

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยกับความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดและทฤษฎีต่างๆจากเอกสาร บทความวารสาร หนังสือ และงานวิจัยต่างๆที่เกี่ยวข้อง สรุปสาระสำคัญ ดังนี้

2.1 ทฤษฎีภาวะผู้นำ

- 2.1.1 ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ
- 2.1.2 ทฤษฎีพฤติกรรมความเป็นผู้นำ
- 2.1.3 ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์
- 2.1.4 ทฤษฎีภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

2.2 ความพึงพอใจในงาน

- 2.2.1 ความหมายของความพึงพอใจในงาน
- 2.2.2 ความสำคัญในการศึกษาความพึงพอใจในงาน
- 2.2.3 ทฤษฎีความพึงพอใจในงาน
- 2.2.4 ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน

2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

2.1 ทฤษฎีภาวะผู้นำ (Leadership Theories)

คำว่า Leader ซึ่งหมายถึง ผู้นำ ได้เริ่มต้นใช้ เมื่อ ปี ค.ศ.1300 แต่คำว่า Leadership หรือภาวะผู้นำ ไม่มีปรากฏจนกระทั่งปี ค.ศ. 1834 หรือ เมื่อต้นศตวรรษที่ 19 จึงมีคำดังกล่าว ซึ่งแปลว่าความสามารถที่จะนำผู้อื่น(Oxford English Dictionary,1933:kk)

Bass (1981 cited in Marriner-Tomey, 1993 : 5) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำ ไว้ดังนี้

1. เป็นจุดศูนย์กลางของกระบวนการกลุ่ม
2. เป็นบุคลิกลักษณะและผลอันเกิดจากบุคลิกลักษณะของผู้นำ
3. เป็นศิลปะในการทำให้ผู้อื่นยอมตาม ปฏิบัติตาม
4. เป็นรูปแบบของการจูงใจมากกว่าการบังคับ
5. เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับอำนาจ โดยผู้นำใช้อำนาจที่มีอยู่ ในการกำหนดพฤติกรรมของสมาชิก
6. เป็นเครื่องมือในการบรรลุจุดมุ่งหมาย
7. เป็นผลของการมีปฏิสัมพันธ์
8. เป็นการแสดงบทบาทที่แตกต่างกัน
9. เป็นการริเริ่ม โครงสร้าง และคงไว้ซึ่ง โครงสร้างของความคาดหวังและมีปฏิสัมพันธ์

ได้มีการศึกษาวิจัยในเรื่องเกี่ยวกับภาวะผู้นำอย่างมากมาย เริ่มตั้งแต่ก่อนสมัยคริสตกาล มาจนถึงปัจจุบัน โดยในระยะแรกการศึกษาความมีประสิทธิภาพของความเป็นผู้นำรวมจุดสนใจอยู่ที่คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้นำ ในระยะต่อมาจึงได้เปลี่ยนจุดสนใจจากคุณลักษณะส่วนบุคคลไปเป็นพฤติกรรมของผู้นำ และผู้นำตามสถานการณ์ (สมยศ นาวิการ, 2524 : 188-189) และเมื่อปี ค.ศ. 1980 ได้มีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Yuki, 1994 : 350) ซึ่งในปัจจุบันได้รับความสนใจอย่างกว้างขวางในต่างประเทศ วรรณกรรมการศึกษาในเรื่องภาวะผู้นำ มีดังนี้

2.1.1 ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ (Trait Theory)

ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำได้แนวทางมาจากทฤษฎีบุคคลที่ยิ่งใหญ่ (Great Man Theory) ในสมัยกรีกและโรมันโบราณ ซึ่งเชื่อว่าความเป็นผู้นำในบุคคลจะติดตัวมาแต่กำเนิด และไม่สามารถ

จะเรียนรู้หรือเสริมสร้างในภายหลังได้ จึงได้เกิดแนวคิดว่าคุณำต้องมิลักษณะพิเศษกว่าคนอื่น (Luthans, 1985 : 480)

นักจิตวิทยาและนักวิจัยพยายามอย่างมีระบบเพื่อพิจารณาลักษณะของผู้นำที่ผู้บริหารหรือหัวหน้าใช้เป็นปัจจัยสร้างอำนาจเพื่อให้มีอิทธิพลเหนือจิตใจผู้ปฏิบัติงานได้บังคับบัญชา เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชายินยอมปฏิบัติงานตามที่ผู้นำต้องการ ในการค้นหาคุณลักษณะของผู้นำ นักวิจัยใช้วิธีการ 2 แบบ คือ

1. เปรียบเทียบคุณสมบัติของบุคคลที่เป็นผู้นำกับคุณลักษณะของบุคคลที่ไม่ได้เป็นผู้นำ
2. เปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ กับคุณลักษณะของผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพ

การศึกษาถึงคุณลักษณะของความเป็นผู้นำส่วนใหญ่ใช้วิธีแรก ส่วนการศึกษาเปรียบเทียบระหว่างคุณลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และไม่มีประสิทธิภาพมีจำนวนไม่มากนัก (Dunnette, et al., 1976 อ้างถึงใน มยุรี รังษิสมบัติศิริ 2530 : 13-14) จากการศึกษาพบว่า โดยทั่วไปคุณลักษณะของผู้นำที่ประสบผลสำเร็จมักจะเป็นผู้ที่มีความซื่อสัตย์ กล้าหาญ กล้าตัดสินใจ เด็ดขาด มีความยุติธรรม มีความรอบรู้ในเรื่องทั่วไป และเรื่องเฉพาะอย่าง มีความสามารถในการรับรู้ได้ถูกต้อง เป็นผู้ที่ยอมรับมอบหมายงานให้ผู้อื่น ส่วนคุณลักษณะของผู้นำที่ไม่ประสบผลสำเร็จจะตรงกันข้ามกับผู้นำที่ประสบผลสำเร็จ การศึกษาต่อมาพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของผู้นำกับความสำเร็จในบทบาทของผู้นำไม่แน่นอน หรือเป็นจริงเสมอไป เพราะข้อมูลที่สนับสนุนทฤษฎีนี้เป็นข้อมูลที่ได้มาจากการสังเกตเท่านั้น ผู้นำที่ประสบผลสำเร็จอาจไม่มีคุณลักษณะของผู้นำที่ประสบผลสำเร็จดังกล่าวข้างต้น แต่อาจเป็นเพราะมีมนุษยสัมพันธ์ดีหรือมีอำนาจ มีฐานะดีก็ได้ (ธงชัย สันติวงษ์และชัยยศ สันติวงษ์, 2535 : 133-134)

2.1.2 ทฤษฎีพฤติกรรมความเป็นผู้นำ (Leader Behavior Theory)

เมื่อผู้นำที่มีประสิทธิภาพไม่ได้มีคุณลักษณะใดๆที่เด่นชัด นักวิจัยจึงพิจารณาไปอีกแนวทางว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพกระทำอะไรบ้าง และตั้งข้อสมมติว่า มีแนวทางที่ดีที่สุดเพียงแนวทางเดียว ดังนั้นนักวิจัยจึงชี้ให้เห็นว่า บุคคลที่ได้รับการฝึกอบรมทางพฤติกรรมของความ เป็นผู้นำที่เหมาะสมแล้วสามารถเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพได้ ทฤษฎีนี้จึงเน้นให้มีการวิเคราะห์งาน

ที่ผู้บริหารหรือหัวหน้าต้องทำในการบริหาร เป็นผลให้เกิดมีรูปแบบสร้างภาวะผู้นำ ตามทฤษฎีนี้ อยู่หลายรูปแบบด้วยกัน (Owen, 1973 อ้างถึงในมยุรี รังษีสมนัดศิริ, 2530 : 14) เช่น

Kurt Lewin ได้ศึกษาแบบของความเป็นผู้นำ (Kurt Lewin's Studies of Leadership Styles) โดยแบ่งผู้นำออกเป็น 3 แบบ คือ แบบอิตตาธิปไตย (autocratic style) แบบประชาธิปไตย (democratic style) และแบบเสรีนิยม (laissez-faire style) โดยเชื่อว่า ผู้นำแบบประชาธิปไตยเป็นแบบที่ดีที่สุด (Swansburg, 1993 : 312)

Likert (1967 cited in Swansburg, 1993 : 308) ได้ทำการศึกษารูปแบบของผู้นำ โดยแบ่งผู้นำออกเป็น 4 แบบ ซึ่งเรียกว่า ระบบ 4 (Likert's Four Systems of Leadership) ได้แก่

1. ระบบเผด็จการแบบทรราชย์ (exploitive-authoritative) ผู้นำจะยึดถือข้อสมมติฐานเกี่ยวกับตัวคนตามทฤษฎี X ของ McGregor อย่างมาก มักจะมีการลงโทษ บังคับ ออกคำสั่ง และควบคุมอย่างใกล้ชิด

2. ระบบเผด็จการแบบมีศิลปะ (benevolent-authoritative) ผู้นำจะเป็นผู้ทำการตัดสินใจในปัญหาทุกเรื่องและจะตระหนักถึงความสำคัญของกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา โดยอาจให้กลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชามีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของผู้นำในบางครั้ง

3. ระบบการปรึกษาหารือ (consultative-democratic) ผู้นำเปิดโอกาสให้ผู้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ แต่ผู้นำยังแสดงคนในลักษณะที่ว่าเป็นผู้ตัดสินใจขั้นสุดท้ายอยู่

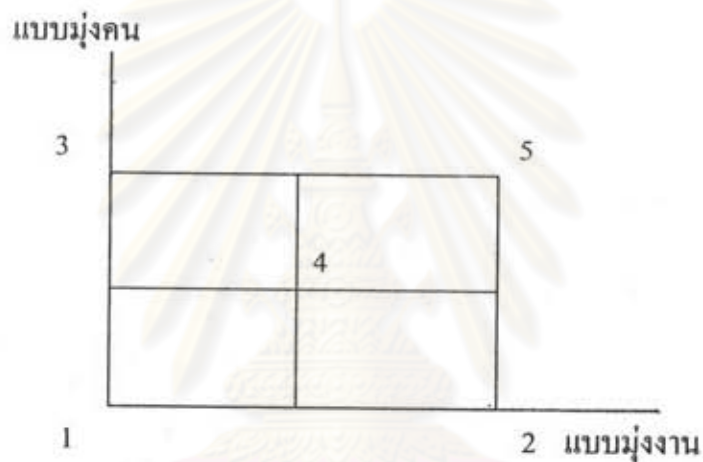
4. ระบบการให้เข้ามามีส่วนร่วม (participation-democratic) ผู้นำตามระบบนี้จะยึดเอาข้อสมมติฐานในการมองคนตามทฤษฎี Y ของ McGregor มีการเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็นต่างๆ ในการแก้ไขปัญหาพร้อมกัน มักเรียกผู้นำแบบนี้ว่า ผู้นำแบบประชาธิปไตย (ธงชัย สันติวงษ์และชัยยศ สันติวงษ์, 2535 : 135)

จากการศึกษาพบว่าประเภทของผู้นำแบบที่ 4 เป็นแบบที่ดีที่สุด

Blake และ Mouton ได้ศึกษารูปแบบของผู้นำใน 2 ลักษณะ คือ แบบมุ่งงาน (concern for production) และแบบมุ่งคน (concern for people) ผู้นำแบบมุ่งงาน หมายถึง การที่ผู้นำแสดงบทบาทเน้นหนักไปทางงาน ซึ่งองค์การได้กำหนดออกมา อาจเป็นรูปโครงสร้าง ตารางการทำงาน ระเบียบวิธีปฏิบัติ สายใยการติดต่อสื่อสาร เป็นต้น ส่วนผู้นำแบบมุ่งคน หมายถึง การที่ผู้นำแสดงบทบาทเน้นหนักไปทางความมีมนุษยสัมพันธ์ มีการคำนึงถึงความต้องการของ

ผู้อื่น จากการศึกษาของ Blake และ Mouton สามารถกำหนดรูปแบบภาวะผู้นำออกเป็น 5 แบบ (ธงชัย สันติวงษ์และชัยยศ สันติวงษ์, 2535 : 137) คือ

1. ผู้นำที่ไม่มุ่งทั้งงานและคน
2. ผู้นำที่มุ่งงานอย่างเดียว และไม่มุ่งถึงคน
3. ผู้นำที่มุ่งคนอย่างเดียว และไม่มุ่งถึงงาน
4. ผู้นำที่มุ่งทั้งงานและคนในระดับปานกลางเท่ากันทั้ง 2 มิติ
5. ผู้นำที่มุ่งทั้งงานและคนในระดับสูงทั้ง 2 มิติ



แผนภูมิที่ 1 แสดงค่าขาค่าความเป็นผู้นำของ Blake และ Mouton
แหล่งที่มา : ธงชัย สันติวงษ์และชัยยศ สันติวงษ์ (2535 : 137)

จากแผนภูมิที่ 1 รูปแบบของผู้นำที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพมากที่สุด ได้แก่ แบบที่ 5 โดย Blake และ Mouton ให้ความเห็นว่า การให้ความสำคัญทั้งคนและงานของผู้นำในเกือบทุกสถานการณ์ ทำให้ผลการปฏิบัติงานดีขึ้น การขาดงานและการออกจากงานลดลง และความพึงพอใจของผู้ตามมีมากขึ้น แต่อย่างไรก็ตามจากการศึกษารูปแบบผู้นำของคนอื่นๆ สรุปได้ว่ายังไม่มีรูปแบบผู้นำแบบใดที่สามารถใช้ได้ในทุกสถานการณ์ รูปแบบผู้นำที่จะทำให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดย่อมขึ้นอยู่กับปัจจัยของสถานการณ์ (Arnold and Feldmen, 1986) ซึ่ง ธงชัย สันติวงษ์และชัยยศ สันติวงษ์ (2535 : 138) กล่าวถึงปัจจัยเหล่านี้ คือ

- หากองค์กรมีการมุ่งไปที่การผลิต ผู้นำแบบมุ่งงานจะทำให้องค์กรมีแนวโน้มมีประสิทธิภาพมากขึ้น

- หากกลุ่มมีขนาดเล็ก ผู้นำควรเป็นแบบมุ่งคนเป็นหลัก เพราะความพึงพอใจของกลุ่มเป็นสิ่งสำคัญ
- หากสมาชิกมีความต้องการด้านความปลอดภัยและต้องการทำงาน ผู้นำควรเป็นแบบมุ่งงานเป็นหลัก
- หากสมาชิกมีความต้องการทางสังคม ผู้นำควรเป็นแบบมุ่งคนเป็นหลัก

2.1.3 ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Leadership Theory)

ในระหว่างปลายปี ค.ศ. 1940 และต้นปี ค.ศ. 1950 ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ได้รับความนิยมและศึกษากันอย่างกว้างขวาง โดยการศึกษาได้เสนอให้เห็นว่าการแสดงลักษณะของผู้นำแบบใดขึ้นอยู่กับสถานการณ์ โดยบุคคลอาจจะเป็นผู้นำในสถานการณ์หนึ่ง และเป็นผู้ตามในอีกสถานการณ์หนึ่ง (Marriner-Tomey, 1993 : 11) สำหรับการวิจัยความเป็นผู้นำผลสรุปได้เป็น 2 แนวคิด คือ แนวคิดในทฤษฎีแนวทางเป้าหมาย (Path-Goal Theory) และแนวคิดในทฤษฎีตามสถานการณ์ (Contingency Theory)

ทฤษฎีแนวทาง-เป้าหมาย (Path-Goal Theory) ของ House (1971 cited in Barker, 1992 : 9) เป็นทฤษฎีที่เกี่ยวกับสิ่งจูงใจที่ผู้นำควรทราบเพื่อสามารถให้ผลตอบแทนแก่ผู้ตามต่อการปฏิบัติงานตามแนวทางที่กำหนดเพื่อให้บรรลุในเป้าหมายของงาน นอกจากนี้ผู้นำควรมีมนุษยสัมพันธ์เพื่อก่อให้เกิดความพึงพอใจต่อผู้ตาม House ได้แบ่งแบบของผู้นำออกเป็น 4 แบบ คือ 1) ผู้นำแบบชี้แนะ (directive leadership) คือ ผู้นำจะบอกให้ลูกน้องทราบว่า ลูกน้องต้องทำอะไร ชี้แนะวิธีทำงานให้ชัดเจน 2) ผู้นำแบบค้ำจุน (supportive leadership) คือ ผู้นำที่เป็นมิตร เป็นกันเอง และเข้าใจความต้องการของลูกน้อง 3) ผู้นำแบบร่วมงาน (participative leadership) คือ ผู้นำที่ยอมรับแนวความคิดและข้อเสนอแนะจากลูกน้อง และ 4) ผู้นำที่เน้นความสำเร็จ (achievement leadership) คือ ผู้นำที่กำหนดจุดมุ่งหมายอันสูงสุดที่ท้าทายความสามารถของลูกน้อง และแสดงออกว่ามีความเชื่อมั่นอย่างสูงในความสามารถของลูกน้อง

ทฤษฎีตามสถานการณ์ (Contingency Theory) ของ Fiedler (1965 อ้างถึงใน ธงชัย สันติวงษ์ และชัยยศ สันติวงษ์, 2535 : 139) โดย Fiedler ได้ระบุถึงลักษณะทางด้านสถานการณ์ 3 อย่าง ที่จะมอิทธิพลต่อความมีประสิทธิภาพของความเป็นผู้นำ คือ

1. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม ผู้นำจะได้รับการยอมรับจากกลุ่มอย่างน้อยแค่ไหน ขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ และความคาดหวังของผู้ตามในสถานการณ์ที่ผู้นำและผู้ตามของเขาสามารถเข้ากันได้หรือไม่ ซึ่งผู้นำนั้นย่อมที่จะมีอิทธิพลมากกว่าในกรณีที่ไม่สามารถเข้ากันได้ หรือไม่เป็นที่ชอบพอของกลุ่มผู้ตาม

2. โครงสร้างของงาน หมายถึง งานที่มีการกำหนดขั้นตอนในการปฏิบัติไว้มากน้อยแค่ไหน ถ้ามีการกำหนดไว้อย่างมีระเบียบก็จะเป็นการง่ายต่อผู้บริหารนั้นที่จะเป็นผู้นำ แต่ถ้าไม่ได้กำหนดไว้ก็ย่อมต้องการที่จะมีผู้บริหารที่เป็นผู้นำที่มีความคิดสร้างสรรค์

3. อำนาจของผู้นำและความมีฝีมือของผู้นำในอันที่จะจูงใจผู้ตาม อำนาจของผู้นำ หมายถึง อำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการที่องค์กรได้กำหนดไว้ให้ ถ้าหากมีการกำหนดอำนาจหน้าที่ไว้มาก ผู้นั้นย่อมมีอิทธิพลต่อคนอื่นมากด้วย ความมีฝีมือของผู้นำ คือ ความสามารถที่จะมีความเข้าใจจากการรับรู้ถึงกลไกเกี่ยวกับสิ่งจูงใจในอันที่จะชักนำให้ผู้ตามปฏิบัติตาม

จากการศึกษาของ Fiedler พบว่า การเปลี่ยนแปลงแบบของความเป็นผู้นำขึ้นอยู่กับสถานการณ์ งานอาจต้องมีการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้มีความเหมาะสมกับแนวทางของความเป็นผู้นำ แต่ในกรณีที่สถานการณ์ยากต่อการเปลี่ยนแปลงแล้ว ผู้นำต้องเปลี่ยนแปลงแบบของความเป็นผู้นำของตนเอง

2.1.4 ทฤษฎีภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transactional and Transformational Leadership Theories)

ในครึ่งศตวรรษที่ผ่านมา การศึกษาภาวะผู้นำมุ่งศึกษาในเรื่องวิธีแก้ปัญหาระหว่างผู้นำแบบอัตตาธิปไตยและผู้นำแบบประชาธิปไตย โดยศึกษาถึงพฤติกรรมการตัดสินใจ ระหว่างแบบจี้หน้าและแบบร่วมงาน ศึกษาถึงพฤติกรรมผู้นำที่มุ่งคนหรือมุ่งงาน ในขณะที่เดียวกันก็มีการศึกษาถึงวิธีการส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงในตัวบุคคล กลุ่มบุคคลและองค์กรซึ่งเรียกว่า ผู้นำแบบประชาธิปไตย ผู้นำแบบร่วมงาน เป็นต้น (Bass, 1985 : 3) ในปี ค.ศ. 1980 การศึกษาวิจัยเริ่มให้ความสนใจกับการเปลี่ยนแปลงผู้นำและองค์กร จึงเริ่มมีทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งทำให้เกิดข้อผูกพันกับวัตถุประสงค์ขององค์กร ตลอดจนให้อำนาจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ (Yukl, 1994 : 350) โดย Burns (1978 cited in Yukl, 1994 : 350) เป็นผู้ที่ให้แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในระยะแรก Burn (1978) ให้ความเห็นว่า เหตุที่การแสดงภาวะผู้นำยังเป็นปัญหาอยู่จนทุกวันนี้เนื่องจากบุคคลไม่มีความรู้เพียงพอในเรื่องของกระบวนการของภาวะผู้นำ Burns เข้าใจในธรรมชาติของภาวะผู้นำ ว่าตั้งอยู่บนพื้นฐานของ

ความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำและอำนาจ โดยทั้งอำนาจและภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม ซึ่งความสัมพันธ์นั้นเกี่ยวข้องกับแรงจูงใจ ทฤษฎีการ และอิทธิพล Burns เห็นว่าภาวะผู้นำเปรียบเสมือนรูปแบบพิเศษของอำนาจ การจูงใจที่เกิดกับผู้นำและผู้ตาม คัดสินได้จากการใช้ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (transactional leadership) และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง(transforming leadership) ซึ่งก่อนหน้านี Burnes เชื่อว่าผู้บริหารควรมีลักษณะภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน โดยภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนจะเกิดขึ้นเมื่อบุคคลเริ่มค้นคิดคําคำกับผู้อื่น โดยมีความประสงค์จะแลกเปลี่ยนสิ่งที่มีคุณค่า สิ่งที่แลกเปลี่ยนนั้นอาจเป็นด้านเศรษฐกิจ การเมือง หรือด้านจิตใจ (Burns, 1987 : 19) ผลของภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนจะมีผลในช่วงระยะเวลาสั้นๆ (Marriner-Tomey, 1993 : 22) แต่เมื่อสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว แต่ละองค์การมีวัฒนธรรมองค์การที่ซับซ้อนขึ้น Burnes จึงได้เสนอวิธีการของภาวะผู้นำแบบใหม่ที่สามารถจูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติงานมากกว่าที่คาดหวังไว้ เรียกว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transforming leadership) ซึ่งจะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำและผู้ตามมีส่วนช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ในการยกขวัญและแรงจูงใจของแต่ละฝ่ายให้สูงขึ้น (Burns, 1978 : 20) จุดมุ่งหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในกลุ่ม นอกจากนี้ Burnes ยังเชื่อว่าในสถานการณ์ปัจจุบันภาวะผู้นำที่เหมาะสมที่สุด คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งสอดคล้องกับ Tichy และ Devanna (1990 : X) ที่กล่าวว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงในปี ค.ศ. 1990 เป็นผู้นำหนึ่งซึ่งทำให้เกิดคุณภาพชีวิตทั้งภายใน และภายนอกหน่วยงานในศตวรรษที่ 21

นอกจากนี้ Barker (1992 : 43) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางการพยาบาล มีผลทำให้ผู้ตามเกิดสิ่งต่อไปนี้ คือ

1. การลาออกน้อยลง
2. ขวัญกำลังใจเพิ่มขึ้น
3. มีความกระตือรือร้นในการให้การพยาบาลผู้ป่วย
4. มีน้ำใจ (team spirit) ในการทำงานร่วมกัน
5. มีความเข้าใจในบทบาทของตนเอง รู้เป้าหมายและวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน
6. แสดงความรู้สึกเมื่อได้รับความสำเร็จ
7. พึงพอใจในผู้ป่วยและญาติ

ทฤษฎีภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership Theory) และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Theory) ตามแนวคิดของ Bass

ในขณะที่ Burns มีความเห็นว่าภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นลักษณะภาวะผู้นำที่แยกออกจากกัน (Burns, 1978) แต่ Bass กลับพบว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะต้องประกอบด้วย ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Yukl, 1994 : 354) ซึ่ง Bass (1985) ได้ทำการศึกษา โดยขยายทฤษฎีภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Burns โดยใช้ทฤษฎีแรงจูงใจมาใช้อธิบายทฤษฎีภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้ชัดเจนยิ่งขึ้น Bass (1985 : 153) กล่าวว่า การที่ผู้นำจะแสดงภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน หรือภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้นขึ้นอยู่กับ 1) สิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร ได้แก่ ประวัติศาสตร์ สังคม เศรษฐกิจ และวัฒนธรรมขององค์กรที่ผู้นำนั้นอยู่ 2) สิ่งแวดล้อมภายในองค์กร ได้แก่ ตัวองค์กร งาน ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้นำ 3) คุณลักษณะส่วนตัวและค่านิยมของผู้นำเอง

Dunham-Taylor และ Klafchn (1995 : 68) กล่าวว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีประสิทธิภาพมากขึ้นเมื่อใช้ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนร่วมด้วย แต่ผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดมีแนวโน้มของคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เห็นได้ชัดเจนมากกว่า ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน

2.1.4.1 ทฤษฎีภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership Theory) ของ Bass

Bass ได้อธิบายว่าผู้นำการแลกเปลี่ยนพัฒนามาจากทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory) ของ Vroom ที่เชื่อว่าคนจะทุ่มเทพลังทำงาน หากเขารู้ว่าเขาสามารถทำได้สำเร็จ และความสำเร็งนั้นเป็นเครื่องมือไปสู่รางวัล และหากเป็นรางวัลที่เขาอยากได้ เขาก็จะทุ่มเทความพยายามมากขึ้น (Vroom, 1964 อ้างถึงใน พนิกา คามาพงศ์, 2534 : 24) ตามแนวคิดของ Bass (1985 : 12-13) ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน หมายถึง การที่ผู้นำอธิบายให้ผู้ตามเข้าใจบทบาทและงานที่ผู้ตามต้องทำให้สำเร็จ อธิบายว่าผู้ตามจะได้รับอะไรเป็นสิ่งตอบแทน และอธิบายวิธีทำงานซึ่ง ทำให้ผู้ตามเกิดแรงจูงใจที่จะทำงานนั้นให้สำเร็จ (ดังแผนภูมิที่ 2)



แผนภูมิที่ 2 แสดงกระบวนการของภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน

แหล่งที่มา : Bass, B.M. *Leadership and performance beyond expectation*.

New York : The Free Press , 1985.

Avolio, Waldman และ Yammarino (1991) กล่าวว่า ในความหมายทางประสิทธิภาพ ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน หมายถึง การคงไว้ หรือเป็นมาตรฐานของการปฏิบัติที่เป็นที่ยอมรับ ถูกจ้างจะต้องรู้หน้าที่ของตนเอง และรางวัลที่อาจได้รับเพื่อบรรลุผลสำเร็จ และรักษาไว้ซึ่งมาตรฐานของการปฏิบัติ

Bass (1985 อ้างถึง ในพินิตา คามาพงศ์, 2534 : 25) ได้วิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างผู้นำการแลกเปลี่ยนกับผู้นำการเปลี่ยนแปลง ไว้ดังนี้ คือ

1. ผู้นำการแลกเปลี่ยนยอมรับวัฒนธรรมดั้งเดิมขององค์การ ในขณะที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงทำการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์การ ผู้นำการแลกเปลี่ยนจะทำงานโดยยอมรับวัฒนธรรมขององค์การ ซึ่งประกอบด้วยแก่นของค่านิยม เช่น ปรัชญา เทคนิค ความเชื่อ อุดมการณ์ ค่านิยม ฯลฯ ที่มีมาแต่เดิม เน้นการทำงานในระบบที่คนรับผิดชอบให้ดีที่สุด ทำงานให้เสร็จทันเวลา เน้นการทำงานที่มีประสิทธิภาพและไม่เสี่ยง ส่วนผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์การ พยายามค้นคิดประดิษฐ์ใหม่ ก่อตั้งระบบค่านิยมและความเชื่อ แล้วเผยแพร่โดยกล่าวออกมาอย่างชัดเจนถึงสิ่งที่ตนคิดขึ้น เพื่อให้ผู้ตามเกิดความผูกพันทางอารมณ์ต่อค่านิยมใหม่

2. การสร้างแรงจูงใจ ผู้นำการแลกเปลี่ยนจะบอกผู้ตามอย่างชัดเจนว่าผู้ตามจะได้รับอะไรบ้างหากปฏิบัติตามที่ผู้นำชี้แนะ ในขณะที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความต้องการที่มากกว่าค่า และระบุจุดมุ่งหมายที่ควรบรรลุ ผู้นำการแลกเปลี่ยนมีข้อต่อรองในการให้รางวัล ส่วนผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะใช้สัญลักษณ์ และสร้างจินตภาพว่าองค์การจะดีขึ้นอย่างไรบ้างหากบุคคลร่วมมือกัน

3. การปรากฏตัวของผู้นำ ผู้นำการแลกเปลี่ยนมีอยู่ทั่วไปในองค์การปกติที่มีภาวะสมดุลย์ แต่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะปรากฏตัวขึ้นในช่วงสมัยที่เกิดความยุ่งยาก มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วมาก เศรษฐกิจตกต่ำ งบประมาณถูกตัดทอน ขาดแคลนทรัพยากร มีความขัดแย้ง ประชาชนจะมีความวิตกกังวลสูงมาก ผู้นำที่ยิ่งใหญ่ในประวัติศาสตร์ล้วนเป็นผู้นำชนิดนี้ทั้งสิ้น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะใช้อิทธิพล 2 ทาง คือ ใช้บุคลิกภาพส่วนตัวและใช้ความคิดที่ตนยึดอยู่ บุคลิกภาพของผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะสัมพันธ์กับลักษณะพิเศษ หรือ บารมี (charisma)



และจากการศึกษานำร่องของ Bass (1985 : 30) พบว่าภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนสามารถให้ความพึงพอใจต่อลูกน้องในระยะสั้น ส่วนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะทำให้ลูกน้องเกิดความพยายาม ความคิดริเริ่มและผลผลิตที่มากขึ้นในระยะยาว

Bass (1985 : 210-212) ได้วิเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน พบว่ามี 2 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การให้รางวัลโดยมีเงื่อนไข (contingent reward) 2) การจัดการโดยมีข้อยกเว้น (management by exception) ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1) การให้รางวัลโดยมีเงื่อนไข (contingent reward)

การให้รางวัลโดยมีเงื่อนไข หมายถึง การที่ผู้นำและผู้ตามตกลงกันว่าผู้ตามจะได้รับสิ่งที่ผู้ตามต้องการเป็นสิ่งตอบแทนถ้างานประสบความสำเร็จ ซึ่งเปรียบเสมือนการเสริมแรงทางบวกที่เหมาะสม (contingent positive reinforcement) ซึ่งการให้รางวัลโดยมีเงื่อนไข มีการแสดงออกโดย ขึ้นเงินเดือน ให้โบนัสหรือเลื่อนตำแหน่ง ให้การยกย่องชมเชยผู้ที่ปฏิบัติงานดี รวมทั้งการประกาศความคิดความชอบให้ปรากฏแก่สาธารณชน (Bass, 1985 : 121-222) หรือเพียงแต่ผู้นำใช้มือคบหลังเบาๆเมื่อผู้ตามปฏิบัติงานดี (Dunham-Taylor and Klafehn, 1995 : 68)

Klimoski และ Hayes (1980 cited in Bass, 1985 : 128) ได้ทำการศึกษาถึงพฤติกรรมการให้รางวัลโดยมีเงื่อนไขของผู้บังคับบัญชา ที่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจ และความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยศึกษาในผู้ใต้บังคับบัญชา จำนวน 231 คน พบว่ามี 6 ประการ คือ 1) การให้คำแนะนำที่ชัดเจน 2) มีการติดต่อสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชามากกว่าเกี่ยวกับงาน 3) ให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนในการกำหนดมาตรฐานของงาน 4) สนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความพยายามในการทำงานให้สำเร็จ 5) ทบทวนการปฏิบัติงานเป็นระยะๆ 6) มีความมั่นคงและสม่ำเสมอกับผู้ใต้บังคับบัญชา

Blanchard และ Johnson (1982 cited in Bass, 1985 : 123) ได้ให้ข้อเสนอไว้ในบทสรุปของผู้จัดการ 1 นาที (One Minute Manager) ว่า การให้รางวัลโดยมีเงื่อนไขของภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนนั้น ผู้จัดการจะต้องบอกจุดมุ่งหมายและวิธีปฏิบัติงานที่จะทำ

บรรลุดูมุ่งมั่นหมาย ถ้าลูกน้องขาดความชำนาญผู้จัดการต้องบอกลูกน้องว่า เขาปฏิบัติงานเป็นอย่างไร บอกให้รู้ว่าตัวเองมีความรู้ดีอย่างไรต่อลูกน้อง และให้กำลังใจลูกน้องมากขึ้นกว่าเดิม

2) การจัดการโดยมีข้อยกเว้น (management by exception)

การจัดการโดยมีข้อยกเว้น หมายถึง การที่ผู้นำป้อนข้อมูลทางลบ (negative feedback) หรือเป็นการเสริมแรงทางลบที่เหมาะสม (contingent aversive reinforcement) โดยการที่ผู้นำใช้อารมณ์น้อยที่สุด ซึ่งเกิดขึ้นเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้ตามปฏิบัติงานผิดพลาดหรือต่ำกว่ามาตรฐาน การป้อนข้อมูลทางลบมีวิธีการตั้งแต่เบาที่สุดจนถึงรุนแรงที่สุด คือ ให้คำแนะนำ ให้กำลังใจ ไม่ยอมรับ ว่ากล่าวตักเตือน คำหยาบ ทำโทษ ลดขั้นเงินเดือน ให้พักงานหรือลงโทษอย่างรุนแรงถึงขั้นไล่ออก (Bass, 1985 : 135-136)

Blanchard และ Johnson (1982 cited in Bass, 1985 : 141) ให้ข้อเสนอว่า การว่ากล่าวตักเตือนรวมทั้งการชมเชยควรใช้ให้เหมาะสมแก่โอกาส ผู้บังคับบัญชาต้องบอกลูกน้องเมื่อเขาทำผิดและบอกว่าตนเองมีความรู้ดีอย่างไร การว่ากล่าวตักเตือนควรจะทำให้ความคิดเห็นในวิธีการปรับปรุงการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ Blanchard และ Johnson (1982 อ้างถึงในพินิตา คามาพงศ์, 2534 : 74-75) ยังเสนอว่า เมื่อลูกน้องทำผิดพลาดผู้บังคับบัญชาควรทบทวนจุดมุ่งหมาย และวิธีปฏิบัติ และถ้ามีการดำเนินแล้วก็เลิกแล้วต่อกัน แล้วจึงกระตุ้นให้กำลังใจลูกน้องให้ตั้งใจทำงานต่อไป

Mitchell และ Wood (1980 cited in Bass, 1985 : 142) ให้ข้อเสนอว่า ผู้บังคับบัญชาจะต้องรู้ว่าความผิดพลาดของลูกน้องนั้นมาจากการขาดความพยายาม หรือความสามารถ ถ้าสาเหตุมาจากการขาดความพยายามก็ใช้วิธีการลงโทษ และถ้าสาเหตุมาจากการขาดความสามารถก็ให้การอบรมหรือย้ายผู้ที่มีความสามารถมาแทน แต่ถ้าผู้บังคับบัญชาเชื่อว่าการที่ลูกน้องขาดความสามารถเกิดจากสภาพแวดล้อม หรือการมอบหมายงานที่ยากเกินไป ผู้บังคับบัญชาควรเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมในการทำงาน หรือเปลี่ยนงานให้ลูกน้องมากกว่าการวิพากษ์วิจารณ์

กมลทิพย์ ดั่งหลักมั่นคง (2539 : 20) เสนอว่า การจัดการโดยมีข้อยกเว้นนั้นผู้บริหารสนใจเฉพาะสิ่งที่เป็นความคิด ไม่ได้มีการศึกษาปัญหาที่แท้จริงอย่างรอบคอบ

และมักตัดสินใจโดยใช้ประสบการณ์ ระเบียบ หรือความคาดหวังขององค์กรเป็นหลัก และ
 ทราบใดที่การทำงานในรูปแบบเดิมยังคงดำเนินต่อไป ผู้นำจะไม่พยายามเปลี่ยนแปลงอะไรใน
 งานเลย คงปล่อยให้งานดำเนินต่อไปเรื่อยๆ จนกระทั่งเมื่อผู้ตามกระทำผิดไปจากกฎระเบียบ
 หรือไม่ได้งานตามเป้าหมายจึงจะมีการพิจารณาลงโทษ ส่วน Yukl (1994 : 352) ได้กล่าวว่า
 การจัดการโดยมีข้อยกเว้น เป็นการติดตามการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชา และแก้ไขการ
 ปฏิบัติงานนั้นให้ถูกต้องเมื่องานนั้น ไม่มีประสิทธิภาพ

จากการศึกษาของ Podsakoff และ คณะ (1982 cited in Bass, 1985 : 139) พบว่า การจัดการโดยมีข้อยกเว้นจะให้ผลน้อยกว่าการให้รางวัลโดยมีเงื่อนไข
 โดยที่การให้รางวัลโดยมีเงื่อนไขของผู้บังคับบัญชา จะทำให้ลูกน้องเกิดการปฏิบัติ เกิดความ
 พึงพอใจ และทำให้ผลผลิตสูง ส่วนการจัดการโดยมีข้อยกเว้นจะทำให้ลูกน้องไม่เกิดการปฏิบัติ
 และเกิดความไม่พึงพอใจ

2.1.4.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Theory) ของ Bass

Bass (1985 : 14 , 20) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 ว่า เป็นผู้กระตุ้นให้ผู้ตามมีความต้องการและมีความพึงพอใจมากกว่าที่มีอยู่ โดยใช้ระดับความ
 ต้องการของ Maslow ในการกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความต้องการที่สูงขึ้น ด้วยวิธีดังนี้

1. ทำให้ผู้ตามตระหนักถึงความต้องการ มีความสำนึกในความสำคัญ และคุณค่าของจุดมุ่งหมาย และวิธีที่จะทำให้บรรลุจุดมุ่งหมาย
2. ให้คำนึงถึงผลประโยชน์ของทีม องค์กร และนโยบาย มากกว่าผลประโยชน์ส่วนตัว
3. ยกระดับความต้องการของ Maslow และ Alderfer หรือ ทำให้ผู้ตามเกิดความจำเป็นและความต้องการที่สูงขึ้น

กระบวนการของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะทำให้ได้ผลงานตามที่
 คาดหวัง ตามแนวคิดของ Bass (1985 : 23) ดังแผนภูมิที่ 3

Yukl (1994 : 351) กล่าวว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะทำให้ผู้ตามเกิดความไว้วางใจ ศรัทธาเลื่อมใส ให้ความจงรักภักดี และให้ความยกย่องนับถือ และผู้นำจูงใจให้ผู้ตามเกิดการปฏิบัติมากกว่าที่ตนคาดหวังไว้ ส่วน Bandura (1982 cited in Bass, 1985 : 16) กล่าวว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้ทำให้ผู้ตามอยู่เหนือขอบเขตของงาน ซึ่งทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจในตนเอง เป็นผู้ควบคุมและบังคับตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงทำให้มาตรฐานของการปฏิบัติงาน และความสามารถสูงขึ้น และเป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจ ให้ผู้ตามปฏิบัติให้ถึงมาตรฐานนั้น

Bass (1985 : 207-213) ได้วิเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พบว่ามี 3 องค์ประกอบ คือ 1) การสร้างบารมี (charisma) 2) การคำนึงถึงความ เป็นเอกบุคล (individualized consideration) และ 3) การกระตุ้นปัญญา (intellectual stimulation) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1) การสร้างบารมี (charisma)

คำว่า charisma ในภาษากรีก แปลว่า พรสวรรค์หรือลักษณะ พิเศษ (gift) ส่วนในทางสังคมศาสตร์และรัฐศาสตร์ การสร้างบารมีใช้อธิบายถึงผู้นำ ซึ่งมีอำนาจภายในตัวและมีผลอย่างลึกซึ้งและเป็นพิเศษต่อผู้ตาม ทำให้ผู้ตามเกิดความจงรักภักดีและ อุทิศตนโดยไม่หวังผลประโยชน์ส่วนตน ผู้นำเช่นนี้สามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้ (Bass, 1985 : 35) Weber (1947 cited in Bass, 1985 : 36) กล่าวว่า การสร้างบารมีสามารถมองเห็นได้จากปฏิกริยาตอบโต้ของผู้ตาม ซึ่งได้แก่การที่ผู้ตามให้ความยกย่องนับถือ รักใคร่ นิยมชมชอบ ให้ความไว้วางใจ เลื่อมใสศรัทธา ให้ความเคารพ และให้ความเกรงกลัว House (1977 cited in Bass, 1985 : 40) มีความคิดว่าผู้นำบารมีเป็นผู้มีอิทธิพลอย่างมากในการจูงใจผู้ตาม ความเชื่อมั่นในตนเองของผู้นำจะเพิ่มความไว้วางใจของผู้ตาม ต่อการตัดสินใจของผู้นำด้วย ผู้นำบารมีมีความสัมพันธ์กับการทำงานและพันธกิจ(mission)ของกลุ่มในการเพิ่มความซื่อสัตย์ในค่านิยม ความคิด และปณิธาน ให้เป็นไปตามวัฒนธรรมขององค์การ นอกจากนี้ House (1977 cited in Bass, 1985 : 53-54) ได้เสนอว่า ผู้นำบารมีในองค์การที่ซับซ้อน ควรมีลักษณะ 7 ประการ ดังนี้ คือ 1) มีลักษณะเด่นและมีความเชื่อมั่นในตนเอง ต้องการมีอิทธิพลเหนือลูกน้อง 2) เป็นแบบอย่างแก่ลูกน้อง ในเรื่องค่านิยม ความคาดหวัง การตอบสนองทางอารมณ์และทัศนคติของผู้นำ ต่อการทำงานและองค์การ 3) สร้างความประทับใจ ในความสามารถและความสำเร็จของผู้นำ

4) มีเป้าหมายที่เป็นอุดมการณ์อย่างชัดเจน 5) มีความคาดหวังและเชื่อถือในลูกน้องว่าพวกเขาสามารถทำให้เป้าหมายบรรลุผลสำเร็จ 6) มีพฤติกรรมที่มีส่วนในการสร้างแรงจูงใจของลูกน้องในการทำให้พันธกิจ (mission) บรรลุจุดมุ่งหมาย 7) มีบทบาทที่ดึงดูดใจของลูกน้อง และจากการศึกษาของ Conger และ Kanungo (1987 อ้างถึงในพินิตา คามาพงศ์, 2534 : 39) พบว่าผู้นำบารมีเป็นผู้ที่มีลักษณะดังนี้ คือ 1) สร้างจินตภาพในอนาคตที่ดีกว่าปัจจุบันและลูกน้องยอมรับจินตภาพนั้น 2) กล้าเสี่ยงต่อสถานภาพ ตำแหน่งหรือเงินทองทั้งนี้เพื่อประโยชน์ของลูกน้องมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว 3) ใช้กลวิธีใหม่ๆ เพื่อไปบรรลุจินตภาพที่ยึดถือร่วมกัน 4) สามารถประเมินสถานการณ์ได้อย่างถูกต้องแม่นยำ ไวต่อความต้องการและค่านิยมของลูกน้อง และไวต่อสภาพแวดล้อมจนสามารถสร้างจินตภาพ (vision) ที่เป็นแนวทางที่สอดคล้องถูกกาลเทศะและน่าประทับใจ 5) ทำให้ลูกน้องเกิดความรู้สึกไม่พึงพอใจต่อสภาพปัจจุบัน แม้ว่าขณะนั้นจะไม่มีวิกฤติการณ์โดยการสร้างจินตภาพในอนาคตที่ดีกว่าค่า คันทานวกรรมในการแก้ปัญหา 6) ทำให้ลูกน้องเกิดความมั่นใจในนวัตกรรม (innovative strategy) ว่าสามารถทำให้พวกตนบรรลุจุดมุ่งหมายได้ ทำให้ลูกน้องอยากทำงานหนักขึ้นจนประสบความสำเร็จ 7) ใช้อำนาจส่วนตน คือใช้อำนาจความเชี่ยวชาญเพื่อทำให้ผู้ตามทำงานได้สำเร็จ ใช้วิธีการใหม่ๆ ในการเปลี่ยนแปลงใช้อำนาจอ้างอิงเพื่อให้ลูกน้องเลียนแบบในการอุทิศตน

และในการศึกษานำร่องของ Bass (1985 : 29-30) พบว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีลักษณะเหมือนพ่อพระ (benevolent father) ผู้ซึ่งให้ความเป็นมิตร มีความซื่อสัตย์ ยุติธรรม ให้การส่งเสริมลูกน้องโดยการให้คำแนะนำ ช่วยเหลือ สนับสนุน ให้การยอมรับและเปิดเผย ทำให้ผู้ตามมั่นใจในสติปัญญาของผู้นำ เป็นผู้ฟังที่ดี ให้อิสระแก่ลูกน้อง และส่งเสริมให้ลูกน้องมีการพัฒนาตนเอง มีความเต็มใจที่จะถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ให้แก่ลูกน้องของตน

2) การคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล (individualized consideration)

การคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล เป็นความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและลูกน้อง ทำให้ลูกน้องมีความพึงพอใจและผลผลิตเพิ่มขึ้น โดยที่ผู้บังคับบัญชาคอบสนองความต้องการของลูกน้องตามความแตกต่างของแต่ละบุคคล มอบหมายงานให้ตามความสามารถของแต่ละคน ใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วม โดยให้ความสนใจในความต้องการ ความเจริญก้าวหน้าของลูกน้อง ให้ลูกน้องมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับงาน ให้ความ

สนใจเป็นพิเศษแก่ลูกน้องที่มีปัญหา ปฏิบัติต่อลูกน้องเหมือนอยู่ในสถานะเดียวกัน เป็นผู้ที่ให้คำแนะนำ ช่วยเหลือ สนับสนุนและส่งเสริมให้ลูกน้องมีการพัฒนาตนเอง (Bass, 1985 : 82) Miller (1973 cited in Bass, 1985 : 82) ได้แบ่งการคำนึงถึงความเป็นเอกบุคลออกเป็น 2 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การคำนึงถึงความเป็นเอกบุคลในระดับกลุ่ม โดยมีการศึกษาหรือกับลูกน้องเป็นกลุ่ม ปฏิบัติต่อลูกน้องเหมือนกัน และให้ลูกน้องร่วมกันตัดสินใจ 2) การคำนึงถึงความเป็นเอกบุคลในระดับบุคคล โดยผู้บังคับบัญชาปฏิบัติต่อลูกน้องตามความต้องการและความสามารถของแต่ละบุคคล

การคำนึงถึงความเป็นเอกบุคล สามารถปฏิบัติได้หลายแบบ การแสดงว่ารับรู้เมื่อลูกน้องปฏิบัติงานดีเป็นสิ่งที่สำคัญ ผู้บริหารสามารถมอบหมายงานพิเศษเพื่อเป็นการสร้างความมั่นใจในตนเองให้กับลูกน้อง การใช้ความสามารถพิเศษของลูกน้องให้เป็นประโยชน์ และให้โอกาสลูกน้องในการเรียนรู้ (Bass, 1985 : 82) พฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงออกถึงการคำนึงถึงความเป็นเอกบุคล สามารถสรุปได้ 3 ลักษณะ คือ การเน้นการพัฒนา การเน้นความเป็นเอกบุคล และการเป็นที่เลื่อม

1. การเน้นการพัฒนา โดยการประเมินการปฏิบัติในปัจจุบันและตำแหน่งในอนาคตเมื่อมีความรับผิดชอบมากขึ้น การปฏิบัติให้ดูเป็นตัวอย่าง และมอบหมายงานตามความสามารถของแต่ละบุคคล ให้ความช่วยเหลือเพื่อเพิ่มความสามารถ และเสริมแรงใจให้มากยิ่งขึ้นตามความต้องการขององค์การ เป็นแบบอย่างที่ดีให้ลูกน้องเลียนแบบ มีความเห็นอกเห็นใจ ให้ความสนใจ มีความเอื้ออาทร เป็นผู้ให้คำปรึกษา สังเกตและบันทึกความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานของลูกน้อง และสนับสนุนให้ลูกน้องได้รับการฝึกอบรมทางด้านเทคนิค

2. การเน้นความเป็นเอกบุคล โดยมีการติดต่ออย่างคุ้นเคยกับลูกน้องในระดับตัวต่อตัวหรือการใช้โทรศัพท์มากกว่าการใช้บันทึกข้อความ มีการนิเทศงานแบบเดินดูรอบๆ (walk around management) ส่งเสริมให้มีการติดต่อกันระหว่างบุคคลแบบ 2 ทาง ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อให้ได้รับข้อมูลข่าวสารซึ่งเป็นข้อมูลพื้นฐานในการตัดสินใจ ลูกน้องมีโอกาสดูซักถามและผู้บังคับบัญชาได้เห็นปฏิกริยาของลูกน้อง แจ้งให้ลูกน้องทราบข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นว่าเป็นเพราะอะไรและทำไม เอาใจใส่ในความแตกต่างของลูกน้องโดยจะต้องค้นหาว่าอะไรเป็นสิ่งสนใจของลูกน้องแต่ละคน และทำอย่างไรจึงจะได้ประโยชน์สูงสุดจากลูกน้อง เป็นผู้ให้คำปรึกษารายบุคคลแก่ลูกน้องเมื่อเกิดปัญหา

3. การเป็นพี่เลี้ยง (mentoring) คือ การที่ผู้บริหารอาวุโสช่วยเหลือ โดยการให้คำปรึกษารายบุคคลแก่ผู้บริหารใหม่ พี่เลี้ยงจะต้องใช้ความรู้ ประสบการณ์ และ ตำแหน่งของคนเพื่อช่วยพัฒนาผู้น้อง พี่เลี้ยงจะมีลักษณะเหมือนพ่อ และบางครั้งจะเป็นแบบ อย่าง เป็นผู้ให้คำปรึกษา ผู้แนะแนว ผู้ฝึก และครู (Bass, 1985 : 84-91)

3) การกระตุ้นปัญญา (intellectual stimulation)

Bass (1985 : 99) ได้ให้ความหมายของการกระตุ้นปัญญาว่า คือ การ ที่ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดการเปลี่ยนแปลง ในการตระหนักถึงปัญหาและวิธีแก้ไข โดยใช้ความคิด จินตนาการ ความเชื่อและค่านิยม มากกว่าการทำให้ผู้ตามเกิดการเปลี่ยนแปลงในทันที การกระตุ้นปัญญาของผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะทำให้ผู้ตามเกิดความรอบคอบ เกิดมโนทัศน์ เกิด ความเข้าใจ และมองเห็นถึงปัญหาที่กำลังประสบอยู่และแนวทางแก้ไขปัญหา รวมถึงการใช้ ความคิดและการใช้ดุลยพินิจก่อนที่จะลงมือปฏิบัติ Bass และ Avolio (1994 : 3) กล่าวว่า ผู้ตาม จะได้รับการสนับสนุนให้มีความคิดริเริ่มใช้แนวทางใหม่ๆ ในการแก้ปัญหาเดิม ถึงแม้ว่าความ คิดนั้นจะแตกต่างกับผู้นำ แต่ก็จะไม่ได้รับการวิพากษ์วิจารณ์

Wortman (1982 cited in Bass, 1985 : 99) กล่าวว่า ผู้บริหารต้อง แสดงให้เห็นการค้นคิดกลวิธี และมีส่วนในการแสดงออกถึงปัญหาในตัวของตนเองและผู้ตาม โดยการวิเคราะห์ วางแผนการ การนำไปปฏิบัติ การแปรผล และการประเมินผลงาน การปฏิบัติเช่นนี้แสดงให้เห็นถึงบทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ในระดับที่สามารถมอง เข้าใจ เกิดมโนทัศน์ และพูดให้เพื่อนร่วมงานทราบถึงโอกาส และภาวะคุกคามที่องค์การกำลัง เผชิญอยู่ บอกจุดแข็ง จุดอ่อน และเปรียบเทียบกับผลประโยชน์ที่จะได้รับ

จากการศึกษาของ Lippitt (1982 อ้างถึงใน พนิดา คามาพงศ์, 2534 : 60) พบว่า ในช่วงที่เศรษฐกิจตกต่ำ งบประมาณถูกตัดทอน เป็นช่วงที่เกิดความกังวล ไม่น่าใจ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะกระตุ้นปัญญาของผู้ตามในด้านการจัดอันดับความสำคัญของ ปัญหา ดังนี้ คือ ประเมินประโยชน์ที่จะได้รับจากแต่ละทางเลือก ค้นคว้า แลกเปลี่ยนและร่วมใช้ ทรัพยากรกับหน่วยงานอื่น แสวงหาทรัพยากรมาทดแทน เลือกใช้นวัตกรรม สร้างรูปแบบ บริการใหม่ และให้บริการที่ใช้ทรัพยากรน้อยลง ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงบทบาทและการปฏิบัติ เพื่อลดการใช้ทรัพยากรมนุษย์และเทคนิค ส่วน Burns (1978 cited in Bass, 1985 : 108) กล่าวว่า

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงไม่เพียงแต่จะเปลี่ยนแปลงเฉพาะแรงจูงใจ ค่านิยมและความเชื่อเท่านั้น แต่จะทำให้ยอมรับสัญลักษณ์ในการแก้ปัญหา

ในช่วงที่เกิดความสับสนวุ่นวาย ปัญหาไม่ชัดเจน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะกระตุ้นปัญหาผู้ตาม เพื่อให้ผู้ตามได้ตระหนักถึงปัญหาและวิธีแก้ไข โดยการใช้ข้อมูลข่าวสารชี้แนะทางเลือกปฏิบัติในการแก้ปัญหา กำหนดค่านิยม กำหนดจุดมุ่งหมาย สร้างภาพพจน์ คำขวัญ สัญลักษณ์ที่ผู้ตามสามารถเข้าใจได้ง่ายจนผู้ตามเกิดความสนใจ เข้าใจ และยอมรับ (พนิตา คามาพงศ์, 2534 : 61)

Quinn และ Hall (1983 cited in Bass, 1985 : 110) ได้เสนอวิธีการที่แตกต่างกัน 4 วิธี ซึ่งผู้นำสามารถนำมาใช้ในการกระตุ้นปัญหาของผู้ตาม ได้แก่

1. การใช้หลักเหตุผลและผล (rationally) ผู้นำมีความเชื่อในโครงสร้างที่เป็นทางการ ในการแก้ปัญหาเฉพาะเรื่อง ผู้นำจะใช้ข้อมูลเพียงเล็กน้อย แต่จะเน้นที่ความเร็วและความมีประสิทธิภาพ

2. การคำนึงถึงความคงอยู่ (existentially) ผู้นำจะสนใจเกี่ยวกับความปลอดภัยและความไว้วางใจและการสร้างทีมงาน เชื่อในกระบวนการที่ไม่เป็นทางการและเชื่อว่าความรู้ความเข้าใจเกิดจากกระบวนการปฏิสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์กับสิ่งแวดล้อม การแก้ปัญหาจะใช้ข้อมูลจำนวนมากและมีวิธีการแก้ปัญหาหลายทาง ผู้นำจะใช้สติปัญญาของตนเองส่งเสริมความคิดของผู้ตามให้มีเหมือนกับตน

3. การอาศัยการสังเกตและประสบการณ์ (empirically) ผู้นำจะเน้นในเรื่องการปรับปรุงความมั่นคง การป้องกัน ความปลอดภัยและความต่อเนื่อง โดยมีรูปแบบการตัดสินใจแบบลำดับขั้นลดหลั่น และมีการใช้ข้อมูลจำนวนมากที่ได้มาจากการสังเกตและประสบการณ์การแก้ปัญหาในอดีตที่เคยใช้ได้ผล เพื่อหาคำตอบที่ดีที่สุด ใช้การแก้ปัญหาคตามสถานการณ์โดยมีความเคร่งครัด ความถูกต้อง และเป็นแผนระยะยาว ผู้นำจะทำหน้าที่ในการรักษาโครงสร้าง เป็นผู้ให้ข้อมูลข่าวสาร เป็นพี่เลี้ยงและผู้ประสานงาน

4. การมุ่งเน้นความเป็นเลิศ (idealistically) ผู้นำจะเน้นในเรื่องการเติบโต การปรับตัว การเรียนรู้ การรับรู้เป้าหมาย การเปลี่ยนแปลง และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความยืดหยุ่นในการตัดสินใจและใช้ข้อมูลเพียงเล็กน้อย มีการแก้ปัญหาคด้วยวิธีใหม่ๆ ผู้นำแบบนี้จะมีลักษณะสร้างสรรค์และกล้าเสี่ยง

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงไม่ควรใช้การกระตุ้นปัญหาของผู้ตามเพียงอย่างเดียว แต่ควรจะใช้การกระตุ้นปัญหาร่วมกับการสร้างบารมี และ/หรือการคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล

2.2 ความพึงพอใจในงาน

แนวคิดและทฤษฎีต่างๆเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน เป็นปัจจัยที่สำคัญในการบริหารงานที่ช่วยให้การปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จ นักจิตวิทยาอุตสาหกรรมเชื่อว่าเมื่อพนักงานหรือผู้ได้บังคับบัญชาที่มีความพึงพอใจในงานมาก ผลผลิตของงานและองค์การจะเพิ่มมากขึ้น

การที่ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มใจ และเต็มความสามารถตามที่ผู้บังคับบัญชาหรือผู้นำสั่งการนั้น ส่วนหนึ่งมีผลมาจากความพึงพอใจในงาน หากผู้ได้บังคับบัญชาไม่มีความพึงพอใจในงาน จะมีผลทำให้ไม่เต็มใจปฏิบัติงาน ขาดความกระตือรือร้น หรือไม่ปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ ผลงานที่ออกมาจึงไม่มีคุณภาพ ในทางตรงกันข้ามหากผู้ได้บังคับบัญชาที่มีความพึงพอใจในงาน ก็จะเต็มใจปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มที่และด้วยความกระตือรือร้น ผลงานที่ได้จะมีคุณภาพสูง บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ ผลการทำงานก็จะเต็มไปด้วยประสิทธิภาพและประสิทธิผล ดังนั้นความพึงพอใจในงานจึงเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งให้สำเร็จลุล่วง (มยุรี รังษิสมบัติศิริ, 2530 : 2) ซึ่งสอดคล้องกับ Pigors และ Mayers (1973) ที่กล่าวว่า หากผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจในงานสูงจะเกิดความตั้งใจ เต็มใจ และพยายามที่จะปฏิบัติงานนั้นให้ได้ผลดี นอกจากนี้ความพึงพอใจในการทำงาน ยังมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการลาออก โอนย้าย การขาดงาน การลางาน และความสามารถในการปฏิบัติงาน (Kramer and Hafner, 1989 cited in Matrunola, 1996 : 828) และจากการศึกษาของ Weisman และคณะ (1981) พบว่า ความพึงพอใจในการทำงานของพยาบาลมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของผู้ป่วยในการได้รับการดูแล

สำหรับในทางการพยาบาล ได้มีผู้ศึกษาถึงความไม่พึงพอใจของพยาบาล พบว่า พยาบาลมีความไม่พึงพอใจในเรื่อง ต่อไปนี้ (Barker, 1992 :3)

1. ทักษะคดี และ พฤติกรรมของผู้จัดการทางการพยาบาล
2. ขีดจำกัดของความก้าวหน้าทางวิชาชีพ ความก้าวหน้าในการทำงาน และการประสบผลสำเร็จ

3. เงินเดือนน้อย จำนวนเจ้าหน้าที่ไม่เพียงพอ และการไม่ยอมรับในตารางการปฏิบัติงาน
4. สัมพันธภาพกับพยาบาลอื่น และกับแพทย์
5. ความไม่เป็นธรรมในองค์การที่มีระบบลดหลั่น ซึ่งทำให้การปฏิบัติงานไม่เป็นอิสระ
6. การขาดอำนาจและตำแหน่งหน้าที่ในการปฏิบัติงาน

ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องให้ความสำคัญในการสร้างแรงจูงใจ เพื่อให้ผู้ได้บังคับบัญชาในหน่วยงานเกิดความพึงพอใจในงานมากขึ้น

2.2.1 ความหมายของความพึงพอใจในงาน

ในปัจจุบันนี้คำจำกัดความ หรือความหมายในเรื่องความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) จะไม่มีความหมายเพียงความหมายเดียวที่แน่นอนที่เป็นลักษณะสากล ทั้งนี้เพราะนักวิชาการต่างๆจะมีมุมมอง จุดเน้น ตลอดจนวิธีชีวิตแตกต่างกันออกไป ซึ่งจะกล่าวต่อไปนี้

Smith (1955 : 114) ให้ความหมายว่า ความพึงพอใจในการทำงานเป็นผลรวมทางจิตวิทยา สรีรวิทยา และสิ่งแวดล้อม ซึ่งจะทำให้ผู้ทำงานในหน่วยงานนั้นพูดได้อย่างจริงใจว่าเขาพอใจในการทำงาน

Wolman (1973 : 384) ได้ให้ความหมายว่า ความพอใจในงาน หมายถึง ความรู้สึกมีความสุขเมื่อได้รับผลสำเร็จตามความมุ่งหมายความต้องการ หรือแรงจูงใจ

Glimer (1971 : 252-253) ได้ชี้ให้เห็นว่าทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานนี้ก่อให้เกิดความพอใจในงานได้เช่นเดียวกับที่ความพึงพอใจก่อให้เกิดขวัญในการทำงานดี ความพอใจในงานเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบภายในต่างๆ เช่น การจูงใจ และองค์ประกอบภายนอก เช่น รางวัล ทั้งสององค์ประกอบจะเน้นปัจจัยสำคัญในการสร้างแรงจูงใจและความพอใจในงานของแต่ละบุคคล

Johns (1992 : 137) ให้ความหมายว่า ความพึงพอใจในงาน หมายถึง ผลรวมของทัศนคติที่ผู้ปฏิบัติงานมีเกี่ยวกับงาน

ปรีชาพร วงษ์อนุตรโรจน์ (2535 : 143) ให้ความหมายว่า ความพึงพอใจในการทำงาน ว่าเป็นความรู้สึกรวมของบุคคลที่มีต่อการทำงานในทางบวก เป็นความสุขของบุคคลที่เกิดจากการปฏิบัติงานและได้รับผลตอบแทน คือ ผลที่เป็นความพึงพอใจที่ทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกกระตือรือร้น มีความมุ่งมั่นที่จะทำงาน มีขวัญและกำลังใจ สิ่งเหล่านี้จะมีผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงาน รวมทั้งการส่งผลต่อความสำเร็จและเป็นไปตามเป้าหมายขององค์การ

Herzberg , Mausner และ Snyderman (1993 : 44) กล่าวว่า ความพึงพอใจในงาน เป็นความรู้สึกนึกคิด หรือทัศนคติของบุคคลที่มีต่องานที่ปฏิบัติอยู่ ซึ่งเป็นผลมาจากการได้รับการตอบสนองทั้งปัจจัยจูงใจ และปัจจัยค้ำจุนอย่างเพียงพอ

จากความหมายดังกล่าว พอสรุปได้ว่า ความพึงพอใจในงานเป็นความรู้สึกหรือทัศนคติในทางที่ดีของบุคคลที่มีต่องาน และมีต่อปัจจัยต่างๆในการทำงาน เช่น สภาพการทำงาน ลักษณะงานนโยบายและการบริหาร เป็นต้น ความรู้สึกนี้เกิดขึ้นจากหน่วยงานหรือองค์การมีการตอบสนองความต้องการของบุคคลทางด้านร่างกายและจิตใจ ทำให้บุคคลนั้นปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การหรือหน่วยงาน แต่ถ้าเมื่อใดที่ไม่ได้รับความพึงพอใจ บุคคลนั้นจะแสดงพฤติกรรมออกมาในรูปของความก้าวร้าว ความไม่สนใจในการปฏิบัติงาน การลาออก หรือการขาดงาน เป็นต้น ทำให้หน่วยงานนั้นเกิดปัญหา หรืออุปสรรคในการดำเนินงาน

2.2.2 ความสำคัญในการศึกษาความพึงพอใจในงาน

ปรีชาพร วงษ์อนุตรโรจน์ (2535 : 143) กล่าวถึงความสำคัญในการศึกษาความพึงพอใจในงาน ได้แก่

1. การรับรู้ปัจจัยต่างๆที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงาน ทำให้หน่วยงานสามารถนำไปใช้ในการสร้างปัจจัยเหล่านี้ ให้เกิดขึ้นเป็นประโยชน์ต่อการทำงาน
2. ความพึงพอใจในการทำงาน ทำให้บุคคลมีความตั้งใจในการทำงาน ลดการขาดงาน การลางาน การมาทำงานสายและการขาดความรับผิดชอบที่มีต่องาน
3. ความพึงพอใจในการทำงานเป็นการเพิ่มผลผลิตของบุคคล ทำให้้องค์การมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

2.2.3 ทฤษฎีความพึงพอใจในงาน

Greenberg (1979 : 9-32) กล่าวว่า การศึกษาเรื่องความพึงพอใจในงานยังมีความคิดเห็นที่ต่างกันออกไปในเรื่องเกี่ยวกับทฤษฎี ซึ่งอาจแยกประเภทได้ 2 ประเภท คือ ทฤษฎีเชิงเนื้อหา และทฤษฎีกระบวนการ

2.2.3.1 ทฤษฎีเชิงเนื้อหา (Content Theories)

เป็นทฤษฎีที่อธิบายความพึงพอใจในงาน โดยเน้นถึงความเข้าใจที่อยู่ภายในบุคคลที่เป็นสาเหตุทำให้บุคคลปฏิบัติในแนวทางบางอย่าง วิธีการศึกษานี้ให้ข้อเสนอแนะแก่ผู้บริหารให้สามารถพิจารณาถึงความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยสังเกตจากการกระทำของผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้บริหารสามารถคาดคะเนถึงการกระทำของเขาได้โดยรู้ถึงความต้องการของเขา ทฤษฎีเชิงเนื้อหาที่สำคัญมี 2 ทฤษฎี คือ 1) ทฤษฎีลำดับความต้องการของมนุษย์ของ Maslow 2) ทฤษฎีจูงใจแบบสองปัจจัยของ Herzberg

1) ทฤษฎีลำดับความต้องการของมนุษย์ของ Maslow (The Hierarchy of Human Needs)

Maslow (1954 : 80-91) ได้วางหลักการเบื้องต้นไว้ว่า ผู้ปฏิบัติงานจะถูกจูงใจหรือกระตุ้นให้ปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองความต้องการบางอย่างที่อยู่ภายใน ทฤษฎีนี้ตั้งอยู่บนสมมติฐานสำคัญ 3 ประการ คือ

1. มนุษย์ทุกคนมีความต้องการ และความต้องการนี้จะไม่มีที่สิ้นสุด
2. ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้ว จะไม่เป็นแรงจูงใจสำหรับพฤติกรรมอีกต่อไป
3. ความต้องการของมนุษย์เมื่อได้รับการตอบสนองเป็นที่พอใจแล้ว ความต้องการอย่างอื่นก็จะเกิดขึ้นมาให้เห็น เป็นเช่นนี้เรื่อยไปตามลำดับจากต่ำไปหาสูง

ลำดับความต้องการของมนุษย์จากระดับต่ำถึงระดับสูงของ Maslow แบ่งออกเป็น 5 ชั้น ดังนี้

1. ความต้องการทางด้านร่างกาย (physiological needs) เป็นความต้องการพื้นฐานเพื่อความอยู่รอดของชีวิต เช่น ความต้องการอาหาร อากาศ ที่อยู่อาศัย ยารักษาโรค และความต้องการทางเพศ
2. ความต้องการทางด้านความปลอดภัย (safety needs) ได้แก่ ความต้องการความปลอดภัยของร่างกาย เช่น ความปลอดภัยจากอุบัติเหตุ อันตรายต่างๆ และความมั่นคงทางจิต เช่น ความมั่นคงในอาชีพ
3. ความต้องการที่จะเป็นส่วนหนึ่งของสังคม (belonging needs) ได้แก่ ความต้องการที่จะเข้าร่วมและได้รับการยอมรับในสังคม ความเป็นมิตร และความรักจากเพื่อนร่วมงาน
4. ความต้องการที่จะได้รับการยกย่องในสังคม (esteem needs) ได้แก่ ความต้องการอยากเด่นในสังคม มีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับ และเป็นที่ยกย่องสรรเสริญของบุคคลอื่น
5. ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จตามความนึกคิดของตนเอง (self actualization) เป็นความต้องการขั้นสูงสุดของมนุษย์ที่คนส่วนมากอยากจะเป็น อยากจะได้

ตามทฤษฎีของ Maslow สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหาร เพื่อให้ทราบลำดับความต้องการของผู้ได้บังคับบัญชา โดยผู้บริหารจะต้องพิจารณาว่าความต้องการที่ยังมิได้รับการบำบัด ให้พอใจตามลำดับความสำคัญที่ตั้งไว้ ผู้ปฏิบัติงานที่ได้รับการบำบัดความต้องการก็จะพึงพอใจในงาน มีกำลังใจในการปฏิบัติงานขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

2) ทฤษฎีการจูงใจแบบสองปัจจัยของ Herzberg

Herzberg เสนอทฤษฎี "Motivation-Hygiene Theory" หรือ "Two-Factor Theory" ซึ่งมีลักษณะใกล้เคียงกับทฤษฎีของ Maslow ทฤษฎีของ Herzberg มุ่งเน้นบรรยากาศการทำงานและบรรยากาศแวดล้อม เพื่อส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจในงาน มีกำลังใจในการปฏิบัติงาน โดยใช้ปัจจัยเป็นเครื่องกระตุ้นจูงใจ ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ (Herzberg, Mausner และ Snyderman, 1993 : 44-49 และ 113-119)

1. กลุ่มปัจจัยจูงใจ (motivation factors) เป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในงาน หากไม่มีปัจจัยดังกล่าวก็มิได้ก่อให้เกิดความไม่พอใจในงานแต่อย่างใด ซึ่งประกอบด้วย

1.1 ความสำเร็จในงาน (achievement) หมายถึง การที่บุคคลสามารถแก้ปัญหาต่างๆ การรู้จักป้องกันปัญหาที่เกิดขึ้น ครั้นผลงานสำเร็จจึงเกิดความรู้สึกพอใจในผลงานนั้นอย่างยิ่ง

1.2 การได้รับการยอมรับนับถือ (recognition) หมายถึง การได้รับการยอมรับนับถือไม่ว่าจากผู้บังคับบัญชา จากเพื่อน จากผู้มาขอคำปรึกษา หรือจากบุคคลในหน่วยงาน การยอมรับนับถือนี้อาจอยู่ในรูปของการยกย่องชมเชย แสดงความยินดี การให้กำลังใจ หรือการแสดงออกอื่นใดที่ทำให้เห็นถึงการยอมรับในความสามารถ

1.3 ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ (work itself) หมายถึง งานที่น่าสนใจ งานที่ต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทำทนายให้ต้องลงมือทำ หรือเป็นงานที่มีลักษณะทำตั้งแต่ต้นจนจบได้โดยลำพังผู้เดียว

1.4 ความรับผิดชอบ (responsibility) หมายถึง ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานใหม่ๆ และมีอำนาจรับผิดชอบอย่างเต็มที่ ไม่มีการตรวจหรือควบคุมอย่างใกล้ชิด

1.5 ความก้าวหน้า (advancement) หมายถึง ได้รับเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นของบุคคลในองค์กร มีโอกาสได้ศึกษาเพื่อหาความรู้เพิ่มเติมหรือได้รับการฝึกอบรม

2. กลุ่มปัจจัยอนามัย (hygiene factors) หรือปัจจัยบำรุงรักษา (maintenance factors) เป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจในงานหากขาดปัจจัยกลุ่มนี้ ซึ่งประกอบด้วย

2.1 นโยบายและการบริหาร (company policy and administrations) หมายถึง การจัดการและการบริหารงานขององค์กร การติดต่อสื่อสารภายในองค์กร

2.2 โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต (possibility of growth) นอกจากจะหมายถึง การที่บุคคลได้รับการแต่งตั้ง เลื่อนตำแหน่งภายในหน่วยงานแล้วยังหมายถึง สถานการณ์ที่บุคคลสามารถได้รับความก้าวหน้าในทักษะวิชาชีพ

2.3 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (interpersonal relations) หมายถึง ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน โดยการติดต่อไม่ว่าจะเป็นปฏิกริยา หรือวาทะที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน สามารถทำงานร่วมกัน มีความเข้าใจซึ่งกันและกันเป็นอย่างดี

2.4 เงินเดือน (salary) หมายถึง เงินเดือนและการเลื่อนขั้นเงินเดือนในหน่วยงานนั้นเป็นที่พอใจของบุคคลที่ทำงาน

2.5 สถานะทางอาชีพ (status) หมายถึง อาชีพนั้นเป็นอาชีพที่ยอมรับนับถือทางสังคม มีเกียรติและศักดิ์ศรี

2.6 ชีวิตความเป็นอยู่ส่วนตัว (factors in personal life) หมายถึง ความรู้สึกที่ดีหรือไม่ดีอันเป็นผลที่ได้รับจากงานในหน้าที่ของเขา เช่น การที่บุคคลต้องถูกย้ายไปทำงานในที่แห่งใหม่ ซึ่งห่างไกลจากครอบครัวทำให้เขาไม่มีความสุข และไม่พอใจกับการทำงานในที่แห่งใหม่

2.7 ความมั่นคงในงาน (job security) หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในการทำงาน และยั่งยืนของอาชีพหรือความมั่นคงขององค์กร

2.8 สภาพการทำงาน (working conditions) หมายถึง สภาพทางกายภาพของงาน เช่น แสง เสียง อากาศ ชั่วโมงการทำงาน รวมทั้งลักษณะสิ่งแวดล้อมอื่นๆ เช่น อุปกรณ์ เครื่องมือต่างๆ

2.9 วิธีการบังคับบัญชา (supervision-technical) หมายถึง ความสามารถหรือความยุติธรรมของผู้บังคับบัญชาในการดำเนินงานและการบริหารงาน

การค้นพบของ Herzberg สรุปได้ว่า ปัจจัยอนามัยมีขึ้นเพื่อสร้างบรรยากาศแวดล้อม บำรุงจิตใจผู้ปฏิบัติงาน ถ้าหากไม่ได้จัดให้มีขึ้น ผู้ปฏิบัติงานจะรู้สึกผิดปกติและเกิดความรู้สึกไม่พอใจในงาน ซึ่งจะก่อให้เกิดความเสียหายแก่องค์กรได้ ส่วนปัจจัยจูงใจมีขึ้นเพื่อสร้างความพอใจในงาน กระตุ้นจูงใจให้กระตือรือร้นในการทำงานยิ่งขึ้น ดังนั้น ถ้าหากผู้บริหารต้องการให้ผู้ปฏิบัติงานด้วยความพึงพอใจ เพื่อให้ผลงานมีคุณภาพสูง ควรจะจัดให้มีปัจจัยจูงใจที่เหมาะสม

2.2.3.2 ทฤษฎีกระบวนการ (Process Theories)

เป็นการเสนอทฤษฎีกระบวนการที่ก่อให้เกิดความพอใจในงาน แทนที่จะให้ความสำคัญกับเนื้อหาของความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน ทฤษฎีกระบวนการมีตัวแปรต่างๆ เข้ามาแทรกแซง เช่น ความคาดหวัง ความต้องการ ค่านิยม ตัวแปรเหล่านี้มีอิทธิพลต่อความพอใจในงานในแง่กระบวนการ แบ่งออกได้เป็น 3 ทฤษฎี คือ 1) ทฤษฎีความเสมอภาค

2) ทฤษฎีการอ้างอิง 3) ทฤษฎีความต้องการและการตอบสนองด้านค่านิยม (Adams, 1963 and Locke, 1976 อ้างถึงใน มุขี รังษีสมบัติศิริ, 2530 : 48-49)

1) ทฤษฎีความเสมอภาค (Equity Theory)

ทฤษฎีนี้อธิบายเกี่ยวกับความพอใจ หรือไม่พอใจในงานของบุคคล เกิดขึ้นเมื่อบุคคลเปรียบเทียบสิ่งที่ได้จากองค์กร และสิ่งที่บุคคลให้แก่องค์กร บุคคลไม่เพียงแต่ประเมินในฐานะส่วนบุคคลของเขาเท่านั้น แต่เขาจะเปรียบเทียบกับบุคคลอื่นๆด้วย พวกเขาจะทำการเปรียบเทียบสิ่งที่เขาให้กับองค์กร เช่น ความพยายาม เวลา การศึกษาที่ใช้กับงาน เป็นต้น กับสิ่งต่างๆที่เขาได้รับจากองค์กร เช่น สภาพแวดล้อม การทำงาน การยกย่อง สถานภาพ เป็นต้น และยังเปรียบเทียบกับบุคคลอื่นๆภายในองค์กรด้วย

เมื่อบุคคลรู้สึกว่าไม่ได้รับการปฏิบัติอย่างเหมาะสมแล้ว จะเกิดความดิ่งเครียด การผ่อนคลายความดิ่งเครียดมีหลายทาง เช่น ลาออกจากงาน เข้าหาผู้บังคับบัญชาเพื่อขอเงินเดือนเพิ่มหรือทำงานน้อยกว่าเดิม

2) ทฤษฎีการอ้างอิง (Reference Group Theory)

ทฤษฎีนี้อธิบายว่า ผู้ปฏิบัติจะมีความพอใจหรือไม่พอใจในงาน ขึ้นอยู่กับการเปรียบเทียบกับบุคคลอื่นในกลุ่มระดับเดียวกัน เช่น เปรียบเทียบกับคนที่อยู่ในตำแหน่งเท่าเทียมกัน เปรียบเทียบกับผู้มีการศึกษาระดับเดียวกัน ถ้าพบว่าคนได้รับการปฏิบัติด้วยความเสมอภาคก็จะมี ความพอใจในงาน หากพบว่าไม่ได้รับความเสมอภาคก็จะเกิดความไม่พอใจในงาน

ทฤษฎีนี้ใกล้เคียงกับ Equity Theory ต่างกันที่ทฤษฎีนี้เป็นการเปรียบเทียบภายในระดับเดียวกัน ส่วน Equity Theory เป็นการอ้างอิงเปรียบเทียบกับบุคคลอื่นทั่วไปไม่เฉพาะในกลุ่มระดับเดียวกัน

3) ทฤษฎีความต้องการและการตอบสนองด้านค่านิยม (Need and Value Fulfillment Theory)

ทฤษฎีนี้อธิบายว่า ความพอใจหรือไม่พอใจในการปฏิบัติงานของบุคคลขึ้นอยู่กับว่ามีช่องว่างหรือความไม่สมดุล (Discrepancy) ระหว่างความคาดหวัง ความต้องการ ค่านิยมของบุคคล กับสิ่งที่เขาได้จากงานที่ทำอยู่ ถ้าหากเกิดช่องว่างหรือไม่สมดุล เขาก็จะไม่พอใจในงาน แต่ถ้าไม่มีช่องว่างดังกล่าว เขาก็จะมีความพอใจในงาน เช่น ถ้าหากว่าบุคคลคาดหวังว่า การทำงานหนักเพื่อให้ได้ผลงานที่ดีสูงกว่าที่กำหนดไว้ นำไปสู่การเลื่อนตำแหน่ง เขาจะถูกจูงใจให้ปฏิบัติงานมีผลงานสูงกว่าที่กำหนดไว้ และถ้าหากเขาทำสำเร็จแล้ว ผู้บังคับบัญชาเลื่อนตำแหน่งให้เขา ก็จะไม่เกิดช่องว่างเขาจะพอใจในงาน ในทางตรงกันข้ามถ้าหากเขาปฏิบัติงานสูงกว่าที่กำหนดไว้ แต่ผู้บังคับบัญชาไม่เลื่อนตำแหน่งให้เขา จะเกิดช่องว่างระหว่างความคาดหวังกับสิ่งที่เขาได้รับจากงานที่ทำอยู่ เขาจะเกิดความรู้สึกไม่พอใจในงานทันที

2.2.4 ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน

ความพึงพอใจในการทำงานมีส่วนเกี่ยวข้องกับปัจจัยต่าง ๆ และปัจจัยเหล่านี้ใช้เป็นเครื่องมือชี้บ่งถึงปัญหาที่เกิดขึ้นเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งมีปัจจัยอยู่ 3 ประการ คือ 1) ปัจจัยด้านบุคคล 2) ปัจจัยด้านงาน และ 3) ปัจจัยด้านการจัดการ (Harrell, 1972 อ้างถึงใน ปรีชาพร วงศ์อนุตรโรจน์ , 2535 :145-152)

1) ปัจจัยด้านบุคคล (personal factors)

ปัจจัยด้านบุคคล หมายถึง คุณลักษณะส่วนตัวของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับงาน ได้แก่ ประสบการณ์ ประสบการณ์ในการทำงาน มีส่วนเกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในงาน บุคคลที่ทำงานนานจนมีความรู้ ความชำนาญในงานมากขึ้น ทำให้เกิดความพึงพอใจในงานที่ทำงาน มักพบว่าคนงานเพศหญิง จะมีความพึงพอใจในงานมากกว่าคนงานเพศชาย

อายุ อายุจะเกี่ยวข้องกับระยะเวลา และประสบการณ์ในการทำงาน ผู้ที่ริเริ่มทำงานใหม่ ๆ ความพึงพอใจจะมีระดับสูงและจะค่อยๆลดลง จนกระทั่งเข้าสู่วัยอายุ 30 ปี จากนั้นจะค่อย ๆ เพิ่มขึ้นอีก

เวลาในการทำงาน งานที่ทำในเวลาปกติจะสร้างความพึงพอใจในการทำงานมากกว่างานที่ต้องทำในเวลาที่คุณคนอื่นไม่ต้องทำงาน เพราะเกี่ยวกับการพักผ่อนและการสังสรรค์กับผู้อื่นด้วย

ชาวปัญญา พนักงานในโรงงานที่มีชาวปัญญาในระดับสูงแต่ทำงานที่เป็นงานประจำ พบว่ามักจะเบื่องานได้ง่าย และมีเจตคติที่ไม่ดีต่อการทำงานในโรงงาน เพราะเป็นงานที่ไม่ท้าทายและไม่เหมาะสมกับความสามารถของเขา

ระดับเงินเดือน เงินเดือนที่มากพอแก่การดำรงชีวิตตามสถานภาพทำให้บุคคลไม่ต้องดิ้นรนมากนักที่จะไปทำงานเพิ่มนอกเวลาทำงาน และเงินเดือนยังเกี่ยวข้องกับความสามารถหาปัจจัยอื่นที่สำคัญแก่การดำรงชีพอีกด้วย ผู้ที่มีเงินเดือนสูง จึงมีความพึงพอใจในการทำงานสูงกว่าผู้ที่มีเงินเดือนต่ำ

แรงจูงใจในการทำงาน แรงจูงใจเป็นการแสดงออกถึงความต้องการของบุคคล โดยเฉพาะแรงจูงใจจากตัวผู้ทำงานเองจะสร้างความพึงพอใจในงาน

จำนวนสมาชิกในความรับผิดชอบ กลุ่มที่ทำงานด้วยกันมีผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน งานซึ่งต้องการความสามารถหลายอย่างประกอบกัน ต้องมีสมาชิกที่มีทักษะในงานหลายด้าน และความปรองดองกันของสมาชิกในการทำงาน ก็มีผลที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในการทำงาน

การศึกษา การศึกษากับความพึงพอใจในการทำงานนั้นมีผลต่อการวิจัยไม่เด่นชัดนัก แต่มักจะขึ้นอยู่กับงานที่ทำว่าเหมาะสมกับความรู้ความสามารถของเขาหรือไม่

ความสนใจในงาน บุคคลที่สนใจในงาน และได้ทำงานที่ตนเองถนัดและพอใจ จะมีความสุขและพึงพอใจในการทำงานมากกว่าบุคคลที่ไม่สนใจในงาน

2) ปัจจัยด้านงาน (factors in the job)

ลักษณะงาน ได้แก่ ความน่าสนใจของงาน ความท้าทาย ความแปลก โอกาสที่จะได้เรียนรู้และศึกษางาน โอกาสที่จะทำให้งานนั้นสำเร็จ การรับรู้หน้าที่รับผิดชอบ การควบคุมการทำงาน และวิธีการทำงาน ความรู้ที่กว้างงานที่ทำอยู่เป็นงานสร้างสรรค์เป็นประโยชน์ สิ่งเหล่านี้ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในงาน มีความต้องการที่จะปฏิบัติงานนั้น และเกิดความผูกพันต่องาน

ขนาดของหน่วยงาน หน่วยงานขนาดเล็กผู้บริหารระดับสูง หัวหน้างาน และพนักงาน มีโอกาสได้ใกล้ชิดกัน รู้จักกันและกัน ทำงานคุ้นเคยกันได้ง่ายกว่าหน่วยงานใหญ่

พนักงานรู้สึกเป็นกันเองและร่วมมือช่วยเหลือกัน ขวัญในการทำงานดี ทำให้เกิดความพึงพอใจในงาน

ความห่างไกลของบ้านและที่ทำงาน บ้านที่อยู่ห่างไกลจากที่ทำงาน การเดินทางไม่สะดวก ต้องตื่นแต่เช้ามีค รดติดและเหน็ดเหนื่อยจากการเดินทาง มีผลต่อความพึงพอใจในงาน

โครงสร้างของงาน ความชัดเจนของงานที่สามารถอธิบายชี้แจงเป้าหมายของงาน รายละเอียดของงาน ตลอดจนมาตรฐานในการปฏิบัติงานย่อมสะดวกแก่ผู้ปฏิบัติงานและมีผลต่อความพึงพอใจในงาน

ทักษะในการทำงาน ความชำนาญในงานที่ทำ มักจะต้องพิจารณาควบคู่ไปกับลักษณะของงาน ฐานะทางอาชีพ ความรับผิดชอบ เงินเดือนที่ได้รับ จึงจะเกิดความพึงพอใจในงาน

ฐานะทางอาชีพ ผู้ที่มีตำแหน่งทางการงานที่มีฐานะสูงทางวิชาชีพ จะมีความพึงพอใจในการทำงานสูงกว่าระดับอาชีพที่มีฐานะทางอาชีพต่ำกว่า

สภาพทางภูมิศาสตร์ในแต่ละท้องถิ่น แต่ละพื้นที่ มีส่วนสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงาน คนงานในเมืองใหญ่ มีความพึงพอใจในการทำงานน้อยกว่าคนงานในเมืองเล็ก ทั้งนี้เนื่องจากความคุ้นเคย ความใกล้ชิดระหว่างคนงานในเมืองเล็กมีมากกว่าในเมืองใหญ่ ทำให้เกิดความอบอุ่นและมีความสัมพันธ์กัน

3) ปัจจัยด้านการจัดการ (factors controllable by management)

ความมั่นคงในงาน จากการสำรวจพบว่าพนักงานส่วนใหญ่ต้องการการทำงานที่มีความมั่นคง และต้องการจะอยู่ทำงานจนถึงเกษียณอายุ แม้ว่าเขาจะมีเงินมากพอที่จะเลี้ยงตัวเองในวัยชราก็ตาม ความมั่นคงในการทำงานถือเป็นสวัสดิการอย่างหนึ่ง โดยเฉพาะในวัยที่พ้นจากการทำงานไปแล้ว

โอกาสก้าวหน้า โอกาสที่จะมีความก้าวหน้าในการทำงานมีความสำคัญสำหรับบุคคลที่ใช้ฝีมือ และความชำนาญงาน แต่มีความสำคัญน้อยสำหรับบุคคลที่ไม่ต้องใช้ความชำนาญงาน แต่มีการศึกษาสูงและอยู่ในตำแหน่งสูง

การนิเทศงาน การนิเทศคือ การชี้แนะการทำงานจากหน่วยงาน ดังนั้นความรู้สึกต่อผู้นิเทศมักจะเน้นความรู้สึกที่มีต่อหน่วยงาน และองค์การด้วยการสร้างความเข้าใจที่ดีระหว่างผู้นิเทศงานและพนักงานจะเกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงาน

การสื่อสารกับผู้บังคับบัญชา พนักงานมีความต้องการที่จะรู้ว่าการทำงานของตนเป็นอย่างไร จะปรับปรุงการทำงานของตนอย่างไร ข่าวสารจากบริษัทหรือหน่วยงานต่างๆ จึงมีความหมาย และความสำคัญสำหรับผู้ปฏิบัติงาน

ความศรัทธาในตัวผู้บริหาร ความศรัทธาในความสามารถและความตั้งใจที่ผู้บริหารมีต่อหน่วยงาน ทำให้พนักงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดความพึงพอใจในงานของหน่วยงานด้วย

รางวัล รางวัลที่ดีจะทำให้เกิดความพึงพอใจในงานได้ แต่การสำรวจส่วนใหญ่พบว่ารางวัลมาทีหลังความมั่นคงในการทำงาน ลักษณะของงาน และความก้าวหน้าของงาน

ผลประโยชน์ การได้รับผลประโยชน์เป็นสิ่งชัดเจน และสร้างความพึงพอใจในงานได้ แต่จากการศึกษาจะพบเช่นเดียวกับรางวัล

อำนาจตามตำแหน่งหน้าที่ หมายถึง อำนาจที่ผู้ร่วมงานมอบให้ตามตำแหน่ง เพื่อควบคุมสั่งการผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงาน ให้ปฏิบัติงานที่มอบหมายให้สำเร็จ งานบางอย่างมีอำนาจตามตำแหน่งที่เด่นชัด งานบางอย่างมีอำนาจที่ไม่เด่นชัด ทำให้ผู้ทำงานปฏิบัติงานยากและอึดอัด อำนาจตามตำแหน่งหน้าที่จึงมีผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน

สภาพการทำงาน มีความคิดเห็นแตกต่างกันมากมายในเรื่องสถานการณ์และสภาพการทำงาน ถ้าเป็นผู้ที่ทำงานในหน่วยงานที่ให้ความสำคัญกับสภาพการทำงาน ความพึงพอใจในการทำงานจึงมาจากสาเหตุของสภาพในที่ทำงาน

เพื่อนร่วมงาน เพื่อนร่วมงานเป็นส่วนหนึ่งที่จัดเข้าในปัจจัยที่สร้างความพึงพอใจในการทำงาน ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงานทำให้คนเรามีความสุขในที่ทำงาน สัมพันธภาพระหว่างเพื่อนจึงเป็นความสำคัญและเป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน

ความรับผิดชอบงาน จากการศึกษา พบว่า พนักงานที่มีขวัญดีจะมีความรับผิดชอบในงานสูง ความพึงพอใจในการทำงานมีความสัมพันธ์ระหว่างความรับผิดชอบร่วมกับปัจจัยอื่น เช่น อายุ ประสบการณ์ เงินเดือน และตำแหน่งด้วย

ความเข้าใจกันระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน ความเข้าใจที่ดีต่อกันทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในการทำงาน

2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

Jaman และ Shafer (1974 อ้างถึงใน รัตนา ถีอวานิช, 2539) ศึกษาถึงความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในงาน ของอาจารย์พยาบาลโปรแกรมปริญญาตรี จากโรงเรียนพยาบาล 30 แห่ง กลุ่มตัวอย่าง 495 คน แบบสอบถามประกอบด้วยลักษณะของหน่วยงาน นโยบาย ผู้ร่วมงาน การนิเทศ สภาพการทำงาน ความก้าวหน้า ผลที่ได้คือ องค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในงาน ได้แก่ ผลสำเร็จในการทำงาน ความมั่นคง เพื่อนร่วมงานที่ดี การได้ทำงานตามความสามารถ ส่วนสาเหตุความไม่พึงพอใจในงาน ได้แก่ นโยบายและการบริหาร ความก้าวหน้า และการเป็นที่ยอมรับ

Wandelt, Pierce และ Widdowson (1981) ศึกษาสาเหตุของความไม่พึงพอใจในงานของพยาบาล พบว่า พยาบาลมีความไม่พึงพอใจในเรื่องเงินเดือน งานเอกสารที่มีจำนวนมาก และการขาดการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา

Duxbury และคณะ (1984) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยกับการลาออก และความพึงพอใจในงานของพยาบาล โดยกลุ่มตัวอย่างเป็นพยาบาลจำนวน 283 คน ที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานผู้ป่วยทารกแรกเกิดที่มีอาการหนัก 14 แห่ง ในสหรัฐอเมริกา จากการศึกษาพบว่า การคำนึงถึงความเป็นเอกบุคลลของหัวหน้าหอผู้ป่วยมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงาน

Bass(1985) ได้ทำการศึกษานำร่อง (Pilot study) ในกลุ่มตัวอย่างที่เป็นทหารในกองทัพบกของสหรัฐอเมริกา จำนวน 176 คน โดยให้กลุ่มตัวอย่างประเมินพฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บังคับบัญชาตนเอง ผลการศึกษาพบว่า

1. ความพึงพอใจ และประสิทธิภาพของหน่วยงานตามการรับรู้ของผู้ได้บังคับบัญชา มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับที่สูงกว่าภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน
2. การทุ่มเทความพยายามในการทำงาน มีความสัมพันธ์กับการสร้างบารมี การกระตุ้นปัญหา การให้รางวัลโดยมีเงื่อนไข และการคำนึงถึงความเป็นเอกบุคลลตามลำดับ และพบว่าไม่มีความสัมพันธ์กับการจัดการโดยมีข้อยกเว้น

Bass , Waldman , Avolio และ Bebb (1987) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการประเมินภาวะผู้นำตามการรับรู้ และตามความคาดหวังของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยกลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหาร 3 ระดับ คือ ระดับต้น ระดับกลาง และระดับสูง วิธีการศึกษาคือให้ผู้บริหารระดับต้นประเมินผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับกลางประเมินผู้บริหารระดับสูง ผลการศึกษาพบว่า

1. การแสดงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนของผู้บริหารระดับกลางมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการแสดงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนของผู้บริหารระดับสูง
2. การแสดงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับสูง มีระดับสูงกว่าผู้บริหารระดับกลาง
3. การแสดงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในด้านการสร้างบารมี การคำนึงถึงความเป็นเอกบุคลล การกระตุ้นปัญญา และการแสดงภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนในด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ของผู้บริหารระดับสูง ตามความคาดหวังของผู้บริหารระดับกลาง มีระดับสูงกว่าการรับรู้ ส่วนการจัดการโดยมีข้อยกเว้นของผู้บริหารระดับสูงตามความคาดหวัง มีระดับต่ำกว่าการรับรู้

Hater และ Bass(1988) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร จากการประเมินของผู้บังคับบัญชาและการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยศึกษาในผู้บริหารที่ผ่านการประเมินว่ายอดเยี่ยม 28 คน และให้ผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้บริหารแต่ละคนจำนวน 306 คน เป็นผู้ประเมิน ผลการวิจัยพบว่า

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ยอดเยี่ยม ตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาสูงกว่าผู้บริหารทั่วไป โดยเฉพาะในด้านการสร้างบารมี และการคำนึงถึงความเป็นเอกบุคลล ส่วนภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนในผู้บริหารทั้ง 2 กลุ่ม ไม่แตกต่างกัน
2. ปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นปัจจัยพยากรณ์ ผลการปฏิบัติงานและความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชา ได้ดีกว่าปัจจัยด้านภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน

McDaniel และ Wolf (1992) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารการพยาบาล โดยศึกษาในหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล ผู้บริหารการพยาบาลระดับกลาง 11 คน และพยาบาลวิชาชีพ 77 คน ที่ปฏิบัติงานในสถานพยาบาลทางใต้ของเพนซิลวาเนีย โดยใช้ MLQ เป็นเครื่องมือในการวิจัย ผลการวิจัยพบว่า

1. หัวหน้าฝ่ายการพยาบาลและผู้บริหารการพยาบาลระดับกลาง ประเมินภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของตนเองสูงกว่าภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน
2. พยาบาลวิชาชีพมีความพึงพอใจมากที่สุดในเรื่องการบริหารงาน และพึงพอใจน้อยที่สุดในเรื่องงาน
3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารการพยาบาล มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจและการคงอยู่ของพยาบาล

Medley และ Larochelle (1995) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยกับความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ โดยกลุ่มตัวอย่างได้แก่พยาบาลประจำการจำนวน 122 คน ซึ่งปฏิบัติงานอยู่ในโรงพยาบาลชุมชนขนาดกลาง ทางภาคตะวันออกเฉียงใต้ของสหรัฐอเมริกา เครื่องมือที่ใช้ได้แก่ Multifactor Leadership questionnaire (MLQ) และ Index of Work Satisfaction (IWS) จากการศึกษาพบว่า

1. ในการวิเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน และผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย พบว่าการสร้างบารมี การคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล การกระตือรือร้นปัญหา และการให้รางวัลโดยมีเงื่อนไข จะอยู่ในภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ส่วนการจัดการโดยมีข้อบกพร่อง จะอยู่ในภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน

2. ความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีคะแนนเฉลี่ยของความพึงพอใจในด้านสถานะทางอาชีพ ความสัมพันธ์ และความเป็นอิสระ อยู่ในระดับสูง ส่วนคะแนนเฉลี่ยในด้านเงินเดือน การมอบหมายงานและนโยบายการบริหาร อยู่ในระดับต่ำ

3. ภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยมีความสัมพันธ์ทางบวก กับความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ โดยที่ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะสูงกว่าการแลกเปลี่ยน

Dunham-Taylor และ Klafehn (1995) ได้จำแนกรูปแบบภาวะผู้นำ โดยการเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยการรับรู้ภาวะผู้นำของผู้บริหารการพยาบาล กับผู้ได้บังคับบัญชาในแต่ละหน่วยงาน ซึ่งสามารถแบ่งผู้บริหารออกเป็น 4 กลุ่ม แล้วหาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแต่ละกลุ่มกับความพึงพอใจ ประสิทธิภาพของงาน และการทุ่มเทความพยายาม ในการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชา ผลการศึกษาพบว่า

- กลุ่มที่ 1 ผู้บริหารรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการแลกเปลี่ยน สูงกว่าผู้ได้บังคับบัญชา (TF สูง และ TA สูง) พบว่าผู้ได้บังคับบัญชามีความพึงพอใจ ประสิทธิภาพของงาน และความทุ่มเทความพยายามในการทำงาน อยู่ในอันดับที่ 3

กลุ่มที่ 2 ผู้บริหารรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูงกว่า แต่ภาวะผู้นำ การแลกเปลี่ยนต่ำกว่า ผู้ได้บังคับบัญชารับรู้ (TF สูงแต่ TA ต่ำ) พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชามีความพึงพอใจ ประสิทธิภาพของงาน และการทุ่มเทความพยายามในการทำงานต่ำที่สุด

กลุ่มที่ 3 ผู้บริหารรับรู้ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงต่ำกว่า แต่ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนสูงกว่า ผู้ได้บังคับบัญชารับรู้ (TF ต่ำแต่ TA สูง) พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชามีความพึงพอใจ ประสิทธิภาพของงาน และการทุ่มเทความพยายามในการทำงานสูงที่สุด

กลุ่มที่ 4 ผู้บริหารรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน ต่ำกว่า ผู้ได้บังคับบัญชารับรู้ (TF ต่ำและ TA ต่ำ) พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชามีความพึงพอใจ ประสิทธิภาพของงาน และการทุ่มเทความพยายามในการทำงานสูงเป็นอันดับสอง

Felton (1995) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในโรงเรียนประถมศึกษา และโรงเรียนมัธยมศึกษากับความพึงพอใจในงานของครู โดยทำการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาจำนวน 55 แห่ง และโรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 31 แห่ง ของรัฐมิสซิสซิปปี (Mississippi) ใช้ตัวอย่างซึ่งเป็นครูร้อยละ 10 ของประชากร ได้กลุ่มตัวอย่าง 590 คน และใช้แบบสอบถาม MLQ เป็นเครื่องมือในการวิจัย ผลการศึกษา พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของครู และพบว่าผู้บริหารในโรงเรียนประถมศึกษา จะมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูงกว่าผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษา

โสภณ ธนะมัย (2517) ได้ศึกษาความพึงพอใจในการทำงานของเจ้าหน้าที่ฝ่ายปฏิบัติการมูลนิธิบูรณะชนบทแห่งประเทศไทยในพระบรมราชูปถัมภ์ พบว่าปัจจัยที่ทำให้ความพึงพอใจในการทำงานต่ำลง คือ ปัจจัยที่เกี่ยวกับผู้บังคับบัญชา องค์การและการบริหาร และปัจจัยเกี่ยวกับเงินเดือนและสิทธิประโยชน์

แสงจันทร์ ศิลปพิพัฒน์(2518) ศึกษาความพึงพอใจในงานของพยาบาลในเขตกรุงเทพมหานคร จากโรงพยาบาล 21 แห่ง ทั้งภาครัฐและเอกชน พบว่า ความพึงพอใจในงานของพยาบาลในเขตกรุงเทพมหานครอยู่ในระดับปานกลาง แต่ความพึงพอใจในเรื่องเงินเดือน และสวัสดิการ กับโอกาสความก้าวหน้าในการทำงานอยู่ในระดับต่ำ ความพึงพอใจในเรื่องศักดิ์ศรีของอาชีพอยู่ในระดับสูง

เยาวลักษณ์ เลาหะจินดา (2518) ศึกษาสภาพความพึงพอใจในงานและความตั้งใจที่จะทำงานอยู่ต่อไปหรือลาออกของพยาบาลประจำการ ในโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยในกรุงเทพมหานคร ตัวอย่างที่ใช้ศึกษาได้แก่ พยาบาลในโรงพยาบาลรามารับดี จำนวน 131 คน พบว่าความพึงพอใจในงานโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง แต่มีความพึงพอใจในเรื่อง เงินเดือนและสวัสดิการ โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน และนโยบายการบริหารงานอยู่ในระดับต่ำ

ละออ ดันตีสิริรินทร์ (2520) ศึกษาความพึงพอใจในงานของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลของรัฐทั้งในส่วนกลางและภูมิภาค จำนวน 14 แห่ง พบว่า ความพึงพอใจในงานของพยาบาลในโรงพยาบาลของรัฐโดยรวม และรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง และพบว่าพยาบาลในโรงพยาบาลส่วนกลาง และส่วนภูมิภาคมีความพึงพอใจในงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยมีความพึงพอใจในงานมากกว่าพยาบาลประจำการ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สุกัญญา แสงมุกข์ (2530) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยคัดสรรกับความพึงพอใจในงานของพยาบาลวิชาชีพ ในโรงพยาบาลภูมิภาค สังกัดกระทรวงสาธารณสุข กลุ่มตัวอย่างได้แก่ พยาบาลวิชาชีพ จำนวน 374 คน พบว่า พยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลส่วนภูมิภาค สังกัดกระทรวงสาธารณสุข มีความพึงพอใจในงานอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนตัวพยากรณ์ความพึงพอใจในงานตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ พบว่าการรับรู้ต่อบรรยากาศเพื่อนร่วมงาน การรับรู้การติดต่อสื่อสารภายในองค์กรและตำแหน่ง สามารถร่วมกันพยากรณ์ความพึงพอใจในงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ได้ร้อยละ 46.25

อำพัน ไชยทองศรี (2530) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับความพึงพอใจในงานของพยาบาลโรงพยาบาลชุมชน จังหวัดภาคเหนือ ประเทศไทย พบว่าพยาบาลมีความพึงพอใจในงานอยู่ในระดับปานกลาง พยาบาลวิชาชีพและพยาบาลเทคนิคมีความพึงพอใจในงานไม่แตกต่างกัน และพบว่าขนาดของโรงพยาบาล ไม่มีความสัมพันธ์กับระดับความพึงพอใจในงาน

วิภาติ คุณาวิคติกุล (2539) ศึกษาการจัดการกับความขัดแย้ง ความพึงพอใจในงาน ความตั้งใจที่จะอยู่ในงาน และปัจจัยคัดสรรส่วนบุคคลของพยาบาลวิชาชีพ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ได้แก่ พยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาล สังกัดทบวงมหาวิทยาลัยส่วนภูมิภาค จำนวน

384 คน พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความพึงพอใจในงานในด้านงานทั่ว ๆ ไป สูงสุด และไม่พึงพอใจในด้านโอกาส และความก้าวหน้าในงาน

จันทร์เพ็ญ พาหงษ์ (2538) ได้ศึกษาเรื่องตัวประกอบสมรรถนะของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลศูนย์และโรงพยาบาลทั่วไป สังกัดกระทรวงสาธารณสุข กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ พยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย จำนวน 1,380 คน การศึกษาพบว่า สมรรถนะของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยมี 7 ตัวประกอบ ได้แก่ ภาวะผู้นำ การอำนวยความสะดวกและการจัดระบบงาน การวางแผน การควบคุม วิชาการ การตลาด และการปฏิบัติการพยาบาล ซึ่งพบว่า ภาวะผู้นำเป็นตัวประกอบสมรรถนะที่สามารถอธิบายความแปรปรวนได้มากที่สุด คือร้อยละ 51.1

บุญจันทร์ วงศ์สุนทรรัตน์, สุภารัตน์ ไวยชีตา และ ภัทรอำไพ พิพัฒนานนท์ (2539) ศึกษาความพึงพอใจในงาน และการคงอยู่ในวิชาชีพของพยาบาลวิชาชีพ ที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลของรัฐ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัยของรัฐและกระทรวงสาธารณสุข กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ พยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลมหาวิทยาลัย 3 แห่ง และกระทรวงสาธารณสุข 3 แห่ง รวม 510 คน เครื่องมือในการวิจัยใช้แบบวัดความพึงพอใจในงานของพยาบาลของ Stamp และ Piedmonte ผลการวิจัยพบว่า พยาบาลมีความพึงพอใจในงานโดยรวมในระดับปานกลาง และไม่มี ความแตกต่างกันทั้งในสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย และกระทรวงสาธารณสุข ความพึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์ในทางลบกับความคิดที่จะย้ายออกจากสถาบันและวิชาชีพ และมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับแรงสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา และอัตราเงินเดือน

อำพล จินดาวัฒนะ และคณะ (2539) ศึกษาสาเหตุของความรู้สึกไม่พึงพอใจในการเป็นพยาบาล พบว่า สาเหตุหลักของความ รู้สึกไม่พึงพอใจในการเป็นพยาบาล ได้แก่ ภาระงานที่หนักเกินไป ค่าตอบแทนน้อย โอกาสก้าวหน้าในวิชาชีพน้อย และการไม่ได้รับความเป็นธรรมจากผู้บริหาร

รัตนา ลือวานิช (2539) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลและการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานกับความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ ในโรงพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข เขตภาคใต้ กลุ่มตัวอย่าง คือพยาบาลประจำการจำนวน 485 คน เลือกโดยวิธีสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัย การศึกษาพบว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานของพยาบาลประจำการอยู่ในระดับปานกลาง ความพึงพอใจ

ในงานของพยาบาลประจำการอยู่ในระดับมาก ปัจจัยส่วนบุคคล ด้านอายุ และประสบการณ์การทำงานมีความสัมพันธ์ทางบวก ในระดับต่ำกับความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ

กมลทิพย์ ตั้งหลักมั่นคง (2539) ได้ศึกษาพฤติกรรมความเป็นผู้นำของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลชุมชน เขต 6 กลุ่มตัวอย่างจำนวน 206 คน แบ่งเป็นหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล จำนวน 36 คน และพยาบาลประจำการที่ได้มาจากการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย จำนวน 170 คน ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัย พบว่า หัวหน้าฝ่ายการพยาบาลมีคะแนนการรับรู้พฤติกรรมความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (transformational leadership) ของตนเองสูงกว่าเชิงเป้าหมาย (transactional leadership) ส่วนพยาบาลประจำการ มีคะแนนการรับรู้พฤติกรรมความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูปของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลสูงกว่าเชิงเป้าหมาย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass(1985) มาเป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลศูนย์ และโรงพยาบาลทั่วไป ในภาคตะวันออกเฉียง สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ ซึ่งการแสดงภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยจะมีประสิทธิภาพมากขึ้น เมื่อมีการผสมผสานกัน 2 ลักษณะ คือ ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน ได้แก่ การให้รางวัลโดยมีเงื่อนไข และการจัดการโดยมีข้อยกเว้น ร่วมกับ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ การสร้างบารมี การคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล และการกระตุ้นปัญญา ส่วนความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการนั้น ผู้วิจัยใช้ทฤษฎีการจูงใจของ Herzberg(1993) ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยต่าง ๆ ได้แก่ ความสำเร็จในงาน การได้รับการยอมรับ ลักษณะงานที่ปฏิบัติ ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้าในงาน นโยบายและการบริหาร โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เงินเดือน สถานะทางอาชีพ ชีวิตความเป็นอยู่ส่วนตัว ความมั่นคงในงาน สภาพการทำงาน และวิธีการบังคับบัญชา มาเป็นกรอบแนวคิดในการวัดความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการในการศึกษาครั้งนี้ ซึ่งนำเสนอเป็นกรอบแนวคิด ได้ดังนี้

กรอบแนวคิดการวิจัย

ตัวแปรที่ศึกษา

ภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วย

