

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และนำเสนอตามหัวข้อดังต่อไปนี้

1. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม
 - 1.1 ความหมายของภาวะผู้นำ
 - 1.2 ความสำคัญของภาวะผู้นำ
 - 1.3 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
 - 1.4 ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม
2. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
 - 2.1 ความหมายของแรงจูงใจ
 - 2.2 ความสำคัญของแรงจูงใจ
 - 2.3 ประเภทของแรงจูงใจ
 - 2.4 แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
3. ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 4.1 งานวิจัยต่างประเทศ
 - 4.2 งานวิจัยในประเทศ

แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม

ความหมายของภาวะผู้นำ

การศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำ มีผู้ศึกษาและสรุปเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ดังต่อไปนี้

ชาลซัย อัจฉินสมาจาร (2550 : 1) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการขับเคลื่อนหรือสร้างอิทธิพลต่อผู้อื่น เพื่อให้เขาประสพความสำเร็จกับบุคคลหรือกลุ่มบรรลุความสำเร็จ

ปุระชัย เปี่ยมสมบูรณ์ (2550 : 303) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการจูงใจโน้มน้าวให้บุคคลอื่นประพตปฏิบัติตามในสิ่งที่ผู้นำวางวัตถุประสงค์ไว้

พิบูล ทีปะปาล (2550 : 236) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถที่จะใช้ศิลปะความเป็นผู้นำ โน้มน้าวบุคคลซึ่งเป็นผู้ตามให้เกิดการคล้อยตามยอมรับ พร้อมทั้งจะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่ เพื่อให้ปฏิบัติงานบรรลุสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

วิเชียร วิทยอุดม (2550 : 3) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ลักษณะส่วนตัวของบุคคลที่จะแสดงพฤติกรรมออกมาเมื่อได้มีปฏิสัมพันธ์กับกลุ่ม เป็นความสามารถที่เกิดขึ้นระหว่างที่มีการทำงานร่วมกัน หรือร่วมอยู่ในเหตุการณ์เดียวกัน ในอันที่จะทำให้กิจกรรมของกลุ่มดำเนินไปสู่เป้าหมายและประสบความสำเร็จ ภาวะผู้นำจะมีมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับประสบการณ์ และการฝึกฝนของแต่ละบุคคล

ฉัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2551 : 122) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถที่ผู้ใช้อำนาจที่มีในการชักจูงให้กลุ่มมุ่งไปสู่วัตถุประสงค์ตามที่ต้องการ

ธร สุนทรายุทธ (2551 : 326) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง อำนาจหรืออิทธิพลเหนือบุคคลแสดงอำนาจต่อผู้บริหาร เช่น ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ บุคลิกภาพ และอื่น ๆ ที่มีอำนาจเหนือบุคคลนั้น ๆ อำนาจดังกล่าวจะเกิดการยอมรับของสมาชิก เกิดการกระตุ้นภายในกลุ่มสามารถเปลี่ยนแปลงสถานการณ์นำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย

สุนทร โคตรบรรเทา (2551ก : 113) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการของการมีอิทธิพลต่อผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการใช้อำนาจและการใช้ฐานอำนาจต่างกัน ส่งผลต่อปฏิกริยาจากผู้ตามต่างกัน

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2552 : 1) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การที่บุคคลมีความสามารถในการบังคับบัญชาบุคคลอื่น โดยได้รับการยอมรับและยกย่องจากบุคคลอื่น เป็นผู้ทำให้บุคคลอื่นไว้วางใจและให้ความร่วมมือ ความเป็นผู้นำมีหน้าที่ในการอำนวยความสะดวกหรือสั่งการ บังคับบัญชา ประสานงานโดยอำนาจหน้าที่ (Authority) เพื่อให้กิจกรรมงานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ต้องการ

พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต (2552 : 172) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการใช้ความสัมพันธ์เชิงอิทธิพลระหว่างผู้นำกับผู้ตาม โดยผู้นำจะกระตุ้น โน้มน้าว จูงใจ ผู้ตามให้พยายามปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพเพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลงและบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2552 : 10) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การใช้อิทธิพลของบุคคลหรือของตำแหน่งให้ผู้อื่นยินยอมปฏิบัติตามเพื่อที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายของกลุ่มตามที่ได้กำหนดไว้ หรือหมายถึงรูปแบบของอิทธิพลระหว่างบุคคล

สัมมา รธนินธ์ (2553ข : 249) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การใช้อิทธิพลของบุคคลหรือของตำแหน่ง จูงใจให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคล ปฏิบัติตามความคิดเห็นความต้องการของตนด้วยความ

เต็มใจ ยินดีที่จะให้ความร่วมมือ เพื่อจะนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดให้อย่าง กระจื่อหรือร้น และเป็นการผูกมัดหรือหลอมรวมกลุ่มเข้าเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันแล้วกระตุ้นให้ ดำเนินไปสู่เป้าหมาย

พิมผกา ธรรมสิทธิ์ (2554 : 204) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของบุคคลที่ สามารถชักจูง โน้มน้าวให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลปฏิบัติตามความต้องการ ความคิดเห็นด้วย ความ เต็มใจ ยินดีที่จะให้ความร่วมมือ ประสานงาน เพื่อทำให้เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ร่วมกัน บรรลุผล ซึ่งเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ พฤติกรรมและคุณลักษณะของบุคคลที่ได้รับการยอมรับจาก สมาชิกของกลุ่มให้เป็นผู้ควบคุมพฤติกรรมให้เป็นผู้มีอำนาจซึ่งอาจจะมาจากการแต่งตั้งหรือไม่ก็ได้

สมุทร ชำนาญ (2554 : 51) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมที่เป็นปฏิสัมพันธ์ (Interaction) ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม (Followers) หรือสมาชิกในองค์กร ที่พฤติกรรมของผู้นำสามารถ โน้มน้าว จูงใจหรือมีอิทธิพลต่อผู้ตาม ทำให้ผู้ตามยอมรับปฏิบัติตามที่ผู้นำต้องการ ได้

พรสวรรค์ ศิรศานันท์ (2555 : 2) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่บุคคลใด บุคคลหนึ่งที่จะชักนำ จูงใจบุคคลหรือกลุ่ม ให้ดำเนินการใด ๆ ให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน เป็น ความสัมพันธ์ของผู้นำ ผู้ตาม และสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง

ภารดี อนันต์นาวี (2555 : 77) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการและสถานการณ์ที่ บุคคลหนึ่งได้เป็นที่ยอมรับให้เป็นผู้นำในกลุ่ม และมีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของสมาชิกในกลุ่ม บุคคลนั้น สมาชิกในกลุ่มเชื่อว่ามีความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่กลุ่มเผชิญอยู่ได้ โดยอาศัย อำนาจหน้าที่หรือการกระทำของผู้นำ ในการชักจูงหรือชี้นำบุคคลอื่นให้ปฏิบัติงานสำเร็จตาม วัตถุประสงค์ที่วางไว้

วิโรจน์ สารรัตนะ (2555 : 90) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารจะให้มี อิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่น มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กร

จอมพงศ์ มงคลวนิช (2556 : 181) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่บุคคลใด บุคคลหนึ่งหรือมากกว่า พยายามใช้อิทธิพลของตนหรือกลุ่มตนกระตุ้น ชี้นำ ผลักดันให้บุคคลอื่น หรือกลุ่มบุคคลอื่นมีความเต็มใจและกระจื่อหรือร้นในการทำสิ่งต่าง ๆ ตามต้องการ โดยมิ ความสำเร็จของกลุ่มหรือองค์กรเป็นเป้าหมาย

เฮอร์เชย์ และบลันชาร์ด (Hersey and Blanchard. 2001 : 94) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่ใช้อำนาจเหนือบุคคลหรือกลุ่ม ในการพยายามทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย

ดาฟท์ (Daft. 2003 : 5) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำ (Leader) และผู้ใต้บังคับบัญชา (Followers) ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมาย ร่วมกัน (Shared purposes)

ยุกต์ (Yukl. 2006 : 5) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการสร้างอิทธิพล จูงใจและกระตุ้นให้บุคคลอื่นปฏิบัติงานให้องค์การประสบผลสำเร็จ

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการ สภาวะ หรือศักยภาพความสามารถของ บุคคลที่มีอิทธิพลต่อบุคคล หรือกลุ่ม มีความสามารถในการใช้ศาสตร์และศิลป์ ในการจูงใจให้คน อื่นคล้อยตาม ทำตาม และสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอย่างประสานสัมพันธ์กันมี คุณลักษณะที่เหมาะสมทั้งด้านความรู้ มีสติปัญญา มองการณ์ไกล มีคุณธรรม มีความรับผิดชอบใน การบริหารจัดการองค์การ มีทักษะเป็นศูนย์กลางของการเปลี่ยนแปลงที่ทรงความรู้ สามารถ ขับเคลื่อนองค์การให้ปฏิบัติการกิจตามแผนงานเพื่อบรรลุเป้าประสงค์ขององค์การ

ความสำคัญของภาวะผู้นำ

สัมมา รชนีชย์ (2553ข : 251) กล่าวว่า ภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อการบริหารงานในทุก องค์การ เนื่องจากบุคคลที่เป็นผู้นำองค์การจะต้องใช้ภาวะผู้นำที่เหมาะสมในการชักจูง โน้มน้าวผู้อื่น ให้ดำเนินการร่วมกัน มุ่งสู่เป้าหมายเดียวกันจนประสบความสำเร็จที่เป็นวัตถุประสงค์ร่วมกันของ กลุ่มหรือองค์การนั้น ๆ ดังนั้นภาวะผู้นำจึงเป็นปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นในองค์การและสังเกตเห็นได้ ทั่วไปจากพฤติกรรมการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกันของมนุษย์ ภาวะผู้นำเป็นองค์ประกอบ ทางการบริหารอย่างหนึ่งที่มีความเป็นพลวัต กล่าวคือ มีการเคลื่อนไหวอยู่ในองค์การ บางครั้งภาวะ ผู้นำช่วยกระตุ้นผู้ตามให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพสูง แต่บางครั้งภาวะผู้นำก็ทำลายความเข้มแข็ง ขององค์การ ดังนั้น จึงอาจกล่าวได้ว่า ภาวะผู้นำเป็นแรงผลักดันที่เป็นพลวัต จึงทำให้ภาวะผู้นำมี สภาพที่ไม่แน่นอนขึ้นอยู่กับความต้องการขององค์การและมวลสมาชิก

พิมผกา ธรรมสิทธิ์ (2554 : 208) กล่าวว่า ภาวะผู้นำมีความสำคัญดังนี้

1. ภาวะผู้นำ เป็นคุณสมบัติส่วนตัวของผู้นำแต่ละคน ที่แสดงออกในพฤติกรรมต่าง ๆ เช่น ความสามารถในการตัดสินใจสั่งการ เพื่อให้ผู้ร่วมงานดำเนินกิจกรรมให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้
2. ภาวะผู้นำ เป็นสิ่งที่ฝึกอบรมให้เกิดขึ้นได้และขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ผู้นำที่มีภาวะผู้นำสูงต้องสามารถแสดงพฤติกรรมในการนำและความมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานในทุก สถานการณ์
3. ผู้นำ เป็นตัวการแห่งความเปลี่ยนแปลง (Changer Agent) ภายในหน่วยงานหรือกลุ่ม ฉะนั้นภาวะผู้นำจึงส่งผลกระทบต่อสิ่งอื่น ๆ ไม่ว่าจะเป็นผู้ร่วมงาน องค์การหรือสิ่งแวดล้อมที่ เกี่ยวข้องที่ก่อให้เกิดประสิทธิผล
4. ภาวะผู้นำ เป็นศิลป์อันจำเป็นและสิ่งสำคัญยิ่งของนักบริหารในการนำหน่วยงานหรือ องค์การไปสู่ความสำเร็จ

พรสวรรค์ ศิรศานันท์ (2555 : 17) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นคุณลักษณะที่สำคัญที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจะต้องพัฒนาให้มีภาวะผู้นำสูง โดยต้องพัฒนาทั้งคุณลักษณะเชิงกายภาพ สติปัญญา อารมณ์ ความรู้สึก ทั้งนี้เพราะการเป็นผู้นำไม่ใช่เป็นมาตั้งแต่กำเนิด แต่เป็นสิ่งที่เรียนรู้และฝึกฝนได้

ภารดี อนันต์นารี (2555 : 77 – 78) ได้ทำการศึกษาความสำคัญของภาวะผู้นำ มีความสำคัญต่อองค์กรดังนี้

1. เป็นส่วนที่ดึงดูดความรู้ความสามารถต่าง ๆ ในตัวผู้บริหารออกมาใช้ กล่าวขยายความก็คือ แม้ผู้บริหารที่มีความรู้และประสบการณ์ต่าง ๆ ในเรื่องงานมากมายเพียงใดก็ตาม แต่ถ้าหากขาดภาวะผู้นำแล้ว ความรู้ความสามารถดังกล่าวมักจะไม่ได้ถูกนำออกมาใช้หรือไม่มีโอกาสใช้อย่างเต็มที่ เพราะไม่สามารถกระตุ้นหรือชักจูงให้ผู้อื่นให้คล้อยตามและปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้

2. ช่วยประสานความขัดแย้งต่าง ๆ ภายในหน่วยงาน หน่วยงานประกอบด้วยบุคคลจำนวนหนึ่งมารวมกัน ซึ่งจะมากหรือน้อยแล้วแต่ขนาดของหน่วยงาน บุคคลเหล่านี้มีความแตกต่างกันในหลาย ๆ เรื่อง เช่น การศึกษา ประสบการณ์ ความเชื่อ ฯลฯ การที่บุคคลที่มีความแตกต่างในเรื่องดังกล่าวมาอยู่รวมกันในองค์กรหนึ่ง มักจะหลีกเลี่ยงไม่พ้นคือความขัดแย้ง แต่ไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้งในรูปใด ถ้าผู้บริหารในหน่วยงานมีภาวะผู้นำที่มีคนยอมรับนับถือแล้วก็จะสามารถประสานหรือช่วยบรรเทาความขัดแย้งระหว่างบุคคลในหน่วยงานได้ โดยการชักจูงประนีประนอมหรือประสานประโยชน์เพื่อให้บุคคลต่าง ๆ ในหน่วยงานมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและร่วมกันฟันฝ่าอุปสรรคเพื่อให้หน่วยงานที่มีความเจริญก้าวหน้า กล่าวโดยสรุปก็คือภาวะผู้นำช่วยผูกมัดเชื่อมโยงให้สมาชิกของหน่วยงานมีเอกภาพนั่นเอง

3. ช่วยโน้มน้าวชักจูงให้บุคลากรทุ่มเทความรู้ความสามารถให้แก่องค์กร องค์กรจะต้องมีปัจจัยเอื้ออำนวยหลายอย่างเพื่อที่จะทำให้สมาชิกตั้งใจและทุ่มเททำงานให้ เช่น บุคคลได้ทำงานตรงตามความถนัดและความสามารถ ผู้บังคับบัญชาต้องรู้จักรับฟังความคิดเห็น การประเมินการปฏิบัติงานก็ต้องมีความยุติธรรม และสิ่งสำคัญประการหนึ่งที่ขาดเสียมิได้ก็คือ ผู้บริหารขององค์กรจะมีภาวะผู้นำในตัวผู้บริหารจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความยอมรับ เกิดความศรัทธาและความเชื่อมั่นว่าผู้บริหารไม่เพียงแต่นำองค์กรให้อยู่รอดเท่านั้น แต่จะนำความเจริญก้าวหน้า ความภาคภูมิใจ เกียรติยศชื่อเสียงและความสำเร็จมาสู่องค์กรด้วย

4. เป็นหลักยึดให้แก่บุคลากร เมื่อหน่วยงานเผชิญสภาวะคับขัน เมื่อใดก็ตามที่หน่วยงานต้องเผชิญกับสภาวะคับขันหรือสภาวะที่อาจกระทบถึงความอยู่รอด ภาวะผู้นำของผู้บริหารจะยิ่งทวีความสำคัญมากขึ้น เพราะในสภาพเช่นนั้นผู้บริหารจะต้องเพิ่มความระมัดระวัง ความรอบคอบ

ความเข้มแข็ง และกล้าตัดสินใจที่จะเปลี่ยนแปลงสภาพต่าง ๆ ภายในหน่วยงานที่ขาดประสิทธิภาพต่าง ๆ เพื่อให้หน่วยงานรอดพ้นจากภาวะคับขันดังกล่าว

วิโรจน์ สารรัตนะ (2555 : 91) กล่าวว่า ภาวะผู้นำมีความสำคัญอย่างน้อยใน 3 ประเด็น ดังนี้ คือ

1. ผู้บริหารจะต้องตระหนักว่าการจงใจและภาวะผู้นำเป็นกุญแจสำคัญในการพัฒนาผู้บริหารที่มีประสิทธิผล ทักษะภาวะผู้นำจึงเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้การบริหารมีความเติบโตก้าวหน้า หากต้องการประสบความสำเร็จก็ต้องพัฒนาทักษะภาวะผู้นำ

2. ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีผลต่อความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติ และมีผลต่อการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติว่าจะดีหรือไม่ดีด้วย

3. คนเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารงานเพื่อความสำเร็จ หากไม่มุ่งพัฒนาคน ไม่มุ่งพัฒนาภาวะผู้นำแม้จะมีเทคโนโลยีทันสมัยเพียงใด ก็ไม่อาจจะเติบโตก้าวหน้าได้ ซึ่งแม้จะมีข้อถกเถียงกันว่า ภาวะผู้นำมีมาแต่กำเนิด หรือเป็นสิ่งที่พัฒนาขึ้นได้ในภายหลัง ซึ่งแม้จะยังไม่มีความชัดเจน แต่ก็มีข้อยืนยันจากผลการวิจัยมากมายแล้วว่า ภาวะผู้นำไม่ได้มีมาแต่กำเนิด แต่ต้องพัฒนาขึ้นอย่างทุ่มเทและต้องทำงานอย่างหนักด้วย ดังนั้น ทุกคนจึงต่างเป็นผู้นำกันได้ และทุกคนก็มีสมรรถภาพที่จะพัฒนาเป็นผู้นำได้เช่นกัน

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหาร ผู้บริหารทางการศึกษาที่ประสบความสำเร็จในการบริหารองค์การยุคของการแข่งขัน จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องใช้ภาวะผู้นำในการบริหารงานร่วมกับบุคคลอื่น หรือผู้ได้บังคับบัญชา โดยผู้ร่วมงานปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ และได้ผลงานที่ออกมาอย่างมีคุณภาพตรงกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550 : 8 – 9) ได้ศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ได้แก่

1. ภาวะผู้นำตนเอง (Self – Leadership) มีพื้นฐานอ้างอิงมาจากแนวคิด “ตนเป็นผู้นำตนเอง” การนำตนเองของบุคคลประกอบด้วย การเริ่มต้นด้วยตนเอง การกำหนดทิศทางและแรงจูงใจด้วยตนเอง การให้รางวัลผลความสำเร็จส่วนตัว และการติดตามตรวจสอบหาสาเหตุของความล้มเหลว

2. ภาวะผู้นำแบบทีมงาน (Team Leadership) ตัวอย่างของภาวะผู้นำแบบทีมงานเกิดขึ้นจากการบูรรวมกิจการของบริษัทประกอบธุรกิจขนาดใหญ่เข้าด้วยกัน แล้วจัดรูปแบบบริหารจัดการใหม่ เช่น กรณีเกิดขึ้นที่สหรัฐ ในปี 1998 เมื่อบริษัทประกันภัยทะเลเลอร์ (Travelers Insurance) บูรรวมเข้ากับสถาบันด้านการเงินขนาดใหญ่ ชื่อซิติคอร์ป (Citicorp) ภายใต้การนำของผู้เข้าร่วมจากบริษัทเดิมทั้งสองในลักษณะภาวะผู้นำแบบทีมงานที่บริหารร่วมกันในฐานะประธานกรรมการบริหาร

โดยมีแนวคิดของภาวะผู้นำแบบทีม ได้แก่ ประการแรก คณะผู้นำในทีมจะยึดมั่นต่อเป้าหมายและพันธกิจที่ผู้นำกำหนดร่วมกัน ประการที่สอง คณะผู้นำในทีมต่างมีความรับผิดชอบร่วมกันที่สามารถตรวจสอบได้ ประการที่สาม คณะผู้นำในทีมต้องไว้วางใจซึ่งกันและกัน และทีมบริหารของคณะผู้นำจะต้องสร้างวัฒนธรรมการทำงานร่วมกัน ประการที่สี่ คณะผู้นำในทีมจะใช้ภาวะผู้นำร่วมกันในด้านต่าง ๆ ประการสุดท้าย เป็นผลที่เกิดขึ้นจากภาวะผู้นำแบบทีมคือ การได้ผลงานเพิ่มขึ้นจากที่ควรจะเป็นตามปกติ

3. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) ผู้นำหรือกลุ่มผู้นำระดับสูงที่มีความสามารถในการคาดการณ์ มีมุมมองระยะยาวและสร้างความยืดหยุ่นให้องค์กรบรรลุเป้าหมายโดยมีขอบเขตความรับผิดชอบงานทั้งองค์การ

4. ภาวะผู้นำเชิงสัญลักษณ์ (Symbolic Leadership) สเมอซิชและมอร์แกน (Smircich and Morgan) ได้ตั้งข้อสังเกตว่า สัญลักษณ์ ศาสนพิธี คำขวัญหรือภาษิตต่าง ๆ ประวัตินิยามหรือตำนานหรือชาดก สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ล้วนเป็นเครื่องมือสำคัญของภาวะผู้นำทั้งสิ้น ปรากฏว่าหลังจากผ่านการใช้เครื่องมือในการถ่ายทอดสืบต่อกันมายาวนานนับร้อยปี นับพันปี สิ่งเหล่านั้นค่อยเปลี่ยนสภาพจากความเป็นเครื่องมือ มีความเป็นเสมือนสถาบันที่สามารถแสดงบทบาทภาวะผู้นำขึ้นมาได้ในที่สุด บุคคลสำคัญของโลกปัจจุบันทั้งที่ท่านเหล่านั้นล่วงลับไปนับพันปี แล้วแต่ยังคงความเป็นผู้นำเชิงสัญลักษณ์ของโลก โดยแสดงบทบาทภาวะผู้นำของท่านผ่านกระบวนการของเครื่องมือดังกล่าวมาแล้วนั่นเอง

ธร สุนทรายุทธ (2551 : 327 – 366) ได้ศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ดังนี้

1. ทฤษฎีผู้นำเชิงคุณลักษณะ (Trait Theories of Leadership) แนวความคิดนี้เชื่อกันว่าเป็นผู้นำจะมีคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ ภาวะอารมณ์และจิตใจ ความต้องการ แรงขับ และค่านิยมที่แตกต่างกับคนที่ไม่เป็นผู้นำ โดยคุณลักษณะที่มักพบในตัวผู้นำ ได้แก่ ความมีพลังและความทะเยอทะยาน ความต้องการนำผู้อื่น ความสัจย์ซื่อ มีจริยธรรม ยึดมั่นหลักการ ความเชื่อมั่นในตนเอง ความเฉลียวฉลาด และความรอบรู้ในงาน อย่างไรก็ตามยังไม่มีข้อประกันว่าคุณลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่งมีผลต่อความสำเร็จของผู้นำเสมอไป

2. ทฤษฎีผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Theories of Leadership) แนวความคิดนี้เชื่อกันว่าการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลนั้น จำเป็นต้องมีพฤติกรรม ทักษะและเจตคติที่เหมาะสม โดยจำแนกพฤติกรรมที่ผู้นำใช้ในการบริหารงานออกเป็น 2 ด้าน ได้แก่ พฤติกรรมที่มุ่งงานกับพฤติกรรมที่มุ่งคน และจากพฤติกรรมทั้งสองด้านสามารถจำแนกออกเป็นแบบของผู้นำ (Leadership style) ได้หลายแบบผู้นำแต่ละแบบจะมีความเชื่อและมุมมองต่อผู้ใต้บังคับบัญชาที่แตกต่างกัน แต่เชื่อกันว่าแบบของผู้นำที่มีประสิทธิผลสูงสุด มีพฤติกรรมที่มุ่งงานและมุ่งคนสูงทั้งสองด้าน

3. ทฤษฎีผู้นำเชิงสถานการณ์ (Contingency Theories of Leadership) แนวความคิดนี้เชื่อกันว่า แม้คุณลักษณะของผู้นำก็ดี พฤติกรรมซึ่งสะท้อนออกมาในแบบของผู้นำก็ดี จะมีผลต่อความมีประสิทธิภาพของผู้นำก็ตาม แต่สถานการณ์เป็นองค์ประกอบสำคัญที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จของผู้นำ ได้มีผู้เสนอแนวคิดทฤษฎีในด้านนี้ขึ้นหลายทฤษฎี เช่น ทฤษฎีสถานการณ์ของฟีลเดอร์ซึ่งเน้นการจับคู่ระหว่างแบบภาวะผู้นำกับตัวแปรเฉพาะทางสถานการณ์ กล่าวคือ ต้องปรับเงื่อนไขของสถานการณ์ให้สอดคล้องกับแบบภาวะผู้นำ ส่วนทฤษฎีวิถีทาง – เป้าหมาย จะเน้นความสัมพันธ์ระหว่างแบบผู้นำกับลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชาและลักษณะของงาน เป็นทฤษฎีที่เกี่ยวกับความคาดหวังของผู้ใต้บังคับบัญชา กล่าวคือ คนเหล่านี้จะเกิดแรงจูงใจก็ต่อเมื่อตนเชื่อว่ามีความสามารถพอที่จะทำงานนั้นได้ หรือเมื่อเชื่อว่าการใช้ความพยายามของตนในการทำงานจะประสบความสำเร็จแน่นอนหรือได้ผลตอบแทนที่คุ้มค่า ดังนั้นผู้นำจึงต้องใช้แบบผู้นำที่เหมาะสมในการสร้างแรงจูงใจ การจัดอุปสรรคขัดขวาง การพัฒนาความสามารถ ตลอดจนการให้ความช่วยเหลือต่าง ๆ แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาจนเกิดความพึงพอใจในงานและมั่นใจต่อผลสำเร็จที่เกิดขึ้น

4. ทฤษฎีผู้นำเชิงความสามารถพิเศษ (Charismatic Theories of Leadership) แนวความคิดนี้เชื่อกันว่า ผู้นำเป็นผู้มีความสามารถในการทำงานมากหรือความสามารถในการทำนายเหตุการณ์ในอนาคตได้อย่างถูกต้อง มีความสามารถด้านวาจาในการจูงใจผู้อื่นให้คล้อยตามเลื่อมใสศรัทธาเป็นผู้ที่เป็นแบบอย่างในการวางตนได้เหมาะสม มีวิสัยทัศน์กว้างไกลและรู้จักสร้างบริบทที่เหมาะสมในการทำให้วิสัยทัศน์ของตนสอดคล้องกับความต้องการของผู้ตาม ผู้ตามจึงรู้สึกไว้วางใจและผูกพันทั้งต่อตัวผู้นำ และต่อวิสัยทัศน์ของผู้นำ

5. ทฤษฎีผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Theories of Leadership) แนวความคิดนี้เชื่อกันว่า ผู้นำเชิงปฏิรูปจะมุ่งการกระทำต่าง ๆ ที่ให้เกิดการปฏิรูปการเปลี่ยนแปลงที่ดีใหม่ ๆ และการสร้างควมมีชีวิตชีวาใหม่ให้แก่องค์กร มีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ การมุ่งความสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นรายบุคคล การสร้างแรงคลใจแก่ผู้ตาม และการกระตุ้นการใช้ปัญญา ผู้นำเชิงปฏิรูปจึงแตกต่างกับทฤษฎีภาวะผู้นำอื่น ๆ ที่มุ่งเน้นกระบวนการแลกเปลี่ยน โดยเมื่อผู้ตามปฏิบัติภารกิจสำเร็จก็จะได้รับผลตอบแทน ผู้นำเชิงปฏิรูปจึงมีแนวโน้มด้านควมมีประสิทธิภาพสูงและเป็นที่ยอมรับมากในปัจจุบัน

ณัฐพันธ์ เชนนันท์ (2551 : 122) ได้ศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำ ซึ่งให้เนื้อหาสำคัญไว้ว่า ภาวะผู้นำเป็นหัวข้อที่ผู้สนใจศึกษามานานตั้งแต่สมัยกรีก (ก่อนคริสต์ศักราช) จนถึงปัจจุบัน จะพบได้ว่านักปราชญ์คนสำคัญในอดีต เช่น เพลโต ซีซาร์ ได้มีการพูดถึงผู้นำในอุดมคติกันมาแล้ว นักปราชญ์และนักวิชาการแต่ละคนต่างศึกษาผู้นำไปตามแง่มุมที่ตนเองถนัดหรือสนใจ แต่การศึกษาในยุคก่อนไม่ได้มีการวางหลักเกณฑ์และรวบรวมข้อมูลอย่างเป็นทางการ จนกระทั่งถึง

ช่วงต่อระหว่างปลายศตวรรษที่ 19 กับต้นศตวรรษที่ 20 จึงได้เริ่มมีความสนใจที่จะศึกษาถึงแนวความคิดเรื่องภาวะผู้นำอย่างเป็นระบบ ตลอดจนถึงการเชื่อมต่อระหว่างภาวะผู้นำกับการบริหารธุรกิจ โดยที่การศึกษาด้านภาวะผู้นำนั้นสามารถแบ่งออกเป็น 3 แนวทางดังต่อไปนี้

1. ทฤษฎีลักษณะเฉพาะของผู้นำ (Trait Theory) เป็นแนวความคิดในสมัยเริ่มต้นที่สนใจศึกษาเรื่องของผู้นำและภาวะผู้นำอย่างเป็นระบบ โดยมีความเชื่อว่าผู้นำที่ดีจะมีคุณสมบัติเฉพาะที่แตกต่างจากบุคคลทั่วไป หรือเกิดขึ้นมาเพื่อจะเป็นผู้นำหรือปกครองผู้อื่น
2. ทฤษฎีพฤติกรรม (Behavioral Theory) เป็นแนวความคิดในสมัยต่อมาที่ศึกษาพฤติกรรมและการแสดงออกของผู้นำที่มีผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการนำของเขา
3. ทฤษฎีสถานการณ์ (Situational Theory) เป็นการศึกษาความสำคัญของปัจจัยแวดล้อมและสถานการณ์ที่มีผลต่อการแสดงออกของผู้นำ โดยผู้นำจะต้องแสดงพฤติกรรมที่สอดคล้องกับข้อกำหนดของสถานการณ์ ซึ่งอาจจะตรงกับที่เรากล่าวไว้ว่า “สถานการณ์สร้างวีรบุรุษ แต่บางครั้งวีรบุรุษก็ต้องสร้างสถานการณ์”



ภาพประกอบ 2 ทฤษฎีภาวะผู้นำ

ที่มา : ฌ็อง-พอล แซงต์-เอ็กซูเปอรี. 2551 : 123

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2556 : 126 – 129) ได้แบ่งการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำตั้งแต่อดีตถึงปัจจุบันออกเป็นกลุ่มใหญ่ ๆ คือ

1. ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ (Trait Theories) เป็นทฤษฎีที่อธิบายคุณลักษณะพื้นฐานทั่วไปของผู้นำที่มีประสิทธิภาพที่ควรจะมี จะประกอบไปด้วยคุณลักษณะดังนี้ คือ มีความเฉลียวฉลาด มีความปรารถนาที่จะนำผู้อื่น มีความรอบรู้ในการทำงาน มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง มีความซื่อสัตย์ สุจริตและซื่อตรง และอื่น ๆ ผู้นำจะมีคุณลักษณะบางอย่างที่พิเศษโดดเด่นกว่าผู้ตาม การมี

คุณลักษณะดังกล่าวช่วยทำให้บุคคลดังกล่าวมีโอกาสเป็นผู้นำเพิ่มขึ้นเพียงเท่านั้น แต่เขายังคงจะต้องรู้จักเลือกใช้คุณลักษณะต่าง ๆ ให้ถูกกาลเทศะ หรือเหมาะกับสถานการณ์ด้วย ทั้งนี้เนื่องจากยังไม่มีกรยืนยันเป็นข้อสรุปได้ว่า คุณลักษณะใดบ้างที่จะทำให้ผู้นำคนนั้น ๆ เป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จได้

2. ทฤษฎีผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Theories) เป็นทฤษฎีที่เกิดขึ้นมาจากการศึกษาความล้มเหลวของทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำ ในช่วงปลายทศวรรษที่ 1940 จนถึงทศวรรษที่ 1950 นักวิจัยได้ทำการวิจัยอย่างต่อเนื่อง โดยนำการศึกษาลักษณะพฤติกรรมเฉพาะของผู้นำต่าง ๆ ว่าผู้นำจะมีลักษณะพฤติกรรมที่สามารถแยกแยะผู้นำออกจากคนที่ไม่ได้เป็นผู้นำได้ และค้นหาวิธีการเฉพาะที่จะฝึกฝนสร้างให้เกิดพฤติกรรมที่มีประสิทธิภาพได้

3. ทฤษฎีผู้นำเชิงสถานการณ์ (Contingency Theories) เป็นทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการพิจารณาว่าความสำเร็จการเป็นผู้นำขึ้นอยู่กับการประพฤติปฏิบัติของผู้นำ ให้สอดคล้องเหมาะสมกับสถานการณ์ต่าง ๆ หรืออาจกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั้นขึ้นอยู่กับความสอดคล้องเหมาะสมระหว่างปัจจัยด้านผู้นำกับปัจจัยสถานการณ์ต่าง ๆ ที่จะส่งผลทำให้ผู้นำนั้นประสบความสำเร็จ

สรุปได้ว่า แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำของการบริหารทางการศึกษาที่สำคัญในการกำหนดความอยู่รอดและความเจริญเติบโตขององค์การจตุกลุ่มได้ 5 กลุ่ม ได้แก่ ทฤษฎีผู้นำเชิงคุณลักษณะ ทฤษฎีผู้นำเชิงพฤติกรรม ทฤษฎีผู้นำเชิงสถานการณ์ ทฤษฎีผู้นำเชิงความสามารถพิเศษ และทฤษฎีผู้นำเชิงปฏิรูป นอกจากนี้การศึกษาแนวคิดอื่นเกี่ยวกับภาวะผู้นำเป็นมโนทัศน์ ได้แก่ ภาวะผู้นำตนเอง ภาวะผู้นำแบบทีมงาน ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ และภาวะผู้นำเชิงสัญลักษณ์

ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม

1. ทฤษฎีภาวะผู้นำมหาวิทยาลัยไอโอวา (The University of Iowa)

การศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยไอโอวา เกิดขึ้นเมื่อปี ค.ศ.1940 โดย ลิพพิท และ ไวท์ (Lippitt and white) โดยใช้การทดลองภายใต้การดูแลของ เคอร์ท เลวิน (Kurt Lewin) ผลของการทดลอง แบ่งภาวะผู้นำออกเป็น 3 ประเภท สรุปได้ดังนี้ (สร้อยตระกูล (ตวยานนท์) อรรถมานะ. 2550 : 258 – 259)

1.1 ภาวะผู้นำแบบอัตตนิยม (Autocratic Leadership) ผู้นำยึดตนเองเป็นสำคัญเป็นผู้ตัดสินใจ กำหนดเป้าหมาย และวิธีการทำงานด้วยตนเอง แล้วจึงสั่งการให้ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยผู้นำจะควบคุมดูแลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด ไม่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นหรือมีอิสระในการปฏิบัติงาน เพราะผู้นำไม่ไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา ภายใต้

สถานการณ์แบบนี้ผู้ใต้บังคับบัญชาจะแสดงความไม่พอใจต่อผู้นำ โดยอาจจะแสดงกิริยาตอบโต้ หรือไม่ก็เฉยเมยหรือแสดงความก้าวร้าวเมื่อผู้นำไม่อยู่

1.2 ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leadership) ผู้นำจะมีทัศนคติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาตรงข้ามกับแบบแรก จะมีความไว้เนื้อเชื่อใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชา เชื่อมั่นในความรู้ความสามารถ เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ กำหนดนโยบาย รวมถึงกำหนดวิธีการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ โดยตัวผู้นำเองก็มีส่วนอย่างเต็มที่ด้วยเช่นกัน จุดเน้นของผู้นำแบบนี้อยู่ที่ตัวผู้นำและผู้ปฏิบัติงานทุกคน เรียกว่ากลุ่ม ภายใต้สถานการณ์แบบนี้สมาชิกในกลุ่มก็จะมีคามพึงพอใจสูง

1.3 ภาวะผู้นำแบบปล่อยเสรี (Laissez – faire Leadership) ผู้นำจะมีพฤติกรรมปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ ผู้นำเป็นเพียงผู้ดูแลอยู่ห่าง ๆ โดยไม่ค่อยมีบทบาทอะไรมาก ทำหน้าที่เป็นเพียงผู้ส่งข่าวสาร บทบาทหน้าที่และจุดเน้นต่าง ๆ จะตกอยู่ที่ผู้ใต้บังคับบัญชา จะเห็นได้ว่าผู้นำแบบนี้ไม่มีบทบาทในการนำอะไรเลย ในสถานการณ์แบบนี้ ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่พึงพอใจ แต่ชอบมากกว่าแบบอัตตนิยม

จากการศึกษาวิจัย โดยการทำชุดฝึกอบรมให้มีผู้แสดงพฤติกรรม 3 รูปแบบ แล้วนำไปใช้กับคน 3 กลุ่ม พบว่า กลุ่มที่มีผู้นำแบบปล่อยเสรีให้ผลการปฏิบัติงานต่ำกว่ากลุ่มที่มีผู้นำแบบอัตตนิยมและแบบประชาธิปไตย ทุกเกณฑ์ที่ใช้ในการศึกษา ขณะที่กลุ่มที่มีผู้นำแบบประชาธิปไตยและแบบอัตตนิยม แม้จะได้ปริมาณงานเท่า ๆ กัน แต่กลุ่มที่มีผู้นำแบบประชาธิปไตยก็มีคุณภาพของงานสูงกว่า และสมาชิกมีความพึงพอใจในการทำงานมากกว่า ผลจากการศึกษาค้นคว้านี้ ดูเหมือนว่าผู้นำแบบประชาธิปไตยจะมีประสิทธิผลมากกว่าแบบอื่น แต่ในระยะหลังผลของการวิจัยพบว่า มีความไม่แน่นอนระหว่างผู้นำแบบประชาธิปไตยกับผู้นำแบบอัตตนิยม กล่าวคือ ในบางครั้งผู้นำแบบอัตตนิยมก่อให้เกิดผลงานสูงกว่าหรือเท่ากันกับผู้นำแบบประชาธิปไตย อย่างไรก็ตามผู้นำแบบประชาธิปไตย ก็ยังได้รับความพึงพอใจมากกว่าผู้นำประเภทอื่น

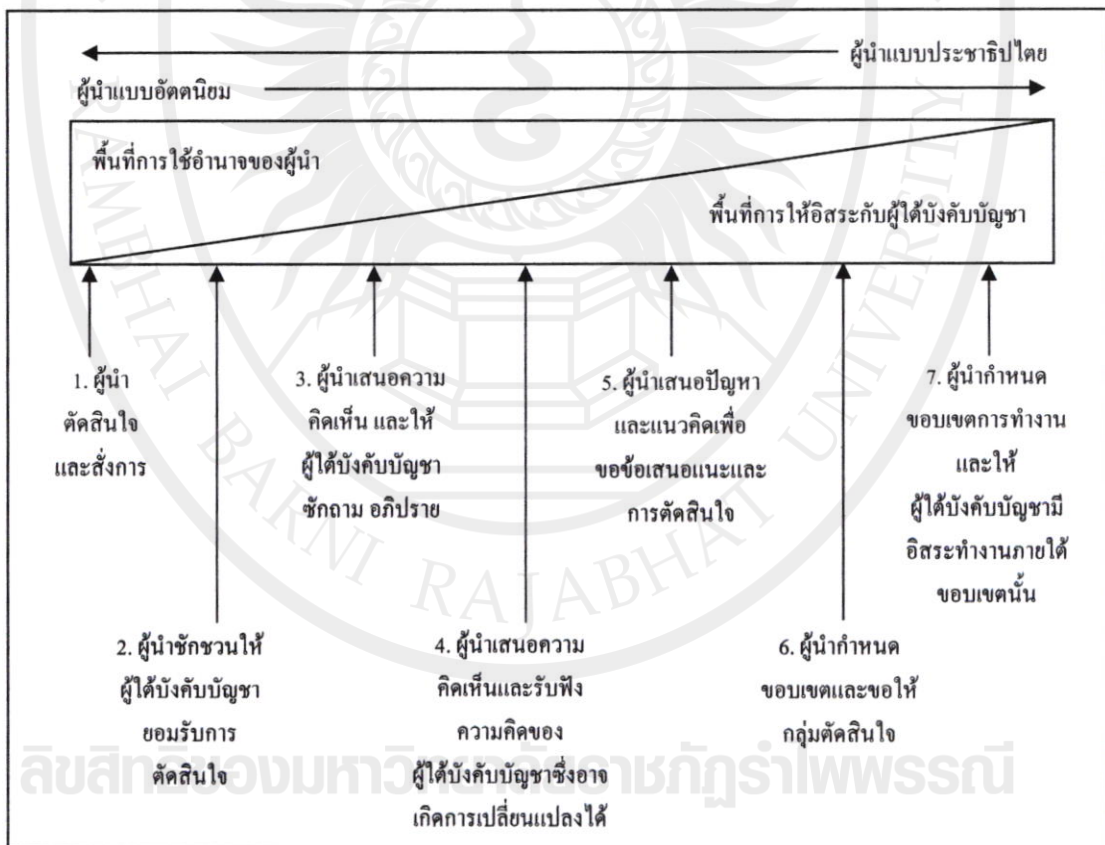
2. ทฤษฎีภาวะผู้นำของแทนเนบอมและชมิคท์ (Tannenbamm – Shcmidt Continuum of Leader Behavior)

ในปี ค.ศ.1975 แทนเนบอมและชมิคท์ (Tannenbamm and Shcmidt) ได้ศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำทั้ง 3 แบบ พบว่า ในความจริงแล้วไม่สามารถแยกพฤติกรรมผู้นำอย่างใดอย่างหนึ่งได้อย่างชัดเจนเด็ดขาด เขาจึงได้พัฒนาเส้นที่แสดงถึงความต่อเนื่อง (Continuum) ของพฤติกรรมผู้นำ จากขั้วแบบอำนาจนิยมหรืออัตตนิยมทางซ้ายมือ ไปหาขั้วแบบประชาธิปไตยทางขวามือ จากแนวคิดนี้อธิบายได้ว่า การที่จะหาคำตอบว่าพฤติกรรมผู้นำแบบใดจะใช้ได้ดีที่สุด อยู่ที่การพิจารณาที่ตัวผู้นำผู้ใต้บังคับบัญชา และสถานการณ์ ว่าตัวผู้นำเป็นอย่างไร สะดวกจะใช้ระดับใด ตัวผู้ใต้บังคับบัญชา

เป็นอย่างไร มีความพร้อมและรับผิดชอบเพียงใด สถานการณ์ในขณะนั้นเป็นอย่างไร มีความกดดันมากน้อยเพียงใด

จากแนวคิดนี้ได้พบความแตกต่างระหว่าง พฤติกรรมผู้นำ 2 รูปแบบ บนพื้นฐานความเชื่อที่ว่าภาวะผู้นำสร้างได้จากอำนาจส่วนบุคคลและธรรมชาติของบุคคล พฤติกรรมของผู้นำแบบอำนาจนิยมหรืออัตตานิยมจะไม่เชื่อถือผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่ไว้วางใจ และคิดว่าผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นคนเฉื่อยชา ชี้แจง ในส่วนของพฤติกรรมผู้นำแบบประชาธิปไตย จะมีแนวคิดในทางตรงกันข้าม กล่าวคือ เป็นการให้อำนาจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา มอบหมายกลุ่มให้สามารถสร้างสรรค์ และมีอิสระในการปฏิบัติงาน มีความไว้วางใจและเชื่อในความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา นโยบายองค์การภายใต้พฤติกรรมของผู้นำแบบอัตตานิยมมาจากผู้นำคนเดียว ในขณะที่นโยบายองค์การภายใต้พฤติกรรมของผู้นำแบบประชาธิปไตยจะมาจากการตกลงร่วมกันและการตัดสินใจร่วมกันของกลุ่ม (Hersey and Blanchard, 2001 : 108 – 109 ; อ้างถึงใน พรสวรรค์ ศิริศาสนันท์, 2555 : 30)

พฤติกรรมของภาวะผู้นำตามแนวคิดของแทนเนนบอมและชมิคท์ อธิบายได้ดังภาพ



ภาพประกอบ 3 ความต่อเนื่องของพฤติกรรมผู้นำ 2 แบบ

ที่มา : Tannenbamm and Shcmidt, 1973 ; Citing Hersey and Blanchard, 2001 : 109.

พฤติกรรมผู้นำแบบที่ 1 ผู้นำจะระบุปัญหา ตัดสินใจหาวิธีแก้ปัญหาแล้วใช้อำนาจบังคับบัญชาให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามวิธีการที่กำหนด

พฤติกรรมผู้นำแบบที่ 2 ผู้นำจะระบุปัญหา และหาวิธีแก้ปัญหามาเสนอให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาแล้วจึงใจ ชักชวนให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับและดำเนินการตามการตัดสินใจนั้น

พฤติกรรมผู้นำแบบที่ 3 ผู้นำจะมีพฤติกรรมคล้ายกับแบบที่ 2 แต่จะมีการเสนอคำแนะนำ ข้อเสนอแนะ ชักถาม หรืออภิปราย ประเด็นที่เกี่ยวกับการตัดสินใจนั้น

พฤติกรรมผู้นำแบบที่ 4 ผู้นำเสนอการตัดสินใจในลักษณะของการเป็นข้อเสนอ เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจบางส่วน ซึ่งอาจจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการตัดสินใจของผู้มาได้ แต่การตัดสินใจยังอยู่ที่ผู้นำ

พฤติกรรมผู้นำแบบที่ 5 ผู้นำเสนอปัญหา ขอคำแนะนำ และการตัดสินใจ โดยเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเสนอความคิดเห็นเพื่อประกอบการตัดสินใจ แต่ผู้นำยังคงตัดสินใจด้วยตนเองเหมือนเดิม

พฤติกรรมผู้นำแบบที่ 6 ผู้นำจะกำหนดขอบเขตในการตัดสินใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาว่ามีขอบเขตแค่ไหน แล้วให้กลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้ตัดสินใจ

พฤติกรรมผู้นำแบบที่ 7 ผู้นำเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีอิสระในการตัดสินใจภายใต้ขอบเขตของการปฏิบัติงาน โดยผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถสร้างทางเลือก และกำหนดทางเลือกในการตัดสินใจเอง

ทฤษฎีภาวะผู้นำของแทนเนนบอมและชมิคท์ เป็นการระบุพฤติกรรมการตัดสินใจแก้ปัญหขององค์การหรือกลุ่มงาน ขึ้นอยู่กับการใช้อำนาจและการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้นำ ผู้นำที่ให้อิสระในการตัดสินใจของผู้ใต้บังคับบัญชาน้อย จะเป็นผู้นำที่มีพฤติกรรมของการใช้อำนาจ หรือเป็นอัตตนิยม ในขณะที่ผู้นำที่มีความเชื่อมั่นต่อการตัดสินใจของผู้ใต้บังคับบัญชา จะมีพฤติกรรมของผู้นำแบบประชาธิปไตย แต่อย่างไรก็ตาม แทนเนนบอมและชมิคท์ ให้ข้อเสนอว่าผู้บริหารใหม่ควรมีพฤติกรรมผู้นำที่ยึดหยุ่นตามสถานการณ์ในระยะเริ่มแรก แล้วค่อยมุ่งไปหาแบบประชาธิปไตยหรือแบบยึดถือผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นศูนย์กลางให้มากขึ้นในระยะหลัง เพื่อเพิ่มแรงจูงใจในการทำงาน คุณภาพในการตัดสินใจ การทำงานเป็นทีม ขวัญกำลังใจที่ดีและมีการพัฒนา

3. ทฤษฎีภาวะผู้นำจากการศึกษาของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ (Ohio State Leadership Studies)

หลังสงครามโลกครั้งที่ 2 กลุ่มนักวิจัยของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ ประกอบด้วยจอห์น เฮมฟีลล์ (John Hemfill) และ แอลวิน คูนส์ (Alvin Coons) ได้เริ่มค้นคว้ามิติทางพฤติกรรม

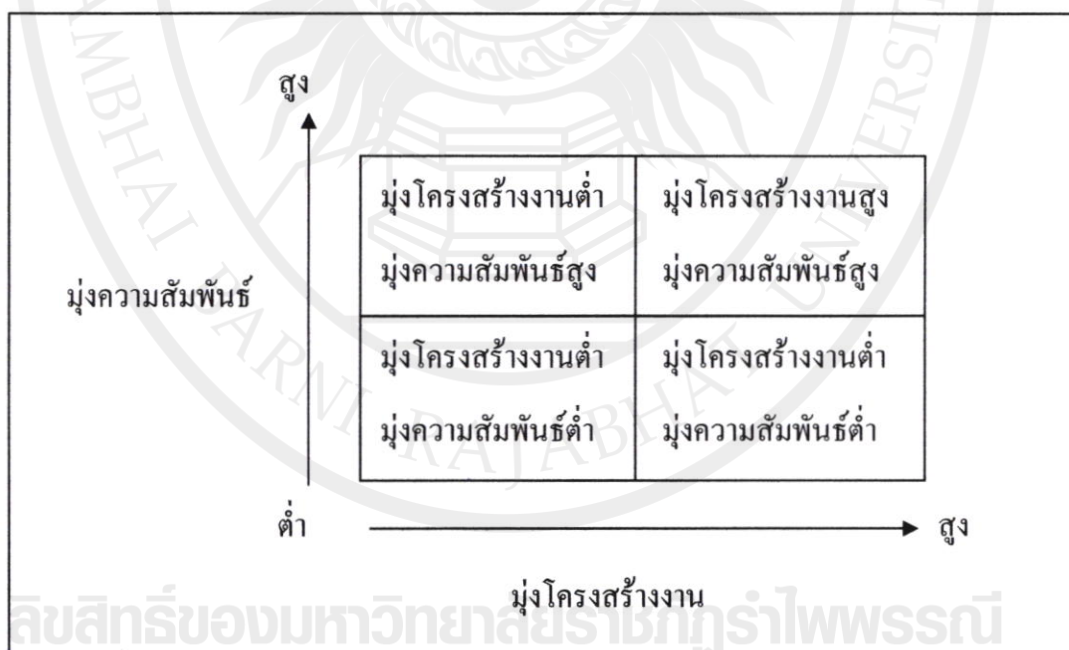
เพื่ออธิบายพฤติกรรมผู้นำ โดยใช้แบบสอบถามบรรยายพฤติกรรมผู้นำ (Leader Behavior Descriptive Questionnaire) จากการศึกษาวิจัยพบว่า พฤติกรรมผู้นำสามารถอธิบายได้ 2 มิติ ดังนี้

3.1 มิติแบบมุ่งโครงสร้างงาน (Initiating Structure) คือ พฤติกรรมที่ผู้นำกำหนดบทบาทของตนเองและผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้บรรลุจุดหมายขององค์กร โดยเฉพาะบทบาทในหน้าที่พื้นฐาน เช่น การวางแผน การจัดองค์การ การสั่งการ เป็นต้น

3.2 มิติแบบมุ่งความสัมพันธ์ (Consideration) เป็นพฤติกรรมผู้นำเกี่ยวกับการสร้างความไว้วางใจกับผู้ใต้บังคับบัญชา เคารพในความคิดเห็น มุ่งความเป็นมิตร มีการติดต่อสื่อสารสองทาง และให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

จากมิติพฤติกรรมทั้งสองที่ได้จากการศึกษา นักวิจัยจึงนำมาพิจารณาเป็นแบบภาวะผู้นำ 4 แบบ คือ

แบบมุ่งโครงสร้างสูงและมุ่งความสัมพันธ์สูง
 แบบมุ่งโครงสร้างสูงและมุ่งความสัมพันธ์ต่ำ
 แบบมุ่งโครงสร้างต่ำและมุ่งความสัมพันธ์สูง
 แบบมุ่งโครงสร้างต่ำและมุ่งความสัมพันธ์ต่ำ



ภาพประกอบ 4 มิติพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งโครงสร้างงานและมุ่งความสัมพันธ์

ที่มา : DuBrin. 1998 : 83 ; อ้างถึงใน พรสวรรค์ ศิริศาสนันท์. 2555 : 33.

กลุ่มนักวิจัยได้นำมิติพฤติกรรมทั้ง 4 แบบนี้ไปศึกษาเปรียบเทียบถึงผลของผู้นำทั้ง 4 แบบที่มีผลต่อการทำงานและความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชา ผลของการศึกษาพบว่า ไม่มีแบบภาวะผู้นำแบบใดที่ดีที่สุดและได้รับการยอมรับ กล่าวคือ แต่ละองค์การ แต่ละงาน มีความพึงพอใจต่อผู้นำที่แตกต่างกัน แต่ผลการศึกษาพบว่า พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่ง โครงสร้างงานสูง และมุ่งความสัมพันธสูง มักจะทำให้ผลงานและระดับความพึงพอใจที่สูงกว่าแบบอื่นมากกว่า

ผลของการศึกษาพบว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพไม่จำเป็นต้องมีพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่ง โครงสร้างงานสูงและมุ่งความสัมพันธสูงเสมอไป อาจจะมุ่งโครงสร้างงานสูงและมุ่งความสัมพันธต่ำ หรือ มุ่งโครงสร้างงานต่ำและมุ่งความสัมพันธสูงก็ได้ ทั้งหมดนี้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในขณะนั้น แต่การศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยรัฐ โอไฮโอ มุ่งประเด็นเพียงแสดงแบบของภาวะผู้นำเท่านั้น มิได้แสดงความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำกับความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ กล่าวคือ ยังไม่ได้ผลสรุปที่ชัดเจนว่า ในสถานการณ์แบบหนึ่ง ผู้นำควรจะมีพฤติกรรมแบบใด จึงจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความพึงพอใจ

4. ทฤษฎีภาวะผู้นำจากการศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (The University of Michigan Studies of Effective)

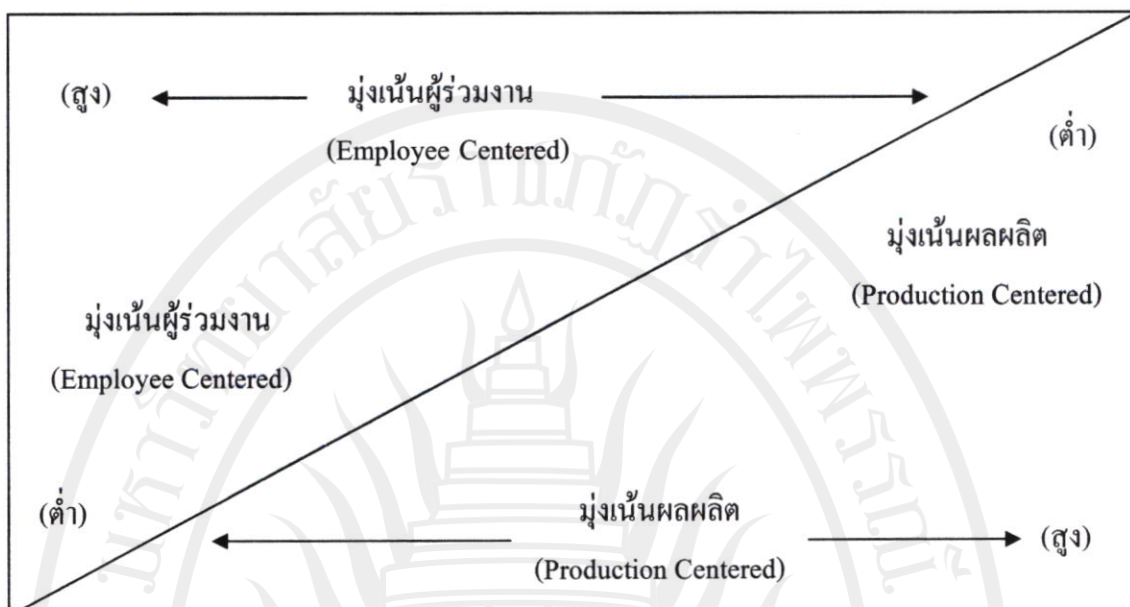
การศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกระบวนการกลุ่ม และการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อเปรียบเทียบความมีประสิทธิภาพของการบริหาร (DuBrin. 1998 : 84 ; อ้างถึงใน พรสวรรค์ ศิริศาสนันท์. 2555 : 33)

ผลของการศึกษา พบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำแบ่งออกเป็น 2 แบบ คือ แบบมุ่งเน้นผลผลิต และแบบมุ่งเน้นผู้ร่วมงาน สรุปได้ดังนี้ (ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. 2551 : 125 – 126)

4.1 ภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นผลผลิต (Production Centered) หมายถึง ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับการดำเนินงานและผลลัพธ์ โดยผู้นำจะมีพฤติกรรมที่มุ่งเน้นสมาชิกทำงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ ส่วนตัวสมาชิกเป็นเพียงปัจจัยที่ทำให้งานสำเร็จเท่านั้น

4.2 ภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นผู้ร่วมงาน (Employee Centered) หมายถึง ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกของกลุ่ม โดยที่ผู้นำจะให้ความสนใจและเอาใจใส่กับปัญหาต่าง ๆ ทั้งในที่ทำงานและเรื่องส่วนตัวที่เกิดขึ้นของสมาชิก

โดยภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นผลผลิตและผู้ร่วมงานจะมีพฤติกรรมที่แสดงออกตรงข้ามกัน ซึ่งจะสามารถแสดงได้ดังภาพประกอบ



ภาพประกอบ 5 การศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน

ที่มา : ฌักกูพันธ์ เจริญนนท์. 2551 : 125

ถึงแม้การศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน จะไม่ชี้ชัดว่าผู้นำแบบใดจะมีประสิทธิภาพมากกว่ากัน แต่ก็เป็นการศึกษาของทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำที่ได้รับความสนใจ และมีการกล่าวถึงมาจนถึงปัจจุบัน เนื่องจากการศึกษาที่พิจารณาภาวะผู้นำของผู้จัดการ และพยายามจัดกลุ่มพฤติกรรม โดยอาศัยหลักการวิจัยและการศึกษาทางวิทยาศาสตร์

5. ทฤษฎีภาวะผู้นำตามตารางการจัดการของเบลคและมูตัน (Blake and Mouton's Managerial Grid)

ในปี ค.ศ.1964 โรเบิร์ต อาร์ เบลค (Robert R. Blake) และ เจน เอส มูตัน (Jane S. Mouton) จากมหาวิทยาลัยเท็กซัส ได้พัฒนาทฤษฎีภาวะผู้นำที่ชื่อตาข่ายการบริหาร (Managerial Grid) และต่อมาพัฒนาเป็นตาข่ายแห่งผู้นำ (Leadership Grid) โดยยึดพฤติกรรมของผู้นำในสองมิติคล้ายกับการศึกษาของมหาวิทยาลัยไอโฮโอ และมหาวิทยาลัยมิชิแกน โดยใช้ตารางซึ่งมี 2 แกน แกนตั้งคือพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งคน และแกนนอนคือพฤติกรรมแบบมุ่งผลผลิต แต่ละแกนจะแบ่งออกเป็น 9 ช่อง จาก 1 – 9 โดยทั้งสองแกนมีความสัมพันธ์กัน ใช้ตัวเลขทั้งแกนตั้งและแกนนอนอธิบายพฤติกรรมภาวะผู้นำ วิธีการของตาข่ายผู้นำ จะให้ผู้นำหรือผู้บริหารออกแบบสอบถามเพื่อจะวัดว่าผู้นำให้ความสนใจต่อเรื่องการมุ่งคน หรือการมุ่งผลผลิตหรือมุ่งงาน ในระดับใดคั้งนั้นจากระดับ 1 ถึง 9 จะสร้าง

ส่วนผสมของผู้นำที่มุ่งคนกับมุ่งผลผลิตหรือมุ่งงานระดับต่าง ๆ กันออกมาได้ถึง 81 แบบบนตาข่าย
แห่งผู้นำ(Blake and Mouton. 1964 : 10 – 11 ; อ้างถึงใน สัมมา ราชนิตย. 2553 : 262) ดังภาพต่อไปนี้

พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งคน (Concern for people)	9	1,9							9,9	
	8									
	7									
	6									
	5				5,5					
	4									
	3									
	2									
	1	1,1							9,1	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
		พฤติกรรมแบบมุ่งผลผลิต (Concern for production)								

ภาพประกอบ 6 ตาข่ายแห่งผู้นำของเบลคและมูตัน

ที่มา : DuBrin. 1998 : 115 ; อ้างถึงใน พรสวรรค์ ศิรศาดนันท. 2555 : 38.

จากการศึกษาของเบลคและมูตัน มีแบบผู้นำ 5 ประเภท ที่มีความน่าสนใจ สามารถนำไปอธิบายพฤติกรรมภาวะผู้นำได้ดังนี้ (พรสวรรค์ ศิรศาดนันท. 2555 : 38 – 40)

ประเภทที่ 1 (9,1) พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งผลผลิต เป็นผู้นำที่มุ่งผลผลิตสูงและให้ความสนใจกับคนน้อย เน้นการผลักดันให้งานเสร็จบรรลุเป้าหมาย ตัดสินใจด้วยตนเองเป็นใหญ่ ชอบใช้กฎระเบียบและการสั่งการ

ประเภทที่ 2 (1,9) พฤติกรรมผู้นำแบบขมขมสังสรรค์ เป็นผู้นำที่ให้ความสนใจกับคนมาก ให้ความสนใจกับผลผลิตน้อย เน้นการสร้างสัมพันธ์ที่ดีกับบุคลากรในองค์กร หลีกเลี่ยงความขัดแย้ง ใช้การประนีประนอมเป็นหนทางของการตัดสินใจ พยายามทำงานให้บุคลากรพอใจมากที่สุด

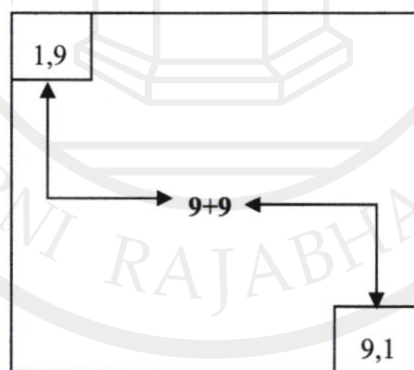
ประเภทที่ 3 (1,1) พฤติกรรมผู้นำแบบด้อยคุณภาพ เป็นผู้นำที่ให้ความสนใจน้อยทั้งคนและผลผลิต บริหารงานตามสบาย ทำงานประจำไปเรื่อย ๆ มอบอำนาจให้คนอื่น เป็นผู้นำที่แยกตัวออกจากผู้อื่นในองค์กร ทำให้งานเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลน้อยที่สุด

ประเภทที่ 4 (5,5) พฤติกรรมผู้นำแบบสายกลาง เป็นผู้นำที่ให้ความสนใจกับคนและผลผลิตในระดับกลาง ๆ ไม่ทุ่มเทลงไปในทางใดทางหนึ่ง เป็นผู้นำที่พยายามจะคงสภาพเดิม ไม่พยายามที่จะเปลี่ยนแปลงอะไรอย่างรวดเร็ว รักษาทั้งคนและงาน ไม่ให้ขยับเขยื้อนไป

ประเภทที่ 5 (9,9) พฤติกรรมผู้นำแบบทีม เป็นผู้นำที่ให้ความสนใจอย่างมากทั้งคนและผลผลิตเพื่อให้เกิดผลงานและความพึงพอใจของบุคลากรสูงสุด เน้นการร่วมคิดร่วมตัดสินใจกับบุคลากรในองค์กร กระตุ้นให้เกิดการมีส่วนร่วม และสนับสนุนบุคลากรทุกวิถีทางเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของงาน บุคลากรมีความพึงพอใจสูง มีความผูกพันกับงานที่ทำ

นอกจากแบบผู้นำหลักทั้ง 5 แบบดังกล่าวมาแล้ว เบลคและมูตันยังได้เสนอแบบภาวะผู้นำเพิ่มอีก 2 แบบ ซึ่งเกิดจากการผสมผสานของตาข่ายภาวะผู้นำ ดังนี้

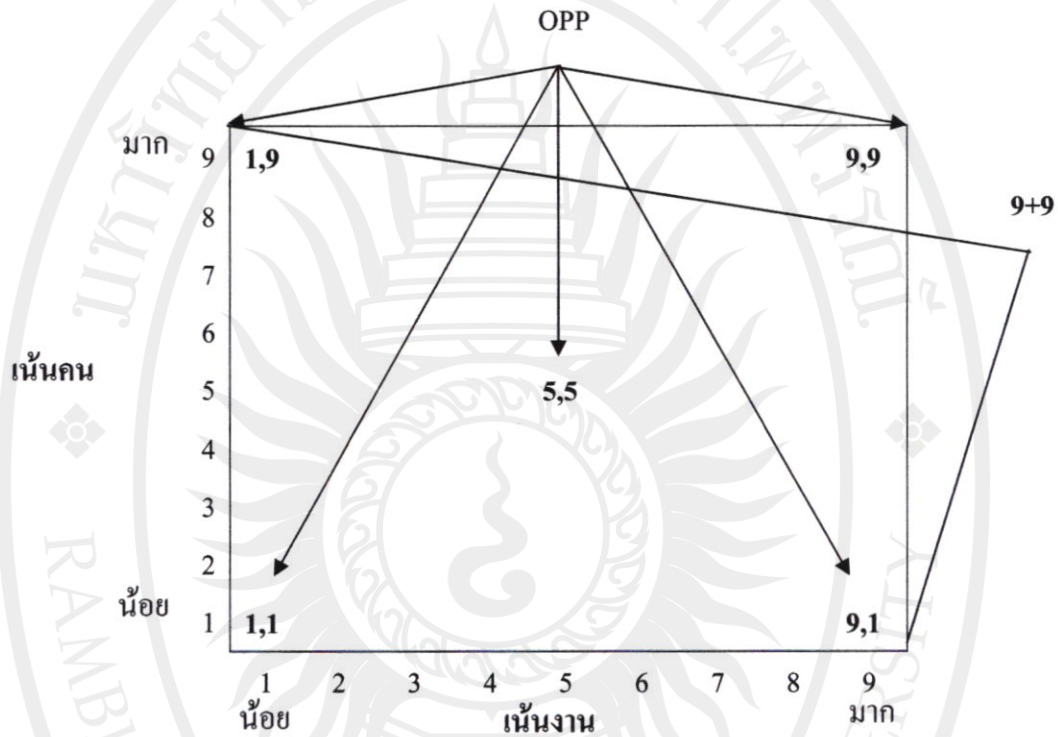
ประเภทที่ 6 (9+9) พฤติกรรมผู้นำแบบพ่อแม่ เป็นแบบของผู้นำที่เกิดขึ้นจากการที่ผู้นำใช้ทั้งแบบ 1,9 และแบบ 9,1 โดยมีได้บูรณาการทั้งสองแบบเข้าด้วยกันแต่อย่างใด พฤติกรรมของผู้นำที่เหมือนพ่อ แม่ กล่าวคือ พ่อแม่จะให้รางวัลหรือแสดงการยอมรับเมื่อลูกเชื่อฟังหรืออยู่ในโอวาท ในทางกลับกันถ้าประพฤติผิดไม่เชื่อฟังก็จะถูกลงโทษ แต่เป็นการกระทำที่อยู่บนพื้นฐานของความรัก เมตตา ปรานี เพื่อมุ่งหวังให้ลูกเป็นคนดี ผู้นำแบบนี้มีแนวคิดเช่นเดียวกับพ่อแม่ เรียกอีกอย่างหนึ่งว่าเป็นเผด็จการแบบมีเมตตา (Benevolent Dictator) คือจะมีพฤติกรรมที่แฝงด้วยความเมตตาต่อผู้ใต้บังคับบัญชา แต่ที่ทำเช่นนั้นก็เพื่อวัตถุประสงค์ให้งานสำเร็จและมีวิธีการปฏิบัติต่อผู้อื่นเหมือนเป็นพฤติกรรมไม่เกี่ยวกับงาน



ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี
ภาพประกอบ 7 พฤติกรรมผู้นำแบบพ่อแม่

ที่มา : DuBrin. 1998 : 115 ; อ้างถึงใน พรสวรรค์ ศิริศาสนันท์. 2555 : 39

ประเภทที่ 7 พฤติกรรมผู้นำแบบจกจวยโอกาส เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่เลือกใช้การผสมผสานของแบบผู้นำตั้งแต่แบบที่ 1 – 6 โดยเลือกการผสมไปใช้ตามโอกาสที่จะก่อให้เกิดประโยชน์เพื่อส่วนตัวของตนเอง เช่น เพื่อการสร้างภาพให้ตนเอง เพื่อใช้ในการจกจวยโอกาส เจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานของตนเอง เป็นต้น ดังภาพ



ภาพประกอบ 8 พฤติกรรมผู้นำแบบจกจวยโอกาส

ที่มา : สุพานี สฤณภูวนิช. 2552 : 241

เบลคและมูตัน ให้ข้อเสนอแนะว่า ผู้นำแบบ 9,9 เป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลสูงสุด แนวคิดตาข่ายแห่งผู้นำนี้ นอกจากจะนำมาใช้เพื่อการอธิบายพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบต่าง ๆ และระบุถึงแบบผู้นำที่มีประสิทธิผลมากที่สุดแล้ว ยังได้รับการนำไปใช้ในกระบวนการฝึกอบรมและพัฒนาผู้นำอีกด้วย โดยเป็นการอบรมเพื่อผลักดันให้ผู้นำที่มีประสิทธิผลสูงสุด คือแบบ 9,9 อย่างไรก็ตามแนวคิดนี้ถูกวิจารณ์ว่า เป็นความพยายามที่จะสร้างคำตอบเดียวให้กับภาวะผู้นำโดยขาดความตระหนักว่า แบบ 9,9 หรือ 1,1 อาจจะไม่ใช่พฤติกรรมของผู้นำที่ดีที่สุด หรือที่แย่ที่สุดก็ได้ในทุกสถานการณ์ ในบางสถานการณ์ผู้นำแบบ 1,1 อาจจะเหมาะสมกว่าก็ได้ หากในองค์การนั้นบุคลากรมีความรอบรู้ในงานเป็นอย่างดี มีความสุขกับงานอยู่แล้ว ความสัมพันธ์ของทุกคนเป็นไปอย่าง

ราบรื่น ก็ไม่มีความจำเป็นที่จะต้องได้รับความสนใจจากผู้นำมากนักก็ได้ ดังนั้นอาจกล่าวได้ว่า ผู้นำที่แสดงพฤติกรรมแบบใดแบบหนึ่งจึงไม่ใช่พฤติกรรมที่ดีที่สุดในทุกสถานการณ์

สรุปได้ว่า การศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม 1) ทฤษฎีภาวะผู้นำมหาวิทยาลัยไอโอวา ผลของการศึกษาพบว่าภาวะผู้นำแบ่งออกเป็น 3 ประเภท ภาวะผู้นำแบบอัตตนิยม ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย ภาวะผู้นำแบบปล่อยเสรี 2) ทฤษฎีภาวะผู้นำของแทนเนนบอมและชมิคท์ พัฒนาเส้นที่แสดงถึงความต่อเนื่องของพฤติกรรมผู้นำจากข้อแบบอำนาจนิยมหรืออัตตนิยมทางซ้ายมือ ไปหาข้อแบบประชาธิปไตยทางขวามือ แบ่งพฤติกรรมภาวะผู้นำออกเป็น 7 พฤติกรรม 3) ทฤษฎีภาวะผู้นำจากการศึกษาของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐ โอไฮโอ สรุปว่าพฤติกรรมผู้นำสามารถอธิบายได้ 2 มิติ มิติแบบมุ่งโครงสร้างงาน และมิติแบบมุ่งความสัมพันธ์ 4) ทฤษฎีภาวะผู้นำมหาวิทยาลัยมิชิแกนพบว่าพฤติกรรมภาวะผู้นำแบ่งออกเป็น 2 ด้าน คือ แบบมุ่งเน้นผลผลิตและแบบมุ่งเน้นผู้ร่วมงาน 5) ทฤษฎีภาวะผู้นำตามตารางการจัดการของเบลคและมูตัน ทฤษฎีนี้เป็นการสร้างส่วนผสมของผู้นำที่มุ่งคนกับมุ่งผลผลิตระดับต่าง ๆ กันออกมาได้ถึง 81 แบบบนตาข่ายแห่งผู้นำ ทฤษฎีภาวะผู้นำในปัจจุบันและสมัยใหม่ สามารถนำทฤษฎีผู้นำมาประยุกต์ใช้ได้ตามความเหมาะสมเพื่อบูรณาการให้มีประสิทธิผล

จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม เป็นพฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงออกถึงความสามารถในการใช้อิทธิพล อำนาจและการจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือกลุ่มปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร ซึ่งผู้วิจัยได้ให้ความสนใจทฤษฎีภาวะผู้นำตามตารางการจัดการของเบลคและมูตัน ซึ่งต่อมาได้พัฒนาเป็นตาข่ายแห่งผู้นำ โดยใช้ตาราง 2 แกน คือแกนตั้งหมายถึงพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งคน และแกนนอนคือพฤติกรรมแบบมุ่งผลผลิต ทฤษฎีนี้เป็นการสร้างส่วนผสมของผู้นำที่มุ่งคนกับมุ่งผลผลิตระดับต่าง ๆ กัน โดยแบ่งแบบพฤติกรรมผู้นำออกเป็น 7 แบบ ดังนี้

1. พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งผลผลิต หมายถึง ผู้นำที่มุ่งผลผลิตสูงและให้ความสนใจกับคนน้อย เน้นการผลักดันให้งานเสร็จบรรลุเป้าหมาย
2. พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ หมายถึง ผู้นำที่ให้ความสนใจกับคนมาก ให้ความสนใจกับผลผลิตน้อย เน้นการสร้างสัมพันธ์ที่ดีกับบุคลากรในองค์กร
3. พฤติกรรมผู้นำแบบสายกลาง หมายถึง ผู้นำที่ให้ความสนใจกับคนและผลผลิตในระดับกลาง ๆ ไม่ทุ่มเทลงไปทางใดทางหนึ่ง
4. พฤติกรรมผู้นำแบบทีม หมายถึง ผู้นำที่ให้ความสนใจอย่างมากทั้งคนและผลผลิต เพื่อให้เกิดผลงานและความพึงพอใจของบุคลากรสูงสุด
5. พฤติกรรมผู้นำแบบค้อยคุณภาพ หมายถึง ผู้นำที่ให้ความสนใจน้อยทั้งคนและผลผลิต บริหารงานตามสบาย ทำให้งานเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลน้อยที่สุด

6. พฤติกรรมผู้นำแบบพ่อแม่ หมายถึง ผู้นำที่เหมือนพ่อแม่ แสดงการยอมรับเมื่อเชื่อฟังหรืออยู่ในโอวาท ลงโทษเมื่อทำผิด แต่แฝงด้วยความเมตตาต่อผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อวัตถุประสงค์ให้งานสำเร็จ

7. พฤติกรรมผู้นำแบบจกฉวยโอกาส หมายถึง ผู้นำที่เลือกใช้การผสมผสานของแบบผู้นำตั้งแต่แบบที่ 1 – 6 ตามโอกาสที่จะก่อให้เกิดประโยชน์ของตนเอง

จากการศึกษาทฤษฎีตาข่ายแห่งผู้นำของเบรกและมูตัน ผู้วิจัยได้พิจารณาเลือกแบบพฤติกรรมผู้นำมาอธิบายภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา 6 แบบ คือ

1. พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งผลผลิต
2. พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์
3. พฤติกรรมผู้นำแบบสายกลาง
4. พฤติกรรมผู้นำแบบทีม
5. พฤติกรรมผู้นำแบบค้อยคุณภาพ ในการวิจัยครั้งนี้เรียกว่า พฤติกรรมผู้นำแบบตามสบาย
6. พฤติกรรมผู้นำแบบพ่อแม่

ในส่วนของพฤติกรรมผู้นำแบบจกฉวยโอกาส ผู้วิจัยไม่นำมาใช้ในการศึกษาเพราะเห็นว่า เป็นแบบพฤติกรรมที่เกิดจากการเลือกใช้แบบที่ 1 – 6 ตามโอกาสหรือสถานการณ์ ไม่ได้เกิดพฤติกรรมที่เป็นประจำจนกลายเป็นเอกลักษณ์ของคนคนนั้น โดยปกติพฤติกรรมที่แสดงออกจะเกิดขึ้นตามสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องและประสบการณ์ ซึ่งเป็นแบบพฤติกรรมผู้นำที่ยากต่อการวัดระดับและยากต่อการนำมาศึกษา

แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

ความหมายของแรงจูงใจ

มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้นิยามและความหมายไว้แตกต่างกันหลากหลาย ดังนี้

ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ (2550 : 166) กล่าวว่า แรงจูงใจ (Motivation) หมายถึง อิทธิพลภายในของบุคคล ซึ่งเกี่ยวข้องกับการกำหนดทิศทางและการใช้ความพยายามในการทำงานอย่างต่อเนื่อง หรือเป็นสภาวะของบุคคลที่ถูกกระตุ้นให้แสดงพฤติกรรมเพื่อไปสู่จุดหมายปลายทางที่ต้องการ

ณัฐพันธ์ เขจรนนท์ (2551 : 79) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง กระบวนการต่าง ๆ ที่ร่างกายและจิตใจถูกกระตุ้นจากสิ่งเร้าให้เกิดการแสดงออกของพฤติกรรม เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายของเป้าหมายที่ต้องการ

ชร สุนทรายุทธ (2551 : 295) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง กระบวนการที่อินทรีย์ถูกกระตุ้นให้มีการตอบสนองอย่างมีทิศทางและดำเนินไปสู่เป้าหมาย (Goal) ตามที่ต้องการ แรงจูงใจอาจเกิดจากสิ่งเร้าภายในอินทรีย์ของบุคคล ได้แก่ ความสนใจ ความต้องการ แรงขับ เจตคติ หรือเกิดขึ้นจากสิ่งเร้าภายนอกมากระตุ้น อัน ได้แก่ แรงกระตุ้น (Incentive) ความต้องการของกลุ่ม เป็นต้น เมื่อบุคคลสามารถตอบสนองและไปสู่จุดหมายได้ก็จะทำให้ความเข้มของแรงจูงใจลดลง และเปลี่ยนเป้าหมายในการแสดงพฤติกรรมต่อไป

สุนทร โคตรบรรเทา (2551ข : 9) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง การหาวิธีการและแนวทางให้คนทำงานด้วยความสบายใจ โดยให้มีความพยายามในการทำงาน มีความอดทนในการทำงาน และมีทิศทางในการทำงานตามเป้าหมายขององค์กร

ยงยุทธ เกษสาคร (2552 : 143) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง ภาวะอินทรีย์ภายในร่างกายของบุคคลถูกกระตุ้นจากสิ่งเร้า เรียกว่า สิ่งจูงใจ ก่อนให้เกิดความต้องการอันจะนำไปสู่แรงขับภายใน (Internal drive) ที่จะแสดงพฤติกรรมการทำงานที่มีคุณค่าในทิศทางที่ถูกต้องตรงตามเป้าหมายขององค์กร ดังนั้น การจูงใจจึงเป็นการกระทำทุกวิถีทางที่จะกระตุ้นให้พนักงานในองค์กรประพฤติปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ตามเป้าประสงค์ขององค์กร ซึ่งพื้นฐานสำคัญในการกระตุ้นพนักงานดังกล่าวให้แสดงพฤติกรรมที่องค์กรคาดหวังไว้ ด้วยการสร้างอินทรีย์ของพนักงานเหล่านั้นให้เกิดความต้องการขึ้นก่อนเป็นอันดับแรก จากนั้นบุคคลก็จะเกิดความพยายามสืบเสาะแสวงหาสิ่งที่ต้องการ นั่นคือ การเกิดแรงขับขึ้นภายใน หากมีสิ่งจูงใจที่เหมาะสม บุคคลก็จะตอบสนองด้วยการกระทำหรือแสดงพฤติกรรมทุกอย่างให้ได้มาซึ่งความสำเร็จอันเป็นเป้าหมายสูงสุด

จันทร์ธานี สงวนนาม (2553 : 252) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง ความต้องการ (Need) แรงขับ (Drives) ซึ่งเกิดขึ้นภายในตัวบุคคล ส่วนเครื่องล่อหรือสิ่งจูงใจ (Incentives) เกิดจากการจูงใจภายนอก

สัมมา รัตนวิทย์ (2553ก : 133 – 134) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง ความปรารถนาที่จะทำกิจกรรมใด ๆ ที่คิดว่ามีคุณค่าด้วยความเต็มใจของบุคคลในการที่จะอุทิศกายและใจในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย โดยได้รับรางวัลเป็นผลตอบแทนการกระทำนั้น ๆ เป็นสิ่งจูงใจที่เป็นสิ่งเร้าที่มากระตุ้น ทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมออกมา เช่น รางวัล คำชมเชย ให้เกิดแรงขับ คือแรงผลักดันที่เกิดขึ้นภายในตัวของบุคคลอันเนื่องมาจากความต้องการ

พรสวรรค์ ศิริศาสนันท์ (2555 : 214) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง กระบวนการกระตุ้นพฤติกรรมของบุคคลให้มีความกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ โดยอาศัยความต้องการ แรงปรารถนา ความคาดหวัง พลังกดดันและสิ่งล่อใจ มาเป็นแรงผลักดันให้แสดงพฤติกรรมอย่างมีทิศทางเพื่อบรรลุจุดหมายหรือเงื่อนไขที่ต้องการ

ภารดี อนันต์นาวิ (2555 : 113) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง กระบวนการที่ทำให้มนุษย์กระทำกิจการงานอย่างใดอย่างหนึ่งอย่างมีจุดมุ่งหมาย มีทิศทางและช่วยให้กิจการงานที่กระทำนั้นคงสภาพอยู่ต่อไป โดยที่มนุษย์จะต้องมีเจตคติ ทักษะ และความเข้าใจในกิจการนั้นอย่างแท้จริง

จอมพงศ์ มงคลวนิช (2556 : 216) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง ความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานของบุคลากรให้เป็นผลสำเร็จออกมา ซึ่งจะได้ผลดีหรือไม่มากนักขึ้นอยู่กับว่าผู้บริหารจะสามารถจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานด้วยการทุ่มเทให้ได้ผลงานที่ดียังไร หรือมากน้อยเพียงใด

สรุปได้ว่า แรงจูงใจ หมายถึง พลังจากภายในจิตใจที่มีความต้องการ ที่จะกระทำหรือปฏิบัติสิ่งใดสิ่งหนึ่งหรือหลาย ๆ อย่าง ให้ประสบความสำเร็จและบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่วางไว้

ความสำคัญของแรงจูงใจ

แรงจูงใจมีความสำคัญต่อการทำงานของบุคคลเป็นอย่างยิ่ง เพราะการทำงานใดก็ตามถ้าจะให้ได้ประสิทธิภาพและประสิทธิผลจะต้องประกอบด้วยส่วนสำคัญ คือ ความสามารถหรือทักษะในการทำงานของบุคคลและการจูงใจเพื่อ โน้มน้าวบุคคลให้ใช้ความสามารถหรือทักษะในการทำงาน โดยมีนักวิชาการได้ให้ความสำคัญของแรงจูงใจไว้ดังนี้

สุนทร โคตรบรรเทา (2551ข : 9) กล่าวว่า การจูงใจคนนี้เป็นเรื่องสำคัญมาก เพราะคนมีชีวิตจิตใจ มีความชอบและความไม่ชอบ มีความต้องการ มีความเกียจคร้านและความขยัน และมีความเบื่องานและรักงาน ฯลฯ แรงจูงใจเป็นตัวบ่งชี้สำคัญของการปฏิบัติงานในองค์การ และเป็นหน้าที่สำคัญประการหนึ่งของผู้บริหารในการจูงใจบุคลากรเพื่อให้ทำงานบรรลุตามเป้าหมาย

จันทร์ธานี สงวนนาม (2553 : 251 – 252) กล่าวว่า ในการเป็นผู้นำนั้น ลักษณะของการแสดงออกที่ชี้ให้เห็นถึงความเป็นผู้นำที่แท้จริงก็คือ การสร้างแรงจูงใจให้บุคคลในองค์การร่วมมือกันทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อบรรลุผลสัมฤทธิ์ที่ปรารถนา โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุคปัจจุบันนั้นเป็นที่ยอมรับกันว่าแรงจูงใจเป็นปัจจัยหนึ่งที่สำคัญยิ่งของการบริหารเช่นเดียวกับคน เงิน วัสดุ และการจัดการ แรงจูงใจนั้นเกิดจากสมมติฐานที่ว่า โดยทั่วไปมนุษย์มิได้ทำงานเต็มความสามารถที่มีอยู่ การที่มนุษย์จะทำงานได้เต็มตามความสามารถหรือไม่นั้น ขึ้นอยู่กับว่าเขาเต็มใจที่จะทำแค่ไหน ถ้ามีสิ่งล่อใจหรือสิ่งจูงใจที่ตรงกับความพอใจของเขา สิ่งจูงใจนั้นก็จะเป็นแรงกระตุ้นที่จะผลักดันให้เขาสนใจ เอาใจใส่งานที่ทำมากขึ้น ในทางตรงกันข้าม หากองค์การใดไม่สร้างแรงจูงใจในการทำงานแล้ว อาจจะมีผลให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกผูกพันต่อองค์การน้อยลง ผลงานย่อมตกต่ำ เกิดความเบื่อหน่ายและทำงานอย่างไม่มีประสิทธิภาพ การสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้น จึงเป็นทักษะสำคัญประการหนึ่งที่ผู้บริหารทุกระดับต้องเรียนรู้ฝึกฝน และนำไปปฏิบัติให้เกิดประสิทธิผลแก่องค์การ

การจูงใจที่ถูกต้องจะต้องเป็นเครื่องดึงดูความรู้สึกและจิตใจของบุคคลในองค์กรให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์กรมากยิ่งขึ้น

สัมมา ธรณิธย์ (2553ก : 134 – 135) กล่าวว่า ผู้นำหรือผู้บริหารต้องมีความเข้าใจเกี่ยวกับแรงจูงใจที่จะจูงใจให้ผู้ร่วมงานตอบสนองต่องาน และวิธีการทำงานขององค์กรที่แตกต่างกันไป การจูงใจผู้ร่วมงานจึงมีความสำคัญ 4 ประการ ดังนี้

1. การจูงใจเป็นการรวมพลังเพื่อเป็นแรงขับเคลื่อนที่สำคัญต่อการกระทำ หรือพฤติกรรมของผู้ร่วมงานในการทำงาน ถ้าบุคคลมีแรงจูงใจในการทำงานสูง ย่อมทำให้ขยันขันแข็ง กระตือรือร้น กระทำกิจการงานให้ประสบความสำเร็จได้ดีกว่าผู้ที่ทำงานเพียงเพื่อให้ผ่านไปวัน ๆ

2. การจูงใจทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความพยายาม มีความมานะ อดทน บากบั่น คิดหาวิธีการ นำความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ของตนมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่องานให้มากที่สุด ไม่ทอดยหรือลดละความพยายามง่าย ๆ แม้งานจะมีอุปสรรคขัดขวาง

3. การจูงใจสามารถนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงรูปแบบหรือวิธีการทำงาน การค้นพบช่องทางการดำเนินงานที่ดีกว่า หรือประสบผลสำเร็จมากกว่าเดิม

4. บุคคลที่มีแรงจูงใจในการทำงาน จะเป็นบุคคลที่มุ่งมั่นและรับผิดชอบต่อการงานให้เกิดความเจริญก้าวหน้า จะเป็นบุคคลที่มีความรับผิดชอบ มั่นคงในหน้าที่ มีวินัยในการทำงาน

พรสวรรค์ ศิริศาสนันท์ (2555 : 216) กล่าวว่า ความสำคัญของแรงจูงใจต่อการบริหารซึ่งผู้นำควรคำนึงถึง 7 ประการ ดังนี้

1. แรงจูงใจช่วยเสริมสร้างกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร
2. แรงจูงใจช่วยเสริมสร้างให้บุคลากรมีความจงรักภักดี และผูกพันต่อองค์กร
3. แรงจูงใจช่วยเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานต่อบุคลากร
4. แรงจูงใจช่วยเสริมสร้างทีมงาน ความสามัคคี ของบุคลากรในองค์กร
5. แรงจูงใจช่วยให้บุคลากรเกิดความเชื่อถือ ศรัทธาในองค์กร
6. แรงจูงใจช่วยเสริมสร้างความเจริญก้าวหน้าแก่ผู้ปฏิบัติงานทุกคน ทุกตำแหน่ง
7. แรงจูงใจของผู้บริหารและบุคลากรทุกคน ช่วยให้องค์การมีประสิทธิผลสูงขึ้น

ภารดี อนันต์นารี (2555 : 113) กล่าวว่า แรงจูงใจมีลักษณะสำคัญ 2 ประการ

1. ส่งเสริมให้ทำงานสำเร็จ เป็นแรงผลักดันให้แสดงพฤติกรรม แรงผลักดันให้แสดงพฤติกรรม แรงผลักดันนั้น ๆ อาจเกิดจากภายในหรือภายนอกก็ได้ ให้พลังแก่อินทรีย์แสดงพฤติกรรม

2. การกำหนดแนวทางของพฤติกรรมซึ่งควรเป็นไปในรูปใด นำพฤติกรรมให้ตรงทิศทางเพื่อที่จะบรรลุเป้าประสงค์ คือ สำเร็จความต้องการ

จอมพงศ์ มงคลวนิช (2556 : 217) กล่าวว่า แรงจูงใจมีลักษณะสำคัญ 2 ประการ คือ

1. แรงจูงใจส่งเสริมให้ทำงานสำเร็จ เป็นแรงผลักดันให้แสดงพฤติกรรมที่ต้องการแรงผลักดันนั้น ๆ อาจเกิดจากภายในหรือภายนอกก็ได้
2. แรงจูงใจกำหนดแนวทางของพฤติกรรมซึ่งควรเป็นในรูปแบบใด นำพฤติกรรมให้ตรงทิศทางเพื่อที่จะบรรลุเป้าประสงค์ของหน่วยงานหรือองค์กร

สรุปได้ว่า แรงจูงใจมีความสำคัญมากต่อบุคลากรทุกคนในองค์กร โดยเฉพาะผู้บริหาร ถ้ารู้จักเทคนิควิธีการสร้างแรงจูงใจ โดยมีสิ่งจูงใจเพื่อกระตุ้นหรือเร้าให้ผู้ที่บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานเกิดความปรารถนา หรือความต้องการ จนกระทั่งผู้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานแสดงพฤติกรรมหรือปฏิบัติกิจกรรม หรือดำเนินการต่าง ๆ ขององค์กร ไปสู่เป้าหมายที่วางไว้

ประเภทของแรงจูงใจ

มีนักวิชาการ ได้ศึกษาและแบ่งประเภทของแรงจูงใจไว้ดังนี้

พยอม วงศ์สารศรี (2548 : 213) อธิบายถึงประเภทของแรงจูงใจที่มีความสำคัญต่อการบริหารจัดการองค์กร คือการจูงใจภายในและการจูงใจภายนอก ดังนี้

1. การจูงใจภายใน หมายถึง สภาวะของบุคคลที่มีความต้องการ จะทำบางสิ่งบางอย่าง ด้วยจิตใจของตนเอง โดยไม่ต้องใช้เครื่องล่อใด ๆ มากกระตุ้น แรงจูงใจภายในมีคุณค่าต่อการปฏิบัติงานเป็นอย่างยิ่ง ผู้บริหารไม่ต้องหากลวิธีมาชักจูงจิตใจ เพราะเขาจะปฏิบัติงานได้ดีด้วยตัวเอง การจูงใจภายใน ได้แก่

- 1.1 ความต้องการ เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไปว่าคนเราทุกคนมีความต้องการและความต้องการทำให้เกิดแรงขับ แรงขับทำให้คนเราแสดงพฤติกรรมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายซึ่งจะเกิดผล คือ ความสบายใจ ความพอใจ เช่น ความต้องการความสำเร็จทำให้บุคคลเกิดแรงจูงใจในการกระทำพฤติกรรมต่าง ๆ เพื่อให้ได้มาซึ่งความสำเร็จ

- 1.2 ความสนใจพิเศษ ถ้าผู้ปฏิบัติงานคนใด ให้ความสนใจต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งเป็นพิเศษ ก็จะมี ความตั้งใจในการทำงาน ทำให้งานนั้นประสบความสำเร็จได้ในเวลาอันรวดเร็ว

- 1.3 ทศนคติหรือเจตคติ หมายถึง ความรู้สึกนึกคิดที่บุคคลมีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เป็นแรงจูงใจที่จะกระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรม เช่น ถ้าผู้ปฏิบัติมีทัศนคติที่ดีต่อหัวหน้างานก็จะมีแรงจูงใจในการทำงานให้บังเกิดผลดี

2. การจูงใจภายนอก หมายถึง สภาวะของบุคคลที่ได้รับการกระตุ้นจากภายนอกเพื่อนำไปสู่การแสดงพฤติกรรมตามจุดมุ่งหมาย การจูงใจภายนอก ได้แก่

2.1 เป้าหมายหรือความคาดหวังของบุคคล คนที่มีเป้าหมายในการกระทำใดย่อมกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจ มีพฤติกรรมที่ดีและเหมาะสม เช่น พนักงานที่อยู่ในระยะทดลองงาน มีเป้าหมายที่จะได้รับการบรรจุเข้าทำงาน จึงพยายามตั้งใจทำงานอย่างเต็มความสามารถ

2.2 ความรู้ความก้าวหน้า คนที่มีโอกาสทราบว่าตนจะได้รับความก้าวหน้าอย่างไรจากการกระทำนั้น ย่อมจะเป็นแรงจูงใจให้ตั้งใจและเกิดพฤติกรรมขึ้นได้

2.3 บุคลิกภาพ ความประทับใจอันเกิดจากบุคลิกภาพ จะก่อให้เกิดแรงจูงใจให้กระทำพฤติกรรมนั้นได้ เช่น ครู อาจารย์ ต้องมีบุคลิกทางวิชาการที่น่านับถือ นักปกครอง นักจัดการ นักบริหาร ก็จะต้องมีบุคลิกของผู้เป็นที่ดี เป็นต้น

2.4 เครื่องล่อใจอื่น ๆ มีสิ่งล่อใจหลายอย่างที่ก่อให้เกิดแรงกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรม เช่น การให้รางวัล อันเป็นเครื่องกระตุ้นให้อยากกระทำ หรือการลงโทษ ซึ่งจะกระตุ้นมิให้กระทำในสิ่งที่ไม่ถูกต้อง นอกจากนี้การชมเชย การติเตียน การประกวด การแข่งขันหรือการทดสอบ ก็เป็นเครื่องกระตุ้นที่ก่อให้เกิดพฤติกรรมได้ทั้งสิ้น

จันทรานี สงวนนาม (2553 : 253 – 254) กล่าวว่า นักจิตวิทยาได้แบ่งการจูงใจออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. การจูงใจภายใน (Interinsic Motivation) การจูงใจภายใน หมายถึง สภาวะของบุคคลที่มีความต้องการจะทำบางสิ่งบางอย่างด้วยจิตใจของตนเองโดยไม่ต้องใช้สิ่งของล่อใด ๆ มากระตุ้น ซึ่งถือว่ามีคุณค่าต่อการปฏิบัติงานต่าง ๆ เป็นอย่างยิ่ง การจูงใจประเภทนี้ ได้แก่

1.1 ความต้องการ (Needs) ความต้องการทำให้เกิดแรงขับ แรงขับจะทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งผลที่จะเกิดก็คือความสบายใจ ความพอใจ

1.2 ความปรารถนา (Desire) เป็นความต้องการชนิดหนึ่ง แต่จะทำให้เกิดแรงขับที่น้อยกว่าความต้องการ หากไม่บรรลุเป้าหมายทั้งหมดก็จะรู้สึกเฉย ๆ

1.3 ความทะเยอทะยาน (Ambition) ความทะเยอทะยาน มักใฝ่สูงเป็นสิ่งที่ดี เป็นความต้องการ ความอยากได้ ที่ช่วยให้บุคคลแสวงหาแนวทางที่จะทำให้บรรลุตามเป้าหมาย

1.4 ความสนใจพิเศษ (Special Interest) ถ้าผู้ปฏิบัติงานคนใดมีความพอใจเป็นพิเศษ ก็จะมี ความตั้งใจในการทำงาน ช่วยให้งานประสบความสำเร็จได้ในเวลาอันรวดเร็ว

1.5 ทักษะคติหรือเจตคติ (Attitude) หมายถึง ความรู้สึกนึกคิดที่บุคคลมีต่อสิ่งใด สิ่งหนึ่ง ถือว่าเป็นการจูงใจภายในที่จะกระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรม เช่น ถ้าผู้ปฏิบัติมีทัศนคติที่ดีต่อผู้บังคับบัญชา ก็จะเป็นผลดีต่อการทำงานเป็นอย่างยิ่ง

2. การจูงใจภายนอก (Extrinsic Motive) การจูงใจภายนอก หมายถึง สภาวะของบุคคลที่ได้รับการกระตุ้นจากภายนอกเพื่อนำไปสู่การแสดงพฤติกรรมตามจุดหมายของผู้กระตุ้น การจูงใจ

ภายนอก ได้แก่ เป้าหมาย ความคาดหวัง ความก้าวหน้า สิ่งล่อใจต่าง ๆ เช่น การชมเชย การติเตียน การให้รางวัล การประกวด การลงโทษ การแข่งขัน เป็นต้น

สมุทร ชำนาญ (2554 : 267) กล่าวว่า การจำแนกประเภทของการจูงใจโดยใช้แหล่งที่ทำให้เกิดการจูงใจ ในบุคคล จำแนกได้เป็น 2 ประเภท

1. การจูงใจภายนอก (Extrinsic Motivation) คือสิ่งผลักดันที่อยู่ภายนอกตัวบุคคล เนื่องจากการจูงใจที่เกิดจากปัจจัยแวดล้อมภายนอกที่เกี่ยวกับงาน ซึ่งปกติมีบุคคลอื่นเป็นผู้กำหนดมากกว่าการจูงใจที่กำหนดโดยบุคคลนั่นเอง การจูงใจภายนอกมักใช้สิ่งจูงใจเป็น 2 ลักษณะ คือ สิ่งจูงใจที่เป็นเงินและสิ่งจูงใจที่ไม่ใช่เงิน เช่น การกำหนดเงินค่าตอบแทน โบนัส เงินรางวัลจากการทำงาน การให้ผลประโยชน์ต่าง ๆ นโยบายของหน่วยงาน การใช้วิธีการพิเศษ ติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลการทำงานที่เหมาะสม การให้ความรู้สึกมั่นคง ปลอดภัย การจัดให้มีสวัสดิการของหน่วยงาน การให้การยอมรับบุคคลให้มีฐานะทางสังคม เป็นต้น

2. การจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) เป็นการจูงใจที่เกิดขึ้นจากความสัมพันธ์โดยตรงระหว่างงานกับปฏิบัติงาน โดยบุคคลผู้นั้นเป็นผู้กำหนดขึ้นมาเอง เช่น เกิดแรงจูงใจเพราะเห็นคุณค่าและความสำคัญของงาน การต้องการความสำเร็จในงาน ทำงานนั้นเพราะเป็นงานที่ตนเองชอบ การอยากทำงานเพราะอยากท้าทายความสามารถของตนเอง หรือกิจกรรมนอกเหนือจากงาน เช่น การร่วมกิจกรรมด้านกีฬา หรือทำงานอดิเรกของแต่ละคนล้วนเกิดขึ้นจากการจูงใจภายในทั้งสิ้น

พรสวรรค์ ศิริศานันท์ (2555 : 216 – 217) กล่าวว่า นักจิตวิทยาได้แบ่งลักษณะของแรงจูงใจออกเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มที่ 1 แบ่งตามมิติของเวลา

1.1 แรงจูงใจฉับพลัน (Aroused Motive) คือ แรงจูงใจที่กระตุ้นให้มนุษย์แสดงพฤติกรรมออกมาทันทีทันใด

1.2 แรงจูงใจสะสม (Motivational Disposition หรือ Latent Motive) คือแรงจูงใจที่มีอยู่แต่ไม่ได้แสดงออกทันที จะค่อย ๆ เก็บสะสมไว้รอการแสดงออกในเวลาใดเวลาหนึ่ง

กลุ่มที่ 2 แบ่งตามมิติของสิ่งเร้า

2.1 แรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motive) คือแรงจูงใจที่ได้รับอิทธิพลมาจากสิ่งเร้าภายในตัวบุคคลผู้นั้น ตัวอย่างเช่น ความรู้สึกต้องการ หรือขาดอะไรบางอย่าง จึงเป็นพลังชักจูงหรือกระตุ้นให้มนุษย์ประกอบกิจกรรมเพื่อทดแทนสิ่งที่ขาดหรือต้องการนั้น

2.2 แรงจูงใจภายนอก (Extrinsic Motive) คือแรงจูงใจที่ได้รับอิทธิพลมาจากสิ่งเร้าภายนอก คือ สิ่งที่มาเร้าเร้ามาเสริมสร้างความปรารถนาในการประกอบกิจกรรมในตัวมนุษย์

กลุ่มที่ 3 แบ่งตามมิติของความต้องการ

3.1 แรงจูงใจปฐมภูมิ (Primary Motive) คือแรงจูงใจในอันเนื่องมาจากความต้องการที่เป็นพื้นฐานร่างกาย เช่น ความหิว ความกระหาย เป็นต้น

3.2 แรงจูงใจทุติยภูมิ (Secondary Motive) คือแรงจูงใจที่เป็นผลต่อเนื่องมาจากแรงจูงใจขั้นปฐมภูมิ

การดี อนันต์นารี (2555 : 118) กล่าวว่า แรงจูงใจแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ การจูงใจในแง่บวก และการจูงใจในแง่ลบ

1. แรงจูงใจในแง่บวก (Positive Motivation) การจูงใจแบบใช้ไม่นวม การจูงใจในแง่นี้บุคคลจะได้รับสิ่งที่มีคุณค่า เช่น การยกย่องสรรเสริญหรือให้รางวัลสำหรับการกระทำหรือพฤติกรรมอันเป็นที่ยอมรับ

2. แรงจูงใจในแง่ลบ (Negative Motivation) การจูงใจแบบใช้ไม่แข็ง มักใช้วิธีจูงใจที่ตรงกันข้าม คือ มักจะเป็นการขู่ การลงโทษ การติเตียน หากพฤติกรรมหรือการกระทำของบุคคลนั้นไม่เป็นที่ยอมรับ

จอมพงศ์ มงคลวนิช (2556 : 218 – 219) กล่าวว่า นักจิตวิทยาแบ่งการจูงใจออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. แรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) หมายถึง สภาวะของบุคคลที่มีความต้องการทำบางสิ่งบางอย่างด้วยจิตใจของตนเองโดยไม่ต้องใช้สิ่งล่อใจใด ๆ มากระตุ้นซึ่งถือว่ามีคุณค่าต่อการปฏิบัติงานต่าง ๆ เป็นอย่างยิ่ง แรงจูงใจประเภทนี้ ได้แก่

1.1 ความต้องการ (Needs) ความต้องการทำให้เกิดแรงขับ แรงขับทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมเพื่อบรรลุเป้าหมาย ซึ่งผลที่จะเกิดก็คือ ความสบายใจ ความพอใจ

1.2 ความปรารถนา (Desire) เป็นความต้องการชนิดหนึ่งที่เหนือกว่าความต้องการพื้นฐาน ความปรารถนามักมีแรงขับที่น้อยกว่าความต้องการ หากไม่บรรลุเป้าหมายทั้งหมดก็จะรู้สึกเฉย ๆ

1.3 ความทะเยอทะยาน (Ambition) ความทะเยอทะยานมักใหญ่ใฝ่สูงเป็นสิ่งที่ดี เป็นความต้องการ ความอยากได้ที่ช่วยให้บุคคลแสวงหาแนวทางที่จะให้บรรลุตามเป้าหมาย

1.4 ความสนใจพิเศษ (Special Interest) ถ้าผู้ปฏิบัติงานคนใดสนใจสิ่งใดเป็นพิเศษก็จะมี ความตั้งใจในการทำงาน ช่วยให้งานประสบความสำเร็จได้ในเวลาอันรวดเร็ว

1.5 ทศนคติหรือเจตคติ (Attitude) หมายถึง ความรู้สึกนึกคิดที่บุคคลมีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งถือว่าเป็นการจูงใจภายในที่จะกระตุ้นให้บุคคลให้แสดงพฤติกรรม เช่น ถ้าผู้ปฏิบัติมีทัศนคติที่ดีต่อผู้บังคับบัญชา ก็จะเป็นผลดีต่อการทำงานเป็นอย่างยิ่ง

2. แรงจูงใจภายนอก (Extrinsic Motivation) หมายถึง สภาวะของบุคคลที่ได้รับการกระตุ้นจากภายนอกเพื่อนำไปสู่การแสดงพฤติกรรมตามจุดมุ่งหมายของผู้กระตุ้น การจูงใจภายนอก ได้แก่ เป้าหมาย ความคาดหวัง ความก้าวหน้า สิ่งล่อใจต่าง ๆ เช่น การชมเชย การติเตียน การให้รางวัล การประกวด การลงโทษ การแข่งขัน เป็นต้น

สรุปได้ว่า ประเภทของแรงจูงใจแบ่งเป็น 2 ประเภท คือ แรงจูงใจภายในและแรงจูงใจภายนอก ซึ่งแรงจูงใจภายในนั้นเป็นแรงจูงใจที่มาจากภายในตัวบุคคลและเป็นแรงขับที่ทำให้บุคคลนั้นแสดงพฤติกรรมโดยไม่หวังรางวัล หรือแรงเสริมภายนอก สำหรับแรงจูงใจภายนอกเป็นแรงจูงใจที่ได้รับอิทธิพลจากภายนอก เช่น มาจากแรงเสริมชนิดต่าง ๆ ตั้งแต่คำชมจนถึงได้รับรางวัลเป็นสิ่งของ

แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

ทฤษฎีแรงจูงใจมีวิวัฒนาการมาจากแนวคิดเชิงวิทยาศาสตร์ แนวคิดเชิงพฤติกรรมศาสตร์ แนวคิดเชิงความต้องการของมนุษย์ ความคาดหวัง จุดมุ่งหมายของบุคคล และการเสริมแรง ซึ่งนักการศึกษาได้แบ่งทฤษฎีเป็นกลุ่ม ๆ ดังนี้

ธร สุนทรายุทธ (2551 : 301) แบ่งทฤษฎีการจูงใจออกเป็น 3 กลุ่ม คือ กลุ่มทฤษฎีที่เน้นเนื้อหาการจูงใจ กลุ่มทฤษฎีที่เน้นกระบวนการของการจูงใจ และกลุ่มทฤษฎีการเสริมแรงของการจูงใจ

วิโรจน์ สารรัตนะ (2555 : 153 – 154) แบ่งทฤษฎีการจูงใจออกเป็น 2 กลุ่ม ตามวิวัฒนาการของทฤษฎี คือ รูปแบบเชิงเนื้อหา และรูปแบบเชิงกระบวนการ

พรสวรรค์ ศิรศาดนันท์ (2555 : 218 – 236) ได้ศึกษาทฤษฎีแรงจูงใจและแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม คือ

1. ทฤษฎีการจูงใจกลุ่มรูปแบบเชิงเนื้อหา ทฤษฎีกลุ่มนี้เน้นเนื้อหาการจูงใจที่พยายามหาคำตอบว่า มีอะไรบ้างที่เป็นสิ่งจูงใจมนุษย์ให้ทำงาน หรือรักษาพฤติกรรมนั้นไว้ การสร้างและการรักษาพฤติกรรมของมนุษย์เกิดจากความต้องการหรือแรงขับ (Needs or Drives) ที่มนุษย์ต้องการได้รับรวมทั้งเรียงลำดับความต้องการของมนุษย์

2. ทฤษฎีการจูงใจกลุ่มรูปแบบเชิงกระบวนการ ทฤษฎีการจูงใจกลุ่มนี้ เน้นการอธิบายว่ามนุษย์มีวิธีการอย่างไร ในการเลือกที่จะมีพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งบนพื้นฐานของความต้องการรางวัล ผลตอบแทนและผลลัพธ์ของงาน หรือเพื่อตอบคำถามว่ามนุษย์ถูกจูงใจให้เกิดพฤติกรรมด้วยวิธีการอย่างไร

3. ทฤษฎีการเสริมแรง เป็นแนวคิดที่มีมุมมองในการกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรม มองว่าพฤติกรรมเกิดจากสิ่งแวดล้อมภายนอกและผลลัพธ์ เป็นตัวกำหนดพฤติกรรม

การตี อนันต์นาวิ (2555 : 118 – 119) ได้แบ่งทฤษฎีแรงจูงใจออกเป็น 3 กลุ่มใหญ่ ดังนี้

1. ทฤษฎีการจูงใจด้านเนื้อหา (Content Theories) กล่าวถึงทฤษฎีการจูงใจของมาสโลว์ (Maslow) ทฤษฎีการจูงใจของแอลเดอร์เฟอร์ (Alderfer) ทฤษฎีการจูงใจของเฮร์ซเบอร์ก (Herzberg)
2. ทฤษฎีการจูงใจด้านกระบวนการ (Process Theories) กล่าวถึงทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory) ทฤษฎีความเสมอภาค (Equity Theory) และทฤษฎีการตั้งเป้าหมาย (Goal Theory)
3. ทฤษฎีด้านการเสริมแรงและการปรับพฤติกรรม กล่าวถึงทฤษฎีการเสริมแรง (Reinforcement Theory) และการปรับพฤติกรรม (Behavior Theory)

สรุปได้ว่า ทฤษฎีแรงจูงใจแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม คือ 1) ทฤษฎีการจูงใจกลุ่มรูปแบบเชิงเนื้อหา ประกอบด้วย ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ ทฤษฎี 2 ปัจจัยของเฮร์ซเบอร์ก ทฤษฎี ERG ของอัลเดอร์เฟอร์ และทฤษฎีความต้องการความสำเร็จของแมคคลีแลนด์ ทฤษฎีกลุ่มนี้มุ่งเน้นศึกษาความต้องการของมนุษย์ที่มีผลจูงใจให้เกิดพฤติกรรม 2) ทฤษฎีการจูงใจกลุ่มรูปแบบเชิงกระบวนการ ประกอบด้วยทฤษฎีความคาดหวัง ทฤษฎีความเสมอภาค และทฤษฎีการกำหนดเป้าหมาย ทฤษฎีกลุ่มนี้อธิบายว่ามนุษย์มีกระบวนการคิดอย่างไร ในการเลือกแสดงพฤติกรรมการทำงาน อันจะมุ่งไปสู่ผลลัพธ์หรือเป้าหมายที่ต้องการ และ 3) ทฤษฎีการเสริมแรง มุ่งศึกษาการเสริมแรงทางบวก เสริมแรงทางลบ การลงโทษ และการเลิกเสริมแรง ผู้บริหารควรรนำทฤษฎีแรงจูงใจไปใช้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ จึงจะกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดแรงจูงใจที่อยากทำงาน

1. ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Need Theory)

อับราฮัม มาสโลว์ (Abraham Maslow) (Maslow, 1960 : 66 – 67 ; Citing Owens and Valesky, 2007 : 384 – 385) ได้เสนอทฤษฎีความต้องการตั้งแต่ปี 1943 มาสโลว์เชื่อว่า ความต้องการของมนุษย์สามารถจัดลำดับขั้นได้ เมื่อต้องการในลำดับใดบรรลุผลแล้ว ก็จะไม่เป็นตัวจูงใจอีก แต่ความต้องการในลำดับสูงกว่าจะเป็นตัวจูงใจแทน โดยความต้องการมีลำดับขั้นจากระดับต่ำสุดจนถึงสูงสุด ดังนี้

1.1 ความต้องการด้านกายภาพ (Basic Physiological Needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานหรือความต้องการทางร่างกายของมนุษย์เพื่อความอยู่รอด เช่น อาหาร น้ำ อากาศ เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย ยารักษาโรค การพักผ่อน เป็นต้น ซึ่งถือว่าเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับชีวิตมนุษย์ ถ้ามนุษย์ยังไม่สามารถตอบสนองความต้องการขั้นนี้ได้ จะไม่มีความต้องการในขั้นต่อไป

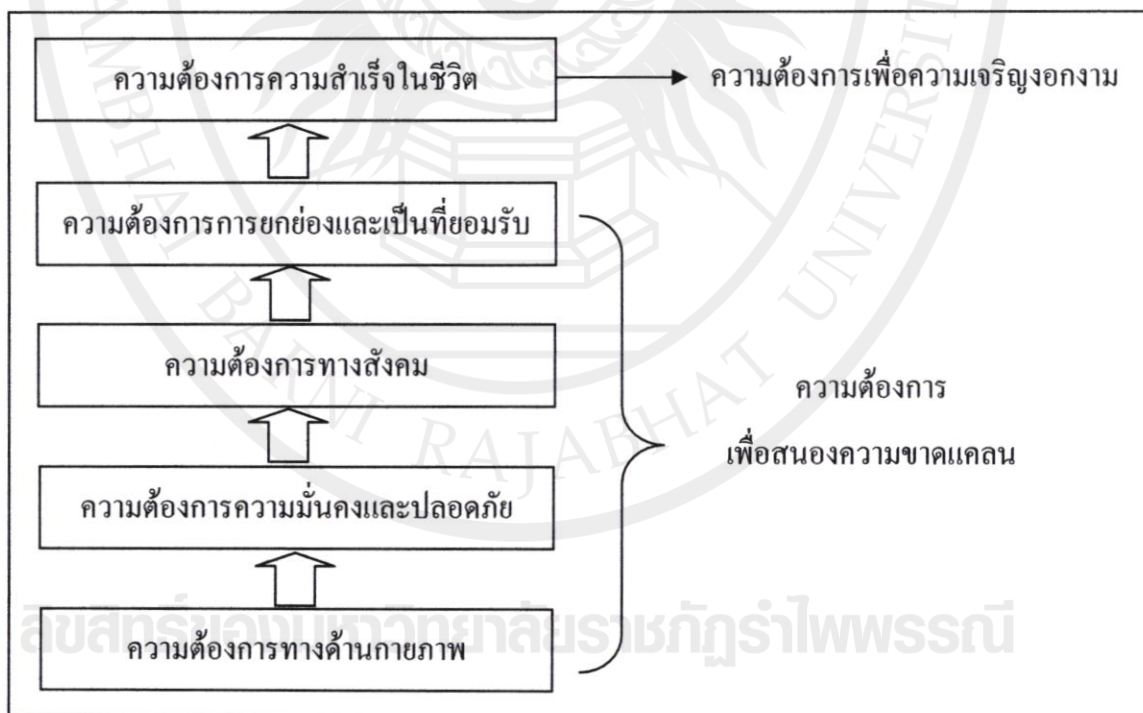
1.2 ความต้องการความมั่นคงและปลอดภัย (Security and Safety Needs) ความต้องการในขั้นนี้แบ่งเป็น 2 แบบ คือ 1) ความปลอดภัยในชีวิตตนเอง หมายถึง สุขภาพร่างกายที่แข็งแรง ความปลอดภัยในการเดินทาง อุบัติเหตุ โจรผู้ร้าย เป็นต้น และ 2) ความมั่นคงทางด้านเศรษฐกิจ

หมายถึง ความมั่นคงในหน้าที่การงาน ความมีหลักประกันเพียงพอในการปฏิบัติงาน ณ ที่แห่งใดแห่งหนึ่ง

1.3 ความต้องการทางสังคม (Social Affiliation Needs) หมายถึง ความต้องการในการอยู่ร่วมกับบุคคลอื่นในสังคม ได้แก่ ความต้องการความรักจากเพื่อน จากเจ้านายและบุคคลอื่น การเป็นส่วนหนึ่งของสังคม กลุ่มเพื่อน หมู่คณะ และการได้รับการยอมรับจากสังคม การยอมรับในผลงาน ยอมรับความคิดเห็น

1.4 ความต้องการการยกย่องและเป็นที่ยอมรับ (Esteem Needs) เป็นความต้องการได้รับการยกย่อง นับถือในความรู้ ความสามารถ รวมทั้งอิสรเสรีภาพในการทำงาน และสถานะทางสังคม การได้รับการมอบหมายในตำแหน่งหน้าที่ที่สำคัญหรือได้ใกล้ชิดกับบุคคลสำคัญ ความต้องการนี้ถ้าบุคคลได้รับจะก่อให้เกิดความภาคภูมิใจ ความเชื่อมั่นในตนเอง

1.5 ความต้องการความสำเร็จในชีวิต (Self – Actualization Needs) เป็นความต้องการสูงสุดของแต่ละบุคคล ความต้องการนี้จะเกิดขึ้นเมื่อได้รับความต้องการทั้ง 4 ประเภทข้างต้นแล้ว ไม่มีความวิตกกังวลเรื่องทรัพย์สินเงินทอง หรือชื่อเสียง หากบุคคลใดก้าวมาถึงขั้นนี้ได้จะทำงานเพื่อให้บังเกิดความสำเร็จของงาน เพราะรักที่จะทำ รักที่จะพัฒนางานนั้น มิใช่เพื่อเกียรติยศชื่อเสียง อำนาจหรือเงินค่าตอบแทน



ภาพประกอบ 9 ลำดับขั้นความต้องการตามทฤษฎีของมาสโลว์

ที่มา : Owens and Valesky. 2007 : 384 ; อ้างถึงใน พรสวรรค์ ศิริศาสนันท์. 2555 : 221.

ความต้องการขั้นที่ 1 – 4 มาสโลว์ เรียกว่า ความต้องการเพื่อสนองความขาดแคลนของชีวิต (Deficiency Needs) มนุษย์จะพยายามทุกวิถีทางที่จะทำให้ได้มาซึ่งความต้องการดังกล่าว เมื่อความต้องการขั้นที่ 1-4 ได้รับการตอบสนองแล้ว จึงจะแสวงหาความต้องการพัฒนาตนเองให้เจริญก้าวหน้าอกงาม (Growth Needs) ในลำดับต่อไป ความต้องการในระดับความเจริญ ก้าวหน้านี้เป็นแรงจูงใจที่กระตุ้นให้มนุษย์ฝ่าฝืน ไม่ได้เกิดขึ้นจากการขาดแคลนหรือความบกพร่องใด ๆ ในชีวิต ในสังคมมนุษย์เราจะพบว่า มีบางคนใช้ความพยายามที่จะเรียนรู้เรื่องใดเรื่องหนึ่งที่เขาสนใจ เพียงเพื่อจะค้นหาคำตอบเท่านั้น เมื่อได้คำตอบก็มีความพึงพอใจ มิได้ต้องการคำตอบแทนเป็นเงินหรือการยกย่องสรรเสริญ

นอกจากนั้น มาสโลว์ได้มีข้อเสนอแนะเกี่ยวกับทฤษฎีความต้องการ ไว้ดังนี้

1. ความต้องการในลำดับขั้นต่าง ๆ ยังมีความคาบเกี่ยวกันอยู่ มนุษย์อาจเกิดความต้องการหลาย ๆ อย่างในเวลาเดียวกัน เพียงแต่มีความมากน้อยต่างกัน ตามสภาพการณ์ที่เกิดขึ้นจริง และความรู้สึกในขณะนั้น มิได้หมายความว่ามนุษย์จะต้องสนองความต้องการลำดับขั้นที่ต่ำจนเต็ม แล้วจึงต้องการขั้นที่สูงขึ้น มนุษย์อาจได้รับการตอบสนองในแต่ละขั้นเพียงบางส่วน สลับไปมาได้

2. บุคคลอาจจะมีความต้องการไม่ครบทุกด้าน เช่น บางคนอาจต้องการเพียงการสนองตอบทางด้านร่างกาย และความปลอดภัยในชีวิตเท่านั้นก็เพียงพอแล้ว หรือบางคนอาจไม่สนใจเรื่องการยอมรับของสังคมเลย ไม่ต้องการตำแหน่งชื่อเสียงเกียรติยศ แต่กลับต้องการสร้างสรรค์ผลงานเพื่อเป็นแนวทางแก่คนรุ่นหลังก็ได้

3. บุคคลอาจจะไม่ได้มีความต้องการเป็นไปตามลำดับขั้น เช่น คนที่ต้องการการยอมรับนับถือจากสังคมมาก อาจไม่สนใจเรื่องความปลอดภัย ความมั่นคงในชีวิต หรือยอมมีชีวิตอยู่อย่างแร้นแค้น ฉะนั้นความต้องการลำดับแรกสุดของชีวิต ไม่ใช่ความต้องการทางด้านร่างกายแต่กลับเป็นความต้องการการยอมรับในสังคม

แม้ว่าทฤษฎีของมาสโลว์จะได้รับการยอมรับและวิพากษ์วิจารณ์อย่างมาก แต่ผู้นำก็สามารถนำทฤษฎีของมาสโลว์ไปปรับใช้ในองค์กรได้ โดยผู้นำต้องคำนึงถึงแรงจูงใจของบุคคล ความต้องการพื้นฐาน เงินเดือน ค่าแรง สวัสดิการ ที่อยู่อาศัย บุคคลควรได้รับอย่างเพียงพอ ความมั่นคงของสถานภาพในการทำงาน ขวัญกำลังใจ ถ้าบุคคลมีความหวั่นไหวต่อสถานภาพของตนเอง ย่อมปฏิบัติงานอย่างขาดคุณภาพและประสิทธิภาพ การยกย่องชมเชยบุคลากรที่ปฏิบัติงานดี เป็นการสร้างขวัญกำลังใจที่ดี โดยลงทุนน้อยที่สุด การเข้าร่วมกลุ่มของเพื่อน การทำงานเป็นทีม ให้การยอมรับความคิดเห็น รวมทั้งการพิจารณาตำแหน่งงานที่สูงขึ้น ล้วนแต่ก่อให้เกิดผลดีต่อองค์กรทั้งสิ้น

2. ทฤษฎี 2 ปัจจัยของเฮอริชเบอร์ก (Herzberg's Two – Factor Theory of Motivation)

เฟรดริค เฮอริชเบอร์ก (Fredarick Herzberg) ได้นำเสนอแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจ และความไม่พึงพอใจในการทำงานของมนุษย์ โดยการสัมภาษณ์วิศวกรและนักบัญชี ในเมืองพิตสเบิร์ก ได้พบว่าปัจจัยที่มีส่วนในการจูงใจของมนุษย์มี 2 ปัจจัย คือ ปัจจัยจูงใจ (Motivational factors) เป็นปัจจัยที่ทำให้มนุษย์เกิดความพึงพอใจในงาน และปัจจัยค้ำจุน หรือปัจจัยธำรงรักษา (Hygiene or Maintenance factors) ซึ่งเป็นปัจจัยที่จะทำให้มนุษย์เกิดความไม่พึงพอใจในงาน ดังนี้ (Owens and Valesky. 2007 : 389 ; อ้างถึงใน พรสวรรค์ ศิรศาดนันท์. 2555 : 222)

2.1 ปัจจัยจูงใจ เป็นปัจจัยที่กระตุ้นให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน สนับสนุนให้บุคคลทำงานเพิ่มมากขึ้น เป็นแรงจูงใจภายในที่เกิดจากการทำงาน เป็นปัจจัยที่พัฒนาทัศนคติเชิงบวกและการจูงใจที่แท้จริง ปัจจัยประเภทนี้ หากมนุษย์ไม่ได้รับทำให้ไม่มีความสุขในการทำงานเท่านั้น แต่ไม่ถึงขั้นไม่พึงพอใจ แต่ถ้าได้รับจะมีความสุขในการทำงานมากขึ้น ประกอบด้วยปัจจัย 6 ประการ ดังนี้

2.1.1 ผลสัมฤทธิ์ของงาน (Achievement) คือความรู้สึกว่าประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงาน หรือมีความต้องการที่จะให้งานประสบความสำเร็จ ในประเด็นนี้มีข้อเสนอแนะว่า จะต้องเป็นงานที่ท้าทายความสามารถ

2.1.2 ความก้าวหน้า (Advancement) ความรู้สึกว่าจะได้รับความก้าวหน้า ก็จะพัฒนาให้เกิดทักษะใหม่ ๆ พร้อมทั้งจะมีความสามารถและเต็มใจที่จะเรียนรู้

2.1.3 ลักษณะของงาน (Work itself) ความรู้สึกพึงพอใจในงานที่ปฏิบัติ ทั้งนี้ลักษณะของงานที่จะสร้างความพึงพอใจให้กับผู้ปฏิบัติได้นั้น ต้องมีความท้าทายความรู้ ความสามารถ ไม่จำเจซ้ำซาก หรือรู้สึกได้ว่างานนั้นจะก่อให้เกิดความก้าวหน้าในงาน

2.1.4 ความเจริญงอกงาม (Growth) คือ มีความเป็นไปได้ในการเจริญเติบโตในหน้าที่การงาน เช่น การก้าวไปสู่ความเป็นนักบริหารมืออาชีพ การได้รับรางวัล เป็นต้น

2.1.5 ความรับผิดชอบ (Responsibility) การมอบหมายให้บุคคลมีความรับผิดชอบในหน้าที่ เมื่อบุคคลได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบในงาน ตัดสินใจในงานของตนเองได้ จะช่วยทำให้บุคคลเกิดความผูกพันในงาน

2.1.6 การยอมรับนับถือจากผู้อื่น (Recognition) หรือการยอมรับจากผู้บริหาร การยอมรับนับถือเป็นผลมาจากความสำเร็จในงาน เช่น การยกย่องชมเชยด้วยคำพูด ด้วยการเขียนเป็นลายลักษณ์อักษร ส่วนหนึ่งเป็นการเสริมแรงด้วย หากให้ต่อเนื่องจะมีผลดีต่อการสร้างแรงจูงใจ

2.2 ปัจจัยค้ำจุน หรือปัจจัยธำรงรักษา (Hygiene or Maintenance factors) เป็นปัจจัยที่ธำรงรักษาบุคลากรไว้ไม่ให้ให้ออกจากงาน กล่าวคือ เป็นปัจจัยป้องกันการเกิดความไม่พึงพอใจ เป็น

ลักษณะของแรงจูงใจภายนอก ปัจจัยประเภทนี้หากได้รับก็เป็นความปกติ ไม่ได้สร้างให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานมากขึ้น แต่ถ้าไม่ได้รับจะทำให้เกิดความไม่พึงพอใจ ปัจจัยจำแนกประกอบด้วย ปัจจัยย่อย 9 ประการ ดังนี้

2.2.1 เงินเดือน (Salary) หรือค่าตอบแทน บุคคลต้องได้รับความรู้สึกที่ได้รับค่าตอบแทนอย่างเหมาะสม ตามวันเวลาที่กำหนด

2.2.2 สภาพแวดล้อมในการทำงาน (Work environment) หมายถึง บรรยากาศความเหมาะสมของสถานที่ทำงาน งานที่ได้รับมอบหมาย รวมทั้งสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงาน

2.2.3 การนิเทศงาน (Supervision) หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่ได้รับการนิเทศจากผู้นิเทศ หัวหน้างาน ความตั้งใจสอนงาน หรือลักษณะของการมอบหมายงานให้รับผิดชอบ

2.2.4 ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน (Job security) หมายถึง ความรู้สึกถึงความมั่นคง ปลอดภัยในงานที่ตนทำอยู่

2.2.5 นโยบายและการบริหาร (Policy and Administration) หมายถึง ความรู้สึกที่ได้รับการสื่อสารด้านนโยบายที่ดี องค์กรมีการจัดโครงสร้างที่ดี

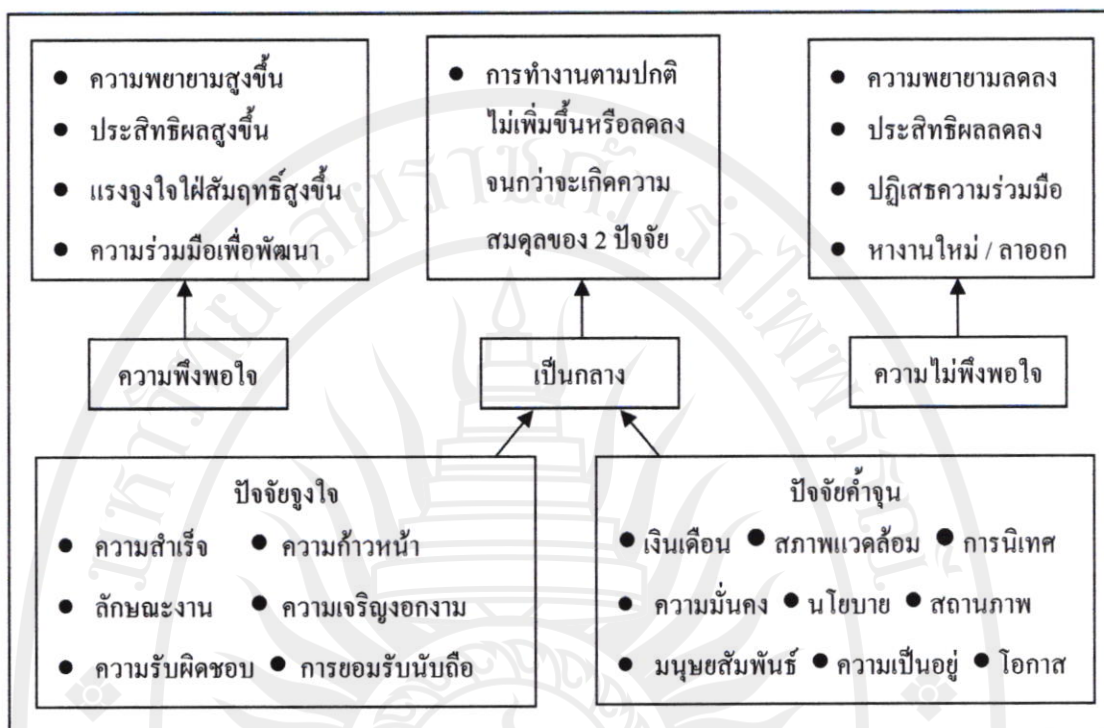
2.2.6 สถานภาพ (Status) หมายถึง ความรู้สึกว่าตำแหน่งหน้าที่ของตนนั้นมีความเหมาะสม บุคคลอื่นให้การยอมรับ

2.2.7 ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (Interpersonal relationship) หมายถึง การพบปะสังสรรค์กับบุคคลในสถานะต่าง ๆ ในที่ทำงาน เช่น เพื่อนร่วมงาน หัวหน้างาน หรือผู้ได้บังคับบัญชา

2.2.8 สถานภาพความเป็นอยู่ (Person life) หมายถึง ความรู้สึกว่าการทำงานตามปกติมีความสุข แสดงถึงเจตคติที่ดีต่องาน

2.3 โอกาสความก้าวหน้า (Possibility to growth) หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลว่ามีโอกาสได้รับการแต่งตั้งในหน้าที่ที่สูงขึ้น ในหน่วยงานที่ใหญ่ขึ้น

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี



ภาพประกอบ 10 ทฤษฎี 2 ปัจจัยของเฮอริชเบอร์ก

ที่มา : Owens and Valesky. 2007 : 390 ; อ้างถึงใน พรสวรรค์ ศิรศานันท์. 2555 : 224.

ผู้นำสามารถนำทฤษฎีของเฮอริชเบอร์กไปปรับใช้ในการสร้างแรงจูงใจในด้านของการมอบหมายงานที่ท้าทาย มอบความรับผิดชอบในการตัดสินใจทั้งในด้านการพัฒนาและแก้ปัญหาให้การยกย่องชมเชยเมื่องานประสบความสำเร็จ การพิจารณาให้ทุกคนมีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงานจะเป็นแรงจูงใจให้บุคคลร่วมแรงร่วมใจปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ ในอีกทางหนึ่งผู้นำต้องดำเนินงานเพื่อไม่ให้เกิดความไม่พึงพอใจ เป็นการธำรงรักษาหรือค้ำจุนทั้งสภาพร่างกายและจิตใจของบุคลากรในหน่วยงาน การจ่ายเงินเดือน ค่าตอบแทน ค่าแรงที่เหมาะสม ยุติธรรมเป็นไปตามสัญญาหรือระเบียบปฏิบัติ สภาพแวดล้อมในที่ทำงาน วัสดุอุปกรณ์ที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน รวมไปถึงสวัสดิการ การรักษาพยาบาล โครงการที่เกี่ยวกับสุขภาพ สัมพันธภาพระหว่างเพื่อนร่วมงาน หัวหน้างานกับลูกน้อง สิ่งเหล่านี้จะก่อให้เกิดความรู้สึกดีต่อองค์กร เกิดความรักและผูกพันต่อองค์กร อย่างไรก็ตามผู้นำต้องตระหนักว่า ปัจจัยค้ำจุนทำได้เพียงลดความไม่พึงพอใจเท่านั้น ในขณะที่ปัจจัยเชิงใจทำให้เกิดความพึงพอใจ และผลงานประสบความสำเร็จ ผู้นำที่มีประสิทธิผลจึงต้องให้ปัจจัยค้ำจุนเพื่อตอบสนองความต้องการพื้นฐาน และให้ปัจจัยเชิงใจเพื่อสนองความต้องการในระดับสูงอย่างสมดุลกัน เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายและเกิดความพึงพอใจของทุกฝ่าย

3. ทฤษฎีความต้องการความสำเร็จของแมคคลีแลนด์ (The Need to Achieve Theory)

เดวิด แมคคลีแลนด์ (David C. McClelland) นักจิตวิทยา มีความเห็นว่า ความต้องการของมนุษย์นั้นไม่ได้คิดตัวมาแต่กำเนิด และไม่ได้มีรูปแบบเหมือนกันทุกคนอย่างแนวคิดของ มาสโลว์ เซอร์ชเบอร์ก หรือ อัลเดอร์เฟอร์ แมคคลีแลนด์ได้ทำการทดลองโดยใช้แบบทดสอบการรับรู้ของบุคคล โดยให้บุคคลนำเสนอภาพต่าง ๆ เพื่อวัดความต้องการของมนุษย์ หลังจากวิเคราะห์ผล แล้วจึงสรุปว่า ความต้องการของมนุษย์แบ่งออกเป็น 3 ประการ ดังนี้

3.1 ความต้องการความสำเร็จ (Need for Achievement : nAch) เป็นความต้องการที่จะทำงานที่มีความท้าทายให้บรรลุผลสำเร็จ มีมาตรฐานในการทำงานสูง

3.2 ความต้องการอำนาจ (Need for Power : nPow) เป็นความต้องการที่จะมีอิทธิพลเหนือคนอื่น มีความรับผิดชอบต่อบุคคลอื่น ต้องการความเป็นผู้นำ ต้องการให้ผู้อื่นยกย่องและยอมรับ

3.3 ความต้องการความสัมพันธ์ (Need for Affiliation : nAff) เป็นความต้องการการยอมรับจากบุคคลอื่น ความเป็นมิตร ความต้องการเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม สัมพันธภาพและมิตรไมตรีจากบุคคลอื่น

บุคคลที่มีความต้องการความสำเร็จ จะชอบการแข่งขัน ชอบตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย และมีความกระตือรือร้นสูง บุคคลประเภทนี้จะเกิดความพึงพอใจเมื่อสามารถปฏิบัติงานได้ประสบความสำเร็จด้วยความพยายามของตนเอง เงินหรือรางวัลใด ๆ ที่ได้รับเป็นเพียงประจักษ์พยานของความสำเร็จเท่านั้น ไม่ใช่สิ่งจูงใจโดยตรง บุคคลประเภทนี้ต้องการการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ มักชอบทำงานคนเดียว ประสบความสำเร็จในการเป็นผู้ประกอบการขนาดเล็ก แต่ไม่ค่อยประสบความสำเร็จทางด้านความสัมพันธ์กับบุคคลในองค์กรขนาดใหญ่ ผู้นำจึงควรมอบหมายงานที่มีความท้าทาย และสามารถบรรลุผลได้ โดยอาจเป็นประเภทงานที่ต้องการความสามารถของบุคคลเพียงคนเดียว บุคคลประเภทนี้ก็จะกลายเป็นบุคคลที่มีคุณค่าขององค์กร ในส่วนของบุคคลที่มีความต้องการความสัมพันธ์มักชอบทำงานร่วมกับบุคคลอื่น ชอบงานประสานสัมพันธ์ บุคคลประเภทนี้จะเป็นนักประสานงานที่ประสบความสำเร็จ ผู้นำจึงควรมอบงานที่ตรงกับบุคลิกลักษณะและความต้องการของบุคคล

บุคคลประเภทที่มีความต้องการอำนาจ มักเป็นบุคคลที่เจริญเติบโตในหน้าที่การงานในระดับสูงขององค์กร ซึ่งแบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ ความต้องการอำนาจส่วนตัว (Personal power) เป็นความต้องการอำนาจเพื่อผลประโยชน์ของตนเอง แสวงหาผลประโยชน์ให้ตนเอง ไม่ใช่เพื่อองค์กร อีกประเภทหนึ่งคือ ความต้องการอำนาจเพื่อสถาบัน (Institution power) เป็นอำนาจเพื่อร่วมทำงานกับบุคคลอื่นเพื่อแก้ปัญหาหรือส่งเสริมให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย อุตสาหกรรมเพื่อ

องค์การ เป็นบุคคลที่ผู้นำควรส่งเสริมให้มีตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้น เพื่อให้มีอิทธิพลต่อการใช้อำนาจในการพัฒนาองค์การ

นอกจากนั้น แมคคลีแลนค์ ยังมีความเชื่อว่า ความต้องการเป็นสิ่งที่แสวงหาและเรียนรู้ได้โดยประสบการณ์ หรือการฝึกอบรม เด็กที่เติบโตมาจากประสบการณ์ประเภทใดเมื่อโตขึ้นก็จะมีโอกาสที่จะเป็นบุคคลที่มีความต้องการประเภทนั้น

4. ทฤษฎีการจูงใจ ERG ของอัลเดอร์เฟอร์ (Alderfer's ERG Theory)

อัลเดอร์เฟอร์ (Alderfer) ได้นำความรู้ทางด้านความต้องการของมาสโลว์และเฮอรัซเบอร์กมาสร้างรูปแบบการจูงใจใหม่ที่คล้ายคลึงกัน เรียกว่า ทฤษฎี ERG (ERG Theory) โดยไม่ได้คำนึงว่าความต้องการใดเกิดก่อนหรือเกิดหลัง ความต้องการหลาย ๆ อย่างอาจเกิดขึ้นพร้อม ๆ กัน ทฤษฎี ERG จะแบ่งความต้องการของมนุษย์ออกเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

4.1 ความต้องการความอยู่รอด (E – Existence Needs) เป็นความต้องการพื้นฐานทางร่างกายของมนุษย์ เพื่อให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ได้ เช่น อาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย ยารักษาโรค ความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน เป็นต้น หากเป็นการทำงานในองค์การ ความต้องการระดับนี้คือ ค่าจ้าง ค่าตอบแทน สภาพการทำงาน สัญญาว่าจ้าง เป็นต้น

4.2 ความต้องการความสัมพันธ์ (R – Relatedness Needs) เป็นความต้องการในเชิงมนุษย์สัมพันธ์ ความต้องการเชิงสังคม ความผูกพัน การยอมรับ

4.3 ความต้องการความก้าวหน้า (G – Growth Needs) เป็นความต้องการในระดับสูงของบุคคล การพัฒนา การเปลี่ยนแปลงสถานภาพ ความเติบโต ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ความต้องการความรับผิดชอบ การปฏิบัติงานด้วยความรู้ความสามารถและความต้องการความสำเร็จในชีวิต

ทฤษฎี ERG มีส่วนคล้ายและแตกต่างจากทฤษฎีของมาสโลว์ โดยมีแนวคิดที่ซับซ้อนกว่า ความต้องการอาจเป็นไปได้ทั้งสูงขึ้นและน้อยลง กล่าวคือ หากความต้องการระดับใดได้รับการตอบสนองน้อย ความต้องการประเภทนั้นจะมีอยู่สูง เช่น หากต้องการเงินค่าตอบแทนสูงแต่ได้น้อย จะมีความต้องการเงินเดือนสูงขึ้น หากความต้องการในระดับต่ำกว่าได้รับการตอบสนองแล้ว จะทำให้ความต้องการที่อยู่สูงขึ้นเพิ่มมากขึ้น เช่น หากได้รับเงินเดือนสูงขึ้นจนพึงพอใจแล้ว ก็จะต้องการยอมรับ หรือตำแหน่งงานที่สูงขึ้น และหากความต้องการที่อยู่ในระดับสูงกว่าไม่ได้รับการตอบสนอง หรือได้รับการตอบสนองน้อยก็จะมีความต้องการในระดับต่ำกว่าลงไปมีความสำคัญมาก เช่น ไม่มีโอกาสได้รับตำแหน่งงานใหม่ ก็จะหันมาให้ความสนใจกับเพื่อนร่วมงานมากขึ้นเพื่อต้องการการยอมรับสูงขึ้น เป็นต้น

สรุปได้ว่า การศึกษาทฤษฎีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน 1) ทฤษฎีลำดับความต้องการของมาสโลว์ มีแนวคิดหลักที่ว่าความต้องการของมนุษย์สามารถจัดลำดับขั้นได้ เมื่อความต้องการในลำดับใดบรรลุผลแล้ว ก็จะไม่เป็นตัวจูงใจอีก แต่ความต้องการในลำดับสูงกว่าจะเป็นตัวจูงใจแทน ความต้องการในระดับนี้จะเป็นแรงจูงใจที่กระตุ้นให้มนุษย์ใฝ่หา 2) ทฤษฎี 2 ปัจจัยของเฮิร์ซเบิร์ก เป็นอีกทฤษฎีหนึ่งที่กล่าวถึงปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน เรียกว่า ปัจจัยจูงใจ และปัจจัยที่อาจทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน เรียกว่าปัจจัยค้ำจุนหรือปัจจัยชำระรักษา 3) ทฤษฎีความต้องการความสำเร็จของแมคคลีแลนด์ มีความเห็นว่า ความต้องการของมนุษย์นั้น ไม่ได้ติดตัวมาแต่กำเนิด และไม่ได้มีรูปแบบเหมือนกันทุกคน นอกจากนี้ยังมีความเชื่อว่า ความต้องการเป็นสิ่งที่แสวงหาและเรียนรู้ได้โดยประสบการณ์หรือการฝึกอบรม และ 4) ทฤษฎีการจูงใจ ERG ของอัลเดอร์เฟอร์ กล่าวว่าความต้องการหลาย ๆ อย่างอาจเกิดขึ้นพร้อม ๆ กัน หากความต้องการระดับใดได้รับการตอบสนองน้อยความต้องการประเภทนั้นจะมีอยู่สูง กล่าวได้ว่าทฤษฎีกลุ่มนี้ต่างมุ่งเน้นไปยังความต้องการของมนุษย์ที่มีผลจูงใจให้เกิดพฤติกรรม ซึ่งจะช่วยให้ผู้นำเข้าใจได้ว่าแรงจูงใจของมนุษย์เกิดจากอะไร มนุษย์ต้องการอะไร ผู้นำจึงควรมอบหมายงานให้เหมาะสมกับความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้ผลของงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนด

จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สรุปได้ว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู หมายถึง แรงผลักดันและกระตุ้นความรู้สึภายในให้เกิดความต้องการ ความปรารถนาที่จะปฏิบัติงานของครู เนื่องจากได้รับปัจจัยต่าง ๆ เป็นการตอบแทน เพื่อตอบสนองความต้องการตามธรรมชาติ ทั้งที่เป็นความต้องการทางด้านร่างกายและจิตใจ ซึ่งผู้วิจัยได้ให้ความสนใจทฤษฎีการจูงใจ ERG ของอัลเดอร์เฟอร์ ในการศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา โดยแบ่งความต้องการของมนุษย์ออกเป็น 3 กลุ่ม คือ

1. ความต้องการความอยู่รอด (E – Existence Needs) หมายถึง ความต้องการพื้นฐานทางร่างกายของมนุษย์เพื่อให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ได้
2. ความต้องการความสัมพันธ์ (R – Relatedness Needs) หมายถึง ความต้องการในเชิงมนุษยสัมพันธ์ ความต้องการเชิงสังคม ความผูกพัน การยอมรับ
3. ความต้องการความก้าวหน้า (G – Growth Needs) หมายถึง ความต้องการในระดับสูงของบุคคล ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ความต้องการความสำเร็จในชีวิต

ทฤษฎีการจูงใจ ERG ของอัลเดอร์เฟอร์ เป็นทฤษฎีที่ปรับมาจากลำดับความต้องการของมาสโลว์ (Maslow) ลดความต้องการ 5 ประเภท เป็น 3 ประเภท ซึ่งเป็นการอธิบายลำดับความต้องการที่ค่อนข้างชัดเจนกว่า เหมาะที่จะใช้ศึกษาเรื่องแรงจูงใจของครูได้เป็นอย่างดี

ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

องค์การทางการศึกษาประกอบไปด้วยบุคคลจำนวนมาก ทุกคนล้วนมีแนวคิด การแสดงออกของพฤติกรรม และความต้องการที่แตกต่างกัน เป็นหน้าที่ของผู้นำที่จะต้องบริหารจัดการและจูงใจให้บุคคลเหล่านั้นทุ่มเทร่างกาย แรงใจ และสติปัญญาเพื่อร่วมกันสร้างสรรค์องค์การให้บรรลุเป้าหมายตามต้องการ ผู้นำทุกคนจึงต้องมีความรู้ ความเข้าใจ ในเรื่องของความคาดหวัง แรงจูงใจของบุคคล และการประยุกต์ใช้แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิผลของงานตามเป้าหมายที่ต้องการ (พรสวรรค์ ศิริศาสนันท์. 2555 : 213) แรงจูงใจเป็นตัวกระตุ้น (Drives) ตัวกำหนดทิศทางของพฤติกรรมและช่วยให้พฤติกรรมการทำงานที่เหมาะสมคงสภาพอยู่ได้ นับว่าเป็นเรื่องสำคัญที่ไม่ควรมองข้าม ในการนำแรงจูงใจไปใช้ในการบริหารงาน เพราะจะทำให้งานประสบความสำเร็จและเกิดความผูกพันต่อองค์การ (ภารดี อนันต์นาวิ. 2555 : 134 – 135)

ผู้บริหารถึงแม้จะมีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่แล้ว แต่ขาดความสามารถในการเข้ากับคน และไม่สามารถจูงใจให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานให้ได้ผลดีแล้ว ย่อมเป็นที่แน่นอนว่าจะไม่สามารถบริหารงานให้องค์การนั้นดำเนินการไปด้วยดีหรือมีประสิทธิภาพได้ การทำงานใด ๆ โดยมุ่งแต่ผลผลิตของงานและการให้รางวัลทางเศรษฐกิจ ไม่ช่วยให้ผลผลิตของงานดีขึ้น แต่ความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างกับลูกจ้างหรือระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาต่างหาก ซึ่งถ้าเป็นไปในทางที่ดีแล้วจะช่วยให้ผลผลิตของงานดีขึ้น การบริหารงานในองค์การจึงเน้นถึงความสำคัญของมนุษย์ทุกคน ความสัมพันธ์ระหว่างกัน และคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลเป็นสำคัญ (จันทร์ธานี สงวนนาม. 2553 : 263) ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของดาฟท์ (Daft, 2003 : 135 – 136) ว่าการทำงานเป็นทีมเพิ่มแรงจูงใจและความสามารถในการปฏิบัติของแต่ละบุคคล การทำงานเป็นทีมเป็นวิวัฒนาการให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ ช่วยแก้ปัญหาอุปสรรค อีกทั้งกระตุ้นให้คนทุ่มเทจิตใจและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

ผู้นำนั้นมีหลายรูปแบบมิได้มีเพียงอย่างลักษณะใดลักษณะหนึ่งเพียงอย่างเดียว ปัจจัยสำคัญในการที่เป็นผู้นำที่แท้จริงนั้น ได้แก่การที่ผู้นำได้รับการยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชา การที่ผู้นำจะได้รับการยอมรับนั้น ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการทำงานเป็นทีม มีความสามารถด้านต่าง ๆ ในการที่จะสร้างทีมงานและผูกใจทีมงานเหล่านั้นเพื่อก่อให้เกิดความร่วมมือในองค์การ โดยธรรมชาติแล้วพฤติกรรมการแสดงออกของผู้นำจะต้องเป็นสิ่งที่อยู่ในสายตาของทุกคนในองค์การ และมีแนวโน้มที่จะเป็นต้นแบบของพฤติกรรมของบุคลากรทั้งหลาย ผู้นำจึงต้องมีความระมัดระวังที่จะแสดงออกในสิ่งที่เหมาะสมกับสถานภาพของตนเอง การเสแสร้งแสดงออกในสิ่งที่ไม่ใช่ตัวตนที่แท้จริงของผู้นำจะไม่เกิดประโยชน์อันใดในระยะยาว พฤติกรรมที่เกิดจากลักษณะที่แท้จริงของบุคคล จะทำให้พนักงานสามารถพิจารณาได้อย่างชัดเจน ปัจจัยเหล่านี้ทำให้บุคคลแต่ละบุคคลมี

ความแตกต่างกันในแง่ของการเป็นผู้นำ อย่างไรก็ตามก็ตีความสามารถอันเกิดจากการเรียนรู้เช่นความรู้เฉพาะด้าน ความสามารถในการทำงานเป็นระบบ และความมีระเบียบเรียบร้อยในการทำงานก็จะเป็นสิ่งที่สมาชิกสามารถเรียนรู้และเกิดความนิยมนกย่องในตัวผู้นำ การให้กำลังใจและสนับสนุน ส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชา พฤติกรรมนี้จะเป็นสิ่งที่คอยบำรุงรักษาจิตใจพนักงาน มิใช่เพียงแต่จัดฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้และการให้สิ่งจูงใจในรูปแบบเงินตราจะเพียงพอ แต่ยังรวมไปถึงการสร้างขวัญและกำลังใจจากพฤติกรรมส่วนบุคคลของผู้นำ ถึงจะมีส่วนสนับสนุนการบำรุงขวัญกำลังใจในระยะยาว การเป็นผู้นำแบบใดนั้นก็ขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้นำในการนำองค์การไปสู่ความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ (เนตร์พัฒนา ยาวีราช. 2552 : 141 – 142)

อย่างไรก็ตาม นักทฤษฎีและนักวิจัยยังมีความเชื่อว่าแรงจูงใจยังเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์การหรือหน่วยงานอยู่ ผู้ปฏิบัติงานและผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญกับแรงจูงใจ โดยเฉพาะแรงจูงใจภายในที่เกิดขึ้นในความรู้สึกนึกคิดของผู้ปฏิบัติงานทุกคน ซึ่งเป็นสิ่งที่ถาวรไม่ว่าจะเป็นความสนใจความต้องการ หรือเจตคติ ล้วนแต่ก่อให้เกิดแรงบันดาลใจในการทำงานของผู้ร่วมทุกฝ่าย เพราะนอกจากจะช่วยให้บรรลุเป้าหมายส่วนตัวของทุกคนแล้วยังจะช่วยให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงานอีกด้วย (ภารดี อนันต์นาวิ. 2555 : 136) เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2556 : 11) กล่าวว่าวิธีการนำของผู้นำโดยมีการขับเคลื่อนมาจากแรงจูงใจของผู้นำนั้น ในโลกแห่งความเป็นจริงเราไม่สามารถใช้ระบบการนำแบบหนึ่งแบบใดให้เป็นแบบตายตัวได้ เพราะแรงจูงใจแต่ละแบบนั้น ขาดความครบถ้วน ซึ่งอาจส่งผลเสียต่อทีมงานและเป้าหมายของงานในภาพรวมได้ เช่น การมุ่งเน้นที่ความสำเร็จของงานหรือความสัมพันธ์กับคนอย่างใดอย่างหนึ่ง จะเกิดปัญหาที่งานไม่ได้รับการพัฒนาอย่างเต็มศักยภาพ ผู้ที่ต้องการพัฒนาตนเองสู่การเป็นผู้นำที่ดีและประสบความสำเร็จนั้น จำเป็นต้องเรียนรู้ข้อดีของลักษณะแรงจูงใจของผู้นำแต่ละแบบและเลือกที่จะดึงส่วนดีเหล่านั้นมาผสมผสานเป็นเอกลักษณ์การนำของตน

สรุปได้ว่า การบริหารงานนั้นจะต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ทุกประการ เพราะว่าการดำเนินงานต่าง ๆ มิใช่เพียงกิจกรรมที่ผู้บริหารจะทำลำพังเพียงคนเดียว แต่ยังมีเพื่อนร่วมงานอีกหลายคนที่มีส่วนทำให้งานนั้นประสบความสำเร็จ จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะนำเอาเทคนิควิธีและกระบวนการบริหารที่เหมาะสมมาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา พฤติกรรมของผู้บริหารจึงเป็นศิลปะของการมีอิทธิพลต่อคนอื่น ๆ เพื่อความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ ขณะที่แรงจูงใจในการทำงานเป็นระดับความรู้สึกที่ดีและไม่ดีของแต่ละบุคคลที่เกี่ยวข้องกับงานของเขา ผู้บริหารนอกจากจะมุ่งทำงานเพื่อความสำเร็จขององค์การแล้ว ยังต้องสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้เกิดขึ้นกับผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย เพราะความพึงพอใจในการทำงานมีอิทธิพลต่อความสำเร็จขององค์การ แรงจูงใจจึงมีความสัมพันธ์กับความต้องการอย่างแยกไม่ออก

และต่างก็เป็นตัวเร่งที่สำคัญให้คนทำงานอย่างมีทิศทางและมีเป้าหมาย การใช้วิธีการสร้างความสัมพันธ์โดยการจูงใจจึงนับว่ามีความสำคัญต่อการบริหารงานและผู้บริหารอย่างยิ่ง จึงกล่าวได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู และนำไปสู่การบริหารงานที่มีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จต่อไป

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยต่างประเทศ

วิล (Wile, 1983 : 51 – 52) ได้ศึกษาปัจจัยที่ทำให้ครูรักโรงเรียน และสามารถปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ พบว่า ปัจจัยที่ทำให้ครูรักโรงเรียนและสามารถปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ มีอยู่ 6 ประการ คือ การมีสถานที่ที่มีความสะดวกสบาย มีความสวยงามและมีชีวิตชีวา การมีอุปกรณ์และเครื่องมือในการใช้งานอย่างเพียงพอ การมีความรู้สึกรู้ว่าเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน การมีส่วนร่วมในการสร้างความสัมพันธ์ให้กับหมู่คณะ การมีอิสระในการเลือกวิธีการทำงาน

บินนี่ (Binnie, 1985 : 450 – A) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ของการจูงใจในการทำงาน องค์ประกอบคัดสรรทางสถานการณ์และตำแหน่งของการควบคุม กับความพึงพอใจในการทำงาน องค์ประกอบคัดสรรทางสถานการณ์และตำแหน่งของการควบคุม กับความพึงพอใจในการทำงานของครู ในเมืองฮิลส์บรูค รัฐฟลอริดา พบว่า 1) การจูงใจในการทำงานสามารถอธิบายได้ประมาณ 11% ของตัวแปร 2) ความพึงพอใจในการทำงานของครูที่อยู่ในโรงเรียนขนาดใหญ่หรือเล็กไม่แตกต่างกัน ความพึงพอใจในการทำงานของครูที่มีประสบการณ์ทางการสอนมากหรือน้อยไม่แตกต่างกัน 3) ไม่มีความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงานกับการขาดงาน และไม่มีความสัมพันธ์กันระหว่างความพึงพอใจในการทำงานกับตำแหน่งของการควบคุมภายใน

ไฮซิงเกอร์ (Heisinger, 1994 : 291) ได้ศึกษาปัจจัยที่กระตุ้นให้ครูอยากทำงานเพื่อพัฒนาวิชาชีพของตนเอง พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลมากที่สุดคือ ปัจจัยภายใน โดยเรียงลำดับความสำคัญ ดังนี้ 1) ปัจจัยความอยากพัฒนาตนเอง 2) ปัจจัยความต้องการทางด้านสังคม 3) ปัจจัยทางด้านร่างกาย 4) ปัจจัยทางด้านสถานภาพ 5) ปัจจัยทางด้านความปลอดภัย

โอโคมากะ (Ogomaka, 2002 : 3563 – A) ได้ทำการวิจัยเรื่ององค์ประกอบของแรงจูงใจของครูในโรงเรียนสอนศาสนาในลอสแอนเจลิส พบว่า ปัจจัยที่เป็นแรงจูงใจ คือ การได้รับความเจริญก้าวหน้าในงาน รองลงมา ได้แก่ การได้รับการยอมรับนับถือ ผลสัมฤทธิ์ในงาน ข้อตกลงทางศาสนา ส่วนความสัมพันธ์กับครูและนักเรียน ความสนับสนุนจากผู้ปกครอง ความมั่นคงปลอดภัย และเงินเดือน ไม่มีผลต่อแรงจูงใจของงาน การได้รับการยอมรับนับถือโอกาสที่จะก้าวหน้าและแรงจูงใจภายนอก ได้แก่ นโยบายของเงินเดือน ความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น และสภาพการทำงานมี

ผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเป็นอย่างมาก จากการวิจัยพบว่าปัจจัยที่เป็นแรงจูงใจ คือ ปัจจัยที่เกิดขึ้นจากปัจจัยภายนอก และปัจจัยภายในมีผลต่อแรงจูงใจของการทำงาน

งานวิจัยในประเทศ

ศิริพร จันทศรี (2550 : 74 – 75) ได้ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ที่มีระดับการรับรู้ความสามารถของตนแตกต่างกัน พบว่า 1) ครูโรงเรียนเอกชนที่มีระดับการรับรู้ความสามารถของตนในระดับสูง และต่ำ มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในแต่ละด้านและโดยรวมอยู่ในระดับสูง ส่วนครูโรงเรียนเอกชนที่มีระดับการรับรู้ความสามารถของตนในระดับปานกลางมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในแต่ละด้านและโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และพบว่าการรับรู้ความสามารถของตนมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานทั้งโดยรวมและรายด้าน 2) ครูโรงเรียนเอกชนที่มีการรับรู้ความสามารถของตนในระดับสูง ปานกลาง และต่ำ มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อทำการเปรียบเทียบความแตกต่างของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวม ระหว่างกลุ่มที่มีการรับรู้ความสามารถของตนสูงกับปานกลางสูงกับต่ำ และปานกลางกับต่ำพบว่ามีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทุกคู่ 3) ครูโรงเรียนเอกชนที่มีการรับรู้ความสามารถของตนสูง ปานกลาง และต่ำมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในด้านความรับผิดชอบ ด้านการยอมรับนับถือ ด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อทำการเปรียบเทียบความแตกต่าง พบว่าครูโรงเรียนเอกชนที่มีระดับการรับรู้ความสามารถของตนในระดับสูงกับปานกลาง มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานทั้งสามด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนครูโรงเรียนเอกชนที่มีระดับการรับรู้ความสามารถของตนในระดับสูงกับต่ำ มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และครูโรงเรียนเอกชนที่มีระดับการรับรู้ความสามารถของตนอยู่ในระดับปานกลางกับต่ำ มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านความรับผิดชอบ ด้านการยอมรับนับถือ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ยุพาภรณ์ ขานพล (2551 : 95 – 98) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์ เขต 2 พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยรวม ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง อยู่ในระดับสูง แรงจูงใจของครูในภาพรวมอยู่ในระดับสูง โดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ แรงจูงใจใฝ่สัมพันธภาพ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และแรงจูงใจใฝ่อำนาจ ตามลำดับ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร โดยรวมกับแรงจูงใจของครูปฏิบัติงานโดยรวม ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โดยรวมกับ

แรงจูงใจของครูปฏิบัติงานโดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ด้านการบริหารแบบวางเฉย และแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการมุ่งสัมพันธ์เป็นรายคนสามารถใช้เป็นตัวพยากรณ์แรงจูงใจโดยรวม โดยมีค่าอำนาจพยากรณ์ร้อยละ 28.2

สำราญ แสงจันทร์ (2551 : 48 – 49) ได้ศึกษาศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้อำนวยการสถานศึกษาตามความต้องการของครูอำเภอนาทวี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสงขลา เขต 3 พบว่า 1) พฤติกรรมผู้นำของผู้อำนวยการสถานศึกษาตามความต้องการของครูอำเภอนาทวี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสงขลา เขต 3 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) เปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำของผู้อำนวยการสถานศึกษาตามความต้องการของครูอำเภอนาทวี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสงขลา เขต 3 จำแนกตามตัวแปร เพศ ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานและขนาดสถานศึกษาที่ครูปฏิบัติงาน ในภาพรวมและรายมิติไม่แตกต่างกัน

ดวงสมพร สำราญเจริญ (2552 : 134 – 136) ได้ศึกษาความสัมพันธ์พฤติกรรมของผู้บริหารกับประสิทธิผลการจัดการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต 3 พบว่า 1) ผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต 3 มีพฤติกรรมในการจัดการศึกษาโดยรวมและรายด้านคือ พฤติกรรมผู้นำทางวิชาการ และพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมาก 2) ประสิทธิผลการจัดการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต 3 โดยรวมและรายด้านคือ ด้านความสามารถในการปรับตัวของสถานศึกษา ด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง ด้านความสามารถในการแก้ปัญหาภายในสถานศึกษา และด้านความพึงพอใจในการทำงานอยู่ในระดับมาก 3) พฤติกรรมของผู้บริหารในการจัดการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต 3 โดยรวมและรายด้านทุกด้าน มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับสูง โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ .89

กันยา เทพกัน (2553 : 74 – 76) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตบางนา กรุงเทพมหานคร พบว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมีภาวะผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ และแบบมุ่งงานอยู่ในระดับมาก ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูทั้ง โดยรวมและรายด้านทุกด้านมีความสัมพันธ์กันทางบวก

โกมล บัวพรหม (2553 : 58 – 60) ได้ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุวราชบุรีธานี เขต 3 พบว่า 1) ครู โรงเรียนมัธยมศึกษา

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก โดยเรียงค่าเฉลี่ยจากสูงที่สุดไปหาต่ำที่สุด ตามลำดับ คือ ด้านงานที่ทำในปัจจุบัน ด้านเพื่อนร่วมงาน ด้านผู้บังคับบัญชาชั้นต้น ด้านการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งและด้านเงินเดือนค่าตอบแทน และสวัสดิการ 2) ครูที่มีเพศต่างกันมีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน 3) ครูที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานต่างกันมีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยภาพรวมไม่แตกต่างกันและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 คือ ด้านงานที่ทำในปัจจุบัน โดยครูที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน 21 ปีขึ้นไป มีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากกว่าครูที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน 1 – 10 ปี

ธีรดา สืบวงษ์ชัย (2553 : 85 – 88) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 พบว่า 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านภาวะผู้นำแบบมุ่งงานและด้านภาวะผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 อยู่ในระดับมาก 2) ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 จำแนกตามเพศ ระดับการศึกษา และประสบการณ์การทำงานอยู่ในระดับมาก 3) ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาสังกัดจังหวัดจันทบุรี เขต 2 ที่มีเพศ ระดับการศึกษา และประสบการณ์การทำงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นโดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ 4) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 มีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สุภาวดี นพจรจินดา (2553 : 232 – 239) ได้ศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข พบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ 1) ผู้นำวิสัยทัศน์ 2) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง 3) ผู้นำทางวิชาชีพ 4) ผู้นำจริยธรรม 5) ผู้นำสร้างแรงบันดาลใจ 6) ผู้นำคำนึงถึงความ เป็นปัจเจกบุคคล 7) ผู้นำด้านเทคโนโลยี มีความเหมาะสม มีความเป็นไปได้ ถูกต้องและสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้สอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีของการวิจัย

ขวัญใจ เกตุอุดม (2554 : 61 – 63) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี พบว่า 1) ผู้บริหารสถานศึกษามีพฤติกรรมผู้นำโดยรวมอยู่ในระดับมาก คือ พฤติกรรมผู้นำที่เน้นงาน พฤติกรรมผู้นำที่เน้นการเปลี่ยนแปลง และพฤติกรรมผู้นำที่เน้นความสัมพันธ์ ตามลำดับ 2) ประสิทธิผลของโรงเรียนโดยรวมอยู่ในระดับมาก คือ ผลในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน

ผลของการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง และผลการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก ตามลำดับ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี เป็นไปในทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จิตวดี เนียมสุวรรณ (2554 : 99 – 104) ได้ศึกษารูปแบบภาวะผู้นำ แรงจูงใจภายในที่มีอิทธิพลต่อความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน กรณีศึกษา ธนาคารกรุงไทย จำกัดมหาชน พบว่า 1) พนักงานธนาคารกรุงไทยมีการรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมากกว่ารูปแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง มีแรงจูงใจภายในและความคิดสร้างสรรค์ อยู่ในระดับสูง 2) พนักงานกรุงไทยมีคุณสมบัติส่วนบุคคล คือ เพศและระดับการศึกษา แตกต่างกัน มีแรงจูงใจภายใน และความคิดสร้างสรรค์แตกต่างกัน 3) ความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานธนาคารกรุงไทย มีความสัมพันธ์กับรูปแบบภาวะผู้นำและแรงจูงใจภายใน 4) ภาวะผู้นำไม่มีอำนาจในการพยากรณ์ระดับความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานธนาคารกรุงไทย แต่แรงจูงใจภายในมีอำนาจในการพยากรณ์ระดับความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานกรุงไทย

บุญเดือน กามินี (2554 : 74 – 76) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานครูเทศบาลในจังหวัดชลบุรี พบว่า 1) พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนเทศบาลในจังหวัดชลบุรี โดยรวมอยู่ในระดับมาก เรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ พฤติกรรมผู้นำแบบให้การสนับสนุน พฤติกรรมผู้นำแบบมีส่วนร่วม พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ และพฤติกรรมผู้นำแบบบงการ 2) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานครูเทศบาลในจังหวัดชลบุรี โดยรวมอยู่ในระดับมาก เรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ความต้องการความผูกพัน ความต้องการความสำเร็จ และความต้องการอำนาจ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานครูเทศบาลในจังหวัดชลบุรี

ศุภชัย ขาวพา (2554 : 102 – 103) ได้ศึกษาความพึงพอใจของครูที่มีต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหาร โรงเรียนสำนักงานเขตหนองจอก สังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า ความพึงพอใจของครูที่มีต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหาร โรงเรียนสำนักงานเขตหนองจอก สังกัดกรุงเทพมหานคร ในภาพรวม 4 ด้าน อยู่ในระดับมาก เรียงลำดับดังนี้ ด้านบริหารวิชาการ ด้านบริหารงานทั่วไป ด้านบริหารงานบุคคล และด้านบริหารงบประมาณ ผลการเปรียบเทียบความพึงพอใจของครูที่มีต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหาร โรงเรียนสำนักงานเขตหนองจอก สังกัดกรุงเทพมหานคร จำแนกตามเพศ ประสบการณ์และขนาดโรงเรียน พบว่า ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

กาญจนา คล่องแคล่ว (2555 : 188 – 197) ได้ศึกษาการพัฒนากลยุทธ์การสร้างแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานของครูใน โรงเรียนมัธยมขนาดกลางในจังหวัดกำแพงเพชร พบว่า 1) ความต้องการแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูใน โรงเรียนมัธยมขนาดกลางในจังหวัดกำแพงเพชร อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านความสำเร็จในชีวิต รองลงมา คือ ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ด้านความรับผิดชอบ ด้านปัจจัยภายนอก และด้านการยอมรับนับถือ ตามลำดับ 2) ผลการประเมินกลยุทธ์การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูใน โรงเรียนมัธยมขนาดกลางในจังหวัดกำแพงเพชร พบว่า ด้านความเหมาะสม ด้านความเป็นไปได้และด้านความเป็นประโยชน์ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก

จิรปรีชา แผ่นสุวรรณ (2556 : 73 – 75) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษาอำเภอแก่งสนามนาง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 6 พบว่า 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาอำเภอแก่งสนามนาง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 6 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานโรงเรียนประถมศึกษาอำเภอแก่งสนามนาง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 6 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 3) ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษาอำเภอแก่งสนามนาง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 6 โดยรวมและรายด้านอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ดวงพร ว่องสุนทร (2556 : 92 – 97) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษากับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 พบว่า 1) การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านเรียงลำดับจากมากไปน้อย คือ อำนาจอ้างอิง อำนาจเชี่ยวชาญ แเบะอำนาจจำแนกตามกฎหมาย 2) ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านเรียงตามลำดับจากมากไปน้อย คือ ความมั่นคงในการทำงาน ความรับผิดชอบในหน้าที่การงาน และความสัมพันธ์กันภายในองค์กร และ 3) การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับมากกับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

เสาวลักษณ์ ฌ รังสี (2556 : 60 – 62) ได้ศึกษาแรงจูงใจและแนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูใน โรงเรียนกลุ่มสหวิทยาเขตระยอง 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 พบว่า 1) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูใน โรงเรียนกลุ่มสหวิทยา

เขตระของ 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก เรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย สามอันดับแรก ได้แก่ ด้านความต้องการความสัมพันธ์ด้านความต้องการความเจริญก้าวหน้า และด้านความต้องการเพื่อดำรงอยู่ 2) แรงงูใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนกลุ่มสหวิทยาเขตระของ 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกตามเพศ โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้นด้านความต้องการความสัมพันธ์ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3) แรงงูใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนกลุ่มสหวิทยาเขตระของ 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้นด้านความต้องการเพื่อการดำรงอยู่ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 4) แรงงูใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนกลุ่มสหวิทยาเขตระของ 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกตามรายได้ โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้นด้านความต้องการความสัมพันธ์ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ 5) แนวทางการเสริมสร้างแรงงูใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนกลุ่มสหวิทยาเขตระของ 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ได้แก่ ควรมอบหมายงานในปริมาณที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ ผู้บังคับบัญชาควรให้ความเป็นกันเองกับครูอย่างทั่วถึง และเท่าเทียมกัน และควรยกย่องครูผู้ปฏิบัติงานสอนว่าเป็นบุคคลสำคัญคนหนึ่งที่ทำให้โรงเรียนเจริญก้าวหน้า

ณปภัช อำพลิน (2557 : 76 – 78) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงงูใจในการทำงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระถมศึกษาพิษณุโลก เขต 1 พบว่า 1) แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระถมศึกษาพิษณุโลก เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาตามรูปแบบภาวะผู้นำแต่ละแบบ พบว่าผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำมากทั้ง 4 แบบ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน ภาวะผู้นำแบบมุ่งผลสำเร็จ และภาวะผู้นำแบบสั่งการ 2) แรงงูใจในการทำงานของครู โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านครูมีแรงงูใจในการทำงานอยู่ในระดับมากทั้ง 2 ด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ปัจจัยงูใจ และปัจจัยค้ำจุน 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงงูใจในการทำงานของครู มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับต่ำที่ระดับ .05 ส่วนใหญ่อยู่ในระดับต่ำและมีความสัมพันธ์ทางบวกเมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ตามรูปแบบภาวะผู้นำทั้ง 4 แบบ พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่มีความสัมพันธ์สูงสุด คือ ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับแรงงูใจในการทำงานของครู ความสัมพันธ์ภาวะผู้นำในระดับ

รองลงมา คือ ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการทำงานของครู ส่วนความสัมพันธ์ภาวะผู้นำลำดับสุดท้าย คือ ภาวะผู้นำมุ่งความสำเร็จของงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการทำงานของครู

นารินทร์ บัทรประโคน (2557 : 66 – 67) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูกับประสิทธิผลของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 3 พบว่า 1) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูใน โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาบุรีรัมย์ เขต 3 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) ประสิทธิผลของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาบุรีรัมย์ เขต 3 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 3) ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูกับประสิทธิผลของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 3 มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับมาก

เมตตา สอนเสนา (2557 : 128 – 131) ได้ศึกษาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 พบว่า 1) ภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 3) ภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน มีความสัมพันธ์มากอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 4) ภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน พบว่ามี 4 ด้านที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ได้แก่ ด้านการสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ด้านการบริหารหลักสูตรการเรียนการสอน ด้านการพัฒนาศักยภาพของนักเรียน และด้านกรนิเทศและการประเมินผลการปฏิบัติงานสอน

อภิเชก วรรณไชย (2559 : 112 – 115) ได้ศึกษาพฤติกรรมผู้บริหารตามจรรยาบรรณของวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา ตามทัศนะของครูในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 7 พบว่า พฤติกรรมผู้บริหารตามจรรยาบรรณของวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา ตามทัศนะของครูในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 7 โดยภาพรวมทุกด้านอยู่ในระดับมาก และผลการเปรียบเทียบพฤติกรรมผู้บริหารตามจรรยาบรรณของวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา ตามทัศนะของครูในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 7 จำแนกตามเพศ ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง และตามขนาดโรงเรียน โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู จะเห็นได้ว่า ผู้นำหรือผู้บริหารคือบุคคลที่มี

อำนาจ มีบทบาทหรือมีอิทธิพลมากกว่าบุคคลอื่น สามารถโน้มน้าวใจหรือจูงใจให้บุคคลปฏิบัติตามได้ และได้รับการยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความเต็มใจ ผู้นำหรือผู้บริหารจึงจำเป็นต้องตระหนักถึงความสำคัญของการแสดงพฤติกรรมความเป็นผู้นำขององค์กรนั้น ๆ เพื่อบริหารองค์กรให้บรรลุเป้าหมาย ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารจึงเป็นความสามารถเฉพาะตัวของบุคคลที่มีอิทธิพลต่อการทำงานของกลุ่ม ทำให้เกิดแรงจูงใจ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ทำให้เกิดการเรียนรู้ ทำให้เกิดความมุ่งมั่นในการทำงานให้เกิดความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ นอกจากนี้การที่บุคคลมีแรงจูงใจในการทำงานสูง ผลการปฏิบัติงานก็จะดีกว่าเมื่อเทียบกับการไม่มีแรงจูงใจ ผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่จะมีพฤติกรรมในการบริหารงานที่แตกต่างกันออกไป หน่วยงานหรือสถานศึกษาใดที่มีผู้บริหารให้ความสนใจในเรื่องของประสิทธิผลมาก ผลผลิตหรือประสิทธิผลของหน่วยงานหรือสถานศึกษาจะสูงตามไปด้วย ตรงกันข้ามหากหน่วยงานหรือสถานศึกษาใด ที่ผู้บริหารมีพฤติกรรมที่ให้ความสนใจต่อประสิทธิผลน้อย ผลผลิตหรือประสิทธิผลของหน่วยงานนั้นจะตกต่ำไปด้วย ดังนั้นภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาควรเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์ขององค์กรนั้น มีความเหมาะสมกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนำไปสู่การบริหารงานที่มีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จต่อไป

จากการศึกษางานวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศ พบว่า ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานนั้นเป็นข้อบ่งชี้ให้เห็นลักษณะของการดำเนินงานขององค์กรได้เป็นอย่างดี และภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารนั้นมีความสัมพันธ์กับตัวแปรที่เป็นแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ในครั้งนี้ผู้วิจัยมุ่งที่จะศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา โดยศึกษาภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหาร 6 แบบ คือ 1) พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งผลผลิต 2) พฤติกรรมผู้นำแบบขมขมสังสรรค์ 3) พฤติกรรมผู้นำแบบสายกลาง 4) พฤติกรรมผู้นำแบบทีม 5) พฤติกรรมผู้นำแบบตามสบาย 6) พฤติกรรมผู้นำแบบพ่อแม่ ส่วนแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาแบ่งออกเป็น 3 ด้าน คือ 1) ความต้องการความอยู่รอด 2) ความต้องการความสัมพันธ์ 3) ความต้องการความก้าวหน้า ซึ่งผลการวิจัยจะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารสถานศึกษาที่จะได้ทราบและหาแนวทางในการปรับปรุงพฤติกรรมผู้นำ และเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เพื่อให้องค์กรหรือหน่วยงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุดนั้น ผู้บริหารจึงควรปรับปรุงพฤติกรรมผู้นำของตนให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน และจะส่งผลต่อการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ตามเกิดขึ้นอีกด้วย อีกทั้งยังเป็นสิ่งจูงใจให้เกิดความต้องการทำงาน ซึ่งจะนำไปสู่ประสิทธิผลบรรลุเป้าหมายขององค์กรต่อไป