

บทที่ 2

ผลงานวิจัยและงานเขียนอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

ผลงานวิจัยและงานเขียนอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องในงานวิจัยนี้ ได้แก่

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความสามารถในการเผชิญและฟื้นฟ้อุปสรรค
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันใจต่อเป้าหมาย
3. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับวิธีการสร้างอิทธิพล
4. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับผลปฏิบัติงาน
5. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและสมมุติฐานการวิจัย
6. กรอบแนวคิดในการวิจัย

1. แนวคิดเรื่องความสามารถในการเผชิญและฟื้นฟ้อุปสรรค

ความหมายของการเผชิญและฟื้นฟ้อุปสรรค

สตอลทซ์ (Stoltz, 1997, p.7) ได้ให้ความหมายของความสามารถในการเผชิญและฟื้นฟ้อุปสรรค (Adversity Quotient หรือ AQ) หมายถึง ความสามารถในการเผชิญและฟื้นฟ้อุปสรรคและความยากลำบาก หรือความฉลาดในการฝ่าวิกฤติ ซึ่งถือเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการประสบความสำเร็จชีวิต โดย AQ ถูกสร้างขึ้นจากพื้นฐานของงานวิจัยจาก 3 สาขาหลักๆ ได้แก่ จิตวิทยาการรับรู้ (Cognitive Psychology) จิตเวชประสาทและภูมิคุ้มกันวิทยา (Psychoneuro-immunology) รวมถึงสรีรประสาทวิทยา (Neurophysiology) AQ จึงประกอบด้วยองค์ประกอบแนวคิดเชิงปฏิบัติที่สำคัญ 2 ประการ คือ เป็นทฤษฎีที่มีความเป็นวิทยาศาสตร์ และสามารถประยุกต์ใช้ได้ในโลกแห่งความเป็นจริง

รูปแบบของ AQ

ความสามารถในการเผชิญและฟื้นฟ้อุปสรรคมี 3 รูปแบบ

ประการแรก AQ เป็นกรอบแนวคิดใหม่สำหรับความเข้าใจและขยายแ่งมุมแห่งความสำเร็จให้เพิ่มขึ้น โดยสร้างจากพื้นฐานที่พิสูจน์ได้จากงานวิจัยอย่างเด่นชัด สามารถประยุกต์ใช้ได้จริง เป็นการผสมผสานองค์ความรู้เพื่อนำไปสู่การสร้างความสำเร็จ

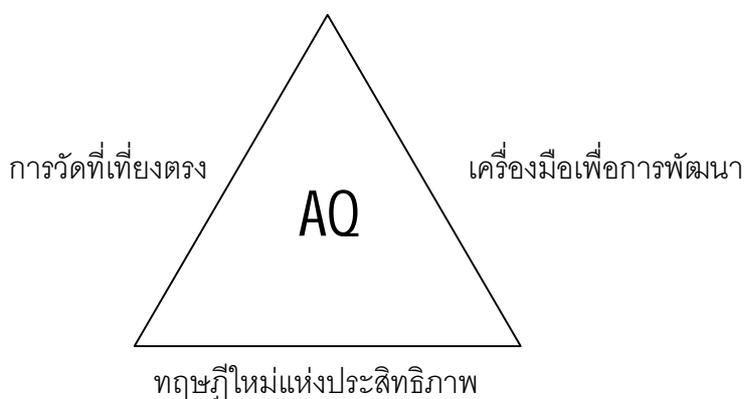
ประการที่สอง AQ เป็นการวัดว่าคุณตอบสนองต่อวิกฤติอย่างไร รูปแบบนี้อยู่ในตัวบุคคลตลอดมาภายในจิตใต้สำนึกโดยไม่ได้รับการตรวจสอบ แต่สามารถวัดได้ ทำความเข้าใจได้ และเปลี่ยนแปลงได้

ประการสุดท้าย AQ เป็นชุดเครื่องมือที่มีพื้นฐานทางวิทยาศาสตร์สำหรับพัฒนาการตอบสนองต่อวิกฤติของบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพทั้งผลด้านส่วนตัว และการทำงาน โดยอธิบายได้ดังภาพ

แผนภาพที่ 2.1

แสดงการผสมผสานองค์ประกอบทั้ง 3 ของ AQ

ตามแนวคิดของสตอลทซ์



ที่มา : สตอลทซ์ (Stoltz, 1997, p.8)

แนวคิดของ AQ เริ่มจากตัวบุคคล แต่ความรู้ความเข้าใจในทฤษฎี การวัดผล และเครื่องมือนี้ยังสามารถนำไปใช้เพิ่มประสิทธิภาพของทีมงาน ความสัมพันธ์ ครอบครัว องค์กร การสื่อสาร วัฒนธรรมและสังคม นอกจากนั้นยังสามารถเพิ่มความเป็นผู้นำ และทำให้บุคคลกลับมาควบคุมสถานการณ์ได้ นอกจากนี้ AQ ยังสามารถใช้ในการทำนาย

1. ผลปฏิบัติงาน (Performance)
2. แรงจูงใจ (Motivation)

3. การเสริมสร้างพลังอำนาจ (Empowerment)
4. ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity)
5. ผลผลิต (Productivity)
6. การเรียนรู้ (Learning)
7. กำลังงาน (Energy)
8. ความหวัง (Hope)
9. ความสุข, ความกระปรี้กระเปร่าและความสนุกสนาน (Happinss, vitality and joy)
10. สุขภาพจิต (Emotional health)
11. สุขภาพกาย (Physical health)
12. การยืนกราน ไม่ลดละ (Persistence)
13. ความยืดหยุ่น (Resilience)
14. พัฒนาการ (Improvement over time)
15. เจตคติ (Attitude)
16. ความมีอายุยืนยาว (Longevity)
17. ความรับผิดชอบต่อการเปลี่ยนแปลง (Response to change)

สตอลทซ์แบ่งบุคคลออกเป็น 3 ประเภทตามการตอบสนองต่อความยากลำบาก ความริ้นรมย์ต่อระดับที่แตกต่างกันของความสำเร็จ และความสุขในชีวิต โดยเปรียบเทียบกับการปีนเขา ได้แก่

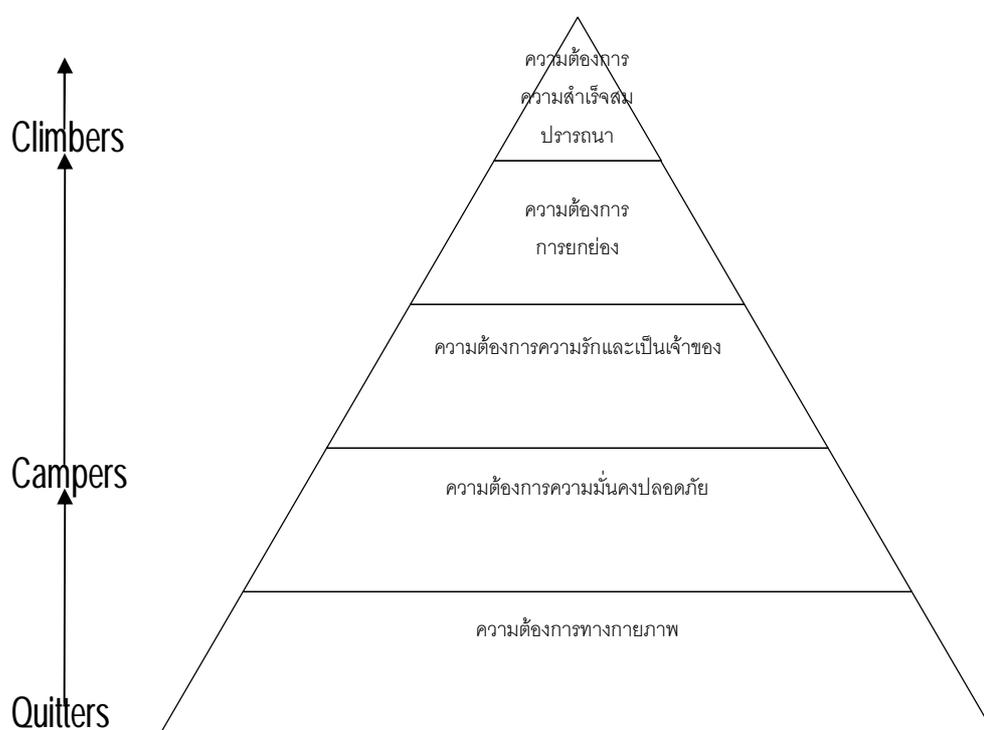
1. **นักล้มเลิก (The Quitter)** คือ กลุ่มคนจำนวนมากซึ่งเลือกที่จะไม่ทำอะไร และพร้อมที่จะถอยหนีปัญหาและถอนตัว ปฏิเสธโอกาสที่จะขึ้นสู่ที่สูง พวกเขาจะเพิกเฉยหรือละทิ้งต่อแรงขับในตนเองอันเป็นแก่นของมนุษย์เพื่อความก้าวหน้า รวมถึงโอกาสอื่นที่ได้รับในชีวิต

2. **นักตั้งค่าย (The Camper)** คือ บุคคลที่มีความพยายามระดับหนึ่งแล้วยุติความพยายามที่จะก้าวสู่ที่สูงขึ้นไป และหาที่สะดวกสบายเพื่อหลบเลี่ยงความยากลำบาก จากนั้นก็จะอยู่ ณ จุดนี้ตลอดไป บุคคลเหล่านี้จะคิดว่าบางส่วนของการพัฒนาถือเป็นความสำเร็จแล้ว และเข้าใจว่าความสำเร็จเป็นชะตาที่เฉพาะเจาะจง ถึงแม้ว่าพวกเขาจะประสบความสำเร็จถึงจุดหนึ่ง แต่จะไม่สามารถรักษาความสำเร็จได้โดยปราศจากการพัฒนาที่สูงขึ้น

3. นักปีนเขา (The Climber) เป็นผู้ที่อุทิศตนเพื่อการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยไม่คำนึงถึงภูมิหลัง ผลดีหรือผลเสีย ความโชคร้ายหรือโชคดี พวกเขาเป็นนักคิดที่มองเห็นความเป็นไปได้ โดยไม่ปล่อยให้อายุ เพศ หนทาง ความบกพร่องทางกายหรือจิตใจ แม้แต่อุปสรรคใดๆ มาทำให้ล้มเลิกจากการขึ้นสู่ที่สูง

แผนภาพที่ 2.2

เปรียบเทียบลักษณะของบุคคลทั้ง 3 ประเภท กับลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์



ที่มา : สตอลทซ์ (Stoltz, 1997, p.17)

มิติของ AQ

สตอลทซ์ (Stoltz, 2000, pp. 56-73) กล่าวว่า AQ ประกอบด้วย 4 มิติ ได้แก่

1. การควบคุม (C = Control) มีความหมายใน 2 ด้าน คือ ด้านที่ 1 เราสามารถมีอิทธิพลในทางบวกต่อสถานการณ์ และด้านที่ 2 คือความสามารถในการควบคุมความรับผิดชอบของตนเองต่อสถานการณ์นั้น เนื่องจากการควบคุมไม่สามารถวัดค่าที่แท้จริงได้ จึงวัดจากการรับรู้ถึงการควบคุมแทน

การควบคุมในความหมายของ AQ คือความอิสระและมีพลัง คือการที่บุคคลสามารถปรับปรุงสถานการณ์ที่ยากลำบากโดยใช้การสร้างอิทธิพลเชิงบวก (Positive Influence)

การมุ่งเน้นไปยังสิ่งที่สามารถมีอิทธิพลทำให้เกิดขึ้นได้ แทนที่จะเน้นสิ่งที่ไม่สามารถทำให้เกิดขึ้นได้ เรียกว่า ความสามารถในการตอบสนอง (Response Ability) การควบคุมการตอบสนองมีองค์ประกอบ 2 อย่างคือ

1) การควบคุมการตอบสนองไม่ทันต่อสถานการณ์ (Delayed Response Control) คือ การที่ทำพฤติกรรมใดๆ ตามอัตโนมัติ หรือไม่ทันคิดก่อนจะทำพฤติกรรม เมื่อทำพฤติกรรมไปแล้วจึงกลับมาคิดถึงเหตุผลและตอบสนองได้อย่างสมเหตุสมผลมากขึ้น

2) การควบคุมการตอบสนองทันที (Spontaneous Response Control) คือ ความสามารถในการพิจารณา, จัดการ และตอบสนองในทางที่เหมาะสมได้ทันต่อปัญหาและอุปสรรคที่เข้ามากระทบได้ทั้งหมด ในที่นี้คือ ความสามารถที่จะควบคุมปฏิกิริยาทางลบต่างๆ ก่อนที่จะกระทำพฤติกรรมทั้งทางคำพูดและการกระทำ

ผลลัพธ์ของความสามารถนี้ คือ ความคิดต่างๆ ที่ออกมาเป็นคำพูดจะมุ่งเน้นให้เกิดอิทธิพลเฉพาะในแง่ดีหรือในแง่บวกต่อคนข้างๆ ตัวเรา, ทีมงาน และบริษัท

2. ความรับผิดชอบต่อปัญหา (O = Ownership) คือ ความรับผิดชอบต่อปัญหา และปริมาณของปัญหาที่บุคคลจะรับสถานการณ์นั้นเป็นของตนเองเพื่อปรับปรุงให้ดีขึ้น โดยไม่คำนึงถึงสาเหตุของปัญหา

ความรับผิดชอบต่อปัญหาจะทำให้เกิดความไว้วางใจซึ่งกันและกัน และเกิดความร่วมมือระหว่างบุคลากรในหน่วยงาน ส่งเสริมให้เกิดความคิดที่ฉับไวและการกระทำให้การทำงานและแก้ไขปัญหาดังกล่าว

3. การขยายตัวของปัญหา (R = Reach) หมายถึง ความสามารถในการนำอุปสรรคออกจากพื้นที่ในการทำงาน และชีวิตของบุคคลนั้น การขยายตัวของปัญหาจะกำหนดว่าบุคคลรับรู้ปริมาณของปัญหาว่ามีอยู่หรือเด่นชัดมากเพียงใด

การรับรู้ปัญหาขยายหรือกระจายไปสู่ปัญหาต่างๆ มักเป็นต้นเหตุของความเครียดในสัมพันธภาพ และอาจทำลายความสามารถในการทำงานร่วมกันกับผู้อื่น ผู้ที่มีความสามารถในการเผชิญและฟันฝ่าอุปสรรคสูงจะจำกัดการขยายตัวของปัญหา และเร่งให้เกิดความพยายามที่จะทำให้เกิดผลลัพธ์ทางบวกที่เร็วขึ้น

4. การรับรู้ถึงระยะเวลาที่ต้องอดทน (E = Endurance) หมายถึง การที่บุคคลรับรู้ปัญหาอุปสรรคยังคงอยู่เป็นระยะเวลายาวนานเท่าใด

ผู้ที่มีความสามารถในการเผชิญและฟื้นฟ้อุปสรรคต่ำ มีแนวโน้มที่จะรับรู้ว่าเป็นปัญหา อุปสรรคจะคงอยู่ตลอดไป ส่วนผู้ที่มีความสามารถในการเผชิญและฟื้นฟ้อุปสรรคสูงจะมีความสามารถในการมองเห็นว่า ถึงที่สุดแล้วสภาพแวดล้อมที่เลวร้ายที่สุดนั้นจะผ่านไป ดังนั้น เมื่อต้องเผชิญกับอุปสรรคที่หนักหน่วง ผู้ที่มีความสามารถในการเผชิญและฟื้นฟ้อุปสรรคสูงจะเห็นความได้เปรียบจากเหตุการณ์นั้นมากที่สุด การรับรู้ลักษณะนี้จะทำให้บุคคลเกิดความแกร่งพึ้นตัวได้อย่างรวดเร็ว และเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับการดำเนินชีวิตในปัจจุบันและอนาคตที่ต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม ความเจ็บป่วย สภาพอากาศ และสิ่งแวดล้อม เป็นต้น

จากองค์ประกอบทั้ง 4 มิติ ของ AQ สรุปได้ว่า บุคคลที่มีระดับความสามารถในการเผชิญและฟื้นฟ้อุปสรรคสูง คือ ผู้ที่รับรู้ว่ามีหนทางที่จะควบคุมสถานการณ์ให้ดีขึ้น (Control) มีความเต็มใจที่จะรับผิดชอบต่อปัญหาว่าเป็นความรับผิดชอบของตนเอง เพื่อปรับปรุงให้ดีขึ้น (Ownership) รับรู้ว่าเป็นปัญหาจะไม่ขยายตัวออกไป (Reach) และปัญหาและอุปสรรคจะผ่านพ้นไป (Endurance)

สตอลท์ซ์ (Stoltz, 2000, pp.47-48) สรุปลักษณะของบุคคลที่มีระดับความสามารถในการเผชิญและฟื้นฟ้อุปสรรคสูง และต่ำ ไว้ดังนี้

บุคคลที่มีความสามารถในการเผชิญและฟื้นฟ้อุปสรรคสูง

1. แข็งแกร่งพึ้นตัวได้เร็วเมื่อเผชิญอุปสรรค
2. มีผลการปฏิบัติงานยอดเยี่ยมและสามารถรักษาระดับไว้ได้
3. มองโลกในแง่ดีอย่างแท้จริง
4. กล้าเสี่ยงในสิ่งที่จำเป็น
5. ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้ดี
6. รักษาสุขภาพ กำลังงาน และมีชีวิตชีวา
7. ได้รับความท้าทายที่ยากและซับซ้อน
8. มีความอดทน
9. มีความสร้างสรรค์ในการหาวิธีแก้ปัญหา
10. เป็นนักแก้ปัญหาและนักคิดที่คล่องตัว
11. มีการเรียนรู้, เติบโต และพัฒนา

บุคคลที่มีความสามารถในการเผชิญและฟื้นฟ้อุปสรรคต่ำ

1. ล้มเลิกความตั้งใจ

2. กลายเป็นผู้ฟ่ายแพ้ว
3. ซึมเศร้า
4. ไม่ปลดปล่อยศักยภาพอย่างเต็มที่
5. รู้สึกช่วยตัวเองไม่ได้
6. ทรมานจากความเจ็บป่วย
7. ทำให้ผลกระทบของ Nocebo ขยายออกไป
8. สับสนวุ่นวายอยู่กับปัญหา
9. หลีกเลี้ยงงานหรือสถานการณ์ที่ท้าทาย
10. ละทิ้งความคิดที่ดีและเครื่องมือที่ยังไม่เคยใช้
11. หยุดพักกลางคัน

การพัฒนาความสามารถในการเผชิญและฟื้นฝ่าอุปสรรค

ความสามารถในการเผชิญและฟื้นฝ่าอุปสรรคสามารถพัฒนาได้ โดย สตอลทซ์ (Stoltz, 1997, pp. 78-84) พบว่า ความสามารถในการเผชิญและฟื้นฝ่าอุปสรรคจะถูกสร้างขึ้นบนใยประสาทในสมองเมื่ออายุ 12 ปี และจะพัฒนามากขึ้นเมื่ออายุ 16 ปี รูปแบบเหล่านี้จะสมบูรณ์เต็มที่เมื่ออายุครบ 23 ปี และการพัฒนาระดับความสามารถในการเผชิญและฟื้นฝ่าอุปสรรคจำเป็นที่บุคคลจะต้องตระหนักถึงระดับและรูปแบบการตอบสนองต่อปัญหาอุปสรรคอย่างแท้จริง ก่อน โดย สตอลทซ์ (Stoltz, 2000, pp. 97-112) ได้สรุปขั้นตอนในการพัฒนาความสามารถในการเผชิญและฟื้นฝ่าอุปสรรคไว้ ดังนี้

ระดับแรก : สำนึกในรูปแบบ CORE

เพื่อให้เกิดการพัฒนาความสามารถในการเผชิญและฟื้นฝ่าอุปสรรคต้องทำความเข้าใจอย่างลึกซึ้งถึงความสามารถในการเผชิญปัญหาและอุปสรรค และรูปแบบ CORE ของการตอบสนองต่อปัญหาของตนเอง หรืออีกนัยหนึ่ง หมายความว่าบุคคลต้องทราบถึงลักษณะของระบบดำเนินการภายในของบุคคลก่อน จากนั้นจึงสามารถนำไปประยุกต์เพื่อพัฒนาให้เหมาะสมยิ่งขึ้นได้

เมื่อผ่านการวัดระดับ AQ ครั้งแรกแล้ว แต่ละคนจะได้รับแรงกระตุ้นใหม่ที่จะเข้าไปทำความเข้าใจอย่างลึกซึ้งเกี่ยวกับวิธีการที่จะตอบสนองต่อเหตุการณ์ต่างๆ ในชีวิต การให้ความสำคัญกับรูปแบบเหล่านี้จะเป็นการเปิดทางไปสู่การพัฒนา คุณค่าในการปรับปรุง AQ เกิด

จากการเรียนรู้ที่จะอธิบายธรรมชาติของ CORE ในด้านต่างๆ จากข้อมูลที่ได้จากสภาพแวดล้อมรอบตัวบุคคล ใช้การสังเกตและวิเคราะห์ด้วยองค์ประกอบของ AQ ทั้ง 4 มิติ และพิจารณาว่าการตอบสนองดังกล่าวส่งผลต่อระดับ AQ อย่างไร

ระดับสอง : ขั้นตอนของ LEAD

ขั้นตอนตามลำดับของ LEAD จะใช้คำถามที่ออกแบบมาเพื่อกระตุ้นให้บุคคลสังเกตการตอบสนองต่อปัญหาอุปสรรค และช่วยนำทางในการพัฒนารูปแบบการตอบสนองต่อปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้น โดยใช้องค์ประกอบของ AQ ทั้ง 4 มิติ เป็นพื้นฐาน ดังนี้

L = Listen to your CORE Response หมายถึง รับฟังการตอบสนองของตนเองตามหลักของ CORE

- ชี้ให้เห็นถึงระดับ AQ ที่สูงขึ้น หรือ ต่ำลง
 - องค์ประกอบ CORE ด้านใดบ้างที่แข็งแกร่งขึ้น และด้านใดบ้างที่อ่อนลง
- E = Establish Accountability** หมายถึง การเริ่มสร้างความรับผิดชอบต่อปัญหา
- ในทุกแง่มุมของเหตุการณ์ มีแง่มุมใดบ้างที่ต้องการจะปรับปรุงเป็นอันดับแรก แม้ว่าจะเป็นหนทางที่ลำบากที่สุดก็ตาม

- ใครที่เราารู้สึกว่าน่าจะสามารถเข้าไปรับผิดชอบต่อการแก้ปัญหามากที่สุด

A = Analyze the Evidence หมายถึง วิเคราะห์หลักฐานที่เกิดขึ้น

- มีหลักฐานใดที่จำเป็นต้องอยู่นอกเหนือการควบคุมของเรา หรือจำเป็นต้องขยายไปไกล หรือจำเป็นต้องคงอยู่เป็นเวลานาน
- มีหลักฐานใด ที่โดยเจตนาแล้วจำเป็นต้องกลายเป็นจริง

D = Do Something! หมายถึง ลงมือกระทำบางสิ่ง

- เราสามารถกระทำสิ่งใด โดยเฉพาะอย่างยิ่งที่จะสามารถควบคุมสถานการณ์ให้มากขึ้นได้
- เราสามารถกระทำสิ่งใด โดยเฉพาะอย่างยิ่งที่จะจำกัดการขยายตัวของปัญหานี้ได้
- เราสามารถกระทำสิ่งใด โดยเฉพาะอย่างยิ่งที่จะจำกัดระยะเวลาการคงอยู่ของปัญหานี้ได้

2. แนวคิดเรื่องความผูกพันใจต่อเป้าหมาย

ความหมายของความผูกพันใจต่อเป้าหมาย

ตั้งแต่อดีตถึงปัจจุบัน มีผู้ศึกษาและให้ความหมายของคำว่า ความผูกพันใจต่อเป้าหมาย (Goal Commitment) ไข่มกมาย แต่งานวิจัยในอดีตยังมีความสับสนระหว่างคำ 2 คำ คือ การยอมรับต่อเป้าหมาย (Goal Acceptance) และ ความผูกพันใจต่อเป้าหมาย (Goal Commitment) และงานวิจัยบางงานยังใช้สลับกันหรือเป็นคำเดียวกัน แต่ล็อคค์ (Locke, 1968b ; อ้างถึงใน Locke and Latham, 1990, p 125.) ได้ให้ความหมายที่แตกต่างกันของทั้ง 2 คำว่า การยอมรับต่อเป้าหมาย คือ การเห็นด้วยตั้งแต่เริ่มต้นเกี่ยวกับเป้าหมาย ส่วน ความผูกพันใจต่อเป้าหมาย คือ การต่อต้านที่จะเปลี่ยนเป้าหมายเมื่อระยะเวลาผ่านไป และได้มีผู้ให้คำนิยามของความผูกพันใจต่อเป้าหมายไว้ ดังนี้

ยูคัล และลาธาม (Yukl and Latham, 1978) ให้ความหมายว่า ความผูกพันใจต่อเป้าหมาย หมายถึง การยอมรับต่อเป้าหมายว่าเป็นเป้าหมายส่วนบุคคลและตั้งใจที่จะรักษาเป้าหมายนั้น

ฮอลเลนเบค และไคลน์ (Hollenbeck and Klein, 1987, p.212) ให้ความหมายว่า ความผูกพันใจต่อเป้าหมาย คือ การขยายความพยายามในช่วงเวลานานพอจนเป้าหมายที่ตั้งไว้เดิมบรรลุผล และไม่เต็มใจในการละทิ้งเป้าหมายหรือเปลี่ยนไปสู่เป้าหมายที่ต่ำกว่า

ล็อคค์ และลาธาม (Locke and Latham, 1990) ความผูกพันใจต่อเป้าหมายหรือบางครั้งใช้คำว่า การยอมรับต่อเป้าหมาย หมายถึง ความผูกพันใจของบุคคลหรือความตั้งใจที่จะบรรลุเป้าหมายโดยไม่คำนึงว่าเป้าหมายจะมาจากที่ใด

ทับบ์ (Tubbs, 1993) ให้ความหมายว่า ความผูกพันใจต่อเป้าหมาย คือ การพัฒนาเป้าหมายของการปฏิบัติงานที่จำเพาะและรักษาความพยายามที่จะไปถึงเป้าหมายแม้ว่าจะยากลำบาก

ไรท์ โอเลียร์ คอร์ทินา ไคลน์ และฮอลเลนเบค (Wright, O'Lerary, Cortina, Klein and Hollenbeck, 1994) ได้สรุปนิยามของ ความผูกพันใจต่อเป้าหมาย หมายถึง การขยายความพยายามผ่านช่วงเวลา เพื่อให้เป้าหมายเดิมสำเร็จลุล่วงและไม่เต็มใจที่จะละทิ้งเป้าหมายหรือเปลี่ยนไปสู่เป้าหมายที่ต่ำกว่า

กล่าวโดยสรุป ความผูกพันใจต่อเป้าหมาย คือ การยอมรับในเป้าหมายไม่ว่าจะมาจากแหล่งใด และขยายความพยายามเป็นเวลานานพอ จนเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้มีบรรลุลผล โดยไม่เต็มใจที่จะละทิ้งเป้าหมายหรือเปลี่ยนไปสู่เป้าหมายที่ต่ำกว่า แม้ว่าจะยากลำบาก

ความสำคัญของความผูกพันใจต่อเป้าหมาย

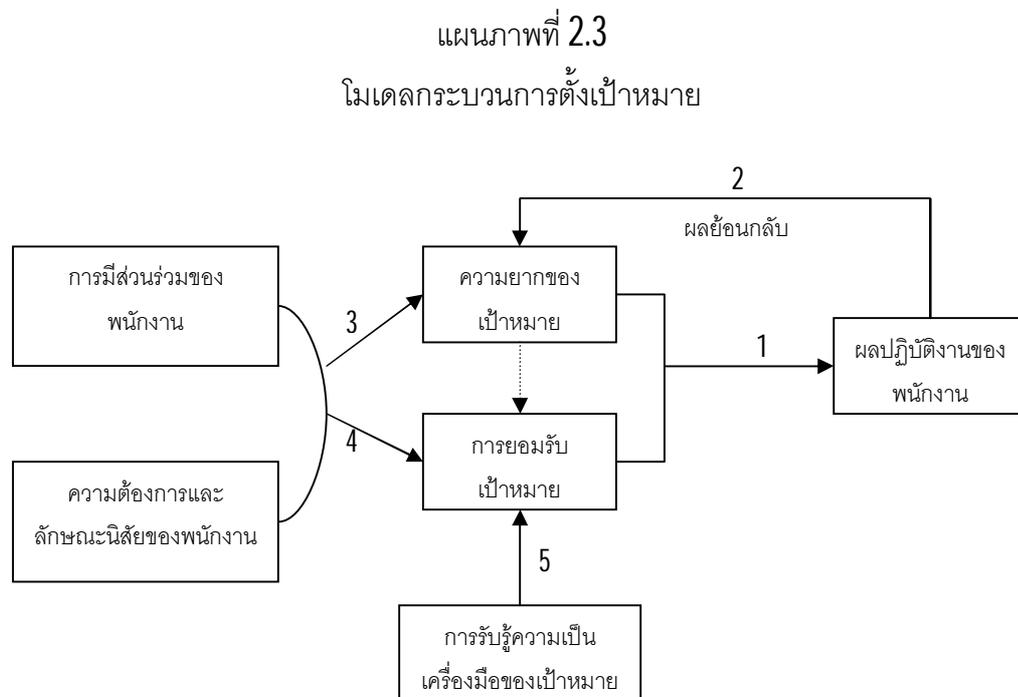
เฮล และ วิธแลม (Hale and Whitlam, 1995) กล่าวว่า ทั้งบุคคลและองค์การต่างเฝ้ามองหาวิธีที่จะบรรลุเป้าหมาย เนื่องจากสำหรับบุคคลเป้าหมายจะนำไปสู่ทิศทางในการพัฒนาตนเองและวิชาชีพ ส่วนสำหรับองค์การการตั้งเป้าหมายจะช่วยให้พนักงานมีทิศทางการทำงานในแนวเดียวกันเพื่อความสำเร็จขององค์การ ส่วนความผูกพันใจต่อเป้าหมายนั้นถ้าพบว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญในกระบวนการตั้งเป้าหมายในการทำงาน และบุคคลผู้หยุดความพยายามเมื่อเผชิญกับงานหนักคือผู้ที่ตัดสินใจว่าเป้าหมายไม่มีทางบรรลุได้ และเป็นผู้ที่ไม่มีความพยายามมากพอที่จะไปถึงเป้าหมาย หมายถึงบุคคลนั้นไม่มีความผูกพันใจต่อเป้าหมาย การมีความรู้ความเข้าใจบทบาทของความผูกพันใจต่อเป้าหมายที่มีต่อกระบวนการตั้งเป้าหมาย และความเข้าใจถึงเหตุตั้งต้นของความผูกพันใจต่อเป้าหมายจึงมีความสำคัญยิ่งที่จะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อทั้งกระบวนการตั้งเป้าหมายและทฤษฎีการตั้งเป้าหมาย (Hollenbeck and Klein, 1987, p.212)

ที่มาของแนวคิดความผูกพันใจต่อเป้าหมาย

ลอคค และ ลัทธัม (Locke and Latham, 1990, p. 124) กล่าวว่า เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่าเป้าหมายที่บุคคลไม่มีความพยายามที่จะไปถึงย่อมไม่ใช่เป้าหมายที่แท้จริง และย่อมไม่ทำให้เกิดการกระทำเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย มีเพียงบุคคลที่พยายามอย่างแท้จริงเพื่อบรรลุเป้าหมายเท่านั้นที่จะกล่าวได้ว่าเป็นผู้ที่ยึดมั่นต่อเป้าหมาย และ ลอคค (Locke, 1968 : อ้างถึงใน Hollenbeck and Klien, 1987, p. 212) ให้ความเห็นว่าความผูกพันใจต่อเป้าหมายเป็นตัวแปรกำกับที่สำคัญระหว่างความยากของเป้าหมาย (Goal Difficulty) และผลปฏิบัติงาน (Performance) โดยผู้ที่ยืดความพยายามเมื่อเผชิญกับงานหนักคือผู้ที่ตัดสินใจว่าเป้าหมายไม่มีทางบรรลุได้และเป็นผู้ที่ไม่มีความพยายามมากพอที่จะไปถึงเป้าหมาย

ในอดีตยังมีความสับสนระหว่างคำสองคำ คือ การยอมรับต่อเป้าหมาย (Goal Acceptance) และ ความผูกพันใจต่อเป้าหมาย (Goal Commitment) โดยในงานวิจัยของ ยูคส์

และ ลาทาม (Yukl and Latham, 1978, pp. 306-307) ยังคงนำมาใช้ในความหมายเดียวกัน และพัฒนาโมเดลกระบวนการตั้งเป้าหมาย ดังแผนภาพที่ 2.3



ที่มา : ยูคล์ และ ลาทาม (Yukl and Latham, 1978, p.307)

ฮอลเลนเบค และไคลน์ (Hollenbeck and Klein, 1987, pp.212-213) สรุปว่า ในทฤษฎีการตั้งเป้าหมายจากงานวิจัยที่ผ่านทั้งสิ้น 109 งานพบว่า ความผูกพันใจต่อเป้าหมายจะมีความสัมพันธ์แบบผกผันกับความยากของเป้าหมาย และพบว่างานวิจัยเกี่ยวกับความผูกพันใจต่อเป้าหมาย 61 เปอร์เซ็นต์จะเป็นส่วนหนึ่งในงานวิจัยของการตั้งเป้าหมายมากกว่าจะให้ ความสำคัญว่าเป็นตัวหลักในการศึกษาทดลอง อีก 12 เปอร์เซ็นต์ ศึกษาความผูกพันใจต่อเป้าหมายแต่ไม่มีการประเมินเชิงทดลอง และในการวิจัยที่เหลือจะศึกษาในวิธีการที่ต่างต่างกัน มีงานวิจัยเพียง 3 งานเท่านั้นที่ดำเนินการในแนวทางของ ลอคคีย์ ปี 1968 คือทดสอบความผูกพันใจต่อเป้าหมายในฐานะตัวแปรกำกับของความสัมพันธ์ระหว่างความยากของเป้าหมายและผลปฏิบัติงาน และ ฮอลเลนเบค และไคลน์ (Hollenbeck and Klein, 1987, pp.213-216) ยังได้พัฒนาโมเดลโดยรวมทฤษฎีความคาดหวังของวรูม (Vroom, 1964 : อ้างถึงใน Hollenbeck and

Klien, 1987, p. 213) และทฤษฎีการตั้งเป้าหมายผ่านความผูกพันใจต่อเป้าหมาย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ

1. เสนอแนะตัวแปรเพิ่มเติมที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับความสำเร็จหรือความคาดหวังของการรักษาเป้าหมาย (Attractiveness or Expectancy of Goal Attainment)
2. แยกความแตกต่างระหว่างข้อกำหนดทางสถานการณ์และบุคคลในความสำเร็จและความคาดหวัง

และการพัฒนาโมเดลนี้ยังใช้เพื่อแปลผลการวิจัยเรื่องการตั้งเป้าหมายในอดีต ซึ่งผลของเป้าหมายยากไม่ได้มีส่วนร่วมหรือเป็นปัจจัยจากตัวแปรอื่น

ในแผนภาพที่ 2.4 จะแสดงโมเดลของปัจจัยเหตุตั้งต้นที่อาจเพิ่มความผูกพันใจต่อเป้าหมายยาก (Difficult Goal) เหตุตั้งต้นของความผูกพันใจแบ่งในขั้นแรกเป็นการมีผลต่อความสำเร็จหรือความคาดหวัง และต่อมาแบ่งเป็นเกี่ยวกับบุคคลหรือเหตุการณ์ โมเดลนี้มีความหมายเพื่อแสดงทิศทางที่ตัวแปรหลายตัวแปรที่ศึกษามาในอดีตจะมีความเชื่อมต่อกัน ทฤษฎีกับความผูกพันใจต่อเป้าหมาย และยังแสดงถึงผลลัพธ์ของความผูกพันใจต่อเป้าหมายในเบื้องต้น เพื่อเป็นตัวแปรกำกับระหว่างความยากของเป้าหมายและผลปฏิบัติงาน ภายใต้ปัจจัยคงที่ความยากของเป้าหมายอาจก่อให้เกิดผลโดยตรง ตัวอย่างเช่น เมื่อตั้งเฉพาะเป้าหมายที่มีความยากทุกคนจะมีความผูกพันใจที่สูงเท่ากันเพื่อทำให้เกิดผลปฏิบัติงานที่ดีเยี่ยม อย่างไรก็ตามเมื่อความยากของเป้าหมายมีหลายระดับ (ง่าย, กลาง, ยาก) จะไม่ก่อให้เกิดผลทางตรงในกรณีนี้ ลอคค และลาธัม (Locke and Latham, 1990) กล่าวว่า การตั้งเป้าหมายสามารถกระทำได้ 3 ทาง นั่นคือ ตั้งขึ้นโดยการได้รับมอบหมาย (Assigned Goal), ตั้งโดยการมีส่วนร่วม (Participative Goal) และตั้งโดยบุคคลเป็นผู้กำหนดเอง (Self-set Goal) ซึ่งแต่ละวิธีการต่างมีผลกระทบต่อความผูกพันใจในเป้าหมายและผลปฏิบัติงานที่ต่างกัน

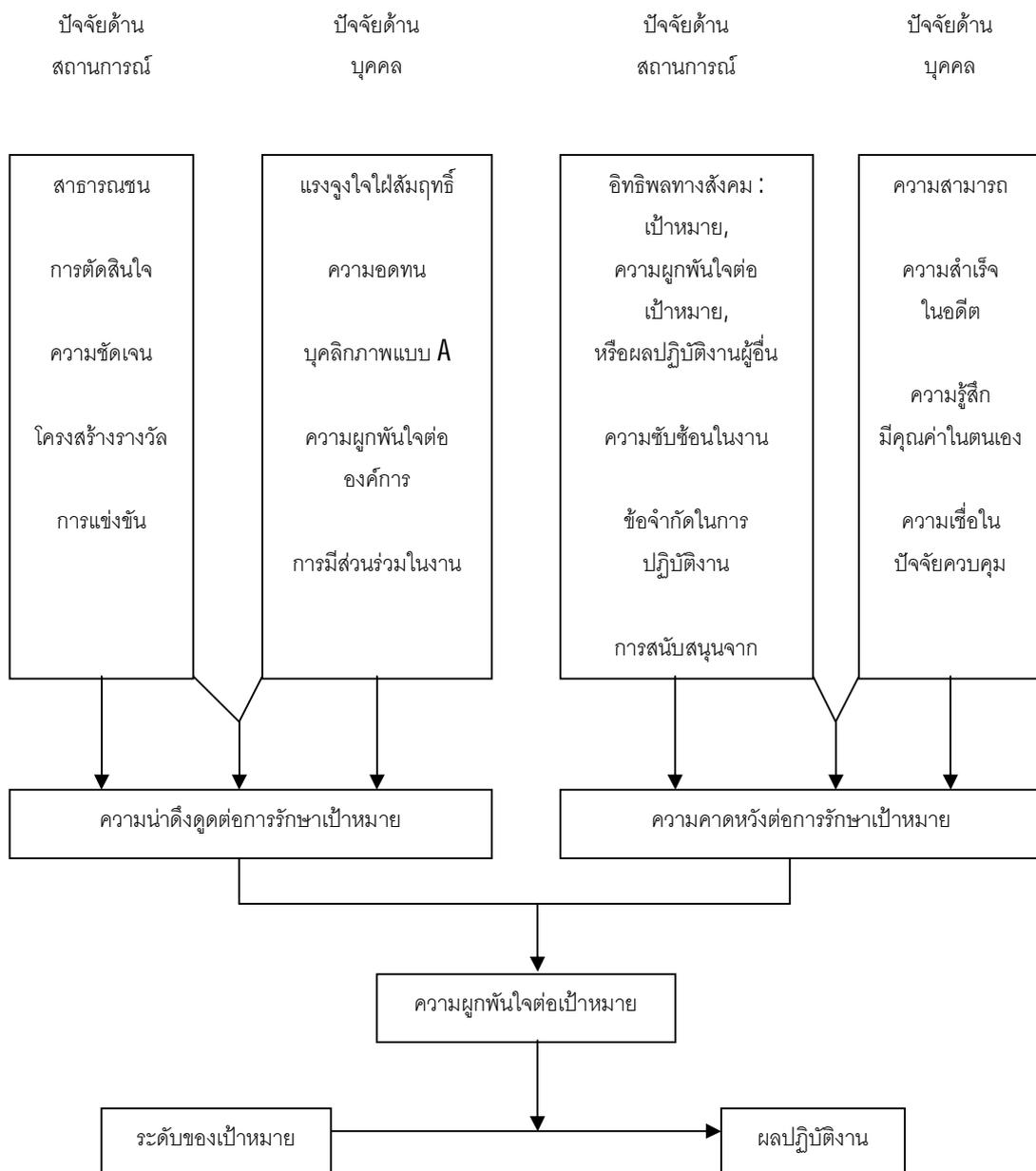
การวัดค่าความผูกพันใจต่อเป้าหมาย

การวิจัยเกี่ยวกับเรื่องราวของการตั้งเป้าหมาย จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการประเมินค่าของความผูกพันใจต่อเป้าหมาย และการแสดงบทบาทของความผูกพันใจต่อเป้าหมายในทฤษฎีการตั้งเป้าหมาย ฮอลเลนเบค, ไคลน์, โอลเลียรี และไรท์ (Hollenbeck, Klein, O'Leary and Wright, 1989, p.951) กล่าวว่า จากโครงสร้างที่ว่าความยากของเป้าหมายนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้นเมื่อบุคคลมีความผูกพันใจต่อเป้าหมาย การประเมินค่าความผูกพันใจต่อ

เป้าหมายจึงมีบทบาทที่สำคัญในงานวิจัยเกี่ยวกับการตั้งเป้าหมาย โดยได้มีผู้เสนอแนวทางในการวัดค่าความผูกพันใจต่อเป้าหมายไว้ ดังนี้

แผนภาพที่ 2.4

โมเดลทฤษฎีความคาดหวังของเหตุตั้งต้นและผลลัพธ์ของความผูกพันใจต่อเป้าหมาย



ที่มา : ฮอลเลนเบค และไคลน์ (Hollenbeck and Klein, 1987, p.215)

ลอคค์ และ ลาทาม (Locke and Latham, 1990) กล่าวว่า การวัดค่าความผูกพันใจ ต่อเป้าหมาย สามารถวัดได้ทั้งทางตรงและทางอ้อม และเสนอแนวทางวัดค่าความผูกพันใจต่อเป้าหมายเป็น 3 แนวทางด้วยกัน ได้แก่

1. การวัดโดยใช้ข้อคำถามโดยตรงกับกลุ่มตัวอย่าง โดยอนุมานว่ากลุ่มตัวอย่างสามารถไตร่ตรองได้ดีถึงการจับความรู้สึกตนเองเกี่ยวกับความผูกพันใจ แล้วให้กลุ่มตัวอย่างแสดงระดับของความผูกพันใจออกมาตามสเกลที่กำหนด โดยข้อคำถามจะแบ่งออกเป็น 3 หมวด ได้แก่ ความแตกต่างระหว่างเป้าหมายที่ได้รับมอบหมายกับเป้าหมายที่กำหนดขึ้นเอง การเปลี่ยนแปลงเป้าหมาย และผลปฏิบัติงานเมื่อเป้าหมายมีความยาก และพบว่าค่าความตรงของข้อคำถามจะขึ้นอยู่กับภาษาที่ใช้ เนื่องจากผู้ตอบข้อคำถามอาจตอบด้วยอารมณ์มากกว่าความคิด วิธีการนี้สามารถใช้วัดได้ทั้งกับเป้าหมายที่ได้รับมอบหมาย เป้าหมายที่กำหนดขึ้นเอง และเป้าหมายแบบมีส่วนร่วมในการตั้งเป้าหมาย

2. การวัดทางอ้อม คือ การวัดค่าความผูกพันใจโดยวัดจากความแตกต่างของระดับเป้าหมายที่ได้รับมอบหมายกับเป้าหมายส่วนบุคคลที่กลุ่มตัวอย่างอ้างว่าจะพยายามรักษาให้ได้ วิธีการนี้เกิดจากแนวคิดที่ว่า ยิ่งบุคคลมีความผูกพันใจต่อเป้าหมายที่ได้รับมอบหมายน้อยเท่าไร ก็จะยึดมั่นต่อเป้าหมายที่กำหนดเองมากเท่านั้น

3. การวัดโดยอ้างอิงจากผลปฏิบัติงาน โดยมีแนวคิดที่ว่า การกระทำเป็นส่วนประกอบสำคัญของความผูกพันใจ ดังนั้นบุคคลที่ยึดมั่นต่อเป้าหมายจะใส่ความพยายามมากขึ้นเพื่อบรรลุเป้าหมายนั้น

ลอคค์ และ ลาทาม กล่าวว่า การเน้นที่การกระทำจะเกิดความตรงในการวัดเนื่องจากเชื่อว่า มีองค์ประกอบหลักของความผูกพันใจต่อเป้าหมาย 2 ประการ ได้แก่

ประการที่ 1 ความเชื่อว่าเป้าหมายเป็นสิ่งที่พึงปรารถนา และสามารถบรรลุได้ไม่ใช่แรงขับโดยอัตโนมัติให้บุคคลแสดงพฤติกรรมออกมา

ประการที่ 2 บุคคลต้องเลือกที่จะตัดสินใจในการกระทำเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

ในเชิงทดลอง การจะอ้างอิงความผูกพันใจต่อเป้าหมายจากผลปฏิบัติงานได้ ต้องแน่ใจว่ามีการควบคุมหรือการกระจายของระดับเป้าหมาย และความสามารถ ของกลุ่มเป้าหมายด้วย

ฮอลเลนเบค ไคลน์ โอเลียรี่ และไรท์ (Hollenbeck, Klein, O'Leary and Wright, 1989) พบว่า มีปัญหา 2 ประการในการวัดค่าความผูกพันใจต่อเป้าหมาย ซึ่งเป็นข้อจำกัดสำหรับงานวิจัยในอนาคต ได้แก่

1. ไม่มีข้อตกลงอย่างเป็นทางการเป็นเอกฉันท์ถึงวิธีการวัดความผูกพันใจต่อเป้าหมาย และในงานวิจัยที่ผ่านมาก็ไม่มีค่าความตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) และไม่มีค่าความเที่ยง (Reliability) ที่น่าเชื่อถือ จึงควรพัฒนาให้มีการวัดค่าความผูกพันใจต่อเป้าหมายที่แสดงถึงค่าความตรงเชิงโครงสร้างที่สูงพอ โดยใช้ข้อคำถามที่น้อยที่สุด

2. ไม่มีข้อตกลงอย่างเป็นทางการเป็นเอกฉันท์ถึงช่วงเวลาในการวัดค่าความผูกพันใจต่อเป้าหมาย เพราะช่วงเวลาในการวัด เช่น เมื่องานเสร็จสมบูรณ์, ก่อนเริ่มการทำงาน และระหว่างการทำงาน มีผลกระทบอย่างมากกับผลที่จะตามมาต่อการวัดค่าความผูกพันใจต่อเป้าหมาย ฮอลเลนเบค ไคลน์ โอเลียรี และไรท์ (Hollenbeck, Klein, O'Leary and Wright, 1989, p.952) ได้พัฒนาข้อคำถามในการวัดค่าความผูกพันใจต่อเป้าหมายโดยวิเคราะห์ข้อมูลจากงานวิจัยของ ฮอลเลนเบค, วิลเลียม และ ไคลน์ ปี ค.ศ. 1989, ไคลน์ ปี ค.ศ. 1987 และ ไรท์ ปี ค.ศ. 1987 จากนั้นคัดเลือกและพัฒนาข้อคำถามจากงานวิจัยในอดีตจำนวน 9 ข้อ และสรุปเป็นข้อคำถาม 4 ข้อ ที่มีค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ 7.1 และพบว่าช่วงเวลาในการวัดไม่มีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อการวัดค่าความผูกพันใจต่อเป้าหมาย

ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันใจต่อเป้าหมาย

1. อำนาจ (Authority) งานวิจัยเกี่ยวกับการตั้งเป้าหมายส่วนใหญ่จะเน้นที่เป้าหมายที่ได้รับมอบหมาย
2. อิทธิพลจากเพื่อนร่วมงานหรือกลุ่ม (Peer (Group) Influence)
3. สาธารณชน (Publicness) ฮอลเลนเบค ไคลน์ โอเลียรี และไรท์ (Hollenbeck, Klein, O'Leary and Wright, 1989, p.954) พบว่า การตั้งเป้าหมายต่อสาธารณชนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันใจต่อเป้าหมายอย่างมีนัยสำคัญ และจากงานวิจัยของ ฮอลเลนเบค วิลเลียม และ ไคลน์ (Hollenbeck, Williams and Klein, 1989, p. 18) พบว่า ความผูกพันใจต่อเป้าหมายที่ยากจะมีค่าเพิ่มขึ้นเมื่อประกาศเป้าหมายต่อสาธารณะ
4. ผลตอบแทนหรือรางวัล (Incentives and Rewards) ฮอลเลนเบค ไคลน์ โอเลียรี และไรท์ (Hollenbeck, Klein, O'Leary and Wright, 1989, p.954) พบว่า ความผูกพันใจต่อเป้าหมายจะสัมพันธ์กับผลตอบแทนที่ได้รับเมื่อบรรลุเป้าหมาย มากกว่าผลตอบแทนที่ได้รับแบบจ่ายตามเวลา (Hourly rate) หรือจ่ายตามชิ้นงาน (Piece rate)

5. ความคาดหวังในความสำเร็จและคุณค่าในตนเอง (Expectancy of Success and Self-Efficacy) ฮอลเลนเบค ไคลน์ โอเลียรี และไรท์ (Hollenbeck, Klein, O'Leary and Wright, 1989, pp.954-955) พบว่า ความผูกพันใจต่อเป้าหมายมีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญต่อแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และความเชื่อในปัจจุบันควบคุม

6. การมีส่วนร่วมในงาน (Participation) วรูม และ เยทตัน (Vroom and Yetton, 1973 : อ้างถึงใน Yukl and Latham, 1978) กล่าวว่า การมีส่วนร่วมในงานของผู้ใต้บังคับบัญชาในการตัดสินใจ (Decision Making) จะเพิ่มการยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อการตัดสินใจนั้น และเนื่องจากการตั้งเป้าหมายมีรูปแบบของการตัดสินใจ การมีส่วนร่วมในการตั้งเป้าหมายย่อมก่อให้เกิดการยอมรับต่อเป้าหมาย และฮอลเลนเบค ไคลน์ โอเลียรี และไรท์ (Hollenbeck, Klein, O'Leary and Wright, 1989, p.955) พบว่า การมีส่วนร่วมในงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันใจต่อเป้าหมายอย่างมีนัยสำคัญ

3. แนวคิดเรื่องวิธีการสร้างอิทธิพล

ความหมายของวิธีการสร้างอิทธิพล

เซีย (Shea, 1988, p.3) ให้คำจำกัดความว่า อิทธิพล (Influence) หมายถึง ความสามารถในการเปลี่ยนเหตุการณ์หรือจิตใจและการตัดสินใจของผู้อื่น โดยไม่จำเป็นต้องมีอำนาจหน้าที่อย่างเป็นทางการ

ยुकล์ (Yukl, 1998, p. 176) ให้ความหมายว่า อิทธิพล หมายถึง ผลจากการที่บุคคลหนึ่ง ในที่นี้เรียกว่า ผู้สร้างอิทธิพล (agent) กระทำต่อผู้อื่น ในที่นี้เรียกว่า บุคคลเป้าหมาย (target) ส่วนวิธีการสร้างอิทธิพล (Influence Tactics) หมายถึง ประเภทของพฤติกรรมที่ใช้ในการสร้างอิทธิพลต่อผู้อื่น

เฟท (Faeth, 2004, p.8) ให้คำนิยามของ อิทธิพล (Influence) ว่าหมายถึง ความสามารถในการส่งผลต่อพฤติกรรมของผู้อื่น ในทิศทางที่ต้องการ ส่วน วิธีการสร้างอิทธิพล (Influence Tactics) หมายถึง กลยุทธ์ที่กระทำการเพื่อใช้สร้างอิทธิพลต่อผู้อื่น

รีอาร์ดอน (Reardon, เศษฎา ทรงมิตร และ ธนิกานต์ มาชะศิริานนท์ แปลและเรียบเรียง, 2548 ,น. 8, 68) กล่าวว่า อิทธิพล (Influence) เป็นส่วนขยายของอำนาจ มันเป็นกลไกซึ่ง

คนเราใช้อำนาจผ่านมัน เป็นความสามารถเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ชี้นำ หรือมีผลกระทบต่อพฤติกรรมหรือทัศนคติ โดยปราศจากการสั่งการ หรือข่มขู่

กล่าวโดยสรุป วิธีการสร้างอิทธิพล (Influence Tactics) หมายถึง ความสามารถในการสร้างอิทธิพลซึ่งเป็นกระบวนการอย่างไม่เป็นทางการโดยใช้ทักษะและความสามารถเชิงบุคคล เพื่อให้มีผลต่อพฤติกรรมของผู้อื่น

ความสำคัญและความเป็นมาของอิทธิพล

ยูคัล คิม และฟาเลเบ (Yukl, Kim and Falbe, 1996, p.309) กล่าวว่า ความสามารถในการมีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา, เพื่อนร่วมงาน และหัวหน้างานเป็นข้อกำหนดหลักสำหรับผู้จัดการที่มีประสิทธิภาพ โดยความสำเร็จของการมีอิทธิพลของผู้จัดการขึ้นอยู่กับหลายปัจจัย ได้แก่ วิธีการสร้างอิทธิพลที่ใช้ ลักษณะภายในของข้อเรียกร้องที่กระตุ้นบุคคลเป้าหมายให้ทำตาม และอำนาจของผู้จัดการ

ยูคัล (Yukl, 1998, p.207) กล่าวว่า อิทธิพลเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับความเป็นผู้นำในการนำเสนอความคิด การเพิ่มการยอมรับนโยบายหรือแผนงาน และเพื่อจูงใจให้ผู้อื่นสนับสนุน และกระทำตามการตัดสินใจของตนเอง

เฟท (Faeth, 2004, p.21) กล่าวว่า อิทธิพลจะเป็นตัวกำหนดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ความเชื่อ และ/หรือ คุณค่าของบุคคลหรือกลุ่ม

การศึกษาเรื่องการสร้างอิทธิพล เริ่มจาก เคลแมน (Kelman, 1958 : อ้างถึงใน Faeth, 2004, p. 20) พัฒนาการอธิบายกระบวนการสร้างอิทธิพลที่แตกต่างกัน ระหว่าง การยอมรับเพื่อความเป็นเครื่องมือ (Instrumental Compliance), การยินยอมจากภายใน (Internalization) และความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (Identification)

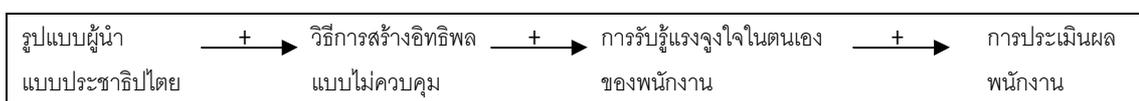
หลังจากนั้น คิพนิส (Kipnis, 1976 : อ้างถึงใน Faeth, 2004, p.20) พัฒนาโมเดลการสร้างอำนาจ (Power Act Model) เพื่อพยายามอธิบายกระบวนการอย่างมีเหตุผลในการที่ผู้นำเลือกกลยุทธ์ในการสร้างอิทธิพลโดยมีพื้นฐานจากแหล่งทางสังคม (Social Resources) ข้อจำกัดในการใช้อำนาจ การต่อต้านที่คาดคะเนไว้ล่วงหน้าของบุคคลเป้าหมาย และการรับรู้ถึงต้นทุนและผลประโยชน์ในการเลือกใช้วิธีการสร้างอิทธิพล และในปีเดียวกันนี้ คิพนิส (Kipnis, 1976 : อ้างถึงใน Kipnis, Schmidt, Price and Stitt, 1981, pp.324-325) ก็ได้พัฒนาโมเดลการใช้อำนาจ

(Power-Usage Model) โดยจากแผนภาพที่ 2.5 จะอธิบายถึงการรับรู้ของผู้จัดการว่าใครคือผู้มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของพนักงาน ซึ่งเป็นตัวแปรสำคัญในการประเมินพนักงาน

โดยพบว่าผู้นำที่ใช้อิทธิพลแบบรุนแรงและใช้การควบคุมจะมีความเชื่อว่าตนเองเป็นต้นเหตุในพฤติกรรมของบุคคลเป้าหมาย มากกว่าที่พฤติกรรมดังกล่าวจะเกิดจากความพยายามหรือแรงจูงใจในตนเองของพนักงาน ความเชื่อดังกล่าวจะทำให้ลดคุณค่าของบุคคลเป้าหมายและผู้นำจะเพิ่มช่องว่างทางสังคมกับบุคคลเป้าหมายด้วย

แผนภาพที่ 2.5

โมเดลการใช้อำนาจ



ที่มา : คิพนิส ชมิดท์ ไพรซ์ และสติทท์ (Kipnis, Schmidt, Price and Stitt, 1981, p.325)

คิพนิส ชมิดท์ และ วิลคินสัน (Kipnis, Schmidt and Wilkinson, 1980, pp.441-447) พยายามจำแนกวิธีการสร้างอิทธิพลที่แตกต่างกันในสถานที่ทำงาน โดยให้ผู้จัดการระดับล่าง 165 คน เขียนเรียงความอธิบายเหตุการณ์ที่พวกเขาสร้างอิทธิพลต่อผู้อื่น ไม่ว่าจะเป็น หัวหน้างาน, เพื่อนร่วมงาน หรือ ผู้ใต้บังคับบัญชา พบว่ามีกลยุทธ์ทั้งสิ้น 370 วิธี ซึ่งสามารถแบ่งเป็น 8 ประเภท ได้แก่ การถือสิทธิ์ (Assertiveness) การประจบเอาใจ (Ingratiation) การใช้เหตุผล (Rationality) สิทธานุมัติ (Sanctions) การแลกเปลี่ยน (Exchange) การเรียกร้องสู่เบื้องสูง (Upward Appeal) การกีดกัน (Blocking) และการขอความร่วมมือ (Coalitions) นอกจากนี้การพยายามสร้างอิทธิพลต่อบุคคลอื่นโดยใช้การถือสิทธิ์หรืออภิปรายด้วยเหตุผลอาจใช้วิธีการประจบเอาใจหรือการยินยอม เพื่อให้บุคคลนั้นเกิดความพอใจมากขึ้น การใช้อิทธิพลประเภทอื่น ได้แก่ การแลกเปลี่ยนสิ่งที่ชื่นชอบ หรือการคุกคามผู้อื่นโดยวิธีการด้านลบ เช่น การลดระดับ หรือการเร่งเร้า ส่วนการใช้อิทธิพลที่ทำให้เกิดการเรียกร้องต่อบุคคลซึ่งมีลำดับชั้นสูงกว่า ได้แก่ การยึดมั่นกับพฤติกรรมที่ผิด ขวางหรือสอดแทรกหรือขัดกับกิจกรรมการทำงานของผู้อื่น หรือทำให้เกิดการประสานกันโดยการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา

จากการศึกษา คิพนิส ชมิดท์ และ วิลคินสัน พบว่าการเลือกกลยุทธ์จะขึ้นกับสถานการณ์ สถานะที่บุคคลมีส่วนร่วมอยู่ และคุณลักษณะอื่นๆ ขององค์การ เช่น ขนาดหรือความ

เป็นสหภาพ ตัวอย่างเช่น บุคคลที่มีสถานะสูงกว่าจะเลือกวิธีการถือสิทธิ์หรือสิทธิอนุวัติ ในขณะที่บุคคลที่มีสถานะต่ำกว่าจะใช้การเรียกร้องอย่างมีเหตุผลเพื่อสร้างอิทธิพลต่อผู้บังคับบัญชา ส่วนในฐานะเพื่อนร่วมงานมักจะใช้การประจบและการแลกเปลี่ยนเพื่อพยายามสร้างอิทธิพลต่อผู้อื่น และเพื่อยังคงความชอบพอส่วนตัวไว้ ในขณะที่วิธีการใช้เหตุผลและการผสมผสานจะใช้เพื่อเปลี่ยนแปลงการทำงานหรือเนื้องานเป็นส่วนใหญ่ สิ่งที่น่าสนใจคือ ความแตกต่างในเรื่องเพศไม่มีผลต่อการเลือกใช้กลยุทธ์ในการสร้างอิทธิพล ทั้งผู้หญิงและผู้ชายจะใช้กลยุทธ์เดียวกันในสถานการณ์เดียวกัน อย่างไรก็ตามจากงานวิจัยในปี พ.ศ. 2546 นิพเพนเบิร์ก และ สทีนส์มา (Knippenberg and Steensma, 2003, p. 55) พบว่าเพศชายจะมีความถี่ในการสร้างอิทธิพลมากกว่าเพศหญิง

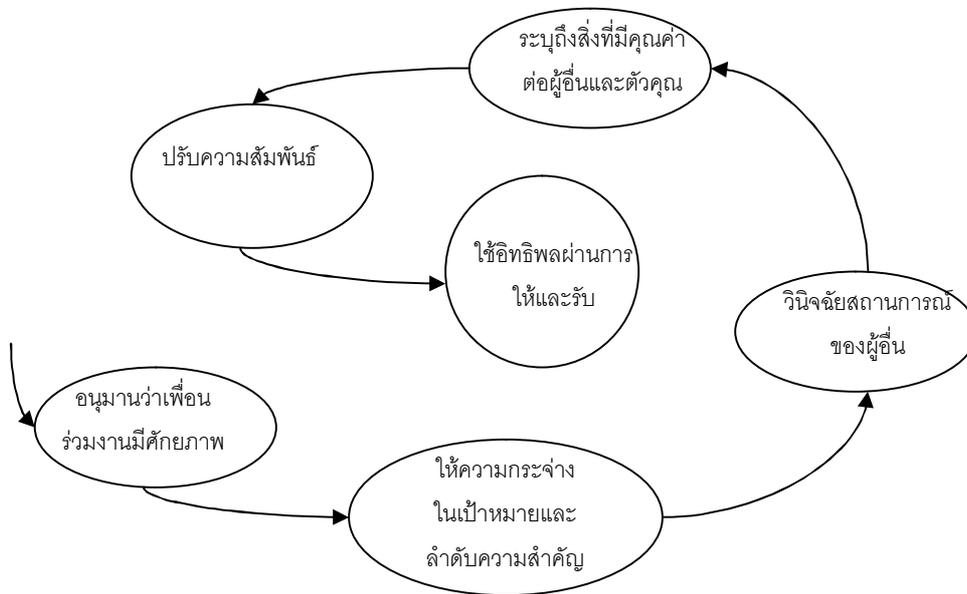
ต่อมา ราเวน (Raven, 1992 : อ้างถึงใน Bruins, 1999, pp.9-10) ได้พัฒนา โมเดลอำนาจและปฏิสัมพันธ์ต่ออิทธิพลระหว่างบุคคล (Power/Interaction Model of Interpersonal Influence) โดยแสดงถึงกระบวนการสร้างอิทธิพลระหว่างบุคคลในรูปของฐานอำนาจของผู้สร้างอิทธิพลและแรงจูงใจของผู้นำ การรับรู้ถึงต้นทุนและผลประโยชน์ที่ได้จากการใช้กลยุทธ์ที่หลากหลาย พร้อมทั้งอธิบายถึงผลลัพธ์ที่เป็นไปได้ของการใช้อิทธิพล เช่น การเปลี่ยนแปลงแรงจูงใจของผู้สร้างอิทธิพลที่มีต่อบุคคลเป้าหมายในเรื่องของการประเมินฐานอำนาจ และ ความรู้สึกและการรับรู้ที่มีต่อทั้งตนเองและบุคคลเป้าหมาย

โคเฮน และ แบรดฟอร์ด (Cohen and Bradford, 2005, pp.19-23) ยังได้นำเสนอ โมเดลการสร้างอิทธิพลโดยปราศจากอำนาจหน้าที่ โดยมีพื้นฐานจากการแลกเปลี่ยน (Reciprocity) ดังนี้

จากแผนภาพที่ 2.6 เนื่องจากการสร้างอิทธิพลต่อผู้อื่นกระทำไม่ได้ไม่ถ่ายนัก การวินิจฉัยอย่างระมัดระวังถึงความต้องการของผู้อื่น การประเมินแหล่งทรัพยากรที่ผู้สร้างอิทธิพลมี และความตั้งใจในการสร้างความสำคัญ ล้วนเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง โดยโมเดลดังกล่าวจะแสดงถึงปัจจัยที่ต้องการวิธีการที่เป็นระบบในการวินิจฉัยแนวทางการสร้างอิทธิพล

แผนภาพที่ 2.6

โมเดลการสร้างอิทธิพลโดยปราศจากอำนาจหน้าที่



ที่มา : โคเฮน และ แบรดฟอร์ด (Cohen and Bradford, 2005, p.20)

ผลลัพธ์ของการสร้างอิทธิพล

ยูก์ (Yukl, 1998, p.176) กล่าวว่า ความสำเร็จของการสร้างอิทธิพลมีระดับที่ชัดเจน โดยมีผลลัพธ์เชิงคุณภาพ 3 ประการ ได้แก่

1. ความผูกพันใจ (Commitment) หมายถึง บุคคลเป้าหมายเห็นด้วยอย่างแท้จริงถึงการตัดสินใจ หรือขอเรียกร้องจากผู้เรียกร้อง และเพิ่มความพยายามเพื่อให้บรรลุผลหรือการตัดสินใจนั้น สำหรับงานที่ซับซ้อน และมีความยาก ความผูกพันใจจะเกิดขึ้นได้มากกว่า

2. การยินยอม (Compliance) หมายถึง บุคคลเป้าหมายเต็มใจทำในสิ่งที่ผู้เรียกร้องต้องการแต่จะมีลักษณะกระทำโดยปราศจากความกระตือรือร้น และจะใช้ความพยายามที่น้อยที่สุด นั่นคือผู้เรียกร้องมีอิทธิพลกับพฤติกรรมของบุคคลเป้าหมายแต่ไม่เข้ากับเจตคติของบุคคลนั้น สำหรับงานที่ยากและซับซ้อน อาจประสบความสำเร็จน้อยกว่าเมื่อบุคคลมีความผูกพันใจ แต่กับงานที่ง่ายและเป็นกิจวัตรก็จะประสบความสำเร็จพอสมควร

3. การต่อต้าน (Resistance) หมายถึง บุคคลเป้าหมายไม่เห็นด้วยกับโครงการหรือข้อเรียกร้องที่ได้รับ และพยายามหลีกเลี่ยงที่จะทำให้สำเร็จ การตอบสนองของบุคคลเป้าหมายจะมีหลายวิธีการ ได้แก่ สร้างข้ออ้างถึงเหตุผลที่ทำให้ไม่สำเร็จ พยายามโน้มน้าวให้เลิกล้มข้อเรียกร้องหรือเปลี่ยนข้อเรียกร้อง ให้ผู้มีอำนาจเหนือกว่ายกเลิกข้อเรียกร้อง ถ่วงเวลาโดยหวังว่าผู้เรียกร้องจะลืม แสร้งเป็นทำงานแต่พยายามทำลายสิ่งที่เรียกร้องนั้น และสุดท้ายปฏิเสธที่จะทำตามข้อเรียกร้อง

กระบวนการสร้างอิทธิพล

เคลแมน (Kelman, 1958 : อ้างถึงใน Yukl, 1998, pp.177-178) กล่าวว่า การอธิบายทางจิตวิทยาสำหรับการสร้างอิทธิพลของบุคคลหนึ่งต่อบุคคลอื่นสามารถอธิบายได้ในรูปของกระบวนการสร้างอิทธิพลทางสังคม การอธิบายนี้ประกอบด้วยแรงจูงใจและการรับรู้ของบุคคลเป้าหมายในความสัมพันธ์ระหว่างการกระทำของผู้สร้างอิทธิพลและเนื้อหาที่ทำให้เกิดการกระทำขึ้น กระบวนการของการสร้างอิทธิพลมี 3 ชนิด ดังนี้

1. การยอมรับเพื่อความเป็นเครื่องมือ (Instrumental Compliance) คือการที่บุคคลเป้าหมายกระทำตามข้อเรียกร้องโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ได้รับรางวัลที่เป็นรูปธรรมหรือหลีกเลี่ยงการลงโทษซึ่งควบคุมโดยผู้สร้างอิทธิพล เมื่อผู้สร้างอิทธิพลไม่มีอำนาจในการควบคุมรางวัลและการลงโทษ พฤติกรรมการยอมรับก็จะยุติ

2. การยินยอมจากภายใน (Internalization) คือการที่บุคคลเป้าหมายเริ่มมีความผูกพันใจในการสนับสนุนเพื่อทำข้อเรียกร้องให้สำเร็จเนื่องจากความปรารถนาภายในและความสอดคล้องกับคุณค่า, ความเชื่อ และภาพลักษณ์ของบุคคลเป้าหมาย ความผูกพันใจจะเกิดโดยไม่คำนึงถึงผลประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ และเกิดจากตัวของบุคคลเป้าหมายเอง การยินยอมจากภายในจะเกิดขึ้นเมื่อผู้สร้างอิทธิพลมีแหล่งข้อมูลและคำแนะนำที่น่าเชื่อถือ รวมทั้งมีทักษะในการดึงดูดด้วยเหตุผลและอารมณ์

3. การเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (Identification) คือการที่บุคคลเป้าหมายเลียนแบบพฤติกรรมของผู้สร้างอิทธิพลหรือพัฒนาเจตคติที่เหมือนกันเพื่อให้เป็นที่ชื่นชอบของผู้สร้างอิทธิพล แรงจูงใจของบุคคลเป้าหมายอาจเกิดจากความต้องการการยอมรับและความเชื่อมั่นในคุณค่าของตนเอง อิทธิพลลักษณะนี้เกิดจากความน่าดึงดูด (Attractiveness) ของผู้สร้างอิทธิพล

กระบวนการทั้ง 3 ชนิด มีความแตกต่างกันในเชิงคุณภาพ แต่ในเวลาเดียวกันแต่ละกระบวนการอาจเกิดขึ้นพร้อมกันได้ เช่น บุคคลเป้าหมายอาจกระทำพฤติกรรมด้วยความเชื่อถือในตัวผู้สร้างอิทธิพล พร้อมทั้งความต้องการผลประโยชน์ด้วย

ประเภทและวิธีการสร้างอิทธิพล

วิลคินสัน และ คิพนิส (Wilkinson and Kipnis, 1978, pp.315, 317) กล่าวว่า อิทธิพลสามารถอธิบายได้ในมิติที่แตกต่างกัน 2 หรือ 3 มิติ โดยจากการวิเคราะห์ห้วงค์ประกอบสามารถแบ่งได้เป็น 3 มิติ ได้แก่ วิธีการแบบรุนแรง นุ่มนวล และใช้เหตุผล โดย วิลคินสัน และ คิพนิส ได้เสนอตัวอย่างของวิธีการแบบรุนแรง เช่น การลงโทษ งดจ่ายค่าจ้าง ถอดถอนการบริการ การกระทำทางกฎหมาย การใช้แรงกดดัน เป็นต้น ส่วนวิธีการแบบนุ่มนวล ได้แก่ การเจรจาตกลง ต่อหน้า การเสนอข้อเรียกร้อง การเสนอข้อเท็จจริง การให้ความร่วมมือ และการเสนอผลตอบแทน

วิธีการสร้างอิทธิพลตามแนวความคิดของ ยูคัล (Yukl, 1998, pp.207-213) แบ่งออกเป็น 9 วิธี ได้แก่

1. อำนาจตามกฎหมาย (Legitimizing Tactics) หมายถึง ผู้สร้างอิทธิพลหาทางสร้างกฎขึ้นเพื่อสนับสนุนข้อเรียกร้องโดยอ้างถึงอำนาจหน้าที่หรือสิทธิ์ในการกระทำดังกล่าว หรือยืนยันด้วยนโยบาย กฎ ข้อควรกระทำ และการกระทำที่สืบทอดกันมาในองค์การ

บุคคลเป้าหมายจะยอมรับวิธีการนี้เมื่อข้อเรียกร้องเป็นไปตามกฎและมีความเหมาะสม

2. การโน้มน้าวด้วยเหตุผล (Rational Persuasion) หมายถึง ผู้สร้างอิทธิพลใช้ข้อเท็จจริงและเหตุการณ์จริงในการชักจูงบุคคลเป้าหมายให้เห็นว่าข้อเรียกร้องสามารถดำเนินการได้ และมีผลในการบรรลุวัตถุประสงค์ของงาน

การโน้มน้าวด้วยเหตุผลเป็นวิธีการที่เหมาะสมมากเมื่อบุคคลเป้าหมายมีวัตถุประสงค์ในงานเช่นเดียวกับผู้บังคับบัญชา แต่ไม่ตระหนักว่าสิ่งที่เสนอเป็นหนทางที่ดีที่สุดในการบรรลุวัตถุประสงค์ของงาน และพบว่าบางครั้งนอกจากข้อเท็จจริงแล้ว ผู้สร้างอิทธิพลยังเพิ่มข้อคิดเห็นและการอ้างอิงเพื่อให้เกิดการยอมรับ อิทธิพลลักษณะนี้ขึ้นกับผู้อื่นตระหนักถึงความน่าเชื่อถือและความไว้วางใจของผู้สร้างอิทธิพล และการโน้มน้าวจะมีประสิทธิผลมากขึ้นหากผู้สร้างอิทธิพลมีทักษะในการพูดโน้มน้าว

3. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Appeal) หมายถึง ผู้สร้างอิทธิพลสร้างข้อเรียกร้องหรือข้อเสนอที่กระตุ้นความกระตือรือร้นของบุคคลเป้าหมาย โดยโน้มน้าวถึงคุณค่า อุดมคติ และแรงบันดาลใจของบุคคลเป้าหมาย หรือโดยการเพิ่มความเชื่อมั่นของบุคคลเป้าหมาย

การสร้างแรงบันดาลใจ คือ ความพยายามที่จะเพิ่มความกระตือรือร้นและความผูกพันใจโดยการกระตุ้นทางอารมณ์ที่รุนแรงและเชื่อมข้อเรียกร้องหรือข้อเสนอกับความต้องการคุณค่า ความหวัง และอุดมคติ ของบุคคลเป้าหมาย พื้นฐานของการโน้มน้าวนี้หมายถึงรวมถึงความปรารถนาที่จะมีความสำคัญ มีประโยชน์ พัฒนาทักษะ การทำบางสิ่งที่มีคุณค่า เป็นสมาชิกของกลุ่มที่ดีที่สุด หรือมีส่วนร่วมในความพยายามที่จะกระทำสิ่งที่ดีขึ้น โดยไม่มีการให้สัญญาถึงรางวัลที่จับต้องได้ บุคคลเป้าหมายเพียงรู้สึกดีต่อผลของการกระทำบางอย่างที่ให้ความสำคัญ ใช้ฝีมือ หรือการกระทำเพื่อพระเจ้าและประเทศ เป็นต้น ความมีประสิทธิภาพของอิทธิพลแบบนี้ขึ้นกับทักษะการสื่อสารของผู้สร้างอิทธิพล

4. การให้คำปรึกษา (Consultation) หมายถึง ผู้สร้างอิทธิพลให้บุคคลเป้าหมายมีส่วนร่วมในการวางกลยุทธ์ กิจกรรม หรือการเปลี่ยนแปลง โดยให้การสนับสนุนและความช่วยเหลือ หรือหมายถึง ความเต็มใจที่จะปรับเปลี่ยนข้อเสนอตามที่บุคคลเป้าหมายแนะนำ

การให้คำปรึกษาจะเพิ่มอิทธิพลโดยรวมในรูปของความสัมพันธ์มากกว่าเป็นการส่งผ่านอิทธิพลจากผู้สร้างสู่บุคคลเป้าหมาย แต่อย่างไรก็ตามต้องคำนึงถึงเป้าหมายในการให้คำปรึกษาลักษณะนี้ว่ามีเพื่อเพิ่มความผูกพันใจของบุคคลเป้าหมายเพื่อสนับสนุนและดำเนินการเปลี่ยนแปลงตามที่ผู้สร้างอิทธิพลต้องการ ซึ่งต่างกับการให้คำปรึกษาเพื่อใช้ในกระบวนการตัดสินใจ

5. การแลกเปลี่ยน (Exchange) หมายถึง ผู้สร้างอิทธิพลเสนอการแลกเปลี่ยนสิ่งที่ชื่นชอบ แสดงความเต็มใจที่จะแลกเปลี่ยน หรือคำสัญญาที่จะแบ่งผลประโยชน์ถ้าบุคคลเป้าหมายช่วยให้งานประสบผลสำเร็จ

การใช้ผลตอบแทนต้องมีความเหมาะสมเป็นพิเศษเมื่อบุคคลเป้าหมายไม่ต้องการทำหรือฝืนใจทำตามข้อเรียกร้อง ปัจจัยสำคัญสำหรับการแลกเปลี่ยน คือ การมีอำนาจในการควบคุมเหนือสิ่งที่เป็นที่ต้องการของบุคคลเป้าหมาย และทำให้บุคคลเป้าหมายรับรู้ว่าผู้สร้างอิทธิพลสามารถให้ในสิ่งที่ต้องการและเต็มใจที่จะให้

6. เสน่ห์ส่วนบุคคล (Personal Appeals) หมายถึง ผู้สร้างอิทธิพลดึงดูดความรู้สึกของบุคคลเป้าหมายในเรื่องของความภาคภูมิใจและมิตรภาพ เมื่อต้องการบางสิ่งบางอย่าง

ในการใช้วิธีการสร้างอิทธิพลลักษณะนี้ บุคคลเป้าหมายต้องชอบหรือรู้สึกภาคภูมิใจในตัวผู้สร้างอิทธิพล ยังมีมิตรภาพและความภาคภูมิใจมาก ก็ยิ่งเรียกร้องได้มาก เสน่ห์ส่วนบุคคลมีประโยชน์อย่างมากในการเรียกร้องให้บุคคลเป้าหมายกระทำการที่ไม่ต้องการโดยเฉพาะสิ่งทีนอกเหนือจากการทำงานที่อยู่ในส่วนรับผิดชอบ และเสน่ห์ส่วนบุคคลจะมีการใช้ในกลุ่มเพื่อนร่วมงาน มากกว่าใช้กับผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้บังคับบัญชา

7. การประจบเอาใจ (Ingratiation) หมายถึง ผู้สร้างอิทธิพลใช้คำชมเชย การประจบพฤติกรรมที่เป็นมิตร หรือพฤติกรรมให้ความช่วยเหลือ เพื่อให้บุคคลเป้าหมายมีอารมณ์ดีหรือรู้สึกชื่นชอบก่อนที่จะเรียกร้องบางสิ่งบางอย่าง

การประจบเอาใจ คือ พฤติกรรมที่ทำให้ผู้อื่นรู้สึกดีกับผู้สร้างพฤติกรรมมากขึ้น จนรู้สึกอยากทำตามข้อเรียกร้อง เมื่อบุคคลเป้าหมายรับรู้ว่าการประจบเอาใจเป็นความจริงใจ จะทำให้เกิดผลทางบวกอย่างมากและเต็มใจที่จะทำตามข้อเรียกร้อง อย่างไรก็ตามถ้าบุคคลเป้าหมายรับรู้ว่าเป็นการแสร้งทำโดยผู้สร้างอิทธิพลจะกระทำก็ต่อเมื่อต้องการให้บุคคลเป้าหมายทำตามข้อเรียกร้อง วิธีการนี้จะใช้ไม่ได้ผล

8. การสร้างแรงกดดัน (Pressure) หมายถึง ผู้สร้างอิทธิพลใช้ความต้องการ การคุกคาม ความถี่ในการตรวจสอบ หรือเครื่องช่วยจำ เพื่อให้บุคคลเป้าหมายกระทำการที่ผู้สร้างอิทธิพลต้องการ

การใช้วิธีการสร้างแรงกดดันให้ประสบความสำเร็จเกิดขึ้นเมื่อบุคคลเป้าหมายเป็นคนเกียจคร้านหรือเฉื่อยชามากกว่าจะเกิดจากการต่อต้านข้อเรียกร้อง แต่ผลของการสร้างแรงกดดันจะไม่ทำให้บุคคลเป้าหมายเกิดความผูกพันใจ และยังไม่ผลข้างเคียงที่ไม่น่าพึงพอใจ แต่บางครั้งการใช้แรงกดดันก็จำเป็นสำหรับข้อเรียกร้องที่เกี่ยวกับกฎหรือนโยบายซึ่งมีความสำคัญกับองค์กร เช่น ความปลอดภัยและคุณธรรม

9. การขอความร่วมมือ (Coalition Tactics) หมายถึง ผู้สร้างอิทธิพลมองหาความช่วยเหลือจากผู้อื่นในการโน้มน้าวบุคคลเป้าหมายให้กระทำบางสิ่ง หรือใช้การสนับสนุนจากผู้อื่นเพื่อเป็นเหตุผลให้บุคคลเป้าหมายคิดเห็นตรงกัน

การขอความร่วมมือจะใช้ในกรณีที่ผู้สร้างอิทธิพลไม่สามารถสร้างอิทธิพลต่อบุคคลเป้าหมายเพียงลำพังได้ และการขอความร่วมมือนี้ถือเป็นวิธีการทางการเมืองเมื่อใช้ในการสร้างอิทธิพลต่อการตัดสินใจในองค์กร การขอความร่วมมืออาจกระทำได้ทั้งทางตรง คือ ให้ผู้อื่นช่วยสร้างอิทธิพลต่อบุคคลเป้าหมาย หรือทางอ้อม คือ การอ้างถึงการสนับสนุนจากผู้อื่น ซึ่งโดยปกติวิธีการนี้มักใช้ร่วมกับวิธีการอื่นเพื่อเพิ่มประสิทธิผลในการสร้างอิทธิพล

สิทธิโชค วรรณสุนติกุล (2547, น. 19-22) ได้เสนอกลยุทธ์การจูงใจให้สำเร็จ คือ กลยุทธ์ 3H ได้แก่ Heart Head และ Hand ซึ่งมีความหมาย ดังนี้

Heart หมายถึง การเอาใจให้เขารักและศรัทธา ให้เขามีความรู้สึกที่ดีต่อตัวหัวหน้าและงานที่ทำ ในแง่ปฏิบัติอาจทำได้ เป็นต้นว่า พาไปเลี้ยงต้อนรับเมื่อมาใหม่ ๆ ช่วยสอนงานให้ ทำตัวเองให้น่านับถือ ให้รางวัลเมื่อทำงานได้ดี การปฏิบัติเหล่านี้ทำให้เกิดความผูกพันใจทางใจต่อกัน ทำให้เขารัก นับถือ ศรัทธา เชื่อมั่นในตัวหัวหน้า ให้เขาเกิดความรู้สึกและอารมณ์ที่จะทำ

Head หมายถึง การใช้ความคิด การแสดงเหตุผลให้เขาเชื่อมั่นว่าทำแล้วดี เป็นประโยชน์อย่างไรแก่ตัวเขาเองหรือกับหน่วยงาน หรือถูกตามหลักการอะไร ให้เขารู้สึกว่าควรจะทำ เพราะเป็นเรื่องถูกต้อง เปิดโอกาสให้เขาได้แสดงความคิดเห็นและเหตุผล นำเอาความคิดของเขามาร่วมพิจารณา ทำให้ผู้แสดงความคิดเห็นรู้สึกว่าตนเองมีเกียรติ ได้รับการยกย่อง เขาย่อมจะฟังเหตุผลและยอมรับความคิดของคนอื่นด้วยเช่นกัน

Hand หมายถึง การร่วมมือลงมือทำงานตามที่ได้อธิบายเหตุผลในขั้นตอนที่สองแล้ว ถ้าคนเรารู้ว่าความคิดของตนเองและเหตุผลของตนได้รับการพิจารณาเสมอ ย่อมจะต้องยื่นมือมาร่วมปฏิบัติตามข้อตกลงหรือการตัดสินใจนั้นด้วย

อย่างไรก็ดี การที่คนเราจะทำอะไรหรือไม่ทำอะไรมัน มิใช่แต่เพียงเหตุผลหรือหลักการถูกต้องเท่านั้น แต่เรื่องอารมณ์หรือใจก็เข้ามามีส่วนมาก ดังนั้นเรื่องของความรู้สึก อารมณ์ ใจ หรือศรัทธา จึงจำเป็นต้องให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่งอยู่เสมอ

นอกจากนี้ ริชาร์ดอน (Reardon, น.84-96) เสนอยุทธวิธีในการแปลงอำนาจเป็นอิทธิพล 3 ประการ ได้แก่ การมีอิทธิพลผ่านการกำหนดกรอบ การมีอิทธิพลผ่านข้อมูล และความเป็นผู้เชี่ยวชาญทางเทคนิค ซึ่งมีประโยชน์ในการมีอิทธิพลต่อผู้อื่นอย่างสูง โดยแต่ละวิธีมีรายละเอียด ดังนี้

1. การกำหนดกรอบซึ่งเป็นประเด็นในแนวทางของผู้สร้างอิทธิพล

คนเรากำหนดกรอบความเป็นจริงของเรา จากรูปแบบของความกังวล ความสนใจ ความเชื่ออย่างแน่วแน่ และอคติที่สำคัญของเรา ตัวอย่างเช่น เมื่อแพทย์ทางด้านโรคผิวหนังพบกับใครก็ตามเป็นครั้งแรก เขาก็มีแนวโน้มที่จะสังเกตถึงรอยไหม้ของผิวหนังที่หน้าผาก ซึ่งเกิดจากการโดนแดดเผาเท่านั้น โดยที่ไม่ได้สังเกตส่วนอื่นใดของร่างกายเลย การกำหนดกรอบซึ่งเป็นประเด็นหรือสิ่งที่สำคัญแก่ผู้อื่นนั้นเป็นวิธีการที่ทรงพลังอย่างยิ่งในการใช้อิทธิพล ซึ่งอาจเกิดจากประวัติในการประสบความสำเร็จ ความชำนาญอันเป็นที่รับรู้ หรือพลังแห่งความคิด

2. การมีอิทธิพลผ่านข้อมูล

คือ การมีอิทธิพลต่อผู้อื่น และสามารถควบคุมการโต้แย้งด้วยการนำเสนอข้อเท็จจริง และตัวเลขที่ดึงดูดความสนใจ ทำให้ไม่มีผู้ใดสามารถโต้แย้งได้ ซึ่งในทางธุรกิจ ข้อมูลที่มีอิทธิพล มักจะอยู่ในรูปของตัวเลขทางการเงิน ความเชื่อถือได้ของตัวเลขเหล่านั้นจึงเป็นสิ่งที่ควรให้ความสำคัญ ระวัง ดังนั้น บุคคลผู้ซึ่งพัฒนาตนเองจนมีชื่อเสียงทางด้านความเที่ยงธรรม ความมีเหตุผล และความน่าเชื่อถือซึ่งเป็นลักษณะเฉพาะของการมีอำนาจในตนเองนั้น จะสามารถใช้ข้อมูลในการมีอิทธิพลต่อการโต้แย้งที่เป็นการภายใน และการตัดสินใจที่สำคัญได้ หากสามารถจัดให้มีข้อมูลที่ต้องเข้ามาเกี่ยวข้อง และไม่มีอคติในประเด็นสำคัญที่กำลังประสพอยู่ ก็จะสามารถมีอิทธิพลต่อการโต้แย้ง และเพิ่มอำนาจในตนเองได้

3. การมีอิทธิพลผ่านอำนาจหน้าที่ทางเทคนิค

ความเชี่ยวชาญทางด้านเทคนิคของคนๆ หนึ่ง จะทำให้เขาหรือเธอมีอิทธิพลเป็นพิเศษ เนื่องจากความรู้มีมากมายจนกระทั่งผู้ที่เฉลียวฉลาดที่สุดก็ไม่สามารถเรียนรู้ได้หมด ผลลัพธ์ก็คือมีการเรียนรู้เพื่อให้เกิดความชำนาญเฉพาะด้านมากยิ่งขึ้น และเราก็ยิ่งเชื่อถือในผู้เชี่ยวชาญ และผู้ชำนาญทางด้านเทคนิคนั้นๆ แล้วฟังฟังการให้คำแนะนำของพวกเขา การฟังฟังนี้ ทำให้ผู้เชี่ยวชาญทางด้านเทคนิคเหล่านั้นมีอิทธิพลอย่างมากต่อการตัดสินใจและการให้ความเห็นชอบในเรื่องค่าใช้จ่ายทางการเงินของผู้บริหารระดับสูงที่ไร้ความรู้ทางเทคนิค อิทธิพลลักษณะนี้สามารถพัฒนาได้ด้วยการฝึกฝนหรืออบรมอย่างเป็นทางการ

ทิศทางของการสร้างอิทธิพล

การนำวิธีการสร้างอิทธิพลไปใช้ กระทำได้หลายทิศทาง และการใช้วิธีการแต่ละรูปแบบก็ให้ผลแตกต่างกัน โดยสามารถสรุปเป็นตารางได้ ดังนี้

ตารางที่ 2.1
ผลสรุปจากการใช้วิธีการสร้างอิทธิพลที่แตกต่างกัน

วิธีการสร้างอิทธิพล	ทิศทางในการใช้	ผลจากลำดับการใช้	ใช้วิธีการเดียว หรือ ผสมผสาน	ความผูกพันใจของบุคคลเป้าหมาย
การโน้มน้าวด้วยเหตุผล	ใช้ในระดับบนมากกว่าระดับล่างกว่าหรือเท่าเทียมกัน	ใช้มากเพื่อให้เริ่มตามข้อเรียกร้อง	ใช้ได้ทั้ง 2 วิธี (หนักแน่น/นุ่มนวล)	ปานกลาง
การสร้างแรงบันดาลใจ	ใช้ในระดับล่างมากกว่าระดับบนกว่าหรือเท่าเทียมกัน	ไม่แตกต่าง	มักใช้ร่วมกับวิธีการอื่น	สูง
การให้คำปรึกษา	ใช้ในระดับล่างและเท่าเทียมกันมากกว่าระดับบน	ไม่แตกต่าง	มักใช้ร่วมกับวิธีการอื่น	สูง
การประจบเอาใจ	ใช้ในระดับล่างและเท่าเทียมกันมากกว่าระดับบน	ใช้มากเพื่อให้เริ่มตามข้อเรียกร้อง	มักใช้ร่วมกับวิธีการอื่น	ต่ำถึงปานกลาง
เสนอให้ส่วนบุคคล	ใช้กับระดับเท่าเทียมกันมากกว่าระดับล่างหรือบน	ใช้มากเพื่อให้เริ่มตามข้อเรียกร้อง	ไม่แตกต่าง	ต่ำถึงปานกลาง
การแลกเปลี่ยน	ใช้ในระดับล่างและเท่าเทียมกันมากกว่าระดับบน	ใช้เพื่อเกิดการกระทำทันที	ไม่แตกต่าง	ต่ำถึงปานกลาง
การขอความร่วมมือ	ใช้กับระดับเท่าเทียมกันและระดับบนมากกว่าระดับล่าง	ใช้เมื่อเกิดการกระทำที่ล่าช้า	ไม่แตกต่าง	ต่ำ
อำนาจตามกฎหมาย	ใช้ในระดับล่างและเท่าเทียมกันมากกว่าระดับบน	ใช้เพื่อเกิดการกระทำทันที	มักใช้ร่วมกับวิธีการอื่น	ต่ำ
การสร้างแรงกดดัน	ใช้ในระดับล่างมากกว่าเท่าเทียมกันหรือระดับบน	ใช้เมื่อเกิดการกระทำที่ล่าช้า	ไม่แตกต่าง	ต่ำ

ที่มา : ยูคูล์ (Yukl, 1998, p.215)

4. แนวคิดเรื่องผลปฏิบัติงาน

ความหมายของการประเมินผลปฏิบัติงาน

เฮลริเกิล และ สโลคัม (Hellriegel and Slocum, 1992 : อ้างถึงใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2541, น. 301) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการประเมินผลการทำงานของพนักงานแต่ละบุคคลอย่างเป็นระบบซึ่งเกี่ยวข้องกับจุดอ่อน จุดแข็ง ของพนักงานแต่ละคน รวมทั้งการค้นหแนวทางที่จะปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของพนักงานเหล่านั้นให้ดีขึ้น

คาสซิโอ (Cascio, 1998, p.58) กล่าวว่า การประเมินผลปฏิบัติงาน หมายถึง การอธิบายอย่างเป็นระบบถึงจุดแข็งและจุดอ่อนในการทำงานของบุคคลหรือกลุ่ม โดยข้อมูลเหล่านี้นำไปใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจในการบริหารงานบุคคล การทำนายผลปฏิบัติงานในอนาคต และการกำหนดเป้าหมายในการฝึกอบรมพัฒนาบุคลากร เป็นต้น

ภัทรวรรณ ปิ่นแก้ว (2548, น.24) ให้ความหมายว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ กระบวนการประเมินค่าของปัจเจกบุคคลผู้ปฏิบัติงานในด้านต่างๆ ทั้งผลงานและคุณลักษณะอื่นๆ ที่มีผลกระทบต่อการทำงานภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้อย่างแน่นอนภายใต้การสังเกตหรือการประเมินโดยผู้บังคับบัญชา หรือบุคคลที่มีความคุ้นเคยกับงานของบุคคลที่ถูกประเมินผลงานนั้น โดยอยู่บนระบบ หรือมาตรฐานเดียวกัน และมีเกณฑ์ในการประเมินที่มีประสิทธิภาพในทางปฏิบัติ และปราศจากอคติใดๆ

กล่าวโดยสรุป การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานทั้งแบบบุคคลและเป็นกลุ่มอย่างเป็นระบบในด้านต่างๆ ทั้งจุดอ่อน จุดแข็ง และคุณลักษณะอื่นๆ เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในการบริหารงานบุคคล และหาแนวทางปรับปรุงผลปฏิบัติงานให้ดีขึ้น

เกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินผลปฏิบัติงาน

มูชินสกี (Muchinsky, 2003, p.54) กล่าวว่า ในแต่ละครั้งที่ทำการประเมินค่าบางคนหรือบางสิ่ง เราจะใช้เกณฑ์ (Criteria) ซึ่งเป็นมาตรฐานในการประเมินค่า และถูกใช้เป็นตัวอ้างอิงในการตัดสินใจ โดยที่เราอาจไม่ตระหนักว่าเกณฑ์ที่ใช้จะมีผลกระทบต่อตัดสินใจอย่างไร ในการประเมินค่าบุคคลหรือสิ่งที่แตกต่างกันจำเป็นต้องใช้เกณฑ์ที่แตกต่างกัน เพราะเกณฑ์ในการ

ประเมินเป็นสิ่งสำคัญที่สุดในการจำแนกความสามารถของพนักงาน โปรแกรม หน่วยงาน หรือตัว
องค์การเอง

ความคิดเห็นที่แตกต่างกันต่อเกณฑ์ที่ใช้ในการตัดสินใจเป็นเรื่องปกติ โดยค่านิยม
และรสนิยม สามารถบอกถึงเกณฑ์ที่แต่ละบุคคลใช้ได้เหมือนกัน เพราะถึงจะใช้มาตรฐานเดียวกัน
เป็นเกณฑ์ในการตัดสินใจ แต่ยังมีผลหรือคะแนนที่ประเมินในสิ่งเดียวกัน
เนื่องจากอคติ (Bias) เรื่องความแตกต่างของการคาดหวังหรือนิยามเชิงปฏิบัติการที่เกี่ยวข้องกับ
เกณฑ์ ดังนั้น แม้จะใช้มาตรฐานเดียวกันในการตัดสินใจก็นำไปสู่ข้อสรุปที่แตกต่างกันได้

เกณฑ์ในอุดมคติกับเกณฑ์ที่เป็นจริง (Conceptual Versus Actual Criteria)

สเปคเตอร์ (Specor, 1996, pp.78-80) กล่าวว่า ก่อนที่เราจะตัดสินใจว่าอะไรคือการ
ประสบความสำเร็จ ความดี หรือ สิ่งที่มีคุณภาพ เราควรจะมีแนวคิดที่ดีที่ยุติธรรมเกี่ยวกับสิ่งที่เรา
กำลังตัดสินใจเสียก่อน

แนวคิดเกี่ยวกับเกณฑ์ในอุดมคติ (Conceptual Criteria) หมายถึง โครงสร้างทาง
ทฤษฎี เป็นแนวคิดที่ไม่สามารถวัดได้จริง เป็นชุดขององค์ประกอบทางอุดมคติที่จะทำให้คน
ประสบความสำเร็จ เช่น การนิยามการเป็นนักศึกษาที่ดี จะต้องประกอบด้วย ความเติบโตด้าน
สติปัญญา อารมณ์ และสังคม ซึ่งทั้งสามประการนี้สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการนิยามถึงการ
เป็นพนักงานที่ดี การเป็นพ่อแม่ที่ดี และการเป็นองค์กรที่ดี อย่างไรก็ตาม เนื่องจากเกณฑ์ในอุดม
คติเป็นเรื่องในเชิงนามธรรม เราจึงต้องหาวิธีการที่จะทำให้เกณฑ์นั้นสามารถใช้ในการวัดจริงได้
และเป็นองค์ประกอบที่แท้จริง จึงต้องให้ความสนใจในเรื่องเกณฑ์ที่เป็นจริง (Actual Criteria) มา
เป็นตัวช่วยในการใช้เกณฑ์ในอุดมคติที่เราต้องการ ดังนั้น การตัดสินใจเลือกใช้เกณฑ์จึงขึ้นอยู่กับ
ตัวแปรซึ่งเป็นเกณฑ์ที่เป็นจริง การพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างเกณฑ์ทั้งสองประการมี
วัตถุประสงค์เพื่อเลือกใช้เกณฑ์ตามจริงที่เหมาะสมเป็นตัวอนุมานเกณฑ์ในอุดมคติ โดยสามารถ
แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างเกณฑ์ในอุดมคติกับเกณฑ์ที่เป็นจริงในรูปของแนวคิด 3 ประการ คือ

1. ส่วนที่บกพร่องของเกณฑ์ (Criterion Deficiency) คือ ระดับความมากน้อยที่
เกณฑ์ตามจริงไม่สามารถวัดในส่วนที่เป็นเกณฑ์ในอุดมคติได้ ซึ่งการเลือกเกณฑ์ตามจริงอย่าง
ระมัดระวังจะทำให้เราลดส่วนที่บกพร่องของเกณฑ์ไปได้ แม้ว่าจะไม่สามารถกำจัดได้ทั้งหมด

2. ส่วนที่สัมพันธ์กันของเกณฑ์ (Criterion Relevant) คือ ระดับความมากน้อยที่เกณฑ์ตามจริงซ้อนทับกับส่วนที่เป็นเกณฑ์ในอุดมคติ และเนื่องจากเกณฑ์ในอุดมคติเป็นแนวคิดในทางทฤษฎี เราจึงไม่สามารถทราบจำนวนที่แน่นอนของเกณฑ์ในส่วนที่สัมพันธ์กันได้

3. ส่วนเกินของเกณฑ์ (Criterion Contamination) คือ ส่วนที่เกณฑ์ตามจริงไม่สัมพันธ์กับเกณฑ์ในอุดมคติ นั่นคือการที่เกณฑ์ตามจริงวัดในสิ่งทีนอกเหนือไปจากสิ่งที่เป็นเกณฑ์ในอุดมคติ สิ่งที่ทำให้เกิดส่วนเกินมีอยู่สองประการ คือ อคติ (Bias) และความผิดพลาด (Error)

ส่วนที่บกพร่องหรือส่วนที่เกินของเกณฑ์ตามจริงนี้ เป็นส่วนที่ไม่พึงประสงค์และทำให้เกณฑ์ที่กำหนดไว้ นั้นบิดเบือนไป โดยจะทำให้มิติที่สำคัญของเกณฑ์ในอุดมคติถูกละเลยไป ในขณะที่อาจทำให้ความสำคัญกับปัจจัยอื่นๆ ซึ่งไม่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับเกณฑ์ในอุดมคติ ทั้งนี้ ส่วนเกินของเกณฑ์สามารถควบคุมได้ด้วยระเบียบวิธีวิจัย หรือระเบียบทางสถิติ

วัตถุประสงค์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

คาสซิโอ (Cassio, 1998, pp.59-60) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานสามารถตอบสนองวัตถุประสงค์ได้หลายประการด้วยกัน ดังนี้

1. สามารถตอบสนองในการตัดสินใจจ้างคนเข้าทำงาน การตัดสินใจเลื่อนขั้นพนักงานที่มีคุณสมบัติโดดเด่น การเลิกจ้างพนักงานที่มีคุณภาพต่ำ การฝึกอบรม การย้ายตำแหน่ง กล่าวโดยสรุป การประเมินผลการปฏิบัติงานจะเป็นข้อมูลที่สำคัญสำหรับการบริหารระบบการให้รางวัลและการลงโทษในองค์การอย่างมีรูปแบบ

2. การประเมินผลการปฏิบัติงานสามารถเป็นเกณฑ์ในการวิจัยทรัพยากรมนุษย์ เป็นการตรวจสอบความเที่ยงตรงของแบบทดสอบว่าแบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่ใช้อยู่นั้น มีความเที่ยงตรงในการประเมินผลการปฏิบัติงานเพียงใด

3. การประเมินผลการปฏิบัติงานสามารถเป็นตัวทำนายได้ เมื่อถูกใช้เพื่อการตัดสินใจในเรื่องการเลื่อนตำแหน่ง โดยใช้ทำนายโอกาสในการได้เลื่อนตำแหน่งจากผลการปฏิบัติงาน ถ้าผลการปฏิบัติงานดีโอกาสที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่งจะมีสูง

4. การประเมินผลการปฏิบัติงานสามารถช่วยสร้างวัตถุประสงค์ให้โปรแกรมการฝึกอบรมได้ ในกรณีที่ว่าวัตถุประสงค์นั้นเป็นลักษณะพฤติกรรมที่ต้องการ หรือผลที่ต้องการมากกว่าลักษณะทางบุคลิกภาพโดยรวมทั้งหมด

5. การประเมินผลการปฏิบัติงานช่วยให้ผลสะท้อนกลับ (Feedback) ที่ชัดเจนแก่พนักงาน การที่พนักงานจะพัฒนาผลการปฏิบัติงานในอนาคตนั้น พนักงานจะต้องรู้จุดอ่อนที่ผ่านมาของตน รวมถึงวิธีการที่จะปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น การชี้ให้เห็นถึงจุดอ่อนและจุดแข็งของพนักงานเป็นหน้าที่ของหัวหน้างานในการฝึกสอน (Coaching) โดยที่ผู้ได้บังคับบัญชาจะได้รับผลสะท้อนกลับที่มีประโยชน์และสร้างแรงจูงใจให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อให้การประเมินผลการปฏิบัติงานนำไปสู่การพัฒนาบุคลากรได้

6. การประเมินผลการปฏิบัติงาน ทำให้สามารถวิเคราะห์และพัฒนาองค์การให้ดีขึ้นได้โดยการกำหนดระดับผลการปฏิบัติงานที่เฉพาะเจาะจง โดยบอกถึงความต้องการในการฝึกอบรมของหน่วยงานต่างๆ และทักษะจำเป็นที่ต้องคำนึงถึงในการจ้างงาน เพื่อเพิ่มศักยภาพขององค์การในการคัดแยกพนักงานที่ไม่มีประสิทธิภาพออกจากกลุ่มพนักงานที่มีประสิทธิภาพได้มากขึ้น

การประเมินผลการปฏิบัติงานได้รับการยกย่องว่าเป็นเครื่องมือที่มีประโยชน์มาก แต่ความสำเร็จในการดำเนินการมักจะประสบกับอุปสรรคด้านองค์การ ด้านนโยบาย และด้านบุคคล ในขณะที่งานวิจัยจำนวนมากให้ความสำคัญกับการวัดในการประเมินผลการปฏิบัติงาน แต่ผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรมนุษย์มักจะสนับสนุนให้มีการพัฒนาองค์ประกอบด้านทัศนคติ องค์ประกอบระหว่างบุคคล และองค์ประกอบด้านเทคนิค ในการประเมินผลการปฏิบัติงานให้มากขึ้น และระบบประเมินผลที่จะสำเร็จได้นั้น จะต้องอยู่บนพื้นฐานสองประการ ทั้งในส่วนของผู้ประเมิน และผู้ถูกประเมิน นั่นคือ ความเกี่ยวข้อง (Relevant) กับงาน และการยอมรับได้ (Acceptance) นอกจากนี้ ระบบการประเมินจะต้องมีความสามารถที่จะแบ่งแยกผู้ที่ไม่มีประสิทธิภาพออกจากผู้ที่มีประสิทธิภาพในการทำงานได้ มีความน่าเชื่อถือ และสามารถนำไปใช้ได้จริง

ประเภทของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

อีสตัน (Eston : อ้างถึงใน ประเวศน์ มหารัตน์สกุล, 2543, น. 76-78) กล่าวว่า การทำงานใดจะมีความเป็นระบบได้นั้นทุกกิจกรรมของงานจะต้องมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน โดยสามารถแบ่งประเภทของการประเมินผลการปฏิบัติงานได้เป็น 3 ประเภท คือ

1. การประเมินพฤติกรรม (Behavior Oriented) คือ การประเมินผลการปฏิบัติงานที่เน้นปัจจัยป้อนเข้า (Inputs) หรือพฤติกรรม เป็นวิธีที่องค์การส่วนใหญ่นิยมใช้ประเมินผลการ

ปฏิบัติงาน โดยจะกำหนดปัจจัยที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยพื้นฐานความรู้ ความสามารถที่ได้จากการศึกษา การฝึกอบรม และจากลักษณะการทำงาน รวมทั้งพฤติกรรมการทำงาน เปรียบเทียบกับความคาดหวังขององค์กรหรือมาตรฐานของงาน แต่มีข้อเสียคือ ผลการประเมินจะขึ้นอยู่กับความคิดเห็นของผู้ประเมิน ซึ่งผลการประเมินนั้น จะมีความน่าเชื่อถือในระดับใด ขึ้นอยู่กับการตัดสินใจของผู้ประเมินเป็นสำคัญ

2. การประเมินกระบวนการทำงาน (Process Oriented) คือ การประเมินผลการปฏิบัติงานที่เน้นกระบวนการทำงาน ซึ่งเป็นวิธีการที่ไม่ค่อยนิยมใช้ เนื่องจากเป็นเรื่องละเอียดอ่อน และยากต่อการประเมินและควบคุม โดยเฉพาะอย่างยิ่งงานที่มีเงื่อนไขภายนอกเข้ามาเกี่ยวข้อง และที่สำคัญจะเป็นหนทางทำลายบรรยากาศการทำงานแบบสร้างสรรค์ ทั้งยังทำให้ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาสูญเสียเวลาเป็นอย่างมากกับรายละเอียดการประเมินผลในแต่ละขั้นตอน ซึ่งโดยทั่วไปแล้วในองค์กรที่บริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ การประเมินผลในส่วนของกระบวนการทำงานนั้นจะมีคู่มือให้พนักงานศึกษาเรียนรู้อยู่แล้ว นอกจากนี้ พนักงานยังสามารถเรียนรู้กระบวนการทำงานจากหัวหน้างานหรือผู้ร่วมงานได้ จึงไม่มีความจำเป็นต้องทำการประเมินกระบวนการทำงานอย่างเป็นทางการ

3. การประเมินผลลัพธ์ (Result Oriented) คือ การประเมินผลการปฏิบัติงานที่เน้นผลลัพธ์ของการทำงานเป็นเป้าหมาย หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า "การบริหารงานแบบมุ่งวัตถุประสงค์" (Management by Objectives หรือ MBO) ซึ่งจะต้องมีการกำหนดเป้าหมายของงานไว้ล่วงหน้าก่อนที่จะลงมือปฏิบัติ ในการประเมินจะพิจารณาจากความสำเร็จของการทำงานเป็นหลัก โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้สามารถใช้พัฒนาคุณภาพของพนักงานและพัฒนาองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งในปัจจุบัน มีการให้ความสำคัญกับวิธีการประเมินผลแบบนี้มากขึ้น

ในการวิจัยครั้งนี้ ศึกษาผลปฏิบัติงานของนักธุรกิจอิสระของธุรกิจเครือข่าย บริษัทหนึ่ง ในกลุ่มการเรียนรู้เขตคลองเตย ซึ่งลักษณะการประเมินจะเป็นแบบประเมินด้วยตนเอง (Self-Report) โดยประเมินจากผลลัพธ์ (Result Oriented) ของการปฏิบัติงาน

5. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและสมมติฐานงานวิจัย

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการเผชิญและฟื้นฟ้อุปสรรค

โทมัส ชาร์คนาส (Thomas-Sharksnas, 2002, pp.39-49) ศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานและความสามารถในการเผชิญและฟื้นฟ้อุปสรรค พบว่ามีความสัมพันธ์เป็นบวกอย่างมีนัยสำคัญ ระหว่างอายุงาน ดัชนีลักษณะงาน และความสามารถในการเผชิญและฟื้นฟ้อุปสรรค

วิลเลียม (Williams, 2003, pp.80-90) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างกฎการตอบสนองต่ออุปสรรคและความสำเร็จของนักศึกษา พบว่า นักศึกษาที่มีคะแนนความสำเร็จสูงจะมีความสามารถในการเผชิญและฟื้นฟ้อุปสรรคสูง และการรับรู้ของครูในการควบคุมสิ่งแวดล้อมในการทำงานจะมีผลต่อความสัมพันธ์ของกฎการตอบสนองและตัวครู รวมทั้งความสำเร็จของนักศึกษาด้วย

ชวนจิตร ฐะทอง (2544) ได้ศึกษาเรื่อง "เชาวน์ปัญญา เชาวน์อารมณ์ และความสามารถในการเผชิญและฟื้นฟ้อุปสรรคที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของหัวหน้าแผนกขาย ในธุรกิจสรรพสินค้า ในเขตกรุงเทพมหานคร" พบว่า องค์ประกอบทุกด้านของระดับความสามารถในการเผชิญและฟื้นฟ้อุปสรรคไม่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าแผนกขาย

วรรณวิภา ติวะนันทกร (2548) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง "ลักษณะบุคลิกภาพและปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อความสามารถในการเผชิญและฟื้นฟ้อุปสรรค : กรณีศึกษาเฉพาะนักธุรกิจอิสระองค์กรหนึ่งของบริษัทแอมเวย์ (ประเทศไทย) จำกัด" พบว่า ค่าเฉลี่ยของความสามารถในการเผชิญและฟื้นฟ้อุปสรรคของกลุ่มตัวอย่างนี้อยู่ในระดับสูง และพบว่าคะแนนเฉลี่ยองค์ประกอบทั้ง 4 ด้าน ของ AQ อยู่ในระดับสูงทุกองค์ประกอบ โดยด้านความรับผิดชอบต่อปัญหาเป็นองค์ประกอบที่โดดเด่นที่สุด รองลงมาได้แก่ ด้านการรับรู้ถึงการขยายตัวของปัญหา ด้านการควบคุม และด้านการรับรู้ถึงระยะเวลาที่ต้องอดทน บุคลิกภาพแบบหัวน้ใจมีความสัมพันธ์ทางลบกับความสามารถในการเผชิญและฟื้นฟ้อุปสรรค ส่วนบุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึกมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสามารถในการเผชิญและฟื้นฟ้อุปสรรค บุคลิกภาพแบบหัวน้ใจและบุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึกสามารถทำนายความสามารถในการเผชิญและฟื้นฟ้อุปสรรคได้ นักธุรกิจอิสระที่มีตำแหน่งตั้งแต่ระดับผู้จำหน่ายตรงขึ้นไป มีระดับ AQ สูงกว่านักธุรกิจอิสระที่ระดับ

ต่ำกว่า ปัจจัยส่วนบุคคลที่ไม่มีผลต่อความสามารถในการเผชิญและฟื้นฟ้อุปสรรค คือ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส และอายุงานในการทำธุรกิจแอมเวย์

สมมติฐานที่ 1 ความสามารถในการเผชิญและฟื้นฟ้อุปสรรคแตกต่างกันมีผลปฏิบัติงานแตกต่างกัน

เหตุผลในการตั้งสมมติฐาน

จากงานวิจัยของ ชวนจิตร ธุระทอง (2544) ที่ระบุว่าความสามารถในการเผชิญและฟื้นฟ้อุปสรรคไม่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลปฏิบัติงานของหัวหน้าแผนกขายนั้นได้มีการอธิบายเพิ่มเติมว่าอาจเกิดจากข้อจำกัดในการทำงานของหัวหน้าแผนกขาย ทำให้ไม่จำเป็นต้องมีความสามารถในการเผชิญและฟื้นฟ้อุปสรรคที่สูงมาก จึงทำให้งานวิจัยนี้มีผลไม่ตรงกับ สตอลทซ์ (Stoltz, 1997,p.9) ซึ่งกล่าวว่า ความสามารถในการเผชิญและฟื้นฟ้อุปสรรคสามารถใช้ในการทำนายผลปฏิบัติงานได้ เนื่องจากในการวิจัยครั้งนี้ใช้ประชากรและประเภทธุรกิจที่แตกต่างออกไปจากงานวิจัยเดิม และจากการศึกษาของ สตอลทซ์ (Stoltz, 1997, p.9) ที่กล่าวว่า ความสามารถในการเผชิญและฟื้นฟ้อุปสรรคสามารถใช้ในการทำนายผลปฏิบัติงานได้ จึงเป็นเหตุผลให้ผู้วิจัยสนใจในการศึกษาผลของความแตกต่างของความสามารถในการเผชิญและฟื้นฟ้อุปสรรค จะมีผลต่อผลปฏิบัติงานที่แตกต่างกันหรือไม่ อย่างไร

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันใจต่อเป้าหมาย

ยูก์ และ ลัทธาม (Yukl and Latham, 1978, pp.320-321) ศึกษาความสัมพันธ์ภายในระหว่างการมีส่วนร่วมของพนักงาน ความแตกต่างของบุคคล ความยากของเป้าหมาย การยอมรับต่อเป้าหมาย ความเป็นเครื่องมือของเป้าหมาย และผลการปฏิบัติงาน พบว่า การยอมรับต่อเป้าหมายไม่มีผลเป็นตัวแปรกำกับความสัมพันธ์ระหว่างความยากของเป้าหมายและผลปฏิบัติงาน และไม่มีผลเป็นตัวแปรส่งผ่านระหว่างความเป็นเครื่องมือของเป้าหมายกับผลปฏิบัติงาน

ฮอลเลนเบค และ ไคลน์ (Hollenbeck and Klein, 1987, pp.218-219) ศึกษาความผูกพันใจต่อเป้าหมายและกระบวนการตั้งเป้าหมายเพื่องานวิจัยในอนาคต โดยต้องการทดสอบบทบาทของความผูกพันใจต่อเป้าหมายในงานวิจัยเกี่ยวกับกระบวนการตั้งเป้าหมาย พบว่าความ

ยากของเป้าหมายที่มีความหลากหลาย ผลจากปัจจัยเกี่ยวกับความยากของเป้าหมาย และ ผลลัพธ์ที่ไม่คงที่ของตัวแปร เช่น การมีส่วนร่วม มีส่วนสัมพันธ์กับตัวแปรที่ระบุในโมเดลทฤษฎี ความคาดหวังของเหตุตั้งต้นและผลลัพธ์ของความผูกพันใจต่อเป้าหมาย

ไซเนอร์ และ โคเพิลแมน (Tziner and Kopelman, 1988, pp.325-326) ศึกษาผลของรูปแบบการประเมินต่อมิติการตั้งเป้าหมาย พบว่า รูปแบบการประเมินแบบมาตรฐานสังเกตพฤติกรรมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความชัดเจนของเป้าหมาย การยอมรับต่อเป้าหมาย และความผูกพันใจต่อเป้าหมาย

ฮอลเลนเบค ไคลน์ โอเลียรี่ และไรท์ (Hollenbeck, Klein, O'Leary and Wright, 1989, pp.952-955) ศึกษาเรื่อง ความตรงเชิงโครงสร้างในการวัดค่าความผูกพันใจต่อเป้าหมายแบบประเมินตนเอง พบว่า ความผูกพันใจต่อเป้าหมายมีความสัมพันธ์กับผลปฏิบัติงานเมื่อเป้าหมายมีความยาก

ไคลน์ เวสสัน ฮอลเลนเบค และ อัลจี (Klein, Wesson Hollenbeck and Alge, 1999, p. 893) ศึกษาเรื่องความผูกพันใจต่อเป้าหมาย และกระบวนการตั้งเป้าหมาย เพื่อความกระจ่างในเรื่องมโนทัศน์ และการสังเคราะห์เชิงทดลอง พบว่า ความผูกพันใจต่อเป้าหมายมีผลทางบวกอย่างมากต่อผลปฏิบัติงาน ความยากของเป้าหมายเป็นตัวแปรกำกับความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันใจต่อเป้าหมายและผลปฏิบัติงาน และในทำนองเดียวกัน ความผูกพันใจต่อเป้าหมายก็เป็นตัวแปรกำกับความสัมพันธ์ระหว่างความยากของเป้าหมายและผลปฏิบัติงานด้วย และความคาดหวังและความน่าดึงดูดต่อการรักษาเป้าหมาย มีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมากต่อความผูกพันใจต่อเป้าหมาย

สมมติฐานที่ 2 ความผูกพันใจต่อเป้าหมายแตกต่างกันมีผลปฏิบัติงานแตกต่างกัน

เหตุผลในการตั้งสมมติฐาน

จากการศึกษางานวิจัยของ ฮอลเลนเบค ไคลน์ โอเลียรี่ และไรท์ (Hollenbeck, Klein, O'Leary and Wright, 1989, pp.952-955) ศึกษาเรื่อง ความตรงเชิงโครงสร้างในการวัดค่าความผูกพันใจต่อเป้าหมายแบบประเมินตนเอง พบว่า ความผูกพันใจต่อเป้าหมายมีความสัมพันธ์กับผลปฏิบัติงานเมื่อเป้าหมายมีความยาก

และจากการศึกษางานของ ไคลน์ เวสสัน ฮอลเลนเบค และ อัลจี (Klein, Wesson Hollenbeck and Alge, 1999, p. 893) ซึ่งศึกษาเรื่องความผูกพันใจต่อเป้าหมาย และ

กระบวนการตั้งเป้าหมาย เพื่อความกระจ่างในเรื่องมโนทัศน์ และการสังเคราะห์เชิงทดลอง พบว่า ความผูกพันใจต่อเป้าหมายมีผลทางบวกอย่างมากต่อผลปฏิบัติงาน ความยากของเป้าหมายเป็นตัวแปรกำกับความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันใจต่อเป้าหมายและผลปฏิบัติงาน และในทำนองเดียวกัน ความผูกพันใจต่อเป้าหมายก็เป็นตัวแปรกำกับความสัมพันธ์ระหว่างความยากของเป้าหมายและผลปฏิบัติงานด้วย และความคาดหวังและความน่าดึงดูดต่อการรักษาเป้าหมาย มีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมากต่อความผูกพันใจต่อเป้าหมาย จึงทำให้ผู้วิจัยสนใจว่าความผูกพันใจต่อเป้าหมายที่แตกต่างกัน มีผลต่อผลปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างไร

สมมติฐานที่ 3 ความสามารถในการเผชิญและฟื้นฝ่าอุปสรรคแตกต่างกันมีความผูกพันใจต่อเป้าหมายแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 4 ความสามารถในการเผชิญและฟื้นฝ่าอุปสรรคมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความยึดมั่นต่อเป้าหมาย

เหตุผลในการตั้งสมมติฐาน

จากการศึกษาแนวคิดของ สตอลทซ์ (Stoltz, 1997, p.62) กล่าวว่า ผู้ที่ตอบสนองต่ออุปสรรคด้วยความแกร่ง จะมีลักษณะของความท้าทาย ความผูกพันใจ และมีการควบคุมสูง และจากคุณสมบัติของผู้มี AQ สูง ได้แก่ การยอมรับที่จะรับผิดชอบต่อความยากลำบากและความท้าทายที่ซับซ้อน และมีความอดทน ตามมิติของการควบคุม และรับผิดชอบต่อปัญหา ซึ่งมีคุณสมบัติใกล้เคียงกับนิยามของความผูกพันใจต่อเป้าหมาย คือ การยอมรับในเป้าหมายไม่ว่าจะมาจากแหล่งใด และขยายความพยายามเป็นเวลานานพอ จนเป้าหมายที่ตั้งไว้เดิมบรรลุผล โดยไม่เต็มใจที่จะละทิ้งเป้าหมายหรือเปลี่ยนไปสู่เป้าหมายที่ต่ำกว่า แม้ว่าจะยากลำบาก รวมทั้งจากงานเขียนของ เอลคิน (Elkin, 2006) ซึ่งกล่าวว่า ความผูกพันใจต่อเป้าหมายจะสร้างพลังให้กับบุคคลต่อสู้กับความท้าทายที่ยิ่งใหญ่ และอยู่เหนืออุปสรรค ทำให้กล้าเผชิญปัญหาและให้ในสิ่งที่ดีที่สุด และ ความผูกพันใจต่อเป้าหมาย ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นและความคิดสร้างสรรค์จะเพิ่มขึ้นจากความเข้าใจของบุคคลที่มีต่อความสามารถในการเผชิญและฟื้นฝ่าอุปสรรคและความรู้ว่าจะทำอย่างไรจึงจะเปลี่ยนการตอบสนองต่ออุปสรรคในระดับต่ำไปยังการตอบสนองต่ออุปสรรคในระดับสูงได้ นั่นคือ หากบุคคลมีการตอบสนองต่ออุปสรรคในระดับสูงควรจะมี ความผูกพันใจต่อเป้าหมายสูงกว่า การตอบสนองต่ออุปสรรคในระดับต่ำ ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาว่า บุคคลที่มีความสามารถในการ

เผชิญและฟันฝ่าอุปสรรคที่แตกต่างกัน จะมีความผูกพันใจต่อเป้าหมายแตกต่างกันอย่างไร และความสามารถในการเผชิญและฟันฝ่าอุปสรรคมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันใจต่อเป้าหมายหรือไม่

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับวิธีการสร้างอิทธิพล

ยูกิล, คิม และฟาโลบี (Yukl, Kim and Falbe, 1996, pp.311-314) ศึกษาเหตุตั้งต้นของผลลัพธ์จากการสร้างอิทธิพล พบว่า วิธีการสร้างอิทธิพล อำนาจของผู้สร้างอิทธิพล และปัจจัยเชิงเนื้อหาที่มีผลอย่างอิสระต่อผลลัพธ์จากการสร้างอิทธิพล และความผูกพันใจของบุคคลเป้าหมายจะเกิดเมื่อข้อเรียกร้องมีความสำคัญและน่าเบิกบานใจในการทำให้สำเร็จ และผู้สร้างอิทธิพลที่มีอำนาจจะมีสูงจะใช้วิธีการให้คำปรึกษา การสร้างแรงบันดาลใจ หรือการโน้มน้าวโดยใช้เหตุผลอย่างหนักแน่น และจะไม่ใช้วิธีการสร้างแรงกดดัน

เฟท (Faeth, 2004, pp.36-60) ศึกษาเรื่อง อำนาจ อำนาจหน้าที่ และอิทธิพล โดยเปรียบเทียบวิธีการสร้างอิทธิพลที่ใช้ในโบสถ์ พบว่า มีความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ของผู้นำต่อแหล่งของอำนาจในองค์การและการใช้วิธีการสร้างอิทธิพล

อีฟเลธ และ พิลลุตลา (Eveleth and Pillutla, 2003, p.153) ศึกษาเกี่ยวกับความต้องการในงาน ความสนใจในงาน และ ผลปฏิบัติงาน พบว่า ผลปฏิบัติงานขึ้นอยู่กับผลลัพธ์ของวิธีการสร้างอิทธิพล ได้แก่ การยัดย้อม การยอมรับ และการต่อต้าน นอกจากนั้นผลปฏิบัติงานยังสามารถอธิบายได้โดยความสนใจในงานและการรับรู้ความต้องการในงาน

เอนส์ (Enns, 2003, p.155) ศึกษา พฤติกรรมการสร้างอิทธิพลของผู้บริหารงานข้อมูล พบว่า พฤติกรรมการสร้างอิทธิพล ได้แก่ การโน้มน้าวด้วยเหตุผล และเสนอให้ส่วนบุคคลมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญต่อความผูกพันใจของเพื่อนร่วมงาน ในขณะที่การแลกเปลี่ยนและการสร้างแรงกดดัน มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับการต่อต้านจากเพื่อนร่วมงาน

สมมติฐานที่ 5 วิธีการสร้างอิทธิพลแตกต่างกันมีความผูกพันใจต่อเป้าหมายแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 6 วิธีการสร้างอิทธิพลมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันใจต่อเป้าหมาย

เหตุผลในการตั้งสมมติฐาน

จากการศึกษาของ ยูคัล, คิม และฟาโลปี (Yukl, Kim and Falbe, 1996, pp.311-314) ศึกษาเหตุตั้งต้นของผลลัพธ์จากการสร้างอิทธิพล พบว่า วิธีการสร้างอิทธิพล อำนาจของผู้สร้างอิทธิพล และปัจจัยเชิงเนื้อหาที่มีผลต่อผลลัพธ์จากการสร้างอิทธิพล และความผูกพันใจของบุคคลเป้าหมายจะเกิดเมื่อข้อเรียกร้องมีความสำคัญและน่าเบิกบานใจในการทำให้สำเร็จ และจากการศึกษาของ เอนส์ (Enns, 2003, p.155) ศึกษา พฤติกรรมการสร้างอิทธิพลของผู้บริหารงานข้อมูล พบว่า พฤติกรรมการสร้างอิทธิพล ได้แก่ การโน้มน้าวด้วยเหตุผล และเสนอให้ส่วนบุคคลมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญต่อความผูกพันใจของเพื่อนร่วมงาน ในขณะที่การแลกเปลี่ยนและการสร้างแรงกดดัน มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับการต่อต้านจากเพื่อนร่วมงาน รวมทั้งงานของ ยูคัล (Yukl, 1998, p.176) ที่กล่าวว่า ความผูกพันใจเป็นผลลัพธ์ของวิธีการสร้างอิทธิพล จึงทำให้ผู้วิจัยสนใจว่าวิธีการสร้างอิทธิพลที่แตกต่างกันส่งผลต่อความผูกพันใจต่อเป้าหมายแตกต่างกันอย่างไรในวัฒนธรรมไทย และวิธีการสร้างอิทธิพลแบบใดที่ทำให้ความผูกพันใจต่อเป้าหมายสูงที่สุด รวมทั้งวิธีการสร้างอิทธิพลมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันใจต่อเป้าหมายหรือไม่ อย่างไร

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ยูคัล และ ลัทธาม (Yukl and Latham, 1978, pp.320-321) ศึกษาความสัมพันธ์ภายในระหว่างการมีส่วนร่วมของพนักงาน ความแตกต่างของบุคคล ความยากของเป้าหมาย การยอมรับต่อเป้าหมาย ความเป็นเครื่องมือของเป้าหมาย และผลการปฏิบัติงาน พบว่า เป้าหมายที่ยากจะนำไปสู่ผลปฏิบัติงานที่สูงกว่าเป้าหมายง่าย เมื่อผลปฏิบัติงานที่ทำเสร็จก่อนมีค่าสูง การตั้งเป้าหมายสำหรับงานที่ตามมากี่จะสูง และการตั้งเป้าหมายจะนำไปสู่ผลปฏิบัติงานที่เพิ่มขึ้นสำหรับพนักงานที่มีความเชื่อมั่นในคุณค่าตนเอง (Self-esteem) สูง หรือรับรู้ว่าการรักษาเป้าหมายจะเป็นเครื่องมือให้ได้รับรางวัล

ชวนจิตร ฐะทอง (2544) ได้ศึกษาเรื่อง "ชาวนันปัญญา ชาวนันอารมณ์ และความสามารถในการเผชิญและฟันฝ่าอุปสรรคที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของหัวหน้าแผนกขาย ในธุรกิจสรรพสินค้า ในเขตกรุงเทพมหานคร" พบว่า ระดับของชาวนันปัญญาไม่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าแผนกขาย แต่องค์ประกอบของชาวนันอารมณ์ทุกด้าน

และโดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงาน คือ ด้านแรงจูงใจสูงสุด รองลงมา ได้แก่ด้านการร่วมรับรู้ความรู้สึก ด้านทักษะทางสังคม ด้านการตระหนักรู้ตนเอง ด้านการกำกับควบคุมตนเอง และเขาวนอารมณ์โดยรวม และองค์ประกอบของเขาวนอารมณ์ด้านการสร้างแรงจูงใจสามารถพยากรณ์โอกาสในการเป็นผู้มีผลการปฏิบัติงานสูงของหัวหน้าแผนกชายได้ โดยมีอำนาจการทำนายได้ร้อยละ 4.5

วรรณวิภา ติวะนันท์กร (2548) ได้ศึกษาเรื่อง "ความสัมพันธ์ระหว่างการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานในเชิงจิตวิทยา ความรู้สึกมีคุณค่าในตนเอง และผลการปฏิบัติงาน โดยมีบุคลิกภาพแบบเชื่อในปัจจุบันควบคุมภายในเป็นตัวแปรกำกับความสัมพันธ์ระหว่างการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานในเชิงจิตวิทยากับผลการปฏิบัติงาน" พบว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานในเชิงจิตวิทยามีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ความรู้สึกมีคุณค่าในตนเองมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ บุคลิกภาพแบบเชื่อในปัจจุบันควบคุมภายในมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และบุคลิกภาพแบบเชื่อในปัจจุบันควบคุมภายในไม่ใช่ตัวแปรกำกับความสัมพันธ์ระหว่างการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานในเชิงจิตวิทยากับผลการปฏิบัติงาน

สมมติฐานที่ 7 วิธีการสร้างอิทธิพลแตกต่างกันมีผลปฏิบัติงานแตกต่างกัน

เหตุผลในการตั้งสมมติฐาน

จากการศึกษาของ อีฟเลธ และ พิลลูลตา (Eveleth and Pillutla, 2003, p.153) ศึกษาเกี่ยวกับความต้องการในงาน ความสนใจในงาน และ ผลปฏิบัติงาน พบว่า ผลปฏิบัติงานขึ้นอยู่กับผลลัพธ์ของวิธีการสร้างอิทธิพล ได้แก่ การยึดมั่น การยอมรับ และการต่อต้าน นอกจากนั้นผลปฏิบัติงานยังสามารถอธิบายได้โดยความสนใจในงานและการรับรู้ความต้องการในงาน และจากโมเดลการใช้อำนาจของ คิพนิส (Kipnis, 1976) ซึ่งกล่าวว่า วิธีสร้างอิทธิพลมีผลกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างาน ทำให้ผู้วิจัยสนใจศึกษาว่าการใช้วิธีการสร้างอิทธิพลที่แตกต่างกัน ส่งผลให้ผลปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างไร

6. กรอบความคิดที่ใช้ในการวิจัย

