เอกสารประกอบการสอน

BPA1103 ภาวะผู้นำ Leadership

ภาวะผู้นำ (leadership skill)

ภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อการปรับกระบวนการทำงาน เพื่อให้บรรลุประสิทธิผล ขององค์กรแล้ว ผู้บริหารยังต้องให้ความสนใจต่อบุคลากรในองค์กรด้วย ภาวะผู้นำนั้นถือว่าเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้นำในการที่จะนำพา องค์กรให้ประสบความสำเร็จได้ ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำในการบริหารจัดการ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ถือเป็นหน้าที่ของผู้นำที่จะต้องให้ความมั่นใจ เพื่อการยอมรับ ของคนในองค์กร อันจะนำไปสู่ความไม่ไว้วางใจระหว่างกัน ผู้นำจะต้องมุ่งเน้นเรื่องของการสื่อความ ให้มีความชัดเจน และมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น การสื่อความที่ดีนั้นถือว่าเป็นรากฐานที่สำคัญยิ่งในการสร้างพันธะสัญญา (commitment) และทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกัน (cooperation) ในที่สุด" (ประพนธ์ ผาสุขยืด, 2541, หน้า 91) ในการบริหารองค์กรของผู้บริหาร ย่อมต้องเผชิญความรุนแรง และความรวดเร็วทั้งกระแสของการแข่งขัน และความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ดังนั้น จึงต้องอาศัยศักยภาพของตนเอง และของทีมงานร่วมกัน รวมถึงความมีระบบที่ต้องดำเนินไป ให้เกิดสิ่งที่ถูกต้องตลอดเวลา ความสำเร็จจึงจะเกิดขึ้นได้ โดยระบบที่ถูกต้องของแต่ละองค์กรนั้น ก็จะอยู่บนพื้นฐานของวิสัยทัศน์ (vision) คือต้องการจะเป็นอะไร และตั้งอยู่บนพื้นฐานของค่านิยม (value) คือ จะไปให้ถึงจุดนั้นโดยยึดอะไรเป็นหลัก ซึ่งถือว่าองค์ประกอบทั้ง 3 นี้เป็นสิ่งสำคัญในการกำหนดทิศทางหรือเป้าหมายขององค์กร การมีเป้าหมายขององค์กรที่ชัดเจนตั้งแต่แรก จะสามารถประเมินผลได้ว่าผลในการดำเนินงานนั้นบรรลุประสิทธิผล (effectiveness) หรือไม่ ซึ่งเป็นกรอบความคิดใหม่ในการประเมินผลที่ผู้บริหารต้องคำนึงถึงมากกว่าที่จะมุ่งแต่ประสิทธิภาพ (efficiency) เป็นหลักอย่างเดียว ซึ่งหมายถึง ความสามารถในการสร้างผลผลิตโดยใช้ทรัพยากรน้อยที่สุด ใช้เวลาน้อยที่สุด ซึ่งจะเป็นการเปรียบเทียบสิ่งที่ได้ (output) กับปัจจัยนำเข้า (input) เป็นหลัก แต่ส่วนคำว่าประสิทธิผลนั้นจะมองเน้นไปที่ว่าสิ่งที่ทำนั้นเป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่ (ประพนธ์ ผาสุขยืด, 2541, หน้า 24-25)

ผู้บริหารนอกจากจะต้องตระหนักถึงเป้าหมายขององค์กรแล้ว ยังต้องให้ความสำคัญต่อการปรับกระบวนการทำงาน และการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในองค์กรด้วย ภาวะผู้นำ นั้นถือเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหารอู่กลางการประกันภัยในการที่จะนำองค์กรให้ประสบความสำเร็จได้ เพราะอู่ซ่อมรถยนต์ คือองค์กรที่ต้องบริการโดยคำนึงถึงคุณภาพเป็นสำคัญ ดังนั้น ผู้บริหารอู่กลางต้องเป็นผู้นำในการบริหารจัดการ เพื่อการยอมรับของคนในองค์กร และของผู้ใช้บริการ ผู้นำจึงต้องมุ่งเน้นเรื่องการสื่อสารให้ชัดเจน และต้องอาศัยศักยภาพของตนเอง และของทีมงานร่วมกัน โดยคำนึงการจัดระบบโครงสร้างในองค์กร ที่สำคัญ คือ การมีวิสัยทัศน์ของผู้บริหารในการกำหนดทิศทาง และเป้าหมายขององค์กร การมีเป้าหมายที่ชัดเจนขององค์กรตั้งแต่แรกก็จะสามารถประเมินผลสำเร็จขององค์กรได้ นั่นหมายถึง การมีความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ ในเรื่องของการบริการ และคุณภาพ

อย่างไรก็ตาม การศึกษาเรื่องของภาวะผู้นำ ได้มีนักคิดนักทฤษฎีได้ศึกษาค้นคว้าทั้งในอดีตที่เริ่มตั้งแต่ช่วงกลางทศวรรษ 1980 เป็นต้นมาจนถึงปัจจุบัน เป็นการค้นหาองค์ประกอบหรือปัจจัยที่ทำให้ผู้นำมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน จากการศึกษาค้นคว้าสามารถระบุคุณลักษณะพฤติกรรม หรือสถานการณ์ต่าง ๆ ที่ทำให้แบบของความเป็นผู้นำแบบหนึ่ง มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงกว่าภาวะผู้นำอีกแบบหนึ่ง (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548, หน้า 3)

เอกสารประกอบการสอน

BPA1103 ภาวะผู้นำ Leadership

แหล่งข้อมูลอ้างอิง

ธีระพงศ์ ธนเจริญรัตน์. (2553). หลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารอู่กลางการประกันภัย. ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (บริหารธุรกิจ), มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

ประพนธ์ ผาสุขยืด. (2541). ทางเลือกทางรอด. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์เออาร์ อินฟอร์เมชั่น แอนด์ พับบิเคชั่น.

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2548). ภาวะผู้นำทฤษฎี และปฏิบัติ: ศาสตร์ และศิลป์สู่ความเป็นผู้นำที่สมบูรณ์ (ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 2). กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์วิ

ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ (trait theories)

ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ คือ ทฤษฎีที่เน้นการหาคุณลักษณะทั่วไปของผู้นำ เพื่อเปรียบเทียบกับบุคลที่ไม่ใช่ผู้นำ ในการศึกษาภาวะผู้นำระยะแรก ๆ นักวิชาการให้ความสำคัญกับคุณลักษณะส่วนตัว (personal traits) ของผู้นำ โดยพยายามแยกแยะว่าคุณลักษณะใดบ้างที่ดำรงอยู่ในตัวผู้นำ ตัวอย่างคุณลักษณะที่มีการระบุกันมากกว่าเป็นตัวชี้วัดความเป็นผู้นำ คือ ความเฉลียวฉลาด (intelligence) ความซื่อสัตย์ (honesty) และความเชื่อมั่นในตนเอง (self-confidence) งานวิจัยในยุคแรก ๆ ของแนวทางนี้จะศึกษาผู้นำที่ประสบความสำเร็จ ดังนั้นแนวทางนี้จึงรู้จักกันอีกนานประหนึ่งว่า แนวทาง “บุรุษผู้ยิ่งใหญ่” (the great man approach) และมีความเชื่อว่า มีคนบางคนเท่านั้นที่เกิดมาเพื่อเป็นผู้นำ กล่าวอีกนัยหนึ่ง คือ บุคคลคนใดจะเป็นผู้นำในอนาคตได้หรือไม่ ได้ถูกกำหนดล่วงหน้าโดยธรรมชาติแล้ว การวิเคราะห์คุณลักษณะผู้นำจากผลงานวิจัยเมื่อปี ค.ศ. 1948 ได้มีการค้นพบจุดร่วมสำคัญ 7 ประการ ของคุณลักษณะเชิงบุคลิกภาพกับการเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จ คือ ความเฉลียวฉลาด การริเริ่มสร้างสรรค์ ทักษะด้านสังคม ความเชื่อมั่นในตนเอง พลังแห่งความรับผิดชอบ และความซื่อสัตย์มั่นคงต่อหลักการ (พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต, 2552, หน้า 172) อย่างไรก็ตาม ยังมีการพบว่า คุณลักษณะดังกล่าวมีความสำคัญแตกต่างกันไปตามสถานการณ์ เช่น ริเริ่มสร้างสรรค์มีส่วนให้ผู้นำประสบความสำเร็จในสถานการณ์หนึ่ง แต่อาจไม่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จของผู้นำที่อยู่ในสถานการณ์ซึ่งแตกต่างออกไป โดยศึกษาทฤษฎีคุณลักษณะได้ดังนี้

จากการวิจัยของประทีป บินชัย (2546, หน้า 11) ศึกษาเรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ทฤษฎีที่เชื่อว่า คนบางคนเกิดมาเพื่อการเป็นผู้นำโดยเฉพาะผู้นำที่ยิ่งใหญ่ในอดีตไม่ว่าจะเป็น Napoleon, Alexander the Great, Abraham Lincoln, Mahatma Gandhi, Martin Luther King, Sir Winston Leonard Spencer-Churchill, John Fitzgerald Kennedy, Nelson Mandela และ Margaret Thatcher ดูเหมือนว่าพวกเขาแตกต่างจากคนธรรมดาในหลายด้าน ซึ่งภายใต้พื้นฐานความเชื่อนี้ นักวิจัยได้สร้างมุมมองที่เรียกว่า “ทฤษฎีบุคคลยิ่งใหญ่ (the great man theories) ขึ้นมา ซึ่งเชื่อว่าผู้นำที่ยิ่งใหญ่จะมีคุณลักษณะที่สำคัญที่ทำให้พวกเขาแตกต่างจากบุคคลอื่น เช่นเดียวกับ Bass (1990, pp. 79-81) ได้ทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวกับผู้นำมากกว่า 163 เรื่อง ตั้งแต่ปี ค.ศ. 1948-1970 จนทำให้เขาสามารถระบุคุณลักษณะของผู้นำที่ดีว่าขึ้นอยู่กับคุณลักษณะ 6 ประการ คือ คุณลักษณะทาง

ร่างกาย ภูมิหลังทางสังคม สติปัญญา บุคลิกภาพ คุณลักษณะที่เกี่ยวกับงาน และคุณลักษณะทางสังคม ซึ่งในแต่ละคุณลักษณะสามารถอธิบายได้ดังนี้

1. คุณลักษณะทางร่างกาย (physical characteristics) ประกอบด้วย ความแข็งแรง (activity, energy) รูปร่าง (appearance grooming) ความสูง (height) น้ำหนัก (weight) ซึ่งกล่าวได้ว่า ความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผลกับคุณลักษณะทางร่างกายให้ผลลัพธ์ที่ขัดแย้งกัน เช่น การมีส่วนสูงและน้ำหนักมากกว่าไม่ได้เป็นตัวบ่งชี้ว่า ความเป็นผู้นำจะมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลหรือไม่ แต่ก็มีองค์กรจำนวนมากเชื่อว่าบุคคลที่มีรูปร่างส่วนใหญ่ จะจำเป็นต่อการเชื่อฟังของผู้ตาม ซึ่งก็สามารถอธิบายได้อยู่บนพื้นฐานของอำนาจ การบังคับหรือความกลัว แต่ในขณะเดียวกัน Mahatma Gandhi, Napoleon, Stalin และ Deng Xiaoping ก็เป็นตัวอย่างของบุคคลรูปร่างเล็ก แต่ก็เป็นผู้นำที่ยิ่งใหญ่ได้

2. คุณลักษณะด้านภูมิหลังทางสังคม (social background) ประกอบด้วย การศึกษา (education) สถานภาพทางสังคม (social status) และการเปลี่ยนแปลงสถานภาพทางสังคม (mobility) ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับสถานภาพทางสังคมเศรษฐกิจที่ดี จะเป็นข้อได้เปรียบต่อการเข้าสู่สถานภาพทางของความเป็นผู้นำ บุคคลที่มีสถานะทางเศรษฐกิจ และสังคมต่ำแต่สามารถก้าวสู่สถานภาพทางสังคมที่สูงกว่าได้ จะไปสู่ตำแหน่งผู้นำระดับสูงได้มากกว่า และในปัจจุบัน ผู้นำที่มีการศึกษาดีจะมีโอกาสเข้าสู่ตำแหน่งผู้นำได้ดีกว่า

3. คุณลักษณะด้านสติปัญญา และความสามารถ (intelligence and ability) ซึ่ง Bass (1990) สรุปไว้ว่าผู้นำที่มีความรู้ (knowledge) มีดุลพินิจ (judgment) มีทักษะในการพูดได้อย่างคล่องแคล่ว ปฏิภาณไหวพริบดี สิ่งเหล่านี้เป็นตัวบ่งชี้ได้ในระดับหนึ่งว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลต้องมีคุณสมบัติเหล่านี้อยู่ ถึงแม้ว่าจะต้องศึกษาปัจจัยอื่น ๆ มาประกอบก็ตาม

4. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ (personality) พบว่า Bass and Avolio (1990) แสดงความคิดเห็นว่าบุคลิกภาพประกอบด้วยการมีความเชื่อมั่นในตนเอง (self-confidence) มีความซื่อสัตย์ (integrity) อดทนต่อความเครียด (tolerance of stress) การควบคุมอารมณ์ได้ดี (emotional control) มีความกระตือรือร้น (enthusiasm) ความตื่นตัว (alertness) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (original, originality) มีความสามารถในการปรับตัว (adaptability) เป็นคนเปิดเผยไม่เก็บตัว (extroversion) เป็นต้น แสดงให้เห็นว่า คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ จะต้องนำมาศึกษาในเรื่องของความเป็นผู้นำ

5. คุณลักษณะที่เกี่ยวกับงาน (task-related characteristic) ประกอบด้วย ความขยัน หมั่นเพียร (drive to achieve) ความรับผิดชอบ (responsibility) การไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค (persistence against obstacle) จะต้องมีความมุ่งงานสูง ริเริ่มงานใหม่ ๆ ผู้ที่จะเป็นผู้นำที่ดีได้จะต้องมีคุณสมบัติเหล่านี้

6. คุณลักษณะทางสังคม (social characteristics) ประกอบด้วย ความนิยมแพร่หลาย (popularity) มีทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (interpersonal skills) มีเสน่ห์ดึงดูด (attractiveness) ความร่วมมือ (cooperativeness) ชอบสังคม (social participation) นักการทูต (diplomacy)

จากการระบุคุณลักษณะเหล่านี้ของ Bass (1990) มีส่วนในการสร้างความสามัคคี ความไว้วางใจ ซึ่งเป็นที่ยึดเหนี่ยวของกลุ่มได้

Bass (1990, p. 87) ได้แสดงแนวความคิดที่ได้จากการศึกษางานวิจัยเก่า 167 เรื่อง ว่า “การศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำในระยะเริ่มแรกนั้น เป็นการเปรียบเทียบคุณลักษณะของบุคคลที่เป็นผู้นำกับบุคคลที่เป็นผู้ตาม และทฤษฎีกลุ่มนี้มีสมมติฐานว่า ผู้นำเป็นโดยกำเนิด ไม่ใช่ถูกสร้างขึ้นมา (born not mode)

Mosley (1996, p. 397) ได้กล่าวแย้งกับคุณสมบัติของผู้นำทั้ง 6 ประการ ดังกล่าวข้างต้น โดยได้กล่าวถึงข้อจำกัดทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะว่า นักวิจัยไม่สามารถระบุคุณลักษณะที่แน่นอนชัดเจนในการจำแนกว่าบุคคลที่มีภาวะผู้นำ และไม่มีภาวะผู้นำมีคุณลักษณะที่แตกต่างกันอย่างไร ซึ่งในบางครั้งคุณลักษณะอย่างหนึ่งก็เหมาะสมกับสถานการณ์แบบหนึ่งแต่ก็ไม่เหมาะสมกับสถานการณ์อีกแบบหนึ่งโดยสังเกตได้จาก Bass (1990, pp. 79-81) ที่ผ่านมาพบว่า รายการของคุณลักษณะที่สำคัญของความเป็นผู้นำมีเพิ่มมากขึ้นทุกที แต่ก็ยังไม่สามารถระบุคุณลักษณะเด่น ๆ ได้ว่า คุณลักษณะแบบใดจะมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลต่อสถานการณ์ใด ทฤษฎีคุณลักษณะนี้ จึงยังมีข้อบกพร่อง กล่าวคือ Mosley (1996, p. 397) ได้สรุปว่า ไม่มีคุณลักษณะของผู้นำที่ถูกค้นพบว่า เกี่ยวพันกันอย่างสม่ำเสมอกับความสำเร็จของการนำ

แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะของ Bass (1990) และ Mosley (1996) สรุปได้ว่า การมีคุณลักษณะที่เหมาะสม และสอดคล้อง จะช่วยให้ผู้นำมีแนวโน้มที่จะเกิดประสิทธิผลมากขึ้น แต่ก็ไม่อาจรับประกันได้แน่นอนว่าจะต้องมีประสิทธิผล ผู้นำที่มีคุณลักษณะแบบหนึ่งเฉพาะตนอาจมีประสิทธิผลได้ในสถานการณ์หนึ่ง แต่ในอีกสถานการณ์หนึ่งอาจไร้ประสิทธิผลก็ได้ ยิ่งกว่านั้นผู้นำที่มีแบบแผนของคุณลักษณะของตนนี้แตกต่างกัน แต่สามารถที่จะมีประสิทธิผลได้ในสถานการณ์เดียวกัน

แหล่งข้อมูลอ้างอิง

ธีระพงศ์ ธนเจริญรัตน์. (2553, หน้า 29-33). หลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารอู่กลางการประกันภัย. ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (บริหารธุรกิจ), มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต. (2552). องค์การ และการบริหารจัดการ. นนทบุรี: สำนักพิมพ์ธิงค์บียอนด์ บุ๊คส์.

ประทีป บินชัย. (2546). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน. ดุษฎีนิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต, มหาวิทยาลัยนเรศวร.

Bass, B. M. (1990). Bass & Stogdill’s handbook of leadership theory, research, and managerial applications (3 rd ed.). New York: The Free Press.

Mosley, D. C. (1996). Management concept and practices. New York: Harper-Collins.

มาตรวัดตัวแปรประสิทธิผลของผู้นำ

มาตรวัดตัวแปรประสิทธิผลของผู้นำสามารถแบ่งได้ดังนี้

1. ความมีประสิทธิภาพของผู้นำ (effectiveness) ความสามารถของผู้นำสามารถถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารจากผู้ใต้บังคับบัญชาไปสู่ผู้บริหารระดับสูงได้เป็นอย่างดี ปฏิบัติงานได้ตามความต้องการของผู้บังคับบัญชา ทำให้เกิดประสิทธิภาพแก่องค์การ เช่นเดียวกับการส่งเสริมให้หน่วยงานทั้งหมดเกิดการผลิตผลงาน (Bass & Avolio, 1997, p. 310) ในสามทศวรรษที่ผ่านมา ได้มีการศึกษาผู้นำในสถานการณ์ต่าง ๆ ที่ผ่านมาที่จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพของผู้นำ (Fiedler, 1967; House, 1971; Howell & Dorfman, 1981; Shamir & Howell, 1999; Wofford & Liska, 1993; Yukl, 1998) การวิจัยผู้นำแบบปฏิรูป และทฤษฎีการมุ่งไปที่ความหลากหลายของสถานการณ์ต่าง ๆ ของผู้นำที่ครอบคลุมถึงทฤษฎีเหล่านี้ ความสัมพันธ์ของผู้นำกลุ่ม โครงสร้างงาน (task structure) อำนาจของผู้นำ ระดับความสามารถของผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาที่ถูกควบคุม เผด็จการของผู้บังคับบัญชา อย่างไรก็ตามการเข้าใกล้เป้าหมายของความแตกต่างของผู้นำในแต่ละสถานการณ์

Hoy and Miskel (1991, p. 169) ได้สรุปการศึกษาของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพของมหาวิทยาลัยมิชิแกนไว้ดังนี้

ผู้นำที่มีประสิทธิภาพ มีแนวโน้มที่จะสร้างความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาจึงเชื่อว่า เป็นการสนับสนุนเพิ่มความภูมิใจ และเกียรติยศของผู้ใต้บังคับบัญชามากกว่าผู้นำที่มีประสิทธิภาพน้อย
ผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ชอบที่จะนิเทศน์การปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาโดยกลุ่มมากกว่าบุคคลใดบุคคลหนึ่งตามลำพัง รวมทั้งการตัดสินใจตรงกันข้ามกับผู้นำที่มีประสิทธิภาพน้อยผู้นำที่มีประสิทธิภาพ มีแนวโน้มที่จะตั้งเป้าหมายการปฏิบัติงานได้ค่อนข้างสูง กว่าผู้นำที่มีประสิทธิภาพน้อย

2. ความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชา (satisfaction) มีนักวิจัยหลายท่านได้ให้ความหมายของความพึงพอใจในการทำงานแตกต่างกันไป โดยบางท่านได้อธิบายความหมายจากสาเหตุแห่งการเกิดความพึงพอใจในการทำงาน นักวิชาการบางท่านจะเน้นผลที่ได้รับจากความพึงพอใจในการทำงาน

Sherry and Morse (1995) ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจในการทำงาน หมายถึงทุกสิ่งทุกอย่างที่ลดความตึงเครียดของผู้ทำงานให้น้อยลงได้ ถ้ามีความตึงเครียดมากก็จะเกิดความไม่พึงพอใจในการทำงานได้ และความตึงเครียดนี้ มีผลมาจากความต้องการของมนุษย์ ถ้าต้องการมากก็จะเกิดปฏิกิริยาเรียกร้อง แต่ถ้าเมื่อใดความต้องการได้รับการตอบสนองความตึงเครียดก็ลดลงหรือหมดไปก็จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในการทำงานได้ ในขณะที่ Blum and Naylor (1968, p. 364) ได้กล่าวถึงความพึงพอใจในการทำงานเป็นผลมาจากงานและปัจจัยต่าง ๆ เช่น ค่าจ้าง การยอมรับในความสามารถ ความเหมาะสมของปริมาณงาน มิตรภาพ ความร่วมมือระหว่างเพื่อนร่วมงาน การปฏิบัติอย่างยุติธรรมของผู้บังคับบัญชา และอื่น ๆ แต่ในทัศนคติต่องาน และความพึงพอใจในการทำงานมาใช้ทดแทนกันได้ทัศนคติไม่ใช่ความพึงพอใจ แม้อาจจะแสดงให้เห็นถึงความพึงพอใจก็ตาม แต่ทัศนคติจะหมายถึงความพร้อมที่จะกระทำอย่างใดอย่างหนึ่ง

จากความหมายของนักวิชาการจะเห็นว่า ความพึงพอใจในการทำงานนั้นเกี่ยวข้องกับทัศนคติ ปัจจัยในการทำงาน ความต้องการเป็นสำคัญ โดยสรุปแล้ว ความ พึงพอใจในการทำงานหมายถึง ปัจจัยต่าง ๆ ในการทำงาน (สภาพแวดล้อมในการทำงาน ค่าจ้าง รายได้ การได้รับความยกย่องนับถือ ความเหมาะสมในปริมาณงาน

และปัจจัยอื่น ๆ) ได้ตอบสนองความต้องการของผู้ปฏิบัติงานทั้งร่างกาย และจิตใจ จนทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดทัศนคติทางบวกต่อการทำงาน แต่เมื่อเกิดความพึงพอใจในการทำงานแล้ว ก็จะปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ แต่ในทางตรงข้าม หากปัจจัยต่าง ๆ ไม่ได้รับการตอบสนองความต้องการดังกล่าวแล้ว จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดทัศนคติในทางลบ และเกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน

ความพึงพอใจในการทำงานเป็นทัศนคติที่คงอยู่กับงาน ทัศนคติถูกพัฒนาขึ้นจากการมองจากงานของเขาเหล่านั้น (O'Reilly, Chatman, & Caldwell, 1991, pp. 490) ดังนั้นการศึกษาถึงความเป็นไปได้ในความเข้าใจในทัศนคติต่อผลงานของเขา พฤติกรรมรูปแบบของผู้นำจะมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชา พฤติกรรมที่กล่าวมานี้ คือความสามารถของผู้นำที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ปฏิบัติงานมีระดับสูงขึ้นในกรอบของการทำงาน Fleishman (1953, p. 4) และคณะศึกษาของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ ที่แยกการวัดพฤติกรรมออกเป็น 2 รูปแบบ ในการวัดพฤติกรรมของผู้นำคือการคำนึงถึงตนเอง และรูปแบบของผู้นำที่คำนึงถึงผู้อื่น จะรวมพฤติกรรมของผู้นำในองค์การ Fleishman (1953, p. p.4) ผู้นำจะแนะนำการทำงานให้สำเร็จได้อย่างไร ผู้นำที่คำนึงถึงผู้อื่น จะรวมถึงการมีมิตรภาพ และการยำเกรงระหว่างผู้นำ และผู้ใต้บังคับบัญชา (Fleishman, 1953)

Holdnak, Harsh, and Bushardt (1993, p. 21) พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบพฤติกรรมของผู้นำ และความพึงพอใจในการทำงาน เขาพบว่า ความสัมพันธ์เชิง-บวกระหว่าง การคำนึงถึงผู้อื่น และความพึงพอใจในงาน เสนอให้ผู้นำได้ใช้การเป็นผู้นำแบบการคำนึงถึงผู้อื่น เป็นผลกระทบในทางบวกกับความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา และได้พบว่า ความสัมพันธ์เชิงลบระหว่างการคำนึงถึงตนเอง และความ พึงพอใจในงานผู้นำที่ใช้การคำนึงถึงตนเองจะทำให้ความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชาลดลงได้

การค้นพบเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างการศึกษา และความพึงพอใจในงานมีความไม่สอดคล้องกัน นักวิจัยได้ค้นพบความสัมพันธ์เชิงลบระหว่างการศึกษา และความพึงพอใจในงาน (Burris, 1983, p. 454; Glenn & Weaver, 1982, p. 46) ในทางตรงกันข้ามมีการเสนอแนะอื่น ๆ ถึงความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างการศึกษา และความพึงพอใจในงาน (Augustine, Mueller, & Price, 1993, p. 1007; Mottaz, 1984, p. 986) ถึงจะเป็นเช่นนี้ก็ตามมีการศึกษาหลายสิ่งที่จะแสดงถึงความสัมพันธ์ไม่มาก หรือไม่มีความสัมพันธ์ระหว่างการศึกษา และความพึงพอใจในงาน (Augustine et al., 1993, p. 1007; Ziffane, 1994, p. 137)

3. การทุ่มเทในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา (extra effort) การจูงใจมาจากสิ่งกระตุ้นที่มาจากภายนอก "ความพยายามที่มากขึ้น" เป็นส่วนหนึ่งในบทบาทของผู้ใต้บังคับบัญชา นั้นคือความพยายามที่เกิดจากแรงบันดาลใจ โดยผู้นำเพียงคนเดียว (Bass & Avolio, 1993, p. 72) ข้อตกลงในคุณภาพจะสะท้อนให้เห็นถึงการมุ่งไปที่ปัจเจกบุคคลที่เกี่ยวกับคุณภาพของผลลัพธ์ที่ออกมา และการพัฒนาอย่างต่อเนื่องของขบวนการใหม่ ๆ ถึงแม้ว่าแนวความคิดจะใกล้เคียงกันกับความพยายามที่มากกว่า ข้อเสนอแนะถึงคุณภาพ จะสะท้อนถึงองค์ประกอบของแรงจูงใจที่ไม่คำนึงถึงผลลัพธ์แห่งความสำเร็จขององค์การโดยมีแรงบันดาลใจจากผู้นำ (Beal & Yasai-Ardekani, 2000, p. 734)

การศึกษา "แรงจูงใจของผู้ใต้บังคับบัญชา" ที่เกี่ยวกับผู้นำเชิงบารมี โดยได้พบว่า ผู้ปฏิบัติงานที่ถูกครอบงำมากกว่าที่จะมีความมั่นใจในตนเอง ผู้ปฏิบัติงานเป็นเวลานานจะมีความสำคัญ และความเชื่อถือในผู้นำ และมีสมรรถนะในการทำงานสูงกว่าผู้ปฏิบัติงานที่อยู่ภายใต้การนำของผู้ที่มีบารมี ดังนั้นหน้าที่ของผู้นำต้องทำหน้าที่จูง

ใจผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งเป็นพื้นฐานของผู้บริหารที่ดี เมื่อเปรียบเทียบกับความเชื่อแต่ก่อนนี้ แบบจำลองของทฤษฎีส่วนใหญ่ ในการศึกษาการดำเนินงานของเจ้าของกิจการโดยเน้นที่การจูงใจที่เป็นหนึ่งในกุญแจสำคัญ ในการประสบกับความสำเร็จในธุรกิจขนาดเล็ก (Cragg & King, 1998; Herron & Robinson, 1993; Hollenbeck & Whitener, 1988; Naffziger, Hornsby, & Kuratko, 1994) สิ่งที่สำคัญในการจูงใจต้องมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับผู้ใต้บังคับบัญชา และรวมถึงการเต็มใจที่จะศึกษาถึงความประสบผลสำเร็จที่อยู่เหนือการกล่าวถึงวิสัยทัศน์ และเกิดภาวะแวดล้อมในการทำงานที่เพิ่มขึ้น ความสำคัญของงาน และทำให้บรรลุผลสำเร็จ ดังนั้นการกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาโดยให้การช่วยเหลือ หรือสนับสนุนเป็นความพยายามที่จะเพิ่มผลผลิตให้มากขึ้น

ผู้บริหารงานส่วนมาก จะเชื่อในการจูงใจในการให้รางวัลกับผู้ปฏิบัติงานด้วยเงินโบนัส หรือการเลื่อนตำแหน่ง การเชื่อถือสิ่งอื่น ๆ ถ้าสามารถจะเชื่อมต่อกับการจ่ายเพื่อสมรรถนะ และประสิทธิภาพให้สูงขึ้น ผู้บริหารมีแนวโน้มที่จะใช้รางวัล และเงินเป็นตัวกระตุ้นหรือด้วยวิธีการใด ๆ ก็ตามมักจะเชื่อมต่อกับสมรรถนะของงาน แต่มักจะมีอุปสรรคบ่อยครั้งที่จะให้รางวัลกับสมรรถนะขององค์การ และการควบคุมนโยบายที่จำกัดของรางวัลจากการมีส่วนร่วมกับสมรรถนะของงาน

โดยทั่ว ๆ ไป เงินเป็นรากฐานของปัจจัยในการขับเคลื่อนการทำงานของคนงานเป็นส่วนใหญ่ (Maslow, 1954, p. 424; Alderfer, 1969, p. 142) อย่างไรก็ตามปัจจัยอื่น ๆ ที่มีโอกาสพัฒนาเป็นแรงขับเคลื่อนในการทำงานโดยการสนับสนุนขององค์การ และการประสานความสัมพันธ์เป็นสิ่งที่สำคัญด้วยเหมือนกัน (Herzberg, 1968, p. 56)gvd

แหล่งข้อมูลอ้างอิง

ชัยฤทธิ์ ทองรอด. (2550, หน้า 37-41). ภาวะผู้นำในวิสาหกิจขนาดกลาง และขนาดย่อม ภายใต้วิกฤตเศรษฐกิจกับการอยู่รอดของอุตสาหกรรม. ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (บริหารธุรกิจ), มหาวิทยาลัยรามคำแหง.