

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารเกี่ยวกับงานวิจัย ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 งานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องและนำเสนอแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ตามลำดับ ดังรายละเอียดตามหัวข้อต่อไปนี้

1. อำนาจในองค์การ
2. การใช้อำนาจของผู้บริหาร
 - 2.1 ความหมายของอำนาจ
 - 2.2 ความหมายของอำนาจหน้าที่
 - 2.3 การก่อเกิดอำนาจ
 - 2.4 แหล่งที่มาของอำนาจ
 - 2.5 ความสัมพันธ์ระหว่างพลังอำนาจกับองค์การ
 - 2.6 วิธีการใช้อำนาจของผู้บริหาร
 - 2.7 ความสำคัญของอำนาจในการบริหาร
 - 2.8 อำนาจหน้าที่ของสถานศึกษาและบทบาทหน้าที่ของผู้หน้า
3. ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ
 - 3.1 ความหมายของแรงจูงใจ
 - 3.2 ประเภทของแรงจูงใจ
 - 3.3 กลวิธีในการจูงใจในการทำงาน
 - 3.4 ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน
 - 3.5 การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน
 - 3.6 ความสำคัญของการจูงใจ
 - 3.7 ลักษณะของข้าราชการมีแรงจูงใจที่ดี
 - 3.8 เทคนิคการจูงใจ
4. บริบทการบริหารงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21

5. เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

5.1 งานวิจัยในประเทศ

5.2 งานวิจัยต่างประเทศ

อำนาจในองค์การ

อำนาจในองค์การ สามารถเป็นตัวบ่งชี้ประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การได้ นักปรัชญาและนักวิชาการได้พยายามอธิบายว่า ทำไมคนเดียวจึงสามารถควบคุมกลุ่มคน หรือบุคคลอื่นได้ คำตอบที่ได้รับคือ “อำนาจ” หรือ “Power” (Stogdill. 1974 : 275) ซึ่งอำนาจในที่นี้ หมายถึง อำนาจทางสังคม นั่นก็คืออำนาจเป็นปรากฏการณ์ทางสังคมได้และมีอยู่ในความสัมพันธ์ทางสังคมทุกชนิด นอกจากนี้ว่าพลังอำนาจไม่ว่าจะเป็นไปในลักษณะใดก็ตามยังมีอิทธิพลต่อความเป็นอยู่ และการเปลี่ยนแปลงของสมาชิกในสังคมอยู่ตลอดเวลา อำนาจเป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารในองค์การย่อมเกี่ยวข้องกับคนเป็นจำนวนมาก ผู้นำองค์การจึงจำเป็นต้องมีอำนาจเพื่อควบคุมให้ผู้อื่นเชื่อฟัง และปฏิบัติตาม ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ แมคเคลแลนด์ ว่าบุคคลที่จะทำงานได้ทั้งหมดขององค์การให้สำเร็จลุล่วงไปได้ แต่ต้องบริหารงานเพื่อให้คนอื่น ๆ ทำงานเพื่อองค์การ ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องมีอำนาจ (McClelland. 1961 : 263)

ฉะนั้นอำนาจจึงเป็นองค์ประกอบสำคัญของความเป็นผู้นำ ส่วนการใช้อำนาจอย่างไรนั้นขึ้นอยู่กับลักษณะของผู้นำแต่ละคน

1. ความสำคัญของอำนาจ

อำนาจเป็นส่วนประกอบของที่สำคัญขององค์การ ไบเออร์สเตท (Bierstedt. 1950 : 735) กล่าวไว้ว่า อำนาจเป็นสิ่งที่ต้องการสำหรับการริเริ่มการรวมกันเป็นกลุ่มเป็นประการแรก เพื่อประกันความคงอยู่ของกลุ่ม และทำให้บรรทัดฐานของกลุ่มมีผลใช้บังคับ ถ้าปราศจากอำนาจแล้ว ก็จะไม่มีการและไม่มีความเป็นระเบียบ ซึ่งสอดคล้องกับความคิดของ อรุณ รักธรรม ที่กล่าวไว้ว่า สิ่งที่สำคัญต่อการดำรงอยู่ขององค์กร มีใช้ระบบการสื่อสารที่ดีเลิศหลักมนุษยสัมพันธ์ หรือการเข้าร่วมกิจกรรมของสมาชิก แต่เป็นอำนาจ ดังนั้น อำนาจจึงเปรียบเสมือนตัวยึดเหนี่ยวโครงสร้างและกิจกรรมขององค์กรเข้าด้วยกันเป็นหลักในการผลักดันให้กลไกต่าง ๆ ภายในองค์กรให้ทำงานไปตามปกติในทิศทางที่สอดคล้องกับผลประโยชน์และความเจริญก้าวหน้าขององค์กร

นอกจากอำนาจเป็นสิ่งจำเป็นและมีความสำคัญต่อองค์กรดังกล่าวแล้ว อำนาจที่มีอยู่ในตัวบุคคลที่ทำหน้าที่บริหารองค์กรในระดับต่าง ๆ ก็มีความสำคัญและเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง เพราะหน้าที่ของนักบริหาร คือ การคิดค้นริเริ่ม การวางแผน การจัดตั้งองค์กร การจูงใจให้

ผู้ได้บังคับบัญชาทำตาม การติดต่อสื่อสารและการตัดสินใจควบคุมไปกับการควบคุม เพื่อให้ทุกอย่างดำเนินไปตามเป้าหมายที่วางไว้ ถ้าผู้บริหารมีอำนาจเพียงพอหมายถึง มีความสามารถที่จะมีอิทธิพลมากพอที่จะทำให้กิจกรรมของบุคคลอื่น ซึ่งเป็นผู้ได้บังคับบัญชาประสานกัน เพื่อให้องค์กรมีบทบาทและดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ ในทางตรงกันข้ามถ้าผู้บริหารขาดอำนาจหรือไม่เพียงพอจะทำให้ผู้บริหารมีอิทธิพลไม่มากพอที่จะควบคุมพฤติกรรมของบุคคลอื่น ๆ ในองค์กรให้เป็นไปในทิศทางที่ต้องการอันจะนำมาซึ่งความสับสนและความขัดแย้งในองค์กร บุคคลโดยทั่วไปย่อมมีอำนาจหรืออำนาจหน้าที่เพียงอย่างใดอย่างหนึ่งก็ได้ แต่สำหรับผู้ที่ทำหน้าที่บริหารองค์กรแล้วนั้น จะต้องมียังอำนาจและหน้าที่ เพราะอำนาจเป็นพลังที่ซ่อนเร้นที่ช่วยให้บุคคลสามารถใช้อำนาจหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การใช้อำนาจของผู้บริหาร

โดยทั่วไปผู้บริหารนิยมใช้อำนาจ 5 ชนิด ต่อไปนี้เป็นฐานอำนาจ (Power Base) ในการสร้างอิทธิพลต่อผู้ตาม เพื่อให้มีพฤติกรรมความต้องการ คือ อำนาจบังคับ (Coercive Power) อำนาจให้รางวัล (Reward Power) อำนาจตามกฎหมาย (Legitimate Power) อำนาจเชี่ยวชาญ (Expert Power) และอำนาจอ้างอิง (Referent Power) อำนาจ 3 ชนิดแรก เป็นอำนาจที่ได้มาจากการมีตำแหน่งในองค์กร หรือมาจากอำนาจหน้าที่ ส่วน 2 อำนาจหลัง เป็นอำนาจที่เกิดขึ้นโดยตัวของผู้นำเอง ไม่ได้ขึ้นอยู่กับตำแหน่งในองค์กรผู้นำจะใช้อำนาจทั้ง 5 ชนิดนี้ ส่วนจะเลือกใช้ชนิดใดขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้นำ ในการใช้ดุลยพินิจให้เหมาะสมกับสถานการณ์และเวลา ผลของการใช้อำนาจทั้ง 5 ชนิด ในการสร้างอิทธิพลพบว่า โอกาสที่ผู้ตามจะมีความยินดีปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจมากที่สุดเมื่อผู้นำใช้อำนาจอ้างอิงและอำนาจความเชี่ยวชาญ โอกาสที่จะปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ รองลงมาได้แก่ อำนาจตามกฎหมาย และอำนาจให้รางวัล ส่วนอำนาจบังคับ นอกจากจะพบว่ามีโอกาสที่จะปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจน้อยที่สุดแล้ว ยังพบว่ามีโอกาสที่จะเกิดการต่อต้านได้มากที่สุดด้วย

1. ความหมายของอำนาจ

เมื่อกล่าวถึงคำว่าอำนาจ “Power” โดยความหมายที่เข้าใจกัน อาจหมายถึงสิ่งที่ลึกลับหรือหนักอึ้ง แต่สำหรับการดำเนินการในองค์กร ก็จะทำให้นึกถึงความสามารถในงานนั้น ดำเนินไปสู่เป้าหมาย หรือเป็นพฤติกรรมที่ผู้นำสามารถกระทำได้ ซึ่งหากความเข้าใจเหล่านั้นอาจต้องอาศัยประสบการณ์ของแต่ละคน จึงทำให้การนิยามความหมาย แตกต่างกันไป ผู้วิจัยจึงได้รวบรวมแนวคิดต่าง ๆ ของนักสังคมวิทยา ได้ให้ความหมายของคำว่า “Power” ไว้ดังนี้

ราชบัณฑิตยสถาน (2546 : 1371) ได้ให้ความหมายไว้ว่า อำนาจ (Power) หมายถึง สิทธิ เช่น มอบอำนาจ อิทธิพลที่จะบังคับให้ผู้อื่นยอมทำตามไม่ว่าด้วยความสมัครใจหรือไม่ หรือ ความสามารถที่จะบันดาลให้เป็นไปตามที่ประสงค์ เช่น อำนาจบังคับของกฎหมาย อำนาจบังคับบัญชา ; ความสามารถหรือสิ่งที่สามารถทำหรือบันดาลให้เกิดสิ่งใดสิ่งหนึ่งได้ เช่น อำนาจพระคุณ ศรีรัตนตรัย อำนาจสิ่งศักดิ์สิทธิ์ ; กำลัง , เช่น อำนาจจิต อำนาจฝ่ายสูง อำนาจฝ่ายต่ำ ความรุนแรง เช่น ชอบใช้อำนาจ การบังคับบัญชา เช่น อยู่ใต้อำนาจบังคับ เช่น ขออำนาจศาล อำนาจบาตรใหญ่ (น.) อำนาจที่ใช้ข่มขี่ เช่น ถือว่ามีรังแกใครก็ได้ตามใจชอบ อำนาจมืด (น.) อิทธิพลที่ไม่ถูกต้องตามกฎหมายหรือระเบียบเป็นต้น ที่บังคับให้ผู้อื่นทำตาม

อาคม วัดโสดง (2547 : 10) ได้ให้ความหมายไว้ว่า อำนาจ (Power) หมายถึง ศักยภาพ หรือความสามารถที่จะมีผลกระทบต่อพฤติกรรมของบุคคลอื่น

ประมวล รุจนเสรี (2548 : 15-18) ได้ให้ความหมายใน 3 ทางว่า อำนาจ หมายถึง 1) สภาพการครอบครองคุณภาพของจิตที่จะกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้สำเร็จ ซึ่งตรงกับภาษาไทยว่า “กำลังใจ” 2) สภาวะที่มีกำลังเพียงพอที่จะมีอิทธิพลเหนือเหตุการณ์ต่าง ๆ ทั่วโลก 3) การมีอำนาจบริหารจัดการหรือมีอิทธิพลหรือมีอำนาจหน้าที่

วิเชียร วิชยอุดม (2548 : 166) ได้ให้ความหมายไว้ว่า อำนาจ (Power) หมายถึง สิ่งที่ซ่อนเร้นอยู่ภายในของผู้นำ เป็นความสามารถของผู้นำที่จะกำหนดให้บุคคลในองค์กรกระทำในสิ่งที่ปรารถนาหรือมีพฤติกรรมที่ต้องการอันนอกเหนือจากการใช้อำนาจหน้าที่อย่างเป็นทางการ

รีอาร์ดอน (Reardon ; อ้างถึงในประสาน วงศ์ใหญ่. 2549 : 22) ได้ให้ความหมายไว้ว่า อำนาจ (Power) หมายถึง ศักยภาพในการจัดสรรทรัพยากร รวมถึงการตัดสินใจและการบังคับให้ตัดสินใจท่ามกลางสภาแวดล้อมน่านับการ ขององค์กรในการทำสิ่งต่าง ๆ เพื่อเป้าหมายที่สำคัญ

ฮอยและมิสเกล (Hoy & Miskel. 2001 : 202) ได้ให้ความหมายไว้ว่า อำนาจ (Power) หมายถึง ความสามารถในการให้คนอื่นทำอะไรก็ได้ที่ผู้ใช้อำนาจจะให้ทำ

ยุกส์ (Yukl. 1981 : 10) ให้ความหมายของอำนาจว่า คือความสามารถของบุคคลใดบุคคลหนึ่งในการชักจูงบุคคลอื่น ให้เปลี่ยนแปลงเจตคติหรือพฤติกรรมในทิศทางตามต้องการ

กล่าวโดยสรุปอำนาจ หมายถึง ความสามารถที่บุคคลหนึ่งกระทำกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่ง ที่จะบังคับให้ผู้อื่นยอมทำตาม ไม่ว่าจะด้วยความสมัครใจหรือไม่ก็ตาม เพื่อให้บังเกิดผลตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

2. ความหมายของอำนาจหน้าที่

วิเชียร วิทยอดม (2548 : 166) ได้ให้ความหมายว่า อำนาจหน้าที่ (Authority) หมายถึง เป็นอำนาจหน้าที่ที่ได้รับโดยการแต่งตั้งให้ได้ดำรงตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่งในองค์การ และการดำรงตำแหน่งนั้นย่อมแสดงถึงอำนาจหน้าที่ของตนแตกต่างไปจากอำนาจหน้าที่ของผู้อื่น อำนาจหน้าที่โดยตำแหน่งนั้นจะแสดงถึงขอบข่ายแห่งอำนาจหน้าที่และขอบเขตในการปฏิบัติงาน ซึ่งผู้บังคับบัญชามอบหมายไว้ในขอบเขตที่จำกัด ความสามารถในการใช้อำนาจหน้าที่ขึ้นอยู่กับ การยอมรับและความสามารถที่จะปฏิบัติได้แค่ไหน สิทธิการใช้อำนาจหน้าที่ในการแนะนำ ชักจูง ในการดำเนินงานให้มีประสิทธิผลก็ต่อเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเชื่อมั่น เคารพนับถือ และให้ความร่วมมือด้วยความเต็มใจ อำนาจหน้าที่เช่นนี้มีที่มาจากกฎระเบียบ ข้อบังคับ

ประชุม โพธิกุล (2550 : เว็บไซต์) ได้ให้ความหมายว่าอำนาจหน้าที่ (Authority) หมายถึง ความถูกต้องชอบธรรมในการสั่งการให้พนักงานปฏิบัติตามคำสั่ง อำนาจหน้าที่อิทธิพล ต่อการสั่งการและมอบหมายงานให้ผู้อื่นและมีอำนาจในการใช้ทรัพยากรได้เพื่อการทำงานสำเร็จ ตามวัตถุประสงค์ขององค์การ

เฟลด์แมน (Fiedman, 1974 : 23) ได้ให้ความหมายว่า อำนาจหน้าที่ หมายถึง สิทธิที่จะสั่งใครทำอะไรให้ ผู้มีอำนาจเช่นนี้คือหัวหน้า เป็นการใช้อำนาจของผู้ที่เป็นหัวหน้า ซึ่งอำนาจนี้เกิดจากการดำรงตำแหน่ง ผู้รับมอบอำนาจจะยอมรับในอำนาจนี้ เพราะถูกต้องตามกฎหมาย และเชื่อถือตามสายการบังคับบัญชา

จากความหมายข้างต้นสรุปได้ว่า อำนาจหน้าที่ (Authority) หมายถึง อำนาจในการปฏิบัติหน้าที่ตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับขององค์การซึ่งขึ้นอยู่กับตำแหน่ง ในการที่จะสั่งการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้เกี่ยวข้องปฏิบัติหน้าที่ให้สำเร็จตามเป้าหมายขององค์การหรือหน่วยงาน ซึ่งอำนาจจะหมดไปเมื่อพ้นตำแหน่ง

3. การก่อเกิดอำนาจ

สังคมสงเคราะห์กล่าวถึงที่มา และฐานของอำนาจว่าทั้งแหล่งที่มาและฐานของ อำนาจต่างก็เป็นตัวการก่อเกิดพลังอำนาจ แต่มีวิธีการที่ต่างกันไปหรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า การที่มี อำนาจเหนือบุคคลใดบุคคลหนึ่ง มีแหล่งที่มาและรากฐานจากสิ่งต่าง ๆ กัน แหล่งที่มาและฐาน อำนาจ (Sources and Bases of Power) เดิมทีทั้งสองคำมีความหมายใกล้เคียงกันมาก ใน บางครั้งจะมีผู้ใช้ความหมายเดียวกัน ปัจจุบันใช้คำทั้งสองคำในความหมายแตกต่างกันไป แต่ บุคคลโดยทั่วไปมักจะสับสนว่าคำทั้งสองคำนี้มีความหมาย และเป็นสิ่งเดียวกัน

4. แหล่งที่มาของอำนาจ

ฮอยและมิสเกล (Hoy & Miskel, 2001 : 225-226) ได้สรุปผลจากการศึกษา งานวิจัยเกี่ยวกับแหล่งอำนาจ 5 แหล่ง ไว้ดังนี้

1. อำนาจบังคับ (Coercive Power) เป็นอำนาจที่บุคคลหรือกลุ่มเป้าหมาย ยอมรับหรือทำตามเพื่อพยายามหลีกเลี่ยงการถูกลงโทษจากผู้ใช้อำนาจ
2. อำนาจให้รางวัล (Reward Power) เป็นอำนาจที่ผู้นำทุกองค์การนิยมใช้มากที่สุด ในการให้ลูกน้องปฏิบัติตามเนื่องจากต้องการได้รับรางวัลผลตอบแทนหรือความดีความชอบ อำนาจให้รางวัลจะเกิดได้สูงมากถ้าการร้องขอนั้นมีทางเป็นไปได้ในการปฏิบัติ และรางวัลมีคุณค่าพอสำหรับแรงจูงใจ
3. อำนาจตามกฎหมาย (Legitimate Power) เป็นอำนาจที่กลุ่มบุคคลหรือกลุ่มเป้าหมายยอมปฏิบัติตาม เนื่องจากยอมรับว่าผู้ใช้อำนาจมีความชอบธรรมในการใช้คำสั่งและ จะต้องยอมปฏิบัติตาม ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ อำนาจตามกฎหมายมักจะติดมากับการดำรงตำแหน่งหน้าที่อย่างเป็นทางการ
4. อำนาจเชี่ยวชาญ (Expert Power) เป็นอำนาจที่บุคคลหรือกลุ่มเป้าหมาย ให้การยอมรับจากความรู้ความสามารถของผู้นำ ที่มีความเชี่ยวชาญในงานหรือวิชาการสาขานั้น ๆ ความสำเร็จในการใช้อำนาจความเชี่ยวชาญจะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำได้แสดงออกให้ลูกน้องเห็น ความเชี่ยวชาญและประโยชน์ของความเชี่ยวชาญของผู้นำอยู่เสมอ
5. อำนาจอ้างอิง (Referent Power) หมายถึง การใช้อำนาจที่อ้างอิงบุคคลหรือสิ่งหนึ่งสิ่งใดที่เป้าหมายยอมรับ เพื่อให้เกิดความนับถือหรือยอมรับตามกัน

นอกจากนี้ ฮอย และมิสเกล (Hoy & Miskel, 2001 : 225) ได้เสนอผลการศึกษา ของการใช้อำนาจแต่ละชนิดในการสร้างอิทธิพลและการโต้ตอบอำนาจนั้น ๆ ซึ่งมีได้ 3 รูปแบบ ใหญ่ ๆ คือ 1) การยอมรับปฏิบัติด้วยความเต็มใจ (Commitment) 2) การจำยอมปฏิบัติตาม (Compliance) และ 3) การต่อต้านไม่ยอมปฏิบัติตาม (Resistance) และผลของการโต้ตอบ อำนาจแต่ละชนิดด้วย ดังแสดงในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 รูปแบบพฤติกรรมที่โต้ตอบการใช้อำนาจ

ผลที่เป็นไปได้จากการใช้อำนาจ			
การแสดงออกที่เป็นไปได้			
ชนิดของอำนาจ	ทำด้วยความเต็มใจ (Commitment)	จำยอมทำตาม (Simple Compliance)	ต่อต้าน (Resistance)
อำนาจอ้างอิง	XXX	XX	X
อำนาจความเชี่ยวชาญ	XXX	XX	X
อำนาจตามกฎหมาย	XX	XXX	X
อำนาจให้รางวัล	XX	XXX	X
อำนาจบังคับ	X	XX	XXX

หมายเหตุ	XXX	เป็นไปได้มาก
	XX	เป็นไปได้น้อย
	X	เป็นไปได้น้อยที่สุด

ที่มา : ตัดแปลงจากฮอย และมิสเกล (Hoy & Miskel, 2001 : 225)

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

ประชุม โพธิกุล (2550 : 4) กล่าวว่า ผู้บริหารสามารถได้อำนาจจากแหล่งต่าง ๆ ดังต่อไปนี้คือ อำนาจจากตำแหน่ง อำนาจการให้รางวัล อำนาจบังคับ อำนาจเชี่ยวชาญ อำนาจบารมี และอำนาจจากการเข้าร่วมสมาคม สามอำนาจแรกเป็นลักษณะรูปแบบทางการมากกว่า สามอำนาจหลัง ผู้บริหารทุกคนมีอำนาจแต่ผู้บริหารบางคนมีอำนาจเหนือกว่าผู้บริหารคนอื่น ๆ

รสนุคนธ์ พหลเทพ (ม.ป.ป. : 103 -105) ได้กล่าวว่า แหล่งที่มาของอำนาจมาจากสิ่งต่อไปนี้

1. อำนาจมาจากฐานะทางเศรษฐกิจและสังคม สังคมไทยยอมรับผู้มีฐานะหรือผู้มีเงินเป็นอันมากเงินหรือทรัพย์สินสมบัติทำให้ฐานะทางเศรษฐกิจดีและเมื่อฐานะทางเศรษฐกิจดี
2. ฐานะทางสังคมจะตามมา ผู้บริหารหากมีฐานะดีมักจะทำให้การบริหารเป็นไปได้ด้วยความราบรื่น ไม่เดือดร้อนเนื่องจากภาษีสังคมแพงกว่าคนธรรมดา อำนาจชนิดนี้จะขึ้นอยู่กับคนแต่งกายดี มีรถส่วนตัวใช้ ร่ำรวย มีบ้านหลังใหญ่ ครอบครัวอยู่ดีมีสุข

3. อำนาจเกิดจากความจริงใจ ความจริงใจก่อให้เกิดความเข้าใจอันดี เกิดความร่วมมือในการทำงาน ซึ่งจะดูได้จากการเสียสละกำลังกาย กำลังทรัพย์ การร่วมทุกข์ร่วมสุข ความจริงใจจะช่วยยึดเหนี่ยวนำใจคนไว้ได้

4. อำนาจเกิดจากการยึดมั่นในหลักศาสนา หรือความมีคุณธรรม ศาสนาพุทธ ได้หยั่งรากลึกลงในหัวใจคนไทยเป็นระยะเวลาานาน ผู้ที่ปฏิบัติตนอยู่ได้คำสอนของพระพุทธศาสนาก็เท่ากับกำหัวใจคนไทยไว้ได้

5. อำนาจจากขนบธรรมเนียมประเพณีและค่านิยมในสังคมนั้น ๆ สังคมไทยเป็นสังคมที่มีประวัติอันยาวนาน ย่อมมีการยึดถือแนวทางการปฏิบัติที่สืบทอดกันมา การปฏิบัติผิดจากธรรมเนียมประเพณี สังคมจะลงความเห็นว่าผิดและยิ่งสังคมไทยค่อนข้างจะเป็นสังคมที่อยู่ในพวกอนุรักษ์นิยมด้วยแล้ว อำนาจการยึดถือขนบธรรมเนียมประเพณี จึงมีความหมายมากขึ้น และเนื่องจากสภาพทางสังคมเปลี่ยนแปลงไป ค่านิยมต่าง ๆ จึงแปรเปลี่ยนเข้ามาในแต่ละสภาพการณ์การกระทำที่สอดคล้องกับค่านิยมของคนส่วนใหญ่ย่อมเป็นการตัดสินใจที่ถูกต้อง

6. อำนาจการเมืองในองค์กร มีการใช้อำนาจการเมืองทั้งอำนาจทางการเมืองภายนอก และอำนาจการเมืองภายในองค์กร คือทำอย่างไรคนหนึ่งจะก้าวหน้าเลยคนอื่น ๆ ในองค์กร คือทำอย่างไรถึงจะได้อำนาจนั้นขึ้นมา เช่น การปิดแข่งปิดขาค การตัดบันไดหนี

7. การรู้สถานการณ์และการปรับการบริหารให้เข้ากับสถานการณ์ได้ทุกครั้งที่ใช้ อำนาจ ไม่ว่าจะเป็นอำนาจประเภทใด จำเป็นต้องเข้าใจสถานการณ์เป็นคู่มือประกอบด้วยเสมอ เทคนิคการใช้อำนาจให้เข้ากับสถานการณ์ ช่วยให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่ออำนาจที่ใช้ การใช้ อำนาจโดยไม่ดูสถานการณ์ ยากนักที่จะถึงวัตถุประสงค์ของงานอย่างมีประสิทธิภาพ การตัดสินใจโดยยึดความเห็นแก่ตัว ค่านิยม หรือหลักตายตัว มีแต่จะก่อให้เกิดความผิดพลาดง่าย

8. อำนาจเกิดจากการรับปัญหาล่วงหน้า โดยการทำนายอย่างมีระบบระเบียบในสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การตัดสินใจ โดยใช้หลักเกณฑ์หรือสูตรสำเร็จเก่า ๆ ไม่ได้ผลต่อไป องค์กรประกอบของกาลเวลา และสถานที่มีความสำคัญที่จะต้องนำมาพิจารณา แต่เนื่องจากการแก้ปัญหาไปตามสถานการณ์อย่างกะทันหันย่อมไม่รอบคอบ ผิดพลาดง่าย จึงจำเป็นต้องมี

9. การทำนายว่าปัญหาเกิดอย่างไรที่ใดบ้าง แม้การทำนายว่า จะเกิดอย่างไร

10. เวลาใด ทำนายไม่ได้ แต่อย่างน้อยก็ช่วยให้มองเห็นเหตุการณ์ในอนาคตได้บ้าง

เนาวรัตน์ แยมแสงสังข์ (2542 : 96-97) ได้กล่าวถึงแหล่งที่มาของอำนาจไว้ว่าเกิดจาก

1. ความเลื่อมใสในศรัทธาตัวคน เป็นอำนาจที่เกิดจากการมีของบุคคลที่ได้รับการยอมรับนับถือจากสังคมเพราะมีผลงานดีเด่นเป็นที่ปรากฏชัดเจน มีคุณภาพดีหรือประสบ

ความสำเร็จในหน้าที่การงานเป็นอย่างดี เป็นผู้มีบุคลิกงดงาม บุคคลมองเห็นแล้วเกิดความนิยมชมชอบ เป็นผู้ที่มีจิตใจอันดีงาม โอบอ้อมอารี เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ เป็นผู้ยอมรับนับถือศรัทธา และเชื่อถือจากบุคคลทั่วไป เป็นอำนาจที่เกิดจากการประกอบคุณงามความดีหรือเป็นผู้มี

2. ความรู้ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งจนได้รับการยอมรับนับถือจากบุคคลทั่วไปหรืออาจเป็นผู้มีระดับการศึกษาสูง และเมื่อบุคคลซึ่งทรงไว้ซึ่งอำนาจนี้จะทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งจะมีบุคคลที่เลื่อมใส เคารพ ศรัทธา อาสาเข้ามาช่วยอย่างเต็มใจ

3. ตัวบทกฎหมายที่ระบุไว้ อำนาจที่เป็นไปตามที่กฎหมายกำหนด คือ อำนาจที่เป็นไปตามตำแหน่งหน้าที่ที่กฎหมายระบุไว้ เช่น ทหาร มีหน้าที่ป้องกันประเทศ และผู้ที่เป็นทหารมีสายการบังคับบัญชาที่เป็นลำดับชั้น ผู้ที่ดำรงตำแหน่งสูงสุดจะมีอำนาจในการบริหารงานและสั่งการมากที่สุด และอำนาจในการสั่งการจะลดหลั่นกันไปถึงชั้นปฏิบัติการ ซึ่งจะมีหน้าที่ปฏิบัติตามเพียงอย่างเดียว

4. ประเพณีนิยมที่เคยทำกันมา เป็นอำนาจที่เกิดจากการถ่ายทอดและสืบทอดจนถือเป็นธรรมเนียมปฏิบัติ ยอมรับเป็นวัฒนธรรมประเพณี เช่น การเคารพเชื้อพืงพ่อแม่ การกราบไหว้พระ การรับฟังคำสั่งสอนของพระ อาชีพครูถือเป็นอาชีพที่สุจริต บุคคลที่เป็นครูได้รับการยอมรับและยกย่องจากชุมชนและสังคมว่าเป็นคนดีมีความรู้เป็นที่พึ่งของชุมชนและสังคม เด็กต้องเคารพและเชื่อฟังผู้ใหญ่ ผู้อาวุโสมักจะได้รับเลือกให้เป็นประธาน รวมไปถึงลูกเถ้าแก่ก็จะมีอำนาจเหมือนเถ้าแก่ ภรรยาท่านผู้ว่าราชการจังหวัดจะได้รับการเคารพยกย่องเชื่อถือเช่นเดียวกับท่านผู้ว่าราชการจังหวัด

แมกซีแลนด์ (McClelland ; อ้างอิงมาจาก จุฑารัตน์ ชำนาญกิจ. 2544 : 26) ได้แบ่งพลังอำนาจออกเป็นสองด้าน เรียกว่า “Two Faces of Power” เขาได้ศึกษาผลกระทบของแรงจูงใจที่จะมีพลังอำนาจในองค์การที่เขาเชื่อว่า พลังอำนาจมีอยู่ 2 ประเภท คือ ประเภทลบ (Negative) กับประเภทบวก (Positive) พลังอำนาจประเภทลบนั้น มักถูกมองว่าเป็นพลังอำนาจในแง่ที่ไม่สุจริตในความเห็นของเขาถือว่า การที่คนมองพลังอำนาจเป็นสิ่งที่ไม่ดีหรือให้ความหมายพลังอำนาจในเชิงลบ เพราะว่าการใช้พลังอำนาจส่วนตัวแล้วเป็นลักษณะที่ยังไม่ซัดเกล้า (Primitive) และแน่นอนว่าพลังอำนาจแบบนี้จะทำให้เกิดผลในทางลบ ส่วนพลังอำนาจประเภทบวก (Positive) ซึ่งเรียกว่า “พลังอำนาจทางสังคม” (Social Power) เป็นพลังอำนาจที่หมายถึง การแสดงออกซึ่งความหวังใจหรือความสนใจเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของกลุ่ม และเป็นความสนใจที่พยายามหาวัตถุประสงค์เหล่านั้น ที่จะสามารถกระตุ้นให้บุคคลทำงานได้ เป็นความสนใจที่อยากจะช่วยให้กลุ่มรวบรวมวัตถุประสงค์เหล่านั้นขึ้น ความสนใจที่จะริเริ่มเป็นผู้นำเพื่อจะหาวิธีการที่จะทำวัตถุประสงค์เหล่านั้นให้บรรลุผล เกิดประโยชน์ในกลุ่มและความสนใจที่จะ

ก่อให้เกิดความรู้สึกว่ามีพลัง มีสมรรถภาพเพื่อที่จะทำงานเหล่านั้นให้บรรลุวัตถุประสงค์ สำหรับแนวคิดอื่น ๆ มีนักศึกษาได้ให้แนวคิดของแหล่งที่มาของพลังอำนาจ ดังนี้

เซอร์เมอฮอร์ (Schermmerhorn. 1991 : 223) กล่าวถึงพลังอำนาจของผู้บริหารในองค์กรไว้ว่า มีที่มาสองทางคือ (1) จากองค์การ เรียกว่าพลังอำนาจโดยตำแหน่ง กับมาจาก (2) บุคคล เรียกว่า พลังอำนาจส่วนบุคคล โดยอธิบายความหมายของพลังอำนาจทั้งสองไว้ดังนี้

1. พลังอำนาจโดยตำแหน่ง (Position Power) เป็นพลังอำนาจของผู้บริหารที่มีฐานพลังอำนาจจากการดำรงตำแหน่งในองค์การ คือพลังอำนาจการให้สิ่งตอบแทน พลังอำนาจการบังคับ และพลังอำนาจตามกฎหมาย

2. พลังอำนาจส่วนบุคคล (Personal Power) เป็นพลังอำนาจของผู้บริหารที่มาจากพลังอำนาจความเชี่ยวชาญ และพลังอำนาจอ้างอิง

การแบ่งประเภทพลังอำนาจที่ได้รับการยอมรับ และมีการนำเข้ามาอ้างอิงอย่างแพร่หลาย เป็นการแบ่งพลังอำนาจตามฐานพลังอำนาจของ เฟรนช์และราเวน (French and Raven. 1959 : 141) ได้แบ่งพลังอำนาจตามแหล่งที่มาได้ 5 ประเภท ดังนี้

1. พลังอำนาจการให้รางวัล (Reward Power) แหล่งที่มาของพลังอำนาจประเภทนี้ขึ้นอยู่กับความสามารถ และทรัพยากรของบุคคลที่จะให้รางวัลแก่ผู้อื่นกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า เป้าหมายของพลังอำนาจนี้ต้องเห็นคุณค่าของสิ่งตอบแทนนั้นในบริบทขององค์ (Organizational Context) ผู้บริการจะมีความสามารถใช้สิ่งตอบแทนแก่บุคคลได้ เช่น การเลื่อนขั้นเงินเดือน เลื่อนตำแหน่ง มอบหมายงานที่อำนวยความสะดวก ให้เครื่องมือใหม่ ยกย่องชมเชย ให้ข้อมูลย้อนกลับ ฯลฯ ในเงื่อนไขเชิงปฏิบัติ (Operant Terms) พลังอำนาจประเภทนี้หมายถึง ผู้บริหารมีพลังอำนาจที่จะบริหารด้วยการเสริมแรงทางบวก ส่วนเงื่อนไขที่คาดหวัง (Expectancy Terms) หมายถึงบุคคลที่มีพลังอำนาจจะให้สิ่งที่พึงประสงค์ และผู้อื่นรับรู้ความสามารถดังกล่าว เพื่อทำความเข้าใจถึงแหล่งของพลังอำนาจประเภทนี้ให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้นก็ต้องย้อนกลับไปประเด็นที่สำคัญว่า ถ้าผู้บริหารคิดว่าเขาได้ให้สิ่งที่ เป็นประโยชน์ แต่ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่เห็นคุณค่าในสิ่งที่ให้ ก็แสดงว่าผู้บริหารไม่มีพลังอำนาจให้สิ่งที่ เป็นคุณอย่างแท้จริง ในทางกลับกันผู้บริหารอาจจะไม่คิดว่าสิ่งที่ให้ไปเป็นสิ่งที่ให้คุณ แต่ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจว่าการให้ผู้บริหารก็จะมีพลังอำนาจการให้สิ่งตอบแทนโดยไม่รู้ตัว

2. พลังอำนาจบังคับ (Coercive Power) แหล่งของพลังอำนาจประเภทนี้อยู่บนพื้นฐานของความกลัว ผู้มีพลังอำนาจจากการบังคับจะมีความสามารถที่จะลงโทษผู้อื่น หรือทำให้ผู้อื่นได้รับความเจ็บปวดเสียหาย หรืออย่างน้อยที่สุดก็ทำให้ผู้อื่นเชื่อว่า จะลงเอยด้วยการลงโทษ หรือประสบความเสียหาย รูปแบบของพลังอำนาจประเภทนี้ทำให้คนทั่วไปเห็นว่าเป็นพลังอำนาจทางลบ ดังที่ เดวิด (David ; อ้างอิงมาจาก จุฑารัตน์ ชำนาญกิจ. 2544 : 27) กล่าวไว้ว่า “ฐาน

อำนาจของพลังอำนาจทั้งหมดที่มีใช้กับมนุษย์นั้นอำนาจการบังคับได้ถูกนำมาใช้บ่อยครั้งที่สุด ถูกสาปแช่งมากที่สุด และควบคุมได้ยากที่สุด” โดยทั่วไปมีความคิดอย่างสามัญว่า พลังอำนาจการบังคับจะอยู่ในรูปของการใช้กำลังหรืออาวุธ แต่ก็อาจจะเกิดขึ้นได้ในรูปแบบอื่น ๆ ด้วย ซึ่ง คิปนิส (Kipnis ; อ้างอิงมาจาก จุฬารัตน์ ชำนาญกิจ. 2544 : 27) เสนอว่า “บุคคลแสดงพลังอำนาจการบังคับด้วยการใช้ร่างกายที่แข็งแรงกว่าเสมอ” ความคล่องตัวในการดูท่า หรือความสามารถในการทำให้ผู้อื่นอารมณ์เสีย พลังอำนาจเหล่านี้จะทำให้บุคคลเกิดความเดือดร้อนเจ็บปวดทางกาย หวาดกลัว รู้สึกขายหน้าหรือสูญเสียความรัก ในบริบทขององค์การ มีบ่อยครั้งที่ผู้บริหารใช้อำนาจจากการบังคับโดยการไล่ออก ลดตำแหน่ง หรือตัดเงินเดือน แม้ว่าจะได้มีความพยายามในการจัดพลังอำนาจประเภทนี้เป็นเวลาหลายปีมาแล้วก็ตาม ผู้บริหารสามารถทำให้เกิดผลในการบังคับคนงานได้ทั้งทางตรงและทางอ้อม เงื่อนไขเชิงปฏิบัติ หมายความว่า บุคคลมีพลังอำนาจที่จะลงโทษหรือให้การเสริมแรงที่ไม่พึงประสงค์ ส่วนทางความคาดหวัง ก็หมายความว่า พลังอำนาจจะเกิดจากการที่อีกฝ่ายหนึ่งคาดหวังว่าจะได้รับโทษถ้าพวกเขาไม่ทำตามผู้ใช้พลังอำนาจ เช่น ความกลัวกับการไม่ทำตามกฎข้อบังคับ หรือนโยบายขององค์การ และความกลัวนี้เองที่ทำให้ทุกคนทำงานตรงตามเวลา และทุกครั้งที่เจ้านายผ่านมาตรวจก็จะดูว่างานนั้นยุ่งยากมาก

3. พลังอำนาจตามกฎหมาย (Legitimate Power) แหล่งของพลังอำนาจประเภทนี้จะเกิดจากคุณค่าภายในของคน ซึ่งให้สิทธิอันชอบธรรมแก่ผู้ที่เป็นตัวแทน และมีอิทธิพลเหนือพวกเขาได้ คนเหล่านี้มีความรู้สึกว่าพวกเขามีภาระที่จะต้องยอมรับพลังอำนาจประเภทนี้ เกือบจะกล่าวได้ว่า พลังอำนาจตามกฎหมายในสิ่งเดียวกันกับพลังอำนาจหน้าที่และจัดอยู่ในกลุ่มเดียวกันหรือใกล้ชิดกับพลังอำนาจในการให้สิ่งที่ เป็นคุณและโทษได้ อย่างไรก็ตามพลังอำนาจตามกฎหมายนี้ขึ้นอยู่กับตำแหน่งหรือบทบาทที่ผู้นั้นดำรงอยู่โดยไม่สัมพันธ์กับผู้อื่น พลังอำนาจตามกฎหมายมีแหล่งสำคัญ 3 แหล่ง คือ แหล่งที่หนึ่งมาจากค่านิยมทางวัฒนธรรมของสังคมองค์การหรือกลุ่มคนที่ยอมรับว่าเป็นสิ่งที่ถูกที่ควร เช่น บางคนยอมรับความเป็นอาวุโส คุณลักษณะทางกาย เพศ อาชีพ ส่วนในบริบทองค์การ โดยปกติผู้บริหารจะมีพลังอำนาจตามกฎหมายเพราะคนงานเชื่อในสิทธิส่วนบุคคลตามกฎหมาย และลำดับตำแหน่งที่สูงกว่า ย่อมมีพลังอำนาจเหนือผู้ที่อยู่ในตำแหน่งที่ต่ำกว่า แหล่งที่สองบุคคลสามารถได้รับพลังอำนาจตามกฎหมายจากการยอมรับในโครงสร้างของสังคม บางสังคมมีการยอมรับในชนชั้นในองค์การ หรือในครอบครัวก็มีการยอมรับในโครงสร้างของสังคมด้วย เช่น เมื่อลูกจ้างยอมรับการจ้างจากบริษัท พวกเขา ก็จะเข้าอยู่ภายใต้ของการยอมรับในลำดับตามโครงสร้างและพลังอำนาจของผู้บริหารของพวกเขา แหล่งที่สามพลังอำนาจตามกฎหมายอาจจะมาจากการที่บุคคลหรือกลุ่มคนที่เป็นเจ้าของพลังอำนาจมอบหมายให้แก่ตัวแทนหรือผู้ดำเนินการแทน เช่น ผู้แทนราษฎร ประธานที่ประชุม กรรมการบริหาร เป็นต้น รูปแบบต่าง ๆ ของพลังอำนาจตามกฎหมายล้วนสร้างให้เกิดการยอมรับ

และเกิดอิทธิพลขึ้นได้ แต่ในทางปฏิบัติก็มีปัญหาบ่อยครั้งที่เกิดความสับสน หรือไม่ยอมรับเกี่ยวกับช่วงระยะ (Range) หรือข่าย (Scope) ของพลังอำนาจ

4. พลังอำนาจอ้างอิง (Referent Power) พลังอำนาจประเภทนี้มาจากความประสงค์ของผู้อื่น ที่จะเป็นพวกเดียวกันกับตัวแทนหรือมีพลังอำนาจโดยไม่คำนึงถึงผลที่จะได้รับ คนทั่วไปมักจะยอมรับพลังอำนาจของผู้อื่นเพราะเขาเป็นคนที่สวยงาม น่าคบหา หรือบุคลิกภาพอื่น ๆ นักโฆษณาใช้ประโยชน์จากพลังอำนาจประเภทนี้ โดยอาศัยผู้ที่มีชื่อเสียงมาโฆษณา เช่น ดาราภาพยนตร์ หรือนักกีฬาชื่อดัง ผู้ซื้ออยากเป็นคนพวกเดียวกันกับพวกที่มีชื่อเสียงและยอมตามพลังอำนาจของเขาด้วยการซื้อผลิตภัณฑ์ การโฆษณาโดยอาศัยหลักพลังอำนาจนี้ ช่วงเวลาที่มีความสำคัญมาก จะใช้อ้างอิงเฉพาะเวลาที่ผู้ที่มีชื่อเสียงอยู่เท่านั้น หากเลิกการเป็นดารายอดนิยม พลังอำนาจอ้างอิงก็จะน้อยลงไปด้วย ภายในองค์กรก็เช่นเดียวกัน พลังอำนาจอ้างอิงจะแตกต่างจากพลังอำนาจประเภทอื่นที่กล่าวมาแล้วเป็นอย่างมาก ผู้บริหารมีพลังอำนาจอ้างอิงจะดึงดูดใจผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้เกิดความต้องการเป็นพวกเดียวกันกับเขา โดยไม่คำนึงถึงว่าภายหน้านั้นผู้บริหารจะให้คุณหรือโทษหรือความชอบธรรมหรือไม่ กล่าวอีกนัยหนึ่งว่า ผู้บริหารมีพลังอำนาจอ้างอิงเป็นบุคคลที่มีเสน่ห์ในสายตาของผู้ใต้บังคับบัญชา

5. พลังอำนาจความเชี่ยวชาญ (Expert Power) เป็นพลังอำนาจสุดท้ายที่บุคคลอื่นเชื่อว่าผู้นั้นมีคุณสมบัติเป็นผู้ที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญ ผู้เชี่ยวชาญจะเป็นผู้ยอมรับกันว่ามี ความรู้ความเข้าใจเฉพาะพื้นที่บางกรณีบางประเภท แหล่งของพลังอำนาจทั้งหมดขึ้นอยู่กับ การรับรู้ของเป้าหมาย แต่พลังอำนาจความเชี่ยวชาญจะต้องมีมากกว่าพลังอำนาจประเภทอื่น ๆ กล่าวคือ ก่อนที่พลังอำนาจความเชี่ยวชาญจะได้รับการยอมรับจากเป้าหมาย จะต้องรู้เสียก่อนว่า ผู้มีอำนาจน่าเชื่อถือไว้วางใจได้ มีความสัมพันธ์กับพวกเดียวกัน ความน่าเชื่อถืออาจมาจากความมีใบประกาศนียบัตร หรือปริญญาบัตรเป็นเครื่องแสดงว่าคนนั้นต้องรู้แน่ในสิ่งที่เขากล่าวถึง และสามารถแสดงความรู้ที่ออกมาได้

เฮอร์เชอร์ และ แบลนชาร์ด (Hersey and Blanchard) ได้รวบรวมพลังอำนาจจากแหล่งที่มาจากนักศึกษาหลายท่าน ดังที่ได้กล่าวไว้ว่า การจำแนกพลังอำนาจตามฐานพลังอำนาจนั้นมีหลายระบบ แต่กรอบแนวคิดของ เฟรนช์ และราเวน (French and Raven) ได้รับการยอมรับมากที่สุด และนอกจากนี้ เฮอร์เชอร์ และ แบลนชาร์ด (Hersey and Blanchard) ยังได้รวบรวมพลังอำนาจที่นักวิชาการและนักการศึกษาคิดค้นไว้เพิ่มเติมอีก 2 ฐานพลังอำนาจ เขาได้อธิบายไว้ว่า ราเวน (Raven) ได้ทำงานกับ กรุกลานสกี (Kruglanski) คิดฐานพลังอำนาจที่หกขึ้นมา คือ พลังอำนาจข่าวสารข้อมูล (Information Power) ต่อมาในปี 1979 เฮอร์เชอร์ และ โกลด์สมิธ (Hersey and Goldsmith) ได้เสนอฐานพลังอำนาจที่เจ็ด คือ พลังอำนาจพึ่งพา

(Connection Power) ฐานพลังอำนาจทั้งเจ็ดนี้ แสดงให้เห็นถึงศักยภาพของความสำเร็จในการมีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของผู้อื่น ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. พลังอำนาจการบังคับ (Coercive Power) อยู่บนพื้นฐานของความกลัว ผู้ที่มีพลังอำนาจบังคับสูงจะชักจูงให้ผู้อื่นยอมตาม เพราะหากไม่ยอมตามแล้วจะนำไปสู่การลงโทษ เช่น การบกพร่องในหน้าที่ การตำหนิว่ากล่าว หรือการไล่ออกจากงาน

2. พลังอำนาจตามกฎหมาย (Legitimate Power) อยู่บนพื้นฐานของตำแหน่งที่ผู้นั้นดำรงอยู่ โดยปกติแล้วตำแหน่งยิ่งสูงขึ้นเท่าใด พลังอำนาจก็จะมีแนวโน้มเกิดขึ้นมากเท่านั้น ผู้นำที่มีพลังอำนาจตามกฎหมายสูงจึงให้ยอมตาม หรือมีอิทธิพลเหนือคนอื่น ๆ เพราะพวกเขามีความรู้สึกว่าบุคคลผู้นี้มีความถูกต้อง เนื่องจากการดำรงตำแหน่งในองค์กรมีสิทธิที่จะคาดหวังว่าคำแนะนำหรือสิ่งต่าง ๆ จะได้รับการปฏิบัติตาม

3. พลังอำนาจความเชี่ยวชาญ (Expert Power) อยู่บนพื้นฐานของผู้นำที่มีความเชี่ยวชาญ มีทักษะ มีความรู้ และได้รับการยอมรับนับถือ ทำให้มีอิทธิพลต่อบุคคลอื่น ผู้นำที่มีพลังอำนาจความเชี่ยวชาญสูง จะใช้ความเชี่ยวชาญทำให้ง่ายต่อการชักจูงพฤติกรรมของผู้อื่น ทำให้นำไปสู่การยอมรับตามความประสงค์ของผู้นำ

4. พลังอำนาจการให้รางวัล (Reward Power) อยู่บนพื้นฐานของความสามารถของผู้ที่จะได้รับสิ่งตอบแทนต่อบุคคลอื่น ผู้ที่เชื่อว่าการยอมตามจะนำมาซึ่งผลประโยชน์เกื้อกูลทางบวก เช่น เงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง การยกย่องชมเชย ประกาศเกียรติคุณ เป็นต้น

5. พลังอำนาจบังคับ (Referent Power) อยู่บนพื้นฐานบุคลิกภาพและคุณลักษณะของผู้นำ ผู้นำที่มีอำนาจอ้างอิงสูง โดยทั่วไปแล้วจะได้รับความนิยมชมชอบและการนับถือศรัทธาจากบุคคลอื่น ๆ เพราะบุคลิกภาพของผู้นำนั้นจะนำไปสู่การยอมตาม และการนับถือ เช่นเดียวกับอิทธิพลที่ผู้นำเหนือบุคคลอื่น ๆ

6. พลังอำนาจข่าวสารข้อมูล (Information Power) อยู่บนพื้นฐานของความเป็นเจ้าของหรือการเข้าถึงข่าวสารข้อมูล ซึ่งบุคคลอื่น ๆ พิจารณาเห็นว่ามีความสำคัญต่อพวกเขา ฐานพลังอำนาจที่มีอิทธิพลต่อบุคคลอื่น ๆ เพราะพวกเขาต้องการรู้ข้อมูลข่าวสารข้อมูลนี้

7. อำนาจพึ่งพา (Connection Power) อยู่บนพื้นฐานของการพึ่งพาของผู้นำกับผู้มีอิทธิพล หรือมีความสำคัญทั้งในองค์กรหรือนอกองค์กร ผู้นำที่มีอำนาจการพึ่งพาสูงจะจูงใจให้ผู้อื่นยอมตาม เพราะว่าพวกเขาหวังผลที่จะได้รับผลประโยชน์หรือหลีกเลี่ยงสิ่งที่ไม่ชอบ โดยอาศัยการพึ่งพาหรือช่วยเหลือจากผู้มีอำนาจนั้น

ดังนั้น จึงสรุปได้ว่าพลังอำนาจมีแหล่งที่มาดังนี้ คือ

1. พลังอำนาจการให้รางวัล หมายถึง การที่บุคคลยอมเชื่อฟังหรือปฏิบัติตามผู้อื่น เพราะบุคคลที่เขาเชื่อฟังสามารถให้สิ่งตอบแทนในสิ่งที่เขาต้องการได้ เช่น รางวัล เงินเดือน ตำแหน่ง หน้าที่ การชมเชย เป็นต้น
2. พลังอำนาจการบังคับลงโทษ หมายถึง การที่บุคคลเชื่อฟังหรือปฏิบัติตามผู้อื่น เพราะหากไม่เชื่อฟังหรือปฏิบัติตามบุคคลนั้นสามารถจะให้ทำได้ เช่น การตักเตือน ตำหนิ ทำร้ายร่างกาย หรือลงโทษแก่เขาได้
3. พลังอำนาจตามกฎหมาย หมายถึง การที่บุคคลเชื่อฟังหรือปฏิบัติตามผู้อื่น เพราะผู้นั้นมีค่านิยมว่าบุคคลที่จะปฏิบัติตามนั้นมีสิทธิอันชอบธรรมตามกฎหมาย ตามวัฒนธรรม และตามโครงสร้างทางสังคม ที่มีอิทธิพลเหนือเขาได้
4. พลังอำนาจอ้างอิง หมายถึง การที่บุคคลยอมเชื่อฟังหรือปฏิบัติตามผู้อื่นเพราะบุคคลที่เขาเชื่อฟังนั้นเป็นพวกเดียวกันหรือเหมือนกับเขา หรือเป็นบุคคลที่เขามีความประทับใจปรารถนาที่จะเป็นพวกเดียวกันเหมือนกับเขา
5. พลังอำนาจความเชี่ยวชาญ หมายถึง การที่บุคคลยอมเชื่อฟังหรือปฏิบัติตามผู้อื่นเพราะบุคคลที่เขาเชื่อฟังเป็นผู้มีความเชี่ยวชาญมีความรู้ความสามารถอย่างมากในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง และเขายอมรับนับถือในความสามารถของบุคคลนั้น
6. พลังอำนาจข่าวสารข้อมูล หมายถึง การที่บุคคลยอมเชื่อฟังหรือปฏิบัติตามผู้อื่น เพราะบุคคลที่เขาเชื่อฟัง เป็นเจ้าของข้อมูลข่าวสาร หรือสามารถนำข้อมูลข่าวสารที่เขาเห็นว่ามีความสำคัญ และต้องการข้อมูลข่าวสารจากผู้นั้น
7. พลังอำนาจพึ่งพา หมายถึง การที่บุคคลยอมเชื่อฟังหรือปฏิบัติตามผู้อื่นเพราะบุคคลที่เขาเชื่อฟัง เป็นที่รู้จักสนิทสนมหรือชอบพอกับผู้มีอิทธิพลหรือผู้ที่มีความสำคัญต่อองค์การ และเขาหวังว่าผลที่ได้รับประโยชน์ หรือหลีกเลี่ยงสิ่งที่ไม่ชอบโดยอาศัยการเชื่อมโยงจากบุคคลที่เขายอมเชื่อฟังและปฏิบัติตาม

5. ความสัมพันธ์ระหว่างพลังอำนาจกับองค์การ

จากแนวคิดเรื่องพลังอำนาจ ของเอทซีโอนี (Etzioni ; อ้างอิงมาจาก ปารีชาติ โน้ตสุภา. 2548 : 31) จะเห็นว่ามีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับองค์การทั้ง 4 ประเภท โดยถือตามชนิดของอำนาจนั่นเอง ถ้าพิจารณาเกี่ยวกับความเกี่ยวกันของสมาชิกต่อองค์การ 3 แบบ จะเห็นความเกี่ยวพันแรกคือ แบบ Alienative จะเป็นความรู้สึกทางลบ ซึ่งแสดงถึงความไม่ต้องการเข้าไปเกี่ยวกันกับองค์การของสมาชิก อย่างที่สอง Calculative แบบคิดแต่ทางได้เสีย สมาชิกมีความเกี่ยวพันกับองค์การน้อย ดังนั้น ก็อาจจะเป็นความรู้สึกทางบวกและทางลบ ส่วนแบบที่สาม

Moral เป็นการเกี่ยวพันอย่างทุ่มเทชีวิตจิตใจ จึงเป็นความรู้สึกทางบวก สมาชิกจะมีความจงรักภักดีต่อองค์กรมาก ถ้านำเอาอำนาจทั้งสามประการและความเกี่ยวพันกับองค์กร สามแบบมาประสานกันจะทำให้เกิดลักษณะการยินยอมปฏิบัติตามองค์การ 9 ลักษณะด้วยกัน ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ความเกี่ยวพันระหว่างพลังอำนาจกับองค์กร

ชนิดของอำนาจ ความสัมพันธ์เกี่ยวกับองค์กร	ใช้อำนาจบังคับ (Coercive)	อรรถประโยชน์ (Utilitarian)	คุณธรรม (Normative)
แบบแปลกหน้า	1*	2	2
แบบคิดแต่ทางได้เสีย	4	5*	6
แบบมุ่งจริยธรรม	7	8	9*

* หมายถึง การได้ประโยชน์สูงสุด

จากตารางที่ 2 แสดงถึงสัมพันธภาพในองค์การชนิดที่มีเหตุ 9 ชนิด เอทซีโอนี่ ได้ชี้ให้เห็นว่า เป็นไปได้ที่ชนิดของบุคคลที่เกี่ยวข้องจะขึ้นอยู่กับชนิดของอำนาจหน้าที่ที่ใช้ในองค์การ ดังนั้น จึงมีแนวโน้มที่องค์การต่าง ๆ จะรวมกันเป็นกลุ่ม ดังในตารางตามแนวทแยงจากส่วนบนซ้ายมาจนถึงส่วนล่างขวา กล่าวคือ

- ชนิดขององค์การภายใต้อำนาจที่ใช้การบังคับนั้น มีแนวโน้มที่จะมีสมาชิกแบบแปลกหน้า ซึ่งไม่ยอมกอยู่เป็นสมาชิกแต่ถูกบังคับให้เป็นสมาชิก
 - ชนิดขององค์การภายใต้แบบอรรถประโยชน์มีแนวโน้มที่จะมีสมาชิกแบบคิดถึงแต่ทางได้เสีย ซึ่งหวังผลตอบแทนทางเศรษฐกิจสำหรับการปฏิบัติงานของเขาเป็นประการแรก แต่สมาชิกเหล่านี้ไม่ได้รู้สึกว่าเขาต้องชอบนายจ้างของเขา
 - ชนิดขององค์การภายใต้แบบคุณธรรม มีแนวโน้มที่จะมีสมาชิกผู้ปรารถนาที่จะอยู่ เพราะเห็นคุณค่าในเป้าหมายขององค์การและชอบที่จะปฏิบัติงานเพื่อให้เป็นไปตามบทบาทขององค์การ
- สำหรับอีก 6 แบบนั้นคือ 2, 3, 4, 6, 7 และ 8 ค่อนข้างจะไม่สอดคล้องกัน กล่าวคือ ชนิดของอำนาจไม่เข้ากับลักษณะของความเกี่ยวพัน ซึ่งมีผลก่อให้เกิดความตึงเครียด และการเปลี่ยนแปลงลักษณะความเกี่ยวของสมาชิก

แนวคิดที่ว่าด้วยอำนาจเกิดจากการยอมรับ (The Accortanee Authority Concept) หมายถึง อำนาจหน้าที่ของผู้บังคับบัญชา จะมีหรือไม่มีเพียงใด ขึ้นอยู่กับว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะยอมรับความมีอำนาจและปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชาเพียงไรต่างหาก การที่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะปฏิบัติตามหรือไม่ปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชานั้น ขึ้นอยู่กับการโน้มน้าวจิตใจ การนำ (Suggestion) การเจรจาของผู้บังคับบัญชา แหล่งกำเนิดของอำนาจในประเด็นนี้จึงไม่ขึ้นอยู่กับการมีตำแหน่งหน้าที่อย่างเป็นทางการ ผู้ใต้บังคับบัญชาอาจไม่ปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชาก็ได้ ถ้าเขาคิดว่าเป็นคำสั่งที่เขาไม่ชอบด้วยระเบียบแบบแผนอันดี เขาไม่พอใจคำสั่ง หรือเขาอาจประท้วงคำสั่งด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น ลาออก ทำงานด้วยความเฉื่อยชา ฯลฯ ผู้บริหารควรระลึกถึงคำกล่าวของ Chester I Barnard ที่ว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะยอมรับอำนาจของผู้บริหารก็ต่อเมื่อ (1) เข้าใจคำสั่ง เชื่อว่าคำสั่งนั้นอยู่ในกรอบวัตถุประสงค์ขององค์การ (2) การใช้อำนาจของผู้บังคับบัญชาต้องไม่เป็นการกระทบกระเทือนผลประโยชน์ส่วนตัวของเขาเกินไป (3) คำสั่งนั้นต้องเป็นคำสั่งที่เขาสามารถปฏิบัติตามได้จริง ๆ ในทฤษฎีของ Barnard เห็นว่าหลักการทั้งสามประการนี้เป็นข้อตกลงที่ผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ถ้ามีเงื่อนไขครบสามประการนี้ ผู้ใต้บังคับบัญชาก็จะปฏิบัติตามคำสั่งผู้บังคับบัญชาทันที แต่ในทางปฏิบัติจริง ๆ นั้นโดยทั่ว ๆ ไป ผู้บังคับบัญชาก็มีแนวโน้มที่จะปฏิบัติตามผู้บังคับบัญชาที่มีอำนาจอย่างเป็นทางการตามข้อหนึ่งอยู่เสมอ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ

1. ในกลุ่มของคนงานเขาย่อมจำทำงานตามบรรทัดฐาน และมาตรฐานของกลุ่มว่าถูกต้องและปฏิบัติตามอยู่เสมอ ถ้ากลุ่มยอมปฏิบัติตามแล้วเขาก็จะยอมปฏิบัติตามกลุ่มไปด้วย คือทำตามพวกพ้องหรืออิทธิพลของกลุ่มสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นอย่างไม่เป็นทางการ

2. ผู้ใต้บังคับบัญชา ที่ปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชาจนเคยชิน หรือเป็นประเพณีถือปฏิบัติกันมานานแล้วโดยไม่มีการขัดแย้ง พอได้รับคำสั่งก็จะปฏิบัติตามด้วยความเคยชินหรือเป็นไปตามอัตโนมัติ ไม่สู้จะคิดลึกซึ้งว่าคำสั่งนั้นต้องเป็นไปตามเงื่อนไขสามประการ ตามแนวคิดของ Chester I Barnard แต่อย่างไร เพราะเงื่อนไขนั้นจะดีและเหมาะสม สำหรับ

ผู้ใต้บังคับบัญชาที่สามารถต่อรองกับองค์การได้อย่างมาก เช่น มีความรู้สึกเป็นที่ต้องการขององค์การหรือหน่วยงานอื่น ๆ มีหลักประกันสังคมที่มั่นคง ถึงแม้ไม่ทำงานก็ไม่อดตายอย่างแน่นอน สภาพเช่นนี้ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีอำนาจในการต่อรองมาก พวกเขา ให้เหตุผลว่า ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาจะยอมรับอำนาจหน้าที่ในการสั่งการของผู้บังคับบัญชาก็ต่อเมื่อเขาเข้าใจในคำสั่ง และเชื่อว่าคำสั่งของผู้บังคับบัญชานั้นตรงตามวัตถุประสงค์ขององค์การ และคำสั่งให้ปฏิบัติการอย่างไรอย่างหนึ่งนั้น จะไม่ทำให้เขาเสียประโยชน์ทั้งคำสั่งนั้นต้องเป็นคำสั่งที่เขาสามารถปฏิบัติตามได้ จึงอาจสรุปได้ว่า อำนาจที่มาจาก การยอมรับนั้นก็คืออำนาจที่ผู้อื่น (ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา) ยอมรับให้ผู้บังคับบัญชามีสิทธิเหนือตนในการตัดสินใจ หรือสั่งการให้ตนปฏิบัติตามอย่างหนึ่งนั่นเอง

ดังนั้น ตามทฤษฎีนี้ผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาจะปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชาเมื่อเห็นว่าคำสั่งนั้น เป็นไปตามเงื่อนไข อำนาจในการยอมรับนี้เป็นอำนาจที่ผู้บริหารต้องแสวงหามา มิใช่เป็นสิ่งที่ ได้มาพร้อมกับตำแหน่งหน้าที่

6. วิธีการใช้อำนาจของผู้บริหาร

เป็นวิธีที่ผู้บริหารที่มีพลังอำนาจใช้อำนาจซึ่งมีอยู่หลายลักษณะด้วยกันคือ (อรุณ รักรธรรม. ม.ป.ป. : 75-76)

1. ผู้บริหารที่มีอำนาจจะรู้สึกสบายใจในการใช้อำนาจ เขาจะรู้สึกและยอมรับว่า อำนาจเป็นสิ่งสำคัญในการจัดการเรื่องของคน เขาจะใช้อิทธิพลให้คนอื่นทำงานบรรลุเป้าหมาย สำหรับผู้บริหารเหล่านี้อำนาจเป็นเครื่องมือชนิดหนึ่งและเป็นทรัพยากรที่จำเป็นและเป็นการสร้างความร่วมมือกับบุคคลอื่น ผู้บริหารจะไม่รู้สึกว่าเป็นเรื่องผิดในการที่จะใช้อำนาจ

2. ผู้บริหารที่มีอำนาจจะเข้าใจแจ่มแจ้งในเรื่องของรูปแบบต่าง ๆ ของพลัง อำนาจ เพราะเขาจะรู้จักจุดอ่อนจุดแข็งและข้อจำกัดของแหล่งที่มาของอำนาจ และรู้จักสถานการณ์ ได้มาซึ่งอำนาจและการใช้อำนาจอย่างมีประสิทธิภาพ ตัวอย่างเช่น ผู้บริหารจะยอมรับว่าความ นิยมในเรื่องความเชี่ยวชาญในอาชีพมีอำนาจมากกว่าอำนาจในตำแหน่ง แต่เขารู้ว่าการที่เขาใช้ อำนาจจากความเชี่ยวชาญจำเป็นต้องใช้อำนาจในตำแหน่งเสียก่อน

3. ผู้บริหารที่มีอำนาจจะมีเหตุผลในเรื่องการใช้อำนาจในตำแหน่งตามกฎหมาย เขาจะยอมรับในความสำคัญในเรื่องความคิด ไตร่ตรองในเรื่องภายในและภายนอกองค์การ เขา จะไม่ค่อยใช้อำนาจบังคับบางครั้งอาจจะใช้แต่ใช้อย่างมีสติ ผู้บริหารที่มีพลังอำนาจจะพยายาม สร้างความเชื่อถือให้กับตนเอง และเป็นคนตรงไปตรงมา และคนอื่น ๆ เต็มใจที่จะยอมรับฟังเขา

4. ผู้บริหารที่มีอำนาจจะมีความรู้สึกเสียใจ ในเรื่องการพึ่งพาผู้อื่น แต่พยายาม ให้ความช่วยเหลือผู้อื่นที่มาพึ่งพาตนเอง

5. ผู้บริหารที่มีอำนาจจะสร้างบทบาทสำคัญ ๆ ขึ้นมา ผู้บริหารจะเป็น สมาชิกที่มีจุดยืนที่ดีในองค์การ และสร้างบรรทัดฐาน สร้างค่านิยมและสร้างอุดมการณ์ เขาจะ รวมพลังอำนาจภายในและภายนอก เช่น สหภาพรวมกลุ่มพลังต่าง ๆ ผู้บริหารที่มีอำนาจเขาจะ ไม่ให้พลังอำนาจภายในมีน้อยกว่าพลังอำนาจภายนอก

การประยุกต์ใช้พลังอำนาจในสถานการณ์ต่าง ๆ พลังอำนาจอาจเป็นส่วนสำคัญที่มี อยู่ในองค์การเสมอ แต่ปัญหาไม่ได้อยู่ที่อำนาจเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารหรือการจัดการหรือไม่ ปัญหาเกี่ยวกับพลังอำนาจ ก็คือพลังอำนาจจะถูกใช้ไปในทางที่ผิดหรือไม่ มาตัส และลิมส์

(Martus and Sims ; อ้างอิงมาจาก จุฑารัตน์ ชำนาญกิจ. 2544 : 52) ได้ศึกษาเกี่ยวกับพลังอำนาจของผู้บริหาร ส่วนใหญ่ได้รับความสำเร็จในการควบคุม และนำทางในการปฏิบัติงานของคนในองค์กรและได้รวบรวมวิธีการใช้พลังอำนาจ ดังนี้

1. การให้คำปรึกษาแนะนำ (The counsel) ผู้บริหารที่ฉลาดในการใช้อำนาจระมัดระวังในการรับคำแนะนำจากผู้ใต้บังคับบัญชา เพราะบรรดาผู้ใต้บังคับบัญชาอาจจะผลักดันให้ผู้บริหารตัดสินใจผิด ๆ ได้
2. การผูกพันมิตร (Alliances) ผู้บริหารที่ฉลาดมักจะสร้างความสัมพันธ์อย่างดีกับผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์กร การมีความผูกพันกับบุคคลที่เหนือกว่าทำให้รู้ล่วงหน้าที่จะก้าวหน้า ส่วนการมีความผูกพันกับบุคคลที่อยู่ในระดับต่ำกว่าจะช่วยให้สร้างกลุ่มผู้ตามที่ดี
3. การเตรียมความพร้อมกับการเปลี่ยนแปลง (Maneuverability) ผู้บริหารพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงปรับปรุงนโยบายและแบบแผนงานขององค์กรอย่างเรียบร้อย โดยที่ตนเองไม่เข้าไปเกี่ยวข้องโดยตรงเพียงคนเดียวกับการเปลี่ยนแปลงนั้น
4. การติดต่อสื่อสาร (Communication) การให้ข้อมูลแก่ผู้ใต้บังคับบัญชามากเกินไปอาจเป็นความคิดที่ผิด เพราะข้อมูลมาก ๆ อาจกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีการคาดหมายผิด ๆ และอาจทำให้พลังอำนาจหน้าที่ในการบังคับบัญชาเลอะเลือน อย่างไรก็ตามผู้บริหารหลาย ๆ คนใช้กลวิธีเกี่ยวกับข้อมูลเพื่อควบคุมที่มีส่วนรับรู้ในข้อมูลนั้น
5. การประนีประนอม (Compromising) บางครั้งผู้บริหารจะประนีประนอมโอนอ่อนผ่อนตามในกรณีที่เกิดเหตุการณ์ที่ขัดต่อวัตถุประสงค์ของตน ซึ่งวิธีนี้จะป้องกันการขัดแย้งอย่างรุนแรงได้
6. การปฏิบัติตรงกันข้าม (Negative Action) บางครั้งผู้บริหารจะต้องยอมรับฟังข้อเสนอซึ่งเขาไม่เห็นด้วย แต่ก็ไม่สามารถปฏิเสธได้ทันที โดยใช้วิธียอมรับในระยะแรกและเลื่อนข้อเสนอขึ้นไปโดยทำการศึกษา วางแผน ทำให้ล่าช้าจนกว่าข้อเสนอั้นจะยุติไปเอง
7. การเป็นนักแสดง (Self-Dramatization) ผู้บริหารจะต้องใช้คำพูดและการแสดงออกในลักษณะของการแสดง เพื่อให้การดำเนินงานสำเร็จตามเป้าหมาย
8. ความเชื่อมั่น (Confidence) หลังจากการตัดสินใจของผู้บริหารที่สำคัญ คือ การแสดงออกในความเชื่อมั่นของผู้บริหารว่าการตัดสินใจนั้นสำเร็จแล้ว
9. เป็นเจ้านายเสมอ (Always the Boss) ผู้บริหารมีอำนาจควรจะใช้บทบาทหน้าที่เป็นเจ้านายเสมอ การเป็นเพื่อนใกล้ชิดกันมากอาจทำให้ฐานของพลังอำนาจเสียไปและอาจเป็นการปิดบังวัตถุประสงค์อื่นได้

7. ความสำคัญของอำนาจในการบริหาร

ประมวล รุจนเสรี (2548 : 23-113) กล่าวว่า มนุษย์ทุกคนจะหลีกเลี่ยงอำนาจ และการใช้อำนาจไม่พ้น อย่างน้อยที่สุดมนุษย์ทุกคนจะต้องใช้อำนาจกับตนเอง เช่น ระบอบการปกครองของชาติไทยในอดีตที่พระมหากษัตริย์ทรงใช้อำนาจตามนิติราชราชประเพณีที่มีแต่โบราณนี้แม้จะไม่มีบัญญัติไว้ในรัฐธรรมนูญแต่ก็ด้วยพระบรมเดชานุภาพ ความศรัทธา ความเลื่อมใสในองค์พระมหากษัตริย์ที่มีพระราชจริยาวัตร ให้ความคุ้มครอง ดูแล ประเทศชาติ และประชาชนมาโดยตลอด เมื่อทรงใช้พระราชอำนาจในการแก้ไขวิกฤตการณ์ของประเทศจึงเกิดผลสัมฤทธิ์ผลอย่างน่ามหัศจรรย์ ด้วยพระราชประสงค์ของพระมหากษัตริย์ที่มีต่อการบริหารราชการแผ่นดินของพระมหากษัตริย์รัชกาลปัจจุบันทำให้พระราชอำนาจที่จะทรงให้คำปรึกษา แนะนำ ตักเตือน รัฐบาล รัฐสภา ศาล องค์การอิสระ ประชาชน พระราชอำนาจที่ทรงพัฒนาสนับสนุน พระราชอำนาจที่ทรงปลดปล่อยทุกข้อให้แก่ราษฎรเป็นไปด้วยคุณธรรมด้วยความเมตตาและด้วยอำนาจสัมพันธ์ภาพที่ดียิ่งระหว่างพระมหากษัตริย์ รัฐบาล ประชาชน มิได้เป็นในทางการใช้อำนาจสิทธิความเป็นปัจเจกชนนิยมแบบตะวันตกเสียทั้งหมด

รีอาร์ดอน (Reardon ; อ้างถึงใน ประสาน วงศ์ใหญ่. 2549 : 20) กล่าวว่า อำนาจเป็นลักษณะสำคัญที่ปรากฏอยู่ในระบบทางสังคม (Social Systems) ทุกระบบในองค์กรทางการทหารทุก ๆ หน่วยก็จะมีบุคคลผู้หนึ่ง ซึ่งมีอำนาจเด็ดขาดในการสั่งการหรือแม้กระทั่งหน่วยงานในมหาวิทยาลัยหรือที่ทำงานที่มีความเสมอภาคกันก็ยังคงต้องมีบางคน ซึ่งได้รับการมอบหมายให้พูดว่า ขอขอบคุณทุกท่านที่ให้ความร่วมมือร่วมใจกัน และในตอนนี้เป็นสิ่งที่เราต้องทำให้สำเร็จ ฟังดูแล้วอาจไม่ถูกใจนักแต่ก็ไม่มีสังคมหรือองค์กรในสังคมใดที่สามารถปฏิบัติหน้าที่โดยปราศจากการใช้อำนาจ สอดคล้องกับ ประสาน วงศ์ใหญ่ (2549 : 135) ที่กล่าวว่า ไม่มีกลไกใด ๆ ที่จะสามารถทำลายความดีของมนุษย์ได้รวดเร็วและแน่นอนเท่ากับอำนาจ และประมวล รุจนเสรี (2548 : 15) กล่าวว่า เป็นเรื่องแปลกที่นักวิชาการทางรัฐศาสตร์ยังไม่มีข้อสรุปที่ชัดเจนว่า “อำนาจ” เกิดขึ้นในโลกนี้

8. อำนาจหน้าที่ของสถานศึกษาและบทบาทหน้าที่ของผู้นำ

8.1 อำนาจหน้าที่ของสถานศึกษา

กระทรวงศึกษาธิการ (2546 : 9-29) ได้กล่าวถึงกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการราชการกระทรวงศึกษาธิการมีเจตนารมณ์กำหนดให้สถานศึกษาเป็นนิติบุคคลก็เพื่อให้สถานศึกษา มีความอิสระ คล่องตัว สามารถบริหารและจัดการการศึกษาในสถานศึกษาได้สะดวก รวดเร็ว มีประสิทธิภาพตามหลักการกระจายอำนาจและการบริหารที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยมุ่งให้การบริหารการศึกษาเบ็ดเสร็จที่สถานศึกษา อย่างไรก็ตาม โดยเหตุที่สถานภาพเป็นนิติบุคคล

เกิดขึ้นโดยกฎหมายกำหนดอำนาจหน้าที่ของนิติบุคคลและความเป็นอิสระในการบริหารงานจะมีมากขึ้นเพียงใดย่อมเป็นไปตามลักษณะ รูปแบบ หลักการ หรือวิธีการจัดระเบียบองค์กรบริหารของรัฐตามที่กฎหมายกำหนดด้วย เช่น การบริหารวิทยาลัยของรัฐซึ่งเป็นนิติบุคคลย่อมมีความเป็นอิสระมีความคล่องตัวในการบริหารมากกว่าสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐที่เป็นนิติบุคคล เพราะมหาวิทยาลัยมีกฎหมายจัดตั้งเป็นของตนเอง อีกทั้งมาตรา 36 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 รองรับหลักการนี้ไว้หรือเทียบเท่ากับกรณีขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์มาตรา 66 บัญญัติว่า “นิติบุคคลย่อมมีสิทธิและหน้าที่ตามบทบัญญัติแห่งประมวลกฎหมายนี้ หรือกฎหมายอื่นภายในขอบเขตแห่งอำนาจหน้าที่หรือวัตถุประสงค์ ดังได้บัญญัติหรือกำหนดไว้ในกฎหมายข้อบังคับหรือตราสารจัดตั้ง” ดังนั้นสถานศึกษาที่เป็นนิติบุคคลย่อมมีสิทธิและหน้าที่ตามบทบัญญัติแห่งประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์และบทบัญญัติของกฎหมายอื่นที่มีข้อกำหนดเกี่ยวกับสิทธิและหน้าที่ของสถานศึกษาไว้เป็นเฉพาะ เช่น กฎหมายการศึกษาแห่งชาติ กฎหมายระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ กฎหมายระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา แต่การกระทำใด ๆ ตามสิทธิและหน้าที่ซึ่งมีบทบัญญัติไว้ดังกล่าวข้างต้นนั้น สถานศึกษาต้องดำเนินการภายในขอบเขตแห่งอำนาจหน้าที่หรือวัตถุประสงค์ของตน ทั้งนี้เพราะนิติบุคคลจะมีฐานะเป็นบุคคลตามกฎหมายก็เพียงแต่กิจการอันอยู่ในขอบเขตของวัตถุประสงค์นั้นอำนาจหน้าที่ของสถานศึกษาที่เป็นนิติบุคคลและของผู้อำนวยการสถานศึกษาตามกฎหมายการศึกษา

นั่นคืออำนาจหน้าที่ของสถานศึกษาได้ถูกบัญญัติไว้ในพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 และการจัดการศึกษาต้องเป็นไปตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545

8.2 บทบาทหน้าที่ของผู้นำ

บทบาทหน้าที่ของผู้นำหลังจากศึกษากิจกรรมต่าง ๆ ของการบริหารแล้ว การศึกษาภาวะผู้นำก็ได้มุ่งเน้นไป ศึกษาเนื้อหา (Contents) ของการบริหาร คือศึกษาว่าการบริหารมีงานสำคัญ ๆ อะไรบ้างในแต่ละงานประกอบไปด้วยกิจกรรมอะไร จนในที่สุดก็สรุปได้เป็นบทบาทและหน้าที่ของผู้นำ ดังจะนำเสนอต่อไปนี้

บทบาทหน้าที่ของผู้นำโดยยุคล์ (Yukl's Integrating Taxonomy of Managerial Behavior) ยุคล์ (Yukl, 2006 : 10) ได้ศึกษาบทบาทหน้าที่จากการศึกษาและวิจัยเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของผู้นำ และได้รวบรวมบทบาทหน้าที่ของผู้นำจากการศึกษาเหล่านั้น

เพื่อให้มีความสมบูรณ์มากขึ้น บทบาทหน้าที่ของผู้หน้าที่ยุค (Yukl, 2006 : 10) นำเสนอสรุปถึง บทบาทหน้าที่ของผู้หน้า 11 บทบาทดังนี้

1. บทบาทการสร้างเครือข่าย (Networking) คือการพยายามเข้าสังคม เพื่อจะได้พบปะบุคคลที่เป็นแหล่งข้อมูล และพยายามรักษามิตรภาพนั้นไว้อย่างต่อเนื่อง โดยการไปเยี่ยม
2. เยือน พูดคุยทางโทรศัพท์ ให้ความร่วมมือในสิ่งที่เขาร้องขอ ให้ความสนใจ เข้าร่วมการประชุมต่าง ๆ และกิจกรรมทางสังคมที่สำคัญ
3. บทบาทการให้การสนับสนุน (Supporting) คือการที่ให้ผู้หน้าให้ความสนใจและความเป็นเพื่อนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือเพื่อนร่วมงาน แสดงให้เห็นถึงความเข้าใจ เห็นใจ และให้การสนับสนุนให้ผู้ที่มีความวิตกกังวลในการปฏิบัติงาน ยินดีรับฟังการปรึกษาหารือและปัญหาต่าง ๆ พยายามส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาประสบความสำเร็จและก้าวหน้าในอาชีพ
4. บทบาทการจัดความขัดแย้งและการสร้างทีมงาน (Managing Conflict and Team Building) คือการกระตุ้นและอำนวยความสะดวกในการหาหนทางในการแก้ไขความขัดแย้ง ผลักดันให้มีการสร้างทีมงานและความร่วมมือ และสร้างความรู้สึกร่วมกันเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันขององค์การและทีมงาน
5. บทบาทการติดตาม (Monitoring) คือบทบาทในการติดตามดูแลการดำเนินการและเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม ทำให้ได้โดยการติดตามดูแลความก้าวหน้า และคุณภาพของการปฏิบัติงาน ดูความสำเร็จหรือล้มเหลวในแต่ละโครงการ ผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาสำรวจความต้องการและค่านิยมของลูกค้า ติดตามและวิเคราะห์ปัจจัยของสิ่งแวดล้อมขององค์การที่จะเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินการและโอกาสต่าง ๆ
6. บทบาทการให้ข้อมูล (Informing) โดยการบอกให้ทราบถึงข้อมูลและผลการตัดสินใจที่จำเป็นแก่การปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา จัดหาเอกสารทางวิชาการให้คำปรึกษาเกี่ยวกับเทคนิควิธีในการปฏิบัติงาน และวิธีการที่จะเพิ่มพูนภาพพจน์ หรือชื่อเสียงที่ดีขององค์การ
7. บทบาทในการสร้างความชัดเจน (Clarifying) คือการที่ผู้หน้าต้องสร้างความชัดเจนในภาระหน้าที่และวัตถุประสงค์ของงานต่อผู้ปฏิบัติงาน โดยการมอบหมายงาน ให้คำชี้แนะและวิธีการทำงานและความรับผิดชอบต่องานนั้น เน้นวัตถุประสงค์ของงาน กำหนดเวลาในการทำงานและคาดหวังต่อผลงานให้ผู้ปฏิบัติงานได้ทราบอย่างชัดเจน
8. บทบาทในการวางแผนและจัดองค์การ (Planning and Organizing) คือ บทบาทหน้าที่ของผู้หน้าในการเป็นผู้กำหนดวัตถุประสงค์ของแผนระยะยาว และกลยุทธ์ในการปรับตัวขององค์การต่อการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก เสนอกิจกรรมทุก

ขั้นตอนของการดำเนินการของโครงการต่าง ๆ จัดแบ่งทรัพยากรตามลำดับความสำคัญของกิจกรรมหรือโครงการ ตัดสินวิธีการปรับปรุงประสิทธิภาพผลผลิตและความร่วมมือระหว่างหน่วยงานในองค์กร

9. บทบาทในการแก้ปัญหา (Problem Solving) โดยชี้ให้เห็นถึงความสัมพันธ์หรือผลของปัญหาต่องาน วิเคราะห์ปัญหาต่าง ๆ เพื่อหาสาเหตุและทางเลือกในการแก้ไข ปัญหาจัดการแก้ปัญหาและวิกฤตการณ์ที่เกิดขึ้น

10. บทบาทในการปรึกษาและมอบหมายงาน (Consulting and Delegating) คือบทบาทในการที่จะต้องไต่ถามความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงาน ก่อนจะมีการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบต่อพวกเขา กระตุ้นให้เสนอแนะวิธีการปรับปรุง เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และมอบหมายอำนาจหน้าที่ในการดำเนินงานที่สำคัญและปัญหาที่เกิดขึ้นด้วยตนเอง

11. บทบาทในการสร้างแรงจูงใจ (Motivating) โดยการใช้เทคนิคในการมีอิทธิพลต่อความรู้สึก ค่านิยม อันทำให้คนปฏิบัติงานตั้งใจและทุ่มเทความสามารถในการทำงาน และยอมรับในวัตถุประสงค์ของงาน ชักจูงให้บุคคลต่างๆ ให้การสนับสนุน ร่วมมือ ช่วยเหลือและทรัพยากรที่จำเป็น รวมทั้งการกำหนดพฤติกรรมที่เหมาะสมในการปฏิบัติงาน

12. บทบาทในการประกาศเกียรติคุณและให้รางวัล (Recognizing and Rewarding) คือการยกย่อง ประกาศเกียรติคุณให้ทราบกันทั่วและมอบรางวัลสำหรับผลการปฏิบัติงานที่ตีเยี่ยมความสำเร็จตามเป้าหมาย การกระทำผลประโยชน์พิเศษแก่องค์กรและการยอมรับและซาบซึ้งในความสำเร็จของการปฏิบัติงาน

8.3 ความเข้าใจเกี่ยวกับพลังอำนาจ

ความเข้าใจพื้นฐานของพลังอำนาจ ส่วนใหญ่มักจะเข้าใจว่า บุคคลที่มีชื่อเสียงและมั่นคงจะเป็นผู้ค้ำจุนโครงสร้างอำนาจหน้าที่ที่มีอยู่ในสังคม แต่แท้จริงแล้วความมีหน้ามีตาสามารถจะครอบงำระบบของพลังอำนาจที่ได้กำหนดให้มีขึ้นมากกว่า (สมยศ นาวิการ และ ผุสดี รุมาคม. ม.ป.ป. : 294) เจตคติที่มีต่อพลังอำนาจ พลังอำนาจมักจะถูกมองว่าเป็นสิ่งชั่วร้าย เจตคตินี้ทำให้มีแนวโน้มที่จะปิดบังความจริงเกี่ยวกับลักษณะและพลังอำนาจที่มีอยู่ในองค์กร แต่ปัจจุบันมีเจตคติที่เปลี่ยนไป อย่างไรก็ตามพลังอำนาจเป็นส่วนประกอบที่จำเป็นที่เกิดขึ้นเองโดยธรรมชาติขององค์กร หนึ่งการที่มีพลังอำนาจถูกกล่าวว่าเป็นสิ่งชั่วร้าย แอ็คตัน (Acton ; อ้างอิงมาจาก ปาริชาติ โนนตสุภา. 2548 : 20) ได้ตั้งข้อสังเกตว่า “พลังอำนาจเป็นสิ่งชั่วร้ายและอำนาจสูงสุดเป็นสิ่งชั่วร้าย และอำนาจสูงสุดจะเป็นสิ่งชั่วร้ายอย่างที่สุดก็ได้” ข้อความนี้แสดงถึงความคิดเห็นที่เกิดขึ้นบ่อย ๆ ว่าผู้ครองพลังอำนาจจะเป็นเหมือนศัตรูและผู้แย่งชิงสิทธิของผู้อื่น ดังนั้นความคิดเห็นดังกล่าว พลังอำนาจจะถูกต่อต้านเพราะเป็นสิ่งที่พึงรังเกียจ ปัจจุบันเป็นที่

ยอมรับมากขึ้นกับความเข้าใจที่ว่า พลังอำนาจเป็นเรื่องธรรมชาติ ที่เป็นลักษณะสำคัญอย่างหนึ่งขององค์กร พลังอำนาจไม่ใช่เป็นสิ่งไม่ดีและไม่ใช่ว่าสิ่งที่ไม่ดีแต่เป็นเรื่องธรรมชาติ ซึ่งลอเรนซ์ (Lorenz. 1996 : 26) ได้กล่าวไว้ว่า การใช้พลังอำนาจแบบบูรณาการของมนุษย์เป็นเรื่องธรรมชาติและเป็นเรื่องที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติการปฏิบัติงานของมนุษย์

ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ

1. ความหมายของแรงจูงใจ

การจูงใจ (Motivation) เป็นกระบวนการทางจิตวิทยาที่เกิดจากความต้องการเป็นพลังชักนำที่กระตุ้นให้มนุษย์แสดงพฤติกรรมการทำงานให้มุ่งสู่เป้าหมาย หรือหลีกเลี่ยงจากสถานการณ์ที่ไม่พึงปรารถนา เพื่อให้สนองตอบความต้องการทางร่างกาย หรือจิตใจซึ่งการจะเกิดแรงจูงใจได้นั้นต้องอาศัยแรงจูงใจ (Motive) อาจเป็นแรงจูงใจภายนอกหรือแรงจูงใจภายในตนเองที่จะมากระตุ้นให้เกิดพฤติกรรม (Zimbardo & Webber. 1997 : 304 ; Wade. 1998 : 416 ; Wood. 1999 : 358 ; ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. 2539 : 363 และเรียม ศรีทอง. 2542 : 352)

ราชบัณฑิตยสถาน (2546 : 153) ได้ให้ความหมายไว้ว่า แรงจูงใจ หมายถึง การชักนำหรือเกลี้ยกล่อมเพื่อให้เห็นคล้อยตาม

อารีย์ พันธมณี (2546 : 269) กล่าวว่า แรงจูงใจหมายถึง การนำปัจจัยต่าง ๆ ที่เป็นแรงจูงใจมาผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมอย่างมีทิศทางเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายหรือเงื่อนไขที่ต้องการปัจจัยต่าง ๆ ที่นำมาอาจจะเป็นเรื่องของรางวัล การลงโทษ การทำให้เกิดการตื่นตัวทั้งทำให้เกิดความคาดหวัง เป็นต้น

เต็มศักดิ์ คทวณิช (2546 ; อ่างอิงโน พาสนา จุรัตน์. 2548 : 194) สรุปแรงจูงใจ หมายถึง กระบวนการของการใช้ปัจจัยทั้งหลายที่จะทำให้บุคคลเกิดความต้องการเพื่อสร้างแรงขับและแรงจูงใจไปกระตุ้นร่างกายให้แสดงพฤติกรรมตามจุดมุ่งหมายที่ได้วางไว้โดยปัจจัยดังกล่าว นั้นอาจจะเป็นสิ่งเร้าภายนอกกับสิ่งเร้าภายในหรือทั้งสองประการก็ได้

แรงจูงใจ หมายถึง สภาวะที่อยู่ในตัวที่เป็นพลังทำให้ร่างกายมีการเคลื่อนไหวไปในทิศทางที่มีเป้าหมาย ที่ได้เลือกไว้แล้ว ซึ่งมักจะเป็นเป้าหมายที่มีอยู่ในสภาวะแวดล้อมกับองค์ประกอบด้านแรงจูงใจที่สำคัญ 2 ประการคือ 1) เป็นกลไกที่ไปกระตุ้นพลังของร่างกายให้เกิดการกระทำ 2) เป็นแรงบังคับให้พลังของร่างกายที่จะกระทำอย่างมีทิศทาง

สำหรับความหมายในทางจิตวิทยา แรงจูงใจหมายถึง สภาวะของบุคคลที่กระตุ้นให้แสดงพฤติกรรม ไปยังจุดหมายปลายทาง แรงจูงใจในการทำงานจึงเป็นปัจจัยที่ทำให้บุคคลพยายามทำงานให้เจริญก้าวหน้า (ปริญญา เฉิดโอม. 2549 : เว็บไซต์)

Chemngton (1994 ; อ้างอิงใน เทพศักดิ์ บุญยรัตนพันธุ์. 2549 : 24) มองแรงจูงใจว่าเป็นความเข้มข้น (Intendity) ความมุ่งมั่น (Direction) และความทนฝืนแน่น (Persistence) ของพฤติกรรม ทฤษฎีด้านแรงจูงใจทั้งหมดมุ่งไปสู่วิถีทางในการอธิบายการแสดงพฤติกรรมของมนุษย์ อันสืบเนื่องมาจากแรงจูงใจเป็นสาเหตุหลัก

เวเทน (Weiten. 1997 : 379) ได้ให้ความหมายไว้ว่า แรงจูงใจ หมายถึง ความต้องการ (Needs) ความอยาก (Wants) ความสนใจ (Interests) และความปรารถนา (Desire) ที่ชักจูงบุคคลในทิศทางที่แน่นอน หรือกล่าวสั้น ๆ ว่า การจูงใจก่อให้เกิดพฤติกรรมที่มุ่งสู่จุดมุ่งหมาย

กล่าวโดยสรุป แรงจูงใจ หมายถึง แรงกระตุ้นที่เราให้อิทธิพลได้เพิ่มพูนความสามารถ ความพยายามหรือพลังที่ซ่อนเร้นอยู่ภายในให้เกิดการกระทำหรือทุ่มเทในงานที่ทำเพื่อให้บรรลุ ความปรารถนา หรือหลีกเลี่ยงภาวะที่ไม่พึงปรารถนาของบุคคล

2. ประเภทของแรงจูงใจ

2.1 แบ่งตามแหล่งที่เกิด

2.1.1 แรงจูงใจภายนอก (External Motivation) เป็นแรงจูงใจที่เกิดขึ้นจากการได้รับการกระตุ้นจากสิ่งจูงใจภายนอกตัวบุคคล เช่น เงิน การเลื่อนตำแหน่ง โบนัส ค่าชม เป็นต้น การใช้แรงจูงใจภายนอก ในการกระตุ้นให้คนทำงาน เป็นเรื่องที่มีมาช้านานจนกลายเป็นเรื่องปกติวิสัย

2.1.2 แรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) เป็นแรงจูงใจที่เกิดจากความต้องการของบุคคลที่จะกระทำกิจกรรมเพื่อที่จะให้ตนเองมีความรู้สึก ว่า ตนเองมีความสามารถ และตนเองเป็นผู้ลิขิตชีวิตของตนเอง เมื่อไรที่สามารถทำงานจนประสบผลสำเร็จได้ก็จะเกิดความพึงพอใจ

2.2 แบ่งตามธรรมชาติของมนุษย์

2.2.1 แรงจูงใจด้านสรีระวิทยา เป็นแรงผลักดันที่เกิดขึ้นพร้อมกับความต้องการมีชีวิต การดำรงชีวิต ไม่จำเป็นต้องอาศัยประสบการณ์

2.2.2 แรงจูงใจด้านจิตวิทยา เป็นแรงจูงใจธรรมชาติทางด้านจิตใจของมนุษย์ที่ต้องการความสำเร็จ ความอยากรู้อยากเห็น ต้องการความรักความเอาใจใส่จากผู้อื่น

2.2.3 แรงจูงใจด้านสังคม หรือแรงจูงใจที่เกิดจากการเรียนรู้ เป็นผลมาจากประสบการณ์และการเรียนรู้จากสังคม

3. ทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's hierarchy of Needs)

ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow, 1943 : 219-220) เริ่มจากสมมติฐานที่มีเหตุผล 2 ประการ

1. มนุษย์มีความต้องการในหลายสิ่งหลายอย่างที่มีความแตกต่างกัน มีช่วงห่างกันนับจากระดับความต้องการขั้นต่ำทางสรีระจนกระทั่งถึงระดับความต้องการขั้นสูงทางจิตวิทยา

2. ความต้องการของมนุษย์ที่เกิดขึ้นเป็นลำดับความต้องการ ดังนั้น ก่อนที่จะมีความต้องการในระดับที่สูงขึ้น ก่อนที่จะทำการจูงใจและก่อให้เกิดผลกระทบต่อพฤติกรรมอย่างน้อยที่สุดก็จะทำให้เกิดความรู้สึกบางส่วนที่มีความพอใจในความต้องการของมนุษย์ในระดับขั้นต่ำเสียก่อน มาสโลว์จะให้คำตอบได้ว่า อะไรเป็นความต้องการของมนุษย์ในระดับต่ำและระดับสูง ความต้องการของมาสโลว์สามารถแบ่งออกเป็น 5 ลำดับขั้นคือ

1. ความต้องการทางสรีระ (Physiological Needs) ความต้องการนี้เป็นความต้องการแรก และเป็นการต้องการขั้นต่ำสุดของมนุษย์ ความต้องการพื้นฐานเหล่านี้ ได้แก่ ความต้องการการมีชีวิตรอด ความต้องการอาหารและที่อยู่อาศัย

2. ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย (Safety Needs) ความต้องการในขั้นที่ 2 ได้แก่ ความต้องการความมั่นคง การปกป้องดูแล และความปลอดภัยในการดำเนินชีวิตประจำวันของแต่ละบุคคล

3. ความต้องการทางสังคม (Social Needs) ความต้องการในขั้นที่ 3 จะเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมทางสังคม โดยความต้องการนี้เป็นความปรารถนาของแต่ละบุคคลที่จะได้รับการยอมรับให้เป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มหรือสังคม รวมถึงความปรารถนาได้รับความรักและความใส่ใจ

4. ความต้องการยกย่องนับถือ (Esteem Needs) ความต้องการในขั้นที่ 4 เกี่ยวข้องกับความต้องการความเคารพ (Respect) การยอมรับนับถือ (Recognition) และชื่อเสียงเกียรติยศ (Prestige)

5. ความบรรลุเป้าหมายในชีวิต (Self-actualization) เป็นความต้องการขั้นที่ 5 และเป็นความต้องการขั้นสูงสุดที่เป็นความปรารถนาของบุคคลที่จะพัฒนาศักยภาพและความสามารถของตนเองให้มากที่สุดตามเป้าหมายของปัจเจกบุคคลอย่างแท้จริง

เมื่อบุคคลมีตำแหน่งงานสูงขึ้นในองค์กร เขาอาจจะเห็นว่าความต้องการในขั้นที่สูงกว่ามีความสำคัญกว่าความต้องการในขั้นที่ต่ำกว่า นอกจากนี้ความต้องการของบุคคลยังอาจ

ขึ้นอยู่กับช่วงชีวิตการทำงาน (Career Stage) โครงสร้างองค์กร (Organization Structure) และพื้นที่ (Geographip Location) โดยทฤษฎีลำดับความต้องการนี้อาจไม่สามารถนำไปใช้ได้ อย่างมีประสิทธิภาพเสมอไป เนื่องจากสภาพแวดล้อมทางวัฒนธรรมและค่านิยมที่มีความแตกต่างกัน โดยบางวัฒนธรรมอาจเห็นคุณค่าของความต้องการทางสังคมมากกว่าความต้องการทางจิต วิทยาและความปลอดภัย ตามทฤษฎีนี้ผู้บริหารจำเป็นต้องสามารถระบุและเข้าใจความต้องการของ บุคลากรเพื่อสร้างแรงจูงใจที่เหมาะสมแก่บุคลากร เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ สู่เป้าหมายขององค์กรและควบคุมพฤติกรรมขององค์กรได้

4. ทฤษฎีของแรงจูงใจของเฮร์ซเบอร์ก (Herzberg's Motivator-Hierarchy Theory) เฮร์ซเบอร์ก และคณะ (Herzberg et al. 1959 : 100-117) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับทัศนคติในการทำงานซึ่งพบปัจจัยที่เป็นความรู้สึกที่ดีและความรู้สึกที่ไม่ดีต่อการทำงาน 2 ประการ ดังนี้

1. ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factor) เป็นปัจจัยที่ใช้เป็นข้ออ้างในการทำงานเมื่อเกิดความรู้สึกที่ไม่ดีต่อการทำงานหรือเมื่อเอาออกแล้วจะเกิดความไม่พอใจ และไม่มีความสุขในการทำงานมี 5 ประการ คือ

1.1 นโยบายและการบริหารงาน (Company Policy and Administration) หมายถึง การจัดการและการบริหารงานภายในองค์กร

1.2 การสอนงาน การกำกับดูแล (Supervision) หมายถึง การสอนงาน การฝึกรอบรม การกำกับติดตามความก้าวหน้าของผู้ใต้บังคับบัญชาในการดำเนินงาน

1.3 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Relationship with Personal) หมายถึง การติดต่อไม่ว่าจะเป็นกิริยา หรือวาจา ที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน มีความเข้าใจซึ่งกันและกัน อย่างดีกับบุคคลอื่น

1.4 สภาพการทำงาน (Work Condition) หมายถึง สภาพกายภาพทั่วไปของสถานที่ทำงาน เช่น แสงเสียง อากาศ อุณหภูมิ กลิ่น รวมทั้งลักษณะของสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ เช่น อุปกรณ์หรือเครื่องมือต่าง ๆ

1.5 เงินเดือน สิ่งตอบแทน (Salary) หมายถึง เงิน หรือสิ่งตอบแทนที่ใช้กระตุ้นการทำงาน ได้แก่ ความดีความชอบ เงินหรือสิ่งตอบแทน ค่ายกย่อง ชมเชย เป็นต้น

2. ปัจจัยจูงใจ (Motivating Factor) เป็นปัจจัยที่มีประสิทธิภาพที่ทำให้มีความพยายามที่จะทำงานให้ได้ผลงาน ซึ่งเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์กับงานโดยตรง ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบดังนี้

2.1 ผลสำเร็จของงาน (Achievement) หมายถึง การที่บุคคลทำงานได้เสร็จสิ้น และประสบความสำเร็จอย่างดี เป็นความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ การรู้จักป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้น เมื่อผลงานสำเร็จจึงเกิดความรู้สึกพอใจและปลื้มในผลงานสำเร็จของงานนั้น ๆ

2.2 ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง การได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานที่ทำจนสำเร็จลุล่วงไปได้ และมีอำนาจในการรับผิดชอบได้อย่างดี ไม่มีการตรวจหรือควบคุมอย่างใกล้ชิด

2.3 ความรักในงาน (Work itself) หมายถึง ความรู้สึกชอบ รู้สึกพอใจในงานที่ทำ

2.4 การยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึง การได้รับการยกย่องชมเชย แสดงความยินดี การให้กำลังใจหรือการแสดงออกอื่นใดที่สื่อให้เห็นถึงการยอมรับในความสามารถ เมื่อได้ทำงานอย่างหนึ่งอย่างใดบรรลุผลสำเร็จ การยอมรับนับถือมักจะแฝงอยู่ในความสำเร็จในงานด้วย

2.5 ความเจริญก้าวหน้า (Advancement) หมายถึง การได้รับการเลื่อนเงินเดือนสูงขึ้นของบุคคลในองค์กร การมีโอกาสได้ศึกษาเพื่อหาความรู้เพิ่มเติมหรือได้รับการฝึกอบรม

5. ทฤษฎีความต้องการของแมคเคลแลนด์ (McClelland's Learned Needs Theory)

แมคเคลแลนด์ (McClelland, 1961 : 321 : 333) เป็นผู้เสนอทฤษฎีความต้องการจากการเรียนรู้ขึ้น โดยสรุปว่า คนเราเรียนรู้ความต้องการจากสังคมที่เกี่ยวข้องความต้องการจึงถูกก่อตัวและพัฒนาตลอดช่วงชีวิตของแต่ละคน ที่สำคัญ 3 ประการคือ

1. ความต้องการความสำเร็จ (Need for Achievement) เป็นความต้องการที่จะทำงานได้ดีขึ้น มีประสิทธิภาพมากขึ้น มีมาตรฐานสูงขึ้นในชีวิต มีความต้องการความสำเร็จสูงมีพฤติกรรมลักษณะดังนี้

- 1.1 มีเป้าหมายในการทำงานสูงชัดเจน และท้าทายความสามารถ
- 1.2 มุ่งความสำเร็จของงานมากกว่ารางวัล ผลตอบแทนเป็นเงินทอง
- 1.3 ต้องการข้อมูลย้อนกลับในความก้าวหน้าสู่ความสำเร็จทุกระดับ
- 1.4 รับผิดชอบงานส่วนตัวมากกว่าการมีส่วนร่วมกับผู้อื่น

2. ความต้องการอำนาจ (Need for Power) เป็นความต้องการที่มีส่วนควบคุม สร้างอิทธิพล หรือรับผิดชอบในกิจกรรมของผู้อื่น ผู้มีความต้องการอำนาจจะมีลักษณะพฤติกรรม ดังนี้

- 2.1 แสวงหาโอกาสในการควบคุมหรือมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น
- 2.2 ชอบการแข่งขันในสถานการณ์ที่มีโอกาสให้ตนเองครอบงำคนอื่น
- 2.3 สนุกสนานในการเผชิญหน้าหรือโต้แย้ง ต่อสู้กับผู้อื่น

3. ความต้องการความผูกพัน (Need for Affiliation) เป็นความต้องการที่จะรักษามิตรภาพและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลไว้ ผู้มีความต้องการความผูกพันมีลักษณะดังนี้

- 3.1 พยายามสร้างและรักษาสัมพันธภาพและมิตรภาพให้ยั่งยืน
- 3.2 อยากให้บุคคลอื่นชื่นชมตัวเอง
- 3.3 สนุกสนานกับงานเลี้ยง กิจกรรมทางสังคม และการพบปะสังสรรค์
- 3.4 แสวงหาการมีส่วนร่วมด้วยการร่วมกิจกรรมกับกลุ่มหรือองค์กร

สัดส่วนความต้องการทั้งสามนี้ ในแต่ละคนมีไม่เหมือนกัน บางคนอาจมีความต้องการอำนาจสูงกว่าความต้องการด้านอื่น ในขณะที่อีกคนหนึ่งอาจมีความต้องการความสำเร็จสูง เป็นต้น ซึ่งจะเป็นส่วนที่แสดงอุปนิสัยของคนคนนั้นได้

6. ทฤษฎีความต้องการแรงขับ (Theory of Needs and Drives)

แรงขับ (Drives) เป็นสภาพที่ถูกยั่วยุอันเกิดจากความต้องการ (Need) ทางร่างกายหรือเนื้อเยื่อบางอย่าง เช่น ความต้องการอาหาร น้ำ ออกซิเจน หรือการหลีกเลี่ยงความเจ็บปวด สภาพที่ถูกยั่วยุเช่นนี้จะจูงใจอินทรีย์ให้เริ่มต้นแสดงพฤติกรรม เพื่อตอบสนองความต้องการที่เกิดขึ้น เช่น การขาดอาหารก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางเคมีบางอย่างในเลือด แสดงให้เห็นถึงความต้องการสำหรับอาหาร ซึ่งต่อมามีผลทำให้แรงขับ อันเป็นสภาพของความยั่วยุหรือความตึงเครียด อินทรีย์จะพยายามแสวงหาอาหารเพื่อลดแรงขับนี้ เป็นการตอบสนองความต้องการไปในตัวด้วย บางครั้งความต้องการและแรงขับอาจถูกใช้แทนกันได้ แต่ความต้องการมักจะหมายถึงสภาพสรีรวิทยาของการที่เนื้อเยื่อขาดสิ่งจำเป็นบางอย่าง ส่วนแรงขับ หมายถึงผลที่เกิดตามมาทางสรีรวิทยาของความต้องการ ความต้องการและแรงขับเกี่ยวข้องกัน แต่ไม่เหมือนกัน

7. ทฤษฎีเหตุกระตุ้นใจ (Incentive Theory)

ในราว ค.ศ. 1950 นักจิตวิทยาหลายท่านเริ่มไม่พอใจในทฤษฎีเกี่ยวกับการลดลงของแรงขับ (Drive-Reduction Theory) ในการอธิบายการจูงใจของพฤติกรรมทุกอย่างจะเห็นได้ชัดว่าสิ่งเร้าภายนอกเป็นตัวกระตุ้นของพฤติกรรมได้ อินทรีย์ไม่เพียงแต่ถูกผลักดันให้เกิดกิจกรรม

ต่าง ๆ โดยแรงขับภายในเท่านั้น เหตุกระตุ้นใจหรือเครื่องชวนใจ (Incentives) บางอย่างก็มี ความสำคัญในการช่วยพฤติกรรมเราอาจมองการจูงใจได้ในฐานะเป็นการกระทำระหว่างกัน (Interaction) ของวัตถุที่เป็นสิ่งเร้าในสิ่งแวดล้อมกับสภาพทางสรีระวิทยาของอินทรีย์อย่างหนึ่ง โดยเฉพาะ คนที่ไม่รู้สึกหิวอาหารอาจถูกกระตุ้นให้เกิดความหิวได้ เมื่อเห็นอาหารที่อร่อยใน ร้านอาหาร ในกรณีนี้เครื่องชวนใจคืออาหารที่อร่อยที่สามารถกระตุ้นความหิวรวมทั้งทำให้ ความรู้สึกเช่นนี้ลดลง สุนัขที่กินอาหารจนอิ่มอาจกินอีกเมื่อเห็นสุนัขอีกตัวกำลังกินอยู่ กิจกรรมที่ เกิดขึ้นมิได้เป็นเรื่องของแรงขับภายใน แต่เป็นเหตุการณ์ภายนอก พนักงานพอได้ยินเสียงกริ่ง โทรศัพท์ก็รีบยกหูขึ้นพูด ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่าพฤติกรรมที่มรการจูงใจอาจเกิดขึ้นภายใต้การ ควบคุมของสิ่งเร้าหรือเหตุกระตุ้นใจมากกว่าที่จะเกิดจากแรงขับ

8. ทฤษฎีการเสริมแรง (Reinforcement Theory)

ทฤษฎีการเสริมแรงเป็นทฤษฎีที่เน้นการกำหนดให้บุคคลต้องกระทำในสิ่งที่เรา ต้องการให้เขากระทำ เป็นทฤษฎีการจูงใจที่พัฒนามาจากทฤษฎีการเรียนรู้ของ สกินเนอร์ (Skinner, 1953 : 109) มีหลักการคือ เราสามารถควบคุมพฤติกรรมของคนได้โดยวิธีการให้ รางวัลหรือวิธีการเสริมแรง เรียกทฤษฎีนี้ในทางจิตวิทยาว่า การปรับพฤติกรรม (Behavior Modification) หรือ การวางเงื่อนไขปฏิบัติการ (Operant Conditioning) ซึ่งให้ความสำคัญกับ ผลกรรม (Consequence of Behavior) หรือผลต่อเนื่องเป็นตัวควบคุมพฤติกรรม หรืออีกนัย หนึ่ง เรียกว่า การเสริมแรง (Reinforcement) สกินเนอร์ อธิบายว่า มนุษย์เรียนรู้พฤติกรรม ต่าง ๆ โดยผ่านประสบการณ์ที่ให้ผลกรรมเชิงบวกและเชิงลบ ให้ผลเป็นที่พอใจหรือไม่พอใจ เขาเชื่อว่า พฤติกรรมใดที่มีผลต่อเนื่องเป็นบวกพฤติกรรมนั้นย่อมเกิดขึ้นซ้ำบ่อยครั้ง ในขณะที่ซึ่ง พฤติกรรมซึ่งให้ผลเป็นลบมีแนวโน้มที่จะไม่เกิดขึ้นต่อไป กรอบความคิดในเรื่องนี้ สกินเนอร์ มี องค์ประกอบสำคัญ 3 ส่วนคือ สิ่งเร้า (สถานการณ์) การตอบสนอง (พฤติกรรม) ผลกรรม (บวก หรือลบ) ในการปฏิบัติงาน พนักงานจะเรียนรู้ว่าพฤติกรรมใดที่เป็นที่ต้องการหรือไม่ต้องการของ หน่วยงานหรือหัวหน้างานจากผลที่ต่อเนื่อง หรือผลตอบแทนจากการปฏิบัติต่าง ๆ ของพนักงาน นั้นเอง ทฤษฎีการเสริมแรงในส่วนที่เป็นการจูงใจคือ การคงไว้ซึ่งการปฏิบัติหรือพฤติกรรมที่ ต้องการให้นาน ๆ หรือทำให้บุคคลปฏิบัติในแนวทางที่จะได้ผลกรรมเป็นรางวัล เช่น มาลีซึ่งเป็น นักศึกษาต้องการได้เกรด A มาลีต้องเปลี่ยนแปลงวิธีการเรียนใหม่ คนส่วนใหญ่จึงเรียนรู้ ประสบการณ์ที่ได้ผลถูกหรือผิด สมหวังหรือไม่สมหวัง สกินเนอร์ ชี้แนะว่า หัวหน้างานสามารถ ควบคุมและปรับพฤติกรรม หรือการปฏิบัติงานของพนักงานได้โดยที่พนักงานไม่มีความรู้สึกว่าจะถูก ควบคุม แต่การจะทำได้เช่นนั้นจะต้องอาศัยความเข้าใจในเรื่องสำคัญสองเรื่องเกี่ยวกับการ ควบคุม และการปรับพฤติกรรม เมื่อบุคคลนั้นมีพฤติกรรมหรือปฏิบัติการเป็นที่ต้องการ เช่น

พนักงานคนหนึ่งมาทำงานหรือเข้าประชุมตรงเวลา หัวหน้างานเสริมแรง โดยการกล่าวชมเชย และขอบคุณถือได้ว่าเป็นการเสริมแรงบวกซึ่งเป็นรางวัลต่อการมาตรงเวลา ตัวเสริมแรงบวกที่ใช้ในการจูงใจการทำงาน การเสริมแรงบวกเป็นตัวจูงใจที่ใช้ได้ผลที่สุดในการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ส่วนการเสริมแรงลบ เป็นพฤติกรรมที่บุคคลสามารถหลีกเลี่ยงผลกระทบทางลบได้ เมื่อมีพฤติกรรมหรือปฏิบัติการเป็นที่ต้องการ ทำให้เกิดการเรียนรู้พฤติกรรมป้องกันหรือหลีกเลี่ยงสิ่งที่ไม่พอใจหรือการทำโทษ เช่น พนักงานซึ่งมาทำงานหรือประชุมตรงเวลาเพราะไม่ยอมได้ยืมคำตำหนิจากหัวหน้า หน่วยงานที่ใช้การเสริมแรงลบ มักจะมีกฎ ข้อห้ามอะไรควรหรือไม่ควรกระทำ มีระเบียบวินัยและกำหนดการลงโทษไว้ชัดเจน การลบพฤติกรรม (Extinction) เป็นการลดหรือลบพฤติกรรมที่ไม่เป็นที่ต้องการ หรือไม่ต้องการอีกต่อไปโดยการงดเสริมแรงเมื่อเกิดพฤติกรรมนั้นขึ้น หากต้องการใช้ทฤษฎีนี้ในการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน มีแนวทางที่เสนอแนะต่อไปนี้

1. กำหนดวัตถุประสงค์ให้ชัดเจน ให้พนักงานทราบว่าหน่วยงานหรือหัวหน้าคาดหวังอะไรจากเขา
2. จัดผลตอบแทนหรือรางวัลให้เหมาะสม สิ่งที่คุณหนึ่งมองว่าเป็นรางวัลอาจถูกมองว่าเป็นการลงโทษเมื่อให้แก่อีกคนหนึ่ง ต้องรู้ความต้องการที่แท้จริงของพนักงาน
3. เลือกตารางการเสริมแรงให้เหมาะสม
4. ต้องไม่ให้รางวัลแก่พฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์หรือการทำงานที่ด้อย
5. พยายามทำให้พนักงานรู้สึกดีต่อตนเอง มองในเชิงบวก อย่ามองในแง่ลบหรือคอยวิพากษ์วิจารณ์
6. แต่ละวันที่ผ่านมา ต้องหาทางให้กำลังใจยกย่องชมเชยให้ได้
7. กระทำทุกอย่างเพื่อพนักงาน ไม่ใช่กระทำต่อพนักงาน จะเห็นการเพิ่มประสิทธิภาพผลงาน

9. ทฤษฎีสัญชาตญาณ (Instinct Theory)

สัญชาตญาณ หมายถึง แรงทางชีวภาพที่มีมาแต่กำเนิด และเป็นตัวผลักดันให้อินทรีย์แสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งออกมา พฤติกรรมของสัตว์ส่วนใหญ่เชื่อว่าเป็นเรื่องของสัญชาตญาณ เพราะสัตว์ไม่มีสติปัญญาหรือเหตุผล เช่นมนุษย์ วิลเลียม แม็คคอดเกล (William McDougall) กล่าวว่าความคิดและพฤติกรรมทั้งหมดของคนเราเป็นผลของสัญชาตญาณในหนังสือ Social Psychology ตีพิมพ์ในปี ค.ศ. 1908 ท่านได้จำแนกสัญชาตญาณต่าง ๆ ไว้ดังนี้

- 9.1 การหลีกเลี่ยงหนี (Flight)
- 9.2 การขับไล่ (Repulsion)
- 9.3 ความอยากรู้ (Curiosity)
- 9.4 ความอยากต่อสู้ (Pugnacity)
- 9.5 การตำหนิตนเอง (Self - Abasement)
- 9.6 การเสนอตนเอง (Self - Assertion)
- 9.7 การสืบพันธุ์ (Reproduction)
- 9.8 การรวมกลุ่ม (Gregariousness)
- 9.9 การแสวงหา (Acquisition)
- 9.10 การก่อสร้าง (Construction)

10. ทฤษฎีเกี่ยวกับสมดุลภาพและแรงขับ (Homeostasis and drive theory)

พื้นฐานเกี่ยวกับ มโนภาพของแรงขับ คือ หลักการของสมดุลภาพ (Homeostasis) ซึ่งหมายถึง ความโน้มเอียงของร่างกาย ที่จะทำให้สิ่งแวดล้อมภายในคงที่อยู่เสมอ ตัวอย่าง คนที่มีสุขภาพดีย่อมสามารถทำให้อุณหภูมิในร่างกายคงที่อยู่ได้ในระดับปกติไม่ว่าจะอยู่ในอากาศร้อนหรือหนาว ความหิว และความกระหายแสดงให้เห็นถึงกลไกเกี่ยวกับ สมดุลภาพเช่นกัน เพราะว่าแรงขับดังกล่าวจะไปกระตุ้นพฤติกรรมเพื่อก่อให้เกิดความสมดุลของส่วนประกอบหรือสารบางอย่างในเลือด ดังนั้น เมื่อเรามองในทัศนะของสมดุลภาพ ความต้องการเป็นความไม่สมดุลทางสรีรวิทยาอย่างใดอย่างหนึ่งหรือเป็นการเบี่ยงเบนจากสภาวะที่เหมาะสมและการเปลี่ยนแปลงทางสรีรวิทยาที่เกิดตามมาก็คือแรงขับเมื่อความไม่สมดุลทางสรีรวิทยา คืบสู่ภาวะปกติ แรงขับจะลดลง และการกระทำที่ถูกกระตุ้นก็แรงจูงใจก็จะลดลงด้วย นักจิตวิทยาเชื่อว่า หลักการของสมดุลภาพมิได้เป็นเรื่องของสรีรวิทยาเท่านั้นแต่ยังเกี่ยวข้องกับจิตใจด้วย กล่าวคือ ความไม่สมดุลทางสรีรวิทยา หรือ ทางจิตใจ (Physiological or psychological imbalance) มีส่วนจูงใจพฤติกรรมเพื่อทำให้สภาวะสมดุลกลับคืนมาเช่นเดิม

11. ทฤษฎีเกี่ยวกับจิตไร้สำนึก (Theory of unconscious motivation)

ฟรอยด์มีความเชื่อว่าพฤติกรรมมนุษย์ถูกกำหนดโดยพลังพื้นฐานสองอย่างคือ สัญชาตญาณแห่งชีวิต (Life instincts) ซึ่งแสดงออกมาเป็นพฤติกรรมทางเพศและสัญชาตญาณแห่งความตาย (Death instincts) ซึ่งผลักดันให้เกิดเป็นพฤติกรรมก้าวร้าว สัญชาตญาณทั้งสองอย่างนี้เป็นแรงจูงใจที่ทรงพลังอย่างยิ่งและอยู่ภายใต้จิตไร้สำนึก บ่อยครั้งคนเรามักจะไม่รู้ว่าอะไร

คือแรงจูงใจหรือเป้าประสงค์ที่แท้จริง เขาอาจให้เหตุผลที่ดีบางอย่างสำหรับพฤติกรรมของเขา แต่เหตุผลเหล่านี้มักไม่ถูกต้องตามความเป็นจริงอยู่เสมอ

12. ทฤษฎีเกี่ยวกับจิตวิญญาณ (Spiritual theory)

เป็นทฤษฎีเกี่ยวกับกฎแห่งกรรมในพุทธศาสนา จำลอง ดิษยวณิช (2545 : 10) ได้ อธิบายความหมายของคำว่าจิตวิญญาณ ไว้ดังนี้ “จิตวิญญาณ หมายถึง ภาวะจิต (The life continuum) ในพระพุทธรูปหรือจิตไร้สำนึก (The unconscious) ในจิตวิเคราะห์” จิตวิญญาณซึ่งเป็นส่วนลึกภายในจิตใจของมนุษย์มีแรงจูงใจที่ทรงพลังอย่างหนึ่ง คือ กรรม กรรมเป็นการกระทำของคนเรา ไม่ว่าจะเป็นทางใจ ทางวาจา หรือทางกาย ถ้ากระทำความดีก็จะส่งผลไปในทางที่ดี ถ้ากระทำความชั่วก็จะส่งผลไปในทางที่ไม่ดี ทำกรรมเช่นใด ย่อมได้ผลเช่นนั้น สมดังคำกล่าวที่ว่า “ทำดีได้ดี ทำชั่วได้ชั่ว” พลังกรรมและผลของกรรมถือว่าเป็นแรงจูงใจที่สำคัญอย่างหนึ่งในชีวิตประจำวันของคนเรา และถูกเก็บสะสมไว้ในจิตไร้สำนึก ความสุขจะเกิดขึ้นได้เพราะเป็นผลของการกระทำกรรมดีในทางตรงกันข้ามความทุกข์จะเกิดขึ้น เนื่องจากผลของการกระทำที่ไม่ดี

13. ทฤษฎีจูงใจในการปฏิบัติงาน (Work motivation theories) (ธีระศักดิ์ กำบรรณารักษ์. 2550 : 12-15)

ทฤษฎีในการจูงใจในการทำงานมีมากมาย ซึ่งมีการอธิบายไว้แตกต่างกันอย่างชัดเจน ในมุมมองที่มีต่อพฤติกรรมมนุษย์ เช่น สภาพแวดล้อม สังคม นิสัย และกระบวนการรับรู้ซึ่งเราสามารถแบ่งทฤษฎีของแรงจูงใจในการทำงานได้ 2 รูปแบบ คือ

1. เชิงเนื้อหา (Contents theories) อธิบายถึงเนื้อหาของงานเน้นความท้าทาย ความเจริญก้าวหน้า โอกาสและความรับผิดชอบต่อหน้าที่การงานในการทำงานของพนักงาน
2. เชิงกระบวนการ (Process theories) อธิบายถึงกระบวนการในการทำงานไม่เน้นการทำงานโดยตรง แต่ค่อนข้างที่จะเน้นการรับรู้ความเข้าใจที่มีต่อการทำงาน และการตัดสินใจสามารถแบ่งออกเป็นทฤษฎีต่าง ๆ ได้ดังนี้

2.1 ทฤษฎีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement motivation theory) คือความปรารถนาที่จะไปสู่ความสำเร็จเป็นสิ่งที่คนทั่วไปต้องการ David McClelland กล่าวถึงลักษณะผู้ที่ประสบความสำเร็จสูง 3 ประการ

- 2.1.1 พอใจต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน พร้อมทั้งจะแก้ไขปัญหาต่าง ๆ
- 2.1.2 กล้าได้กล้าเสีย และมีการกำหนดเป้าหมายอย่างเหมาะสม
- 2.1.3 ต้องการการยอมรับและได้รับคำชมเชย

2.2 ทฤษฎี ERG (ERG theory : Existence Relatedness Growth theory) เป็นทฤษฎีที่ Clayton Alderfer พัฒนามาจากทฤษฎีความต้องการลำดับขั้นของ Maslow โดยได้ให้ข้อเสนอเกี่ยวกับความต้องการพื้นฐาน 3 อย่าง ดังนี้ (ธีระศักดิ์ กำบรรณารักษ์, 2550 : 18-20)

2.2.1 ความต้องการดำรงชีวิต (Existence need) เป็นความต้องการที่จะตอบสนองเพื่อให้มีชีวิตอยู่ต่อไป ได้แก่ ความต้องการอาหาร น้ำ ที่พักอาศัย ความปลอดภัยทางร่างกาย

2.2.2 ความต้องการมีสัมพันธภาพกับคนอื่น (Relatedness need) เป็นบทบาทที่ซับซ้อนเกี่ยวกับคนและความพึงพอใจในการปฏิสัมพันธ์ในสังคมนำมาสู่เรื่องเกี่ยวกับอารมณ์ การเคารพนับถือ การยอมรับและความต้องการเป็นเจ้าของทำให้เกิดความพึงพอใจในบทบาทการทำงานกับตัวพนักงานเองรวมทั้งครอบครัวและเพื่อน

2.2.3 ความต้องการความเจริญก้าวหน้า (Growth need) เป็นความต้องการสูงสุด เช่น ได้รับการยกย่อง ประสบความสำเร็จในชีวิตความเจริญก้าวหน้า ซึ่งต้องใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ ความต้องการนี้ประกอบด้วยการทำหาย อิสรภาพของตัวเองที่จะทำให้ความสามารถนั้นเกิดความเป็นจริงได้ความต้องการในทฤษฎี ERG ไม่จำเป็นต้องเป็นไปตามลำดับขั้นบุคคลอาจเกิดความต้องการในระดับสูงได้โดยไม่จำเป็นต้องได้รับการตอบสนองต่อความต้องการขั้นพื้นฐานและความพอใจที่มาจากความต้องการจะเพิ่มมากขึ้น

2.3 ทฤษฎีคุณลักษณะของงาน (Job – characteristics theory) ทฤษฎีนี้เสนอว่าส่วนใหญ่สิ่งที่คุณค่าการจูงใจไม่ใช่ตัวบุคคล แต่เป็นสภาพแวดล้อมที่ปฏิบัติงานการให้งานและการสร้างสถานที่ทำงานให้เหมาะสม สามารถส่งเสริมแรงจูงใจให้บุคคลได้ J. Richard Hackman และ G.R. Oldham อธิบายหลักการและคุณลักษณะของงานไว้ดังนี้

2.3.1 ความเชี่ยวชาญที่หลากหลาย (Skill variety) เป็นส่วนประกอบหนึ่งที่สามารถจะนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลง และจะทำให้การทำงานนั้น ๆ มีคุณค่าและประสบความสำเร็จ

2.3.2 ลักษณะของงาน (Task identity) ต้องมีความเป็นเอกภาพและมีระดับความยากง่ายซึ่งจะส่งผลให้งานนั้นเสร็จสมบูรณ์ อาจจะทำคนเดียวหรือร่วมมือกันทำก็ได้

2.3.3 ความสำเร็จของงาน (Task significance) มีอิทธิพลต่อผู้ที่ปฏิบัติงานหรือผู้บริโภค

2.3.4 ความมีอิสรภาพ (Autonomy) การให้อิสระแก่พนักงานในการกำหนดรายการหรือตารางการทำงานและการจัดการนั้น ๆ

2.3.5 การป้อนกลับ (Feedback) เป็นการให้พนักงานได้รับทราบเกี่ยวกับประสิทธิภาพและคุณภาพในการทำงานของตนเองการออกแบบและการประยุกต์งาน เพื่อเพิ่มคุณลักษณะพิเศษในลักษณะต่าง ๆ ที่หลากหลายเช่น บรรยายงานย่อยให้เป็นหมวดหมู่เพื่อเพิ่มความสามารถและทักษะให้แก่พนักงานจัดเตรียมงานให้เหมาะสมกับหน้าที่ มอบหมายงานที่มีคุณค่าให้พนักงานได้รับผิดชอบเพื่อยกระดับภาระหน้าที่ บุคลิกภาพ และความสำคัญให้แก่พนักงานให้พนักงานได้รับผิดชอบติดต่อโดยตรงกับลูกค้าด้วยตัวของพนักงานเองเพื่อเพิ่มหรือยกระดับคุณภาพ บุคลิกภาพและข้อมูลย้อนกลับจากลูกค้าด้วยตัวของพนักงานเองให้พนักงานได้มีอำนาจหน้าที่ในการรับผิดชอบและควบคุมปัจจัยแวดล้อมที่นอกเหนือจากภาระหน้าที่ของตน เพื่อเพิ่มความเชี่ยวชาญที่หลากหลายและถือเป็นการเรียนรู้ที่ดีและไม่ดีให้กับพนักงาน ในลักษณะพิเศษของงานเหล่านั้นจัดเตรียมผลที่เกิดจากงานที่พวกเขาได้ทำทั้งที่ดีและไม่ดีให้กับพนักงานได้ทราบอย่างสม่ำเสมอ เพื่อเป็นการเพิ่มข้อมูลย้อนกลับให้กับพนักงาน Hackman และ Oldham ได้สำรวจและพัฒนางาน (JDS) เกี่ยวกับการวัดทฤษฎีลักษณะงาน โดยแบ่งออก 3 ด้าน คือ 1) การรับรู้ลักษณะงานของพนักงาน 2) ระดับความต้องการความก้าวหน้าของตัวพนักงาน 3) ความพึงพอใจในการทำงาน

14. ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของแมคเกรเกอร์

แมคเกรเกอร์ (1960 ; อ้างอิงใน เทพศักดิ์ บุญรัตน์. 2549 : 36-56) ได้ชี้ให้เห็นถึงแบบการบริหาร 2 แบบ คือ ทฤษฎี x ซึ่งมีลักษณะเป็นเผด็จการ และทฤษฎี y หรือการมีส่วนร่วมแต่ละแบบเกี่ยวข้องกับสมมุติฐานที่มีต่อลักษณะของมนุษย์ดังนี้ผู้บริหารแบบ Xเชื่อว่า

1. มนุษย์โดยทั่วไปไม่ชอบการทำงาน และพยายามหลีกเลี่ยงงานถ้าสามารถทำได้
2. เนื่องจากการไม่ชอบทำงานของมนุษย์ มนุษย์จึงถูกควบคุม บังคับหรือข่มขู่ให้ทำงาน ชอบให้สั่งการและวิธีการลงโทษเพื่อให้ใช้ความพยายามได้เพียงพอ และบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

3. มนุษย์โดยทั่วไปพอใจกับการชี้แนะสั่งการหรือการถูกบังคับต้องการหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ มีความทะเยอทะยานน้อยและต้องการความมั่นคงมากที่สุด

ผู้บริหารตามทฤษฎี x จึงต้องสร้างแรงจูงใจโดยการข่มขู่ และลงโทษเพื่อให้ลูกน้องใช้ความพยายามให้บรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ

ทฤษฎี Y

1. การทำงานเป็นการตอบสนองความพอใจ

2. การข่มขู่ด้วยวิธีการลงโทษไม่ได้เป็นวิธีการที่ดีที่สุดในการจูงใจให้คนทำงาน บุคคลที่ผูกพันกับการบรรลุถึงความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การจะมีแรงจูงใจด้วยตัวเองและควบคุมตนเอง

3. ความผูกพันของบุคคลที่มีต่อเป้าหมายขึ้นอยู่กับรางวัลและผลตอบแทนที่พวกเขาคาดหวังจะได้รับเมื่อเป้าหมายบรรลุถึงความสำเร็จ

4. ภายใต้อสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมในการทำงานเป็นการจูงใจให้บุคคลยอมรับและแสวงหาความรับผิดชอบ มีความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน

ทฤษฎี Y เน้นถึงการพัฒนาตนเองของมนุษย์ ซึ่งให้เห็นว่ามนุษย์นั้นรู้จักตัวเองได้ถูกต้อง รู้จักความสามารถของตนเอง ผู้บริหารควรสร้างแรงจูงใจโดยการสร้างสรรค์สถานการณ์ที่ทำให้สมาชิกมีความรู้สึกรับผิดชอบและมีส่วนร่วมในการทำงาน ในการบริหารนั้น มีการนำทฤษฎีเชิงจิตวิทยามาใช้จำนวนมาก เพราะการบริหารเป็นการทำงานกับ “คน” และทฤษฎีจิตวิทยาที่พูดถึงเรื่อง “คน” การศึกษาทฤษฎีจิตวิทยาที่เกี่ยวกับการควบคุมและพฤติกรรมของมนุษย์ การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน และภาวะผู้นำ จึงเป็นประโยชน์อย่างมากต่อผู้บริหาร Douglas McGregor ได้ค้นพบแนวคิด “พฤติกรรมองค์การ” และสรุปว่ากิจกรรมการบริหารจัดการล้วนมีสาเหตุรากฐานมาจากทฤษฎีพฤติกรรมมนุษย์ (Human Behaviors) ซึ่งเป็นไปตามกรอบทฤษฎี x และทฤษฎี y คือ

ทฤษฎี X (Theory x) คือคนประเภทเกียจคร้าน ในการบริหารจึงควรชี้มาตรการบังคับ มีระเบียบกฎเกณฑ์คอยกำกับ มีการควบคุมการทำงานอย่างใกล้ชิดและมีการลงโทษเป็นหลัก

ทฤษฎี Y (theory y) คือคนประเภทขยันควรมีการกำหนดหน้าที่การทำงานที่เหมาะสม ทำหายความสามารถ การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเชิงบวก และควรเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการบริหารงาน

15. ทฤษฎีอภิปัญญาหรือการรู้คิด (Metacognition)

ทฤษฎีอภิปัญญาหรือการรู้คิด (Metacognition) (ทิสนา แคมณี. 2551 : 119)

1. อภิปัญญา (Metacognition) คือการควบคุมและประเมินความคิดของตนเอง ความสามารถของบุคคลที่ได้รับการพัฒนาเพื่อควบคุมการกำกับกระบวนการทางปัญญาและกระบวนการคิด มีความตระหนักในงานและสามารถใช้ทฤษฎีทำงานจนสำเร็จอย่างสมบูรณ์

2. องค์ประกอบของอภิปัญญา แบ่งเป็น 2 องค์ประกอบคือ การตระหนักรู้ (Awareness) และความสามารถในการควบคุมตนเอง (Self-Regulation)

3. ความรู้เชิงอภิปัญญา ประกอบด้วย ความรู้เกี่ยวกับบุคคล (Person) ความรู้เกี่ยวกับงาน (task) และความรู้เกี่ยวกับกลยุทธ์ (strategy)

4. กระบวนการในอภิปัญญา (evaluating)

16. ทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory)

ทฤษฎีความคาดหวังตั้งอยู่บนพื้นฐานของการทำประโยชน์ในความเชี่ยวชาญของนักจิตวิทยา เช่น Victor H. Vroom, Layman W. Ponder และ Edward E. Lawler ในทัศนะคติ ทฤษฎีความคาดหวังเหล่านี้ ความพยายามหรือการตั้งใจเป็นหน้าที่เบื้องต้นของสามปัจจัย ความสำคัญของบุคคลในผลลัพธ์อย่างใดอย่างหนึ่งหรือโอกาสความเป็นไปได้ (ความคาดหวัง) บุคคลที่ได้รับรางวัลถ้าผลลัพธ์บรรลุผลสำเร็จ นักทฤษฎีความคาดหวังให้ความเห็นว่า ไม่มีรูปแบบของความต้องการที่กำหนดไว้ล่วงหน้า และการตั้งใจของบุคคลกำหนดความเชื่อที่มองไปข้างหน้าเกี่ยวกับสิ่งที่จะเกิดขึ้น นอกจากนี้มันก็ไม่ใช่นำขนาดของรางวัลใด ๆ ดังนั้น ผู้บริหารจึงพิจารณา รูปแบบความคาดหวังของพนักงานขณะพยายามให้รางวัลแก่เขาอย่างมีประสิทธิภาพ

17. ทฤษฎีการเรียนรู้เชิงพฤติกรรม

ในทัศนะของนักพฤติกรรมศาสตร์ (behaviorists) เราทำอย่างไร และทำไม ลักษณะใด ลักษณะหนึ่งถูกทำให้เป็นรูปร่างขึ้นมาโดยประสบการณ์ที่เราได้รับผ่านการกระทำของการเรียนรู้หรือการฝึกอบรม หลายครั้งที่พฤติกรรมของเราถูกชี้นำผ่านกลไกการตอบสนองต่อสิ่งกระตุ้นดังที่ Thorndike ได้เน้นหรือกระทำผ่านกลไกของการวางเงื่อนไขผ่านสื่อ (Operant conditioning) ที่สนับสนุนโดย Pavlov, Wilson และ B.F. Skinner บทบาทของการเสริมแรงในฐานะองค์ประกอบเบื้องต้นสำหรับการตั้งใจพฤติกรรมถูกเน้นโดยทฤษฎีการวางเงื่อนไขผ่านสื่อของ Skinner เขายืนยันว่าสิ่งมีชีวิตทำตัวในแนวทางและลักษณะที่พฤติกรรมถูกหล่อหลอมผ่านการเสริมแรงอย่างใดอย่างหนึ่ง จากการเดินตามรอยเท้าของ Skinner นักทฤษฎีทางสังคมอย่าง Albert Bandura (1997 : 229) ยืนยันว่าการตั้งใจของมนุษย์ถูกชี้นำผ่านรางวัลทางสังคม เช่น การชม ดังนั้น เด็กผู้หญิงที่มักได้รับคำชมในเรื่องการคร่ำครวญมักจะเป็นคนปรุงอาหารที่มีประสิทธิภาพและเป็นแม่บ้านที่ดี

ในทัศนะของเขา การเลียนแบบพฤติกรรมของคนอื่น ผลจากการได้รับรางวัลให้แหล่งการตั้งใจที่มีคุณค่าสำหรับเราส่วนใหญ่ และนั่นคือเหตุผลที่ว่าทำไมทัศนคติของการเลียนแบบจึงมักมีการใช้กันทั่วไปมากกว่าในโลกของอุตสาหกรรมและการโฆษณา

18. ทฤษฎีแรงกระตุ้นทางสังคมของ Adler

ด้วยการไม่เห็นด้วยกับทัศนะแบบสุด ๆ ของ Freud เกี่ยวกับเรื่องเพศในฐานะการจูงใจของมนุษย์ Alfred Adler ลูกศิษย์ของ Freud ได้สนับสนุนว่ามนุษย์ได้รับการจูงใจในเบื้องต้นโดยสิ่งกระตุ้นทางสังคม (Social urges) เพื่อการรักษาไว้ซึ่งตัวตนทางสังคม (Social self) ของบุคคล เขาต้องการส่วนเพิ่มของความสำเร็จโดยผ่านการมีอำนาจ (Domination) และความเหนือกว่า (Superiority) เพื่อให้รู้สึกว่ามีค่าหรือไม่สำคัญ บุคคลจึงดิ้นรนเพื่อความเหนือกว่า ดังนั้น การดิ้นรนเพื่ออำนาจ ผลสัมฤทธิ์ และสถานะ หรือความต้องการที่จะครอบงำจึงเป็นสิ่งที่ออกมาจากความต้องการพื้นฐานที่รู้จักกันในแรงขับพื้นฐานที่รู้จักกันในแรงขับความมั่นคง หรือในรูปของความต้องการเพื่อความมั่นคงในการรักษาไว้ซึ่งตัวตนทางสังคมของบุคคล

19. ทฤษฎีการรู้คิดที่ยืดเป้าหมาย

จิตวิทยาลัทธิการรู้คิด (Cognitive) นำบทบาทขององค์ประกอบทางการรู้คิดที่ก่อให้เกิดการจูงใจของมนุษย์สู่สังคม ซึ่งไม่เหมือนกับแนวทางเชิงเครื่องจักรกลและเชิงสัญชาตญาณที่นักจิตวิทยาอื่น ๆ ใช้ ในทัศนะดังกล่าว พฤติกรรมของมนุษย์มีวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายบางอย่าง ปัจเจกบุคคลที่ถูกดลใจให้บรรลุเป้าหมายได้รับความช่วยเหลือโดยความสามารถการรู้คิดของเขาเพื่อพัฒนาแรงขับหรือตัวจูงใจที่พึงประสงค์ เช่นความโน้มเอียงที่จะเคลื่อนที่ไปสู่เป้าหมาย ผลสัมฤทธิ์ในเป้าหมายก่อให้เกิดความพอใจกับปัจเจกบุคคลซึ่งในขณะเดียวกันก็จะไปเสริมแรงการคงอยู่ของพฤติกรรม ทัศนะการรู้คิดของการจูงใจถูกเสนอครั้งแรกโดยรักปรัชญา – นักจิตวิทยา William James (1842-1910) ซึ่งเน้นว่าโน้ตทัศน์จูงใจมีความจำเป็นต่อช่องว่างของกล้ามเนื้อ (Psycho-motor) ระหว่างแนวความคิดกับการกระทำ ทัศนะดังกล่าวถูกขยายต่อไปโดยนักจิตวิทยา เช่น George Miller ผู้ซึ่งสนับสนุนการสร้างแผนเพื่อปิดช่องว่างของกล้ามเนื้อเพื่อให้สนองตอบต่อวัตถุประสงค์บางอย่าง ตัวชี้แนะอีกตัวหนึ่งสำหรับการมีส่วนร่วมขององค์ประกอบทางการรู้คิดในการนำการจูงใจมาจากทฤษฎีแห่งดุลยภาพ (Cognitive dissonance) ที่สนับสนุนนักจิตวิทยาชาวอเมริกัน Leo Festinger ทฤษฎีแห่งดุลยภาพแสดงถึงความไม่สมดุลระหว่างสิ่งที่เราเชื่อกับสิ่งที่เราทำ มันอาจก่อให้เกิดความรู้สึกลำบากใจแก่เราในฐานะการแก้ปัญหา เราถูกจูงใจให้ทำความไม่สมดุลให้เหมาะสม

20. ทฤษฎีสถานการณ์

Mores และ Lorach ได้เสนอแนะทฤษฎีสถานการณ์ที่จะเน้นการจัดระเบียบตัวแปรจำนวนหนึ่ง ทฤษฎีดังกล่าวสนับสนุนความคิดที่ว่าไม่มีวิธีใดที่ถือว่าเป็นวิธีที่ดีที่สุดในการจัดระเบียบในการออกแบบมีเงื่อนไข รูปแบบที่เหมาะสมของความเหมาะสมระหว่างองค์การกับ

ภารกิจคือสถานการณ์ต่อ “ธรรมชาติของงานที่จะทำ” และอยู่ที่ความต้องการพิเศษของปัจเจกบุคคล มันต้องไม่ใช่มีความเหมาะสมระหว่างองค์การกับภารกิจนั้น แต่ระหว่างองค์การกับคนด้วย ตลอดจนระหว่างคนด้วยกัน

มีการเสนอแนะข้อสมมติฐานที่สนับสนุนแนวทางสถานการณ์นี้

1. มนุษย์มีรูปแบบและความต้องการและตัวจูงใจต่าง ๆ เข้ามาในองค์การแต่มีความต้องการหลักเพียงความต้องการเดียวเพื่อให้ประสบความสำเร็จในสำนึกของความสามารถ
2. ตัวจูงใจเชิงสมรรถนะมีอยู่ในมนุษย์ทุกคน การบรรลุผลขึ้นอยู่กับว่ามีปฏิสัมพันธ์กับความแข็งแกร่งของความต้องการอื่น ๆ ของปัจเจกบุคคลอย่างไร
3. การจูงใจเชิงสมรรถนะมักประสบความสำเร็จเมื่อมีความเหมาะสมระหว่างภารกิจกับองค์การ
4. การจูงใจเชิงสมรรถนะเป็นความรู้สึกต่อเนื้อเรื่อง เมื่อเป้าหมายบรรลุผล เป้าหมายใหม่ก็ถูกตั้งขึ้นมาทันที

ความสัมพันธ์ระหว่างหลักการภารกิจกับองค์การอาจมีความซับซ้อน แต่ความเป็นไปได้ที่ดีที่สุดในการจัดการกับการกระทำคือ กำหนดให้องค์การเหมาะกับภารกิจ

21. ทฤษฎีของ Stacy Adam

ทฤษฎีความยุติธรรมของ Adam เป็นทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคมที่มีชื่อเสียง ทฤษฎีหนึ่งและอาจเป็นข้อความเชิงพัฒนาที่เข้มงวดมากที่สุดในวิธีที่ปัจเจกบุคคลประเมินความสัมพันธ์ของการแลกเปลี่ยนทางสังคม มันอาจเป็นทฤษฎีที่ชัดเจนมากที่สุดของทฤษฎีกระบวนการ (Process theories) โดยพื้นฐานแล้ว ทฤษฎีชี้ให้เห็นว่าคนได้รับการจูงใจให้รักษาไว้ซึ่งความสัมพันธ์ที่ยุติธรรมกับคนอื่น และพยายามแก้ไขความสัมพันธ์โดยทำให้มันยุติธรรม ทฤษฎีดังกล่าวตั้งอยู่บนพื้นฐานของข้อสมมติฐานสองข้อเกี่ยวกับพฤติกรรมมนุษย์

1. ปัจเจกบุคคลทำประโยชน์ (ปัจจัยป้อนเข้า) เพื่อคาดหวังผลลัพธ์บางอย่าง (รางวัล) ปัจจัยป้อนรวมถึงสิ่งต่าง ๆ เช่นการฝึกอบรมในอดีตของบุคคลและความรู้พิเศษ คุณลักษณะส่วนตัว ผลลัพธ์รวมถึงค่าจ้าง การยอมรับ การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ชื่อเสียง ผลประโยชน์ เกียรติยศ ฯลฯ
2. ปัจเจกบุคคลตัดสินใจว่า การแลกเปลี่ยนอย่างใดอย่างหนึ่งมีความน่าพอใจหรือไม่ โดยการเปรียบเทียบปัจจัยป้อนเข้า และผลผลิตของเขากับของคนอื่นในรูปแบบของสัดส่วน ความยุติธรรมเกิดขึ้นเมื่อปัจเจกบุคคลสรุปว่าสัดส่วนปัจจัยป้อนเข้าของเขาเท่ากับของคนอื่น

22. ทฤษฎีการลดแรงขับของ Hull

ในปี 1943 Clark Leonard Hull ศาสตราจารย์วิชาจิตวิทยาแห่งมหาวิทยาลัยเยล (Yale) ได้พัฒนาทฤษฎีการจูงใจที่เรียกว่า ทฤษฎีการลดแรงขับ (Drive Reduction Theory) เขาเน้นว่าแรงขับทางชีววิทยา เช่น ความหิว ความกระหายน้ำ และการหนีจากความเจ็บปวดเป็นสิ่งที่รับผิดชอบต่อการริเริ่มและการคงไว้ซึ่งการตอบสนองเบื้องต้น แรงขับเหล่านี้ก่อให้เกิดความตึงเครียดภายใน สภาวะที่ไม่พึงประสงค์ที่สิ่งมีชีวิตต้องการเปลี่ยนแปลง พุดอีกนัยหนึ่ง พลังทั้งหมดของเขามุ่งไปที่ความพยายามของเขาในการลดความตึงเครียดที่เพิ่มพูนขึ้น (แรงขับ) ดังนั้น คนที่หิวซึ่งถูกกระตุ้นโดยความต้องการในการลดความตึงเครียดที่เกิดขึ้นจากแรงขับของความหิวอาจถูกบังคับให้เข้าไปร่วมในพฤติกรรมที่จะช่วยให้เขาให้ลดแรงขับของความหิว

ทฤษฎีการลดแรงขับที่ได้รับการสนับสนุนจากนักจิตวิทยาอื่น ๆ และขอบข่ายของมันถูกขยายให้กว้างขึ้นโดยรวมเอาแรงขับทางจิตวิทยาเข้าไปด้วย อย่างไรก็ตาม ความล้มเหลวของทฤษฎีดังกล่าวในการอธิบายพฤติกรรมมนุษย์โดยเฉพาะอย่างยิ่งในระดับการรู้คิด (Cognition) ที่สูงขึ้นได้ลดความสำคัญของมันลงในฐานะทฤษฎีการจูงใจที่สำคัญ

23. ทฤษฎีความต้องการความสำเร็จของแอตคินสัน (Atkinson's Need Achievement Theory)

ทฤษฎีความต้องการความสำเร็จของแอตคินสัน (Atkinson) เป็นทฤษฎีที่ให้ความสำคัญแก่ความต้องการการนับถือตามทฤษฎีความต้องการลำดับขั้นของมาสโลว์ มีจุดมุ่งหมายเพื่อพยากรณ์พฤติกรรมของบุคคลที่มีตำแหน่งสูงขึ้นหรือต่ำลง ในประเด็นความต้องการความสำเร็จ แอตคินสันกล่าวว่า บุคคลใดที่มีความต้องการความสำเร็จอยู่ในขั้นสูง บุคคลนั้นจะต้องมีใจโน้มเอียงไปในทางมีความอดทนเพื่อความสำเร็จ เขาจะต้องได้รับการจูงใจเป็นอย่างสูง เพื่อให้เกิดความพอใจที่จะทำให้เกิดความสำเร็จในงานที่ทำทลายความสามารถหรือเกิดความสำเร็จตามเป้าหมาย เขาจะชอบงานที่มีโอกาสเป็นไปได้ มีเหตุผลที่จะนำไปสู่ความสำเร็จได้ และหลีกเลี่ยงประเภทงานที่ไม่ท้าทาย หรืองานที่สำเร็จได้ยาก นอกจากนั้นยังมีความชอบทำงานเฉพาะอย่าง ชอบการติชมและการสะท้อนกลับเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการทำงานของเขา จากผลการศึกษาพบว่า บุคคลที่มีความต้องการความสำเร็จมากจะทำงานได้ผลดีมากโดยเฉพาะงานระดับผู้บริหารหรือผู้นำ

24. ทฤษฎีความเสมอภาค (Equity Theory)

ทฤษฎีความเสมอภาค กล่าวว่า บุคลากรจะเปรียบเทียบค่าตอบแทนที่ตนได้รับว่ายุติธรรมหรือไม่เมื่อเทียบกับค่าตอบแทนของเพื่อนร่วมงาน และถ้าเขารู้สึกว่าค่าตอบแทนไม่เป็น

ธรรมก็จะส่งผลทางลบต่อการจูงใจของบุคลากรนั้น การรู้สึกถึงความไม่เท่าเทียมกันของบุคลากร อาจเป็นไปได้ในแง่ลบ เช่น บุคลากรรู้สึกว่าตนได้รับค่าตอบแทนน้อยกว่าเพื่อนร่วมงานที่ทำงานแบบเดียวกัน หรืออาจเป็นไปได้ในแง่บวก เช่น เมื่อบุคลากรรู้สึกว่าตนได้รับค่าตอบแทนมากกว่าเพื่อนร่วมงานที่ทำงานแบบเดียวกัน

ความรู้สึกที่ไม่เท่าเทียมกันจะสร้างแรงจูงใจให้พนักงานทำในสิ่งที่ทำให้ตนรู้สึกว่าจะนำความเป็นธรรมให้กลับคืนมา ตัวอย่างเช่น ทำงานน้อยลง ขอขึ้นเงินเดือน ลาออกจากงาน เปรียบเทียบตนเองกับเพื่อนร่วมงานอีกคน หรือขอให้เพื่อนร่วมงานคนนั้นรับงานมากขึ้น ดังนั้น เพื่อลดความรู้สึกถึงความไม่เท่าเทียมกันของพนักงาน องค์กรควรให้ค่าตอบแทนของพนักงาน ตามผลงานและความทุ่มเทที่พนักงานให้กับองค์กร อย่างไรก็ตาม ทฤษฎีนี้ยากต่อการประยุกต์ เนื่องจากความคิดเห็นที่แตกต่างของหัวหน้างานและลูกน้องในเรื่องของค่าตอบแทนหรือรางวัลที่ยุติธรรมการที่จะนำทฤษฎีไปใช้ให้ประสบความสำเร็จนั้น สิ่งสำคัญคือจะต้องเข้าใจการรับรู้ของบุคลากร โดยยอมรับว่าความไม่เสมอภาคนั้นอาจเกิดขึ้นได้ จากนั้นต้องสื่อสารพนักงานให้รับรู้เกี่ยวกับเกณฑ์ในการประเมินผลงานและการใช้รางวัลที่ชัดเจน โดยอาจแสดงหลักที่ใช้ในการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานให้พนักงานทราบด้วย หากเขียนเป็นสูตรจะได้ดังนี้

$$\text{ความเสมอภาค} = \frac{\text{ผลตอบแทนที่ได้รับ}}{\text{ความพยายามที่ใช้ไป}}$$

กลวิธีในการจูงใจการทำงาน

ในการสร้างแรงจูงใจให้แก่พนักงาน ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานจะต้องเลือกวิธีการจูงใจ ให้เหมาะสมกับสภาพงาน และตัวบุคคลผู้ปฏิบัติงาน เพราะองค์กรแต่ละแห่ง ย่อมมีวิธีการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน ได้มีการจำแนกแนวทางในการจูงใจในการปฏิบัติงานไว้หลายวิธี ดังนี้

1. การดำเนินการอย่างเด็ดขาด (Be Strong) การจูงใจโดยวิธีนี้มุ่งบังคับให้บุคคลปฏิบัติงานหากไม่ปฏิบัติตามก็ให้ไล่ออก วิธีการนี้ มีแนวคิดที่มุ่งยึดบุคคลเสมือนวัตถุ คนที่เข้ามาปฏิบัติงานเป็นเสมือนผู้ขายแรงงานซึ่งองค์กรจำเป็นต้องใช้แรงงานให้คุ้มค่าและองค์กรมีความนึกคิดว่า การที่บุคคลเข้ามาปฏิบัติงานและได้ค่าจ้างตอบแทนแล้วนั้น เป็นการตอบสนองความต้องการของคนงานแล้ว ดังนั้นบุคคลเหล่านั้นอาจไม่ปฏิบัติงานโดยเต็มกำลังความสามารถ เหตุว่าความต้องการของเขา ได้รับการสนองตอบแล้ว ดังนั้นองค์กรจึงต้องเข้มงวดกวดขันการปฏิบัติงาน การขู่เชิญ และการลงโทษอย่างรุนแรง เป็นเครื่องมือจูงใจอันสำคัญตามวิธีการนี้

2. การดำเนินการอย่างละมุนละม่อม (Be Good) การจูงใจโดยวิธีนี้มุ่งที่จะสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างองค์กรกับผู้ปฏิบัติงาน หรือระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกัน องค์กรพยายามสนองความต้องการพื้นฐานของผู้ปฏิบัติงาน และองค์ประกอบในการปฏิบัติงานอื่น ๆ เท่าที่ควรจะจัดให้ได้ เช่น การจัดสภาพการปฏิบัติงานที่ดี การจัดสวัสดิการ และประโยชน์เกื้อกูลต่าง ๆ ให้แก่คนงาน เพื่อจะได้มีกำลังใจ และกำลังขวัญ ในการปฏิบัติงานดีขึ้น อันจะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานขององค์กร

3. การดำเนินการแบบต่อรอง (Implicit Bargaining Motivation) การจูงใจโดยวิธีนี้มุ่งที่จะสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างองค์กรกับผู้ปฏิบัติงาน เช่น การจัดหาอุปกรณ์การปฏิบัติงาน การจัดสภาพการปฏิบัติงานที่ดี การกำหนดอัตราค่าจ้างและชั่วโมงการทำงานร่วมกัน โดยการต่อรองบนพื้นฐานแห่งความเป็นจริง และความสามารถที่พึงปฏิบัติได้ ซึ่งจะสร้างความพึงพอใจและจูงใจให้ผู้ปฏิบัติได้อุทิศร่างกายและแรงใจ ให้แก่งานอย่างเต็มที่ ลักษณะการจูงใจแบบต่อรองนี้ยังรวมถึงการควบคุมการปฏิบัติงานของคนงานด้วย เช่น องค์กรอาจกำหนดมาตรฐาน และชั่วโมงการปฏิบัติงานไว้ หากคนงานปฏิบัติงานได้สำเร็จตามเป้าหมายถูกต้องตามมาตรฐาน ก็ผ่อนคลายการควบคุมหรือให้ควบคุมกันเองก็ได้

4. การดำเนินการโดยการแข่งขัน (Competition Motivation) การจูงใจโดยวิธีนี้มีลักษณะเป็นแบบปฏิฐาน (Positive Motivation) องค์กรหรือหัวหน้างานจะต้องกำหนดวิธีการวัดผลไว้ และแจ้งให้ผู้ร่วมงานทราบถึงวิธีการวัดผลที่จะมอบให้เมื่อปฏิบัติงานได้ผลดี เช่น การจูงใจด้วยการให้เลื่อนเงินเดือนเป็นกรณีพิเศษ การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง ฯลฯ เป็นต้น การจูงใจในลักษณะนี้นอกจากจะสามารถทำได้เป็นรายบุคคลแล้ว ยังอาจนำไปใช้ในการจูงใจเป็นกลุ่มได้อีกด้วย เช่น การจัดให้มีการแข่งขันการปฏิบัติงานเป็นกลุ่ม ทั้งนี้เพื่อส่งเสริมให้เกิดสามัคคีเป็นธรรมในกลุ่ม และเกิดการแข่งขันในการปฏิบัติงานระหว่างกลุ่ม อย่างไรก็ตามนักบริหารจะต้องระมัดระวังเกี่ยวกับข้อขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้น ระหว่างกลุ่มและหาทางป้องกันไว้ด้วย

5. การดำเนินการแบบให้จูงใจตนเอง (Internalized Motivation) การวิจัยโดยวิธีนี้มุ่งหมายที่จะสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานให้แก่บรรดาพนักงานเอง โดยจูงใจให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของและมีส่วนร่วมรับผิดชอบร่วมกัน พยายามสร้างสรรค์ให้เกิดความร่วมมือ (Collective Mind) และร่วมมือ (Cooperation) ในบรรดาผู้ปฏิบัติงาน สร้างท่าทีในการเป็นพวกพ้องเดียวกัน (Sense of Belonging) ขึ้นในกลุ่มของคนงาน การนำวิธีให้บรรดาผู้ร่วมงานได้มีส่วนร่วม (Participation) ในการปฏิบัติงาน การกำหนดวัตถุประสงค์ เกณฑ์ควบคุมงาน ตลอดจนการมีสิทธิมีเสียงต่าง ๆ จะช่วยให้เกิดความรักและห่วงใยในงานและองค์กรของตนขึ้น อันจะเป็นผลทำให้คนงานมีสัมพันธ์อันดีต่อองค์กรและหน่วยงาน การจูงใจโดยวิธีนี้หากสร้างสรรค์ให้มีขึ้นได้จะให้ความก้าวหน้าอันจริงจังแก่องค์กรเป็นอันมาก

ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน

สปิตเซอร์ (Spitzer, 1995 : 139) ได้กล่าวถึง ปัจจัยความต้องการ 8 ประการที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน คือ

1. ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วม โดยธรรมชาติแล้วมนุษย์ทุกคนย่อมต้องการมีส่วนร่วมในงานต่าง ๆ เพื่อให้ชีวิตมีความสุขและความภาคภูมิใจในตนเองที่ได้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานนั้น
2. ความต้องการเป็นเจ้าของ การที่เราเป็นเจ้าของหรือเป็นหัวหน้าในการรับผิดชอบในงานหนึ่งงานใด ย่อมทำให้เกิดความรู้สึกภาคภูมิใจและรู้สึกว่ามีความสำคัญซึ่งจะส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานเป็นอย่างมากและรู้สึกทำงานนั้น ๆ เป็นของเขาเอง เขาจึงต้องทำให้ดีที่สุด
3. ความต้องการในด้านกำลังและอำนาจ ความต้องการในด้านกำลังและอำนาจที่มีอยู่ในตัวทุกคน บุคลากรส่วนใหญ่จะคิดว่าทำไมต้องขออนุญาตในการทำหรือตัดสินใจในทุก ๆ อย่าง เพราะฉะนั้นการกระจายอำนาจในองค์กร การรับฟังและเชื่อใจเป็นสิ่งสำคัญต่อแรงจูงใจในการทำงานเป็นอย่างมาก
4. ปัจจัยในเรื่องการทำงานกลุ่มและการอยู่ร่วมกันในสังคม ทีมงานที่ดีและสิ่งแวดล้อมที่ดีมีส่วนช่วยกระตุ้นแรงจูงใจในการทำงานได้ เพราะเกิดความสุขในการทำงาน
5. ความต้องการในเรื่องความท้าทายในงาน ความต้องการในเรื่องความท้าทายเป็นองค์ประกอบที่มีมากที่สุดในตัวของมนุษย์ มนุษย์แต่ละคนแสวงหาความท้าทายในชีวิตและความท้าทายนี้เองเป็นสิ่งที่กระตุ้นให้เกิดพลังการทำงานหลายอย่างขึ้น
6. ความต้องการในด้านความสำเร็จ ความสำเร็จเป็นปัจจัยหลักที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานทุก ๆ ด้าน และยังเป็นสิ่งที่ตามธรรมชาติแล้วมนุษย์ทุกคนต้องการ
7. ปัจจัยในด้านการยอมรับในสังคมและเกียรติยศชื่อเสียง ความต้องการในด้านการยอมรับในสังคมและเกียรติยศชื่อเสียงเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความภาคภูมิใจในตนเอง มนุษย์ทุกคนแสวงหาเกียรติยศชื่อเสียงและการยอมรับในสังคม และเสียงตอบรับในทางบวกเสมอ สิ่งเหล่านี้ส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานในทุก ๆ ด้าน
8. ความต้องการและการแสวงหาความหมายของชีวิตและเหตุผลของการมีชีวิต ทุกคนย่อมมีจุดมุ่งหมายในการกระทำสิ่งต่าง ๆ ในแต่ละภารกิจและหน้าที่ที่ต้องทำจะต้องมีจุดมุ่งหมายในตัวเอง และเพื่อที่จะต้องทำให้ไปถึงจุดมุ่งหมายในตัวเองมนุษย์จึงต้องมีแรงกระตุ้นแรงจูงใจในการทำสิ่งต่าง ๆ เพื่อเหตุผลของแต่ละบุคคล

การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน

แอนดริว (Andrew. 2002 : 34) ได้กล่าวถึงการสร้างแรงจูงใจในการทำงานไว้ดังนี้

1. การเพิ่มความท้าทายในการทำงานและเพิ่มความรับผิดชอบต่องานที่เขาได้รับมอบหมายให้ทำ ในเมื่อชิ้นงานมีความหลากหลายในตัวเอง แรงจูงใจที่ทำให้อยากจะทำก็จะเกิดขึ้น ความหลากหลายในชิ้นงานควรประกอบไปด้วย ลูกค้ำสัมพันธ์ การทำงานภายในเวลาที่กำหนด การเรียนรู้ใหม่ การควบคุมค่าใช้จ่าย การจัดการกับทรัพยากรที่มีอย่างจำกัด ประสบการณ์แบบใหม่ ๆ เป็นต้น

2. การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในองค์การจะมีผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน เพราะฉะนั้นควรพิจารณาอย่างรอบคอบ ควรรู้ถึงพฤติกรรมการทำงานของบุคลากร สิ่งทีกระตุ้นให้พวกเขากระตือรือร้นที่จะทำงาน สิ่งที่เป็นปัญหาในการทำงานและแนวทางการพัฒนาให้ดีขึ้น การมีส่วนร่วมในสังคม ชื่อเสียงเกียรติยศ และการเพิ่มรางวัลการจูงใจ เงิน ตำแหน่ง ก็มีส่วนในการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเช่นกัน

3. การกระตุ้นแรงจูงใจในการทำงานโดยใช้เทคนิคการใช้รางวัลควรปฏิบัติดังนี้ เลือกรางวัลและบทลงโทษที่เหมาะสม ที่จะสามารถจูงใจให้บุคลากรให้ปฏิบัติงานได้เต็มประสิทธิภาพ จัดตารางในการให้รางวัลและบทลงโทษที่แน่นอน เวลาให้ก็ให้จริง ๆ และเวลาลงโทษก็ลงโทษจริง ๆ เพราะให้ทุกคนเห็นว่ามันไม่ใช่เป็นเพียงคำพูด เปลี่ยนแปลงรางวัลและบทลงโทษในระยะเวลาที่เห็นสมควรเพื่อมิให้เกิดความเคยชินและความเบื่อหน่าย

4. เมื่อใครทำดีหรือประสบผลสำเร็จควรประกาศชื่อเสียงเกียรติยศนั้นให้ผู้อื่นรู้ การยอมรับในสังคมมีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรเป็นอย่างมาก

5. ต้องระวางการใช้เงินในการจูงใจ แม้ว่าเงินเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับทุกคน แต่ถ้าให้มาก ๆ อาจสร้างปัญหาได้เพราะลูกน้องอาจต้องการในเรื่องของปริมาณ เกิดการเปรียบเทียบและในท้ายสุดถ้าไม่มีเงินงานอาจชะงักได้

6. เมื่อจะใช้อะไรจูงใจบุคลากรควรเลือกตามความเหมาะสม โอกาส เพื่อเกิดประสิทธิภาพสูงสุด นอกจากนี้ผู้บริหารสถานศึกษาอาจสร้างแรงจูงใจด้วยการเปิดโอกาสให้บุคลากรทางการศึกษามีส่วนร่วมในการบริหารงาน มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และรับฟังความคิดเห็นของบุคลากร แสดงออกถึงความพอใจในผลงานของบุคลากร และจัดสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการปฏิบัติงาน มีความสะดวกสบายเพื่อให้บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ความสำคัญของการจงใจ

การจงใจ (ปริญญา เฉิดโณม. 2549 : เว็บไซต์) มีอิทธิพลต่อผลผลิตผลผลิตของงานจะมีคุณภาพดีมีปริมาณมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับจงใจในการทำงาน ดังนั้นผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานจึงจำเป็นต้องเข้าใจว่าอะไรคือแรงจูงใจที่จะทำให้พนักงานทำงานอย่างเต็มที่และไม่ใช่ว่าเรื่องง่ายในการจงใจพนักงาน เพราะพนักงานตอบสนองต่องานและวิธีการทำงานขององค์กรแตกต่างกัน การจงใจพนักงานจึงมีความสำคัญ สามารถสรุปความสำคัญของการจงใจในการทำงาน ได้แก่

1. พลัง (Energy) เป็นแรงขับเคลื่อนที่สำคัญต่อการกระทำ หรือพฤติกรรมของมนุษย์ในการทำงานใด ๆ ถ้าบุคคลมีแรงจูงใจในการทำงานสูง ย่อมทำให้ขยันขันแข็งกระตือรือร้น กระทำให้สำเร็จซึ่งตรงกันข้ามกับบุคคลที่ทำงานประเภท “เช้าขาม เย็นขาม” ที่ทำงานเพียงเพื่อให้ผ่านไปวัน ๆ

2. ความพยายาม (Persistence) ทำให้บุคคลมีความมานะอดทน บากบั่นคิดหาวิธีการนำความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ของตนมาใช้ให้เป็นประโยชน์ต่องานให้มากที่สุด ไม่ท้อถอยหรือละความพยายามง่าย ๆ แม้งานจะมีอุปสรรคขัดขวาง และเมื่องานได้รับผลสำเร็จด้วยดีก็มักคิดหาวิธีการปรับปรุงพัฒนาให้ดีขึ้นเรื่อย ๆ

3. การเปลี่ยนแปลง (Variability) รูปแบบการทำงานหรือวิธีการทำงานในบางครั้งก่อให้เกิดการค้นพบช่องทางดำเนินงานที่ดีกว่า หรือประสบผลสำเร็จมากกว่า นักจิตวิทยาบางคนเชื่อว่า การเปลี่ยนแปลงเป็นเครื่องหมายของความเจริญก้าวหน้าของบุคคล แสดงให้เห็นว่าบุคคลกำลังแสวงหาการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ให้ชีวิตบุคคลที่มีแรงจูงใจในการทำงานสูงเมื่อตื่นนอน เพื่อจะบรรลุวัตถุประสงค์ใด ๆ หากไม่สำเร็จบุคคลก็มักจะพยายามค้นหาสิ่งผิดพลาด และพยายามแก้ไขให้ดีขึ้นในทุกวิถีทาง ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการทำงาน ในที่สุดก็ค้นพบแนวทางที่เหมาะสมซึ่งอาจจะแตกต่างไปจากแนวเดิม

4. บุคคลที่มีแรงจูงใจในการทำงานจะเป็นบุคคลที่มุ่งมั่นในการทำงานให้เกิดความเจริญก้าวหน้าและการมุ่งมั่นทำงานที่ตนรับผิดชอบให้เจริญก้าวหน้า จัดว่าบุคคลนั้นมีจรรยาบรรณในการทำงาน (Work ethics) มีจรรยาบรรณในการทำงานจะเป็นบุคคลที่มีความรับผิดชอบ มั่นคงในหน้าที่ มีวินัยในการทำงาน ซึ่งลักษณะดังกล่าวแสดงให้เห็นถึงความสมบูรณ์ ผู้มีลักษณะดังกล่าวไม่มีเวลาเหลือพอที่จะคิดและทำในสิ่งที่ไม่ดี

ลักษณะของข้าราชการมีแรงจูงใจที่ดี (ปริญญา เฉิดโฉม. 2549 : เว็บบไซต์)

1. มีความพึงพอใจในความสำเร็จของงาน มีความกระตือรือร้นและเต็มใจในการทำงาน
2. มีความพึงพอใจในตำแหน่งหน้าที่ที่ได้รับผิดชอบ
3. รู้สึกมีความสุขสนุกสนาน มีความถนัดในงานที่ทำรู้สึกว่างานที่ทำนั้นเป็นงานที่มีเกียรติ
4. ได้รับความเชื่อถือจากบุคคลอื่นและเพื่อนร่วมงาน
5. ได้รับการยกย่องชมเชยในผลงานที่ปฏิบัติ
6. ได้รับความไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชา
7. สามารถทำงานได้สำเร็จตามกำหนดเวลา
8. ทักษะที่ดีในการปฏิบัติงาน ความก้าวหน้า การพิจารณาความดีความชอบ
9. ยินดีปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับของทางราชการที่ผู้บังคับบัญชากำหนดให้
อย่างเคร่งครัดและเห็นด้วยกับนโยบายหรือแนวทางการบริหารงานของหน่วยงานมี
ทัศนคติที่ต่อองค์การ
10. มีความผูกพันกับเพื่อนร่วมงาน ไม่ว่าจะเพื่อนร่วมงานผู้บังคับบัญชาและ
ผู้ใต้บังคับบัญชามีความสามัคคีกัน ไม่แบ่งพรรคแบ่งพวกอันจะก่อให้เกิดพลังร่วมกันในการ
ทำงาน
11. มีความพึงพอใจในสภาพแวดล้อมในสถานที่ทำงาน
12. มีความพึงพอใจเกี่ยวกับรายได้หรือสวัสดิการอื่น ๆ ที่หน่วยงานจัดสรรให้

เทคนิคการจูงใจ

1. สิ่งจูงใจเป็นตัวเงิน (Monetary Incentives) สิ่งจูงใจเช่น ตัวเงิน ผลประโยชน์
เกื้อกูล ความมั่นคงในการทำงาน เงื่อนไขในการทำงาน คือเทคนิคทางด้านตัวเงินฝ่ายบริหาร
สามารถนำมาจูงใจพนักงานในองค์การ
2. เทคนิคที่ยึดหลักงานเป็นหลัก (Job-based Techniques) เพื่อตอบสนองต่อ
เงื่อนไขทางสังคมและจิตวิทยาของผู้ทำงาน อาจใช้เทคนิคที่ยึดงานบางอย่างเช่น การทำ
งานง่ายขึ้น (Job simplification) การหมุนเวียนของงาน (Job rotation) การขยายงาน (Job
enlargement) และการเพิ่มหน้าที่รับผิดชอบในงาน การหมุนเวียนของงานช่วยลดความเบื่อ
หน่ายและขยายความรู้ของบุคคลการขยายงานเกี่ยวข้องกับการยกเลิกความเชี่ยวชาญเฉพาะและ
เพิ่มจำนวนและประเภทของการปฏิบัติงานที่มอบหมายให้กับปัจเจกบุคคล เพื่อทำให้งานน่า

พอใจและน่าสนใจมากขึ้น การเพิ่มหน้าที่รับผิดชอบในงาน (Job enrichment) ส่งเสริมพนักงานให้วางแผนของเขาและควบคุมอัตราความเร็วซ้ำ และปริมาณผลผลิตของเขา

3. เทคนิค เอ็มบีโอ (MBO Techniques) ทั้งพนักงานและหัวหน้ามีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่สำคัญของปัจเจกบุคคลในรูปของผลลัพธ์ที่คาดหวังจากเขา ใช้มาตรการเหล่านี้เป็นตัวชี้แนะในการทำงาน และประเมินการทำประโยชน์ของสมาชิกแต่ละคน

4. เทคนิคภาวะผู้นำ (Leadership Technique) รูปแบบภาวะผู้นำแบบเผด็จการ ประชาธิปไตยและการมีส่วนร่วมของตนเองในการจูงใจขวัญและผลิตภาพของพนักงานในระยะสั้นและระยะยาว

5. การฝึกอบรมให้ไวต่อการรับรู้รู้สึก (ของตนเองและของผู้อื่น) (Sensitivity Training) เป็นเทคนิคการฝึกอบรมให้กับกลุ่มผู้บริหารเพื่อว่าเขาจะได้ทำตัวและจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาดีขึ้น ให้ผู้บริหารเข้าใจตัวเองดีขึ้น ผู้บริหารกลายเป็นคนเปิดใจมากขึ้นเกี่ยวกับความต้องการและตัวจูงใจของผู้ใต้บังคับบัญชา มันส่งเสริมให้พัฒนาความหยิ่งเห็นสู่กระบวนการกลุ่มและสถานการณ์การทำงาน และก่อให้เกิดกระบวนการคิดอย่างเป็นระบบและเป็นวิทยาศาสตร์ ยังช่วยพัฒนาทัศนคติเกี่ยวกับระบบของสิ่งแวดล้อมทั้งหมดขององค์การและท้ายสุดได้มาซึ่งทักษะเชิงพฤติกรรมในการจัดการกับผู้ใต้บังคับบัญชา

โดยการใช้เทคนิคจูงใจและโดยเฉพาะอย่างยิ่งแนวทางมนุษยสัมพันธ์ ฝ่ายบริหารสามารถปรับปรุง พฤติกรรมองค์การ ซึ่งจะให้ผลลัพธ์ที่ดีกว่าและมีประโยชน์กว่า เมื่อมองเห็นความเหมาะสมของทฤษฎี มโนทัศน์ แนวทางของการจูงใจบางอย่างแล้วที่สามารถนำมาใช้ในบริบทของการบริหารการศึกษา การใช้สิ่งจูงใจที่เป็นตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงินมีความจำเป็นเพื่อจูงใจพนักงาน

บริบทการบริหารงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21

ประวัติความเป็นมาของ สพม. 21

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 เป็นองค์กรที่จัดตั้งขึ้นใหม่ ตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการ โดยอาศัยอำนาจตามความในมาตรา 5 และมาตรา 5 วรรคสอง แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ 3 พ.ศ. 2553 และมาตรา 8 และมาตรา 33 วรรคสอง แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการโดยคำแนะนำของสภาการศึกษาเมื่อคราวประชุม ครั้งที่ 2/2553 วันที่ 17

สิงหาคม พ.ศ. 2553 จึงกำหนดเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาและที่ตั้งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เพื่อบริหารและจัดการศึกษาสถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานเฉพาะแต่ระดับมัธยมศึกษา

วิสัยทัศน์

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 เป็นองค์กรขับเคลื่อนการจัดการศึกษามัธยมศึกษาเพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนสูงขึ้น มีคุณภาพตามมาตรฐานสู่สากล

พันธกิจ

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เขต 21 ส่งเสริม สนับสนุนการจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษา ให้ประชากรวัยเรียนทุกคนได้รับการพัฒนาเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ มีความรู้คู่คุณธรรม พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาโดยการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน

เป้าประสงค์

1. ผู้เรียนทุกคนมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาและพัฒนาสู่ความเป็นเลิศ
2. ประชากรวัยเรียนทุกคนได้รับโอกาสในการจัดการศึกษา 15 ปี อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ
3. สมรรถนะของครูและบุคลากรทางการศึกษาปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเต็มตามศักยภาพ
4. ยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้ 5 กลุ่มสาระหลักให้สูงขึ้น
5. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษามีความเข้มแข็งเป็นกลไกในการขับเคลื่อนการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง

เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. งานวิจัยในประเทศ

ทรงวุฒิ แนนหนา (2542 : 150) ได้ศึกษาการใช้อำนาจของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูปฏิบัติการสอนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดชลบุรี ผลการศึกษาพบว่า การใช้อำนาจของผู้บริหารโดยรวมแล้วอยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกตามประสบการณ์ในการทำงานพบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อจำแนกตามขนาดโรงเรียนพบว่า ไม่แตกต่างกัน ส่วนในด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

ของครูปฏิบัติการสอนโดยรวมแล้วอยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกตามประสบการณ์การทำงานพบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อจำแนกตามขนาดโรงเรียนพบว่า ไม่แตกต่างกัน ส่วนความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูพบว่า มีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับค่อนข้างสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สาลินี ศรีสง่า (2542 : 112) ได้ศึกษาการใช้พลังอำนาจของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา เขต 12 อยู่ในระดับปานกลาง และการใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนที่มีขนาดต่างกันและสถานที่ต่างกัน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ โดยการใช้อำนาจของผู้บริหารแต่ละด้านและโดยรวม มีความสัมพันธ์ทางบวกกับสถานการณ์ภายในโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

มาลา ทัดมาลี (2544 : 106) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูปฏิบัติการสอนในโรงเรียนศรีหฤทัย จังหวัดจันทบุรี ผลการวิจัยพบว่า การใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนศรีหฤทัย จังหวัดจันทบุรี โดยรวมอยู่ในระดับมากและแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูปฏิบัติการสอนโรงเรียนศรีหฤทัย จังหวัดจันทบุรี โดยรวมอยู่ในระดับมาก และแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ การใช้อำนาจของผู้บริหารทั้งโดยรวมและรายด้านมีความสัมพันธ์ทางบวกกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูปฏิบัติการสอนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในระดับค่อนข้างสูง

วิลาวรรณ เพ็ชรรัตน์ (2546 : 103) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูปฏิบัติการสอนโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสระแก้ว พลังอำนาจการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสระแก้ว โดยรวมและรายด้าน มีการใช้พลังอำนาจอยู่ในระดับมาก ยกเว้นด้านพลังอำนาจการบังคับตามกฎหมาย มีการใช้พลังอำนาจอยู่ในระดับปานกลาง และด้านที่มีการใช้พลังอำนาจมากที่สุด คือ พลังอำนาจการให้รางวัล พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูปฏิบัติการสอนในโรงเรียนประถมศึกษา โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และด้านที่มีการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากที่สุด คือด้านความต้องการความสัมพันธ์ พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่มีบุคลิกภาพต่างกัน สามารถสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูปฏิบัติการสอนไม่แตกต่างกัน พบว่า พลังอำนาจการบริหารงานของผู้บริหารและแรงจูงใจโดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 อยู่ในระดับค่อนข้างสูง

ชัชชน ทองแย้ม (2547 : 108) ได้ศึกษาระดับการใช้พลังอำนาจของผู้บริหารโรงเรียนกับความพึงพอใจของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี ผลการวิจัยพบว่า ระดับการใช้พลังอำนาจของผู้บริหารโรงเรียน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 6 ด้าน ได้แก่ อำนาจอ้างอิง

อำนาจจากข้อมูลข่าวสาร อำนาจจากความเชี่ยวชาญ อำนาจที่พึ่งพากฎหมายและอำนาจการให้รางวัล ตามลำดับ ส่วนอำนาจบังคับอยู่ในระดับน้อย ส่วนความสัมพันธ์ระหว่างการใช้พลังอำนาจของผู้บริหารโรงเรียนพบว่ามีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความพึงพอใจในการทำงานของครูในภาพรวมที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01

สุพรรณ แก้วกัณหา (2547 : 153) ได้ทำการศึกษาการใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอบางละมุง จังหวัดชลบุรี พบว่า การใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอบางละมุง จังหวัดชลบุรี อยู่ในระดับมาก จำแนกตามเพศ วุฒิการศึกษาและประสบการณ์การบริหาร แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ทิพวรรณ แสงทับทิม (2547 : 119) ได้ศึกษาเรื่อง การใช้อำนาจของผู้บริหารที่ส่งผลต่อขวัญของครูในสถานศึกษาเอกชน ผลการวิจัยพบว่า การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยพบว่า ผู้บริหารใช้อำนาจบังคับอยู่ในระดับสูงสุด รองลงมาคืออำนาจอ้างอิง อำนาจเชี่ยวชาญ อำนาจตามกฎหมาย และอำนาจการให้รางวัลเป็นลำดับสุดท้าย ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูสถานศึกษาเอกชน โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากสองด้าน ได้แก่ การสนับสนุนซึ่งกันและกัน และความรู้สึกของการผูกมัด อยู่ในระดับปานกลางสามด้าน เรียงตามลำดับคือ ความรู้สึกเกี่ยวกับจุดมุ่งหมายในทางบวก ความรู้สึกของการช่วยเหลือและความก้าวหน้า

อุทัย โนนาค (2547 : 108) ได้ศึกษาเรื่อง การใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาเพื่อเสริมประสิทธิผลการทำงานในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า การใช้อำนาจทั้ง 5 ด้านของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด เป็นส่วนใหญ่ แต่เมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่า ผู้บริหารใช้อำนาจทั้ง 5 ด้าน เรียงลำดับจากมากที่สุด ไปตามลำดับได้แก่ ผู้บริหารใช้อำนาจความเชี่ยวชาญ อำนาจการอ้างอิง อำนาจตามกฎหมาย อำนาจการให้รางวัล อำนาจบังคับ ส่วนการศึกษาประสิทธิภาพในการทำงาน พบว่า ด้านการปรับตัว และด้านบรรลุมุ่งประสงค์ขององค์กรอยู่ในระดับมากถึงปานกลาง ส่วนประสิทธิผลด้านการบูรณาการและการมีจุดมุ่งหมายต่อองค์กร อยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด

พระมหาสมศักดิ์ เสน่หา (2548 : 115) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดโสธรวราราม จังหวัดฉะเชิงเทรา ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดโสธรวราราม ใช้อำนาจในการบริหารโดยรวมและรายด้านส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก ครูปฏิบัติงานในโรงเรียนพระปริยัติ

ธรรมวัดโสธรวราราม จังหวัดฉะเชิงเทรา มีแรงจูงใจโดยรวมและรายด้านส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดโสธรวราราม มีความสัมพันธ์ทางบวกอยู่ในระดับค่อนข้างสูงมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

รัชฎากร มีมาก (2549 : เร็บไซต์) การศึกษาการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า 1) การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมากและรายด้านอยู่ในระดับมาก 6 ด้าน เรียงคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ อำนาจอ้างอิง อำนาจพึ่งพา อำนาจในความเชี่ยวชาญ อำนาจการให้รางวัล อำนาจการมีข้อมูลข่าวสาร อำนาจตามกฎหมายในระดับปานกลาง 1 ด้าน คือ อำนาจการบังคับ เมื่อจำแนกตามเพศพบว่า เพศชายกับเพศหญิงใช้อำนาจโดยรวมอยู่ในระดับมาก และมีการใช้อำนาจบังคับอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาตามขนาดของโรงเรียนพบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก ส่วนอำนาจการบังคับอยู่ในระดับปานกลาง กับโรงเรียนทั้ง 3 ขนาด 2) การใช้อำนาจของผู้บริหารการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2 จำแนกตามเพศและขนาดของโรงเรียน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ชัยชาญ ศรีสังข์ (2549 : 130) การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานอำเภอขลุง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า 1) การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อำเภอขลุง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 2 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากเรียงจากลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ อำนาจข่าวสาร อำนาจอ้างอิง อำนาจความเชี่ยวชาญ ยกเว้นอำนาจการบังคับ อยู่ในระดับปานกลาง 2) การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อำเภอขลุง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 2 จำแนกตามขนาดสถานศึกษาโดยรวมและรายด้านพบว่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้นอำนาจการบังคับ อำนาจเชี่ยวชาญและอำนาจข่าวสารแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ 3) การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานอำเภอขลุง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 2 จำแนกตามอายุผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ทวีป แสงจันทร์ (2549 : 116) ได้ศึกษาเรื่อง การใช้อำนาจของผู้บริหารที่ส่งผลต่อขวัญของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราษบุรี ผลการวิจัยพบว่าการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราษบุรี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ขวัญของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราษบุรี โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลางการใช้อำนาจของผู้บริหารด้านอำนาจการให้รางวัล ส่งผลต่อขวัญของครูใน

สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชนบุรี โดยภาพรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

กนกวรรณ อ่อนศรี (2554 :132) ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูปฏิบัติการสอนโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตจังหวัดสระแก้ว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 ผลการวิจัยพบว่า 1) การใช้อำนาจของผู้บริหารและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูปฏิบัติการสอนโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตจังหวัดสระแก้ว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 จำแนกตามประสบการณ์ในการบริหารขนาดโรงเรียน และวิทยฐานะ อยู่ในระดับมาก แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 2) การใช้อำนาจของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูปฏิบัติการสอนโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตจังหวัดสระแก้ว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 โดยรวมและทุกด้านมีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

บรรพต อินทร์พิมพ์ (2554 : 120) ได้ศึกษาการใช้อำนาจของผู้บริหารการศึกษา กลุ่มพระยา ตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สระแก้ว เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า 1) การใช้อำนาจของผู้บริหารการศึกษา กลุ่มพระยา ตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สระแก้ว เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า ได้แก่ อำนาจการให้รางวัล อำนาจการบังคับ อำนาจตามกฎหมาย อำนาจการอ้างอิง อำนาจความเชี่ยวชาญ อำนาจข่าวสาร และอำนาจพึ่งพา โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) เปรียบเทียบการใช้อำนาจของผู้บริหารการศึกษา กลุ่มพระยา ตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สระแก้ว เขต 2 จำแนกตามเพศและประสบการณ์ของครูโดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

รัชну พันจีน (2555 : 110) ได้ศึกษาการใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนในอำเภอศรีราชา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า 1) การใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนในอำเภอศรีราชา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 โดยรวมอยู่ในระดับมาก 2) ผลการเปรียบเทียบการใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียน จำแนกตามเพศ โดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านอำนาจการบังคับแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านอื่น ๆ ไม่แตกต่างกัน 3) ผลการเปรียบเทียบการใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียน จำแนกตามประสบการณ์การทำงานของครู โดยรวมและรายด้านทุกด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 4) ผลการเปรียบเทียบการใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียน จำแนกตามขนาดของโรงเรียนโดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านอำนาจการบังคับ ด้านอำนาจตาม

กฎหมาย และด้านอำนาจความเชี่ยวชาญ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านอื่น ๆ ไม่แตกต่างกัน

กัลยา ขาวลาว (2555 : 107) ได้ศึกษาการใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า 1) การใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมาก 7 ด้าน โดยเรียงค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ อำนาจกฎหมาย อำนาจอ้างอิง และอำนาจพึ่งพา ตามลำดับ 2) การศึกษาการใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ตามความคิดเห็นของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 2 ทั้ง 7 ด้าน โดยจำแนกตามตำแหน่ง ระดับการศึกษา และขนาดของโรงเรียนพบว่า โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

วราภรณ์ สิงหาราช (2548 : 123) ได้ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยจูงใจ ปัจจัยค้ำจุน ของข้าราชการครูในโรงเรียนขนาดเล็กและโรงเรียนขนาดใหญ่อยู่ในระดับมาก โดยโรงเรียนขนาดเล็กมีปัจจัยจูงใจด้านความรับผิดชอบ ด้านความสำเร็จ และด้านการยอมรับนับถือสูงสุดตามลำดับ ส่วนโรงเรียนขนาดใหญ่มีปัจจัยจูงใจในด้านความรับผิดชอบ ด้านความสำเร็จ ด้านการยอมรับนับถือ และด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติสูงสุดตามลำดับ และโรงเรียนขนาดเล็กมีปัจจัยค้ำจุนด้านสถานะทางอาชีพ ด้านความมั่นคง ด้านความสัมพันธ์กับบุคคลในหน่วยงานสูงสุดตามลำดับ ส่วนโรงเรียนขนาดใหญ่มีปัจจัยค้ำจุนด้านสถานะทางอาชีพ ด้านความเป็นอยู่ส่วนตัว และด้านความสัมพันธ์กับชุมชนตามลำดับ เมื่อเปรียบเทียบปัจจัยจูงใจ ปัจจัยค้ำจุน ของโรงเรียนขนาดเล็กและโรงเรียนขนาดใหญ่ โดยภาพรวมพบว่า ไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ปัจจัยการจูงใจด้านการยอมรับนับถือ และด้านความก้าวหน้าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูในโรงเรียนขนาดเล็กและโรงเรียนขนาดใหญ่อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูในโรงเรียนขนาดเล็กด้านความสุขในการทำงาน ด้านความมีศักดิ์ศรีความเป็นครู และด้านมีโอกาสนช่วยเหลือนักเรียนสูงสุดตามลำดับ ส่วนแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูในโรงเรียนขนาดใหญ่ ด้านความมีศักดิ์ศรีความเป็นครู ด้านความสุขในการทำงาน และด้านมีโอกาสนช่วยเหลือนักเรียนสูงสุดตามลำดับ ส่วนแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูในโรงเรียนขนาดเล็กและโรงเรียนขนาดใหญ่พบว่า ไม่แตกต่างกัน

นิศากร สุขะกาศี (2548 : 110) ได้ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูในโรงเรียนอนุบาลชลบุรี ผลการวิจัยพบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูใน

โรงเรียนอนุบาลชลบุรี โดยรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านความรู้สึกรับผิดชอบ ด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงาน ด้านความรู้สึกประสบความสำเร็จ ด้านความรู้สึกมั่นคงปลอดภัย ด้านความรู้สึกความพึงพอใจในการทำงานและด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่ง การเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูในโรงเรียนอนุบาลชลบุรี จำแนกตามระยะทางจากบ้านถึงโรงเรียน โดยรวมความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านอื่น ๆ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และจำแนกตามประสบการณ์การปฏิบัติงานโดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ถนนรัฐ ชะลอเลิศ (2549 : 102) ได้ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ในด้านต่าง ๆ 5 ด้าน อยู่ในระดับมาก 3 ด้านและอยู่ในระดับปานกลาง 2 ด้าน เรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านผู้บังคับบัญชาชั้นต้น เพื่อนร่วมงาน งานที่ทำในปัจจุบัน การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง และเงินเดือนค่าตอบแทนและสวัสดิการ การเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานระหว่าง เพศ และประสบการณ์การทำงาน พบว่า เพศหญิงและเพศชาย มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกันทางสถิติที่ระดับ .05 กลุ่มประสบการณ์ 3 กลุ่ม มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกันทางสถิติที่ระดับ .05 โดยกลุ่มประสบการณ์ 11-20 ปี และกลุ่มประสบการณ์ 20 ปีขึ้นไป มีแรงจูงใจในการทำงานมากกว่า กลุ่มประสบการณ์ 10 ปีลงมา

อรวรรณ ตั้งจิตพิทักษ์ (2549 : 110) ได้ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า 1) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง รายด้านอยู่ในระดับมาก และปานกลาง เรียงลำดับจากมากไปหาน้อยคือ ด้านความต้องการสัมพันธ์ ความต้องการความเจริญก้าวหน้า และความต้องการการดำรงชีวิต 2) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1 เพศหญิงและเพศชายแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ 3) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1 โดยรวมและด้านความเจริญก้าวหน้า จำแนกตามขนาดของโรงเรียนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โดยรวมโรงเรียนขนาดกลางและขนาดใหญ่แตกต่างกัน และด้านความเจริญก้าวหน้าของครูโรงเรียนขนาดเล็กและโรงเรียนขนาดใหญ่แตกต่างกัน

สุรีย์ สาธารณะ (2549 : 120) ได้ศึกษาปัจจัยที่เป็นแรงจูงใจให้ครูผู้สอนดำเนินการปฏิรูปการเรียนรู้ สถานศึกษาชั้นพื้นฐานในจังหวัดลำปาง ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่เป็นแรงจูงใจที่ทำให้ครูผู้สอนดำเนินการปฏิรูปการเรียนรู้ ตามทฤษฎีแรงจูงใจของเฮอริชเบอร์ก จำนวน 10 ปัจจัย ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก

สุนทรี วรรณไพเราะ (2550 : 119) ได้ศึกษาการใช้พลังอำนาจของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานครู สังกัดเทศบาลเมืองชลบุรี พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลชลบุรีใช้พลังอำนาจโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ยกเว้นพลังอำนาจบังคับมีการใช้อยู่ในระดับปานกลาง ในด้านแรงจูงใจพบว่า พนักงานครูในสังกัดเทศบาลเมืองชลบุรี มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ส่วนการใช้พลังอำนาจของผู้บริหารและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานครูมีความสัมพันธ์กันในทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05

วิไล ลำสิงห์ (2550 : 99 -100) ได้ศึกษาการใช้อำนาจของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูปฏิบัติการสอนโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตราด พบว่า การใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตราด โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกตามประสบการณ์ในการบริหารงาน โดยรวมและด้านอำนาจข่าวสารแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และจำแนกตามขนาดโรงเรียน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้นด้านอำนาจบังคับและด้านอำนาจความเชี่ยวชาญแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูปฏิบัติการสอนโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตราด โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกตามประสบการณ์ในการบริหารโดยรวม และด้านความต้องการความเจริญก้าวหน้าแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนด้านความต้องการดำรงชีวิต และความต้องการความเจริญก้าวหน้าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และจำแนกตามขนาดโรงเรียน โดยรวมและรายด้านความต้องการความสัมพันธ์แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนด้านความต้องการดำรงชีวิต และความต้องการความเจริญก้าวหน้าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 การใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนมัศึกษามีความสัมพันธ์ทางบวกในการปฏิบัติงานของครูปฏิบัติการสอนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในระดับค่อนข้างสูง

เจริญชัย บรรณธรรมย์ (2550 : 108) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจในการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรธานี ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมรพศติกรรมการใช้อำนาจโดยรวมอยู่ในระดับมาก ผู้บริหารโรงเรียนที่มีวุฒิการศึกษาแตกต่างกันและบริหารงานในโรงเรียนที่มีขนาดแตกต่างกัน มี

พฤติกรรมการใช้อำนาจแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ในการบริหารงานต่างก็มีพฤติกรรมการใช้อำนาจไม่แตกต่างกัน

โกมล บัวพรหม (2553 : 113) ได้ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า 1) ครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 มีแรงจูงใจในการทำงานอยู่ในระดับมาก โดยเรียงค่าเฉลี่ยจากสูงที่สุดไปหาต่ำที่สุดตามลำดับ คือ ด้านงานที่ทำในปัจจุบัน ด้านเพื่อนร่วมงาน ด้านผู้บังคับบัญชาชั้นต้น ด้านการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งและเงินเดือน ค่าตอบแทนและสวัสดิการ 2) ครูที่มีเพศต่างกันมีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน 3) ครูที่ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานต่างกัน มีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยภาพรวมไม่แตกต่างกันและรายด้านแตกต่างกันโดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ด้านงานที่ทำในปัจจุบัน โดยครูที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน 21 ปี ขึ้นไป มีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากกว่าครูที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน 1-10 ปี

ศกามาศ สมัครการ (2554 : 136) ได้ศึกษาแรงจูงใจในการทำงานของครูในกลุ่มโรงเรียนเครือข่าย 40 (20) สังกัดสำนักงานเขตหนองจอก สังกัดกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า 1) แรงจูงใจในการทำงานของครูในกลุ่มโรงเรียนเครือข่าย 40 (20) สังกัดสำนักงานเขตหนองจอก สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) เปรียบเทียบแรงจูงใจในการทำงานของครูในกลุ่มโรงเรียนเครือข่าย 40 (20) สังกัดสำนักงานเขตหนองจอก สังกัดกรุงเทพมหานคร จำแนกตาม เพศ และประสบการณ์ในการทำงานโดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้นจำแนกตามเพศ ด้านเงินเดือน หรือรายได้ และด้านชีวิตส่วนตัว แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

2. งานวิจัยในต่างประเทศ

จาง (Jang, 2004 : 23) ได้ศึกษาอำนาจ อิทธิพลและความขัดแย้งสภาโรงเรียนเกาหลี พบว่า มีการเชื่อมโยงระหว่างการเข้าใจความขัดแย้งอิทธิพลทางสังคม และฐานอำนาจของผู้บริหาร เช่น มีการใช้อำนาจอ้างอิงของผู้บริหารมีผลกระทบต่อความขัดแย้งในเฉพาะบุคลากรครูและผู้ปกครองลดลง และมีผลต่อความขัดแย้งโดยรวมของครูและคณะบุคคลลดลง ขณะที่การใช้อำนาจบังคับมีผลกระทบต่อภาพรวมของความขัดแย้งของครูและผู้ปกครองเพิ่มขึ้น จากการพิจารณาในภาพรวมปรากฏว่าสถาบันสภาโรงเรียนเป็นไปได้ที่จะถูกทำลายเมื่อผู้บริหารไม่ให้ความรู้ความเข้าใจหรือไว้วางใจในอำนาจที่มาจากตำแหน่งโดยเฉพาะอย่างยิ่งอำนาจบังคับและอำนาจหน้าที่ ครูที่มีระดับอายุสูงกว่ามีความสัมพันธ์กับความขัดแย้งภายในของครูลดลง การใช้อำนาจเชี่ยวชาญของผู้บริหารกับการเพิ่มอิทธิพลของครูสามารถทำนายได้ว่า ความขัดแย้ง

ภายในของครูที่มีอายุน้อยลดลง ขณะที่การใช้อำนาจบังคับปรากฏนัยสำคัญของตัวแปรความขัดแย้งภายในของครูเพิ่มขึ้นและผู้บริหารที่ใช้อำนาจอ้างอิงพบว่า ความขัดแย้งภายในและภายนอกของครูลดลง

ดักเวิร์ธ (Duckworth. 2005 : 138) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับการใช้อำนาจพื้นฐานของผู้บริหาร ซึ่งได้ศึกษาภาวะผู้นำกับอำนาจของผู้หน้าที่ใช้เป็นประจำ ตามกรอบแนวความคิดของ เฮอร์เซย์ (Hersey) บลันชาร์ด (Blanchard) จอห์นสัน (Johnson) และเบนซิงเกอร์ (Benzinger) โดยผู้มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาได้แก่ ผู้บังคับบัญชาชั้นต้น สมาคมและผู้ใต้บังคับบัญชา ผลการวิจัยพบว่า การใช้อำนาจทั้ง 7 แห่ง มีความสอดคล้องกับทฤษฎีของอาร์กิริส (Argyris) เช่น ความขัดแย้งไม่ลงรอยกัน ผู้นำอาจอยู่ในอันตรายหากใช้อำนาจในทางที่ผิด หรือการไม่ใช้อำนาจพื้นฐานทั้งหลายอย่างเต็มศักยภาพ ในสถานการณ์อันใดอันหนึ่งจำเป็นสำหรับผู้นำที่จะเรียนรู้เพื่อสังเกตพื้นฐานอำนาจทั้งหลายให้ดีขึ้น แล้วพัฒนาความชำนาญในการใช้อำนาจตามตำแหน่งหน้าที่ และนำพัฒนาการปฏิบัติงานบริหาร

กูตสัน (Goodson. 1985 : 3543 – A) ซึ่งพบว่า ปัจจัยด้านชีวสังคมไม่มีผลอย่างนัยสำคัญต่อแรงจูงใจทั้งจากปัจจัยกระตุ้น และปัจจัยค้ำจุน ส่วนปัจจัยด้านความสำเร็จของงานเป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดความพอใจมากที่สุดเช่นเดียวกัน

คเซนสกี (Kshensky. 1990 : 185-A) เชื่อว่าการใช้อำนาจในทางที่ดี จะช่วยให้ผู้บริหารเป็นผู้นำที่เหมาะสมกับทุกสถานการณ์ นอกจากนี้การใช้อำนาจที่ดียิ่งจะช่วยสร้างประสิทธิภาพให้แก่โรงเรียนอีกด้วย เขาจึงทำการวิจัยโดยเลือกศึกษาในโรงเรียนมัธยมขนาดกลางของนครนิวยอร์ก จำนวน 34 โรงเรียน กลุ่มตัวอย่างได้แก่ ครูใหญ่ 34 คน ครูผู้ช่วยครูใหญ่ 113 คน และครู 375 คน ผลการวิจัยพบว่า การใช้อำนาจของผู้บริหารมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับประสิทธิผลของโรงเรียน ผู้บริหารใช้ทั้งอำนาจหน้าที่ และอิทธิพลในการบริหารโรงเรียน ครูใหญ่ที่เป็นผู้นำอย่างแท้จริงอย่างชาญฉลาด และเหมาะสมกับสถานการณ์เสมอ

วูดดาร์ด (Woodard. 1994 : 223) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการเป็นผู้นำของครูใหญ่และแรงจูงใจในการทำงานของครูในโรงเรียนเขตชนบทของรัฐจอร์เจีย ผลการวิจัยพบว่า มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลางถึงค่อนข้างสูง ระหว่างพฤติกรรมผู้นำเรื่องการใช้วิจารณ์ญาณกับความคิดริเริ่ม ส่วนเรื่องแรงจูงใจของครูมีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลางกับระดับของการดำเนินงาน ความต้องการ และความสำเร็จในการดำเนินงาน พฤติกรรมการใช้วิจารณ์ญาณของผู้นำมีความสัมพันธ์ระดับมากต่อแรงจูงใจในการทำงานของครู โดยมากกว่าพฤติกรรมด้านความคิดริเริ่มของผู้นำ การวิจัยนี้ชี้ให้เห็นว่าครูมีแรงจูงใจในการทำงานถ้าครูใหญ่มีพฤติกรรมผู้นำทั้งสองด้าน

ไรท์ (Wright, 2001 : 229) ได้ศึกษาเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานโดยศึกษาในบริบทของหน่วยงานรัฐบาล ผลการศึกษาพบว่า การทำงานในสภาพทั่ว ๆ ไป ในหน่วยงานของรัฐบาลจะมีองค์ประกอบคือ เป้าหมายขององค์กร ความขัดแย้ง ระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ และเป้าหมายที่พิเศษเฉพาะองค์กร ซึ่งองค์ประกอบเหล่านี้จะเป็นสิ่งจูงใจลำดับแรกของการทำงาน และผลการวิจัยพบอีกว่า กรอบของเหตุผลที่หนักแน่นจะมีความสำคัญต่อแรงจูงใจในการทำงานขององค์กรในอนาคต ซึ่งจะสามารถเป็นพลังพิเศษที่เพิ่มแรงจูงใจในการทำงานและเพิ่มผลผลิตขององค์กรของรัฐบาลได้

มาตารู (Matahery, 1985 : 2716 – A) ได้วิจัยเกี่ยวกับการศึกษาแรงจูงใจในการทำงานของอาจารย์ในอินโดนีเซีย ผลการวิจัยพบว่า แรงจูงใจที่ก่อให้เกิดความไม่พอใจมากที่สุด ได้แก่ สถานภาพของอาชีพในโอกาสก้าว และเงินเดือน ตัวแปรต้นด้านชีวะสังคม ได้แก่ เพศ อายุ ระยะการทำงาน ไม่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY