

บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

ภายใต้บริบทการเปลี่ยนแปลงในกระแสโลกาภิวัตน์ที่มีการปรับเปลี่ยนอย่างรวดเร็วและซับซ้อนทั้งด้านสภาพแวดล้อมทางสังคม เศรษฐกิจ การเมือง และความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์ รวมถึงการปฏิวัติทางด้านเทคโนโลยี อันเนื่องจากการความล้ำสมัยในด้านเทคโนโลยีการสื่อสารดาวเทียม และคอมพิวเตอร์ ส่งผลให้เกิดการสร้างสรรคสังคม เศรษฐกิจใหม่ เกิดอารยธรรมใหม่ มีการเปลี่ยนแปลงในระบบอุตสาหกรรม เศรษฐกิจ สังคม การเมืองโลก ประเทศไทยเองเปิดรับระบบการพัฒนาแบบโลกาภิวัตน์ มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วเช่นเดียวกับนานาประเทศ โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงทางสังคมไทยสู่ประชาคมอาเซียน ต้องมีการปรับเปลี่ยนทัศนคติที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในระบบมาตรฐานและคุณภาพทั้งภายในและภายนอก การจัดองค์กรสมัยใหม่ (Bureaucratization) ต้องมีการปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารงานให้กระชับและรวดเร็วทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง เน้นคุณภาพและประสิทธิภาพของระบบงาน ระบบบุคคล รวมถึงระบบองค์กรต้องมีความสัมพันธ์และสอดคล้องกัน (ภณ ใจสมัคร์, 2555, หน้า 3)

จากการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยแวดล้อมดังกล่าวประเทศไทยได้มีการปฏิรูปและพัฒนากระบวนการในด้านต่าง ๆ โดยเฉพาะการปฏิรูประบบราชการ เพื่อตอบสนองนโยบายภาครัฐ ซึ่งมีวัตถุประสงค์ให้ภาครัฐสามารถนำบริการที่ดีสู่ประชาชน มีระบบการทำงาน และมีเจ้าหน้าที่ที่ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลภายใต้การปรับปรุงโครงสร้างขององค์กรให้มีขนาดเล็กลงรวมถึงการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างคุ้มค่าและได้ประโยชน์สูงสุด จากแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555-2559) ที่เน้นคนเป็นศูนย์กลางของการพัฒนา โดยมุ่งเน้นพัฒนาศักยภาพและขีดความสามารถของบุคลากรทุกระดับสังคมปัจจุบัน อยู่ในยุคเปลี่ยนผ่านจากสังคมที่ให้ความสำคัญกับสารสนเทศและเทคโนโลยีสารสนเทศ หรือสังคมที่มีสารสนเทศเป็นฐานมาเป็นสังคมที่ให้ความสำคัญกับความรู้คือมีความรู้เป็นฐานที่เรียกว่า “สังคมฐานความรู้” นั่นคือ การเปลี่ยนกระบวนทัศน์ ที่เคยมีลักษณะของสารสนเทศ คือ อำนาจ มาเป็น “ความรู้คืออำนาจ” (อัญญาณี คล้ายสุบรรณ, 2550, หน้า 1)

การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลของบ้านพักเด็กและครอบครัว ได้มีแนวทางหลายแนวทางตั้งแต่การให้ผลตอบแทนที่เหมาะสม ได้มีการนำระบบการประเมินผล การปฏิบัติงานเข้ามาใช้แต่ยังไม่เห็นผลเป็นรูปธรรมมากนัก ซึ่งถือว่ายังไม่ได้ให้ความสำคัญกับพนักงานผู้ที่จะนำองค์การให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ขององค์การมากนัก ทั้ง ๆ ที่หลักการพื้นฐานของการบริหาร คือ การดำเนินการให้บุคลากรในองค์กรทำหน้าที่ในความรับผิดชอบให้เกิดผลงานตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด ดังนั้นการปฏิบัติงานของบุคลากรจึงเป็นแก่น (Core) ของการจัดการซึ่งต้องได้รับการเอาใจใส่ว่าพนักงานจะต้องปฏิบัติอะไรและอย่างไรจึงจะสนับสนุนวัตถุประสงค์ขององค์กร ไม่ใช่ให้ความสนใจแค่การจัดหาและจัดการทรัพยากรนำเข้า (Input) ที่เป็นเงินงบประมาณ เครื่องมือ เครื่องจักร และมนุษย์ ในฐานะปัจจัยการผลิต ดังที่ทำการอยู่ แต่ต้องให้ความสนใจกับพฤติกรรม การปฏิบัติงานของบุคลากรและหาแนวทางที่ทำให้การปฏิบัติงานต่าง ๆ เป็นไปในลักษณะที่สนับสนุนวัตถุประสงค์ขององค์กร ดังนั้นจะเห็นได้ว่า สิ่งของแต่ละองค์การหลีกเลี่ยงไม่ได้และต่างพยายามทุ่มเทให้แก่พนักงานก็คือ การให้ความสำคัญกับคุณภาพชีวิตการทำงาน ของพนักงาน เนื่องจากหากพนักงานมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดีจะส่งผลให้พนักงานในองค์กรมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานและจากการที่พนักงานมีความพึงพอใจต่อการตอบสนองความต้องการที่สำคัญในการทำงานจะทำให้การดำเนินงานขององค์การบรรลุ วัตถุประสงค์และเป้าหมายได้ที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมทั้งพนักงานจะมีความผูกพันอยู่กับองค์การพร้อมที่จะพัฒนาองค์การให้เจริญเติบโตก้าวหน้าต่อไปในอนาคต (กรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ, 2556, อัดสำเนา)

การที่บุคคลจะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้นขึ้นอยู่กับองค์ประกอบหลายประการ เช่น ด้านความรู้ ความสามารถ จริยธรรมและคุณธรรม นอกจากนี้ยังมีองค์ประกอบที่สำคัญอย่างอื่นอีกอย่างหนึ่ง ก็คือ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ดังนั้นผู้บริหารองค์กรจะต้องรู้จักวิธีสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคคลในองค์กร เพื่อการโน้มน้าวจิตใจของบุคคลให้เกิดความรักความผูกพัน ร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ ทุ่มเทความรู้ ความสามารถที่มีอยู่ให้กับงานในหน้าที่อย่างจริงจัง ให้บุคลากรได้ตระหนักถึงคุณค่าของตนที่มีต่อหน่วยงานและความรับผิดชอบที่ตนเองมีต่องานในหน้าที่ จึงกล่าวได้ว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กรมีผลต่อความสำเร็จของงานหากบุคลากรในองค์กรไม่มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานก็จะเป็นมูลเหตุที่ทำให้ขาดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน ดังนั้นการเสริมสร้างแรงจูงใจ

ในการปฏิบัติงานจะช่วยให้เกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของบุคคลกรในองค์กรหลายประการ คือ มีความสนใจ ศรัทธา และเชื่อมั่นหน่วยงาน มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานให้ความร่วมมือต่อผู้บังคับบัญชา มีความเสียสละ และรับมอบหมายงานอย่างเต็มความสามารถ (วรารักษ์ คำเพชรดี, 2552, หน้า 15)

บ้านพักเด็กและครอบครัว เป็นหน่วยงานราชการในสังกัด กองคุ้มครองเด็กและเยาวชน กรมกิจการเด็กและเยาวชน กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ เป็นหน่วยงานภาครัฐที่เปิดให้บริการ 24 ชั่วโมง ผ่านช่องทางการรับเรื่องที่มีหมายเลขหน่วยงานและหมายเลขโทรศัพท์สายด่วน ศูนย์ประชาชนดี 1300 ที่มีบทบาทภารกิจในการให้บริการสวัสดิการสังคม การสังคมสงเคราะห์แก่ผู้ด้อยโอกาส ผู้ยากไร้ คนไร้ที่พึ่ง ผู้ประสบปัญหาทางสังคม โดยการช่วยเหลือและแก้ไขปัญหาในรูปแบบของสถานสงเคราะห์ และการประสานงานส่งต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งการส่งเสริมสนับสนุนให้ชุมชนและท้องถิ่นจัดสวัสดิการสังคม เพื่อให้กลุ่มเป้าหมายที่มีปัญหาทางสังคมสามารถดำรงชีวิต และพึ่งตนเองได้อย่างมีศักดิ์ศรี (กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์, 2545, อัดสำเนา)

ปัจจุบัน บ้านพักเด็กและครอบครัวหลายแห่งกำลังประสบปัญหาเกี่ยวกับการขาดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานของทั้งผู้บริหาร และบุคลากรที่เกี่ยวข้องขาดความสามัคคี ผลงานไม่ก้าวหน้า เป็นต้น ทำให้คุณภาพของการปฏิบัติงานไม่บรรลุวัตถุประสงค์เท่าที่ควร (กรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ, 2556, อัดสำเนา) บุคลากรมีปัญหาด้านสภาพแวดล้อมที่ถูกสุขลักษณะ เนื่องจากบุคลากรในสภาพแวดล้อมที่ไม่เหมาะสม แออัด ไม่สะดวกต่อการปฏิบัติงานทำงาน เพราะสำนักงานเป็นบ้านเช่าที่แบ่งสัดส่วนเป็นสำนักงาน และที่พักอาศัยของผู้รับบริการ (กรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ, 2557, อัดสำเนา) บุคลากรมีความเสี่ยงด้านสิ่งแวดล้อม ความปลอดภัยและสภาพการทำงาน เนื่องจากงานมีลักษณะที่ต้องดำเนินการลงพื้นที่ให้ความช่วยเหลือผู้ประสบปัญหาทางสังคม ตลอด 24 ชั่วโมง เช่น การแยกเด็กหรือเยาวชน ออกจากความดูแลของผู้ปกครองในกรณีเร่งด่วน เพื่อรับเด็กและเยาวชนเข้ารับการคุ้มครองสวัสดิภาพเป็นการชั่วคราว ตามพระราชบัญญัติคุ้มครองเด็ก พ.ศ.2546 หรือการตัดแยกผู้เสียหายจากการค้ามนุษย์ พระราชบัญญัติการป้องกันและปราบปรามการค้ามนุษย์ พ.ศ.2551 และการเข้าไปไกล่เกลี่ย หรือให้ความช่วยเหลือผู้ถูกระทำทารุณกรรมในครอบครัว ตามพระราชบัญญัติคุ้มครองผู้ถูกระทำทารุณกรรมในครอบครัว พ.ศ. 2550 (บ้านพัก

เด็กและครอบครัวจังหวัดนครราชสีมา, 2557, กรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ, 2557) นอกจากนี้ มีพระราชบัญญัติเพิ่มเติม ได้แก่ พระราชบัญญัติส่งเสริมการพัฒนาเด็กและเยาวชนแห่งชาติ พ.ศ. 2550 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2560 พระราชบัญญัติการป้องกันและแก้ไขปัญหาการตั้งครรภ์ในวัยรุ่น พ.ศ. 2559 และพระราชบัญญัติคุ้มครองเด็กที่เกิดโดยอาศัยเทคโนโลยีช่วยการเจริญพันธุ์ทางการแพทย์ พ.ศ. 2558

ด้วยเหตุนี้ผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษา “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน บ้านพักเด็กและครอบครัวเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน 1” โดยคาดหวังว่าผลการวิจัยจะนำไปใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการบุคลากรให้มีการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในอนาคตต่อไป

คำถามของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดคำถามของวิจัยไว้ ดังต่อไปนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรบ้านพักเด็กและครอบครัว เขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน 1 อยู่ในระดับใด
2. แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร บ้านพักเด็กและครอบครัว เขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน 1 อยู่ในระดับใด
3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน บ้านพักเด็กและครอบครัว เขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน 1 มีความสัมพันธ์กันหรือไม่
4. แนวทางพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน บ้านพักเด็กและครอบครัว เขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน 1 ควรเป็นอย่างไร

ความมุ่งหมายของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดจุดมุ่งหมายของการวิจัยได้ ดังนี้

1. เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากร บ้านพักเด็กและครอบครัวเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน 1
2. เพื่อศึกษาระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร บ้านพักเด็กและครอบครัวเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน 1
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน บ้านพักเด็กและครอบครัวเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน 1
4. เพื่อศึกษาแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน บ้านพักเด็กและครอบครัวเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน 1

สมมติฐานของการวิจัย

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานบุคลากร บ้านพักเด็กและครอบครัวเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน 1 มีความสัมพันธ์กันในทิศทางบวก

ความสำคัญของการวิจัย

ผู้วิจัยได้กำหนดความสำคัญของการวิจัยไว้ ดังนี้

1. ทราบระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรบ้านพักเด็กและครอบครัว เขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน 1
2. ทราบถึงระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรบ้านพักเด็กและครอบครัว เขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน 1

3. ทราบถึงความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากร กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน บ้านพักเด็กและครอบครัวเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ตอนบน 1

ขอบเขตของการวิจัย

การศึกษาในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตการศึกษาดังต่อไปนี้

1. ขอบเขตด้านประชากรกลุ่มเป้าหมาย

ประชากรกลุ่มเป้าหมายที่ใช้ในการวิจัย คือ บุคลากรบ้านพักเด็กและครอบครัว เขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน 1 ประกอบด้วย จังหวัดเลย จังหวัดหนองบัวลำภู จังหวัดอุดรธานี จังหวัดหนองคาย และจังหวัดบึงกาฬ ได้แก่ ข้าราชการ พนักงานราชการ ลูกจ้าง จำนวน 75 คน

2. ขอบเขตด้านพื้นที่ในการศึกษา

ผู้วิจัยทำการจัดเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยในเขตบ้านพักเด็กและครอบครัว เขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน 1 ประกอบด้วย จังหวัดเลย จังหวัดหนองบัวลำภู จังหวัดอุดรธานี จังหวัดหนองคาย และจังหวัดบึงกาฬ

3. ขอบเขตด้านตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา

1. ตัวแปรอิสระ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตามทฤษฎีของ แบลและอโวลิโอ (Bass and Avolio, 1994, อ้างถึงใน ธวัชชัย หอมยามเย็น, 2549, หน้า 49) ประกอบด้วย

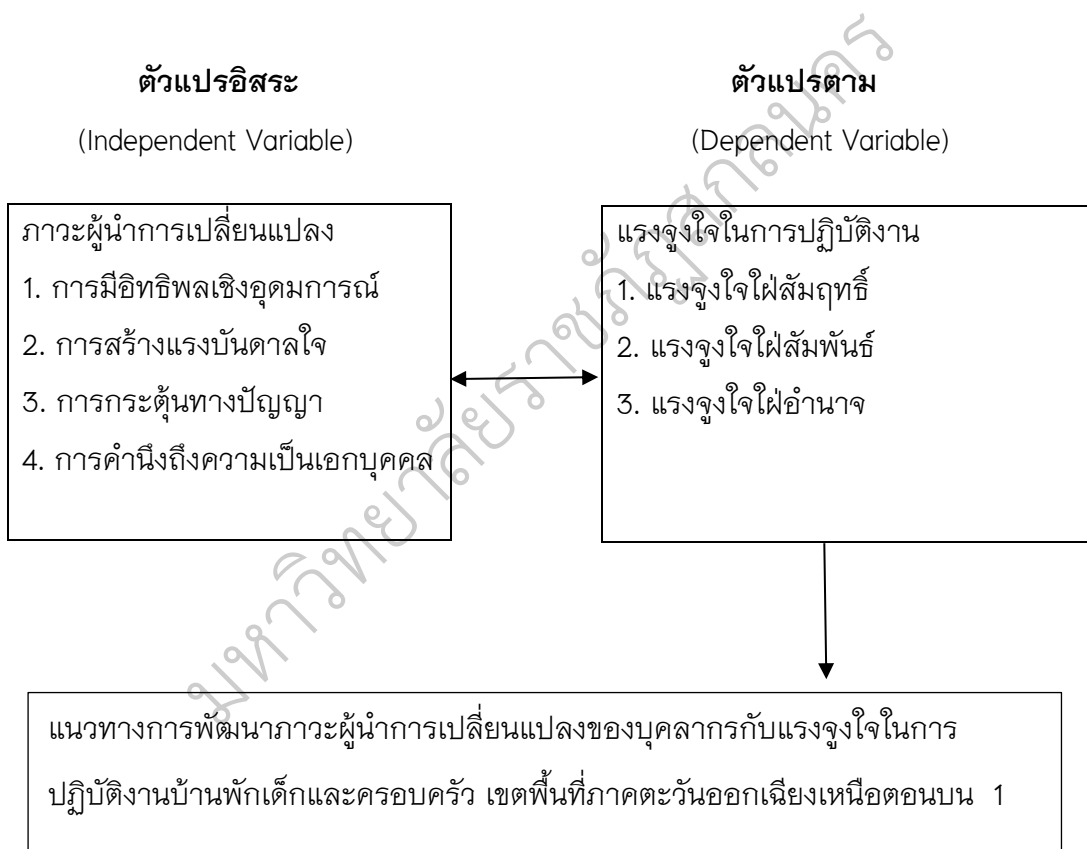
- 1.1 การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์
- 1.2 การสร้างแรงบันดาลใจ
- 1.3 การกระตุ้นทางปัญญา
- 1.4 การคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล

2. ตัวแปรตาม ได้แก่ แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ตามทฤษฎีแรงจูงใจของแมคคลีแลนด (McClelland Theory, 1962)

- 2.1 แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์
- 2.2 แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์
- 2.3 แรงจูงใจใฝ่อำนาจ

กรอบแนวคิดของการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากร กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานบ้านพักเด็กและครอบครัว เขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ตอนบน 1 ศึกษาตามทฤษฎีของเบสและอโวลิโอ (Bass and Avolio, 1994, อ้างถึงใน รัชชชัย หอมยามเย็น, 2549, หน้า 49) และทฤษฎีแรงจูงใจของแมคคลีแลนด์ (McClelland Theory, 1962) โดยผู้วิจัยนำรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมากำหนดเป็น กรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดของการวิจัย

นิยามศัพท์เฉพาะ

บ้านพักเด็กและครอบครัว เขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน 1
หมายถึง บ้านพักเด็กและครอบครัว จำนวน 5 จังหวัด ประกอบด้วย จังหวัดเลย
จังหวัดหนองบัวลำภู จังหวัดอุดรธานี จังหวัดหนองคาย และจังหวัดบึงกาฬ

บุคลากร หมายถึง บุคลากรสังกัดบ้านพักเด็กและครอบครัว ประกอบด้วย
ข้าราชการ พนักงานราชการ ลูกจ้างภารกิจ

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการที่บุคคลใช้ความสามารถ
พิเศษในการที่มีอิทธิพลเหนือบุคคล หรือกลุ่ม และสามารถจูงใจให้บุคคล หรือกลุ่มอื่น ๆ
ปฏิบัติตามตามความประสงค์ของตน เพื่อประโยชน์ส่วนรวม หรือเพื่อให้บรรลุผลตาม
เป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยต้องได้รับความยินยอมจากผู้ที่ปฏิบัติตาม ตามทฤษฎีของ Bass
and Avolio มีคุณลักษณะที่สำคัญ 4 ด้าน ดังนี้

การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่แสดง
ออกและสามารถทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความรู้สึกสนับสนุน รักใคร่เลื่อมใสไว้ใจ
ทำให้ผู้นำสามารถโน้มน้าว ชักจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามให้บรรลุผลสำเร็จ
ซึ่งพฤติกรรมของผู้นำดังกล่าว ได้แก่ การมีความมั่นใจในตนเองสูง สนับสนุนการทำงาน
ของผู้ตาม กระตุ้นใจสร้าง ความมั่นใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้มองการณ์ไกล สามารถ
วางเป้าหมาย เพื่ออนาคตที่ดี เป็นผู้กล้าเสี่ยง มีความคิดริเริ่ม รวมทั้งเป็นผู้นำการ
เปลี่ยนแปลง

การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตนในการจูงใจ
ให้ผู้ตามเกิดความปรารถนาในการปฏิบัติงาน เพื่อประโยชน์ต่อองค์การ ผู้นำจะปลุกเร้า
ผู้ตามด้วยการสื่อความหมายให้ทราบถึงวิสัยทัศน์หรือความต้องการอย่างชัดเจน แสดง
ความเชื่อมั่นและตั้งใจแน่วแน่ในการบรรลุถึงเป้าหมาย จิตวิญญาณของผู้ตามจึงต้องถูก
กระตุ้นให้เกิดชีวิต ชีวา มองโลกในแง่ดี มีเจตคติและความคิดเชิงบวกและใช้ความพยายาม
ที่สูงขึ้น

การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง การที่ผู้นำสร้างบรรยากาศการทำงาน
ที่เอื้อต่อการใช้จินตนาการ การกระตุ้นระบบความคิดหรือวิธีการใหม่ในการจัดการ
กับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น การตั้งสมมติฐานของปัญหา เพื่อพิจารณาสาเหตุและ
แสวงหาคำตอบเชิงเหตุผล การส่งเสริมให้ผู้ตามเปลี่ยนกรอบการมองปัญหาและคิดว่า

ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทาย การกระตุ้นทางสติปัญญาถือเป็นองค์ประกอบเกี่ยวกับความเชื่อในคุณค่าที่ผู้นำมีต่อผู้ตามในการจัดการกับปัญหาองค์การอย่างมีคุณภาพด้วยตัวของเขาเอง

การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง การที่ผู้นำมีปฏิสัมพันธ์ต่อผู้ตามโดยคำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละคนเป็นพิเศษ ด้วยการดูแลเอาใจใส่และให้ความสำคัญกับการสนับสนุนทางอารมณ์ เพื่อสร้างความรู้สึกรับรู้ถึงความมีคุณค่าและความหมายของผู้ตามต่อองค์การ รวมถึงการทำให้ผู้ตามเจริญเติบโตด้วยการเปิดโอกาสให้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ผู้นำจะให้คำปรึกษาแนะนำ สอนงาน เพื่อสร้างเสริมประสบการณ์เกี่ยวกับการเรียนรู้ การพัฒนาทักษะความสามารถและความสำเร็จก้าวหน้าในหน้าที่การงานของผู้ตามให้สูงขึ้น

แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง แรงขับภายในตัวของบุคคลที่เกิดจากการกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมของผู้ที่จูงใจต้องการให้เกิด เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ แม้ว่าการกระตุ้นนั้นบุคคลที่ถูกจูงใจจะต้องการหรือไม่ต้องการก็ตาม แรงจูงใจจึงเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งของพฤติกรรมของมนุษย์เพื่อให้เกิดแนวทางไปสู่เป้าหมายในอนาคต ตามทฤษฎีของ McClelland Theory มีคุณลักษณะที่สำคัญ 3 ด้าน ดังนี้

แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ หมายถึง แรงที่เป็นพลังขับให้บุคคลพยายามที่จะประกอบพฤติกรรมที่จะประสบสัมฤทธิ์ผลตามมาตรฐานที่เป็นเลิศ ทำให้บุคคลพยายามที่จะประกอบพฤติกรรมที่ท้าทายความสามารถเป็นความปรารถนาที่จะทำบางสิ่งบางอย่างให้ดีขึ้นหรือมีประสิทธิภาพมากขึ้นกว่าที่เคยทำมาก่อน ต้องประสบผลสำเร็จจากสิ่งที่ยากต้องการชนะในการแข่งขันกับผู้อื่น ต้องการเป็นคนเก่ง

แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ หมายถึง ความต้องการความสัมพันธ์ที่เป็นมิตร ความปรารถนาที่จะกำหนดความผูกพันส่วนตัวกับบุคคลอื่น การยอมรับจากกลุ่ม การถูกชอบโดยบุคคลอื่น การร่วมมือและหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง

แรงจูงใจใฝ่อำนาจ หมายถึง ความต้องการครอบงำและชักจูงผู้อื่น เป็นความปรารถนาที่จะได้มาและรักษาการควบคุมบุคคลอื่นเอาไว้ ต้องการให้ผู้อื่นคล้อยตามหรือยินยอมให้ผู้อื่นให้ทำสิ่งที่ตนเองต้องการหรือไม่ทำในสิ่งตนเองไม่ต้องการหรือสร้างอิทธิพลและทำชื่อเสียงให้แก่ตนเอง