

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง



ความเป็นผู้นำ

สังคมเกิดขึ้นมาพร้อมกับการอุบัติขึ้นของมนุษย์ นั่นคือมนุษย์ เป็นสัตว์สังคม ที่ต้องอาศัยร่วมกัน เป็นกลุ่ม เป็นพวก และเมื่ออยู่ร่วมกันเป็นสังคมแล้ว มนุษย์ก็จะต้องมีการจัดระเบียบที่เหมาะสมขึ้นมา ไม่ว่าจะเป็นมนุษย์หรือสัตว์ เมื่อมีการรวมกลุ่มกัน ก็ย่อมมีผู้นำหน้าที่เป็นหัวหน้าหรือผู้นำ การรวมกลุ่มของสัตว์ต้องมีเจ้าฝูงซึ่ง เป็นตัวที่กล้าหาญและแข็งแรง คอยขวางฉลากกว่าตัวอื่น ส่วนมนุษย์นั้นหัวหน้าหรือผู้นำไม่จำเป็นต้องมีร่างกายแข็งแรงใหญ่โตกว่าผู้อื่น แต่หัวหน้าหรือผู้นำต้องมีลักษณะพิเศษอย่างหนึ่งอยู่ในบุคลิกภาพของตน ลักษณะนี้คือลักษณะความเป็นผู้นำ

เนื่องจากสมาชิกของกลุ่มมีความแตกต่างกันในด้านความสามารถ เพศ อายุ ความรู้ ความชำนาญงาน ความเฉลียวฉลาด ฯลฯ โดยเฉพาะมีความแตกต่างกันในด้านความสามารถในการปฏิบัติต่อผู้อื่น ในกลุ่มจึงมักมีบุคคลหนึ่งหรือหลายคนเป็นผู้นำของกลุ่ม เป็นบุคคลที่หลายคนยอมรับนับถือ หรือมีอำนาจเหนือสมาชิกคนอื่น ๆ การศึกษาคนควา เกี่ยวกับลักษณะความเป็นผู้นำของบุคคลที่เป็นผู้บริหารแยกเป็น 2 แนว การศึกษาแนวแรก เชื่อว่าความเป็นผู้นำ เป็นคุณสมบัติที่มีอยู่ในตัวของผู้นำแต่ละคน อันเป็นผลมาจากพันธุกรรม การศึกษาแนวที่สอง เชื่อว่าความเป็นผู้นำ เป็นคุณสมบัติที่สามารถจะปลูกฝังและ เรียนรู้ได้จากการศึกษาอบรม และประสบการณ์ ปัจจุบันแนวโน้มทางการศึกษาเรื่องผู้นำ เน้นความคิดตามแนวที่สอง¹

¹Vichit Dhaerkul, "Leadership Behavior of the Secondary School Principals in Bangkok, Thailand, as related to Sex, Age Experience and Qualifications", Doctor's Thesis, Brigham University 1972, p. 13.

บาร์นาร์ด² (Barnard) กล่าวว่าลักษณะความเป็นผู้นำของบุคคลอาจพิจารณาได้จากลักษณะเด่น 2 ประการ ประการแรกคือความเห็นอกเข้าใจในลักษณะต่างๆของการเป็นผู้นำ เช่น มีร่างกายแข็งแรง มีทักษะ มีความรู้เทคนิคต่างๆ มีความรู้ความเข้าใจ ความสามารถ และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นที่ประทับใจของผูรรวมงาน ประการที่สอง คือความเห็นอกเข้าใจในความตั้งใจเอาใจใส่ในการทำงาน มีความมานะพยายาม ความอดทนและความกล้าหาญ ซึ่งสอดคล้องกับความคิดของทีด³ (Tead) ที่ว่าสิ่งจำเป็นสำหรับลักษณะความเป็นผู้นำ หรือผู้นำควรมีคุณสมบัติดังต่อไปนี้คือ มีความเข้มแข็งทั้งด้านร่างกายและจิตใจ มีความเข้าใจวัตถุประสงค์ สนใจความมนุษยสัมพันธ์ ขี้สัจย์ กระตือรือร้น มีความสามารถในการตัดสินใจ กลองใจ ฉลาด และมีความเชื่อมั่นในตนเอง

ฮาลปิน⁴ (Halpin) กล่าวว่า ผู้นำคือผู้ที่มึลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่ง ใน 4 อย่างดังนี้คือ

1. ผู้นำคือบุคคลที่มีบทบาทหรือมีอิทธิพลต่อคนในหน่วยงานมากกว่าผู้อื่น
2. ผู้นำคือบุคคลที่มีบทบาทเหนือกว่าบุคคลอื่น
3. ผู้นำคือบุคคลซึ่งมีบทบาทสำคัญที่สุดในการทำงานในหน่วยงาน

คำเน้นไปสเปาหมายที่วางไว้

4. ผู้นำคือผู้ซึ่งดำรงตำแหน่งผู้นำในหน่วยงาน หรือดำรงตำแหน่ง

หัวหน้า

จากความหมายและแนวคิดเกี่ยวกับความเป็นผู้นำดังกล่าวข้างต้น จะให้เห็นว่า ผู้นำเป็นผู้ที่มีความสามารถในการนำให้กิจกรรมของกลุ่มคำเน้นไปสเปา

²Chester I. Barnard., The Function of the Executive (Cambridge: Mass, 1938), p.260.

³Ordway Tead, The Art of Leadership, (N.Y.: McGraw-Hill, 1935), p.83.

⁴Andrew W. Halpin, Theory and Research in Administration (New York : Mcmillan Comp., 1966), p.133.

หมายที่กำหนดไว้ มีความสามารถในการแก้ปัญหา และบำรุงขวัญหรือกำลังใจของ
คนในกลุ่มจนเป็นที่ยอมรับนับถือ ภัยใหญ่ สาธาร⁵ โกลเสนอหลักการพิจารณาผู้นำ
ไว้ดังนี้

1. ผู้นำคือบุคคลใดบุคคลหนึ่งในกลุ่มคนหลายคน ที่มีอำนาจ มีความ
สามารถหรือมีอิทธิพลในการจูงใจคนให้ปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการหรือ
คำสั่งของเขาได้ ผู้นำจึงมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นทั้งในด้านการปฏิบัติงาน และพฤติกรรม
ของผู้อื่น

2. ผู้นำคือบุคคลที่มีอำนาจเหนือในการติดต่อสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการสองทาง คือผู้นำมีอิทธิพลเหนือผู้ตาม และในทำนอง
เดียวกัน บางคราวผู้ตามก็มีอิทธิพลเหนือผู้นำ ความเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำ
จึง เป็นผลรวมของทัศนคติของสมาชิกในกลุ่ม

3. ผู้นำแตกต่างจากหัวหน้าหรือผู้บริหาร ผู้นำและผู้บริหารอาจเป็น
คนคนเดียวกัน แต่ไม่จำเป็นเสมอไป หัวหน้าหรือผู้บริหารหลายคนมีหน้าที่โดย
ตำแหน่งแต่อาจไม่ใช่ผู้นำที่แท้จริง ผู้นำที่แท้จริงอาจไม่ใช่หัวหน้าหรือผู้บริหารก็ได้

ความเห็นของภัยใหญ่ สาธาร⁵ แตกต่างจากความคิดเห็นของ เจนนิ่งส์⁶
(Jenings) ที่มองผู้นำในองค์การว่า ผู้นำเป็นผู้ที่ทำงานเกี่ยวกับการวางแผน
กำหนดนโยบาย วินิจฉัยสั่งการในกิจการสำคัญๆ รับผิดชอบในองค์การ
ติดต่อประสานงานกับบุคคลอื่นทั้งในและนอกองค์การ ผู้นำเป็นผู้ที่รับผิดชอบระดับสูง
สุดขององค์การ หรือในบางที่กล่าวถึงบริหารอยู่ ภัยใหญ่ สาธาร และ เจนนิ่งส์พิจารณา
ผู้นำคนและท่าน กล่าวคือ ภัยใหญ่ สาธารพิจารณาผู้นำที่อยู่ในกลุ่มคนทุกกลุ่มที่มีการ
อยู่รวมกลุ่มในลักษณะต่างๆ ส่วน เจนนิ่งส์พิจารณาผู้นำในลักษณะของผู้นำในองค์การ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 006259

⁵ภัยใหญ่ สาธาร, หลักการบริหาร (พระนคร: วัฒนาพานิช, 2514),
หน้า 224.

⁶อ้างจาก ราห์ริง อัมเรส, "การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรม
ผู้นำกับวิบุลย ฤทธิของครู" (ปริญญาโทพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต วิทยาลัยวิชาการ
ศึกษาประสานมิตร 2516) (อักสำเนา), หน้า 27.

ที่ปรึกษา

ที่กล่าวมาทั้งหมด ทำให้เราทราบลักษณะของผู้นำอย่างกว้างๆ ถึงแม้ว่าบางท่านจะกำหนดลักษณะของผู้นำแตกต่างกันออกไปบ้าง แต่ก็สอดคล้องกันเป็นส่วนใหญ่ จะเห็นได้ว่าความคลลที่จะเป็นผู้นำนั้น จะต้องมีความบุคลิกภาพและคุณสมบัติที่เหนือกว่าผู้อื่น ผู้นำจึงเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของสังคม เป็นผู้รับผิดชอบต่อสังคม เป็นผู้ทำให้สังคมเจริญขึ้นหรือเสื่อมลง ขยายตัวหรือสลายตัว เราอาจพยากรณ์สภาพสังคมในอนาคตได้ไม่มากนักเลย จากการสังเกตลักษณะผู้นำในสังคมนั้นๆ ทั้งนี้เนื่องจากผู้นำเปรียบเสมือนตัวจักรกลของสังคม หน่วยงาน และเป็นตัวแทนของหน่วยงาน เมื่อต้องติดต่อกับประสานงานกับหน่วยงานอื่นๆ ดังนั้นผู้นำจึงเป็นหลักในการดำเนินงาน เนื่องจาก " ความสามารถและบุคลิกภาพของผู้นำมีส่วนสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับคุณภาพของสถาบัน ซึ่งจะส่งผลสะท้อนให้เห็นถึงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของหน่วยงานนั้นๆ " ⁷

ประเภทหรือแบบของผู้นำ

ใคร่ผู้สนใจศึกษาว่าผู้นำแบบไหนที่จะช่วยให้ผลงานบรรลุผลได้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด โดยเฉพาะแต่นักจิตวิทยาเท่านั้น แต่ยังมีนักปรัชญา นักรัฐศาสตร์ นักเศรษฐศาสตร์อีกด้วย

ฟลิปโป⁸ (Flippo) ได้แยกประเภทผู้นำออกเป็น 2 แบบใหญ่ๆคือ

1. ผู้นำประเภทนี้เสีย (Negative Leadership) คือผู้นำที่ไร้แนวการบริหาร ไปในทางที่ทำได้ไหม้กับมีเหตุทำให้เกิดความเกรงกลัว ฝ่าฝืนปฏิบัติตามก็ทวยความจำใจ ผู้นำอาศัยอำนาจหน้าที่เป็นเครื่องมือ ผู้นำประเภทนี้มี

⁷ สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหาร (พระนคร: โรงพิมพ์สหกรณ์การพิมพ์, 2511), หน้า 335.

⁸ Edwin B. Flippo, Principles of Personnel Management (Tokyo : Kosakusha Company, Ltd., 1966), pp.230-232.

ลักษณะเผด็จการ หรืออัคราธิปไตยมากที่สุด

2. ผู้นำปฏิฐาน (Positive Leadership) คือผู้นำที่เปิดโอกาสให้ผู้อื่นได้แสดงความคิดเห็น รวมทั้งมีความสามารถจูงใจให้ผู้อื่นเห็นประโยชน์ในเหตุผลของการปฏิบัติงาน ผู้นำประเภทนี้เป็นผู้นำที่มีลักษณะเป็นประชาธิปไตยมากที่สุด

คาสเซลและสแตนนิค⁹ (Cassel and Stanick) ได้ศึกษาผู้นำแบบต่างๆ พบว่าผู้นำที่ปล่อยให้ผู้อื่นได้แสดงความคิดเห็นตามความพอใจของตน โดยปล่อยให้แต่ละคนตัดสินใจในปัญหาต่างๆอย่างตามสมควรทำ เมื่อเป็นเช่นนั้นหน่วยงานก็จะประสบกับความยุ่งเหยิง และไคนลงานน้อย ลักษณะผู้นำแบบนี้เรียกว่า ผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez - Faire) หากว่าผู้นำคนใดมีลักษณะการตัดสินใจในการบริหาร ที่คำนึงถึงความร่วมมือของทุกฝ่ายในการบริหารงาน ไม่ได้เอาแต่ใจตนเอง เป็นใหญ่ ยอมรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกในกลุ่ม เป็นผู้นำที่สามารถจูงใจ กระตุ้นให้รวมงานปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพในผลงาน ลักษณะผู้นำแบบนี้เรียกว่า ผู้นำแบบประชาธิปไตย-คำนึงถึงความร่วมมือ (Democratic-Cooperative) แต่หากคนใดมีลักษณะความเป็นผู้นำแบบก้าวร้าว ถืออำนาจของตนเองเป็นใหญ่ ไม่รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ไม่สนใจผู้อื่นสักคน ตัดสินใจในเหตุการณ์ต่างๆโดยตนเองเพียงคนเดียว ผู้นำแบบนี้คือผู้นำแบบอัคราธิปไตย-แสดงออกทางก้าวร้าว (Autocratic - Agressive) และหากคนใดถือเอาอำนาจตนเป็นใหญ่ ไม่ฟังความคิดเห็นของสมาชิกในกลุ่ม การตัดสินใจในเหตุการณ์ต่างๆยอมรับฟังความคิดเห็น หรือคำแนะนำจากบุคคลนอกกลุ่ม ลักษณะผู้นำแบบนี้เรียกว่า ผู้นำแบบอัคราธิปไตย-ยอมตามผู้อื่น (Autocratic Submissive)

⁹As cited by D. Krech and E.L. Ballachy, Individual in Society. (New York : McGraw-Hill Book Co.,Inc. ,1962), pp.420-423.

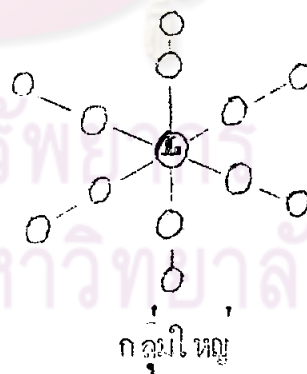
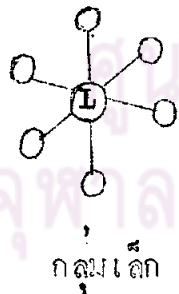
การเป็นผู้นำตามแบบคิงดลาวางตน ไม่อาจยึดลงไปไควาแบบไหนดี
ที่สุด โดยทั่วไปแล้วอาจกล่าวไควา ผู้นำแบบประชาธิปไตยนั้น เป็นแบบอำนาจให้
ผลงานสัมฤทธิ์ผลที่สุด อย่างไรก็ตามก็ มีแบบของผู้นำแบบใดแบบหนึ่ง อาจ เหมาะแก่
สถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง เพียงชั่วระยะเวลาหนึ่ง แต่เมื่อสถานการณ์เปลี่ยน
แปรไป หรือเวลาผ่านไป การใช้ภาวะผู้นำแบบนี้ อาจไม่เหมาะสมก็ได้
เกรซและบอลลาชี¹⁰ (Krech and Ballachy) ได้กล่าวถึงการ
พิจารณาผู้นำไว้ 2 นัยคือ

ก. สถานภาพ (Status) ของการเป็นผู้นำ ได้แก่

1. ผู้นำตามกฎหมาย (Legal Leader)
2. ผู้นำโดยลักษณะพิเศษ (Charismatic Leader)
3. ผู้นำสัญลักษณ์ (Symbolic Leader)

ข. ลักษณะและวิธีการปฏิบัติ (Styles) แบ่งได้ 3 แบบคือ

1. แบบอัครคณินิยม (Autocratic Leader) คือลักษณะ
ผู้นำที่ถืออำนาจตนเอง เป็นใหญ่ โครงสร้างของกลุ่มจะมีผู้นำเป็นศูนย์กลาง สมาชิก
มีความสัมพันธ์กับผู้นำเฉพาะในทางรับใช้ ฟังคำสั่ง ลักษณะผู้นำแบบอัครคณินิยมอาจ
แสดงภาพประกอบได้ดังนี้

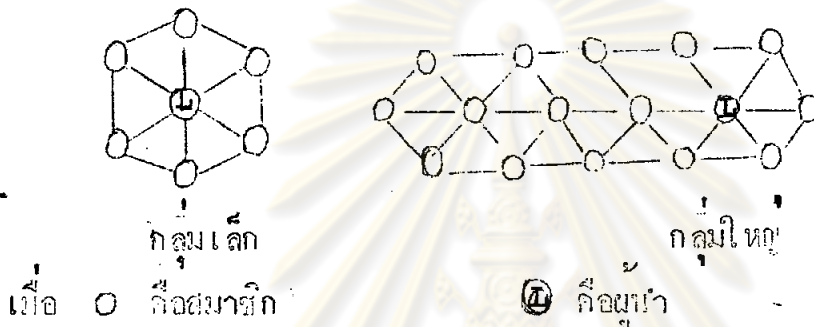


เมื่อ  ก็คือสมาชิก  คือผู้นำ

โครงสร้างของกลุ่มแบบอัครคณินิยม

¹⁰ Ibid.

2. แบบประชาธิปไตย (Democratic Leader) การปฏิบัติ
งานไม่ถือเอาตนเองเป็นใหญ่ มีปฏิสัมพันธ์ทั้งระหว่างผู้นำกับสมาชิก และระหว่าง
สมาชิกกับสมาชิก กัดคินใจโดยฟังความคิดเห็นของสมาชิกในกลุ่ม สมาชิกทุกคนมี
โอกาสได้รวมแสดงความคิดเห็น โครงสร้างของกลุ่มมีผู้นำเป็นศูนย์กลาง แต่
สมาชิกสัมพันธ์กันหลายทิศทาง



โครงสร้างของกลุ่มแบบประชาธิปไตย

3. แบบปล่อยตามสบาย (Laissez - Faire) ปล่อยให้สมาชิก
ในกลุ่มปฏิบัติตามใจชอบ ไม่มีการกัดคินใจที่เป็นของตนเอง ไม่มีความสัมพันธ์กัน
ทั้งระหว่างผู้นำกับสมาชิก และสมาชิกกับสมาชิก โครงสร้างเป็นแบบขาดตอน
ไม่มีระบบ กลุ่มอยู่ในลักษณะกระจัดกระจาย ขาดการประสานสัมพันธ์



โครงสร้างของกลุ่มแบบปล่อยตามสบาย



ฮาลปินและเฮมฟีล¹¹ (Halpin And Hemphill) ได้ศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมของหัวหน้างาน พบว่าแบบพฤติกรรมของผู้นำที่แตกต่างกันอย่างเห็นได้ชัด เจน 2 แบบคือ

1. พฤติกรรมผู้นำตามด้วยพันธภาพ (Consideration) เป็นพฤติกรรมที่แสดงถึงความสนใจ ความเอาใจใส่เกี่ยวกับความเป็นอยู่ของผู้นับรั้งกับบัญชา โดยคำนึงถึงบุคคลเป็นใหญ่

2. พฤติกรรมผู้นำตามด้วยอิทธิสัมพันธ์ (Initiative Structure) เป็นพฤติกรรมที่แสดงความสนใจในงาน มากกว่าที่จะสนใจในเรื่องส่วนตัวของบุคคลที่ผู้นับรั้งในองค์การ

คุณสมบัติที่ดีของผู้นำ

การบริหารงานจะดำเนินไปโดยควยดี บรรลุตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนหนึ่งจะขึ้นอยู่กับคุณสมบัติของผู้นำ หรือผู้นับรั้งบัญชาในหน่วยงานนั้น เพราะผู้นำเป็นผู้กำหนดนโยบาย วางแผนและเป็นผู้รับผิดชอบต่อการบริหารงานขององค์การ การเป็นผู้นำที่มีอคมการดี ต้องเพิ่มพรวมควยคุณสมบัติที่ดีของการเป็นผู้นำ สมพงษ์ เกษมสิน¹² กล่าวว่าคุณสมบัติที่ดีของผู้นำมี 2 ประการคือ

- ก. รั้งงานที่ตนรับผิดชอบได้แก่
 - 1. รั้งกมุงหมายและนโยบายทั้งขององค์การและของประเทศ
 - 2. รั้งและเขาใจความรับผิดชอบของตน
- ข. รั้งวิธีบริหารงานและการปกครองบังคับบัญชาให้โดยผลคือ
 - 1. รั้งระบวนการต่างๆในการบริหาร
 - 2. รั้งมีความสามารถในการวินิจฉัยสั่งการที่ดี

¹¹Halpin, op.cit., pp.165-166.
¹²สมพงษ์ เกษมสิน, เรื่องเดิม, หน้า 434-435.

บุสดี สัตยมานะ¹³ ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณสมบัติของผู้นำไว้ว่า ผู้นำที่ควรจะมีคุณสมบัติดังนี้

1. เกิดยวนใจ
 2. มีการศึกษาอบรมดี การศึกษาก่อให้เกิดความรอบรู้ เฉลียวฉลาด ซึ่ง เป็นส่วนประกอบอันสำคัญยิ่งของการเป็นผู้นำ เพราะการมีความรู้ ย่อมทำให้ คนนับหน้าถือตา มีคนเชื่อถือ
 3. มีความเชื่อมั่นในตนเอง
 4. มีกำลังใจสูงในการทำงาน
 5. มีประสบการณ์ในการปกครองบังคับบัญชาเป็นอย่างดี
 6. มีชื่อเสียงเกียรติคุณ
 7. สามารถเข้ากับคนอื่นได้เป็นอย่างดี
 8. มีสุขภาพอนามัยดี
 9. มีความสามารถเห็นอรรถกับความสามารถของบุคคลธรรมดา
 10. มีความรู้เกี่ยวกับโครงสร้างทั่วไปขององค์การและโครงสร้างของหน่วยงานที่ตนปฏิบัติอยู่โดย เฉพาะ
 11. มีความสามารถเผชิญปัญหา เฉพาะหน้าที่เกิดขึ้น ในการปฏิบัติ งานประจำวันได้ทันทางที่
 12. มีความสามารถในการคาดการณ์หรือทำนายเหตุการณ์ หรือ ปัญหาที่จะเกิดขึ้นล่วงหน้า และหาทางที่จะป้องกันมิให้เหตุการณ์หรือปัญหานั้น เกิด ขึ้นได้
- ทั้ง 12 ประการนี้ เป็นคุณสมบัติของผู้นำที่ควรมี อย่างไรก็ตาม ใดก็ตาม ว่าคุณสมบัติของผู้นำที่ดีนั้น อาจมีมากมายหลายข้อกว่านี้

¹³บุสดี สัตยมานะ, การบริหารรัฐกิจ (กรุงเทพมหานคร : มงคล การพิมพ์, 2517), หน้า 90-91.

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความเป็นผู้นำ

แอนเดอร์สัน¹⁴ (Anderson, 1964) ได้ศึกษาเกี่ยวกับบทบาทของหัวหน้าคึกทางความ เป็นผู้นำ จุดมุ่งหมาย เพื่อวัดความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของหัวหน้าคึกที่เป็นต้นแบบและพฤติกรรมที่โคกระทำเป็นประจำ โดยใ หมู่ไต้บั้งคัมบัตูธา เป็นผู้แสดงความคิดเห็น โต้แบบสอบถาม 2 ภาคคือแบบสอบถามเกี่ยวกับ Activity Preference Questionnaire กับ Leadership Behavior Questionnaire ประชากรที่ใช้ในการศึกษาเป็นหัวหน้าคึก 25 คน ผู้ใต้บั้งคัมบัตูธา 279 คน ผลการศึกษาพบว่าหัวหน้าคึกที่มีการทำงานเป็นที่พึงพอใจของใต้บั้งคัมบัตูธา มาก คือผู้ที่มีความเป็นผู้นำสูงและมีพฤติกรรมความ เป็นผู้นำสูงคอย ส่วนหัวหน้าคึกที่มีความ เป็นผู้นำต่ำ และมีพฤติกรรมความ การดูแลทุกข์สุขของประชากรหรือผู้ประสานงาน จะได้รับความนิยมจากใต้บั้งคัมบัตูธา รองลงมา

นีลและบลัด¹⁵ (Nealey and Blood, 1968) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแบบผู้นำและพฤติกรรมความ เป็นผู้นำของพยาบาลนิเทศกรกะกับ พยาบาลนิเทศกรกะของ กุลมตัวอย่าง เป็นพยาบาลประจำคึก 43 คน พยาบาลหัวหน้าคึก 22 คน และ ผู้ช่วยพยาบาล 284 คน จากโรงพยาบาล Veterans Administration Hospital โดยใต้แบบสอบถาม LPC (Least Preference Co - Worker)

¹⁴Ruth M. Anderson, "Activity Performance and Leadership Behavior of Head Nurses : Part I" Nursing Research, 13:3, 1964, pp.239-243.

¹⁵Nealey and Blood., loc.cit.

โหลกลุ่มตัวอย่างกลุ่ม นำคะแนนจากแบบสอบถามมา เปรียบ เทียบ ลักษณะความเป็น
ผู้นำและความพึงพอใจในงานของผู้นำที่มีบุคลิกภาพดี ผลการศึกษารายงานว่าคะแนน
ความเป็นผู้นำของพยานาติ เทศกระชัยหนึ่ง สูงกว่าคะแนนความเป็นผู้นำของ
พยานาติ เทศกระชัยสอง และพฤติกรรมความ เป็นผู้นำของพยานาติ เทศกระชัย
หนึ่ง เป็นที่พึงพอใจของผู้นำที่มีบุคลิกภาพดีมากกว่าพยานาติ เทศกระชัยสอง ส่วน
ความพึงพอใจในงานของผู้นำที่มีบุคลิกภาพดีที่ต่อพฤติกรรมของพยานาติ เทศกระชัย
สองระดับไม่แตกต่างกัน ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่าพยานาติ เทศกระชัยหนึ่งมีความ
เป็นผู้นำสูงกว่าพยานาติ เทศกระชัยสอง

เฟลเฮอร์ต¹⁶ (Flaherty, 1966) ได้ศึกษาวิจัย 111 คน

โดย เริ่มศึกษาตั้งแต่ชั้นต้นศึกษา เริ่มเรียนมัธยมศึกษา และ เมื่อขึ้นศึกษาชั้นมัธยมศึกษา
ศึกษาชั้นปีที่สี่ จึงได้เลือกเด็กมัธยมศึกษาในชั้นที่ เหมาะสมสำหรับสมควร เป็นผู้นำ
โดยวิธีสุ่มแบบบังเอิญ ปรากฏว่าได้ผู้นำ 22 คนและได้รองผู้นำ 72 คน หลังจากนั้น
เขาได้เปรียบเทียบ ความแตกต่างทางบุคลิกภาพทางประการ ของกลุ่มผู้นำและกลุ่ม
ไม่ใช่นำ โดยวิธี California Psychological Inventory
ปรากฏว่าผู้นำมีการยอมรับตนเอง และมีความเข้มแข็งกว่ากลุ่มที่ไม่มีความเป็นผู้นำ
อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 และผู้นำมีความแตกต่างในด้านสังคมกับ
ที่ไม่ได้เป็นผู้นำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และกลุ่มตัวอย่างที่ได้รับเลือก
ว่าสมควร เป็นผู้นำนั้น จะได้คะแนนจากแบบทดสอบนี้สูงกว่ากลุ่มตัวอย่างที่ได้รับเลือก
เลือกว่าไม่เหมาะสมที่จะ เป็นผู้นำ จะมีลักษณะความเป็นผู้นำสูงกว่ากลุ่มตัวอย่างที่
ไม่ได้เป็นผู้นำ

¹⁶Rita M. Flaherty, "Personality Traits of College Leaders"

Journal of Educational Research, 68:8, 1967. pp.377-378.

บุคลิกภาพและลักษณะความเป็นผู้นำไม่เพียงแต่จะมีอิทธิพลต่อความคิด พฤติกรรมและทัศนคติของสมาชิกในกลุ่มเท่านั้น ผู้นำยังมีบทบาทต่อประสิทธิภาพ ของการทำงานของกลุ่มอีกด้วย จากการศึกษาของลิปพิทและไวท์¹⁷ (Lippitt and White, 1958) ได้ศึกษาเปรียบเทียบผลงานของกลุ่มต่างๆ ภายใต้การควบคุมของหัวหน้า 3 แบบคือ แบบเผด็จการ แบบประชาธิปไตยและ แบบปล่อยตามสบาย ผลปรากฏว่าในสภาพที่กลุ่มถูกควบคุมโดยหัวหน้าแบบประชาธิปไตยนี้จะทำให้สมาชิกในกลุ่มทำงานได้มีประสิทธิภาพดีกว่าถูกควบคุมโดยหัวหน้าแบบอื่นๆ

มีด¹⁸ (Meade, 1970) ได้ศึกษาลักษณะการทำงานและผลงานของกลุ่มนักเรียนจีน เปรียบเทียบกับกลุ่มนักเรียนจีนเชื้อสายอเมริกัน ผู้วิจัยได้จัดสถานการณ์ที่มีหัวหน้าทั้งแบบเผด็จการ แบบประชาธิปไตยและแบบ ปล่อยตามสบาย โดยให้รวมกันอภิปรายหาวิธีการ เรียงลำดับความสำคัญของ เรื่อง ที่กำหนดให้ 9 เรื่อง และให้เรียงลำดับเองแต่ละคนอีกครั้งหนึ่ง ผลปรากฏว่าในกลุ่มนักเรียนจีนที่มีหัวหน้าแบบเผด็จการนั้น มีความสามัคคีในการทำงานดีกว่ากลุ่มอื่นๆ ส่วนในกลุ่มนักเรียนจีนเชื้อสายอเมริกันที่มีหัวหน้าทั้งในแบบเผด็จการ และแบบประชาธิปไตย จะรวมมือกันทำงานได้ผลดีกว่าในพวกที่มีหัวหน้า

¹⁷ As cited by E.E. Maccoby, T.M. Newcomb and E.L. Hartney (eds.), Reading in Social Psychology (New York: Henry Holt, 1958), pp. 127-130.

¹⁸ R.D. Meade, "Leadership Studies of Chinese and Chinese - Americans" Journal of Cross - Cultural Psychology, 1:1970, pp. 325-332.

แบบปล่อยความหมาย

ปี¹⁹ (Meade, 1967) โลกชาวอังกฤษและชาวอเมริกันต่างทางวัฒนธรรมและ
 ความเคยชินเคยมีระบอบการปกครองของชนชาติที่ต่างกันว่า ผู้นำแบบทางวัฒนธรรม
 ภายของงานแตกต่างกันหรือไม โดยใ้ทำการทดลองกับเด็กเริ่มอายุจาก 10-11 ปี
 จำนวน 14 คนในอินเดียน โดยให้ทดลองหาผู้นำทำงานพร้อมกัน
 เป็นกลุ่มในสภาพที่มีหัวหน้าแบบประชาธิปไตย 6 สัปดาห์ และในสภาพหัวหน้าแบบ
 เผด็จการอีก 6 สัปดาห์ ผลปรากฏว่า ทั้งในแง่กำลังใจในการทำงาน
 ผลงานของกลุ่มและรวมถึงคุณภาพของงานแล้ว กลุ่มที่อยู่ในสภาพที่มีหัวหน้าแบบ
 เผด็จการมีสิ่งเหล่านี้สูงกว่า เมื่ออธิบายโดยการควบคุมของหัวหน้าแบบประชาธิปไตย
 ผลสรุปนี้ตรงข้ามกับที่ลิปิตและไวท์ (Lippitt and White)
 ศึกษาวางาน เขาจึงสรุปว่า อาจเนื่องมาจากความแตกต่างทางวัฒนธรรม
 วัฒนธรรมเป็นสำคัญ คือในอินเดียนั้นคนมีความเคยชินกับการปกครองแบบเผด็จการ
 มากกว่าแบบประชาธิปไตย ดังนั้นสภาพการทำงานในกลุ่มที่มีหัวหน้าแบบเผด็จการ
 จึงให้ผลงานมีประสิทธิภาพดีกว่ากลุ่มที่มีหัวหน้าแบบประชาธิปไตย

สำหรับในสังคมไทยนั้น วีรยุทธ วิเชียรโชติ²⁰ กล่าวถึงลักษณะสังคม
 ไทยว่า เป็นสังคมที่มีโครงสร้างทางอำนาจเป็นแบบปิตธิปไตย ยึดถือระบอบอาวุโส
 ประสพการณ์และประเพณีในการดำเนินงานร่วมกัน ดังนั้นระบบการทำงานรวม

¹⁹R.D. Meade, "An Experimental Study of Leadership in India,"
Journal of Social Psychology, 72 : 1, 1967, pp.35-43.

²⁰วีรยุทธ วิเชียรโชติ "ทฤษฎีสังคมไมตรีสัมพันธ์" พัฒนาวิถึผล (กรุงเทพมหานคร:
 กรุงเทพมหานครพิมพ์, 2516), หน้า 24.

กัน เป็นกลุ่ม หัวหน้ามักเป็นฝ่ายตัดสินใจและแก้ปัญหาสั่งการ โดยที่ลูกน้องไม่มี
โอกาสรวมวางแผนความมากนัก เมื่อเป็นเช่นนี้ ประสิทธิภาพของงานและ
ความพึงพอใจในงานของลูกน้องจึงผูกพันอยู่กับความเป็นผู้นำของหัวหน้า เป็นสำคัญ

ความพึงพอใจในงาน

การศึกษาความพึงพอใจในงานในระยะเริ่มแรกจากคีย์เฉพาะงาน
ตามอุตสาหกรรมเท่านั้น ต่อมาจึงมีผลวิจัยศึกษาในสถานอื่นๆ เช่น ทางด้านการ
ศึกษา ด้านการพยาบาล เป็นต้น ในระยะแรกมุ่งศึกษาเฉพาะตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับ
แรงจูงใจในการทำงานเพียงประการเดียว และการอธิบายความหมายคำว่า
" ความพึงพอใจในงาน " ของผู้ศึกษาแต่ละคนก็ไม่เหมือนกัน มักจะสับสนกันกับ
คำว่า " ทศนคติต่องาน " (Job Attitude) และความพึงพอใจในงาน
(Job Satisfaction)

ฮอปพอก²¹ (Hoppock) ผู้บุกเบิกงานวิจัยด้านความพึงพอใจในงาน
กล่าวว่า ความพึงพอใจและไม่พึงพอใจนั้น เป็นสิ่งเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน การที่
ต้องเฝ้าสองด้านนี้เพื่อความสะดวกและรัดกุมเมื่อต้องการกล่าวถึงความพึงพอใจใน
งาน แต่ในเชิงเปรียบเทียบจะหมายถึงพึงพอใจมากกว่าหรือพึงพอใจน้อยกว่าเท่านั้นเอง

วรูม²² (Vroom) กล่าวว่าทั้งทัศนคติในงานและความพึงพอใจใน
งานนั้นสามารถเฝ้าแทนกันได้ เพราะทั้งสองคำนี้จะหมายถึงผลที่ได้ จากการที่
บุคคลเขาไปมีส่วนร่วมในงานที่คนทำ ทัศนคติคนบางคนจะแสดงให้เห็นสภาพความ

²¹ R.Hoppock, Job Satisfaction (New York : Harper and Brothers
Publishes, 1935), p.12.

²² W.H. Vroom, Work and Motivation (New York : John Wiley and
Sons, Inc., 1964), p.99.



พึงพอใจในงานนั้น และทัศนคติที่คนสมควรจะแสดงให้เห็นถึงสภาพความไม่พึงพอใจในงานนั้นเอง แคบลัมและเนย์เลอร์²³ (Blum and Naylor) ก็สังเกตเห็นตรงกันข้ามกับแนวคิดของวรูม (Vroom) ต่างกัน ทั้งสองเห็นว่าทัศนคติต่องานและความพึงพอใจในงาน มีอิทธิพลที่เกี่ยวพันกันใด ทั้งสองกล่าววาทัสบลิคมีไร ความพึงพอใจ แม้วามันอาจแสดงให้เห็นลักษณะความพึงพอใจก็ตาม แต่ทัศนคติจะหมายถึง "ความพร้อม" (Readiness) ที่จะกระทำกรอย่างใดอย่างหนึ่งมากกว่าอีกอย่างหนึ่ง

ควยเหตุที่เกิดความสับสนในการใช้คำนี้เอง การจะกล่าวอ้างถึงสภาพความพึงพอใจในงานที่เป็นผลงานวิจัยก่อนๆ อาจทำได้ยาก เพราะงานวิจัยส่วนมากมักจะพูดถึงทัศนคติต่อลักษณะงาน เฉพาะอย่างยิ่ง เรียบกว่าความพึงพอใจในงานวิจัยบาง อย่างศึกษาลักษณะงานหลายด้านพร้อมกัน ก็ยังเรียบความพึงพอใจในงานเช่นกัน

อย่างไรก็ตามเมื่อกล่าวถึงความพึงพอใจในงานแล้ว มักจะหมายถึงปฏิกิริยาของบุคคลที่มีต่องานที่ตนทำทั้งสิ้น ควยเหตุนี้ความถี่เห็นเกี่ยวกับความหมายของ "ความพึงพอใจในงาน" จึงมีอยู่หลายแนวความคิดด้วยกัน กล่าวคือ

มอร์²⁴ (Morse) ได้ให้คำจำกัดความของความพึงพอใจในงานว่า หมายถึงทุกสิ่งทุกอย่างที่สามารถลดความตึงเครียด (Tensions) ของผู้ทำงานให้ต่ำลง เมื่อความตึงเครียดต่ำลงก็ย่อมเกิดความพึงพอใจ ดังนั้นความเครียด

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

²³ As cited by Charoon Pasuwan "Adaptability of the Herzberg Job Satisfaction Model Vocational Education Personnel in Thailand" Doctoral Thesis Indiana University, 1972, p.26.

²⁴ Nancy C. Morse, Satisfaction in White Callar Job. (Ann Arbor : University of Michigan Press, 1953), p.27.

เป็นมอเกิดของควาไม่พึงพอใจ ซึ่งความเครียดนี้มีผลเกี่ยวเนื่องมาจากความ
 ต้องการของมนุษย์ (Human Needs) ตามทฤษฎีที่ได้รับการยอมรับของ
 ความต้องการ ก็จะทำให้ความเครียดลดลง เป็นผลทำให้เกิดความพึงพอใจขึ้น
 สมิท²⁵ (Smith) ได้ในแนวความคิดเกี่ยวกับเรื่องนี้ไว้ว่า
 ในการทำงานของมนุษย์นี้ หากมนุษย์ได้รับการยอมรับเกี่ยวกับความต้องการ
 ในด้านร่างกาย (Physical Needs) ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย
 (Security Needs) ความต้องการทางสังคม (Social Needs)
 ก็จะทำให้มนุษย์เกิดความพอใจในงานได้

บางกนอธิบายความพึงพอใจในงานในลักษณะของความสขที่อื่นเทียบ
 ด้รับจากสภาพแวดล้อมของงานว่า สภาพแวดล้อมของงานทำให้บุคคลมีความ
 สขแล้ว เขาก็จะพึงพอใจในงานเห็น ดังเรน แอปเปิลไวท์²⁶ (Apple
 White) ได้ให้ความเห็นว่า ความพึงพอใจในงานหมายถึงความสขสบายที่
 ด้รับจากการทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงาน การมีทัศนคติที่ดีต่องาน และความพึง
 พอใจเกี่ยวกับรายได้ ซึ่งวอล์คเกอร์²⁷ (Walker) ก็มีความเห็นในแนวเดียวกัน
 นั่น คือเขามีความเห็นวว่า ความพึงพอใจในงานหมายถึงทุกสิ่งทุกอย่างที่
 สัมพันธ์กัน ระหว่างผู้ทำงานและหน่วยงาน ซึ่งผู้ร่วมงานด้รับความสขหวังจาก
 สภาพแวดล้อมต่าง ๆ ในการทำงาน

²⁵ Henry C. Smith, Psychology of Industrial Behavior (New York: McGraw-Hill Book Co., Inc., 1955), p.115.

²⁶ Philip B. Applewhite, Organization Behavior (New Jersey: Englewood Cliffs., Prentice - Hall Inc., 1965), p.6.

²⁷ Ibid., p.7.

ความพึงพอใจในงานจะเกิดจากองค์ประกอบอย่างไรก็ตาม เพียง
 อย่างเดียวไม่ได้ ย่อมเป็นผลรวมขององค์ประกอบหลายๆ อย่าง ดังที่ โยเคอร์²⁸
 (Yoder) ได้กล่าวถึงนิยามของ " ความพึงพอใจในงาน " ว่า หมายถึง
 ผลรวมของความรู้สึกของพนักงานใน คนหนึ่งว่าชอบหรือไม่ชอบทัศนคติต่างๆ
 ของเขา และมีระดับมากน้อยเพียงใด

จากนิยามและแนวคิดข้างต้น จะเห็นได้ว่าความพึงพอใจในงาน เป็น
 เรื่องของความรูสึกชอบหรือไม่ชอบ พอใจหรือไม่พอใจขององค์ประกอบต่างๆที่มีอยู่
 ในหน่วยงานนั้นๆ ซึ่งแตกต่างกันไปตามลักษณะของงานและหน่วยงานแต่ละแห่ง

องค์ประกอบของความพึงพอใจในงาน

องค์ประกอบของความพึงพอใจในงานนี้ มีความเชื่อที่ค่อนข้างจะ
 สอดคล้องกันว่า เงินเดือนหรือรายได้ เป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดของความพึง
 พอใจในงาน เพราะมนุษย์สามารถใช้จ่ายเงิน เพื่อสนองความต้องการของร่างกาย
 ได้ ซึ่งถือว่าเป็นความต้องการที่จำเป็นเหนือความต้องการอื่นใด แต่เฮอส์เบิร์ก²⁹
 (Herzberg) เห็นตรงกันกับความเชื่อข้างต้น เขากล่าวว่า เงินเป็นสิ่ง
 สำคัญ แต่ไม่ใช่ของประกอบที่สัมพันธ์กับความพึงพอใจในงาน แต่ความพึงพอใจ
 ในงานจะเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบอื่นที่ซับซ้อนกว่านี้ เขากล่าวว่าองค์ประกอบที่
 ทำให้เกิดความพึงพอใจในงานนั้นก็คือ

²⁸Dale Yoder, Personnel Principles and Policies, (New
 Jersey : Prentice - Hall Inc., 1959), p.445.

²⁹F. Herzberg, Work and the Nature of Man (New York :
 The World Publishing Co., 1966), p.7.

- สภาพการทำงาน (Working Condition)
- ความมั่นคงปลอดภัย (Security)
- ความก้าวหน้า (Advancement)
- การได้รับการยอมรับ (Recognition)
- ความสำเร็จ (Achievement)

เฮอซเบิร์ก (Herzberg) ยังได้เสนอความคิดเห็นต่อไปว่า การวัดระดับความพึงพอใจในงานของบุคคล จะคงพิจารณาถึงองค์ประกอบต่างๆ ไปพร้อมกัน เงินเดือนหรือรายได้ค่าจ้างไม่ใช่สาเหตุที่แท้จริงของความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจในงาน

กิลเมอร์และคณะ³⁰ (Gilmer and Others) ได้สรุปองค์ประกอบต่างๆที่มีผลต่อความพึงพอใจในงานไว้ 10 อย่างคือ

1. ความมั่นคงปลอดภัย (Security) ได้แก่ความมั่นคงในการทำงาน การได้ทำงานตามหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ ยอมรับได้ ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงานมีความสำคัญสำหรับคน แต่คนงานที่มีความรู้จะรู้สึกไม่มีความสำคัญเท่าใดนัก

2. โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน (Opportunity For Advancement) เช่นการได้มีโอกาสเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น การได้รับสิ่งตอบแทนจากความสามารถในการทำงาน จากงานวิจัยหลายเรื่องสรุปว่า การไม่มีโอกาสก้าวหน้าในงาน จะก่อให้เกิดความไม่ชอบงาน

³⁰Von Haller Gilmer and Others, Industrial Psychology, (New York : McGraw-Hill Book Co., 1966), pp.280-282.

3. บริษัทและการจัดการ (Company and Management)
 โลกแลความพอใจในรื่องเดียวของที่ทำงาน และพอใจในการจัดการของฝ่ายจัดการ
4. ค่าจ้าง (Wages)
 เกี่ยวกับค่าจ้างนี้มีความสำคัญ เป็นอันดับ 4-5 ขององค์ประกอบทั้งหมด คนงานหลายจะเห็นค่าจ้าง เป็นสิ่งสำคัญกว่าคนงานหญิง และผู้ที่ทำงานในโรงงาน ค่าจ้างมีความสำคัญสำหรับพวกเขา มากกว่าผู้ที่ทำงานในสำนักงานหรือหน่วยงานของรัฐบาล
5. ลักษณะของงานที่ทํา (Intrinsic of the Job)
 องค์ประกอบนี้ยอมสัมพันธ์กับความรูความสามารถของผูปฏิบัติ เขาได้ทำงานที่ตนเองรักก็จะเกิดความพึงพอใจ
6. การบังคับบัญชา (Supervision)
 คนงานหญิงจะมีความรู้สึกไวต่อองค์ประกอบนี้มากกว่าคนงานชาย
7. ลักษณะทางสังคม (Social Aspects of the Job)
 ทำงานในชุมชนปฏิบัติทําร่วมกับผู้อื่นอย่างมีความสุข เขาก็จะพอใจในงานนี้
8. การติดต่อสื่อสาร (Communication)
 ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน
9. สภาพการทำงาน (Working Condition)
 โลก แสง เสียง อากาศ หอนํ้า หองส้วม ชั่วโมงการทำงาน ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าสภาพการทำงานมีความสำคัญต่อหญิงมากกว่าต่อชาย สำหรับชั่วโมงการทำงานมีความสำคัญต่อชายมากกว่าลักษณะอื่น และในระหว่างหญิง โดยเฉพาะหญิงที่แต่งงานแล้ว ชั่วโมงการทำงานจะมีความสำคัญต่อเขามาก
10. สิ่งตอบแทน (Benefits)
 เช่น เงินมัดจำค้ตอบแทน เมื่อกออกจากงาน การรักษาพยาบาล ที่อยู่อาศัย วันหยุด เป็นต้น

สำหรับโกเซลลีและบราวน์³¹ (Ghiselli and Brown)) เห็นว่าองค์ประกอบที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในงานมีอยู่ 5 เรื่องใหญ่ๆ คือ

1. ระดับอาชีพ (Occupational Level) หมายถึงความว่าอาชีพนั้นๆ อยู่ในสถานะหรือความนิยมของงานอย่างไร ถ้าอาชีพอยู่ในสถานะสูงเป็นที่นับถือของคนทั่วไป ก็จะเป็นที่พึงพอใจของผู้ประกอบอาชีพนั้น
2. สภาพการทำงานต่างๆ อยู่ในลักษณะสะดวกสบาย เหมาะสมแก่การปฏิบัติ
3. ระดับอายุ (Age) จากการวิจัยพบว่า บางครั้งก็มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงาน บางครั้งก็ไม่มีความสัมพันธ์ แต่จากการศึกษาพบว่า ผู้ปฏิบัติงานระหว่างอายุ 25-34 ปี และอายุ 45-54 ปี มีความพึงพอใจในงานน้อยกว่ากลุ่มอื่นๆ
4. รายได้ (Finance Incentives) ได้แก่จำนวนรายได้ประจำและรายได้ที่จ่ายตอบแทนพิเศษ
5. คุณภาพของการปกครองบังคับบัญชา (Quality of Supervision) หมายถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้จัดการกับคนงาน การเอาใจใส่ต่อความเป็นอยู่ของคนงาน ย่อมมีความสำคัญต่อขวัญและการผลิต

สิ่งจูงใจที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในงาน

ในการทำงานนั้น ปัญหาที่นำคิดและนำสนใจสำหรับผู้บริหาร ซึ่งต้องการผลงานที่มีประสิทธิภาพสูง ย่อมอยากทราบว่าจะอะไรเป็นเครื่องจูงใจให้คนเราทำงาน เงินเดือน ค่าจ้าง รางวัล หรือสิ่งตอบแทนอื่นๆ เท่านั้น ที่เป็นตัวเครื่องจูงใจในการทำงานของคนเรา ดังที่ปรากฏทั่วไปในวงงานธุรกิจ นักจิตวิทยาได้ให้ความเห็นในเรื่องนี้ไว้หลายแนวด้วยกัน ในบรรดาทฤษฎีต่างๆ เหล่านี้

³¹ Edwin E. Ghiselli and Clarence W. Brown, Personnel and Industrial Psychology (New York : McGraw-Hill Co., Inc., 1965) pp. 430-433.

มีอยู่ทฤษฎีหนึ่งชื่อว่า Motivation Hygiene Theory ของเฮอส์เบิร์ก³²

(Herzberg)) เป็นทฤษฎีที่ว่าด้วยแรงจูงใจในการทำงาน

เฮอส์เบิร์ก (Herzberge) เสนอความเห็นไว้ว่า ในการทำงานให้โดยดลที่สุดนั้น ขึ้นอยู่กับการจูงใจในคนตั้งแต่ออกตั้งใจในการทำงาน ซึ่งจะต้องอาศัยปัจจัย 2 ชนิดคือ ปัจจัยทางสุขภาพ (Hygienic Factors) และปัจจัยที่เป็นตัวจูง (Motivator Factors) ปัจจัยแต่ละชนิดยังประกอบด้วยปัจจัยย่อยอื่น ๆ อีกดังนี้

1. ปัจจัยทางสุขภาพ มี

- เงินเดือน ค่าจ้าง ค่าตอบแทน
- ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน
- การช่วยเหลือและการให้คำแนะนำ
- นโยบายและการบริหารงานขององค์กร
- สภาพแวดล้อมในการทำงาน
- ตำแหน่ง ฐานะและความมั่นคงในงาน

2. ปัจจัยที่เป็นตัวจูง มี

- ความสำเร็จ (หน้าที่และลักษณะของงาน)
- การยอมรับนับถือ
- ความรับผิดชอบ
- โอกาส ความเจริญก้าวหน้าในการทำงาน

เฮอส์เบิร์กชี้ให้เห็นว่า ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสุขภาพ (Hygienic ... Factors) ในกลุ่มแรกนั้น ไม่ว่าปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน หากแล้ว ธรรมชาติหรือมันเคยเกินไปแล้ว ก็จะทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในงานขึ้น

³² Herzberg, op.cit., p.56.



แต่ถ้าจัดทำให้เพียงพอ จะชักจูงความไม่พึงพอใจให้หมดไป หากใดเป็นตัวกระตุ้นที่แท้จริงไม่

เฮอส์ เบิร์กมีความเห็นว่า ปัจจัยที่เป็นตัวจูง (Motivator Factors) ในกลุ่มหลังต่างหากที่เป็นตัว " จูง " ให้คนกระตือรือร้นในการยอมทำงาน และจะเป็นตัวนำความไม่พึงพอใจไปสู่ความพึงพอใจในการทำงาน และถ้าหากคนงานเกิดความพึงพอใจในงานแล้ว ก็ยอมทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลดี จากการทดลองของเขา เขาทำให้เห็นว่า สิ่งที่จะกระตุ้นหรือทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานของคนเราอย่างแท้จริงนั่นก็คือ ความสำเร็จงานและชดเชยของงานนั่นเอง คือแหล่งใหญ่ที่จะจูงใจคน เฮอส์ เบิร์กทำให้เห็นว่า ตัวประกอบในปัจจัยสุขภาพ (Hygienic Factors) นั้นทำหน้าที่แต่เพียง " ระบายความระคายเคืองในแก๊งแวลลอม และป้องกันความไม่พึงพอใจในการทำงานเท่านั้น "

จาร์จอร์น เสวกอร์น³³ ได้กล่าวถึงความคิดเห็นของบานาร์ค (Barnard) เกี่ยวกับสิ่งจูงใจ (Incentives) ที่หน่วยงานอาจให้แก่หมู่ปฏิบัติงานว่า ประกอบด้วย

1. สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ ได้แก่ เงิน สิ่งของ หรือสภาวะทางกายภาพที่ให้แก่บุคลากร ในการที่เขาปฏิบัติงานให้แก่หน่วยงาน เป็นการตอบแทนบริการของเขา

2. โอกาสของบุคคลที่ไม่เกี่ยวกับวัตถุ หมายถึงโอกาสที่บุคคลจะได้รับแตกต่างไปจากบุคคลอื่น ได้รับเกียรติยศ ได้รับอำนาจพิเศษส่วนตัว และโอกาสที่จะได้รับตำแหน่งอันทรงอำนาจกว่าเดิม

3. สภาวะทางกายภาพอันเป็นที่พึงปรารถนา ได้แก่การปรับปรุงสภาพแวดล้อมเกี่ยวกับที่ทำงาน เครื่องมือเครื่องใช้ในส่วนักงาน วัตถุสิ่งของต่างๆ ที่เกี่ยวกับบุคลากร ให้อยู่ในสภาพที่เป็นที่พอใจแก่ทุกคน

³³จาร์จอร์น เสวกอร์น, เรื่องเดิม, หน้า 18-19.

4. ผลประโยชน์ทางอุดมคติ เสนอการที่หน่วยงาน เปิดโอกาสให้บุคลากร
ใฝ่ฝันของอุดมคติหรืออุดมการณ์ของตนเอง เป็นคนว่า ความภาคภูมิใจที่ใคร่แสดงฝีมือ
ความรู้สึกพอใจที่ใคร่ทำงานอย่างเต็มที่ หรือใฝ่ฝันเองความรู้สึกของตนเองในด้าน
ความรักสวຍร์ักงาน ฯลฯ

5. ความตั้งใจในทางสังคม หมายถึงสภาพการคบหาสมาคมกับคนอื่น
ในหมู่รวมงาน การมีส่วนร่วมที่สัมพันธ์กับบุคคลภายในหน่วยงาน ความผูกพันกับ
สถาบัน และการมีส่วนร่วมที่กิจกรรมของสถาบัน

6. การปรับสภาพของการทำงานให้ตรงกับวิธีการที่บุคลากร เคยทำเป็น
นิสัย และตรงกับทัศนคติของบุคลากร ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพดีขึ้น

7. โอกาสที่จะมีส่วนร่วมอย่างกว้างขวาง การ เปิดโอกาสให้บุคลากร
มีส่วนร่วมในงานทุกชนิดที่หน่วยงานจัดให้มีขึ้น ช่วยให้ผู้บุคลากรรู้สึกว่า ตนเป็นคน
สำคัญของหน่วยงาน

8. สภาพการทำงานและการอยู่ร่วมกัน บุคลากรทุกคนอยาก เป็นมิตร
กัน และรู้จักกันอย่างกว้างขวาง หน่วยงานใดที่บุคลากรรู้จักกันหมดและสนิทสนม
กลมเกลียวกัน หน่วยงานนั้นก็จะได้ผลในทางประสิทธิภาพของงาน เพราะทุกคน
จะร่วมมือกันอย่างดีในการทำงาน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในงาน

เบนตันและไวท์³⁴ (Benton and White) ใฝ่ศึกษาเกี่ยวกับองค์

³⁴Douglas A. Benton and Harold C. White, "Satisfaction of Job Factors for Registered Nurses" Staffing : A Journal of Nursing Administration Reader, (Massachusetts ; Contemporary Publishing, Inc., 1974), pp.37-44.

ประกอบของความพึงพอใจในงานสำหรับพยาบาล (Registered Nurse)

เมื่อ ค.ศ. 1972 โดยศึกษาจากประชากรที่เป็นพยาบาลจำนวน 565 คน ว่าเป็นปฏิกริยาของโรคของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับงาน 16 ข้อ แบ่งเป็นกลุ่มใหญ่ 5 กลุ่ม โดยให้จัดอันดับความสำคัญในการทำงาน พยาบาลเห็นว่า ความปลอดภัย และความมั่นคง มีความสำคัญอันดับสูงสุด ถัดตามด้วยสังคม การยอมรับ ความสมหวังในชีวิต ลาจาง และอันดับที่สามอันดับสุดท้ายคือ กลุ่มต่างๆไปที่กล่าวถึง นโยบายเกี่ยวกับบุคคล

แต่เมื่อพยาบาลออกความเห็นอีกครั้ง เกี่ยวกับความบกพร่องในองค์ประกอบต่างๆเหล่านี้ในสภาพการทำงานจริงๆ ปรากฏว่าความปลอดภัยและความมั่นคง ที่ให้ความสำคัญเป็นอันดับหนึ่งก็มีความบกพร่อง เป็นอันดับหนึ่ง เช่นเดียวกัน เช่น เกี่ยวกับจำนวนบุคลากรไม่เพียงพอ สภาพการทำงานไม่ดี ฯลฯ ความสำคัญอันดับสองคือ ส่วนที่เกี่ยวข้องกับสังคมกลับกลายเป็นความบกพร่องอันดับสุดท้าย เพราะพยาบาลต่างๆไปเห็นว่า สมาคมพยาบาลมีความสำคัญต่อเขามาก แต่การยอมรับ เป็นความบกพร่องอันดับ 3 เกี่ยวกับความไม่พอใจในเรื่องการจัดการและการยอมรับหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ความสมหวังในชีวิต อันเป็นความสำคัญอันดับ 4 กลับกลายเป็นความบกพร่องอันดับ 2 พยาบาลไม่พอใจเกี่ยวกับโอกาสในการเลื่อนตำแหน่ง ตำแหน่ง และการศึกษาอบรม ส่วนในเรื่องอื่นซึ่ง เป็นความสำคัญน้อยที่สุด แต่กลับมีความบกพร่องน้อยที่สุด คือการรายได้ รายละเอียดของงานและนโยบายบริหารบุคลากร

ลอง เกสท์³⁵ (Longest) ได้ศึกษาความพึงพอใจในงานของพยาบาลในโรงพยาบาล โดยอาศัยความคิดเห็น เกี่ยวกับความพึงพอใจในงานตามทฤษฎีของ เฮอส์ เบิร์ก ได้สรุปตัวอย่างประชากรที่เป็นพยาบาล (Registered Nurse)

³⁵Longest, op.cit., pp.46-52.

จำนวน 195 คน จากโรงพยาบาล 10 แห่งในแคลิฟอร์เนีย กับผู้บริหารการ
ศึกษาพยาบาลจำนวน 28 คน จากรัฐเจอร์ซีย์ เครื่องมือที่ใช้ เป็นแบบประมาณ
ค่า โดยใ้แนวคิดจากทฤษฎีของเฮลด์เบิร์กจำนวน 14 ข้อ ปรับปรุงเหลือ 10
ข้อ ผลการศึกษาพบว่า ผลการเปรียบเทียบความสำคัญขององค์ประกอบที่ทำให้
เกิดความพึงพอใจของเฮลด์เบิร์กกับพยาบาล ปรากฏว่ามีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์
เพียง .164 แสดงให้เห็นว่า กลุ่มตัวอย่างพยาบาลไม่ให้ความสำคัญในเรื่องความ
พึงพอใจตามแนวของเฮลด์เบิร์ก โดยเฉพาะในเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
กลับเห็นว่ามีค่าสำคัญเป็นอันดับ 2 และความก้าวหน้าอยู่ในอันดับ 5 แต่พยาบาล
จัดให้อยู่ในอันดับ 9 และ 10 ตามลำดับ ส่วนความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกลับเห็น
ว่ามีค่าสำคัญอันดับ 2 ในขณะที่เฮลด์เบิร์กจัดอันดับ 9 สำหรับผู้บริหารการ
ศึกษาพยาบาล ผลปรากฏว่ามีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .467 ซึ่งนับว่า
ดีกว่าของพยาบาล แต่ถาเปรียบเทียบระหว่างพยาบาลกับผู้บริหารการศึกษาพยาบาล
ก็จะมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียง .311 เท่านั้น

จาร์วรรถ เศวกวรรณ³⁶ ได้ศึกษาความพึงพอใจในงานของพยาบาล
ในโรงพยาบาลกรุงเทพมหานคร เพื่อศึกษาความคิดเห็นของพยาบาลในโรงพยาบาล
กรุงเทพมหานคร เกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน เครื่องมือที่ใช้ เป็นแบบสำรวจ
ความพึงพอใจในงานที่ผู้วิจัยร่างขึ้นเอง ประกอบด้วยชุดทดสอบทั้งหมด 80 ข้อ
กลุ่มตัวอย่าง เป็นพยาบาลระดับวิชาชีพ ทั้งพยาบาลประจำการ หัวหน้าตึก
และนักรตรวจ ในโรงพยาบาลกรุงเทพมหานคร 21 แห่ง ให้เป็นตัวแทนของ
พยาบาลจากโรงพยาบาลของรัฐบาล โรงพยาบาลเอกชนจำนวน 340 คน
ผลการศึกษาพบว่า

1. ความพึงพอใจในงานของพยาบาลในโรงพยาบาลกรุงเทพมหานคร
อยู่ระดับปานกลาง แต่ความพึงพอใจในเรื่องเงินเดือนและสวัสดิการ กับโอกาส
ก้าวหน้าในการทำงาน อยู่ในระดับต่ำ ความพึงพอใจในเรื่องศักดิ์ศรีของวิชา

³⁶จาร์วรรถ เศวกวรรณ, เรื่องเดิม, หน้า 92-97.



ที่พ อยู่ในระดับสูง

2. ผลการ เปรียบ เทียบความพึงพอใจในงานของพยาบาล ระหว่างพยาบาล
ในโรงพยาบาลที่มีนัก เรียนฝึกงานกับโรงพยาบาลที่ไม่มีนัก เรียนฝึกงาน พยาบาลใน
โรงพยาบาลของรัฐกับโรงพยาบาลเอกชน พยาบาลที่ปฏิบัติงานตั้งแต่ 1-5 ปี
กับ 11 ปี ขึ้นไป 1-5 ปี กับ 6-10 ปี มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทาง
สถิติที่ระดับ .01 แต่พยาบาลที่ปฏิบัติงานตั้งแต่ 6-10 ปี กับ 11 ปีขึ้นไป ไม่แตก
ต่างกัน

เฮอซเบิร์กและคณะ³⁷ (Herzberg and Others) ได้ศึกษาความ

พึงพอใจในงานของวิศวกรและนักบัญชีใน Pithburgh Industrial
Occupation โดยใช้วิธีสัมภาษณ์ตามแบบสอบถาม ผลการสัมภาษณ์จะออกมา
เป็นคะแนนที่บ่งชี้ระดับความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานว่าสูงหรือต่ำ
การสัมภาษณ์ เริ่มตนด้วยการให้กลุ่มตัวอย่างอธิบายรายละเอียดสภาพของงานที่ทำ
ให้เขาพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจ การปฏิบัติงาน การสัมพันธ์กับบุคคลอื่น และ
สภาพความเป็นอยู่ของตนเอง

ผู้วิจัยนำผลการสัมภาษณ์มาวิเคราะห์ เพื่อต้องการทราบว่า

- องค์ประกอบชนิดใดในบางที่กลุ่มตัวอย่างกล่าวถึง เมื่อเขาไม่

พึงพอใจในงาน

- องค์ประกอบในบางที่กลุ่มตัวอย่างกล่าวถึง เมื่อเขาพึงพอใจ

ในงาน

- องค์ประกอบในบางที่ทำให้พึงพอใจและไม่พึงพอใจ แตกต่างกัน

หรือไม่

³⁷ F. Herzberg, B. Mausner, and B.B. Snydenan, The Motivation to Work, (New York : John Wiley and Sons, Inc., 1959), p.114.

ผลการศึกษาพบว่า องค์ประกอบที่ทำให้พึงพอใจนั้นแตกต่างจาก
องค์ประกอบที่ทำให้ไม่พึงพอใจ กล่าวคือ

ก. องค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพึงพอใจได้แก่

1. ชัยฤทธิ์ผลในการทำงาน
2. การได้รับการยอมรับจากผู้ร่วมงาน
3. ลักษณะของงานที่ทำ
4. การมีส่วนร่วมรับผิดชอบ
5. โอกาสก้าวหน้าในงาน

ข. ส่วนประกอบที่ทำให้หัวหน้าและนักบัญชีเหล่านี้ไม่พึงพอใจในงานมี

ดังนี้

1. เงินเดือนค่า
2. ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานที่อยู่ในสภาพไม่พึงประสงค์
3. สถานภาพที่ต่ำ
4. การบังคับบัญชา
5. นโยบายและการบริหารของบริษัท
6. ความปลอดภัยในการทำงาน

สมาคมการศึกษาแห่งชาติ³⁸ (The National Education Association) ของสหรัฐอเมริกา ได้วิจัยเกี่ยวกับขวัญและความพึงพอใจใน
งานของอาชีพครูในโรงเรียนประจำท้องถิ่นต่างๆ เมื่อ ค.ศ. 1968 เนื่องจาก
สหรัฐอเมริกาในระยะนั้นประสบปัญหาครูลาออกจากงานเป็นจำนวนมาก เพื่อก

³⁸The National Education Association Research Division,
NEA Research Bulletin, 1968 pp.40-41.



ทางแก้ปัญหานี้ จึงได้มอบหมายให้ NBA Research Division
สร้างเครื่องมือวัดขวัญและความพึงพอใจในงานของครูเหล่านี้ แล้วนำไปทดสอบ
กับกลุ่มครูในโรงเรียนต่างๆทั่วสหรัฐอเมริกา

ผลการวิจัยปรากฏว่ามีองค์ประกอบต่างๆถึง 19 องค์ประกอบที่ทำให้
ครูไม่พอใจในงาน จนถึงกับลาออกจากงานไป และผลการศึกษานี้พบว่า ปัญหา
เรื่อง เงินเดือนค่าไม่ใช่อุปสรรคสำคัญที่ทำให้ครูไม่พึงพอใจในงาน แต่ปัญหาที่สำคัญ
ที่สุดคือ ไม่มีเสรีภาพอย่างเพียงพอในการนำวิสัยทัศน์โครงการ วิชาการสอนมาใช้
สภาพแวดล้อมและ เครื่องอำนวยความสะดวกไม่ดี ความสัมพันธ์กับผู้บริหาร
ผู้บริหารและคณะกรรมการการศึกษา

จากหน้า 39 (Johnson) ได้ศึกษาเมื่อ ค.ศ.1967 เพื่อต้องการ
ทราบว่าองค์ประกอบอะไรบ้างที่สัมพันธ์กับความพึงพอใจ และไม่พึงพอใจในงาน
ด้านการศึกษาโดยใช้ เครื่องมือของ เดวิด เบิร์ก เป็นแบบสอบถามประกอบด้วย
คำถาม 56 ข้อ กลุ่มตัวอย่างเป็นครูที่มาจากโรงเรียนประถมศึกษา 9 โรงเรียน
โรงเรียนมัธยม 8 โรงเรียน ในรัฐจอร์เจียจำนวน 415 คน กลุ่มตัวอย่างถูกกำหนด
ให้อธิบายว่า เมื่อและ เหตุใด ความที่ ทำให้ตนรู้สึกพึงพอใจและไม่พึงพอใจในงานสอน
หลังการวิเคราะห์หาค่า พบว่า

1. องค์ประกอบที่ทำให้ครูมีความพึงพอใจในงานสอน ประกอบด้วย
การได้รับผลสำเร็จในการสอน สัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงาน การได้รับ
การยอมรับนับถือ ลักษณะของงานที่สอน และความรับผิดชอบหน้าที่
2. องค์ประกอบที่ทำให้ครูไม่พึงพอใจในงานสอนมี นโยบายของ

³⁹ As cited by The Cooperative Research Project No. 570

โรงเรียนและการบริหารงานของมูลนิธิชัยพัฒนา สถานภาพของตนเองและที่วิต
ความเป็นอยู่ของตัวครูเอง

3. ทั้งครูประถมและครูมัธยมมีความเห็นสอดคล้องกันว่า ความสัมพันธ์
ผลในการสอน การไต่ถามการยอมรับนับถือและสภาพของงาน เป็นตัวการที่
ทำให้ครูเกิดความพึงพอใจในงาน

ประศักดิ์ นียากร⁴⁰ ได้ศึกษาสภาพความพึงพอใจในงานของอาจารย์
วิทยาลัยครูสังกัดกรมการฝึกหัดครู กระทรวงศึกษาธิการ เมื่อ พ.ศ.2512
กลุ่มตัวอย่าง เป็นอาจารย์ในวิทยาลัยครูจำนวน 507 คน ผลการศึกษาปรากฏ
ว่า

1. สภาพความพึงพอใจของอาจารย์วิทยาลัยครูส่วนรวมอยู่ในระดับ
ปานกลาง มีความพึงพอใจต่ำในเรื่อง เงินเดือนและสวัสดิการ และมีความ
พึงพอใจสูงในเรื่องศักดิ์ศรีของอาชีพ

2. ความพึงพอใจในงานของอาจารย์วิทยาลัยครูไม่แตกต่างกันใน
เรื่อง เกี่ยวกับเพศ อาจารย์จากส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ตลอดจนระดับชั้น
ตรี โท เอก

สัมพันธ์ภาพระหว่างความเป็นผู้นำกับความพึงพอใจในงาน

หัวหน้าในกลุ่มต่าง ๆ นั้นมีการปกครองตนเองแตกต่างกันมาก ถึงแม้
บางกรณีจะมีการกำหนดอำนาจ และขอบเขตบทบาทของหัวหน้าในกลุ่มไว้อย่าง

⁴⁰ ประศักดิ์ นียากร, "สภาพความพึงพอใจในงานของอาจารย์
วิทยาลัยครู" (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต แผนกวิชาบริหารการศึกษา
บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พ.ศ.2512) (อัคราเน่า),

มีแผนแผน แต่หัวหน้ามักไม่ปฏิบัติตามมปมัญญัติหรือกฎเกณฑ์ที่กำหนดไว้นั้น
 กสัใจความคิดและวิจารณ์ของตนเองในการปกครองลูกน้อง ปรากฏ
 การดเนินนี้มีผลลดความพึงพอใจในงานของลูกน้อง เป็นอันมาก เพราะพฤติกรรม
 ของหัวหน้าหรือผู้นำมีอิทธิพลโดยตรงต่อบรรยากาศภายในกลุ่ม ตลอดจน
 กาลังใจในการทำงานของลูกน้อง และต่อประสิทธิภาพในการทำงานของ
 กลุ่มนั้น

การศึกษาวิจัยในเรื่องนี้เท่าที่มีมา มักจะศึกษาวิเคราะห์กันในขอบ
 เขตที่ว่า ผู้นำแบบไหนจะมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพและความพึงพอใจในงานของ
 ลูกน้องมากที่สุด มักจะจำแนกผู้นำในกลุ่มตามลักษณะหรือคุณสมบัตินของผู้นำ
 แล้วคุณลักษณะของลูกน้องในกลุ่มของผู้นำประเภทนั้นๆ เช่นการแบ่งประเภทหัว
 หนาคามวิธีการที่หัวหน้าใช้ปกครองกลุ่มของตน ซึ่งอาจแบ่งได้เป็นหัวหน้าแบบ
 ประชาธิปไตยและหัวหน้าแบบอัทคาริปไตย หรืออาจแบ่งผู้นำออกตามทัศนคติ
 และแรงจูงใจที่เกี่ยวกับการทำงานในกลุ่ม เป็นผู้นำแบบขงงานและผู้นำแบบ
 มุงสัมพันธ์ แล้วก็ศึกษาว่า ภายใต้การปกครองของหัวหน้าประเภทต่างๆ
 เหล่านี้ ประสิทธิภาพของงานและความพึงพอใจในงานของลูกน้องกลุ่มใดจะ
 สูงที่สุด

โกศล มีกลิ่น⁴¹ ได้ศึกษาอิทธิพลของหัวหน้าแบบประชาธิปไตยและ
 แบบอัทคาริปไตยที่มีต่อขวัญ กาลังใจในการทำงานของลูกน้อง และประสิทธิ
 ภาพในการทำงานของกลุ่ม โดยเปรียบเทียบกลุ่มทำงานในสภาวะที่คง เกรียบค

⁴¹โกศล มีกลิ่น, "รูปแบบของผู้นำ และสภาพการณ์ในการทำงาน
 ที่มีต่อขวัญและผลผลิตของกลุ่ม" (ปริญญาบัณฑิตการศึกษามหาบัณฑิต สาขา
 จิตวิทยาสังคม มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร พ.ศ.2518)
 (อัดสำเนา)

มากกับทั้ง เกรียคนอย รายละเอียดในการทดลองนี้คือ นิสิตหญิงอาสาสมัคร
ในวิทยาลัยการภารบุรี จำนวน 60 คน ใ้รับเชิญมาร่วมในการทดลอง
ผู้วิจัยได้แบ่งนิสิตหญิง เป็นกลุ่มย่อยกลุ่มละ 3 คน และให้สมาชิกแต่ละกลุ่มรวม
กันทำงานไขอักษร

หัวหน้าของแต่ละกลุ่มในการทดลองนี้ หัวหน้าแบบอัคราธิปไตยจะต้อง
แสดงบทบาทต่อไปนี้คือ เป็นผู้กำหนดจุดมุ่งหมายของกลุ่ม ถือความคิดเห็นของ
ตนเอง เป็นใหญ่ ไม่เปิดโอกาสให้ลูกน้องแสดงความคิดเห็นมากนัก ออกคำ
สั่งแทนการขอร้อง เป็นผู้ตัดสินใจปัญหาของกลุ่มแต่เพียงผู้เดียว การแบ่งหรือมอบ
หมายงานนั้น หัวหน้าแบบอัคราธิปไตยจะกระทำเอง โดยไม่ขอความคิดเห็น
จากสมาชิกอื่น ๆ

ส่วนหัวหน้าแบบประชาธิปไตย นอกจากจะใ้ไขอักษรความเป็นจำนวน
เท่าเดียวกับลูกน้องแล้ว ยังใ้รับคำแนะนำว่า ยอมให้สมาชิกมีส่วนร่วมใน
การวางแผนนโยบายของกลุ่ม ยอมรับฟังความคิดเห็นและ เหตุผลของสมาชิกอื่น
มักพูดขอร้องแทนการออกคำสั่ง ใ้ระมติของกลุ่มในการริ่ชาคปัญหา แบ่งหรือมอบ
งานโดยลูกน้อง เลือกปฏิบัติใ้

ผลการทดลองปรากฏว่า สมาชิกในกลุ่มที่มีผู้นำแบบประชาธิปไตย
มีขวัญและกำลังใจสูงกว่าสมาชิกในกลุ่มที่มีผู้นำแบบ อัคราธิปไตยอย่าง เชื่อมั่นใ้
และพบว่าสมาชิกในกลุ่มที่มีผู้นำแบบ อัคราธิปไตย อยู่ในสภาวะกึ่งเกรียค มี
ขวัญและกำลังใจต่ำใ้ที่สุด ส่วนกลุ่มที่มีผู้นำแบบประชาธิปไตยมีขวัญและกำลังใจ
ใ้ทั้งสองหัวหน้าและ ลูกน้องใ้มากที่สุดและมีผลงานใ้ความ

โอ โดโนแวน⁴² (O' Donovan) ใ้ศึกษาอิทธิพลของแบบ

⁴²Thomas R. O' Donovan, "Leadership Dynamics," Journal of Nursing Administration, 5:9, 1975, p.33.

ผู้นำ (Leadership Style) ที่มีต่อประสิทธิภาพและความพึงพอใจใน
งานของพยาบาล เขาสรุปให้เห็นถึงผลเสียหายของหน่วยงานที่เกิดจากการ
ใช้ผู้นำที่ไม่เหมาะสมดังนี้

1. ทำให้ขวัญและแรงจูงใจของผู้ใ้บังคับบัญชาลดลง
2. ประสิทธิภาพในการผลิต (Productivity) หรือ ประสิทธิภาพของงานลดลง โดยเฉพาะในโรงพยาบาลทำให้ประสิทธิภาพในการ
พยาบาลผู้ป่วยต่ำลง ก่อให้เกิดการสูญเสียกำลังงานและค่าใช้จ่ายสูงขึ้น
3. เป็นเหตุให้พยาบาลลาออกและ เปลี่ยนงานมากขึ้น
4. ทำให้ผู้บังคับบัญชาขาดแรงกระตุ้นที่จะพัฒนาความรู้ ความสามารถ
ของตนให้สูงขึ้น

จึงอาจกล่าวได้ว่า การมีหัวหน้าที่มีลักษณะและคุณสมบัติแตกต่างกัน
จะทำให้ลูกน้องมีความพึงพอใจในงานและประสิทธิภาพของงานแตกต่างกันไปคอย
สำหรับความสัมพันธ์ระหว่าง ลักษณะความเป็นผู้นำของหัวหน้ากับความ
พึงพอใจในงานของลูกน้องที่มีไปเพราะรูปแบบของหัวหน้านั้น เป็น เรื่องที่ยัง
สนใจศึกษานอญมาก กล่าวคือ ผู้วิจัยส่วนมากมุ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง
ลักษณะความเป็นผู้นำแบบใดแบบหนึ่ง โดยเฉพาะ กับความพึงพอใจในงานของ
ลูกน้องทั้งกล่าวข้างคน ส่วนบุคลิกภาพตามความเป็นผู้นำในลักษณะรวมของหัวหน้า
ที่มีลักษณะความเป็นผู้นำสูงหรือ มีความเป็นผู้นำต่ำ โดยไม่ชี้เฉพาะแบบใดแบบ
หนึ่งที่มีผลต่อความพึงพอใจในงานของลูกน้องนั้น ยังไม่กระทำกัน เท่าใดนัก
ซึ่งแท้จริงแล้วหัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชาที่มีลักษณะความเป็นผู้นำสูงหรือต่ำเพียงใด
ขอบข่ายของคประกอบทางความสามารถทางสติปัญญา การตัดสินใจ ความ
รับผิดชอบ ความเชื่อมั่นในตนเอง การให้ความร่วมมือกับบุคคลอื่นประกอบกัน⁴³

⁴³ อ่ำพล โอง เกลือบ "ความวิตกกังวล ความสามารถในการอ่านและลักษณะ
อื่นบางประการของบุคลิกภาพ" (ปริญญาวิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต วิทยาลัยวิชาการ-
ศึกษาประสานมิตร, 2515,) หน้า 39.

หากหัวหน้าหรือบุคคลที่คุมไปกายของประกอบ เหล่านี้ ย่อมเป็นบุคคลที่มีลักษณะ
ความเป็นผู้นำสูงกว่าหัวหน้าหรือบุคคลที่ขาดของประกอบดังกล่าว จากผลงาน
วิจัยต่าง ๆ ยืนยันสอดคล้องกันว่า ลักษณะความเป็นผู้นำสูงและต่ำต่างกัน จะทำ
ให้เกิดความพึงพอใจในงานแตกต่างกันด้วย

ไพร์ เออร์และคิสตีฟาโน⁴⁴ (Pryer and Distefano) ได้
ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะความเป็นผู้นำและความพึงพอใจในงานของ
พยาบาลในโรงพยาบาลโรคจิต สหรัฐอเมริกา พบว่าลักษณะความเป็นผู้นำมีความ
สัมพันธ์เชิงนิมิตกับความพึงพอใจในงาน กล่าวคือ ผู้นำที่มีลักษณะความเป็นผู้นำ
ต่ำจะทำให้ความพึงพอใจในงานของลูกน้องลดต่ำลงด้วย

คุก⁴⁵ (Cook) ได้วิจัยครูใหญ่จำนวน 25 คนและคณะครูในโรงเรียน
ระดับมัธยมต้นและ 4 คน พบว่าครูใหญ่ที่มีความเป็นผู้นำสูง จะช่วยให้เกิด
ประสิทธิภาพในการดำเนินงานของครูในระดับสูง ครูมีความพึงพอใจต่องานสอน
คณะครูจะปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถ

จะเห็นได้ว่า การศึกษาวิจัยผู้นำ อาจทำได้หลายด้านด้วยกัน โดย
อาจจำแนกประเภทของผู้นำในกลุ่มต่างๆ ตามลักษณะหรือคุณสมบัติของผู้นำ
เช่นการแบ่งประเภทผู้นำตามวิธีการที่ผู้นำใช้ปกครองกลุ่ม แบ่งตามประวัติความเป็น
มาของบุคคลในขณะดำรงตำแหน่ง นอกจากนี้ยังแบ่งออกตามทัศนคติและแรง

⁴⁴Margaret W. Pryer and M.K. Distefano, "Perceptions of Leadership, Job Satisfaction and Internal - External Control Across Three Nursing Levels" Nursing Research, 20:6, 1971, pp.534-536.

⁴⁵Richard P. Cook, "The Relationship of Principal Leader Behavior and Teacher Moral to Certain Other Variable in Selective Urban Elementary Schools," Dissertation Abstract, 31:10, 1971, p. 5063-A.

จิตใจเกี่ยวกับการทำงานของกลุ่ม การศึกษา เหล่านี้ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของผู้วิจัย เป็นสำคัญ

ส่วนการศึกษา เรื่องความพึงพอใจในงานก็ เช่นเดียวกัน เท่าที่ผู้ศึกษาได้ศึกษามา ทางนี้มักจะศึกษาปัญหาที่ว่า อะไร เป็น เครื่องจูงใจให้เร่างาน (พึงพอใจในงาน) โดยมุ่งศึกษาที่ตัวแปร เกี่ยวกับแรงจูงใจภายนอก ความสัมพันธ์ระหว่างความพอใจในงานกับตัวแปรที่เป็นแรงจูงใจภายนอกต่างๆ เช่น ความพึงพอใจในงานจะสัมพันธ์กับค่าจ้าง ค่าตอบแทน สวัสดิการ ความมั่นคงในงาน เป็นต้น

ส่วนการศึกษา เกี่ยวกับความเป็นผู้นำซึ่งถือเป็นองค์ประกอบหนึ่งของบุคลิกภาพที่มีอยู่ในตัวบุคคล ว่ามีความเป็นผู้นำสูงหรือต่ำเพียงใด ยังมีผู้สนใจศึกษาน้อย ซึ่งบุคลิกภาพความเป็นผู้นำมีส่วนสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับคุณภาพของงาน และประสิทธิภาพในการทำงาน กล่าวคือ ผู้ที่มีลักษณะความเป็นผู้นำสูง ย่อมทำงานได้มีประสิทธิภาพสูงและมีความพึงพอใจในงานสูง ถ้าบุคคลนั้นได้แสดงบทบาทเหมาะสมกับบุคลิกภาพของตน ส่วนการวิจัยที่เกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน ผู้วิจัยมุ่งศึกษาเฉพาะทัศนคติที่มีต่องานของบุคคล ว่าพอใจหรือไม่พอใจในงานที่ทำเพียงใด เพื่อหาความสัมพันธ์กับภาวะความเป็นผู้นำของบุคคลนั้น ดังกล่าวแล้ว

ศูนย์วิจัยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย