

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี หลักที่ใช้ในการวิจัย เกี่ยวกับภาวะผู้นำ แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ในประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

2.1 แนวคิด ทฤษฎี หลักที่ใช้ในการวิจัย

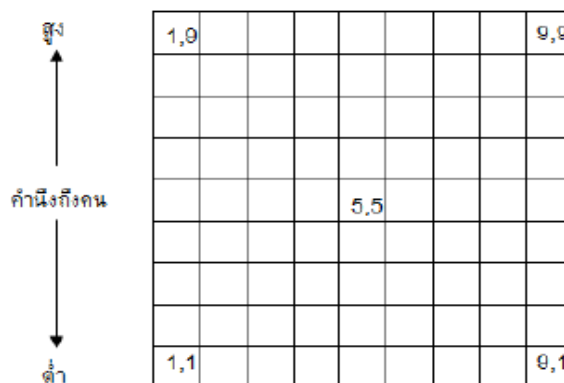
2.1.1 แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำตามทฤษฎีตาข่ายการบริหาร (Managerial Grid Theory)

ของ Blake and Mouton

Blake and Mouton ได้แบ่งพฤติกรรมของผู้นำเป็น 2 มิติ คือ เน้นงาน (Concern for Production) และ เน้นคน (Concern for People)

การเน้นงาน (Concern for Production) หมายถึง การเน้นผลสำเร็จของงาน เช่น จำนวนชิ้นงาน เวลาที่ใช้ในการทำงานให้ได้ตามกำหนด การค้นพบแนวทางหรือผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ที่ช่วยในให้องค์กรเติบโตหรือพัฒนา และการใส่ใจในกระบวนการและขั้นตอนในการทำงาน เพื่อให้ได้ผลผลิตตามที่ต้องการ

การเน้นคน (Concern for People) หมายถึง การเน้นให้คนทำงานในความรับผิดชอบให้สำเร็จ โดยอาศัยความไว้วางใจซึ่งกันและกันไม่ใช่โดยอำนาจบังคับ เน้นการสร้างและรักษาสภาพการทำงานที่ดี มีการให้เงินเดือนและสิ่งตอบแทนที่ยุติธรรม ให้ความมั่นคงในการทำงานตลอดจนสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงาน



ภาพประกอบที่ 2.1 แสดงรูปแบบภาวะผู้นำตามทฤษฎีตาข่ายการบริหาร

ที่มา : วิโรจน์ สารรัตนะ, 2542 หน้า 110

Blake and Mouton ได้เสนอรูปแบบของผู้นำตามภาพ โดยแกนนอนแสดงความสนใจเรื่องงาน แกนตั้งแสดงความสนใจตัวบุคคล แต่ละแกนแบ่งออกเป็น 9 ช่วง (A Nine-Point Scale or Concern) ต่อเนื่องกันตัวเลข 1 แสดงความสนใจในระดับน้อยสุด ตัวเลข 9 แสดงความสนใจในระดับมากที่สุด ทฤษฎีนี้แสดงให้เห็น รูปแบบพฤติกรรมหลักของผู้นำ 5 รูปแบบ ดังนี้

1. ผู้นำแบบ 9,1 หรือแบบเน้นงาน (Authority Obedience)

ผู้นำจะสนใจความต้องการขององค์การในระดับสูงแต่สนใจความต้องการของคนในระดับต่ำ มีความเชื่อตามแนวทฤษฎี X (Theory X) ที่มองว่าคนไม่รับผิดชอบไม่ชอบทำงานคนจะทำงานคืออยู่ที่การแผ่นดิน

รูปแบบการบังคับบัญชาจะเน้นผลงานเป็นหลัก สนใจเป้าหมายขององค์การ มองว่าคนและองค์การมีเป้าหมายต่างกัน จึงเพิกเฉยต่อความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาอีกทั้งเข้มงวดต่อวิธีการทำงานให้เป็นไปตามระเบียบแบบแผนอย่างเคร่งครัด เน้นความสำเร็จ ไม่รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ให้ความสนใจต่อการตัดสินใจหรือการทำสิ่งต่างๆ ด้วยตนเองพร้อมต่อสู้เพื่อความคิดและทัศนคติของตนมากกว่าจะปรับความคิดของตนตามสถานการณ์ที่เป็นจริง

ผู้นำประเภทนี้จะมองผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นเครื่องมือที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของตนและองค์การ มองว่าการมีความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นสิ่งที่ไม่เป็นประโยชน์ต่อการทำงาน ผู้นำจะวางกฎระเบียบในการปฏิบัติ ตลอดจนมอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด

2. ผู้นำแบบ 1,9 หรือแบบเน้นคน (Country Club Management)

ผู้นำจะสนใจความต้องการขององค์การในระดับต่ำ แต่สนใจความต้องการของคนในระดับสูง ผู้นำประเภทนี้มองว่าควรช่วยเหลือและสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำงาน เนื่องจากมีความรู้และทักษะในการทำงานมากกว่า จึงแสดงวิธีการทำงานไม่ใช่เพียงแต่สั่งให้ทำอย่างเดียว จะให้ความอบอุ่น และความเข้าใจด้วย โดยหวังได้รับความจงรักภักดีตอบแทน จะชักชวนให้ทำงานและจะช่วยเหลือเมื่อเกิดข้อผิดพลาด มองว่าคนต้องการทำในสิ่งที่ถูกต้องและเรียนรู้ที่จะแก้ไขตนเอง ผู้นำประเภทนี้จะมีลักษณะเป็นมิตร น่ารัก ต้องการการยอมรับ จึงทำตามความต้องการของผู้อื่นมากกว่าความต้องการของตนเอง

3. ผู้นำแบบ 1,1 หรือแบบปล่อยปละละเลย (Impoverished Management)

ผู้นำสนใจความต้องการขององค์การและคนในระดับต่ำ พบมากในองค์การราชการ ผู้นำประเภทนี้ไม่ชอบรับภาระไม่ว่าเรื่องใด อีกทั้งไม่สนใจความขัดแย้งระหว่างความต้องการของคนและองค์การ สนใจแต่ความต้องการของตนเอง ทำงานเพียงเพื่อให้คงอยู่ในองค์การ เพื่อให้ได้รับค่าจ้างและบำเหน็จเมื่อเกษียณ จะพยายามรับผิดชอบให้น้อยที่สุด โดยจะปฏิบัติตามกฎเกณฑ์และให้ผู้อื่นรับผิดชอบแทน

ผู้นำประเภทนี้จะทำแต่งงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ จะปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแก้ปัญหาเอง เมื่อมีข้อสงสัยในกาทำงานจะถามผู้บริหารระดับสูง ซึ่งจะเป็นผู้บอกว่าต้องปฏิบัติอย่างไร

4. ผู้นำแบบ 5,5 หรือแบบประนีประนอม (Middle of The Road Management)

ผู้นำจะสนใจความต้องการขององค์กรและคนในระดับปานกลาง เมื่อเป้าหมายขององค์กรและความต้องการของคนขัดแย้งกัน จะใช้การประนีประนอมเพื่อให้ได้งาน โดยที่คนไม่เดือดร้อน

ผู้นำประเภทนี้มองว่าเป้าหมายขององค์กรมีความสำคัญเป็นอันดับแรก และการทำให้คนพึงพอใจพร้อมทั้งรู้สึกมั่นคงถือเป็นเป้าหมายอีกประการหนึ่ง จึงรักษาสสมดุลระหว่างสองฝ่าย โดยการการตั้งเป้าหมายการผลิตให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานให้สำเร็จ แต่เป้าหมายตายตัวแบบเน้นงาน แต่จะเป็นเป้าหมายที่เปลี่ยนแปลงได้ถ้าคนไม่ยอมรับ

5. ผู้นำแบบ 9,9 หรือแบบทีมงาน (Team Management)

ผู้นำแบบทีมจะสนใจความต้องการขององค์กรและคนในระดับสูง มองว่าผู้ใต้ บังคับบัญชาเป็นผู้ทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายต่าง ๆ เชื่อว่าความต้องการขององค์กรและคนไม่ขัดแย้งกัน อีกทั้งสามารถประสานเข้ากันได้

การบังคับบัญชาแบบทีมงานเกิดจากการประสานความพยายามของบุคคลที่ทุ่มเทให้องค์กร ทำให้ผลงานขององค์กรดีขึ้นขณะเดียวกันคนเติบโตและพัฒนา เน้นการใช้ทักษะและสติปัญญาของบุคคลเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายสูงสุดของงาน การบังคับบัญชาแบบนี้จะสร้างการทำงานเป็นทีม เพื่อส่งเสริมสภาพการณ์ที่ก่อให้เกิดผลงาน ความคิดสร้างสรรค์ ตลอดจนขวัญและกำลังใจในการทำงานระดับสูง

ผู้นำแบบทีมงานเชื่อว่าเมื่อบุคคลตระหนักถึงความต้องการขององค์กรและผลประโยชน์ที่จะได้รับ ผู้บังคับบัญชาไม่จำเป็นต้องใช้อำนาจสั่งการและควบคุมให้เชื่อฟังแต่จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีอิสระในการทำงาน โดยให้รู้จักควบคุมตนเองและรู้สึกผูกพันกับงาน ผู้นำจะเป็นผู้แก้ปัญหา ให้คำแนะนำ ให้มุมมองและแนวทางในการทำงานให้คำปรึกษาและข้อเสนอแนะ ผู้นำประเภทนี้จะอุทิศตน ให้กับงานและมีความสัมพันธ์กับผู้อื่นบนพื้นฐานของความเคารพและไว้วางใจไม่คัดสอนใจจากความเชื่อของตัวเอง แต่ตัดสินใจจากการหาทางแก้ไขปัญหาที่ดีที่สุด ผู้นำแบบนี้จะเป็นทั้งผู้นำและผู้ตาม

จากการศึกษาทฤษฎีของ Blake and Mouton และผู้วิจัยจึง ได้นำแนวความคิดของทฤษฎีดังกล่าวมาเพื่อใช้เป็นแนวทางในการศึกษากับภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้นบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ในงานวิจัยครั้งนี้

2.1.2 แนวคิดทฤษฎีแรงจูงใจ

ทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg (Two Factors Theory)

Herzberg, Mausner, & Snyderman (1959, pp. 110-115) ได้คิดค้นทฤษฎีการจูงใจที่สำคัญชื่อทฤษฎี 2 ปัจจัย (Two Factors Theory) เพื่อต้องการศึกษาว่า คนเราต้องการอะไรจากงาน คำตอบที่ค้นพบ คือ คนต้องการความสุขจากการทำงาน และองค์ประกอบที่สำคัญที่ทำให้เกิดความสุขจากการทำงานมีอยู่ 2 องค์ประกอบ ซึ่งเป็นทฤษฎีในการสร้างความพึงพอใจให้เพิ่มขึ้นในการทำงาน เรียกว่า The Motivation Hygiene Theory ทฤษฎีนี้กล่าวถึง ปัจจัยที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน 2 ปัจจัย (Two Factors Theory of Motivation)

1. ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factor) หมายถึง เป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานกระตุ้นให้บุคคลทำงานดีขึ้น ได้แก่

1.1 ความสำเร็จในงาน (Achievement Factor) หมายถึง ผลงานที่เกิดขึ้นจากการทำงานของผู้ปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของหน่วยงานและตนเอง โดยสามารถหาวิธีแก้ปัญหาและป้องกันปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจนบรรลุผลสำเร็จในการทำงาน เป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจและความปลื้มปิติในผลสำเร็จในการทำงาน เมื่อได้ทำงานหรือแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้เป็นผลสำเร็จ ปัจจัยนี้ นับว่ามีความสำคัญมากที่สุด

1.2 การยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึง การได้รับการยกย่องชมเชยยอมรับนับถือ การให้กำลังใจการได้รับความไว้วางใจการได้รับการแสดงความยินดีจากผู้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน หรือบุคคลอื่น ๆ ที่แสดงให้เห็นถึงความเชื่อถือยอมรับในความสามารถ เมื่อทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งบรรลุผลสำเร็จทั้งจากผู้บังคับบัญชา ผู้ขอคำปรึกษาหรือจากบุคคลในหน่วยงาน การยอมรับนับถือจะแฝงอยู่กับความสำเร็จด้วย ทำให้เกิดความภาคภูมิใจ ปัจจัยนี้จะเกิดควบคู่กับความสำเร็จในงาน

1.3 ลักษณะของงาน (Work Itself) หมายถึง ลักษณะของงานที่น่าสนใจและท้าทายความสามารถ ที่ต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ งานที่ต้องประดิษฐ์ค้นหาลิขิตใหม่ ๆ ทำให้เกิดความพึงพอใจหรือเป็นงานที่สามารถทำได้โดยลำพัง

1.4 ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการที่ผู้บังคับบัญชาให้โอกาสแก่ผู้ทำงาน ได้รับความเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถในการทำงาน หรือเพิ่มความเจริญก้าวหน้าในการทำงานด้วย

2. ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factor) เป็นปัจจัยทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงานได้ ถ้าหากขาดปัจจัยนี้ แต่ถ้าหากหน่วยงานสามารถจัดสนองความต้องการในปัจจัยนี้ได้ ก็จะทำให้บุคคลในหน่วยงานปฏิบัติได้ดีขึ้นกว่าเดิม ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ประกอบด้วย

2.1 นโยบายการบริหาร (Policy and Administration) หมายถึง นโยบายและการบริหารงาน หรือ แนวทางในการปฏิบัติงานและการใช้กระบวนการบริหารเพื่อปฏิบัติงานว่ามีสาระครอบคลุม

ถึงความไม่มีประสิทธิภาพขององค์กร การทำงานซ้อนกัน การแก่งแย่งอำนาจซึ่งกันและกัน ซึ่งส่งผลกระทบต่อขวัญและความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

2.2 การปกครองบังคับบัญชา (Supervision) หมายถึง ความสามารถหรือพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาในการบริหารงาน การให้คำแนะนำทางวิชาการ หรือเทคนิคในการทำงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ตามหน้าที่และความรับผิดชอบ ได้มากน้อยเพียงใด ซึ่งไม่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ทางสังคม ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา

2.3 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Relationship) หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่าง ผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา และระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยกัน ในการติดต่อไม่ว่าจะเป็นกิริยาหรือวาจาที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน สามารถทำงานร่วมกัน มีความเข้าใจซึ่งกันและกัน ซึ่งความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลจะเป็นองค์ประกอบที่เกิดควบคู่กับ การปกครอง บังคับบัญชาอยู่เสมอ เพราะหากผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าถึงผู้บังคับบัญชา หรือไม่สามารถทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานได้แล้ว ก็จะมีความรู้สึกไม่พึงพอใจในงานที่รับผิดชอบ

2.4 สภาพแวดล้อมในการทำงาน (Working Conditions) หมายถึง สภาพของการทำงานทั่วไป ที่เกี่ยวกับหน้าที่การงาน หรือสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ในการทำงาน เช่น ความสะดวกสบายในการทำงาน การคมนาคม ท่าที่ตั้งของสถานที่ทำงาน อุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงานและปริมาณงาน เป็นต้น ถือเป็นองค์ประกอบหนึ่งซึ่งช่วยป้องกันมิให้บุคคลเกิดความไม่พอใจในการทำงาน อันเป็นผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานนั่นเอง

2.5 เงินเดือน และผลประโยชน์เกื้อกูล (Salary) หมายถึง ปัจจัยอย่างหนึ่งที่มีส่วนส่งเสริมให้เกิดความพึงพอใจ และยังเป็นเกาะป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานด้วย

2.6 ความมั่นคงในหน้าที่การงาน (Job Security) หมายถึง ความมั่นใจ หรือความปลอดภัยในการปฏิบัติงานตลอดอายุการทำงานตราบใดที่ยังสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถ และเป็นงานที่ทำให้ชีวิตมีความมั่นคงปลอดภัย

2.2 แนวคิด ทฤษฎีภาวะผู้นำ ที่เกี่ยวข้อง

ความหมายของภาวะผู้นำ

หัวหน้า หรือผู้นำ ตรงกับภาษาอังกฤษว่า Leadership ซึ่งหมายถึงการเป็นผู้นำโดยการใช้ อิทธิพลในการดำเนินงาน หรือการปฏิบัติการ หนังสือพจนานุกรม The Oxford English Dictionary ได้ระบุ คำว่า “Leader” ว่าหมายถึง ผู้นำ เมื่อปี ค.ศ. 1300 แต่คำว่า “ความเป็นผู้นำ” หรือ “ภาวะผู้นำ” ไม่มีปรากฏ จนกระทั่งปี ค.ศ.1834 จึงมีคำดังกล่าว แปลว่าความสามารถที่จะนำผู้อื่น (The Oxford University Press, 1993, p.144)

ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่สามารถชักจูงใจให้คนอื่นปฏิบัติตามด้วยความพอใจ ทำให้ผู้ตามเชื่อมั่นในตัวเขา เป็นผู้สามารถคลี่คลายความตึงเครียดต่างๆ ลงได้ และสามารถนำกลุ่มให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่ตั้งเอาไว้ได้ ประกอบด้วย

ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการใช้อิทธิพลต่อกลุ่มให้มุ่งไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ (Stephen, 1997, p. 138)

ภาวะผู้นำ คือ ความสัมพันธ์ซึ่งบุคคลหนึ่งหรือผู้มีอิทธิพลให้ผู้อื่นทำงานร่วมกันอย่างเต็มใจเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการของผู้นำ ผู้นำไม่ใช่เป็นผู้ผลักดัน แต่เป็นผู้ดึง โดยแจ้งให้ผู้ตามทราบแนวทางที่ปรารถนาให้ปฏิบัติตามด้วยการปฏิบัติเป็นตัวอย่าง (เดาวัลย์ นันทาทวิวัฒน์, 2521 , หน้า 203)

ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการของการมีอิทธิพลต่อกิจกรรมของบุคคล หรือของกลุ่มเพื่อให้บรรลุถึงจุดหมายที่กำหนดขึ้นไว้สถานการณ์หนึ่ง ๆ (Hersey and Blanchard, 1972 อ้างใน เทพพนม และคณะ, 2540, หน้า 68)

พยอม วงศ์สารศรี (2534, หน้า 196) ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่บุคคลหนึ่ง (ผู้นำ) ใช้อิทธิพลและอำนาจของตนกระตุ้นชี้นำให้บุคคลอื่น (ผู้ตาม) มีความกระตือรือร้น เต็มใจทำในสิ่งที่เขาต้องการ โดยมีเป้าหมายขององค์การเป็นจุดหมายปลายทาง

วิภาดา คุปตานนท์ (2544, หน้า 237) กล่าวว่า ผู้นำ (Leader) หมายถึง บุคคลที่มีความสามารถในการที่จะทำให้องค์การดำเนินไปอย่างก้าวหน้าและบรรลุเป้าหมาย โดยการใช้อิทธิพลเหนือทัศนคติและการกระทำของผู้อื่น

นิติ สัมมาพันธ์ (2546, หน้า 31) ภาวะผู้นำ หมายถึง พลังชนิดหนึ่งที่สามารถส่งแรงกระทำอันก่อให้เกิดการขับเคลื่อนกลุ่มคนและระบบองค์กร ไปสู่การบรรลุเป้าประสงค์

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2548, หน้า 221) ภาวะผู้นำ หมายถึง การที่บุคคลมีอิทธิพลต่อกลุ่ม และสามารถนำกลุ่มปฏิบัติงานต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

เนตรพัฒนา ขาววิราช (2546, หน้า 1) ภาวะผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีความสามารถในการบังคับบัญชาบุคคลอื่นโดยได้รับการยอมรับและยกย่องจากบุคคลอื่น เป็นผู้ทำให้บุคคลอื่นไว้วางใจและให้ความร่วมมือความเป็นผู้นำเป็นผู้มีหน้าที่ในการอำนวยความสะดวกหรือสั่งการ บังคับบัญชาประสานงาน โดยอาศัยอำนาจหน้าที่เพื่อให้กิจการงานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ต้องการ

สมพงษ์ เกษมสิน (2526, หน้า 396) ภาวะผู้นำ หมายถึง การที่ผู้นำใช้อิทธิพลหรืออำนาจหน้าที่ ในความสัมพันธ์ซึ่งมีอยู่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวกโดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกัน เพื่อมุ่งให้บรรลุตามเป้าหมาย

ดิน ปรัชญาพฤทธิ (2533, หน้า 614) ภาวะผู้นำ หมายถึง การที่บุคคลหนึ่งหรือผู้นำพยายามที่จะใช้กำลังสมอง กำลังกาย และกำลังใจ เพื่อจูงใจหรือคลี่คลายให้ผู้ตามกระทำการอย่างใดอย่างหนึ่ง

เพื่อผลประโยชน์ส่วนรวม และการจูงใจหรือคล้อยใจนั้นจะต้องไม่เป็นการบังคับแต่เป็นความยินยอมจากผู้ตาม

คุณวุฒิ คนฉลาด (2539, หน้า 8) ภาวะผู้นำ หมายถึง การใช้อิทธิพลซึ่งเป็นอำนาจในตัวของผู้นำ เช่น ความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ บุคลิกภาพ คุณธรรม ซึ่งเป็นอำนาจจริง ๆ ที่มีอยู่ และอำนาจที่บุคคลนั้นได้รับจากการที่ดำรงตำแหน่งซึ่งเป็นอำนาจการยอมรับจากกลุ่มแสดงพฤติกรรมให้เกิดความเข้าใจร่วมกันให้เกิดแรงกระตุ้นภายในกลุ่ม ทำให้เกิดปฏิสัมพันธ์ทางสังคมสามารถเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์ และนำไปสู่เป้าหมายขององค์การ

วีรุช มาฆะศิริรานนท์ (2541, หน้า 89) ภาวะผู้นำ หมายถึง ผู้ที่สามารถโน้มนำให้ผู้อื่นเต็มอกเต็มใจกระทำในสิ่งที่ผู้นำนั้นต้องการ โดยความเต็มอกเต็มใจนั้นมาจากกรณีที่ “ผู้อื่น” เหล่านั้นก็มีความต้องการจะกระทำในสิ่งนั้น ๆ ด้วยเช่นกัน

กวี วงศ์พุด (2535, หน้า 14-15) ได้สรุปแนวคิดเกี่ยวกับผู้นำไว้ 5 ประการ คือ

1. ผู้นำ หมายถึง ผู้ซึ่งเป็นศูนย์กลางหรือจุดรวมของกิจกรรมภายในกลุ่ม เปรียบเสมือนแกนของกลุ่ม เป็นผู้มีโอกาสติดต่อสื่อสารกับผู้อื่นมากกว่าทุกคนในกลุ่ม มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของกลุ่มสูง

2. ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งนำกลุ่มหรือพากลุ่มไปสู่วัตถุประสงค์หรือจุดหมายที่วางไว้ แม้แต่เพียงชี้แนะให้กลุ่มไปสู่จุดหมายปลายทางก็ถือว่าเป็นผู้นำ ทั้งนี้รวมถึงผู้นำที่นำกลุ่มออกนอกกลุ่มนอกทางด้วย

3. ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่สมาชิกส่วนใหญ่คัดเลือกหรือยกให้เขาเป็นผู้นำของกลุ่มซึ่งเป็นไปโดยอาศัยลักษณะทางสังคม มิติของบุคคลเป็นฐาน และสามารถแสดงพฤติกรรมของผู้นำได้

4. ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งมีคุณสมบัติเฉพาะอย่าง คือสามารถสอดแทรกอิทธิพลบางประการอันก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มได้มากที่สุด

5. ผู้นำหมายถึง บุคคลซึ่งสามารถนำกลุ่มไปในทางที่ต้องการ เป็นบุคคลที่มีส่วนร่วมและเกี่ยวข้องโดยตรงต่อการแสดงบทบาท หรือพฤติกรรมการเป็นผู้นำ

Stogdill (1974, p. 411) ภาวะผู้นำคือ ความคิดริเริ่มและชี้แจงไว้ซึ่งโครงสร้างของความคาดหวังและความสัมพันธ์ระหว่างกันของสมาชิกของกลุ่ม

McFarland (1979, p. 303) ภาวะผู้นำคือ ความสามารถที่จะชี้แนะ สั่งการ หรืออำนวยความสะดวกหรือมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่นเพื่อให้มุ่งไปสู่จุดหมายที่กำหนดไว้

Schwartz (1980, p. 491) ภาวะผู้นำคือ ศิลปะในการชี้แนะลูกน้อง หรือผู้ร่วมงานให้ปฏิบัติหน้าที่ ด้วยความกระตือรือร้น และเต็มใจ

Mitchell and Larson, Jr. (1987, p. 435) ภาวะผู้นำคือ กระบวนการที่บุคคลใช้อิทธิพลต่อกลุ่ม เพื่อให้บรรลุความต้องการของกลุ่ม หรือจุดมุ่งหมายขององค์การ

Kootz and Wehrich (1988, p. 437) ภาวะผู้นำเป็นเรื่องของศิลปะของการใช้อิทธิพล หรือ กระบวน การใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่นเพื่อให้เขามีความเต็มใจ และกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานจน ประสบความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายของกลุ่ม

Robbins (1989, p. 437) ภาวะผู้นำเป็นความสามารถในการใช้อิทธิพลต่อกลุ่ม เพื่อให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

Stoner and Freeman (1989, p. 459) ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการของการชี้แนะ และอิทธิพล ต่อกิจกรรมต่างๆ ของสมาชิกของกลุ่ม

จากความหมายข้างต้นผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ (Leadership) คือกระบวนการที่ บุคคล ใดบุคคลหนึ่ง หรือมากกว่า พยายามใช้อิทธิพลของตนหรือกลุ่มตน กระตุ้น ชี้นำ ผลักดันให้ บุคคลอื่น หรือกลุ่ม บุคคลอื่น มีความเต็มใจ และกระตือรือร้นในการทำสิ่งต่าง ๆ ตามต้องการ โดยมิ ความสำเร็จของกลุ่ม หรือองค์การเป็นเป้าหมาย

แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำเป็นเรื่องสำคัญต่อการบริหารองค์การและการแข่งขันทางธุรกิจมาก นักวิชาการ ในหลายยุคหลายสมัยจึงทุ่มเทศึกษาเรื่องภาวะผู้นำกันเป็นจำนวนมาก จนก่อเกิดเป็นแนวคิดและ ทฤษฎีที่คิดและมองในมุมที่แตกต่างกันมากมาย ซึ่งผู้วิจัยสามารถจัดกลุ่มแนวคิดและทฤษฎีต่าง ๆ เป็น 3 กลุ่ม คือ

1. แนวคิดผู้นำเชิงคุณลักษณะ
2. แนวคิดผู้นำเชิงพฤติกรรม
3. แนวคิดผู้นำเชิงสถานการณ์

แนวคิดผู้นำเชิงคุณลักษณะ (Trait Approach)

แนวคิดนี้ได้มุ่งอธิบายบุคลิกลักษณะของผู้นำ โดยเชื่อว่าผู้นำจะมีคุณสมบัติที่แตกต่างจาก บุคคลทั่วไป นักวิชาการกลุ่มแนวคิดนี้จึงมุ่งศึกษาคุณสมบัติที่แตกต่างดังกล่าว จากการศึกษานำที่ มีความโดดเด่นหลาย ๆ คน สามารถแบ่งคุณสมบัติที่ค้นพบได้เป็น 3 กลุ่ม คือ

1. ลักษณะทางกายภาพ เช่น ความสูง รูปร่างภายนอก อายุ
2. ลักษณะทางความสามารถ เช่น ความเฉลียวฉลาด ความรู้ ความสามารถในการพูดในที่ สาธารณะ
3. ลักษณะบุคลิกภาพ เช่น การควบคุมอารมณ์และการแสดงออกทางอารมณ์ บุคลิกภาพ

แบบเปิดเผย-เก็บตัว เป็นต้น (Bryman, 1992 อ้างถึงใน Hartog และKoopman, 2001, p.167) แต่ก็มีการวิจัย มากมาย ที่ขัดแย้งกันและกัน จนไม่สามารถพบข้อสรุปที่ชัดเจน อีกทั้งยังมีการศึกษาที่พบว่าคุณสมบัติ ของผู้นำไม่สามารถใช้ได้กับทุกสถานการณ์อีกด้วย (วิภาดา คุปตานนท์, 2544, หน้า 241)

แนวคิดผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Approach)

แนวคิดนี้ศึกษาถึงพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติและประสิทธิผลตามที่ต้องการ โดยผู้นำแต่ละคนจะมีพฤติกรรมที่แตกต่างกันออกไป มหาวิทยาลัยและสถาบันต่าง ๆ ในสหรัฐอเมริกาได้ให้ความสนใจและทำการวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำ โดยทำการศึกษาลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งผลสรุปที่สำคัญ ๆ มีดังต่อไปนี้ (วิภาดา คุปตานนท์, 2544, หน้า 242-247)

1. ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยและผู้นำแบบเผด็จการ (Democratic leadership – Autocratic leadership) Tannenbaum และ Schmidt อธิบายว่า ผู้นำแบบประชาธิปไตยนิยมกระจายอำนาจมอบหมายงานให้สมาชิก และเปิดโอกาสให้สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ในทางตรงกันข้าม ผู้นำแบบเผด็จการมักนิยมใช้ดุลยพินิจและการตัดสินใจด้วยตัวเอง และมักไม่เปิดโอกาสให้สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

2. การศึกษาของ University of Michigan ได้แจกแจงพฤติกรรมของผู้นำที่แตกต่างกันใน 2 ลักษณะ อย่างเห็นได้ชัด คือ

2.1 พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งคน (People-oriented behaviors) ที่ให้ความสำคัญต่อสมาชิกหรือพนักงาน เข้าใจความแตกต่างและยอมรับความสำคัญของพนักงาน มีการเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ อีกทั้งยังสนใจ และเข้าใจความต้องการของพนักงาน

2.2 พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งงาน (Task-oriented behaviors) ที่ผู้นำเน้นความสำเร็จของการทำงาน เน้นการสร้างงานและผลผลิตที่มีมาตรฐานสูง เน้นการใช้กฎ ระเบียบ ข้อปฏิบัติเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย

3. การศึกษาของ Ohio State University ได้สรุปว่าพฤติกรรมของผู้นำสามารถแบ่งได้เป็น 2 ด้าน คือ

3.1 พฤติกรรมที่มุ่งสร้างโครงสร้าง (Initiation structure) ที่ผู้นำให้ความสำคัญกับกฎเกณฑ์การบังคับบัญชา เน้นบทบาทหน้าที่ตามตำแหน่ง และเน้นผลงานที่เกิดจากการทำงานตามโครงสร้าง

3.2 พฤติกรรมที่มุ่งความสัมพันธ์ (Consideration) ผู้นำจะให้ความสำคัญกับการมีความสัมพันธ์ที่ดีกับสมาชิก และมีส่วนร่วมในการทำงานของสมาชิก

3.3 Managerial Grid เป็นตัวอย่างหนึ่งของการศึกษาพฤติกรรมของผู้นำที่ผนวกแนวคิดทางพฤติกรรมต่างๆ เข้าด้วยกัน โดย Blake และ Mouton ได้สร้างตาราง 2 มิติ โดยให้แกนนอน แทนผู้นำที่มุ่งผลงาน (Production-oriented leader) และแกนตั้งแทนผู้นำที่มุ่งคน (People-oriented leadership) ซึ่งผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูงสุด ได้แก่ ผู้นำที่มุ่งทั้งงานและคน (มัลลิกา ต้นสอน, 2544, หน้า 52)

แนวคิดผู้นำเชิงสถานการณ์ (Situational Approach)

เป็นการศึกษาที่เน้นการปรับสภาพการนำ หรือการปฏิบัติตนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ลักษณะของการนำก็จะเปลี่ยนแปลงไป แนวคิดนี้จะหารูปแบบการนำที่เหมาะสมและเกิดผลดีในสถานการณ์ต่างๆ (คิลก ถือกกล้า, 2547, หน้า 71)

1. การศึกษาของ Fiedler ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะขึ้นอยู่กับความเหมาะสมระหว่างพฤติกรรม ของผู้นำสมาชิก และสถานการณ์ในการปฏิบัติงาน กล่าวคือ สิ่งแวดล้อมจะมีอิทธิพลต่อการแสดงพฤติกรรม ของผู้นำ (มัลลิกา ต้นสอน, 2544, หน้า 54)

2. ทฤษฎีมุ่งสู่เป้าหมาย (Path-goal Theory) ทฤษฎีนี้พยายามอธิบายผลกระทบของพฤติกรรม ผู้นำที่มีต่อการจูงใจ ความพึงพอใจ และการปฏิบัติงานของสมาชิก (สร้อยตระกูล (ติวานนท์) อรรถ มานะ, 2543, หน้า 272) มีการเน้นที่เป้าหมาย โดยดูพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออก เพื่อให้สมาชิกประสบความสำเร็จตามเป้าหมายของบุคคลและองค์การ ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะช่วยให้สมาชิกบรรลุเป้าหมาย ส่วนบุคคลและองค์การ ผู้นำสามารถเพิ่มแรงจูงใจ ความพึงพอใจแก่ผู้ตามได้ โดยการให้รางวัล

3. การศึกษาของ Hersey-Blanchard ได้นำแนวคิดของมหาวิทยาลัยไอโฮโอ มาประยุกต์ คือ พฤติกรรมที่มุ่งสร้างโครงสร้าง (Initiation structure) และพฤติกรรมที่มุ่งความสัมพันธ (Consideration) และอธิบายว่า ภาวะผู้นำแบบต่าง ๆ ประกอบกับความพร้อมของสมาชิกทำให้เกิดรูปแบบของการทำงานของผู้นำ 4 รูปแบบ คือ การบอกกล่าว (Telling) การนำเสนอความคิด (Selling) การมีส่วนร่วม (Participation) และการมอบหมายงาน (Delegation)

ทฤษฎีภาวะผู้นำของ Burns

จากสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา มีการแข่งขันเพื่อชิงความเป็นเลิศ ดังนั้นวิธีที่จะทำให้ผู้บริหารประสบความสำเร็จสูงสุด คือ ผู้บริหารต้องเปลี่ยนแปลงตนเอง Burns เสนอความเห็นว่าการแสดงความเป็นผู้นำยังเป็นปัญหาอยู่จนทุกวันนี้ เพราะบุคคลไม่มีความรู้เพียงพอในเรื่องกระบวนการ ของความเป็นผู้นำ Burns อธิบายความเข้าใจในธรรมชาติของความเป็นผู้นำว่าตั้งอยู่บนพื้นฐานของความแตกต่างระหว่างความเป็นผู้นำกับอำนาจที่มีส่วนสัมพันธ์กับผู้นำและผู้ตาม อำนาจจะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำจัดการบริหารทรัพยากร โดยเข้าไปมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้ตามเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตนหวังไว้ ความเป็นผู้นำจะเกิดขึ้นเมื่อการบริหารจัดการทำให้เกิดแรงจูงใจ และนำมาซึ่งความพึงพอใจต่อผู้ตาม ความเป็นผู้นำถือว่าเป็นรูปแบบพิเศษของการใช้อำนาจ (Special form of power) Burns ได้เสนอ ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership Theory) เดิม Burns เชื่อว่า ผู้บริหารควรมีลักษณะ ความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย (Transactional Leadership) โดยอธิบายว่าเป็นวิธีการที่ผู้บริหารจูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติตามที่คาดหวังไว้ ด้วยการระบุข้อกำหนดงานอย่างชัดเจน และให้รางวัล เพื่อการแลกเปลี่ยนกับความพยายามที่จะบรรลุเป้าหมายของผู้ตาม การแลกเปลี่ยนนี้จะช่วยให้สมาชิกพึงพอใจในการทำงาน ร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายของงาน ความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย

จะมีประสิทธิภาพสูงภายใต้สภาพแวดล้อมที่ค่อนข้างคงที่ ผู้บริหารจะใช้ความเป็นผู้นำแบบนี้
 ดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ เพียงชั่วระยะเวลาหนึ่งที่ค่อนข้างสั้น แต่เมื่อ
 สภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วปัจจุบันแต่ละองค์กรมีการแข่งขันมากขึ้น Burns จึงได้
 เสนอวิธีการของความเป็นผู้นำแบบใหม่ที่สามารถ จูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติงานได้มากกว่าที่คาดหวังไว้
 เรียกว่า ความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership Theory) การที่ผู้นำและผู้ตามช่วยเหลือ
 ซึ่งกันและกันเพื่อยกระดับขวัญและแรงจูงใจของแต่ละฝ่ายให้สูงขึ้น แนวคิดใหม่ของ Burns เชื่อว่า
 ความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมายกับความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป เป็นรูปแบบที่แยกจากกันโดยเด็ดขาด และ
 การแสดงความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพสำหรับสถานการณ์ปัจจุบัน คือ การแสดงพฤติกรรมความ
 เป็นผู้นำในเชิงปฏิรูป Burns สรุปลักษณะผู้นำเป็น 3 แบบ ได้แก่

1. ผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership)

ผู้นำที่ติดต่อกับผู้ตาม โดยการแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน และสิ่งแลกเปลี่ยนนั้นต่อมา
 กลายเป็นประโยชน์ร่วมกัน ลักษณะนี้พบได้ในองค์กรทั่วไป เช่น ทำงานดีก็ได้เลื่อนขั้น ทำงานก็จะได้
 ค่าจ้างแรงงาน และในการเลือกตั้งผู้แทนราษฎรมีข้อแลกเปลี่ยนกับชุมชน เช่น ถ้าคนได้รับการ
 เลือกตั้งจะสร้างถนนให้ เป็นต้น

2. ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

ผู้นำที่ตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม พยายามให้ผู้ตามได้รับการตอบสนองสูงกว่า
 ความต้องการของผู้ตาม เน้นการพัฒนาผู้ตาม กระตุ้นและยกย่องซึ่งกันและกันจนเปลี่ยนผู้ตามเป็น
 ผู้นำ และมีการเปลี่ยนต่อ ๆ กันไป เรียกว่า Domino effect ต่อไปผู้นำการเปลี่ยนแปลงก็จะเปลี่ยน
 เป็นผู้นำจริยธรรม ตัวอย่างผู้นำลักษณะนี้ ได้แก่ ผู้นำชุมชน

3. ผู้นำจริยธรรม (Moral Leadership)

ผู้นำที่สามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้ตาม ซึ่งผู้นำ
 จะมีความสัมพันธ์กับผู้ตามในด้านความต้องการ (Needs) ความปรารถนา (Aspirations) ค่านิยม (Values)
 และควรยึดจริยธรรมสูงสุด คือ ความเป็นธรรมและความยุติธรรมในสังคม ผู้นำลักษณะนี้มุ่งไปสู่
 การเปลี่ยนแปลงที่ตอบสนองความต้องการ และความจำเป็นอย่างแท้จริงของผู้ตาม ตัวอย่างผู้นำ
 จริยธรรมที่สำคัญ คือ พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช ท่านทรงเป็นนักวางแผนและ
 มองการณ์ไกล นำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลง เช่น โครงการอีสานเขียว โครงการน้ำพระทัยจากในหลวง
 โครงการแก้มลิง เป็นต้น

ทฤษฎีภาวะผู้นำของ Bass

ปี ค.ศ. 1985 Bass พบว่า แนวคิดพฤติกรรมความเป็นผู้นำของเขาขัดแย้งกับแนวคิดของ
 Burns ซึ่ง Bass พบว่า พฤติกรรมของผู้นำในการนำกลุ่มให้ปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งให้ได้ผลดี
 ยิ่งขึ้นหรือให้ได้ผลเกินความคาดหวัง ผู้นำจะต้องแสดงความเป็นผู้นำทั้ง 2 ลักษณะร่วมกัน คือ

ความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย และความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป โดยทิศทาง การแสดงพฤติกรรมความเป็นผู้นำจะออกมาในสัดส่วนของความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูปหรือเชิงเป้าหมายมากน้อยเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับ

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

ความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership) ตามแนวคิดของ Bass หมายถึง การที่ผู้นำให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลแก่ผู้ตามเพื่อให้เกิดขวัญและแรงใจในระดับที่สูงขึ้น ผู้นำสามารถทำให้ผู้ตามเกิดแรงคล้อยใจในการทำงาน และพยายามที่จะทำงานให้ได้มากกว่าที่คาดหวังไว้ ซึ่งความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป ประกอบด้วย

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

ความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย (Transactional Leadership) หมายถึง การที่ผู้นำชี้แนะหรือจูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติตามเป้าหมายที่กำหนด โดยระบุนความชัดเจนด้านบทบาท โครงสร้างงานและสิ่งที่ต้องการจากงาน ซึ่งจะแลกเปลี่ยนกันด้วยสิ่งตอบแทนที่ผู้ตามต้องการ เพื่อเป็นแรงผลักดันให้งานบรรลุจุดมุ่งหมายตามที่คาดหวังไว้ Bass ได้เสนอแนวทาง 2 ประการ ในการแสดงความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย

1. การให้รางวัลตามสถานการณ์ (contingent reward)
2. การจัดการโดยยึดกฎระเบียบ (management by exception)

ทฤษฎีภาวะผู้นำของ Hersey and Blanchard's Situational Theory

ทฤษฎีของ Hersey and Blanchard อธิบายว่า ผู้นำจะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการนำไปตามสถานการณ์ ซึ่งขึ้นอยู่กับความพร้อม (Readiness) ของผู้ตาม โดยแบ่งตามแนวคิดพื้นฐานภาวะผู้นำ 4 แบบ ของ William Reddin ได้แก่ ผู้นำแบบสั่งการ ผู้นำแบบแนะนำ ผู้นำแบบมีส่วนร่วม และผู้นำแบบมอบหมายงาน การกำหนดแบบของผู้นำข้างต้น เป็นการกำหนดโดยคุณสมบัติ และรูปแบบการนำที่มุ่งคน กับมุ่งงานเป็นหลัก ปัจจุบันเปลี่ยนไปศึกษาจากสมรรถนะ (Competency) ของผู้นำโดยเชื่อว่า Competency ของคนเกิดได้จาก 3 ทาง ได้แก่

1. เป็นพรสวรรค์ที่ติดตัวมาแต่กำเนิด (Born to be)
2. เกิดจากประสบการณ์การทำงาน (Experience & Skill)

3. เกิดจากการศึกษา อบรม (Knowledge & Wisdom)

ทฤษฎีภาวะผู้นำ (Behavioral Theories) เป็นการพัฒนาในช่วงปี ค.ศ. 1940-1960 แนวคิดหลักของทฤษฎี คือ ให้มองในสิ่งที่ผู้นำปฏิบัติและชี้ให้เห็นว่าทั้งผู้นำ และผู้ตามต่างมีอิทธิพลซึ่งกันและกัน

ทฤษฎีภาวะผู้นำของ Kert Lewin's Studies Lewin

แบ่งลักษณะผู้นำเป็น 3 แบบ คือ

1. ผู้นำแบบอัตถนิยมหรือออตตา (Autocratic Leaders) จะตัดสินใจด้วยตนเอง ไม่มีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์แน่นอนขึ้นอยู่กับตัวผู้นำเอง คิดถึงผลงานไม่คิดถึงคน บางครั้งทำให้เกิดศัตรูได้ ผู้นำลักษณะนี้จะใช้ได้ดีในช่วงภาวะวิกฤตเท่านั้น ผลของการมีผู้นำลักษณะนี้จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีความเชื่อมั่นในตัวเอง และไม่เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

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

3. ผู้นำแบบตามสบายหรือเสรีนิยม (Laissez-Faire Leaders) จะให้อิสระกับผู้ใต้บังคับบัญชาเต็มที่ในการตัดสินใจแก้ปัญหา จะไม่มีการกำหนดเป้าหมายที่แน่นอน ไม่มีหลักเกณฑ์ ไม่มีระเบียบ จะทำให้เกิดความคับข้องใจหรือความไม่พอใจของผู้ร่วมงานได้และได้ผลผลิตต่ำ การทำงานของผู้นำลักษณะนี้เป็นการกระจายงานไปที่กลุ่ม ถ้ากลุ่มมีความรับผิดชอบและมีแรงจูงใจในการทำงานสูงสามารถควบคุมกลุ่มได้ดี มีผลงานและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

ทฤษฎีภาวะผู้นำของ Likert's Michigan Studies

Likert และสถาบันวิจัยสังคม มหาวิทยาลัยมิชิแกนทำการวิจัยด้านภาวะผู้นำโดยใช้เครื่องมือที่ Likert และกลุ่มคิดขึ้น ประกอบด้วย ความคิดรวบยอดเรื่อง ภาวะผู้นำ แรงจูงใจ การติดต่อสื่อสาร การปฏิสัมพันธ์และการใช้อิทธิพล การตัดสินใจ การตั้งเป้าหมาย การควบคุมคุณภาพ และสมรรถนะของเป้าหมาย โดยแบ่งลักษณะผู้นำเป็น 4 แบบ คือ

1. แบบใช้อำนาจ (Explorative – Authoritative) ผู้บริหารใช้อำนาจเผด็จการสูง ใ้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชาเล็กน้อย บังคับบัญชาแบบขู่เข็ญมากกว่าการชมเชย การติดต่อสื่อสารเป็นแบบทางเดียวจากบนลงล่าง การตัดสินใจอยู่ในระดับเบื้องบนมาก

2. แบบใช้อำนาจเชิงเมตตา (Benevolent – Authoritative) ปกครองแบบพ่อปกครองลูกให้ความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา จูงใจโดยการให้รางวัล แต่บางครั้งขู่ลงโทษ ยอมให้การติดต่อสื่อสารจากเบื้องล่างสู่เบื้องบนได้บ้าง รับฟังความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาบ้าง และบางครั้งยอมให้การตัดสินใจแต่อยู่ภายใต้การควบคุมอย่างใกล้ชิดของผู้บังคับบัญชา

3. แบบปรึกษาหารือ (Consultative – Democratic) ผู้บริหารจะให้ความไว้วางใจ และการตัดสินใจ แต่ไม่ทั้งหมด จะใช้ความคิดและความเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ ให้รางวัลเพื่อสร้างแรงจูงใจ จะลงโทษนาน ๆ ครั้งและใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วม มีการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทางจากระดับล่างขึ้นบนและจากระดับบนลงล่าง การวางนโยบายและการตัดสินใจมาจากระดับบน ขณะเดียวกันก็ยอมให้การตัดสินใจบางอย่างอยู่ในระดับล่าง ผู้บริหารเป็นที่ปรึกษาในทุกด้าน

4. แบบมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง (Participative – Democratic) ผู้บริหารให้ความไว้วางใจ และเชื่อถือ ผู้ใต้บังคับบัญชา ยอมรับความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ มีการให้รางวัลตอบแทนเป็นความมั่นคงทางเศรษฐกิจแก่กลุ่ม มีการบริหารแบบมีส่วนร่วม ตั้งจุดประสงค์ร่วมกัน มีการประเมินความก้าวหน้า มีการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทาง ทั้งจากระดับบนและระดับล่าง ในระดับเดียวกันหรือในกลุ่มผู้ร่วมงานสามารถตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารได้ทั้งในกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มผู้ร่วมงาน Likert พบว่า การบริหารแบบที่ 4 จะทำให้ผู้นำประสบผลสำเร็จและเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และยังพบว่าผลผลิตสูงขึ้นด้วย ซึ่งความสำเร็จขึ้นกับการมีส่วนร่วมมากน้อยของผู้ใต้บังคับบัญชา

2.3 แนวคิด ทฤษฎี แรงจูงใจ ที่เกี่ยวข้อง

ความหมายของแรงจูงใจและการจูงใจ

ความหมายของแรงจูงใจ และการจูงใจ แรงจูงใจ (Motive) เป็นคำที่ได้ความหมายมาจากคำภาษาละตินที่ว่า *Movere* ซึ่งหมายถึง "เคลื่อนไหว (Move)" ดังนั้นคำว่าแรงจูงใจจึงมีความหมายไว้ต่าง ๆ กันดังนี้

1. แรงจูงใจ หมายถึง "บางสิ่งบางอย่างที่อยู่ภายในตัวของบุคคลที่มีผลทำให้บุคคลต้องกระทำ หรือเคลื่อนไหว หรือมี พฤติกรรม ในลักษณะที่มีเป้าหมาย" (Walters, 1978, หน้า 218) กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ แรงจูงใจเป็นเหตุผล ของการกระทำ นั่นเอง

2. แรงจูงใจ หมายถึง "สภาวะที่อยู่ภายในตัวที่เป็นพลัง ทำให้ร่างกายมีการเคลื่อนไหวไปในทิศทางที่มีเป้าหมาย ที่ได้เลือกไว้แล้ว ซึ่งมักจะเป็นเป้าหมายที่มีอยู่นภาวะสิ่งแวดล้อม" (Loundon and Bitta, 1988, p. 368) จากความหมายนี้จะเห็นได้ว่า แรงจูงใจจะเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบที่สำคัญ 2 ประการ คือ

2.1 เป็นกลไกที่ไปกระตุ้นพลังของร่างกายให้เกิดการกระทำ

2.2 เป็นแรงบังคับให้กับพลังของร่างกายที่จะกระทำอย่างมีทิศทาง

ส่วนการจูงใจ (Motivation) เป็นเงื่อนไขของการได้รับการกระตุ้นโดยมีการให้ความหมายไว้ดังนี้

1. การจูงใจ หมายถึง "แรงขับเคลื่อนที่อยู่ภายในของบุคคลที่กระตุ้นให้บุคคลมีการกระทำ"

(Schiffman and Kanuk, 1991, p. 69)

2. การจูงใจ เป็นภาวะภายใน ของบุคคล ที่ถูกกระตุ้นให้กระทำพฤติกรรมอย่างมีทิศทาง และต่อเนื่อง (Anita E Woolfolk, 1995)

3. การจูงใจเป็นภาวะในการเพิ่มพฤติกรรม การกระทำหรือกิจกรรมของบุคคล โดยบุคคล จูงใจ กระทำพฤติกรรม นั้นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ (ไมเคิล คอมแจน Domjan, 1996)

จากคำอธิบายและความหมายดังกล่าว ผู้ศึกษาสรุปได้ว่า แรงจูงใจ คือพลังผลักดันให้คนมีพฤติกรรม และยังกำหนดทิศทางและเป้าหมาย ของพฤติกรรมนั้นด้วย คนที่มีแรงจูงใจสูง จะใช้ความพยายามในการกระทำไปสู่เป้าหมายโดยไม่ลดละ แต่คนที่มีแรงจูงใจต่ำ จะไม่แสดงพฤติกรรมหรือไม่ก็ล้มเลิก การกระทำ ก่อนบรรลุเป้าหมาย ส่วนการจูงใจ เป็นกระบวนการที่บุคคลถูก กระตุ้นจากสิ่งเร้าโดยจงใจ ให้กระทำหรือคิดริเริ่มเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์บางอย่าง ซึ่งจะเห็นได้ว่า พฤติกรรมที่เกิดจาก การจูงใจ เป็น พฤติกรรม ที่มีใช่เป็นเพียงการตอบสนองสิ่งเร้าปกติธรรมดา แต่ต้องเป็นพฤติกรรมที่มีความเข้มข้น มีทิศทางจริงจัง มีเป้าหมายชัดเจนว่าต้องการไปสู่จุดใด และ พฤติกรรมที่เกิดขึ้นเป็นผลสืบเนื่องมาจาก แรงผลักดัน หรือ แรงกระตุ้น ที่เรียกว่า แรงจูงใจ ด้วย

ความสำคัญของการจูงใจ

การจูงใจมีอิทธิพลต่อผลผลิต ผลิตผลของงานจะมีคุณภาพดี มีปริมาณมากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับ การจูงใจในการทำงาน ดังนั้น ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานจึงจำเป็นต้องเข้าใจว่าอะไรคือแรงจูงใจที่จะทำให้พนักงานทำงานอย่างเต็มที่ และไม่ใช่เรื่องง่ายในการจูงใจพนักงาน เพราะพนักงานตอบสนองต่องานและวิธีทำงานขององค์กรแตกต่างกัน การจูงใจพนักงานจึงมีความสำคัญ สามารถสรุปความสำคัญของการจูงใจในการทำงานได้ดังนี้

1. พลัง (Energy) เป็นแรงขับเคลื่อนที่สำคัญต่อการกระทำ หรือ พฤติกรรมของมนุษย์ ในการทำงานใดๆ ถ้าบุคคลมี แรงจูงใจ ในการทำงานสูง ย่อมทำให้ขยันขันแข็ง กระตือรือร้น กระทำให้สำเร็จ ซึ่งตรงกันข้ามกับ บุคคลที่ทำงานประเภท "เช้าชาม เย็นชาม" ที่ทำงานเพียงเพื่อให้ผ่านไปวันๆ

2. ความพยายาม (Persistence) ทำให้บุคคลมีความมานะ อดทน บากบั่น คิดหาวิธีการนำความรู้ความสามารถ และ ประสบการณ์ของตน มาใช้ให้เป็นประโยชน์ต่องานให้มากที่สุด ไม่ท้อถอยหรือละความพยายามง่ายๆ แม้งาน จะมีอุปสรรคขัดขวาง และเมื่องาน ได้รับผลสำเร็จ ด้วยดี ก็มักคิดหา วิธีการปรับปรุงพัฒนาให้ดีขึ้นเรื่อยๆ

3. การเปลี่ยนแปลง (Variability) รูปแบบการทำงานหรือวิธีทำงานในบางครั้ง ก่อให้เกิดการค้นพบช่องทาง ดำเนินงาน ที่ดีกว่า หรือประสบ ผลสำเร็จมากกว่า นักจิตวิทยาบางคนเชื่อว่า การเปลี่ยนแปลง เป็นเครื่องหมายของความเจริญก้าวหน้า ของบุคคล แสดงให้เห็นว่า บุคคลกำลังแสวงหาการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ให้ชีวิต บุคคลที่มี แรงจูงใจ ในการทำงานสูง เมื่อดำเนินงาน เพื่อจะบรรลุวัตถุประสงค์ใดๆ หากไม่สำเร็จบุคคล ก็มักพยายามค้นหา สิ่งผิดพลาด และพยายามแก้ไข ให้ดีขึ้น

ในทุกวิถีทางซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง การทำงานจน ในที่สุดทำให้ค้นพบแนวทาง ที่เหมาะสม ซึ่ง อาจจะต่างไป จากแนวเดิม

4. บุคคลที่มีแรงจูงใจในการทำงาน จะเป็นบุคคลที่มุ่งมั่นทำงานให้เกิดความเจริญก้าวหน้า และการมุ่งมั่นทำงานที่ตนรับผิดชอบ ให้เจริญก้าวหน้า จักว่าบุคคลผู้นั้นมี จรรยาบรรณในการทำงาน (Work Ethics) ผู้มีจรรยาบรรณในการทำงาน จะเป็นบุคคล ที่มีความรับผิดชอบ มั่นคงในหน้าที่ มีวินัยในการทำงาน ซึ่งลักษณะดังกล่าวแสดงให้เห็นถึงความสมบูรณ์ ผู้มีลักษณะ ดังกล่าวนี้นี้ มักไม่มีเวลาเหลือพอที่จะคิดและทำในสิ่งที่ไม่ดี

ลักษณะของแรงจูงใจ

แรงจูงใจของมนุษย์มีมากมายหลายอย่าง เราถูกจูงใจให้มีการกระทำหรือพฤติกรรมหลายรูปแบบ เพื่อหาน้ำและ อาหารมาดื่มกิน สนองความต้องการทางกาย แต่ยังมีความต้องการมากกว่านั้น เช่น ต้องการความสำเร็จ ต้องการเงิน ค่าชมเชย อำนาจ และในฐานะที่เป็นสัตว์สังคม คนยังต้องการมีอารมณ์ผูกพันและอยู่รวมกลุ่มกับผู้อื่น แรงจูงใจ จึงเกิดขึ้นได้จากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก

แรงจูงใจภายใน (Intrinsic motives)

แรงจูงใจภายในเป็นสิ่งที่ผลักดันจากภายในตัวบุคคล ซึ่งอาจจะเป็นเจตคติ ความคิดเห็น ความสนใจ ความตั้งใจ การมองเห็นคุณค่า ความพอใจ ความต้องการ ฯลฯ สิ่งต่างๆ ดังกล่าวมาเหล่านี้มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมก่อนข้างถาวร เช่น คนงานที่เห็นคุณค่าของงาน มองว่าองค์การคือสถานที่ให้ชีวิตแก่เขาและครอบครัว เขาก็จะจงรักภักดีต่อองค์การ กระทำ การต่างๆ ให้องค์การเจริญก้าวหน้า หรือในกรณีที่บ้านเมืองประสบปัญหาเศรษฐกิจ ในช่วงเวลาของเศรษฐกิจขาลง องค์การจำนวนมากอยู่ในภาวะขาดทุน ไม่มีเงินจ่ายค่าตอบแทน แต่ด้วยความผูกพัน เห็นใจกันและกัน ทั้งเจ้าของกิจการ และพนักงานต่างร่วมกัน ค้าขายอาหารเล็กๆ น้อยๆ ทั้งประเภทแซนวิช ก๋วยเตี๋ยว ฯลฯ เพียงเพื่อ ให้มีรายได้ ประทังกันไปทั้งผู้บริหารและลูกน้อง และในภาวะดังกล่าวนี้จะเห็นว่า พนักงานหลายราย ที่ไม่ทิ้งเจ้านาย ทั้งเต็มใจไปทำงานวันหยุด โดยไม่มีค่าตอบแทน ถ้าการกระทำดังกล่าวเป็น ไปโดย เนื่องจากความรู้สึก หรือเจตคติที่ดีต่อเจ้าของกิจการ หรือด้วยความรับผิดชอบต่อในฐานะสมาชิกคนหนึ่งขององค์การ มิใช่เพราะ เกรงจะถูกไล่ออกหรือไม่มีที่ไป ก็กล่าวได้ว่า เป็นพฤติกรรมที่เกิดจากแรงจูงใจภายใน

แรงจูงใจภายนอก (Extrinsic motives)

แรงจูงใจภายนอกเป็นสิ่งที่ผลักดันภายนอกตัวบุคคลที่มากระตุ้นให้เกิดพฤติกรรม อาจจะเป็นการได้รับรางวัล เกียรติยศ ชื่อเสียง ค่าชม การได้รับการยอมรับ ยกย่อง ฯลฯ แรงจูงใจนี้ไม่คงทน

ถาวรต่อพฤติกรรม บุคคลจะ แสดงพฤติกรรม เพื่อ ตอบสนองสิ่งจูงใจดังกล่าว เฉพาะในกรณี ที่ ต้องการรางวัล ต้องการเกียรติ ชื่อเสียง คำชม การยกย่อง การได้รับ การยอมรับ ฯลฯ ตัวอย่างแรงจูงใจ ภายนอกที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรม เช่น การที่คนงาน ทำงานเพียง เพื่อแลกกับ ค่าตอบแทน หรือเงินเดือน การแสดงความขยันตั้งใจทำงานเพียง เพื่อให้หัวหน้างานมองเห็นแล้ว ได้รับความดีความชอบ เป็นต้น

แนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

Ghiselli and Brown (1998, pp. 430 อ้างถึงใน วาสนา พัฒนานันท์ชัย, 2553, หน้า 11) มีความเห็นว่าปัจจัยที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดแรงจูงใจในการทำงานมี 5 องค์ประกอบ คือ

1. ระดับอาชีพ ถ้าอาชีพอยู่ในสถานะที่สูงหรือระดับสูงเป็นที่นิยมนับถือของคนทั่วไปก็จะเป็นที่พึงพอใจในงานนั้น

2. สภาพการทำงาน ถ้ามีสภาพสะดวกสบายเหมาะแก่การปฏิบัติงานก็จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในงานนั้น

3. ระดับอายุ จากการศึกษาพบว่าผู้ปฏิบัติงานอายุระหว่าง 25-34 ปี และ 45-54 ปี มีความพึงพอใจในงานน้อยกว่ากลุ่มอายุอื่นๆ

4. รายได้ ได้แก่ จำนวนรายได้ประจำและรายได้ตอบแทนพิเศษ

5. คุณภาพของการปกครองบังคับบัญชา หมายถึง ความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้จัดการกับคนงาน การเอาใจใส่ต่อความเป็นอยู่ของคนงาน

Dersal (1968, p.62 อ้างถึงใน สิริรักษ์ วรรณะพินธุ, 2548, หน้า 13) ให้ความคิดเห็นว่าปัจจัยที่เอื้ออำนวยให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานนั้น ประกอบด้วย

1. นโยบายและการบริหารขององค์กร (Company Policy and Administration)

2. การปกครองบังคับบัญชา (Technical Supervision)

3. เงินเดือน (Salary)

4. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้บังคับบัญชา (Interpersonal Relations)

5. สภาพการทำงาน (Working Conditions)

นอกจากนั้น Dersal ยังให้ความคิดเห็นว่า มีตัวกระตุ้นที่ทำให้พนักงานเกิดแรงจูงใจในการทำงานอื่น ๆ อีก ได้แก่

1. ความสำเร็จในการทำงาน (Achievement)

2. การยอมรับของสังคม (Recognition)

3. ลักษณะของงาน (The Work Itself)

4. ความรับผิดชอบ (Responsibility)

5. โอกาสก้าวหน้า (Advancement)

สุพัตรา สุภาพ (2536, หน้า 138-140) ให้ความคิดเห็นว่าแรงจูงใจ คือ สิ่งที่ทำให้มีกำลังทั้งกายและใจในการทำงาน ซึ่งขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายทาง ดังนี้

1. งาน งานแต่ละอย่างนั้นจะเหมาะกับคนบางประเภทเท่านั้น ไม่ใช่ทุกคนจะทำได้ทุกอย่าง บางคนจึงทำเพราะเห็นว่าดีกว่า ไม่มีงานทำ แรงจูงใจในแบบนี้ทำให้คนนั้นต้องขวนขวายหาความรู้และทำใจให้รักงานมากกว่าที่ชอบงานนั้น การรักงานจึงเป็นปัจจัยที่ทำให้ทำงานได้ดี

2. ค่าจ้างที่น่าพอใจ เป็นปัจจัยหนึ่งที่เป็นแรงจูงใจให้คนอยากทำงาน หรือถ้ารู้ว่าได้ค่าตอบแทนมาก ก็ยิ่งอยากทุ่มเททำงานให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด โดยเฉพาะเงินมีความสำคัญต่อคนในการที่อยากทำงานหรือไม่อยากทำงาน แต่เงินก็ไม่ได้เป็นแรงจูงใจอย่างเดียวที่ทำให้คนทำงาน

3. คน หรือผู้คนรอบตัว ซึ่งมีหลายประเภท เช่น เหนือกว่า คือ “นาย” ต่ำกว่า คือ “ลูกน้อง” เท่า ๆ กัน คือ “เพื่อนร่วมงาน” บุคคลดังกล่าวมีส่วนทำให้เราอยากทำงาน หรืออยากหนีงาน ซึ่งโดยทั่วไปแล้วมนุษย์เป็นสัตว์สังคมชอบอยู่ร่วมกับผู้อื่น และไม่ยอมแตกต่างกับผู้อื่น บางครั้งเราจึงอยากทำอะไรตามเพื่อน แม้จะฝืนใจทำเพื่อให้เขายอมรับก็ตาม การให้เพื่อนยอมรับจึงเป็นแรงจูงใจในอยากให้ทำงาน

4. โอกาส ถ้าทำงานใดก็ตาม มีโอกาสที่จะได้รับความดีความชอบ ได้เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ย่อมเป็นแรงจูงใจอยากให้ทำงาน ซึ่งการเลื่อนขั้นนี้ต้องทำด้วยความเป็นธรรม โดยขึ้นอยู่กับความดี (Merit System) ไม่ใช่เล่นพวกจนหมดกำลังใจในการทำงาน

5. สภาพแวดล้อม ซึ่งจะต้องดีมีมาตรฐานไม่ว่าจะในด้านสถานที่ทำงาน ไม่ว่าจะเป็นโต๊ะทำงาน เก้าอี้ ห้องน้ำ ห้องรับประทานอาหาร ไฟฟ้า ประปา ฯลฯ เป็นสภาพการทำงานที่ต้องถูกสุขลักษณะ มีความสะอาดสบาย มีอุปกรณ์การทำงานครบถ้วน เช่น เครื่องเขียน โทรศัพท์ โทรสาร เป็นต้น

6. สวัสดิการหรือการให้บริการที่จำเป็นแก่ผู้ที่ทำงาน ไม่ว่าจะเป็นรถรับส่ง น้ำดื่ม กระดาษชำระ การรักษาพยาบาล โบนัส บ้านหนึ่งบ้านญาติ เป็นต้น สวัสดิการที่ดีจะเป็นแรงจูงใจให้คนอยากทำงาน เพราะมั่นใจได้ว่า ทำงานแล้วองค์กรจะไม่ทอดทิ้งเราในยามทุกข์หรือสุข

7. การบริหารงาน เป็นระบบให้ความเป็นธรรมแก่ทุกคน โดยไม่เลือกที่รักมักที่ชัง เช่น การรับคนเข้าทำงานตามความสามารถ และเหมาะสมแก่ตำแหน่งงาน รวมทั้งมีการพิจารณาความดีความชอบด้วยความเป็นธรรม ไม่มีระบบกลั่นแกล้งหรือข่มขู่ให้เกิดความหวาดกลัว ยิ่งไปกว่านั้นองค์กรจะต้องมีแผนงานและนโยบายที่มีประสิทธิภาพและสามารถสัมฤทธิ์ผลได้

8. ความมั่นคง โดยเฉพาะหากเป็นองค์กรที่ไม่ล้มง่าย ๆ จะทำให้ผู้นำเกิดความมั่นใจและมีกำลังใจที่จะช่วยสร้างสรรค์ให้บริษัทก้าวหน้ายิ่งขึ้นไป

9. ความต้องการทางสังคม ต้องการให้ได้รับการยกย่อง ชมเชย ปลอดภัย อยากรักและถูกรัก จากแนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานข้างต้น ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน มีองค์ประกอบที่สำคัญหลายประการ ได้แก่ เงินเดือนและสวัสดิการ สภาพการทำงาน การปกครองบังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน นโยบายการบริหาร การยอมรับ

ทางสังคม ความสำเร็จในการทำงาน ลักษณะของงาน ความรับผิดชอบ และโอกาสความก้าวหน้า ซึ่งองค์ประกอบทั้งหมดที่กล่าวมาเป็นองค์ประกอบที่ถือว่าสำคัญยิ่งที่ทำให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและเมื่อเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแล้วประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานจะเกิดตามมา

ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ (Maslow's Hierarchical Theory of Motivation)

Maslow (อ้างถึงใน สิทธิโชค วรรณุสันตติกุล, 2546, หน้า 162) เชื่อว่าพฤติกรรมของมนุษย์เป็นจำนวนมากสามารถอธิบายโดยใช้แนวโน้มของบุคคลในการค้นหาเป้าหมายที่จะทำให้ชีวิตของเขาได้รับความต้องการ ความปรารถนา และได้รับสิ่งที่มีความหมายต่อตนเอง เป็นความจริงที่จะกล่าวว่ากระบวนการของแรงจูงใจเป็นหัวใจของทฤษฎีบุคลิกภาพของ Maslow โดยเขาเชื่อว่ามนุษย์เป็น “สัตว์ที่มีความต้องการ” (wanting animal) และเป็นการยากที่มนุษย์จะไปถึงขั้นของความพึงพอใจอย่างสมบูรณ์ ในทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow เมื่อบุคคลปรารถนาที่จะได้รับความพึงพอใจและเมื่อบุคคลได้รับความพึงพอใจในสิ่งหนึ่งแล้วก็จะยังคงเรียกร้องความพึงพอใจสิ่งอื่น ๆ ต่อไป ซึ่งถือเป็นคุณลักษณะของมนุษย์ ซึ่งเป็นผู้ที่มีความต้องการจะได้รับสิ่งต่าง ๆ อยู่เสมอ Maslow กล่าวว่าความปรารถนาของมนุษย์นั้นติดตัวมาแต่กำเนิดและความปรารถนาเหล่านี้จะเรียงลำดับขั้นของความปรารถนา ตั้งแต่ขั้นแรกไปสู่ความปรารถนาขั้นสูงขึ้นไปเป็นลำดับ ลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ (The Need –Hierarchy Conception of Human Motivation) Maslow เรียกลำดับความต้องการของมนุษย์จากขั้นต้นไปสู่ความต้องการขั้นต่อไปไว้เป็นลำดับดังนี้

1. ความต้องการทางด้านร่างกาย (Physiological needs)
2. ความต้องการความปลอดภัย (Safety needs)
3. ความต้องการความรักและความเป็นเจ้าของ (Belongingness and Love Needs)
4. ความต้องการได้รับความนับถือยกย่อง (Esteem needs)
5. ความต้องการที่จะเข้าใจตนเองอย่างแท้จริง (Self-actualization needs)

ลำดับขั้นความต้องการของ Maslow มีการเรียงลำดับขั้นความต้องการที่อยู่ในขั้นต่ำสุดจะต้องได้รับความพึงพอใจเสียก่อนบุคคลจึงจะสามารถผ่านพ้น ไปสู่ความต้องการที่อยู่ในขั้นสูงขึ้นไปตามลำดับดังจะอธิบายโดยละเอียดดังนี้

1. ความต้องการทางร่างกาย (Physiological needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ เช่น อาหาร เสื้อผ้า และที่อยู่อาศัย ความต้องการนี้ จะได้รับการตอบสนองเพื่อให้มนุษย์ดำรงชีวิตอยู่ได้
2. ความต้องการความปลอดภัย (Safety needs) เมื่อความต้องการทางกายภาพได้รับการตอบสนอง ในระดับที่พอเพียง ความต้องการความมั่นคงปลอดภัยจะมีอิทธิพลกับพฤติกรรม ถ้าไม่มีความปลอดภัยทางกายภาพ (จากสาเหตุ เช่น อาชญากรรม สงคราม การก่อการร้าย ภัยพิบัติธรรมชาติ หรือ ความรุนแรง ในครอบครัว) คนอาจมีอาการของความผิดปกติที่เกิดหลังความเครียดที่สะเทือนใจ

(Post-Traumatic Stress Disorder) และอาจมีส่งผ่านความเครียดนี้ไปยังคนรุ่นหลังได้ ถ้าไม่มีความปลอดภัยมั่นคงทางเศรษฐกิจ (จากสาเหตุ เช่น วิกฤติเศรษฐกิจ หรือ การขาดโอกาสทางการงาน) ความต้องการความมั่นคงปลอดภัยนี้อาจปรากฏออกมาในรูปของ การนิยมนงานที่มีความมั่นคง กระบวนการร้องทุกข์เพื่อปกป้องบุคคลจากการกลั่นแกล้งของผู้บังคับบัญชา หรือ ปกป้องบัญชีเงินฝาก เรียกร้องนโยบายประกันภัย ประกันสุขภาพ ประกันชีวิต ต่าง ๆ การเรียกร้องที่พักที่เหมาะสม สำหรับคนพิการ เป็นต้น ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย รวมถึงความมั่นคงปลอดภัยส่วนบุคคล ความมั่นคงปลอดภัยทางการเงิน สุขภาพและความเป็นอยู่ ระบบรับประกัน-ช่วยเหลือ ในกรณีของ อุบัติเหตุ/ความเจ็บป่วย

3. ความต้องการความรักและความเป็นเจ้าของ (Belongingness and Love Needs) เมื่อความต้องการทางกายภาพและความปลอดภัยได้รับการตอบสนองแล้ว ระดับขั้นที่สามของความต้องการมนุษย์คือ ความต้องการเป็นเจ้าของ ความต้องการนี้จะรุนแรงมากในวัยเด็กและบางครั้ง อาจจะชนะความต้องการความปลอดภัยได้ในบางครั้ง ดังเห็นได้จากการที่เด็กติดพ่อแม่ที่เป็น อันตราย ซึ่งบางครั้งเรียกว่า "Stockholm Syndrome" การขาดความรักและความเป็นเจ้าของ (อาจมา จาก การขาดความผูกพันจากผู้เลี้ยงดูขณะเป็นทารก (Hospitalism) การถูกทอดทิ้ง (Neglect) การถูก ลังคมรังเกียจหรือกีดกัน (Shunning) การถูกขับออกจากกลุ่ม (Ostracism) เป็นต้น) อาจมีผลทำให้ บุคคลไม่สามารถพัฒนาหรือรักษาความสัมพันธ์ที่สำคัญ (เช่น มิตรภาพ ความรัก ครอบครัว) ไว้ได้

มนุษย์ต้องการที่จะรู้สึกเป็นเจ้าของและถูกยอมรับ ไม่ว่าจะเป็นในระดับกลุ่มสังคมใหญ่ เช่น สโมสร กลุ่มศาสนา องค์กรสายอาชีพ ทีมกีฬา แก๊งค์ หรือ ความสัมพันธ์ทางสังคมเล็ก ๆ (สมาชิกในครอบครัว คู่ชีวิต พี่เลี้ยง เพื่อนสนิท) มนุษย์ต้องการที่จะรักและถูกรักจากคนอื่น ถ้าขาด ความต้องการเรื่องนี้ไป หลากๆคนกลายเป็นคนขี้เหงา มีปัญหาการเข้าสังคม และ เป็น โรคซึมเศร้า ความต้องการเป็นเจ้าของนี้ บ่อยครั้งที่สามารถจะชนะความต้องการทางกายภาพและความมั่นคง ปลอดภัยได้ ขึ้นกับแรงกดดันจากคนรอบข้าง (Peer pressure) เช่น คนที่มีอาการ Anorexic (เบื่ออาหาร) อาจละเลยความต้องการ อาหาร และความปลอดภัย เพียงเพื่อได้ความต้องการควบคุมและเป็นเจ้าของ

4. ความต้องการได้รับความนับถือยกย่อง (Self-Esteem Needs) มนุษย์ทุกคนต้องการที่จะ ได้ รับการนับถือและเคารพให้เกียรติ ความเคารพนับถือแสดงถึงความต้องการของมนุษย์ที่จะได้รับการยอมรับและเห็นคุณค่าโดยคนอื่น คนต้องการที่จะทำอะไรจริงจังเพื่อจะได้รับการยอมรับนับถือ และต้องการจะมีกิจกรรมที่ทำให้รู้สึกว่าเขาได้มีส่วนทำประโยชน์ เพื่อจะรู้สึกว่าตัวเองมีคุณค่า ไม่ว่าจะ เป็นอาชีพ หรือ งานอดิเรก ความไม่สมดุลในความเคารพนับถือ อาจส่งผลให้มีความภาคภูมิใจ ในตนเองต่ำและรู้สึกด้อยค่า คนที่มีความภาคภูมิใจในตนเองต่ำต้องการการเคารพจากคนอื่น ๆ เขา อาจพยายามแสวงหาความมีชื่อเสียง (ซึ่งขึ้นกับผู้อื่น) หมายเหตุ อย่างไรก็ตาม คนจำนวนมากที่มีความภาคภูมิใจในตนเองต่ำ ไม่สามารถที่จะแก้ไขความภาคภูมิใจตัวเองได้ง่ายๆ โดยการมีชื่อเสียง ได้รับการเคารพ จากภายนอก แต่ต้องยอมรับตัวเองจากภายใน ความไม่สมดุลทางจิต เช่น โรค

ซึมเศร้า อาจทำให้ผู้ป่วยไม่สามารถมีความภาคภูมิใจในตนเอง (self-esteem) ได้ คนส่วนใหญ่มีความต้องการความรักและความภาคภูมิใจในตนเองที่มั่นคง Maslow ได้กล่าวถึงต้องการความรักพบปะใน 2 ระดับ คือ ระดับล่าง กับ ระดับสูง ระดับล่าง เป็นความต้องการความนับถือจากคนอื่น ความต้องการสถานะ การยอมรับ ชื่อเสียง ศักดิ์ศรี และ ความสนใจ ระดับสูง เป็นความต้องการความรักตัวเอง ความต้องการความแข็งแกร่ง ความสามารถ ความเชี่ยวชาญ ความมั่นใจในตัวเอง ความเป็นตัวของตัวเอง และ อิสระ ที่ความต้องการเหล่านี้จัดเป็นระดับสูง ก็เพราะว่า มันขึ้นกับความสามารถภายในมากกว่า ซึ่งได้มาโดยผ่านประสบการณ์ การขาดความต้องการเหล่านี้ อาจทำให้ความรู้สึกต่ำต้อย อ่อนแอ และช่วยตัวเองไม่ได้ หมดหนทาง Maslow ได้หมายเหตุไว้ว่าการแบ่งชั้นความต้องการความรักพบปะระดับล่างกับสูงนี้เกี่ยวข้องกันมากกว่าที่จะเป็นการแบ่งแยกกันอย่างชัดเจน

5. ความต้องการที่จะเข้าใจตนเองอย่างแท้จริง (Self-Actualization Needs) Maslow ได้สรุปความคิดเกี่ยวกับการที่บุคคลพยายามตอบสนองความต้องการที่จะประสบความสำเร็จสูงสุดในชีวิตหรือความต้องการประจักษ์ตนนี้ว่า หมายถึงแนวโน้มของบุคคลที่จะเป็นอะไร หรืออยู่ในสถานภาพอะไรสักอย่างหนึ่งที่เขาเองมีศักยภาพจะเป็นได้ แนวโน้มนี้อาจกล่าวได้ว่าเป็นความปรารถนาที่จะเป็นอย่างที่ตนเป็นมากขึ้น สูงขึ้น โดยเป็นทุกสิ่งทุกอย่างที่เขาสามารถจะเป็นได้

ทฤษฎีการจูงใจของ McClelland

ในขณะที่ทฤษฎีลำดับขั้นของ Maslow ได้มีการทบทวนกัน ทฤษฎีการจูงใจของ McClelland (อ้างถึงใน รัสเซอร์ค์ ประเสริฐศรี, 2548, หน้า 92) ได้รับการสนับสนุนจากผลงานการวิจัยอย่างมาก ตามทฤษฎีของเขานั้นยึดถือความเชื่อว่าการต้องการของคนที่จะเป็นแรงจูงใจที่สำคัญมี 3 ประการ คือ

1. ความต้องการประสบความสำเร็จ (Need for achievement หรือ nAch)
2. ความต้องการความรักความผูกพัน (Need for affiliation หรือ nAff)
3. ความต้องการอำนาจบารมี (Need for power หรือ nPow)

McClelland ได้ทำการวิจัยตามแนวความคิดของความต้องการทั้ง 3 ประการ ดังกล่าว และได้สรุปผลการวิจัยที่น่าสนใจไว้ ดังนี้ (Mowen and Minor, 1998, pp.167-168)

1. บุคคลที่ต้องการประสบผลสำเร็จสูง (nAch) จะแสวงหาแนวทางเพื่อก้าวไปข้างหน้า จะใช้ความพยายามเพื่อบรรลุความสำเร็จ และจะมีความรับผิดชอบในการแก้ปัญหาต่างๆ จากการศึกษาของ McClelland พบว่าร้อยละ 85 ของนักศึกษาที่มีความต้องการประสบผลสำเร็จสูง จะเข้าสู่อาชีพที่ต้องการผู้มีความสามารถที่จะเผชิญกับความเสี่ยงและการตัดสินใจ และมีโอกาสที่ประสบผลสำเร็จที่ยิ่งใหญ่ เช่น งานการจัดการธุรกิจ เป็นต้น (McClelland, quoted in Mowen and Minor, 1998, p.167)

2. บุคคลที่ต้องการความรักความผูกพันสูง (nAff) McClelland มองความต้องการนี้คล้ายกับความต้องการระดับที่ 3 ของ Maslow เขาได้สรุปผู้ที่มีความต้องการทางด้านนี้สูงไว้ว่า พวกนี้ได้จัดลำดับความสำคัญ ความต้องการที่อยากอยู่ร่วมกับผู้อื่น มากกว่าความต้องการเพื่อความสำเร็จ ตัวอย่างเช่น จากการศึกษาโดยการทดลองการให้มีโอกาสเลือกผู้ช่วยในการทำงานอย่างหนึ่งพบว่า บุคคลที่ต้องการประสบผลสำเร็จสูง (nAch) จะเลือกผู้ช่วยที่มีคุณสมบัติแสดงถึงความสามารถเป็นสำคัญ ส่วนบุคคลที่ต้องการความรักความผูกพันสูง (nAff) จะเลือกเพื่อนของเขาเองมาเป็นผู้ช่วยร่วมงาน จะเห็นได้ชัดว่า บุคคลที่มีความต้องการความรัก ความผูกพันสูง จะตัดสินใจโดยยึดถือความสบายใจในการทำงาน มากกว่าที่จะยึดถือความสำเร็จของงาน

3. บุคคลที่มีความต้องการอำนาจมีสูง (nPow) ซึ่งหมายถึง ความปรารถนาอยากได้อำนาจบารมีเพื่อนำไปใช้ควบคุมกำกับผู้อื่น บุคคลผู้ต้องการมีอำนาจบารมีสูงตามแนวความคิดของ McClelland มีความต้องการอำนาจแยกเป็น 2 แนวทาง คือ ในทางบวก เป็นความปรารถนาอยากมีอำนาจบารมี สามารถเชิญชวนและคลบั่นดาลใจผู้อื่นให้คล้อยตามยอมรับได้

ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของ McGregor

McGregor (McGregor, 1960, pp. 33-57) ได้ชี้ให้เห็นถึงแบบของการบริหาร 2 แบบ คือ ทฤษฎี X ซึ่งมีลักษณะเป็นเผด็จการ และทฤษฎี Y หรือการมีส่วนร่วม แต่ละแบบเกี่ยวข้องกับสมมุติฐานที่มีต่อลักษณะของมนุษย์ดังนี้ ผู้บริหารแบบทฤษฎี X เชื่อว่า

1. มนุษย์โดยทั่วไปไม่ชอบการทำงาน และพยายามหลีกเลี่ยงงานถ้าสามารถทำได้
2. เนื่องจากการไม่ชอบทำงานของมนุษย์ มนุษย์จึงถูกควบคุม บังคับ หรือข่มขู่ให้ทำงาน ชอบให้สั่งการและใช้วิธีการลงโทษ เพื่อให้ใช้ความพยายามได้เพียงพอ และบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร
3. มนุษย์โดยทั่วไปพอใจกับการชี้แนะสั่งการหรือการถูกบังคับ ต้องการหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ มีความทะเยอทะยานน้อย และต้องการความมั่นคงมากที่สุด ผู้บริหารตามทฤษฎี X จึงต้องสร้างแรงจูงใจโดยการข่มขู่ และลงโทษ เพื่อให้ลูกน้องใช้ความพยายามให้บรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

ผู้บริหารแบบทฤษฎี Y มีความเชื่อว่า

1. การทำงานเป็นการตอบสนองความพอใจ
2. การข่มขู่ด้วยวิธีการลงโทษไม่ได้เป็นวิธีการที่ดีที่สุดในการจูงใจให้คนทำงาน บุคคลที่ผูกพันกับการบรรลุถึงความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร จะมีแรงจูงใจด้วยตนเองและควบคุมตนเอง
3. ความผูกพันของบุคคลที่มีต่อเป้าหมายขึ้นอยู่กับรางวัล และผลตอบแทนที่พวกเขาคาดหวังว่าจะได้รับเมื่อเป้าหมายบรรลุถึงความสำเร็จ

4. ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เหมาะสมในการทำงาน เป็นการจูงใจให้บุคคลยอมรับและแสวงหาความรับผิดชอบ มีความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน

ทฤษฎี Y เน้นถึงการพัฒนาตนเองของมนุษย์ ซึ่งให้เห็นว่ามนุษย์นั้นรู้จักตัวเองได้ถูกต้องรู้จักความสามารถของตนเอง ผู้บริหารควรสร้างแรงจูงใจโดยการสร้างสรรค์สถานการณ์ที่จะทำให้สมาชิกมีความรู้สึกรับผิดชอบ และมีส่วนร่วมในการทำงาน ในการบริหารนั้น มีการนำทฤษฎีเชิงจิตวิทยามาใช้จำนวนมาก เพราะการบริหารเป็นการทำงานกับ “คน” และทฤษฎีจิตวิทยาก็พูดถึงเรื่อง “คน” การศึกษาทฤษฎีจิตวิทยาที่เกี่ยวกับการควบคุมกำกับพฤติกรรมของมนุษย์ การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน และภาวะผู้นำ จึงเป็นประโยชน์อย่างมากต่อผู้บริหาร McGregor ได้ค้นพบแนวคิด “พฤติกรรมองค์การ” และสรุปว่า กิจกรรมการบริหารจัดการล้วนมีสาเหตุรากฐานมาจากทฤษฎีพฤติกรรมมนุษย์ (Human Behaviors) ซึ่งเป็นไปตามกรอบทฤษฎี X และทฤษฎี Y คือ

ทฤษฎี X (Theory X) คือคนประเภทเกียจคร้าน ในการบริหารจึงควรใช้มาตรการบังคับมีระเบียบกฎเกณฑ์คอยกำกับ มีการควบคุมการทำงานอย่างใกล้ชิด และมีการลงโทษเป็นหลัก

ทฤษฎี Y (Theory Y) คือคนประเภทขยัน ควรมีการกำหนดหน้าที่การทำงานที่เหมาะสม ท้าทายความสามารถ สร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเชิงบวก และควรเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการบริหารงาน

กล่าวโดยสรุป McGregor เห็นว่าคนมี 2 ประเภท และการบริหารคนทั้ง 2 ประเภท ต้องใช้วิธีการบริหารแตกต่างกัน

ทฤษฎีการจูงใจของ Taylor

พรธรรม ทรัพย์ประภา (2529, หน้า 63) กล่าวว่า Taylor ได้ชื่อว่าเป็นบิดาของการจัดการทางวิทยาศาสตร์ “The Father of Scientific Management” เนื่องจากเป็นคนแรกที่ได้เสนอแนะหลักจูงใจให้คนทำงานที่เรียกว่า “การจัดการทางวิทยาศาสตร์” (Scientific Management) ซึ่งถือว่าเป็นการบริหารที่มีหลักเกณฑ์ ทฤษฎีของ Taylor เป็นที่ยอมรับและยึดถือปฏิบัติต่อมาเป็นเวลานาน Taylor ได้ตั้งข้อสังเกตว่า ระบบการให้ผลตอบแทนในขณะนั้นมีได้เป็นระบบของการให้ผลตอบแทนที่กำหนดขึ้นมาสำหรับบุคคลที่มีผลผลิตสูง นั่นคือ คนงานที่มีผลผลิตสูงได้รับค่าตอบแทนเท่ากับผู้ที่ที่มีผลผลิตต่ำ Taylor เชื่อว่าคนงานที่มีผลผลิตสูงเห็นว่าผลตอบแทนของเขา เท่ากับคนงานที่มีผลผลิตต่ำแล้ว คนงานที่มีผลผลิตสูงจะลดการผลิตของเขาลงทันที จากข้อสังเกตนี้เอง ทำให้ Taylor เสนอแนะระบบของการให้ผลตอบแทนที่ขึ้นอยู่กับผลผลิตของคนงานแต่ละคนขึ้นมา

ระบบการจ่ายผลตอบแทนของ Taylor มีลักษณะพิเศษ คือ จะมีอัตราผลตอบแทนต่อหน่วยเป็นสองอัตรา กล่าวคือ อัตราหนึ่งจะใช้กับระดับของผลผลิตที่ยังไม่ถึงมาตรฐาน และอีกอัตราหนึ่งจะใช้กับระดับของผลผลิตเท่ากับมาตรฐานหรือสูงกว่า และอัตราผลตอบแทนต่อหน่วยที่สูงกว่านี้จะจ่ายให้แก่ผลผลิตทุก ๆ ชิ้น

ทฤษฎีการจูงใจในสมัยเดิมมักจะตั้งอยู่บนสมมติฐานที่ว่า เงินเป็นตัวจูงใจเบื้องต้น ผลตอบแทนทางด้านการเงินจึงมีความสัมพันธ์โดยตรงกับผลการปฏิบัติงาน และถ้าผลตอบแทนที่เป็นเงินสูงเพียงพอแล้วคนงานจะมีความสามารถในการผลิตมากขึ้น

นอกจากนี้ Taylor ยังได้กำหนดมาตรฐานที่เหมาะสมสำหรับการปฏิบัติงาน ด้วยการแยกงานออกเป็นส่วนๆ และทำการวัดระยะเวลาที่ต้องใช้การทำงานแต่ละส่วนให้เกิดความสำเร็จว่า จะต้องใช้เวลาเท่าไร

แนวทางของ Taylor ตั้งอยู่บนสมมติฐานที่เกี่ยวกับตัวบุคคลในที่ทำงาน ดังนี้

1. ปัญหาของความไม่มีประสิทธิภาพ จะเป็นปัญหาอย่างหนึ่งของฝ่ายบริหาร มิใช่ปัญหาของคนงาน

2. คนงานจะมีความรู้สึกในทางที่ผิด ในกรณีที่ถ้าพวกเขาทำงานรวดเร็วเกินไป พวกเขาจะกลายเป็นคนว่างงาน

3. คนงานมีแนวโน้มตามธรรมชาติที่จะทำงานโดยไม่ใช้ความสามารถเต็มที่

4. หน้าที่ความรับผิดชอบของฝ่ายบริหาร คือ การหาคนทำงานที่เหมาะสมกับงานอย่างใดอย่างหนึ่งเฉพาะ และทำการฝึกฝนอบรมด้วยวิธีการที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดที่จะนำมาใช้ประโยชน์ในการทำงาน

5. ผลการปฏิบัติงานของพนักงานจะเกี่ยวพัน โดยตรงกับระบบของผลตอบแทน หรือระบบจ่ายผลตอบแทนของผลผลิต Taylor มีความเชื่อว่าประสิทธิภาพของพนักงานจะสูงขึ้น ถ้ามีการจูงใจให้พนักงานด้วยการจ่ายผลตอบแทนต่อหน่วย และการออกแบบงานให้มีวิธีการที่ดีที่สุด

ทฤษฎีของ Taylor ดังกล่าวนี้ เป็นแนวทางที่ผู้บริหารนำไปใช้มาเป็นเวลานานพอสมควร จนกระทั่งผู้บริหารส่วนใหญ่เริ่มยอมรับว่าแนวทางนี้มีข้อเสียหลายประการด้วยกัน ซึ่งพอสรุปได้ดังนี้

1. การมีทัศนคติเกี่ยวกับคนงานทุกคนว่าเป็นคนเกียจคร้าน จะต้องมีการบังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด และถูกจูงใจด้วยเงินเพียงอย่างเดียวเท่านั้น เป็นทัศนคติที่ไม่ถูกต้อง คนงานบางคนอาจจะสามารถทำงานอย่างมีประสิทธิภาพได้โดยปราศจากการควบคุมอย่างใกล้ชิด

2. คนงานจะถูกจูงใจให้ปฏิบัติงานด้วยปัจจัยอื่นๆ อีกหลายอย่างแทนที่จะเป็นเงินแต่เพียงอย่างเดียว สิ่งเหล่านี้ ได้แก่ ความสำเร็จ การยกย่องนับถือ ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานหรือโอกาสของการพัฒนาและความเจริญงอกงามส่วนบุคคล เป็นต้น

2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

จุนจิตร ชูสุจิเรช (2556) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานกับคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงาน โรงงานอุตสาหกรรมสิ่งทอ จังหวัดเพชรบุรี ผลการวิจัยพบว่า

ธนภุต วัฒนกุล (2551) ศึกษาปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน บริษัทสายไฟฟ้า บางกอกเคเบิ้ล จำกัด พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความพึงพอใจต่อปัจจัยแรงจูงใจในการทำงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ในส่วนจำแนกตามข้อมูลส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพครอบครัว รายได้ต่อเดือน อายุการทำงาน ตำแหน่งงาน พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความพึงพอใจไม่ต่างกัน และเมื่อพิจารณาแต่ละปัจจัย พบว่า ปัจจัยด้านจูงใจ ผู้ตอบแบบสอบถามมีความพึงพอใจในด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านลักษณะของงานและด้านความรับผิดชอบอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านการได้รับการยอมรับนับถือ และด้านความก้าวหน้า อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนปัจจัยอนามัยพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความพึงพอใจในด้านนโยบาย และการบริหาร ด้านการปกครองบังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์ของหัวหน้าและเพื่อนร่วมงาน ด้านความมั่นคงในงาน และด้านตำแหน่งงานอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านพนักงาน และด้านรายได้ และสวัสดิการอยู่ในระดับปานกลาง

กวี เข้มกลีบ (2550) ได้ศึกษาแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัท ทาคาฮาชิ โคราช (1995) จำกัด โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา และเปรียบเทียบระดับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัท ทาคาฮาชิ โคราช (1995) ตามปัจจัยส่วนบุคคล และแผนงาน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา จำนวน 302 คน เครื่องมือที่ใช้ คือแบบสอบถาม ซึ่งผลการวัดค่าความน่าเชื่อถือเท่ากับ .92 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่า t-Test และการทดสอบค่า F-Test ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ผลการวิจัยพบว่า

1. ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ทาคาฮาชิ โคราช (1995) จำกัด ในปัจจัยจูงใจ ได้แก่ ด้านความสำเร็จของงาน ด้านความยอมรับนับถือ ด้านลักษณะงาน ด้านความรับผิดชอบ ด้านความก้าวหน้า และปัจจัยค่าจูงใจ ได้แก่ ด้านนโยบายและการบริหารงาน ด้านการนิเทศ ด้านรายได้ ด้านความสัมพันธ์ และด้านสภาพการทำงาน อยู่ในระดับกลาง

2. การเปรียบเทียบระดับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัท ทาคาฮาชิ โคราช (1995) จำกัด

2.1 เมื่อเปรียบเทียบตามเพศ พบว่า ภาพรวมและปัจจัยจูงใจ ด้านความสำเร็จของงาน ด้านความรับผิดชอบ และด้านความก้าวหน้า ปัจจัยค่าจูงใจ ด้านการนิเทศ ด้านรายได้ ด้านความสัมพันธ์ และด้านสภาพการทำงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนปัจจัยจูงใจ ด้านการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะงาน ปัจจัยค่าจูงใจด้านนโยบายและการบริหาร ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

2.2 เมื่อเปรียบเทียบตามสถานภาพสมรส พบว่า ภาพรวม และปัจจัยจูงใจ ด้านความสำเร็จของงาน ด้านลักษณะของงาน ด้านความรับผิดชอบ และด้านความก้าวหน้า ปัจจัยค่าจูงใจ ด้านนโยบายและการบริหาร ด้านการนิเทศ ด้านรายได้ ด้านความสัมพันธ์ และด้านสภาพการทำงาน

แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนปัจจัยจูงใจ ด้านการยอมรับนับถือ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

2.3 เมื่อเปรียบเทียบตามระดับการศึกษา พบว่า ภาพรวมและปัจจัยจูงใจ ด้านความสำเร็จของงาน ด้านการยอมรับนับถือ ด้านความรับผิดชอบ และด้านความก้าวหน้า ปัจจัยค้ำจุนด้านนโยบายและการบริหาร ด้านการนิเทศ ด้านรายได้ ด้านความสัมพันธ์ และด้านสภาพการทำงาน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนปัจจัยจูงใจ ด้านลักษณะของงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

2.4 เมื่อเปรียบเทียบตามตำแหน่งงาน พบว่า ภาพรวมและปัจจัยจูงใจ ด้านความสำเร็จของงาน ด้านการยอมรับนับถือ ปัจจัยค้ำจุน ด้านการนิเทศ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนปัจจัยจูงใจ ด้านการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะของงาน ด้านความก้าวหน้า ปัจจัยค้ำจุน โดยภาพรวม ด้านนโยบายและการบริหาร ด้านรายได้ ด้านความสัมพันธ์ และด้านสภาพการทำงาน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

2.5 เมื่อเปรียบเทียบตามรายได้ต่อเดือน พบว่า ภาพรวม และปัจจัยจูงใจ ด้านความสำเร็จของงาน ด้านการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะของงาน ด้านความรับผิดชอบ และด้านความก้าวหน้า ปัจจัยค้ำจุน ด้านนโยบายและการบริหาร ด้านการนิเทศ ด้านรายได้ ด้านความสัมพันธ์ และด้านสภาพการทำงาน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

2.6 เมื่อเปรียบเทียบตามอายุ พบว่า ภาพรวมและปัจจัยจูงใจ ด้านความสำเร็จของงาน ด้านการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะของงาน ด้านความรับผิดชอบ และด้านความก้าวหน้า ปัจจัยค้ำจุน ด้านนโยบายและการบริหาร ด้านการนิเทศ ด้านรายได้ ด้านความสัมพันธ์ และด้านสภาพการทำงาน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนปัจจัยจูงใจ ด้านความสำเร็จของงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

2.7 เมื่อเปรียบเทียบตามแผนงาน พบว่า ภาพรวม และปัจจัยจูงใจ ด้านการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะของงาน ด้านความรับผิดชอบ และด้านความก้าวหน้า ปัจจัยค้ำจุน ด้านนโยบายและการบริหาร ด้านการนิเทศ ด้านรายได้ ด้านความสัมพันธ์ และด้านสภาพการทำงาน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนปัจจัยจูงใจ ด้านความสำเร็จของงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ปิยะ ฉันทวัฒนากุล (2550) ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท นาคาชิมารับเบอร์ (ประเทศไทย) จำกัด การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาแรงจูงใจในการทำงาน ได้แก่ ความสำเร็จของงาน ความก้าวหน้า การยอมรับนับถือ ความรับผิดชอบ ลักษณะงาน การนิเทศงาน สภาพแวดล้อมของงาน นโยบายและการบริหารงาน ความสัมพันธ์ในหน่วยงาน และรายได้ เป็นต้น และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ได้แก่ ความรวดเร็วในการปฏิบัติงาน คุณภาพงาน ปริมาณงาน ความร่วมมือและมนุษยสัมพันธ์

ความรู้เกี่ยวกับงาน และการเรียนรู้ ความอดทนพยายาม ด้านการตัดสินใจ และความเป็นผู้นำ เป็นต้น และหาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานกับผลการปฏิบัติงาน

ผลการศึกษาพบว่า

1. ความก้าวหน้าของงาน การยอมรับนับถือ ความรับผิดชอบ ลักษณะงาน การนิเทศสภาพแวดล้อมของงาน นโยบายและการบริหารงาน ความสัมพันธ์ในหน่วยงาน รายได้ อยู่ในระดับปานกลาง

2. ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยภาพรวมและรายด้าน ได้แก่ ความรวดเร็วในการปฏิบัติงาน คุณภาพของงาน ปริมาณงาน ความร่วมมือและมนุษยสัมพันธ์ ความรู้เกี่ยวกับงาน และการเรียนรู้ ความอดทนพยายาม การตัดสินใจ ความเป็นผู้นำอยู่ในระดับดี

3. ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานพบว่า ทั้งโดยภาพรวมและรายด้าน มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้น ด้านความรวดเร็วในการปฏิบัติงาน ไม่มีความสัมพันธ์

สวัสดี กะบะเงิน (2550) ได้ศึกษาความสำคัญของปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของผู้บริหาร สถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาและเปรียบเทียบความสำคัญของปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของผู้บริหารชั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานีตาม เขตพื้นที่การศึกษา เพศ อายุ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารชั้นพื้นฐาน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในครั้งนี้ ได้แก่ผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี จำนวน 180 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความสำคัญของปัจจัย ที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน ซึ่งมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.96 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่า t-Test และค่า F-Test ค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ผลการวิจัยพบว่า ระดับความสำคัญของปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี ในภาพรวมอยู่ในระดับมากและเมื่อพิจารณาด้าน พบว่าความสำคัญของปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานสูงสุด ด้านความรับผิดชอบ รองลงมาด้านฐานของอาชีพและความมั่นคงในการทำงาน และต่ำสุดด้านเงินเดือน การเปรียบเทียบระดับความสำคัญของปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี พบว่าเมื่อเปรียบเทียบตามเขตพื้นที่การศึกษา ในสภาพการทำงานและความมั่นคงในการทำงาน พบว่าเป็นความสำคัญของปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านอื่น ๆ ไม่พบความแตกต่างเมื่อเปรียบเทียบตามเพศในภาพรวมและด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งงานฐานะของ

อาชีพ นโยบายและการบริหารสภาพการทำงาน ความมั่นคงในการทำงาน พบว่าเป็นความสำคัญ ของปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านอื่นๆ ไม่พบความแตกต่างเมื่อเปรียบตามอายุ พบว่าในด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ความ รับผิดชอบ ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา และสภาพการทำงาน ผู้บริหารสถานศึกษาชั้น พื้นฐานที่มีอายุต่างกัน เห็นว่าเป็นความสำคัญของปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจ ในการทำงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านอื่น ๆ ไม่พบความแตกต่าง เมื่อ เปรียบเทียบตามวุฒิการศึกษาพบว่าความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ความเป็นส่วนตัว และความ มั่นคงในการทำงาน ผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน เห็นว่าเป็นความสำคัญ ของปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านอื่นๆ ไม่พบความแตกต่าง เมื่อเปรียบเทียบตามประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหาร สถานศึกษาชั้นพื้นฐาน พบว่าโดยภาพรวมและรายด้านทุกด้าน ผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานที่มี ประสบการณ์ในตำแหน่งต่างกันเห็นว่าเป็นความสำคัญของปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการ ทำงานไม่แตกต่างกัน

ฉัฐยา ไพรสงบ (2550) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงาน ความผูกพัน ต่อองค์กร และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร โดยศึกษาจากโรงงานผลิตอาหารว่าง แห่งหนึ่ง ผลการวิจัยพบว่า พนักงานมีระดับแรงจูงใจในการทำงาน และระดับความผูกพันต่อ องค์กรอยู่ในระดับปานกลาง และระดับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรในระดับสูง และ แรงจูงใจในการทำงานโดยรวมมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรโดยรวม มีความสัมพันธ์ กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร โดยด้านจิตใจและด้านบรรทัดฐานมีความสัมพันธ์กับ พฤติกรรมเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร แต่ด้านการคงอยู่กับองค์กรไม่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรม การเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร และแรงจูงใจในการทำงานด้านปัจจัยจูงใจ ปัจจัยค่าจ้าง และความ ผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัดฐานสามารถร่วมกันพยากรณ์พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อ องค์กรได้

งานวิจัยต่างประเทศ

ราล์ฟ (Ralph, 2002) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ของครูต่อพฤติกรรมผู้นำ ของ ผู้บริหารสถานศึกษาและระดับแรงจูงใจในการทำงาน จุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง การรับรู้ของครูต่อสถานะผู้นำ ของผู้บริหาร และภาวะผู้นำ แบบกิจสัมพันธ์และมิตรสัมพันธ์ของ ผู้บริหารกับแรงจูงใจทางสังคมของครูระดับประถมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า

1. มีความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจภายใน ภายนอกและพฤติกรรมผู้นำแบบกิจสัมพันธ์ และมิตรสัมพันธ์ ของผู้บริหารสถานศึกษา และอายุของครูและประสบการณ์ในการทำงานและ จำนวนนักเรียนในโรงเรียน

2. รูปแบบที่เหมาะสมที่สุดของแรงจูงใจภายนอกเต็มรูปแบบคือ พฤติกรรมผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์

3. รูปแบบที่เหมาะสมที่สุดของแรงจูงใจภายในเต็มรูปแบบ คือ พฤติกรรมผู้นำแบบกิจสัมพันธ์

ความเห็นเพิ่มเติมจากการศึกษาครั้งนี้ คือ แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นปัจจัยหลักที่มีผลต่อแรงจูงใจของครูผู้บริหารที่ปฏิบัติตนมีภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยจะมีทีมงานที่มีระดับแรงจูงใจสูง

เน็บบควิน และฮอลตัน (Naquin and Holton, 2002) ทำการศึกษาเรื่อง ผลกระทบของบุคลิกภาพ ความรู้สึกต่อองค์กร และความผูกพันในงานที่มีต่อแรงจูงใจในการปรับปรุงการทำงาน หลังจากฝึกอบรม โดยทำการศึกษาพนักงานในภาคเอกชน จำนวน 239 คน ที่เข้าร่วมการอบรมในองค์กรวัดบุคลิกภาพ โดยแบบวัดบุคลิกภาพ 5 องค์ประกอบ แบบวัดความรู้สึกต่อองค์กร และแบบวัดความผูกพันในงาน ซึ่งประกอบไปด้วยแบบวัดย่อยด้านจริยธรรมในการทำงาน การมีส่วนร่วมในการทำงาน และความรู้สึกผูกพัน ผลการศึกษาพบว่า ความผูกพันต่องาน และบุคลิกภาพแบบแสดงตัวมีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการพัฒนางาน หลังจากการฝึกอบรมของพนักงานร้อยละ 57

ร็อบบินส์ (Robbins, 2000) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ทักษะที่หลากหลาย ลักษณะงานงานที่สำคัญ ความมีอิสระในการทำงาน และผลย้อนกลับที่เป็นจริงของงานกับแรงจูงใจภายในสูงในการทำงาน ผลการวิจัยพบว่า มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญ ระหว่างทักษะที่หลากหลาย ลักษณะงาน งานที่สำคัญ ความมีอิสระในการทำงาน และผลย้อนกลับที่เป็นจริงของงานกับแรงจูงใจภายในสูงในการทำงาน

สมิท (Smith, 1999) ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำ และแรงจูงใจในของครู : ตามการรับรู้ของครู โดยพฤติกรรมผู้นำที่ศึกษา คือ แบบกิจสัมพันธ์หรือแบบเผด็จการ และแบบมิตรสัมพันธ์หรือแบบประชาธิปไตย ผลการศึกษามีดังนี้

1. แบบภาวะผู้นำที่มีความเป็นประชาธิปไตยมาก ทำให้ระดับแรงจูงใจของครูสูงด้วย
2. เพศไม่มีผลต่อแรงจูงใจของครู
3. ประสบการณ์ไม่มีผลต่อแรงจูงใจ และความพึงพอใจ
4. เพศไม่มีผลต่อการรับรู้ของครูต่อแบบภาวะผู้นำ ของผู้บริหารสถานศึกษา
5. ประสบการณ์ทำงานของครูนั้นไม่มีผลกระทบต่อรับรู้ต่อแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา

ริชาร์ด เอ เมอร์เรย์ (Richard A. Murray, 1999) ศึกษาความพึงพอใจในการทำงานของบรรณารักษ์ และพนักงานฝ่ายอื่นๆ ห้องสมุดมหาวิทยาลัยของมหาวิทยาลัยนอร์ทแคโรไลนา (North Carolina) พบว่า บรรณารักษ์ของห้องสมุดมีความพึงพอใจในการทำงาน พนักงานที่ทำงานในห้องสมุดมหาวิทยาลัยของมหาวิทยาลัยนอร์ทแคโรไลนา มีความพอใจใจในการปฏิบัติงานมากกว่าพนักงานฝ่ายอื่น ๆ แต่

มี 2 เรื่องที่ไม่เป็นที่พอใจอย่างมากของพนักงานทั้งสองฝ่าย ก็คือรายได้ และโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน อันเนื่องมาจากข้อจำกัดที่อยู่ในระบบบุคลากรของรัฐบาล และมีสิ่งที่ยังสองฝ่ายพึงพอใจในการทำงานเหมือนกันก็คือ การบังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และลักษณะของงานที่ปฏิบัติในส่วนที่ทั้งสองมีความพึงพอใจในการทำงานเหมือนกันนี้ เป็นการสร้างรากฐานบนความพยายามที่จะเชื่อมประสานรอยร้าวของทั้งสองฝ่ายเป็นหลัก เช่น ลักษณะการทำงานที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานทั้งสองฝ่ายนั้น พนักงานทั้งสองฝ่ายจะยอมรับ และตั้งใจในการปฏิบัติงานอย่างมีความสุข ในด้านการจัดการ เมื่อพนักงานไม่มีงานที่จะปฏิบัติเขาก็สามารถขอย้ายตัวเองไปปฏิบัติงานในตำแหน่งที่พนักงานนั้นมีความรู้ความสามารถ ซึ่งเป็นสิ่งที่สร้างความพอใจในงานให้แก่พนักงานอย่างมาก

จากการศึกษาค้นคว้าเอกสารที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ สรุปได้ว่ารูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานมีผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน ส่งผลให้เกิดความอยากทำงาน และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และบรรลุเป้าหมายตามที่วางไว้ ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้นกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) เพื่อนำผลการวิจัยมาใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำ และเพื่อนำผลการวิจัยมาออกแบบในการฝึกอบรมเรื่องภาวะผู้นำให้กับผู้ที่ก้าวขึ้นมาเป็นผู้บริหารต่อไปในอนาคต

2.5 ข้อมูลเกี่ยวกับบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

ประวัติบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) (Thai Airways International Public Company Limited) ชื่อย่อ : ไทย, THAI เป็นรัฐวิสาหกิจสังกัดกระทรวงคมนาคม ทำหน้าที่ดำเนินธุรกิจการบินพาณิชย์ ในฐานะ สายการบินแห่งชาติของประเทศไทย ก่อตั้งเมื่อวันที่ 29 มีนาคม พ.ศ. 2503 โดยปฏิบัติการบินจากท่าอากาศยานสุวรรณภูมิเป็นหลัก ทั้งนี้ การบินไทยยังได้ร่วมก่อตั้งกลุ่มพันธมิตรการบินสตาร์อัลไลแอนซ์ เป็นผู้ถือหุ้นใหญ่ในสายการบินนกแอร์ และเปิดตัวสายการบินลูก ไทยสมายล์

เริ่มก่อตั้ง

เมื่อวันที่ 24 สิงหาคม พ.ศ. 2502 รัฐบาลไทยดำเนินการให้ บริษัท เดินอากาศไทย จำกัด (Thai Airways Company Limited ; ชื่อย่อ: บดท.; TAC) กับ สายการบินสแกนดิเนเวียน (Scandinavian Airlines System ; ชื่อย่อ : SAS) ทำสัญญาร่วมทุนระหว่างกัน เมื่อวันที่ 24 สิงหาคม พ.ศ. 2502 จากนั้นในวันที่ 29 มีนาคม พ.ศ. 2503 บริษัท การบินไทย จำกัด จดทะเบียนจัดตั้งขึ้นด้วยทุนประเดิม 2 ล้านบาท เพื่อดำเนิน ธุรกิจสายการบินระหว่างประเทศ โดยมีเที่ยวบินปฐมฤกษ์ไปยังฮ่องกง เมื่อวันที่ 1 พฤษภาคม 2503

ต่อมาในวันที่ 30 มีนาคม พ.ศ. 2520 เอสเอเอส ก็นำเครื่องบินให้เดินอากาศไทย หลังจากครบระยะเวลาตามสัญญาร่วมทุน แล้วโอนให้แก่กระทรวงการคลังเป็นผู้ถือหุ้นใหญ่ ตามมติคณะรัฐมนตรีและในวันที่ 1 เมษายน พ.ศ. 2531 เดินอากาศไทยซึ่งดำเนินธุรกิจสายการบินภายในประเทศ ก็รวมกิจการเข้ากับการบินไทย เพื่อให้สายการบินแห่งชาติเป็นหนึ่งเดียว ตามมติคณะรัฐมนตรีเศรษฐกิจ จากนั้นในวันที่ 19 กรกฎาคม พ.ศ. 2534 การบินไทยเข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ตามมติคณะรัฐมนตรี และจดทะเบียนแปลงสภาพเป็นบริษัทมหาชน เมื่อปี พ.ศ. 2537

วันที่ 14 พฤษภาคม พ.ศ. 2540 การบินไทย ร่วมกับสายการบินลูฟต์ฮันซา, แอร์แคนาดา, เอสเอเอส, และ ยูไนเต็ดแอร์ไลน์ ก่อตั้งพันธมิตรการบินแห่งแรก และใหญ่ที่สุด สตาร์อัลไลแอนซ์ ขึ้น จากนั้นจึงเริ่มขยายที่หมายการบินใหม่ไปยัง เกินดู, ปูซาน, เซนไน, เซียะเหมิน, มิลาน, มอสโก, อิสลามาบัด, ไฮเดอราบัด, โจฮันเนสเบิร์ก และ ออสโล

ในปี พ.ศ. 2548 การบินไทยได้เปิดเที่ยวบินตรงจากกรุงเทพ – นิวยอร์ก ด้วยเครื่องบินแบบ แอร์บัส เอ 340-500 ถือเป็นเที่ยวบินตรงเส้นทางแรกสู่สหรัฐอเมริกา ต่อมาได้เปลี่ยนเที่ยวบินตรงไปยังลอสแอนเจลิสแทน แต่เนื่องด้วยเครื่องบินรุ่นนี้ใช้น้ำมันมากจึงได้ระงับไปในปี 2551 แม้จะมีผู้โดยสารจองที่นั่งกว่าร้อยละ 80 ก็ตาม

ในปี พ.ศ. 2549 การบินไทยได้ย้ายฐานการปฏิบัติการไปยังสนามบินใหม่ สนามบินสุวรรณภูมิ พร้อมกันนี้ การบินไทยได้ปรับภาพลักษณ์ของสายการบินใหม่ ตั้งแต่นำเครื่องบินรุ่นใหม่มาปฏิบัติการบิน ปรับปรุงที่นั่งรุ่นเก่าให้เป็นรุ่นใหม่ รวมไปถึงการปรับเปลี่ยนการให้บริการภาคพื้น และ บนเครื่องบินอีกด้วย

ในปี พ.ศ. 2553 เพื่อฉลองครบรอบ 50 ปี การบินไทย ดร.ปิยสวัสดิ์ อัมระนันท์ ผู้อำนวยการใหญ่ ในขณะนั้น ได้ตั้งเป้าหมายในอนาคตของการบินไทย โดยสร้างแผนงานในการนำฝูงบินใหม่ มาทดแทนฝูงบินเก่า และปรับปรุงการให้บริการให้ดียิ่งขึ้น โดยวางแผนซื้อเครื่องบินแบบ โบอิงค์ 787 และ แอร์บัส เอ350 รวมไปถึงการนำเครื่องบินแบบ โบอิงค์ 747 และ 777 มาปรับปรุงห้องโดยสารใหม่อีกด้วย

การบินไทย กลับมาบินสู่ลอสแอนเจลิส อีกครั้งในวันที่ 1 พฤษภาคม พ.ศ. 2555 โดยแวะพักที่กรุงโซล ด้วยเครื่องบินแบบ แอร์บัส เอ 340-600 และปัจจุบันถูกแทนที่ด้วย โบอิง 777-200ER สำหรับเส้นทาง กรุงเทพ – โซล – ลอสแอนเจลิส

ตารางที่ 2.1 แสดงผู้ถือหุ้นรายใหญ่

ลำดับที่	รายชื่อผู้ถือหุ้น	จำนวน หุ้นสามัญ	สัดส่วน การถือหุ้น
1	กระทรวงการคลัง	1, 113, 931.	51.03%
2	กองทุนรวม วายุภักษ์หนึ่ง โดย บลจ.เอ็มเอฟซี จำกัด	167, 757, 720	7.69%
3	กองทุนรวม วายุภักษ์หนึ่ง โดย บลจ.กรุงเทพ จำกัด	167, 757, 720	7.69%
5	กองทุนรวม ออมสิน	46, 409, 885	2.13%

ปัจจุบันการบินไทยบินตรงสู่ 78 ที่หมายใน 5 ทวีป 35 ประเทศทั่วโลก จากท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ ด้วยฝูงบินกว่า 80 ลำ การบินไทยเป็นสายการบินลำดับต้นในเอเชีย ที่ทำการบินในเส้นทางกรุงเทพ – ลอนดอน (ท่าอากาศยานฮีทโธรว์) นอกจากนี้ การบินไทยได้รับรางวัลยอดเยี่ยมจากองค์การอนามัยโลกว่าด้วยสุขอนามัยบนเครื่องบินอีกด้วย