

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับผู้นำ เช่น ภาวะผู้นำ คุณลักษณะของผู้นำ บทบาทของผู้นำ เป็นต้น ตลอดจนได้ศึกษาแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจและความพึงพอใจในการทำงาน แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับการบริหาร การศึกษา รวมทั้งผลงานวิจัยที่มีการพิมพ์เป็นเล่ม เป็นเอกสาร แผ่นพับ รวมทั้งสาระความรู้ ที่เป็นข้อมูลที่เผยแพร่ทางอินเทอร์เน็ต เพื่อเป็นพื้นฐานและเป็นแนวทางสำหรับการศึกษาวิจัย ในบทนี้จึงประกอบไปด้วยสาระสำคัญดังหัวข้อต่อไปนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำ
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ
3. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจ
4. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารการศึกษา
5. สถาบันอุดมศึกษาในจังหวัดมหาสารคาม
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำ

1. ความหมายของผู้นำและความเป็นผู้นำ

นักวิชาการ ได้ให้คำนิยามและความหมายของผู้นำและความเป็นผู้นำแตกต่างกัน ดังนี้

ศิริวรรณ เสรีรัตน์, สมชาย หิรัญกิตติ และธนวรรณ ตั้งสินทรัพย์ศิริ (2550, หน้า 196) ได้ให้ความหมายร่วมกันว่า ผู้นำ (Leader) เป็นบุคคลที่ทำให้องค์การประสบความสำเร็จ โดยใช้อิทธิพลจูงใจผู้อื่นให้ปฏิบัติตาม นอกจากนั้นแล้ว ผู้นำยังมีส่วนทำให้เกิดวิสัยทัศน์ขององค์การและพนักงาน รวมทั้งผู้นำที่สามารถใช้อำนาจ อิทธิพลต่าง ๆ ทั้งโดยตรงและโดยอ้อมเพื่อนำกลุ่มประกอบกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่ง

ส่วนความเป็นผู้นำ (Leadership) เป็นศิลปะที่จำเป็นและสำคัญยิ่งต่อผู้บริหารที่จะ นำองค์การไปสู่ความสำเร็จ ผู้นำเป็นผู้ตัดสินใจ กำหนด ปัญหา วางแผนและรับผิดชอบต่อ ความอยู่รอดหรือการพัฒนาขององค์การ

ถวัลย์พันธ์ เขจรนันท์ และฉัตรยาพร เสมอใจ (2549, หน้า 456) กล่าวว่า ผู้นำ

หมายถึง บุคคลซึ่งได้รับการแต่งตั้งขึ้น หรือได้รับการยอมรับจากสมาชิกให้เป็นหัวหน้ากลุ่ม โดยจะเป็นศูนย์รวมในการตัดสินใจเพื่อแก้ปัญหา ประสานงาน ดำเนินงานของกลุ่ม ซึ่งมักจะเกิดจากความยินยอมของสมาชิกมากกว่าการแต่งตั้งอย่างเป็นทางการ

ความเป็นผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลและใช้อำนาจเหนือบุคคลอื่น หรือผู้ตาม (Follower) เพื่อให้ทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายในสถานการณ์ต่าง ๆ

สุพานี สฤษฏ์วานิช (2549, หน้า 296) ให้นิยามว่า ผู้นำ คือ ผู้ที่มีความสามารถที่จะมีอิทธิพลเหนือกลุ่ม หรือผู้ที่มีคุณลักษณะของความเป็นผู้นำ คือ มีลักษณะเด่น มีวิสัยทัศน์ มีค่านิยมที่เหมาะสมและมีอิทธิพลเหนือคนอื่น ตลอดจนมีความสามารถในการตัดสินใจที่เป็นการตัดสินใจที่ยากและซับซ้อนได้อย่างเหมาะสม

ส่วนความเป็นผู้นำ หมายถึง ความสามารถที่จะมีอิทธิพลต่อผู้ตามหรือนำผู้ตามได้อย่างสัมฤทธิ์ผล หรือเป็นความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นทำงานได้อย่างเต็มที่เพื่อที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ของงานอย่างเหมาะสม

กูด (Good, 1973, p. 313) กล่าวว่า ผู้นำ คือ ผู้ที่ได้รับการยกย่อง หรือได้รับการยอมรับว่าเป็นผู้มีความสามารถในการนำหมู่คณะไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายในการทำงาน

คาทซ์และคาห์น (Katz and Kahn, 1973, p. 301) ให้ความหมายความเป็นผู้นำว่า หมายถึง อิทธิพลของการกระทำ พฤติกรรม ความเชื่อ และความรู้สึกร่วมกันของบุคคลหนึ่ง ในระบบสังคมที่มีต่ออีกบุคคลหนึ่ง โดยผู้ถูกกระทำเต็มใจยอมรับอิทธิพลนั้น

จากความหมายที่นักวิชาการกล่าวมา สามารถสรุปความหมายของผู้นำและความเป็นผู้นำ ได้ดังนี้ ผู้นำ คือ บุคคลซึ่งได้รับการแต่งตั้งหรือได้รับการยกย่องขึ้นจากกลุ่ม เพื่อให้เป็นหัวหน้าในการตัดสินใจ โดยมีอิทธิพลและความสามารถในการจูงใจคน เพื่อประโยชน์ในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

ส่วนความเป็นผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำใช้อิทธิพลและอำนาจที่มีของตน กระตุ้น ชี้นำ ให้บุคคลอื่นเกิดความเต็มใจแล้วกระตือรือร้นปฏิบัติงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบความหมายของผู้นำกับความเป็นผู้นำ หรือภาวะผู้นำแล้ว พบว่า มีความแตกต่างและคล้ายคลึงกัน กล่าวคือ ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ยอมรับหรือยกย่องให้เป็นหัวหน้าจากสมาชิกในกลุ่ม เนื่องจากลักษณะอันเกิดจากบุคลิกลักษณะของเขา เช่น ความกล้า ความฉลาด เป็นต้น หรือผู้นำจะเน้นเรื่องบุคลิกภาพของคนนั้นเป็นสำคัญ ความเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำ หมายถึง การใช้กระบวนการของความสามารถของบุคคลที่ใช้อิทธิพลหรือ

อาศัยอำนาจหน้าที่จากตำแหน่งของตนในการชักชวน ชี้นำหรือชักจูงใจผู้อื่นให้ร่วมมือร่วมใจกับตนในการปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือภาวะผู้นำจะเป็นเรื่องลักษณะหรือคุณสมบัติของบุคคลนั้นที่จะช่วยส่งเสริมการดำเนินการของหมู่คณะ ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จ

## 2. ความแตกต่างระหว่างผู้นำกับผู้บริหาร

แม้ว่าจะยังไม่มี การสรุปความคิดเห็นออกมาให้เห็นเด่นชัดนักว่า ผู้นำกับผู้บริหาร มีความหมายเหมือนกันหรือเป็นคนเดียวกันหรือไม่ บ้างก็ว่าเป็นคนเดียวกันแต่โดยทั่วไปแล้ว ทั้งผู้นำและผู้บริหารยังมีข้อแตกต่างกัน ดังนี้ (วิเชียร วิทยอุดม, 2550, หน้า 5-6)

2.1 การใช้อำนาจ ผู้บริหารใช้อำนาจในฐานะของผู้ดำรงตำแหน่งทางการบริหารขององค์กร โดยได้รับอำนาจจากตำแหน่งหรืออำนาจในทางการ โดยกฎหมาย ข้อบังคับ จารีตประเพณี หรือข้อกำหนดใด ๆ ได้โดยไม่ต้องอาศัยลักษณะส่วนตัวของผู้บริหาร ส่วนผู้นำใช้อำนาจโดยอาศัยความสัมพันธ์ส่วนตัวกับผู้ปฏิบัติงาน อำนาจเกิดจากอิทธิพลส่วนตัวเหนือพฤติกรรมและความรู้สึกรักของผู้ปฏิบัติงาน

2.2 การกำหนดเป้าหมาย ผู้บริหารถือว่าเป้าหมายขององค์กรมีความสำคัญ วัตถุประสงค์ส่วนตัวเป็นเพียงส่วนประกอบขององค์กรเท่านั้น หากไม่มีความจำเป็นแล้วจะไม่มีการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ขององค์กร ส่วนผู้นำมีความสนใจวัตถุประสงค์ส่วนตัวของคนในองค์กร ผู้นำจะแสดงการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ ในวัตถุประสงค์และนโยบายขององค์กรอยู่ตลอดเวลา ผู้นำจะทำทุกวิถีทางให้เป้าหมายขององค์กรและส่วนตัวไปด้วยกันได้

2.3 ทักษะต่อองค์กร ผู้บริหารมีจิตสำนึกว่าเขาเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรไม่อาจแยกตัวออกจากองค์กรได้ และถือว่าผู้บริหารเป็นผู้ปกป้องความเป็นระเบียบขององค์กรและดูแลให้องค์การเป็นไปตามแนวทางที่ผู้บริหารกำหนดขึ้น แต่ผู้นำเห็นว่าตัวเองกับองค์กรและคนในองค์กรแยกออกจากกันและพยายามทำทุกอย่าง เพื่อให้มีการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ โดยไม่ขัดกับกฎระเบียบขององค์กร

2.4 การทำหน้าที่ ผู้บริหารทำงานโดยอาศัยความร่วมมือของคนอื่นภายใต้ นโยบายและกระบวนการขององค์กร เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายที่กำหนด โดยผู้ปฏิบัติงานมีข้อจำกัดว่าต้องปฏิบัติงานให้อยู่ในแนวทางขององค์กร การทำหน้าที่ของผู้บริหารจึงยึดติดอยู่กับขั้นตอนการทำงานขององค์กร ส่วนผู้นำจะทำงาน โดยคำนึงถึงผลงานและเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานคิดริเริ่มเพื่อความสำเร็จของงาน จะไม่กำหนดให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานตามวิธีการที่

องค์การกำหนดขึ้นอย่างเคร่งครัด การควบคุมเน้นที่ผลงาน ไม่ใช่เน้นที่วิธีการ

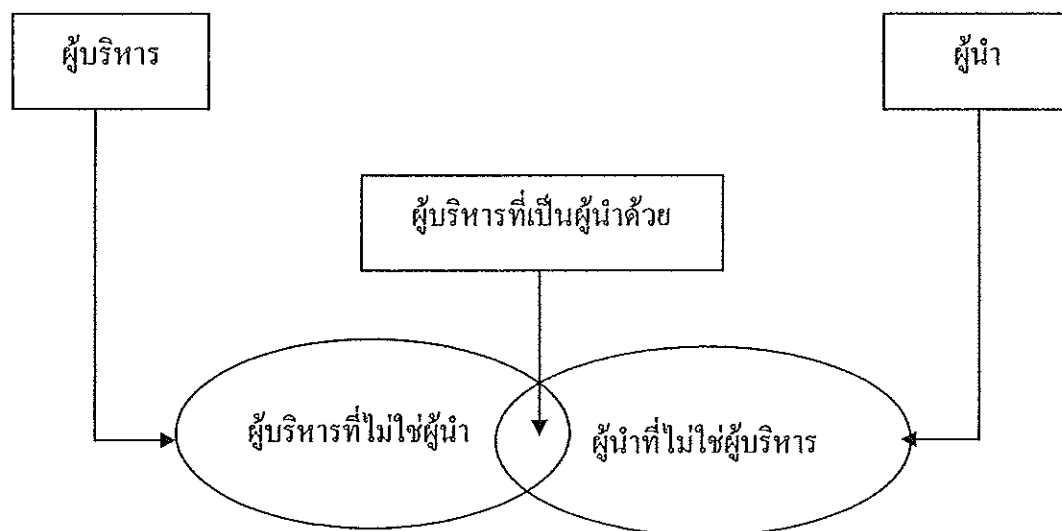
2.5 บุคลิกภาพ ผู้บริหารจะดำเนินงานต่าง ๆ เพื่อการอยู่รอดและมุ่งสนใจแต่กิจกรรมที่เป็นเรื่องธรรมดาของคนดี แต่ผู้นำจะแสวงหาความเสี่ยงที่ให้ผลตอบแทนสูง ผู้บริหารจึงมีลักษณะของการประคองสถานการณ์ให้ดำเนินไปโดยราบรื่นและเมื่อพบปัญหาที่แก้ปัญหานั้นทันที

2.6 ความสัมพันธ์กับผู้อื่น ผู้บริหารจะมีความสัมพันธ์กับคนอื่นตามตำแหน่งหน้าที่การงานในฐานะหัวหน้า ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน ความสัมพันธ์กับคนอื่นนี้จึงเปลี่ยนแปลงไปตามบทบาทที่ได้รับ ส่วนผู้นำจะมีความเสมอต้นเสมอปลายในความสัมพันธ์กับคนอื่น โดยไม่เกี่ยวกับหน้าที่

2.7 การวางตัว ผู้บริหารจะวางตัวไปตามสายการบังคับบัญชาหรือตำแหน่งการทำงาน ส่วนผู้นำจะวางตัวตามสบายอยู่ในสถานที่ต่าง ๆ ขององค์การ และวางตัวเป็นกันเองกับพนักงานรวมทั้งไม่ถือตัว

วิเชียร วิทขุฑม (2550, หน้า 4) ให้ทัศนะว่า บุคคลที่ใช้อำนาจติดมากับตำแหน่งจะเป็นหัวหน้าหรือผู้บริหาร ถ้าบุคคลใช้อำนาจของตนและที่ดำรงตำแหน่งอยู่จะเป็นผู้นำ เพราะฉะนั้นหัวหน้าที่มีความเป็นผู้นำอยู่ด้วย จะปฏิบัติงานให้ลุล่วงไปได้ดีกว่าหัวหน้าที่เป็นผู้บริหารอย่างเดียว และในทำนองเดียวกันผู้นำที่ไม่มีตำแหน่งหรือไม่ได้เป็นผู้บริหารก็อาจจะแสดงบทบาทของการเป็นผู้นำกลุ่มไม่ราบรื่นนัก ซึ่งสอดคล้องกับเนตรพัฒนา ยาวีราช (2548, หน้า 108) ที่ระบุว่า ผู้บริหารหลายคนล้มเหลวในการทำงานเพราะขาดความเป็นผู้นำ แม้ว่าผู้บริหารคือผู้นำและผู้นำคือผู้บริหารก็ตาม

เสาวลักษณ์ นิกรพิทยา (2550, หน้า 518) ได้กล่าวถึงความแตกต่างระหว่างผู้นำกับผู้บริหารไว้ว่า ผู้นำจะหมายถึง ผู้ที่มีเหตุมีผลในการประเมินสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างเป็นระบบในการเลือกเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ต้องการ มีการพัฒนากลยุทธ์อย่างเป็นระบบ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และมีการใช้ทรัพยากรทางการบริหาร มีการออกแบบงาน การจัดองค์การ การสั่งการ และการควบคุมภารกิจต่าง ๆ ให้ดำเนินไปตามเป้าหมายที่ต้องการและท้ายที่สุด คือ การจูงใจและการให้รางวัลแก่ผู้ทำงานนั้น ในระยะยาวผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพก็คือผู้นำนั่นเอง ดังแผนภาพที่ 2-1 ซึ่งพบว่า การบริหารงานในปัจจุบัน โดยการใช้ทักษะทางการบริหารเพียงอย่างเดียวไม่เพียงพอที่จะทำให้ผู้บริหารมีประสิทธิภาพได้ ผู้บริหารสมัยใหม่จะต้องเข้าใจความแตกต่างระหว่างการนำและการบริหาร และนั่นเองสามารถผสมผสานบทบาททั้งสองเข้าด้วยกัน เพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายขององค์การนั่นเอง



แผนภาพที่ 2-1 ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้บริหาร  
 ที่มา (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ สมชาย หิรัญกิตติ และธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ, 2550, หน้า 196)

ผู้วิจัยมีความเห็นว่า ปัจจุบันผู้บริหารก็คือผู้นำที่เป็นทางการขององค์การซึ่งเป็นผู้ใช้อำนาจจากตำแหน่งที่ทุกคนในองค์การต้องยอมรับ ขณะเดียวกันผู้บริหารจะเป็นผู้นำองค์การไปสู่เป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์บางอย่างที่ทุกคนในองค์การได้ร่วมกันตั้งขึ้นมา ทั้งนี้การบริหารงานจะเป็นไปอย่างราบรื่นนั้นก็ต้องอาศัยอำนาจส่วนตัว หรือความสัมพันธ์ส่วนตัวกับผู้ปฏิบัติงานบ้างในบางสถานการณ์เช่นกัน รวมทั้งผู้บริหารกับสมาชิกในองค์การต้องมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันแยกออกจากกันไม่ได้ ผู้บริหารที่ดีก็ต้องมีภาวะผู้นำที่ดีด้วยหรือกล่าวได้ว่า ผู้บริหารคือผู้นำและผู้นำคือผู้บริหาร ดังนั้น ผู้นำของการศึกษาในครั้งนี้คือผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาซึ่งเป็นผู้ที่มีตำแหน่งและบทบาทอยู่ครบถ้วน เช่น อธิการบดี คณบดี ผู้อำนวยการ เป็นต้น

### 3. แบบของผู้นำ

ที่ผ่านมามีนักวิชาการหลายท่านได้นำเสนอรูปแบบของผู้นำไว้มากมาย ซึ่งมีลักษณะแตกต่างกันออกไป แต่แบบของผู้นำที่พบเห็นกัน โดยทั่วไปหรือที่คุ้นเคยกันมีดังนี้

#### 3.1 แบบของผู้นำ 4 แบบ (วิเชียร วิทยอุดม, 2550, หน้า 15)

3.1.1 แบบของผู้นำตามลักษณะหรือวิธีการใช้อำนาจ ผู้นำแบบนี้จะยึดถือเรื่องวิธีการใช้อำนาจหน้าที่ของผู้นำ และการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของผู้ตามเป็นเกณฑ์หรือเป็นเครื่องชี้วัดว่า มีการใช้อำนาจหน้าที่ของผู้นำมากน้อยแค่ไหน การมีส่วนร่วมจะกระทำได้มากน้อยเพียงใด ซึ่งแบ่งผู้นำตามลักษณะเช่นนี้ออกเป็น 3 แบบ คือ (พงศ์ หรดาต, 2540, หน้า 156-157)

1) ผู้นำแบบอัตตาธิปไตย (Autocratic Leaders) เป็นผู้นำประเภทที่ถือว่ามีอำนาจเป็นใหญ่ มีลักษณะถือตัวและเชื่อมั่นในตนเองมาก ชอบวางท่าโตไม่ค่อยรับฟังหรือให้เกียรติคนอื่น ไม่ให้ผู้อื่นได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ผู้นำประเภทนี้จะเป็นผู้กำหนดนโยบาย จุดมุ่งหมายและสั่งการให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม โดยการขยายอำนาจของตนออกไปในทุกวิถีทางด้วยวิธีการต่าง ๆ เพื่อให้ทำงานนั้นเกิดสมรรถภาพรวดเร็วทันความต้องการ

2) ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leaders) ผู้นำแบบนี้เป็นแบบผู้นำที่ดีที่สุดและอำนวยการบริหารงานได้ดีที่สุด การบริหารงานจะกระทำโดยการกระจายอำนาจ การตัดสินใจหรือการดำเนินงานจะกระทำโดยการปรึกษาหารือกับผู้ร่วมงาน ถืออำนาจของกลุ่มเหนือตนเอง เคารพในความคิดเห็นของบุคคล การบริหารงานจะเน้นหนักไปในทางที่จะทำให้เกิดความเข้าใจซึ่งกันและกัน

3) ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez-faire Leaders) เป็นผู้นำที่ใช้อำนาจในการควบคุมกำกับดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาน้อยมาก ผู้ร่วมงานมีความเป็นอิสระเต็มที่ในการวินิจฉัยงาน และสั่งการของผู้บริหารก็เป็นไปได้โดยง่าย เพียงแต่ทางผ่านเรื่องให้เท่านั้น ผู้นำแบบนี้จะไม่มีความคิดริเริ่ม ทำงานโดยปล่อยให้ตามยถากรรม ไม่คำนึงถึงหลักการ กฎเกณฑ์ เหตุผลกฎระเบียบต่าง ๆ การกำหนดวัตถุประสงค์ของการทำงานไม่แน่นอนและไม่มีการประเมินผลงาน

3.1.2 แบบของผู้นำตามการได้มาซึ่งอำนาจ รูปแบบของผู้นำนี้จะยึดถือในเรื่องหนทางการได้มาซึ่งอำนาจและสิ่งที่เป็นเครื่องค้ำจุนให้ผู้นำสามารถดำรงสถานภาพเช่นนี้ - อยู่ได้ ผู้นำลักษณะนี้แบ่งได้ 3 แบบ คือ

1) ผู้นำที่มีคุณลักษณะพิเศษ (Charismatic Leaders) ผู้นำประเภทนี้จะมีคุณสมบัติพิเศษ มีท่าทางหรือบุคลิกพิเศษ หรือความสามารถพิเศษ เช่น เป็นนักกีฬาที่เด่นก็ได้รับการยกย่องให้เป็นหัวหน้าทีม เป็นต้น

2) ผู้นำตามกฎหมาย (Legal Leaders) ได้แก่ ผู้นำที่เป็นไปตาม

กฎหมายหรือกฎข้อระเบียบที่กำหนดไว้ เช่น นายกรัฐมนตรี รัฐมนตรี ปลัดกระทรวง อธิบดี ฯลฯ ผู้นำแบบนี้กฎหมายจะกำหนดคุณสมบัติของแต่ละตำแหน่งไว้ ถ้าผู้ใดมีคุณสมบัติครบถ้วนตามที่กฎหมายกำหนด ก็สามารถครองตำแหน่งนั้นได้

3) ผู้นำที่เป็นสัญลักษณ์ (Symbolic Leaders) ผู้นำประเภทนี้จะเป็นผู้นำที่ทำหน้าที่แทนสัญลักษณ์ เช่น พระมหากษัตริย์ จะเป็นผู้นำของพระราชวงศ์หรือของประเทศ

3.1.3 แบบของผู้นำตามลักษณะและวิธีการทำงาน การพิจารณาผู้นำจากลักษณะวิธีการทำงาน สามารถดูได้จากผู้นำในลักษณะดังต่อไปนี้ (วิเชียร วิทยาอุดม, 2550, หน้า 22)

1) ผู้นำแบบเจ้าระเบียบ (Regulative Leaders) ผู้นำแบบนี้มักยึดถือระเบียบแบบแผนเป็นสำคัญ ชอบอ้างระเบียบและกฎหมาย ไม่ชอบให้มีการเปลี่ยนแปลง มีความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นแบบเจ้านายกับลูกน้อง การสื่อสารจะทำในลักษณะสั่งงานและใช้การสื่อสารแบบทางเดียว (One-way Communication) คือสั่งงานให้ลูกน้องปฏิบัติตามอย่างเดียว ผู้นำแบบนี้จะคล้ายกับผู้นำแบบอำนาจนิยม

2) ผู้นำแบบบงการ (Directive Leaders) ผู้นำแบบนี้เน้นการใช้อำนาจใช้วิธีการสั่งงานเป็นการใหญ่ จึงทำให้บรรยากาศเต็มไปด้วยความกลัวและความหวาดระแวง และไม่รู้จักวิธีสอนแนะนำการทำงาน ขาดมนุษยสัมพันธ์ในการทำงาน ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นแบบพิธีการเป็นส่วนใหญ่

3) ผู้นำแบบจูงใจ (Persuasive Leaders) ส่วนใหญ่ผู้นำแบบนี้จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีโอกาสร่วมแสดงความคิดเห็น ร่วมใช้ดุลยพินิจ จะฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน และใช้ศิลปะการชักจูงใจ ใช้การสื่อสารแบบสองทาง

4) ผู้นำแบบร่วมใจ (Participative Leaders) ผู้นำแบบนี้คล้ายผู้นำแบบจูงใจ โดยยึดหลักการปรึกษาหารือและแลกเปลี่ยนความคิดเห็น มุ่งให้เกิดความร่วมมือร่วมกันปฏิบัติงานเป็นสำคัญ ผู้นำแบบนี้จะคล้ายกับผู้นำแบบประชาธิปไตยและแบบจูงใจ

3.1.4 แบบของผู้นำแบ่งตามจุดมุ่งหมายของผู้นำ รูปแบบของผู้นำแบบนี้จะยึดถือเรื่องคุณลักษณะบุคลิกภาพของผู้นำและสถานการณ์ที่ให้ความนิยมนำว่าให้ความสนใจมุ่งไปยังจุดมุ่งหมายใด ผู้นำแบบนี้มี 2 แบบคือ (วิเชียร วิทยาอุดม, 2550, หน้า 22-23)

1) ผู้นำที่มุ่งงาน (Task Motivated Leaders) ผู้นำแบบนี้จะใช้งานเป็นแรงจูงใจหรือถือว่างานเป็นสิ่งสำคัญ ผู้นำจะจัดวางโครงสร้างและคอยควบคุมบังคับบัญชาให้มีการปฏิบัติงานตามที่ได้กำหนดไว้อย่างใกล้ชิด และต้องให้ได้ผลงานมากที่สุดและจะคำนึงถึง

ความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นอันดับรองลงมาโดยใช้สิ่งจูงใจเป็นเครื่องกระตุ้นให้  
ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติตาม

2) ผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์ (Relationship Motivated Leaders) ผู้นำแบบนี้จะใช้ความสัมพันธ์เป็นแรงจูงใจ ถือว่าคนเป็นสิ่งสำคัญโดยคำนึงถึงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นอันดับแรก และถือว่าความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลจะทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพ ขณะเดียวกันผู้นำจะสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาพยายามสร้างสภาพแวดล้อมที่เป็นมิตรด้วย

จะเห็นได้ว่า ผู้นำที่เน้นคนเป็นหลัก (People-center) จะให้ความสนใจในปัญหาต่าง ๆ ของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างมีมนุษยธรรมและใช้วิธีควบคุมบังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานโดยไม่เข้มงวดกวดขัน ปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีอิสระมากพอที่จะปฏิบัติงานของตนให้สำเร็จตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ ใช้วิธีการเสริมสร้างกลุ่มงานต่าง ๆ ขึ้นมาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน ด้วยการวางเป้าหมายหรือหวังผลการปฏิบัติไว้อย่างสูง

### 3.2 แบบของผู้นำ 7 แบบ (ตะวัน สาดแสง, 2548, หน้า 125-127)

3.2.1 ผู้นำตามประเพณี (Traditional Leader) เป็นผู้นำที่มีการสืบทอดกันตามสายโลหิต ได้มาโดยกำเนิด เช่น กษัตริย์ (The King) จักรพรรดิ (The Emperor) ความเชื่อเช่นนี้ยังใช้ได้กับองค์การธุรกิจที่บริหารงานแบบครอบครัวหรือกึ่งครอบครัว เช่น ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) บริษัทชินวัตร จำกัด (มหาชน) บริษัทเจริญโภคภัณฑ์ จำกัด (มหาชน) เป็นต้น

3.2.2 ผู้นำที่เป็นที่รู้จักของสังคม (The Known Leader) หมายถึง ผู้ที่มีชื่อเสียงในสังคม สร้างชื่อให้เป็นที่รู้จักของสังคม อาจจะเป็นผู้อยู่ในสังคมชั้นสูง ผู้นำขุนชนผู้มีสถานบรรดาศักดิ์ (Aristocrat) หรือผู้ที่ประสบผลสำเร็จในการบริหารองค์การ เป็นต้น

3.2.3 ผู้นำโดยการแต่งตั้ง (The Appointed Leader) ส่วนใหญ่แล้วจะเป็นบุคคลที่มีอำนาจสูงกว่าแต่งตั้ง มอบหมายหน้าที่ให้รับผิดชอบเรื่องใดเรื่องหนึ่งหรือหลายเรื่องก็ได้

3.2.4 ผู้นำแบบราชการ (The Bureaucratic Leader) จะเป็นผู้บริหารหรือผู้นำในองค์การที่มีการจัดระบบบริหารในรูปแบบราชการในองค์การของรัฐ เช่น อธิบดี รัฐมนตรี ปลัดกระทรวง ผู้ว่าราชการจังหวัด ภาคเอกชนส่วนใหญ่จะมีอยู่ในองค์การที่จัดรูปแบบโครงสร้างสูง (Tall Organization) และมีการบริหารงานแบบราชการ เช่น



กรรมการผู้จัดการ ผู้อำนวยการ ผู้จัดการ หัวหน้าส่วน เป็นต้น โดยทั่วไปจะมีการแต่งตั้งผู้นำอย่างเป็นทางการจึงเป็นผู้นำที่มีความชอบธรรมตามตำแหน่งที่ครองอยู่

**3.2.5 ผู้นำตามหน้าที่หรือผู้นำตามความชำนาญ (The Functional or Expert Leader)** เป็นผู้นำที่ครองตำแหน่งเพราะหน้าที่และความชำนาญเป็นพลังคำจูงจูงอำนาจจนทำให้เกิดความมั่นคง ฉะนั้นผู้ที่จะเป็นผู้นำประเภทนี้ได้ต้องมีความชำนาญในงานหรือในการแก้ปัญหาหรือมีประสบการณ์ในหน้าที่ที่รับผิดชอบมาหลายปี เช่น ปลัดกระทรวง อธิบดี ผู้อำนวยการ หรือผู้จัดการ เป็นต้น ผู้นำประเภทนี้นอกจากมีความชำนาญตามวิชาชีพแล้ว ยังมีความสามารถในการบริหารด้วย เพราะความรอบรู้และลึกในเนื้อหาของงานจะทำให้กล้าตัดสินใจ

**3.2.6 ผู้นำที่มีบารมี (The Charismatic Leader)** ผู้นำประเภทนี้เป็นผู้นำที่เกิดจากการยอมรับในคุณลักษณะพิเศษเฉพาะตัว ผู้นำประเภทนี้มีทั้งผู้นำที่ดีหรือผู้นำที่ไม่ดีก็ได้ (Good or Evil Leader) เช่น นโปเลียน (Napoleon) ฮิตเลอร์ (Adolf Hitler) และวินสตัน เชอร์ชิล (Winston Churchill) อดีตนายกรัฐมนตรีอังกฤษสมัยสงครามโลก นางมากาเร็ต แธทเชอร์ (Margaret Thatcher) หรือผู้นำประเทศไทย เช่น จอมพล ป. พิบูลย์สงคราม จอมพล ถนอม กิตติขจร เป็นต้น

**3.2.7 ผู้นำแบบไม่เป็นทางการ (The Informal Leader)** เป็นผู้นำที่เกิดจากคุณความดีส่วนตัว อาจมีสาเหตุมาจากบารมี ความชำนาญ การสั่งการในการใช้ทรัพยากร ทั้งนี้ความชอบธรรมของผู้นำประเภทนี้อาจเป็นตำแหน่งงานที่ดำรงอยู่ อาจเป็นการแต่งตั้งอย่างไม่เป็นทางการ หรือการแต่งตั้งตามจารีตประเพณี เช่น ผู้นำฝูงชน ผู้นำสหภาพแรงงาน เป็นต้น

จากที่กล่าวมาทั้งหมดนี้จะเห็นได้ว่า แบบของผู้นำนั้นมีหลายแบบ แต่ละแบบของผู้นำก็จะทำให้เข้าใจถึงพฤติกรรมในแต่ละลักษณะนั้นๆ ได้เป็นอย่างดี ซึ่งผู้นำแต่ละแบบมีคุณลักษณะเด่นแตกต่างกันไปและมีโอกาสที่จะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพได้เท่าเทียมกัน โดยเฉพาะกับผู้นำแบบมุ่งงานและแบบมุ่งสัมพันธ์ ถ้าได้เป็นผู้นำในกลุ่มที่มีลักษณะอันเหมาะสมกับลักษณะส่วนตัวของผู้นำ และเหมาะสมกับสภาพการณ์ของงาน อย่างไรก็ตามผู้นำต้องมีความตื่นตัวและมีความคิดริเริ่มอยู่ตลอดเวลา ต้องรู้จักปรับปรุงพฤติกรรมของตนให้เหมาะสมสอดคล้องกับสภาพการณ์ของงานต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ตลอดจนการปรับตัวให้เหมาะสมกับความต้องการของผู้ได้บังคับบัญชาด้วย

#### 4. ทฤษฎีความเป็นผู้นำ

เมื่อเกิดการตระหนักว่า ความเป็นผู้นำเป็นเรื่องสำคัญต่อการบริหารองค์การ และการแข่งขันทางธุรกิจมาก นักวิชาการในหลายยุคหลายสมัยจึงทุ่มเทศึกษาเรื่องความเป็นผู้นำกันเป็นจำนวนมาก จนก่อให้เกิดแนวคิดและทฤษฎีที่คิดและมองในมุมที่แตกต่างกันมากมาย ซึ่งสามารถจัดกลุ่มแนวคิดและทฤษฎีต่าง ๆ เป็น 3 กลุ่ม คือ

##### 4.1 ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ

ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ เป็นทฤษฎีซึ่งเกี่ยวกับลักษณะเฉพาะตัวของผู้นำ โดยเชื่อว่าผู้นำจะมีคุณสมบัติที่แตกต่างจากบุคคลทั่วไป (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ สมชาย หิรัญกิตติ และธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ, 2550, หน้า 201)

4.1.1 ผู้นำย่อมมีลักษณะพิเศษโดยกำเนิด ซึ่งเป็นลักษณะเฉพาะของบุคคล ส่วนใหญ่จะพิจารณาที่บุคลิกภาพอันมีลักษณะเด่น 4 ประการ คือ (มาลินี จุฑะรพ 2542, หน้า 11)

- 1) ความเฉลียวฉลาด จากการศึกษาพบว่าสติปัญญา ความรู้ ความสามารถกับสถานการณ์การเป็นผู้นำนั้นมักจะมีความสัมพันธ์กัน
- 2) วุฒิภาวะทางสังคม ผู้นำต้องมีลักษณะเป็นผู้ใหญ่ วางตัวดี พุคน้อย ฟังมากและมีความอดทน ควบคุมอารมณ์ได้ดี
- 3) มีความมุ่งมั่น และมีแรงจูงใจทางด้านการความสำเร็จ ผู้นำต้องมีไฟแรงเสมอ จึงจะนำพาองค์การได้
- 4) มีมนุษยสัมพันธ์ดี ผู้นำต้องเก่งและเข้ากับคนได้ทุกระดับ ทุกประเภท มีความคล่องตัว

จากการสำรวจลักษณะของผู้นำที่มีชื่อเสียงพบว่า ผู้นำที่มีประสิทธิผลสูงสุด โดยทั่วไปจะมีลักษณะฉลาด กระตือรือร้น ตื่นตัวกับความต้องการของบุคคลอื่น เข้าใจงาน มีทักษะในการติดต่อสื่อสารที่ดี มีความคิดริเริ่ม ชอบแก้ปัญหา มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความรับผิดชอบ มีตำแหน่งสำคัญและมีลักษณะเด่น

4.1.2 ลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ จะประกอบด้วย (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ สมชาย หิรัญกิตติ และธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ, 2550, หน้า 202)

- 1) คุณลักษณะ (Trait) ได้แก่
  - 1.1) รู้จักปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ
  - 1.2) มีความตื่นตัวต่อสถานะแวดล้อมทางสังคม

- 1.3) มีความทะเยอทะยานสูง
  - 1.4) มีความน่าเชื่อถือสามารถสร้างสรรค์ประโยชน์
  - 1.5) มีลักษณะประนีประนอม
  - 1.6) มีความเด็ดขาด
  - 1.7) ลูกน้องสามารถพึ่งพาได้
  - 1.8) เป็นผู้ทรงอำนาจ
  - 1.9) มีความสามารถในการทำงานที่ต้องใช้ความคิดมาก
  - 1.10) มีความมั่นใจในตนเองสูง
  - 1.11) เผชิญหน้ากับเหตุการณ์ซึ่งมีความยุ่งยาก
  - 1.12) สามารถรับผิดชอบสูง
- 2) ทักษะ (Skill) ได้แก่
- 2.1) มีความเฉลียวฉลาด
  - 2.2) มีทักษะในความคิด
  - 2.3) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
  - 2.4) มีทักษะในเชิงการพูด รู้จักผูกมิตรไมตรี
  - 2.5) มีวาทีศิลป์ มีทักษะทางการพูด
  - 2.6) มีความรู้เกี่ยวกับงาน
  - 2.7) มีทักษะในการจัดการอย่างเป็นระบบ
  - 2.8) มีทักษะในการชักนำจูงใจผู้อื่น
  - 2.9) มีทักษะทางสังคมสูง

4.1.3 คุณลักษณะของการเป็นผู้นำ คือ การพยายามจะพิสูจน์ว่า ลักษณะที่แตกต่างนั้นมีผลต่อการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ คุณลักษณะนี้เป็นสิ่งที่ผู้ประสบความสำเร็จในการเป็นผู้นำ เช่น นโปเลียน อับราฮัม ลินคอล์น ที่มีคุณลักษณะการเป็นผู้นำบางอย่างที่คิดค้นมาแต่กำเนิด ในขณะที่ผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับทฤษฎีนี้เชื่อว่า ทักษะการเป็นผู้นำไม่ได้มีมาแต่กำเนิด แต่ได้มาจากการเรียนรู้และประสบการณ์ ในปัจจุบันนี้คุณลักษณะเหล่านี้ยังคงมีบทบาทในการเลือกผู้นำขององค์กรต่าง ๆ โดยที่ อายุ เชื้อชาติ และจริยธรรม ไม่รวมอยู่ในคุณลักษณะที่กล่าวถึง รายละเอียดของทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำมีดังนี้ (บุตรี จารุโรจน์ และคณะ, 2549, หน้า 235)

- 1) งานวิจัยของคูซส์และพอสเนอร์ (Kouzes and Posner)

ในช่วงปี ค.ศ. 1980 คูซส์และพอสเนอร์ ได้ทำการสำรวจผู้จัดการมากกว่า 7,500 คนทั่วทั้งสหรัฐอเมริกา เพื่อค้นหาลักษณะของผู้นำที่เป็นที่ต้องการและได้รับการยกย่องจากผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งผลการวิจัยนี้พบว่าคุณลักษณะผู้บังคับบัญชาควรประกอบด้วย

- 1.1) มีความซื่อสัตย์ ร้อยละ 87 ของผู้ที่ร่วมการวิจัยต้องการให้ผู้นำมีจรรยาบรรณ
  - 1.2) มีความสามารถ ร้อยละ 74 ของผู้ที่ร่วมการวิจัยต้องการผู้นำที่มีความสามารถในการทำงาน
  - 1.3) มองการณ์ไกล ร้อยละ 67 ของผู้ที่ร่วมการวิจัยต้องการผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ และสามารถกำหนดทิศทางการทำงานได้
  - 1.4) มีแรงบันดาลใจ ร้อยละ 61 ของผู้ที่ร่วมการวิจัยเชื่อว่าผู้นำต้องสามารถจูงใจให้ผู้อื่นบรรลุตามวัตถุประสงค์
  - 1.5) มีไหวพริบ ร้อยละ 46 ของผู้ที่ร่วมการวิจัยเห็นว่าการมีไหวพริบเป็นสิ่งที่สำคัญ แต่ก็ไม่มากไปกว่าคุณลักษณะอื่น
- อย่างไรก็ตาม การวิจัยนี้ไม่สามารถระบุได้ว่าบุคคลแบบใดจะเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จ เป็นเพียงคุณลักษณะของผู้นำที่มาจากความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา

## 2) งานวิจัยของบอสลิตี (Bosidy)

เมื่อบอสลิตี ได้รับตำแหน่งเป็นซีอีโอของบริษัท Allied Signal ในปี ค.ศ. 1991 เมื่อบริษัทต้องประสบปัญหาทุกด้าน ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องจริยธรรม ราคาหุ้น ผลการทำงาน และผลตอบแทน จากประสบการณ์ที่เคยทำงานกับบริษัท General Electric ตลอดเวลา 34 ปีที่ผ่านมา ทำให้บอสลิตีตระหนักว่ากรณีของบริษัท Allied Signal นี้เกิดจากการขาดความสนใจในเรื่องของผู้นำ เขาจึงเริ่มโครงการ 2 ปีในการอุทิศเวลาการทำงานร้อยละ 40 ของเขาเพื่อการพัฒนาผู้นำ ซึ่งเอกลักษณ์ความเป็นผู้นำตามแนวคิดของบอสลิตีที่ค้นหาจากผู้สมัคร ประกอบด้วย

- 2.1) ความสามารถในการปฏิบัติงาน (Ability to Execute) คือ การค้นหาประวัติที่ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายและวิธีดำเนินการ
- 2.2) เส้นทางของอาชีพ (A Career Runway) ผู้นำมีทางเลือกต่าง ๆ มากมายในการประกอบอาชีพของตน จากการคาดการณ์ในอนาคตจากงานที่ทำอยู่

2.3) การทำงานเป็นทีม (A Team Orientation) คือความสามารถที่บุคคลทำงานร่วมกับผู้อื่น จะทำให้ประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นมากกว่าการทำงานคนเดียว

2.4) การมีประสบการณ์หลากหลาย (Multiple Experience) คือผู้ที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงาน 2 หรือ 3 ประเภทในอุตสาหกรรมที่ต่างกัน หรือบริษัทที่มีประสบการณ์อย่างดีในอุตสาหกรรมนั้น ๆ

### 3) แนวคิดการควบคุมอารมณ์ของโกล์แมน (Goleman)

โกล์แมนเป็นประธานกรรมการ ของสถาบันวิจัยการควบคุมอารมณ์ ในองค์การที่มหาวิทยาลัย Rutgers และเป็นผู้เขียนหนังสือชื่อ “Emotional Intelligent” หมายถึง ความสามารถในการรับมือกับปัญหา การเข้าใจผู้อื่น และเป็นแรงบันดาลใจให้กับตนเอง ซึ่งประกอบด้วย

3.1) การเตือนสติตนเอง (Self-awareness) จัดเป็นคุณลักษณะที่จำเป็นมาก คือ ความสามารถในการอ่านความรู้สึกและอารมณ์ของตนเองอย่างถูกต้อง ซึ่งจะช่วยให้ทราบผลกระทบของอารมณ์ตนเองที่มีต่อผู้อื่น

3.2) การจัดการตนเอง (Self-management) คือ ความสามารถในการควบคุมอารมณ์ตนเอง และแสดงออกอย่างมีเหตุผล ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ โดยไม่ต้องแสดงอารมณ์เสียในที่ทำงาน

3.3) การตระหนักถึงสังคม (Social Awareness) รวมถึงการเอาใจใส่ มีโอกาสที่ได้แสดงถึงความห่วงใยผู้อื่น และความเข้าใจขององค์การ ซึ่งจะช่วยให้เข้าใจว่าความรู้สึกและการกระทำของตนเองนั้นมีผลต่อผู้อื่นอย่างไร

3.4) การมีมนุษยสัมพันธ์ (Relationship Management) คือ ความสามารถในการสื่อสารได้อย่างชัดเจน มั่นใจ ไม่มีความสับสนและสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่นได้ดี

### 4) การศึกษาเกี่ยวกับเพศและผู้นำ

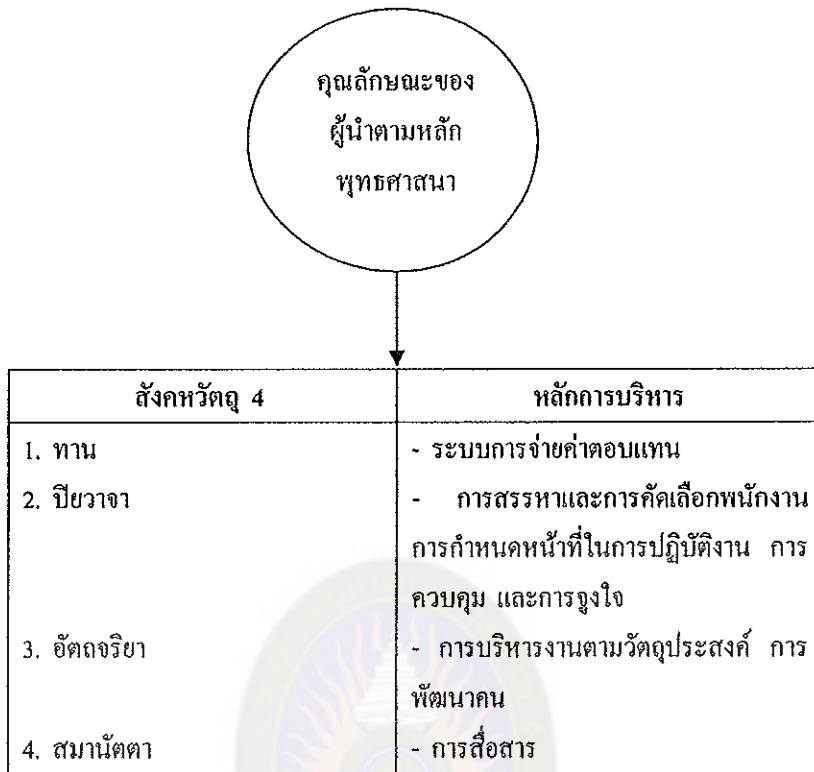
จากนิตยสารบิสิเนส วิค ได้มีการเปิดเผยประเด็นว่า หากต้องการมีการจัดการที่ดีก็ควรว่าจ้างผู้หญิง นิตยสารบิสิเนส วิค ได้รวบรวมผลการวิจัยทั่วสหรัฐอเมริกา สำหรับบริษัทที่เกี่ยวกับเทคโนโลยี โรงงานผลิต ไปจนถึงธุรกิจการบริการ สรุปได้ว่า จากการจัดลำดับโดยผู้ที่เกี่ยวข้อง ผู้ได้บังคับบัญชาและนายจ้าง เพื่อเปรียบเทียบระหว่างผู้ชายกับผู้หญิงที่มีตำแหน่งเท่าเทียมกัน พบว่าผู้หญิงจะมีคะแนนสูงกว่าผู้ชายที่ทำงานคล้ายกันในด้านต่าง ๆ เช่น คุณภาพการทำงาน การตั้งเป้าหมาย การเอาใจใส่พนักงาน มีความคิดสร้างสรรค์

ที่อาจนำไปปฏิบัติได้ และการคาดการณ์แนวโน้ม เป็นต้น เนื่องจากมีคุณสมบัติของการทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วม ซึ่งต้องคำนึงถึงเป้าหมายขององค์การมากกว่าเป้าหมายส่วนตัว มีความมั่นคง และมีความเห็นแก่ตัวน้อย โดยมีการเปรียบเทียบระหว่างผู้ชายกับผู้หญิง ดังนี้

ทักษะ	ผู้ชาย	ผู้หญิง
1. การจูงใจผู้อื่น	-	5
2. การสื่อสารที่ใจกว้าง	-	4
3. คุณภาพการทำงาน	-	5
4. กลยุทธ์การวางแผน	2	2
5. การรับฟังผู้อื่น	-	5
6. การวิเคราะห์สถานการณ์	2	2

นอกจากนี้ยังพบว่าสาเหตุที่ซีอีโอ ไม่เลือกผู้หญิงให้เป็นผู้นำ เนื่องจากขาดประสบการณ์การจัดการ และไม่มีโอกาสเกี่ยวข้องกับงานด้านการจัดการนานพอ ในขณะที่ผู้หญิงเชื่อว่าเกิดจากอคติส่วนตัวที่เป็นอคติ และระบบเครือข่ายที่ไม่เป็นทางการของผู้ชาย ที่เป็นอุปสรรคในการยอมรับผู้หญิงให้เป็นผู้นำ

พงศ์ ทรดาล (2540, หน้า 163) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำตามหลักพุทธศาสนา ซึ่งพระสัมมาสัมพุทธเจ้าได้ทรงสั่งสอนให้ทุกคนกระทำแต่กรรมดี เพื่อที่จะได้เป็นคนดี เมื่อเป็นผู้นำก็จะเป็นผู้นำที่ดี คำสอนของพระองค์ที่แสดงให้เห็นถึงลักษณะของผู้นำที่ดี หรือวิถีทางที่จะเป็นผู้นำที่ดี เพื่อใช้สำหรับเป็นแนวทางที่จะเอาไปปฏิบัติ คือ สังคหวัตถุ 4 มีรายละเอียดตามแผนภาพที่ 2-2



แผนภาพที่ 2-2 คุณลักษณะของผู้นำตามหลักพุทธศาสนา

ที่มา (ตัดแปลงจากพงศ์ หรดาณ, 2540, หน้า 163)


  
 มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
 RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

#### 4.2 ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงพฤติกรรม

นักวิชาการในกลุ่มนี้ จะให้ความสนใจต่อพฤติกรรมของผู้นำตามความเป็นจริง ที่ผู้นำมีแนวโน้มจะใช้ขณะที่มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชา โดยผู้ศึกษาจะพิจารณาจากพฤติกรรมต่าง ๆ ที่ผู้นำแสดงออกมาเพื่อจัดระเบียบหรือกลุ่มของพฤติกรรมที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งมีแนวความคิดที่น่าสนใจและมีการศึกษาที่สำคัญ ๆ ดังนี้

##### 4.2.1 ผู้นำแบบประชาธิปไตยและผู้นำแบบเผด็จการ

ผู้นำแบบประชาธิปไตยนิยมการกระจายอำนาจ มอบหมายงานให้สมาชิก และเปิดโอกาสให้สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ในทางตรงกันข้าม ผู้นำแบบเผด็จการมักนิยมใช้ดุลยพินิจและการตัดสินใจด้วยตนเอง ไม่เปิดโอกาสให้สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

#### 4.2.2 การศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (Michigan Studies)

นักวิชาการของมหาวิทยาลัยมิชิแกน ทำการศึกษารูปแบบพฤติกรรมของผู้นำ โดยทำการสัมภาษณ์ทั้งผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาของกลุ่มงานทั้งประเภทที่มีผลงานสูง และผลงานต่ำในหลายๆ องค์การ ซึ่งสามารถสรุปพฤติกรรมของผู้นำออกได้เป็น 2 ลักษณะ คือ

1) พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งคน ให้ความสำคัญต่อสมาชิกหรือพนักงานเข้าใจความแตกต่างและยอมรับความสำคัญของพนักงาน มีการเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ อีกทั้งยังสนใจและเข้าใจความต้องการของพนักงาน จากการศึกษาพบว่าผู้นำที่มุ่งคน จะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล ทำให้เกิดผลผลิตที่สูงกว่า

2) พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งงาน ผู้นำจะเน้นความสำเร็จของการทำงาน เน้นการสร้างงานและผลผลิตที่มีมาตรฐานสูง เน้นการใช้กฎระเบียบ เน้นวิธีการ ขั้นตอนเทคนิคในการทำงาน และข้อปฏิบัติเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย

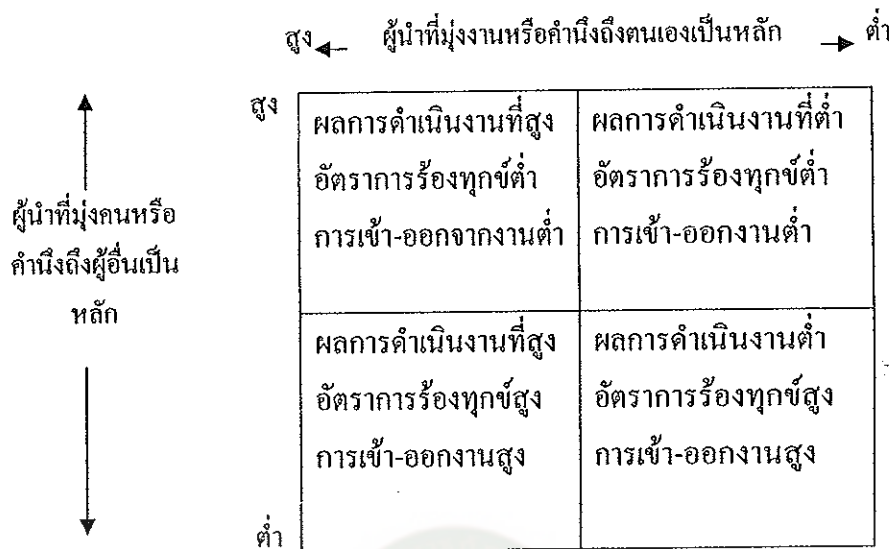
#### 4.2.3 การศึกษาของมหาวิทยาลัยรัฐโอไฮโอ (Ohio State Studies)

ในช่วงเวลาใกล้เคียงกันการศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน และนักวิจัยของมหาวิทยาลัยรัฐโอไฮโอ ประเทศสหรัฐอเมริกา ได้ทำการศึกษาพฤติกรรมของผู้นำหรือผู้จัดการหลายพันคน และมีข้อสรุปว่าพฤติกรรมของผู้นำสามารถแยกได้เป็น 2 ประเภทที่สัมพันธ์กัน คือ (ริงสเวิร์ท ประเสริฐศรี, 2548, หน้า 224)

1) ผู้นำที่มุ่งงานหรือคำนึงถึงตนเองเป็นหลัก (Initiating Structure) เป็นลักษณะของผู้นำที่กำหนดบทบาทของตนเอง และบทบาทของพนักงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ ตลอดจนการมีพฤติกรรมสร้างสรรคสูง ซึ่งจะเห็นได้จากการพิถีพิถันกับการมอบหมายงาน และการคาดหวังในผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาไว้สูง เพื่อให้ได้ตามเกณฑ์ที่กำหนดและสำเร็จตามกำหนดเวลาที่ต้องการ

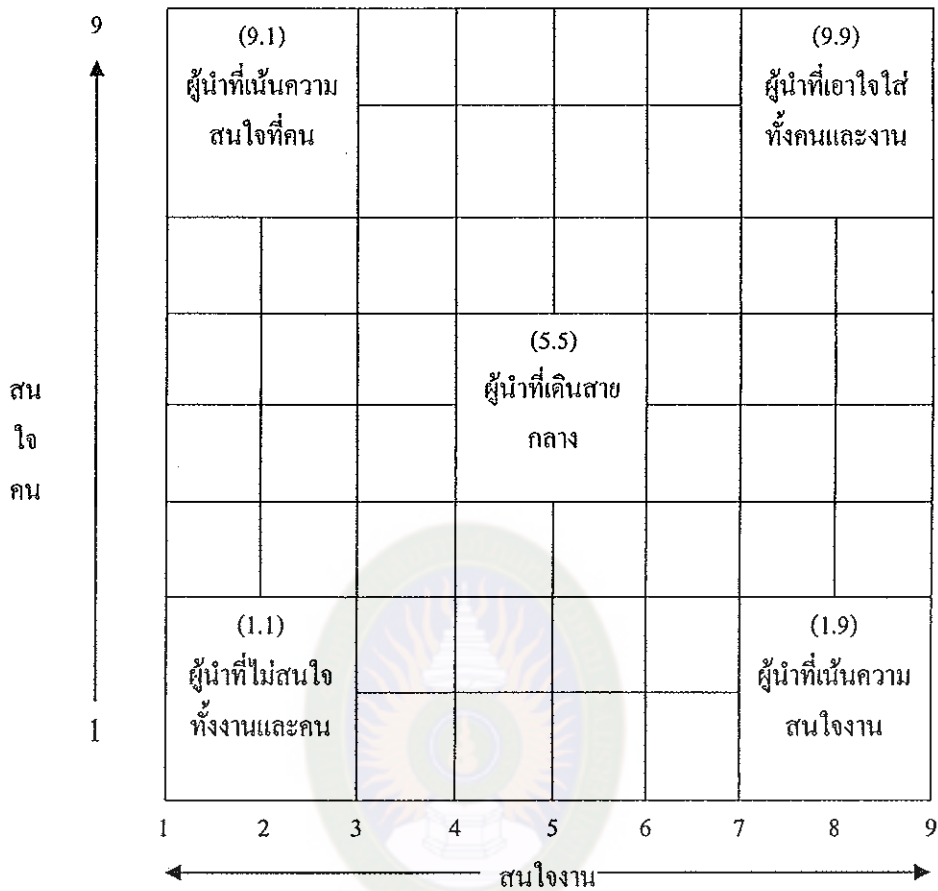
2) ผู้นำที่มุ่งคนหรือคำนึงถึงผู้อื่นเป็นหลัก (Consideration Structure) เป็นลักษณะผู้นำ ที่มีการแสดงออกในพฤติกรรมที่ไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา ยอมรับนับถือในความคิด ทำให้มีความรู้สึกเป็นพวกเดียวกัน มีความห่วงใยและเอาใจใส่ต่อความเป็นอยู่ช่วยเหลือเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว มีท่าทีของความเป็นมิตรและเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานเข้าพบได้ตลอดเวลา มีการปฏิบัติต่อกันอย่างเสมอภาค มีความสัมพันธ์ของการทำงานออกมาในรูปแบบของความไว้วางใจซึ่งกันและกัน





แผนภาพที่ 2-3 พฤติกรรมผู้นำของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ  
ทีมา (ดัดแปลงจากรังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2548, หน้า 224)

4.2.4 โครงข่ายความเป็นผู้นำการจัดการ (Leadership Grid / Managerial Grid) โรเบิร์ต เบลค และเจน มุตตัน (Robert Blake and Jane Mouton) ซึ่งเป็นนักวิจัยจากมหาวิทยาลัยรัฐโอไฮโอ ได้พัฒนาการศึกษาภาวะผู้นำและนำมาใช้งานจริง โดยวางโครงการพัฒนาผู้บริหาร (Management Development) ด้วยการใช้โครงข่าย (Grid) การบริหารเพื่อศึกษาความเป็นผู้นำแบบต่าง ๆ โดยพิจารณาจากความสนใจของผู้นำที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และต่อผลงาน ซึ่งจะแยกพิจารณาตามแนวนอนและแนวตั้ง ดังแสดงในแผนภาพที่ 2-4



แผนภาพที่ 2-4 แบบจำลองโครงข่ายความเป็นผู้นำ  
ที่มา (ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ และฉัตรยาพร เสมอใจ, 2549, หน้า 161)

จากแผนภาพที่ 2-4 ได้แสดงโครงข่ายของพฤติกรรมของผู้บริหาร โดยให้แกนตั้งเป็นระดับความเอาใจใส่ในผู้ได้บังคับบัญชาหรือคน (Concern for People) ส่วนแกนนอนเป็นระดับความเอาใจใส่ในงานหรือสนใจผลผลิต (Concern for Production) แล้วกำหนดมาตราส่วนตัวเลขในช่วง 1 ถึง 9 ที่แกนทั้งสอง โดย 1 จะเป็นค่าต่ำสุด และ 9 จะเป็นค่าสูงที่สุด ซึ่งจะแสดงระดับความมากน้อยในความสนใจในงานและความสนใจในผู้ได้บังคับบัญชามากน้อยเพียงใด ซึ่งแต่ละบุคคลอาจจะแสดงความเป็นผู้นำได้ต่าง ๆ กัน โดยสามารถแบ่งความเป็นผู้นำออกเป็นประเภทใหญ่ ๆ ได้ 5 ประเภท ดังต่อไปนี้

ประเภทที่ 1 (1, 1) เป็นผู้นำที่ไม่สนใจทั้งงานและทั้งคน หรือเป็นผู้นำที่ไม่เหมาะสมกับตำแหน่ง (Impoverished Management) อาจจะถูกกล่าวได้ว่า เป็นหัวหน้าที่ไม่สนใจทั้งงานและคน จะทำงานไปวันหนึ่ง ๆ โดยใช้ความพยายามที่จะทำให้งานสำเร็จน้อยมาก และจะเป็นสาเหตุที่ก่อให้เกิดความเสื่อมลงขององค์กร

ประเภทที่ 2 (9, 1) เป็นผู้นำที่ให้ความสนใจที่คน แต่ไม่สนใจเรื่องงานเท่าที่ควร หรือเรียกว่าผู้จัดการสโมสร (Country-club Management) ซึ่งจะให้ความสนใจและความสำคัญต่อความรู้สึกของลูกน้อง พยายามทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพอใจแต่จะให้ความสนใจในผลงานน้อย ทำให้งานไม่บรรลุเป้าหมายหรือก้าวหน้าเท่าที่ควร

ประเภทที่ 3 (1, 9) เป็นผู้นำที่ให้ความสนใจที่ผลงานมาก โดยมุ่งจะทำงานให้สำเร็จตามที่วางแผน แต่ไม่สนใจขวัญและกำลังใจของผู้ใต้บังคับบัญชา หรือเรียกว่า ผู้จัดการที่มุ่งงาน (Task Manager) ซึ่งถึงแม้ว่าผู้จัดการจะสามารถทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย แต่ก็อาจจะไม่ได้รับการยอมรับ หรือบางครั้งอาจจะถูกต่อต้านจากผู้ใต้บังคับบัญชาได้ ถ้ามุ่งแต่ทำงานหรือเผด็จการจนเกินไป

ประเภทที่ 4 (9, 9) เป็นผู้นำที่ให้ความสนใจทั้งคนและทั้งงาน หรือผู้นำที่เป็นหัวหน้าทีม (Team Management) ซึ่งจะสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ทั้งผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาจะให้ความนับถือและไว้วางใจซึ่งกันและกัน ทำให้พนักงานมีขวัญและกำลังใจ มีความรักและความผูกพันกับองค์กร ช่วยให้งานประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ต้องการอย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ

ประเภทที่ 5 (5, 5) เป็นผู้นำที่เดินสายกลาง (Middle-of-the-Road Management) โดยผู้นำจะให้ความสนใจกับคนและงานในระดับปานกลาง ทำให้ผลงานสามารถเกิดขึ้น แต่ก็ไม่มีประสิทธิภาพมากนัก และคนก็มีขวัญและกำลังใจพอสมควร ซึ่งก็จะไม่ก่อให้เกิดผลที่ดีกับกลุ่มหรือองค์กร แต่ก็มีพื้นฐานความสนใจในทั้งคนและงาน ผู้นำประเภทนี้จึงสมควรที่จะต้องพัฒนาให้เป็นผู้ที่มีความเป็นหัวหน้าทีมมากขึ้น

ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงพฤติกรรม ได้วางรากฐานการศึกษาความเป็นผู้นำในสมัยต่อมา และหลาย ๆ ทฤษฎีก็ยังได้รับการยอมรับและใช้งานมาจนถึงปัจจุบัน เนื่องจากความชัดเจนและความง่ายในการศึกษาและประยุกต์ใช้ แต่การศึกษาตามทฤษฎีนี้มักถูกวิจารณ์ถึงประสิทธิผลในการใช้งาน และความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับปัจจัยแวดล้อม ซึ่งมีความหลากหลายและซับซ้อน ดังนั้นการพิจารณาที่ตัวผู้นำและศึกษาผู้นำอย่างเดียวยังไม่เพียงพอ

### 4.3 ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงสถานการณ์

ความเป็นผู้นำเชิงสถานการณ์ (Situational Leadership) เป็นแนวทางการศึกษาความเป็นผู้นำในสมัยต่อ ๆ มา ที่ให้ความสนใจกับปัจจัยแวดล้อมกับประสิทธิภาพและประสิทธิผลของผู้นำ เป็นแนวความคิดที่เชื่อว่าความมีประสิทธิภาพของผู้นำจะขึ้นอยู่กับสถานการณ์ โดยรูปแบบของผู้นำจะไม่ได้มีลักษณะเป็นสากล (Universal) แต่ความเป็นผู้นำจะมีความเหมาะสมกับสถานการณ์อย่างใดอย่างหนึ่งเท่านั้น ซึ่งอาจจะไม่เหมาะสมในสถานการณ์อื่น ๆ หรืออาจจะกล่าวได้ว่า การใช้ความเป็นผู้นำจะต้องสอดคล้องกับสถานการณ์และสภาพแวดล้อมรอบ ๆ องค์กร โดยมีทฤษฎีที่น่าสนใจดังนี้

#### 4.3.1 ทฤษฎีผู้นำของฟีเดเลอร์ (Fiedler's Leadership Theory)

ฟีเดเลอร์ (Fried Fiedler) เป็นนักวิชาการที่มีชื่อเสียงและเป็นผู้นำในการศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสถานการณ์ ได้ศึกษาความเป็นผู้นำของบุคคลกับสภาพแวดล้อมในองค์กร โดยได้เสนอแนวความคิดที่น่าสนใจ ที่รู้จักกันในชื่อ ทฤษฎีความเป็นผู้นำตามสถานการณ์ของฟีเดเลอร์ โดยที่ ฟีเดเลอร์ เริ่มศึกษาและนำเสนอความคิดนี้ตั้งแต่ทศวรรษที่ 1960 โดยมีความเชื่อว่าความเป็นผู้นำเป็นกระบวนการที่มีการเปลี่ยนแปลง โดยผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะขึ้นกับสถานการณ์และสภาพแวดล้อมในขณะนั้น ดังนั้นบุคคลที่มีคุณสมบัติสอดคล้องและเหมาะสมกับสถานการณ์นั้น ๆ ก็สามารถเป็นผู้นำได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดย ฟีเดเลอร์ ได้พัฒนาและใช้เครื่องมือที่เรียกว่า มาตรฐานความไม่พอใจผู้ร่วมงาน (Least Preferred Coworker Scale) หรือ LPC ในการแบ่งรูปแบบของความเป็นผู้นำออก ดังนี้ (ฉันทะพันธ์ เจริญนันทน์ และฉัตรยาพร เสมอใจ, 2549, หน้า 164)

1) การจูงใจโดยใช้ความสัมพันธ์ (Relationship-motivated Style) เป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญกับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำจะให้ความสนใจและเอาใจใส่เพื่อร่วมงาน โดยจะใช้การจูงใจแทนการควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชา เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และรับผิดชอบในการแก้ไขปัญหาขององค์กร

2) การจูงใจโดยงาน (Task-motivated Style) เป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญกับผลงานโดยพยายามทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย โดยผู้นำจะสั่งการและควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด เพื่อให้มั่นใจว่าทำงานได้ถูกต้องตามความต้องการของเขา ซึ่งจะเหมาะสมกับสถานการณ์ที่ต้องการการตัดสินใจแบบเร่งด่วน

นอกจากนี้ ฟีเดเลอร์ (Fiedler) ยังได้กล่าวถึงปัจจัยสถานการณ์ หรือสภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อความมีประสิทธิภาพของผู้นำ โดยได้แยกอธิบายถึงปัจจัยที่

สำคัญออกเป็น 3 ประการ คือ (บุตรี จารุโรจน์ และคณะ, 2549, หน้า 239)

1) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก(Leader-member Relationship) ซึ่งเป็นส่วนที่สำคัญมากในการควบคุมสถานการณ์ ยังสะท้อนให้เห็นว่าผู้นำได้รับความสนับสนุน ความจงรักภักดี และความไว้วางใจจากสมาชิกในกลุ่มหรือไม่

2) ลักษณะของงานที่ได้รับมอบหมาย (Task Structure) เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นประจำวัน ชัดเจน และเข้าใจง่าย ถ้าลักษณะงานมีโครงสร้างที่ชัดเจน ก็จะแสดงให้เห็นถึงบทบาทของผู้นำมากขึ้น

3) อำนาจที่มาจากตำแหน่ง (Position Power) คือ ระดับของอำนาจที่เหมาะสมกับงานที่ได้รับมอบหมาย การยกย่อง การให้รางวัล การลงโทษ การจ้างงาน และการไล่ออก ยิ่งมีอำนาจมากขึ้นการควบคุมและการมีบทบาทก็จะมากขึ้นตามไปด้วย

#### 4.3.2 ทฤษฎีความเป็นผู้นำแบบแนวทางสู่เป้าหมายของเฮ้าท์ (House's Pathgoal Theory of Leadership)

เป็นทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์อีกแบบหนึ่ง ที่คิดค้นโดยนักวิจัยชื่อ โรเบิร์ต เฮ้าท์ เป็นการศึกษาที่ให้ความสนใจถึงผลกระทบของความเป็นผู้นำ ที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีความพยายาม (Effort) ในการปฏิบัติงานให้ถึงเป้าหมาย หากทราบว่าความพยายามจะทำให้การปฏิบัติงาน (Performance) นั้นได้สำเร็จ และในที่สุดก็จะได้รับผลตอบแทนหรือรางวัล (Reward) ตามที่คาดหวังและต้องการ

จากทฤษฎีของเฮ้าท์ จะเห็นได้ว่าบุคลิกภาพ ความต้องการ และความกดดันจากสภาพแวดล้อมจะขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ดังนั้น รูปแบบของผู้นำดังต่อไปนี้จะช่วยสร้างแรงจูงใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา คือ (บุตรี จารุโรจน์ และคณะ, 2549, หน้า 240-241)

1) ผู้นำที่ใช้อำนาจ (Directive Leadership) เป็นผู้นำที่ใช้การสั่งการและอำนวยความสะดวกให้ลูกน้องปฏิบัติตาม ซึ่งจะเหมาะสมกับงานที่ยุ่งยากซับซ้อน ต้องการผลงานที่เป็นรูปธรรมในระยะเวลาสั้น และลูกน้องมีความสามารถไม่มากนัก

2) ผู้นำที่ให้การสนับสนุน (Supportive Leadership) เป็นผู้นำที่คอยช่วยเหลือและสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำงาน โดยไม่เข้าไปแทรกแซงหรือสั่งการโดยตรงซึ่งจะเหมาะสมกับงานที่ต้องใช้ความคิดสร้างสรรค์มาก ๆ และต้องการผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความรู้ ทักษะ และความสามารถในงานสูง

3) ผู้นำที่มุ่งเน้นความสำเร็จ (Achievement Leadership) จะเป็นผู้นำที่

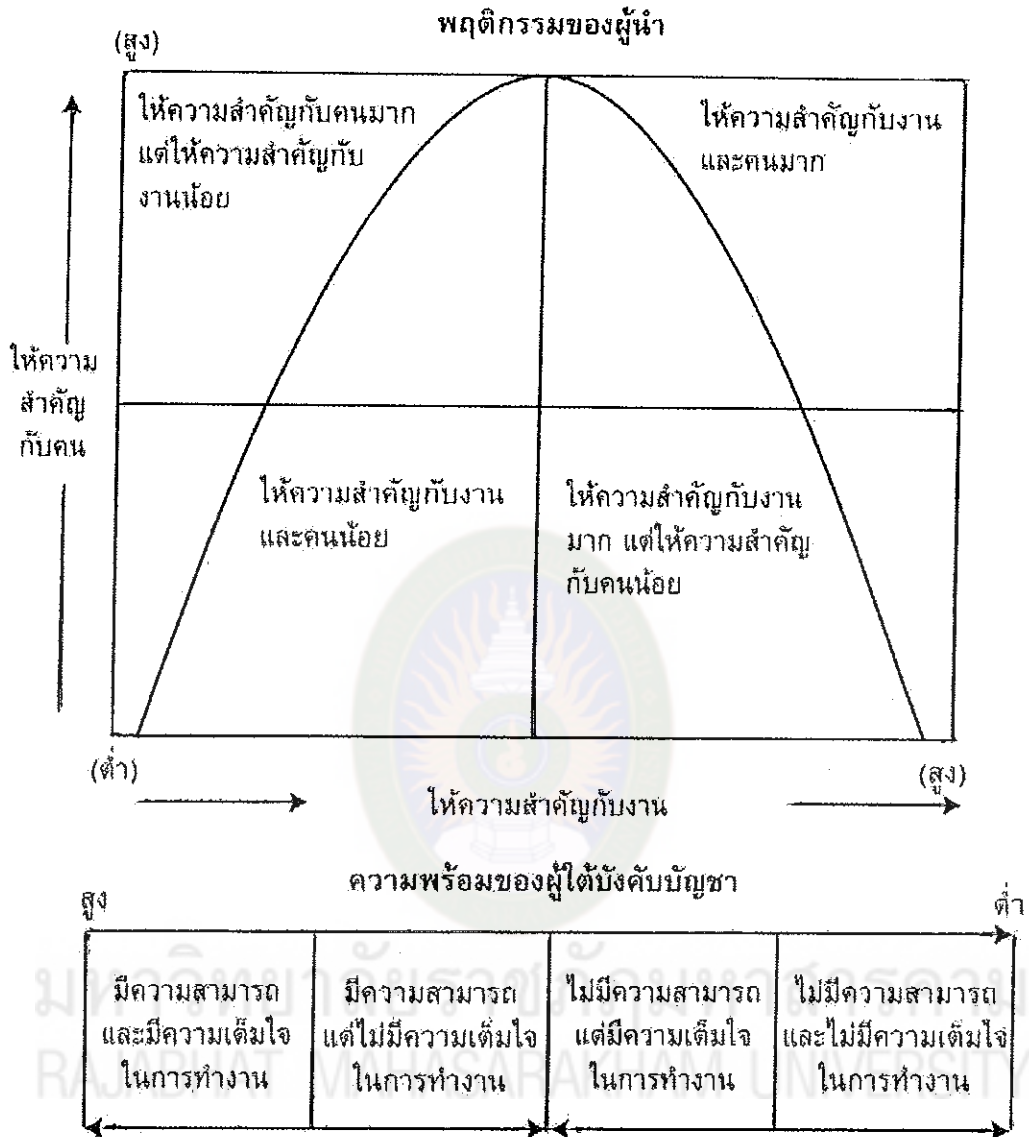
ให้การสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้แสดงความสามารถโดยการกำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย มีแนวทางที่ชัดเจน และเชื่อมั่นในความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา

4) ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leadership) เป็นผู้นำที่ให้คำแนะนำและการปรึกษาหารือกับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเสนอความคิดเห็น และผู้นำจะนำคำแนะนำของผู้ใต้บังคับบัญชามาใช้ในการตัดสินใจและดำเนินงาน ปกติความเป็นผู้นำแบบนี้จะเหมาะสมกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความรู้และความสามารถ ซึ่งจะเหมาะกับงานที่ไม่เร่งรัดหรือมีข้อจำกัดด้านเวลา

#### 4.3.3 ทฤษฎีความเป็นผู้นำตามสถานการณ์ของเฮอร์เชย์และบลานชาร์ด

**Hersey และ Blanchard (Hersey and Blanchard's Situational Leadership Theory)**

ผู้นำตามสถานการณ์ของเฮอร์เชย์และบลานชาร์ด จะให้ความสำคัญกับปัจจัยความพร้อมของผู้ใต้บังคับบัญชาใน 2 ประการ คือ ความพร้อมทางจิตใจหรือความเต็มใจ (Willingness) เช่น ความมุ่งมั่นและยินดีที่จะปฏิบัติงานและความพร้อมด้านการปฏิบัติงานหรือความสามารถ (Ability) เช่น ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ เป็นต้น โดยที่ผู้นำจะพยายามปรับความเป็นผู้นำแบบเน้นความสัมพันธ์ หรือผู้นำที่เน้นงานให้สอดคล้องตามความพร้อมของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งจะหมายถึงลักษณะและการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชานั้นเอง



แผนภาพที่ 2-5 แบบจำลองความเป็นผู้นำตามสถานการณ์ของเฮอร์เชย์และบลานชาร์ด  
ทึมา (ฉัฎฐพัณฑ์ เขจรนันท์ และฉัฎยพร เสมอใจ, 2549, หน้า 167)

จากแผนภาพที่ 2-5 สามารถแบ่งพฤติกรรมของผู้นำออกเป็น 4  
รูปแบบ คือ

- 1) การบอกให้ทำ (Telling Style) จะเหมาะสมกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่  
ไม่มีทั้งความสามารถและความเต็มใจในการทำงาน ทำให้ผู้นำต้องให้ความสำคัญกับงานมาก

ขึ้น เนื่องจากผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามาสู่องค์กรเป็นครั้งแรก ดังนั้นผู้นำควรจะออกคำสั่งและให้คำปรึกษาและคำแนะนำในงานเพื่อไม่ให้พนักงานใหม่เกิดความกังวล

2) การขายความคิด (Selling Style) จะเหมาะกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่ไม่มีความสามารถแต่มีความเต็มใจที่จะทำงาน ผู้ใต้บังคับบัญชาจะเริ่มเรียนรู้งานของตนมากขึ้น ผู้นำจะช่วยอธิบายงาน จูงใจ และเสริมแรง ทำให้ผู้นำเริ่มมีความคุ้นเคยกับผู้ใต้บังคับบัญชามากขึ้น เป็นการให้ความสำคัญกับคนอื่นอีกด้วย

3) การมีส่วนร่วม (Participating Style) เหมาะกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความสามารถแต่ไม่เต็มใจที่จะทำงาน และผู้ใต้บังคับบัญชาจะแสวงหาความรับผิดชอบอย่างจริงจัง ผู้บริหารไม่จำเป็นต้องกำกับการทำงานมากนัก แต่ควรมีการสร้างสิ่งจูงใจและให้ความสำคัญสนับสนุนอยู่เสมอ

4) การมอบหมายงาน (Delegating Style) ผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีทั้งความเต็มใจและความสามารถในการทำงาน โดยจะค่อย ๆ มีความมั่นใจ พร้อมทั้งจะรับผิดชอบและตัดสินใจปฏิบัติงานได้ตามตนเอง กรณีนี้ผู้นำสามารถลดการกระตุ้นและการสนับสนุนลงได้

จะเห็นได้ว่าความเป็นผู้นำตามสถานการณ์ จะต้องสามารถวิเคราะห์สถานการณ์จริง และนำทฤษฎีมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ โดยคำนึงถึงความรู้สึกและความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาคด้วย

#### 4.3.4 ทฤษฎีการทดแทนความเป็นผู้นำ (Substitute for Leadership Theory)

โดยทั่วไปแล้วทฤษฎีความเป็นผู้นำตามสถานการณ์ ตามที่ได้กล่าวไปแล้วข้างต้น เพียงแต่ชี้ให้เห็นว่าพฤติกรรมบางอย่างของผู้นำอาจไม่มีประสิทธิภาพ หรือขาดความเหมาะสมในบางสถานการณ์ แต่ก็ไม่ได้แสดงให้เห็นถึงปัจจัยทางสถานการณ์ที่สามารถทดแทนพฤติกรรมของผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพได้ โดยสิ่งที่ทดแทนความเป็นผู้นำ ก็คือปัจจัยทางสถานการณ์ที่ทำให้พฤติกรรมของผู้นำไม่จำเป็น อาจจะเป็นคุณลักษณะของพนักงาน สภาพแวดล้อมของงาน องค์กร หรือกลุ่มที่ช่วยให้พนักงานเข้าใจ สำนึกในบทบาทและงานของพวกเขาอย่างชัดเจน และจูงใจให้พนักงานทำงานเพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม โดยไม่จำเป็นต้องมีผู้นำหรือผู้ควบคุมอย่างเป็นทางการ ตัวอย่างเช่น แพทย์ นักบิน และนักบัญชี เป็นต้น โดยนักวิชาชีพ (Professional) จะใช้ความเชี่ยวชาญของพวกเขาแทนพฤติกรรมของผู้นำ ทำให้สามารถปฏิบัติงานบรรลุความสำเร็จโดยไม่ต้องมีการบังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด



นอกจากนี้ในบางกรณีสมาชิกของกลุ่มบางคนอาจจะผลักดันขึ้นมาสวมบทบาทเป็นผู้นำที่ไม่เป็นทางการของกลุ่ม ซึ่งจะทำให้การดำเนินงานประจำวันของกลุ่มบรรลุความสำเร็จ โดยไม่ต้องอาศัยความช่วยเหลือจากผู้นำที่เป็นทางการ

ในทางกลับกัน ก็มีปัจจัยบางสถานการณ์ที่อาจจะระงับพฤติกรรมของผู้นำ หรือขัดขวางผู้นำจากการแสดงพฤติกรรมบางอย่างที่เรียกว่า สิ่งที่ทำให้เป็นกลาง (Neutralizers) ซึ่งจะเป็นได้ทั้งคุณลักษณะของพนักงานหรือของกลุ่ม ตัวอย่างเช่น เพราะพนักงานไม่ให้ความสำคัญกับรางวัลที่ผู้บริหารเสนอให้ หรือผู้บริหารไม่ได้อยู่ในฐานะที่จะเสนอรางวัลให้ จึงทำให้พฤติกรรมของผู้นำมีผลกระทบต่อการปฏิบัติงานของพนักงานน้อย เป็นต้น จากการศึกษาผลกระทบของปัจจัยทั้งสองด้านแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารสามารถสร้างหรือเปลี่ยนแปลงสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ พฤติกรรมของผู้นำมีผลกระทบต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน ถ้าพนักงานมีความเข้าใจและสามารถประยุกต์ปัจจัยแวดล้อมให้เกิดประโยชน์ในการบริหารงานจริง

## 5. ตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อคุณลักษณะของผู้นำ

ในการศึกษาลักษณะของผู้นำนั้น จะช่วยให้เราสามารถวิเคราะห์ถึงพฤติกรรมของผู้นำและลักษณะการดำเนินงานขององค์กรได้เป็นอย่างดี เมื่อเราพูดถึงลักษณะของผู้นำเราก็อาจจะหมายถึงกระบวนการ หรือพฤติกรรมที่มีเป้าหมายเพื่อให้อิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่น ซึ่งจะขึ้นอยู่กับสภาวะการณ์หรือสถานการณ์สิ่งแวดล้อมต่างๆ ที่ทำให้ลักษณะของผู้นำแตกต่างกันออกไป

5.1 ตัวแปรอันสำคัญที่มีอิทธิพลต่อลักษณะของผู้นำ มีอยู่ 4 ประการ ดังนี้ (อารี เพชรสุด, 2529, หน้า 134)

5.1.1 ผู้นำหรือหัวหน้า (Leader or Executive) คือ บุคคลที่จะมีอิทธิพล ผู้นำอาจมีลักษณะแตกต่างกันออกไปเพราะความรู้ความสามารถที่แตกต่างกัน

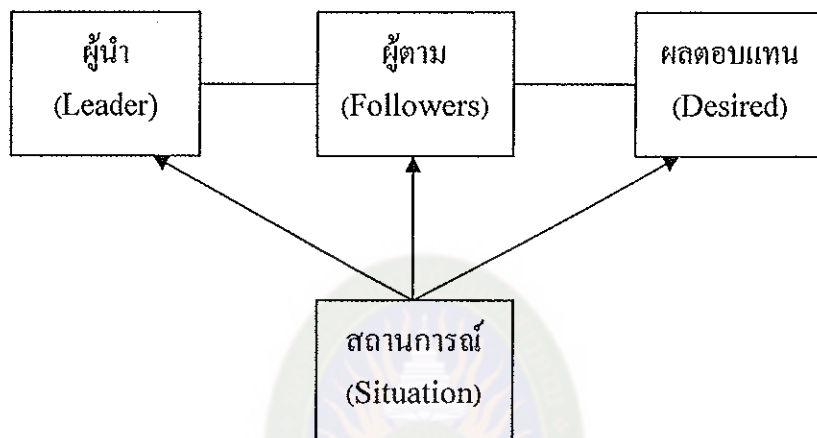
5.1.2 ผู้ตาม (Followers) บุคคลที่อยู่ใต้อิทธิพลและจะเป็นผู้ตาม ผู้ตามก็จะมีลักษณะที่แตกต่างกันออกไป

5.1.3 สถานการณ์ที่ผู้นำและผู้ตามได้มีต่อกัน (Situation) สถานการณ์เช่นนี้อาจเป็น โรงงานอุตสาหกรรม การประชุมใน โบสถ์หรือในห้องเรียน สถานการณ์ก็จะแตกต่างกันออกไปซึ่งจะส่งผลต่อกระบวนการด้วย

5.1.4 จะต้องมีความปรารถนาถึงผลตอบแทน (Desired Outcome) ผู้นำพยายามที่จะมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นก็เพื่อจะใ้บรรลุเป้าหมายบางสิ่งบางอย่างเช่น การทำงาน การ

บริจาคนหรือในกิจกรรมทางการเมือง เป็นต้น

จากที่กล่าวมาข้างต้นนี้ ส่งผลให้ผู้มาเป็นบุคคลที่ทำงานหนัก มีความมั่นใจในตนเอง มีบุคลิกภาพด้านต่าง ๆ ดี มีสง่า ซึ่งองค์ประกอบทั้ง 4 อย่างนี้สามารถเขียนเป็นแผนภาพให้เห็นความสัมพันธ์ได้ดังแผนภาพที่ 2-6



แผนภาพที่ 2-6 องค์ประกอบที่ทำให้เกิดลักษณะความเป็นผู้นำ  
ที่มา (อารี เพชรสุค, 2529, หน้า 134)

5.2 องค์ประกอบอื่นๆ ที่มีอิทธิพลต่อแบบภาวะผู้นำ มีดังนี้ (วิเชียร วิทยอุดม,  
2550, หน้า 11-12)

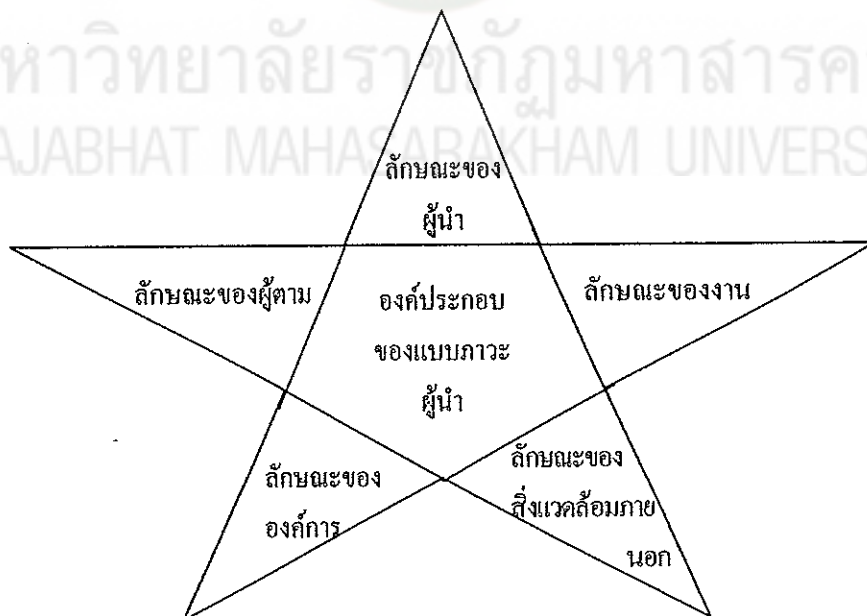
5.2.1 ลักษณะของผู้นำ (Trait of Leader) ผู้นำจะต้องมีบุคลิกภาพที่ดี มีลักษณะท่าทาง มีความตื่นตัว มีสติปัญญา มีความทะเยอทะยาน มีความคิดริเริ่ม รู้จักการเข้าสังคม ฯลฯ เป็นแบบอย่างแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ ซึ่งเมื่อ ได้สัมผัสหรือพบเห็นเข้าก็เกิดการยอมรับในตัวผู้นำ

5.2.2 ลักษณะของผู้ตาม (Trait of Followers) ต้องศึกษาพิจารณาถึงองค์ประกอบด้านการศึกษา เพศ อายุ ทัศนคติ เจตคติ ค่านิยมและอารมณ์ของผู้ตามเพื่อให้รู้ว่าผู้ตามเป็นคนแบบไหน ประเภทไหน ทั้งนี้จะได้วางตัวผู้นำให้สอดคล้องเหมาะสมจะได้เกิดการร่วมมือประสานงานกันเพื่อให้บรรลุจุดหมายของกลุ่มผู้ตามได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5.2.3 ลักษณะของตัวงานหรือเนื้อหาของงาน (Characteristic of Task) ตัวงานที่แตกต่างกัน เช่น บางงานมีความซับซ้อนก็ต้องการผู้นำที่มีความสามารถพิเศษเฉพาะ หรือมีความเชี่ยวชาญสูง บางตัวงานเป็นลักษณะการให้บริการ ให้ความรู้ เช่น อาชีพครู พัฒนาการสาธารณสุข เป็นต้น ซึ่งจะเห็นได้ว่าตัวงานสามารถบ่งบอกได้ว่าต้องการผู้นำที่มีลักษณะอย่างไรจึงจะเหมาะสม

5.2.4 ลักษณะขององค์การ (Characteristic of Organization) ต้องพิจารณาถึงปรัชญา ค่านิยมขององค์การจะทำให้เกิดแบบอย่างของการบริหาร เช่น ถ้าต้องการการควบคุมอย่างใกล้ชิดก็ควรใช้ผู้นำตามทฤษฎี X ถ้าไม่ต้องการควบคุมมากและปล่อยให้มีความอิสระบ้างก็ควรใช้ผู้นำตามทฤษฎี Y เป็นต้น ทั้งนี้ต้องพิจารณาถึงโครงสร้างองค์การ ขนาดหรือจำนวนสมาชิกในองค์การ กระบวนการดำเนินงานขององค์การ บรรยากาศขององค์การที่มีส่วนส่งเสริมให้สมาชิกมีส่วนร่วม สำหรับองค์การที่เน้นการให้ความรู้ในเชิงวิชาการ เช่น กระทรวงศึกษาธิการ ทบวงมหาวิทยาลัยก็ควรใช้ผู้นำที่มีคุณวุฒิความรู้ความสามารถทางวิชาการสูง มีปริญญาบัตรหรือวุฒิทางการศึกษาสูง เป็นต้น

5.2.5 สิ่งแวดล้อมภายนอก (External Environment) จะมีผลต่อลักษณะของผู้นำ นั่นคือ ผู้นำจะต้องปรับตัวให้อยู่รอดภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป จากที่กล่าวมานี้สามารถแสดงได้ดังแผนภาพที่ 2-7



แผนภาพที่ 2-7 องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อผู้นำ  
ที่มา (วิเชียร วิทยอุดม, 2550, หน้า 12)

จะเห็นได้ว่า ถ้าเราทราบปัจจัยหรือองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อผู้นำ แล้วเราก็จะสามารถกำหนดรูปแบบของผู้นำ ลักษณะของผู้นำให้เหมาะสมและสอดคล้องกับองค์การนั้น ๆ ได้ รูปแบบพฤติกรรมของผู้นำก็ควรมีความยืดหยุ่น สามารถปรับตัวเปลี่ยนให้เข้ากับสถานการณ์ สภาพแวดล้อมขององค์การต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี จึงจะทำให้ผู้นำสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น นั่นคือลักษณะของผู้นำจะต้องมีความสัมพันธ์หรือเข้ากันได้กับลักษณะสภาวะการดำเนินงานและจุดมุ่งหมายของผู้ตามด้วย

5.3 องค์ประกอบสำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จ เป็นความจริงอย่างหนึ่งว่า การประสบความสำเร็จในการทำงานของผู้บริหารระดับสูง ต้องมีองค์ประกอบสำคัญหลายประการด้วยกัน ชัยวัฒน์ ชยางกูร (2549, หน้า 98-102) ได้สรุปจากประสบการณ์ของตนเอง และอีกหลายตำราที่มีข้อคิดเห็นคล้ายคลึงกัน กล่าวคือ

5.3.1 ความสำเร็จในการจ้างคนดีและเหมาะสมกับงาน (Success in Hiring the Right People) นักบริหารหลายคนประสบความสำเร็จล้มเหลวเพราะไม่ให้ความสำคัญในการเลือกคนและโดยมากเลือกคนผิดเข้ามาทำงาน

5.3.2 ความสำเร็จในการสร้างแรงจูงใจหรือริ้ว (Success in Motivating People) ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จต้องเป็นคนที่ทำให้พนักงานทุกคนได้ทำงานของตนเอง ออกมาอย่างสุดความสามารถ ก็จะเกิดแรงพลังในการขับเคลื่อนองค์กรไปในทิศทางที่ถูกต้อง และรวดเร็ว ตลอดจนการกระตุ้นให้เกิดแรงบันดาลใจในการทำงาน โดยให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตั้งเป้าหมายและให้เขาพุ่งไปให้ถึงด้วยการให้รางวัลในการทำงานเป็นครั้งคราวแต่ก็ จะทำให้พนักงานได้เกิดแรงกระตุ้นเป็นช่วง ๆ

5.3.3 ความสำเร็จในการเป็นผู้นำที่ดี (Success in Leadership Style) ในการบริหารงานเชื่อว่าทุกคนจะสามารถเป็นผู้นำองค์กรได้ เพราะการเป็นผู้นำองค์กรนั้น ไม่ใช่บริหารเก่ง เก่งพูด เก่งงานเพียงอย่างเดียว แต่ต้องมีทุกอย่างอยู่ในคนคนเดียวถึงจะเกิดความสำเร็จ เพราะผู้นำต้องเด็ดเดี่ยว กล้าหาญ กล้าตัดสินใจ หุ่นเทกำลังกายกำลังใจ รวมทั้งตัวเองต้องหนักแน่นเป็นตัวอย่างที่ดี มีอุดมการณ์ที่ทุกคนยึดเหนี่ยวได้ ฉะนั้นผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องมีลักษณะโดดเด่น

5.3.4 ความสำเร็จในการสื่อความหมาย (Success in Communications) การสื่อสารของผู้บริหารจำเป็นมากและต้องสื่อสารกันให้บ่อยขึ้น เพราะการสื่อสารเป็นการถ่ายทอดสารประโยชน์แต่ผลพลอยได้ที่สำคัญคือ การเชื่อมความเข้าใจที่กระหว่างกันและการพัฒนาทีมงานในที่สุด

**5.3.5 ความสำเร็จในการสร้างทีม (Success in Building Great Teams)** ผู้นำต้องหากคนมาผมนึกกำลังกันให้ได้และจะต้องมีจำนวนมากพอที่จะรับมือกับอุปสรรค ที่สำคัญคือ ต้องเป็นคนเก่ง มีฝีมือและประสานงานกันให้ได้ แต่การมีคนเก่งมากก็เรื่องมากเพราะทุกคนอยากแสดงออก อยากทำงานซึ่งต้องถือว่าเป็นเรื่องธรรมดาของการรวมคนเก่งและผู้นำต้องเอาชนะให้ได้

**5.3.6 ความสำเร็จในการบริหารความขัดแย้ง (Success in Managing Conflicts)** โดยมากการบริหารงานแบบเก่าทำให้หลายฝ่ายเป็นศัตรูภายในกันเอง การเกิดข้อขัดแย้งจึงทำให้ฝ่ายบริหารต้องเป็นผู้ตัดสิน โดยปริยาย ที่มาของข้อขัดแย้งได้แก่ เรื่องงานและเรื่องส่วนตัว ความขัดแย้งนี้มักสร้างปัญหาตามมามากมาย ผู้บริหารจึงต้องสละเวลามาแก้ไขปัญหาลำนี้

**5.3.7 ความสำเร็จในการบริหารเป้าหมายและวัตถุประสงค์ (Success in Managing Change)** เนื่องจากโลกมีการพัฒนาระบบการจัดการแบบใหม่รุดหน้าไปมากมาย แต่หลายองค์การปฏิเสธการเปลี่ยนแปลง อีกทั้งผู้นำไม่มีความสามารถในการชักจูงคนให้เปลี่ยนแปลงไปสู่โลกใหม่ที่ดีกว่าได้ ส่งผลให้การทำงานล้าหลัง การที่องค์กรจะไปได้ดีนั้นต้องศึกษาความเปลี่ยนแปลงและหาข้อดี ข้อเสีย เปรียบเทียบจนหาจุดยืนขององค์กรได้และทำให้ทุกคนเข้าใจพอ ๆ กัน เพื่อนำการเปลี่ยนแปลงไปสู่จุดที่ดีกว่า

จะเห็นได้ว่า ทุกองค์การหรือทุกหน่วยงานย่อมจะต้องมีผู้นำ คือ ผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งหรือได้รับการยกย่องให้เป็นหัวหน้าในการตัดสินใจ โดยมีอิทธิพลและความสามารถในการจูงใจคน เพื่อประโยชน์ในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ ส่วนความเป็นผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำใช้อิทธิพลและอำนาจที่มีอยู่กระตุ้น ชี้นำให้บุคคลอื่นเกิดความเต็มใจแล้วกระตือรือร้นปฏิบัติงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์การ

บทบาทที่สำคัญของผู้บริหารที่มีความเป็นผู้นำ ได้แก่ การกำหนดเป้าหมายและแนวทางที่ชัดเจนให้กับองค์การ การสร้างระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพ การมอบอำนาจให้แก่พนักงาน และการสร้างวัฒนธรรมคือความน่าเชื่อถือให้กับตนเอง ขณะเดียวกันผู้นำที่เก่งและดีก็มีแต่หายาก อย่างไรก็ตามผู้นำสามารถพัฒนากันได้ซึ่งคุณลักษณะของผู้นำสามารถส่งเสริมให้ผู้นำประสบความสำเร็จได้ด้วยเช่นกัน คุณลักษณะของผู้นำจะมีความสัมพันธ์หรือเข้ากันได้กับลักษณะกิจกรรมและเป้าหมายของผู้ตาม ผู้นำส่วนใหญ่จึงใช้ทั้งกลยุทธ์ จูงใจผู้คนและกลวิธีเพื่อให้ผู้อื่นทำสิ่งที่ตนต้องการ เพื่อให้พวกเขาทำงานดีขึ้นมีแรงจูงใจมากยิ่งขึ้น ชื่นชอบซึ่งกันและกันรวมถึงตัวของผู้นำด้วย

## แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ

การจูงใจเป็นคุณแง่สำคัญที่ผู้บริหารใช้ในการบริหารงาน เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรเกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งเป็นการกระตุ้นให้บุคลากรในองค์กรเกิดกำลังใจ มีความตั้งใจ และเต็มใจที่จะปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ ซึ่งจะส่งผลต่อความสำเร็จก้าวหน้าขององค์กรและความสำเร็จของบุคลากรเอง

### 1. ความหมายของการจูงใจ

นักวิชาการได้ให้ความหมายของการจูงใจแตกต่างกัน ดังนี้

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ สมชาย หิรัญกิตติ และธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ (2550, หน้า 166) ให้ความเห็นร่วมกันว่า การจูงใจหมายถึง อิทธิพลภายในบุคคลซึ่งเกี่ยวข้องกับระดับการกำหนดทิศทาง และการใช้ความพยายามในการทำงานอย่างต่อเนื่อง

บุตรี จารุโรจน์ และคณะ (2549, หน้า 196) ให้นิยามร่วมกันว่า การจูงใจ หมายถึง กระบวนการทางจิตวิทยาเริ่มต้นจากมนุษย์ต้องการ ซึ่งความต้องการดังกล่าวจะเป็นผลทำให้เกิดแรงจูงใจ และแรงจูงใจจะผลักดันให้เกิดพฤติกรรม ซึ่งพฤติกรรมดังกล่าวมีผลทำให้มนุษย์ได้รางวัลและผลของรางวัลทำให้มนุษย์พึงพอใจ

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2548, หน้า 81) ให้ความเห็นว่า การจูงใจเป็นความต้องการที่เกิดขึ้นอย่างรุนแรงภายในจิตใจ ทำให้บุคคลเกิดความเครียด บุคคลจึงพยายามหาวิธีตอบสนองความต้องการนั้น ในองค์กรธุรกิจการจูงใจมีความจำเป็นต่อกระบวนการเพิ่มผลผลิตทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ทั้งนี้เพราะการจูงใจที่ถูกต้องและเหมาะสมจะกระตุ้นให้บุคลากรตั้งใจ เต็มใจ และทุ่มเททำงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ เพื่อให้ผลงานออกมาดีที่สุด

โรบบินสัน, มิลเล็ท และวอเตอร์-มาร์ช (Robbins, Millett and Waters-Marsh 2004, p. 164) อธิบายร่วมกันว่า แรงจูงใจ หมายถึง แรงกระตุ้นหรือแรงแห่งความพยายามที่เข้มข้นไม่ย่อท้อและอย่างมีทิศทาง เพื่อให้คนปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งโดยแรงจูงใจนั้นจะเป็นกระบวนการภายในจิตใจที่ก่อให้เกิดพลัง และเกิดทิศทางของการกระทำบางสิ่งบางอย่างอย่างสมัครใจ เต็มใจ เพื่อให้ได้มาซึ่งเป้าหมายตามที่ต้องการ โดยเป็นความเต็มใจที่จะทำ รวมทั้งเป็นความเต็มใจที่จะใช้ความพยายามให้มากขึ้น เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการนั้น

บารอน (Baron, 1986, p. 73) กล่าวว่า การจูงใจ เป็นกระบวนการของการกระตุ้นให้พนักงานทำงานให้ดีขึ้น ทุ่มเทความพยายามมากขึ้น โดยทำงานอย่างมีทิศทางไม่ย่อท้อ

เพื่อบรรลุเป้าหมายบางสิ่งบางอย่างที่ต้องการ

บีช (Beach, 1985, p. 379) ได้ให้นิยามของแรงจูงใจว่า แรงจูงใจ หมายถึง การกระทำที่คนเต็มใจที่จะใช้พลังงานของเขา เพื่อประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย หรือเพื่อรางวัลที่จะได้รับเป็นการตอบแทน

จากคำนิยามที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นได้ว่า การจูงใจ คือ การใช้แรงจูงใจให้บุคคลแสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง แรงจูงใจนี้อาจจะเกิดจากร่างกายหรือจิตใจของบุคคลนั่นเอง แรงจูงใจมีทั้งจากภายในและภายนอก แรงจูงใจจากภายในเช่น ความสนใจ ทศนคติ ความต้องการ แรงจูงใจจากภายนอก เช่น บุคลิกภาพ การลงโทษ และการให้รางวัล เป็นต้น

## 2. ความสำคัญของการจูงใจ

การทำให้บุคคลอยากทำงาน จะต้องมีการสร้างแรงจูงใจเพื่อเป็นสิ่งเร้า หรือตัวกระตุ้นให้เกิดความอยากที่จะทำงาน แรงจูงใจจึงมีความสำคัญ ดังต่อไปนี้คือ (อรุณรักรธรรม, 2535, หน้า 36)

### 2.1 ความสำคัญต่อบุคลากร เช่น

2.1.1 ช่วยให้อุบลากรสามารถสนองวัตถุประสงค์ขององค์กร และสนองความต้องการของตนเองพร้อมๆ กัน

2.1.2 ช่วยให้อุบลากรได้รับความยุติธรรมจากองค์กรและฝ่ายบริหาร

2.1.3 ช่วยให้อุบลากรมีขวัญในการทำงาน

### 2.2 ความสำคัญต่อผู้บริหาร

2.2.1 ช่วยให้การมอบอำนาจหน้าที่ของผู้บริหาร เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

2.2.2 ขจัดข้อขัดแย้งในการบริหารงาน

2.2.3 เอื้ออำนวยต่อการสั่งการ แรงจูงใจช่วยให้ผู้บริหารมีภาวะผู้นำที่ดี

### 2.3 ความสำคัญต่อองค์กร

2.3.1 ช่วยให้องค์กรได้คนที่มีความสามารถมาร่วมทำงานด้วย

2.3.2 ทำให้องค์กรมั่นใจว่า บุคลากรขององค์กรจะทำงานที่ถูกจ้างไว้ อย่างเต็มกำลังความสามารถ

2.3.3 ช่วยส่งเสริมพฤติกรรมในทางริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อประโยชน์ขององค์กร

เช่นเดียวกันพงศ์ ทรคาล (2540, หน้า 65) กล่าวถึงความสำคัญของการจูงใจ ดังนี้คือ ทำให้เกิดความสุขใจในการเลือก และการกำหนดให้ตนเองแสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งออกมา ทำให้เกิดพฤติกรรม เกิดพลังงานเร้าให้มีกิจกรรมนำไปสู่ความสำเร็จในเป้าหมาย

จากแนวคิดดังกล่าวจึงอาจสรุปได้ว่า การจูงใจเป็นพลังสำคัญที่จะทำให้บุคคลนั้นประสบผลสำเร็จในหน้าที่การงาน เพราะการจูงใจทำให้ความต้องการของบุคคลได้รับการตอบสนองต่อสิ่งเร้า เนื่องจากว่าแรงจูงใจของของแต่ละบุคคลนั้นไม่เหมือนกัน ดังนั้นผู้บริหารจะต้องเข้าใจพฤติกรรมของบุคคลและแรงจูงใจของแต่ละบุคคล เพื่อที่จะหาทางปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้เกิดพฤติกรรมที่พึงประสงค์ และก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์กรต่อไป

### 3. ทฤษฎีการจูงใจ

นักจิตวิทยาได้พยายามศึกษาธรรมชาติของมนุษย์ โดยเฉพาะความต้องการและจุดมุ่งหมายในชีวิต และนักบริหารได้อาศัยความรู้ดังกล่าวเพื่อหาวิธีการจูงใจให้ถูกต้องตรงกับลักษณะของผู้ได้บังคับบัญชาแต่ละคนหรือแต่ละกลุ่ม ปัจจุบันทฤษฎีการจูงใจได้รับความนิยมนามากและมีผู้นำไปใช้อย่างกว้างขวาง ผู้วิจัยจึงขอกกล่าวถึงทฤษฎีที่สำคัญ ๆ ดังนี้

#### 3.1 กลุ่มทฤษฎีที่เน้นเนื้อหาของการจูงใจ (Content Theories)

เป็นกลุ่มทฤษฎีที่พยายามกำหนดว่าอะไรเป็นเหตุทำให้มนุษย์สร้าง และรักษาพฤติกรรมนั้นไว้ สาเหตุนั้นอาจจะเนื่องมาจากสภาพภายในตัวบุคคล ได้แก่ ความต้องการต่างๆ ซึ่งเป็นแรงขับทำให้ร่างกายต้องสร้างพฤติกรรม เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายโดยเฉพาะ หรือสาเหตุจากสภาพแวดล้อมในการทำงาน เช่น ความมั่นคง แบบของการควบคุมบังคับบัญชา ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้า เป็นต้น ทฤษฎีในกลุ่มนี้ ได้แก่

##### 3.1.1 ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Needs)

มาสโลว์เป็นนักจิตวิทยาที่สนใจศึกษาความต้องการของมนุษย์ โดยเนื้อหาที่สำคัญของทฤษฎีนี้ มีดังนี้ (สุพานี สฤกษ์วานิช, 2549, หน้า 199)

1) มนุษย์ทุกคนมีความต้องการ ซึ่งความต้องการนั้นมีอยู่มากมายหลายอย่าง และความต้องการจะมีตั้งแต่เกิดจนกระทั่งตาย



2) ความต้องการเหล่านี้ อาจจัดลำดับขั้นได้ 5 กลุ่ม จากลำดับความต้องการขั้นพื้นฐานไปสู่ความต้องการขั้นสูง ดังนี้

2.1) ความต้องการทางด้านร่างกาย ได้แก่ ความต้องการพื้นฐานในปัจจุบันนี้ เพื่อให้มีชีวิตอยู่รอด คือ อาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย และยารักษาโรค

2.2) ความต้องการความมั่นคง ปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน

2.3) ความต้องการทางด้านสังคม เป็นความต้องการที่จะมีเพื่อน มีกลุ่ม มีคนที่เรารัก ใ่วางใจและรักเรา เพราะธรรมชาติมนุษย์เป็นสัตว์สังคม ไม่ชอบอยู่คนเดียว

2.4) ความต้องการได้รับการยอมรับนับถือ คือ ต้องการให้คนอื่นเห็นคุณค่า เห็นความสำคัญ และยอมรับในความรู้ความสามารถที่ตนเองมีอยู่

2.5) ความต้องการที่จะสมหวังในชีวิต บรรลุถึงสิ่งที่เป็นสุดยอดปรารถนา (Self-realization หรือ Self-actualization) โดยใช้ความสามารถสูงสุดเพื่อให้ประสบความสำเร็จในสิ่งที่มุ่งหวังในชีวิต ซึ่งผู้บริหารจะช่วยตอบสนองความต้องการส่วนนี้ได้ โดยการมอบหมายงานที่ยากและท้าทายให้

3) ความต้องการใดที่ได้รับการตอบสนองแล้ว จะไม่เกิดเป็นแรงจูงใจในอีกต่อไป ความต้องการจะเคลื่อนต่อไปสู่ความต้องการในระดับที่สูงขึ้น

ทฤษฎีการจูงใจของมาสโลว์ มุ่งอธิบายเนื้อหาของกรจูงใจว่าสาเหตุของพฤติกรรมมาจากสภาพภายในตัวบุคคล ได้แก่ ความต้องการต่าง ๆ เมื่อความต้องการในแต่ละระดับได้รับการตอบสนองจนเกิดความพึงพอใจแล้ว จะกระตุ้นให้บุคคลมีความต้องการในระดับสูงขึ้น ไปอีก มีลิติกา ดันสอน (2544, หน้า 35) กล่าวว่า ถ้าความต้องการของบุคคลไม่ได้รับการตอบสนอง อาจก่อให้เกิดความไม่พอใจ ความคับข้องใจ ความเครียด หรือความขัดแย้งขึ้นได้ ซึ่งจะส่งผลทางลบต่อการบริหารงาน

### 3.1.2 ทฤษฎีการจูงใจอีอาร์จีของอัลเดอร์เฟอร์ (ERG Theory)

เคลย์ตัน อัลเดอร์เฟอร์ (Clayton Alderfer) เป็นลูกศิษย์ของมาสโลว์ ได้ศึกษาแนวคิดของมาสโลว์ แล้วได้จัดความต้องการของมนุษย์ใหม่ แบ่งออกเป็น 3 กลุ่มคือ (สุพานี สฤณภูวนิช, 2549, หน้า 201)

1) ความต้องการให้มีชีวิตอยู่รอด [Existence Needs (E)] เป็นความต้องการพื้นฐานของร่างกาย เพื่อให้มนุษย์สามารถดำรงชีวิตอยู่ได้ เช่น ความต้องการอาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย ยารักษาโรค เป็นต้น เป็นความต้องการในระดับต่ำสุด และมีลักษณะ

เป็นรูปธรรมสูงสุด ประกอบด้วยความต้องการทางร่างกายบวกกับความต้องการความปลอดภัยและความมั่นคง ซึ่งความต้องการในขั้นนี้เทียบเคียงได้กับความต้องการในขั้นที่ 1 และขั้นที่ 2 ของมาสโลว์ ผู้บริหารสามารถตอบสนองความต้องการในด้านนี้ได้ด้วยการจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นธรรม มีสวัสดิการที่ดี มีเงินโบนัส รวมถึงทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกมั่นคงปลอดภัยจากการทำงาน

2) ความต้องการด้านความสัมพันธ์กับคนอื่น [Relatedness Needs (R)] เป็นความต้องการที่จะมีความสัมพันธ์อันดีกับเพื่อนร่วมงาน ลูกน้อง ผู้บังคับบัญชา และกับคนในครอบครัว ซึ่งเทียบเคียงได้กับความต้องการในขั้นที่ 3 ของมาสโลว์ ผู้บริหารควรส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ตลอดจนสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อบุคคลภายนอกด้วย เช่น การจัดกิจกรรมที่ทำให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2548, หน้า 91)

3) ความต้องการด้านการเจริญเติบโต [Growth Needs (G)] เป็นความต้องการในระดับสูงสุดของบุคคล ซึ่งมีความเป็นรูปธรรมต่ำสุด ประกอบด้วยความต้องการการยกย่องบวกด้วยความต้องการประสบความสำเร็จในชีวิต ซึ่งตรงกับความต้องการในขั้นที่ 4 และขั้นที่ 5 ของมาสโลว์ ผู้บริหารควรสนับสนุนให้พนักงานพัฒนาตนเองให้เจริญก้าวหน้า ด้วยการพิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง หรือมอบหมายให้รับผิดชอบต่องานกว้างขึ้น โดยมีหน้าที่การงานสูงขึ้น อันเป็นโอกาสที่พนักงานจะก้าวไปสู่ความสำเร็จ

### 3.1.3 ทฤษฎีความต้องการสามอย่างของแมคคลีแลนด์ (McClelland's Three Needs Theory)

ทฤษฎีความต้องการของแมคคลีแลนด์ กล่าวว่า บุคคลมีความต้องการแตกต่างกันและเป็นที่ต้องเรียนรู้ไม่ใช่ถ่ายทอดทางพันธุกรรม โดยแบ่งความต้องการออกเป็น 3 ประเภท ดังนี้ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ สมชาย หิรัญกิตติ และชนนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ, 2550, หน้า 178-179)

1) ความต้องการความผูกพัน (Need for Affiliation) เป็นความต้องการการยอมรับจากบุคคลอื่น พอใจกับการเป็นที่รักและมีแนวโน้มจะหลีกเลี่ยงความเจ็บปวดจากการต่อต้าน โดยสมาชิกกลุ่มละสังคัมพอใจในการให้ความร่วมมือมากกว่าการแข่งขันแย่งชิง บุคคลที่มีความต้องการความผูกพันสูงจะพยายามสร้าง และรักษาความสัมพันธ์อันดีกับบุคคลในสังคัม

2) ความต้องการอำนาจ (Need for Power) เป็นความต้องการที่มีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น รวมถึงอำนาจในการควบคุม บุคคลมีความต้องการอำนาจสูงจะต้องการความเป็นผู้นำ ต้องการงานให้เหนือบุคคลอื่น เป็นกลุ่มที่แสวงหาหรือค้นหาวิธีการแก้ปัญหาที่ดีที่สุด ชอบสอนและชอบพูดในที่ชุมชน ชอบการแข่งขันเพื่อให้สถานภาพสูงขึ้น และจะกังวลเรื่องอำนาจมากกว่าการทำงานให้มีประสิทธิภาพ สุพานี ศฤงษ์วานิช (2549, หน้า 204) กล่าวว่า ความต้องการในอำนาจอาจแบ่งได้เป็น 2 แบบ คือ

2.1) ความต้องการในอำนาจเพื่อตนเอง จะใช้อำนาจเพื่อควบคุมและใช้ประโยชน์จากคนอื่น เพื่อผลประโยชน์ของตนเอง

2.2) ความต้องการในอำนาจเพื่อสังคม จะใช้อำนาจในเชิงสร้างสรรค์ เพื่อผลประโยชน์ขององค์กรหรือส่วนรวมเป็นสำคัญ

3) ความต้องการความสำเร็จ (Need for Achievement) เป็นความต้องการที่จะทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ บุคคลที่ต้องการความสำเร็จสูงจะมีความปรารถนาอย่างรุนแรงที่จะประสบผลสำเร็จ และกลัวต่อความล้มเหลว ต้องการการแข่งขันและกำหนดเป้าหมายที่ยากลำบากสำหรับตนเอง มีทัศนคติชอบเสี่ยงแต่ไม่ไร้ชอบการพนัน พอใจที่จะวิเคราะห์ปัญหา มีความรับผิดชอบเพื่อให้งานสำเร็จลุล่วง มีการป้อนกลับในการทำงานและมีความปรารถนาจะทำงานให้ดีกว่าบุคคลอื่น ตลอดจนแสวงหาหรือพยายามรับผิดชอบในการค้นหาวิธีแก้ปัญหาที่ดีที่สุด

จากการศึกษาของแมกคลีแลนค์จะเห็นได้ว่า การจัดสิ่งแวดล้อมที่เหมาะสมกับการทำงานของพนักงานในองค์กร เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ทำให้ผลงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น สำหรับพนักงานที่มีความต้องการสูง เงินเดือน ค่าตอบแทน หรือรางวัลเป็นสิ่งของ ไม่สามารถดึงดูดใจได้ สิ่งที่ต้องการคือ ลักษณะงานที่เปิดโอกาสให้ได้รับความสำเร็จ

### 3.1.4 ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮร์ซเบิร์ก (Herzberg's Two Factor Theory)

เป็นทฤษฎีที่ระบุถึงสภาพแวดล้อมของงาน ที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในงาน และลักษณะของงานที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในงาน ซึ่งประกอบด้วย

1) ปัจจัยบำรุงรักษาหรือปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene Factors) เป็นปัจจัยที่ช่วยป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พอใจซึ่งเป็นปัจจัยที่ไม่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง ได้แก่

1.1) กฎ ระเบียบ นโยบายบริษัท

- 1.2) การบริหารจัดการ การบังคับบัญชา
- 1.3) สภาพแวดล้อมในการทำงาน และสิ่งอำนวยความสะดวก

ต่าง ๆ

- 1.4) ค่าจ้างและค่าตอบแทนที่ได้รับ
- 1.5) ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน
- 1.6) ความมั่นคงในหน้าที่การงาน

2) ปัจจัยการจูงใจ (Motivator Factors) เป็นปัจจัยที่มีผลต่อความพอใจโดยตรง ได้แก่ ปัจจัยในกลุ่มที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง คือ

- 2.1) การประสบความสำเร็จในงานหรือได้ทำงานให้ประสบความสำเร็จ
- 2.2) ได้รับการยอมรับนับถือ จากอาชีพการงานนั้น ๆ
- 2.3) ได้รับความรับผิดชอบในงาน เช่น อาชีพแพทย์ พยาบาล ตำรวจ
- 2.4) มีโอกาสก้าวหน้า โอกาสที่จะเติบโต รู้มากขึ้น เก่งมากขึ้น จากงานนั้น
- 2.5) เนิื่องาน เช่น ทำหาย ไม่จำเจ หรือสนุกสนาน เช่น อาชีพนักแสดง นักเขียน โปรแกรมคอมพิวเตอร์

จากผลการศึกษาของเฮอรัสเบอร์ก พบว่าปัจจัยจูงใจจะเป็นสิ่งกระตุ้นให้บุคคลมีความกระตือรือร้น และพยายามทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ดังนั้นองค์การจึงควรจัดให้มีองค์ประกอบด้านปัจจัยจูงใจเกี่ยวกับงาน ซึ่งอาจทำได้หลายลักษณะด้วยกัน วิธีที่ยอมรับกันมากวิธีหนึ่ง คือ การกระจายงาน แนวทางการกระจายงานอาจทำได้หลายแนวทาง ดังนี้

- (1) ลดการเข้มงวดกับพนักงาน และเปิดโอกาสให้พนักงานใช้เหตุผล และความรับผิดชอบในงานให้มากขึ้น
- (2) จัดให้พนักงานทำงานรวมกันเป็นหน่วยเดียว ที่มีความสมบูรณ์ในตัว มากกว่าที่จะแยกกันทำงานตามลำพัง
- (3) ให้อำนาจพนักงานมากขึ้นในการตัดสินใจและการปฏิบัติ และให้พนักงานมีอิสระบ้างในการดำเนินงาน
- (4) จัดให้มีการประชาสัมพันธ์ รายงานผลผลิตต่อพนักงานผู้ปฏิบัติโดยตรงอย่างสม่ำเสมอและบ่อยๆ มากขึ้น เพื่อให้พนักงานรับรู้ผลงานของตน แทนที่

จะรายงานต่อผู้ตรวจงานของพนักงานเท่านั้น

(5) กระตุ้นให้พนักงานลองทำงานใหม่ ๆ และงานที่มีความยากมากขึ้น ซึ่งจะสร้างแรงจูงใจให้พยายามและก้าวหน้ามากขึ้น

(6) มอบงานพิเศษให้ทำ เพื่อพนักงานจะได้มีความเชี่ยวชาญเฉพาะอย่าง อาจเป็นด้านปฏิบัติหรือกระบวนการทำงานหรือการพัฒนาการคิดในตัวพนักงานแต่ละคน

### 3.1.5 ทฤษฎีเอ็กซ์และทฤษฎีวายของแมคเกรเกอร์ (McGregor's Theory X and Theory Y)

แมคเกรเกอร์เป็นศาสตราจารย์วิชาการบริหาร ณ สถาบันเทคโนโลยีแมสซาชูเซตส์ สหรัฐอเมริกา ได้ทำการศึกษาวิจัยพฤติกรรมการทำงานของมนุษย์ และได้สร้างทฤษฎีการจูงใจในการทำงาน เป็น 2 ทฤษฎี คือ

1) ทฤษฎีเอ็กซ์ ทฤษฎีนี้มองความเป็นมนุษย์ในแง่ไม่ดี สรุปแนวคิดที่สำคัญของทฤษฎีนี้ได้เป็น 3 ประการ คือ

1.1) โดยธรรมชาติของมนุษย์ที่แท้จริงนั้นไม่ชอบทำงาน หากมีโอกาสหลีกเลี่ยงได้ก็พยายามหลีกเลี่ยง

1.2) วิธีที่จะทำให้มนุษย์ทำงานได้นั้น ต้องใช้วิธีบังคับ ควบคุม ช่มชู้ สั่งการ และลงโทษ เพื่อให้งานบรรลุวัตถุประสงค์

1.3) มนุษย์ส่วนใหญ่ชอบเป็นผู้ตามมากกว่า และพยายามหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ ไม่ค่อยหวังความก้าวหน้า มีความทะเยอทะยานน้อย แต่สิ่งที่ต้องการมากเหนืออย่างอื่น คือ ความมั่นคงปลอดภัย

จากแนวคิดที่มองว่ามนุษย์ไม่ดีดังกล่าว จึงเห็นได้ว่าผู้ที่เชื่อตามแนวคิดของทฤษฎีนี้ หากจะมอบหมายให้ใครทำงานอะไร จะต้องมีการคอยควบคุม บังคับบัญชา มิฉะนั้นงานจะไม่เดิน การที่มีหัวหน้ามาบังคับบัญชาในความหมายของกลุ่มนี้ คือ การว่ากล่าวและการลงโทษ เหตุที่ต้องทำเช่นนี้เพราะมีความเชื่อว่าคนมักเกียจคร้านและขาดความรับผิดชอบ

2) ทฤษฎีวาย ทฤษฎีนี้มองความเป็นมนุษย์ในแง่ดี แนวคิดของทฤษฎีนี้ สรุปสาระสำคัญได้ 6 ประการ ดังต่อไปนี้

2.1) มนุษย์ส่วนใหญ่มีความมานะ ความพยายามทั้งทางร่างกาย และจิตใจ

2.2) มนุษย์มีได้เรียงกิจการทำงาน เห็นว่างานช่วยสนองความต้องการของตน และเห็นว่าบางครั้งบางคราวที่มนุษย์จำต้องหลีกเลี่ยงงานนั้น น่าจะเนื่องมาจากลักษณะการควบคุมของหัวหน้างาน หรืออำนาจการควบคุมจากภายนอก

2.3) การทำให้ผลงานบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ อาจไม่จำเป็นต้องใช้การควบคุมและการบังคับ การให้โอกาสพนักงานได้ทำงานในบรรยากาศที่เป็นตัวของตัวเอง จะส่งผลให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

2.4) มนุษย์โดยทั่วไปให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นกลุ่ม เป็นทีมและเป็นคณะ

2.5) มนุษย์มักยึดมั่นกับวัตถุประสงค์ของงาน เมื่อทำงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของงานแต่ละอย่าง จะเกิดความรู้สึกพอใจ เกิดความพยายามในการทำงานมากขึ้น เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การโดยส่วนรวม

2.6) มนุษย์เกิดการเรียนรู้จากสถานการณ์ที่เหมาะสม พร้อมต่อการยอมรับในความรับผิดชอบของตน และพร้อมต่อการแสวงหาความรับผิดชอบเพิ่มขึ้น แนวคิดนี้เป็นที่นิยมในปัจจุบันมาก เพราะก่อให้เกิดหลักการด้านมนุษยสัมพันธ์ คือ ความเชื่อที่ว่ามนุษย์เป็นผู้ที่ชอบสังคมอยู่คนเดียวไม่ได้ต้องมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับระบบสังคม ช่วยเหลือเกื้อกูลกัน นอกจากนั้นทฤษฎีวาย ยังเน้นการพัฒนาตนเองของมนุษย์แต่ละคน มนุษย์มักรู้จักตนเองดี และรู้จักความสามารถของตน ผู้บริหารควรมีความรู้สึกนึกคิดที่ดีต่อพนักงาน และควรสร้างสถานการณ์ที่เอื้อให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกรับผิดชอบ และมีส่วนร่วมในการดำเนินงานไปสู่เป้าหมาย ทั้งที่เป็นเป้าหมายส่วนบุคคลและเป้าหมายขององค์การ

เมื่อเปรียบเทียบแนวคิดเรื่องการจูงใจในกลุ่มของทฤษฎีเชิงเนื้อหา สรุปได้ดัง  
แผนภาพที่ 2-8

ทฤษฎีของมาสโลว์	ทฤษฎีอิอาร์จีของ อัลเดอร์เฟอร์	ทฤษฎีความต้องการ สามอย่างของ แมคคลีแลนด์	ทฤษฎีสอง ปัจจัยของ เฮอส์สเบอร์ก
ความต้องการ ประสบความสำเร็จ สูงสุดในชีวิต	ความต้องการด้านการ เจริญเติบโต	ความต้องการจะ ประสบความสำเร็จ	ปัจจัยจูงใจ
ความต้องการ การยอมรับนับถือ		ความต้องการใช้ อำนาจ	
ความต้องการ ทางสังคม	ความต้องการด้าน ความสัมพันธ์กับคนอื่น	ความต้องการมี ความสัมพันธ์กับคนอื่น	ปัจจัย บำรุงรักษา
ความต้องการความ มั่นคงปลอดภัย	ความต้องการให้ชีวิต อยู่รอด		
ความต้องการ ทางด้านร่างกาย			

แผนภาพที่ 2-8 เปรียบเทียบแนวคิดในเรื่องการจูงใจในกลุ่มของทฤษฎีเชิงเนื้อหา  
ที่มา (สุพานี สฤษฏ์วานิช, 2549, หน้า 210)

จากที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่า ในการบริหารงานเพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงาน  
ผู้บริหารควรเน้นปัจจัยที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน ตลอดจนการป้องกันมิให้ผู้  
ปฏิบัติงานเกิดความไม่พอใจในการทำงาน เช่น การมอบหมายงานให้รับผิดชอบมากขึ้น  
ส่งเสริมความก้าวหน้าของพนักงาน เป็นต้น

### 3.2 กลุ่มทฤษฎีที่เน้นกระบวนการของการจูงใจ (Process Theories of Motivation)

โดยทั่วไปกลุ่มทฤษฎีเนื้อหาจะเน้นที่ลักษณะของสิ่งจูงใจ ซึ่งมีแนวโน้มที่จะ  
ค้นหาวิธีการปรับปรุงการจูงใจ โดยเกี่ยวข้องกับกระบวนการกระตุ้นความต้องการ แต่ไม่ได้ศึกษา  
เกี่ยวกับกระบวนการด้านความคิดที่บุคคลจะเลือกปฏิบัติต่อผู้อื่นในที่ทำงาน ทฤษฎี

กระบวนการ จะมุ่งที่กระบวนการด้านความคิดที่มีผลกระทบต่อความคิดเกี่ยวกับทางเลือกในการปฏิบัติงานของบุคคล ซึ่งแต่ละทฤษฎีมีรายละเอียดดังนี้

### 3.2.1 ทฤษฎีความคาดหวังของวรูม (Expectancy Theory)

#### 1) องค์ประกอบของความคาดหวัง

วิกเตอร์ วรูม (Victor Vroom) กล่าวว่า คนเราจะเกิดแรงจูงใจในการทำงานก็ต่อเมื่อเรามีความหวัง หรือเห็นความสัมพันธ์ขององค์ประกอบ 3 ส่วนต่อไปนี้ (สุพานี สฤษฏ์วานิช, 2549, หน้า 211)

1.1) ความคาดหวัง (Expectancy) เป็นความน่าจะเป็นที่การใช้ความพยายามในการทำงาน เพื่อที่จะให้ได้รับความสำเร็จในการทำงาน ความคาดหวังจะเท่ากับศูนย์ ถ้าบุคคลมีความรู้สึกว่าเป็นไปไม่ได้ที่จะบรรลุระดับการทำงานตามที่กำหนด ความคาดหวังจะเท่ากับหนึ่ง ถ้าบุคคลมีความเชื่อมั่นอย่างมากว่าการทำงานสามารถบรรลุความสำเร็จได้

1.2) มีเครื่องมือที่จะนำไปสู่ผลลัพธ์ (Instrumentality) คือ เห็นหนทาง เห็นเครื่องมือที่จะนำไปสู่ผลลัพธ์บางอย่างที่ต้องการ นั่นคือเห็นความเป็นไปได้ที่ผลงานที่สูงขึ้น จะนำไปสู่ผลรางวัลบางสิ่งบางอย่างจากองค์การ ค่าตัวเลขของหนทางที่จะนำไปสู่ผลลัพธ์จะมีค่าตั้งแต่ 0 ถึง 1

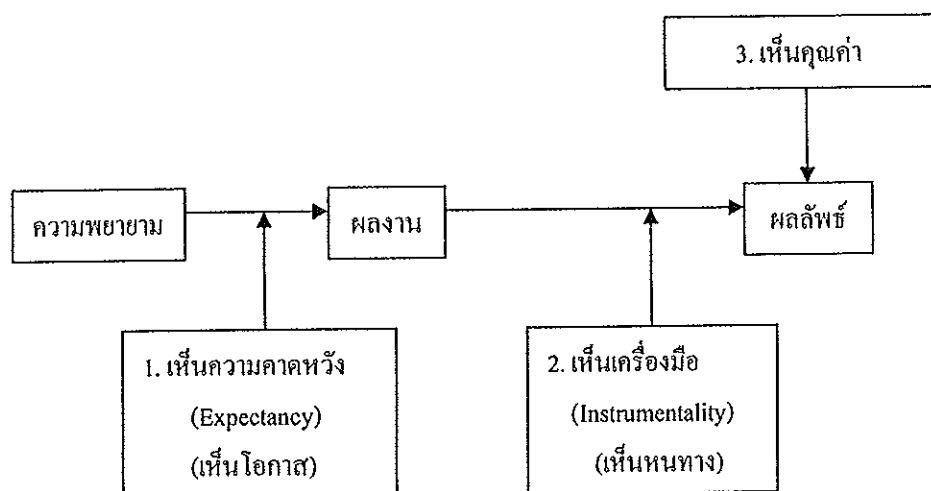
1.3) การเห็นคุณค่าของผลลัพธ์ (Valence) เป็นคุณค่าของผลลัพธ์ในการปฏิบัติงานต่าง ๆ ในสายตาของบุคคลคุณค่าของผลลัพธ์จะมีค่าระหว่าง -1 (คือผลลัพธ์ที่ต่ำกว่าความพอใจอย่างมาก) จนถึง +1 (คือ ผลลัพธ์ที่พอใจอย่างมาก) ผลลัพธ์หรือรางวัลนั้นต้องตรงกับเป้าหมายส่วนบุคคลที่ต้องการรางวัลนั้น จึงจะมีคุณค่าต่อบุคคลนั้น ๆ

ตามทฤษฎีนี้ แรงจูงใจจะเกิดจากความเชื่อมโยงของความคาดหวัง และเครื่องมือที่จะนำไปสู่ผลลัพธ์ และคุณค่าของผลลัพธ์ ดังแผนภาพที่ 2-9 แต่ถ้ามีเพียงเรื่องใดเรื่องหนึ่งแรงจูงใจก็จะไม่เกิดขึ้น ดังสมการที่ว่า

$$\text{แรงจูงใจ} = f(\text{ความคาดหวัง, เครื่องมือที่จะนำไปสู่รางวัล, คุณค่าของรางวัล})$$

$$\text{หรือแรงจูงใจ} = \text{ความคาดหวัง} \times \text{เครื่องมือที่จะนำไปสู่รางวัล} \times \text{คุณค่าของรางวัล}$$





แผนภาพที่ 2-9 ทฤษฎีความคาดหวัง  
ที่มา (สุพานี สฤษฏ์วานิช, 2549, หน้า 212)

## 2) ปัจจัยของความคาดหวัง

องค์ประกอบของความคาดหวัง ความพยายามและรางวัลขึ้นอยู่กับปัจจัยหนึ่งหรือหลายปัจจัย ดังต่อไปนี้

- 2.1) ความทะเยอทะยานส่วนตัวที่อยากมีความก้าวหน้า
- 2.2) ความทะเยอทะยานในงานวิชาชีพ เป็นแรงเสริมและความปรารถนาประสบผลสำเร็จสูงสุดในอาชีพที่ตนเองได้เลือก
- 2.3) สภาพการณ์ที่คาดว่าจะได้รับรางวัลตอบแทน
- 2.4) ผลงานที่อยู่ในระดับที่จะได้รับรางวัล
- 2.5) การรับรู้เป็นความเข้าใจของแต่ละบุคคล ไม่ใช่เป็นการบังคับ

ตั้งการ

แนวคิดในทฤษฎีของจอร์จ สรุปลได้ว่า แรงจูงใจในการทำงานของบุคคลเกิดจากความคิดของบุคคลในการตั้งความคาดหวังในสิ่งที่กระทำ ซึ่งความคาดหวังนั้นมักเป็นไปตามค่านิยมของตน ทำให้บุคคลพยายามทำให้ได้ หากสิ่งที่พยายามสอดคล้องกับความสามารถด้วย ก็จะเป็นแรงจูงใจที่เข้มข้นสำหรับบุคคล

### 3.2.2 ทฤษฎีความเสมอภาคหรือทฤษฎีความเท่าเทียมกัน (Equity Theory)

ทฤษฎีความเสมอภาคกล่าวว่า คนเราจะเปรียบเทียบสิ่งที่เราให้กับองค์กร (Inputs) กับสิ่งที่เรารับจากองค์กร (Outputs) ของตัวเราเองและกับของคนอื่น ถ้าเรารู้สึกว่าไม่เสมอภาค ไม่เป็นธรรม เราจะขาดแรงจูงใจในการทำงาน และมีความเครียดเกิดขึ้น ซึ่งจะต้องหาวิธีการอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อลดความเครียดดังกล่าว เพราะคนจะไม่สามารถทนอยู่กับสภาวะความไม่เสมอภาคได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าเป็นคนที่มีความรู้ความสามารถสูง และมีการยอมรับตนเองสูง (สุพานี สฤษฏ์วานิช, 2549, หน้า 213)

1) แนวเกี่ยวกับความเสมอภาค เมื่อบุคคลเกิดความรู้สึกถึงความไม่เสมอภาคเชิงลบ หรือเชิงบวกอย่างใดอย่างหนึ่งขึ้น บุคคลจะแสดงพฤติกรรมต่อไปนี้ เพื่อให้กลับมามีความรู้สึกถึงความเสมอภาคอีกครั้ง (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2548, หน้า 95)

- 1.1) การเปลี่ยนแปลงปัจจัยนำเข้า (Inputs) ในการทำงาน เช่น การลดความพยายามในการทำงาน
- 1.2) การเปลี่ยนแปลงผลลัพธ์ (Outputs) หรือรางวัลที่ได้รับ
- 1.3) การออกจากงาน ออกจากสถานการณื หรือการเลิกพฤติกรรม
- 1.4) การเลือกกลุ่มอ้างอิงต่าง ๆ เช่น เปรียบเทียบตัวเองกับเพื่อนร่วมงานที่มีความแตกต่างกัน
- 1.5) การบิดเบือนการรับรู้ของตนเอง เช่น การให้เหตุผลว่า ความไม่เสมอภาคนั้นเกิดขึ้นเพียงช่วงเวลาหนึ่งเท่านั้น และจะมีการเปลี่ยนแปลงในอนาคต
- 1.6) การบิดเบือนการรับรู้ของบุคคลอื่น เช่น การทำงานร่วมกัน เพื่อให้แรงงานยอมรับในการทำงานที่มากขึ้น

2) ขั้นตอนในการบริหารกระบวนการความเสมอภาค มีดังนี้

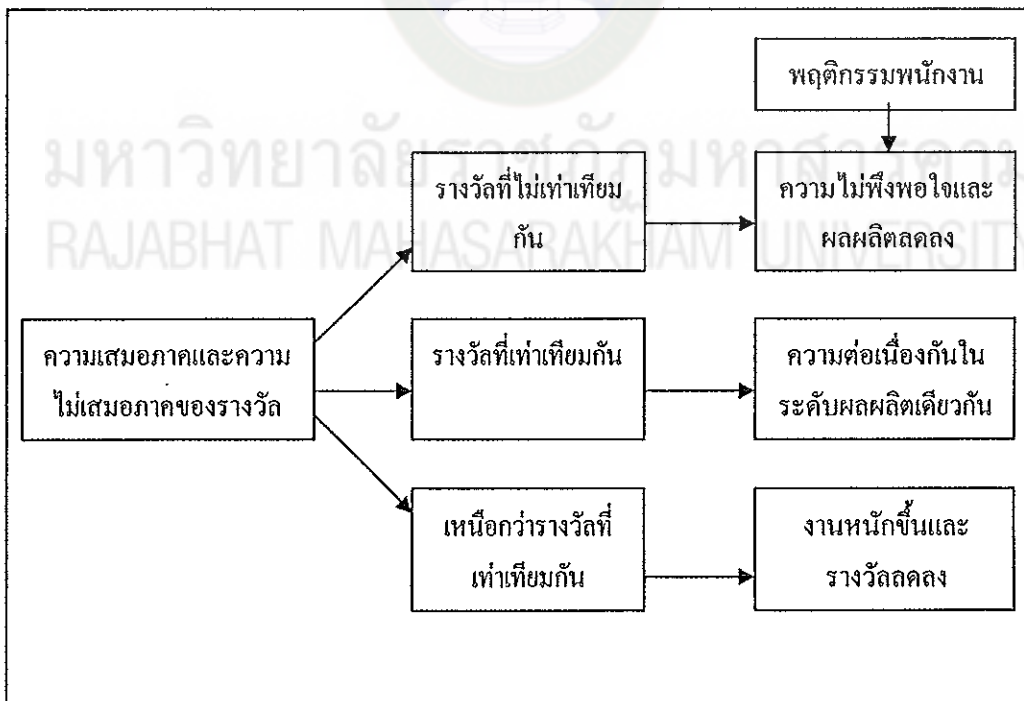
- 2.1) ยอมรับว่าการเปรียบเทียบความเสมอภาค เป็นสิ่งที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ในการทำงาน
- 2.2) คาดว่าความรู้สึกถึงความไม่เสมอภาคเชิงลบ จะเกิดขึ้นเมื่อมีการให้รางวัล
- 2.3) การสื่อสารถึงการประเมินที่ชัดเจนของการให้รางวัล
- 2.4) การสื่อสารถึงการประเมินผลการทำงาน ซึ่งมีการถือเกณฑ์การให้รางวัล
- 2.5) การสื่อสารถึงความเหมาะสมของประเด็นที่เปรียบเทียบ ใน

### สถานการณ์นั้น

การเปรียบเทียบความเสมอภาคระหว่างการจัดสรรรางวัลและผลกระทบต่อผู้รับ ซึ่งผู้บริหารจะต้องรับรู้ถึงความไม่ยุติธรรม หรือความไม่เท่าเทียมกันของสมาชิกในทีมงาน ภายหลังจากการเปรียบเทียบกับเพื่อนร่วมงานคนอื่น ๆ นอกจากนี้ ความรู้สึกที่เกี่ยวกับความไม่ยุติธรรมจะเกิดขึ้น โดยการตีความของแต่ละบุคคลในสถานการณ์ต่าง ๆ ซึ่งผู้บริหารจะต้องหาวิธีการให้ผู้รับเกิดความรู้สึกว่า รางวัลนั้นพิจารณาจากผลลัพธ์ของการปฏิบัติงานอย่างแท้จริง

จากการวิจัยพบว่า (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2548, หน้า 96)

- 1) ถ้าบุคคลรู้สึกว่าได้รับรางวัลที่ไม่เท่าเทียมกัน จะเกิดความไม่พอใจ และจะลดปริมาณหรือคุณภาพของผลผลิต
- 2) ถ้าบุคคลได้รับรางวัลที่เท่าเทียมกัน บุคคลจะทำงานเพื่อให้ได้ผลผลิตในระดับเดิมต่อไป
- 3) ถ้าบุคคลคิดว่ารางวัลสูงกว่าสิ่งที่เป็นความเสมอภาค บุคคลจะทำงานมากขึ้น ดังนั้นจึงอาจจะลดรางวัลลง ดังแผนภาพที่ 2-10



แผนภาพที่ 2-10 ทฤษฎีความเสมอภาค  
ที่มา (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2548, หน้า 96)

### 3.2.3 ทฤษฎีเสริมแรงเชิงใจ (Reinforcement Theory)

เป็นแนวคิดของสกินเนอร์ (Skinner) ที่เชื่อว่าพฤติกรรมที่ได้รับการเสริมแรงจะเกิดขึ้นซ้ำ ๆ กัน แต่พฤติกรรมที่ไม่ได้รับการเสริมแรงจะไม่เกิดขึ้นซ้ำ ๆ อีก และผลที่เกิดขึ้นภายหลังพฤติกรรมของบุคคลใดบุคคลหนึ่งจะเป็นสิ่งกำหนดระดับแรงจูงใจของเขา ตัวเสริมแรงมี 2 ประเภท คือ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ สมชาย หิรัญกิตติ และธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ, 2550, หน้า 185)

- 1) ตัวเสริมแรงทางบวก (Positive Reinforces) เช่น เงิน ค่ายกย่อง ชมเชย การยอมรับนับถือ งานที่มีความรับผิดชอบมากขึ้น มีวันหยุดโดยได้รับค่าจ้าง การประกาศเกียรติคุณ การขึ้นเงินเดือน การจัดตั้งเวดล้อมในการทำงานให้สะดวกสบาย เป็นต้น
- 2) ตัวเสริมแรงทางลบ (Negative Reinforces) เช่น การขู่ที่จะลงโทษ การตัดเงินเดือน การไล่ออก การลดตำแหน่ง การไม่เลื่อนระดับ การย้ายไปในที่ ๆ ไม่ต้องการ การประจานในที่ชุมชน เป็นต้น

นอกจากนี้ สกินเนอร์ยังเน้นอีกว่าตัวเสริมแรงไม่จำเป็นจะต้องเป็นผลตอบแทนเสมอไป อาจเป็นตัวเสริมแรงในทางลบก็ช่วยให้ผลที่เกิดขึ้นมีประสิทธิภาพสูงขึ้นได้ เขาไม่เห็นด้วยกับความเชื่อที่ว่าพฤติกรรมอยู่บนพื้นฐานความต้องการหรือเป้าหมายของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง เพราะความต้องการเป็นสิ่งที่ไม่อาจจะสังเกตได้ และยากแก่การวัด ส่วนทฤษฎีการเสริมแรงนี้จะเน้นเฉพาะพฤติกรรมที่อาจจะสังเกตได้

จะเห็นได้ว่าแนวคิดของสกินเนอร์ ต้องการชี้ให้เห็นว่าการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลใดบุคคลหนึ่งค่อนข้างจะถาวร เพราะว่าพฤติกรรมได้รับการเสริมแรง การเสริมแรงที่เป็นไปอย่างเหมาะสมนั้น และความน่าจะเป็นของการแสดงออกของพฤติกรรมที่ไม่ต้องการลดลง

เทคนิคการปรับพฤติกรรมของมนุษย์ การใช้สิ่งเสริมแรงเชิงใจเพื่อให้เกิดพฤติกรรมของการกระทำซ้ำหรือเลิกการกระทำนั้นไป ซึ่งเป็นวิธีการจูงใจให้แต่ละบุคคลทำงานได้อย่างเหมาะสม มีการเสริมแรงทางบวก เช่น การยกย่องชมเชยของบุคคลที่มีประสิทธิภาพในการทำงานดี เพื่อจะได้ทำดียิ่งขึ้นไปเรื่อย ๆ และให้สิ่งเสริมแรงทางลบ เช่น การลงโทษบุคคลที่มีประสิทธิภาพในการทำงานต่ำ เพื่อที่จะให้เลิกทำและพัฒนาตัวเองให้ทำงานดีขึ้น แนวทางการจูงใจของสกินเนอร์ จะใช้ได้ผลดีหากมีการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ ควบคุมการทำงานโดยผ่านกระบวนการรายงานผล และส่งข้อมูลย้อนกลับให้พนักงานทราบผลการปฏิบัติงาน

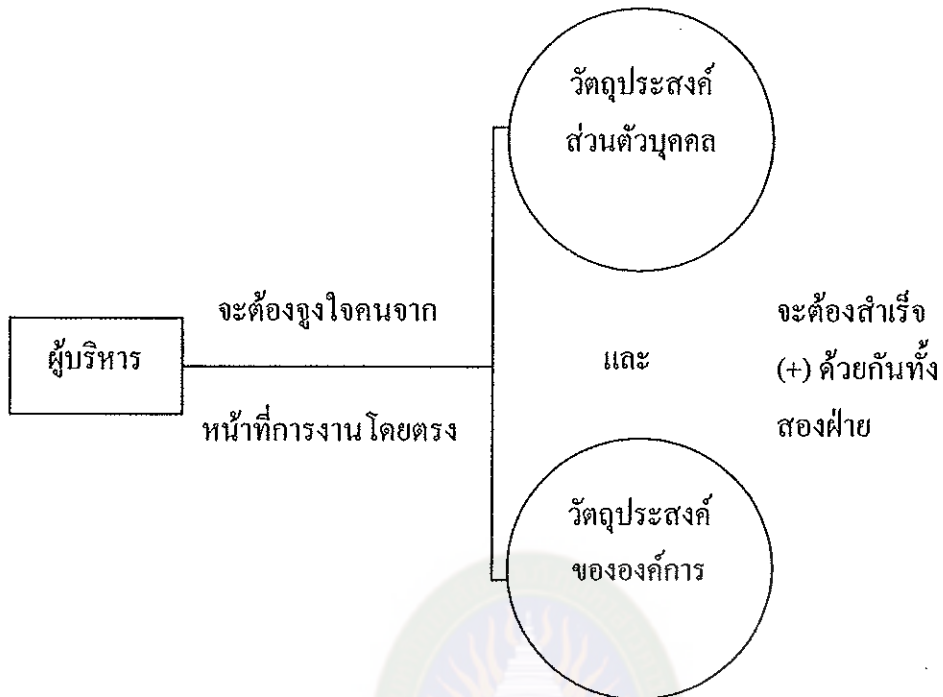
จากที่กล่าวมาข้างต้น จะเห็นว่านักวิชาการหลายท่านให้สนใจเรื่องการจูงใจ โดยพยายามศึกษาความต้องการในด้านต่างๆ เช่น ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอริสเบอร์ก ทฤษฎีความคาดหวังของวรูม ทฤษฎีความเสมอภาคหรือทฤษฎีความเท่าเทียมกัน และทฤษฎีที่เน้นการเสริมแรงการจูงใจ เช่น ทฤษฎีการเสริมแรงจูงใจของสกินเนอร์ เป็นต้น ซึ่งทฤษฎีต่างๆ เหล่านี้เป็นแนวทางสำคัญต่อผู้บริหารองค์การในการสร้างแรงจูงใจให้เหมาะสมกับสมาชิกในองค์การต่อไป

#### 4. เครื่องมือหรือเทคนิคการจูงใจ

การจูงใจพนักงานนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องเลือกใช้เครื่องมือหรือเทคนิคการจูงใจให้ถูกต้องและเหมาะสมกับความต้องการของพนักงาน เพื่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน อันเป็นผลให้การบริหารงานบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การได้ ซึ่งเครื่องมือหรือเทคนิคที่จะใช้ในการจูงใจที่สำคัญมีดังนี้ (อารีย์ นัยพินิจ, 2541, หน้า 166-170)

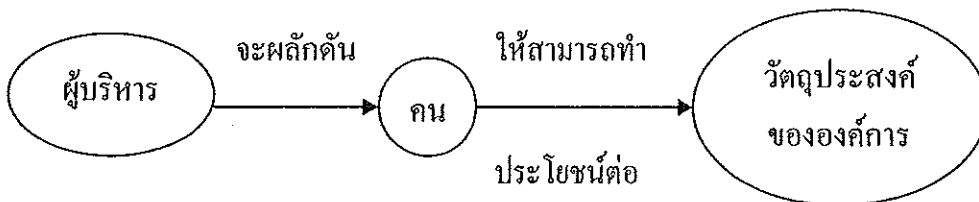
4.1 เทคนิคในการควบคุมงาน (Supervisory Techniques) เป็นเทคนิคที่ผู้บริหารใช้ในการควบคุมการทำงานของพนักงาน ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 แบบ คือ

4.1.1 แบบมีการเอาใจพนักงาน (Positive Method) แบบของการควบคุมโดยมีการเอาใจพนักงาน ผู้บริหารจะพยายามจัดให้มีสภาพของการทำงานที่เป็นอิสระ เปิดโอกาสให้พนักงาน ได้คิดเอง ทำงานเองและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจกับผู้บริหาร พงศ์พรคาล (2540, หน้า 76) ให้ความเห็นว่า การควบคุมงานที่มีการเอาใจพนักงานจะทำให้พนักงานมีขวัญและกำลังใจสูง แต่ผลผลิตอาจจะสูงหรือไม่ก็ได้ ทั้งนี้เพราะให้เสรีมากเกินไป ทำให้พนักงานเอาเปรียบได้ ดังนั้นเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพทั้งพนักงานและงานที่ทำ คือ จะต้องจูงใจให้เกิดผลสำเร็จทั้งสองฝ่าย ดังแผนภาพที่ 2-11



แผนภาพที่ 2-11 การเอาใจคนงานอย่างถูกต้อง  
ทีมา (พงส์ ทรดาล, 2540, หน้า 77)

4.1.2 แบบไม่มีการเอาใจพนักงาน (Negative Method) ลักษณะของการควบคุมแบบนี้ผู้บริหารจะใช้วิธีบังคับข่มขู่ และลงโทษในกรณีพฤติกรรมและผลของการทำงานออกมาไม่ถูกต้อง วิธีการลงโทษอาจจะใช้วิธีการตัดเงินเดือน การภาคทัณฑ์ การให้พักงานชั่วคราว หรือการให้ออกจากงาน รายละเอียดดังแผนภาพที่ 2-12



แผนภาพที่ 2-12 แบบไม่เอาใจคนงาน  
ทีมา (พงส์ ทรดาล, 2540, หน้า 76)

**4.2 การใช้อำนาจหน้าที่ (Authority)** การใช้อำนาจหน้าที่จะมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับการใช้เทคนิคในการควบคุมคนงาน ลักษณะการใช้อำนาจหน้าที่ที่ต่างกันจะมีผลต่อพฤติกรรมของพนักงานเสมอ อำนาจหน้าที่ที่ใช้อยู่ในองค์การนั้น โดยปกติก็จะมีควมหมายไปในทางที่ไม่ดีอยู่แล้ว แต่อย่างไรก็ดี การใช้อำนาจหน้าที่ที่ยังคงเป็นสิ่งจำเป็นอยู่ในทุกกรณี และจะสามารถช่วยประกันให้ผลงานที่ออกมาอย่างน้อยที่สุดจะต้องได้ประสิทธิภาพตามสมควร แต่ถ้าหากการใช้อำนาจหน้าที่เกินกว่าขนาดที่เหมาะสมแล้ว หรือใช้ผิดลักษณะแล้วจะมีผลกระทบต่อขวัญของพนักงาน จนเกิดพฤติกรรมในทางขัดแย้ง ขัดขืนหรือไม่ให้ความร่วมมือได้ สำหรับในระยะยาวแล้วถ้าผู้นำได้เน้นการใช้อำนาจหน้าที่มากเกินไปแล้ว แม้ผลเสียจะยังไม่ปรากฏให้เห็นในระยะสั้นก็ตาม แต่ในระยะยาวความอึดอัดใจและความรู้สึกถูกกดดันจะปรากฏผลออกมาเพื่อบั่นทอนองค์การในทางต่าง ๆ ได้

**4.3 ผลตอบแทนทางการเงิน (Monetary Rewards)** การพิจารณาให้ผลตอบแทนทางการเงินจะต้องขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งจะอยู่ในรูปแบบต่าง ๆ ได้แก่ ค่าจ้างต่อหน่วยผลผลิต ค่านายหน้า การมีส่วนร่วมในผลกำไร โบนัส ฯลฯ ซึ่งผู้บริหารจะต้องตระหนักว่าเงินเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ และมีบทบาทในการสร้างอิทธิพลต่อบุคคลภายในองค์การ เพราะเป็นสิ่งที่จะทำให้บุคลากรมีมาตรฐานในการดำรงชีวิตที่ดีขึ้น ตลอดจนการมีสถานภาพและการมีอำนาจ นอกจากนี้ ในแง่ขององค์การแล้วผลตอบแทนทางการเงินสามารถนำมาใช้ป็นสิ่งจูงใจ และธำรงรักษามูลคูลให้อยู่กับองค์การนาน ๆ ได้ อีกด้วย

**4.4 การให้มีส่วนร่วมในการจัดการ (Participation)** การมีส่วนร่วมเป็นเทคนิคสำคัญในการจูงใจผู้ปฏิบัติงาน โดยการให้มีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ได้แก่ การแสดงความคิดเห็น การกำหนดเป้าหมาย การตัดสินใจ เป็นต้น การมีส่วนร่วมจะช่วยส่งเสริมให้ผู้ได้บังคับบัญชามีการพัฒนาตนเอง และช่วยทำให้เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น และสิ่งที่สำคัญคือ การมีส่วนร่วมจะเป็นการตอบสนองความต้องการในระดับสูงคือ การยกย่องนับถือ ความก้าวหน้า และความรู้สึกที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จของงาน

**4.5 การเพิ่มหน้าที่และความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน (Job Enrichment)** การเพิ่มหน้าที่และความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน เป็นอีกเทคนิคหนึ่งที่น่ามาใช้จูงใจผู้ปฏิบัติงานจากการทำให้งานมีความน่าสนใจมากยิ่งขึ้น ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงใน

เรื่องรายละเอียดและขอบเขตของงานให้มากขึ้น เช่น พนักงานจัดส่งสินค้ามีหน้าที่และความรับผิดชอบเพิ่มขึ้น คือ สินค้าที่ชำรุดสามารถเปลี่ยนได้โดยตรงจากร้านค้าไม่ต้องผ่านหัวหน้าฝ่ายการจัดส่งสินค้าและเปลี่ยนคืน เป็นต้น การเพิ่มหน้าที่และความรับผิดชอบจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกว่าการที่มีคุณค่าและความสำคัญต่อองค์กรมากยิ่งขึ้น จากลักษณะของงานที่มีการเปลี่ยนแปลงไป

4.6 การให้ผลตอบแทนที่เป็นตัวเงินหรือที่สามารถตีค่าเป็นเงินได้ ผลประโยชน์ตอบแทนที่เป็นตัวเงินอาจมีหลายแบบ เช่น (พงศ์ หรดา, 2540, หน้า 77)

- 4.6.1 การจ่ายเงินตามผลงานที่ตกลงกันไว้
- 4.6.2 จ่ายตามระยะเวลาของการทำงาน
- 4.6.3 จ่ายตามกำหนดเวลา
- 4.6.4 จ่ายตามพื้นฐานความจำเป็น
- 4.6.5 จ่ายตามความตกลง
- 4.6.6 จ่ายตามผลกำไร
- 4.6.7 การหยุดพักผ่อนประจำปี
- 4.6.8 การให้บริการทางการแพทย์
- 4.6.9 การให้ประกันชีวิต

4.7 ผลตอบแทนอื่น ๆ ที่มีใช้ตัวเงิน พนักงานทุกคนย่อมจะมีความต้องการในสิ่งที่มีใช้ตัวเงินเช่นเดียวกัน ยกตัวอย่าง พนักงานอาจต้องการได้รับการฝึกอบรมเพื่อหวังที่จะให้ฐานะในตำแหน่งที่สูงขึ้น ซึ่งการอยู่ในตำแหน่งในหน้าที่เดิมจึงอาจไม่ใช่สิ่งที่พนักงานต้องการจากการพิจารณาถึงความต้องการทางใจในระดับที่สูงขึ้น พนักงานอาจต้องการในสิ่งต่าง ๆ ต่อไปนี้ และผู้บริหารที่ต้องการจงใจให้ได้ผลก็ต้องคำนึงถึงทางเลือกเหล่านี้ไว้ด้วยเสมอ เช่น

4.7.1 การให้มีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่งาน ผู้บริหารจะต้องจัดให้มีการแข่งขันความสามารถในการทำงานของพนักงานในกลุ่ม และจะต้องมีระบบประเมินผลงานที่ยุติธรรม รวมตลอดทั้งจะต้องมีการยอมรับในความสามารถดังกล่าว และเลื่อนขั้นตำแหน่งให้สูงขึ้นตามเหตุผลที่เป็นจริง

4.7.2 การใช้วิธีปกครองแบบพ่อค้าลูก ผู้บริหารจะต้องกระทำตนเป็นผู้มีพระคุณ ให้การเอาใจใส่ดูแลทุกข์สุขของพนักงาน เพื่อให้เกิดความพอใจและเกิดความรู้สึกอบอุ่นจากการบังคับบัญชาเสมอ ความร่วมมือและเต็มใจทำงานด้วยดีก็มักจะเกิดขึ้นได้ด้วยวิธีการนี้



4.7.3 การให้เกียรติและถือเป็นกันเองต่อพนักงาน ในการเจรจาหรือร่วมแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ผู้บริหารใช้วิธีการนุ่มนวลและถือระดับเสมอภาคไว้เสมอ ย่อมจะเท่ากับการเป็นการให้เกียรติหรือให้ความสำคัญกับคู่กรณี การตอบแทนหรือปฏิบัติต่อบุคลากรที่ดีก็มีไม่น้อยจากวิธีปฏิบัติดังกล่าว

4.7.4 การใช้วิธีการจัดการโดยยึดถือที่วัตถุประสงค์หลัก คือ การกำหนดวัตถุประสงค์ร่วมกันของบุคคลทุกระดับในองค์การ และกำหนดจะใช้เป็นมาตรฐานในการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชา วิธีการนี้เป็นการให้อิสระแก่พนักงานมากขึ้น การควบคุมบังคับบัญชาจะมีน้อยลง พนักงานจะสามารถแสดงความสามารถของตนได้ดีกว่า และการประเมินผลงานจะทำให้ซัดแซงกว่า โอกาสที่แต่ละคนจะได้อำนาจถึงผลการทำงานของตนจะมีได้สมบูรณ์ยิ่งขึ้นด้วย ความพอใจย่อมจะเกิดขึ้นได้

โดยสรุปแล้ว การจงใจในการทำงานทั้งทางบวกและทางลบ จะส่งผลโดยตรงต่อการทำงานและประสิทธิผลขององค์การอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ดังนั้นคนทำงานพึงสร้างแรงจูงใจทางบวกแก่ตนเอง และผู้บริหารก็ควรใช้เครื่องมือหรือเทคนิคการจูงใจกับผู้ได้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานด้วยเช่นกันจึงจะเกิดผลสำเร็จขึ้นได้

## แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจ

### 1. ความหมายของความพึงพอใจและความพึงพอใจในงาน

ความพึงพอใจในงานเป็นทัศนคติในทางบวกที่บุคคลมีต่องานที่ทำอยู่ ความพอใจในงานเป็นสิ่งเสริมสร้างให้เกิดขึ้นได้ โดยอาศัยปัจจัยเกี่ยวกับงานและปัจจัยเกี่ยวกับองค์การ การเสริมสร้างความพอใจในงานช่วยลดอัตราการขาดงาน อัตราการเข้าออกงาน และช่วยเสริมสุขภาพของพนักงานด้วย

ปรีชาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2545, หน้า 204) ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจว่าเป็นความรู้สึกรวมของบุคคลที่มีต่อการทำงานในทางบวกเป็นความสุขของบุคคลที่เกิดจากการปฏิบัติงานและได้รับผลตอบแทนคือ ผลที่เป็นความพึงพอใจที่จะทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกกระตือรือร้น มีความมุ่งมั่นที่จะทำงาน มีขวัญและกำลังใจ สิ่งเหล่านี้จะมีผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงาน รวมทั้งการส่งผลต่อความสำเร็จและเป็นไปตามเป้าหมายขององค์การ

ยงยุทธ เกษสาคร (2542, หน้า 163) กล่าวว่า ความพึงพอใจในงาน หมายถึง ความรู้สึกยินดี มีความสุขและเต็มใจที่จะทำงาน หรือมีทัศนคติทางบวกต่องานที่กำลังปฏิบัติ

อยู่ในหลาย ๆ ด้าน ได้แก่ ด้านความสำเร็จของงาน การยอมรับนับถือ ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน ความรับผิดชอบ นโยบายและการบริการ สภาพแวดล้อมในการทำงาน ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน ซึ่งสิ่งเหล่านี้ได้ตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐาน ในลักษณะเป็นตัวกระตุ้นให้ทำงาน เพื่อตอบสนองความต้องการขององค์กรได้

## 2. ความสำคัญของความพึงพอใจในงาน

ความพอใจในงานเป็นสิ่งที่มีความสำคัญทั้งต่อบุคคลและองค์กร ดังนี้

2.1 ความพอใจในงานช่วยเสริมสร้างคุณภาพชีวิต โดยทั่วไปคนทำงานจะมี 2 ประเภท คือ ยึดงานเป็นหลัก กับอีกประเภทหนึ่งยึดสังคมเป็นหลัก ประเภทแรก งานหมายถึง การได้แสดงออกซึ่งความสามารถและเป็นจุดหมายที่สมบูรณ์ในตัวของมันเอง สำหรับคนทำงานประเภทหลัง งานคือเครื่องมือเพื่อให้ได้มาซึ่งเงินเพื่อการยังชีพ เพื่อความมั่นคงในชีวิตและเพื่อความสุขทางรูปธรรมที่พึงซื้อหาได้

2.2 ความพอใจในงานช่วยป้องกันความห่างเหินจากงาน ความขัดแย้งระหว่างคนกับงานเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้เสมอ ความขัดแย้งนี้นำไปสู่ความไม่พอใจ ความผิดหวัง และความห่างเหินจากงานในที่สุด แนวคิดนี้อธิบายได้โดยตัวแบบบุคลิกภาพกับองค์กรของ อาร์กิริส (Argyris) และตัวแบบสิ่งแวดล้อมกับองค์กรของ ริชาร์ด อี วอลตัน (Richard E. Walton) ดังนี้ (ปภาวดี ดุลยจินดา, 2541, หน้า 351)

2.2.1 ตัวแบบบุคลิกภาพกับองค์กร ตัวแบบนี้ อาร์กิริสอธิบายว่า องค์กรแบบรูปนัยซึ่งมีการดำเนินงานอย่างสมเหตุสมผล มีการแบ่งงานกันทำ มีลำดับชั้นการบังคับบัญชาและมีความพยายามในการทำงานร่วมกัน เพื่อองค์กรจะก่อให้เกิดความรู้สึกขัดแย้งขึ้นในตัวคนทำงาน ความขัดแย้งนี้จะเพิ่มมากขึ้นเมื่อเขามีวุฒิภาวะมากขึ้นตามลำดับพัฒนาการ และเป็นเหตุให้คนทำงานปรับตัวโดยวิธีการต่าง ๆ เช่น ออกจากองค์กร หาทางเลื่อนตัวเองขึ้นไปในระดับตำแหน่งสูงขึ้น แสดงออกซึ่งปฏิริยาต่อต้าน เช่น ฝืนกลางวัน ก้าวร้าว ไม่สนใจเป้าหมายขององค์กร ลดระดับความคาดหมายซึ่งเคยคาดว่าจะได้จากองค์กร ก่อกลุ่มอุปนัยเพื่อใช้เป็นเครื่องมือสนับสนุนปฏิริยาต่อต้าน กับพัฒนาปทัสถานกลุ่มเพื่อรองรับปฏิริยาต่อต้านนั้น หรือให้ความสำคัญต่อค่านิยมทางวัตถุหรือรูปธรรมขณะลดความสำคัญของมนุษยและค่านิยมทางนามธรรม

2.2.2 ตัวแบบสิ่งแวดล้อมกับองค์กร ริชาร์ด อี วอลตัน (Richard E. Walton) กล่าวถึง สาเหตุของความไม่พอใจของคนทำงาน ในขอบเขตที่กว้างกว่าอาร์กิริส ตัว

แบบของวอลตันครอบคลุมไปถึงอิทธิพลของสิ่งแวดล้อมนอกองค์กร คือสังคมด้วย เขากล่าวถึงพลังทางสังคม (Social Forces) ซึ่งได้แก่ การให้ความสำคัญกับความมั่งคั่งและความมีหลักมีฐาน ระดับการศึกษาที่สูงขึ้นของคนทั่วไป การลดความสำคัญของแรงกระตุ้นไปสู่ผลสำเร็จ การลดความสำคัญของการอบรมสั่งสอนให้เชื่อฟัง ไม่ว่าจะเป็นในสถาบันโรงเรียน วัด หรือครอบครัว การย้ายความสำคัญของความผูกพันกันในกลุ่มสังคมแทนการยึดปัจเจกบุคคล พลังเหล่านี้ทำให้ความคาดหวังที่คนทำงานมีต่อองค์กรเปลี่ยนแปลงไป หากเมื่อคนทำงานยังคงต้องเผชิญกับสิ่งแวดล้อมในองค์กรรูปนัย ที่ยังคงรูปแบบเดิม เช่น การปกครองบังคับบัญชาอุปถัมภ์ และรูปแบบงานที่เน้นการแข่งขันในระดับสูง คนทำงานก็จะเกิดความรู้สึกไม่ชอบทำงาน และห่างเหินกับงาน ซึ่งวอลตันกล่าวว่า หากเป็นเช่นนั้นผลผลิตขององค์กรก็จะลดน้อยลงด้วย

สรุป ความสำคัญของความพอใจในงานมีความสำคัญต่อบุคคลและองค์กร กล่าวคือ ช่วยเสริมสร้างคุณภาพชีวิต คือ สถานะทางการเงินและการงานมีความมั่นคง นอกจากนี้ความพอใจในงานยังช่วยป้องกันความเหินห่างจากงาน คือ ช่วยป้องกันมิให้ผลผลิตขององค์กรลดปริมาณลง

### 3. องค์ประกอบของความพึงพอใจในงาน

ความพึงพอใจในงานของพนักงานภายในองค์กรทุกระดับ จะมีผลกระทบต่อความมีประสิทธิภาพในการทำงาน และมีผลกระทบต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน ดังนั้นการที่จะให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในงาน มีองค์ประกอบดังนี้

#### 3.1 องค์ประกอบของความพึงพอใจ มี 5 ประการ คือ

3.1.1 นโยบายและการบริหารงาน บุคคลจะมีความพึงพอใจในการทำงานก็ต่อเมื่อได้มีโอกาสที่จะมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย การวางแผนและการดำเนินงานภายในหน่วยงาน โดยใช้ทักษะความรู้ ความสามารถ ความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน และมีอิสระเป็นตัวของตัวเองในการตัดสินใจ ในงานที่ตนได้รับมอบหมายด้วยความรับผิดชอบ

3.1.2 การติดต่อสื่อสารภายในองค์กร องค์ประกอบของการติดต่อสื่อสาร ซึ่งมีด้วยกัน 4 ตัว คือ ข้อมูลข่าวสาร ผู้ส่งสาร ผู้รับสารและช่องทางการสื่อสาร กระบวนการที่ส่งข่าวสารระหว่างบุคคลภายในหน่วยงานโดยผ่านสื่อ หรือขั้นตอนที่ให้ความสะดวก รวดเร็ว มีข้อมูลที่ดีในการส่งเสริมทักษะและความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน การสื่อสารที่ดีจะนำไปสู่ความเข้าใจที่ถูกต้อง จากนั้นก็จะเกิดความร่วมมือประสานสัมพันธ์กัน ซึ่งจะนำไปสู่

ความเข้าใจอันดี และสามารถปฏิบัติภารกิจได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

3.1.3 ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน ความสัมพันธ์ทั้งในด้านการงานและส่วนตัว การช่วยเหลือสนับสนุน เกื้อกูล การปรึกษาหารือในบรรยากาศที่เป็นมิตร

3.1.4 สภาพการปฏิบัติงาน สภาพแวดล้อมสิ่งต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน เพื่อก่อให้เกิดความคล่องตัว และมีความสะดวกสบายในการปฏิบัติงาน

3.1.5 โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน การได้มีโอกาสเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง ทั้งทางด้านบริหารและวิชาการ รวมถึงการได้เพิ่มพูนความรู้ ประสบการณ์ในการทำงาน โดยอาจจะได้วุฒิเพิ่มขึ้นหรือไม่ก็ตาม

3.2 องค์ประกอบของความพึงพอใจในงาน มี 6 ประการ ดังนี้ (วิเชียร วิทย์อุดม, 2549, หน้า 77-80)

3.2.1 ค่าจ้าง ค่าจ้างเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างความพอใจในงาน เพราะค่าจ้างเป็นเครื่องมือในการตอบสนองความต้องการ เช่น เงินสามารถอำนวยความสะดวกในด้านอาหาร ที่พัก เครื่องนุ่งห่ม ความปลอดภัย นอกจากนี้ เงินยังเป็นสัญลักษณ์ของความสำเร็จในการทำงาน

3.2.2 ด้วงาน รายละเอียดของด้วงานนั้น จะแสดงถึงบทบาทหลักว่าพนักงานมีความพึงพอใจกับงานอย่างไร ความสำคัญ 2 ประการ ในการทำงานที่มีผลต่อการชักจูงให้เกิดความพอใจในงานคือ

- 1) ความหลากหลาย และวิธีการควบคุมการทำงานด้วยตนเอง
- 2) การปรับเปลี่ยน และการจัดระเบียบวิธีการทำงานรวมทั้งการเคลื่อนไหวของงาน

3.2.3 การส่งเสริม เช่น การส่งเสริมในการเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น จะสร้างความพอใจในงานให้กับพนักงานที่ได้รับการส่งเสริมนั้น เป็นผลให้พนักงานมีความเต็มใจและตั้งใจจะทำงานเพื่อผลประโยชน์ขององค์กรมากยิ่งขึ้น

3.2.4 การควบคุมดูแล การดูแลในระดับที่พอเหมาะมีส่วนสำคัญต่อความรู้สึกพอใจในตำแหน่ง และในการทำงานได้เป็นอย่างมาก การดูแลมี 2 แบบ คือ

- 1) การเอาพนักงานเป็นศูนย์กลาง หัวหน้างานจะเป็นผู้สนับสนุนความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาลงไป คอยดูแลพนักงานเหมือนญาติ
- 2) การให้ความพอใจแก่พนักงาน โดยการให้อำนาจ หรือการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของพนักงาน ทำให้พนักงานเกิดความพอใจในการทำงานในระดับหนึ่ง

3.2.5 กลุ่มทำงาน การเป็นมิตรและการร่วมมือกันของผู้ร่วมงาน เป็นบ่อเกิดของความพอใจในงานของแต่ละบุคคล

3.2.6 สภาพการทำงาน เป็นสภาพทั่วไปในบรรยากาศที่ทำงาน เพื่อสร้างความพอใจแก่พนักงาน เช่น อุณหภูมิ ความชื้น การระบายอากาศ แสง เสียง ตารางกำหนดเวลาในการทำงาน ความสะอาดของสถานที่ ขนาดของที่ทำงาน และความพอเพียงของเครื่องมือ เป็นต้น

กล่าวโดยสรุป องค์ประกอบของความพึงพอใจในการทำงาน คือ ค่าจ้าง ซึ่งเป็นส่วนที่สำคัญที่สุด เพราะหมายถึงความอยู่รอดของพนักงาน นอกจากนั้นจะเป็นนโยบายและการบริหารงาน การติดต่อสื่อสาร ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน สภาพการทำงาน และโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน

#### 4. ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน

สุพานี สุธงษ์วานิช (2549, หน้า 100-101) และ พงศ์ หรดาล (2540, หน้า 46-49) มีความเห็นตรงกันเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน คือ

##### 4.1 ปัจจัยด้านบุคคล ประกอบด้วย

4.1.1 ความสามารถ ถ้าพนักงานมีความรู้ ความสามารถสูงและความสามารถนั้นสอดคล้องกับงาน ผู้ปฏิบัติงานก็จะมี ความพอใจในการทำงานสูง

4.1.2 แรงจูงใจในการทำงาน แรงจูงใจเป็นการแสดงถึงความต้องการของบุคคล โดยเฉพาะแรงจูงใจจากตัวผู้ทำงานก็สามารถสร้างความพึงพอใจในการทำงานได้

4.1.3 อายุงาน และอายุตัว ถ้าพนักงานมีอายุงานและอายุตัวสูงมักจะมี ความรู้และประสบการณ์ตลอดจนตำแหน่งหน้าที่การงานสูง จึงทำให้มีความพอใจในงานสูง

4.1.4 บุคลิกภาพโดยทั่วไปพบว่าบุคลิกภาพที่สอดคล้องกับงานและบุคลิกภาพบางอย่าง เช่น แบบมุ่งมั่น จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความพอใจในงานสูง

4.1.5 เพศ งานวิจัยหลายชิ้นกล่าวว่า เพศไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงาน แต่อย่างไรก็ดีความพึงพอใจจะขึ้นอยู่กับลักษณะของงานที่ทำรวมทั้งเกี่ยวข้องกับระดับความทะเยอทะยาน และความต้องการด้านการเงิน เช่น เพศหญิงมีความพยายามทำงานที่ต้องใช้ฝีมือประดิษฐ์ในการทำงานมากกว่าเพศชาย

4.1.6 เซาว์ปัญญา งานบางอย่างไม่เหมาะสมกับความสามารถของพนักงาน จึงทำให้เกิดความเบื่อหน่ายในการทำงาน

4.1.7 การศึกษา งานวิจัยพบว่าการศึกษาไม่แสดงถึงความแตกต่างระหว่างความพึงพอใจในการทำงาน แต่จะขึ้นอยู่กับงานที่ทำว่าเหมาะสมกับความรู้ความสามารถหรือไม่

4.1.8 ระดับเงินเดือน จากงานวิจัยพบว่าเงินเดือนมีส่วนในการสร้างความพึงพอใจในการทำงาน คือ ผู้ที่มีเงินเดือนสูงจะมีความพึงพอใจในการทำงานมากกว่าคนที่เงินเดือนต่ำ

4.1.9 ประสบการณ์ จากการศึกษาวิจัยพบว่าประสบการณ์ในการทำงานมีส่วนเกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการทำงาน คือ ถ้าบุคคลที่ทำงานในองค์กรจนเกิดความชำนาญในงานมากขึ้น ก็จะทำให้บุคคลนั้นเกิดความพึงพอใจในงาน และไม่อยากเปลี่ยนงาน

## 4.2 ปัจจัยด้านงาน ปัจจัยด้านงานจะประกอบไปด้วยสิ่งต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

4.2.1 ลักษณะของงาน ได้แก่ ความสนใจในตัวงาน ความแปลกของงาน การเรียนรู้และการศึกษางาน การรับรู้หน้าที่รับผิดชอบ การควบคุมการทำงาน และวิธีการทำงาน ถ้างานนั้นทำให้ผู้ที่ทำมีความรู้สึกว่าเป็นงานสร้างสรรค์ เป็นประโยชน์และท้าทายงานนั้นก็จะทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในการทำงาน และมีความผูกพันกับงานนั้น

4.2.2 ทักษะและความชำนาญในการทำงาน ทักษะและความชำนาญจำเป็นต้องพิจารณาควบคู่กับการพิจารณาเงินเดือน ถ้าพิจารณาอย่างยุติธรรมก็จะเกิดความพึงพอใจ

4.2.3 ฐานะทางอาชีพ จากการศึกษาวิจัยพบว่าพนักงานครึ่งหนึ่งมีความพึงพอใจในการทำงาน และประมาณร้อยละ 17 ถ้ามีโอกาสก็จะเปลี่ยนงานเพราะมีงานให้เลือก เงินเดือนดีหรือต้องการเปลี่ยนฐานะตัวเอง

4.2.4 ขนาดของหน่วยงาน ความพึงพอใจในการทำงานในหน่วยงานเล็กจะดีกว่าหน่วยงานใหญ่ เพราะหน่วยงานเล็กพนักงานมีโอกาสรู้จักและคุ้นเคยได้ง่ายกว่าหน่วยงานใหญ่ จึงทำให้พนักงานรู้สึกมีความเป็นกันเอง และมีความร่วมมือเป็นอย่างดี ขวัญและกำลังใจก็ดี จึงทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน

4.2.5 ความห่างไกลของบ้านและที่ทำงาน ถ้าบ้านห่างไกลจากที่ทำงาน ทำให้การเดินทางไม่สะดวก รถติดหรือต้องตื่นแต่เช้า อาจเกิดผลต่อความไม่พึงพอใจในการทำงานได้

4.2.6 สภาพทางภูมิศาสตร์ ในแต่ละท้องถิ่นและแต่ละพื้นที่มีส่วนสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงาน กล่าวคือ พนักงานในเมืองใหญ่ ๆ จะมีความพึงพอใจในการ

ทำงานน้อยกว่าพนักงานในเมืองเล็ก ๆ ทั้งนี้เพราะความคุ้นเคยและความใกล้ชิดระหว่างพนักงานด้วยกัน ในเมืองเล็ก ๆ จะมีมากกว่าในเมืองใหญ่ ๆ

4.2.7 โครงสร้างของงาน หมายถึง ความชัดเจนของงานที่สามารถอธิบายชี้แจง จุดประสงค์ของงาน แจกแจงรายละเอียดของงาน ตลอดจนแนวทางการปฏิบัติงาน หากโครงสร้างของงานมีความชัดเจน จะทำให้พนักงานเกิดความพอใจ เพราะรู้ว่าทำอะไรอย่างไร เมื่อไร

#### 4.3 ปัจจัยด้านการจัดการ ประกอบด้วยสิ่งต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

4.3.1 เพื่อนร่วมงาน การมีความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน มีความร่วมมือที่ดีก็จะทำให้มีความพอใจในการทำงาน

4.3.2 ผู้บังคับบัญชา ที่มีสไตล์การบังคับบัญชาที่ดี เป็นแบบอย่างที่ดี มีวิสัยทัศน์ มีความรู้ความสามารถ ก็จะทำให้ผู้ตามมีความพอใจในการทำงานภายใต้การกำกับดูแลของผู้บังคับบัญชาผู้นั้น

4.3.3 ค่าตอบแทนและผลประโยชน์ ค่าตอบแทนที่ยุติธรรม และผลประโยชน์ที่เหมาะสมจะทำให้เกิดความรู้สึกพอใจในงาน

4.3.4 โอกาสในการก้าวหน้า ในองค์กรนั้น ๆ ถ้าพนักงานตระหนักในโอกาสที่จะก้าวหน้า เติบโตในสายงาน และในองค์กรนั้น ๆ ได้ เขาก็จะรู้สึกพอใจในการทำงาน

4.3.5 โครงสร้างขององค์กร การมีโครงสร้างที่ชัดเจนเหมาะสมจะให้ทราบขอบเขตงาน หน้าที่และความรับผิดชอบ ช่องทางการติดต่อสื่อสาร การประสานงาน และอื่น ๆ จึงทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน

4.3.6 นโยบายและกฎระเบียบต่าง ๆ นโยบายและกฎระเบียบต่าง ๆ ที่เหมาะสมจะทำให้พนักงานมีกรอบและแนวทางปฏิบัติงานที่เหมาะสม จะสร้างความพึงพอใจในการทำงานได้

4.4 ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมจะประกอบไปด้วยสิ่งต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

4.4.1 สิ่งแวดล้อมด้านการเมืองและเศรษฐกิจ ลักษณะการปกครองแบบเสรีประชาธิปไตย จะช่วยให้บุคคลแสดงออกถึงความพึงพอใจ หรือไม่พึงพอใจได้เต็มที่ แต่การปกครองแบบเผด็จการจะทำให้บุคคลเก็บความรู้สึกทั้งพึงพอใจ และไม่พึงพอใจเอาไว้สภาพเศรษฐกิจก็เช่นกัน ผู้ที่มาจากครอบครัวยากจนมีแนวโน้มจะพึงพอใจกับระดับ

ผลตอบแทนที่สูงมากกว่าผู้ที่มาจากครอบครัวที่มีฐานะดี

4.4.2 ลักษณะอาชีพ ผู้จัดการและเจ้าของกิจการ มีความพึงพอใจในงานสูงกว่ากลุ่มอื่น ส่วนเสมียน ช่างฝีมือ ชาวนามีความพึงพอใจในระดับกลาง ในขณะที่กรรมกรมีความพึงพอใจในระดับต่ำสุด

4.4.3 สิ่งแวดล้อมของหน่วยงาน โครงสร้างขององค์การ เช่น ขนาด รูปร่าง ความสลับซับซ้อน การรวมอำนาจ ลักษณะความสัมพันธ์ที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ล้วนมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงาน นอกจากนี้องค์ประกอบของสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ เช่น การตัดสินใจ การแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง ความร่วมมือของกลุ่มต่าง ๆ เหล่านี้ก็มีส่วนเกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในงานเช่นกัน

4.4.4 เทคโนโลยี ผู้ปฏิบัติงานที่ใช้เครื่องจักรควบคุมแบบอัตโนมัติในการผลิต ตั้งแต่การใช้วัตถุดิบจนเป็นผลผลิตสำเร็จรูป จะมีความสนใจและความพึงพอใจในการทำงาน เพราะได้ทำกิจกรรมที่มีความหมายและผู้ปฏิบัติงานมีความรู้ผูกพันต่อกระบวนการทำงาน

กล่าวโดยสรุป ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานประกอบด้วย ปัจจัยด้านบุคคล เช่น ความสามารถ เพศ ระดับการศึกษา อายุงาน ปัจจัยด้านงาน เช่น ลักษณะของงาน ทักษะและความชำนาญในการทำงาน ขนาดของหน่วยงานและโครงสร้างของงาน ปัจจัยด้านการจัดการ เช่น ความมั่นคงในงาน ค่าตอบแทนและผลประโยชน์ สภาพการทำงาน ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม เช่น การเมืองและเศรษฐกิจ ลักษณะอาชีพ สิ่งแวดล้อมของหน่วยงาน ตลอดจนการนำเทคโนโลยีมาใช้ ซึ่งปัจจัยต่าง ๆ ดังกล่าวนี้ ล้วนมีผลทำให้เกิดความพึงพอใจ หรือความไม่พึงพอใจในการทำงานได้

ความพึงพอใจในการทำงาน เป็นผลสืบเนื่องมาจากทัศนคติในด้านต่าง ๆ ของคนที่มีต่อการทำงาน รวมทั้งอาจจะเกิดจากองค์ประกอบอื่น ๆ สัมพันธ์กับงานที่ทำอยู่ เช่น ความมั่นคงในการทำงาน โอกาสก้าวหน้า ความน่าสนใจของงาน ผลตอบแทนจากการทำงาน ค่าจ้างรางวัล

ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในงาน ประกอบด้วย ปัจจัยส่วนบุคคล เช่น ความรู้ความสามารถในงาน เพศ อายุ ปัจจัยด้านงาน เช่น ลักษณะของงาน ทักษะและความชำนาญในการทำงาน ขนาดของหน่วยงาน โครงสร้างของงาน ปัจจัยด้านการจัดการ เช่น เพื่อนร่วมงาน ค่าตอบแทนและผลประโยชน์ โอกาสในการก้าวหน้า ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม เช่น การเมืองและเศรษฐกิจ ลักษณะอาชีพ สิ่งแวดล้อมและเทคโนโลยี



## แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารการศึกษา

บวร เทศารินทร์ (2551, เว็บไซต์) กล่าวว่า ภาวะผู้นำทางการศึกษากับผู้บริหาร การศึกษาจะต้องเหมือนกัน หมายความว่า ผู้บริหารการศึกษาจะต้องมีคุณสมบัติของภาวะผู้นำ นั่นเอง การเป็นผู้บริหารสมัยใหม่ต้องการความเป็นผู้นำในการบริหารงานของตน ทั้งนี้เพราะ ผู้บริหารสมัยใหม่ตระหนักดีว่ามนุษย์มีความแตกต่างกันตามลำดับขั้นของความต้องการ ซึ่ง ต่างกับการทำงานกับเครื่องกล หรือเครื่องคอมพิวเตอร์ที่เราใช้กฎเกณฑ์ตายตัวได้ในการสั่งให้ เครื่องทำงาน แต่การสั่งให้มนุษย์ทำงานด้วยกฎเกณฑ์ที่ตายตัวอาจได้ผลมากบ้างน้อยบ้าง หรือไม่ได้ผลเอาเสียเลยก็เป็นได้ ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องใช้ศาสตร์ คือความรู้ในเรื่องระเบียบ ทฤษฎีต่างๆ และศิลปะในการบริหาร ทฤษฎีจะเป็นเครื่องมือและเครื่องช่วยนำทางสำหรับ ผู้บริหาร

ปัจจุบันการบริหารการศึกษา เป็นไปตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 เป็นช่วงของการปฏิรูประบบการศึกษาทำให้ระบบการบริหารงานแบบเดิมที่เป็น มูลเหตุของความล่าช้าในการดำเนินงาน (Bureaucratic Red-tape) น่าจะหมดไปซึ่ง พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ได้พยายามรวมงานที่คล้ายกันมาไว้ที่หน่วย งานเดียวให้มากที่สุด ทั้งลดค่าใช้จ่ายในการปฏิบัติงานและยังสามารถสร้างข้าราชการมืออาชีพ เพิ่มได้อีกด้วย กล่าวคือทำให้มีงบประมาณที่จะนำไปพัฒนางานด้านอื่นๆ เช่นนำไปใช้ในการ จัดการหนังสือ พัฒนาสภาพแวดล้อมในโรงเรียน ที่สำคัญสามารถนำไปพัฒนาครูได้ ลดขนาด ขององค์กรในส่วนกลางได้ งานก็จะมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงขึ้น โดยสามารถกระทำ ได้เบ็ดเสร็จในระดับจังหวัดหรือระดับเขตพื้นที่ งานใดที่เอกชนหรือท้องถิ่นจะช่วยแบ่งเบาได้ ต้องเชิญชวนให้เข้ามาร่วมรับผิดชอบ ส่วนกลางต้องทำหน้าที่ส่งเสริมและสนับสนุนให้คนอื่น ปฏิบัติไม่ใช่ปฏิบัติเสียเอง แต่ส่วนกลางเข้าไปควบคุมกำกับติดตามเรื่อง

### 1. ยุทธศาสตร์การบริหารการศึกษา

การบริหารการศึกษาที่มีประสิทธิภาพต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบ และ ดำเนินการในองค์กรร่วมไม่แยกส่วน โดยต้องมีการวางแผนและส่งเสริมเกื้อหนุนกันอย่างเป็น ระบบ โดยรัฐต้องกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย ยุทธศาสตร์ แผนดำเนินการ และกลไก รับผิดชอบในลักษณะเป็นเอกภาพซึ่งประเด็นที่สำคัญประกอบด้วย (ปรัชญา เวสารัชช์, 2545, หน้า 78 – 80)

#### 1.1 การบริหารสถานศึกษา มีการเร่งรัดปรับปรุงคุณภาพของสถานศึกษาทุก

ระดับควรให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อม ครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา สื่อและอุปกรณ์ หลักสูตร สิ่งอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ โดยมีระบบประกันคุณภาพที่กำหนดมาตรฐานขั้นต่ำของสถานศึกษา

1.2 การบริหารการผลิตครู มีการส่งเสริมสนับสนุนความเข้มแข็งและคุณภาพในกระบวนการผลิตครู เช่น การคัดเลือกผู้เข้าศึกษาวิชาชีพครู การพัฒนาหลักสูตรที่เหมาะสมกับความต้องการของประเทศ การมีคณาจารย์ที่มีคุณภาพ การพัฒนาบรรยากาศที่เหมาะสมกับการศึกษา อบรม วิชาชีพครูและการจัดประสบการณ์วิชาชีพครู เป็นต้น

1.3 การบริหาร โครงสร้างและระบบการศึกษา ให้มีเอกภาพ ลดค่าใช้จ่าย ลดการจัดการศึกษาที่สูงงูเปล่า และไม่เหมาะสมกับความต้องการของสังคมสมัยใหม่

1.4 การบริหารหลักสูตรและเนื้อหาสาระในการศึกษา ให้ทันสมัยตรงกับความต้องการในการใช้ประโยชน์ พัฒนาวิชาการใหม่ๆ โดยมุ่งให้ผู้เรียนมีความรู้และทักษะที่จำเป็นและเหมาะสมกับการใช้งาน เพื่อมีส่วนช่วยแก้ปัญหาของประเทศ และผลักดันประเทศให้สามารถแข่งขันกับประเทศอื่นได้ในเวทีระหว่างประเทศ

1.5 การบริหารการอาชีวศึกษา เพื่อเตรียมบุคคลเข้าทำงานในระดับช่างฝีมือ ช่างเทคนิค หรือเป็นนักเทคโนโลยี ซึ่งต้องมีทั้งความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานจริง ที่เทียบกับคุณภาพของผู้ปฏิบัติงาน ทำนองเดียวกับในประเทศอื่นมีแรงงานฝีมือที่จำเป็นสำหรับการผลิตและการลงทุนในประเทศ

1.6 การบริหารระบบการศึกษานอกโรงเรียนและการศึกษาตามอัธยาศัยจะเป็นพลังสำคัญในการพัฒนาคุณภาพของประชาชนคนไทยทุกวัยทุกกลุ่มได้เป็นอย่างดี ควรมีการวางแผนและประสานส่งเสริมให้เกิดผลสูงสุด

## 2. ปัจจัยที่มีผลต่อคุณภาพในการบริหารการศึกษา

ปรัชญา เวสารัชช์ (2545, หน้า 73-74) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยในการบริหารการศึกษาให้มีคุณภาพ ไว้ดังนี้

2.1 คุณภาพของสถานศึกษา คุณภาพของ โรงเรียนหรือสถานศึกษาทุกระดับ มีผลต่อคุณภาพของนักเรียนนักศึกษาทั้งด้านการเสริมสร้างความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่เหมาะสมต่อการดำรงชีวิต การประกอบการทำงาน และการอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข มีสภาพแวดล้อมทางกายภาพ บรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้ สื่อเทคโนโลยี หลักสูตร ปริมาณ และคุณภาพของครูอาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งระบบและกระบวนการเรียนการสอนของแต่ละสถานศึกษาด้วย

2.2 คุณภาพของครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา ครอบคลุมได้ทั้งการเรียนการสอนยังต้องพึงครูบาอาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาอื่น ๆ และไม่อาจถูกแทนที่โดยสื่อและอุปกรณ์การเรียนการสอนอิเล็กทรอนิกส์ คุณภาพของอาจารย์และบุคลากรสนับสนุนอื่นๆ จึงยังส่งผลต่อคุณภาพในการศึกษาของผู้เรียน คุณภาพของผู้รับผิดชอบในการจัดการเรียนการสอนนี้ยังรวมไปถึงผู้บริหารจัดการด้วย บุคคลเหล่านี้ต้องมีความรู้ความสามารถในเนื้อหาสาระที่ตนรับผิดชอบ ต้องติดตามและพัฒนาเนื้อหาสาระของตนให้เหมาะสมสอดคล้องกับความต้องการของสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป ต้องมีความสามารถในการสื่อและส่งเสริมสนับสนุนการเรียนรู้ของผู้เรียน ต้องมีทัศนคติที่เหมาะสมกับอาชีพ มีจิตวิญญาณที่เสียสละเพื่อประโยชน์ของผู้เรียน และต้องมีปริมาณและความชำนาญเฉพาะในปริมาณที่เหมาะสม

2.3 การผลิตและพัฒนาครู วิชาชีพครูเป็นวิชาชีพชั้นสูงที่ต้องได้รับการฝึกฝนอบรมเป็นพิเศษ ทั้งในเรื่องของเนื้อหาสาระความรู้ที่จะใช้ในการสอน ความรู้ความสามารถในการจัดการเรียนการสอน ความสามารถในการเกื้อหนุนและส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน ความมุ่งมั่นประสงค์ในการเป็นครูที่ดีมีคุณภาพ จิตวิญญาณของความเป็นครู ทัศนคติที่เสียสละและมุ่งสร้างประโยชน์ต่อศิษย์ ดังนั้นทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ต้องร่วมมือกันในการพัฒนาระบบการผลิตและพัฒนาครูที่เหมาะสม โดยการสรรหาผู้ที่มีจิตมุ่งมั่นในการประกอบอาชีพครูมาฝึกฝนอบรมอย่างดี ให้การสนับสนุนการดำเนินในสายอาชีพครู และปลูกฝังทัศนคติที่ดีต่อวิชาชีพครู รวมทั้งส่งเสริมสนับสนุนทั้งด้านทรัพยากร โอกาส กลไก และรูปแบบวิธีการที่มีประสิทธิภาพในการพัฒนาครูและครูประจำการให้มีการปรับตัวและยกระดับความรู้ความสามารถอย่างต่อเนื่อง

2.4 คุณภาพของนักเรียนและการสนับสนุนของผู้ปกครอง เด็กนักเรียนหรือนักศึกษาที่มีคุณภาพกายและสุขภาพใจดี จะมีความพร้อมในการศึกษาเล่าเรียนสูง และได้รับการสนับสนุนเอาใจใส่จากผู้ปกครองเป็นอย่างดี ถือว่ามีส่วนช่วยให้การจัดการศึกษาประสบความสำเร็จ หมายความว่าสังคมต้องมีส่วนช่วยเหลือดูแลเพื่อส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้เรียนเกิดความพร้อมมากที่สุด

2.5 การสนับสนุนจากภาครัฐ ได้แก่ การสนับสนุนด้านงบประมาณ ด้านการจัดให้มีและสนับสนุนสถานศึกษา การจัดทุนให้ผู้ยากไร้ การส่งเสริมโอกาสในการศึกษา การกำหนดมาตรฐาน การกำกับดูแลการจัดการศึกษาเป็นต้น โดยเฉพาะการสนับสนุนจากภาครัฐ ถือเป็นองค์ประกอบสำคัญยิ่งในการจัดการศึกษาในทุกประเทศ

2.6 เทคโนโลยีการศึกษา เป็นต้นว่า เทคโนโลยีการนำเสนอสาระเนื้อหา

เทคโนโลยีสารสนเทศ เทคโนโลยีการสื่อสาร การพัฒนาเทคโนโลยีที่เหมาะสมจะช่วยเปิดโอกาสการเรียนรู้ที่หลากหลายและเข้าถึงบุคคลกลุ่มต่างๆ ได้สะดวกขึ้น

2.7 สังคมและสภาพแวดล้อม เป็นเรื่องเชิงนามธรรม แต่สภาพสังคม สภาพแวดล้อมค่านิยมทางสังคม กระบวนการเรียนรู้ในสังคม วัฒนธรรมในการเรียนรู้ค่านิยมทางการศึกษา เหล่านี้เป็นองค์ประกอบสำคัญในการส่งเสริมคุณค่าทางการศึกษา

### 3. ผู้บริหารมืออาชีพ

ปัจจัยสำคัญที่ส่งเสริมให้การศึกษาที่มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล คือ ผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งเป็นผู้รับผิดชอบการบริหารสถานศึกษาแต่ละแห่ง และอำนวยความสะดวกต่างๆ ให้คนพัฒนานคน ผ่านกิจกรรมในการพัฒนานคน ได้แก่ การแนะนำ การอบรม การสั่งสอนและอื่นๆ ซึ่งประกอบด้วยอาจารย์ทั้งฝ่ายสอนและฝ่ายสนับสนุนการสอนทำหน้าที่ดำเนินกิจกรรมการเรียนการสอนให้เป็นไปตามแผนการศึกษา หลักสูตร แบบเรียนและนโยบายทางการศึกษา ผู้บริหารมืออาชีพควรมีทักษะและกระบวนการที่นำไปสู่การบริหารการศึกษาที่มีประสิทธิภาพดังนี้

3.1 ทักษะสำคัญในการบริหารการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย (อุทัยธรรมเตโช, 2531, หน้า 47)

3.1.1 ทักษะทางคตินิยม (Conceptual Skills) หมายถึง ผู้บริหารจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจงานในหน้าที่ของตนเองเป็นอย่างดี มีความเข้าใจในกระบวนการของงานทุกขั้นตอน รู้ความเกี่ยวกับหน่วยงานของตนและหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง มีความคิดริเริ่มพัฒนางานในหน้าที่ มีความคิดกว้างมองการไกล กล่าวคือ รู้เรื่องการศึกษาทั้งหมด ระบบบริหารการศึกษา หลักการบริหารการศึกษา กระบวนการบริหารการศึกษา ภารกิจที่ผู้บริหารการศึกษาจะต้องทำ นโยบายทางการศึกษาที่เกี่ยวข้อง

3.1.2 ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Skills) หมายถึง ผู้บริหารจะต้องศึกษาพฤติกรรมของมนุษย์ และพยายามเข้าใจบุคคลทุกประเภททั้งผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และประชาชน และใช้ศิลปะด้านมนุษยสัมพันธ์ให้เกิดประโยชน์เพื่อให้ได้มาซึ่งความรัก ความเข้าใจ ความร่วมมือในการบริหารการศึกษาภายในขอบเขตหน้าที่รับผิดชอบ

3.1.3 ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skills) หมายถึง ผู้บริหารต้องมีความสามารถปฏิบัติงานด้านกิจกรรมเฉพาะอย่างได้ดี ซึ่งกิจกรรมเหล่านั้นจะเกี่ยวกับวิธีการ กระบวนการและเทคนิค การวิเคราะห์และรู้จักใช้เครื่องมือในการปฏิบัติงาน เช่น การเขียน

คำสั่งงาน การจัดตารางการทำงาน การใช้แบบฟอร์ม การใช้เครื่องมือและอุปกรณ์ต่าง ๆ เป็นต้น

3.2 แนวคิดในการบริหารที่ส่งผลให้งานประสบความสำเร็จ มีดังนี้ (ปรีชาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2535, หน้า 30-32)

3.2.1 แนวคิดของกูลิคและเออร์วิค (Gulick and Urwick) ได้กล่าวถึงกระบวนการบริหาร ไว้ดังนี้ (1) การวางแผน (Planning) (2) การจัดองค์การ (Organizing) (3) การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) (4) การสั่งการ (Directing) (5) การประสานงาน (Coordinating) (6) การรายงาน (Reporting) และ (7) การจัดทำงบประมาณ (Budgeting)

3.2.2 แนวคิดของนิวแมน (Newman) กล่าวถึงขั้นตอนของการบริหารงาน ไว้ 5 ขั้นตอน คือ (1) การวางแผน (Planning) (2) การจัดองค์การ (Organizing) (3) การจัดการทรัพยากร (Assembling Resources) (4) การสั่งการ (Directing) และ (5) การควบคุมงาน (Controlling)

3.2.3 แนวคิดของสมาคมผู้บริหารโรงเรียนแห่งสหรัฐอเมริกา (American Association of School Administration - AASA.) ได้กำหนดขั้นตอนไว้ 5 ขั้นตอน คือ (1) การวางแผน (Planning) (2) การจัดสรรทรัพยากร (Allocating Resources) (3) การกระตุ้น (Stimulating) (4) การประสานงาน (Coordinating) และ (5) การประเมินผล (Evaluating)

3.2.4 แนวคิดของเกรก (Russell T. Gregg) ได้เสนอกระบวนการบริหารไว้ 7 ขั้นตอน คือ (1) การตัดสินใจ (Decision Making) (2) การวางแผน (Planning) (3) การจัดองค์การ (Organizing) (4) การติดต่อสื่อสาร (Communicating) (5) การใช้อิทธิพล (Influencing) (6) การประสานงาน (Coordinating) และ (7) การประเมินผล (Evaluating)

อย่างไรก็ตามจากแนวคิดของกระบวนการการบริหารที่กล่าวมาข้างต้นสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารงานของสถานศึกษาได้ตามสถานการณ์และความต้องการของสมาชิกในองค์การ เพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิผล

### สถาบันอุดมศึกษาในจังหวัดมหาสารคาม

ในจังหวัดมหาสารคาม ประกอบไปด้วยสถาบันอุดมศึกษาจำนวน 3 แห่ง ได้แก่ สถาบันการพลศึกษาวิทยาเขตมหาสารคาม มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม และมหาวิทยาลัยมหาสารคาม ดังรายละเอียดต่อไปนี้

## 1. สถาบันการพลศึกษาวิทยาเขตมหาสารคาม

สถาบันการพลศึกษาวิทยาเขตมหาสารคาม เดิมชื่อวิทยาลัยพลศึกษา มหาสารคาม เปิดดำเนินการสอนมาตั้งแต่ปีการศึกษา 2515 เป็นต้นมา ในปีแรกวิทยาลัยพลศึกษา มหาสารคาม ยังไม่มีสถานที่เป็นของตนเอง ต้องอาศัยอาคารบ้านนริชของวิทยาลัยครู มหาสารคาม เพื่อเปิดการสอนนักเรียนรุ่นแรก และได้ก่อสร้างอาคารเรียนและอาคารประกอบ ส่วนหนึ่งขึ้นในที่ดินจำนวน 63 ไร่ ซึ่งกรมพลศึกษาได้รับบริจาค จากนายจิระศักดิ์ คณาสวัสดิ์ เมื่อการก่อสร้างแล้วเสร็จวิทยาลัยได้ย้ายมาดำเนินการสอนในสถานที่ปัจจุบัน ตั้งแต่วันที่ 23 กุมภาพันธ์ 2517 และได้ซื้อที่ดินข้างเคียง เพิ่มขึ้นอีก 15 ไร่ เพื่อสร้างอาคารประกอบเพิ่มเติม และปรับปรุงสถานที่ให้เหมาะสมยิ่งขึ้น รวมเป็นเนื้อที่ 78 ไร่ นักศึกษาที่สำเร็จการศึกษาระดับ ประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง จากวิทยาลัยแล้วสามารถเข้าศึกษาต่อในหลักสูตรต่อเนื่องที่ วิทยาลัยวิชาการศึกษาหรือมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒได้

วิทยาลัยพลศึกษามหาสารคาม ได้ร่วมมือกับวิทยาลัยครูมหาสารคาม ทำการผลิต ครูพลศึกษาระดับปริญญาตรีตามหลักสูตรวิทยาลัยครู และในปีการศึกษา 2531 กรมพลศึกษา และมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้ร่วมมือกันดำเนิน โครงการพัฒนามูลฐานทางการศึกษา โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรของกรมพลศึกษา ได้ศึกษาต่อในระดับปริญญาโท ที่ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนในวิทยาลัยพลศึกษา และให้วิทยาลัยพลศึกษามหาสารคาม ร่วมมือกับมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ วิทยาเขต มหาสารคามดำเนินการสอนในระดับปริญญาตรี โดยรับผู้สำเร็จการศึกษาระดับประกาศนียบัตร วิชาการศึกษาชั้นสูง จากวิทยาลัยพลศึกษา เข้าศึกษาต่อในหลักสูตร 2 ปี ต่อเนื่อง

ปัจจุบัน สถาบันการพลศึกษาวิทยาเขตมหาสารคาม เป็นสถานศึกษาสังกัด สำนักพัฒนาการศึกษาและนันทนาการ กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา มีผู้บริหารสูงสุดคือรอง อธิการบดี ขึ้นตรงต่ออธิการบดีซึ่งอยู่ในส่วนกลาง (กรุงเทพฯ) สถาบันการพลศึกษาวิทยาเขต มหาสารคาม เปิดสอนในหลักสูตรระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพ ระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพ ชั้นสูง ระดับประกาศนียบัตรการศึกษาชั้นสูงและระดับปริญญาตรี ด้านการบริหารการจัดการ มีการกำหนดภาระงานของอาจารย์และเจ้าหน้าที่ไว้อย่างชัดเจน ให้ครอบคลุมบทบาทของความเป็นครูและนักวิชาการ มีการประเมินผู้สอนและมีการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นระยะกับ บุคลากรทุกกลุ่มและผลที่ประเมิน ได้จะนำมาใช้ สร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานและพัฒนา งานให้มีคุณภาพ รวมทั้งการกระจายอำนาจ การตัดสินใจ และส่งเสริมการทำงานเป็นทีม นอกจากนี้ยังมีการกำหนดแผนงานพัฒนาอาจารย์ เจ้าหน้าที่ ให้มีความรู้ความสามารถด้านการ

พัฒนาคุณภาพในการปฏิบัติงาน และความก้าวหน้าทางวิชาการ เพื่อที่จะทำหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ โดยกระบวนการฝึกอบรม ประชุม สัมมนา การศึกษาดูงานอย่างน้อย 2 ครั้งต่อปี จัดระบบการบริหารงานทางวิชาการเพื่อรองรับเป็นสถาบันอุดมศึกษาในอนาคต ด้านการจัดทำแผนงานของวิทยาลัยจะต้องกำหนดวงเงินค่าใช้จ่ายตามทิศทางการพัฒนาซึ่งมีการประเมินการใช้ทรัพยากร และปรับปรุงการจัดสรรงบประมาณทุกปี โดยยึดหลักการจัดสรรให้สอดคล้องกับนโยบาย เป้าหมาย และเป็นไปตามลำดับความสำคัญมีการดำเนินการในรูปแบบคณะกรรมการ และวิเคราะห์รายละเอียดอย่างแท้จริง

ด้านการจัดการเรียนการสอน จะเน้นที่ผู้สอนต้องมีคุณวุฒิความรู้ความสามารถ และความรับผิดชอบเป็นที่ประจักษ์ชัดปรากฏเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป มีสิ่งอำนวยความสะดวกในการสอน เช่น เอกสาร ตำรา เฉพาะส่วนของอาจารย์ อุปกรณ์สื่อการสอน ส่งเสริมให้มีการผลิตสื่อและนวัตกรรม จัดหาเทคโนโลยีต่างๆ ที่สอดคล้องเหมาะสมกับเนื้อหาวิชา ตามความต้องการของผู้สอน ส่งเสริมให้ครู อาจารย์ได้ร่วมปฏิบัติงานกับองค์การทางวิชาชีพต่างๆ เพื่อสร้างเครือข่ายความรู้ ความร่วมมือทางวิชาการ และพัฒนาความก้าวหน้าของครู อาจารย์ และส่งเสริมให้ใช้การวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนา การเรียนการสอน เป็นต้น

## 2. มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

เมื่อวันที่ 1 พฤษภาคม 2505 ได้ยกฐานะ โรงเรียนฝึกหัดครูมหาสารคามเป็น วิทยาลัยครูมหาสารคาม และขยายการเรียนการสอนถึงระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพศึกษา ชั้นสูง (ป. กศ. ชั้นสูง) ปี พ.ศ. 2518 ได้ขยายการเรียนการสอนถึงระดับปริญญาตรี (ครุศาสตร์ บัณฑิต) เปิดสอนวิชาเอกภาษาไทย วิชาเอกภาษาอังกฤษ และวิชาเอกสังคมศึกษา

ปี พ.ศ. 2519 ได้มีการจัดระบบงานใหม่ตามพระราชบัญญัติวิทยาลัยครู พ.ศ. 2518 รวมทั้งได้เปิดสอนสาขาวิชาการอื่นซึ่งเป็นการขยายฐานทางวิชาการเพื่อสนองความต้องการของประชาชนในท้องถิ่น คือเปิดสอนสาขาวิชาการศึกษาศาสตร์ สาขาวิชาศิลปศาสตร์ และสาขาวิชาวิทยาศาสตร์ โดยเปิดสอนทั้งในระดับอนุปริญญา ระดับปริญญาตรี หลักสูตร 4 ปีการเรียนการสอนระดับปริญญาตรีเปิดสอนในโปรแกรมวิชาต่างๆ มากกว่า 40 โปรแกรมวิชา ตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตร์บัณฑิต ศิลปศาสตร์บัณฑิต และวิทยาศาสตร์บัณฑิต

ปี พ.ศ. 2535 วิทยาลัยครูทุกแห่งได้รับพระราชทานนามว่า " สถาบันราชภัฏ " ใช้คำภาษาอังกฤษว่า " Rajabhat Institute " แล้วต่อท้ายด้วยชื่อเดิมหรือชื่อจังหวัด นามนี้ได้รับพระราชทานเมื่อ วันที่ 14 กุมภาพันธ์ 2535 จุดเน้นอันสำคัญของสถาบันราชภัฏคือ " เป็นสถาบันการศึกษาเพื่อพัฒนาท้องถิ่น "

ปี พ.ศ.2547 พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ทรงโปรดเกล้าฯ ให้ตราพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ.2547 ซึ่งส่งผลให้สถาบันราชภัฏมหาสารคาม เปลี่ยนสถานะเป็น มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ตั้งแต่วันที่ 15 มิถุนายน 2547 เป็นต้นไป และได้เปลี่ยนชื่อมาเป็น “มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม” ใช้ชื่อภาษาว่า “Rajabhat Maha Sarakham University” ปัจจุบันจัดการบริหารงานตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2548 มีสภาประจำมหาวิทยาลัย ทำหน้าที่กำกับดูแลให้มหาวิทยาลัย ฯ ปฏิบัติตามนโยบาย และแผนพัฒนา มหาวิทยาลัย ฯ วางระเบียบและออกข้อบังคับของมหาวิทยาลัย ฯ อนุมัติหลักสูตรการศึกษาและการเปิดสอน อนุมัติการให้ปริญญา อนุมัติ ประกาศนียบัตร โดยมีคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย ฯ ทำหน้าที่ดำเนินการควบคุม และปฏิบัติตามที่คณะกรรมการสภาประจำมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามกำหนด ปัจจุบันการดำเนินงานจัดการเรียนการสอนได้แบ่งงานออกเป็น 5 คณะ ดังนี้

1. คณะครุศาสตร์
2. คณะเทคโนโลยีการเกษตร
3. คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์
4. คณะวิทยาการจัดการ
5. คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

### 3. มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

มหาวิทยาลัยมหาสารคาม มีศูนย์กลางการบริหารงานตั้งอยู่ที่ ตำบลขามเรียง อำเภอกันทรวิชัย จังหวัดมหาสารคาม มีพื้นที่ประมาณ 1,300 ไร่ ที่ดั้งเดิม ซึ่งตั้งอยู่ที่ 269 ถนนนครสวรรค์ ตำบลตลาด อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม บนพื้นที่ 197 ไร่ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม มีกำเนิดมาจากวิทยาลัยวิชาการศึกษามหาสารคาม ซึ่งตั้งขึ้นเมื่อ วันที่ 27 มีนาคม พ.ศ. 2511 โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อที่จะขยายการศึกษาชั้นสูงไปสู่ภูมิภาค ต่อมาได้รับการยกฐานะขึ้นเป็นมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒมหาสารคาม เมื่อปีพุทธศักราช 2517 และได้แยกตัวเป็นมหาวิทยาลัยเอกเทศภายใต้ชื่อ “มหาวิทยาลัยมหาสารคาม” เมื่อวันที่ 9 ธันวาคม พ.ศ. 2537 โดยพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวทรงลงพระปรมาภิไธยในพระราชบัญญัติ ของมหาวิทยาลัย ซึ่งได้มีการประกาศในราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 111 ตอนที่ 54 ก นับเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐ แห่งที่ 22 ของ ประเทศไทย

ปัจจุบัน มหาวิทยาลัยมหาสารคาม เปิดสอนในหลักสูตรระดับประกาศนียบัตรปริญญาตรี ปริญญาตรีต่อเนื่อง ปริญญาโท ปริญญาเอก จำนวน 17 คณะ ได้แก่ คณะ



มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ คณะวิทยาศาสตร์ คณะศึกษาศาสตร์ คณะเทคโนโลยี คณะ  
พยาบาลศาสตร์ คณะการบัญชีและการจัดการ คณะเภสัชศาสตร์ คณะวิศวกรรมศาสตร์ คณะ  
สถาปัตยกรรมศาสตร์-ผังเมือง-นฤมิตศิลป์ คณะศิลปกรรมศาสตร์ คณะวิทยาการสารสนเทศ  
คณะสาธารณสุขศาสตร์ คณะแพทยศาสตร์ คณะการท่องเที่ยวและการโรงแรม คณะ  
สิ่งแวดล้อมและทรัพยากรศาสตร์ โครงการจัดตั้งคณะสัตวแพทยศาสตร์และสัตวศาสตร์ และ  
โครงการจัดตั้งวิทยาลัยดุริยางคศิลป์

ด้าน โครงสร้างการบริหารงาน ของสถาบันการพลศึกษาวิทยาเขตมหาสารคามมี  
รองอธิการบดีเป็นผู้บริหารสูงสุด และผู้ช่วยรองอธิการบดีฝ่ายต่างๆ รวม 3 ฝ่าย ได้แก่ ฝ่าย  
พัฒนาการศึกษาชุมชน ฝ่ายบริหาร และฝ่ายกิจการนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
และมหาวิทยาลัยมหาสารคาม จะมีโครงสร้างคล้ายกันกล่าวคือ มีอธิการบดีเป็นผู้บริหารสูงสุด  
และมีรองอธิการบดีเป็นผู้บริหารงานของแต่ละฝ่าย เช่น ฝ่ายบริหาร ฝ่ายนโยบายและแผน เป็น  
ต้น ส่วนงานด้านวิชาการจะประกอบไปด้วยคณะต่างๆ ที่เปิดการเรียนการสอน โดยมีคณบดี  
เป็นผู้บริหารสูงสุดของแต่ละคณะ มีรองคณบดีกำกับดูแลงานในแต่ละฝ่าย สำหรับบุคลากรที่  
ทำหน้าที่สอนและให้ความรู้แก่ผู้เรียน นิสิต นักศึกษา ได้แก่ อาจารย์ พนักงานข้าราชการ และ  
อาจารย์อัตราจ้าง

#### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาของพิชญ์ ศรีเกลื่อนกิจ (2539, เว็บไซต์) เรื่อง แบบของผู้นำและ  
ความสามารถในการบริหารตามการรับรู้ของหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลศูนย์ กระทรวง  
สาธารณสุข มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแบบของผู้นำและความสามารถในการบริหารงาน ตาม  
การรับรู้ของหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลศูนย์กระทรวงสาธารณสุข

ผลการวิจัยพบว่า แบบของผู้นำส่วนใหญ่เป็นผู้นำแบบประสิทธิภาพสูงร้อยละ  
56.5 ที่เหลือเป็นผู้นำประสิทธิภาพต่ำ ร้อยละ 43.5 โดยผู้นำประสิทธิภาพสูง ประกอบด้วย  
นักพัฒนา ผู้ยึดระเบียบ นักบริหาร และผู้เผด็จการอย่างมีศิลป์ ร้อยละ 74.0, 15.0, 7.1 และ 3.9  
ตามลำดับ ส่วนผู้นำประสิทธิภาพต่ำ ประกอบด้วย นักบุญ ผู้ละทิ้ง ผู้ประนีประนอม และผู้เผด็จ  
การ ร้อยละ 57.1, 28.6 และ 6.1 ตามลำดับ ระดับความสามารถในการบริหารงานพบว่ากลุ่ม  
ตัวอย่างส่วนใหญ่มีความสามารถในการบริหารงานโดยรวมอยู่ในระดับสูง ร้อยละ 77.8 และที่  
เหลืออยู่ในระดับปานกลาง ร้อยละ 22.2 ส่วนความสามารถในการบริหารงานในแต่ละด้าน  
พบว่า ด้านการวางแผน มีความสามารถในระดับสูงร้อยละ 55.9 การจัดองค์การมีความสามารถ

ในระดับสูงร้อยละ 78.7 การจัดบุคลากรมีความสามารถในระดับสูงร้อยละ 76.9 การอำนวยความสะดวก มีความสามารถในระดับสูงร้อยละ 80.0 และการควบคุม มีความสามารถระดับสูง ร้อยละ 76.7

เมื่อเปรียบเทียบระหว่างแบบของผู้นำกับความสามารถในการบริหารงาน สรุปได้ ดังนี้ ผลการเปรียบเทียบระหว่างผู้นำประสิทธิภาพต่ำ และผู้นำประสิทธิภาพสูงกับ ความสามารถในการบริหารงาน โดยรวมพบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ  $p < .05$  แต่เมื่อเปรียบเทียบระหว่างผู้นำแต่ละแบบกับความสามารถในการบริหารงาน โดยรวม พบว่า ไม่แตกต่างกัน

พวงทิพย์ นวลขาว (2538, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างแบบ ภาวะผู้นำกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานคุมประพฤติ กรมคุมประพฤติ กระทรวงยุติธรรม ซึ่งผลจากการศึกษาวิจัยพบว่า

1. แบบภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการ ปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีระดับความ สัมพันธ์กันในระดับสูง และเป็นไปในทิศทางที่สอดคล้องกัน ซึ่งสอดคล้องกับสมมุติฐานที่ กำหนดไว้ โดยตัวแปรย่อยของแบบภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา ซึ่ง ได้แก่ การใช้กระบวนการ ภาวะผู้นำ ลักษณะของแรงจูงใจ ลักษณะของกระบวนการติดต่อสื่อสาร ลักษณะของ กระบวนการ ความสัมพันธ์เกี่ยวข้องระหว่างกัน ลักษณะของกระบวนการตัดสินใจ ลักษณะ การกำหนดเป้าหมาย การทำงานหรือการออกคำสั่ง และลักษณะของกระบวนการควบคุม มี ความสัมพันธ์กับความพึงพอใจ ในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาอย่างมีนัยสำคัญทาง สถิติ ขณะที่แบบภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์กับตัวแปรย่อยของความพึงพอใจ ใน การปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่ง ได้แก่ สถานภาพของ ผู้ปฏิบัติงาน โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน ความเสมอภาคหรือความยุติธรรม และการ ปฏิบัติงานตรงกับ ความรู้ความสามารถ ยกเว้นตัวแปรย่อยเกี่ยวกับความมั่นคงในการทำงาน และการยกย่องจาก ผู้บังคับบัญชา

2. ผู้บังคับบัญชาที่มีแบบภาวะผู้นำแบบปรึกษาหารือและแบบมีส่วนร่วม จะทำให้ ผู้ได้บังคับบัญชามีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานสูงกว่าผู้บังคับบัญชาที่มีแบบภาวะผู้นำแบบ เผด็จการ และแบบเผด็จการอย่างมีศิลป์ ซึ่งสอดคล้องกับสมมุติฐานที่กำหนดไว้

3. แบบภาวะผู้นำที่ผู้ได้บังคับบัญชาคาดหวัง หรือต้องการให้เป็นมากที่สุดคือ แบบภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ซึ่งสอดคล้องกับสมมุติฐานที่กำหนดไว้

จากรายงานการวิจัยและพัฒนา เรื่อง รูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อ

ปฏิรูปการเรียนรู้ในสถานศึกษา โดย ชาญญา อภิบาลกุล และคณะ (2545, เว็บไซต์) พบว่า ผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาประมาณ 50 คน เกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารตามมาตรา 39 ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ที่กำหนดให้มีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการไปยังสถานศึกษาใน 4 ด้าน คือ ด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคลและการบริหารทั่วไป โดยสรุปคุณลักษณะที่เอื้อต่อการบริหารและการจัดการใน 4 ด้าน ซึ่งส่งผลต่อการปฏิรูปการเรียนรู้มีดังนี้

1. การบริหารงานด้านวิชาการ

- 1.1 มีความรู้และเป็นผู้นำด้านวิชาการ
- 1.2 มีความรู้ ทักษะ มีประสบการณ์ด้านการบริหารงานวิชาการ
- 1.3 สามารถใช้ความรู้ และประสบการณ์แก้ปัญหาทางวิชาการ ได้ดี
- 1.4 มีวิสัยทัศน์ทางการศึกษาที่กว้างไกล
- 1.5 มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

2. การบริหารงบประมาณ

- 2.1 เข้าใจนโยบายอำนาจหน้าที่และกิจกรรมในหน่วยงาน
- 2.2 มีความรู้ระบบงบประมาณ
- 2.3 เข้าใจระเบียบการคลัง วัสดุ และการเงิน
- 2.4 มีความซื่อสัตย์และสุจริต

3. การบริหารงานบุคคล

- 3.1 มีความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ในการบริหารงานบุคคล
- 3.2 เป็นแบบอย่างที่ดี
- 3.3 มีมนุษยสัมพันธ์

4. การบริหารทั่วไป

- 4.1 เป็นนักวางแผนและกำหนดนโยบายที่ดี
- 4.2 เป็นผู้ตัดสินใจและวินิจฉัยสั่งการที่ดี
- 4.3 มีความรู้และบริหาร โดยใช้ระบบสารสนเทศที่ทันสมัย
- 4.4 เป็นผู้มีความสามารถในการติดต่อสื่อสาร
- 4.5 รู้จักมอบอำนาจและความรับผิดชอบแก่ผู้ที่เหมาะสม

วุฒิชัย วรชิน (2546, บทคัดย่อ) ศึกษา เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะผู้นำกับประสิทธิผลภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้น

พื้นฐานในกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า

1. คุณลักษณะผู้นำ ได้แก่ คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ คุณลักษณะทางแรงจูงใจ และคุณลักษณะทางทักษะ มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลภาวะผู้นำ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีระดับความสัมพันธ์เท่ากับ 0.83

2. ชุดตัวแปรคุณลักษณะผู้นำ สามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรประสิทธิผลภาวะผู้นำได้ ร้อยละ 72 ( $R = 0.848$ ,  $R^2 = 0.720$ ) โดยตัวแปรที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลภาวะผู้นำ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ได้แก่ คุณลักษณะทางแรงจูงใจ และคุณลักษณะทางทักษะ โดยมีสัมประสิทธิ์ถดถอยเท่ากับ 0.266 และ 0.627 ตามลำดับ ส่วนตัวแปรคุณลักษณะทางบุคลิกภาพไม่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลภาวะผู้นำ ผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณสามารถนำมาสร้างสมการถดถอย ในรูปคะแนนมาตรฐานได้ดังนี้

$$Z \text{ Effect} = -0.013Z \text{ Person} + 0.022 * Z \text{ Motive} + 0.627 * Z \text{ Skill}$$

3. ค่าเฉลี่ยของตัวแปรคุณลักษณะผู้นำ และตัวแปรประสิทธิผลภาวะผู้นำระหว่างผู้บริหารและครู แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ศุมาลี วิทยรัตน์ (2543, บทคัดย่อ) วิจัย เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของอธิการบดีกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร สถาบันราชภัฏในภาคเหนือ ผลการวิจัยพบว่า

1. ระดับภาวะผู้นำของอธิการบดีสถาบันราชภัฏในภาคเหนือ ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถาบันราชภัฏในภาคเหนือ มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมาก ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนอยู่ในระดับปานกลาง และภาวะผู้นำแบบตามสบายอยู่ในระดับน้อย

2. เปรียบเทียบภาวะผู้นำของอธิการบดีสถาบันราชภัฏในภาคเหนือ จำแนกตามประสบการณ์ในการเป็นอธิการบดี พบว่า ภาวะผู้นำของอธิการบดีสถาบันราชภัฏในภาคเหนือที่มีประสบการณ์ในการเป็นอธิการบดีแตกต่างกัน มีภาวะผู้นำไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3. ระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ของผู้บริหารสถาบันราชภัฏในภาคเหนือพบว่า อยู่ในระดับมาก

4. เปรียบเทียบความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ของผู้บริหารสถาบันราชภัฏในภาคเหนือจำแนกตามตำแหน่งการบริหารงาน พบว่าผู้บริหารสถาบันราชภัฏในภาคเหนือมีตำแหน่งการบริหารงานแตกต่างกัน มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

5. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของอธิการบดี สถาบันราชภัฏในภาคเหนือมีความสัมพันธ์ทางบวก กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของอธิการบดีสถาบันราชภัฏในภาคเหนือมีความสัมพันธ์ทางบวก กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และสำหรับภาวะผู้นำแบบตามสบายของอธิการบดีสถาบันราชภัฏในภาคเหนือมีความสัมพันธ์ทางลบ กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY