

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาค้นคว้าวิจัยครั้งนี้ มุ่งศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน และความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน ดังนั้นจึงได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในประเด็นสำคัญ ดังนี้

1. การบริหารงานของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน ในเขตพัฒนาพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก
2. แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
3. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
4. ความสัมพันธ์ของพฤติกรรมผู้นำกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู
5. ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การบริหารงานของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน ในเขตพัฒนาพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก

เขตพื้นที่พัฒนาชายฝั่งทะเลตะวันออก อันได้แก่ จังหวัดระยอง ชลบุรี และฉะเชิงเทรา ซึ่งได้เริ่มโครงการพัฒนาพื้นที่แถบนี้ให้เป็นศูนย์กลางความเจริญแห่งใหม่ เพื่อสนับสนุนการกระจายกิจกรรมทางเศรษฐกิจและอุตสาหกรรมไปสู่ส่วนภูมิภาค ทั้งอุตสาหกรรมหนักและอุตสาหกรรมต่อเนื่องอื่นๆ อันเป็นการเสนอทางเลือกแหล่งอุตสาหกรรมใหม่ที่ให้ชายฝั่งทะเลตะวันออกเป็นประตูสู่การส่งสินค้าออกของภาคตะวันออกเฉียงเหนือไปจำหน่ายในต่างประเทศโดยไม่ต้องผ่านกรุงเทพมหานคร (ภราดร เกตุพันธ์, 2545, หน้า 21) ทั้งนี้เนื่องจากโครงสร้างพื้นฐานหลัก ซึ่งค่อนข้างสมบูรณ์อยู่แล้วทั้งระบบถนนและระบบไฟฟ้า มีท่าเรือพาณิชย์ที่คับคั่งและสนามบินอยู่ระยะที่สามารถใช้งานได้ทันทีในการช่วยสนับสนุนการขนส่งวัตถุดิบ สามารถพัฒนาระบบสื่อสารโทรคมนาคมได้ง่าย และอยู่ไม่ไกลจากกรุงเทพมหานครมากเกินไป

การพัฒนาชุมชนและบริการสังคม เป็นแผนงานหลักในการพัฒนาพื้นที่บริเวณชายฝั่งทะเลตะวันออก เพื่อรองรับความเจริญก้าวหน้าทางด้านอุตสาหกรรมจึงจำเป็นต้องมีการวางแผนพัฒนาการศึกษาและสังคม ให้สอดคล้องเหมาะสมกับการพัฒนาทุก ๆ ด้าน ในพื้นที่บริเวณชายฝั่งทะเลตะวันออก โดยกำหนดวัตถุประสงค์ของแผนงาน ดังนี้

1. จัดและพัฒนาบริการสังคม ด้านการศึกษา สาธารณสุข แรงงาน ศิลปวัฒนธรรม นันทนาการ ความมั่นคงและปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน ที่อยู่อาศัยและการจัดรูปแบบ การปกครองท้องถิ่นให้กับชุมชนใหม่และชุมชนเดิมของจังหวัดให้เหมาะสมกับสภาพ การเปลี่ยนแปลงของประชากรและเอื้ออำนวยต่อการพัฒนาอุตสาหกรรม

2. พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีคุณภาพ จริยธรรม และทักษะต่าง ๆ ที่สนองต่อ ความต้องการแรงงานในอุตสาหกรรมประเภทต่าง ๆ และการอยู่ร่วมกันในสังคม จึงได้เสนอ แนวทางในการพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก ควรมีดังนี้

2.1 ขยายการศึกษาทุกระดับ ทุกประเภท เพื่อสนองตอบความต้องการของชุมชน และรองรับความเจริญเติบโตของภาคตะวันออก โดย

2.1.1 ขยายการศึกษาในสถานศึกษาทุกระดับ ทุกประเภทที่มีอยู่เดิม

2.1.2 ขยายการศึกษาโดยจัดตั้งสถานศึกษาใหม่

2.1.3 ขยายบริการในการจัดฝึกอบรมอาชีพ

2.2 ปรับปรุงคุณภาพการศึกษาทุกระดับ ทุกประเภทให้สอดคล้องกับความต้องการ ของชุมชนและการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคมภาคตะวันออก

2.2.1 พัฒนาเนื้อหาวิชาการด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

2.2.2 พัฒนาเนื้อหาวิชาเกี่ยวกับพื้นฐานอาชีพ

2.2.3 พัฒนาการเรียนการสอนด้านจริยธรรมและค่านิยม

2.2.4 พัฒนาและส่งเสริมการวิจัยและพัฒนา

เขตพัฒนาพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออกเป็นเขตอุตสาหกรรมหนัก มีการลงทุนทั้งจาก ภาครัฐและเอกชน มีแหล่งท่องเที่ยว ฉะนั้นความต้องการแรงงานสายอาชีพจึงมีมากขึ้นตามลำดับ โรงเรียนอาชีวศึกษาจึงต้องผลิตกำลังคนเพื่อรองรับตลาดแรงงาน โดยนักเรียนที่จะเข้าสู่อาชีพนั้น จะต้องมีความรู้ ความชำนาญ ความรู้ ความสามารถและมีคุณธรรมจริยธรรม

แฮร์ริส (Harris, 1988 อ้างถึงใน รุ่งทิวา พรหมสร, 2541, หน้า 34) ให้คำนิยามของ การอาชีวศึกษาไว้ว่า เป็นการศึกษาเพื่อประกอบอาชีพตามความพอใจของแต่ละบุคคล และเพื่อ สนองความต้องการของสังคม การอาชีวศึกษาจึงเป็นการศึกษาเฉพาะด้านที่แตกต่างจากสามัญศึกษา

เมธี ปิตินนนานนท์ (2533) กล่าวว่า การอาชีวศึกษา คือการศึกษาเพื่อเตรียมบุคลากร ด้านฝีมือระดับต่ำกว่าปริญญาตรี สำหรับอาชีพหนึ่งหรือกลุ่มอาชีพช่างและงานต่าง ๆ ซึ่ง เป็น การจัดการเรียนการสอนในระดับมัธยมศึกษาตอนปลายที่ประกอบด้วยวิชาพื้นฐานทั่วไป วิชาทฤษฎีสัมพันธ์และการฝึกภาคปฏิบัติส่วนที่อาจจะแตกต่างกันไปแล้วแต่อาชีพ โดยการ จัด การศึกษาและฝึกอบรมใน 5 ประเภทวิชา คือประเภทวิชาช่างอุตสาหกรรม เกษตรกรรม

พาณิชย์กรรม คหกรรมศาสตร์ และศิลปหัตถกรรม ในการจัดการศึกษาและฝึกอบรมวิชาชีพของ กรมอาชีวศึกษา แบ่งเป็น 3 ระดับ คือ

1. การจัดการเรียนการสอนในระบบโรงเรียน กรมอาชีวศึกษาดำเนินการจัดหลักสูตร ระดับต่าง ๆ ดังนี้

1.1 หลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.) แบ่งเป็น 2 รูปแบบ คือ ปวช. ปกติ และปวช. ระบบทวิภาคี รับผู้สำเร็จการศึกษาชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 หรือเทียบเท่าเข้าศึกษาต่อ 3 ปี เมื่อสำเร็จการศึกษาจะได้รับประกาศนียบัตรวิชาชีพตามสาขาวิชาที่เลือกเรียน

1.2 หลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.) รับผู้สำเร็จการศึกษา ระดับ ปวช. และในปีการศึกษา 2536 ได้เริ่มรับผู้สำเร็จการศึกษาชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 เข้าศึกษาต่อในบาง สาขาวิชาด้วย โดยเข้าศึกษา 2 ปี เมื่อสำเร็จการศึกษาจะได้รับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูงตาม สาขาวิชาที่เลือกเรียน

1.3 หลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพเทคนิค (ปวท.) รับผู้สำเร็จการศึกษาชั้น มัธยมศึกษาปีที่ 6 เข้าศึกษา 2 ปี เมื่อสำเร็จการศึกษาจะได้รับประกาศนียบัตรวิชาชีพเทคนิคตาม สาขาวิชาที่เรียน

1.4 หลักสูตรประกาศนียบัตรครูเทคนิคชั้นสูง (ปตส.) รับผู้สำเร็จการศึกษาระดับ ปวส. เข้าศึกษา 2 ปี เมื่อสำเร็จการศึกษาจะได้รับประกาศนียบัตรครูเทคนิคชั้นสูง ซึ่งมีศักดิ์และ สิทธิเทียบเท่าปริญญาตรี ตามสาขาวิชาชีพที่จะเลือกเรียน

2. การจัดการเรียนการสอนหลักสูตร ปวช. พิเศษ (อศ.กษ.) รับผู้สำเร็จการศึกษาระดับ บัณฑิต (ประถมศึกษา) ซึ่งเป็นผู้เคยสมัครที่มีประสบการณ์ในการทำงานเกษตร 2-3 ปี อายุระหว่าง 15-25 ปี เข้ารับการศึกษามหาวิทยาลัยเกษตรกรรม อาจกลับไปปฏิบัติงานในฟาร์มในไร่นาของตนเองและ กลับมาศึกษาต่อให้ครบจำนวนหน่วยกิตในหลักสูตร ในขณะเดียวกันนักศึกษาวิชาสามัญหลักสูตร เร่งรัด ได้รับวุฒิ ม.6 หรือเทียบเท่า จบการศึกษาแล้วจะได้รับประกาศนียบัตรวิชาชีพพิเศษ ปัจจุบันดำเนินการสอนไปสาขาวิชาเกษตรกรรม

3. จัดการเรียนการสอนและฝึกอบรมหลักสูตรระยะสั้น ซึ่งมีการจัดทั้งในและนอก สถานศึกษา เพื่อบริการวิชาชีพแก่ชุมชน แบ่งออกเป็นหลักสูตรประเภทต่าง ๆ คือ

3.1 หลักสูตรประกาศนียบัตรช่างฝีมือ (ปชม.) รับผู้สำเร็จการศึกษาชั้นมัธยมศึกษา ปีที่ 3 เข้าศึกษาวิชาชีพ 1 ปี หรือ 1,350 ชั่วโมง หรือสำเร็จการศึกษาจะได้รับประกาศนียบัตร ช่างฝีมือบัตรช่างฝีมือตามสาขาวิชาที่เลือกเรียน

3.2 หลักสูตรวิชาชีพระยะสั้น รับสมัครประชาชนทั่วไปหรือผู้สนใจที่สำเร็จการศึกษา ภาคบังคับเป็นอย่างต่ำ เข้าศึกษาวิชาชีพระยะสั้นซึ่งมีระยะเวลาแตกต่างกัน หรือเรียกว่าหลักสูตร

หลากหลายตามเนื้อหาวิชา เช่นหลักสูตร 45, 75, 100, 120 และ 225 ชั่วโมง ในสาขาวิชาต่าง ๆ เมื่อผ่านการศึกษาแล้วจะได้รับใบสำคัญรับรองความรู้ และสามารถนำความรู้ไปประกอบอาชีพได้

3.3 หลักสูตรเสริมวิชาชีพชั้นมัธยมศึกษา เป็นหลักสูตรวิชาชีพที่จัดการเรียนการสอนให้แก่ผู้เรียนชั้นมัธยมศึกษาตอนต้น และตอนปลายของโรงเรียนมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษาและโรงเรียนเอกชน

3.4 หลักสูตรฝึกอบรมวิชาชีพในงานบริการด้านเกษตรกรรม โดยจัดฝึกอบรมวิชาชีพเกษตรกรรมระยะสั้นแก่เกษตรกรในพื้นที่ และเกษตรกรรมเคลื่อนที่ โดยออกไปให้บริการความรู้แก่เกษตรกรในชนบท

เนื่องจากการอาชีวศึกษาเป็นการจัดการเรียนการสอนในระดับต่ำกว่าปริญญาตรี การดำเนินการของโรงเรียนเอกชนจะอยู่ในการกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ซึ่งมีฐานะเป็นหน่วยงานระดับกรมในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ แนวการดำเนินงานของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนจึงมักจะยึดทิศทาง หรือนโยบายในการจัดการอาชีวศึกษาเอกชน และรัฐบาลเป็นหลัก เช่น การจัดหลักสูตร การกำหนดเป้าหมายนักเรียน นักศึกษา และการจัดการกิจกรรมประกอบการเรียนการสอน การวัดผลและประเมินผล เป็นต้น

จะเห็นได้ว่าการศึกษา เป็นการฝึกฝนและศึกษาเพื่ออาชีพ จัดให้มีสมรรถนะในการเข้าสู่อาชีพ ก้าวหน้าในอาชีพและปรับปรุงงานให้ทันต่อเหตุการณ์สมัยใหม่และสภาพที่เป็นจริง การอาชีวศึกษาจึงเป็นหัวใจที่สำคัญของการพัฒนา ซึ่งจะช่วยให้ประชาชนมีความรู้ ความสามารถ ประกอบอาชีพได้อย่างมั่นคง เป็นการให้อาชีพทุกรูปแบบแก่ประชาชน ทั้งที่อยู่ในวัยเรียนให้มีอาชีพออกไปทำมาหากินเป็นกำลังแรงงาน ซึ่งก่อคุณประโยชน์แก่ประเทศชาติตามสภาวะที่เศรษฐกิจหรือสังคมต้องการ

โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน เขตพื้นที่พัฒนาชายฝั่งทะเลตะวันออก จำนวน 29 โรงเรียน จำแนกตามจังหวัดได้ดังนี้ จังหวัดระยอง จำนวน 5 โรงเรียน จังหวัดชลบุรี จำนวน 19 โรงเรียน และจังหวัดฉะเชิงเทรา จำนวน 5 โรงเรียน เนื่องจากการอาชีวศึกษาเป็นการจัดการเรียนการสอนในระดับต่ำกว่าปริญญาตรี การดำเนินการของโรงเรียนเอกชนจะอยู่ในการกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ซึ่งมีฐานะเป็นหน่วยงานระดับกรมในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ แนวการดำเนินงานของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนจึงมักจะยึดทิศทาง หรือนโยบายในการจัดการอาชีวศึกษาเอกชนและรัฐบาลเป็นหลัก เช่น การจัดหลักสูตร การกำหนดเป้าหมายนักเรียน นักศึกษา และการจัดการกิจกรรมประกอบการเรียนการสอน การวัดผลและประเมินผล เป็นต้น สำหรับสาขาที่เปิดสอนจะเป็นสาขาวิชาช่างอุตสาหกรรมและบริหารธุรกิจเป็นส่วนมาก เนื่องจากเป็นสาขาที่เป็นความต้องการของตลาดแรงงาน แต่จะมีเพียงบางสถานศึกษาเท่านั้นที่จัดการเรียน

การสอนในสาขาอื่น เช่น สาขาวิชาคหกรรม และอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว (ยอดธง อาทมาท, 2547, หน้า 4)

เนื่องจากเขตพัฒนาพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก ได้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจสังคม และสิ่งแวดล้อม มีนิคมอุตสาหกรรมและธุรกิจอุตสาหกรรมเข้ามามีบทบาทพร้อมทั้งกิจกรรมการค้าและบริการ เกิดอาชีพที่หลากหลาย ส่งผลต่ออัตราการเพิ่มของประชากรสูงขึ้น เกิดเป็นสังคมเมือง ทำให้สภาพเศรษฐกิจค่อนข้างดี (คำนึ่ง ผุดผ่อง, 2547, หน้า 15) ดังนั้นโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน เขตพัฒนาพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก ต้องจัดการศึกษาเพื่อผลิตกำลังคนที่มีความรู้ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์ที่เหมาะสมและสอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงานและประกอบอาชีพอิสระ ได้อย่างแท้จริง ซึ่งโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนเขตพัฒนาพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก ต้องประสบปัญหาการลาออกของครูสาขาวิชาชีพ ได้แก่ ผู้ที่มีคุณวุฒิทางด้านบริหารธุรกิจและช่างอุตสาหกรรมซึ่งมีอัตราการลาออกสูง ประมาณร้อยละ 10-15 คิดเป็นจำนวน 9-10 คนต่อปี ด้วยเหตุผลการลาออกที่แตกต่างกัน สถานศึกษาจำเป็นต้องรับบุคลากรใหม่ทั้งที่มีประสบการณ์และไม่มีประสบการณ์ในการสอนเข้ามาทำหน้าที่ครูผู้สอน (ยอดธง อาทมาท, 2547, หน้า 2) ปัญหาด้านพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารมีพฤติกรรมหนึ่งงานประพฤตินั้นไม่เหมาะสม ไม่เป็นไปตามระเบียบแบบแผน (ภารดี อนันต์นารี, 2539, หน้า 5) ไม่นึกถึงความสำเร็จของงาน ไม่สร้างขวัญและกำลังใจให้กับผู้ร่วมงาน ขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติหน้าที่ และนำไปสู่การกระทำผิดโดยเจตนาเนื่องจากหวังผลตอบแทน ผู้บริหารขาดเทคนิคในการบริหาร ไม่ปรับปรุงงาน เล่นพรรค เล่นพวก ไม่กระจายอำนาจ ขาดความยอมรับนับถือ ขาดความยุติธรรม ส่งผลต่อความท้อแท้ของครู ไม่มีแรงจูงใจในการทำงานบางรายลาออกจากอาชีพครู (ณัฐศดา คุณปลื้ม, 2539, หน้า 111)

จากสภาพปัญหาดังกล่าว จะเห็นได้ว่าผู้บริหารโรงเรียนเป็นบุคคลที่สำคัญยิ่งที่จะช่วยเป็นพลังผลักดันโดยให้บุคลากรทุกคนทุกฝ่าย มีส่วนร่วมอย่างจริงจังจนทำให้การจัดการศึกษาของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน เขตพัฒนาพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออกบรรลุเป้าหมายและนโยบายที่ได้วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ความหมายของผู้นำ ได้มีผู้ให้ความหมายไว้มากมาย ดังนี้

เทียน ทองแก้ว (2542, หน้า 2) กล่าวว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่มีบทบาทที่สำคัญที่สามารถนำคนอื่นดำเนินงานของหน่วยงานหรือกลุ่มให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย โดยได้รับการยอมรับจากสมาชิกในหน่วยงานหรือกลุ่ม

ประเวศ วะสี (2542, หน้า 43) กล่าวว่า ผู้นำ คือผู้ที่สามารถก่อให้เกิดสังคมมีอุดมการณ์ร่วมกัน และรวมพลังกันปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จตามอุดมการณ์

ประสิทธิ์ ทองอุ่น (2542, หน้า 222) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึงบุคคลที่ได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งเป็นหัวหน้างาน โดยได้รับการเลือก และได้รับการยอมรับ ได้รับการยกย่องให้เป็นหัวหน้างาน ให้เป็นผู้ตัดสินใจเป็นผู้ใช้อำนาจ ทั้งพระเดช และพระคุณในการปกครองบังคับบัญชาและถือได้ว่า มีอิทธิพลเหนือจิตใจผู้อื่นในการที่จะจูงใจให้บุคคลปฏิบัติตามกระบวนการของการบริหาร

สงวน นิติธรรมรักษ์ และสุทธิลักษณ์ สมิตะศิริ (2542, หน้า 18) กล่าวว่า ผู้นำ คือผู้ที่มีอิทธิพลสามารถทำให้ผู้คนเดินตามหรือทำตามในสิ่งที่ผู้นำพยายามจะนำให้ทำ สามารถทำให้ผู้คนเกรงกลัวจึงเดินตามทำตามในสิ่งที่ผู้นำสั่งให้ทำ แต่แม้ว่าผู้นำนั้น ๆ ไม่ได้อยู่ในอำนาจแล้ว ผู้คนก็ยังเดินตามทำตามในสิ่งที่ผู้นำเหล่านั้นพูดไว้ หรือปฏิบัติไว้เป็นแบบอย่าง

ลีปพนธ์ เกตุทัต (2542, หน้า 32-41) กล่าวว่า ผู้นำที่แท้จริงต้องมีวิสัยทัศน์ มีทรรศนะกว้างไกล และสามารถทำให้ผู้ร่วมงานยอมรับ และยินดีร่วมปฏิบัติอันจะเกิดผลดีต่อส่วนร่วม

ณัฐพันธ์ เจริญนันท (2547, หน้า 156) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึงบุคคลซึ่งได้รับการแต่งตั้ง หรือได้รับการยอมรับจากสมาชิกให้เป็นหัวหน้ากลุ่มโดยเป็นศูนย์กลางในการตัดสินใจเพื่อแก้ปัญหา ประสานงานและดำเนินการของกลุ่ม

ฮาลปิน (Halpain, 1966, pp. 27-28) ได้ให้ความหมายของผู้นำไว้ 5 ประการ ดังนี้

- ผู้นำคือ 1) ผู้ที่มีบทบาทหรืออิทธิพลต่อคนในหน่วยงานมากกว่าผู้อื่น 2) ผู้ที่มีบทบาทเหนือผู้อื่น
- 3) ผู้ที่มีบทบาทสำคัญที่สุดในการทำงานให้องค์การบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ 4) ผู้ซึ่งได้รับการยอมรับจากผู้อื่นให้เป็นผู้นำ 5) ผู้ที่ดำรงตำแหน่งผู้นำในองค์การ หรือตำแหน่งหัวหน้างาน

ชอร์ (Shaw, 1971) กล่าวว่า ผู้นำ คือ กลุ่มคนที่มีอิทธิพลต่อสมาชิกคนอื่น ๆ ของกลุ่มมากกว่าที่จะมีต่อคน

โอห์มเซน (Ohlsen, 1971) กล่าวว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่เอื้ออำนวยให้มีการปฏิบัติการ หรือทำให้มีการเปลี่ยนแปลงขึ้นภายในกลุ่ม

จากความหมายของผู้นำที่กล่าวมาแล้วข้างต้น จึงสรุปได้ว่า ผู้นำ คือบุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งเป็นผู้บริหารของหน่วยงาน หรือองค์การอย่างเป็นทางการ หรืออาจจะเป็นผู้ที่ไม่ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งเป็นผู้บริหารของหน่วยงานหรือองค์การใด ๆ เลยก็ได้ แต่เป็นผู้ที่มีอำนาจและอิทธิพล ได้รับการยอมรับนับถือจากบุคคลหรือกลุ่มคนเป็นผู้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง สามารถโน้มน้าวหรือจูงใจให้บุคคลหรือกลุ่มคนปฏิบัติตามความคิดเห็นของตนเอง จนสามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

ภาวะผู้นำ (Leadership)

มีผู้ให้ความหมายของคำว่า ภาวะผู้นำ ไว้ในหลายความหมาย ซึ่งขึ้นอยู่กับผู้ให้ความหมายอีกด้วยอะไรเป็นเกณฑ์ในการตัดสินใจว่า สิ่งใดบ้างที่ถือเป็นองค์ประกอบสำคัญสำหรับการเป็นผู้นำ ฌ็อง-ฌัก เซอร์นันทน์ (2547, หน้า 156) ให้ความหมายภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลและใช้อำนาจเหนือบุคคลอื่นหรือผู้ตาม เพื่อให้การทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายในสถานการณ์ต่าง ๆ

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2541, หน้า 210) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถพิเศษในลักษณะเฉพาะตัวของผู้นำ ความสามารถพิเศษอยู่ในรูปองค์การ ผู้นำ ซึ่งมุ่งใจให้บุคคลมีการสนับสนุนและยอมรับ กระบวนการภาวะผู้นำจะเกี่ยวข้องกับการใช้อำนาจหน้าที่ เพื่อช่วยให้บรรลุเป้าหมายกลุ่ม การมุ่งใจสมาชิกในองค์การให้ทำงานบรรลุเป้าหมาย เหล่านี้จะมีอิทธิพลต่อกลไกกลุ่มและวัฒนธรรมกลุ่ม ภาวะผู้นำต้องอาศัยการมุ่งใจ บุคคลจะไม่ได้รับการพิจารณาให้เป็นผู้นำ เว้นแต่เขาจะมุ่งใจบุคคลอื่นได้ ผู้นำที่มีเหตุผลการมุ่งใจในระดับใดระดับหนึ่ง สามารถชักจูงบุคคลให้ทำงานได้จะเป็นผู้นำที่มีอำนาจและมีอิทธิพลต่อบุคคลอื่น

จุมพล หนิมพานิช (2543, หน้า 2) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถที่ชักจูงให้บุคคลหรือกลุ่มปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ เพื่อทำให้เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้บรรลุ

ทองใบ สุตขารี (2543, หน้า 3) กล่าวว่าภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่บุคคลใช้อำนาจหรืออิทธิพลต่อผู้อื่น เพื่อให้บุคคลหรือกลุ่มยอมรับปฏิบัติตามความต้องการของตน ทั้งนี้เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดให้

นิศย์ สัมมาพันธ์ (2546) กล่าวว่าภาวะผู้นำ คือพลังชนิดหนึ่งที่สามารถส่งแรงกระทำ อันก่อให้เกิดการขับเคลื่อนของกลุ่มคน และระบบองค์การไปสู่การบรรลุเป้าหมายประสงค์

วิรัช สงวนวงศ์วาน (2546, หน้า 205) กล่าวว่าภาวะผู้นำ คือกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อกลุ่มเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม

แทนเนนบวม และแมสซาริก (Tannenbaum & Massarik, n.d. อ้างถึงใน วิลเลียม เอ โคลเฮน, 2530, หน้า 219) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นการใช้อิทธิพลและพฤติกรรม ความเชื่อและเป้าหมายของผู้นำในองค์การนั้น เพื่อมุ่งใจให้บุคคลอื่นร่วมมือในการปฏิบัติงาน

คูนท์ส และไวทริช (Koontz & Weitrich, 1987, p. 506) แสดงความคิดเห็นว่าภาวะผู้นำ หมายถึง การใช้ศิลปะหรือกระบวนการใช้อิทธิพลเพื่อให้คนอื่นทำงานให้ด้วยความยินดี เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่ม

โบเลส (Boles, 1987, p. 48) ให้ความหมายภาวะผู้นำว่าเป็นกระบวนการซึ่งบุคคลใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ช่วยให้กลุ่มปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดผลผลิตซึ่งเป็นเป้าหมายขององค์การ

ทำให้กลุ่มดำรงอยู่ได้โดยสนองความต้องการของสมาชิกในกลุ่มนั้น ๆ ด้วย

เฮอร์เชย์ และบลันชาร์ด (Hersey & Blanchard, 1988, p. 86) ให้แนวคิดที่ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการใช้อิทธิพลในการปฏิบัติงานของบุคคล หรือกลุ่มบุคคลเพื่อการบรรลุเป้าหมาย ภายใต้สถานการณ์ที่กำหนดไว้ หากสถานการณ์เปลี่ยนแปลงความเป็นผู้นำในรูป กระบวนการใช้อิทธิพลต้องแปรเปลี่ยนตาม

โอเวน (Owens, 1991, p. 439) ให้ความหมายภาวะผู้นำ การที่บุคคลหนึ่งมีอิทธิพล ในการแนะนำ หรือโน้มน้าวให้เกิดพฤติกรรมการทำงานของบุคคลอื่น

ดังนั้นจึงกล่าวโดยสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การใช้พลัง อำนาจหน้าที่และอิทธิพล โดยการแสดงพฤติกรรมหรือความสามารถในการโน้มน้าว จูงใจ บุคคลหรือกลุ่มบุคคลให้ ปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน ได้อย่างสัมฤทธิ์ผล ด้วยความเต็มใจของผู้ปฏิบัติงาน

พฤติกรรมผู้นำ

พฤติกรรมผู้นำเป็นสิ่งสำคัญอย่างหนึ่งในการบริหารหน่วยงาน เพราะจะเป็นเครื่องแสดง ถึงลักษณะของการปฏิบัติงานว่าเป็นอย่างไร มีประสิทธิภาพและข้อบกพร่องอย่างไรการศึกษา พฤติกรรมผู้นำนั้นเน้นความสำคัญของผู้นำบุคลิกภาพ การติดต่อสื่อสารการตัดสินใจสั่งการ และมนุษยสัมพันธ์เป็นส่วนใหญ่ ซึ่งพฤติกรรมของผู้นำจะดำเนินไปได้ต้องอาศัยอำนาจหน้าที่ (Authority) และอำนาจบารมี (Power) เป็นเครื่องมือในการปฏิบัติงาน ความเป็นผู้นำมีความสำคัญ เป็นอย่างมากต่อกระบวนการบริหาร บุคคลหลายคนพยายามแสวงหาคุณงามที่ใช่สู่ความเป็นผู้นำ ที่มีประสิทธิภาพ (สมยศ นาวีการ, 2545, หน้า 87)

จุมพล หนิมพานิช (2543, หน้า 65) ได้กล่าวว่า พฤติกรรมผู้นำเป็นผลของการชักจูง ให้บุคคลหรือกลุ่มคนร่วมกันปฏิบัติงาน เพื่อทำให้เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้บรรลุ ซึ่งประกอบไปด้วยคุณลักษณะส่วนตัวของผู้นำและสภาพแวดล้อมของผู้นำ

กล่าวโดยสรุป พฤติกรรมผู้นำเป็นสิ่งที่แสดงออกถึงพฤติกรรมของผู้ที่มีอำนาจหน้าที่ ในการจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดพฤติกรรมในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อสนองตอบความต้องการสิ่งใด สิ่งหนึ่งหรือเป้าหมายอย่างใดอย่างหนึ่ง

การศึกษาพฤติกรรมผู้นำ

การศึกษาพฤติกรรมผู้นำ เริ่มตั้งแต่ปี 1940 – 1960 พยายามศึกษาแบบสากลพฤติกรรม ที่มีประสิทธิผลซึ่งมีแนวคิดสืบเนื่องมาจากแนวคิดทฤษฎีการบริหารแนววิทยาศาสตร์ของเทเลอร์ (Taylor) ซึ่งต่อมามีการศึกษาพฤติกรรมแนวต่าง ๆ และได้พัฒนาไปสู่การศึกษาพฤติกรรมผู้นำ ในช่วงปี 1940 เพื่อค้นหาพฤติกรรมผู้นำที่ประสบผลสำเร็จเป็นที่พอใจของทุกฝ่าย ต่อมาได้มี ผู้สนใจได้ศึกษาวิจัยพฤติกรรมผู้นำในแบบ 3 แบบ คือ แบบอัตตาธิปไตย แบบประชาธิปไตย

และผู้นำแบบตามสบาย ซึ่งผลการวิจัยพบว่าผู้นำแบบประชาธิปไตยจะดีกว่าผู้นำแบบอิตาเลียนและต่อมาได้มีการศึกษาว่าผู้นำเป็นกรนำแบบใด ส่วนใหญ่ พบว่า ผู้นำมี 2 ลักษณะ คือ ผู้นำที่เน้นคน และผู้นำที่เน้นงาน ซึ่งการศึกษาพฤติกรรมผู้นำในด้านพฤติกรรม ได้มีนักวิจัยและนักวิชาการทำการศึกษาวิจัย ซึ่งมีผลงาน ดังนี้

การศึกษาพฤติกรรมผู้นำของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ (Ohio State University)

ประเทศสหรัฐอเมริกา ฮอย และมิสเกล (Hoy & Miskel, 1991, p. 262) ได้กล่าวว่าการศึกษาด้านมิติ (Dimension) ต่าง ๆ ของพฤติกรรมผู้นำ ซึ่งเฮมฟิล และคูนส์ (Hemphill and Coons) ได้ร่วมกันทำการวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำโดยให้ผู้ทำงานหลายสาขาช่วยกันระบุพฤติกรรมผู้นำซึ่งรวบรวมได้ถึง 1,800 ข้อ ต่อมาได้สรุปพฤติกรรมผู้นำเป็น 9 มิติ ในปี ค.ศ. 1957 ฮาลปิน (Halpin) และไวเนอร์ (Winer) ได้ปรับปรุงเครื่องมือวัดพฤติกรรมผู้นำขึ้นและได้ทำการรวบรวมและบรรจุพฤติกรรมผู้นำ ลงในมิติทั้ง 9 ของเฮมฟิล (Hemphill) และคูนส์ (Coons) แต่ไม่สามารถวินิจฉัยและกำหนดลงไปเป็นมิติเหล่านี้ได้ จึงได้รวมมิติเหล่านี้ได้ จึงได้รวมมิติทั้ง 9 ให้เหลือเพียง 4 มิติ คือ พฤติกรรมผู้นำมิติมิตรสัมพันธ์ (Consideration) พฤติกรรมผู้นำมิติกิจสัมพันธ์ (Initiating Structure) พฤติกรรมผู้นำมิติเพิ่มผลผลิต (Production Emphasis) และพฤติกรรมผู้นำมิติการรับรู้ (Censititirety) ซึ่งมิติที่สำคัญ คือ มิติมิตรสัมพันธ์

การศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (University of Michigan Research Studies)

โดยการนำของ ไลเคอร์ท (Likert, n.d. cited in Hoy & Miskel, 1991 p. 268) ในปี ค.ศ. 1961 โดยไลเคอร์ทและเพื่อนร่วมงานของเขาได้ศึกษาถึงแบบของความเป็นผู้นำ ซึ่งได้ศึกษาผู้นำในอุตสาหกรรม ในโรงพยาบาล และหน่วยงานของรัฐบาล จากการศึกษาของไลเคอร์ทพบว่าหน่วยงานที่ผู้บริหารใช้พฤติกรรมผู้นำ ที่ให้ความสำคัญกับผู้ปฏิบัติงาน ผู้บริหารเอาใจใส่และสนใจปัญหาของผู้ใต้บังคับบัญชามีการพูดคุยถึงปัญหาส่วนตัวของผู้ใต้บังคับบัญชา ด้วยความเข้าใจ เห็นใจ หน่วยงานนั้นก็จะได้ผลผลิตสูงแต่สำหรับหน่วยงานที่ผู้บริหารใช้พฤติกรรมแบบให้ความสำคัญกับงานมาก หน่วยงานนั้นก็จะได้ผลผลิตต่ำ

การศึกษาภาวะผู้นำตามสถานการณ์เฮอร์เชย์ และบลันชาร์ค (Hersey and Blanchard)

เฮอร์เชย์ และบลันชาร์ค (Hersey & Blanchard, 1988, pp. 170-177) ได้พัฒนารูปแบบของพฤติกรรมผู้นำ โดยอาศัยพื้นฐานจากการศึกษาพฤติกรรมผู้นำของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ ที่เรียกว่า การศึกษาทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Leadership) โดยเน้นพฤติกรรมผู้นำต้องมีพฤติกรรมผู้นำเกี่ยวกับงาน (Task Behavior) พฤติกรรมผู้นำเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ (Human Relationship) และระดับวุฒิภาวะเกี่ยวกับงานของผู้ตาม (Level of Maturity) พฤติกรรม

ผู้นำเกี่ยวกับงานคือ การจัดระเบียบ ขอบเขตของงานและกิจกรรม กำหนดวิธีดำเนินงาน การควบคุม และการประเมินผลงานของผู้ใต้บังคับบัญชา พฤติกรรมผู้นำที่เกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ คือ การกระทำของผู้นำเกี่ยวกับการสร้างความสัมพันธ์อันดีและการให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจของผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ตาม สำหรับระดับบุคลิกภาพเกี่ยวกับงานของผู้ตาม คือ ความรับผิดชอบ ประสิทธิภาพและความสามารถในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

ทฤษฎี 3 มิติของเรดคิน (3-D Theory)

ทฤษฎี 3 มิติ (3-D Theory) ของ เรดคิน (Redin, 1970, pp. 30-31) เป็นทฤษฎีที่ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำ และแบบของผู้นำในทางการบริหาร ทฤษฎีนี้เชื่อว่ามนุษย์ทุกคนล้วนแต่มีลักษณะความเป็นผู้นำและแบบของผู้นำอยู่ด้วยกันทั้งนั้น จะต่างกันก็เพียงแต่ว่าแบบผู้นำของแต่ละคนไม่เหมือนกัน และลักษณะความเป็นผู้นำมีมากน้อยต่างกัน บางคนอาจจะยึดมั่นแบบผู้นำแบบหนึ่งแบบใดตลอดไป แต่บางคนอาจจะเปลี่ยนแบบผู้นำไปตามเวลา สถานการณ์สิ่งแวดล้อม และตำแหน่งหน้าที่การงานที่รับผิดชอบ มิติทั้ง 3 ได้แก่ มุ่งงาน หรือกิจสัมพันธ์ (Task Orientation) สัมพันธภาพ หรือมิตรสัมพันธ์ (Relation Orientation) และประสิทธิผล (Effectiveness)

1. มิติมุ่งงานหรือกิจสัมพันธ์ (Task Orientation: TO) เป็นพฤติกรรมภาวะผู้นำระหว่างความสัมพันธ์ของตัวผู้นำกับสมาชิกในหน่วยงาน ที่มุ่งงานเป็นหลัก โดยที่ผู้นำสามารถสร้างรูปแบบที่ดีในการจัดหน่วยงานสร้างแนวทางในการติดต่อสื่อสารและกระบวนการที่ดีเพื่อความสำเร็จของงาน

2. มิติมุ่งสัมพันธ์หรือมิตรสัมพันธ์ (Relation Orientation: RO) เป็นพฤติกรรมผู้นำที่มุ่งเน้นความสัมพันธ์ภายในกลุ่ม สนใจความแตกต่างระหว่างบุคคลและความต้องการของมนุษย์ มุ่งรักษาขวัญและกำลังใจ เพื่อให้กลุ่มมีความสัมพันธ์กันอย่างดี มีความไว้วางใจกัน มีความนับถือซึ่งกันและกัน ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามหรือผู้ร่วมงานเป็นไปอย่างอบอุ่นและเป็นกันเอง

3. มิติมุ่งประสิทธิผล (Effectiveness) เป็นพฤติกรรมภาวะผู้นำที่ยึดสถานการณ์เป็นหลักเพื่อให้การบริหารงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ผู้นำที่มุ่งประสิทธิผลจะสามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมไปตามสถานการณ์ ถ้าสถานการณ์เหมาะสม พฤติกรรมการบริหารจะมีประสิทธิผลสูง ถ้าสถานการณ์ไม่เหมาะสม ผู้นำจะมีพฤติกรรมการบริหารงานที่มีประสิทธิผลต่ำ ผู้นำที่มุ่งประสิทธิผลสูงจึงควรปรับเปลี่ยนสถานการณ์ในการบริหารงานที่เหมาะสมโดยให้ได้ทั้งงานและความสัมพันธ์ภายในหน่วยงาน เพื่อนำไปสู่ประสิทธิผลขององค์การหรือหน่วย

แบบของผู้นำตามแนวคิดของเรดคิน 4 แบบ ดังนี้

1. แบบปลีกตัว (Separated) เป็นแบบผู้ที่มีนิสัยระมัดระวัง ชอบทำอะไรที่เป็นระเบียบ ชอบทำตามกฎเกณฑ์ข้อบังคับที่วางไว้ ชอบทำอะไรให้ถูกต้องสมบูรณ์ เป็นคนสม่ำเสมอ มีความ

มานะอดทน มีนิสัยเยือกเย็น มักจะถ่อมตัว เป็นผู้ชอบเก็บตัวไม่ชอบเป็นผู้กว้างขวาง จะให้ความสำคัญในด้านตัวคนและตัวงานในระดับต่ำ

2. แบบสัมพันธ์ (Related) เน้นให้ความสำคัญมากในด้านที่เกี่ยวกับคนแต่นำให้ความสำคัญน้อยในด้านที่เกี่ยวกับงาน เชื่อว่าคนเป็นเรื่องที่มีความสำคัญที่สุดจะต้องมาก่อนเรื่องงาน เน้นในเรื่องของการพัฒนาบุคคลเป็นสำคัญ เป็นคนแบบเป็นกันเอง ชอบสนทนาวิสาสะ เห็นอกเห็นใจคน ยอมรับเห็นด้วยกับผู้อื่นง่ายมีอัธยาศัยเป็นบิดา ชอบสร้างบรรยากาศของความอบอุ่นปลอดภัย มักคงภายในหน่วยงาน

3. แบบเอางาน (Dedicated) มีลักษณะของการมุ่งงาน งานต้องมาก่อนเรื่องอื่นเสมอ เน้นด้านงานสูงมากส่วนคนให้ความสำคัญต่ำ มีความมั่นใจตัวเองอยู่มาก ปกติเป็นคนขยันทำงาน ชอบริเริ่มงาน มักจะกำหนดงานการให้ลูกน้อง ตลอดจนกำหนดความรับผิดชอบตามมาตรฐานงานเป็นรายตัว ค่อนข้างทะเยอทะยานในการทำงาน

4. แบบประสาน (Integrated) เป็นผู้ที่สามารถที่จะอิงอำนาจหน้าที่ของตนไว้กับวัตถุประสงค์ นโยบาย ตลอดจนความมุ่งหมายหรืออุดมคติที่มีอยู่ เป็นผู้ที่พยายามที่จะรวมผู้ปฏิบัติงานกับองค์การให้เข้ากัน เป็นผู้ที่ชอบการมีวัตถุประสงค์ร่วมกัน หรือมีการรับผิดชอบร่วมกัน ต้องการให้ลูกน้องเข้ามามีส่วนร่วม สนใจในเทคนิคการจูงใจลูกน้อง บุคคลใดมีลักษณะความเป็นผู้นำในทางบริหารไปตามแนวนอนจะมีลักษณะของคนที่มีงาน (Task Orientation) มากกว่าจะมุ่งสัมพันธ์ภาพ ส่วนคนที่มีลักษณะความเป็นผู้นำในทางบริหารไปตามแนวตั้ง จะมีลักษณะของการมุ่งด้านคนมากกว่าด้านงาน (Relationship Orientation)

ตามทฤษฎีนี้ถือว่าไม่มีผู้นำทางการบริหารใดจะมีลักษณะหนึ่งลักษณะใดโดยเฉพาะ แต่มีหลาย ๆ ลักษณะรวมกันอยู่ในแต่ละคน บางคนอาจจะมีหลายลักษณะ แต่บางคนอาจจะเปลี่ยนแปลงไปได้ตลอดเวลา ผลจากการที่คนอาจเปลี่ยนแปลงลักษณะได้นี้ ทำให้การทำงานของคนที่อยู่ในสถานการณ์หนึ่ง ๆ มีประสิทธิภาพผลของงานแตกต่างกันออกไป อาจจะออกมาในรูปที่ดีหรือไม่ดีขึ้นอยู่กับผู้ร่วมงาน แบบวิธีการทำงานและสถานการณ์ในการทำงานว่ามีความต้องการแบบบริหารตรงกันหรือไม่

เรดดีน (Reddin) ได้ศึกษาวิจัยแบบผู้นำจาก 3 มิติ โดยอาศัยแบบพื้นฐาน 4 แบบ ได้พบผู้นำขึ้นมา 8 แบบ และใน 8 แบบนี้ เป็นแบบที่มีประสิทธิผลต่ำ 4 แบบ และแบบที่มีประสิทธิผลสูงอยู่ 4 แบบ ได้แก่

แบบผู้นำที่มีประสิทธิผลต่ำ

1. แบบผู้หนีงาน (Deserter) ผู้นำแบบนี้อาศัยความสนใจในด้านที่เกี่ยวกับความสำเร็จของงาน ตลอดจนสัมพันธ์ภาพกับผู้ร่วมงาน เป็นผู้นำที่หย่อนประสิทธิภาพ มีผลต่อทัศนคติใน

การทำงาน หรืออาจจัดวางการทำงานของผู้อื่นด้วยวิธีการต่าง ๆ โดยการแรกหรือปิดบังข้อเท็จจริง

2. แบบนักบุญ (Missionary) ลักษณะของหัวหน้างานเป็นผู้มีจิตใจเมตตาและคำนึงถึงแต่สัมพันธภาพอันดีโดยไม่คำนึงถึงเรื่องอื่น ๆ ไม่มีสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงาน ใฝ่หวังใจในตัวบุคคลอื่นน้อยมาก ผู้ใต้บังคับบัญชาจะทำงานให้ต่อเมื่อเขาสั่งเท่านั้น โดยไม่คำนึงถึงขวัญ เหนือสิ่งอื่นใดบางครั้งไม่กล้าโต้แย้งคัดค้านการกระทำใด ๆ แม้แต่เรื่องเล็กน้อย เป็นผู้นำที่หย่อนประสิทธิภาพให้ความสนใจ เอาใจผู้ใต้บังคับบัญชา โดยไม่คำนึงถึงจุดประสงค์ที่แท้จริงของหน่วยงาน ผู้นำแบบนี้จะเป็นคนไม่มีความคิดริเริ่ม

3. แบบผู้เผด็จการ (Autocrat) ลักษณะของหัวหน้างานแบบนี้เป็นผู้ดำเนินงานมุ่งแต่ภารกิจ เพียงอย่างเดียว ชอบใช้วิธีการข่มขู่บีบบังคับให้ผู้อื่นทำงาน และใช้วิธีการทำงานที่ตนเองเห็นว่าดี โดยไม่รับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา

4. แบบผู้ประนีประนอม (Compromiser) หัวหน้างานชนิดนี้ยอมรับว่าการมุ่งงานให้สำเร็จ และการสร้างสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงานเป็นสิ่งสำคัญยิ่ง แต่เขาก็ไม่มีความสามารถที่จะผลานความคิดเป็นทั้งสองอย่างนี้เข้าด้วยกันได้และไม่สามารถตกลงใจหรือตัดสินใจลงไปได้ว่าจะใช้อย่างใดลักษณะของเขาเป็นที่โหดและชอบการประนีประนอมถือเอาการประนีประนอมเป็นวิธีการที่สำคัญในการทำงาน โดยไม่คำนึงถึงผลผลิตในระยะยาว

แบบของผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูง

1. แบบผู้ที่ทำงานตามคำสั่งอย่างเคร่งครัด หรือยี่กระเปียบ (Bureaucrat) เป็นลักษณะที่ผู้ที่ไม่สนใจกับความสำเร็จของงาน หรือสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงาน แต่เขาจะเป็นผู้ประสบความสำเร็จในด้านการทำตามคำสั่งอย่างเคร่งครัด มีทัศนคติให้ความสนใจกับงาน มุ่งเน้นปฏิบัติตามข้อบังคับและดำเนินการอย่างถูกต้องที่สุด แต่ไม่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชากระตือรือร้นในด้านขวัญกำลังใจและสามารถที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความสนใจที่จะทำงานให้สำเร็จ

2. แบบนักพัฒนา (Developer) เป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี และสามารถจูงใจบุคคลอื่นอีกด้วย มุ่งพัฒนาตัวบุคคลตลอดจนการจัดบรรยากาศในการทำงาน ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความพอใจสูงสุดและสร้างความผูกพันในงานและผู้นำเองให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำประเภทนี้มักพยายามพัฒนาคนทั้งที่เกี่ยวข้องและไม่เกี่ยวข้องกับงานอีกด้วย

3. แบบเผด็จการแบบมีศีลปะ (Benevolent Autocrat) เป็นผู้นำที่มีความมั่นใจในวิธีที่ปฏิบัติงาน และการดำเนินงานของตนเองอย่างมาก มีความชำนาญในการสั่งงาน มีทักษะดีเยี่ยมในการชักนำให้ผู้อื่นกระทำในสิ่งที่ตนเองต้องการโดยที่ไม่ทำให้เกิดความขุ่นเคืองไม่พอใจ ถึงแม้ว่าเขาจะมีลักษณะเป็นผู้เผด็จการ แต่เขาทำงานอย่างมีศีลปะ นุ่มนวล และมีประสิทธิภาพมาก ผู้ใต้บังคับบัญชามีความก้าวหน้ามากที่สุด เพื่อให้มีความเชื่อฟังในตัวผู้นำมากที่สุด

4. แบบนักบริหาร (Executive) เป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพในการทำงาน ใช้ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาให้ได้ประโยชน์มากที่สุด โดยคำนึงถึงด้านความสำเร็จของงานและสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงาน และทำตนเป็นแบบอย่างที่ดี ยอมรับความแตกต่างของบุคคล พยายามใช้คนตามความถนัด ความสามารถและส่งเสริมการทำงานเป็นทีมอย่างเต็มความสามารถ เกิดประสิทธิภาพสูงสุดต่อหน่วยงาน

ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงสถานการณ์: โมเดลเชิงสถานการณ์ของฟิดเลอร์ (Fiedler)

แนวคิดทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของฟิดเลอร์ (เนตร์พัฒนา ยาวีราช, 2547, หน้า 74) คือ ความยืดหยุ่นของผู้นำ (Leader Flexibility) หมายถึง ผู้นำที่มีประสบความสำเร็จจะต้องเปลี่ยนรูปแบบความเป็นผู้นำ เมื่อเผชิญสถานการณ์ที่แตกต่างกัน โดยผู้นำประยุกต์ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ตัวแปรที่สำคัญซึ่งเป็นตัวกำหนดถึงสถานการณ์ประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ด้าน คือ

1. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา (Leader-Member Relations) หมายถึงความรู้สึกของพนักงานในการยอมรับในตัวผู้นำ
2. โครงสร้างของงาน (Task Structure) หมายถึง เป้าหมายของงานที่จะต้องทำการกำหนดหน้าที่งาน
3. การใช้อำนาจหน้าที่ตามตำแหน่ง (Position Power) หมายถึง ผู้นำเป็นผู้ให้ดูแลให้โทษแก่พนักงานได้

ฟิดเลอร์ ได้ทำการศึกษาวิจัยพบว่า การใช้แบบผู้นำขึ้นอยู่กับสถานการณ์ และได้พบว่าผู้นำตามสถานการณ์ 8 แบบที่มีความสัมพันธ์กับตัวแปรทั้งสาม

ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงสถานการณ์: โมเดลของวรูม-เยตตัน-จาโก (Vroom-Yetton)

วรูม (Vroom, n.d. อ้างถึงใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์, 2545, หน้า 447-448) ได้ศึกษาในด้านการเป็นผู้นำแบบมีส่วนร่วมระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์การ เน้นการประเมินตามสถานการณ์ก่อนการตัดสินใจโดยพิจารณาจากปัญหาและวิเคราะห์สถานการณ์ของปัญหาทางเลือกในการตัดสินใจประกอบด้วยคำถามสำรวจปัจจัยสถานการณ์ 4 แบบ ได้แก่ คุณภาพการตัดสินใจ การยอมรับการตัดสินใจ ความเกี่ยวข้องกับการพัฒนาและการเกี่ยวข้องกับเวลา ซึ่งในการตัดสินใจ AI และ AII เป็นรูปแบบของเผด็จการ CI และ CII เป็นรูปแบบของการให้คำแนะนำ GII เป็นรูปแบบของกลุ่ม ทางเลือกการตัดสินใจแสดงโดยปัญหากลุ่มที่ใช้เวลาเป็นปัจจัยสถานการณ์ที่สำคัญ

ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงสถานการณ์: เฮอร์ซี และบลัมชาร์ด (Hersey and Blanchard)

ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงสถานการณ์ของ เฮอร์ซี และบลัมชาร์ด (Hersey & Blanchard, n.d. อ้างถึงใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2545, หน้า 245) เฮอร์ซี และบลัมชาร์ดได้เสนอว่า

พฤติกรรมผู้นำควรจะเปลี่ยนแปลงตามความพร้อมของลูกน้องโดยความสามารถ (Ability) และความเต็มใจ (Willingness) 4 แบบ แต่แบบหนึ่งที่นิยม คือ ทั้งผู้นำและผู้ตามร่วมกันตัดสินใจในการทำงานหรือให้ผู้ตามเป็นผู้ตัดสินใจภายใต้การกระตุ้นและสนับสนุนโดยผู้นำ (Leader-Follower Made Decision or Follower-Made Decision with Encouragement form Leader) ซึ่งวิธีการนี้ก็คือ ลักษณะความเป็นผู้นำเชิงประชาธิปไตยนั่นเอง รูปแบบการตัดสินใจที่ร่วมกันระหว่าง ผู้นำและผู้ตามจะมีผลต่อการสร้างงานที่มีคุณภาพและปริมาณตามมาในที่สุด (Accepted Management Goal Creates High Productivity)

ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงสถานการณ์: ทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมาย

ทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมาย (Path-Goal Theory) เป็นทฤษฎีที่ถือว่าประสิทธิผลของผู้นำขึ้นอยู่กับความสามารถที่จะจูงใจและสร้างความพึงพอใจของพนักงานให้ทำงาน ฮอย และมิสเกล (Hoy & Miskel, 1991, pp. 270-274) ได้จำแนกพฤติกรรมของผู้นำออกเป็น 4 ประเภท ได้แก่

1. ผู้นำแบบบงการ (Directive Leader) ผู้นำประเภทนี้จะบอกลูกน้องให้รู้ว่าเขาคาดหวังอะไร โดยให้คำแนะนำ มีการแนะแนวเป็นพิเศษถึงวิธีการทำงาน การกำหนดระยะเวลาในการทำงาน มีตารางการทำงานให้ทำที่ชัดเจน รักษามาตรฐานการทำงานเอาไว้และดูแลการทำงานให้เป็นไปตามระเบียบข้อบังคับ โดยผู้บังคับบัญชาไม่เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วม ซึ่งจะคล้ายกับผู้นำประเภทที่คำนึงถึงตนเองเป็นหลัก (Initiating Structure) จึงเป็นผู้นำที่อยู่ในประเภทเน้นงาน

2. ผู้นำแบบที่มุ่งความสำเร็จ (Achievement-Oriented Leader) ผู้นำประเภทนี้จะวางเป้าหมายที่ชัดเจนและท้าทายแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งผู้นำคาดหวังว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะทำงานได้ในระดับดีที่สุดในรวมทั้งแสวงหาการปรับปรุงพัฒนาผลการปฏิบัติงานได้ดีขึ้นอยู่เสมอ และแสดงความเชื่อมั่นว่าผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถปฏิบัติงานได้ในระดับมาตรฐานที่สูงขึ้น

3. ผู้นำแบบให้การสนับสนุน (Supportive Leader) ผู้นำประเภทนี้จะมีความเป็นมิตร จะสนใจความต้องการและความอยู่ดีกินดีของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการปฏิบัติอย่างเสมอภาค มีลักษณะเป็นกันเอง เข้าหาได้ง่าย เห็นอกเห็นใจผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างแท้จริง และสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เปิดเผยและเป็นมิตร ช่วยเสริมสร้างบรรยากาศการทำงานให้น่าอยู่และน่าทำงานมากขึ้น ซึ่งคล้ายกับพฤติกรรมที่มุ่งความสัมพันธ์ จึงเป็นผู้นำที่อยู่ในประเภทเน้นความสัมพันธ์

4. ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leader) ผู้นำประเภทนี้จะให้คำแนะนำ ผู้ใต้บังคับบัญชากระตุ้นความคิดและร่วมตัดสินใจ โดยเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมปรึกษาหารือหรือขอคำแนะนำจากผู้ใต้บังคับบัญชา แต่อำนาจหน้าที่ในการวินิจฉัยสั่งการหรือการตัดสินใจไว้ที่ตนเอง

ทฤษฎีแนวทางสู่เป้าหมายแตกต่างจากทฤษฎีของฟิเดลอร์ เพราะฟิเดลอร์เชื่อว่าผู้นำไม่สามารถเปลี่ยนพฤติกรรมของคนได้ แต่ทฤษฎีนี้เชื่อว่าผู้นำมีความคล่องตัวและสามารถปรับเปลี่ยนรูปแบบพฤติกรรมให้สอดคล้องกับสถานการณ์ได้

แบบพฤติกรรมผู้นำจะมีผลต่อความพยายามและความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชา มากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ประกอบด้วยสถานการณ์ที่สำคัญ 2 ส่วน คือ

1. ลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชา (Subordinate Characteristics) สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ประการ ได้แก่

1.1 ความสามารถที่จะรับรู้ (Perceived Ability) หมายถึง การที่ผู้ปฏิบัติงานรับรู้ ในความสามารถของตนเองในการทำงาน ซึ่งผู้นำมีหน้าที่ในการให้คำแนะนำให้ผู้ปฏิบัติงานรับรู้ ความสามารถของเขา ผู้ปฏิบัติงานที่คิดว่าตนเองมีความสามารถในการทำงานสูงย่อมไม่ต้องการ ผู้นำแบบบงการ เพราะเขาคิดว่าเขารู้วิธีการทำงาน

1.2 ขอบเขตของการควบคุม (Locus of Control) หมายถึง ขอบเขตที่ผู้ปฏิบัติงาน คิดว่าผลที่ได้รับเกิดจากพฤติกรรมการทำงานของตนเองหรือผู้ปฏิบัติงานคิดว่าตนเองเป็นผู้มีส่วน กำหนดผลลัพธ์ ผู้ปฏิบัติงานที่มีความเชื่อมั่นนี้จะเหมาะกับผู้นำแบบมีส่วนร่วม เพราะเขาคิดว่า ผลงานของเขาเป็นส่วนสำคัญในผลสำเร็จขององค์การ ตรงกันข้ามผู้ปฏิบัติที่คิดว่าผลลัพธ์ ของงานอยู่นอกเหนือความสามารถของเขา จะเหมาะสมกับผู้นำแบบบงการเพราะเขาคิดว่าผลงาน ของเขาเป็นเพียงส่วนเล็กน้อยของความสำเร็จทั้งหมด

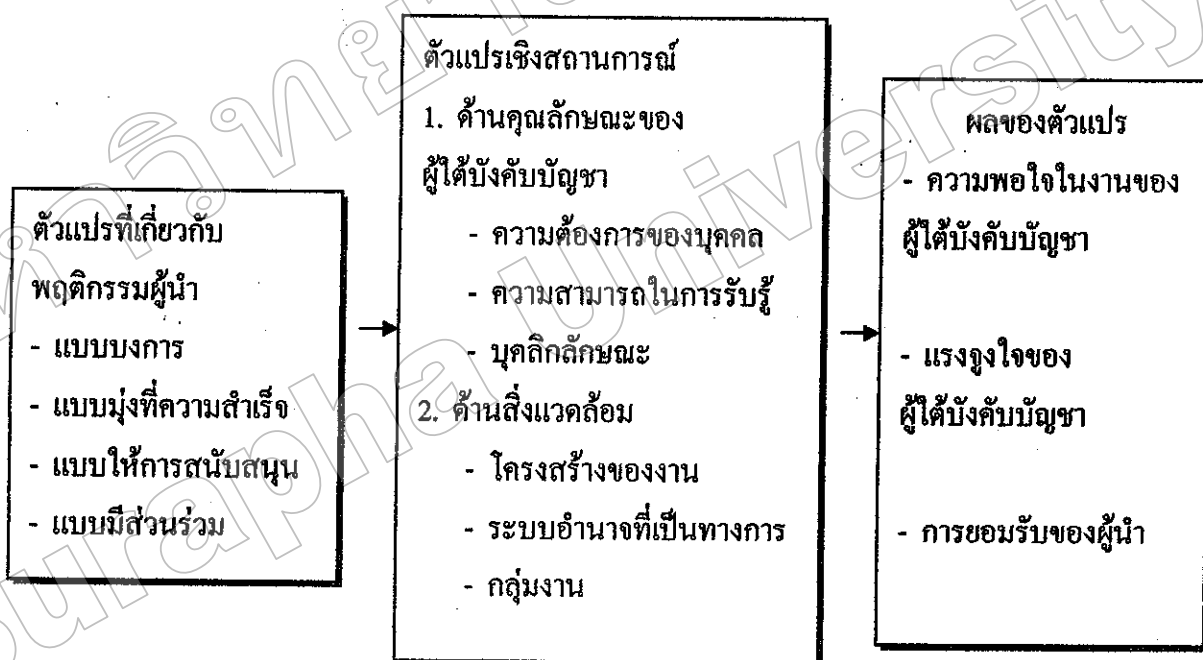
2. คุณลักษณะของสภาพแวดล้อม (Environmental Characteristics) ผู้นำจะสามารถ จูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาได้หากสามารถควบคุมปัจจัยสภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอนได้ ปัจจัย สภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอนนี้เกิดจากลักษณะ 3 ประการ ได้แก่

2.1 โครงสร้างของงาน (Task Structure) เช่น โครงสร้างของงานที่ขาดความชัดเจน ไม่มีการกำหนดขั้นตอนและวิธีการทำงานแน่นอน จะเหมาะสมกับผู้นำแบบบงการ เพราะจะทำให้ งานเกิดประสิทธิภาพมากขึ้น

2.2 ระบบอำนาจที่เป็นทางการ (Formal Authority System) หมายถึง ระบบการ ทำงานที่เป็นทางการตามอำนาจหน้าที่ ถ้าระบบไม่มีความเป็นทางการที่เป็นไปตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ผู้นำแบบบงการจะช่วยให้งานดำเนินไปได้ดีขึ้น

2.3 กลุ่มทำงาน (Work Group) หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลภายในกลุ่ม แยกแยะหรือขาดความสามัคคี ถ้ากลุ่มขาดความสามัคคี ผู้นำแบบสนับสนุนจะช่วยให้สถานการณ์ ดีขึ้นและมีความสามัคคีมากยิ่งขึ้น

ผู้นำควรเลือกใช้ตัวแบบพฤติกรรมที่สอดคล้องกับความต้องการของสถานการณ์ หมายความว่า ผู้นำจะต้องเพิ่มคุณค่าที่ขาดหายไป ในสถานการณ์นั้น โดยคุณลักษณะของสภาพแวดล้อมจะเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมผู้นำที่จะช่วยประกอบให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานจนเกิดผลสำเร็จ ในขณะที่คุณลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชาจะเป็นตัวแปรความหมายพฤติกรรมผู้นำ และสภาพแวดล้อม ดังนั้นผู้นำสามารถปรับปรุงพฤติกรรมเพื่อให้เกิดผลกระทบต่อการทำงาน และความพึงพอใจซึ่งเกี่ยวข้องกับตัวแปรเชิงสถานการณ์ 2 ประเภท ได้แก่ 1) ปัจจัยด้านลักษณะผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้ร่วมงาน ประกอบด้วยทักษะและความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา 2) ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม ประกอบด้วย โครงสร้างของงาน ระบบอำนาจที่เป็นทางการขององค์กร และกลุ่มงาน (ศิริวรรณ เสรีรัตน์, 2542, หน้า 445-446)



ภาพที่ 2 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำในทฤษฎี Path-Goal Theory (Hoy & Miskel, 1991, p. 273)

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

“คน” เป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งที่จะบันดาลความสำเร็จให้องค์การ ซึ่งในองค์กรต่างๆ พฤติกรรมของบุคคลจะมีความหลากหลายสลับซับซ้อน ซึ่งบางครั้งอาจทำให้เกิดความขัดแย้งต่อการปฏิบัติงานร่วมกัน (พรนพ นุกะพันธ์, 2544, หน้า 263) แต่การที่จะใช้วิธีจัดการ (Manage)

ให้คนปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กรนั้นเป็นเรื่องค่อนข้างยาก เพราะคนมีอารมณ์และพฤติกรรมที่สลับซับซ้อนยากแก่การเข้าใจ หรือบางครั้งก็ไม่อาจเข้าใจได้

คุณลักษณะสำคัญของผู้นำ คือ การใช้ความพยายามทั้งปวงลงใจให้ผู้อื่นหรือกลุ่มปฏิบัติตามผลของการปฏิบัติตามนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร (สมพร เพ็ญจันทร์, 2547, หน้า 188) วิธีการที่ได้รับการยอมรับและผู้บริหารส่วนมากนิยมนำมาใช้ในองค์กรหรือหน่วยงานต่าง ๆ ซึ่งทำให้บุคลากรปฏิบัติงานด้วยความตั้งใจ เต็มใจ มีความรับผิดชอบ และมีความจงรักภักดี ต่อองค์การตลอดจนอุทิศพลังความสามารถทั้งหมดที่มีอยู่ให้แก่องค์การ คือ การสร้างแรงจูงใจ (พิภพ วังเงิน, 2547, หน้า 172-173) ในหน่วยงานทั่วไปทุกแห่งนั้นแทบจะกล่าวได้ว่า งานแรกๆ ที่ผู้บริหารต้องทำคือกระตุ้นให้ทุกคนทำงานอย่างดีที่สุด ส่วนคนทำงานก็ทำเพื่อสนองความต้องการของตนด้วย เหตุผลต่าง ๆ เช่น ความพอใจหรือการยอมรับนับถือจากผู้อื่น ฉะนั้นในเรื่องของแรงจูงใจกับการทำงานก็คือการพยายามให้ผลตอบแทนการทำงานของคนตามความต้องการของเขา และต้องประสานความต้องการของคนทำงานให้เข้ากับความต้องการของหน่วยงานด้วย เพื่อให้บังเกิดผลงานที่ดีที่สุดสอดคล้องตามเป้าหมายของการทำงาน

ความหมายและกระบวนการเกิดแรงจูงใจ

เมื่อกล่าวถึง “แรงจูงใจ” (Motive) ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2542, หน้า 403) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึงแรงผลักดันจากความต้องการและความคาดหวังต่าง ๆ ของมนุษย์ เพื่อให้แสดงออกตามที่ต้องการอาจกล่าวได้ว่า ผู้บริหารจะใช้การจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำในสิ่งต่าง ๆ ด้วยความพึงพอใจในทางกลับกันผู้ใต้บังคับบัญชาก็อาจใช้วิธีการเช่นเดียวกันกับผู้บริหาร

วัชรภรณ์ มณีวงษ์ (2541, หน้า 18) กล่าวว่า แรงจูงใจในการทำงานมีความสัมพันธ์กับความต้องการของมนุษย์ โดยตรงซึ่งเกี่ยวข้องกับขวัญ ทัศนคติ และแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในองค์กร

สเตียร์ และพอร์เตอร์ (กรองจิตต์ พรหมรักษ์, 2529, หน้า 9 อ้างอิงจาก Steers & Porter, 1979) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจไว้ 3 ประการ คือ แรงจูงใจ หมายถึงสิ่งที่เป็นพลังกระตุ้นให้แต่ละบุคคลกระทำพฤติกรรม เป็นสิ่งที่ชี้ทิศทางหรือแนวทางให้บุคคลกระทำพฤติกรรมเพื่อบรรลุตามเป้าหมายของแต่ละคนและเป็นสิ่งที่ช่วยสนับสนุนรักษาพฤติกรรมนั้น ๆ ให้คงอยู่

ดุนท์ (Dootz, 1980, p. 634) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจไว้อีกแนวหนึ่งว่า แรงจูงใจเป็นสิ่งที่กระตุ้นเพื่อพยายามให้ได้มาซึ่งสิ่งที่ต้องการหรือเพื่อให้ไปถึงเป้าหมาย แรงจูงใจจึงเป็นแรงกระตุ้นก่อนที่จะได้ผลลัพธ์ออกมา

จากทัศนะของผู้ที่ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจ ไว้ดังกล่าวข้างต้น พอสรุปได้ว่า แรงจูงใจ หมายถึง พฤติกรรมในตัวของคน ซึ่งถูกกระตุ้นโดยสิ่งเร้าให้แสดงพฤติกรรม

ความสามารถทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งออกมา เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ต้องการ แรงจูงใจจะมีทั้งแรงจูงใจภายใน และแรงจูงใจภายนอก บุคคลที่มีแรงจูงใจภายในจะมีความสุขในการกระทำสิ่งต่างๆ เพราะมีความพึงพอใจโดยตัวของเขาเองไม่ได้หวังรางวัลหรือคำชม ส่วนบุคคลที่มีแรงจูงใจภายนอกจะทำอะไรต้องได้รับการยอมรับจากผู้อื่นหวังรางวัลหรือผลตอบแทน

องค์ประกอบของแรงจูงใจ

แรงจูงใจประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 ประการ ที่มีปฏิสัมพันธ์กันและความเกี่ยวข้องซึ่งกันและกัน คือ (เสนาะ คิยาวี, 2546, หน้า 208-209)

1. ความต้องการ (Needs) เกิดจากความไม่สมดุลของร่างกายและจิตใจ ซึ่งหมายความว่า เป็นสภาวะภายในร่างกายที่ก่อให้เกิดความประทับใจในผลของการกระทำอย่างหนึ่ง หากความต้องการที่เกิดขึ้นได้รับการตอบสนอง ความรู้สึกจะผ่อนคลาย หากความต้องการที่เกิดขึ้นไม่ได้รับการตอบสนองจะมีความรู้สึกตึงเครียด ตามปกติพื้นฐานของความต้องการ เกิดจากความขาดแคลน (Deficiency) แต่ความต้องการก็มีลักษณะก้าวหน้า (Progression) ด้วย

2. พลัง (Force) เพื่อบรรเทาความต้องการให้ลดลง พลังที่เกิดจากร่างกาย (Physiological Drive or Force) อธิบายได้ว่าเกิดจากความขาดแคลน แต่พลังที่เกิดจากจิต (Psychological Drive) อาจอธิบายยาก แต่พลังที่เกิดจากทั้งสองอย่างมีความสัมพันธ์กันว่ามุ่งไปสู่เป้าหมายหรือสิ่งจูงใจ (Incentive)

3. ความพยายาม (Effort) เป็นสิ่งที่ใช้วัดความเข้มหรือความหนักเบาของการจูงใจนั้น ซึ่งเป็นการวัดทั้งปริมาณและคุณภาพของการจูงใจ พลังที่มุ่งไปสู่เป้าหมายของคนบางคนสูงหรือมีความพยายามมุ่งมั่นสูง แต่บางคนมีความพยายามต่ำ

4. เป้าหมาย (Goal) สิ่งสุดท้ายของการจูงใจ คือเป้าหมายหรือสิ่งจูงใจ (Incentive) ซึ่งมีความหมายว่า สิ่งใด ๆ ก็ตามที่บรรเทาความต้องการให้น้อยลงและลดพลังงานลง ดังนั้น เป้าหมายคือการบำรุงหรือทำให้ความสมดุลระหว่างร่างกายและจิตใจกลับไปสู่ที่เดิม และลดพลังงานในการจูงใจลง

ดังนั้น การได้รับเป้าหมายอันหนึ่งจะหมายความว่าถึงการทำให้สภาพทางด้านร่างกายหรือจิตใจฟื้นสู่สภาพที่มีความสมดุล และจะลดหรือขจัดแรงขับให้หมดไป แรงจูงใจจึงเป็นส่วนสำคัญในการทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งให้สำเร็จตามจุดหมาย นักจิตวิทยาให้เหตุผลตามการแสดงผลพฤติกรรม แบ่งแรงจูงใจเป็น 2 ประเภท คือแรงจูงใจภายใน ที่หมายถึงการที่บุคคลมองเห็นคุณค่าของกิจกรรมที่ทำด้วยความเต็มใจ โดยถือว่าการบรรลุผลสำเร็จในกิจกรรมนั้น เป็นรางวัลอยู่แล้ว ในตัวและแรงจูงใจภายนอก หมายถึง การกระทำกิจกรรมที่เกิดจากความมุ่งหวังผลจากสิ่งอื่นที่อยู่ นอกเหนือกิจกรรมนั้น ไม่ได้กระทำเพื่อความสำเร็จในสิ่งนั้นเลย

ทฤษฎีเสริมแรง (Reinforcement Theory)

ทฤษฎีเสริมแรง อธิบายถึงการเกิดความพึงพอใจในงาน โดยมองในแง่ของการได้รับรางวัล ซึ่งก็คือตัวเสริมแรงทางบวก หรือผลกระทบนาน่าพึงพอใจ นักจิตวิทยาฝ่ายพฤติกรรมนิยมเป็นผู้เสนอทฤษฎีนี้ พวกเขามีความเชื่อซึ่งสรุปผลจากการทดลองกับมนุษย์มากมายแล้วว่า ผลกรรมที่ผ่านมาในอดีตเป็นตัวควบคุมพฤติกรรมในอนาคต หมายความว่า ถ้าผลการกระทำจากในอดีตมีผลทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจมักจะเลือกที่จะกระทำพฤติกรรมนั้นอีกเมื่อมีสิ่งเร้าหรือสถานการณ์อย่างเดียวกันกับอดีตปรากฏขึ้นมา และในทำนองตรงกันข้ามผลกรรมที่น่าพึงพอใจจากพฤติกรรมในอดีตก็จะทำให้บุคคลไม่ยอมแสดงพฤติกรรมเช่นนั้นอีก ถ้าหากมีสิ่งเร้าหรือสถานการณ์อย่างเดิมปรากฏขึ้น (สิทธิโชค วรรณสนธิกุล, ม.ป.ป., หน้า 159) ดังนั้นผลของการเรียนรู้ทำให้คนสามารถคาดหวังพฤติกรรมใดจะได้รับตัวเสริมแรง การได้รับตัวเสริมแรงซ้ำ ๆ ตามความคาดหวังตามประสบการณ์ที่ได้เรียนรู้มาดังกล่าว จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์การเกิดความพึงพอใจในการทำงาน และจะปฏิบัติงานให้อยู่ในลักษณะดีเช่นนั้นในครั้งต่อไปอีก

ตามทฤษฎีการเสริมแรงนี้ พฤติกรรมจะเกิดขึ้นบ่อยครั้งขึ้นอยู่กับ

1. ความรวดเร็วของการเสริมแรงที่เกิดขึ้น
2. ประสบการณ์ในเรื่องการรับตัวเสริมแรง
3. ปริมาณตัวเสริมแรงที่ได้รับ

วิธีให้ตัวเสริมแรงนี้พบว่า การที่ตัวเสริมแรงจะมีผลต่อพฤติกรรมนั้นขึ้นอยู่กับประสบการณ์การเรียนรู้ของมนุษย์ในเรื่องวิธีการให้ตัวเสริมแรง ซึ่งวิธีการให้ตัวเสริมแรง แบ่งออกเป็น

1. การให้ตัวเสริมแรงทุกครั้ง (Continuous Reinforcement) หมายถึง การให้ตัวเสริมแรงทุกครั้งที่พฤติกรรมที่พึงปรารถนาเกิดขึ้น อันเป็นผลให้พฤติกรรมนั้นลดลงด้วย
2. การให้ตัวเสริมแรงเป็นครั้งคราว (Intermittent Reinforcement) หมายถึง การให้ตัวเสริมแรงต่อพฤติกรรมที่เกิดขึ้นเป็นครั้งคราวตามจำนวนครั้ง หรือระยะเวลาที่พฤติกรรมนั้นจะลดลงมีน้อยมากถึงแม้จะรับการให้เรียกตัวเสริมแรงคืน วิธีการให้การเสริมแรงเป็นครั้งคราว แบ่งออกเป็น 4 วิธี คือ

2.1 การเสริมแรงในอัตราส่วนเท่าเดิม (Fixed Ratio) เป็นการให้ตัวเสริมแรงหลังจากที่บุคคลแสดงพฤติกรรมในจำนวนครั้งที่ห่างกันคงที่ เช่น เมื่อแสดงพฤติกรรมครบทุก ๆ 5 ครั้ง จะได้รับตัวเสริมแรง 1 ครั้ง

2.2 การเสริมแรงในอัตราส่วนที่เท่าเดิม (Fixed Interval) เป็นการให้ตัวเสริมแรงต่อพฤติกรรมที่เกิดขึ้นหลังจากช่วงเวลาห่างกันเท่าเดิม เช่น เมื่อแสดงพฤติกรรมครบทุก ๆ 5 ครั้ง จะได้รับตัวเสริมแรง 1 ครั้ง

2.3 การเสริมแรงในอัตราส่วนที่ไม่เท่าเดิม (Variable Ratio) เป็นการให้ตัวเสริมแรงหลังจากที่บุคคลแสดงพฤติกรรมในจำนวนครั้งที่ห่างกันในอัตราส่วนที่เพิ่มขึ้นหรือลดลง เช่น การให้ตัวเสริมแรงหลังจากที่บุคคลแสดงพฤติกรรมครบ 5 ครั้ง 15 ครั้ง ซึ่งจะเห็นว่าเพิ่มขึ้นจากเดิม 5 ครั้งในแต่ละช่วงของการแสดงพฤติกรรม หรือเพิ่มขึ้นจากเดิมในอัตราส่วน 1: 2 : 3

2.4 การเสริมแรงตามช่วงเวลาที่ไมเท่าเดิม (Variable Interval) เป็นการให้ตัวเสริมแรงต่อพฤติกรรมที่เกิดขึ้นในช่วงเวลาที่เพิ่มขึ้นหรือลดลงในแต่ละครั้งเป็นอัตราส่วน เช่น การให้ตัวเสริมแรงต่อพฤติกรรมที่เกิดขึ้นในช่วงเวลาที่ห่างกัน 5 นาที 10 นาที หรือในช่วงเวลา 1: 2: 3

จากทฤษฎีดังกล่าวชี้ให้เห็นว่า พฤติกรรมของมนุษย์ถูกกำหนดด้วยผลลัพธ์จากการแสดงพฤติกรรมออก คือ ถ้าพฤติกรรมนั้นได้รับการตอบสนองในด้านบวก หรือเป็นรางวัลที่ก่อให้เกิดความยินดี ก็มีแนวโน้มว่าจะเกิดพฤติกรรมนั้นขึ้นอีก หรืออาจมีการกระทำซ้ำอีกในอนาคต แต่ในทางตรงกันข้ามการตอบสนองต่อผลลัพธ์ที่เป็นลบหรือการทำให้โทษ ที่ก่อให้เกิดความไม่ยินดี หรือพึงพอใจ พฤติกรรมนั้น ๆ ของมนุษย์ก็จะสิ้นสุดลง หรือมีการกระทำซ้ำน้อยลง ดังพฤติกรรมของมนุษย์จึงถูกกำหนดด้วยผลลัพธ์จากการแสดงออกมา

ความสำคัญและประโยชน์ของแรงจูงใจ

การบริหารงานองค์การในปัจจุบันต้องเผชิญกับปัญหาที่ยุ่ยากสลับซับซ้อน และโดยทั่วไปก็เป็นที่ยอมรับกันว่า ทรัพยากรทางด้านกำลังคน และความเจริญก้าวหน้าทางวิทยาการต่าง ๆ มีความสำคัญมาก องค์การจะบรรลุถึงเป้าหมายมากน้อยเพียงใดย่อมขึ้นอยู่กับความร่วมมือร่วมใจของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นการกระตุ้น ปลุกเร้า ให้ผู้ปฏิบัติงานมีกำลังใจ มีความตั้งใจในการทำงานอย่างเต็มความสามารถ คุณแจสำคัญของการบริหารในการบริหารให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด คือการจูงใจ การให้ความร่วมมือในกรปฏิบัติงานจะบังเกิดได้ก็ต่อเมื่อผู้บริหารเข้าใจถึงความต้องการของมนุษย์ และสามารถเลือกใช้วิธีการจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานมีความมั่นใจและเกิดความรู้สึกที่จะอุทิศตนเพื่องาน (ศิริวรรณ เจริรัตน์ และคณะ, 2541, หน้า 106)

สงวน ช้างฉัตร (2541, หน้า 128) ให้ความเห็นว่า การจูงใจเป็นการกระทำที่คนมีพฤติกรรมและแสดงความสามารถทั้งทางกายและจิตใจ พฤติกรรมที่แสดงออกมาทุกรูปแบบเกิดจากการจูงใจทั้งสิ้น ผู้บริหารสามารถให้งานที่ท้าทาย ความรับผิดชอบที่เหมาะสม และการมีส่วนร่วมในการทำงาน เป็นสิ่งจูงใจในการปฏิบัติงาน เพื่อให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย แรงจูงใจจึงเป็นส่วนหนึ่งของการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน พฤติกรรมต่าง ๆ ของมนุษย์เกิดจากแรงจูงใจที่ทำให้เกิดความต้องการและแสดงการกระทำออกมา ตามปกติคนเรามีความสามารถในการทำสิ่งต่าง ๆ ได้หลายอย่างหรือมีพฤติกรรมแตกต่างกัน แต่พฤติกรรมเหล่านี้จะ

แสดงออกเพียงบางโอกาสเท่านั้น สิ่งที่จะผลักดันเอาความสามารถของคนออกมาได้ คือ แรงจูงใจนั่นเอง แรงจูงใจจึงเป็นความเต็มใจที่จะใช้พลังความสามารถเพื่อให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย

นอกจากนี้ สเตียร์ และพอร์เตอร์ (บรรหาร ราชฉนิ, 2529, อ้างอิงจาก Steers & Porter, 1977) ให้ความเห็นคล้ายคลึงกันว่าผลการปฏิบัติงาน (Job Performance) ของแต่ละบุคคลจะขึ้นอยู่กับองค์ประกอบ 3 ประการ คือ ระดับแรงจูงใจ ความรู้ความสามารถหรือลักษณะ ส่วนตัว และความเข้าใจชัดเจนในบทบาทหน้าที่ของตน เมื่อบุคคลใดเริ่มทำงาน เขาอาจจะทำงานอย่างเต็มความสามารถหรือตั้งใจทำเพียงครั้งเดียว หรืออาจจะทำเพียงให้เห็นว่าได้ปฏิบัติหน้าที่แล้วเท่านั้น การจูงใจจะช่วยกระตุ้นให้คนใช้ความพยายามในการทำงานมากขึ้น จากแนวความคิดของบุคคลต่าง ๆ ที่กล่าวไว้นี้สรุปได้ว่า แรงจูงใจในการทำงานมีความสำคัญ และมีความจำเป็นสำหรับหน่วยงานทุกแห่ง ถ้าผู้บริหารสามารถชักจูงบุคคลในหน่วยงานให้ปฏิบัติงานเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ก่อให้เกิดพลังสร้างสรรค์ก็จะทำให้บุคคลมีแรงจูงใจ ส่งผลให้เขาเต็มใจ ที่จะใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ในการให้ความร่วมมือทำงานให้บรรลุเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

ประโยชน์ของแรงจูงใจ

การสร้างแรงจูงใจเป็นภาระหน้าที่อันสำคัญอีกประการหนึ่งของนักบริหารและหัวหน้างาน ที่จะต้องสร้างสรรค์และจัดให้มีขึ้นในองค์การหรือทุกหน่วยงาน เพื่อเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารงานขององค์การ เพราะการจูงใจจะช่วยบำบัดความต้องการ ความจำเป็นและเป็นความเดือดร้อนของบุคคลในองค์การได้ จะทำให้ขวัญในการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานดีขึ้นมีกำลังใจในการปฏิบัติงาน อาจแยกกล่าวถึงประโยชน์ของการจูงใจในการบริหารงานได้ดังนี้ (สุพัตรา สุภาพ, 2541, หน้า 125-126)

1. เสริมสร้างกำลังใจในการปฏิบัติงานให้แก่แต่ละบุคคลในองค์การ เป็นการสร้างพลังรวมร่วมกันของกลุ่ม
2. ส่งเสริมและเสริมสร้างสามัคคีธรรมในหมู่คณะ เป็นการสร้างพลังด้วยความสามัคคี
3. สร้างขวัญและกำลังใจที่ดีในการปฏิบัติงานแก่ผู้ปฏิบัติงานในองค์การ
4. ช่วยเสริมสร้างให้เกิดความจงรักภักดีต่อองค์การ
5. ช่วยทำให้การควบคุมดำเนินไปด้วยความราบรื่นอยู่ในกรอบแห่งระเบียบวินัย และมีศีลธรรมอันดีงาม ลดอุบัติเหตุและอันตรายในการปฏิบัติงาน
6. เกื้อหนุนและจูงใจให้สมาชิกขององค์การ เกิดความคิดสร้างสรรค์ในกิจการต่าง ๆ ในองค์การ เป็นการสร้างความก้าวหน้าให้แก่ผู้ปฏิบัติงานและองค์การ
7. ทำให้เกิดศรัทธาและความเชื่อมั่นในองค์การที่ตนปฏิบัติงานอยู่ ทำให้เกิดความสุขกายสุขใจในการทำงาน

8. แรงจูงใจก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

สรุปได้ว่าการจูงใจเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารจะต้องเอาใจใส่อยู่เสมอ การใช้กำลังบังคับอาจทำให้ประสิทธิภาพของงานต่ำ ไม่ใช่วิธีแก้ปัญหในการปฏิบัติงานที่ถูกต้องแต่อย่างใด การจูงใจแบบปฏิบัติเป็นสิ่งที่ผู้บริหารจะต้องสนใจศึกษาถึงปัจจัยในอันที่จะก่อให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่ดีอยู่เสมอ และจะต้องเปรียบเทียบสถานการณ์ของการจูงใจในขณะนั้นให้ถูกต้อง เพื่อจะได้เลือกใช้เทคนิคการจูงใจได้ถูกต้อง และเกิดประโยชน์สูงสุด

จากการพิจารณาความสำคัญของแรงจูงใจจะเห็นได้ว่า แรงจูงใจในการทำงานเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารงานที่จะขาดเสียไม่ได้ และผลจากการจูงใจจะเป็นผลต่อเนื่องไปสู่ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์การ ฉะนั้นการสร้างแรงจูงใจให้บุคคลที่ปฏิบัติงานได้แสดงถึงความรู้ ความสามารถเพื่อดำเนินกิจการต่าง ๆ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ จึงมีบทบาทสำคัญยิ่งในการบริหารงาน ในทางตรงกันข้ามหากหน่วยงานใดไม่มีการจูงใจในการทำงานแล้ว ย่อมไม่สามารถจะโน้มน้าวจิตใจผู้ปฏิบัติงานให้มีความรู้สึกผูกพันต่อหน่วยงาน ผลงานย่อมตกต่ำ เกิดความเบื่อหน่ายและทำงานอย่างขาดประสิทธิภาพ การสร้างแรงจูงใจให้แก่สมาชิกในองค์การหรือหน่วยงานจึงเป็นทักษะสำคัญประการหนึ่ง ที่ผู้บริหารทุกระดับต้องเรียนรู้ และฝึกฝนแล้วนำไปปฏิบัติให้เกิดผลดีต่อหน่วยงาน

ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ

การที่จะเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในองค์การนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องสร้างแรงจูงใจ ในการสร้างแรงจูงใจและอาศัยแรงจูงใจเป็นเครื่องมือกระตุ้นให้บุคลากรมีความพึงพอใจในงานปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายด้วยความยินดี เต็มใจและเชื่อมั่นศรัทธา เพื่อผลสำเร็จของงาน แรงจูงใจเปรียบเสมือนแรงขับหรือแรงผลักดัน และเป็นความพยายามในการที่จะทำให้ความต้องการหรือเป้าหมายขององค์การ

พิภพ ชว่งเงิน (2547, หน้า 161-164) ได้กล่าวถึงทฤษฎีแรงจูงใจซึ่งมีส่วนสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับมาสโลว์ (Maslow) ที่ว่าการจูงใจช่วยตอบสนองความต้องการของมนุษย์ได้ ซึ่งแนวคิดนี้มนุษย์ทุกคนที่มีความต้องการอยู่เสมอ และไม่มีสิ้นสุด เมื่อได้รับการตอบสนองความต้องการอย่างใดอย่างหนึ่งแล้ว ความต้องการในสิ่งอื่นก็จะเกิดขึ้นอีก มาสโลว์ เรียกว่า ลำดับขั้นของความต้องการ (Hierarchy of Needs) ซึ่งมีอยู่ 5 ขั้น คือ

1. ความต้องการทางร่างกาย (Physiological Needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ ได้แก่ ความต้องการอาหาร น้ำดื่ม อากาศ ที่อยู่อาศัย เครื่องนุ่งห่ม ยารักษาโรค การพักผ่อน ความต้องการทางเพศ เป็นต้น

2. ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย (Safety of Security Needs) เป็นความต้องการให้ตนเองปลอดภัยจากอันตรายทุกด้าน ความต้องการความมั่นคงในการทำงาน ตลอดจนความมั่นคงทางฐานะและเศรษฐกิจ

3. ความต้องการทางสังคม (Social or Belonging Needs) เป็นความต้องการให้ตนเองเป็นส่วนหนึ่งของสังคม ต้องการให้เป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่น

4. ความต้องการเกียรติยศชื่อเสียงหรือฐานะทางสังคม (Esteem or Status Needs) เป็นความต้องการที่จะมีฐานะเด่นเป็นที่ยอมรับของคนทั่วไป ต้องการเป็นตัวของตัวเอง มีอิสระในการตัดสินใจ

5. ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จสมหวังในชีวิต (Self-Actualization or Self Realization) เป็นความต้องการขั้นสูงสุดของมนุษย์ เช่น ความต้องการอยากเป็นหัวหน้าสูงสุดของหน่วยงาน ความต้องการอยากเด่นทางใดทางหนึ่ง โดยเฉพาะจากแนวคิดตามทฤษฎีความต้องการ 5 ขั้นของมาสโลว์ จะเห็นว่ามนุษย์ต้องแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการเหล่านั้นเป็นลำดับขั้นเหมือนกัน แต่ในบางครั้งมนุษย์อาจจะมีความต้องการหลายอย่างเกิดขึ้นในเวลาเดียวกัน จึงแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ หลาย ๆ อย่างพร้อม ๆ กัน ความต้องการที่เกิดขึ้นนั้นจะมีความมากน้อยแตกต่างกัน ความต้องการในลำดับใดได้รับการตอบสนองจนพอใจแล้ว ระดับความต้องการนั้นจะลดน้อยลง ไม่เป็นแรงจูงใจให้มนุษย์แสดงพฤติกรรมเพื่อตอบสนองความต้องการนั้นอีก ซึ่งแสดงว่าระดับแรงจูงใจในขั้นนี้สูงอยู่แล้ว ดังนั้นถ้าหากยังได้รับสิ่งตอบแทน หรือตอบสนองความต้องการในลำดับนี้ก็จะเป็นการสูญเปล่า ความต้องการลำดับใดที่ยังขาดแคลน จำเป็นและไม่ได้รับการตอบสนองความต้องการในลำดับนี้จะมาก เป็นแรงจูงใจให้มนุษย์แสดงพฤติกรรมเพื่อให้ได้สิ่งจำเป็นและขาดแคลน หรือเพื่อตอบสนองความต้องการนั้น และแสดงว่าระดับแรงจูงใจในขั้นนี้ยังต่ำอยู่นั่นเอง

ทฤษฎีแรงจูงใจของเฮอส์เบอร์ก

ฮอย และมิตเกล (Hoy & Miskel, 1991, pp. 176-178) กล่าวถึงทฤษฎีแรงจูงใจของเฮอส์เบอร์ก (Herzberg) ซึ่งเป็นศาสตราจารย์หัวหน้าภาควิชาจิตวิทยา แห่งมหาวิทยาลัยเวสเทอร์นรีเสิร์ฟ (Western Reserve University) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานของมนุษย์ และได้พบซึ่งบทสรุปออกมาเป็นแนวคิดตามทฤษฎีสององค์ประกอบ (Two-Factor Theory) ซึ่งแบ่งออกเป็นปัจจัย 2 ด้าน ดังนี้

1. ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors) หรือองค์ประกอบด้านกระตุ้น เป็นปัจจัยที่สร้างแรงจูงใจในทางบวก ซึ่งจะเป็นผลให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพอใจในการปฏิบัติงาน มีลักษณะสัมพันธ์กับเรื่องงานโดยตรง ปัจจัยด้านนี้ ได้แก่

- 1.1 ความสำเร็จในการทำงาน
- 1.2 การได้รับการยอมรับนับถือ
- 1.3 ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ
- 1.4 ความรับผิดชอบ
- 1.5 ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน

2. ปัจจัยด้าน (Hygiene Factors) หรือองค์ประกอบด้านอนามัย เป็นปัจจัยที่ป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พอใจในการปฏิบัติงานซึ่งมีลักษณะเกี่ยวข้องกับสภาวะแวดล้อม หรือ ส่วนประกอบของงาน ปัจจัยด้านนี้ ได้แก่

- 2.1 นโยบายและการบริหารงาน
- 2.2 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในหน่วยงาน
- 2.3 ความมั่นคงในการทำงาน
- 2.4 สภาพแวดล้อมในการทำงาน
- 2.5 รายได้

สรุปว่า ทฤษฎีปัจจัยสุขอนามัย-ปัจจัยจิตใจ ของเฮอรัลด์เบอร์ก สร้างขึ้นจากสรุปผลการสัมภาษณ์บุคลากรในโรงงานอุตสาหกรรม ซึ่งพบว่าปัจจัยที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงานกับปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานเป็นปัจจัยที่แยกจากกันไม่มีความสัมพันธ์กัน และเป็นปัจจัยที่เกิดจากสิ่งสองพวก คือปัจจัยสุขอนามัย และปัจจัยจิตใจ

ปัจจัยสุขอนามัยก่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน เป็นสภาพแวดล้อมภายนอกของตัวบุคคล ได้แก่ นโยบายการบริหาร วิธีการบังคับบัญชา สัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงาน สัมพันธภาพกับผู้บังคับบัญชาและสภาพการทำงาน เฮอรัลด์เบอร์กเชื่อว่า ปัจจัยสุขอนามัยจะไม่มี ความสัมพันธ์หรือมีความสัมพันธ์แต่น้อยกับแรงจูงใจในการทำงาน เพียงแต่จะเป็นตัวกำหนดให้ บุคคลมีท่าทีความรู้สึกอย่างไรต่อหน่วยงาน ส่วนปัจจัยจิตใจจะก่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน หรือเป็นแรงจูงใจภายในที่เกิดจากงานที่ทำ ได้แก่ ความสำเร็จในงาน ความยอมรับนับถือ ลักษณะของงาน ความรับผิดชอบ และความก้าวหน้า

ทฤษฎีแรงจูงใจของอัลเดอร์เฟอร์ (Alderfer's E.R.G. Theory)

ทฤษฎีความต้องการหรืออี อาร์ จี ของอัลเดอร์เฟอร์ (Alderfer's E.R.G. Theory อ้างถึงใน คำรงค์ ศรีธำรง, 2543, หน้า 41) ซึ่งทฤษฎีนี้ได้พัฒนาขึ้นโดยยึดถือพื้นฐานความรู้มาจาก ทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ จะมีเนื้อหาบางประการแตกต่างกัน Alderfer ได้จำแนก ความต้องการของมนุษย์เป็น 3 กลุ่ม คือ

1. ความต้องการเพื่อการดำรงชีวิต (Existing Needs) ความต้องการที่จัดอยู่ในกลุ่มนี้ รวมความต้องการทางด้านกายภาพ กับความต้องการทางด้านความปลอดภัยทางด้านวัตถุที่อธิบายถึงความต้องการสองขั้นตอนแรกในทฤษฎีของ Maslow เข้าไว้ด้วยกัน และความต้องการแบบนี้จะเป็นแบบที่ว่า หากมีผู้หนึ่งที่ได้รับความต้องการที่ว่านี้อีกฝ่ายก็จะต้องเป็นฝ่ายเสียความต้องการนี้

2. ความต้องการทางด้านความสัมพันธ์ทางสังคม (Relatedness) ความต้องการนี้ก็คือความต้องการในด้านที่จะมีสัมพันธ์และดำรงรักษาความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ๆ ในองค์กร อาทิเช่น กับสมาชิกภายในครอบครัว เพื่อนร่วมงาน เพื่อนหรือบุคคลที่ตนเองมีความเกี่ยวพันด้วย ความต้องการนี้ตรงกันข้ามกับความต้องการดำรงชีวิต ความพอใจของพวกเขา จะขึ้นอยู่กับ การแบ่งส่วนซึ่งกันและกัน ความเข้าใจร่วมกัน และอิทธิพลของปฏิสัมพันธ์ที่มีต่อกัน

3. ความต้องการความเจริญก้าวหน้า (Growth Needs) ความต้องการนี้เป็นผลจากการที่บุคคลเข้ามีส่วนร่วมอย่างจริงจังกับสภาพแวดล้อมของเขา อาทิเช่น ครอบครัว งานและ กิจกรรมสันทนาการ ความพอใจในการเจริญก้าวหน้าได้มาจากการที่บุคคลนั้นเผชิญปัญหา ในสภาพแวดล้อมที่ทำให้เขาได้ใช้ความสามารถที่มีอยู่อย่างเต็มที่ หรือได้พัฒนาความสามารถให้เพิ่มมากขึ้น สอดคล้องกับ ธงชัย สันติวงษ์ (2535, หน้า 390) ที่กล่าวว่า ทฤษฎีแรงจูงใจ E.G.R. ของแอลเดอร์เฟอร์ ได้พัฒนามาจากหลักพื้นฐานของทฤษฎีแรงจูงใจของมาสโลว์ โดยแอลเดอร์เฟอร์ได้สร้างรูปแบบที่มีลักษณะเด่นที่แตกต่างไปจากทฤษฎีของมาสโลว์ ซึ่งจากการวิจัยของแอลเดอร์เฟอร์ ได้จำแนกความต้องการของมนุษย์ เป็น 3 กลุ่ม คือ

ความต้องการอยู่รอด ซึ่งจะเป็นความต้องการทางด้านร่างกาย และความปรารถนา ที่อยากมีสิ่งของเครื่องใช้ต่าง ๆ เช่น ต้องการอาหาร ที่อยู่อาศัย เป็นต้น สำหรับในองค์กรต่าง ๆ แล้วความต้องการด้านความอยู่รอดอาจเป็นค่าจ้าง สวัสดิการ หรือผลประโยชน์ตอบแทน และ เงื่อนไขในการทำงานที่ดีซึ่งเป็นสิ่งที่สร้างแรงจูงใจในด้านนี้เช่นกัน ถ้านำมาเปรียบเทียบกับ ความต้องการของมาสโลว์ ก็คือ ความต้องการด้านร่างกายและความต้องการด้านความปลอดภัยของมาสโลว์

ความต้องการด้านสังคม เป็นความต้องการด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กร ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ในลักษณะเชิงมนุษยสัมพันธ์ ซึ่งถ้าเปรียบเทียบกับในองค์กรต่าง ๆ นั้น เป็นความต้องการที่จะเป็นผู้นำมีศ ตำแหน่ง หรือความต้องการมีมิตรภาพกับบุคคลต่าง ๆ ซึ่ง สิ่งเหล่านี้ล้วนแต่เป็นความต้องการด้านสังคม ความสัมพันธ์ทางสังคมนี้เปรียบได้กับความต้องการ ทางด้านความมั่นคงทางใจของมาสโลว์ การไม่ถูกทอดทิ้ง ความต้องการทางสังคมและความ ต้องการที่จะได้รับการยกย่องจากเพื่อนร่วมงาน และหัวหน้า

ความต้องการความก้าวหน้าและเติบโต เป็นความต้องการในเรื่องการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาฐานะตำแหน่งหน้าที่ให้มีการเติบโตก้าวหน้าของบุคคลผู้มีหน้าที่ปฏิบัติงานในองค์กร ความต้องการเป็นผู้ริเริ่มบุกเบิก เติบโตด้วยความรู้ความสามารถด้วยตนเอง ซึ่งเปรียบได้กับความต้องการในองค์กร ก็คือความต้องการอยากได้ทำกิจกรรมใหม่ๆ มีโอกาสได้ใช้ความรู้ความสามารถใหม่ๆ ไปสัมผัสกับกิจกรรมใหม่ๆ ในหลายๆ ด้าน ซึ่งความต้องการเหล่านี้จัดอยู่ในประเภทความต้องการก้าวหน้า และเติบโตทั้งนี้ตรงกับความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จทางใจของมาสโลว์

แม้ว่าทฤษฎี E.R.G. ของอัลเดอร์เฟอร์มีความสอดคล้องคลึงกับทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ แต่ทั้ง 2 ทฤษฎี ยังมีความแตกต่างกัน (สมยศ นาวิกาน, 2527, หน้า 68) ดังต่อไปนี้

1. ทฤษฎี E.G.R. จะไม่ระบุความต้องการแต่ละอย่างเรียงลำดับอย่างไร เพียงแต่อ้างว่าหากความต้องการในการดำรงชีพไม่ได้รับการตอบสนอง อิทธิพลความต้องการด้านนี้จะรุนแรงขึ้น แต่ความต้องการด้านอื่น ๆ ยังคงมีความสำคัญต่อการกำกับพฤติกรรมให้มุ่งไปสู่เป้าหมาย
2. ทฤษฎี E.R.G. เน้นประเด็นที่ว่า แม้ความต้องการอย่างหนึ่งถูกตอบสนองแล้ว ความต้องการดังกล่าวอาจจะมีอิทธิพลต่อไปในการตัดสินใจ เช่น เราอาจมีเงินเดือนที่ดีและงานมั่นคงแต่เราอาจแสวงหาการเพิ่มขึ้นของเงินเดือนต่อไป ในกรณีเช่นนี้ความต้องการที่ถูกตอบสนองแล้วยังเป็นแรงจูงใจต่อไป

จากทฤษฎี E.G.R. ของแอลเดอร์เฟอร์ที่มีพื้นฐานมาจากทฤษฎีความต้องการ 5 ขั้นของมาสโลว์นั้น มีลักษณะคล้ายกันแต่ก็ยังมีส่วนที่ต่างกันระหว่างทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์และของแอลเดอร์เฟอร์ โดยที่ความต้องการของทฤษฎีมาสโลว์นั้นเป็นความต้องการที่จะได้รับการตอบสนองเป็นขั้น ๆ และพัฒนาความต้องการขึ้นไปเรื่อย ๆ เมื่อความต้องการระดับต่ำได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการในขั้นที่สูงก็จะส่งผลให้เกิดแรงจูงใจต่อไป เมื่อใดที่ความต้องการขั้นต่ำยังไม่ได้รับการตอบสนองก็จะไม่เกิดแรงจูงใจในความต้องการขั้นต่อไป

แต่ทฤษฎี E.G.R. ของแอลเดอร์เฟอร์นั้นไม่จำเป็นต้องตอบสนองเป็นลำดับขั้น มีการตอบสนองขึ้นลงได้ตลอด กล่าวคือถ้าความต้องการในขั้นใดไม่ได้รับการตอบสนองความต้องการในขั้นอื่นก็ยังคงมีความสำคัญต่อการตอบสนองต่อพฤติกรรมให้สู่เป้าหมายได้ ในส่วนสำคัญของทฤษฎีความต้องการแบบ E.G.R. ของแอลเดอร์เฟอร์นี้ เป็นลักษณะเด่นที่ทำให้ผู้บริหารสามารถทราบถึงสถานการณ์ต่าง ๆ ที่อาจเป็นอุปสรรคต่อความต้องการก้าวหน้า หรือความต้องการความสัมพันธ์ของบุคลากรในองค์กร ซึ่งในสถานการณ์ดังกล่าวนี้จะทำให้ผู้บริหารทราบความต้องการที่อยู่ในขั้นถัดไปว่าจะมีความสำคัญในการจูงใจทันที ซึ่งในส่วนสำคัญตรงนี้

ผู้บริหารโรงเรียนจะทราบถึงความต้องการในระดับต่าง ๆ ของครูผู้สอนว่าความต้องการแบบใดที่ไม่ได้รับการตอบสนอง และความต้องการอีกขั้นหนึ่งจะมีความสำคัญขึ้นอย่างรวดเร็วทันทีเพื่อผู้บริหารจะได้ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการบริหารให้สอดคล้องต่อการสร้างแรงจูงใจในการทำงานของครูเพื่อประสิทธิภาพของการจัดการศึกษา

ทฤษฎีความต้องการของแมคเคลแลนด์ (McClelland's Need Theory)

ฮอย และมิสเกล (Hoy & Miskel, 1991, p. 169) กล่าวว่า แมคเคลแลนด์ (McClelland) ได้จำแนกความต้องการของบุคคลไว้ 3 ประเภท คือ

1. ความต้องการความสำเร็จ (Need for Achievement) คือ เป็นความต้องการความสำเร็จในสิ่งที่ตนมุ่งหวัง สิ่งที่ดีขึ้นกว่าเดิม ทำงานที่ยุ่งยากให้สำเร็จ ทำให้งานได้มาตรฐานสูงหรือสามารถแก้ปัญหาที่ซับซ้อนได้ คนที่มีความต้องการนี้จะทุ่มเทความรู้ความสามารถให้กับงานอย่างเต็มที่ จะมีความมุ่งมั่นในการแข่งขันกันทำงาน ต้องการทำงานคนเดียวโดยลำพังและเกิดความพอใจในความสำเร็จของงานที่ทำอันเป็นการให้รางวัลแก่ตัวเอง ดังนั้น คนที่มีความต้องการความสำเร็จสูงจะมีความชอบในงานมีลักษณะดังนี้ โดยบุคคลจะมีแรงจูงใจในการทำงานให้บรรลุความสำเร็จ โดยที่เห็นว่า

- 1.1 งานที่คนเดียวรับผิดชอบในผลงานที่ทำ
- 1.2 งานที่ต้องทำให้สำเร็จและมีเป้าหมายในการทำงานสูงและท้าทาย
- 1.3 งานที่มีผลตอบแทนให้เห็นถึงผลการปฏิบัติงาน

คนที่ทำงานเก่งมักจะได้รับการคาดหมายจากบุคคลอื่นว่า สามารถทำงานประสบผลสำเร็จและต้องเป็นงานที่มีความสำคัญ จากการศึกษาพบว่าคนที่มีความต้องการความสำเร็จ มีความเชี่ยวชาญในการทำงาน มีทักษะส่วนตัวสูง มีความคิดริเริ่มดีและเลื่อนไปสู่ตำแหน่งสูงสุดได้เร็ว คนที่ก้าวเข้าสู่ตำแหน่งบริหารระดับสูงจะมีความรับผิดชอบอย่างสม่ำเสมอ มีความคิดกว้างไกล แต่บุคคลประเภทนี้ไม่ใช่มีความต้องการความสำเร็จเท่านั้น แต่ยังมีความต้องการอย่างอื่นอีก ผู้บริหารที่มีความต้องการความสำเร็จสูง ซึ่งเป็นผู้ที่มีความสามารถเฉพาะตัว จึงอาจไม่สามารถเป็นผู้บริหารที่ดีได้ เพราะผู้บริหารจำเป็นต้องทำงานร่วมกับผู้อื่น รับฟังความคิดเห็นคนอื่น ให้คนอื่นมีส่วนร่วมและต้องมีมนุษยสัมพันธ์สูงโดยเฉพาะหน่วยงานใหญ่

2. ความต้องการความผูกพัน (Need for Affiliation) คือ ความต้องการที่จะร่วมมือกัน การมีความผูกพันในทางบวกต่อกันของกลุ่มบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป มีความสัมพันธ์ที่ดีกับคนอื่น ต้องการการยอมรับ ต้องการเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม คนที่มีความต้องการนี้จะแสวงหาความเป็นมิตรไมตรี และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล บุคคลที่มีความต้องการมีความผูกพันจะชอบทำงานลักษณะต่อไปนี้

2.1 งานที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

2.2 งานที่ก่อให้เกิดความเป็นมิตรกับคน

2.3 งานที่นำมาให้เกิดการยอมรับจากสังคม

คนที่มีความต้องการความผูกพันสูงอย่างเดียวไม่สามารถเป็นผู้บริหารที่ดีได้ เพราะความต้องการความเป็นเพื่อนและสังคมยอมรับอาจก่อให้เกิดความยุ่งยากในการตัดสินใจทางการบริหารจะต้องเสียเวลามากเมื่อผู้บริหารต้องตัดสินใจเรื่องที่ไม่เห็นด้วย จึงส่งผลทำให้ผู้บริหารที่ต้องการความผูกพันไม่ค่อยประสบความสำเร็จในการทำงานอย่างหนัก

3. ความต้องการอำนาจ (Need for Power) คือความต้องการที่จะมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น ความต้องการที่จะควบคุมคนอื่น ไม่ว่าจะเป็นการใช้อิทธิพลต่อพฤติกรรมหรือการมีความรับผิดชอบต่อนคนอื่น รวมถึงการที่บุคคลแสดงออกซึ่งความรู้สึกต่าง ๆ ต่อการมีอิทธิพลเหนือสถานการณ์เหล่านั้น คนที่มีความต้องการอำนาจจะใช้อำนาจใจให้คนอื่นปฏิบัติตามที่ต้องการ มีอิทธิพลต่อคนและเหตุการณ์ เป็นต้นว่าการแสดงความพอใจเมื่อได้รับชัยชนะ หรือการแสดงความโกรธเมื่อผิดหวัง นอกจากนั้นยังได้แก่ความต้องการในการใช้อิทธิพลในการปฏิบัติงาน เช่น การให้ข้อคิดเป็นข้อเสนอแนะ ลักษณะของผู้ที่ต้องการอำนาจมีความชอบที่จะทำงานต่อไปนี้

3.1 งานที่สามารถควบคุมคนอื่นได้

3.2 งานที่ส่งผลกระทบต่อคนและเหตุการณ์

3.3 งานที่ทำให้สาธารณชนยอมรับและสนใจ

ความแตกต่างของรูปแบบความต้องการอำนาจ 2 อย่าง คือ ความต้องการอำนาจส่วนตัว (Personal Power) เป็นการให้ประโยชน์ในการชักย้ายเปลี่ยนแปลงวิธีการหรือการกระทำบางอย่าง เพื่อสนองความต้องการให้สัมพันธ์กับความอยากอย่างแท้จริง มีอำนาจเหนือผู้อื่น ชอบข่มขู่ คุยโอ้อวด ยกตนข่มท่าน มักไม่ค่อยคิดถึงส่วนรวม ชอบมีบริวาร ชอบให้ลูกน้องก้มหัวให้เฉพาะตนคนเดียว รูปแบบที่สองคือ อำนาจทางสังคม (Social Power) ซึ่งเป็นอำนาจทางด้านดีที่มีความจำเป็นมากในการใช้อำนาจให้เกิดความสำเร็จทั้งของผู้บริหารและผู้นำ ผู้บริหารระดับสูงมีความพอใจและมีความสุขในการใช้อำนาจที่มีอิทธิพลเหนือคนอื่น ควบคุมคนอื่นได้ ต้องการให้คนอื่นเคารพนับถือ ยกย่องสรรเสริญ ให้เกียรติ ไม่หลงว่าตนเองยิ่งใหญ่เสมอไป ยึดมั่นในระเบียบวินัย คิดถึงองค์กร อยู่เสมอ ความต้องการอำนาจเป็นสัญชาตญาณของมนุษย์ ไม่ว่าบุคคลใดย่อมต้องการอำนาจ มีอิทธิพลเหนือ ต้องการเป็นผู้นำในการตัดสินใจ ต้องการความภาคภูมิใจ บุคคลประเภทนี้มีความพอใจที่จะอยู่ในสถานการณ์แข่งขันและสถานการณ์ซึ่งมุ่งที่สถานภาพการทำงานที่มีประสิทธิภาพ งานดีกว่าคนอื่น จนเป็นที่ยอมรับของกลุ่ม แต่จะต้องคำนึงถึงความรับผิดชอบต่อสังคมก่อน และรองลงมาคือวัตถุประสงค์ขององค์กร และประการสุดท้ายวัตถุประสงค์ส่วนตัว

จากทฤษฎีแรงจูงใจของแมคเคลแลนด์ สรุปได้ว่าผู้ที่ทำงานได้อย่างประสบผลสำเร็จ ต้องมีแรงจูงใจด้านความต้องการสัมฤทธิ์ผลอยู่ในระดับสูง ความสำเร็จของงานจะทำได้โดยการกระตุ้นความต้องการด้านความต้องการความสำเร็จเป็นสำคัญบุคคลแต่ละคนเมื่อมีความต้องการความสำเร็จสูงก็สามารถทำงานได้สำเร็จและช่วยให้หน่วยงานมีประสิทธิผลไปด้วย

จากงานวิจัยที่ได้นำเสนอมาสรุปได้ว่า แบบผู้นำหรือผู้บริหารส่งผลต่อแรงจูงใจทั้ง
ปัจจัยกระตุ้น และปัจจัยค้ำจุน แรงจูงใจจากปัจจัยกระตุ้นจะมีผลต่อความพอใจในการทำงานและ
แรงจูงใจจากปัจจัยค้ำจุนจะมีผลต่อความไม่พอใจในการทำงาน การมีบุคคลที่มีแรงจูงใจสูง
ผลงานจะดีกว่าไม่มีแรงจูงใจ และกล่าวได้ว่าพฤติกรรมผู้นำมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการ
ปฏิบัติงานของครู เนื่องจากพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารยังมีอัตราสูง ขวัญและกำลังใจของครูยิ่งสูง
ตามไปด้วย ซึ่งจะทำให้มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูสูงตามไปด้วย ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีความ
สนใจที่ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน เขตพัฒนา
พื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก ตามแนวทฤษฎีแรงจูงใจของแมคแคนแลนด์ทั้ง 3 ด้านเนื่องจากได้
พิจารณาทฤษฎีแล้ว พบว่า องค์ประกอบของแรงจูงใจทั้ง 3 ด้านนั้น สอดคล้องกับความต้องการ
พื้นฐานของครูผู้สอน ซึ่งทฤษฎีนี้สามารถใช้เป็นกรอบให้ผู้บริหารโรงเรียนได้ใช้เป็นแนวทางใน
การปรับพฤติกรรมผู้นำ ให้สอดคล้องกับการสร้างแรงจูงใจต่อครูผู้ปฏิบัติงานในโรงเรียนได้อย่างมี
ประสิทธิภาพ

ความสัมพันธ์ของพฤติกรรมผู้นำกับแรงงูงใจในการปฏิบัติงานของครู

การมุ่งใจเป็นเรื่องที่มีความสำคัญและความสับสนกับผู้บริหารอยู่เสมอ เพราะว่าผู้บริหารต้องทำงานให้สำเร็จโดยใช้บุคคลอื่น ผู้บริหารต้องเข้าใจบางอย่างว่าทำไมบุคคลจึงมีพฤติกรรมตามที่เป็นอย่างนั้น เพื่อให้พวกเขาใช้อิทธิพลต่อบุคคลให้ปฏิบัติงานในแนวทางที่พวกเขาต้องการ การมุ่งใจเป็นเรื่องที่มีความสับสน เพราะว่าแรงมุ่งใจไม่สามารถสังเกตและวัดได้โดยตรง แรงมุ่งใจจะถูกอ้างอิงจากพฤติกรรมของบุคคลจากทฤษฎีความต้องการ (Need Theories) บุคคลมีความต้องการอย่างหนึ่งในที่ถูกผลักดัน กดดัน หรือมุ่งใจให้ลดหรือตอบสนองความต้องการ นั่นคือบุคคลจะปฏิบัติในแนวทางที่นำไปสู่การตอบสนองความต้องการของพวกเขา เช่น พนักงานที่มีความต้องการความสำเร็จอย่างรุนแรง อาจจะถูกมุ่งใจให้ทำงานหนักขึ้น เพื่อทำงานที่ย่างยากให้สำเร็จตามเวลา พนักงานที่มีความต้องการความสมหวังของชีวิตอย่างรุนแรง อาจจะถูกมุ่งใจให้ทำงานเป็นอย่างมาก เพื่อสร้างผลงานที่มีคุณภาพสูงแต่การมุ่งใจจะมีความซับซ้อนมาก ทฤษฎีกระบวนการ (Process Theories) มีจุดมุ่งหมายอยู่ที่ว่าบุคคลจะถูกมุ่งใจด้วยเป้าหมายอะไรและอย่างไร (มารินท์ กลุ่มมาตย์, 2547, หน้า 61-62) งานยากที่สุดที่นักบริหารกำลังเผชิญอยู่

ในการกระตุ้นหรือจูงใจให้ผู้ได้บังคับบัญชาก็คือ การประยุกต์ความรู้เกี่ยวกับความต้องการ เพื่อให้ทราบถึงความต้องการเฉพาะของแต่ละบุคคล การหาความเหมาะสมระหว่างบุคคลและงาน ผู้ได้บังคับบัญชาบางกลุ่มแสดงออกถึงความต้องการความสำเร็จที่สูงต้องการทำงานที่ท้าทาย เพื่อตอบสนองความพอใจและซับซ้อน ต้องการมีอิสระ ส่วนผู้ได้บังคับบัญชาที่มีความต้องการต่ำจะพอใจในสถานการณ์ที่มั่นคง ผู้บริหารสามารถเพิ่มระดับความต้องการของความสำเร็จของผู้ได้บังคับบัญชาให้สูงขึ้นโดยการสร้างสภาพแวดล้อมของการทำงานที่เหมาะสม การมอบหมายงานที่ท้าทาย การยกย่อง และการให้รางวัลผลการปฏิบัติงานที่สูงเพื่อเป็นแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน (สมยศ นาวิการ, 2544, หน้า 372) ซึ่ง อำนวย ชัยนันทนคร (2544, หน้า 89) ศึกษาพบว่าพฤติกรรมการบริหารด้านการเป็นผู้นำและการจูงใจ มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนในระดับสูง เพราะผู้บริหารมีความเชื่อมั่นและไว้วางใจครู เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ สนับสนุนให้ครูเสนอแนะแนวทางดำเนินงาน ชมเชยและให้รางวัล เมื่อครูปฏิบัติงานได้สำเร็จ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ คำรง ศรีอร่าม (2543, หน้า 107) ศึกษาพฤติกรรมผู้นำกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่า พฤติกรรมผู้นำมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ทั้งด้านพฤติกรรมแบบมุ่งสัมพันธ์ และ พฤติกรรมแบบมุ่งงาน เช่นเดียวกับงานวิจัยของ มารินทร์ สุ่มมาตย์ (2547, หน้า 120) ศึกษาพฤติกรรมผู้นำกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร พฤติกรรมผู้นำแบบมีศิลปะมีความสัมพันธ์ทางบวกกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูปฏิบัติการสอน

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า พฤติกรรมผู้นำ และแรงจูงใจในการปฏิบัติงานนั้น เป็นข้อบ่งชี้ให้เห็นถึงพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร และลักษณะของการดำเนินงานขององค์กรได้เป็นอย่างดี ดังนั้นเพื่อให้องค์กรหรือหน่วยงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด ผู้บริหารจึงควรมีการปรับปรุงพฤติกรรมผู้นำของตน ให้เหมาะกับการปฏิบัติงาน และจะส่งผลต่อการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูให้เกิดขึ้นด้วย

ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย

ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้วิจัยได้มุ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน เขตพัฒนาพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก จากผลการศึกษาตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมผู้นำและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรพบว่า ประสบการณ์ในการบริหารงานของบุคคล และขนาดขององค์กรมีผลต่อพฤติกรรมของผู้บริหาร และแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงาน ดังที่ สเตียร์ส (Steers, 1979, pp. 509-521) ระบุถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานว่ามีปัจจัย

ที่สำคัญ ๆ คือ อายุ ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานด้านบุคคล และบุคลิกภาพของบุคคล ฮอย และมิสเกล (Hoy & Miskel, 1991, pp. 338 -339) เสนอแนวความคิดความสัมพันธ์ระหว่าง พฤติกรรม ผู้นำของผู้บริหารกับแรงจูงใจว่าพฤติกรรมของผู้บริหารมีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของ บุคลากรในองค์กร ซึ่งก่อให้เกิดประสิทธิผลต่อหน่วยงาน ฉะนั้น ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะเลือกตัวแปรที่คาดว่าจะมีส่วนเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน และแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน คือ ประสบการณ์การทำงานของครู วุฒิการศึกษา สถานภาพ และประเภทวิชาที่สอน

ประสบการณ์ในการทำงานของครู

ประสบการณ์ในการทำงาน หมายถึง ระยะเวลาการเริ่มปฏิบัติงานจนถึงการปฏิบัติงาน ในปัจจุบัน ยิ่งระยะเวลาในการปฏิบัติงานยิ่งนานเท่าใด ประสบการณ์ ความชำนาญ ตลอดจน ความสามารถก็จะมีความตามไปด้วย ทำให้สามารถนำประสบการณ์มาช่วยในการดำเนินงาน ให้สำเร็จลุล่วงเกิดผลต่อหน่วยงานมากขึ้น ประสบการณ์เป็นตัวแปรที่สำคัญเนื่องจาก ประสบการณ์เป็นปัจจัยที่มีผลกระทบต่อพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กร (ธงชัย สันติวงษ์ และ ชัยยศ สันติวงษ์, 2532, หน้า 54) ซึ่งสอดคล้องกับ รติรัตน์ คล่องแคล่ว (2544, หน้า 127) ศึกษา ความพึงพอใจในสวัสดิการของครู โรงเรียนเอกชน พบว่าครูที่มีประสบการณ์ 5-7 ปี มีความต้องการ ด้านสวัสดิการต่าง ๆ มากกว่ากลุ่มอื่นเพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงาน บุญยืน ลิธดา (2543, หน้า 77) ศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดปราจีนบุรี พบว่า ครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่ำกว่า 10 ปี กับ 10 ปีขึ้นไป มีความ พึงพอใจในการทำงานแตกต่างกัน สมบัติ อ่ำสาริกา (2545, หน้า 84) ศึกษาพฤติกรรมผู้นำของ ผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา ตามความคิดเห็นของครูอาจารย์ และเจ้าหน้าที่ ในวิทยาลัยอาชีวศึกษา จังหวัดชลบุรี พบว่าผู้ที่มีประสบการณ์การปฏิบัติงาน 1-5 ปี กับผู้ที่มี ประสบการณ์การปฏิบัติงาน 5 ปีขึ้นไป โดยรวม พบว่า แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ แต่เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านการมีความคิดริเริ่ม ด้านการรู้จักแก้ไขปรับปรุงและด้านการให้ การยอมรับนับถือ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ แต่ด้านการให้ความช่วยเหลือ ด้านการ โน้มน้าวจิตใจ ด้านการประสานงาน และด้านการเข้าสังคมได้ดี แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทาง สถิติ ($p < .05$) รังสฤษฎ์ ศรีสวัสดิ์ (2546, หน้า 39) ศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน มัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดชลบุรี พบว่าระหว่างทักษะครูผู้สอนที่มีประสบการณ์ มากกับครูผู้สอนที่มีประสบการณ์น้อย ไม่แตกต่างกัน และ ว่าที่เรือตรีพนงศ์ บุญวาที (2546, หน้า 51) ศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัด ตราด พบว่า โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติ ($p < .05$) โดยครูที่มีประสบการณ์ใน

การทำงานน้อยมีความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนสูงกว่าครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านการให้การยอมรับนับถือ ด้านการให้การช่วยเหลือ ด้านการประสานงาน และด้านการเข้าสังคมได้ดี แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ดังนั้นประสบการณ์การทำงานเป็นตัวแปรที่มีผลต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู

วุฒิการศึกษา

วุฒิการศึกษา หมายถึง ระดับการศึกษาของครู ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญหนึ่งที่มีความเกี่ยวข้องกับความสำเร็จในการปฏิบัติงาน แบ่งออกเป็นต่ำกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรี และสูงกว่าปริญญาตรี อ่ำไพ วัยวัฒน์ (2541, หน้า 65) ได้ศึกษาวิจัยของครูโรงเรียนอนุบาลเอกชน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน จังหวัดนครราชสีมา พบว่า ครูที่มีคุณวุฒิต่างกัน โดยความรวมแตกต่างกันโดยมีนัยสำคัญทางสถิติ .001 โดยครูโรงเรียนอนุบาลเอกชนที่มีวุฒิการศึกษาตั้งแต่ปริญญาตรีขึ้นไปจะมีขวัญสูงกว่าครูโรงเรียนอนุบาลเอกชนที่มีวุฒิต่ำกว่าปริญญาตรี คุณภาพชีวิตการทำงานของครูที่มีวุฒิการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี มีความเจริญก้าวหน้าและมั่นคงในงานมากกว่าทั้งนี้เนื่องจากภาระงานที่มากขึ้น และส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนในด้านการพัฒนาความสามารถของบุคลากร ความก้าวหน้าและความมั่นคงในงาน และความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตด้านอื่น ๆ (อุษณีย์ รักซ้อน, 2543, หน้า 77-78) ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ บุญยืน ถิตตา (2543, หน้า 76) ศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดปราจีนบุรี พบว่าครูที่มีวุฒิการศึกษาระหว่างต่ำกว่าปริญญาตรีกับปริญญาตรีและสูงกว่าปริญญาตรี ด้านปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน ในด้านพฤติกรรมผู้นำทุกมิติของผู้บริหารโรงเรียนที่มีวุฒิการศึกษาปริญญาตรี บุคลิกภาพด้านความมีอำนาจอิทธิพลและด้านความมั่นคงทางอารมณ์ มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมผู้นำด้านมิติกิจสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนที่มีวุฒิการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี และบุคลิกภาพด้านการเข้าสังคมมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมผู้นำทุกมิติของผู้บริหารโรงเรียนที่มีวุฒิการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี (พรรณพร หุทัยถาวร, 2541, หน้า 92) และ สมบัติ อ่ำสาริกา (2545, หน้า 84) ศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา ตามความคิดเห็นของครู-อาจารย์ และเจ้าหน้าที่ในวิทยาลัยอาชีวศึกษา จังหวัดชลบุรี พบว่าผู้ที่มีวุฒิการศึกษาด้านปริญญาตรีกับผู้ที่มีวุฒิการศึกษาปริญญาตรีขึ้นไป โดยรวมพบว่าแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ แต่เมื่อพิจารณารายด้านแล้วพบว่า ด้านการมีความคิดริเริ่ม ด้านการรู้จักปรับปรุงแก้ไข ด้านการให้การยอมรับนับถือ ด้านการให้ความช่วยเหลือ

ด้านการโน้มน้าวจิตใจ ด้านการประสานงาน และด้านการเข้าสังคมได้ดี แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

สรุปได้ว่าวุฒิการศึกษาจัดเป็นตัวแปรสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู

สถานภาพ

สถานภาพเป็นตัวแปรสำคัญต่อการบริหารงานในองค์กร ตามสายการบังคับบัญชา สถานภาพเป็นปัจจัยสำคัญในการกำหนดภาระงาน วงศ์รัตน์ ศิริวรรณ (2547, หน้า 88) ศึกษาพบว่า ความคิดเห็นตามสถานภาพของผู้บริหาร ครู และนักเรียน เกี่ยวกับเรื่องการค้าเงินงานและด้านความต้องการของศูนย์วิทยบริการแตกต่างกัน ด้านปัญหามีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ เถลิงพล มุลาธิ (2547, หน้า 111) ศึกษาปัจจัยในการบริหารงานวิชาการระบบทวิภาคีของโรงเรียนระดับอาชีวศึกษา พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารงานวิชาการ ได้แก่ ปัจจัยด้านนักเรียน ปัจจัยด้านครู ปัจจัยด้านอาคารสถานที่ สิ่งอำนวยความสะดวก และปัจจัยด้านสถานประกอบการ ตามลำดับ และ ภิญ โญ่ จำประดิษฐ์ (2545, หน้า 79) ศึกษาปัญหา สาเหตุ และแนวทางการบริหารระบบทวิภาคี หลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพของวิทยาลัยเทคนิคในภาคตะวันออก พบว่าอาจารย์วิทยาลัยเทคนิคและผู้ควบคุมการฝึกอาชีพในสถานประกอบการมีความเห็นต่อปัญหาการบริหารระบบทวิภาคี แตกต่างกัน โดยอาจารย์วิทยาลัยเทคนิคมีความเห็นต่อปัญหาสูงกว่าผู้ควบคุมการฝึกอาชีพในสถานประกอบการทั้งโดยภาพรวมและรายด้าน วันชัย นพรัตน์ (2540, หน้า 138) ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ผลปรากฏว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ตามความคิดเห็นของหัวหน้ากลุ่มประสบการณ์มีความสัมพันธ์กันในทางบวกกับประสิทธิผลของโรงเรียน

สรุปได้ว่า สถานภาพเป็นตัวแปรในการกำหนดภาระงานที่สำคัญให้อยู่ในความดูแลรับผิดชอบของบุคลากรที่มีความสามารถ เพื่อให้การปฏิบัติงานในองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ และสถานภาพยังบ่งบอกถึงพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู

ประเภทวิชาที่สอน

การศึกษาระดับอาชีวศึกษาประกอบด้วยหลักสูตร 2 หลักสูตร ได้แก่ หลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพ พุทธศักราช 2545 (ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2546) ประกอบด้วย 2 ประเภทวิชา คือ ประเภทวิชาช่างอุตสาหกรรม และประเภทวิชาพาณิชยกรรม หลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง พุทธศักราช 2546 ประกอบด้วย 2 ประเภทวิชา คือ ประเภทวิชาช่างอุตสาหกรรม และประเภทวิชาบริหารธุรกิจ ซึ่งโครงสร้างของหลักสูตรประกอบด้วยหมวดวิชาสามัญ หมวดวิชาชีพและหมวดวิชาเลือกเสรี (โรงเรียนวิศวกรรมเทคโนโลยีบริหารธุรกิจ, 2547, หน้า 25)

สอดคล้องกับงานวิจัยของ ประเสริฐ แก้วแจ่ม (2547, หน้า 2540) ศึกษาพบว่า ครูช่างอุตสาหกรรม ที่ปฏิบัติการสอนในสาขาวิชาเครื่องกล, สาขาวิชาการก่อสร้าง, สาขาไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์, สาขาโลหะการและสาขาวิชาเครื่องมือกลและซ่อมบำรุง มีความรู้พื้นฐาน เพื่อทำการวิจัยในชั้นเรียน ไม่แตกต่างกัน แต่ครูช่างอุตสาหกรรมที่มีประสบการณ์การในการสอนมากจะมีความสามารถในการใช้สื่อการสอน เทคนิคและวิธีการสอนมากกว่าครูช่างที่มีประสบการณ์สอนน้อย และสอดคล้องกับ เถลิงพล มุทาลี (2547, หน้า 111) ศึกษาพบว่า ประเภทวิชาช่างอุตสาหกรรมมีปัจจัย ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการในระบบทวิภาคี ได้แก่ปัจจัยด้านอาคารสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวก ปัจจัยด้านนักเรียน และปัจจัยด้านครู ตามลำดับ สำหรับประเภทวิชาพาณิชยกรรม ปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการที่ดีที่สุด คือปัจจัยด้านชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมด้วย ครูช่างอุตสาหกรรมมีความคิดเห็นต่อการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาสูงกว่าครูสาขาวิชา บริหารธุรกิจ (ยอคง อาทมาท, 2547, หน้า 89)

สรุปได้ว่า ประเภทวิชาที่สอนจัดได้ว่าเป็นตัวแปรที่บ่งบอกความสามารถ และความชำนาญเฉพาะด้านของครูที่ทำหน้าที่ปฏิบัติการสอนในโรงเรียน ซึ่งสามารถส่งผลต่อพฤติกรรม ผู้นำของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมผู้นำ

สมบัติ อ่ำสาริกา (2545, หน้า) ได้ทำการศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัย อาชีวศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษาตามความคิดเห็นของครู – อาจารย์ และเจ้าหน้าที่ในวิทยาลัย อาชีวศึกษา จังหวัดชลบุรี จากกลุ่มตัวอย่างคือครู – อาจารย์และเจ้าหน้าที่ในสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา จังหวัดชลบุรี จำนวน 205 คน ผลการศึกษาพบว่า 1) พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา จังหวัดชลบุรีตามความคิดเห็นของครูอาจารย์ และเจ้าหน้าที่ในสถานศึกษา พิจารณาโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง แต่ถ้าพิจารณารายด้าน มีด้านที่อยู่ในระดับมาก 1 ด้าน ได้แก่ ด้านการเข้าสังคมได้ดี และอยู่ในระดับปานกลาง 6 ด้าน ได้แก่ ด้านการมีความคิดริเริ่ม ด้านการโน้มน้าวจิตใจ ด้านการรู้จักปรับปรุงแก้ไข ด้านการให้การยอมรับนับถือ ด้านการประสานงานและด้านให้การช่วยเหลือ 2) พฤติกรรมผู้นำพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา จังหวัดชลบุรี ความคิดเห็นของครู – อาจารย์และเจ้าหน้าที่ในสถานศึกษา จำแนกตามวุฒิทางการศึกษา โดยภาพรวมแตกต่างกันอย่าง ไม่นับสำคัญทางสถิติ 3) พฤติกรรมผู้นำพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัด กรมอาชีวศึกษา จังหวัดชลบุรี ความคิดเห็นของครู – อาจารย์และเจ้าหน้าที่ในสถานศึกษา จำแนก

ตามประสบการณ์การปฏิบัติงาน โดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ แต่ถ้าพิจารณารายด้านมี 3 ด้าน มีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ แต่มีอยู่ 4 ด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$)

นิตยา มั่นชำนาญ (2543) ได้ศึกษาค้นคว้า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสระแก้ว ตามความคิดเห็นของครูผู้สอน ผลการศึกษาพบว่า 1) พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสระแก้ว โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนรายด้านอยู่ในระดับมาก 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการเข้าสังคม ได้ดี ด้านการโน้มน้าวจิตใจ ด้านการมีความคิดริเริ่ม และด้านการให้การยอมรับนับถือ และอยู่ในระดับปานกลาง 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการประสานงาน ด้านการให้การช่วยเหลือ และด้านการรู้จักปรับปรุงแก้ไข 2) พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสระแก้ว ตามทัศนะของครูผู้สอน จำแนกตามเพศ โดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีด้านการประสานงาน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$) 3) พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสระแก้ว ตามทัศนะของครูผู้สอน จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน โดยภาพรวมและรายด้านทุกด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

นพมาศ บุญถนอม (2543) ได้ศึกษาค้นคว้า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานประถมศึกษา จังหวัดตราด ผลการศึกษาพบว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดตราด ด้านการมีความคิดริเริ่ม ด้านการรู้จักปรับปรุงแก้ไข ด้านการให้การยอมรับนับถือ ด้านการให้การช่วยเหลือ ด้านการโน้มน้าวจิตใจ ด้านการประสานงาน และด้านการเข้าสังคมได้ดี อยู่ในระดับสูง และผลการเปรียบเทียบ พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ที่มีประสบการณ์แตกต่างกันโดยภาพรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

รังสฤษฎ์ ศรีสวัสดิ์ (2546, หน้า 9) ได้ศึกษาค้นคว้าวิจัยพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัด ชลบุรี โดยศึกษาพฤติกรรมผู้นำตามแนวคิดของกริฟฟิธส์ (Griffiths) สรุปผลการวิจัย ดังนี้ 1) พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดชลบุรี ตามทัศนะของครูผู้สอนอยู่ในระดับมาก 2) พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดชลบุรี ระหว่างทัศนะครูผู้สอนชายกับครูผู้สอนหญิงไม่แตกต่างกัน 3) พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดชลบุรี ระหว่างทัศนะครูผู้สอน ที่มีประสบการณ์มากกับครูผู้สอนที่มีประสบการณ์น้อยไม่แตกต่างกัน

เรดดิน (Reddin, 1970, pp. 242-249) ได้ทำการค้นคว้าวิจัยแบบผู้นำโดยใช้แบบทดสอบ MSDT (Management Style Diagnostic Test) กับกลุ่มหัวหน้างานในองค์กรต่าง ๆ ในประเทศ แคนาดาและสหรัฐอเมริกา สรุปผลการวิจัย ดังนี้ 1) กลุ่มหัวหน้าแผนก มีแบบรวมของการบริหารเป็นผู้นำทีม (Executive) ถึงร้อยละ 25 ส่วนแบบหนึ่งงาน และแบบยึดระเบียบมีเพียงร้อยละ 4 และ 6 เท่านั้น นอกนั้นจะตกอยู่ในช่วงร้อยละ 11-16 การทดสอบครั้งนี้ ช่วยให้สามารถคัดเลือกบุคคลเข้ารับตำแหน่งระดับสูงต่อไปได้ 2) กลุ่มหัวหน้าหน่วยอาสาสมัคร หัวหน้ากลุ่มนี้มีแบบบริหารที่เน้นทางสัมพันธภาพมากกว่าเน้นภารกิจการทำงาน จึงมีลักษณะเป็นผู้สอนและถึงร้อยละ 41 เป็นลักษณะแบบยึดระเบียบและหนึ่งงานเพียงร้อยละ 5 นอกนั้นอยู่ระหว่างร้อยละ 9-11 3) กลุ่มประธานกรรมการและรองประธานกรรมการ พบว่า กลุ่มนี้เป็นผู้นำแบบนักบริหารถึงร้อยละ 49 แบบเผด็จการร้อยละ 15 และแบบเผด็จการแบบมีศิลปะร้อยละ 12 กลุ่มนักบริหารเหล่านี้เป็นที่ยอมรับกันทั่วไปว่า มีฝีมือในการปกครองบังคับบัญชาผู้จัดการฝ่ายต่าง ๆ 4) ผู้จัดการฝ่ายวิจัยและออกแบบ ผลการทดสอบปรากฏว่า นักวิจัยมีลักษณะเป็นนักพัฒนาถึงร้อยละ 27 ส่วนลักษณะที่มีประสิทธิผลน้อย เช่น แบบหนึ่งงาน แบบนักบุญ แบบเผด็จการแบบประนีประนอม ถูกนำมาใช้มากถึงร้อยละ 15 15 15 และ 13 การบริหารงานวิจัยเป็นงานที่ยุ่งยาก ฉะนั้น การใช้วิธีการแบบบริหารพัฒนาตัวบุคคลจึงเป็นวิธีการบริหารที่ให้ประสิทธิผลที่สุด 5) หัวหน้าแผนกในบริษัทเยื่อและกระดาษ (กลุ่ม A) ในบริษัทเอกชน ผลการทดสอบพบว่า ร้อยละ 37 ของหัวหน้าแผนกมีลักษณะรวมของแบบบริหารเป็นลักษณะเผด็จการ และร้อยละ 19 เป็นลักษณะแบบเผด็จการแบบมีศิลปะ แม้ผู้บริหารจะพยายามปกปิดความบกพร่องในการบริหาร แต่ฝ่ายปฏิบัติการก็ไม่สนใจที่จะทราบสถานะที่แท้จริงของบริษัทนี้ 6) หัวหน้าแผนกในบริษัทเยื่อและกระดาษ (กลุ่ม B) ผลการทดสอบ พบว่า หัวหน้าแผนกมีแบบรวมการบริหารเป็นลักษณะแบบนักบุญถึงร้อยละ 28 และแบบนักพัฒนาร้อยละ 24 หัวหน้าแผนกเหล่านี้ยอมรับว่า เขาเชื่อในแบบบริหารทั้งสองแบบนี้ และข้อยืนยันที่น่าสนใจจากบริษัทนี้คือ รายได้ในบางปีตกต่ำกว่าครั้งก็มี 7) นายทหารชั้นนายร้อยเอก ผลการทดสอบพบว่า แบบรวมการบริหารของนายทหารเป็นลักษณะแบบเผด็จการแบบมีศิลปะร้อยละ 32 ลักษณะแบบนักบริหารร้อยละ 28 ส่วนลักษณะที่มีประสิทธิผลต่ำ เช่น คมกฏ เอาใจมีอัตราต่ำมาก เพียงร้อยละ 1-2 เท่านั้น นับได้ว่ากองทัพได้นายทหารที่ดีมีสมรรถภาพในการบริหารเข้ามารับการอบรม 8) นายทหารชั้นนายพันโท ผลปรากฏว่าร้อยละ 32 ของนายทหารระดับ มีลักษณะการบริหารเป็นแบบนักบริหารรองลงมาร้อยละ 20 เป็นแบบเผด็จการแบบมีศิลปะ ส่วนลักษณะการบริหารที่มีประสิทธิผลต่ำ เช่น แบบเผด็จการ และแบบประนีประนอมมีถึงร้อยละ 15 และ 12 ซึ่งมากกว่านายทหารยศร้อยเอก ซึ่งอาจอธิบายได้ว่า นายทหารยศพันโทเคยร่วมสงครามโลกครั้งที่ 2 มาแล้วมีประสบการณ์มากกว่า บางคนเคยรับราชการมาก่อนสงครามโลก

9) ผู้จัดการหน่วยอุตสาหกรรมสัมพันธ์ ผลการทดสอบปรากฏว่า ผู้จัดการเลือกใช้ลักษณะการบริหารที่มีประสิทธิผลสูงได้แก่ ลักษณะแบบนักบริหาร แบบนักพัฒนาและแบบเผด็จการแบบมีศิลปะ ร้อยละ 42 21 และ 14 ตามลำดับ และเลือกใช้ลักษณะการบริหารที่มีประสิทธิผลต่ำเพียงร้อยละ 5 และ 6 ซึ่งได้แก่ ลักษณะแบบหนึ่งงาน และแบบนักบุญ ในปีถัดไปได้ทดสอบผู้จัดการที่เข้ารับการสัมมนา ผลการทดสอบพบว่า ผู้จัดการเลือกใช้ลักษณะการบริหารที่มีประสิทธิผลสูงได้แก่ ลักษณะแบบนักบริหาร แบบนักพัฒนา และแบบเผด็จการแบบมีศิลปะ ตามลำดับ เช่นเดียวกัน และเลือกใช้ลักษณะการบริหารที่มีประสิทธิผลต่ำได้แก่ แบบหนึ่งงานและแบบประนีประนอม ตามลำดับ ทั้ง ๆ ที่ผู้เข้าสัมมนาแต่ละครั้ง ไม่เคยร่วมสัมมนาเรื่องเดียวกันมาก่อน แต่ผลการทดสอบคล้ายคลึงกันมาก แสดงว่าแบบทดสอบมีความเชื่อมั่นได้ 10) บริษัทที่กำลังตกต่ำ พบว่าผู้บริหารระดับหัวหน้ากองร้อยละ 25 มีลักษณะการบริหารเป็นแบบหนึ่งงาน ส่วนอีกร้อยละ 13 เป็นลักษณะแบบนักบุญและแบบเผด็จการ ซึ่งน่าวิตกมาก ข้อพิพจน์นี้บ่งชี้ว่า ผู้บริหารระดับสูงได้ตัดสินใจเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ในบริษัทนี้ หัวหน้าฝ่ายเน้นแบบผู้ทำตามคำสั่งอย่างเดียว หัวหน้างานเน้นแบบนักบุญ หัวหน้าหน่วยเน้นแบบนักพัฒนา และผู้บริหารระดับกลางจะมุ่งสัมพันธ์ภาพกับผู้ร่วมงานหรือประสิทธิผลในการทำงานมากกว่าการมุ่งเกี่ยวกับงานในหน้าที่

คอกซ์ (Cox, 1974, p. 2568-A อ้างถึงใน นิติยา มั่นชำนาญ, 2543, หน้า 38) ผู้วิจัยมุ่งศึกษาพฤติกรรมความผู้นำด้านมุงงาน และด้านมุงสัมพันธ์ของคณะบดีฝ่ายวิชาการ ในวิทยาลัยชุมชนในรัฐคาโลไลนาเหนือ พบว่า 1) คะแนนพฤติกรรมความเป็นผู้นำทั้งสองด้าน ในความเป็นจริงและในอุดมคติแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญระหว่างความเห็นของคณาจารย์กับอธิการ คณาจารย์กับคณบดีฝ่ายวิชาการ และอธิการกับคณบดีฝ่ายวิชาการ 2) คะแนนเฉลี่ยที่ได้อยู่ในเกณฑ์ต่ำ แสดงว่าความคาดหวังอยู่ในระดับสูงมาก ความเป็นจริงกับความคาดหวังจึงแตกต่างกันชัดเจน

เวิร์ธิงตัน (Worthing, 1975, p. 1237-A อ้างถึงใน นิติยา มั่นชำนาญ, 2543, หน้า 38) ได้ใช้แบบสอบถามประเมินพฤติกรรมความเป็นผู้นำของอาจารย์ใหญ่ โดยใช้กลุ่มตัวอย่างที่แตกต่างกัน ซึ่งประกอบด้วยศึกษานิเทศก์ อาจารย์ใหญ่ และหัวหน้าแผนก เพื่อมุ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการที่อาจารย์ใหญ่ พิจารณาความเป็นผู้นำของตนเองกับการที่ศึกษานิเทศก์ ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ และหัวหน้าแผนก เป็นผู้พิจารณา ซึ่งสรุปได้ว่า 1) อาจารย์ใหญ่เห็นพ้องกับพฤติกรรมความเป็นผู้นำของตน 2) ศึกษานิเทศก์มีแนวโน้มที่จะเห็นพ้องกับพฤติกรรมความเป็นผู้นำของอาจารย์ใหญ่ 3) ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่และหัวหน้าแผนกไม่เห็นด้วยกับความเข้าใจในพฤติกรรมความเป็นผู้นำของอาจารย์ใหญ่ 4) ศึกษานิเทศก์หรืออาจารย์ใหญ่ มีความเห็นแตกต่างกันทั้งในด้านมุงงาน และด้านมุงสัมพันธ์ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญ 5) ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ไม่ได้ขัดแย้งกับอาจารย์ใหญ่ในเรื่องพฤติกรรมความเป็นผู้นำ 6) หัวหน้าแผนกไม่เห็นด้วยกับอาจารย์ใหญ่ในด้านมุงงาน

แต่ด้านมุ่งสัมพันธ์ไม่แตกต่างกัน 7) ในบรรดาที่ให้คะแนน พฤติกรรมด้านมุ่งงานและด้านมุ่งสัมพันธ์ต่ำกว่ามัธยฐานนั้น ปรากฏว่าหัวหน้าแผนกจำนวนมากกว่ากลุ่มอื่น 8) ในบรรดาที่ให้คะแนนพฤติกรรม ด้านมุ่งงาน และด้านมุ่งสัมพันธ์สูงกว่ามัธยฐานนั้นปรากฏว่า ศึกษาธิการมีอัตรา มากกว่ากลุ่มอื่น

มิลเลอร์ (Miller, 1987, p. 795-A) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำ ความสำนึกเกี่ยวกับธรรมชาติของมนุษย์และการรับรู้เกี่ยวกับประสิทธิผลของภาวะผู้นำ โดยใช้ ทฤษฎี x ทฤษฎี y ของแมคเกรเกอร์ และทฤษฎีประสิทธิผลภาวะผู้นำของฟิลเลอร์ ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารมีพฤติกรรมมุ่งกิจสัมพันธ์ ในสถานการณ์ที่เอื้ออำนวยต่อผู้นำในระดับปานกลาง มีประสิทธิผลสูงกว่าผู้บริหารที่มีพฤติกรรมมุ่งมิตรสัมพันธ์ แต่อยู่ในสถานการณ์ที่เอื้ออำนวยต่อผู้นำในระดับสูงและต่ำ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจ

วัชรภรณ์ มณีวงษ์ (2541) ได้ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายบริการ มหาวิทยาลัยบูรพา และเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายบริการ โดยจำแนกตามสายงานของบุคลากร และประสบการณ์ในการทำงานกลุ่มตัวอย่างเป็นบุคลากรสายบริการ มหาวิทยาลัยบูรพา จำนวน 220 คน โดยอาศัยทฤษฎีของ อัลเดอร์เฟอร์ 3 ด้าน คือ ด้านความอยู่รอด ด้านความสัมพันธ์กับผู้อื่น และด้านความเจริญก้าวหน้า ผลการศึกษาวิจัย พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายบริการ มหาวิทยาลัยบูรพา โดยรวมมีแรงจูงใจในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีแรงจูงใจในระดับปานกลางทุกด้านเรียงลำดับจากคะแนนเฉลี่ยมากไปหาน้อย คือด้านความสัมพันธ์กับผู้อื่น ด้านความอยู่รอด และด้านความเจริญก้าวหน้าเมื่อเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายบริการ มหาลัยบูรพา ระหว่างบุคลากรสาย ข กับบุคลากรสาย ค พบว่ามีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกันทุกด้าน และการเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ของบุคลากรสายบริการมหาวิทยาลัยบูรพา ระหว่างบุคลากรที่มีประสบการณ์ต่ำกว่า 5 ปี กับบุคลากรที่มีประสบการณ์ตั้งแต่ 5 ปี ขึ้นไป พบว่า มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกันทุกด้าน

ศรีรัตน์ บุญอุริยะ (2538) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของอาจารย์และข้าราชการในมหาวิทยาลัยรามคำแหงที่มีต่อแบบผู้นำ แบบอัตตาธิปไตย แบบประชาธิปไตย แบบเสรีนิยม โดยทำการศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นอาจารย์มหาวิทยาลัยรามคำแหง จำนวน 82 คน และข้าราชการจำนวน 218 คน รวมทั้งสิ้น 300 คน ใช้มาตราส่วนประมาณค่าห้าตัวเลือก ผลการวิจัยพบว่า แบบของผู้นำ 3 แบบ คืออัตตาธิปไตย ประชาธิปไตย เสรีนิยม โดยภาพรวมอาจารย์และข้าราชการมีความพอใจในระดับปานกลาง เมื่อจำแนกตามแบบผู้นำ โดยกลุ่มอาจารย์

มีความพอใจต่อผู้นำแบบประชาธิปไตยในระดับมาก กลุ่มข้าราชการมีความพอใจในระดับปานกลาง ส่วนผู้นำแบบอัตตาริปไตย และเสรีนิยมทั้งสองกลุ่มมีความพอใจระดับปานกลาง ในด้านเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน 5 ด้านคือ ความสำเร็จของงาน ความก้าวหน้าของงาน ด้านการยอมรับนับถือ ด้านความรับผิดชอบ และด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติอยู่โดยภาพรวม อาจารย์และข้าราชการมีแรงจูงใจในระดับปานกลาง กลุ่มอาจารย์มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านความสำเร็จของงาน และลักษณะของงานในระดับมาก ส่วนกลุ่มข้าราชการมีแรงจูงใจอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน และเมื่อเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานทั้ง 5 ด้านตามทัศนะของอาจารย์และข้าราชการ พบว่า อาจารย์และข้าราชการมีแรงจูงใจแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

บุญเสริม เพ็งแจ่มศรี (ม.ป.ป. อ้างถึงใน มารินทร์ สุ่มมาตย์, 2547, หน้า 71) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องความพึงพอใจในการทำงานของผู้ช่วยศึกษาธิการอำเภอในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ผลการวิจัยพบว่า การศึกษาระดับความพอใจในการทำงานในปัจจุบัน 5 ด้าน คือ ด้านความรับผิดชอบในการทำงาน ด้านความยอมรับนับถือในการทำงาน และด้านความเจริญก้าวหน้าในการทำงาน มีความพึงพอใจในการทำงานอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านลักษณะและสภาพในการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง การเปรียบเทียบความพึงพอใจในการทำงานในปัจจุบัน 5 ด้าน ตามประสบการณ์ในการทำงาน ผู้มีประสบการณ์ต่ำกว่า 5 ปี มีความพึงพอใจในการทำงานสูงกว่าผู้มีประสบการณ์ 5 ปีขึ้นไป และแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 นอกจากตามลักษณะและสภาพการทำงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 คือ ผู้มีประสบการณ์ต่ำกว่า 5 ปี มีความพึงพอใจสูงกว่าผู้ที่มีประสบการณ์ตั้งแต่ 5 ปีขึ้นไป ส่วนด้านอื่น ๆ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 การเปรียบเทียบความพึงพอใจในการทำงานทั้ง 5 ด้าน ตามอายุจริง ผู้ที่มีอายุจริงต่ำกว่า 35 ปี มีความพึงพอใจในการทำงานสูงกว่าผู้ที่มีอายุจริง ตั้งแต่ 35 ปีขึ้นไป และแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

มาตาเฮรุ (Mataheru, 1985, p. 2716-A) ได้วิจัยเกี่ยวกับการศึกษาแรงจูงใจในการทำงานของอาจารย์ในอินโดนีเซีย ปรากฏผลการวิจัยพบว่า แรงจูงใจที่ก่อให้เกิดความไม่พอใจมากที่สุด ได้แก่ สถานะของอาชีพ โอกาสก้าวหน้า และเงินเดือน ตัวแปรด้านชีวิตสังคม ได้แก่ เพศ อายุ ระยะเวลาการทำงาน ไม่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ กูดสัน (Goodson, 1985, p. 3543-A) ซึ่งพบว่าปัจจัยด้านชีวิตสังคมไม่มีผลอย่างมีนัยสำคัญต่อแรงจูงใจทั้งจากปัจจัยกระตุ้น และปัจจัยค้ำจุน ส่วนปัจจัยด้านความสำเร็จของงานเป็นปัจจัยจูงใจที่ก่อให้เกิดความพอใจมากที่สุดเช่นเดียวกัน แต่ผลการวิจัยดังกล่าวขัดแย้งกับผลการวิจัยของ พิคาร์ด (Picard, 1986, p. 1143-A) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับแรงจูงใจของอาจารย์ตามการรับรู้ของ

อาจารย์และเจ้าหน้าที่ในโรงเรียนในรัฐเนบราสกา พบว่าอายุมีความสัมพันธ์กับแรงงใจอาจารย์ที่มีอายุน้อยจะให้คะแนนแรงงใจด้านการเงินมีความสำคัญกว่ากลุ่มเจ้าหน้าที่ ในโรงเรียน อาจารย์ที่มีเงินเดือนสูง มีแรงงใจภายในมากกว่าอาจารย์ที่มีเงินเดือนต่ำ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับแรงงใจ

อารีรัตน์ หิรัญโร (2532, หน้า 232) ได้ทำการศึกษาวิจัยแบบผู้นำที่ส่งผลต่อแรงงใจและความพอใจในการทำงานของอาจารย์ในสถานศึกษาสังกัดกรมอาชีวศึกษา โดยใช้แบบ MSDT ของเรคติน แบบทดสอบความพึงพอใจในการทำงานโดยส่วนรวมของมิสเกล และแบบทดสอบแรงงใจในการทำงานของวู้ด โดยศึกษากับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา 151 คน และอาจารย์อีก 755 คน พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่เป็นผู้นำแบบสอนแนะและมีพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งประสิทธิผล ระดับแรงงใจในการทำงานของอาจารย์จากปัจจัยกระตุ้นที่อยู่ในระดับมาก ได้แก่ ชนิดของงานที่ทำและความรับผิดชอบ ส่วนปัจจัยต่ำจน ได้แก่ ความสัมพันธ์ภายในหน่วยงาน แต่ปัจจัยอื่นๆ ของแรงงใจอยู่ในระดับปานกลางทั้งนี้ อาจารย์ที่มีอายุ ประสบการณ์การทำงาน และระดับเงินเดือนแตกต่างกัน มีแรงงใจและความพอใจในการทำงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ผู้นำแบบคุมกฎส่งผลต่อแรงงใจทั้งปัจจัยกระตุ้นและปัจจัยต่ำจน ผู้สอนแนะและผู้นำงานส่งผลต่อปัจจัยกระตุ้นเท่านั้น แต่ผู้สอนแนะยังส่งผลต่อความพอใจในการทำงานด้วยชนิดของงานที่ทำ ซึ่งเป็นปัจจัยกระตุ้น การนิเทศงานและเงินเดือนซึ่งเป็นปัจจัยต่ำจน ส่งผลต่อความพอใจในการทำงานของอาจารย์

ภารดี อนันต์นาวี (2539) ได้ทำการวิจัยเรื่อง พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนและแรงงใจในการปฏิบัติงานของครูปฏิบัติการสอนโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด ในเขตการศึกษา 12 รวมทั้งศึกษาเปรียบเทียบแรงงใจในการปฏิบัติงานของครูปฏิบัติการสอนที่มีผู้บริหารโรงเรียนมีวุฒิทางการศึกษา ประสบการณ์ในการบริหารงาน และขนาดของโรงเรียน และพฤติกรรมผู้นำ 8 แบบ โดยใช้มาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ใช้สถิติค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าไค-สแคว์ การทดสอบค่าที และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 12 เป็นแบบหนึ่งงานมากที่สุด แบบยึดระเบียบรองลงมา และแบบประนีประนอมน้อยที่สุด ระดับแรงงใจในการปฏิบัติงานของครูปฏิบัติการสอนโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 12 อยู่ในระดับมากทั้งภาพรวม และแยกเป็นรายด้าน พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 12 ไม่มีความสัมพันธ์กับวุฒิทางการศึกษา ประสบการณ์การบริหารงาน และขนาดโรงเรียน แรงงใจในการปฏิบัติงานของครูปฏิบัติการสอน

โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 12 ที่มีผู้บริหารโรงเรียนมีวุฒิทางการศึกษา ประสบการณ์ในการบริหารงานและขนาดของโรงเรียนแตกต่างกัน อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูปฏิบัติการสอน โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 12 ที่มีผู้บริหารมีพฤติกรรมต่างกัน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

สุชาติ อินทรโชติ (2539) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชน สายสามัญศึกษา

ในกรุงเทพมหานคร จำนวน 547 คน ผลการวิจัย พบว่าผู้บริหารมีพฤติกรรมการบริหาร ทั้งแบบมุ่งงาน และมุ่งสัมพันธ์อยู่ในระดับกลาง และความสัมพันธ์กับระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูอยู่ในระดับกลาง โดยที่พฤติกรรมการบริหารของผู้นำทั้งสองแบบไม่แตกต่างกัน

ดำรง ศรีอร่าม (2543, หน้า 9) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 12 จำแนกตามประสบการณ์การบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าได้แก่ ครูผู้สอนในโรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 367 คน เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ สถิติที่ใช้ ได้แก่ คะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว การทดสอบค่าทีและสหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ผลการศึกษาพบว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 12 มีพฤติกรรมเป็นแบบมุ่งงาน เมื่อจำแนกตามประสบการณ์การบริหารงานของผู้บริหารที่ต่างกัน มีพฤติกรรมของผู้บริหารไม่แตกต่างกัน มีพฤติกรรมผู้นำผู้บริหารแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$) ระดับของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียนมัศึกษามีแรงจูงใจอยู่ในระดับมากทั้งโดยรวมและแยกเป็นรายด้าน เมื่อจำแนกตามประสบการณ์การบริหารของผู้บริหารโรงเรียนที่ต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และจำแนกตามขนาดโรงเรียนที่ต่างกัน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$) และมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$)

มารินทร์ สุ่มมาตย์ (2547, หน้า ๑) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูปฏิบัติการสอนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยกลุ่มตัวอย่างได้แก่ ครูปฏิบัติการสอนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร จำนวน 370 คน จากผลการศึกษา พบว่า 1) แบบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร เป็นแบบหนึ่งงานมากกว่าแบบอื่น

รองลงมาเป็นแบบยี่กระเปียบ และแบบนักพัฒนา 2) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูปฏิบัติการสอนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยรวมทุกด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านโดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ความต้องการเจริญก้าวหน้า ความต้องการสัมพันธ์ และความต้องการดำรงชีวิต 3) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูปฏิบัติการสอนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ที่มีผู้บริหารโรงเรียนมีวุฒิทางการศึกษาดังกัน ประสบการณ์ในการบริหารงานต่างกัน และขนาดของโรงเรียนต่างกัน ไม่แตกต่างกัน 4) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูปฏิบัติการสอนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ที่มีผู้บริหารโรงเรียนมีพฤติกรรมผู้นำ 8 แบบ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 5) พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนแบบเผด็จการแบบมีศิลปะมีความสัมพันธ์ทางบวกกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูปฏิบัติการสอนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 นอกนั้นไม่พบความสัมพันธ์

คลีเมนต์ (Clements, 1983, p. 2567-A) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบภายใน (ปัจจัยภายใน) และองค์ประกอบภายนอก (ปัจจัยภายนอก) กับความพึงพอใจในงานของเจ้าหน้าที่ฝ่ายกิจการนักศึกษาในวิทยาลัยชุมชน โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะศึกษาองค์ประกอบของความพึงพอใจในงานของเจ้าหน้าที่ฝ่ายกิจการนักศึกษา ในวิทยาลัยชุมชนเมสซาชูเซต การวิจัยครั้งนี้ใช้แบบสอบถามเพื่อสอบถามเจ้าหน้าที่ฝ่ายกิจการนักศึกษา จำนวน 156 คน ซึ่งผลการวิจัยปรากฏว่าองค์ประกอบสำคัญที่สุดที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในงาน คือ ลักษณะของงาน รองลงมา ได้แก่ค่าจ้าง การปกครองบังคับบัญชา โอกาสความก้าวหน้า เพื่อนร่วมงาน ความมั่นคงและเรื่องทั่วๆ ไป องค์ประกอบภายใน และองค์ประกอบภายนอกมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานทุกระดับอย่างมีนัยสำคัญ แต่ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบภายนอกกับความพึงพอใจในงานมีสูงกว่าองค์ประกอบของความพึงพอใจในงานในเรื่องค่าจ้าง โอกาสความก้าวหน้า มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานทุกระดับ เจ้าหน้าที่หญิงและเจ้าหน้าที่ชายไม่พึงพอใจในงานในเรื่องโอกาสความก้าวหน้า แต่เจ้าหน้าที่หญิงมีความไม่พึงพอใจในงานมากกว่าเจ้าหน้าที่ชายอย่างมีนัยสำคัญ

การศึกษาการปฏิบัติงานของผู้ตรวจสอบบัญชีเพื่อพิสูจน์รูปแบบการตัดสินใจกับแรงจูงใจภายใน ตามทฤษฎีการประเมินผลการรู้คิด (Cognitive Evaluation Theory) และทฤษฎีความคาดหวังเกี่ยวกับแรงจูงใจภายใน และการปฏิบัติงาน โดยทดสอบสมมติฐานที่ว่า แรงจูงใจของผู้ตรวจสอบบัญชีมีผลต่อการปฏิบัติงานในทางบวก ซึ่งผลการวิจัยสอดคล้องกับสมมติฐานว่าแรงจูงใจมีผลต่อการปฏิบัติงานในทางบวก

เซอร์จิโอวันนี (Sergiovanni, 1967, pp. 249-260 อ้างถึงใน คำรณ ศิริอร่าม, 2543, หน้า 56) ได้ศึกษาเรื่ององค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในการทำงานของครูของมอนโรเคาน์ตี รัฐนิวเจอร์ซีย์ พบว่า 1) การได้รับการยอมรับนับถือ ความสำเร็จของงาน และความรับผิดชอบเป็นองค์ประกอบที่ส่งผลให้ครูเกิดความพึงพอใจในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 2) ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน การปกครองบังคับบัญชา นโยบายและการบริหาร เป็นองค์ประกอบที่ทำให้ครูเกิดความพึงพอใจในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

แกสโลเวย์ (Galloway, 1975, p. 1941-A) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษา ในรัฐมิสซิสซิปปี กับขวัญของครู พบว่า พฤติกรรมผู้นำมีความสัมพันธ์กับขวัญครูในทางบวก พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารยังมีอัตราสูง ขวัญของครูยิ่งสูงไปด้วย พฤติกรรมผู้นำมีคัมภ์สัมพันธ์ส่งผลต่อขวัญของครูมากที่สุด พฤติกรรมผู้นำมีคัมภ์งานไม่ส่งผลต่อขวัญของครูเลย

พิคการ์ด (Picard, 1986, p. 1143-A) ได้ศึกษาเกี่ยวกับแรงจูงใจของอาจารย์ตามการรับรู้ของอาจารย์และเจ้าหน้าที่ในโรงเรียนในรัฐเนบราสกา พบว่าอายุมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจ อาจารย์ที่มีอายุน้อยจะให้คะแนนแรงจูงใจด้านการยอมรับนับถือสูงกว่าอาจารย์ที่มีอายุมาก กลุ่มอาจารย์เห็นว่าแรงจูงใจด้านการเงินมีความสำคัญกว่ากลุ่มเจ้าหน้าที่ในโรงเรียน อาจารย์ที่มีเงินเดือนสูง มีแรงจูงใจภายในมากกว่าอาจารย์ที่มีเงินเดือนต่ำ

จากงานวิจัยที่ได้นำเสนอมานี้เป็นผลงานวิจัยในประเทศและต่างประเทศ กล่าวได้ว่า การศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมีหลายลักษณะทั้งปัจจัยด้าน จูงใจ กระตุ้น แรงจูงใจ จากปัจจัยกระตุ้นจะมีผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน และแรงจูงใจจากปัจจัยด้านจูงใจจะมีผลต่อความไม่พอใจในการทำงาน การที่บุคคลมีแรงจูงใจสูงย่อมดีกว่าการไม่มีแรงจูงใจ และกล่าวได้ว่า พฤติกรรมผู้นำมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู เนื่องจากพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารยังมีอัตราสูง ขวัญกำลังใจของครูยิ่งสูงตามไปด้วย ทำให้แรงจูงใจในการปฏิบัติงานสูงตามไปด้วย ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน เขตพัฒนาพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก