

สอดคล้องกับ มุนสัน และเฮดา (Munson & Heda, 1974, p. 159 อ้างถึงใน เรมวถ นันทสุวัฒน์, 2545, หน้า 10) ให้ความหมายไว้ว่า ความพึงพอใจในงาน คือความรู้สึกทางบวกของบุคคลที่มีต่อ งานที่ปฏิบัติอยู่ ประกอบด้วย ความพึงพอใจภายนอก ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การมีส่วนร่วม และความพึงพอใจภายใน เซอร์เมอร์ฮอร์น, ฮอย และมิสเกล (Schermerhorn, 1982, p. 41; Hoy & Miskel, 1982, p. 834) ให้ความหมายไว้ว่า ความพึงพอใจในงาน คือความรู้สึกที่ดีต่องาน ซึ่งมัก เกี่ยวข้องกับคุณค่าและความต้องการของแต่ละบุคคล เฮิร์ชเบิร์ก และคณะ (Herzberg et al., 1993, p. 44) ให้ความหมายไว้ว่า ความพึงพอใจในงาน คือ ความรู้สึกนึกคิดหรือทัศนคติของบุคคลที่มีต่อ งานที่ปฏิบัติอยู่ซึ่งเป็นผลจากการได้รับการตอบสนอง ทั้งปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนอย่างเพียงพอ ซึ่งสอดคล้องกับ สเปคเตอร์ (Spector, 1997, p. 304 cited in Hoy & Miskel, 2001, p. 304) ที่กล่าวว่า ความพึงพอใจในงานเป็นทัศนคติ หรือความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับงานที่ทำ ซึ่งมีผลต่อ การทำงานและประสิทธิผลขององค์การ รัตนไคร พรหมพวก (2539, หน้า 11) ให้ความหมายไว้ว่า ความพึงพอใจในงาน คือ ความรู้สึกรวมของบุคคลที่มีต่อการทำงานในทางบวก เป็นความสุขของ บุคคลที่เกิดจากการปฏิบัติงานและได้รับผลตอบแทนคือ ผลที่เป็นความพึงพอใจที่ทำให้บุคคลเกิด ความกระตือรือร้น มีความมุ่งมั่นที่จะทำงาน มีขวัญและกำลังใจ มีการเสียสละ อุทิศแรงกายแรงใจ มีผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงาน รวมทั้งส่งผลต่อความสำเร็จและเป็นไปตาม เป้าหมายขององค์การ สอดคล้องกับ สมยศ นาวิก (2538, หน้า 221) ให้ความหมายไว้ว่า ความพอใจในงาน คือ ความรู้สึกที่ดีโดยผ่านรวมของคนที่มีต่องาน ขณะที่ เบญจวรรณ ศฤงคาร (2545, หน้า 53) ให้ความหมายไว้ใกล้เคียงกันว่า ความพึงพอใจในงาน คือ ความรู้สึกที่ดีของบุคคล ที่มีต่องานที่ตนเองทำอยู่ ความรู้สึกนี้เกิดขึ้นได้จากการที่บุคคลนั้นได้รับการตอบสนองทั้งทาง ร่างกาย และจิตใจจนทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานและสามารถทำงานได้อย่างเต็มกำลัง ความสามารถ อันจะส่งผลให้งานขององค์การบรรลุเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ได้ในที่สุด โดยสรุปแล้วความพึงพอใจในงาน สามารถแบ่งความหมายออกเป็น 2 ด้าน คือ

1. ความพึงพอใจงานโดยส่วนรวม (Overall Job Satisfaction) โลเลอร์ ทรี (Lawler III, 1973, p. 64) ให้ความหมายว่า เป็นความรู้สึกชอบพอของบุคคลที่มีต่อบทบาทของงาน แสคแมน และโอลธัม (Hackman & Oldham, 1975, p. 159) เรียกว่าเป็นความพึงพอใจงานโดยทั่วไป (General Job Satisfaction) เป็นการวัดโดยส่วนรวมถึงระดับที่บุคคลมีความพึงพอใจและมีความสุข กับงาน
2. ความพึงพอใจงานเฉพาะด้าน (Facet Job Satisfaction) (Lawler III, 1973, p. 64) ให้ความหมายว่าเป็นความรู้สึกชอบและพอใจของบุคคลที่มีต่องานเฉพาะด้าน ส่วน แสคแมน และโอลธัม (Hackman & Oldham, 1975, p. 159) เรียกว่า ความพึงพอใจเฉพาะเกี่ยวกับงาน

(Specific Job Satisfaction) โดยพิจารณาใน 5 ด้าน คือ 1) รายได้ 2) ความมั่นคง 3) มิตรสัมพันธ์ 4) ผู้บังคับบัญชา และ 5) ความก้าวหน้า

แนวคิดและทฤษฎีความพึงพอใจงาน

คอร์แมน (Korman, 1977, p. 218 cited in Hoy & Miskel, 2001) ได้จำแนกทฤษฎีความพึงพอใจในงานออกเป็น 2 กลุ่ม คือ

1. ทฤษฎีการสนองความต้องการ (Need Fulfillment Theory) กลุ่มนี้ถือว่าความพึงพอใจในงานเกิดจากความต้องการส่วนบุคคลที่มีความสัมพันธ์ต่อผลที่ได้รับจากงานกับการประสบความสำเร็ตามเป้าหมายส่วนบุคคล (Vroom, 1964)

2. ทฤษฎีการอ้างอิงกลุ่ม (Reference-Group Theory) ความพึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับคุณลักษณะของงานตามความปรารถนาของกลุ่ม ซึ่งสมาชิกในกลุ่มใช้เป็นแนวทางในการประเมินผลการทำงานของตน (Hulin, 1966; Katzell, Bassett, & Parker, 1961)

มัมฟอร์ด (Mumford, 1972, pp. 4 -5) ได้จำแนกแนวความคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจในงานจากผลการวิจัยออกเป็น 5 กลุ่ม ดังนี้

1. กลุ่มความต้องการทางจิตวิทยา (The Psychological Needs School) กลุ่มนี้ได้แก่มาสโลว์ (Maslow) เฮอร์ซเบิร์ก (Herzberg) ลิเคิท์ (Likert) โดยมองความพึงพอใจในงานเกิดจากความต้องการของบุคคลที่ต้องการความสำเร็จของงาน และความต้องการการยอมรับจากบุคคลอื่น

2. กลุ่มภาวะผู้นำ (Leadership School) มองความพึงพอใจในงานจากรูปแบบและการปฏิบัติของผู้นำที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา กลุ่มนี้ได้แก่ เบลค (Blake) มูตัน (Mouton) ฟิเดเลอร์ (Fiedler)

3. กลุ่มความพยายามต่อรองรางวัล (Effort-Reward Bargain School) เป็นกลุ่มที่มองความพึงพอใจในงานจากรายได้ เงินเดือนและผลตอบแทนอื่น กลุ่มนี้ได้แก่กลุ่มบริหารธุรกิจของมหาวิทยาลัยแมนเชสเตอร์ (Manchester Business School)

4. กลุ่มอุดมการณ์ทางการจัดการ (Management Ideology School) มองความพึงพอใจจากพฤติกรรมการบริหารงานขององค์กร ได้แก่ โครซิเออร์ และ โกลเนอร์ (Crozier & Gouldner)

5. กลุ่มเนื้อหาของงานและการออกแบบงาน (Work Content and Job Design) ความพึงพอใจในงานเกิดจากเนื้อหาของตัวงาน กลุ่มแนวความคิดนี้จากสถาบันทาวิสตอค (Tavistock Institute) มหาวิทยาลัยลอนดอน

กรีน และคราฟ (Greene & Craft, 1979, p. 270) ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับความพึงพอใจและการทำงาน พบว่ามี 3 แนวความคิด คือ

1. ความพึงพอใจทำให้เกิดการทำงาน (Satisfaction Causes Performance) กลุ่มนี้มีความเชื่อว่าผู้ที่มีความสุขจากการทำงานจะมีผลผลิตจากงาน แนวความคิดนี้ ได้แก่ แนวความคิดของ วรูม (Vroom, 1964)

2. การทำงานทำให้เกิดความพึงพอใจ (Performance Causes Satisfaction) ผลงานที่ดีจะสร้างความพึงพอใจให้แก่บุคคล ได้แก่ แนวความคิดของ พอร์เตอร์ และลอเลอร์ (Porter & Lawler, 1968)

3. รางวัลเป็นปัจจัยของความพึงพอใจและการทำงาน (Reward as a Causal Factor) แนวความคิดนี้มองรางวัลหรือสิ่งที่ได้รับซึ่งเป็นตัวแปรเกณฑ์เกิดจากตัวแปรต้น คือ ความพึงพอใจของคุณลักษณะของงาน กลุ่มแนวความคิดนี้ ได้แก่ ผลงานของ เบรฟิลด์ และครอกเกต (Brayfield & Crockett, p. 1955)

ความพึงพอใจกับความคงอยู่ในองค์การ

สตีแยร์ส และโรดส์ (Steers & Rhodes, 1983, p. 451) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการขาดงาน (Absenteeism) ไว้ 2 ประการ คือ 1) ความไม่พึงพอใจงานเป็นสาเหตุของการขาดงาน 2) การขาดงานเกิดจากปัจจัยส่วนบุคคลที่มีอิสระที่จะเลือกว่าจะมาทำงานหรือไม่ ซึ่งการไม่มาทำงานเกิดจากความขัดข้องในสถานการณ์ ได้แก่ สุขภาพไม่ดี ต้องรับผิดชอบหน้าที่อื่นของครอบครัว ปัญหาการเดินทาง สตีแยร์ส และ โรดส์ (Steers & Rhodes, 1983, pp. 451-452) จึงได้เสนอรูปแบบของ การคงอยู่ในองค์การ ไว้ 2 ประการ คือ 1) การจงใจพนักงานให้มาทำงาน 2) การอำนวยความสะดวกแก่พนักงานที่จะมาทำงาน ลอเลอร์ (Lawler III, 1983, p. 79) กล่าวว่า ความพึงพอใจงานมีความสัมพันธ์กับการขาดงาน การเปลี่ยนงานและมีผลต่อประสิทธิภาพขององค์การ ขณะเดียวกันองค์การก็มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจงานและสามารถป้องกันการขาดงานและเปลี่ยนงานจากการหาปัจจัยที่เป็นสาเหตุนั้นได้ รอส และแซนเดอร์ (Ross & Zander, 1956 cited in Lawler III, 1983, p. 86) พบว่าพนักงานที่เปลี่ยนงานมีความไม่พึงพอใจในงานในด้านการยอมรับในงาน ผลสำเร็จของงานและ ความอิสระในงาน ลอเลอร์ (Lawler III, 1983, p. 86) ตั้งข้อสังเกตว่าแม้บุคคลจะมีความไม่พึงพอใจในงาน แต่เขาจะไม่เปลี่ยนงานจนกว่าจะได้งานใหม่ ในสถานการณ์ที่เศรษฐกิจดีมีงานให้เลือก การเปลี่ยนงานจะสูง ซึ่งเป็นไปตามที่ สมิท, เคนดัล และฮูลิน (Smith, Kendal, & Hulin, 1969 อ้างถึงใน สุจิตรา จรจิตร, 2532, หน้า 44) กล่าวว่า วัฏจักรความพึงพอใจในการทำงานของบุคคลโดยทั่วไป ประกอบด้วย

1. ลักษณะงาน ได้แก่ ความสนใจในงาน ความแปลกของงาน โอกาสที่จะทำงานสำเร็จ การรับรู้ หน้าที่ รับผิดชอบ การควบคุมการทำงานและวิธีการทำงาน เป็นต้น

2. รายได้ ได้แก่ จำนวนเงินที่ได้รับ ความยุติธรรมหรือความเท่าเทียมกันของรายได้ และวิธีการจ่ายเงินเดือนของหน่วยงาน

3. การเลื่อนตำแหน่ง ได้แก่ โอกาสที่จะได้เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น ความยุติธรรมในการเลื่อนตำแหน่ง และหลักเกณฑ์ในการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง

4. การบังคับบัญชา ได้แก่ รูปแบบของการบังคับบัญชา การให้คุณให้โทษ การใช้เทคนิคการบริหาร ความมีมนุษยสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชา และทักษะการบริหารของผู้บังคับบัญชา

5. เพื่อนร่วมงาน หมายถึง ความรู้ ความสามารถ การให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ตลอดจนมิตรภาพที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงาน

การวัดความพึงพอใจในงาน

การวิเคราะห์ถึงมิติต่าง ๆ เกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน มีผู้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับความพึงพอใจงานไว้ดังนี้ เซลาซนิค (Zaleznik, 1958 อ้างถึงใน ปรียาพร วงศ์อนุครโรจน์, 2532, หน้า 40) ได้แยกมิติที่ก่อให้เกิดความพอใจในการทำงานเป็น 2 มิติ คือ รางวัลภายนอก และรางวัลภายใน ส่วน สมพงษ์ เกษมสัน (2526, หน้า 320-321) แบ่งเป็น 2 มิติ คือ สิ่งจูงใจที่เป็นเงิน และสิ่งจูงใจที่ไม่ใช่ตัวเงิน กิลเมอร์ (Gilmer, 1971, pp. 252-253) แบ่งสิ่งที่มีผลต่อความพึงพอใจงานเป็น 10 ประการ คือ 1) ความมั่นคงในการทำงาน 2) โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน 3) หน่วยงานและการบริหารงาน 4) ค่าจ้าง 5) ลักษณะของงานที่ทำ 6) การนิเทศงาน 7) ลักษณะทางสังคม 8) การติดต่อสื่อสาร 9) สภาพการทำงาน 10) ผลประโยชน์เกื้อกูลต่าง ๆ ขณะที่ ล็อก (Locke, 1984, pp. 103-109) ได้กล่าวไว้ 9 มิติ คือ 1) ลักษณะของงาน 2) เงินเดือน 3) การเลื่อนตำแหน่ง 4) การได้รับการยอมรับนับถือ 5) ผลประโยชน์เกื้อกูล 6) สภาพการทำงาน 7) การนิเทศงาน 8) การร่วมงาน และ 9) หน่วยงานและการจัดการ ซึ่งมีความใกล้เคียงกับ วิลส์ (Wiles, 1967 อ้างถึงใน เดชมรงค์ วัฒนพันธ์, 2531, หน้า 26) ที่ว่าปัจจัยที่ผู้บริหารจะช่วยให้ครูเกิดความพึงพอใจในการทำงาน มี 8 ประการ ดังนี้ 1) ความมั่นคงและการดำรงชีวิตที่ผาสุก 2) ความพึงพอใจในสถานภาพของงาน 3) ความรู้สึกเป็นเจ้าของ 4) การปฏิบัติงานอย่างยุติธรรม 5) ความรู้สึกในความสำเร็จ 6) ความรู้สึกสำคัญในตัวเอง 7) การมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย 8) การนับถือตัวเอง ดังนั้นจุดมุ่งหมายของการวัดความพึงพอใจในงาน มีอยู่ 4 ประการ คือ (เทพพนม เมืองแมน และสรวง สุวรรณ, 2540, p. 101)

1. เพื่อความเข้าใจเกี่ยวกับแหล่งของความพอใจและไม่พอใจต่าง ๆ
2. เพื่อให้เข้าใจถึงความสัมพันธ์ระหว่างความพอใจกับการปฏิบัติงาน
3. เพื่อเรียนรู้ว่าสถานที่ทำงานในบริเวณไหนที่คนพอใจและไม่พอใจ

4. เพื่อเรียนรู้ถึงความสัมพันธ์ของความพอใจกับการฝึกอบรม การขาดงาน การออกจากงาน และอื่น ๆ

จากแนวความคิดดังกล่าวมีมติที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจงานมาจากปัจจัยภายนอก ซึ่งเป็นปัจจัยจูงใจที่มีอยู่ในหน่วยงาน และปัจจัยด้านจิตใจของผู้ที่ทำงานเอง การได้รับการตอบสนองทั้งสองด้าน บุคคลจะเกิดความพึงพอใจในการทำงาน

แบบวัดความพึงพอใจในงาน

ในการวัดความพึงพอใจงานนั้นสามารถแบ่งตามคุณลักษณะของงานเป็น 2 ลักษณะ คือ 1) การวัดความพึงพอใจงานโดยทั่วไป และ 2) การวัดความพึงพอใจเฉพาะเกี่ยวกับงาน (Wanous & Lawler II, 1972, p. 95; Lawler III, 1983, pp. 80-81) ความแตกต่างของแบบสอบถามขึ้นอยู่กับแนวความคิดที่ว่าเจตคติมีหลายระดับ ตั้งแต่ระดับการประเมินที่เป็นส่วนรวม และการประเมินเฉพาะด้านของงาน ซึ่ง คูก และคณะ (Cook et al., 1981, p. 12) ได้สำรวจพบว่ามีจำนวนถึง 46 แบบสอบถาม

แบบวัดความพึงพอใจในงานที่นิยมใช้กันอย่างแพร่หลาย คือ แบบวัดความพึงพอใจในงานโดยทั่วไปและแบบวัดความพึงพอใจเฉพาะเกี่ยวกับงาน ดังนี้

1. แบบวัดความพึงพอใจในงานโดยทั่วไป (General Job Satisfaction) ของ แฮคแมน และ โอลธัม (Hackman & Oldham, 1975) แฮคแมน และ โอลธัม ให้คำจำกัดความของแบบวัดว่าเป็นการวัดความพึงพอใจในงานโดยส่วนรวม ซึ่งบุคคลมีความพึงพอใจและมีความสุขกับงาน (Hackman & Oldham, 1975, p. 162) แบบวัดเป็นแบบประเมินค่า 5 ระดับ มีคำถาม 5 ข้อ ข้อ 2 และ 5 เป็นคำถามภาคเสริม มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .76 แบบสอบถามความพึงพอใจในงานโดยทั่วไปมีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะของงานและความพึงพอใจเฉพาะเกี่ยวกับงาน (Cook et al, 1981, p. 27) แบบสอบถามนี้ได้ถูกนำไปใช้อย่างกว้างขวางในงานของการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในงาน

2. แบบวัดความพึงพอใจเฉพาะเกี่ยวกับงาน (Specific Job Satisfactions) ของ แฮคแมน และ โอลธัม (Hackman & Oldham, 1975) แบบสอบถามชุดนี้มี 14 ข้อความ วัดเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน 5 ด้าน ด้านรายได้ 2 ข้อ ความมั่นคงของงาน 2 ข้อ มิตรสัมพันธ์ 3 ข้อ ผู้บังคับบัญชา 3 ข้อ ความก้าวหน้า 4 ข้อ การวัดรายได้ ความมั่นคง มิตรสัมพันธ์ และผู้บังคับบัญชาเป็นการวัดสถานะแวดล้อมเกี่ยวกับงาน ส่วนการวัดความก้าวหน้า เป็นการวัดความพึงพอใจของบุคคลเกี่ยวกับโอกาสของการก้าวหน้าและพัฒนาส่วนบุคคล เป็นแบบสอบถามประมาณค่า 7 ระดับ ซึ่งได้ค่าความเชื่อมั่นในด้านรายได้เท่ากับ .86 ความมั่นคง .73 มิตรสัมพันธ์ .64 ผู้บังคับบัญชา .87 และความก้าวหน้า .84 (Cook et al., 1981, p. 64) แบบวัดความพึงพอใจเฉพาะเกี่ยวกับงาน

มีความสัมพันธ์กับแบบวัดความพึงพอใจในงานโดยทั่วไปในแต่ละด้าน ดังนี้ ด้านรายได้เท่ากับ .42 ด้านความมั่นคง .48 ด้านมิตรสัมพันธ์ .47 ด้านผู้บังคับบัญชา .50 และด้านความก้าวหน้า .69

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในงาน

คูเปอร์ และคณะ (Cooper et al., 1981, pp. 117-125) พบว่าคุณลักษณะส่วนตัว ได้แก่ อายุ เพศ ระดับของวิชาชีพมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงาน ความพึงพอใจในงานที่จะเพิ่มขึ้นตามอายุ ปัจจัยภายนอก ได้แก่ เงินเดือน ความมั่นคง โอกาส การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงาน ชุสเตอร์, คลาร์ก และ โรเจอร์ ลอเลอร์ (Shuster, Clark, & Rogers, 1971, pp. 187-195; Lawler, 1981, p. 80 อ้างถึงใน ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2532, หน้า 45) พบว่าความพึงพอใจในงานเกิดจากรายได้ แต่ชูลท์ (Schultz, 1982, p. 205) สรุปว่ารายได้เพียงอย่างเดียวไม่ใช่สิ่งสำคัญที่สุดที่สร้างความพึงพอใจ เวอนิมอนต์ และฟิตแพทริก (Wernimont & Fitpatrick, 1972, pp. 218-226) สรุปว่าเงินมีความหมายแตกต่างกันไปตามบุคคล ขึ้นอยู่กับประสบการณ์ในการทำงาน เพศ สถานภาพทางเศรษฐกิจของแต่ละบุคคลเป็นสำคัญ

การวิจัยทางการศึกษา ทานาซ (Tanash, 1988, p. 280-A) พบว่าอาจารย์มหาวิทยาลัยในจอร์แดนมีความพึงพอใจในงานแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญเกี่ยวกับ อายุ เงินเดือน เชื้อชาติ ประสบการณ์ เวลาที่ครองตำแหน่ง และการมีส่วนร่วมในคณะ ขณะที่ ไฟร์เซน, โฮลดเวย์ และไรซ์ (Friesen, Holdaway, & Rice, 1983, p. 40) พบว่า ความพึงพอใจงานของครูเกิดจาก

- 1) ความสำเร็จของงาน 2) ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม 3) การได้รับการยอมรับ 4) ความสำคัญของงาน 5) ความสัมพันธ์กับสำนักงานกลาง

คลาวิตเตอร์ (Klawitter, 1986, p. 735 อ้างถึงใน การดี อนันต์นารี, 2545, หน้า 69) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแบบของผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับความพึงพอใจในงานของครู พบว่าผู้บริหารโรงเรียนที่มีแบบของผู้นำที่มุ่งงานสูงและมุ่งสัมพันธ์สูงจะทำให้ครูพึงพอใจในงานที่จะปฏิบัติได้มากกว่าผู้นำแบบอื่น นอกจากนี้ยังพบว่า คณะครูมีความเห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนจะต้องมีความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน นักเรียนและชุมชนด้วย สอดคล้องกับ จอห์นสัน (Johnson, 1988, p. 1017-A) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน ของครู พบว่าปัจจัยที่ทำนายความพึงพอใจในงานของครู ได้แก่ ความสัมพันธ์ในการทำงานร่วมกันของครูกับครู บรรยาการของโรงเรียน พฤติกรรมของผู้บริหาร ความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารและความคาดหวังของชุมชนและผู้ร่วมงาน ทรุตต์ (Truitt, 1975, p. 85-A อ้างถึงใน การดี อนันต์นารี, 2545, หน้า 70) ได้ทำการวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผลงานของโรงเรียนมัธยมในรัฐคาโรไลนาเหนือ โดยศึกษาจากครูในโรงเรียน 21 แห่ง ใช้แบบสอบถามพฤติกรรมผู้นำ (Leader Behavior Questionnaire-LBDQ) และแบบสอบถามวัดผลงานของโรงเรียน (The School Questionnaire) พบว่า พฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่ทั้งด้านมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์มีความสัมพันธ์

ทางบวกกับผลงานของโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และผลงานของโรงเรียนมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งความสัมพันธ์สูงกว่าด้านมุ่งงาน โซเลอร์ (Soler, 1998) ศึกษาความสัมพันธ์ของโครงสร้างองค์การและลักษณะของงานต่อความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์การและครูในโรงเรียนในเวสต์เซสเตอร์ นิวเจอร์ซีย์ และลองไฮสแลนด์ พบว่า มีความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างคุณลักษณะของงานกับความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์การ องค์การที่มีโครงสร้างหลายระดับชั้นและรวมอำนาจ และเป็นทางการสูงมีความสัมพันธ์ในทางลบกับความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์การ ทำให้ครูขาดการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและความอิสระซึ่งส่งผลต่องานตามมา บราวน์ (Brown, 2001, p. 1644-A) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับความพึงพอใจในงานของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลาย ในเขตการศึกษาคลาร์กเคาน์ตี รัฐเนวาดา พบความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การ (การมีส่วนร่วมความผิหวัง และความใกล้ชิดคุ้นเคย) และความพึงพอใจในงาน (ความพึงพอใจภายใน ความพึงพอใจภายนอกและความพึงพอใจทั่วไป) โดยด้านความสัมพันธ์ในทางบวกชี้ให้เห็นว่าพฤติกรรมการมีส่วนร่วมสูงไปสู่ความพึงพอใจภายในและความใกล้ชิดคุ้นเคย ส่วนความสัมพันธ์ในทางลบของบรรยากาศความผิหวังจะนำไปสู่ความพึงพอใจในงานน้อยลง เซนซิรูโล (Cencirulo, 2001, p. 1279-A) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความอดทนกับความพึงพอใจในงานในครู โรงเรียนประถมศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาแคลิฟอร์เนียใต้ พบว่าบุคลิกภาพความอดทนต่อความยากลำบากของบุคคล มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงาน โดยบุคลิกภาพความอดทนต่อความยากลำบากประกอบด้วย ความผูกพัน ความท้าทายและการควบคุมผู้ที่มีบุคลิกภาพดังกล่าว จะอดทนต่อเหตุการณ์ความเครียดได้สูงและนำไปสู่ความพึงพอใจในงานสูงกว่าผู้ที่อดทนน้อยกว่า เฮอเลีย (Hurley, 2002, p. 4466-B) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความเครียด อำนาจและความพึงพอใจในงานในพยาบาลสตรีที่เป็นผู้บริหาร พบว่า พยาบาลซึ่งเป็นผู้บริหารพึงพอใจในงานและอำนาจสูง ความพึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับการมีอำนาจ นอกจากนี้ความเป็นอิสระและข้อบังคับเกี่ยวกับงานยังสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงาน กูด (Good, 2002, p. 3252-A) ศึกษาการรับรู้ในสถานภาพวิชาชีพกับความพึงพอใจในงานโดยศึกษาจากครูในเขตการศึกษาแห่งหนึ่ง ในรัฐเวอร์จิเนีย พบว่าครูมีความพึงพอใจในงานในระดับปานกลาง ครูเห็นว่าตนเองมีความเป็นวิชาชีพเนื่องจากประสบการณ์ ความผูกพันต่อลูกศิษย์ ความรู้ในอาชีพ ความเชี่ยวชาญและพื้นฐานการศึกษา ครูส่วนมากเห็นว่าเงินเดือน สถานภาพและการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจหรือความเป็นอิสระมีส่วนสำคัญต่อจุดยืนวิชาชีพ ความพึงพอใจของครูส่วนใหญ่มีอิทธิพลจากการรับรู้สถานภาพ ความเป็นวิชาชีพ ครูในระดับประถมศึกษาที่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจมีแนวโน้มพึงพอใจในงานสูง และรู้สึกได้รับการยอมรับในวิชาชีพสูง

วิทยา ประยูร และธีรยล แสงอำนาจเจริญ (2541 อ้างถึงใน ฉันทนิชา ปานศักดิ์, 2544, หน้า 39-40) ศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการและครู พบว่า ข้าราชการและครูที่มีเพศต่างกันมีความพึงพอใจในงานโดยรวมแตกต่างกัน ข้าราชการและครูที่มีอายุ สถานภาพ การสมรส วุฒิกการศึกษา ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ตำแหน่งและรายได้ต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยรวมไม่ต่างกัน สอดคล้องกับ อรนิศน์ ญาณศิริ (2539 อ้างถึงใน ฉันทนิชา ปานศักดิ์, 2544, หน้า 39) ที่ศึกษาเปรียบเทียบความพึงพอใจในการทำงานของข้าราชการ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ จำแนกตามเพศ ประสบการณ์การทำงาน ตำแหน่งงานและลักษณะงาน พบว่า ข้าราชการเพศชายมีความพึงพอใจในการทำงานโดยรวมทุกด้านสูงกว่าข้าราชการเพศหญิง โดยเฉพาะในด้านการปกครองบังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานและด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านประสบการณ์ในการทำงาน ไม่มีความแตกต่างกันแต่ในด้านตำแหน่งงาน ข้าราชการที่มีตำแหน่งงานต่ำกว่ามีความพึงพอใจในการทำงานรวมทุกด้านต่ำกว่าข้าราชการที่มีตำแหน่งสูงกว่า กัลยลักษณ์ อุทัยจันทร์ (2544, บทคัดย่อ) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานฝ่ายการพาณิชย์ บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส ตำแหน่งงาน และระยะเวลาในการปฏิบัติงานของพนักงานที่แตกต่างกัน มีผลให้ระดับความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานแตกต่างกันและพบว่าความพึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร นงนุช โรจน์เลิศ (2540, หน้า 154) วิจัยเรื่องตัวแปรที่เป็นเงื่อนไขของความพึงพอใจในงานของข้าราชการสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล: การวิเคราะห์หาลิสเรล โดยใช้ทฤษฎีความคาดหวังของวูม พบว่า แรงจูงใจตามความคาดหวังมีอิทธิพลทางตรงต่อความพึงพอใจในงานและระดับตำแหน่ง เป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อตัวแปรความพึงพอใจในงานโดยส่งผ่านตัวแปรแรงจูงใจตามความคาดหวัง สอดคล้องกับรุ่งทิพย์ สมานรักษ์ (2536, หน้า 103-105) พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนตามทฤษฎีความคาดหวังของวูมมีความสัมพันธ์และสามารถทำนายความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนได้สูง นอกจากนี้ยังพบว่า ครูที่มีอายุมากและประสบการณ์การทำงานมากจะมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานสูงกว่าครูที่มีอายุน้อยและประสบการณ์การทำงานน้อย

จากการศึกษางานวิจัยข้างต้นพบว่าสอดคล้องกับ ศรีวาสา และคณะ (Srivastva et al., 1977, p. XVI) ที่พบว่า มีงานวิจัยเกี่ยวกับเรื่องความพึงพอใจในงานมากกว่า 2,000 เรื่อง และสรุปสิ่งที่พบจากงานวิจัยดังกล่าวไว้ 5 ประการ ดังนี้

1. แรงจูงใจภายในเกี่ยวกับงานมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความพึงพอใจในงาน และมีความสัมพันธ์ในทางลบกับการขาดงานและการเปลี่ยนงาน
2. ความอิสระของงานมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความพึงพอใจในงานและการทำงาน (Job Performance)
3. รูปแบบของผู้บังคับบัญชาที่เป็นประชาธิปไตยมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจงาน แต่อาจจะสัมพันธ์ได้ทั้งทางบวกและทางลบกับการทำงาน
4. รูปแบบของผู้บังคับบัญชาที่สนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงาน
5. บรรยากาศขององค์กร ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงการสนับสนุน การติดต่อประสานงานอย่างเปิดเผย การมีอิสระในการทำงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงาน และส่วนมากก็มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการทำงานด้วย

เครื่องมือและสิ่งอำนวยความสะดวก

เครื่องมือและสิ่งอำนวยความสะดวกในสถานศึกษาเป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญ เครื่องมือ ได้แก่ อุปกรณ์ต่าง ๆ ที่ใช้ในการเรียนการสอน เช่น คอมพิวเตอร์ วัสดุอุปกรณ์ หนังสือในห้องสมุด อาคารเรียน ห้องปฏิบัติการและสิ่งอำนวยความสะดวกอื่นซึ่งรวมถึงสิ่งแวดล้อม สถานที่และอุปกรณ์ในที่ทำงานทุกประเภท เครื่องมือและสิ่งอำนวยความสะดวก ทางการศึกษาควรจะออกแบบเพื่อสนับสนุนเป็นสิ่งเร้าและส่งเสริมการเรียนการสอน (Castaldi, 1969, p. 107)

เมธี ปิณฑนานนท์ (2528, หน้า 119) ได้กล่าวถึงการกำหนดลักษณะของสิ่งอำนวยความสะดวกว่าผู้ใช้เป็นผู้กำหนด โดยคำนึงถึงสภาพแวดล้อม ต้องพัฒนาถึงการใช้อย่างมีประสิทธิภาพและงบประมาณที่จะใช้จ่ายด้วย เพาเวลล์ (Powell, 1975, p. 101) ได้สรุปคุณค่าของเครื่องมือและสิ่งอำนวยความสะดวกไว้อย่างกว้าง ๆ 2 ประการ คือ ทำให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงานและช่วยยกระดับความเชื่อถือและทำคนให้ได้มาตรฐาน ส่วน วิททิช และชูเลอร์ (Wittich & Schuller, 1973, p. 33) ได้สรุปงานวิจัยเกี่ยวกับคุณค่าของเครื่องมือและสิ่งอำนวยความสะดวกไว้ว่า ถ้าได้มีการวางแผนอย่างเหมาะสมเกี่ยวกับวิธีการและสถานที่ใช้ จะให้ได้ผลในการใช้ดังนี้ คือ ทำให้ผู้ใช้ได้รับความรู้เกี่ยวกับความเข้าใจและความคิดรวบยอด สรุปได้ว่าเครื่องมือและสิ่งอำนวยความสะดวกเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นสำหรับบุคลากรในการทำงานที่จะทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น และสร้างเจตคติที่ดีต่องาน

การศึกษาเกี่ยวกับเครื่องมือและสิ่งอำนวยความสะดวก

งานวิจัยของ บาร์รี (Bary, 1988, p. 1960-A) พบว่าการแนะนำให้บุคลากรในวิทยาลัยได้รู้จักการใช้เทคโนโลยีทางคอมพิวเตอร์เป็นผลที่สร้างความพึงพอใจในการสร้างประสิทธิภาพและ

ประสิทธิผลขององค์การ มอร์แกน (Morgan, 1988, p. 3037-A) พบว่า การนำไมโครคอมพิวเตอร์มาใช้ในวิทยาลัย ทำให้จำนวนนักเรียนลงทะเบียนเรียนเพิ่มและสนใจในด้านการเรียน ไมโครคอมพิวเตอร์มากขึ้น โอเวนส์ (Owens, 1987, p. 90) สรุปว่าการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี สามารถสร้างความเปลี่ยนแปลงถึงเป้าหมายของโรงเรียน

ความเชื่อถือนระหว่างบุคคล

ความหมายของความเชื่อถือนระหว่างบุคคล

คุก และวอลล์ (Cook & Wall, 1980, p. 39 อ้างถึงใน ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2532, หน้า 51) ได้จำแนกความเชื่อถือนระหว่างบุคคลเป็นความศรัทธา (Faith) และความไว้วางใจ (Confidence) คอยช์ (Deutsch, 1973 cited in Rampel, Homes, & Zanna, 1985, p. 95) ให้ความหมายของความเชื่อถือน (Trust) ว่าเป็นความไว้วางใจที่เราจะได้รับความสบายใจมากกว่าความกลัว ส่วน รอตเตอร์ (Rotter, 1980 cited Rampel, Homes, & Zanna, 1985, p. 95) ให้ความหมายของความเชื่อถือนว่าเป็นความคาดหวังที่เป็นคำพูด คำสัญญาที่เป็นวาจาหรือลายลักษณ์อักษรของบุคคลอื่นที่น่าไว้วางใจ นั่นคือคนอื่นจะทำในสิ่งที่เขาพูดว่าจะทำ แรมเพิล, โฮม และซานน่า (Rampel, Homes, & Zanna, 1985, p. 96) ได้กล่าวสรุปถึงความเชื่อถือนระหว่างบุคคลว่า 1) ความเชื่อถือนมีส่วนเกี่ยวข้องกับประสบการณ์ในอดีตและความสัมพันธ์ที่มีมาก่อน 2) การกำหนดความคาดหวังให้กับบุคคลในด้านที่ว่าเขาเป็นคนที่ไว้วางใจและคาดว่าจะได้รับคำชม 3) บุคคลเต็มใจที่จะไว้วางใจผู้ที่เขาเชื่อถือน 4) เป็นความรู้สึกของความไว้วางใจและความปลอดภัยในความเอาใจใส่ของบุคคลที่เชื่อถือนและมีความสัมพันธ์อันดี ความเชื่อถือนกันระหว่างบุคคลเป็นแก่นของความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ความเชื่อถือนกันระหว่างบุคคล เทพพนม เมืองแมน และสวิงสุวรรณ (2540, หน้า 231) ให้ทรรศนะว่าขึ้นอยู่กับ 1) ความเชื่อมั่นในความรู้ความสามารถที่มีต่อกัน 2) ความถูกต้องของการตัดสินใจ 3) ความปรารถนาที่จะช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และ 4) การใส่ใจกับสวัสดิการซึ่งกันและกัน

การวัดความเชื่อถือนระหว่างบุคคลในการทำงาน

เครื่องมือที่ใช้วัดความเชื่อถือนระหว่างบุคคลในการทำงานเป็นเครื่องมือวัดระดับความเต็มใจและความตั้งใจ รวมทั้งความไว้วางใจในคำพูดและการกระทำของผู้อื่น (Cook & Wall, 1980, p. 39 อ้างถึงใน ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2532, หน้า 51) เป็นการวัด 2 ด้าน คือ ความศรัทธาและความไว้วางใจทั้งผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน เครื่องมือเป็นแบบสอบถาม 12 ข้อ และเป็นแบบสอบถามประมาณค่า 7 ระดับ มี 2 ข้อ เป็นคำถามภาคเสริม การวัดความศรัทธาในผู้บังคับบัญชามีความเชื่อมั่น 0.80 คุก และคณะ (Cook et al., 1980) อธิบายแบบวัดนี้ว่าไม่พบความสัมพันธ์ของ

แบบวัดกับเพศ ระดับของทักษะ ระยะเวลาที่ทำงาน แต่มีความสัมพันธ์กับแบบวัดความพึงพอใจ โดยส่วนรวมของ วาร์ และคณะ (Warr et al., 1979) โดยมีค่าสัมพัทธ์เท่ากับ .58 แบบวัดแรงจูงใจ ภายในในการทำงานของวาร์ และคณะ โดยมีค่าสหสัมพันธ์เท่ากับ .30 และแบบวัดการมีส่วนร่วม ในงานของ วาร์ และคณะ ได้ค่าสหสัมพันธ์ .28 และมีความสัมพันธ์ในทางลบกับความกระวน กระวายใจ (Self-Relate Anxiety) ค่าสหสัมพันธ์ที่ได้เท่ากับ .30 (Cook et al., 1981, pp. 260-261 อ้างถึงใน ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2532, หน้า 52)

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

ฮรีบีนียค และอลูตโต (Hrebiniak & Alutto, 1972, p. 557) ศึกษาแล้วพบว่า ความไว้วางใจระหว่างบุคคลมีความสำคัญต่อทัศนคติและพฤติกรรมของผู้ที่อยู่ร่วมกันในสังคม ส่วน ลูธานส์ (Luthans, 1985 อ้างถึงใน สุนีย์ เวชพราหมณ์, 2546, หน้า 40) กล่าวว่า ผู้บังคับบัญชา ที่มีพฤติกรรมเอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชา ด้วยการฟังข้อเสนอแนะและปัญหาของผู้ใต้บังคับบัญชา ให้คำแนะนำ ซึ่งแนะเกี่ยวกับวิธีการทำงาน อธิบายบทบาทหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติ มีความไว้วางใจ ในตัวผู้ใต้บังคับบัญชา จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความผูกพันต่อองค์กร แลงดี้ (Landy, 1985, p. 459) กล่าวว่า ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีคุณภาพดีนั้น ผู้บังคับบัญชาจะไม่ค่อยสนทนากับผู้ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวกับประสิทธิภาพหรือการช่วยเหลือในงาน ที่ยาก ส่วนในด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีคุณภาพสูงนั้น ผู้บังคับบัญชาจะสนทนาเกี่ยวกับการปฏิบัติงานกับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการให้คำแนะนำเกี่ยวกับ เรื่องราวและปัญหาส่วนตัว และให้ความสนใจอย่างแท้จริงเกี่ยวกับความยุ่งยากในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นการเชื่อมโยงทางสังคมหรือบุคคลระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ความเชื่อมโยงนี้จะทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรมากขึ้น เป็นไปตามที่ บราวน์ และ โมเบอร์ก, สเตียร์ส และพอร์เตอร์ (Brown & Moberg, 1980, p. 367; Steers & Porter, 1983, p. 321) ที่ให้ ทัศนะว่าความผูกพันต่อองค์กรเกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาและ ผู้ร่วมงาน นอกจากนั้น สเตียร์ส และพอร์เตอร์ ยังกล่าวเพิ่มเติมว่างานบางอย่างซึ่งค่อนข้างจะแยกตัว และสามารถปฏิบัติได้โดยลำพัง เป็นอิสระจากคนอื่นในองค์กร ไม่มีการบูรณาการกับกิจกรรมอื่น ๆ มีแนวโน้มที่จะทำให้ความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรต่ำ

ลินคอร์น และคาลเลเบอร์ก (Lincon & Kalleberge, 1990, p. 116) ศึกษาเปรียบเทียบ ความผูกพันต่อองค์กรและความพึงพอใจในงานของคนญี่ปุ่นกับคนอเมริกัน พบว่า คุณภาพ ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความผูกพัน ต่อองค์กรในทั้งสองประเทศ กล่าวคือ คนงานที่รับรู้ว่าได้รับการช่วยเหลือเอาใจใส่ ซึ่งกันและกัน และได้รับการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชาในการทำงานจะมี ความผูกพันต่อ

องค์การ เช่นเดียวกับ โมทาซ (Mottaz, 1988, pp. 467-482) พบว่าการสนับสนุน และช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีอิทธิพลในทางบวกต่อความผูกพัน ซึ่งสอดคล้องกับ อัลเลน (Allen, 1992, pp. 357-367) ที่ทำการศึกษาเรื่องการสื่อสารและความผูกพันต่อองค์การ และพบว่ามนุษย์สัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การ และเป็นไปตามที่ ฮิลล์ (Hill, 1984, p. 94-A) ศึกษาและพบว่า เพื่อนร่วมงานเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การ อังคณา โกสิยส์วัตต์ (2534, บทคัดย่อ) และอวยพร ประพฤษธรรม (2536, หน้า 100) ทำการศึกษาและพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การ สอดคล้องกับ ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2532, หน้า 139) ที่ทำการวิจัย เรื่อง ความผูกพันต่อสถาบันของอาจารย์ในสาขาครุศาสตร์อุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า พบว่า ปัจจัยด้านกลุ่ม ด้านความศรัทธาในผู้บังคับบัญชาและความศรัทธาในเพื่อนร่วมงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อสถาบันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนด้านความไว้วางใจในผู้บังคับบัญชาและความไว้วางใจในเพื่อนร่วมงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อสถาบันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติเช่นกัน

ภาวะผู้นำ

ความหมายของภาวะผู้นำ

มีผู้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้หลากหลายและแตกต่างกันซึ่ง ยุคัล (Yukl, 1989, p. 3; Yukl, 2002, p. 3) ได้กล่าวถึงสาเหตุที่ความหมายของภาวะผู้นำมีหลากหลายและแตกต่างกันเนื่องจากขอบเขตเนื้อหาและความสนใจในภาวะผู้นำ ในการศึกษาของนักวิจัยแตกต่างกัน ในที่นี้ ยุคัลได้รวบรวมความหมายภาวะผู้นำของบุคคลสำคัญ ๆ ไว้ดังนี้

ภาวะผู้นำ คือ ศิลปะ ความสามารถส่วนบุคคลที่จะชี้แนะ สั่งการ อำนาจการ จัดลำดับขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสมหรือมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของสมาชิก กลุ่มหรือผู้ร่วมงาน ให้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความกระตือรือร้นและเต็มใจเพื่อให้มุ่งไปสู่จุดหมายที่กำหนดไว้ (Hemphill & Coons, 1957, p. 7; McFarland, 1979, p. 303; Schwartz, 1980, p. 491; Rauch & Behling, 1984, p. 46; Stoner & Freeman, 1989, p. 459; Schein, 1992, p. 2) ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการในการสร้างจิตสำนึก สร้างแรงจูงใจและความพึงพอใจต่อกลุ่มให้เข้าใจตรงกัน ทำงานร่วมกันด้วยความกระตือรือร้น ดำรงไว้ซึ่งความสัมพันธ์ระหว่างกันของสมาชิกในกลุ่มเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จตามจุดหมายของกลุ่มหรือองค์การ (Stogdill, 1974, p. 411; Burns, 1978, p. 18; Mitchell & Larson, 1987, p. 435; Koontz & Weihrich, 1988, p. 437; Robbins, 1989, p. 302; Drath & Palus, 1994, p. 4)

จากการวิเคราะห์ความหมายของภาวะผู้นำข้างต้น จะเห็นได้ว่า แนวคิดส่วนใหญ่จะเกี่ยวข้องกับกลุ่มคนและสมาชิกของกลุ่มมีความสัมพันธ์ภายในต่อกันอย่างสม่ำเสมอ ในการนี้จะมีสมาชิกคนใดคนหนึ่งหรือมากกว่าถูกกำหนดหรือยอมรับให้เป็นผู้นำ (Leader) เนื่องจากมีความแตกต่างจากบุคคลอื่น ๆ ของกลุ่ม ซึ่งถือว่าเป็นผู้ตาม (Followers) ผู้ได้บังคับบัญชา หรือผู้น้อย (Subordinates) หรือผู้ปฏิบัติ สำหรับความหมายของภาวะผู้นำเกือบทั้งหมดจะเกี่ยวข้องกับการใช้อิทธิพล ซึ่งส่วนมากจะเป็นผู้นำ (Leader) พยายามจะมีอิทธิพลต่อผู้ได้บังคับบัญชา (Followers) ในกลุ่มหรือบุคคลอื่น ๆ เพื่อให้มีทัศนคติ พฤติกรรม และอื่น ๆ ไปในทิศทางที่ทำให้จุดหมายของกลุ่มหรือองค์การประสบความสำเร็จ จึงสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ (Leadership) คือ กระบวนการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่ง หรือมากกว่าพยายามใช้อิทธิพล ของตนหรือกลุ่มตน กระตุ้น ชี้นำ ผลักดันให้บุคคลอื่นหรือกลุ่มบุคคลอื่นมีความเต็มใจ และกระตือรือร้นในการทำสิ่งต่าง ๆ ตามต้องการ โดยมีความสำเร็จของกลุ่มหรือองค์การเป็นเป้าหมาย

การศึกษาภาวะผู้นำ

มีนักวิจัยและนักวิชาการจำนวนมากได้ศึกษา คิดค้น ทฤษฎีภาวะผู้นำเกี่ยวกับความเป็นผู้นำที่สามารถนำไปใช้ได้อย่างสากลในแต่ละสถานการณ์และองค์การ สามารถแบ่งเป็นกลุ่มต่าง ๆ ตามยุคของพัฒนาการทางภาวะผู้นำได้ดังต่อไปนี้

1. กลุ่มทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ (Trait Theories Leadership)
2. กลุ่มทฤษฎีพฤติกรรมศาสตร์ (Behavior Theories Leadership)
3. กลุ่มทฤษฎีเชิงสถานการณ์ (Contingency Theories Leadership)
4. กลุ่มภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

กลุ่มทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ (Trait Theories Leadership)

ความเป็นผู้นำเป็นเรื่องที่อยู่ในความสนใจตั้งแต่ครั้งอดีตกาล นับตั้งแต่มนุษย์ได้รวมเป็นกลุ่มทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน แต่งานวิจัยเกี่ยวกับความเป็นผู้นำเพิ่งจะปรากฏในช่วงต้นศตวรรษที่ 20 นี้เอง จากการศึกษานักทฤษฎีและนักวิชาการเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำได้ข้อค้นพบเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำที่ใกล้เคียงกันดังนี้

สตอกคิลล์ (Stogdill, 1948, pp.74-75) ได้ศึกษารวบรวมงานวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำ โดยแบ่งตามคุณลักษณะ 6 ด้าน ดังต่อไปนี้

1. ลักษณะทางกาย (Physical Characteristics) ได้แก่ เป็นผู้ที่มิสุขภาพร่างกายที่แข็งแรงสมบูรณ์
2. ภูมิหลังทางสังคม (Social Background) ได้แก่ มีการศึกษาดี สถานะทางสังคมที่ดี

3. สติปัญญา (Intelligence) ได้แก่ มีสติปัญญาสูง มีการตัดสินใจดี มีทักษะในการสื่อสาร ความหมาย และการพูด

4. บุคลิกภาพ (Personality) ได้แก่ มีความตื่นตัวอยู่เสมอ ควบคุมอารมณ์ได้ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีคุณธรรม จริยธรรม และมีความเชื่อมั่นในตนเอง

5. ลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงาน (Task-Related Characteristics) ได้แก่ มีความปรารถนาที่จะทำให้ออกมาดีที่สุด มีความรับผิดชอบ ไม่ท้อแท้ต่ออุปสรรค และมุ่งมั่น

6. ลักษณะทางสังคม (Social Characteristics) ได้แก่ ปรารถนาที่จะร่วมมือในการทำงานกับคนอื่น ๆ มีเกียรติ เป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่น เข้าสังคมเก่ง และเฉลียวฉลาด

ผลการวิจัยของศูนย์การพัฒนาก้าวหน้าแห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด (Harvard University) ประเทศสหรัฐอเมริกา (Mccall & Lombards, 1983 cited in Yukl, 1989, p. 180) ได้ค้นพบลักษณะสำคัญของผู้นำที่ประสบความสำเร็จดังต่อไปนี้

1. มีความมั่นคงทางอารมณ์และมีจิตใจที่แน่วแน่ (Emotional Stability and Composure)
 2. มีความสามารถในการปกป้องคุ้มครอง (Defensiveness)
 3. มีทักษะในการสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น (Interpersonal Skills)
 4. มีทักษะทางด้านการคิด และเทคนิควิธี (Technical and Cognitive Skill)
- เคิร์กแพททริก และล็อก (วิรัช สงวนวงศ์วาน, 2546, หน้า 206-207) ได้สรุปความแตกต่างของคุณลักษณะของผู้นำกับผู้ที่มิได้เป็นผู้นำไว้ 6 ประการดังนี้

1. มีพลังความพยายาม (Drive) และความปรารถนาอันแรงกล้าที่จะฟันฝ่าอุปสรรคทำงานที่รับผิดชอบให้ประสบผลสำเร็จ
2. มีความมุ่งมั่นที่จะมีอิทธิพลหรือนำผู้อื่น (Desire to Lead) โดยการจูงใจให้ผู้อื่นร่วมทำงานด้วยความเต็มใจ
3. มีความซื่อสัตย์และความมั่นคงในความคิดและการกระทำ (Honesty and Integrity) เพื่อให้ได้รับความเชื่อถือและศรัทธาจากผู้ใต้บังคับบัญชา
4. มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง (Self-Confident) เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเชื่อมั่นในตัวผู้นำและพร้อมที่จะปฏิบัติตามการตัดสินใจของผู้นำ
5. มีความเฉลียวฉลาด (Intelligence) สามารถรวบรวมวิเคราะห์และประมวลผลข้อมูลเพื่อสร้างวิสัยทัศน์และตัดสินใจแก้ปัญหาได้อย่างถูกต้อง
6. มีความรู้ความเข้าใจเป็นอย่างดีเกี่ยวกับองค์การและเทคนิคการปฏิบัติงาน (Job-Relevant Knowledge) เพื่อประกอบการตัดสินใจอย่างถูกต้อง

ผู้นำตามทฤษฎีคุณลักษณะจึงเป็นการเจาะจงตัวบุคคลที่เป็นผู้นำ (Right People) จากคุณลักษณะต่าง ๆ ดังกล่าวข้างต้นเป็นสิ่งที่ติดตัวมาตั้งแต่กำเนิด (Born to be)

จากคุณลักษณะผู้นำตามแนวคิดของนักวิชาการในแขนงต่าง ๆ ดังที่กล่าวมาแล้วทั้งหมด สามารถสรุปได้เป็นคุณลักษณะทั่วไป คือ คุณลักษณะที่ช่วยให้เกิดประสิทธิผลของภาวะผู้นำหรือช่วยให้ผู้นำสามารถนำกลุ่มหรือองค์การไปสู่ความสำเร็จ โดยคุณลักษณะดังกล่าวนี้มักจะปรากฏในตัวของผู้นำทุกคนซึ่งสามารถจำแนกได้เป็น 6 ประเภท คือ

1. ลักษณะทางกาย (Physical Characteristics) ได้แก่ อายุ ลักษณะท่าทาง ส่วนสูง น้ำหนัก แต่จากการศึกษางานวิจัยบางชิ้นระบุว่าคุณลักษณะทางกายดังกล่าวไม่น่าจะเกี่ยวข้องกับผู้นำที่ประสิทธิภาพ
2. ภูมิหลังทางสังคม (Social Background) มีการศึกษาภูมิหลังทางเศรษฐกิจสังคมของผู้นำ พบว่า บุคคลที่มีสถานภาพทางเศรษฐกิจสังคมดีเป็นข้อดีในการนำไปสู่สถานภาพการเป็นผู้นำ อย่างไรก็ตามบุคคลที่มีสถานภาพทางเศรษฐกิจสังคมต่ำก็เป็นผู้นำได้
3. สถิติปัญญาความเฉลียวฉลาด (Intelligence) ผู้ที่มีสติปัญญามากได้เป็นผู้นำ เพราะผู้นำต้องเป็นผู้ที่กล้าคิด กล้าตัดสินใจ ผู้นำจึงต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถมากกว่าผู้อื่น
4. บุคลิกภาพ (Personality) บุคลิกภาพเป็นส่วนสำคัญในการที่จะทำให้บุคคลก้าวขึ้นสู่ความเป็นผู้นำ เพราะบุคลิกภาพดีทำให้ผู้อื่นยกย่องชมเชยและเกิดการยอมรับนับถือ
5. ลักษณะที่เกี่ยวกับงาน (Task-Related Characteristics) ผู้นำตามลักษณะนี้ มักมีความต้องการความสำเร็จและมีความรับผิดชอบสูง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
6. ลักษณะต่าง ๆ ทางสังคม (Social Characteristics) ผู้นำตามลักษณะนี้มักเป็นผู้ที่มีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ อย่างกระตือรือร้น เป็นผู้ชอบติดต่อกับบุคคลทั่วไปและชอบให้ความร่วมมือกับบุคคลต่าง ๆ เป็นอย่างดี (จุมพล หนิมพานิช, 2543, หน้า 26-29)

กลุ่มทฤษฎีพฤติกรรมศาสตร์ (Behavior Theories Leadership)

ในช่วงทศวรรษ 40 แนวคิดทฤษฎีพฤติกรรมศาสตร์ (Behavior Theories Leadership) ได้เข้ามาแทนที่ทฤษฎีคุณลักษณะและได้รับความสนใจมาตลอดจนถึงช่วงทศวรรษที่ 60 ความคิดหลายอย่างของกลุ่มนี้ยังถือว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้องมาจนถึงปัจจุบัน แม้ว่าจะมีคนนำไปปรับปรุงแก้ไขอยู่บ้าง แนวคิดสำคัญเบื้องหลังทฤษฎีพฤติกรรม คือ ความเป็นผู้นำเป็นสิ่งที่สอนกันได้และเป็น เรื่องของการนำพฤติกรรมที่เหมาะสมมาใช้ในการนำผู้อื่น (ยุดา รักไทย และสุภาวดี วิทยะประพันธ์, 2545, หน้า 11) ผู้นำตามทฤษฎีนี้จึงสามารถฝึกฝนหรืออบรม (Trained) ผู้อื่นให้สามารถเป็นผู้นำได้ (วิรัช สงวนวงศ์วาน, 2546, หน้า 207) ทฤษฎีผู้นำตามพฤติกรรมที่น่าสนใจมี 3 ทฤษฎี คือ 1) การศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ 2) การศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยมิชิแกน 3) การศึกษาภาวะผู้นำตามตารางการบริหาร ดังรายละเอียดต่อไปนี้

การศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ

ใน ค.ศ. 1945 หน่วยวิจัยของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐ โอไฮโอ (Ohio State University) ได้ศึกษาพฤติกรรมต่าง ๆ ของผู้นำกว่า 1,000 พฤติกรรมและได้สรุปพฤติกรรมที่สำคัญของผู้นำเหลือเพียง 2 มิติ ดังนี้

1. ผู้นำที่มุ่งโครงสร้างเป็นหลัก (Initiating Structure) เป็นลักษณะของผู้นำที่กำหนดบทบาทของตัวเองเป็นหลักตลอดจนกำหนดบทบาทของผู้ตามด้วย มีพฤติกรรมสร้างสรรค์สูง พยายามในการมอบหมายงาน คาดหวังในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาไว้สูงเพื่อให้ได้ตามเกณฑ์และสำเร็จตามเวลาที่กำหนดด้วย มีบทบาทต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในการที่จะให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายอย่างเป็นทางการ เช่น การวิพากษ์วิจารณ์การทำงานที่ไม่ดี การรักษามาตรฐานการทำงาน การเสนอวิธีการใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหา การพิจารณากิจกรรมการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาและตรวจสอบการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาว่ามีผลกระทบอย่างไร (DuBrin, 1998, p. 82)

2. ผู้นำที่มุ่งสร้างน้ำใจเป็นหลัก (Consideration) เป็นผู้นำที่มีการแสดงออกทางด้านพฤติกรรมที่ให้ความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา ยอมรับในความคิดเห็น มีความรู้สึกเป็นพวกเดียวกัน มีความห่วงใยและเอาใจใส่ต่อความเป็นอยู่ ช่วยเหลือเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว มีความเป็นมิตรและเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าพบได้ตลอดเวลา มีการปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเสมอภาค มีความสัมพันธ์ในการทำงานในรูปของความไว้วางใจซึ่งกันและกัน (DuBrin, 1998, p. 82)

การศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (The Michigan Leadership Studies)

การศึกษาพฤติกรรมของผู้นำที่สำคัญอีกอันหนึ่ง ได้แก่ การศึกษาของคณะวิจัยของมหาวิทยาลัยมิชิแกน ซึ่งทำในระยะเวลาใกล้เคียงกับการศึกษาของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐ โอไฮโอ แต่การศึกษามุ่งเน้นที่จะหาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของผู้นำกับกระบวนการกลุ่ม และผลการปฏิบัติงานของกลุ่ม ซึ่งผลงานของกลุ่มจะใช้เป็นเกณฑ์ในการแยกผู้นำที่มีประสิทธิภาพและผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพ หรือมีประสิทธิภavnน้อย สำหรับพฤติกรรมต่าง ๆ ของผู้นำนั้นจะได้อามาจากการสัมภาษณ์และแบบสอบถามจากผู้นำจำนวนมากในองค์กรต่าง ๆ การเปรียบเทียบผู้นำที่มีประสิทธิภาพกับไม่มีประสิทธิภาพ ทำให้ได้พฤติกรรมผู้นำออกเป็น 2 แบบ และต่อมาลิเคอร์ท และคณะ (Likert et al., 1961, p. 1967) ก็ได้ทำการศึกษาเพิ่มเติมจนสรุปพฤติกรรมผู้นำเป็น 3 แบบ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. พฤติกรรมมุ่งงาน (Task-Oriented Behavior) ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะไม่ใช้เวลาและความพยายามในการทำงานเหมือนกับผู้ใต้บังคับบัญชา แต่จะมุ่งไปที่ภาระหน้าที่ของผู้นำซึ่งได้แก่การวางแผน การจัดตารางการทำงาน ช่วยประสานกิจกรรมต่าง ๆ ของผู้ใต้บังคับบัญชา จัดหาวัสดุ

อุปกรณ์ เครื่องมือ รวมทั้งเทคนิควิธีการทำงาน ยิ่งกว่านั้น ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะแนะนำให้
ผู้ใต้บังคับบัญชาตั้งเป้าหมายของงานที่ท้าทาย และเป็นไปได้ พฤติกรรมมุ่งงานของผู้นำ
จากการศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน พบว่า คล้ายกับพฤติกรรมมุ่งสร้าง โครงสร้างของผู้นำ
จากการศึกษาของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐ โอไฮโอ (Yukl, 2002, p. 53)

2. พฤติกรรมมุ่งความสัมพันธ์หรือมุ่งคน (Relationship-Oriented Behavior) ผู้นำที่มี
ประสิทธิภาพจะเป็นผู้นำที่ห่วงใย สนับสนุน และช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งยังศรัทธาเชื่อมั่น
และมีความเป็นเพื่อน พยายามเข้าใจปัญหาของลูกน้อง ช่วยเหลือลูกน้องในการพัฒนาในอาชีพและ
สนับสนุนให้ประสบความสำเร็จ ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะไม่ควบคุมลูกน้องใกล้ชิด ดูแลอยู่ห่าง ๆ
อย่างให้เกียรติ ผู้นำจะตั้งเป้าหมายและให้คำแนะนำ แต่ก็ให้อิสระในการทำงาน พฤติกรรม
มุ่งความสัมพันธ์ของการศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน จะคล้ายกับพฤติกรรมมุ่งสร้างน้ำใจ
ของการศึกษาของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐ โอไฮโอ (Yukl, 2002, p. 53)

3. ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leadership) ลิเคอร์ท (Likert) ได้เสนอว่า
การนิเทศหรือติดตามดูแลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาควรกระทำโดยใช้กลุ่มนิเทศงานจะ
ดีกว่าจะนิเทศคนเดียว เพราะการนิเทศงาน โดยกลุ่มจะเปิด โอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชา เข้ามามี
ส่วนร่วมในการพิจารณาและตัดสินใจ นอกจากนั้นยังช่วยเพิ่มการสื่อสาร เพิ่มความร่วมมือและลด
ความขัดแย้ง หน้าที่ของผู้นำในกลุ่มนิเทศงาน ควรจะเป็นผู้นำในการอภิปรายผลให้การสนับสนุน
ให้มีการอภิปรายกำหนดขอบเขตและทิศทางในการแก้ปัญหาต่าง ๆ อย่างไรก็ตามการใช้กลุ่ม
ในการนิเทศงาน ความรับผิดชอบทั้งหมด ก็ยังคงเป็นของผู้นำโดยตรง ที่จะต้องทำการตัดสินใจ
และรับผิดชอบผลลัพธ์ทั้งหมด ผลจากการศึกษาการใช้กลุ่มในการนิเทศงานของมหาวิทยาลัย
มิชิแกน พบว่า ได้ทำให้ลูกน้องมีความพึงพอใจและใช้ความพยายามในการทำงานมากขึ้น (Yukl,
2002, p. 53)

การศึกษาภาวะผู้นำตามตารางการบริหาร (Managerial Grid)

เบลค และมูตัน (Blake & Mouton) ได้อาศัยพื้นฐานการศึกษาของมหาวิทยาลัย โอไฮโอ
และมหาวิทยาลัยมิชิแกน โดยเสนอตารางความเป็นผู้นำ โดยแบ่งพฤติกรรมผู้นำออกเป็น 2 ขั้ว คือ
สนใจคนหรือมุ่งงาน (Concern for People) และสนใจการผลิตหรือมุ่งงาน (Concern for Production)
โดยแบ่งสเกล (Scale) ทั้งแกนตั้งและแกนนอนเป็น 1-9 ซึ่งจะได้ผู้นำรวมทั้งสิ้น 81 แบบพฤติกรรม
ซึ่งสามารถสรุปเป็นแบบที่สำคัญ ๆ ได้ 5 แบบ ดังภาพ

9	1,9								9,9
8									
7									
6									
5				5,5					
4									
3									
2									
1	1,1								9,1
	1	2	3	4	5	6	7	8	9

สนใจงาน

ภาพที่ 7 แสดงตารางค่าขายการจัดการของเบลค, มูตัน และไกรเนอร์ (Blake, Mouton, & Greiner, 1964, p. 136)

ในตารางความเป็นผู้นำได้อธิบายแบบพฤติกรรมผู้นำหลัก ๆ ไว้ 5 แบบ คือ
ผู้นำแบบ 1, 1 เป็นพฤติกรรมการทำงานที่ได้ผลงานต่ำสุดและความสัมพันธ์กับ
ผู้ใต้บังคับบัญชาที่ต่ำสุดเช่นกัน

ผู้นำแบบ 9, 1 เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำเน้นประสิทธิผลของงานสูงความสัมพันธ์กับ
ผู้ใต้บังคับบัญชาต่ำ

ผู้นำแบบ 5, 5 เป็นแบบพฤติกรรมของผู้นำที่สมดุลได้ผลงานปานกลาง ขณะที่
ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาที่ปานกลางเช่นกัน

ผู้นำแบบ 1, 9 เป็นผู้นำที่ให้ความสนใจกับผู้ร่วมงาน สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับ
ผู้ใต้บังคับบัญชา สร้างบรรยากาศในการทำงาน เป็นพฤติกรรมการบริหารที่ทำให้ผู้ร่วมงานมีความ
พอใจมากแต่ได้ผลงานต่ำ

ผู้นำแบบ 9, 9 เป็นรูปแบบพฤติกรรมผู้นำที่ดีที่สุด มีผลงานสูงและผู้ใต้บังคับบัญชา
มีความพอใจสูงด้วยผู้บริหารอาจใช้วิธีให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความผูกพันต่องานโดยให้มีส่วนร่วม

และให้เกียรติไว้วงใจผู้ได้บังคับบัญชา (วิรัช สงวนวงศ์วาน, 2546, หน้า 210-21; จุมพล หนิมพานิช, 2543, หน้า 29-34; พรชัย ลิขิตธรรมโรจน์, 2544, หน้า 48-49; สมยศ นาวิการ, 2544, หน้า 340-342)

กลุ่มทฤษฎีเชิงสถานการณ์ (Contingency Theories Leadership)

วิธีการของกลุ่มนักพฤติกรรมศาสตร์ มักก่อให้เกิดความเข้าใจผิดอย่างหนึ่ง คือ ผู้นำควรทำตามทฤษฎีใดทฤษฎีหนึ่งเสมอ เช่น อาจเป็นประชาธิปไตย อำนาจนิยมหรือแบบอื่น ๆ ขึ้นอยู่กับบุคลิกภาพและความซื่อตรงของผู้นำคนนั้น แต่ในความเป็นจริงแล้ว แบบของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพในสถานการณ์หนึ่งก็อาจไม่เหมาะสมกับสถานการณ์อื่นก็ได้ ดังนั้นผู้นำจึงสามารถเลือกที่จะนำอยู่ข้างหน้า ตรงกลางหรืออยู่ข้างหลังก็ได้ แนวคิดสำคัญเบื้องหลังทฤษฎีสถานการณ์ คือ ความสำเร็จในฐานะผู้นำขึ้นอยู่กับว่าผู้นำคนนั้นจะทำให้แบบภาวะผู้นำของตนเข้ากับสถานการณ์ได้หรือไม่ เพราะภาวะผู้นำเป็นเรื่องของการเลือกทัศนคติและพฤติกรรมที่เหมาะสม การแสดงออกถึงความคิด การตัดสินใจและความยืดหยุ่นในการทำสิ่งต่าง ๆ (ยุดา รักไทย และสุภาวดี วิทยะประพันธ์, 2545, หน้า 25-26)

ทฤษฎีความเป็นผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency Theories Leadership) ที่สำคัญ ๆ มีดังต่อไปนี้ ทฤษฎีเชิงสถานการณ์ของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของฟิเดเลอร์ (Fiedler) ทฤษฎีเชิงสถานการณ์ของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล: เส้นทางสู่เป้าหมายของเฮาส์ (Robert House) ทฤษฎีเชิงสถานการณ์ของเฮอร์เชย์ และบลานชาร์ด (Hersey-Blanchard)

ทฤษฎีเชิงสถานการณ์ของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของฟิเดเลอร์

(Fiedler's Contingency Theory of Leadership Effectiveness)

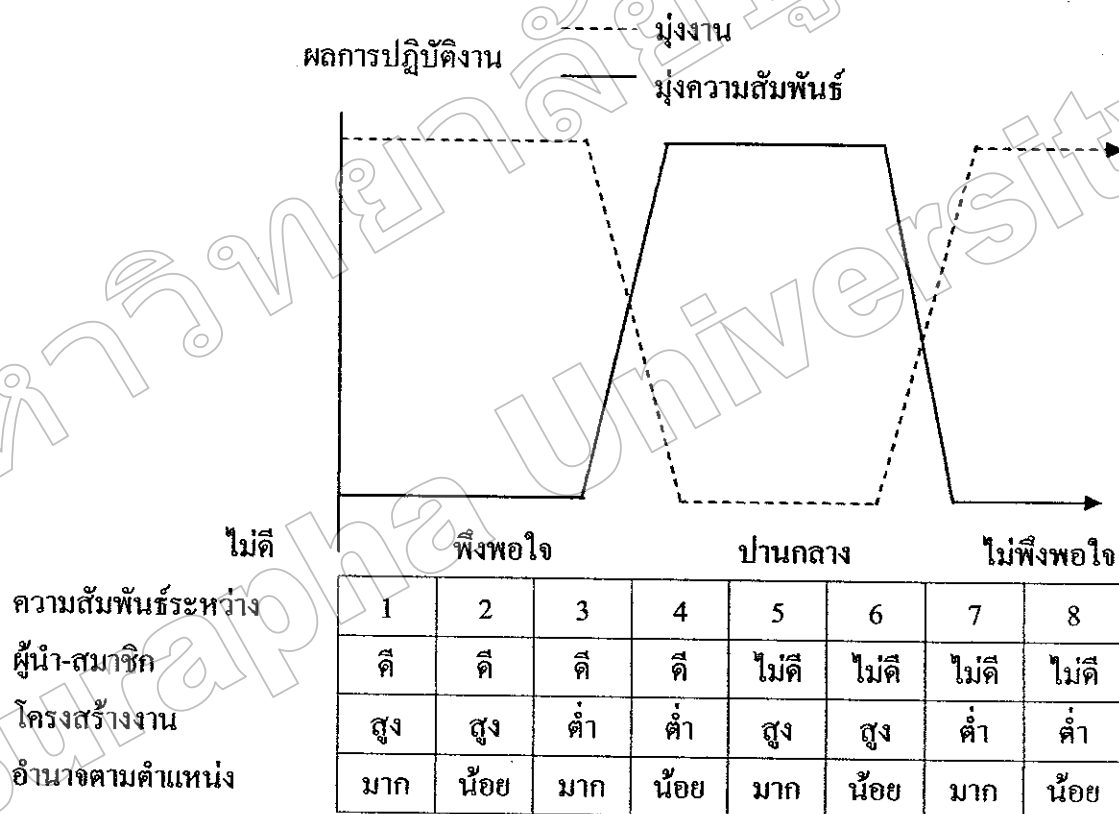
เป็นทฤษฎีความเป็นผู้นำตามสถานการณ์ที่อธิบายว่าประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของกลุ่มจะขึ้นอยู่กับความสอดคล้องกันของรูปแบบการบริหารงานของผู้นำกับสถานการณ์ที่ผู้นำจะสามารถควบคุมการปฏิบัติงานนั้นได้มากเพียงใด ในทฤษฎีนี้เชื่อว่าผู้นำมีรูปแบบการบริหารงานแต่ละแบบจะเหมาะสมกับสถานการณ์ที่แตกต่างกันแต่ละสถานการณ์

ฟิเดเลอร์แบ่งผู้นำออกเป็น 2 แบบ คือ มุ่งงาน (Task Oriented) และมุ่งความสัมพันธ์ (Relationship Oriented) และเชื่อว่ารูปแบบการบริหารของผู้นำจะไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ ไม่ว่าสถานการณ์จะเปลี่ยนไปอย่างไร สำหรับสถานการณ์ในความหมายของฟิเดเลอร์ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ

1. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ปฏิบัติงาน (Leader-Member Relations) หากทั้งสองฝ่ายมีความเชื่อมั่นไว้วางใจและเคารพต่อกันถือว่าความสัมพันธ์ดี (Good) หากเป็นแบบตรงข้ามถือว่าความสัมพันธ์ไม่ดี (Poor)

2. โครงสร้างของงาน (Task Structure) หากงานในหน่วยงานหรือในองค์กรนั้นมีการจัดโครงสร้างและการแบ่งงานไว้ชัดเจนถือว่ามีความแน่นอนสูง (High) แต่หากไม่ชัดเจนถือว่ามีความแน่นอนต่ำ (Low)

3. อำนาจจากตำแหน่งผู้นำ (Position Power) หากมีอำนาจหน้าที่ในการจัดการลงโทษหรือให้รางวัลกับผู้ร่วมงานเต็มที่ ถือว่าอำนาจจากตำแหน่งผู้นำแข็งแรง (Strong) แต่หากอำนาจหน้าที่ของผู้บริหาร ไม่สามารถจัดการกับผู้ร่วมงานได้เต็มที่ถือว่าอ่อนแอ (Weak) (วิรัช สงวนวงษ์วาน, 2546, หน้า 211-212)



ภาพที่ 8 แสดงรูปแบบของผู้นำที่เหมาะสมกับสถานการณ์ของฟีลเดอร์ (Robbins & Coulter, 2003, p. 465)

เมื่อนำองค์ประกอบสถานการณ์ทั้ง 3 องค์ประกอบมารวมกันจะได้เป็นสถานการณ์ 8 สถานการณ์ ซึ่งแต่ละสถานการณ์จะเหมาะกับรูปแบบการบริหารของผู้นำต่างกัน (วิรัช สงวนวงษ์วาน, 2546, หน้า 211-212)

ผู้นำแบบมุ่งงาน (Task Oriented) เหมาะกับสถานการณ์ที่ดี (Favorable) คือ สถานการณ์ที่ 1, 2 และ 3 และกับสถานการณ์ไม่ดี (Unfavorable) คือสถานการณ์ที่ 7 และ 8

ผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ (Relationship Oriented) เหมาะกับสถานการณ์ปานกลาง (Moderate)

ทฤษฎีเชิงสถานการณ์ของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล: วิธีทางสู่เป้าหมายของเฮาส์ (House's Path-Goal Theory)

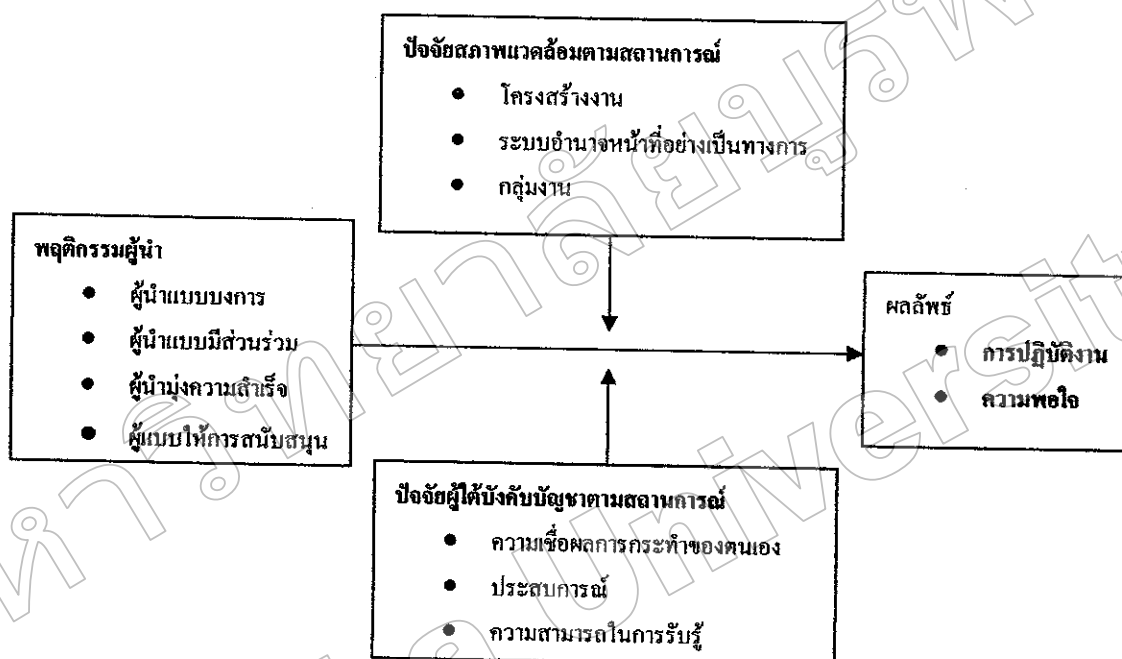
เป็นทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ที่ได้รับความนิยมมาก พัฒนาขึ้นโดยโรเบิร์ต เฮาส์ จึงมักเรียกกันว่า House's Path-Goal Theory หรือทฤษฎีวิถีทางและเป้าหมาย สำคัญ คือ การเห็นว่าผู้นำมีหน้าที่ที่ต้องช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาบรรลุเป้าหมายส่วนบุคคล โดยผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งเป็นเป้าหมายที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร ผู้นำจึงต้องใช้รูปแบบการบริหารงานที่ทำให้ผู้ร่วมงานมองเห็นเป้าหมายและวิถีทางการทำงานที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายส่วนตัวและองค์กร ไปด้วยกัน

ทฤษฎีวิถีทางและเป้าหมายเชื่อว่าพฤติกรรมของผู้นำจะได้รับการยอมรับ (Acceptable) จากผู้ร่วมงานมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับว่าผู้นำคนนั้นสามารถนำทางให้ผู้ร่วมงานไปสู่ความสำเร็จได้มากเพียงใด และพฤติกรรมของผู้นำคนนั้นจะสามารถจูงใจ (Motivational) ให้ผู้ร่วมงานเดินไปในวิถีทางสู่เป้าหมายได้ดีเพียงใด มีการสอนงาน (Coaching) แนะนำแนวทาง (Guidance) สนับสนุน (Support) และให้ผลตอบแทนหรือรางวัล (Rewards) มากเพียงใด

เฮาส์ ได้แบ่งพฤติกรรมการบริหารงานของผู้นำออกเป็น 4 แบบ

1. ผู้นำที่ใช้อำนาจ (Directive Leader) จะบอกผู้ปฏิบัติงานว่าผู้นำคาดหวังอะไรจากผู้ปฏิบัติงาน ผู้นำจะกำหนดแผนการทำงาน ขั้นตอนการทำงาน เวลาที่สำเร็จ และจะชี้แนะวิธีการทำงานเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายให้ด้วย รวมทั้งผลตอบแทนที่จะได้รับจากการทำงาน จึงเป็นผู้นำที่อยู่ในประเภทมุ่งงาน
2. ผู้นำที่ให้การสนับสนุนผู้ปฏิบัติงาน (Supportive Leader) พฤติกรรมผู้นำแบบนี้จะมีความเป็นมิตร แสดงความห่วงใยต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งเรื่องงาน สวัสดิภาพและความเป็นอยู่ของผู้ร่วมงาน จึงจัดได้ว่าเป็นผู้นำประเภทมุ่งความสัมพันธ์
3. ผู้นำที่ให้ผู้บังคับบัญชามีส่วนร่วม (Participative) โดยจะปรึกษาหารือกับผู้ใต้บังคับบัญชา ให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่าง ๆ แล้วนำมาประกอบการตัดสินใจด้วย
4. ผู้นำที่มุ่งความสำเร็จของงาน (Achievement-Oriented Leader) ผู้นำแบบนี้จะกำหนดเป้าหมายของงานและความคาดหวังต่อผู้ใต้บังคับบัญชาไว้สูงและเน้นการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา (วิรัช สงวนวงษ์วาน, 2646, หน้า 216-218)

โรเบิร์ต เฮาส์ มีความเชื่อว่าพฤติกรรมผู้นำสามารถยืดหยุ่นได้เปลี่ยนรูปได้ นั่นคือผู้นำคนเดียวอาจมีรูปแบบพฤติกรรมเป็น 1) ผู้นำที่ให้การสนับสนุนผู้ปฏิบัติงาน (Supportive Leader) 2) ผู้นำที่ใช้อำนาจ (Directive Leader) 3) ผู้นำที่มุ่งความสำเร็จของงาน (Achievement-Oriented Leader) 4) ผู้นำที่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วม (Participative) ก็ได้ ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ดังแสดงในภาพ



ภาพที่ 9 แสดงสถานการณ์ตามทฤษฎีเชิงสถานการณ์ของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล: วิธีทางสู่เป้าหมายของเฮาส์ (House's Path-Goal Theory)

ส่วนแรก เรียกว่า ปัจจัยสภาพแวดล้อมตามสถานการณ์ เป็นสถานการณ์ส่วนที่ผู้ปฏิบัติงานไม่สามารถควบคุมได้ ได้แก่ โครงสร้างของงาน ระบบอำนาจหน้าที่อย่างเป็นทางการ และกลุ่มทำงาน ส่วนที่สอง เรียกว่า ปัจจัยผู้ใต้บังคับบัญชาตามสถานการณ์ เป็นสถานการณ์ที่เป็นลักษณะของตัวผู้ปฏิบัติงานเอง ได้แก่ ความเชื่อผลการกระทำของตนเอง ประสบการณ์ และความสามารถในการรับรู้ สถานการณ์ทั้งสองส่วนนี้จะร่วมกันกำหนดรูปแบบพฤติกรรมของผู้นำที่เหมาะสมเพื่อนำไปสู่ผลลัพธ์ คือ พฤติกรรมการทำงาน และความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงาน

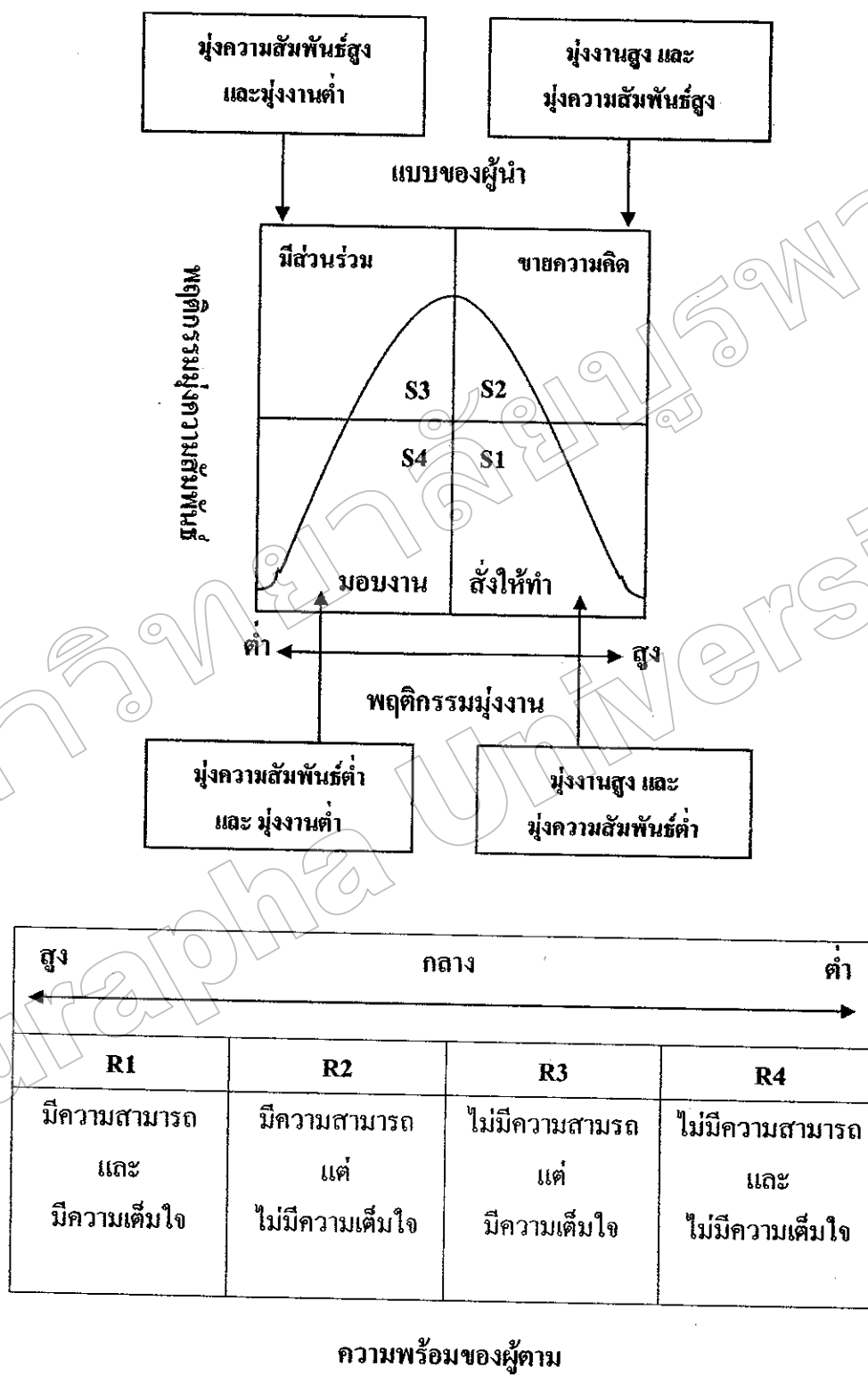
ทฤษฎีเชิงสถานการณ์ของเฮอร์เชย์ และบลานชาร์ด (Hersey-Blanchard)

ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของเฮอร์เชย์ และบลานชาร์ด (Hersey and Blanchard's Situational Leadership Theory) เฮอร์เชย์ และบลานชาร์ด (Hersey & Blanchard, 1969, 1977, 1982

cited in Yukl, 1989, pp. 104-108) ได้พัฒนาทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Leadership Theory) เพื่ออธิบายภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งมีผลมาจากตัวแปรกลางของสถานการณ์ที่มีต่อพฤติกรรม 2 แบบของผู้นำ คือ พฤติกรรมมุ่งงาน (Task Behavior) และ พฤติกรรมมุ่งความสัมพันธ์ (Relationship Behavior) ซึ่งคล้ายกับพฤติกรรมมุ่งสร้างโครงสร้าง และพฤติกรรมมุ่งสร้างน้ำใจของมหาวิทยาลัยไอโฮโอ แต่ได้เพิ่มแบบผู้นำเป็นแบบมุ่งงานสูงและมุ่งงานต่ำ มุ่งความสัมพันธ์สูงและมุ่งความสัมพันธ์ต่ำ ทำให้รูปแบบผู้นำเป็น 4 แบบ

1. พฤติกรรมมุ่งงาน (Task Behavior) คือ ผู้นำที่กำหนดรายละเอียดและขอบเขตของงาน แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งจะบอกให้ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องทำอะไร อย่างไร ที่ไหนและเสร็จเมื่อไร

2. พฤติกรรมมุ่งความสัมพันธ์ (Relationship Behavior) คือ ผู้นำที่พยายามและรักษาความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยให้โอกาสในการติดต่อได้สะดวก และให้การสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาในทุก ๆ ด้าน



ภาพที่ 10 แสดงทฤษฎีเชิงสถานการณ์ของเฮร์เชย์และบลานชาร์ด (Hersey-Blanchard)

ช่อง S1 ผู้นำควรใช้วิธีสั่งให้ทำ คือวิธีการบริหารงานแบบมุ่งงานสูง-มุ่งความสัมพันธต่ำ เนื่องจากความพร้อมของผู้ปฏิบัติงานเป็น R1 ไม่มีความสามารถและไม่มีความเต็มใจทำงาน ถือว่ามีความพร้อมต่ำ ผู้นำต้องตั้งการให้ชัดเจนเป็นขั้นตอน

ช่อง S2 ผู้นำควรใช้วิธีการขายความคิด คือวิธีการบริหารงานแบบมุ่งงานสูง-มุ่งความสัมพันธสูง เนื่องจากความพร้อมของผู้ปฏิบัติงานเป็น R2 ไม่มีความสามารถแต่มีความเต็มใจทำงาน ถือว่ามีความพร้อมปานกลาง ผู้นำควรอธิบาย สอนงานให้เกิดความเข้าใจ และสามารถปฏิบัติงานได้ เนื่องจากพนักงานมีความเต็มใจอยากทำงานอยู่แล้วการปฏิบัติงานก็จะเกิดประสิทธิผล

ช่อง S3 ผู้นำควรใช้วิธีให้มีส่วนร่วม คือ ใช้รูปแบบการบริหารงานแบบมุ่งงานต่ำ-มุ่งความสัมพันธสูง เนื่องจากความพร้อมของผู้ปฏิบัติงานเป็น R3 มีความสามารถแต่ไม่มีความเต็มใจทำงาน ถือว่ามีความพร้อมปานกลาง ผู้นำควรจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานโดยการให้มีส่วนร่วม เป็นการให้เกียรติ สร้างความผูกพันและความรับผิดชอบต่องาน

ช่อง S4 ผู้นำควรใช้วิธีมอบหมายงาน คือ ใช้รูปแบบการบริหารงานแบบมุ่งงานต่ำ-มุ่งความสัมพันธต่ำ เนื่องจากความพร้อมของผู้ปฏิบัติงานเป็น R4 มีความสามารถและมีความเต็มใจทำงานถือว่ามีความพร้อมสูง ผู้นำมอบหมายงานให้ผู้ปฏิบัติรับผิดชอบได้ด้วยตนเอง

กลุ่มทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Theory)

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นทฤษฎีการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่ หรือเป็นกระบวนทัศน์ใหม่ (New Paradigm) ของภาวะผู้นำ โดยมีเบอร์น (Burns) และเบส (Bass) เป็นนักวิชาการสองท่านแรกที่ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงเจตคติและพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การ สร้างความผูกพันของสมาชิกต่อการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์การ และ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้ยังเกี่ยวข้องกับอิทธิพลของผู้นำที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนั้นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงได้รับการมองว่าเป็นกระบวนการที่เป็นองค์รวมและเกี่ยวข้องกับการดำเนินการของผู้นำในระดับต่าง ๆ ในหน่วยย่อยขององค์การ (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2547)

ทิชชี และเดวานนา (Tichy & Denvanna, 1986, pp. 27-32 อ้างถึงใน การดี อนันต์นาวี, 2545, หน้า 51) ได้ศึกษาและสรุปคุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ดังนี้ 1) เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถเปลี่ยนแปลงองค์การที่รับผิดชอบไปสู่เป้าหมายที่ดีกว่า 2) กล้าและเปิดเผย กล้าเผชิญกับความเป็นจริง 3) เชื่อมั่นในคนอื่นว่ามีความสามารถ 4) จินนาให้ผู้ตามตระหนักถึงคุณค่าของเป้าหมาย 5) เป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต 6) สามารถเผชิญกับความซับซ้อน ความคลุมเครือและความไม่แน่นอน 7) เป็นผู้มองการณ์ไกล ซึ่ง เซอร์จิโอวานนี (Sergiovanni, 1990, pp. 19-22)

ได้สนับสนุนให้นำไปใช้ในสถานศึกษาและชี้ให้เห็นว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีลักษณะเป็นผู้นำแบบเสริมสร้าง ปลุกเร้าศักยภาพความเป็นมนุษย์ที่จะทำงานเพื่อหน่วยงาน โดยส่วนรวมมิใช่เพื่อพวกพ้องของตน ทำให้ครุฑมเทการทำงานเพื่อโรงเรียน ส่งเสริมสมรรถภาพและความเป็นอิสระในการทำงานใช้อำนาจเพื่อการทำงานอย่างสร้างสรรค์ ยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่างไปจากตน และมีลักษณะเด่นอีกประการหนึ่ง คือ การเป็นผู้นำแบบสร้างความผูกพัน จะยกระดับคุณธรรม จริยธรรมและความประพฤติของผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา สร้างความผูกพันกับหน่วยงาน กระตุ้นให้ตระหนักถึงเป้าหมายของหน่วยงาน และบริหารโดยมีส่วนร่วม นอกจากนี้แบคฟอร์ด และ โคเฮน มีความเห็นเกี่ยวกับผู้นำการเปลี่ยนแปลงสอดคล้องกันว่าเป็นนักพัฒนา พยายามสร้างทีมงานที่มีความรับผิดชอบหรือพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างต่อเนื่อง (Seltzer, Joseph, & Bass, 1990, p. 694) และถ้าต้องการจะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลสูงจะต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Harris, 1989, p. 10)

มีทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ได้รับการยอมรับกันอย่างกว้างขวางเกิดขึ้น คือ ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบส (Bass's Theory of Transformational Leadership) และงานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบส (Bass's Theory of Transformational Leadership)

พฤติกรรมผู้นำตามทฤษฎีของ เบส (Bass, 1985) แบ่งออกเป็น 2 แบบ คือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผู้นำแบบแลกเปลี่ยน โดยที่เบสเห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต่างจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอย่างเด่นชัด แต่โดยกระบวนการแล้วไม่สามารถที่จะแยกจากกันได้ โดยยอมรับว่าผู้นำคนเดียวก็อาจใช้ภาวะผู้นำได้ทั้งสองแบบในเวลาและสถานการณ์ที่แตกต่างกัน (Northouse, 2003, p. 170)

องค์ประกอบของพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Factors)

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะให้ความสำคัญเอาใจใส่ต่อการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาโดยพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้เจริญงอกงามเต็มตามศักยภาพ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีระบบค่านิยมและอุดมการณ์ที่เข้มแข็ง สามารถส่งผลต่อการเพิ่มแรงจูงใจของผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ปฏิบัติตามไปในแนวทางที่พึงามต่อส่วนรวมมากกว่าเพื่อประโยชน์ของตนเอง (Kuhnert, 1994 cited in Northouse, 2003, p. 174) ซึ่งมีองค์ประกอบดังนี้

1. ความสามารถพิเศษหรือการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Charisma or Idealized Influence) เป็นพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่แสดงออกด้วยตัวอย่างบทบาทที่เข้มแข็งให้

ผู้ได้บังคับบัญชามองเห็น เมื่อผู้ได้บังคับบัญชารับรู้พฤติกรรมดังกล่าวของผู้นำก็จะเกิด การลอกเลียนแบบพฤติกรรมนั้น โดยปกติผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีการประพฤติปฏิบัติตนตาม มาตรฐานทางศีลธรรมและจริยธรรมสูง จนเกิดการยอมรับว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้องดีงาม จึงได้รับ การยอมรับนับถือไว้วางใจจากผู้ได้บังคับบัญชา ผู้นำจึงทำหน้าที่กำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจ แก่ผู้ได้บังคับบัญชา

2. การสร้างแรงคลใจ (Inspirational Motivation) เป็นพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลง แสดงออกด้วยการสื่อสารให้ผู้ได้บังคับบัญชาทราบถึงความคาดหวังที่สูงของผู้นำที่มีต่อ ผู้ได้บังคับบัญชา ด้วยการสร้างแรงคลใจ โดยจุดใจให้ยึดมั่นและร่วมสานฝันต่อวิสัยทัศน์ขององค์การ ในทางปฏิบัติผู้นำมักจะใช้สัญลักษณ์และการปลุกเร้าทางอารมณ์ให้กลุ่มทำงานร่วมกัน เพื่อไปสู่ เป้าหมายแทนการทำเพื่อประ โยชน์เฉพาะตน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงถือได้ว่าเป็นผู้ส่งเสริมน้ำใจ ในการทำทีม ผู้นำจะพยายามจูงใจผู้ได้บังคับบัญชาให้ทำงานบรรลุเกินเป้าหมายที่กำหนดไว้โดยสร้าง จิตสำนึกของผู้ได้บังคับบัญชาให้เห็นความสำคัญว่าเป้าหมายและผลงานนั้นจำเป็นต้องมีการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา จึงจะทำให้้องค์การเจริญก้าวหน้า ประสบความสำเร็จได้

3. การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) เป็นพฤติกรรมผู้นำ การเปลี่ยนแปลงที่แสดงออกด้วยการกระตุ้นให้เกิดการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ โดยใช้วิธีการ ผูกคึดทวนกระแสความเชื่อและค่านิยมของตนเองหรือของผู้นำหรือองค์การ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะสร้างความรู้สึกล้มเหลวให้เกิดขึ้นแก่ผู้ได้บังคับบัญชาและจะให้การสนับสนุนหากผู้ได้บังคับบัญชา ต้องการทดลองวิธีการใหม่ ๆ ของตน หรือต้องการริเริ่มสร้างสรรค์เกี่ยวกับงานขององค์การ ส่งเสริม ให้ผู้ได้บังคับบัญชาแสวงหาทางออกและวิธีการแก้ปัญหาด้วยตนเอง

4. การมุ่งความสัมพันธเป็นรายบุคคล (Individualized Consideration) เป็นพฤติกรรม ผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มุ่งเน้นความสำคัญในการส่งเสริมบรรยากาศการทำงานที่ดี ด้วยการใส่ใจรับรู้ และพยายามตอบสนองต่อความต้องการเป็นรายบุคคลของผู้ได้บังคับบัญชา ผู้นำจะแสดงบทบาท เป็นครูพี่เลี้ยงและที่ปรึกษาให้คำแนะนำให้การช่วยเหลือผู้ได้บังคับบัญชาได้พัฒนาระดับความ ต้องการของตนสู่ระดับที่สูงขึ้น (Northouse, 2003, pp. 174-177)

ผลการศึกษาวิจัย พบว่า การนำของผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะทำให้ผู้ได้บังคับบัญชา เกิดแรงจูงใจที่จะใช้ความพยายามในการทำงานมากขึ้นกว่าปกติ หรือกล่าวโดยสรุป ผู้นำ การเปลี่ยนแปลงนอกจากจะทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาสร้างผลงานเกินความคาดหวังแล้วยังช่วยให้ ผู้ได้บังคับบัญชาเปลี่ยนจุดยืนของตนเองจากทำเพื่อประ โยชน์ส่วนตนเป็นทำเพื่อประ โยชน์ ของหมู่คณะหรือองค์การ (Bass & Avolio, 1990 a cited in Northouse, 2003, p. 177) หรืออาจกล่าว ได้ว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้นำที่สามารถบันดาลใจผู้ได้บังคับบัญชาให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

ในตัวของผู้ได้บังคับบัญชาเองทั้งความคิด ความเชื่อ ค่านิยม โลกทัศน์ต่าง ๆ และนำไปสู่การปฏิบัติ ที่ทำให้องค์กรดีขึ้นหรือทำเพื่อองค์กรมากขึ้น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงมักต้องเป็นผู้มีบารมีได้รับความรัก ความเคารพความศรัทธาจากผู้ได้บังคับบัญชาและช่วยเหลือเกื้อกูลผู้ได้บังคับบัญชา อยู่เสมอ จึงสามารถเปลี่ยนความคิดและพฤติกรรมของผู้ได้บังคับบัญชาได้ทั้งกาย และใจ (วิรัช สวงวนวงส์วาน, 2546, หน้า 220)

องค์ประกอบพฤติกรรมผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership Factors)

ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะไม่ตอบสนองความต้องการรายบุคคลของผู้ได้บังคับบัญชา ไม่พัฒนาความเจริญงอกงามให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชา มุ่งใช้สิ่งของที่มีราคาเพื่อเป็นเครื่องแลกเปลี่ยนกับการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชา โดยเมื่อผู้ได้บังคับบัญชาได้ทำตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย สำเร็จแล้วได้สิ่งตอบแทน ขณะที่ผู้นำจะได้นำผลงานจากผู้ได้บังคับบัญชาไปเป็นผลงานของตน (Kuhnert, 1994 cited in Northouse, 2003, p. 178) ดังนั้นการที่ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีอิทธิพล ก็เพราะผู้ได้บังคับบัญชาเห็นว่าหากทำตามที่ผู้นำต้องการแล้วตนจะได้รับประโยชน์ที่พอใจ เป็นสิ่งตอบแทน (Kuhnert & Lewis, 1987 cited in Northouse, 2003, p. 177) มีองค์ประกอบ ดังนี้

1. การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward) เป็นกระบวนการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ได้บังคับบัญชา ผู้ได้บังคับบัญชาใช้ความพยายามเพิ่มมากขึ้นก็จะได้รับรางวัล เป็นสิ่งตอบแทน ผู้นำแบบนี้จะทำเงื่อนไขข้อตกลงว่าถ้าผู้ได้บังคับบัญชาทำงานสำเร็จตามที่ตน ต้องการแล้วจะได้อะไรตอบแทนตามที่ตกลงกันไว้

2. การบริหารแบบข้อยกเว้น (Management-by-Exception) สามารถแบ่งออกเป็น 2 แบบ คือ 1) การบริหารแบบข้อยกเว้นเชิงรุก (Active Management-by-Exception) เป็นพฤติกรรมของผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ที่ใช้วิธีการการทำงานแบบเดิม ปล่อยให้เป็นไปตามสถานการณ์เท่าที่วิธีการทำงานแบบเก่ายังใช้ได้ผลอยู่ จะเข้าไปแทรกแซงเมื่อมีสิ่งผิดพลาดเกิดขึ้นหรือทำงานได้ต่ำกว่ามาตรฐาน โดยจะเข้าไปกำกับตรวจสอบผู้ได้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิดว่าได้ผิดหรือฝ่าฝืนกฎเกณฑ์ที่กำหนดหรือไม่ หากตรวจสอบว่าทำผิดหรือฝ่าฝืนกฎเกณฑ์ก็จะใช้มาตรการเข้าแก้ไขทันที 2) การบริหารแบบข้อยกเว้นเชิงรับ (Passive Management-by-Exception) เป็นพฤติกรรมของผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ที่ใช้วิธีการการทำงานแบบเดิม ปล่อยให้เป็นไปตามสถานการณ์เท่าที่วิธีการทำงานแบบเก่ายังใช้ได้ผลอยู่ จะเข้าไปแทรกแซงเมื่อมีสิ่งผิดพลาดเกิดขึ้นหรือทำงานได้ต่ำกว่ามาตรฐาน โดยมีลักษณะคล้ายการจับผิด เมื่อพบจะใช้วิธีการตำหนิ ลงโทษ โดยไม่มีการบอกกล่าวให้ทราบล่วงหน้าเพื่อมีโอกาสดำเนินการปรับปรุงแก้ไขหรือป้องกันก่อน จึงมีผลร้ายแรงต่อการงูใจของผู้ได้บังคับบัญชา

กล่าวโดยสรุปผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะมีพฤติกรรมที่เน้นจะ ให้อำนาจผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติ ในแนวทางที่มุ่งไปสู่การบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ทั้งพฤติกรรมหรือบทบาทที่ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นั้นต้องรับผิดชอบ (วิรัช สงวนวงศวาน, 2546, หน้า 220)

ที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นได้ว่าการศึกษเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำต่างก็เน้นการแบ่ง พฤติกรรมของผู้นำออกเป็น 2 ด้าน คือด้านที่เกี่ยวกับงานกับด้านที่เกี่ยวกับคน อย่างไรก็ตามในช่วง ทศวรรษ 1980 ถึงปัจจุบันมีทฤษฎีใหม่เกี่ยวกับภาวะผู้นำเกิดขึ้น เช่น ทฤษฎีผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ (Charisma) เป็นต้น ซึ่งเป็น ทฤษฎีที่เน้นพฤติกรรมผู้นำในแง่ของการเปลี่ยนแปลง (Change-Oriented Leadership) ที่สอดคล้องกับ ภาวะแวดล้อมในยุคปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ซึ่งสอดคล้องกับที่ ยุกต์ (Yukl, 2002, p. 65) ได้ศึกษาวิจัยแล้วพบว่า ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำแบบ 2 องค์ประกอบที่มีอายุกว่า 50 ปี ไม่สามารถอธิบายได้ครอบคลุมพฤติกรรมทุกด้านของผู้นำในยุคปัจจุบันอีกต่อไป จึงได้ทำการ ปรับปรุงขยายแนวคิดการศึกษาที่มหาวิทยาลัยโอไฮโอสเตท มหาวิทยาลัยมิชิแกนและการศึกษาอื่น ๆ ที่เน้นเพียง 2 องค์ประกอบ เพิ่มขึ้นอีกหนึ่งองค์ประกอบ คือ พฤติกรรมผู้นำ ด้านการเปลี่ยนแปลง (Change-Oriented Leadership)

เอควอลล์ อาวโนน และยุกต์ (Ekvall & Arvonen, 1991; Yukl, 1999 a cited in Yukl, 2002, p. 65) กล่าวว่าพฤติกรรมผู้นำที่สามารถอธิบายได้ครอบคลุมในทุก ๆ ด้าน ประกอบด้วย 1) ผู้นำที่ให้ความสนใจในประสิทธิภาพของงาน 2) ให้ความสนใจกับความสัมพันธ์ของบุคคล และ 3) ให้ความสนใจกับการเปลี่ยนแปลง โดยที่ยุกต์ เชื่อว่าพฤติกรรมของผู้นำนั้นจะเกี่ยวกับการผสมผสานความสนใจ 3 ด้านต่อไปนี้

1. ความสนใจในงาน (Task Oriented) พฤติกรรมประเภทนี้ให้ความสนใจส่วนใหญ่ ไปด้วยความสำเร็จของงาน การใช้ประโยชน์จากบุคคล การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ และรักษาให้การปฏิบัติงานอยู่ในระบบที่มั่นคง
2. ความสนใจด้านความสัมพันธ์ (Relation Oriented) พฤติกรรมด้านนี้จะให้ความสนใจ ไปด้วยการปรับปรุงความสัมพันธ์ ช่วยเหลือพนักงาน เพิ่มความร่วมมือ ทำงานเป็นทีม เพิ่มความพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชาและสร้างเอกลักษณ์ขององค์การ
3. ความสนใจด้านการเปลี่ยนแปลง (Change Oriented) พฤติกรรมประเภทนี้ให้ ความสำคัญกับการปรับปรุงการตัดสินใจเกี่ยวกับกลยุทธ์ การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม การเพิ่มความยืดหยุ่นและนวัตกรรม การเปลี่ยนแปลงทางกระบวนการ การผลิต ให้ความสำคัญ กับการบริการและการทำให้เกิดความยอมรับในการเปลี่ยนแปลง

พฤติกรรมทั้ง 3 ประเภทยังมีความสัมพันธ์กันในการตัดสินใจของหน่วยงาน ความสัมพันธ์ของมันจะขึ้นอยู่กับธรรมชาติของงาน และสภาพแวดล้อมของหน่วยงาน ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะมีการตัดสินใจในด้านงาน ด้านความสัมพันธ์ ด้านการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสม และสอดคล้องกับสถานการณ์

งานวิจัยที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับความผูกพันต่อองค์การ งานวิจัยที่ศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำของผู้บริหารที่มีต่อความผูกพันต่อองค์การ ปรากฏดังนี้

ฟรีสตัน; กลิสตัน และคูริก; ทอมสัน; เซง; แมคนี และแคทซาน และเอเวอร์เรตต์ (Freeston, 1985, p. 1457-A; Glisson & Durick, 1988, pp. 61-81; Thompson, 1990, p. 1472-A; (Cheng, 1990, p. 3424-A; McNeese & Kathryn, 1991, p. 1968-A; Everett, 1992, p. 2766-A; กาญจนมา ชูแจ้ง, 2543, หน้า ๖) ทำการวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับความผูกพันต่อองค์การ พบว่า ภาวะผู้นำ มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การของครู อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ อีเกลตัน (Egelston, 1991, p. 2580-A) วิจัยเกี่ยวกับรูปแบบผู้นำของผู้บริหารกับกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารชั้นต้นและพนักงานของศูนย์ดูแลผู้ป่วยทางจิต พบว่า ผู้บริหารชั้นต้นที่มีแนวโน้มเป็นประชาธิปไตย มีแนวโน้มในการเพิ่มความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน เช่นเดียวกับที่ แอคคาร์ วาล และสริดฮาร์ (Agarwal & Sridhar, 1993, pp. 47-70) ศึกษาเรื่องความผูกพันต่อองค์การเชิงทัศนคติของพนักงานชายกับกลุ่มตัวอย่างพนักงานชาย พบว่า ความเอื้ออาทรของผู้บังคับบัญชาเป็นตัวแปรหนึ่งที่สามารถพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์การได้

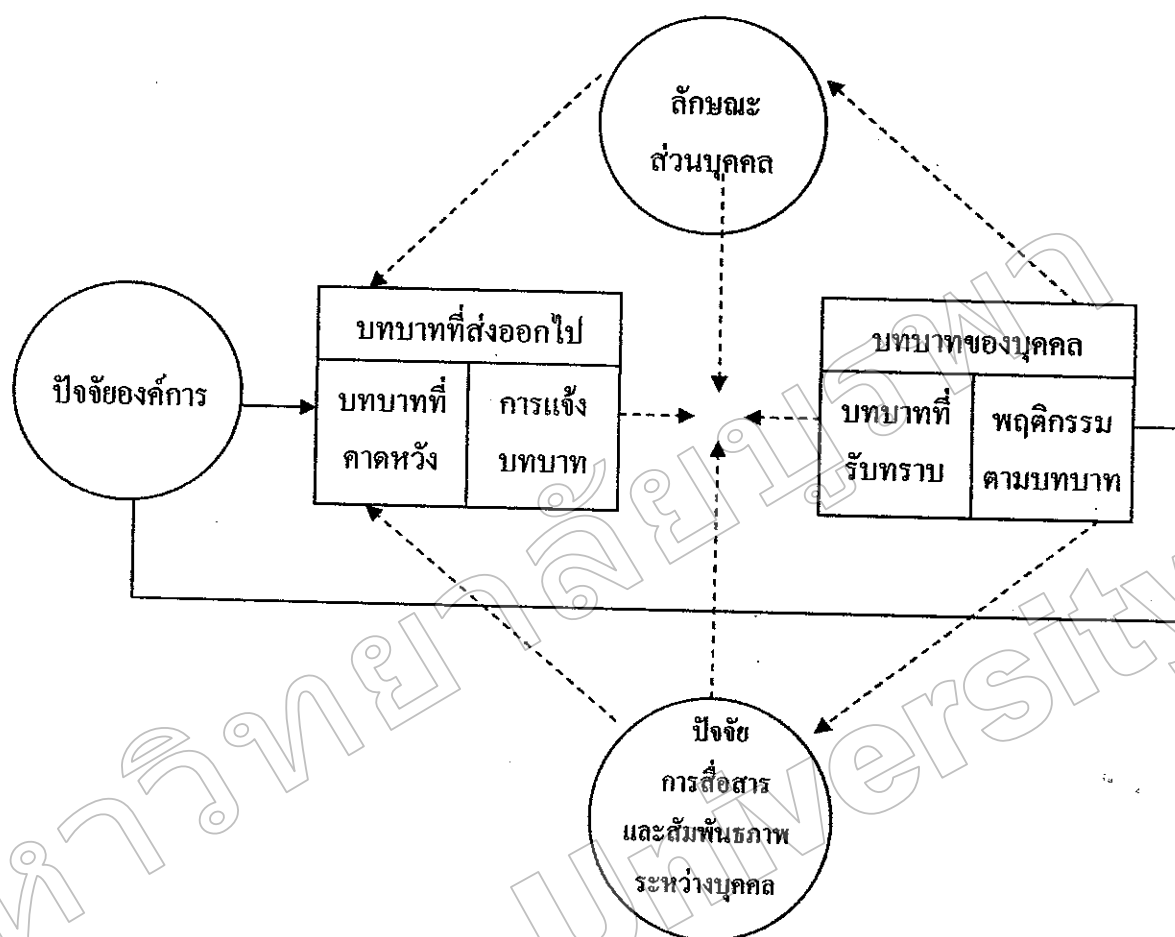
วิไลพร คัมภรารักษ์ (2541, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการบังคับบัญชาและความผูกพันต่อองค์การและผลของปัจจัยส่วนบุคคลของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ที่มีต่อความผูกพันต่อองค์การของผู้ใต้บังคับบัญชา: กรณีศึกษากลุ่มบริษัทน้ำตาลแห่งหนึ่ง ผลการวิจัยพบว่า 1) รูปแบบการบังคับบัญชาแบบทีมงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การของผู้ใต้บังคับบัญชา รูปแบบการบังคับบัญชาแบบเน้นคนแบบปล่อยปละละเลย และแบบประนีประนอม มีความสัมพันธ์ทางลบกับความผูกพันต่อองค์การของผู้ใต้บังคับบัญชา และรูปแบบการบังคับบัญชาแบบเน้นงานไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การของผู้ใต้บังคับบัญชา 2) ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้บังคับบัญชา ได้แก่ เพศ อายุ อายุการทำงานในองค์การ อายุงานในตำแหน่ง ระยะเวลาปฏิบัติงานร่วมกับผู้บังคับบัญชา และระดับตำแหน่งที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การของผู้ใต้บังคับบัญชา พรพรรณ นีวจันทิก (2544, บทคัดย่อ) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของหัวหน้างานกับความผูกพันต่อองค์การและผลการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท โอทีวี จำกัด (มหาชน) ผลจากการวิจัยพบว่า พนักงานชายและพนักงานหญิง มีผลการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน แต่อายุ และประสบการณ์ในการ

ทำงานของพนักงานที่แตกต่างกันพบว่า มีผลการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ นอกจากนี้ภาวะผู้นำยังมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรและผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร และผลการปฏิบัติงานของพนักงานในทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่ภาวะผู้นำแบบตามสบาย มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรและผลการปฏิบัติงานของพนักงานในทางลบอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

การรับรู้ในบทบาท

บทบาทถือเป็นหัวใจของทฤษฎีองค์การ และองค์การก็คือระบบของบทบาท (Katz & Kahn, 1978, p. 186) บทบาทจึงเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนในองค์การ แคทซ์ และคาห์น (Katz & Kahn, 1978, p. 190) นิยามบทบาท (Role) ว่าหมายถึง ความคาดหวังในพฤติกรรมของบุคคลผู้ดำรงตำแหน่งต่าง ๆ ในโครงสร้างของสังคม ส่วน ริซโซ, เฮาส์ และลิทซ์แมน (Rizzo, House, & Lirtzman, 1970, p. 155) เสนอว่า บทบาท หมายถึง พฤติกรรมที่ถูกคาดหวังจากบุคลากรผู้ดำรงบทบาท

บทบาทจะเกิดจากการเรียนรู้ถึงเนื้อหา รูปแบบ บทบาทหน้าที่ทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ สิทธิและสิทธิพิเศษ ที่สำคัญที่สุดก็คือ สามารถเข้าใจได้จากบทบาทที่ถูกคาดหวัง ซึ่งถูกสื่อสารไปยังบุคคลนั้นจากบรรดาสมาชิกในระบบสังคมนั้น แหล่งข่าวสารที่สำคัญในองค์การ ที่ก่อให้เกิดกระบวนการของบทบาทในองค์การ ได้แก่ 1) สื่อต่าง ๆ ในองค์การ เช่น คู่มือ วารสารภายใน ฯลฯ 2) ผู้บริหารและผู้ได้บังคับบัญชา 3) เพื่อนร่วมงาน (Jablin, 1985, p. 623) กระบวนการดังกล่าวนี้ก่อให้เกิดการรับรู้ในบทบาท (Role Perception) ซึ่งปัจจัยบุคคล ปัจจัย การสื่อสารและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และปัจจัยองค์การ มีอิทธิพลต่อการรับรู้ในบทบาท ดังแบบจำลองต่อไปนี้ (Katz & Kahn, 1978, pp. 195-197)



ภาพที่ 11 แบบจำลองปิจัยที่มีอิทธิพลต่อบทบาทในองค์การ

จากแบบจำลองจะเห็นได้ว่า ปิจัยองค์การ ปิจัยบุคคล ตลอดจนปิจัยการสื่อสารและสัมพันธภาพระหว่างบุคคล มีผลหรืออิทธิพลต่อการรับรู้ในบทบาท โดยที่แต่ละปิจัยมีตัวแปรหลายประการที่ส่งผลต่อการรับรู้ในบทบาท ดังนี้คือ (Sell, Brief, & Schuler, 1981, pp. 43-71 อ้างถึงใน ประทุม ฤกษ์กลาง, 2538, หน้า 75)

ปิจัยองค์การที่ผลต่อกระบวนการรับรู้ในบทบาท ได้แก่ โครงสร้าง ระดับความต้องการในบทบาท ลักษณะงาน สิ่งแวดล้อมทางกายภาพ การปฏิบัติในองค์การ

ปิจัยด้านบุคคล ได้แก่ สถานภาพ ความต้องการ ค่านิยม การศึกษา ความสามารถ อายุ เพศ อาวุโสงาน

ส่วนปิจัยการสื่อสารและสัมพันธภาพระหว่างบุคคล ได้แก่ การสื่อสาร ความถี่ของปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ที่ตั้งทางกายภาพ ความสามารถมองเห็นกันได้ ข้อมูลย้อนกลับ การมีส่วนร่วม

บทบาทและความคาดหวังเป็นสิ่งจำเป็นในการทำหน้าที่ของทุกองค์การ บทบาทจึงมีความสัมพันธ์กับรูปแบบพฤติกรรมที่ถูกคาดหวังตามสถานภาพตำแหน่ง รวมทั้งทัศนคติค่านิยม และพฤติกรรมที่สังคมมีต่อบุคคลที่ดำรงตำแหน่งนั้น (Kast & Rosenzweig, 1974, pp. 285-286) ซึ่งแนวคิดทฤษฎีของ เกตเซลส์ และกูบา (Getzels & Guba, 1957, pp. 423-441 cited in Hoy & Miskel, 1991, p. 33) กล่าวว่า บทบาทจะถูกนิยามตามความคาดหวัง ลักษณะของบทบาทคือ สิ่งแสดงถึงตำแหน่งและสถานภาพในสถาบัน มักถูกนิยามตามความคาดหวัง หรือบรรทัดฐานของสิทธิและหน้าที่หรือตำแหน่ง นอกจากนี้บทบาทยังเป็นสิ่งที่แปรเปลี่ยนได้ โดยมีความหมายเปลี่ยนไปตามบทบาทอื่น ๆ ในระบบ

การรับรู้ในบทบาทที่ถูกต้องชัดเจน จะมีผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การและการปฏิบัติงานของบุคลากรให้ประสบผลสำเร็จ (Kast & Rosenzweig, 1974, p. 289) แต่การที่บทบาทของบุคลากรในองค์การมีหลายบทบาทและแปรเปลี่ยนไปได้ตามคาดหวังของผู้อื่น จึงเป็นเหตุให้เกิดปัญหาในการรับรู้ในบทบาทในแง่ความไม่ชัดเจนในบทบาทหรือความคลุมเครือ และความขัดแย้งในบทบาท ซึ่งหลักฐานงานวิจัยจำนวนมากได้พิสูจน์ให้เห็นว่า ความชัดเจนในบทบาทและความชัดเจนในบทบาท มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การและผลการปฏิบัติงาน

ความชัดเจนในบทบาท

ความชัดเจนในบทบาท เป็นทฤษฎีที่นักวิชาการ ได้เสนอไว้ในชื่อว่า ความคลุมเครือในบทบาท ซึ่งหากบุคคลมีความคลุมเครือในบทบาทน้อยก็คือการมีความชัดเจนในบทบาทนั่นเอง ทฤษฎีเกี่ยวกับความชัดเจนในบทบาทมีผู้อธิบายได้ดังนี้

ความคลุมเครือในบทบาท หมายถึง การที่บุคคลผู้ดำรงตำแหน่งในองค์การมีความไม่แน่นอนว่าจะต้องกระทำสิ่งใดบ้าง (Katz & Kahn, 1978, p. 206) ซึ่งเป็นช่องว่างระหว่างปริมาณข่าวสารที่บุคคลรับทราบหรือมีอยู่จริง เปรียบเทียบกับปริมาณข่าวสารเกี่ยวกับพฤติกรรมตามบทบาทที่บุคคลควรจะทำ (Kahn, 1973, pp. 2-9 cited in Witt & Beorkrem, 1991, pp. 1-15) เป็นสถานการณ์ที่บุคคลได้รับข้อมูลเกี่ยวข้องกับบทบาทในงานที่ไม่เพียงพอซึ่งจะเป็นผลให้บุคคลไม่มีความชัดเจนต่อวัตถุประสงค์ ต่อความคาดหวังของเพื่อนร่วมงาน ต่อขอบข่ายความรับผิดชอบในงาน (Kahn et al., 1964, p. 94 อ้างถึงใน ประทุม ฤกษ์กลาง, 2538, หน้า 77) หรืออีกนัยหนึ่ง ความคลุมเครือในบทบาท หมายถึง การที่ความคาดหวังต่อบทบาทมีไม่เพียงพอ บทบาทที่บุคคลปฏิบัติอยู่นั้นขาดแคลนข้อมูลข่าวสารที่สมบูรณ์ด้านกิจกรรมและความรับผิดชอบในการงานต่าง ๆ ที่ต้องปฏิบัติตามบทบาทนั้น ๆ (Gordon, 1987, p. 188; Gordon, 1991, p. 103)

มิทเชล และลาตัน (Mitchell & Larson, 1987 อ้างถึงใน สุนันทา โมคกุล, 2540, หน้า 39) กล่าวว่าความคลุมเครือในบทบาทเกิดขึ้นเมื่อผู้ที่ต้องปฏิบัติตามบทบาทไม่มีความแน่ใจใน

เป้าหมายที่จะทำให้สำเร็จตามหน้าที่หรือเกิดความไม่แน่ใจว่าจะทำให้สำเร็จตามเป้าหมายได้อย่างไร ขณะที่ โอเวนส์ (Owens, 1987, p. 63) กล่าวว่าความคลุมเครือในบทบาทเกิดขึ้นเมื่อเงื่อนไขในบทบาท มีลักษณะที่ได้แย้งกัน มีรายละเอียดไม่ชัดเจนแน่นอนทำให้บุคคลเกิดความลังเลใจว่าจะแสดงบทบาทอย่างไร ส่วน เดวิส (Davis, 1989, p. 701) กล่าวว่า ความคลุมเครือในบทบาทเกิดขึ้นเมื่อไม่มีการนิยามบทบาทอย่างเพียงพอหรือไม่รู้บทบาทเหล่านั้นอย่างชัดเจน เพราะบุคคลไม่แน่ใจว่าพวกเขาควรจะทำอย่างไรในสถานการณ์เช่นนี้หรือสวมบทบาทโดยไม่มีข้อมูลที่เพียงพอสำหรับดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับบทบาทของบุคคลนั้น เทพพนม เมืองแมน และสรวง สุวรรณ (2540, หน้า 74) กล่าวว่า ความคลุมเครือในบทบาทเป็นการขาดข้อมูลที่จำเป็นเพื่อการปฏิบัติงานที่เหมาะสมกับตำแหน่งที่ได้รับ

สรุปได้ว่า ความคลุมเครือในบทบาทเกิดจากความไม่ชัดเจนในบทบาทและเป้าหมายในการปฏิบัติงานขององค์การ ทั้งนี้เพราะเนื่องมาจากขาดข้อมูลที่ถูกต้องและจำเป็นเมื่อบุคคลเกิดความคลุมเครือในบทบาทขึ้นจะสร้างความไม่พึงพอใจในบทบาทของตนมากขึ้นเกิดความกังวลในการปฏิบัติงาน ทำให้งานด้อยคุณภาพ (Rizzo, House, & Lirtzman, 1970, p. 151) และเป็นสาเหตุของความท้อแท้ด้วยอีกทางหนึ่ง (Perlman & Hartman, 1982, p. 297; DeCenzo & Robbins, 1988, p. 820)

ความคลุมเครือในบทบาท ประกอบไปด้วยลักษณะดังนี้ (King & King, 1990, p. 50) อ้างถึงใน ประทุม ฤกษ์กลาง, 2538, หน้า 77)

1. ความคลุมเครือว่าต้องการอะไร หรือความไม่มั่นใจเกี่ยวกับขอบเขตความรับผิดชอบในหน้าที่การงาน
2. ความคลุมเครือว่าความรับผิดชอบนั้นจะบรรลุได้อย่างไร
3. ความคลุมเครือในบทบาทของผู้ส่ง (Role Senders) อันเป็นความไม่แน่ใจในความคาดหวังของคนอื่นในพฤติกรรมตามบทบาทที่ต้องปฏิบัติ
4. ความคลุมเครือเกี่ยวกับผลกระทบของพฤติกรรมตามบทบาท เป็นความไม่มั่นใจในผลของการกระทำตามบทบาทที่อาจเกิดขึ้นต่อตนเองและองค์การ

ดังนั้นผู้ที่ต้องปฏิบัติงานต้องทราบข้อมูลพื้นฐาน ดังนี้ 1) ต้องทราบความคาดหวังต่าง ๆ ของผู้อื่นที่มีต่อตนเป็นอย่างไร 2) ต้องทราบกิจกรรมต่าง ๆ ที่ตนควรปฏิบัติและปฏิกริยาระหว่างบุคคลที่ต้องการแสดงออกเพื่อสนองความคาดหวังเหล่านั้น 3) ต้องทราบว่า ผลที่เกิดตามมาของการกระทำหรือไม่กระทำการกิจกรรมต่าง ๆ หรือการมีปฏิกริยากับบุคคลอื่นในวิถีทางบางอย่าง การรู้จักผลที่เกิดขึ้นของการกระทำอย่างชัดเจน จะลดความคลุมเครือในบทบาท ความบีบคั้น และความเครียดลงไปได้ 4) ต้องทราบว่า การแสดงพฤติกรรมหรือเจตคติอย่างไร จึงจะ ได้รับรางวัล

หรืออุกอลงโทษ 5) ต้องค้นให้พบว่ารางวัลและการลงโทษแบบใดที่จะได้รับและประเมินความเป็นไปได้ 6) ต้องพิจารณากำหนดชนิดของพฤติกรรมและเจตคติที่จะสนองหรือหักล้างความต้องการส่วนบุคคล (Kahn et al., 1964 อ้างถึงใน สุภนันทา โมกกุล, 2540, หน้า 40)

ความขัดแย้งในบทบาท

ความขัดแย้งในบทบาทเกิดขึ้นเมื่อบุคคลอยู่ในสภาพงานที่ขัดแย้ง เกิดขึ้นระหว่างความต้องการในงานหรือสิ่งที่ต้องทำไม่สอดคล้องกัน หรือ ไม่ลงรอยกันกับความต้องการของบุคคล บุคคลรู้ดีว่าเขาต้องทำในเรื่องที่ไม่เกี่ยวกับหน้าที่ความรับผิดชอบ สถานการณ์ที่เกิดความขัดแย้งอาจเกิดจากสาเหตุภายในบุคคลเดียวกัน หรือระหว่างบุคคลทั้งในที่ทำงานหรือนอกหน่วยงาน การขัดแย้งลักษณะงานกับคุณค่าของบุคคล หรือปริมาณงานกับความสามารถของบุคคล ความขัดแย้งในบทบาท เป็นความต้องการของคนสองคนหรือมากกว่าที่มีต่อบุคคลที่ไม่สามารถเข้ากันได้หรือไปด้วยกันไม่ได้ในเชิงเหตุผล ดังที่ ไรท์ (Reitz, 1977, p. 318) กล่าวว่าสาเหตุที่เกิดความขัดแย้งในบทบาทนั้น เกิดขึ้นได้จากความแตกต่างกันในความคาดหวังที่มีต่อบุคคลหรืออีกนัยหนึ่งเกิดจากการที่ความคาดหวังในบทบาทของบุคคลสองคนหรือมากกว่าไม่มีความสอดคล้องกัน (Katz & Kahn, 1978, p. 204) แฟรงค์, กิบสัน, โอเวนเชวิช และแดนเนลลี (Frank, 1969, p. 126; Gibson, Ivancevich, & Dannelly, 1988, p. 292) กล่าวว่า ความขัดแย้งในบทบาทเกิดขึ้นเมื่อบุคคลในองค์การต้องเผชิญกับการปฏิบัติงานในขณะเดียวกันมากกว่าสองบทบาท ในขณะที่ โอเวนส์ (Owens, 1991, p. 64) เห็นว่าความขัดแย้งในบทบาทอาจจะเกิดจากสาเหตุที่บุคคลไม่สามารถสร้างความพึงพอใจซึ่งกันและกันได้ เนื่องจากเกิดความขัดแย้งในพฤติกรรม ความสับสนในความคาดหวังกับ การรับรู้บทบาท หรือการที่ความคาดหวังในบทบาทขัดแย้งกับบุคลิภาพของเจ้าของบทบาท

สโรยตระกูล อรรถมานะ (2541, หน้า 213) กล่าวว่า ความขัดแย้งในบทบาท (Role Conflict) อาจเกิดขึ้นได้ 3 ลักษณะ คือ 1) ความขัดแย้งในบทบาทของบุคคล (Person Role Conflict) เกิดขึ้นเมื่อบุคคลผู้นั้นต้องแสดงบทบาทที่จำเป็นในหน้าที่ของเขา แต่การแสดงนั้นขัดกับค่านิยม ความคิด ความเชื่อ ทัศนคติ หรือความต้องการส่วนตัวของเขาเอง 2) ความขัดแย้งภายในบทบาท (Intra Role Conflict) เกิดขึ้นเมื่อบุคคลมีหลายบทบาท เช่น ความขัดแย้งระหว่างฝ่ายจัดการและฝ่ายปฏิบัติต่างมีความคาดหวังในบทบาทของของผู้นั้นซึ่งกันและกันทำให้ผู้นั้นปฏิบัติยากที่จะแสดงบทบาทให้สอดคล้องกับความคาดหวังของทั้งสองฝ่ายที่มีต่อเขาได้ และ 3) ความขัดแย้งในความคาดหวังของบทบาทที่ขัดกัน (Inter Role Conflict) เช่น บุคคลหนึ่งเป็นกรรมการมีบทบาทในการพิจารณาโทษเพื่อนตนเอง เกิดความคาดหวังที่ขัดแย้งกันในบทบาทของบุคคลนั้นที่ต้องแสดงออก เพราะต้องแสดงทั้งบทบาทของเพื่อนและผู้พิจารณาโทษ สอดคล้องกับ ริช โซ, เฮาต์

และเลิร์ทแมน (Rizzo, House, & Lirtzman, 1970, p. 155) ที่เสนอว่า ความขัดแย้งในบทบาทเกิดได้จาก 1) ความขัดแย้งจากการที่ความต้องการขององค์การกับค่านิยมของบุคคลเข้ากันไม่ได้ 2) ความขัดแย้งระหว่างเวลา ทรัพยากร ความสามารถของบุคคลที่มีอยู่กับพฤติกรรมตามบทบาท 3) ความขัดแย้งระหว่างบทบาทหลาย ๆ บทบาทที่บุคคลต้องปฏิบัติพร้อม ๆ กัน แต่บทบาทเหล่านี้ไปด้วยกันไม่ได้ 4) ความขัดแย้งระหว่างความคาดหวังและความต้องการขององค์การ เช่น นโยบาย กฎระเบียบกับบุคคล ความขัดแย้งในความต้องการจากคนอื่น ๆ ความขัดแย้งในมาตรฐานการประเมินที่ไปด้วยกันไม่ได้

ความคลุมเครือในบทบาทและความขัดแย้งในบทบาทนี้ จากการวิเคราะห์องค์ประกอบต่าง ๆ ได้ยืนยันว่าแนวความคิดของทั้งสองอย่างนี้แยกออกจากกันอย่างแท้จริง (Rizzo, House, & Lirtzman, 1970, p. 162) ปัจจัยความขัดแย้งในบทบาทและความชัดเจนในบทบาทนี้จะนำไปสู่พฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับการทำงานที่ไม่พึงประสงค์หลายประการ เช่น ความตึงเครียด การลาออกจากงาน ความไม่พึงพอใจในงาน และการมีความผูกพันต่อองค์การในระดับต่ำ (Gordon, 1991, p. 101)

การวัดความชัดเจนในบทบาทและความขัดแย้งในบทบาท

เครื่องมือวัดความชัดเจนในบทบาทและความขัดแย้งในบทบาท ที่ใช้กันอย่างแพร่หลาย ได้แก่ เครื่องมือวัดความไม่คลุมเครือในบทบาทหรือวัดความชัดเจนในบทบาทและความขัดแย้งในบทบาทของ ริซโซ, เฮาส์ และเลิร์ทแมน (Rizzo, House, & Lirtzman, 1970, pp. 150-163) ซึ่งเป็นแบบสอบถามให้เลือก 7 ระดับ ตั้งแต่ถูกต้องน้อยที่สุด ถึง ถูกต้องมากที่สุด โดยที่แบบสอบถามความขัดแย้งในบทบาท ประกอบด้วยข้อคำถาม 8 ข้อ และแบบสอบถามความไม่คลุมเครือในบทบาทหรือความชัดเจนในบทบาท ประกอบด้วยข้อคำถาม 6 ข้อ แบบวัดนี้มีค่าความเชื่อมั่นในระดับสูงพอควร คือ แบบวัดความขัดแย้งในบทบาท มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .816 - .820 และแบบวัดความชัดเจนในบทบาทเท่ากับ .780 - .808 ซึ่งจากที่เคยนำไปใช้ในงานวิจัยที่อื่น พบว่ามีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาที่ระดับ .73 (Conley, Bacharach, & Bauer, 1989, p. 65)

งานวิจัยที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ในบทบาทกับความผูกพันต่อองค์การ

มีหลักฐานการวิจัยจำนวนมากที่ค้น พบว่า ความขัดแย้งในบทบาทและความชัดเจนในบทบาทมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การ และสามารถทำนายความผูกพันต่อองค์การได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติด้วย (Freeston, 1985, p. 1457-A; Johnson, 1987, p. 3262-A; Glisson & Durilck, 1988, pp. 61-81; Murphy, 1988, p. 1074-A; Kishi, 1990, p. 1194-A; Chang, 1991, p. 3281-A; Guzley, 1991, p. 1130-A; Hearn, 1991, p. 2215-A; Witt & Beorkrem, 1991, pp. 1-15; Agarwal & Sridhar, 1993, pp. 49-70; Tarter, 1994, p. 1701-A) ซึ่งสอดคล้องกับวิจัยอภิมานของ

ฟิชเชอร์ และจิตelson (Fisher & Gitelson, 1983, pp. 320-333 อ้างถึงใน ประทุม ฤกษ์กลาง, 2538, หน้า 82) ได้ยืนยันสอดคล้องกันว่าความชัดเจนในบทบาทและความขัดแย้งในบทบาท มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญ

สายพา อังสุภ โชติ (2537, บทคัดย่อ) และ สุภนันทา โมกกุล (2540, บทคัดย่อ) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความขัดแย้งในบทบาทและความคลุมเครือในบทบาทกับความพึงพอใจในงานของบุคลากร ผลการวิจัยพบว่า 1) บุคลากรมีความขัดแย้งในบทบาทต่างกันมีความพึงพอใจในการทำงานแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ 2) บุคลากรมีความคลุมเครือ ในบทบาทแตกต่างกันมีความพึงพอใจในการทำงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 3) ความขัดแย้งในบทบาทและความคลุมเครือในบทบาทมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานในทางลบอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งสอดคล้องกับ เชิดชาติ พุกพูน (2535, บทคัดย่อ) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความขัดแย้งในบทบาทและความคลุมเครือในบทบาทกับความพึงพอใจในงานของบุคลากรด้านเทคโนโลยีทางการศึกษา ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย พบว่า บุคลากรที่มีความขัดแย้งในบทบาทแตกต่างกันมีความพึงพอใจในการทำงานต่างกัน บุคลากรที่มีความคลุมเครือในบทบาทระดับสูงและปานกลาง มีความพึงพอใจในการทำงานแตกต่างจากบุคลากรที่มีความคลุมเครือในบทบาทระดับต่ำ บุคลากรที่มีความคลุมเครือในบทบาทระดับสูงมีความพึงพอใจในการทำงานไม่แตกต่างจากบุคลากรที่มีความคลุมเครือในบทบาทระดับปานกลาง ความขัดแย้งในบทบาทและความคลุมเครือในบทบาทของบุคลากรมีความสัมพันธ์กันทางบวก ความขัดแย้งในบทบาทและความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรมีความสัมพันธ์กันทางลบอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

บรรยากาศในโรงเรียน

ความหมายของบรรยากาศองค์การ

แนวคิดเรื่องบรรยากาศในองค์การเกิดขึ้นในปลายทศวรรษที่ 50 จากนักสังคมศาสตร์ ที่ทำการศึกษาความแตกต่างของสภาพแวดล้อมในการทำงาน แม้ว่านักวิจัยที่มีความสนใจในองค์การเกี่ยวกับการศึกษา (Halpin, 1966; Halpin & Croft, 1962, 1963) จะเป็นผู้บุกเบิกโดยมีความพยายามที่จะระบุและวัดด้านต่าง ๆ ของบรรยากาศในองค์การซึ่งนักวิชาการด้านองค์การธุรกิจต่างตระหนักถึงประโยชน์ของแนวคิดนี้ในเวลาต่อมา

ทากิวิรี (Taguiri, 1968, p. 23 cited in Hoy, 2001, p. 23) พบว่า ลักษณะเฉพาะของลักษณะทางนิเวศวิทยา สภาพแวดล้อม ระบบสังคม และวัฒนธรรมที่คงที่จะประกอบกันเป็นบรรยากาศ กิลเมอร์ (Gilmer, 1966, p. 57 cited in Hoy, 2001, p. 23) ให้คำจำกัดความของ

บรรยากาศในองค์กรว่าเป็นลักษณะซึ่งทำให้องค์การหนึ่ง ๆ แตกต่างจากองค์กรอื่น ๆ และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคล ในองค์กร (Haiman, Scot, & Connor, 1978, p. 417; Brown & Moberg, 1980, p. 667; Poole, 1985, pp. 79-108 cited in Hoy & Miskel, 2001, p. 189) กล่าวว่า บรรยากาศองค์กร หมายถึง สภาพขององค์กรทั้งองค์การ หรือสภาพแวดล้อมขององค์การ บรรยากาศองค์กรเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานตามปกติขององค์การ มีความสำคัญต่อองค์การและสมาชิกในองค์กร บรรยากาศองค์กรมีอิทธิพลต่อพฤติกรรม ทักษะของสมาชิก และช่วยการทำงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น สอดคล้องกับ ลิทวิน และสตริงเกอร์ (Litwin & Stringer, 1968, p. 1) ให้คำจำกัดความว่าเป็นคุณสมบัติที่สามารถวัดได้ของสภาพแวดล้อมในการทำงาน โดยมีพื้นฐานการรับรู้ของบุคคลที่ดำรงชีวิตและทำงานในสภาพแวดล้อมนั้น ซึ่งแสดงให้เห็นว่ามีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของพวกเขา

ลูเนนเบิร์ก และออสเทน; ฮอย และมิสเกล (Lunenburg & Ornstein, 2000, pp. 73-74; Hoy & Miskel, 2001, pp. 189-190) กล่าวว่า บรรยากาศองค์กร หมายถึง คุณภาพของสภาพแวดล้อมโดยรวม (Total Environmental Quality) ซึ่งเกิดขึ้นภายในองค์กร ซึ่งอาจหมายถึงฝ่ายหนึ่ง ๆ ที่มีอยู่ในโรงเรียน อาคารสถานที่ของโรงเรียน สถานที่ตั้งของโรงเรียน เป็นต้น สามารถจัดลงไปว่าเป็นบรรยากาศแบบใด เช่น บรรยากาศแบบเปิด บรรยากาศแบบอ็อกทีกกริกโครม บรรยากาศแบบอบอุ่น บรรยากาศแบบง่าย ๆ บรรยากาศแบบไม่เป็นทางการ บรรยากาศแบบเย็นชา บรรยากาศแบบไม่เป็นส่วนตัว บรรยากาศแบบไม่เป็นมิตร บรรยากาศแบบเข้มงวด และบรรยากาศแบบปิด ที่ผู้ปฏิบัติงานในโรงเรียนได้ประสบ มีผลต่อพฤติกรรมของบุคคลเหล่านั้นและมีพื้นฐานมาจากการรับรู้ถึงพฤติกรรมในโรงเรียนร่วมกัน

การจำแนกประเภทของบรรยากาศ

นักวิชาการส่วนใหญ่ เช่น เซอร์จิโอวานนี และคณะ; อับเบน และคณะ; โอเวน; ราซิก และสวันสัน; เซฟาท์ (Sergiovanni et al., 1999; Ubben et al., 2001; Owens, 2001, p. 165; Razik & Swanson, 2001; Seyfarth, 1999 อ้างถึงใน วิโรจน์ สารรัตนะ, 2544, หน้า 144-145) ได้กล่าวถึงบรรยากาศองค์กรไว้ 2 ประเภท คือ บรรยากาศองค์กรแบบเปิด (Open) และบรรยากาศองค์กรแบบปิด (Closed) ในขณะที่ ฮอย และมิสเกล (Hoy & Miskel, 2001, pp. 194-175) ได้จำแนกบรรยากาศออกเป็นสี่ประเภทโดยพิจารณาจากมิติความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของผู้บริหารและพฤติกรรมของครู ดังแสดงให้เห็นในภาพประกอบ

		พฤติกรรมผู้บริหาร	
		เปิด	ปิด
พฤติกรรมของครู	เปิด	บรรยากาศ แบบเปิด	บรรยากาศ แบบผูกพัน
	ปิด	บรรยากาศ แบบไม่ผูกพัน	บรรยากาศ แบบปิด

ภาพที่ 12 แสดงบรรยากาศองค์การ 4 รูปแบบตามทัศนะของฮอย และมิสเกล

บรรยากาศองค์การแบบเปิด (Open Climate)

ลักษณะที่เด่นชัดของบรรยากาศแบบเปิด คือ การมีความร่วมมือ และยอมรับกันในหมู่ครู และระหว่างครูกับครูใหญ่ ครูใหญ่จะฟังและยอมรับความคิดของครู ให้คำชมเชยอย่างจริงใจ เป็นประจำและยอมรับความสามารถของครู (มีการสนับสนุนสูง) ครูใหญ่จะให้อิสระแก่ครูในการทำงานโดยไม่มีการตรวจสอบอย่างใกล้ชิด (การกำกับต่ำ) และสนับสนุนให้เกิดความเป็นผู้นำโดยหลีกเลี่ยงความจุกจิกแบบระบบราชการ (การตรวจสอบต่ำ) เช่นเดียวกัน ครูจะสนับสนุนและมีพฤติกรรมแบบเปิด (มีความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานสูง) ในบรรดาครูด้วยกัน ครูจะหาทางช่วยนักเรียน แม้ว่าบางครั้งจะอยู่นอกเวลาทำงานก็ตาม มีความผูกพันกับนักเรียน และเต็มใจช่วยเหลือเป็นพิเศษ (มีความผูกพันสูง) พวกเขาจะฟังเพื่อนร่วมงานด้วยความยอมรับ และจริงจัง (การไม่สนับสนุนต่ำ) กล่าวสั้น ๆ คือพฤติกรรมของทั้งครู และครูใหญ่จะมีความจริงใจ (Hoy & Tarter, 1997, p. 17; Hoy & Sabo, 1998, pp. 44-45) กล่าวโดยสรุปคือพฤติกรรมทั้งของผู้บริหาร และของครูมีลักษณะแบบเปิดและเชื่อถือได้อย่างแท้จริง (วิโรจน์ สารรัตนะ, 2544, หน้า 146)

บรรยากาศแบบผูกพัน (Engaged Climate)

บรรยากาศแบบผูกพันเกิดจากความพยายามในการนำของครูใหญ่ที่ไม่มีประสิทธิภาพ แต่ครูมีความสามารถสูง ครูใหญ่จะไม่มีความยืดหยุ่น และชอบใช้อำนาจ (การกำกับสูง) และไม่เอาใจใส่ทั้งความเชี่ยวชาญในการประกอบอาชีพ และความต้องการของครู (การสนับสนุนต่ำ) ครูใหญ่จะทำให้ครูวุ่นวายกับงานยุ่ง ๆ ที่ไม่จำเป็น (การจำกัดสูง) แต่ที่น่าแปลกใจ คือ ครูจะไม่สนใจกับความล้มเหลวของครูใหญ่โดยประพฤติดัวเป็นผู้ประกอบอาชีพที่ดี พวกเขาจะสนับสนุนซึ่งกันและกันมีความภูมิใจในโรงเรียน และสนุกกับงาน (ความร่วมมือสูง) นอกจากนั้น ยังมีความผูกพันกับนักเรียน (ความผูกพันสูง) ครูจะร่วมมือกันอุทิศตัวแก่การสอน (ความร่วมมือสูง) กล่าวสั้น ๆ คือ ครูจะทำงานได้ดีแม้ว่าครูใหญ่จะมีความเป็นผู้นำต่ำ ครูจะมีความสามัคคี ผูกพัน

สนับสนุนและมีส่วนร่วม (Hoy & Tarter, 1997, p. 18; Hoy & Sabo, 1998, p. 45) กล่าวโดยสรุป ครูจะมีการปฏิบัติงานตามวิชาชีพของตนในระดับสูงในขณะที่ผู้บริหารมีภาวะผู้นำที่อ่อนแอครูจะมีความเป็นกลุ่มก้อน มีความผูกพันกับพันธกิจ มีการช่วยเหลือสนับสนุนซึ่งกันและกัน และมีลักษณะแบบเปิด (วิโรจน์ สารรัตนะ, 2544, หน้า 146)

บรรยากาศแบบไม่ผูกพัน (Disengaged Climate)

บรรยากาศแบบไม่ผูกพัน โดยพฤติกรรมความเป็นผู้นำของครูใหญ่นั้นจะเข้มแข็ง มีการสนับสนุน และความห่วงใย ครูใหญ่จะฟัง และเปิดรับมุมมองของครู (มีการสนับสนุนสูง) ให้อิสระครูในการทำงานตามหน้าที่ (การกำกับต่ำ) และไม่ให้ครูวุ่นวายกับงานเอกสารและเรื่องจุกจิกตามแบบราชการ (การจำกัดต่ำ) แต่ครูกลับทำตัวไม่ดี ครูจะไม่เต็มใจรับผิดชอบสิ่งต่าง ๆ ไม่ใส่ใจความริเริ่มของครูใหญ่ หรือทำงานอย่างตายตัว และบ่อนทำลายความพยายามในการเป็นผู้นำของครูใหญ่ ครูไม่เพียงแต่ไม่ชอบครูใหญ่ แต่ยังไม่ให้ความช่วยเหลือแก่นักเรียนด้วย (ความผูกพันต่ำ) และไม่ยอมรับคนอื่นว่าเป็นเพื่อนร่วมงาน (ความร่วมมือต่ำ) ครูจะไม่สนับสนุนการทำงาน แม้ว่าครูใหญ่จะให้ความสนับสนุน มีความยืดหยุ่น และไม่ใช้การควบคุม (เปิด) ครูจะมีความแตกแยก ไม่มีความอดทน และไม่มีความผูกพัน (ปิด) (Hoy & Tarter, 1997, p. 18; Hoy & Sabo, 1998, p. 45) กล่าวโดยสรุป แม้ว่าผู้บริหารจะมีพฤติกรรมแบบสนับสนุน เอาใจในยืดหยุ่น อำนวยความสะดวก และไม่ควบคุมอย่างเข้มงวด แต่ครูจะมีลักษณะแบ่งแยก ไม่ผ่อนปรนและไม่มีการผูกพันกับงานและความรับผิดชอบ (วิโรจน์ สารรัตนะ, 2544, หน้า 146)

บรรยากาศแบบปิด (Closed Climate)

บรรยากาศแบบปิด ครูใหญ่จะให้ความสำคัญกับงานจุกจิก และงานที่ไม่จำเป็น (การจำกัดสูง) และครูจะมีการตอบสนองเพียงเล็กน้อย และไม่มีความผูกพันต่องาน (การไม่สนับสนุนสูง) ภาวะผู้นำของครูใหญ่นั้นเป็นการใช้การควบคุม และไม่มีความยืดหยุ่น (การกำกับสูง) รวมทั้งไม่มีความเห็นใจ และไม่มีความรู้สึก (การตอบสนองต่ำ) ความเข้าใจผิดนี้ไม่ได้เกิดจากความแตกแยก และเฉาของครูเท่านั้น แต่ยังเกิดจากความสงสัย และการยอมรับเพื่อนร่วมงานของครู ผู้บริหาร และ นักเรียน (ความผูกพันต่ำ และไม่มีความร่วมมือ) สรุปแล้ว บรรยากาศแบบปิดจะมีครูใหญ่ที่ไม่สนับสนุน ไม่ยืดหยุ่น ขัดขวาง และใช้การควบคุม และครูจะมีความแตกแยก ไม่เชื่อใจไม่มีความอดทน และมีเลสนัย (Hoy & Tarter, 1997, p. 19; Hoy & Sabo, 199, pp. 45-46) โดยสรุปแล้ว บรรยากาศองค์การแบบปิด ผู้บริหารจะมีพฤติกรรมแบบไม่ส่งเสริมสนับสนุน ไม่ยืดหยุ่นเป็นตัวสร้างปัญหาอุปสรรคเอง และเน้นการควบคุม ในส่วนของครูจะมีลักษณะการแบ่งแยก ไม่ผ่อนปรน ความเลือยชา และความไม่มีพันธะผูกพัน (วิโรจน์ สารรัตนะ, 2544, หน้า 147)

โดยสรุปแล้ว บรรยายาสององค์การแบบเปิด น่าจะมีความเหมาะสมและเป็นเป้าหมายในการพัฒนาให้เกิดขึ้นในองค์การทุกองค์การมากกว่าบรรยายาสององค์การแบบอื่น

การรับรู้บรรยากาศขององค์การ

เป็นสัญญาณของทุกคนที่ทำงานในองค์การ ที่จะมีความคิด และความรู้สึกเกี่ยวกับสถานที่ที่ทำงาน ความคิด ความรู้สึกเหล่านี้ก็ส่งผลต่อวิธีการทำงาน ซึ่งยังไม่มีวิธีที่ชัดเจนในการวัดความคิดและความรู้สึกเหล่านี้ หรือ ที่เรียกว่า บรรยายาสององค์การและอธิบายในเชิงปริมาณ ได้ยาก แต่หากวัดได้บรรยายาสององค์การก็สามารถนำมาใช้เพื่อปรับปรุงผลงานได้

มีการอธิบายว่าบรรยายาสององค์การนั้นเป็นสภาพภายในขององค์การ ในกรณีนี้ บรรยายาสองสามารถเป็นได้ทั้งสิ่งที่เป็นามธรรม และรูปธรรม นั่นคือเป็นสิ่งที่เป็รูปธรรมที่สามารถวัดได้จากการแสดงออกถึงการรับรู้ของบุคคลต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน ส่วนที่เป็นนามธรรม สมมติฐานที่เป็นพื้นฐานของแนวคิดของบรรยายาสององค์การ คือ ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อที่ทำงานของตนเอง ซึ่งมีผลอย่างมากต่อวิธีการทำงาน และความทุ่มเทในการทำงาน กล่าวคือ บรรยายาสองนั้นเป็นตัวตัดสินผลผลิตขององค์การ บรรยายาสององค์การจะเป็นสิ่งที่ผลักดันผลงาน เพราะบรรยายาสององค์การมีความสัมพันธ์โดยตรงกับแรงจูงใจ ซึ่งเป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดพลังในการทำงานของบุคคล ทฤษฎีแรงจูงใจที่อธิบายถึงผลการเร้าของสภาพแวดล้อมได้ดีที่สุดนั้นชี้ให้เห็นที่มาของแรงกระตุ้น 3 แหล่ง คือ ความต้องการความสำเร็จ ความต้องการความผูกพันและความต้องการอำนาจ งานวิจัยและประสบการณ์ที่ผ่านมาช่วยยืนยันว่า ความต้องการเหล่านี้เป็นจุดศูนย์กลางของความคิด และความรู้สึกในการทำงานของบุคคล บรรยายาสององค์การที่ต่างกัน จะเร้าให้เกิดแรงกระตุ้นที่ต่างกัน และสามารถวัดได้ว่ากระตุ้นได้อย่างไร (Stringer, 2002, p. 1)

บรรยายาสององค์การนั้นเป็นสิ่งที่อยู่จริงในองค์การ สามารถวัดได้ทางอ้อมผ่านการรับรู้ของสมาชิกในองค์การเท่านั้น ตามสามัญสำนึกแล้วคาดว่าลักษณะทุกอย่างของสภาพแวดล้อมในการทำงานล้วนมีอิทธิพลต่อการกระทำของทุกคน แนวทางก็คือ ต้องหาออกมาว่า ด้านใดที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจ และผลงานของบุคคลมากที่สุด โดยระบุถึงลักษณะของบรรยายาสององค์การซึ่งน่าจะมี ความสัมพันธ์กับการเร้าให้เกิดแรงจูงใจ

จากงานวิจัยของ สตริงเกอร์ (Stringer, 2002, pp. 10-11) พบว่า การรับรู้ถึงบรรยายาสองขององค์การนั้นสามารถอธิบายและวัด ได้ดีที่สุดในเมื่อแบ่งออกเป็น 6 ด้านดังนี้

1. โครงสร้างองค์การ (Structure) สะท้อนให้เห็นถึงความรู้สึกของพนักงานที่มีต่อองค์การ และมีคำจำกัดความที่ชัดเจนเกี่ยวกับบทบาท และหน้าที่ของตน โครงสร้างองค์การจะอยู่ในระดับสูงเมื่อบุคคลรู้สึกว่างานของทุกคนได้รับการชี้แจงอย่างชัดเจน และจะต่ำเมื่อพวกเขา มีความสับสนในหน้าที่ และอำนาจในการตัดสินใจ ไม่ว่าจะเป็นองค์การที่มีความทันสมัย

และมีการกระจายในงานแนวราบ ความรู้สึกถึงความเหมาะสมของโครงสร้างก็ยังมีผลอย่างมากต่อแรงจูงใจ และผลงานของบุคคล

2. มาตรฐานงาน (Standards) ทัศนคติที่ถูกต้องจะต้องปรับปรุงผลงาน และระดับการชมเชยพนักงานที่ทำงานดี มีมาตรฐานสูง หมายความว่า บุคคลหาวิธีที่จะปรับปรุงผลงานอยู่เสมอ มาตรฐานต่ำ คือ มีความคาดหวังในผลงานต่ำ ความรับผิดชอบ สะท้อนให้เห็นความรู้สึกเป็นนายตัวเองของพนักงาน และไม่ต้องมีการตรวจสอบโดยคนอื่น การมีความรู้สึกรับผิดชอบสูงจะทำให้พนักงานรู้สึกว่าได้รับการสนับสนุนให้แก้ปัญหาด้วยตนเอง ส่วนความรับผิดชอบต่ำ สะท้อนให้เห็นความเสี่ยง และการทดลองวิธีการใหม่ ๆ มีแนวโน้มที่จะไม่ได้รับการสนับสนุนการยอมรับ ซึ่งให้เห็นถึงความรู้สึกของพนักงานในการได้รับรางวัลเมื่อทำงานดี การวัดนี้จะเน้นที่การให้รางวัล กับการวิจารณ์ และลงโทษ การได้รับการยอมรับสูง จะเกิดจากความสมดุลของการให้รางวัล กับการตำหนิ การยอมรับต่ำคือการได้รับรางวัลที่ไม่มีความแน่นอน การได้รับการสนับสนุน สะท้อนให้เห็นความรู้สึกเชื่อใจ และได้รับการสนับสนุนจากกลุ่ม การสนับสนุนจะสูงเมื่อพนักงานรู้สึกว่าตนเป็นส่วนสำคัญของทีม และเมื่อรู้สึกต้องการความช่วยเหลือก็ได้รับความช่วยเหลือ (โดยเฉพาะจากเจ้านาย) เมื่อการสนับสนุนต่ำ พนักงานจะรู้สึกโดดเดี่ยวเดียวดาย ความผูกพันสะท้อนให้เห็นถึงความรู้สึกภูมิใจในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์การของพนักงาน และระดับความยอมรับเป้าหมายขององค์การ การมีความรู้สึกผูกพันสูงจะมีความสัมพันธ์กับความจงรักภักดี ส่วนความผูกพันต่ำจะทำให้ไม่สนใจองค์การและเป้าหมาย

การศึกษาบรรยากาศในโรงเรียน

บรรยากาศในโรงเรียนนั้นเกิดจากความสัมพันธ์ของนักเรียน ครู และผู้บริหาร ครู และครูใหญ่นั้นจะมีการสร้างการรับรู้ถึงรูปแบบพฤติกรรมในโรงเรียนขึ้นมาร่วมกัน การรับรู้นี้จะทำให้โรงเรียนมีลักษณะแตกต่างกันออกไปตามกิจกรรม ความรู้สึก และความสัมพันธ์ของสมาชิกในองค์การ โดยมองว่าบรรยากาศของโรงเรียนก็คือบุคลิกภาพของโรงเรียน

การศึกษาบรรยากาศในโรงเรียนนั้น ฮอย และทาเตอร์ (Hoy & Tarter, 1997, p. 43; Hoy & Sabo, 1998, pp. 125-126) กล่าวว่าสามารถศึกษาหรือวัดได้จากพฤติกรรมของผู้บริหารและครูในโรงเรียน พฤติกรรมของผู้บริหารจะถูกศึกษาใน 3 ด้าน คือ 1) พฤติกรรมสนับสนุน (Supportive) 2) พฤติกรรมชี้นำ (Directive) และ 3) พฤติกรรมควบคุม (Restrictive) พฤติกรรมสนับสนุนนั้น เป็นการให้ความสนใจ และสนับสนุนครู ในทางกลับกันพฤติกรรมชี้นำคือการให้ความสำคัญแก่งาน โดยไม่สนใจความต้องการของครู และพฤติกรรมควบคุมทำให้เกิดอุปสรรคในการทำงานของครูส่วนครูนั้นก็จะมีพฤติกรรมสำคัญอีก 3 ลักษณะคือ 1) พฤติกรรมร่วมมือ (Collegial) 2) พฤติกรรมมิตรสัมพันธ์ (Committed) และ 3) ขาดความสามัคคี (Disengaged) พฤติกรรม

แบบร่วมมือจะสนับสนุนให้เกิดความเปิด และความสัมพันธ์ทางวิชาชีพระหว่างเพื่อนร่วมงาน ส่วนพฤติกรรม มิตรสัมพันธ์ของครูจะทำให้เกิดความเปิดและช่วยเหลือนักเรียน ในทางกลับกัน พฤติกรรมขาดความสามัคคีนั้นจะทำให้ไม่มีความอดทน และเหน็ดเหนื่อย จะแสดงออกถึงความแปลกแยกระหว่างครูในโรงเรียน องค์ประกอบพื้นฐานของพฤติกรรมของครูใหญ่และครู โดยจะสรุปดังต่อไปนี้

พฤติกรรมของผู้บริหาร

1. พฤติกรรมสนับสนุน (Supportive) นั้นมุ่งไปสู่ความต้องการทางสังคม และความสำนึกของครู ผู้บริหารจะให้ความช่วยเหลือ ห่วงใยครูอย่างแท้จริง และพยายามที่จะจูงใจ โดยการใช้คำวิจารณ์อย่างมีโครงสร้าง และแสดงตัวเป็นตัวอย่าง โดยการทำงานอย่างหนัก
2. พฤติกรรมชี้นำ (Directive) พฤติกรรมไม่ยืดหยุ่นใช้อำนาจ ผู้บริหารจะมีการตรวจสอบ พฤติกรรมทุกอย่างของครูอย่างใกล้ชิดและเข้มงวด
3. พฤติกรรมควบคุม (Restrictive) เป็นพฤติกรรมที่สร้างปัญหา ไม่สนับสนุนการทำงานของครู ผู้บริหารจะทำให้ครูยุ่งกับงานเอกสาร การประชุม และงานต่าง ๆ ซึ่งเป็นการขัดขวางหน้าที่ ในการรับผิดชอบการสอน

พฤติกรรมของครู

1. พฤติกรรมร่วมมือ (Collegial) จะสนับสนุนให้เกิดความสัมพันธ์แบบเปิดระหว่างครู ครูจะเต็มใจช่วยเหลือซึ่งกันและกันทั้งในด้านอาชีพ และเรื่องส่วนตัว
2. พฤติกรรมมิตรสัมพันธ์ (Committed) เป็นการให้ความช่วยเหลือแก่นักเรียน ในการสร้างสังคม และความรู้ ครูจะทำงานอย่างหนักเพื่อให้แน่ใจว่านักเรียนจะประสบความสำเร็จ ในโรงเรียน
3. พฤติกรรมขาดความสามัคคี (Disengaged) เป็นความไม่สนใจในการประกอบอาชีพ และใช้เวลาอย่างเปล่าประโยชน์ ซึ่งจะทำให้ไม่ได้รับการยอมรับจากเพื่อน

โดยสรุปแล้วพฤติกรรมของผู้บริหารนั้นเป็นองค์ประกอบทั่วไปของพฤติกรรมแบบเปิด ของผู้นำ ความเปิดในพฤติกรรมของครูใหญ่ มีความห่วงใย และให้ความช่วยเหลือครู (มีการ สนับสนุนสูง) ให้อิสระและสนับสนุนครูในการทดลอง และทำงาน (การชี้นำต่ำ) และมีการจัด งานประจำให้เป็นโครงสร้างเพื่อไม่ให้รบกวนการสอน (การควบคุมต่ำ) เช่นเดียวกับลักษณะเฉพาะ ของพฤติกรรมของครู 3 ด้าน ก็เป็นองค์ประกอบทั่วไปของบรรยากาศเช่นกัน ความเปิดใน พฤติกรรมของครู หมายถึง ความสัมพันธ์ของครูซึ่งมีความใจกว้าง (การขาดความสามัคคีต่ำ) ช่วยให้นักเรียนประสบความสำเร็จ (ความสัมพันธ์สูง) และมีความเป็นมืออาชีพ ได้รับการยอมรับ และให้การเคารพนับถือซึ่งกันและกันอย่างจริงใจ (มีความร่วมมือสูง)

การตัดสินใจในองค์การ

จากการวิจัย สตริงเกอร์ (Stringer, 2002, pp. 12-14) พบว่า มีหลักสำคัญ ๆ ที่เป็นตัวตัดสินใจในองค์การอยู่ 5 ประการ โดยแบ่งเป็นแบบที่สามารถควบคุมได้ 3 ด้าน และไม่สามารถควบคุมไม่ได้ 2 ด้าน โดยจะกล่าวถึงต่อไปนี้

1. พฤติกรรมของผู้นำ (Leadership Practices) มีการศึกษาจำนวนมากแสดงให้เห็นว่า สิ่งที่เป็นตัวตัดสินใจในองค์การที่สำคัญที่สุดคือ พฤติกรรมประจำวันของผู้นำองค์การ จะมีอิทธิพลอย่างมากต่อความคาดหวังของลูกน้อง เป็นผู้ควบคุมการให้รางวัล ตั้งกฎ โครงสร้าง เพิ่มมาตรฐานของงานและตั้งกฎอย่างไม่เป็นทางการขึ้นในที่ทำงาน และการเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมของผู้นำเป็นวิธีการที่เร็วที่สุดในการเปลี่ยนแปลงบรรยากาศในองค์การ
2. รูปแบบองค์การ (Organizational Arrangements) เป็นตัวตัดสินใจที่มีอำนาจเป็นอันดับที่สอง หมายถึง ลักษณะที่เป็นทางการขององค์การประกอบด้วย การออกแบบงาน ระบบการตอบแทน นโยบาย กระบวนการและการจัดพื้นที่สำหรับบุคคลในองค์การ เป็นที่ชัดเจนว่า ตัวแปรนี้มีผลต่อบรรยากาศในที่ทำงาน และจะเป็นสิ่งที่ขัดขวาง หรือสนับสนุนพฤติกรรมของพนักงาน การจัดการองค์การอย่างเป็นทางการมักจะกำหนดทิศทางของข้อมูลและการรับรู้ถึงโอกาสในการก้าวหน้าไว้ด้วย
3. กลวิธี (Strategy) เป็นสิ่งที่มีผลต่อบรรยากาศ และมีอิทธิพลต่อความรู้สึกถึงโอกาสในการประสบความสำเร็จ ได้รับรางวัล อุปสรรค และความพอใจของพนักงาน
4. สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment) เป็นสิ่งสำคัญอีกอย่างที่เป็นตัวตัดสินใจในองค์การ ปัจจัยที่สำคัญ เช่น การควบคุมของรัฐ ภาวะเศรษฐกิจ การแข่งขันระหว่างอุตสาหกรรม และเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงทำให้เกิดความกดดันในองค์การ
5. ผลจากอดีต (Historical Forces) ประวัติขององค์การก็มีผลต่อบรรยากาศ บุคคลในองค์การจะมีความคาดหวังถึงการได้รับรางวัล โบนัส ฯลฯ ในอนาคตโดยใช้อดีตเป็นตัวแบบการวัดผลจากอดีตนี้ทำได้ยากมาก แต่ที่มีส่วนเกี่ยวข้องมี 4 เรื่อง คือ 1) การรับรู้วิธีจัดการวิกฤติการณ์ 2) การให้รางวัลตามแบบเดิม 3) บทบาทของผู้นำในอดีต และ 4) รูปแบบการลงทุน หรือการจัดสรรทรัพยากร

งานวิจัยที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยบรรยากาศองค์การกับความผูกพันต่อองค์การ

ลิทวิน และสตริงเกอร์ (Litwin & Stringer, 1968, pp. 45-65) ศึกษาวิจัยถึงปัจจัยที่ทำให้บรรยากาศองค์การน่าทำงาน พบว่า ความชัดเจนเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน การรับรู้ ความท้าทายของงานจะเกี่ยวข้องโดยตรงต่อการสนองความต้องการขั้นพื้นฐาน การรับรู้ผลการปฏิบัติงาน

เป็นการบอกให้พนักงานรู้ถึงความแตกต่างระหว่างงานที่ทำได้กับมาตรฐานที่องค์การคาดหวัง การรับรู้นี้เป็นสิ่งกระตุ้นและจุดใจความต้องการความสำเร็จในงาน ซึ่งจะทำให้เกิดความพึงพอใจในงานและพัฒนาไปสู่การเกิดความผูกพันต่อองค์การในที่สุด ส่วน สตรอส และเซเลส (Strauss & Sayles, 1980, p. 403) ศึกษาและพบว่า ความเป็นอิสระในการทำงานเป็นตัวกำหนดบรรยากาศการทำงานที่พึงปรารถนาขององค์การ ซึ่งเป็นปัจจัยที่สัมพันธ์กับความพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์การ นงเยาว์ แก้วมรกต (2541, บทคัดย่อ) วรนุช ทองไพบูลย์ (2543, บทคัดย่อ) ธนพร จงวิทยาดี (2544, บทคัดย่อ) ศศินันท์ หล้านามวงศ์ (2545, บทคัดย่อ) และ ภคินี ดอกไม้งาม (2546, บทคัดย่อ) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศสององค์การ กับความผูกพันต่อองค์การ ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่ทำให้การรับรู้บรรยากาศสององค์การแตกต่างกัน คือ อัตราเงินเดือน หน่วยงานที่สังกัด ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การ คือ ระยะเวลาในการทำงาน บรรยากาศสององค์การ ด้านโครงสร้างองค์การ นโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การ ลักษณะงาน การบริหารงานของผู้บังคับบัญชา สัมพันธภาพภายในหน่วยงาน และค่าตอบแทน และยังพบอีกว่า ปัจจัยด้านลักษณะบุคคล และปัจจัยด้านบรรยากาศสององค์การ สามารถร่วมกันพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์การ ได้มากที่สุดอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ สอดคล้องกับ ชาญกิจ สันติเกษม (2542, บทคัดย่อ) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศสององค์การกับความผูกพันต่อองค์การ ของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งบประมาณ สำนักงบประมาณ ผลการวิจัยพบว่า อายุ อัตราเงินเดือน และระยะเวลาในการทำงาน เป็นปัจจัยที่มีผลต่อการรับรู้บรรยากาศสององค์การ ส่วนอายุ สถานภาพสมรส อัตราเงินเดือน และระยะเวลาในการทำงานเป็นปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การและบรรยากาศสององค์การ มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การ