

4. แบบผู้นำงาน คือ ผู้นำที่มุ่งความสำเร็จของงานต่ำและความสัมพันธ์ต่ำในสถานการณ์ที่ไม่เหมาะสม จึงทำให้มีประสิทธิผลน้อย สังเกตได้จากการให้ความสำคัญกับผู้ร่วมงาน และไม่สนใจความสำเร็จของงาน

จะเห็นได้ว่า ชนิดของผู้นำแบบผสมผสานในแบบพื้นฐานเมื่อใช้ในสถานการณ์ที่ไม่เหมาะสม จะกลายเป็นผู้นำแบบประนีประนอม แต่ถ้าใช้สถานการณ์ที่เหมาะสมจะมีประสิทธิผลมากและกลายเป็นผู้นำนักบริหาร ชนิดของผู้นำพื้นฐานแบบมิตรสัมพันธ์ ถ้านำไปใช้ในสถานการณ์ที่ไม่เหมาะสมก็จะกลายเป็นพฤติกรรมแบบนักบุญหรือผู้เอาใจ แต่ถ้าใช้ในสถานการณ์ที่เหมาะสม ก็จะกลายเป็นผู้นำแบบนักพัฒนา ถ้าใครประพฤติแบบผู้แยกตัวในสถานการณ์ที่เหมาะสม ก็จะแสดงบทบาทที่เหมาะสมแบบผู้ยึดระเบียบ แต่ถ้าสถานการณ์นั้นจำเป็นต้องเน้นทั้งคนและงาน แต่ไม่ปรากฏว่าผู้นำเน้นทั้งสองทาง ก็จะกลายเป็นผู้นำแบบผู้นำงาน ผู้เสียสละ ซึ่งมีแรงบันดาลใจและแรงผลักดันให้ทำงานในสถานการณ์ที่เหมาะสม ก็จะถูกมองว่าเป็นผู้แทรกแซง ผู้กดขี่ ผู้ปราบปราม หรือผู้เผด็จการ จากแนวคิดดังกล่าวจึงเห็นได้ว่า แบบของผู้นำนั้น ถ้าใช้ในสถานการณ์ที่ต่างกัน อาจจะมีประสิทธิผลมากหรือประสิทธิผลน้อยก็ได้

แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

1. แนวคิดเชิงอำนาจ – อิทธิพล (Power-Influence Approach) การวิจัยในเรื่องนี้มุ่งเน้นอธิบายให้เห็นประสิทธิผลของผู้นำเกี่ยวกับอำนาจของผู้นำ รูปแบบของอำนาจ และลักษณะของการใช้อำนาจ นอกจากจะพิจารณาลักษณะอำนาจที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาแล้ว ยังมีผลต่อผู้บังคับบัญชาและบุคคลอื่นที่อยู่นอกวงกว้างด้วย เช่น ลูกค้าและขายปัจจัยการผลิตสำคัญของการวิจัยในทฤษฎี มีดังนี้

1.1 แหล่งที่มาของอำนาจบุคคล ลักษณะวิธีการใช้อำนาจของบุคคล และการพิจารณาถึงวิธีการที่บุคคลใช้อำนาจที่มีอยู่และนำมาใช้แก้ไขในสถานการณ์ต่าง ๆ

1.2 วิธีการเพิ่มอำนาจและการสูญเสียอำนาจตามลักษณะของการใช้อิทธิพล ซึ่งมีผลต่อคนส่วนน้อยและส่วนรวม การวิจัยเรื่องนี้จึงเกี่ยวข้องกับประสิทธิผลของภาวะผู้นำโดยประเมินผลในรูปแบบการปรับตัวขององค์การให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป

1.3 การเชื่อมโยงแบบใหม่ระหว่างอำนาจและพฤติกรรม ซึ่งการวิจัยได้มุ่งศึกษาเกี่ยวกับยุทธวิธีการใช้อิทธิพลของผู้จัดการอำนาจของบุคคลคนหนึ่งสามารถพิจารณาได้จากขอบเขตในการใช้อำนาจเพื่อให้บุคคลอื่นยอมรับ

2. แนวคิดเชิงพฤติกรรม (Behavior Approach) จะมุ่งเน้นในเรื่องเกี่ยวกับผู้นำ และผู้จัดการ ที่ใช้พฤติกรรมในการทำงานในสองประเด็นคือ

2.1 การวิจัยลักษณะงาน การจัดการ ในเรื่องการอธิบายลักษณะการทำงาน เป็นต้นว่า การสังเกต การสั่งการ การปฏิบัติกร และประเด็นต่าง ๆ ที่ได้จากการสัมภาษณ์การวิจัยเรื่องนี้ ในตอนต้น ๆ ได้มุ่งไปที่รูปแบบของกิจกรรมและวิธีการใช้เวลาในการทำงานของผู้จัดการ

2.2 การวิจัยในยุคต่อมาได้มุ่งไปที่การตรวจสอบเนื้อหาของกิจกรรมการจัดการ บทบาทของการจัดการ หน้าที่และการปฏิบัติกรภาพลักษณ์ที่แสดงให้เห็นความแตกต่างในเรื่อง ของงาน การจัดการที่ผู้วิจัยนำมาใช้ก็คือ พฤติกรรมที่ปฏิบัติตามหน้าที่ความรับผิดชอบที่ได้รับ ต่อตำแหน่งงานต่าง ๆ ในด้านการจัดการและการรับรู้ความสำคัญที่เกี่ยวข้องกับความต้องการ ของงานในหลายรูปแบบ ซึ่งแนวคิดเชิงพฤติกรรม

การวิจัยพฤติกรรมในด้านอื่นๆ คือ การแสวงหาข้อพิสูจน์ความแตกต่างของแบบอย่าง พฤติกรรมต่างๆ ระหว่างประสิทธิภาพและการขาดประสิทธิภาพของผู้นำ มีการศึกษาเกี่ยวกับเรื่อง นี้อย่างมากใน 3 ทศวรรษที่ผ่านมา โดยตรวจสอบสหสัมพันธ์ระหว่างการวัดโดยใช้แบบสอบถาม เกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำ และการวัดในเรื่องของความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชา รวมไปถึง การปฏิบัติงานด้วย การศึกษาเฉพาะอย่างคือการใช้ห้องทดลองเพื่อตรวจสอบว่าพฤติกรรมของผู้นำ มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจและการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชามากน้อยเพียงใด ซึ่งก็จะ เกี่ยวข้องกับเรื่องการศึกษาการมีประสิทธิภาพและการขาดประสิทธิภาพของการใช้พฤติกรรม การจัดการ

3. แนวคิดเชิงคุณลักษณะ (Trait Approach) เป็นการวิจัยที่มุ่งเน้น ไปยังคุณสมบัติส่วนตัว ของผู้นำ ในระยะแรก ๆ ได้มีทฤษฎีเกี่ยวกับคุณสมบัติภาวะผู้นำโดยมุ่งศึกษาในเรื่องคุณสมบัติ พิเศษของผู้นำ เช่น การทำงานที่ไม่รู้จักเหน็ดเหนื่อย การใช้ไหวพริบปฏิภาณ การรู้จักมองการณ์ ไกล การมีอำนาจทำการชักชวนได้ดีซึ่งการศึกษานี้ได้กระทำให้ขึ้น ในระหว่างปี ค.ศ. 1930 และ 1940 เพื่อที่จะค้นหาคุณภาพพิเศษที่ซ่อนเร้นแต่ยังไม่มีการวิจัยใดที่จะประสบความสำเร็จในการค้นหา คุณลักษณะพิเศษดังกล่าว ซึ่งจะนำความสำเร็จมาใช้กับภาวะผู้นำได้ อย่างไรก็ตามก็ยังช่วยให้ใช้ เป็นแนวทางในการออกแบบวิจัยได้ดีขึ้น ทำให้มีการวิจัยในรูปแบบใหม่เกิดขึ้น กล่าวคือ การ วิจัยคุณลักษณะก็เพื่อค้นหาคำตอบที่ว่าคุณสมบัติของผู้นำได้มีส่วนเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมผู้นำและ ประสิทธิภาพอย่างไร ด้วยเหตุนี้การวิจัยในระยะต่อมาจึงมุ่งเน้น ไปยังเรื่องของการจูงใจทำงาน ด้านการจัดการทักษะเฉพาะอย่าง ในขณะที่นักวิจัยในระยะแรกได้พยายามที่จะเกี่ยวโยงเรื่อง คุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกับบทบาทที่ต้องการ โดยเฉพาะสำหรับรูปแบบการจัดการในตำแหน่งงาน ที่แตกต่างกัน

4. แนวคิดเชิงสถานการณ์ (Situational Approach) เป็นการวิจัยที่ให้ความสำคัญในเรื่อง ของปัจจัยที่ทำให้เกิดสถานการณ์ ดังนี้

- 4.1 อำนาจการสั่งการของผู้นำ
- 4.2 ลักษณะความสุ่มรอบคอบ
- 4.3 ลักษณะของการปฏิบัติงานในหน่วยงานนั้น ๆ
- 4.4 ความสามารถของผู้บังคับบัญชา
- 4.5 การจูงใจ
- 4.6 สภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยงาน
- 4.7 บทบาทที่จำเป็นที่ผู้จัดการแสดงต่อผู้บังคับบัญชา
- 4.8 ผู้มีฐานะในตำแหน่งงานเท่าเทียมกันหรือเพื่อนร่วมงาน
- 4.9 ผู้บังคับบัญชา
- 4.10 กลุ่มบุคคลภายนอกองค์การ

ดังนั้นการวิจัยในเรื่องนี้จึงมุ่งเน้น ในประเด็นสำคัญ 2 ประเด็น คือ

1. เป็นการศึกษาเรื่องคุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้นำที่เป็นตัวแปรสำคัญ
2. เป็นการศึกษาเพื่อแสวงหาวิธีการค้นหาในเรื่องเกี่ยวกับสถานการณ์ว่า มีอิทธิพล

ต่อพฤติกรรมอย่างไร การใช้ทฤษฎีบทบาท มีความจำเป็นต้องนำมาใช้เพื่ออธิบายกระบวนการดังกล่าวนี้ นอกจากนี้แล้วยังจำเป็นต้องใช้ทฤษฎีอื่น ๆ เข้ามาเสริมอีก เพื่อนำมาใช้เป็นเครื่องมือเกี่ยวกับการอธิบายสถานการณ์ว่ามีผลก่อให้เกิดความต้องการ เพื่อบีบบังคับผู้จัดการได้อย่างไร ซึ่งแนวคิดเชิงสถานการณ์ ส่วนปัญหาสำคัญของแนวคิดนี้คือ ขอบเขตของสถานการณ์ที่เกิดขึ้นมักกระทบต่องานด้านการจัดการสำหรับการศึกษาเรื่องนี้ในเบื้องต้นจะเกี่ยวข้องกับประเด็นของประสิทธิผลของการจัดการ โดยการศึกษาส่วนใหญ่ ของนักวิชาการในเรื่องประสิทธิผลนี้ มีความสอดคล้องกันในเรื่องของการทำให้เกิดความเข้าใจเกี่ยวกับประสิทธิผลของการจัดการ อันจะยังประโยชน์ให้กับการปฏิบัติงานของผู้จัดการว่าให้ผลคืออย่างไรเป็นต้นว่า การแก้ปัญหาต่างๆ การตอบสนองแก้ไขข้อขัดแย้ง การตอบสนองหรือต่อสู้กับความต้องการ การยอมรับโอกาส ตลอดจนสถานการณ์ที่บีบบังคับที่เกิดขึ้น การศึกษาสถานการณ์อีกประการหนึ่งจากที่ได้กล่าวมาแล้วก็คือ เป็นการศึกษาว่าสถานการณ์นั้นอำนวยความสะดวกกับผู้นำ และมีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะหรือพฤติกรรมที่จะก่อให้เกิดประสิทธิผลของภาวะผู้นำสำหรับข้อสมมติฐานในเรื่องนี้เป็นเรื่องเกี่ยวกับแบบอย่างของพฤติกรรมแบบเดียวกันก็ไม่อาจจะส่งผลดีต่อสถานการณ์ในแบบเดียวกัน การวิจัยในเชิงนี้บางครั้งก็เรียกว่า การวิจัยเชิงสถานการณ์ เพราะว่าผลกระทบต่อพฤติกรรมของผู้นำย่อมมีเหตุที่ทำให้เกิดสถานการณ์ ทฤษฎีเชิงสถานการณ์นี้ย่อมส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมภาวะผู้นำ

พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบมุ่งงานมุ่งสัมพันธ์

ความหมายของพฤติกรรมภาวะผู้นำ

ได้มีนักวิชาการหลายท่านให้ความหมายของคำว่า “พฤติกรรมภาวะผู้นำ” ไว้มากมาย ดังนี้

สมคิด จาคูศรีพิทักษ์ (2544 : 77) กล่าวว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำ ครอบคลุมในมิติที่กว้างและ หลากหลายกว่าเรื่องความกล้าและการตัดสินใจ การเป็นผู้นำต้องมีความสามารถในการนำ ผลักดันและสั่งการให้กิจกรรมทุกอย่างดำเนินไปตามเป้าหมายและครรลองที่ต้องการ ซึ่งประกอบด้วย ความกล้าหาญ ความสามารถในการโน้มน้าว จูงใจและจูงใจในการตัดสินใจ

ทองใบ สุธาจารี (2549 : 2) กล่าวว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำมีจุดร่วมที่สำคัญคือ ภาวะผู้นำเป็นเรื่องของกระบวนการมากกว่าความเป็นตัวของผู้นำ ภาวะผู้นำจึงหมายถึง กระบวนการที่บุคคลใช้อำนาจหรืออิทธิพลต่อผู้อื่นเพื่อให้บุคคลหรือกลุ่มยอมปฏิบัติตามความต้องการของตนเอง ทั้งนี้เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

ปรีชา ทศน์ละไม (2549 : 21) กล่าวว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำ คือ การสร้างสรรค์หรือปลุกฝังศรัทธา ความกลมเกลียว ความร่วมมือร่วมใจให้เกิดขึ้นในระหว่างผู้ร่วมงาน ผู้ตาม ทั้งนี้ เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางที่ผู้นำหรือผู้บริหารต้องการ อันเป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การ

จากคำจำกัดความข้างต้น สรุปว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำเป็นการแสดงความสามารถของบุคคลที่เป็นผู้นำ ในการนำกลุ่ม หรือบุคคลอื่น ให้ร่วมมือร่วมใจกัน ปฏิบัติงานในสถานการณ์ใด สถานการณ์หนึ่งให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการและมีประสิทธิภาพ

แบบของพฤติกรรมภาวะผู้นำ

เฮอร์เชย์ (Hersey, 1982 : 87-88 ; อ้างถึงใน ยุทธนา พรหมมณี, 2545 : 10) ได้กล่าวถึงแบบของพฤติกรรมภาวะผู้นำไว้ว่า แบบของพฤติกรรมผู้นำนั้นแบ่งออกได้เป็นสองแบบ คือ แบบที่เน้นงานและแบบที่เน้นสัมพันธ์ภาพ ซึ่งได้มีการศึกษาอย่างแพร่หลาย เช่น

1. พฤติกรรมผู้นำตามทฤษฎี 3 มิติของเรดดีน (Reddin's the 3-D Theory of Leadership)

ทฤษฎี 3 มิติของเรดดีน (Reddin) เป็นทฤษฎีที่ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำ และแบบของผู้นำทางการบริหาร ทฤษฎีนี้เชื่อว่า มนุษย์ทุกคนล้วนแต่มีลักษณะความเป็นผู้นำและแบบของผู้นำอยู่ด้วยกันทั้งนั้นจะต่างกันก็เพียงแต่ว่าแบบของผู้นำแต่ละคน ไม่เหมือนกันและลักษณะความเป็นผู้นำมีมากน้อยต่างกัน บางคนอาจยึดมั่นแบบผู้นำแบบใดแบบหนึ่งตลอดไป แต่บางคนอาจจะเปลี่ยนแบบผู้นำไปตามเวลา สถานการณ์ สิ่งแวดล้อมและตำแหน่งหน้าที่การงานที่รับผิดชอบ

วิลเลียม เจ.เรดดีน (William J. Reddin) พัฒนารูปแบบตามทฤษฎี 3 มิติ จากการวิจัยที่มหาวิทยาลัยโอไฮโอ (Ohio University) โดยมีสมมติฐานคล้ายกับแบบพฤติกรรมผู้นำ สถานการณ์ของ ฟิเดเลอร์ (Fiedler) บนพื้นฐานแนวคิดการศึกษาภาวะผู้นำของเรดดีน แบ่งออกเป็น 3 มิติ คือ

1.1 มิติมุ่งงานหรือกิจสัมพันธ์ (Task Orientation) เป็นพฤติกรรมมุ่งให้ ผู้ร่วมงานหรือผู้ตามปฏิบัติงานอย่างได้ผล โดยผู้นำริเริ่มจัดการและอำนวยความสะดวก

1.2 มิติมุ่งสัมพันธ์ภาพ หรือ มิตรสัมพันธ์ (Relation Orientation) เป็น พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงให้เห็นความเห็นอกเห็นใจ ไว้วางใจ และให้กำลังใจในการปฏิบัติงาน

1.3 มิติมุ่งประสิทธิผล (Effectiveness Orientation)

ทฤษฎีนี้ได้รับการค้นคว้าโดยนักจิตวิทยา เพื่อหาหนทางบริหารงานให้ได้ผล มากที่สุดและได้พบว่าหลักสำคัญในการบริหารมีอยู่ 2 ประการ คือ

1. มุ่งแต่งงาน (Task to be Done) ผู้นำแบบนี้จะมุ่งแต่ผลงานเป็นประการสำคัญ โดยไม่คำนึงถึงความรู้สึกในด้านจิตใจ

2. การบริหารงาน โดยให้ความสำคัญในเรื่องมนุษยสัมพันธ์ด้วย (Relationship with other people) ความแตกต่างของผู้นำในการบริหาร ในการให้ความสำคัญต่องานกับการให้ ความสำคัญในเรื่องมนุษยสัมพันธ์จึงมีมากน้อยต่างกัน บางคนอาจให้ความสำคัญต่องานอย่างเดียว โดยไม่คำนึงถึงมนุษยสัมพันธ์ บางคนอาจจะให้ความสำคัญในเรื่องมนุษยสัมพันธ์มากจนเกินไป จนทำให้ไม่ค่อยได้ผลงาน สิ่งเหล่านี้ขึ้นอยู่กับตัวบุคคล และตามทฤษฎีของ เรดดีน ได้แบ่งลักษณะ ภาวะผู้นำทางการบริหารงานออกเป็น 4 ลักษณะ

1. แบบผู้ผสมผสาน (Integrated) สูงทั้งงานและคนได้อย่างผสมผสาน เป็นผู้ที่สามารถที่จะชิงอำนาจหน้าที่ของตนไว้กับวัตถุประสงค์ นโยบาย ตลอดจนความมุ่งหมาย หรืออุดมคติที่มีอยู่ เป็นผู้ที่พยายามจะรวบรวมผู้ปฏิบัติงานกับองค์การให้เข้ากัน ต้องการให้ลูกน้อง เข้ามาส่วนร่วม ไม่แสดงความแตกต่างในเรื่องอำนาจหน้าที่มากนัก เป็นผู้ที่ชอบการมีวัตถุประสงค์ ร่วมกัน หรือมีการรับผิดชอบร่วมกัน สนใจในเทคนิคการจูงใจลูกน้อง

2. แบบมิตรสัมพันธ์ (Related) เป็นแบบที่เน้นให้ความสำคัญมากในด้านที่ เกี่ยวกับคนแต่เน้นให้ความสำคัญน้อยในด้านที่เกี่ยวกับงาน เชื่อว่าคนเป็นสิ่งที่มีความสำคัญที่สุด จะต้องมาก่อนเรื่องงาน จะเน้นในเรื่องการพัฒนาบุคคลเป็นสำคัญ เป็นคนแบบกันเอง เจ็บๆ ไม่ เป็นที่สังเกตของใคร ชอบสนทนาวิสาสะ เห็นอกเห็นใจคน ยอมรับเห็นด้วยกับผู้ร่วมงาน มีอิริยาสัย เป็นมิตรชอบสร้างบรรยากาศของความอบอุ่น ปลอดภัย มั่นคงในหน่วยงาน

3. แบบผู้แยกตัว (Separated) ผู้นำแบบนี้ไม่เอาทั้งคนและงาน เป็นแบบผู้ที่มีนิสัยระมัดระวัง เป็นผู้ชอบเก็บตัว ไม่ชอบเป็นผู้กว้างขวาง จะให้ความสำคัญในด้านตัวคน และตัวงานในระดับต่ำ นักบริหารที่มีลักษณะเช่นนี้จะได้ผลงานน้อย น้อยครั้งที่จะให้ข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ ไม่คิดอ่านแบบสร้างสรรค์ ชอบขัดขวางผู้อื่น ชอบขัดแย้งกับผู้อื่น หรือทำให้งานยากขึ้น โดยไม่เข้าเรื่อง มักจะต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ไม่ค่อยร่วมมือกับใคร

4. แบบผู้เสียสละ (Dedicated) เน้นด้านงานสูงมาก ส่วนคนให้ความสำคัญ จะมีลักษณะของการมุ่งที่จะเอาอะไรก็จะเอาให้ได้ เป็นคนที่ออกจะกล้าทำ บางครั้งก็ถึงขั้นก้าวร้าวไปบ้าง มีความมั่นใจในตัวเองอยู่มาก ปกติเป็นชอบริเริ่มงาน มักจะกำหนดงานการให้ลูกน้องงานจะต้องมาก่อนเรื่องอื่นเสมอ

สำหรับลักษณะผู้นำตามแบบของเรดตินันน์ เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2536: 82-83) ได้กล่าวว่า เราไม่สามารถบอกได้ว่าผู้นำแบบใดดีที่สุด ซึ่งงานวิจัยระยะแรก ๆ พบว่า ผู้นำแบบผสมผสานเป็นผู้นำที่ดีที่สุด แต่งานวิจัยระยะหลัง ๆ แสดงว่า แบบของการเป็นผู้นำที่มั่นคงขึ้นอยู่กับสภาพการณ์ของการเป็นผู้นำ จากแบบผู้นำพื้นฐานทั้งสี่แบบนี้ ถ้าใช้ในสถานการณ์ที่ไม่เหมาะสมก็เกิดแบบผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อย 4 แบบ คือ แบบผู้ทันท่า ผู้เอาใจ ผู้คุมงาน และผู้ยอมความ หากใช้ในสถานการณ์ที่เหมาะสมก็เกิดเป็นแบบผู้นำที่มีประสิทธิภาพมาก 4 แบบ คือ แบบผู้คุมกฎ ผู้สอนแนะ ผู้นำที่มั่งคั่ง และผู้นำที่มั่งคั่ง ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. ลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อย เป็นประเภทที่ได้ผลงานต่ำ ความก้าวหน้าของงานไม่มี แบ่งได้เป็น 4 แบบ คือ

1.1 ผู้ทันท่าหรือผู้นำแบบทิ้งงาน (Deserter) เป็นลักษณะผู้นำที่ไม่มีความสนใจในงาน ไม่มีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน ขัดขวางผู้อื่น ไม่ยอมรับความผิดพลาด ไม่มีมนุษยสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานและบุคคลหรือหน่วยงานภายนอก ผู้ร่วมงานจะอยู่อย่างโดดเดี่ยว ขาดขวัญกำลังใจ และผลสำเร็จของงานไม่บรรลุผลตามที่ตั้งไว้

1.2 ผู้เอาใจหรือผู้นำแบบนักบุญ (Missionary) เป็นลักษณะผู้นำที่มุ่งแต่เพียงสัมพันธ์ภาพอันดีเหนือสิ่งอื่นใด มีความเกรงใจต่อทุกคน ไม่กล้าว่ากล่าวตักเตือนผู้ใด ไม่ได้แย้งหรือคัดค้านการกระทำใด ๆ แม้จะไม่เห็นด้วย พร้อมทั้งจะเปลี่ยนใจเสมอ เพื่อจะรักษาความสงบเรียบร้อยไว้ให้ได้ ผลของงานมักจะหย่อนประสิทธิภาพ

1.3 ผู้คุมงานหรือผู้นำแบบเผด็จการ (Autocrat) ผู้นำแบบนี้ใช้อำนาจในการบริหารงาน เป็นลักษณะผู้นำที่มุ่งงานอย่างเดียว มิได้คำนึงถึงอย่างอื่น ไม่ไว้วางใจผู้อื่นเชื่อมั่นในตนเองสูง ขาดสัมพันธ์ภาพกับผู้ร่วมงาน มักใช้วิธีการสั่งสอน ผู้ร่วมงานจะตกอยู่ภายใต้ความกลัวตลอดเวลา ไม่กล้าริเริ่มหรือโต้แย้งกับหัวหน้า

1.4 ผู้ยอมความหรือผู้นำแบบประนีประนอม (Compromiser) เป็นลักษณะผู้นำที่ยอมรับว่า ความสำเร็จของงานและสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงานเป็นสิ่งสำคัญ พยายามที่จะให้ได้ทั้งสองอย่าง แต่ขาดความสามารถไม่กล้าตัดสินใจ ไม่มีความเชื่อมั่นในตนเอง เวลาเกิดปัญหาผู้นำแบบนี้ใช้วิธีการประนีประนอมอยู่ตลอดเวลา

2. ลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิผลมาก เป็นประเภทที่ทำงานมีผลงานอยู่ในระดับสูงกิจการงานมีความก้าวหน้า แบ่งได้เป็น 4 แบบ คือ

2.1 ผู้คุมกฎเกณฑ์ (Bureaucrat) เป็นลักษณะผู้นำที่สนใจทั้งคนและงาน ชีตถือกฎระเบียบแบบแผนอย่างเคร่งครัด มีความเข้มงวด ลูกน้องมีความพึงพอใจซึ่งเป้าหมายร่วมกัน คือความสำเร็จ ผู้นำเช่นนี้พบได้เสมอในระบบราชการทั่วไป

2.2 ผู้สอนแนะหรือผู้นำแบบพัฒนา (Developer) เป็นลักษณะผู้นำที่ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี มีความสามารถในการจูงใจผู้อื่น สนใจการพัฒนาตัวบุคคล รู้จักมอบหมายหน้าที่การทำงานให้ผู้ร่วมงานอย่างเหมาะสม ไม่ใช้วิธีการรุนแรง มีความสุภาพนิ่มนวล ผู้ร่วมงานมักจะเลื่อมใส วางใจ

2.3 ผู้นำงานหรือผู้นำแบบเผด็จการอย่างมีศิลปะ (Benevolent Autocrat) เป็นลักษณะผู้นำที่มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีจิตใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงมุ่งผลงานเป็นหลัก มีศิลปะในการปฏิบัติงาน มีทักษะและประสบการณ์ดี งานมีผลผลิตสูง เป็นแบบที่เหมาะสมกับวงการอุตสาหกรรม

2.4 ผู้นำทีม (Executive) เป็นลักษณะผู้นำที่มีความกระตือรือร้น รู้จักใช้ความสามารถของผู้ร่วมงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด วางมาตรฐานในการทำงาน มีประสิทธิภาพในการทำงาน เอาใจใส่และรับผิดชอบ มีความคิดริเริ่ม เปิดเผย ขอมรับความคิดเห็นของผู้ร่วมงานด้วยใจที่เป็นธรรม ให้กำลังใจผู้ร่วมงาน สนใจในวิชาความรู้ใหม่ๆ ปรับปรุงตนเองอยู่ตลอดเวลา มีผลงานดี กิจการมีความก้าวหน้า เกิดความพึงพอใจทั้งผู้ร่วมงานและผู้นำ

จะเห็นว่าแบบพื้นฐานของผู้นำ 4 แบบ แต่ละแบบถ้าอยู่ในสถานการณ์ที่เหมาะสมจะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลมาก แต่ถ้าอยู่ในสถานการณ์ที่ไม่เหมาะสมจะกลายเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อย ดังนี้

2. พฤติกรรมผู้นำตามแนวการศึกษาของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ (Ohio State University)

การศึกษาที่มหาวิทยาลัยโอไฮโอ ได้มีการศึกษาค้นคว้าอย่างจริงจังเกี่ยวกับการเป็นผู้นำ เป็นการศึกษาที่เน้นหนักไปทางพฤติกรรม (Leader Behavior) มากกว่าที่จะศึกษาการเป็นผู้นำ (Leader Ship) ผลงานที่สร้างชื่อเสียงมากอันหนึ่งเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำก็คือ แบบสอบถามที่เรียกว่า Leader Behavior Description Questionnaire ซึ่งเรียกชื่อย่อว่า LBDQ แบบสอบถามนี้

ได้รับการปรับปรุงและพัฒนา โดย ฮาลปิน (Halpin) และเขาได้กล่าวถึงพฤติกรรมภาวะผู้นำมิติ กิจสัมพันธ์หรือมุ่งงาน และพฤติกรรมภาวะผู้นำมิติมิตรสัมพันธ์หรือมิติมุ่งสัมพันธ์ ดังนี้

2.1 มิติมุ่งงาน (Initiating Structure) ซึ่งหมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ความสำคัญต่อองค์การและจำกัดเรื่องงาน การมอบหมายงาน เน้นระเบียบแบบแผนขององค์การ การสั่งงาน กำหนดแบบแผนการติดต่อสื่อสาร การสื่อความหมายที่เป็นระบบ มีการกำหนดช่องทางในการติดต่อสื่อสาร เปิดโอกาสให้สมาชิกได้ทราบจุดมุ่งหมายขององค์การร่วมกัน นั่นคือ พฤติกรรมมิติมุ่งงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ ให้งานสำเร็จได้ทั้งคุณภาพและปริมาณ

2.2 มิติมุ่งสัมพันธ์ (Consideration) หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงถึงสัมพันธ์ภาพอันดีของผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาในลักษณะที่เชื่อถือซึ่งกันและกัน เป็นพฤติกรรมผู้นำแบบมิตรภาพ มีความไว้วางใจ ยกย่องนับถือ มีความรักใคร่กลมเกลียวระหว่างผู้นำและเพื่อนร่วมงาน การเป็นมิตรยอมรับกัน ความสนิทสนม มีพฤติกรรมเน้นความห่วงใยต่อเพื่อนร่วมงาน พยายามให้การสนับสนุนช่วยเหลือ การดูแลสมาชิกทุกคนอย่างเสมอภาค การให้มีส่วนร่วมเป็นเจ้าของงาน การตัดสินใจ การสื่อสาร 2 ทาง เข้าพบได้สะดวก ไม่ถือตัว โดยสรุปคือ พฤติกรรมที่มุ่งสร้างมนุษยสัมพันธ์

ควบคู่กันไป และก็อาจจะมียางคนที่มุ่งทั้งสองมิติ และไม่ปรากฏว่ามีพฤติกรรมด้านใดเด่นเลยจึงได้แนวคิดที่ว่า พฤติกรรมผู้นำไม่สามารถแสดงให้เห็นได้เพียงมิติเดียว แต่พฤติกรรมผู้นำจะสามารถแจกแจงประเภทได้จากแกนสมมติฐาน ดังภาพประกอบ 2.1

Y	มุ่งสัมพันธ์สูง	มุ่งสัมพันธ์สูง
	มุ่งงานต่ำ	มุ่งงานสูง
O	มุ่งสัมพันธ์ต่ำ	มุ่งสัมพันธ์ต่ำ
	มุ่งงานต่ำ	มุ่งงานสูง
		X

ภาพประกอบ 2.1 พฤติกรรมผู้นำที่เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่าง 2 มิติ

พฤติกรรมผู้นำทั้ง 4 แบบนี้ จะใช้แบบใดดีที่สุดนั้น ช่อมแล้วแต่สถานการณ์ เพราะ บางสถานการณ์ผู้นำควรมีพฤติกรรมผู้นำที่มุ่งงานมากกว่ามุ่งสัมพันธ์ แต่บางสถานการณ์ผู้นำควรมีพฤติกรรมผู้นำทั้ง 2 มิติ คือ มุ่งสัมพันธ์ให้มากพร้อมกับมุ่งงานให้มากด้วย ซึ่งมีอยู่บ้างบาง

สถานการณ์ ผู้นำควรมีพฤติกรรมผู้นำที่ไม่ควรมุ่งทั้งความสัมพันธ์และมุ่งทั้งงานให้มาก โดยควรมุ่งสัมพันธ์ให้น้อยกับมุ่งงานให้น้อยด้วย อธิบายได้ดังนี้

1. พฤติกรรมมุ่งงานต่ำ – มุ่งสัมพันธ์ต่ำ เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกถึงความเป็นมิตรที่ดี ความสนใจ ความเอาใจใส่เกี่ยวกับความเป็นอยู่ของผู้ร่วมงาน ตลอดจนผลงานและการปฏิบัติ อยู่ในระดับต่ำ กล่าวคือ ไม่สนใจทั้งงานของหน่วยงานและความเป็นอยู่หรือความพึงพอใจของผู้ร่วมงาน

2. พฤติกรรมแบบมุ่งงานสูง – มุ่งสัมพันธ์ต่ำ เป็นพฤติกรรมผู้นำให้ความสำคัญและความสนใจงานของหน่วยงานมาก ส่วนความเป็นอยู่ ความพึงพอใจในการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน ได้รับความสนใจน้อย

3. พฤติกรรมแบบมุ่งงานต่ำ – มุ่งสัมพันธ์สูง เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำให้ความสำคัญในการปฏิบัติงาน และผลงานของหน่วยงานต่ำ แต่จะมุ่งเน้นที่ตัวผู้ปฏิบัติงานให้มีความพึงพอใจและสนใจในความเป็นอยู่ของผู้ใต้บังคับบัญชา มีความเป็นกันเองและให้ความช่วยเหลือทั้งในเรื่องส่วนตัวและงานในหน้าที่

4. พฤติกรรมมุ่งงานสูง – มุ่งสัมพันธ์สูง เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำให้ความสำคัญในด้านผลงานของหน่วยงาน ความเป็นมิตรที่ดี เอาใจใส่ความเป็นอยู่ของผู้ร่วมงาน เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำได้รับทั้งผลงานและน้ำใจของผู้ร่วมงานอยู่ในระดับสูง

จากความหมายดังกล่าวข้างต้น พบว่า แบบของผู้นำเมื่อพิจารณาพฤติกรรมผู้นำใน 2 มิติแล้ว ปรากฏว่ามีหลายแบบแตกต่างกันไป พวกหนึ่งมีลักษณะที่มุ่งงาน อีกพวกหนึ่ง มุ่งส่งเสริมรักษาความสัมพันธ์ในกลุ่มเป็นสำคัญ บางพวกแสดงพฤติกรรมมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์

ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ความหมายของความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้บุคคลมีความรู้สึกที่ดีต่องานที่ทำรวมถึงเป็นแรงกระตุ้นที่ช่วยให้บุคคลมีความตั้งใจในการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ ทำให้เกิดประสิทธิผลในการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ อย่างไรก็ตามได้มีนักวิชาการทำงานการศึกษาทั้งในและต่างประเทศได้ให้ความหมายของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานไว้ต่างๆ กัน ดังนี้

บัณฑิต แทนพิทักษ์ (2540 : 32) กล่าวว่า ความพึงพอใจในงาน หมายถึง ความรู้สึกของปัจเจกบุคคลที่มีต่องานของตน ซึ่งเกิดจากการประเมินงานหรือประสบการณ์ในการทำงานของ

บุคคลนั้น และมักเกี่ยวข้องกับคุณค่าและความคาดหวังของแต่ละบุคคลว่าจะพึงพอใจในงานเพียงใด อย่างไรก็ตามระดับความคาดหวังของบุคคลก็แปรเปลี่ยนอยู่เสมอ

สุระ หีบ โอสถ (2540 : 38) กล่าวว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน หมายถึงความรู้สึกหรือทัศนคติที่มีต่อการปฏิบัติงาน เกิดความสบายที่ได้จากการทำงาน ความสุขที่ได้ทำงานกับเพื่อนร่วมงานและมีความพึงพอใจเกี่ยวกับลักษณะงาน ค่าตอบแทน การบังคับบัญชา กลุ่มงาน และความก้าวหน้าในอาชีพ

นเรศ ภู โลกสูง (2541 : 7) มีความเห็นว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน หมายถึงความรู้สึกที่มีความสุขหรือเจตคติของบุคคลที่มีต่อการปฏิบัติงาน ซึ่งเกิดจากการได้รับการตอบสนองความต้องการในปัจจัยต่างๆ ในการปฏิบัติงาน ถ้าบุคคลมีความรู้สึกหรือเจตคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานในทางบวก จะมีผลทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน มีการเสียสละอุทิศกาย แรงใจ และสติปัญญาให้แก่งานมาก ตรงกันข้ามถ้าบุคคลมีความรู้สึก หรือเจตคติที่มีต่อการปฏิบัติงานในทางลบ จะทำให้เกิดความไม่พึงพอใจแก่งาน ทำให้ไม่มี ความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน ขาดความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้เนื่องจากความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคคล ไม่คงที่แน่นอน อาจเปลี่ยนแปลงได้เสมอตามกาลเวลา และสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ฉะนั้น ผู้บริหารจึงควรทำการตรวจสอบความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของหน่วยงาน เพื่อที่จะได้ทำการแก้ไขปรับปรุงบทบาทหน้าที่ในการปฏิบัติงานให้เอื้อหรือสนองตอบต่อความต้องการของบุคลากร เพื่อเป็นการสร้างแรงจูงใจและกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความเต็มใจที่จะใช้พลังปฏิบัติงาน ทำให้องค์กรเกิดความเจริญและประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

ลัทธีกาล ศรีวะรมย์ (2541: 100) ได้ให้ความหมาย ความพึงพอใจในงานไว้ว่า ทัศนคติทั่วไปของบุคคลที่มีต่องานของเขา งานของคนใดคนหนึ่งเป็นสิ่งที่มีความหมายมากกว่าการเป็นสิ่งที่ปรากฏให้เห็น งานที่ทะจะรวมถึงการมีปฏิริยาโต้ตอบกันกับผู้ร่วมงานและเจ้านาย การทำตามกฎเกณฑ์และนโยบายขององค์กร การทำงานให้มีคุณภาพเข้ามาตรฐาน การมีชีวิตอยู่กับสภาพการทำงาน ซึ่งบ่อยครั้งมีคุณภาพต่ำกว่าที่เราคิด และอื่น ๆ สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้พนักงานจะมีการประเมินว่าเขาพอใจหรือไม่

จิตตินันท์ เตชะคุปต์ (2542 : 20) ได้ให้คำจำกัดความว่า ความพึงพอใจในงาน หมายถึง ภาวะการณั้แสดงทางอารมณ์ในทางบวกอันเป็นผลมาจากคุณค่าที่ได้รับจากงานและประสบการณ์ในการทำงานของบุคคลนั้น

สมยศ นาวิการ (2546 : 14) ให้ความเห็นว่า ความพึงพอใจในงาน คือ ความรู้สึกที่ดี โดยส่วนรวมของคนที่มีต่องาน เมื่อบุคคลกล่าวว่าคนมีความพอใจในงานสูง โดยทั่วไปมักจะหมายความว่า บุคคลชอบและให้คุณค่ากับงานสูงและมีความรู้สึกที่ดีต่องานที่ทำนั่นเอง

ฟีลด์แมนและอาร์โนลด์ (Feldman & Arnold. 1983 : 192) ได้ให้ความหมายว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน คือ สิ่งที่แสดงออกหรือความรู้สึกในทางบวกที่มีอยู่ทั้งหมดที่บุคคลมีต่องานที่ปฏิบัติ

จากความหมายที่นักวิจัยข้างต้นกล่าวไว้ ผู้วิจัยมีความเห็นสรุปได้ว่าความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความรู้สึกหรือทัศนคติของบุคคลที่มีต่องานที่เขากระทำอยู่ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเกิดจากการได้รับการตอบสนองความต้องการทั้งทางด้านวัตถุและทางด้านจิตใจ ถ้าบุคคลมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน มีความเต็มใจในการปฏิบัติงาน และปฏิบัติงานด้วยความอุตสาหะพยายามแต่ในการทำงานตรงกันข้าม หากบุคคลไม่ได้รับการตอบสนองเท่าที่ควร ก็จะเกิดความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานขึ้น ส่วนขวัญในการปฏิบัติงานเป็นทัศนคติที่เกิดขึ้นจากความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ความสำคัญของความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

นักการศึกษาและนักวิชาการหลายท่านกล่าวถึง ความสำคัญของความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ไว้ดังต่อไปนี้

สมบูรณ์ พรรณนากพ (2540 : 167) เสนอว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานจะเป็นตัวบ่งชี้พฤติกรรมที่สำคัญของผู้เรียนหรือบุคลากรที่เกี่ยวข้อง

1. ความสามัคคีเป็นน้ำหนึ่งใจเดียว
2. ความเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมยิ่งกว่าประโยชน์ส่วนตัว
3. ความตั้งใจ ความเอาใจใส่ และความรู้จักรับผิดชอบต่อการปฏิบัติตาม

ที่ได้รับมอบหมายแล้ว

4. ความรู้สึกห่วงกังวลต่อผลที่จะเกิดจากการไม่ปฏิบัติงาน
5. ความพร้อมที่จะปฏิบัติงานต่าง ๆ เพื่อประโยชน์ส่วนรวม
6. ความพร้อมเพรียงในการหมั่นปรึกษาหารือเพื่อการเตรียมงานและการแก้ปัญหาต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน

อินทรีา เพ็งแก้ว (2538 : 12-13) และตระกูล สุวรรณคดี (2538 : 30-31) ได้ประมวลผลความสำคัญของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานจากความคิดเห็นของนักการศึกษา และนักวิชาการสรุปได้ดังนี้

1. ความพึงพอใจ ก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน เพื่อบรรลุตามวัตถุประสงค์ของการปฏิบัติงาน
2. ความพึงพอใจเสริมสร้างให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจอันดีต่อกัน
3. ความพึงพอใจเสริมสร้างให้ผู้ปฏิบัติงานมีความมั่นใจในการปฏิบัติงาน
4. ความพึงพอใจช่วยเกื้อหนุนให้เกิดความเชื่อมั่นและเกิดความคิดสร้างสรรค์ในกิจกรรมต่าง ๆ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการปฏิบัติงานนั้น ๆ

จิตติภา ขาวอ่อน (2547 : 19-20) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของความพึงพอใจ ในการปฏิบัติงาน ไว้ว่า กระบวนการในการทำงานของบุคลากรขององค์กรจะมีประสิทธิภาพเพียงใด และช่วยให้องค์การบรรลุเป้าหมายได้เพียงใดนั้น ผู้บริหารองค์กรต้องสามารถเข้าใจความต้องการของบุคลากรในองค์กร และผสมผสานความต้องการนั้นให้เข้ากับจุดมุ่งหมายขององค์กรในขณะเดียวกันก็สามารถทำให้บุคลากรมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานซึ่งจะทำให้บุคลากรมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะทำให้เกิดความกระตือรือร้น และปรารถนาที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ความพึงพอใจ เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้คนทำงานสำเร็จ คนที่มีความพึงพอใจจะส่งผลให้งานนั้นประสบความสำเร็จ และได้ผลดีกว่าคนที่ไม่มี ความพึงพอใจในการทำงาน ไม่ว่าจะปัจจัยนั้นจะมาจากสาเหตุใด ความพึงพอใจ จะก่อให้เกิดความร่วมมือ เกิดศรัทธา และเชื่อมั่น ในองค์กรพร้อมที่จะทำงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดด้วยความเต็มใจ และมีความรู้สึกว่าคุณเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรที่จะต้องรับผิดชอบต่อความสำเร็จของงาน นอกจากนี้ความพึงพอใจจะเกื้อหนุนให้สมาชิกขององค์กรเกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ในกิจกรรมต่างๆ ขององค์กร ความสำคัญของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในองค์กรหรือหน่วยงานใด หากสามารถจัดบริการต่างๆ เพื่อสนองความต้องการของผู้ปฏิบัติงานได้ จะเกิดความพึงพอใจในการทำงาน รักงานและปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่ถ้าไม่สามารถจัดสนองความต้องการได้ผลงานย่อมตกต่ำผู้ปฏิบัติงานจะเกิดความเบื่อหน่าย ทำให้งานขาดความมีประสิทธิภาพลงได้ ด้วยเหตุนี้ จึงเห็นได้ชัดเจนว่า ความพึงพอใจเป็นสิ่งสำคัญยิ่งในการปฏิบัติงาน ซึ่งมักพบเห็นอยู่เสมอว่าผู้ปฏิบัติงานที่มีความพึงพอใจในงาน จะคิดปรับปรุงการปฏิบัติงานของตนให้ดีขึ้นเสมอ เป็นต้นว่า ผู้ปฏิบัติงานจะปฏิบัติงานด้วยความขยันขันแข็ง ทำงานด้วยความสนุกสนานงานจะมีประสิทธิภาพสูงขึ้น จะมีเวลาปฏิบัติงานมากขึ้น ตั้งใจทำงานด้วยความกระตือรือร้น แสดงถึงความอดสาหะ วิจารณ์ในการทำงานไปอีกยาวนาน ตรงกันข้ามกับผู้ที่ไม่มี ความพึงพอใจในงานที่ทำ จะมีส่วนทำให้เกิดผลในทำงานตรงกันข้ามเช่นกัน คือ การปฏิบัติงานจะเสื่อมลงงานจะดำเนินไปโดยไม่ราบรื่น ความรับผิดชอบต่อผลสำเร็จของงานจะขาดไประดับการปฏิบัติงานจะต่ำลง การปฏิบัติหน้าที่จะเฉื่อยชาลงทุกที เช่นนี้ เป็นต้น นอกจากนี้ ผู้ที่ไม่มี

ความพึงพอใจในงานมักจะขาดความภักดีต่อองค์กร และข่มขืนแปร ความคู่ไปกับความพึงพอใจ
 ในงานที่ทำด้วย ดังนั้น ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กร จึงถือได้ว่าเป็นปัจจัย
 สำคัญที่จะเป็นสิ่งที่กระตุ้นให้บุคคลเหล่านั้นเกิดความสนใจในงานมากขึ้น เพิ่มความกระตือรือร้น
 ในการทำงานมากขึ้น การเพิ่มผลผลิตสูงขึ้น เกิดความเต็มใจที่จะนำความรู้ความสามารถของตนเอง
 ที่มีอยู่มาสร้างประโยชน์ให้กับองค์กร ทำให้องค์กรมีความเจริญและประสบความสำเร็จ ตาม
 เป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

จากการที่กล่าวมา สรุปได้ว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมีความสำคัญต่อบุคคลและ
 ผลงาน เนื่องจากความพึงพอใจทำให้แต่ละบุคคลมีความสุข จะเกิดผลดีต่อตนเอง คือ จำทำให้เกิด
 ความจงใจและกำลังใจที่ดี ทำให้เชื่อมั่นในตนเองและผู้อื่น และทำให้แสดงศักยภาพของตนเอง
 อย่างเต็มที่ และเกิดผลดีต่อกิจกรรมที่ปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจใน
 การปฏิบัติงาน ทำให้ระบบการทำงานดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย และมีความก้าวหน้า

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

การสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรในโรงเรียนเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเป็นเรื่องที่มี
 ความสำคัญอย่างยิ่งต่อประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของการบริหาร โรงเรียนให้มีคุณภาพ
 มีนักวิชาการหลายท่านได้ศึกษาไว้พอจะกล่าว ได้ดังนี้

เฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg, 1959; อ้างถึงใน เพ็ญแข ช่อมณี 2544 : 19) ได้ศึกษา
 ทดลองเกี่ยวกับการจูงใจในการทำงาน โดยการสัมภาษณ์วิศวกรในเมืองพิทส์เบิร์ก ประเทศ
 สหรัฐอเมริกา ผลการศึกษาทดลอง สรุปได้ว่า สาเหตุที่ทำให้วิศวกรและนักบัญชีเกิดความพึง
 พอใจและไม่พึงพอใจในการทำงานนั้นมี 2 องค์ประกอบคือ

1. องค์ประกอบกระตุ้น (Motivation Factors) หรือปัจจัยจูงใจ มีลักษณะสัมพันธ์กับ
 เรื่องของงานโดยตรง เป็นสิ่งที่จูงใจบุคคลให้มีความตั้งใจในการทำงานและเกิดความพอใจในการ
 ทำงาน ปัจจัยนี้ได้แก่

- 1.1 ความสำเร็จของงาน หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำงานได้เสร็จสิ้นและ
 ประสบผลสำเร็จ
- 1.2 การได้การยอมรับนับถือ หมายถึง การที่บุคคลได้รับการยอมรับนับถือไม่ว่า
 จากกลุ่มเพื่อน ผู้บังคับบัญชา หรือจากกลุ่มบุคคลอื่น
- 1.3 ลักษณะของงาน หมายถึง ความรู้สึกที่ดีหรือไม่ดีของบุคคลที่มีต่อลักษณะของ
 งาน
- 1.4 ความรับผิดชอบ หมายถึง ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการที่ได้รับ
 การมอบหมายให้รับผิดชอบงานใหม่ ๆ และมีอำนาจรับผิดชอบอย่างเต็มที่

1.5 ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน หมายถึง การเปลี่ยนแปลงในสถานะหรือตำแหน่งของบุคลากรในองค์กร

2. องค์กรประกอบค้ำจุน (Hygiene Factors) หรือปัจจัยค้ำจุน เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมในการทำงานหรือส่วนประกอบของงาน ทำหน้าที่ป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน กล่าวคือ หากขาดปัจจัยเหล่านี้จะทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงานแต่แม้ว่าจะมีปัจจัยเหล่านี้อยู่ก็ไม่อาจยืนยันได้ว่าเป็นสิ่งจูงใจของผู้ปฏิบัติงาน ปัจจัยนี้ได้แก่

2.1 เงินเดือน หมายถึง ความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในเงินเดือนหรืออัตราการเพิ่มเงินเดือน

2.2 โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคตนอกจากจะหมายถึง การที่บุคคลได้รับการแต่งตั้งโยกย้ายตำแหน่งภายในองค์กรแล้ว ยังหมายถึงสถานการณ์ที่บุคคลสามารถได้รับความก้าวหน้าในทักษะหรือวิชาชีพของเขา ดังนั้นจึงหมายถึงการที่บุคคลได้รับสิ่งใหม่ ๆ ในการเพิ่มพูนทักษะที่จะช่วยเอื้อต่อวิชาชีพของเขา

2.3 ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา หมายถึง การติดต่อไม่ว่าจะเป็นกิริยาหรือวาจาที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน

2.4 สถานะของอาชีพ หมายถึง ลักษณะของงานหรือสถานะที่เป็นองค์ประกอบทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกต่องาน เช่น การมีรถประจำตำแหน่ง เป็นต้น

2.5 ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา หมายถึง การติดต่อพบปะกัน โดยกิริยาหรือวาจาแต่มิได้รวมถึงการยอมรับนับถือ

2.6 นโยบายและการบริหารงานขององค์กร หมายถึง การจัดการและการบริหารงานขององค์กร

2.7 ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน

2.8 สถานภาพการทำงาน ได้แก่ สถานภาพทางกายภาพที่เอื้อต่อความเป็นสุขในการทำงาน

2.9 ความเป็นส่วนตัว หมายถึง สถานการณ์ซึ่งลักษณะบางประการของงานส่งผลต่อชีวิตส่วนตัวในลักษณะของผลงานนั้นเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่ทำให้บุคคลมีความรู้สึกอย่างไรอย่างหนึ่งต่องานของเขา

2.10 ความมั่นคงในงาน หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีความมั่นคงของงาน ความมั่นคงในองค์กร

2.11 วิธีการปกครองบังคับบัญชา หมายถึง ความรู้ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการดำเนินงานหรือความยุติธรรมในการบริหารงาน

สรุปได้ว่า ปัจจัยจูงใจเป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ส่วนปัจจัย
 ค้ำจุนจะเป็นปัจจัยที่ป้องกันไม่ให้บุคคลเกิดความเบื่อหน่ายหรือรู้สึกไม่พอใจในการทำงาน
 ซึ่งทฤษฎีสององค์ประกอบของ เฮิร์ซเบิร์ก นี้เชื่อว่าการสนองความต้องการของมนุษย์แบ่งเป็น 2
 องค์ประกอบ คือ องค์ประกอบที่ 1 หรือปัจจัยจูงใจที่สร้างความพึงพอใจ เป็นความต้องการขั้นสูง
 ประกอบด้วยลักษณะงาน ความสำเร็จของงาน การยอมรับนับถือ การได้รับการยกย่องและ
 สถานภาพ ส่วนองค์ประกอบที่ 2 หรือปัจจัยค้ำจุน หรือองค์ประกอบที่สร้างความไม่พึงพอใจ เป็น
 ความต้องการขั้นต่ำ ประกอบด้วยสภาพการทำงาน การบังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
 นโยบายและการบริหารงาน ความมั่นคงในงานและเงินเดือน ไม่เป็นการสร้างเสริมบุคคลให้
 ปฏิบัติดีขึ้นแต่ต้องดำรงรักษาไว้เพื่อความพึงพอใจในขั้นสูงต่อไป

2. ทฤษฎีของเบอร์นาร์ด (Bernard)

เบอร์นาร์ด (Bernard, 1968 อ้างถึงใน อำนวย บุญศรี, 2531) ได้กล่าวถึง สิ่งจูงใจที่ใช้เป็น
 เครื่องกระตุ้นบุคคลให้เกิดความพึงพอใจในงานไว้ 8 ประการ คือ

1. สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ ได้แก่ เงิน สิ่งของ หรือสภาวะทางกายที่ให้แก่ผู้ปฏิบัติงานเป็น
 การตอบแทน ชดเชย หรือเป็นรางวัลที่เขาได้ปฏิบัติงานให้แก่หน่วยงานนั้นมาเป็นอย่างดี
2. สิ่งจูงใจที่เป็นโอกาสของบุคคลที่มีใช้วัตถุ เป็นสิ่งจูงใจสำคัญที่ช่วยส่งเสริม
 ความร่วมมือในการทำงานมากกว่ารางวัลที่เป็นวัตถุ เพราะสิ่งจูงใจที่เป็น โอกาสนี้บุคลากรจะได้รับ
 แตกต่างกันได้ เช่น เกียรติภูมิ การใช้สิทธิพิเศษ เป็นต้น
3. สภาพทางกายที่พึงปรารถนา หมายถึง สิ่งแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ได้แก่ สถานที่
 ทำงาน เครื่องมือการทำงาน สิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงานต่าง ๆ ซึ่งเป็นสิ่งอันก่อให้เกิด
 ความสุขทางกายในการทำงาน
4. ผลประโยชน์ทางอุดมคติ หมายถึง สมรรถภาพของหน่วยงานที่สนองความต้องการ
 ของบุคคลด้านความภาคภูมิใจที่ได้แสดงฝีมือ การได้มีโอกาสช่วยเหลือครอบครัวตนเองและผู้อื่น
 ทั้งได้แสดงความภาคภูมิใจต่อหน่วยงาน
5. ความพึงพอใจในสังคม หมายถึง ความสัมพันธ์ฉันท์มิตร ถ้าความสัมพันธ์เป็นไป
 ด้วยดีจะทำให้เกิดความผูกพันและความพอใจที่จะร่วมงานกับหน่วยงาน
6. การปรับสภาพการทำงานให้เหมาะสมกับวิธีการและทัศนคติของบุคคล หมายถึง
 การปรับปรุงตำแหน่งวิธีทำงานให้สอดคล้องกับความสามารถของบุคลากร
7. โอกาสที่จะร่วมมือในการทำงาน หมายถึง การเปิดโอกาสให้บุคลากรรู้สึกว่ามีส่วน
 ร่วมในงานเป็นบุคคลสำคัญคนหนึ่งของหน่วยงาน มีความรู้สึกเท่าเทียมกันในหมู่ผู้ร่วมงานและ
 มีกำลังใจในการปฏิบัติงาน

8. สภาพของการอยู่ร่วมกัน หมายถึง ความพอใจของบุคคลในด้านสังคมหรือความมั่นคงในการทำงาน

3. ทฤษฎีของมาสโลว์ (Maslow)

มาสโลว์ (Maslow, 1960 : 66 – 67 ; อ้างถึงใน ขงยุทธ เกษสาคร, 2544 : 137-140) กล่าวถึงทฤษฎีเกี่ยวกับพื้นฐานความต้องการของมนุษย์ ที่มีลำดับความต้องการของคน โดยวางหลักไว้ว่าคนที่อยู่ในสถานที่ทำงานนั้นถูกจูงใจหรือกระตุ้นให้ปฏิบัติงาน เพื่อตอบสนองความต้องการบางอย่างภายในเค้าโครงทฤษฎีของมาสโลว์ จะอยู่บนพื้นฐานข้อสมมติฐานเกี่ยวกับมนุษย์ ดังนี้

3.1 บุคคลเป็นสิ่งมีชีวิตที่มีความต้องการ ความต้องการมีอิทธิพลหรือเป็นเหตุจูงใจต่อพฤติกรรม ความต้องการที่ยังไม่ได้รับ การสนองตอบเท่านั้นที่เป็นเหตุจูงใจ ส่วนความต้องการที่ได้รับการสนองตอบแล้วจะไม่เป็นเหตุจูงใจอีกต่อไป

3.2 ความต้องการของบุคคลเป็นลำดับชั้นเรียงตามความสำคัญจากความต้องการพื้นฐานไปจนถึงความต้องการที่ซับซ้อน

3.3 เมื่อความต้องการลำดับต่ำได้รับการสนองตอบอย่างดีแล้ว บุคคลจะก้าวไปสู่ความต้องการลำดับที่สูงขึ้นต่อไป

มาสโลว์ ได้แบ่งระดับความต้องการของคนตั้งแต่ระดับต่ำสุดไปสูงสุด 5 ระดับ ดังนี้

1. ความต้องการทำงานร่างกาย (Physiological Needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานที่มีอำนาจมากที่สุดและสังเกตเห็นได้ชัดที่สุด จากความต้องการทั้งหมดเป็นความต้องการที่ช่วยการดำรงชีวิต ได้แก่ ความต้องการอาหาร น้ำดื่ม ออกซิเจน การพักผ่อนนอนหลับ ความต้องการทำงานเพศ ความต้องการความอบอุ่น ตลอดจนความต้องการที่จะถูกกระตุ้นอวัยวะรับสัมผัสแรงขับของร่างกายเหล่านี้จะเกี่ยวข้องโดยตรงกับความอยู่รอดของร่างกายและของอินทรีย์ ความพึงพอใจที่ได้รับ ในขั้นนี้จะกระตุ้นให้เกิดความต้องการในขั้นที่สูงกว่าและถ้าบุคคลใดประสบความล้มเหลวที่จะสนองความต้องการพื้นฐานนี้ ก็จะไม่ได้รับการกระตุ้น ให้เกิดความต้องการในระดับที่สูงขึ้นอย่างใดก็ตาม ถ้าความต้องการอย่างหนึ่ง ยังไม่ได้รับความพึงพอใจ บุคคลก็จะอยู่ภายใต้ความต้องการนั้นตลอดไป ซึ่งทำให้ความต้องการอื่น ๆ ไม่ปรากฏหรือกลายเป็นความต้องการระดับรองลงไป

2. ความต้องการความปลอดภัย (Safety Needs)

เมื่อความต้องการทำงานด้านร่างกายได้รับความพึงพอใจแล้วบุคคลก็จะพัฒนาการไปสู่ขั้นใหม่ต่อไป ซึ่งขั้นนี้เรียกว่าความต้องการความปลอดภัยหรือความรู้สึกมั่นคง (Safety or Security) มาสโลว์ กล่าวว่าความต้องการความปลอดภัยนี้จะสังเกตได้ง่ายในทารกและในเด็กเล็กๆ

เนื่องจากทารกและเด็กเล็กๆ ต้องการความช่วยเหลือและต้องพึ่งพาทารกคนอื่น ตัวอย่าง ทารกจะรู้สึกกลัวเมื่อถูกทิ้งให้อยู่ตามลำพังหรือเมื่อเขาได้ยินเสียงคังๆ หรือเห็นแสงสว่างมาก ๆ แต่ประสบการณ์และการเรียนรู้จะทำให้ความรู้สึกกลัวหมดไป ดังคำพูดที่ว่า “ฉันไม่กลัวเสียงฟ้าร้องและฟ้าแลบอีกต่อไปแล้ว เพราะฉันรู้ธรรมชาติในการเกิดของมัน” พลังความต้องการความปลอดภัยจะเห็นได้ชัดเจนเช่นกันเมื่อเด็กเกิดความเจ็บป่วย ตัวอย่างเด็กที่ประสบอุบัติเหตุขาหักก็จะรู้สึกกลัวและอาจแสดงออกด้วยอาการฝันร้ายและความต้องการที่จะได้รับความปกป้องคุ้มครอง และการให้กำลังใจ

3. ความต้องการความรักและความเป็นเจ้าของ (Belongingness and Love Needs)

ความต้องการความรักและความเป็นเจ้าของเป็นความต้องการขั้นที่ 3 ความต้องการนี้จะเกิดขึ้นเมื่อความต้องการด้านร่างกาย และความต้องการความปลอดภัยได้รับการตอบสนองแล้ว บุคคลต้องการได้รับความรักและความเป็นเจ้าของโดยการสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่น เช่น ความสัมพันธ์ภายในครอบครัวหรือกับผู้อื่น สมาชิกภายในกลุ่มจะเป็นเป้าหมายสำคัญสำหรับบุคคล กล่าวคือ บุคคลจะรู้สึกเจ็บปวดมากเมื่อถูกทอดทิ้ง ไม่มีใครยอมรับ หรือถูกคัดออกจากสังคม ไม่มีเพื่อน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อจำนวนเพื่อนๆ ญาติพี่น้อง สามีหรือภรรยาหรือลูกๆ ได้ลดน้อยลงไป นักเรียนที่เข้าโรงเรียนที่ห่างไกลบ้านจะเกิดความต้องการเป็นเจ้าของอย่างยิ่ง และจะแสวงหาอย่างมากที่จะได้รับการยอมรับจากกลุ่มเพื่อน

4. ความต้องการได้รับความนับถือยกย่อง (Self-Esteem Needs)

เมื่อความต้องการได้รับความรักและการให้ความรักแก่ผู้อื่นเป็นไปอย่างมีเหตุผล และทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจแล้ว พลังผลักดันในขั้นที่ 3 ก็จะลดลงและมีความต้องการในขั้นต่อไป มาแทนที่ กล่าวคือมนุษย์ต้องการที่จะได้รับความนับถือยกย่องออกเป็น 2 ลักษณะ คือ ลักษณะแรกเป็นความต้องการนับถือตนเอง (Self-Respect) ส่วนลักษณะที่ 2 เป็นความต้องการได้รับการยกย่องนับถือจากผู้อื่น (Esteem From Others)

4.1 ความต้องการนับถือตนเอง (Self-Respect) คือ ความต้องการมีอำนาจ มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความแข็งแรง มีความสามารถในตนเอง มีผลสัมฤทธิ์ไม่ต้องพึ่งพาทารกคนอื่น และมีความเป็นอิสระ ทุกคนต้องการที่จะรู้สึกว่าเขามีคุณค่าและมีความสามารถที่จะประสบความสำเร็จในงานภาระกิจต่างๆ และมีชีวิตที่เด่นดัง

4.2 ความต้องการได้รับการยกย่องนับถือจากผู้อื่น (Esteem From Others) คือ ความต้องการมีเกียรติยศ การได้รับยกย่อง ได้รับการยอมรับ ได้รับความสนใจ มีสถานภาพ มีชื่อเสียงเป็นที่กล่าวขาน และเป็นที่ยอมรับยินดี มีความต้องการที่จะได้รับความยกย่องชมเชย ในสิ่งที่เขากระทำซึ่งทำให้รู้สึกว่าเขาเองมีคุณค่าว่าความสามารถของเขาได้รับการยอมรับจากผู้อื่น

5. ความต้องการที่จะเข้าใจตนเองอย่างแท้จริง (Self-Actualization Needs)

ถึงลำดับขั้นสุดท้าย ถ้าความต้องการลำดับขั้นก่อนๆ ได้ทำให้เกิดความพึงพอใจอย่างมีประสิทธิภาพ ความต้องการเข้าใจตนเองอย่างแท้จริงก็จะเกิดขึ้น มาสโลว์ อธิบายความต้องการเข้าใจตนเองอย่างแท้จริง ว่าเป็นความปรารถนาในทุกสิ่งทุกอย่างซึ่งบุคคลสามารถจะได้รับอย่างเหมาะสมบุคคลที่ประสบผลสำเร็จในขั้นสูงสุดนี้จะใช้พลังอย่างเต็มที่ในสิ่งที่ท้าทายความสามารถและศักยภาพของเขาและมีความปรารถนาที่จะปรับปรุงตนเอง พลังแรงขับของเขา จะกระทำพฤติกรรมตรงกับความสามารถของตน กล่าวโดยสรุปการเข้าใจตนเองอย่างแท้จริง เป็นความต้องการอย่างหนึ่งของบุคคลที่จะบรรลุถึงจุดสูงสุดของศักยภาพ เช่น “นักดนตรีก็ต้องใช้ความสามารถทำงานด้านดนตรี ศิลปินก็ต้องวาดรูป กวีจะต้องเขียน โคลงกลอน ถ้าบุคคลเหล่านี้ได้บรรลุถึงเป้าหมายที่ตนตั้งไว้ก็เชื่อได้ว่าเขาเหล่านั้นเป็นคนที่รู้จักตนเองอย่างแท้จริง”

มาสโลว์แบ่งความต้องการเหล่านี้ออกเป็นสองกลุ่ม คือ ความต้องการที่เกิดจากความขาดแคลน (Deficiency Needs) เป็นความต้องการระดับต่ำ ได้แก่ ความต้องการทำงานกายและความต้องการความปลอดภัย อีกกลุ่มหนึ่งเป็น ความต้องการก้าวหน้าและพัฒนาตนเอง (Growth Needs) ได้แก่ ความต้องการทำงานสังคม เกียรติยศชื่อเสียง และความต้องการเติมความสมบูรณ์ให้ชีวิต จัดเป็นความต้องการระดับสูง และอธิบายว่า ความต้องการระดับต่ำจะได้รับการสนองตอบจากปัจจัยภายนอกตัวบุคคล ส่วนความต้องการระดับสูงจะได้รับการสนองตอบ จากปัจจัยภายในตัวบุคคลเอง

ตามทฤษฎีของมาสโลว์ ความต้องการที่รับการตอบสนองอย่างดีแล้ว จะไม่สามารถเป็นเงื่อนไขจูงใจบุคคลได้อีกต่อไป แม้ผลวิจัย ในเวลาต่อมา ไม่สนับสนุนแนวคิดทั้งหมดของมาสโลว์ แต่ทฤษฎีลำดับความต้องการของเขา ก็เป็นทฤษฎีที่เป็นพื้นฐาน ในการอธิบายองค์ประกอบของแรงจูงใจซึ่งมีการพัฒนาในระยะหลังๆ

4. ทฤษฎี ERG ของแอลเดอร์เฟอร์ (ERG Theory) เกลตัน แอลเดอร์เฟอร์ (Claton Elderfer) แห่งมหาวิทยาลัยเยล ได้รับปรับปรุงลำดับความต้องการตามแนวคิดของมาสโลว์เสียใหม่ เหลือความต้องการเพียงสามระดับ คือ

4.1 ความต้องการดำรงชีวิตอยู่ (Existence Needs) คือ ความต้องการทำงานร่างกายและความปลอดภัยในชีวิต เปรียบได้กับความต้องการระดับต่อของมาสโลว์ ย่อโดย E

4.2 ความต้องการความสัมพันธ์ (Relatedness Needs) คือ ความต้องการต่างๆ ที่เกี่ยวเนื่องกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ทั้งในที่ทำงานและสภาพแวดล้อมอื่นๆ ตรงกับความต้องการทำงานสังคมตามแนวคิดของมาสโลว์ ย่อโดย R

4.3 ความต้องการเจริญเติบโต (Growth Needs) คือ ความต้องการภายใน เพื่อการพัฒนาตัวเอง เพื่อความเจริญเติบโต พัฒนาและใช้ความสามารถของตัวเองได้เต็มที่ แสวงหาโอกาสในการเอาชนะความท้าทายใหม่ๆ เปรียบได้กับความต้องการชื่อเสียงและการเติมเต็มความสมบูรณ์ให้ชีวิตตามแนวคิดของมาสโลว์ ย่อโดย G

นักวิจัยและนักวิชาการหลายท่านได้เสนอความคิดในเรื่องของปัจจัยที่มีผลต่อการที่บุคคลจะมีความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจต่องานที่ทำหรือต่อองค์ประกอบอื่นๆ ดังนี้

เวทเตอร์ และเดวิส Werther and Davis. 1986 (อ้างอิงในสุระ หีบ โอสถ. 2540 : 49) กล่าวว่าไว้ว่า บุคคลที่อายุมากขึ้น มีแนวโน้มจะมีความพึงพอใจในการทำงานมากขึ้น ทั้งนี้เนื่องจากประสบการณ์ที่เพิ่มขึ้นทำให้ปรับตัวต่อการทำงานได้ดีขึ้น ความคาดหวังต่อเรื่องต่างๆ ลดลง ประกอบกับแนวโน้มที่จะเปลี่ยนงานหรือหางานใหม่ก็มีน้อย และทำได้ยาก ซึ่งแตกต่างกับบุคคลที่มีอายุน้อยจะมีความคาดหวังต่อเรื่องต่างๆ สูง โอกาสที่จะเปลี่ยนงานหรือหางานใหม่ก็จะมามากกว่าและยังปรับตัวได้ไม่เหมาะสมนัก จึงมีแนวโน้มของความพึงพอใจในการทำงานต่ำกว่า ซึ่งสอดคล้องกับ เซอร์ริงตัน Cherrington (1991 ; อ้างอิงในสุระ หีบ โอสถ. 2540 : 103) กล่าวถึงตัวแปรของอายุไว้เช่นกัน ระดับการทำงาน บุคคลที่มีอาชีพในระดับสูงแนวโน้มจะมีความพึงพอใจในการทำงานสูงด้วย ทั้งนี้เพราะรายได้หรือค่าตอบแทนที่สูง สภาพการทำงานที่ดีมีความสะดวกสบาย และงานที่มีลักษณะได้ใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ทำให้บุคคลที่ทำงานในระดับสูง หรือระดับวิชาชีพเป็นผู้บริหารหรือผู้เชี่ยวชาญ จะมีความพึงพอใจในการทำงานมากกว่าบุคคลที่ทำงานในระดับปฏิบัติการ ซึ่งสอดคล้องกับอัลดักและบริฟ (Aldag & Brief. 1981 ; อ้างอิงในสุระ หีบ โอสถ. 2540 : 92) กล่าวว่า พนักงานในระดับตำแหน่ง ที่สูงกว่าจะมีความพึงพอใจในการทำงานมากกว่าพนักงานที่มีระดับตำแหน่งต่ำกว่า

กลิมเมอร์ และคณะ (Glimer et al. 1971 ; อ้างอิงในชนิดา ศรีบรรวิวัฒน์. 2544 : 15 – 16) ได้สรุปปัจจัยของความพึงพอใจในงานว่ามี 10 ประการ คือ

1. ความมั่นคงปลอดภัย (Security) ได้แก่ ความมั่นคงในการทำงาน การได้ทำงานตามหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ การได้รับความเป็นธรรมจากผู้บังคับบัญชา คนที่มีพื้นความรู้ น้อย หรือขาดความรู้ย่อมเห็นว่าความมั่นคงปลอดภัยจะมีความสำคัญสำหรับเขามาก แต่คนที่มีความรู้สูงจะเห็นว่า มีความสำคัญไม่มากนัก และในคนอายุมากขึ้นจะมีความสำคัญไม่มากนัก และในคนที่อายุมากขึ้น จะมีความรู้สึกในข้อนี้สูงขึ้น

2. โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน (Opportunity for Advancement) เช่น การมีโอกาสดำเนินตำแหน่งสูงขึ้น การมีโอกาสได้รับสิ่งตอบแทนจากความสามารถในการทำงานของเขา

จากงานวิจัยหลายเรื่องสรุปได้ว่าการไม่มีโอกาสก้าวหน้าในการงานย่อมก่อให้เกิดความไม่ชอบงานเพศชายจะมีความรู้สึกในเรื่องนี้สูงกว่าเพศหญิง และเมื่ออายุมากขึ้นความต้องการข้อนี้จะลดลง

3. บริษัทและการดำเนินงาน (Company and Management) ได้แก่ ความพอใจต่อสถานที่ทำงาน ชื่อเสียงของสถาบัน และการดำเนินงานของสถาบัน ซึ่งพบว่า คนมีอายุมากจะมีความต้องการข้อนี้สูงกว่าพวกอายุน้อย

4. ค่าจ้าง (Wages) มีความสำคัญอยู่ไม่น้อยในกลุ่มผู้ทำงานในโรงงาน จะเห็นความสำคัญของค่าจ้างมากกว่าผู้ทำงานในสำนักงานหรือหน่วยงานของรัฐบาล

5. ลักษณะงานที่ทำ (Intrinsic Aspects of the Job) ปัจจัยนี้สัมพันธ์กับความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติหากได้ทำงานตามที่ถนัด

6. การบังคับบัญชา (Supervision) ผู้บังคับบัญชามีส่วนสำคัญที่จะทำให้ผู้ทำงานมีความพอใจในงานหรือไม่พอใจต่องานได้ ซึ่งอาจมีผลต่อการขาดงานและลาออกจากงานได้

7. ลักษณะทางสังคม (Social Aspects of the Job) ถ้างานใดปฏิบัติงานทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีสุขก็จะเกิดความพอใจในงาน

8. การติดต่อสื่อสาร (Communication) ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน การติดต่อสื่อสารนี้มีความสำคัญมากสำหรับผู้ที่มีการศึกษาระดับสูง

9. สภาพการทำงาน (Working Condition) ได้แก่ แสง เสียง อากาศ ห้องอาหาร ฯลฯ มีงานวิจัยหลายอย่าง que แสดงว่าสภาพการทำงานมีความสำคัญสำหรับหญิงมากกว่าชาย

10. ประโยชน์เกื้อกูลต่างๆ (Benefits) เช่น เงินบำเหน็จตอบแทนเมื่อออกจากงาน การบริการด้านการรักษาพยาบาล สวัสดิการอาหาร ที่อยู่อาศัยและวันหยุด

สมยศ นาวิการ (2533 : 222-224) ได้อธิบายถึงองค์ประกอบของความพึงพอใจในการทำงานไว้ดังนี้

ผลตอบแทน จะเป็นสิ่งที่สามารถใช้ตอบสนองความต้องการของคน ได้หลายอย่าง เช่น อาหาร เสื้อผ้า ที่พักอาศัย การพักผ่อน ผลตอบแทนจะเป็นเครื่องหมายของความสำเร็จ และเป็นแหล่งที่มาของการยกย่อง พนักงานมักจะมองผลตอบแทนว่า เป็นเครื่องสะท้อนการยกย่องของผู้บริหารต่อการมีส่วนร่วมช่วยเหลือของพวกเขาต่อองค์การ

การเลื่อนตำแหน่ง การสร้างความพอใจในงานนั้น ผู้บังคับบัญชาจะสร้างความสัมพันธ์แบบสนับสนุนกับผู้ใต้บังคับบัญชาและให้มีส่วนร่วมอย่างแท้จริงจะส่งเสริมทัศนคติที่ดีต่องาน หัวหน้างานที่คอยควบคุมบังคับบัญชาอย่างอาทรห่วงใย มักจะสร้างความพอใจในงานในหมู่คนทำงานเสมอ

เพื่อนร่วมงาน การมีเพื่อนร่วมงานที่ร่วมมือและเป็นมิตร จะเป็นแหล่งที่มาของความพอใจอย่างหนึ่ง พนักงานต้องการ โอกาสพูดคุยกับเพื่อนร่วมงาน และไม่ชอบงานที่ทำให้พวกเขาแยกตัวออกจากเพื่อนร่วมงาน เพื่อนร่วมงานสามารถตอบสนองความต้องการทางสังคมของพวกเขาได้ พนักงานจะใช้เพื่อนร่วมงานเป็นกระบอกเสียงสะท้อนปัญหาของพวกเขา

สภาพแวดล้อมการทำงาน พนักงานต้องการสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี เพราะว่าพวกเขาต้องการความสบายทางร่างกายและสภาพแวดล้อม การทำงานจะกระทบต่อชีวิตนอกเวลาของเขาด้วย เช่น ถ้าพวกเขาต้องทำงานล่วงเวลาพวกเขาจะมีเวลาเพื่อครอบครัว เพื่อน และการพักผ่อนของพวกเขาน้อยลง

ลักษณะงาน พนักงานต้องการงานที่ทำท้าทาย พวกเขาไม่ต้องการงานที่ไม่ต้องใช้ความคิดวันแล้ววันเล่า ลักษณะของงานที่กระทบต่อความพอใจในงานจะมีอยู่ 2 ด้าน คือ ความหมายของงาน และการควบคุมวิธีการทำงาน

ดังนั้น การสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานจึงเป็นเรื่องที่มีความสำคัญอย่างยิ่งที่ผู้บริหารควรสร้างและส่งเสริมให้เกิดขึ้นในหน่วยงาน เพราะความพึงพอใจในการปฏิบัติงานจะเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด สามารถทำให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยเรื่องนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเพื่อประกอบความสมบูรณ์จากผลงานหลายท่านด้วยกัน ได้แก่

งานวิจัยในประเทศ

สมคิด ภู่อุต (2545 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษา เรื่อง การศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนเอกชน ระดับประถมศึกษา กรุงเทพมหานคร พบว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยครู โรงเรียนขนาดเล็กมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานน้อยกว่าโรงเรียนขนาดกลางและขนาดใหญ่ และพบว่า ครูเพศชายมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ไม่แตกต่างกันกับครูเพศหญิง ครูที่มีอายุต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยรวมไม่แตกต่างกัน จะมีแตกต่างเฉพาะบางด้านเท่านั้นคือด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านนโยบายและการบริหาร ส่วนครูที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ครูที่มีวุฒิการศึกษาแตกต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยวุฒิการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีจะมีความพึงพอใจต่ำกว่าระดับปริญญาตรี

และสูงกว่าปริญญาตรี และพบว่าครูที่มีรายได้ต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยรวมไม่ต่างกัน จะมีเฉพาะด้านการยอมรับนับถือเท่านั้นที่ต่างกัน

จรวพร บุญน้อม (2546 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่เป็นลูกจ้างชั่วคราวสถาบันราชภัฏสวนสุนันทา พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจของบุคลากรที่เป็นลูกจ้างชั่วคราว สถาบันราชภัฏสวนสุนันทา พบว่า ปัจจัยด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการที่น้อย มีอิทธิพลทำให้บุคลากรที่เป็นลูกจ้างชั่วคราว มีขวัญและกำลังใจในการทำงานลดลง ส่วนปัจจัยด้านความสามัคคีและการทำงานเป็นทีมมีอิทธิพลทำให้ขวัญและกำลังใจของบุคลากรดีขึ้น จากการวิจัย สถาบันควรสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน โดยการพิจารณาปรับขึ้นเงินเดือนและจัดสวัสดิการให้บุคลากรอย่างเหมาะสมกับค่าครองชีพในปัจจุบัน รวมทั้งส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรและมีเกณฑ์มาตรฐานในการประเมินผลงาน พร้อมทั้งส่งเสริมความสามัคคีและการทำงานเป็นทีม

วัลลี จันทรินทร์ (2546 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักเทคโนโลยีการศึกษา มหาวิทยาลัยรามคำแหง พบว่า บุคลากรของสำนักเทคโนโลยีการศึกษา มหาวิทยาลัยรามคำแหง มีความพึงพอใจต่อปัจจัยต่างๆ 5 ปัจจัย คือ ลักษณะงาน ผู้ร่วมงานสภาพแวดล้อม สภาพแวดล้อม สิ่งตอบแทน อยู่ในระดับปานกลางและเรื่องส่วนตัวอยู่ในระดับมาก เมื่อนำปัจจัยต่างๆ มาจัดเรียงลำดับความพึงพอใจจากสูงไปหาต่ำจะได้ดังนี้ คือ ความเป็นอยู่ส่วนตัว ผู้ร่วมงาน ลักษณะงาน สภาพแวดล้อม และสิ่งตอบแทน อย่างไรก็ตามเพื่อเปรียบเทียบความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักเทคโนโลยีการศึกษามหาวิทยาลัยรามคำแหงที่มีต่อปัจจัยต่างๆ ดังกล่าวข้างต้น โดยจำแนกตามสถานภาพ ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ระดับหรือเทียบเท่าสายงาน แล้วพบว่า แตกต่างกัน ดังสมมติฐานที่ตั้งไว้

เกษม คำศรี (2547 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษา เรื่อง การศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี พบว่า (1) ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านอยู่ในระดับมาก 9 ด้าน เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ย คือ ด้านความรับผิดชอบ ด้านความสำเร็จในงาน ด้านนโยบายและการบริหาร ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และผู้บังคับบัญชา ด้านสภาพของการทำงาน ด้านการปกครองบังคับบัญชา ด้านลักษณะของงาน ด้านการได้รับการยกย่อง และด้านความก้าวหน้า ส่วนด้านเงินเดือนนั้นข้าราชการครูมีความพึงพอใจในระดับปานกลาง (2) ผลการเปรียบเทียบความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี จำแนกตามเพศ อายุ วุฒิทางการศึกษา และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ณ โรงเรียนปัจจุบัน พบว่า

โคจรรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้นด้านลักษณะของงาน เมื่อจำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ณ โรงเรียนปัจจุบันแล้ว พบว่า ข้าราชการครูที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ณ โรงเรียนปัจจุบันน้อยกว่า 5 ปี มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมากกว่าข้าราชการครูที่มีประสบการณ์ ณ โรงเรียนปัจจุบัน 10 ปี ขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ประทีป บินชัย และ นิพนธ์ กินาวงศ์ (2547 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานที่เหมาะสม คือ การจัดกระบวนการฝึกอบรมตามกรอบรูปแบบเชิงระบบของเบอร์ทาลันฟีฟี่ คือ 1) การประเมินภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์ของผู้เข้าอบรม 2) การให้องค์ความรู้ที่จำเป็น 3) การให้ผู้เข้าอบรมปฏิบัติกรเขียนแผนพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์ของแต่ละคน 4) นำไปปฏิบัติงานในสภาพจริง และ 5) การประเมินภาวะผู้นำของผู้เข้ารับการอบรม จากผลการวิจัยสรุปได้ว่า รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานที่เหมาะสม คือ การจัดกระบวนการฝึกอบรมตามกรอบรูปแบบเชิงระบบของเบอร์ทาลันฟีฟี่

ศิริรัตน์ ชำนาญณรงค์ศักดิ์ (2547 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง พฤติกรรมผู้นำและวัฒนธรรมองค์การที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษาโรงพยาบาลภาครัฐและเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพ โรงพยาบาล พบว่าแบบจำลององค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงพยาบาลภาคเอกชนสามารถอธิบายได้ร้อยละ 42 ส่วนแบบจำลององค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงพยาบาลภาครัฐสามารถอธิบายได้ร้อยละ 49 ดังนั้นแบบจำลององค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงพยาบาลเอกชนและรัฐที่ผ่านการรับรองคุณภาพ โรงพยาบาล มีความกลมกลืนของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในภาพรวมตามสมมุติฐานที่กำหนดไว้ ผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่ามีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของพฤติกรรมผู้นำส่งผลโดยตรงต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ และ ส่งผลงานอ้อมต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยผ่านการรับรู้วัฒนธรรมองค์การ

จิรพิพัฒน์ แจ่มนิล (2551 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ตามการรับรู้ของครูและผู้บริหาร พบว่า ผลการวิจัยพบว่า ตามการรับรู้ของครู ในภาพรวมผู้บริหารมีพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงรวมทุกองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะอยู่ในระดับมาก และตามการรับรู้ของผู้บริหาร ในภาพรวมผู้บริหารมีพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงรวมทุกองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อเปรียบเทียบระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ของผู้บริหารตามการรับรู้ของครูและผู้บริหาร พบว่า มีการรับรู้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ทุกองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะโดยผู้บริหารรับรู้ว่าตนมีพฤติกรรมในทุกองค์ประกอบสูงกว่าที่ครูรับรู้

อุดม แก้วสระโร (2551 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาและการมีส่วนร่วมของชุมชน ที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสงขลา พบว่า แบบจำลองคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา คุณลักษณะของครูผู้สอน ความร่วมมือของครูกับผู้บริหารสถานศึกษา การมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการศึกษา ที่มีต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสงขลา มีค่าดัชนีความกลมกลืนอยู่ในเกณฑ์มาตรฐานที่ดี และสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาจากค่า $GFI = 0.90$, $AGFI = 0.86$ และ $RMSEA = 0.064$ โดยปัจจัยคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา และคุณลักษณะของครูผู้สอนที่ส่งผลทำงานอ้อมกับการมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการศึกษา และพบอีกว่าปัจจัยที่ส่งผลทำงานอ้อมกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน ได้แก่ คุณลักษณะของครูผู้สอน ความร่วมมือของครูกับผู้บริหารสถานศึกษา พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาและคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งผลของสภาพตัวแปรทุกตัวมีความสอดคล้องกับข้อมูลที่ได้จากงานวิจัยเชิงคุณภาพทำให้งานวิจัยมีความชัดเจนยิ่งขึ้น

งานวิจัยต่างประเทศ

คูเนอร์ท และเลวิส (Kuhnert and Lewis. 1987 : 648-657) ได้ศึกษาลักษณะภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะอยู่ในระดับที่มีค่า สูงกว่าภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนคือ ผู้นำในลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะอยู่ในระดับพัฒนาการสูงขึ้นไป จะไม่สนใจต่อความต้องการของตนเอง แต่จะเริ่มเห็นคุณค่าของหมู่คณะ และของหน่วยงาน ซึ่งเป็นคุณค่าหรือคุณธรรมที่สูงกว่า ผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงจะสละผลประโยชน์ของตนเองก้าวเข้าจิตใจของผู้ตามกระตุ้นให้ลูกน้องเห็นคุณค่าของควมมีอุดมคติ ศักดิ์ศรี เพื่อจะได้ไม่ทำงานตามหน้าที่เพียงเพื่อเงินเดือนหรือผลตอบแทนใด ไปวัน ๆ อีกทั้งพยายามเปลี่ยนทัศนคติความเชื่อของผู้ใต้บังคับบัญชา ให้เกิดการยอมรับและทำงานจนบรรลุเป้าหมายที่ยาก

คอลเมอร์ (Collmer 1990 : 30-A) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างแบบผู้นำของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการทำงานของครู โรงเรียนประถมศึกษาตามความคิดเห็นของนักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยเท็กซัสพบว่า 1) ลักษณะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนจะส่งผลต่อบรรยากาศและความพึงพอใจในการทำงานของครูใน โรงเรียน 2) ความสัมพันธ์อันดี

ระหว่างผู้บริหาร โรงเรียนกับครูจะส่งผลโดยตรงต่อนักเรียนของตนเอง 3) ความพึงพอใจของครูจะมีมากขึ้นเมื่อผู้บริหารได้เปิดเผยแบบพฤติกรรมผู้นำของตนเอง ตลอดจนการให้ความรัก ความอบอุ่น ขอมรับความคิดเห็นของครู และเปิดโอกาสให้ครูได้แสดงความรู้ความสามารถได้อย่างเต็มที่

King (King . 1990 : 98) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ผู้บริหารการศึกษาจำนวน 208 คนระดับอนุบาล-มัธยมศึกษาและระดับมหาวิทยาลัยใช้เครื่องมือ MLQ ของ Bass ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถทำนายความพึงพอใจและความสำเร็จได้เหนือกว่าผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และพบในผู้บริหารระดับมหาวิทยาลัยมากกว่า อนุบาล-มัธยมปลาย

Moak (Moak . 1993 : 4173) ได้ศึกษาความพึงพอใจในอาชีพของผู้บริหารการศึกษาผู้ใหญ่ในรัฐเวอร์จิเนีย โดยใช้แบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น และแบบวิจัยของมิเน โซต้า ผลการวิจัยพบว่า 1) โดยเฉลี่ยแล้วผู้บริหารการศึกษาผู้ใหญ่มีความพึงพอใจในหน้าที่การงาน พบว่า ความพึงพอใจในการบริหารการศึกษาผู้ใหญ่ที่ตนเอง ประเมินผลเองก็จะเป็นความพึงพอใจทางบวก ถ้าคนอื่นประเมินก็จะไปทางลบ 2) ผู้บริหารส่วนใหญ่พอใจในด้านการบริหาร สังคม คุณค่าทางจริยธรรมและผลสำเร็จในการทำงาน แต่ไม่ค่อยพึงพอใจในด้านการพัฒนาอาชีพ นโยบายและการปฏิบัติ การยอมรับนับถือ ค่าตอบแทน ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีของเฮิร์ซเบิร์ต 3) การกำหนดลักษณะของงานของคนเหมือนงานอื่น ๆ เช่น ผู้จัดการ ครู ลูกจ้างทั่วไป 4) ตัวแปรด้านส่วนตัว ไม่ปรากฏว่าสัมพันธ์กับความพึงพอใจในอาชีพ 5) ผู้บริหารการศึกษาผู้ใหญ่ต้องการที่จะเข้ารับการศึกษาเพิ่มเติม 6) ผู้บริหารเป็นสตรีมากขึ้นและมีอายุน้อย

จากเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จะเห็นได้ว่า การศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leader) เป็นที่ยอมรับและสนใจศึกษาอย่างกว้างขวาง และนักการศึกษาหลายท่านเห็นว่าเหมาะสมสำหรับการปรับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นอย่างยิ่ง อีกทั้งในองค์การทางการศึกษาได้มีการนำแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปใช้ในการศึกษาวิจัยเป็นจำนวนมาก และได้ข้อสรุปเป็นที่น่าพอใจอย่างยิ่งว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะเป็นแบบผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษาแบบผู้นำนี้สามารถที่จะฝึกฝน พัฒนาและเรียนรู้ได้เช่นเดียวกัน นอกจากนี้ในช่วงทศวรรษที่ผ่านมาได้มีการศึกษาภาวะผู้นำที่มีความเหมาะสมกับยุคปัจจุบัน ซึ่งเป็นยุคของการเปลี่ยนแปลงนี้ แนวคิดใหม่ที่ยอมรับกันมากในปัจจุบัน คือ แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผลการวิจัยเชิงประจักษ์และการฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในทุกระดับ ในองค์การของต่างประเทศ พบว่า ผู้บริหารหรือผู้นำที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถทำให้ประสิทธิผลของงานและองค์การสูงขึ้น แม้ว่าสภาพการณ์ขององค์การจะมีข้อจำกัดเพียงใด ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นส่วนสำคัญต่อการปฏิบัติงาน ในองค์การ