

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจ สายงานจราจร สถานีตำรวจภูธรเมืองสกลนคร ครั้งนี้ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินการศึกษาวิจัยดังนี้

1. แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
2. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ
3. บริบทของข้าราชการตำรวจ สายงานจราจร สถานีตำรวจภูธรเมืองสกลนคร
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ความหมายของภาวะผู้นำ

หัวหน้าหรือผู้นำตรงกับภาษาอังกฤษว่า Leadership หมายถึง การเป็นผู้นำ โดยการใช้อิทธิพลในการดำเนินงานหรือการปฏิบัติราชการหนังสือปทานุกรม The Oxford English dictionary ได้ระบุคำว่า “Leader” ว่าหมายถึงผู้นำเมื่อต้นปี ค.ศ. 1300 แต่คำว่า “ความเป็นผู้นำ” หรือ “ภาวะผู้นำ” ไม่มีปรากฏจนกระทั่งปี ค.ศ. 1834 จึงมีคำกล่าวแปลว่าความสามารถที่จะนำผู้อื่น (The Oxford University Press, 1993, P. 144)

ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่สามารถชักจูงใจให้คนอื่นปฏิบัติตามด้วยความพอใจ ทำให้ผู้ตามเชื่อมั่นในตัวเขาเป็นผู้สามารถคลี่คลายความตึงเครียดต่าง ๆ ลงได้และสามารถนำกลุ่มให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่ตั้งเอาไว้ได้ประกอบด้วย

ภาวะผู้นำ คือ ความสัมพันธ์ซึ่งบุคคลหนึ่งหรือผู้มีอิทธิพลให้ผู้อื่นทำงานร่วมกันอย่างเต็มใจเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการของผู้นำผู้นำมิใช่เป็นผู้ผลักดันแต่เป็นผู้ดึง โดยแจ้งให้ผู้ตามทราบแนวทางที่ปรารถนาให้ปฏิบัติตามด้วยการปฏิบัติเป็นตัวอย่าง (เกอวัลล์ นันทาทิวัฒน์, 2521, หน้า 203)

ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการของการมีอิทธิพลต่อกิจกรรมของบุคคลหรือของกลุ่มเพื่อให้บรรลุถึงจุดหมายที่กำหนดขึ้นไว้สถานการณ์หนึ่ง ๆ (Hersey and Blanchard, 1972 อ้างใน เทพพนม แมนเมืองและคณะ, 2540, หน้า 68)

ภาวะผู้นำเป็นเรื่องของการเลือกทัศนคติและพฤติกรรมที่เหมาะสม การแสดงออกถึงความคิดการตัดสินใจและความยืดหยุ่นในการทำสิ่งต่าง ๆ ซึ่งคุณภาพของภาวะผู้นำอาจก่อให้เกิดผลกระทบอย่างรุนแรงต่อคุณภาพชีวิตของคนในที่ทำงาน โดยคุณลักษณะความเป็นผู้นำเป็นคุณสมบัติที่อาจขัดขวางหรือช่วยให้งานสำเร็จลุล่วงได้ ประกอบด้วยความคิดริเริ่มความพากเพียรซื่อสัตย์กาลเทศะเมตตากรุณาความขยันกล้าหาญมั่นคงความมั่นใจยุติธรรม

นักวิชาการให้ความสนใจศึกษาค้นคว้าเรื่องราวเกี่ยวกับภาวะผู้นำเป็นอย่างมากความสนใจดังกล่าวเกิดจากนิยามความหมายของภาวะผู้นำขึ้นมากมายแล้วแต่มุมมองนักวิชาการแต่ละท่านที่ขอยกมากล่าวเป็นตัวอยางโดยสังเขป เช่น

Robbins (1993, P 365) ได้ให้ความหมายไว้ว่าภาวะผู้นำ คือ ความสามารถในการสร้างอิทธิพลต่อกลุ่มที่จะนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย

Stogdill (1974 อ้างใน กรณันท์ รุ่งสว่าง, 2552, หน้า 7-9) เห็นว่าภาวะผู้นำเป็นเรื่องเกี่ยวกับการใช้อิทธิพล (Influence) เขาให้นิยามภาวะผู้นำไว้ว่าเป็นกระบวนการใช้อิทธิพลที่ผู้นำกระทำต่อกลุ่มเพื่อให้งานของกลุ่มเพื่อให้งานของกลุ่มบรรลุเป้าหมายที่วางไว้

พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตฺโต) (2540, หน้า 18-19) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ ความเป็นผู้นำ หมายถึง คุณสมบัติอันพึงมีของผู้นำ ได้แก่ สติปัญญา ความดีงาม ความรู้ ความสามารถของบุคคลที่ชักนำให้คนทั้งหลายได้มาประสานกัน และพากันไปสู่จุดหมายที่ดีงามอย่างถูกต้องชอบธรรม องค์ประกอบของภาวะผู้นำ ได้แก่ ตัวผู้นำ ผู้ตาม จุดหมาย หลักการ วิธีการ สิ่งที่จะทำ และสถานการณ์

อานันท์ ปันยารชุน (2540, หน้า 37-39) กล่าวว่า ภาวะผู้นำหากมีในบุคคลใดแล้วจะทำให้ผู้อื่นอยากทำตามโดยสมัครใจ ไม่จำเป็นต้องสั่งการ เพราะความเป็นผู้นำไม่ได้อุปโลกนหรือแต่งตั้งตนเอง แต่ต้องเกิดจากการที่มีคนอื่นที่เขารู้สึกว่าเราเป็นผู้นำ ดังนั้นคุณสมบัติของผู้นำที่ยั่งยืน ได้แก่ ความรู้ลึกซึ้งรอบรู้ อดทนอดกลั้น โดยไม่กลัวภัยอันตราย จริยธรรม เป็นเครื่องควบคุม

จากความหมายดังกล่าวผู้วิจัยสรุปว่าภาวะผู้นำหมายถึงกระบวนการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งใช้ความสามารถพิเศษในตนเองอันเกิดจากการมีคุณสมบัติครบถ้วนในด้านความรู้ความสามารถ สติปัญญา และคุณธรรมในการมีอิทธิพลเหนือบุคคลหรือกลุ่ม เพื่อจูงใจให้บุคคลหรือกลุ่มปฏิบัติงานหรือภารกิจอย่างใดอย่างหนึ่งให้สำเร็จลุล่วงได้ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยในการปฏิบัติงานหรือปฏิบัติภารกิจนั้นผู้ปฏิบัติมีความยินยอมและยินดีปฏิบัติ

2. ความสำคัญของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำมีความสำคัญยิ่งต่อผู้บริหารทุกคน เพราะเป็นแนวทางไปสู่การปฏิบัติงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบให้สำเร็จผลตามเป้าหมาย เป็นผู้นำองค์การให้ก้าวหน้าโดยใช้ศิลปะในการโน้มนำให้บุคคลคล้อยตาม เพื่อให้ความร่วมมือและช่วยปฏิบัติงาน ผู้นำเพียงคนเดียวจะไม่สามารถทำงานให้สำเร็จได้ แต่ความสามารถของผู้นำในการชักจูงให้บุคคลคล้อยตาม และยินยอมปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจเป็นส่วนสำคัญให้งานสำเร็จในภาพรวม ผู้นำช่วยให้บุคคลได้ปฏิบัติงานตามภารกิจ ในขณะที่เดียวกันจะช่วยสร้างพลังและแรงยึดเหนี่ยวของกลุ่มให้มั่นคง

นอกจากนั้น ผู้นำถือเป็นสัญลักษณ์ขององค์การทั้งในสายตาของบุคคลภายใน และภายนอกองค์การ โดยข้อเท็จจริงแล้วบุคลากรในหน่วยงานจะให้ความสนใจในงานขององค์การ ทุกงานจากทุกคนคงเป็นไปได้ ต้องอาศัยผู้นำเป็นผู้นำทางให้และเชื่อมโยงช่องว่างระหว่างองค์การย่อยเข้าด้วยกัน ยิ่งในองค์การที่ซับซ้อน จำเป็นต้องอาศัยผู้นำที่มีความสามารถในการประสานงานให้เกิดความสมบูรณ์ที่เชื่อมโยงระหว่างหน่วยงานย่อย ความสำคัญของภาวะผู้นำที่สำคัญอีกลักษณะหนึ่งก็คือ ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับอิทธิพลและอำนาจหน้าที่ซึ่งจะมีผลกระทบต่อการบริหาร ด้านใหญ่ 3 ๆ คือ สถาบัน .ป.ป.ม .พัฒนาผู้บริหารการศึกษา, หน้า อ่าง 59ถึงใน บุญโสม ดีเลิศ,2551 , หน้า 10)

1.ด้านบุคคล ภาวะผู้นำมีอิทธิพลต่อบุคคลในลักษณะที่เกี่ยวข้องกันและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานที่ผู้นำมีคุณลักษณะที่เหมาะสม การใช้อิทธิพล อำนาจหน้าที่อย่างเหมาะสม ผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีขวัญและกำลังใจสูง ทั้งยังมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอีกด้วย

2. ด้านงาน ภาวะผู้นำมีอิทธิพลต่องานตามอำนาจหน้าที่ในลักษณะที่จะช่วยให้งานบรรลุผลสำเร็จด้วยดี มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงหรือจะทำให้ได้ผลงานสูงนั่นเอง

3. ด้านหน่วยงาน ภาวะผู้นำมีอิทธิพลต่อหน่วยงานตามอำนาจหน้าที่ผู้บริหารในลักษณะที่จะช่วยสร้างบรรยากาศ คือ ถ้าผู้บริหารมีภาวะผู้นำสูงแล้ว บรรยากาศในหน่วยงานจะแจ่มใส มีอิสระและมีความเป็นกันเอง ในทางตรงกันข้าม ถ้าผู้บริหารมีภาวะผู้นำต่ำหรือขาดความเป็นผู้นำ บรรยากาศในหน่วยงานจะเงิบเหงา ซึมเซาไม่สดใส ไม่เป็นที่น่าเลื่อมใสศรัทธา

ดังนั้น ภาวะผู้นำจึงมีความสัมพันธ์กับอิทธิพลและอำนาจหน้าที่ของผู้บริหาร จนไม่สามารถแยกออกได้ชัดเจน เพราะผู้นำเป็นผู้ที่ใช้อิทธิพลและอำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงานเพื่อให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ และการศึกษาถึงแนวคิดต่าง ๆ เกี่ยวกับลักษณะของภาวะผู้นำจึงเป็นสิ่งจำเป็นและเป็นปัจจัยสำคัญยิ่งสำหรับผู้บริหารงานขององค์การ ซึ่งต้องนำไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์และทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่อพฤติกรรมของผู้บริหารในลักษณะที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลต่อองค์การให้มากที่สุด

3. ประเภทของภาวะผู้นำและคุณลักษณะของภาวะผู้นำ

มีนักวิชาการ ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำไว้หลายท่าน ดังนี้

อุทัย บุญประเสริฐ (2542, อ้างถึงใน ธวัชชัย หอมยามเย็น, 2548, หน้า 26) ได้กล่าวถึงนักวิชาชีพชั้นสูง (Professional) มีอาชีพควรมีลักษณะดังนี้

1. มีองค์ความรู้ หลักการทฤษฎี แบบแผนการปฏิบัติและการค้นคว้าวิจัย ในศาสตร์แห่งวิชาชีพให้ก้าวหน้าอยู่เสมอ (Systematic body of knowledge)

2. มีจริยธรรมในตนเองและจรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ (Code of Conduct ; Professional Ethics)

3. เป็นมาตรฐานการปฏิบัติการในด้านต่าง ๆ แห่งวิชาชีพชั้นสูง (Operation Standard ; Standard of Practices)

4. มีสมาคมวิชาชีพชั้นสูงของตนเองทำหน้าที่ส่งเสริม พัฒนา รับรอง ออกใบอนุญาตติดตามตรวจสอบการปฏิบัติการในวิชาชีพชั้นสูง ให้เกียรติ ให้การยกย่อง ให้รางวัลและดำเนินการลงโทษผู้ปฏิบัติการในวิชาชีพที่ประพฤติมิชอบ นักบริหารหรือผู้นำทุกคนสามารถแสดงออกถึงภาวะความเป็นผู้นำของตนได้ในรูปแบบต่าง ๆ ได้ดีหรือไม่ได้ดี

มากนัก้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับความสามารถในการเป็นผู้นำของนักบริหารหรือผู้นำ สังเกตได้จากความร่วมมือ ความเต็มใจในการปฏิบัติงานของผู้ตาม

รังสรรค์ ประเสริฐศรี)2544, หน้า 16, อ้างถึงใน สุรชิน วิเศษลา, 2549, หน้า 10) กล่าวว่า คุณลักษณะของผู้นำ ควรมีลักษณะดังนี้

1. เป็นตัวแทนในทุกสถานการณ์ (Figurehead) ทำกิจกรรมต่าง ๆ เช่น เป็นตัวแทนที่ดีขององค์การ เป็นตัวแทนที่จะรวบรวมข้อมูลที่อยู่ภายนอกองค์การให้การต้อนรับแขกผู้มาเยือน
2. เป็นนักพูดที่ดี (Spokesperson) ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการพูด และนำเสนอกิจกรรมตลอดจนการวางแผน มีความสามารถในด้านต่าง ๆ และมีวิสัยทัศน์ที่ดีกับบุคคลหรือฝ่ายต่าง ๆ

จร สุทรราชยุทธ .ป.ป.ม), หน้า 107-108 อ้างถึงใน ,สุรชิน วิเศษลา, 2549, หน้า 12 (ได้จำแนกประเภทผู้นำโดยคุณภาพทั่วไปแล้วอาจจำแนกเป็น

1. ผู้นำแบบนักบริหาร (Administrator) ทำหน้าที่นำองค์การให้บรรลุเป้าหมายหรือนโยบายขององค์การนั้น
2. ผู้นำแบบข้าราชการ (Bureaucrat) เป็นผู้นำในระบบราชการตามลำดับลดหลั่นกันลงไป
3. ผู้นำแบบผู้เชี่ยวชาญ (Expertise) เป็นผู้เชี่ยวชาญเฉพาะสาขา
4. ผู้นำแบบผู้วางนโยบาย (Policy maker) เป็นผู้นำที่มักจะอยู่เบื้องหลัง มักจะไม่มีอำนาจ
5. ผู้นำแบบนักบุญ (Charismatic) เป็นผู้นำที่สามารถโน้มน้าวให้คล้อยตาม

6. ผู้นำแบบนักอุดมคติ (Ideologist) เป็นผู้นำที่คิดเกี่ยวกับทฤษฎี โดยพยายามที่จะอธิบายแนวความคิด ความเชื่อมั่นว่าจะนำไปสู่จุดมุ่งหมาย

7. ผู้นำแบบนักการเมือง (Political) เป็นผู้นำทางการเมือง
 8. ผู้นำที่เป็นสัญลักษณ์ (Symbolic) เป็นผู้นำที่เป็นสัญลักษณ์ของกลุ่ม
- พรนพ พุกพันธ์)2544, หน้า 69 อ้างถึงใน พีรพรรณ ทองปั้น, 2552, หน้า 28) อธิบายคุณลักษณะของผู้นำที่ดี ดังนี้

1. เป็นผู้มีสติปัญญาดี ซึ่งประกอบไปด้วยความสามารถทางจินตนาการ (Imagination) ความสามารถในทางสร้างสรรค์ (Creative) มีวิจารณญาณดี (Judgment)

ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) และมีความรอบรู้ในเหตุการณ์ต่าง ๆ (Alertness) ทั้งภายในและภายนอกกลุ่มและปรับปรุงสถานการณ์ได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง

2. เป็นผู้ทำงานหนักอยู่เสมอ ต้องขยันทำงานมากกว่าผู้ใต้บังคับบัญชา
3. คำหนึ่งถึงขวัญของกลุ่ม
4. ผู้นำที่ดีต้องมีลักษณะเหนือกว่าผู้ตาม
5. ผู้นำที่ดีจะต้องมีอารมณ์คงที่ (Well-balance) คือ มีความหนักแน่น ไม่ใช้อารมณ์ส่วนตัวในการแก้ไขปัญหา
6. เป็นนักกลยุทธ์ (Strategic man)
7. ต้องมีอำนาจ (Power)

4. วิวัฒนาการของทฤษฎีภาวะผู้นำ

ทฤษฎีภาวะผู้นำ เป็นแนวคิดหรือคำอธิบายของนักจิตวิทยาเกี่ยวกับความเป็นผู้นำหรือผู้บริหารซึ่งแนวคิดหรือคำอธิบายดังกล่าวมีวิวัฒนาการเป็นลำดับมา โดยตลอดในระยะแรกเป็นทฤษฎีที่เน้นลักษณะพิเศษของผู้นำ ระยะต่อมาเน้นที่รูปแบบการนำ ในการศึกษาภาวะผู้นำได้เปลี่ยนแปลงไปโดยมีการผสมผสานแนวคิดเดิมเกิดเป็นกระบวนทัศน์ใหม่หรือกระบวนทัศน์ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบบูรณาการจนถึงระยะปัจจุบันเน้นที่การนำตามสถานการณ์ จึงอาจแบ่งเป็นยุคของวิวัฒนาการทฤษฎีภาวะผู้นำได้เป็น 4 ยุค ดังนี้

4.1 ผู้นำตามทฤษฎีพฤติกรรม

การแบ่งประเภทของผู้นำ ตามแนวคิดทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำได้แบ่งประเภทผู้นำได้หลายวิธี แบ่งแยกตามลักษณะที่เป็นเชิงพฤติกรรมต่าง ๆ ได้ ดังนี้

4.1.1 การแบ่งประเภทของผู้นำตามลักษณะของการปฏิบัติงาน มีดังนี้ ผู้นำตามกฎหมาย ได้แก่ ผู้นำที่เกิดขึ้นตามกฎหมาย หรือระเบียบที่กำหนด เช่น นายกรัฐมนตรี รัฐมนตรี ปลัดกระทรวง ฯลฯ โดยกฎหมายกำหนดคุณสมบัติของแต่ละตำแหน่งเอาไว้ ผู้นำที่มีลักษณะพิเศษเฉพาะตัวเป็นผู้ที่มีคุณสมบัติพิเศษ มีบุคลิกลักษณะหรือความสามารถพิเศษเฉพาะตัว ซึ่งเป็นได้ทั้งในทางที่ดีหรือเลว เช่น หัวหน้านักเลง หัวหน้าทีมกีฬา เป็นต้น ผู้นำในลักษณะที่เป็นสัญลักษณ์ เช่น พระมหากษัตริย์เป็นผู้นำของพระราชวงศ์หรือของประเทศชาติที่มีพระมหากษัตริย์เป็นผู้นำ

4.1.2 การแบ่งประเภทของผู้นำตามลักษณะพฤติกรรม

Flanagan (1990 ,อ้างถึงใน จารุวรรณ โต้บัว, 2552, หน้า 13)

ได้ศึกษาลักษณะพฤติกรรมของหัวหน้าและได้แบ่งผู้นำตามลักษณะออกได้เป็น 3 ประเภท คือ

- 1) ผู้นำที่มุ่งแต่งงานเป็นสำคัญ มีลักษณะพฤติกรรมแสดงออกเป็นเผด็จการ
- 2) ผู้นำที่ตระหนักถึงผลงานและความพอใจของทุกฝ่ายเป็นผู้ที่มีพฤติกรรมแบบประชาธิปไตย
- 3) ผู้นำที่ถือว่าประสิทธิภาพของการทำงานสูงได้ เนื่องจากน้ำใจ ผู้นำประเภทนี้ถือว่าน้ำใจหรือสิ่งตอบแทนเป็นสิ่งสำคัญที่กระตุ้นให้การทำงานมีประสิทธิภาพสูง

4.1.3 การแบ่งประเภทผู้นำตามลักษณะการบริหารงาน

Lippitt (อ้างถึงใน วิโรจน์ สารรัตนะ, 2546) แบ่งประเภทของผู้นำตามลักษณะของการบริหารงาน เป็น 3 ประเภท ได้แก่

1) ผู้นำแบบเผด็จการ (The autocratic leader) เป็นผู้กำหนดและวางนโยบายตลอดจนวัตถุประสงค์ของกรทำงาน โครงการต่าง ๆ แล้วมอบงานให้บุคลากรที่จะรับงานไปปฏิบัติมาสอบถามความสมัครใจหรือหาหรือขอความคิดเห็น ผู้นำแบบเผด็จการจะชมหรือวิจารณ์ หรือตำหนิใครก็ตามจะชม หรือวิจารณ์ หรือตำหนิ โดยตัวบุคคล มิใช่โดยตำแหน่งและแยกตนเองออกห่างจากบุคลากรอื่น ๆ ทุกคน ในหน่วยงานวางตนเป็นเอกเทศ ยากที่บุคลากรผู้ใดจะเข้าพบหาได้โดยสะดวก บรรดาการตัดสินใจ สั่งการทุกชนิดทำไปโดยลำพัง เกือบจะหาการตัดสินใจสั่งการไม่ได้เลย เพราะบุคลากรอื่นสนับสนุนให้ทำหรือเป็นความต้องการเช่นนั้นของบุคลากรอื่น ผู้นำแบบเผด็จการเป็นผู้บัญชางาน บุคลากรอื่นทำได้อย่างเดียวคือปฏิบัติตามบัญชาและไม่มีทางเลือกหรือทางออกใด ๆ ทั้งสิ้น

2) ผู้นำแบบประชาธิปไตย (The democratic leader) เป็นผู้ออกคำสั่งประกาศนโยบายและวัตถุประสงค์ของโครงสร้างต่าง ๆ ก็จริงแต่บรรดาคำสั่ง นโยบายและวัตถุประสงค์ที่ผู้นำแบบประชาธิปไตยสั่งไปนั้นล้วนแล้วแต่กำหนดขึ้นจากบุคลากรทุกคน ร่วมกันทุกคนจนเป็นที่พอใจ ผู้นำแบบประชาธิปไตยจึงสั่งการตามนั้น บุคลากรมีสิทธิแม้กระทั่งเลือกงานอย่างใดที่เห็นว่าเหมาะสมกับความถนัดและความสามารถของตน หรือแม้เลือกบุคลากรอื่นที่ควรคิดว่าน่าจะร่วมกันทำงานได้ดีในขณะเดียวกันก็ได้ รวมความว่า

บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมวิวินิจฉัยในการแบ่งและมอบหมายงาน ผู้นำแบบนี้เวลาจะดำรงตำแหน่งผู้นำมิใช่ทำไปตามอำเภอใจหรือตามความพอใจส่วนตัวของตนเอง เมื่อมีงานใด ผู้นำประเภทนี้จะเข้ามามีส่วนร่วมดำเนินการและร่วมรับผิดชอบด้วยเสมอ

3) ผู้นำแบบตามสบายหรือแบบเสรี (The laissez-faire or anarchic leader) มอบอำนาจเต็มและเสรีภาพอย่างกว้างขวางในการวินิจฉัยสั่งการ กำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ตลอดจนแบ่งงานและกำหนดคนทำงานให้แก่บุคลากรอื่นทั้งหมด โดยตนเองไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยวกับเลย ผู้นำประเภทนี้เพียงแต่สนับสนุนโดยการจัดหาวัสดุต่าง ๆ เพื่อให้ความสะดวกแก่ผู้ปฏิบัติงานเท่านั้นส่วนตนเองจะนั่งอยู่ห่าง ๆ จะเข้ามาร่วมก็ต่อเมื่อบุคลากรเรียกหาหรือเชิญให้มาเท่านั้น น้อยครั้งที่ผู้นำแบบตามสบายจะแสดงความคิดเห็นใด ๆ ออกมาไม่ชอบตำหนิ ไม่ชอบชม การปฏิบัติงานใด ๆ ของผู้ใดทั้งสิ้นและไม่ขัดขวาง หากมีใครเสนออะไรมา มักยอมอนุมัติเรื่อยไปโดยไม่ค่อยพิจารณาเหตุผลใด ๆ

4.1.4 แบ่งตามลักษณะพฤติกรรมที่แสดงออกและพฤติกรรมการทำงาน
Getzels and Guba (1957 อ้างถึงใน จารุวรรณ ไตบัว, 2552 , หน้า 14)

ได้แบ่งผู้นำออกเป็น 3 ชนิด ตามลักษณะของพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออก (Role behavior) ในการบริหารหน่วยงาน ผู้นำดังกล่าวทั้ง 3 ชนิด คือ

1) ผู้นำที่ยึดสถาบันเป็นหลัก (The homothetic leader) คือ ผู้นำที่ถือเอาวัตถุประสงค์ ระเบียบกฎเกณฑ์และผลประโยชน์ของสถาบันหรือหน่วยงานเป็นสิ่งสำคัญ แม้จะต้องทำลายน้ำใจคนหรือทำให้ผู้ใดเดือดร้อนก็ไม่ถือเป็นสิ่งสำคัญ สถาบันหรือหน่วยงานมาก่อนเสมอ

2) ผู้นำที่ยึดบุคคลเป็นหลัก (The idiographic leader) คือ ผู้นำที่อาศัยความคิดเห็นและการตัดสินใจของตนเองเป็นแนวทางสั่งการ โดยพิจารณาตัวบุคคลที่เกี่ยวข้องเป็นราย ๆ ไป ไม่ว่าจะทำการใดคำนึงถึงความเหมาะสม ความต้องการ ความจำเป็น ความสุข ความเดือดร้อนของบุคคลที่เกี่ยวข้องก่อนสิ่งใด หากมีอะไรขัดต่อระเบียบอยู่บ้าง ก็ไม่สนใจ หากพิจารณาว่าเหมาะสมกับบุคคลใดจะสั่งการทันที คือ ถือว่าการคบหาส่วนตัวสำคัญกว่าตำแหน่ง

3) ผู้นำที่ประสานประโยชน์ (The transactional leader) คือ ผู้นำที่พิจารณาทั้งประโยชน์ของสถาบันหรือหน่วยงานและประโยชน์ของบุคคลทั้ง 2 อย่างพร้อม ๆ กัน แล้วจะลุ่มลุ่มยอมไม่ให้ฝ่ายใดต้องเสียหายมากเกินไป เป็นผู้นำที่รู้จัก

ประนีประนอมในทุก ๆ เรื่อง ทำให้ประโยชน์ของหน่วยงานก็ได้ ประโยชน์ของบุคคลก็ได้
พร้อม ๆ กันไป

4.1.5 การแบ่งประเภทผู้นำตามทฤษฎี 3 มิติของเรดดีน

จากผลการวิจัยของมหาวิทยาลัยมิชิแกน ไอไฮโอและฮาร์วาร์ด

ซึ่งแบ่งพฤติกรรมผู้นำออกเป็น 3 มิติ (Reddin 1970 อ้างถึงใน จา , รุวรรณ ไตบัว, 2552, หน้า 14) นำมาพัฒนาขึ้นเป็นทฤษฎีสามมิติ (3-D model) ซึ่งพิจารณาผู้นำใน 3 มิติ คือ มิติมุ่งงาน มิติมุ่งสัมพันธ์และมิติมุ่งประสิทธิผล เขาได้แบ่งผู้นำออกเป็น 8 แบบ คือ แบบที่มีประสิทธิผลมาก 4 แบบ คือ ผู้สอนแนะ (Developer) ผู้นำทีม (Executive) ผู้คุมกฎ (Bureaucrat) และผู้บุกงาน (Benevolent autocratic) แบบของผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อย 4 แบบ คือ ผู้เอาใจ (Missionary) ผู้ยอมความ (Compromiser) ผู้ทันท่า (Deserter) และผู้คุมงาน (Autocrat)

การศึกษาพฤติกรรมผู้นำนั้นโดยมากจะแบ่งพฤติกรรมผู้นำเป็น 2 มิติ มิติหนึ่งมุ่งที่สัมฤทธิ์ผลบางประการของเป้าหมายของกลุ่ม อีกมิติหนึ่งมุ่งที่การบำรุงรักษาหรือความเข้มแข็งของตัวกลุ่มเอง นักวิจัยอาจเรียกชื่อมิติทั้งสองแตกต่างกันไป แต่มีความหมายคล้าย ๆ กัน เช่น แดเนียล แคทซ์ (Daniel Katz) เรียกว่า มิติมุ่งงาน (Employee-orientation) กับมิติมุ่งผลิตผล (Production-orientation) แอนดรู ฮอลพิน (Andrew Holpin) เรียกว่า กิจสัมพันธ์ (Initiating structure) กับมิตรสัมพันธ์ (Consideration) เบลนกับมูตัน เรียกว่า มิติมุ่งที่ผลิตผล (Concern for production) กับมิติมุ่งที่คน (Concern for people) เทนเนบอมและชมิคท์ (Tannenbaum and Schmidt) ใช้คำว่า เอาหัวหน้าเป็นศูนย์กลาง (Boss-centered) กับเอาลูกน้องเป็นศูนย์กลาง (Subordinate-centered) เป็นต้น (ปรีชา ทัศนละไม, 2549, หน้า 18)

4.1.6 ผู้นำแบบมีประสิทธิผลสูง ประสิทธิภาพต่ำ

ลักษณะผู้นำแบบต่าง ๆ นอกจากแบบพื้นฐานที่กล่าวมาแล้วยังแบ่งแยกออกตามประสิทธิผล ได้ดังนี้

1) ลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิผลสูง มี 4 แบบ คือ ผู้ทำงานตามสั่ง (Bureaucrat) เป็นลักษณะผู้นำที่เปลี่ยนแบบดีขึ้นจากแบบเอาเกณฑ์เป็นคนเข้มงวด ถือว่าเป็นความสำคัญที่ต้องทำงานตามกฎระเบียบ ข้อบังคับและคำสั่งอย่างเคร่งครัดถูกต้อง ไม่จำเป็นที่ต้องมีความคิดเห็นใหม่ ๆ จึงไม่กระตุ้นให้เกิดผลผลิตใหม่ ๆ พยายามดำเนินงานตามแบบเก่าที่เคยปฏิบัติมาแล้วทั้งสิ้น สนใจในการทำงานแต่ไม่สนใจความสำเร็จของงาน

และสัมพันธ์ภาพกับผู้ร่วมงานจึงไม่มีการวางแผนงานระยะยาว คนลักษณะนี้ถ้าเป็นทหารหรือข้าราชการจะประสบความสำเร็จ ซึ่งเขามีคติประจำใจว่า

- (1) จงทำตามกฎข้อบังคับ แล้วจะไม่ทำอะไรผิดเลย
- (2) จงมาดูกันเถอะว่า ครั้งก่อนเราทำอย่างไร
- (3) องค์กรที่ดี คือ องค์กรที่มีระเบียบปฏิบัติทุกอย่างพร้อมมูล

นักพัฒนา (Developer) เป็นนักบริหารที่เปลี่ยนแปลงมาจากแบบสัมพันธ์ ซึ่งมุ่งที่ตัวคนเป็นหลัก เขาจึงมุ่งพัฒนาคน รู้วิธีช่วย ชูใจและพัฒนาบุคคล วิธีสอนคนธรรมดาให้เป็นหัวหน้า บางครั้งผู้ที่ถูกเขาพัฒนาไม่รู้ตัว เข้าทำนองปิดทองหลังพระ แต่พอเขาย้ายไปทุกคนจะรู้สึกเสียตายเขา หัวหน้าประเภทนี้บางคนถือว่า การทำงานเป็นเรื่องธรรมดาเหมือนกับการเล่นหรือพักผ่อน มักใช้เวลาส่วนใหญ่อยู่กับผู้ใต้บังคับบัญชาและมอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับผิดชอบงานใหม่ ๆ กระตุ้นให้เขาเป็นตัวของตัวเอง ควบคุมตัวเอง รู้จักรับผิดชอบ ชยันและมีความคิดสร้างสรรค์ ฉะนั้นลูกน้องมักจะรักและได้ผลงานดีตลอดมา ผู้เผด็จการที่มีศิลปะ (Benevolent autocrat) เปลี่ยนมาจากแบบเอางานมีความมั่นใจในตัวเองมาก มีความชำนาญ ด้านการสั่งงานอย่างมีศิลปะ ผู้รับคำสั่งปฏิบัติตามโดยไม่มีข้อขุ่นใจ ทำให้ผลงานดีมีประสิทธิผล เป็นลักษณะของผู้เผด็จการแต่นุ่มนวลมีศิลปะ มักเป็นผู้ทะเยอทะยานพยายามจะไต่เต้าขึ้นมา จนเป็นถึงนักบริหารระดับสูง เพราะเป็นคนที่พยายามปรับปรุงตัวเองโดยอาศัยความรู้ พยายามฝึกฝนหาความชำนาญให้แก่ตัวเองอยู่เสมอ เป็นคนที่รู้จักระเบียบข้อบังคับและงานในหน้าที่เป็นอย่างดี จึงทำงานสำเร็จเป็นส่วนมาก บุคคลประเภทนี้มักพบมากในวงการอุตสาหกรรม

นักบริหารเปลี่ยนมาจากแบบประสาน เป็นลักษณะของหัวหน้างานที่มีประสิทธิภาพ ทำตนเป็นแบบอย่างที่ดี ทำงานโดยคำนึงถึงความสำเร็จของงานเป็นที่ตั้ง รู้จักใช้ความสามารถของลูกน้องให้เป็นประโยชน์มากที่สุด มีความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาดี มาก ไม่ใช้อำนาจกดขี่บังคับ พยายามให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการวางแผนงาน ปรับปรุงงานให้ดีขึ้น มีความคิดริเริ่มและความร่วมมืออยู่เสมอ ปู่นำเห็นจรรยาวัธ ยกย่องให้เกียรติลูกน้อง ไม่แย่งเอาผลงานหรือความดีความชอบของลูกน้องมาเป็นของตน ตรงกันข้ามจะแสดงให้เห็นให้ผู้บังคับบัญชาและผู้อื่นทราบด้วยว่าผลงานที่ดีชิ้นนั้นเป็นของใคร นอกจากการให้คุณแล้ว การให้โทษลูกน้องก็เป็นเรื่องสำคัญ เมื่อทำผิดก็ต้องลงโทษจะต้องลงโทษผู้กระทำความผิดอย่างสมเหตุสมผลไม่ใช้อารมณ์และจะต้องยุติธรรม ถ้าเป็นเช่นนี้แล้ว ทุกคนจะมีขวัญกับกำลังใจในการทำงาน รักหน่วยงานและผู้บังคับบัญชา มีความสามัคคีและ

มีความรู้สึกเป็นเจ้าของงานร่วมกัน

2) ลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิผลต่ำ เปลี่ยนแบบมาจากลักษณะผู้นำพื้นฐานในทิศทางต่ำลง มี 4 ประเภท เช่นเดียวกัน คือ

ผู้หนีงาน (Deserter) เป็นลักษณะผู้นำที่เปลี่ยนมาจากแบบเอาเกณฑ์ในทางเลวลง บริหารงานแบบขาดความสนใจ ไม่เน้นทั้งด้านงานและคนมักหนีงาน บางที่ขาดช่วงการทำงานของคนอื่น หัวหน้างานชนิดนี้มีอยู่มากมักคิดว่าไม่ได้รับความยุติธรรม เลอะเลื่อยงานในหน้าที่ให้มากที่สุด หรือไม่ทำอะไรเลย ทำให้เสียงาน มักทำให้ทุกสิ่งยุ่งยาก เลอะครูดให้ผู้อื่นชะงัก จะทำงานให้ได้ผลเพียงเท่าที่ป้องกันไม่ให้คนอื่นมารบกวนเท่านั้น และจะไม่เกี่ยวข้องกับงานอื่นทั้งสิ้น ไม่ช่วยใคร พยายามนำตัวไปพัวพันกับเรื่องของคนอื่นให้น้อยที่สุด เขามักจะมีความคิดว่า

- (1) เมื่อทำครั้งแรกไม่สำเร็จ ก็จงเลิกทำมันเสียเลย
- (2) ผมชอบตำแหน่งนี้ แต่ไม่ชอบการทำงาน
- (3) มันเป็นนโยบายขององค์กร ผมไม่มีความเห็น
- (4) จงคิดดูซิ มันจะต้องมีวิธีการทำงานที่ยากกว่านี้
- (5) ผมชอบทำงานจริง ๆ แต่ชอบนั่งดูมากกว่า
- (6) ถ้าหนีงานไม่ได้ก็ทนทำมันไป

โดยธรรมชาติไม่มีหัวหน้างานคนใดจะเป็นคนเช่นนี้มาก่อน มักเกิดขึ้นเพราะองค์การหรือหัวหน้าชั้นเหนือเป็นเหตุแต่เมื่อหัวหน้าคนใดเกิดลักษณะนี้ขึ้นก็มักจะแก้ได้ยาก เพราะฉะนั้นในฐานะที่เราเป็นหัวหน้าชั้นสูง ต้องหาทางป้องกันไม่ให้หัวหน้างานชนิดนี้เกิดขึ้นในหน่วยงานของเราได้

นักบุญ (Missionary) เปลี่ยนมาจากแบบสัมพันธ์ เป็นลักษณะหัวหน้างานที่ใจบุญ นึกถึงคนมากกว่างาน ถือว่าความสัมพันธ์อันดีต่อกันในระหว่างผู้ร่วมงานสำคัญกว่าผลผลิตของงาน เขาปรารถนาเป็น “คนดี” โดยไม่ได้แย่งหรือคัดค้านการกระทำผิดใด ๆ เรียกว่าเป็นคนประเภท “ขอรับกระแส” คือ ถือว่าคนที่เป็นผู้ใหญ่แล้วไม่สมควรจะโต้เถียงกับใครและถือว่าการโต้เถียงและข้อขัดแย้งไม่อาจแก้ปัญหาได้ การบริหารแบบนี้จะเป็นเหตุ ทำให้ผลผลิตตกต่ำเพราะไม่เคยแก้ปัญหาเรื่องคน แต่ถ้าเกิดปัญหาเกี่ยวกับคนเขาก็จะหาทางย้ายคน ๆ นั้นไปเสีย เขาถือว่าการทำงานที่ดีที่สุดคือการดำรงความสงบเรียบร้อยเอาไว้

ผู้เผด็จการ (Autocrat) เป็นลักษณะของผู้บริหารที่เปลี่ยนแบบมาจากแบบเอางานหัวหน้างานแบบนี้มุ่งแต่งงานอย่างเดียวนิดคิดถึงสัมพันธ์ภาพกับใครไว้ใจคนอื่นน้อยมาก ผู้ร่วมงานไม่รัก มีแต่กลัวและจะทำงานให้ตามคำสั่งเท่านั้น หัวหน้างานชนิดนี้มักคิดว่าคนอื่นไม่ชอบทำงานคอยเลี้ยงงานเสมอ ไม่รับผิดชอบ มีความทะเยอทะยานน้อย จึงต้องคอยควบคุมบังคับบัญชาและลงโทษอยู่เสมอ เขามักจะมองผู้ใต้บังคับบัญชาเหมือนเครื่องจักร ต้องทำงานตามคำสั่งของเขาแต่อย่างเดียวนิดโดยไม่ต้องคิด เขาเป็นสมอง คนอื่นเป็นแต่่มือหรือเท้าไม่จำเป็นต้องแสดงความคิดเห็น เขาต้องวางแผนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาคนไหนไม่เห็นด้วยกับเขาแสดงว่าผู้นั้นพยายามโต้แย้งหรือต้องการจะทำทนายเขา เขาจะไม่ยกโทษให้ใครง่าย ๆ หัวหน้างานแบบนี้จะทำให้เกิดปฏิกิริยาในหมู่ผู้ร่วมงานอย่างรุนแรง เกิดกลุ่มต่อต้าน ทำให้เกิดผู้หนึ่งงานมาก ผู้ใต้บังคับบัญชาที่กลัวหรือไม่มีโอกาสต่อต้านจะแสดงอาการบ่นบอต่อหน้าแต่จะด่าลับหลัง ผู้นำประเภทนี้มักจะแสดงพฤติกรรม ดังนี้

- (1) จงทำตามที่ผมสั่ง
- (2) อย่าทำอะไรที่เหมือนผม
- (3) คุณต้องหยุดพูดและฟัง ถ้าผมพูด
- (4) จงทำตนเป็นคนมีเหตุผล โดยทำตามที่ผมบอก
- (5) ถ้าคุณจะให้ผมทำตามข้อเสนอของคุณก็ได้ แต่คุณจะต้องออกจากงานคุณจะเอาไหม

จากงานคุณจะเอาไหม

(6) ผมชอบคนที่เห็นด้วยตลอดกาล บอกก็ครั้งแล้วที่ผมไม่ชอบคำว่า “ไม่”

ผู้ประนีประนอม (Compromiser) เป็นลักษณะผู้นำที่เปลี่ยนมาจากแบบประสาน หัวหน้างานแบบนี้ทราบว่าการมุ่งทำงานให้สำเร็จและการสร้างสัมพันธ์ภาพกับผู้ร่วมงานเป็นสิ่งสำคัญ แต่เขาไม่มีความสามารถพอที่จะตัดสินใจลงไปได้ว่าจะทำอย่างไรหรือไม่ก็อาจพินิจความคิดทั้งสองนี้เข้าด้วยกัน มีลักษณะเป็นคนโลเลและชอบการประนีประนอม ความกดดันบางอย่างจะมีอิทธิพลทำให้เขาต้องตัดสินใจในดีแก้ปัญหาเฉพาะหน้าให้น้อยลงมากกว่าที่จะมุ่งผลผลิตในระยะยาว ไม่หวังผลเลิศจากการงานเพียงต้องการให้งานดำเนินไปเรื่อย ๆ เช่น ผลงานที่ดีที่สุดเป็นเพียงความฝันเท่านั้น เขาจะเป็นผู้เสนอแนะแต่ไม่เคยทำอะไรจริงจัง ซึ่งมักจะเรียกว่าผู้ทำงานด้วยปาก เขาคิดว่า การวางแผนงานต้องใช้วิธีประนีประนอม เขาสนใจเฉพาะสิ่งที่จะทำให้งานเดินเขาไม่ยุ่ง

กับใครและใครก็ไม่ยุ่งกับเขา เขามักจะถูกมองว่าเป็นคนที่มีการตัดสินใจไม่ดี และเป็นคนที่ยอมให้แรงกดดันจากภายนอกมาบีบตนเอง เขาถือคติว่า

1) ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้พูด เขาจะได้คิดว่าเขาได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจด้วยเหมือนกัน

2) ถ้าหลอกเขาได้บางครั้งก็นับว่าดีแล้ว

4.1.7 ผู้นำตามทฤษฎีตาข่ายการจัดการ

Blake and Mouton (1964 อ้างถึงใน , เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2521, หน้า 67-73 อ้างถึงใน จารุวรรณ , โตบัว, 2552 , หน้า 18-19) ได้สร้างทฤษฎีตาข่ายการจัดการ (Managerial grid) เพื่ออธิบายลักษณะผู้นำแบบต่าง ๆ ซึ่งสามารถเปลี่ยนแปลงได้ คล้ายกับที่ได้อธิบายไว้แล้วในเรื่องการเปลี่ยนแปลงลักษณะผู้นำพื้นฐาน

มุ่งสัมพันธ์

9	1.9								9.9	1.1 ผู้หมั่นงาน
8										1.9 นักบุญ
7										9.1 ผู้เผด็จการ
6										5.5 ผู้ประนีประนอม
5					5.5					9.9 นักบริหาร
4										
3										
2										
1	9.1								9.1	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9

ภาพประกอบ 2 แสดงทฤษฎีตาข่ายการจัดการของโรเบิร์ต เบลด และ เจมส์ เมาดัน
ที่มา : Blake and Mouton (1964 อ้างถึงใน , เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2521
อ้างถึงใน จารุวรรณ โตบัว, 2552 , หน้า 18-19)

4.1.8 รูปแบบภาวะผู้นำเชิงปทัสฐาน

พัฒนาขึ้นโดยวูม และ เยททอน (Vroom and Yetton. 1973 อ้างถึงใน , Bartol et al. 1998, pp. 179-187 อ้างถึงใน จารุวรรณ โตบัว, 2552 , หน้า 20)
เป็นรูปแบบที่ช่วยให้ผู้นำสามารถประเมินปัจจัยด้านสถานการณ์ที่สำคัญที่ส่งผลต่อ

การแสดงพฤติกรรมว่าเขาควรจะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ด้วยมากน้อยเพียงใด รูปแบบนี้ประกอบด้วยวิธีการตัดสินใจ 5 วิธี โดยใช้สัญลักษณ์และความหมายดังนี้

AI ท่านแก้ปัญหาหรือตัดสินใจด้วยตัวเอง โดยใช้ข้อมูลเท่าที่หามาได้

AII ท่านได้รับข้อมูลที่สำคัญจากผู้ใต้บังคับบัญชาแล้วใช้ประกอบการตัดสินใจของท่าน ท่านอาจจะบอกหรือไม่บอกเกี่ยวกับปัญหาหรือการตัดสินใจของท่านให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบ พวกเขาไม่มีบทบาทในการกำหนดปัญหาหรือหาทางแก้ปัญหากับท่าน

CI ท่านให้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการให้ข้อคิดเห็น เป็นรายคน ไม่ได้จัดเป็นกลุ่ม แล้วท่านก็ทำการตัดสินใจเอง โดยการตัดสินใจนั้นท่านอาจนำข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชามาใช้หรือไม่ใช้ก็ได้

CII ท่านให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมแบบเป็นทีม เมื่อได้รับความคิดเห็นและข้อเสนอแนะแล้ว ท่านก็ตัดสินใจแก้ปัญหาเอง โดยอาจใช้หรือไม่ใช้ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

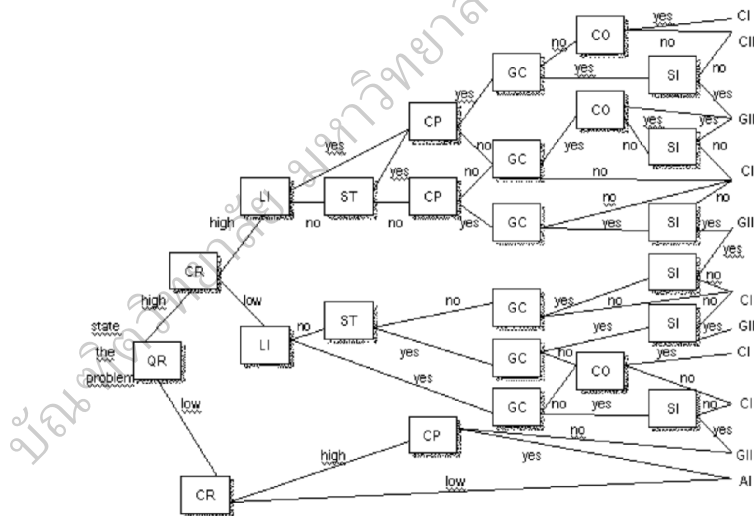
GII ท่านให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมแบบเป็นทีม ร่วมวิเคราะห์ปัญหา ประเมินทางเลือกและเลือกทางเลือก บทบาทของท่านเป็นเหมือนกับประธานหรือผู้ประสานงานเพื่อให้มีการอภิปรายร่วมกัน ท่านอาจจะเสนอความคิดเห็นของท่าน แต่ไม่กดดันให้ยอมรับและท่านเต็มใจที่จะยอมรับและนำเอาทางเลือกที่ได้จากกลุ่มไปปฏิบัติ

ทั้งนี้อักษร A, C, และ G หมายถึง Autocratic, Consultative และ Group ตามลำดับ กรณี A และ C มีสองระดับ คือ AI, AII และ CI, CII ซึ่งรูปแบบการตัดสินใจดังกล่าว เห็นได้ว่าเริ่มจากการตัดสินใจด้วยตนเอง (AI) ไปหาการตัดสินใจโดยกลุ่ม (GII) การที่จะช่วยให้ผู้นำกำหนดวิธีที่จะใช้กับสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่งนั้นต้องอาศัยคำถามที่เกี่ยวกับลักษณะของปัญหาและการตัดสินใจ 8 คำถาม ดังนี้

1. Quality Requirement : ทางแก้ปัญหาที่จะช่วยให้บรรลุจุดหมายสำคัญแค่ไหนจากการตัดสินใจนี้

2. Commitment Requirement : ความมีพันธะผูกพันของผู้ใต้บังคับบัญชาสำคัญแค่ไหนจากการตัดสินใจนี้

3. Leader's Information : ท่านมีข้อมูลเพียงพอหรือไม่ที่จะทำให้การตัดสินใจมีคุณภาพ
4. Problem Structure : ปัญหามีความชัดเจนหรือไม่ ปัจจุบันเป็นอย่างไรต้องการไปที่ไหนและทำอย่างไรจึงจะไปถึงที่นั่นได้
5. Commitment Probability : ถ้าท่านต้องตัดสินใจเอง มีเหตุผลเพียงพอที่จะให้ผู้บังคับบัญชามีพันธะผูกพันกับการตัดสินใจนั้นหรือไม่
6. Goal Congruence : ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาเพื่อบรรลุจุดหมายขององค์การหรือไม่
7. Subordinate Conflict : มีความขัดแย้งกันระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชาหรือไม่ในทางเลือกที่จะเลือกนั้น
8. Subordinate Information : ผู้ใต้บังคับบัญชามีข้อมูลเพียงพอหรือไม่ที่จะทำให้การตัดสินใจมีคุณภาพ



ภาพประกอบ 3 แสดงกระบวนการตัดสินใจตามรูปแบบภาวะผู้นำเชิงปทัสฐาน
ของวูมและเยทตอน

ที่มา : Vroom and Yetton (1973อ้างถึงใน , Bartol et al. 1998, pp. 179-187 อ้างถึงใน
จากรุวรรณ ไต่บัว, 2552 , หน้า 20)

นอกจากนี้ ยังมีทฤษฎีที่แบ่งประเภทผู้นำตามพฤติกรรมออกได้หลายแบบ เช่น แบ่งตามลักษณะอำนาจที่ได้รับ แบ่งตามพฤติกรรมการทำงาน แบ่งตามบทบาทที่แสดงออก เป็นต้น

4.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ

การศึกษาคุณลักษณะความเป็นผู้นำระยะเริ่มแรก มีความเชื่อพื้นฐานว่า ผู้นำ เป็นคุณลักษณะที่ติดตัวมาตั้งแต่เกิดไม่ได้เกิดจากการฝึกหัดภายหลัง (Leaders are born, not made) นักวิจัยต้องการจำแนกคุณลักษณะหรืออุปนิสัยที่แตกต่างกันของผู้นำจาก ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือจากผู้นำที่ประสบผลสำเร็จและไม่ประสบผลสำเร็จ เพื่อพยายาม อธิบายข้อแตกต่างของบุคลิกลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ รายละเอียดเกี่ยวกับ คุณลักษณะจึงเป็นเงื่อนไขที่จำเป็นอันดับแรกสำหรับการเป็นผู้นำ ลูเนนเบิร์ก และออร์นสไตน์ (Lunenburg and Ornstein, 2000, P. 16 อ้างถึงใน จารุวรรณ โดบัว, 2552, หน้า 22)

กระบวนการค้นหทฤษฎีภาวะผู้นำด้านคุณลักษณะเป็นทฤษฎีที่ให้ ความสำคัญกับลักษณะผู้นำทางด้านกายภาพ บุคลิกภาพและจิตใจของผู้นำ โดยผู้ที่สนใจ ในแนวทางนี้ตั้งข้อสังเกตว่า คนที่เป็นผู้นำนั้นจะต้องมีลักษณะพิเศษเฉพาะอะไรบ้าง เช่น มีลักษณะทางกาย คือ รูปร่างหน้าตาเป็นอย่างไรหรือบุคลิกภาพการแสดงตัว ท่าทางการ พูดจาเป็นอย่างไร เป็นต้น ในการศึกษาวินิจฉัยค้นหาคุณลักษณะความเป็นผู้นำ นักวิจัยใช้วิธีการ ใน 2 แบบ คือ แบบที่ 1 เปรียบเทียบคุณลักษณะความเป็นผู้นำของบุคคลที่เป็นผู้นำกับ ที่ไม่ได้เป็นผู้นำ แบบที่ 2 เปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้นำที่ประสบความสำเร็จกับบุคคล ที่เป็นผู้นำที่ไม่ประสบผลสำเร็จ การศึกษาส่วนใหญ่จะใช้วิธีแรก เพื่อที่จะหาคุณลักษณะของ ผู้นำที่เป็นสากล สามารถนำไปใช้บังคับผู้นำโดยทั่วไปได้ จากการศึกษาส่วนหนึ่งพบว่าผู้นำ จะต้องฉลาด มีความเชื่อมั่นในตนเองมากกว่าบุคคลที่ไม่ได้เป็นผู้นำ แต่อย่างไรก็ตาม เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่า มีคนจำนวนมากที่มีลักษณะของผู้นำ ในขณะที่ไม่ได้เป็นผู้นำ นอกจากนี้ ยังมีผู้นำจำนวนมากที่ไม่ได้มีลักษณะดังกล่าวด้วย (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2544, หน้า 44-45 ,อ้างถึงใน จารุวรรณ โดบัว, 2552 , หน้า 22)

Griffin (1996, pp. 152-155 ,อ้างถึงใน จารุวรรณ โดบัว, 2552 , หน้า 22) ได้สรุปว่า การศึกษาเพื่อค้นหาคุณลักษณะความเป็นผู้นำไม่ประสบความสำเร็จ เพราะไม่อาจชี้ให้เห็นคุณลักษณะใด ๆ ที่ทำให้เกิดความแตกต่างระหว่างผู้นำและ ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างแน่นอน

Reddin (1970, P. 204 ,อ้างถึงใน จารุวรรณ โต้บัว, 2552 , หน้า 22) ได้สนับสนุนแนวคิดดังกล่าว โดยสรุปว่า การศึกษาภาวะผู้นำแนวโน้มจุดอ่อนตรงที่ไม่สามารถ หาคุณลักษณะที่ดีที่สุดที่จะนำไปใช้ให้เหมาะสมกับทุกสถานการณ์ได้

ในระหว่างช่วงเวลาที่มีความสนใจสูงสุดในการศึกษาคุณลักษณะของผู้นำในปี ค.ศ.1984 ยุคส์ (Yukl. 1998, pp. 17–23 ,อ้างถึงใน จารุวรรณ โต้บัว, 2552, หน้า 22) ได้วิเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำมากกว่า 120 เรื่อง สรุปว่า คุณลักษณะของผู้นำแต่เพียงอย่างเดียวไม่สามารถชี้บ่งภาวะความเป็นผู้นำได้อย่างเพียงพอ ไม่สามารถพยากรณ์ หรือวิเคราะห์ภาวะผู้นำได้อย่างสมบูรณ์ นอกจากนั้น สตอกคิลล์ ยังสรุปว่า คุณลักษณะของผู้นำแตกต่างกันไปตามสถานการณ์ ธรรมชาติของกลุ่มและความต้องการของกลุ่มเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำ

แนวคิดด้านคุณลักษณะจึงเป็นการศึกษาเพียงลักษณะที่ติดกายมาของผู้นำเท่านั้น ซึ่งในความเป็นจริง ความเป็นผู้นำนั้นมิได้มีเพียงเท่านี้ แต่ยังคงศึกษาถึงภาวะอื่น ๆ อีกด้วยและนักวิชาการภาวะผู้นำ จึงได้มุ่งความสนใจไปศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำแทน

4.3 ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์

ในทศวรรษที่ 1970 เริ่มมีการศึกษาแบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ โดยมีความเชื่อว่าพฤติกรรมผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะปรับเปลี่ยนไปตามสถานการณ์จากสถานการณ์หนึ่งไปสู่สถานการณ์หนึ่ง ซึ่งการเป็นผู้นำที่ด้นขึ้นขึ้นอยู่กับปัจจัยสถานการณ์ จึงทำให้การศึกษาภาวะผู้นำตามสถานการณ์เกิดขึ้นอย่างกว้างขวางและมีทฤษฎีสำคัญ ๆ ดังนี้

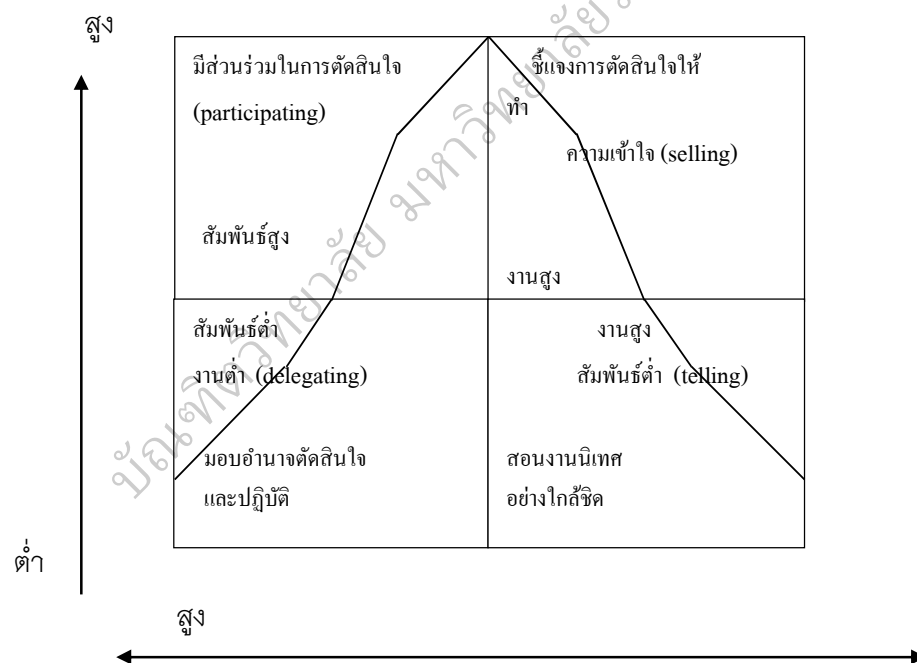
ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของฟีดเลอร์ (Fiedler's situational leadership theory) มีทัศนะว่า ผู้นำมีระดับการมุ่งงานและการมุ่งคนแตกต่างกัน ความแตกต่างนี้ทำให้ผู้นำทำได้ดีในสถานการณ์หนึ่งมากกว่าในอีกสถานการณ์หนึ่ง ทฤษฎีนี้พยายามที่จะชี้ให้เห็นว่าสถานการณ์แบบไหนที่ผู้นำสามารถจะกระทำได้ดีที่สุด จึงได้จำแนกภาวะผู้นำเป็นสองรูปแบบ คือ แบบมุ่งสัมพันธ์และแบบมุ่งงาน (Relationship-oriented & task-oriented) โดยใช้เครื่องมือวัดลักษณะเชิงบุคลิกภาพ (Personality traits) ที่เรียกว่า “The Least-Preferred Coworker (LPC) scales” เครื่องมือนี้ ประกอบด้วย คำคุณศัพท์บนข้อสองข้อใช้ถามผู้นำว่า “บุคคลที่ท่านทำงานด้วยได้ดีน้อยที่สุดเป็นคนที่อย่างไร” โดยทำเครื่องหมายบนตัวเลข 1-8 ในแต่ละชุด ผู้นำที่ตอบคำถามไปในทางลบ

จะมีภาวะผู้นำเป็นแบบมุ่งงาน ส่วนผู้ที่ตอบไปในทางบวกจะมีภาวะผู้นำเป็นแบบมุ่งสัมพันธ์ อย่างไรก็ตาม เนื่องจากลักษณะเชิงบุคลิกภาพ (Personality traits) เป็นสิ่งที่ค่อนข้างตายตัวยากที่จะเปลี่ยนแปลง ดังนั้นแนวคิดเบื้องหลัง ก็คือจะต้องนำเอาลักษณะเชิงบุคลิกภาพที่วัดได้ไปจับคู่ (Matching) กับปัจจัยด้านสถานการณ์ เพื่อระบุรูปแบบภาวะผู้นำที่จะประสบผลสำเร็จในสถานการณ์หนึ่ง ๆ ได้ โดยมีปัจจัย 3 ลักษณะ คือ สถานการณ์ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกกับผู้นำ (Leader-Member Relations) ซึ่งผู้นำต้องพิจารณาว่า “สมาชิกในกลุ่มจะทำตามที่ผมบอกหรือไม่ เชื่อถือได้หรือไม่ พวกเขาจะสนับสนุนฉันหรือไม่” สถานการณ์โครงสร้างของงาน (Task Structure) ผู้นำต้องพิจารณาว่า “ฉันรู้สิ่งที่คุณจะทำดีเพียงใด จะทำอย่างไร” และสถานการณ์อำนาจในตำแหน่ง (Position Power) ผู้นำต้องพิจารณาว่า “ฉันมีอำนาจและนายใหญ่จะสนับสนุนฉันเพียงใดในการทำงานกับสมาชิกในองค์กร” หากคำตอบที่ได้เป็นไปในทางบวก ก็แสดงว่าผู้นำนั้นมีความชอบหรือสามารถจะควบคุมสถานการณ์นั้นได้ หากคำตอบเป็นไปในทางลบจะมีลักษณะตรงกันข้าม

ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของเฮอร์เชย์และบลานชาร์ด

(Hersey & Blanchard's situation leadership Theory) (Hersey & Blanchard อ้างถึงใน , วิโรจน์ สารรัตน์, 2548, หน้า 279) เป็นผู้พัฒนาทฤษฎีที่ขึ้นในระยะแรกเรียกว่า ทฤษฎีวงจรชีวิตของภาวะผู้นำ (Life-cycle theory of leadership) ได้แบ่งพฤติกรรมออกเป็นสองมิติเช่นเดียวกับการศึกษาวิจัยที่รัฐโอไฮโอ คือ พฤติกรรมมุ่งงาน (Ask Behavior) ซึ่งผู้นำจะให้บุคคลหรือกลุ่มได้ทำหน้าที่และมีความรับผิดชอบในงานว่าจะทำอะไร ทำอย่างไร ทำเมื่อไรและทำที่ไหน เป็นต้น พฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ (Relationship Behavior) ซึ่งผู้นำจะใช้การติดต่อสื่อสารแบบสองทางหรือมากกว่า พฤติกรรมใดจะเหมาะสมกับสถานการณ์ใดพิจารณาจากความพร้อม (Readiness) ของใต้บังคับบัญชาใน 2 ด้าน คือ ด้านความสามารถ (Ability) ความรู้ ทักษะและประสบการณ์ที่จำเป็นสำหรับงาน ด้านความเต็มใจ (Willingness) ที่จะทำให้งานสำเร็จ ดูจากความเชื่อมั่น ความมีพันธะผูกพันและแรงจูงใจที่จะทำงานนั้น ความพร้อมเหล่านี้จะแบ่งได้ 4 ระดับที่ต่อเนื่องกัน คือ ระดับต่ำ (R1) ระดับต่ำถึงปานกลาง (R2) ระดับปานกลางถึงสูง (R3) และระดับสูง (R4) ในแต่ละระดับมีเส้นโค้งตัดผ่าน ซึ่งจะชี้ให้เห็นว่าพฤติกรรมใด เหมาะสมกับความพร้อมระดับใด เป็นภาวะผู้นำ 4 รูปแบบ ดังนี้

1. แบบกำกับ (Telling) ต้องกำหนดสิ่งที่จะทำและวิธีการดำเนินงานให้กำกับและควบคุมอย่างใกล้ชิด ใช้ในสถานการณ์ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีความพร้อมหรือไม่มีความสามารถ ไม่เต็มใจหรือจะมีความเสี่ยงเกินไปถ้าให้รับผิดชอบงานนั้น
2. แบบขายความคิด (Selling) อธิบายถึงสิ่งที่จะทำและให้โอกาสในการทำความเข้าใจในงานที่จะทำนั้น ใช้ในสถานการณ์ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีความสามารถ แต่มีความเต็มใจหรือมีความมั่นใจที่จะทำงานนั้น
3. แบบมีส่วนร่วม (Participating) เน้นการติดต่อสองทางและความร่วมมือ ใช้ในสถานการณ์ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีความสามารถที่จะรับผิดชอบงานแต่ไม่มีความเต็มใจ หรือมีความเสี่ยงเกินไปที่จะทำงานนั้น
4. แบบมอบอำนาจ (Delegating) ให้ความเป็นอิสระในการทำงานมากใช้กับสถานการณ์ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีความสามารถ มีความเต็มใจหรือความมั่นใจที่จะทำงานนั้น



ภาพประกอบ 4 ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ เฮอร์เชย์ และ บลานชาร์ด
ที่มา : Hersey & Blanchard (1996, pp. 153-170 อ้างถึงใน , วิโรจน์ สารรัตน์, 2548)

ทฤษฎีเส้นทางและจุดหมาย (Path-goal Theory) พัฒนาขึ้นโดย House และคณะเริ่มจากความพยายามที่อธิบายถึงประเด็นข้อโต้แย้งจากผลการศึกษาที่รัฐโอไฮโอ โดยเฉพาะในประเด็นที่พบว่า ในบางครั้งพฤติกรรมที่มุ่งงานได้ส่งผลต่อการเพิ่มผลผลิต ได้มากกว่าพฤติกรรมที่มุ่งคน ทฤษฎีนี้อาศัยทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory) ใน 3 องค์ประกอบ คือ EP Expectancy, PO Expectancy และ Valence มาใช้เพื่ออธิบายว่า พฤติกรรมของผู้นำมีอิทธิพลต่อการจูงใจและต่อความพึงพอใจในการทำงานของ ผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างไร โดยมีพฤติกรรม 4 รูปแบบ ดังนี้

1. พฤติกรรมเชิงชี้แนะ (Directive) ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบถึงสิ่งที่ทำ กำหนดแนวปฏิบัติให้มีตารางการทำงานและมาตรฐานการประเมินผลงานคล้ายกับ พฤติกรรมการมุ่งงานหรือมุ่งโครงสร้างงาน
2. พฤติกรรมเชิงสนับสนุน (Supportive) คำนึงถึงฐานะความเป็นอยู่ และความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้งานน่าสนใจ มีมิตรภาพคล้ายกับพฤติกรรม มุ่งสัมพันธ์
3. พฤติกรรมแบบมีส่วนร่วม (Participative) มีการปรึกษาหารือซึ่งกัน และกัน ขอความเห็น ข้อเสนอแนะและนำความเห็นมาประกอบการตัดสินใจ
4. พฤติกรรมแบบมุ่งความสำเร็จ (Achievement oriented) กำหนด จุดหมายที่ท้าทาย คาดหวังให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานสูงสุดและนำพาสู่ความเชื่อมั่น ในตนเองสูงมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Participating)

สำหรับปัจจัยด้านสถานการณ์ (Situational Factors) มี 2 ด้าน คือ คุณลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชาและด้านสภาพแวดล้อม ในกรณีด้านคุณลักษณะ ของผู้ใต้บังคับบัญชา พิจารณาถึงลักษณะเชิงบุคลิกภาพ ทักษะ ความสามารถและ ความต้องการ เช่น คนที่มีทักษะในงานต่ำกว่าควรได้รับการจูงใจด้วยพฤติกรรมแบบชี้แนะ คนที่มีความสามารถสูงอาจจูงใจด้วยพฤติกรรมแบบมีส่วนร่วม เป็นต้น กรณีด้าน สภาพแวดล้อม มี 3 ประเภท คือ 1.งาน 2.ทีมงาน และ 3.ระบบอำนาจหน้าที่แบบทางการ ขององค์การ เช่น สายการบังคับบัญชาระดับการกระจายอำนาจและระบบการให้รางวัล เป็นต้น

การเลียนแบบแสดงพฤติกรรมหรือภาวะผู้นำแต่ละแบบ ผู้นำต้อง วิเคราะห์ผลที่จะเกิดขึ้นจากปัจจัยด้านสถานการณ์ก่อน ในองค์ประกอบของทฤษฎีความ คาดหวัง (เป็นเส้นทาง : Path) และผลลัพธ์ที่พึงต้องการ (เป็นจุดหมาย : Goals) ใช้ระบบ

ความคิดเหมือนกับทฤษฎีความคาดหวัง ดังได้กล่าวมาแล้ว จากนั้นจึงวิเคราะห์ปัจจัยด้านสถานการณ์แล้วกำหนดสภาพที่จะส่งผลในทางบวกกับองค์ประกอบของทฤษฎีความคาดหวังแล้วจึงเลือกใช้พฤติกรรมการจูงใจที่เหมาะสมกับปัจจัยด้านสถานการณ์นั้น

4.4 ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ

ตั้งแต่กลางทศวรรษ 1970 ทฤษฎีภาวะผู้นำเริ่มเปลี่ยนไปสู่กระบวนการทัศน์เชิงบูรณาการ ซึ่งพยายามจะรวมทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม และทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ เพื่ออธิบายถึงการมีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามที่มีประสิทธิผล เช่น นักวิจัยพยายามที่จะศึกษาว่าทำไมผู้ตามของผู้นำบางคนจึงอุทิศตนให้กับงานความสำเร็จของกลุ่มและองค์การในระดับสูงหรือศึกษาคุณลักษณะพฤติกรรมผู้นำที่มีประสิทธิผลมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของ ผู้ตาม หรือศึกษาว่าทำไมพฤติกรรมเดียวกันของผู้นำอาจส่งผลต่อผู้ตามแตกต่างกันในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน เป็นต้น ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบูรณาการที่สำคัญมี 3 ทฤษฎี คือ

1. ภาวะผู้นำเชิงศรัทธาบารมี
2. ภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์
3. ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง

ทั้งสามทฤษฎีนี้มีคำอธิบายร่วมกันหลายประเด็น จนนักวิชาการบางท่านใช้คำทั้งสามคำนี้ในความหมายเดียวกันหรือทดแทนกันได้ แต่ก็มีนักวิชาการบางท่านได้พยายามแยกแยะชี้ให้เห็นประเด็นที่มีความแตกต่างกัน ดังนี้

ภาวะผู้นำเชิงศรัทธาบารมี (Charismatic leadership) เป็นทฤษฎีที่อธิบายถึงกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงในเจตคติและข้อตกลงเบื้องต้นของสมาชิกในองค์การและการสร้างความสัมพันธ์ผูกพันกับวัตถุประสงค์ขององค์การ โดยเฉพาะในสภาวะวิกฤตโดยอาศัยคุณลักษณะหรือคุณภาพของผู้นำในด้านต่าง ๆ เช่น ความเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ การมีทักษะในการสื่อสารที่ดี ความมั่นใจในตนเอง ความเชื่อมั่นในหลักคุณธรรม ความสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดความเชื่อถือ กล้าเสี่ยง มีพลังตื่นตัวและมุ่งก่อให้เกิดการกระทำแสดงอำนาจเชิงสัมพันธ์ มั่นคงในวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์แม้อยู่ในสภาวะเปลี่ยนแปลงให้อำนาจผู้อื่น ประชาสัมพันธ์ตนเอง เป็นต้น อย่างไรก็ตามมีข้อเตือนใจว่า การแสดงภาวะผู้นำตามทฤษฎีมีลักษณะเป็นตาบสองคม ผู้นำจะต้องมุ่งให้เป็นไปในทางบวก ตอบสนองต่ออุดมการณ์และผลประโยชน์ขององค์การ

หรือส่วนรวม (Socialized charismatic) ไม่มุ่งการตอบสนองต่อความต้องการหรือ
ผลประโยชน์ส่วนตัว (Personalized charismatic)

ภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic leadership) เป็นทฤษฎีที่อธิบายถึง
กระบวนการกำหนดทิศทางองค์กร การสร้างทางเลือกและการนำไปสู่การปฏิบัติ
ผู้นำตามทฤษฎีนี้จะเชื่อว่า การที่จะให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรนั้นไม่ใช่จะอาศัย
โชคช่วย แต่จะต้องเป็นผลจากการที่ต้องคอยติดตามสถานการณ์เปลี่ยนแปลงทั้งภายใน
ภายนอกองค์กร การคาดการณ์ถึงอนาคตขององค์กรในระยะยาวและการพัฒนา
ยุทธศาสตร์ เพื่อมุ่งไปสู่อนาคตที่พึงประสงค์นั้น

ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership)
เป็นทฤษฎีที่อธิบายถึงสิ่งที่ผู้นำทำแล้วประสบความสำเร็จหรือทำแล้วก่อให้เกิดการ
เปลี่ยนแปลงในสิ่งใหม่ ๆ มากกว่าที่จะมุ่งอธิบายถึงการใช้คุณลักษณะของผู้นำเพื่อให้เกิด
ความศรัทธาและมีปฏิกิริยาจากผู้ตาม เพราะลักษณะสำคัญของภาวะแห่งการ
เปลี่ยนแปลงนี้ คือการมุ่งให้มีการเปลี่ยนแปลงจากสภาพเดิมที่เป็นอยู่ (Change Oriented)
โดยกระตุ้นให้ผู้ตามได้ตระหนักถึงโอกาสหรือปัญหาและการร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ให้เกิดสิ่ง
ใหม่ ๆ ในองค์กร

จากคำอธิบายดังกล่าว นักวิชาการบางท่านได้กล่าวว่าทฤษฎีภาวะผู้นำ
แห่งการเปลี่ยนแปลงก้าวล้ำนำภาวะผู้นำเชิงศรัทธาบาบามีไปก้าวหนึ่งเพราะเน้นก่อให้เกิด
การเปลี่ยนแปลงอย่างจริงจังและภาวะผู้นำเชิงศรัทธาบาบามีในบางกรณีก็เป็นไป
เพื่อมุ่งประโยชน์ส่วนตัว นอกจากนั้นภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงยังเกิดขึ้นได้กับบุคคล
ในทุกระดับขององค์กร แต่ภาวะผู้นำเชิงศรัทธาบาบามีอาจมีได้จำกัดเพราะส่วนใหญ่
จะเกิดขึ้น ในสภาวะวิกฤติ สำหรับคุณลักษณะที่สำคัญของผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง เช่น
เป็นตัวการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) มีวิสัยทัศน์และแนวโน้มที่จะทำให้บรรลุผลกล้า
เสี่ยงด้วยการไตร่ตรองสามารถสร้างค่านิยมหลักเพื่อชี้นำพฤติกรรมของตน
มีความสามารถทางสติปัญญา เคารพในความสามารถของบุคคลอื่น มีความยืดหยุ่น
เปิดกว้างต่อการเรียนรู้จากประสบการณ์

จากที่กล่าวมาเห็นได้ว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำที่พยายามอธิบายถึงปัจจัย
ที่ส่งผลต่อความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลนั้นมีการเปลี่ยนแปลงในแนวคิดมาตลอดจากยุค
ความเชื่อในทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะในช่วงทศวรรษ 1930-1940 มาสู่ยุคความเชื่อ
ในทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมในปลายทศวรรษ 1940 เข้าสู่ยุคความเชื่อในทฤษฎีภาวะ

ผู้นำตามสถานการณ์ในช่วงทศวรรษ 1960 และท้ายสุดเข้าสู่ยุคความเชื่อในทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบูรณาการตั้งแต่กลางทศวรรษ 1970 เป็นต้นมา

กล่าวได้ว่าในปัจจุบันเรากำลังอยู่ในอิทธิพลของความเชื่อในทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ ซึ่งประกอบด้วยภาวะผู้นำเชิงศรัทธาบาโรมี ภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ และภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง แต่ดังที่กล่าวแล้วว่าทั้งสามทฤษฎีนี้มีคำอธิบายร่วมกันหลายประเด็น จนนักวิชาการบางท่าน ใช้คำทั้งสามคำนี้ในความหมายเดียวกันหรือทดแทนกันได้และดูเหมือนคำว่า “ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง” จะเป็นคำที่นิยมใช้กันมากกว่า เพราะมีความครอบคลุมถึงทฤษฎีทั้งสองนั้นด้วย

5 .ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

5.1 ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

คำว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) (นักการศึกษาไทยได้ใช้คำที่เป็นภาษาไทยแตกต่างกันอยู่หลายคำ เช่น ภาวะผู้นำแบบแปลง รูปภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป ภาวะผู้นำปริวรรตและภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจะใช้คำว่า “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง” เพื่อให้สอดคล้องกับยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง ซึ่งนักวิชาการศึกษา ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้หลายความหมาย ดังนี้

Burns (1978, P. 20 อ้างถึงใน อังคณา ทีภูเวียง, 2551, หน้า 10) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการซึ่งผู้นำและผู้ตามต่าง ยกระดับซึ่งกันและกันในด้านศีลธรรมและแรงจูงใจให้สูงขึ้น ซึ่งพลังอำนาจถูกยกขึ้น โดยภาวะผู้นำนี้สามารถดำเนินการทำให้จุดประสงค์ที่วางไว้อย่างชัดเจนประสบความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงได้ดังที่ตั้งใจ

Bennis and Nanus (1985, P. 217 อ้างถึงใน อังคณา ทีภูเวียง, 2551 , หน้า 10) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ ความสามารถของผู้นำที่จะปรับรูปและ ยกกระดับแรงจูงใจและเป้าประสงค์ของผู้ตามให้บรรลุผลสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญ

Dessler (1998, P. 202 อ้างถึงใน อังคณา ทีภูเวียง, 2551 , หน้า10) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นกระบวนการใช้อิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในเรื่องทัศนคติ ข้อสมมติฐานของสมาชิกขององค์การและ

ต่อการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในเรื่องทัศนคติ และข้อสมมติฐานของสมาชิกขององค์การและต่อการสร้างความผูกพันสำหรับพันธกิจ วัตถุประสงค์และกลยุทธ์ขององค์การ

Griffin (1996, P. 524)อ้างถึงใน จารุวรรณ โดบัว , 2552 , หน้า 28)

กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่ดำเนินการเพื่อความคาดหวังปกติ โดยการถ่ายโอนความรู้สึกต่อพันธกิจ การกระตุ้นประสบการณ์การเรียนรู้ การคล้อยให้ใช้วิธีใหม่ในการคิด

Cook, Hunsaker and Coffey (1997, P. 481) อ้างถึงใน จารุวรรณ

โดบัว, 2552 , หน้า 29) กล่าวว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leader) ว่าเป็น ผู้นำซึ่งเติมพลังให้แก่บุคคลอื่นด้วยวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ที่ทำให้องค์การมีชีวิตและมีความสำคัญขึ้นมาใหม่ภายใต้การเปลี่ยนแปลง

Bass (1985, pp. 14–20)อ้างถึงใน พิรพรรณ , ทองปั้น, 2552 , หน้า 32(

ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ ผู้ที่กระตุ้นใจผู้ตามให้กระทำมากกว่าที่คาดหวัง มีความเชื่อมั่นที่จะปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผลตามที่ปรารถนา และใช้ความพยายาม เพื่อยกระดับความต้องการของผู้ตามให้เป็นลำดับขั้นของความต้องการที่สูงขึ้นตามลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์

Yukl (1998, P. 20) อ้างถึงใน พิรพรรณ ทองปั้น, 2552 , หน้า 32(

กล่าวว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สร้างความผูกพันต่อจุดประสงค์ขององค์การและเพิ่มพลังอำนาจให้แก่ผู้ตามเพื่อที่จะทำให้ประสบความสำเร็จตามจุดประสงค์ (Objectives)

Lunenburg and Ornstein (2000, pp. 150–151) .อ้างถึงใน พิรพรรณ

ทองปั้น, 2552, หน้า 32(กล่าวว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นพฤติกรรมของผู้นำที่กระตุ้นใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้กระทำมากกว่าที่ได้ตั้งความคาดหวังไว้

Leithwood & Jantzi (1996, P. 510)อ้างถึงใน จารุวรรณ , โดบัว,

2552, หน้า 29) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นการแสดงพฤติกรรมของผู้นำที่คอยกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนำองค์การ มุ่งสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายของกลุ่มและการให้ความร่วมมือของกลุ่ม โดยมีการแสดงออกใน 6 ด้าน คือ การระบุวิสัยทัศน์อย่างชัดเจน การถือฤล การยอมรับเป้าหมายของกลุ่ม การให้การสนับสนุนผู้ตามเป็นรายบุคคล การกระตุ้นทางปัญญา การเป็นแบบอย่างที่เหมาะสม การคาดหวังผล การปฏิบัติงานของผู้ตามในระดับสูงและผู้วิจัยได้กำหนดเป็นกรอบในการศึกษาในครั้งนี้ โดยได้ให้นิยามของภาวะผู้นำตามแนวคิดของทั้ง 2 ท่าน ดังนี้

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำซึ่งแสดงออกถึงการใช้ศาสตร์และศิลป์ในการยกระดับและกระบวนการ ซึ่งผู้นำและผู้ตามต่างยกระดับซึ่งกันและกันในด้านศีลธรรมและแรงจูงใจให้สูงขึ้น โดยผู้นำ จะกระตุ้นจูงใจผู้ตามให้กระทำมากกว่าที่ผู้ตามคาดหวังไว้ว่าจะกระทำ และผู้ตามจะสร้างความผูกพันต่อจุดประสงค์ขององค์การโดยผู้นำกระตุ้นให้ผู้ตามดำเนินงานให้ประสบผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ขององค์การและผู้นำแสดงคุณลักษณะที่เป็นตัวแบบหรือแบบอย่างในการปฏิบัติแก่ผู้ตามตลอดจนการเพิ่มอำนาจ (Empower) และช่วยเหลือผู้ตาม

5.2 ความเป็นมาของทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

แนวคิดแรกเริ่มของทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้พัฒนาโดย Burns (1978 อ้างถึงใน , ธวัชชัย หอมยามเย็น, 2548, หน้า 47) ซึ่งได้วิจัยเชิงพรรณนาในผู้นำทางการเมืองและได้เสนอทฤษฎีผู้นำการเปลี่ยนแปลงขึ้นมาโดยวิจารณ์ว่า ทฤษฎีผู้นำที่ผ่านมายังไม่สามารถอธิบายภาวะผู้นำได้อย่างชัดเจนและยังไม่รู้ว่าอะไรเป็นแก่นแท้ของผู้นำยุคใหม่ โดยมองว่าผู้นำเป็นผู้มีอำนาจชนิดหนึ่งที่เน้นความสัมพันธ์การรวมตัวกันอย่างมีความมุ่งหมาย แต่ผู้นำแตกต่างจากผู้มีอำนาจ ผู้มีอำนาจคำนึงถึงแต่แรงจูงใจของตน ส่วนผู้นำจะค้นหาแรงจูงใจของผู้ตามและยกระดับแรงจูงใจของผู้ตามให้สูงขึ้นโดยค่อย ๆ กระตุ้นแรงจูงใจของผู้ตามอย่างต่อเนื่องซึ่ง เบิร์นเห็นว่าการปฏิสัมพันธ์นี้เกิดขึ้นใน 3 ลักษณะ คือ ผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transaction Leadership) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) และผู้นำจริยธรรม (Moral Leadership) โดยอธิบายว่า ผู้นำการแลกเปลี่ยน คือ ผู้นำที่มีความสัมพันธ์กับผู้ตามอยู่บนพื้นฐานการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน โดยใช้กระบวนการต่อรอง เช่น การทำงาน เพื่อแลกเปลี่ยนกับเงินเดือน การจ่ายเงิน เพื่อให้หลีกเลี่ยงลงคะแนนสำหรับการเลือกตั้ง หรือด้านจิตใจเพื่อแลกเปลี่ยนกับการทุ่มเทความพยายามเพื่อทำงานให้สำเร็จ เป้าหมายของผู้นำกับผู้ตามจึงไม่เป็นเป้าหมายเดียวกัน ขาดการกำหนดค่านิยมและไม่ก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลง ส่วนผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะตรงข้ามกับการแลกเปลี่ยน เป็นผู้นำที่ตระหนักถึงความต้องการของผู้ร่วมงาน ค้นหาแรงจูงใจของผู้ร่วมงาน กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเกิดความสำนึกถึงความต้องการความพยายาม ให้ผู้ร่วมงานได้รับการตอบสนองความต้องการในระดับที่สูงขึ้นและหาทางพัฒนาผู้ร่วมงาน โดยผู้ร่วมงานที่ได้รับการพัฒนาจะสามารถบรรลุศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ ซึ่งมีแนวคิดที่สำคัญ คือ การยึดค่านิยมเชิงจริยธรรมและการมีเป้าหมายร่วมกัน

(Collective Purpose) ผลของผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะทำให้เกิดผู้นำจริยธรรม ซึ่งภาวะผู้นำจะยกระดับความประพฤติ ความปรารถนาเชิงจริยธรรมของผู้ตามให้สูงขึ้น ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นทั้งผู้นำและผู้ตาม

Bass ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ขยายแนวคิดของเบิร์น Burns (1978, อ้างถึงใน ธวัชชัย หอมยามเย็น, 2548, หน้า 48) โดยใช้ทฤษฎีแรงจูงใจมาอธิบายมโนทัศน์ของผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้ชัดเจนขึ้นและอธิบายไว้ว่าผู้ตามของผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะชื่นชมไว้วางใจ จงรักภักดีต่อผู้นำและผู้นำจะกระตุ้นให้ผู้ตามทำได้มากกว่าที่คิดไว้ตั้งแต่ต้น เมื่อกระทำการเปลี่ยนแปลง ผู้นำจะจูงใจผู้ตามโดย

1. ทำให้ผู้ตามตระหนักถึงความต้องการให้สำนึกถึงความสำคัญและคุณค่าของจุดมุ่งหมาย วิธีการบรรลุจุดมุ่งหมาย

2. ทำให้ผู้ตามไม่คำนึงถึงประโยชน์ส่วนตน แต่จะอุทิศตนเพื่อทีมงานและองค์การ

3. ยกกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้น ตามทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์ (Maslow) ซึ่งเมื่อแรกเริ่มเสนอทฤษฎีนี้ใหม่ๆ แบลส (Bass) ได้ระบุองค์ประกอบของผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ 3 ประการ คือ

1) ความเสนาหา หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า อิทธิพลเชิงอุดมการณ์ (Idealized Influence : II) คือพฤติกรรมที่สามารถกระตุ้นความรู้สึกด้านอารมณ์ของผู้ตามให้สูงขึ้นก่อให้เกิดการเลียนแบบและผูกพันต่อตัวผู้นำ

2) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation : IS) คือพฤติกรรมของผู้นำในการทำความเข้าใจกับปัญหาได้ดี จนสามารถทำให้ผู้ตามมองเห็นปัญหาดังกล่าวจากมุมมองใหม่ของตนเอง

3) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration : IC) คือ พฤติกรรมผู้นำที่แสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงาน โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา มีการติดต่อสื่อสารแบบสองทางและเป็นรายบุคคล สนใจและเอาใจใส่ผู้ร่วมงานหรือผู้ตามเป็นรายบุคคล มีการวิเคราะห์ความต้องการและความสามารถของแต่ละบุคคล เป็นพี่เลี้ยงคอยให้คำแนะนำและส่งเสริมพัฒนาผู้ร่วมงานให้พัฒนาตนเอง

ต่อมาทฤษฎีของแบส (Bass) ได้ปรับปรุงใหม่ Bass & Avolio (1990 , อ้างถึงใน ธวัชชัย หอมยามเย็น, 2548, หน้า 48) จึงเพิ่มพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลง

อีก 1 องค์ประกอบ คือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation : IM) ซึ่งเป็นพฤติกรรมของผู้นำเกี่ยวกับการสื่อสารเพื่อตึงดูจิตใจผู้วิสัยทัศน์ โดยใช้สัญลักษณ์ เพื่อให้เกิดการใช้ความพยายามของผู้ตามให้สูงขึ้น และการที่ผู้นำแสดงแบบอย่าง พฤติกรรมแก่ผู้ตาม เป็นต้น ส่วนผลการวิจัยของเบนนิส และนานัส (Bennis & Nanus 1985 อ้างถึงใน , ธวัชชัย หอมยามเย็น, 2548, หน้า 48) พบว่า เพื่อการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง ผู้นำต้องใช้กระบวนการ 3 ขั้นตอน คือ

1. พัฒนาวิสัยทัศน์
2. การสร้างความผูกพันและความเชื่อถือต่อวิสัยทัศน์
3. การส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์การ ซึ่งผลการวิจัยดังกล่าว

ก็ไม่แตกต่างไปจากทฤษฎีของ แบล และอะโวลีโอ มากนัก ส่วนพฤติกรรมแบบแลกเปลี่ยน นั้น ในระยะแรกของทฤษฎี Bass ได้ระบุพฤติกรรมไว้เพียง 2 องค์ประกอบ ได้แก่ การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent reward) กับการบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ (Passive Management by Exception)

การให้รางวัลตามสถานการณ์ หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำในการ กำหนดความชัดเจนที่ใช้เป็นเกณฑ์ที่สมควรได้รับรางวัลเพื่อใช้เป็นเครื่องจูงใจแก่ผู้ตาม ส่วนการบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ ได้แก่ พฤติกรรมของผู้นำที่ใช้การลงโทษ ตามสถานการณ์เพื่อให้ผู้ตามเกิดการปรับปรุงแก้ไข ในกรณีที่ผลงานเบี่ยงเบนไปจาก มาตรฐานที่กำหนด ต่อมามีการปรับปรุงทฤษฎีใหม่ แบล และอะโวลีโอได้เพิ่มพฤติกรรม ของผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอีก 2 องค์ประกอบ คือ การบริหารแบบเชิงรุก (Active Management by Exception) ซึ่งเป็นพฤติกรรมของผู้นำที่เกี่ยวกับการเข้าไปติดตาม ตรวจสอบผู้ตามแล้วดำเนินการแก้ไขเพื่อให้แน่ใจว่างานที่สำเร็จออกมานั้นมีประสิทธิภาพ ส่วนอีกองค์ประกอบหนึ่งคือ การบริหารแบบปล่อยตามสบาย (Laissez – Faire) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่ไม่ให้ความสนใจใดๆ ไม่ว่าด้านคนหรืองานปล่อยให้ทุกอย่าง เกิดขึ้นและเป็นไปตามยถากรรม นักวิชาการบางท่านจึงไม่นับการบริหารแบบปล่อยตาม สบาย (Laissez – Faire) ว่าเป็นการบริหารหรือเกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ (No – Leadership) ดังนั้น องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องจริงของผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจึงมีเพียง 3 องค์ประกอบ เท่านั้น

Yammarino (1993 อ้างถึงใน , ธวัชชัย หอมยามเย็น, 2548, หน้า 49) กล่าวว่าทฤษฎีของ Bass ยังเพิ่มความสำคัญในการเอาใจใส่ต่อความต้องการของผู้ตาม

มากกว่าผู้นำ โดยเสนอแนะว่าในสถานการณ์ที่ผลงานของผู้ตามไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ผู้นำควรเพิ่มระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้มากขึ้น ดังนั้นผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transaction Leadership) กับผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) จึงมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องต่อกันซึ่งอธิบายเพิ่มเติมว่าผู้นำคนหนึ่งอาจแสดงพฤติกรรมได้ทั้งผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและผู้นำการเปลี่ยนแปลงในสัดส่วนที่แตกต่างกัน ซึ่งขึ้นอยู่กับแต่ละสถานการณ์ ด้วยเหตุนี้ความเป็นผู้นำทั้งสองแบบจึงเชื่อมโยงต่อกันแบบแถบต่อเนื่อง (Leadership continuum) แทนที่จะแยกออกจากกันเป็นอิสระแต่อย่างไรก็ตามผู้นำแบบแลกเปลี่ยนสามารถปรับให้มีประสิทธิผล (Effective) เพิ่มขึ้นได้ โดยทำให้ความคาดหวังในงานมีความชัดเจนมากขึ้นพร้อมกับยื่นมือเข้าไปช่วยเหลือผู้ตามให้เกิดความมั่นใจตนเอง นอกจากนี้การช่วยเหลือตอบสนองของความต้องการพื้นฐานของผู้ตามให้ผลงานและขวัญกำลังใจของผู้ตามสูงขึ้นด้วย หรืออาจกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า เพิ่มความเป็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั่นเอง ซึ่งจากการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามทฤษฎีของเบอร์นแบส และ แบล ออะโวลิโอ Burns , Bass และ Bass & Avolio นั้นมี 4 องค์ประกอบ หรือที่เรียกว่า “4 Is” คือ

1. การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ (Idealized Influence : II) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างหรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ร่วมงาน ผู้นำจะเป็นที่ยกย่องเคารพ นับถือ ศรัทธา ไว้วางใจและทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความภาคภูมิใจ เมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ร่วมงานจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำ สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติ เพื่อบรรลุถึงลักษณะนี้ คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ร่วมงาน ผู้นำจะต้องมีความสม่ำเสมอมากกว่าการเดาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต ผู้นำเป็นที่ไว้วางใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง เป็นผู้ที่มีความซื่อสัตย์และจริยธรรมสูง หลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตนแต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด มีสมรรถภาพ ตั้งใจ เชื่อมั่นในตนเอง แน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดีและความมั่นใจของผู้ร่วมงาน ทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกเป็นพวกเดียวกับผู้นำ โดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำจะแสดงความมั่นใจ ช่วยสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกัน เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการผู้ร่วมงานจะเลียนแบบและพฤติกรรมของผู้นำจากการสร้างความมั่นใจในตนเอง

ประสิทธิภาพและความเคารพในตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมายและปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์การ

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation : IM)

หมายถึง การที่ผู้นำจะประพุดิในทางที่จูงใจ ให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ร่วมงาน โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและท้าทายในเรื่องงานต่อผู้ร่วมงาน ผู้นำกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้นโดยการสร้างเจตคติที่ดีในแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ร่วมงานสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นถึงความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ร่วมงานมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์ และการกิจขององค์การ ช่วยให้ผู้ร่วมงานพัฒนาความผูกพันของตนเองต่อเป้าหมายระยะยาวและบ่อยครั้งพบว่า การสร้างแรงบันดาลใจ นี้เกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกว่าคุณค่าและกระตุ้นให้พวกเขาสามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้ ส่วนการกระตุ้นทางปัญญาช่วยให้ผู้ร่วมงานจัดการกับอุปสรรคของตนเองและเสริมสร้างความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation : IS) หมายถึง

พฤติกรรมที่ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ร่วมงานมีความต้องการหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิมมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบ (reframing) การมองปัญหา การเผชิญกับสถานการณ์เก่า ๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ร่วมงานให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ ๆ กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดและเหตุผลไม่วิพากษ์วิจารณ์ แม้ว่าความคิดนั้นจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ ผู้นำทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกว่ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาร่วมกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้ร่วมงานว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน

ผู้ร่วมงานจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อและประเพณี การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนที่สำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงาน ในการที่จะตระหนัก เข้าใจและแก้ปัญหาด้วยตนเอง

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration : IC) หมายถึง ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้ให้การดูแลเอาใจใส่ ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคลและทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นที่ปรึกษา (Advisor) ของผู้ร่วมงานแต่ละคนเพื่อพัฒนาผู้ร่วมงาน ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคลเพื่อความสัมพันธ์และความเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ร่วมงาน โดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุนคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ การประพฤติก่อนหน้าแสดงให้เห็นว่าเข้าใจ ยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น บางคนได้รับกำลังใจมากกว่าบางคนได้รับอำนาจการตัดสินใจด้วยตนเองมากกว่า บางคนมีมาตรฐานที่เคร่งครัดมากกว่าบางคน มีโครงสร้างงานที่มากกว่า มีการติดต่อสื่อสารสองทาง มีการจัดการโดยเดินดูรอบ (Management By Walking Around : MBWA) มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานเป็นการส่วนตัวใส่ใจต่อความกังวลของผู้ร่วมงาน เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่และเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่ท้าทายความสามารถ ผู้นำจะคอยดูแลให้คำแนะนำ ให้การสนับสนุนและช่วยให้ผู้ร่วมงานก้าวหน้าในการทำงาน ที่รับผิดชอบอยู่โดยผู้ร่วมงานไม่รู้สึกว่ากำลังถูกตรวจสอบจากผู้นำ

กล่าวโดยสรุป เลทวูด และแจนซี ได้ศึกษารูปแบบภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของเบิร์น ใน 3 ลักษณะ คือ ผู้นำการแลกเปลี่ยน ผู้นำการเปลี่ยนแปลง และผู้นำจริยธรรมได้ศึกษารูปแบบภาวะผู้นำของเบส ใน 3 ประการ คือ ความสนใจ การกระตุ้นทางปัญญา การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล อีกทั้งยังได้ศึกษารูปแบบภาวะผู้นำของเบส และ อะโวลีโอ ซึ่งเพิ่มอีก 1 ประการ คือ การสร้างแรงบันดาลใจแล้วนำงานวิจัยที่ศึกษาทั้งหมดนั้นมาปรับใช้ในวงการศึกษาศึกษา โดยศึกษาถึงองค์ประกอบภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงไว้ 6 ประการที่จะกล่าวต่อไป จึงทำให้งานศึกษาวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของเลทวูด และแจนซี (Leithwood & Jantzi) ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางเป็นแบบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ดังนี้

1. การระบุวิสัยทัศน์อย่างชัดเจน (Identifying and Articulating a Vision) หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกอย่างหนึ่งของผู้บริหารที่แสดงศักยภาพของการเป็นผู้นำ เพื่อนำพาองค์กรสู่เป้าหมายแห่งความสำเร็จที่อธิบายและสร้างความเข้าใจ ระบุถึงสิ่งที่เกิดขึ้นในอนาคตว่าองค์กรจะปรับเปลี่ยนพัฒนาอย่างไร อีกทั้งการระบุวิสัยทัศน์อย่างชัดเจนนี้ส่งผลไปให้ผู้บังคับบัญชาให้เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ตามไปด้วย ผู้บริหารเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ มีการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรอย่างชัดเจนให้ผู้มีส่วนได้เสียมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ ปรับระบบและการทำงานปัจจุบันให้รับกับการดำเนินงานสู่จุดที่ต้องการในอนาคตไม่ยึดติดกับปัญหาเฉพาะหน้าหรือในระบบปัจจุบันและให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมในการวางแผนการปฏิบัติงานในแต่ละภารกิจทุกครั้ง

Manasse (1986 อ้างถึงใน , สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548, หน้า 69)

ได้นิยามวิสัยทัศน์ว่าเป็นพลังที่เกิดจากการหลอมความหมาย (Molds Meaning) ของทุกคนในองค์กรนั้นและด้วยเหตุที่ฐานสำคัญของการเป็นผู้นำ คือ ต้องเป็นผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership) ซึ่ง Manasse อธิบายเพิ่มเติมว่า วิสัยทัศน์ที่ผู้นำเกี่ยวข้องประกอบด้วย 4 ประเภท ได้แก่

1(วิสัยทัศน์องค์กร (Organizational Vision) ซึ่งเกี่ยวข้องและครอบคลุมการมีภาพที่สมบูรณ์ขององค์การอย่างมีระบบ ระบุองค์ประกอบย่อย ๆ และสร้างความเข้าใจถึงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบย่อยเหล่านั้น

2วิสัยทัศน์เชิงอนาคต (Future Vision) เป็นวิสัยทัศน์ที่บ่งบอกถึงภาพที่สมบูรณ์ที่ควรเป็นในอนาคต รวมถึงรู้ว่าในสภาพแวดล้อมที่องค์กรตั้งอยู่ในอนาคตนั้นเป็นอย่างไรและการทำหน้าที่ของส่วนต่าง ๆ ภายในองค์กรในอนาคตเป็นเช่นไร

3วิสัยทัศน์ส่วนบุคคล (Personal Vision) ได้แก่ วิสัยทัศน์ส่วนตัวของผู้นำที่มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าต่อองค์การ รวมทั้งการกระทำของบุคคลอื่นที่ช่วยผู้นำในการปฏิบัติการเพื่อให้องค์การปัจจุบันสามารถเชื่อมโยงเข้ากับภาพที่เป็นวิสัยทัศน์ในอนาคตขององค์การ

4) วิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Vision) ได้แก่ แนวทางที่ทำให้เกิดการเชื่อมต่อระหว่างความเป็นจริงปัจจุบันกับความน่าจะเป็นไปได้ในอนาคต ด้วยวิธีการที่เหมาะสมกับทั้งองค์การและต่อตัวผู้นำด้วย

กล่าวโดยสรุป การระบุวิสัยทัศน์อย่างชัดเจน หมายถึง การปฏิบัติของผู้นำทุกคนที่แสดงศักยภาพของการเป็นผู้นำเพื่อนำพาองค์กรสู่เป้าหมายแห่งความสำเร็จ

2. การเกื้อกูลการยอมรับเป้าหมายของกลุ่ม (Fostering the Acceptance of group goals) หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารที่มีเป้าหมายในการส่งเสริมการร่วมมือและการให้ความช่วยเหลือกับคนทำงานเพื่อให้การทำงานเป็นกลุ่มสู่เป้าหมายที่ตรงกัน คือ ผู้บริหารส่งเสริมการมีส่วนร่วมในกระบวนการของการพัฒนาเป้าหมายองค์กร กระตุ้นทุกคนให้ทำงานเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน ผู้บริหารร่วมกับทุกคนใช้วิธีการคิดแบบแก้ปัญหาในการสร้างเป้าหมายขององค์กร ประชุมปรึกษาหารือเพื่อจัดลำดับความสำคัญของเป้าหมาย กระตุ้นทุกคนทำการประเมินความก้าวหน้าของการปฏิบัติตามเป้าหมายอย่างสม่ำเสมอและผู้บริหารยอมรับฟังการแสดงความคิดเห็นของทุกคนในการแก้ปัญหา

ทองทิพภา วิริยะพันธุ์ (2546, หน้า 30-35 อ้างถึงใน จารุวรรณ , โตบัว,2552 , หน้า 36) กล่าวว่า การทำงานใดๆ ก็ตาม ปัญหอย่างหนึ่งที่มีมักจะเกิดขึ้นและทำให้การทำงานนั้น ๆ ไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควรก็คือ ปัญหาเกี่ยวกับการยอมรับ หรือที่เรียกว่า Acceptability ดังจะเห็นได้ว่าการทำงานของบุคคลในองค์กรต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นองค์กรธุรกิจ องค์กรภาครัฐหรือแม้แต่พรรคการเมืองต่างก็ประสบกับปัญหาเกี่ยวกับการได้รับการยอมรับหรือไม่ได้รับ การยอมรับอย่างทั่วหน้ากัน เช่น ที่เป็นข่าวในหนังสือพิมพ์อยู่เสมอหรืออาจเห็นได้จากโพลของสำนักต่าง ๆ เมื่อมีการสำรวจความคิดเห็นของประชาชน เป็นต้น

การยอมรับ (Acceptability) หมายถึง ความสามารถในการยอมรับ ได้แก่ เป็นบุคคลที่ผู้อื่นสามารถยอมรับได้พอสมควร ตัวอย่างเช่น เป็นบุคคลที่เพื่อนร่วมงานผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาตลอดจนบุคคลทั่วไปสามารถยอมรับได้ว่าเป็นคนที่มีความรู้ความสามารถ มีความตั้งใจมุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ทั้งนี้บุคคลที่จะเป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่นได้ควรเป็นผู้ที่ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ไม่ยึดตนเป็นที่ตั้ง ไม่ยึดมั่นถือมั่นหรือมีอคติสูงเกินไป อีกทั้งยังควรเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ รู้จักการยืดหยุ่นเห็นคุณค่าผู้อื่นและรู้จักการให้เกียรติผู้อื่น ฯลฯ เพื่อไม่ให้เป็นอุปสรรคต่อการทำงานร่วมกัน

ดังนั้นการแสดงออกของตน (Self – Expression) จึงจำเป็นต้องกระทำด้วยความระมัดระวัง ไม่เกิดการกระทบกระทั่งกับผู้อื่นให้เป็นผลเสียต่อตนเองและการทำงานที่ต้องรับผิดชอบ เนื่องจากลักษณะการทำงานในยุคนี้มีความสลับซับซ้อน มีการแข่งขัน และมีปัจจัยต่าง ๆ มากกระทบมากมาย ทำให้การทำงานในยุคนี้ต้องอาศัยการทำงาน

เป็นทีม (Team work) เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพจึงจะได้รับผลสำเร็จตามเป้าหมาย ที่ต้องการและใช้แนวทางการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม (Participative Management) ถือว่าทุกคนเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่าในการสร้างประโยชน์ให้กับองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพทำให้ทุกคนควรมีโอกาส มีส่วนร่วมในการบริหารงาน วางแผนและตัดสินใจ ซึ่งการมีส่วนร่วมนี้ไม่ได้เป็นการเข้ามาเกี่ยวข้องของในงาน (Task Involvement) เฉพาะด้าน ร่างกาย (Physical Contribution) เท่านั้น แต่ยังเป็นการเกี่ยวข้องด้านสติปัญญาและอารมณ์ในการทำงานด้วย ทำให้การบริหารรูปแบบนี้สร้างความผูกพัน (Commitment) ทำให้ได้รับความร่วมมือจากบุคคลที่เกี่ยวข้องมากยิ่งขึ้น ด้วยเหตุนี้ เพื่อเป็นแนวทางให้ได้รับการยอมรับจากผู้อื่น เราอาจประยุกต์ใช้หลักการของการสร้างความสัมพันธ์แบบเผชิญหน้า เพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อผู้อื่นได้ดังนี้

1. เข้าใจตนเองอย่างถูกต้องและประเมินคุณค่าตัวเองอย่างยุติธรรม ทั้งนี้เราสามารถเรียนรู้ให้เกิดความเข้าใจตนเองจากปฏิกิริยาสะท้อนกลับของคนอื่นได้ โดยการนำหลักการของการศึกษามาใช้เป็นพื้นฐานให้เรารู้จักการยอมรับตนเองซึ่งเป็นที่พึงประสงค์ก่อนที่เราจะเรียนรู้ทักษะอื่น ๆ ต่อไป
2. ความรู้สึกต่างวัฒนธรรมหรือความสามารถที่จะเข้าใจค่านิยมของคนอื่นเพื่อสร้างความเข้าใจในตัวของผู้อื่น เราต้องคำนึงถึงและเห็นคุณค่าวัฒนธรรมของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง
3. ความแตกต่างทางวัฒนธรรมระหว่างประเทศ สังคมแต่ละประเทศย่อมมีวัฒนธรรมที่แตกต่างกันออกไป ภาพพจน์ทางสังคมจึงเป็นเครื่องสะท้อนบรรทัดฐานของสังคมหรืออาจใช้เป็นวิธีการที่จะแสดงให้ผู้อื่นรู้ถึงความนึกคิด ความต้องการของคนแต่ละเชื้อชาติที่แตกต่างกัน
4. ความรู้สึกอ่อนน้อมถ่อมตนเพื่อรู้ถึงคุณค่าของคนอื่นหรือสามารถเข้าใจคุณค่าของตนว่าไม่จำเป็นต้องดีกว่าหรือเลวกว่าคุณค่าของคนอื่น บุคคลที่คิดว่าค่านิยมของตัวเองสูงสุดจะไม่สนใจนึกถึงความคิดเห็นและค่านิยมของคนอื่น ซึ่งจะทำให้กลายเป็นจุดอ่อนอย่างหนึ่งที่ทำให้ไม่ประสบความสำเร็จในการทำงานร่วมกับผู้อื่น
5. ความกระตือรือร้นที่จะแก้ปัญหา โดยการคิดอยู่เสมอว่าปัญหาทุกปัญหาแก้ไขให้ลุล่วงได้ถ้าใช้ความพยายามและความตั้งใจจริง ดังนั้นการสื่อสารและเข้าใจซึ่งกันและกันจึงเป็นสิ่งจำเป็นที่ต้องกระทำ แต่ต้องระวังไม่ให้เกิดความกระตือรือร้นมากเกินไป เพราะเป็นการกระทำที่แสดงเจตนาอย่างชัดเจนเกินไป

6. ความยืดหยุ่นส่วนบุคคลหรือความสามารถที่จะยอมรับ การตอบสนองและวิธีการที่แตกต่างกันไปตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้นได้ เป็นการรับรู้ สถานการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างถูกต้องและปรับพฤติกรรมให้เข้ากับสภาพความเป็นจริง

7. ทักษะในการเจรจาต่อรองหรือความสามารถในการสร้างสรรค์ เพื่อสำรวจความแตกต่างจะได้หาสิ่งที่เหมือนกันโดยพื้นฐานจะได้นำมาเป็นข้อต่อรอง ในการเจรจาทำให้รู้จักผ่อนหนักผ่อนเบาในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและ วัฒนธรรมขององค์กร ทำให้สามารถนำมาใช้แก้ปัญหาที่เกี่ยวกับคนได้โดยไม่ไปดูถูก ดูหมิ่นผู้อื่นหรือทำให้ผู้อื่นต้องเสียหาย หรือเสียความรู้สึกที่ดี ๆ ไป

8. การปรับปรุงทักษะและกลยุทธ์ เพื่อสร้างการยอมรับ โดยการมี สายตายาวไกลถึงองค์ประกอบใหม่ ๆ ในส่วนต่าง ๆ ซึ่งแต่เดิมไม่เคยสังเกตมาก่อน อาทิ เช่น ถ้าเป็นคนที่ไม่นึกถึงจิตใจของผู้อื่นก็ต้องทำการปรับปรุงแก้ไขตนเอง โดยการเริ่มต้น ด้วยคำขอโทษหรือบางคนอาจค้นพบสิ่งใหม่ ๆ ในตัวคนอื่นที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง อย่างใหญ่หลวงได้ เช่น ถ้าเราคิดว่าเขาเป็นคนมีความสามารถแล้วเราเปิดโอกาสให้เขา ทำงานอย่างเต็มที่ การทำงานของคน ๆ นั้นอาจจะแปรผันไปเป็นเช่นที่เราคิดได้ ซึ่งถ้าเป็น เช่นนั้นจะเกิดเป็นผลดีต่อองค์กรเป็นอย่างมาก

9. มีความอดทนและยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น อาจใช้วิธีการลง คิดถึงสถานการณ์ที่คนอื่นกำลังเผชิญอยู่จะทำให้เข้าใจผู้อื่นยิ่งขึ้น ขณะเดียวกันก็ควร ประยุกต์ใช้หลักพรหมวิหาร 4 ตลอดจนหลักการอื่น ๆ ประกอบด้วย เพื่อให้สามารถทำใจ ให้อยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างเป็นสุข

จากที่กล่าวมาข้างต้น หลักการสำคัญที่จะทำให้ผู้อื่นยอมรับเราได้ นั้น ไม่ใช่อยู่ที่เราเป็นผู้พูดให้ผู้อื่นยอมรับในตัวเรา แต่เราจะต้องพิสูจน์ให้ผู้อื่นเห็นความดีงาม ทั้งด้านจิตใจและการกระทำ โดยการสร้างศรัทธาให้ผู้อื่นเชื่อมั่นและให้การยอมรับนับถือ เราอย่างจริงใจ เพราะการยอมรับเป็นเรื่องของการรับรู้ (Perception) ของแต่ละบุคคลว่า เขามีการรับรู้ เข้าใจและมีความคิดเห็นต่อเราเช่นไร ทำให้การยอมรับเป็นเรื่องที่ต้องใช้ เวลาแต่หากทำได้ นั่นคือรางวัลชีวิต

กล่าวโดยสรุป การถือคุณ การยอมรับเป้าหมายของกลุ่ม หมายถึง การปฏิบัติของผู้นำที่มีเป้าหมายในการส่งเสริมการร่วมมือและการให้ความช่วยเหลือกับ คนทำงาน เพื่อให้การทำงานเป็นกลุ่มสู่เป้าหมายที่ตรงกัน

3. การให้การสนับสนุนผู้ตามเป็นรายบุคคล (Providing individual support) หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารที่แสดงให้เห็นการสนับสนุนเป็นรายบุคคลซึ่งให้ถึงความเคารพต่อสมาชิกในองค์กร การให้ความสนใจในผลการปฏิบัติงาน ความรู้สึกและความต้องการส่วนบุคคลของบุคลากรทุกคน การติดต่อสื่อสารแบบสองทางและรายบุคคล มีการเอาใจใส่ในการปฏิบัติงาน สอนงานให้แก่ผู้ปฏิบัติหรือผู้ตามวิเคราะห์ความต้องการ และความสามารถของแต่ละบุคคล คอยเป็นที่ปรึกษาในการทำงานส่งเสริมพัฒนาผู้ร่วมงานให้มีการพัฒนาตนเองในทุกด้าน มีความชื่นชมและความยินดีแก่ผู้ร่วมงานที่ประสบความสำเร็จให้กำลังใจแก่ผู้ร่วมงานที่ทำงานไม่ประสบความสำเร็จ คอยชี้แนะจุดบกพร่องต่าง ๆ ผู้บริหารจัดการอบรมเพื่อพัฒนาความรู้และทักษะอย่างกว้างขวาง สนับสนุนทรัพยากรทางการบริหารที่จำเป็นในการทำงานแก่ทุกคน ผู้บริหารปฏิบัติต่อทุกคนโดยเคารพยึดความต้องการและความสามารถพิเศษเป็นรายบุคคล ผู้บริหารนำความคิดเห็นของพนักงานไปพิจารณาและปรับใช้ในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารแสดงออกถึงการใส่ใจในความต้องการเฉพาะของพนักงานและให้การสนับสนุนให้กำลังใจ ยกย่องให้เกียรติผู้อื่นในโอกาสที่เหมาะสม

House และ Mitchell (1997 อ้างถึงใน สุเทพ , พงศ์ศรีวัฒน์, 2548, หน้า 283) ได้กล่าวเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive Leadership) ในประเภทพฤติกรรมผู้นำตามทฤษฎีวิถีทาง เป้าหมาย ดังนี้ ผู้นำให้การสนับสนุนและมีพฤติกรรมที่เป็นมิตรที่ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถเข้าถึงได้ง่าย เป็นผู้นำจะแสดงพฤติกรรมให้การสนับสนุนในการสร้างบรรยากาศที่ดีของการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้งการให้การปฏิบัติอย่างเสมอภาคและให้การนับถือต่อศักดิ์ศรีของผู้ใต้บังคับบัญชา

4. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารในการสร้างความท้าทายให้แก่บุคลากรในเรื่องของการทบทวนตรวจสอบการทำงานของตนเองในปัจจุบันว่ามีข้อผิดพลาดบกพร่องอย่างไรและหาวิธีการคิดแก้ปัญหาอย่างหลากหลายด้วยวิธีการที่แตกต่างไปจากเดิม การแสดงออกของผู้บริหารที่ใช้วิธีการต่าง ๆ ในการกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้เห็นวิธีการหรือแนวทางใหม่เพื่อแก้ปัญหา โดยให้เกิดความพอใจและมีความตั้งใจด้วยการใช้สื่อและภาษาที่เข้าใจง่าย ส่งเสริมให้เข้าใจและยอมรับบทบาท สร้างความมั่นใจและส่งเสริมคุณค่า ส่งผลให้บุคลากรมีความพยายามและแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานด้วยความเรียบร้อย คือ กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทบทวนการปฏิบัติงานของตนอีกครั้งว่าตรงกับเป้าหมายขององค์กร

หรือไม่ กระตุ้นให้คิดว่าตนเองได้ทำอะไรบ้างที่เป็นการพัฒนาองค์กร ผู้บริหารจัดหาข้อมูลข่าวสารที่จะช่วยผู้ใต้บังคับบัญชาให้คิดถึงแนวทางหรือวิธีการที่จะพัฒนาองค์กรมีการส่งเสริมให้เกิดการรวบรวมและเผยแพร่องค์ความรู้เพื่อเป็นพื้นฐานการพัฒนาองค์กรและผู้บริหาร มีการริเริ่มและพัฒนาระบบการจัดการทรัพยากร เครื่องมืออุปกรณ์ กิจกรรมให้เอื้อต่อการพัฒนาองค์กร

Bass (1999อ้างถึงใน , โกเมธ พิมพ์เป้าธรรม, 2547, หน้า 31-32)

ได้กล่าวไว้ในรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) เป็นกระบวนการที่ผู้นำกระตุ้นผู้ตามให้เห็นวิธีการหรือแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา โดยการกระทำทำให้ผู้ตามมีความพอใจและมีความตั้งใจด้วยการใช้สัญลักษณ์จินตนาการและภาษาที่เข้าใจง่าย ส่งเสริมให้ผู้ตามได้เข้าใจบทบาทและยอมรับในบทบาทสร้างความมั่นใจและส่งเสริมคุณค่าของผลลัพธ์ที่ต้องการ เป็นผลให้บุคลากรเกิดความพยายามในการปฏิบัติงานมากขึ้นและแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานด้วยความเรียบร้อย กระตุ้นทางปัญญาเป็นการใช้แรงจูงใจโดยให้ข้อเท็จจริง ความรู้ หลักการ แนวคิด ทฤษฎีต่าง ๆ รวมทั้งกิจกรรม กลวิธี โครงการ ข้อเสนอแนะโดยเสนอความคิดอย่างเปิดเผยตรงไปตรงมา มีการสนับสนุนและคัดค้านได้แย่ง พยายามเน้นจุดอ่อนของวัฒนธรรมดั้งเดิมและเน้นจุดแข็งของวัฒนธรรมในองค์กร

กล่าวโดยสรุป การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำใช้วิธีการต่าง ๆ ในการกระตุ้นผู้ตามเพื่อให้เห็นวิธีการหรือแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา โดยให้ผู้ตามเกิดความพอใจและมีความตั้งใจด้วยการใช้สื่อและภาษาที่เข้าใจง่าย ส่งเสริมให้ผู้ตามได้เข้าใจในบทบาทและยอมรับบทบาท สร้างความมั่นใจและส่งเสริมคุณค่าส่งผลให้บุคลากรมีความพยายามและแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานด้วยความเรียบร้อย

5. การเป็นแบบอย่างที่เหมาะสม (Providing an Appropriate Model)

หมายถึง พฤติกรรมการแสดงของผู้บริหารที่พยายามสร้างตัวอย่างที่ดีให้แก่บุคลากรได้กระทำตามในเรื่องของค่านิยมและคุณธรรม คอยแนะนำตักเตือน ควบคุม กำกับดูแลบุคลากร การที่จะปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าวให้ได้ผลดี ผู้บริหารต้องประพฤติปฏิบัติเป็นแบบอย่างที่ดี มิฉะนั้นคำแนะนำตักเตือนหรือการกำกับดูแลของผู้ปฏิบัติจะขาดความสำคัญไม่เป็นที่ยอมรับของบุคลากรผู้บริหารที่ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในทุก ๆ ด้าน เช่น ด้านคุณธรรม จริยธรรม ความยุติธรรมและบุคลิกภาพมีผลสูงต่อการยอมรับของบุคลากร ทำให้เกิดความเชื่อถือศรัทธาต่อการบริหารงาน จนสามารถปฏิบัติตามได้

ด้วยความพึงพอใจ การแสดงออกของผู้บริหารที่ปฏิบัติในสิ่งที่ดี เพื่อกระตุ้นและจูงใจ เพื่อให้ผู้ร่วมงานได้ปฏิบัติตามเป็นที่ยอมรับเชื่อถือและศรัทธา คือ ผู้บริหารมีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของตน มีการปฏิบัติตนเป็นผู้นำได้เหมาะสมกับบทบาทเป็นผู้นำโดยการปฏิบัติมากกว่าการพูด ใช้ผลการปฏิบัติงานของตนเองเป็นตัวอย่างของความสำเร็จ ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีให้บุคลากรได้ปฏิบัติตาม มีเมตตาธรรมต่อทุกคน มีความยุติธรรมและเหตุผล ยึดมั่นในหลักศาสนาและการครองตน

Kouzer & Posner (1991 อ้างถึงใน เมทินี , จิตรอ่อนน้อย, 2541,

หน้า 12 – 17 ได้ศึกษาความคิดเห็นของผู้ (ตามที่มีต่อผู้นำเกี่ยวกับการปฏิบัติของผู้นำตามคุณลักษณะ พบว่า ผู้นำที่ดีควรมีการปฏิบัติภาวะผู้นำที่สมควรเป็นแบบอย่าง 5 ด้าน คือ การสร้างกระบวนการแบบทำทากัน การสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วมกัน การทำให้คนอื่นได้แสดงความสามารถ การเป็นแบบอย่างและการเสริมสร้างกำลังใจในด้านการเป็นแบบอย่างนั้น Kouzer & Posner กล่าวว่า ผู้นำควรปฏิบัติ ดังนี้

1) ทำตัวอย่างตามค่านิยมร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ ผู้นำจะมีความชัดเจนในหลักปรัชญาของภาวะผู้นำ มีค่านิยมของตนเอง คิดสร้างสรรค์ มีมาตรฐานของความเป็นเลิศ กำหนดเป็นค่านิยมร่วมกันเพื่อจะเป็นแนวทางในการตัดสินใจ ซึ่งการทำงานในองค์กร ผู้นำจะกระทำตนเป็นแบบอย่างในสิ่งที่คาดหวังจากผู้อื่น สิ่งสำคัญ คือ ผู้นำต้องกระทำตามคำพูดหรือสัญญาที่ให้ไว้ ทำตามความมุ่งมั่นที่ได้ตั้งใจไว้เสมอ ทั้งยังให้มีการตรวจสอบการกระทำของตนเองและผู้ร่วมงานว่าเป็นไปตามหลักการและมาตรฐานที่ตกลงร่วมกันไว้อย่างสม่ำเสมอ เพื่อนำข้อมูลย้อนกลับมาเป็นแนวทางให้สามารถทำตามที่ได้พูดไว้ได้อย่างมั่นคง ซึ่งจะทำให้ผู้นำมีความเชื่อถือได้และเป็นแบบอย่างที่ดี

2) เริ่มจากความสำเร็จทีละน้อย ซึ่งจะส่งเสริมให้ก้าวหน้าอย่างมั่นคง และสร้างความยึดมั่นผูกพัน ผู้นำจะริเริ่มสิ่งใหม่ที่มีคุณภาพ ซึ่งคุณภาพเป็นหน้าที่ของทุกคนและต้องเริ่มต้นที่ตัวเอง ทำเหมือนเป็นงานของเราเอง เลือกสิ่งที่เป็นไปได้จริงมาปฏิบัติ กำหนดเป้าหมายที่สามารถบรรลุผลสำเร็จได้ มีการวางแผนงาน รัดกุม รอบคอบ กำหนดเวลา เกณฑ์ ในการติดตามการดำเนินงานทุกโครงการและทุกโปรแกรม ผู้นำจะแบ่งงาน ทีมงานให้เล็กลงเพื่อเกิดความคล่องตัว ทำงานได้ง่ายและเร็วขึ้น ให้คนทำงานตามความสามารถที่มีอยู่ จากนั้นค่อยๆ พัฒนาขึ้นไปทีละน้อย เป็นการก้าวหน้าสู่เป้าหมายทีละขั้นตอนอย่างมั่นคงและสร้างความยึดมั่นผูกพันไปในเวลาเดียวกัน

Andrew W. Halpin (1990, อ้างถึงใน โกเมธ พิมพ์เข้าธรรม, 2547, หน้า 22) กล่าวไว้ในพฤติกรรมของผู้บริหารว่า การเป็นแบบอย่าง เป็นพฤติกรรมของผู้บริหารที่พยายามช่วยเหลือและให้ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ผู้บริหารจะพยายามกระตุ้นและจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความสามารถแต่ไม่เป็นการควบคุมโดยใกล้ชิด ผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีโอกาสได้แสดงความสามารถสูงการควบคุมผู้บริหารจะใช้วิธีการปฏิบัติงานต่าง ๆ ของตนให้ดีที่สุดจนเป็นแบบอย่างที่ดีผู้อื่นจะยึดถือปฏิบัติได้

กล่าวโดยสรุป การเป็นแบบอย่างที่เหมาะสม หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่ปฏิบัติในสิ่งที่ดีเพื่อกระตุ้นและจูงใจให้ผู้ร่วมงานได้ปฏิบัติตามทั้งด้านคุณธรรม จริยธรรม บุคลิกภาพจนเป็นที่ยอมรับเชื่อถือและศรัทธา

6. การคาดหวังผลการปฏิบัติงานของผู้ตามในระดับสูง (High Performance Expectations) หมายถึง พฤติกรรมผู้บริหารที่แสดงออกถึงความคาดหวังในผลการปฏิบัติงานที่ดีเลิศ งานมีคุณภาพ มีผลการปฏิบัติงานที่ดี บุคลากรมีความรับผิดชอบในงาน มีการทำงานเป็นทีม และการสร้างสรรค์ในสิ่งที่ดีปฏิบัติ คือ ผู้บริหารยื่นหยัดที่จะให้บุคลากรทำงานให้ดีที่สุดเท่าที่มัน ให้บุคลากรทราบถึงความคาดหวังที่สูงในเรื่องการเป็นมืออาชีพของบุคลากร กระตุ้นให้ปรับปรุงผล การปฏิบัติงานที่ยังดีไม่ถึงที่สุด ให้ความสำคัญต่อความรับผิดชอบในหน้าที่ ส่งเสริมให้มีการปฏิบัติงานเป็นทีม ผู้บริหารกระตุ้นให้ปฏิบัติอย่างสร้างสรรค์เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร มนุษย์ทุกคนล้วนมีความคาดหวัง ซึ่งเป็นสิ่งที่มีความสำคัญและจำเป็นต่อการดำรงชีวิต เพราะความคาดหวังเกิดจากแรงผลักดันแห่งความต้องการ โดยอาจเป็นความต้องการทางสรีรวิทยา เช่น ความต้องการอาหาร น้ำ หรือความต้องการทางสังคม ความต้องการความสนใจ การยอมรับจากผู้อื่นอันนับได้ว่าเป็นลักษณะความต้องการพื้นฐานโดยทั่วไปที่มนุษย์ทุกคนคาดหวังไว้หรืออาจจะคาดหวังเพื่อต้องการสิ่งอื่นหรือเหตุการณ์อื่นต่อไป และถ้าเหตุการณ์นั้นเป็นไปดังที่คาดหวังหรือต้องการ บุคคลนั้นจะพบกับความสุข แต่หากเหตุการณ์ไม่เป็นไปตามที่คาดหวัง อันเนื่องมาจากความคาดหวังอยู่ในระดับที่สูงหรือต่ำกว่าความเป็นจริงก็จะทำให้เกิดความรู้สึกผิดหวังมีความขัดแย้ง คับข้องใจทำให้เกิดความเครียดขึ้นในที่สุด) Reid 1980, อ้างถึงใน วิชาญ รัตนมงคลศักดิ์, 2546, หน้า 13)

กิติมา ปรีดีติลภ (2529, หน้า 247อ้างถึงใน จารุวรรณ โต้บัว ,,2552 , หน้า 43) ได้กล่าวเกี่ยวกับทักษะของผู้นำว่า การคาดหวังพฤติกรรมจากการปฏิบัติงาน

ใด ๆ หากคาดหวังจะให้ผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล ผู้ปฏิบัติงานต้องมีความชำนาญเป็นอย่างดีในสิ่งที่ตนปฏิบัติ คือ ทักษะในการปฏิบัติงานของตนเอง ในทำนองเดียวกัน ผู้บริหารที่ดีมีความสามารถในการบริหารงานต้องมีทักษะในการเป็นผู้นำ การบริหารงานนั้นจึงจะประสบผลสำเร็จด้วยดี

กล่าวโดยสรุป การคาดหวังผลการปฏิบัติงานของผู้ตามในระดับสูง หมายถึง การที่ผู้บริหารใช้ความสามารถในการบริหารงาน โดยใช้ทักษะในการเป็นผู้นำ เพื่อให้ผู้ตามเกิดพฤติกรรมในการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

5.3 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของแบส

Bass (1999, อ้างถึงใน รัตติภรณ์ จงวิศาล, 2543, หน้า 90-93)

ได้เสนอรูปแบบภาวะผู้นำแบบพิสัยเต็ม โดยใช้ผลจากการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำตามรูปแบบภาวะผู้นำที่เขาเสนอในปี 1985 และผลการศึกษาต่อมาสรุปเป็นภาวะผู้นำ 3 แบบ คือ

5.3.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) คือ กระบวนการที่ผู้นำเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ตามให้สูงขึ้นจากความพยายามที่คาดหวังเป็นผลให้ปฏิบัติงานเกินความคาดหวัง โดยผู้นำแสดงบทบาททำให้ผู้ตามมีความรู้สึกไว้วางใจ ยินดี จงรักภักดีและนับถือ ทำให้ผู้ตามเป็นผู้มีศักยภาพ เป็นนักพัฒนา เป็นผู้ส่งเสริมแรงได้ด้วยตนเอง ซึ่งผู้นำจะต้องยกระดับความรู้สึกของผู้ตามให้ความสำคัญและคุณค่าของผลลัพธ์ที่ต้องการ วิธีการที่จะบรรลุได้ผลลัพธ์ที่ต้องการทำให้ผู้ตามไม่คำนึงถึงประโยชน์ส่วนตนแต่อุทิศตนเพื่อองค์กร

5.3.2 ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) คือ กระบวนการที่ผู้นำทำให้ผู้ตามมีความพยายามที่คาดหวังและปฏิบัติงานตามที่คาดหวัง โดยผู้นำใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนเสริมแรงอย่างเหมาะสม ทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นที่จะปฏิบัติงานให้ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการและทำให้ผู้ตามเข้าใจบทบาท รวมทั้งตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม บอกถึงวิธีการที่ความต้องการของผู้ตามจะได้รับการแลกเปลี่ยนเมื่อปฏิบัติงานได้บรรลุตามที่กำหนด ประกอบด้วยกระบวนการ 3 ด้าน คือ การให้รางวัลอย่างเหมาะสม (Contingent Reward –CR) การบริหารแบบมีข้อยกเว้นโดยตรง (Active Management by Exception–MBE–A) การบริหารแบบมีข้อยกเว้นโดยอ้อม (Passive Management by Exception–MBE–P)

5.3.3 ภาวะผู้นำแบบตามสบาย (Laissez-faire-Leadership) คือ ผู้นำที่หลีกเลี่ยงการแทรกแซงหรือรับผิดชอบการปฏิบัติงาน ภาวะผู้นำแบบตามสบาย เป็นลักษณะของความเชื่อที่ว่า “ให้ทุกคนทำในสิ่งของตนเอง” ไม่มีวิสัยทัศน์เกี่ยวกับพันธกิจขององค์กรและความชัดเจนของเป้าหมาย วัตถุประสงค์ของการสื่อสารให้สมาชิกขององค์กรได้เข้าใจ การวางแผนมีน้อยมากหรือไม่มีเลย ยังไม่มีความชัดเจนในวิธีการปฏิบัติเกี่ยวกับการตัดสินใจ การนิเทศ และการให้ข้อมูลป้อนกลับมีน้อยมากเป็นลักษณะของการบริหารที่วิกฤต เนื่องจากผู้นำไม่ใช้อำนาจและภาวะผู้นำ โดยใช้อำนาจอ้างอิง (Reference Power) สภาพการณ์เช่นนี้มีแนวโน้มทำให้สมาชิกขององค์กรเกิดความขัดแย้งระหว่างพวกที่แข่งขันกัน ทำให้ขาดความร่วมมือที่จะกำหนดทิศทางในการพัฒนากิจกรรมตามพันธกิจและแนวโน้มที่สมาชิกขององค์กรจะมีความรู้สึกสับสน ความเป็นหน่วยเดียวกัน มีน้อยขาดขวัญและกำลังใจ

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของแบส (Bass) มีปัจจัยที่สำคัญต่อการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ ความเป็นผู้นำที่มีบารมี การพิจารณาส่วนบุคคลและการกระตุ้นความเห็น ปัจจัยอำนาจบารมีสูงสุดเป็นทฤษฎีที่มุ่งเน้นการแก้ไขปัญหาตามสถานการณ์ พัฒนาศักยภาพของผู้ตามให้ปฏิบัติงานได้เกินความคาดหวังตามภาวะความเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ ดังนั้นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากในสภาวะการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน

จากแนวคิดและทฤษฎีดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้นมีนักวิชาการได้เรียกและให้ความหมายที่แตกต่างกัน ดังนี้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบตามสบาย ไม่ว่าจะให้ความหมายอย่างไรก็ตาม นักวิชาการเหล่านี้ได้ศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของแบส ดังนั้น ผู้วิจัยขอเสนอภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแบบเดียวเท่านั้น มีองค์ประกอบด้าน คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทาง 4 ปัญญาและการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ

ความหมายของแรงจูงใจ

วันชัย มีชาติ (2551) สรุปได้ว่าแรงจูงใจเป็นสภาวะของความเต็มใจในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยสามารถตอบสนองความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานด้วย ซึ่งการสร้างแรงจูงใจนี้ เป็นหน้าที่ประการหนึ่งของผู้บริหารและผู้ถูกจูงใจ จะต้องมีความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าวด้วย

สมศักดิ์ ประเสริฐกุล (2554) กล่าวว่า ในทางจิตวิทยานั้น แรงจูงใจ หมายถึง สภาวะที่อินทรีย์ถูกกระตุ้นให้แสดงพฤติกรรมเพื่อไปยังจุดหมายปลายทาง นักจิตวิทยา มีความเชื่อว่ามนุษย์หรือสัตว์ เมื่ออยู่ในสภาวะที่ได้รับการจูงใจจะมีความกระตือรือร้น และ ขวนขวายในการทำกิจกรรมหรือแสดงพฤติกรรมเพื่อให้เกิดความสำเร็จซึ่งเป็นจุดหมายปลายทางที่ต้องการ

จิตลดา พัดเย็น (2543, หน้า 18) ได้ให้ความหมายว่า แรงจูงใจเป็นแรง ที่ทำให้บุคคลพยายามทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งอย่างมีเป้าหมายเพื่อลดความไม่สบายใจ หรือลด ความเครียดที่ถูกกระตุ้นโดยบุคคลหรือถูกกระตุ้นโดยสิ่งแวดล้อม แรงจูงใจจะถูกกระตุ้น ให้เกิดขึ้นได้ง่ายเมื่อบุคคลกำลังขาดแคลนหรือสูญเสียบางสิ่งบางอย่าง การขาดแคลน หรือการสูญเสียดังกล่าวทำให้บุคคลมีความต้องการเกิดขึ้น แรงจูงใจจึงมีหน้าที่ทั้งกระตุ้น ให้เกิดพฤติกรรมและเป็นตัวกำหนดทิศทางของพฤติกรรมด้วย

ลัดดา กุลนานนท์ (2544, หน้า 7) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจว่า แรงจูงใจ คือสิ่งเร้าที่มากกระตุ้นหรือผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งออกมา เพื่อที่จะได้บรรลุวัตถุประสงค์ หรือตอบสนองความต้องการที่ตนเองมีอยู่ แรงจูงใจจะเป็น กำลังใจที่จะส่งผลทำให้บุคคลปฏิบัติภาระหน้าที่ให้สำเร็จตามที่องค์กรกำหนดไว้

กวีแย้มกลีบ (2550, หน้า 8) ได้ให้ความหมายว่า แรงจูงใจเป็นสิ่งกระตุ้น สิ่งเร้าใจ สิ่งล่อใจทั้งภายในและภายนอกที่บุคคลแสดงออกมาในรูปแบบพฤติกรรม โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้บรรลุเป้าหมายด้วยความเต็มใจ

อภิชัย สุปัญญา (2551, หน้า 5) ได้ให้ความหมายว่า แรงจูงใจ (Motivation) คือ แรงผลักดันความต้องการและความคาดหวังต่างๆ ของมนุษย์เพิ่มให้แสงออกตามที่ต้องการ อาจกล่าวได้ว่าผู้บริหารใช้การจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำสิ่งต่าง ๆ ด้วยความ พพอใจในทางกลับกันผู้ใต้บังคับบัญชาอาจใช้วิธีเดียวกันกับผู้บริหาร

จากความหมายของแรงจูงใจ ผู้วิจัยขอสรุปว่า แรงจูงใจ หมายถึง แรงขับในตัวของผู้ปฏิบัติ เกิดจากการกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมของผู้ที่จูงใจต้องการให้เกิด เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ แรงจูงใจจึงเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งในการชักจูงพฤติกรรมมนุษย์ให้เกิดแนวทางไปสู่เป้าหมายในอนาคต

องค์ประกอบของแรงจูงใจ

แรงจูงใจเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นได้ตลอดเวลา เพราะมนุษย์มีความต้องการ (Needs) ซึ่งจะทำให้เกิดความไม่สมดุลทางร่างกายและจิตใจ ก่อให้เกิดแรงขับดัน (Drives) หรือแรงจูงใจ (Motive) ที่จะทำให้เกิดพฤติกรรมและการกระทำนำไปสู่เป้าหมาย (Goals) ที่สามารถตอบสนองความต้องการนั้น ๆ เมื่อบุคคลได้รับการตอบสนองแรงขับหรือแรงจูงใจก็จะลดพลังลงทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน (hengc, หรดลล, 2540)

จากการศึกษาองค์ประกอบของการจูงใจทำให้ทราบว่าการจูงใจให้มนุษย์ทำงานประกอบด้วย 3 ประการ คือ

1. ผู้รับการจูงใจ เป็นบุคคลหรือกลุ่มเป้าหมายที่ผู้จูงใจต้องการจะใช้กระบวนการจูงใจเข้าดำเนินการให้ปฏิบัติในสิ่งที่ผู้จูงใจต้องการด้วยความสมัครใจ
2. วิธีการจูงใจ เป็นกระบวนการทั้งศาสตร์และศิลปะ ที่เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของผู้ถูกจูงใจให้สามารถคล้อยตาม และสามารถกระทำตามจนบรรลุวัตถุประสงค์
3. เป้าหมายของการจูงใจ เป็นพฤติกรรมที่ผู้จูงใจหวังให้เกิดขึ้นในขั้นสุดท้ายภายหลังการใช้วิธีการจูงใจ

ความสำคัญของแรงจูงใจ

การจูงใจมีอิทธิพลต่อผลผลิตผลิตผลของงานจะมีคุณภาพดีมีปริมาณมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับแรงจูงใจในการทำงานดังนั้นผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานจึงจำเป็นต้องเข้าใจว่าอะไร คือ แรงจูงใจที่จะทำให้พนักงานทำงานอย่างเต็มที่และไม่ใช่ว่าเรื่องง่ายในการจูงใจพนักงานเพราะพนักงานตอบสนองต่องานและวิธีทำงานขององค์กรแตกต่างกันการจูงใจพนักงานจึงมีความสำคัญสามารถสรุปความสำคัญของการจูงใจในการทำงาน ได้ดังนี้

1. พลัง (Energy) เป็นแรงขับเคลื่อนที่สำคัญต่อการกระทำหรือพฤติกรรมของมนุษย์ในการทำงานใด ๆ ถ้าบุคคลมีแรงจูงใจในการทำงานสูงย่อมทำให้ขยันขันแข็งกระตือรือร้นกระทำให้สำเร็จซึ่งตรงกันข้ามกับบุคคลที่ทำงานประเภท “เช้าชามเย็นชาม”

ที่ทำงานเพียงเพื่อให้ผ่านไประยะเวลาสั้น ๆ

2. ความพยายาม (Persistence) ทำให้บุคคลมีความมานะอดทนบากบั่น คิดหาวิธีการนำความรู้ความสามารถและประสบการณ์ของตนมาใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อ งานให้มากที่สุดไม่ทอดทิ้งหรือละความพยายามง่าย ๆ แม้งานจะมีอุปสรรคขัดขวางและ เมื่องานได้รับผลสำเร็จด้วยดีก็มักคิดหาวิธีการปรับปรุงพัฒนาให้ดีขึ้นเรื่อย ๆ

3. การเปลี่ยนแปลง (Variability) รูปแบบการทำงานหรือวิถีทำงาน ในบางครั้งก่อให้เกิดการค้นพบช่องทางดำเนินงานที่ดีกว่าหรือประสบผลสำเร็จมากกว่า นักจิตวิทยาบางคนเชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นเครื่องหมายของความเจริญก้าวหน้าของ บุคคลแสดงให้เห็นว่าบุคคลกำลังแสวงหาการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ให้ชีวิตบุคคลที่มีแรงจูงใจ ในการทำงานสูงเมื่อคืนรนเพื่อจะบรรลุวัตถุประสงค์ใด ๆ หากไม่สำเร็จบุคคลก็มักพยายาม ค้นหาลู่ทางผิดพลาดและพยายามแก้ไขให้ดีขึ้นในทุกวิถีทางซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง การทำงานจนในที่สุดทำให้ค้นพบแนวทางที่เหมาะสมซึ่งอาจจะต่างไปจากแนวเดิม

4. บุคคลที่มีแรงจูงใจในการทำงานจะเป็นบุคคลที่มุ่งมั่นทำงานให้เกิดความ เจริญก้าวหน้าและการมุ่งมั่นทำงานที่ตนรับผิดชอบให้เจริญก้าวหน้าจัดว่าบุคคลผู้นั้น มีจรรยาบรรณในการทำงาน (Work Ethics) ผู้มีจรรยาบรรณในการทำงานจะเป็นบุคคล ที่มีความรับผิดชอบมั่นคงในหน้าที่มีวินัยในการทำงานซึ่งลักษณะดังกล่าวแสดงให้เห็นถึง ความสมบูรณ์ผู้มีลักษณะดังกล่าวนี้มักไม่มีเวลาเหลือพอที่จะคิดและทำในสิ่งที่ไม่ดี

ลักษณะของแรงจูงใจ

แรงจูงใจของมนุษย์มีมากมายหลายอย่างเราถูกจูงใจให้มีการกระทำหรือ พฤติกรรมหลายรูปแบบเพื่อหาน้ำและอาหารมาดื่มกินสนองความต้องการทางกาย แต่ยังมีความต้องการมากกว่านั้นเช่นต้องการความสำเร็จต้องการเงินค่าชมเชย อำนาจและในฐานะที่เป็นสัตว์สังคมคนยังต้องการมีอารมณ์ผูกพันและอยู่รวมกลุ่ม กับผู้อื่นแรงจูงใจจึงเกิดขึ้นได้จากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก

แรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motives) เป็นสิ่งผลักดันจากภายในตัวบุคคล ซึ่งอาจจะเป็นเจตคติความคิดเห็นความสนใจความตั้งใจการมองเห็นคุณค่าความพอใจ ความต้องการขยสิ่งต่าง ๆ ดังกล่าวมาเหล่านี้มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมค่อนข้างถาวร เช่นคนงานที่เห็นคุณค่าของงานมองว่าองค์การคือสถานที่ให้ชีวิตแก่เขาและครอบครัว เขาก็จะจงรักภักดีต่อองค์การกระทำต่าง ๆ ให้องค์การเจริญก้าวหน้าหรือในกรณี ที่บ้านเมืองประสบปัญหาเศรษฐกิจในช่วงเวลาของเศรษฐกิจขาลงองค์การจำนวนมาก

อยู่ในภาวะขาดทุนไม่มีเงินจ่ายค่าตอบแทนแต่ด้วยความผูกพันเห็นใจกันและกัน ทั้งเจ้าของกิจการและพนักงานต่างร่วมกันค้าขายอาหารเล็ก ๆ น้อย ๆ ทั้งประเภทแซนวิช ก๋วยเตี๋ยว ฯลฯ เพียงเพื่อให้มีรายได้ประทังกันไปทั้งผู้บริหารและลูกน้องและในภาวะดังกล่าวนี้จะเห็นว่าพนักงานหลายรายที่ไม่ทิ้งเจ้านายทั้งเต็มใจไปทำงานวันหยุด โดยไม่มีค่าตอบแทนถ้าการกระทำดังกล่าวเป็นไปโดยเนื่องจากความรู้สึกหรือเจตคติที่ดีต่อเจ้าของกิจการหรือด้วยความรับผิดชอบในฐานะสมาชิกคนหนึ่งของคนองค์กรมิใช่ เพราะเกรงจะถูกไล่ออกหรือไม่มีที่ไปก็กล่าวได้ว่าเป็นพฤติกรรมที่เกิดจากแรงจูงใจภายใน

แรงจูงใจภายนอก (Extrinsic Motives) เป็นสิ่งผลักดันภายนอกตัวบุคคล ที่มากระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมอาจจะเป็นการได้รับรางวัลเกียรติยศชื่อเสียงค่าชมการได้รับการยอมรับยกย่อง ฯลฯ แรงจูงใจนี้ไม่คงทนถาวรต่อพฤติกรรมบุคคลจะแสดงพฤติกรรมเพื่อตอบสนองสิ่งจูงใจดังกล่าวเฉพาะในกรณีที่ต้องการรางวัลต้องการเกียรติชื่อเสียงค่าชมการยกย่องการได้รับการยอมรับ ฯลฯ ตัวอย่างแรงจูงใจภายนอกที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรม เช่น การที่คนงานทำงานเพียง เพื่อแลกกับค่าตอบแทนหรือเงินเดือนการแสดง ความขยันตั้งใจทำงานเพียงเพื่อให้หัวหน้างานมองเห็นแล้วได้ความดีความชอบ เป็นต้น

รูปแบบของแรงจูงใจ

บุคคลแต่ละคนมีรูปแบบแรงจูงใจที่แตกต่างกันซึ่งนักจิตวิทยาได้แบ่งรูปแบบแรงจูงใจของมนุษย์ออกเป็นหลายรูปแบบที่สำคัญ มีดังนี้

1. แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement Motive) หมายถึง แรงจูงใจที่เป็นแรงขับให้บุคคลพยายามที่จะประกอบพฤติกรรมที่จะประสบสัมฤทธิ์ผลตามมาตรฐานความเป็นเลิศ (Standard of Excellence) ที่ตนตั้งไว้บุคคลที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์จะไม่ทำงานเพราะหวังรางวัลแต่ทำเพื่อจะประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ผู้มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์จะมีลักษณะสำคัญดังนี้

- 1.1 มุ่งหาความสำเร็จ (Hope of Success) และกลัวความล้มเหลว (Fear of Failure)
- 1.2 มีความทะเยอทะยานสูง
- 1.3 ตั้งเป้าหมายสูง
- 1.4 มีความรับผิดชอบในการงานดี
- 1.5 มีความอดทนในการทำงาน

1.6 รู้ความสามารถที่แท้จริงของตนเอง

1.7 เป็นผู้ที่ทำงานอย่างมีการวางแผน

1.8 เป็นผู้ที่ตั้งระดับความคาดหวังไว้สูง

2. แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ (Affiliative Motive) ผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมพันธมักจะเป็นผู้ที่โอบอ้อมอารีย์เป็นที่รักของเพื่อนมีลักษณะเห็นใจผู้อื่นซึ่งเมื่อศึกษาจากสภาพครอบครัวแล้วผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมพันธมักจะเป็นครอบครัวที่อบอุ่นบรรยากาศในบ้านปราศจากการแข่งขันพ่อแม่ไม่มีลักษณะข่มขู่พี่น้องมีความรักสามัคคีกันดีผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมพันธจะมีลักษณะสำคัญ ดังนี้

2.1 เมื่อทำสิ่งใดเป้าหมายก็เพื่อได้รับการยอมรับจากกลุ่ม

2.2 ไม่มีความทะเยอทะยานมีความเกรงใจสูงไม่กล้าแสดงออก

2.3 ตั้งเป้าหมายต่ำ

2.4 หลีกเลี่ยงการโต้แย้งมักจะคล้อยตามผู้อื่น

3. แรงจูงใจใฝ่อำนาจ (Power Motive) สำหรับผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่อำนาจนั้นพบว่าผู้ที่มีแรงจูงใจแบบนี้ส่วนมากมักจะพัฒนามาจากความรู้สึกว่าตนเอง "ขาด" ในบางสิ่งบางอย่างที่ต้องการอาจจะเป็นเรื่องใดเรื่องหนึ่งก็ได้ทำให้เกิดมีความรู้สึกเป็น "ปมด้อย" เมื่อมีปมด้วยจึงพยายามสร้าง "ปมเด่น" ขึ้นมาเพื่อชดเชยกับสิ่งที่ตนเองขาดผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่อำนาจจะมีลักษณะสำคัญดังนี้

3.1 ชอบมีอำนาจเหนือผู้อื่นซึ่งบางครั้งอาจจะออกมาในลักษณะการก้าวร้าว

3.2 มักจะต่อต้านสังคม

3.3 แสวงหาชื่อเสียง

3.4 ชอบเสียงหึ่งในด้านของการทำงานร่างกายและอุปสรรคต่าง ๆ

3.5 ชอบเป็นผู้นำ

4. แรงจูงใจใฝ่ก้าวร้าว (Aggression Motive) ผู้ที่มีลักษณะแรงจูงใจแบบนี้มักเป็นผู้ที่ได้รับการเลี้ยงดูแบบเข้มงวดมากเกินไปบางครั้งพ่อแม่อาจจะใช้วิธีการลงโทษที่รุนแรงเกินไปดังนั้นเด็กจึงหาทางระบายออกกับผู้อื่นหรืออาจจะเนื่องมาจากการเลียนแบบบุคคลหรือจากสื่อต่าง ๆ ผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่ก้าวร้าวจะมีลักษณะที่สำคัญดังนี้

4.1 ถือความคิดเห็นหรือความสำคัญของตนเป็นใหญ่

4.2 ชอบทำร้ายผู้อื่นทั้งการทำร้ายด้วยกายหรือวาจา

5. แรงจูงใจใฝ่พึงพา (Dependency Motive) สาเหตุของการมีแรงจูงใจแบบนี้ก็เพราะการเลี้ยงดูที่พ่อแม่ทะนุถนอมมากเกินไปไม่เปิดโอกาสให้เด็กได้ช่วยเหลือตนเอง ผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่พึ่งพาจะมีลักษณะสำคัญดังนี้

5.1 ไม่มั่นใจในตนเอง

5.2 ไม่กล้าตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ด้วยตนเองมักจะลังเล

5.3 ไม่กล้าเสี่ยง

5.4 ต้องการความช่วยเหลือและกำลังใจจากผู้อื่น

มูลเหตุของแรงจูงใจ

การทำงานของแต่ละคนย่อมขึ้นอยู่กับมูลเหตุจูงใจที่เป็นแรงกระตุ้นให้แต่ละคนทำงาน ผลงานจะดีหรือไม่ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบดังต่อไปนี้

1. สิ่งแวดล้อมในการทำงาน เช่น สถานที่ แสงสว่าง ระเบียบ กฎเกณฑ์ บรรยากาศในการทำงาน เป็นต้น
2. เศรษฐกิจ เป็นผลตอบแทนจากการทำงาน ได้แก่ ค่าจ้าง เงินเดือน โบนัส การตอบแทนจากการทำงาน เป็นต้น
3. ฐานะทางสังคม เป็นส่วนหนึ่งของงานและสังคม ตำแหน่งหน้าที่การงาน แต่ละคนได้รับการยอมรับจากสังคม ก็จะทำให้บุคคลนั้นเกิดความภาคภูมิใจและมีความรับผิดชอบงานมากขึ้น
4. เจตคติต่องาน ความรู้สึกต่องานเป็นสิ่งที่มีความค่าจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อตนเองและสังคม
5. ความอิสระในการทำงาน สามารถใช้ความรู้ความสามารถได้เต็มที่ โดยไม่ได้รับการบีบบังคับจากผู้อื่น เป็นมูลเหตุจูงใจให้ตั้งใจทำงาน

จากมูลเหตุจูงใจในการทำงาน สรุปได้ว่า มีความสำคัญอย่างมากต่อการทำงาน เพราะการที่ทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กรนั้นจะทำงานบรรลุเป้าหมายได้จำเป็นต้องมีเหตุจูงใจเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ (สมศักดิ์ กิจธนะวัฒน์, 2548)

ประโยชน์ของการจูงใจ

การที่องค์กรมีสิ่งจูงใจที่ดีย่อมก่อให้เกิดประโยชน์หลายประการต่อองค์กร คือ

1. เสริมสร้างกำลังใจในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากรในองค์กร

2. เสริมสร้างให้เกิดความจงรักภักดีแก่องค์การ
3. บุคลากรจะทำงานได้อย่างเต็มความสามารถ
4. ช่วยให้การควบคุมงานดำเนินไปด้วยความราบรื่นอยู่ในกฎระเบียบ วินัย และข้อบังคับขององค์การ
5. ช่วยเสริมสร้างความคิดสร้างสรรค์ในกิจการต่าง ๆ ขององค์การ เป็นการสร้างความก้าวหน้าให้แก่พนักงานและองค์การ
6. ทำให้เกิดความศรัทธา ความเชื่อมั่นในองค์การที่ตนปฏิบัติงานอยู่ และเกิดความสุข ความพึงพอใจในการทำงาน
7. ทำให้องค์การได้คนดีมีความสามารถมาร่วมทำงานด้วย
8. จัดความขัดแย้งในการบริหารงาน
9. เชื้ออำนาจต่อการสั่งการในองค์การ

จากประโยชน์ของการจูงใจข้างต้น ล้วนเกิดผลดีต่อองค์การหลาย ๆ ด้าน การจูงใจหรือการสร้างแรงจูงใจกับบุคลากรจึงมีความสำคัญต่อการบริหารองค์การ ไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ (สาโร ชเนติธรรมกุล, 2542)

ทฤษฎีแรงจูงใจ

ทฤษฎีแรงจูงใจ (Motivation Theory) เป็นเรื่องของการตอบสนองของความต้องการที่เกิดขึ้นของคน ความต้องการจะก่อให้เกิดแรงจูงใจ หรือผลักดันในการกระทำสิ่งต่าง ๆ เพื่อให้ได้รับการตอบสนองตามเป้าหมายของตนเอง อย่างไรก็ตามพฤติกรรมของแต่ละบุคคล จะมีความแตกต่างกันในแง่ ความรู้ ความสามารถ ทักษะ ทักษะ ความสนใจ ความทะเยอทะยาน และความแตกต่างกันของแรงจูงใจในการทำงาน (Motivation To Work) ที่เป็นปัจจัยที่ไม่เกี่ยวกับหน้าที่การงานและเกี่ยวกับหน้าที่การงาน สำหรับปัจจัยที่ไม่เกี่ยวกับหน้าที่การงาน และเกี่ยวกับหน้าที่การงาน สำหรับปัจจัยที่ไม่เกี่ยวกับหน้าที่การงาน ได้แก่ สภาพแวดล้อมทั่วไป ทั้งในทางสังคมและวัฒนธรรมที่อยู่รอบตัว ส่วนปัจจัยที่เกี่ยวกับหน้าที่การงาน ได้แก่ ทักษะ ความเข้าใจในสิ่งต่าง ๆ ที่พบเห็นมาเมื่อมีการผสมผสานกันกับ สภาพแวดล้อมของการทำงานจะเกิดพฤติกรรมที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะตนเองจะเห็นว่า พฤติกรรมมักเป็นผลโดยตรงมาจากความเข้าใจในงานหรือกิจกรรมที่จะต้องปฏิบัติ ซึ่งรวมถึงรางวัลหรือผลประโยชน์ที่อาจได้รับหรือแรงดลใจที่อยากให้เกิดความสำเร็จในงานและรวมถึงสภาวะแรงจูงใจในปัจจุบัน และทัศนคติของแต่ละบุคคล (ดารานี พานทอง, 2532)

ทฤษฎีแรงจูงใจแมคคลีแลนด์ (McClelland Theory) ถูกพัฒนาขึ้นมา โดย Devid C.McClelland ในปี พ.ศ.2503 เป็นทฤษฎีที่มีความสัมพันธ์กับการเรียนรู้ โดยเชื่อว่าความต้องการเป็นการเรียนรู้จากสังคมและประสบการณ์ ซึ่งแบ่งความต้องการหรือแรงจูงใจออกเป็น 3 ลักษณะ คือ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement Motive) แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ (Affiliation Motive) และแรงจูงใจใฝ่อำนาจ (Power Motive) นักจิตวิทยา Henry A.Murray และ David C.McClelland ได้ใช้วิธีที่เรียกว่า เทคนิคการฉายออก (Projective Technique) โดยใช้แบบทดสอบ ที่มาติด แอปเพอร์เซ็ปชัน (Thematic Apperception Test) หรือเรียกย่อ ๆ ว่า ทีเอที (TAT) แสดงภาพคนหนึ่งคนหรือมากกว่าหนึ่งคนในสถานการณ์ที่กำกวม ผู้ทดสอบจะแสดงภาพให้ผู้รับการทดสอบดูและให้บอกหรือเล่าเรื่องในภาพนั้น คำตอบที่ได้รับจะนำมาแปลผลเพื่อทราบพื้นฐานของแนวคิดของแต่ละคนว่าสัมพันธ์กับแรงจูงใจลักษณะใด แรงจูงใจทั้ง 3 ลักษณะ มีรายละเอียดดังนี้

1. แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ เป็นแรงจูงใจภายในให้บุคคลการทำงานที่มีมาตรฐาน และเป็นสิ่งสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จของงาน ซึ่งความหมายของแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และลักษณะของผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ มีดังนี้

เรียม ศรีทอง (2542, หน้า 362) กล่าวว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์เป็นความต้องการมีผลงานและบรรลุเป้าหมายที่พึงปรารถนาให้ได้

สมยศ นาวิการ (2543, หน้า 319) กล่าวว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์เป็นความปรารถนาที่ทำบางสิ่งบางอย่างให้ดีขึ้น หรือมีประสิทธิภาพมากขึ้นกว่าที่เคยทำมาก่อน

สุรางค์ โค้วตระกูล (2544, หน้า 172) เสนอว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์หมายถึง แรงจูงใจที่เป็นแรงขับให้บุคคลพยายามที่จะประกอบพฤติกรรมที่จะประสพผลสัมฤทธิ์ตามมาตรฐานที่เป็นเลิศ (Standard of Excellence)

Sprinthall (1991, P. 527) กล่าวว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์เป็นความต้องการที่มุ่งเน้นไปสู่ระดับความสามารถที่ยากเสมอ ๆ และหลีกเลี่ยงลักษณะความสามารถที่ต่ำ

Nelson, Organ and Bateman (1993, pp.141-142) ให้ความเห็นว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์จะเกี่ยวข้องกับความเก่ง การแข่งขัน จุดมุ่งหมายที่ทำทนาย การมุ่งหน้า ไม่ลดละและการอยากจะได้ชัยชนะ

Weiten. (1997, p. 403) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจในแนวทางเดียวกันว่าเป็นความต้องการของผู้ครอบครองความยากที่ท้าทาย (Master difficult Challenges) การแสดงออกที่โดดเด่นกว่าผู้อื่น (To outperform other) และการพบกับมาตรฐานความเป็นเยี่ยม ซึ่งประกอบด้วยความต้องการความฉลาด (To excel) ความพิเศษในการแข่งขันกับบุคคลอื่น นั่นคือ เป็นความปรารถนาที่จะเป็นคนเก่งและพิเศษกว่าบุคคลอื่น

Murray (อ้างถึงใน Wood, 1999, p. 373) ได้ให้คำนิยามของความต้องการความสำเร็จว่าเป็นแรงจูงใจที่จะประสบความสำเร็จจากบางสิ่งที่ยาก การชนะอุปสรรค และการประสบผลสำเร็จที่ได้มาตรฐานสูง ความเก่งในตัวเอง การแข่งขัน และการอยู่ในขั้นแนวหน้าผู้อื่น การนับถือตนเองเพิ่มมากขึ้น โดยใช้ความสามารถในการได้รับผลสำเร็จ

จากความหมายแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ดังกล่าวข้างต้น พอสรุปได้ว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ หมายถึง แรงที่เป็นพลังขับให้บุคคลพยายามที่จะประกอบพฤติกรรมที่จะประสบสัมฤทธิ์ผลตามมาตรฐานที่เป็นเลิศ ทำให้บุคคลพยายามที่จะประกอบพฤติกรรมที่ท้าทายความสามารถเป็นความปรารถนาที่จะทำบางสิ่งบางอย่างให้ดีขึ้นหรือมีประสิทธิภาพมากขึ้นกว่าที่เคยทำมาก่อน ต้องประสบผลสำเร็จจากสิ่งที่ยาก ต้องการชนะในการแข่งขันกับผู้อื่น ต้องการเป็นคนเก่ง

2. แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ (Affiliation Motive) เป็นสิ่งสำคัญสำหรับสุขภาพจิตใจ ร่างกาย และความรู้สึกที่ดี บุคคลที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมพันธจะเป็นคนที่มีความสุข ความหมายของแรงจูงใจใฝ่สัมพันธและลักษณะของผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมพันธ มีดังนี้

สมยศ นาวิการ (2543, หน้า 320) ให้ความหมายว่า เป็นความต้องการความสัมพันธ์ที่เป็นมิตร การยอมรับจากกลุ่ม และการถูกชอบโดยบุคคลอื่น

Mc.Clelland. (1985, p. 347) ได้กล่าวถึงคำนิยามที่เกี่ยวกับแรงจูงใจใฝ่สัมพันธว่าเป็นการสร้างความมั่นคง การบำรุงรักษาหรือการประสานสัมพันธ์ภาพให้มั่นคงเช่นเดิม และการสร้างสัมพันธ์ภาพอันเป็นที่รักกับบุคคลอื่น

Nelson, Organ and Bateman. (1993, pp. 141-142) กล่าวว่า ความต้องการนี้เกี่ยวข้องกับการสร้างและรักษาความอบอุ่น ความใกล้ชิด ความสัมพันธ์ที่สนิทสนมกับผู้อื่น

จากความหมายที่นักวิชาการดังกล่าวข้างต้นได้ให้ไว้ นั้น สามารถสรุปความหมายของแรงจูงใจใฝ่สัมพันธได้ว่า เป็นความต้องการความสัมพันธ์ที่เป็นมิตร

ความปรารถนาที่จะกำหนดความผูกพันส่วนตัวกับบุคคลอื่น การยอมรับจากกลุ่ม การถูกชอบโดยบุคคลอื่น การร่วมมือและหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง

3. แรงจูงใจใฝ่อำนาจ (Power Motive) แรงจูงใจใฝ่อำนาจ มี 2 ลักษณะ คือ แรงจูงใจใฝ่อำนาจทางบุคคลและแรงจูงใจใฝ่อำนาจทางสถาบันหรือทางสังคม แรงจูงใจใฝ่อำนาจทางสังคมนั้นเป็นตัวตัดสินความสำเร็จในการบริหารที่สำคัญเพราะบุคคลที่มีความต้องการทางสังคมสูงจะมุ่งทำงานร่วมกับบุคคลอื่นเพื่อแก้ปัญหาและส่งเสริมเป้าหมายขององค์การ ทำงานให้สำเร็จตามวิธีขององค์การ เต็มใจเสียสละเพื่อประโยชน์ขององค์การ สามารถกล่าวได้ว่าแรงจูงใจใฝ่อำนาจทางสังคมเป็นแรงจูงใจที่สำคัญอีกประการหนึ่งที่ผู้บริหารควรสร้างให้เกิดแก่ตน ซึ่งความหมายของแรงจูงใจใฝ่อำนาจและลักษณะของผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่อำนาจเป็นความต้องการครอบงำและชักจูงผู้อื่น เป็นความปรารถนาที่จะได้มาและรักษาการควบคุมบุคคลอื่นเอาไว้ ต้องการให้ผู้อื่นคล้อยตามหรือโน้มน้าวผู้อื่นให้ทำสิ่งที่ตนเองต้องการหรือไม่ทำในสิ่งตนไม่ต้องการหรือสร้างอิทธิพลและทำชื่อเสียงให้แก่ตนเอง

สมยศ นาวิก (2543, หน้า 319) ให้แนวคิดว่า ผู้บริหารที่มีความต้องการอำนาจสูงนั้นจะควบคุมบุคคล ข้อมูล และทรัพยากรอันจำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมายมากกว่า บุคคลเช่นนี้มีลักษณะที่มุ่งการได้มา การใช้หรือการรักษาอำนาจหรืออิทธิพลเหนือผู้อื่น ชอบการแข่งขันกับบุคคลอื่นในสถานการณ์ที่เปิดโอกาสให้เขาครอบงำได้ สนุกสนานกับการเผชิญหน้ากับบุคคลอื่น ซึ่งมีความต้องการอำนาจ 2 แบบ คือ บุคคลและสถาบัน บุคคลที่มีความต้องการอำนาจสูง จะต้องครอบงำผู้อื่น พวกเขาคาดหวังให้ผู้อื่นตามใจรักภักดีต่อพวกเขาโดยส่วนตัว แทนที่จะเป็นต่อองค์การ

นรา สมประสงค์ (2544, หน้า 144) ได้กล่าวว่า ผู้ที่มีความต้องการสูงทางอำนาจจะมีลักษณะดังนี้

1. อยากรักษาอิทธิพลและผู้นำอื่น
2. อยากรักษาการควบคุมผู้อื่น
3. ผูกติดกับความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม
4. ชอบแนะนำให้ความคิดเห็น ประเมินและพยายามให้ผู้อื่นเป็นไปตามที่ตนคิด
5. ชอบแสวงหาตำแหน่งผู้นำเมื่อมีกิจกรรมกลุ่ม

Mc.Clelland (1985, pp. 349-357) ได้กล่าวถึง ลักษณะการแสดงออกของ แรงจูงใจใฝ่อำนาจไว้ 6 ลักษณะ คือ

1. ความก้าวร้าวความฮึกเหิม การทำงานเชิงรุก (Aggressiveness)
2. การสร้างภาพลักษณ์ของตนเองที่แตกต่างกับสังคม การแสดงออกถึง การรักษาลิทธิของตนเอง เช่น หัวรั้น หัวดีอ ไม่พอใจ โกรธ การตัดสินใจแนวปฏิเสธ
3. การเข้าครอบงำอำนาจ
4. การแสวงหาบารมี ชื่อเสียง เกียรติยศ ชอบให้บุคคลที่อยู่รอบข้าง มีความศรัทธา ซื่อสัตย์ จงรักภักดี ให้การสนับสนุน
5. การแสดงออกเพื่อให้เป็นที่รู้จักในกลุ่มเล็ก ๆ (Acting So As to Be Recognized in Small Groups) ชอบให้สมาชิกในกลุ่มรับใช้เขา บุคคลเหล่านี้จะชอบทำให้ ตนเองเด่นในกลุ่ม มีความยุติธรรม ต้องการเป็นผู้เป็นที่ดี
6. ความเสี่ยง (Risk Talking) บุคคลเหล่านี้จะมีความสมัครใจที่จะอดทนด้าน ร่างกาย ชอบความเสี่ยงอันตราย นอกจากนี้ Mc.Clelland ได้กล่าวถึงสิ่งที่มีความสัมพันธ์ เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจใฝ่อำนาจ ได้แก่ การมากด้วยการแข่งขัน การแสดงออกถึงการ รักษาสิทธิ์ ความสนใจในสิ่งที่สามารถบรรลุได้และการสร้างอำนาจบารมี เกียรติยศ ชื่อเสียง

จากที่กล่าวมาทั้งหมดข้างต้น สามารถสรุปลักษณะบุคลิกภาพของ ผู้มีแรงจูงใจใฝ่อำนาจ ได้ดังนี้

1. ต้องการมีอิทธิพล มุ่งควบคุม บุคคล ข้อมูล และทรัพยากร
2. แสวงหาบารมี ชื่อเสียง เกียรติยศ อำนาจให้กับตนเอง
3. ชอบแข่งขันกับบุคคลอื่นในสถานการณ์ที่เปิดโอกาสให้เขาครอบงำได้
4. มักจะชักจูงใจให้ผู้อื่นคล้อยตามหรือโน้มน้าวให้ทำในสิ่งที่ตนเองต้องการ
5. เป็นคนพูดจาเปิดเผย บังคับ เรย์กร่อง
6. ชอบสอน ชอบพูดในที่ชุมชน
7. ต้องการความเป็นผู้นำในกลุ่ม
8. ต้องการงานที่หนักกว่าผู้อื่น
9. มีความกังวลเรื่องอำนาจมากกว่าทำงานให้มีประสิทธิภาพ
10. เชื่อในระบบอำนาจ ความยุติธรรม

จากการศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจ พบว่า แรงจูงใจ ทั้ง 3 ด้าน เป็นแรงจูงใจที่สำคัญในการช่วยพัฒนาคน พัฒนางาน พัฒนาองค์การ และสามารถพัฒนาประเทศชาติได้ การศึกษาของ Mc.Clelland กล่าวว่า แรงจูงใจทางสังคม เป็นสิ่งที่สามารถเรียนรู้ได้ โดยเฉพาะแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ แรงจูงใจใฝ่อำนาจ สามารถเริ่มต้นเรียนรู้ได้ตั้งแต่สถาบันครอบครัว ผู้ปกครองให้ความสำคัญ ในการปลูกฝังให้เด็กเกิดแรงจูงใจทั้ง 3 ด้าน ได้อย่างเหมาะสม เพราะโดยทั่วไปบุคคล แต่ละคนมีแรงจูงใจทั้ง 3 ด้าน แต่มีขนาดน้อยมากแตกต่างกัน ซึ่งแรงจูงใจอย่างใดอย่างหนึ่งจะมีความโน้มเอียงที่จะเป็นคุณลักษณะของบุคคลด้านการฝึกอบรมอีกด้วย นับได้ว่าแรงจูงใจเป็นปัจจัยที่สำคัญที่ผู้บริหารควรสร้างให้เกิดกับตนเองและแก่ผู้ร่วมงาน เพื่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ

ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ มาสโลว์

ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ เริ่มจากสมมติฐานที่มีเหตุผล 2 ประการ (อำนาจ แสงสว่าง, 2545)

ประการที่ 1 มนุษย์มีความต้องการในหลายสิ่งหลายอย่างที่มีความแตกต่างกัน มีช่วงห่างกันนับจากระดับความต้องการขั้นต่ำทางสรีระ จนกระทั่งสูงถึงระดับความต้องการทางจิตวิทยา

ประการที่ 2 ความต้องการของมนุษย์ที่เกิดขึ้นเป็นลำดับขั้นความต้องการ ดังนั้นก่อนที่จะมีความต้องการในระดับที่สูงขึ้น ก่อนที่จะทำการจูงใจ และก่อให้เกิดผลกระทบต่อพฤติกรรมอย่างน้อยที่สุดก็จะต้องทำให้เกิดความรู้สึกบางส่วนที่มีความพอใจ ความต้องการของมนุษย์ในระดับต่ำเสียก่อน มาสโลว์จะให้คำตอบได้ว่า อะไรเป็นความต้องการของมนุษย์ในระดับต่ำและระดับสูง

มาสโลว์เป็นผู้มีชื่อเสียงในการศึกษาด้านนี้ เรื่องความต้องการของมนุษย์ (Human Needs) ในทฤษฎีความต้องการหรือทฤษฎีการจูงใจนี้ได้เสนอความต้องการด้านต่าง ๆ กันของมนุษย์เรียกลำดับความต้องการพื้นฐานเพื่อการอยู่รอด ไปจนถึงความต้องการทางสังคม และความต้องการยอมรับนับถือจากกลุ่มว่าตนมีคุณค่าและการพัฒนาไปสู่จุดสูงสุด จากทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์สามารถอธิบายได้ดังนี้ (ธงชัย สันติวงศ์, 2533)

1. ความต้องการขั้นพื้นฐานหรือความต้องการทางร่างกาย (Basic needs or Physiological) ได้แก่ ความต้องการทางน้ำ อาหาร ปัจจัยสี่ ซึ่งถือว่าเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับ

ชีวิต ถ้ามนุษย์ยังไม่สามารถสนองความต้องการในขั้นนี้ได้ จะไม่มีความต้องการในขั้นต่อไป เพราะมนุษย์ไม่มีเวลาคิดถึงความต้องการอื่น จะคิดเฉพาะสิ่งที่มาสนองความต้องการในขั้นนี้เท่านั้น

2. ความต้องการมั่นคงปลอดภัย (Security and Safety Need) มนุษย์มีความต้องการที่จะให้ตนมีความมั่นคงในการมีชีวิตอยู่รอด ถ้าทำงานต้องการให้ตนมีความมั่นคงในสถานภาพการทำงาน มีความปลอดภัยจากอันตรายต่าง ๆ

3. ความต้องการการเป็นเจ้าของ (Belonging Need) สิ่งที่มีมนุษย์ต้องการในขั้นนี้ คือ ความรัก ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ดังนั้นผู้บริหารสามารถสนองตอบด้วยการจัดการบริหารแบบมีส่วนร่วม จัดกลุ่มควบคุมคุณภาพ

4. ความต้องการยอมรับนับถือ (Esteem Need) ความต้องการยอมรับนับถือสามารถจำแนกได้ 2 ประเภท คือ

4.1 การยอมรับนับถือจากบุคคลทั่วไป เช่น การได้รับเอาใจใส่ การได้รับเกียรติยกย่อง

4.2 การยอมรับนับถือตนเอง เช่นปรารถนาที่จะไปสู่ความสำเร็จ ความเป็นตัวของตัวเอง ความเชื่อมั่นในตัวเอง และความมีอิสระ ซึ่งโดยปกติบุคคลทั่วไปจะวัดความสำเร็จจากการทำงาน เช่น การเลื่อนขั้น การเพิ่มกำไรให้กับบริษัท การได้รับผลประโยชน์อื่น ๆ ในการทำงาน

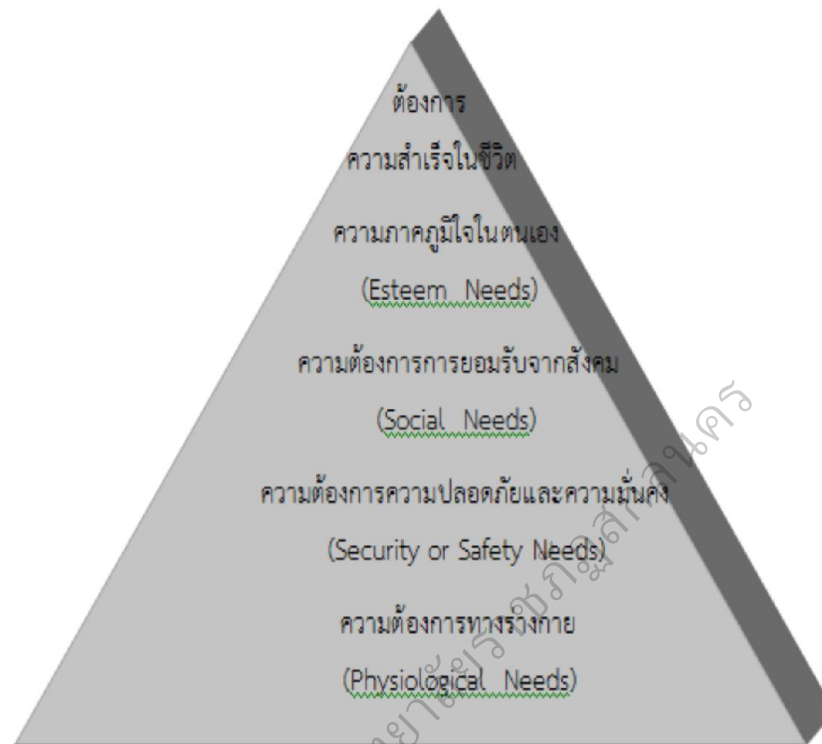
5. ความต้องการที่จะรู้จักตนเอง หรือความต้องการแสวงหาความก้าวหน้าให้แก่ตนเอง (Self actualization) ความต้องการของมนุษย์ในขั้นนี้มนุษย์จะมีความสุขในการทำงาน มีความพึงพอใจที่จะสร้างความสมบูรณ์ให้แก่ชีวิต มีความต้องการให้กิจการที่ทำอยู่ก้าวหน้ายิ่งขึ้น

ความต้องการลำดับที่ 1 ถึงลำดับที่ 4 เรียกว่าความต้องการขั้นต่ำที่ร่างกายยังขาดอยู่ (Deficiency Needs) ดังนั้นมนุษย์จะพยายามทุกวิถีทางที่จะให้ได้มาซึ่งความต้องการดังกล่าว เมื่อความต้องการลำดับที่ 1 ถึงลำดับที่ 4 ได้รับการตอบสนองแล้วก็จะแสวงหาความต้องการระดับสูง คือ ขั้นที่ 5 ซึ่งมาสโลว์ เรียกว่าความต้องการพัฒนาตนเองให้เจริญงอกงาม (Growth Needs) ความต้องการชนิดนี้เป็นแรงจูงใจที่กระตุ้นให้มนุษย์ใฝ่หาซึ่งไม่ได้เป็นไปเนื่องจากการขาดหรือบกพร่องแต่อย่างใด (วัลย์ลักษณ์ คำเพ็ญ, 2543)

ทฤษฎีมาสโลว์และความสนใจในการทำงาน

ในปัจจุบันความเชื่อว่า มนุษย์มีความต้องการที่แตกต่างกัน และสามารถจัดเรียงลำดับความต้องการของมนุษย์จากระดับต่ำไปสู่ระดับสูง กระทำได้โดยการสนใจในการทำงานตามทฤษฎีมาสโลว์ซึ่งสามารถประยุกต์ได้โดยตรง

การสนใจในการทำงานเป็นการเรียกร้องความตั้งใจ ความจริงที่ว่าตราบดีที่แต่ละบุคคลยังไม่มีความพึงพอใจในขั้นพื้นฐานแล้ว เขาจะไม่สามารถมีความตั้งใจในการทำงานได้ ตราบใดที่พนักงานยังมีรายได้ไม่เพียงพอที่จะทำให้เกิดความพอใจต่อความต้องการทางสรีระ ความต้องการต้องการทางความมั่นคงและปลอดภัย ความมั่นคงในงานอาชีพ มีความสุขในการติดต่อสัมพันธ์กันทางสังคมกับบุคคลอื่น ก็จะไม่สามารถที่จะตั้งใจทำงานให้ประสบผลสำเร็จต่อไปได้ แม้กระทั่งในการพัฒนาศักยภาพในการทำงานให้เต็มที่ในระยะสั้น ไม่สามารถทำงานให้มีประสิทธิภาพสูง และรวมถึงผลผลิตด้วย หลักการที่ใช้ได้ในการปฏิบัติทั่วไปสำหรับพนักงานทุกคนและทุกระดับ แต่บางครั้งอาจเป็นกรณีพิเศษสำหรับการปฏิบัติต่อพนักงานที่มีการทำงานสร้างสรรค์และมีความต้องการการทำงานมาก แต่ก็มีพนักงานที่ทำให้ต้องเสียค่าใช้จ่ายสูงทั้งตัวพนักงานเอง และองค์กรด้วย เช่น เป็นพนักงานที่มีความพอใจในการทำงานในระดับต่ำ เป็นพนักงานที่มีความขาดแคลนทางด้านความต้องการของมนุษย์ พนักงานดังกล่าวนี้ไม่สามารถพัฒนาทั้งในด้านทักษะฝีมือ และการใช้สติปัญญาในการทำงานได้อย่างเต็มที่ องค์กรทั้งหลายต่างก็ทราบความจริงดังกล่าวนี้ ดังนั้นในระดับบุคลากรที่เป็นผู้บริหารขององค์กร มีความมั่นคงในอาชีพระดับสูง มีผลประโยชน์ค่าตอบแทนเป็นสวัสดิการ เป็นผลให้ผู้บริหารระดับสูงดังกล่าวสามารถตั้งใจจริงในการทำงานจนก่อให้เกิดผลสำเร็จในการทำงานจนเป็นที่พอใจ



ภาพประกอบ 5 แสดงลำดับชั้นความต้องการของมาสโลว์
ที่มา : อำนวย แสงสว่าง, 2545

ทฤษฎีของมาสโลว์ ได้ให้ความสำคัญต่อความจริงที่ว่า องค์การต่าง ๆ มีความจำเป็นที่ต้องเกี่ยวข้องกับความต้องการหลายอย่างของพนักงาน เพื่อให้พนักงานเกิดความพอใจในการทำงานและทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ องค์การสามารถตอบสนองความต้องการทั้งหลายของพนักงานได้ดังนี้

1. ความต้องการทางด้านร่างกาย องค์การสามารถจัดการได้โดยกำหนดให้ได้รับค่าจ้างเงินเดือนที่พอเพียง จัดเวลาว่างพักผ่อนให้เพียงพอ จัดให้มีโปรแกรมการบริหารเป็นประจำในองค์การ ได้แก่ การมีบรรยากาศการทำงานที่ปลอดภัย เงินเดือนพื้นฐานที่เพียงพอต่อการดำรงชีวิต สภาพการทำงานที่เอื้อต่อการทำงานให้สำเร็จ
2. ความต้องการมั่นคงและปลอดภัยองค์การก็สามารถจัดให้สถานที่ทำงาน สภาพแวดล้อมมีความปลอดภัย จัดให้มีการประกันชีวิตจากอุบัติเหตุในการทำงาน

3. ความต้องการทางสังคม องค์การก็สามารถจัดกิจกรรมงานสร้างสรรค์ เช่นการแข่งขันกีฬา

4. ความต้องการยอมรับนับถือ องค์การก็สามารถจัดให้มีการมอบรางวัลงานเลี้ยงพนักงานที่มีผลงานดีเด่น จัดสร้างห้องทำงานเฉพาะตำแหน่ง

5. ความต้องการความสำเร็จ องค์การก็สามารถเปิดโอกาสให้พนักงานสามารถสร้างสรรค์ผลงาน สามารถเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งจากการทำงาน และเกิดความพอใจในความต้องการความสำเร็จด้วยตัวเอง

ทฤษฎี ERG (ERG THEORY : Existence Relatedness Growth Theory)

เป็นทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ แต่ไม่ถึงขั้นความต้องการว่า ความต้องการใดเกิดขึ้นก่อนหรือหลัง และความต้องการหลาย ๆ อย่างอาจเกิดขึ้นพร้อมกันได้ ความต้องการตามทฤษฎี ERG จะมีน้อยกว่าความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์ โดยแบ่งออกเป็น 3 ประการ ดังนี้ (ทิมมิกา เครือเนตร, 2552)

1. ความต้องการดำรงชีวิต (Existence needs) เป็นความต้องการที่จะตอบสนองเพื่อให้มีชีวิตอยู่ต่อไป ได้แก่ ความต้องการอาหาร น้ำ ที่พักอาศัย ความปลอดภัยทางร่างกาย

2. ความต้องการมีสัมพันธภาพกับคนอื่น (Relatedness Needs) เป็นบทบาทที่ซับซ้อนเกี่ยวกับคนและความพึงพอใจ การปฏิสัมพันธ์กันในสังคมนำมาสู่เรื่องเกี่ยวกับ อารมณ์ การเคารพนับถือ การยอมรับ และความปรารถนาเป็นเจ้าของ ทำให้เกิดความพึงพอใจในบทบาทการทำงานกับตัวพนักงานเองรวมทั้งครอบครัวและเพื่อน

3. การต้องการความเจริญก้าวหน้า (Growth Needs) เป็นความต้องการสูงสุดเช่นได้รับการยกย่อง, ประสบความสำเร็จในชีวิต, ความเจริญก้าวหน้าซึ่งต้องใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ความต้องการนี้ประกอบด้วยการทำทนายอริสราภาพของตัวเองที่จะทำให้ความสามารถนั้นเกิดความเป็นจริงได้

ทฤษฎี Theory X Theory Y

Douglas McGregor เป็นนักจิตสังคมชาวอเมริกาซึ่งทฤษฎีนี้เกี่ยวข้องกับทฤษฎีแรงจูงใจและทฤษฎีความต้องการขั้นพื้นฐานของมาสโลว์ซึ่ง McGregor มีความเห็นว่าการทำงานกับคนจะต้องคำนึงถึงธรรมชาติของมนุษย์และพฤติกรรมของมนุษย์ คือ มนุษย์มีความต้องการพื้นฐานและต้องการมีความตระหนักในหน้าที่ความรับผิดชอบเต็มใจทำงาน มีแรงจูงใจผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจะต้องให้สิ่งที่ผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการ

จึงจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความศรัทธาและกระตือรือร้นช่วยกันปฏิบัติงานให้บรรลุจุดมุ่งหมาย Theory X พื้นฐานของคน คือ ไม่ชอบทำงานพื้นฐานคนซึ่งก็จ่ายค่าจ้างได้เงินอยากสบายเพราะฉะนั้นบุคคลกลุ่มนี้จำเป็นต้องคอยควบคุมตลอดเวลาและต้องมีการลงโทษ มีกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด Theory Y เป็นกลุ่มที่มองในแง่ดีการเรียนรู้มีการพัฒนาตนเองพัฒนางานมีความคิดสร้างสรรค์และมีศักยภาพในตนเอง (ทิมมิกา เครือเนตร, 2552)

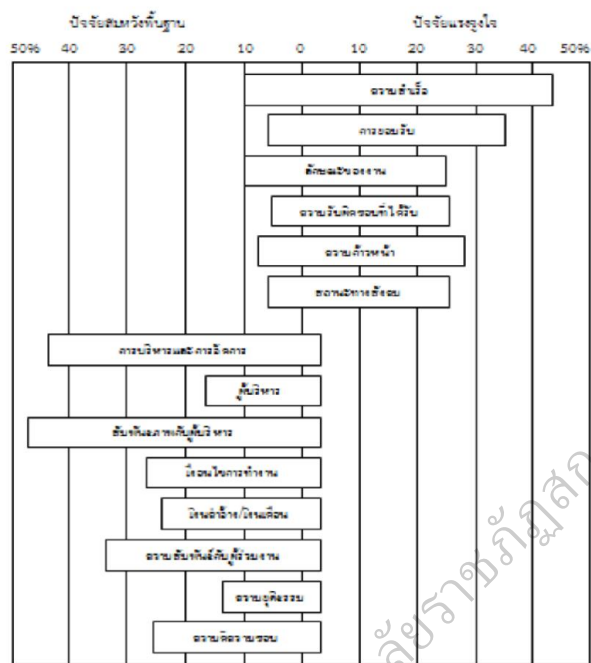
ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอริชเบิร์ก

เจริญผล สุวรรณโชติ (2551, หน้า 59-61) ได้กล่าวถึงทฤษฎีของเฮอริชเบิร์ก (Herzberg, 1995) ว่าได้ศึกษาและได้กำหนดเอาไว้บางคนไปเรียกว่าทฤษฎีความต้องการของเฮอริชเบิร์ก (Herzberg) ก็เป็นการเรียกด้วยการให้เกียรติผู้กำหนดทฤษฎีนี้ขึ้นมีปัจจัย 2 ประการ ที่สำคัญกับความชอบหรือไม่ชอบในงานของแต่ละบุคคลที่มีอิทธิพลของพฤติกรรมการทำงานของมนุษย์ในองค์การ คือ

ปัจจัยดำรงรักษา เป็นปัจจัยที่ไม่สามารถสร้างแรงจูงใจแต่เป็นปัจจัยที่จะนำไปสู่ความไม่พึงพอใจถ้าหากไม่มีนโยบายการบริหาร (Company Policy and Administration) การควบคุมดูแล (Supervision) ความสัมพันธ์กับหัวหน้า (Relationship with Supervisor) สภาพการทำงาน (Working Condition) เงินเดือน (Salary) ความสัมพันธ์กับผู้บริหารชั้นสูง (Relationship with Subordinate) สถานภาพ (Status) ความมั่นคง (Security) ปัจจัยจูงใจ (Motivator Factor) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับงานที่ปฏิบัติ

ปัจจัยจูงใจนี้จะถูกใช้สร้างแรงจูงใจให้มีมากขึ้นซึ่งถ้ามีปัจจัยจูงใจมากขึ้นเท่าใด ความพึงพอใจและแรงจูงใจในการทำงานก็จะมากขึ้นเท่านั้น ปัจจัยจูงใจเหล่านี้ ได้แก่ ความสำเร็จในการทำงาน (Achievement) การยอมรับนับถือ (Recognition) ลักษณะของงาน (Work itself) ความรับผิดชอบ (Responsibility) ความก้าวหน้า (Advancement) การเติบโตในหน้าที่การงาน (Growth)

การศึกษาของเฮอริชเบิร์ก (Herzberg) เป็นการศึกษาที่เรียกว่า “งานและธรรมชาติของมนุษย์” (Work and nature of man) ได้แบ่งปัจจัยออกเป็น 2 ปัจจัยปัจจัยแรกเป็นปัจจัยที่นำไปสู่ความพอใจหรือความสมหวังหรือการที่ได้ถึงขนาดตามที่ต้องการหรือความพอใจ (Satisfaction) อีกปัจจัยเรียกความไม่พอใจหรือความไม่สมหวัง (Dissatisfaction) ปัจจัยสมหวังเรียกว่าแรงจูงใจปัจจัยที่ไม่สมหวังเรียกว่าปัจจัยที่ไม่จูงใจทั้ง 2 ปัจจัยได้เขียนออกเป็นรูปจำลองดังภาพ



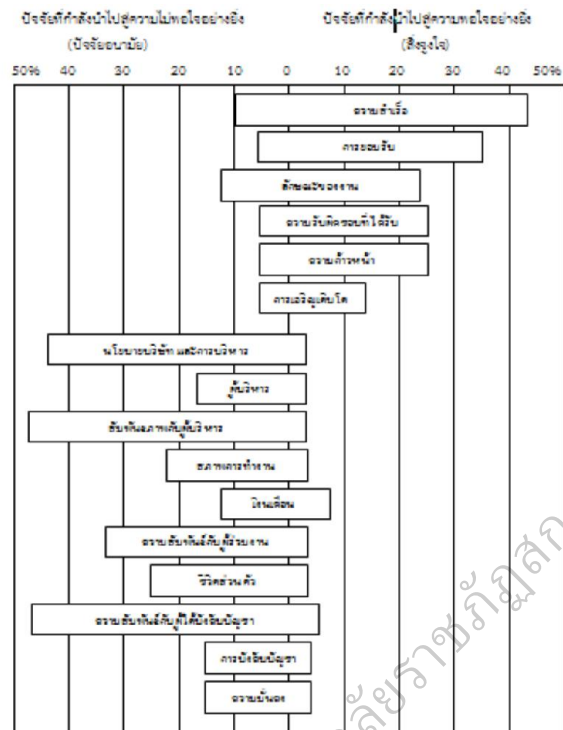
ภาพประกอบ 6 ปัจจัยต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อเจตคติของผู้ทำงานที่มีต่อการ
การทำงานในองค์กร

ที่มา : Cole (1997, p. 35 อ้างใน เจริญผลสุวรรณโชติ, 2511)

จากภาพปัจจัยต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อเจตคติของผู้ทำงานที่มีต่อการ
การทำงานในองค์กรจะเห็นว่าปัจจัยในด้านซ้ายเป็นปัจจัยที่สร้างความหวังในการทำงาน
ซึ่งประกอบไปด้วยเงื่อนไขกับความต้องการที่ตรงกับเจตคติของผู้ทำงานด้านนี้เป็นปัจจัย
ด้านบวกเป็นต้นว่าการพิจารณาความดีความชอบการเพิ่มเงินเพิ่มรายได้ให้กับคนทำงาน
นั้น เป็นความต้องการของคนทำงานทุกคนอีกทั้งเป็นตัวการที่สร้างความสมหวังให้กับคน
ในการทำงานทุกคนที่ยอมทำงานให้กับองค์กรอย่างเต็มที่ส่วนในซีกขวาเป็นปัจจัยที่ต้อง
ให้แรงจูงใจให้แรงกระตุ้นและดลบันดาลใจให้กับคนทำงานมีเจตคติที่ดีต่อการทำงาน
ซึ่งจะสร้างความสมหวังกับตนเองในด้านนี้เป็นปัจจัยด้านลบที่ทำให้เป็นด้านบวกต่อไป
เป็นต้นว่าสถานะในสังคมเป็นสิ่งที่สำคัญในระบบการบริหารและระบบการปกครอง
แบบประชาธิปไตยเพราะในระบบประชาธิปไตยเป็นระบบที่เปิดโอกาสให้คนทุกคนสามารถ
ก้าวเข้าสู่การทำงานในระดับต่าง ๆ ได้ตามความรู้ความสามารถของแต่ละคน

แต่ในขณะเดียวกันบุคคลที่มีสถานภาพในระดับสูงกว่าอีกคนหนึ่งย่อมได้เปรียบในการทำงานมากกว่าบุคคลที่อยู่ในระดับต่ำกว่า แต่ทั้งนี้หากผู้มีสถานภาพที่ต่ำกว่าสามารถยกตนเองขึ้นอยู่ในระดับสูงได้ก็จะต้องได้รับการฝึกฝนอบรมและเพิ่มพูนความรู้จนเป็นที่ยอมรับของผู้บริหารในองค์การบุคคลนั้นก็สามารยก้าวขึ้นสู่ความสำเร็จในองค์การนั้นได้ การฝึกฝน การอบรมการสร้างองค์ความรู้และการสร้างความสามารถนั้นคือการสร้างแรงกระตุ้นหรือแรงจูงใจให้คนมีเจตคติที่ดีต่อการสร้างความสมหวังในการทำงาน

Cole (2004, p. 37-39) กล่าวถึง ผลการศึกษาของเฮอริชเบอร์ก (Herzberg, 1959) เน้นการศึกษาความพอใจในการทำงานศึกษาจากวิศวกรและพนักงานบัญชีรวม 200 คน เป็นคำถามให้ตอบกลับเมื่อพวกเขาทำงานจนชำนาญมีความรู้ลึกซึ้งพอใจหรือไม่พอใจในการทำงานผลการศึกษาดังต่อไปนี้ที่ทีมงานของเฮอริชเบอร์กมีมติว่า 10 ปัจจัยแน่ ๆ ที่ทำให้เกิดความพอใจในทางตรงกันข้ามก็จะนำความไม่พอใจมาด้วย ดังภาพจึงเรียกปัจจัยที่ทำให้ความพอใจว่าการจูงใจและเรียกปัจจัยที่ทำให้เกิดความไม่พอใจว่าปัจจัยขนามัยในการศึกษาล่าสุดของเฮอริชเบอร์ก (Herzberg, 1968) ได้ขยายตัวแปรในกลุ่มของเครื่องมือและกลุ่มของศาสนาซึ่งมีผลคล้ายกัน



ภาพประกอบ 7 ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน
ที่มา : Cole (1997 , p.35 อ้างใน เจริญ ผลสุวรรณโชติ, 2511)

การจูงใจหรือมีความพอใจที่สำคัญที่สุดดังนี้

- 1) ความสำเร็จ (Achievement)
- 2) การยอมรับ (Recognition)
- 3) ลักษณะของงาน (Work itself)
- 4) ความรับผิดชอบ (Responsibility)
- 5) ความก้าวหน้า (Advancement)

เฮอริชเบิร์ก กล่าวว่า ปัจจัยเหล่านี้เกี่ยวข้องกับเนื้องานเป็นสิ่งที่ท้าทาย
สิ่งที่สนใจและความรับผิดชอบส่วนบุคคลที่ก่อให้เกิดสิ่งเหล่านี้

ปัจจัยภายนอกหรือไม่มีความพึงพอใจที่สำคัญที่สุดดังนี้

- 1) นโยบายและการบริหาร
- 2) ลักษณะผู้บริหาร
- 3) เงินเดือน

4) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

5) สภาพการปฏิบัติงาน

เฮอริชเบอร์กได้บันทึกว่าปัจจัยเหล่านี้เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมสภาพแวดล้อมของงานมากกว่าเงื่อนไขขณะที่ความต้องการของพนักงานแต่ละปัจจัยควรจะทำให้ชีวิตการทำงานราบรื่นแต่ในความเป็นจริงมันห่างไกลมากเมื่อปัจจัยเหล่านี้ไม่อยู่ในความคาดหวังของพนักงานสามารถเป็นสาเหตุที่ให้เกิดความแตกต่างความข้องใจและเป็นสาเหตุให้เกิดความไม่พอใจในการทำงานแน่นอนเฮอริชเบอร์กเรียกปัจจัยจูงใจเหล่านั้นว่าปัจจัยอำนวยการเพราะตราบดีที่พวกเขาสนับสนุนการป้องกันมาให้เสียสุขภาพจิตก็จะไม่ทำให้การสนับสนุนที่ดีเกิดประโยชน์ต่อความรู้สึกของพนักงานอีกต่อไปอย่างน้อยที่สุดก็ไม่ใช้แผนการสุดท้าย

ความแตกต่างระหว่างแรงจูงใจกับปัจจัยอำนวยการคือด้วยเหตุที่การจูงใจสามารถสร้างเกี่ยวกับความพอใจในทางบวกปัจจัยอำนวยการเพียงช่วยป้องกันความไม่พอใจถ้ามองในทางอื่นถ้าขาดการจูงใจในการทำงานเป็นไปได้ที่พนักงานก็จะเกิดความไม่พอใจอย่างไรก็ตามแม้ว่าปัจจัยอำนวยการคือการเตรียมการสำหรับที่จะไม่นำไปสู่สาระสำคัญของความพอใจในการทำงานอำนวยการในความหมายอื่นไม่ได้หมายถึงสุขภาพดีแต่เพียงป้องกันไม่ให้ไม่สบาย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้ทฤษฎี 2 ปัจจัยของเฮอริชเบอร์ก (Herzberg) เป็นตัวแปรตามในการวิจัยดังนี้

ความต้องการของคนในองค์การหรือการจูงใจจากการทำงานว่าความพอใจในงานที่ทำและความไม่พอใจในงานที่ทำไม่ได้มาจากปัจจัยกลุ่มเดียวกันแต่มีสาเหตุมาจากปัจจัย 2 กลุ่ม คือ ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors) กับปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors) มีรายละเอียดดังนี้

1. ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors) เป็นสิ่งที่สร้างความพึงพอใจในงานให้เกิดขึ้นซึ่งจะช่วยให้บุคคลรักและชอบงานที่ปฏิบัติอยู่และทำให้บุคคลในองค์การปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย

1.1 ความสำเร็จในการทำงาน (Achievement) หมายถึง ความสำเร็จสมบูรณ์ของงานความสามารถในการแก้ปัญหาการมองเห็นผลงานความชัดเจนของงานเป็นความสำเร็จที่วัดได้จากการปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายตามกำหนดเวลาความสามารถในการแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานและความพอใจในผลการปฏิบัติงาน

1.2 การยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึง การยอมรับหรือเห็นด้วยกับความสำเร็จการได้รับการชมเชยยกย่องชื่นชมเชื่อถือไว้วางใจในผลงานหรือการดำเนินงานจากผู้บังคับบัญชาผู้ร่วมงานผู้ใต้บังคับบัญชาและบุคคลอื่น ๆ ซึ่งถ้าหากไม่ได้รับการยอมรับนับถือก็จะทำให้เกิดการไม่ยอมรับการได้รับคำตำหนิติเตียนหรือการกล่าวโทษ

1.3 ลักษณะงาน (Work Itself) หมายถึง การลงมือกระทำหรือการทำงานเป็นชิ้นเป็นอันซึ่งกำหนดเวลาเป็นกิจวัตรหรือยึดหยุ่นได้อาจมีการสร้างสรรค์งานไม่ว่าเป็นงานง่ายหรืองานยากเป็นงานที่ชวนให้ปฏิบัติไม่น่าเบื่อเป็นงานที่ส่งเสริมต่อความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เป็นงานที่มีคุณค่ารวมทั้งสามารถปฏิบัติงานได้อย่างสมบูรณ์หรือทำงานให้เสร็จในเวลาอันสั้น

1.4 ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง การจัดลำดับของการทำงานได้เองความตั้งใจความสำนึกในอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบตลอดจนอิสระในการปฏิบัติงาน

1.5 ความก้าวหน้าในตำแหน่ง (Advancement) หมายถึง ผลหรือการมองเห็นการเปลี่ยนแปลงในบุคคลหรือตำแหน่งในสถานที่ทำงานโอกาสในการเลื่อนตำแหน่งหรือระดับที่สูงขึ้นและมีโอกาสได้รับการพัฒนาความรู้ความสามารถทักษะที่เพิ่มขึ้นในวิชาชีพจากการปฏิบัติงานตลอดจนโอกาสการศึกษาต่ออบรมดูงาน

2. ปัจจัยค้ำจุนหรือปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene Factors) เฮอริชเบอร์กกล่าวถึงปัจจัยค้ำจุนหรือปัจจัยสุขอนามัยว่าเป็นปัจจัยที่บ่งชี้ถึงความไม่พอใจในการทำงานและเป็นปัจจัยที่ช่วยให้บุคคลยังคงปฏิบัติงานได้ตลอดเวลาประกอบด้วย

2.1 เงินเดือน (Salary) หมายถึง ผลตอบแทนจากการทำงานเช่นค่าจ้างเงินเดือนค่าตอบแทนรวมทั้งสวัสดิการประโยชน์เกื้อกูลอื่น ๆ ตามความเหมาะสมของเงินเดือนและขั้นเงินเดือนตามความเหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบ

2.2 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Relationship) หมายถึง สภาพความสัมพันธ์การมีปฏิสัมพันธ์ของบุคคลกับคนอื่น ๆ ได้แก่ ผู้บังคับบัญชาเพื่อนร่วมงานผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ การร่วมมือปฏิบัติงานการช่วยเหลือการสนับสนุนและการปรึกษาหารือ

2.3 การปกครองบังคับบัญชา (Supervision Technical) หมายถึง สภาพการปกครองบังคับบัญชาของผู้บริหารระดับสูงในเรื่องการวิเคราะห์ความสามารถของผู้ปฏิบัติงานการกระจายงานการมอบหมายอำนาจความยุติธรรม

2.4 นโยบายและการบริหาร (Policy and Administration) หมายถึง ความสามารถในการจัดลำดับเหตุการณ์ต่าง ๆ ของการทำงานซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงนโยบายของหน่วยงานการบริหารงานการจัดระบบงานของผู้บังคับบัญชาการเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย

2.5 สภาพการปฏิบัติงาน (Working Condition) หมายถึง สภาพเหมาะสมในการทำงานสภาพการทำงานที่เป็นกายภาพได้แก่สภาพแวดล้อมสถานที่ทำงานเครื่องมือเครื่องใช้วัสดุอุปกรณ์ความสะดวกสบายในการทำงานสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานต่าง ๆ ตลอดจนครอบคลุมไปถึงความสมดุลของปริมาณงานกับจำนวนบุคลากร

2.6 สถานภาพของวิชาชีพ (Status) หมายถึง สถานภาพของบุคคลในสังคมที่มีวิชาชีพเดียวกันหรือสถานภาพของวิชาชีพในสายตาของสังคมที่มีวิชาชีพต่างกันหรือเป็นการรับรู้จากบุคคลวิชาชีพอื่นที่เป็นองค์ประกอบทำให้บุคคลรู้สึกต้องงานให้คุณค่าแก่งานที่ปฏิบัติ

2.7 ความมั่นคงในการปฏิบัติงาน (Job Security) หมายถึง ความรู้สึกที่มีต่อการปฏิบัติงานในด้านความมั่นคงในตำแหน่งและความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน

2.8 ชีวิตความเป็นอยู่ส่วนตัว (Factor in Personal Life) หรือสภาพความเป็นอยู่ หมายถึง สถานการณ์ที่ทำให้บุคคลมีความรู้สึกดีหรือไม่ดีในช่วงเวลาที่ได้ทำงาน สภาพความเป็นอยู่ทางครอบครัวและส่วนตัวอันเนื่องมาจากการปฏิบัติงาน

จากทฤษฎีของเฮอริชเบอร์กหากความต้องการทางด้านปัจจัยค้ำจุนหรือปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene Factors) ได้รับการตอบสนองอย่างไม่เต็มที่มนุษย์จะเกิดความไม่พอใจ แต่ถึงแม้ว่าจะได้รับการตอบสนองอย่างเต็มที่มนุษย์ยังพึงพอใจไม่ถึงขีดสุดอยู่ดีกลับจะรู้สึกเฉย ๆ ฉะนั้นการตอบสนองความต้องการด้านสุขอนามัยของมนุษย์จะเป็นเงื่อนไขหนึ่งในการลดความไม่พึงพอใจในการทำงานลงเท่านั้นแต่ไม่สามารถจะทำให้มนุษย์พอใจได้ในเวลาเดียวกันหากความต้องการด้านความจูงใจ (Motivator Factors) ได้รับการตอบสนองอย่างเต็มที่มนุษย์จะรู้สึกพึงพอใจพร้อมปฏิบัติงานด้วยความรักในหน้าที่อุทิศตนเองอย่างหนักรวมทั้งเสียสละทุ่มเททั้งร่างกายและแรงใจให้กับองค์การอย่างไม่รู้จักเหน็ดเหนื่อย แต่หากไม่ได้รับการตอบสนองมนุษย์จะรู้สึกเฉย ๆ ไม่ยินดียินร้ายอาจทำงานเพียงเพื่อให้งานเสร็จไปวัน ๆ เท่านั้นไม่สนใจที่จะอุทิศตนเองแต่อย่างใด (ตุลา มหาพสุธานนท์, 2547)

ผู้นำกับการจูงใจในองค์การ

มนุษย์แต่ละคนมีความแตกต่างกันในเรื่องความต้องการ ความสนใจ ทัศนคติ ค่านิยม บุคลิกภาพ ฯลฯ จึงเกิดปัญหาว่าควรจูงใจพนักงานในการทำงานด้วยรูปแบบใด เพื่อให้เขา เหล่านั้นทำงานให้แก่องค์การอย่างเต็มความสามารถและเกิดความพอใจในงาน รวมทั้งขวัญ และกำลังใจที่ดี ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้นำจะต้องรู้และเข้าใจถึงวิธีการและรูปแบบ ในการจูงใจ ของพนักงานในองค์การ โดยปกติแล้วผู้นำควรคำนึงถึงปัจจัยต่าง ๆ ดังนี้ คือ

1. การจูงใจด้วยรางวัลตอบแทน (Rewards)

การให้รางวัลจะทำให้พนักงานในองค์การเกิดแรงจูงใจในการทำงานมากขึ้น และยังเพิ่มขวัญและกำลังใจให้มากขึ้น โดยรางวัลตอบแทนที่ดีนั้นต้องสามารถตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐานและความมั่นคงปลอดภัยของพนักงานได้ เพื่อที่จะพนักงานจะทุ่มเท ความสามารถในการทำงานให้แก่องค์การอย่างเต็มที่ และยังรางวัลที่ให้นั้นสามารถตอบสนอง ความต้องการขั้นสูงของพนักงานได้มากเท่าไร ความจริงจิงในการทำงานของพนักงาน ก็จะเพิ่มมากขึ้นด้วย ดังนั้นคุณลักษณะของรางวัลที่จะให้จึงมีดังนี้ คือ

- 1.1 มีความสำคัญต่อผู้ที่ได้รับ (Importance)
- 1.2 มีการจัดสรรอย่างเป็นธรรม (Equitable Distribution)
- 1.3 พนักงานทุกคนควรรับรู้เห็นอย่างกระจ่างชัด (Visibility)
- 1.4 มีความยืดหยุ่น (Flexibility) อย่างไรก็ดีตามรางวัลตอบแทนที่ผู้นำหรือ

ผู้บริหารพึงให้แก่พนักงานนั้น อาจให้ในรูปของตัวเงิน การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง หรือสวัสดิการต่าง ๆ เป็นต้น หรืออาจให้ในรูปของ รางวัล ที่มีได้อยู่ในรูปของตัวเงิน เช่น การมอบรางวัลดีเด่น ประกาศเกียรติคุณ ยกย่องชมเชย หรือ ส่งไปฝึกอบรมความรู้เพิ่มเติม ซึ่งผู้บริหารหรือผู้นำมักจะให้รางวัลทั้งในรูปตัวเงิน และที่ไม่ได้อยู่ในรูปตัวเงินควบคู่กันไป

2. การจูงใจด้วยงาน

ในการที่จะจูงใจพนักงานด้วยงานนั้น ควรทราบก่อนว่าลักษณะงานที่จะจูงใจให้พนักงานในองค์การปฏิบัติตามเพื่อวัตถุประสงค์ขององค์การนั้น ควรมีลักษณะที่ท้าทาย ความสามารถและจูงใจให้พนักงานรักที่จะปฏิบัติ และควรเป็นงานที่ทำให้เขา

เกิดความคิด ริเริ่มสร้างสรรค์ ด้วยเหตุนี้ ผู้นำที่ดีต้องสามารถที่จะดึงเอาความสำคัญของลักษณะงานมา เป็นตัวกระตุ้นหรือจูงใจให้พนักงานเกิดความรู้สึกรักและสนุกกับงานที่ทำอยู่ โดยอาจใช้วิธีดังต่อไปนี้

2.1 การเพิ่มความสำคัญของงาน (Job Enrichment) ซึ่งการเพิ่มความสำคัญของงานนี้ โดยปกติแล้วจะมีสองวิธี คือ การเพิ่มความสำคัญของงานตามแนวนอน (Horizontal Job Enrichment) และการเพิ่มความสำคัญของงานตามแนวตั้ง (Vertical Job Enrichment) ซึ่งการเพิ่มตามแนวนอน นั้นเป็นการขยายขอบเขตของงานให้กว้างขึ้นให้เขามีความรับผิดชอบมากขึ้น อันจะทำให้พนักงานรู้สึกถึงความสำคัญ ในหน้าที่ของตนเองและรู้สึกว่ามีความเจริญเติบโตและก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ส่วนการเพิ่มในแนวตั้งนั้นเป็นการลด อำนาจ ในการบังคับบัญชาจากผู้นำให้น้อยลง เพื่อที่เขาจะสามารถทำงานได้อย่างเสรีหรือมอบหมายงานเฉพาะอย่างที่เขามีความชำนาญเป็นพิเศษ เป็นต้น

2.2 การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) เป็นการให้โอกาสพนักงานได้มีการโยกย้าย ไปทำงานอื่น และเรียนรู้งานใหม่ โดยจัดตารางเวลาการทำงานในแต่ละ หน้าที่ สว่างหน้า ให้เหมาะสม เพื่อลดความจำเจในการทำงาน อีกทั้งยังทำให้พนักงานมี ความรู้ และ ประสบการณ์มากขึ้น

2.3 การขยายขอบเขตของงาน (Job Enlargement) เป็นการเพิ่มหน้าที่ของพนักงาน ให้มากขึ้น เพื่อลดความเบื่อหน่ายและเพิ่มความสนใจในการทำงานของพนักงาน ซึ่งการ ขยายขอบเขตของงานนี้จะเพิ่มจำนวนหน้าที่และความรับผิดชอบในระดับเดียวกันของพนักงาน เช่น จากพนักงานถ่ายเอกสารก็เพิ่มหน้าที่ให้เป็นพนักงานเดินเอกสารด้วย เป็นต้น เพื่อไม่ให้เกิดความรู้สึกเบื่องานที่ทำ และบางครั้งอาจจะให้เขาแสดงความ คิดเห็นในงานที่เขาทำด้วย

2.4 การปรับปรุงออกแบบงาน (Job Redesign) เป็นการปรับปรุงจัด โครงสร้างของงาน เพื่อดึงดูดใจของพนักงานมากขึ้น เช่น ลดความซ้ำซ้อนของงานเพื่อลด เวลาในการทำงานลง หรือให้พนักงานสามารถออกแบบงานที่ตนเองต้องทำได้ เพื่อให้เกิด ความพอใจในงานมากขึ้น

3. การจูงใจด้วยวัฒนธรรมขององค์การ

องค์การทุกแห่งจะจูงใจพนักงานของตนไปในทางที่จะทำให้พนักงานปฏิบัติ หน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดเท่าที่จะเป็นไปได้ วัฒนธรรมองค์การนั้นย่อมหมายรวมถึง

พฤติกรรม ค่านิยม และความเชื่อของบุคคลในองค์การ โดยพนักงานทุกคนจะมีความรู้สึกเป็นเจ้าของหรือส่วนหนึ่งขององค์การอย่างแน่นแฟ้น หากองค์การล้ม พนักงานก็จะหมดที่พึ่ง ทุกคนจะอยู่กับองค์การตลอดชีวิตอย่างไรก็ดี ผู้นำจำเป็นต้องรู้ว่าควรใช้วัฒนธรรมองค์การที่ตนเองมีอยู่ให้เป็นประโยชน์เช่นไร คงจะเป็นเรื่องที่ยากที่จะตอบว่าแบบใดเหมาะสมที่สุด ซึ่งก็คงต้องขึ้นอยู่กับองค์การนั้น ๆ เองว่าเป็นเช่นไร แต่ทว่าการจูงใจโดยการบริหารที่เน้นวัฒนธรรมองค์การ นั้นควรจะ คำนึง ถึงปัจจัยสองระดับ คือ ระดับบุคคล และระดับองค์การ อันได้แก่ เรื่องของการสร้างเป้าหมาย การวางแผน การติดต่อประสานงาน การประเมินผล และการสร้างความเชื่อถือซึ่งกันและกัน

บริบทของข้าราชการตำรวจ สายงานจราจร สถานีตำรวจภูธรเมือง สกลนคร

สถานีตำรวจภูธรเมืองสกลนคร อำเภอเมืองสกลนคร จังหวัดสกลนคร เป็นหนึ่งงานหนึ่งของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ (Royal Thai Police Headquarters) เป็นส่วนราชการไทยซึ่งเทียบเท่ากรมไม่สังกัดกระทรวงใด หรือสำนักนายกรัฐมนตรีขึ้นตรงกับนายกรัฐมนตรี ผู้บังคับบัญชาสูงสุดคือผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ จัดตั้งขึ้นใน พ.ศ.2541 จากการโอนกรมตำรวจ สังกัดกระทรวงมหาดไทย ไปจัดตั้งเป็นสำนักงานตำรวจแห่งชาติ มีหน้าที่ตรวจตรารักษาความสงบ จับกุม และปราบปรามผู้กระทำความผิดกฎหมาย เป็นผู้ที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบอันใหญ่หลวงในการดูแลคุ้มครอง ให้เกิดความสงบสุขแก่พลเมืองของประเทศ

ข้อมูลพื้นฐานทั่วไป

สภาพพื้นที่ ความรับผิดชอบและการแบ่งโครงสร้างการบริหารงานของสถานีตำรวจภูธรเมืองสกลนคร

ลักษณะที่ตั้ง สถานีตำรวจภูธรเมืองสกลนคร

ตั้งอยู่เลขที่ 75 ถนนใจผาสุก ตำบลธาตุเชิงชุม อำเภอเมืองสกลนคร

จังหวัดสกลนคร พิกัด 17°10'06.1"N 104°09'05.6"E

อาณาเขตพื้นที่ติดต่อ

1. ทิศเหนือ ติดต่อกับอำเภอพรรณานิคม อำเภอนาหว้า (จังหวัดนครพนม) และอำเภอกุสุมาลย์

2. ทิศตะวันออก ติดต่อกับอำเภอโพนนาแก้วและอำเภอโคกศรีสุพรรณ

3. ทิศใต้ ติดต่อกับอำเภอต่างอยและอำเภอภูพาน
4. ทิศตะวันตก ติดต่อกับอำเภอกุตบากและอำเภอพรรณานิคม

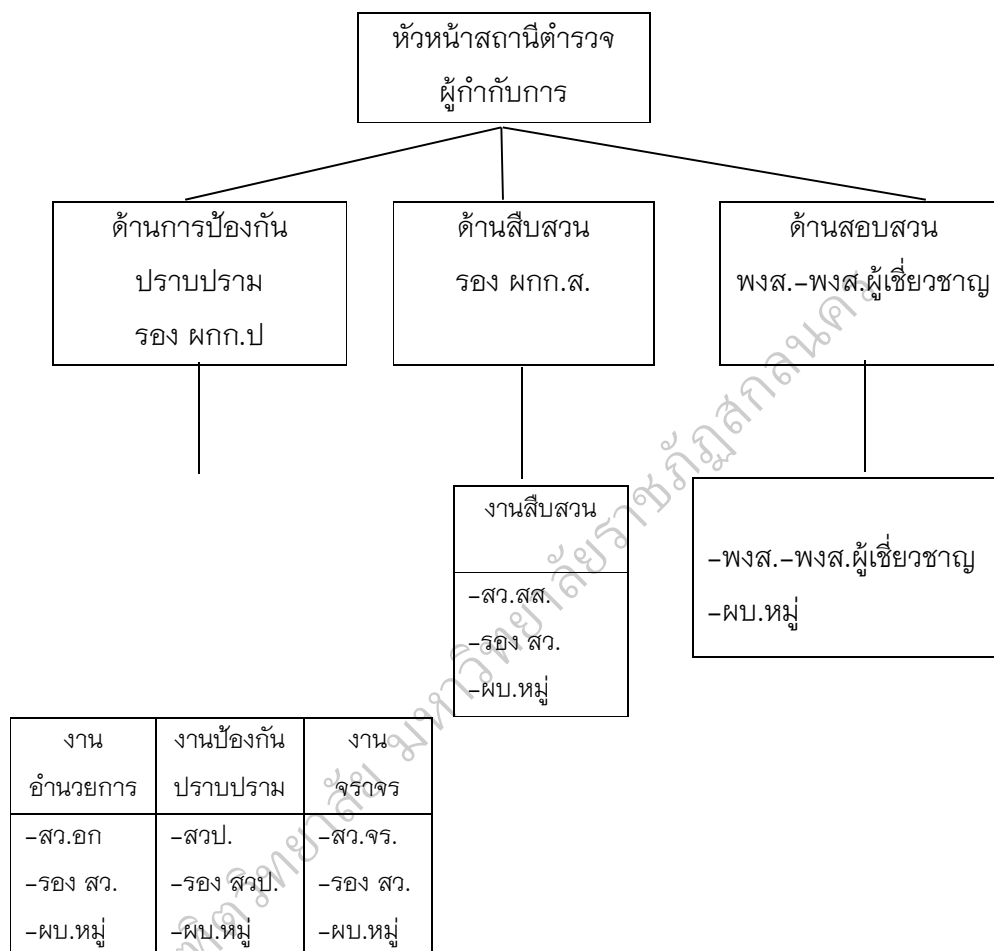
ลักษณะภูมิประเทศ

ห่างจากกรุงเทพมหานครทางรถยนต์ประมาณ 633 กิโลเมตรสูงจากระดับน้ำทะเล 172 เมตร ประกอบด้วยพื้นที่เกษตรกรรม 3 ตารางกิโลเมตรและพื้นที่อุตสาหกรรม 1.5 ตารางกิโลเมตร สภาพพื้นที่ทั่วไปเป็นที่ราบสูง ส่วนมากเป็นดินปนทราย มีภูเขาเป็นทิวทัศน์ทางด้านตะวันตกและทางทิศใต้ ส่วนด้านทิศตะวันออกและทิศเหนือเป็นที่ราบต่ำ มีหนองหารซึ่งมีน้ำขังอยู่ตลอดปี ในฤดูแล้งบริเวณหนองหารบางตอนแห้งกลายเป็นทุ่งหญ้าใช้เป็นที่เลี้ยงสัตว์ การระบายน้ำในเขตเทศบาลทุกจุดจะมุ่งลงสู่หนองหารประมาณร้อยละ 60 หนองสนม ร้อยละ 30 และแหล่งน้ำอื่น ๆ ร้อยละ 10 (<http://www.sakoncity.go.th/>)

สภาพทางสังคม เขตการปกครอง และประชากร

อำเภอเมืองสกลนคร แบ่งลักษณะการปกครองเป็น 16 ตำบล อยู่ในเขตอำนาจการสอบสวนของสถานีตำรวจภูธรสกลนคร จำนวน 11 ตำบล มีดังนี้ ตำบลธาตุเชิงชุม ตำบลจิวัดอน ตำบลโนนหอม ตำบลท่าแร่ ตำบลม่วงลาย ตำบลดงชน ตำบลธาตุนาเวง ตำบลเหล่าปอแดง ตำบลหนองลาด ตำบลฮางโฮง และตำบลโคกก่อ มี 99 หมู่บ้าน 1 เทศบาลนคร จากการสำรวจประชากรในเขตสถานีตำรวจภูธรเมืองสกลนคร รวมทั้งสิ้น 123,463 คน (<http://mueangsakonnakhon.blogspot.com/>)

โครงสร้างและการบริหารงานของสถานีตำรวจภูธรเมืองสกลนคร



ภาพประกอบ 8 แสดงโครงสร้างการบริหารสถานีตำรวจภูธรเมืองสกลนคร
ที่มา คำสั่งสำนักงานตำรวจแห่งชาติ (ที่ 537/2555, 2555)

หมายเหตุ

- 1) รองผู้กำกับการป้องกันปราบปรามเป็นหัวหน้างานอำนวยความสะดวกงานป้องกันปราบปรามและงานจราจร
- 2) รองผู้กำกับการสืบสวนเป็นหัวหน้างานสืบสวน
- 3) พนักงานสอบสวนที่อาวุโสสูงสุดเป็นหัวหน้างาน

ในการปกครองบังคับบัญชา มี พันตำรวจเอก ฐากรณ์สมบัติ สวงโท ผู้กำกับ การสถานีตำรวจภูธรเมืองสกลนคร เป็นหัวหน้าส่วนราชการ การมอบหมายหน้าที่ความ รับผิดชอบให้ รองผู้กำกับการ และสารวัตรแต่ละแผนกงานของสถานีตำรวจภูธรเมือง สกลนครปฏิบัติราชการตามลักษณะงานเพื่อให้การบริหารงานและการปฏิบัติราชการ ของสถานีตำรวจภูธรเมืองสกลนคร เป็นไปด้วยความเรียบร้อยรวดเร็ว มีประสิทธิภาพ เหมาะสมกับสภาวะการในปัจจุบัน และบรรลุผลสัมฤทธิ์ของทางราชการ จึงกำหนด ลักษณะงานของแต่ละฝ่ายและขอบเขตอำนาจและหน้าที่ให้รองผู้กำกับการ และสารวัตร แต่ละแผนกงาน เกี่ยวกับการบริหาร ควบคุมกำกับดูแลการเร่งรัด การสอบสวน สืบสวน การสั่งการ และการปฏิบัติราชการแทน

ผู้กำกับการสถานีตำรวจภูธรเมืองสกลนคร กำหนดลักษณะงาน แบ่งออกเป็น 5 งาน คือ

1. งานอำนวยการ
2. งานป้องกันปราบปราม
3. งานสอบสวน
4. งานสืบสวน
5. งานจราจร

บทบาทและหน้าที่ของตำรวจ

ลักษณะหน้าที่หลักของตำรวจคือ เป็นผู้บังคับใช้กฎหมาย (Law Enforcement Agency) ซึ่งเป็นผู้ควบคุมความประพฤติของสมาชิกในสังคมให้อยู่ภายใต้กรอบหรือระเบียบ ที่สังคมนั้น ๆ กำหนดให้ปฏิบัติหรือละเว้นการปฏิบัติ เพื่อให้สมาชิกในสังคมอยู่กันอย่าง เป็นปกติสุขหรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ เป็นผู้ปกป้องรักษามิให้กฎหมายของสังคมถูกละเมิดและ ทำให้เกิดความปลอดภัยมั่นคงในสังคม หน้าที่ของตำรวจโดยทั่วไปได้ถูกกำหนดขึ้นตั้งแต่ เริ่มมีกิจการตำรวจและเปลี่ยนแปลงเรื่อยมาตามกาลเวลา ตามยุคสมัยและมีการพิจารณา ใช้อำนาจหน้าที่ตามลำดับจนกระทั่งในปัจจุบันนี้ หน้าที่ของตำรวจมีอยู่ 8 ประการ (โสภณ ชูพิกุลชัย, 2532) คือ

1. การป้องกันอาชญากรรม (Crime Prevention) คือ การปฏิบัติใด ๆ ก็ตาม ในขอบเขตอำนาจหน้าที่ก่อนที่จะมีการกระทำความผิดเกิดขึ้น เพื่อมุ่งประโยชน์ต่อผล

ในด้านการตัดโอกาสขัดขวางมิให้เกิดการกระทำความผิดหรือเพื่อขจัดพฤติกรรมอันอาจเป็นภัยต่อสังคมมิให้เกิดขึ้นเป็นสำคัญ ประกอบด้วย การกำหนดโครงการแผนงาน หลักการรักษาความสงบเรียบร้อย การจัดระบบงานป้องกันปราบปราม และเทคนิค การปฏิบัติหน้าที่ของตำรวจที่มีสมรรถภาพสูงประกอบด้วยคุณลักษณะความสามารถส่วนบุคคลของเจ้าหน้าที่ตำรวจ การควบคุมแหล่งเสื่อมโทรมอันเป็นปัจจัยสาเหตุแห่งอาชญากรรมอย่างกวาดล้าง การให้การศึกษา ด้านการป้องกันอาชญากรรมแก่ประชาชน การให้ความร่วมมือสนับสนุนหน่วยงานป้องกันสังคมอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องและประสานงานกับประชาชน การให้ความร่วมมือสนับสนุนหน่วยงานป้องกันสังคมอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องและประสานงานระหว่างตำรวจอัยการ ศาล และราชทัณฑ์ อย่างใกล้ชิดเหล่านี้จักเป็นประโยชน์เกื้อกูลอย่างยิ่งในการเรียกร่วมความร่วมมือร่วมใจจากประชาชนให้สนับสนุนการปฏิบัติหน้าที่ของตำรวจโดยตรง ซึ่งจะมีส่วนช่วยลดจำนวนอาชญากรรมและสามารถควบคุมพฤติกรรมอันเป็นปฏิปักษ์ต่อสังคมให้อยู่ในวิสัยที่จะป้องกันเหตุร้ายก่อนที่จะปรากฏขึ้นได้เป็นอย่างดี

2. การปราบปรามอาชญากรรม (Crime Repression) ปัจจัยสำคัญของภารกิจข้อนี้ ได้แก่ การมุ่งเน้นย้ำเกี่ยวกับการจัดกำลังตำรวจตรวจตราท้องถนน (Police Patrol) อย่างเพียงพอและเอาใจใส่อย่างทั่วถึง ทั้งในรูปแบบสายตรวจเท้า (Foot Patrol) สายตรวจจักรยาน (Bicycle Patrol) สายตรวจรถจักรยานยนต์ (Scooter and Motorcycle Patrol) สายตรวจรถยนต์ (Automobile Patrol) สายตรวจทางน้ำ (Marine Patrol) สายตรวจหน่วยม้า (House Patrol) สายตรวจสุนัขตำรวจ (Policecanine patrol) สายตรวจพิเศษ (Special types of Patrol) ซึ่งได้รับการฝึกฝนเทคนิคตำรวจเป็นอย่างดีเยี่ยม และมีความสามารถเคลื่อนที่ไปถึงที่เกิดเหตุอย่างรวดเร็ว (Ompresence) นับเป็นหน้าที่หลักอันสำคัญยิ่งของตำรวจในการรณรงค์ปราบปรามอาชญากรรมซึ่งจะส่งผลสนองต่อการควบคุมหรือขจัดปัจจัยต่าง ๆ อันเป็นภัยต่อสังคมไว้ก่อนได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยฉับพลันและในลักษณะขยาตต่อการที่จะกระทำผิดยิ่งขึ้น จึงได้มีคำกล่าวเป็นที่ยอมรับนับถือของตำรวจอย่างจริงจังกว่ “การจัดหน่วยสายตรวจเป็นหัวใจสำคัญในการปราบปรามอาชญากรรมของตำรวจ” (The heart of police effort against crime is patrol)

3. การสืบสวนฟ้องร้องผู้กระทำผิด (Apprehension of Offenders) เป็นมาตรการปราบปรามหลังจากการกระทำผิดได้เกิดขึ้นแล้ว การสืบสวนสอบสวนหลังจากการจับกุมผู้กระทำผิดได้โดยฉับพลันทันด่วนย่อมเป็นการช่มขวัญผู้กระทำผิด

ให้ตระหนักถึงความสูญเสียที่ได้รับจากการประกอบอาชญากรรมโดยทันที และเป็นการสร้างความอบอุ่นใจแก่ผู้ประกอบอาชีพสุจริตทั่วไป ตำรวจพึงระลึกอยู่เสมอว่าการจับกุมฟ้องร้องผู้กระทำผิดจะต้องยึดถือปฏิบัติตามกฎหมาย และมีประจักษ์พยานหลักฐานยืนยันเป็นที่แน่ชัดอย่างแจ่มแจ้ง ทั้งในด้านข้อเท็จจริงที่มีอยู่จริง ทั้งนี้เพื่อป้องกันผู้บริสุทธิ์ออกจากข่ายการสงสัย หมายความว่า การปฏิบัติหน้าที่ของตำรวจในทุกกรณีจะต้องรักษาความเที่ยงธรรม และความบริสุทธิ์ใจเป็นสำคัญที่สุด นอกจากนั้นการจับกุมผู้กระทำผิดที่ถูกต้องตามความเป็นจริงจะมีผลอย่างดียิ่งในด้านการปราบปรามอาชญากรรม และการกำหนดมาตรการฟื้นฟูจิตใจของผู้กระทำผิดให้กลับประพฤติตนเป็นพลเมืองดี ภายหลังจากการพ้นโทษไปแล้วอีกด้วย

4. การค้นหาทรัพย์สินสูญหาย (Recovery of Property) การค้นหาทรัพย์สินสูญหายหรือทรัพย์สินที่ได้ถูกโจรกรรมไปแล้วให้ได้กลับคืนโดยเร็ว มีผลในด้านลดความเสียหายทางเศรษฐกิจที่เกี่ยวข้องกับอาชญากรรม และเป็นการยับยั้งผู้แสวงหาประโยชน์จากความเดือดร้อนของผู้อื่นหรือผลพลอยได้จากอาชญากรรมเกี่ยวกับทรัพย์สินนั้น ๆ โดยตรง ทั้งนี้ให้รวมตลอดถึงการกำหนดมาตรการควบคุมโรงจำหน่ายหรือจัดแหล่งรับซื้อของโจรอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อลดความสูญเสียหรือตัดโอกาสช่องทางแห่งโจรกรรมทรัพย์สินอย่างใกล้ชิดกวัดขันยิ่งขึ้น

5. การรักษาระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ที่ไม่เกี่ยวกับอาชญากรรม (Regulation of erimind) การปฏิบัติภารกิจของตำรวจในกรณีนี้ ได้แก่ การควบคุมการจราจรและควบคุมกิจการ สาธารณสุข การจัดสวัสดิการต่าง ๆ แก่ประชาชน การจัดควบคุมความเป็นระเบียบเรียบร้อยของฝูงชน และการปฏิบัติหน้าที่เจรจาไกล่เกลี่ยปัญหาข้อขัดแย้งของครอบครัว (Domestic Disputes) ไปจนถึงการให้คำแนะนำและตักเตือนประชาชนปฏิบัติหน้าที่ถูกต้องตามกฎหมาย เพื่อรักษาไว้ซึ่งความเป็นระเบียบเรียบร้อย และความผาสุกของชุมชน

6. การจัดสรรบริการแก่ประชาชน (Provision of Service) เป็นการปฏิบัติหน้าที่ของตำรวจในฐานะผู้ให้บริการช่วยเหลือและอำนวยความสะดวกต่าง ๆ แก่ประชาชนทั่วไปที่สอดคล้องกับหลักการจัดบริการของตำรวจแก่สังคม อาทิ การจัดบริการชาวสาร การแจ้งบอกถนนหนทาง ให้คำแนะนำช่วยเหลือประชาชน การจัดบริการเกี่ยวกับเด็กและเยาวชน การจัดระบบห้องขังที่ถูกต้องตามมาตรฐาน การดำเนินการเกี่ยวกับการออก

ใบอนุญาต การควบคุมทะเบียนต่าง ๆ การควบคุมการเลือกตั้ง การจัดกำลังตำรวจประจำศาลหรือธนาคาร เป็นต้น

7. การคุ้มครองสิทธิเสรีภาพส่วนบุคคล (Protection of individual freedom) นอกจากตำรวจจะต้องปฏิบัติหน้าที่บังคับใช้กฎหมายด้วยความเป็นธรรมเสมอภาค ปกป้องพิทักษ์ประชาชนให้สามารถประกอบอาชีพได้โดยไม่ถูกข่มเหงรังแกจากเหล่ามิฉฉาชีพแล้ว ตำรวจยังมีการกึ่งในการคุ้มครองปัจเจกชนมิให้ตกอยู่ภายใต้อิทธิพลแทรกแซงต่อการดำรงชีวิตปกติประจำวันตามหลักการที่กำหนดไว้ในรัฐธรรมนูญและปฏิญญาสากลว่าด้วยสิทธิมนุษยชนของสหประชาชาติรวมทั้งจะต้องให้คำแนะนำช่วยเหลือแก่ประชาชนในการใช้สิทธิหน้าที่พลเมืองดีโดยสมบูรณ์อีกด้วย

8. การปฏิบัติหน้าที่อื่น ๆ (Different kind of Function) หน้าที่ในประการอื่นของตำรวจ ได้แก่ การปฏิบัติหน้าที่พิเศษอื่น ๆ นอกเหนือหน้าที่ปกติดังกล่าวมาแล้วเป็นต้นว่าการปฏิบัติหน้าที่ควบคุมหรือปราบปรามผู้เป็นปฏิปักษ์ต่อรัฐบาลอันชอบด้วยวิถีทางแห่งรัฐธรรมนูญการอารักขาคู่ครองบุคคลสำคัญ การจัดกำลังตำรวจรักษาและป้องกันขับไล่ต่อผู้เข้าศึกศัตรูที่บุกรุกย่ำยีอธิปไตยของชาติบ้านเมือง เป็นต้น

วิสุทธิ กิตติวัฒน์ (2528) ตำรวจมีบทบาทสำคัญยิ่งในการรักษาความสงบเรียบร้อยของสังคม ซึ่งในการปฏิบัติภารกิจของตำรวจนั้น ตำรวจมิได้ดำเนินการอย่างโดดเดี่ยว แต่อยู่ภายใต้ภาวะสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ของสังคมทั้งในด้านเศรษฐกิจ การเมือง การทหาร กฎหมาย และเทคโนโลยีซึ่งสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ทุก ๆ ด้านดังกล่าวเหล่านี้จะมี “ประชาชน” เป็นองค์ประกอบหลักอยู่เสมอ ซึ่งอาจกล่าวได้ว่าการปฏิบัติภารกิจของตำรวจนั้นจะต้องเกี่ยวข้องกับประชาชนและพฤติกรรมของประชาชน ซึ่งรวมกันเรียกว่า ชุมชน เป็นหลัก ดังนั้นความสัมพันธ์ที่ดีกับประชาชนหรือชุมชน จึงเป็นปัจจัยข้อสำคัญที่สุดสำหรับตำรวจ โดยเฉพาะในการปกครองระบบประชาธิปไตย ซึ่งถือว่าตำรวจต้องรับใช้ประชาชนและสังคม เพราะตำรวจนั้นได้รับงบประมาณที่เก็บจากภาษีของประชาชน จึงต้องพยายามทุกวิถีทางที่จะเรียนรู้ว่าประชาชนหรือ ชุมชนต้องการอะไรจากบริการของตำรวจ และพยายามที่จะเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีกับประชาชน ซึ่งในความพยายามของตำรวจที่จะปฏิบัติหน้าที่เพื่อความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของชุมชนนั้น

หน้าที่ของเจ้าหน้าที่ตำรวจสายงานจราจร ในสถานีตำรวจภูธร

เมืองสกลนคร

คำสั่งสำนักงานตำรวจแห่งชาติ (ที่ 537/2555, 2555) หน้าที่ของเจ้าหน้าที่ตำรวจจราจร โดยทั่วไปแบ่งหน้าที่และความรับผิดชอบได้ดังนี้

1. เข้ารับการอบรม กวดขันความประพฤติ ระเบียบวินัย และประชุมชี้แจง มอบหมายภารกิจต่าง ๆ เกี่ยวกับการปฏิบัติอันที่จะก่อให้เกิดปัญหาของสภาพการจราจรในพื้นที่รับผิดชอบในถนนสายต่าง ๆ เป็นประจำทุกครั้งก่อนการปฏิบัติงาน

2. ประจำจุดต่าง ๆ ทางร่วม ทางแยก ในชั่วโมงเร่งด่วน และบริเวณที่มีอุบัติเหตุบ่อยครั้งของแต่ละช่วงเวลาหรือในช่วงเทศกาลสำคัญ ๆ ต่าง ๆ ประจำปี อีกทั้งอำนวยความสะดวกและถวายเป็นความปลอดภัยแก่ขบวนเสด็จของพระบรมวงศานุวงศ์ที่เสด็จเข้ามาในพื้นที่รับผิดชอบ

3. อำนวยความสะดวก ช่วยเหลือ แก้ไขปัญหาจราจรในชั่วโมงเร่งด่วนและภาวะปกติหรือในกรณีมีอุบัติเหตุเกิดขึ้น พร้อมทั้งตรวจสภาพจราจร ในถนนสายต่าง ๆ และบังคับใช้กฎหมายจราจรกับผู้ขับขี่ยานพาหนะ หรือผู้ใช้รถใช้ถนนเพื่อให้ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับตามพระราชบัญญัติจราจรทางบก

4. บังคับใช้กฎหมายกับผู้ขับขี่ยานพาหนะหรือกับผู้กระทำความผิดให้เป็นไปตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติจราจรทางบก ตั้งจุดตรวจยานพาหนะหรือตั้งจุดตรวจค้นในช่วงเวลากลางคืน เพื่อป้องกันและปราบปรามการขับขี่แข่งรถซึ่งสร้างความเดือดร้อนรำคาญและการกระทำอันอาจก่อให้เกิดอันตรายแก่ชีวิตและทรัพย์สินของประชาชน

5. กรณีมีการจราจรคับคั่งในชั่วโมงเร่งด่วนของถนนสายต่าง ๆ ทางฝ่ายปฏิบัติการจราจรได้เปิดการจราจรช่องทางพิเศษขึ้นเพื่อเร่งระบายรถที่คับคั่งให้มีความคล่องตัวในการสัญจรได้ดีขึ้น

6. ดำเนินการจัดโครงการอบรมให้ความรู้ ประชาสัมพันธ์แก่ผู้ขับขี่ ผู้ให้บริการรถรับจ้างและผู้ขับขี่ทั่วไปให้ได้รับความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ข้อกฎหมายที่ถูกต้อง ในการขับขี่และการใช้รถใช้ถนน ตลอดจนแนะนำการบริการต่าง ๆ ที่ประชาชนทั่วไปควรทราบ เพื่อให้เป็นไปตามนโยบายของราชการเกี่ยวกับโครงการจัดระเบียบจราจร

7. อบรม บรรยายให้ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ข้อกฎหมายที่ถูกต้อง ในการขับขี่และการใช้รถใช้ถนน แก่นักเรียน นักศึกษา ในสถานศึกษา ในพื้นที่รับผิดชอบ

8. ประจําการในสถานศึกษาตามโครงการต่อต้านยาเสพติดในสถานศึกษาในพื้นที่รับผิดชอบ เพื่อทำหน้าที่ประสานกับครู อาจารย์ และผู้เกี่ยวข้องในสถานศึกษา สํารวจข้อมูล คัดกรองนักเรียน นักศึกษา ที่มีข้อมูลความเกี่ยวข้องกับการใช้สารเสพติด

9. อํานวยความสะดวกการจราจร กรณีได้รับการร้องขอจากหน่วยงาน ภาครัฐ ภาคเอกชน ที่ขอความอนุเคราะห์สนับสนุนการอํานวยความสะดวกด้านการจราจร

10. ประสานงานกับหน่วยงานทั้งภาครัฐ ภาคเอกชนอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น สํานักการชําง เทศบาลนครสกลนคร เพื่อขอความร่วมมือในการปรับปรุง แก้ไข กฎระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ และกรณีวัสดุ อุปกรณ์ เครื่องหมายจราจร ป้ายสัญญาณจราจร ติดตั้งราวเหล็กเกาะกลางถนน หรือสัญญาณไฟจราจรต่าง ๆ กรณีมีความชำรุดเสียหายเลอะเลือน หรือใช้การไม่ได้ การติเส้นสัญญาณการจราจรบนพื้นผิวถนน

11. ฝ่ายปฏิบัติการจราจรได้มีการสํารวจตรวจสอบและจัดทําข้อมูลประวัติ ผู้ให้บริการและผู้ขับขี่รับจ้าง ที่ให้บริการในเขตพื้นที่รับผิดชอบ

12. ปฏิบัติหน้าที่เพิ่มเติมต่าง ๆ เช่น การถวายความปลอดภัย ตามแผน อํานวยความสะดวก การจัดระเบียบจราจร จัดการจราจรหน้าสถานศึกษาเข้าและเย็น ตั้งจุดตรวจเพื่อกวาดล้างอาชญากรรม กวดขันวินัยจราจร ร่วมตรวจสอบสถานที่สำคัญ เพื่อเป็นการปฏิบัติตามแผนป้องกันเหตุหรือแผนเผชิญเหตุ และบริการพิเศษอื่น ๆ ตามที่ได้รับการมอบหมายจากผู้บังคับบัญชา และตามที่ได้รับการร้องขอ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

วัลลี จันทเรนทร์ (2551, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร สํานักงานเทคโนโลยีการศึกษา มหาวิทยาลัยรามคำแหง ผลการศึกษวิจัยพบว่า บุคคลกรมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า อยู่ในระดับมาก 5 ด้าน คือ ด้านความมั่นคงในหน้าที่การงาน ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ ด้านการยอมรับ ด้านความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานและด้านความรับผิดชอบ อยู่ในระดับปานกลาง 2 ด้าน คือ ด้านนโยบายและการบริหารและด้านความก้าวหน้า ในตำแหน่งหน้าที่การงาน ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน จำแนกตาม

ลักษณะประชากรศาสตร์ พบว่า แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ทั้ง 7 ด้าน

ชวนชื่น สัตตะพันธ์ (2553, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจภูธรจังหวัดกระบี่ พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจภูธรจังหวัดกระบี่ ผลการศึกษาพบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจภูธรจังหวัดกระบี่ในภาพรวมมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานทั้ง 5 ด้าน อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่ามีแรงจูงใจอยู่ในระดับมาก 4 ด้าน คือ ลำดับที่ 1 ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน ลำดับที่ 2 ด้านนโยบายการบริหารและการบังคับบัญชา ลำดับที่ 3 ด้านสภาพแวดล้อมของหน่วยงาน ลำดับที่ 4 ด้านความมั่นคงและด้านหน้าในงาน และลำดับที่ 5 ด้านรายได้ ค่าตอบแทนและสวัสดิการมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานระดับปานกลาง

วันเพ็ญ หินขาว (2552, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 2 ผลการศึกษาพบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากในหาน้อย คือ ด้านความสำเร็จของงานด้านลักษณะงาน ด้านความรับผิดชอบ ด้านการยอมรับนับถือ และด้านความก้าวหน้า เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า อยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านความสำเร็จของงาน ด้านความลักษณะงาน ด้านความรับผิดชอบ ด้านการยอมรับนับถือ และระดับปานกลางด้านเดียวคือ ด้านความก้าวหน้า

สุพล เห็นโลภา (2552, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่องค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตอำเภอวังทอง จังหวัดพิษณุโลก ผลการศึกษาพบว่า เจ้าหน้าที่องค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอวังทอง จังหวัดพิษณุโลก มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านความสำเร็จของงาน การยอมรับนับถือ ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ ความรับผิดชอบ ลักษณะงาน นโยบายและการบริหารการปกครองบังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล สภาพแวดล้อมในการทำงาน แต่ไม่มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในด้านเงินเดือนและผลประโยชน์เกื้อกูล

วัชรระ บุญปลอด (2551, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดพะเยา ผลการศึกษาพบว่า พนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดพะเยา เฉลี่ยทุกด้านมีระดับแรงจูงใจในระดับมาก โดยด้านที่มี

ค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ด้านบรรยากาศในการทำงาน ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านการยอมรับนับถือ และด้านความมั่นคงในงาน สำหรับด้านความก้าวหน้าในงานมีแรงจูงใจระดับปานกลาง การเปรียบเทียบแรงจูงใจของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดพะเยา พนักงานมีเพศ ตำแหน่งปัจจุบัน ระยะเวลาการปฏิบัติงาน และรายได้ที่แตกต่างกันมีแรงจูงใจในการทำงานแตกต่างกัน สำหรับอายุและสถานภาพสมรสที่แตกต่างกันมีแรงจูงใจในการทำงานไม่แตกต่างกัน และตำแหน่งงานปัจจุบันที่แตกต่างกันลูกจ้างไม่มีความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่การงาน อาจถูกให้ออกจากงานได้ง่ายกว่าข้าราชการประจำ และเรื่องสวัสดิการก็ไม่เท่าเทียมกัน เรื่องระยะเวลาการปฏิบัติงานแตกต่างกันจากระยะเวลาปฏิบัติงานนานก็ได้รับเงินเดือน และค่าจ้างมากกว่าคนที่ปฏิบัติงานระยะเวลาสั้นกว่า

ศิริศักดิ์ ศรีสุวรรณ (2551, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานกรณีศึกษา บริษัทเอกชนแห่งหนึ่งในจังหวัดสระบุรี ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในด้านปัจจัยจูงใจ อยู่ในระดับปานกลาง และปัจจัยส่วนบุคคลที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในด้านปัจจัยแวดล้อม อยู่ในระดับปานกลาง

ชาลิสสา สุคนธ์พงศ์ (2553, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในสำนักงานพลังงานภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัยพบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานในสำนักงานพลังงานภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน ด้านที่ต่ำที่สุดคือ ด้านการยอมรับนับถือโดยอยู่ในระดับปานกลาง ผลการเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานที่มีเพศ อายุ ระดับการศึกษา รายได้ สถานภาพสมรส ฝ่ายที่ปฏิบัติงาน และอายุที่ต่างกัน พบว่าภาพรวมและรายด้าน 4 ด้าน ได้แก่ ความสำเร็จของงาน ด้านการยอมรับนับถือ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน และด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานไม่แตกต่างกัน

กัลยา ยศคำ (2553, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยราชภัฏเลย ผลการวิจัยพบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยราชภัฏเลย โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้านเรียงลำดับค่าเฉลี่ยสูงไปต่ำคือด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ด้านการได้รับการยอมรับนับ

ถือ ด้านฐานะและความมั่นคงของอาชีพ ด้านความสำเร็จของงาน ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานด้านนโยบายและการบริหารงาน และด้านรายได้และผลประโยชน์ที่ได้รับตามลำดับ พนักงานมหาวิทยาลัยราชภัฏเลยที่มีเพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน รายได้เฉลี่ยต่อเดือน ที่อยู่อาศัย จำนวนสมาชิกในครอบครัว ผิดชอบ เวลาในการปฏิบัติงานต่อวันและจำนวนวันที่ปฏิบัติงานต่อสัปดาห์ มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน

วรรณภา ระย่างาม (2553, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานประมงเพื่อสันติ ผลการวิจัยสรุปได้ว่า ข้าราชการสำนักงานประมงเพื่อสันติ มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในภาพรวมและรายได้ อยู่ในระดับปานกลาง ทั้ง 7 ด้าน ตามลำดับค่าเฉลี่ย ได้แก่ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ด้านการบังคับบัญชา ด้านความสำเร็จและความมั่นคงในการทำงาน และด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ ผลการเปรียบเทียบแรงจูงใจพนักงานที่มีเพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษาและระดับตำแหน่งต่างกัน ในภาพรวมและรายได้ ได้แก่ ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ ด้านความสำเร็จ และความมั่นคงในการทำงานด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ด้านการบังคับบัญชา และด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลมีแรงจูงใจไม่แตกต่างกัน

เกริกวิช เกิดสว่าง (2554, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร กรมสรรพสามิต กระทรวงการคลัง ผลการวิจัยพบว่า บุคลากร กรมสรรพสามิต กระทรวงการคลัง มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานภาพรวมอยู่ในระดับมาก ปัจจัยของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานทั้ง 7 ด้าน พบว่ามีจำนวน 6 ด้าน ที่บุคลากรมีแรงจูงใจในระดับมาก ได้แก่ด้านความก้าวหน้าและมั่นคงในงาน ด้านลักษณะงานและความรับผิดชอบ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ และด้านการมีส่วนร่วมในการบริหารงาน ส่วนด้านการได้รับการยอมรับนั้น บุคลากรมีแรงจูงใจในระดับกลาง เปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน พบว่า บุคคลที่มีประสบการณ์ทำงานต่างกันมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยภาพรวมและรายได้ ได้แก่ ด้านลักษณะงานและความรับผิดชอบด้านความก้าวหน้าและมั่นคงในงานและด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05

งานวิจัยต่างประเทศ

Ralph (2002, บทคัดย่อ) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ของครูต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาและระดับแรงจูงใจในการทำงานจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ของครูต่อสภาวะผู้นำของผู้บริหารและภาวะผู้นำแบบกิจสัมพันธ์และมิตรสัมพันธ์ของผู้บริหารกับแรงจูงใจทางสังคมของครูระดับประถมศึกษาค้นคว้าวิจัยพบว่า

1. มีความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจภายในภายนอกและพฤติกรรมผู้นำแบบกิจสัมพันธ์และมิตรสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาและอายุของครูและประสบการณ์ในการทำงานและจำนวนนักเรียนในโรงเรียน
2. รูปแบบที่เหมาะสมที่สุดของแรงจูงใจภายนอกเต็มรูปแบบ คือ พฤติกรรมผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์
3. รูปแบบที่เหมาะสมที่สุดของแรงจูงใจภายในเต็มรูปแบบ คือ พฤติกรรมผู้นำแบบกิจสัมพันธ์

Robbins (2000, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ทักษะที่หลากหลายลักษณะงานงานสำคัญความมีอิสระในการทำงานและผลย้อนกลับที่เป็นจริงของงานกับแรงจูงใจภายในสูงในการทำงานผลการศึกษาวิจัยพบว่ามีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญระหว่างทักษะที่หลากหลายลักษณะงานงานที่สำคัญความมีอิสระในการทำงานและผลย้อนกลับที่เป็นจริงของงานกับแรงจูงใจภายในสูงในการทำงาน

ความเห็นเพิ่มเติมจากการศึกษาครั้งนี้คือแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นปัจจัยหลักที่มีผลต่อแรงจูงใจของครูผู้บริหารที่ปฏิบัติตนมีภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยจะมีทีมงานที่มีระดับแรงจูงใจสูง

Heifinger Decenber (1994, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาปัจจัยที่กระตุ้นให้ครูอยากทำงานเพื่อพัฒนาวิชาชีพของตนเองผลการศึกษาวิจัยพบว่าปัจจัยที่ส่งผลมากที่สุด คือ ปัจจัยภายในโดยเรียงลำดับความสำคัญคือปัจจัยความอยากพัฒนาตนเองปัจจัยความต้องการทางสังคมปัจจัยทางด้านร่างกายปัจจัยทางด้านสถานภาพและปัจจัยทางด้านความปลอดภัย

Olasiji (1983 อ้างใน พรรณทิพย์ กาลธียนันท์, 2543, หน้า41-42) ได้ทำการวิจัยเรื่องการใช้ทฤษฎีปัจจัยจูงใจ-คำจูงกับความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในงานของผู้บริหารและบุคลากรฝ่ายวิชาการของมหาวิทยาลัยในประเทศไนจีเรีย

จากการวิจัยพบว่าปัจจัยจูงใจ 5 ประการ เป็นตัวบ่งชี้ที่แสดงให้เห็นชัดว่าเป็นปัจจัยที่ทำให้ผู้บริหารและอาจารย์มีความพอใจในงานในขณะเดียวกันพบว่าปัจจัยค่าจูนเป็นแหล่งสำคัญที่ทำให้บุคลากรทั้ง 2 กลุ่มนี้มีความรู้สึกไม่พึงพอใจในงานนอกจากนั้นปัจจัยจูงใจและปัจจัยค่าจูนที่ส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจในงานของกลุ่มอาจารย์ยังแตกต่างกับผู้บริหารแต่ไม่มีความแตกต่างกันมากนักในด้านปัจจัยค่าจูนซึ่งทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในงานของกลุ่มอาจารย์และกลุ่มผู้บริหารอย่างไรก็ตามโดยทั่วไปแล้วผลการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับแนวคิดและข้อค้นพบแต่เดิมของเฮอรัลด์เบอร์ก

Smith (1999, บทคัดย่อ) ทำการวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำและแรงจูงใจของครู : ตามการรับรู้ของครูโดยพฤติกรรมผู้นำที่ศึกษาคือแบบกึ่งสัมพันธ์หรือแบบเผด็จการและแบบมิตรสัมพันธ์หรือแบบประชาธิปไตยโดยผลการศึกษามีดังนี้

1. แบบภาวะผู้นำที่มีความเป็นประชาธิปไตยโดยมากทำให้ระดับแรงจูงใจของครูสูงด้วย

2. เพศไม่มีผลต่อแรงจูงใจของครู

3. ประสบการณ์ไม่มีผลต่อแรงจูงใจและความพึงพอใจ

4. เพศไม่มีผลต่อการรับรู้ของครูต่อแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา

5. ประสบการณ์ทำงานของครูนั้นไม่มีผลกระทบต่อ การรับรู้ต่อแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา

Naquin and Holtón (2002, บทคัดย่อ) ทำการศึกษาเรื่องผลกระทบของบุคลิกภาพความรู้สึกต่อองค์การและความผูกพันในงานที่มีต่อแรงจูงใจในการปรับปรุงการทำงานหลังจากการฝึกอบรมโดยทำการศึกษาพนักงานในภาคเอกชน จำนวน 239 คนที่เข้าร่วมการอบรมในองค์การวัดบุคลิกภาพโดยแบบวัดบุคลิกห้าองค์ประกอบแบบวัดความรู้สึกต่อองค์การและแบบวัดความผูกพันในงานซึ่งประกอบไปด้วยแบบวัดย่อยด้านจริยธรรมในการทำงานการมีส่วนร่วมในการทำงานและความรู้สึกผูกพันผลการศึกษาพบว่าความผูกพันต่องานและบุคลิกภาพแบบแสดงตัวมีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการพัฒนา งานหลังจากการฝึกอบรมของพนักงานร้อยละ 57

จากการศึกษาค้นคว้าเอกสารที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศสรุปได้ว่าแบบผู้นำของหัวหน้างานมีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานส่งผลให้ผลการปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายตามที่วางไว้ซึ่งส่งผลให้การทำงานนั้นเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาจะต้องให้ความสำคัญกับการสร้างแรงจูงใจ

ในการปฏิบัติงานที่มีความเหมาะสมกับพนักงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อเป็นแรงผลักดัน และกระตุ้นให้สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ตนได้รับมอบหมาย ให้สำเร็จลุล่วงด้วยดี อีกทั้งยังเสริมสร้างความเป็นอยู่ที่ดี ตลอดจนความมั่นคงในชีวิตการทำงาน ซึ่งจะก่อให้เกิด ความคิดสร้างสรรค์ในกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การ และเกิดความศรัทธาเชื่อมั่นในองค์การ ที่ตนปฏิบัติงานอยู่ทำให้การปฏิบัติงานในองค์การดำเนินไปอย่างราบรื่นมีประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพ (ธนกร บุลย์พงษ์, 2554) ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาภาวะผู้นำกับ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจ สายงานจราจร สถานีตำรวจภูธรเมือง สกลนคร เพื่อที่จะสามารถนำผลการวิจัยนี้มาเป็นข้อมูลในการบริหารพัฒนาบุคลากร

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร