

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ความพึงพอใจในงาน ปัจจัยส่วนบุคคลกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การของอาจารย์พยาบาล ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎีต่างๆ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สรุปสาระสำคัญ ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
 - 1.1 คำจำกัดความภาวะผู้นำ
 - 1.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำ
2. แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 - 2.1 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass
 - 2.2 องค์ประกอบทางการเปลี่ยนแปลง
3. แนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน
 - 3.1 ความหมายของความพึงพอใจในงาน
 - 3.2 ความสำคัญในการศึกษาความพึงพอใจในงาน
 - 3.3 ทฤษฎีความพึงพอใจในงาน
4. ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ
 - 4.1 แนวคิดเกี่ยวกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ
 - 4.2 ความหมายของความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ
 - 4.3 ปัจจัยนำของความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ
 - 4.4 ความสำคัญของความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ
 - 4.5 การสร้างความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ
 - 4.6 ผลของความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ
 - 4.7 แนวทางการวัดความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ
5. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ
6. ความพึงพอใจในงานกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ
7. ปัจจัยส่วนบุคคลกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ
8. กรอบแนวคิดในการวิจัย

แนวคิดภาวะผู้นำ

คำว่าผู้นำ (Leader) เริ่มมีใช้เมื่อ ปี ค.ศ 1300 แต่คำว่าภาวะผู้นำ (Leadership) มีปรากฏในปี ค.ศ 1834 หรือต้นศตวรรษที่ 19 ซึ่งแปลว่า ความสามารถในการนำผู้อื่น (Oxford English Dictionary, 1993: kk)

การบริหารองค์การให้มีประสิทธิภาพและสร้างความสำเร็จให้แก่องค์การนั้นต้องอาศัยภาวะผู้นำหรือแบบพฤติกรรมของผู้บริหารเป็นสำคัญ เนื่องจากผู้นำเป็นจุดรวมแห่งพลังของมวลสมาชิกในองค์การ ดังนั้นผู้นำจึงเปรียบเสมือนหลักชัยในการดำเนินงานขององค์การ โดยเฉพาะต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ความสามารถและลักษณะผู้นำมีส่วนสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับคุณภาพงานและคุณค่าขององค์การ (สมพงษ์ เกษมสิน, 2526)

1. คำจำกัดความภาวะผู้นำ

นักวิชาการและนักวิจัยได้ให้คำจำกัดความภาวะผู้นำไว้แตกต่างกัน ขึ้นกับทฤษฎีและความสนใจของแต่ละบุคคล ซึ่ง Stogdill (1974: 259 cited in Yukl, 1994: 2) ได้รวบรวมคำจำกัดความภาวะผู้นำในแง่มุมต่างๆ ไว้ ซึ่งบางส่วนของคำจำกัดความมีดังต่อไปนี้

1.1 ภาวะผู้นำ คือ การใช้อิทธิพลระหว่างบุคคล ในสถานการณ์และการชี้นำผ่านกระบวนการติดต่อสื่อสาร เพื่อบรรลุเป้าหมายเฉพาะหรือเป้าหมายร่วมกัน

1.2 ภาวะผู้นำ คือ พฤติกรรมของปัจเจกบุคคล เมื่อเขาชี้นำกิจกรรมของกลุ่มไปสู่เป้าหมายร่วมกัน

1.3 ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการของการใช้อิทธิพลต่อกิจกรรมของกลุ่มเพื่อบรรลุเป้าหมาย

1.4 ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการให้แนวทางที่มีความหมาย เพื่อความพยายามร่วมกัน และความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามเพื่อบรรลุเป้าหมาย

1.5 ภาวะผู้นำ คือ การริเริ่มและคงไว้ซึ่งโครงสร้างของความคาดหวังและการมีปฏิสัมพันธ์

Bass (1981 อ้างถึงในพินิตา ตามาพงศ์, 2534: 9) ได้สรุปคำจำกัดความภาวะผู้นำไว้ว่า หมายถึง

1.1 เป็นจุดรวมของกระบวนการกลุ่ม คือ เป็นจุดรวมของอำนาจที่ทำให้กลุ่มร่วมมือกันในการเปลี่ยนแปลง ประกอบกิจกรรมหรือควบคุม

1.2 เป็นบุคลิกภาพและผลอันเกิดจากบุคลิกภาพของผู้นำ

1.3 เป็นศิลปะในการทำให้ผู้อื่นยอมตาม คือเป็นความสามารถของผู้ผู้นำในการสร้างความประทับใจ ทำให้ผู้ตามเชื่อฟัง ภักดีและร่วมมือ

1.4 เป็นการใช้อิทธิพลทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เกิดการร่วมมือเพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายที่วางไว้

1.5 เป็นการกระทำหรือพฤติกรรมในการอำนวยความสะดวกและการประสานกิจกรรมของสมาชิกในกลุ่ม

1.6 เป็นรูปแบบของการชักจูง หรือสร้างแรงบันดาลใจมากกว่าการบังคับ

1.7 เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับอำนาจ โดยผู้นำใช้อำนาจที่มีอยู่ในการกำหนดพฤติกรรมของสมาชิก

1.8 เป็นเครื่องมือในการบรรลุจุดมุ่งหมาย โดยการกำหนดสถานการณ์และพฤติกรรมของกลุ่มแล้วกระตุ้น ผลักดันและประสานองค์การไปสู่จุดมุ่งหมาย

1.9 เป็นผลของการมีปฏิสัมพันธ์ คือเป็นการกระตุ้นซึ่งกันและกันระหว่างคนที่มีความแตกต่างกัน เพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายเดียวกันด้วยความสมัครใจ

1.10 เป็นการแสดงบทบาทตามที่สังคมคาดหวังระหว่างผู้นำและสมาชิกกลุ่ม

1.11 เป็นการริเริ่มโครงสร้างและคงไว้ซึ่งโครงสร้างของความคาดหวังและการมีปฏิสัมพันธ์
กรองแก้ว อยู่สุข (2538: 132) อธิบายไว้ว่า ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถที่จะใช้อิทธิพลในการนำกลุ่มไปสู่วัตถุประสงค์ ซึ่งอิทธิพลนี้อาจได้รับมาอย่างเป็นทางการ เช่น การได้รับการแต่งตั้งให้เป็นหัวหน้าหน่วยงาน ผู้จัดการและผู้อำนวยความสะดวก เป็นต้น ซึ่งได้มีการกำหนดขอบเขตการใช้อำนาจหน้าที่ไว้ชัดเจนและเป็นลายลักษณ์อักษร

Bennis (1959 cited in Marriner, 1993: 5) ให้คำจำกัดความภาวะผู้นำไว้ว่า คือ กระบวนการซึ่งผู้นำชักนำผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติตามที่ผู้นำต้องการ

จากคำจำกัดความดังกล่าวสามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกมาเมื่อมีปฏิสัมพันธ์กับคนอื่น ซึ่งมีอิทธิพลที่จะทำให้คนอื่นเชื่อฟังและให้ความร่วมมือในการปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ และพฤติกรรมต่างๆ ที่แสดงออกมาจะเป็นการชักจูงโน้มน้าว สร้างความประทับใจ มิใช่โดยการบีบบังคับ

ได้มีการศึกษาในเรื่องเกี่ยวกับภาวะผู้นำอย่างมากมาย เริ่มตั้งแต่ก่อนสมัยคริสตกาล มาจนถึงปัจจุบัน โดยในระยะแรกศึกษาความมีประสิทธิภาพของความเป็นผู้นำ โดยมีจุดสนใจอยู่ที่คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้นำ ต่อมาจึงได้เปลี่ยนไปเป็นการศึกษาพฤติกรรมของผู้นำและผู้นำ

ตามสถานการณ์ (สมัยศ นาวิการ, 2524: 188-189) และในปี ค.ศ 1980 ได้มีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Yukl, 1994: 350) ซึ่งในปัจจุบันได้รับความสนใจอย่างกว้างขวาง

2. ทฤษฎีภาวะผู้นำ

การศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำและการพัฒนาทฤษฎีภาวะผู้นำมีหลายแนวทางการศึกษาถูกจำแนกตามระยะเวลาและวิธีที่ทำการศึกษา ซึ่ง Yukl (1994: 11) ได้แบ่งวิธีการศึกษาผู้นำออกเป็น 4 วิธี คือ

2.1 การศึกษาคุณลักษณะผู้นำ (Trait approach)

การศึกษาคุณลักษณะผู้นำ เป็นวิธีแรกของการศึกษาภาวะผู้นำซึ่งได้แนวทางจากทฤษฎีบุคคลผู้ยิ่งใหญ่ (Great Man Theories) ในสมัยกรีกและโรมันโบราณ ซึ่งนักทฤษฎีได้พยายามค้นหาลักษณะสากลของผู้นำที่มีประสิทธิผลและแยกผู้นำออกจากผู้ตาม และเชื่อว่าความเป็นผู้นำในบุคคลจะติดตัวมาแต่กำเนิดและไม่สามารถจะเรียนรู้หรือเสริมสร้างได้ Stogdill ได้สรุปลักษณะผู้นำจากผลการวิจัยของนักวิจัยคุณลักษณะผู้นำ ดังต่อไปนี้ เช่น มีสถานะทางสังคมดี มีบุคลิกดี สถิติปัญญาดี ซื่อสัตย์ เชื่อมมั่นในตนเอง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สามารถเอาชนะอุปสรรคต่างๆ ได้ มีมนุษยสัมพันธ์ดี และสุขภาพแข็งแรง เป็นต้น นอกจากนี้ จากการศึกษาวิเคราะห์องค์ประกอบ (factor analysis) พบว่าผู้นำแตกต่างจากคนอื่นตรงที่มีทักษะดังต่อไปนี้ แตกต่างจากคนอื่น คือ ทักษะในการติดต่อสื่อสาร ทักษะทางความคิด ทักษะการจัดการและทักษะทางสถิติปัญญา (Stogdill, 1974 cited in Bass, 1985)

จากการศึกษาคุณลักษณะผู้นำทำให้มีความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำกว้างขึ้นแต่ไม่สามารถค้นหาคุณลักษณะที่จะรับประกันถึงความสำเร็จของผู้นำได้ เพราะไม่ได้ศึกษาว่าคุณลักษณะจะมีผลในระยะยาว (delayed outcome) เช่น การกระทำของกลุ่มหรือความก้าวหน้าของผู้ตามเป็นอย่างไร (Yukl, 1994: 7) ด้วยเหตุผลดังกล่าว การศึกษาวิจัยต่อมาจึงได้พัฒนาไปสู่การค้นหาคุณลักษณะผู้นำที่สัมพันธ์กับพฤติกรรมบุคคลและประสิทธิภาพ

2.2 การศึกษาพฤติกรรมผู้นำ (Behavioral approach)

การศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำในระยะแรกสุด คือ การศึกษาของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ (Ohio State University) เพื่อค้นหาพฤติกรรมภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ จากการศึกษาพบว่ามีพฤติกรรม 2 ชนิด คือ ผู้นำมุ่งงาน (Initiating structure) และผู้นำมุ่งสัมพันธ์ (Consideration structure) ผู้นำมุ่งงาน หมายถึง การที่ผู้นำกำหนดโครงสร้างเพื่อปฏิบัติงานขององค์การให้ประสบความสำเร็จ และขึ้นนำกลุ่มทำงานไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์การ ส่วนผู้นำมุ่งสัมพันธ์หรือการมุ่งคน คือ การที่ผู้นำปฏิบัติต่อผู้ตามด้วยท่าทีที่เป็นมิตรและให้การสนับสนุนแสดงความเอาใจใส่

และแสวงหาเพื่อให้ผู้ตามได้รับความผาสุก (welfare) (Yukl, 1994: 54) นักวิจัยได้ชี้แนะว่าสมรรถนะในการผลิตของกลุ่มมีความสัมพันธ์กับโครงสร้างเนื้องาน แต่ความพึงพอใจของผู้ตามขึ้นอยู่กับ การเน้นความสัมพันธ์มากกว่า (Bernald, 1995: 67) อย่างไรก็ตาม ก็ตามผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดคือ ผู้นำซึ่งใช้ทั้งพฤติกรรมเนื้องานและพฤติกรรมแบบเน้นความสัมพันธ์ (Stogdill, 1974 cited in Bernald, 1995: 68) นักวิจัยได้วินิจฉัยพฤติกรรมผู้นำ 3 รูปแบบ คือ ผู้นำแบบอัตตาริปไตยหรือเผด็จการ (Autocratic) ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic) และผู้นำปล่อยตามสบาย (Laissezfaire) ผู้นำแบบอัตตาริปไตยหรือเผด็จการใช้รูปแบบการชี้นำ มีการควบคุมสูง ไม่เปิดโอกาสให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและไม่ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในกลุ่มผู้ตาม ผู้นำแบบประชาธิปไตยเป็นผู้ที่ใช้การควบคุมต่ำ เปิดโอกาสให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการตัดสินใจให้คำแนะนำและให้แนวทาง ผู้นำแบบปล่อยตามสบาย คือผู้ซึ่งให้อิสระเต็มที่แก่ผู้ตามและไม่ได้สั่งงาน ซึ่งบางครั้งผู้นำที่ใช้รูปแบบภาวะผู้นำแบบตามสบายจะมีผลทำให้กลุ่มสูญเสียความเป็นเอกภาพ สมรรถนะในการผลิตต่ำและความพึงพอใจในงานต่ำด้วย (Stogdill, 1974 cited in Bass, 1985) การค้นพบที่สำคัญจากการศึกษาพฤติกรรมผู้นำ คือ พฤติกรรมผู้นำมีผลโดยตรงต่อบรรยากาศ (climate) และผลผลิตของกลุ่ม ความสำคัญประเด็นที่สอง คือ พบว่ารูปแบบภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยมีประสิทธิภาพมากที่สุด สมรรถนะในการผลิตและความพึงพอใจในงานสูงในกลุ่มผู้ตาม

ไม่มีรูปแบบภาวะผู้นำใดที่เหมาะสมในทุกสถานการณ์ซึ่งผู้นำต้องเผชิญ ผู้นำควรที่จะเลือกรูปแบบพฤติกรรมที่สามารถจะตอบสนองความต้องการของกลุ่มเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การและตอบสนองความต้องการของผู้นำเองด้วย (Carlisle, 1973 cited in Bernald, 1995: 61) ดังนั้นการใช้รูปแบบภาวะผู้นำแบบใดนั้นขึ้นอยู่กับผู้นำตามสถานการณ์

2.3 การศึกษาผู้นำตามสถานการณ์ (Situational approach)

ในระหว่างปลายปี ค.ศ 1940 และ ต้นปี ค.ศ 1950 ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ได้รับความนิยมและศึกษากันอย่างกว้างขวาง โดยการศึกษาได้เสนอให้เห็นว่าการแสดงลักษณะของผู้นำแบบใดขึ้นอยู่กับสถานการณ์ โดยบุคคลอาจจะเป็นผู้ในสถานการณ์หนึ่งและเป็นผู้ตามในสถานการณ์หนึ่ง (Marriner, 1993: 11) และ Vroom (1960 cited in Barker, 1992: 9) อธิบายไว้ว่ารูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดอธิบายโดยผู้ตาม ดังนั้นผู้นำต้องปรับรูปแบบภาวะผู้นำให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่ตนเองจัดการ นักทฤษฎีซึ่งศึกษาผู้นำตามสถานการณ์ เช่น ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของ Fiedler (Fiedler's contingency of leadership) ซึ่งอธิบายไว้ว่าสถานการณ์ขึ้นกับ 3 องค์ประกอบ คือ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม โครงสร้างของงาน

และอำนาจของผู้นำ ส่วนทฤษฎีแนวทาง-เป้าหมาย (Path-Goal Theory) ของ House และ Mitchell (1987 cited in Yukl, 1994) ซึ่งอธิบายถึงพฤติกรรมการจูงใจของผู้นำที่ทำให้ผู้ตามปฏิบัติตามแนวทางที่กำหนดเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เป้าหมายของงาน ขณะเดียวกันผู้นำต้องกำหนดเป้าหมายที่ต้องการอย่างชัดเจน กำจัดอุปสรรคและสร้างความพึงพอใจให้เกิดขึ้น ทฤษฎีนี้ได้อธิบาย 4 รูปแบบภาวะผู้นำที่สามารถเลือกใช้ในสถานการณ์ที่ต่างกัน คือ 1) ภาวะผู้นำแบบชี้แนะ (Directive leadership) คือผู้นำที่จะบอกให้ลูกน้องทราบว่าจะต้องทำอะไร ชี้แนะวิธีทำงานให้ชัดเจน 2) ภาวะผู้นำแบบค้ำจุน (Supportive leadership) คือผู้นำที่เป็นมิตร เป็นกันเองและเข้าใจถึงความต้องการของลูกน้อง 3) ภาวะผู้นำแบบร่วมงาน (Participative leadership) คือ ผู้นำที่ยอมรับแนวความคิดและข้อเสนอแนะจากลูกน้อง และ 4) รูปแบบภาวะผู้นำที่เน้นความสำเร็จ (Achievement leadership) คือ ผู้นำที่กำหนดจุดมุ่งหมาย อันสูงสุดที่ท้าทายความสามารถของลูกน้องและแสดงออกว่ามีความเชื่อมั่นอย่างสูงในความสามารถของลูกน้อง

ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ “Life cycle Theory” ของ Hersey และ Blanchard (1988) ได้อธิบายไว้ว่า ผู้ตามมี 4 ชนิด ซึ่งผู้นำต้องเลือกใช้รูปแบบภาวะผู้นำตามชนิดของผู้ตามคือ

- 1) ผู้ตามที่ขาดความสามารถและความรับผิดชอบให้ใช้ภาวะผู้นำแบบบอกงาน (telling)
- 2) ผู้ตามขาดความสามารถแต่มีความรับผิดชอบให้ใช้ภาวะผู้นำแบบขายความคิด (selling)
- 3) ผู้ตามที่มีความสามารถแต่ขาดความรับผิดชอบให้ใช้ผู้นำแบบมีส่วนร่วม(participating)
- 4) ผู้ตามที่มีทั้งความสามารถและความรับผิดชอบ ให้ใช้ภาวะผู้นำแบบมอบหมายงาน (delegating)

โดยผู้นำทำหน้าที่เป็นผู้ให้คำปรึกษา

อย่างไรก็ตาม แม้ว่าผู้นำสามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้เหมาะสมกับสถานการณ์ก็ไม่อาจแน่ใจได้ว่าจะปฏิบัติได้เสมอไปเพราะขึ้นอยู่กับลักษณะส่วนตัวและความสามารถในการวิเคราะห์สถานการณ์ที่ซับซ้อนของผู้นำ (Yukl, 1989 อ้างถึงใน พนิดา ดามาพงศ์, 2534) นอกจากนี้ ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ไม่ได้ให้แนวทางที่เหมาะสมแก่ผู้นำในการวิเคราะห์กิจกรรมและปัญหาที่กำลังเผชิญ (Yukl, 1994: 14)

2.4 การศึกษาอำนาจผู้นำ (Power influence approach)

การศึกษาอำนาจผู้นำ เพื่ออธิบายประสิทธิภาพภาวะผู้นำในแง่จำนวนและชนิดของอำนาจ และวิธีการใช้อำนาจของผู้นำ (Yukl, 1994) นักการศึกษาภาวะผู้นำในกลุ่มนี้มุ่งอธิบายคำ 3 คำ คือ อำนาจ (power) อำนาจหน้าที่ (authority) และอิทธิพล (influence) และส่วนใหญ่ นักการศึกษาจะให้ความหมายของอำนาจไว้ว่า คือ ความสามารถที่จะมีอิทธิพลเหนือกว่าเจตคติและพฤติกรรมของบุคคลอื่น เพื่อให้บุคคลอื่นปฏิบัติให้เป็นไปตามที่ผู้มีอำนาจต้องการ

ส่วนอิทธิพลเป็นลักษณะส่วนบุคคล (personal power) ซึ่งจัดเป็นอำนาจอย่างหนึ่งที่มีอยู่ในตัวของคนๆ นั้น

French และ Raven (1959 cited in Yukl, 1994: 197) ได้กล่าวถึงชนิดและแหล่งของอำนาจ คือ 1) อำนาจการให้รางวัล (reward power) บุคคลจะยอมตามเพื่อให้ได้รับรางวัลที่ถูกควบคุมด้วยผู้นำ โดยผู้นำสามารถให้ผลประโยชน์หรือสิ่งตอบแทนเพื่อให้ผู้ตามยอมปฏิบัติตาม 2) อำนาจแห่งการบังคับเคี่ยวเข็ญ (coercive power) ผู้นำมีความสามารถในการทำโทษ บุคคลจะยอมตามเพื่อหลีกเลี่ยงการลงโทษ 3) อำนาจโดยกฎหมาย (legitimate power) เป็นอำนาจที่ยอมรับอย่างเป็นทางการซึ่งบุคคลเชื่อว่าผู้มีอำนาจน้อยกว่าควรปฏิบัติตาม 4) อำนาจความเชี่ยวชาญ (expert power) บุคคลจะยอมตามเพราะเชื่อว่าผู้นำมีความรู้เฉพาะของการทำสิ่งต่างๆ อย่างดี และถ้าความรู้ความชำนาญที่ผู้นำมีสอดคล้องกับเป้าหมายและความต้องการ ผู้ตามก็จะปฏิบัติตาม 5) อำนาจการอ้างอิง (reference power) ผู้ตามจะปฏิบัติตามเพราะชื่นชมอำนาจที่มีอยู่ในตัวของผู้นำเอง

จากการศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำทั้ง 4 แบบจะมองเห็นว่าผู้นำมีหน้าที่ในการนำและผู้ตามมีหน้าที่ในการปฏิบัติตามโดยที่ผู้นำมุ่งให้ผู้ตามปฏิบัติตามเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของผู้นำหรือองค์การ (Bass, 1985) ซึ่ง Burn (1978) อธิบายไว้ว่า การศึกษาที่มุ่งเน้นเฉพาะผู้นำและผู้ตามเป็นการศึกษาที่ล้มเหลวที่สุดเนื่องจากไม่มีความเข้าใจบุคคลกรทั้ง 2 ฝ่าย นอกจากนี้การศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำสอดคล้องกับที่ผ่านมามีเกิดการล้มเหลว ที่จะทำความเข้าใจกับสาระสำคัญของภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องกับยุคปัจจุบัน จึงได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้สามารถนำไปประยุกต์กับสถานการณ์ปัจจุบันและแก้ไขภาวะวิกฤติเกี่ยวกับภาวะผู้นำขององค์การต่างๆ ได้

✓ Barker (1992: 4) ได้อธิบายไว้ว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำที่ผ่านมามีไม่ได้กล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ (manager) กับคนอื่นและไม่ได้กล่าวถึงค่านิยมของคนและไม่ได้ช่วยอธิบายว่าทำไมบางองค์การจึงประสบความสำเร็จและมีชื่อเสียงขณะที่องค์การอื่นๆ ไม่เป็นเช่นนั้น นอกจากนี้ Barker (1992: 35) ยังได้อธิบายไว้เช่นกันว่าในอนาคตความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามจะเปลี่ยนไป ผู้นำจะต้องทำงานเคียงบ่าเคียงไหล่กับผู้ตาม และจะต้องเป็นผู้นำที่แสดงออกถึงความเชื่อถือในพื้นฐานของบุคคล โดยให้การยอมรับในความเชี่ยวชาญ ให้ความไว้วางใจและใช้อำนาจร่วมกันระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ทฤษฎีซึ่งมีความเหมาะสมมากที่สุดที่จะนำมาประยุกต์ในยุคข้อมูลข่าวสาร ซึ่งจะสร้างความพึงพอใจและส่งเสริมการคงอยู่ในองค์การของพนักงาน คือ ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

แนวคิดเริ่มแรกของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงพัฒนาขึ้นโดย Burn (1978: 4) จากการวิจัยเชิงพรรณนาในผู้นำทางการเมือง ซึ่ง Burn ได้วินิจฉัย 2 รูปแบบภาวะผู้นำ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) และภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน คือ รูปแบบภาวะผู้นำซึ่งมีความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามโดยอยู่บนพื้นฐานการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกันโดยใช้กระบวนการต่อรอง เช่น การทำงานเพื่อแลกเปลี่ยนกับเงินเดือน การจ่ายเพื่อให้ออกเสียงลงคะแนนสำหรับการเลือกตั้งซึ่งเป้าหมายของผู้นำและผู้ตามไม่ได้เป็นเป้าหมายร่วมกันและไม่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ขึ้น นอกจากนี้ Bass ได้กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนเป็นรูปแบบของการจัดการแบบเก่า ผู้ปฏิบัติงานทำงานโดยขาดวิสัยทัศน์ ขาดความคิดสร้างสรรค์ ขาดการกำหนดค่านิยม และขาดการกำหนดเป้าหมายในระยะยาว (Bass, 1985 cited in Mcdonial and Wolf, 1992: 61) ส่วนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตรงกันข้ามกับภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน ซึ่ง Burn (1978: 4) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า คือ กระบวนการซึ่งทั้งผู้นำและผู้ตามต่างก็ต้องการยกระดับแรงจูงใจให้สูงขึ้น โดยผู้นำจะค้นหาเพื่อยกระดับความสำคัญของผู้ตามให้ไปสู่อุดมการณ์ที่สูงขึ้น เช่น ค่านิยมด้านจริยธรรม เสรีภาพ ความเสมอภาค ความยุติธรรม และความสงบสุข แนวคิดที่สำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ การมีเป้าหมายร่วมกันของผู้นำและผู้ตาม (collective purpose) การวัดความสำเร็จของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงคือความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงสังคมตามที่ต้องการ ซึ่งสามารถตอบสนองความต้องการและแรงจูงใจของผู้นำและผู้ตาม การเปลี่ยนแปลงต้องมีผลในทางบวกคือความผาสุกของทั้งผู้นำและผู้ตาม และสอดคล้องกับค่านิยมของทั้ง 2 ฝ่าย (Burn, 1978 cited in Barker, 1992: 42)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามความหมายของ Burn (1978: 4) หมายถึงผู้นำที่ตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม ค้นหาแรงจูงใจของผู้ตาม กระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความสำนึก (conscious) ของความต้องการ พยายามให้ผู้ตามได้รับการตอบสนองความต้องการที่สูงขึ้น และหาทางที่จะพัฒนาผู้ตาม ผู้ตามได้รับการพัฒนาจนสามารถบรรลุศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ ผลของผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ การเปลี่ยนแปลงผู้ตามไปเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และเปลี่ยนแปลงผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปเป็นผู้นำจริยธรรม (moral agents)

1. ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass

Bass (1985: 14, 20) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นผู้กระตุ้นให้ผู้ตามมีความต้องการและมีความพึงพอใจมากกว่าที่เป็นอยู่ โดยใช้ระดับความต้องการของ Maslow ในการกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความต้องการที่สูงขึ้น ด้วยวิธีดังนี้ 1) ทำให้ผู้ตามตระหนักถึงความต้องการ มีความสำนึกในความสำคัญ และคุณค่าของจุดมุ่งหมาย และวิธีที่จะทำให้บรรลุจุดมุ่งหมาย 2) ให้คำนึงถึงผลประโยชน์ของทีม องค์กร และนโยบายมากกว่าผลประโยชน์ของตนเอง 3) ยกระดับความต้องการตามลำดับขั้นของ Maslow และ Alderfer หรือทำให้ผู้ตามเกิดความจำเป็นและความต้องการที่สูงขึ้น ความต้องการตามลำดับขั้นของ Maslow ได้แก่ ความต้องการด้านร่างกาย ด้านความปลอดภัย ด้านความรัก ด้านความภาคภูมิใจในตนเอง และการประสบความสำเร็จในชีวิตด้วยตนเอง (Maslow, 1970 cited in Barker, 1992: 46) ความต้องการของ Alderfer ได้แก่ ความต้องการเพื่อความอยู่รอด ความต้องการมีความสัมพันธ์กับคนอื่นและความต้องการความก้าวหน้า (Alderfer, 1969 cited in Bass, 1985: 15)

Bass (1985) ได้วิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พบว่ามี 3 องค์ประกอบ คือ การสร้างบารมี (charisma) การคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล (individualized consideration) และการกระตุ้นปัญญา (intellectual stimulation) ต่อมา Bass และ Avolio (1990a) ได้วิเคราะห์องค์ประกอบที่จำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลงเพิ่มอีก 1 องค์ประกอบ คือ การสร้างแรงบันดาลใจ (inspirational motivation)

การวิจัยผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bennis และ Nanus (1985 cited in Yukl, 1994: 363-366) ซึ่งดำเนินการศึกษาเป็นระยะเวลา 5 ปี ในกลุ่มผู้นำที่มีชื่อเสียงในองค์กรรัฐบาลและองค์กรเอกชนรวม 90 ราย ผลการศึกษาพบว่าผู้นำเหล่านี้ส่วนใหญ่มีลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพ และจากการศึกษาครั้งนี้ค้นพบว่าเพื่อการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของผู้นำเหล่านี้ต้องใช้กระบวนการ 3 ขั้นตอนคือ การสร้างวิสัยทัศน์ (developing a vision) การสร้างความผูกพันและเชื่อถือต่อวิสัยทัศน์ (developing commitment and trust) และการส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์กร (facilitating organization learning)

✓ 2. องค์ประกอบของการเปลี่ยนแปลง

ในการเปลี่ยนแปลงเพื่อสร้างความเจริญรุ่งเรืองและการประสบความสำเร็จแก่องค์กรนั้น มีองค์ประกอบที่จำเป็นซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Bass (1985); Bennis และ Nanus (1985); Bass และ Avolio (1990a); พนิดา ดามาพงศ์ (2534) คือ

- 2.1 การสร้างวิสัยทัศน์ การถ่ายทอดวิสัยทัศน์และการปลูกฝังค่านิยม
- 2.2 การสร้างบารมี
- 2.3 การคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคคล
- 2.4 การกระตุ้นปัญญา
- 2.5 การสร้างแรงบันดาลใจ

ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

2.1 การสร้างวิสัยทัศน์ การถ่ายทอดวิสัยทัศน์ และการปลูกฝังค่านิยม (vision, projecting the vision and value driven)

การสร้างวิสัยทัศน์เป็นกลยุทธ์อันดับแรกของผู้ว่าการเปลี่ยนแปลง วิสัยทัศน์ทำให้ทุกคนมองเห็นในองค์ประกอบซึ่งกำหนดเป็นเป้าหมายร่วมกัน การที่องค์การทางการพยาบาลสร้างวิสัยทัศน์จะทำให้องค์การสามารถบรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการได้ (Barker, 1992: 81)

คำจำกัดความวิสัยทัศน์

วิสัยทัศน์ (vision) คือ ภาพฝันที่สามารถเป็นไปได้ และเป็นสภาพในอนาคตที่องค์การและผู้ปฏิบัติงานปรารถนา ซึ่งจะต้องกล่าวออกมาอย่างชัดเจน สามารถปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผลได้ น่าเชื่อถือและเป็นภาพในอนาคตที่เป็นที่ดึงดูดใจ (Bennis and Nanus, 1985 cited in Barker, 1992: 81)

Marriner (1993: 26) กล่าวว่า วิสัยทัศน์ คือ ภาพที่เป็นแนวโน้มของความเป็นไปได้ในอนาคตอันใกล้ การกล่าววิสัยทัศน์ออกมาอย่างชัดแจ้งจะทำให้มีจุดศูนย์รวมสำหรับสมาชิกในองค์การทุกระดับ และจะเป็นทิศทางในการปฏิบัติเพื่อให้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน

Kouzes and Posner (1987, cited in Greory,1996: 38) กล่าวว่าวิสัยทัศน์มี 4 ลักษณะคือ

1. เป็นแนวโน้มในอนาคตเกี่ยวกับสถานที่ทำงานที่ต้องการ
2. เป็นการให้อนาคตที่เป็นไปได้
3. เป็นสภาพการณ์ในอุดมคติ ประกอบด้วยความเป็นไปได้ทั้งหมด
4. มีลักษณะซึ่งช่วยแยกกลุ่มออกจากกลุ่มอื่นๆ

ลักษณะของการสร้างวิสัยทัศน์

การสร้างวิสัยทัศน์จะเกิดขึ้นก่อนกิจกรรมใดๆ ในการเปลี่ยนแปลง (Plant, 1987 อ้างถึงในพนิดา ดามาพงศ์, 2534: 50) ในการสร้างวิสัยทัศน์นั้น เมื่อผู้นำต้องการเปลี่ยนแปลงหรือ

พื้นพ้องค์การ เขาต้องค้นหาวิธีการที่จะทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความไม่พึงพอใจกับสภาพปัจจุบัน สร้างแรงบันดาลใจแก่ผู้ร่วมงานด้วยวิสัยทัศน์ที่บ่งบอกถึงอนาคตที่ดีกว่า นั่นคือต้องดึงดูดใจอย่างเพียงพอในการที่จะตัดสินใจเปลี่ยนแปลงวิธีที่คุ้นเคยในการทำสิ่งต่างๆ ไปเป็นวิธีอื่น (Tichy and Devanna, 1986)

Tichy และ Devanna (1986: 142) ได้แนะนำเทคนิคเพื่อช่วยผู้บริหารการพยาบาล พัฒนาวิสัยทัศน์ร่วมกันสำหรับองค์การ โดยการให้ผู้บริหารเขียนบทความลงวารสาร อธิบายถึงองค์การที่เขาต้องการให้เป็นใน 5 ปีข้างหน้า หรือการแสดงบทบาทสมมติ โดยผู้บริหารเป็นนักข่าวสัมภาษณ์บุคคลอื่นในองค์การและให้แสดงความคิดเห็นว่าเขาต้องการให้องค์การเป็นแบบใดใน 5 ปี หรือ 10 ปีข้างหน้า

Barker (1992: 82) กล่าวว่า วิสัยทัศน์จะสะท้อนให้เห็นถึงเป้าหมายหลักขององค์การ เห็นแนวทางความเป็นไปได้และความท้าทาย มีความหมายทั้งต่อองค์การและสังคม วิสัยทัศน์จะต้องดึงดูดใจต่อค่านิยม อารมณ์และจินตนาการของผู้ปฏิบัติงานในองค์การ เพื่อให้เขาทุ่มเทความสามารถและทักษะต่างๆ เพื่อช่วยให้องค์การประสบความสำเร็จตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ นอกจากนี้ Barker (1992: 86) ได้แนะนำทักษะในการสร้างวิสัยทัศน์สำหรับองค์การทางการพยาบาล ดังต่อไปนี้ คือ

1. การมองไปข้างหน้า (foresight) คือ การมองว่าวิสัยทัศน์จะเหมาะกับแนวทางที่จะพัฒนาองค์การอย่างไร โดยผู้นำจะต้องนึกถึงอนาคตที่สามารถเป็นไปได้จริงขององค์การและสังคม เช่น โอกาส ความเสี่ยง ประเด็นและแนวโน้มในการปฏิบัติงานในอนาคต
2. การมองโลก (world view) เป็นการตระหนักถึงผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อการดูแลสุขภาพและสังคม ผลกระทบของยุคข้อมูลข่าวสารต่อการดูแลสุขภาพ ตลอดจนค่านิยมของบุคคลในการปฏิบัติงาน
3. การมองเหตุการณ์เบื้องหลัง (hindsight) หมายถึง การที่ผู้นำแสดงการชื่นชมต่อแบบแผนและวัฒนธรรมขององค์การ ตลอดจนพันธกิจขององค์การต่อชุมชนโดยพิจารณาว่าอะไรคือพันธกิจในปัจจุบัน อะไรคือจุดแข็งทั้งในอดีตและปัจจุบันขององค์การ
4. การรับรู้อย่างลึกซึ้ง (depth perception) โดยผู้นำต้องสำรวจสิ่งแวดล้อมภายในและภายนอกองค์การ เช่น ทรัพยากรต่างๆ ขององค์การ จุดที่เข้ากันระหว่างจุดแข็งภายในองค์การและความต้องการจากภายนอกองค์การ นอกจากนี้ผู้นำต้องสำรวจความสนใจ ทักษะและความฝันของผู้นำเองด้วยเช่นกัน

5. สิ่งภายนอกที่เกี่ยวข้องกับวิสัยทัศน์ (peripheral vision) คือ การที่ผู้นำจะต้องคำนึงถึงวิชาชีพอื่น การแข่งขันกับสถาบันอื่นๆ ตลอดจนการคำนึงถึงความต้องการของผู้รับบริการที่มีต่อองค์กรและผู้ปฏิบัติงานในองค์กร

6. การทบทวนวิสัยทัศน์ (revision) การทบทวนวิสัยทัศน์เป็นสิ่งที่มีความจำเป็นมากเพราะว่าเมื่อมีค่านิยมร่วมกันประกอบกับสิ่งแวดล้อมภายนอกที่มีการเปลี่ยนแปลงไป วิสัยทัศน์ที่มีอยู่จะไม่สามารถช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จต่อไปได้อีก (Deal and Kennedy, 1982 cited in Barker, 1992: 88) ดังนั้นเมื่อสร้างวิสัยทัศน์แล้วผู้นำจะต้องประเมินและทบทวนวิสัยทัศน์เป็นระยะๆ

Yukl (1994: 368) กล่าวว่า การสร้างวิสัยทัศน์ที่ดึงดูดใจนั้น ผู้จัดการ (manager) ต้องมีความเข้าใจองค์กรเป็นอย่างดี เช่น วิธีการดำเนินงาน การบริการ การตลาด คู่แข่งและสิ่งแวดล้อม เป็นต้น ต้องมีความเข้าใจวัฒนธรรมองค์กร เช่น ความเชื่อร่วมกันและข้อตกลงเบื้องต้นที่เกี่ยวกับสถานที่ที่องค์กรตั้งอยู่และต้องตระหนักในความต้องการและค่านิยมของบุคลากร

ความสำคัญของวิสัยทัศน์

วิสัยทัศน์เป็นสิ่งที่มีความจำเป็นที่จะก่อให้เกิดพลังงานแก่องค์กร พลังงานจะนำไปสู่การปฏิบัติ (Tichy and Davenna, 1986: 126; Barker, 1992: 83) และการปฏิบัตินำไปสู่ความสำเร็จแก่องค์กร การมีวิสัยทัศน์ที่เหมาะสมและมีความน่าเชื่อถือจะทำให้การทำหน้าที่ขององค์กรราบรื่นและเป็นไปในแนวทางเดียวกันทั้งทั้งองค์กร (Barker, 1992: 83)

✓ Bennis และ Nanus (1985 cited in Yukl, 1994: 362) กล่าวว่า วิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและเป็นที่น่าสนใจ ทำหน้าที่ที่สำคัญ 2 ประการ ประการแรกคือการสร้างแรงบันดาลใจแก่ผู้ตาม ทำให้ผู้ตามรู้สึกว่ามีคุณค่ามีความหมายในการทำงาน รู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญ มีประโยชน์ต่อองค์กร และประการที่สอง คือ การเอื้ออำนวยต่อการตัดสินใจ คิดริเริ่มสร้างสรรค์ และการใช้ดุลยพินิจโดยบุคลากรทุกระดับ นอกจากนี้ Barker (1992: 85) ได้กล่าวไว้เช่นกันว่า การมีวิสัยทัศน์ช่วยให้ทุกคนในองค์กรปฏิบัติไปในแนวทางเดียวกัน ซึ่งเป็นแนวทางสำหรับการเปลี่ยนแปลงและการปรับตัว เอื้ออำนวยต่อการตัดสินใจ (Bennis and Nanus, 1985: 82 cited in Barker, 1992: 85) ช่วยให้สมาชิกขององค์กรสามารถแก้ไขความขัดแย้งได้ง่ายขึ้นและช่วยส่งเสริมการปฏิบัติเพื่อสู่ความเป็นเลิศ

ข้อความวิสัยทัศน์

Barker (1992: 89) กล่าวว่า โดยทั่วไปข้อความวิสัยทัศน์ประกอบด้วยข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับผู้รับบริการ บุคลากรทางการแพทย์ ระบบการจัดการ และความสัมพันธ์ระหว่างแผนกต่อองค์การ ชุมชนและสังคม Britton และStalling (1986: 29-32 cited in Barker, 1992: 89) ได้แนะนำว่า ข้อความวิสัยทัศน์ควรประกอบด้วยองค์ประกอบดังต่อไปนี้เป็นอย่างน้อย

1. ข้อความของความสำเร็จและความเป็นเลิศ
2. เน้นที่เป้าหมายในระยะยาว
3. เป็นข้อความที่รวบรวมความสามารถ และความกระตือรือร้นของพนักงาน

ทุกระดับ

4. เป็นข้อความที่สะท้อนให้เห็นถึงเจตคติขององค์การต่อความเป็นมนุษย์และความยุติธรรม
5. เป็นข้อความที่แสดงให้เห็นถึงการเน้นคุณค่าของการสร้างสรรค์ และการ คิดค้นสิ่งใหม่ๆ
6. องค์การและรายละเอียด

การถ่ายทอดวิสัยทัศน์

ภายหลังจากสร้างและพัฒnavิสัยทัศน์ ผู้นำจะต้องถ่ายทอดและสร้างความผูกพันต่อวิสัยทัศน์โดยการเขียนข้อความวิสัยทัศน์และตีตประกาศไว้ในที่ที่ทุกคนสามารถมองเห็นได้และเปิดโอกาสให้มีการวิพากษ์วิจารณ์และแสดงปฏิกิริยาโต้ตอบต่อวิสัยทัศน์ได้เต็มที่ นอกจากนี้ผู้นำทางการแพทย์อาจใช้อุปมาเพื่อให้เกิดความกระจ่าง และเพื่อให้เกิดความสนใจเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ (Bennis and Nanus, 1985: 107 cited in Barker, 1992: 90) และอาจใช้สื่อ เช่น วีดิโอเทปและจดหมายข่าว เพื่อบอกเรื่องราวที่ประสบความสำเร็จและช่วยสร้างความผูกพันต่อวิสัยทัศน์ได้ด้วย (Barker, 1992: 91)

จากการศึกษาของ Bennis และNanus (1985 cited in Yukl, 1994: 365) ซึ่งได้ทำการศึกษาผู้บริหารระดับสูงซึ่งเป็นผู้นำนวัตกรรม (innovative leaders) พบว่า ผู้นำเหล่านี้ประสบความสำเร็จในงานโดยการสร้างวิสัยทัศน์และการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ ซึ่งในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์นั้นผู้นำใช้วิธีการใช้วาทศิลป์ สโลแกน อุปมาอุปไมย สัญลักษณ์และคำขวัญเพื่อสร้างและถ่ายทอดวิสัยทัศน์และกล่าวถึงวิสัยทัศน์ซ้ำๆ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและความผูกพันต่อวิสัยทัศน์

การปลูกฝังค่านิยม

ค่านิยมเป็นหลักการพื้นฐานหรือแนวคิดที่บุคคลยึดถือหรือให้คุณค่าว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้อง ดีงาม และจะกลายเป็นจุดมุ่งหมายในที่สุด ค่านิยมจะสร้างแรงบันดาลใจซึ่งจะเป็นแรงขับทำให้เกิดแรงจูงใจ เกิดความกระตือรือร้น มีพลัง มีอำนาจที่จะทำงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมาย และมีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับค่านิยม เมื่อบุคคลมีค่านิยมตรงกันจะสามารถทำงานร่วมกันได้ (WHO, 1987 อ้างถึงในพินิตา ดามาพงศ์, 2534: 56)

ค่านิยมเป็นศูนย์กลางทฤษฎีของ Burn (1978) และเป็นความต้องการของทั้งผู้นำและผู้ตาม ค่านิยมเป็นความเชื่อที่ยั่งยืนที่เป็นแนวทางในการปฏิบัติ ค่านิยมมี 2 รูปแบบ คือ ค่านิยมวิธีปฏิบัติ (modal or instrument value) เช่น ความซื่อสัตย์ ความกล้าหาญ ความยุติธรรม และความรับผิดชอบ และค่านิยมจุดหมายปลายทาง (end values) เช่น ความเสมอภาค ความเป็นธรรมในสังคม เป็นต้น ค่านิยมจะเป็นตัวกำหนดมาตรฐานพฤติกรรมของมนุษย์ซึ่งเป็นเกณฑ์ในการปฏิบัติ ดังนั้นถ้าผู้นำสามารถควบคุมค่านิยมของผู้ตามได้ และบุคคลส่วนใหญ่ในองค์กรมีค่านิยมร่วมกัน (shared values) จะทำให้ผู้นำสามารถเปลี่ยนแปลงได้สำเร็จและบรรลุเป้าหมายขององค์กรที่ตั้งไว้ Burn (1978)

วิธีการปลูกฝังค่านิยมของผู้นำนั้น ทำได้ทั้งโดยการพูดและการปฏิบัติ และในการปลูกฝังค่านิยมนั้นต้องกระทำอย่างต่อเนื่องด้วยการพูด ตลอดจนการประพฤติตนเป็นแบบอย่าง ซึ่งถ้าผู้ตามเชื่อถือศรัทธาในผู้นำมากเท่าใด ผู้ตามจะเลียนแบบและทำตามผู้นำ (Marriner, 1993; Yukl, 1994)

2.2 การสร้างบารมี (charisma)

บารมี คือ การที่อำนาจในตัวของผู้นำมีผลอย่างลึกซึ้งต่อผู้ตามทำให้ผู้ตามนับถือ เชื่อฟัง จงรักภักดี พร้อมทั้งจะอุทิศตนและเลียนแบบผู้นำ ผู้ตามของผู้นำบารมีจะเชื่อถือว่าความเชื่อของผู้นำถูกต้อง ผู้ตามให้ความจงรักภักดี เชื่อฟังโดยไม่ตั้งคำถาม และมีอารมณ์ผูกพันในฐานะที่ผู้นำสามารถนำความสำเร็จมาสู่กลุ่มและองค์กร (House, 1987 cited in Yukl, 1994: 318)

คำว่า บารมี (charisma) เป็นคำที่มาจากภาษากรีก หมายถึง พุทธวรศที่พระเจ้าประทานมาให้ เช่น ความสามารถที่จะทำนายเหตุการณ์ต่างๆ ในอนาคตหรือสามารถทำสิ่งมหัศจรรย์ได้ (Weber, 1947 cited in Yukl, 1994)

Weber (1947 cited in Yukl, 1994: 317) กล่าวว่า บารมีเป็นรูปแบบการมีอิทธิพลที่ไม่ใช่มาจากอำนาจหน้าที่โดยตำแหน่ง (formal authority) หรือตามขนบธรรมเนียมประเพณี แต่ดูได้จากการรับรู้ของผู้ตามว่าผู้นำเป็นผู้ที่มีคุณสมบัติพิเศษ คุณลักษณะดังกล่าวของผู้นำจะทำให้

ผู้ตามเกิดการยอมรับ เชื่อฟัง และมีความเชื่อมั่นว่าผู้นำจะสามารถนำพวกเขาและสามารถเอาชนะอุปสรรคต่างๆ ได้ (Bass, 1985: 43)

Bass (1985: 43) ได้ศึกษาโดยสอบถามความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้นำทางด้านทหาร อุตสาหกรรม และการศึกษา พบว่าผู้นำที่มีบารมีตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชา คือผู้ที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย ผู้ซึ่งก่อให้เกิดความจงรักภักดีต่อองค์การเป็นผู้ซึ่งได้รับความเคารพนับถือจากทุกๆ คน เป็นผู้ซึ่งมีพรสวรรค์พิเศษในการมองเห็นว่าอะไรเป็นสิ่งสำคัญที่แท้จริง และเป็นผู้ซึ่งมีอุดมการณ์ในการปฏิบัติงาน ผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีความศรัทธาในตัวผู้นำอย่างจริงใจและมีความภาคภูมิใจที่ได้อยู่ใกล้ชิดกับผู้นำ และเชื่อว่าผู้นำจะเป็นผู้ที่ เป็นสัญลักษณ์ของการบรรลุความสำเร็จของผู้ตาม

การมีบารมีของผู้นำเป็นสัมพันธ์ภาพที่เกิดขึ้นระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา การมีบารมีจะมีอยู่เฉพาะเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ตามบอกว่ามีผู้นำบารมีเกิดขึ้นเมื่อมีภาวะวิกฤติทางสังคมหรือเมื่อเกิดภาวะวิกฤติในองค์การ ผู้นำที่มีคุณสมบัติพิเศษจะเกิดขึ้นพร้อมกับวิสัยทัศน์ที่ยิ่งใหญ่ที่สามารถแก้ภาวะวิกฤติ และจะได้รับการยอมรับนับถือจากผู้ตามว่าเป็นผู้ที่มีบารมี (Trice and Beyer, 1993 cited in Yukl, 1994: 317)

ความจำเป็นของบารมีต่อการเปลี่ยนแปลง

Bass (1985 cited in Yukl, 1994: 352) กล่าวว่า บารมีเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของผู้นำการเปลี่ยนแปลง เหตุผลที่การมีบารมีของผู้นำมีความจำเป็นต่อกระบวนการเปลี่ยนแปลงสามารถจะอธิบายได้ด้วยทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคม (Social Learning Theory) ของ Bandura (1977b cited in Marriner, 1993: 114) ซึ่งพฤติกรรมของบุคคลจะเกิดจากการเรียนรู้ในกระบวนการทางสังคม บุคคลจะสังเกตพฤติกรรมของผู้อื่น และจะเกิดความคิดว่าจะแสดงพฤติกรรมใหม่อย่างไร และความคิดนั้นจะเป็นแนวทางในการปฏิบัติในเวลาต่อมา เช่นเดียวกับกระบวนการเรียนรู้ทางสังคมภายในองค์การ ผู้ใต้บังคับบัญชาจะสังเกตพฤติกรรมของผู้นำและมีแนวโน้มจะเลียนแบบพฤติกรรมของผู้นำ เนื่องจากตำแหน่ง อิทธิพลและประสบการณ์ต่างๆ ที่สูงกว่า และหากผู้ใต้บังคับบัญชารับรู้ว่ามีผู้นำมีความสามารถและประสบความสำเร็จ ผู้ใต้บังคับบัญชาก็มีแนวโน้มที่จะเลียนแบบผู้นำมากขึ้น (Weiss, 1977 cited in Marriner, 1993: 120) เช่นเดียวกันกับการศึกษาของ House (1977 cited in Yukl, 1994: 319) พบว่า ยิ่งผู้ตามมีความชื่นชมผู้นำมากเท่าใดก็จะเลียนแบบผู้นำมากเท่านั้น และในการเลียนแบบผู้ตามจะเลียนแบบทั้งพฤติกรรมเจตคติและค่านิยมของผู้นำด้วย นั่นคือ พฤติกรรมของผู้นำสามารถกำหนดพฤติกรรมของผู้ตามได้

ดังนั้นพฤติกรรมการสร้างบารมีของผู้นำ สามารถส่งเสริมการปฏิบัติของผู้ตามและทำให้การปฏิบัติงานภายในองค์กรดีขึ้น (Marriner, 1993: 114)

ในการเปลี่ยนแปลงต่างๆ นั้น การมีบารมีเพียงอย่างเดียวไม่สามารถที่จะเปลี่ยนแปลงผู้ตามได้ ดังนั้นผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องใช้บารมีควบคู่ไปกับองค์ประกอบอื่นๆ เช่น การกระตุ้นปัญญา การคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคลและการสร้างแรงบันดาลใจเพื่อให้ผู้ตามทุ่มเทความพยายามอย่างมากในการปฏิบัติงาน ทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายตามที่ผู้นำคาดหวังไว้ (Bass, 1985: 51-52)

2.3 การคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล (individualized consideration)

การคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล หมายถึง การที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงหาทางตอบสนองความต้องการของผู้ตามตามความแตกต่างของแต่ละบุคคล โดยผู้นำให้การสนับสนุนส่งเสริมและพัฒนาประสบการณ์ของผู้ตาม (Bass, 1985 cited in Yukl, 1994: 352) ยอมรับความแตกต่างของผู้ตามแต่ละบุคคล โดยมอบหมายงานตามความรู้ความสามารถและความต้องการ ตลอดจนการยอมรับในเอกลักษณ์และความสนใจของผู้ตามแต่ละบุคคล หรือแม้แต่ภูมิหลังทางครอบครัว (Curtin, 1995: 8)

Bass (1985: 82) กล่าวว่า การคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคลเป็นลักษณะที่สำคัญของความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งจะมีผลต่อความพึงพอใจที่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีต่อผู้นำและสมรรถนะในการผลิตของผู้ใต้บังคับบัญชา การคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคลเน้นที่การจัดการแบบมีส่วนร่วม และให้ความสนใจกับการหาทางในการตอบสนองความต้องการทางด้านความต้องการความก้าวหน้าของผู้ใต้บังคับบัญชาและการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่มีผลต่อการทำงานและอาชีพของเขา

ลักษณะของการคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล

Miller (1973 cited in Bass, 1985: 82) ได้แบ่งลักษณะของการคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคลไว้เป็น 2 ลักษณะคือ

1. การคำนึงถึงในลักษณะกลุ่ม โดยที่ผู้บังคับบัญชาให้คำปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นกลุ่ม ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนเหมือนกัน และให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
2. การคำนึงถึงในลักษณะของเอกบุคคล โดยผู้บังคับบัญชาปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาแตกต่างกันตามความต้องการและความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน

พฤติกรรมกรรมการคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล

Bass (1985) และ Bass และ Avolio (1994) ได้อธิบายถึงพฤติกรรมกรรมการคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคลของผู้นำการเปลี่ยนแปลงดังต่อไปนี้

1. การเน้นการพัฒนา (a development orientation) ในการแสดงพฤติกรรมกรรมการเน้นการพัฒนา ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องประเมินศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งความสามารถในการดำเนินงานในปัจจุบันและสำหรับความรับผิดชอบเพิ่มขึ้นในอนาคต (Hays and Thomas, 1967: 196 cited in Bass, 1985: 85) ผู้นำมีการกำหนดตัวอย่างเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม และมอบหมายงานเพื่อช่วยพัฒนาความสามารถและตอบสนองแรงจูงใจของผู้ใต้บังคับบัญชา

2. การเน้นความเป็นบุคคล (individualized orientation) ซึ่งประกอบด้วยพฤติกรรมดังต่อไปนี้

2.1 การส่งเสริมการพบปะอย่างคุ้นเคยและเป็นกันเอง โดยการที่ผู้นำติดต่อตัวต่อตัวกับผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละระดับ ส่งเสริมการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทาง ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีโอกาสได้รับรู้ปัญหาและสามารถแก้ไขปัญหาดังกล่าวได้ ตลอดจนทำให้มีข้อมูลที่ต้องการ ทำให้การตัดสินใจในการปฏิบัติงานถูกต้องมากขึ้น (Peter and Wateman, 1982 cited in Barker, 1992: 100)

2.2 การให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับข้อมูลข่าวสารที่ต้องการ การที่ผู้นำแจ้งข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับเรื่องราว ความเคลื่อนไหว และสิ่งต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้สึกว่าตนเป็นคนในองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าผู้นำแจ้งข้อมูลด้วยตนเองจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีโอกาสซักถามเพื่อทำความเข้าใจมากขึ้นและทำให้ผู้นำได้มีโอกาสสังเกตปฏิกิริยาและความสนใจของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย

2.3 การเอาใจใส่ความแตกต่างระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน คือการที่ผู้นำพยายามค้นหาว่าอะไรเป็นแรงจูงใจของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนและจะพัฒนาศักยภาพให้ถึงจุดสูงสุดได้อย่างไร การที่ผู้นำพิจารณาผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคลจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกว่าตนได้รับการยอมรับนับถือ ซึ่งมีผลทำให้ผู้นำได้รับการยอมรับนับถือจากผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยเช่นกัน (Meyer, 1980: 4-9 cited in Bass, 1985: 88)

2.4 การให้คำปรึกษาเป็นรายบุคคล (individual counselling) ทักษะการให้คำปรึกษาเป็นรายบุคคลของผู้นำจะเน้นหนักที่การรับฟังและการค้นหาปัญหา ซึ่งมีทั้งปัญหาส่วนตัวและปัญหาในการปฏิบัติงาน ตลอดจนความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน สำหรับการให้

ความช่วยเหลือ ผู้นำเพียงแต่รับฟังอย่างตั้งใจ แสดงความเห็นอกเห็นใจ การใช้คำถามเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาระบายออกมา ช่วยในการค้นหาทางเลือกหรือแนะนำบุคคลอื่นๆ ที่จะขอความช่วยเหลือ

3. การเป็นพี่เลี้ยง (mentoring) คือ การที่ผู้บริหารอาวุโสให้คำแนะนำปรึกษาเป็นรายบุคคลแก่ผู้บริหารใหม่ (Bass, 1985: 90) หรือผู้ที่มีประสบการณ์สูงกว่าเป็นแบบอย่างชี้แนะฝึกและให้คำแนะนำแก่บุคคลที่มีประสบการณ์น้อยกว่า การเป็นพี่เลี้ยงเป็นบทบาทสำคัญของผู้บริหาร โดยพี่เลี้ยงใช้ความรู้ ประสบการณ์ และตำแหน่งหน้าที่ของตนเพื่อพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา จุดสำคัญของการเป็นพี่เลี้ยงคือกระบวนการสอนและการเรียนรู้ รวมทั้งการให้การดูแล (caring) การเป็นพี่เลี้ยงเป็นความรับผิดชอบของผู้นำในการที่จะพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้กลายเป็นผู้นำในอนาคต ประโยชน์ที่ผู้นำจะได้รับจากการเป็นพี่เลี้ยงคือ เพิ่มความเป็นวิชาชีพ เพิ่มการคงอยู่ สมรรถนะในการผลิตสูงขึ้น และเพิ่มความพึงพอใจในงานของบุคลากร (Yoder, 1990; Shioley and Cambell, 1994 cited in Haynor, 1994: 33)

2.4 การกระตุ้นปัญญา (intellectual stimulation)

การกระตุ้นปัญญาของผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การทำให้ผู้ตามตื่นตัวและเปลี่ยนแปลงในการตระหนักถึงปัญหาและวิธีการแก้ไข เกิดความคิด จินตนาการ ความเชื่อและค่านิยมมากกว่าที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติในทันทีทันใด และในการกระตุ้นปัญญาของผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้น เป็นการทำให้ผู้ตามเกิดมโนทัศน์ เกิดความเข้าใจ และสามารถใช้ดุลยพินิจในการมองเห็นธรรมชาติของปัญหาที่กำลังเผชิญอยู่ตลอดจนวิธีแก้ไข สติปัญญาเป็นความรู้สึกที่อยู่ภายใน ผู้ตามจะเกิดความคิดก่อนลงมือปฏิบัติ (Bass, 1985: 99)

ชนิดของการกระตุ้นปัญญา

Quinn และ Hall (1983 cited in Bass, 1985: 110) ได้ชี้แนะวิธีที่ผู้นำใช้กระตุ้นปัญญาดังต่อไปนี้

1. การกระตุ้นปัญญาโดยใช้หลักเหตุผล (rationally) โดยผู้นำจะเน้นการจริงจังด้านความสำเร็จ ผู้นำเน้นหนักที่โครงสร้างงานที่เป็นทางการ การตัดสินใจของผู้นำจะใช้ข้อมูลเพียงเล็กน้อยแต่จะเน้นหนักที่ความเร็วและประสิทธิผลในการแก้ปัญหาเป็นสำคัญ

2. การเน้นที่การอยู่รอด (existentially) โดยผู้นำจะสนใจเกี่ยวกับการเพิ่มความมั่นคง ความเชื่อถือและการสร้างทีมงาน ผู้นำอาศัยกระบวนการที่ไม่เป็นทางการ และมีความเชื่อว่าสติปัญญาสามารถเกิดขึ้นจากการมีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม ดังนั้นผู้นำจะตัดสินใจโดยวิธีการผสมผสาน ต้องการข้อมูลจำนวนมากและแก้ปัญหาด้วยวิธีการต่างๆ หลายวิธี

3. การใช้ประสบการณ์ (empirically) ผู้นำจะแก้ปัญหาโดยอาศัยข้อมูลจากประสบการณ์แก้ปัญหาแบบเป็นขั้นตอน และใช้ข้อมูลจำนวนมากเพื่อให้ได้คำตอบที่ดีที่สุดของการปรับปรุงความมั่นคง ความปลอดภัยและการดำรงอยู่ต่อไปขององค์กร

4. การมุ่งเน้นความเป็นเลิศ (idealistically) ผู้นำจะเน้นที่การเจริญก้าวหน้า การปรับตัว การเรียนรู้ ความหลากหลายและการใช้ความคิดสร้างสรรค์ รูปแบบการตัดสินใจ จะมีความยืดหยุ่น จะใช้ข้อมูลน้อยในการตัดสินใจ แต่จะรวบรวมข้อมูลเพิ่มเติมอย่างต่อเนื่อง และค้นหาวิธีใหม่ๆ ในการแก้ปัญหาถ้ามีความจำเป็น นอกจากนั้นจะพบลักษณะของการกล้าเสี่ยงและการคิดค้นสิ่งใหม่ๆ ในผู้นำเช่นนี้ด้วย

ความจำเป็นในการกระตุ้นปัญญา

การกระตุ้นปัญญาใช้เมื่อกลุ่มหรือองค์กรกำลังเผชิญกับปัญหาที่เห็นไม่ชัดเจน (ill structured problem) (Mitroff cited in Bass, 1985: 102) ผู้นำจะต้องมีสติปัญญาที่จะวิเคราะห์ กำหนดปัญหา เลือกวิธีการแก้ปัญหา และต้องกระตุ้นปัญญาให้ผู้ตามสามารถมองเห็นปัญหาชัดเจนขึ้น และสามารถตัดสินใจหาทางเลือกในการแก้ปัญหาได้

Yukl (1981, cited in Bass, 1985: 102-103) ได้ยกตัวอย่างสถานการณ์ที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงใช้การกระตุ้นปัญญาเพื่อการเปลี่ยนแปลงกลุ่มและองค์กร เช่น 1) เมื่อกลุ่มและองค์กรถูกคุกคามจากสิ่งแวดล้อม เช่น ถูกฝ่ายตรงข้ามสร้างความปั่นป่วนเป็นระยะๆ 2) เมื่อเกิดปัญหารุนแรงที่ลดประสิทธิภาพของหน่วยงาน เช่น ขาดอุปกรณ์ ขาดวิธีการปฏิบัติที่เหมาะสม 3) เมื่องานขาดประสิทธิภาพเพราะเครื่องมือชำรุด ขาดวัสดุอุปกรณ์ พนักงานขาดงาน 4) เมื่อผู้นำมีอำนาจเพียงพอที่จะทำการเปลี่ยนแปลงและริเริ่มวิธีการที่จะสามารถแก้ปัญหาที่องค์กรกำลังเผชิญอยู่

วิธีการกระตุ้นปัญญา

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะทำให้ผู้ตามสำนึกถึงปัญหาและวิธีการแก้ไขโดยการให้ข้อมูลข่าวสาร ชี้แนวทางเลือกปฏิบัติในการแก้ปัญหา กำหนดค่านิยม กำหนดจุดมุ่งหมาย สร้างภาพพจน์ คำขวัญ สัญลักษณ์ที่ผู้ตามสามารถเข้าใจได้ง่าย ทำให้ผู้ตามเกิดความสนใจ เข้าใจ และยอมรับ ตลอดจนการที่ผู้นำใช้คำถามที่เกี่ยวกับสภาพปัจจุบันให้ผู้ตามใช้ความคิดเกี่ยวกับสิ่งที่กำลังทำและเหตุผลในการกระทำ (Bass, 1985)

2.5 การสร้างแรงบันดาลใจ (inspirational motivation)

การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง การที่ผู้นำใช้คำพูดและการกระทำที่ปลุกปลอบใจ ให้กำลังใจ ให้อารมณ์ ทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาเกิดความร่าเริง มีชีวิตชีวา กระตือรือร้น และทำ

ให้ผู้ได้บังคับบัญชาทุ่มเทความพยายามมากกว่าที่คิดไว้ เพื่อประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน แต่จะทำเพื่อกลุ่มและผูกพันอยู่กับจุดมุ่งหมายของผู้นำ (Bass, 1985: 66)

Yukl และ Fleet (1982 cited in Bass, 1985: 67) ได้อธิบายพฤติกรรมกรรมการสร้างแรงบันดาลใจ เช่น การที่ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความกระตือรือร้นที่จะทำงานเพื่อกลุ่มและผู้นำ ใช้คำพูดที่ทำให้ผู้ตามเกิดความเชื่อมั่นในความสามารถในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย ได้สำเร็จและบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม

พฤติกรรมกรรมการสร้างแรงบันดาลใจ

Bass (1985) ได้อธิบายถึงพฤติกรรมกรรมการสร้างแรงบันดาลใจของผู้นำไว้ดังต่อไปนี้

1. เน้นการปฏิบัติ (action orientation) ประกอบด้วยพฤติกรรมคือ
 - 1.1 กระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้ทดลองปฏิบัติโครงการใหม่ๆ หรือทำงานที่ท้าทายความสามารถ
 - 1.2 ให้โอกาสผู้ได้บังคับบัญชาอาสาสมัครทำงาน การได้อาสาเป็นโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้แสดงความสามารถ และความรับผิดชอบ และเมื่อปฏิบัติงานเสร็จจะเกิดความภาคภูมิใจและเชื่อมั่นในตนเอง
 - 1.3 การมีนโยบายส่งเสริมการทดลองและเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพื่อหาวิธีการแก้ปัญหาของหน่วยงาน
 - 1.4 สร้างบรรยากาศการติดต่อสื่อสารแบบเปิด และเชื่อถือไว้วางใจซึ่งกันและกัน
 - 1.5 ใช้ระบบการบันทึกสั้นๆ แทนการรายงานหรือการบันทึกแบบยาว (lengthy reports)
2. การสร้างความเชื่อมั่น (confidence-building) ความเชื่อมั่นเป็นแหล่งความเข้มแข็งทางอารมณ์ เมื่อผู้ได้บังคับบัญชาเกิดความเครียด ความยุ่งยากหรือเสี่ยงต่ออันตรายในการปฏิบัติงาน ผู้นำต้องสร้างความเชื่อมั่นผู้ได้บังคับบัญชา การที่ผู้ได้บังคับบัญชาเกิดความเชื่อมั่นจะทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาเกิดขวัญและกำลังใจ และทุ่มเทความพยายามอย่างมากในการปฏิบัติงานเพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมาย
3. การสร้างความเชื่อในจุดมุ่งหมายที่เป็นอุดมการณ์ (inspiring belief in "cause") การสร้างความเชื่อในอุดมการณ์เป็นสิ่งที่มีความสำคัญยิ่ง การที่บุคคลจะเสียสละประโยชน์ส่วนตนหรือทำงานที่เสี่ยงอันตรายหรือยากลำบากได้นั้น บุคคลต้องเชื่อว่าอุดมการณ์นั้นเป็นสิ่งที่ถูกต้องและมีคุณค่าควรแก่การเสียสละ (Hay and Thomas, 1967 cited in Bass, 1985: 70)

4. การใช้ pygmalion effect (making use of the pygmalion effect or self-fulfilling prophcy) คือ การที่ผู้นำคาดหวังผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านดี บุคคลซึ่งถูกคาดหวังว่าจะทำได้ดี จะทำดีกว่าผู้ซึ่งไม่ได้รับการคาดหวังหรือถูกคาดหวังว่าทำไม่ได้ บุคคลซึ่งถูกคาดหวังว่าทำได้ดีจะพยายามทำอย่างดีเพื่อให้ผู้นำมั่นใจว่าความเชื่อของผู้นำถูกต้อง การใช้ pygmalion effect กับผู้ใต้บังคับบัญชาจะเป็นการส่งเสริมความภาคภูมิใจในตนเอง (self esteem) ของผู้ใต้บังคับบัญชา (Barker, 1992: 166) และการที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีความภาคภูมิใจในตนเองจะมีความคาดหวังสูง ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถใช้ทักษะและความสามารถได้ดีกว่าเพื่อความสำเร็จขององค์การ (Barker, 1992: 160)

จากที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นได้ว่าสภาพสังคมและการปฏิบัติงานในปัจจุบัน บุคคลมีความคาดหวังต่อองค์การและผู้นำมากขึ้น ผู้ปฏิบัติงานต่างก็ต้องการการยอมรับ การเชื่อถือไว้วางใจ ได้รับการปฏิบัติอย่างมีเกียรติ มีศักดิ์ศรี และต้องการโอกาสที่จะประสบความสำเร็จในชีวิตและความก้าวหน้า นอกจากนี้บุคคลยังต้องการการทำงานที่มีความท้าทายความสามารถและมีความหมาย และต้องการงานที่เพิ่มความมีคุณค่าในตัวเอง (self-esteem) และการบรรลุความสำเร็จในการทำงานด้วยตนเอง (self-actualization) นอกจากนี้บุคคลยังต้องการการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในองค์การ (Barker, 1992) ดังนั้นการที่ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลใช้พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเป็นการตอบสนองความต้องการของมนุษย์ตามทฤษฎีแรงจูงใจตามลำดับขั้นของมนุษย์ของ Maslow เป็นการทำให้อาจารย์พยาบาลเกิดความพึงพอใจในงานและหน่วยงาน และจะส่งผลให้มีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การสูงขึ้น

แนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน

การดำเนินงานขององค์การใดๆ จะประสบความสำเร็จได้นั้น นอกจากผู้ปฏิบัติงานจะรับรู้บทบาทหน้าที่ของตนแล้วยังต้องมีความรู้สึกพอใจในงานนั้นๆ ด้วย การที่ผู้ปฏิบัติจะเกิดความพึงพอใจในงานมากน้อยเพียงใดย่อมขึ้นอยู่กับสิ่งจูงใจภายในหน่วยงานด้วยเช่นกัน

ในยุคของการเปลี่ยนแปลงอย่างมากภายในปัจจุบัน สถาบันการศึกษาพยาบาลได้มีการปรับทิศทางเพื่อตอบสนองความต้องการของสังคม ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและวิทยาการด้านการแพทย์ โดยผลิตบุคลากรพยาบาลเพื่อให้เกิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพซึ่งประสิทธิภาพในการผลิตบัณฑิตของสถาบันการศึกษาพยาบาลจะสูงหรือต่ำย่อมขึ้นอยู่กับองค์ประกอบที่สำคัญอย่างน้อยสองประการคืออาจารย์และนักศึกษา ถ้าอาจารย์มีความสามารถในการสอนหรือถ่ายทอดความรู้ให้กับนักศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพผล และนักศึกษามีความสามารถ

ในการเรียนรู้หรือศึกษาหาความรู้อยู่เสมอจะทำให้สถาบันการศึกษาพยาบาลประสบผลสำเร็จในการผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพอย่างมีประสิทธิภาพ

ปัจจัยสำคัญประการหนึ่งซึ่งส่งผลถึงคุณภาพบัณฑิตหรืออาจารย์ แต่เนื่องจากอาจารย์ต้องปฏิบัติภารกิจหลายอย่าง เช่น เป็นนักปฏิบัติการพยาบาล นำทฤษฎีและผลการวิจัยมาใช้ในการปฏิบัติการพยาบาล เป็นนักวิจัยเพื่อมุ่งในการพัฒนาองค์ความรู้ นำผลการวิจัยมาใช้ในการเรียนการสอน อาจารย์ต้องทำหน้าที่เป็นนักวิชาการให้เป็นที่ประจักษ์และเกิดผลดีต่อส่วนรวม โดยมีเป้าหมายหลักคือควรต้องประสบความสำเร็จในเชิงวิชาการ มีแนวทางที่จะเดินไปสู่ความสำเร็จอย่างถูกต้องและเหมาะสม ดังนั้นหน้าที่ของอาจารย์พยาบาลต้องเป็นหน้าที่ที่อำนวยความสะดวกให้สถาบันการศึกษาพยาบาลบรรลุหน้าที่ดังกล่าว คือ การสอนเพื่อผลิตบัณฑิตวิชาชีพพยาบาล สร้างงานวิจัยเพื่อให้ได้มาซึ่งความรู้ใหม่ งานให้บริการวิชาการแก่สังคมและงานทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม โดยเป็นที่ยอมรับว่าภารกิจหลักของอาจารย์ก็คือการสอน ส่วนภารกิจอื่นๆ นั้นเป็นภาระกิจเสริมการสอน ก็เพื่อให้อาจารย์ทำการสอนได้ดีขึ้นโดยมีผลพลอยได้ในความรู้ที่จะเป็นประโยชน์ต่อสังคม

ฟาริดา อิบราฮิม (2523) ได้กล่าวถึงงานของคณะพยาบาลศาสตร์ที่อาจารย์จะต้องให้ความร่วมมือและรับผิดชอบปฏิบัติ เพื่อให้ออกมาเป็นผลผลิตของคณะคืองานสอน งานวิจัยเพื่อพัฒนาการศึกษาพยาบาลและการบริการพยาบาล งานส่งเสริมวิชาชีพ งานบริการต่างๆ แก่สังคม รวมถึงงานบริการที่ให้กับนักศึกษา

ดังนั้น ภารกิจหลักของอาจารย์พยาบาลระดับอุดมศึกษา มีอยู่ 4 ด้าน คือ (จรัส สุวรรณเวลาและคณะ, 2528)

1. ด้านการสอน ได้แก่ การให้ความรู้ที่ถูกต้องแก่นิสิตนักศึกษาในวิชาที่ได้รับมอบหมาย และการให้คำแนะนำวิธีการสอนแก่นิสิตนักศึกษาที่ฝึกงานและฝึกสอน
2. ด้านการวิจัย การเขียนบทความและตำรา ได้แก่ การศึกษาค้นคว้าข้อมูล สรุปและหาแนวทางแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น อันเกี่ยวกับการสอน และยังรวมถึงการเขียนบทความเชิงวิทยาการต่างๆ อีกด้วย
3. ด้านบริการสังคม ได้แก่ การให้ความร่วมมือไปเป็นวิทยากรตามสถาบันต่างๆ การจัดนิทรรศการเผยแพร่ความรู้ให้กับแหล่งชุมชน รวมทั้งการเข้าไปมีส่วนร่วมในการพัฒนาแหล่งชุมชนต่างๆ ให้เจริญขึ้น มีความเป็นอยู่ดีขึ้น
4. ด้านทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ได้แก่ การส่งเสริมให้ความร่วมมือในการจัดกิจกรรมเนื่องในวันสำคัญทางศาสนา รวมทั้งวันสำคัญตามประเพณีไทย

ดังนั้น การที่อาจารย์พยาบาลสามารถแสดงบทบาทดังกล่าวข้างต้นได้อย่างครบถ้วน และมีประสิทธิภาพสูงสุดนั้นขึ้นอยู่กับความพึงพอใจในงานเช่นเดียวกัน

สำหรับในทางการพยาบาล ได้มีผู้ศึกษาถึงความไม่พึงพอใจของพยาบาล พบว่าพยาบาลมีความไม่พึงพอใจในเรื่อง ต่อไปนี้ (Barker, 1992: 3)

1. เจตคติและพฤติกรรมของผู้บริหารทางการพยาบาล
2. ขีดจำกัดของความก้าวหน้าทางวิชาชีพ ความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานและการที่จะประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงาน
3. ได้รับเงินเดือนน้อย จำนวนเจ้าหน้าที่ไม่เพียงพอ และการไม่ยอมรับการมอบหมายงาน
4. สัมพันธภาพกับบุคคลอื่น
5. ความไม่เป็นธรรมในองค์การที่มีระบบการสั่งการหลายขั้นตอน ซึ่งทำให้การปฏิบัติงานไม่เป็นอิสระ
6. การขาดอำนาจและตำแหน่งหน้าที่ในการปฏิบัติงาน

ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องให้ความสำคัญในการสร้างแรงจูงใจ เพื่อให้ผู้ได้บังคับบัญชาเกิดความพึงพอใจในงานมากยิ่งขึ้น

1. ความหมายของความพึงพอใจในงาน

ในปัจจุบันคำจำกัดความหรือความหมายในเรื่องความพึงพอใจในงาน (job satisfaction) จะไม่มีความหมายเดียวที่แน่นอนหรือเป็นลักษณะสากล ทั้งนี้เพราะนักวิชาการจะมีทรรศนะแตกต่างกัน จุดเน้นที่แตกต่างกันออกไป ซึ่งได้แก่

Smith (1955) ให้ความหมายว่า ความพึงพอใจในงานเป็นผลรวมทางจิตวิทยา สรีรวิทยา และสิ่งแวดล้อม ซึ่งจะทำให้ผู้ทำงานในหน่วยงานนั้นพูดได้อย่างจริงใจว่าเขาพอใจในการทำงาน

Strauss และ Sayless (1960) กล่าวถึง ความพึงพอใจในงานว่าเป็นความรู้สึกพอใจในงานที่ทำและเต็มใจที่ปฏิบัติให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์การ บุคคลจะรู้สึกพอใจในงานที่ทำเมื่องานนั้นให้ประโยชน์ตอบแทนทั้งทางด้านวัตถุและจิตใจ และตอบสนองต่อความต้องการขั้นพื้นฐานของบุคคลได้

Blum และ Naylor (1968) กล่าวว่า ความพึงพอใจในงาน คือ ผลรวมของเจตคติต่างๆ ที่ผู้ปฏิบัติงานแสดงออก เจตคติเหล่านี้มีความสัมพันธ์กับงานที่ปฏิบัติและเกี่ยวข้องกับปัจจัยต่างๆ เช่น ค่าจ้าง ความมั่นคง สภาพการทำงาน โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้า การได้รับการยอมรับนับถือ ได้รับความยุติธรรม ความสัมพันธ์ทางสังคม และการได้รับความเอาใจใส่

Gilmer และคณะ (1971) ได้ชี้ให้เห็นว่าเจตคติของผู้ปฏิบัติงานนี้ก่อให้เกิดความพึงพอใจในงานได้เช่นเดียวกับที่ความพึงพอใจก่อให้เกิดขวัญในการทำงาน ความพึงพอใจในงานเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบภายในต่างๆ เช่น การจูงใจ และองค์ประกอบภายนอก เช่น รางวัล ทั้งสององค์ประกอบจะเน้นปัจจัยสำคัญในการสร้างแรงจูงใจและความพึงพอใจในงานของแต่ละบุคคล

Wolman (1973) ได้ให้ความหมายว่า ความพึงพอใจในงาน หมายถึง ความรู้สึกมีความสุขเมื่อได้รับผลสำเร็จตามความมุ่งหมาย ความต้องการหรือแรงจูงใจ

Muchinsky (1983) กล่าวว่า ความพึงพอใจในงานเป็นการตอบสนองทางอารมณ์และความรู้สึกเกี่ยวกับความชอบหรือไม่ชอบ กล่าวคือ เป็นระดับของความรู้สึกชอบ พอใจ และยินดีที่ตนได้รับจากงาน ความพึงพอใจในงานนี้เป็นการตอบสนองที่เป็นเรื่องราวของแต่ละบุคคล

Feldman และ Arnold (1983) กล่าวว่า ความพึงพอใจในงานเป็นสิ่งที่แสดงออกถึงความรู้สึกทั้งหมดที่บุคคลมีต่องานที่ตนเองปฏิบัติอยู่

Newstrom และ Davis (1989) กล่าวถึง ความพึงพอใจในงานว่าเป็นเจตคติที่ชอบหรือไม่ชอบของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่องานที่ทำ ซึ่งแสดงให้เห็นว่ามีข้อผูกพันหรือข้อตกลงระหว่างความคาดหวังจากงานของผู้ปฏิบัติกับผลตอบแทนที่ได้รับจากงาน และระดับของความพึงพอใจนี้มีการเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา

Johns (1992) ให้ความหมายว่า ความพึงพอใจในงาน หมายถึง ผลรวมของเจตคติที่ผู้ปฏิบัติงานมีเกี่ยวกับงานที่ทำ

✓ Herzberg, Mausner และ Synderman (1993) กล่าวว่า ความพึงพอใจในงานเป็นความรู้สึกนึกคิดหรือเจตคติของบุคคลที่มีต่องานที่ปฏิบัติอยู่ ซึ่งเป็นผลมาจากการได้รับการตอบสนองทั้งปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนอย่างเพียงพอ

กิติมา ปรีดีดิถ (2529) กล่าวถึง ความพึงพอใจในงานว่า หมายถึง ความรู้สึกที่ชอบหรือความพอใจที่มีต่อองค์ประกอบของสิ่งจูงใจในด้านต่างๆ ของงานและผู้ปฏิบัติงานซึ่งได้รับการตอบสนองความต้องการ

✓ เทพนม เมืองแมน และ สวิง สุวรรณ (2529) กล่าวว่า ความพึงพอใจในงานนั้นเป็นภาวะของความรู้สึกที่ดีหรือภาวะทางอารมณ์ที่ดี ซึ่งมีผลมาจากประสบการณ์ของบุคคลในการทำงาน ภาวะความรู้สึกเหล่านี้จะมีมากหรือน้อยนั้นล้วนขึ้นกับการทำงานของบุคคลที่ได้รับการตอบสนองความต้องการมากน้อยเพียงใด ความพึงพอใจในงานนี้เป็นสิ่งที่เอกบุคคลประเมินจากการปฏิบัติงานของตนเองในสภาวะที่เป็นปัจจุบัน

นาคล เชนะโยธิน (2531) กล่าวถึง ความพึงพอใจในงานว่า หมายถึง ความรู้สึกพอใจหรือชอบใจในงานที่ทำและเต็มใจที่จะปฏิบัติงานนั้นให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

สมยศ นาวิการ (2533) กล่าวว่า ความพึงพอใจในงานนั้น เป็นความรู้สึกที่ดีโดยส่วนรวมของคนที่มีต่องานเมื่อเราพูดถึงคนที่มีความพึงพอใจในงานสูงนั้น เรามักจะหมายความว่าคนนั้นชอบและให้คุณค่าต่องานของตนเองสูง และมีความรู้สึกที่ดีต่องานของตน

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535) ให้ความหมายว่า ความพึงพอใจในการทำงานว่าเป็นความรู้สึกรวมของบุคคลที่มีต่อการทำงานในทางบวก เป็นความสุขของบุคคลที่เกิดจากการปฏิบัติงานและได้รับผลตอบแทน คือ ผลที่เป็นความพึงพอใจที่ทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกกระตือรือร้น มีความมุ่งมั่นที่จะทำงาน มีขวัญและกำลังใจ สิ่งเหล่านี้จะมีผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงาน รวมทั้งการส่งผลต่อความสำเร็จและเป็นไปตามเป้าหมายขององค์การ

จากความหมายต่างๆ ที่ได้กล่าวมาข้างต้น พอสรุปได้ว่า ความพึงพอใจในงานนั้น เป็นความรู้สึกหรือเจตคติที่ดีของบุคคลที่มีต่องานและต่อปัจจัยต่างๆ ในการทำงาน เช่น สภาพการทำงาน ลักษณะงาน นโยบายและการบริหารและความก้าวหน้าในการทำงาน เป็นต้น ความรู้สึกเหล่านี้เกิดขึ้นจากการที่บุคคลได้รับการตอบสนองความต้องการทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจ ทำให้บุคคลนั้นปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การหรือหน่วยงาน แต่ถ้าเมื่อใดที่เกิดความไม่พึงพอใจในงาน บุคคลนั้นจะแสดงพฤติกรรมออกมาในรูปของความก้าวร้าว ความไม่สนใจในการปฏิบัติงาน การละทิ้งหน้าที่ การไม่รับผิดชอบในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย การขาดงานหรือการลาออก เป็นต้น ทำให้หน่วยงานนั้นๆ เกิดปัญหาหรืออุปสรรคในการดำเนินงานตามมาได้

2. ความสำคัญในการศึกษาความพึงพอใจในงาน

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535) กล่าวถึงความสำคัญในการศึกษาความพึงพอใจในงาน ได้แก่

2.1 การรับรู้ปัจจัยต่างๆ ที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงาน ทำให้หน่วยงานสามารถนำไปใช้ในการสร้างปัจจัยเหล่านี้ให้เกิดขึ้นเป็นประโยชน์ต่อการทำงาน

2.2 ความพึงพอใจในการทำงาน ทำให้บุคคลมีความตั้งใจในการทำงานลดการขาดงาน การลางาน การมาทำงานสายและการขาดความรับผิดชอบที่มีต่องาน

2.3 ความพึงพอใจในการทำงานเป็นการเพิ่มผลผลิตของบุคคล ทำให้องค์การมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

3. ทฤษฎีความพึงพอใจในงาน

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในงานนั้น ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้นำเสนอ ทฤษฎีการจูงใจ ซึ่งก่อให้เกิดความพึงพอใจในงานของบุคลากรไว้มากมายหลายทฤษฎี ซึ่งสามารถจำแนกกลุ่มทฤษฎีที่ใช้ในการเสริมสร้างความพึงพอใจในงานเป็น 2 กลุ่ม คือ ทฤษฎีการจูงใจที่เน้นเนื้อหาหรือปัจจัย และทฤษฎีการจูงใจที่เน้นกระบวนการ (เทพนม เมืองแมน และ สวิง สุวรรณ, 2529)

3.1 ทฤษฎีการจูงใจที่เน้นเนื้อหาหรือปัจจัย (The content theories of motivation or the substantive theories)

เป็นทฤษฎีที่อธิบายถึงปัจจัยต่างๆ ที่อยู่ภายในตัวบุคคลที่เป็นสาเหตุทำให้บุคคล ปฏิบัติในแนวทางบางอย่าง วิธีการที่ให้ข้อเสนอแนะแก่ผู้บริหารให้สามารถพิจารณาถึงความ ต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้บริหารสามารถคาดคะเนถึงการกระทำของเขาได้โดยรู้ถึง ความต้องการของเขา ทฤษฎีที่เน้นเนื้อหาหรือปัจจัยที่สำคัญ คือ ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ ของมนุษย์ของ Maslow ทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg ทฤษฎี ERG ของ Alderfer ทฤษฎีในกลุ่มนี้ ผู้วิจัยขอแนะนำโดยสังเขป ดังนี้

3.1.1 ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ของ Maslow (The hierarchy of human needs)

Maslow (1960) ได้ตั้งทฤษฎีเกี่ยวกับการจูงใจ ซึ่งชี้ให้เห็นว่าผู้ปฏิบัติงานจะ ถูกจูงใจหรือกระตุ้นจากความปรารถนาที่อยู่ภายในเพื่อตอบสนองความต้องการ โดยตั้งอยู่บน สมมติฐานสำคัญ 3 ประการ คือ

1. มนุษย์ทุกคนมีความต้องการอยู่เสมอและความต้องการนี้จะไม่มีที่ สิ้นสุด
2. ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้วจะไม่เป็นแรงจูงใจสำหรับ พฤติกรรมอีกต่อไป กล่าวคือ ความต้องการใดๆ หากได้รับการตอบสนองแล้ว ก็จะไม่มีความหมายสำหรับมนุษย์ และความต้องการลำดับต่อไปที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองเท่านั้น ที่จะเป็นสิ่งจูงใจและมีอิทธิพลต่อมนุษย์
3. ความต้องการของมนุษย์จะมีลักษณะเป็นลำดับขั้นตามความสำคัญ เมื่อความต้องการขั้นต่ำได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการขั้นสูงก็จะตามมา

Maslow เรียกลำดับขั้นความต้องการนี้ว่า “Hierarchy of needs” ซึ่ง ประกอบด้วยลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์จากระดับต่ำไปสู่ระดับสูง 5 ระดับ คือ

1. ความต้องการทางด้านร่างกาย (physiological needs) เป็นความต้องการพื้นฐานเพื่อความอยู่รอดของชีวิต เช่น ความต้องการอาหาร อากาศ ที่อยู่อาศัย ยารักษาโรค และความต้องการทางเพศ เป็นต้น
2. ความต้องการทางด้านความปลอดภัยมั่นคง (safety needs or security needs) เป็นเรื่องเกี่ยวกับการป้องกันเพื่อให้เกิดความปลอดภัยจากภัยอันตรายต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นกับร่างกาย ความปลอดภัยจากภาวะคุกคาม ความปลอดภัยจากความเจ็บป่วยและความสูญเสียทางด้านเศรษฐกิจ รวมถึงความมั่นคงในหน้าที่การงาน
3. ความต้องการทางด้านสังคมหรือการเป็นส่วนหนึ่งของสังคม (belonging needs) เป็นความต้องการที่จะเข้าร่วมและได้รับการยอมรับจากสังคม โดยมีความรู้สึกที่ตัวเองเป็นส่วนหนึ่งของสังคม ต้องการความเป็นมิตรและความรักจากเพื่อนร่วมงาน
4. ความต้องการที่จะได้รับการยกย่องในสังคม (esteem needs) เป็นความต้องการระดับสูงเกี่ยวกับความมั่นใจในตนเองในเรื่องของความรู้ความสามารถ ต้องการให้ผู้อื่นยกย่องสรรเสริญ ความต้องการอยากเด่นในสังคม ความต้องการการมีชื่อเสียงเกียรติยศในสังคม
5. ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จในชีวิต (self-actualization needs) เป็นความต้องการขั้นสูงสุดของมนุษย์ที่อยากจะทำให้เกิดความสำเร็จในทุกสิ่งตามความนึกคิดของตน ซึ่งต้องพิจารณาถึงสมรรถนะที่เป็นไปได้ของตน และเป้าหมายที่ตนต้องการเมื่อบุคคลมีการพิจารณาถึงบทบาทในชีวิตของตนว่าเป็นอย่างไร บุคคลนั้นจะพยายามผลักดันชีวิตให้เป็นไปในทางที่ดีที่สุดตามที่ได้คาดหมายไว้

จากลำดับชั้นความต้องการของมนุษย์ตามแนวคิดของ Maslow จะเห็นได้ว่าความต้องการของมนุษย์นั้นมีลำดับชั้นตอนที่แน่นอนจากขั้นต่ำสู่ขั้นสูง ซึ่งความปรารถนาสูงสุดของมนุษย์ทุกคน คือ ความสำเร็จในชีวิตตามความปรารถนาหรือมุ่งหวัง แต่การที่มนุษย์จะเกิดความต้องการในแต่ละระดับได้นั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่มนุษย์จะต้องได้รับการตอบสนองความต้องการในระดับที่ต่ำกว่าเสียก่อน นั่นคือ มนุษย์ต้องเกิดความพึงพอใจในการตอบสนองความต้องการในระดับที่ต่ำกว่าก่อน จึงจะเกิดความต้องการในระดับต่อไปได้ ดังนั้นผู้บริหารควรนำทฤษฎีมาประยุกต์ในการบริหาร เพื่อให้ทราบลำดับความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยผู้บริหารจะต้องพิจารณาความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนอง ให้พอใจตามลำดับความสำคัญที่ตั้งไว้ ผู้ปฏิบัติงานที่ได้รับการตอบสนองความต้องการแล้วก็จะพึงพอใจ มีกำลังใจในการปฏิบัติงาน สามารถปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

3.1.2 ทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg

Herzberg (1959) ได้เสนอทฤษฎีการจูงใจในการทำงานจนเป็นที่รู้จักกันแพร่หลาย เรียกทฤษฎีนี้ว่าทฤษฎีสองปัจจัย (Two-factor theory) หรือทฤษฎีองค์ประกอบคู่ของ Herzberg (Herzberg's dual factor theory) หรือทฤษฎีปัจจัยจูงใจ-ปัจจัยการบำรุงรักษา (Motivation-hygiene theory) โดยศึกษาถึงสาเหตุของความพึงพอใจในการทำงานของวิศวกรและพนักงานบัญชีในโรงงานเขตเมือง Pittsburgh โดยวิธีสัมภาษณ์เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ผลของการปฏิบัติงานความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ตลอดจนความเป็นอยู่ ผลการศึกษาพบว่า มีปัจจัยหลายอย่างที่มีผลต่อการทำงานของคนที่ แบ่งออกเป็น 2 ปัจจัย ใหญ่ๆ คือ

1. ปัจจัยจูงใจหรือปัจจัยตัวกระตุ้นหรือปัจจัยภายใน (motivative factors / intrinsic factors) เป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในงาน เป็นปัจจัยที่เกี่ยวกับงานโดยตรง เป็นปัจจัยจูงใจให้คนชอบและรักงานเป็นปัจจัยที่ทำให้บุคลากรในองค์การปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งประกอบด้วย

1.1 ความสำเร็จในงาน (achievement) หมายถึง การที่บุคคลสามารถแก้ปัญหาต่างๆ อันเนื่องจากการปฏิบัติงาน สามารถทำงานได้สำเร็จตามเป้าหมาย การรู้จักป้องกันปัญหาที่เกิดขึ้น ครั้นผลงานสำเร็จตามเป้าหมาย ย่อมก่อให้เกิดความพึงพอใจในงานนั้นๆ ซึ่งถือเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญมากที่สุดในชีวิตการทำงานของมนุษย์

1.2 การได้รับการยอมรับนับถือ (recognition) หมายถึง การได้รับการยอมรับนับถือในความสามารถของตน ไม่ว่าจะจากผู้บังคับบัญชา เพื่อน ผู้ร่วมงานหรือบุคคลในหน่วยงาน การยอมรับนับถือนี้อาจอยู่ในรูปของการยกย่องชมเชย การแสดงความยินดี การให้กำลังใจ หรือการแสดงออกอื่นใดที่ทำให้เห็นถึงการยอมรับในความสามารถ การยอมรับนับถืออาจแฝงอยู่ในความสำเร็จของงาน สมพงษ์ เกษมสิน (2526) กล่าวสนับสนุนว่าการยอมรับนับถือเป็นสิ่งจูงใจอย่างหนึ่งที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีกำลังใจ และเกิดความพึงพอใจในงาน

1.3 ลักษณะงานที่ปฏิบัติ (the work itself) หมายถึง งานที่น่าสนใจ งานที่ต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ งานที่ท้าทายความสามารถ หรือเป็นงานที่มีลักษณะท้าทายตั้งแต่ต้นจนจบได้โดยลำพังผู้เดียว กิติมา ปรีดีติลก (2529) กล่าวสนับสนุนว่างานที่ท้าทายจะก่อให้เกิดความรู้สึกเกี่ยวกับความสามารถในการทำงานและเป็นสิ่งจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

1.4 ความรับผิดชอบ (responsibility) หมายถึง ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานใหม่ๆ และมีอำนาจรับผิดชอบอย่างเต็มที่ มีอิสระ

ในการทำงาน โดยปราศจากการตรวจสอบหรือควบคุมอย่างใกล้ชิด ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Marriner, et al. (1977 อ้างถึงใน พัทณี เหมะนาวิน, 2536) พบว่า อาจารย์พยาบาลมีความพึงพอใจในความรับผิดชอบและความเป็นอิสระ ซึ่ง เทพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ (2529) กล่าวสนับสนุนว่า การให้รับผิดชอบมากขึ้นจะเป็นแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ ชาญชัย อาจิ้นสมาจาร (2533) ยังกล่าวอีกว่า การให้ความรับผิดชอบเพิ่มมากขึ้นถือเป็นการพัฒนาและการให้รางวัลที่มีประสิทธิผล

1.5 ความก้าวหน้า (advancement) หมายถึงการที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น รวมถึงการมีโอกาสได้ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมหรือได้รับการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง สมพงศ์ เกษมสิน (2526) กล่าวว่า ความเจริญก้าวหน้าเป็นสิ่งที่ทุกคนปรารถนา ดังนั้นผู้บริหารควรให้โอกาสแก่ผู้ปฏิบัติงานตามสมควรของแต่ละบุคคล ให้โอกาสในการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งในหน้าที่การงานให้สูงขึ้น ให้โอกาสก้าวหน้าในงานที่ปฏิบัติอยู่ ตลอดจนให้โอกาสในการศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมได้อย่างเต็มที่

2. ปัจจัยการบำรุงรักษา หรือปัจจัยค้ำจุนหรือปัจจัยอนามัย (maintenance factors / hygiene factors) เป็นปัจจัยที่ป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พึงพอใจในงาน ซึ่ง ประกอบด้วย

2.1 นโยบายและการบริหารงาน (policy and administration) หมายถึงนโยบายหรือการจัดการและการบริหารงานขององค์กร การจัดระบบงานที่มีประสิทธิภาพ การติดต่อสื่อสารภายในองค์กร รวมถึงกฎระเบียบขององค์กรที่ต้องกำหนดไว้อย่างชัดเจน

2.2 วิธีการบังคับบัญชา (supervision-technical) หมายถึง ความสามารถหรือความยุติธรรมของผู้บังคับบัญชาในการดำเนินงานและการบริหารงาน ความเป็นผู้บังคับบัญชาของผู้บริหารมีส่วนสำคัญในการสร้างขวัญและกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน เพราะถ้าผู้บริหารมีภาวะผู้นำในการบริหารงานย่อมทำให้ผู้ปฏิบัติงานพึงพอใจและให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน

2.3 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (interpersonal relations) หมายถึง ความสัมพันธ์ส่วนตัวที่ตีระหว่างบุคคลกับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการติดต่อไม่ว่าจะเป็นปฏิภิกิริยา หรือวาจาที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน มีความเข้าใจซึ่งกันและกัน มีความจริงใจต่อกัน ให้เกียรติและเคารพซึ่งกันและกัน รวมถึงความสามารถในการทำงานร่วมกัน

2.4 สภาพการทำงาน (working conditions) หมายถึง สภาพแวดล้อมต่างๆ ในการทำงาน ได้แก่ สภาพแวดล้อมทางกายภาพในการทำงาน เช่น แสง เสียง อากาศ ชั่วโมงการทำงาน เป็นต้น รวมถึงลักษณะสิ่งแวดล้อมอื่นๆ เช่น อุปกรณ์ เครื่องมือต่างๆ เป็นต้น

ต้องเอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานให้มีความคล่องตัว สัดส่วนปริมาณงานและจำนวนบุคลากรที่ปฏิบัติงานต้องมีความเหมาะสมกัน

2.5 ความมั่นคงในงาน (job security) หมายถึง ความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานที่รู้สึกว่าตนเองมีคุณค่าต่อหน่วยงาน มีความรู้สึกถึงความมั่นคงในการทำงาน ความยั่งยืนในอาชีพ รวมถึงความมั่นคงขององค์กร เทพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ (2529) กล่าวว่า ความมั่นคงปลอดภัยในการปฏิบัติงานที่เหมาะสมจะเป็นสิ่งจูงใจอย่างดีในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพได้ ตรงกันข้ามบุคคลที่ทำงานด้วยความรู้สึกไม่มั่นคงในตำแหน่งหน้าที่การทำงานที่เข้าไปย่อมไม่เกิดผลดีต่อองค์กร

2.6 โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต (possibility of growth) หมายถึง การที่บุคคลได้รับการแต่งตั้งเลื่อนตำแหน่งภายในหน่วยงานรวมถึงสถานการณ์ที่บุคคลสามารถได้รับความก้าวหน้าในทักษะวิชาชีพ ตราบใดที่บุคคลยังมีความหวังว่าตนเองจะก้าวหน้า ย่อมมีกำลังใจที่จะฟันฝ่าอุปสรรคในการปฏิบัติงานนั้นๆ แต่ถ้าผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกว่าตนเองไม่มีโอกาสที่จะก้าวหน้า ก็ย่อมขาดกำลังใจในการทำงาน ไม่รักงาน (สุนีย์ มหาพรหม, 2536) และเกิดอึดอัดในภาพในทางลบได้

2.7 เงินเดือน (salary) และค่าตอบแทนอื่นๆ ได้แก่ รายได้ประจำ เงินบำเหน็จ เงินล่วงเวลา สวัสดิการต่างๆ เงินเป็นปัจจัยเบื้องต้นสำหรับสร้างแรงจูงใจเพราะสามารถตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ได้โดยการใช้เงินแลกเปลี่ยนนอกจากนี้ เงินยังเป็นเครื่องแสดงถึงสถานภาพและทำให้เกิดความสมหวังในชีวิตแก่ผู้ครอบครอง (วันทนา นิรัญญาญจน์, 2531)

2.8 สถานะทางอาชีพ (status) หมายถึง อาชีพนั้นเป็นอาชีพที่ยอมรับนับถือของสังคม มีเกียรติและศักดิ์ศรี

2.9 ชีวิตความเป็นอยู่ส่วนตัว (factors in personal life) หมายถึง ความรู้สึกที่ดีหรือไม่ดีอันเป็นผลที่ได้รับจากงานในหน้าที่ เช่น การถูกโยกย้ายไปทำงานในที่ใหม่ ซึ่งห่างไกลจากครอบครัวทำให้เขาไม่มีความสุข และไม่พอใจกับการทำงานแห่งใหม่นั้น

จากทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg ที่ประกอบด้วยปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุน ปัจจัยค้ำจุนมิใช่สิ่งจูงใจที่จะทำให้ผลผลิตเพิ่มขึ้น แต่จะเป็นข้อกำหนดเบื้องต้น เพื่อป้องกันมิให้คนไม่พอใจในงานที่ทำอยู่ (สมยศ นาวิการ, 2536) ส่วนปัจจัยจูงใจในงานที่ทำเป็นสิ่งจูงใจในการปฏิบัติงาน ทำให้คนมีความพึงพอใจในงานที่ทำ อาจกล่าวได้ว่า ความพึงพอใจในงานที่ทำเป็น

สิ่งจูงใจในการปฏิบัติงาน ซึ่ง Herzberg ได้แนะนำลำดับขั้นของการนำทฤษฎีไปใช้ (อรเพ็ญ พงศ์กล้า, 2537) ดังนี้

1. ลดระบบการควบคุมจากผู้บังคับบัญชาให้ผู้ได้บังคับบัญชาควบคุมตนเองมากขึ้น
2. เพิ่มหน้าที่ความรับผิดชอบให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้มีโอกาส ทำหน้าที่ใหม่ๆ
3. พยายามให้ผู้ปฏิบัติงานได้ร่วมกันในการทำงานตั้งแต่เริ่มต้นจนผลงานนั้นสำเร็จ
4. ให้ผู้ปฏิบัติงานมีอิสระในการทำงาน และมีอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับงานที่ทำมากขึ้น
5. มีการส่งรายงานข่าวสารไปยังผู้ได้บังคับบัญชาโดยตรงมากขึ้นแทนที่จะส่งให้ผู้บังคับบัญชาฝ่ายเดียว
6. เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้ทำงานที่ยากและมีความซับซ้อนขึ้นเรื่อยๆ
7. ให้โอกาสแก่ผู้ปฏิบัติงานได้ฝึกฝนงานจนเป็นผู้เชี่ยวชาญในงานสาขาใดสาขาหนึ่ง

3.1.3 ทฤษฎี ERG ของ Alderfer

Alderfer (1969 cited in Bass,1985) ได้พัฒนาทฤษฎี ERG (Existence, Relatedness and Growth Theory) โดยยึดพื้นฐานความรู้มาจากทฤษฎีการจูงใจของ Maslow โดยตรง และแบ่งความต้องการของมนุษย์ออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. ความต้องการดำรงอยู่ (Existence needs) เป็นความต้องการทางด้านร่างกาย และความปลอดภัยของสิ่งของเครื่องใช้ต่างๆ เช่น อาหาร ที่อยู่อาศัย เงินเดือน ผลประโยชน์เกื้อกูล และสภาพการทำงานที่ดี
2. ความต้องการความสัมพันธ์ทางสังคม (Relatedness needs) เป็นความต้องการที่จะมีความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และดำรงรักษาความสัมพันธ์นั้นไว้กับบุคคลต่างๆ ในองค์กร เช่น เพื่อนร่วมงาน เพื่อน ผู้บังคับบัญชา และสมาชิกในครอบครัว ความพอใจนี้จะขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ที่มีต่อการแบ่งปันซึ่งกันและกัน ความเข้าใจร่วมกันและอิทธิพลของปฏิสัมพันธ์ที่มีต่อกัน
3. ความต้องการความเจริญก้าวหน้าและเติบโต (Growth needs) เป็นความต้องการเกี่ยวกับการพัฒนา การเปลี่ยนแปลงฐานะ สภาพ และการเติบโตก้าวหน้าของผู้ปฏิบัติงาน ความพอใจในความก้าวหน้าและเติบโตนี้ได้มาจากการที่บุคคลนั้น เผชิญปัญหาในสภาพแวดล้อมที่ทำให้เขาได้ใช้ความสามารถที่มีอยู่อย่างเต็มที่หรือได้พัฒนาความสามารถให้เพิ่มมากขึ้น

ทฤษฎีนี้มีข้อสมมติฐาน 3 ประการ คือ

1. ความต้องการที่ได้รับการตอบสนอง (need satisfaction) ความต้องการระดับใดได้รับการตอบสนองน้อย ความต้องการประเภทนั้นยังคงสูงอยู่
2. ขนาดความต้องการ (desire strength) ความต้องการประเภทที่อยู่ต่ำกว่าได้รับการตอบสนองมากพอแล้วจะยิ่งทำให้ความต้องการที่อยู่สูงกว่ามีมากขึ้น
3. ความต้องการที่ไม่ได้รับการตอบสนอง (needs frustration) ความต้องการประเภทที่อยู่สูงมีอุปสรรคติดขัด ได้รับการตอบสนองน้อยหรือไม่ได้รับการตอบสนอง ความต้องการที่อยู่ต่ำกว่าลงไปจะมีความสำคัญมากขึ้น

3.2 ทฤษฎีการจูงใจที่เน้นกระบวนการ (The process theory of motivation)

ทฤษฎีกลุ่มนี้พยายามที่จะอธิบายว่า ปัจจัยใดในทฤษฎีการจูงใจที่เน้นปัจจัยเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรม และเป็นการหาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่างๆ ในกระบวนการของการจูงใจว่ามีอิทธิพลต่อกันเช่นไร ทฤษฎีในกลุ่มนี้ ได้แก่ ทฤษฎีความเสมอภาค ทฤษฎีการอ้างอิง และทฤษฎีความต้องการการตอบสนองด้านค่านิยม (Adams, 1963; Locke, 1976 อ้างถึงใน มยุรี รัชสมบัติศิริ, 2530: 48-49)

3.2.1. ทฤษฎีความเสมอภาค (Equity Theory)

ทฤษฎีนี้อธิบายเกี่ยวกับความพอใจหรือไม่พอใจในงานของบุคคล เกิดขึ้นเมื่อบุคคลเปรียบเทียบสิ่งที่ได้จากองค์การ และสิ่งที่บุคคลให้แก่องค์การ บุคคลไม่เพียงแต่ประเมินในฐานะส่วนบุคคลของเขาเท่านั้น แต่เขาจะเปรียบเทียบกับบุคคลอื่นๆ ด้วย พวกเขาจะทำการเปรียบเทียบสิ่งที่เขาให้กับองค์การ เช่น ความพยายาม เวลา การศึกษาที่ใช้กับงาน เป็นต้น กับสิ่งต่างๆ ที่เขาได้รับจากองค์การ เช่น สภาพแวดล้อม การทำงาน การยกย่อง สถานภาพ เป็นต้น และยังเปรียบเทียบกับบุคคลอื่นๆ ภายในองค์การด้วย

3.2.2. ทฤษฎีการอ้างอิง (Reference Group Theory)

ทฤษฎีนี้อธิบายว่า ผู้ปฏิบัติจะมีความพอใจหรือไม่พอใจในงานขึ้นอยู่กับ การเปรียบเทียบกับบุคคลอื่นในกลุ่มระดับเดียวกัน เช่น การเปรียบเทียบกับคนที่อยู่ในตำแหน่งเท่าเทียมกัน เปรียบเทียบกับผู้มีการศึกษาในระดับเดียวกัน ถ้าพบว่าตนได้รับการปฏิบัติด้วยความเสมอภาคก็จะมี ความพอใจในงาน หากพบว่าไม่ได้รับความเสมอภาคก็จะเกิดความไม่พึงพอใจ

ทฤษฎีนี้ใกล้เคียงกับ Equity Theory ต่างกันที่ทฤษฎีนี้เป็นการเปรียบเทียบภายในระดับเดียวกัน ส่วน Equity Theory เป็นการอ้างอิงเปรียบเทียบกับบุคคลอื่นทั่วๆ ไป ไม่เฉพาะในกลุ่มระดับเดียวกัน

3.3.3. ทฤษฎีความต้องการและการตอบสนองด้านค่านิยม (Need and value fulfillment theory)

ทฤษฎีนี้อธิบายว่า ความพอใจหรือไม่พอใจในการปฏิบัติงานของบุคคลขึ้นอยู่กับว่ามีช่องว่างหรือความไม่สมดุลย์ (Discrepancy) ระหว่างความคาดหวัง ความต้องการ ค่านิยมของบุคคล กับสิ่งที่เขาได้จากงานที่ทำอยู่ ถ้าหากเกิดช่องว่างหรือไม่สมดุลย์เขาก็จะไม่พอใจในงาน แต่ถ้าไม่มีช่องว่างดังกล่าว เขาก็จะมีความพอใจในงาน

จากการศึกษาถึงแนวคิดและทฤษฎีการจูงใจเพื่อเสริมสร้างความพึงพอใจในงานดังกล่าวมาข้างต้น จะเห็นได้ว่าเป็นการใช้ปัจจัยที่เป็นรูปธรรมและนามธรรม ในการสร้างความพึงพอใจในด้านรูปธรรม เช่น การตอบสนองความต้องการทางด้านร่างกาย การให้ผลตอบแทนในรูปแบบต่างๆ เป็นต้น ส่วนในด้านนามธรรม เช่น การได้รับการยอมรับนับถือ ความสำเร็จในงาน เป็นต้น เป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้บริหาร ในการใช้เป็นกลยุทธ์ที่จะโน้มน้าวจิตใจบุคลากรในองค์กร หรือหน่วยงานให้ปฏิบัติงานด้วยความสามัคคีร่วมมือร่วมใจกัน อันจะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร เมื่อพิจารณาถึงรายละเอียดของปัจจัยต่างๆ ที่บุคลากรให้ความสำคัญ สรุปได้ดังนี้ คือ ความสำเร็จในงาน การได้รับการยอมรับ ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน เงินเดือน และค่าตอบแทนตลอดจนสวัสดิการต่างๆ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและสถานภาพของวิชาชีพ ซึ่งข้อสรุปนี้ สอดคล้องกับปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความพึงพอใจในงานของพยาบาลที่ Wolf และ Orem (1994) ได้จำแนกไว้ 5 ประการ คือ

1. สภาพของงานหรือลักษณะงาน (nature of the work)
2. สภาพแวดล้อมในการทำงาน (work environment)
3. ค่าจ้างและค่าตอบแทน (salary and benefits)
4. โอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ (career advancement opportunities)
5. การนิเทศและการบริหาร (supervision / management)

ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร

1. แนวคิดเกี่ยวกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร

นักวิชาการหลายท่านได้มองแนวคิดความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรเป็น 2 แนวคิด คือ

1.1 แนวคิดทางด้านพฤติกรรม

ตามแนวคิดนี้มองความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรในรูปของความสม่ำเสมอของพฤติกรรม กล่าวคือ เมื่อคนมีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรจะมีพฤติกรรมการแสดงออกที่เป็น

ความต่อเนื่อง ความคงเส้นคงวาในการปฏิบัติงาน ความต่อเนื่องในการทำงานโดยไม่ได้คิดที่จะโยกย้ายหรือเปลี่ยนที่ทำงาน ซึ่งการที่คนมีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรและไม่คิดจะละทิ้งองค์กร เนื่องจากเขาได้พิจารณาอย่างถี่ถ้วนถึงผลได้ ผลเสียที่จะเกิดขึ้นหากเขาละทิ้งความเป็นสมาชิกภาพหรือจากองค์กรไป ซึ่งผลเสียดังกล่าวอาจเป็นผลประโยชน์ที่จะต้องสูญเสียไปด้วย

ทฤษฎีที่เป็นพื้นฐานแนวคิดนี้ “Becker’s side bets orientation” ของ Becker (1960 cited in Greenberg and Baron, 1995: 182) ซึ่งตามแนวคิดนี้มองความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรเป็นผลมาจากการที่คนได้เปรียบเทียบซึ่งนำหน้ากันว่า ถ้าเขาจากองค์กรไปเขาจะต้องสูญเสียอะไรบ้าง ซึ่งการที่คนคนหนึ่งเข้าเป็นสมาชิกหน่วยงานหรือองค์กรช่วงระยะเวลาหนึ่ง เท่ากับเขาได้ลงทุนเวลา กำลังกาย กำลังใจ สติปัญญาให้กับองค์กรและต้องสูญเสียโอกาสบางอย่างไป เช่น โอกาสที่จะไปทำงานหรือเป็นสมาชิกในหน่วยงานหรือองค์กรอื่น และบุคคลย่อมหวังผลประโยชน์ในระยะยาวที่จะได้รับการตอบแทนจากองค์กร เช่น บำเหน็จบำนาญ ซึ่งนอกเหนือไปจากค่าตอบแทนรายเดือน นอกจากนี้เขายังผูกติดอยู่กับชื่อเสียงสำหรับความมั่นคงอยู่ในงานในปัจจุบัน ถ้าเขาลาออกจากองค์กรไปก่อนกำหนดที่จะได้รับการพิจารณาบำเหน็จบำนาญหรือผลตอบแทนอื่น ซึ่งต้องมีกำหนดเวลาที่จะได้รับก็เท่ากับว่าการลงทุนทั้งทางกาย จิตใจ และสติปัญญาได้ประโยชน์ตอบแทนไม่คุ้มค่า ดังนั้น การที่คนคนหนึ่งเข้าทำงานหรือเป็นสมาชิกขององค์กรนานขึ้นก็เท่ากับเขาทุ่มเทการลงทุนในองค์กรมากขึ้น ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรก็จะเพิ่มขึ้นตามระยะเวลา และการตัดสินใจจากองค์กรไปเป็นสิ่งที่ยากลำบาก เพราะหมายถึงผลประโยชน์ที่จะสูญเสียไปมากขึ้นเช่นกัน

1.2 แนวคิดทางด้านเจตคติ

ผู้สนับสนุนแนวคิดนี้มองความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรว่าเป็นความรู้สึกหนักแน่นที่บุคคลแสดงความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กร ผู้ศึกษาแนวคิดนี้ที่มีชื่อเสียง คือ Porter และคณะ (1974) ซึ่งได้มองความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรเป็นผลของ 3 องค์ประกอบ คือ

1. ความเชื่ออย่างแรงกล้าและยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร
2. ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร
3. ความต้องการที่จะรักษาความเป็นสมาชิกขององค์กรไว้

Meyer, Allen และ Smith (1984) ได้สรุปแนวคิดความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรไว้เป็น 3 พวกคือ

1. ความผูกพันที่ต่อเนื่อง(continuance commitment) หมายถึง การที่บุคคลมีแนวโน้มที่จะทำงานในองค์กรอย่างต่อเนื่อง เพราะเขาจะพิจารณาถึงต้นทุนที่ได้ลงทุนไปในขณะ

ที่เป็นสมาชิกขององค์การ และจะต้องสูญเสียถ้าเขาจากองค์การไป แนวคิดนี้สัมพันธ์กับแนวคิด “side bet approach” ของ Becker (1960)

2. ความผูกพันทางอารมณ์ (affective commitment) สัมพันธ์กับแนวคิด Goal-congruence approach ซึ่งถือเป้าหมายของปัจเจกบุคคลและเป้าหมายขององค์การสอดคล้องกัน หมายถึง ความปรารถนาอย่างแรงกล้าของบุคคลที่จะทำงานอย่างต่อเนื่องสำหรับองค์การ เพราะว่าเขาเห็นด้วยหรือต้องการจะทำเช่นนั้น เป็นการผูกมัดทางด้านอารมณ์ในการเป็นส่วนหนึ่ง และเกี่ยวข้องกันกับองค์การ

3. ความผูกพันเนื่องจากบรรทัดฐานทางสังคม (normative commitment) แนวคิดนี้เกี่ยวกับความถูกต้อง หรือบรรทัดฐานของสังคมโดยมองความผูกพันต่อองค์การว่าเป็น ความ จงรักภักดี และตั้งใจที่จะอุทิศตนให้กับองค์การ ซึ่งเป็นผลมาจากบรรทัดฐานขององค์การ และสังคม คือ บุคคลรู้สึกว่าเขาเข้าไปเป็นสมาชิกขององค์การก็ต้องมีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ เพราะนั่นคือ ความถูกต้องและความเหมาะสม และความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ นั้นเป็นหน้าที่หรือเป็นความผูกพันที่สมาชิกจะต้องมีการปฏิบัติหน้าที่ในองค์การ

ภรณ์ กิรติบุตร (2529 อ้างถึงใน มณี ถาวรทวิวงศ์, 2538) กล่าวถึงความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ (organizational commitment) ว่าสามารถแยกได้เป็น 2 ลักษณะ คือ

1. ความผูกพันที่เป็นทางการต่อองค์การ (formal attachment) เป็นการแสดงออกที่สามารถมองเห็นได้ เช่น การไปทำงานตรงตามเวลาที่กำหนด
2. ความผูกพันทางจิตใจและความรู้สึก (commitment) เป็นความผูกพันหรือความสนใจของพนักงานที่มีอย่างจริงจังต่อเป้าหมาย ค่านิยมและวัตถุประสงค์ของนายจ้างมีเจตคติที่ดีต่อนายจ้าง และเต็มใจที่จะทุ่มเทพลังงานในการทำงานเพื่อที่องค์การจะได้บรรลุเป้าหมายได้เร็วขึ้น

แนวคิดเกี่ยวกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การได้รับความสนใจเป็นอย่างมาก ตั้งแต่ช่วงปี ค.ศ. 1970 เป็นต้นมา ในหมู่นักบริหารและนักวิเคราะห์องค์การ เนื่องด้วยเหตุผลที่สำคัญ 3 ประการคือ (อนันต์ชัย คงจันทร์, 2529)

1. ทฤษฎีต่างๆ ซึ่งเป็นพื้นฐานของความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ ตลอดจนผลการวิจัยต่างๆ ได้ชี้ให้เห็นว่าความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การนี้อาจจะใช้เป็นเครื่องพยากรณ์พฤติกรรมของสมาชิกขององค์การได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งอัตราการเปลี่ยนงาน (employee turnover) สมาชิกที่มีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การมีแนวโน้มที่จะอยู่กับองค์การนานกว่า และเต็มใจที่จะทำงานอย่างเต็มความสามารถเพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

2. ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การเป็นผลการศึกษาที่ต่อเนื่องพัฒนาขึ้นมาจาก การศึกษาเรื่องความจงรักภักดี (loyalty) ของสมาชิกที่มีต่อองค์การ ซึ่งนักวิชาการทางด้าน พฤติกรรมศาสตร์และทางด้านบริหาร ตลอดจนผู้บริหารในองค์การได้ให้ความสนใจมานาน เพราะต่างเห็นพ้องต้องกันว่า ความจงรักภักดีของพนักงานที่มีต่อองค์การนั้นเป็นคุณสมบัติที่ ผู้บริหารต่างก็ปรารถนาจะให้เกิดขึ้นในองค์การ

3. การทำความเข้าใจในเรื่องความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ ช่วยให้ผู้ศึกษาเข้าใจ ธรรมชาติของคนโดยทั่วไปมากขึ้นถึงกระบวนการหรือขั้นตอนที่คนสร้างความผูกพันหรืออาจเกิด ความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของสังคมย่อยๆ ขึ้นมาซึ่งความเข้าใจในกระบวนการนี้จะช่วยให้ เข้าใจพฤติกรรมของคนได้มากขึ้น

2. ความหมายของความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ

นักวิชาการได้ให้ความหมายและคำนิยามของความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การไว้ หลากหลาย ตามพื้นฐานและทรรศนะของนักวิชาการแต่ละท่าน ซึ่งผู้วิจัยรวบรวมไว้ดังนี้

Becker (1960) ให้ความหมายว่า ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การเป็นสภาพของ บัณฑิตบุคคลที่นำตนเองเข้าไปเกี่ยวข้องกับสัมพันธกับการกระทำหรือพฤติกรรมบางอย่าง อันเนื่องมา จากเขาได้ลงทุนกับสิ่งนั้นๆ ไว้ โดยเรียกสิ่งที่ลงทุนว่า "side-bet" และการไม่มีความยึดมั่นผูกพันกับ สิ่งนั้นจะทำให้เกิดการสูญเสียมากกว่าการมีความยึดมั่นผูกพัน ดังนั้นระดับของความยึดมั่น ผูกพันจะขึ้นอยู่กับความเข้มข้นและคุณภาพของสิ่งที่ลงทุนไป ได้แก่ การศึกษา ระยะเวลาในการ ปฏิบัติงาน ประสบการณ์ และสถานภาพ เป็นต้น

Kanter (1968 cited in Corley and Mauksch, 1993: 116) ได้ให้ความหมายว่าความ ยึดมั่นผูกพันต่อองค์การเป็นความเต็มใจที่จะสละเวลา พลังงาน รวมทั้งความซื่อสัตย์ต่อองค์การ นั้นๆ

Hrebiniak และ Alutto (1972) กล่าวว่า ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การเป็นปรากฏการณ์ ของการรับรู้ที่เกิดขึ้นอันเป็นผลมาจากความสัมพันธ์ หรือปฏิกิริยาที่มีต่อกันระหว่างบุคคลใน องค์การในรูปของการลงทุนกำลังกาย กำลังสติปัญญา ในช่วงระยะเวลาหนึ่ง ซึ่งสิ่งเหล่านี้มีความ สัมพันธ์กับบทบาทของสมาชิกในองค์การเป็นอย่างมาก

Sheldon (1974) มีความเห็นว่า ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การเป็นเจตคติของผู้ปฏิบัติ งานซึ่งเชื่อมโยงระหว่างเอกลักษณ์ของเขากับองค์การ ผู้ปฏิบัติงานที่มีความรู้สึกผูกพันต่อองค์การ จะตั้งใจปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

Buchanan II (1974: 533) ได้ให้ความหมายของความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การไว้ว่า หมายถึง ความรู้สึกเป็นพวกเดียวกัน (partisan) ในเป้าหมายคุณค่าขององค์การ บทบาทหน้าที่ของบุคคลที่สัมพันธ์กับเป้าหมายและคุณค่านั้นรวมทั้งการยึดถือ ซึ่งเขาได้กล่าวว่าความยึดมั่นผูกพันควรมี 3 องค์ประกอบคือ

1. การเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ (identification) การยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การเป็นเป้าหมายและค่านิยมของตนเอง
2. ความรู้สึกของการมีส่วนร่วม (involvement) หรือผูกพันทางจิตวิทยาในภาระหน้าที่ต่อองค์การของปัจเจกบุคคล
3. ความรู้สึกจงรักภักดีและชื่นชมต่อองค์การ สืบเนื่องจากการไม่เต็มใจที่จะจากองค์การไปยังที่อื่น

Marsh และ Mannari (1977: 58) ให้ความเห็นว่า ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ คือ ความตั้งใจของพนักงานที่จะทุ่มเทความพยายามในการกระทำเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์การ เป็นระดับความหนักแน่นทางด้านความรู้สึกของการเป็นเจ้าขององค์การ การยอมรับเป้าหมายที่สำคัญและคุณค่าขององค์การ ตลอดจนการมีเจตคติทางบวกต่อองค์การ

Porter และคณะ (1974); Steers (1977); Mowday, Steers และ Porter (1979) มีความคิดเห็นว่าความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ หมายถึง ความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานที่แสดงตนเป็นหนึ่งเดียวกันกับองค์การ มีค่านิยมที่กลมกลืนกับสมาชิกองค์การคนอื่นๆ และเต็มใจที่จะอุทิศกำลังกาย กำลังใจเพื่อปฏิบัติภารกิจขององค์การ ความรู้สึกนี้จะต่างจากความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การอันเนื่องมาจากการเป็นสมาชิกขององค์การโดยปกติ ตรงที่พฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานที่มีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การอย่างแท้จริงจะมุ่งเน้นความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การด้วย โดยจะประกอบด้วยลักษณะสำคัญ 3 ประการ คือ

1. ความเชื่อถือและการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ
2. ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากเพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมาย
3. ความต้องการที่จะรักษาความเป็นสมาชิกขององค์การไว้

ซึ่งค่านิยมนี้ได้ถูกนำมาใช้ในการศึกษาต่อๆ มาของ Mowday, Steers, และ Porter (1982); Mottaz (1986); Mathieu และ Zajac (1990)

Styskal (1980) ให้ความหมายความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การว่า เป็นความภักดีและการมีเจตคติที่ดีของสมาชิกต่อองค์การและเป็นการยอมรับเป้าหมายพร้อมทั้งค่านิยมขององค์การ

นักวิชาการดังกล่าวได้ให้ความหมายของความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การตามทัศนะและผลการศึกษาของแต่ละท่าน แต่ส่วนใหญ่ก็มีความหมายคล้ายคลึงกันมาก กล่าวโดยสรุป คือ เป็นความรู้สึกหนักแน่นของปัจเจกบุคคลที่แสดงตนเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์การและมีความจงรักภักดีต่อองค์การ ซึ่งแสดงออกโดย

1. การเชื่อถืออย่างแรงกล้าและยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ
2. ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากเพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมาย
3. ความต้องการที่จะรักษาความเป็นสมาชิกขององค์การไว้

3. ปัจจัยนำของความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ (Antecedents of organizational commitment)

จากแบบจำลองของ Steers (1984: 464) ได้เสนอปัจจัยของความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การเป็น 4 กลุ่ม คือ

3.1 ลักษณะส่วนบุคคล (personal characteristics) ได้แก่ อายุตัว อายุงาน ระดับการศึกษา เพศ สถานภาพสมรส เป็นต้น

3.1.1 ด้านอายุตัวและอายุงาน Steers (1984: 464) กล่าวว่า บุคคลที่มีอายุมากขึ้นจะมีความคิดมีความรอบคอบในการตัดสินใจมากกว่าบุคคลที่มีอายุน้อย ยิ่งอายุตัวและอายุงานมากขึ้นจะพบว่าสมาชิกองค์การจะมีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การสูง จากการศึกษาวิจัยของ Sheldon (1974) ถือว่าอายุเป็นการลงทุนอย่างหนึ่งของสมาชิกในองค์การเพราะว่า 1) อายุจะเป็นตัวที่เชื่อมบุคคลให้อยู่กับองค์การ 2) เมื่อมีอายุมากขึ้นโอกาสทางเลือกในการทำงานลดลง การโยกย้ายไปสู่องค์การอื่นลดลง เหตุผลอีกประการหนึ่งก็คือ เมื่อทำงานนานขึ้น ตำแหน่งหน้าที่การงานสูงขึ้นการตัดสินใจโยกย้ายไปสู่องค์การอื่นจะต้องมีสิ่งจูงใจมากพอและมีความมั่นคง

3.1.2 ระดับการศึกษา Steers (1984: 464) กล่าวว่า สมาชิกองค์การที่มีระดับการศึกษาสูงจะมีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การต่ำกว่าคนที่มีการศึกษาต่ำกว่า เนื่องจากบุคคลที่มีโอกาสศึกษาในระดับสูงจะมีประสบการณ์ชีวิตและมีข้อมูลต่างๆ ในการประกอบการตัดสินใจและมีวุฒิการศึกษาเป็นข้อต่อรองมากกว่า และคนที่มีการศึกษาสูงจะมีความคาดหวังต่อสิ่งที่ได้รับจากองค์การสูงกว่า ซึ่งหากองค์การไม่สามารถให้ได้หรือไม่ได้รับการตอบสนองจากองค์การตามที่คาดหวังไว้ก็จะผิดหวัง และจะมีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การน้อยลง เช่นเดียวกับ Glisson และ Durick (1988) พบว่า ผู้ที่มีการศึกษายิ่งสูงความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การยิ่งน้อยลง อาจเนื่องมาจากคนที่มีการศึกษาสูงจะมีความเชื่อมั่นในตนเองว่ามีโอกาสจะหางานใหม่ได้ง่าย จึงทำให้ผูกพันต่อองค์การน้อย (Mottaz, 1986)

3.1.3 เพศ Greenberg และ Baron(1995: 185) กล่าวว่า เพศหญิงจะมีความยึดมั่นผูกพันต่องานน้อยกว่าเพศชายทั้งนี้เนื่องจากเพศหญิงทำงานที่ระดับต่ำกว่าแต่ผู้หญิงที่เกี่ยวข้องกับงานระดับสูงในการทำงานในองค์กรก็จะมี ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรสูงขึ้นตามไปด้วย Steers (1984: 464) กล่าวว่า เพศหญิงมีแนวโน้มผูกพันต่อกลุ่มสูงกว่าเพศชาย และจากการศึกษาของ Hrebiniak และ Alutto (1972) ในเรื่องปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยด้านบทบาทในการสร้างความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรในกลุ่มตัวอย่างที่เป็นอาจารย์และพยาบาลวิชาชีพ พบว่า เพศหญิงมีความตั้งใจที่จะเปลี่ยนสถานที่ทำงานน้อยกว่าเพศชาย จึงมีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรสูงกว่าเพศชาย

3.2 ลักษณะงาน (job characteristics)

ลักษณะงานที่แตกต่างกันจะมีอิทธิพลต่อระดับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรต่างกันลักษณะงานที่ดีเปรียบเสมือนแรงจูงใจภายใน (internal motivation) ในการทำงานของคุณคนทำให้เกิดความรู้สึกอยากทำงาน ผลการปฏิบัติงานที่ดีจะเป็นเสมือนรางวัลที่ได้ให้กับตนเอง แต่ถ้าหากผลงานไม่ดีบุคคลจะทุ่มเทความพยายามมากยิ่งขึ้นเพื่อหลีกเลี่ยงผลงานที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจเพื่อเพิ่มรางวัลให้กับตนเองจากคุณภาพงานที่ดี (Heckman และ Oldham, 1980 อ้างถึงในสอาด วงศ์อนันต์นนท์, 2538: 30)

ลักษณะงานที่มีอิทธิพลต่อความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร ได้แก่

1. เอกลักษณะของงานหรือความชัดเจนของงาน (task identity) คือ ความมากน้อยของงานที่จำเป็นต้องทำให้สำเร็จเป็นอันเดียวโดยรวม และที่ซึ่งสามารถแยกงานเหล่านั้นออกเป็นชิ้นๆ ได้ด้วย ทั้งนี้โดยสามารถที่จะทำงานจากขั้นต้นไปจนจบ โดยสามารถมองเห็นผลงานที่ทำการออกมาได้อย่างชัดเจนด้วย (ธงชัย สันติวงษ์, 2538: 170)

2. ความหลากหลายของงาน (skill variety) คือ ขนาดความมากน้อยของกิจกรรมต่างๆ หลากหลายที่แตกต่างกัน ที่จำเป็นต้องนำมาใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อทำให้งานนั้นสำเร็จ และเกี่ยวข้องกับการที่ผู้ปฏิบัติงานต้องใช้ทักษะและความสามารถหลายอย่างประกอบกันด้วย

โสภา ทรัพย์มากอุดม (2533) พบว่า ลักษณะงานที่มีความหลากหลายเป็นสิ่งจูงใจที่ดี ทำให้ไม่รู้สึกเบื่อหน่ายและต้องการปฏิบัติงานในสำเร็จตามความคาดหวังและความหลากหลายของงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร

Hall และ Scheider (1972); BuchananII (1974) พบว่า ความหลากหลายของงานจะเป็นปัจจัยสำคัญที่จะพัฒนาความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของสมาชิก เพราะความหลากหลายของงานจะเป็นลักษณะงานที่ทำหาย ซึ่งจะเป็นเสมือนแรงกระตุ้นและสามารถจะส่งเสริมภาพจน์

(self image) ของผู้ปฏิบัติงานได้ สามารถตอบสนองความต้องการประสบ ความสำเร็จของแต่ละบุคคล ก่อให้เกิดความพึงพอใจในงาน ซึ่งมีความสัมพันธ์กับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ

3. ความมีอิสระในการปฏิบัติงาน (autonomy) คือ งานที่บุคคลสามารถปฏิบัติได้โดยใช้ความรู้ความสามารถและทักษะได้อย่างอิสระตามบทบาทหน้าที่ของตนเองโดยไม่มีการควบคุมจากภายนอก จะทำให้บุคคลปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความรู้ความสามารถ และรู้สึกว่าการที่ต้องการที่จะทุ่มเทกำลังความสามารถทั้งหมดของตนเองเพื่อทำประโยชน์ให้แก่องค์การ

ความมีอิสระในการปฏิบัติงานนับได้ว่าเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นมาก นอกจากจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างคล่องตัวแล้ว ยังเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้ใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ คิดค้นสิ่งใหม่ๆ ในการปฏิบัติงานภายในขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบของตน การที่ผู้ปฏิบัติงานสามารถสร้างสรรค์ผลงานใหม่ๆ ออกมาและสามารถทำให้องค์การเจริญก้าวหน้า ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน องค์การที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ของผู้ปฏิบัติงานจะเพิ่มความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การแก่สมาชิก (Morris and Sherman, 1981 อ้างถึงในสอาด วงศ์อนันต์นนท์, 2538)

4. ความสำคัญของงาน (task significance) คือ ความมากน้อยของงานที่ทำที่จะมีอิทธิพลต่อชีวิตหรือการทำงานของคนอื่นๆ ทั้งนี้ไม่จำกัดว่าจะเป็นผลที่มีต่อภายในองค์การหรือมีต่อสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ

5. ผลป้อนกลับของงาน (feedback) คือ ขนาดความมากน้อยที่ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำกิจกรรมเกี่ยวกับงานที่จำเป็นจนสำเร็จเป็นผลงานออกมา โดยที่ผู้ปฏิบัติงานสามารถได้รับข้อมูลที่ตรงและชัดเจนเกี่ยวกับประสิทธิภาพของผลงานที่ได้กระทำไป

จากการศึกษาของ Heckman และ Oldham (1980 อ้างถึงในสอาด วงศ์อนันต์นนท์, 2538: 38) ระบุว่าผลป้อนกลับของงานจะเป็นแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งจะมีผลเกี่ยวข้องกับการประเมินผลการทำงานตนเอง เป็นข้อมูลที่ทำให้บุคคลรับรู้ถึงผลงานที่ดีหรือไม่ดีของตนเอง ซึ่งการมีข้อมูลป้อนกลับทำให้ปัจเจกบุคคลสามารถรู้ได้ถึงผลงานจริงที่ได้จากการปฏิบัติงานหรือกิจกรรมที่ได้ทำไปแล้ว (Heckman and Oldham, 1980 อ้างถึงในธงชัย สันติวงษ์, 2538: 172)

3.3 ประสบการณ์จากการทำงาน (work experience) ได้แก่ เจตคติของกลุ่มต่อองค์การ ความคาดหวังที่ได้รับการตอบสนองจากองค์การ ความรู้สึกว่าคุณมีความสำคัญต่อองค์การ ความรู้สึกว่าคุณองค์การเป็นที่พึ่งพิงได้ ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและการได้รับการพัฒนา

Buchanan II (1974) ได้ศึกษาเจตคติของกลุ่มต่อองค์การ (group attitude toward organization) พบว่า เจตคติของกลุ่มต่อองค์การมีความสัมพันธ์กับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ และจากผลการศึกษาของธีระ วีระธรรมสาธิต (2532); มณี ถาวรทิววงศ์ (2536) และจารุณี วงศ์คำแน่น (2537) ก็พบว่า เจตคติของกลุ่มต่อองค์การมีความสัมพันธ์กับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ

ความคาดหวังที่ได้รับจากการตอบสนองจากองค์การ การสร้างความรู้สึกให้ผู้ปฏิบัติงานหรือสมาชิกขององค์การได้เห็นว่ามีโอกาสก้าวหน้าและประสบความสำเร็จในการทำงานนั้นจะเป็นปัจจัยที่สร้างความรู้สึกผูกพันต่อองค์การ (BuchananII,1974; Steers, 1977) นอกจากนี้จากการศึกษาของ จารุณี วงศ์คำแน่น (2537) พบว่า ความคาดหวังที่ได้รับการตอบสนองจากองค์การมีความสัมพันธ์กับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การเช่นกัน

ความรู้สึกว่าตนมีความสำคัญต่อองค์การ จากการศึกษาของ Sheldon (1974) และ Buchanan II (1974) พบว่า ความรู้สึกที่ตนเองมีความสำคัญต่อองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ ทั้งนี้เนื่องจากการที่ตนเองรู้สึกว่ามีมีความสำคัญต่อองค์การ คือความรู้สึกที่ตนได้รับการยอมรับจากองค์การ เป็นเสมือนรางวัลจากองค์การที่ให้กับผู้ปฏิบัติงาน เนื่องจากการทุ่มเทแรงกายและกำลังใจเพื่อที่จะปฏิบัติงานให้กับองค์การ ทำให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกว่า การปฏิบัติงานของเขามีคุณค่า องค์การตอบสนองความต้องการของเขาทางด้านความมีคุณค่าในตนเอง (self esteem) ของผู้ปฏิบัติงาน

ความรู้สึกว่าองค์การเป็นที่พึ่งพิงได้ เป็นความรู้สึกเชื่อถือไว้วางใจที่ผู้ปฏิบัติงาน มีต่อองค์การว่าองค์การไม่ทอดทิ้งและให้ความช่วยเหลือเมื่อเขาประสบกับปัญหา ผู้ปฏิบัติงานที่มีความไว้วางใจองค์การสูงก็จะมี ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การสูง (อนันต์ชัย คงจันทร์, 2529) นอกจากนี้จากผลการศึกษาของ Buchanan II (1974) และ Steers (1977) พบว่า ความรู้สึกที่ว่าองค์การเป็นที่พึ่งพิงได้มีความสัมพันธ์กับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ

Steers (1977) ได้วัดประสบการณ์การทำงานโดยใช้เครื่องมือที่สร้างขึ้นโดย Buchanan II (1974) ศึกษาในกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นนักวิทยาศาสตร์และวิศวกรจำนวน 119 ราย และบุคลากรที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลจำนวน 382 ราย พบว่า ประสบการณ์การทำงานมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ

3.4 ลักษณะองค์การ (organizational characteristics) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์การหรือโครงสร้างองค์การที่มีความสัมพันธ์กับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ ได้แก่ การกระจาย

อำนาจในองค์การ ความชัดเจนของกฎข้อบังคับ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และภาวะผู้นำของผู้บริหาร

Steers (1984: 464) กล่าวว่า ผู้ปฏิบัติงานที่ทำงานในองค์การที่มีการกระจายอำนาจ จะมีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การสูง ผู้บริหารที่มีลักษณะการบริหารแบบกระจายอำนาจโดยให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจทั้งในด้านนโยบายและการปฏิบัติงาน พบว่า จะมีส่วนช่วยเพิ่มความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การของผู้ปฏิบัติงาน (Hrebiniak and Alutto, 1972 อ้างถึงในธีระ วีระธรรมสาธิต, 2532: 30)

ทางด้านภาวะผู้นำ Glisson และ Durick (1988) ศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ ซึ่ง พิชชุตตา วิรัชพินทุ (2536: 282) กล่าวว่า การใช้พฤติกรรมภาวะผู้นำของหัวหน้าหรือผู้ช่วยจะมีอิทธิพลที่จะทำให้สมาชิกทีมหรือผู้อยู่ใต้บังคับบัญชายอมรับและมีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การหรือหน่วยงานขึ้นได้ นอกจากนี้ Smith (1996) ศึกษาการใช้พฤติกรรมภาวะผู้นำ 5 อย่าง (ซึ่งประกอบไปด้วย การใช้กระบวนการทำลาย การสร้างแรงบันดาลใจด้วยการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเปิดโอกาสให้คนอื่น ๆ ได้ปฏิบัติ การเป็นแบบอย่าง และการกระตุ้นให้เกิดกำลังใจ) โดยผู้จัดการแผนก พบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำทั้ง 5 อย่างมีความสัมพันธ์กับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การของผู้ปฏิบัติงาน

4. ความสำคัญของความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ

การส่งเสริมความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การของสมาชิกนั้นเป็นสิ่งที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง เพราะการที่สมาชิกมีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การสูงนั้นจะบ่งชี้ถึงการออกรุดขององค์การตลอดจนเป็นการเสริมสร้างสุขภาพและความเป็นอยู่ที่ดีขององค์การรวมทั้งช่วยลดการคุกคามจากภายนอกอีกด้วย (Buchanan II, 1974: 533-534) นอกจากนี้ Buchanan ได้กล่าวเพิ่มเติมว่าความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การของผู้บริหารเป็นส่วนสำคัญต่อความออกรุดและความมีประสิทธิภาพขององค์การ เพราะความรับผิดชอบในการรักษาองค์การให้คงอยู่ในสภาวะที่ดีนั้นมีความจำเป็นต่อการดำเนินงาน การบริหารที่มีประสิทธิผลถูกมองว่ามีความเกี่ยวข้องกับความรู้สึกรับผิดชอบและการอุทิศตนเพื่อเกื้อกูลให้องค์การอยู่ในสภาพที่สามารถปฏิบัติงานต่อไปได้

ภรณ์ กীরติบุตร (2529) กล่าวไว้ว่า ความรู้สึกผูกพันจะนำไปสู่ผลที่สัมพันธ์กับความมีประสิทธิภาพขององค์การดังนี้ คือ

1. พนักงานซึ่งมีความรู้สึกผูกพันอย่างแท้จริงต่อเป้าหมายและค่านิยมขององค์การมีแนวโน้มที่จะมีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์การอยู่ในระดับสูง

2. พนักงานซึ่งมีความรู้สึกผูกพันอย่างสูง มักมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงอยู่กับองค์กรต่อไป เพื่อทำงานขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายซึ่งตนเองเลื่อมใสศรัทธา

3. โดยเหตุที่บุคคลมีความผูกพันต่อองค์กรและเลื่อมใสศรัทธาในเป้าหมายขององค์กร บุคคลซึ่งมีความรู้สึกผูกพันดังกล่าวมักมีความผูกพันอย่างมากต่องาน เพราะเห็นว่าเป็นงานคือหนทางที่ตนสามารถทำประโยชน์กับองค์กรให้บรรลุถึงเป้าหมายได้สำเร็จ

4. จากความหมายของคำว่า ความรู้สึกผูกพัน (commitment) นั้นเอง เราอาจคาดหวังได้ว่าบุคคลซึ่งมีความรู้สึกผูกพันสูงจะเต็มใจที่จะใช้ความพยายามมากพอสมควรในการทำงานให้กับองค์กร ซึ่งในหลายกรณีความพยายามดังกล่าวมีผลทำให้การปฏิบัติงานอยู่ในระดับดีเหนือคนอื่น

ดังนั้น องค์กรนอกจากจะสรรหา คัดเลือก บรรจ และแต่งตั้งบุคคลเข้าสู่ระบบแล้ว องค์กรยังต้องรักษาบุคคล (maintenance) ไว้ด้วยการพยายามสร้างเจตคติด้านความยึดมั่นผูกพัน (commitment attitude) ให้เกิดกับสมาชิกแต่ละบุคคลภายในองค์กร เจตคติความยึดมั่นผูกพันจึงมีความสำคัญต่อองค์กร คือ

1. ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร สามารถใช้ทำนายอัตราการเข้า-ออก (turnover) จากงานได้ดีกว่าความพึงพอใจในงาน ดังนั้นความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรเป็นแนวคิดที่ครอบคลุมมากกว่าความพึงพอใจในงาน เพราะจะสามารถสะท้อนถึงผลโดยทั่วไปที่บุคคลสนองตอบต่อองค์กร ขณะที่ความพึงพอใจในงานสะท้อนให้เห็นถึงการสนองตอบของบุคคลต่อเงื่อนไขของงานในแง่ใดแง่หนึ่งโดยเฉพาะเท่านั้น

2. ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรจะมีเสถียรภาพมากกว่าความพึงพอใจในงาน แม้ว่าเหตุการณ์ประจำวันหรือสถานที่ทำงาน จะมีผลกระทบต่อความพึงพอใจในงานของผู้ปฏิบัติงาน แต่สภาพการณ์ชั่วคราวจะไม่มีผลกระทบต่อความยึดมั่นผูกพันของบุคคลที่มีต่อองค์กร

Steers (1977) กล่าวว่า ระดับความพึงพอใจในงานสามารถเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลาในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างทันทีทันใดในสิ่งแวดล้อมการทำงานในขณะที่เจตคติความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรจะพัฒนาอย่างช้าๆ แต่มันคงตามระยะเวลาที่ผ่านมา

3. ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร เป็นตัวบ่งชี้ประสิทธิผลขององค์กร (Schein, 1970; Steers, 1975 cited in Steers, 1977: 47)

4. ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรจะเป็นแรงผลักดันให้สมาชิกปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ และทุ่มเทกำลังกายกำลังใจในการปฏิบัติงาน เนื่องจากความรู้สึกของการเป็นเจ้าขององค์กรด้วย

5. การสร้างความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ

แนวคิดต่างๆ ในการธำรงรักษาบุคลากรทางการพยาบาลไว้ในองค์การนั้นได้ขยายออกไปอย่างกว้างขวางเพราะในปัจจุบันองค์การพยาบาลต้องสูญเสียบุคลากรออกไปจากองค์การเป็นจำนวนมาก (Tumulty, Jernigan and Kobut, 1995) ผู้บริหารจึงต้องหาแนวทางเพื่อนำมาใช้ในการบริหารบุคลากรพยาบาล การสร้างความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การพยาบาลจึงได้รับความสนใจมากขึ้นเป็นลำดับ เพราะถ้าบุคลากรมีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การก็จะไม่คิดที่จะออกจากองค์การไปสู่องค์การอื่น แนวทางในการสร้างความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ ได้แก่

5.1 การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (participation in decision making) การให้โอกาสเข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และมีส่วนร่วมในการบริหารงานจะทำให้บุคลากรมีความรู้สึกว่าคุณเองมีความสำคัญต่อองค์การมากขึ้น การได้รับการยอมรับจากองค์การจะทำให้เกิดความรู้สึกดีชอบและมีความผูกพันต่อการตัดสินใจของตนเอง เมื่อองค์การสามารถดำเนินงานไปถึงจุดมุ่งหมายได้ก็จะทำให้เกิดความภาคภูมิใจ ถ้าผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจทั้งในระดับนโยบายและการปฏิบัติงาน โดยมีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจก็จะทำให้เกิดความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ (จารุณี วงศ์คำแน่น, 2537: Steers and Porter, 1991)

5.2 สิ่งจูงใจ (incentive) สิ่งจูงใจและระบบการให้ผลประโยชน์ตอบแทนที่เป็นสิ่งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน รวมถึงความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานที่ตรงกับความต้องการและการมีโอกาสได้รับการสนับสนุนให้เลื่อนระดับหรือตำแหน่งที่สูงขึ้น สิ่งเหล่านี้มีความสัมพันธ์กับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การโดยตรง Hrenibiak และ Alutto (1972) กล่าวว่า องค์การมีสิ่งจูงใจดีเท่าใดก็ยิ่งทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การมากขึ้นเท่านั้น จิระจิตต์ ราคา (2525) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศขององค์การในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนกับมหาวิทยาลัยของรัฐในสวนกลางมีกลุ่มตัวอย่างจำนวน 387 คน โดยใช้เครื่องมือที่สร้างขึ้นเอง พบว่าความยึดมั่นผูกพันต่อสถาบันมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับสิ่งจูงใจ เช่น ระบบการพัฒนากุศลกร เป็นต้น

5.3 การนิเทศ (supervision) เป็นสิ่งสำคัญที่มีผลต่อการสร้างความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การเนื่องจากการนิเทศอย่างเข้มงวดจากผู้บังคับบัญชาจะทำให้ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การลดน้อยลง (Hackman Oldham, 1974; Salancik, 1977 cited in Decottis and Summer, 1987) ผู้บริหารที่นิเทศผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยวิธีการที่ให้ความช่วยเหลือสนับสนุน มีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน จะช่วยให้เกิดความยึดมั่นผูกพันแก่องค์การมากขึ้น (Bateman and Strasser, 1984)

5.4 การเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน (job empowerment) ซึ่งเป็นการทำให้บุคลากรมีความสามารถในการปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ โดยการจัดสิ่งแวดล้อมในการ

ปฏิบัติงานเพื่อให้บุคลากรได้รับอำนาจโดยการที่ผู้บริหารให้การช่วยเหลือสนับสนุนให้ข้อมูลข่าวสาร จัดให้มีทรัพยากรบุคคลอย่างเพียงพอและให้โอกาสแก่บุคลากรทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน จากการศึกษาของ สุพิศ กิตติรัชดา (2538) และ Wilson และ Laschinger (1994) พบว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจให้แก่บุคลากรทางการพยาบาลจะทำให้เกิดความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การตามมา

ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การเป็นความรู้สึกเฉพาะบุคคลที่มีความสัมพันธ์กับองค์การของตนเองโดยถ้าบุคลากรมีความรู้สึกที่ตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ซึ่งแสดงออกในลักษณะของพฤติกรรมที่พึงประสงค์ ยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ ในขณะที่เดียวกันก็จะพยายามทำประโยชน์ให้แก่องค์การโดยไม่คิดจะจากองค์การไป ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การมีความสำคัญโดยตรงต่อองค์การและต่อบุคลากรเอง ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญมากในการสร้างความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ โดยการศึกษาองค์ประกอบที่เป็นตัวกำหนดความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ เช่น ลักษณะส่วนบุคคล ลักษณะงาน เป็นต้น เมื่อบุคลากรมีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การก็ส่งผลให้ความสามารถในการปฏิบัติงานดีขึ้น ลดการขาดงาน ลดอัตราการลาออก โอนย้าย และสิ่งที่สำคัญคือทำให้องค์การมีสมรรถภาพมากยิ่งขึ้น การสร้างความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การนั้นต้องใช้เวลาและเกิดขึ้นอย่างช้าๆ จึงควรมีการเริ่มต้นในการสร้างความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การให้เกิดขึ้นแก่บุคลากรตั้งแต่การปฐมนิเทศบุคลากรใหม่

6. ผลของความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ

บุคลากรที่มีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การสูง จะประพฤติหรือแสดงออกต่อองค์การแตกต่างไปจากสมาชิกที่ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การต่ำ

6.1 ความผูกพันต่องาน

จากความเห็นของ Marsh และ Simon (1958 cited in Steers, 1984: 464) ได้กล่าวไว้ว่า บุคลากรที่มีความผูกพันอย่างแท้จริงต่อเป้าหมายและค่านิยมขององค์การจะมีส่วนร่วมอย่างมากในกิจกรรมขององค์การเพราะเห็นว่างานจะสามารถทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายซึ่งถือว่าเป็นเป้าหมายของตนเองด้วยเช่นกัน

6.2 ความตั้งใจที่จะอยู่กับองค์การ (intent to remain)

บุคลากรที่มีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การสูง ย่อมมีความปรารถนาที่จะอยู่กับองค์การ คือ สมาชิกที่ผูกพันต่อองค์การสูงจะมีความตั้งใจที่จะลาออกจากองค์การน้อย (Mowday, Steers and Porter, 1979 cited in Steers, 1984: 466)

6.3 การทุ่มเทความพยายามเพื่อองค์การ

จากคำจำกัดความและแนวคิดเกี่ยวกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร จะเห็นว่า บุคลากรที่มีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรจะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่ในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

7. แนวทางการวัดความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร

แนวทางการวัดความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรแต่เดิมนั้น มีอยู่หลายลักษณะตาม คำจำกัดความ ส่วนใหญ่ประกอบด้วยมาตรวัด (scale) ที่มีคำถาม 2-4 ข้อใหญ่ เช่น เครื่องมือวัด ของ Grusky (1966 cited in Mowday, Steers and Porter, 1979) ประกอบด้วยข้อคำถาม 4 ข้อ

ต่อมา Sheldon (1971) วัดความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร โดยใช้กลุ่มตัวอย่างเป็น เทคนิคการแพทย์ในโรงพยาบาล โดยมีข้อคำถาม 3 ข้อ ถ้าบุคคลเลือกข้อความที่แสดงว่ามีความผูกพัน 2 ใน 3 ข้อ ถือได้ว่ามีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร แต่ถ้าเลือกเพียง 1 ข้อ หรือไม่เลือกเลยถือได้ว่าบุคคลนั้นไม่มีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร

Hrebiniak และ Alutto (1972) ได้วัดความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของกลุ่มตัวอย่างครู และพยาบาล มีข้อคำถาม 4 ข้อใหญ่ แต่ออกเป็น 12 ข้อย่อย ซึ่งถามเกี่ยวกับปัจจัยที่ทำให้ บุคลากรลาออกจากองค์กร มีข้อคำถามวัดใน 3 ระดับ ได้แก่ ลาออกแน่นอน ไม่แน่ใจ ไม่ลาออก

Buchanan II (1974: 539) ได้วัดความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรในกลุ่มตัวอย่าง ผู้จัดการองค์การรัฐบาลและองค์การธุรกิจ โดยมี scale วัด 3 scale คือ

1. สเกลการเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์กร(organizational identification scales)
2. สเกลการเกี่ยวข้องกับงาน (job involvement scale)
3. สเกลความจงรักภักดีต่อองค์กร

Mowday, Steers และ Porter (1979: 224-247) ได้พัฒนาเครื่องมือวัดความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร เรียกว่า Organizational Commitment Questionnaire เรียกว่า OCC เครื่องมือทั้งหมดมี 15 คำถาม ซึ่งอยู่ในขอบข่ายค่านิยมความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร ข้อความแต่ละข้อ จะมีคำตอบให้เลือกในลักษณะประเมินค่าเป็น 7 ระดับ ตามแนวของ Likert scale คือ เห็นด้วยอย่างยิ่ง เห็นด้วยปานกลาง เห็นด้วยเล็กน้อย ไม่แน่ใจ ไม่เห็นด้วยเล็กน้อย ไม่เห็นด้วยปานกลาง ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง และได้แบ่งข้อความไปในเชิงรับ (positive) และข้อความในเชิงปฏิเสธ (negative)

Meyer และ Allen (1991 cited in Greenberg and Baron, 1995) แบ่งการวัดความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การเป็น 3 แบบ คือ

1. ข้อกระทงความต่อเนื่อง (continuance commitment items)
2. ข้อกระทงความผูกพันทางอารมณ์ (affective commitment items)
3. ข้อกระทงความผูกพันตามบรรทัดฐาน (normative commitment items)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ

ในอนาคตการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในองค์การ คือการพัฒนาหน่วยงานย่อยให้มีการบริหารตนเองมากขึ้น และจะมีการเรียกร้องผู้นำแบบใหม่ที่จะนำกลุ่มภายใต้การเปลี่ยนแปลงของสังคม เศรษฐกิจ เทคโนโลยีต่างๆ การเปลี่ยนแปลงของลักษณะองค์การและวัฒนธรรมองค์การ ทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามในอนาคตจะต้องดำเนินไปด้วยกัน ผู้นำต้องแสดงให้เห็นถึงพื้นฐานความเชื่อในความเป็นมนุษย์ โดยใช้ความรู้ความสามารถและการกระจายอำนาจให้แก่ผู้ตาม ผู้นำต้องแสดงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง การสร้างสรรค์อำนาจในตนเองและการเสริมสร้างพลังอำนาจให้แก่ผู้อื่น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Burns (1978) ที่ได้นิยามอำนาจในภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นความสามารถที่จะรักษาการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลอื่นและสิ่งแวดล้อม โดยการใช้ประโยชน์ของทรัพยากรในฐานอำนาจของความเป็นผู้นำ ซึ่งรวมทั้งฐานอำนาจทางเศรษฐกิจ การเมือง โดยองค์การหรือโดยทักษะส่วนบุคคล

ผู้นำที่ใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะทำให้สภาพแวดล้อมของการทำงานมีลักษณะของการทำงานร่วมกัน มีความเข้าใจในเป้าหมายของสมาชิกแต่ละคนและหน่วยงาน บุคลากรแต่ละคนจะแสดงความปรารถนาที่จะทำงานให้สำเร็จและแสดงความเป็นเจ้าของเป้าหมายนั้นๆ ทำให้บุคลากรมีความพึงพอใจในงานมากขึ้น การลาออกจางานลดต่ำลง มีความกระตือรือร้นในการทำงานมากยิ่งขึ้น (Barker, 1992)

ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลเป็นผู้บริหารระดับสูงสุดในองค์การ เป็นผู้นำในการหาวิธีการที่เหมาะสมที่สุดและใช้กลยุทธ์ต่างๆ เพื่อให้งานประสบความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ ผู้อำนวยการเป็นผู้ทำงานใกล้ชิดกับอาจารย์พยาบาล ดังนั้นการใช้ภาวะผู้นำของผู้อำนวยการจะมีผลต่อความพึงพอใจในงานของอาจารย์พยาบาลโดยตรง การที่ผู้อำนวยการได้แสดงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันกับอาจารย์พยาบาล มีการถ่ายทอดวิสัยทัศน์และปลูกฝังค่านิยมต่างๆ ให้เกิดขึ้น ทำให้อาจารย์พยาบาลมีความรู้สึกของการมีเป้าหมายในการ

ปฏิบัติงานมากขึ้น การสร้างบารมีของผู้บริหารทำให้อาจารย์เกิดความศรัทธา ประทับใจ พร้อมทั้งจะเลียนแบบพฤติกรรมตามความเหมาะสมและถูกต้อง และการที่ผู้บริหารใช้การกระตุ้นปัญญาของอาจารย์พยาบาลโดยการกระตุ้นความคิดและสร้างกลยุทธ์ในการแก้ปัญหาเดิมของหน่วยงาน ส่งเสริมความสามารถของอาจารย์พยาบาลในการมองความเสี่ยงและการเปลี่ยนแปลงเป็นโอกาสในการตัดสินใจจัดการกับปัญหาต่างๆ เหล่านั้น ผู้บริหารต้องสร้างความเชื่อมั่นให้เกิดกับอาจารย์พยาบาลว่าปัญหาต่างๆ สามารถแก้ไขได้ การที่ผู้บริหารคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคคลโดยปฏิบัติต่ออาจารย์พยาบาลแตกต่างกันตามความแตกต่างระหว่างบุคคล การให้ความเคารพในความเป็นเอกบุคคคล ซึ่งถือเป็นการส่งเสริมความมีคุณค่าและความมีศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์และการที่ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมการสร้างแรงบันดาลใจโดยการพูดหรือกระทำให้อาจารย์พยาบาลเกิดความรู้สึกว่าการปฏิบัติงานเป็นสิ่งที่มีคุณค่า นำภาคภูมิใจ ผู้บริหารมองว่าอาจารย์พยาบาลแต่ละคนมีความรู้ ความสามารถ สามารถปฏิบัติงานต่างๆ ได้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ การให้การยกย่องในความสามารถและผลการปฏิบัติงาน และการยกย่องให้สังคมและบุคคลอื่นๆ ได้รับทราบ ในปัจจุบันบุคคลมีความคาดหวังต่อองค์กรและผู้นำมากขึ้น บุคคลต้องการการยอมรับนับถือ การเชื่อถือ ได้รับการปฏิบัติอย่างมีศักดิ์ศรี และโอกาสที่จะประสบความสำเร็จและก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ดังนั้นการที่ผู้บริหารใช้พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นการตอบสนองความต้องการของมนุษย์ตามทฤษฎีแรงจูงใจของ Maslow เป็นการให้อาจารย์พยาบาลเกิดความพึงพอใจในงานและหน่วยงานเป็นผลให้มีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรสูงขึ้น (Barker, 1992)

จากการศึกษาและสำรวจเอกสารงานวิจัยต่างๆ พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บังคับบัญชาจะมีผลต่อความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งมีผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้

Duxbury และคณะ (1984) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยกับการลาออกและความพึงพอใจในงานของพยาบาล โดยกลุ่มตัวอย่างเป็นพยาบาลประจำการจำนวน 283 คน ที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานผู้ป่วยทารกแรกเกิดที่มีอาการหนัก 14 แห่งในประเทศสหรัฐอเมริกา จากการศึกษาพบว่า การคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคคลของหัวหน้าหอผู้ป่วยมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงาน

Bass, Waldman, Avolio และ Bebb (1987) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการประเมินภาวะผู้นำตามการรับรู้ และตามความคาดหวังของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยกลุ่มตัวอย่างเป็น

ผู้บริหาร 3 ระดับ คือ ระดับต้น ระดับกลาง และระดับสูง วิธีการศึกษาคือให้ผู้บริหารระดับต้น ประเมินผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับกลางประเมินผู้บริหารระดับสูง ผลการศึกษาพบว่า

1. การแสดงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนของผู้บริหารระดับกลางมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการแสดงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนของผู้บริหารระดับสูง

2. การแสดงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับสูง มีระดับสูงกว่าผู้บริหารระดับกลาง

3. การแสดงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในด้านการสร้างบารมี การคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล การกระตุ้นปัญญา และการแสดงภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนในด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ของผู้บริหารระดับสูงตามความคาดหวังของผู้บริหารระดับกลางมีระดับสูงกว่าการรับรู้ส่วนการจัดการโดยมีข้อยกเว้นของผู้บริหารระดับสูงตามความคาดหวัง มีระดับต่ำกว่าการรับรู้

Hater และ Bass (1988) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนของผู้บริหาร จากการประเมินของผู้บังคับบัญชาและการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยศึกษาในผู้บริหารที่ผ่านการประเมินว่ามีผลงานยอดเยี่ยม 28 คน และให้ผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้บริหารแต่ละคนจำนวน 306 คน เป็นผู้ประเมิน ผลการศึกษาพบว่า

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ยอดเยี่ยม ตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาสูงกว่าผู้บริหารทั่วไป โดยเฉพาะในด้านการสร้างบารมี และการคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล ส่วนภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนในผู้บริหารทั้ง 2 กลุ่มไม่แตกต่างกัน

2. ปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นปัจจัยพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานและความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาได้ดีกว่าปัจจัยด้านภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน

Mcdaniel และ Wolf (1992) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารการพยาบาล โดยศึกษาในหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล ผู้บริหารการพยาบาลระดับกลาง 11 คน และพยาบาลวิชาชีพ 77 คน ที่ปฏิบัติงานในสถานพยาบาลทางใต้ของมลรัฐเพนซิลวาเนีย โดยใช้ Multifactor Leadership Questionnaire (MLO) เป็นเครื่องมือในการวิจัยผลการวิจัยพบว่า

1. หัวหน้าฝ่ายการพยาบาลและผู้บริหารการพยาบาลระดับกลาง ประเมินภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของตนเองสูงกว่าภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน

2. พยาบาลวิชาชีพมีความพึงพอใจมากที่สุดในเรื่องการบริหารงานและพึงพอใจน้อยที่สุดในเรื่องงาน

3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารการพยาบาล มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงานและการคงอยู่ของพยาบาล

Medley และ Larochelle (1987) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยกับความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ โดยกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ พยาบาลประจำการที่ทำงานในหน่วยฉุกเฉิน ในโรงพยาบาลชุมชนขนาดกลางทางภาคตะวันออกเฉียงใต้ของสหรัฐอเมริกา จำนวน 122 ราย โดยใช้เครื่องมือ Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) และ Index of Work Satisfaction (IWS) จากการศึกษาพบว่า

1. ในการวิเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย พบว่าการสร้างบารมี การคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคผลการกระตุ้นปัญญาและการให้รางวัลโดยมีเงื่อนไขจะอยู่ในภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ส่วนการจัดการโดยมีข้อยกเว้นจะอยู่ในภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน

2. ความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการอยู่ในระดับปานกลางโดยมีคะแนนเฉลี่ยของความพึงพอใจในงานด้านสถานะทางอาชีพ ความสัมพันธ์ และความเป็นอิสระ อยู่ในระดับสูง ส่วนคะแนนเฉลี่ยในด้านเงินเดือน การมอบหมายงานและนโยบายการบริหารอยู่ในระดับต่ำ

3. ภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ โดยที่ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะสูงกว่าภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน

Dunham และ Klafehn (1995) ได้จำแนกรูปแบบภาวะผู้นำโดยการเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยการรับรู้ภาวะผู้นำของผู้บริหารการพยาบาล กับผู้ได้บังคับบัญชาในแต่ละหน่วยงาน ซึ่งสามารถแบ่งผู้บริหารออกเป็น 4 กลุ่ม แล้วหาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแต่ละกลุ่มกับความพึงพอใจ ประสิทธิภาพของงาน และการทุ่มเทความพยายามในการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชา ผลการศึกษาพบว่า

กลุ่มที่ 1 พบว่าผู้บริหารรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการแลกเปลี่ยนสูงกว่าผู้ได้บังคับบัญชารับรู้ พบว่าผู้ได้บังคับบัญชามีความพึงพอใจ ประสิทธิภาพของงานและความทุ่มเทความพยายามในการทำงานเป็นคะแนนอันดับสาม

กลุ่มที่ 2 พบว่าผู้บริหารรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูงกว่าพยาบาลประจำการประเมินผู้บริหาร และผู้บริหารประเมินตนเองต่ำกว่าพยาบาลประจำการประเมินในด้านภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน พบว่าผู้ได้บังคับบัญชามีความพึงพอใจ ประสิทธิภาพของงานและการทุ่มเทความพยายามในการทำงานเป็นคะแนนอันดับที่สี่หรือต่ำที่สุด

กลุ่มที่ 3 พบว่าผู้บริหารประเมินตนเองต่ำกว่าพยาบาลประจำการประเมินในด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และสูงกว่าพยาบาลประจำการประเมินในด้านภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน พบว่าผู้ได้บังคับบัญชาที่มีความพึงพอใจ ประสิทธิภาพของงาน และการทุ่มเทความพยายามในการทำงานเป็นอันดับที่หนึ่งหรือสูงที่สุด

กลุ่มที่ 4 พบว่าผู้บริหารประเมินตนเองต่ำกว่าพยาบาลประจำการประเมินทั้งด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและด้านภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน พบว่าผู้ได้บังคับบัญชาที่มีความพึงพอใจ ประสิทธิภาพของงาน และการทุ่มเทความพยายามในการทำงานเป็นอันดับที่สอง

Felton (1995) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในโรงเรียนประถมศึกษา และโรงเรียนมัธยมศึกษากับความพึงพอใจในงานของครู โดยทำการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาจำนวน 55 แห่ง และโรงเรียนมัธยมศึกษาจำนวน 31 แห่ง ของมลรัฐมิสซิสซิปปี ใช้กลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นครูร้อยละ 10 ของประชากร ได้กลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 590 คน และใช้แบบสอบถาม Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) เป็นเครื่องมือในการวิจัย ผลการศึกษาพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของครู และพบว่าผู้บริหารในโรงเรียนประถมศึกษาจะมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูงกว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

ธีระ วีระธรรมสาริต (2532) ศึกษาระดับความผูกพันต่อองค์การของผู้บริหารระดับหัวหน้าแผนกหรือเทียบเท่าของเครือซิเมนต์ไทยและศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลต่อระดับความผูกพันต่อองค์การของผู้บริหารกลุ่มดังกล่าว ตลอดจนการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อองค์การกับผลลัพธ์คือความตั้งใจที่จะลาออกและการทุ่มเทให้กับงานพบปัจจัยที่มีความผูกพันต่อองค์การดังต่อไปนี้

1. ลักษณะงานที่ทำ ได้แก่ ลักษณะงานที่ทำหาย การมีส่วนร่วมในการบริหาร โอกาสก้าวหน้าในงาน
2. ประสบการณ์จากการทำงานในองค์การ ได้แก่ เจตคติของกลุ่มต่อองค์การ ความรู้สึกว่าคุณมีความสำคัญต่อองค์การ การพิจารณาความดีความชอบ และการได้รับการพัฒนาและฝึกอบรม
3. การศึกษาผลของความผูกพันต่อองค์การ พบว่า ความผูกพันต่อองค์การมีความสัมพันธ์กับความตั้งใจที่จะลาออกจากความเป็นสมาชิกขององค์การ

กมลทิพย์ ตั้งหลักมั่นคง (2539) ศึกษาพฤติกรรมความเป็นผู้นำของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลโรงพยาบาลชุมชนเขต 6 โดยมีกลุ่มตัวอย่างจำนวน 206 คน แบ่งเป็นหัวหน้าฝ่ายการ

พยาบาลจำนวน 36 คน และพยาบาลประจำการที่ได้มาจากการสุ่มตัวอย่างแบบง่ายจำนวน 170 คน ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัย ผลการศึกษาพบว่า หัวหน้าฝ่ายการพยาบาลมีคะแนนการรับรู้พฤติกรรมความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของตนเองสูงกว่าความเป็นผู้นำการแลกเปลี่ยน และพยาบาลประจำการก็มีคะแนนการรับรู้พฤติกรรมความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลสูงกว่าการแลกเปลี่ยนเช่นเดียวกัน

จรัสศรี ไกรนที (2539) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยกับการยึดมั่นผูกพันต่อองค์การของพยาบาลประจำการในโรงพยาบาลศูนย์และโรงพยาบาลทั่วไป เขตภาคใต้ สังกัดกระทรวงสาธารณสุข กลุ่มตัวอย่างคือพยาบาลประจำการ 778 คน เลือกโดยวิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัย ผลการศึกษาพบว่า

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยโดยรวมอยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ยในด้านการสร้างวิสัยทัศน์ การถ่ายทอดวิสัยทัศน์และการปลูกฝังค่านิยม การสร้างบารมี การกระตุ้นปัญญาและการคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคลอยู่ในระดับสูง ส่วนการสร้างแรงบันดาลใจอยู่ในระดับปานกลาง

2. ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การของพยาบาลประจำการอยู่ในระดับปานกลาง

3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การของพยาบาลประจำการที่ระดับ .05 ($r = .3838$)

4. ตัวแปรที่ร่วมกันทำนายความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การของพยาบาลประจำการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 คือ การสร้างแรงบันดาลใจ การคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล และการสร้างบารมีสามารถร่วมกันทำนายความแปรปรวนของความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การได้ ร้อยละ 19.01

ความพึงพอใจในงานกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ

ความพึงพอใจในงานเป็นความรู้สึกที่ดีที่บุคคลมีต่องาน ความรู้สึกที่ดีนี้จะเป็นสิ่งสำคัญที่จะกระตุ้นให้บุคลากรมีความรู้สึกต้องการทำงานและสามารถทำงานได้เต็มศักยภาพ ซึ่งทำให้มีประโยชน์ในการสร้างคุณภาพการปฏิบัติงาน ผู้บริหารควรจะเข้าใจความต้องการและผสมผสานความต้องการของบุคลากรให้เข้ากับจุดมุ่งหมายขององค์การ ในขณะเดียวกันบุคลากรก็จะมองเห็นคุณค่าของตนเองและจะทำให้เกิดความรักและความภักดีต่อองค์การ รวมทั้งสามารถทำให้

บุคคลมีความพึงพอใจในการทำงาน เกิดความกระตือรือร้นในการทำงานและจะส่งผลถึงความต้องการในการทำงานในอนาคตต่อไป ส่วนความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรนั้นเป็นเจตคติของบุคคลที่มีความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรอย่างแน่นแฟ้น ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรนั้นเกิดขึ้นอย่างช้าๆ แต่จะอยู่อย่างมั่นคง (Porter, Mowday and Steers, 1974) ดังนั้นองค์กรที่สร้างความพึงพอใจให้แก่บุคลากรมากเท่าใด ก็จะทำให้บุคลากรมีแนวโน้มว่าจะมีความผูกพันต่อองค์กรมากขึ้นเท่านั้น (Hrebiniak and Alutto, 1972)

จากการสำรวจเอกสารงานวิจัยต่างๆ พบว่าความพึงพอใจในงานและความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรนั้นเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้การดำเนินงานต่างๆ ขององค์กรเป็นไปอย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ ซึ่งมีผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังต่อไปนี้

Glisson และ Durick (1988) ศึกษาความพึงพอใจในงานและความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริการ 22 แห่ง กลุ่มตัวอย่างจำนวน 319 คน ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัย ผลการศึกษาพบว่า ความพึงพอใจในงานและความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงให้เห็นว่าความพึงพอใจในงานจะนำไปสู่ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน เป็นสิ่งที่แสดงออกซึ่งสัมพันธภาพระหว่างบุคคลกับองค์กร เมื่อบุคลากรมีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรมากขึ้นเท่าไรแนวโน้มที่จะลาออกจากองค์กรก็ลดน้อยลง

Gorrell (1993) ศึกษาเรื่องการวิเคราะห์ระดับการลาออกของพยาบาล พบว่า การเปลี่ยนงานของพยาบาลก่อให้เกิดผลเสียมาก รวมทั้งก่อให้เกิดค่าใช้จ่ายที่สูงขึ้นขององค์กรและประสิทธิภาพงานลดลง เหตุผลหลักของการเปลี่ยนงาน คือ ความรับผิดชอบต่อครอบครัว คนไม่เพียงพอกับงาน มีความรู้สึกไม่ปลอดภัย ขัดแย้งกับผู้บริหาร โอกาสความก้าวหน้าส่วนใหญ่เป็นสาเหตุจากปัจจัยภายนอกที่ทำให้ตัดสินใจลาออก

เยาวลักษณ์ เลหาจินดา (2518) ศึกษาเรื่องความพึงพอใจในงานและความตั้งใจที่จะทำงานอยู่ต่อไปหรือลาออกของพยาบาลประจำการในโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยในกรุงเทพมหานคร โดยใช้กลุ่มตัวอย่างคือ พยาบาลประจำการในโรงพยาบาลรามธิบดี จำนวน 131 คน ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัย ผลการศึกษาพบว่าความพึงพอใจในงานโดยรวมของพยาบาลประจำการอยู่ในระดับปานกลาง แต่มีความพึงพอใจในเรื่องเงินเดือนและสวัสดิการ โอกาสก้าวหน้าในการทำงานและนโยบายการบริหารงานอยู่ในระดับต่ำ

อนันต์ชัย คงจันทร์ (2532) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กรของผู้บริหารระดับกลางในธนาคารพาณิชย์ไทย กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารระดับกลางของธนาคารพาณิชย์ไทย จำนวน 216 คน จากธนาคารพาณิชย์ 8 แห่ง ใช้แบบสอบถาม

เป็นเครื่องมือในการวิจัยโดยวัดความพึงพอใจที่มีต่องาน 5 ด้าน คือ ลักษณะงานที่ทำการควบคุมดูแลของหัวหน้า ค่าตอบแทน โอกาสในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง เพื่อนร่วมงานและความพึงพอใจที่มีต่องานในภาพรวม ผลการศึกษาพบว่า ความพึงพอใจที่มีต่องานของผู้บริหารระดับกลางมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การ เมื่อวิเคราะห์รายด้านพบว่าผู้บริหารระดับกลางมีความพึงพอใจด้านค่าตอบแทนและความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การมากที่สุด

ชินชม เจริญยุทธ (2532) ศึกษาเรื่องอัตราการสูญเสียและปัญหาในการปฏิบัติงานของบุคลากรพยาบาล รวมทั้งศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการสูญเสียพยาบาล พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการสูญเสียกรณีลาออกและโอนย้าย ได้แก่ 1) ระดับเงินเดือน กล่าวคือ ผู้ที่มีเงินเดือนสูงกว่ามักจะเป็นผู้ที่มีอายุมากกว่า มีวุฒิภาวะมากกว่า ปรับตัวเข้ากับการทำงานได้ดี และมีปัญหาด้านต่าง ๆ น้อยกว่าผู้ที่มีระดับเงินเดือนต่ำกว่า ดังนั้นจึงลาออกน้อยกว่าผู้ที่มีระดับเงินเดือนต่ำ 2) ปัญหาการอยู่เวรเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินชีวิตครอบครัว หากต้องอยู่เวรบ่อย-ดึกบ่อยจนเกินไป 3) ด้านจำนวนเตียงในหอผู้ป่วยที่ต้องดูแล ถ้ามีจำนวนมากย่อมทำให้ต้องทำงานหนักขึ้น 4) กรณีปัญหาด้านสภาพการทำงาน เช่น ต้องอยู่เวรบ่อย-ดึก 5) สถานภาพสมรส ผู้ที่สมรสแล้วการอยู่เวรบ่อย-ดึกเป็นอุปสรรคต่อชีวิตครอบครัว 6) ปัจจัยด้านเพศ ลักษณะการทำงานของพยาบาลไม่สอดคล้องกับลักษณะนิสัยของเพศชาย รวมทั้งค่านิยมของสังคม โดยเฉพาะผู้ป่วยไม่คาดหวังการบริการจากพยาบาลเพศชาย และ 7) การมีรายได้ต่อเดือนสูงในองค์การอื่นเป็นปัจจัยสำคัญ of สาเหตุการลาออก

เสริมศรี เวชชะ, ดุษฎีวรรณ เรื่องรุจิระ และเตือนใจ แวงงาม (2536) ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยคัดสรรกับคุณภาพชีวิตการทำงานของอาจารย์พยาบาลสังกัดกองงานวิทยาลัยพยาบาลกระทรวงสาธารณสุข ผลการศึกษาพบว่า

1. อาจารย์พยาบาลส่วนใหญ่มีคุณภาพชีวิตในการทำงานอยู่ในระดับปานกลางถึง ร้อยละ 52.7 รองลงมาคือมีคุณภาพชีวิตในการทำงานอยู่ในระดับสูง

2. อาจารย์พยาบาลที่ดำรงตำแหน่งหัวหน้าแผนกวิชามีคุณภาพชีวิตอยู่ในระดับสูง ส่วนอาจารย์พยาบาลประจำแผนกมีคุณภาพชีวิตในการทำงานในระดับปานกลางเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านที่แตกต่างกัน คือ โอกาสได้รับการพัฒนาและการใช้ความสามารถของบุคคล โอกาสก้าวหน้าและความมั่นคงในการทำงาน ความรู้สึกมีส่วนร่วมและการเป็นเจ้าของหน่วยงาน การได้รับสิทธิในฐานะคนทำงาน และการทำงานและบทบาทการดำเนินชีวิตโดยส่วนรวม

3. อาจารย์ที่มีประสบการณ์ในการสอนตั้งแต่ 11 ปีขึ้นไป มีคุณภาพชีวิตการทำงานในระดับสูง ส่วนอาจารย์พยาบาลที่มีประสบการณ์ในการสอนต่ำกว่า 11 ปี มีคุณภาพชีวิตในระดับ

ปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีความแตกต่างกันในด้านค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรม โอกาสได้รับการพัฒนาและการใช้ความสามารถของบุคคล ความรู้สึกมีส่วนร่วมและการเป็นเจ้าของหน่วยงาน และการได้รับสิทธิในฐานะคนทำงาน

4. อาจารย์พยาบาลที่มีสถานภาพสมรสคู่มีคุณภาพชีวิตการทำงานปานกลาง เช่นเดียวกับอาจารย์พยาบาลที่มีสถานภาพสมรสโสด

5. อาจารย์พยาบาลที่ปฏิบัติงานในกลุ่มวิทยาลัยขนาดกลางมีคุณภาพชีวิตการทำงานอยู่ในระดับสูง ส่วนอาจารย์พยาบาลที่ปฏิบัติงานในกลุ่มวิทยาลัยขนาดใหญ่และในกลุ่มวิทยาลัยขนาดเล็กมีคุณภาพชีวิตการทำงานในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาถึงความแตกต่างเป็นรายด้านแล้ว พบความแตกต่างกันในด้านสถานที่ทำงานปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาพ ความรู้สึกมีส่วนร่วมและการเป็นเจ้าของหน่วยงาน การได้รับสิทธิในฐานะคนทำงาน การรับรู้ต่อความสามารถเชิงวิชาชีพ การรับรู้ต่อระบบบริการ ค่านิยมทางวิชาชีพและค่านิยมทางราชการมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับคุณภาพชีวิตการทำงานของอาจารย์พยาบาล

7. การรับรู้ต่อระบบบริหาร ค่านิยมทางราชการ สามารถร่วมกันพยากรณ์คุณภาพชีวิตการทำงานของอาจารย์พยาบาลได้ ส่วนตัวแปรที่ไม่สามารถนำมาพยากรณ์ได้ คือ การรับรู้ต่อความสามารถเชิงวิชาชีพ และค่านิยมทางวิชาชีพ

จิตรลดา ชัยรัตน์ (2538) ศึกษาความพึงพอใจในงาน ความตั้งใจที่จะลาออกจากสถาบันและวิชาชีพของพยาบาล โรงพยาบาลสรรพสิทธิประสงค์ โดยศึกษาระดับความพึงพอใจในงานของพยาบาลในด้านค่าตอบแทน ด้านสภาพการทำงาน ด้านการมีสัมพันธภาพในหน่วยงาน ด้านความต้องการของงานด้านนโยบายและการบริหาร และด้านความมีอิสระในการ ทำงานพบว่า

1. ความพึงพอใจในงานโดยรวมของพยาบาลอยู่ในระดับปานกลาง
2. ระดับความพึงพอใจในงาน จำแนกในแต่ละด้าน เรียงลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้ สภาพการทำงาน การมีสัมพันธภาพในหน่วยงาน ความต้องการของงาน นโยบายและการบริหาร ความมีอิสระในการทำงาน และค่าตอบแทน

3. พยาบาลมีความต้องการย้ายสถานที่ทำงานร้อยละ 49.5 มีความต้องการเปลี่ยนอาชีพร้อยละ 35 สำหรับความต้องการย้ายสถานที่ทำงาน พบว่า เนื่องจากความต้องการค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ดีกว่าและความมีอิสระในการทำงาน

4. อายุ สถานภาพสมรส วุฒิการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน การสนับสนุนให้กำลังใจ (จากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน) ความตั้งใจที่จะลาออกจากสถาบันและวิชาชีพ

การย้ายสถานที่ทำงาน สถานที่ทำงานที่จะย้ายไปทำงาน ความคิดในการเปลี่ยนอาชีพมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

อมรรัตน์ เสดสุวรรณ (2539) ศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการดูแลของหัวหน้าหอผู้ป่วยและความพึงพอใจในงานกับการคงอยู่ในงานตามการรายงานของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มตัวอย่างคือ พยาบาลวิชาชีพจำนวน 350 คน ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัย ผลการศึกษาพบว่า

1. ค่าเฉลี่ยของพฤติกรรมการดูแลของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรายงานของพยาบาลวิชาชีพอยู่ในระดับปานกลาง
2. ค่าเฉลี่ยของความพึงพอใจในงานของพยาบาลวิชาชีพอยู่ในระดับปานกลาง และพยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในแผนกต่างกัน มีประสบการณ์และเงินเดือนแตกต่างกันมีความพึงพอใจในงานไม่แตกต่างกัน
3. พฤติกรรมการดูแลของหัวหน้าหอผู้ป่วยมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงานและการคงอยู่ในงานของพยาบาลวิชาชีพ ความพึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการคงอยู่ในงานของพยาบาลวิชาชีพ

วิภาตี คุณาวิกติกุล (2539) ศึกษาการจัดการกับความขัดแย้ง ความพึงพอใจในงาน ความตั้งใจที่จะอยู่ในงาน และปัจจัยคัดสรรส่วนบุคคลของพยาบาลวิชาชีพ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้คือพยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลสังกัดทบวงมหาวิทยาลัยส่วนภูมิภาค จำนวน 384 คน ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัย ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความพึงพอใจในงานที่ทำในด้านต่างๆ ไปสูงสุด และไม่พึงพอใจในด้านโอกาส และความก้าวหน้าในงาน

บุญจันทร์ วงศ์สุนทรรัตน์, สุภารัตน์ ไวยซีตาและภัทรอำไพ พิพัฒนานนท์ (2539) ศึกษาความพึงพอใจในงานและการคงอยู่ในวิชาชีพของพยาบาลวิชาชีพ ที่ปฏิบัติงานโรงพยาบาลของรัฐบาล สังกัดทบวงมหาวิทยาลัยของรัฐและกระทรวงสาธารณสุข กลุ่มตัวอย่างได้แก่ พยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลของมหาวิทยาลัย 3 แห่ง และกระทรวงสาธารณสุข 3 แห่ง รวม 510 คน ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัย ผลการศึกษาพบว่า พยาบาลมีความพึงพอใจในงานโดยรวมในระดับปานกลาง และไม่มี ความแตกต่างกันทั้งในสังกัดทบวงมหาวิทยาลัยและสังกัดกระทรวงสาธารณสุข ความพึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์ในทางลบกับความคิดที่จะย้ายออกจากสถาบันและวิชาชีพ และมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับแรงสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาและอัตราเงินเดือน

รัตนา ลีอวานิช (2539) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลและการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานกับความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ ในโรงพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข เขตภาคใต้ กลุ่มตัวอย่าง คือ พยาบาลประจำการจำนวน 485 คน เลือกโดยวิธีสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัย การศึกษาพบว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานของพยาบาลประจำการอยู่ในระดับปานกลาง ความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการอยู่ในระดับมาก ปัจจัยส่วนบุคคลด้านอายุ และประสบการณ์การทำงานมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับต่ำกับความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ

จากการศึกษางานวิจัยข้างต้น จะเห็นได้ว่าระดับความพึงพอใจในงานของบุคลากรส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลางถึงต่ำ เมื่อพิจารณาถึงรายละเอียดของปัจจัยต่างๆ ที่บุคลากรให้ความสำคัญ สรุปได้ดังนี้ คือ ความสำเร็จในงาน การได้รับการยอมรับ ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน เงินเดือนและค่าตอบแทนตลอดจนสวัสดิการต่างๆ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและสถานภาพของวิชาชีพ

ดังนั้นจึงเป็นบทบาทที่สำคัญของผู้บริหารองค์การต่างๆ ที่จะต้องหาแนวทางในการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรมีความพึงพอใจ มีความผูกพันในงาน มีความตั้งใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากในการทำงาน อันจะนำมาซึ่งการมีประสิทธิภาพของงาน คุณภาพของงาน นอกจากนี้ความพึงพอใจในงานของบุคลากรอาจจะส่งผลถึงการมีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การที่สูงขึ้นของบุคลากร เป็นการช่วยลดการขาดแคลน ลดการลาออกจากองค์การและการโอนย้ายได้อีกด้วย

ปัจจัยส่วนบุคคลกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ

จากการสำรวจเอกสารงานวิจัยต่างๆ พบว่า ปัจจัยทางด้านลักษณะส่วนบุคคลที่มีอิทธิพลต่อความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ ได้แก่ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ซึ่งมีผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังต่อไปนี้

1. อายุ จากการศึกษา พบว่า บุคคลที่มีอายุมากจะมีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การมากกว่าคนที่อายุน้อย ทั้งนี้เนื่องจาก อายุทำให้คนมีความตระหนักว่า ทางเลือกในการทำงานของตนลดลง และคนที่อายุมากมักจะมีตำแหน่งหน้าที่การงานสูง และสิ่งจูงใจที่จะทำให้เขาออกจากองค์การไปสู่องค์การอื่นก็ต้องสูงพอที่จะทำให้เขาออกจากองค์การไป ดังนั้น การเคลื่อนไหวระหว่างองค์การจะลดลงเมื่อคนมีอายุมากขึ้น คนจึงคงอยู่กับองค์การมากขึ้น และทำให้เขามีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การมากขึ้นตามไปด้วย (Meyer and Allen, 1984) ดังเช่นการศึกษาของ

Hrebiniak และ Alutto (1972) ได้ศึกษาถึงความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของครูโรงเรียนระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษา จำนวน 2 แห่ง และพยาบาลในโรงพยาบาลจำนวน 3 แห่งทางตะวันตกของมลรัฐนิวยอร์ก พบว่า บุคคลที่มีอายุสูงจะมีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรสูงเนื่องจากผู้ที่มีอายุสูงจะสั่งสมประสบการณ์เกี่ยวกับระบบคุณค่าการจ้างงานภายในองค์กรไว้มาก

Morris และ Sherman (1981) ศึกษาพบว่า พนักงานที่มีอายุมาก การศึกษาน้อย และมีความสามารถสูง จะมีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรสูง

Meyer และ Allen (1984) ศึกษาพบว่า บุคคลที่มีอายุมากจะมีความยึดมั่นผูกพันมากกว่าเนื่องจากมีความพึงพอใจในงานและได้รับตำแหน่งที่พอใจ

และนักวิชาการหลายท่านเห็นพ้องกันว่า ยิ่งสมาชิกองค์กรมีอายุมากขึ้นเท่าไร ก็จะมี ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรมากขึ้น เช่น Steers (1977); Salancik (1979); Angle และ Perry (1981); Mathieu และ Zajac (1990) ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาในประเทศไทยของ เชิดชัย คงวัฒนกุล (2530); อนันต์ชัย คงจันทร์ (2532); ธีระ วีระธรรมสาธิต (2532); ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2532); นภาพัทธิน โหมาศวิน (2533) และสอาด วงศ์อนันต์นนท์ (2538)

2. ระดับการศึกษา คนที่มีการศึกษาสูงจะมีความคาดหวังต่อสิ่งที่ได้รับจากองค์กรสูง ซึ่งองค์กรไม่สามารถจะตอบสนองได้ และเมื่อไม่ได้รับการตอบสนองความต้องการตามที่คาดหวังไว้ก็จะเกิดความผิดหวังและมีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรน้อยลง (Steers, 1977; Angle and Perry, 1981; Mowday, Steers and Porter, 1982)

Mottaz (1986) ศึกษาพบว่าระดับการศึกษาจะไปลดความพึงพอใจในงาน เนื่องจากไปเพิ่มความคาดหวังจากงาน (work expectation) ซึ่งอาจไม่เป็นไปตามที่คาดหวังในสถานที่ทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับ การศึกษาของ Klien Maher (1966); Greenberg (1980) ที่พบความสัมพันธ์ในเชิงลบของระดับการศึกษากับความพึงพอใจในงาน

Glisson และ Durick (1988) ศึกษาพบว่า ผู้ที่มีการศึกษายิ่งสูงความยึดมั่นผูกพันจะยิ่งต่ำลง สอดคล้องกับการศึกษาของ Steers (1977); Koch และ Steers (1978); Angle และ Perry (1981); Mathieu และ Zajac (1990)

อนันต์ชัย คงจันทร์ (2532) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความพอใจต่องานกับความผูกพันต่อองค์กรของผู้บริหารระดับกลางในธนาคารพาณิชย์ไทย พบว่า ระดับการศึกษามีความสัมพันธ์ผกผันหรือในทางกลับกันกับความผูกพันต่อองค์กร และสอดคล้องกับการศึกษาของ ธีระ วีระธรรมสาธิต (2532) และ สอาด วงศ์อนันต์นนท์ (2538)

3. สถานภาพสมรส คนที่แต่งงานหรือมีครอบครัวแล้ว มักจะมีความผูกพันต่อองค์กรมากกว่าคนที่ยังไม่แต่งงานหรือเป็นโสด เนื่องจากมีความต้องการความมั่นคงในอาชีพมากกว่า จึงมีความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรไม่อยากให้องค์กรต้องเสื่อมสลาย ซึ่งจะมีผลทำให้ตนเองและครอบครัวต้องขาดรายได้มาจุนเจือ จึงมีแนวโน้มที่จะปฏิเสธการเปลี่ยนงานใหม่มากกว่าคนโสด แม้จะมีสิ่งจูงใจให้กระทำเช่นนั้นก็ตาม (Hrebiniak and Alutto, 1972; Mathieu and Zajac, 1990)

Nichols (1971) ได้ศึกษาสถานภาพสมรสของพยาบาล พบว่า กลุ่มพยาบาลที่เป็นโสดมีความตั้งใจที่จะออกจากองค์กรมากกว่าผู้ที่แต่งงานแล้ว

4. ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในองค์กร ผู้ที่มีระยะเวลาการทำงานนานจะมีโอกาสในการเลื่อนขั้นดำรงตำแหน่งในระดับสูงขึ้น การได้รับตำแหน่งสูงขึ้น ทำให้เกิดความภาคภูมิใจและเป็นแรงจูงใจให้คงอยู่ในองค์กรได้นาน

Sheldon (1971) ศึกษาพบว่า ยิ่งคนปฏิบัติงานในองค์กรนานเท่าใดก็จะมี ความผูกพันต่อองค์กรสูงมากขึ้น ทั้งนี้เนื่องจากระยะเวลาที่ทำงานในองค์กรเป็นปัจจัยที่มีค่าในตัวเองและเป็นเสมือนการลงทุนอย่างหนึ่ง ยิ่งสมาชิกมีระยะเวลาปฏิบัติงานในองค์กรมากขึ้น ก็จะเป็นการส่งเสริมสิ่งจูงใจในการทำงาน ซึ่งจะส่งผลสืบเนื่องที่ทำให้บุคคลได้รับรางวัลจากองค์กร เช่น บำเหน็จ บำนาญและค่าตอบแทนอื่นๆ

Hall and Schneider (1972, cited in Marsh and Mannari, 1977) ศึกษาในบาทหลวงของศาสนาโรมันคาทอลิกและพนักงานกรมป่าไม้ของประเทศสหรัฐอเมริกา ซึ่งพนักงานใช้เวลาในการปฏิบัติงานในอาชีพของตนเองในองค์กรเดียวตลอดระยะเวลาในการทำงาน พบว่า ระยะเวลาการทำงานมีความสัมพันธ์สูงสุดกับการทำงานในองค์กรเดียวตลอดชีพ

Mowday, Steers, และ Porter (1982) ศึกษาพบว่า ระยะเวลาที่ทำงานในองค์กรนานจะมีผลต่อการได้รับตำแหน่งที่พอใจ มีโอกาสได้รับรางวัลสูงและมีเพื่อนสนิทมากจึงมีความต้องการในการลาออกจากงานน้อยกว่าคนที่เพิ่งมาอยู่ และมีความพึงพอใจที่จะอยู่ในองค์กรมากกว่า

ชื่นชม เจริญยุทธ (2532) ศึกษาเรื่องอัตราการสูญเสียและปัญหาในการปฏิบัติงานของบุคลากรพยาบาล รวมทั้งปัจจัยที่มีผลต่อการสูญเสียพยาบาล พบว่า พยาบาลที่มีระยะเวลาการทำงานระหว่าง 1-5 ปี มีความต้องการลาออกสูงกว่าพยาบาลที่มีระยะเวลาการทำงาน 6-10 ปี และพบความสัมพันธ์ระหว่างระยะเวลาในการปฏิบัติงานในองค์กรกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรในการศึกษาของ Angle และ Perry (1981); Meyer และ Allen (1984); Mathieu และ Zajac (1990); อนันต์ชัย คงจันทร์ (2532); อีระ วีระธรรมสาธิต (2532); นภาเพ็ญ โหมาศวิน (2533) และ สอาด วงศ์อนันต์นนท์ (2538)

กรอบแนวคิดในการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการ ผู้วิจัยใช้ องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass (1985) ซึ่งประกอบด้วย 1) การสร้างบารมี 2) การคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล 3) การกระตุ้นปัญญา 4) การสร้างแรงบันดาลใจ และได้นำ องค์ประกอบการสร้างวิสัยทัศน์ การถ่ายทอดวิสัยทัศน์ จากการศึกษาของ Bennis และ Nanus และการปลูกฝังค่านิยมจากการศึกษาโดย พนิดา ดามาพงศ์ มาเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย โดยก่อนที่จะมีการเปลี่ยนแปลงผู้นำต้องสร้างความไม่พึงพอใจในสภาพปัจจุบันและสร้างภาพในอนาคตที่ดีกว่าและกล่าววิสัยทัศน์ออกมาอย่างชัดเจน เพื่อให้ผู้ตามเกิดความเชื่อถือและผูกพันต่อวิสัยทัศน์ (Barker, 1993) ถ้าปราศจากวิสัยทัศน์ก็จะเป็นการฟื้นฟูองค์การ สำหรับการปลูกฝังค่านิยมนั้นเป็นสิ่งจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง ซึ่ง Burn (1978) ได้อธิบายไว้ว่าค่านิยมเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง ถ้าผู้นำสามารถควบคุมค่านิยมของผู้ตามได้ก็จะทำให้การเปลี่ยนแปลงเกิดความสำเร็จ เพราะเมื่อบุคคลยึดถือค่านิยม ค่านิยมก็จะไปกำหนดบุคลิกภาพและพฤติกรรมของบุคคล เมื่อบุคคลยึดถือค่านิยม บุคคลจะปฏิบัติตามค่านิยมนั้นๆ โดยไม่คำนึงถึงสิ่งล่อใจและไม่จำเป็นต้องมีใครเห็น ดังนั้นการปลูกฝังค่านิยมร่วมกับการสร้างวิสัยทัศน์ และการถ่ายทอด วิสัยทัศน์เป็นสิ่งจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง ผู้วิจัยจึงนำมาศึกษาคู่กับองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass ในการศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการ วิทยาลัยพยาบาลในครั้งนี้

สำหรับความพึงพอใจในงานของอาจารย์พยาบาลนั้นเป็นความรู้สึกที่ดีต่องาน ซึ่งเกิดจากการที่อาจารย์ประเมินประสบการณ์ในการทำงานแล้วพบว่า องค์การจัดการสิ่งต่างๆ ตรงกับความต้องการของอาจารย์พยาบาล ทำให้อาจารย์มีความรู้สึกที่ดีและชื่นชอบต่องานที่ปฏิบัติ ความรู้สึกพึงพอใจในงานนี้เป็นผลที่เกี่ยวข้องกับตัวงานและผู้ปฏิบัติงานโดยตรง จากการศึกษาถึง ทฤษฎีการจูงใจของ Herzberg ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยจูงใจและปัจจัยอนามัยนั้นพบว่าปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการสร้างความพึงพอใจให้กับผู้ปฏิบัติงานโดยตรง คือปัจจัยจูงใจ เนื่องจากในการปฏิบัติงานสิ่งที่สำคัญต่อการทำงานของคน คือ ความต้องการที่จะทำงานให้สำเร็จด้วยตนเอง ต้องการควบคุมตนเอง ต้องการการยกย่อง ซึ่งเป็นสิ่งที่ทุกคนปรารถนาและเป็นความต้องการขั้นสูงสุดของคน ส่วนปัจจัยอนามัยนั้นเป็นพื้นฐานที่ทุกคนได้รับ และจากการศึกษาปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความพึงพอใจในงานของบุคลากรพยาบาล ของ Wolf และ Orem (1994) สรุปว่าปัจจัยที่สำคัญคือ 1) สภาพของงานหรือลักษณะงาน 2) สภาพแวดล้อมในการทำงาน 3) ค่าจ้างและค่าตอบแทน 4) โอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ 5) การนิเทศและการบริหาร ดังนั้น ผู้วิจัยจึงนำ

บางส่วนของทฤษฎีการจูงใจของ Herzberg และข้อสรุปปัจจัยที่สำคัญที่มีผลต่อความพึงพอใจในงานของบุคลากรพยาบาล ของ Wolf และ Orem มาเป็นกรอบแนวคิดในการวัดความพึงพอใจในงานของอาจารย์พยาบาลในการศึกษาคั้งนี้

สำหรับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์พยาบาล ผู้วิจัยได้ศึกษาตามแนวคิดของ Mowday, Steers และ Porter (1979) เนื่องจากเป็นแนวคิดที่เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไป นอกจากนี้แนวคิดดังกล่าวยังมีความหมายครอบคลุมประเด็นสำคัญต่างๆ ที่นักวิชาการอื่นๆ ได้กล่าวไว้อีกด้วย ซึ่ง Mowday, Steers และ Porter ได้ให้ความหมายความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรเอาไว้ว่าเป็นความหนักแน่นที่บุคคลแสดงความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและเกี่ยวข้องกับองค์กรโดยเฉพาะ ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 3 ลักษณะ คือ 1) ความเชื่อถือและยอมรับเป้าหมาย และ ค่านิยมขององค์กร 2) ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย 3) ความต้องการที่จะรักษาความเป็นสมาชิกขององค์กรไว้ ดังมีกรอบแนวคิดในการวิจัยดังนี้ คือ

กรอบแนวคิดในการวิจัย

