

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชา และความพึงพอใจในงานต่อการบังคับบัญชาของผู้ใต้บังคับบัญชาของ โรงงานผลิตเครื่องประดับเงินในเขตจังหวัดนครปฐม มีทฤษฎีและแนวคิดที่เกี่ยวข้องดังนี้

ความหมายของคำว่า “ผู้นำ” และ “ภาวะผู้นำ”

มีผู้ให้คำนิยามคำว่า “ผู้นำ” ไว้หลายทัศนะ แต่ในที่นี้จะขอกกล่าวถึงแต่ความหมายที่เกี่ยวข้องกับประเด็นที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ดังนี้

Terry (1990) อธิบายว่า ผู้นำ คือ ผู้ที่ใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่นเพื่อปฏิบัติการและอำนาจการ เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายของกลุ่ม

ลัทธินิการ ศรีวะรมย์ (2539) ให้ความหมายผู้นำว่าเป็นบุคคลที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จและความก้าวหน้าและบรรลุผลสำเร็จได้โดยใช้การจูงใจ ชักนำผู้อื่นให้ปฏิบัติตาม และผู้นำมีส่วนทำให้เกิดวิสัยทัศน์ขององค์กรและพนักงาน รวมทั้งสามารถให้อำนาจทั้งโดยทางตรงและทางอ้อม เพื่อนำกลุ่มประกอบกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่ง

Kouzes and Posner (1995) กล่าวว่า ผู้นำจะต้องหยั่งรู้และเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ที่เกี่ยวกับอนาคตให้ได้ นอกจากนี้ ความเป็นผู้นำยังถือเป็นศิลปะการแสดงแขนงหนึ่งด้วย นั่นคือ เป็นภาพรวมของการปฏิบัติและพฤติกรรม โดยไม่เกี่ยวกับตำแหน่ง ลูกน้องจะไม่เต็มใจเดินตามตำแหน่ง แต่พวกเขาเต็มใจจะเดินตามคนที่มีความสมบัติของผู้นำ ซึ่งคุณสมบัติของผู้นำเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นภายในตัวบุคคล หรืออาจกล่าวได้ว่า ผู้นำเป็นศิลปะของการควบคุมคนอื่นให้ทำในสิ่งที่ต้องการเพื่อให้ได้มาซึ่งสิ่งที่ต้องการร่วมกัน

เสนาะ ดิยาวี และคณะ (2521) ได้ให้คำนิยามว่า ผู้นำ คือบุคคลที่จะใช้กระบวนการต่าง ๆ ในการบริหาร เพื่อให้จุดประสงค์ขององค์การบรรลุผล กระบวนการที่ใช้นั้นส่วนใหญ่เป็นการชักจูงใจ และใช้ความสัมพันธ์ที่ตนมีโน้มน้าวให้ผู้ตามปฏิบัติไปในทางที่ผู้นำต้องการ

โดยสรุปจะเห็นได้ว่า “ผู้นำ” หมายถึง ผู้ที่มีอิทธิพล มีอำนาจในการสั่งการ การควบคุม การประสานงาน การประนีประนอม การวินิจฉัยสั่งการ ตรวจสอบ ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติหน้าที่ของตนเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

สำหรับ “ภาวะผู้นำ” มีผู้ให้ความหมายไว้หลายท่าน ดังนี้

Plunkett (1992) ได้นิยามว่า ภาวะผู้นำเป็นความสามารถในการทำให้ผู้อื่นทำงานให้สำเร็จ พร้อมกับได้รับความเคารพ ความไว้วางใจ ความจงรักภักดี และความร่วมมือด้วยความเต็มใจไปพร้อม ๆ กัน

Daughtrey and Rick (1989) ได้นิยามว่า ภาวะผู้นำเป็นเรื่องของการใช้อิทธิพล ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมตามด้วยความเคารพและความเต็มใจ ทำให้ภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่มีความหมายมากกว่าอำนาจการบังคับบัญชา

ปรัชญา เวสารัชช์ (2523) ได้นิยามว่า ภาวะผู้นำเป็นลักษณะความสัมพันธ์รูปหนึ่งระหว่างคนในกลุ่ม เป็นความสัมพันธ์ที่บุคคลหนึ่งหรือหลายคนซึ่งเราเรียกว่า ผู้นำ สามารถทำให้คนอื่นส่วนมากซึ่งเป็นผู้ตามดำเนินการไปในทิศทางและวิธีการที่ผู้นำกำหนด

Stogdill and Coons (1974) ได้ทำการศึกษางานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำจำนวนมาก สรุปว่า ภาวะผู้นำนั้นมีความหมายแตกต่างกันไปตามความคิดและวิธีการศึกษา ทั้งในรูปแบบของลักษณะส่วนตัว พฤติกรรม ลักษณะการบริหารและรูปแบบความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา

พยอม วงศ์สารศรี (2537) ได้นิยามว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่บุคคลหนึ่ง (ผู้นำ) ใช้อิทธิพลและอำนาจของตนกระตุ้นชี้แนะให้บุคคลอื่น (ผู้ตาม) มีความกระตือรือร้นเต็มใจทำในสิ่งที่เขาต้องการ โดยมีเป้าหมายขององค์การเป็นจุดหมายปลายทาง

สมยศ นาวิกการ (2540) ได้นิยามว่า ภาวะผู้นำเป็นการใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่นให้กระทำสิ่งที่ผู้นำมีอิทธิพลเหนือผู้ตาม เพื่อให้กระทำในสิ่งที่ต้องการและบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ด้วยความเต็มใจและเต็มความสามารถ

ลัทธินิการ ศรีวระมย์ (2539) กล่าวถึง ภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นศิลปะที่จำเป็นและสำคัญยิ่งต่อนักบริหารที่จะนำองค์การไปสู่ความสำเร็จ ผู้นำเป็นผู้ตัดสินใจ กำหนดปัญหา วางแผนและรับผิดชอบต่อความอยู่รอดหรือการพัฒนาองค์การ การเป็นผู้นำมองแต่เพียงผิวเผินจึงเห็นว่าไม่ยากลำบาก แต่การเป็นผู้นำที่คืบคั้น ในการทำงานจริงเป็นสิ่งกระทำให้สมบูรณ์ยาก ปัจจุบันเราต้องประสบปัญหาการขาดแคลนผู้นำในอุดมคติมีความเสียสละและเป็นประชาธิปไตย การเสริมสร้างภาวะผู้นำเป็นศิลปะแบบหนึ่งที่ยังเรียนรู้และพัฒนาได้

จากความหมายของภาวะผู้นำต่าง ๆ ข้างต้น พอจะสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลเหนือผู้ตาม เพื่อให้กระทำในสิ่งที่ต้องการและบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ด้วยความเต็มใจและเต็มความสามารถ

บทบาทและหน้าที่ของผู้นำ

Stogdill and Coons (1974) ได้สรุปแนวคิดเกี่ยวกับการเป็นผู้นำไว้ดังนี้

1. การเป็นผู้นำคือ ศูนย์กลางของกระบวนการกลุ่ม เป็นศูนย์รวมอำนาจ ความร่วมมือ และเป็นผู้กำหนดจุดมุ่งหมายและกิจกรรมต่าง ๆ

2. ผู้นำจะต้องมีบุคลิกภาพและลักษณะพิเศษแตกต่างจากคนอื่น เป็นที่น่ายกย่อง น่านับถือให้ความร่วมมือ

3. การเป็นผู้นำเป็นศิลปะของผู้นำที่จะทำให้ผู้ตามยินยอมให้ความร่วมมือ เชื่อฟัง ยกย่อง และกระทำการที่ผู้นำต้องการ และการเป็นผู้นำยังเป็นศิลปะในการเกลี้ยกล่อมให้บุคคลมาร่วมมือกันเพื่อปฏิบัติการกิจให้ลุล่วง บรรลุจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้

4. การเป็นผู้นำคือการมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น เป็นความแตกต่างของอำนาจและบทบาทระหว่างผู้นำกับผู้ตาม

5. การเป็นผู้นำคือเครื่องมือเพื่อให้กลุ่มสามารถบรรลุจุดมุ่งหมาย ทำให้สมาชิกมีความพึงพอใจ ผู้นำจะต้องจัดสถานการณ์ในการทำงานทั้งด้านการลงทุนและเวลา และหาวิธีที่จะสนองความต้องการของสมาชิก

6. การเป็นผู้นำคือผลของปฏิสัมพันธ์ เป็นกระบวนการที่บุคคลกระตุ้นซึ่งกันและกัน การเป็นผู้นำจึงเป็นผลของการปฏิสัมพันธ์ของสมาชิกของกลุ่ม

7. การเป็นผู้นำคือมีความคิดริเริ่มในการทำงาน การเป็นผู้นำมิใช่การมีตำแหน่งหน้าที่ โดยไม่กระตือรือร้น

ซึ่งสอดคล้องกับ Kouzes and Posner (1995) ได้กล่าวถึงบทบาทและหน้าที่ที่ผู้นำพึงปฏิบัติไว้ ดังนี้

1. การค้นหาโอกาสที่ท้าทายต่อการเปลี่ยนแปลง การเติบโต การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ และการปรับปรุงให้ดีขึ้น รวมถึงการยอมรับความเสี่ยงและการเรียนรู้จากความผิดพลาดที่เกิดขึ้น

2. สร้างวิสัยทัศน์เพื่อยกระดับอนาคตให้ดีและสูงขึ้น พร้อมทั้งชักนำลูกน้องให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วมโดยการชักจูงด้วยคำนิยาม ผลประโยชน์ ความหวัง และความฝันของพวกเขา

3. สนับสนุนให้เกิดความร่วมมือโดยการส่งเสริมเป้าหมายและสร้างความไว้วางใจให้เกิดขึ้นแก่ลูกน้อง

4. เสริมความเข้มแข็งให้แก่ลูกน้อง โดยการกระจายอำนาจออกไป การให้ทางเลือก การพัฒนาขีดความสามารถ การมอบหมายภารกิจสำคัญ และการให้ความสนับสนุนที่เป็นรูปธรรม เช่น การสร้างตัวอย่างให้เห็น เป็นต้น

5. ทำให้ลูกน้องรู้สึกว่าการบรรลุความสำเร็จที่ละน้อย เพื่อให้เกิดความรู้สึกก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง
6. ยอมรับการมีส่วนร่วมของลูกน้องในความสำเร็จของแต่ละโครงการ
7. ฉลองความสำเร็จของทีมงานอย่างสม่ำเสมอ

ลักษณะและคุณสมบัติของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ

ผู้นำนั้นมีความสำคัญอย่างยิ่ง ไม่ว่าผู้นำนั้นจะจำกัดอยู่ในระดับครอบครัว องค์กรหรือประเทศชาติ ผู้นำนั้นเปรียบเสมือนเข็มทิศที่ชี้บ่งถึงทิศทางของความเจริญหรือความเสื่อมถอย ถ้าประเทศชาติใดมีผู้นำที่มีความสามารถ ประเทศชาตินั้นย่อมเจริญก้าวหน้า ในระดับองค์กรก็เช่นเดียวกัน ถ้าหากมีผู้นำที่มีประสิทธิภาพ องค์กรนั้น ๆ ย่อมที่จะบรรลุวัตถุประสงค์

Evan & House (1976) ผู้สร้างทฤษฎี Path Goal Theory พบว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะต้องพิจารณาถึงขั้นตอนเพื่อสร้างบรรยากาศตามสถานการณ์ที่จะทำให้เกิดแรงจูงใจแก่สมาชิกอย่างมีประสิทธิภาพ โดยที่ต้องช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาบรรลุเป้าหมายของงานและเป้าหมายของส่วนตัวของเขา

พยอม วงศ์สารศรี (2537) ได้กล่าวถึงลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิภาพไว้ดังนี้

1. ความสามารถในการบังคับบัญชา เป็นการปฏิบัติหน้าที่เบื้องต้นทางการจัดการด้านการวางแผนการจัดองค์กร การมีอิทธิพลและการควบคุมงานของผู้อื่น
2. ความต้องการความสำเร็จในอาชีพ
3. สติปัญญาเป็นความสามารถสร้างสรรค์และความสามารถทางภาษา รวมไปถึงการรู้จักใช้ดุลยพินิจ การใช้เหตุผลและความสามารถในการคิด
4. ความสามารถในการตัดสินใจและแก้ปัญหา
5. ความมั่นใจในตนเอง
6. ความสามารถในการดำเนินงานอย่างอิสระ มีลักษณะเป็นผู้เริ่มต้นด้วยตนเอง สามารถแสวงหาสิ่งใหม่ ๆ หรือแนวทางใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงาน

ซึ่งสอดคล้องกับ คณัย เทียนพุด (2534) ที่ได้ศึกษาถึงลักษณะผู้นำในองค์กรสมัยใหม่ และได้เสนอลักษณะของผู้นำไว้ดังนี้

1. ผู้นำเป็นผู้ที่มีความรู้และวิสัยทัศน์ มีการชวนขวนขวายหาความรู้ใหม่และอุดหนุนที่จะสร้างให้เกิดบรรยากาศของการเรียนรู้ร่วมกันในองค์กร

2. ผู้นำเป็นนักปฏิบัติและเป็นผู้สร้างวัฒนธรรมใหม่ในองค์กร กล่าวคือ ผู้นำจะต้องสามารถสร้างสิ่งใหม่ที่ดีกว่าให้เกิดขึ้นในองค์กร และผลักดันสิ่งที่ไม่ต้องการออกไปจากองค์กร โดยมีการต่อต้านจากสมาชิกให้น้อยที่สุด

จากลักษณะและคุณสมบัติของผู้นำดังที่กล่าวข้างต้น พอจะสรุปได้ว่าลักษณะผู้นำจะเป็นการมีอิทธิพล การควบคุม การบังคับบัญชาของผู้อื่น รวมถึงความสามารถในการตัดสินใจ แก้ปัญหา วางแนวทางป้องกันปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตได้ นอกจากนี้ควรเป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี สามารถชักจูงให้บุคคลมาร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงานได้ แต่ทั้งนี้ต้องอยู่ภายใต้กรอบจริยธรรมและศีลธรรมอันดี

ทฤษฎีภาวะผู้นำ

นักวิชาการจำนวนมากได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำและเสนอทฤษฎีผู้นำที่แตกต่างกัน ซึ่งพอจะสรุปเป็นทฤษฎีต่าง ๆ ที่น่าสนใจเป็น 3 กลุ่มใหญ่ ๆ ดังต่อไปนี้

1. ทฤษฎีว่าด้วยคุณลักษณะผู้นำ (Trait Theories of Leadership)
2. ทฤษฎีผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Theories of Leadership)
3. ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Theories of Leadership)

(1) ทฤษฎีว่าด้วยคุณลักษณะผู้นำ (Trait Theories of Leadership)

การวิจัยภาวะผู้นำในระยะต้น ๆ ทำในปี 1920 จนถึง 1930 โดยค้นหาคุณลักษณะที่แยกความเป็นผู้นำออกจากผู้ตาม นักวิจัยได้สังเกตว่าคุณลักษณะของผู้นำต่าง ๆ จะมีไม่เท่ากันในแต่ละสถานการณ์ และได้แบ่งคุณลักษณะผู้นำออกจากผู้ตามมาได้ 6 ประการ คือ การมีแรงกระตุ้น (Drive) การอยากเป็นผู้นำ (Desire to lead) การยึดถือหลักคุณธรรม (integrity) ความมั่นใจในตนเอง (self-confidence) ความเฉลียวฉลาด (intelligence) การรู้งาน (job-relevant knowledge) (วินัย มิ่งรักธรรม, 2543)

คุณลักษณะ 6 ประการของผู้นำ (Six Traits That Differentiate Leaders From Nonreaders)

1. มีแรงกระตุ้น (Drive) ผู้นำจะต้องมีแรงกระตุ้นที่จะทำงานให้สำเร็จ มีความอยากมากด้วยพลังผลักดัน ทำงานอย่างไม่รู้เหน็ดเหนื่อย และแสดงความคิดริเริ่ม
2. อยากเป็นผู้นำ (Desire to lead) ผู้นำต้องอยากนำคนอื่น และแสดงออกมาให้รู้ อีกทั้งต้องมีความรับผิดชอบ
3. ซื่อสัตย์และมีคุณธรรม (Honesty and integrity) ผู้นำจะต้องสร้างความน่าเชื่อถือและความไว้วางใจระหว่างเขากับผู้ตามโดยมีความสัตย์ซื่อ และพูดคำไหนเป็นคำนั้น

4. มีความมั่นใจในตัวเอง (Self-confidence) ผู้ตามหาผู้นำเพราะตัวเองไม่มีความมั่นใจ ดังนั้น ผู้นำต้องมีความมั่นใจในตัวเองและแสดงออกและชักจูงให้ผู้ตามไปในจุดมุ่งหมาย และการตัดสินใจที่ถูกต้อง

5. ความเฉลียวฉลาด (Intelligence) ผู้นำจะต้องรับข่าวสารข้อมูลมากมาย ดังนั้น เขาจะต้องมีความสามารถในการสร้างวิสัยทัศน์ แก้ปัญหา และตัดสินใจให้ถูกต้อง

6. การรู้งาน (Job-relevant knowledge) ผู้นำที่เก่งจะต้องมีความรู้ลึกในบริษัทตนเอง คู่แข่ง เทคโนโลยี เพื่อการตัดสินใจที่ถูกต้อง

(2) ทฤษฎีผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Theories of Leadership)

ทฤษฎีผู้นำเชิงพฤติกรรมเป็นทฤษฎีที่มุ่งเน้นศึกษาพฤติกรรมของผู้นำ โดยการศึกษาเชิงพฤติกรรม ประกอบด้วยการศึกษาต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. การศึกษาของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ (Ohio State Studies)

นักวิจัยของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ Stogdill and Coons (1974) พบว่า พฤติกรรมของผู้นำสามารถอธิบายได้ในแง่ของมิติ 2 มิติ คือ มิติการมุ่งคน (Consideration) และ มิติการมุ่งงาน (Initiating Structure)

- มิติการมุ่งคน คือ พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งการสร้างควมไว้วางใจร่วมกัน ใช้การติดต่อสื่อสารแบบสองทาง เคารพต่อความคิดเห็นและให้ความสำคัญกับความรู้สึของผู้ใต้บังคับบัญชา

- มิติการมุ่งงาน คือ พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งระบุงานและความรับผิดชอบที่เจาะจงของสมาชิกองค์การให้ชัดเจน กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน ประสานกิจกรรมของพนักงานและให้ความสำคัญกับหมายกำหนดการ

2. การศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (Michigan Studies)

มหาวิทยาลัยมิชิแกนได้ทำการศึกษาพฤติกรรมของผู้นำและแบ่งพฤติกรรมของผู้นำเป็น 2 ประเภท Riggo (1990) คือ

- พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งคน (Employee – Centered Behavior) ผู้นำแบบนี้จะสนใจความต้องการทางสังคมและอารมณ์ของผู้ใต้บังคับบัญชา

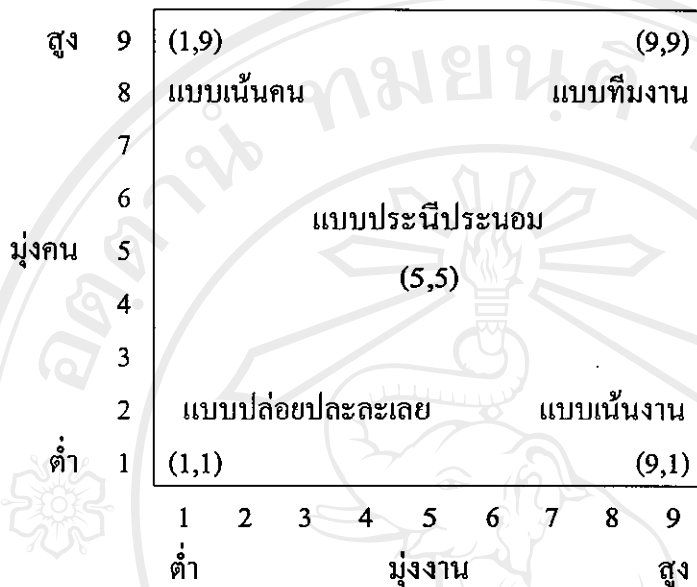
- พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงาน (Job – Centered Behavior) ผู้นำประเภทนี้จะสนใจที่ความสำเร็จของงาน ไม่สนใจความต้องการทางสังคมหรืออารมณ์ของผู้ใต้บังคับบัญชา

3. ทฤษฎีตาข่ายการบริหาร (Managerial Grid Theory)

Blake and Mouton (1964) เป็นผู้เสนอทฤษฎีนี้ ตาข่ายการบริหารจะมีลักษณะคล้ายคลึงกับการศึกษาของมิชิแกนและการศึกษาของโอไฮโอ คือ ประกอบด้วย 2 มิติ คือ มิติการ

เน้นงาน (Concern for Production) และมิติการเน้นคน (Concern for People) รูปแบบพฤติกรรมผู้นำตามตาข่ายการบริหาร สามารถแบ่งออกได้ 5 แบบ แสดงดังภาพที่ 1

ภาพที่ 1 ตาข่ายการบริหาร



1. แบบปล่อยปละละเลย (1,1) ผู้นำแบบนี้จะให้ความสำคัญกับงานและคนน้อย ผู้นำพยายามทำงานให้น้อยที่สุด เพียงให้ยังคงอยู่ในองค์กรได้เท่านั้น

2. แบบเน้นงาน (9,1) ผู้นำแบบนี้จะให้ความสำคัญกับงานมาก แต่จะให้ความสำคัญกับคนน้อย มุ่งใช้อำนาจของผู้นำและให้ผู้ที่บังคับบัญชาเชื่อฟังและปฏิบัติตามความต้องการของผู้นำ

3. แบบประนีประนอม (5,5) ผู้นำแบบนี้จะให้ความสำคัญกับงานและคนในระดับปานกลาง จะสร้างผลงานในระดับปานกลาง โดยรักษาสมดุลระหว่างการให้ได้งาน รักษาขวัญและกำลังใจของคนในระดับที่น่าพอใจ

4. แบบเน้นคน (1,9) ผู้นำแบบนี้จะให้ความสำคัญกับคนมาก แต่จะให้ความสำคัญกับงานน้อย เน้นสนองความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดี ซึ่งจะก่อให้เกิดบรรยากาศและสภาพการทำงานที่เป็นมิตรและมีความสุข

5. แบบทีมงาน (9,9) ผู้นำแบบนี้จะให้ความสำคัญกับงานและคนมาก ผู้นำแบบนี้มองว่าความสำเร็จของงานเกิดจากการร่วมมือกันทำงาน โดยมีเป้าหมายเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรร่วมกัน ทำให้คนมีความสัมพันธ์ที่เชื่อถือและไว้วางใจได้และมีความเคารพซึ่งกันและกัน

รูปแบบพฤติกรรมของผู้นำที่ดีที่สุดตามทฤษฎีตาข่ายการบริหาร คือ แบบที่ 9 (9,9) คือ ผู้นำควรจะมีทั้งงานสูงและมุ่งคนสูง

4. ทฤษฎีการบริหาร 4 ระบบ (System 4 Management)

Likert (1961) เป็นผู้พัฒนารูปแบบพฤติกรรมของผู้นำเป็น 4 ระบบ รูปแบบพฤติกรรมของผู้นำทั้ง 4 ระบบมีลักษณะเป็นแบบต่อเนื่อง แสดงดังภาพที่ 2

ภาพที่ 2 ระบบการบริหารของลิเคิร์ต

ระบบที่ 1 เผด็จการ	ระบบที่ 2 เผด็จการมีศิลป์
ระบบที่ 4 มีส่วนร่วม	ระบบที่ 3 ปรึกษาหารือ

ระบบที่ 1 ระบบเผด็จการ (Exploitive Autocratic) ผู้บริหารของระบบนี้จะเป็นผู้ตัดสินใจในการทำงานทุกอย่าง ผู้บริหารจะมีความเชื่อมั่นผู้ใต้บังคับบัญชาน้อยมาก และจะใช้การข่มขู่และวิธีการลงโทษ เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานไม่สำเร็จตามเป้าหมาย ระบบเผด็จการนี้ระดับความไว้วางใจและเชื่อมั่นระหว่างผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชามีระดับต่ำ

ระบบที่ 2 ระบบเผด็จการอย่างมีศิลป์ (Benevolent Autocratic) ผู้บริหารของระบบนี้ยังคงเป็นผู้ตัดสินใจอยู่ แต่ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถวิจารณ์คำสั่งของผู้บริหารได้บ้าง ผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีความเป็นอิสระในการทำงานอยู่บ้างโดยอยู่ในกรอบที่ระบุไว้ ระบบเผด็จการอย่างมีศิลป์นี้ระดับความไว้วางใจระหว่างผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชามีระดับค่อนข้างต่ำ

ระบบที่ 3 ระบบปรึกษาหารือ (Consultative) ผู้บริหารของระบบนี้มีความเชื่อมั่นและไว้วางใจ ผู้ใต้บังคับบัญชามากขึ้นกว่า 2 ระบบข้างต้น ผู้บริหารจะปรึกษาหารือกับผู้ใต้บังคับบัญชาก่อนที่จะกำหนดเป้าหมายและตัดสินใจ ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเป็นอิสระค่อนข้างมากภายในอำนาจการตัดสินใจของพวกเขาเอง ระบบปรึกษารือนี้ระดับความไว้วางใจระหว่างผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชามีระดับค่อนข้างสูง

ระบบที่ 4 ระบบมีส่วนร่วม (Participative) ระบบนี้เป็นรูปแบบการบริหารที่ลิเคิร์ตให้การสนับสนุนมากที่สุด ระบบนี้ผู้บริหารจะมุ่งการมีส่วนร่วมของกลุ่ม ผู้บริหารจะให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและการตัดสินใจอย่างเต็มที่ และผู้ใต้บังคับบัญชามีความเป็นอิสระมาก ระบบมีส่วนร่วมนี้ผู้นำจะเป็นตัวเชื่อมโยงระหว่างกลุ่ม

ของพวกเขาเข้ากับกลุ่มอื่นที่สูงขึ้นไปภายในองค์กร แนวคิดนี้จึงถูกเรียกว่า “ทฤษฎีหมุดเชื่อมโยง (Linking Pin)”

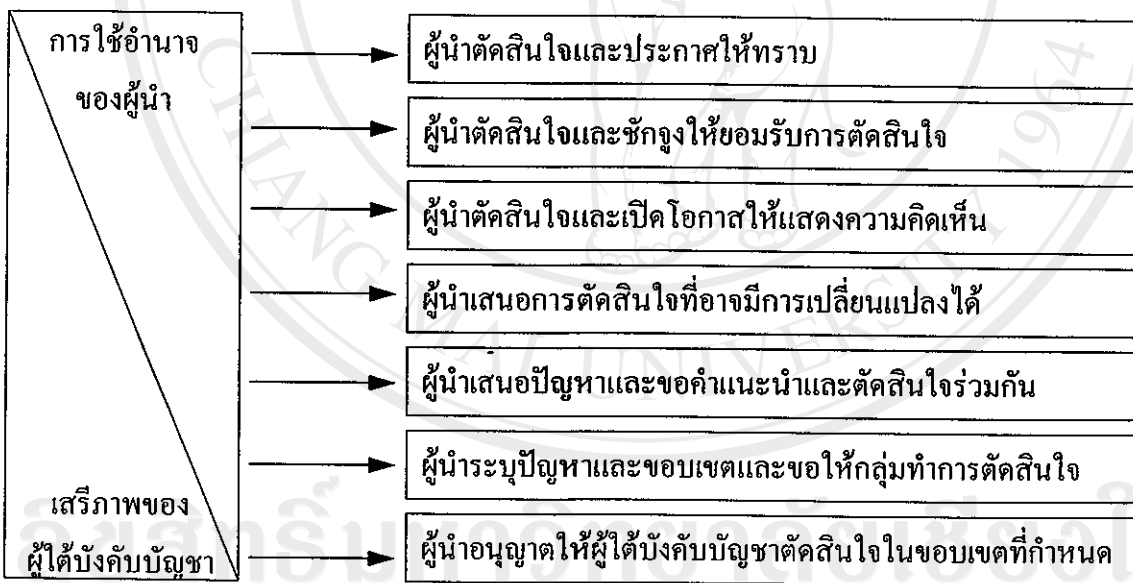
(3) ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Theories of Leadership)

ทฤษฎีกลุ่มนี้เชื่อว่าผู้นำที่มีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ในสถานการณ์หนึ่ง รูปแบบพฤติกรรมผู้นำอย่างหนึ่งอาจจะดีที่สุด และภายในสถานการณ์อื่นแล้ว รูปแบบพฤติกรรมผู้นำอีกแบบหนึ่งอาจจะดีที่สุด ทฤษฎีผู้นำในกลุ่มนี้ประกอบด้วยทฤษฎีต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. รูปแบบพฤติกรรมผู้นำเชิงต่อเนื่อง (Continuum of Leadership Behavior)

Tannenbaum and Schmidt (1958) เป็นนักทฤษฎีกลุ่มแรกๆ ที่ชี้ให้เห็นถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อการเลือกแบบความเป็นผู้นำ ได้แก่ แรงกดดันทางผู้บริหาร แรงกดดันทางผู้ใต้บังคับบัญชา และแรงกดดันทางสถานการณ์ โดยจะแบ่งลักษณะผู้นำตามลักษณะการใช้อำนาจของผู้นำ กับการให้เสรีภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา

ภาพที่ 3 แนวต่อเนื่องของพฤติกรรมผู้นำ



แนวต่อเนื่องของพฤติกรรมผู้นำตามภาพที่ 3 แสดงให้เห็นว่าเมื่อผู้นำคนใดคนหนึ่งเคลื่อนที่จากบนลงล่าง ผู้นำดังกล่าวจะใช้อำนาจน้อยลงและผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีเสรีภาพในการทำงานมากขึ้น ผู้นำที่อยู่บนของแนวต่อเนื่องจะเป็นผู้นำแบบเผด็จการ ผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดต้องเป็นผู้นำที่มีความยืดหยุ่นสามารถเลือกใช้แบบความเป็นผู้นำอย่างใดอย่างหนึ่งได้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เผชิญอยู่

2. ทฤษฎีตามสถานการณ์ของฟีเดลอร์ (Fiedler's Contingency Theory)

Fiedler เป็นผู้คิดริเริ่มทฤษฎีนี้ โดยได้แบ่งรูปแบบผู้นำไว้ 2 ลักษณะ คือ ผู้นำแบบที่มุ่งงาน (Task – Oriented leader) และผู้นำแบบที่มุ่งความสัมพันธ์ (Relationship – Oriented Leader) การวัดรูปแบบผู้นำจะใช้แบบวัด LPC (Least Preferred Coworker) เพื่อวัดว่าผู้บริหารมีรูปแบบผู้นำแบบใดใน 2 ลักษณะข้างต้น ผู้นำที่มี LPC ต่ำ จะเน้นความสำเร็จของงาน ส่วนผู้นำที่มี LPC สูง จะมีพฤติกรรมที่มุ่งเน้นความสัมพันธ์

นอกจากนี้ การใช้รูปแบบผู้นำแบบใดขึ้นอยู่กับปัจจัยพื้นฐาน 3 อย่าง คือ

- (1) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ - ผู้ใต้บังคับบัญชา (Leader – Member Relations) หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา “ดี” หรือ “ไม่ดี”
- (2) โครงสร้างของงาน (Task Structure) หมายถึง ในองค์กรมีลักษณะโครงสร้างของงานที่ “ชัดเจน” หรือ “ไม่ชัดเจน”
- (3) อำนาจตามตำแหน่งหน้าที่ (Position Power) หมายถึง ผู้นำมีอำนาจตามตำแหน่งหน้าที่ “มาก” หรือ “น้อย”

3. แบบจำลองของ Vroom – Yetton

Vroom and Yetton ได้ขยายการศึกษาของไอโอวา และการศึกษาของ Tannenbaum and Schmidt โดยพัฒนาแบบจำลองของการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจขึ้นมา โดยได้แบ่งรูปแบบของผู้นำไว้ 5 แบบ (Riggio, 1990) คือ

1. ผู้นำได้รับข้อมูลจากผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน และผู้นำตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลที่มีอยู่ในขณะนั้น (Autocratic I)
2. ผู้นำได้รับข้อมูลจากกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาแล้วจึงตัดสินใจด้วยตนเอง (Autocratic II)
3. ผู้นำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาเป็นรายบุคคล โดยขอคำแนะนำจากผู้ใต้บังคับบัญชาแล้วจึงตัดสินใจด้วยตนเอง (Consultative I)
4. ผู้นำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาเป็นกลุ่ม รวบรวมความคิดเห็นจากกลุ่มแล้วจึงตัดสินใจด้วยตนเอง (Consultative II)
5. ผู้นำให้กลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา ใช้การอภิปรายโดยกลุ่ม และตัดสินใจร่วมกัน (Group Decision)

รูปแบบของผู้นำ 5 แบบ จะเหมาะสมกับสถานการณ์อย่างใดอย่างหนึ่งเท่านั้น ผู้นำจะเลือกใช้รูปแบบใดขึ้นอยู่กับปัจจัยสำคัญสำคัญ 2 ประการ คือ ผู้นำมีความแน่ใจในการตัดสินใจมีคุณภาพ และผู้นำมีความแน่ใจว่าการตัดสินใจที่ทุกคนยอมรับเป็นสิ่งจำเป็นต่อการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ

4. ทฤษฎีเชิงเส้นทาง – เป้าหมาย (Path – Goal Theory)

Martin G. Evan และ Robert J. House เป็นผู้ริเริ่มคิดทฤษฎีผู้นำนี้ขึ้นมา หลักสำคัญของทฤษฎีนี้คือ มุ่งให้ผู้ที่มีพฤติกรรมความเป็นผู้นำเชิงกระตุ้น จูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการสร้างความพอใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และสร้างอิทธิพลเหนือการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยวิธีวางแนวทางให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีโอกาสสัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายขององค์กรและเป้าหมายส่วนบุคคล ซึ่ง Martin G. Evan และ Robert J. House ได้แบ่งรูปแบบผู้นำออกเป็น 4 แบบ (Spector, 1996) คือ

1. ผู้นำแบบบงการ (Directive Leadership)
2. ผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive Leadership)
3. ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leadership)
4. ผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ (Achievement – Oriented Leadership)

รูปแบบต่าง ๆ นี้ ผู้นำสามารถใช้ได้หลายแบบพร้อม ๆ กัน ทั้งนี้จะใช้กี่แบบพร้อมกันหรือไม่ เพียงไร ขึ้นอยู่กับปัจจัยทางสถานการณ์ คือ

(1) ลักษณะนิสัยเฉพาะตัวของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำต้องพยายามสร้างพฤติกรรมของตนให้เป็นที่ยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชา ว่าจะเป็นผู้ที่สร้างความพอใจให้กับเขาได้ในอนาคต

(2) อิทธิพลจากสภาพแวดล้อมและความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำต้องพยายามสร้างพฤติกรรมที่ยังผลให้เกิดความสมบูรณ์ครบถ้วนในสภาพแวดล้อมของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยจัดการแนะแนวทาง การส่งเสริมสนับสนุน และการให้รางวัลตอบแทนพยายามปรับปรุงสิ่งที่ยังขาดตกบกพร่องให้สมบูรณ์

5. ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ (Hersey and Blanchard's Situational Theory)

Hersey and Blanchard (1972) เป็นผู้ริเริ่มทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์นี้ขึ้น ตามทฤษฎีนี้อธิบายว่า ผู้นำที่จะประสบความสำเร็จ คือ ผู้นำที่ปรับรูปแบบผู้นำของเขาให้เข้ากับระดับวุฒิภาวะ (Maturity Level) ของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งวุฒิภาวะในที่นี้ หมายถึง มีความปรารถนาความสำเร็จ มีความเต็มใจยอมรับ มีความรับผิดชอบในการทำงาน มีประสบการณ์ในการทำงาน และมีความสามารถในการทำงาน ทฤษฎีนี้ได้แบ่งรูปแบบผู้นำตามสถานการณ์ออกเป็น 4 แบบดังต่อไปนี้

1. ผู้นำแบบสั่งงาน (Telling) เป็นผู้นำที่เน้นงานมากกว่าเน้นสัมพันธ์ ผู้นำจะเป็นผู้ตัดสินใจระบุงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างรอบคอบ อธิบายสิ่งที่ต้องทำและทำอย่างไรตามขั้นตอน และดูแลอย่างใกล้ชิดว่าทำตามขั้นตอนหรือไม่ รูปแบบผู้นำแบบนี้เหมาะสมกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความรับผิดชอบในการทำงานต่ำ และมีความรู้ความสามารถในงานต่ำ

2. ผู้นำแบบขายงาน (Selling) เป็นผู้นำที่เน้นงานและเน้นสัมพันธภาพมาก ผู้นำจะเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาซักถามและอธิบายให้ฟัง หรือผู้ใต้บังคับบัญชาคิดว่าควรจะทำอย่างไร แล้วผู้นำตัดสินใจว่าจะทำตามความคิดนั้นหรือไม่ รูปแบบผู้นำแบบนี้เหมาะสมกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความรับผิดชอบสูง แต่มีความรู้ความสามารถในการทำงานต่ำ

3. ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participating) เป็นผู้นำที่เน้นสัมพันธภาพมากกว่าเน้นงาน ผู้นำไม่ได้เป็นผู้ตัดสินใจเพียงผู้เดียว แต่ผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาจะตัดสินใจร่วมกัน รูปแบบผู้นำแบบนี้เหมาะสมกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความรับผิดชอบต่ำแต่มีความรู้ความสามารถในการทำงานสูง

4. ผู้นำแบบมอบหมายงาน (Delegating) เป็นผู้นำที่เน้นงานและเน้นความสัมพันธภาพน้อย ผู้นำจะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้ตัดสินใจ ไม่สนใจว่าผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้ลึกหรือต้องการอย่างไร ไม่เข้าไปควบคุมอย่างใกล้ชิด เปิดโอกาสให้ทำงานสำเร็จด้วยตนเอง รูปแบบผู้นำนี้เหมาะสมกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความรับผิดชอบสูง และมีความรู้ความสามารถในการทำงานสูง

จากการศึกษาค้นคว้าทฤษฎีรูปแบบผู้นำต่าง ๆ ทั้งทฤษฎีว่าด้วยคุณลักษณะของผู้นำ (Trait Theories of Leadership) ทฤษฎีผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Theories of Leadership) ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Theories of Leadership) จะเห็นได้ว่า มีนักวิจัยและนักศึกษารูปแบบผู้นำเป็นจำนวนมากแตกต่างกันออกไป การเลือกใช้รูปแบบผู้นำทฤษฎีใดขึ้นอยู่กับความเหมาะสมและความสนใจของผู้ที่ต้องการศึกษา สำหรับรูปแบบผู้นำที่ใช้ในการวิจัยนี้ เป็นรูปแบบผู้นำรูปแบบหนึ่งที่ บริษัท ริกрут จำกัด (1984) เป็นผู้พัฒนาขึ้นมา โดยสร้างขึ้นมาจากแนวความคิดพื้นฐานของผู้นำชาวญี่ปุ่น สามารถแบ่งลักษณะผู้นำเป็น 4 ด้าน ดังนี้ (Recruit Co., Ltd., 1984 cited in Wang and Satow, 1994)

1. ลักษณะผู้นำด้านตั้งความคาดหวังในตัวผู้ใต้บังคับบัญชา (Expectancy Dimension of Leadership) ลักษณะผู้นำด้านนี้ ผู้นำจะคาดหวังว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะเป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถทำทุกสิ่งได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ ตามคำแนะนำและความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมาย เพื่อบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

2. ลักษณะผู้นำด้านสนใจความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชา (The Sentiment Dimension of Leadership) ลักษณะผู้นำด้านนี้ ผู้นำจะให้ความสำคัญกับความรู้สึก สุขภาพ และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลของผู้ใต้บังคับบัญชา เมื่อเกิดปัญหาผู้นำจะคอยให้การสนับสนุนและช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชา

3. ลักษณะผู้นำด้านให้ข้อมูลข่าวสารแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา (Informative Dimension of Leadership) ลักษณะผู้นำด้านนี้ ผู้นำจะให้ความสำคัญกับการจัดหาข้อมูล ข่าวสารที่จำเป็นในการ

ทำงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบ เช่น ความรู้ในการทำงาน ความสำคัญของงานที่ได้รับมอบหมาย เป็นต้น เพื่อให้การทำงานเป็นไปด้วยความราบรื่นและประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

4. **ลักษณะผู้นำด้านความน่าไว้วางใจของผู้บังคับบัญชา (Trustworthiness Dimension of Leadership)** ลักษณะผู้นำด้านนี้ ผู้นำจะมีความรู้ความสามารถในการทำงาน ผู้นำที่ดี คือ ผู้นำที่ได้รับความไว้วางใจจากผู้ใต้บังคับบัญชาและมีความเชื่อมั่นในความเป็นผู้นำของตนเอง นอกจากนี้ยังขึ้นกับความสามารถของผู้นำในการจัดการกับความเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกทีมงาน และสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้

ความแตกต่างระหว่างลักษณะผู้นำที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้กับทฤษฎีภาวะผู้นำอื่น ๆ คือ ลักษณะผู้นำทั้ง 4 ด้าน อันได้แก่ ด้านตั้งความคาดหวังในตัวผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านสนใจความรู้สึกผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านให้ข้อมูลข่าวสารแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และด้านความน่าไว้วางใจของผู้บังคับบัญชา เป็นลักษณะ (Dimensions) ที่มีอยู่ในตัวของผู้นำทุก ๆ คน ผู้นำแต่ละคนจะมีลักษณะผู้นำแต่ละด้านมากน้อยแตกต่างกันออกไป เช่น ผู้นำบางคนอาจจะมีลักษณะผู้นำด้านให้ข้อมูลข่าวสารแก่ผู้ใต้บังคับบัญชามากกว่าแบบอื่น ๆ หรือผู้นำบางคนอาจจะมีลักษณะผู้นำด้านตั้งความคาดหวังในตัวผู้ใต้บังคับบัญชามากกว่าแบบอื่น ๆ เป็นต้น และผู้นำคนหนึ่งอาจจะมีลักษณะผู้นำทั้ง 4 ด้านมากกว่าผู้นำอีกคนหนึ่งก็เป็นได้ ซึ่งแตกต่างจากทฤษฎีภาวะผู้นำอื่น ๆ ที่จะมุ่งศึกษาในเรื่องของรูปแบบ (Styles) ของผู้นำ และชี้เฉพาะลงไปว่าผู้บังคับบัญชามีรูปแบบผู้นำแบบใดแบบหนึ่ง

ความหมายของความพึงพอใจในงาน

Gilmer (1970) ให้ความหมายว่า ความพึงพอใจในการทำงาน (Job Satisfaction) หมายถึงทัศนคติของบุคคลที่มีต่อองค์ประกอบของงาน มีส่วนสัมพันธ์กับลักษณะงานและสภาพแวดล้อมในการทำงาน ซึ่งความพึงพอใจนั้น ได้แก่ ความรู้สึกความสำเร็จในผลงาน รู้สึกว่าได้รับการยกย่อง และรู้สึกว่ามีโอกาสก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน พงษ์ชัย คำเมรุ (2534) กล่าวถึงความพึงพอใจในการทำงานว่า เป็นทัศนคติหรือความรู้สึกในทางที่ดีของบุคคลที่มีต่องานที่ตนเองปฏิบัติอยู่ในองค์กร

ความพึงพอใจในการทำงาน เป็นสิ่งที่มีความสำคัญยิ่งประการหนึ่งในการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กร เพราะหากองค์กรสามารถที่จะจัดโครงสร้าง ระบบงาน หรือฝ่ายบริหารสามารถจัดการงานที่ช่วยสนองความต้องการ ความคาดหวังของผู้ปฏิบัติงานได้ ผู้ปฏิบัติงานจะเกิดความพึงพอใจในการทำงาน ส่งผลให้พวกเขามีความพยายาม ความกระตือรือร้นในการทำงาน

และผลผลิตของงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น (Johns, 1983) การที่บุคคลจะมีความพึงพอใจในการทำงานมากน้อยเพียงใดนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับองค์ประกอบหลายประการ อาจมาจากตัวผู้ปฏิบัติงานเอง องค์ประกอบภายในองค์กร และองค์ประกอบทางสังคม

Apple White (1965) ให้ความหมายของความพึงพอใจในงานว่าเป็นความสุขความสบายที่ได้จากสภาพที่ทำงาน ความสุขจากการทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงาน การมีทัศนคติที่ดีต่องาน และความพอใจเกี่ยวกับรายได้จากองค์กร

Yoder and Others (1953) ให้ความเห็นว่าความพึงพอใจในงานเป็นพึงพอใจในงานที่ทำ และมีความเต็มใจที่จะทำงานนั้นให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร บุคลากรจะมีความพึงพอใจในงานที่ทำเมื่อนั้นให้ผลประโยชน์ตอบแทนทั้งทางด้านวัตถุและทางด้านจิตใจ และสามารถสนองความต้องการของเขาได้

จากความหมายของความพึงพอใจในงานข้างต้น พอจะสรุปได้ว่า ความพึงพอใจในงาน หมายถึง ผลรวมของความรู้สึกหรือทัศนคติในทางบวกต่องาน อันเป็นผลเนื่องมาจากปัจจัยหรือองค์ประกอบต่าง ๆ เช่น ลักษณะงาน ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน ประโยชน์ผลตอบแทน เป็นต้น

ทฤษฎีความพึงพอใจในงาน

ทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้น (Hierarchy Needs)

Maslow (1954) ได้ให้ข้อเสนอแนะว่า ความต้องการของคนจะเป็นจุดเริ่มต้นของกระบวนการจูงใจ เขาเชื่อว่าการแสดงพฤติกรรมของมนุษย์นั้น เกิดจากความต้องการบางอย่างและจะเกิดความพึงพอใจเมื่อได้รับการตอบสนอง โดยได้ตั้งสมมติฐานไว้ว่า

1. คนเป็นสัตว์อย่างหนึ่งที่มีความต้องการ และความต้องการของคนไม่สิ้นสุด
2. ความต้องการอย่างหนึ่งอย่างใดที่ได้รับการสนองตอบแล้ว จะไม่เป็นสิ่งจูงใจอีก

ต่อไป

3. ความต้องการของคนจะเรียงลำดับความสำคัญ เมื่อความต้องการอย่างหนึ่งได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการอย่างอื่นจะเกิดขึ้นมาทันที

มาสโลว์ได้แบ่งต้องการของมนุษย์เป็นลำดับขั้น ดังนี้

1. ความต้องการด้านกายภาพ เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานที่สุด ซึ่งมนุษย์จำเป็นต้องหาทางบำบัดเพื่อความอยู่รอด เช่น ความต้องการในปัจจัยสี่ (อาหาร เครื่องนุ่งห่ม ยารักษาโรค ที่อยู่อาศัย)

2. ความต้องการความปลอดภัย เป็นความต้องการแสวงหาความปลอดภัยพิทักษ์ตนเอง เพื่อให้เกิดความมั่นคงปลอดภัยจากบรรดาสิ่งแวดล้อมรอบตัว เช่น ความต้องการที่อยู่อาศัย ความต้องการความปลอดภัยทางกายหรือใจ

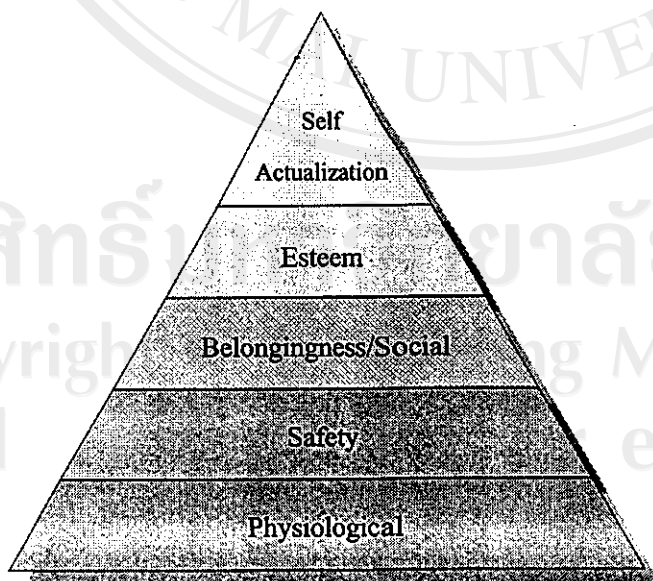
3. ความต้องการทางสังคม หรือความต้องการให้สังคมยอมรับ เป็นความต้องการให้ผู้อื่นและสังคมยอมรับคบหาสมาคมด้วย เช่น ต้องการความรัก ความห่วงใย ความสนิทสนม มิตรภาพ ความชื่นชมจากผู้อื่น

4. ความต้องการเคารพยกย่อง ความต้องการด้านนี้เกี่ยวข้องกับความเคารพตนเอง การรู้สึกว่าคุณค่า ต้องการให้ผู้อื่นยอมรับความสามารถและให้เกียรติ เช่น ต้องการอำนาจ สถานะ ชื่อเสียง ตำแหน่ง

5. ความต้องการให้บรรลุตามสมรรถนะของตนเอง ความต้องการประเภทนี้จัดอยู่ในลำดับสูงสุดของความ ต้องการทั้งหลาย เป็นความต้องการที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะของมนุษย์ คือ มนุษย์รู้ว่าตัวเองมีความสามารถทำอะไรได้ จึงปรารถนาที่จะทำการให้สำเร็จตามสมรรถนะที่ตนมีอยู่ กล่าวคือพยายามใช้ฝีมือความสามารถของตนให้เกิดผลสูงสุด

อย่างไรก็ดี แนวคิดของมาสโลว์ ได้ถูกท้าทายจากนักวิชาการรุ่นหลัง ที่พยายามทดสอบโดยอาศัยข้อเท็จจริงด้วยการวิจัย ปรากฏว่าคนเราอาจมีความต้องการพร้อม ๆ กันก็ได้ ถึงแม้ว่าน้ำหนักของความ ต้องการดังกล่าวจะมีความหนักเบาต่างกันก็ตาม

ภาพที่ 4 ความต้องการทั้งห้าประการตาม Need Hierarchy Theory ของ Maslow



ทฤษฎี ERG Model

Alderfer ได้นำแนวทางการคิดของมาสโลว์มาปรับตามผลการวิจัยที่เขาพบ โดยเขากล่าวว่า ความต้องการไม่จำเป็นต้องเรียงลำดับขั้นตามทฤษฎีของมาสโลว์ และสามารถแบ่งความต้องการของมนุษย์เป็น 3 ชนิด (Spector, 1996) คือ

1. ความต้องการเพื่อการดำรงชีพ (Existence Needs) เป็นความต้องการพื้นฐานในด้านร่างกายที่จำเป็นต่อการอยู่รอดของมนุษย์ ความต้องการนี้เหมือนกับความต้องการทางร่างกายและความต้องการความปลอดภัยของมาสโลว์
2. ความต้องการความสัมพันธ์ (Relatedness Needs) เป็นความต้องการเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลหรือกลุ่มบุคคลอื่น ๆ ความต้องการนี้เหมือนกับความต้องการทางสังคมของมาสโลว์
3. ความต้องการความเจริญก้าวหน้า (Growth Needs) เป็นความต้องการมีการปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมในการพัฒนาความรู้ความสามารถ ได้ใช้ความคิดริเริ่มสร้างผลงานที่เป็นของตนเอง มีความก้าวหน้าในอาชีพการงาน ความต้องการนี้เหมือนกับความต้องการเกียรติยศและความต้องการความสำเร็จในชีวิตของ Maslow

ข้อแตกต่างของ Alderfer และ Maslow คือ ความต้องการของ Alderfer ไม่เกิดขึ้นเป็นลำดับ ความต้องการใดจะเกิดขึ้นเมื่อใดขึ้นอยู่กับว่า ความต้องการนั้นได้รับการตอบสนองเป็นที่พอใจมากน้อยเพียงใดขณะนั้น ถ้าความต้องการใดได้รับการตอบสนองเป็นที่พอใจน้อยที่สุด ความต้องการนั้นก็เป็นที่ปรารถนามากที่สุด และแม้ความต้องการนั้นได้รับการตอบสนองแล้ว ก็อาจจะยังเป็นตัวจูงใจได้ต่อไป

ทฤษฎีสองปัจจัย (Two Factor Theory)

Herzberg, Mausner and Synderman (1959) ได้ศึกษาปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลต่อการทำงาน โดยสำรวจความคิดเห็นของนักบัญชีและวิศวกร 200 คน เพื่อสอบถามปัจจัยที่มีผลต่อการจูงใจในการทำงานพบว่า ปัจจัยที่เป็นตัวจูงใจ (Motivator) และปัจจัยที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจ (Dissatisfaction) มีความแตกต่างกัน

ปัจจัยที่เป็นตัวจูงใจ (Motivator) คือ สิ่งที่ทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจ (Satisfier) ซึ่งอาจเรียกว่า ปัจจัยจูงใจ (Motivator factor) หรือปัจจัยภายในบุคคล (Intrinsic Factor) บางครั้งเรียกปัจจัยนี้ว่า เนื้อหาของงาน (Job Content) องค์ประกอบนี้จะตอบสนองความต้องการทางจิตใจเป็นส่วนใหญ่ เช่น ความสำเร็จ - การยอมรับนับถือ ตัวงาน ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้า เป็นต้น Herzberg อธิบายว่า ถ้ามนุษย์ไม่ได้รับการตอบสนองในปัจจัยจูงใจ มนุษย์จะรู้สึกเฉยๆ แต่ถ้าได้รับการตอบสนองในปัจจัยนี้มนุษย์จะเกิดความรู้สึกพอใจ

ปัจจัยที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจ (Dissatisfaction) คือสิ่งที่ทำให้พนักงานไม่พึงพอใจ ซึ่งอาจเรียกว่า ปัจจัยอนามัย (Hygiene Factor) หรือปัจจัยภายนอกตัวบุคคล (Extrinsic Factor) บางครั้งเรียกปัจจัยนี้ว่า สภาพการทำงาน (Job Context) ปัจจัยนี้จะตอบสนองความต้องการทางร่างกายเป็นส่วนใหญ่ เช่น เงินเดือน เทคนิคการบังคับบัญชา ชีวิตส่วนตัว สภาพการทำงาน นโยบายของบริษัท ความปลอดภัยในการทำงาน เป็นต้น Herzberg อธิบายว่า ถ้ามนุษย์ไม่ได้รับการตอบสนองในปัจจัยอนามัย มนุษย์จะเกิดความรู้สึกไม่พอใจ และอยู่ในสภาพอารมณ์เฉย ไม่ยินดียินร้ายในฐานะของตน

Herzberg เห็นว่าปัจจัยจูงใจเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้คนมีความพึงพอใจในการทำงาน แม้ว่าจะจัดองค์ประกอบด้านสภาพการทำงานที่ดีหรือให้เงินเดือนค่าจ้างและสวัสดิการที่ดีเพียงไรก็ตาม คนก็จะรู้สึกเฉย ๆ เท่านั้น ดังนั้นหากต้องการให้คนมีความพึงพอใจในการทำงาน องค์กรต้องจัดให้มีปัจจัยจูงใจขึ้น ให้เขาารู้สึกว่าองค์กรให้ความสำคัญกับพวกเขา นอกจากนี้ Herzberg พบว่า คนทำงานที่อยู่ในกลุ่มต่างกันจะมีทัศนคติแตกต่างกัน เช่น คนทำงานที่อยู่ในอาชีพระดับสูงหรือคนทำงานที่มีการศึกษาสูง จะให้ความสำคัญกับปัจจัยจูงใจ (Motivator Factor) มากกว่าคนที่ทำงานที่อยู่ในอาชีพระดับต่ำหรือคนทำงานที่มีการศึกษาต่ำ

ทฤษฎีความสำเร็จ (Achievement Needs)

McClelland (1961) เสนอว่าความต้องการมีอยู่ 3 แบบ คือ

1. ความต้องการอำนาจ (Need of Power) เป็นความต้องการที่จะมีอิทธิพลครอบงำเหนือผู้อื่น
2. ความต้องการสัมพันธ์ (Need of Affiliation) เป็นความต้องการมีความสัมพันธ์กับคนอื่น
3. ความต้องการความสำเร็จ (Need of Achievement) เป็นความต้องการมีผลงานและบรรลุเป้าหมายที่พึงปรารถนา

นอกจากนี้ McClelland ยังได้สรุปลักษณะของบุคคลที่มีแรงจูงใจในความสำเร็จสูงไว้ว่าจะต้องมีลักษณะดังต่อไปนี้ คือ

1. ชอบทำงานที่ไม่ยากหรือง่ายเกินไป
2. ชอบได้รับผลสะท้อนกลับ (Feedback) จากงานทันที
3. ชอบทำงานที่ตอบสนองความต้องการภายใน (Intrinsic Reward)
4. ชอบทุ่มเททั้งกายและใจในการทำงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ

ทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory)

นักวิชาการที่เผยแพร่ความคิดตามทฤษฎีนี้มีอยู่หลายคน บุคคลที่มีชื่อเสียงในเรื่องทฤษฎีความคาดหวัง คือ Vroom (1964) ทฤษฎีความคาดหวังเชื่อว่าพฤติกรรมการทำงานของคนนั้นขึ้นอยู่กับ 3 สิ่ง คือ

1. การคาดหวังว่าเมื่อลงทุนลงแรงไปแล้วจะทำสิ่งนั้นได้หรือไม่ มีความรู้ความสามารถ ตลอดจนสิ่งอำนวยความสะดวกแก่การทำงานเพียงพอที่จะทำได้หรือไม่ อยู่ในตำแหน่งที่มีบทบาทที่สามารถแสดงพฤติกรรมอย่างนั้นหรือไม่

2. การคาดหวังว่าเมื่อทำงานนั้นได้แล้ว จะได้รับผลลัพธ์ที่ต้องการหรือไม่

3. การตีราคาผลลัพธ์ที่จะได้จากการกระทำ ถ้าเขาเห็นว่าผลลัพธ์จากการทำงานนั้นมีค่าสำหรับตัวเขา เขาย่อมอยากทำ ถ้าผลลัพธ์ไม่มีค่ากับเขา เขาจะไม่สนใจกระทำ

ตามแนวคิดของทฤษฎีความคาดหวังนี้ คนจะมีพฤติกรรมการทำงานก็ต่อเมื่อคนคาดหวังว่าเขาสามารถทำพฤติกรรมนั้นได้ และเมื่อทำพฤติกรรมนั้นแล้วจะได้รับผลลัพธ์ที่ต้องการ และผลลัพธ์ที่ได้รับนั้นเป็นสิ่งที่มีความสำคัญสำหรับตัวเขา แต่ถ้าหากคนคาดหวังว่าเขาไม่สามารถทำพฤติกรรมนั้นได้ หรือเมื่อทำพฤติกรรมนั้นแล้วไม่ได้รับผลลัพธ์ที่ต้องการ หรือผลลัพธ์ที่ได้รับนั้นเป็นสิ่งที่ไม่มีค่าสำหรับตัวเขา เพียงอย่างใดอย่างหนึ่งใน 3 ประการนี้ คนก็จะไม่มีพฤติกรรมการทำงานเกิดขึ้น

ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในงาน

Harrell (1958) กล่าวถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในงานว่ามี 3 ปัจจัยคือ

1. ปัจจัยทางด้านบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ อายุการทำงาน เชาวนั้ปัญญา ระดับการศึกษาและบุคลิกภาพ

2. ปัจจัยที่เกี่ยวกับงาน ได้แก่ ประเภทของงานที่ต้องปฏิบัติ ทักษะที่จำเป็นต้องใช้ในการทำงาน สถานภาพของตำแหน่งงาน สภาพทางภูมิศาสตร์ในการทำงาน ขนาดของโรงงาน

3. ปัจจัยที่เกี่ยวกับการจัดการ ได้แก่ ความมั่นคงปลอดภัย ค่าตอบแทนและผลประโยชน์อื่น ๆ โอกาสความก้าวหน้าในงาน สภาพการทำงาน คุณภาพในการบังคับบัญชา วิธีการติดต่อสื่อสารในหน่วยงานหรือองค์กร

กมล ชูทรัพย์ และเสถียร เหลืองอร่าม (2516) ได้กล่าวถึง ปัจจัยที่ทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในงานประกอบด้วย

1. ค่าจ้างแรงงาน
2. ลักษณะงานที่ทำ

3. เพื่อนร่วมงาน
4. หัวหน้างานและฝ่ายจัดการ ผู้บังคับบัญชาหรือนายจ้าง
5. ความมั่นคงในงาน
6. โอกาสที่จะก้าวหน้าในการทำงาน
7. ความเป็นประชาธิปไตยหรือการมีส่วนร่วมในงาน
8. สิ่งแวดล้อมในการทำงาน
9. ความเป็นระเบียบในการทำงาน

Gilmer (1970) กล่าวว่า องค์ประกอบของความพึงพอใจในงานมี 10 ประการคือ

1. ความมั่นคงปลอดภัย
2. โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน
3. สภาพที่ทำงานและการจัดการ
4. ค่าจ้างหรือรายได้
5. ลักษณะที่แท้จริงของงานที่ทำ
6. การควบคุมดูแลหรือผู้บังคับบัญชา
7. ลักษณะทางสังคม
8. การติดต่อสื่อสาร
9. สภาพการทำงาน
10. ผลประโยชน์ตอบแทน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ศรีสกุล สังข์ศรี (2541) ได้ศึกษาเรื่องลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชาและความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชา พบว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีความพึงพอใจในงานมากที่สุด เมื่อผู้บังคับบัญชามีลักษณะผู้นำด้านสนใจความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชา และด้านความน่าไว้วางใจของผู้บังคับบัญชา และมีความพึงพอใจรองมา เมื่อผู้บังคับบัญชามีลักษณะผู้นำในด้านให้ข้อมูลข่าวสารแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาและด้านตั้งความคาดหวังในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาตามลำดับ และผู้บังคับบัญชาที่เป็นผู้บริหารระดับสูงจะมีลักษณะผู้นำด้านตั้งความคาดหวังในตัวผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านให้ข้อมูลข่าวสารแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาและด้านความน่าไว้วางใจของผู้บังคับบัญชาสูงกว่าผู้บังคับบัญชาที่เป็นผู้บริหารระดับต้น แต่ผู้บริหารทั้งสองระดับมีลักษณะผู้นำด้านสนใจความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชาไม่แตกต่างกัน

ปภัศ ฉัตรยาลักษณ์ (2540) ได้ศึกษาเรื่องบทบาทการบังคับบัญชาของหัวหน้างานตาม การรับรู้และตามความคาดหวังของพนักงาน กับ ความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อการบังคับ บัญชา พบว่า (1) บทบาทการบังคับบัญชาของหัวหน้างานที่ปฏิบัติจริงตามการรับรู้และบทบาท ตามความคาดหวังของพนักงานทั้ง 4 บทบาท มีความแตกต่างกัน (2) ความแตกต่างในบทบาทการ บังคับบัญชาของหัวหน้างานที่ปฏิบัติจริงตามการรับรู้และตามความคาดหวังของพนักงานใน 4 บทบาท มีความสัมพันธ์ทางลบกับความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อการบังคับบัญชาของหัวหน้า งาน และ (3) ความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อการบังคับบัญชาของหัวหน้างาน มีความสัมพันธ์ ทางบวกกับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน

มยุรี รังสีสมบัติศิริ (2530) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาพฤติกรรมผู้นำกับความพอใจใน งาน พบว่าผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความพึงพอใจผู้นำแบบปรึกษาหารือและมีส่วนร่วมสูงกว่าผู้นำแบบ ผู้นำเผด็จการอย่างมีศิลป์ และลักษณะพฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์ กับความพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชา และพบว่าผู้ใต้บังคับบัญชามีความต้องการให้ ผู้บังคับบัญชามีรูปแบบพฤติกรรมผู้นำแบบปรึกษาหารือมากที่สุด

รติกร เวชชะ (2541) ได้ศึกษาความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อแบบ ภาวะผู้นำ กลุ่มตัวอย่างคือ ข้าราชการกรมการศึกษาภายใน กระทรวงพาณิชย์ พบว่า ผู้ใต้บังคับบัญชามีความพึงพอใจในงานระดับปานกลาง ผู้ใต้บังคับบัญชามีความคิดเห็นว่า ผู้บังคับบัญชามีแบบภาวะผู้นำเป็นแบบทีมงานมากที่สุด รองลงมาคือ แบบสายกลาง สโมสร ยึด คำสั่ง และแบบปล่อยตามสภาพตามลำดับ ผู้ใต้บังคับบัญชามีความต้องการผู้บังคับบัญชาที่มีแบบ ภาวะผู้นำแบบทีมงานมากที่สุด รองลงมาคือ แบบเดินสายกลาง แบบสโมสร แบบยึดคำสั่ง และ แบบปล่อยตามสบาย ผู้ใต้บังคับบัญชามีความพึงพอใจในงานต่อแบบภาวะผู้นำ โดยพึงพอใจใน งานแบบทีมงานมากที่สุด รองลงมาคือ แบบสโมสร แบบเดินสายกลาง แบบยึดคำสั่ง และแบบ ปล่อยตามสบาย

จากการศึกษาค้นคว้าสรุปได้ว่า ผู้บังคับบัญชาหรือผู้นำ เป็นปัจจัยสำคัญปัจจัยหนึ่งที่จะ ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความพึงพอใจในการทำงาน ดังนั้นในการวิจัยครั้งนี้จึงจะศึกษา ลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชาและความพึงพอใจต่อการบังคับบัญชาของผู้ใต้บังคับบัญชา