

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษา ปัจจัยที่มีผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน กรณีศึกษา สถาบันวิทยุโทรทัศน์กองทัพบก โดยผู้ศึกษาได้ค้นคว้าและรวบรวมเนื้อหาแนวความคิด ทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มาเป็นแนวทางในการศึกษา ดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงาน
2. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำของผู้บริหาร
3. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการทำงาน
4. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กร
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 1. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงาน

ในการปฏิบัติงานนั้นสิ่งที่ย่อมคาดหวังที่จะได้รับจากพนักงานทุกคนก็คือผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผลในด้านผลผลิตโดยอาจจะเท่ากันหรือสูงกว่าตามวัตถุประสงค์ที่องค์กรได้ตั้งเป้าหมายไว้ ซึ่งจะเป็นสิ่งที่บ่งบอกว่างานที่ทำนั้น ได้ผลดีเพียงใดบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ คำว่า “ ผลการปฏิบัติงาน ” นั้นได้มีนักวิชาการให้ความเห็นไว้หลายท่านโดยอาจหมายถึงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ซึ่งถือเป็นกิจกรรมอย่างหนึ่งที่มนุษย์ช่วยเปลี่ยนแปลงปัจจัยนำเข้าทรัพยากรต่างๆ ให้เป็นปัจจัยส่งออก เช่น สินค้าและบริการให้เกิดประโยชน์แก่มนุษย์ องค์กร สังคม และประเทศชาติ การวัดผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคนก็เพื่อบ่งชี้ถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานเมื่อเปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐาน นั่นคือการเปรียบเทียบกับเป้าหมาย นโยบาย วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือเทียบกับผลการปฏิบัติงานของตนเองและผู้ร่วมงานคนอื่นๆ (วิระวัฒน์ ปันนิตามัย, 2540, หน้า 9) ดังนั้นผลการปฏิบัติงานจึงถือเป็นเรื่องเดียวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน กล่าวคือ เมื่อผลการปฏิบัติงานดีย่อมถือว่าประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานสูง แต่หากผลการปฏิบัติงานไม่ดีถือว่าประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานต่ำ(เสาวภาคย์ ดีวาจา, 2529, หน้า 21) สำหรับความหมายของ ผลการปฏิบัติงาน ได้มีผู้นิยามไว้ดังต่อไปนี้

### ความหมายของผลการปฏิบัติงาน

ชูศักดิ์ เทียงตรง (2528, หน้า 17) ผลการปฏิบัติงาน หมายถึง คุณค่าของบุคคลผู้ปฏิบัติงานในด้านต่างๆ ทั้งผลงานและคุณค่าต่อการปฏิบัติงาน

จำเนียร จวงตระกูล (2531, หน้า 13) กล่าวว่า ผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ผลงานที่พนักงานผู้นั้นปฏิบัติได้ในช่วงระยะเวลาหนึ่ง ทั้งในแง่คุณภาพ ปริมาณ และแบบอย่างของการปฏิบัติที่แสดงออกมาว่าเป็นอย่างไร

ปรีชาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544, หน้า 224) ให้ความหมายไว้ว่า กิจกรรมทางด้านการบริหารงานบุคคลที่เกี่ยวข้องกับวิธีการที่หน่วยงานจัดขึ้นเพื่อวัดผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานทั้งด้านคุณภาพและงานที่ได้ปฏิบัติไปแล้ว

อลงกรณ์ มีสุทธา และ สมิธ มัชฌุกร (2542) กล่าวว่า ผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ผลที่ได้จากการประเมินค่าของบุคคลผู้ปฏิบัติงานในด้านต่างๆ ทั้งผลงานและคุณลักษณะอื่นๆ ที่มีคุณค่าต่อการปฏิบัติงานภายในระยะเวลาที่กำหนด

กัลยาณี สนธิสุวรรณ (2542, หน้า 35) กล่าวว่า ผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ระดับของผลงานตามที่ได้รับมอบหมายให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์และมาตรฐานการปฏิบัติงานได้กำหนดไว้

พิจิตรา ไขเอกปัญญา (2551, หน้า 37) ให้ความหมายไว้ว่า ผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ผลลัพธ์ที่เกิดจากการทำงานซึ่งแสดงให้เห็นถึงศักยภาพประสิทธิภาพของบุคคลในการปฏิบัติงาน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร

วัชรระ เลิศพงษ์รพันธ์ (2553, หน้า 11) กล่าวว่า ผลการปฏิบัติงานหมายถึง พฤติกรรมของบุคคลที่ได้รับการประเมินค่า จากความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย

Yoder and Staudohar (1982; p.156) ได้ให้ความหมายของผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ผลของพฤติกรรมหรือการประเมินพฤติกรรม ผลที่ได้นี้อาจจะอยู่ในรูปของเชิงปริมาณ

White (1991) กล่าวอ้างใน กัลยาณี, 2542, หน้า 34 ให้คำนิยามของผลการปฏิบัติงาน คือ ระดับของผลการผลิตที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับพฤติกรรมการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลของการประกอบการผลิต หรืออาจอยู่ในรูปของเชิงคุณภาพ เช่น ความถูกต้องเที่ยงตรงของรายงานผลทางหนังสือพิมพ์ เป็นต้น

Bovee et al. (1993; p.11) กล่าวว่า ผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ระดับของความสำเร็จของแต่ละองค์กร ที่จะสามารถบรรลุเป้าหมาย ด้วยความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

Beach (1970 ; p.247) กล่าวว่าผลการปฏิบัติงานหมายถึง ผลการทำงานของบุคคลที่แสดงให้เห็นถึงความมีศักยภาพ ความรู้ ความสามารถของเราจากการทำงาน

จากความหมายข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า ผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ผลลัพธ์ที่เกิดจากพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กร ที่แสดงออกมาในรูปของการปฏิบัติงานที่แสดงให้เห็นถึงศักยภาพ และประสิทธิภาพของบุคลากร โดยวัดผลการปฏิบัติงานจากการประเมินผลการปฏิบัติงานที่องค์กรได้กำหนดเป็นเกณฑ์มาตรฐานไว้ เพื่อให้การปฏิบัติงานของบุคลากรมีประสิทธิภาพและบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

### ปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน

แนวคิดที่เกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานนั้น ได้มีการอธิบายไว้ ดังนี้

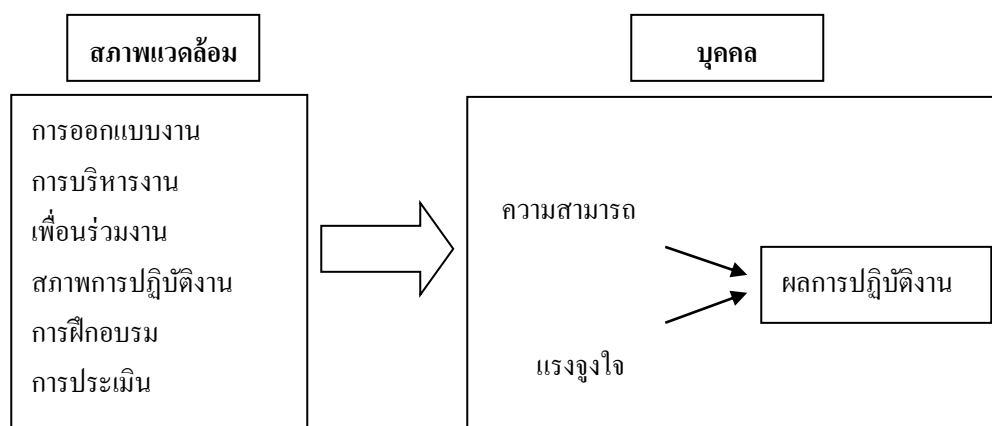
ซาโรนี จันทรแสงศรี (2540, หน้า 12) ได้สรุปแนวคิดเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานว่า การที่ผลการปฏิบัติงานของบุคคลจะดีหรือไม่นั้น ผู้ปฏิบัติงานจะต้องได้รับการตอบสนองความต้องการทั้งภายในและภายนอก (Internal and External Need) ซึ่งหากได้รับการตอบสนองแล้วย่อมส่งผลถึงผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งความต้องการภายนอก ได้แก่

1. รายได้หรือค่าตอบแทน
2. ความมั่นคงปลอดภัยในการปฏิบัติงาน
3. สภาพแวดล้อมทางกายภาพ
4. ตำแหน่งหน้าที่

ส่วนความต้องการภายใน ได้แก่

1. ความต้องการแสดงความจงรักภักดี ความเป็นเพื่อนและความรักใคร่
2. ความต้องการมีส่วนร่วมในหมู่คณะ
3. ความต้องการในศักดิ์ศรีของตัวเอง

ประทุม ฤกษ์กลาง (2538, หน้า 32) ได้ระบุว่า Cumming และ Schwab (1973) เสนอว่า ปัจจัยที่มีผลต่อผลการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กร เป็นผลมาจากปัจจัยสภาพแวดล้อม ได้แก่ การออกแบบงานการบริหารงาน เพื่อนร่วมงาน การตอบแทน สภาพการปฏิบัติงาน การฝึกอบรมและการประเมินผลงาน ซึ่งเกี่ยวข้องกับนโยบายการบริหารขององค์กรนั้นๆ ส่วนปัจจัยบุคคลได้แก่ ความสามารถของบุคคลนั้นและแรงจูงใจที่จะทำงานให้ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการทั้งสองปัจจัยจะช่วยให้การปฏิบัติงานได้ผลเป็นที่น่าพอใจ ดังแบบจำลอง



ภาพที่ 2-1 แบบจำลองปัจจัยที่มีผลต่อผลการปฏิบัติงานของบุคคล ของ Cumming และ Schwab  
ที่มา : Cumming และ Schwab (อ้างใน ประทุม, 2538, หน้า 32)

และยังได้สรุปแนวคิดของ Schermerhorn (2000) และคณะ ไว้ว่าผลการปฏิบัติงานของบุคคลขึ้นอยู่กับ

1. คุณสมบัติส่วนบุคคล ซึ่งขึ้นกับปัจจัย ลักษณะชีวภาพ ความสามารถ และสภาพจิตใจของบุคคล
2. ความพยายามในการปฏิบัติงาน ซึ่งขึ้นอยู่กับปัจจัย แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
3. การสนับสนุนขององค์กรซึ่งขึ้นอยู่กับ ทรัพยากร เครื่องมือ โครงสร้างและขนาดขององค์กร เทคโนโลยี วัฒนธรรม การออกแบบการงาน กระบวนการกลุ่ม ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ดึงสมการปฏิบัติงานของบุคคลต่อไปนี้

$$\text{ผลการปฏิบัติงาน} = \text{คุณสมบัติส่วนบุคคล} \times \text{ความพยายามในการปฏิบัติงาน} \times \text{การสนับสนุนขององค์กร}$$

ตารางที่ 2-1 : สมการผลการปฏิบัติงาน

ที่มา : ประทุม ฤกษ์กลาง (2538, หน้า 32)

Porter และ Lawler (1975) อธิบายเกี่ยวกับการปฏิบัติงานไว้ว่า ปัจจัยที่มีผลต่อผลการปฏิบัติงานของบุคคล คือ

1. แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
2. ความสามารถและทักษะของบุคคล
3. ความชัดเจนในบทบาทและการยอมรับในบทบาท
4. โอกาสในการปฏิบัติงาน และผู้บริหารสามารถส่งเสริมการปฏิบัติงานของบุคคลได้โดยการสร้างแรงจูงใจ การมอบหมายงานที่ชัดเจน และจัดสิ่งแวดล้อมให้เอื้อต่อการปฏิบัติงาน

Steers (1977; p.446) ได้เสนอแบบจำลองผลการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์การว่าได้รับอิทธิพลมาจากทั้งปัจจัยบุคคลและองค์กร คือ

1. ปัจจัยบุคคล ประกอบด้วย ความสามารถ บุคลิกภาพ ความสนใจ แรงจูงใจความชัดเจนในบทบาท ซึ่งหากบุคคลมีความคลุมเครือในบทบาทและความขัดแย้งในบทบาท ก็มีอิทธิพลต่อความพยายามในการปฏิบัติงาน
2. ปัจจัยองค์กร ประกอบด้วย โครงสร้างการปฏิบัติงาน บรรยากาศและรูปแบบการบริหาร

### ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานนับเป็นเครื่องมือหรือองค์ประกอบหนึ่งในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่องค์ประกอบต่างๆ มีความเชื่อมโยงและเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ทั้งนี้ยังมีความสัมพันธ์สอดคล้องกับแผนงานขององค์กร ซึ่งการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นมีส่วนสำคัญที่จะช่วยให้การบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ (ศิริพร เพชรมณี, หน้า 2551) เพื่อให้พนักงานมีขีดความสามารถที่จะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในการพิจารณาความมาของการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น ได้มีนักวิชาการให้ความหมายไว้ดังนี้

พนิดา งามประเสริฐ (2553, หน้า 12) ให้ความหมาย การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการประเมินค่าพฤติกรรมของบุคคลผู้ปฏิบัติงานในด้านต่างๆ บนพื้นฐานของความเป็นระบบ และมีมาตรฐานแบบเดียวกัน มีเกณฑ์การประเมินที่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติ

สุสดี รุมาคม (2551) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ กระบวนการที่ดำเนินไปอย่างต่อเนื่องในการประเมินและบริหารพฤติกรรมและผลที่ได้จากการปฏิบัติงาน

อลงกรณ์ มีสุทธา และ สมิธ มัชฌุกร (2542) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การเปรียบเทียบระหว่างผลการปฏิบัติงานของบุคคลกับมาตรฐานที่องค์กรวางไว้ เพื่อประโยชน์ในการควบคุมและตรวจสอบปริมาณงานและคุณภาพของบุคคล ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร

Dale (1980) ให้ความหมายว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือระบบการประเมินผลการทำงานของบุคลากร รวมถึงการประเมินความสามารถเพื่อพัฒนาบุคคลในอนาคต

Herbert (1983) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นวิธีในการวัดผลการปฏิบัติงานของพนักงานซึ่งประกอบด้วย การสังเกตการณ์และการประเมินพฤติกรรม การปฏิบัติงาน หรือผลลัพธ์ของการปฏิบัติงาน โดยผู้บังคับบัญชา

Schultz (2006) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือกระบวนการที่ดำเนินภายในระยะเวลาที่กำหนดเพื่อใช้ในการประเมินผลการทำงานของพนักงาน เพื่อการหาแนวทางการตัดสินใจเกี่ยวกับสายอาชีพ

William (1990) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือกระบวนการที่องค์กรประเมินผลการทำงานของพนักงาน

จากความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานสามารถสรุปได้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานหมายถึง กระบวนการที่ใช้ในการวัดผลการปฏิบัติงานของบุคคลในด้านต่างๆ ตามเกณฑ์มาตรฐานและวัตถุประสงค์ตามที่องค์กรกำหนดไว้ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

### **วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน**

การที่องค์กรจะทราบว่าพนักงานใดสมควรที่จะได้รับรางวัลตอบแทนในรูปแบบเงินเดือน สวัสดิการที่สูงขึ้นต้องอาศัยแบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีความน่าเชื่อถือ (Reliability) มีความสอดคล้องตรงกับลักษณะของงาน (Validity) จึงทำให้ทราบว่าพนักงานได้ใช้ความรู้ความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติงาน ตามความต้องการขององค์กรหรือไม่ ผลงานที่ได้คุ้มกับค่าตอบแทนที่หน่วยหรือองค์กรจ่ายให้หรือไม่ ในอดีตเชื่อว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเรื่องเฉพาะตัวพนักงาน ดังนั้นจึงเน้นการประเมินผลการปฏิบัติงานในเรื่องคุณลักษณะ (Traits) ความบกพร่องทางร่างกาย (Deficiency) และความสามารถ (Ability) ซึ่งบางครั้งไม่เกี่ยวกับงาน โดยมีความเชื่อว่าคนที่มีการศึกษาดี มีบุคลิกดี หรือไม่พิการน่าจะทำงานได้ดีกว่าคนที่มีความสมบัตินตรงข้าม

ปัจจุบันแนวคิดนี้ได้เปลี่ยนแปลงไป การทำงานจะให้ความสำคัญกับผลงานที่เกิดขึ้น และยึดเป้าหมายของงานเป็นหลัก ในอนาคตยังมีความจำเป็นอย่างยิ่ง การประเมินผลการปฏิบัติงานตามแนวคิดสมัยใหม่มีองค์ประกอบอย่างน้อย 3 ประการ คือ

1. เน้นเรื่องผลลัพธ์ของการปฏิบัติงาน (Result Oriented)
2. ยึดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร (Focus on Goal or Objectives)
3. การมีส่วนร่วมกับผู้บังคับบัญชาในการกำหนดเป้าหมาย (Mutual Goal Setting Between Supervisor and Employee )

ทั้งนี้เพราะเชื่อว่าเมื่อพนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของงานเพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการวัดความสำเร็จของการทำงานแล้ว วิธีการเช่นนี้จะทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในการทำงาน ทำให้เกิดความกระตือรือร้นที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมายช่วยลดความสับสนในการทำงาน เพราะพนักงานจะรู้ว่าจะต้องปฏิบัติงานอย่างไรจึงจะบรรลุเป้าหมายและตรงตามวัตถุประสงค์ที่องค์กรกำหนดไว้

### ความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานมีความสำคัญทั้งต่อพนักงาน ผู้บังคับบัญชา และองค์กร ดังนี้

1. ความสำคัญต่อพนักงาน พนักงานย่อมต้องการทราบว่าผลการปฏิบัติงานของตนเป็นอย่างไรมีคุณค่าหรือไม่เพียงใดในสายตาของผู้บังคับบัญชา มีจุดบกพร่องที่ควรจะต้องปรับปรุงหรือไม่ เมื่อมีการประเมินผลการปฏิบัติงานและแจ้งผลให้พนักงานทราบก็จะได้รับรู้การปฏิบัติงานของตนว่า มีส่วนใดควรจะต้องปรับปรุง และส่วนใดควรจะต้องปรับปรุง พนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับดีแล้วก็จะได้รับเสริมสร้างให้มีผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น

2. ความสำคัญของผู้บังคับบัญชา ผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคนย่อมส่งผลกระทบต่อการทำงานโดยรวมในความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชา การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานจึงมีความสำคัญต่อผู้บังคับบัญชา เพราะจะทำให้รู้ว่าพนักงานมีคุณค่าต่องานหรือองค์กรมากน้อยเท่าใด จะหาวิธีส่งเสริม รักษาและปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาอย่างไร ควรที่จะทำหน้าที่เดิมหรือสับเปลี่ยน โอนย้ายหน้าที่ไปทำงานใด จึงจะมีประโยชน์ต่อองค์กรยิ่งขึ้น หากไม่มีการประเมินผลการปฏิบัติงานก็ไม่สามารถพิจารณาในเรื่องเหล่านี้ได้

3. ความสำคัญต่อองค์กร เนื่องจากผลสำเร็จขององค์กรมาจากผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคน ดังนั้นการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานจะทำให้รู้ว่าพนักงานแต่ละคนปฏิบัติหน้าที่

ที่ได้รับมอบหมายจากองค์กรอยู่ในระดับใด มีจุดเด่น จุดด้อยอะไรบ้าง เพื่อองค์กรจะได้หาทางปรับปรุง หรือจัดสรรพนักงานให้เหมาะสมตามความสามารถซึ่งจะทำให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

เนื่องจากการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความสำคัญ และมีประโยชน์ต่อการบริหารงาน ดังกล่าวมา หน่วยงานต่างๆ จึงกำหนดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานขึ้นภายในหน่วยงานของตน การวางระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานจึงต้องมีการดำเนินการอย่างรอบคอบ และยุติธรรมเพื่อป้องกันมิให้เกิดปัญหาต่างๆ ที่จะตามมา เช่น การไม่ยอมรับในผลการประเมินของผู้ได้บังคับบัญชา เป็นต้น

### กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน

Cascio (1991 ; p.77) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานประกอบด้วยกระบวนการที่สำคัญ 3 ประการ ดังนี้

1. การวิเคราะห์งาน (Job Analysis) คือ อธิบายรายละเอียดของงาน เป้าหมายที่ต้องการ คุณลักษณะของบุคคล รวมทั้งทรัพยากรที่ต้องการสำหรับงาน วิธีการจะต้องมีการวิเคราะห์พิจารณาให้เห็นถึงชนิดของงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง และทักษะความชำนาญเฉพาะอย่างต่างๆ ที่จำเป็นต้องมีรวมทั้งแบบของสไตล์การทำงาน หรือแง่มุมการพิจารณาที่มีประสิทธิภาพที่สุดที่จะนำมาใช้ด้วย (ธงชัย สันติวงษ์, 2533, หน้า 256) ความสามารถในด้านการงานอาจได้มาจากความสามารถอุดมคติหลักของธุรกิจ โมเดลความสามารถของธุรกิจที่มีการประยุกต์ใช้การวิเคราะห์ พฤติกรรมด้วยเทคนิค (Behavioral Interviews, BEIs) การวิเคราะห์ด้วยเทคนิค Function Analysis (FA) หรือชื่อจากบริษัทที่ปรึกษา (दनัย เทียนพุด, 2541, ก:77-78)

2. มาตรฐานการปฏิบัติงาน (Performance Standards) คือ การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานอย่างเป็นทางการ โดยระบุถึงรายละเอียด ระดับ มาตรฐานในการปฏิบัติงาน (เช่น ดีเลิศ,ดี,พอใช้,ไม่พอใช้) อย่างชัดเจนว่ามีผลการทำงานอย่างไร

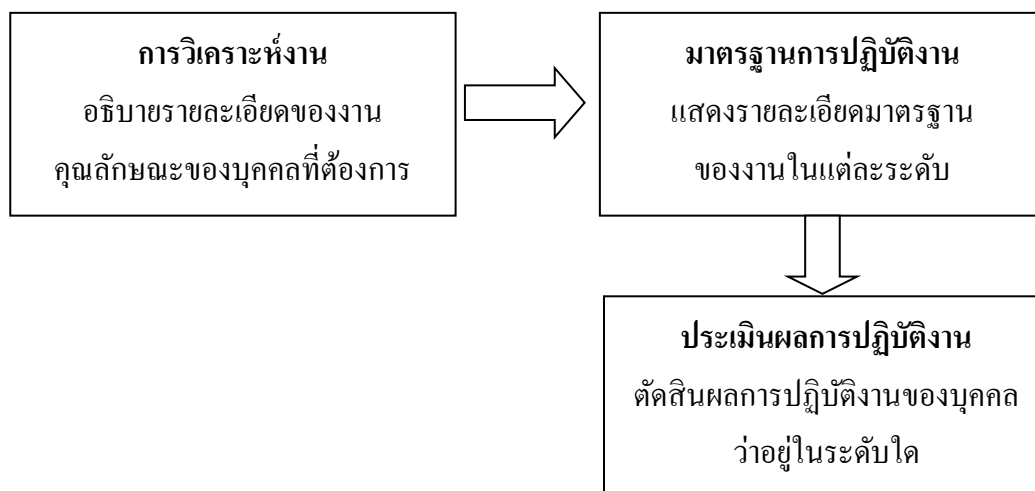
3. มาตรฐานการปฏิบัติงานทำให้การประเมินมีมาตรฐานเท่าเทียมกัน

4. การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) เป็นขั้นตอนที่จะสรุปว่าบุคคลผู้ถูกประเมิน มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับใด สำหรับขั้นตอนนี้มีกระบวนการย่อย 2 ประการ คือ

- 4.1 การสังเกต คือ การค้นหา รวบรวมสิ่งที่พบจากการสังเกต และทบทวนเกี่ยวกับพฤติกรรมและเหตุการณ์ต่างๆ



4.2 การประเมินตัดสิน คือ การแยกแยะ วิเคราะห์และประเมินค่าจากข้อมูลที่ได้รับจากการสังเกต



ภาพที่ 2-2 : กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ที่มา : Cascio, 1991: p.77

### ประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ในการบริหารงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานมีวัตถุประสงค์มากกว่าเพื่อจ่ายค่าตอบแทนแก่พนักงานเพราะผลที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความคุ้มค่าต่อการพัฒนางานและคุณค่าต่อการบริหาร ดังนี้

1. ใช้เป็นเครื่องมือในการสรรหาทรัพยากรของหน่วยงานอย่างเป็นธรรม
2. สร้างแรงจูงใจและให้รางวัลต่อพนักงานที่มีผลงานที่ได้มาตรฐานหรือสูงกว่ามาตรฐาน
3. รักษาความเป็นธรรมภายใน ทั้งในด้านการบริหารเงินเดือน ค่าตอบแทน และการบริหารงานบุคคล กล่าวคือสามารถพิจารณาประสิทธิภาพการบริหารงานขององค์กรจากการประเมินผลการปฏิบัติงานว่าให้ความสำคัญกับผลงานหรือความสำคัญกับพฤติกรรม
4. ใช้เป็นเครื่องมือสอนงานและพัฒนาบุคลากร กล่าวคือการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการหนึ่งในการพัฒนาบุคลากร
5. ใช้เป็นเครื่องมือให้พนักงานยึดถือระเบียบ ข้อบังคับร่วมกันอย่างเท่าเทียม

6. ให้งานได้ทราบถึงความรู้ความสามารถของตนเองในสายตาของผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน ตลอดจนผู้ที่เกี่ยวข้อง
7. เป็นการทดสอบความยุติธรรมของผู้บังคับบัญชา
8. ช่วยวิเคราะห์ปัญหาขององค์กรในด้านต่างๆ ที่องค์กรจะต้องพัฒนาพนักงานให้ได้ตามวัตถุประสงค์ขององค์กร
9. ใช้เป็นข้อมูลในการป้องกันปัญหาทางการบริหาร เพื่อให้เกิดความยุติธรรมภายในองค์กร

สรุปได้ว่า กระบวนการในการประเมินผลการปฏิบัติงานมี 3 ขั้นตอน คือ การวิเคราะห์งาน มาตรฐานการปฏิบัติงาน และการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้ทราบถึงผลลัพธ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร ดังนั้น ควรที่จะต้องนำการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นมีมาตรฐาน มาช่วยในการวิเคราะห์และประเมินการปฏิบัติงานของพนักงาน เพื่อพัฒนาบุคลากรให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และเมื่อบุคลากรมีผลการปฏิบัติงานที่ตรงตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ก็จะส่งผลถึงองค์กรในด้านการดำเนินการที่มีประสิทธิภาพ

## 2. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ

ผู้นำเป็นปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่งต่อความสำเร็จขององค์กร ทั้งนี้เพราะผู้นำมีภาระหน้าที่และความรับผิดชอบโดยตรงที่จะต้องวางแผนสั่งการ ดูแลและควบคุมพนักงานภายในองค์กร ปฏิบัติงานต่างๆ ให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ตั้งไว้ ดังนั้น องค์กรจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการศึกษาและพิจารณาถึงภาวะผู้นำ ที่มีอยู่ในตัวผู้บริหารของ องค์กร เพื่อที่จะนำพาองค์กร บรรลุเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และนำไปสู่ความสำเร็จตามนโยบาย และ พันธกิจขององค์กร โดยผู้ศึกษาได้รวบรวมแนวความคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ ที่ เกี่ยวข้องกับงานวิจัยครั้งนี้ มานำเสนอ ดังนี้

### ความหมายของผู้นำ และภาวะผู้นำ

จากการศึกษาและค้นคว้า ได้มีนักวิชาการ ได้ให้ความหมายของ ผู้นำ และ ภาวะผู้นำ ไว้หลาย ประการ ดังนี้

McFarland (1979; p.214-215) กล่าวว่า ผู้นำ คือ ผู้ที่มีความสามารถในการใช้อิทธิพลให้คนอื่น ทำงานในระดับต่างๆ ที่ต้องการให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

Hue (1987; p.227) กล่าวว่า ผู้นำ คือ ผู้ที่มีความสามารถในการชักจูงให้คนอื่นทำงานให้สำเร็จ ตามต้องการ

Terry (1960; p.5) ให้ความหมายเกี่ยวกับ ผู้นำ ไว้ว่า ผู้นำคือ ผู้ใช้อิทธิพลเพื่ออำนาจหน้าที่ใน ความสัมพันธ์ซึ่งมีอยู่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติการ โดยใช้กระบวนการ ติดต่อดสื่อสารซึ่งกันและกัน เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด

ยงยุทธ เกษสาคร (2541, หน้า 36) กล่าวว่า ผู้นำ คือ ผู้ที่มีบุคลิกลักษณะ คุณสมบัติเด่นกว่าผู้อื่น ในกลุ่ม และมีอิทธิพลมากกว่าบุคคลอื่นๆ ในหน่วยงาน ทั้งยังสามารถสร้างความมีประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพให้เกิดขึ้นแก่หน่วยงานนั้นๆ ได้ ดังนั้น ผู้นำจึงหมายถึงบุคคลใดบุคคลหนึ่ง ซึ่งรับบทบาท เป็นผู้บริหารประสานประโยชน์ ในกลุ่มเสมือนเป็นสัญลักษณ์ของกลุ่ม ซึ่งมีอิทธิพลและอำนาจ สามารถบังคับบัญชาบุคคลในกลุ่มให้ปฏิบัติงานจนบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด

วิชัย แหวนเพชร (2543, หน้า 80) ได้กล่าวว่า ผู้นำหมายถึง บุคคลที่มีความสามารถ อำนาจและ อิทธิพลที่ไปโน้มน้าวจูงใจและควบคุมบุคคลอื่นหรือผู้ใต้บังคับบัญชา หรือกลุ่มให้เขามีพฤติกรรมโดย ปฏิบัติตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของผู้นำหรือกลุ่มได้สำเร็จ ด้วยเหตุนี้ผู้นำจึงมีความจำเป็น สำหรับการบริหารงานต่างๆ ทั้งองค์กรรัฐและเอกชน

จากความหมายที่กล่าวมา สามารถสรุปได้ว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่มีอำนาจและอิทธิพลภายในองค์กรที่นำเอาวิสัยทัศน์ขององค์กร นำมาปฏิบัติด้วยการโน้มน้าว จูงใจและควบคุมด้วยวิธีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือบุคลากรในองค์กรนำภารกิจต่างๆ ไปปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

### ความหมายของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อการปรับกระบวนการทำงาน เพื่อให้บรรลุประสิทธิผล ขององค์กรแล้ว ผู้บริหารยังต้องให้ความสนใจต่อบุคลากรในองค์กรด้วย ภาวะผู้นำนั้นถือว่าเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้นำในการที่จะนำพาองค์กรให้ประสบความสำเร็จได้ ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำในการบริหารจัดการ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ถือเป็นหน้าที่ของผู้นำที่จะต้องให้ความมั่นใจ เพื่อการยอมรับของคนในองค์กร อันจะนำไปสู่ความไม่ไว้วางใจระหว่างกัน ผู้นำจะต้องมุ่งมั่นเรื่องของการสื่อความ ให้มีความชัดเจน และมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น การสื่อความที่ดีนั้นถือว่าเป็นรากฐานที่สำคัญยิ่งในการสร้างพันธะสัญญา (Commitment) และทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกัน (Cooperation) ในที่สุด (ประพนธ์ ภาสุขยัต, 2541, หน้า 91) ในการบริหารองค์กรของผู้บริหาร ย่อมต้องเผชิญความรุนแรง และความรวดเร็วทั้งกระแสของการแข่งขัน และความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ดังนั้น จึงต้องอาศัยศักยภาพของตนเอง และของทีมงานร่วมกัน รวมถึงความมีระบบที่ต้องดำเนินไป ให้เกิดสิ่งที่ถูกต้องตลอดเวลา ความสำเร็จจึงจะเกิดขึ้นได้ โดยระบบที่ถูกต้องของแต่ละองค์กรนั้น ก็จะอยู่บนพื้นฐานของวิสัยทัศน์ (Vision) คือ ต้องการจะเป็นอะไร และตั้งอยู่บนพื้นฐานของค่านิยม (Value) คือ จะไปให้ถึงจุดนั้นโดยยึดอะไรเป็นหลัก ซึ่งถือว่าองค์ประกอบทั้ง 3 นี้เป็นสิ่งสำคัญในการกำหนดทิศทางหรือเป้าหมายขององค์กร การมีเป้าหมายขององค์กรที่ชัดเจนตั้งแต่แรก จะสามารถประเมินผลได้ว่าผลในการดำเนินงานนั้นบรรลุประสิทธิผล (Effectiveness) หรือไม่ ซึ่งเป็นกรอบความคิดใหม่ในการประเมินผลที่ผู้บริหารต้องคำนึงถึงมากกว่าที่จะมุ่งแต่ประสิทธิภาพ (Efficiency) เป็นหลักอย่างเดียว ซึ่งหมายถึงความสามารถในการสร้างผลผลิตโดยใช้ทรัพยากรน้อยที่สุด ใช้เวลาน้อยที่สุด ซึ่งจะเป็นการเปรียบเทียบสิ่งที่ได้ (Output) กับปัจจัยนำเข้า (Input) เป็นหลัก แต่ส่วนคำว่าประสิทธิผลนั้นจะมองเน้นไปที่ว่าสิ่งที่ทำนั้นเป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่ (ประพนธ์ ภาสุขยัต, 2541, หน้า 24-25)

ผู้บริหารนอกจากจะต้องตระหนักถึงเป้าหมายขององค์กรแล้ว ยังต้องให้ความสำคัญต่อการปรับกระบวนการทำงาน และการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในองค์กรด้วยภาวะผู้นำ นั่นถือเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง ในการที่จะนำองค์กรให้ประสบความสำเร็จได้ ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำในการบริหาร

จัดการเพื่อการยอมรับของคนในองค์กร และของผู้ใช้บริการ ผู้นำจึงต้องมุ่งมั่นเรื่องการสื่อสารให้ชัดเจน และต้องอาศัยศักยภาพของตนเองและของทีมงานร่วมกัน โดยคำนึงการจัดระบบโครงสร้างในองค์กรที่สำคัญ คือ การมีวิสัยทัศน์ของผู้บริหารในการกำหนดทิศทาง และเป้าหมายขององค์กร การมีเป้าหมายที่ชัดเจนขององค์กรตั้งแต่แรกก็จะสามารถประเมินผลสำเร็จขององค์กรได้นั้นหมายถึง การมีความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ ในเรื่องของการบริการและคุณภาพ

อย่างไรก็ตาม การศึกษาเรื่องของภาวะผู้นำ ได้มีนักคิดนักทฤษฎีได้ศึกษาค้นคว้าทั้งในอดีตที่เริ่มตั้งแต่ช่วงกลางทศวรรษ 1980 เป็นต้นมาจนถึงปัจจุบัน เป็นการค้นหาค้นหาองค์ประกอบหรือปัจจัยที่ทำให้ผู้นำมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน จากการศึกษาค้นคว้าสามารถระบุคุณลักษณะพฤติกรรมหรือสถานการณ์ต่าง ๆ ที่ทำให้แบบของความเป็นผู้นำแบบหนึ่ง มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงกว่าภาวะผู้นำอีกแบบหนึ่ง (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548, หน้า 3)

จากการศึกษางานวิจัย ได้มีผู้ให้คำจำกัดความและความหมายของภาวะผู้นำ ไว้หลากหลายประการ ซึ่งผู้ศึกษาได้รวบรวมมา ดังนี้

Bass (1985; p.35) ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการเปลี่ยนแปลง โดยผู้นำต้องเป็นผู้เปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานของผู้ตามให้สามารถปฏิบัติเกินกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยจะทำการเปลี่ยนแปลง ทักษะคิด ความเชื่อ และความต้องการของผู้ตามจากระดับต่ำไประดับสูง

Newton & Davis (1993; p.222) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำ คือ เป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นรวมถึงการให้การสนับสนุนต่อบุคคลอื่น ให้ทำงานอย่างกระตือรือร้น เพื่อที่จะทำให้วัตถุประสงค์บรรลุผลสำเร็จ

Robbins (1996; p.302) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถในการใช้อิทธิพลต่อกลุ่มเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

Stephen (2001; p.317) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถในการใช้อำนาจชักจูงกลุ่มบุคคลให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

กรรณิการ์ สายพิณ (2547, หน้า 191) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง บุคลิกภาพและลักษณะและความสามารถของผู้บริหารที่จะจูงใจให้พนักงานปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

ชาคริยา ศรีทอง (2547, หน้า 13) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน โดยการเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้น มีศักยภาพมากขึ้นและสามารถชักจูงผู้อื่น ให้ร่วมมือกับตนดำเนินงานไปสู่จุดมุ่งหมายของงานที่รับผิดชอบร่วมกันได้

ทองใบ สุดชาติ (2543, หน้า 4) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำ คือ กระบวนการที่บุคคลใช้อำนาจหรืออิทธิพลต่อผู้อื่น เพื่อให้บุคคลหรือกลุ่มยอมปฏิบัติตามความต้องการของตนเอง ทั้งนี้เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

ศศิญา วงสาโรจน์ (2552, หน้า 15) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมและกระบวนการของบุคคลในการใช้ความสามารถใช้อำนาจหรืออิทธิพล ชักจูง กระตุ้น และชี้แนะผู้ร่วมงานผู้ใต้บังคับบัญชา และกลุ่มในองค์กรให้ปฏิบัติตามด้วยความกระตือรือร้นและเต็มใจ เพื่อที่จะดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

จากความหมายที่กล่าวมาสามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการของบุคคลที่มีอำนาจและอิทธิพลต่อกลุ่มบุคคลในองค์กร ในการใช้ความรู้ ความสามารถและวิธีการต่างๆ ในการชักจูงและโน้มน้าว ให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเชื่อมั่นและเต็มใจในการปฏิบัติงานตามแนวทางที่ได้กำหนดไว้ อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตรงตามวัตถุประสงค์ขององค์กรที่กำหนดไว้

### ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ

การศึกษาเรื่องของภาวะผู้นำ ได้มีนักคิดนักทฤษฎีได้ศึกษาค้นคว้าทั้งในอดีตที่เริ่มตั้งแต่ช่วงกลางทศวรรษ 1980 เป็นต้นมาจนถึงปัจจุบัน เป็นการค้นหาคำประกอบหรือปัจจัยที่ทำให้ผู้นำมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน จากการศึกษาค้นคว้าสามารถระบุคุณลักษณะ พฤติกรรม หรือสถานการณ์ต่าง ๆ ที่ทำให้แบบของความเป็นผู้นำแบบหนึ่ง มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงกว่าภาวะผู้นำอีกแบบหนึ่ง (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548, หน้า 3)

แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำเริ่มเปลี่ยนแปลงไปตามยุคสมัย มีการศึกษาและรวบรวมทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ โดยแบ่งตามระยะการพัฒนา ดังนี้

1. ทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำ (Trait Theories)
2. ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ (Behavioral Theories)
3. ทฤษฎีตามสถานการณ์ (Situational or Contingency Leadership Theories)
4. ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership Theories)

## 1. ทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำ (Trait Theories)

ระยะแรกของการศึกษาภาวะผู้นำเริ่มในปี ค.ศ. 1930- 1940 แนวคิดมาจากทฤษฎีมหาบุรุษ (Greatman Theory of Leadership) ของกรีกและโรมันโบราณ มีความเชื่อว่า ภาวะผู้นำเกิดขึ้นเองตามธรรมชาติหรือโดยกำเนิด (Born leader) ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้แต่สามารถพัฒนาขึ้นได้ ลักษณะผู้นำที่ดีและมีประสิทธิภาพสูงจะประกอบด้วย ความเฉลียวฉลาด มีบุคลิกภาพซึ่งแสดงถึงการเป็นผู้นำ และต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถด้วย ผู้นำในยุคนี้ได้แก่ พระเจ้าโนเลียน ฮิตเลอร์ ฟอซบุรรมคำแห่งมหाराช สมเด็จพระนเรศวรมหาราช พระเจ้าตากสินมหาราช เป็นต้น ตัวอย่างการศึกษาเกี่ยวกับ Trait Theories ของ Gardner ได้แก่

1.1 The tasks of Leadership : กล่าวถึงงานที่ผู้นำจำเป็นต้องมี 9 อย่าง ได้แก่ มีการกำหนดเป้าหมายของกลุ่ม มีบรรทัดฐานและค่านิยมของกลุ่ม รู้จักสร้างและใช้แรงจูงใจ มีการบริหารจัดการ มีความสามารถในการปฏิบัติการ สามารถอธิบายได้ เป็นตัวแทนของกลุ่ม แสดงถึงสัญลักษณ์ของกลุ่ม และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

1.2 Leader – constituent interaction : เชื่อว่าผู้นำต้องมีพลังพิเศษเหนือบุคคลอื่นหรือมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่นๆ เพื่อที่สนองตอบความต้องการขั้นพื้นฐาน ความคาดหวังของบุคคล และผู้นำต้องมีความเป็นตัวของตัวเอง สามารถพัฒนาตนเองและพัฒนาให้ผู้อื่นตามมีความแข็งแกร่ง และสามารถยืนอยู่ด้วยตนเองอย่างอิสระ ทฤษฎีนี้พบว่า ไม่มีคุณลักษณะที่แน่นอนหรือชี้ชัดของผู้นำ อาจไม่แสดงลักษณะเหล่านี้ออกมา

## 2. ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ (Behavioral Theories)

ในช่วงปลายทศวรรษที่ 1940 นักวิจัยได้ศึกษาภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะที่ยังมีข้อบกพร่องอยู่ ทำให้นักพฤติกรรมศาสตร์มุ่งความสนใจเรื่อง ภาวะผู้นำในการศึกษาพฤติกรรมของผู้นำที่เกิดขึ้นจริงว่า ผู้นำจริง ๆ แล้วเขาทำอะไร และทำอย่างไร คือ ศึกษาว่าภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้น จะต้องใช้พฤติกรรมอย่างไรในการนำจึงจะทำให้กลุ่มบรรลุเป้าหมายได้ นักวิจัยกลุ่มนี้จึงมุ่งศึกษาพฤติกรรมที่แบ่งแยก ระหว่างผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลกับผู้นำที่ขาดประสิทธิภาพ และประสิทธิผล คล้ายกับทฤษฎีเชิงคุณลักษณะ และพวกเขาเชื่อว่าพฤติกรรมที่ค้นพบนั้น จะเป็นพฤติกรรมที่ประยุกต์ใช้โดยทั่วไป ไม่ต้องคำนึงถึงสถานการณ์ที่ผู้นำเผชิญอยู่ก็ได้ ดังนั้น จึงพยายามศึกษาค้นคว้าว่า รูปแบบพฤติกรรมใดที่ดีที่สุดในการนำ เพื่อนำเอาแบบนั้นไปพัฒนาให้

บุคคลมีรูปแบบพฤติกรรมแบบนั้นเพื่อที่จะได้ผู้นำที่มีคุณภาพ สมมติฐานของทฤษฎีนี้จึงเชื่อว่า ภาวะผู้นำถูกสร้างขึ้นได้ไม่ใช่เป็นมาโดยกำเนิด (made not born) จากการศึกษาภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมที่มีอยู่หลากหลาย มีทั้งที่ศึกษาพฤติกรรมการใช้อำนาจ พฤติกรรม การบริหารจัดการ เป็นต้น โดยจะศึกษาแนวคิดต่าง ๆ ดังนี้

การศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (Michigan studies) นักวิจัยในกลุ่มนี้ เป็นนักวิจัยของมหาวิทยาลัยมิชิแกน นำโดย Rensis Likert ในปี ค.ศ. 1966 ได้ใช้กลยุทธ์ในการศึกษาภาวะผู้นำที่แตกต่างจากความคิดของ Kurt Lewin ของมหาวิทยาลัยไอโอว่า เขาได้ศึกษาภาวะผู้นำโดยพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ และผู้ตาม กับประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของงาน โดยได้ระบุพฤติกรรมผู้นำไว้ 2 แบบ คือ ผู้นำที่มีพฤติกรรมแบบมุ่งคน (employee-centered leader behavior) และผู้นำที่มีพฤติกรรมมุ่งงาน (job-centered leader behavior) โดยมีรายละเอียดดังนี้ (Lunenburg & Ornstein, 1996, pp.128-129)

1. พฤติกรรมของผู้นำแบบมุ่งคน ผู้นำแบบนี้จะเน้นเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล สนใจ และเข้าใจความต้องการของพนักงาน
2. พฤติกรรมของผู้นำแบบมุ่งงาน ผู้นำแบบนี้จะเน้นไปที่ผลผลิตเป็นสิ่งสำคัญ จึงให้ความสำคัญกับงาน และเทคนิคต่าง ๆ ในการผลิต เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้โดยมองว่าพนักงานเป็นเพียงปัจจัยหนึ่งที่ทำให้งานสำเร็จเท่านั้น

### 2.1 Kurt Lewin's Studies Lewin (1966) แบ่งลักษณะผู้นำเป็น 3 แบบ คือ

- ผู้นำแบบอัตตานิยมหรืออัตตา (Autocratic Leaders) จะตัดสินใจด้วยตนเอง ไม่มีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์แน่นอนขึ้นอยู่กับตัวผู้นำเอง คิดถึงผลงานไม่คิดถึงคน บางครั้งทำให้เกิดศัตรูได้ ผู้นำลักษณะนี้จะใช้ได้ดีในช่วงภาวะวิกฤตเท่านั้น ผลของการมีผู้นำลักษณะนี้จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีความเชื่อมั่นในตัวเอง และไม่เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

- ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leaders) ใช้การตัดสินใจของกลุ่มหรือให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ รับฟังความคิดเห็นส่วนรวม ทำงานเป็นทีม มีการสื่อสารแบบ 2 ทาง ทำให้เพิ่มผลผลิตและความพึงพอใจในการทำงาน บางครั้งการอิงกลุ่มทำให้ใช้เวลานานในการตัดสินใจ ระยะเวลาที่เร่งด่วนผู้นำลักษณะนี้ไม่เกิดผลดี

- ผู้นำแบบตามสบายหรือเสรีนิยม (Laissez-Faire Leaders) จะให้อิสระกับผู้ใต้บังคับบัญชาเต็มที่ในการตัดสินใจแก้ปัญหา จะไม่มีการกำหนดเป้าหมายที่แน่นอน ไม่มีหลักเกณฑ์ ไม่มีระเบียบ



จะทำให้เกิดความคับข้องใจหรือความไม่พอใจของผู้ร่วมงานได้และได้ผลผลิตต่อการทำงานของผู้นำ ลักษณะนี้เป็นการกระจายงานไปที่กลุ่ม ถ้ากลุ่มมีความรับผิดชอบและมีแรงจูงใจในการทำงานสูง สามารถควบคุมกลุ่มได้ดี มีผลงานและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

โดยการที่องค์กรมีลักษณะของผู้นำแต่ละแบบจะสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ แตกต่างกัน ดังนั้น การเลือกผู้บริหารจะเลือกใช้ลักษณะผู้นำแบบใดขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของสถานการณ์ด้วย

## 2.2 Likert's Michigan Studies

แนวคิดของ Likert (1967, pp. 126-127) และสถาบันวิจัยสังคม มหาวิทยาลัยมิชิแกนทำการวิจัยด้านภาวะผู้นำโดยใช้เครื่องมือที่ Likert และกลุ่มคิดขึ้น ประกอบด้วย ความคิดรวบยอดเรื่อง ภาวะผู้นำ แรงจูงใจ การติดต่อสื่อสาร การปฏิสัมพันธ์และการใช้อิทธิพล การตัดสินใจ การตั้งเป้าหมาย การควบคุมคุณภาพและสมรรถนะของเป้าหมาย โดยแบ่งลักษณะผู้นำเป็น 4 แบบ คือ

- แบบใช้อำนาจ (Exploitive – Authoritative) ผู้บริหารใช้อำนาจเผด็จการสูง ใ้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชาเล็กน้อย บังคับบัญชาแบบขู่เข็ญมากกว่าการชมเชย การติดต่อสื่อสารเป็นแบบทางเดียว จากบนลงล่าง การตัดสินใจอยู่ในระดับเบื้องบนมาก

- แบบใช้อำนาจเชิงเมตตา (Benevolent – Authoritative) ปกครองแบบพ่อปกครองลูก ให้ความใ้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา จูงใจโดยการให้รางวัล แต่บางครั้งขู่ลงโทษ ยอมให้การติดต่อสื่อสารจากเบื้องล่างสู่เบื้องบนได้บ้าง รับฟังความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาบ้าง และบางครั้งยอมให้การตัดสินใจแต่อยู่ภายใต้การควบคุมอย่างใกล้ชิดของผู้บังคับบัญชา

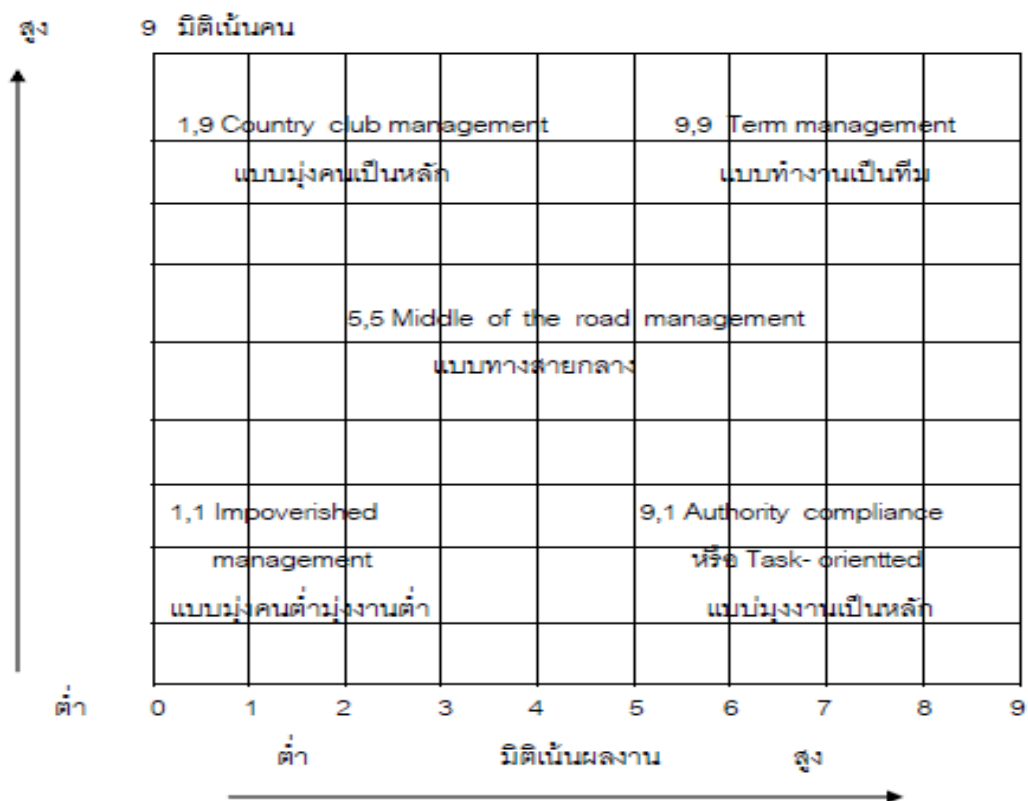
- แบบปรึกษาหารือ (Consultative – Democratic) ผู้บริหารจะให้ความใ้วางใจ และการตัดสินใจแต่ไม่ทั้งหมด จะใช้ความคิดและความเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ ให้รางวัลเพื่อสร้างแรงจูงใจ จะลงโทษนานๆครั้งและใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วม มีการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทางจากระดับล่างขึ้นบนและจากระดับบนลงล่าง การวางแผนนโยบายและการตัดสินใจมาจากระดับบน ขณะเดียวกันก็ยอมให้การตัดสินใจบางอย่างอยู่ในระดับล่าง ผู้บริหารเป็นที่ปรึกษาในทุกด้าน

- แบบมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง (Participative – Democratic) ผู้บริหารให้ความใ้วางใจ และเชื่อถือผู้ใต้บังคับบัญชา ยอมรับความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ มีการให้รางวัลตอบแทนเป็นความมั่นคงทางเศรษฐกิจแก่กลุ่ม มีการบริหารแบบมีส่วนร่วม ตั้งจุดประสงค์ร่วมกัน มีการประเมินความก้าวหน้า มีการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทางทั้งจากระดับบนและระดับล่าง ในระดับเดียวกันหรือใน

กลุ่มผู้ร่วมงานสามารถตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารได้ทั้งในกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มผู้ร่วมงาน Likert พบว่า การบริหารแบบที่ 4 จะทำให้ผู้นำประสบผลสำเร็จและเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และยังพบว่า ผลผลิตสูงขึ้นด้วย ซึ่งความสำเร็จขึ้นกับการมีส่วนร่วมมากน้อยของผู้ใต้บังคับบัญชา

### 2.3 Blake and Mouton's managerial Grid

Blake and Mouton (1964) กล่าวว่า ภาวะผู้นำที่ดีมีปัจจัย 2 อย่างคือ คน (People) และ ผลผลิต (Product) โดยกำหนดคุณภาพและลักษณะสัมพันธภาพของคนเป็น 1 – 9 และกำหนดผลผลิตเป็น 1 – 9 เช่นกัน และสรุปว่าถ้าคนมีคุณภาพสูงจะส่งผลให้ผลผลิตมีปริมาณและคุณภาพสูงตามไปด้วย เรียกรูปแบบนี้ว่า Nine-Nine Style (9, 9 style) ซึ่งรูปแบบของการบริหารแบบตาข่ายนี้จะแบ่งลักษณะเด่นๆของผู้นำไว้ 5 แบบ คือ แบบมุ่งงานเป็นหลัก แบบมุ่งคนเป็นหลัก แบบมุ่งงานต่ำมุ่งคนต่ำ แบบทางสายกลาง และแบบทำงานเป็นทีม



ภาพที่ 2-3 : Blake and Mouton's managerial Grid

ที่มา : [http://www.12manage.com/methods\\_blake\\_mouton\\_managerial\\_grid.html](http://www.12manage.com/methods_blake_mouton_managerial_grid.html)

ตามแนวคิดของ Blake and Mouton รูปแบบของผู้นำมี 5 รูปแบบ ได้แก่

- แบบมุ่งงาน (Task-Oriented/Authority Compliance) แบบ 9,1 ผู้นำจะมุ่งเอาแต่งานเป็นหลัก (Production Oriented) สนใจคนน้อย มีพฤติกรรมแบบเผด็จการ จะเป็นผู้อวางแผนกำหนดแนวทางการปฏิบัติ และออกคำสั่งให้ผู้ที่บังคับบัญชาปฏิบัติตาม เน้นผลผลิต ไม่สนใจสัมพันธภาพของผู้ร่วมงาน ห่างเหินผู้ร่วมงาน

- แบบมุ่งคนสูง (Country Club Management) แบบ 1,9 ผู้นำจะเน้นการใช้มนุษยสัมพันธ์ และเน้นความพึงพอใจของผู้ตามในการทำงาน ไม่คำนึงถึงผลผลิตขององค์กร ส่งเสริมให้ทุกคนมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของครอบครัวใหญ่ที่มีความสุข นำไปสู่สภาพการณ์สิ่งแวดล้อมและงานที่น่าอยู่ จะมุ่งผลงานโดยไม่สร้างความกดดันแก่ผู้ที่บังคับบัญชา โดยผู้บริหารมีความเชื่อว่า บุคลากรมีความสุขในการทำงาน การนิเทศในการทำงานควรมีเพียงเล็กน้อยไม่จำเป็นต้องมีการควบคุมในการทำงาน ลักษณะคล้ายการทำงานในครอบครัวที่มุ่งเน้นความพึงพอใจ ความสนุกสนานในการทำงานของผู้ร่วมงาน เพื่อหลีกเลี่ยงการต่อต้านต่างๆ

- แบบมุ่งงานต่ำมุ่งคนต่ำ (Impoverished) แบบ 1,1 ผู้บริหารจะสนใจคนและสนใจงานน้อยมาก ใช้ความพยายามเพียงเล็กน้อยเพื่อให้งานดำเนินไปตามที่มุ่งหมาย และคงไว้ซึ่งสมาชิกภาพขององค์กร ผู้บริหารมีอำนาจในตนเองต่ำ มีการประสานงานกับผู้บังคับบัญชาน้อยเพราะขาดภาวะผู้นำ และมักจะมอบหมายให้ผู้บังคับบัญชาทำเป็นส่วนใหญ่

- แบบทางสายกลาง (Middle of The Road Management) แบบ 5,5 ผู้บริหารหวังผลงานเท่ากับขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน ใช้ระบบราชการที่มีกฎระเบียบแบบแผน ผลงานได้จากการปฏิบัติตามระเบียบ โดยเน้นขวัญ ความพึงพอใจ หลีกเลี่ยงการใช้กำลังและอำนาจ ขอมรับผลที่เกิดขึ้นตามความคาดหวังของผู้บริหาร มีการจัดตั้งคณะกรรมการในการทำงาน หลีกเลี่ยงการทำงานที่เสี่ยงเกินไป มีการประนีประนอมในการจัดการกับความขัดแย้ง ผู้ร่วมงานคาดหวังว่าผลประโยชน์มีความเหมาะสมกับการปฏิบัติงานที่ได้กระทำลงไป

- แบบทำงานเป็นทีม (Team Management) แบบ 9,9 ผู้บริหารให้ความสนใจทั้งเรื่องงานและขวัญกำลังใจผู้บังคับบัญชา คือ ความต้องการขององค์กรและความต้องการของคนทำงานจะไม่ขัดแย้งกัน เน้นการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ บรรยากาศในการทำงานสนุก ผลสำเร็จของงานเกิดจากความรู้สึกยึดมั่นของผู้ปฏิบัติในการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันระหว่างสมาชิก สัมพันธภาพระหว่างผู้บริหารกับผู้ตาม เกิดจากความไว้วางใจ เคารพนับถือซึ่งกันและกัน ผู้บริหารแบบนี้เชื่อว่า คนเป็นเพียงผู้เสนอแนะหรือให้คำปรึกษาแก่ผู้บังคับบัญชาเท่านั้น อำนาจการวินิจฉัยสั่งการและอำนาจการ

ปกครองบังคับบัญชาอยู่ที่ผู้ใต้บังคับบัญชา มีการยอมรับความสามารถของแต่ละบุคคล ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน

### 3. ทฤษฎีตามสถานการณ์ (Situational or Contingency Leadership)

เป็นทฤษฎีที่นำปัจจัยสิ่งแวดล้อมของผู้นำมาพิจารณาว่ามีความสำคัญต่อความสำเร็จของผู้บริหาร ขึ้นอยู่กับสิ่งแวดล้อมหรือสถานการณ์ที่อำนวยให้ ได้แก่

#### 3.1 แนวคิดทฤษฎี 3 – D Management Style

Reddin (2010) (Reddin's 3D Leadership model ) เพิ่มมิติประสิทธิผลเข้ากับมิติพฤติกรรมด้านงาน และมิติพฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์ เรดดินกล่าวว่าแบบภาวะผู้นำต่างๆอาจมีประสิทธิผลหรือไม่ก็ได้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ซึ่งประสิทธิผลจะหมายถึง การที่ผู้บริหารประสบความสำเร็จในผลงานตามบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบที่มีอยู่ แบบภาวะผู้นำจะมีประสิทธิผลมากหรือน้อยไม่ได้ขึ้นอยู่กับพฤติกรรมการบริหารที่มุ่งงานหรือมนุษยสัมพันธ์ ซึ่งแบบภาวะผู้นำกับสถานการณ์ที่เข้ากันได้เหมาะสม เรียกว่า มีประสิทธิผล แต่ถ้าไม่เหมาะสมกับสถานการณ์ เรียกว่า ไม่มีประสิทธิผล และ เรดรินยังแบ่งผู้นำออกเป็น 4 แบบ ดังนี้

ตารางที่ 2-2 : รูปแบบภาวะผู้นำ 4 แบบ ของ Reddin's 3D Leadership model

ผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพ	ลักษณะพื้นฐานภาวะผู้นำ	ผู้นำที่มีประสิทธิภาพ
1.Deserter คือ ผู้นำแบบละทิ้งหน้าที่และหนีกงาน	Separated	Bureaucrat คือ ทำงานแบบเครื่องจักรไม่มีความคิดสร้างสรรค์ให้งานเสร็จไปวันๆ
2.Autocratic คือ ผู้นำที่เอาแต่ผลของงานอย่างเดียว	Dedicated	Benevolent Autocrat คือ มีความเมตตากรุณาผู้ร่วมงานมากขึ้น
3.Missinary คือ เห็นแก่สัมพันธภาพเสียสละทำคนเดียวจึงได้คุณภาพงานต่ำ	Related	Development คือ ต้องรู้จักพัฒนาผู้ตามให้มีความรับผิดชอบงานมากขึ้น
4.Compromiser คือ ผู้นำที่มีการประนีประนอมทุกเรื่อง	Intergrated	Executive คือ ต้องมีผลงานดีเลิศและสัมพันธภาพดีด้วย

ที่มา : [http://www.drwathits.com/0954/10AUG54\\_N/trait%20behavior%20situational%20Transformational.pdf](http://www.drwathits.com/0954/10AUG54_N/trait%20behavior%20situational%20Transformational.pdf)

Reddin (2010) กล่าวว่า องค์ประกอบที่สำคัญในการระบุด้านการณมี 5 ประการ คือ เทคโนโลยี ปรชญาองค์การ ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา และเรคคินได้เสนอแนะว่าองค์ประกอบทางสถานการณที่มีอิทธิพลต่อรูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสม ได้แก่ องค์ประกอบทางเทคโนโลยี องค์การ และคน ดังนั้นในการบริหารจึงขึ้นอยู่กับผู้บริหารที่จะใช้วิจารณ์ญาณพิจารณาว่าจะใช้องค์ประกอบตัวใดเป็นหลักในการใช้ในการกำหนดรูปแบบของ ภาวะผู้นำได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพสูงสุด

### 3.2 Theory Z Organization

William (1991) เชื่อว่า มนุษย์ทุกคนมีความคิดสร้างสรรค์และความคิดอยู่ในตัว ควรเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีส่วนร่วมในการพัฒนางาน และมีการกระจายอำนาจไปสู่ส่วนล่าง (Decentralization) และพัฒนาถึงคุณภาพชีวิต ผู้นำเป็นเพียงผู้ที่คอยช่วยประสานงาน ร่วมคิดพัฒนาและใช้ทักษะในการอยู่ร่วมกัน

### 3.3 Life – Cycle Theories

Hersey and Blanchard (1988) ได้เสนอทฤษฎีวงจรชีวิต โดยได้รับอิทธิพลจากทฤษฎีของเรคคิน และยังยึดหลักการเดียวกัน คือ แบบภาวะผู้นำอาจมีประสิทธิผลหรือไม่ก็ได้ ขึ้นอยู่กับสถานการณ องค์ประกอบของภาวะผู้นำตามสถานการณตามทฤษฎีของเฮร์เซย์และบลันชาร์ดประกอบด้วย

1. ปริมาณการออกคำสั่ง คำแนะนำต่างๆหรือพฤติกรรมด้านงาน
2. ปริมาณการสนับสนุนทางอารมณ์ สังคม หรือพฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์
3. ความพร้อมของผู้ตามหรือกลุ่มผู้ตาม

โดย Hersey and Blanchard (1988) ได้แบ่งภาวะผู้นำออกเป็น 4 แบบ คือ

1. ผู้นำแบบบอกทุกอย่าง (Telling) ผู้นำประเภทนี้จะให้คำแนะนำอย่างใกล้ชิดและดูแลทุกน่องอย่างใกล้ชิด เหมาะสมกับผู้ตามที่มีความพร้อมอยู่ในระดับที่ 1 คือ (M1) บุคคลมีความพร้อมอยู่ในระดับต่ำ

2. ผู้นำแบบขายความคิด (Selling) ผู้นำประเภทนี้จะคอยชี้แนะบ้างว่าผู้ตามขาดความสามารถในการทำงาน แต่ถ้าผู้ตามได้รับการสนับสนุนให้ทำพฤติกรรมนั้น โดยการให้รางวัลก็จะทำให้เกิดความเต็มใจที่จะรับผิดชอบงานและกระตือรือร้นที่จะทำงานมากขึ้น ผู้บริหารจะใช้วิธีการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทาง และต้องคอยสั่งงานโดยตรง อธิบายให้ผู้ตามเข้าใจ จะทำให้ผู้ตามเข้าใจและตัดสินใจ

ในการทำงานได้ดี เหมาะกับผู้ตามที่มีความพร้อมในการทำงานอยู่ในระดับที่ 2 คือ (M2) บุคคลมีความพร้อมอยู่ในระดับต่ำถึงปานกลาง

3. ผู้นำแบบเน้นการทำงานแบบมีส่วนร่วม (Participation) ผู้นำประเภทนี้จะคอยอำนวยความสะดวกต่างๆในการตัดสินใจ มีการซักถาม มีการติดต่อสื่อสาร 2 ทางหรือรับฟังเรื่องราว ปัญหาต่างๆจากผู้ตาม คอยให้ความช่วยเหลือในด้านต่างๆทั้งทางตรงและทางอ้อม ทำให้ผู้ตามปฏิบัติงานได้เต็มความรู้ความสามารถและมีประสิทธิภาพ เหมาะกับผู้ตามที่มีความพร้อมอยู่ในระดับ 3 (M3) คือความพร้อมของผู้ตามอยู่ในระดับปานกลางถึงระดับสูง ซึ่งเป็นบุคคลที่มีความสามารถแต่ไม่เต็มใจที่จะรับผิดชอบงาน

4. ผู้นำแบบมอบหมายงานให้ทำ (Delegation) ผู้บริหารเพียงให้คำแนะนำและช่วยเหลือเล็กน้อยๆ ผู้ตามคิดและตัดสินใจเองทุกอย่าง เพราะถือว่าผู้ตามที่มีความพร้อมในการทำงานระดับสูงสามารถทำงานให้มีประสิทธิภาพได้ดี เหมาะกับผู้ตามที่มีความพร้อมอยู่ในระดับ 4 (M4) คือความพร้อมอยู่ในระดับสูง ซึ่งเป็นบุคคลที่มีทั้งความสามารถและเต็มใจหรือมั่นใจในการรับผิดชอบการทำงาน

### 3.4. Fiedler's Contingency Model of Leadership Effectiveness

1. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม บุคลิกภาพของผู้นำ มีส่วนสำคัญ ที่จะทำให้อำนาจยอมรับ

2. โครงสร้างของงาน งานที่ให้ความสำคัญ เกี่ยวกับโครงสร้างของงานอำนาจของผู้นำจะลดลง แต่ถ้างานใดต้องใช้ความคิด การวางแผน ผู้นำจะมีอำนาจมากขึ้น

3. อำนาจของผู้นำ ผู้นำที่ดีที่สุด คือ ผู้ที่เห็นงานสำคัญที่สุด แต่ถ้าผู้นำที่จะทำเช่นนี้ได้ผู้นำต้องมีอำนาจและอิทธิพลมาก แต่ถ้าผู้นำมีอิทธิพลหรืออำนาจไม่มากพอจะกลายเป็นผู้นำที่เห็นความสำคัญของสัมพันธภาพระหว่างผู้นำและผู้ตามมากกว่าเห็นความสำคัญของงาน

ทฤษฎีของ Fiedler กล่าวว่า ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพหรือไม่มีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ถ้าสัมพันธภาพของผู้นำและผู้ตามดี และมีโครงสร้างของงานชัดเจน ผู้นำจะสามารถควบคุมสถานการณ์ขององค์กรได้

#### 4. ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership Theories)

การที่จะทำให้ผู้บริหารประสบความสำเร็จสูงสุด คือ ผู้บริหารต้องเปลี่ยนแปลงตนเอง Burns (1987) เสนอความเห็นว่าการแสดงความเป็นผู้นำยังเป็นปัญหาอยู่จนทุกวันนี้ เพราะบุคคลไม่มีความรู้เพียงพอในเรื่องกระบวนการของความเป็นผู้นำ เบิร์นส์ อธิบายความเข้าใจในธรรมชาติของความเป็นผู้นำว่าตั้งอยู่บนพื้นฐานของความแตกต่างระหว่างความเป็นผู้นำกับอำนาจที่มีส่วนสัมพันธ์กับผู้นำและผู้ตาม อำนาจจะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำจัดการบริหารทรัพยากร โดยเข้าไปมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้ตามเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตนหวังไว้ ความเป็นผู้นำจะเกิดขึ้นเมื่อการบริหารจัดการทำให้เกิดแรงจูงใจ และนำมาซึ่งความพึงพอใจต่อผู้ตาม ความเป็นผู้นำถือว่าเป็นรูปแบบพิเศษของการใช้อำนาจ (Special form of power)

Burns (1987) ได้เสนอ ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership Theory) เดิม เบิร์นส์ เชื่อว่า ผู้บริหารควรมีลักษณะความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย (Transactional Leadership) โดยอธิบายว่าเป็นวิธีการที่ผู้บริหารจูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติตามที่คาดหวังไว้ ด้วยการระบุข้อกำหนดงานอย่างชัดเจน และให้รางวัล เพื่อการแลกเปลี่ยนกับความพยายามที่จะบรรลุเป้าหมายของผู้ตาม การแลกเปลี่ยนนี้จะช่วยให้สมาชิกพึงพอใจในการทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายของงาน ความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมายจะมีประสิทธิภาพสูงภายใต้สภาพแวดล้อมที่ค่อนข้างคงที่ ผู้บริหารจะใช้ความเป็นผู้นำแบบนี้ดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพเพียงชั่วระยะเวลาหนึ่ง

ปัจจุบันแต่ละองค์กรมีการแข่งขันมากขึ้น เบิร์นส์ จึงได้เสนอวิธีการของความเป็นผู้นำแบบใหม่ที่สามารถจูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติงานได้มากกว่าที่คาดหวังไว้ เรียกว่า ความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership Theory) การที่ผู้นำและผู้ตามช่วยเหลือซึ่งกันและกันเพื่อยกระดับขวัญและแรงจูงใจของแต่ละฝ่ายให้สูงขึ้น แนวคิดใหม่ของ เบิร์นส์ เชื่อว่า ความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมายกับความความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป เป็นรูปแบบที่แยกจากกันโดยเด็ดขาด และการแสดงความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพสำหรับสถานการณ์ปัจจุบัน คือ การแสดงพฤติกรรมความเป็นผู้นำในเชิงปฏิรูป เบิร์นส์ สรุปลักษณะผู้นำเป็น 3 แบบ ได้แก่

4.1 ผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ผู้นำที่ติดต่อกับผู้ตามโดยการแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน และสิ่งแลกเปลี่ยนนั้นต่อมากลายเป็นประโยชน์ร่วมกัน ลักษณะนี้พบได้ในองค์กรทั่วไป เช่น ทำงานดีก็ได้เลื่อนขั้น ทำงานก็จะได้ค่าจ้างแรงงาน และในการเลือกตั้งผู้แทนราษฎรมีข้อแลกเปลี่ยนกับชุมชน เช่น ถ้าคนได้รับการเลือกตั้งจะสร้างถนนให้ เป็นต้น

4.2 ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ผู้นำที่ตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม พยายามให้ผู้ตามได้รับการตอบสนองสูงกว่าความต้องการของผู้ตาม เน้นการพัฒนาผู้ตาม กระตุ้นและยกย่องซึ่งกันและกันจนเปลี่ยนผู้ตามเป็นผู้นำ และมีการเปลี่ยนต่อกันไป เรียกว่า Domino Effect ต่อไปผู้นำการเปลี่ยนแปลงก็จะเปลี่ยนเป็นผู้นำจริยธรรม ตัวอย่างผู้นำลักษณะนี้ ได้แก่ ผู้นำชุมชน

4.3 ผู้นำจริยธรรม (Moral Leadership) ผู้นำที่สามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้ตาม ซึ่งผู้นำจะมีความสัมพันธ์กับผู้ตามในด้านความต้องการ (Needs) ความปรารถนา (Aspirations) ค่านิยม (Values) และควรรีชีจริยธรรมสูงสุด คือ ความเป็นธรรมและความยุติธรรมในสังคม ผู้นำลักษณะนี้มุ่งไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ตอบสนองความต้องการ และความจำเป็นอย่างแท้จริงของผู้ตาม ตัวอย่างผู้นำจริยธรรมที่สำคัญ คือ พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช ท่านทรงเป็นนักวางแผนและมองการณ์ไกล นำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลง เช่น โครงการอีสานเขียว โครงการน้ำพระทัยจากในหลวง โครงการแก้มลิง เป็นต้น

Bass (1985) พบว่า แนวคิดพฤติกรรมความเป็นผู้นำของเขาขัดแย้งกับแนวคิดของเบิร์นส์ ซึ่ง เบสส์ พบว่า พฤติกรรมของผู้นำในการนำกลุ่มให้ปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งให้ได้ผลดียิ่งขึ้นหรือให้ได้ผลเกินความคาดหวัง ผู้นำจะต้องแสดงความเป็นผู้นำทั้ง 2 ลักษณะร่วมกัน คือ ความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย และความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป โดยทิศทางการแสดงพฤติกรรมความเป็นผู้นำจะออกมาในสัดส่วนของความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูปหรือเชิงเป้าหมายมากขึ้นขึ้นอยู่กับ

1. สิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร ได้แก่ เศรษฐกิจ การเปลี่ยนแปลงในสังคม วัฒนธรรม และประเพณีของแต่ละท้องถิ่น
2. สิ่งแวดล้อมภายในองค์กร ได้แก่ งาน เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และวัฒนธรรมองค์กร
3. คุณลักษณะส่วนตัวของผู้นำเอง ได้แก่ บุคลิกภาพ ความสามารถเฉพาะบุคคล และความสนใจของแต่ละบุคคล



**ความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership)** ตามแนวคิดของเบสส์ หมายถึง การที่ผู้นำให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลแก่ผู้ตามเพื่อให้เกิดขวัญและแรงใจในระดับที่สูงขึ้น ผู้นำสามารถทำให้ผู้ตามเกิด แรงคลใจในการทำงาน และพยายามที่จะทำงานให้ได้มากกว่าที่คาดหวังไว้ ซึ่งความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป ประกอบด้วย

1. บุคลิกภาพที่น่านับถือ (Charisma)
2. การยอมรับความแตกต่างของบุคคล (Individualized consideration)
3. การกระตุ้นให้ใช้สติปัญญา (Intellectual stimulation)

**ความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย (Transactional Leadership)** หมายถึง การที่ผู้นำชี้แนะหรือจูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติตามเป้าหมายที่กำหนด โดยระบุความชัดเจนด้านบทบาท โครงสร้างงานและสิ่งที่ต้องการจากงาน ซึ่งจะแลกเปลี่ยนกันด้วยสิ่งตอบแทนที่ผู้ตามต้องการ เพื่อเป็นแรงผลักดันให้งานบรรลุจุดมุ่งหมายตามที่คาดหวังไว้ เบสส์ได้เสนอแนวทาง 2 ประการ ในการแสดงความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย

1. การให้รางวัลตามสถานการณ์ (contingent reward)
2. การจัดการ โดยยึดกฎระเบียบ (management by exception)

การแยกผู้นำเชิงปฏิรูป และผู้นำเชิงเป้าหมาย แยกที่ความสามารถในการกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดสติปัญญา รู้จักคิดแก้ปัญหาเก่าในแนวทางใหม่ มีความคิดสร้างสรรค์ มีโลกทัศน์ที่กว้างไกลในการทำงาน เพราะผู้นำเชิงปฏิรูปจะไม่ยึดติดกับสถานการณ์ที่เป็นอยู่ในปัจจุบันและพยายามที่จะหาวิถีทางใหม่ในการทำงาน เพื่อให้งานประสบความสำเร็จมากที่สุดเท่าที่โอกาสจะอำนวยให้เขาทำได้ ในขณะที่ผู้นำเชิงเป้าหมายยังคงให้ความสำคัญอยู่กับการคงสภาพของระบบการทำงานในปัจจุบันต่อไป เพื่อให้งานสำเร็จไปแบบวันต่อวัน มั่นคง และไม่เสี่ยง

### 3. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจ

การบริหารเพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรเกิดประสิทธิภาพสูงสุดนั้น ต้องอาศัยความร่วมมือระหว่างบุคลากรและกลุ่มหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เนื่องจากปัจจัยที่ทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันภายใต้สถานการณ์เดียวกันนั้น มิใช่เพราะความรู้ ความสามารถหรือสติปัญญา ตลอดจนประสบการณ์ในการทำงานที่แตกต่างกันเท่านั้น แต่ปัจจัยที่สำคัญอีกประการคือ การที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับแรงจูงใจในการทำงานที่แตกต่างกัน ส่งผลให้แต่ละบุคคลเต็มใจที่จะใช้พลังงานความสามารถในการปฏิบัติงานมากน้อยแตกต่างกันไปด้วย แรงจูงใจจึงเป็นส่วนสำคัญที่องค์กรจะต้องนำมาใช้ในการบริหารงานบุคคล เพื่อเป็นแรงกระตุ้นและผลักดันให้บุคลากรในองค์กรเกิดพลังกาย กำลังใจ ความตั้งใจ และเต็มใจที่จะปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

#### ความหมายของแรงจูงใจ

จากการที่แรงจูงใจเป็นปัจจัยที่ช่วยกระตุ้นให้พนักงาน มีผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ จึงทำให้มีนักวิชาการมากมายสนใจที่จะศึกษา และให้ความหมายของแรงจูงใจไว้ ดังนี้

Greenberg and Baron (1997) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การจูงใจเป็นกระบวนการกระตุ้น (Arousal) ให้พนักงานทำงานให้ดีขึ้น ทุ่มเทพความพยายามมากขึ้น โดยทำงานอย่างมีทิศทาง ไม่ย่อท้อ เพื่อบรรลุเป้าหมายบางสิ่งบางอย่างที่ต้องการ

Robbins (2003) ได้ให้ความหมายไว้ว่า แรงจูงใจ หมายถึง แรงกระตุ้น (Arousal) หรือแรงแห่งความพยายามที่เข้มข้น (Intensity) ไม่ย่อท้อ (Persistence) และอย่างมีทิศทาง (Direction) เพื่อให้คนปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยแรงจูงใจนั้นเป็นกระบวนการภายในจิตที่ก่อให้เกิดพลัง และเกิดทิศทางของการกระทำบางอย่าง อย่างสมัครใจ เต็มใจ เพื่อให้ได้มาซึ่งเป้าหมายตามที่ต้องการ โดยเป็นความเต็มใจที่จะทำ รวมทั้งความเต็มใจที่จะใช้ความพยายามให้มากขึ้นเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

Schermerhorn, Hunt & Osborn (2000; pp.6-7) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง อิทธิพลภายในบุคคลซึ่งเกี่ยวข้องกับระดับการกำหนดทิศทางและการใช้ความพยายามในการทำงานอย่างต่อเนื่อง

Certo (2000; p.555) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง สิ่งเร้าที่ทำให้บุคคลเกิดความคิดริเริ่ม การควบคุม รักษาพฤติกรรมและการกระทำ หรือเป็นสภาพภายในซึ่งเป็นสาเหตุให้บุคคลมีพฤติกรรมที่ทำให้เกิดความเชื่อมั่นว่าสามารถบรรลุเป้าหมายบางประการได้

McShane & Von (2003; p.597) กล่าวว่า แรงจูงใจหมายถึง ความต้องการหรือแม้กระทั่งความปรารถนาภายในของบุคคล ซึ่งกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรม

Mayo (1933) ได้ให้ความหมายไว้ว่า แรงจูงใจ หมายถึง พลังหรือแรงผลักดันทั้งภายนอก และภายในตัวบุคคลซึ่งกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมที่กระตือรือร้น รวมทั้งเป็นแรงกระตุ้นที่จะทำให้บุคคลรักษาพฤติกรรมนั้นไว้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Halloran (1983) กล่าวว่า แรงจูงใจ คือ กระบวนการซึ่งเริ่มต้นจากความรู้สึกที่ไม่เพียงพอ หรือ เต็มไม่เต็มทางจิตใจที่เรียกว่า ความต้องการซึ่งเป็นแรงขับที่ก่อให้เกิดการแสดงพฤติกรรมของมนุษย์ที่จะบรรลุเป้าหมายอันเป็นสิ่งล่อใจนั้นคือ ความสัมพันธ์ระหว่างความต้องการ (Need) แรงขับ (Drives) และรางวัลอันเป็นสิ่งล่อใจ (Incentives)

ศิริวรรณ เสรรัตน์ และคณะ (2541, หน้า 106) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง การที่บุคคลได้รับการกระตุ้นให้แสดงพฤติกรรมในการกระทำกิจการต่างๆ อย่างมีพลัง มีคุณค่า มีทิศทางที่ชัดเจน ซึ่งแสดงออกถึงความตั้งใจ ความเต็มใจ ความพยายาม หรือพลังภายในของตนเอง รวมทั้งการเพิ่มพูนความสามารถที่จะทุ่มเทในการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายตามความต้องการ และสร้างความพึงพอใจสูงสุด

สมยศ นาวิการ (2543, หน้า 287) กล่าวว่าแรงจูงใจ หมายถึง กระบวนการจิตวิทยาที่ทำให้ความมุ่งหมายหรือทิศทางแก่พฤติกรรม เป็นพลังที่ริเริ่มกำกับและกำจูนพฤติกรรม และการกระทำส่วนบุคคล

กันตยา เพิ่มผล (2544, หน้า 73) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง ความปรารถนาที่เกิดจากความตั้งใจของตนเอง เป็นเรื่องของพลังผลักดันภายในใจของแต่ละบุคคล ที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย ส่วนแรงจูงใจในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่ผู้บริหารหรือองค์กรมีความพึงประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

จุมพล หนิมพานิช (2541, หน้า 42) ได้ให้ความหมายไว้ว่า แรงจูงใจหมายถึง ความเต็มใจของบุคคลที่จะใช้พลังงานเพื่อให้ประสบความสำเร็จในเป้าหมาย รางวัล หรือผลตอบแทน ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญสำหรับพฤติกรรมหรือการกระทำของบุคคล

ธงชัย สันติวงษ์ (2546, หน้า 30) ได้ให้ความหมายไว้ว่า แรงจูงใจหมายถึง ชุขของทัศนคติ ที่มีอยู่ในตัวบุคคลนั้นที่ใช้สำหรับปฏิบัติต่อกรณีต่างๆ โดยมีเป้าหมายและทิศทางที่แน่นอน ซึ่งแรงจูงใจเป็นสิ่งที่มิได้อยู่ภายใน ที่มีแรงผลักดันและมีทิศทางในการกำหนดพฤติกรรมของมนุษย์ เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายที่ต้องการ

วิรัช สงวนวงษ์วาน (2547, หน้า 185) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง ความเต็มใจของพนักงานที่จะใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร และเพื่อตอบสนองความต้องการของ

พนักงานผู้นั้นด้วย การจูงใจในองค์การจึงมีผลตามมาทั้งผลงานที่ให้กับองค์กร ในขณะที่พนักงานผู้นั้นก็ได้รับผลตอบแทนแก่ตนเองด้วย

ริงสตรัค ประเสริฐศรี (2548, หน้า 81) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง ความต้องการที่เกิดขึ้นอย่างรุนแรงภายในจิตใจ ทำให้บุคคลเกิดความเครียด บุคคลจึงพยายามหาวิธีเพื่อตอบสนองความต้องการนั้น ในองค์การของธุรกิจ แรงจูงใจได้มีความจำเป็นต่อกระบวนการเพิ่มผลผลิตทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ทั้งนี้เพราะการจูงใจที่ถูกต้องและเหมาะสมจะกระตุ้นให้บุคลากรตั้งใจ เต็มใจและทุ่มเทในการทำงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ เพื่อให้ผลงานออกมามีค่าที่สุด

จากความหมายที่กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า แรงจูงใจ หมายถึง สิ่งเร้าที่มากระตุ้นหรือผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งออกมา ด้วยความเต็มใจ ความทุ่มเทและความพยายามในการปฏิบัติงาน โดยมีเป้าหมายและทิศทางที่แน่นอน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ต้องการ

### องค์ประกอบของแรงจูงใจในองค์การ

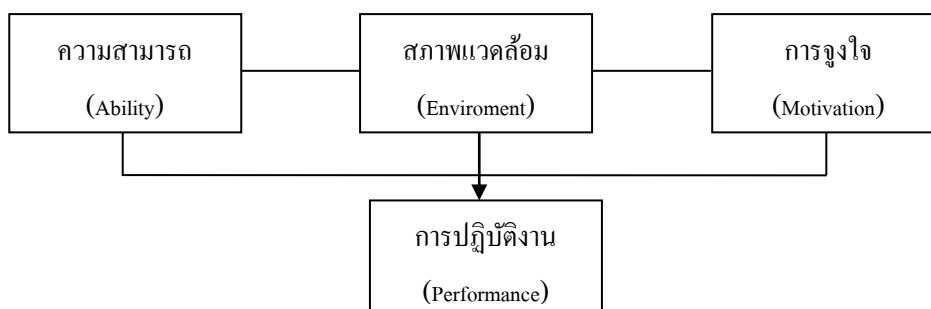
1. ปัจจัยส่วนบุคคล ซึ่งหมายถึง ความแตกต่างระหว่างบุคคล ในเรื่องต่างๆ เช่น บุคลิกภาพ ความเชื่อ ค่านิยม ความสามารถในการรับรู้และความคาดหวังต่างๆ ตลอดจนความแตกต่างในเรื่องเพศ อายุ ระดับการศึกษา และอาชีพ จะมีผลต่อแรงจูงใจของแต่ละคนให้แตกต่างกันออกไป
2. ปัจจัยเรื่องงาน คุณลักษณะและธรรมชาติของงาน เช่น ความท้าทาย ความน่าสนใจ ความรู้สึกจะได้ประสบความสำเร็จของงานเหล่านี้ จะทำให้งานนั้นมีผลต่อการจูงใจ
3. ปัจจัยต่างๆ ขององค์กร เช่น โครงสร้างองค์การ วัฒนธรรมองค์การ บรรทัดฐาน นโยบาย และระเบียบปฏิบัติต่างๆ จะมีผลต่อบรรยากาศและโอกาสของพนักงานจึงทำให้พนักงานมีแรงจูงใจในการทำงานที่แตกต่างกันออกไป

จากองค์ประกอบของแรงจูงใจทั้ง 3 ส่วน ผู้บริหารจะต้องนำมาพิจารณาในการสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานภายในองค์กร ด้วยการอาศัยองค์ประกอบดังกล่าวมาใช้อย่างเหมาะสม เพื่อให้การสร้างแรงจูงใจ ส่งผลต่อการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### ความสำคัญและประโยชน์ของการจูงใจ

การจูงใจเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อการพัฒนาองค์กร ทั้งในด้านการบริหารและการจัดการทรัพยากรบุคคล เพื่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น บุคคลที่ได้รับการจูงใจจากองค์กร บุคคลนั้นก็จะค้นหาวิธีการที่จะเพิ่มทักษะ และพยายามในการปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรที่กำหนดไว้ ซึ่ง มีนักวิชาการหลายท่าน ได้กล่าวไว้ดังนี้

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2545, หน้า 307) กล่าวว่า การที่พนักงานมีความกระตือรือร้นและมีการปฏิบัติงานที่สามารถ ทำให้บรรลุความสำเร็จอย่างสม่ำเสมอ หรือตรงกันข้ามการที่พนักงานมีการปฏิบัติงานในระดับต่ำ พนักงานเสียกำลังใจและเริ่มขาดงาน สิ่งเหล่านี้จะมีสาเหตุมาจากปัจจัย 3 ประการ คือ ความสามารถ สภาพแวดล้อม และการจูงใจ ซึ่งส่งผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน



ภาพที่ 2-4 : ส่วนประกอบที่สำคัญของการจูงใจ

ที่มา : ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2545, หน้า 307)

กันตยา เพิ่มผล (2544, หน้า 74-90) กล่าวว่า ความสำคัญและประโยชน์ของแรงจูงใจในการบริหารงานแล้ว หน่วยงานใดก็ตามทั้งภาครัฐและเอกชน ผู้บริหารของหน่วยงานนั้น จะต้องรู้จักจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้มีผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ จึงตัดสินใจว่าผู้บริหารมีคุณภาพเพียงใดสำหรับผู้ปฏิบัติงาน หลังจากได้รับการกระตุ้นจากผู้บังคับบัญชาแล้ว การปฏิบัติงานให้ได้ประสิทธิภาพหรือไม่ ฉะนั้น ความสำคัญและประโยชน์ของแรงจูงใจในการทำงานสำหรับผู้ปฏิบัติงาน คือ การตอบสนองความต้องการของแต่ละคน เมื่อได้รับการตอบสนองแล้วประสิทธิภาพในการทำงานก็จะเกิดขึ้น ส่วนการจูงใจต่อการบริหารงานขององค์กรมีประโยชน์ดังต่อไปนี้

1. เสริมสร้างกำลังใจในการปฏิบัติงานให้แก่บุคคลในองค์กร และแก่หมู่คณะเป็นการสร้างพลังร่วมกันของกลุ่ม
2. ส่งเสริมและเสริมสร้างความสามัคคีธรรมในหมู่คณะ
3. สร้างขวัญและกำลังใจที่ดีในการปฏิบัติงานแก่พนักงานในองค์กร
4. ช่วยเสริมสร้างให้เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กร
5. ช่วยให้การควบคุมการดำเนินงานเป็นไปด้วยความราบรื่น อยู่ในกรอบแห่งระเบียบวินัย และศีลธรรมอันดีงาม ตลอดจนอุบัติเหตุและอันตรายในการปฏิบัติงาน
6. เกื้อหนุนและจงใจให้สมาชิกขององค์กร เกิดความคิดสร้างสรรค์ในกิจการต่างๆ ขององค์กร เป็นการสร้างความก้าวหน้าให้แก่พนักงานและองค์กร
7. ทำให้เกิดความศรัทธา และความเชื่อมั่นในองค์กรที่ปฏิบัติงานอยู่และทำให้เกิดความสุขในการทำงาน
8. การจงใจก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคคล

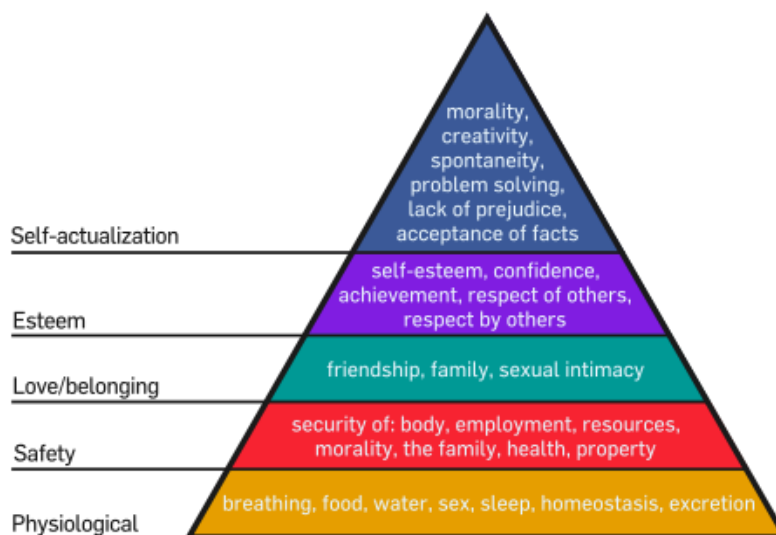
จึงกล่าวได้ว่า การจงใจเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญต่อผลการปฏิบัติงาน โดยผลการปฏิบัติงานนั้นขึ้นอยู่กับ 3 ปัจจัย คือ ความสามารถ สภาพแวดล้อม และแรงจูงใจ ดังนั้น ผู้บริหารจึงควรให้ความสำคัญ ต่อการสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานภายในองค์กร โดยการสนับสนุนให้พนักงานมีความรู้ ความสามารถ พร้อมทั้งสภาพแวดล้อมขององค์กรที่ดี จะทำพนักงานมีผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ

## ทฤษฎีของแรงจูงใจ

โดยมีทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความต้องการหรือสิ่งจูงใจผู้ปฏิบัติงานและมุ่งอธิบายถึงองค์ประกอบสิ่งต่าง ๆ เป็นสิ่งที่ทำให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ทุ่มทความรู้ความสามารถมีความรับผิดชอบ และเอาใจใส่ในงานอย่างแท้จริง เพื่อผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ และส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ดังนี้

### 1. ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Hierarchy of Needs Theory)

เป็นทฤษฎีดั้งเดิมเกี่ยวกับแรงจูงใจที่ Maslow (1970, pp.35-38) ได้เสนอไว้สาระสำคัญของทฤษฎีนี้ เน้นในเรื่องความต้องการของมนุษย์ มนุษย์ทุกคนนั้นมีความต้องการอยู่ตลอดเวลาอย่างไม่สิ้นสุด และเป็นความต้องการเป็นกลุ่ม ดังนั้นจุดสำคัญในความคิดของ Maslow ก็คือ ความต้องการใดที่ได้รับการตอบสนองอันทำให้เกิดความพึงพอใจแล้ว ความต้องการนั้นก็จะไม่เป็นแรงกระตุ้น อีกต่อไป แต่ความต้องการในระดับที่สูงกว่าจะกลายเป็นแรงบีบหรือแรงจูงใจแทนที่จะเป็นเหตุ ใ้บุคคลต้องสร้างพฤติกรรมเพื่อตอบสนองความต้องการของตนนั้นต่อไปตาม 5 ชั้น ความต้องการ



ภาพที่ 2-5 *Maslow's hierarchy of needs*

ที่มา : [http://en.wikipedia.org/wiki/Abraham\\_Maslow](http://en.wikipedia.org/wiki/Abraham_Maslow)

ขั้นที่ 1 ความต้องการขั้นพื้นฐานทางกายภาพและชีวภาพเป็นความต้องการที่จำเป็นในการช่วย  
 คำจุนชีวิตโดยตรง ได้แก่ ความต้องการมูลฐานที่ขาดไม่ได้ อันเป็นปัจจัยที่ช่วยให้ชีวิตเราดำรงอยู่ได้ คือ  
 ความต้องการอากาศ อาหาร น้ำ ยารักษาโรค ที่อยู่อาศัย และเครื่องนุ่งห่มปกปิดร่างกาย

ขั้นที่ 2 ความต้องการในความปลอดภัยและความมั่นคง เป็นความต้องการที่ได้รับการ  
 ตอบสนอง จากทางด้านร่างกายแล้วความต้องการขั้นต่อไป คือ ความต้องการความปลอดภัยและมั่นคง  
 เช่น ความปลอดภัยจากภัยอันตรายต่าง ๆ ความปลอดภัยจากโรคภัยไข้เจ็บ ความมั่นคงในอาชีพและ  
 ทางด้านเศรษฐกิจ

ขั้นที่ 3 ความต้องการในทางสังคมความรักใคร่และความเป็นเจ้าของ เมื่อตอบสนองความ  
 ต้องการทางด้านร่างกายและความปลอดภัยแล้ว ความต้องการขั้นต่อไป คือ ความต้องการแสดงความ  
 เป็นเจ้าของต้องการการยอมรับ เป็นสมาชิกของกลุ่มต่าง ๆ ในองค์กรหรือสังคมและความรักจากบุคคล  
 อื่น ๆ

ขั้นที่ 4 ความต้องการที่จะได้รับการยกย่องและเป็นที่ยอมรับ เมื่อความต้องการทางสังคมและ  
 ความรักได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการขั้นต่อไปอีกคือความต้องการยกย่องเพื่อสร้างเสริม  
 ความเชื่อมั่นในตนเอง มีความรู้ความสามารถ มีความสำเร็จรวมทั้งได้ตำแหน่งสูงขึ้นในด้าน  
 ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน สร้างชื่อเสียง อำนาจ อิทธิพล และการควบคุมประสิทธิภาพ

ขั้นที่ 5 ความต้องการที่จะประสบความสำเร็จสูงสุด หรือความต้องการประจักษ์ตนเป็นความ  
 ต้องการขั้นสูงสุดของมนุษย์ของตนไปสู่ความเจริญ ความจริง ความสดชื่น ความเป็นหนึ่งความสมบูรณ์  
 แบบ ความสำคัญ ความยุติธรรม ความเป็นระเบียบ ความมั่นคง ความมีอิสระในการแสดงความคิดเห็น  
 ซึ่งเกิดจากความรู้สึกลึกซึ้งของตนเอง

สรุปได้ว่า ความต้องการของมนุษย์มีอยู่ตลอดเวลา ตามทฤษฎีของมาสโลว์ได้จัดลำดับลักษณะ  
 ของการจูงใจ ออกเป็น 5 ขั้นตอน ไม่ว่าจะเป็นด้านร่างกาย ความมั่นคงปลอดภัย การมีชื่อเสียงและความ  
 สมหวังในชีวิต ความต้องการเหล่านี้ทำให้มนุษย์เกิดแรงจูงใจที่กระตุ้นให้มนุษย์เฝ้าหาเพื่อจะได้รับการ  
 ตอบสนองและผลักดันชีวิตไปในทางที่ดี ทำให้บุคคลากรเกิดแรงจูงใจ และตอบสนองความพอใจให้มี  
 ประสิทธิภาพ



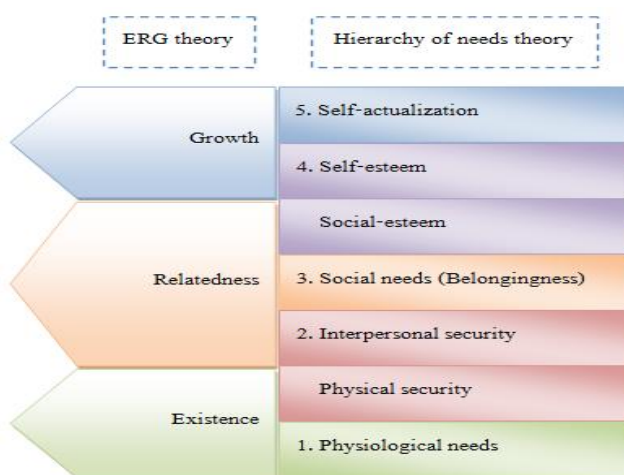
## 2. ทฤษฎีการจูงใจ ของ ERG Theory

เป็นทฤษฎีของ Alderfer (1972) เป็นทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความต้องการที่มีความแตกต่างจากทฤษฎีของ Maslow's โดยกล่าวถึงความต้องการของมนุษย์ว่ามีอยู่ด้วยกัน 3 ประการ

2.1 ความต้องการการอยู่รอด (Existence Needs) เป็นความปรารถนาทางด้านร่างกาย และสิ่งจำเป็นที่ความต้องการอยู่รอด

2.2 ความต้องการทางด้านความสัมพันธ์ (Relatedness Needs) เป็นความปรารถนาที่ได้รับ ความพึงพอใจของความสัมพันธ์จากบุคคลอื่น

2.3 ความต้องการความเจริญก้าวหน้า (Growth Needs) เป็นความต้องการความเจริญก้าวหน้าและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง



ภาพที่ 2-6 : การเปรียบเทียบ ERG Model กับ Maslow

ที่มา : [http://www.tpa.or.th/writer/read\\_this\\_book\\_topic.php?pageid=4&bookID=1179&read=true&count=true](http://www.tpa.or.th/writer/read_this_book_topic.php?pageid=4&bookID=1179&read=true&count=true)

สำหรับทฤษฎี ERG เน้นการลดลงของความซับซ้อนใจแบบถดถอย (Frustration-Regression) ความคิดที่มีความล้มเหลวในการตอบสนองความต้องการในระดับสูงขึ้นจะเป็นสาเหตุให้บุคคลหันมาตอบสนองความต้องการในระดับต่ำลงมา บุคคลเหล่านี้จะหันมาพยายามให้เกิดความพึงพอใจต้องการการเติบโตก้าวหน้า (Growth Need) และความต้องการด้านความสัมพันธ์ (Relatedness Needs) สามารถเป็นกำลังใจให้บุคคลมีความพยายามที่จะแสวงหาความพึงพอใจได้

ดังนั้น ทฤษฎี ERG มีแนวคิดที่ยืดหยุ่นได้มากกว่าทฤษฎีของมาสโลว์ ซึ่งแนวคิดลำดับขั้นของ Clayton Alderfer หากต้องการบรรลุความต้องการแล้วความต้องการจะเขยิบสูงขึ้น แต่เช่นเดียวกันหากยังไม่พร้อมก็สามารถถดถอยมาสู่ระดับความต้องการที่ต่ำลงได้

### 3. ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ซเบิร์ก

ทฤษฎีการจูงใจของ Frederick Herzberg (1959) เป็นทฤษฎีการจูงใจที่มีชื่อเรียกหลายชื่อด้วยกัน คือ Motivation-Maintenance Theory, Dual Factor Theory และ Motivation-Hygiene Theory ซึ่งทฤษฎี 2 ปัจจัยของ Herzberg เป็นทฤษฎีที่เสนอแนะว่าความพึงพอใจในการทำงานประกอบด้วย 2 แนวคิด คือ

3.1 แนวคิดที่มีขอบเขตจากความพึงพอใจ (Satisfaction) ไปยังความไม่พึงพอใจ (No Satisfaction) และได้รับอิทธิพลจากปัจจัยจูงใจ (Motivation Factor)

3.2 แนวคิดที่มีขอบเขตจากความไม่พึงพอใจ (Dissatisfaction) ไปยังความไม่พึงพอใจ (No Satisfaction) และได้รับอิทธิพลจากปัจจัยอนามัย (Hygiene Factors) ทฤษฎีนี้ได้มีการพัฒนาโดย Herzberg ในปี ค.ศ. 1950-1959 และในช่วงแรกของปี ค.ศ. 1960-1969 ทฤษฎี 2 ปัจจัยประกอบด้วย ปัจจัยจูงใจหรือตัวจูงใจ และปัจจัยการดำรงรักษาหรือปัจจัยสุขอนามัย โดยมีรายละเอียด ดังนี้

3.2.1 ปัจจัยจูงใจหรือตัวจูงใจ (Motivation Factor หรือ Motivations) เป็นปัจจัยภายใน (ความต้องการภายใน) ของบุคคลที่มีอิทธิพลต่อการสร้างความพอใจในการทำงาน (Job Satisfiers) ซึ่งเป็นปัจจัยที่เป็นตัวกระตุ้นที่จะนำมาใช้จูงใจให้คนปฏิบัติงานดีขึ้น เช่น ความก้าวหน้าความสำเร็จ การยกย่อง ซึ่งเป็นปัจจัยที่เป็นตัวกระตุ้นที่นำมาใช้จูงใจให้คนปฏิบัติงานให้ดีขึ้นปัจจัยเหล่านี้ ได้แก่

- ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน (Achievement) กล่าวคือ เมื่อบุคคลปฏิบัติงานหรือทำอะไรได้สำเร็จก็จะมีความรู้สึกภาคภูมิใจว่าได้ทำงานสำเร็จ ซึ่งจะทำให้มีความพอใจในการปฏิบัติงาน

- การยอมรับนับถือ (Recognition) กล่าวคือ เมื่อบุคคลได้รับการยอมรับนับถือก็จะเกิด ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

- ความก้าวหน้า (Advancement) ความก้าวหน้าอาจจะมีหลายอย่าง เช่น ความก้าวหน้าในด้านหน้าที่ การงาน และเงินเดือน ซึ่งเมื่อบุคคลได้รับความก้าวหน้า ก็เท่ากับได้รับการตอบสนองความต้องการของบุคคล

- ลักษณะงาน (The Work Itself) กล่าวคือ ลักษณะงานจะเป็นสิ่งที่จะจูงใจบุคคลได้ ถ้าผู้บริหารหรือหัวหน้างานได้ใช้ให้เป็นการจูงใจ เช่น การใช้เทคนิคในการมอบหมายงาน บุคคลได้

ถ้าผู้บริหารหรือหัวหน้างานได้ใช้ให้เป็นการจูงใจ เช่น การใช้เทคนิคในการมอบหมายงานให้งาน โดยตรงกับความสามารถของบุคคล ตรงกับความชอบหรือความถนัดของบุคคล รวมทั้งการมอบหมายงานที่มีลักษณะไม่ยากเกินความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน หรือไม่มีปริมาณมากเกินไป รวมทั้งการมอบหมายงานอย่างเป็นธรรมชาติ

- ความรับผิดชอบ (Responsibility) กล่าวคือ บุคคลจะมีความพึงพอใจเมื่อได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานแล้วจะทำให้มีความรักงาน และมีความพึงพอใจในงานมากยิ่งขึ้น

3.2.2 ปัจจัยค้ำจุน (Maintenance หรือ Hygiene Factor) ในภาษาไทยมีผู้แปลให้ความหมายในคำอื่น ๆ อีก ได้แก่ ปัจจัยการดำรงรักษา ปัจจัยสุขอนามัย หรือ ปัจจัยอนามัยเป็นปัจจัยภายนอก ที่ป้องกันไม่ให้นักงงานเกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน (Job Satisfiers) การเสนอปัจจัยนี้ไม่ใช่วิธีการจูงใจที่ดีที่สุดในทัศนะของ Hygiene แต่เป็นการป้องกันความไม่พึงพอใจประกอบด้วย ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการมาทำงาน หรือการขาดงานของพนักงาน เช่น นโยบายบริษัทการบังคับบัญชา ความมั่นคงในงาน ค่าตอบแทน สภาพการทำงาน เป็นต้น เป็นปัจจัยที่ใช้บำรุงรักษาจิตใจปัจจัยเหล่านี้ ได้แก่

- นโยบายและการบริหารของบริษัท (Company Policy and Administration) หมายถึง การจัดการ การบริหารงานขององค์กรและการติดต่อสื่อสารในองค์กร

- การบังคับบัญชา (Supervision) หมายถึง การที่บุคคลสามารถปฏิบัติงานและมีความสัมพันธ์อันดีต่อผู้บังคับบัญชา

- ความมั่นคงในงาน ความมั่นคงและยั่งยืนในการปฏิบัติงาน การทำงานหรืออาชีพ ปฏิบัติงานและมีความสัมพันธ์อันดีต่อผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานทั้งในแผนกและนอกแผนก

- เงินเดือน (Salary) หมายถึง ผลตอบแทนหรือการเลื่อนขั้นเงินเดือนอย่างเป็นธรรมชาติในหน่วยงาน

- สภาพแวดล้อมในการทำงาน (Working Conditions) หมายถึง สภาพทางกายภาพของสถานที่ทำงาน เช่น อุปกรณ์เครื่องมือต่าง ๆ องค์กรประกอบทั้ง 2 ด้านนี้ เป็นความต้องการของคนทำงาน เพราะเป็นแรงจูงใจในการทำงานและองค์ประกอบค้ำจุนเป็นแรงกระตุ้นให้เกิดความสุข เมื่อบุคคลได้รับการตอบสนองทั้งสองด้านบุคคลจะเกิดความพึงพอใจในการทำงาน

ดังนั้นจึงสรุปทฤษฎีของเฮอริชเบอร์ก ได้ว่าปัจจัยที่ทำให้เกิดความพอใจในงาน คือ ปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนเป็นการศึกษาเจตคติ และการสร้างความสัมพันธ์อันดีในการปฏิบัติงานซึ่งมีองค์ประกอบสำคัญ คือ สิ่งที่ทำให้เกิดความพึงพอใจและด้านสิ่งแวดล้อมในการทำงานมนุษย์มีความต้องการหลายระดับขึ้นอยู่กับองค์ประกอบหลายด้าน ยังพบว่าความต้องการของมนุษย์มีสองลักษณะ คือ ความต้องการด้านร่างกาย และความปรารถนาความสุขทางใจ การที่เรานำปัจจัยต่าง ๆ มาเป็นสิ่งจูงใจให้มนุษย์เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานทำให้ประสบความสำเร็จของงาน

กล่าวโดยสรุป ปัจจัยจูงใจนั้นเป็นปัจจัยที่จะส่งเสริมให้บุคคลมีความพอใจและกระตือรือร้นในการทำงาน ซึ่งปัจจัยจูงใจเป็นปัจจัยภายในของตัวบุคคล และเป็นปัจจัยที่จูงใจบุคคลให้ทำงาน ส่วนปัจจัยสุขอนามัย หรือ ปัจจัยค้ำจุน เป็นปัจจัยสภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อความไม่พอใจในการทำงาน ทั้งนี้หากบุคคลไม่ได้รับการตอบสนองปัจจัยนี้แล้ว บุคคลนั้นจะไม่พอใจในการปฏิบัติงานจะทำให้ประสิทธิภาพการทำงานลดลง อาจเกิดถดถอย และส่งผลเสียหายต่อองค์กร

#### 4. ทฤษฎีความต้องการ 3 อย่าง (Three Needs Theory)

ในการศึกษาค้นคว้าให้ความสนใจในเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน ซึ่งทฤษฎีของแรงจูงใจของ David McClelland (1973) ที่ส่งเสริมว่าการที่จะสามารถทำให้ผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ จะต้องใช้ทฤษฎีความต้องการ 3 อย่าง เข้ามาเป็นแรงจูงใจให้กับพนักงานภายในองค์กร ดังนี้

4.1 ความต้องการที่จะประสบความสำเร็จ(Need for Achievement) ซึ่งหมายถึง ความต้องการความสำเร็จก้าวหน้า ซึ่งตรงกับขั้นที่ 5 ของมาสโลว์ และขั้นที่ 3 ของอัลเดอร์เฟอร์ หมายถึงความสำเร็จในสิ่งที่ตนเองคาดหวัง

- ทำงานให้ประสบความสำเร็จ
- ทำงานให้ดีกว่าคนอื่น
- ทำงานได้ยอดเยี่ยมคนเดียว หรือทำงานกับคนเก่ง
- สามารถบรรลุเป้าหมายที่ค่อนข้างยาก
- สามารถแก้ไขปัญหาที่ซับซ้อน
- สามารถทำงานที่ท้าทาย ให้ประสบความสำเร็จ
- สามารถพัฒนาวิธีการที่ดีขึ้นในการทำงาน

พนักงานที่มีความต้องการประเภทนี้มักชอบทำงานคนเดียวหรือทำงานกับคนเก่ง และชอบงานที่ได้รับผิดชอบ จึงชอบกำหนดเป้าหมายของตนเองให้เป็นเป้าหมายที่ยาก และท้าทายแต่ไม่ยากจนเกินไป ซึ่งจะทำให้การทำงานให้บรรลุเป้าหมายนั้นต้องขึ้นอยู่กับชะตากรรมมากกว่าความสามารถของพนักงาน และพนักงานต้องการข้อมูลย้อนกลับ เพื่อจะได้ทราบว่าเขาทำงานได้ผลอย่างไร น่าพึงพอใจหรือไม่ ต้องการแก้ไขปรับปรุงอย่างไร

องค์กรที่มีพนักงานที่มีความต้องการในข้อนี้สูง องค์กรจะต้องมีวิธีการจูงใจที่เน้นในงานที่สร้างโอกาสให้ประสบความสำเร็จ และต้องจ่ายค่าตอบแทนสูง มิฉะนั้นจะไม่สามารถรักษาคณะแบบนี้ไว้ได้ เพราะพนักงานเหล่านี้มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง และเป็นคนเก่ง

4.2 ความต้องการในอำนาจ(Need for Power) ซึ่งตรงกับความต้องการขั้นที่ 4 ของมาสโลว์ ซึ่งครอบคลุมถึงความต้องการในอำนาจ เพราะเชื่อว่าเมื่อมีอำนาจจะได้รับการยอมรับจากคนในสังคม พูดยอะไรใครก็เชื่อ คนที่อยู่ในองค์กรจึงมีความต้องการนี้อยู่ เพราะแสดงให้เห็นว่าตนมีความสำคัญ และมีความเจริญก้าวหน้าในอาชีพการงาน สามารถมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรมและทัศนคติของคนอื่นๆ ได้ สามารถควบคุมคน และงานได้ มีตำแหน่งและอำนาจที่เหนือคนอื่น และที่สำคัญสามารถเอาชนะฝ่ายตรงข้ามได้ ซึ่งความต้องการในอำนาจนี้ อาจแบ่งได้เป็น 2 แบบ คือ

- ความต้องการในอำนาจเพื่อตนเอง จะใช้อำนาจเพื่อควบคุมและใช้ประโยชน์จากคนอื่น เพื่อผลประโยชน์ของตนเอง
- ความต้องการอำนาจเพื่อสังคม จะใช้อำนาจเชิงสร้างสรรค์ เพื่อผลประโยชน์ขององค์กร หรือส่วนรวมเป็นสำคัญ

4.3 ความต้องการเป็นที่ยอมรับในสังคม(Need for Affiliation) ต้องการความสมบูรณ์พูนสุขในการดำรงชีวิต ซึ่งตรงกับความต้องการขั้นที่ 1,2 และ 3 ของมาสโลว์ ซึ่งรายละเอียดมีดังนี้

- มีเพื่อน มีกลุ่ม
- เป็นที่ยอมรับของสังคม
- เป็นที่ชื่นชมของกลุ่ม
- สามารถทำงานร่วมกับคนอื่นๆ ได้ เป็นมิตรและมีความร่วมมือที่ดี
- มีสัมพันธภาพที่ดี และหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง
- มีส่วนร่วมในกิจกรรมทางสังคมที่น่าพอใจ

McClelland (1973) กล่าวว่า คนเราจะต้องมีความต้องการทั้ง 3 อย่างในเวลาเดียวกันได้แต่สัดส่วนของความต้อการนั้นแตกต่างกันออกไป โดยความต้องการที่จะประสบความสำเร็จ และความ

ต้องการในอำนาจจะเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการทำงานในองค์กรให้ประสบความสำเร็จเป็นอย่างดี เพราะผู้บริหารที่มีความต้องการที่จะประสบความสำเร็จ จะมุ่งมั่นต่อการทำงานให้ประสบผลสำเร็จ ตามเป้าหมายขององค์กร และความต้องการในอำนาจจะทำให้ผู้บริหารมีอำนาจพอที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ยิ่งใหญ่อันจะเกิดประโยชน์แก่องค์กร

### 5. ทฤษฎี X และทฤษฎี Y

เป็นทฤษฎีที่คิดค้นขึ้นมาโดย Douglas McGregor (1960) ซึ่งมีรายละเอียดของแนวคิดของแต่ละทฤษฎีที่สำคัญ ดังนี้

ทฤษฎี X เป็นความคิดเห็นตามประเพณีเกี่ยวกับการอำนวยการและควบคุมงาน (The Traditional view of direction and control) โดยมีสมมติฐาน คือ

1. มนุษย์โดยทั่วไปไม่ชอบทำงานและหลีกเลี่ยงการทำงานหนัก
2. เนื่องจากลักษณะของมนุษย์ที่ไม่ชอบทำงาน มนุษย์ส่วนใหญ่ต้องถูกบังคับ ถูกควบคุม ถูกสั่งงาน ถูกขู่เข็ญ คุกคามด้วยการลงโทษ เพื่อทำให้มีความพยายามเพียงพอ โดยมุ่งไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร
3. มนุษย์โดยทั่วไปไม่ชอบที่จะได้รับคำสั่ง ปรารณา หรือต้องการที่จะหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ ไม่ค่อยมีความทะเยอทะยาน ต้องการความมั่นคงปลอดภัยเหนืออื่นใด

ทฤษฎี Y ทฤษฎีนี้เป็นทฤษฎีใหม่มีลักษณะตรงกันข้ามกับทฤษฎี X มีสมมติฐานเกี่ยวกับธรรมชาติของมนุษย์และการจูงใจ ดังนี้

1. การใช้ความพยายามทั้งทางกายและทางสมองในการทำงาน มีลักษณะธรรมชาติ เหมือนกับการเล่น การพักผ่อน มนุษย์โดยทั่วไปไม่ได้ไม่ชอบงานโดยสันดาน หรือโดยนิสัย (Inherently) งานอาจจะเป็นแหล่งของความพึงพอใจ (ซึ่งถ้าเป็นเช่นนั้นพวกเขาอาจทำงานด้วยความสมัครใจ) หรือแหล่งของการลงโทษ (ซึ่งถ้าเป็นเช่นนั้นพวกเขาจะหลีกเลี่ยงการทำงานถ้าเป็นไปได้) ขึ้นอยู่กับสภาพการทำงานที่จะจัดไว้เช่นไร เหมาะสมหรือไม่เหมาะสม
2. การควบคุมภายนอกและการขู่เข็ญคุกคามว่าจะลงโทษ ไม่ใช่วิธีเดียวที่จะก่อให้เกิดความพยายามให้มุ่งมั่นไปสู่วัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายขององค์กร มนุษย์จะใช้การสั่งการและการควบคุมตนเอง (Self Direction and Self Control) เพื่อที่จะปฏิบัติงานได้ เป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ได้สร้างความผูกพันเอาไว้

3. การสร้างความผูกพันต่อวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายด้วยการให้ผลตอบแทนหรือรางวัลตามผลสำเร็จของผลงานของแต่ละบุคคล จะสามารถอำนวยความสะดวกให้เกิดผลการปฏิบัติหน้าที่ได้โดยตรงต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร

4. ภายใต้อาณัติที่เหมาะสม มนุษย์โดยทั่วไปเรียนรู้ไม่เพียงพอยอมรับความรับผิดชอบ แต่จะแสวงหาความรับผิดชอบ การขาดความทะเยอทะยาน และการเน้นเรื่องความปลอดภัย โดยทั่วไปเป็นผลสืบเนื่องมาจากประสบการณ์ ไม่ใช่ลักษณะของมนุษย์โดยสันดาน

5. ความสามารถที่จะใช้ความคิดจินตนาการ ความฉลาด ความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ในการแก้ปัญหาขององค์กร มีอยู่ทั่วไปอย่างกว้างขวางในตัวมนุษย์

6. ภายใต้อาณัติของชีวิตแบบอุตสาหกรรมสมัยใหม่ ความสามารถทางสติปัญญาของมนุษย์โดยทั่วไป ถูกนำมาใช้เพียงบางส่วนเท่านั้น

ตารางที่ 2-3 : เปรียบเทียบแนวคิด ทฤษฎี X และ ทฤษฎี Y

ทฤษฎี X	ทฤษฎี Y
1. คนส่วนมากโดยธรรมชาติแล้วไม่ชอบทำงาน	1. คนส่วนมากโดยธรรมชาติแล้วชอบทำงานและตั้งใจทำงาน
2. คนส่วนมากไม่มีความทะเยอทะยาน มีความรับผิดชอบน้อย	2. การควบคุมด้วยตนเองเป็นสิ่งเสริมที่จะทำให้เป้าหมายขององค์กรประสบความสำเร็จ
3. คนส่วนมากไม่มีความคิดริเริ่มในการแก้ปัญหาขององค์กร	3. ความสามารถในด้านความคิดริเริ่ม ในการแก้ปัญหาขององค์กรนั้นมีอยู่เกือบทุกคน
4. การจูงใจเป็นการจูงใจด้านร่างกาย และความปลอดภัยเท่านั้น	4. การจูงใจเป็นเรื่องขององค์กรที่มีชื่อเสียงและความสำเร็จในชีวิต
5. คนส่วนมากชอบให้ควบคุมอย่างใกล้ชิด และถูกบังคับเพื่อให้เกิดความสำเร็จในเป้าหมายขององค์กร	5. คนสามารถสั่งการได้ด้วยตนเอง และมีความคิดริเริ่มในการทำงาน ถ้าหากว่าได้รับการจูงใจอย่างถูกต้อง

ที่มา : เกษมสันต์ วัฒวรรณ,(2546 หน้า 35)

#### 4. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กร

ความผูกพันต่อองค์กรเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่จะช่วยยึดเหนี่ยวจิตใจ ใ้บุคลากรมีความจงรักภักดี และมีความทุ่มเททั้งกำลังกายและกำลังใจ รวมทั้งใช้ความรู้ความสามารถเพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน และพัฒนาองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพ ด้วยความรู้สึกที่คิดว่าองค์กรเป็นส่วนหนึ่งของตนเอง ดังนั้น ผู้บริหารจึงจำเป็นที่จะต้องกำหนดนโยบายหรือวิธีการต่างๆ ภายในองค์กร เพื่อที่จะทำใ้บุคลากรมีความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร เพื่อที่จะทำให้การดำเนินการในด้านต่างๆ มีประสิทธิภาพ

##### ความหมายของความผูกพันต่อองค์กร

ในการศึกษาเรื่องความผูกพันต่อองค์กรนั้น เป็นเรื่องที่ได้รับ ความสนใจจากนักวิชาการจำนวนมาก ในการกำหนดนิยามและความหมายของความผูกพันต่อองค์กร จึงทำให้มีความแตกต่างกันออกไปตามทัศนะของนักวิชาการแต่ละท่าน ในการให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์กร ดังนี้

Porter and other (1977; p.46) ได้ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์กรว่า ความผูกพันต่อองค์กร เป็นความสัมพันธ์ที่จะบอกถึงความเชื่อมโยงทั้งหมดระหว่างพนักงานและองค์กร ซึ่งจะรวมไปถึงองค์ประกอบของความพึงพอใจในความเข้มข้นที่เป็นคุณลักษณะของแต่ละบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานใ้กับองค์กร โดยความผูกพันนี้มีคุณลักษณะ 3 ประการ ดังนี้

1. ความเชื่อมั่นและยอมรับในเป้าหมายขององค์กร
2. ความเต็มใจที่จะใช้ความพยายามอย่างเต็มกำลังสามารถ เพื่อประโยชน์ขององค์กร
3. ความต้องการที่จะคงอยู่เป็นสมาชิกภาพขององค์กรต่อไป

Mowday (1982; p.27) ให้ความหมายของความผูกพันองค์กรว่า เป็นการแสดงออกที่มากกว่าความจงรักภักดีตามปกติ เพราะความผูกพันจะเป็นความสัมพันธ์ที่เหนียวแน่น และผลักดันใ้บุคคลเต็มใจที่จะอุทิศตัวเองเพื่อการสร้างสรรค์ใ้องค์กรอยู่ในสภาพที่ดี ดังนั้นอาจกล่าวได้ว่าความผูกพันต่อองค์กรเป็นความรู้สึกที่ดีของบุคคลที่มีต่อองค์กรอย่างเหนียวแน่น โดยความรู้สึกที่ดีที่ใ้บุคคลแสดงออกมาในรูปการปฏิบัติตนให้เกิดประโยชน์ และบุคคลที่มีความผูกพันจะมีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรเสมอ

Robbins (2005, p.79-80) ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์กร คือ สถานะซึ่งพนักงานผูกพันตนกับองค์กรและเป้าหมายขององค์กรหนึ่งๆ และปรารถนาที่จะรักษาความเป็นสมาชิกในองค์กรนั้นๆ ดังนั้นการมีส่วนร่วมกับองค์กรสูง หมายถึง ความผูกพันกับงานหนึ่งๆ ในขณะที่ความผูกพันต่อองค์กรสูง หมายถึง ความผูกพันกับองค์กรซึ่งว่าจ้างตน



อวยพร ประพฤติธรรม (2537, หน้า 10) ให้ความหมายของคำว่า ความผูกพันต่อองค์กร คือ การที่บุคคลมีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีความเต็มใจและมุ่งมั่นที่จะใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ที่จะปฏิบัติงานเพื่อองค์กร และมีความจงรักภักดีต่อองค์กร โดยไม่คิดว่าจะทิ้งองค์กรไป

จรัสศรี ไกรนที (2539, หน้า 48) ให้ความหมายของ ความผูกพันต่อองค์กรไว้ว่า เป็นความหนักแน่นที่ปัจเจกบุคคลแสดงตนเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์กร และจงรักภักดีต่อองค์กร ซึ่งแสดงออกโดยการเชื่อถือในองค์กร ขอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร มีความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมาก เพื่อทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร และมีความต้องการอย่างแรงกล้าที่จะอยู่ในองค์กรตลอดไป

ประนอม กิตติสุขฤทธิธรรม (2538, หน้า 23) ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อองค์กรที่จะเป็นไปในทิศทางที่ดี โดยแสดงออกมาในรูปของการทำงานให้เป็นประโยชน์ต่อองค์กร เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายด้วยความเต็มใจในการปฏิบัติงาน การยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร การมีส่วนร่วมและเป็นสมาชิกขององค์กร และบุคคลที่มีความผูกพันต่อองค์กร จะมีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับความต้องการขององค์กรเสมอ

ชวนา อังคนุรักษ์พันธุ์ (2546, หน้า 24) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ความรู้สึกของคนหรือกลุ่มคนที่เป็นสมาชิกขององค์กร ที่ต้องทำงานอยู่กับองค์กรเสมือนหนึ่งเป็นบ้านของตนเอง ด้วยความเต็มใจและภักดี โดยมีปัจจัยบางอย่างหรือหลายอย่างเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวให้พนักงานคงอยู่กับองค์กรและขับเคลื่อนไปพร้อมกับองค์กร ในขณะที่สร้างผลการปฏิบัติงานที่ดี

ประภาพร เหลืองช่วยโชค (2539, หน้า 12) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง การที่สมาชิกมีความต้องการที่จะปฏิบัติงานกับองค์กรต่อ มีความเต็มใจ ตั้งใจที่จะปฏิบัติงานเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จ รวมถึงการที่สมาชิกมีความรู้สึกว่าเป็นเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการทำงานของเขากับองค์กรสอดคล้องกัน มีเจตคติที่ดีต่อองค์กรและมีความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กร

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2541, หน้า 96) ให้ความหมายของคำว่า ความผูกพันต่อองค์กร หรือความจงรักภักดีต่อองค์กร (Organization Commitment) หมายถึง ระดับความต้องการที่จะมีส่วนร่วมในการทำงานให้กับหน่วยงานหรือองค์กรที่ตนเองเป็นสมาชิกอยู่อย่างเต็มกำลังและความสามารถ และรักษาสภาพความปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์กร บุคคลใดมีความรู้สึกผูกพันกับองค์กรสูง คนเหล่านั้นจะมีความรู้สึกว่าเขาเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

ศรีสมร พิมพ์โพธิ์ (2546, หน้า 17) ให้ความหมายของคำว่า ความผูกพันต่อองค์กร คือ ความรู้สึกของเจ้าหน้าที่ที่มีต่อองค์กร โดยมีทัศนคติ ค่านิยมและพฤติกรรมที่ตั้งใจที่จะปฏิบัติงาน เพื่อให้้องค์การประสบความสำเร็จ โดยข้อบ่งชี้ออกมาในรูปของความเชื่อมั่นและยอมรับเป้าหมายขององค์กร ความพยายามอย่างเต็มที่ในการทำงานเพื่อองค์กร เพราะตระหนักว่าตนเองเป็นส่วนที่สำคัญขององค์กร และมีความต้องการที่จะเป็นสมาชิกขององค์กรตลอดไป

ภัทรารักษ์ พัตรสงวน (2548, หน้า 21) ได้กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กรเป็นความรู้สึกของบุคคลซึ่งแสดงออกให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลต่อองค์กร การยอมรับเป้าหมายขององค์กร และพร้อมที่จะทุ่มเทความสามารถเพื่อองค์กร

ชาญวุฒิ บุญชม (2553, หน้า 7) ได้กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กรหมายถึง ความรู้สึกที่ดีของบุคลากรในองค์กรต่อองค์กร ยินดีที่จะปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนและส่วนที่เกี่ยวข้องเพื่อให้้องค์การประกอบไปด้วย ความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร การยอมรับเป้าหมายและนโยบายการบริหารขององค์กร การทุ่มเทความพยายามในการปฏิบัติงานเพื่อองค์กร ความภาคภูมิใจที่ดีเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ความห่วงใยในอนาคตขององค์กร และความต้องการที่จะดำรงความเป็นสมาชิกขององค์กรตลอดไป

จากความหมายที่ได้กล่าวมา สามารถสรุปได้ว่า ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานที่มีความรู้สึกว่าคุณเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ด้วยการแสดงออกทางด้านพฤติกรรมในการปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ ทุ่มเทกำลังกายและกำลังใจในการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งมีทัศนคติที่ดี มีความเชื่อมั่นในนโยบายและเป้าหมายขององค์กร ทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน และบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ตั้งไว้

### **ความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กร**

Porter et.al (1974) พบว่า ความผูกพันต่อองค์กรเป็นสิ่งสำคัญต่อความอยู่รอด และความสำเร็จต่อองค์กร บุคคลที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูงจะปฏิบัติงานได้ดีกว่าบุคลากรที่มีความผูกพันต่อองค์กรในระดับต่ำหรือ ไม่มีความผูกพันเลย ซึ่งผลดีก็จะตกอยู่กับองค์กรและบุคลากรในองค์กรเอง และสิ่งเหล่านี้เป็นคุณสมบัติอันพึงประสงค์ของทุกองค์กร หากบุคลากรในองค์กรมีความผูกพันต่อองค์กรแล้วจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรเป็นอย่างมาก

กิตติมาภรณ์ นิลนิคม (2547, หน้า 18) ได้ให้ความเห็นว่า ความผูกพันต่อองค์กรมีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กรเป็นอย่างมาก โดยความผูกพันต่อองค์กรจะเป็นสิ่งที่กระตุ้นให้สมาชิก

ในองค์กรปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังความสามารถในงานที่รับผิดชอบ สุดท้ายขององค์กรจะดำเนินการไปอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับความเห็นของ (ทิพย์วัลย์ เรืองศรี 2543, หน้า 22) ความผูกพันต่อองค์กรมีความสำคัญมากเพราะเป็นเครื่องมือยึดเหนี่ยวสมาชิกให้สมาชิกมีเป้าหมายร่วมกัน ร่วมกันพัฒนาร่วมแก้ไขปัญหา เพื่อให้เกิดผลสำเร็จของงานอย่างมีคุณภาพเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามมา

Smith (1983; p.653) กล่าวว่า ความผูกพันขององค์กรส่งผลที่ตามมาในแง่ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร คือ สมาชิกจะทุ่มเททำงานเพื่อองค์กรมากขึ้นอาจเป็นพฤติกรรมที่นอกเหนือบทบาทที่รับผิดชอบ (Extra role Behavior) ซึ่งเขายินดีที่จะกระทำโดยมิหวังผลใดๆ จากองค์กร (Buchanan,1974; p.534) ได้กล่าวไว้ว่าความผูกพันเป็นความรู้สึกที่สำคัญยิ่งสำหรับองค์กร เพราะเป็นตัวเชื่อมระหว่างจินตนาการของมนุษย์กับความมุ่งหมายขององค์กรทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกร่วมในการเป็นเจ้าขององค์กร และยังช่วยลดการควบคุมจากภายนอกอีกด้วย

ดังนั้นสามารถสรุปได้ว่า ความผูกพันต่อองค์กรเป็นสิ่งสำคัญต่อความมั่นคงขององค์กร และแสดงให้เห็นถึงทัศนคติที่ดีของพนักงานต่อองค์กร รวมทั้งผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากรที่มีต่อองค์กร เนื่องจากความผูกพันต่อองค์กรจะเป็นแรงผลักดันให้พนักงานปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ พร้อมทั้งทุ่มเททั้งร่างกายและแรงใจในการปฏิบัติงาน ด้วยความรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และมีความต้องการที่จะให้องค์กรมีความมั่นคงและยั่งยืน

### **ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร**

การศึกษาเรื่องความผูกพันต่อองค์กร นักวิชาการได้มุ่งเน้นและสนใจที่จะศึกษาถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันของสมาชิกในองค์กร สามารถสรุปปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร ดังนี้

Mowday,Porter and Steers (1982; p.28-48) ได้เสนอแบบจำลองปัจจัยเบื้องต้น และอิทธิพลของความผูกพันต่อองค์กรว่ามีปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรว่ามีอยู่ 4 ปัจจัย ซึ่งแต่ละปัจจัยต่างก็มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ดังนี้

1. ลักษณะบุคคล (Personal Characteristics) ได้แก่ อายุ เพศ การศึกษาและบุคลิกลักษณะ
2. บทบาท (Role Characteristics) ได้แก่ ความขัดแย้งในบทบาท ความคลุมเครือในบทบาท และความท้าทายในงาน

3. โครงสร้าง (Structural Characteristics) ได้แก่ ขนาดขององค์กร การรวมอำนาจ การกระจายอำนาจ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ความเป็นทางการ

4. ประสบการณ์ในการทำงาน (Work Experiences) ได้แก่ ความสัมพันธ์ภายในองค์กร สไตล์การบริหารของผู้บริหาร

นอกจากนี้ยังชี้ได้ว่า ความผูกพันต่อองค์กรจะมีอิทธิพลต่อความพยายามในการทำงาน ซึ่งส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ยังมีอิทธิพลต่อการขาดงาน ความเฉื่อยชาและการเปลี่ยนงาน

March & Simon, 1958; p.144 (อ้างถึงใน ศันสนีย์ เตชะลาภอำนาจ, 2544, หน้า 44) ได้กล่าวว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร คือ ธรรมชาติของบุคคลประกอบด้วยความต้องการ ความปรารถนา ทักษะความรู้ ความคาดหวังที่จะทำงาน ซึ่งหากองค์กรสามารถตอบสนองความต้องการของบุคคลได้ เขาก็จะทำงานเพื่อองค์กรอย่างเต็มที่และบุคคลก็จะเกิดความผูกพันต่อองค์กร

### **ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กร**

การที่ผู้ปฏิบัติงานภายในองค์กรจะเกิดความผูกพันต่อองค์กรนั้น องค์กรจะต้องให้การตอบสนองความต้องการในสิ่งต่างๆ ที่บุคลากรต้องการอย่างเหมาะสม ตามปัจจัยที่ได้กล่าวมาข้างต้น โดยองค์กรต้องตระหนักว่าบุคคลแต่ละคนมีความต้องการและความคาดหวังที่แตกต่างกัน ซึ่งจะทำให้เกิดความพึงพอใจต่อองค์กร และส่งผลถึงความผูกพันต่อองค์กร

#### **1. ทฤษฎีความคาดหวังของ Vroom**

นำมาใช้กระตุ้น หรือจูงใจให้พนักงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทฤษฎีนี้เป็นเรื่องเกี่ยวกับแนวทางการสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการกระตุ้นเพื่อให้พนักงานทำงานได้ตรงตามเป้าหมาย และสร้างความผูกพันต่อองค์กร ด้วยองค์ประกอบดังนี้

1.1 ความคาดหวัง (Expectancy) คือการที่บุคคลรับรู้ถึงความเป็นไปได้ว่าถ้าตนมีความพยายามมากขึ้น ผลแห่งความพยายามจะนำไปสู่ผลงานที่ดีขึ้น หรือความพยายามจะนำไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้

1.2 การรับรู้ความเป็นไปได้ของผลการปฏิบัติงานที่กระทำลงไป (Instrumentality) คือการที่บุคคลรับรู้ว่าเป็นไปได้ของผลงานที่เกิดขึ้นจากความพยายามที่เพิ่มมากขึ้นย่อมนำไปสู่รางวัลที่ต้องการ

1.3 การให้คุณค่าแก่สิ่งที่ได้รับ (Valence) คือการที่บุคคลให้คุณค่าแก่ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นว่าเป็นสิ่งที่ตนต้องการเพียงใด การให้คุณค่าต่อผลลัพธ์ขึ้นอยู่กับปัจจัยของแต่ละคน ดังนั้นสิ่งที่ได้รับก็คือรางวัล รางวัลหรือผลลัพธ์ที่เป็นความชอบและความพอใจของบุคคลนั่นเอง

ระดับผลผลิตของบุคคลขึ้นอยู่กับแรงผลักดัน 3 ประการ คือ

- เป้าหมายของบุคคล เช่น ความมั่นคงในงาน การยอมรับด้านสังคมและการยอมรับนับถือจากผู้อื่น

- การรับรู้ความสัมพันธ์ระหว่างผลผลิตและประสิทธิผลสำเร็จของเป้าหมาย

- การรับรู้ความสามารถที่มีอิทธิพลต่อระดับผลผลิต ทำให้พนักงานมีความพยายามที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้เกิดประสิทธิผลแก่องค์กร

สิ่งเหล่านี้เป็นแรงจูงใจในการทำงาน ถือเป็นเครื่องมือที่จะเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานเมื่อพนักงานปฏิบัติงานดีย่อมได้รับผลตอบแทนเป็นรางวัลตามที่คาดหวังนำไปสู่ ความพึงพอใจและก่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร โดยสรุป ทฤษฎีความคาดหวังของ Vroom ดังนี้

$$M = E \times I \times V$$

M คือ การจูงใจ (Motivation)

E คือ ความคาดหวัง (Expectancy)

I คือ การรับรู้ความเป็นไปได้ (Instrumentality)

V คือ การให้คุณค่าแก่สิ่งที่ได้รับ (Valence)

## 2. ทฤษฎีความเสมอภาค

Adam (1965) เป็นผู้คิดทฤษฎีนี้ ซึ่งเป็นทฤษฎีที่ให้ความสำคัญแก่การรับรู้ถึงความเสมอภาคว่าจะมีส่วนทำให้เกิดแรงจูงใจ ถ้าความไม่เสมอภาคเกิดขึ้นเมื่อใด การจูงใจก็จะใช้ไม่ได้ผลพนักงานจะรู้สึกว่าจะไม่เสมอภาค ถ้าผลลัพธ์ที่ออกจากงานและสิ่งที่ตนลงทุนไปไม่มีความสมดุลกัน ดังนั้นความเสมอภาคจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อ

ตารางที่ 2-4 : Equity Theory

$$\frac{\text{ผลตอบแทนของบุคคล}}{\text{การลงทุนลงแรงของบุคคล}} = \frac{\text{ผลตอบแทนของบุคคลอื่น}}{\text{การลงทุนลงแรงของบุคคลอื่น}}$$

ที่มา : [http://en.wikipedia.org/wiki/Equity\\_theory](http://en.wikipedia.org/wiki/Equity_theory)

วิธีลดความไม่เสมอภาคของบุคคลที่พบบ่อย คือ การเปลี่ยนแปลงผลตอบแทนที่ได้รับการเปลี่ยนแปลงสิ่งของตนเองใช้เพื่อเปรียบเทียบ ได้แก่ การเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานซึ่งมีทั้งด้านดีและไม่ดี การหนีงาน การรู้สึกเสมอภาคจึงควรเป็นความรู้สึกที่เกิดขึ้นในทุกเรื่องของชีวิตการทำงาน

บุคคลจะมีความพอใจในการทำงานและอาชีพของเขา และมีความผูกพันต่อองค์กรก็ต่อเมื่อพวกเขาได้รับการปฏิบัติอย่างยุติธรรม ซึ่งอาศัยการเปรียบเทียบระหว่างตัวเรากับบุคคลอื่น กล่าวคือ เมื่อมีแรงป้อน (Input) เข้าไปในตัวพนักงาน เช่น รางวัล โบนัส ผลผลิต (Outcome) ที่ออกมา คือ ผลการปฏิบัติงานและผลประโยชน์ที่พวกเขาจะได้รับจากองค์กร แต่ทั้งนี้อัตราส่วนระหว่างแรงป้อนกับผลผลิตที่ออกมาต้องมีความสมดุลกัน

ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า ในการสร้างความผูกพันต่อองค์กรนั้นจำเป็นที่จะต้องสร้างการจูงใจให้กับบุคลากรเพื่อสร้างให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน โดยการให้ทฤษฎีความคาดหวัง และทฤษฎีความเสมอภาค เพื่อกระตุ้นให้พนักงานพร้อมที่จะปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์ขององค์กรหรือตามหน้าที่ของตนเอง พร้อมทั้งสร้างทัศนคติที่ดีต่อองค์กรด้วยการทำให้บุคลากรมองว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และจะปฏิบัติงานเพื่อองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งการดำเนินการดังกล่าวจะทำให้พนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์กร

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### ผลการปฏิบัติงาน

ภัชรา คติกุล (2534) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของอาสาพัฒนา ในทัศนะของอาสาพัฒนา พบว่า เพศ อายุ ระดับการศึกษาที่แตกต่างกันมีผลต่อความสำเร็จไม่แตกต่างกัน ส่วนความรู้ความเข้าใจในงานที่แตกต่างกันมีผลต่อการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

สการ์ตัน ลับเลิศลอบ (2537) ได้ทำการวิจัยในเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของอาสาสมัครสาธารณสุขในงานสาธารณสุขมูลฐานจังหวัดนนทบุรี พบว่าอายุเวลาที่ปฏิบัติงาน ระดับการศึกษา ความรู้ ทักษะคิดในงาน มีผลต่อการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

บุญเลิศ ทิดม่น (2537) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติหน้าที่ของพนักงานตรวจแรงงาน พบว่า เพศ ความรู้สื่อต่อองค์กร ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความรู้ความเข้าใจในงาน ความพึงพอใจในงาน ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งที่ต่างกัน มีผลต่อการปฏิบัติหน้าที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนอายุ ระดับการศึกษาที่แตกต่างกันของพนักงาน ไม่ได้ทำให้ผลการปฏิบัติหน้าที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ประทุม ฤกษ์กลาง (2538) กล่าวว่า Spencer และ Steers ได้ทำการวิจัยกลุ่มตัวอย่างบุคลากรโรงพยาบาลจำนวน 295 คน พบว่า อายุ โสในงาน และอายุ มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับผลการปฏิบัติงาน ซึ่งได้ประเมินโดยผู้บริหารชั้นกลาง ใน 11 ด้าน คือ ทักษะความตั้งใจ บุคลิกภาพ การกระทำ ความสามารถ ความคิดริเริ่ม การปฏิบัติงานร่วมกับกลุ่มความพร้อมที่จะได้รับการส่งเสริม ปริมาณ คุณภาพ และความสัมพันธ์กับคนไข้ ส่วน Avolio และ คณะ ได้ทำการวิจัยกลุ่มตัวอย่างบุคลากรแรงงานของสหรัฐอเมริกา จำนวน 24,219 คน พบว่า อายุ และประสบการณ์ มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน ซึ่งประเมินโดยผู้บริหารใน 6 ด้านคือ ปริมาณ คุณภาพ ความถูกต้องในการปฏิบัติงาน ความรู้ในงาน ประสิทธิภาพ และการปฏิบัติงานโดยรวม โดยที่ประสบการณ์การปฏิบัติงานสามารถพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานได้ดีกว่าตัวแปรอายุ

อักรินทร์ พาพเสวต (2546) ที่ศึกษาในเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานที่สรุปไว้ว่า ลักษณะทางประชากรศาสตร์ ได้แก่ เพศการศึกษา และระดับตำแหน่งที่แตกต่างกันจะมีประสิทธิภาพการทำงานแตกต่างกัน อายุ ประสบการณ์การทำงานมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงานในทิศทางตรงกันข้าม

ธวัชชัย จันทรแสงศรี (2542) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานสอบสวนในสถานีตำรวจ สังกัดกองบังคับการตำรวจทางหลวง กองบัญชาการสอบสวนกลาง สำนักงานตำรวจแห่งชาติ พบว่า ปัจจัยด้านระยะเวลาการปฏิบัติงานของพนักงานสอบสวน และปัจจัยรายได้ของพนักงานสอบสวนมีผลสอบสวนมีผลต่อการปฏิบัติงาน ของพนักงานสอบสวนในสถานีตำรวจทางหลวง

ชาโรณี จันทรแสงศรี (2540) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานควบคุมจราจรทางอากาศ ของบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด พบว่าปัจจัยสภาพภูมิหลังทางเศรษฐกิจและสังคม คือ สถานภาพการสมรส ระดับตำแหน่ง รายได้ และปัจจัยด้านความพอใจในการทำงาน คือความสำเร็จในการปฏิบัติงานสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

สุชาดา กาญจนนิมมาน (2541) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการ ศึกษาเฉพาะกรณีสำนักงานงบประมาณ สรุปได้ว่า ปัจจัยส่วนบุคคลด้านเศรษฐกิจและสังคม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่ง ระดับเงินเดือน และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ไม่มีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานส่วนปัจจัยจิตใจด้านสิ่งแวดล้อมภายนอก 10 ตัวแปร ได้แก่ สภาพการปฏิบัติงาน ความเพียงพอของรายได้ สวัสดิการของหน่วยงาน ความรู้สึกที่ได้รับการปฏิบัติโดยระบบคุณธรรม ความมั่นคงในการปฏิบัติหน้าที่ ความผูกพันต่อการปฏิบัติหน้าที่ การเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ โอกาสความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน การได้รับการยกย่องนับถือมีเพียง 3 ตัวแปรสุดท้าย ที่มีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานแต่ค่อนข้างต่ำ คือ ร้อยละ 24.96

อักรินทร์ พาพเสวต (2546) ที่ศึกษาในเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานที่สรุปไว้ว่า ลักษณะทางประชากรศาสตร์ ได้แก่ เพศ การศึกษา และระดับตำแหน่งที่แตกต่างกันจะมีประสิทธิภาพการทำงานแตกต่างกัน อายุ ประสบการณ์การทำงานมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงานในทิศทางตรงกันข้ามประเด็นต่อมาในด้านลักษณะการปฏิบัติงานของพนักงาน จากการศึกษางานวิจัยของผู้วิจัยที่เกี่ยวข้องหลายท่าน พออนุมานได้ว่า หลายปัจจัยที่มีอิทธิพลที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กรนั้น ได้แก่ ความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และสภาพแวดล้อมในการทำงานล้วนส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานและส่งเสริมให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมาก เป็นสิ่งที่ต้องใช้องค์ประกอบหลากหลาย



ดังนั้นผู้วิจัยมีความเห็นว่า ด้านความก้าวหน้า ด้านความพึงพอใจ และด้านสภาพแวดล้อมในองค์กร มีอิทธิพลที่จะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร นั้น ๆ ด้วยเช่นกัน

ศรัยภพ แก้วเพชร (2550) ได้ทำการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานกรณีศึกษาบริษัท ซีพีเอฟ ผลิตภัณฑ์อาหาร จำกัด พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก ปัจจัยด้านบุคคลด้าน เพศ สถานภาพ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน รายได้เฉลี่ยต่อเดือนยกเว้นอายุ ไม่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานทุกด้าน ได้แก่ ขวัญกำลังใจของพนักงาน ความพึงพอใจ ทักษะคติในการทำงาน การเรียนรู้ ความก้าวหน้าในอาชีพและความผูกพันที่มีต่อองค์กร มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลางและเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ความผูกพันที่มีต่อองค์กร เป็นอันดับ 1 และแรงจูงใจ เป็นอันดับ 2 ส่วนความก้าวหน้าในอาชีพเป็นอันดับสุดท้าย

มะลิวัลย์ สุภาพาร (2551) ได้ทำการศึกษา เรื่องปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของทีมกรณีศึกษาเครือข่ายลูกค้าผู้ประกอบการ 2 ของ บมจ.ธนาคารกสิกรไทย พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชายมีอายุ 25-30 ปี การศึกษาระดับปริญญาตรี มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 40,001-45,000 บาท สถานภาพสมรส ระยะเวลาในการปฏิบัติงานกับธนาคารกสิกรไทยไม่เกิน 9 ปี ทำงานที่กสิกรไทยมาโดยตลอดและตำแหน่งงานในปัจจุบันเป็นหัวหน้าส่วน ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของทีม ประกอบด้วย ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงาน และปัจจัยเกื้อกูลในการปฏิบัติงาน ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยทุกปัจจัยตามลำดับ ดังนี้ปัจจัยด้านค่านิยมร่วมภายในองค์กรในเรื่องพนักงานปฏิบัติร่วมกันเป็นทีมช่วยให้บรรลุเป้าหมายเมื่อเกิดปัญหาทุกคนจะช่วยแก้ไขปัญหาเสมอ ปัจจัยด้านระบบขององค์กร ในเรื่อง ธนาคารมีการปรับปรุงระบบให้ทันสมัยสอดคล้องกับการปฏิบัติงาน ปัจจัยด้านทักษะความสามารถในเรื่องการได้รับอบรมด้านสินเชื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กร ในเรื่องธนาคารมีการปรับโครงสร้างงานด้านสินเชื่อให้สอดคล้องกับการแข่งขัน ปัจจัยด้านการบริหารของผู้บริหารในเรื่องผู้นำทีมช่วยแนะนำและให้ข้อมูลเกี่ยวกับแนวทางการขยายสินเชื่อ ปัจจัยด้านบุคลากรผู้ร่วมองค์กร ในเรื่องเมื่อมีปัญหาท่านจะได้รับการช่วยเหลือจากผู้ร่วมงานเสมอ และปัจจัยด้านกลยุทธ์ขององค์กรในเรื่องธนาคารมีการพยากรณ์แนวโน้มของธุรกิจด้านสินเชื่อสามารถนำมาใช้เป็นแนวทางการตลาดได้ ปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงาน พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความพึงพอใจในระดับมากด้านความจูงใจในลักษณะงาน ผู้ตอบแบบสอบถามมีความพึงพอใจในระดับปานกลางได้แก่ด้านความรับผิดชอบ ในเรื่องผู้บังคับบัญชามอบหมายให้รับผิดชอบ

งานมากขึ้น ด้านการได้รับการยอมรับ/ยกย่องในงาน ด้านความสำเร็จในการทำงาน การทำงานในหน่วยงานนี้ ทำให้มีโอกาสประสบความสำเร็จตามเป้าหมายการทำงานที่วางไว้ และด้านความก้าวหน้าในเรื่องธนาการแจ้งหลักเกณฑ์ในการประเมินผลงานที่ชัดเจน ปัจจัยเกื้อกูลในการปฏิบัติงานพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความพึงพอใจในระดับมาก ได้แก่ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ในเรื่องความพึงพอใจในสถานที่ปฏิบัติงาน ด้านนโยบายและบริหารงานในเรื่องควรมีการปรับนโยบายและบริหารงานเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน และด้านรูปแบบการบังคับบัญชา ในเรื่องผู้บังคับบัญชารับฟังปัญหาและช่วยแก้ไขปัญหอย่างสม่ำเสมอ ผู้ตอบแบบสอบถามมีความพึงพอใจในระดับปานกลางได้แก่ด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ ในเรื่องเมื่อเจ็บป่วยจะได้รับการรักษาพยาบาลที่ดีจากธนาการ ด้านความมั่นคงในการทำงาน/ส่วนตัวในเรื่องพึงพอใจที่จะปฏิบัติงานนี้ต่อไปและด้านความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน ในเรื่องผู้บังคับบัญชาใส่ใจทุกข์สุขเสมอ

#### ภาวะผู้นำของผู้บริหาร

ณัฐฉิชา กิจสาธิต (2554) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ ความยุติธรรมในองค์การ และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน สำนักงานใหญ่ในบริษัทประกันชีวิตแห่งหนึ่ง พบว่า 1) พนักงานมีการรับรู้ภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาอยู่ในระดับค่อนข้างสูง ความยุติธรรมในองค์การอยู่ในระดับค่อนข้างสูง และผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับค่อนข้างสูง 2) ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

นันทา ดิงสมบัติยุทธ (2538) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความคิดเห็นและความคาดหวังของผู้ใต้บังคับบัญชา ที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา ระดับหัวหน้าฝ่าย ในส่วนกลางกรมส่งเสริมการเกษตร พบว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาส่วนใหญ่ มีความคิดเห็นว่า ผู้บังคับบัญชาของตนมีรูปแบบภาวะผู้นำที่เป็นจริงเป็นแบบปรึกษาหารือ และส่วนใหญ่คาดหวังที่จะให้ผู้บังคับบัญชาของตนมีรูปแบบภาวะผู้นำ เป็นแบบให้มีส่วนร่วมมากที่สุด

ทรงวุฒิ แนนหนา (2542) ได้ศึกษาการใช้พลังอำนาจของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูปฏิบัติการสอน โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดชลบุรี โดยศึกษาการใช้พลังอำนาจของผู้บริหาร 7 ด้าน คือ พลังอำนาจการให้รางวัล พลังอำนาจบังคับ พลังอำนาจตามกฎหมาย พลังอำนาจบารมี พลังอำนาจ ความเชี่ยวชาญ พลังอำนาจข่าวสาร และพลังอำนาจพึงพา ศึกษาระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู 3 ด้าน คือ ความต้องการดำรงชีวิต ความต้องการสัมพันธ์ และความต้องการเจริญก้าวหน้า กลุ่มตัวอย่างได้แก่ครูปฏิบัติการสอน โรงเรียนประถมศึกษา

สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดชลบุรี ผลการศึกษาพบว่าการใช้พลังอำนาจของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดชลบุรี โดยรวมอยู่ในระดับมาก และแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อจำแนกตามประเภทของการบริหาร และแตกต่างกัน อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อจำแนกตามขนาดโรงเรียน การใช้พลังอำนาจของผู้บริหารทั้งโดยรวมและรายด้าน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ปฏิบัติการสอน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในระดับค่อนข้างสูง

สมชาย หัตถ์สุวรรณ (2546) ได้ทำการศึกษาบุคลิกภาพ ภาวะผู้นำ และทัศนคติต่อการทำงานกับผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างานระดับกลางธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด(มหาชน) พบว่า ภาวะผู้นำแบบพฤติกรรมมุ่งงาน (P, Performance) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานด้านการสั่งการ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ภาวะผู้นำแบบพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ (M, Maintenance) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานโดยรวมและรายได้ ได้แก่ การวางแผน ด้านการจัดการองค์กร และด้านการสื่อสาร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยกลุ่มตัวอย่างคือ หัวหน้างานระดับกลางธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด(มหาชน) ส่วนใหญ่มีภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นผลงานสูงและมุ่งสัมพันธ์ภาพสูง ซึ่งพบว่า จะก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด

สุธรรม อัสวศักดิ์สกุล ( 2549 ) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจ ภาวะผู้นำ บรรยากาศองค์กร และผลการปฏิบัติงานของผู้จัดการของกลุ่มบริษัทผู้จัดจำหน่ายคอมพิวเตอร์แห่งหนึ่งจำนวน 132 คน ซึ่งจากการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนอยู่ในระดับปานกลาง ในขณะที่ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายอยู่ในระดับต่ำ บรรยากาศองค์กรอยู่ในระดับปานกลาง และผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง ซึ่งทั้งแรงจูงใจภายใน แรงจูงใจภายนอก ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง บรรยากาศองค์กรมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานในเชิงบวก และภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานในเชิงลบ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

วีรยา พวงไทย (2550) ได้ศึกษาภาวะผู้นำ การตัดสินใจ การมองในแง่ดี การทำงานเป็นทีมกับผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าระดับต้น โรงงานผลิตรถยนต์ จำนวน 132 คน พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ตัวแปรที่สามารถร่วมกันพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานคือ ความสามารถในการตัดสินใจ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน สามารถร่วมกันพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ศศิญา วงศาโรจน์ (2552) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผลการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท เทคโนโลยีสารสนเทศแบบครบวงจร พบว่า ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ภาวะผู้นำด้านมุ่งเน้นผลงาน มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 และภาวะผู้นำด้านมุ่งเน้นผลงาน มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 ภาวะผู้นำด้านมุ่งเน้นสัมพันธภาพ มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 และลักษณะส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีผลการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน โดยลักษณะส่วนบุคคลด้านการศึกษาและรายได้ค่าตอบแทน มีผลการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนลักษณะส่วนบุคคลด้าน อายุ เพศ ระดับการศึกษา อายุงานและสังกัดสายงาน ไม่พบว่าลักษณะส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีผลการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

Howell, Neufeld and Avolio (2005) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ของผู้นำและความห่างทางกายภาพกับผลการปฏิบัติงานของกลุ่มธุรกิจ กับผู้จัดการจำนวน 101 คน พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทำนายผลทางบวกผลการปฏิบัติงานของกลุ่ม ในขณะที่การให้รางวัลตามสถานการณ์ของผู้นำไม่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน ความห่างทางกายภาพระหว่างผู้นำผู้ตามมีค่าปานกลางลบกับความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับผลการปฏิบัติงานของหน่วย และมีผลปานกลางทางบวกกับความสัมพันธ์ระหว่างการให้รางวัลตามสถานการณ์ของผู้นำกับผลการปฏิบัติงาน

### แรงจูงใจในการทำงาน

ทศินี (2540) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อการจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรของสำนักงานตรวจเงินแผ่นดินภูมิภาคที่ 3 จังหวัดนครราชสีมา ผลการศึกษาปัจจัยจูงใจ พบว่า มีปัจจัยการจูงใจเกี่ยวกับความสำเร็จในหน้าที่การงาน การยอมรับนับถือ ลักษณะงาน ความรับผิดชอบ และโอกาสมีความก้าวหน้า นั้น บุคลากรส่วนใหญ่ให้ระดับความคิดเห็นปานกลาง แนวโน้มมีระดับค่อนข้างดี ซึ่งแสดงว่า การบริหารงานมีผลต่อการปฏิบัติงานที่ประสบความสำเร็จค่อนข้างสูง อันเป็นผลมาจากการที่ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา มีความร่วมมือ ความรักสามัคคี และ ตั้งใจที่จะปฏิบัติงานให้เป็นไปตามนโยบาย ผลการศึกษาปัจจัยบำรุงรักษา พบว่า มีปัจจัยบำรุงรักษาเกี่ยวกับ การควบคุมบังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านนโยบายและการบริหารงาน สภาพการทำงานและผลตอบแทนเมื่อพิจารณาแล้วมีบุคลากรส่วนใหญ่ให้ระดับความคิดเห็น ปานกลาง แนวโน้มความพอใจค่อนข้างต่ำ โดยเฉพาะปัจจัยด้านสภาพการทำงาน และปัจจัยด้าน ผลตอบแทน

วัชรารักษ์ มณีวงษ์ (2541) ได้ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายบริการ มหาวิทยาลัยบูรพา และเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายบริการโดยจำแนกตามสายงานของบุคลากร และประสบการณ์ในการทำงาน กลุ่มตัวอย่างเป็นบุคลากรสายบริการ มหาวิทยาลัยบูรพา จำนวน 220 คน โดยอาศัยทฤษฎีแรงจูงใจของอัลเดอร์เฟอร์ 3 ด้านคือ ด้านความอยู่รอด ด้านความสัมพันธ์กับผู้อื่น และด้านความเจริญก้าวหน้า ผลการวิจัยพบว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายบริการ มหาวิทยาลัยบูรพา มีแรงจูงใจในระดับปานกลางเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีแรงจูงใจในระดับปานกลางทุกด้าน เรียงลำดับคะแนนจากมากไปหาน้อย คือ ด้านความสัมพันธ์กับผู้อื่น ด้านความอยู่รอด และด้านความเจริญก้าวหน้า เมื่อเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายบริการ มหาวิทยาลัยบูรพา ระหว่างบุคลากรสาย ข กับบุคลากรสาย ค พบว่า มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกันทุกด้าน และเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติของบุคลากรสายบริการ มหาวิทยาลัยบูรพา ระหว่างบุคลากรที่มีประสบการณ์ต่ำกว่า 5 ปี กับบุคลากรที่มีประสบการณ์ตั้งแต่ 5 ปีขึ้นไป พบว่า มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกันทุกด้าน

กัญญาภรณ์ ศรีสุข (2542) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติงานในนิคมอุตสาหกรรมภาคเหนือ พบว่า พนักงานส่วนใหญ่เห็นว่า ปัจจัยจูงใจทุกปัจจัยมีความสำคัญมากในการทำงาน ได้แก่ สภาพการทำงาน การบังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน นโยบายและการบริหารงานของบริษัท ความสัมพันธ์ของหัวหน้างาน ชีวิตส่วนตัว ค่าตอบแทน ความมั่นคงในการทำงาน ความสัมพันธ์กับผู้อื่น ตำแหน่งงาน ผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน โอกาสเจริญเติบโตในหน้าที่การงาน ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ลักษณะของงานที่ทำ และการยอมรับจากผู้อื่น

บัญญัติ แสงดี (2543) ได้ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือนสามัญที่ปฏิบัติงานในสำนักงานศึกษาธิการ สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการเขตการศึกษา 12 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

1) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือนสามัญที่ปฏิบัติงานในสำนักงานศึกษาธิการ สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ เขตการศึกษา 12 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

2) ประสิทธิภาพผลของสำนักงานศึกษาธิการ สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการเขตการศึกษา 12 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

3) ความสัมพันธ์ของแรงจูงใจของข้าราชการพลเรือนสามัญกับประสิทธิผลของสำนักงานศึกษาธิการ สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ เขตการศึกษา 12 พบว่าโดยรวมและรายด้านมีความสัมพันธ์กันในทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ลัดดา กุลนันทน์ (2544) ได้ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานวิจัยสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย(วท.) พบว่า พนักงานส่วนใหญ่เป็นชายอายุระหว่าง 41-50 ปี ระดับการศึกษาปริญญาตรี และประสบการณ์ในการทำงานระหว่าง 11-15 ปี โดยพนักงานมีแรงจูงใจจากมากไปน้อยดังนี้ ด้านลักษณะงาน ด้านความรับผิดชอบ ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านความสำเร็จในงาน ด้านการยอมรับจากผู้อื่น ด้านความก้าวหน้าในงาน ด้านการบังคับบัญชา ด้านสภาพการทำงาน นโยบายการบริหารและเงินเดือนค่าจ้างตามลำดับ

จันทนา เจนจัดทรัพย์ (2548) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท อีออน ชนสินทรัพย์(ไทยแลนด์) จำกัด (มหาชน) จำนวน 2,000 คน ผลการวิจัยพบว่าด้านความสำเร็จในการทำงานมีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากที่สุด รองลงมาคือด้านความรับผิดชอบ ส่วนความก้าวหน้ามีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด

### ความผูกพันต่อองค์กร

Steers (1977) ได้วิจัยปัจจัยเบื้องต้นและผลลัพธ์ของความผูกพันต่อองค์กรกับกลุ่มตัวอย่างพนักงานโรงพยาบาลและนักวิจัยในห้องปฏิบัติการ พบว่า ความผูกพันต่อองค์กรมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน ในด้านปริมาณงาน ความพร้อมที่จะได้รับการส่งเสริม และการปฏิบัติงานโดยรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ประทุม ฤกษ์กลาง (2538) ได้กล่าวถึงงานวิจัยของ Pethla ว่า ได้วิจัยความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจ ความผูกพันต่อองค์กร และการปฏิบัติงานของครู กับกลุ่มตัวอย่างครูโรงเรียนมัธยมศึกษาจำนวน 181 คน ผลการวิจัยได้ยืนยันว่า ความผูกพันต่อองค์กรของครู มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานของครูอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ นอกจากนี้ยังได้พบว่าความผูกพันต่อองค์กรเป็นตัวแปรที่มีคุณค่าในการพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานได้ดีกว่าตัวแปรแรงจูงใจ ซึ่งแสดงออกโดยการรับรู้ในความต้องการความสำเร็จในวิชาชีพครู ส่วนการวิจัยของ Sager ที่วิจัยแบบจำลองการบริหารพฤติกรรมการเปลี่ยนแปลงของพนักงานขาย จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 120 คนพบว่า ผลการปฏิบัติงานของพนักงานขายมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร ส่วนRohrer ศึกษา เรื่องความผูกพันต่อองค์กร ได้

วิเคราะห์องค์ประกอบและผลต่อพฤติกรรมการทำงาน จากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างเชิงเส้น พบว่า ความผูกพันต่อองค์กรมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานเช่นกัน

กรกฎ พลพานิช (2540) ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบังคับบัญชา และพนักงานวิชาชีพการตลาด บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) พบว่า ลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ พื้นฐานการศึกษา สถานภาพสมรส และอายุงานในองค์กรแตกต่างกัน จะส่งผลให้บุคคลมีความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน

บุษยามณี จันทร์เจริญสุข (2538) ศึกษาคุณภาพชีวิตงาน กับความผูกพันต่อองค์กร พบว่าตัวแปรลักษณะบุคคล ได้แก่ สายงาน ระดับการศึกษา และระดับตำแหน่ง ไม่มีอิทธิพลต่อระดับความผูกพันต่อองค์กร ส่วนอายุ พบว่า ผู้ที่มีอายุมากกว่ามีความผูกพันต่อองค์กรสูงกว่าผู้ที่มีอายุน้อยกว่า สำหรับเพศ พบว่า เพศชายมีระดับความผูกพันต่อองค์กรสูงกว่าเพศหญิง

ศศิณา วิเชียร (2546) ผลการศึกษา พบว่า พนักงานปัจจัยด้านลักษณะบุคคลทั้งหมดเป็นปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ขณะที่ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อลักษณะงาน ได้แก่ การบริหารงาน เป็นปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร สำหรับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อด้านประสบการณ์ ในการทำงาน อันได้แก่ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน การพิจารณาความดีความชอบ การบริการค่าตอบแทนเป็นปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันขององค์กร

ศิริพร เจริญสุข (2545) ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานสายวิศวกรรมศึกษาเฉพาะองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทยสำนักงานใหญ่ พบว่า 1) พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับสูง 2) พนักงานที่มีอายุมากจะมีความผูกพันต่อองค์กรมากกว่าพนักงานที่มีอายุน้อย 3) พนักงานที่สมรสแล้วมีความผูกพันต่อองค์กรมากกว่าพนักงานที่เป็นโสด 4) พนักงานที่มีระดับการศึกษาต่ำจะมีความผูกพันต่อองค์กรมากกว่าพนักงานที่มีระดับการศึกษาสูง 5) พนักงานที่มีอายุงานสูงมีความผูกพันต่อองค์กรมากกว่าพนักงานที่มีอายุงานต่ำ 6) พนักงานที่มีเพศต่างกันมีความผูกพันต่อองค์กรมาแตกต่างกัน 7) ปัจจัยด้านลักษณะงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรในเชิงบวก 8) ปัจจัยด้านลักษณะองค์กรมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรในเชิงบวก 9) ปัจจัยด้านลักษณะประสบการณ์ในการทำงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรในเชิงบวก 10) พนักงานที่มีระดับตำแหน่งบังคับบัญชามีความผูกพันต่อองค์กรมากกว่าพนักงานที่มีระดับตำแหน่งปฏิบัติงาน

วิลาสณี ศรีไวพจน์ (2554) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันองค์กรกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลในเขตอำเภอบางปะอิน จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ผลการวิจัยพบว่า

1. ระดับความผูกพันต่อองค์กร โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุดพิจารณาทางด้านพบว่า ด้านบรรทัดฐานทางสังคมมีค่าเฉลี่ยสูงสุด อยู่ในระดับมากที่สุดและด้านความต่อเนื่องมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด อยู่ในระดับมาก

2. ผลการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาล โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุดและเมื่อพิจารณาทางด้านพบว่า ด้านความอดสาหะมีความเฉลี่ยสูงสุด อยู่ในระดับมากที่สุดและด้านปริมาณงานมีค่าเฉลี่ยน้อยสุด อยู่ในระดับมาก

3. ความผูกพันต่อองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาล ภายในเขตอำเภอบางปะอิน จังหวัดพระนครศรีอยุธยา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และเมื่อพิจารณาทางด้านพบว่า

- ความผูกพันองค์กรด้านความรู้สึกรู้สึกมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาล ภายในเขตอำเภอบางปะอิน จังหวัดพระนครศรีอยุธยา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

- ความผูกพันองค์กรด้านความต่อเนื่องมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาล ภายในเขตอำเภอบางปะอิน จังหวัดพระนครศรีอยุธยา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

- ความผูกพันองค์กรด้านบรรทัดฐานทางสังคมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาล ภายในเขตอำเภอบางปะอิน จังหวัดพระนครศรีอยุธยา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01