

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในบทนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการทำงาน ดังนั้นจึงได้ศึกษาแนวความคิด ทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยแบ่งหัวข้อที่นำเสนอเป็นหัวข้อ ดังต่อไปนี้

1. ประวัติความเป็นมาของ กลุ่มห้างหุ้นส่วนจำกัด กิมจิ้วพาณิชย์
2. แนวความคิดทฤษฎีเกี่ยวกับ ผู้นำ
3. แนวความคิดทฤษฎีเกี่ยวกับ ลักษณะผู้นำ
4. แนวความคิดทฤษฎีเกี่ยวกับ พฤติกรรมผู้นำ และแบบผู้นำ
5. แนวความคิดทฤษฎีเกี่ยวกับ ความพึงพอใจและแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ประวัติความเป็นมาของ กลุ่มห้างหุ้นส่วนจำกัด กิมจิ้วพาณิชย์

การดำเนินธุรกิจของกลุ่มกิมจิ้วพาณิชย์ ภายใต้เครื่องหมายการค้าอิมพีเรียล และอลาวรี เริ่มขึ้นในปี พ.ศ. 2501 โดยเริ่มจากการก่อตั้ง ห้างหุ้นส่วนจำกัด กิมจิ้วพาณิชย์ ซึ่งดำเนินธุรกิจทางด้านการนำเข้า และเป็นตัวแทนจำหน่ายสินค้าประเภทอาหารสำเร็จรูปจากต่างประเทศ อาทิ ประเทศสหรัฐอเมริกา ออสเตรเลีย และประเทศในกลุ่มทวีปยุโรป เป็นต้น ซึ่งในขณะนั้นรัฐบาลได้มีนโยบายในการสนับสนุนให้เอกชนผลิตสินค้าเพื่อใช้ในการอุปโภคบริโภคขึ้นเองภายในประเทศ แทนการนำเข้าจากต่างประเทศ กอปรกับอัตราภาษีการนำเข้าสินค้าจากต่างประเทศมีอัตราที่สูงขึ้น บริษัทจึงมีนโยบายในการผลิตสินค้าขึ้นเองภายใต้ความร่วมมือจากบริษัท PDS ประเทศออสเตรเลีย (ปัจจุบันคือบริษัท บอนแลต ฟู้ดส์ จำกัด) ผู้ผลิตเนย “อลาวรี” ซึ่งให้การสนับสนุนด้านเทคโนโลยีการผลิต เครื่องจักร รวมถึงการวางระบบในการก่อสร้างโรงงานและส่งผู้ชำนาญงานมาให้คำปรึกษาแนะนำในช่วงเริ่มการผลิต โดยโรงงานแห่งแรกนี้ตั้งอยู่บนถนนบางนา-ตราด และจดทะเบียนภายใต้ชื่อ “บริษัท ยูไนเต็ลเดรี่ฟู้ดส์ จำกัด” เมื่อปี พ.ศ. 2515 ปัจจุบันบริษัทได้พัฒนาศักยภาพในการผลิตตลอดจนคุณภาพของสินค้าจนนับ ได้ว่าเป็นหนึ่งในผู้นำด้านตลาดเนยภายในประเทศ

จากจุดเริ่มต้นนี้เองบริษัทได้เริ่มขยายสายการผลิตอาหารและขนมสำเร็จรูปต่าง ๆ อาทิ ลูกก๊ี้ แยมผลไม้ เยลลี่สำเร็จรูป ช็อกโกแลต เค้ก เวเฟอร์ ขนมปังกรอบประเภทต่าง ๆ รวมถึง

ผลิตภัณฑ์ประเภทนมพาสเจอร์ไรซ์และนมเปรี้ยวโยเกิร์ต เพื่อเป็นการยอมรับธุรกิจที่เติบโตขึ้น บริษัทจึงได้เปิดโรงงานแห่งที่ 2 ขึ้นที่ อำเภอบางพลี จังหวัดสมุทรปราการ โดยใช้ชื่อว่า “บริษัท อิมพีเรียล เชนเนอรัลฟู้ดส์ อินดัสทรี จำกัด” ก่อตั้งเมื่อปี พ.ศ. 2528

นอกจากนี้ บริษัทยังได้นำเข้าวัตถุดิบชนิดต่าง ๆ ที่จำเป็นในการผลิตซึ่งยังไม่สามารถผลิตได้เองภายในประเทศ ตลอดจนการนำเข้าอาหารสำเร็จรูปประเภทต่าง ๆ เพื่อจัดจำหน่ายให้กับผู้บริโภคทั่วไป ปัจจุบันบริษัทยังคงพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ อย่างไม่หยุดยั้งเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคให้ได้มากที่สุดรวมทั้งยังคงคุณภาพของผลิตภัณฑ์ของบริษัทดังกล่าวของสินค้า คือ “อิมพีเรียล ผลิตภัณฑ์อาหารคุณภาพ”

ห้างหุ้นส่วนจำกัด กิมจิ้วพาณิชย์ เป็นบริษัทแม่ของกลุ่มบริษัทในเครือทั้งหมด ปัจจุบันดำเนินกิจการด้านเป็นตัวแทนจำหน่ายสินค้าของบริษัทในเครือ และนำเข้าวัตถุดิบที่สำคัญเพื่อใช้ในการผลิต ตลอดจนสินค้าสำเร็จรูปจากต่างประเทศเพื่อจัดจำหน่ายให้กับผู้บริโภค ได้แบ่งการดำเนินการกับคู่ค้ากลุ่มธุรกิจเป็น 3 กลุ่ม หลัก ๆ ดังนี้

1. กลุ่มอุตสาหกรรมอาหาร (Catering Channel) เช่น ธุรกิจโรงแรม กภัตตาคาร และสายการบิน

2. กลุ่มธุรกิจค้าปลีก (Modern Trade & Retail shop Channel) เช่น ซูเปอร์มาร์เก็ต ซูเปอร์เซ็นเตอร์ ร้านสะดวกซื้อต่าง ๆ รวมถึงร้านค้าปลีกทั่ว ๆ ไป

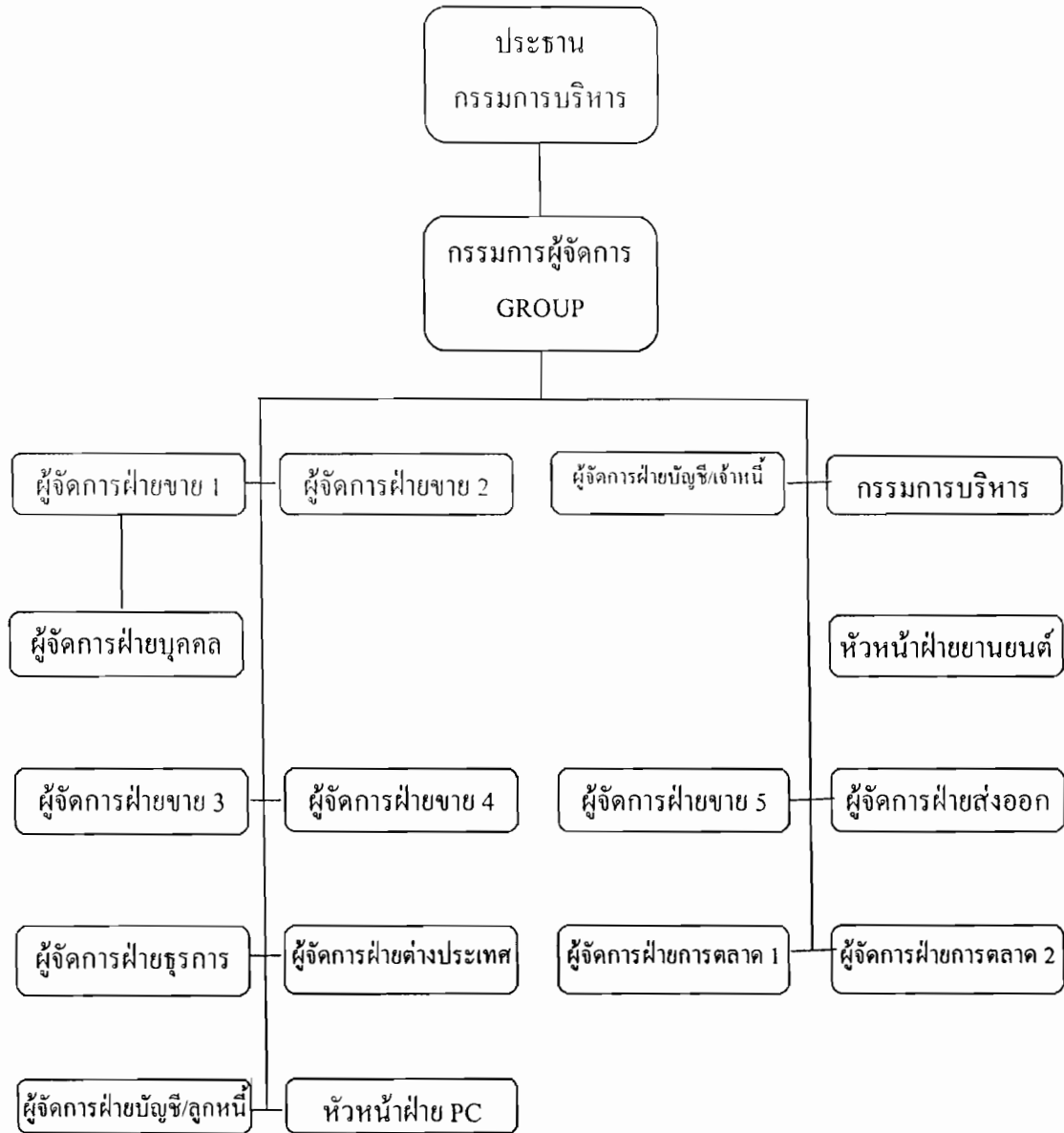
3. กลุ่มธุรกิจร้านเบเกอรี่ เป็นการจัดส่งวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตขนมต่าง ๆ นอกจากนี้ บริษัทยังได้ขยายตลาดโดยการส่งสินค้าของบริษัทไปจำหน่ายยังประเทศต่าง ๆ อีกทางหนึ่งด้วย

ด้วยความมุ่งมั่นที่จะขยายบริษัทไปสู่ความเป็นสากล ห้างหุ้นส่วนจำกัด กิมจิ้วพาณิชย์ จึงตระหนักถึงความสำคัญของการผลิต และควบคุมคุณภาพโดยได้จัดเตรียมระบบมาตรฐานด้านการจัดการเพื่อรองรับ ISO จึงได้นำระบบคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีระดับแนวหน้ามาปรับปรุงและพัฒนาในทุกขั้นตอนตั้งแต่การผลิตจนถึงการบรรจุผลิตภัณฑ์ เพื่อให้แน่ใจว่าได้มอบสิ่งที่ดีที่สุดแก่ผู้บริโภคทุกผลิตภัณฑ์จากอิมพีเรียลจะได้รับการตรวจสอบในขั้นสุดท้าย โดยเริ่มจากการตรวจสอบแบบเลือกสุ่ม เพื่อนำมาตรวจทางเคมีในห้องทดลอง และตรวจเชื้ออีกครั้งเพื่อให้ได้ปริมาณและสัดส่วนต่าง ๆ ของวัตถุดิบอย่างเข้มงวดตามมาตรฐานของระบบการผลิต ผู้บริโภคจะได้รับความสด ใหม่ และคุณภาพของผลิตภัณฑ์ด้วยระบบขนส่งที่รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพผลิตภัณฑ์อาหารสดจะถูกจัดส่งเป็นพิเศษโดยรถห้องเย็นที่ปรับอุณหภูมิพอเหมาะ ตั้งแต่ออกจากโรงงาน จนถึงมือผู้บริโภคทั่วประเทศ

กลุ่มห้างหุ้นส่วนจำกัด กิมจิวพาณิชย์

- 1. ห้างหุ้นส่วนจำกัด กิมจิวพาณิชย์ 3059, 3059/1-3 ถ.สุขุมวิท แขวงบางจาก เขตพระโขนง กรุงเทพฯ 10260
- 2. บริษัท ยูไนเต็สด์เรีฟู้ดส์ จำกัด 879 ซ.บัวเกิด ถ.บางนา-ตราด แขวงบางนา เขตพระโขนง กรุงเทพฯ 10260
- 3. บริษัท อิมพีเรียลเยนเนอรัลฟู้ดส์ อินเตอร์ จำกัด 79 หมู่ 11 ถ.เทพารักษ์ แขวงบางปลา เขตบางพลี จ.สมุทรปราการ 10540
- 4. บริษัท ยูไนเต็สด์ แร่ฟาร์ม จำกัด 99/9 ถ.มิตรภาพ อ.กลางดง จ.นครราชสีมา

โครงสร้างการบริหาร ห้างหุ้นส่วนจำกัดกิมจิวพาณิชย์



ภาพที่ 2-1 โครงสร้างการบริหาร ห้างหุ้นส่วนจำกัดกิมจิวพาณิชย์

แนวความคิดทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำ

ผู้นำ (Leadership) มีความหมายใกล้เคียงกับคำอื่น ๆ เช่น ผู้บริหาร (Administrator) เจ้านาย (Boss) หัวหน้า (Chief) ผู้ประกอบการ (Entrepreneur) ผู้จัดการ (Manager) ผู้บังคับบัญชา (Superior) ได้มีนักวิชาการหลาย ๆ ท่านได้ให้ความหมายคำว่า “ผู้นำ” ไว้หลายแนวความคิดซึ่งมีความคล้ายคลึงกันดังนี้

ผู้นำ คือบุคคลที่สามารถชักจูงหรือชี้นำบุคคลอื่นให้ปฏิบัติงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ (สุนทร วงศ์ไวยวรรณ, 2540, หน้า 227)

ผู้นำ คือบุคคลที่มีศิลปะในการจูงใจสมาชิกในกลุ่มหรือทีมงานให้ปฏิบัติตามคำสั่งของตนได้ (สงวน สุทธิเลิศอรุณ, 2543, หน้า 282)

สงวน นิตยารัมภ์และคณะ (2537, หน้า 18) ให้สาระสำคัญของผู้นำไว้ 2 ประการ คือ

1. ผู้นำ คือผู้ที่มีอิทธิพลสามารถทำให้ผู้คนเดินตามหรือทำตามในสิ่งที่ผู้นำพยายามจะนำ ทำให้ขาดซึ่งอิทธิพลที่สามารถทำให้คนเดินตาม ภาวะผู้นำก็ไร้ความหมาย การเดินตามนั้นมิได้หมายความว่าทำกันเฉพาะขณะที่ผู้นำนั้นมีอำนาจอยู่ สามารถทำให้ผู้คนเกรงกลัวจึงเดินตาม ทำตามในสิ่งที่ผู้นำสั่งให้ทำ แต่แม้ว่าผู้นำนั้น ๆ ไม่ได้อยู่ในอำนาจแล้ว ผู้คนยังเดินตามในสิ่งที่ผู้นำเหล่านั้นพูดไว้ หรือปฏิบัติไว้เป็นแบบอย่าง

2. ผู้นำ คือผู้ที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่นำไปสู่ “ผล” สำเร็จที่ดี ผลสำเร็จเป็นสิ่งที่วัดผลของภาวะผู้นำ ไม่จำเป็นต้องเป็น “อาการนำ” ที่เห็นด้วยตา แต่เป็นผลสำเร็จที่เกิดจากภาวะการณจริง ผู้นำที่แท้จริงอาจจะไม่ใช่ผู้นำที่อยู่ในตำแหน่ง มีชื่อเสียงอย่างที่เราไปมองเห็น รู้จัก แต่สามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นได้จริง ๆ โดยทั่วไปไม่มีความรู้สึกที่ผู้นำดังกล่าวกำลังแสดงอาการนำอยู่ อย่างที่เรียกกันว่า “นำอย่างไม่ได้้นำ” ดังนั้นในความหมายนี้ภาวะผู้นำจึงวัดกันด้วยผลที่เกิดจากนำ ไม่ได้วัดกันด้วยตำแหน่งหรืออาการที่แสดงว่ากำลังนำอยู่

ผู้นำ คือบุคคลที่มีบทบาทสำคัญซึ่งสามารถนำหรือประสานการทำงานของสมาชิกในกลุ่มให้ทำงานร่วมกันจนประสบผลสำเร็จ โดยบุคคลนั้นได้รับการยอมรับจากสมาชิกในกลุ่มด้วย (ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร, 2545, หน้า 238)

ผู้นำ คือบุคคลที่มีอิทธิพลทำให้บุคคลอื่นตามและนำกลุ่มไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ (สุริยา เจียมประชาชนรากร และคณะ, 2549, หน้า 3)

สุพัทธา สุภาพ (2536, หน้า 51-52) ได้สรุปเกี่ยวกับผู้นำที่ดีไว้ 8 ประการดังนี้คือ

1. เชื้อมั่นในตัวเอง
2. เข้าสังคมกับคนอื่นได้
3. ประนีประนอม ประสานประโยชน์

4. รู้จักเพื่อนร่วมงานอย่างดีในทุกแง่มุม รู้ขีดความสามารถและขีดจำกัดจะได้แบ่งงานแก่ลูกน้องได้ บังคับบัญชาตามความสามารถอย่างเหมาะสม เพื่อให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

5. มีศิลป์ในการบังคับบัญชา รู้จักผ่อนหนักผ่อนเบา ห้ามในสิ่งที่ควรห้าม ปลดปล่อยในสิ่งที่ควรปล่อย และมีความเด็ดขาด หากผู้กระทำผิด ผิดระเบียบแบบแผนจนก่อให้เกิดความเสียหายต่อส่วนรวม

6. ตัดสินใจได้และกล้าตัดสินใจเมื่อได้พิจารณาไตร่ตรองอย่างรอบคอบ ผู้นำที่ไม่ยอมตัดสินใจ ผู้อยู่ได้บังคับบัญชาจะขาดความเชื่อถือ

7. รู้จักเสียสละความพอใจของตนเพื่อส่วนรวม

8. รู้จักเลือกคนดีมาใช้

“ผู้นำ” เป็นบุคคลซึ่งมีผู้ตามและมีอิทธิพลที่จะทำให้ผู้ตามช่วยกันกำหนดวัตถุประสงค์และบรรลุวัตถุประสงค์นั้น หรือเป็นบุคคลที่ทำให้องค์การประสบความสำเร็จและบรรลุผลสำเร็จ โดยใช้อิทธิพลของใจผู้อื่นให้ปฏิบัติตาม ผู้นำเป็นผู้ตัดสินใจกำหนดปัญหา วางแผน และรับผิดชอบต่อความอยู่รอด หรือการพัฒนาขององค์การ นอกจากนั้นแล้วผู้นำยังมีส่วนทำให้เกิดวิสัยทัศน์ขององค์การและพนักงานรวมทั้งสามารถใช้อำนาจหรืออิทธิพลต่าง ๆ ทั้งทางตรงและทางอ้อมเพื่อนำกลุ่มประกอบกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งให้บรรลุผลสำเร็จ การเป็นผู้นำนั้นเป็นเรื่องง่าย แต่การเป็นผู้นำที่ดีนั้นเป็นเรื่องยากที่จะปฏิบัติ (สิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2545, หน้า 277)

ผู้บริหารจะเป็นผู้นำอย่างไรย่อมได้รับอิทธิพลจากภูมิหลัง ความรู้ ค่านิยม และประสบการณ์ของเขา (แรงกดดันทางผู้บริหาร) เช่น ผู้บริหารที่มีค่านิยมรุนแรงเกี่ยวกับเสรีภาพส่วนบุคคลจะยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีอิสระมากในการปฏิบัติงานของพวกเขา แต่ผู้บริหารที่มีความเชื่อว่าความต้องการส่วนบุคคลต้องเป็นรองจากความต้องการขององค์การแล้ว ผู้บริหารจะให้ความสำคัญกับการสั่งการต่อกิจกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา คุณลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชาจะถูกพิจารณาก่อนที่ผู้บริหารจะเลือกแบบผู้นำที่เหมาะสม ผู้บริหารจะยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมและมีความเป็นอิสระมากขึ้น ภายใต้เงื่อนไขดังต่อไปนี้คือ เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน เมื่อพวกเขาต้องการความรับผิดชอบในการตัดสินใจ เมื่อพวกเขามีความรู้และประสบการณ์เพียงพอในการจัดการปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจและระบุเป้าหมายได้ ผู้ใต้บังคับบัญชาเต็มใจมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ถ้าหากไม่มีเงื่อนไขต่าง ๆ เหล่านี้แล้วผู้บริหารอาจจะต้องใช้ความเป็นผู้นำแบบเผด็จการในการบริหารงาน

จากความหมายของผู้นำข้างต้นจึงสรุปได้ว่า ผู้นำคือบุคคลที่มีความสามารถในการใช้อิทธิพลจูงใจ หรือชักนำ ให้บุคคลต่าง ๆ ในองค์การเกิดความร่วมมือร่วมใจกันในการปฏิบัติงานตามภารกิจที่ได้รับมอบหมายเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จซึ่งบุคคลต่าง ๆ นั้นยินยอมปฏิบัติตามผู้นำของตน เพื่อให้บรรลุภารกิจ หรือผลสำเร็จที่ต้องการนั้น

องค์ประกอบของผู้นำ

องค์ประกอบที่สำคัญของผู้นำที่ จิตจันทร์ กิติกริต (2532, หน้า 108) ได้เสนอไว้ประกอบด้วยสาระสำคัญดังต่อไปนี้

1. ต้องมีความรู้หรือทักษะในเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่กลุ่มหรือชุมชนต้องการ
2. ต้องมีผู้ตาม ได้แก่ สมาชิก
3. มีโอกาสหรือสถานการณ์ที่จะใช้ความรู้ให้เป็นประโยชน์ แบบรู้ได้ใช้เป็น
4. มีความสามารถที่จะใช้ความรู้

นอกจากนี้พระธรรมปิฎก (2541, หน้า 3-4) ยังอธิบายถึงองค์ประกอบของผู้นำชุมชนที่ละเอียดเพิ่มขึ้นถึง 6 องค์ประกอบ คือ

1. ตัวผู้นำ จะต้องมีความสมบูรณ์ภายในตนเอง เป็นจุดเริ่มต้นและเป็นแกนกลางไว้
2. ผู้ตาม โยงด้วยคุณสมบัติที่สัมพันธ์กับผู้ตาม ในพระพุทธศาสนาไม่นิยมใช้คำว่าผู้ตาม อาจใช้คำว่าผู้ร่วมไปด้วย
3. จุดมุ่งหมาย โยงด้วยคุณสมบัติที่สัมพันธ์กับจุดหมาย เช่นจะต้องมีความชัดเจนเข้าใจถ่องแท้ และแน่วแน่ในจุดหมาย เป็นต้น
4. หลักการและวิธีการ โยงด้วยคุณสมบัติที่สัมพันธ์กับหลักการและวิธีการที่ทำให้สำเร็จผลบรรลุจุดหมาย
5. สิ่งที่ทำ โยงด้วยคุณสมบัติกับสิ่งที่ทำ
6. สถานการณ์ โยงด้วยคุณสมบัติที่สัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมหรือสิ่งที่ประสบซึ่งอยู่ภายนอกว่าทำอะไรจะผ่านไปได้ด้วยดี ในท่ามกลางสังคมสิ่งแวดล้อม หรือสิ่งที่ประสบ เช่น ปัญหา เป็นต้น

องค์ประกอบของผู้นำที่ได้รวบรวมไว้ข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า องค์ประกอบของผู้นำดังนี้

1. มีความรู้ความสามารถอันเป็นคุณสมบัติภายในตัว รวมทั้งมีความสามารถที่จะใช้ความรู้
2. มีผู้ตามที่ดี
3. มีจุดหมายในการทำงาน

4. ต้องมีหลักการและมีวิธีการเพื่อการทำงานให้บรรลุจุดหมายที่วางไว้
5. มีความมุ่งมั่นในการทำงาน
6. มีสถานการณ์ให้ได้ใช้ความสามารถของตน

ประเภทของผู้นำ

ธงชัย สันติวงษ์ (2537, หน้า 128) ได้แบ่งแบบของผู้นำตามลักษณะของการใช้อำนาจหน้าที่เพื่อการบังคับบัญชาสั่งการต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ออกเป็น 3 แบบ คือ

1. ผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic Leadership) หมายถึงผู้นำที่เน้นถึงการบังคับบัญชาและการออกคำสั่ง (Commanding and Order Giving) เป็นสำคัญ ผู้นำชนิดนี้มักจะทำการตัดสินใจด้วยตนเองเป็นส่วนมาก และจะไม่ค่อยมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้แก่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามากนัก สถานภาพของผู้นำชนิดนี้จะไปในลักษณะที่ว่าเป็นเจ้านาย (Boss) อย่างเด่นชัด ในการบังคับบัญชาหรือควบคุมงานของผู้นำชนิดนี้ ผู้นำดังกล่าวจะกระทำโดยมีการใช้อำนาจเป็นอย่างมาก และจะสร้างบรรยากาศของความเกรงกลัวต่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเสมอ ผู้นำตามลักษณะนี้มักจะมีอยู่โดยทั่วไปในประเทศที่ยังไม่เจริญ ซึ่งอุตสาหกรรมต่าง ๆ อยู่ในลักษณะเริ่มต้น และคนงานมีโอกาสน้อย ดังนั้นจึงจะเห็นได้จากนักอุตสาหกรรมในยุคต้นของการปฏิวัติอุตสาหกรรมในเขตยุโรปและอเมริกา เป็นต้น

2. ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leadership) ผู้นำชนิดนี้จะมีลักษณะตรงกันข้ามกับผู้นำชนิดแรก ผู้นำแบบประชาธิปไตยจะให้ความสำคัญกับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามากกว่า และจะไม่เน้นถึงการใช้อำนาจหน้าที่หรือก่อให้เกิดความเกรงกลัวในตัวผู้บังคับบัญชา หากแต่จะเปิดโอกาสให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีโอกาสแสดงความคิดเห็นและพูดคุยด้วย ในการปฏิบัติงานบริหารของผู้นำชนิดนี้มักจะไปในทำนองที่ว่าสิ่งต่าง ๆ เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับทุกคน ดังนั้น การแก้ไขปัญหาดังกล่าวจึงเป็นเรื่องที่จะให้โอกาสทุกฝ่ายเข้ามาร่วมพิจารณา ซึ่งอาจจะกระทำโดยมีการประชุมหรือจัดตั้งคณะกรรมการ เป็นต้น ผู้นำชนิดนี้จะพยายามส่งเสริมให้คนงานออกความคิดเห็นได้และมีโอกาสร่วมตัดสินใจในปัญหาดังกล่าวได้ด้วย

3. ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez-faire or Free-rein Leadership) ผู้นำชนิดนี้จะแตกต่างจากผู้นำแบบประชาธิปไตยที่ว่า จะมีการปล่อยให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีอิสระเต็มที่ หรือปล่อยให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีอำนาจกระทำการใด ๆ ตามใจชอบได้ ปัญหาดังกล่าวที่เกิดขึ้นจะถูกมอบหมายให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาอาจจะได้รับสิทธิให้จัดทำเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ต่าง ๆ ด้วยตนเอง หรืออาจจะให้จัดทำแผนงานต่าง ๆ ได้ตามใจชอบ ในทางปฏิบัติย่อมเป็นไปได้ที่ผู้นำขององค์การจะปฏิบัติตามลักษณะนี้ ทั้งนี้เพราะการกระทำดังกล่าวย่อมจะเป็นการปิดโอกาสไม่ให้ผู้บริหารมีสิทธิใช้อำนาจหน้าที่ควบคุมงานที่ตนรับผิดชอบอยู่ได้

แนวความคิดทฤษฎีเกี่ยวกับ ลักษณะผู้นำ

การศึกษาคุณลักษณะของผู้นำ (The Trait Approach to Leadership)

ในช่วงตอนต้นของศตวรรษที่ 12 ของการศึกษาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั้น ได้ใช้วิธีการศึกษาคุณลักษณะและบุคลิกภาพของผู้นำซึ่งแนวคิดของการใช้วิธีการศึกษาแบบนี้มาจากความเชื่อที่ว่าบุคคลบางคนจะมีลักษณะของความเป็นผู้นำอยู่แล้วตามธรรมชาติ เพราะบุคคลนั้นจะมีคุณลักษณะเฉพาะที่เอื้ออำนวยให้เขาได้มีพฤติกรรมเป็นผู้นำอย่างประสบผลสำเร็จในสถานการณ์ต่าง ๆ คุณลักษณะเฉพาะของบุคคลนี้ได้ถูกศึกษาเปรียบเทียบระหว่างผู้นำที่ประสบผลสำเร็จ และผู้นำที่ไม่ประสบผลสำเร็จ (หรือไม่มีลักษณะความเป็นผู้นำ)

คุณลักษณะผู้นำของเดวิส (Davis, 1982, p. 103-104) ได้สรุปลักษณะ 4 ประการซึ่งมีผลต่อความสำเร็จในภาวะผู้นำในองค์กร

1. การมีสติปัญญา (Intelligence) จากการวิจัยพบว่าบุคคลในระดับหัวหน้าจะมีสติปัญญาเฉลี่ยฉลาดกว่าผู้เป็นลูกน้อง และที่น่าสนใจคือพบว่าคนที่เป็หัวหน้าจะมีสติปัญญา มากกว่าลูกน้องไม่มากนัก
2. มีความชัดเจนและกว้างขวางในการสังคม (Social Maturity and Breadth) คนที่เป็นหัวหน้าจะมีอารมณ์มั่นคงเป็นผู้ใหญ่มีความสนใจและมีกิจกรรมต่าง ๆ กว้างขวางกว่า และมีความเชื่อมั่นในตนเอง
3. มีแรงกระตุ้นภายในและความปรารถนาที่จะมีความสำเร็จในด้านทำงาน (Inner Motivation and Achievement Drive) คนที่เป็นหัวหน้ามีความสัมพันธ์กับแรงกระตุ้นใจค่อนข้างสูงมากต่อความสำเร็จของงาน แรงกระตุ้นนี้เกิดขึ้นจากภายในตัวของเขาเองมากกว่าการเกิดจากรางวัลภายนอก
4. ทัศนคติทางมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations Attitudes) หัวหน้าหรือผู้ที่ประสบความสำเร็จในการทำงานจะตระหนักถึงคุณค่าและศักดิ์ศรีของลูกน้องและสามารถที่จะรับความจริงถึงคุณค่านี้ หรือพูดอีกนัยหนึ่งคือ เป็นคนที่มองเห็นคุณค่าของลูกน้องมากกว่าการที่จะให้งานสำเร็จเพียงอย่างเดียว

คุณลักษณะของผู้นำ

คุณลักษณะของผู้นำ 8 ประการที่ จิตจางค์ กิตติกรติ (2532, หน้า 110-111) ได้กล่าวไว้ได้แก่

1. มีจิตใจมุ่งมั่นที่จะพัฒนา
2. มีความซื่อตรงต่อเจ้าหน้าที่
3. มีจิตใจเป็นกุศล

4. การยอมรับวิทยาการแผนใหม่
5. ความเชื่อมั่นในตนเอง
6. ทักษคติแบบประชาธิปไตย
7. มีความจงรักภักดีต่อสถาบัน
8. มีความเป็นผู้นำ

ในขณะที่คุณสมบัติในตัวของผู้นำที่สอดคล้องกับหลักสัปปุริสธรรม 7 ประการ ของพระพุทธศาสนา (พระธรรมปิฎก, 2541, หน้า 18-20) ประกอบไปด้วย

1. รู้หลักการ เมื่อดำรงตำแหน่งมีฐานะหรือจะทำอะไรก็ตาม ต้องรู้หลักการ รู้งาน รู้หน้าที่ รู้กฎกติกาที่เกี่ยวข้อง
2. รู้จุดหมาย ต้องมีความชัดเจนในจุดหมาย แล้วต้องมีความแน่วแน่มั่นคงที่จะไปถึงจุดหมายด้วย
3. รู้ตน คือ ต้องรู้ว่าตนเองคือใคร มีภาวะเป็นอะไร อยู่ในสถานะใด มีคุณสมบัติ มีความพร้อม มีความถนัด สติปัญญาความสามารถอย่างไร มีกำลังแค่ไหน จุดอ่อนจุดแข็งอย่างไร ซึ่งจะต้องสำรวจตนเองและเตือนตนเองอยู่เสมอ ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาปรับปรุงตัวเอง
4. รู้ประมาณ คือ รู้จักความพอดี ต้องรู้จักขอบเขต จัดชั้นความพอเหมาะที่จะจัดในเรื่องต่าง ๆ
5. รู้กาล คือ รู้จักเวลา เช่น รู้ลำดับ ระยะเวลา จังหวะ ประมาณ ความเหมาะสมของเวลา รู้จักวางแผน
6. รู้ชุมชน คือ รู้สังคมตั้งแต่ในขอบเขตที่กว้าง คือ รู้สังคมโลก รู้สังคมของประเทศชาติว่าอยู่ในสถานการณ์ใด มีปัญหาอย่างไร รู้ความต้องการของเขา แม้แต่ชุมชนย่อย ๆ ถ้าจะช่วยเหลือเขาเราก็จะต้องรู้ความต้องการเพื่อสนองความต้องการ ได้ถูกต้อง หรือแก้ไขปัญหาก็ตรงจุด
7. รู้บุคคล คือ รู้จักบุคคลที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะที่มาร่วมงานร่วมการไปด้วยกัน และคนที่เราไปให้บริการตามความแตกต่างเฉพาะตัว เพื่อปฏิบัติต่อเขาได้ถูกต้องเหมาะสมและได้ผล

อาจกล่าวโดยสรุปถึงคุณสมบัติของผู้นำดังกล่าวในข้างต้นได้ว่า ผู้นำที่ต้องเป็นบุคคลที่มีศีล สมานี และปัญญา แต่อาจขยายความโดยหลักสัปปุริสธรรม 7 ของพระพุทธศาสนาที่อธิบายคุณสมบัติของผู้นำ ได้แก่ รู้หลักการ รู้จุดหมาย รู้ตน รู้ประมาณ รู้กาล รู้ชุมชน และรู้บุคคล และเนื่องจากคุณสมบัติในตัวของผู้นำแล้ว สิ่งที่คุณเหมือนว่ามีความจำเป็นเช่นเดียวกันนั้นคือ ทฤษฎีผู้นำที่ผู้บริหารจำเป็นที่จะต้องทราบเพื่อการนำไปใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติที่ถูกต้องและเหมาะสม

แนวความคิดทฤษฎีเกี่ยวกับ พฤติกรรมผู้นำ และแบบผู้นำ

พฤติกรรมผู้นำ (Leaders' Behavior)

พฤติกรรม หมายถึง การกระทำหรือการแสดงออกในลักษณะต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายที่บุคคลนั้นต้องการ (ประชุม รอดประเสริฐ 2526, หน้า 19)

พฤติกรรมผู้นำ นิโรธ งามชัย (2527, หน้า 19) ได้ให้คำจำกัดความไว้ว่า คือการแสดงอาการความสามารถของผู้นำในอันที่จะใช้ศิลปะแห่งภาวะผู้นำ เข้าชักจูงบุคคล ซึ่งเป็นผู้ตามให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพประสบความสำเร็จ ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ตลอดจนการดำเนินการใช้ทรัพยากรทางการบริหารที่มีอยู่ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

ความสำเร็จขององค์การใด ๆ นั้น ประชุม รอดประเสริฐ (2526, หน้า 20) ได้กล่าวว่า ขึ้นอยู่กับพฤติกรรมผู้นำ โดยผู้นำจะแสดงพฤติกรรมการบริหารออกเป็น 2 ลักษณะกล่าวคือ ลักษณะหนึ่งเป็นการบอกให้ผู้นำทำตามและอีกลักษณะหนึ่ง เป็นการแบ่งปันความรับผิดชอบร่วมกัน โดยให้ผู้นำได้บังคับบัญชาหรือผู้ตามมีส่วนร่วมคิดเห็นในการวางแผนและการปฏิบัติการกิจร่วมกัน

การศึกษาเรื่องพฤติกรรมผู้นำได้เริ่มมานานในระยะแรก เป็นการศึกษาเกี่ยวกับตัวผู้นำโดยตรง เป็นการศึกษาผู้นำในด้านคุณลักษณะ (Trait Approach) แนวคิดนี้ตั้งอยู่บนความเชื่อที่ว่า ผู้นำย่อมมีคุณสมบัติที่ติดตัวมาแต่กำเนิดต่างจากผู้ที่ไม่ใช่ผู้นำ จะต้องมีความสัมพันธ์ในด้านบุคลิกภาพเป็นพิเศษต่างจากบุคคลทั่วไปเช่น ร่างกายสูงใหญ่ มีกำลังใจเข้มแข็ง เสี่ยงดัง เป็นต้น ผลของการศึกษาไม่สามารถให้ข้อสรุปที่จะนำมากำหนดได้ว่า คุณสมบัติดังกล่าวแสดงความเป็นผู้นำได้ แม้ว่าจะพบคุณสมบัติบางประการ ที่ผู้นำต่างไปจากผู้ที่ไม่ใช่ผู้นำก็ตาม จึงได้มีการศึกษาใหม่อีก โดยการศึกษาผู้นำในด้านสถานการณ์ (Situational Leadership) แนวคิดนี้อยู่บนพื้นฐานความคิดที่ว่า ผู้นำจะมีความเหมาะสมหรือไม่ ย่อมขึ้นอยู่กับสถานการณ์และกลุ่มที่ผู้นำเป็นอยู่ พฤติกรรมผู้นำเป็นไปในลักษณะของความสัมพันธ์ระหว่างตัวผู้นำกับสิ่งแวดล้อมในสังคมที่ผู้นำแสดงบทบาทอยู่ในขณะนั้น ซึ่ง โอเวน (Owens, อ้างอิงจาก วิญญู มณีจันทร์, 2520, หน้า 8) ได้อธิบายไว้ว่า การศึกษาผู้นำตามแนวคิดนี้เป็นการศึกษารูปแบบของพฤติกรรมผู้นำที่แสดงออกต่อสภาพแวดล้อม เพราะพฤติกรรมผู้นำที่แสดงออกมาเป็นตัวชี้ว่าผู้นำมีคุณสมบัติที่เหมาะสมต่อการเป็นผู้นำเพียงใด ในปัจจุบันการศึกษาแนวนี้เท่านั้นเรียกว่าการศึกษาผู้นำในด้านพฤติกรรมโดยอาศัยสถานการณ์ ซึ่งนักวิจัยและนักวิชาการได้ทำการศึกษาอย่างแพร่หลาย เช่น

1. การศึกษาพฤติกรรมผู้นำของลิเคิร์ต (Likert, 1961, p. 222-223) ได้ศึกษาถึงกระบวนการและแบบของผู้นำและพัฒนาแนวความคิดและวิธีการที่สำคัญเพื่อความเข้าใจพฤติกรรมของผู้นำ โดยเน้นการบริหารแบบร่วมมือ ซึ่งเห็นว่าผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะต้องให้คำแนะนำแก่ผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชา ต้องมีความสัมพันธ์เป็นเครื่องสนับสนุน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง

เกี่ยวกับความเลื่อมใส คุณค่าเป้าหมาย และการลบล้าง ลิเคิร์ตได้กลั่นแกล้งการบริหาร 4 ระบบ (Four Systems Management) ซึ่งจำแนกแบบของการบริหารออกเป็น 4 ระบบ ดังปรากฏตาม ภาพที่ 2-2

ระบบที่ 1	ระบบที่ 2	ระบบที่ 3	ระบบที่ 4
เผด็จการ	เผด็จการ อย่างมีศิลป์	ปรึกษาหารือ	การมีส่วนร่วม

ภาพที่ 2-2 ระบบความเป็นผู้นำของลิเคิร์ต (Likert, 1961, p. 223)

ลิเคิร์ตได้ใช้แบบของความเป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงาน และให้ความสำคัญกับคน ในแต่ละแบบของการบริหาร กล่าวโดยสรุปได้ดังนี้ (สมยศ นาวิการ, 2538, หน้า 409)

1.1 ระบบเผด็จการ (Exploitive and Authoritative System) ระบบนี้ผู้นำตัดสินใจเพียงคนเดียวในการทำงานและสั่งการตามสายการบังคับบัญชา ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามที่ตนได้ตัดสินใจไปแล้ว มีการกำหนดมาตรฐานการทำงานและวิธีปฏิบัติงานไว้ตายตัวโดยผู้บังคับบัญชามีการใช้วิธีข่มขู่เมื่อจำเป็น หรือทำให้เกรงกลัว หรือลงโทษเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานผิดพลาด ไม่สำเร็จตามเป้าหมาย ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดขึ้นค่อนข้างน้อย เป็นไปด้วยความเกรงกลัวไม่ไว้วางใจกัน และผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้สึกกลัวผู้บังคับบัญชา

1.2 ระบบเผด็จการอย่างมีศิลปะ (Benevolent Authoritative System) ระบบนี้ผู้นำยังเป็นผู้สั่งการอยู่ แต่ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถวิจารณ์คำสั่งได้บ้าง โดยผู้บังคับบัญชาจะยอมรับฟังผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ความคล่องตัวในการตัดสินใจปฏิบัติงานบางอย่างภายใต้ข้อจำกัดและระเบียบที่กำหนดไว้ ผู้บังคับบัญชาให้ผลตอบแทนเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานบรรลุตามเป้าหมาย แต่บางครั้งใช้การลงโทษเมื่อมีการทำงานผิดพลาด ผู้นำจะเกี่ยวข้องกับผู้ใต้บังคับบัญชาบ้าง แต่เป็นไปด้วยความระมัดระวัง

1.3 ระบบปรึกษาหารือ (Consultative System) เป็นระบบที่ผู้นำมีความเชื่อมั่นไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชามากขึ้น ปรึกษาหารือผู้ใต้บังคับบัญชาก่อนกำหนดเป้าหมายและสั่งการให้ ความเป็นอิสระแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในการตัดสินใจเลือกทางปฏิบัติงานได้ด้วยตัวเอง แต่การตัดสินใจในเรื่องที่สำคัญกระทำโดยผู้บังคับบัญชา ในระบบนี้การติดต่อสื่อสารแบบสองทางจะเห็นได้ชัดเจนมากขึ้น ผลตอบแทนจะถูกนำมาใช้จูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาจะรู้สึกเป็นอิสระ

เมื่อปรึกษางานกับผู้บังคับบัญชา และผู้บังคับบัญชามีความไว้วางใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

1.4 ระบบการบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participative System) เป็นระบบการบริหารที่ลิเคิร์ท สนับสนุนมากที่สุด ในระบบนี้ผู้นำจะมีความเชื่อมั่นและไว้วางใจเป็นมิตรกับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเต็มที่ ให้ความสำคัญและเห็นคุณค่าผู้ใต้บังคับบัญชา การกำหนดเป้าหมายและการตัดสินใจกระทำโดยกลุ่ม (Group) การติดต่อสื่อสารจะมีทั้งแนวตั้ง คือ จากบนลงล่าง จากล่างขึ้นบน และตามแนวนอนคือ การติดต่อระหว่างเพื่อนระดับเดียวกัน ในการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาไม่เพียงแต่ใช้ผลตอบแทนทางเศรษฐกิจ แต่ยังพยายามจูงใจให้เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย ปรับปรุงวิธีการและให้ประเมินผลการปฏิบัติงานเอง ความเกี่ยวพันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นไปอย่างตรงไปตรงมา ภายใต้บรรยากาศที่มีความเป็นมิตรภาพ

การศึกษาของลิเคิร์ทพบว่า องค์การที่มีประสิทธิภาพดำนั้น จะมีผู้บริหารที่ใช้แบบของการบริหารระบบที่ 1 (ระบบเผด็จการ) และระบบที่ 2 (ระบบเผด็จการอย่างมีศิลปะ) ในทางตรงกันข้ามองค์การที่มีประสิทธิภาพสูงจะใช้แบบของการบริหารระบบที่ 3 (ระบบปรึกษาหารือ) และระบบที่ 4 (ระบบการบริหารแบบมีส่วนร่วม) โดยลิเคิร์ทเชื่อว่าการบริหารระบบที่ 4 นั้นดีที่สุด ซึ่งระบบที่ 4 เป็นระบบที่ยึดคนเป็นศูนย์กลางในการบริหาร (Employee Centered Organization)

2. การศึกษาพฤติกรรมผู้นำตามสถานการณ์ของฟีเดเลอร์ (Fiedler, 1967) เป็นการศึกษาวิจัยซึ่งอธิบายว่า ประสิทธิภาพที่เกิดจากการบริหารของผู้นำนั้นขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่เหมาะสม หรืออาจกล่าวได้ว่า พฤติกรรมการปฏิบัติงานของกลุ่มนั้นขึ้นอยู่กับแบบภาวะของผู้นำซึ่งสมาชิกของกลุ่มมีความชื่นชมในสถานะในขณะนั้น ตัวแปรที่ก่อให้เกิดสภาวะที่เหมาะสมนั้น ประชุม รอดประเสริฐ (2526, หน้า 20) ได้กล่าวว่าจะประกอบด้วยตัวแปร 3 ชนิดคือ ความสัมพันธ์ของผู้นำกับสมาชิกภายในกลุ่ม (Leader Member Relation) โครงสร้างของงาน (Task Structure) และอำนาจหน้าที่ในตำแหน่ง (Position Power) ตัวแปรทั้งสามมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันโดยมีผลต่อประสิทธิภาพของผู้นำ ตัวอย่างถ้าความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานเป็นไปด้วยดี ย่อมทำให้การใช้อำนาจในการบังคับบัญชาเป็นไปโดยสะดวก สามารถช่วยให้การปฏิบัติงานให้เป็นไปตามโครงสร้างที่ได้รับมอบหมาย การบริหารงานของผู้นำก็เกิดประสิทธิภาพ

3. การศึกษาพฤติกรรมผู้นำของ Hersey & Blanchard (1982, pp. 103-104) ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำแบบหนึ่งเรียกว่า Situational Leadership พฤติกรรมผู้นำแสดงออกเกี่ยวข้องกับวุฒิภาวะของผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ตาม รูปแบบผู้นำตามสถานการณ์ เขาได้อธิบายว่าผู้บริหารที่ดีจะต้องขึ้นอยู่กับว่า เขาสามารถปรับสถานการณ์ต่าง ๆ คือ พฤติกรรมผู้นำเกี่ยวกับงาน

(Task Behavior) พฤติกรรมผู้นำเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ (Relationship Behavior) และระดับวุฒิภาวะเกี่ยวกับงานของผู้ตาม ได้ตีพิมพ์โดย ได้แบ่งผู้นำออกเป็น 4 แบบตามวุฒิภาวะของผู้ตามที่แสดงออกเกี่ยวกับงานที่ทำคือ ผู้นำแบบบงการ (Telling) ผู้นำแบบแนะนำ (Selling) ผู้นำแบบร่วมมือ (Participating) และผู้นำแบบมอบหมายงาน (Delegating) แบบของผู้นำทั้ง 4 แบบนี้จะผันแปรไปตามผู้ใต้บังคับบัญชา โดยผู้บริหารหรือผู้นำจะต้องดูวุฒิภาวะในการทำงานของผู้ตาม ขึ้นอยู่กับเหตุการณ์หรือสถานการณ์ในขณะนั้น ๆ เป็นหลักยึดในการเลือกใช้แบบผู้นำในการบริหารงาน ให้บรรลุวัตถุประสงค์พฤติกรรมผู้นำที่ได้จากการศึกษาของ เฮอร์เชอร์และบลันชาร์ด เป็นพฤติกรรมอันเกิดจากความเข้าใจตนเอง (Self Perception) ของผู้บริหารหรือผู้นำ ได้อธิบายแบบของผู้นำ (Style of Leader) โดยแบ่งออกเป็น 4 แบบดังนี้

ผู้นำแบบที่ 1 ผู้นำแบบบงการ (Telling) เป็นแบบที่ผู้นำจะใช้เมื่อเห็นว่าผู้ตามมีวุฒิภาวะเกี่ยวกับการทำงานอยู่ในระดับต่ำ มีลักษณะไม่เต็มใจทำงาน ไม่มีความกระตือรือร้น ไม่มีความสามารถในการทำงาน ถ้ามีก็น้อย ฉะนั้นในการทำงานผู้นำต้องสั่งให้ทำ และควบคุมอย่างใกล้ชิด แนะนำให้ทำอยู่เสมอ ผู้ตามไม่ค่อยมีความรับผิดชอบต่องานที่ตนทำ ผู้นำต้องเด็ดขาดใช้อำนาจหน้าที่ในตำแหน่งให้มาก สนใจผู้ตามให้มาก ต้องควบคุมอย่างใกล้ชิด

ผู้นำแบบที่ 2 ผู้นำแบบแนะนำ (Selling) เป็นแบบที่ผู้นำใช้เวลาในการแนะนำ และชักชวนให้ผู้ตามทำงาน ซึ่งลักษณะของผู้ตามมีความเต็มใจในการทำงาน พอใจที่จะทำ แต่ขาดความรู้ ความสามารถในการทำงาน ฉะนั้นผู้นำต้องคอยแนะนำสั่งสอน ควบคุมงานอย่างใกล้ชิด ไม่ควรปล่อยให้ผู้ตามทำงานตามลำพัง ต้องคอยช่วยเหลืออยู่ตลอดเวลา

ผู้นำแบบที่ 3 ผู้นำแบบร่วมมือ (Participating) เป็นแบบที่ผู้นำใช้ชักชวน เมื่อพิจารณาผู้ตามจะเห็นว่าผู้ตามไม่ค่อยเต็มใจทำงาน แต่ความสามารถในการทำงานอยู่ในระดับสูง ฉะนั้นผู้นำต้องคอยกระตุ้นโดยการปลอบขวัญเป็นกันเองกับลูกน้องหรือผู้ตาม ให้รางวัลทางใจในการชมเชยการทำงานต้องเอาใจใส่ต่อลูกน้องให้มาก ให้ความปลอดภัยและความมั่นคงในการทำงาน ผู้นำไม่จำเป็นต้องคอยแนะนำสั่งสอนเพราะผู้ตามมีความชำนาญในงานที่ทำสูง ไม่จำเป็นต้องควบคุมในการทำงาน ปล่อยให้ผู้ตามทำงานตามสบาย เพียงแต่ต้องให้กำลังใจในการทำงาน

ผู้นำแบบที่ 4 ผู้นำแบบมอบหมายงาน (Delegating) เป็นแบบที่ผู้นำได้พิจารณาผู้ตามและเห็นว่าบุคคลนั้นมีวุฒิภาวะในการทำงานสูง กล่าวคือมีความเต็มใจในการทำงานและมีความสามารถในการทำงาน ฉะนั้นผู้นำ ต้องให้ความเป็นอิสระในการทำงานต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเต็มที่ ไม่ต้องควบคุมและไม่ต้องสนใจในด้านขวัญและกำลังใจ เพราะบุคคลเหล่านี้จะเข้าใจสภาพของโลกสูงพอสมควรต้องให้เสรีภาพในการทำงาน บุคคลที่จะใช้แบบนี้ต้องเป็นบุคคลที่มีความรับผิดชอบสูง

แบบผู้นำทั้งสี่นี้ สมยศ นาวิการ (2523, หน้า 48) ได้สรุปไว้ว่าผู้นำต้องพิจารณาสถานการณ์ความเหมาะสมเป็นรายบุคคล ดูความเหมาะสม คุณลักษณะของผู้ตาม โดยเฉพาะในการทำงานเป็นเกณฑ์ ในการทำงานจะใช้แบบใดจะต้องพิจารณาลักษณะงานด้วย กล่าวคือใช้คนให้เหมาะสมกับงาน ผู้ตามคนใดคนหนึ่งไม่ใช่ผู้นำจะใช้แบบหนึ่งตลอดไป ต้องเคลื่อนไปตามวุฒิภาวะของผู้ตามในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง การทำงานบางครั้งคนหนึ่งจะต้องใช้แบบผู้นำแบบหนึ่ง ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ในขณะนั้น แสดงว่าพื้นฐานองค์ประกอบในการกำหนดแบบผู้นำ จะยึดหลักใดหลักหนึ่ง ในการแสดงพฤติกรรมผู้นำเป็นแบบเฉพาะตัว

4. การศึกษาพฤติกรรมผู้นำของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ (Ohio State University) การศึกษาในแนวทางพฤติกรรมศาสตร์นี้ เป็นผลต่อเนื่องมาจากแนวทางการศึกษาแนวดั้งเดิม เพราะนักวิชาการได้เกิดความสงสัยว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั้นเป็นผลมาจากพฤติกรรมมากกว่าคุณลักษณะที่มีมาแต่กำเนิด การศึกษาผู้นำแบบคุณลักษณะนั้นจะเป็นการเลือกผู้นำที่เหมาะสมให้แก่องค์กรแต่การศึกษาแบบพฤติกรรมศาสตร์นั้น เราสามารถสอนบุคคลให้มีพฤติกรรมที่ทำให้องค์กรประสบผลสำเร็จได้มากที่สุด ดังนั้นในช่วงทศวรรษที่ 1940 จึงเกิดการศึกษาของ Ohio State University ขึ้น โดยกลุ่มนักวิจัยภายใต้การนำของ ราฟ สโตคคิล (Ralph Stogdill) เริ่มทำการศึกษาค้นคว้าอย่างหนัก และเป็นระบบเกี่ยวกับพฤติกรรมที่ทำให้ผู้นำสามารถนำกลุ่มให้มีประสิทธิภาพและประสบผลสำเร็จ

กลุ่มวิจัยได้สร้างแบบสอบถาม เพื่อให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำ หรือผู้จัดการที่พวกเขาปรารถนา จำนวน 150 ประการ โดยส่งไปยังหน่วยงานทางการทหาร และราชการ ข้อสรุปที่ได้จากการศึกษาพบว่า รูปแบบผู้นำสามารถจัดออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ ตามพฤติกรรมที่แสดงออก คือ

4.1 พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์หรือมิติมิตรสัมพันธ์ (Consideration) เป็นพฤติกรรมที่มุ่งเน้นความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ และผู้ใต้บังคับบัญชามีลักษณะของการให้ความสนับสนุน (Supportive) เป็นมิตร (Friendly) รักษาผลประโยชน์ของผู้ใต้บังคับบัญชา มีการสื่อสารกันอย่างใกล้ชิด และเปิดเผยกับผู้ใต้บังคับบัญชา จดจำลูกน้องได้ดี ยอมรับความคิดเห็นของลูกน้อง เข้าใจในความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชา และไม่ก่อให้เกิดความกดดันแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

4.2 พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานหรือมิติกิจสัมพันธ์ (Initiating Structure) เป็นพฤติกรรมที่มุ่งเน้นงาน เน้นความมีประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากร เพื่อเป้าหมายขององค์กร พฤติกรรมของผู้นำแบบนี้จะครอบคลุมถึงการจัดตารางการทำงาน การกำหนดว่าจะทำอะไร อย่างไร และเมื่อไร มีการกำหนดวิธีการทำงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาโดยมีการวางแผนการร่วมมือ การแก้ปัญหา การรักษามาตรฐานของการทำงาน และการใช้กฎระเบียบอย่างเคร่งครัด

ในบางองค์กร ผู้นำแบบมุ่งงาน จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพ บางองค์การอาจก่อให้เกิดความล้มเหลวเช่นเดียวกับผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์ทั้ง 2 ด้าน ต้องการใค้องค์การหนึ่ง

การศึกษาของ มหาวิทยาลัย Ohio ได้แสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่า ไม่มีพฤติกรรมที่ดีที่สุดสำหรับทุกสถานการณ์ ซึ่งสร้างความผิดหวังแก่นักวิจัย และนักบริหารทั้งหลายที่ต้องการกำหนดอย่างชัดเจนลงไปว่า ลักษณะผู้นำที่ดีที่สุดจะเป็นอย่างไร เพื่อที่จะเรียนรู้ฝึกฝน ถึงพฤติกรรมเหล่านั้น เพื่อนำไปใช้กับองค์การตน (ภาววัฒน์ พันธุ์แพ, 2546, หน้า 43)

5. การศึกษาพฤติกรรมผู้นำของมหาวิทยาลัย Michigan (The University of Michigan Studies) การศึกษานี้อยู่ในช่วงเวลาที่ใกล้เคียงกับของ มหาวิทยาลัย Ohio มาก โดยนักค้นคว้าของมหาวิทยาลัย มิชิแกน พยายามที่จะชี้ให้เห็นถึงความแตกต่างของพฤติกรรมที่ทำให้ผู้บริหารมีประสิทธิภาพ หรือเกิดความล้มเหลว พฤติกรรมสองอย่างของการศึกษานี้ คือ

5.1 พฤติกรรมแบบเน้นงาน Job-centered behaviors (Task-Oriented Behavior) พฤติกรรมนี้เน้นงาน เน้นการควบคุมการทำงาน การวางแผน การจัดเวลาในการทำงาน การประสานงาน การจัดสรรทรัพยากรสำหรับการทำงาน และการวางแผนเป้าหมายของการทำงาน

5.2 พฤติกรรมแบบเน้นคน Employee-Centered Behaviors (Relationship-Oriented Behavior) เป็นพฤติกรรมที่ให้ความสำคัญสนับสนุนต่อผู้ใต้บังคับบัญชา แสดงความเชื่อมั่นในตัวของ ผู้ใต้บังคับบัญชา แสดงท่าทีที่เป็นมิตร และให้เกียรติ เห็นคุณค่าของผู้ใต้บังคับบัญชา ขอมรับว่าแต่ละคนมีความแตกต่างกัน

ในเวลาต่อมานักค้นคว้าของ มหาวิทยาลัย มิชิแกน ได้เพิ่มลักษณะของพฤติกรรมที่จะทำ ให้ผู้นำประสบความสำเร็จได้ คือ

1. ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะแสดงบทบาทของความเป็นผู้นำอย่างชัดเจน โดยการตั้งเป้าหมาย และแนวทางการทำงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา แต่ยังคงมอบหมายการตัดสินใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำงาน

2. ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะพยายามใช้อิทธิพลต่อผู้นำในระดับสูงกว่า เพื่อแสวงหาทรัพยากร และสนองความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา

นักค้นคว้าของมหาวิทยาลัย มิชิแกน ได้ให้การสนับสนุนผู้นำแบบเน้นคนเป็นอย่างมาก เนื่องจากผู้นำแบบนี้ทำให้เกิดผลงานได้อย่างมากมาย และก่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานได้มาก ส่วนผู้นำแบบเน้นงาน นั้นจะทำให้ผลการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาลดลง และทำให้ความพึงพอใจในการทำงานมีน้อยมาก (Robbins & Coulter, 1996, p. 577)

ตัวแบบสำหรับการเป็นผู้นำ

จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีทางรัฐประศาสนศาสตร์รวมถึงแนวทางการพัฒนาบุคลากร เพื่อสร้างผู้นำของประเทศต่าง ๆ สามารถกำหนดคุณสมบัติที่พึงมีสำหรับผู้ที่จะก้าวขึ้นสู่การเป็นผู้นำได้ 21 คุณลักษณะดังต่อไปนี้

1. มีลักษณะความเป็นผู้นำ หมายถึง จะต้องมีความพร้อมที่จะนำผู้อื่นได้ทั้งความคิด และการกระทำ
2. มีวุฒิภาวะ หมายถึง จะต้องมีความเหมาะสมกับช่วงอายุและ ประสบการณ์สามารถควบคุมตนเองได้ในสถานการณ์ที่เกิดภาวะกดดัน การกระทำหรือแสดงออก มีความเหมาะสมกับสถานการณ์
3. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ หมายถึง สามารถนำความคิดมาใช้ในการสร้างสรรค้งานให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การและรู้จักใช้วิธีการสร้างสรรค้งานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความรู้สึกที่ดี ต่องานอันส่งผลถึงประสิทธิภาพของงานที่เกิดขึ้น
4. มีความยุติธรรม หมายถึง จะต้องบริหารงานด้วยความยุติธรรมกับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยเปิดโอกาสให้ทุกคนได้รับการพัฒนาความรู้ความสามารถในสายงาน
5. มีเครือข่ายภายในและภายนอกองค์การ หมายถึง มีการสร้างความสัมพันธ์กับบุคคล ทั้งภายในและบุคคลที่ปฏิบัติงานอยู่กับองค์การต่าง ๆ ทั้งนี้จะเกิดประโยชน์ในการติดต่อ ประสานงาน การแลกเปลี่ยนข่าวสารข้อมูล อันเป็นประโยชน์ในการตัดสินใจในเชิงบริหารได้ ต่อไป
6. มีความซื่อสัตย์ สุจริต หมายถึง จะต้องมีความซื่อสัตย์ทั้งต่อตนเองและผู้อื่น ถือได้ว่า คุณสมบัติข้อนี้เป็นพื้นฐานขั้นต้นที่ผู้นำพึงมี
7. มีทีมงานสนับสนุน หมายถึง การที่บุคคลจะสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จนั้นมิใช่เกิด จากการทำงานเพียงคนเดียว แต่ทั้งนี้จะเกิดจากการร่วมมือร่วมใจและสนับสนุนของบุคลากรระดับ ต่าง ๆ
8. มีทักษะทางคอมพิวเตอร์ หมายถึง กระบวนการทำงานในปัจจุบันระบบสารสนเทศ จะเข้ามามีบทบาทในการบริหารเป็นอย่างมาก ดังนั้นผู้บริหารจึงมีความจำเป็นต้องรู้จักใช้ คอมพิวเตอร์ เพื่อจัดการเก็บข้อมูล ทั้งนี้ก็เพื่อความรวดเร็วในการนำข้อมูลมาใช้ในการตัดสินใจเชิง บริหาร
9. มีความยืดหยุ่นและปรับตัว หมายถึง สามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ที่ เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอไม่ยึดติดกับระบบการทำงานเดิม ๆ แต่จะเป็นผู้ที่สามารถปรับวิธีการทำงาน และบริหารภายใต้สภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลง

10. มีความสามารถในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ หมายความว่า จะต้องเป็นผู้ที่สนใจใฝ่รู้ต่อสิ่งใหม่ที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา ทันสมัยต่อเหตุการณ์ต่าง ๆ

11. มีคุณธรรมและจริยธรรม หมายถึง ผู้ที่จะเป็นผู้นำต้องคำนึงถึงเรื่องคุณธรรมและจริยธรรมทั้งส่วนของงานและส่วนของคน เนื่องจากจะทำให้ผลของงานมีคุณค่าต่อการปฏิบัติงาน

12. มีความเสียสละ หมายถึง จะต้องทำงานหนักเพื่อให้เป้าหมายขององค์กรประสบผลสำเร็จ จะต้องทุ่มเทกำลังกายและกำลังใจ บางครั้งผลตอบแทนอาจจะไม่สนองตอบความต้องการแต่สิ่งที่จะได้รับคือคุณค่าของงาน และผลความสำเร็จของตนเอง

13. มีการวางแผนการทำงาน หมายถึง จะต้องมีการวางแผนการทำงานอยู่เสมอ สามารถมองภาพของความสำเร็จได้อย่างทะลุ มีแนวทางในการเลือกและตัดสินใจก่อนลงมือทำงานอยู่ตลอดเวลา

14. มีวิสัยทัศน์ หมายถึง จะต้องมองเห็นภาพแนวโน้มของการเปลี่ยนไปในอนาคตและมองทิศทางพัฒนาเพื่อสนับสนุนเป้าหมายที่วางไว้ได้

15. มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง หมายถึง บุคลิกที่บ่งบอกถึงความต้องการความสำเร็จในงานซึ่งบางสถานการณ์ผู้นำจะต้องการมีคุณสมบัติข้อนี้อยู่ในอันดับต้น ๆ

16. มีการบริหารงานแบบมุ่งสัมฤทธิ์ผล หมายถึง ความต้องการผลสำเร็จในงานสูง โดยไม่ได้สนใจในรายละเอียดของความสำเร็จมากนัก

17. มีความรับผิดชอบ หมายถึง ความรับผิดชอบในงานรวมถึงความรับผิดชอบต่อตนเองและครอบครัว

18. มีการพัฒนาตนเองเสมอ หมายถึง ความเป็นผู้ไม่หยุดนิ่งจนขวนขวายหาความรู้ใส่ตัวเองอยู่ตลอดเวลา ตลอดจนปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาตนเองให้ทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป

19. มีบุคลิกภาพเชิงสากล หมายถึง เป็นผู้ที่มีความเป็นสากลสามารถวางตัวได้เหมาะสมกับกาลเทศะในทุก ๆ สถานที่

20. มีทักษะด้านภาษาอังกฤษ หมายถึง จะต้องมีความสามารถในทักษะภาษาอังกฤษทั้งฟัง พูด อ่าน และเขียน

21. มีความรู้สูง สถิติปัญญาดี หมายถึง ผู้นำจะต้องมีวุฒิการศึกษาสูง มีความเฉลียวฉลาด สามารถเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ได้เป็นอย่างดี (กวี วงศ์พุด, 2539, หน้า 107-108)

จากที่ได้กำหนดคุณสมบัติสำหรับการเป็นผู้นำจะเห็นได้ว่าตัวแบบสำหรับการเป็นผู้นำนั้นหากองค์กรนำไปเพื่อพัฒนานุคลากรหรือการเตรียมผู้นำสำหรับองค์กรในอนาคต องค์กรสามารถใช้ตัวแบบสำหรับการเป็นผู้นำ ใช้กำหนดเป็นคุณสมบัติเบื้องต้นของผู้นำได้ ทำให้องค์กร

ปฏิรูปจะปลูกเร้าพนักงานให้มองนอกเหนือไปจากผลประโยชน์ส่วนตัวของพวกเขาเอง และกลายเป็นความผูกพันต่อการทำงานหนักมากขึ้น เพื่อให้โลภทัศน์ของผู้นำกลายเป็นความจริง

ความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูปจะสนับสนุนไม่ใช่ทดแทนความเป็นผู้นำเชิงจัดการ เนื่องจากองค์การต้องการผู้นำที่สามารถจูงใจการปฏิบัติงานประจำวัน และเป็นผู้ที่สามารถปลูกเร้าความพยายามพิเศษ ที่ต้องการในสภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอนหรือไม่มั่นคงด้วย ความจริงแล้วผู้นำเชิงปฏิรูปจะต้องควบคู่กับผู้นำเชิงจัดการ หรือพวกเขาจะต้องมีทักษะความเป็นผู้นำเชิงจัดการที่เหมาะสม เพื่อที่จะรักษาการดำเนินงานขององค์การของพวกเขาไว้อย่างราบรื่น อย่างมีประสิทธิภาพ (สิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2545, หน้า 302)

แนวความคิดทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจและแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน (Job Satisfaction) เป็นเรื่องที่ได้รับการสนใจกันมากทั้งจากนักจิตวิทยา นักวิชาการ และนักบริหารงาน โดยเฉพาะในการบริหารงานอุตสาหกรรม ซึ่งมีการผลิตการบริการ และทำงานที่มีพนักงานจำนวนมากมาย การปฏิบัติงานในองค์การใด ๆ ก็ตาม สิ่งที่เป็นปัจจัยสำคัญในการดำเนินการให้ประสบผลสำเร็จได้นั้นก็คือ บุคลากร แม้ว่าปัจจุบันจะมีความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีมาก โดยเทคโนโลยีนั้นถูกนำมาใช้แทนคนในการทำงาน แต่ก็ไม่ได้เป็นเครื่องบ่งชี้ที่สำคัญที่สุดในความสำเร็จ คนที่ทำงานอยู่ในองค์การนั้นต่างหากที่เป็นเครื่องบ่งชี้ เพราะคนจะเป็นผู้คิด ผู้ปฏิบัติและผู้วางแผนในการทำงาน ดังนั้น ถ้าคนนั้นมีคุณภาพ มีความพึงพอใจในงานที่ทำอยู่ก็จะประสบความสำเร็จได้ตามเป้าหมายที่ได้วางไว้

ผู้ปฏิบัติงานที่มีความพึงพอใจในการทำงานย่อมปฏิบัติได้ประสบผลสำเร็จดีมากกว่าคนที่ไม่มี ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ดังนั้นในการบริหารงานจึงจำเป็นต้องเข้าใจถึงเรื่องความพึงพอใจในการทำงาน ยังไม่ใช่เรื่องง่าย เพราะความพึงพอใจเป็นกระบวนการทางจิตวิทยาที่ไม่สามารถมองเห็นและสังเกตได้โดยง่าย เพียงแต่อาศัยการคาดคะเนและสังเกตพฤติกรรมเท่านั้น เช่น เมื่อผู้ได้บังคับบัญชากำลังยุ่งกับการทำงานรับผิดชอบทุ่มเท กระตือรือร้นในการทำงาน ผู้บริหารก็อาจสรุปว่า เขามีความพึงพอใจในการทำงาน แต่ในทำนองเดียวกันถ้าผู้ได้บังคับบัญชานั่งจับกลุ่มคุยกัน ขาดความสนใจในงาน ก็อาจจะสรุปว่าเขาไม่มีความพึงพอใจในการทำงาน ผู้ได้บังคับบัญชาจะพึงพอใจในการทำงานหรือไม่ขึ้นขึ้นอยู่กับบรรยากาศในการทำงานที่เกิดขึ้นในองค์การ ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องศึกษาถึงองค์ประกอบและปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน หรือความไม่พึงพอใจในการทำงานอย่างละเอียดลึกซึ้ง เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดนั่นเอง (วิชัย แหวนเพชร, 2543, หน้า 135)

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535, หน้า 143) กล่าวถึงความพึงพอใจ หมายถึง ความรู้สึก ร่วมของบุคคลที่มีต่อการทำงานในทางบวก เป็นความสุขของบุคคลที่เกิดจากการปฏิบัติงานและ ได้รับผลตอบแทน คือ ผลที่เป็นความพึงพอใจที่ทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกกระตือรือร้น มีความ มุ่งมั่นที่จะทำงาน มีขวัญและกำลังใจ สิ่งเหล่านี้จะมีผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการ ทำงาน รวมทั้งการส่งผลต่อความสำเร็จ

Morse (อ้างถึงใน นฤมล กู่อุดสาหกรรม, 2548, หน้า 5) ให้ความหมายว่า ความพึงพอใจใน การทำงาน หมายถึง ทุกสิ่งทุกอย่างที่ลดความตึงเครียดของผู้ทำงานให้น้อยลง หากมีความเครียด มากจะทำให้เกิดความไม่พอใจในการทำงาน และความเครียดนี้มีผลมาจากความต้องการของมนุษย์ เมื่อความโล่งการได้รับการตอบสนองของความเครียดก็จะลดลงหรืออาจจะหมดไป ซึ่งเป็นผลทำให้ เกิดความพึงพอใจในการทำงานได้

ความพึงพอใจในการทำงาน หมายถึง สภาวะของอารมณ์ความรู้สึกและเจตคติของ บุคคลที่มีต่องานที่เขาปฏิบัติงานอยู่โดยแสดงออกมาเป็นความสนใจ กระตือรือร้น เต็มใจและสนุก ร่าเริง เป็นต้น ดังนั้นเมื่อผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในงานที่ทำแล้ว เขาก็จะมีความพยายาม อุตสาหะ มีความสุขกับงานที่ทำ มีความรับผิดชอบและมุ่งมั่นจนงานนั้นสำเร็จตามวัตถุประสงค์ (วิชัย แหวนเพชร, 2543, หน้า 136)

ความพึงพอใจในการทำงาน หมายถึง ความรู้สึก หรือเจตคติในทางบวกของบุคคลที่มีต่อ การทำงาน และเขาเห็นว่าการงานนั้นได้ตอบสนองความต้องการของเขาทั้งทางร่างกายและจิตใจ (อดิสร แดงเรือน, 2547, หน้า 7)

พนัส หันนาคินทร์ (2526, หน้า 220-222) กล่าวว่า การสร้างความพึงพอใจและศรัทธา ให้เกิดขึ้นในอาชีพของตนนั้นมีวิธีการต่าง ๆ ดังรายละเอียดต่อไปนี้คือ

1. การสร้างความภูมิใจในศักดิ์ศรีแห่งอาชีพ เมื่อผู้ได้บังคับบัญชามีศักดิ์ศรีและภูมิใจใน อาชีพของตนทั้งในด้านที่จะเสริมสร้างความเจริญให้แก่ประเทศชาติ และความเจริญให้แก่ตัวเอง แล้ว ความมีน้ำใจที่จะทำงานก็ย่อมจะเกิดขึ้น

2. การสร้างให้เกิดความสำนึกในการมีจุดหมายในการทำงานร่วมกัน การช่วยให้ ผู้ได้บังคับบัญชาได้บรรลุถึงความสัมฤทธิ์ผล และความก้าวหน้าในการงานตามความสามารถของ คนแต่ละคน การได้รับความเชื่อถือ และไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชา ความรู้สึกที่ว่าตัวเองเป็นส่วน หนึ่งของหมู่คณะ การจัดที่ทำงานที่เหมาะสมและเอื้ออำนวยต่อการทำงานในการทำงานทุกอย่ำนั้น ถ้าทุกคนคิดว่างานที่ตนเองได้ปฏิบัติอยู่นั้นเป็นงานของตนเองแล้วก็จะทำงานสำเร็จเป็นอย่างดีด้วย ตนเอง มีความพึงพอใจในการทำงานขึ้นนั้น หรือถ้าทุกคนมีความคาดหวังเกี่ยวกับผลที่จะเกิดขึ้น ถ้าผลที่เกิดขึ้นเป็นไปตามความคาดหวังของเรา เขาจะรู้สึกยินดีและพอใจ ในทางตรงกันข้าม ถ้าผล

ที่เกิดขึ้นผลจากที่คาดหวังไว้ จะทำให้เกิดความรู้สึกไม่พึงพอใจขึ้น หรือสิ่งที่จะทำให้ความคาดหวังของทุกคนบรรลุผลหรือไม่นั้น นอกจากตัวของเขาเองแล้วยังขึ้นอยู่กับสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ อีกด้วย เช่น จากตัวของงานเอง และจากบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้อง

กิติมา ปรีดีดิลก (2529, หน้า 323) ได้แยกองค์ประกอบที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานไว้ 10 ประการ ดังนี้ คือ

1. ความมั่นคงปลอดภัย (Security) ได้แก่ ความมั่นคงในการทำงาน การได้ทำงานตามหน้าที่อย่างเต็มความสามารถและได้รับความเป็นธรรม
2. โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน (Opportunity for Advancement) เช่น การเปิดโอกาสเลื่อนขั้น ตำแหน่งสูงขึ้น การมีโอกาสดำเนินการรับสิ่งตอบแทนจากความสามารถในงานที่ทำ
3. พื่อใจในการจัดการ (Company and Management) ได้แก่ ความพึงพอใจในงานที่ทำและความพึงพอใจในการจัดการ
4. ค่าจ้าง (Wages) มีความรู้สึกพอใจในค่าจ้าง และรู้สึกสมเหตุสมผลในสิ่งตอบแทนนั้น ๆ
5. ลักษณะงานที่ทำ (Intrinsic Aspects of the Job) ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจในงานที่ทำ หากได้ทำงานตรงกับความต้องการและความคิด
6. การบังคับบัญชา (Supervision) มีส่วนทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานได้
7. ลักษณะทางสังคม (Social Aspect of the Job) หากผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานร่วมกับคนอื่น ๆ ได้อย่างมีความสุข ก็จะเกิดความพึงพอใจในการทำงานนั้น
8. การคมนาคม และการสื่อสาร (Communications) มีส่วนช่วยก่อให้เกิดความพึงพอใจต่อการทำงานมากน้อยต่างกันได้
9. สภาพการทำงาน (Working Conditions) ได้แก่ แสง เสียง ให้อากาศ ชั่วโงมการทำงานมากน้อยต่างกันได้
10. สิ่งตอบแทน (Benefits) เช่น เงินบำเหน็จตอบแทนเมื่อออกจากงาน การรักษาพยาบาล ที่อยู่อาศัย ก็มีผลให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานได้

ชาญชัย อาจินสมจาร (2535, หน้า 121-123) ได้ให้ความหมาย เกี่ยวกับความพึงพอใจว่า หมายถึง ความรู้สึกของพนักงานที่มีต่องานเมื่อเราพูดว่า พนักงานมีความพึงพอใจสูงเราหมายความว่าโดยทั่วไปแล้วพนักงานชอบดีค่างานของเขาสูง และมีความรู้สึกในทางบวก ต่องานของเขาอาจกล่าวได้ว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพอใจในงาน มีรายละเอียดดังนี้

1. ค่าจ้าง มีบทบาทอย่างสำคัญในการกำหนดความพึงพอใจในงานไม่ว่าจะเป็นพนักงานระดับต่ำหรือระดับสูงที่เป็นเช่นนี้เพราะว่าค่าจ้างหรือเงินเป็นเครื่องมือในการสนองตอบต่อความต้องการ

2. ลักษณะงาน ก็เป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงาน พนักงานต้องทำงานที่ท้าทาย เขาไม่ต้องการงานที่ไร้ความหมาย วันแล้ววันเล่า ลักษณะสำคัญ 2 ประการของงานที่มีอิทธิพลต่อความพอใจในงาน และความสำเร็จของการทำงานที่มีความหลากหลายจะก่อให้เกิดความพอใจมากที่สุด ส่วนงานที่มีความหลากหลายต่ำจะก่อให้เกิดความเบื่อหน่ายกับพนักงาน แต่ถ้านงานมีความหลากหลายสูงจะก่อให้เกิดความเครียดกับพนักงานได้ งานที่ให้อิสระแก่พนักงานบ้าง ในการทำงานก็ส่งเสริมให้เกิดความพอใจสูงเช่นเดียวกัน การทำงานตามคำสั่งทุกขั้นตอนย่อมเป็นการผิดธรรมชาติของมนุษย์

3. การเลื่อนตำแหน่ง โอกาสการเลื่อนตำแหน่งมีผลกระทบต่อความพอใจในงานเป็นอันมาก การเลื่อนตำแหน่งสู่ระดับสูงขึ้นในองค์กรจะเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงในทางบวก ในเรื่องงานพิเศษงาน เนื้อหาของงานและค่าจ้างงานในระดับสูงขึ้นในองค์กรควรจะให้เสรีภาพแก่พนักงานมากขึ้นและเงินเดือนสูงขึ้น

4. กลุ่มงาน ปกติคนเราชอบทำงานกับเพื่อนร่วมงานที่มีความเป็นมิตรและให้ความร่วมมือ ซึ่งจะก่อให้เกิดความพอใจในงานขึ้น นอกจากนั้นคนเราต้องการคุยกันในขณะที่ทำงานและไม่ชอบถูกแยกออกจากกัน กลุ่มงานถือว่าเป็นระบบการสนับสนุนทางสังคมสำหรับพนักงาน คนเรามักจะใช้เพื่อนเป็นแหล่งระบายความรู้สึก เมื่อเขามีปัญหาหรือแหล่งสำหรับการพึ่งพา

5. สภาพในการทำงาน มีส่วนสำคัญต่อความพึงพอใจในงานของพนักงาน พนักงานชอบทำงานในสิ่งแวดล้อมสะอาดสวยงาม มีตารางทำงานที่ดี มีเครื่องมือเพียงพอ

จูนกร เมืองทอง (2540, หน้า 20) ได้กล่าวว่าความพึงพอใจในการปฏิบัติหน้าที่หมายถึง “ความรู้สึกหรือท่าทีของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มีต่อการปฏิบัติงานเป็นการแสดงออกทางภาวะจิตใจ ความรู้สึก ทศณคติที่มีต่อความพึงพอใจในงาน และสภาพทางสังคม

จึงสรุปได้ว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความรู้สึกนึกคิดหรือทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่องาน ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานจะมีมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับการที่องค์กรจะสนองตอบความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน ทั้งทางร่างกาย และจิตใจได้มากน้อยเพียงใด ดังนั้น นักบริหารที่ฉลาดจะต้องคำนึงถึงปัจจัยความต้องการต่าง ๆ ของผู้ปฏิบัติและปัจจัยอื่น ๆ ที่สำคัญต่อการทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจ แล้วสนองตอบความต้องการเหล่านั้นให้ครบถ้วน ทั้งนี้ โดยจะต้องไม่ขัดกับวัตถุประสงค์ขององค์กร

หลักพื้นฐานของการจูงใจ (Fundamental of Motivation) การศึกษาถึงอิทธิพลซึ่งกำหนดการปฏิบัติงานของพนักงาน ไม่ใช่สิ่งที่ย่าย การที่พนักงานมีความกระตือรือร้นและมีการปฏิบัติงานที่สามารถทำให้บรรลุความสำเร็จอย่างสม่ำเสมอ การที่พนักงานมีการปฏิบัติงานในระดับต่ำ พนักงานเสียกำลังใจและเริ่มขาดงาน เหล่านี้มีสาเหตุจากการจูงใจ ซึ่งการปฏิบัติงานขึ้นกับปัจจัย 3 ประการคือ

1. ความสามารถ
2. สภาพแวดล้อม
3. การจูงใจ

กระบวนการของการจูงใจ (The Motivation Process) กระบวนการของการจูงใจเริ่มต้นด้วย

1. มีความต้องการ (Need) เกิดขึ้นซึ่งเป็นการรับรู้ของบุคคลหรือพนักงานที่ไม่สมหวัง
2. พนักงานจะพิจารณาหาวิธีที่สนองความพึงพอใจเกี่ยวกับความต้องการงานที่ทำหาค่าตอบแทนที่สูงขึ้นและการยอมรับจากกลุ่มงาน
3. ความต้องการเหล่านี้นำไปสู่กระบวนการตัดสินใจของพนักงานให้สามารถตอบสนองความพึงพอใจและตามด้วยการมีพฤติกรรมให้บรรลุเป้าหมาย
4. สามารถกระตุ้นโดยการให้รางวัล แบ่งออกเป็น 2 กลุ่มคือ รางวัลภายใน กับรางวัลภายนอก

แรงจูงใจ (Motivation) ถือเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้บุคคลในองค์การเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน เพราะหากองค์การขาดแรงจูงใจหรือสร้างแรงจูงใจที่ไม่เหมาะสมแล้วอาจทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่ไม่มีประสิทธิภาพได้ ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องให้ความสำคัญและสร้างแรงจูงใจที่เหมาะสมกับองค์การ เพราะผู้บริหารต้องจูงใจให้ผู้ได้บังคับบัญชาทำในสิ่งต่าง ๆ ด้วยความพึงพอใจเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดได้มีนักวิชาการหลายท่านให้ความเห็นไว้ดังต่อไปนี้

สิ่งจูงใจ (Motivators) บาร์นาร์ด (Barnard) ได้กล่าวว่า สิ่งจูงใจที่จะช่วยเป็นเครื่องกระตุ้นบุคคลให้เกิดความพึงพอใจในงาน มีอยู่ 8 ประการ ดังรายละเอียดดังนี้คือ

1. สิ่งที่จะจูงใจที่เป็นวัตถุ ได้แก่ เงิน สิ่งของ หรือสถานะทางกายที่ให้แก่ผู้ปฏิบัติงานให้แก่หน่วยงานมาแล้วนั้นเป็นอย่างดี
2. สิ่งจูงใจที่เป็นโอกาสของบุคคลซึ่งไม่ใช่วัตถุ เป็นสิ่งจูงใจที่สำคัญในการช่วยส่งเสริมความร่วมมือในการทำงานมากกว่ารางวัลที่เป็นเหตุ เพราะสิ่งจูงใจที่เป็นโอกาสนี้บุคคลจะได้รับแตกต่างจากคนอื่น เช่น เกียรติภูมิ การให้สิทธิพิเศษ และการมีอำนาจ เป็นต้น

3. สภาพทางกายที่พึงปรารถนาหมายถึง สิ่งแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ได้แก่ สถานที่ทำงาน เครื่องมือ สิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงานต่าง ๆ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญอันอาจก่อให้เกิดความสุขทางกายในการทำงาน

4. ผลประโยชน์ทางอุดมคติ หมายถึง สมรรถภาพของหน่วยงานที่สนองความต้องการของบุคคลในด้านความภูมิใจที่แสดงฝีมือ การได้มีโอกาสช่วยเหลือครอบครัวตนเองและผู้อื่นทั้งการได้แสดงความภาคภูมิใจต่อหน่วยงาน

5. ความดึงดูดใจในทางสังคม หมายถึง ความสัมพันธ์ฉันท์มิตรซึ่งถ้าความสัมพันธ์เป็นไปด้วยดี จะทำให้เกิดความผูกพัน และความพอใจร่วมกับหน่วยงาน

6. การปรับสภาพการทำงานให้เหมาะสมกับวิธีการและทัศนคติของบุคคล หมายถึง การปรับปรุงตำแหน่งงาน วิธีการทำงานให้สอดคล้องกับความสามารถของบุคลากรซึ่งแต่ละคนมีความสามารถที่แตกต่างกัน

7. โอกาสที่มีส่วนร่วมในการทำงาน หมายถึง การเปิดโอกาสให้บุคลากรรู้สึกมีส่วนร่วมในงานเป็นบุคคลสำคัญคนหนึ่งหน่วยงาน มีความรู้สึกเท่าเทียมกันในหมู่ผู้ร่วมงานและมีกำลังใจในการปฏิบัติงาน

8. สภาพของการอยู่ร่วมกัน หมายถึง ความพึงพอใจของบุคคลในด้านสังคมหรือความมั่นคงในทางสังคม ซึ่งจะทำให้มีหลักประกันและมีความมั่นคงในการทำงาน (Barnard, 1972, pp. 142-143)

สิ่งจูงใจ (Motivators) เป็นปัจจัยที่สร้างความพึงพอใจ (Satisfaction) หรือเป็นอิทธิพล (Forces) ซึ่งชักจูงบุคคลให้กระทำ เป็นอิทธิพลที่มีผลต่อพฤติกรรมของมนุษย์และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลจะทำให้บุคคลสร้างความแตกต่างในตัวเองภายในองค์การ ซึ่งผู้บริหารจะเป็นผู้จูงใจและเป็นผู้ค้นหาสิ่งนี้ เนื่องจากบุคคลสามารถตอบสนองความต้องการได้หลายด้าน ความแตกต่างระหว่างการจูงใจ และความพึงพอใจ การจูงใจเป็นสิ่งเร้า และความพยายามที่จะตอบสนองความต้องการหรือเป้าหมาย ส่วนความพึงพอใจหมายถึง ความพอใจเมื่อความต้องการได้รับการตอบสนองแล้ว ดังนั้นการจูงใจจึงเป็นสิ่งเร้าเพื่อให้ได้ความพึงพอใจ ซึ่งเป็นผลลัพธ์กล่าวคือ เมื่อเกิดแรงจูงใจขึ้นแล้วสามารถตอบสนองแรงจูงใจนั้นจะได้ผลลัพธ์คือความพึงพอใจในแนวคิดของฝ่ายจัดการจะต้องศึกษาถึงความพึงพอใจของบุคคลและพยายามสร้างความพึงพอใจให้สูงแต่มีระดับการจูงใจต่ำ ทั้งนี้เพื่อประหยัดต้นทุน ซึ่งทั้งสองอย่างจะมีลักษณะตรงข้ามกัน ซึ่งสิ่งที่ต้องระมัดระวังคือบุคคลมักจะรู้สึกว่ารางวัลที่ได้รับตำแหน่งหน้าที่น้อยกว่าความต้องการ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2545, หน้า 306-307)

การจูงใจ (Motivation) หมายถึง สิ่งเร้าซึ่งทำให้บุคคลเกิดความคิดริเริ่ม ควบคุม รักษา พฤติกรรม และการกระทำ หรือเป็นสภาพภายในซึ่งเป็นสาเหตุให้บุคคลมีพฤติกรรมที่ทำให้เกิด ความเชื่อมั่นว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายบางประการได้ (Certo, 2000, p. 555)

จากความหมายดังกล่าว สรุปได้ว่าความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความรู้สึก หรือทัศนคติของบุคคลที่มีต่องานที่กระทำอยู่โดยความพึงพอใจเกิดจากการได้รับการตอบสนอง ความต้องการของบุคคลที่ปฏิบัติงานนั้น ๆ ถ้าบุคคลได้รับการตอบสนองความต้องการมาก บุคคล นั้นจะมีความพึงพอใจในการทำงานมาก และในทางตรงข้าม หากบุคคลได้รับการตอบสนองความ ต้องการน้อย บุคคลนั้นจะมีความพึงพอใจในการทำงานน้อย ซึ่งความพึงพอใจมากหรือน้อยนั้น ขึ้นอยู่กับสิ่งจูงใจที่มีอยู่ในองค์กรหรือหน่วยงานนั้น ๆ เพราะฉะนั้นจึงเป็นหน้าที่สำคัญของ ผู้บริหารที่ต้องสร้างแรงจูงใจใจองค์กรหรือหน่วยงานต่าง ๆ ให้เกิดขึ้นเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานนั้น ได้ ปฏิบัติงานด้วยความพึงพอใจ

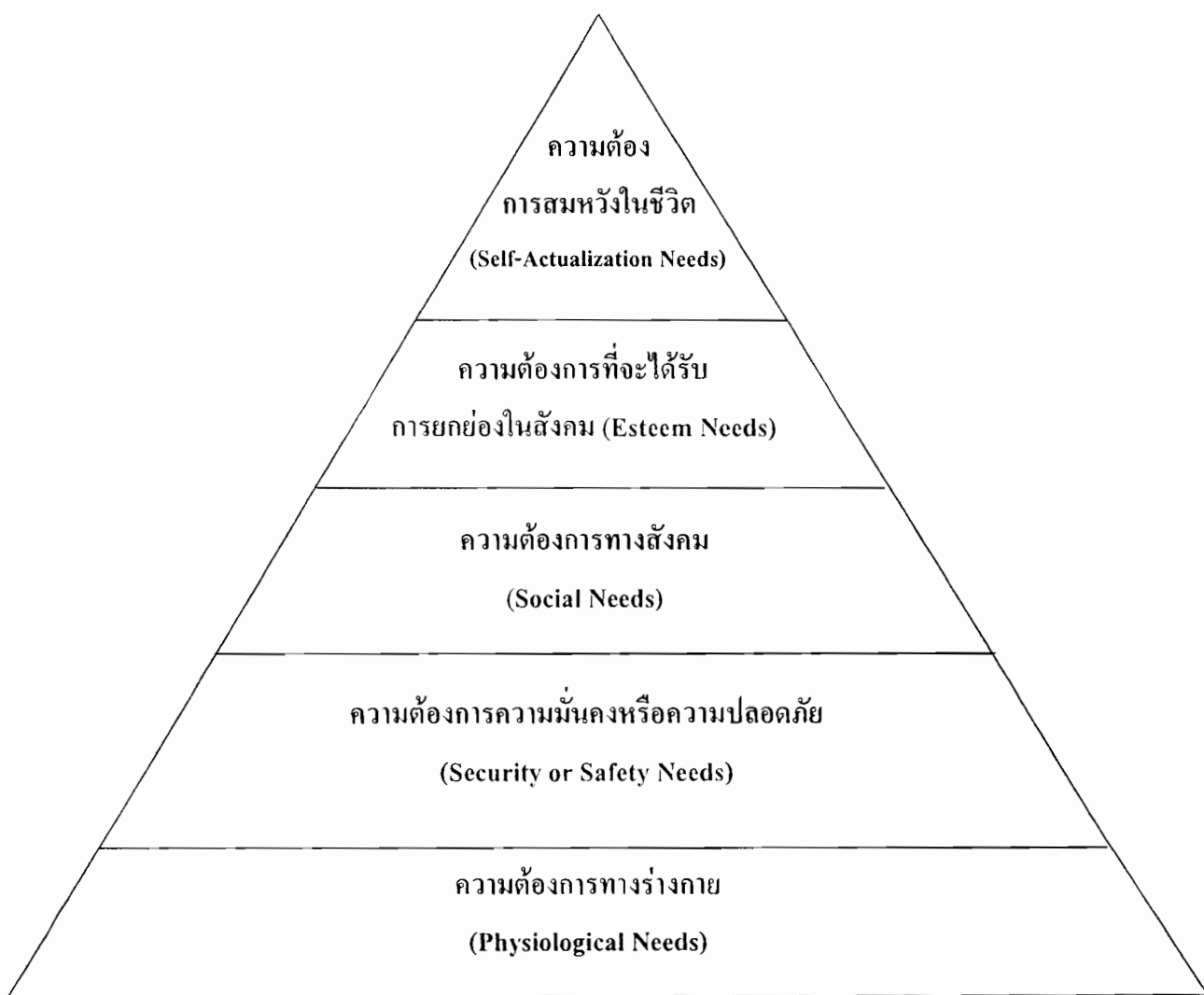
ผู้วิจัย ได้ศึกษาทฤษฎีเกี่ยวข้องกับงานวิจัยนี้หลากหลายทฤษฎี โดยศึกษาทฤษฎีที่ เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของผู้นำ และความพึงพอใจในการทำงาน รวมถึงแรงจูงใจต่าง ๆ ที่มี ผลกระทบต่อองค์กรในการปฏิบัติงานต่าง ๆ แต่ในงานวิจัยนี้จะกล่าวถึงทฤษฎีที่สำคัญ ๆ คือ

ทฤษฎีลำดับความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Need Hierachy)

ทฤษฎีลำดับความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Need Hierachy) (อ้างถึงใน สมยศ นาวิการ, 2544, หน้า 368) อัมราฮัม มาสโลว์ นักจิตวิทยาอยู่ที่มหาวิทยาลัยเบรนดีส์ ได้ พัฒนาทฤษฎีการจูงใจที่รู้จักกันมากที่สุดทฤษฎีหนึ่งขึ้นมาชื่อว่า “ทฤษฎีลำดับความต้องการของ มาสโลว์” มาสโลว์ ระบุว่าบุคคลจะมีความต้องการที่เรียงลำดับจากระดับพื้นฐานมากที่สุดไปยัง ระดับสูงสุด ขอบข่ายของมาสโลว์จะอยู่บนพื้นฐานของสมมติฐาน 3 ข้อ คือ

1. บุคคล คือสิ่งมีชีวิตที่มีความต้องการ ความต้องการของบุคคลสามารถมีอิทธิพลต่อ พฤติกรรมของพวกเขาได้ ความต้องการที่ยังไม่ถูกตอบสนองเท่านั้น สามารถมีอิทธิพลต่อ พฤติกรรมความต้องการที่ถูกตอบสนองแล้วจะไม่เป็นสิ่งจูงใจ
2. ความต้องการของบุคคลจะถูกเรียงลำดับตามความสำคัญ หรือเป็นลำดับขั้นจาก ความต้องการพื้นฐาน เช่น อาหารและที่อยู่อาศัย ไปจนถึงความต้องการที่ซับซ้อน เช่น ความสำเร็จ
3. บุคคลที่จะก้าวไปสู่ความต้องการระดับต่อไปเมื่อความต้องการระดับต่ำลงมาได้ ถูกตอบสนองอย่างดีแล้วเท่านั้น นั่นคือ คนงานจะมุ่งการตอบสนองความต้องการสภาพแวดล้อม การทำงานที่ปลอดภัยก่อน ก่อนที่จะถูกจูงใจให้มุ่งไปสู่การตอบสนองความต้องการทางสังคม ได้รับความสนใจและการประยุกต์ใช้ ภายในสภาพแวดล้อมขององค์กรมากกว่าทฤษฎีการจูงใจ อื่น ๆ

เหตุผลของข้อเท็จจริงดังกล่าวคือ ทฤษฎีของมาสโลว์หรือที่เรียกกันว่า ทฤษฎีลำดับชั้นความต้องการ (Needs Hierarchy) ได้กล่าวถึงความเชื่อของมาสโลว์ที่ว่ามนุษย์มีความต้องการอยู่ตลอดเวลาไม่มีการสิ้นสุดตั้งแต่เกิดจนตาย ความต้องการของมนุษย์นั้นสามารถจัดลำดับชั้นได้ และเมื่อความต้องการลำดับใดได้รับการตอบสนองแล้วก็จะไม่เป็นตัวจูงใจสำหรับพฤติกรรมนั้นอีกต่อไป ซึ่งมีสมมติฐานดังต่อไปนี้ คนทุกคนมีความต้องการและความต้องการนี้จะมีอยู่ตลอดเวลาและไม่สิ้นสุด ดังภาพที่ 2-3



ภาพที่ 2-3 ทฤษฎีลำดับชั้นความต้องการ (สมยศ นาวิการ, 2544, หน้า 368)

จากภาพที่ 2-3 มาสโลว์ได้จัดลำดับชั้นของความต้องการในลักษณะของการจูงใจออกเป็น 2 ชั้น ดังนี้

ชั้นที่ 1 ความต้องการทางร่างกาย (Physiological Needs) ความต้องการทางร่างกายจะอยู่ลำดับต่ำที่สุด ความต้องการพื้นฐานมากที่สุดที่ระบบโดยมาสโลว์ ความต้องการเหล่านี้จะหมายถึง

แรงผลักดันทางชีววิทยาพื้นฐาน เช่น ความต้องการอาหาร อาศัย น้ำ และ ที่อยู่อาศัยเพื่อการตอบสนองความต้องการเหล่านี้ บริษัทจะต้องให้เงินเดือนอย่างเพียงพอแก่บุคคล ที่พวกเขาจะรับภาระสภาพการดำรงชีวิตอยู่ได้ในการจัดหาอาหารและที่อยู่อาศัย อีกทั้งการจัดสภาพแวดล้อมของงานที่ดี เช่น ห้องน้ำสะอาด แสงสว่างที่เพียงพอ อุณหภูมิที่สบายและการระบายอากาศที่ดี มีเวลาพักหรือการออกกำลังกาย ก็จะเป็นคุณลักษณะที่สำคัญอย่างหนึ่งที่จะช่วยส่งเสริมให้พนักงานได้ตอบสนองความต้องการทางร่างกายของพวกเขาเช่นกัน เพราะจะช่วยให้พนักงานมีสุขภาพดี มีความพร้อมทางด้านร่างกายของพวกเขา บุคคลที่หิว เหนื่อย หรือเจ็บป่วย ยากที่จะมีส่วนช่วยในการทำงานของบริษัทได้อย่างเต็มที่

ขั้นที่ 2 ความต้องการความปลอดภัย (Safety Needs) เมื่อความต้องการด้านร่างกายได้รับการตอบสนองเพียงบางส่วนแล้ว มนุษย์ก็จะมีความต้องการขั้นต่อไปคือ ความต้องการความปลอดภัยจากอันตรายต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นกับร่างกายเช่น ความเจ็บป่วย ความสูญเสียความมั่นคงทางด้านเศรษฐกิจ ซึ่งในองค์การต่าง ๆ นั้น ธงชัย สันติวงษ์ (2537, หน้า 384) กล่าวว่าความต้องการความมั่นคงปลอดภัย หมายถึง การให้ความแน่นอนหรือการรับประกันความมั่นคงในหน้าที่การงาน และการส่งเสริมให้เกิดความมั่นคงทางการเงิน ในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป เช่น ในภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ การมีรายได้ที่เพียงพอสำหรับจัดหาสิ่งจำเป็นสำหรับร่างกาย ความมั่นคงของสถานะทางสังคม ตลอดจนการออมเงินเพื่อเป็นเครื่องประกัน ที่อาจมีผลกระทบต่อการได้และการดำรงชีพในอนาคต

ขั้นที่ 3 ความต้องการทางด้านสังคม (Social Needs) ความต้องการนี้จะเกิดขึ้น เมื่อความต้องการด้านร่างกาย และความต้องการด้านความมั่นคงปลอดภัยได้รับการตอบสนองบางส่วนแล้ว ความต้องการด้านสังคมเริ่มจะเป็นสิ่งจูงใจที่สำคัญต่อพฤติกรรมของคน ทั้งนี้เพราะคนมีนิสัยชอบอยู่รวมกันเป็นกลุ่ม ต้องการมีเพื่อนฝูง ต้องการมิตรภาพ ความเห็นใจและเข้าร่วมกิจกรรมในสังคม ตลอดจนต้องการให้ผู้อื่นยอมรับนับถือและยอมรับให้เป็นสมาชิก ในกลุ่มขององค์การหรือของสังคม ทั้งนี้ วิจิตร อาวะกุล (2542, หน้า 52) ได้ให้ความเห็นไว้ว่า ในบางครั้งหากต้องการได้รับการยอมรับจากกลุ่ม อาจต้องทำในสิ่งที่ฝืนความรู้สึกหรือฝืนธรรมชาติของคนและบุคคลก็ยังคงปฏิบัติเพื่อไม่ให้ตนถูกกีดกันออกจากกลุ่ม

ขั้นที่ 4 ความต้องการได้รับการยกย่องนับถือ หรือความมีเกียรติยศชื่อเสียง (Esteem Needs) คือความต้องการที่ได้รับการยกย่องสรรเสริญ มีฐานะเด่น มีเกียรติเป็นที่ยอมรับของผู้อื่น หรือมีความมั่นใจในตนเอง ซึ่งนักจิตวิทยาบอกว่าสิ่งกระตุ้นหรือแรงผลักดัน ที่ทำให้คนเราอยากประพฤติปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่ง คือ ความอยากเด่นอยากดัง และความอยากมีชื่อเสียง พะยอม วงศ์สารศรี (2542, หน้า 231) กล่าวว่า การยกย่องชมเชยให้เกียรติซึ่งกันและกันอย่างจริงจัง จึงเป็น

สิ่งจำเป็นมากในการอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุขของมนุษย์ ทั้งนี้ความต้องการได้รับความนับถือยกย่อง แบ่งออกได้เป็น 2 ลักษณะ ดังนี้

1. ความต้องการนับถือตนเอง (Self-respect) คือความต้องการมีอำนาจ มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความแข็งแรง และมีความสามารถในตนเอง มีผลสัมฤทธิ์ ไม่ต้องพึ่งพาอาศัยผู้อื่น และมีความเป็นอิสระ ทุกคนต้องการที่จะรู้สึกว่าเขามีคุณค่าและมีความสามารถที่จะประสบความสำเร็จ งานภารกิจต่าง ๆ และมีชีวิตที่เด่นดัง

2. ความต้องการได้รับการยกย่องนับถือจากผู้อื่น (Esteem from Other) คือความต้องการมีเกียรติยศ การได้รับการยกย่อง ได้รับความสนใจ มีสถานภาพ มีชื่อเสียง เป็นที่กล่าวขานและเป็นที่ชื่นชมยินดี มีความต้องการที่จะได้รับความยกย่องชมเชยในสิ่งที่เขากระทำ ซึ่งทำให้รู้สึกว่าเขาเองมีคุณค่าที่ความสามารถของเขาได้รับการยอมรับจากผู้อื่น

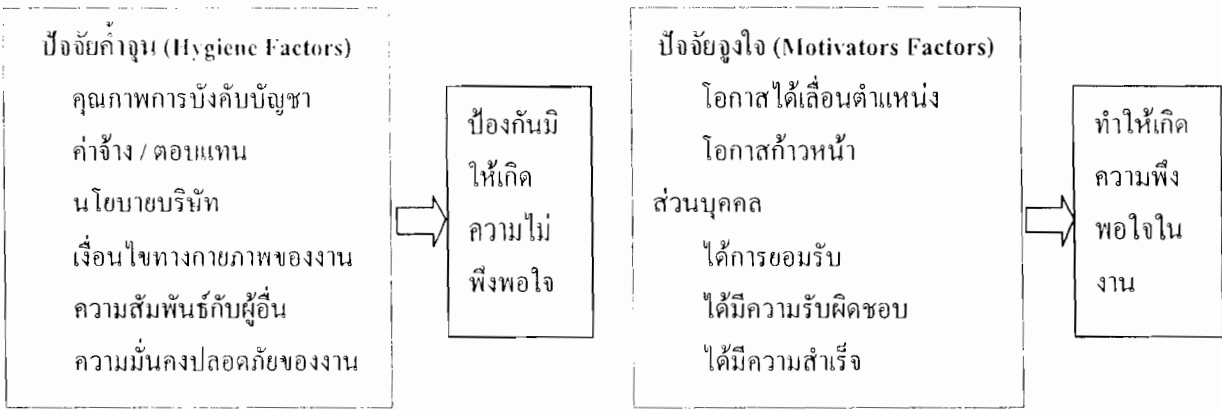
ขั้นที่ 5 ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จหรือความสมหวังสูงสุดในชีวิต ตามความปรารถนา (Self Actualization Needs) เป็นความต้องการระดับสูงสุดในชีวิต หรือต้องการทำตามอุดมการณ์หรืออุดมคติในบั้นปลายของชีวิตการทำงาน คือต้องการที่จะทำให้เกิดความสำเร็จในทุกสิ่งทุกอย่างตามความนึกคิดของตนเอง โดยจะพยายามผลักดันชีวิตของตนให้เป็นไปในทางที่ดีที่สุดตามที่ได้คาดหมายไว้ มีความพร้อมในด้านการงาน และมีความมั่นคงในฐานะ

ดังนั้นมนุษย์จะพยายามทุกวิถีทางที่จะให้ได้มาซึ่งความต้องการดังกล่าว เมื่อความต้องการขั้นที่ 1 - 4 ได้รับการตอบสนองแล้ว ก็จะแสวงหาความต้องการระดับสูงต่อไป คือลำดับขั้นที่ 5 ซึ่ง มาสโลว์เรียกว่าเป็นความต้องการพัฒนาตนให้เจริญงอกงาม ซึ่งความต้องการชนิดนี้เป็นแรงจูงใจที่กระตุ้นให้มนุษย์ไฝหาที่ไม่ใช่เป็นไปเนื่องจากการขาดหรือบกพร่องแต่อย่างใด (พะยอม วงศ์สารศรี, 2542, หน้า 231) ดังนั้นในการสร้างความพึงพอใจให้แก่บุคลากรในองค์การฝ่ายบริหารจึงควรต้องหาทางตอบสนองความพอใจของผู้ปฏิบัติงานให้เหมาะสมที่สุด เพื่อให้เกิดความพอใจและมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ทฤษฎีปัจจัยคู่ของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg's Two – Factor Theory)

เฮิร์ซเบิร์ก (อ้างถึงในสมยศ นาวิกาน, 2544, หน้า 373) ได้ทำการศึกษาวิจัยนานกว่า 30 ปี โดยใช้เทคนิคกรณีเหตุการณ์สำคัญ (Critical Incident) ให้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นนักบัญชีและวิศวกรมากกว่า 200 คน ลองนึกย้อนกลับถึงเหตุการณ์สำคัญในชีวิตการทำงานที่ยังอยู่ในความทรงจำว่า ในเหตุการณ์ดังกล่าวมีอะไรบ้างที่ทำให้เกิดความรู้สึกพึงพอใจ (Satisfied) และที่ไม่พึงพอใจ (Dissatisfied) จากนั้นจึงนำคำตอบที่ได้มาวิเคราะห์ตามหลักวิชาการ ได้คำตอบที่น่าสนใจว่า ปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจต่องานเป็นคนละกลุ่มกับปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจต่องาน แม้ว่าเราอาจคาดหมายได้ว่า ปัจจัยกลุ่มใดที่ทำให้เกิดความพึงพอใจและถ้าขาดปัจจัยกลุ่มนี้

ก็จะก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจขึ้นก็ตาม แต่ประเด็นสำคัญที่น่าสนใจกล่าวถึงในที่นี้ก็คือ ความพึงพอใจต่องานกับความไม่พึงพอใจต่องาน ซึ่งเกิดมาจากคนละกลุ่มปัจจัยที่ต่างกัน ดังแสดงภาพที่ 2-4 ทฤษฎีปัจจัยคู่ของเฮิร์ซเบอร์ก



ภาพที่ 2-4 ทฤษฎีปัจจัยคู่ของเฮิร์ซเบอร์ก (Greenberg & Baron, 1997, p. 184)

จากแผนภูมิจะเห็นว่า ปัจจัยที่อาจทำให้เกิดความไม่พึงพอใจได้แก่เงื่อนไขแวดล้อมภายนอกของงาน เช่น คุณภาพการบังคับบัญชา ค่าจ้างค่าตอบแทน นโยบายบริษัท เงื่อนไขการทำงาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน เป็นต้น แต่มิใช่เป็นตัวงานจริง ปัจจัยเหล่านี้ถ้าได้รับการตอบสนองก็จะช่วยป้องกันปฏิกิริยาทางลบจากพนักงานจึงเป็นสิ่งที่มิอาจขาดได้ เฮิร์ซเบอร์กจึงเรียกปัจจัยเหล่านี้ว่า ปัจจัยต่ำฐานหรือปัจจัยภายใน (Hygiene or Maintenance Factors) แต่ในทางตรงกันข้ามปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในงาน (Satisfaction) พบว่าอยู่ในงานที่ทำ หรือผลที่เกิดจากงานนั้นโดยตรง ได้แก่ ลักษณะของงาน ความสำเร็จของงาน โอกาสได้เลื่อนตำแหน่ง โอกาสได้ก้าวหน้าส่วนบุคคลและได้การยอมรับ เป็นต้น เนื่องจากปัจจัยเหล่านี้พบว่าสามารถก่อให้เกิดความพึงพอใจในงานได้สูง เฮิร์ซเบอร์กจึงเรียกปัจจัยกลุ่มนี้ว่าปัจจัยจูงใจหรือปัจจัยภายนอก (Motivators Factors) ด้วยคุณสมบัติที่แตกต่างกันของปัจจัยทั้งสองคือ ปัจจัยต่ำฐานปัจจัยภายนอกและปัจจัยจูงใจ ดังกล่าวแล้วทฤษฎีของเฮิร์ซเบอร์กจึงถูกเรียกว่า ทฤษฎีสองปัจจัย (Two-Factor theory) อย่างไรก็ตาม วิโรจน์ สารัตนะ (2542, หน้า 73) ได้ตั้งข้อสังเกตว่า ผลงานวิจัยต่างๆ เกี่ยวกับทฤษฎีนี้ในระยะหลัง ๆ นั้นพบว่าทั้งปัจจัยต่ำฐานและปัจจัยจูงใจต่างมีผลต่อความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจในงานทั้งสองด้าน ทฤษฎีของเฮิร์ซเบอร์ก จึงถูกมากขึ้นในปัจจุบันในแง่ความถูกต้องเที่ยงตรง โดยเฉพาะความเข้าใจเรื่องความพึงพอใจในงาน ในทฤษฎีของเฮิร์ซเบอร์ก

นอกจากนั้น เซอร์ชเบอร์ก็ยังพบว่า สิ่งจูงใจในการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ มีองค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งเซอร์ชเบอร์ก็เรียกว่าเป็นปัจจัยจูงใจนั้น ส่วนใหญ่จะเกี่ยวข้องกับตัวงานที่ปฏิบัติอยู่ และเป็นสิ่งกระตุ้นให้คนเกิดความพึงพอใจในการทำงานดังนี้

1. ผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน หรือการมุ่งในผลสำเร็จในการปฏิบัติงานนั้น มีความเกี่ยวเนื่องอยู่กับอำนาจและการมีสายสัมพันธ์ ทั้งนี้เพราะคนที่ต้องการประสบผลสำเร็จสูง มักมีความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานนั้น ๆ ให้บรรลุผลสำเร็จด้วยตนเองมากกว่า จะคำนึงถึงรางวัลหรือผลประโยชน์ที่ได้จากการปฏิบัติงานนั้น ๆ แต่ในขณะเดียวกันในการที่จะประสบผลสำเร็จได้นั้น ก็จะต้องเป็นผู้ที่มีอำนาจเหนือบุคคลอื่น และมุ่งแสดงออกซึ่งอำนาจนั้น เพื่อที่จะมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น ด้วยการเป็นผู้นำในสถานการณ์ต่าง ๆ โดยอาศัยสายสัมพันธ์เพื่อให้เกิดการยอมรับ ตลอดจนการได้รับไมตรีจิตและน้ำใจตอบแทนจากผู้อื่น เพื่อเป็นหนทางสู่ความสำเร็จที่ได้มุ่งหวังไว้นั้น

2. การยอมรับในผลงานที่สำเร็จ หรือการได้รับการยกย่องทั้งนี้ รัชชัย สันติวงษ์ (2536, หน้า 389) แบ่งระดับของการตอบสนองความพอใจไว้เป็น 3 ระดับ คือ ระดับความต้องการด้านร่างกาย ระดับความต้องการทางสังคม และระดับความต้องการที่สูงหรือทางด้านความนึกคิด ซึ่งการยอมรับในผลงานที่สำเร็จหรือการได้รับการยกย่องนี้ เป็นการตอบสนองความพอใจอีกในระดับหนึ่ง ที่ผู้บริหารสามารถตอบสนองความพอใจในระดับนี้ได้ด้วยการให้ความสำคัญกับคนงานมากขึ้น โดยพยายามให้เขาารู้สึกว่าเขาเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และได้รับการยอมรับในความสามารถที่มีอยู่ ทั้งจากเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา ด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น จัดการปฐมนิเทศ ตั้งแต่เริ่มเข้ามาในฐานะที่เขาเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร สร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากร การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้นไป ตลอดจนการจัดสภาพที่ทำงานที่ดีให้โอกาสในการออกความคิดเห็นในเรื่องต่าง ๆ ตามความถนัดและความสามารถที่มีอยู่

3. การทำงานด้วยตนเองอย่างอิสระ เป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับการทำงานที่ทำให้เกิดความรู้สึกว่ามีอิสระและมีความท้าทายอยู่ นั่นคือการตัดสินใจที่ดีและประสบความสำเร็จ ทั้งนี้ผู้ที่ทำการตัดสินใจจะต้องทุ่มเทความรู้ความสามารถตลอดจนความพยายาม และมีกำลังใจแน่วแน่ที่จะเอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ ที่กำลังเผชิญอยู่ ดังนั้นหากผู้ที่ต้องการทำการตัดสินใจโดยไม่ถูกจำกัดขอบเขต หรือถูกกดดันจากผู้บังคับบัญชาก็จะมีความคิดริเริ่มในการหาทางเลือกใหม่ที่เหมาะสมได้

4. ความรับผิดชอบหรือข้อผูกพันของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้บังคับบัญชาที่สืบเนื่องมาจากการที่ได้รับมอบหมายหน้าที่ให้กระทำการอย่างใดอย่างหนึ่ง ทั้งนี้ ความรับผิดชอบอาจจะมีลักษณะต่อเนื่องกันไปหรือสิ้นสุดลงด้วยการที่ได้กระทำการที่ได้รับมอบหมายเสร็จสิ้นลง

ซึ่งในธรรมชาติของ ธงชัย สันติวงษ์ (2536, หน้า 266-268) สรุปได้ว่า ความรับผิดชอบเป็นสิ่งที่ควบคุมกำกับอำนาจ เนื่องจากเป็นภารกิจที่ต้องรับผิดชอบให้เกิดผลสำเร็จในเป้าหมายต่าง ๆ รวมถึงการต้องรับผิดชอบต่อการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ไป และความรับผิดชอบที่พึงต้องปฏิบัติให้สอดคล้องและเป็นไปตามนโยบายขององค์กร ดังนั้นเมื่อใดที่ได้รับความรับผิดชอบมาแล้ว เมื่อนั้นย่อมจะทำให้กลายเป็นภาระและข้อผูกพันที่จะต้องทำงานที่ได้รับมอบหมายนั้นให้เสร็จสิ้นลงด้วยดี การที่ผู้บังคับบัญชาในตำแหน่งที่สูงกว่า มีอำนาจสิทธิที่จะสั่งการหรือประสานงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามได้ เพราะผู้ที่อยู่ในตำแหน่งที่สูงกว่าต้องรับผิดชอบต่อหน้าที่สำคัญและมากกว่าเสมอ ดังนั้นเพื่อความสำเร็จขององค์กร ผู้บริหารควรมีทักษะในการกำกับดูแลให้เกิดความร่วมมือและประสานงานกันได้ด้วยดีเสมอ

5. ความก้าวหน้าและความเจริญในหน้าที่การงาน โดยทั่วไปแล้วธรรมชาติของมนุษย์มักมีความปรารถนาโอกาสก้าวหน้าในอาชีพการงานของตน และการที่จะประสบความสำเร็จ โอกาสก้าวหน้าและมีความเจริญในหน้าที่การงานได้นั้น กฤษณา ศักดิ์ศรี (2534, หน้า 212) ได้เสนอว่าเราจะต้องปรับปรุงตัวเองให้มีคุณลักษณะดังนี้ คือ มีความสุจริตจริงใจ เข้าใจตนเอง เข้าใจงาน เข้าใจและให้ความช่วยเหลือผู้อื่น มีความกระตือรือร้น มีชีวิตชีวา รักเพื่อนมนุษย์ มองโลกในแง่ดี ตลอดจนเป็นผู้ที่มีอัธยาศัยไมตรีอันดี

นอกจากองค์ประกอบที่เป็นปัจจัยจูงใจในการทำงานดังกล่าวแล้ว เฮิร์ชเบอร์ก พบว่ายังมีองค์ประกอบที่เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมที่เป็นสาเหตุทำให้คนไม่พอใจที่จะทำงาน หรือที่เรียกว่า ปัจจัยค้ำจุนหรือปัจจัยภายนอก ซึ่งเป็นข้อกำหนดเบื้องต้นที่มีส่วนช่วยป้องกันไม่ให้คนไม่พอใจในงานที่ทำ แต่ไม่ถือว่าเป็นสิ่งจูงใจในการปฏิบัติงาน อีก 5 ประการ ดังนี้

1. นโยบายและการบริหารงานขององค์กร คือหลักการที่กำหนดขึ้นเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน นโยบายเปรียบเสมือนเครื่องมือที่ช่วยแนะแนวทางให้การปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ เป็นไปตามวัตถุประสงค์ ดังนั้น นโยบายจึงเป็นสิ่งที่เป็ประโยชน์ในการบริหารงานขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งนโยบายที่ได้กำหนดไว้อย่างชัดเจน จะทำให้การบริหารงานระดับล่างสามารถจัดการกับปัญหาต่าง ๆ เองได้อย่างถูกต้องตามขอบข่ายความรับผิดชอบที่กำหนดทิศทางไว้แล้วนั้น

2. การควบคุมดูแล หรือการปกครองบังคับบัญชา เป็นสิ่งที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาตามสายการบังคับบัญชาที่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้องตระหนักอยู่เสมอว่า เขามีข้อผูกพันผลงานของตนต่อผู้บังคับบัญชา ตลอดจนถึงวิธีการติดต่อสื่อสารระหว่างกัน ตลอดจนการจัดให้มีการควบคุมกันระหว่างอำนาจและหน้าที่ให้เหมาะสมกับความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงาน

3. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ทั้งนี้ ทฤษฎีเชิงมนุษยสัมพันธ์เชื่อว่า มนุษย์เป็นสัตว์สังคม ไม่สามารถอยู่คนเดียวได้ มีความต้องการสังสรรค์และอยู่กันอย่างเป็นระบบสังคม เพื่อให้ความร่วมมือประสานกันในการทำงานต่าง ๆ ตลอดจนการใช้ความร่วมมือสนับสนุนซึ่งกันและกันตลอดเวลา ดังนั้นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลจึงเป็นแหล่งที่ผู้ปฏิบัติงาน เพื่อจะสนองตอบความพอใจทางสังคม เพราะเป็นแหล่งที่สมาชิกในองค์กรจะได้รับการสนับสนุนทางอารมณ์ การช่วยเหลือจากกลุ่มและได้รับการปกป้องภัยอันตรายจากกลุ่ม เป็นต้น

4. เงินเดือนหรือค่าตอบแทนอื่น คือผลตอบแทนที่องค์กรให้กับลูกจ้างเพื่อเป็นการตอบแทนจากการที่ลูกจ้างได้ปฏิบัติงานให้กับองค์กร ซึ่งมักอยู่ในรูปของเงินตราหรือสิ่งที่สามารถวัดค่าเป็นเงินได้ โดยเงินเดือนและค่าจ้างนั้นควรเป็นเงินเดือนและค่าจ้างที่ยุติธรรมและเพียงพอเหมาะสมกับความรับผิดชอบในตำแหน่งนั้น ๆ

5. สภาพการทำงานที่ผู้บริหารต้องจัดสภาพการทำงานที่ดีและถูกต้องตามสุขลักษณะ มีอากาศถ่ายเทได้สะดวก มีแสงสว่างเพียงพอ ไม่มีเสียงรบกวน ตลอดจนมีเครื่องมือเครื่องใช้และอุปกรณ์ในการปฏิบัติงานครบถ้วน และเหมาะสมกับการใช้งาน

ปัจจัยห้าข้อหรือปัจจัยภายนอกทั้ง 5 ประการนั้น เป็นปัจจัยที่มีความจำเป็นที่องค์กรต้องจัดให้มีอยู่ในองค์กร ซึ่งถ้าองค์กรได้มีการจัดปัจจัยทั้ง 5 ประการนี้ไว้อย่างเหมาะสม คนในองค์กรก็จะรู้สึกว่าเป็นเรื่องที่ดี แต่หากองค์กรไม่ให้ความสำคัญหรือไม่จัดให้มีปัจจัยเหล่านี้ อย่างเหมาะสมก็อาจทำให้เกิดความไม่พอใจในการปฏิบัติงาน

ปัจจัยห้าข้อไม่ใช่เป็นสิ่งที่ทำให้ผลผลิตมากขึ้น แต่จะเป็นข้อกำหนดเบื้องต้น เพื่อป้องกันไม่ให้คนไม่พอใจในงานที่ทำอยู่ การค้นพบที่สำคัญจากการศึกษาของเฮิร์ชเบอร์ก ถ้ามีปัจจัยห้าข้อก็ไม่ได้หมายความว่าคนจะมีความพึงพอใจในงานที่ทำ ปัจจัยห้าข้อเป็นเพียงข้อกำหนดเบื้องต้นเพื่อป้องกันไม่ให้คนไม่พอใจในการทำงาน ส่วนปัจจัยสูงใจจะเป็นปัจจัยภายในหรือกระตุ้นคนให้เกิดความพึงพอใจในงานที่ทำเท่านั้น ดังนั้น ข้อสมมติฐานที่สำคัญของเฮิร์ชเบอร์ก ก็คือความพึงพอใจในงานที่ทำจะเป็นสิ่งสูงใจในการปฏิบัติงาน

จากลักษณะแนวความคิดของมาสโลว์ และ เฮิร์ชเบอร์ก จะเห็นได้ว่า มีลักษณะคล้ายคลึงกันเมื่อนำมาเปรียบเทียบกัน ซึ่งเฮิร์ชเบอร์กได้จัดระดับความต้องการของมาสโลว์ 5 อย่างมาเป็นเพียงระดับที่แตกต่างกัน 2 ระดับในการวิเคราะห์เท่านั้น ปัจจัยห้าข้อหรือสิ่งที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจจะคล้ายกับระดับความต้องการระดับต่ำของมาสโลว์ สิ่งเหล่านี้จะช่วยในการลดความไม่พึงพอใจเท่านั้น แต่ไม่ได้เป็นสิ่งที่นำไปสู่ความพึงพอใจในแง่ของแรงจูงใจเลย ปัจจัยห้าข้อภายในสถานที่ทำงานจะเป็นรากฐานที่จำเป็นของปัจจัยสูงใจเพราะว่าสิ่งเหล่านี้จะนำแรงจูงใจไปสู่ “จุดศูนย์” โดยการป้องกันพฤติกรรมที่ให้เกิดเลวร้าย สำหรับปัจจัยสูงใจหรือสิ่งที่ทำให้เกิดความ

พึงพอใจคล้ายกับความต้องการในระดับสูงของมาสโลว์ สิ่งเหล่านี้เป็นปัจจัยทางด้านเนื้อหาของงานตามทัศนะของเฮิร์ซเบอร์ก งานที่มีความท้าทาย การยกย่องในการปฏิบัติงานได้ดีและโอกาสของความก้าวหน้าในงาน ความเจริญเติบโตและการพัฒนาส่วนบุคคลนั้นที่ก่อให้เกิดสถานการณ์สูงใจพฤติกรรม ดังตารางที่ 2-1

ตารางที่ 2-1 เปรียบเทียบทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ และทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ซเบอร์ก

ทฤษฎีลำดับความต้องการของ Maslow (Maslow's Need Hierarchy)	ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ซเบอร์ก (Herzbers's Two – Factor Theory)
ความต้องการทางด้านร่างกาย ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย ระดับของความต้องการความรักหรือสังคม	ปัจจัยค่าจูง
ความต้องการความเคารพยกย่อง ความต้องการความสำเร็จในชีวิต	ปัจจัยสูงใจ

ที่มา : ปรับปรุงจาก สมยศ นาวิการ (2544, หน้า 376)

ทฤษฎีการจูงใจ อี อาร์ จี ของ แอลเดอร์เฟอร์ (Alderfer ERG Theory)

ทฤษฎีการจูงใจ อี อาร์ จี นี้เป็นทฤษฎีความต้องการซึ่งกำหนดลำดับขั้นตอนความต้องการ Alderfer ได้ชี้ความแตกต่างระหว่างความต้องการในระดับต่ำและความต้องการในระดับสูง ซึ่งเกี่ยวกับความต้องการของมาสโลว์ 5 ประเภท เหลือเพียง 3 ประเภทดังนี้

1. ความต้องการอยู่รอด (Existence Needs (E)) เป็นความต้องการในระดับต่ำสุดและมีลักษณะเป็นรูปธรรม ประกอบด้วยความต้องการตามทฤษฎีมาสโลว์ คือ ความต้องการของร่างกายและความต้องการความปลอดภัย เช่น อาหาร ที่อยู่อาศัย เป็นต้น หากเป็นในองค์กรก็คือ ค่าจ้าง โบนัส ผลประโยชน์ตอบแทน สภาพการทำงานที่ดีและสัญญาว่าจ้าง เป็นต้น ในขั้นนี้ก็หมายถึง Physiological & Safety Needs ของมาสโลว์ นั่นเอง
2. ความต้องการความสัมพันธ์ (Relate Needs (R)) เป็นความต้องการความสัมพันธ์ที่มีต่อกันกับบุคคลในองค์กร เป็นความต้องการทุกชนิดในเชิงมนุษย์สัมพันธ์ มีลักษณะเป็นรูปธรรมน้อยลง ประกอบด้วยความต้องการด้านสังคมซึ่งหมายถึง Safety Social & Esteem Needs ของมาสโลว์

3. ความต้องการความเจริญก้าวหน้า (Growth (G)) เป็นความต้องการในระดับสูงสุดในระดับขั้นตอนของ Alderfer และเป็นความเป็นรูปธรรมต่ำสุดประกอบด้วย ความต้องการเกี่ยวกับการพัฒนาการเปลี่ยนแปลงสภาพ และความเจริญเติบโตก้าวหน้าของผลงาน ความอยากเป็นผู้ริเริ่มบุกเบิกมีขอบเขตอำนาจขยายกว้างออกไป การพัฒนาเติบโตด้วยความรู้ความสามารถ ในแง่ขององค์การก็จะเป็นความต้องการความรับผิดชอบเพิ่ม การทำกิจกรรมใหม่ที่มีโอกาสใช้ความรู้ความสามารถใหม่ และการมีโอกาสดำเนินงานใหม่หลายด้านมากขึ้น เปรียบเสมือน Esteem & Self Actualization Needs ของมาสโลว์

แอลเดอร์เฟอร์ ไม่เชื่อว่าบุคคลจะต้องได้รับการตอบสนองความพึงพอใจอย่างสมบูรณ์ในระดับของความต้องการก่อนที่จะก้าวหน้าไปสู่ระดับอื่น เขาพบว่าบุคคลจะได้รับการกระตุ้นโดยความต้องการมากกว่าหนึ่งระดับ ตัวอย่าง ความต้องการที่จะได้รับเงินเดือนที่เพียงพอ (ความต้องการอยู่รอด) ในขณะเดียวกันเกิดความต้องการยอมรับความพอใจ (ความต้องการทางสังคม) และเกิดความต้องการสร้างสรรค์ ต้องการความก้าวหน้า (ความต้องการเจริญเติบโต) ยิ่งกว่านั้น แอลเดอร์เฟอร์ ค้นพบว่าลำดับของประเภทความต้องการจะแตกต่างกันในแต่ละบุคคลมีปฏิกิริยาเมื่อเขาสามารถและไม่สามารถตอบสนองความต้องการของตน โดยพัฒนาหลักความก้าวหน้าในความพึงพอใจ (Satisfaction Progression Principle) เพื่ออธิบายถึงวิธีการที่บุคคลมีความก้าวหน้าสัมพันธ์กับลำดับขั้นความต้องการเมื่อตอบสนองความต้องการในระดับต่ำกว่าได้ และในทางตรงข้ามหลักการถดถอย ความตึงเครียด (Frustration Regression Principle) ซึ่งอธิบายว่าเมื่อบุคคลยังมีความตึงเครียดในการพยายามที่จะตอบสนองความต้องการในระดับสูงขึ้น เขาจะเลิกพยายามตอบสนองความต้องการและเปลี่ยนไปใช้ความพยายามที่จะตอบสนองในระดับต่ำกว่า ทฤษฎีอีอาร์จี ระบุว่าความต้องการของบุคคลสามารถเปลี่ยนไปในระดับสูงขึ้น หรือต่ำลงได้ ขึ้นอยู่กับว่าเขาสามารถตอบสนองความต้องการในระดับต่ำหรือความต้องการในระดับสูงขึ้นได้หรือไม่ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2545, หน้า 312-313)

จากทฤษฎีการจูงใจ อีอาร์จี ของแอลเดอร์เฟอร์ สรุปได้ว่า องค์การหรือผู้บริหารควรตอบสนองความต้องการของบุคคลหรือพนักงานในองค์การเพื่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมากที่สุด โดยแต่ละบุคคลจะมีความต้องการที่แตกต่างกันไป องค์การหรือผู้บริหารจึงควรตอบสนองความต้องการระดับต่ำ และระดับสูงที่เหมาะสมให้แก่บุคคลหรือพนักงานในองค์การให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานเพิ่มขึ้นอยู่ตลอดเวลา

ทฤษฎีการเสริมแรง (Reinforcement Theory) หรือการปรับพฤติกรรม (Behavior Modification)

กฎของผลกระทบ (Law of Effect) เป็นทฤษฎีที่กำหนดโดย เอ็ดเวิร์ด ธอร์นไดร์ (Edward Thorndike) ในปี ค.ศ.1911 ซึ่งระบุว่าพฤติกรรมกำหนดตามผลลัพธ์เชิงบวก (ที่พอใจ) ซึ่งจะนำไปสู่พฤติกรรมซ้ำ (Bateman & Snell, 1999, p. G3) หรือเป็นการเกิดพฤติกรรมซ้ำซึ่งเป็นผลมาจากความพอใจในผลลัพธ์ แต่ถ้าผลลัพธ์ไม่เป็นที่น่าพอใจ เขาก็จะเลิกพฤติกรรมนั้น หรือมีพฤติกรรมที่แตกต่างไปจากเดิม สกินเนอร์ (Skinner) และผู้ร่วมงานได้ศึกษาถึงการปฏิบัติงานที่ดีที่ควรยกย่อง วิเคราะห์สถานการณ์การปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาสาเหตุซึ่งแรงงานมีการปฏิบัติ และกระตุ้นการเปลี่ยนแปลงเพื่อจัดปัญหาและอุปสรรคในการทำงาน เป้าหมายการมีส่วนร่วมของแรงงานและการช่วยเหลือ การย้อนกลับอย่างรวดเร็วจากผลลัพธ์จะเกิดขึ้น ตลอดจนการปรับปรุงการทำงานเป็นรางวัลจากการยอมรับและการยกย่อง โดยวิธีการยกย่องบุคคลที่ทำดี รูปแบบของทฤษฎีการเสริมแรง (Form of Reinforcement) สกินเนอร์จะเน้นย้ำแรงจูงใจซึ่งเป็นพื้นฐานในการปรับพฤติกรรม และเป็นเทคนิคในการเปลี่ยนพฤติกรรมของมนุษย์ เขาเชื่อว่าพฤติกรรมของมนุษย์ที่เปลี่ยนไปเนื่องมาจากแรงจูงใจ เทคนิคนี้สามารถทำให้มนุษย์เกิดพฤติกรรมซ้ำหรือเปลี่ยนพฤติกรรมเป็นแบบอื่น ทฤษฎีการเสริมแรงมี 4 วิธี

1. การเสริมแรงด้านบวก (Positive Reinforcement) เป็นการเกิดผลลัพธ์ที่มีคุณค่า (ที่พึงพอใจ) ซึ่งจะเป็นการเพิ่มพฤติกรรมซ้ำของบุคคลได้ (Bateman & Snell, 1999, p. G4) หรือเป็นการทำให้เกิดพฤติกรรมซ้ำเนื่องจากการเกิดผลลัพธ์ที่พึงพอใจ (Schermerhorn, 1999, p. G1) หรือหมายถึง การให้รางวัลตอบแทนผลการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดพฤติกรรมที่พึงปรารถนาเป็นการสร้างให้เกิดพฤติกรรมมากขึ้น ด้วยการให้รางวัลพิเศษสำหรับการกระทำอย่างใดอย่างหนึ่ง เช่น การสรรเสริญพนักงานเมื่อทำงานเสร็จตามกำหนด การที่พนักงานได้รับการชมเชยถือว่าเป็นการกระตุ้นให้เกิดผลสำเร็จของการปฏิบัติงานในอนาคต

2. การเรียนรู้ด้วยการหลีกเลี่ยง (Avoidance Learning) หรือการเสริมแรงด้านลบ (Negative Reinforcement) เป็นการเรียนรู้ถึงวิธีการปฏิบัติเพื่อหลีกเลี่ยงผลลัพธ์ที่ไม่น่าพึงพอใจ เนื่องจากกลัวผลร้ายที่จะได้รับ เช่น ลูกน้องจะทำงานให้เสร็จตามกำหนด เพราะไม่ต้องการถูกเจ้านายตำหนิว่าทำงานล่าช้า ดังนั้นการเรียนรู้ด้วยการหลีกเลี่ยงปัญหาจะเกิดจากการที่บุคคลต้องการหลีกเลี่ยง ผลลัพธ์ที่ไม่น่าพึงพอใจ จึงมีพฤติกรรมที่ไม่ทำให้เกิดผลลัพธ์นั้น

3. การทำให้หมดไป (Extinction) หมายถึง การเลิกให้รางวัลเพื่อจุดมุ่งหมายในการยับยั้งพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งในอนาคต เป็นการลดการเสริมแรงที่มีผลด้านบวก ซึ่งเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมหรือเป็นการปรามพฤติกรรมบางอย่างโดยการลดการเสริมแรงเกี่ยวกับการกระทำ

4. การลงโทษ (Punishment) หมายถึง การปรับพฤติกรรมซึ่งเกี่ยวข้อง

ผลที่ตามมาด้านลบ จะช่วยลดหรือยับยั้งพฤติกรรม เป็นการลดพฤติกรรมเนื่องจากได้
ไม่พึงพอใจแม้ว่ารางวัลจะเป็นวิธีการที่มีอิทธิพลในการกำหนดพฤติกรรมของพนักงาน แต่ผู้บ
อาจใช้วิธีการที่ไม่ใช่พฤติกรรมส่วนตัวเข้ามาแทน

ทฤษฎีการเสริมแรงเป็นทฤษฎีที่ระบุว่าผลลัพธ์ของพฤติกรรมในปัจจุบันของบุคคล
ได้รับอิทธิพลจากพฤติกรรมในอดีต หรือเป็นทฤษฎีที่ว่าพฤติกรรมของมนุษย์ถือเกณฑ์
ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมหนึ่งกับผลของพฤติกรรมนั้น หรือหมายถึง กระบวนพฤติกรรม
ของคน ซึ่งเกิดการเรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีต สกินเนอร์นักจิตวิทยามหาวิทยาลัยฮาร์เวิร์ด
ได้พัฒนาทฤษฎีนี้ และได้นำมาใช้เป็นเทคนิคในการจูงใจ ทฤษฎีนี้เรียกว่า ทฤษฎีการเสริมแรงด้าน
บวก (Positive Reinforcement) หรือการปรับพฤติกรรม (Behavior Modification) ซึ่งเขาคิดว่าแต่ละ
บุคคลจะได้รับการจูงใจโดยการออกแบบที่เหมาะสมของสภาพแวดล้อมในการทำงานและผลการ
ปฏิบัติงาน ส่วนการกระทำที่ไม่เหมาะสมจะทำให้เกิดการเสริมแรงด้านลบ (Negative
Reinforcement)

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

สำหรับงานวิจัยนี้ ได้ทำการศึกษาค้นคว้าผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยในครั้งนี้
เกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ และความพึงพอใจในการทำงาน สำหรับผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมีรายละเอียด
ดังนี้

ปริยา รอดปรีชา (2541, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “พฤติกรรมผู้นำและความสามารถในการบริหารภาควิชาของหัวหน้าภาควิชา สถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข” โดย
ใช้แบบสอบถาม LBDQ ของ อันปิ่น, ไวนอร์ และสตอกคิล เป็นเครื่องมือ ซึ่งผลการวิจัยพบว่า

1. พฤติกรรมผู้นำของหัวหน้าภาควิชาแบบมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์อยู่ในระดับสูงทั้ง 2
แบบ โดยมี ค่าเฉลี่ยตามความคิดเห็นของหัวหน้าภาควิชาเท่ากับ 47.24 และ 49.28 ตามลำดับ
ค่าเฉลี่ยตามความคิดเห็นของอาจารย์ประจำภาควิชาเท่ากับ 43.36 และ 44.93 ตามลำดับ

2. หัวหน้าภาควิชาที่มีคุณลักษณะทางชีวสังคมแตกต่างกัน มีพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่ง
สัมพันธ์ไม่แตกต่างกัน สำหรับพฤติกรรมแบบมุ่งงาน พบว่า หัวหน้าภาควิชาที่มีประสบการณ์การ
สอนภาคปฏิบัติแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สุทธิชัย ไชยเมืองทา (2541, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “ความพึงพอใจในการ
ปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายขาย บริษัทนารายณ์ จำกัด” โดยอาศัยกรอบแนวความคิดจากทฤษฎี

2 ปัจจัยของเฮิร์ชเบิร์ก โดยใช้แบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่าง 48 คน ผลการศึกษาพบว่า ในด้านปัจจัยสุขอนามัยความพึงพอใจต่อเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับพึงพอใจมาก ส่วนนโยบายหลัก การบังคับบัญชา สภาพการทำงาน ความมั่นคงในงาน และค่าตอบแทนความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง ในด้านปัจจัยจิตใจ ความพึงพอใจในเรื่องลักษณะงานและความรับผิดชอบ มีความพึงพอใจในเรื่องลักษณะงานและความรับผิดชอบ มีความพึงพอใจในระดับมาก ส่วนความก้าวหน้าส่วนตัว ความสำเร็จ การยกย่อง และความก้าวหน้า มีความพึงพอใจในระดับปานกลาง

จำลอง แก้วรุ่งเรือง (2543, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานในบริษัทนิคมอุตสาหกรรมบ่อวิน จังหวัดชลบุรี” ซึ่งการวิจัยพบว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร และความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานบริษัทในนิคมอุตสาหกรรมบ่อวิน จังหวัดชลบุรี อยู่ในระดับปานกลาง และพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารมีคิทธิสัมพันธ์และมิติมิตรสัมพันธ์ มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานบริษัทในนิคมอุตสาหกรรมบ่อวิน จังหวัดชลบุรี ทั้งโดยรวม เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารบริษัท ในมิติกิจสัมพันธ์และมิติมิตรสัมพันธ์ มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในด้านความสำเร็จในงาน และการยอมรับนับถือ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < 0.5$)

ประสงค์ เลาหะพงษ์ (2546, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “การศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร กับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานบริษัท นิคมอุตสาหกรรมบางปู จังหวัดสมุทรปราการ” โดยใช้แบบสอบถาม LBDQ มาใช้ในการวัดพฤติกรรมผู้นำ ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานบริษัท เปรียบเทียบความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานบริษัท จำแนกตามเพศ ประสบการณ์การทำงาน วุฒิการศึกษา และความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานบริษัท ซึ่งการวิจัยพบว่า

1. พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานอยู่ในเกณฑ์สูง และมุ่งสัมพันธ์อยู่ในเกณฑ์ต่ำ
2. ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานบริษัทโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง

3. ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานบริษัทที่มี เพศ และประสบการณ์การทำงานแตกต่างกันมีความพึงพอใจในการทำงานโดยภาพรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้นวุฒิการศึกษาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < 0.5$) โดยระดับสูงกว่าปริญญาตรี มีความพึงพอใจในการทำงานสูงกว่าระดับมัธยมต้น, มัธยมปลาย และอนุปริญญาตรี

ส่วนระดับปริญญาตรี มีความพึงพอใจในการทำงานสูงกว่าระดับมัธยมต้น และมัธยมปลาย สุดท้ายระดับอนุปริญญาตรี และมัธยมปลาย มีความพึงพอใจในการทำงาน สูงกว่า ระดับมัธยมต้น

4. พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารบริษัทแบบมุ่งงาน และแบบมุ่งสัมพันธ์มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานบริษัท โดยภาพรวมและรายด้านอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < 0.5$) และความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานบริษัทสูงกว่าความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานกับความพึงพอใจทั้งในภาพรวมและรายด้านทุกด้าน ยกเว้นด้านความสำเร็จของงาน

ชวนา อังคนุรักษ์พันธุ์ (2546, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษา “การรับรู้วัฒนธรรมองค์การและความผูกพันต่อองค์การของพนักงานในธุรกิจโรงแรม เขตเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี” โดยกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการของโรงแรมที่เป็นสมาชิกของสมาคมโรงแรมไทย เขตเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี จำนวน 10 แห่ง รวมจำนวนพนักงาน 372 คน ได้มาจากการสุ่มตัวอย่างตามสูตรการคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างของยามานะ เลือกตัวอย่างโดยใช้ความสะดวกในการเลือกเก็บข้อมูล ผลการวิจัยพบว่า

1. โดยภาพรวมพนักงานในธุรกิจโรงแรม เขตเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี มีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การในระดับมากทุกแบบ โดยรับรู้แบบราชการเป็นอันดับแรก รองลงมาเป็นแบบเครือญาติ แบบปรับตัว และแบบมุ่งผลสำเร็จเป็นอันดับสุดท้าย สำหรับความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน พบว่า พนักงานส่วนใหญ่มีความผูกพันต่อองค์การด้านจิตใจ และด้านการคงอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านบรรทัดฐานอยู่ในระดับปานกลาง

2. จากการเปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคลกับการรับรู้วัฒนธรรมองค์การและความผูกพันต่อองค์การ โดยการทดสอบสมมติฐานของการวิจัย ปรากฏผลการทดสอบทั้งส่วนที่ปฏิเสธและยอมรับตามสมมติฐานของการวิจัย ดังนี้

ผลการทดสอบที่ปฏิเสธสมมติฐานของการวิจัย มีอยู่ 2 ส่วน ส่วนแรกเมื่อพิจารณาการรับรู้วัฒนธรรมองค์การของพนักงานหญิงและชาย พบว่า มีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การทั้ง 4 แบบไม่แตกต่างกัน ไม่ว่าจะเป็นการรับรู้วัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัว แบบมุ่งผลสำเร็จ แบบเครือญาติ หรือแบบราชการ เช่นเดียวกับส่วนที่สองที่พบว่า แม้พนักงานจะมีระยะเวลาการปฏิบัติงานกับองค์การมากหรือน้อยก็ตาม พนักงานจะรู้สึกผูกพันต่อองค์การ ไม่แตกต่างกันทั้ง 3 ด้าน ไม่ว่าจะเป็นด้านจิตใจ ด้านการคงอยู่ และด้านบรรทัดฐาน

สำหรับผลการทดสอบที่ยอมรับตามสมมติฐานของการวิจัยมี 4 ส่วนด้วยกัน ส่วนแรกเมื่อจำแนกตามแผนงานที่สังกัด พบว่า พนักงานที่สังกัดแผนงานบริการส่วนหน้า งานอาหาร

และเครื่องคิด งานแม่บ้าน และงานอื่น ๆ มีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การแบบเครือข่ายและแบบราชการ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$) โดยพนักงานรับรู้วัฒนธรรมแบบราชการได้สูงกว่าแบบเครือข่าย ส่วนที่สองพิจารณาตามระยะเวลาการปฏิบัติงานในองค์การ พบว่า พนักงานที่ทำงานกับองค์การมานาน สามารถรับรู้วัฒนธรรมองค์การแบบราชการได้มากกว่าพนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานน้อย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .01$) ส่วนที่สามเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน พบว่า พนักงานหญิงมีความผูกพันต่อองค์การด้านการคงอยู่มากกว่าพนักงานชาย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .01$) และส่วนสุดท้าย พบว่า พนักงานที่ทำงานในแผนกต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์การด้านจิตใจ และด้านการคงอยู่ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .01$) โดยพนักงานมีความผูกพันด้านการคงอยู่สูงกว่าด้านจิตใจ

3. เมื่อศึกษาความสัมพันธ์ของการรับรู้วัฒนธรรมองค์การกับความผูกพันต่อองค์การ พบว่า การรับรู้วัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์กันในทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การ ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .01$)

นัยนา สุภักธนาการ (2546, บทคัดย่อ) ได้ศึกษา “ความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรฝ่ายขายระดับผู้บริหาร บริษัท เนชั่น ไรต์ ประกันชีวิต จำกัด (เชียงใหม่)” จำนวน 30 คน จำแนกตามเพศ อายุ การศึกษา และระยะเวลาการทำงานในบริษัท เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า ซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้นเอง มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.94 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรฝ่ายขายระดับผู้บริหาร (เชียงใหม่) มีความพึงพอใจในการทำงานระดับมาก ทั้ง 8 ด้าน คือ ด้านนโยบายการทำงาน และการบริหารงาน ด้านสภาพการทำงาน ด้านศักดิ์ศรีของอาชีพ ด้านผลตอบแทน และความมั่นคงในการทำงาน ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งการทำงาน ด้านความสำเร็จในงาน ด้านสัมพันธภาพในการทำงาน และด้านการปกครองบังคับบัญชา

ฉวีวรรณ ดิรุปล (2547, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง “พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับสูงกับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน กรณีศึกษา บริษัท ยูนิไทย ชิปปาร์ต แอนด์ เอ็นจิเนียริง จำกัด” ประชากรที่ใช้ในการศึกษาเป็นพนักงานที่มีตำแหน่งต่ำกว่าผู้บริหารระดับสูง จำนวน 350 คน ผลการวิจัยพบว่า

1. งานที่ทำการศึกษาล้วนใหญ่เป็นพนักงานโรงงานเพศชาย มีอายุระหว่าง 20-30 ปี การศึกษาสูงสุดจบปริญญาตรี และมีสถานภาพโสด
2. พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับสูงของบริษัทฯ เป็นแบบมุ่งงาน

3. พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งคนของผู้บริหารระดับสูงของบริษัทฯ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานบริษัทฯ

4. พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานของผู้บริหารระดับสูงของบริษัทฯ มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานบริษัทฯ

ปริญญ์ สิริสถิตพรกุล (2546, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง “ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเซอเฟส สเปเชียลตี้ส์ (ประเทศไทย) จำกัด ประจำโรงงานระยอง” มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน 2) เปรียบเทียบระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานกับตัวแปรอิสระทั้ง 9 ตัว ได้แก่ ฝ่ายที่ปฏิบัติงาน เพศ อายุ สถานภาพสมรส ภูมิลำเนา ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน ตำแหน่ง รายได้ 3) ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ประชากรที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้เป็นพนักงานบริษัทเซอเฟส สเปเชียลตี้ส์ (ประเทศไทย) จำกัด ประจำโรงงานระยอง จำนวน 74 คน

ผลการศึกษาพบว่า ระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย = 3.32) สำหรับการศึกษาเปรียบเทียบระหว่างตัวแปรตามคือ ระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานกับตัวแปรอิสระ 9 ด้าน พบว่าปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีเพียงตัวแปรด้านรายได้เท่านั้น และปัจจัยที่ดีที่สุดที่สามารถทำนายการเปลี่ยนแปลงของระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานทั้งหมด 6 ปัจจัย คือ การยอมรับนับถือ ความรับผิดชอบ นโยบายและการบริหาร ความมั่นคงในงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน และสถานภาพของอาชีพให้ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยพหุคูณกำลังสอง ($R^2 = .722$) แสดงว่า ปัจจัยต่าง ๆ อย่างน้อย 1 ตัว สามารถอธิบายการเปลี่ยนแปลงระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเซอเฟส สเปเชียลตี้ส์ (ประเทศไทย) จำกัด ประจำโรงงานระยองได้ ร้อยละ 72.2 ส่วนปัจจัยที่ดีที่สุดมี 3 ปัจจัยคือ ปัจจัยด้านการยอมรับนับถือ ($Beta = .420$) รองลงคือด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ($Beta = .292$) และด้านความรับผิดชอบ ($Beta = .164$) ตามลำดับ

ขจรศักดิ์ สุขพัฒน์ (2547, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่อง “การศึกษาความพึงพอใจในสวัสดิการและความผูกพันต่อองค์กร : ศึกษาเฉพาะกรณีบริษัท ไทยลอตเต้ จำกัด” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในสวัสดิการกับความผูกพันต่อองค์กร เพื่อต้องการหาข้อมูลและเหตุผลประกอบการตัดสินใจหรือกำหนดแผนงาน ด้านการบริหารสวัสดิการบริษัทฯ ให้เกิดความพึงพอใจต่อพนักงานอันส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร เป็นการศึกษาเชิงบรรยายหรือเชิงสำรวจ โดยตัวแปรที่ศึกษาได้แก่ตัวแปรต้น คือปัจจัยส่วนบุคคลและความพึงพอใจในสวัสดิการ และตัวแปรตาม คือความผูกพันต่อองค์กร สมมติฐานการวิจัย พนักงานที่มีปัจจัยส่วนบุคคล

แตกต่างกันจะมีความพึงพอใจในสวัสดิการแตกต่างกันและความพึงพอใจในสวัสดิการของพนักงานบริษัท ไทยลอตเต้ จำกัด มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร ขอบเขตการศึกษามุ่งศึกษาเฉพาะกรณี บริษัท ไทยลอตเต้ จำกัด (ฝ่ายโรงงาน) โดยประชากรที่ศึกษาคือจำนวนพนักงานทั้งหมดที่มีอายุงานตั้งแต่ 1 ปีขึ้นไป จำนวน 115 คน โดยแบ่งออกเป็น สองกลุ่มคือผู้บริหาร จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 22 และกลุ่มพนักงานระดับปฏิบัติการจำนวน 90 คน คิดเป็นร้อยละ 78 เครื่องมือที่ใช้เก็บข้อมูล เป็นแบบสอบถามที่สามารถกรอกด้วยตนเองได้ จำนวน 115 ชุด ได้รับกลับคืนมา 112 ชุด คิดเป็นร้อยละ 97 ทดสอบความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม ทำโดยนำไปให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาความเที่ยงตรงจากเนื้อหา (Content Validity) และหาความเชื่อมั่น (Reliability) โดยการทำ (Pre-Test) และวิธีการหาความสอดคล้องภายใน (Internal Consistency) โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (Alpha Coefficient)

ผลการวิจัยสามารถสรุปได้ดังนี้ ในภาพรวม พนักงานบริษัท ไทยลอตเต้ จำกัด มีระดับความพึงพอใจในสวัสดิการ 4 ด้าน และระดับความผูกพันต่อองค์กร อยู่ในระดับปานกลางคือ ($\bar{X} = 2.66$) และ ($\bar{X} = 3.15$) ตามลำดับ จากการวิเคราะห์ทางสถิติ เพื่อทดสอบสมมติฐานที่ 1 ไม่พบว่าพนักงานที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกัน ในด้านเพศ อายุ อายุงาน สถานภาพสมรส แตกต่างกันจะมีความพึงพอใจในสวัสดิการ 4 ด้านแตกต่างกัน พบว่าพนักงานที่มีปัจจัยส่วนบุคคลด้านตำแหน่งงานและด้านระดับการศึกษาแตกต่างกัน จะมีความพึงพอใจในสวัสดิการ 4 ด้านแตกต่างกัน โดยตำแหน่งผู้บริหารมีความพึงพอใจในสวัสดิการ 4 ด้าน สูงกว่าระดับปฏิบัติการ และระดับการศึกษาปริญญาตรีขึ้นไปมีความพึงพอใจสวัสดิการ 4 ด้าน สูงกว่าพนักงานระดับการศึกษามัธยมศึกษาตอนต้น-ปลาย หรือเทียบเท่า และผลการทดสอบสมมติฐานที่ 2 พบว่า ความพึงพอใจในสวัสดิการที่เป็นตัวเงิน ไม่เป็นตัวเงินด้านงาน ด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร

ชูศักดิ์ ประยูร (2547, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่อง “ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายผลิต กรณีศึกษา บริษัท ซิมเทคอินเตอร์เนชั่นแนล (ประเทศไทย) จำกัด” เป็นการศึกษาเพื่อให้ทราบถึงระดับของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายผลิต และปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน เพื่อนำผลการศึกษาที่ได้ใช้เป็นแนวทางในการวางแผน ปรับปรุง แก้ไขปัญหา และสร้างแรงจูงใจ เพื่อเพิ่มความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน อันจะส่งผลให้การทำงานของพนักงานมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น ผลการวิจัยพบว่า

ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของประชากร ในปัจจัยจูงใจอยู่ในระดับมาก โดยมีระดับความพึงพอใจมากในด้านความสำเร็จในการทำงานและด้านลักษณะงาน แต่มีความพึงพอใจ

น้อยในด้านการยอมรับนับถือ เมื่อจำแนกตามเพศ พบว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในปัจจัย
 จูงใจของเพศชายและเพศหญิง ไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ยกเว้นด้านความสำเร็จในการ
 ทำงาน ที่มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเพศชายและเพศหญิงแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ
 0.05 เมื่อจำแนกตามอายุ พบว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในปัจจัยจูงใจ ในแต่ละช่วงอายุไม่
 แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ยกเว้นด้านการยอมรับนับถือ ที่มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน
 ในแต่ละช่วงอายุแตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 เมื่อจำแนกตามสถานภาพสมรส พบว่า ความ
 พึงพอใจในการปฏิบัติงานในปัจจัยจูงใจในแต่ละสถานภาพสมรสไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญ
 0.05 เมื่อจำแนกตามระดับการศึกษา พบว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานปัจจัยจูงใจในแต่ละ
 ระดับการศึกษาไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 เมื่อจำแนกตามรายได้ต่อเดือน พบว่า ความ
 พึงพอใจในการปฏิบัติงานในปัจจัยจูงใจในแต่ละระดับรายได้ไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05
 ยกเว้นด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ที่มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในแต่ละระดับรายได้
 แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 และเมื่อจำแนกตามระยะเวลาที่ทำงานในบริษัท พบว่า ความพึง
 พพอใจในการปฏิบัติงานในปัจจัยจูงใจ ในแต่ละช่วงระยะเวลาที่ทำงานในบริษัทไม่แตกต่างกัน ที่
 ระดับนัยสำคัญ 0.05 ยกเว้นด้านการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะของงาน ที่มีความพึงพอใจในการ
 ปฏิบัติงานในแต่ละช่วงระยะเวลาที่ทำงานในบริษัทแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของประชากร ในปัจจัยค่าจูงอยู่ในระดับมาก โดยมี
 ระดับความพึงพอใจมากในด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และความมั่นคงในการทำงานและม
 ความพึงพอใจน้อยในด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ค่าจ้างและสวัสดิการ เมื่อจำแนกตาม
 เพศ พบว่าความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในปัจจัยค่าจูง ของเพศชายและเพศหญิงไม่แตกต่างกัน
 ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 เมื่อจำแนกตามอายุ พบว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในปัจจัยค่าจูง ใน
 แต่ละช่วงอายุแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ในด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และด้าน
 สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน เมื่อจำแนกตามสถานภาพสมรส พบว่า ความพึงพอใจในการ
 ปฏิบัติงานในปัจจัยจูงใจในแต่ละสถานภาพสมรสไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 เมื่อจำแนก
 ตามระดับการศึกษา พบว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในปัจจัยค่าจูง ในแต่ละระดับการศึกษา
 แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ในด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน และด้านความมั่นคงใน
 การทำงาน เมื่อจำแนกตามรายได้ต่อเดือน พบว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในปัจจัยค่าจูง ใน
 แต่ละระดับรายได้แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ในด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและ เมื่อ
 จำแนกตามระยะเวลาที่ทำงานในบริษัท พบว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในปัจจัยค่าจูง ใน
 แต่ละช่วงระยะเวลาที่ทำงานในบริษัทแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ในด้านความสัมพันธ์
 ระหว่างบุคคล และด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน

ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน 3 อันดับแรกได้แก่ ความสำเร็จในการทำงาน ค่าจ้างที่ได้รับ และความมั่นคงในการทำงาน ตามลำดับ

เพ็ญธิดา สาครณิรัตน์ (2547, บทคัดย่อ) ได้ศึกษา “ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารสแตนดาร์ดชาร์เตอร์ดนครธน จำกัด (มหาชน)” เพื่อเปรียบเทียบความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานธนาคารสแตนดาร์ดชาร์เตอร์ดนครธน จำกัด (มหาชน) จำแนกตามตัวแปรอายุ ประสบการณ์ทำงาน และตำแหน่งงาน ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นพนักงานของธนาคารสแตนดาร์ดชาร์เตอร์ดนครธน จำกัด (มหาชน) ในส่วนของสาขาในเขต 1 จำนวน 123 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way Analysis of Variance) ผลการวิจัยพบว่า

1. ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานธนาคารสแตนดาร์ดชาร์เตอร์ดนครธน จำกัด (มหาชน) ในส่วนของสาขาในเขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับปานกลางและเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา และด้านนโยบายและการบริหาร อยู่ในระดับมาก ส่วนด้านลักษณะงาน ด้านค่าตอบแทน และด้านความก้าวหน้าในอาชีพ อยู่ในระดับปานกลาง

2. พนักงานที่มีอายุ ประสบการณ์การทำงานและตำแหน่งงานแตกต่างกัน มีความพึงพอใจในการทำงานโดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

สิทธิศักดิ์ วงศ์ศิริภักดิ์ (2547, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง “ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานฝ่ายผลิต กรณีศึกษา บริษัท อเกีย ซิสเต็มส์ ไมโครอิเล็กทรอนิกส์ (ไทย) จำกัด” กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยคือ พนักงานฝ่ายผลิต 4 ฝ่าย จำนวน 320 คน ทำการสุ่มตัวอย่างแบบกำหนดโควตาและแบบสะดวก เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม ผลการวิจัยพบว่า

1. พนักงานฝ่ายผลิตส่วนใหญ่ที่ตอบแบบสอบถามเป็นเพศหญิง อายุระหว่าง 25-30 ปี สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา อาชีวศึกษาตอนต้น (ปวช.) หรือเทียบเท่า ระยะเวลาการทำงาน 5-10 ปี และรายได้ต่อเดือน 5,000-7,500 บาท

2. พนักงานฝ่ายผลิตมีความพึงพอใจในการทำงานโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ ด้านลักษณะงานและความรับผิดชอบ และด้านโอกาสความก้าวหน้าในงานอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านอื่น ๆ อยู่ในระดับมากที่สุด

3. พนักงานที่มีเพศแตกต่างกันมีความพึงพอใจในการทำงานโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยเพศชายมีความพึงพอใจในการทำงานมากกว่าเพศหญิง และเมื่อ

พิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ ด้านลักษณะงานและความรับผิดชอบ ด้านโอกาสความก้าวหน้าในงาน มีแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

4. พนักงานที่มีอายุแตกต่างกันมีความพึงพอใจในการทำงานโดยรวมไม่แตกต่างกัน และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

5. พนักงานที่มีสถานภาพการสมรสแตกต่างกันมีความพึงพอใจในการทำงานโดยรวม และรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

6. พนักงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีความพึงพอใจในการทำงานโดยรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านความมั่นคง ด้านนโยบายและด้านการบริหารงานไม่แตกต่างกัน

7. พนักงานที่มีระยะเวลาการทำงานแตกต่างกัน มีความพึงพอใจในการทำงานโดยรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านลักษณะงาน และความรับผิดชอบ ด้านความมั่นคง ด้านนโยบายและการบริหารงาน ไม่มีความแตกต่างกัน

8. พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือนแตกต่างกันมีความพึงพอใจในการทำงานโดยรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการยอมรับนับถือ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านนโยบายและการบริหารงาน ไม่มีความแตกต่างกัน

9. ความพึงพอใจในการทำงานทุกด้านมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานฝ่ายผลิตโดยรวม อยู่ในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

อดิศร แดงเรือน (2547, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษา “ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ” โดยเก็บข้อมูลจากผู้บริหารสถานศึกษาที่สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษทั่วประเทศ จำนวน 43 แห่ง รวม 43 คน ผลการศึกษาพบว่าผู้บริหารสถานศึกษา มีความพึงพอใจในปัจจัยเชิงใจหรือปัจจัยภายใน และปัจจัยค่าเงินหรือปัจจัยภายนอกในระดับมาก เมื่อพิจารณาตามปัจจัยทั้งสองด้าน พบว่ามีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในปัจจัยเชิงใจหรือปัจจัยภายใน มากกว่า ปัจจัยค่าเงินหรือปัจจัยภายนอก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีความพึงพอใจสูงสุดอยู่ในปัจจัยเชิงใจหรือปัจจัยภายในทั้ง 2 ด้าน โดยมีความพึงพอใจในระดับมาก ด้านความสำเร็จของงาน และด้านลักษณะของงานผู้บริหารสถานศึกษา ด้านที่มีระดับความพึงพอใจต่ำที่สุดอยู่ในปัจจัยค่าเงินหรือปัจจัยภายนอกทั้ง 2 ด้าน โดยมีความพึงพอใจในระดับปานกลาง ด้านการปกครองบังคับบัญชา และด้านสภาพการทำงาน

สุพร เจริญ (2548, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษา “ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)” และเปรียบเทียบความพึงพอใจในการทำงาน

ของพนักงานตามปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา อายุการปฏิบัติงาน รายได้ต่อเดือน และหน่วยงาน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา คือ พนักงานของบริษัท จำนวน 301 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบสมมติฐานใช้ค่าที และค่าเอฟ โดยกำหนดนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ผลการวิจัยพบว่า

1. ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน โดยภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก ส่วนด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ด้านนโยบายและการบริหารงาน ด้านการปกครองบังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านสภาพการทำงาน ความมั่นคงในการทำงาน อยู่ในระดับปานกลาง

2. เมื่อเปรียบเทียบความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน

2.1 เมื่อเปรียบเทียบตามเพศ สถานภาพสมรส พบว่า โดยภาพรวมและรายด้าน พนักงานมีความพึงพอใจในการทำงาน ไม่แตกต่างกัน

2.2 เมื่อเปรียบเทียบตามอายุ อายุการปฏิบัติงาน พบว่า โดยภาพรวมและรายด้าน พนักงานมีความพึงพอใจในการทำงานไม่แตกต่างกัน ส่วนด้านค่าตอบแทน พนักงานมีความพึงพอใจในการทำงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

2.3 เมื่อเปรียบเทียบตามระดับการศึกษา พบว่า โดยภาพรวมและรายด้าน พนักงานมีความพึงพอใจในการทำงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านความรับผิดชอบ ด้านนโยบายและการบริหารงาน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านสภาพการทำงาน ด้านความมั่นคงในการทำงาน และด้านค่าตอบแทน พนักงานมีความพึงพอใจในการทำงาน ไม่แตกต่างกัน

2.4 เมื่อเปรียบเทียบตามรายได้ต่อเดือน พบว่า โดยภาพรวมและรายด้าน พนักงานมีความพึงพอใจในการทำงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ด้านการปกครองบังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และด้านสภาพการทำงาน ไม่แตกต่างกัน

2.5 เมื่อพิจารณาตามหน่วยงาน พบว่า โดยภาพรวมและรายด้าน พนักงานมีความพึงพอใจในการทำงาน ไม่แตกต่างกัน ส่วนด้านความก้าวหน้า ด้านนโยบายและการบริหารงาน ด้านการปกครองบังคับบัญชา พนักงานมีความพึงพอใจในการทำงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

อรุณ พันธุ์บุคดี (2549, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่อง “ภาวะผู้นำของหัวหน้างานตามทัศนะของพนักงานบริษัท ศรีไทยซูเปอร์แวร์ จำกัด (มหาชน) สาขาอมตะนคร ชลบุรี” กลุ่ม

ตัวอย่างของประชากรที่ใช้ในการวิจัยเป็นพนักงานของ บริษัท ศรีไทยซูเปอร์แวร์ จำกัด (มหาชน) สาขาอมตะนคร ชลบุรี จำนวน 236 คน ได้มาจากการสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย ซึ่งใช้วิธีการจับสลากจากประชากรทั้งหมดผลการศึกษารูปได้ดังนี้

1. ตัวอย่างที่ได้ในการศึกษารุ่นนี้ ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงมากที่สุด ร้อยละ 64.0 มีอายุระหว่าง 18-28 ปี ร้อยละ 62.7 มีสถานภาพโสด ร้อยละ 59.3 ปฏิบัติงานอยู่ฝ่ายผลิต ร้อยละ 75.8 มีการศึกษาระดับต่ำกว่าอนุปริญญา ร้อยละ 80.1 รายได้ต่อเดือนระหว่าง 5,000-8,000 บาท ร้อยละ 66.9 มีการจ้างงานเป็นประเภทพนักงานรายวัน ร้อยละ 71.6 และมีประสบการณ์ในการทำงานต่ำกว่า 5 ปี ร้อยละ 72.0

2. กลุ่มตัวอย่างของพนักงานที่ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะความเป็นผู้นำของหัวหน้างาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาในภาพรวมเป็นรายด้าน พนักงานมีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะความเป็นผู้นำของหัวหน้างานโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง 2 ประเด็น เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ 1. ด้านภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย (Mean = 3.40) 2. ด้านภาวะผู้นำแบบเผด็จการ (Mean = 3.19) และอยู่ในระดับน้อย 1 ประเด็น คือ 1. ด้านภาวะผู้นำแบบตามสบาย (Mean=2.38)

3. ปัจจัยที่มีผลต่อความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของหัวหน้างาน พบว่าพนักงานมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของหัวหน้างานที่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้คือ กลุ่มอายุของพนักงาน ส่วนพนักงานที่มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของหัวหน้างานที่ไม่เป็นไปตามการตั้งสมมติฐานที่ตั้งไว้ คือ เพศ สถานภาพ สบายงาน ระดับการศึกษา รายได้ ประเภทการจ้างงาน และประสบการณ์ในการทำงาน

งานวิจัยต่างประเทศ

เล็ชเนอร์ (Lehner, 1993) ได้วิจัยเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำแบบร่วมมือกับผลกระทบต่อพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่ และผู้อำนวยการศึกษาพิเศษ” การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมาย เพื่อสำรวจผลกระทบของการฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำแบบร่วมมือ ซึ่งเป็นการสร้างสถานการณ์จำลองที่เน้นความร่วมมือของภาวะผู้นำในหลักสูตรสำหรับนักเรียน ที่มีความบกพร่องทางร่างกายที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่และผู้อำนวยการศึกษาพิเศษ

ผลการวิจัยพบว่า ครูใหญ่ และผู้อำนวยการศึกษาพิเศษมีส่วนเกี่ยวข้องอย่างมากในสถานการณ์การศึกษาพิเศษ การศึกษาปกติ ซึ่งบางสถานการณ์ต้องเกี่ยวข้องกับบุคคลที่แตกต่างกัน บริบทแตกต่างกันและยุทธวิธีในการแก้ปัญหาแตกต่างกัน อาจเนื่องมาจากความรับผิดชอบหน้าที่ การงาน และความคาดหวังทางภาวะผู้นำที่สัมพันธ์กันแตกต่างกัน

ลอค และครอฟอร์ด (Lok & Crawford, 1999) ได้ศึกษา “ความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันองค์กร วัฒนธรรมองค์กร รูปแบบผู้นำ และความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานโรงแรม” ผลการศึกษาพบว่า วัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์ในระดับมากกับความผูกพันองค์กร ความพึงพอใจในการควบคุมสภาพแวดล้อมในการทำงาน มีความสัมพันธ์สูงสุดกับความผูกพันองค์กร ลักษณะภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์ในระดับมากกับความผูกพันองค์กร เมื่อเปรียบเทียบกับตัวแปรอื่น ๆ ส่วนอายุและระยะเวลาการทำงานในองค์กร มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันองค์กรและวัฒนธรรมองค์กร อย่างไรก็ตามระดับการศึกษา และประสบการณ์ทำงาน พบว่าไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันองค์กรและวัฒนธรรมองค์กร

ราล์ฟ (Ralph, 2002) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ของครูต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาและระดับแรงจูงใจในการทำงาน จุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ของครูต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร และภาวะผู้นำแบบกิจสัมพันธ์และมิตรสัมพันธ์ของผู้บริหารกับแรงจูงใจทางสังคมของครูระดับประถมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า

1. มีความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจภายในและแรงจูงใจภายนอก และพฤติกรรมผู้นำแบบกิจสัมพันธ์และมิตรสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา และอายุของครู และประสบการณ์ในการทำงาน และจำนวนนักเรียนในโรงเรียน
2. รูปแบบที่เหมาะสมที่สุดของแรงจูงใจภายนอกเต็มรูปแบบคือพฤติกรรมผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์
3. รูปแบบที่เหมาะสมที่สุดของแรงจูงใจภายในเต็มรูปแบบคือพฤติกรรมผู้นำแบบกิจสัมพันธ์

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศดังกล่าว ได้ศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร พอสรุปได้ว่า มีปัจจัยมากมายที่ส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมผู้นำ ต่อความพึงพอใจในการทำงาน ผลงานวิจัยที่ผ่านมา มีทั้งสอดคล้องตามทฤษฎีและขัดแย้งกับทฤษฎี แสดงให้เห็นว่า บางทฤษฎีอาจจะมิได้เป็นจริงเสมอไป อาจขึ้นอยู่กับสถานการณ์ เหตุการณ์ และทัศนคติที่แตกต่างกัน เมื่อกล่าวถึงผู้บริหารบริษัท ผู้บริหารในฐานะผู้นำในองค์กรจะต้องรับบทบาทหน้าที่เกี่ยวกับองค์กรและบุคคล ผู้บริหารจะต้องดำเนินการทั้งสองอย่างให้สอดคล้องกัน เพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ จึงจำเป็นที่ผู้บริหารบริษัทจะต้องมีพฤติกรรมผู้นำทั้ง 2 แบบ คือทั้งแบบมุ่งงานหรือภารกิจสัมพันธ์ และแบบมุ่งสัมพันธ์หรือมิตรสัมพันธ์ หากผู้บริหารบริษัทสามารถแสดงพฤติกรรมผู้นำทั้ง 2 แบบในระดับที่เหมาะสม ถือได้ว่าเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ผู้วิจัย จึงสนใจและเห็นว่าน่าจะศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานในกลุ่มห้างหุ้นส่วนจำกัด กิมจิวพาณิชย์