่จะได้อำนาจจากที่ใด ส่วนฐานอำนาจ หมายถึง การนำอำนาจากแหล่งที่มาใช้ในเรื่อง โดย Robbins ได้ให้แนวคิดแหล่งที่มาของอำนาจว่ามาจากสิ่งต่อไปนี้

1. อำนาจตามตำแหน่ง (Position Power) เกิดจากการที่กลุ่มคนและองค์การส่วนใหญ่ยอมรับบุคคลที่มีอำนาจตามตำแหน่งของบุคคลนั้น ๆ

2. อำนาจเฉพาะตัวบุคคล (Personal Power) เกิดจากบุคลิกภาพที่มีลักษณะเด่นเป็นที่ศรัทธาของบุคคลอื่น บางครั้งมักจะอนุโลมเรียกว่าเป็นอำนาจที่เกิดจาก “บารมี” สามารถทำให้คนอื่นกระทำตามในสิ่งที่ตนปรารถนา

3. อำนาจความเชี่ยวชาญ (Expert Power) ผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้มีอำนาจในการควบคุมข่าวสารพิเศษ ซึ่งเป็นที่ถกเถียงกันว่าอำนาจนี้เป็นอำนาจเกี่ยวกับความรู้ผู้เชี่ยวชาญส่วนมากจะเป็นผู้มีอำนาจในแหล่งที่มีอิทธิพลและจะเป็นผู้เชี่ยวชาญที่จะนำไปสู่จุดหมายปลายทาง

4. อำนาจทางโอกาส (Opportunity Power) เป็นการจุดความเหมาะสมในเรื่องเวลาและโอกาสให้บุคคลที่มีอำนาจความเชี่ยวชาญ

Prince of Songkla University Pattani Campus

ในปีคริสตศักราช 1985 Hersey และ Blanchard ร่วมกับ Goldsmith ได้เสนอฐานหรือแหล่งที่เกิดอำนาจพึ่งพา (Connection Power) ซึ่งอำนาจพึ่งพานี้เกิดจากผู้บริหารที่มีเส้นสายเกี่ยวกับบุคคลที่มีอิทธิพลหรือบุคคลสำคัญภายในหรือภายนอกองค์การ ผู้บริหารที่มีอำนาจนี้สูงสามารถทำให้คนอื่นยอมปฏิบัติตาม เพราะต้องการได้รับความพึงพอใจหรือหลีกเลี่ยงความลำบากใจอันเกิดจากอำนาจพึ่งพา

จากการศึกษาแหล่งที่มาอำนาจของนักวิชาการต่างๆ ผู้วิจัยสรุปว่า ที่มาของอำนาจมี 2 ส่วน คือ “อำนาจตามตำแหน่งหน้าที่ กับอำนาจเฉพาะบุคคล” เมื่อนำพิจารณาจะเห็นว่าแหล่งที่มาของอำนาจคล้ายกัน แต่ทั้งนี้นักวิชาการเกือบทุกคนนำเสนอความคิดที่คล้ายกับของ French & Raven (1968) และเพื่อเป็นกรอบในการทำวิจัย ผู้วิจัยศึกษาแหล่งที่มาของอำนาจ 7 ประการตามแนวคิดของสมบูรณ์ นนท์สกุล (2536) ซึ่งได้ประมวลแนวคิดของ French และ Raven (1968), Raven และ Kruglanski (1975) และ Hersey และ Blanchard ร่วมกับ Goldsmith (1985) คือ 1) พลังอำนาจรางวัล 2) พลังอำนาจบังคับ 3) พลังอำนาจกฎหมาย 4) พลังอำนาจอ้างอิง 5) พลังอำนาจเชี่ยวชาญ 6) พลังอำนาจเทคโนโลยีสารสนเทศ 7) พลังอำนาจบารมี

ตาราง 3 สรุปแหล่งที่มาของพลังอำนาจตามแนวคิดของ French และ Raven แนวคิดของ Raven และ Kruglanski และแนวคิดของ Hersey และ Blanchard ร่วมกับ Goldsmith ซึ่งนำมาใช้แบ่งเป็นประเภทของพลังอำนาจ

แนวคิดของ French และ Raven	**แนวคิดของ Raven และ Kruglanski**	**แนวคิดของ Hersey และ Blanchard ร่วมกับ Goldsmith**
พลังอำนาจการให้รางวัล พลังอำนาจการบังคับ พลังอำนาจตามกฎหมาย พลังอำนาจอ้างอิง พลังอำนาจเชี่ยวชาญ	พลังอำนาจข่าวสาร	พลังอำนาจพึ่งพา

Prince of Songkla University Pattani Campus

ประเภทของพลังอำนาจ

พลังอำนาจจำแนกเป็นประเภทโดยอาศัยแหล่งที่มา ซึ่งผู้วิจัยขอสรุปเป็น 7 ประเภท ดังนี้

1. พลังอำนาจการให้รางวัล (Reward Power) ผู้บริหารชอบให้รางวัลเพื่อให้ผู้ร่วมงานมีความพึงพอใจ โดยการให้รางวัล เช่น คำชมเชย ให้สิ่งของตอบแทน เลื่อนขั้นเงินเดือน จ่ายค่าตอบแทนสูงขึ้น ให้การยอมรับยกย่องชมเชย รางวัลเกียรติยศ เป็นต้น การได้รับรางวัลเหล่านี้ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความรู้สึกภูมิใจ รู้สึกเป็นเจ้าของ และพึงพอใจต่อผู้บังคับบัญชา จึงทำให้เกิดอำนาจเรียกว่า “อำนาจรางวัล”

2. พลังอำนาจการบังคับ (Coercive Power) เป็นอำนาจที่เกิดจากผู้บริหารใช้ในการยับยั้งความพึงพอใจ หรือต้องผลักดันให้เปลี่ยนแปลงไปสู่สิ่งที่ผู้บริหารต้องการ จึงต้องอาศัยกฎระเบียบ หรือข้อบังคับเพื่อให้การปฏิบัติของผู้ร่วมงานสำเร็จตามเป้าหมาย ลักษณะเช่นนี้เรียกว่า “อำนาจการบังคับ”

3. พลังอำนาจตามกฎหมาย (Legitimate Power) เป็นอำนาจที่ผู้บริหารมีตำแหน่งหน้าที่ตามกฎหมาย เช่น เป็นผู้บริหารสถานศึกษา เป็นประธานกรรมการ เป็นหัวหน้างาน เป็นต้น จึงทำให้เกิดการยอมรับโดยตำแหน่งหน้าที่ มีกฎหมายรองรับ ซึ่งผู้มีอำนาจเหนือขึ้นไปเป็นผู้แต่งตั้ง และมีการบังคับบัญชาเป็นชั้นๆ ลงไปตามลำดับ ปฏิบัติงานตามอำนาจหน้าที่ซึ่งได้กำหนดไว้ อำนาจของบุคคลที่เกิดจากบทบัญญัติและระเบียบต่างๆ นี้เรียกว่า อำนาจตามกฎหมาย

4. พลังอำนาจอ้างอิง (Referent Power) เป็นอำนาจที่ผู้ร่วมงานอ้างถึงเกิดจากผู้บริหารมีคุณลักษณะพิเศษ เช่น ความสามารถหรือศักยภาพ ความยุติธรรม ความซื่อสัตย์ และมีคุณค่าทำให้ผู้ร่วมงานประทับใจ จึงนำไปอ้างอิงเพื่อให้ได้รับการยอมรับและเชื่อถือมากขึ้น โดยเฉพาะการอ้างอิงบุคคลที่คุ้นเคย รู้จักดี มีชื่อเสียง และเป็นที่ยอมรับของทุกคน เป็นการนำไปอ้างอิงแล้วทำให้มีอำนาจมากขึ้น อย่างเช่น การเขียนงานวิชาการใช้อำนาจอ้างอิงมาก

5. พลังอำนาจความเชี่ยวชาญ (Expert Power) เป็นอำนาจที่มาจากการสร้างสมความรู้การศึกษาค้นคว้า วิจัยสร้างองค์ความรู้อยู่ตลอดเวลาอย่างต่อเนื่อง จนทำให้เป็นผู้รู้และเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ทำให้ผู้ร่วมงานยอมรับในความสามารถและความเชี่ยวชาญของบุคคล และได้ปฏิบัติงานได้ตรงกับความสามารถ ความถนัดก็จะยิ่งทำให้เพิ่มความเชี่ยวชาญยิ่งขึ้นอำนาจดังกล่าวนี้เป็นอำนาจทางปัญญาเพราะต้องใช้ความรู้ความสามารถจนเป็นอำนาจเชี่ยวชาญได้

6. พลังอำนาจเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology Power) เป็นอำนาจที่เกิดขึ้นจากการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ที่มีความสามารถเชิงข้อมูลข่าวสาร สามารถตัดสินใจโดยอาศัยข้อมูลหรือสารสนเทศ จึงทำให้ปฏิบัติได้ถูกต้องแม่นยำ และน่าเชื่อถือ อำนาจเช่นนี้มาจาก

การใช้ทักษะความชำนาญด้านเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ และสามารถเก็บข้อมูลไว้เป็นระบบจำนวนมากเกินกว่าความสามารถที่บุคคลจำได้ ทั้งสามารถสืบค้นข้อมูลได้อย่างกว้างขวาง ทั่วโลกได้อย่างรวดเร็ว ซึ่งยุคปัจจุบันเรียกว่า “ยุคไอซีที” (ICT - Information Communication Technology) ทำให้บุคคลและสังคมมีความเจริญก้าวทันสถานการณ์

7. พลังอำนาจบารมี (Charismatic Power) เป็นอำนาจที่เกิดจากการปฏิบัติและสร้างสมความดี เพื่อความสุขแก่ตนเองและผู้อื่น ซึ่งอำนาจบารมีอาจบูรณาการมาจากอำนาจต่าง ๆ เช่น การให้รางวัล การใช้ตำแหน่งหน้าที่ตามกฎหมาย การได้รับการยอมรับจนเป็นที่ชื่นชมและได้รับการอ้างอิง มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านจนเป็นที่ยกย่อง จึงทำให้สั่งสมมากขึ้นจนกลายเป็นอำนาจบารมี อำนาจดังกล่าวทั้งเจ็ดประเภทเป็นประโยชน์ และมีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการมาก ทั้งผู้บริหารและผู้ร่วมงานสามารถใช้พลังอำนาจให้เกิดคุณค่าต่อองค์การหรือหน่วยงาน พลังอำนาจอยู่ภายในตัวบุคคล เมื่อถูกนำมาใช้อย่างมีเหตุผลและเหมาะสมยิ่งทำให้องค์การหรือหน่วยงานมีความเจริญก้าวหน้า จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ทุกคนในองค์การต้องสร้างพลังอำนาจของตนเองเพิ่มขึ้นจนเป็นอำนาจขั้นสูงคืออำนาจบารมี

ความสำคัญของพลังอำนาจ

พลังอำนาจเป็นส่วนประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งขององค์การทุกองค์การ

Bierstedt (1950) กล่าวไว้ว่า พลังอำนาจจะเป็นที่ต้องการสำหรับการริเริ่มรวมกันเป็นกลุ่มเป็นประการแรก เพื่อประกันความคงอยู่ของกลุ่ม และทำให้บรรทัดฐานของกลุ่มมีผลใช้บังคับ ถ้าปราศจากพลังอำนาจแล้วก็จะไม่มีองค์การแล้วก็จะไม่มีความเป็นระเบียบ ซึ่งสอดคล้องกับความเห็นของ

อรุณ รักธรรม (2529) ที่กล่าวไว้ว่า สิ่งที่จำเป็นและสำคัญที่สุดต่อการดำรงอยู่ขององค์การ มิใช่ระบบสื่อสารที่ดีเลิศ หรือหลักมนุษยสัมพันธ์ หรือการเข้าร่วมกิจกรรมของสมาชิก แต่คือ พลังอำนาจ (power) ดังนั้น พลังอำนาจจึงเปรียบเสมือนตัวยึดเหนี่ยวโครงสร้าง และกิจกรรมขององค์กรเข้าไว้ด้วยกัน เป็นตัวหลักในการผลักดันให้กลไกต่างๆ ภายในองค์กร ให้ทำงานไปตามปกติในทิศทางที่สอดคล้องกับผลประโยชน์

นอกจากพลังอำนาจเป็นสิ่งที่จำเป็นและมีความสำคัญต่อองค์การดังกล่าวแล้ว พลังอำนาจ ที่มีอยู่ในตัวบุคคลที่ทำหน้าที่บริหารองค์กรในระดับต่างๆ ก็มีความสำคัญและเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งเพราะหน้าที่ของนักบริหาร คือ การคิดริเริ่มการวางแผนการจัดตั้งองค์การ การจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำตาม การติดต่อสื่อสารแบะการตัดสินใจ ควบคู่ไปกับการควบคุมเพื่อให้ทุกอย่างดำเนินไปตามเป้าหมายที่วางไว้ ถ้าผู้บริหารมีพลังอำนาจเพียงพอ ย่อมหมายถึง

Prince of Songkla University Pattani Campus

ความสามารถที่จะมีอิทธิพลมากพอที่จะทำให้กิจกรรมของบุคคลอื่น ซึ่งเป็นผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาประสานกันเพื่อให้องค์การมีบทบาทและก้าวหน้าไปอย่างมีประสิทธิภาพ ตรงกันข้ามผู้บริหารที่ขาดพลังอำนาจ หรือมีไม่เพียงพอ ย่อมจะทำให้ผู้บริหารมีอิทธิพล ไม่มากพอที่จะควบคุมพฤติกรรมของบุคคลอื่นๆ ในองค์การให้เป็นไปในทิศทางที่ต้องการได้ อันจะนำมาซึ่งความสับสนและความขัดแย้งภายในองค์การ

ชุมศักดิ์ อินทรรักษ์ (2549) ได้ศึกษาเรื่องพลังอำนาจพบว่า พลังอำนาจถูกนำไปใช้ตลอดเวลาของการดำรงชีวิต ตั้งแต่มีการปฏิสนธิจนกระทั่งหมดสภาพของพลังอำนาจ พฤติกรรมของบุคคลรวมไปถึงการปฏิบัติงานต้องใช้พลังกาย พลังใจหรือพลังจิต และพลังทางปัญญา ทำให้งานประสบความสำเร็จ มีประสิทธิผล พลังอำนาจทั้งสามส่วนนี้ทำให้บุคคลมีความสามารถและศักยภาพของตนเองที่สามารถเคลื่อนไหว เปลี่ยนแปลง ปรับปรุง และพัฒนาไปในทิศทางของตนเองอย่างมีอิสระเสรี ยิ่งมีพลังอำนาจมาก ยิ่งทำให้บุคคลมีอิสระ เสรีภาพ ขณะเดียวกันยิ่งมีอิทธิพลต่อสิ่งแวดล้อมรอบข้างด้วยเช่นด้วยกัน เสมือนพลังอำนาจของดวงอาทิตย์ที่มีพลังมหาศาลและ ทำให้จักรวาลต้องผันแปรตามไปด้วย พลังอำนาจของพระศาสดาทุกศาสนาทำให้คนทั้งโลกต้องมีวิถีชีวิตผันแปรตามคำสอน มีความเชื่อศรัทธา พลังอำนาจของพระเจ้าแผ่นดินหรือผู้นำของประเทศ ทำให้ประชาชนเชื่อถือ ศรัทธา พลังอำนาจของครูและผู้บริหารสถานศึกษา ทำให้นักเรียนเชื่อถือรักและเคารพ เป็นต้น ดังนั้นจึงสรุปได้ว่าพลังอำนาจต้องถูกนำไปใช้ทุกสถานการณ์ ไม่จำกัดสถานที่ เวลา และบุคคล อย่างไรก็ตามการใช้พลังอำนาจที่ดีเหมาะสมกับบุคคล กาล และสถานที่ย่อมจะเกิดประโยชน์แก่ตนเองและสังคม ถ้าใช้ไม่เหมาะสมหรือไม่ถูกกับบุคคล กาลและสถานที่ก็ย่อมเป็นอันตรายต่อตนเองและสังคมเช่นเดียวกัน จึงต้องใช้พลังอำนาจทางปัญญาให้มากที่สุดโดยการใช้การคิด วิเคราะห์ และการใช้เหตุผลคำนึงถึงคุณค่าก่อนการตัดสินใจใดๆ

กล่าวโดยสรุป พลังอำนาจเป็นบรรทัดฐานที่ทำให้องค์การมีระเบียบ บุคคลโดยทั่วไปอาจจะมีพลังอำนาจหรืออำนาจหน้าที่เพียงอย่างใดอย่างหนึ่งก็ได้ แต่สำหรับผู้ทำหน้าที่บริหารองค์การแล้ว จะต้องมีทั้งอำนาจหน้าที่และพลังอำนาจ เพราะพลังอำนาจเป็นพลังที่ซ่อนเร้น (latent energy) ที่ช่วยให้บุคคลสามารถใช้อำนาจหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ยิ่งมีพลังอำนาจมากยิ่งทำให้บุคคลมีอิสรเสรีภาพมากขึ้น

Prince of Songkla University Pattani Campus

การใช้พลังอำนาจของผู้บริหารโรงเรียน

การที่ผู้บริหารโรงเรียนจะสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น จำเป็นต้องได้รับความร่วมมือจากคณะครูในทุกๆ ด้าน การใช้พลังอำนาจของผู้บริหาร เป็นองค์ประกอบหนึ่งที่มีอิทธิพลและก่อให้เกิดภารกิจต่างๆ บรรลุถึงเป้าหมายขององค์กรที่กำหนดไว้ การใช้พลังอำนาจของผู้บริหารโรงเรียน มีประเด็นที่ศึกษา ดังนี้

ปัจจัยที่ก่อให้เกิดพลังอำนาจ คือ สิ่งต่างๆ ที่จะเป็นตัวการในการทำให้บุคคลมีพลังอำนาจมากขึ้น Lasswell และ Kaplan (1960) กล่าวถึงปัจจัยที่ก่อให้เกิดพลังอำนาจ ดังนี้

1. อำนาจหน้าที่
2. ความสามารถในการให้คุณให้โทษ
3. ความเชี่ยวชาญหรือชำนิชำนาญในงาน
4. หน้าที่ความรับผิดชอบ
5. จำนวนลูกน้องที่รับผิดชอบ
6. การคบค้าเพื่อนฝูงและการเข้าสังคม
7. บุคลิกลักษณะส่วนตัว

นอกจากนี้ยังมีปัจจัยอื่นๆ อีก ซึ่งมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (2527) ระดม วงษ์น้อม (2526) และนลินี ตันธุวนิตย์ (2525) กล่าวไว้ดังนี้

1. ตำแหน่งหน้าที่ในสังคม การมีตำแหน่งต่างๆ ในสังคมเป็นปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้บุคคลมีพลังอำนาจขึ้นมา ตำแหน่งในปัจจุบันหรือในอดีตมักจะมีส่วนเสริมบุคคลให้มีพลังอำนาจขึ้นมา เช่น ตำแหน่งรับผิดชอบทางการทหาร ตำแหน่งรับผิดชอบการปกครอง จะทำให้ผู้นั้นมีหน้าที่ชอบธรรมในการทำงาน สามารถที่จะใช้พลังอำนาจได้เต็มที่ นอกจากนั้นการเคยมีตำแหน่งในอดีต ก็สามารถที่จะทำให้เกิดความเคารพ เชื่อถือแก่บุคคลอื่นๆ ได้

2. การมีพรรคพวก เพื่อนพ้องและญาติมิตร นับว่าเป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดพลังอำนาจอย่างหนึ่ง กล่าวคือ ผู้ที่มีพลังอำนาจเกิดได้จากการที่มีคนรู้จักมาก มีพี่น้อง ญาติมิตร เพื่อนฝูงสนับสนุนอยู่มาก เมื่อเขาจะทำอะไรก็มักจะได้รับการสนับสนุนอย่างมากจากบุคคลอื่นเสมอ นอกจากนั้นยังรวมไปถึงการมีผู้ที่มีพลังอำนาจอีกผู้หนึ่งคอยหนุนหลังสนับสนุนอยู่

3. ความสามารถพิเศษส่วนตัว ลักษณะส่วนตัวหรือความสามารถส่วนตัวบางอย่างที่ทำให้คนบางคนได้รับการยกย่องนับถือและได้รับการสนับสนุนจากบุคคลอื่น เช่น มีรูปร่างหน้าตาที่น่าเกรงขาม มีท่าทางดีน่าเชื่อถือ มีชื่อเสียงดี ซื่อสัตย์สุจริต ใจคอเข้มแข็ง อดทน กล้าหาญ เป็นต้น

Prince of Songkla University Pattani Campus

ส่วนความสามารถส่วนตัว เช่น ความสามารถในการพูดจาโน้มน้าวจิตใจคน ความสามารถในการทำงาน ความสามารถในเชิงนักเลง ความสามารถเข้ากับผู้หลักผู้ใหญ่

4. สถานะทางเศรษฐกิจ ถือเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างหนึ่งที่ทำให้บุคคลมีพลังอำนาจขึ้นมา พลังอำนาจและทรัพย์สินมักเป็นของคู่กัน คนที่มีพลังอำนาจมักจะใช้พลังอำนาจแสวงหาทรัพย์สิน คนที่มีทรัพย์สินหรือร่ำรวยมักจะใช้ทรัพย์สินเป็นฐานแสวงหาพลังอำนาจ ทั้งสองอย่างนี้ต่างก็เอื้ออำนวยต่อกันและกัน

5. ขนบธรรมเนียมประเพณี ค่านิยมและความเชื่อต่างๆ ในสังคมก็เป็นปัจจัยสำคัญในการกำหนดหรือระบุว่า ใครควรมีพลังอำนาจ โดยที่บุคคลเหล่านั้นเติบโตขึ้นมาด้วยการมีความเกี่ยวข้องกันทางศีลธรรม และส่วนหนึ่งเป็นผลมาจากการอบรมสั่งสอนให้ยอมรับและเชื่อฟังปัจจัยต่างๆ เหล่านี้ ถ้าหากผู้มีพลังอำนาจมีมากเท่าใด ก็ย่อมจะทำให้คนเชื่อฟังและปฏิบัติตามมากเท่านั้น

กล่าวโดยสรุป ปัจจัยที่ก่อให้เกิดพลังอำนาจ ได้แก่ อำนาจหน้าที่ ความสามารถในการให้คุณให้โทษ ความเชี่ยวชาญ หน้าที่ความรับผิดชอบ จำนวนลูกน้องที่รับผิดชอบ การเข้าสังคมบุคคลใกล้ตัว ตำแหน่งหน้าที่ในสังคมพรรคพวก ความสามารถส่วนตัว สถานะทางเศรษฐกิจ และขนบธรรมเนียมประเพณี

การใช้พลังอำนาจ

พลังอำนาจมีความสำคัญต่อองค์การ และการใช้พลังอำนาจอาจก่อให้เกิดทั้งผลดีและผลเสีย แต่ผู้บริหารมีความจำเป็นที่จะต้องใช้พลังอำนาจ อำนาจหน้าที่ อิทธิพล เพื่อช่วยให้องค์การและบุคคลในองค์การปฏิบัติหน้าที่ได้บรรลุจุดประสงค์ที่วางไว้ และช่วยให้ความต้องการของสมาชิกได้รับการตอบสนอง Aomans (1974) ดังนั้น ผู้บริหารจึงควรตระหนักทำความเข้าใจ และบริหารในเรื่องพลังอำนาจให้ดี ทั้งนี้เพราะการใช้พลังอำนาจอย่างผิดๆ ใช้ฟุ่มเฟือยหรือละเว้นการใช้พลังอำนาจบางจุด จะทำให้เกิดความขัดแย้งและข้อบาดหมางสร้างความระส่ำระส่ายในหน่วยงานได้ วิธีที่จะทำให้บังเกิดผลแห่งพลังอำนาจขึ้นเต็มที่นั้น ผู้ใช้ต้องยึดวิธีการใช้พลังอำนาจ ซึ่งรสสุคนธ์ พหลเทพ (2530) กล่าวไว้ สรุปได้ว่า ผู้บริหารควรยึดหลักการ ดังนี้

1. เลือกใช้ให้ถูกคนในองค์การต่างๆ นั้น ประกอบไปด้วยบุคคลหลายประเภท หลายแนวคิด หลายความต้องการ ผู้บริหารต้องใช้สติปัญญาอย่างมากในการจำแนกว่าคนใดชอบอะไร และชอบแบบไหน

Prince of Songkla University Pattani Campus

2. เลือกใช้ให้ถูกกาลเวลา ความต้องการของคนนั้นบางครั้งก็ขึ้นอยู่กับกาลเวลา วันนี้ต้องการแบบนี้ พรุ่งนี้อาจต้องการอีกอย่างหนึ่ง ผู้บริหารต้องรู้ว่า พลังอำนาจชนิดนั้นต้องใช้เวลาใดจึงจะได้ผล

3. เลือกใช้ให้ถูกสถานที่ การเลือกใช้พลังอำนาจต้องคำนึงถึงสถานที่เป็นสำคัญ เพราะพลังอำนาจชนิดหนึ่งอาจจะใช้ได้ผลเฉพาะที่หนึ่ง แต่อาจไม่ได้ผลสำหรับอีกที่หนึ่ง

กล่าวโดยสรุป การใช้พลังอำนาจของผู้บริหาร คือ การกระทำ หรือพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความสามารถของผู้บริหารโรงเรียน ในการนำพลังอำนาจจากแหล่งต่างๆ ไปใช้ในการบริหารงานโรงเรียนด้วยการชักจูงให้ร่วมมือกันปฏิบัติตามทั้งทางตรงและทางอ้อม โดยครูผู้สอนให้การยอมรับหรือปฏิบัติตามพลังอำนาจนั้นๆ ซึ่งอาจใช้พลังอำนาจใดอำนาจหนึ่งหรือใช้หลายพลังอำนาจก็ได้

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จุฑารัตน์ ชำนาญกิจ (2544 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง พลังอำนาจของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของคณะกรรมการโรงเรียน : กรณีศึกษาโรงเรียนปฏิรูปการศึกษา จังหวัดพังงา ผลการวิจัยพบว่า พลังอำนาจของผู้บริหารโรงเรียนโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ยกเว้นอำนาจการบังคับ อยู่ในระดับปานกลาง

ปาริชาติ โน้ตสุภา (2548 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง การใช้พลังอำนาจของผู้บริหารกับวัฒนธรรมองค์การที่มีประสิทธิผลของการบริหารงานในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 3 พบว่า ระดับการใช้พลังอำนาจของผู้บริหารในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 3 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับจากมากไปหาน้อยดังนี้ คือ พลังอำนาจให้รางวัล พลังอำนาจข้อมูลข่าวสาร พลังอำนาจอ้างอิง พลังอำนาจบังคับลงโทษ พลังอำนาจตามกฎหมาย พลังอำนาจความเชี่ยวชาญ และพลังอำนาจพึ่งพา

สุนทรี วรรณไพเราะ (2549 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง การใช้พลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานครู สังกัดเทศบาลเมืองชลบุรี พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดเทศบาลเมืองชลบุรีใช้พลังอำนาจ โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ พลังอำนาจการมีข่าวสารข้อมูล พลังอำนาจความเชี่ยวชาญ พลังอำนาจพึงพา พลังอำนาจการให้รางวัล พลังอำนาจตามกฎหมาย และพลังอำนาจอ้างอิง ยกเว้นพลังอำนาจการบังคับ มีการใช้อยู่ในระดับปานกลาง

Prince of Songkla University Pattani Campus

หลักชัย วงษ์หมอก (2550 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง การใช้พลังอำนาจของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครพนม เขต 2 พบว่า การใช้พลังอำนาจของผู้บริหารโรงเรียน อยู่ในระดับมาก

ต่วนปาตีฮะ หัวเมือง (2551 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง การใช้พลังอำนาจในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาจังหวัดปัตตานี พบว่า โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ผลการเปรียบเทียบการใช้พลังอำนาจในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาจังหวัดปัตตานี ที่มีประสบการณ์ในตำแหน่ง วุฒิการศึกษา และขนาดของโรงเรียนต่างกัน มีการใช้พลังอำนาจในการบริหารงานในภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

วัฒนา จันทรโคตร์ (2551 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง การใช้พลังอำนาจของผู้บริหารและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย เขต 3 พบว่า

1. ระดับการใช้พลังอำนาจของผู้บริหารโรงเรียน โดยรวมอยู่ในระดับมาก
2. การใช้พลังอำนาจของผู้บริหารตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนในโรงเรียน ที่มีประสบการณ์ต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการใช้พลังอำนาจโดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน
3. ผู้บริหารและครูผู้สอนที่ทำงานในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกันมีความคิดเห็นต่อการใช้พลังอำนาจของผู้บริหารโรงเรียน โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

สาวิตรี อุ่นจางวาง (2551 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยด้านการใช้พลังอำนาจของผู้บริหารสตรีที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร พบว่า ระดับปัจจัยการใช้พลังอำนาจของผู้บริหารสตรี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อแยกพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับจากมากไปหาน้อยดังนี้ คือ การใช้พลังอำนาจตามกฎหมาย การใช้พลังอำนาจข่าวสารข้อมูล การใช้พลังอำนาจอ้างอิง การใช้พลังอำนาจความเชี่ยวชาญ การใช้พลังอำนาจการให้รางวัล การใช้พลังอำนาจพึ่งพา และการใช้พลังอำนาจบังคับลงโทษ

สมพงษ์ ศรีโสภาพ (2551 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้พลังอำนาจของผู้บริหารกับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนของรัฐ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 1 พบว่า การศึกษาการใช้พลังอำนาจของผู้บริหารโรงเรียนตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน ครูผู้สอน และประธานกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในโรงเรียนของรัฐ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 1 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

Prince of Songkla University Pattani Campus