

## บทที่ 1

### บทนำ

#### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การบริหารองค์การในปัจจุบันให้ประสบความสำเร็จได้นั้น นอกจากจะต้องคำนึงถึงปัจจัยภายนอก เช่น เทคโนโลยี เครื่องมือ หรืออุปกรณ์ต่างๆ สภาพแวดล้อม บริษัทคู่ค้า เป็นต้น แล้ว ปัจจัยภายในองค์การที่สำคัญอีกปัจจัยหนึ่ง คือ ทรัพยากรบุคคล โดยที่ทรัพยากรบุคคลถือเป็นทรัพยากรทางการบริหารที่มีคุณค่ามากที่สุดขององค์การ ทุกองค์การจึงให้ความสำคัญในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่มีประสิทธิภาพเข้ามาร่วมงาน เพื่อให้องค์การสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จในธุรกิจ ดังจะเห็นได้จากการพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพอย่างสม่ำเสมอ โดยการจัดอบรมความรู้ ทักษะหรือวิทยาการใหม่ๆ และการสร้างแรงจูงใจต่างๆ เช่น การปรับรายได้, โบนัส, สวัสดิการ, โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน เป็นต้น เพื่อที่จะรักษามูลค่าบุคลากรที่มีประสิทธิภาพเหล่านี้ให้คงอยู่กับบริษัทต่อไป แต่องค์การก็ยังประสบปัญหาในการรักษามูลค่าบุคลากรที่มีประสิทธิภาพเหล่านี้ให้คงอยู่กับบริษัท ทั้งนี้จากการสำรวจข้อมูลการสัมภาษณ์พนักงานที่ลาออก (Exit Interview) ของสถาบัน Saratoga (Branham, 2005 อ้างถึงใน สุภิญญา รัตมีธรรมโชติ, [www.ftpi.or.th](http://www.ftpi.or.th)) พบว่าสาเหตุสำคัญประการหนึ่งที่ทำให้พนักงานขอลาออกจากงาน ได้แก่ ภาวะผู้นำที่อ่อนแอของผู้บริหาร

เมื่อพิจารณาถึงความหมายของคำว่า ผู้นำ ตามที่ สิทธิโชค วรานุสันติกุล (2546, น. 263) ได้กล่าวไว้ คือ ผู้นำไม่ใช่คนที่รับการแต่งตั้งอย่างเป็นทางการให้มีตำแหน่งหน้าที่รับผิดชอบในหน่วยงานต่างๆ ขององค์การ หรือเป็นนักบริหารจัดการที่มุ่งแต่เพียงเป้าหมายความสำเร็จขององค์การเท่านั้น แต่ยังเป็นบุคคลที่มีความคิดสร้างสรรค์, มีการพัฒนา, สร้างแรงบันดาลใจในการทำงาน, มองการณ์ไกล และสามารถนำไปในทางที่ถูกได้ จากนิยามดังกล่าวจะเห็นได้ว่าผู้นำเป็นผู้ที่ผลักดันให้องค์การประสบความสำเร็จ และเป็นผู้ที่มีอิทธิพลต่อแนวคิดและพฤติกรรมของพนักงานมาก ซึ่งแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันก็มีด้วยกันหลายทฤษฎี เช่น ผู้นำตามสถานการณ์ (Situation Leadership), ผู้นำที่ใช้อำนาจ (Power Influence Approach), ผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavior Approach Leadership), ผู้นำเชิงบารมี (Charismatic Leadership) และผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็นต้น ทั้งนี้ก็เพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปตลอดเวลา โดยทฤษฎีหนึ่งที่กำลังได้รับความสนใจจาก

นักวิชาการและนักวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศอย่างกว้างขวางมากขึ้น คือ ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ซึ่งเบส (Bass, 1985 quoted in Howell and Avolio, 1993, p.891) ได้กล่าวว่า ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงเป็นผู้ที่กระตุ้นและสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ตามเกิดแรงปรารถนาที่จะเปลี่ยนแปลงและพัฒนาตนเองให้กระทำการต่าง ๆ สำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของกลุ่มหรือองค์การได้ นอกจากนี้ลิตทิลไชค (2546, น.281) ยังได้กล่าวว่า ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงจะต้องเป็นผู้ที่มีจริยธรรม เนื่องจากผู้นำแบบนี้จะต้องเป็นแบบอย่างที่ดีและทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเชื่อถือ จึงจะสามารถจูงใจให้เขาเสียสละตนเองให้แก่กลุ่มหรือองค์การได้ ทั้งนี้ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของเบส (1985) มีองค์ประกอบอยู่ 4 องค์ประกอบ ได้แก่ การใช้อิทธิพลของอุดมคติ (Idealized Influence) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) ซึ่งผู้วิจัยมีความเห็นว่า ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงน่าจะทำให้ประสิทธิภาพของผู้นำเพิ่มมากขึ้นและสามารถเผชิญกับสถานการณ์การทำงานในรูปแบบต่างๆ ทั้งในเชิงกว้างและเชิงลึกได้ ทั้งนี้มีงานวิจัยหรือการศึกษาเกี่ยวกับผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงในแง่มุมต่างๆ เช่น ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับความเชื่อถือในตัวผู้บริหาร (Farres, Travaglione, Connell, 2002) มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับการเสริมสร้างพลังอำนาจของพนักงาน (Kark, Shamir and Chen, 2003) มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การ (Simic, 1998) หรือความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับความพึงพอใจของพนักงานและผลการปฏิบัติงาน (Bryman, 1992, Podsakoff, MacKenzie and Bommer, 1996) เป็นต้น

ความพึงพอใจในงานก็เป็นแนวคิดหนึ่งที่มีผู้ให้ความสนใจทำการศึกษาและการวิจัยกันมาก รวมทั้งในองค์การต่างๆ เองก็ให้ความสนใจเช่นกัน เนื่องจากความพึงพอใจในงานของพนักงานจะส่งผลต่อปัจจัยอื่นมากมาย เช่น พฤติกรรมการทำงาน ผลการปฏิบัติงาน การลาหยุด ทักษะคติต่องานหรือต่อองค์การ เป็นต้น ดังนั้น องค์การต่างๆ จึงได้มีวิธีการหรือแนวทางต่างๆ ในการทำให้พนักงานของพวกเขาทำงานอย่างมีความสุขและเกิดความพึงพอใจในงานที่ตนเองทำ เพื่อที่จะรักษาบุคลากรอันเป็นทรัพยากรที่มีค่าขององค์การไว้ แต่ปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในงานได้นั้นมีทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยนอก เช่น บุคลิกลักษณะของแต่ละคน สภาพแวดล้อมในการทำงาน รวมถึงผู้บังคับบัญชาเองก็มีผลต่อความพึงพอใจในงาน ดังที่สิริอร วิชชาวุธ (2549) ได้กล่าวว่า หัวหน้าเป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้พนักงานเกิดความพอใจหรือไม่พอใจในงาน เช่น ความสามารถในการปกครองลูกน้องของหัวหน้า, การคำนึงถึงลูกน้องและความเสมอภาค, การให้ความช่วยเหลือแนะนำและให้คำปรึกษาแก่ลูกน้อง เป็นต้น หรือ กิลเมอร์ (Gilmer, 1967 อ้างถึงใน ชาญณรงค์ หาญอมรเศรษฐ์, 2533, น.14-15) ได้กล่าวว่า รูปแบบการบังคับบัญชาของผู้บังคับ

บัญชาเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงานเช่นกัน และงานวิจัยต่างประเทศของ โฮเวล และฟรอสท์ (Howell and Frost, 1989, quote in Podsakoff, MacKenzie and Bommer, 1996) ที่ได้ศึกษาผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงในด้านการมีภาวะผู้นำเชิงบารมีพบว่า ผู้ตามที่ทำงานกับผู้นำที่มีภาวะผู้นำเชิงบารมีจะมีผลการปฏิบัติงานสูง มีความพึงพอใจในงานสูง และมีความขัดแย้งในบทบาทการทำงานลดลง

อีกปัจจัยหนึ่งที่นักวิจัยให้ความสนใจในช่วงหลายปีมานี้ และเป็นปัจจัยที่ผู้บริหารองค์กรต้องการให้เกิดขึ้นในองค์กรของตนเอง นั่นคือ การที่พนักงานมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ซึ่งเบทแมนและออร์แกน (Bateman and Organ, 1983, quoted in Organ, 1988) ได้กล่าวว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร เป็นพฤติกรรมที่ไม่ได้ถูกกำหนดหน้าที่ไว้อย่างเป็นทางการ แต่เป็นพฤติกรรมที่องค์การปรารถนาให้เกิดขึ้น เช่น การช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานโดยไม่ต้องร้องขอ การเสนอความคิดเห็นใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร เป็นต้น นอกจากนี้บริฟและโมโตวิดโล (Brief and Motowidlo, 1986 อ้างถึงใน นันดา ชูประกอบ, 2547, น.3) ยังได้กล่าวว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร จะส่งเสริมให้พนักงานเข้าใจถึงเป้าหมายขององค์กร เกิดความร่วมมือร่วมใจกันทำงานและเต็มใจจะทำสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรและเพื่อนร่วมงาน แม้ว่าจะไม่ใช่หน้าที่ที่ได้รับมอบหมายก็ตาม ซึ่งหากพนักงานทุกคนในองค์กรมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรจะส่งผลให้เกิดการเสริมประสาน (Synergy) เพื่อมุ่งไปสู่ความสำเร็จขององค์กรในระยะยาวได้ โดยแนวคิดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กรที่เป็นที่นิยมและยอมรับกันอย่างกว้างขวาง คือ แนวคิดของออร์แกน (Organ, 1991) ซึ่งออร์แกนได้แบ่งรูปแบบพฤติกรรมออกเป็น 5 รูปแบบ ได้แก่ พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ (Altruism) พฤติกรรมการเอื้อเฟื้อผู้อื่น (Courtesy) พฤติกรรมการมีน้ำใจเป็นนักกีฬา (Sportmanship) พฤติกรรมการเป็นพลเมืองที่มีคุณความดี (Civic Virtue) และพฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่ (Conscientiousness) การที่พนักงานจะมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรได้นั้น ผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาก็มีอิทธิพลในการส่งเสริมหรือสนับสนุนให้พนักงานเกิดพฤติกรรมดังกล่าว ดังที่พ็อดซาคอฟและคณะ (Podsakoff, Ahearne and MacKenzie, 1997) ได้กล่าวว่า มีการศึกษาหลายงานที่ชี้ให้เห็นว่าลักษณะของผู้นำเป็นปัจจัยที่ทำให้พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรเพิ่มมากขึ้น หรือการศึกษาของวิลเลียมและคณะ (Williams, Pillai and Shriessheim, 1999, quoted in Farres et. al., 2002) ที่พบว่า ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงส่งผลให้การลาออกจากงานลดลงและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรเพิ่มมากขึ้น นอกจากนี้ยังมีการศึกษาวิจัยที่พบว่า ความพึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญ กล่าวคือ พนักงานที่มีความพึงพอใจในงานจะมีแนวโน้มแสดงพฤติกรรม

การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรด้วย เช่น เบทแมนและออร์แกน (Bateman and Organ, 1983, quoted in Organ, 1988) ได้ศึกษาความพึงพอใจในงานและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร โดยใช้แบบสอบถามวัดดัชนีพรณนางานของสมิธและคณะ (Smith, Kendall and Hulin, 1969) ซึ่งผลการศึกษาพบว่าค่าสหสัมพันธ์ระหว่างภาพรวมของความพึงพอใจในงานกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร เท่ากับ .41 หรือการศึกษาของสมิธ ออร์แกน และเนียร์ (Smith, Organ and Near, 1983, quoted in Organ, 1988) ที่ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรกับความพึงพอใจในงาน โดยทำการศึกษาพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรเพียง 2 ด้าน คือ พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ (Altruism) และ พฤติกรรมการยินยอมปฏิบัติตาม (Compliance) ผลการศึกษาพบว่า พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานเท่ากับ .31 และพฤติกรรมการยินยอมปฏิบัติตามมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานเท่ากับ .21

จากแนวคิดที่กล่าวมาทั้งหมด ผู้วิจัยจึงได้สนใจศึกษาความสัมพันธ์ของผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง ความพึงพอใจในงาน และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบันที่องค์กรต่างๆ ได้ให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคลมากขึ้น และพยายามรักษาบุคลากรเหล่านี้ให้อยู่กับองค์กรตลอดไป ซึ่งจะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ นอกจากนี้ ผู้วิจัยยังจะสร้างสมการเพื่อใช้ทำนายความพึงพอใจในงานและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรด้วย โดยใช้ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงเป็นตัวแปรที่ใช้ในการทำนาย ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ต่อองค์กรในการพัฒนาเครื่องมือเพื่อคัดเลือกบุคลากรเข้ามาร่วมงานกับองค์กร รวมถึงการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรต่อไป

### วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงในองค์ประกอบต่างๆ กับความพึงพอใจในงาน
2. เพื่อศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงในองค์ประกอบต่างๆ กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร
3. เพื่อศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร
4. เพื่อสร้างสมการทำนายความพึงพอใจในงาน และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร โดยใช้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงเป็นตัวแปรในการทำนาย

### ขอบเขตการวิจัย

1. ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นพนักงานประจำของบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง ซึ่งดำเนินธุรกิจด้านเครื่องจักรกลการเกษตร โดยเป็นพนักงานระดับผู้บังคับบัญชา จำนวน 150 คน และพนักงานระดับผู้บังคับบัญชา จำนวน 56 คน

2. ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย มี 3 ตัวแปร ประกอบด้วย

2.1 ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง (Bass, 1985) มีองค์ประกอบ 4 อย่าง ได้แก่

- 2.1.1 การมีภาวะผู้นำเชิงบารมี หรือ การใช้อิทธิพลของอุดมคติ (Charismatic Leadership or Idealized Influence)
- 2.1.2 การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation)
- 2.1.3 การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation)
- 2.1.4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration)

2.2 ความพึงพอใจในงาน (Smith , 1985 อ้างถึงใน เมธี ศรีวิริยะเลิศกุล, 2542) ประกอบด้วย 5 ด้าน คือ

- 2.2.1 ความพึงพอใจในงานด้านลักษณะงาน
- 2.2.2 ความพึงพอใจในงานด้านรายได้
- 2.2.3 ความพึงพอใจในงานด้านโอกาสก้าวหน้า
- 2.2.4 ความพึงพอใจในงานด้านผู้บังคับบัญชา
- 2.2.5 ความพึงพอใจในงานด้านเพื่อนร่วมงาน

2.3 พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (Organ, 1991) แบ่งเป็น 5 ด้าน ได้แก่

- 2.3.1 พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ (Altruism)
- 2.3.2 พฤติกรรมการเอื้อเฟื้อผู้อื่น (Courtesy)
- 2.3.3 พฤติกรรมที่มีน้ำใจเป็นนักกีฬา (Sportsmanship)
- 2.3.4 พฤติกรรมที่เป็นพลเมืองที่มีคุณความดี (Civic Virtue)
- 2.3.5 พฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่ (Conscientiousness)

### ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทำให้ทราบถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงในองค์ประกอบต่างๆ กับความพึงพอใจในงาน
2. ทำให้ทราบถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงในองค์ประกอบต่างๆ กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ
3. ทำให้ทราบถึงความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ
4. เพื่อนำผลวิจัยที่ได้ไปใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนาบทบาทของผู้นำที่จะส่งผลต่อการส่งเสริมความพึงพอใจในงานและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ
5. เพื่อนำผลวิจัยที่ได้ไปเสริมสร้างความพึงพอใจในงานให้กับพนักงาน และสนับสนุนให้พนักงานแสดงพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

### คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

**ผู้บังคับบัญชา** หมายถึง บุคคลที่มีผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่ในปกครอง และเป็นหัวหน้าโดยตรงของพนักงานตามโครงสร้างขององค์การ ซึ่งมีอำนาจหน้าที่ในการควบคุม ดูแล ให้คำแนะนำ และจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามเป้าหมายของกลุ่มหรือองค์การ

**ผู้ใต้บังคับบัญชา** หมายถึง บุคคลที่ทำงานประจำในหน่วยงานขององค์การ ซึ่งปฏิบัติหน้าที่ และมีความรับผิดชอบภายใต้การดูแลของผู้บังคับบัญชา

**เพศ** หมายถึง เพศของพนักงาน ซึ่งระบุเป็นเพศชาย หรือเพศหญิง

**อายุ** หมายถึง ระยะเวลาของพนักงานตั้งแต่ปีที่เกิดจนถึงปีที่ตอบแบบสอบถาม

**อายุงาน** หมายถึง ระยะเวลาตั้งแต่พนักงานเริ่มปฏิบัติงานอยู่ในบริษัทจนถึงวันที่ตอบแบบสอบถาม

**ระดับการศึกษา** หมายถึง คุณวุฒิทางการศึกษาชั้นสูงสุดที่พนักงานสำเร็จการศึกษาแล้วในปัจจุบัน

**ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) (Bass, 1985)** หมายถึง ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน เข้าใจในสิ่งที่ผู้ตามปรารถนา สามารถกระตุ้นให้ผู้ตามใช้สติปัญญาและสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ตามทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ รวมทั้งหาแนวทางในการพัฒนาศักยภาพของผู้ตามให้สามารถแสดงศักยภาพได้เต็มที่ มีองค์ประกอบ 4 องค์ประกอบ ตาม

แนวคิดของเบส ดังนี้

1. การมีภาวะผู้นำเชิงบารมี หรือ การใช้อิทธิพลของอุดมคติ (Charismatic Leadership or Idealized Influence) ผู้นำที่แสดงพฤติกรรมเป็นแบบอย่างที่ดี ถูกต้องตามหลักจริยธรรมให้ผู้ตามปฏิบัติตาม มีวิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์ในการทำงานชัดเจน ทำให้ผู้ตามเกิดความไว้วางใจและให้ความนับถือ อีกทั้งยังพร้อมที่จะเผชิญปัญหาหรือความเสี่ยงต่างๆ ร่วมกับผู้ตาม เสี่ยงละเพื่อผลประโยชน์ของส่วนรวม และหลีกเลี่ยงการใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ของตนเอง
2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) ผู้นำจะคอยกระตุ้นและสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ตาม ทำให้ผู้ตามเห็นความสำคัญของงาน เกิดความรู้สึกท้าทายและกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุตามที่คาดหวังไว้ร่วมกัน
3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) ผู้นำจะพยายามกระตุ้นให้ผู้ตามได้แสดงความคิดเห็น รู้จักตั้งข้อสังเกต หรือผู้นำอาจจะตั้งข้อคำถามให้ผู้ตามได้ขบคิดหรือเกิดความคิดโดยยึดความมีเหตุผลเป็นหลัก โดยที่ผู้นำจะไม่วิพากษ์วิจารณ์ความคิดเห็นของผู้ตาม ทำให้ผู้ตามรู้สึกมีอิสระในการคิดและจินตนาการ ได้แสดงความคิดเห็นใหม่ๆ และการแก้ไขปัญหาที่สร้างสรรค์หลากหลายมากขึ้น
4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized consideration) ผู้นำที่ให้ความสนใจต่อความต้องการและความก้าวหน้าของผู้ตามแต่ละคน ตลอดจนให้ความสำคัญต่อการพัฒนาศักยภาพด้านต่างๆ เพื่อให้ผู้ตามบรรลุถึงศักยภาพในระดับที่สูงยิ่งขึ้น โดยจะคอยสังเกตว่า ผู้ตามต้องการคำแนะนำหรือการสนับสนุนอื่นๆ เพิ่มเติมในการทำงานหรือไม่ และยอมรับว่า ผู้ตามแต่ละคนมีความต้องการแตกต่างกัน เช่น ผู้ตามบางคนต้องการกำลังใจมาก ในขณะที่บางคนต้องการความเป็นอิสระในการทำงาน เป็นต้น นอกจากนี้ ผู้นำยังสร้างบรรยากาศที่ช่วยสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ มีการตรวจเยี่ยมหน่วยงานต่างๆ เอาใจใส่ผู้ตามมากกว่ามองว่าเป็นเพียงพนักงานหรือปัจจัยหนึ่งในการผลิต โดยไม่ทำให้ผู้ตามรู้สึกว่ากำลังถูกตรวจสอบจากผู้นำ ตลอดจนสนับสนุนให้ผู้ตามเข้าถึงอุดมคติขององค์กร

**ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction)** (Smith, 1985 อ้างถึงใน เมธี ศรีวิริยะเลิศกุล, 2542) คือ ความรู้สึก หรือทัศนคติของบุคคลที่มีต่องานที่ตนต้องรับผิดชอบ เป็นความรู้สึกที่ได้รับการตอบสนองความต้องการทั้งด้านร่างกายและจิตใจ อันเป็นผลสืบเนื่องมาจากปัจจัยหรือองค์ประกอบต่างๆ ในการทำงาน ซึ่งประกอบด้วย 5 ด้าน คือ

1. ความพึงพอใจในงานด้านลักษณะงาน หมายถึง ความพึงพอใจในงานที่รับผิดชอบอยู่ในปัจจุบัน เล็งเห็นว่าเป็นงานที่ดีน่าสนใจ มีคุณค่าท้าทายต่อความสามารถ และรู้สึกภาคภูมิใจในผลงานที่เกิดขึ้น
2. ความพึงพอใจในงานด้านรายได้ หมายถึง ความพึงพอใจต่อรายได้ที่ได้รับเป็นค่าตอบแทนจากการทำงาน เล็งเห็นว่ารายได้ที่ได้รับมีความเหมาะสมและยุติธรรม
3. ความพึงพอใจในงานด้านโอกาสก้าวหน้า หมายถึง ความพึงพอใจอันเกิดจากการได้รับโอกาสที่ดีในการเลื่อนตำแหน่ง โดยการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งนั้นถูกพิจารณาตามความสามารถและมีความยุติธรรม เป็นต้น
4. ความพึงพอใจในงานด้านผู้บังคับบัญชา หมายถึง ความพึงพอใจต่อผู้บังคับบัญชาที่เป็นหัวหน้างานโดยตรง อันเกิดจากการที่ผู้บังคับบัญชามีความเหมาะสม มีไหวพริบ ปฏิภาณ มีการวางแผน มีความคิดที่ทันสมัย เป็นต้น
5. ความพึงพอใจในงานด้านเพื่อนร่วมงาน หมายถึง ความพึงพอใจในบรรยากาศของการทำงานร่วมกันอย่างเป็นทีมที่ดี มีเพื่อนร่วมงานที่เฉลี่ยฉลาดคอยช่วยเหลือ รับผิดชอบให้คำแนะนำซึ่งกันและกัน เป็นต้น

**พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ (Organizational Citizenship Behavior) (Organ, 1991)** หมายถึง พฤติกรรมที่พนักงานแสดงออกมา โดยที่พฤติกรรมนั้นอยู่นอกเหนือหน้าที่ที่องค์การได้กำหนดไว้ และพนักงานมีความเต็มใจที่จะปฏิบัติเพื่อประโยชน์ของงานและขององค์การ โดยไม่หวังว่าจะได้รับสิ่งใดตอบแทนจากองค์การ ซึ่งแบ่งเป็น 5 ด้าน ตามแนวคิดของออร์แกน ดังนี้

1. พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ (Altruism) หมายถึง การให้ความช่วยเหลือแก่ผู้อื่น (เช่น เพื่อนร่วมงาน) ในปัญหาที่เกี่ยวข้องกับงานโดยทันทีด้วยความเต็มใจ เช่น การเสนอตัวเพื่อช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานจัดการงานที่ค้างค้างไว้โดยไม่ต้องร้องขอ เป็นต้น
2. พฤติกรรมการเอื้อเฟื้อผู้อื่น (Courtesy) หมายถึง การแสดงออกถึงความคำนึงถึงผู้อื่น เพื่อป้องกันการเกิดปัญหาที่อาจเกิดขึ้นตามมา เนื่องจากการกระทำหรือการตัดสินใจของเราในการทำงานอาจมีผลกระทบต่อบุคคลอื่นในองค์การได้ ดังนั้น เราจึงควรมีความรอบคอบและคำนึงถึงผู้อื่นเสมอ
3. พฤติกรรมการมีน้ำใจเป็นนักกีฬา (Sportsmanship) หมายถึง การมีความอดทนอดกลั้นต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ซึ่งในการทำงานจริงทุกคนจะต้องประสบกับการอดทนต่อสิ่งที่ทำให้เกิดความคับข้องใจ ยุ่งยาก หรือเครียด โดยบางครั้งเรามีสิทธิในการบ่นหรือซุบซิบนินทา เนื่องจาก

เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นบางอย่างทำให้เราเกิดความลำบาก ความไม่สะดวก เกิดความท้อแท้ หรือเกิดความเครียด แต่เราก็เต็มใจที่อดทนต่อสิ่งนั้น ๆ เพราะการยื่นคำร้องอาจทำให้เรื่องยืดเยื้อได้

4. พฤติกรรมการเป็นพลเมืองที่มีคุณความดี (Civic Virtue) หมายถึง การแสดงพฤติกรรมรับผิดชอบและสร้างสิ่งที่เกี่ยวข้องในกระบวนการทางการเมืองขององค์การ เช่น การเป็นผู้สนับสนุนที่ดีในการเข้าร่วมการประชุมต่างๆ การพัฒนาองค์การ การติดตามข้อมูลข่าวสารต่างๆ ในองค์การ และการเสนอความคิดเห็นในช่วงเวลาและสถานการณ์ที่เหมาะสม เป็นต้น

5. พฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่ (Conscientiousness) หมายถึง การแสดงพฤติกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การ ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่ปฏิบัติมากกว่ามาตรฐานขั้นต่ำที่องค์การได้กำหนดไว้ในกฎระเบียบและนโยบายขององค์การ เนื่องจากองค์การไม่สามารถบังคับให้พนักงานปฏิบัติตามนโยบายและกฎระเบียบได้ครบบริบูรณ์เต็มร้อยได้ ทำได้เพียงในระดับที่พวกเขายอมตามได้ เช่น การตรงต่อเวลา การดูแลรักษาทรัพย์สินขององค์การ การใช้เวลาขององค์การ การใช้ทรัพย์สินขององค์การ เป็นต้น ซึ่งพฤติกรรมเหล่านี้เป็นการกระทำด้วยใจโดยไม่ต้องมีกฎเกณฑ์มาบังคับ

### กรอบที่ใช้ในการวิจัย

