

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาค้นคว้านี้ผู้วิจัยมุ่งศึกษาแนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารกับความต้อแท้ในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษา เอกชนในภาคใต้ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย โดยนำเสนอหลักการ ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามลำดับ ดังนี้

บทบาทของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

ความหมายของอำนาจ

ที่มาของอำนาจ

ประเภทของอำนาจ

แนวคิดเกี่ยวกับการใช้อำนาจของผู้บริหาร

อำนาจจากการให้รางวัล

อำนาจจากการบังคับ

อำนาจตามกฎหมาย

อำนาจจากการอ้างอิง

อำนาจจากความเชี่ยวชาญ

ความหมายของความต้อแท้ในการปฏิบัติงาน

สาเหตุที่ก่อให้เกิดความต้อแท้ในการปฏิบัติงาน

ลักษณะทางพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความต้อแท้ในการปฏิบัติงาน

ผลกระทบที่เกิดจากความต้อแท้ในการปฏิบัติงาน

แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความต้อแท้ในการปฏิบัติงาน

แบบวัดความต้อแท้

การแก้ปัญหาความต้อแท้ในการปฏิบัติงาน

ผลกระทบจากการใช้อำนาจของผู้บริหารต่อความต้อแท้ในการปฏิบัติงาน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

งานวิจัยต่างประเทศ

บทบาทของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

บทบาทหรือภารกิจหลักที่สำคัญของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน (มหาวิทยาลัยแพทย 2539 : 200) มีดังนี้คือ

บทบาทที่ 1 คือบทบาทในการสอนและการผลิตบัณฑิต สถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีหน้าที่รับผิดชอบ ในการสอนระดับอุดมศึกษาเพื่อผลิตบัณฑิตที่มีความรู้ความสามารถในระดับสูง เช่นเดียวกับสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ โดยจะต้องดำเนินการตามกฎหมายในขอบเขตที่ถูกต้องเหมาะสมภายใต้การกำกับดูแลของทบวงมหาวิทยาลัยซึ่งจะมีคณะกรรมการที่รับผิดชอบในแต่ละสถาบัน อาทิ คณะกรรมการสอบไล่ภายนอก และคณะกรรมการรับรองมาตรฐาน

บทบาทที่ 2 ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนคือ บทบาทในการวิจัย สถาบันมีภารกิจในด้านการวิจัยควบคู่ไปกับการสอนและการผลิตบัณฑิต สถาบันอุดมศึกษาเอกชนหลายแห่ง ในปัจจุบันมีการจัดสรรงบประมาณให้สำหรับส่งเสริมการวิจัยของอาจารย์โดยไม่ต้องพึ่งทุนวิจัยจากรัฐ อย่างไรก็ตามบทบาททางด้านการวิจัยยังไม่เด่นชัดและยังดำเนินการได้ไม่ทั้ชเทียมกับสถาบันของรัฐเพราะมีข้อจำกัดหลายประการ เช่น ขาดงบประมาณที่จะสนับสนุน อาจารย์ขาดความกระตือรือร้นในการทำวิจัยเพราะขาดประสบการณ์และมีชั่วโมงสอนมากเกินไป

บทบาทที่ 3 คือการบริการทางวิชาการแก่สังคมซึ่งกระทำได้หลายทางเช่น จัดโครงการต่างๆ เช่น โครงการด้านกฎหมาย ด้านบริหารธุรกิจ ด้านสุขภาพอนามัย และการประกอบอาชีพอื่นๆ เพื่อให้มีการนำความรู้ทางวิชาการไปใช้ให้เกิดประโยชน์แก่สังคมอย่างมีประสิทธิภาพหลายๆ สถาบันมีโครงการศึกษาค้นคว้า การฝึกอบรม การสัมมนาทางวิชาการและการบริการ ุองานของหน่วยงานต่างๆ เพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ต่างๆ ในปัจจุบันสถาบันอุดมศึกษาเอกชนขนาดใหญ่จะมีศูนย์เสริมสร้างทรัพยากรมนุษย์ซึ่งจะจัดอบรมให้กับบุคลากรภายในและภายนอก

บทบาทที่ 4 คือการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมของชาติโดยจัดตั้งให้มีหน่วยงานดำเนินการในการส่งเสริมอนุรักษ์และเผยแพร่ศิลปวัฒนธรรมไทยอันเป็นเอกลักษณ์ของชาติให้คงอยู่ และพัฒนาให้เจริญยิ่งขึ้น ส่งเสริมการศึกษา การค้นคว้า และการวิจัย ตลอดจนรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับศิลปวัฒนธรรมไทยและข้อมูลอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องหลายๆ สถาบันจะมีศูนย์ส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม ซึ่งจะจัดกิจกรรมทางวัฒนธรรมต่างๆ เช่น ประเพณีการรดน้ำคำหัว การบายศรีสู่ขวัญ ถวายเทียนเข้าพรรษา เป็นต้น

บทบาทที่ 3 และ 4 นี้ สถาบันอุดมศึกษาเอกชนต่างปฏิบัติมากน้อยตามกำลังความสามารถ อย่างไรก็ตามเมื่อเปรียบเทียบกับบทบาทด้านการสอนและการผลิตบัณฑิตแล้วถือว่ามีความสำคัญ

เป็นรองเพราะส่วนใหญ่ของบทบาทเหล่านี้ไม่สร้างรายได้ให้แก่สถาบันกลับเพิ่มภาระรายจ่ายของสถาบัน โดยเฉพาะสถาบันขนาดเล็กในส่วนภูมิภาค

จากบทบาทภาระหน้าที่ดังกล่าวข้างต้นที่สถาบันอุดมศึกษาเอกชนต้องรับผิดชอบการบริหารสถาบันจึงซุ่มซ่ามซับซ้อนเพราะเป็นองค์กรที่จะต้องปรับเปลี่ยนให้ทันต่อความเจริญและการพัฒนาทางด้านเศรษฐกิจ สังคม วิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยีใหม่ๆ ตลอดเวลา ดังนั้นผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนจึงมีความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาตนเองให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ดังกล่าวเพื่อจะสามารถบริหารสถาบันให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น (อำนาจ ทะพิงค์แก 2539 : 5) ผู้บริหารจึงจำเป็นจะต้องมีเทคนิควิธีต่างๆ ในการบริหารบุคลากรซึ่งเป็นทรัพยากรที่จำเป็นที่สุดในการพัฒนาโดยเฉพาะการใช้อำนาจกับบุคลากรในการสั่งการให้บุคลากรเหล่านั้นให้ความร่วมมือและปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ซึ่งในปัจจุบันที่เรียกกันว่ายุคโลกาภิวัตน์ (Globalization) ทุกๆ คนต้องทำงานแข่งกับเวลาโดยเฉพาะบุคลากรที่ทำงานอยู่ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนย่อมมีเรื่องที่จะต้องรับรู้ ต้องคิด และต้องทำหลายเรื่อง ซึ่งการที่จะแบกรับภาระจำนวนมากต้องทำงานหนักอย่างค่อเนื่องนี้เองเป็นเหตุที่ก่อให้เกิดความท้อแท้ในการปฏิบัติงานและหากปล่อยให้สภาพการณ์เป็นเช่นนี้ต่อไปโดยไม่มีการแก้ไขให้ผ่อนคลายอาจก่อให้เกิดปัญหาที่ตามมา เช่น เมื่อเกิดความท้อแท้ในการปฏิบัติงานความสัมพันธ์กับคนรอบข้างก็มักไม่ดี หงุดหงิด ขวางหูขวางตาไปหมดส่งผลให้บรรยากาศในการทำงานเสียไป ดังนั้นเมื่อใดที่บุคลากรตกอยู่ในสภาพท้อแท้ในการปฏิบัติงานจนก่อให้เกิดความเสียหายทั้งต่อตนเองและองค์กรรวมถึงสังคมด้วย ผู้บริหารจะต้องหาทางออกให้กับบุคลากรโดยการปรับปรุงแก้ไขตามสาเหตุแห่งความเครียดหรือความท้อแท้ในการปฏิบัติงานนั้น

ความหมายของอำนาจ (ปรับใหม่)

พจนานุกรมไทยฉบับบัณฑิตยสถาน (2525 : 905) ให้ความหมายของอำนาจไว้ว่า สิทธิ เช่น มอบอำนาจ ความสามารถ หรือสิ่งที่สามารถทำ หรือบันดาลให้เกิดสิ่งใดสิ่งหนึ่งได้ อาทิเช่น อำนาจคุณพระศรีรัตนตรัย อำนาจสังกตศีลสิทธิ์ กำลังความรุนแรง หรือชอบใช้อำนาจ ชอบบังคับบัญชา อนุมัติอำนาจบังคับ อย่างเช่น การขออำนาจศาล

สุรพงศ์ เอื้อศิริพรฤทธิ์ (2541 : 9 ; อิงมาจากมหาวิทยาลัยสุโขทัย 2523 : 554) กล่าวว่า อำนาจหมายถึง พฤติกรรมของบุคคลหนึ่ง (ผู้มีอำนาจ) ในอันที่จะปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของผู้อื่น (ผู้อยู่ภายใต้อำนาจ) ให้มีแบบไปในทิศทางใดทิศทางหนึ่งเพื่อประโยชน์ของตนเองและส่วนรวม

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2525 : 8) ให้นิยามว่าพลังอำนาจ (Power) เป็นอำนาจที่ซ่อนเร้นภายในของผู้นำ เป็นอำนาจที่พร้อมจะให้ผู้มาได้นำไปใช้ ผู้นำได้รับพลังอำนาจจากหน่วยงานหรือองค์กรโดยให้สิทธิ์ที่จะสั่งการ ประเมินผล ให้รางวัล หรือลงโทษภายในขอบเขตที่กำหนด

สมยศ นาวิการ (2537 : 2) มีความเห็นว่าอำนาจคือความสามารถที่จะให้บุคคลอื่นกระทำบางสิ่งบางอย่างที่ผู้ทรงอำนาจต้องการให้กระทำ รากฐานของความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะอยู่ที่วิธีการใช้อำนาจของผู้นำแต่ละคนเพื่อให้บุคคลอื่นๆ ในองค์กรทุ่มเทความพยายามเพื่อเป้าหมายขององค์กร

เวเบอร์ (สัญญา สัญญาวิวัฒน์ 2523 : 219 ; อ้างอิงมาจาก Weber 1947) ให้คำจำกัดความของอำนาจว่าหมายถึงความเป็นไปได้ที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลสามารถดำเนินการอย่างไรให้สำเร็จวัตถุประสงค์ของคนแม้จะขัดกับเจตนารมณ์ของผู้อื่น

ลูทันทซ์ (สุรพงษ์ เอื้อศิริพรฤทธิ์ 2541 : 10 ; อ้างอิงมาจาก Luthans 1981 : 388) กล่าวว่าอำนาจคือความสามารถที่จะทำให้คนหรือกลุ่มคนได้นำบางสิ่งบางอย่างหรือทำให้คนหรือกลุ่มคนได้เปลี่ยนแปลงไปในทิศทางหนึ่ง

วินเดอร์ (สุรพงษ์ เอื้อศิริพรฤทธิ์ 2541 : 10 ; อ้างอิงมาจาก Winter 1973 : unpagged) ให้แนวคิดเกี่ยวกับอำนาจว่าเป็นความสามารถที่บุคคลหนึ่งทำกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งเพื่อบังเกิดผล (ทั้งที่ตั้งใจและไม่ตั้งใจ) ต่อพฤติกรรมหรือความรู้สึกของบุคคลอีกคนหนึ่ง กล่าวคือบุคคลหนึ่งสามารถแสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งออกมาและพฤติกรรมเช่นนั้น มีผลกระทบต่อพฤติกรรมอีกผู้หนึ่ง ทั้งนี้เพื่อให้ฝ่ายหลังปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้สอดคล้องกับความประสงค์ของฝ่ายแรก

มัวร์เฮดและกริฟฟิน (Moorhead and Griffin 1995 : 328) กล่าวว่าอำนาจเป็นความสามารถที่ซ่อนเร้นอยู่ภายในบุคคลหรือกลุ่มบุคคลใดอันที่จะไปมีอิทธิพลเหนือบุคคลหรือกลุ่มบุคคลอื่นๆ ได้

จากที่กล่าวมาข้างต้น จึงสรุปได้ว่าอำนาจหมายถึงความสามารถของคนหรือกลุ่มคนที่มีอิทธิพลต่อการจูงใจบุคคลหรือกลุ่มคนให้ความร่วมมือกันทำงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

ที่มาของอำนาจ

นิธิ เอียวศรีวงศ์ (2538 : 47 ; อ้างอิงมาจาก ประมวล ไชยศรี 2542 : 11) ได้อธิบายเกี่ยวกับที่มาของอำนาจอันเป็นมิติทางวัฒนธรรมที่พิจารณาจากปรากฏการณ์ทางสังคมการเมืองไทย เมื่อสังคมเกิดมีปัญหาจะมีการเรียกหาพลังอำนาจมาช่วยเหลือเรียกว่า “อำนาจพิเศษ” จะมาจากการยึดที่พึ่งทางใจในแต่ละชนชั้น แต่ละหมู่เหล่า เช่น พระเจ้าเทพารักษ์ พระสยามเทวาธิราช

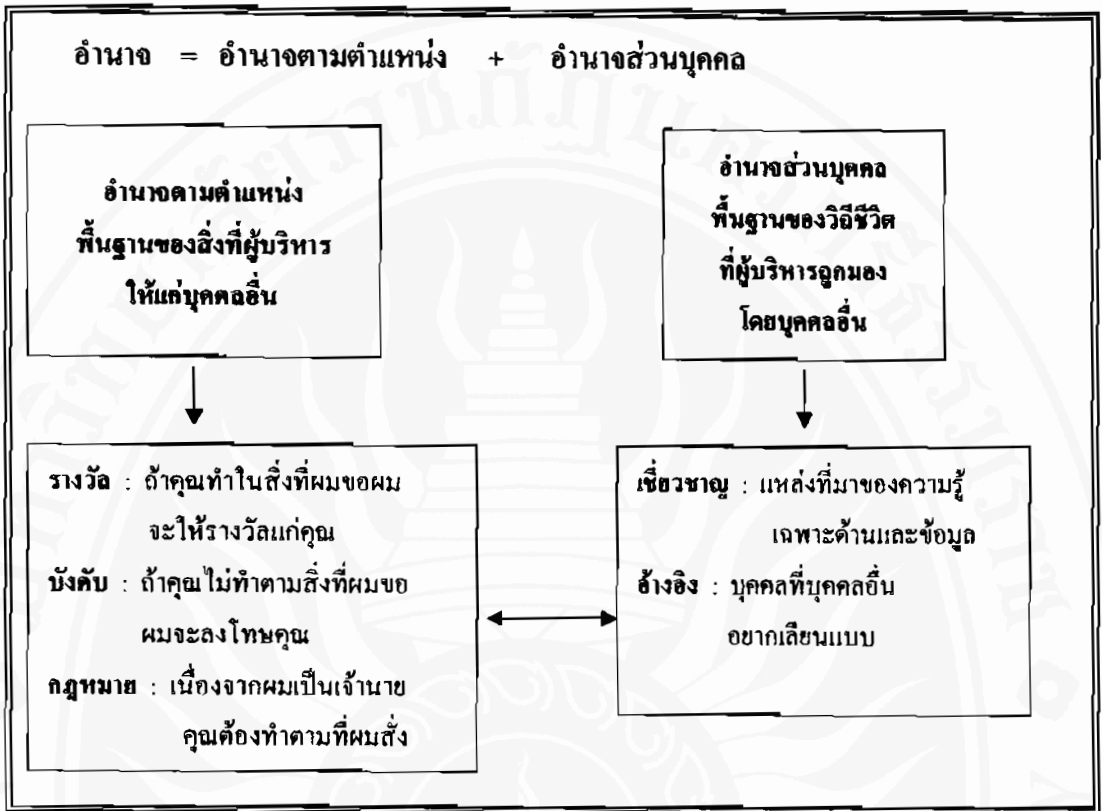
สมยศ นาวิการ (2540 : 222 – 224) ได้อธิบายแหล่งที่มาของอำนาจหน้าที่ 2 ทศนะ ทศนะแรกคือทศนะอมตทัศน์ (Classic View) เชื่อว่าอำนาจหน้าที่กำเนิดมาจากระดับสูงของสังคม สมาชิกทุกคนตกลงเชื่อกันรัฐธรรมนูญ ขอมรับสิทธิของบุคคลอื่นและการ

เข้าไปอยู่ในองค์กรใดจะต้องยอมรับอำนาจของเจ้าของนั้น ๆ หรือผู้บังคับบัญชา หรืออำนาจหน้าที่ดังกล่าวเรียกว่า “อำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการ” ทศนะที่สอง คือทัศนคติยอมรับ (Acceptance View) เชื่อว่าอำนาจหน้าที่ได้มาจากผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาของพวกเขา และเรียกอำนาจหน้าที่นี้ว่า “อำนาจที่เกิดจากการยอมรับ” หรือได้อำนาจหน้าที่ที่ไม่เป็นทางการซึ่งได้รับมาจากบุคลิกภาพ ความรอบรู้ และความเฉลียวฉลาดของผู้บริหาร

ฮอดจและแอนโทนี (Hodge and Anthony 1988 : 544) กล่าวว่าการจะมีอิทธิพลหรือควบคุมบุคคลอื่นนั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยต่างๆ คือ

1. อำนาจในการควบคุมทรัพยากร ทุกองค์กรจะมีทรัพยากรเพื่อการผลิตและบริการ ผู้มีอำนาจจะเป็นคนสามารถควบคุมและใช้ทรัพยากรในองค์กรนั้น
2. อำนาจจากตำแหน่ง โดยพิจารณาจากแผนผังการบริหารคนที่อยู่สูงสุด คือผู้มีอำนาจในการบริหารและการตัดสินใจในการกระทำใดๆ ขององค์กร
3. บุคลิกที่เหมาะสม ประกอบด้วยความรู้ บารมี และความสามารถเหนือบุคคลอื่นในสถานการณ์หนึ่งๆ หรือมีอำนาจเหนือกว่าอำนาจจากชั้นยศ หรือตำแหน่ง
4. การควบคุมกำหนดการหรือกำหนดวาระบุคคล หมายถึง บุคคลที่สามารถเลือกว่าจะง่ายหรือไม่ง่าย หรือสามารถกำหนดการพิจารณาโดยจัดทำรายละเอียดเพื่อที่จะนำเสนอคณะกรรมการพิจารณาโดยสามารถอธิบายโน้มน้าวและแสดงเหตุผลจนเป็นที่ยอมรับของคณะกรรมการซึ่งบุคคลในทำนองนี้จะมีอำนาจมาก
5. ความเป็นมืออาชีพ เป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ มีความชำนาญ ทุกคนยอมรับโดยจะแสดงศักยภาพและมีโอกาสได้ปฏิบัติงานหรือแสดงผลงาน
6. ความสามารถทำงานทดแทนกันได้ คือการมีความสามารถในองค์กรที่สามารถทำงานทดแทนกันได้ โดยภารกิจนั้นเื้อต่อการปฏิบัติแทนกันได้

จากการนำเสนอของนักวิชาการที่กล่าวมาข้างต้น เกือบทุกคนนำเสนอความคิดที่คล้ายกับตัวแบบอำนาจที่ค่อนข้างเป็นอมตะหรือเป็นที่นิยมของเฟรนช์และราเวน (French and Raven 1968 : 259 - 269) ซึ่งแบ่งที่มาของอำนาจออกเป็น 5 ฐานอำนาจ ด้วยการแบ่งออกเป็น 2 แหล่ง คือ “อำนาจตามตำแหน่ง” กับ “อำนาจส่วนบุคคล” ซึ่งสมยศ นาวิการ (2540 : 245) ได้สรุปไว้ดังภาพประกอบที่ 2



ภาพที่ 2 แสดงแหล่งที่มาของอำนาจ

ที่มา : สมยศ นาวิการ (2540 : 245)

จากภาพประกอบที่ 2 แสดงให้เห็นว่าอำนาจการบริหารนั้นประกอบด้วย อำนาจ 2 แหล่งคืออำนาจตามตำแหน่งกับอำนาจส่วนบุคคล อำนาจตามตำแหน่งเป็นพื้นฐานที่ผู้บริหารให้แก่คนอื่นและอำนาจส่วนบุคคลนั้นเป็นพื้นฐานของวิถีชีวิตที่ผู้บริหารถูกมองโดยบุคคลอื่น

อย่างไรก็ดียังมีนักวิชาการต่างประเทศหลายท่านได้เสนอการใช้อำนาจว่ามาจากตำแหน่งอื่นๆ แต่เป็นการอธิบายเพิ่มเติมหรือเพิ่มองค์ประกอบของแหล่งที่มาและการใช้อำนาจของเฟรนช์และราเวน (French and Raven 1986 : 259 – 269) ดังนี้คือ 1) อำนาจที่มาจากความสำคัญของปัจเจกบุคคลและข้อมูลข่าวสาร 2) อำนาจผ่านการเปลี่ยนด้วยการประจบประแจง การทำให้เป็นที่โปรดปรานหรือการทำให้เป็นที่ชื่นชม 3) อำนาจที่ไม่บริสุทธิ์ 4) อำนาจจากการคือคังหรือยื่นยันไม่ว่าจะผิดหรือถูก 5) อำนาจที่เกิดจากความร่วมมือ และมีนักวิชาการอีกหลายท่าน อาทิเช่น ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2539 : 258 – 259) ได้อธิบายแหล่งที่มาของอำนาจเพิ่มเป็นฐานที่ 6 คืออำนาจข้อมูลข่าวสาร ส่วนฮอร์ดและแอนโทนี (Hodge and Anthony 1988 : unpagged) ได้เสนอฐานอำนาจ 6 ประการ ซึ่งก็ยังคงเหมือนกับทัศนะของเฟรนช์และราเวนเพียงแต่เพิ่ม “ฐานอำนาจบารมี” เข้ามา โดยทั้งหมด

ประกอบด้วย 1) อำนาจจากเหตุผลและกฎหมาย 2) อำนาจการให้รางวัล 3) อำนาจการบังคับ 4) อำนาจอ้างอิง 5) อำนาจจากความเชี่ยวชาญ 6) อำนาจบารมี จึงกล่าวได้ว่าการอธิบายที่มาของอำนาจถึงแม้จะแตกต่างกันอยู่บ้างแต่ยังอยู่ในกรอบความคิดตามที่เสนอของเฟรนซ์และราเวนกล่าวไว้ และการใช้อำนาจมาจากแหล่งที่มา 5 ประการข้างต้นทั้งสิ้น

จากการที่ได้ศึกษาแหล่งที่มาของอำนาจนี้อาจจะสรุปให้สั้นและชัดเจนขึ้นว่ามีที่มาของอำนาจมี 2 ส่วนคืออำนาจตามตำแหน่งหน้าที่กับอำนาจเฉพาะบุคคล และเพื่อเป็นกรอบในการทำวิจัยจึงได้พิจารณาใช้แหล่งที่มาของอำนาจ 5 ประการของเฟรนซ์และราเวนคือ อำนาจทางกฎหมาย อำนาจการให้รางวัล อำนาจบังคับ อำนาจอ้างอิง และอำนาจจากความเชี่ยวชาญ หรือชำนาญการซึ่งเห็นว่าครอบคลุมอำนาจตามตำแหน่งหน้าที่กับอำนาจเฉพาะบุคคล ทั้งนี้ไม่ได้หมายความว่า จะปฏิเสธแหล่งที่มาอื่นที่มีการอธิบายเพิ่มเติมไว้

ประเภทของอำนาจ

เลวิน (Levin 1991 : 185-186) กล่าวถึงอำนาจหน้าที่หรือสิทธิหน้าที่ และจำแนกไว้ดังนี้

1. อำนาจบารมี (Charismatic Authority) เป็นอำนาจที่สามารถควบคุม หรือให้ผู้อื่นปฏิบัติตามหรือยอมรับ เป็นผลมาจากคุณสมบัติเฉพาะบุคคลหรือเป็นบุคคลพิเศษ อำนาจนี้จะไม่มั่นคงทั้งนี้เพราะขึ้นกับการดำรงอยู่ของบุคคลว่าจะมีชีวิตยาวนานแค่ไหน เมื่อตายไปบารมีก็สิ้นสุด หรือบางกรณีบารมีอาจจะเสื่อมไปด้วยเงื่อนไขใดก็ได้
2. อำนาจประเพณีหรือธรรมเนียมอำนาจ (Traditional Authority) เป็นอำนาจที่มีความมั่นคงต่อเนื่อง ผ่านขนบธรรมเนียมที่ปฏิบัติตามอย่างหรือยอมรับต่อเนื่องกันเป็นเวลานานทำให้เป็นอำนาจที่ค่อนข้างมีประสิทธิภาพเพราะสามารถควบคุมตนเองภายในกลุ่ม เวเบอร์เรียกอำนาจในลักษณะนี้ว่าอำนาจที่ปฏิบัติเหมือนๆ ซ้ำๆ กันเพราะมีเงื่อนไขสำคัญถ่ายทอดไปยังสมาชิกรุ่นต่อๆ ไป
3. อำนาจเชิงเหตุผล - กฎหมาย (Rational Logan Authority) ในสังคมที่มีการล่มสลายของระบบดั้งเดิมทำให้ชนชั้นกลางเข้ามามีบทบาทแทน มีการใช้เหตุผลทางกฎหมาย เป็นเงื่อนไขสำคัญต่อการมีอำนาจเหนือบุคคลอื่นในสังคม หรือเป็นเครื่องมือในการพิจารณาและประเมินผลต่างๆ ทั้งด้านผลผลิต กระบวนการ และข้อเท็จจริงที่เรียกว่าระบบคุณธรรม

พีบอดี (Peabody 1969 : 115) ได้แบ่งประเภทของฐานพลังอำนาจออกเป็น 4 ฐาน คือ 1) พลังอำนาจที่มีฐานเป็นกฎหมาย(Legitimacy) ข้อบังคับหรือกฎเกณฑ์ที่กำหนดพลังอำนาจให้แก่ตำแหน่งงานนั้นๆ เป็นพลังอำนาจที่จะออกคำสั่งและทำให้เกิดการเชื่อฟัง 2) พลังอำนาจที่มีฐานตามตำแหน่ง (Position) ในแต่ละองค์กรย่อมมีการแบ่งสาขาการทำงานและการบังคับบัญชา (Hierarchy) ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบได้ทันทีว่าขึ้นตรงต่อใครและใครมีอำนาจในการให้รางวัล ลงโทษ บุคคลที่อยู่ในตำแหน่งที่สามารถคลบปรนาคสิ่งปรารถนาของผู้ใต้บังคับบัญชา 3) ฐานของพลังอำนาจอยู่ที่ตัวบุคคล (Person) เป็นลักษณะที่เป็นตัวของตัวเองมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี เป็นคนดีมีศีลธรรม คนอื่นๆ จึงให้ความเคารพนับถือ จัดเป็นพลังอำนาจบารมีที่มีเฉพาะเป็นคนๆ เท่านั้น 4) ฐานพลังอำนาจอยู่ที่ความสามารถเฉพาะตัวบุคคล (Competence) ไม่จำกัดเฉพาะที่สายการบังคับบัญชาแต่อย่างใด เช่น ที่ปรึกษาที่มีความเชี่ยวชาญด้านต่างๆ

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่าประเภทของอำนาจขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ในการใช้ว่าเพื่ออะไร เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหรือคัดแปลงเหตุการณ์ สถานการณ์สิ่งแวดล้อมให้เหมาะสมเป็นที่ชื่นชอบพอใจแก่สมาชิกจึงขึ้นอยู่กับเทคนิควิธีที่แต่ละองค์กรหรือผู้มีอำนาจแต่ละคนจะเลือกใช้ให้เกิดประโยชน์ต่องานสูงสุด

แนวคิดเกี่ยวกับการใช้อำนาจ

การใช้อำนาจการบริหาร (Exercise of Power) จากฐานอำนาจต่างๆ ที่ผู้นำทางบริหารมีอยู่หรือสั่งสมขึ้นมาจากที่มาของฐานอำนาจประเภทต่างๆ จะทำให้ผู้นำทางบริหารมีศักยภาพที่จะใช้อำนาจนั้นออกไป เพื่อประโยชน์ในการบริหารพฤติกรรมหรือการกระทำของผู้บริหารในการนำอำนาจจากฐานอำนาจต่างๆ ของตนเองไปใช้ในการบริหารไม่ว่าจะทางตรงหรือทางอ้อมก็ล้วนเป็นการใช้อำนาจทั้งสิ้น

แมคคิลแลนด์ (สมยศ กริลพ 2543 : 15 ; อ้างอิงมาจาก McClelland 1975 : 69 – 71) อธิบายการใช้อำนาจมี 2 แนวทางคือ

1. การใช้อำนาจแบบครอบงำผู้ใต้บังคับบัญชาโดยทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องพึ่งพาผู้บังคับบัญชาอยู่เสมอ การใช้อำนาจแบบนี้จะทำให้เกิดการยึดตัวบุคคลมากกว่าอุดมการณ์ขององค์กร ทำให้บุคลากรขาดความคิดริเริ่ม ถ้าองค์กรขาดผู้นำประเภทนี้อย่างฉับพลันอาจทำให้เกิดวิกฤตการณ์ขึ้นในองค์กรได้

2. การใช้อำนาจแบบสร้างทักษะและความมั่นใจในตัวเองแก่บุคลากรในองค์กรเพื่อเพิ่มแรงจูงใจภายในและการควบคุมตนเองของผู้ได้บังคับบัญชา สร้างความผูกพันกับผู้นำมีการมอบอำนาจในระดับที่เหมาะสมให้ข้อมูลข่าวสารอย่างเปิดเผย และเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจด้วย

ยุกส์ (Yukl 1981 ; อ้างอิงมาจาก Griffin 1987 : 423 - 424) กล่าวว่าผู้บริหารสามารถใช้อำนาจหลายรูปแบบอาทิเช่น

1. ใช้กฎหมาย เป็นการปฏิบัติงานที่อยู่บนพื้นฐานของการใช้อำนาจตามกฎหมาย ผู้บริหารให้อำนาจผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติงานตามปกติภายใต้ตำแหน่งหรือยศ และยินยอมปฏิบัติเพราะรู้จักองค์กรและยอมรับบทบาทผู้บริหารหรือความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับผู้ได้บังคับบัญชาเป็นสำคัญ

2. การยินยอม การแลกเปลี่ยนเป็นพื้นฐานสำคัญกล่าวคือมาจากอำนาจการให้รางวัลที่เป็นไปตามทฤษฎีการจูงใจเพื่อช่วยให้ผู้บริหารใช้กับผู้ได้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานนอกเหนือตำแหน่งปกติ เช่น การปฏิบัติงานพิเศษในวันหยุด หรือช่วงระยะเวลาพิเศษที่องค์กรต้องเร่งรัดภารกิจ ด้วยการให้รางวัลตอบแทนเป็นต้นว่าการยกย่องสรรเสริญและให้รางวัลพิเศษ

3. การบังคับ ผู้ได้บังคับบัญชาจะหลีกเลี่ยงการปฏิบัติงานจนกว่าจะมีการบังคับ จึงจะเริ่มปฏิบัติงานหรือต้องมีการคาดโทษจากผู้บริหาร

4. การชักจูงด้วยเหตุผล ผู้บริหารใช้การอธิบายเป็นเครื่องมือใช้กับผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้เห็นถึงผลประโยชน์ บางกรณีอาจจะมีการใช้เทคนิคการให้รางวัลเป็นเครื่องมือเสริมด้วย หรืออาจจะใช้อำนาจจากความเชี่ยวชาญที่ผู้บริหารนำเอาบุคคลที่มีความรู้มาใช้ด้วย

5. คุณลักษณะเฉพาะบุคคล ผู้บริหารนำเอาบุคคลที่มีอิทธิพลหรือเป็นที่ยอมรับของผู้ได้บังคับบัญชาใช้เป็นแบบอย่างในการเป็นต้นแบบแห่งพฤติกรรม ซึ่งมาจากการใช้อำนาจอ้างอิง

6. แรงบันดาลใจ ในบางครั้งผู้บริหารสามารถประยุกต์กฎเกณฑ์บางประการไปใช้กำกับอีกสถานการณ์หนึ่งเพราะคิดว่าอุดมการณ์หรือความรู้สึกคำนิยามจะคล้ายคลึงกับลักษณะอำนาจอ้างอิง

7. การบิดเบือนข่าว อาจจะเป็นการยับยั้งใช้หรือไม่ใช้ หรือบิดเบือนข้อมูลข่าวสาร ทั้งนี้เพราะผู้บริหารหวังผลต่อพฤติกรรมของผู้ได้บังคับบัญชาให้ยอมรับและปฏิบัติตามความจริง การใช้อำนาจนี้ไม่เหมาะสมหรืออาจจะเป็นอันตรายหากผู้ได้บังคับบัญชาทราบข้อเท็จจริงซึ่งอาจจะเข้าใจผิดทำให้ลดความไว้วางใจหรือความศรัทธาต่อตัวผู้บริหารลงได้ และเป็นการเสื่อมจริยธรรมด้วย

สุรพงศ์ เอื้อศิริพรฤทธิ์ (2541 : 16 อ้างอิงมาจากมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช 2536 : 16) ได้กล่าวไว้ว่าในการบริหารงานนั้น ผู้บริหารหรือผู้นำต้องใช้อำนาจให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร อำนาจซึ่งเป็นส่วนประกอบสำคัญอย่างหนึ่งของผู้บริหารที่จะ

นำมาใช้เป็นเครื่องมือที่มีศักยภาพในการดำเนินการต่าง ๆ ภายในสถาบันให้เป็นไปตามจุดประสงค์ที่วางไว้ นั่นนวล กัลยาณธรรม (2530 : 7) กล่าวว่า การใช้อำนาจของผู้บริหารหมายถึงการที่ผู้บริหารใช้อำนาจจากแหล่งที่มาของแต่ละฐานอำนาจที่ตนเอง มีอยู่มาใช้ให้เกิดอิทธิพลต่อบุคลากรในสถาบันการศึกษาให้ร่วมมือกันทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า การใช้อำนาจของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน คือ การที่ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนนำอำนาจจากแหล่งที่มาหรือจากฐานอำนาจที่ตนเองมีอยู่มาใช้ให้เกิดอิทธิพลต่อบุคคลหรือกลุ่มคนเพื่อทำงานต่างๆ ในสถาบันบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ใน การศึกษาการใช้อำนาจของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาการใช้อำนาจจากฐานการใช้อำนาจ 5 ฐาน ตามแนวคิดของเฟรนช์และราเวน (สุรพงษ์ เอื้อศิริพรฤทธิ์ 2541 : 11 ; อ้างอิงมาจาก French and Raven : 259 – 269) คือ อำนาจจากการให้รางวัล อำนาจจากการบังคับ อำนาจตามกฎหมาย อำนาจจากการอ้างอิง และอำนาจจากความเชี่ยวชาญตามลำดับดังต่อไปนี้

อำนาจจากการให้รางวัล (Reward Power)

เฟรนและราเวน (สุรพงษ์ เอื้อศิริพรฤทธิ์ 2541 : 11 ; อ้างอิงมาจาก French and Raven 1968 : 259 – 269) กล่าวว่าอำนาจจากการให้รางวัลเกิดจากความสามารถของผู้บริหารที่จะให้รางวัลตอบแทนบุคคลอื่น เมื่อเขาแสดงพฤติกรรมที่พึงปรารถนา การยอมรับปฏิบัติตามของผู้ใต้บังคับบัญชาจะนำไปสู่การได้รับรางวัลซึ่งมีหลายแบบ เช่น การขึ้นเงินเดือน ค่าจ้าง การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง หรือการยกย่อง สรรเสริญ ส่วนฮอยและมิสเคล (Hoy and Miskel 1991 : 82) อธิบายว่าอำนาจจากการให้รางวัลเป็นความสามารถสิ่งหนึ่งที่เกิดขึ้นจากการที่ผู้บริหารสถาบันมีความสามารถที่จะให้รางวัลแก่บุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนให้ความร่วมมือปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย รางวัลนั้นอาจเน้นวัตถุ เงิน การยกย่อง ชมเชย การประกาศเกียรติคุณ การเลื่อนขั้นเงินเดือน ค่าจ้าง เป็นต้น ดังนั้นการใช้อำนาจชนิดนี้ ผู้บริหารสถาบันควรตระหนักถึงผลที่จะตามมาภายหลัง นั่นคือการมีผลกระทบต่อความท้อแท้ในการปฏิบัติงานของบุคลากรซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิภาพของงานโดยรวม ดังนั้นการใช้อำนาจจากการให้รางวัลผู้บริหารสถาบันควรตระหนักถึงผลที่ตามมาภายหลังว่าจะเกิดผลดี และผลเสียอย่างไร

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่าอำนาจจากการให้รางวัล เช่น การขึ้นเงินเดือน การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งหรือการยกย่องสรรเสริญนั้นผู้บริหารควรพิจารณาจากความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยแท้จริงและต้องคำนึงถึงผลกระทบที่จะเกิดตามมาว่าจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรหรือไม่เพราะอาจเป็นสาเหตุนำไปสู่ความท้อแท้ในการปฏิบัติงานของบุคลากรซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิภาพของงานต่อไปด้วย

อำนาจจากการบังคับ (Coercive Power)

เฟรนช์และราเวน (สุรพงษ์ เอื้อศิริพรฤทธิ์ 2541 : 12 ; อ้างอิงมาจาก French and Raven 1968 : 259 – 269) อธิบายว่าอำนาจจากการบังคับ เป็นอำนาจที่ผู้บังคับบัญชารับรู้ว่าจะได้รับโทษหากผู้บังคับบัญชาแสดงพฤติกรรมที่ไม่พึงปรารถนา สำหรับมัวร์เฮดและกริฟฟิน (Moorhead and Griffin 1995 : 330) ให้ความเห็นว่าอำนาจจากการบังคับเป็นอำนาจที่เกิดขึ้นเมื่อบุคคลมีความคิดที่จะลงโทษ หรือมีภัยทางร่างกายและจิตใจต่อบุคคลอื่น ส่วนฮอยและมิเกล (Hoy and Mikel 1991 : 83) สรุปได้ว่าอำนาจจากการบังคับเป็นความสามารถของผู้บริหารที่มีอิทธิพลเหนือผู้บังคับบัญชาโดยการลงโทษเมื่อพวกเขาแสดงพฤติกรรมที่ไม่พึงปรารถนา ความแข็งของอำนาจชนิดนี้ขึ้นอยู่กับ การยอมรับต่อโทษที่ให้นั้นไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ การลงโทษมีหลายลักษณะ เช่น การตักเตือนอย่างเป็นทางการ การให้งานที่ไม่ถนัดหรือไม่ปรารถนา จะทำการนิเทศควบคุมอย่างใกล้ชิด บังคับให้ปฏิบัติตามกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด การเพิ่มขึ้นเงินเดือนและค่าจ้าง คอนเนลลี และคนอื่นๆ (Donelly and Others 1984 : 39) ซึ่งให้เห็นว่าอำนาจจากการบังคับมีพื้นฐานจากความกลัวผู้บังคับบัญชา รับรู้ว่าการไม่ปฏิบัติตามความต้องการของผู้บริหารจะนำไปสู่การลงโทษ นอกจากนี้ เสริมสคคี้ วิศาลาภรณ์ (2525 : 7) บันทึกไว้ว่าอำนาจชนิดนี้มีพื้นฐานการสร้าง ความกลัว ผู้นำจะสามารถลงโทษบุคคลที่ขัดคำสั่งหรือไม่ร่วมมือกับคน ถวิต เกื้อกุลวงศ์ (2530 : 294 – 297) กำหนดว่าอำนาจจากการบังคับอยู่บนพื้นฐานของความกลัวผู้ที่มีอำนาจให้คนให้โทษสูง มองเห็นว่าเป็นการจงใจให้ยินยอมปฏิบัติตามเพราะการไม่ปฏิบัติตามจะนำไปสู่การลงโทษทางวินัย เช่น การบกพร่องในหน้าที่ ภาคทัณฑ์หรือไล่ออก สำหรับการใช้อำนาจจากการบังคับนั้น ยูเคิล (Yukl 1981 : 44 – 49) กล่าวว่าผู้บริหารต้องมีหลักการใช้อำนาจดังนี้คือ

1. แจ้งให้ผู้บังคับบัญชาทราบกฎ ระเบียบ และโทษในการฝ่าฝืน
2. ตักเตือนก่อนลงโทษ
3. ดำเนินการลงโทษอย่างตรงไปตรงมาและเป็นไปในแบบฉบับเดียวกัน
4. เข้าใจสถานการณ์ก่อนการลงโทษ
5. รักษาความเชื่อถือในการลงโทษให้ได้
6. การลงโทษต้องเหมาะสมกับความผิด
7. การตักเตือนและการลงโทษต้องทำเป็นส่วนตัว

นวล กัลยาณธรรม (2530 : 101) ได้เสนอแนะว่าผู้บริหารควรหลีกเลี่ยงการใช้อำนาจชนิดนี้นอกจากจำเป็นจริงๆ เพราะการใช้อำนาจชนิดนี้ก่อให้เกิดการไม่พอใจในหมู่ผู้บังคับบัญชา เมื่อผู้บริหารใช้อำนาจจากการบังคับแล้วผู้บังคับบัญชามีโอกาสที่จะต่อต้านมากที่สุด ดังนั้นผู้บริหารควรคำนึงถึงโอกาสที่จะใช้อำนาจชนิดนี้ให้มากที่สุด

จากการที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่าอำนาจจากการบังคับเป็นอำนาจที่เกิดขึ้นจากผู้บริหารที่จะให้หรือเพิ่มรางวัลแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาตามปฏิบัติงานตามคำสั่ง หรือตอบสนองทั้งการปฏิบัติงานและส่วนตัว เพื่อหลีกเลี่ยงการลงโทษ รูปแบบการบังคับอาจแสดงออก โดยการดำเนิน ตักเตือน และลงโทษ หรือแสดงออกในเชิงบังคับขู่เข็ญทั้งการปฏิบัติงานและส่วนตัว

อำนาจตามกฎหมาย (Legitimate Power)

เฟรนช์และราเวน (สุรพงศ์ เอื้อศิริพรฤทธิ์ 2541 : 14 ; อ้างอิงมาจาก French and Raven, 1986 : 259 – 269) อธิบายว่าอำนาจตามกฎหมายเกิดจากตำแหน่งหน้าที่ที่ผู้บริหารครองอยู่ตามปกติ ถ้ามีตำแหน่งสูงขึ้นเท่าใดอำนาจตามกฎหมายก็ยิ่งมากขึ้นเท่านั้น ผู้บริหารที่มีอำนาจตามกฎหมายมากสามารถมีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชามากมิได้เกิดจากบุคลิกภาพของผู้บริหารหรือตำแหน่งของผู้บริหารแต่เกิดจากการมีกฎหมาย กฎระเบียบ ระบุอำนาจของผู้ครองตำแหน่งบริหารไว้ซึ่งมีผลให้ผู้อื่นปฏิบัติตามอำนาจนั้นๆ อำนาจชนิดนี้ผูกติดกับตำแหน่งเมื่อมีตำแหน่งก็มีอำนาจ กล่าวคือเป็นอำนาจในรูปของคำสั่งหรือคำขอร้องซึ่งมีผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดการผูกพัน (Commitment) การยอมทำตามหรือต่อต้านขึ้นอยู่กับธรรมชาติของการขอร้องหรือคำสั่งซึ่งมีวิธีการออกคำสั่งดังต่อไปนี้

1. ออกคำสั่งอย่างสุภาพ
2. ออกคำสั่งด้วยความเชื่อมั่น
3. คำสั่งต้องชัดเจนและตรวจสอบว่าผู้รับคำสั่งเข้าใจคำสั่งหรือไม่
4. ต้องมั่นใจว่าคำสั่งนี้ถูกต้องตามกฎหมาย
5. อธิบายเหตุในการออกคำสั่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจ
6. ใช้วิธีสั่งผ่านบุคคลอื่น ได้เหมาะสม
7. ให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับต่ออำนาจหน้าที่ของผู้บริหาร
8. ต้องตรวจสอบประเมินผลการทำงานตามคำสั่งอยู่เสมอ
9. ต้องเข้าใจในค่านิยมและความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่าอำนาจตามกฎหมายเป็นอำนาจที่มาจากตำแหน่งหน้าที่ที่ผู้บริหารมีสิทธิตามกฎหมายหรือขนบธรรมเนียมประเพณีของหน่วยงานด้วยการที่ผู้บริหารใช้ความสามารถตามตนเองคลองธรรมและสิทธิตามกฎหมายให้บุคลากรปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับของสถาบันเพื่อมิให้ละเมิดต่อกฎหมายและออกคำสั่งอันชอบธรรมที่รองรับสิทธิของผู้บริหาร

อำนาจจากการอ้างอิง (Referent Power)

2546

127695

เฟรนช์และราเวน (สุรพงษ์ เอื้อศิริพรฤทธิ์ 2541 : 15 ; อ้างอิงมาจาก French and Raven 1986 : 259 – 269) บันทึกไว้ว่าอำนาจจากการอ้างอิงเกิดจากคุณลักษณะพิเศษของผู้นำซึ่งเป็นอำนาจที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเอาแบบอย่าง พฤติกรรมผู้นำที่มีอำนาจอ้างอิงสูงจะเป็นที่รักใคร่นับถือของบุคคลอื่นอันเนื่องมาจากบุคลิกลักษณะ การชอบพอ การยกย่องนับถือซึ่งเป็นอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งสุรพงษ์ เอื้อศิริพรฤทธิ์ (2541 : 15 ; อ้างอิงมาจากมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช 2536 : 17) มีความเห็นว่า อำนาจจากการอ้างอิงเป็นอำนาจที่เกิดจากผู้อื่นมีความนิยมชมชอบผู้บริหารหรือมีความปรารถนาที่จะเอาเป็นแบบอย่าง ที่มาของอำนาจจากการอ้างอิงเกิดจากการมีบุคลิกภาพพิเศษและลักษณะที่ผู้อื่นอยากเอาเป็นแบบอย่าง อำนาจจากการอ้างอิงไม่จำเป็นต้องเกิดจากการมีตำแหน่งการบริหารแต่เกิดจากการที่บุคคลต้องการที่จะคล้ายคลึงหรือเลียนแบบอีกบุคคลหนึ่ง สำหรับนวล กัลยาณธรรม (2530 : 97) ให้แนวคิดว่าอำนาจจากการอ้างอิงเป็นอำนาจที่เกิดจากการที่ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวเป็นพวกเดียวกันกับผู้บริหารหรือเกิดจากการที่ผู้ใต้บังคับบัญชาปรารถนาที่จะเอาอย่างผู้บริหาร ความแข็งของอำนาจชนิดนี้ขึ้นอยู่กับความรู้สึกและความปรารถนาของผู้ใต้บังคับบัญชาว่ามีมากน้อยแค่ไหน การที่บุคคลสามารถอ้างอิงผู้มีอำนาจหรือมีความใกล้ชิดกับผู้มีอำนาจแล้วทำให้คนพลอยมีอำนาจไปด้วย หรืออาจจะเกิดจากพฤติกรรมการเลียนแบบบุคคลที่มีลักษณะน่ายกย่อง ชมเชย การที่บุคคลมีนามสกุลเดียวกันกับผู้มีอำนาจหรืออยู่ใกล้ชิดกับผู้มีอำนาจ ก็อาจจะทำให้พลอยมีอำนาจไปด้วย และเซย์เลส (Sayles 1979 : 312) กล่าวว่าอำนาจจากการอ้างอิงเกิดจากความรู้ ความรักดี และความชื่นชมที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีต่อผู้นำ วิธีการสร้างอำนาจจากการอ้างอิงนั้นผู้นำจะต้องเอาใจใส่ต่อความต้องการและความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชา มีความยุติธรรม ปกป้องผลประโยชน์ของผู้ใต้บังคับบัญชา ใช้ความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิด สนใจทุกข์สุขของผู้ใต้บังคับบัญชา และระมัดระวังไม่แสดงความใกล้ชิดกับคนใดคนหนึ่งเป็นพิเศษ การใช้อำนาจจากการอ้างอิงเป็นการใช้คำขอร้องส่วนตัว แต่หากใช้มากเกินไปอำนาจชนิดนี้ก็จะลดลงเพราะผู้ใต้บังคับบัญชาจะคิดว่าถูกเอาเปรียบและเป็นการลดความเชื่อถือที่มีต่อผู้นำ นอกจากนี้การสร้างอำนาจชนิดนี้ผู้นำอาจต้องวางตัวเป็นแบบ (Role modeling) เช่น ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบ ขยันขันแข็ง มีทัศนคติที่ดีต่องาน ซึ่งจะเป็นแบบอย่างของพฤติกรรมที่ผู้ใต้บังคับบัญชาควรเลียนแบบ

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่าอำนาจจากการอ้างอิงเป็นอำนาจที่เกิดขึ้นจากบุคลิกภาพของผู้บริหารที่ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความรู้สึกประทับใจ และนำไปเป็นแบบในการประพฤติปฏิบัติ

อำนาจจากความเชี่ยวชาญ (Expert Power)

เฟรนช์และราเวน (สุรพงษ์ เอื้อศิริพรฤทธิ์ 2541 : 16 ; อ้างอิงมาจาก French and Raven 1986 : 259 – 269) กล่าวว่าอำนาจจากความเชี่ยวชาญเกิดจากการที่ผู้ใต้บังคับบัญชารับรู้ว่าคุณสมบัติหรือความสามารถหรือความชำนาญในเรื่องต่างๆ โดยเฉพาะในหน่วยงานที่รับผิดชอบอยู่สามารถให้คำแนะนำได้อย่างถูกต้อง ความแข็งของอำนาจชนิดนี้ขึ้นอยู่กับปริมาณความรู้ความชำนาญที่ผู้บริหารมีเหนือผู้ใต้บังคับบัญชา สุรพงษ์ เอื้อศิริพรฤทธิ์ (2541 : 16 ; อ้างอิงมาจากมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช 2536 : 17) ให้ข้อคิดว่าอำนาจชนิดนี้เกิดจากการมีความรู้ความสามารถ ความเชี่ยวชาญ และคุณลักษณะของบุคคล ซึ่งบุคคลนั้นไม่จำเป็นต้องมีตำแหน่งบริหาร สำหรับยูกิ (Yuki 1981 : 47 – 49) กล่าวถึงการสร้างอำนาจและการใช้อำนาจจากความเชี่ยวชาญมีดังต่อไปนี้

1. สร้างภาพของความเป็นผู้เชี่ยวชาญให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับ
2. รักษาความเชื่อถือไว้ให้ได้ (Maintain Credibility) เช่น ไม่แสดงความเห็นในเรื่องที่ไม่รู้จริง ไม่พูดปดให้ลูกน้องจับได้
3. มีความมั่นใจและตัดสินใจได้ดีในภาวะวิกฤติ กล้านำกลุ่มในการเผชิญปัญหาที่มีความมั่นใจในตัวเองและอารมณ์มั่นคง
4. ติดตามข้อมูลหรือแสวงหาความรู้อยู่เสมอ ต้องมีความรู้ในงานเทคนิคและความก้าวหน้าในส่วนอื่นขององค์กร
5. รับรู้ความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา
6. ควรส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชารักษาบุคลิกภาพของตนเอง

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่าอำนาจจากความเชี่ยวชาญเกิดจากการที่ผู้บริหารมีความรู้ มีประสบการณ์ มีทักษะในการปฏิบัติงาน เป็นที่ยอมรับนับถือกันโดยทั่วไปตลอดจนเป็นผู้ที่รอบรู้ข้อมูลข่าวสารรวดเร็ว และเข้าถึงข้อมูลถูกต้องแม่นยำ และเป็นแหล่งข้อมูลข่าวสารให้กับผู้อื่นเสมอๆ เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือแก่ตัวผู้บริหารเอง

จากฐานอำนาจต่างๆ ตามแนวคิดของเฟรนช์และราเวนซึ่งสมยศ นาวิกาน (2537 : 2) มีความเห็นว่าอำนาจคือความสามารถที่ทำให้บุคคลกระทำบางสิ่งบางอย่างที่ผู้ทรงอำนาจต้องการให้กระทำ รากฐานของความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะอยู่ที่วิธีใช้อำนาจของแต่ละคนเพื่อบุคคลอื่นๆ ในองค์การทุ่มเทความพยายามเพื่อเป้าหมายขององค์การ เมื่อผู้นำใช้อำนาจออกไปแล้วก็จะเกิดปฏิริยาต่ออำนาจนั้นได้เป็นสามประการคือ การผูกพัน ขอมรับต่อเป้าหมายของผู้นำอย่างกระตือรือร้น และต่อต้าน นอกจากนี้ปฏิริยาของบุคคลอื่นๆ หรือผู้ใต้บังคับบัญชายังขึ้นอยู่กับฐานอำนาจต่างๆ ของผู้นำอีกด้วยซึ่งสามารถนำเสนอได้ตามตารางที่ 1

ตารางที่ 1 แสดงปฏิกริยาของบุคคลอื่นๆ ในสถาบันต่อการใช้อำนาจแบบต่างๆ ของผู้บริหาร

ฐานอำนาจ	ปฏิกริยา		
	ความผูกพัน ขอมรับฯ	การยินยอม	การต่อต้าน
การให้รางวัล	เป็นไปได้ถ้าใช้เป็นการส่วนบุคคลและฉาบฉวย	น่าจะเป็นไปได้ถ้าถูกใช้ความกลัวขององค์การหรือไม่เป็นส่วนตัว	เป็นไปได้ถ้าถูกใช้ด้วยวิถีทางที่มีเล่ห์เหลี่ยม
การลงโทษ	ไม่น่าเป็นไปได้อย่างมาก	เป็นไปได้ถ้าใช้ถูกด้วยวิถีทางที่เป็นประโยชน์	น่าจะเป็นไปได้ถ้าถูกใช้ด้วยวิถีทางที่เป็นศัตรูหรือมีเล่ห์เหลี่ยม
ตามกฎหมาย	เป็นไปได้ถ้าคำสั่งสุภาพและเหมาะสม	น่าจะเป็นไปได้ถ้าคำสั่งถูกมองว่าชอบธรรม	เป็นไปได้ถ้าผู้นำมีคำสั่งที่ดูแล้วไม่เหมาะสม
การอ้างอิง	น่าจะเป็นไปได้ถ้าคำสั่งถูกเชื่อว่ามีผลสำคัญต่อผู้นำ	เป็นไปได้ถ้าคำสั่งถูกรับรู้ว่ามีผลสำคัญต่อผู้นำ	เป็นไปได้ถ้าคำสั่งทำให้เกิดบางสิ่งบางอย่างที่จะนำอันตรายมาสู่ผู้นำ
ความเชี่ยวชาญ	น่าจะเป็นไปได้ถ้าคำสั่งถูกชักจูงและบุคคลอื่นรู้สึกมีส่วนร่วมกับเป้าหมายของผู้นำ	เป็นไปได้ถ้าคำสั่งถูกชักจูงแม้บุคคลอื่นจะไม่สนใจต่อเป้าหมาย	เป็นไปได้ถ้าผู้นำเอ่ยหึงและดูหมิ่นถ้าบุคคลอื่นไม่เห็นด้วยกับเป้าหมายของเขา

ที่มา : สมยศ นาวิการ (2543 : 25)

จากตารางข้างต้นสรุปได้ว่าเมื่อผู้บริหารใช้อำนาจตามรากฐานการใช้อำนาจ 5 ฐานออกไปแล้วก็จะเกิดปฏิกริยาต่อการใช้อำนาจแบบต่างๆ 3 ประการคือ มีความผูกพันและยอมรับจากการใช้อำนาจแบบต่างๆ มีการยินยอมจากการใช้อำนาจแบบต่างๆ มีการต่อต้านจากการใช้อำนาจแบบต่างๆ ในตารางที่ 1 ยังแสดงให้เห็นถึงโอกาสความน่าจะเป็นในการเกิดปฏิกริยาความผูกพันยอมรับ การยินยอมและการต่อต้าน การต่อต้านจากการใช้อำนาจแบบต่างๆ ซึ่งการการใช้อำนาจทั้ง 5 ฐานจะเกิดปฏิกริยาอย่างไรสามารถศึกษาได้จากตารางดังกล่าวข้างต้น

ความหมายของความท้อแท้ในการปฏิบัติงาน

ความท้อแท้ในการปฏิบัติงาน เป็นกลุ่มอาการที่มีความอ่อนเพลียทางร่างกาย ท้อแท้ใจ มีความรู้สึกลดความเป็นบุคคล ทำให้มีมโนทัศน์ และทัศนคติในทางลบต่อผู้ร่วมงาน และผู้ได้รับการบริการซึ่งเป็นผลสืบเนื่องมาจากความเครียดในการทำงานเป็นปรากฏการณ์ที่พบในอาชีพเกี่ยวกับการบริการหลายอาชีพ ในปี ค.ศ. 1978 ได้มีการบัญญัติศัพท์ Burnout ลงใน Cumulative Index to Nursing and Allied Literature และให้ความหมายว่าความท้อแท้เป็นผลกระทบทที่เกิดจากความเครียดอย่างมากจากสิ่งแวดล้อมในการประกอบอาชีพแล้วทำให้เกิดความอ่อนเพลียทางร่างกายและอารมณ์ ความคับข้องใจ และความล้มเหลวในการทำงานได้มีผู้ให้ความหมายไว้หลายความหมาย ดังนี้

ฟรอนเดนเบอร์เกอร์ (บัญชา ศรีหนารอด 2540 : 14 ; อ้างอิงมาจาก Freudenberger 1974 : 159-160) ให้ความหมายว่าเป็นความไม่สมหวัง เนื้อหา่งงานที่ทำเป็นเวลานาน เกิดความอ่อนล้า เพราะว่าคุณต้องการในพลังและความคิดมากเกินไปซึ่งความท้อแท้ที่เกิดขึ้นในลักษณะอาการที่แตกต่างกัน และผันแปรไปตามแต่ละบุคคล

แมสแลช (พัชรินทร์ ชโลธร 2541 : 22 ; อ้างอิงมาจาก Maslach 1978 : 113) กล่าวว่าความท้อแท้ในการปฏิบัติงานนั้นเกี่ยวข้องกับความรู้สึกสัมพันธ์กับผู้อื่น เกิดความอ่อนล้าทางอารมณ์ มีเจตคติที่ไม่ดีต่อบุคคลอื่น ขาดความเห็นใจ หรือความเอาใจใส่กับผู้มารับบริการ ผู้ที่ได้รับ ความท้อแท้นั้นได้รับความกดดันและความเครียดจากงานที่ทำ และไม่สามารถแก้ไขหรือจัดการกับสิ่งนั้นได้ จนในที่สุดทำให้เกิดความท้อแท้ในการปฏิบัติงานขึ้น

มัลดารี (บัญชา ศรีหนารอด 2540 : 15 ; อ้างอิงมาจาก Muldary 1983 : 12) ให้ความเห็นว่าความท้อแท้ในการปฏิบัติงานเป็นขบวนการที่เกี่ยวกับสุขภาพในการประกอบอาชีพสืบเนื่องจากการจัดการที่ไม่มีประสิทธิภาพในเรื่องความเครียดทางอารมณ์ที่เกิดขึ้นจากการเกี่ยวข้องกับบุคคลอื่นซึ่งต้องให้ความช่วยเหลือและบริการเป็นอย่างดีอยู่ตลอดเวลาเมื่อปรับตัวไม่ได้จึงประสบกับความอ่อนล้าและต้องการที่จะไม่เกี่ยวข้องกับผู้รับบริการ เพื่อนร่วมงาน และองค์กร

ไนเฮาส์ (พัชรินทร์ ชโลธร 2541 : 23 ; อ้างอิงมาจาก Nichouse 1981 : 25-28) กล่าวว่าความท้อแท้ในการปฏิบัติงานเป็นอาการที่เกิดขึ้นกับผู้ที่มีอาชีพช่วยเหลือผู้อื่น ผู้ที่มีความท้อแท้จะมีอาการอ่อนล้า ซึมเศร้า เบื่องาน ไม่มีความอดทน ฉุนเฉียวง่าย ปลีกตัวออกจากสังคม มองอะไรในแง่ร้าย และรู้สึกว่าตนเองไม่ได้รับการยอมรับนับถือ

โกลด์ (Gold 1984 : 272) ได้กล่าวว่ามักจะมี ความเข้าใจสับสนว่าความท้อแท้ในการปฏิบัติงานคือความเครียดนั่นเอง ซึ่งความจริงแล้วความท้อแท้ในการปฏิบัติงานนั้นจะมีลักษณะคล้ายกับความเครียดแต่จะไม่ใช้สิ่งเดียวกัน ความท้อแท้นั้นจะเป็นผลมาจากความเครียดที่ไม่ได้รับการผ่อนคลายหรือได้รับการช่วยเหลือใดๆ จากการทำงาน ผู้เชี่ยวชาญหลายคนกล่าวว่าความท้อแท้จะ

เป็นผลในขั้นสุดท้ายของความพยายามหลายๆ ครั้งที่จะเผชิญกับสภาพความเครียดแต่ไม่ประสบความสำเร็จ

พวงรัตน์ บุญญาณรงค์ (2525 : 46) ได้ให้ความหมายไว้ว่าความท้อแท้ในการปฏิบัติงาน เป็นความรู้สึกเหนื่อยหน่าย เหนื่อย คือ ความเหนื่อยอ่อนทางร่างกาย หน่ายเป็นความอ่อนเปลี้ยทางอารมณ์และจิตใจอันมีผลต่อการสร้างอัมมโนทัศน์และทัศนคติในทางลบต่อการทำงาน

มาลินี พงศ์พานิช (2532 : 25) ได้แปลหนังสือเรื่อง “Burn-out: The High Cost of High Achievement” ซึ่งเขียนโดย ฟร็อดริช เบอริงเกอร์ และ ริชเชนสัน (Freudenberger and Richerson) โดยใช้ชื่อเรื่องภาษาไทยว่า “จิตสลาย : ราคาของความสำเร็จที่แพงลิบ” และให้ความหมายคำว่าความท้อแท้ว่าเป็นการทำให้ทรัพยากรทางกายและทางจิตใจของคนหมดสิ้นลง การทำให้ตนเองสิ้นเรี่ยวแรงด้วยการดิ้นรนไขว่คว้างานเกิน ไปเพื่อให้บรรลุถึงสิ่งที่ตนเองหรือค่านิยมของสังคม ได้ตั้งความหวังอันไม่อาจเป็นจริงได้เอาไว้ หรืออาจกล่าวได้ว่าคนที่จิตสลายก็คือคนที่ตกอยู่ในภาวะความท้อแท้หรือผิดหวังอันเกิดจากการอุทิศตัวให้แก่วิถีทางชีวิต หรือความสัมพันธ์อันหนึ่งอันใดที่ไม่เคยให้ผลรางวัลตอบแทนที่เขาคาดหวังไว้

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 (ราชบัณฑิตยสถาน 2542 : 379) ได้ให้ความหมายของความท้อแท้ในการปฏิบัติงานว่าเป็นความอ่อนเปลี้ยพลี้อใจ

จากความหมายของความท้อแท้ในการปฏิบัติงานที่กล่าวมาแล้วสรุปได้ว่าความท้อแท้ในการปฏิบัติงานเป็นอาการที่แสดงออกมาในลักษณะของความอ่อนล้าทางอารมณ์ ความเหนื่อยอ่อนหมดแรงกายแรงใจและความเครียดจากการทำงานเกิดเจตคติที่ไม่ดีต่อบุคคลอื่นๆ และรู้สึกตนเองไร้ความสามารถไม่อาจจะทำให้การปฏิบัติงานของตนเองบรรลุความสำเร็จได้

สาเหตุที่ก่อให้เกิดความท้อแท้ในการปฏิบัติงาน

สาเหตุของความท้อแท้ในการปฏิบัติงานเป็นผลมาจากความเครียดจึงถือเป็นสาเหตุที่ทำให้บุคคลเกิดท้อแท้ในการปฏิบัติงาน จากการศึกษาของแมสแลช (บัญชา ศรีหนารถ 2540 : 22 ; อ้างอิงมาจาก Maslach 1981 : 72) พบว่าลักษณะบุคลิกภาพส่วนตัวของบุคคลเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่เป็นปัจจัยก่อให้เกิดความท้อแท้ซึ่งลักษณะบุคลิกภาพดังกล่าวสรุปได้ดังนี้คือ

1. บุคลิกภาพที่อ่อนแอและต้องพึ่งพาผู้อื่นเสมอ คือมีความกลัวและวิตกกังวลต่องานที่ยุ้งยาก ลำบาก ขาดความเป็นตัวของตัวเองจะเป็นคนที่ทำงานตามคำสั่งเสมอ บุคคลที่มีลักษณะดังกล่าวมีความเสี่ยงต่อการเกิดความอ่อนล้าทางอารมณ์ได้สูง

2. บุคลิกภาพที่ไม่อดทน ไม่สามารถอดกลั้นต่ออารมณ์โกรธ ลักษณะคนที่มีคือร้อนไม่ชอบปฏิบัติตามกฎระเบียบ ลักษณะดังกล่าวนี้เสี่ยงต่อการเกิดความท้อแท้ในการปฏิบัติงานได้ และจะมีผลทำให้เกิดความเสียหายต่อผู้รับบริการ

3. บุคลิกภาพที่ขาดความมั่นใจในตนเอง จิตใจไม่มั่นคง ชอบความสะดักสะบาย ชอบแก้ปัญหาเฉพาะหน้าและลักษณะบุคลิกภาพที่รู้สึกว่าเป็นความยุ่งยากที่จะทำให้งานมีประสิทธิภาพ และบรรทัดฐานประสงค์

ซูรานและเชอริเดน (Suran and Sheridan 1986 : 742) กล่าวสาเหตุของความท้อแท้ในการปฏิบัติงานมาจาก 2 จุดใหญ่คือจากสภาพแวดล้อมและจากสภาพในองค์กรซึ่งแยกได้เป็น

1. ความไม่เด่นชัดในบทบาท
2. ความเครียดที่มาจากเพื่อนร่วมงาน
3. ระบบการพิจารณาความคิดความชอบไม่เป็นธรรม
4. ปราศจากความก้าวหน้าในอาชีพ
5. มีภาระหน้าที่หนักเกินไป
6. ค่าตอบแทนที่ได้รับ ไม่เพียงพอ
7. ขาดการสนับสนุนส่งเสริมให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ในปัญหาที่สำคัญเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน
8. ไม่มีอำนาจในการปฏิบัติงาน
9. ปัญหาด้านส่วนตัวและอาชีพที่แก้ไม่ได้ เช่น การคาดหวังต่อผลสำเร็จสูง มีอุดมคติมากเกินไป การติดตามและการไม่รู้จักใช้เวลาว่างให้เป็นประโยชน์ ทุ่มเทาให้การทำงานมากเกินไป คาดหวังในสิ่งที่ไม่จำเป็น ต้องการมีอำนาจอย่างสมบูรณ์ มีสัมพันธภาพที่ไม่ดีกับบุคคลอื่นๆ และความรู้สึกโดดเดี่ยว

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่าสาเหตุของความท้อแท้ในการปฏิบัติงานมาจากสิ่งแวดล้อมภายในและภายนอกตัวบุคคลซึ่งบุคคลเหล่านั้นไม่สามารถที่จะปรับตัวได้จึงก่อให้เกิดความเครียดเมื่อมีอาการเครียดนานๆ ก็จะนำไปสู่ความท้อแท้ในการปฏิบัติงานได้

ลักษณะทางพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความท้อแท้ในการปฏิบัติงาน

ความท้อแท้ในการปฏิบัติงานนั้นจะก่อให้เกิดอาการทั้งทางด้านพฤติกรรมและทัศนคติที่มีลักษณะผสมผสานกันไป ซึ่งลาเวนเดอร์โร (Lavandero 1981 : 3) ได้เขียนแสดงให้เห็นถึงลักษณะทางพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความท้อแท้ไว้ว่า ความท้อแท้นั้นจะมีลักษณะที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงทั้งทางด้านทัศนคติและพฤติกรรมซึ่งเป็นผลมาจากประสบการณ์ในการทำงานที่มีลักษณะต้องสิ้นเปลืองทั้งแรงงานและอารมณ์ มีความคับข้องใจ และมองไม่เห็นผลสำเร็จ อย่างไรก็ตามในงานเขียนและงานวิจัยในช่วงหลังๆ ได้มีความหมายเพิ่มเติมขึ้นอีกโดยกล่าวว่า ความท้อแท้ในการปฏิบัติงานจะมีลักษณะของการเปลี่ยนแปลงทัศนคติและพฤติกรรมในการปฏิบัติงานในทางลบ ซึ่งเป็น

ผลมาจากความเครียด การปฏิบัติงานที่เปลี่ยนแปลงในทางลบดังกล่าวมีลักษณะที่สำคัญประการหนึ่งคือการสูญเสียความสนใจและห่วงใยที่จะมีให้กับผู้รับบริการหรือความช่วยเหลือ และมีแนวโน้มที่จะปฏิบัติกับบุคคลเหล่านี้ด้วยลักษณะเชิงชา เเฉยเมย ลักษณะการเปลี่ยนแปลงอื่นๆ จะประกอบด้วยการเพิ่มมากขึ้นของการหมดกำลังใจและความพยายามในการปฏิบัติงานรวมทั้งความเชื่อมั่นต่อความสามารถที่จะควบคุมการทำงานของตน และแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมักจะมองอะไรในแง่ร้าย มีความโมโหฉุนเฉียวเกิดขึ้นบ่อยๆ กับผู้มารับบริการหรือเพื่อนร่วมงาน หมกมุ่นอยู่กับความสะอึกสะอื้นและผลประโยชน์ของตนในเรื่องเกี่ยวกับงาน มีแนวโน้มที่จะขาดโทษความล้มเหลวของตนให้กับผู้รับบริการ หรือชอบที่จะตำหนิต่อระบบและพยายามต่อต้านการเปลี่ยนแปลง มีความเข้มงวดในการปฏิบัติงานมากขึ้นและสูญเสียซึ่งความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ นอกจากการเปลี่ยนแปลงในด้านลบทั้งทางด้านทัศนคติและพฤติกรรมอันเป็นผลมาจากสภาพการปฏิบัติงาน และยังมีอาการทางร่างกายอื่นๆ อีกด้วย เช่น ความเหนื่อยล้า เป็นไข้ หรือปวดศีรษะบ่อยๆ มีอาการทางระบบย่อยอาหาร นอนไม่หลับ ไข้ยามากเกินความจำเป็น เป้าหมายในชีวิตลดลง มีปัญหาทางด้านครอบครัวและชีวิตแต่งงาน อย่างไรก็ตามเมื่อมีอาการหรือความเปลี่ยนแปลงเหล่านี้เกิดขึ้นกับบุคคลในอาชีพใดอาชีพหนึ่ง สภาพการทำงานน่าจะเป็นสาเหตุที่เป็นไปได้มากที่สุดที่จะก่อให้เกิดความท้อแท้ในการปฏิบัติงาน ความท้อแท้ในการปฏิบัติงานคือการปรับตัวต่อสภาพการทำงานที่หนักและก่อให้เกิดความเครียดมากเกินไป และด้วยความคิดที่ว่าสภาพที่เป็นอยู่ไม่อาจจะเปลี่ยนแปลงได้จะมีอาการแสดงออกซึ่งประกอบด้วยอาการทางด้านร่างกาย จิต อารมณ์ และอาการด้านพฤติกรรม

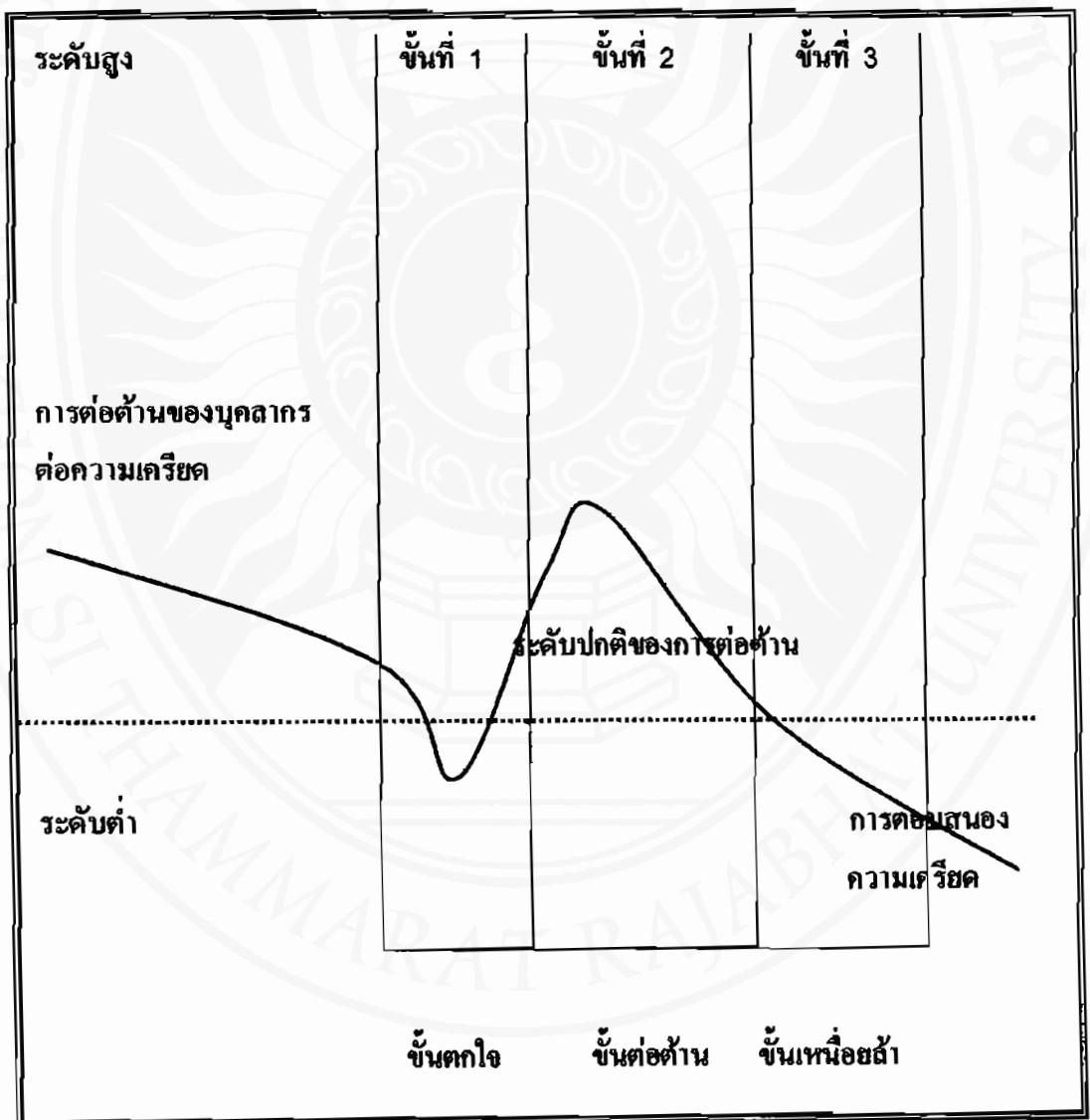
แมสแลชและแจ็กสัน (วิเศษขิรา อินอ่อน 2537 : 22 ; อ้างอิงมาจาก Maslach and Jackson 1981 : 99 – 113) ได้ชี้ให้เห็นว่าความท้อแท้ในการปฏิบัติงานนั้นจะมีลักษณะที่สำคัญ 3 ประการคือ

1. ความอ่อนล้าทางอารมณ์ ซึ่งมีลักษณะของความเบื่อหน่าย สิ้นเรี่ยวแรงตลอดจนความคับข้องใจ และความเครียดที่เกิดจากการปฏิบัติงานซึ่งเมื่อเกิดความรู้สึกเช่นนี้นานๆ จะทำให้การปฏิบัติงานไม่เป็นไปด้วยดี
2. ความด้อยสัมพันธ์ภาพกับบุคคล ซึ่งจะแสดงออกด้วยมีเจตคติที่ไม่ดีต่อบุคคล มีความเฉยเมยไม่ใส่ใจต่อผู้รับบริการหรือความช่วยเหลือ มีความระแวงต่อบุคคลที่เกี่ยวข้องและการมองบุคคลอื่นในแง่ร้าย
3. ความรู้สึกที่มีต่อผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน โดยมีลักษณะของความรู้สึกที่ไม่ประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงานของตน รู้สึกว่าตนเองไร้ความสามารถ และไม่สามารถที่จะทำให้ผู้มารับบริการประสบผลตามที่คาดหวังไว้ได้

อิวานิชกี (บัญชา ศรีหนารอด 2540 : 23 ; อ้างอิงมาจาก Iwanicki 1983 : 27-32) ได้กล่าวไว้ว่า ความท้อแท้ในการปฏิบัติงานนั้นเป็นผลมาจากความเครียดที่มาจากแหล่งต่างๆ ดังนี้

1. สภาพสังคมและเศรษฐกิจ
2. ความเครียดจากองค์กร เป็นผลมาจากความล้มเหลวของสถาบันการศึกษาที่จะดำเนินงานเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของครูและนักเรียน

3. ความเครียดที่เกี่ยวกับปัญหาด้านบทบาท จากการศึกษาของฮันส์ ซีไล (Hans Selye) (ทบทวมหาวิทยาลัย 2539 : มปป.) สรุปออกมาเป็นแบบจำลองที่มีชื่อว่า General Adaptive Syndrome (GAS) โดยมีองค์ประกอบหลัก 3 ขั้นตอนที่ตอบสนองต่อความเครียดคือ ขั้นตกใจ ขั้นต่อต้าน และขั้นเหนื่อยล้า โดยรูปแบบจำลองดังกล่าวประกอบด้วย 3



ภาพที่ 3 แสดงวงจรของความเครียด

ที่มา : สมยศ นาวิการ 2540 : 31

จากภาพที่ 3 จะสังเกตได้ว่า วงจรของความเครียดเริ่มต้นจากชั้นจิตใจในขั้นนี้บุคคลจะมีความรู้สึกเจ็บปวด ทรมานทรมาย กลุ่ม ไม่สามารถแก้ปัญหาได้ ความเครียดขั้นที่ 1 ยังคงมีระดับความรุนแรงเพิ่มมากขึ้น บุคคลนั้นก็อาจจะไม่ควบคุมได้อีกต่อไป ทำให้เกิดแรงต่อต้านขึ้นมาทั้งทางด้านจิตใจและกายภาพ โดยพยายามที่จะเอาชนะความเครียด เช่น ไม่สามารถที่จะทำงานให้เสร็จตรงตามเวลาที่กำหนดก็อาจจะใช้เวลาช่วงกลางคืนทำงานเพื่อให้เสร็จ ในขั้นตอนนี้ถ้าสามารถเอาชนะความเครียดได้ก็จะเกิดความเหนื่อยล้าเป็นผลให้เกิดอาการท้อแท้ในการปฏิบัติงานทำให้ประสิทธิภาพการทำงานลดลง หรืออาจถึงขั้นลาออกจากงาน

ในเรื่องของอาการแสดงความท้อแท้ในการปฏิบัติงานนี้มีผู้ศึกษาไว้หลายท่านพบว่า อาการสำคัญได้แก่ อาการเหนื่อยล้าทางร่างกายและจิตใจที่เกิดขึ้นอย่างเรื้อรัง ความรู้สึกสิ้นหวัง สับสน มีการเปลี่ยนแปลงบุคลิกภาพ มีทัศนคติในแง่ลบต่อตนเอง ต่องานที่รับผิดชอบ นอกจากนี้ยังพบว่า ผู้ที่อยู่ในภาวะความท้อแท้จะมีแนวโน้มการมีปัญหาของระบบทางเดินอาหารรวมทั้งมีการเปลี่ยนแปลงทางเคมีในเลือด

ผลกระทบที่เกิดจากความท้อแท้ในการปฏิบัติงาน

ความท้อแท้ในการปฏิบัติงานเกิดขึ้นกับบุคคลในหน่วยงานใดก็ตามย่อมส่งผลกระทบต่อบุคคล องค์กร และสังคมดังที่ มัลดารี (Muldary 1983 : 3-80) ได้กล่าวไว้โดยสรุปว่า ความท้อแท้ในการปฏิบัติงานจะมีผลต่อบุคคลดังนี้

1. ผลทางด้านจิตใจคือการหมดสิ้นเรี่ยวแรงทางจิตใจซึ่งมีหลายลักษณะดังนี้

1.1 การสูญเสียความตั้งใจและสมาธิในการทำงาน มีความยากลำบากอย่างมากในการที่จะมีความตั้งใจหรือสมาธิในการปฏิบัติงานรวมทั้งการที่จะให้ความสนใจต่อข่าวสารหรือข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับกรปฏิบัติงาน บุคคลที่เกิดความท้อแท้ในการปฏิบัติงานมักจะครุ่นคิดอยู่กับเรื่องราวที่ไม่ดีในอดีตหรือไม่ก็เรื่องราวในอนาคตที่น่าหม่นหมองในขณะที่ให้ความสนใจในเหตุการณ์ที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน แ่คงจริงๆ แล้วในจิตใจอาจจะหมกมุ่นอยู่กับความคิดภายในก็ได้ ผลของความท้อแท้ที่มีต่อความตั้งใจหรือสมาธิต่อการปฏิบัติงานที่เห็น ได้ชัดที่สุดคือการมีช่วงความสนใจที่สั้นลงจะประกอบด้วยความวิตกกังวลอันเป็นผลมาจากความเครียดและความรู้สึกรุนแรงอื่นๆ

1.2 การเปลี่ยนแปลงทางด้านเจตคติ ลักษณะสำคัญคือการเกิดเจตคติที่ไม่ดีต่อบุคคลอื่น แนวโน้มของพฤติกรรมที่เกิดขึ้นจะเป็นไปได้ทั้งในลักษณะของการพยายามหลีกเลี่ยงที่จะมารับความช่วยเหลือหรือบริการ หรือไม่ก็แสดงพฤติกรรมตอบสนองไปในทางลบเมื่อต้องเผชิญหน้ากับลักษณะการเปลี่ยนแปลงเจตคติที่สำคัญจะมีลักษณะของการใช้วิธีการปฏิบัติอย่างเข้มงวด ผู้ที่ประสบความท้อแท้ในการปฏิบัติงานมักปฏิบัติงานโดยยึดกฎระเบียบต่างๆ อย่างเข้มงวดเพราะการ

กระทำเช่นนี้อาจจะช่วยจัดการกับประสบการณ์ที่ยากลำบากต่อการแก้ปัญหาได้มีความมุ่งหวังในชีวิตต่ำลง มีความรู้สึกว่าตนเองไร้ความสามารถไม่มีประสิทธิภาพ

1.3 การสูญเสียความกระตือรือร้นและอุดมคติในการทำงาน ผู้ที่ตกอยู่ในสภาพนี้จำนวนไม่น้อยที่เริ่มต้นชีวิตการทำงานด้วยการเป็นบุคคลที่มีแรงจูงใจสูง มีอุดมคติและมีความกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติด้วยความเชื่อว่าตนเองสามารถสร้างสิ่งดีงามให้เกิดขึ้นกับโลกนี้ได้บ้างและความคิดนี้จะนำไปสู่การหลุดตนเอง

2. ทางอารมณ์ ความอ่อนล้าทางอารมณ์ซึ่งประกอบด้วยความรู้สึกเมือหน่าย ซินชา หมดหวัง มีความรู้สึกที่ไม่พึงพอใจ ความรู้สึกคับข้องใจ และอาจจะมีความรู้สึกวิตกกังวล

3. ผลทางด้านพฤติกรรม สังเกตได้ด้วยการดูว่าบุคคลเหล่านั้นกระทำหรือพูดอย่างไร การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่เป็นผลจากความท้อแท้ในการปฏิบัติงานอาจจะสรุปได้ดังนี้

3.1 ระดับของพฤติกรรมที่ปฏิบัติ บุคคลที่ประสบความท้อแท้ในการปฏิบัติงานจะหมดสิ้นพลังงานที่จะใช้ในการปฏิบัติงาน แต่ในบางครั้งจะพบว่าผู้ที่ประสบความท้อแท้ในการปฏิบัติงานอาจจะเพิ่มระดับของการปฏิบัติงานก็ได้โดยจะมีลักษณะพยายามหลีกเลี่ยงความวิตกกังวลและความตึงเครียดด้วยการพยายามกระทำในสิ่งต่างๆ เกินความจำเป็น การเร่งกระทำกิจกรรมและพยายามหมกมุ่นอยู่กับงานอาจจะเป็นอาการหนึ่งของความท้อแท้ในการปฏิบัติงานเพราะการทำงานอย่างเร่งรีบทำให้เหน็ดเหนื่อย จึงนำไปสู่ความท้อแท้ในการปฏิบัติงานได้

3.2 การติดต่อสื่อสาร ลักษณะของผู้ที่มีความท้อแท้ในการปฏิบัติงานจะสังเกตได้คือ มักจะหลีกเลี่ยงการพูดคุยกับผู้มารับบริการถ้าจำเป็นต้องกระทำก็จะกระทำด้วยท่าทีเย็นชาและห่างเหินด้วยน้ำเสียงและคำพูด

3.3 การหลีกเลี่ยงที่จะติดต่อกับสังคมและเพื่อนร่วมงาน ลักษณะของผู้ที่มีความท้อแท้ในการปฏิบัติงานมักพอใจที่จะอยู่ตามลำพัง มีความรู้สึกว้าเพื่อนร่วมงานทำตัวน่าเบื่อหน่าย พูดคุยเรื่องราวไร้สาระซึ่งปลีกตัวออกจากเพื่อนร่วมงานเพื่อหนีความเครียดและความคับข้องใจที่ตนประสบอยู่อาจจะทำให้รู้สึกคับแค้นใจและเสียอารมณ์มากขึ้น

3.4 การแสดงความโกรธและความเครียดอย่างเปิดเผย มีความอดทนต่อปัญหาต่างๆ กับบุคคลอื่นๆ น้อยลง มีความรู้สึกว้าตนเองหมดพลัง สิ้นหวัง ไร้ประโยชน์ และความวิตกกังวล

3.5 การใช้สุราและยาเสพติด ในการแสวงหาทางออกโดยการ ใช้สุราและยาเสพติดก็มีผลเพียงชั่วคราวเท่านั้นเมื่อตัวขาดฤทธิ์ความเครียดและวิตกกังวลก็ยังปรากฏอยู่ และบางครั้งใช้มากเกินไปก็อาจเป็นผลต่อสภาพทางเศรษฐกิจและสุขภาพ ปัญหาต่างๆ ของพฤติกรรมจากการขาดสติจากการดื่มสุราก็มีผลทำให้เกิดความเคียดแค้นแก่ตนเอง ครอบครัว และสังคมส่วนรวมตามมาก็ด้วย

จากการศึกษาข้างต้นสรุปได้ว่าความท้อแท้ในการปฏิบัติงานนั้นมีผลกระทบทั้งทางด้านร่างกาย อารมณ์ และพฤติกรรมซึ่งพอสรุปได้ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 สรุปผลกระทบของความท้อแท้ในการปฏิบัติงาน

ร่างกาย	อารมณ์	พฤติกรรม
1. ล้า	1. โกรธ	1. ปลีกตัวออกจากผู้คน
2. นอนไม่หลับ	2. เบื่อ	2. ซัดโทษให้ผู้อื่น
3. ไม่อยากตื่น	3. สิ้นหวัง	3. ขอบจับผิด
4. ปวดศีรษะ	4. เพ้อฝัน	4. ติดต่อกับบุคคลอื่นเขินชา
5. เจ็บป่วยบ่อย ๆ	5. วิดกกังวล	5. เผาดูเวลาในการทำงาน
6. ปวดหลัง	6. เขินชา	6. ลา ขาดงาน
7. คลื่นไส้	7. หงุดหงิด	7. ทำผิดบ่อย ๆ
8. น้ำหนักลด	8. มองอะไรในแง่ร้าย	8. เสี่ยงโดยไม่จำเป็น
9. ไหล่ตลก	9. ไม่พอใจ	9. มีปัญหาครอบครัว
	10. สงสัยตัวเอง	10. ประสิทธิภาพในการทำงาน
	11. หמדความเห็นอกเห็นใจ	11. ชำาตัวตาย
	12. ไม่มีสมาธิ	
	13. ขวัญต่ำ	
	14. อารมณ์ไม่ดี	
	15. ประเมินค่าตัวเองต่ำ	

ที่มา : พัทรินทร์ ชโลธร 2541 : 40 ; อ้างอิงมาจาก Muldary 1963 : 80

วอลซ์ (Walsb 1979 : 253) ได้กล่าวว่าผลที่เกิดจากความท้อแท้ในการปฏิบัติงานจะมีดังนี้

1. ปฏิกริยาที่เกิดขึ้นกับระบบประสาทอันเป็นผลมาจากความเครียด ซึ่งจะทำให้เกิดโรคทางกายได้หลาย ๆ อย่าง
2. การหยุดชะงักหรือเลิกในอาชีพที่ปฏิบัติ
3. ความรู้สึกในทางที่ไม่ดี อันเป็นผลมาจากการไม่สามารถจัดการกับปัญหาที่ต้องเผชิญได้อย่างมีประสิทธิภาพ
4. หמדความสนใจหรือพยายามปลีกตัวออกจากบุคคลที่ต้องมีหน้าที่รับผิดชอบ
5. มีความรู้สึกที่ไม่ดีต่อบุคคลอื่น รวมทั้งคุณภาพในการปฏิบัติงานลดลง

จากที่ได้กล่าวมาจะเห็นได้ว่าความท้อแท้ในการปฏิบัติงานนั้นจะส่งผลเสียหาให้เกิดขึ้นทั้งทางด้านร่างกาย อารมณ์ และพฤติกรรม ซึ่งล้วนแต่จะทำให้ประสิทธิภาพและความมุ่งมั่นตั้งใจในการปฏิบัติงานของบุคคลลดลง โดยเฉพาะการปฏิบัติงานที่จะต้องมีการให้บริการหรือขอความช่วยเหลืออันเป็นภาระหน้าที่หลักของกลุ่มผู้ประกอบการอาชีพทางการให้บริการและความช่วยเหลือแก่สาธารณชน ซึ่งเป็นกลุ่มวิชาชีพที่ได้รับการกล่าวว่าจะต้องเผชิญกับความท้อแท้โดยตรง สำหรับบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนลักษณะสำคัญของผู้ที่จะเป็นบุคลากรที่ดีก็คือการมีความกระตือรือร้น มีท่าทางที่เป็นมิตร มีความแ่่งใสและทำางนำางสนใจ รวมทั้งการมีลักษณะของการเป็นบุคคลที่มุ่งมั่นต่อางาน ซึ่งลักษณะต่างๆ ดังกล่าวจะเป็นลักษณะที่ตรงข้ามกับลักษณะของบุคคลที่ประสบกับความท้อแท้ในการปฏิบัติงานอย่างสิ้นเชิง หรืออาจกล่าวได้ว่าบุคลากรที่ประสบกับความท้อแท้ในการปฏิบัติงานนั้นไม่อาจจะก่อให้เกิดการปฏิบัติงานที่ดีและมีประสิทธิภาพขึ้นได้

แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความท้อแท้ในการปฏิบัติงาน

ความท้อแท้ในการปฏิบัติงาน เป็นผลกระทบหรือปรากฏการณ์ที่เกิดจากความเครียดจากสภาพแวดล้อมในการประกอบอาชีพที่ต้องมีการติดต่อกับผู้ที่เกี่ยวข้องอยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะอาชีพบริการ อาชีพทางการศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนก็ต้องการการดูแลเอาใจใส่ด้านการพัฒนาการต่างๆ เช่น ร่างกาย อารมณ์ จิตใจ และสติปัญญา รวมทั้งงานด้านอื่นๆ ที่สถาบันกำหนดต้องให้บริการอย่างมีประสิทธิภาพแต่อยู่ในเขตจำกัดทางด้านปัจจัยต่างๆ มากมาย ทำให้บุคลากรเหล่านี้ต้องอยู่ท่ามกลางสภาพแวดล้อมที่กดดันต้องพบกับความเครียดอยู่เสมอ โดยเฉพาะการใช้อำนาจของผู้บริหารในการบังคับบัญชาที่ไม่เหมาะสมซึ่งเป็นแรงกดดันอย่างยิ่งในการปฏิบัติงาน ความท้อแท้ในการปฏิบัติงานเป็นปัญหาที่ได้รับความสนใจอย่างแพร่หลายในทุกวงการ แต่ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความท้อแท้โดยตรงไม่มีผู้ใดกล่าวถึงแต่จากนิยามศัพท์และความหมายของความท้อแท้จะกล่าวถึงปัจจัยที่เป็นสาเหตุ และอาการแสดงออกของความท้อแท้โดยกล่าวถึงความเครียด และการตอบสนองต่อความเครียดซึ่งผู้ศึกษาเรื่องราวความท้อแท้นิยมกล่าวถึงทฤษฎีความต้องการตามหลักของเมอร์เรย์ (Theory of Need Gratification)

เมอร์เรย์ (พัชรินทร์ ชโลธร 2541 : 33 - 36) มีความคิดเห็นว่าการต้องการเป็นสิ่งที่บุคคลได้สร้างขึ้นก่อให้เกิดความรู้สึกขาดซึ่ง ความต้องการนี้บางครั้งเกิดขึ้นเนื่องจากแรงกระตุ้นภายนอกก็ได้ หรืออาจกล่าวได้ว่าความต้องการเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นเนื่องมาจากสภาพร่างกายและสภาพจิตใจที่มั่นคง ทฤษฎีความต้องการตามหลักการของเมอร์เรย์สามารถสรุปได้ดังนี้

1. ความต้องการที่จะเอาชนะด้วยการแสดงออกทางความก้าวร้าว (Need for Aggression) เป็นความต้องการที่จะเอาชนะผู้อื่น เอาชนะต่อสิ่งกีดขวางที่ขังด้วยความรู้แรง มีการต่อสู้ การแก้แค้น การทำร้ายร่างกาย หรือการฆ่าฟันกัน เช่น การพูดประชดประชันกับเพื่อนที่ไม่ชอบ เป็นต้น

2. ความต้องการที่จะเอาชนะฟันฝ่าอุปสรรคต่างๆ (Need for Counteraction) เป็นความต้องการที่จะฝ่าฟันอุปสรรคและความล้มเหลวต่างๆ ด้วยการสร้างความพยายามขึ้น เช่น เมื่อได้รับการดูหมิ่นผู้ที่ได้รับจะเกิดความพอกเพียรและพยายามเอาชนะคำสบประมาทจนประสบความสำเร็จ เป็นต้น

3. ความต้องการที่จะขอมแก้ (Need for Abashment) เป็นความต้องการที่จะปกป้องตนเองจากคำวิพากวิจารณ์หรือขอมรับการถูกลงโทษ เช่น การเผาตัวเองเพื่อประท้วงการปกครอง เป็นต้น

4. ความต้องการปกป้องตนเอง (Need for Daftness) เป็นความต้องการที่จะขอมแก้ ขอมรับผิด ขอมรับคำวิพากวิจารณ์ การดำเนินคดีซึ่งเป็นการปกป้องทางด้านจิตใจพยายามหาเหตุผลอธิบายการกระทำของตนเองเพื่อให้พ้นผิดจากการกระทำต่างๆ ที่ขัง เช่น ให้เหตุผลสอบตกเพราะครูสอนไม่ดี เป็นต้น

5. ความต้องการเป็นอิสระ (Need for Autonomy) เป็นความต้องการที่ปรารถนาจะเป็นอิสระจากสิ่งกีดขวางที่ขัง ต้องการที่จะต่อสู้ดิ้นรนเพื่อเป็นตัวของตัวเอง เช่น เด็กมักจะแฉ่งตัวหรือรับประทานอาหารโดยไม่ต้องการความช่วยเหลือจากมารดาหรือบุคคลอื่น เป็นต้น

6. ความต้องการความสำเร็จ (Need for Achievement) คือความต้องการที่จะกระทำสิ่งต่างๆ ที่ยากลำบากให้ประสบความสำเร็จ หรือพยายามเอาชนะอุปสรรคที่ขังเพื่อให้การทำงานของตนประสบความสำเร็จ จากการศึกษาพบว่าเพศชายจะมีระดับความต้องการความสำเร็จมากกว่าเพศหญิง

7. ความต้องการสร้างมิตรภาพกับบุคคลอื่น (Need for Affiliation) เป็นความต้องการที่จะให้ผู้อื่นรักใคร่ ต้องการรู้จักและมีความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ต้องการการเอาอกเอาใจ มีความซื่อสัตย์ต่อเพื่อนฝูงและพยายามสร้างความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับบุคคลอื่น

8. ความต้องการความสนุก (Need for Play) เป็นความต้องการที่จะแสดงความสนุกสนานต้องการหัวเราะเพื่อผ่อนคลายความตึงเครียด มีการสร้างหรือเล่าเรื่องตลกขบขัน มีการพักผ่อนหย่อนใจ มีการเล่นเกมกีฬา เป็นต้น

9. ความต้องการแยกตนเองออกจากผู้อื่น (Need for Rejection) เป็นความต้องการหรือมีความปรารถนาของบุคคลในการที่จะแยกตนเองออกจากผู้อื่น ไม่มีความรู้สึกยินดียินดีกับบุคคลอื่นและต้องการเมินเฉยจากผู้อื่น

10. ความต้องการความช่วยเหลือจากบุคคลอื่น (Need for Succorance) เป็นความต้องการให้บุคคลอื่นมีความสุข เห็นอกเห็นใจ มีความสงสาร ต้องการได้รับความช่วยเหลือ การดูแล และคำแนะนำจากผู้อื่น

11. ความต้องการที่จะให้ความช่วยเหลือต่อบุคคลอื่น (Need for Nurturance) เป็นความต้องการมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมกับบุคคลอื่นโดยการให้ความช่วยเหลือแก่บุคคลที่ไม่สามารถจะช่วยเหลือตนเองได้ หรือให้ความช่วยเหลือให้บุคคลอื่นพ้นจากภัยอันตรายต่างๆ

12. ความต้องการที่จะสร้างความประทับใจในตนเองให้กับผู้อื่น (Need for Exhibition) เป็นความต้องการที่จะให้บุคคลอื่นได้เห็นได้ยินเกี่ยวกับเรื่องราวของตนเอง เช่น เล่าเรื่องตลก ขบขันให้บุคคลอื่นฟังเพื่อบุคคลอื่นจะเกิดความประทับใจในตนเอง เป็นต้น

13. ความต้องการมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น (Need for Dominance) เป็นความต้องการที่จะให้บุคคลอื่นทำตามคำสั่งของตนทำให้เกิดความรู้สึกว่าตนมีอิทธิพลเหนือกว่าบุคคลอื่น

14. ความต้องการหลีกเลี่ยงความรู้สึกล้มเหลว (Need for Avoidance of Inferiority) เป็นความต้องการที่จะหลีกเลี่ยงให้พ้นความอับอายทั้งหลาย ต้องการหลีกเลี่ยงความดูถูก หรือการกระทำต่างๆ ที่ทำให้เกิดความอายใจ

15. ความต้องการที่จะยอมรับนับถือผู้อาวุโสกว่า (Need for Deference) เป็นความต้องการที่ยอมรับนับถือผู้ที่อาวุโสกว่าด้วยความยินดีรวมทั้งนิยมชมชื่นในบุคคลที่มีอำนาจเหนือกว่า พร้อมทั้งจะให้ความร่วมมือช่วยเหลือด้วยความยินดี

16. ความต้องการที่จะหลีกเลี่ยงจากอันตราย (Need for Avoidance Harm) เป็นความต้องการที่จะหลีกเลี่ยงความเจ็บปวดทางด้านร่างกาย ต้องการได้รับความปลอดภัยจากอันตรายทั้งปวง

17. ความต้องการที่จะหลีกเลี่ยงจากการถูกตำหนิหรือถูกลงโทษ (Need for Avoidance of Blame) เป็นความต้องการที่จะหลีกเลี่ยงการลงโทษด้วยการคล้อยตามกลุ่มหรือรับคำสั่งหรือปฏิบัติตามกฎข้อบังคับของกลุ่มเพราะกลัวถูกลงโทษ

18. ความต้องการเป็นระเบียบ (Need for Orderliness) เป็นความต้องการที่จะจัดสิ่งของต่างๆ ให้อยู่ในสภาพที่เป็นระเบียบเรียบร้อย มีความประณีตงดงาม เช่น การจัดหนังสือในชั้นหนังสือให้เป็นระเบียบเรียบร้อย เป็นต้น

19. ความต้องการที่จะรักษาชื่อเสียง (Need for Inviolacy) เป็นความต้องการที่จะรักษาชื่อเสียงของคนที่มิอยู่ใ้งานสุดความสามารถ เช่น การไม่ขอมขโมยแม้ว่าตนจะต้องการหรือไม่ยอมทำความผิด ไม่คบคโกงผู้ใดเพื่อชื่อเสียงของวงศ์ตระกูล เป็นต้น

20. ความต้องการให้ตนเองมีความแตกต่างจากบุคคลอื่น (Need for Contrainess) เป็นความต้องการที่จะกระทำให้ตนเองไม่เหมือนกับบุคคลอื่น เช่น เพื่อนในกลุ่มใส่กระโปรงมาโรงเรียนแต่ตนต้องการให้แตกต่างจากบุคคลอื่นโดยการใส่กางเกงมาโรงเรียน เป็นต้น

การศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในปัจจุบันมุ่งศึกษาค้นหาแหล่งประโยชน์ที่สามารถช่วยเหลือบุคคลในการปรับตัวต่อความเครียดซึ่งจะเป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดความหือแท้ได้อีกประการหนึ่ง คือแรงสนับสนุนทางสังคม (Social Support) (กึ่งสาดล สุทธิวิริสรรรค์ 2535 : 24-26) ซึ่งเป็นแหล่งประโยชน์ที่ช่วยให้บุคคลสามารถปรับตัวต่อความเครียดที่เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพและแคบแลน คาสเซิลและกอร์ (Kaplan, cassel and Gore 1977 : 50-51) กล่าวถึงแรงสนับสนุนทางสังคมว่าเป็นความพึงพอใจต่อความจำเป็นพื้นฐานทางสังคมซึ่งได้จากการติดต่อกับผู้อื่นกับบุคคลอื่น คอปป์ (Cobb 1976 : 300) ได้ให้ความหมายของแรงสนับสนุนทางสังคมว่าเป็นข้อมูลข่าวสารที่ทำให้บุคคลเชื่อว่ามีคนให้ความรัก ความเอาใจใส่ ชกข่องเห็นคุณค่า และมีความรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของสังคมนั้น

ทฤษฎีปฏิสัมพันธ์ของลาซาลอส (Lazarus's Transaction Method)

แนวคิดของลาซาลอส (Lazarus's and Susan 1984 : 164 - 170) อธิบายว่าความเครียดทางด้านจิตใจเป็นผลมาจากการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและสิ่งแวดล้อมโดยบุคคลเป็นผู้ประเมินสถานการณ์ที่เกิดขึ้น และมีการปรับตัวเพื่อตอบสนองปฏิสัมพันธ์โดยการเผชิญปัญหาในทฤษฎีปฏิสัมพันธ์นี้ การเผชิญปัญหามีหน้าที่รักษาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและสิ่งแวดล้อมให้ดำเนินต่อไป และควบคุมอารมณ์เครียดโดยลดความกดดันทางอารมณ์โดยตรง และพยายามจะรักษาสภาพจิตใจ

ในการเผชิญปัญหานั้นบุคคลจะนำแหล่งประโยชน์ต่างๆ ของคนมาใช้ กล่าวคือสุขภาพและพลังงาน ความเชื่อบางประการเช่น ความเชื่อทางศาสนาและความเชื่อมั่นในตนเองซึ่งจะช่วยสร้างกำลังใจ ทักษะในการแก้ปัญหาโดยการหาข้อมูล ระบุนปัญหา วางแผนตลอดจนการเลือกวงแนวทางที่เหมาะสมไปใช้ มีทักษะในการสมาคม สามารถแสวงหาความร่วมมือและการสนับสนุนทางสังคมจากบุคคลอื่น ตลอดจนการใช้แหล่งประโยชน์ทางวัตถุ อันได้แก่ ทรัพย์สิน เงินทอง และการอำนวยความสะดวกจากการบริการต่างๆ สิ่งเหล่านี้จะช่วยให้บุคคลนำไปใช้ในการปรับตัวและเผชิญปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพแต่ในบางสถานการณ์ถึงแม้บุคคลจะมีแหล่งประโยชน์เพียงพอ แต่ก็ไม้อาจจะใช้ประโยชน์ได้อย่างเต็มที่เนื่องจากมีอุปสรรคต่างๆ ทั้งทางด้านอุปสรรคส่วนตัว เช่น ค่านิยม ความเชื่อทางวัฒนธรรมและอุปสรรคทางด้านสิ่งแวดล้อม เช่น แหล่งประโยชน์ที่จำกัด เป็นต้น

จะเห็นได้ว่าการปรับตัวหรือพฤติกรรมการเผชิญปัญหาเป็นปรากฏการณ์ที่ซับซ้อนและมีปัจจัยที่เกี่ยวข้องมากมาย การเผชิญปัญหาที่มีประสิทธิภาพ (Coping Effectiveness) นั้นหมายถึงการที่บุคคลสามารถแก้ปัญหาโดยใช้เหตุผล และอารมณ์อย่างเหมาะสม ไม่ใช้อารมณ์มากเกินไปโดยไม่จำเป็นจะต้องเกิดความรู้สึกด้านบวกแต่จะต้องสามารถจัดการกับความรู้สึกด้านลบที่เกิดขึ้นได้โดยที่บุคคลเหล่านั้นสามารถปรับตัว แสดงบทบาททางสังคมได้อย่างสมบูรณ์ มีความพึงพอใจ

ในสัมพันธภาพกับบุคคลอื่น สามารถเผชิญปัญหาในชีวิตประจำวันโดยเลือกกลยุทธ์ในการเผชิญปัญหาที่เหมาะสม ใช้การแก้ปัญหาโดยเหตุผลและอารมณ์อย่างสอดคล้องกัน มีขวัญ กำลังใจและรักษาสุขภาพของร่างกายให้อยู่ในสภาพสมดุล ไม่เจ็บป่วย (สิระยา สัมมาวง 2534 : 28)

แนวคิดเกี่ยวกับความเครียดเป็นปรากฏการณ์ที่มีความเกี่ยวข้องกับทั้งแรงกระตุ้นจากสิ่งแวดล้อมภายนอก และการตอบสนองภายในของบุคคลนั้น ความเครียดแสดงถึงความไม่สมดุลระหว่างความต้องการ และแหล่งประโยชน์ที่เป็นปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและสิ่งแวดล้อม (Maslach 1986 : 3) ทฤษฎีปฏิสัมพันธ์ของลาซาลัสได้เน้นความสำคัญของการรับรู้และประเมินสถานการณ์ของบุคคลว่าเป็นสิ่งสำคัญ กำหนดการตอบสนองทางพฤติกรรมตามภายหลัง และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและสิ่งแวดล้อมจะมีการเปลี่ยนแปลง และทบทวนการประเมินได้เสมอ

แบบวัดความท้อแท้ในการปฏิบัติงาน

ความท้อแท้ในการปฏิบัติงานเป็นปัญหาที่กระทบต่อบุคคลและสังคมอย่างกว้างขวาง โดยเฉพาะอาชีพที่เกี่ยวกับการให้บริการ แต่ถ้ารู้วิธีป้องกันที่ถูกต้องไม่ปล่อยให้กลายเป็นความเครียดเรื้อรังก็สามารถลดความท้อแท้ในการปฏิบัติงานได้ มีนักวิจัยหลายท่านที่ศึกษาเรื่องความท้อแท้ในการปฏิบัติงานได้สร้างแบบสอบถามในการประเมินความท้อแท้ในการปฏิบัติงาน ฉบับที่ได้รับความนิยมนำไปใช้ในการศึกษาวิจัยแพร่หลายที่สุด คือ แบบวัดความท้อแท้ในการปฏิบัติงานของแมสแลช (Maslach) สร้างขึ้นโดยคริสติน่า แมสแลช และเจ็กสัน ในปี ค.ศ. 1981 โดยที่แมสแลช เป็นผู้ที่มีความรู้เกี่ยวกับความท้อแท้ในการปฏิบัติงานอย่างแท้จริงและได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับความท้อแท้ในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ และปรับปรุงให้มีความเหมาะสมสามารถนำไปใช้ได้ อย่างมีประสิทธิภาพ ครอบคลุมบุคคลอาชีพบริการมากยิ่งขึ้น

แมสแลช และเจ็กสัน (พัชริน ชโลธร 2541 : 60 ; อ้างอิงมาจาก Maslach and Jackson 1981 : 99 – 113) ศึกษาและพัฒนาแบบวัดความท้อแท้ พบว่าองค์ประกอบที่วิเคราะห์ได้ จำแนกออกเป็น 3 ด้าน คือ ด้านความอ่อนล้าทางอารมณ์ (Emotional Exhaustion) การสูญเสียความสัมพันธ์ส่วนบุคคล (Depersonalization) และความไม่สมหวังในผลสำเร็จของตน (Personal Accomplishment) โดยแบบวัดนี้เมื่อนำไปใช้ร่วมกันแบบวัดคุณลักษณะของงานพบว่าความท้อแท้ มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับการได้รับข้อมูลย้อนกลับ ความตั้งใจที่จะเปลี่ยนงาน การขาดงาน และความสัมพันธ์ที่ไม่ราบรื่นในครอบครัว

ความท้อแท้ในการปฏิบัติงานเป็นปรากฏการณ์ที่ซับซ้อนและมีความเกี่ยวข้องกับหลายมิติ เป็นปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและสิ่งแวดล้อม โดยเฉพาะสิ่งแวดล้อมในการทำงาน (Muldary 1983 : 37-39) จากการศึกษาของแมสแลช (Maslach 1986 : 21) พบว่าระยะเวลาชั่วโมงการทำงานมีความสัมพันธ์กับความรู้สึกอ่อนล้า ท้อแท้ และเครียด โดยเฉพาะบุคคลที่ทำงานติดต่อกันนานหลายชั่วโมง การแก้ปัญหาความท้อแท้เป็นสิ่งที่ต้องร่วมมือระหว่างบุคคลและหน่วยงานไม่ใช่ความรับผิดชอบของฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งเพียงด้านเดียว การแก้ปัญหาระดับบุคคลเป็นสิ่งที่ควรทำเป็นอันดับแรกเนื่องจากเป็นสิ่งที่ปฏิบัติได้ง่ายกว่าการเปลี่ยนแปลงในระดับองค์กรหรือหน่วยงานซึ่งมีโครงสร้างซับซ้อนและมีปัจจัยอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องมากมายแต่การแก้ปัญหาโดยผู้บริหารในหน่วยงานเป็นสิ่งที่มีความสำคัญและสามารถช่วยลดความเครียดในระดับผู้ปฏิบัติงานได้ส่วนหนึ่งซึ่งมัลดารี (Muldary 1983 : 1-2) ได้เห็นว่าความท้อแท้ในการปฏิบัติงานในทุกระดับทั้งบุคคลและหน่วยงานสามารถป้องกันไม่ให้เกิดขึ้นได้โดยยึดหลักการ 3 ประการดังนี้

1. ความตระหนัก (Awareness) ความตระหนักในความสำคัญของลักษณะงานที่คิดว่ามีส่วนส่งเสริมให้เกิดความท้อแท้ทั้งทางด้านปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยทางด้านสิ่งแวดล้อมในการทำงาน สำรวจตนเองและเพื่อนร่วมงานและหาหนทางแก้ไขก่อนปัญหาจะถูกถามจนแก้ไขได้ยาก
2. ความผูกพัน (Commitment) เมื่อมีความตระหนักแล้วจะต้องมีความตั้งใจจริง รู้สึกผูกพันและมีปณิธานในการแก้ปัญหาทั้งในระดับบุคลากรร่วมงานและระดับผู้บริหารว่าจะต้องไม่ทิ้งปัญหาที่เป็นสาเหตุให้เกิดความเหนื่อยหน่ายที่ส่งผลต่อความท้อแท้ในการปฏิบัติงาน
3. การปฏิบัติ (Action) ความตระหนักและตั้งใจจะสัมฤทธิ์ผลเมื่อมีการปฏิบัติอย่างจริงจังทั้งในระดับบุคคลและหน่วยงาน ศึกษาแนวทางการจัดการกับความเครียดและการแก้ปัญหาคความท้อแท้ในแต่ละระดับ โดยเฉพาะการใช้อำนาจของผู้บริหารในการสั่งการให้มีความเข้าใจธรรมชาติของงานสอดคล้องกับความเป็นจริงในวิชาชีพ เข้าใจมโนทัศน์ของความเครียดและความท้อแท้รู้จักป้องกันและจัดการแก้ปัญหาดังกล่าวโดยการเลือกกลยุทธ์ และนำมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับบุคคลและสถานการณ์จะเป็นการป้องกันและแก้ไขปัญหาคความท้อแท้ได้ดีที่สุด

ผลกระทบจากการใช้อำนาจของผู้บริหารต่อความท้อแท้ในการปฏิบัติงาน

องค์ประกอบที่สำคัญขององค์กรคือบุคลากรแต่ละคนจะมีความถนัดและมีความเชี่ยวชาญในการทำงานที่ตนเองรับผิดชอบอยู่ การทำงานในองค์กรจะประสบผลสำเร็จตามแผนนโยบายหรือวัตถุประสงค์ได้นั้น จะเป็นจะต้องอาศัยการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานในสาขานต่างๆ โดยมีผู้นำหรือผู้บริหารเป็นผู้บังคับบัญชา

การบริหารงานต่างๆ ของผู้บริหารจะเป็นตัวแปรสำคัญอย่างหนึ่งที่จะทำให้งานประสบความสำเร็จหรือไม่มากนักน้อยเพียงใด การบริหารงานจะมีหลักการและมีทฤษฎีต่างๆ มากมาย เป็นตัวรองรับเพื่อช่วยเป็นแนวทางเป็นคือนำร่องในการจัดการดำเนินงานด้านการบริหารซึ่งศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ (2539 : 40) กล่าวว่าปัจจัยที่ทำให้งานสำเร็จส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับหลักการบริหาร (Management Style) ของผู้บริหารโรงเรียนที่จะนำศักยภาพแต่ละบุคคลมาใช้ให้เต็มที่ได้อย่างไร การบริหารมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลดังกล่าวผู้บริหารยังต้องอาศัยอำนาจคอยค้ำจุนในการปฏิบัติหน้าที่ของคนซึ่งอำนาจนี้เป็นที่ยอมรับกันในทฤษฎีการว่ามีอยู่ทุกสังคมดังที่สมยศ นาวิการ (2537 : 2) มีความเห็นว่าอำนาจคือความสามารถที่จะทำให้บุคคลอื่นกระทำการบางอย่างที่ผู้ทรงอำนาจต้องการให้กระทำรากฐานของความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะอยู่ที่วิธีใช้อำนาจของผู้นำแต่ละคนเพื่อให้บุคคลอื่นๆ ในองค์กรทุ่มเทความพยายามเพื่อเป้าหมายขององค์กร ผู้บริหารจะต้องมีเทคนิควิธีในการใช้อำนาจที่มีอยู่ให้ถูกกับลักษณะของบุคลากรแต่ละบุคคลเพื่อให้เขาเหล่านั้นให้ความร่วมมือสนับสนุนปฏิบัติตามคำสั่งจนบรรลุถึงนโยบายที่ตั้งไว้ (นงเยาว์ ธาราศรีสุทธิ 2533 : 48) การใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนย่อมมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้ร่วมงานให้เป็นไปตามทิศทางที่ตนต้องการพร้อมกันนี้ยังมีผลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานเพราะกลุ่มคนจำนวนมากที่มีภูมิหลังทางสังคมแตกต่างกันจะมีการรับรู้เจตคติ ค่านิยม และแรงจูงใจแตกต่างกันซึ่งกลุ่มเหล่านี้จะส่งผลโดยตรงต่อการปฏิบัติงานในองค์กรทั้งในทางบวกและทางลบประกอบกับอำนาจมีทั้งคุณและโทษในตัวเองหากผู้บริหารนำไปใช้ในทางที่ผิดทำให้บุคลากรเกิดความท้อแท้ในการปฏิบัติงานดังที่ทวงรัตน์ บุญญานุรักษ์ (2525 : 46) กล่าวว่าความท้อแท้เป็นความรู้สึกเหนื่อยหน่าย เหนื่อยคือความเหนื่อยอ่อนทางร่างกาย หน่าย คือ ความอ่อนเพลียทางอารมณ์และจิตใจ อันมีผลต่อการสร้างอัตมโนทัศน์และทัศนคติในทางลบต่อการทำงาน แฮร์ริส (Harris, 1989 : 12-28) กล่าวถึงสาเหตุของความเครียดในการปฏิบัติงานไว้ 2 สาเหตุคือ

1. สาเหตุภายในตัวบุคคล (Endogenous Stresses) ได้แก่สิ่งที่เกิดขึ้นภายในตัวบุคคล เช่น ประสบการณ์ ความรู้สึกต่างๆ ซึ่งความรู้สึกเหล่านี้จะทำให้มีความรู้สึกว่ามีความรู้สึกต่อตนเองในด้านลบ
2. สาเหตุภายนอกตัวบุคคล (Exogenous Stresses) ได้แก่สภาพแวดล้อมในการทำงานที่มีความสัมพันธ์หรือส่งผลกระทบต่อสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงานกับผู้บังคับบัญชาและกับครอบครัว ซึ่งจะแสดงออกมาในรูปของการไม่สามารถทำหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ไม่สามารถปรับตัวได้ต่อสิ่งกระตุ้นหรือเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในการทำงาน ความท้อแท้เป็นปรากฏการณ์ที่ซับซ้อนและประกอบด้วยปัจจัยที่เกี่ยวข้องหลายมิติ กลุ่มอาการด้านพฤติกรรม ความท้อแท้ที่เกิดขึ้นไม่ว่าจะเกิดเฉพาะในตัวบุคคลทำให้เกิดการแสดงความโกรธ พฤติกรรมกระวนกระวาย รู้สึกกลัวและเบื่อ

มีทัศนคติที่ไม่ดี ความรู้สึกผิด และเกิดมีอาการจิตหลอนในด้านสังคม และการทำงานจะส่งผลให้ประสิทธิภาพการทำงานลดลง มีการลาหรือขาดงานมากกว่าปกติ ความรับผิดชอบต่องานลดลง

จากเหตุผลดังกล่าวข้างต้นจะเห็นได้ว่าพฤติกรรมการใช้อำนาจของผู้บริหารนั้นจะส่งผลกระทบต่อโดยตรงกับการทำให้เกิดความท้อแท้ในการปฏิบัติงานของบุคลากร ผู้บริหารที่แสดงพฤติกรรมการใช้อำนาจไปในทางทิศทางที่ถูกต้องเหมาะสมก็จะมีผลทำให้การปฏิบัติงานขององค์กรประสบผลสำเร็จแต่ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมการใช้อำนาจไปในทางลบหรือไม่เหมาะสมการปฏิบัติงานจะไม่ประสบผลสำเร็จและยังส่งผลกระทบต่อระบบงานขององค์กรนั้นด้วย อีกประการหนึ่งที่สำคัญคือ จะเกิดความท้อแท้ในการปฏิบัติงานของบุคลากรซึ่งอาจกล่าวได้ว่าการใช้อำนาจของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับความท้อแท้ในการปฏิบัติงานของบุคลากร

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

ศิริ โปธินาม (2531 : 2) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจและรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารกับระดับวุฒิภาวะของอาจารย์ในวิทยาลัยเทคนิค ของกรมอาชีวศึกษา เขตการศึกษา 1, 5 และ กรุงเทพมหานครจากการศึกษาทราบว่าผู้บริหารเลือกใช้อำนาจตามกฎหมาย (Legitimate Power) มากที่สุด ส่วนระดับวุฒิภาวะของครูอาจารย์ วิทยาลัยเทคนิค เขตการศึกษา 1, 5 และ กรุงเทพมหานครอยู่ในระดับสูง นอกจากนี้ยังพบอีกว่าอำนาจที่มีอยู่ของผู้บริหารวิทยาลัยเทคนิค เขตการศึกษา 1, 5 และกรุงเทพมหานครกับรูปแบบภาวะผู้นำที่ใช้โดยผู้บริหารวิทยาลัยเทคนิค เขตการศึกษา 1,5 และกรุงเทพมหานคร และอำนาจที่มีอยู่ของผู้บริหารวิทยาลัยเทคนิคกับระดับวุฒิภาวะของครูอาจารย์ในวิทยาลัยเทคนิค เขตการศึกษา 1, 5 และกรุงเทพมหานคร มีความสัมพันธ์กัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ไพโรจน์ กลิ่นกุหลาบ (2533 : 177) ได้ศึกษาปัจจัยที่สัมพันธ์กับความท้อแท้ในการปฏิบัติงานของครูประถมศึกษาในภาคกลางผลการศึกษาพบว่าครูประถมศึกษาในภาคกลางมีความท้อแท้ด้านความอ่อนล้าทางอารมณ์ และด้านความไม่สมหวังในผลสำเร็จของตนอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนครูประถมที่สมรสแล้วห่ามีความท้อแท้ด้านการสูญเสียความสัมพันธ์ส่วนบุคคลมากกว่าครูประถมศึกษาที่สมรสแล้วและอยู่ด้วยกัน ครูประถมศึกษาที่มีอายุน้อย (ต่ำกว่า 30 ปีลงมา) มีความท้อแท้ด้านความไม่สมหวังในผลสำเร็จของตนมากกว่าครูประถมศึกษาที่มีประสบการณ์ทำงานมาก (13 ปีขึ้นไป) ส่วนครูประถมศึกษาในภาคกลางที่มีเพศ ภูมิสำเนาเดิม วุฒิการศึกษา และสอนในระดับชั้นที่แตกต่างกัน มีความท้อแท้ในด้านต่างๆ ไม่แตกต่างกัน

สมบูรณ์ นนทสกุล (2535 : 3) ได้ศึกษาการใช้อำนาจของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงานของโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตการศึกษา 1 พบว่า การใช้อำนาจตามกฎหมาย อำนาจความเชี่ยวชาญ อำนาจข่าวสาร อำนาจพึ่งพา อำนาจการให้รางวัล และอำนาจอ้างอิงอยู่ในระดับสูง ส่วนอำนาจการบังคับอยู่ในระดับปานกลาง การใช้อำนาจจากฐานต่างๆ ของผู้บริหารโรงเรียนขนาดกลางอยู่ในระดับสูงสำหรับผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่และขนาดเล็กอยู่ในระดับปานกลาง ด้านประสิทธิภาพการบริหารงานของโรงเรียนโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง การใช้อำนาจจากฐานต่างๆ ของผู้บริหารโรงเรียนมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการบริหารงานของโรงเรียนอยู่ในระดับสูง

ฉัตรรัตน์ ประโยชน์อุดมกิจ (1994 : 63 - 71) ได้ศึกษาความท้อแท้ในการปฏิบัติงานของครูประถมศึกษาโรงเรียนรัฐบาลและเอกชนในกรุงเทพมหานคร พบว่า

1. ครูประถมศึกษาของรัฐและเอกชนในกรุงเทพมหานคร มีความท้อแท้ในการปฏิบัติงานในด้านการสูญเสียความสัมพันธ์ส่วนบุคคลและความอ่อนล้าทางอารมณ์อยู่ในระดับต่ำ และด้านความไม่สมหวังในผลสำเร็จของคนอยู่ในระดับปานกลาง

2. จำนวนในการดำรงตำแหน่ง ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน จำนวนนักเรียนในห้องเรียน มีผลต่อความท้อแท้ของครูประถมศึกษา

ชำนาญ แจ่มจำรัส (2538 : 3) ได้ศึกษาการใช้พลังอำนาจของผู้บริหารโรงเรียนที่สัมพันธ์กับความท้อแท้ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนพบว่า

1. ผู้อำนวยการศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนใช้พลังอำนาจด้านอ้างอิงและบังคับอยู่ในระดับมาก ด้านการมีข่าวสารข้อมูล ด้านการให้รางวัล ด้านความเชี่ยวชาญ ด้านกฎหมาย และด้านพึ่งพาอยู่ในระดับปานกลาง

2. ข้าราชการศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนมีความท้อแท้ด้านความอ่อนล้าทางอารมณ์และความไม่สมหวังในผลสำเร็จของคนอยู่ในระดับปานกลาง การสูญเสียความสัมพันธ์ส่วนบุคคลอยู่ในระดับต่ำ

3. วิธีการใช้พลังอำนาจอ้างอิงเป็นตัวพยากรณ์ร้อยละ 8.36

บัญญัติ ศรีหารถ (2540 : 112 - 113) ได้ศึกษาความท้อแท้และสาเหตุที่สัมพันธ์กับความท้อแท้ในการปฏิบัติงานของครูช่างอุตสาหกรรม สังกัดกองวิทยาลัยเทคนิค กรมอาชีวศึกษา พบว่า สาเหตุที่ทำให้เกิดความท้อแท้ของครูช่างอุตสาหกรรมคือเงินเดือนไม่เหมาะสมกับภาระหน้าที่ ไม่มีโอกาสได้ร่วมตัดสินใจ และการกำหนดนโยบายที่ไม่ชัดเจน ผลงานไม่เต็มศักยภาพ

พัชรินทร์ ชโลธร (2541 : 126) ศึกษาความท้อแท้ในการปฏิบัติงานของครูอนุบาลโรงเรียนเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร ผลการศึกษาพบว่าครูอนุบาลโรงเรียนเอกชนมีค่าเฉลี่ยของระดับคะแนนความท้อแท้กับความอ่อนล้าทางอารมณ์ด้านการสูญเสียความสัมพันธ์ส่วนบุคคลและ

ด้านความไม่สมหวังในผลสำเร็จของคนอยู่ในระดับต่ำทุกด้านซึ่งไม่สอดคล้องกับระดับความท้อแท้ของแมสแลชจากแบบวัดความท้อแท้ Maslach Burnout Inventory (MBI) ที่กล่าวสรุปไว้ว่าบุคคลที่มีความท้อแท้ในระดับต่ำจะมีคะแนนทางด้านความอ่อนล้าทางอารมณ์และด้านความไม่สมหวังในผลสำเร็จของตนต่ำ และมีคะแนนทางด้านความสูญเสียความสัมพันธ์ส่วนบุคคล (Maslach 1986 :

2) ระดับความท้อแท้ในการปฏิบัติงานสูงทั้ง 3 ด้าน

สุรพงษ์ เอื้อศิริพรฤทธิ (2541 : 108) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนกับขวัญของครูอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา จังหวัดนครศรีธรรมราชผลการศึกษาพบว่า

1 การใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัดนครศรีธรรมราชโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลางเมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบพบว่าการใช้อำนาจจากการให้รางวัล อำนาจจากการบังคับ อำนาจตามกฎหมาย และอำนาจจากความเชี่ยวชาญอยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้นอำนาจจากการอ้างอิงอยู่ในระดับสูง

2 ครูอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดนครศรีธรรมราช โดยภาพรวมและรายองค์ประกอบอยู่ในระดับปานกลาง

3 การใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนโดยภาพรวมและรายองค์ประกอบการใช้ อำนาจของผู้บริหารกับขวัญของครูอาจารย์มีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

งานวิจัยในต่างประเทศ

อดัมส์ (สุรพงษ์ เอื้อศิริพรฤทธิ 2541 : 38 ; อ้างอิงมาจาก Adams 1975 : 3428 - A) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างโครงสร้างของการควบคุมองค์การ ฐานอำนาจของแผนกวิชาในมหาวิทยาลัย ความพึงพอใจในงานและผลงานทางวิชาชีพของอาจารย์ กลุ่มตัวอย่างของการศึกษาค้นคว้าในครั้งนี้คืออาจารย์จำนวน 238 คน ผลการศึกษาพบว่า 1) การควบคุมของแผนกวิชา คณบดี คณะกรรมการบริหารและอาจารย์อยู่ในระดับสูง โครงสร้างของการควบคุมจะแตกต่างกันไปตามชนิดของงาน 2) คณบดีและคณะกรรมการบริหารควบคุมบุคคลอื่นโดยใช้ฐานอำนาจจากความเชี่ยวชาญ และอำนาจตามกฎหมายมากที่สุด ใช้อำนาจอ้างอิงปานกลาง และใช้อำนาจจากการให้รางวัลและอำนาจจากการบังคับน้อยที่สุด 3) ความพึงพอใจในงานที่ทำ มีความสัมพันธ์กับการควบคุมและฐานอำนาจโดยอำนาจจากความเชี่ยวชาญและอำนาจอ้างอิงมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจ และอำนาจจากการให้รางวัลกับอำนาจบังคับ ไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจ 4) ผลงานทางวิชาชีพไม่มีความสัมพันธ์กับโครงสร้างของการควบคุมและฐานอำนาจ 5) โครงสร้าง

ของการควบคุมประเภทของฐานอำนาจ ความพึงพอใจในงานและผลงานทางวิชาชีพจะแตกต่างกันไปตามชนิดของบุคลิกภาพของอาจารย์ และสภาพแวดล้อมของแต่ละแผนกวิชา

ริงโรส (พานิช วิเชียรวรรณ 2537 : 44 ; อ้างอิงมาจาก Ringrose 1977 : 59 – A) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ของครูเกี่ยวกับฐานอำนาจของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษา ระบบการบริหาร และบุคลิกลักษณะของครูใหญ่ การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้แยกฐานอำนาจออกเป็น 5 ประเภทตามทฤษฎีของเฟรนซ์และราเวน กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาคือครูโรงเรียนประถมศึกษา จำนวน 20 คน จาก 12 เมืองในรัฐคอนเนคติกัต (Connecticut) โดยใช้แบบสอบถาม 2 ชุด ชุดที่หนึ่ง ข้อมูลเกี่ยวกับฐานอำนาจของบุคคล ชุดที่สองเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับฐานอำนาจพบว่า

- 1 ฐานอำนาจของครูใหญ่ที่ครูชอบรับคืออำนาจจากความเชี่ยวชาญและอำนาจตามกฎหมาย
- 2 ฐานอำนาจที่ครูใหญ่เห็นว่าตนเองใช้มากที่สุดคืออำนาจจากความเชี่ยวชาญ รองลงมาคือ อำนาจตามกฎหมาย อำนาจจากการอ้างอิง และอำนาจจากการให้รางวัล ไม่มีครูใหญ่คนใดเห็นว่าตนใช้อำนาจจากการบังคับ มีครูร้อยละ 5 เห็นว่าครูใหญ่ใช้อำนาจจากการบังคับ
- 3 ครูใหญ่ที่ใช้อำนาจจากความเชี่ยวชาญจะมีคะแนนความเป็นผู้นำสูงกว่าครูใหญ่ที่ใช้อำนาจตามกฎหมาย
- 4 ฐานอำนาจของครูใหญ่ที่ครูชอบรับคืออำนาจจากความเชี่ยวชาญและอำนาจตามกฎหมาย
- 5 ฐานอำนาจที่ครูใหญ่เห็นว่าตนเองใช้มากที่สุดคืออำนาจจากความเชี่ยวชาญ รองลงมาคือ อำนาจตามกฎหมาย อำนาจจากการอ้างอิง และอำนาจจากการให้รางวัล ไม่มีครูใหญ่คนใดเห็นว่าตนใช้อำนาจจากการบังคับ มีครูร้อยละ 5 เห็นว่าครูใหญ่ใช้อำนาจจากการบังคับ
- 6 ครูใหญ่ที่ใช้อำนาจจากความเชี่ยวชาญจะมีคะแนนความเป็นผู้นำสูงกว่าครูใหญ่ที่ใช้อำนาจตามกฎหมาย
- 7 ครูใหญ่ที่ใช้อำนาจจากความเชี่ยวชาญจะได้รับความไว้วางใจและความเชื่อมั่นสูงกว่าครูใหญ่ที่ใช้อำนาจตามกฎหมาย

ชาพลิน (สุรพงศ์ เอื้อศิริพรฤทธิ 2541 : 40 ; อ้างอิงมาจาก Sharplin 1978 : 7436 – A) ได้ศึกษาการรับรู้เกี่ยวกับประสิทธิภาพของฐานอำนาจ โดยกลุ่มที่ใช้ศึกษาคือผู้บริหารและพนักงานในร้านขายของและโรงเรียนเครื่องเหล็ก มีความมุ่งหมายเพื่อรักษาเหตุผลที่ทำให้พนักงานเชื่อฟัง และปฏิบัติตามหัวหน้างาน โดยยึดทฤษฎีว่าด้วยฐานอำนาจของเฟรนซ์และราเวนเป็นหลักการศึกษาโดยให้พนักงานจัดอันดับประเภทของฐานอำนาจที่ให้เชื่อฟังและปฏิบัติตามผลการศึกษาพบว่าฐานอำนาจที่พนักงานเชื่อฟังและปฏิบัติตามมากที่สุดคือฐานอำนาจจากความเชี่ยวชาญ รองลงมาคืออำนาจตามกฎหมาย

แอนเดอร์สัน และอิวานิชกี (วัณชิตรา อินอ่อน 2537 : 31 ; อ้างอิงมาจาก Aaderson and Iwanicki 1984 : 109 – 132) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความท้อแท้กับแรงจูงใจของครู ผลการศึกษาพบว่ามีความสัมพันธ์กันอย่างสูงระหว่างแรงจูงใจกับความท้อแท้โดยเฉพาะแรงจูงใจในด้านการประสบความสำเร็จ และการได้รับการยอมรับในผลการปฏิบัติงาน

คอตแคมป์ (บัญญัติ ศรีหนารถ 2540 : 52 ; อ้างอิงมาจาก Kottkamp 1985 : 29 – 37) ได้ศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างความขัดแย้งในบทบาท ความไม่เด่นชัดในบทบาท และการไร้อำนาจกับความท้อแท้พบว่าความขัดแย้งในบทบาทและความไม่เด่นชัดในบทบาทมีความสัมพันธ์กับความท้อแท้ แต่ไม่พบความสัมพันธ์ระหว่างการไร้อำนาจกับความท้อแท้

ไวแมนและยัง (วัณชิตรา อินอ่อน 2537 : 32 ; อ้างอิงมาจาก Whiteman and Youg 1985 : 299 – 305) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างเจตคติของครูที่มีต่อนักเรียนและความท้อแท้ ผลการศึกษาพบว่ามีความสัมพันธ์อย่างสูงระหว่างความท้อแท้กับเจตคติของครูที่มีต่อนักเรียน โดยครูยังมีเจตคติในทางลบต่อนักเรียนมากเท่าไรระดับความท้อแท้จะเพิ่มสูงขึ้นเท่านั้น

โอนท์ (บัญญัติ ศรีหนารถ 2540 : 53 ; อ้างอิงมาจาก Holt 1986 : 471) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะส่วนบุคคลในด้านความเข้มแข็งอดทน ซึ่งประกอบด้วย ความอดทนต่อสภาพแวดล้อมและลักษณะการควบคุมภายในตนกับระดับความท้อแท้ของครูสตรีในโรงเรียน ประถมศึกษาพบว่า 1) ครูที่มีลักษณะการควบคุมภายในตนแบบภายใน (Internal locus of control) และมีความรู้สึกที่ดีกับสภาพการทำงานจะมีความท้อแท้ในระดับต่ำกว่าครูที่มีลักษณะการควบคุมภายในตนแบบภายนอก (External locus of control) และไม่มี ความพึงพอใจต่อสภาพการทำงาน 2) ครูที่มีความท้อแท้ในระดับต่ำจะมีอายุและประสบการณ์ในการทำงานมากกว่าครูที่มีความท้อแท้ในระดับสูง 3) ครูที่มีระดับความท้อแท้สูงจะมีประสบการณ์ในการทำงานช่วงระหว่าง 5 ปี

รแลนส์เกอร์ (วัณชิตรา อินอ่อน 2537 : 33 ; อ้างอิงมาจาก Schiansker 1986 : 1563) ได้ทำการศึกษาเพื่อชี้สาเหตุของความเครียดและความท้อแท้โดยวัดระดับความเครียดของครูผู้สอน และเพื่อชี้ให้เห็นแหล่งที่สามารถให้ความช่วยเหลือแก่ครูที่ประสบกับความท้อแท้ พบว่า 1) ร้อยละ 10 ของครูที่ทำการศึกษาตกอยู่ในสภาวะเครียดที่จะนำไปสู่ความท้อแท้ 2) ครูไม่ว่าจะสอนในเมืองหรือในชนบทจะมีสาเหตุที่ก่อให้เกิดความเครียดและความท้อแท้เหมือนกัน 3) ครูที่ประสบความท้อแท้้น้อยที่สุดชี้ให้เห็นว่าครูใหญ่จะเป็นผู้ช่วยเหลือและการสนับสนุนที่สำคัญ 4) แหล่งอื่นๆ ที่สามารถให้ความช่วยเหลือแก่ครู ได้แก่ การฝึกอบรม การสัมมนา และการฝึกอบรมภายใน 5) ครูที่ประสบความท้อแท้ในระดับสูงมักจะใช้เพื่อนร่วมงานเป็นที่พึ่งและระบายความรู้สึก 6) ตัวแปรด้านลักษณะประชากรที่มีความสัมพันธ์กับความท้อแท้มากที่สุด ได้แก่ ครูชาย ครูที่มีอายุน้อย ครูที่สอนในระดับมัธยมศึกษา และครูที่เป็นโสด

แรนเดล (บัญชา ศรีหนารถ 2540 : 56 ; อ้างอิงมาจาก Randall 1993 : 763) ได้ศึกษาความสับสนของครูเกี่ยวกับเรื่องความท้อแท้และการซึมเศร้า พบว่าครูที่อยู่ในเมืองมีความท้อแท้และซึมเศร้ามากกว่าครูที่อยู่นอกเมือง และพบว่าปัญหาที่เหมือนกันคือปัญหาการบริหารไม่ชัดเจน ปัญหาต้องรับภาระงานมากเกินไป และปัญหาสิ่งแวดล้อมในโรงเรียน

ดิคามิลโล (บัญชา ศรีหนารถ 2540 : 56 ; อ้างอิงมาจาก Dicamillo 1994 : 159) ศึกษาองค์ประกอบของความเครียดและความท้อแท้ของครูการศึกษาพิเศษและครูการศึกษาปกติ พบว่าการขาดการสนับสนุนจากกลุ่มเพื่อน และขาดการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์กับความเครียดและความท้อแท้

จากผลงานวิจัยที่กล่าวมาข้างต้น อาจสรุปได้ว่าความท้อแท้ในการปฏิบัติงานเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้กับผู้ประกอบอาชีพบริการโดยทั่วไป โดยเฉพาะอาชีพครูและบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษา เอกชน ก็เช่นเดียวกัน มีภาระหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติมากมายจะต้องมีความรู้ความสามารถ มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานเพื่อผลงานที่มีประสิทธิภาพ และความมั่นคงในหน้าที่การงาน จากการศึกษางานวิจัยต่างๆ ผู้วิจัยจึงคิดว่าการใช้อำนาจของผู้บริหารน่าจะมีความสัมพันธ์กับความท้อแท้ในการปฏิบัติงานของบุคลากรนำมาซึ่งผลเสียทั้งต่อบุคคลและองค์กรหากไม่ได้รับการแก้ไขแล้วก็เป็นโอกาสที่จะพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพเพื่อนำพาองค์กรสู่ความเจริญก้าวหน้าต่อไปในอนาคต