

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับเรื่อง การใช้อำนาจของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชน ในเขตภาคตะวันออก ผู้วิจัยได้กำหนดหัวข้อดังนี้

1. การจัดการศึกษาของสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน
2. อำนาจในองค์การ
3. การใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียน
4. แนวทางในการใช้อำนาจ
5. ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน
6. ความสัมพันธ์ของการใช้อำนาจของผู้บริหารกับความพึงพอใจของครูโรงเรียนเอกชน
7. ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา
8. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การจัดการศึกษาของสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน (สช.)

อำนาจหน้าที่

สำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน เป็นหน่วยงานในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ มีอำนาจหน้าที่ตามกฎหมายกระทรวงแบ่งส่วนราชการสำนักงานปลัดกระทรวง พ.ศ. 2546 ซึ่งออกตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ ดังต่อไปนี้

1. เป็นหน่วยงานในการส่งเสริมและประสานงานการศึกษาเอกชนและดำเนินการให้มีการปฏิบัติตามกฎหมายเกี่ยวกับการศึกษาเอกชน
2. เสนอนโยบายยุทธศาสตร์แผนพัฒนาการศึกษาเอกชน กำหนดกฎระเบียบและเกณฑ์มาตรฐานกลางในการจัดการศึกษาเอกชน รวมทั้งส่งเสริมสนับสนุนด้านวิชาการการประกันคุณภาพการวิจัยและพัฒนาเพื่อปรับปรุงคุณภาพการศึกษาเอกชน
3. ดำเนินการเกี่ยวกับกองทุนทางการศึกษาเอกชน การอุดหนุนการศึกษาเอกชน การคุ้มครองการทำงาน สิทธิประโยชน์ของครูบุคลากรทางการศึกษาเอกชน และผู้เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาเอกชน

4. เป็นศูนย์กลางส่งเสริมสนับสนุนข้อมูลและทะเบียนกลางทางการศึกษาเอกชน ตลอดจนติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการจัดการศึกษาเอกชน

5. ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

วิสัยทัศน์

สำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนเป็นองค์กรหลักที่มีประสิทธิภาพในการประสานส่งเสริมและสนับสนุนการศึกษาเอกชนให้มีคุณภาพเป็นที่ยอมรับมีศักยภาพสามารถแข่งขันได้ในระดับสากล

พันธกิจ

ส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษาเอกชนให้คุณภาพเป็นที่ยอมรับ มีศักยภาพสามารถแข่งขันได้ในระดับสากล

แนวทางในการบริหารงานของโรงเรียนเอกชน (จรวพร ชรณินทร์, 2543 หน้า 7-15)

1. การพัฒนาครูโรงเรียนเอกชน

1.1 จัดการประชุมฝึกอบรมพัฒนาหลากหลายรูปแบบ เพื่อให้ครูโรงเรียนเอกชนได้รับใบประกอบวิชาชีพครู

1.2 ส่งเสริมการบริหารงานของสมาคม องค์กรวิชาชีพการศึกษาเอกชน เพื่อช่วยกันสร้างมาตรฐานวิชาชีพครู ของโรงเรียนเอกชน

1.3 จัดระบบการพัฒนาเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการสอน โดยเน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง และเรียนรู้ทักษะการวิจัยเพื่อพัฒนาการสอน (Teaching Research)

2. การพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนเอกชน

2.1 พัฒนาผู้รับใบอนุญาต และผู้จัดการโรงเรียนเอกชน ให้มีทักษะการบริหารการศึกษา นอกเหนือจากทักษะการบริหารธุรกิจที่มีความสำคัญอยู่เดิม

2.2 พัฒนาผู้บริหารจนได้ใบประกอบวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา

2.3 พัฒนาทักษะการพัฒนาทีมคุณภาพ เพื่อร่วมทำงานกันเป็นทีม โดยมุ่งผลงานที่มีคุณภาพ

3. การสร้างการยอมรับและการมีส่วนร่วมจากประชาชน

3.1 เสริมสร้างภาพลักษณ์ของการศึกษาเอกชนให้มีมาตรฐานคุณภาพอยู่ในระดับสูง โดยใช้กระบวนการการประเมินเช่นเดียวกันกับการศึกษาที่จัดโดยรัฐ

3.2 รายงานความก้าวหน้าและประชาสัมพันธ์ในการพัฒนาการศึกษาเอกชนให้ประชาชนทั่วไปทราบเป็นระยะและต่อเนื่อง

3.3 ส่งเสริมโรงเรียนให้มีโครงการและกิจกรรมพัฒนาคุณธรรมจริยธรรม
ต่อผู้ยาเสพติด อบายมุข การพนัน และการทะเลาะวิวาท ตามโครงการโรงเรียนสีขาว ของ
กระทรวงศึกษาธิการ เพื่อให้ผู้ปกครองมีความมั่นใจในคุณภาพและความปลอดภัยของชีวิตนักเรียน

3.4 มีการจัดประชาพิจารณ์ รับฟังความคิดเห็นจากผู้ปกครองและประชาชน

3.5 พัฒนาคณะกรรมการบริหารสถานศึกษา ให้ร่วมพัฒนาโรงเรียนด้วยความมุ่งมั่น
และเข้าใจปรัชญาปฏิรูปการศึกษาตามทิศทางใหม่

4. ยุทธศาสตร์ของการปฏิรูปการศึกษาเอกชน

4.1 สังกัดสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน จะเป็นหน่วยงาน
ส่งเสริมและอุดหนุนการจัดสรรทรัพยากร การช่วยเหลือทางวิชาการให้กับโรงเรียนเอกชน
โดยข้าราชการสังกัดสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน จะทำงานให้ดีที่สุด

4.2 สร้างการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่ายตั้งแต่ส่วนราชการ สมาคม องค์กรวิชาชีพ
ผู้ปกครอง ประชาชน และนักเรียนเข้ามาร่วมสนับสนุนการศึกษาเอกชน

4.3 พัฒนาทีมงานของ สังกัดสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน
ให้ทำงานอย่างมืออาชีพ และร่วมพัฒนาผู้บริหารและครู โรงเรียนเอกชนให้ทำงานเป็นทีมคุณภาพ

4.4 สังกัดสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน และโรงเรียนเอกชน
จะพัฒนาระบบบริหารจัดการ โดยมีฐานข้อมูลประกอบการตัดสินใจ เน้นความพึงพอใจของ
ผู้รับบริการ มีกระบวนการทำงานที่ดีและมาตรฐานการจัดการศึกษาสูงได้รับการประกันคุณภาพ

5. บทบาทการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน

ในการบริหารงานของโรงเรียนเอกชนผู้บริหารโรงเรียนประกอบด้วย ผู้รับใบอนุญาต
ผู้จัดการ และครูใหญ่ โดยอาศัยอำนาจตามความในมาตรา 6 และมาตรา 61 แห่งพระราชบัญญัติ
โรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2525 รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ ได้ออกระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ
กำหนดหน้าที่ของผู้รับใบอนุญาต ผู้จัดการ ครูใหญ่โรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2526 คือ

ผู้รับใบอนุญาตมีหน้าที่ควบคุมดูแลรับผิดชอบการดำเนินงานของโรงเรียนในการ
ดำรงและเลิกกิจการโรงเรียนให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ คำสั่ง ประกาศและนโยบายของ
ทางราชการ ให้ความร่วมมือการบริหารงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับชุมชนเมื่อทางราชการร้องขอ
สนับสนุนและส่งเสริมให้ครู ได้เพิ่มพูนความรู้โดยการเข้าศึกษาต่อตามโอกาสอันควร เผยแพร่
ข่าวสารทางราชการที่เกี่ยวกับสิทธิและผลประโยชน์ที่ครูใหญ่หรือครูพึงได้รับ และต้องไม่กระทำ
การใดอันอาจก่อให้เกิดความเดือดร้อนรำคาญแก่ผู้อื่นในการดำเนินงานของโรงเรียน

ผู้จัดการมีหน้าที่ควบคุมดูแลรับผิดชอบในการดำเนินงานของโรงเรียนให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ คำสั่ง ประกาศ และนโยบายของทางราชการ เสนอแนะผู้รับใบอนุญาตให้จัดหาอุปกรณ์การสอน หนังสือคู่มือการสอนการประเมินผลหลักสูตร เครื่องมือ เครื่องใช้ วัสดุ ครุภัณฑ์ อุปกรณ์กีฬาให้เหมาะสมกับความจำเป็นของโรงเรียนและจำนวนนักเรียน บำรุงรักษาซ่อมแซมทรัพย์สินที่ต้องใช้เกี่ยวกับกิจการของโรงเรียนรวมทั้งบริเวณสถานที่ อาคารและอื่นๆ ที่จำเป็นเพื่อให้มีสภาพที่จะใช้การได้ดีและปลอดภัย สนับสนุนและส่งเสริมโดยความเห็นชอบของผู้รับใบอนุญาตให้ครูใหญ่หรือครูได้เข้ารับการอบรมหรือสัมมนาทางวิชาการในโอกาสอันควร ควบคุมดูแลระมัดระวังมิให้นักเรียนก่อการวิวาทหรือก่อความเดือดร้อนรำคาญแก่ผู้อื่น สร้างสรรค์ความสัมพันธ์ที่ดีในหมู่ครู นักเรียน ผู้ปกครองนักเรียนเพื่อให้การสอนนักเรียนได้ผลดีด้วยความร่วมมือกันทั้งโรงเรียนและที่บ้าน

ครูใหญ่มีหน้าที่ควบคุมดูแลรับผิดชอบการปฏิบัติการของโรงเรียนให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ คำสั่ง ประกาศ และนโยบายของทางราชการ ส่งเสริมและเผยแพร่การปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุข อบรมสั่งสอนและเผยแพร่ความรู้ ปลุกฝังวัฒนธรรม ค่านิยม เอกลัทธิไทย ส่งเสริมความสามัคคีในหมู่ครูและนักเรียน เอาใจใส่ในการปฏิบัติงานในหน้าที่อย่างสม่ำเสมอ ไม่ทอดทิ้ง หรือละทิ้งหน้าที่การงาน ช่วยเหลือกิจการของโรงเรียนและรับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมาย ศึกษาหาความรู้ วิจัยสอน วิจัยประเมิน การใช้หนังสือเรียน และคู่มือการเรียนการสอนตามหลักสูตร แนะนำให้ครูได้ศึกษาหาความรู้ในหน้าที่เพิ่มเติมอยู่เสมอ เอาใจใส่ดูแลอาคารสถานที่ในด้านความสะอาดและความเป็นระเบียบเรียบร้อย ให้ความร่วมมือการบริหารงานต่างๆ ที่เกี่ยวกับชุมชนเมื่อทางราชการร้องขอ สนับสนุนและส่งเสริมให้ครูได้เพิ่มพูนความรู้โดยการเข้าศึกษาต่อตามโอกาสอันควร และต้องไม่กระทำการอันใดอันอาจก่อให้เกิดความเดือดร้อนรำคาญแก่ผู้อื่นในการดำเนินงานของโรงเรียน

อำนาจในองค์กร

อำนาจที่เกิดขึ้นในองค์กร สามารถเป็นเครื่องบ่งชี้ประสิทธิผลและประสิทธิภาพขององค์กรได้ นักปรัชญาและนักวิชาการได้พยายามอธิบายว่า ทำไมคนคนเดียวจึงสามารถควบคุมกลุ่มคน หรือบุคคลอื่นได้ คำตอบที่ได้รับคือ “อำนาจ” หรือ “Power” (Stogdill, 1974, p. 275) ซึ่งอำนาจในที่นี้ หมายถึงอำนาจทางสังคม คืออำนาจเป็นปรากฏการณ์ทางสังคมได้ และมีอยู่ในความสัมพันธ์ทางสังคมทุกชนิด นอกจากว่าอำนาจจะเป็นไปลักษณะใดก็ตามยังมีอิทธิพลต่อความเป็นอยู่ และการเปลี่ยนแปลงของสมาชิกในสังคมตลอดเวลา อำนาจเป็นเครื่องมือสำคัญ

ในการบริหารงานในองค์การซึ่งเกี่ยวข้องกับคนเป็นจำนวนมาก ผู้นำองค์การจึงจำเป็นต้องมีอำนาจ เพื่อควบคุมให้ผู้อื่นเชื่อฟัง และปฏิบัติตาม ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ แมคคลีแลนด์ (McClelland, 1961, p. 263) ที่กล่าวว่าบุคคลที่จะทำงานได้ทั้งหมดขององค์การให้สำเร็จลุล่วงไปได้ แต่ต้องบริหารงานเพื่อให้คนอื่น ๆ ทำงานเพื่อองค์การ ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องมีอำนาจ ฉะนั้น อำนาจจึงเป็นองค์ประกอบสำคัญของความเป็นผู้นำ ส่วนการใช้อำนาจอย่างไรนั้นขึ้นอยู่กับ ลักษณะของผู้นำแต่ละคน

แนวคิดเกี่ยวกับอำนาจ การที่ผู้บริหารโรงเรียนจะนำการใช้อำนาจทั้ง 7 แบบไปใช้นั้น ย่อมขึ้นอยู่กับสถานการณ์ว่าเป็นอย่างไร และควรใช้อำนาจชนิดใด เมื่อไร และใช้อย่างไร เพื่อให้การบริหารเป็นไปอย่างราบรื่น เพราะการใช้อำนาจทั้ง 7 แบบมีจุดมุ่งหมายเดียวกันคือต้องการให้ งานทุกอย่างในโรงเรียนประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพ

ความหมายของอำนาจ คำว่า “อำนาจ” ได้มีผู้รู้ให้คำนิยามไว้หลาย ๆ ทางด้วยกัน

ลูกส์ (Lukes, 1980, pp. 27-28) ได้ให้ความหมายของอำนาจ คือ การที่บุคคลหนึ่งทำการ คัดสินใจที่มีผลบังคับให้ผู้อื่นปฏิบัติตามอย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของส่วนรวม

ฟลิปโป (Flippo, 1970, p. 415) ได้ให้ความหมายของอำนาจว่า อำนาจคือพลังใด ๆ ที่มี ผลทำให้เกิดพฤติกรรมบางอย่างขึ้น หากปราศจากพลังนั้น ๆ แล้วพฤติกรรมนั้น ๆ ก็จะไม่เกิดขึ้น

นอร์ด (Nord, 1978, p. 675) ได้ให้คำนิยามของอำนาจว่า อำนาจคือความสามารถในการ ใช้อิทธิพลให้มีการใช้พลังงานและทรัพยากรที่มีอยู่เพื่อบรรลุเป้าหมายเฉพาะอย่างซึ่งอาจจะขัด เป้าหมายอื่น ๆ การใช้อำนาจจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อเป้าหมายทั้งหลายมีการขัดแย้งซึ่งกันและกันหรือ อย่างน้อยที่สุดก็มีการขัดแย้งกันเพียงบางส่วน

เนซวิช (Knezevich, 1984, pp. 31-32) ให้แนวคิดว่า อำนาจ หมายถึง การเป็นเจ้าของหรือ ผู้ครอบครองทรัพยากรทั้งหลายไม่ว่าจะเป็นทรัพยากรทางกายภาพ บุคคล เศรษฐกิจ สังคม หรือ ทางจิตวิทยาซึ่งบุคคลอื่นอยากจะมีหรืออยากจะได้ ดังนั้นบุคคลที่เป็นเจ้าของทรัพยากรจึงเป็นผู้ที่มี อำนาจเหนือคนอื่น ๆ เหล่านั้น

روبบินส์ (Robbins, 1994, pp. 152-153) ได้ให้ความหมายของอำนาจว่า อำนาจ หมายถึง ความสามารถของผู้กระทำที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้ถูกกระทำหรือบุคคลเป้าหมายให้กระทำ บางสิ่งบางอย่างโดยที่ผู้กระทำนั้นไม่ต้องทำด้วยตนเอง อำนาจเป็น 1) ศักยภาพภายในตัวบุคคล 2) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลแสดงออกในรูปของอิทธิพลจากผู้มีอำนาจต่อผู้อยู่ใต้อำนาจหรือ ผู้ยอมตามอำนาจ 3) การใช้อำนาจมีผลทำให้ผู้ใต้อำนาจแสดงพฤติกรรมด้วยความสำนึกกับผิชอบ ตามที่ผู้มีอำนาจตั้งใจให้ทำไม่ว่าจะเป็นการใช้อำนาจโดยตรงหรือทางอ้อม

ยุกส์ (Yukl, 1998, p. 18) ได้ทำการศึกษาการใช้อำนาจของเฟรนช์ และราเวน แล้วนิยามว่า “อำนาจ หมายถึง ความสามารถของบุคคลใดบุคคลหนึ่งในการชักจูงบุคคล หรือกลุ่มบุคคลให้เปลี่ยนแปลงเจตคติ หรือพฤติกรรมในทิศทางที่ตนต้องการ”

จากความหมายของอำนาจดังกล่าวข้างต้น อาจสรุปได้ว่า อำนาจเป็นความสามารถในการแสดงออกถึงศักยภาพของบุคคลหนึ่งที่จะชักจูงหรือมีอิทธิพลให้บุคคล หรือกลุ่มบุคคลอื่น เปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ในด้านความคิด ทศนคติ เป้าหมายความต้องการ ค่านิยมของบุคคลอื่นไปในทิศทางใดทิศทางหนึ่ง การใช้อำนาจอาจจะใช้กับบุคคลเป้าหมายโดยตรงหรือทางอ้อมก็ได้

การก่อให้เกิดอำนาจ แหล่งที่มาและฐานของอำนาจต่างก็เป็นตัวการก่อให้เกิดอำนาจ แต่มีวิธีการที่ต่างกันออกไปหรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า การที่มีอำนาจเหนือบุคคลใดบุคคลหนึ่งก็ตาม มีแหล่งที่มา และรากฐานจากสิ่งต่าง ๆ กัน แหล่งที่มาและฐานของอำนาจ (Source and Bases of Power) เดิมนั้นทั้งสองคำมีความหมายใกล้เคียงกันมาก หากแต่การแยกแยะในเรื่องของความหมาย ในบางครั้งจะมีผู้ใช้ในความหมายเดียวกัน ปัจจุบันใช้คำทั้งสองคำในความหมายแตกต่างกันไป แต่บุคคลโดยทั่วไปมักจะสับสนว่าคำทั้งสองคำนี้มีความหมายและเป็นสิ่งเดียวกัน

เมื่อพูดถึงอำนาจคนส่วนใหญ่จะรู้สึกเป็นเรื่องน่ารังเกียจ โดยเฉพาะเมื่อต้องมีผลกระทบกับตน แต่ชีวิตจริงในองค์กรนั้น อำนาจเป็นสิ่งจำเป็นที่มีอาจหลีกเลี่ยงได้ ถ้าต้องการให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุตามเป้าหมาย จากการวิจัยทางพฤติกรรมองค์กรทำให้ได้ความรู้ความเข้าใจมากขึ้นว่า บุคคลที่อยู่ในองค์กรมีวิธีการได้อำนาจและใช้อำนาจอย่างไรจึงจะบังเกิดผลดีต่อการปฏิบัติงานและได้รับความร่วมมือจากผู้ที่ถูกกระทบจากอำนาจด้วยความเต็มใจ ในที่นี้จะกล่าวถึงอำนาจในแง่ขอบเขตและความหมายโดยเฉพาะคำที่ใช้แทนหรือเกี่ยวข้องกัน เช่นคำว่า “Power” (อำนาจ) “Influence” (อิทธิพล) และ “Authority” (อำนาจหน้าที่) แหล่งที่มาและวิธีใช้อำนาจอย่างเหมาะสมเพื่อกำกับการดำเนินงานขององค์กรให้ประสบความสำเร็จ

ความหมายของอำนาจและอิทธิพล ในการบริหารงานนั้นผู้นำต้องใช้ “อำนาจ” ให้ผู้อื่นปฏิบัติตามเพื่อการบรรลุเป้าหมายของ องค์กร “อำนาจ” ในที่นี้มีความหมายรวมถึงคำ 3 คำ ในภาษาอังกฤษคือ Power, Influence และ Authority (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2540) ได้ให้ความหมายของคำ แต่ละคำดังนี้ Power (อำนาจ) เป็นอำนาจที่ซ่อนเร้นภายใน (Potential Force) ของผู้นำเป็นอำนาจที่พร้อมจะให้นำไปใช้ผู้นำได้รับอำนาจจากหน่วยงานหรือองค์กรโดยได้สิทธิที่จะสั่งการ ประเมินผล ให้รางวัลหรือลงโทษภายในขอบเขตที่กำหนด Influence (อิทธิพล) เป็นคำที่ได้แสดงความหมายในทางที่ไม่ดี อิทธิพลเป็นรูปหนึ่งของอำนาจ (Force) และเป็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล โดยที่การกระทำของบุคคลหนึ่งมีผลกระทบ ต่อความคิด ทศนคติ

หรือการกระทำ ของอีกบุคคลหนึ่ง การใช้อิทธิพลมีรูปแบบต่าง ๆ เช่น การจูงใจ การเกลี้ยกล่อม การเสนอแนะ เป็นต้น โดยเมื่อผู้นำใช้อิทธิพลผู้ตามจะเชื่อฟังและปฏิบัติตามทั้ง ๆ ที่ผู้ตามมีสิทธิที่จะใช้ดุลพินิจว่าควรจะทำตามหรือไม่ Authority (อำนาจหน้าที่หรือสิทธิอำนาจ) เป็นอำนาจที่องค์กรมอบให้กับผู้ดำรงตำแหน่ง เพื่อที่จะได้ปฏิบัติภารกิจขององค์กรได้สำเร็จ เมื่อบุคคลได้รับมอบหมายหน้าที่ให้ปฏิบัติ บุคคลนั้นก็จะมีความรับผิดชอบ ดังนั้นอำนาจหน้าที่จึงเป็นสิทธิที่ผู้นำจะทำทุกอย่างในสิ่งที่จำเป็นเพื่อปฏิบัติสิ่งที่ต้องรับผิดชอบให้สำเร็จ อำนาจหน้าที่เป็นสิทธิที่ผู้นำจะตัดสินใจว่าควรจะทำอย่างไร สิทธิที่จะปฏิบัติสิ่งนั้นเองหรือมอบให้ผู้อื่นปฏิบัติ อำนาจหน้าที่จะเกิดขึ้นได้ถ้าผู้ตามยอมรับ

ประเภทและแหล่งที่มาของอำนาจ (Power Types and Sources) เฟรนช์และราเวน (French & Raven, 1968) ได้แบ่งประเภทของอำนาจ (Power Taxonomy) ตามแหล่งที่มาของอำนาจได้ 5 ประเภท ดังนี้

1. อำนาจการให้รางวัล (Reward Power) เป็นอำนาจที่บุคคลกลุ่มเป้าหมายยอมรับอำนาจเนื่องจากต้องการได้รับรางวัลผลตอบแทนหรือความดีความชอบจากผู้ที่มีอำนาจนั้น อำนาจดังกล่าวจึงอาจเรียกว่าเป็นอำนาจให้ผู้อื่นก็ได้
2. อำนาจจากการบังคับ (Coercive Power) เป็นอำนาจที่บุคคลกลุ่มเป้าหมายยอมรับปฏิบัติตามเพื่อหลีกเลี่ยงมิให้ต้องถูกลงโทษโดยผู้ที่มีอำนาจ จึงอาจเรียกว่าเป็นอำนาจให้โทษก็ได้
3. อำนาจตามกฎหมาย (Legitimate Power) เป็นอำนาจที่บุคคลกลุ่มเป้าหมายยอมรับปฏิบัติตาม เนื่องจากยอมรับว่าผู้ใช้อำนาจมีความชอบธรรมในการใช้คำสั่งและจะต้องยอมรับปฏิบัติตามไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ อำนาจตามกฎหมายมักจะติดมากับการดำรงตำแหน่งหน้าที่อย่างเป็นทางการ
4. อำนาจจากความเชี่ยวชาญ (Expert Power) เป็นอำนาจที่บุคคลหรือกลุ่มเป้าหมายให้การยอมรับต่อใครก็ตาม ที่ตนให้ความเชื่อถือว่ามีพื้นฐานความรู้ความสามารถ มีความเชี่ยวชาญในงานหรือวิชาการสาขานั้น ๆ
5. อำนาจจากการอ้างอิง (Referent Power) เป็นอำนาจที่บุคคลหรือกลุ่มเป้าหมายให้การยอมรับต่อใครก็ตาม ที่ตนให้ความเลื่อมใสศรัทธาและชื่นชมในคุณงามความดีและความมีบารมี เป็นที่ยกย่องได้รับการยอมรับจากสังคมทั่วไป ด้วยการอ้างอิงถึงบุคคลนั้นเพื่อให้คนอื่นเกิดความเชื่อถือหรือยอมรับในสิ่งที่ตนกระทำว่าถูกต้องเหมาะสมตามไปด้วย

ประเภทของอำนาจตามที่เฟรนช์และราเวนระบุดังกล่าว สอดคล้องกับกระบวนการใช้อิทธิพล ของเคลแมน (Kelman's Influence Process) โดยปัจจัยที่เคลแมนเรียกว่า “เครื่องมือที่ก่อให้เกิดการยอมรับ” (Instrumental Compliance) ก็คือ การใช้อำนาจจากการให้รางวัลและอำนาจจาก

การบังคับ หรือปัจจัยที่เคลแมนเรียกว่า “การลอกเลียนแบบ” (Identification) ก็คือ การใช้อำนาจจากการอ้างอิง (Referent Power) ส่วนอำนาจอันเนื่องมาจากความเชี่ยวชาญ (Expert Power) ก็สอดคล้องกับที่เคลแมน เรียกว่า “ปัจจัยภายใน” (Internalization) นั่นเอง ส่วนอำนาจตามกฎหมาย (Legitimate Power) ที่เฟรนช์และราเวนระบุไว้จะปรากฏอยู่รวม ๆ ในปัจจัยทั้งสามที่เคลแมนกล่าวถึง (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2544) แนวคิดการแบ่งประเภท อำนาจของเฟรนช์และราเวน เป็นที่ยอมรับในวงการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องอำนาจอย่างยาวนานกว่า 30 ปีที่ผ่านมา แต่ก็มีผู้มองเห็นว่าประเภทอำนาจดังกล่าวนี้ยังไม่สามารถครอบคลุมอำนาจทั้งหลายที่ผู้บริหารใช้อยู่ในองค์กรได้อย่างครบถ้วน เช่น อำนาจในการควบคุมข้อมูลข่าวสาร (Information Power) ซึ่งเป็นอำนาจอย่างหนึ่งที่สำคัญมากต่อการเป็นผู้บริหาร ในยุคปัจจุบัน ยุคัล (Yukl, 1998)

แนวความคิดการจัดแบ่งประเภทอำนาจโดยยึดแหล่งที่มาเป็นเกณฑ์ที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางอีกแนวคิดหนึ่งคือ การแบ่งอำนาจจากแหล่งที่มาออกเป็น 2 ส่วน (Two-Factor Conceptualization) ที่มีความสำคัญพอ ๆ กัน คือ อำนาจโดยตำแหน่ง (Position Power) กับอำนาจส่วนบุคคล (Personal Power) ยุคัล (Yukl, 1998) โดย ยุคัลและฟอลเบ (Yukl & Falbe, 1991) ได้วิจัยพบว่า แม้ว่าอำนาจทั้งสองประเภทจะมีลักษณะเด่น ๆ ที่เป็นอิสระแยกจากกันก็ตาม แต่ก็ยังมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์ ที่ซ้ำซ้อนซึ่งกันและกัน ทั้งอำนาจโดยตำแหน่งและอำนาจบุคคล ต่างมีความเกี่ยวข้องปฏิสัมพันธ์ต่อกันในลักษณะที่สลับซับซ้อนจนบางครั้งยากที่จะแยกอำนาจทั้งสองออกจากกัน นอกจากนั้นพบว่ายังมีอำนาจอีกประเภทหนึ่งที่แตกต่างออกไปอีก คือ อำนาจการเมือง (Political Power) ภายในองค์กร ดังนั้นกล่าวโดยสรุปในองค์กรหรือหน่วยงานจะประกอบด้วยอำนาจหลัก 3 ประเภท ดังนี้

1. อำนาจจากตำแหน่ง (Position Power) ซึ่งประกอบด้วย

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) ซึ่งประกอบด้วย

2.1 อำนาจความเชี่ยวชาญ (Expert Power)

2.2 อำนาจที่เกิดจากนับถือกันฉันท์มิตรและมีความภักดี (Power of Friendship and Loyalty)

- 2.3 อำนาจโดยบารมีหรืออำนาจโดยเสน่ห์ (Charismatic Power)
3. อำนาจเชิงการเมือง (Political Power) ซึ่งประกอบด้วย
 - 3.1 อำนาจที่เกิดจากสามารถควบคุมการตัดสินใจ (Control over Decision Process)
 - 3.2 อำนาจที่เกิดจากการผสมหรือร่วมกันระหว่างกลุ่ม (Coalitions)
 - 3.3 อำนาจที่เกิดจากสามารถลดแรงต้านของฝ่ายตรงข้าม (Co-Optation)
 - 3.4 อำนาจที่อิงสถาบัน (Institutionalization)

เฟรนช์ และ ราเวน (French & Raven, 1968, p. 141) ได้ให้ความหมายของแหล่งที่มาและฐานของอำนาจ หมายถึง แหล่งที่ทำให้เกิดอำนาจต่อมา เบซซาแรช และลอเยอร์ (Bacharach & Lawler, 1980, p. 34) ได้ให้ความหมายของคำทั้งสองคำต่างกันออกไป กล่าวคือแหล่งที่มาของอำนาจ หมายถึง การกระทำของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มาควบคุมฐานของอำนาจ หมายถึง สิ่งใดก็ตามที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลไปควบคุม หรือสามารถจะใช้สิ่งนั้นไป เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคนอื่นได้ต่อมา โรบบินส์ (Robbins, 1994, p. 132) ได้ให้ความหมายของแหล่งที่มาของอำนาจ หมายถึง วิธีที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลเข้ามาควบคุมฐานของอำนาจ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่าแหล่งที่มาของอำนาจ หมายถึง วิธีการที่จะได้อำนาจมาจากที่ใดส่วนฐานของอำนาจ หมายถึง การนำอำนาจจากแหล่งที่มาไปใช้ในเรื่องอะไร

ส่วน บลาว (Blau, 1989, pp. 1-25) ได้ชี้แจงให้เห็นแหล่งที่มาของอำนาจอีกประการหนึ่งได้แก่ ทรัพยากร ผู้ที่มีทรัพยากร เช่น ทรัพย์สินสมบัติ คะแนนเสียง เงิน และตำแหน่ง จะเป็นผู้มีอำนาจเหนือผู้ที่ไม่มีสิ่งเหล่านี้และยังมีทรัพยากรเท่าไร ก็ยังมีอำนาจมากขึ้นเท่านั้น ต่อมาในปี ค.ศ. 1998 ลาสเวล และคาเพลน (Lasswell & Kaplan, 1998, p. 87) ได้เสนอปัจจัยบางประการซึ่งเป็นคุณลักษณะพิเศษของบุคคลที่จะเป็นการเพิ่มพูนอำนาจ เพื่อที่จะทำให้ผู้อื่นเชื่อฟังและปฏิบัติตามมากขึ้น เรียกว่าอำนาจนิยม ซึ่งมี 8 ประการ ได้แก่ (1) อำนาจทางการเมือง (2) การยอมรับนับถือ (3) ความซื่อตรง (4) ความรัก (5) ความสมบูรณ์พูนสุข (6) ความร่ำรวย (7) ทักษะ (8) ความรอบรู้ ซึ่งสอดคล้องกับ คิมบรู และนันเนอรี (Kimbrough & Nunnery, 1993, p. 462) ที่ตั้งข้อสังเกตว่าผู้ที่มีอำนาจนั้นมักจะเป็นบุคคลที่มีฐานะทางเศรษฐกิจดี เป็นผู้ที่มีความสามารถพิเศษ มีความรู้ดี มีตำแหน่งหน้าที่ราชการ เป็นผู้ควบคุมหรือบังคับบัญชาคน เป็นผู้นำเชื่อถือ มีความสามารถในการเป็นผู้นำ ปราบปรามต่อสื่อมวลชนได้ง่าย มีฐานะทางสังคมดี มีความเป็นผู้นำกลุ่มที่ไม่เป็นทางการ เป็นผู้ชำนาญการควบคุมเสี่ยงเลือกตั้งได้ มีความรู้เรื่องระบบการเมือง

ในสังคมไทยมีการศึกษาเกี่ยวกับแหล่งที่มาของอำนาจหลายหน่วยงาน ซึ่ง อรุณ รักธรรม (2545, หน้า 56-70) ได้รวบรวมแหล่งอำนาจไว้หลายแหล่งดังต่อไปนี้

1. หน้าที่ปฏิบัติ หน้าที่ที่ปฏิบัติย่อมแสดงถึงการมีอำนาจเหนือบุคคลอื่น หน้าที่ที่ปฏิบัติ นั้นเป็นสิ่งสำคัญในการเสริมให้บุคคลมีอำนาจด้วย

2. จำนวนสมาชิกที่ทำงานด้วยอำนาจนั้น ย่อมมีส่วนสัมพันธ์กับจำนวนสมาชิก หรือ เราเรียกว่า “บริวาร” มากน้อยที่ร่วมทำงานด้วย

3. คบค้าสมาคมกับบุคคลประเภทใด การคบค้าสมาคมหรือการคบเพื่อนกับบุคคลที่มี อำนาจ เราย่อมมีอำนาจชนิดนั้น ๆ ไปด้วยในบางครั้งซึ่งแล้วแต่ชนิดขององค์การ งาน หรือสิ่งที่เรา กำลังติดต่อสัมพันธ์ด้วย เป็นกรณี ๆ ไปซึ่งย่อมต้องมีอำนาจมากน้อย ตามสมาคมนั้น ๆ บุคคลนั้น ๆ และเรื่องต่าง ๆ ตามที่พิจารณาอีกด้วย

4. บุคลิกลักษณะ บุคลิกลักษณะของบุคคลแต่ละคน มีความสำคัญอย่างยิ่งโดยเฉพาะ ผู้ที่จะเป็นนักปกครอง นักบริหาร หัวหน้าหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่ง หรือผู้ที่หวังจะก้าวหน้าใน ตำแหน่งการบริหารงาน ผู้ที่มีบุคลิกดีถือว่าได้เปรียบหรือกำไรในระยะแรก จะเป็นผู้ที่น่านับถือ น่าเคารพ น่าเลื่อมใสต่อบุคคลที่พบเห็น โดยมิต้องมีการพุดจาสนทนาแต่ประการใด

5. มนุษยสัมพันธ์ มนุษย์ต่อมนุษย์มีความสัมพันธ์กัน เป็นปัจจัยแรกที่ติดต่อกัน เป็น เรื่องของคนต่อคน มนุษยสัมพันธ์นับเป็น “อำนาจภายใน” เป็นอำนาจที่อยู่ในบุคคลนั้นเองหรือ อาจกล่าวได้ว่า “อำนาจภายใน” เป็น “สิทธิอำนาจ” ซึ่งเป็นสมบัติส่วนตัวของบุคคลนั้นตลอดไป ไม่ว่าจะอยู่ในตำแหน่งใดหรือทำหน้าที่เป็นประชาชนธรรมดา หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ “การชนะจิตใจคน” ได้ต้องใช้หลักมนุษยสัมพันธ์ ซึ่งในทัศนของมนุษยสัมพันธ์ย่อมเปรียบเสมือน “อำนาจ” นั่นเอง

6. ชนิดของใช้ บางครั้งอำนาจได้มาจากของที่ใช้ และอาจรวมถึงฐานะทางเศรษฐกิจ สัญลักษณ์ทางฐานะหรือตำแหน่งทางสังคม อาจจะพิจารณาได้ดังนี้ ตำแหน่งงานเงินเดือน เสื้อผ้า ที่ใส่ ขนาดของหน่วยงาน รวมกระทั่งขนาดและที่ตั้งของโต๊ะทำงาน ที่สำหรับจอดรถ ชนิดของรถ เลขานุการ มีห้องส่วนตัวหรือไม่ เครื่องเฟอร์นิเจอร์ต่าง ๆ เช่น พรม รูปภาพต่าง ๆ โต๊ะ ฯลฯ รวมทั้งบ้านที่อยู่อาศัยซึ่งการใช้ของดีมีราคาแพงกว่า ย่อมมีอำนาจเหนือบุคคลอื่นที่ใช้ของราคาถูก

7. การควบคุมทรัพยากร รวมตลอดจนการควบคุมข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ เพื่อการปฏิบัติงาน และทรัพยากรอื่น ๆ การควบคุมทรัพยากรย่อมหมายถึง การมีอำนาจ หรือคนที่มีทรัพยากรสมบัติมาก มีที่ดินหลายร้อยไร่ รถยนต์หลายคัน ย่อมเป็นที่มาของบริวาร และอำนาจ

8. ประเพณีนิยม ผู้ที่อยู่ได้อำนาจยอมรับนับถือผู้มีอำนาจในลักษณะของตัวบุคคล ซึ่งได้อำนาจหรือตำแหน่งนั้น ๆ มาตามระเบียบประเพณีมากกว่ายอมรับนับถือเพราะ กฎเกณฑ์ นอกนั้นยังรวมถึงระบบอาวุโส ระยะเวลาที่อยู่ที่นั้นมา คนไทยถูกอบรมสั่งสอนให้มีความเคารพ เชื่อฟัง และยำเกรงผู้อาวุโสเสมอมาหากที่จะปฏิเสธได้ เช่น ลูกเชื่อฟังพ่อแม่ น้องเชื่อฟังพี่ สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้เป็นอำนาจอย่างหนึ่งในทางประเพณีนิยม

9. ความยุติธรรม หรือไม่ยุติธรรม เป็นการยึดมั่นในคุณธรรม มีความยุติธรรมและ ให้ความเสมอภาคแก่ทุกคน ความเป็นผู้มีน้ำใจ มีความโอบอ้อมอารี เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ มีความเมตตา กรุณา

รศ.สุคนธ์ พหลเทพ (2546, หน้า 103) ได้กล่าวว่า แหล่งที่มาของอำนาจมาจากสิ่งต่อไปนี้

1. อำนาจมาจากฐานะทางเศรษฐกิจและสังคม สังคมไทยยอมรับผู้มีฐานะหรือผู้มีเงิน เป็นอันมาก เงินหรือทรัพย์สินสมบัติจะทำให้ฐานะทางเศรษฐกิจดีและเมื่อฐานะทางเศรษฐกิจดีฐานะ ทางสังคมจะตามมา ผู้บริหารหากมีฐานะดีมักจะทำให้การบริหารเป็นไปด้วยความราบรื่นไม่เดือดร้อน เนื่องจากภาษีสังคมแพงกว่าคนธรรมดา อำนาจชนิดนี้ขึ้นอยู่กับคนแต่งกายดี มีรถส่วนตัวใช้ ร่ำรวย มีบ้านหลังใหญ่ ครอบครัวยุคมีสุข

2. อำนาจที่เกิดจากความจริงใจ ความจริงใจช่วยให้เกิดความเข้าใจอันดี เกิดความร่วมมือ ในการทำงาน ซึ่งจะช่วยให้ได้จากการเสียสละกำลังกาย กำลังทรัพย์ การร่วมทุกข์ ร่วมสุข ความจริงใจ จะช่วยยึดเหนี่ยวนำใจคนไว้ได้

3. อำนาจเกิดจากการยึดมั่นในหลักศาสนา หรือความมีคุณธรรม ศาสนาพุทธได้หยั่งราก ลึกในหัวใจคนไทยมาเป็นระยะเวลานาน ผู้ที่ปฏิบัติตนอยู่ภายใต้คำสอนของพระพุทธศาสนา ก็เท่ากับกำหัวใจคนไว้ได้

4. อำนาจจากขนบธรรมเนียมประเพณีและค่านิยมในสังคมนั้น ๆ สังคมไทยเป็นสังคม ที่มีประวัติอันยาวนาน ย่อมมีการยึดถือแนวทางการปฏิบัติสืบทอดกันมา การปฏิบัติตนผิดจาก ขนบธรรมเนียม สังคมจะลงความเห็นว่าผิด และยิ่งสังคมไทยค่อนข้างจะเป็นสังคมที่จัดอยู่ในพวก อนุรักษ์นิยม อำนาจจากการยึดถือขนบธรรมเนียมประเพณี จึงมีความหมายมากขึ้น และเนื่องจาก สภาพสังคมเปลี่ยนแปลงไป ค่านิยมต่าง ๆ จึงแปรเปลี่ยนเวียนเข้ามาในแต่ละสภาพการณ์ การกระทำ ที่สอดคล้องกับค่านิยมของคนส่วนใหญ่ย่อมเป็นการตัดปัญหาทั้งปวง

5. อำนาจการเมืองในองค์กร มีการใช้อำนาจทางการเมืองทั้งอำนาจการเมืองภายนอก และอำนาจการเมืองภายในองค์กร คือทำอย่างไรคนจึงจะก้าวหน้าเลขหน้าคนอื่น ๆ ในองค์กร แต่ในอีกลักษณะหนึ่ง คือการที่ทำอย่างไรจึงจะได้อำนาจนั้นขึ้นมา เช่น การปิดแข่งปิดขาก การชักบันไดหนี

6. อำนาจการรู้สถานการณ์ และปรับการบริการให้เข้ากับสถานการณ์ได้ ทุกครั้งที่ใช้อำนาจ ไม่ว่าจะเป็นอำนาจประเภทใด จำเป็นต้องเข้าใจสถานการณ์เป็นกลุ่มมือประกอบด้วยเสมอ เทคนิคการใช้อำนาจให้เข้ากับสถานการณ์ ช่วยให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่ออำนาจที่ใช้ การใช้อำนาจโดยไม่ดูสถานการณ์ ขากันที่จะถึงวัตถุประสงค์ของงานอย่างมีประสิทธิภาพ การตัดสินใจโดยยึดความเห็นส่วนตัว ค่านิยม หรือหลักตายตัวมีแต่จะก่อให้เกิดความผิดพลาดง่าย

7. อำนาจเกิดจากการรู้ปัญหาล่วงหน้า โดยการทำนายอย่างมีระบบระเบียบ ในสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การตัดสินใจ โดยใช้หลักเกณฑ์หรือสูตรสำเร็จเก่าไม่ได้ผลต่อไป การแก้ปัญหาจำเป็นต้องวิเคราะห์ปัญหา ที่จำเป็นต้องวิเคราะห์ปัญหาที่ละปัญหาสุดแล้วแต่ว่าปัญหานั้นจะเกิดขึ้นเมื่อไร เวลาใด องค์ประกอบของกาลเวลา และสถานที่ที่มีความสำคัญที่จะต้องนำมาพิจารณา แต่เนื่องจากการแก้ปัญหาไปตามสถานการณ์อย่างกะทันหันย่อมไม่รอบคอบ ผิดพลาดง่าย จึงจำเป็นต้องมีการทำนายว่าปัญหาจะเกิดอย่างไร ที่ใดบ้าง แม้การทำนายว่า จะเกิดอย่างไร เวลาใด ทำนายไม่ได้ แต่อย่างน้อยก็ช่วยให้มองเห็นเหตุการณ์ในอนาคตได้บ้าง

ฐานของอำนาจ อำนาจมีความสัมพันธ์กับการบริหารองค์การ ซึ่งเป็นสถาบันที่มีความสลับซับซ้อน ในส่วนที่สมาชิกของสถาบันแสดงความเต็มใจในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับประเด็นต่าง ๆ 3 ประการคือ

1. ลักษณะของอำนาจนั้น
2. จำนวนบุคคลที่สถานภาพบ่งบอกอำนาจหน้าที่ที่จะใช้อำนาจ
3. ฐานของอำนาจที่สามารถเต็มใจที่จะตอบสนองได้

ฐานหรือแหล่งที่เกิดจากอำนาจที่เป็นที่รู้จัก และนำไปใช้อย่างแพร่หลาย คือ ฐานและอำนาจของ เฟรนช์ และราเวน (French & Raven, 1968, pp. 150-167) ได้เสนอฐานหรือแหล่งที่เกิดอำนาจไว้ 5 ฐาน คือ

1. อำนาจการให้รางวัล หรืออำนาจผลตอบแทน (Reward Power) เกิดจากความสามารถของผู้บริหาร ที่จะให้รางวัลตอบแทนบุคคลอื่น สำหรับความสำเร็จของงาน และเชื่อว่าการยอมรับปฏิบัติตาม จะนำไปสู่การให้รางวัลด้วยวิธีการขึ้นเงินเดือน ค่าจ้าง การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง หรือการยกย่องสรรเสริญ

2. อำนาจการบังคับ หรืออำนาจให้ผู้อื่นให้โทษ (Coercive Power) เกิดจากความกลัวผู้บริหารที่มีอำนาจสูงหรือที่สามารถให้ผู้อื่นให้โทษสูง สามารถทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมปฏิบัติตามเพื่อหลีกเลี่ยงการลงโทษตามกฎหมายเกณฑ์ หรือระเบียบวินัย เช่น การว่ากล่าวตักเตือน ภาคทัณฑ์ หรือไล่ออก

3. อำนาจตามกฎหมาย หรืออำนาจชอบธรรม (Legitimate Power) เกิดจากตำแหน่งที่ผู้บริหารครองอยู่ตามปกติ ถ้ามีตำแหน่งสูงขึ้นเท่าใด อำนาจตามกฎหมายก็ยิ่งมากขึ้นเท่านั้นผู้บริหารที่มีอำนาจตามกฎหมายมากสามารถมีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้ใต้บังคับบัญชาพึงปฏิบัติเพื่อมิให้ละเมิดต่อกฎหมาย

4. อำนาจบารมี (Reference Power) เกิดจากคุณลักษณะพิเศษของผู้บริหาร เป็นอำนาจที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเอาแบบอย่างพฤติกรรม ผู้บริหารที่มีอำนาจอ้างอิง หรือ อำนาจบารมีสูงจะเป็นที่รักใคร่นับถือของบุคคลอื่น อันเนื่องมาจากบุคลิกลักษณะการชอบพอ การนับถือยกย่องซึ่งเป็นอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

5. อำนาจความเชี่ยวชาญ (Expert Power) เกิดจากผู้บริหารที่มีความเชี่ยวชาญทักษะและความรู้ ที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับนับถือสิ่งเหล่านี้ ทำให้มีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารที่มีพลังอำนาจความเชี่ยวชาญทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมกระทำการตาม เพราะเชื่อว่า ผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้ ความสามารถเหนือตน

พิบอดี (Pebody, 2000, pp. 463-472) ได้ศึกษาเกี่ยวกับฐานของอำนาจและได้จัดกลุ่มฐานของอำนาจ เป็น 4 ประเภท คือ

1. ฐานของอำนาจที่เป็นกฎหมาย (Legitimacy) ขอบังคับหรือกฎเกณฑ์ กำหนดอำนาจให้แก่ตำแหน่งงานนั้น ๆ เป็นอำนาจที่จะออกคำสั่ง และทำให้เกิดความเชื่อฟัง

2. ฐานของอำนาจตามตำแหน่ง (Position) ในแต่ละองค์การย่อมมีการแบ่งสายงานการบังคับบัญชา (Hierarchy) ทำให้ผู้ปฏิบัติงานทราบได้ทันทีว่าขึ้นตรงต่อใคร และใครมีอำนาจที่จะสั่งการได้ ใครเป็นผู้มีอำนาจในการให้รางวัล ลงโทษ บุคคลที่อยู่ในที่สามารถคลบนคลาลสิ่งปรารถนาของผู้ใต้บังคับบัญชา จัดให้เป็นผู้ใช้อำนาจในด้านนี้ด้วย

3. ฐานของอำนาจอยู่ที่ตัวบุคคล (Person) เป็นลักษณะที่เป็นตัวของตัวเองเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ดี เป็นคนดีมีคุณธรรม คนอื่น ๆ จึงให้ความเคารพนับถือ นับถือ จัดเป็นอำนาจบารมีที่มีเฉพาะเป็นคน ๆ เท่านั้น

4. ฐานของอำนาจอยู่ที่ความสามารถเฉพาะบุคคล (Competence) ไม่จำกัดเฉพาะที่สายการบังคับบัญชาแต่อย่างใด เช่น ที่ปรึกษาที่มีความเชี่ยวชาญในด้านต่าง ๆ

ชาร์พ (Sharp, 1999, pp. 11-12) ได้เสนอแนะเกี่ยวกับแหล่งที่มาของอำนาจมาจากสิ่งต่อไปนี้คือ

1. อำนาจหน้าที่ คือ สิทธิที่จะออกคำสั่งหรือนำคนอื่น ๆ ให้ทำตามโดยยอมรับอย่างไม่มีข้อโต้แย้ง ได้รับการยอมรับในฐานะที่เป็นผู้มีอำนาจเหนือ หรืออำนาจหน้าที่เป็นที่ยอมรับสำคัญของอำนาจ

2. ความรู้ความสามารถ ผู้ที่มีความรู้ย่อมมีอำนาจเหนือผู้อื่น
3. ทรัพยากรทางวัตถุ หมายถึง การที่ผู้ปกครอง สามารถคุมทรัพย์สิทธิทรัพยากรธรรมชาติ เงิน ระบบเศรษฐกิจ การสื่อสาร การคมนาคม สิ่งเหล่านี้จะเป็นตัวกำหนดขอบเขตของอำนาจ ถ้าผู้ปกครองสามารถควบคุมสิ่งเหล่านี้ได้มาก ก็จะมีขอบเขตของอำนาจกว้างขวางด้วย
4. ปัจจัยทางจิตวิทยา เช่น ทศนคติต่อผู้อยู่เหนืออุดมการณ์ อุดมคติ สิ่งเหล่านี้จะมีผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้มีอำนาจ และคนอื่น ๆ
5. การลงโทษ อันดับสุดท้ายของอำนาจคือ การลงโทษผู้ที่ต่อต้าน หรือมีความเห็นขัดแย้งต่อผู้นำ การลงโทษเป็นการบังคับผู้ที่ไม่เชื่อฟัง ให้ยอมรับในอำนาจ อาจเป็นการลงโทษที่รุนแรง หรือไม่รุนแรงก็ได้

การศึกษาเรื่องฐานของอำนาจ ในสมัยหลัง ราเวน และกรูกรานสกี (Raven & Kruglanski, 1975, p. 177) ได้นำเสนอฐานของอำนาจที่ 6 ซึ่งได้แก่การมีอำนาจข่าวสารข้อมูล (Information Power) ซึ่งอำนาจข่าวสารหรือความรู้นี้เกิดจากผู้บริหารที่มีความรู้ข่าวสาร หรือรู้รายละเอียดข่าวสาร ที่มีประโยชน์และมีคุณค่าต่อผู้ได้บังคับบัญชา เพราะผู้ได้บังคับบัญชาต้องการข่าวสารนี้ หรือต้องการเรียนรู้สิ่งเหล่านี้

ฐานหรือแหล่งที่เกิดอำนาจที่เป็นที่รู้จักและใช้กันอย่างแพร่หลาย คือฐานอำนาจของ เฟรนช์ และราเวน และราเวนกับกรูกรานสกี เสนอฐานของอำนาจด้านการมีข่าวสารข้อมูล อีกหนึ่งด้าน ต่อมา เฮอร์เชย์ และเบลนชาร์ด (Hersey & Blanchard, 1993, p. 235) ได้เสนอฐานหรือแหล่งที่เกิดอำนาจพึ่งพา (Connection Power) ซึ่งอำนาจพึ่งพานี้ เกิดจากผู้บริหารที่มีเส้นสายเกี่ยวข้องกับผู้มีอิทธิพล หรือบุคคลสำคัญภายในหรือภายนอกองค์การ ผู้บริหารที่มีอำนาจสูงสามารถให้คนอื่นยอมปฏิบัติตาม เพราะต้องการได้รับความพึงพอใจ หรือหลีกเลี่ยงความลำบากใจ อันเกิดจากอำนาจพึ่งพา

จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวกับอำนาจ แล้วนำมาหล่อหลอมแนวคิดทฤษฎีดังกล่าวเข้าด้วยกัน โดยปรับให้เข้ากับแนวคิดและทฤษฎีของ เฟรนช์ และราเวน (French & Raven, 1968, pp. 150-167) ราเวน และกรูกรานสกี (Raven & Kruglanski, 1975, p. 177) เฮอร์เชย์ และ เบลนชาร์ด (Hersey & Blanchard, 1993, p. 235) สรุปได้ว่าฐานของอำนาจมีอยู่ 7 ฐานด้วยกันคือ (1) อำนาจความเชี่ยวชาญ (2) อำนาจอ้างอิง (3) อำนาจตามกฎหมาย (4) อำนาจการให้รางวัล (5) อำนาจการบังคับ (6) อำนาจการมีข่าวสารข้อมูล (7) อำนาจพึ่งพา ซึ่งผู้วิจัยจะได้นำแนวคิดทั้ง 7 ฐานนี้ไปศึกษาระดับการใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือครั้งนี้

การใช้อำนาจในองค์กร (The uses of Power in Organization) การใช้อำนาจในองค์กรมีหลายทาง ยุกต์ (Yukl, 1998, p. 215) ได้เสนอตารางที่ 1 แสดงให้เห็นว่า เมื่อผู้นำใช้อำนาจแล้ว (โดยยึดฐานของอำนาจทั้งห้าของเฟรนช์และราเวน) ผู้ใต้บังคับบัญชาก็จะแสดง พฤติกรรมตอบสนองการใช้ อำนาจดังกล่าวใน 3 ลักษณะดังนี้

1. เกิดความผูกพัน (Commitment) เป็นพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาที่เกิดจากการยอมรับ เลื่อมใสศรัทธาต่อผู้นำ และพยายามเลียนแบบอย่างของผู้นำ แรงจูงใจในงานจะสูงถ้าผู้ใต้บังคับบัญชามีความสำคัญในตัวผู้นำสูง ทำให้ใช้ความพยายามในการทำงานที่เอาใจใส่มากเป็นพิเศษ เพื่อให้งานสำเร็จเป็นอย่างดี โดยไม่เห็นแก่เหน็ดเหนื่อยแต่ประการใด ทั้งนี้เพื่อให้เป็นที่ถูกใจผู้นำของตน

2. ยินยอมปฏิบัติตาม (Compliance) เป็นพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาที่ยอมปฏิบัติตามคำสั่งตามที่ผู้นำต้องการ ครอบงำที่การทำงานตามคำสั่งนั้นไม่ทำให้คนต้องใช้เวลา พยายาม พลังงานและเวลาเพิ่มมากขึ้นเป็นพิเศษจากที่กำหนดไว้ตามปกติ เช่น ปฏิเสธที่จะอยู่ทำงานล่วงเวลา โดยผลัดไปทำต่อในวันรุ่งขึ้น เป็นต้น

3. ค่อด้าน (Resistance) เป็นพฤติกรรมที่เกิดขึ้นเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาต่อสู้คัดค้านต่อคำสั่งหรือความต้องการของผู้นำ ซึ่งอาจแสดงออกด้วยการวางเฉยไม่ปฏิบัติตามหรือการทำงานนั้นช้าลง หรือการทิ้งงานเพื่อไม่ให้งานเสร็จตามที่หัวหน้าต้องการ

ตารางที่ 1 แสดงผลที่อาจเกิดขึ้นตามมาจากการใช้อำนาจ

แบบของอำนาจที่ใช้	การตอบสนองที่เป็นไปได้ของผู้ใต้บังคับบัญชา		
	เกิดความผูกพัน (Commitment)	ยินยอมปฏิบัติตาม (Compliance)	ต่อต้าน (Resistance)
อำนาจจากการอ้างอิง (Referent Power)	- มีโอกาสจะเกิดมากที่สุด (ถ้าเชื่อว่าคำสั่งนั้นมี ความสำคัญต่อผู้นำ)	- มีโอกาสเป็นไปได้ (ถ้า เชื่อว่าคำสั่งนั้นไม่มีความ สำคัญต่อผู้นำ)	- มีโอกาสเป็นไปได้ (ถ้าคำ สั่งนั้นจะก่อความเสียหาย ต่อผู้นำ)
อำนาจจากความเชี่ยวชาญ (Expert Power)	- มีโอกาสจะเกิดที่สุด (ถ้าคำสั่งมีลักษณะเกลี้ย กล่อมและผู้ใต้บังคับ บัญชากับผู้นำมีเป้า หมายงานร่วมกัน)	- มีโอกาสเป็นไปได้ (ถ้า คำสั่งมีลักษณะเกลี้ยกล่อม แต่ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มี ส่วนรับรู้ต่อเป้าหมายงาน ของผู้นำ)	- มีโอกาสเป็นไปได้ (ถ้าผู้ นำแสดงความหยิ่งยะโส และถูกเหยียดหยาม หรือ กรณีผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่ เห็นด้วยกับเป้าหมายงาน)
อำนาจตามกฎหมาย (Legitimate Power)	- ถ้าโอกาสเป็นไปได้ (ถ้าใช้คำสั่งอย่างสุภาพ และเหมาะสมมาก)	- มีโอกาสที่จะเกิดมากที่สุด (ถ้าเห็นว่าคำร้องขอ หรือคำสั่งนั้นชอบด้วยกฎ หมาย)	- มีโอกาสเป็นไปได้ (เมื่อ สั่งด้วยท่วงทียะโสและคำ สั่งไม่เหมาะสม)
อำนาจจากการให้รางวัล (Reward Power)	- มีโอกาสเป็นไปได้ (ถ้าใช้อย่างชาญฉลาด และเป็นการส่วนตัว)	- มีโอกาสที่จะเกิดมากที่สุด (ถ้าใช้เป็นกลไกที่ไม่ ใช่เป็นการส่วนตัว)	- มีโอกาสเป็นไปได้ (ถ้าใช้ เชิงหลอกล่อและไม่ให้ เกียรติ)
อำนาจจากการบังคับ (Coercive Power)	- มีโอกาสเกิดน้อยที่สุด	- มีโอกาสเป็นไปได้ (ถ้า ใช้เชิงการช่วยเหลือและ ไม่ใช่วิธีการลโหด)	- มีโอกาสเกิดมากที่สุด (ถ้า ใช้ในเชิงปฏิบัติหรือ หลอกล่อ)

ความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจจากตำแหน่งกับอำนาจจากบุคคล (Relation of Position Power and Personal Power) ดังได้กล่าวแล้วว่า “อำนาจจากตำแหน่ง” ซึ่งได้แก่ อำนาจตามกฎหมาย อำนาจจากการให้รางวัล และอำนาจจากการบังคับ กับ “อำนาจจากบุคคล” ซึ่งเป็นอำนาจเฉพาะตัว อันได้แก่ อำนาจจากการอ้างอิง และอำนาจจากความเชี่ยวชาญ นั้น เมื่อพิจารณาอำนาจจากตำแหน่ง กับอำนาจจากบุคคล ในแง่การเป็นผู้นำแบบทางการ (Formal Leader) กับผู้นำแบบไม่เป็นทางการ (Informal Leader) พบว่าในการเป็นผู้นำแบบทางการนั้น จำเป็นต้องมีอย่างน้อยที่สุดก็คือ อำนาจจากตำแหน่ง ส่วนการเป็นผู้นำแบบไม่เป็นทางการนั้นมีเพียงอำนาจจากบุคคลในระดับหนึ่งเท่านั้น อย่างไรก็ตาม หากบุคคลหนึ่งมีทั้งความเป็นผู้นำอย่างเป็นทางการควบคู่กับผู้นำอย่างไม่เป็นทางการ แล้วอำนาจโดยรวม (Overall Power) ของอำนาจจากตำแหน่งกับอำนาจจากบุคคลที่เกิดขึ้นจะแปรผันไปในลักษณะต่าง ๆ 4 แบบ

การประยุกต์ : แนวปฏิบัติในการใช้อำนาจ

1. แนวปฏิบัติในการใช้อำนาจจากการให้รางวัล (Reward Power)

1.1 วิธีเพิ่มและรักษาไว้ซึ่งอำนาจของผู้นำ

1.1.1 พยายามค้นหาให้พบว่า สิ่งที่เป็นและเป็นที่ต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาคือ อะไร

1.1.2 หาหนทางให้ตนเองมีอำนาจกำกับควบคุมการให้รางวัลยิ่งขึ้น

1.1.3 ต้องแน่ใจว่าผู้ใต้บังคับบัญชาทราบว่าท่านคือผู้มีอำนาจให้คุณ

1.1.4 อย่าตกปากให้สัญญาเกินกว่าอำนาจที่ตนเองมี

1.1.5 ระวังอย่าใช้รางวัลเป็นเครื่องต่อรอง

1.1.6 หลีกเลี่ยงการใช้แรงจูงใจด้วยวิธีและกลไกที่ซับซ้อน

1.1.7 อย่าใช้การให้รางวัลเพื่อผลประโยชน์ส่วนตัวของตนเอง

1.2 วิธีการใช้อำนาจอย่างมีประสิทธิภาพของผู้นำ

1.2.1 ให้ชนิดรางวัลที่ตรงกับความต้องการเฉพาะบุคคล

1.2.2 เน้นความเป็นธรรมและระบบคุณธรรมในการให้คุณ

1.2.3 อธิบายเกณฑ์ของการให้รางวัลเปิดเผยต่อทุกคน

1.2.4 จัดสรรรางวัลให้ตามหลักเกณฑ์และเงื่อนไขที่กำหนด

1.2.5 เลือกใช้การให้รางวัลอื่นที่เป็นเชิงสัญลักษณ์ เพื่อเสริมพลังให้เกิดพฤติกรรม

อันพึงปรารถนา

2. แนวปฏิบัติในการใช้อำนาจจากการบังคับ (Coercive Power)

2.1 วิธีเพิ่มและรักษาไว้ซึ่งอำนาจของผู้นำ

- 2.1.1 กำหนดวิธีการลงโทษที่สมเหตุสมผลได้ต่อพฤติกรรมที่ไม่อาจยอมรับได้
- 2.1.2 ต้องแน่ใจว่าคนมีอำนาจในการลงโทษนั้น
- 2.1.3 หลีกเลี่ยงการใช้อารมณ์โกรธ ข่มขู่ หรือทำให้อาย
- 2.1.4 ระวังอย่าใช้การลงโทษเป็นเครื่องต้อรอง
- 2.1.5 เลือกเฉพาะการลงโทษที่ชอบด้วยกฎหมาย
- 2.1.6 ใช้วิธีลงโทษที่ตรงกับการฝ่าฝืน หรือพฤติกรรมแห่งความผิด
- 2.2 วิธีการใช้อำนาจอย่างมีประสิทธิภาพของผู้นำ
 - 2.2.1 แจ้งให้บุคคลเป้าหมายทราบกฎระเบียบการลงโทษ
 - 2.2.2 ใช้มาตรการดักเตือนล่วงหน้าอย่างเพียงพอก่อน
 - 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 ทบทวนอำนาจเป็นระยะหากจำเป็น
 - 3.2.5 มีความรู้สึกรับรู้ที่ไวต่อความวิตกกังวลของบุคคลเป้าหมาย

- 3.2.6 ติดตามรับฟังคำร้องทุกข์ที่เกิดขึ้น
- 3.2.7 ยื่นขึ้นเปลี่ยนแปลงได้หากคำร้องทุกข์นั้นพิจารณาแล้วเหมาะสม
- 4. แนวปฏิบัติในการใช้อำนาจจากความเชี่ยวชาญ (Expert Power)
 - 4.1 วิธีเพิ่มและรักษาไว้ซึ่งอำนาจของผู้นำ
 - 4.1.1 แสวงหาความรู้ใหม่อยู่เสมอ
 - 4.1.2 รับรู้และตามทันต่อการเปลี่ยนแปลงงานด้านเทคนิค
 - 4.1.3 พัฒนาแหล่งข้อมูลข่าวสารให้กว้างขวาง
 - 4.1.4 ใช้สัญลักษณ์เพื่อบ่งบอกถึงความชำนาญการของตน
 - 4.1.5 แสดงความสามารถให้ประจักษ์ด้วยการแก้ปัญหายาก ๆ และมีลักษณะท้าทาย
 - 4.1.6 อย่าใจร้อนหรือพุดจาโดยขาดความระมัดระวัง
 - 4.1.7 ไม่กล่าวเท็จหรือใช้ข้อเท็จจริงที่ผิดพลาด
 - 4.1.8 อย่าเปลี่ยนจุดยืนในเรื่องต่าง ๆ
 - 4.2 วิธีการใช้อำนาจอย่างมีประสิทธิภาพของผู้นำ
 - 4.2.1 อธิบายเหตุผลที่ขอร้องหรือของข้อเสนอ
 - 4.2.2 อธิบายให้ทราบถึงความสำคัญของคำขอร้องนั้น
 - 4.2.3 แสดงหลักฐานให้เห็นว่าข้อเสนอจะประสบความสำเร็จอย่างแน่นอน
 - 4.2.4 รับฟังความวิตกกังวลของบุคคลเป้าหมายอย่างตั้งใจ
 - 4.2.5 ให้การเคารพต่อบุคคลเป้าหมาย (ไม่หยิ่งยะโส)
 - 4.2.6 ทำอย่างมั่นใจและเด็ดเดี่ยวในภาวะวิกฤต
- 5. แนวทางปฏิบัติในการใช้อำนาจจากการอ้างอิง (Referent Power)
 - 5.1 วิธีเพิ่มและรักษาไว้ซึ่งอำนาจของผู้นำ
 - 5.1.1 แสดงการยอมรับและให้การนับถือเชิงบวก
 - 5.1.2 แสดงออกด้วยการสนับสนุนและให้ความช่วยเหลือ
 - 5.1.3 อย่าถือโอกาสใช้คนในการต่อรองเพื่อผลประโยชน์ส่วนตัว
 - 5.1.4 ช่วยปกป้องประโยชน์ที่ถูกต้องของผู้อื่น โดยการสนับสนุนในโอกาสเหมาะสม
 - 5.1.5 รักษาคำมั่นสัญญา
 - 5.1.6 แสดงการเสียสละส่วนตนเพื่อแสดงให้เห็นถึงความกังวลที่มีต่อคนอื่น
 - 5.1.7 แสดงออกอย่างจริงใจในการผูกมิตร

5.2 วิธีการใช้อำนาจอย่างมีประสิทธิภาพของผู้นำ

5.2.1 แสดงออกด้วยการขอร้องส่วนตัวเมื่อถึงคราวจำเป็น

5.2.2 ชี้ให้เห็นว่าคำร้องขอนั้นสำคัญต่อบุคคลเป้าหมาย

5.2.3 ออรักร้องขอความชอบพอเกินขอบเขตของมิตรภาพที่ควรเป็น

5.2.4 แสดงแบบอย่างของพฤติกรรมที่เหมาะสม (Role Modeling)

ในการบริหารโรงเรียนนั้น ผู้บริหารมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องใช้อำนาจทางสังคมในการบริหาร เพื่อประโยชน์ต่อหน่วยงานและงานนั้น ๆ ดำเนินไปด้วยดีมีคุณภาพและประสิทธิภาพ ผู้บริหารก็ควรศึกษาวิธีการใช้อำนาจหน้าที่ เฟรนช์ และราเวน (French & Raven, 1968, pp. 259-269) ราเวน และกรูกรานสกี (Raven & Kruglanski, 1975) ได้เสนออำนาจการมีข่าวสารข้อมูล ซึ่งต่อมาเฮอร์เชย์ และเบลนชาร์ด (Hersey & Blanchard, 1993) เสนออำนาจพึ่งพาอีกด้านหนึ่ง จึงได้เสนอแนวคิดพื้นฐานดังต่อไปนี้ ซึ่งเป็นตัวแปรที่สำคัญในการนำมาศึกษาวิจัยในครั้งนี้ คือ

1. อำนาจการให้รางวัล (Reward Power) เป็นอำนาจที่เกิดจากการที่ผู้ใต้บังคับบัญชารับรู้ว่าคุณบริหารสามารถจะให้รางวัลแก่เขาได้ รางวัลในที่นี้อาจเป็นเงิน สิ่งของ โอกาส ความสะดวกในการทำงาน หรือคำชมเชยก็ได้ ประสิทธิภาพของรางวัลขึ้นอยู่กับความต้องการของบุคคลแต่ละคนด้วย หากสิ่งที่คุณได้รับไม่สามารถสนองความต้องการของบุคคลแต่ละคนด้วย หากสิ่งที่คุณได้รับไม่สามารถสนองความต้องการของเขาในขณะนั้นได้ถือว่าเป็นผู้มีประสิทธิภาพไม่สูง ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องพิจารณาให้รางวัลนั้นสอดคล้องกับความต้องการของแต่ละบุคคลด้วย

ความแรงของอำนาจที่เกิดจากการให้รางวัลนี้เพิ่มขึ้น นอกจากนี้ความแรงของอำนาจชนิดนี้ ยังขึ้นอยู่กับที่ผู้ใต้บังคับบัญชารับรู้ว่าคุณบริหารจะจัดการรางวัลที่ต้องการมาให้ได้ ในระบบราชการของไทยเรา การได้เงินเดือน 2 ขั้น เป็นรางวัลที่มีประสิทธิภาพสูงมาก ดังนั้นผู้บริหารคนใดที่สามารถบันดาลสิ่งนี้ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ ก็จะมีอำนาจเหนือผู้ใต้บังคับบัญชาคนนั้นมากทีเดียว ขอบข่ายของอำนาจอันเกิดจากการให้รางวัลนี้จะครอบคลุมทุกพฤติกรรมหรือทุกสภาพทางจิตวิทยาของบุคคลที่รับรู้ว่าคุณยอมทำตามหรือเปลี่ยนแปลงไปแล้วจะได้รับรางวัลที่ต้องการ เช่น ครูรับรู้การมาทำงานเช้าครู แต่งกายดีและเหมาะสม แต่อาจไม่เปลี่ยนพฤติกรรม การเลิกงานก่อนเวลา การดื่มสุราทุกเย็น หรือไม่อาจเปลี่ยนความต้องการ หรือความคิดเห็นของเขาได้ ทั้งนี้เพราะครูไม่รับรู้หรือไม่ทราบว่าการเปลี่ยนแปลงสิ่งเหล่านี้จะเป็นเงื่อนไขทำให้ได้รับรางวัล ส่วนความคงทนของผลที่เกิดจากอำนาจชนิดนี้ขึ้นอยู่กับที่ผู้บังคับบัญชารับรู้ว่าคุณหากคงไว้ซึ่งพฤติกรรมหรือสิ่งเหล่านั้นต่อไปแล้วจะได้รับรางวัลอีกในอนาคต เช่น ครูพบใดที่ครูรับรู้ว่าการมาทำงานเช้าครู การแต่งตัวดี และเหมาะสม จะทำให้ได้รับรางวัลในอนาคตพฤติกรรม

นี้ก็คงอยู่ต่อไป ถ้าครูเกิดรับรู้ว่าจะไม่ได้รับรางวัลเนื่องจากทำพฤติกรรมเหล่านั้นอีก พฤติกรรมนั้นอาจดับสูญไปได้ เว้นแต่เราจะยอมรับว่าพฤติกรรมที่เคยได้รับรางวัลนั้นเป็นพฤติกรรมที่มีคุณค่า แม้ไม่ได้รับรางวัลเขาก็จะรักษาไว้

2. อำนาจการบังคับ (Coercive Power) เป็นอำนาจที่เกิดจากการที่ผู้ได้บังคับบัญชารับรู้ว่าจะได้รับโทษตามที่ผู้บริหารขู่ไว้ถ้าไม่ยอมทำตามที่ผู้บริหารต้องการ ความศักดิ์สิทธิ์ของอำนาจชนิดนี้ขึ้นอยู่กับที่ผู้ได้บังคับบัญชารับรู้ว่าจะได้รับโทษจากการไม่ยอมทำตามนั้น สูงกว่าผลเสียที่เกิดจากการยอมทำตามแค่ไหน เช่น พนักงานบริษัททราบว่า ถ้าเลิกงานก่อนเวลาแต่ละครั้งจะถูกตัดเงินเดือน 50 บาท ถ้าหากพิจารณาเห็นว่าการทำงานที่เลิกก่อนเวลาครั้งหนึ่ง ๆ จะทำให้ได้ประโยชน์เป็นเงินถึง 500 บาท การข่มขู่ว่าจะตัดเงินเดือนแค่นั้น ก็จะไม่มีความหมาย หรือครูน้อยซึ่งเป็นหัวใจของครูกลุ่มหนึ่งต้องขัดคำสั่งของครูใหญ่ ที่ชอบด้วยเหตุผล เมื่ออยู่ต่อหน้าลูกสมุน ทั้งที่รู้ว่าการทำเช่นนั้นจะได้รับโทษ แต่ก็มีน้ำหนักน้อยกว่าความเสียหายเสียศักดิ์ศรีอันเกิดจากการทำตามครูใหญ่

พฤติกรรม หรือสภาพทางจิตวิทยาอื่น ๆ ของบุคคลที่เกิดการเปลี่ยนแปลง เพราะอำนาจจากการข่มขู่บังคับนี้ จะคงอยู่ตราบเท่าที่บุคคลนั้นรับรู้ว่าเขาอยู่ในสายตาของผู้บริหาร หรือผู้บริหารสามารถล่วงรู้ถึงพฤติกรรมของเขาได้ ถ้ารู้ว่าผู้บริหารไม่อาจล่วงรู้ถึงการกระทำของเขาได้แล้ว เขาจะหยุดทำตามทันที นอกจากนี้ยังพบว่าผลงานอันเกิดจากการใช้อำนาจชนิดนี้มักจะมีคุณภาพไม่ดีเท่าที่ควร จะเป็นตามความสามารถ และทำให้บุคคลมีแนวโน้มไปในทางต่อต้านอีกด้วย

3. อำนาจตามกฎหมาย (Legitimate Power) เป็นอำนาจที่เกิดจากการที่ผู้ได้บังคับบัญชารับรู้ว่า ผู้บริหารมีสิทธิตามกฎหมายหรือตามขนบธรรมเนียมประเพณีของหน่วยงาน หรือสังคมที่จะกำหนดให้เขามีพฤติกรรมใดบ้าง อำนาจชนิดนี้มีความหมายกว้างขวางกว่าอำนาจที่มาจากตำแหน่ง (Authority) ที่เรารู้จักกันอยู่แล้วอีกด้วย เช่น การที่ผู้ได้บังคับบัญชารับปากว่าจะช่วยทำงาน และครูยอมทำตามที่ผู้บริหารกำหนดหรือมอบหมายให้ทำทั้ง ๆ ที่งานนั้นอยู่นอกเหนืออำนาจตามตำแหน่ง แต่ยอมทำเพราะเห็นว่าไม่ควรเสียคำพูด กรณีนี้ก็จัดเป็นการยอมทำตามเพราะอำนาจตามกฎหมายนี้ด้วยเช่นกัน ความแข็งของอำนาจชนิดนี้ขึ้นอยู่กับ 3 สิ่งต่อไปนี้คือ

3.1 ค่านิยมที่ผู้ได้บังคับบัญชายังถืออยู่ว่า ผู้บริหารมีสิทธิในการกำหนดพฤติกรรมของเขามากน้อยแค่ไหน

3.2 โครงสร้างทางสังคมของหน่วยงานที่ผู้ได้บังคับบัญชายอมรับ ทั้งนี้โครงสร้างตามรูปแบบและนอกรูปแบบ และ

3.3 กฎหมายที่รองรับอำนาจและสิทธิของผู้บริหาร

ขอบข่ายของอำนาจจากกฎหมายนี้ อย่างน้อยผู้บริหารก็มีอิทธิพลครอบคลุมทุกพฤติกรรมที่กฎหมายกำหนดไว้ในรายการแจกแจงงาน (Job Description) ของผู้ใต้บังคับบัญชาอิทธิพลที่จะมากกว่านี้ขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ของผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชา และค่านิยมของสังคมที่หน่วยงานตั้งอยู่ เช่น ครูใหญ่ที่เคยเป็นครูของครูน้อย ทั้งนี้เพราะค่านิยมของสังคมไทยถือเรื่องอาวุโสสำคัญเป็นต้น

4. อำนาจอ้างอิง (Reference Power) เป็นอำนาจอันเกิดจากการที่ผู้ใต้บังคับบัญชาปรารถนาที่จะเอาอย่างผู้บริหาร ความแข็งของอำนาจนี้ขึ้นอยู่กับความรู้สึก และความปรารถนา ดังกล่าวแล้วของผู้ใต้บังคับบัญชาว่ามีมากน้อยแค่ไหน ผู้บริหารที่มีผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นศิษย์เก่าสถาบันเดียวกัน สีเดียวกัน ศิษย์อาจารย์เดียวกัน บวชพรรษาเดียวกัน คนบ้านเดียวกัน และไม่มีสาเหตุขัดแย้งมาก่อน ย่อมมีอำนาจทางสังคมชนิดนี้ขึ้น หรือผู้บริหารที่มีลักษณะวาจาทำทางเป็นที่ประทับใจ จึงดูแลให้ผู้ใต้บังคับบัญชาอยากเอาอย่างก็จะเกิดอำนาจนี้

ขอบข่ายของอำนาจนี้ขึ้นอยู่กับความรู้สึกภูมิใจในตัวผู้บริหาร ของผู้ใต้บังคับบัญชา และความน่าดึงดูดใจของผู้บริหาร ผู้บริหารมีสิ่งนี้มากเท่าใดก็มีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชามากเท่านั้น ความคงทนของพฤติกรรมหรือสภาพทางจิตวิทยาที่เปลี่ยนแปลงไป ในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาจะคงอยู่ตลอดเวลาไม่ว่าอยู่ในสายตาของผู้บริหารหรือไม่ก็ตาม

5. อำนาจความเชี่ยวชาญ (Expert Power) เป็นอำนาจที่เกิดจากผู้ใต้บังคับบัญชาทราบว่าผู้บริหารเป็นคนมีความรู้ความสามารถ หรือมีความชำนาญในเรื่องต่าง ๆ โดยเฉพาะในงานที่หน่วยงานนั้นรับผิดชอบอยู่ สามารถให้คำแนะนำได้ถูกต้อง ความแข็งของอำนาจนี้ขึ้นอยู่กับปริมาณความรู้ ความชำนาญที่ผู้บริหารมีอยู่เหนือผู้ใต้บังคับบัญชา หรือสูงกว่าเกณฑ์มาตรฐานที่ผู้ใต้บังคับบัญชาตั้งขึ้น ซึ่งโดยมากแล้วก็มักเอาตัวผู้ใต้บังคับบัญชานั้นแหละเป็นเกณฑ์ อิทธิพลของอำนาจนี้มักทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางปัญญา (Cognitive) ในผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นส่วนใหญ่ นอกจากนี้ยังมีอิทธิพลทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารูสึกยอมรับในความรู้ความเชี่ยวชาญของผู้บริหารในเรื่องอื่น ๆ ที่เขายังไม่ทราบมาก่อนว่า ผู้บริหารมีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องนั้น ๆ หรือเปล่าอีกด้วย ความคงทนของความรู้ความคิด หรือพฤติกรรมอันเกิดจากอำนาจชนิดนี้จะคงอยู่ตราบเท่าที่ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่เกิดการลืม ทั้งนี้ไม่ว่าผู้บริหารจะปรากฏอยู่หรือไม่ก็ตาม

6. อำนาจการมีข่าวสารข้อมูล (Information Power) เป็นอำนาจอันเกิดจากผู้ใต้บังคับบัญชาทราบว่า ผู้บริหารเป็นคนที่มีความรอบรู้ข่าวสารและข่าวสารนั้นมีประโยชน์มีคุณค่าต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการข่าวสาร หรือต้องการเรียนรู้ในข่าวสารเหล่านั้น ความแข็งของอำนาจนี้ขึ้นอยู่กับความสำคัญของข่าวสาร และความต้องการมากน้อยของผู้ใต้บังคับบัญชา อันเป็นผลทำให้อำนาจข่าวสารมีอิทธิพลทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับและปฏิบัติตาม

7. อำนาจพึ่งพา (Connection Power) เป็นอำนาจอันเกิดจากผู้ได้บังคับบัญชาทราบว่า ผู้บริหารเป็นผู้มีเส้นสายเกี่ยวข้องกับผู้มีอำนาจ หรือนบุคคลที่มีความสำคัญภายในหรือภายนอกองค์การ อิทธิพลของอำนาจพึ่งพาสูง สามารถให้คนอื่นยอมปฏิบัติตามเพราะต้องการได้รับความพอใจ หรือหลีกเลี่ยงความลำบากใจอันเกิดจากอำนาจพึ่งพา

ในการบริหารงานโรงเรียนนั้นผู้บริหารย่อมต้องใช้อำนาจเพื่อให้การบริหารงานเกิด ประสิทธิภาพสูงสุด เพื่อเตรียมพร้อมรับกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ทำให้โรงเรียน เกิดการพัฒนา มีความเจริญก้าวหน้า สามารถแข่งขันได้ ผู้บริหารจึงควรวิเคราะห์ว่าสมควรที่จะใช้อำนาจแบบใด เมื่อไร และเพราะอะไร จึงขอก้าวโดยสรุปดังนี้คือ

1. อำนาจความเชี่ยวชาญ ผู้บริหารควรใช้อำนาจความเชี่ยวชาญเมื่อครูในโรงเรียนขาด ความรู้ขาดทักษะในการปฏิบัติงานผู้บริหารควรเข้าไปช่วยเหลือและเสริมสร้างความเชี่ยวชาญด้าน ต่าง ๆ โดยเฉพาะด้านวิชาการให้แก่ครู เพราะจะทำให้ครูปฏิบัติงานด้านการเรียนการสอนได้อย่างมี ประสิทธิภาพเพื่อนำโรงเรียนไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ และสามารถให้คำแนะนำกับครูในโรงเรียน ได้เมื่อครูต้องการความช่วยเหลือหรือเมื่อเกิดปัญหาที่สามารถแก้ไขได้ทันทั่วทั้ง

2. อำนาจอ้างอิง ผู้บริหารควรใช้อำนาจอ้างอิงเมื่อสถานการณ์ในโรงเรียนไม่เป็น หนึ่งเดียว ครูขาดความรักสามัคคี ผู้บริหารควรเข้าไปสร้างกลุ่มสัมพันธ์ให้เกิดขึ้นและทำให้ครูเกิด ความรู้สึกให้ได้ว่าเป็นพวกเดียวกัน โดยผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดี แสดงการมีน้ำใจด้วยการลงไป ช่วยเหลือครูในการทำงาน ทำกิจกรรม เมื่อครูเกิดความประทับใจเกิดความรักความศรัทธาที่ผู้บริหาร ได้ทุ่มเทการทำงานร่วมกับครูโดยไม่ถือตัว จะทำให้ครูเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและสามารถจงใจครู ทั้งหมดให้ร่วมแรงร่วมใจในการทำงานเพื่อโรงเรียนต่อไป

3. อำนาจตามกฎหมาย ควรใช้เมื่อต้องการควบคุมให้หน่วยงานเกิดความสงบเรียบร้อย ในกรณีที่ครูในโรงเรียนไม่ยอมปฏิบัติตามหน้าที่ที่ตนรับผิดชอบ โดยการใช้กฎระเบียบหรือ ข้อกฎหมายที่ระบุไว้และครูทุกคนต้องปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด

4. อำนาจการให้รางวัล ควรใช้เมื่อครูในโรงเรียนมีความปรารถนาที่ต้องการได้รับ ผลตอบแทนจากการทำงาน โดยผู้บริหารต้องสังเกตพฤติกรรมของครูแต่ละคนว่าต้องการอะไร ถึงแม้ว่ารางวัลนั้น ๆ ไม่สามารถจัดให้ครูได้ทุกคนก็ตามแต่จะให้ตามความต้องการของครูในขณะนั้น เช่น ครูบางคนอาจต้องการค่าชมเชยในการทำงาน ต้องการกำลังใจ ต้องการเงิน สิ่งของ การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง หรือสวัสดิการในการทำงาน ผู้บริหารต้องให้รางวัลตามสภาพที่เป็นจริงและผู้รับมี ความพึงพอใจ รางวัลที่ให้จึงจะมีคุณค่าเป็นที่ถูกใจของทุกคน

5. อำนาจการบังคับ ผู้บริหารควรใช้เมื่อไม่สามารถใช้อำนาจด้านอื่น ๆ ได้ เพราะครู

ขาดการเชื้อฟัง ไม่ปฏิบัติตามตามที่ได้รับมอบหมาย ถ้าไม่ใช้อำนาจการบังคับจะทำให้โรงเรียนเกิดความเสียหาย ดังนั้นการลงโทษจึงเป็นวิธีสุดท้ายที่เลือกใช้เพื่อให้ครูรับรู้ว่าถ้าไม่ปฏิบัติตามที่ได้รับมอบหมายสิ่งที่เกิดขึ้นจะร้ายแรงเพียงใด เช่น ถูกตัดเงินเดือน ลดขั้นเงินเดือน ปลดออกและไล่ออก

6. อำนาจการมีข่าวสารข้อมูล ผู้บริหารควรใช้เมื่อรู้ดีกว่าครูในโรงเรียนขาดความกระตือรือร้นในการติดตามข่าวสารข้อมูล ไม่สนใจสิ่งต่าง ๆ รอบตัว ผู้บริหารควรชี้ให้ครูเห็นความสำคัญในการรับรู้ข่าวสารข้อมูล เพราะจะได้เป็นคนที่ทันสมัยทันเหตุการณ์สามารถนำข่าวสารข้อมูลไปพัฒนางานของตนได้ ในยุคปัจจุบันข่าวสารข้อมูลมีความสำคัญมากเพราะถ้าผู้ใดสามารถรับรู้ข่าวสารข้อมูลได้มากจะทำให้เกิดประโยชน์โดยเฉพาะข้อมูลที่มีคุณค่า ในโรงเรียนก็เช่นเดียวกันผู้บริหารต้องรอบรู้ข่าวสารข้อมูลเพื่อเป็นแหล่งข้อมูลสำหรับครูในโรงเรียน ทำให้ทันโลกทันเหตุการณ์และสามารถนำข่าวสารข้อมูลมาประกอบการตัดสินใจได้ถูกต้อง ถ้าผู้บริหารมีแค่อำนาจข่าวสารข้อมูลเก่า ถ้าสมัย ไม่หาเพิ่มเติม นานไปจะไม่มีใครรับฟังส่งผลให้ผู้บริหารมีอำนาจข่าวสารลดลง

7. อำนาจพึ่งพา ผู้บริหารควรใช้อำนาจพึ่งพาเมื่อครูเริ่มเคลื่อนจากระดับวุฒิภาวะต่ำไปยังวุฒิภาวะปานกลาง โดยผู้บริหารใช้การออกคำสั่งและให้ความช่วยเหลือหรือพูดชักชวนจนเห็นดีเพื่อให้ครูยินยอมปฏิบัติตาม และรายงานผลความก้าวหน้าเป็นระยะตามที่ผู้บริหารกำหนดไว้ อำนาจพึ่งพานี้จะทำให้ผู้บริหารมีความสัมพันธ์อันดีกับครูและสามารถช่วยเหลือไกล่เกลี่ยครูที่ประสบปัญหาในโรงเรียนได้ โดยหลีกเลี่ยงการลงโทษหรือต้องการได้รับสิ่งตอบแทนจากอำนาจนี้

ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ในปัจจุบันความพึงพอใจในการทำงานเป็นเรื่องที่สนใจศึกษากันมากเพราะองค์การหรือหน่วยงานจะประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับความพึงพอใจในการทำงานของบุคคลในองค์การ องค์การใดก็ตามหากบุคคลในองค์การไม่พึงพอใจในการทำงานจะเป็นผลทำให้การปฏิบัติงานต่ำ คุณภาพงานลดลง มีการขาดงาน ลาออกจากงาน หรืออาจก่อให้เกิดปัญหาอาชญากรรมและปัญหาทางวินัย แต่ในทางตรงกันข้าม หากองค์การมีบุคคลที่มีความพึงพอใจในการทำงานสูงจะส่งผลทางบวกต่อการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ความพึงพอใจในการทำงานยังเป็นสิ่งที่แสดงถึงประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานและภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์การ ดังนั้นผู้บริหารจึงจำเป็นต้องศึกษาและทำความเข้าใจในปัจจัย หรือองค์ประกอบที่สำคัญ ๆ ที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การหรือหน่วยงาน เพื่อความสำเร็จและการพัฒนาขององค์การหรือหน่วยงานให้เจริญมากยิ่งขึ้น และต้องตระหนักอยู่เสมอว่า ความรู้สึกพึงพอใจนั้นสามารถเปลี่ยนได้ตลอดเวลาตามสภาพการณ์หรือตามเวลา (Davis & Newstrom, 1985, pp. 109-110 อ้างถึงใน

ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2535, หน้า 142)

สมยศ นาวิการ (2547, หน้า 391) ได้กล่าวถึงความพึงพอใจในการปฏิบัติงานคือ ความรุนแรงของความต้องการของผู้ปฏิบัติงานสำหรับผลลัพธ์อย่างใดอย่างหนึ่ง

สุณีย์ ธีรดากร (2545, หน้า 92) ให้ความหมายของ “ความคาดหวัง” ที่เกี่ยวข้องและสัมพันธ์กับสิ่งที่เกิดขึ้นในชีวิตจริงของคนว่า “คือการทำนายเหตุการณ์ว่าจะมีอะไรเกิดขึ้นบ้าง การคาดหวังจะเกิดได้ก็ต่อเมื่อสิ่งนั้นเป็นสิ่งที่เราเคยมีประสบการณ์เดิมมาก่อน”

กิตติมา ปรีดีคิลก (2546, หน้า 321-322) ได้สรุปว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความรู้สึกที่ชอบหรือพอใจที่มีต่อองค์ประกอบและสิ่งจูงใจในด้านต่าง ๆ ของงาน และผู้ปฏิบัติงานนั้นได้รับการตอบสนองความต้องการของเขา

ปภาวดี ดุลยจินดา (2540, หน้า 528) ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง ทศนคติในทางบวกต่องาน ความพอใจในงานช่วยให้คนทำงานรู้สึกว่าการชีวิตการทำงานมีคุณภาพ กับช่วยป้องกันมิให้คนทำงานเกิดความรู้สึกท้อแท้กับงาน

ไพฑูรย์ เริงกมล (2540, หน้า 19) ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความรู้สึกในทางที่ดีที่บุคคลมีต่องานที่ทำ ถ้าบุคคลมีความพึงพอใจในงานมาก ก็จะเสียดสีอุทิศแรงกายแรงใจสติปัญญาให้แก่งานมาก ผู้ใดมีความพึงพอใจในงานน้อย ก็จะทำงานตามหน้าที่

มอร์ส (Morse, 2000, p. 99) ได้บันทึกทัศนะเกี่ยวกับความพึงพอใจว่า หมายถึงการลดความเครียดของผู้ทำงานให้น้อยลง กล่าวคือ ธรรมชาติของมนุษย์นั้นมีความต้องการถ้าความต้องการได้รับการตอบสนองทั้งหมดหรือเพียงบางส่วนความเครียดจะลดน้อยลง และความพึงพอใจจะเกิดขึ้น

เฮอรัชเบอร์ก (Herzberg, 1999, p. 54) ได้กล่าวถึงความพึงพอใจในการปฏิบัติงานว่า หมายถึง การตอบสนองขั้นสูงทางจิตใจของมนุษย์มากกว่าสภาพแวดล้อม การทำให้บุคคลมีความรู้สึกภาคภูมิใจในความสามารถของตนเอง หรือเปิดโอกาสให้มีการพัฒนาหรือมีความก้าวหน้าในอาชีพ จะทำให้บุคคลมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมากขึ้น

วูรัม (Vroom, 1964, p. 99) กล่าวว่า เจตคติทางบวกจะแสดงให้เห็นถึงความพึงพอใจในงานนั้น และเจตคติทางลบจะแสดงให้เห็นถึงความไม่พึงพอใจในงานนั้น

กู๊ด (Good, 2001, p. 320) ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานไว้ว่า หมายถึง คุณภาพ สภาพ หรือระดับความพึงพอใจ ซึ่งเป็นผลจากความสนใจต่าง ๆ และทัศนคติที่มีต่อคุณภาพ และสภาพของงานนั้น

ฮอลเลย์และเจนนิงส์ (Holley & Jenninge, 1983, p. 74) ให้ความหมายว่า ความพึงพอใจในงานเป็นผลมาจากการปฏิบัติงานที่ดี ผลการปฏิบัติงานที่ดีจะนำไปสู่รางวัล หรือผลตอบแทน

เช่น ได้รับการยอมรับ เงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง ซึ่งรางวัลหรือผลตอบแทนเหล่านี้ จะเป็นสาเหตุของความพึงพอใจ

เฟรนช์ (Frence, 1994, p. 111) ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานว่าเกิดจากการได้รับการตอบสนองทางอารมณ์ของบุคคลอาจเป็นเงินเดือนผลประโยชน์ตอบแทน และการกำกับดูแลความพึงพอใจในงานสูงหรือต่ำ ย่อมขึ้นอยู่กับองค์ประกอบต่าง ๆ รวมทั้งความต้องการของบุคคล ลักษณะของงาน ขอบเขตของงาน สภาพการทำงานและบุคลิกภาพของแต่ละคน

จากความหมายต่าง ๆ ที่กล่าวมา สรุปได้ว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่องานในเชิงบวก มีผลทำให้งานมีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ซึ่งเกิดจากความตั้งใจ มีทัศนคติที่ดี เสียสละ อุทิศร่างกายแรงใจ และสติปัญญาให้แก่งาน มีความมุ่งมั่นในการทำงาน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสิ่งจูงใจ และองค์ประกอบลักษณะของงาน รวมทั้งสภาพแวดล้อมในการทำงาน ทำให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการของบุคคลในองค์การหรือหน่วยงานนั้นได้

ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชน ครูโรงเรียนเอกชน นับว่าเป็นบุคคลที่มีความสำคัญในการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ เพื่อความเจริญก้าวหน้าของโรงเรียน เนื่องจากครูเป็นผู้ที่ต้องปฏิบัติงานจริงในงานทั้ง 4 งาน ของโรงเรียน ให้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นไปตามที่ผู้บริหารโรงเรียนกำหนดเป้าหมายนโยบายไว้ ทั้งนี้ ความสำเร็จของโรงเรียนจะเกิดขึ้นต้องอาศัยความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู เพราะความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเป็นหัวใจสำคัญของการทำงานที่จะนำไปสู่ความสำเร็จด้วยดี เนื่องจากความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมีความสำคัญเกี่ยวข้องกับทัศนคติค่านิยมของบุคคล การปฏิบัติงานของบุคคลโดยใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ ทำให้งานสัมฤทธิ์ผล (อภิรักษ์ เลียบไข, 2540, หน้า 64)

ในการสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนนั้นย่อมต้องอาศัย ทฤษฎีและแนวคิดการสร้าง ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในลักษณะต่าง ๆ ทั้งนี้เพราะความพึงพอใจในการปฏิบัติงานจะเกิดขึ้นได้ต้องอาศัยแรงจูงใจ เพื่อกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความเต็มใจที่จะใช้พลังในการปฏิบัติงานให้หน่วยงานของตนมีความเจริญและประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงานนั้น ๆ (ช่วยชาติ ดันตระกูล, 2535, หน้า 17) ผู้วิจัยจึงได้นำทฤษฎี และแนวคิดที่มีอิทธิพลต่อลักษณะความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชน ดังนี้

ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมีความเกี่ยวข้องกับความต้องการของบุคคลและแรงจูงใจ ซึ่งมีผู้ศึกษาค้นคว้า ดังทฤษฎีและแนวคิดที่เกี่ยวข้องต่อไปนี้

ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ ทฤษฎีนี้ได้รับความสนใจและเป็นที่รู้จักอย่างแพร่หลายในการนำมาศึกษา มาสโลว์ (Maslow, 1970, p. 35-47) ได้จัดลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ไว้ 5 ขั้น โดยอยู่ภายใต้สมมติฐานที่ว่า มนุษย์มีความต้องการไม่มีที่สิ้นสุดตั้งแต่เกิดจนตาย เมื่อได้รับการตอบสนองความต้องการในระดับต่ำแล้ว จะมีความต้องการ การตอบสนองในระดับสูงขึ้นอีก ความต้องการดังกล่าวมีดังนี้

1. ความต้องการทางด้านร่างกาย (Physiological Needs) เป็นความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ ซึ่งมี 2 ลักษณะ คือ ความต้องการคงไว้ซึ่งสภาพเดิมของร่างกาย เช่น จำนวนน้ำเกลือ น้ำตาล โปรตีน ไขมัน แคลเซียม ออกซิเจน สภาพความเป็นกรด เป็นด่าง และอุณหภูมิที่ปกติของโลหิต นอกจากนั้นยังรวมถึงความต้องการเกลือแร่ ฮอร์โมน วิตามิน และสารอื่นๆ ที่จำเป็นต่อร่างกายอีกด้วย ส่วนอีกลักษณะหนึ่ง คือความต้องการที่จะแสวงหาอาหารในสิ่งที่ร่างกายขาดแคลน เช่น สารเคมีบางอย่าง เป็นต้น ดังนั้นกล่าวได้ว่า ความต้องการทางร่างกายเป็นสิ่งสำคัญที่สุด เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานที่จะช่วยดำรงชีวิตโดยตรง เช่น เมื่อมนุษย์มีความหิวจะไม่มีค่าสำคัญอื่นใดที่จะสำคัญเท่ากับการได้รับอาหาร เมื่อได้รับการตอบสนองแล้ว ความหิวจึงไม่เป็นสิ่งสำคัญอีกต่อไป

2. ความต้องการความปลอดภัย (Safety Needs) จะเกิดขึ้นเมื่อความต้องการทางร่างกายได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการความปลอดภัย ได้แก่ ความมั่นคง ความยั่งยืน ความมีเสถียรภาพ ความมีอิสระ การได้รับความคุ้มครอง และการทำให้ปราศจากความกลัวความกังวลใจ และความยุ่งเหยิงทั้งปวง เป็นต้น ทั้งนี้รวมถึงความพยายามในการแสวงหาความปลอดภัยของสังคมโดยรวม เป็นต้นว่า ความสามารถที่จะควบคุมเพื่อที่จะเอาชนะต่อภาวะฉุกเฉินต่าง ๆ เช่น ภาวะปัญหาทางสังคม โรคระบาด ความเสื่อมโทรมของธรรมชาติ อาชญากรรม ภาวะโรคจิต และตลอดทั้งสภาวะการณ์อันเร็วร้ายอื่น ๆ

3. ความต้องการทางสังคม (Social Needs) เป็นความต้องการด้านความรัก ความเอาใจใส่ ความผูกพัน การเป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะ ซึ่งแสดงให้เห็นโดยความรู้สึกที่ได้รับความกระทบกระเทือนต่อการจากไปของมิตรสหาย คนรัก บุตรและภรรยา หรือความรู้สึกเจ็บปวดอย่างมากต่อการที่ถูกทอดทิ้งให้อยู่อย่างโดดเดี่ยว ถูกตัดขาดหรือสภาพไร้ญาติขาดมิตร ความต้องการทางสังคมนี้หากได้รับการขัดขวาง จะเป็นเหตุให้เกิดความแตกแยกทางสังคมได้ และความต้องการดังกล่าวนี้ บุคคลอยู่ในฐานะเป็นทั้งผู้ให้และผู้รับด้วย

4. ความต้องการการยอมรับนับถือ (Esteem Needs) โดยทุกคนในสังคมมีความต้องการและปรารถนาที่จะได้รับการยอมรับนับถือจากบุคคลอื่น ซึ่งมี 2 ประเภท คือ

4.1 ความต้องการมีพลังเข้มแข็ง ความสำเร็จ ความเก่งกล้า และความมีอิสระเสรี

4.2 ความต้องการมีเกียรติ มีชื่อเสียง มีฐานะที่ได้รับการยอมรับ ซึ่งคนอื่นให้ความเชื่อถือและเห็นความสำคัญ

ความต้องการนี้ จะนำไปสู่ความเชื่อมั่นในตนเอง ความสมบูรณ์ ความมีพลัง ความสามารถ ตลอดจนความพร้อมต่าง ๆ ที่จำเป็นต้องใช้ในสังคมโดยรวม หากได้รับการจัดวางก็จะทำให้เกิดปมค้อย อ่อนแอและสิ้นหวัง ความรู้สึกเช่นนี้จะทำให้เกิดความท้อแท้หรือการหาสิ่ง ชดเชย หรือนำไปสู่ภาวะโรคจิตได้

5. ความต้องการความสำเร็จในชีวิต (Self-Actualization Needs) เป็นความต้องการของบุคคลที่จะบรรลุถึงความสำเร็จในสิ่งต่าง ๆ ซึ่งถือว่าเป็นความสามารถในระดับที่มนุษย์พึงกระทำได้ ความต้องการขั้นนี้จะเกิดขึ้นหลังจากความต้องการขั้นต่าง ๆ ที่กล่าวมาทุกขั้นได้รับการตอบสนองแล้วความต้องการขั้นนี้จะพบความแตกต่างระหว่างบุคคลได้มากที่สุด เช่น ความต้องการหรือใฝ่ฝันในการที่จะเป็นนักศึกษา ศิลปิน หรือเป็นนักประดิษฐ์คิดค้นสิ่งใหม่ ๆ บุคคลก็จะพยายามทำในสิ่งที่ตนปรารถนา ที่เห็นว่าเหมาะสมกับธรรมชาติของตน

สำหรับโรงเรียนเอกชนในเขตภาคตะวันออก ผู้บริหารและครู มีความต้องการในขั้นที่ 5 คือความต้องการความสำเร็จในชีวิต เพราะถึงแม้ว่าจะปฏิบัติงานในโรงเรียนอยู่แต่ก็มีความพยายามเพื่อจะเข้ารับราชการให้ได้ด้วยการลาออกไปสอบแข่งขันบรรจุเข้ารับราชการต้องการมีความสำเร็จด้านอาชีพ จะพบว่าอัตราการเข้าออกของครู โรงเรียนเอกชนมีอยู่ตลอดเวลา เนื่องจากคิดว่าการทำงานในโรงเรียนเอกชนไม่สามารถทำให้พวกเขาประสบความสำเร็จในชีวิตได้

ทฤษฎีแรงจูงใจของเฮิร์ซเบิร์ก เฮอรัชเบอร์ก (Herzberg, 1999, pp. 54-70) ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอรัชเบอร์ก (Herzberg) หรือทฤษฎีสององค์ประกอบมีชื่อเรียกอีกอย่างหนึ่งว่าทฤษฎีปัจจัยจูงใจ ปัจจัยสุขวิทยา หรือทฤษฎีปัจจัยจูงใจปัจจัยต่ำจน หรือทฤษฎีปัจจัยจูงใจ-ปัจจัยเกือหนุน (Motivation Hygiene Theroy) และปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในงานมี 2 ประเภท ดังนี้คือ

1. ปัจจัยที่เป็นสิ่งจูงใจ (Motivation Factor) หรือปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในงาน หมายถึง องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับเรื่องงานโดยตรง องค์ประกอบนี้จะตอบสนองความต้องการทางจิตใจเป็นส่วนใหญ่ และมีส่วนทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในงาน ได้แก่

- 1.1 ความสำเร็จในหน้าที่การงาน (Achievement)
- 1.2 การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition)
- 1.3 ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ (Work Itself)
- 1.4 ความรับผิดชอบ (Responsibility)
- 1.5 ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ (Advancement)

2. ปัจจัยค่าจูน (Hygiene Factor) ปัจจัยค่าจูน หมายถึง องค์ประกอบที่เป็นสิ่งแวดล้อมหรือบริบทของงาน องค์ประกอบนี้ จะตอบสนองความต้องการทางร่างกายเป็นส่วนใหญ่ และมีส่วนทำให้ผู้ปฏิบัติงานไม่พึงพอใจในงานได้แก่

2.1 นโยบายและการบริหาร (Policy and Administration)

2.2 การปกครองบังคับบัญชา (Supervision)

2.3 เงินเดือนและผลประโยชน์เกี่ยวกับ (Salary)

2.4 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Relation)

2.5 สภาพแวดล้อมในการทำงาน (Working Conditions)

ทฤษฎีเอ็กซ์และทฤษฎีวาย ของแมกเกรเกอร์ แมกเกรเกอร์ (McGregor, 1960, pp. 33-48) ได้เปรียบเทียบให้เห็นสมมติฐานเกี่ยวกับพฤติกรรมในการทำงานของมนุษย์ ตามทัศนคติของผู้บริหารที่ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อที่จะใช้เป็นสิ่งกำหนดแบบของความเป็นผู้นำโดยตั้งเป็นทฤษฎี X และทฤษฎี Y ดังต่อไปนี้

ทฤษฎี X ได้ตั้งสมมติฐานของมนุษย์ว่า

1. ปกติบุคคลไม่ชอบทำงาน ถ้ามีโอกาสก็จะหลบหรือหลีกเลี่ยงงาน
2. เพราะบุคคลมีนิสัยไม่ชอบทำงาน จึงต้องถูกบังคับ ควบคุม สั่งการ และมีบทลงโทษไว้เพื่อจะให้นุคคลเหล่านั้นเกิดความพยายามที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ
3. โดยทั่วไปบุคคลชอบให้มีการแนะนำ แต่พยายามหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ และมีความทะเยอทะยานน้อยมาก แต่ต้องการความมั่นคงปลอดภัยเหนือสิ่งอื่นใด

ทฤษฎี Y ได้ตั้งสมมติฐานของมนุษย์ว่า

1. การใช้พลังกายและสมองในการทำงาน เป็นปรากฏการณ์ทางธรรมชาติเช่นเดียวกับการเล่นกีฬา และการพักผ่อน
2. การควบคุมและการคาดโทษ ไม่ใช่วิธีเดียวที่จะทำให้เกิดความพยายามทำงาน เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การ แต่บุคคลจะกำหนดทิศทางและควบคุมตนเองในการปฏิบัติภารกิจตามที่ได้รับมอบหมาย
3. การรับผิดชอบต่อเป้าหมายขององค์การ เป็นสิ่งที่ต้องทำให้ได้ผลตอบแทนที่เป็นผลลัพธ์
4. สภาพของบุคคลทั่ว ๆ ไปเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ภายใต้อาการจูงใจที่เหมาะสม ซึ่งไม่เพียงแต่ยอมรับเงื่อนไขเท่านั้น แต่จะต้องแสวงหาความรับผิดชอบด้วย
5. ประสิทธิภาพเกี่ยวกับการคิด วิเคราะห์ สร้างสรรค์ มีอยู่ในตัวบุคคลทุกคนเป็นส่วนใหญ่

6. ภายใต้สภาพชีวิตของสังคมอุตสาหกรรมใหม่ ความเสมอภาคทางสติปัญญาของบุคคลเป็นสิ่งจำเป็น

ทฤษฎีความต้องการของแมคเคลแลนด์ (McClelland's Need Theory) ตามแนวทฤษฎีของแมคเคลแลนด์ (McClelland, 1961, pp. 43-168) ได้จำแนกความต้องการของบุคคลไว้ 3 ประเภท คือ

1. ความต้องการสัมฤทธิ์ผล (Need for Achievement) คือ ความต้องการความสำเร็จในสิ่งที่ตนมุ่งหวัง โดยบุคคลจะมีแรงจูงใจในการทำงานให้บรรลุความสำเร็จ โดยที่เห็นว่างานนั้นไม่ยากลำบากเกินไปกว่าความสามารถของบุคคลนั้นจะกระทำได้ และมีแรงจูงใจในการแสวงหาความพึงพอใจจากความสำเร็จในงานนั้น ๆ ด้วย

2. ความต้องการความสัมพันธ์ (Need for Relation) คือ ความต้องการที่จะร่วมมือกัน การมีความผูกพันในทางบวกต่อกันของกลุ่มบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ความอบอุ่นในมิตรภาพที่มีต่อกันและยังรวมถึงความรู้สึกต่าง ๆ ที่มีต่อบุคคลอื่นด้วย เช่น ความชอบพอ ความปรารถนาที่จะได้รับการยกโทษจากบุคคลอื่นเมื่อกระทำผิด เป็นต้น

3. ความต้องการอำนาจบารมี (Need for Power) คือ ความต้องการที่จะมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น รวมถึงการที่บุคคลแสดงออกซึ่งความรู้สึกต่าง ๆ ต่อการมีอิทธิพลเหนือสถานการณ์เหล่านั้นด้วย เป็นต้นว่า การแสดงความพอใจเมื่อได้รับชัยชนะ หรือการแสดงความโกรธเมื่อผิดหวัง นอกจากจากยังได้แก่ ความต้องการในการใช้อิทธิพลในการปฏิบัติงาน เช่น การให้ข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะ การใช้อำนาจบังคับบัญชา การแสวงหาความเชื่อถือ และการใช้อิทธิพลในการลงโทษ เป็นต้น ถ้ามองในลักษณะการบริหารงานและมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารแล้วความต้องการอำนาจบารมี คือ การที่ผู้บังคับบัญชาใช้อิทธิพลต่าง ๆ ในการควบคุมดูแล ปกครองบังคับบัญชานั้นเอง จากแนวทฤษฎีนี้ เป็นการชี้ให้เห็นถึงความแตกต่างของระดับความต้องการของผู้บริหารซึ่งอยู่ในระดับสูงกับผู้ปฏิบัติงานซึ่งอยู่ในระดับต้น

ทฤษฎีความคาดหวังและทักษะของการงูใจของวูรัม (ริงสตรัค ประเสริฐศรี, 2544, หน้า 165)

ทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory) หมายถึง การที่บุคคลได้รับการกระตุ้นจากภายในให้แสดงพฤติกรรม โดยเป็นอิทธิพลภายในบุคคลซึ่งเป็นแรงผลักดันให้บุคคลใช้ความพยายามในการทำงาน โดยเป็นสิ่งที่เร้าใจให้บุคคลเกิดความคิดริเริ่ม ควบคุมรักษาพฤติกรรมและการกระทำของตนเองได้ (Bovee, 1993, p. 452) ดังนั้นทฤษฎีนี้จึงเป็นทฤษฎีที่เสนอว่าบุคคลแต่ละคนจะทำการตัดสินใจในส่วนที่เกี่ยวข้องกับงานโดยถือเกณฑ์ความสามารถในการรับรู้ในผลการปฏิบัติงานและการได้รับรางวัล

ทฤษฎีการงูใจของ Victor Vroom โมเดลความคาดหวังของ Vroom เป็นรูปแบบการงูใจซึ่งตั้งข้อสมมติฐานว่า ความต้องการของมนุษย์เป็นต้นเหตุให้เกิดพฤติกรรมได้ และความเข้มข้น

ของแรงจูงใจขึ้นอยู่กับระดับของความปรารถนาที่จะมีพฤติกรรม ทฤษฎีนี้จะเชื่อว่าแรงจูงใจของพนักงานจะมีมากขึ้นเมื่อเขาเห็นคุณค่าของผลลัพธ์ที่สูงขึ้น หรือเขารู้สึกว่ามีโอกาสที่จะสามารถบรรลุเป้าหมายที่สามารถตอบสนองความพึงพอใจของเขาได้

สมมติฐานของทฤษฎีนี้ คือ (1) พฤติกรรมการปฏิบัติงานได้รับอิทธิพลจากตัวบุคคล และสภาพแวดล้อม (2) บุคคลจะเป็นผู้ตัดสินใจเกี่ยวกับพฤติกรรมของตนเองในองค์การ (3) บุคคลมีความต้องการและเป้าหมายในชีวิตที่แตกต่างกัน และ (4) การที่บุคคลจะทำอะไรลงไปก็เพราะความคาดหวังว่าจะได้รับผลตอบแทนในทางบวก หรือบุคคลจะทำงานหากเขาเชื่อว่าการกระทำเช่นนั้นจะได้รับผลตอบแทนที่พึงประสงค์

สิ่งที่เกี่ยวข้องกับทฤษฎีนี้มี 2 ประการ คือ (1) ความเข้าใจ (Cognition) หมายถึง ทฤษฎีเกี่ยวกับความคิดการสรุปตัดสิน ซึ่งเน้นความต้องการของบุคคลที่จะได้รับแรงกระตุ้น (2) กระบวนการ (Process) คือทฤษฎีที่พยายามอธิบายว่าแรงจูงใจหรือแรงกระตุ้นนี้เกิดขึ้นได้อย่างไร สรุปโดยสถานการณ์ทั่วไปแล้ว คนเราย่อมต้องการได้รับประโยชน์สูงสุดและสูญเสีย น้อยที่สุด คนจะเลือกตัวเลือกที่ตนคิดว่าดีที่สุด ได้รับผลตอบแทนมากที่สุด เลือกงานที่เหมาะสมกับตัวเองมากที่สุดและจะเป็นประโยชน์กับตัวเองมากที่สุดนั่นเอง

องค์ประกอบที่มีผลต่อความพึงพอใจ

ล็อก (Locke, 1976, p. 1302) ได้ศึกษาองค์ประกอบที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน โดยทำการศึกษาวิจัย พบว่า องค์ประกอบที่มีผลต่อความพึงพอใจมี 9 องค์ประกอบคือ

1. เนื้องาน (Work) ได้แก่ ความน่าสนใจในตัวเอง ความแปลกของงาน โอกาสเรียนรู้ หรือศึกษางาน ปริมาณงาน โอกาสที่จะทำงานนั้นสำเร็จ และการควบคุมการทำงานและวิธีการทำงาน
2. เงินเดือน (Pay) ได้แก่ จำนวนเงินที่ได้รับตามคุณธรรมและความทัดเทียมกันของรายได้ และวิธีการจ่ายเงินขององค์การ
3. การเลื่อนตำแหน่ง (Promotion) ได้แก่ โอกาสในการเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น ความยุติธรรมในการเลื่อนตำแหน่งขององค์การ และหลักการในการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง
4. การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) ได้แก่ การได้รับคำยกย่องชมเชยผลสำเร็จของงาน การกล่าววิจารณ์การทำงาน และความเชื่อถือในผลงาน
5. ผลประโยชน์ที่ควรได้รับ (Benefits) ได้แก่ บำเหน็จบำนาญตอบแทน การให้สวัสดิการ การรักษาพยาบาล การให้วันหยุดงาน และการได้รับค่าใช้จ่ายระหว่างลาพักร้อน
6. สภาพการทำงาน (Work Conditions) ได้แก่ ชั่วโมงการทำงาน ช่วงเวลาพัก เครื่องมือ เครื่องใช้ในการทำงาน อุณหภูมิ การถ่ายเทอากาศ ท่าเลที่ตั้งและรูปแบบการก่อสร้างของอาคาร สถานที่ทำงาน

7. การนิเทศงาน (Supervision) ได้แก่ การได้รับความเอาใจใส่ดูแล ช่วยเหลือ แนะนำจากผู้บังคับบัญชาสูงขึ้นไปด้วยความมีเทคนิคและกลวิธีที่ดี ความมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี และความมีทักษะในการนิเทศงานของผู้บริหาร

8. เพื่อนร่วมงาน (Co-Workers) ได้แก่ ความรู้ความสามารถ การให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และความมีมิตรภาพอันดีต่อกันของเพื่อนร่วมงาน

9. สถานที่ทำงานและการบริหารงาน (Company and Management) ได้แก่ ความเอาใจใส่บุคลากรในองค์การ เงินเดือนและนโยบายในการบริหารงานขององค์การ

ชรูเดน และเชอร์แมน (Chruden & Sherma, 1993, pp. 296-299) กล่าวถึงวิธีการที่จะสนองความต้องการของมนุษย์ให้พึงพอใจ (Satisfy Human Needs) ได้นั้น โดยปกติใช้วิธีส่งเสริมทางบวก (Positive Incentives) ไม่ใช่ทางลบ (Negative Incentives) เช่น ความกลัว และการลงโทษ การส่งเสริมทางบวกเพื่อสนองตอบความต้องการของมนุษย์นั้น ได้แก่

1. เงิน (Money) หมายความว่ารวมทั้งเงินเดือน ค่าจ้าง (Salary and Wage) และประโยชน์อื่น ๆ ที่คิดเป็นเงินได้
2. ความมั่นคง (Security) หมายถึง การปกป้องที่จะไม่ต้องถูกออกจากงานโดยไม่ได้รับความเป็นธรรม จากการมีเงินเลี้ยงชีพได้ เวลาประสบอุบัติเหตุหรือเจ็บป่วย ควรได้ค่าจ้างตอบแทนตามสมควร การพิจารณากรณีชี้ขาดกรณีพิพาทกับนายจ้างต้องได้รับประกันความยุติธรรมโดยหลักกฎหมาย เป็นต้น
3. การชมเชย และการยอมรับนับถือ (Praise and Recognition) เมื่อทำความชอบควรได้รับการยกย่องและการยอมรับนับถือ อันเป็นเหตุให้ได้รับการเลื่อนตำแหน่ง และได้เงินมากขึ้น
4. ให้โอกาสแข่งขัน (Competition) เช่น แข่งขันกับตัวเองเพื่อทำลายสถิติตัวเอง แข่งขันผู้อื่น เป็นการเปิดโอกาสให้แสดงความสามารถ
5. ความรู้ของผลงาน (Knowledge of Results) หมายถึง บุคคลต้องได้มีโอกาสรู้ผลงานที่ตนทำ เมื่อมีข้อผิดพลาดจะได้มีโอกาสแก้ไข
6. การได้เข้าร่วมมีส่วนร่วมด้วย (Participation) เช่น การให้ความคิดเห็น การประชุม การพบปะหารือ การเข้าร่วมเป็นกรรมการ ร่วมการตัดสินใจ เป็นต้น เป็นการส่งเสริมการแสดงความคิดเห็นเป็นอิสระของมนุษย์และส่งเสริมความสามัคคี

บาร์นาร์ด (Barnard, 1979, pp. 142-149) ได้กล่าวว่าสิ่งที่กระตุ้นให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในการทำงานมี 8 ประการ คือ

1. สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ (Material Inducement) ได้แก่ เงิน สิ่งของ หรือสถานะทางกายภาพ

ที่ให้แก่วิปฏิบัติงานที่เป็นการตอบแทน เป็นการชดเชยหรือเป็นรางวัลที่เขาได้ปฏิบัติงานให้แก่หน่วยงานมาแล้วเป็นอย่างดี

2. สิ่งจูงใจที่เป็นโอกาสของบุคคลซึ่งไม่ใช่วัตถุ (Personal Non-Material Opportunities) เป็นสิ่งจูงใจที่สำคัญ ที่ช่วยส่งเสริมความร่วมมือในการทำงานมากกว่ารางวัลที่เป็นวัตถุ เพราะสิ่งจูงใจที่เป็นโอกาสนั้นบุคลากรจะได้รับแตกต่างจากคนอื่น เช่น เกียรติภูมิ การให้สิทธิพิเศษ และการมีอำนาจ เป็นต้น

3. สภาพทางกายภาพที่พึงปรารถนา (Desirable Physical Conditions) หมายถึง สิ่งแวดล้อมในการทำงาน ได้แก่ สถานที่ทำงาน เครื่องมือ สิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงานต่าง ๆ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญอันอาจก่อให้เกิดความสุขทางกายในการทำงาน

4. ผลประโยชน์ที่ควรได้รับ (Ideal Benefactions) หมายถึง สมรรถภาพของหน่วยงาน ที่สนองความต้องการของบุคคล ในด้านความภาคภูมิใจที่ได้แสดงฝีมือ การได้มีโอกาสช่วยเหลือครอบครัวตนเองและผู้อื่น ทั้งการได้แสดงความภักดีต่อหน่วยงาน

5. ความดึงดูดจากความผูกพัน (Associational Attractiveness) หมายถึง ความสัมพันธ์ฉันท์มิตร ซึ่งถ้าความสัมพันธ์เป็นไปด้วยดีจะทำให้เกิดความผูกพัน และความพอใจร่วมงานกับหน่วยงาน

6. การปรับปรุงสภาพการทำงานให้เหมาะสมกับวิธีการ และเจตคติของบุคคล (Adaptation of Conditions to Habitual Methods Attitudes) หมายถึง การปรับปรุงตำแหน่งงาน วิธีการให้สอดคล้องกับความสามารถของบุคลากร ซึ่งแต่ละคนมีความสามารถแตกต่างกัน

7. โอกาสที่จะมีส่วนร่วมในการทำงานที่สำคัญ (The Opportunity of Enlarged Participation) หมายถึง โอกาสให้บุคคลรู้สึกมีส่วนร่วมในงาน เป็นบุคคลสำคัญคนหนึ่งของหน่วยงาน มีความรู้สึกเท่าเทียมกันในหมู่คณะ ผู้ร่วมงาน และมีกำลังใจในการปฏิบัติงาน

8. สภาพการอยู่ร่วมกัน (The Condition of Communion) หมายถึง ความพอใจของบุคคล ในด้านสังคม หรือความมั่นคงในทางสังคม ซึ่งจะ使人มีความรู้สึกมีหลักประกัน และมีความมั่นคงในการทำงาน

สรุปประเภทของสิ่งจูงใจ ที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน มีดังนี้

1. สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ ได้แก่ เงินทอง สิ่งของ สิ่งจูงใจประเภทนี้มองเห็นได้ง่าย ซึ่งเป็นพื้นฐานที่สำคัญในการจูงใจเพื่อให้บุคลากรปฏิบัติงานด้วยความพึงพอใจ

2. สิ่งจูงใจที่ไม่ใช่วัตถุ ได้แก่ โอกาส การยกย่อง สภาพบรรยากาศที่ดีในการทำงาน การได้รับการยอมรับนับถือในการทำงานความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา

ดังนั้นความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชา จึงเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งที่ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญ เพราะความพึงพอใจในการทำงานจะก่อให้เกิดการทำงานด้วยความเต็มใจ การทำงานให้เกิดประสิทธิผลนั้น ไม่ได้เกิดจากการที่มีเครื่องมืออุปกรณ์เทคโนโลยีที่ทันสมัยเท่านั้น แต่จำเป็นที่จะต้องใช้กระบวนการการบริหารเพื่อให้คนและงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

การศึกษาวิจัย การใช้อำนาจของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชน ในครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาตามทฤษฎีแรงจูงใจของวูร์ม ใน 3 องค์ประกอบ คือ ความคาดหวัง ความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติงานและความคาดหวัง และผลตอบแทน ซึ่งจะกล่าวดังต่อไปนี้

1. ความคาดหวัง (Expectancy)

ความคาดหวัง คือ ระดับซึ่งบุคคลเชื่อว่าการใช้ความพยายามมีความน่าจะเป็นที่จะนำไปสู่การทำงานที่ถูกต้อง ความคาดหวังจะเป็นตัวกำหนดในการรับรางวัลของบุคคล ยิ่งคนมีความมั่นใจในตนเองสูง จะมีความคาดหวังที่สูงกว่าคนที่ไม่ค่อยมีความมั่นใจในตนเอง นอกจากนั้นคนที่ได้รับการฝึกมาเป็นอย่างดีจะมีความรู้สึกว่าตนจะสามารถบรรลุงานนั้นได้มากขึ้น

2. วิธีการสู่จุดมุ่งหมาย (Instrumentality)

เป็นวิธีการสู่จุดมุ่งหมายซึ่งบุคคลเชื่อว่าการทำงานในระดับใดระดับหนึ่งมีความน่าจะเป็นที่จะนำไปสู่การบรรลุผลลัพธ์ที่ต้องการ ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับผลลัพธ์ที่เกิดจากความคาดหวังจากผลการปฏิบัติงานในแบบใดแบบหนึ่งนั่นเอง ไม่ว่าคนเราจะแสดงพฤติกรรมอะไรออกมาก็ตาม พฤติกรรมดังกล่าวมักจะทำออกไปแบบมุ่งหวังว่าจะได้รับผลลัพธ์หรือรางวัลตามที่คาดหวังไว้

3. ผลตอบแทน (Valence)

ผลตอบแทน หมายถึง สิ่งที่เป็นผลมาจากผลการปฏิบัติงาน เช่น รางวัล โดยแต่ละผลตอบแทนก็ย่อมมีคุณค่า (Valence) ในตัวเอง ซึ่งในแต่ละสถานการณ์ของงานหนึ่ง ๆ ย่อมมีผลตอบแทนที่แตกต่างกันออกไปขึ้นอยู่กับคุณค่าความพอใจในผลตอบแทนหรือรางวัลของบุคคล ผลตอบแทนเป็นการจูงใจจากความพอใจหรือไม่พอใจสำหรับการทำงานของบุคคลใดบุคคลคนหนึ่ง

การนำทฤษฎีความคาดหวังไปประยุกต์ใช้ (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2544, หน้า 167-168)

ในการบริหารงานนั้นผู้บริหารต้องสร้างแรงจูงใจในการทำงานเพื่อจูงใจบุคคลให้สามารถปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องพัฒนาพฤติกรรมการเป็นผู้นำของตนเอง โดยประยุกต์ใช้ทฤษฎีการจูงใจ ดังต่อไปนี้ คือ

1. กำหนดระดับและชนิดของการทำงานที่จำเป็นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายองค์กร ผู้นำต้องทำให้พนักงาน หรือลูกน้องมีความเข้าใจที่ถูกต้องชัดเจนว่าผู้นำต้องการทำอะไร และผู้นำต้องรู้ถึงระดับของความเป็นไปได้ด้วย

2. ระดับที่สามารถจูงใจบุคคลแต่ละบุคคลได้ ถ้าสมาชิกของกลุ่มเชื่อว่ากำลังทำงานยากเขาจะรู้สึกว่าการจูงใจระดับต่ำ ดังนั้นผู้นำจะต้องมีการจูงใจพนักงานให้เหมาะสมกับแต่ละคนในทางตรงข้ามถ้าสมาชิกของกลุ่มเชื่อว่ากำลังทำงานง่ายเขาจะรู้สึกว่าการจูงใจระดับสูง

3. การฝึกอบรมและการกระตุ้นบุคคล เป็นการฝึกอบรมและให้กำลังใจจะช่วยสร้างการจูงใจให้กับพนักงานในการทำงาน มิฉะนั้นเขาก็จะขาดความเชื่อมั่นในตนเองและขาดทักษะที่ถูกต้องอีกด้วย

4. สร้างความชัดเจนเกี่ยวกับรางวัลซึ่งเกิดจากผลการปฏิบัติงาน การกำหนดรางวัลสำหรับผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดีจะทำให้พนักงานปฏิบัติงานได้ตรงตามมาตรฐานและมีประสิทธิภาพ เพราะจะมีแรงจูงใจจากรางวัลตามสัญญาที่ผู้นำกำหนดเอาไว้

5. ต้องเชื่อมั่นว่ารางวัลมีน้ำหนักเพียงพอ คือผู้นำต้องกำหนดความเหมาะสมของรางวัลว่าเป็นที่ต้องการของพนักงานแต่ละคนหรือไม่อย่างไร เช่น การขึ้นเงินเดือน การให้โบนัส จะต้องคำนึงถึงความเหมาะสม และความสามารถในการตอบสนองความพึงพอใจของผู้รับด้วย

6. วิเคราะห์ควมมีปัจจัยใดบ้างที่กีดกันประสิทธิผลของรางวัล หมายถึง ความขัดแย้งเกี่ยวกับรางวัลที่พนักงานเคยได้รับ เช่น การให้รางวัลครั้งใหม่น้อยกว่าครั้งเดิมก็อาจทำให้เกิดปัญหา จึงควรหาทางแก้ไข หรือถ้าหากคนงานกลุ่มนั้นพึงพอใจกับสถานภาพที่เป็นอยู่แล้ว การเสนอรางวัลที่ใหญ่ขึ้นก็จะช่วยให้เกิดผลงานที่ดีขึ้น

7. อธิบายความสำคัญและสิ่งที่เกี่ยวข้องกับผลลัพธ์ที่ดีขึ้น หมายถึงการชี้แจงให้พนักงานเข้าใจเกี่ยวกับคุณค่าของผลลัพธ์หรือรางวัลที่จะได้รับอันเกิดจากการประเมินผลการทำงานที่ดีขึ้นหรือได้รับผลลัพธ์มากขึ้นของพนักงาน ซึ่งอาจเป็นไปในรูปของการขึ้นเงินเดือน การได้รับมอบหมายงานที่มีความสำคัญมากขึ้น หรือการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง

8. เข้าใจความแตกต่างด้านคุณค่าความพอใจในผลลัพธ์ของแต่ละบุคคล คือผู้นำต้องยอมรับว่าบุคคลแต่ละคนย่อมมีความพึงพอใจในเรื่องของรางวัลแตกต่างกันไป ซึ่งอาจเกิดจากทัศนคติ ค่านิยมและวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน ดังนั้นผู้นำจึงต้องพิจารณาถึงความเหมาะสมของรางวัลว่าจะสามารถตอบสนองความต้องการของแต่ละบุคคลได้หรือไม่ เช่น บางคนชอบที่จะได้รางวัลโบนัส แต่บางคนชอบที่จะได้รางวัลเป็นการเลื่อนตำแหน่งมากกว่า

9. ใช้หลักผลกระทบเพื่อเพิ่มความคาดหวังของบุคคลให้มากขึ้น คือ การทำให้สมาชิกของทีมเกิดความมั่นใจว่า การที่พวกเขาสามารถทำงานได้ในระดับที่สูงขึ้นนั้นจะช่วยยกระดับความคาดหวังให้สูงขึ้น ซึ่งจะช่วยให้ผลการปฏิบัติงานมากขึ้นตามไปด้วย

10. ทำให้พนักงานเชื่อว่า ระบบทฤษฎีความคาดหวังนี้ยุติธรรมกับทุกคน หมายถึง คนที่มีผลการปฏิบัติงานเท่ากัน ก็ควรได้รับรางวัลที่เท่ากันหรือใกล้เคียงกัน และคนที่ปฏิบัติงาน

ไม่ได้มาตรฐานหรือทำให้เกิดความเสียหายแก่องค์กรก็ควรได้รับโทษเช่นเดียวกัน

ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชน

ในการบริหารงานนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องใช้อำนาจให้ผู้อื่นปฏิบัติตามเพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร มีคำที่เกี่ยวกับอำนาจอยู่ 3 คำ คือ “อำนาจ” (Power) ซึ่งเป็นอำนาจที่ซ่อนเร้นภายในของผู้มีอำนาจ ส่วน “อิทธิพล” (Influence) เป็นรูปหนึ่งของอำนาจซึ่งเป็นการสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่มีผลต่อบุคคลหนึ่งให้ต้องทำตาม และ “อำนาจหน้าที่” (Authority) เป็นอำนาจทางการที่ติดมาจากตำแหน่งที่ผู้นั้นดำรงอยู่ การใช้อำนาจในองค์กร จะเกิดพฤติกรรมตอบสนองต่อการใช้อำนาจออกมาในสามลักษณะ ได้แก่ เกิดความผูกพัน การยินยอมปฏิบัติตาม และการต่อต้าน โดยมีผลวิจัยพบว่า การใช้อำนาจการให้รางวัลจะส่งผลให้เกิดการยอมรับปฏิบัติตามสูง ในขณะที่การใช้อำนาจบังคับ ก็จะเกิดพฤติกรรมของการต่อต้านมากที่สุด การใช้อำนาจตามกฎหมายจะก่อให้เกิดพฤติกรรมยินยอมปฏิบัติตามสูง ส่วนการใช้อำนาจความเชี่ยวชาญ และอำนาจจากการอ้างอิง ซึ่งเป็นอำนาจส่วนบุคคลจะเกิดพฤติกรรมตอบสนองที่เกิดความผูกพันได้มากที่สุด แคนเตอร์ (Kanter, 1977, pp. 499-517) ให้ความหมายของความยึดมั่นผูกพัน (Commitment) โดยมองในแง่ของชุมชนว่าเป็นความเต็มใจของบุคคลที่จะมอบ หรืออุทิศเวลา พลังงานและความจงรักภักดีให้กับระบบสังคมได้สนองความต้องการของเขา เขาจะผูกพันตนเองเข้ากับสัมพันธ์ภาพทางสังคม ซึ่งจะเห็นได้จากการแสดงออกของตน (Self-Expressive) แคนเตอร์ได้จำแนกความยึดมั่นผูกพันออกเป็น 3 ลักษณะ คือ 1) มีการดำรงอยู่อย่างต่อเนื่องของสมาชิก (Retention of Members) เป็นการคาดหวังของบุคคลที่จะอยู่ในระบบเพื่อการสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง 2) มีการยึดมั่นต่อกันในกลุ่ม (Group Cohesiveness) เป็นความสามัคคีของสมาชิกที่มีความผูกพันต่อกันอย่างแน่นแฟ้นเพื่อต่อต้านการคุกคามที่มีต่อการดำรงอยู่ของกลุ่ม 3) มีการควบคุมทางสังคม (Social Control) เป็นความเต็มใจของบุคคลที่จะเชื่อฟังและปฏิบัติตามความต้องการของระบบและคุณค่าของกลุ่มอย่างจริงจังซึ่งบุคคลอาจแสดงออกในลักษณะหนึ่งลักษณะใดก็ได้ ส่วนเอตซIONI (Etzioni, 1975) กล่าวว่า เมื่อบุคคลเข้าไปอยู่ในองค์กรจะเกิดความรู้สึกได้ทั้งทางบวกและทางลบ ความรู้สึกในทางบวกเรียกว่า ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment) ส่วนความรู้สึกในทางลบนั้นเรียกว่า ความรู้สึกแปลกแยก หรือแยกตัวออกห่าง (Alienation) สำหรับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร เป็นการแสดงความรู้สึกอย่างแรงกล้าของบุคคลเมื่อเข้าไปอยู่ในองค์กรและรับเอาบรรทัดฐานขององค์กรเข้าไว้อย่างซึมซาบและจะแสดงตนเป็นฝ่ายขององค์กรอย่างเด่นชัด สตีเยร์ส (Steers, 1991, pp. 46-56) กล่าวว่า ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรเป็นความเกี่ยวข้อง

อย่างแน่นแฟ้นของสมาชิกกับองค์การซึ่งสามารถแสดงให้เห็นถึงลักษณะของการมีความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าในการยอมรับเป้าหมายและคุณค่าขององค์การ การมีความเต็มใจที่จะใช้ความพยายามอย่างสูงเพื่อทำประโยชน์ให้องค์การ และมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะธำรงรักษาการเป็นสมาชิกภาพขององค์การ โดย สเติร์ส ได้ทดลองรูปแบบเบื่องต้นที่มีองค์ประกอบ 2 ส่วน คือ สิ่งที่มากระตุ้นความยึดมั่นผูกพัน ได้แก่ ลักษณะส่วนบุคคล ลักษณะงานที่ทำ และประสบการณ์ในการทำงาน เช่น พนักงานมีความยึดมั่นต่อองค์การสูงจะมีความปรารถนาและความตั้งใจเป็นอย่างมากในอันที่จะทำงานอยู่กับองค์การตลอดไป ซึ่งจะเห็นได้จากอัตราการคงอยู่หรือการลาออก นอกจากนั้นพนักงานที่มีความยึดมั่นผูกพันในเป้าหมายขององค์การสูง และมีทัศนคติที่ดีก็มีความปรารถนาที่จะทำงานและมีส่วนช่วยให้องค์การบรรลุเป้าหมาย ตลอดจนใช้ความพยายามและอุทิศตัวให้กับงานมากกว่าผู้ที่มีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การต่ำ ส่วนทฤษฎีการจูงใจและความจำเป็นเบื่องต้นของเฮิร์ซเบิร์ก เฮิร์ซเบิร์ก และ ไชน์เคอแมน (Herzberg & Synderman, 1959, pp. 71-79) ได้ทำการวิจัยเพื่อพิสูจน์ทฤษฎีของเขาที่ว่า มนุษย์มีความปรารถนา 2 ประการ ประการหนึ่งคือ ความปรารถนาที่จะขจัดทุกข์ทางร่างกายทั้งหลายให้หมดไป เช่น ความหิว ความเค็ดร้อนทางสุขภาพ และความทารุณของคืนฟ้าอากาศ ประการที่สองคือ ความปรารถนาในความสุขทางใจ เช่น ความภาคภูมิใจในความสำเร็จของงาน การเป็นที่ยอมรับนับถือของคนทั่วไป ชีวิตที่เจริญก้าวหน้า เป็นต้น ตัวอย่างประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วยวิศวกรและนักบัญชีของบริษัทแห่งหนึ่งที่เมืองพิทส์เบิร์ก จำนวน 200 คน โดยใช้วิธีสัมภาษณ์เพื่อที่จะหาคำตอบว่า สถานการณ์อย่างไรที่ทำให้วิศวกรและนักบัญชีมีความพึงพอใจในการทำงานมากขึ้นหรือน้อยลง และถามความเห็นของประชากรเกี่ยวกับสถานการณ์ที่ทำให้เขามีความรู้สึที่ดี และไม่ติดต่อหน่วยงานของเขาและผู้สัมภาษณ์ยังให้วิศวกรและนักบัญชีตอบด้วยว่า ความรู้สึกพึงพอใจและไม่พอใจในงานนั้นมีผลถึงการปฏิบัติงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และความเป็นอยู่ของคนหรือไม่ ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในงานแตกต่างกัน และไม่มีความสัมพันธ์กันเลย องค์ประกอบที่ช่วยให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานนั้นมีลักษณะสัมพันธ์กับเรื่องของการงานโดยตรง เรียกว่าปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors) ขณะเดียวกันองค์ประกอบซึ่งมักจะนำมาซึ่งความไม่พอใจในงานและหน้าที่ป้องกัน หรือจำเป็นเบื่องต้น ไม่ให้เกิดทอดลอยไม่อยากทำงานเรียกว่า ปัจจัยจำเป็นเบื่องต้น (Hygiene Factors) ปัจจัยจูงใจ หมายถึง องค์ประกอบที่ช่วยเสริมสร้างให้ผู้ปฏิบัติงานมีเจตคติต่องานทางด้านบวก เป็นตัวกระตุ้นให้บุคคลปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งองค์ประกอบเหล่านี้เกี่ยวกับเนื้อหาสาระของงานโดยตรงมี 5 ประการ คือ 1) ความสำเร็จของงาน (Achievement) หมายถึง การที่คนทำงานได้สำเร็จ เรียบร้อยเป็นอย่างดี เกิดความรู้สึพึงพอใจและปลาบปลื้มในผลสำเร็จของงานนั้น 2) การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึง

การได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชา จากเพื่อน หรือบุคคลในหน่วยงาน การยอมรับนี้จะอยู่ในรูปของการยกย่องชมเชย หรือการยอมรับในความรู้ความสามารถ 3) ลักษณะของงาน (Work Itself) หมายถึง งานที่น่าสนใจ งานที่ต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ท้าทาย หรือเป็นงานที่สามารถทำได้โดยลำพัง 4) ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงาน และมีอำนาจในงานที่รับผิดชอบอย่างเต็มที่ 5) ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน (Advancement) หมายถึง การได้รับการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น การมีโอกาสดำรงตำแหน่งเพื่อความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ส่วนปัจจัยจำเป็น หมายถึง องค์ประกอบที่ช่วยไม่ให้เกิดความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน แต่ไม่มีผลทำให้เกิดเจตคติในการทำงานทางด้านบวก หรือเกิดแรงจูงใจในการทำงานขึ้น เป็นองค์ประกอบเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมของงาน มี 11 ประการ คือ 1) เงินเดือน (Salary) หมายถึง จำนวนรายได้ประจำ หรือรายได้พิเศษ ที่เป็นผลตอบแทนจากการทำงานของบุคคลในหน่วยงาน 2) โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต (Possibility of Growth) หมายถึง โอกาสที่จะได้รับการแต่งตั้ง เลื่อนตำแหน่ง และได้รับความก้าวหน้าในทักษะวิชาชีพ 3) ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา (Interpersonal Relation with Subordinates) หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำงานร่วมกัน มีความเข้าใจอันดี และสัมพันธ์อันดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา 4) สถานะของอาชีพ (Status) หมายถึง อาชีพนั้นเป็นที่ยอมรับของสังคม มีเกียรติและศักดิ์ศรี 5) ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา (Interpersonal with Superior) หมายถึง การติดต่อระหว่างบุคคลกับผู้บังคับบัญชาที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน ความสามารถทำงานร่วมกันและเข้าใจซึ่งกันและกัน 6) ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (Interpersonal Relation with Peers) หมายถึง การติดต่อระหว่างบุคคลกับเพื่อนร่วมงาน ที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อ ความสามารถทำงานร่วมกันและเข้าใจซึ่งกันและกัน 7) การปกครองบังคับบัญชา (Supervision Techniques) หมายถึง ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการดำเนินงาน หรือความยุติธรรมในการบริหาร 8) นโยบายและการบริหารงาน (Policy and Administration) หมายถึง การจัดการหรือการบริหารงานขององค์กร และการติดต่อสื่อสารในองค์กร 9) สภาพการทำงาน (Working Condition) หมายถึง สภาพทางกายภาพของงาน เช่น แสง เสียง อากาศ ชั่วโมงการทำงาน และสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ เช่น อุปกรณ์ หรือเครื่องมือต่าง ๆ 10) ความเป็นอยู่ส่วนตัว (Personal Life) หมายถึง ความรู้สึกที่ดีหรือไม่ดี อันเป็นผลที่ได้รับจากงานของเขา 11) ความมั่นคงในงาน (Job Security) หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในงาน ความยั่งยืนของอาชีพ หรือความมั่นคงขององค์กร วูรัม (Vroom, 1964) ได้พัฒนาทฤษฎีความคาดหวังของเขาในลักษณะทั่วไปโดยกล่าวถึงบุคคลจะพิจารณาทางเลือกต่าง ๆ ที่มีอยู่และจะเลือกทางเลือกที่มีผลตอบแทนมากที่สุด มีองค์ประกอบที่สำคัญหลายองค์ประกอบในการวิเคราะห์องค์ประกอบแรก ในการวิเคราะห์การคาดหวังของสิ่งที่เกิดขึ้นที่ไปมีอิทธิพลต่อการเลือก องค์ประกอบ

ที่สองได้รวมเอาปัจจัยที่สำคัญ 2 ปัจจัยเข้าไว้ด้วยกัน คือ ความคาดหวังในผลตอบแทน ความคาดหวังกับความพึงพอใจ ส่วน วิไลวรรณ สงพอ (2543) ได้ศึกษาเรื่อง การใช้พลังอำนาจของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษา เขตการศึกษา 12 พบว่า การใช้พลังอำนาจของผู้บริหารและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน มีความสัมพันธ์กันในทางบวก

สรุป การใช้อำนาจของผู้บริหารจึงมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู และครูจะเป็นตัวกำหนดให้ผู้บริหารได้คิดวิเคราะห์ในการเลือกใช้อำนาจต่าง ๆ ที่ตนเองมีอยู่อย่างเหมาะสมและยุติธรรม เพื่อก่อให้เกิดความผูกพัน การยินยอมปฏิบัติตามปราศจากแรงต่อต้าน ผู้บริหารที่เลือกใช้อำนาจอย่างเหมาะสมเป็นที่ยอมรับของครูจะส่งผลให้ครูเกิดความพอใจทุ่มเทในการทำงานทำให้การดำเนินงานการบริหาร โรงเรียนประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ อย่างมีประสิทธิภาพ

ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย

จากการศึกษาวิจัยยังมีการศึกษาตัวแปรย่อยที่เกี่ยวข้องกับการใช้อำนาจของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชน ซึ่งมีความสัมพันธ์และเกี่ยวข้องกันตามรายละเอียดแต่ละตัวแปร ดังต่อไปนี้

เพศ เพศของครูจัดเป็นตัวแปรที่สำคัญและมีอิทธิพลต่อการจัดสภาพแวดล้อมของโรงเรียน เพราะเพศมีความแตกต่างในด้านต่าง ๆ ทั้งที่ในปัจจุบันความแตกต่างกันของความสามารถในการทำงานระหว่างเพศจะลดลงก็ตาม กันยา สุวรรณแสง (2532, หน้า 75-77) กล่าวว่า เพศมีการตอบสนองทางสังคมที่แตกต่างกัน เพศหญิงจะมีความสุภาพ เก็บตัว มีความสามารถในการควบคุม จริตกริยาได้ดีกว่าเพศชาย นิสัยใจคอ การแสดงความคิดเห็น การควบคุมอารมณ์และอื่น ๆ ก็มี ความแตกต่างกัน คราสเนอร์ และ ลีโอนาร์ด (Krasner & Leonard, 1974, p. 342) กล่าวว่า เพศจะมีผลต่อจิตลักษณะและพฤติกรรม ส่วน เอ็ด สารภูมิ (2529, หน้า 22) กล่าวถึง ผู้ปฏิบัติงานหญิงว่าการจ่ายผลตอบแทนและความพอใจในการปฏิบัติงาน จะมีความพึงพอใจในการจ่ายค่าตอบแทนมากกว่าผู้ปฏิบัติงานเพศชาย และจากการศึกษาของแดเนียล (Daniel, 1986, p. 661-A) ที่ศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของตัวแปรด้านเพศและการศึกษาความรู้สึกรู้สึกพึงพอใจในการทำงาน พบว่า ปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์การ เช่น ตำแหน่งงาน อำนาจการตัดสินใจ การมีส่วนร่วมตัดสินใจ จะมีผลกระทบต่อความรู้สึกพึงพอใจของชายมากกว่าหญิง บุญยืน ลิตดา (2543, หน้า 68) พบว่า ข้าราชการครูเพศชายกับข้าราชการครูเพศหญิงมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน วิไลวรรณ สงพอ (2543, หน้า 106) ได้ศึกษาการใช้พลังอำนาจของผู้บริหารกับความพึงพอใจ

ในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษา เขตการศึกษา 12 พบว่า การใช้พลังอำนาจของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน มีความสัมพันธ์กันในทางบวก เลิศศักดิ์พรหมประเสริฐ (2542, หน้า 78) ได้ศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสระแก้ว พบว่า ข้าราชการครูเพศชาย และข้าราชการครูเพศหญิง มีระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน แตกต่างกัน โดยข้าราชการครูชายมีระดับความพึงพอใจมากกว่าข้าราชการครูเพศหญิง ชัช สุวรรณเบญจางค์ (2546, หน้า 69) ได้ศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของอาจารย์สังกัดวิทยาลัยนาฏศิลป์จันทบุรี พบว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของอาจารย์เพศชาย และอาจารย์เพศหญิงทุกด้านมีความแตกต่างกัน โดยอาจารย์เพศชายมีความพึงพอใจสูงกว่าเพศหญิง เกียรติศักดิ์ เสือโต (2544, หน้า 47) พบว่า ครูโรงเรียนไทยโปลีเทคนิคระยอง จังหวัดระยอง เพศชายและเพศหญิงในทุกด้านมีความแตกต่างกัน ส่วนงานวิจัยของ ธำรง นครรัตน์ชัย (2535, หน้า 95) พบว่า พนักงานธนาคารกสิกรไทย ภาค 7 เพศชายมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานสูงกว่าเพศหญิง ส่วนในด้านทัศนคติของบุคคลที่ขึ้นอยู่กับเพศนั้น เพศหญิงจะถูกชักจูงง่ายกว่าเพศชายเนื่องจากวัฒนธรรมซึ่งผู้หญิงมักจะเป็นคนชอบประนีประนอมมากกว่าผู้ชาย (สุวัฒน์ ช่างเหล็ก, 2536, หน้า 14) อีกทั้งเพศหญิงมีความอดทนที่จะทำงานที่ต้องใช้ฝีมือและงานที่ต้องการความละเอียดอ่อนมากกว่าชาย (ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2535, หน้า 145) ดังนั้น ผู้บริหารจะใช้อำนาจแตกต่างกันอันเนื่องมาจากความแตกต่างกันในด้านวุฒิ ประสบการณ์ เพศ วัย ฯลฯ มีผลทำให้ผู้บริหารต้องใช้อำนาจแตกต่างกัน เพื่อให้เหมาะสมและสอดคล้องกับความแตกต่างของแต่ละบุคคล (สนธยา เซ็นนันท์, 2531, หน้า 125) และจากผลงานวิจัยของบาร์เบอร์ (Barber, 1980, pp. 1291–1292A) พบว่า เพศ อายุ และประสบการณ์ในการสอนมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของครู ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของวู (Wu, 1984, p. 721-A) พบว่า เพศของครูมีนัยสำคัญทางสถิติในการทำนายความพึงพอใจในการทำงานของครูโรงเรียนประถมศึกษา

สรุปได้ว่า เพศ มีผลต่อการใช้อำนาจของผู้บริหาร และมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู เพราะการเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ของทั้งเพศชายและเพศหญิงสามารถเรียนรู้ได้เท่าเทียมกัน ส่วนด้านทัศนคติและความสนใจของเพศชายและเพศหญิงแตกต่างกัน เนื่องจากวัฒนธรรมทางสังคมเป็นตัวกำหนด ดังนั้น เพศจึงเป็นตัวแปรที่น่าสนใจในการศึกษาวิจัยครั้งนี้

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยเกี่ยวกับการใช้อำนาจของผู้บริหาร อำนาจที่นิยมใช้อย่างกว้างขวาง คือ ฐานของอำนาจทั้ง 5 ตามแนวคิดทฤษฎีของ เฟรนซ์ และราเวน (French & Raven, 1968) ซึ่งได้มีการศึกษาวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศ ดังที่จะกล่าวต่อไปนี้

สนธยา เชนันท์ (2531, หน้าบทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาการใช้อำนาจของผู้จัดการและครูใหญ่ที่สัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของครู โรงเรียนมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย พบว่า การใช้อำนาจของผู้จัดการและการใช้อำนาจของครูใหญ่แต่ละฐานอำนาจ คือ อำนาจการบังคับ อำนาจตามกฎหมาย อำนาจความเชี่ยวชาญ อำนาจการให้รางวัล อำนาจอ้างอิง อำนาจข่าวสาร และอำนาจเกี่ยวโยงอยู่ในระดับปานกลาง สำหรับความพึงพอใจในการทำงานของครูในโรงเรียนของมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยอยู่ในระดับปานกลาง นอกจากนี้การใช้อำนาจของผู้จัดการและการใช้อำนาจของครูใหญ่แต่ละฐาน มีความสัมพันธ์กันทางบวก

อนงค์พร สถิตย์ภาศิกุล (2536, หน้าบทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัย การใช้พลังอำนาจของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อการปฏิบัติการนิเทศงานวิชาการในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ พบว่า การใช้พลังอำนาจของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาอยู่ในระดับมากโดยภาพรวม โดยใช้พลังอำนาจสารสนเทศมากที่สุด พลังอำนาจพึงปรารถนา และน้อยที่สุดคือการใช้พลังอำนาจบังคับ และการใช้พลังอำนาจของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อการปฏิบัติการนิเทศงานวิชาการภายในโรงเรียน คือการใช้พลังอำนาจสารสนเทศมากที่สุด พลังอำนาจอ้างอิงรองลงมา และน้อยที่สุดคือการใช้พลังอำนาจความเชี่ยวชาญ

พานิช วิเชียรวรรณ (2537, หน้าบทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการใช้พลังอำนาจของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษากับขวัญของบุคลากรในโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดกำแพงเพชร พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนใช้อำนาจอยู่ในระดับมากในการบริหารงานของโรงเรียน โดยเฉพาะการใช้อำนาจอ้างอิงจะใช้มาก อำนาจตามกฎหมายรองลงมา และน้อยที่สุดคือใช้อำนาจข่าวสาร ส่วนขวัญของบุคลากรในโรงเรียนอยู่ในระดับสูง ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการใช้พลังอำนาจของผู้บริหารโรงเรียนกับขวัญของบุคลากรในโรงเรียนจำแนกโดยโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน และประสบการณ์ต่างกันมีความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับสูงทางบวก

สุกัญญา เผือกสกนธ์ (2538, หน้าบทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียน และบรรยากาศของโรงเรียน สังกัดกองการศึกษาพิเศษ กรมสามัญศึกษา พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนใช้อำนาจตามกฎหมายมากที่สุด รองลงมาคือใช้อำนาจความเชี่ยวชาญ อำนาจการบังคับใช้น้อยที่สุด และการใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนไม่มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศของโรงเรียน

รองรัตน์ วิเศษ (2540, หน้าบทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างการใช้พลังอำนาจของผู้บริหารกับขวัญของบุคลากรในการปฏิบัติงานในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด เขตการศึกษา 12 พบว่า ผู้บริหารใช้อำนาจความเชี่ยวชาญ อำนาจอ้างอิง อำนาจตามกฎหมาย อำนาจการให้รางวัล

อำนาจการบังคับ อำนาจการพึ่งพา และอำนาจข่าวสารกับบุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก ความสัมพันธ์ของการใช้พลังอำนาจของผู้บริหารกับขวัญของบุคลากรที่ปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์ในภาพรวม

วรารณ มิ่งไทยสงค์ (2543, หน้าบทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยการใช้อำนาจของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 12 พบว่า การใช้อำนาจของผู้บริหารและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูโรงเรียนประถมศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก การใช้อำนาจของผู้บริหารโดยรวม ตามความคิดเห็นของข้าราชการครูที่มีเพศต่างกันแตกต่างกัน เมื่อจำแนกตามความคิดเห็นของข้าราชการครูที่มีประสบการณ์ต่างกัน และข้าราชการครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน พบว่าการใช้อำนาจของผู้บริหารไม่แตกต่างกัน ข้าราชการครูที่มีเพศต่างกัน ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานต่างกัน มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยรวมแตกต่างกัน การใช้อำนาจของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูจำแนกตามเพศ ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานและขนาดโรงเรียนมีความสัมพันธ์กันทางบวก

วิไลวรรณ สงพอ (2543, หน้าบทคัดย่อ) ได้ศึกษาการใช้พลังอำนาจของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษา เขตการศึกษา 12 พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนใช้พลังอำนาจทั้ง 7 ด้าน อยู่ในระดับปานกลาง โดยใช้พลังอำนาจความเชี่ยวชาญอยู่ในระดับมาก พลังอำนาจอ้างอิง พลังอำนาจตามกฎหมาย พลังอำนาจการให้รางวัล พลังอำนาจการบังคับ พลังอำนาจการมีข่าวสารข้อมูล และพลังอำนาจพึ่งพาอยู่ในระดับปานกลาง ครูในโรงเรียนประถมศึกษาที่มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ด้านนโยบายการบริหาร ด้านการควบคุมบังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ด้านสภาพการทำงาน ด้านเงินเดือน ด้านความสำเร็จในงาน ด้านการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะของงาน ด้านความรับผิดชอบ และด้านความก้าวหน้า โดยรวมและรายด้านทั้ง 10 ด้าน อยู่ในระดับปานกลาง การใช้พลังอำนาจของผู้บริหารและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน มีความสัมพันธ์กันในทางบวก

มาลา ทัดมาลี (2544, หน้าบทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูปฏิบัติการสอนโรงเรียนศรีฤทัย จังหวัดจันทบุรี พบว่า การใช้อำนาจของผู้บริหารและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โดยรวมอยู่ในระดับมาก การใช้อำนาจของผู้บริหารทั้งโดยรวมและรายด้านมีความสัมพันธ์ทางบวกกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูปฏิบัติการสอนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในระดับก่อนข้างสูง

ชัช สุวรรณเบญจางค์ (2546, หน้าบทคัดย่อ) ได้ศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของอาจารย์สังกัดวิทยาลัยนาฏศิลป์ จันทบุรี โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลางเรียงลำดับ

ตามคะแนนเฉลี่ย 3 อันดับ คือ ด้านลักษณะของงานเป็นอันดับแรก รองลงมา ได้แก่ ด้านความสำเร็จของงาน และด้านการยอมรับนับถือ ส่วนด้านสภาพการทำงานเป็นปัจจัยอันดับสุดท้าย ผลการศึกษาเปรียบเทียบความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน จำแนกตามเพศ สายงานที่ปฏิบัติ และประสบการณ์ในการทำงาน อาจารย์ที่เป็นเพศชายมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมากกว่า อาจารย์เพศหญิง ส่วนอาจารย์ที่ปฏิบัติงานสายศิลป์มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมากกว่า อาจารย์ที่ปฏิบัติงานสายสามัญ และอาจารย์ที่มีประสบการณ์สอนตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมากกว่าอาจารย์ที่มีประสบการณ์การสอนต่ำกว่า 10 ปี

สรุป ข้อค้นพบสำหรับงานวิจัยในประเทศไทย พบว่า การใช้อำนาจของผู้บริหารและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูมีความสัมพันธ์กันทางบวก ครูรับรู้การใช้อำนาจของผู้บริหารที่มีเพศต่างกันมีความแตกต่างกัน โดยผู้บริหารใช้อำนาจความเชี่ยวชาญอยู่ในระดับมาก และมีการใช้อำนาจด้านการบังคับอยู่ในระดับน้อย

งานวิจัยต่างประเทศ

เซอร์จิโอวานี (Sergiovanni, 1973, pp. 191-207) ทำการศึกษาองค์ประกอบที่ส่งผลให้เกิดความพึงใจและความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู พบว่า การได้รับการยอมรับนับถือ ความสำเร็จของงาน และความรับผิดชอบ เป็นองค์ประกอบที่ส่งผลให้ครูเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน การปกครองบังคับบัญชา นโยบายและการบริหารงาน และความเป็นอยู่ส่วนตัว เป็นองค์ประกอบที่ทำให้ครูเกิดความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ครูมีความรู้สึกที่ดีต่อความสำเร็จของงาน และการได้รับการยอมรับนับถือในระดับสูง และมีความรู้สึกไม่พึงพอใจในเรื่องความไม่ยุติธรรม และฐานะของอาชีพมากที่สุด ผลการศึกษาวิจัยครั้งนี้ สนับสนุนทฤษฎีของเซอร์ชเบอร์กที่กล่าวไว้ว่า องค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน แบ่งออกเป็นสองพวก แตกต่างกันและไม่มีความสัมพันธ์แบบต่อเนื่อง จะส่งผลไปในทิศทางตรงกันข้ามเสมอ

อดัมส์ (Adams, 1975) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง โครงสร้างของการควบคุมองค์การและฐานอำนาจของฐานวิชา ของมหาวิทยาลัย และความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานและผลงาน วิชาชีพของอาจารย์ ซึ่งกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ คือ ศาสตราจารย์ จำนวน 238 คน จาก 20 แผนกวิชาของมหาวิทยาลัยของรัฐต่าง ๆ ตอบแบบสอบถามซึ่งเกี่ยวกับโครงสร้างของการควบคุมและมูลฐานอำนาจที่ปรากฏ ในแผนวิชาของตนรวมทั้งความพอใจในงานที่ทำ และผลของการทำงาน ซึ่งปรากฏผลดังนี้ คือ การควบคุมในระดับสูงของแผนกและระหว่างบุคคลที่มาจากคณบดี (Deans) คณะกรรมการบริหาร (Chairman) และอาจารย์ (Faculty) ซึ่งโครงสร้างของการควบคุมแตกต่างกัน

ไปตามชนิดของงาน ถ้าเป็นการควบคุมเกี่ยวกับการสอนและการวิจัย หรือการวางวัตถุประสงค์ หรือโครงการแผนกวิชา จะมีโครงสร้างแบบคณาธิปไตย (Polyarchically) ทั้งคณาบดี และ คณะกรรมการบริหารควบคุมบุคคลอื่นโดยใช้อำนาจความเชี่ยวชาญ และอำนาจตามกฎหมายมากที่สุด ใช้อำนาจอ้างอิงปานกลาง ส่วนอำนาจการให้รางวัล และอำนาจการควบคุมใช้น้อยที่สุด ความพอใจในงานที่ทำมีความสัมพันธ์กับการควบคุม และฐานของอำนาจ โดยอำนาจความเชี่ยวชาญ และอำนาจอ้างอิง มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพอใจ และอำนาจให้รางวัลกับอำนาจบังคับ มีความสัมพันธ์กับความพอใจ ผลงานวิชาชีพจะแตกต่างกันไป ตามชนิดของบุคลิกภาพของ ศาสตราจารย์ และสภาพแวดล้อมของแต่ละแผนกวิชา

สเตฟเฟอร์รูด (Stefferdud, 1975) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับอำนาจ และอำนาจหน้าที่ใน มหาวิทยาลัยอาร์แคนซัส มีจุดประสงค์เพื่อศึกษาชนิดของอำนาจที่ถูกใช้อยู่ในมหาวิทยาลัย อาร์แคนซัส และศึกษาความแตกต่างระหว่างเจ้าหน้าที่ และนักศึกษาเกี่ยวกับการยอมรับอำนาจ ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามสองชุด แบบสอบถามชุดแรกออกแบบเพื่อเก็บข้อมูล เกี่ยวกับ ชนิดของอำนาจ โดยยึดทฤษฎีว่าด้วยอำนาจทางสังคมของ เฟรนช์และราเวน เป็นหลัก แบบสอบถามชุดที่สองสร้างขึ้นเพื่อเก็บข้อมูลเกี่ยวกับความเห็นเรื่องการใช้อำนาจหน้าที่ใน มหาวิทยาลัย ของบุคคลสามกลุ่มคือ ผู้บริหาร เจ้าหน้าที่คณะ และนักศึกษา ผลของการวิจัย ปรากฏว่า เจ้าหน้าที่และนักศึกษามีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ โดยเจ้าหน้าที่เห็นว่า นักศึกษามีอำนาจความเชี่ยวชาญ อำนาจตามกฎหมาย และอำนาจอ้างอิงเหนือตน และเห็นว่า เจ้าหน้าที่มีอำนาจความเชี่ยวชาญ และอำนาจตามกฎหมายเหนือนักศึกษา แต่นักศึกษาเห็นว่า เจ้าหน้าที่ใช้อำนาจในการบังคับคนอื่น และเห็นว่าสภาพแวดล้อมเป็นไปในทิศทางอำนาจการบังคับ ส่วนเจ้าหน้าที่เห็นว่าสภาพแวดล้อมของตนเป็นไปในทิศทางการให้รางวัล แบบสอบถามชุดที่สอง ให้ข้อมูลที่แสดงว่า ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่พอใจกับขบวนการตัดสินใจ หรือการใช้อำนาจหน้าที่ ในมหาวิทยาลัย แต่นักศึกษาไม่เห็นด้วย

เนทเมเยอร์ (Netmeyer, 1975) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การสืบสวนเชิงประจักษ์ถึงความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของผู้นำกับฐานของอำนาจของผู้นำ กับการกระทำและความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของผู้นำ และการกระทำและความพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาและศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างฐานของอำนาจของผู้นำ และการกระทำ และความพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชา กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้คือ ลูกจ้างในองค์การวิจัย และพัฒนาการของรัฐบาล เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถาม และ ผลของการวิจัย ปรากฏว่าผู้นำที่ใช้วิธีการให้เงิน หรือสิ่งตอบแทนในการควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชา จะมีความสัมพันธ์ในทางลบกับความพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชา ส่วนผู้นำที่ใช้ความเป็นผู้เชี่ยวชาญ

ให้คำแนะนำในการควบคุมผู้ได้บังคับบัญชา จะมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความพอใจของผู้ได้บังคับบัญชา ผู้นำที่ใช้อำนาจความเป็นผู้เชี่ยวชาญ และอำนาจอ้างอิงมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความพอใจของผู้ได้บังคับบัญชา ส่วนอำนาจการให้รางวัล อำนาจการบังคับ และอำนาจตามกฎหมายของผู้ นำ มีความสัมพันธ์ในทางลบกับความพอใจของผู้ได้บังคับบัญชา

ริงโรส (Ringrose, 1977) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ของครู กับฐานอำนาจของครูใหญ่ ระบบการบริหาร โรงเรียน และบุคลิกลักษณะของครูใหญ่ การศึกษาครั้งนี้ จำแนกฐานของอำนาจการบังคับ อำนาจตามกฎหมาย อำนาจอ้างอิง และอำนาจความเชี่ยวชาญ กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา คือ ครูโรงเรียนประถม จำนวน 323 คน และครูใหญ่โรงเรียนประถม จำนวน 20 คน จาก 12 คน จาก 12 เมืองในรัฐคอนเนคติกัต (Connecticut) เก็บรวบรวมข้อมูล โดยใช้แบบสอบถามสองชุด ชุดที่หนึ่งใช้เพื่อเก็บข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรม และวัดการรับรู้ของบุคคลสองฝ่าย คือ ครู และครูใหญ่ โดยใช้แบบสอบถามของ ลิเคอร์ท (The Likert School Profile Questionnaire) แบบสอบถามชุดที่สองสร้างขึ้นเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับฐานของอำนาจ ซึ่งได้ค้นพบดังนี้ คือ เมื่อวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ฐานนิยม (Mode) พบว่าฐานของอำนาจของครูใหญ่ที่ครูยอมรับคือ อำนาจความเชี่ยวชาญ และอำนาจตามกฎหมาย และถ้าพิจารณาจากคะแนนเฉลี่ย (Mean) ฐานของอำนาจที่ครูใหญ่ใช้มากที่สุดคือ อำนาจความเชี่ยวชาญ รองลงมาคือ อำนาจตามกฎหมาย อำนาจอ้างอิง และอำนาจการให้รางวัล ครูใหญ่เห็นว่าคนใช้อำนาจดังกล่าว ไม่มีครูใหญ่คนใดเห็นว่าคนใช้อำนาจการบังคับ นอกจากนี้ยังพบว่าครูใหญ่ที่ใช้อำนาจความเชี่ยวชาญ จะมีความเป็นผู้นำสูงกว่าครูใหญ่ที่ใช้อำนาจตามกฎหมาย ซึ่งทำให้สามารถควบคุมครูได้ดีกว่า และครูใหญ่ที่ใช้อำนาจความเป็นผู้ทรงคุณวุฒิจะได้รับความไว้วางใจ และความเชื่อมั่นกว่าครูใหญ่ที่ใช้อำนาจอันชอบธรรมอีกด้วย

กเชนสกี (Kshensky, 1977) เชื่อว่าการใช้อำนาจในทางที่ดีจะช่วยทำให้ผู้บริหารเป็นผู้นำที่เหมาะสมกับทุกสถานการณ์ นอกจากนี้ การใช้อำนาจที่ดียังจะช่วยสร้างประสิทธิภาพให้แก่โรงเรียนอีกด้วย เขาจึงทำการวิจัยโดยเลือกศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลางของนครนิวยอร์ก จำนวน 34 โรงเรียน พบว่า การใช้อำนาจของผู้บริหารมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับประสิทธิผลของโรงเรียน ผู้บริหารใช้ทั้งอำนาจหน้าที่ และอิทธิพลในการบริหารโรงเรียน ครูใหญ่ที่เป็นผู้นำอย่างแท้จริงจะใช้อำนาจอย่างชาญฉลาดและเหมาะสมกับสถานการณ์เสมอ

ชาพลิน (Sharplin, 1978, pp. 7436-A) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการรับรู้เกี่ยวกับประสิทธิภาพของฐานอำนาจ พบว่า ฐานอำนาจที่ทำให้พนักงานเชื่อฟังและ/หรือปฏิบัติตามมากที่สุด คือ อำนาจความเชี่ยวชาญ รองลงมาคืออำนาจตามกฎหมาย อำนาจอ้างอิง อำนาจการให้รางวัล และอำนาจการบังคับ ตามลำดับ

แคเชอร์ (Cachur, 1980, p. 5659-A) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงานของผู้บริหารระดับต้นกับประเภทอำนาจของครูใหญ่ พบว่า ผู้บริหารระดับต้นรับรู้ประเภทอำนาจตามกฎหมายเป็นเหตุผลที่ทำให้เขาขอมตามอำนาจของครูใหญ่ อำนาจต่อมาคือ อำนาจความเชี่ยวชาญ อำนาจอ้างอิง และอำนาจการให้รางวัล อำนาจการบังคับ เป็นอำนาจที่ผู้ได้บังคับบัญชาขอมตามน้อยที่สุด ส่วนความพึงพอใจในการทำงานเกิดจากครูใหญ่ใช้อำนาจความเชี่ยวชาญ อำนาจอ้างอิงและอำนาจตามกฎหมาย ตามลำดับจะสามารถผลิตผลงานได้มากยิ่งขึ้น

สตาโชวิช (Stachowich, 1982) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ของครูการศึกษาพิเศษกับอำนาจของอาจารย์ใหญ่โรงเรียนประถมศึกษา และผู้ประสานงานการศึกษากับระบบการบริหารภายในโรงเรียน พบว่า ประเภทของฐานอำนาจที่อาจารย์ใหญ่และผู้ประสานงานใช้มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการสนับสนุนระบบบริหารโรงเรียน ครูมีความเห็นว่า การใช้อำนาจของอาจารย์ใหญ่ เป็นสิ่งที่มีผลกระทบต่อการบริหารงานอย่างมาก ไม่ว่าจะเป็นผลต่อรูปแบบของภาวะผู้นำ การสร้างกลุ่มงาน บรรยากาศภายในองค์กรและการสื่อสาร การใช้อำนาจของผู้ประสานงานการศึกษาก็มีผลกระทบต่อการบริหารโรงเรียนเช่นเดียวกัน อาจารย์ใหญ่และผู้ประสานงานการศึกษานำใช้อำนาจความเชี่ยวชาญมากกว่าอำนาจตามกฎหมาย

คอปส์ (Copes, 1983, p. 2173-A) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ของครูถึงประเภทอำนาจของครูใหญ่กับระบบบริหารโรงเรียน พบว่า ครูกับครูใหญ่มีความเห็นที่แตกต่างกันในการขอมตามประเภทอำนาจของครูใหญ่ โดยใช้อำนาจความเชี่ยวชาญกับอำนาจตามกฎหมาย ทำให้ระบบบริหารโรงเรียนมีประสิทธิภาพมากที่สุด แต่ในโรงเรียนประถมแถบชานเมือง อำนาจความเชี่ยวชาญทำให้ระบบบริหารโรงเรียนมีประสิทธิภาพมากที่สุด

แคมบอล (Camball, 1989, pp. 31- 44) ได้ทำการศึกษาการใช้รูปแบบอำนาจเพื่อการพัฒนาองค์กร ในโรงพยาบาลแห่งหนึ่งในเมืองออนตาริโอประเทศแคนาดา พบว่า ผู้บริหารแบบยึดหน้าที่เป็นหลัก โดยรวมอำนาจการตัดสินใจไว้ที่ผู้บริหารฝ่ายเดียว โดยปราศจากข้อมูลเพียงพอและพยายามปิดกั้นช่องทางการสื่อสาร โดยผู้บริหารหาทางเพิ่มอำนาจให้แก่ตนเองเพื่อเพิ่มมาตรการควบคุมงบประมาณที่จำกัดโดยใช้วิธีสร้างสถานการณ์วิกฤต ด้านงบประมาณ ให้เกิดความกังวลใจแก่ผู้ร่วมงานด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น สร้างข่าวการขาดทุนที่เกิดขึ้นในปีต่อไป ปลอมข่าวลือว่าจะมีคนงานออก ลดจำนวนเตียงผู้ป่วยลงหรือสร้างเรื่องในภาพลบอื่น ๆ

สรุปข้อค้นพบจากงานวิจัยต่างประเทศ พบว่า การใช้อำนาจของครูใหญ่ที่ครูยอมรับคืออำนาจความเชี่ยวชาญ เพราะครูใหญ่ที่มีความเชี่ยวชาญสามารถให้คำแนะนำแก่ครูได้ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจของครู ส่วนอำนาจการบังคับใช้ในระบับน้อย

จากการศึกษางานวิจัย สรุปได้ว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคคลที่เกิดขึ้นในองค์กรนั้น มีปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน คือ ความคาดหวังจากผลของการปฏิบัติงานที่คาดว่าตนเองจะได้รับผลตอบแทนในการปฏิบัติงานนั้น ๆ เช่น รางวัล ความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจ การเลื่อนชั้นเลื่อนตำแหน่งหรือความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน โครงสร้างของงาน อำนาจหน้าที่ของตำแหน่ง สำหรับปัจจัยที่มีส่วนทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน คือ สภาพการทำงาน นโยบายการบริหาร ในด้านปัจจัยของเพศ ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานมีทั้งที่แตกต่างและไม่แตกต่างกัน