

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผลประโชยน์ตอบแทนที่มีผลต่อความผูกพันของบุคลากรในกลุ่มโรงพยาบาลจิตเวชในประเทศไทย ผู้วิจัยแบ่งประเด็นในการศึกษาดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
2. แนวคิดเกี่ยวกับสวัสดิการและผลประโชยน์ตอบแทน
3. แนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันที่มีต่อองค์กร
4. แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยทางประชากรศาสตร์
5. ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผลประโชยน์ตอบแทนที่มีผลต่อความผูกพันของบุคลากร
6. ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มโรงพยาบาลจิตเวช
7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### แนวความคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

โดยธรรมชาติของการรวมกลุ่มมนุษย์ เรามักพบว่าจะต้องมีบุคคลใดบุคคลหนึ่งเป็นผู้นำ และส่วนที่เหลือจะเป็นผู้ตามเสมอ ในองค์กรก็เช่นเดียวกันจำเป็นจะต้องมีผู้ใดผู้หนึ่งเป็นแกนกลางในการระดมสรรพกำลังทั้งหลายในองค์กรเพื่อดำเนินการต่างๆ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้ ดังนั้น ภาวะผู้นำจึงเป็นองค์ประกอบอย่างหนึ่งต่อความมีประสิทธิภาพขององค์กรใดๆ คุณภาพของภาวะผู้นำในการบริหารเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้เกิดความแตกต่างระหว่างองค์กรที่มีประสิทธิผลและองค์กรที่ไม่มีประสิทธิผล ทั้งนี้เพราะไม่มีองค์กรใดที่มีการจัดรูปองค์การอย่างสมบูรณ์แบบที่สุด เพื่อผู้ปฏิบัติงานทุกคนจะได้ทำงานที่มีความหมายอยู่ตลอดเวลาได้ ภาวะผู้นำจึงอุดช่องว่างที่เกิดขึ้นจากความไม่สมบูรณ์ด้วยการดูแลให้พฤติกรรมของสมาชิกได้รับการประสานและนำไปสู่ความสำเร็จของงาน ซึ่งผู้วิจัยจะกล่าวถึงทฤษฎีและแนวความคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ดังนี้

#### ความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำ

ได้มีนักวิชาการและนักทฤษฎีที่ศึกษาเกี่ยวกับผู้นำได้ให้ความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำไว้ต่างๆ มากมายหลายทัศนะ แต่ในที่นี้จะขอล่าถึงความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำที่เห็นว่าคุณค่าและเกี่ยวข้องกับประเด็นในการศึกษา ดังนี้

ผู้นำ คือ บุคคลใดบุคคลหนึ่งในบุคคลหลายคนที่มีอำนาจ มีอิทธิพล หรือมีความสามารถในการจูงใจคนให้ปฏิบัติตามความเห็น ความต้องการ หรือคำสั่งของเขาได้ ผู้นำมีอิทธิพลเหนือการปฏิบัติการหรือพฤติกรรมของคนอื่น (Tennenbaum; Weschler; & Massarik. 1961: 24)

ผู้นำ คือ ผู้ที่ใช้อิทธิพลหรืออำนาจหน้าที่ในความสัมพันธ์ ซึ่งมีอยู่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวก โดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกัน เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ (Terry. 1977: 410)

ผู้นำตามความหมายของพจนานุกรมศัพท์สังคมวิทยา (ราชบัณฑิตยสถาน. 2524: 207) หมายถึง ผู้ใดก็ตามที่นำผู้อื่นให้กระทำการ อาจจะเป็นโดยตนเองริเริ่มแสดงพฤติกรรมก่อนหรือโดยการอำนวยความสะดวก โดยการจัดระเบียบหรือควบคุมการกระทำของคนอื่นหรือโดยเกียรติภูมิ อำนาจหรือตำแหน่งของตน

สำหรับการนิยามความหมายของคำว่า “ภาวะผู้นำ” ที่มีผู้ให้ไว้มากมายด้วยกันแต่จะเลือกมาเสนอไว้เพียง 5 ราย ดังต่อไปนี้

ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการซึ่งผู้นำจะต้องเข้าไปเกี่ยวข้องกับความสามารถ ความคาดหวัง ค่านิยมและความสามารถติดต่อพบปะเจรจาของบุคคลที่จะต้องนำเข้าไปเกี่ยวข้องด้วย ดังนั้น เพื่อที่จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานผู้นำจะต้องแสดงออกซึ่งพฤติกรรมที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นว่าสนับสนุนในความสามารถของเขา (Likert. 1961: 172)

ภาวะผู้นำ คือ สัมพันธภาพของสังคมหนึ่งซึ่งพฤติกรรมของแต่ละคนมุ่งสร้างสรรค์ และบำรุงรักษาโครงสร้างของการปฏิสัมพันธ์และความคาดหวังเพื่อการคงอยู่ของสมาชิกของกลุ่ม (Lipham; & Hoeh. 1974: 43)

ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญในการรวมกลุ่มคนจูงใจคนไปยังเป้าหมายประการใดประการหนึ่ง ภาวะผู้นำทำให้ศักยภาพเป็นจริงขึ้นมาเพราะถือว่าภาวะผู้นำเป็นภาวะแห่งการปฏิบัติการที่ทำให้ศักยภาพในตัวคนบังเกิดความสำเร็จ ภาวะผู้นำจึงเป็นปัจจัยสำคัญในการเป็นผู้นำ ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการปฏิบัติงานและความก้าวหน้าแก่ผู้ร่วมปฏิบัติงาน เสริมสร้างองค์การหรือหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น (Davis; & Filley. 1973: 37-39)

ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการใช้อิทธิพลต่อกลุ่มในองค์การเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ (Bass. 1981: 44)

ภาวะผู้นำ คือ การที่ผู้นำใช้อิทธิพลในความสัมพันธ์ที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อให้บุคคลแต่ละคนหรือกลุ่มใช้ความพยายามทำกิจกรรมต่างๆ ให้บรรลุเป้าหมายตามสถานการณ์ที่กำหนด (Milton. 1981: 292)

การบริหารเป็นกระบวนการทำสิ่งต่างๆ ที่ผ่านความพยายามของสมาชิกในองค์การ เป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นอย่างเป็นทางการและเกี่ยวข้องกับกลุ่มบุคคลในองค์การ ซึ่งในเรื่องนี้ อกาวัล และรามาสวามิ (Agarwal; & Ramaswami. 1993: 49-70) ได้อธิบายว่าความเชื่ออาทรของผู้บังคับบัญชาเป็นตัวแปรหนึ่งที่พยากรณ์ความผูกพันขององค์การ ผู้บริหารชั้นต้นที่มีแนวโน้มเป็นประชาธิปไตยมีแนวโน้มในการเพิ่มพูนความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน

จากความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำที่ได้กล่าวมาแล้ว สามารถสรุปได้ว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่มีบทบาทสำคัญซึ่งสามารถนำหรือประสานการทำงานของกลุ่มโรงพยาบาลจิตเวชให้ทำงานร่วมกันจนประสบความสำเร็จ โดยที่บุคคลนั้นได้รับการยอมรับจากสมาชิกในกลุ่มหรือองค์การด้วย และภาวะผู้นำหมายถึง กระบวนการในการใช้อิทธิพลหรืออำนาจหน้าที่ของผู้นำต่อการทำกิจกรรมกลุ่มโรงพยาบาลจิตเวชของแต่ละบุคคลที่จะทำให้สัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายที่ต้องการในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง

### แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำ

แนวความคิดที่เกี่ยวข้องกับส่วนนี้ พิจารณาออกเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนของผู้นำและส่วนของภาวะผู้นำ

สต็อกคิลล์ (Stogdill. 1974: 17-23) ได้ให้แนวความคิดเกี่ยวกับกรอบความคิดทฤษฎีภาวะผู้นำว่า ควรจะต้องอธิบายแนวคิด 2 ประเด็น คือ หนึ่งปัจจัยที่ทำให้ภาวะผู้นำเกิดขึ้นสองธรรมชาติของภาวะผู้นำ และจากผลการศึกษาค้นคว้าของ Stogdill ได้จำแนกกรอบความคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำไว้ 6 แนวทฤษฎี หรือ 6 กลุ่ม ซึ่งผู้วิจัยคิดว่าเป็นการสรุปกรอบความคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่น่าสนใจและครอบคลุมเนื้อหาเกี่ยวกับการศึกษาภาวะผู้นำ กล่าวคือ

1. แนวทฤษฎีหรือกรอบความคิดทฤษฎีผู้ยิ่งใหญ่หรืออัจฉริยะบุคคล (Great Man Theories) กรอบความคิดทฤษฎีนี้เหมือนกับกรอบความคิดทฤษฎีที่ว่าด้วยทฤษฎีลักษณะผู้นำ (Trait Theory of Leadership) ซึ่งมุ่งเน้นการศึกษาจากบุคคลที่เป็นผู้นำโดยเชื่อว่าประสิทธิผลของภาวะผู้นำจะสามารถอธิบาย หรือชี้ให้เห็นได้โดยการพิจารณาจากบุคลิกลักษณะของกายภาพและบุคลิกลักษณะทางจิตภาพ หรืออาจพิจารณาจากคุณลักษณะ (Traits) ของผู้นำนั่นเอง ซึ่งจะมีผลให้สามารถแยกแยะตัวผู้นำออกจากสมาชิกในกลุ่มได้ อย่างไรก็ตาม การศึกษาในลักษณะนี้มีได้ก่อให้เกิดผลประการใดขึ้นมา เนื่องจากมีผู้วิจารณ์ว่าการใช้คุณลักษณะที่ค่อนข้างจะเป็นสากล (Universal traits) นี้เป็นสิ่งที่ยากที่จะศึกษาและอธิบายได้อย่างชัดเจน จึงเป็นการไร้ประโยชน์ที่จะศึกษาภาวะผู้นำโดยแยกตัวผู้นำออกจากสมาชิกของกลุ่ม ทั้งนี้เพราะผู้นำจะต้องเกี่ยวข้องกับผู้ตามในเรื่องต่างๆ ด้วย เช่น วัฒนธรรม สังคม และสาระสำคัญของกายภาพอื่นๆ ด้วย

2. แนวทฤษฎีหรือกรอบความคิดทฤษฎีสถานการณ์แวดล้อม (Environment Theories) มีความเชื่อว่าลักษณะความเป็นผู้นำนั้นเกิดจากสภาวะแวดล้อม เวลา สถานที่ และโอกาส ภาวะผู้นำที่

จะได้รับการยอมรับและพัฒนาขึ้นจะถูกกำหนดโดยลักษณะของกลุ่มและปัญหาของกลุ่มสมมติฐาน 2 ประการ ที่จะอธิบายความเป็นภาวะผู้นำ คือ 1) สถานการณ์ใดๆ ก็ตามที่จะมีบทบาทสำคัญในการกำหนดคุณภาพของภาวะผู้นำในแต่ละสถานการณ์นั้นๆ 2) คุณภาพที่แต่ละบุคคลในสถานการณ์ต่างๆ อาจแสดงให้เห็นว่า คุณภาพของภาวะผู้นำโดยตัวเองแล้วเป็นผลสืบเนื่องมาจากความสำเร็จของสถานการณ์ภาวะผู้นำที่ได้พัฒนาตัวผู้นำขึ้นมาและในสถานการณ์ที่ต้องการการกระทำที่มีลักษณะแน่นอนชัดเจนนั้น ผู้นำจะไม่แสดงภาวะผู้นำของตนออกมา แต่จะเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการที่จะบรรลุเป้าหมายนั้น

3. แนวทฤษฎีหรือกรอบความคิดทฤษฎีบุคคลและสถานการณ์ (Personal Situation Theories) แนวคิดที่สำคัญของกลุ่มกรอบความคิดทฤษฎีนี้เสนอว่า องค์ประกอบที่สำคัญของภาวะผู้นำ คือ 1) บุคลิกลักษณะของตัวผู้นำเอง 2) ลักษณะธรรมชาติของกลุ่มและสมาชิกในกลุ่ม 3) เหตุการณ์หรือปัญหาที่เกิดขึ้นในกลุ่ม ส่วนในเรื่องความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำควรจะต้องตัดสินใจสิ่งต่างๆ ต่อไปนี้คือ 1) คุณลักษณะและแรงจูงใจของผู้นำในฐานะสมาชิกคนหนึ่ง 2) ภาพพจน์ที่สมาชิกในกลุ่มคาดหวังและแรงจูงใจของหมู่สมาชิกที่จะปฏิบัติตามผู้นำ 3) ลักษณะบทบาทที่ผู้นำแสดงอยู่ 4) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามในกลุ่มนั้นๆ

4. แนวทฤษฎีหรือกรอบความคิดทฤษฎีปฏิสัมพันธ์และความคาดหวัง (Interaction-Expectation Theories) ซึ่งมีแนวความคิดหลักที่เน้นในเรื่องบทบาทของผู้นำ การมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา การสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นอันจะมีผลกระทบต่อความคาดหวังของผู้ใต้บังคับบัญชา ที่มีต่อรางวัลและการลงโทษ ดังนั้น ผู้นำจะกลายเป็นบุคคลที่มีบทบาทในการเสริมสร้างพฤติกรรมของสมาชิกในกลุ่ม

ในเรื่องภาวะผู้นำจะมีตัวแปรที่สำคัญ 3 ตัวแปร คือ การกระทำ การมีปฏิสัมพันธ์กัน และความรู้สึกละเอินกัน โดยมีการพิจารณาว่าสมาชิกในกลุ่มจะมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันและร่วมกันปฏิบัติงาน มีการเสริมสร้างความคาดหวังซึ่งจะนำไปสู่การกระทำและการมีปฏิสัมพันธ์ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการทำงานที่มีอยู่ก่อนนั้น ด้วยเหตุนี้บทบาทของแต่ละบุคคลจึงถูกกำหนดโดยความคาดหวังที่ได้รับ การยืนยันร่วมกันในเรื่องของการปฏิบัติสัมพันธ์ต่อกันอันเป็นสิ่งที่กลุ่มยอมรับ ฉะนั้น ศักยภาพเกี่ยวกับภาวะผู้นำของสมาชิกในกลุ่มจึงขึ้นอยู่กับการที่ผู้นำจะมุ่งมั่นในงานมากน้อยเพียงใด ในอันที่จะมีผลต่อความคาดหวังและการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน

5. แนวทฤษฎีหรือกรอบความคิดทฤษฎีมนุษยนิยม (Humanistic Theories) ซึ่งมีความเชื่อว่า ผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่มีความเข้าใจในลักษณะทางธรรมชาติของจิตมนุษย์ว่ามีความต้องการอะไร บุคคลแต่ละคนในกลุ่มมีความนึกคิดและต้องการอะไร ถ้าผู้ที่เป็นผู้นำในกลุ่มอย่างแท้จริง ได้เสนอแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์การ โดยพิจารณาว่าลักษณะธรรมชาติของมนุษย์จะต้องได้รับ

การจูงใจ ในขณะที่ลักษณะทั่วไปขององค์การจะต้องถูกควบคุมกำหนดลักษณะโครงสร้าง ผู้นำจึงมีหน้าที่ประสานสิ่งต่างๆ เพื่อที่จะทำให้บุคคลในองค์การสามารถรู้ เข้าใจ ถึงแรงจูงใจของตนเอง อันจะนำไปสู่ความคาดหวัง และในขณะเดียวกันก็ต้องส่งผลสำเร็จไปสู่เป้าหมายขององค์การด้วย

### แนวคิดสำคัญหรือกรอบความคิดทฤษฎีแลกเปลี่ยน (Exchange Theories)

แนวความคิดของนักทฤษฎีกลุ่มนี้ตั้งอยู่บนสมมติฐานที่ว่า การมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันทางสังคมแสดงให้เห็นถึงรูปแบบของการแลกเปลี่ยน กล่าวคือ ลักษณะทางธรรมชาติของมนุษย์จะคิดอยู่เสมอว่า การที่ตนได้ให้อะไรแก่ผู้อื่นนั้นย่อมต้องการได้สิ่งตอบแทนที่คุ้มค่ากันหรือดีกว่า ฉะนั้นผู้ที่เป็นผู้นำจะถูกผู้ตามในกลุ่มคิดอยู่เสมอว่า ถ้าตนให้ความร่วมมือตามที่ผู้นำขอไว้แล้ว ผลตอบแทนควรจะคุ้มค่ากัน ถ้าผู้นำให้ผลตอบแทนที่คุ้มค่ากันได้แล้ว ผู้นำย่อมเป็นที่ยอมรับของผู้ตามคนอื่นๆ ด้วย

ได้มีนักวิชาการอีกกลุ่มหนึ่งเสนอแนวความคิดในด้านของวิวัฒนาการและวิธีการศึกษาภาวะผู้นำในกลุ่มหรือองค์การ ซึ่งสามารถสรุปได้เป็น 3 กลุ่มทฤษฎี หรือ 3 แนวทางในการศึกษาคือ (Chermers. 1984: 93; Donnelly Gibson; & Ivancevich. 1987: 378-398)

กลุ่มแรกคือ ทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำ (Leadership Trait Theories) การศึกษาผู้นำจากแนวคิดตามทฤษฎีกลุ่มนี้ เริ่มตั้งแต่ยุคแรกๆ ของการศึกษาเกี่ยวกับผู้นำซึ่งเริ่มตั้งแต่ ปี ค.ศ.1930 เป็นต้นมา กลุ่มที่สอง ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ (Leadership Behavioral Theories) ตามแนวทางการศึกษาในวิธีนี้ เป็นยุคต่อมาของการศึกษาเกี่ยวกับผู้นำ เริ่มตั้งแต่ปี ค.ศ. 1940 เป็นต้นมา และกลุ่มที่สาม คือ ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency or Situational Theories) เป็นวิธีการศึกษาเกี่ยวกับผู้นำ โดยเริ่มตั้งแต่ปี ค.ศ. 1960 เป็นต้นมา ซึ่งถือได้ว่าเป็นกลุ่มแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการศึกษาภาวะผู้นำ และเป็นวิธีการที่นิยมแพร่หลายอยู่ในขณะนี้ ในแต่ละกลุ่มแนวคิด ทฤษฎี มีสาระสำคัญโดยสังเขปดังนี้

#### 1. ทฤษฎีลักษณะของผู้นำ (Leadership Trait Theories)

เป็นกลุ่มทฤษฎีที่ศึกษาภาวะผู้นำ โดยให้ความสำคัญกับคุณลักษณะเฉพาะตัวในการเป็นผู้นำเป็นหลัก ทั้งทางด้านกายภาพ บุคลิกภาพ และจิตใจของผู้นำ ผู้ที่สนใจศึกษาแนวทางนี้ไม่ว่าจะเป็น นายแพทย์วีระ ชูรุจิพรหม แพทย์หญิงอัญชุลี เตมียะประดิษฐ์ แพทย์หญิงจุฬารัตน์ เหมกุล เป็นต้น จะตั้งข้อสังเกตว่า คนที่เป็นผู้นำนั้นจะต้องมีลักษณะพิเศษเฉพาะตัวอะไรบ้าง เช่น ลักษณะทางกายภาพมีรูปร่างหน้าตาอย่างไร มีบุคลิกภาพและการแสดงตัวอย่างไร เป็นต้น แนวทางการศึกษาผู้นำด้วยวิธีการค้นคว้าคุณลักษณะของผู้นำนี้ มีจุดอ่อนตรงที่ไม่สามารถค้นหาคุณลักษณะที่ดีที่สุดและมีลักษณะเป็นสากลได้ เพื่อที่จะนำไปใช้ให้เหมาะสมกับทุกสถานการณ์ได้

#### 2. ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ (Leadership Behavioral Theories)

เมื่อการศึกษาคุณลักษณะของผู้นำไม่สามารถให้คำตอบที่แน่นอนเกี่ยวกับคุณลักษณะที่เด่นชัดของผู้นำที่มีประสิทธิภาพได้ นักวิชาการจึงได้ศึกษาถึงพฤติกรรมต่างๆ ที่ทำให้

ผู้นำเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล แทนที่จะมุ่งพิจารณาว่าผู้นำที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมีคุณลักษณะอย่างไรเช่นแต่ก่อน ในการศึกษาพฤติกรรมของผู้นำนั้นมักจะศึกษาว่ามีพฤติกรรมในการบริหารอย่างไร ทำอะไรบ้าง มีวิธีในการมอบหมายงานอย่างไร จูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างไร ฯลฯ ซึ่งวิธีการนี้เหมือนกับวิธีการศึกษาลักษณะของผู้นำในแง่ที่ตั้งสมมติฐานว่า มีแนวทางที่ดีที่สุดเพียงแนวทางเดียวในการเป็นผู้นำ แต่จะไม่เหมือนกับวิธีการศึกษาคุณลักษณะของผู้นำตรงที่เชื่อว่าพฤติกรรมต่างๆ ของผู้นำเป็นสิ่งที่เรียนรู้กันได้ คนที่ได้รับการฝึกฝนให้มีพฤติกรรมของความเป็นผู้นำที่เหมาะสมจะสามารถเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลได้ โอเวน (Owen. 1973: 13-19) ดังนั้น การศึกษาวิจัยตามแนวคิดของกลุ่มทฤษฎีนี้ จึงเน้นที่การวิเคราะห์พฤติกรรมของผู้นำที่พึงกระทำในการบริหารงานเป็นหลัก ซึ่งมีผู้ศึกษาวิจัยกันอย่างกว้างขวางทำให้เกิดทฤษฎีต่างๆ ขึ้นมาอธิบายพฤติกรรมของผู้นำอยู่หลายรูปแบบด้วยกัน และที่นับว่าสำคัญๆ ได้แก่

2.1 ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำตามลักษณะการใช้อำนาจ

2.2 ทฤษฎีผู้นำสองมิติ

2.3 ทฤษฎีตาข่ายการบริหาร

2.4 ทฤษฎีการบริหาร 4 ระบบ

2.5 ทฤษฎีภาวะผู้นำสามมิติ

3. ขณะที่นักวิชาการบางส่วนมุ่งศึกษาพฤติกรรมของผู้นำ เพื่อหาแนวทางที่ดีที่สุดเพียงทางเดียวในการเป็นผู้นำ ได้มีนักวิชาการอีกบางส่วนที่ไม่เห็นด้วยกับแนวคิดดังกล่าว ด้วยเหตุที่ว่าไม่มีแบบของความเป็นผู้นำแบบใดที่จะมีความเหมาะสมในทุกสถานการณ์ ในสถานการณ์อย่างหนึ่ง ผู้นำแบบหนึ่งอาจจะดี เช่น ในสนามรบ ผู้นำแบบเผด็จการย่อมจะดีกว่าผู้นำแบบประชาธิปไตย เป็นต้น จึงมีนักวิชาการกลุ่มหนึ่งได้ศึกษาแบบของผู้นำที่เหมาะสมกับสถานการณ์ต่างๆ ขึ้น ซึ่งวิธีการศึกษาตามแนวความคิดของกลุ่มทฤษฎีนี้จะช่วยชี้ให้เห็นถึงปัจจัยต่างๆ ที่มีอิทธิพลต่อแบบภาวะผู้นำ และชี้ให้เห็นว่าปัจจัยอะไรบ้างที่น่าจะมีความสำคัญมากที่สุดภายในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง พร้อมทั้งคาดคะเนว่าแบบของผู้นำที่มีประสิทธิภาพที่สุดภายในสถานการณ์ดังกล่าวจะเป็นอย่างไร สาละสำคัญของทฤษฎีกลุ่มนี้คือสถานการณ์และเวลาเป็นตัวทำให้เกิดสถานการณ์เป็นผู้นำขึ้น การเป็นผู้นำขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่เป็นอยู่ สถานการณ์ที่แตกต่างกันย่อมต้องการแบบภาวะผู้นำที่ต่างกัน ดังนั้นผู้นำแบบใดแบบหนึ่งจึงไม่อาจเหมาะสมในทุกสถานการณ์ได้ แต่จะเหมาะสมในบางสถานการณ์เท่านั้น นั่นคือ ผู้นำจะต้องรู้จักแสดงตัวตนภาวะผู้นำของตนให้เหมาะสมกับสถานการณ์เท่านั้น เพื่อแสดงให้เห็นว่าผู้นำจะต้องรู้จักแสดงแบบภาวะผู้นำของตนให้เหมาะสมกับสถานการณ์หรือสอดคล้องกับเงื่อนไขนั้นๆ ดังเช่น บาร์นาร์ด (Barnard. 1962: 92-102) ได้เสนอว่า คุณสมบัติผู้นำที่สามารถปรับตัวเองให้เข้ากับทุกสถานการณ์ได้ คือ มีความสามารถในการตัดสินใจ การจูงใจคน มีความรับผิดชอบ และ

มีความฉลาด มีไหวพริบ ซึ่งเป็นคุณสมบัติที่หายาก ทั้งนี้เพราะสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมย่อมมีไม่เหมือนกัน ผู้นำที่ดีจะต้องศึกษาสถานการณ์ต่างๆ ให้ถ่องแท้ และต้องสามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์นั้นๆ ด้วย แต่ทั้งนี้ต้องไม่ผิดหลักการและปรัชญาของหน่วยงาน ซึ่งสรุปได้ว่าการปรับตัวของผู้นำให้เข้ากับสถานการณ์เป็นลักษณะของผู้นำที่ดี และเฮอเซย์ และแบลนชาร์ด (Hersey; & Blanchard. 1972: 68) ผู้เสนอแนวความคิดว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการใช้อิทธิพลในการปฏิบัติงานของบุคคลหรือกลุ่มบุคคล ซึ่งมุ่งสู่การบรรลุเป้าหมายภายใต้สถานการณ์ที่กำหนดให้ ถ้าสถานการณ์เปลี่ยนแปลง ความเป็นผู้นำของกระบวนการใช้อิทธิพลก็ต้องแปรเปลี่ยนตามไปด้วย นอกจากนี้ เฮลริเกล และชโลคัม (Hellriegel; & Slocum. 1974: 342) ได้สรุปว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำหรือพฤติกรรมผู้นำมี 3 ส่วน คือ 1) สถานการณ์ 2) กลุ่มคน 3) ค่านิยมส่วนตัวของผู้บริหาร ดังนั้น จึงกล่าวโดยสรุปได้ว่าแบบภาวะผู้นำจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์ต่างๆ ผู้นำที่วางตัวได้ถูกต้องและสอดคล้องกับสถานการณ์จึงจะถือได้ว่าเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และก่อให้เกิดประสิทธิผลของกลุ่มหรือองค์การ

### รูปแบบภาวะผู้นำ

จากแนวคิดนักทฤษฎีกลุ่มนี้ ได้มีผู้สนใจศึกษาต่อมาอย่างกว้างขวางและแพร่หลายทำให้เกิดกรอบทฤษฎีต่างๆ ขึ้นมาอธิบายภาวะผู้นำอีกหลายกรอบทฤษฎีที่สำคัญๆ ได้แก่

รูปแบบของภาวะผู้นำตามแนวคิดของ วรูม และเยทตัน (Vroom and Yetton)

วรูม และเยทตัน (Vroom; & Yetton. 1973: 155) อธิบายว่า การที่ผู้นำหรือผู้บริหารจะแสดงแบบผู้นำออกมาอย่างไรนั้น จะเป็นไปภายใต้สถานการณ์อย่างใดอย่างหนึ่งโดยเฉพาะ ทั้งนี้โดยกำหนดจากความมากน้อยของการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของผู้ใต้บังคับบัญชา Vroom และ Yetton ได้ร่วมกันสร้างแบบจำลองขึ้นเรียกว่า Vroom-Yetton Model ซึ่งมีลักษณะเช่นเดียวกับ แทนเนนบัม และชมิตท์ (Tannenbaum; & Schmidt. 1973: 162-164) เพียงแต่แบบจำลองนี้มีลักษณะแบบผู้นำตามแบบของวรูมและเยทตัน แบ่งเป็น 5 แบบ คือ (Vroom; & Yetton. 1973: 155)

1. ผู้นำตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลของตนเอง
2. ผู้นำได้รับข้อมูลของผู้ใต้บังคับบัญชาแล้วจึงตัดสินใจ โดยอาจบอกหรือไม่บอกให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบถึงลักษณะของปัญหาก็ได้
3. ผู้นำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาเป็นรายบุคคล โดยผู้นำขอคำแนะนำก่อนการตัดสินใจ
4. ผู้นำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาเป็นกลุ่ม รวบรวมความคิดเห็นแล้วจึงตัดสินใจ

5. ผู้นำให้กลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนในการแก้ปัญหา โดยมีการอธิบายและให้กลุ่มเป็นผู้ตัดสินใจเลือกแนวทางที่จะปฏิบัติ

สรุปแล้วตามแนวคิดของ วรูม และเยตตัน (Vroom; & Yetton. 1973: 53-122) ความเป็นผู้นำตามสถานการณ์การตัดสินใจนี้ ยึดการตัดสินใจของผู้นำในสถานการณ์ต่างๆ เป็นหลัก ผู้นำตามแนวคิดนี้จะไม่มีความเป็นผู้นำที่เฉพาะ แต่จะเปลี่ยนไปตามสถานการณ์

เฮ้าส์ และเดสเลอร์ (House; & Dessler. 1974: 29-62) ได้เสนอแนวความคิดในการพิจารณาแบบของผู้นำที่มีประสิทธิผลโดยการมองที่แนวทางและเป้าหมายของการทำงาน (A Path-Goal Theory of Leadership Effectiveness) ได้ชี้ให้เห็นถึงผลกระทบความเป็นผู้นำที่มีต่อแรงจูงใจของผู้ใต้บังคับบัญชา แทนที่จะมุ่งวิเคราะห์แต่แบบของผู้นำเพียงอย่างเดียวเช่นที่นักวิชาการคนอื่นๆ พิจารณา เฮ้าส์ (House) พยายามชี้ให้เห็นว่าผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงานจะทำให้เกิดประสิทธิผลภายในสภาพแวดล้อมของหน่วยงานที่ลักษณะงานมีความคลุมเครือสูงเพราะผู้ใต้บังคับบัญชาไม่รู้ว่าจะต้องทำอะไรบ้าง จึงต้องการคำแนะนำเพื่อที่จะช่วยให้สามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จและทำให้ได้รับผลตอบแทนตามที่ต้องการ แต่ถ้าในสภาพแวดล้อมของหน่วยงานที่ลักษณะงานมีความชัดเจนเพียงพอ ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับคนจะมีประสิทธิผลมากกว่า ในแง่ที่สามารถทำงานให้สำเร็จได้ และจะได้รับผลตอบแทนตามที่ต้องการ ซึ่งจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพอใจในงานที่ทำและมีกำลังใจเพิ่มขึ้น

นอกจากนั้น เฮ้าส์ (House) ได้ชี้ให้เห็นว่า ถ้าผู้นำสามารถใช้ความเป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญทั้งงานและคนประกอบกัน จะทำให้ผลการปฏิบัติงานและกำลังใจของผู้ใต้บังคับบัญชาดีขึ้นพร้อมกันไปด้วย แต่อย่างไรก็ดี ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับการทำงานเพื่อให้เกิดประสิทธิผลเพิ่มได้นั้น ก็ต่อเมื่อผู้นำสามารถมีอิทธิพลต่อแรงจูงใจของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยสามารถเพิ่มการรับรู้หรือชักจูงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นได้ว่า ความพยายามจะมีผลทำให้สามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จ และจะทำให้ได้รับผลตอบแทนตามที่ต้องการ

กล่าวโดยสรุปก็คือ เฮ้าส์ (House) เชื่อว่า ไม่สามารถจะประเมินความมีประสิทธิภาพของผู้นำได้ ถ้าไม่พิจารณาถึงลักษณะแนวทางการปฏิบัติงาน ตลอดจนแรงจูงใจถึงเป้าหมายหรือผลสำเร็จของงานที่จะให้ผลประโยชน์ตอบแทนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาประกอบด้วย กล่าวคือ แบบของผู้นำที่มีประสิทธิผลจะเกี่ยวพันกับผลกระทบของแบบภาวะผู้นำของแต่ละคนที่มีต่อปัจจัยด้านสถานการณ์ของงาน 2 ประการ คือ ความคลุมเครือหรือความชัดเจนของงาน กับความพอใจในงานที่ทำอยู่ซึ่งจะส่งผลไปถึงผลตอบแทนที่ผู้ปฏิบัติงานต้องการ แต่อย่างไรก็ดี เฮ้าส์ (House) ยังเชื่อว่าผู้นำที่ให้ความสำคัญทั้งคนและงานจะเป็นผู้นำที่สามารถมีอิทธิพลต่อกำลังใจและผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาไปพร้อมๆ กันได้ (House. 1971: 321-339) และนอกจากนี้ทฤษฎีนี้ยังได้เสนอแบบภาวะผู้นำไว้ 4 แบบด้วยกัน คือ (Donnelly; et al. 1987: 393-394)

1. ผู้นำแบบเผด็จการ (Directive Leadership) ผู้ใต้บังคับบัญชาจะรู้ทุกอย่างชัดเจนว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการอะไรและต้องปฏิบัติตาม ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
2. ผู้นำแบบเกื้อกูลหรือสนับสนุน (Supportive Leadership) ผู้นำจะมีความเป็นมิตร แสดงความเห็นอกเห็นใจกับผู้ใต้บังคับบัญชา
3. ผู้นำแบบแนวร่วมประชาธิปไตย (Participative Leadership) ผู้นำแบบนี้จะขอความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะจากผู้บังคับบัญชา และใช้ข้อเสนอแนะนี้เป็นแนวทางในการตัดสินใจ
4. ผู้นำแบบเน้นความสำเร็จของงาน (Achievement-Oriented Leadership) ผู้นำแบบนี้จะตั้งเป้าหมายที่ท้าทายความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา และให้ความเชื่อมั่นในผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะทำงานได้สำเร็จตามเป้าหมาย

ทฤษฎีประสิทธิผลของภาวะผู้นำ (A Theory of Leadership Effectiveness) ของ Fiedler มีหลักสำคัญ คือ ประสิทธิภาพที่เกิดจากภาวะผู้นำหรือประสิทธิผลขององค์การขึ้นอยู่กับองค์ประกอบสำคัญ 2 ประการ ซึ่งมีปฏิสัมพันธ์กัน คือ 1) โครงสร้างแรงจูงใจของผู้นำหรือแบบภาวะผู้นำ (The Leader's Motivational Structure of Leadership Style) และ 2) สถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำหรือการควบคุมสถานการณ์ (Situational Favorableness or Situational Control) (Fiedler; & Garcia. 1987: อ้างอิงใน อุทิศ ศิริวรรณ. 2552 : 89)

1. โครงสร้างแรงจูงใจของผู้นำหรือแบบภาวะผู้นำ (Leader's Motivation Structure or Leadership Style) หมายถึง บุคลิกภาพของผู้นำเป็นลักษณะเฉพาะหรือระดับเจตคติและแรงจูงใจเกี่ยวกับการทำงานในกลุ่มของผู้นำโดยกำหนดเป็นแบบพฤติกรรม หรือแบบภาวะผู้นำได้ 2 ลักษณะ คือ แบบภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน (Task Oriented) หมายถึง ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงานมากกว่าความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำสนใจงานที่ทำเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย มีกฎ ระเบียบ กฎเกณฑ์ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องปฏิบัติตาม ไม่เป็นเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชา อีกแบบหนึ่ง คือ แบบภาวะผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ (Relationship Oriented) หมายถึง ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับคนมากกว่าที่ให้ความสำคัญกับงานมีความเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชา ยืดหยุ่นยืดหยุ่น ทุกคนมีสิทธิเสรีภาพ ผู้นำที่มีแบบภาวะผู้นำลักษณะนี้จะไม่ค่อยเคร่งครัดกฎระเบียบมากนัก มีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับผู้ใต้บังคับบัญชา
2. สถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำหรือการควบคุมสถานการณ์ (Situational Favorableness of Situational Control) หมายถึง ระดับของสถานการณ์ที่ผู้นำสามารถใช้อำนาจควบคุมและใช้อิทธิพลให้ส่งผลต่องานของกลุ่มหรือองค์การได้ องค์ประกอบนี้จะเป็นดัชนีแสดงให้เห็นโอกาสในการกระทำของผู้นำว่า จะใช้บทบาทดำเนินการอย่างไร ซึ่งจะทำให้เกิดผลสำเร็จของงาน

ความคิดเกี่ยวกับอำนาจและอิทธิพลต่างๆ ก็มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำ นักจิตวิทยา สังคมต่างลงความเห็นว่าการใช้อำนาจของผู้นำเป็นสิ่งที่น่าหนักใจและเป็นสิ่งสำคัญของกระบวนการภาวะผู้นำ (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2552: 9-11) ผลของการใช้อำนาจจะเป็นตัวแบ่งแยกระดับความสามารถในการใช้แผนการตัดสินใจและการแสดงออกทางการบริหารต่อไป อย่างไรก็ตาม อำนาจ อิทธิพล และการควบคุม มีต้นกำเนิดมาจากสถานการณ์ในภาวะผู้นำ (Leadership Situation) ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญของ “การควบคุมสถานการณ์ของผู้นำ (Situational Control)”

“การควบคุมสถานการณ์ (Situational Control) สามารถแปลความได้หลายลักษณะ เช่น หมายถึง ระดับของสถานการณ์ หรือสถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำ ฟิเดลอร์ (Fiedler. 1967: 160) ความเชื่อมั่นหรือความไม่แน่นอนในการตัดสินใจ นีเบคเคอร์ (Nebecker. 1975: 281-294) เป็นต้น สำหรับการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้จะใช้ “สถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำ” แทน “การควบคุมสถานการณ์” สถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำเป็นสิ่งที่สามารถแยกแยะพฤติกรรมผู้นำได้ดีที่สุด Fiedler ให้ความสำคัญต่อสิ่งแวดล้อมในการศึกษาภาวะผู้นำหรือพฤติกรรมผู้นำมากกว่าบุคลิกภาพ ซึ่งสามารถแยกตัวอย่างได้ เช่น เราจะเล่นสกีในฤดูหนาว ว่ายน้ำในฤดูร้อน คนมักจะเข้าบ้านทางประตูมากกว่าหน้าต่าง ในเมืองใหญ่เรามักจะขับรถทางขวามือของถนนเพื่อความปลอดภัยของตัวเอง เป็นต้น ดังนั้น จึงไม่แปลกเลยที่สภาพแวดล้อมของผู้นำมีบทบาทเป็นเอกลักษณ์ที่จะแยกแยะแบบภาวะผู้นำ ฟิเดลอร์ และการ์เซีย (Fiedler; & Garcia. 1987: 51) ความสำคัญอีกประการหนึ่งของสิ่งแวดล้อมก็คือ การที่มีผลกระทบทางอารมณ์โดยเฉพาะความมั่นคงทางอารมณ์ เนื่องจากว่าเราไม่สามารถคาดคะเนได้ว่าจะมีอะไรเกิดขึ้น และเกิดขึ้นในลักษณะใด อย่างไรก็ตาม เช่น ความหนาของหิมะ การผจญภัยในมหาสมุทร การข้ามทะเลทราย เป็นต้น เมื่อเราควบคุมสิ่งแวดล้อมไม่ได้จะทำให้เราเกิดความวิตกกังวล บางครั้งความไม่มั่นคงทางอารมณ์ของผู้นำจึงเป็นสิ่งที่ทำให้ผู้นำเกิดความรู้สึกว่างานที่ตนรับผิดชอบนั้นจะประสบผลสำเร็จตามที่ต้องการ Fiedler ระบุว่าปัจจัยที่สำคัญในสถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำประกอบด้วย ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมงานหรือสมาชิกในกลุ่ม ลักษณะงานหรือโครงสร้างของงาน และอำนาจตามตำแหน่งที่ผู้นำได้รับจากหน่วยงาน ซึ่งจะได้กล่าวถึงปัจจัยย่อยแต่ละตัวแปรดังต่อไปนี้

1. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมงาน หรือสมาชิกในกลุ่ม (Leader Member Relation: LMR) ปัจจัยสำคัญของสถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำในองค์การ คือ การยอมรับและการสนับสนุนของสมาชิกในกลุ่มหรือในองค์การ ผู้นำจะมีความรู้สึกสะดวกสบาย ถ้าสมาชิกในกลุ่มหรือองค์การให้ความศรัทธาเชื่อถือ แต่ถ้าสมาชิกในกลุ่มหรือองค์การไม่ให้ความศรัทธาเชื่อถือ ผู้นำจะมีความรู้สึกวิตกกังวลต่อการปฏิบัติงานของสมาชิกในกลุ่ม และงานที่เขาเผชิญอยู่อาจจะถูกล้มเลิกไปในที่สุด ฟิเดลอร์ และการ์เซีย (Fiedler; & Garcia. 1987: 52) มีงานวิจัยหลายเรื่องที่แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ซึ่งเป็นตัวแปรที่กำหนดระดับสถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำ เช่น นีเบคเคอร์

(Nebecker. 1975: 281-294) แสดงให้เห็นว่างานที่มีความเชื่อมั่นสูงในการทำงานมีความสัมพันธ์กับการตัดสินใจของกลุ่มที่เขาได้รับการสนับสนุน

2. ลักษณะงานหรือโครงสร้างของงาน (The Structure of the Task: TS) ปัจจัยย่อยของสถานการณ์ที่เชื้อต่อผู้นำในองค์การที่สำคัญอันดับสอง คือลักษณะงานหรือโครงสร้างของงาน ซึ่งหมายถึงระดับความชัดเจนของงานที่สามารถอธิบายชี้แจงเป้าหมายของงานและวิธีการในการปฏิบัติงานที่ผู้นำรับผิดชอบ ถ้าหากมีความคลุมเครือและไม่มีความแน่นอนแล้ว ระดับของสถานการณ์ที่เชื้อต่อผู้นำย่อมลดลงเพราะว่าทำการควบคุมใดๆ ก็ตาม ผู้นำควรตอบให้ได้ว่า งานที่ทุกคนรับผิดชอบคืองานอะไร ทำไมต้องทำ และทำอย่างไร ลักษณะงานหรือโครงสร้างของงานจึงมีความสำคัญต่อสถานการณ์ที่เชื้ออำนาจ (Fiedler; & Garcia. 1987: 56)

ลักษณะหรือโครงสร้างของงานนั้นสามารถแบ่งออกได้เป็น 4 มิติ คือ

มิติที่ 1 ความชัดเจนของเป้าหมาย

มิติที่ 2 แนวทางไปสู่เป้าหมาย-วิธีการดำเนินงาน

มิติที่ 3 ทางเลือกที่ดีที่สุดในการดำเนินงาน

มิติที่ 4 วิธีตัดสินใจที่เหมาะสม

3. อำนาจตามตำแหน่งที่ผู้นำได้รับจากหน่วยงาน (The Leader's Position Power: PP) ปัจจัยย่อยอีกประการที่มีความสำคัญต่อสถานการณ์ที่เชื้อต่อผู้นำในกลุ่มหรือองค์การก็คือ “อำนาจในตำแหน่งหน้าที่ของผู้นำ” ซึ่งหมายถึง “อำนาจ” ที่กลุ่มหรือองค์การมอบให้ผู้นำ เพื่อให้สามารถควบคุมสมาชิกในกลุ่มได้โดยตรง ในทางปฏิบัติแล้ว อำนาจเป็นสิ่งที่มีความยากลำบากที่จะใช้ให้เหมาะสมกับสมาชิกในกลุ่ม ผู้นำบางคนอาจจะใช้มากเกินไป บางคนอาจจะใช้น้อยเกินไป สิ่งเหล่านี้ต่างก็มีผลตอบได้จากสมาชิกในกลุ่มแตกต่างกัน

อำนาจ อำนาจหน้าที่ และอิทธิพล ทั้งสามคำต่างก็มีความสัมพันธ์กันอำนาจเป็นสมรรถภาพซ่อนเร้นอยู่ภายใต้ใจของผู้นำ ผู้นำจะได้รับอำนาจจากหน่วยงานหรือองค์การโดยมีสิทธิที่จะสั่งการ ประเมินผล ให้รางวัล และลงโทษในขอบเขตที่กำหนด ส่วนอำนาจหน้าที่เป็นส่วนหนึ่งของอำนาจที่จะเกิดขึ้นได้เมื่อเป็นอำนาจที่ถูกยอมรับจากสมาชิกและอิทธิพลเป็นอำนาจที่เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล โดยที่การกระทำของบุคคลหนึ่งมีผลกระทบต่อความคิดของอีกบุคคลหนึ่ง ดังนั้น การจูงใจ การเกลี้ยกล่อม และการเสนอแนะต่างก็เป็นรูปแบบของอิทธิพลภายใต้อิทธิพล บุคคลจึงมีสิทธิที่จะใช้ดุลยพินิจของเขาเองในการยอมรับหรือปฏิเสธที่จะเชื่อถือ หรือปฏิบัติตามผู้นำ กล่าวคือ ภาวะผู้นำจึงเป็นความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจหน้าที่และอิทธิพล (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2552: 4-10) นั่นคือ บุคคลที่มีอำนาจจริง (อิทธิพล) ถ้าไม่มีใครยอมรับ (อำนาจหน้าที่) ก็จะไม่เป็นผู้นำ บุคคลที่มีอำนาจมีผู้อื่น

ยอมรับ (อำนาจหน้าที่) แต่ขาดอำนาจจริง (อิทธิพล) ก็จะเป็นผู้นำไม่ได้เช่นกัน ฉะนั้น บุคคลที่จะเป็นผู้นำได้จึงต้องมีอำนาจจริงและอำนาจนั้นเป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่นด้วย

จากหลักสำคัญของทฤษฎีประสิทธิผลของภาวะผู้นำ ฟีดเลอร์ และการ์เซีย (Fiedler; & Garcia. 1987: 56) ได้ชี้ให้เห็นถึงปัจจัยสถานการณ์ 3 ปัจจัย ที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของภาวะผู้นำหรือประสิทธิผลขององค์การคือ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมงาน ลักษณะงานหรือโครงสร้างของงาน และอำนาจตามตำแหน่งที่ผู้ได้รับจากหน่วย โดยมีปัจจัยด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ร่วมงานเป็นตัวแปรที่มีความสำคัญมากที่สุดที่กำหนดอำนาจและอิทธิพลของผู้นำ เพราะถ้าผู้ร่วมงานต่างเต็มใจปฏิบัติตามผู้นำ (อาจจะเนื่องมาจากประเพณี ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านหรือการยอมรับ) ผู้นำจะอาศัยลักษณะงาน หรือโครงสร้างของงานและอำนาจตามตำแหน่งน้อยมากในทางตรงข้ามกรณีที่ผู้นำไม่ได้รับการไว้วางใจจากผู้ร่วมงาน เมื่อถูกมองในด้านลบแล้วสถานการณ์ดังกล่าวจะอำนวยความสะดวกแก่ผู้นำน้อยมาก

จุมพล หนีมพานิช (2532: 111-113) ผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาเป็นบุคคลที่สำคัญ ซึ่งผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาควรยึดถือหลัก 16 ประการ หรือกฎแฉ 16 ดอก ของผู้บังคับบัญชา

1. ผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาจะต้องให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบว่าเขาทำงานเพื่ออะไร เพราะจะเป็นการเพิ่มความเชื่อมั่นให้แก่ตนเองและเป็นการสร้างความรู้สึกต่อผู้ใต้บังคับบัญชาว่าเขาเป็นส่วนหนึ่งของงาน
2. ผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาจะต้องให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบว่าหน้าที่ของเขาทำอะไร ผู้บังคับบัญชาต้องชี้แจงขอบเขตหน้าที่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบรวมถึงสายการบังคับบัญชา อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของเขาด้วย
3. ผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาจะต้องตั้งมาตรฐานการทำงานไว้ให้สูง งานยิ่งสำเร็จได้มากเท่าไรเขายิ่งภูมิใจมากเท่านั้น เขาชอบทำงานในหน่วยงานที่มีประสิทธิภาพในการทำงาน ฉะนั้นผู้บังคับบัญชาจะต้องตั้งมาตรฐานการทำงานไว้ให้สูง
4. ผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาจะต้องให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้ว่างานที่เขากำลังทำนั้นควรจะทำอย่างไร หากให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความโดยไม่ให้เขารู้ว่าควรจะทำอย่างไรก็อาจจะทำให้ผลงานที่ไม่เกิดประสิทธิภาพเท่าที่ควร
5. ผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาจะต้องช่วยพัฒนาความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา การช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความสามารถความชำนาญเพิ่มขึ้น นับว่าเป็นหน้าที่สำคัญของผู้บังคับบัญชา
6. ผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาจะต้องจัดให้มีการฝึกอบรมผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาที่ดีจะต้องถือเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบในการฝึกอบรมผู้ใต้บังคับบัญชา

7. ผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาจะต้องสร้างความเห็นร่วมกันให้เกิดขึ้นในหมู่ผู้ร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชาโดยให้ผู้ร่วมงานได้ระลึกถึงวัตถุประสงค์ส่วนใหญ่ของหน่วยงาน
8. ผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาจะต้องให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีบทบาทในการแก้ปัญหาต่างๆ เพราะการกระทำเช่นนี้เท่ากับยอมรับให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีบทบาทในหน่วยงานบางอย่าง นอกเหนือไปจากงานที่ทำตามปกติ
9. การกระทำใดๆ ที่มีผลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาควรบอกกล่าวให้ทราบ โดยทั่วไปคนทุกคนต่อต้านการเปลี่ยนแปลง กลัวการเปลี่ยนแปลง ดังนั้น การกระทำใดๆ ที่อาจจะมีผลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาควรบอกกล่าวให้ทราบทุกครั้ง
10. ผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาควรตีผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายคนด้วยความยุติธรรม
11. ผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาควรชมเชยและให้รางวัลแก่ผู้ทำงานดี วิธีการชมเชยหรือให้รางวัลนั้นมีลักษณะแตกต่างกันไป อาจเป็นการพูดคุยยกย่องต่อหน้าคนหลายๆ หรืออาจจะเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งก็ได้แล้วแต่ความสำคัญของงาน
12. ผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาควรส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งปฏิบัติงานไม่ได้ดีให้เกิดความกล้าผู้บังคับบัญชาที่ดีจะต้องเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปรับปรุงตัวเอง
13. ผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาจะต้องสนใจเรื่องส่วนตัวของผู้ใต้บังคับบัญชาหากว่าผู้ใต้บังคับบัญชามีปัญหาส่วนตัวจะเกี่ยวด้วยงาน เพราะการเปิดโอกาสให้ได้พูดคุยเป็นการส่วนตัวผู้ใต้บังคับบัญชาจะบอกเรื่องความเดือดร้อนให้ทราบ บางทีอาจช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเข้มแข็งมีกำลังใจในการปฏิบัติงาน
14. ผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาจะต้องพิจารณาดูให้แน่ชัดว่าตำแหน่งต่างๆ ได้มีการอธิบายไว้อย่างชัดเจนถูกต้องและสมบูรณ์ ตามความสามารถหรือตำแหน่งที่ได้กำหนดไว้
15. สร้างความเห็นอกเห็นใจเกี่ยวกับเรื่องราวร้องทุกข์ของผู้ใต้บังคับบัญชา เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาได้ร้องทุกข์หรือเล่าเรื่องเดือดร้อนให้ฟัง
16. ต้องแน่ใจว่าได้บุคคลตรงกับตำแหน่ง (บรรจุคนถูกต้องกับงาน) สิ่งสำคัญคือ งานและคนจะต้องควบคู่กันไปเสมอ การเลือกคนให้ถูกต้องกับงานเป็นสิ่งสำคัญมากเพราะสามารถทำให้งานได้รับความสำเร็จมากกว่า ประหยัดมากกว่า จะรักษาคุณภาพและปริมาณของงาน ความผิดพลาด การสูญเสีย เหล่านี้มันจะน้อยลง

แบส และอโวลิโอ (Bass; & Avolio. 1991; อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล. 2543: 22-24) ได้เสนอโมเดลภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบโดยใช้ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำตามรูปแบบภาวะผู้นำที่เคยเสนอในปี ค.ศ. 1985 โมเดลนี้จะประกอบด้วยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation

Leadership) ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบตามสบายสำหรับการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยขอกล่าวถึงรายละเอียดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงดังนี้

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้มีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวังพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและศักยภาพมากขึ้นทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและองค์กรจูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มองค์กรหรือสังคมซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามนี้จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ หรือที่เรียกว่า “4I” Four I’s คือ

1. การสร้างบารมีหรือการมีอิทธิพลที่เป็นอุดมคติ (Idealized Influence or Charisma Leadership: II or CL) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตนเป็นแบบอย่างหรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตามผู้นำเป็นที่ยกย่องเคารพนับถือศรัทธาไว้วางใจและทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกันผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการลอกเลียนแบบผู้นำของเขาสิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตามผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์ผู้นำเป็นผู้ที่ไว้ใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้องผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและจริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตนแต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจการเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของเขาผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจความจงรักภักดี และความมั่นใจของผู้ตามและทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกันกับผู้นำโดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกันผู้นำแสดงความมั่นใจช่วยสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกันเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการผู้ตามจะเลียนแบบผู้นำและพฤติกรรมผู้นำจากการสร้างความมั่นใจในตนเองประสิทธิภาพและความเคารพในตนเองผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมายและปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์กร

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation: IM) หมายถึง การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตามโดยการสร้างแรงจูงใจภายในการให้ความหมายและความท้าทายในเรื่องานของผู้ตามผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้นโดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวกผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสสภาพที่งดงามของอนาคตผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจนผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกันผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์

ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนเองต่อเป้าหมายระยะยาว และบ่อยครั้งพบว่า การสร้างแรงบันดาลใจนี้เกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลและการกระตุ้นทางปัญญาโดยการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าคุณเองมีคุณค่าและกระตุ้นให้พวกเขาสามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้ ส่วนการกระตุ้นทางปัญญาช่วยให้ผู้ตามจัดการกับอุปสรรคของตนเองและเสริมสร้างความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

3. การกระตุ้นเขาวงกตปัญญา (Intellectual Stimulation: IS) หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงานทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงานเพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิมเพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์โดยผู้นำมีการคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มีการตั้งสมมติฐานการเปลี่ยนกรอบ (Reframing) การมองปัญหาและการเผชิญกับสถานการณ์เก่าๆ ด้วยวิธีทางแบบใหม่ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหามีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ๆ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผลและไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตามแม้ว่ามันจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าคุณปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาด้วยกันโดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไขแม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมายผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคนผู้ตามจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเองความเชื่อและประเพณีการกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนที่สำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนักเข้าใจและแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

4. การคำนึงถึงเอกลักษณ์บุคคล (Individualized Consideration: IC) ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคลและทำให้รู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นที่ปรึกษา (Advisor) ของผู้ตามแต่ละคนเพื่อการพัฒนาผู้ตามผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคลเพื่อความสัมฤทธิ์และเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตามโดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ สร้างบรรยากาศของการสนับสนุนคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการการประพุดติของผู้นำแสดงให้เห็นว่าเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคลเช่นบางคนได้รับอำนาจการตัดสินใจด้วยตัวเองมากกว่าบางคนมีมาตรฐานที่เคร่งครัดกว่าบางคนมีโครงสร้างที่มากกว่าผู้นำมีการส่งเสริมการสื่อสารสองทางและมีการจัดการด้วยการเดินดูรอบ (Management by Walking Around) มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว ผู้นำสนใจในความกังวลของแต่ละบุคคลเห็นปัจเจกบุคคลเป็นบุคคลทั้งคน (As a Whole

Person) มากกว่าเป็นพนักงานหรือเป็นเพียงปัจจัยการผลิตผู้นำจะมีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพมีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy) ผู้นำจะมีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตาม เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่และเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ที่ท้าทายความสามารถ ผู้นำจะดูแลผู้ตามว่าต้องการคำแนะนำการสนับสนุนและการช่วยให้ก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบ อยู่หรือไม่โดยผู้ตามจะรู้สึกดีกว่าเขากำลังถูกตรวจสอบ

องค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะทั้ง 4 ประการ (4 I's ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้จะมี ความสัมพันธ์กัน (Interco related) อย่างไรก็ตามมีการแบ่งแยกแต่ละองค์ประกอบเพราะเป็นแนวคิด พฤติกรรมที่มีความเฉพาะเจาะจงและมีความสำคัญในการวินิจฉัยตามวัตถุประสงค์ต่างๆ จากการ ทบทวนแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาผลภาวะ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของ แบล และอโวลิโอ (Bass; & Avolio. 1991; อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล. 2543: 22-24) ซึ่งสามารถสรุปได้ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานเป็นกระบวนการที่ผู้นำมี อิทธิพลต่อผู้ร่วมงานโดยการเปลี่ยนแปลงสภาพหรือเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้น กว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพ มากขึ้นทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่ม จูงใจให้ผู้ร่วมงานมองไกลเกินความสนใจ ของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มหรือสังคมซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานจะกระทำโดย ผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ คือ การสร้างบารมี การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้น ชาวชนปัญญา และการคำนึงถึงเอกบุคคคล ตามรายละเอียดดังนี้

1. การสร้างบารมี หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงาน ที่เป็นกระบวนการทำให้ผู้ร่วมงานมีการยอมรับ เชื่อมั่น ศรัทธา ภาคภูมิใจ และไว้วางใจในความสามารถ ของผู้นำที่มีความยินดีที่จะทุ่มเทการปฏิบัติงานตามภารกิจ โดยผู้นำจะมีการประพฤติตนเพื่อให้เกิด ประโยชน์แก่ผู้อื่น เสียสละเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม เน้นความสำคัญในเรื่องค่านิยม ความเชื่อ และการ มีเป้าหมายที่ชัดเจน มีความมั่นใจที่จะเอาชนะอุปสรรค ผู้นำจะมีคุณลักษณะสำคัญในด้านการมี วิสัยทัศน์และการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปยังผู้ร่วมงาน มีความมุ่งมั่นและทุ่มเทในการปฏิบัติงานตาม ภารกิจ มีความสามารถในการจัดการหรือการควบคุมอารมณ์ตัวเอง มีการเห็นคุณค่าในตนเอง มีศีลธรรมและจริยธรรม

2. การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือ การทำงานที่เป็นกระบวนการทำให้ผู้ร่วมงานมีแรงจูงใจภายในไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตัว แต่อุทิศตน เพื่อกลุ่ม มีการตั้งมาตรฐานในการทำงานสูงและเชื่อมั่นว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมาย มีความตั้งใจ แน่วแน่ในการทำงาน มีการให้กำลังใจผู้ร่วมงาน มีการกระตุ้นผู้ร่วมงานให้ตระหนักถึงสิ่งที่สำคัญโดย

ผู้นำจะมีคุณลักษณะที่สำคัญในด้านการสร้างแรงจูงใจภายในให้กับผู้ร่วมงานมีการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก

3. การกระตุ้นเขาวินิจฉัย หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการกระตุ้นผู้ร่วมงานให้เห็นวิธีการหรือแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา มีการพิจารณาวิธีการทำงานแบบเก่าๆ ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็นมองปัญหาในแง่มุมต่างๆ มีการวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เหตุผลและข้อมูลหลักฐาน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์โดยผู้นำจะมีคุณลักษณะสำคัญในด้านการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบและมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

4. การคำนึงถึงเอกลักษณ์บุคคล หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา มีการติดต่อสื่อสารแบบสองทางและเป็นรายบุคคล สนใจและเอาใจใส่ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล มีการวิเคราะห์ความต้องการและความสามารถของแต่ละบุคคล เป็นที่เล็งสังสอนและให้คำแนะนำและส่งเสริมพัฒนาผู้ร่วมงานให้พัฒนาตนเอง มีการกระจายอำนาจโดยมอบหมายงานให้ผู้ร่วมงานโดยผู้นำจะมีลักษณะสำคัญในด้านความเข้าใจในความแตกต่างระหว่างบุคคลและการเอาใจเขามาใส่ใจเรา ความสามารถในการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลและเทคนิคการมอบหมายงาน

จากแนวคิดดังกล่าวผู้วิจัยได้นำแนวคิด เบส และอโวลิโอ (Bass; & Avolio. 1991; อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล. 2543: 22-24) ได้เสนอโมเดลภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบคือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้มีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและองค์กร จูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มองค์กรหรือสังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามนี้จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ หรือที่เรียกว่า “4I” Four I's คือ

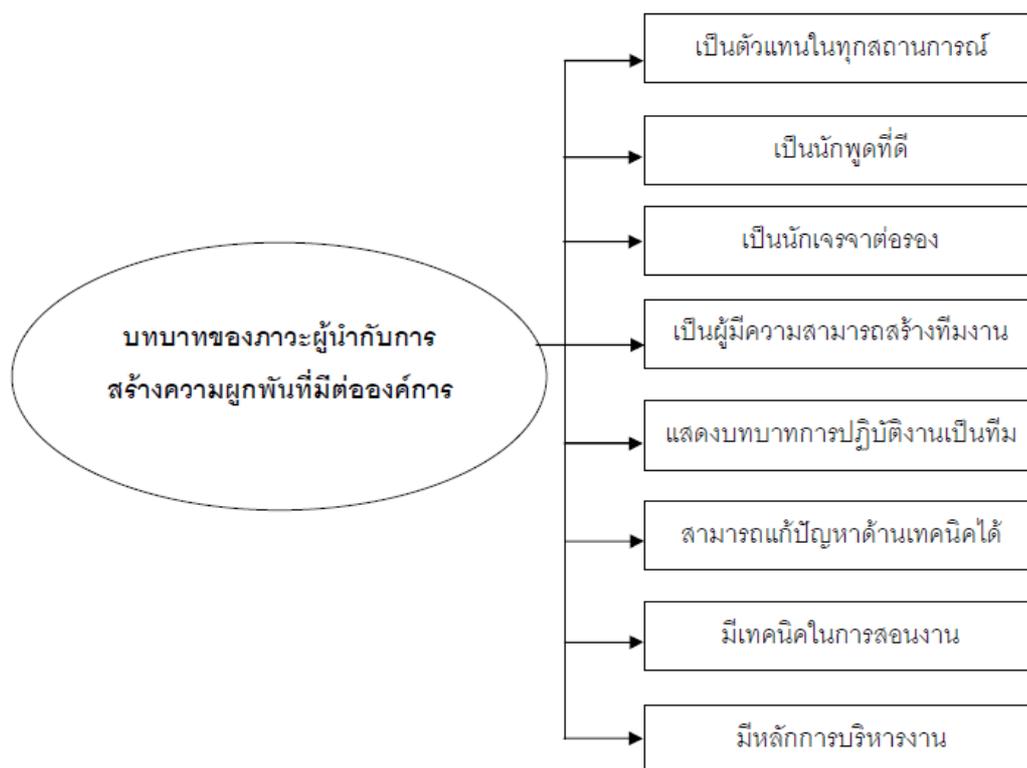
1. ด้านการสร้างบารมี
2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ
3. ด้านการกระตุ้นเขาวินิจฉัย
4. ด้านการคำนึงถึงเอกลักษณ์บุคคล

ในการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีผลต่อความผูกพันของบุคลากรในกลุ่มโรงพยาบาลจิตเวช นั้นการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะทำการเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งหมดจาก 4 ด้าน ประกอบด้วย ด้านการสร้างบารมี ซึ่งมีประเด็นในการสอบถามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อความผูกพันของบุคลากรในเรื่องของการเสียสละในการบริการดูแลสุขภาพจิตเรื่องค่านิยม ความเชื่อ

ขององค์กร การมีเป้าหมายที่สอดคล้องกับนโยบายโรงพยาบาลการเอาชนะอุปสรรคในการดูแล บำบัดฟื้นฟูแก่ผู้ป่วย การมีวิสัยทัศน์ในการทำงานมีความมุ่งมั่นและทุ่มเทในการปฏิบัติงานตามภารกิจ มีความสามารถในการจัดการหรือการควบคุมอารมณ์ตัวเอง และมีศีลธรรมและจริยธรรมในงานบริการ ดูแลสุขภาพจิตด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ซึ่งมีประเด็นในการสอบถามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง ที่มีต่อความผูกพันของบุคลากรในเรื่องของผู้นำมีพฤติกรรมที่มุ่งมั่นในการสร้างเสริมและพัฒนาองค์กร มีการทำงานที่เป็นกระบวนการในการให้บริการสู่ความเป็นเลิศไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตัว แต่อุทิศตน เพื่อองค์กรมีความตั้งใจในการให้บริการสู่มาตรฐานความเป็นเลิศเชื่อมั่นว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมาย การบริการด้านสุขภาพจิตและจิตเวชแบบองค์รวม มีความตั้งใจแน่วแน่ในการทำงานมีการให้กำลังใจ กับผู้ร่วมงานทุกคนอย่างสม่ำเสมอ มีการกระตุ้นผู้ร่วมงานให้ตระหนักถึงสิ่งที่สำคัญขององค์กรมีการ สร้างเจตคติที่ดีในงานบริการและมีการคิดในแง่บวกต่อการบริการด้านสุขภาพจิตและจิตเวชด้านการ กระตุ้นเขานับปัญญา ซึ่งมีประเด็นในการสอบถามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อความผูกพัน ของบุคลากรในเรื่องของมีการวิจัยพัฒนาการทำงานที่เป็นกระบวนการ กระตุ้นผู้ร่วมงานให้เห็นวิธีการ ในการแก้ปัญหาสุขภาพจิตรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงานพร้อมรับองค์ความรู้ใหม่มีการวิเคราะห์ ปัญหา โดยใช้เหตุผลและข้อมูลหลักฐานมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์การบริการมีคุณลักษณะด้านการคิด การสร้างองค์ความรู้ด้านการรักษามีการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าอย่างเป็นระบบและมีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ในการแก้ปัญหา และด้านการคำนึงถึงเอกัตบุคคล ซึ่งมีประเด็นในการสอบถามความคิดเห็น ของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อความผูกพันของบุคลากรในเรื่องของคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลใน องค์กร เอาใจเขามาใส่ใจเรา มีการติดต่อสื่อสารแบบสองทางและเป็นรายบุคคลสนใจผู้ร่วมงานในการ ทำงานในองค์กร มีการวิเคราะห์ความต้องการและความสามารถของแต่ละบุคคลให้คำแนะนำและ ส่งเสริมพัฒนาผู้ร่วมงานให้พัฒนาตนเองมีการกระจายอำนาจ ความสามารถในการติดต่อสื่อสารระหว่าง บุคคล มีเทคนิคการมอบหมายงาน และส่งเสริมการจัดการความรู้/การวิจัยในการดูแลผู้ป่วย

#### **บทบาทของภาวะผู้นำกับการสร้างความผูกพันที่มีต่อองค์กร**

บทบาทของการใช้ภาวะผู้นำที่ดี สามารถจะเป็นแรงกระตุ้นให้บุคลากรมีความตื่นตัวและ กระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนเองด้วยความมั่นใจยิ่งขึ้น ดังนั้น การจะทำให้บุคคลมีความ ผูกพันต่อองค์กรได้นั้น จะประกอบด้วย เป็นตัวแทนในทุกสถานการณ์ เป็นนักพูดที่ดี เป็นนักเจรจา ต่อรอง เป็นผู้มีความสามารถสร้างทีมงาน แสดงบทบาทการปฏิบัติงานเป็นทีม สามารถแก้ปัญหาด้าน เทคนิคได้ มีเทคนิคในการสอนงาน และมีหลักการบริหารงาน (วิลาวรรณ รพีพิศล, 2542 : 264) สามารถแสดงได้ดังภาพประกอบ 2 ดังนี้

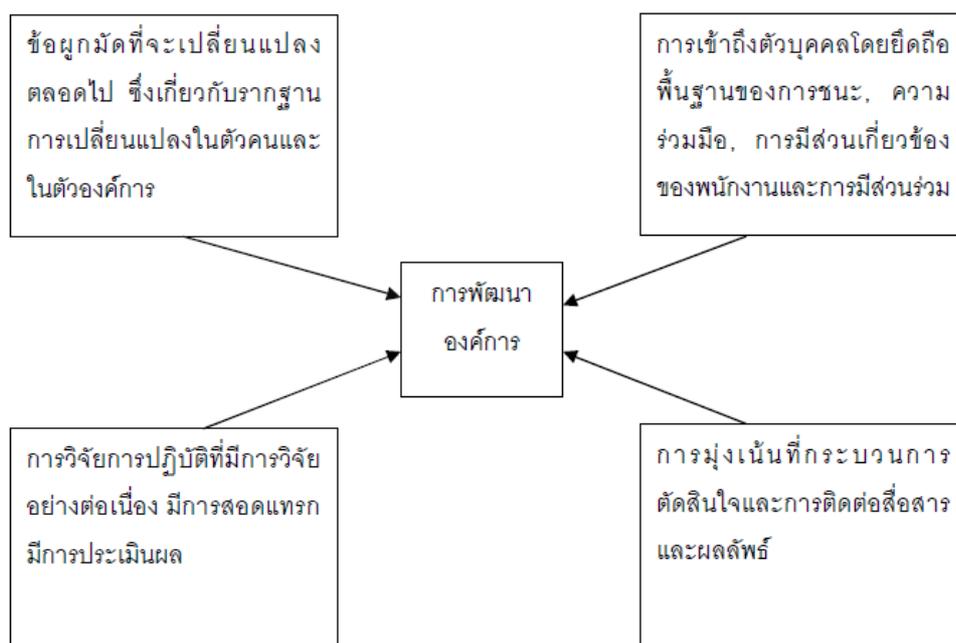


ภาพประกอบ 2 บทบาทของภาวะผู้นำกับการสร้างความผูกพันที่มีต่อองค์กร

ที่มา: (วิลาวรรณ รพีพิศาล, 2542: 265)

### หลักของการพัฒนาองค์กร

จุดมุ่งหมายของการพัฒนาองค์กร คือ การดำเนินการให้สำเร็จในการเปลี่ยนแปลงที่มีแบบแผนในระยะยาว โดยที่พนักงานต้องมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องด้วย ต้องมีการมุ่งไปที่การให้การศึกษา การเปลี่ยนแปลงความเชื่อ ข้อสันนิษฐาน ทักษะ และ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ดูได้จาก ภาพประกอบ 3 แสดงถึงหลักการพัฒนาองค์กรโดยทั่วไป การผูกมัดที่จะเปลี่ยนแปลงตลอดไปของบุคคลและองค์กร การเข้าถึงเกี่ยวกับการให้อำนาจและการร่วมมือ การใช้เครื่องมือในการปฏิบัติการ เพื่อยกระดับวิธีการจัดการ และเน้นที่กระบวนการอันเป็นส่วนสำคัญของการพัฒนาองค์กร



ภาพประกอบ 3 หลักในการพัฒนาองค์การ

ที่มา: (วิเชียร วิทยอุดม. 2550: 151)

## แนวคิดเกี่ยวกับสวัสดิการและผลประโยชน์ตอบแทน

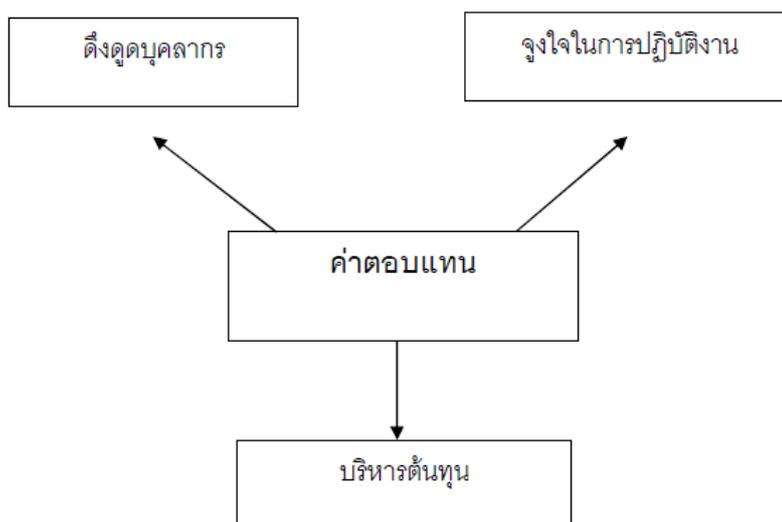
ในการศึกษาเกี่ยวกับสวัสดิการ (General Welfare) และผลประโยชน์ตอบแทนหรือประโยชน์เกื้อกูล (Benefits) ซึ่งถือเป็นส่วนหนึ่งของค่าตอบแทน (Compensation) มีวัตถุประสงค์ดังนี้ (ณัฐพันธุ์ เจริญนันทน์. 2545: 216)

1. ดึงดูดบุคลากร การจ่ายค่าตอบแทนมีวัตถุประสงค์เพื่อจูงใจให้บุคลากรเข้าร่วมงานกับองค์กร ซึ่งจะเห็นได้ว่าอัตราค่าตอบแทนจะเป็นปัจจัยสำคัญในการดึงดูดบุคลากรเข้าทำงาน องค์กรธุรกิจที่จ่ายค่าตอบแทนสูง จะมีผู้สนใจสมัครเข้าร่วมงานเป็นจำนวนมาก ส่งผลให้องค์กรธุรกิจนั้นมีโอกาสคัดเลือกผู้สมัครที่มีความรู้และความเหมาะสมเข้าร่วมงาน ดังนั้น จึงเป็นหน้าที่ของผู้กำหนดค่าตอบแทนที่จะต้องทำการศึกษาและพิจารณาปัจจัยสิ่งแวดล้อม เช่น สภาพสังคม เป็นต้น เพื่อทำการกำหนดค่าตอบแทนอย่างเหมาะสมและจูงใจต่อผู้ร่วมงาน

2. การบริหารต้นทุน การกำหนดค่าตอบแทนที่มีประสิทธิภาพจะสามารถนำไปใช้เพื่อควบคุมและตรวจสอบค่าใช้จ่ายขององค์กรได้ เนื่องจากองค์กรจะมีการกำหนดหลักเกณฑ์และรูปแบบที่แน่นอนในการจ่ายค่าตอบแทนแก่พนักงาน ทำให้องค์กรสามารถคาดการณ์ค่าใช้จ่ายที่จะเกิดขึ้นในแต่ละช่วงเวลาได้ ทำให้องค์กรสามารถบริหารต้นทุนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. จูงใจในการปฏิบัติงาน การกำหนดค่าตอบแทนอย่างยุติธรรมจะสร้างความพอใจให้แก่บุคลากร และป้องกันปัญหาที่จะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร เช่น ขวัญและกำลังใจ ความขัดแย้ง เป็นต้น

จากวัตถุประสงค์ของการให้ค่าตอบแทนสามารถแสดงได้ดังภาพประกอบ 4



ภาพประกอบ 4 วัตถุประสงค์ของการให้ค่าตอบแทน

ที่มา: (ณัฐสุพันธ์ เขจรนันท์. 2545: 217)

### องค์ประกอบค่าตอบแทนจากการทำงาน

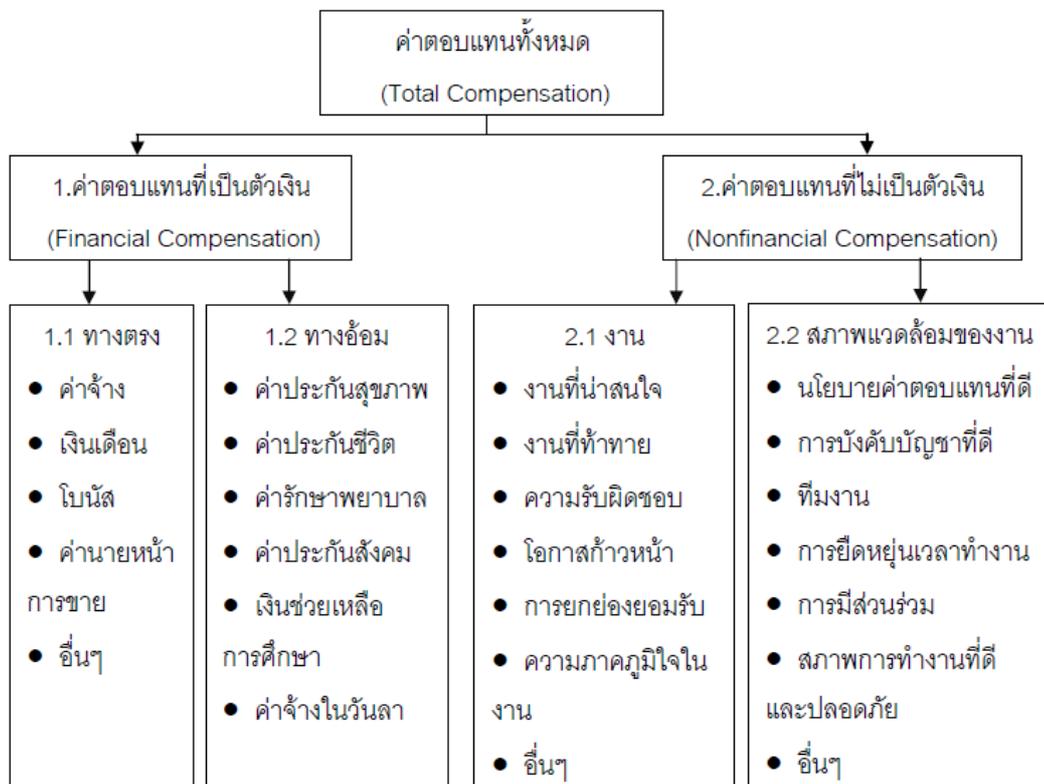
ในองค์กรแต่ละองค์กรนั้นจะมีการกำหนดค่าตอบแทนให้บุคลากรในรูปแบบที่แตกต่างกัน ซึ่งในการกำหนดค่าตอบแทนนี้จะตั้งอยู่บนปรัชญาพื้นฐานของความยุติธรรม ความพึงพอใจของพนักงาน และความเหมาะสมเป็นสำคัญ ทุกรูปแบบของค่าตอบแทนที่พนักงานได้รับรวมเรียกว่า ค่าตอบแทนทั้งหมด (Total Compensation)

ค่าตอบแทนทั้งหมด (Total Compensation) เป็นรางวัลทุกรูปแบบที่บุคลากรจะได้รับจากการทำงานให้แก่องค์กร ซึ่งสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ชนิด ดังภาพประกอบ 5 ดังนี้

1. ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน (Financial Compensation) หมายถึง ค่าตอบแทนที่จ่ายเป็นเงินแก่บุคลากร ซึ่งแบ่งเป็น 2 ประเภท คือ 1) ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินทางตรง ประกอบด้วย สิ่งตอบแทนที่มีฐานการจ่ายจากงานที่พนักงานหรือลูกจ้างทำได้แก่ ค่าจ้าง เงินเดือน โบนัส ค่านายหน้า การขาย เป็นต้น 2) ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินทางอ้อม ประกอบด้วยสิ่งที่ลูกจ้างได้รับนอกเหนือจาก

ค่าตอบแทนทางตรง เช่น ค่าประกันสุขภาพ ค่าประกันชีวิต ค่ารักษาพยาบาล ค่าประกันสังคม เงินช่วยเหลือการศึกษา ค่าจ้างในวันลา เป็นต้น

2. ค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน (Nonfinancial Compensation) หมายถึง สิ่งของ สิทธิประโยชน์หรือบริการต่างๆ ที่นายจ้างจัดให้แก่บุคลากร เพื่ออำนวยความสะดวกในการทำงานและทำให้เกิดความพอใจจากการทำงานในองค์การหรือกิจกรรมของนายจ้าง ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ชนิด คือ 1) งาน หมายถึง ลักษณะงานที่ทำให้บุคลากรพึงพอใจ เช่น งานที่น่าสนใจงานที่ทำหายความรับผิดชอบ โอกาสก้าวหน้า การยกย่องยอมรับ ความภาคภูมิใจในงาน เป็นต้น 2) สภาพแวดล้อมของงาน หมายถึง บรรยากาศในการทำงาน เช่น นโยบายค่าตอบแทนที่ดี การบังคับบัญชาที่ดี ทีมงาน การยืดหยุ่นเวลาทำงาน การมีส่วนร่วมสภาพการทำงานที่ดี และปลอดภัย เป็นต้น



ภาพประกอบ 5 องค์ประกอบค่าตอบแทนจากการทำงาน

ที่มา: (กิ่งพร ทองใบ, 2553: 11)

จากแนวคิดดังกล่าวผู้วิจัยได้นำผลประโยชน์ตอบแทนมาเป็นตัวแปรหนึ่งในการศึกษาความผูกพันที่มีต่อองค์กรในกลุ่มโรงพยาบาลจิตเวช ซึ่งในการศึกษาความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อความผูกพันของบุคลากรในเรื่องของผลประโยชน์ตอบแทนได้ทำการแบ่งการศึกษาจากข้อมูล 2 ส่วน ได้แก่ 1) ผลประโยชน์ตอบแทนที่ไม่อยู่ในรูปของตัวเงิน และ 2) ผลประโยชน์ตอบแทนที่อยู่ในรูปของตัวเงิน

### หลักการจ่ายค่าตอบแทน

การจัดการจ่ายค่าตอบแทนที่ประสบผลสำเร็จต้องก่อให้เกิดผลประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร องค์กรจึงต้องกำหนดหลักการในการจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพในการจัดการ โดยมีหลักในการจ่ายค่าตอบแทน ดังนี้ (อนิวัช แก้วจางง. 2556: 145)

1. หลักความพอใจต่อการดำรงชีวิต เป็นหลักแรกที่ต้องมีการคำนึงถึง องค์กรจะต้องทำการสำรวจค่าตอบแทนที่องค์กรคู่แข่งจ่ายให้กับบุคคลในองค์กรเป็นระยะๆ เพื่อกำหนดค่าตอบแทนขององค์กรได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ตลาดแรงงาน ค่าตอบแทนที่จะจ่ายต้องสามารถช่วยให้พนักงานสามารถมีชีวิตอยู่ได้อย่างมีความสุขและมีความภาคภูมิใจในอาชีพของตนเอง เมื่อต้องพบปะหรือติดต่อสื่อสารกับสังคมภายนอก

2. หลักความยุติธรรม ค่าตอบแทนมีส่วนช่วยสร้างขวัญและกำลังใจให้กับพนักงาน อยู่ร่วมงานกับองค์กรได้นานที่สุด องค์กรจึงต้องให้ความสำคัญกับพนักงานทุกคนในทุกฝ่ายงาน อย่างเท่าเทียมกันด้วยการจ่ายค่าตอบแทนแต่ละตำแหน่งอย่างเท่าเทียมกันหรือที่เรียกว่า “หลักความเสมอภาค”

3. หลักความสามารถส่วนบุคคล เป็นการจ่ายความสามารถตามความสามารถของแต่ละบุคคลในตำแหน่งหน้าที่และงานที่รับผิดชอบ ความสามารถของพนักงานอาจขึ้นอยู่กับความรู้ ประสบการณ์ และระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในองค์กร องค์กรจึงต้องคิดหาวิธีการในการพัฒนาพนักงานในทุกตำแหน่งงานเพื่อช่วยให้เขาสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและส่งผลเชิงบวกต่อองค์กร

4. หลักความสามารถในการจ่ายขององค์กร เนื่องจากค่าตอบแทนเป็นต้นทุนประเภทหนึ่งจึงต้องรอบคอบเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

5. หลักการแข่งขันกับองค์กรอื่นๆ เป็นหลักการที่องค์กรขนาดใหญ่นำมาใช้ในการจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากองค์กรต้องการทรัพยากรมนุษย์ที่มีความรู้ความสามารถสูง จึงต้องกำหนดค่าตอบแทนที่สร้างความดึงดูดใจในตลาดแรงงานจึงทำให้สามารถแข่งขันได้

6. หลักเหตุผลอื่นๆ เป็นหลักการจ่ายค่าตอบแทนของแต่ละองค์กรพิจารณาต่าง ๆ กันตามความจำเป็น โดยทั่วไปองค์กรจะพิจารณาจากปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ความสมดุล ความมั่นคง และการจูงใจ เป็นต้น

### ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับผลประโยชน์ตอบแทน

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับผลประโยชน์ตอบแทนมีจำนวนมาก ในการศึกษาครั้งนี้ได้ประยุกต์เอาทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของแม็กเกรเกอร์ (McGregor) ทฤษฎีความสอดคล้องกัน และทฤษฎีสิ่งบอกนัยทางสังคม ดังนี้

1. ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของแม็กเกรเกอร์ (McGregor) ทฤษฎีนี้อธิบายว่าผู้บริหารจะใช้แนวทางการบริหารอย่างไรโดยขึ้นอยู่กับทัศนคติในการมองลูกน้อง ถ้ามองลูกน้องในแง่ร้ายก็จะบังคับและควบคุม จึงใช้แนวทางเผด็จการบริหารหรือทฤษฎี X แต่ถ้าผู้บริหารมองลูกน้องในแง่ดีก็จะมอบอำนาจและให้ความไว้วางใจ จึงใช้แนวทางประชาธิปไตยหรือทฤษฎี Y (เรื่องวิทย์ เกษสุวรรณ. 2548: 60)

2. ทฤษฎีความสอดคล้องกัน ทฤษฎีนี้เสนอแนะว่าการเลือกงานของคนขึ้นอยู่กับความสอดคล้องระหว่างภาพพจน์ของตนเอง (self-image) กับความต้องการของงาน (เรื่องวิทย์ เกษสุวรรณ. 2548: 61)

3. ทฤษฎีสิ่งบอกนัยทางสังคม ทฤษฎีนี้อธิบายว่าพฤติกรรมของคนเป็นผลมาจาก 1) การปรากฏตัวของคนอื่น ๆ 2) ความต้องการถูกประเมินจากคนอื่น 3) ความต้องการทำตามความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน ผลการวิจัยพบว่า สิ่งบอกความนัยทางสังคมนี้มีผลต่อการปฏิบัติงาน (เรื่องวิทย์ เกษสุวรรณ. 2548: 61)

### แนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การ (Organization commitment)

#### แนวคิดและงานวิจัยเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การ

โดยที่คำว่า “ความผูกพัน” ในที่นี้อาจมีความหมายได้หลายนัย ดังนั้น ผู้วิจัย จึงเห็นเป็นการสมควรที่จะได้อธิบายไว้ในเบื้องต้นเสียก่อน โดยนักวิชาการที่ศึกษาเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การ (Organization Commitment) ได้ให้ความหมายและคำนิยามของความผูกพันต่อองค์การไว้แตกต่างกันไป ดังนี้

ความผูกพันต่อองค์การเป็นความไม่เต็มใจที่จะละทิ้งองค์การไม่ว่าจะเพื่อเพิ่มรายได้ สถานภาพ ความอิสระของอาชีพ หรือการมีเพื่อนร่วมงานเพิ่มขึ้น (Hrebiniak; & Alutto. 1972: 555)

ความผูกพันต่อองค์การเป็นความเต็มใจของบุคคลที่ยินดีทุ่มเทพลังกายเพื่อทำงานให้กับองค์การ รวมทั้งมีความจงรักภักดีต่อองค์การ (Kanter. 1968: 499)

ความผูกพันต่อองค์การเป็นทัศนคติหรือความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อองค์การเป็นการประเมินองค์การในทางบวก ซึ่งทัศนคติ หรือความรู้สึกนี้ จะเป็นสิ่งเชื่อมโยงระหว่างบุคคลนั้นกับ

องค์การ และทำให้เกิดความรู้สึกผูกพันและปฏิบัติงานที่มีความรู้สึกผูกพันกับองค์การ จะตั้งใจที่จะทำให้ องค์การบรรลุเป้าหมาย (Sheldon. 1971: 143)

ความผูกพันต่อองค์การ หมายถึง ระดับความมากน้อยของความรู้สึกเป็นเจ้าของหรือ ความจงรักภักดีที่มีต่อองค์การ การยอมรับเป้าหมายขององค์การและการประเมินองค์การในทางที่ดี เป็นลักษณะความตั้งใจของพนักงานที่ใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ในการกระทำเพื่อประโยชน์ต่อ องค์การ มีความปรารถนาที่จะอยู่กับองค์การตลอดไป (Marsh; & Mannari. 1977: 57)

จากความหมายและคำนิยามความผูกพันต่อองค์การที่นักวิชาการได้ให้คำจำกัดความ และความหมาย ผู้วิจัยมีความเห็นว่าความหมายของความผูกพันต่อองค์การ ควรแบ่งออกเป็น 2 แนวทาง คือ

แนวทางแรกเป็นความหมายที่เน้นด้านพฤติกรรม

การศึกษาเรื่องความผูกพันต่อองค์การนั้น อาจจะศึกษาได้ 2 แนวทางด้วยกัน ดังกล่าวแล้ว ซึ่งทั้งนี้จะเป็นประโยชน์ต่อการบริหารของผู้บริหารในองค์การ ดังนั้น "ความผูกพันต่อ องค์การ" ที่เน้นด้านพฤติกรรม ผู้วิจัยมีความเห็นว่า เป็นความรู้สึกของบุคลากรในกลุ่มโรงพยาบาล จิตเวชมีต่อองค์การและมีการแสดงออกทางพฤติกรรมอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอในการทำงาน ซึ่งจะ แสดงออกในรูปของความคิดเห็น

แนวทางที่สองเป็นความหมายที่เน้นด้านทัศนคติ

ความหมายในแนวทางที่สองนี้เป็นแนวทางที่เน้นทางด้านทัศนคติ ผู้วิจัยมีความเห็นว่า เป็นเรื่องของความรู้สึกของบุคคลที่รู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ และจะมีความปรารถนา หรือความต้องการที่จะอยู่กับองค์การ กล่าวคือ สมาชิกในองค์การนั้นจะมีเป้าหมายและคำนิยามที่ สอดคล้องกับองค์การมีความต้องการที่อยู่ปฏิบัติงานกับองค์การ โดยมีความเต็มใจที่จะทุ่มเทความรู้ ความสามารถเพื่อให้งานขององค์การบรรลุเป้าหมาย และปฏิบัติงานตามบทบาทของตนอย่างเต็มที่ ด้วยความจงรักภักดีและความรู้สึกรักและผูกพันต่อองค์การ

พอร์เตอร์, ลอร์เลอร์ และแฮ็คแมน (Porter; Lawler; & Hackman. 1974: 604) และมาวเดย์ และสตีเยอร์ส (Mowday; & Steers. 1979: 224-247) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์การเป็นการแสดง ความรู้สึกที่มีความแน่นแฟ้นของบุคคลต่อองค์การรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การมีความจงรักภักดี ต่อองค์การและต้องการที่จะธำรงรักษาความเป็นสมาชิกขององค์การไว้ นอกจากนี้ยังหมายถึงการมี คำนิยามที่กลมกลืนกับองค์การและสมาชิกในองค์การเต็มใจที่จะอุทิศกำลังกายกำลังใจในการปฏิบัติ ภารกิจขององค์การ โดยลักษณะที่ได้กล่าวถึงนั้นมีความแตกต่างจากของแคนเตอร์ (Kanter. 1972: 499) อันประกอบด้วยลักษณะ 3 ประการ คือ 1) การมีความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าในการยอมรับเป้าหมายและ คำนิยามขององค์การ (A strong belief in and acceptance of the organizations goals and values)

หมายถึง การที่สมาชิกมีความเชื่อในทางบวกต่อองค์การมีความเชื่อที่สอดคล้องกับค่านิยมขององค์การ สนับสนุนเป้าหมายขององค์การพร้อมที่จะปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายจากองค์การและมีความ เชื่อว่าองค์การที่ตนเองผูกพันอยู่นั้นเป็นองค์การที่ดีที่สุด 2) การมีความเต็มใจที่จะใช้ความพากเพียร เพื่อทำประโยชน์ให้กับองค์การ (A willingness to exert considerable effort on behalf of organization) หมายถึงการที่สมาชิกมีความยินดีเต็มใจที่จะเสียสละทุ่มเทแรงกายแรงใจสติปัญญาและความสามารถในการปฏิบัติงานเพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมายแม้ไม่มีผลตอบแทนรวมทั้งการเสียสละความสุขส่วนตัว เพื่อประโยชน์ขององค์การ และ 3) การมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะธำรงรักษาความเป็นสมาชิก ขององค์การ (A strong desire to maintain membership in the organization) หมายถึง การที่สมาชิก แสดงความต้องการและตั้งใจที่จะปฏิบัติงานในฐานะสมาชิกขององค์การมีความจงรักภักดีต่อองค์การ ไม่ต้องการที่จะออกไปจากองค์การ แม้ว่าจะได้รับผลตอบแทนที่มากกว่ามีความภาคภูมิใจในความเป็น สมาชิกขององค์การพร้อมที่จะบอกว่าตนเป็นสมาชิกขององค์การ

อลเลน และเมเยอร์ (Allen; & Meyer. 1990: 1-18) ได้เสนอรูปแบบของความผูกพันต่อ องค์การว่ามี 3 มิติที่แตกต่างกันตามรูปแบบความคิด (Mind-Sets) ที่ก่อให้เกิดความผูกพัน ได้แก่ ความผูกพันต่อองค์การด้านจิตใจ ความผูกพันต่อองค์การด้านการคงอยู่ และความผูกพันต่อองค์การ ด้านบรรทัดฐาน ซึ่งเพิ่มเติมจากแนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันด้านเจตคติของ มาร์วเดย์ และสตีเยอร์ส (Mowday; & Steers. 1979: 224-247) นอกจากนี้ อลเลน และเมเยอร์ (Allen; & Meyer. 1990: 1-18) ได้กล่าวในงานวิจัยต่อมาว่า พนักงานมีความผูกพันต่อองค์การด้านจิตใจสูงเพราะว่าพวกเขา มีความ ปรารถนา (Want) ส่วนพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์การด้านการคงอยู่สูงเพราะพวกเขามีความจำเป็น (Need) และสำหรับพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์การด้านบรรทัดฐานสูงเพราะพวกเขารู้สึกว่าควร (Ought) จะทำเช่นนั้นโดยได้อธิบายความผูกพันต่อองค์การทั้ง 3 ด้าน ไว้ดังนี้

1. ความผูกพันต่อองค์การด้านความรู้สึก (Affective Commitment) หมายถึง ความ รู้สึกของบุคคลที่รู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์การผู้นำในการศึกษาความผูกพันต่อองค์การด้าน จิตใจนี้ คือ ศาสตราจารย์ Lyman W. Porter แห่งมหาวิทยาลัย California และคณะ (Porter; & Steers. 1973: 151-176) ซึ่งได้ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์การ ดังนี้

- 1.1 ความเชื่ออย่างแรงกล้าและยอมรับอย่างจริงจังในเป้าหมายและค่านิยมของ องค์การ หมายถึง การที่เป้าหมายขององค์การและของบุคคลสามารถรวมไปในทิศทางเดียวกันได้หรือ เกิดความสอดคล้องกันเมื่อบุคคลพิจารณาแล้วเห็นว่าบรรทัดฐานและระบบค่านิยมขององค์การเป็น สิ่งที่ยอมรับได้บุคคลก็จะแสดงตนเองว่าเห็นด้วยกับจุดมุ่งหมายปลายทางขององค์การและตั้งใจที่จะ ยอมรับจุดหมายนั้น บุคคลจะประเมินองค์การและรู้สึกต่อองค์การในทางที่ดีรู้สึกยินดีและภาคภูมิใจกับ การเป็นสมาชิกหรือเป็นส่วนหนึ่งขององค์การมีแนวโน้มที่จะมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ขององค์การ

เชื่อว่าองค์การจะนำไปสู่ความสำเร็จได้และมองเห็นแนวทางที่จะทำให้องค์การบรรลุถึงเป้าหมาย บุคคลจะรู้สึกว่าจะอยู่ในสภาวะที่มีโอกาสและสามารถประสบความสำเร็จในการทำงานได้

1.2 ความเต็มใจที่จะใช้ความพยายามในฐานะที่เป็นตัวแทนขององค์การ หมายถึง การแสดงออกถึงความพยายามอย่างเต็มที่เต็มที่และตั้งใจที่จะอุทิศร่างกายแรงใจสติปัญญาในการทำงานที่ดี มีการแสดงออกในรูปของพฤติกรรมความสม่ำเสมอคงเส้นคงวาในการทำงาน ใช้ความพยายามอย่างมากเพื่อตอบสนองหรือมุ่งเป้าหมายขององค์การได้สะดวกขึ้น มีความคิดเสมอว่างานคือหนทางซึ่งตนสามารถทำประโยชน์ให้กับองค์การให้บรรลุถึงเป้าหมายได้สำเร็จจึงทำให้เขามีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับที่ดีเหนือคนอื่น เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นก็จะพยายามช่วยกันแก้ปัญหา

1.3 ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะรักษาความเป็นสมาชิกกับองค์การ หมายถึง การแสดงออกถึงความรู้สึกจงรักภักดีที่ซื่อสัตย์ต่อองค์การ เป็นความต่อเนื่องในการปฏิบัติงานโดยไม่โยกย้ายเปลี่ยนแปลงที่ทำงาน พยายามที่จะรักษาสมาชิกภาพไว้โดยไม่โยกย้ายไปไหน จะแสดงให้เห็นถึงความไม่เต็มใจหรือปฏิเสธที่จะลาออกจากองค์การหรือเปลี่ยนงาน ไม่ว่าจะเป็นการเพิ่มเงินเดือน รายได้ สถานภาพ ตำแหน่ง ความมีอิสระทางวิชาชีพ ตลอดจนความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานที่ดีขึ้น เป็นความตั้งใจและความปรารถนาอย่างแน่วแน่ที่จะคงความเป็นสมาชิกต่อไปเพื่อทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ ไม่คิดที่จะลาออกไม่ว่าองค์การจะอยู่ในสภาวะปกติหรืออยู่ในฐานะวิกฤตอันเนื่องมาจากสาเหตุต่างๆ

2. ความผูกพันต่อองค์การด้านการคงอยู่ (Continuance Commitment) เป็นแนวความคิดด้านพฤติกรรม กล่าวคือ ความผูกพันต่อองค์การในรูปของความสม่ำเสมอของพฤติกรรมเมื่อคนมีความผูกพันต่อองค์การแล้วจะมีการแสดงออกของพฤติกรรมที่มีต่อเนื่องหรือคงเส้นคงวาในการทำงานความต่อเนื่องในการทำงานโดยไม่โยกย้ายเปลี่ยนแปลงที่ทำงาน การที่คนผูกพันต่อองค์การจะพยายามรักษาสมาชิกภาพไว้โดยไม่โยกย้ายไปไหน เนื่องจากได้เปรียบเทียบผลประโยชน์ที่ได้รับและผลประโยชน์ที่ต้องสูญเสียไปหากละทิ้งสภาพของสมาชิกหรือลาออกไป ซึ่งผลเสียนี้จะพิจารณาในลักษณะของต้นทุนที่จะเกิดขึ้นหรือผลประโยชน์ที่จะสูญเสียไป

3. ความผูกพันต่อองค์การด้านมาตรฐานสังคม (Normative Commitment) เป็นแนวความคิดที่เกี่ยวกับความถูกต้องหรือบรรทัดฐานของสังคม กล่าวคือ ความผูกพันต่อองค์การเป็นความจงรักภักดีและเต็มใจที่จะอุทิศตนให้กับองค์การ ซึ่งเป็นผลมาจากบรรทัดฐานขององค์การและสังคมบุคคลรู้สึกว่าเมื่อเข้าเป็นสมาชิกขององค์การแล้วต้องมีความผูกพันต่อองค์การเพราะเป็นสิ่งที่จะต้องและเหมาะสมที่ควรจะทำ ความผูกพันต่อองค์การจึงเป็นพันธะผูกพันที่สมาชิกจะต้องมีต่อหน้าที่ที่ทุ่มเทปฏิบัติงานให้กับองค์การ

เบอร์ตัน และคณะ (Berton; et al. 2002) ทำการศึกษาเรื่องความผูกพันกับองค์กรจะมุ่งไปที่ความผูกพันทางอารมณ์ของปัจเจกบุคคลที่มีต่อองค์กร ตามแนวคิดของ เมอเดย์ และคณะ (Mowday; et al. 1979) แต่ปัจจุบันไมเยอร์ และแอลเลน (Meyer; & Allen. 1984) ได้ขยายคำนิยามความผูกพันกับองค์กร ไปครอบคลุม 3 องค์ประกอบของความผูกพันที่มีต่อองค์กร คือ 1) องค์ประกอบทางความรู้สึก หมายถึง ความรู้สึกผูกพันอารมณ์ของปัจเจกบุคคล และการแสดงตัวเป็นส่วนหนึ่งหรือเข้าพวกกับองค์กรประกอบนี้ 2) องค์ประกอบความต่อเนื่อง หมายถึง การที่บุคคลตระหนักว่ามีค่าใช้จ่ายข้างต้นเกิดขึ้นหากถอนตัวชั่วคราวหรือการออกจากองค์กร เพราะคิดว่าตนเองนั้นได้ทุ่มเทเวลาและพลังงานให้กับองค์กรมานานมากเกินกว่าที่จะจากองค์กรไป หรืออาจคิดว่าหากออกจากองค์กรแล้วจะไม่สามารถหางานใหม่ได้ และ 3) องค์ประกอบของบรรทัดฐาน เกี่ยวข้องกับความรู้สึกของลูกจ้างในการปฏิบัติงานว่าเป็นภาระหน้าที่ ที่คนจะต้องร่วมกิจกรรม เพราะเชื่อว่าเป็นความถูกต้องที่ตนเองต้องเข้าไปมีส่วนร่วมทำสิ่งนี้

ทั้งนี้ผู้วิจัยได้นำแนวคิดของพอร์เตอร์ ลอว์เลอร์ และแฮ็คแมน (Porter; Lawler; & Hackman. 1974) และมาวเดย์ และสตีเยอร์ส (Mowday; & Steers. 1979: 224-247) ซึ่งอธิบายไว้ว่าความผูกพันต่อองค์การเป็นการแสดงความรู้สึกที่มีความแน่วแน่นใฝ่ของบุคคลต่อองค์การ โดยพิจารณาจากองค์ประกอบ 3 ด้าน คือ

1. ความเชื่อมั่นอย่างสูงและยอมรับเป้าหมายตลอดจนค่านิยมขององค์การ
2. ความเต็มใจในการใช้ความพยายามในการปฏิบัติงานในองค์การ
3. ความปรารถนาอย่างแรงกล้าในอันที่จะดำรงความเป็นสมาชิกขององค์การ

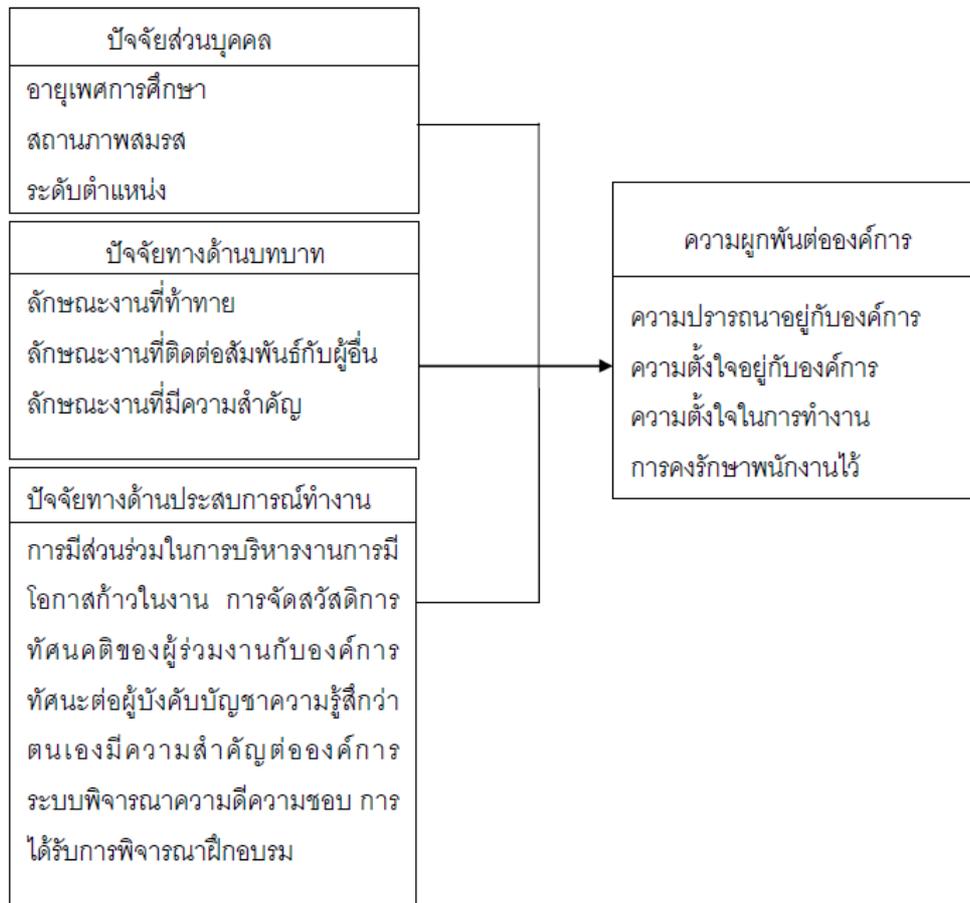
#### **ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การ**

ในการศึกษาเรื่องความผูกพันต่อองค์การ นักวิชาการได้มุ่งสนใจที่จะศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันของสมาชิกในองค์การ แต่ยังไม่ได้มีการสรุปแน่ชัดว่า อะไรบ้างที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การ จนกระทั่ง Steers ได้รวบรวมผลการศึกษาวิจัยของตนกับนักวิชาการคนอื่นๆ โดยพบว่าปัจจัย 3 ประการที่สำคัญ อันจะนำไปสู่ความรู้สึกผูกพันต่อองค์การและงานวิจัยนี้ได้รับความเชื่อถือกันอย่างแพร่หลาย ซึ่งประกอบไปด้วย (Steers. 1977b: 46-56)

1. ลักษณะบุคคล (Personnel characteristics) ได้แก่ อายุ เพศ สถานภาพ การศึกษา
2. ลักษณะงาน (Job characteristics) ได้แก่ ความท้าทายในงาน กรณีมีโอกาสเข้าร่วมในสังคม ข้อมูลย้อนกลับในการทำงาน
3. ประสบการณ์การทำงาน (Work experiences) ได้แก่ ทักษะติดต่อองค์การ ความเชื่อถือต่อองค์การ

ปัจจัยดังกล่าวนี้ต่างมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน และมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร ขณะเดียวกันความผูกพันองค์กรก็มีผลกระทบหรือมีอิทธิพลต่อความปรารถนาที่จะอยู่ในองค์กร

ทั้งนี้จะปรากฏเป็นภาพประกอบ ดังต่อไปนี้ (Steers. 1977b: 46-56)



ภาพประกอบ 6 ปัจจัยที่มีผลต่อทัศนคติและแนวคิดที่มีผลกระทบต่อความผูกพันต่อองค์กร  
ที่มา: (Steer. 1977b: 46-56)

จากปัจจัยของ Steers ที่กล่าวมาแล้วข้างต้นผู้วิจัยมีความเห็นเพิ่มเติมว่าการที่องค์กรจะสามารถดำเนินกิจการไปได้โดยราบรื่นและมีประสิทธิภาพ จนสามารถบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้นั้น ย่อมต้องพึ่งพาผู้บริหารเข้ามาช่วยประสานให้ทรัพยากรทั้งด้านบุคคล วัตถุ สิ่งของ และทำงานร่วมกันได้โดยไม่ติดขัด จากสภาพเงื่อนไขที่กล่าวนี้ จะช่วยชี้ให้เห็นถึงงานสำคัญของผู้บริหารที่ต้องทำพร้อมกันตลอดเวลา 3 อย่างด้วยกัน คือ

ในด้านที่เป็นผู้นำหรือหัวหน้างาน หมายถึง ภาระหน้าที่ของบุคคลใด บุคคลหนึ่งที่ปฏิบัติตนเป็นผู้นำภายในองค์การ

ในด้านของภารกิจหรือสิ่งที่ต้องทำ หมายถึง การจัดระเบียบทรัพยากรต่างๆ ในองค์การ และประสานกิจกรรมต่างๆ เข้าด้วยกัน

ในด้านของความรับผิดชอบ หมายถึง การต้องทำให้งานต่างๆ สำเร็จลุล่วงไปด้วยดีด้วยการอาศัยบุคคลต่างๆ ในองค์การให้ช่วยกันทำให้บังเกิดผล

ดังนั้น การบริหารจึงเป็นงานของหัวหน้างานทุกคนที่จะต้องปฏิบัติในฐานะที่เป็นผู้นำของกลุ่ม โดยเฉพาะผู้บริหารชั้นต้น ซึ่งจะต้องมีภารกิจในการเป็นผู้นำและทำการจัดระเบียบต่างๆ รวมทั้งการประสานกิจกรรมหรืองานที่ทำให้สามารถเข้ากันได้เป็นผลงานของส่วนรวม ทั้งนี้จะต้องเป็นผู้รับผิดชอบในผลสำเร็จถึงวัตถุประสงค์ที่ต้องการได้ในที่สุด

### ปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ขององค์การ

#### 1. ปัจจัยส่วนบุคคล

ปัจจัยส่วนบุคคลเป็นปัจจัยตัวแรกที่ถูกวิจัยนำมาศึกษา ปัจจัยส่วนบุคคลนี้เป็นปัจจัยที่จะบ่งบอกถึงภูมิหลังบางประการของสมาชิกในองค์การ ได้แก่ อายุ เพศ สถานภาพทางการศึกษา และระดับตำแหน่ง

#### 2. ปัจจัยการรับรู้ในบทบาท

ปัจจัยการรับรู้ในบทบาทเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่มีผลต่อความสัมพันธ์ขององค์การ เพราะการรับรู้ในบทบาทนั้นเป็นสิ่งจำเป็นในการทำหน้าที่ของทุกองค์การ เป็นพฤติกรรมของบุคคลผู้ดำรงตำแหน่งต่างๆ ในโครงสร้างของสังคม ซึ่งประกอบด้วยลักษณะงานที่ทำทลายลักษณะงานที่ติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่น และลักษณะงานที่มีความสำคัญ

ลักษณะงานที่ทำทลายเป็นเสมือนแรงกระตุ้นและปัจจัยที่จะเสริมภาพพจน์ของผู้ปฏิบัติงาน รวมทั้งก่อให้เกิดความพอใจที่จะสนองความต้องการของแต่ละคน ดังนั้น ลักษณะงานที่ทำทลายจึงมีผลโดยตรงต่อความสัมพันธ์ขององค์การ แต่ในทางตรงกันข้าม หากงานไม่มีสาระหรือไม่มีความสำคัญต่อองค์การหรืองานที่ซ้ำซากจำเจไม่มีโอกาสคิดหรือตัดสินใจในงานที่ทำอยู่ จะทำให้ความสัมพันธ์ขององค์การลดลง ซึ่งกรูสกี (Grusky, 1966: 488-503) ได้ให้ข้อสรุปเกี่ยวกับเรื่องนี้ว่า ความทำทลายของงานมีอิทธิพลต่อระดับความความสัมพันธ์ขององค์การ โดยสมาชิกองค์การที่มีความรู้สึกว่าได้รับผิดชอบที่ท้อทลายและต้องเอาชนะอุปสรรคต่างๆ ที่เกิดขึ้นในงานมากขึ้นเท่าใดก็จะมีความสัมพันธ์ต่อหน่วยงานหรือองค์การที่เขารับผิดชอบอยู่มากเท่านั้น

ลักษณะงานที่มีการติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่นนั้นก็ปัจจัยหนึ่งที่ทำให้สมาชิกขององค์การมีความสัมพันธ์ขององค์การมากขึ้น เนื่องจากเขามีโอกาสที่จะได้พบปะพูดคุยกับสมาชิกขององค์การ

คนอื่น ๆ จะทำให้เกิดความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นมากยิ่งขึ้น และนำมาซึ่งความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งในเรื่องนี้ สเตียร์ส (Steers. 1977a: 47) พบว่า ลักษณะงานที่มีการติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่นนั้นยิ่งสมาชิกในองค์กรมีโอกาสติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่นและมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันมากเท่าใดก็ทำให้เขามีความผูกพันต่อองค์กรมากเท่านั้น

ลักษณะงานที่มีความสำคัญเป็นปัจจัยที่แสดงให้เห็นถึงความผูกพันต่อองค์กรเช่นกัน เพราะการที่สมาชิกขององค์กรได้รับผิดชอบงานที่เขาชื่นชอบของงานกว้างขวางและมีความหมาย ก็จะทำให้ความผูกพันต่อองค์กรมาก และในทางตรงกันข้ามหากเขารู้สึกว่าได้ทำงานที่ไม่มีความสำคัญมากนัก ความผูกพันต่อองค์กรก็จะลดลงไปด้วย ซึ่งนักวิชาการที่สนับสนุนในเรื่องนี้ ได้แก่ แคทซ์ และ คาย์น (Katz; & Kahn. 1966: 362) พบว่า “การที่บุคคลได้ปฏิบัติงานที่มีความสำคัญจะทำให้เขาเกิดความรู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญต่อองค์กรและได้รับการยอมรับจากองค์กร

### 3. ปัจจัยทางด้านประสบการณ์ทำงาน

ปัจจัยทางด้านประสบการณ์การทำงานเป็นปัจจัยที่แสดงถึงความรู้สึกที่ผู้ปฏิบัติงานเห็นว่า ตนมีความสำคัญต่อองค์กรและสร้างความรู้สึกรู้สึกผูกพันต่อองค์กรได้ดียิ่งขึ้น ประกอบกับนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความสำคัญว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่ก่อให้เกิดความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรซึ่ง สเตียร์ส (Steers. 1977a: 47-48) ได้ให้คำนิยามปัจจัยด้านนี้ไว้ว่า ประกอบขึ้นด้วยปัจจัยภายในองค์กรย่อยหลายตัวด้วยกัน เช่น ทักษะ ทักษะของบุคคลต่อองค์กร ความน่าเชื่อถือขององค์กร ความรู้สึกว่าคุณมีความสำคัญต่อองค์กร การพิจารณาระบบความดีความชอบ การเข้าสังคมได้กับเพื่อนร่วมงาน การได้รับการพัฒนา ซึ่งในเรื่องนี้ บุชแนน (Buchanan II. 1974: 536) ได้ชี้ให้เห็นว่าการที่สมาชิกในองค์กรได้มีการพบปะสังสรรค์กับเพื่อนฝูงที่อยู่ในองค์กรเดียวกัน จะทำให้เขาซึมซาบถึงวัฒนธรรมและบรรยากาศขององค์กรและมีความผูกพันต่อองค์กรตามไปด้วย

ส่วนในเรื่องความน่าเชื่อถือขององค์กรที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรนั้น หลักฐานการวิจัยในเรื่องนี้ พอร์เตอร์ และ สเตียร์ส (Porter; & Steers. 1973: 151-176) กล่าวว่า “หากหน่วยงานไม่สามารถสร้างความรู้สึกรับประกันในการทำงานให้กับสมาชิกในองค์กรก็จะเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานไม่มีความรักความผูกพันต่อองค์กร อาจจะไปลาออก โยนย้ายไปจากองค์กร หรือไม่ยอมมาทำงานโดยการขาดงาน ลางานบ่อยๆ”

ความรู้สึกว่าตนมีความสำคัญต่อองค์กรนั้นเป็นปัจจัยที่สำคัญอีกตัวหนึ่งที่จะแสดงให้เห็นว่าสมาชิกในองค์กรมีความผูกพันต่อองค์กร กล่าวคือ ถ้าสมาชิกในองค์กรมีความรู้สึกว่าคุณเองได้รับการยอมรับจากองค์กรว่าคุณมีความสำคัญ ได้รับการยอมรับว่าคุณมีคุณค่าในองค์กรแล้วก็จะทำให้เขามีความผูกพันต่อองค์กรมากขึ้น ซึ่งนักวิจัยที่สนับสนุนในเรื่องนี้ ได้แก่

ผลการวิจัยของ บุชแนน (Buchanan II. 1974: 340) ได้กล่าวว่า “ความรู้สึกที่ผู้ปฏิบัติงานเห็นว่าตนมีความสำคัญต่อองค์การเป็นองค์ประกอบที่จะสร้างความรู้สึกผูกพันต่อองค์การ”

การมีโอกาสดำเนินงานในการสร้างความรู้สึกให้ผู้ปฏิบัติงานหรือสมาชิกขององค์การเห็นว่าเขามีโอกาสดำเนินงานและประสบความสำเร็จในงานจะเป็นปัจจัยสำคัญที่จะเพิ่มความรู้สึกผูกพันต่อองค์การได้ ซึ่งในเรื่องนี้ ดรูทซ์ (Deutsch. 1961: 81-95) พบว่าหากผู้ปฏิบัติงานรู้สึกว่าเขาไม่มีโอกาสดำเนินงานหรือประสบความสำเร็จในงานแล้ว เขาก็อยากทำงานน้อยลง คือขาดความผูกพันต่อองค์การไปด้วยนั่นเอง

จากการทบทวนแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันที่มีต่อองค์การของบุคคาลกรในกลุ่มโรงพยาบาลจิตเวช จำเป็นจะต้องอาศัยความรู้และและศาสตร์ต่างๆ ได้แก่ ทฤษฎีทางจิตวิทยา สังคมวิทยา พฤติกรรมองค์การและการจัดการทรัพยากรบุคคล นอกจากนี้ยังมีการศึกษาความผูกพันที่มีต่อองค์การของกลุ่มบุคคลในกลุ่มโรงพยาบาลจิตเวช ต้องอาศัยทฤษฎีต่างๆ ดังนี้

ทฤษฎีบทบาท (role theory) ของเวลเบริน ทฤษฎีเอกลักษณ์ (identity theory) ของเวลบาวน์เน่ จอห์นสัน และอีเรซ (Welbourne; Johnson; & Erez. 1998) และทฤษฎีแรงจูงใจในการทำงาน (motivational theories) ตามแนวคิดของมาสโลว์ (Maslow. 1954) เฮอซเบิร์ก (Herzberg. 1982)

ทฤษฎีบทบาท (role theory) เป็นทฤษฎีที่สำคัญทฤษฎีหนึ่งที่ใช้ในการศึกษาพฤติกรรมภายในองค์การ มีความสำคัญอย่างยิ่งในการศึกษาบทบาท (การปฏิบัติงาน) ในโครงสร้างทางสังคม (องค์การ) โดยทฤษฎีบทบาทนี้มีความเกี่ยวข้องโดยตรงทางด้านจิตวิทยา ด้านสังคมและด้านองค์การเข้าด้วยกัน ซึ่งตัวแปรที่มีลักษณะดังกล่าว ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผลประโยชน์ตอบแทนและความผูกพันที่มีต่อองค์การรวมทั้งปัจจัยทางด้านประชากรศาสตร์ นอกจากนี้ทฤษฎีบทบาท (role theory) ยังชี้ให้เห็นว่าความคาดหวังเกี่ยวกับบทบาทของปัจเจกบุคคล (individual role exception) ขึ้นอยู่กับปัจจัยทางด้านประชากรศาสตร์ และบริบท (context) ขององค์การ กล่าว คือ ความผูกพันของบุคคาลกรในกลุ่มโรงพยาบาลจิตเวช ขึ้นอยู่กับลักษณะของปัจจัยทางด้านประชากรศาสตร์ซึ่งสอดคล้องกับความคิดเห็นของ มีด (Mead. 1934) หรือบทบาทที่เป็นพฤติกรรมของพนักงานในองค์การ

นอกจากทฤษฎีบทบาทแล้วยังมีทฤษฎีเอกลักษณ์ (identity theory) ซึ่งทฤษฎีเอกลักษณ์กล่าวว่า บทบาทไม่เป็นปัจจัยที่มีผลต่อพฤติกรรมแต่ความสำคัญของบทบาทต่างหากที่มีผลต่อพฤติกรรม (behavior) บทบาทที่มีความสำคัญมากจะให้ความหมายและชี้แนะพฤติกรรมจะมีมากขึ้นเท่านั้น และมีผลการนำไปสู่พฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับบทบาทนั้น สำหรับบทบาทของบุคคาลกรในกลุ่มในโรงพยาบาลตระหนักดีว่า บทบาทของตนในฐานะบุคคาลกรในกลุ่มในโรงพยาบาลมีความสำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่งต่อบุคคลภายนอกและต่อการปฏิบัติหน้าที่ในการดูแลรักษาผู้ป่วยให้ดีที่สุด อย่างไรก็ตาม ทฤษฎีบทบาทเดียวและทฤษฎีเอกลักษณ์ ไม่เพียงพอที่จะอธิบายได้อย่างชัดเจนในเรื่องภาวะผู้นำการ

เปลี่ยนแปลง และผลประโยชน์ตอบแทนที่มีต่อความผูกพันต่อองค์การ ทั้งนี้ต้องมีการศึกษาถึงทฤษฎีอื่นๆ เช่น ทฤษฎีความคาดหวัง (expectancy theory) และทฤษฎีความเสมอภาค (equity theory) ที่ช่วยอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่างๆ ที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าได้

## ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผลประโยชน์ตอบแทนที่มีผลต่อความผูกพันของบุคลากร

### แนวคิดเกี่ยวกับความต้องการ

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการจูงใจในการปฏิบัติงานของมาสโลว์ (Maslow's general theory of human motivation) (Hick. 1967: 234-240)

Maslow ได้กำหนดสมมติฐานซึ่งมีความสำคัญเกี่ยวกับพฤติกรรมความต้องการ (Needs) ของมนุษย์ว่าสามารถแบ่งได้เป็น 3 ลักษณะ คือ

1. มนุษย์มีความต้องการและความต้องการมีอยู่เสมอไม่มีที่สิ้นสุด แต่สิ่งที่มีมนุษย์ต้องการนั้นขึ้นอยู่กับว่าเขามีสิ่งนั้นอยู่แล้วหรือยัง เมื่อความต้องการใดได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการอย่างอื่นก็จะเข้ามาแทนที่ไม่มีที่สิ้นสุด และจะเริ่มตั้งแต่เกิดจนกระทั่งตาย
2. ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้วจะไม่ใช่สิ่งจูงใจของพฤติกรรมอีกต่อไป ความต้องการที่ไม่ได้รับการตอบสนองเท่านั้นที่เป็นสิ่งจูงใจของพฤติกรรม
3. ความต้องการของมนุษย์มีเป็นขั้นตอนตามลำดับความสำคัญ หมายถึง เมื่อความต้องการในระดับต่ำได้รับการตอบสนองแล้วความต้องการระดับสูงก็จะมี การเรียกร้องให้มีการสนองทันที

จากสมมติฐานดังกล่าว Maslow ได้กำหนดลำดับขั้นตอนความต้องการของมนุษย์ไว้ ดังนี้

1. ความต้องการทางร่างกาย (Physiological Needs) เป็นความต้องการขั้นมูลฐานของมนุษย์ และเป็นสิ่งจำเป็นที่สุดสำหรับการดำรงชีวิต ร่างกายจะต้องได้รับการตอบสนองภายในช่วงเวลาและสม่ำเสมอ ถ้าร่างกายไม่ได้รับการตอบสนองแล้ว ชีวิตก็ดำรงอยู่ไม่ได้ ความต้องการเหล่านี้ ได้แก่ อาหาร อากาศ น้ำดื่ม ที่อยู่อาศัย เครื่องนุ่งห่ม ยารักษาโรค ความต้องการการพักผ่อน และความ ต้องการทางเพศ ฯลฯ ในขั้นแรกนี้องค์การทุกแห่งมักจะตอบสนองความต้องการความต้องการของแต่ละคนโดยจ่ายค่าจ้างเพื่อคนงานหรือลูกจ้างจะได้นำเงินไปใช้จ่ายเพื่อแสวงหาสิ่งจำเป็นพื้นฐานของชีวิต เพื่อการดำรงชีพของแต่ละคน
2. ความต้องการความปลอดภัย (Safety Needs) เมื่อความต้องการทางร่างกายได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการความปลอดภัยก็เข้ามามีบทบาทในพฤติกรรมของมนุษย์มีความปรารถนาที่จะได้รับความคุ้มครองจากอันตรายต่างๆ ที่มีต่อร่างกาย เช่น อุบัติเหตุ อาชญากรรม เป็นต้น

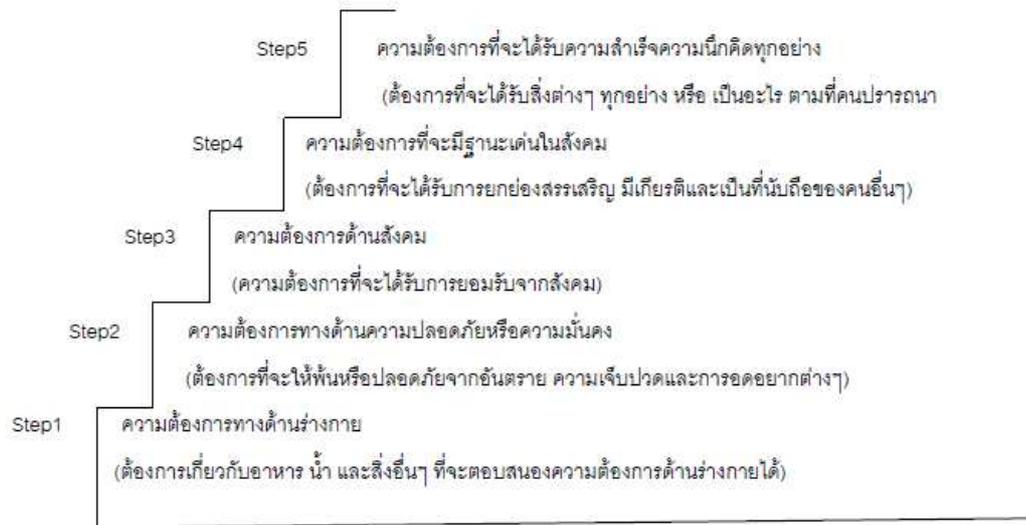
มนุษย์ปรารถนาที่จะอยู่ในสังคมที่เป็นระเบียบ และสามารถคาดหมายได้ ความต้องการความปลอดภัย หมายถึงถึงความรู้ขอแต่ละบุคคลถึงข้อจำกัด หรือขอบเขตของพฤติกรรมที่เป็นที่ยอมรับกันในสังคม องค์การ ความปลอดภัยหรือความมั่นคงในการปฏิบัติงานเป็นสิ่งสำคัญที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจของ ลูกจ้างทุกคน ถ้าคนเราทำงานด้วยความรู้สึกหวั่นไหวอยู่ตลอดเวลา ถึงความมั่นคงของตำแหน่งที่ทำ อยู่แล้ว งานที่ทำไปย่อมไม่เป็นผลดีต่อองค์การ

3. ความต้องการทางสังคม (Social Needs) เมื่อความต้องการ 2 ประการแรกได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการที่อยู่ในระดับสูงกว่าที่จะเข้ามาครอบงำพฤติกรรมของบุคคลนั้น ความต้องการทางสังคม หมายถึง ความต้องการที่จะเข้าร่วม และได้รับการยอมรับความเป็นมิตรภาพ ความรักจากเพื่อนร่วมงาน ความต้องการในขั้นนี้ของบุคคลเป็นความต้องการที่จะให้บุคคลหรือเพื่อน ร่วมงานยอมรับในความสำเร็จของตน องค์การย่อมตอบสนองความต้องการของพนักงาน โดยการให้ พนักงานสามารถแสดงความคิดเห็น เพื่อสร้างความรู้สึกร่วมกันเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ

4. ความต้องการที่จะได้รับการยกย่องในสังคม (Esteem Needs) ความต้องการขั้นนี้ รวมถึงความเชื่อมั่นในตนเอง ความสำเร็จ ความรู้ ความสามารถ การนับถือตนเอง ความเป็นอิสระและมีเสรีและรวมถึงความต้องการที่จะมีฐานะเด่นเป็นที่ยอมรับนับถือของคนทั้งหลายการมีตำแหน่งสูงใน องค์การหรือการที่สามารถเข้าใกล้ขีดคนสำคัญๆ ล้วนแต่ทำให้ฐานะของตนเองเด่นเป็นที่ยกย่องใน สังคม

5. ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จตามความรู้สึนึกคิด (Self-actualization) ความต้องการในขั้นสูงสุดนี้เป็นความต้องการพิเศษ ซึ่งคนธรรมดาส่วนมากนี้ก็อยากจะเป็น นี้ก็อยาก จะได้แต่ไม่สามารถเสาะหาได้ การที่บุคคลใดบรรลุถึงความต้องการในขั้นนี้ได้ก็มักจะได้รับยกย่อง เป็นบุคคลพิเศษไป อาทิ ความนึกคิดอยากเป็นผู้นำที่มีความสามารถ ซึ่งแต่ละคนจะมีความรู้สึนึกคิด ที่แตกต่างกันออกไปตามแต่ที่ความต้องการ

ตามทัศนะของ Maslow ดังกล่าวแล้วอาจแสดงเป็นขั้นตอนความต้องการเป็นลำดับได้ ดังนี้ (Maslow, 1954: 15)



ภาพประกอบ 7 “Hierarchy of Needs” ตามทฤษฎีของ Maslow

ที่มา: (ธงชัย สันติวงษ์. 2535: 38-41)

ในการศึกษาความผูกพันที่มีต่อองค์กรของบุคลากรในกลุ่มโรงพยาบาลจิตเวช ผู้วิจัยได้นำแนวคิดเกี่ยวกับความต้องการมาใช้ในการออกแบบสร้างเครื่องมือในด้านของผลประโยชน์ตอบแทน โดยนำหลักการความต้องการของกลุ่มขั้นพื้นฐานทั้ง 5 ขั้นตาม แนวคิดของมาสโลว์มาเป็นแนวในการออกแบบคำถามที่ใช้ถามกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งทำให้ได้ข้อคำถามที่มีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น

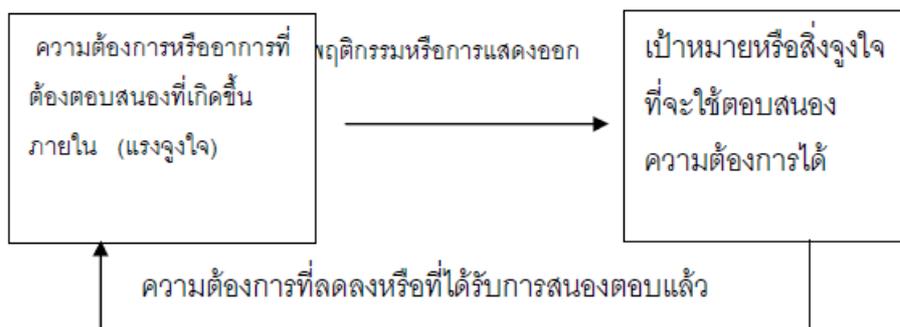
### แนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมมนุษย์และแรงจูงใจ

จากความต้องการพื้นฐาน (Basic Needs) ของมนุษย์ดังกล่าวมาแล้ว การบริหารบุคลากรในองค์กร จึงต้องตระหนักถึงพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กรอยู่เสมอในการที่จะกำหนดแนวทางการบริหารงานในองค์กร ให้เกิดการกระตุ้นบุคคลในองค์กรให้ได้รับความพอใจอยู่ตลอดเวลาด้วยสิ่งจูงใจ (Incentive) ซึ่ง ฮาโรลด์ เจ. เลวิต ได้สรุปเกี่ยวกับพฤติกรรมและการจูงใจไว้ดังนี้ (Leavitt; & Latane. 1963: 12)

พฤติกรรมของมนุษย์จะเป็นไปได้โดยมีข้อสมมติฐาน 3 ประการที่สัมพันธ์กันอยู่ คือ

1. พฤติกรรมจะเกิดขึ้นได้ก็โดยที่ต้องมีสาเหตุมาทำให้เกิด
2. พฤติกรรมจะเกิดขึ้นได้ก็โดยที่ต้องมีแรงสิ่งใดสิ่งหนึ่งมากระตุ้นทำให้เกิด
3. พฤติกรรมที่เกิดขึ้นจะเป็นไปโดยมีจุดมุ่งหมายเสมอ

สมมติฐานทั้ง 3 ประการนี้ จะสัมพันธ์กันอยู่เป็นกระบวนการของพฤติกรรม ที่จะมียู่เหมือนกัน สำหรับมนุษย์ทุกคน โดยไม่จำกัดว่าจะเป็นวัยใดหรืออยู่ในวัฒนธรรมใดก็ตาม



ภาพประกอบ 8 แสดงให้เห็นถึงกระบวนการของพฤติกรรม

ที่มา: (ธงชัย สันติวงษ์. 2535: 402)

เฮอริเบอร์กได้จำแนกปัจจัยที่เป็นเนื้อหา และเรียกว่าเป็นสิ่งที่ทำให้พอใจ (Satisfiers) หรือปัจจัยที่ก่อให้เกิดการจูงใจ (Motivators) และปัจจัยที่เป็นส่วนประกอบที่ทำให้ไม่พอใจ (Dissatisfies) หรือปัจจัยสุขภาพอนามัย (Hygiene หรือ Maintenance Factors) เขากล่าวว่า ปัจจัยทั้งสองเป็นอิสระต่อกัน และมีผลต่อพฤติกรรมที่ต่างกัน ปัจจัยทั้งสองได้แก่

1. ปัจจัยที่ก่อให้เกิดการจูงใจและเป็นตัวกระตุ้นแรงจูงใจ ซึ่งเป็นสาเหตุแห่งความพอใจในการทำงาน ปัจจัยนี้ได้แก่ ความสำเร็จในการทำงาน การยอมรับความรับผิดชอบ โอกาสการก้าวหน้า และลักษณะของงานที่ทำ ถ้ามีปัจจัย คนงานก็จะเกิดความพอใจในการทำงานและเกิดแรงจูงใจ เพราะสามารถสนองความต้องการความสำเร็จในชีวิตได้ แต่ถ้าไม่มีปัจจัยเหล่านี้ ความพอใจในการทำงานและแรงจูงใจก็จะไม่เกิดขึ้น

2. ปัจจัยสุขภาพอนามัย เป็นปัจจัยที่เกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมของงาน ซึ่งมักจะเป็นสาเหตุแห่งความไม่พอใจในการทำงาน ปัจจัยเหล่านี้ได้แก่ นโยบายและการบริหารขององค์กร การควบคุมบังคับบัญชา เงินเดือน สภาพการทำงาน สภาพความมั่นคงในงานและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล องค์กรประกอบเหล่านี้เพียงแต่ให้บุคคลพอที่จะทำงานได้เท่านั้น ความไม่พอใจจะเกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา ดังนั้น ถึงแม้ว่าบุคคลจะได้รับการตอบสนองในเรื่องนี้ ความไม่พอใจก็จะลดลงเท่านั้น แต่ก็ไม่ก่อให้เกิดความพอใจขึ้นมาได้

ในการศึกษาความผูกพันที่มีต่อองค์กรของบุคลากรในกลุ่มโรงพยาบาลจิตเวช ผู้วิจัยได้นำแนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมมนุษย์และแรงจูงใจ มีส่วนสำคัญในการที่จะศึกษาความพึงพอใจในงาน และส่งผลไปถึงความผูกพันที่มีต่อองค์กร ดังนั้น แนวความคิดที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมมนุษย์และแรงจูงใจ จึงมีส่วนเป็นอย่างมากในการอธิบายความผูกพันที่มีต่อองค์กรของบุคลากรในกลุ่มโรงพยาบาลจิตเวช

## แนวคิดเกี่ยวกับสิ่งจูงใจ

สิ่งจูงใจคือเป้าหมายของบุคคลที่จะกำหนดทิศทางของแรงขับบุคคลให้เกิดการจูงใจได้ สิ่งจูงใจอาจเป็นสิ่งที่จับต้องได้หรือไม่อาจจับต้องได้ก็ได้ ดังนั้น จึงอาจกล่าวได้ว่า “สิ่งจูงใจ หมายถึง วัตถุประสงค์หรือสถานะใดๆ ที่สามารถเร้าให้เกิดแรงจูงใจ” (สมพงษ์ เกษมสิน. 2516: 431)

ย่อมเป็นที่ประจักษ์แจ้งแล้วว่า สิ่งจูงใจเป็นปฐมเหตุที่ทำให้เกิดผลต่างๆ ในพฤติกรรมของการปฏิบัติงาน ดังนั้น การบริหารงานที่ดีจึงควรจัดให้มีระบบการจูงใจที่ดีซึ่งต้องอาศัยสิ่งจูงใจที่ดีถูกต้อง เหมาะสมด้วย อาจแบ่งสิ่งจูงใจออกได้เป็น 2 ประเภทใหญ่ๆ คือ (สมพงษ์ เกษมสิน. 2516: 432)

1. สิ่งจูงใจที่เป็นตัวเงิน (Financial incentive) สิ่งจูงใจประเภทนี้มีลักษณะที่เห็นได้ง่าย และมีอิทธิพลโดยตรงต่อการปฏิบัติงานของพนักงานเจ้าหน้าที่ ซึ่งสิ่งจูงใจที่เป็นเงินนี้ยังจำแนกออกได้เป็น 2 ชนิด คือ

1.1 สิ่งจูงใจทางตรง (Direct incentive) ซึ่งเป็นสิ่งจูงใจซึ่งมีผลโดยตรงต่อผลผลิตของการปฏิบัติงาน เช่น การจ่ายค่าจ้างให้สูงขึ้น ในกรณีที่มีผลการปฏิบัติงานได้สูงกว่าระดับมาตรฐานที่กำหนดไว้ อันเป็นวิธีการจูงใจตามแนวความคิดที่ว่า Plus pay for plus performance

1.2 สิ่งจูงใจทางอ้อม (Indirect incentive) ซึ่งเป็นสิ่งจูงใจที่มีผลในทางสนับสนุนหรือส่งเสริมให้พนักงานเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานปฏิบัติงานดีขึ้น มีกำลังใจรักงานมากขึ้น เช่น การจ่ายบำเหน็จ บำนาญ และค่ารักษาพยาบาลเมื่อเจ็บป่วย เป็นต้นลักษณะของการใช้เงินเป็นสิ่งจูงใจทางอ้อมนั้น ส่วนมาก ได้แก่ ประโยชน์เกื้อกูล (Fringe benefit) ต่างๆ

เมื่อกล่าวถึงสิ่งจูงใจที่เป็นตัวเงินแล้ว ได้มีผู้กำหนดเป็นทฤษฎีต่างๆ ไว้คือ พยายามอธิบายถึงผลกระทบของเงินที่มีต่อการปฏิบัติงาน ดังนี้ (มัญญ ตนะวิวัฒนา. 2532: 183)

1. เงินเป็นเสมือนตัวเสริมแรงที่มีเงื่อนไข ทฤษฎีนี้ก็กล่าวว่าเงินเป็นตัวเสริมแรงขั้นพื้นฐาน ส่วนการแสวงหาสถานภาพ เป็นตัวเสริมแรงขั้นที่สอง

2. เงินเป็นเสมือนสิ่งตอบแทนที่มีเงื่อนไข

3. เงินเป็นเสมือนตัวลดความวิตกกังวล

4. เงินเป็นเสมือนองค์ประกอบความสุข

5. เงินเป็นเสมือนตัวกลางของ “การใช้เป็นเครื่องมือ”

ลักษณะสำคัญของสิ่งจูงใจที่เป็นตัวเงินนั้นคือ การจ่ายเป็นเงินให้แก่ผู้ที่เราต้องการจูงใจ ซึ่งมีวิธีการใช้มากมายหลายวิธี และการใช้ค่อนข้างจะได้ผลดี

อัตราค่าจ้างและเงินเดือน การใช้อัตราค่าจ้างและเงินเดือนเป็นสิ่งจูงใจในการปฏิบัติงาน นับว่าเป็นวิธีที่ได้ผลและใช้กันแพร่หลายที่สุด อัตราค่าจ้างและเงินเดือนเป็นสิ่งจูงใจโดยตรงทางการเงิน

การจ่ายโบนัส การจูงใจโดยการจ่ายโบนัสเป็นสิ่งจูงใจ มีลักษณะเช่นเดียวกับการใช้อัตราค่าจ้างและเงินเดือนเป็นสิ่งจูงใจ เพราะการจ่ายโบนัสโดยทั่วไปมักจ่ายในรูปของเงิน เป็นเงินเพิ่มขึ้นจากค่าจ้างและเงินเดือน

การแบ่งผลกำไร หมายถึง วิธีการที่หน่วยงาน นายจ้างจะจ่ายหรือให้ผลประโยชน์ตอบแทนแก่ลูกจ้างมากกว่าปกติ (Sayles; & Strauss. 1977: 445)

การให้บำเหน็จ บำนาญเป็นสิ่งจูงใจที่ทำให้คนสนใจที่จะเข้ามาทำงานในองค์การหรือหน่วยงาน การจูงใจทางบำนาญนั้น ใช้ได้ผลพอสมควรสำหรับการทำงานในประเทศไทย เพราะคนยอมนึกถึงสวัสดิภาพเมื่อตนออกจางานและไม่มีเวลาความสามารถในการปฏิบัติงานแล้ว

การถือประโยชน์เกื้อกูล (Fringe benefit) ประโยชน์เกื้อกูลนี้อาจมองไม่เห็นในรูปของทางด้านการเงินโดยตรง แต่ช่วยทำให้ฐานะทางเศรษฐกิจและสังคมของคนงานหรือลูกจ้างภายในองค์การดีขึ้น

การจัดกองทุนสงเคราะห์ (Financial incentive) กองทุนสงเคราะห์ขององค์การหรือหน่วยงานตั้งขึ้นเพื่อช่วยเหลือคนงานหรือลูกจ้างในกรณีเกิดความเดือดร้อนทางด้านการเงิน

2. สิ่งจูงใจที่มีใช้ตัวเงิน (Non-financial incentive) สิ่งจูงใจประเภทนี้ส่วนใหญ่ มักเป็นเรื่องที่จะสามารถสนองตอบต่อความต้องการทางจิตใจ เช่น การยกย่องชมเชย (Recognition) การยอมรับว่าบุคคลนั้นเป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะ (Belonging) โอกาสก้าวหน้าในการปฏิบัติงานที่เท่าเทียมกัน (Equal opportunity) และความมั่นคงในงาน (Security of work) เป็นต้น

ลักษณะสำคัญของสิ่งจูงใจที่ไม่ใช่ตัวเงิน คือการให้สิ่งอื่นที่มีใช้เงินให้แก่ผู้ที่เราต้องการจูงใจ ซึ่งนับว่าเป็นสิ่งจำเป็นต่อการปฏิบัติงานขององค์การเช่นกัน อาจกล่าวถึงสิ่งจูงใจที่ไม่เป็นตัวเงินในลักษณะต่างๆ กันได้ ดังนี้

การยกย่องและการยอมรับนับถือ (Recognition) การยกย่องและการยอมรับนับถือ เป็นสิ่งจูงใจอีกอย่างหนึ่งสำหรับคนงานที่ได้ปฏิบัติที่ได้ผลดีเด่น จึงควรที่จะได้รับการยกย่องชมเชย การมีความรู้สึกว่าได้เป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะ การที่คนงานมีความรู้สึกว่าได้เป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะหรือองค์การนี้เป็นสิ่งจูงใจที่สำคัญ

การแข่งขัน (Competition) การแข่งขันใช้เป็นสิ่งจูงใจในการกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมตามที่ต้องการปรารถนาได้อย่างดี

การเข้ามีส่วนร่วม (Participation) การเข้ามามีส่วนร่วมเป็นที่ยอมรับกันว่าเป็น สิ่งจูงใจที่ดีที่สุดอย่างหนึ่ง

โอกาสก้าวหน้า (Opportunity) ความเจริญก้าวหน้าย่อมเป็นสิ่งที่ยปรารถนาของ ทุกคนในการปฏิบัติงานในทุกๆระดับชั้นในทุกองค์การ

ความยุติธรรม (Recreational Service) ความยุติธรรมเป็นเครื่องมือที่สำคัญอีก อย่างหนึ่งของนักบริหาร ที่จะใช้เป็นสิ่งจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานอย่างเสมอต้นเสมอปลาย

บริการทางด้านสันทนาการ (Recreational Services) นักวิจัยสังคมศาสตร์ย่อม ทราบดีว่า สิ่งแวดล้อมหรือสิ่งรอบตัวมนุษย์ย่อมมีอิทธิพลมากต่อมนุษย์ ไม่ว่าจะโดยทางร่างกายและ จิตใจ สภาพแวดล้อมทางสังคมเช่นนี้ ทำให้สมาชิกของสังคมต้องเผชิญกับความเคร่งเครียดทั้งทาง ร่างกายและจิตใจร่างกายของมนุษย์ไม่ใช่เครื่องจักรย่อมต้องพักผ่อนหย่อนใจเพื่อให้พลังงานที่ใช้ไป กลับฟื้นคืนมา พร้อมทั้งจะเผชิญกับปัญหาต่างๆ ได้อีกต่อไป

การประกันสุขภาพ (Health Insurance) การจัดให้มีการประกันความมั่นคง ทางกายด้วยการให้มีสวัสดิการเกี่ยวกับการดูแลสุขภาพในการทำงานและมีค่าชดเชยเมื่อเกิดความ กระทบกระเทือนด้านสุขภาพอนามัย (Hoare. 1996: 26)

การจัดสวัสดิการแบบให้เลือกได้ (Cafeteria Style Benefit) คือการให้บริการ แบบใหม่ที่เพิ่งมีในทศวรรษ 1960 ได้แก่ การให้คนงานหรือบุคลากรในองค์การ เลือกเอาผลประโยชน์ ตอบแทนอย่างใดอย่างหนึ่งที่ตนชอบในมูลค่าที่เท่าๆ กันหรือใกล้เคียงกัน (Heneman. 1986: 421)

การจัดให้มีการติดต่อสื่อสารที่สะดวก ได้แก่ การจัดให้มีสิ่งอำนวยความสะดวกที่ เกี่ยวกับการติดต่อสื่อสาร

นอกจากที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ยังมีสิ่งอื่นๆ ที่เป็นสิ่งสามารถกำหนดให้เป็นสิ่งจูงใจ ได้อีกหลายๆ ประการ โรเบิร์ต (Robert. 1986: 44) และผู้ร่วมงานอีก 3 นาย ได้ศึกษาองค์ประกอบ เรื่องค่าตอบแทน (Compensation) ซึ่งอธิบายค่าตอบแทนว่าสามารถแยกเป็นสิ่งที่เป็นตัวเงินและมีใช้ ตัวเงิน ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบกับ การแบ่งในทางการบริหารงานบุคคลแล้ว สามารถจะแยกได้อีกลักษณะ หนึ่งเป็นลักษณะ 3 องค์ประกอบ คือ

1. เงินเดือน ค่าจ้าง โบนัส
2. การจูงใจ
3. ผลประโยชน์ตอบแทน

ในการศึกษาความผูกพันที่มีต่อองค์การของบุคลากรในกลุ่มโรงพยาบาลจิตเวช ผู้วิจัยได้นำแนวคิดเกี่ยวกับสิ่งจูงใจเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งในการศึกษาในด้านของผลประโยชน์ตอบแทน ซึ่งสิ่งจูงใจนั้นนับว่าเป็นส่วนสำคัญที่จะแสดงออกถึงพฤติกรรมของบุคคลที่อยู่ภายในออกมาให้เห็น

โดยผ่านการแสดงออก 2 ลักษณะ ผ่านเครื่องมือแบบสอบถาม โดยประเด็นในการถาม มี 2 ข้อ คือ ผลประโยชน์ตอบแทนที่อยู่ในรูปของตัวเงินและผลประโยชน์ตอบแทนที่ไม่อยู่ในรูปของตัวเงิน ดังนั้นแนวคิดเกี่ยวกับสิ่งจูงใจ จึงเป็นส่วนสำคัญที่จะสามารถนำมาอธิบายความผูกพันที่มีต่อองค์กรของบุคลากรในกลุ่มโรงพยาบาลจิตเวช

### ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มโรงพยาบาลจิตเวช

กลุ่มโรงพยาบาลจิตเวชมีทั้งหมด 10 แห่ง ซึ่งมีบทบาทภารกิจในการพัฒนาวิชาการและถ่ายทอดองค์ความรู้และเทคโนโลยีตลอดจนการให้บริการด้านสุขภาพจิตและจิตเวชในระดับตติยภูมิของพื้นที่ ได้แก่ โรงพยาบาลสวนปรุง โรงพยาบาลพระศรีมหาโพธิ์ โรงพยาบาลสวนสราญรมย์ โรงพยาบาลจิตเวชสงขลาราชนครินทร์ โรงพยาบาลจิตเวชสระแก้วราชนครินทร์ โรงพยาบาลจิตเวชนครสวรรค์ราชนครินทร์ โรงพยาบาลจิตเวชขอนแก่นราชนครินทร์ โรงพยาบาลจิตเวชนครราชสีมาราชนครินทร์ โรงพยาบาลจิตเวชนครพนมราชนครินทร์ และโรงพยาบาลจิตเวชเลยราชนครินทร์ (โรงพยาบาลจิตเวชเลยราชนครินทร์, 2557: ออนไลน์)

#### โรงพยาบาลสวนปรุง

**นโยบายการดำเนินงานของโรงพยาบาล** (โรงพยาบาลสวนปรุง, 2557: ออนไลน์)

1. ยกระดับคุณภาพการบริการสุขภาพจิตของโรงพยาบาลให้มีประสิทธิภาพ
2. ให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการพัฒนาสุขภาพจิต
3. มีการทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการทำงาน
4. บุคลากรมีความรัก ความสามัคคี
5. มีการพัฒนา และส่งเสริมทางวิชาการด้านสุขภาพจิต ด้วยการจัดการความรู้
6. พัฒนาคุณภาพบริการอย่างต่อเนื่อง

#### ค่านิยมของบุคลากรโรงพยาบาลสวนปรุง

“ทำงานประจำให้ดี มีอะไรให้คุยกัน ชยันตบทวน

เป้าหมายชัด วัดผลได้ ให้คุณค่า อย่ายึดติด”

ค่านิยม      ทำงานประจำให้ดี (Individual Commitment)

ความหมาย    ขอให้บุคลากรทุกคนในหน่วยงานเข้าใจเป้าหมายของงานประจำของทุกคนอย่างชัดเจน จากนั้นต้องมีการวางแผนเพื่อให้งานประจำที่ได้รับมอบหมายนั้น บรรลุเป้าหมาย หรือสามารถพัฒนาได้ดีกว่าเดิม

ค่านิยม      มีอะไรให้คุยกัน (Teamwork)

ความหมาย ขอให้ทุกคนในโรงพยาบาลมีการทำงานเป็นทีมตั้งแต่ในระดับหน่วยงานจนถึงทีมคร่อมสายงาน

ค่านิยม ขยันทบทวน (Continuous Process Improvement)

ความหมาย ขอให้ทุกหน่วยงานในโรงพยาบาลมีการทบทวนปัญหาอุปสรรค รวมทั้งผลลัพธ์ในงานที่รับผิดชอบตลอดเวลา

ค่านิยม เป้าหมายชัด (Visionary leadership)

ความหมาย ทุกหน่วยงานในโรงพยาบาลต้องมีการวางแผนเป้าหมายให้ชัดเจน และมีการสื่อสารเป้าหมายให้ทุกคนในองค์กรได้ทราบ โดยเป้าหมายของทุกหน่วยงานต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของโรงพยาบาล

ค่านิยม วัดผลได้ (Management by Fact)

ความหมาย เป้าหมายที่ชัดเจนนั้นจะต้องสามารถวัดเป็นผลลัพธ์ได้อย่างชัดเจน วัดได้ตรงประเด็น โดยไม่ให้เป็นภาระแก่บุคลากรในองค์กร

ค่านิยม ให้คุณค่า (Patient and Health Focus)

ความหมาย งานทุกอย่างที่บุคลากรทำล้วนแต่มีคุณค่าที่สามารถทำให้เกิดผลลัพธ์ในการเปลี่ยนแปลงทั้งต่อตนเอง ต่อผู้รับบริการ และต่อองค์กร

ค่านิยม อาย่ียดคิด (Creativity and Innovation)

ความหมาย การพัฒนางานสามารถเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา ไม่เลือกบุคคล สถานที่ เวลา ไม่ยึดติดรูปแบบ สามารถคิดนอกกรอบ เพื่อให้เกิดนวัตกรรมได้ตลอดเวลา

จากการศึกษาความหมายค่านิยมของบุคลากรโรงพยาบาลสวนปรุง แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารให้ความสำคัญกับพนักงานของโรงพยาบาลโดยสร้างทัศนคติที่ดีต่อการทำงานให้กับพนักงาน เพื่อให้งานออกมามีคุณภาพ ซึ่งไม่ได้พูดถึงผลประโยชน์ตอบแทนที่พนักงานจะได้รับเพิ่มเติมเป็นพิเศษ เพราะเหตุนี้ทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจศึกษาข้อมูลและสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำและผลประโยชน์ตอบแทนที่มีผลต่อความสัมพันธ์ต่อองค์การของบุคลากรในโรงพยาบาลสวนปรุง

### โรงพยาบาลพระศรีมหาโพธิ์

วิสัยทัศน์ (โรงพยาบาลพระศรีมหาโพธิ์, 2557: ออนไลน์)

ภายในปี 2557 เราจะเป็นโรงพยาบาลจิตเวชชั้นนำของประเทศไทย ที่เป็นเลิศด้านโรคซึมเศร้าและจิตเวชชุมชน

### พันธกิจ

1. บริการดูแลสุขภาพจิตโดยเน้นการดูแลบำบัดรักษาฟื้นฟูในระดับตติยภูมิแก่ผู้ป่วยจิตเวชที่ย่างยากซับซ้อน หรืออาการรุนแรง

2. พัฒนาระบบการดูแลโรคซึมเศร้าที่เป็นเลิศ
3. ป้องกันปัญหาสุขภาพจิตในประชาชนกลุ่มเสี่ยง
4. วิจัยพัฒนาเทคโนโลยีนวัตกรรมวิทยาการด้านสุขภาพจิตและถ่ายทอดองค์ความรู้
5. เสริมสร้างศักยภาพชุมชนและบริการสุขภาพจิตของเครือข่ายสุขภาพ

### เป้าหมายสูงสุด

1. ผู้ป่วยจิตเวชและผู้มีปัญหาสุขภาพจิตได้รับบริการสุขภาพจิตที่มีคุณภาพอย่างเสมอภาคทั่วถึง หายหรือทุเลาจากความเจ็บป่วย พึงพอใจในผลลัพธ์ของการดูแลรักษา
2. ประชาชนในพื้นที่ที่รับผิดชอบมีความตระหนัก มีความรู้และทักษะสำหรับการดูแลสุขภาพจิตของตนเองและครอบครัว

จากข้อมูลพื้นฐานของโรงพยาบาลพระศรีมหาโพธิ์จะมุ่งเน้นให้ความสำคัญกับผู้ป่วยเป็นสำคัญโดยการให้บริการอย่างเสมอภาค ซึ่งไม่มีกรกล่าวถึงบุคลากรของโรงพยาบาล ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผลประโยชน์ตอบแทนที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรในกลุ่มโรงพยาบาลจิตเวช

### โรงพยาบาลสวนสราญรมย์

**วิสัยทัศน์** (โรงพยาบาลสวนสราญรมย์. 2557: ออนไลน์) เป็นองค์กรตติยภูมิที่ให้บริการสุขภาพจิตและจิตเวชแก่ประชาชนอย่างมีความสุข

### พันธกิจ

1. พัฒนาระบบการและให้บริการสุขภาพจิตและจิตเวชอย่างมีคุณภาพและเข้าถึงง่าย
2. ส่งเสริมบทบาทของภาคีเครือข่ายด้านสุขภาพจิตและจิตเวชให้เข้มแข็ง
3. บริการเยี่ยมเยียนฟื้นฟูสุขภาพจิตผู้ประสบภัยพิบัติธรรมชาติ
4. สร้างเสริมและพัฒนาองค์กรเป็นโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพ

### ประเด็นยุทธศาสตร์

1. พัฒนาระบบตติยภูมิด้านบริการสุขภาพจิตและจิตเวช
2. พัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านบริการสุขภาพจิตและจิตเวช
3. เสริมสร้างความร่วมมือกับภาคีเครือข่ายในการดำเนินงานสุขภาพจิตและจิตเวช
4. สร้างเสริมและพัฒนาองค์กรความสุข

จากการศึกษาข้อมูลของโรงพยาบาลสวนสราญรมย์ มีพระราชดำริ สมเด็จพระมหิตลาธิเบศร อดุลยเดชวิกรม พระบรมราชชนก ได้กล่าวไว้ว่า ขอให้ถือผลประโยชน์ส่วนตนเป็นที่สองประโยชน์ของเพื่อนมนุษย์เป็นกิจที่หนึ่ง ลาภทรัพย์และเกียรติยศจะตามมาแก่ท่านเองถ้าท่านทรงธรรมะแห่งอาชีพไว้ให้บริสุทธิ์ (โรงพยาบาลสวนสราญรมย์. 2557: ออนไลน์) จึงทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาข้อมูล

เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผลประโยชน์ตอบแทนที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรในกลุ่มโรงพยาบาลจิตเวช

### โรงพยาบาลจิตเวชสงขลาราชนครินทร์

วิสัยทัศน์ (โรงพยาบาลจิตเวชสงขลาราชนครินทร์. 2557: ออนไลน์)

โรงพยาบาลคุณภาพที่มีความเชี่ยวชาญด้านการรักษา ฟันฟูและบริการสุขภาพจิตและจิตเวชในระดับที่เหนือกว่าโรงพยาบาลตติยภูมิ เป็นเลิศด้านวิกฤตสุขภาพจิตภัยพิบัติจากน้ำมีอมนุษย์ และเป็นองค์กรแห่งความสุขต้นแบบสุขภาพจิตระดับประเทศ

#### พันธกิจ

1. จัดบริการในการรักษา ฟันฟูด้านสุขภาพจิตและจิตเวชแบบองค์รวมที่มีคุณภาพในระดับที่สูงกว่าตติยภูมิและเป็นเลิศเพื่อสนองตอบต่อความต้องการและปัญหาสุขภาพจิตของพื้นที่
2. พัฒนาศักยภาพภาคีเครือข่าย ทั้งในและนอกระบบสาธารณสุขให้มีความเข้มแข็งและมีส่วนร่วมในการดำเนินงานการรักษา ฟันฟู ส่งเสริมและป้องกันปัญหาสุขภาพจิตในพื้นที่
3. วิจัย พัฒนา ถ่ายทอด และให้บริการทางวิชาการและองค์ความรู้ด้านการรักษา ฟันฟูสุขภาพจิตและจิตเวช วิกฤตสุขภาพจิตและพัฒนาโรงพยาบาลสู่ความเป็นเลิศในการรักษา ฟันฟูผู้ป่วยวิกฤตสุขภาพจิตภัยพิบัติจากน้ำมีอมนุษย์

4. พัฒนาโรงเรียนให้มีขีดความสามารถสูงสู้องค์กรคุณภาพที่เชี่ยวชาญงานสุขภาพจิตและจิตเวชระดับประเทศเข้มมุ่ง 2553-2555

พัฒนาโรงพยาบาลสู่การเป็นโรงพยาบาลคุณภาพ ตามมาตรฐาน HA ภายในปี 2553 โดยเน้นให้ผู้มารับบริการและบุคลากร อยู่ในสิ่งแวดล้อมที่ปลอดภัย

1. พัฒนาระบบการดูแลผู้ป่วยโดยมุ่งเน้นผู้ป่วยจิตเภทรายใหม่ให้ได้รับการดูแลตามมาตรฐาน ภายในปี 2553
2. พัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงให้มีประสิทธิภาพ ภายในปี 2553
3. ปรับปรุงระบบสารสนเทศด้านฐานข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับผู้ป่วย/โรคและการนำข้อมูลไปใช้ประโยชน์ภายในปี 2553
4. เสริมสร้างความรักความผูกพันในองค์กร ภายในปี 2554
5. องค์กรได้รับการพัฒนา เพื่อเข้าสู่ความเป็นเลิศด้านภัยพิบัติจากน้ำมีอมนุษย์ ภายในปี 2555

## นโยบายคุณภาพ

มีการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง (CQI) โดยเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับ (Teamwork, Empowerment) และพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงองค์กร ไปสู่สิ่งที่ดีกว่า (Best practice, Change management)

### ค่านิยม

1. เปิดใจกว้าง (รับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน พร้อมรับองค์ความรู้ใหม่)
2. รู้สร้างสรรค์ (ร่วมกันคิด ร่วมกันสร้างสิ่งดีให้กับองค์กร)
3. มุ่งมั่นพัฒนา (ร่วมแรง ร่วมใจ สู่เป้าหมายที่วางไว้)
4. เห็นคุณค่าของทุกคน (ให้เกียรติ และเคารพศักดิ์ศรีของเพื่อนร่วมงานและผู้มารับบริการ)

### อุดมการณ์

ทำงานด้วยใจ มิใช่เพียงหน้าที่ เพื่อคุณภาพการบริการที่ดี สู่ประชาชน จากข้อมูลพื้นฐานที่ได้ศึกษาทำให้ผู้วิจัยทราบรายละเอียดของโรงพยาบาลทั้งด้านการให้บริการแก่ประชาชน การเพิ่มศักยภาพให้กับบุคลากรโดยวิธีการจัดอบรมเพื่อพัฒนาคุณภาพงานอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ผู้วิจัยยังมีความสนใจที่จะศึกษาเพิ่มเติมด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผลประโยชน์ตอบแทนที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรในกลุ่มโรงพยาบาลจิตเวช

### โรงพยาบาลจิตเวชนครสวรรค์ราชชนครินทร์

โรงพยาบาลจิตเวชนครสวรรค์ราชชนครินทร์เป็นโรงพยาบาลในสังกัดกรมสุขภาพจิต กระทรวงสาธารณสุข เปิดบริการเพื่อส่งเสริมสุขภาพจิตและบำบัดรักษาโรคทางจิตเวชให้แก่ประชาชนในภาคกลางตอนบนและภาคเหนือตอนล่าง (โรงพยาบาลจิตเวชนครสวรรค์ราชชนครินทร์. 2557: ออนไลน์)

### วิสัยทัศน์

“ภายในปี 2559 โรงพยาบาลจิตเวชนครสวรรค์ราชชนครินทร์จะเป็นหน่วยงานที่มีความเชี่ยวชาญด้านบริการสุขภาพจิตและจิตเวชอย่างมีคุณภาพ”

### พันธกิจ

“ให้บริการด้านสุขภาพจิตและจิตเวชแบบครบวงจรอย่างมีคุณภาพ สนับสนุนการดำเนินการด้านสุขภาพจิต และจิตเวชในพื้นที่รับผิดชอบ”

### เข็มมุ่ง

“ดูแลผู้ป่วยจิตเภทให้มีอาการทุเลา ปลอดภัยและต่อเนื่อง”

### วัฒนธรรม

“เต็มใจให้บริการ ทำงานเป็นทีม พัฒนาต่อเนื่องตามมาตรฐานวิชาชีพ”

## ยุทธศาสตร์

ยุทธศาสตร์ที่ 1 เสริมสร้างความร่วมมือกับภาคีเครือข่ายในการดำเนินงานสุขภาพจิต และการสื่อสารสุขภาพจิตสู่ชุมชน

ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาคุณภาพบริการและวิชาการสุขภาพจิตและจิตเวชสู่ความเป็นเลิศด้านจิตเวชชุมชนเฉพาะกรณีโรคจิตเภท

ยุทธศาสตร์ที่ 3 พัฒนาคุณภาพระบบบริหารจัดการสู่องค์กรที่มีขีดความสามารถสูง จากข้อมูลพื้นฐานที่ได้ศึกษาทางโรงพยาบาลได้มีการมุ่งเน้นด้านคุณภาพการให้บริการ รวมทั้งด้านวิชาการสุขภาพจิต และจากข้อมูลพื้นฐานของบุคลากร พบว่ายังมีตำแหน่งว่างอยู่อีกพอสมควร อาทิเช่น ตำแหน่งจิตแพทย์เด็กและวัยรุ่น นักกิจกรรมบำบัด พยาบาล APN เป็นต้น (โรงพยาบาลจิตเวชนครสวรรค์ราชนครินทร์. 2557: ออนไลน์)

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผลประโยชน์ตอบแทนที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรในกลุ่มโรงพยาบาลจิตเวช

### โรงพยาบาลจิตเวชขอนแก่นราชนครินทร์

**พันธกิจ** (โรงพยาบาลจิตเวชขอนแก่นราชนครินทร์. 2557: ออนไลน์)

1. ให้บริการด้านสุขภาพจิตและจิตเวชที่ได้มาตรฐานและมุ่งเน้นเรื่องการป้องกัน และช่วยเหลือผู้ที่เสี่ยงต่อการฆ่าตัวตาย
2. ส่งเสริมและพัฒนาภาคีเครือข่ายทั้งในและนอกระบบสาธารณสุขในการดำเนินงานสุขภาพ
3. พัฒนาองค์ความรู้ เทคโนโลยีด้านสุขภาพจิตและจิตเวชและถ่ายทอดสู่ประชาชน
4. ให้บริการวิชาการด้านสุขภาพจิตและจิตเวช และด้านการป้องกันและช่วยเหลือผู้ที่เสี่ยงต่อการฆ่าตัวตายแก่สังคม

### เป้าหมาย

1. ผู้รับบริการได้รับบริการที่มีมาตรฐานและพึงพอใจ
2. ผู้ให้บริการมีความสุขในการทำงาน
3. องค์กรพัฒนาสู่ความเป็นเลิศทั้งด้านบริการและวิชาการด้านการป้องกันและช่วยเหลือผู้ที่เสี่ยงต่อการฆ่าตัวตาย

### ค่านิยม

ให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ พัฒนางาน และทำงานเป็นทีม

### เข็มมุ่ง/จุดเน้นในการพัฒนา

1. พัฒนามาตรฐานระบบบริการให้มีความเป็นเลิศด้านการป้องกันและช่วยเหลือผู้ที่เสี่ยงต่อการฆ่าตัวตาย

2. พัฒนาบุคลากรของโรงพยาบาลจิตเวชขอนแก่นราชชนครินทร์ให้มีความเชี่ยวชาญในงานและองค์ความรู้ด้านการป้องกันและช่วยเหลือผู้ที่เสี่ยงต่อการฆ่าตัวตาย

จากข้อมูลที่ได้ศึกษาข้อมูลของโรงพยาบาลจิตเวชขอนแก่นราชชนครินทร์ ทางโรงพยาบาลมีการเน้นการให้บริการแก่ผู้ป่วยที่มีมาตรฐานและให้บริการด้านวิชาการเกี่ยวกับการป้องกันปัญหา รวมทั้งการทำงานเป็นทีม และการพัฒนางานของโรงพยาบาลอย่างต่อเนื่อง ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาข้อมูลเพิ่มเติมด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผลประโยชน์ตอบแทนที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรในกลุ่มโรงพยาบาลจิตเวช

### โรงพยาบาลจิตเวชนครราชสีมาราชชนครินทร์

**วิสัยทัศน์ (Vision)** (โรงพยาบาลจิตเวชนครราชสีมาราชชนครินทร์. 2557: ออนไลน์)

**พันธกิจ (Mission)**

1. ให้บริการสุขภาพจิตและจิตเวช อย่างมีคุณภาพ
2. วิจัย พัฒนา ถ่ายทอดองค์ความรู้และนวัตกรรมด้านสุขภาพจิตและจิตเวช

**เป้าประสงค์ (Goal)**

1. ผู้รับบริการมีสุขภาพจิตดี สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้ตามศักยภาพ
2. ผลงานวิจัยและนวัตกรรมได้มาตรฐานประยุกต์ใช้ได้จริงตลอดจนเป็นที่ยอมรับทั้งในระดับประเทศและภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้

จากการศึกษาข้อมูลพื้นฐานของโรงพยาบาลจิตเวชนครราชสีมาราชชนครินทร์ได้เน้นการให้บริการสุขภาพจิตและจิตเวชทั้งการให้บริการผู้ป่วยภายในและมีการจัดกิจกรรมส่งเสริมวิชาการแก่ชุมชน นอกจากนี้ยังมีการจัดทำงานวิจัยเพื่อพัฒนางานของโรงพยาบาลให้มีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง จากเหตุผลดังกล่าวทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาข้อมูลด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผลประโยชน์ตอบแทนที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรในกลุ่มโรงพยาบาลจิตเวช

### โรงพยาบาลจิตเวชนครพนมราชชนครินทร์

**วิสัยทัศน์ (Vision)** (โรงพยาบาลจิตเวชนครพนมราชชนครินทร์. 2557: ออนไลน์)

**พันธกิจ**

1. พัฒนาคุณภาพบริการและมาตรฐานการดูแลผู้ป่วยจิตเภทเพื่อป้องกันการกลับมารักษาซ้ำแบบผู้ป่วยใน
2. พัฒนาความเชี่ยวชาญด้านวิชาการ องค์ความรู้และนวัตกรรมการดูแลผู้ป่วยจิตเภท
3. เสริมสร้างความร่วมมือกับภาคีเครือข่ายเพื่อพัฒนาระบบบริการสุขภาพจิตผู้ป่วยจิตเภทในชุมชน

## ยุทธศาสตร์

ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนามาตรฐานการดูแลผู้ป่วยจิตเภทเพื่อป้องกันการกลับมารักษาซ้ำแบบผู้ป่วยใน

ยุทธศาสตร์ที่ 2 ส่งเสริมการจัดการความรู้ และการวิจัยด้านการดูแลผู้ป่วยจิตเภท

ยุทธศาสตร์ที่ 3 สนับสนุนในการจัดการบริการสุขภาพที่มีมาตรฐานและให้การดูแลผู้ป่วยจิตเภทอย่างต่อเนื่องในชุมชน

ยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนาระบบบริหารจัดการองค์กรที่มีคุณภาพ

จากการศึกษาข้อมูลพื้นฐานของทางโรงพยาบาลจิตเวชนครพนมราชชนครินทร์ ได้เน้นการให้บริการแก่ผู้ป่วยและคงมาตรฐานการดูแลผู้ป่วยไม่ให้เกิดการกลับมารักษาซ้ำแบบผู้ป่วยในและได้มีการสร้างภาคีเครือข่ายเพื่อพัฒนาระบบบริการให้มีคุณภาพ ทั้งนี้ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาข้อมูลเพิ่มเติมด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผลประโยชน์ตอบแทนที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรในกลุ่มโรงพยาบาลจิตเวช

### โรงพยาบาลจิตเวชเลยราชชนครินทร์

เพื่อให้บุคลากรของโรงพยาบาลมีความเข้าใจในระบบบริหารคุณภาพและมุ่งมั่นที่จะทำให้อสอดคล้องกับมาตรฐานและบรรลุนิยามความต้องการของผู้รับบริการจึงขอประกาศวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม เข้มมุ่งในการพัฒนา ให้ทราบและถือปฏิบัติโดยทั่วกันดังนี้ (โรงพยาบาลจิตเวชเลยราชชนครินทร์. 2557: ออนไลน์)

#### วิสัยทัศน์

ผู้เชี่ยวชาญด้านสุขภาพจิตที่มีความเป็นเลิศในงานสุขภาพจิตชุมชนเครือข่ายสุขภาพจิตมีความเข้มแข็งเพื่อให้ประชาชนได้รับบริการอย่างทั่วถึงและทันต่อความต้องการ

#### พันธกิจ

1. พัฒนาระบบการบริการและวิชาการสุขภาพจิตให้มีคุณภาพสนองต่อความต้องการของพื้นที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและมาตรฐาน
2. ส่งเสริมบทบาทภาคีเครือข่ายทั้งในและนอกระบบสาธารณสุขให้มีความเข้มแข็ง
3. พัฒนาองค์กรให้มีสมรรถนะสูงมีความเชี่ยวชาญ เป็นเลิศในการบริการ และวิชาการ การให้คำปรึกษาสุขภาพจิต

#### นโยบายคุณภาพ

1. ปลูกฝังนิสัยและสร้างนิสัยพื้นฐานของบุคลากรด้วย 5 ส.
2. จัดบริการด้านสุขภาพจิตและจิตเวชที่มีคุณภาพ ได้มาตรฐาน
3. ใช้ยุทธศาสตร์โรงพยาบาลเป็นแนวทางสู่การปฏิบัติ
4. ให้คุณค่าพัฒนาบุคลากรอย่างเต็มศักยภาพและส่งเสริมการทำงานเป็นทีม

## 5. พัฒนาคุณภาพทั่วทั้งองค์กรอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

### ค่านิยม

ศูนย์กลางคือผู้ป่วย ทีมช่วยกันทำงานบริการที่เป็นเลิศ มุ่งให้เกิดความผูกพัน (CARE)

C: Commitment ความผูกพันในองค์กร

A: Attention ผู้ป่วยเป็นศูนย์กลาง

R: Relationship การทำงานเป็นทีม

E: Excellence มีความเป็นเลิศ

### เข็มมุ่งในการพัฒนา ปี 2555-2556

1. พัฒนาระบบบริการเพื่อให้เกิดความปลอดภัยตามมาตรฐาน Patient safety goal ในด้าน

1.1 ความปลอดภัยด้านการบริหารยา (safe from administration error)

1.2 การป้องกันและควบคุมการติดเชื้อระบบทางเดินอาหาร

1.3 กระบวนการดูแลผู้ป่วย

1.4 Preventing Patient Falls

1.5 การป้องกันภาวะแทรกซ้อนโรคปอดติดเชื้อในผู้ป่วยจิตเวช

2. พัฒนาการเข้าถึงบริการผู้ป่วยโรคจิตเภทและโรคซึมเศร้า

จากการศึกษาข้อมูลพื้นฐานของโรงพยาบาลจิตเวชเลยราชนครินทร์ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผลประโยชน์ตอบแทนที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรในกลุ่มโรงพยาบาลจิตเวชในประเทศไทย อันเนื่องมาจากการให้บริการประชาชนอย่างมีมาตรฐานและมีคุณภาพอย่างสูงสุดและที่ค่านิยมของทางโรงพยาบาลได้ระบุเกี่ยวกับความผูกพันในองค์กร ซึ่งทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาข้อมูลเพิ่มเติม

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ปัจจัยในเรื่องของการพิจารณาความดีความชอบ ผลงานวิจัยพบว่า เมื่อสมาชิกในองค์กรได้มีโอกาสที่จะเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง และสามารถตอบสนองความต้องการของเขาได้นั้นก็จะทำให้เขารู้สึกผูกพันต่อองค์กรมากขึ้น แต่ในทางตรงกันข้ามหากเขาไม่พอใจในระบบการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งก็จะทำให้เขาขาดความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งผลการวิจัยสนับสนุนในเรื่องนี้ได้แก่ ผลการวิจัยของ พอร์เตอร์ ลอว์เลอร์ และแฮ็คแมน (Porter; Lawler; & Hackman. 1974: 604) ที่ทำการวิจัยในโรงพยาบาลแห่งหนึ่งพบว่า บุคคลจะมีความผูกพันต่อองค์กรสูงถ้ามีความพึงพอใจต่อระบบการพิจารณาความดีความชอบ

การมีส่วนร่วมในการบริหารงาน ผลงานวิจัยเรื่องนี้ ได้แก่ เฮบิเนียก และอลัตโต (Hrebiniak; & Alutto. 1972: 557) พบว่า “ถ้ามีการเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานหรือสมาชิกองค์การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจทั้งในระดับนโยบายและการปฏิบัติงาน มีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจทั้งในระดับนโยบายและการปฏิบัติงาน มีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจแล้ว รวมทั้งการที่ผู้บังคับบัญชาชั้นเหนือขึ้นไป ไม่ใช่อำนาจหน้าที่ตามรูปแบบที่เป็นทางการมากเกินไป ก็จะเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้สมาชิกมีความผูกพันต่อองค์การ”

### งานวิจัยในประเทศ

จิรศักดิ์ ศรีสุมล (2549) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลขององค์การบริการส่วนตำบล ศึกษาเฉพาะกรณี: องค์การบริการส่วนตำบลในจังหวัดนครราชสีมา ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยภาพรวม ของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ทั้ง 4 ด้าน นายกองค์การบริหารส่วนตำบลมีภาวะผู้นำอยู่ในระดับมาก 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการกระตุ้นชาวปัญญา และการสร้างแรงบันดาลใจ ส่วนด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีภาวะผู้นำอยู่ในระดับปานกลาง 2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยภาพรวม ของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ทั้ง 3 ด้าน นายกองค์การบริหารส่วนตำบลมีภาวะผู้นำอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน ได้แก่ ด้านการจัดการอย่างกระตือรือร้นภายใต้เงื่อนไขยกเว้น ด้านการแลกเปลี่ยนโดยให้รางวัล และด้านการจัดการแบบเฉื่อยชามากภายใต้เงื่อนไข 3) ภาวะผู้นำแบบปล่อยเสรี ของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลอยู่ในระดับปานกลาง 4) ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลโดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ทั้ง 4 ด้าน ระดับประสิทธิผลอยู่ในระดับมาก 2 ด้าน คือ ด้านการบริหารงบประมาณและด้านการจัดเก็บภาษี ระดับประสิทธิผลอยู่ในระดับปานกลาง 2 ด้าน คือ ด้านการส่งเสริมอาชีพและด้านสิ่งแวดล้อม และ 5) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานขององค์การบริหารส่วนตำบล ปรากฏว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงแบบการใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นปัญญาผู้ตาม การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนโดยให้รางวัล และผู้นำการจัดการแบบกระตือรือร้นภายใต้เงื่อนไขยกเว้น มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานขององค์การบริการส่วนตำบล ผู้นำการจัดการแบบเฉื่อยชามากภายใต้เงื่อนไขยกเว้น และผู้นำแบบปล่อยเสรี ไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการปฏิบัติงานขององค์การบริหารส่วนตำบล

ธนิตา ฉิมวงษ์ (2539) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยกับความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลศูนย์และโรงพยาบาลทั่วไปในภาคตะวันออกเฉียงใต้ พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนของ

หัวหน้าหอผู้ป่วย มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

บัณฑิต แทนพิทักษ์ (2540) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ภาวะผู้นำ อำนาจ ความศรัทธา และความพึงพอใจในงานของครูโรงเรียนแห่งหนึ่ง จำนวน 97 โรงเรียน ผู้บริหาร จำนวน 97 คน ครู จำนวน 679 คน ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการบริหาร ซึ่งประกอบด้วยภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบการแลกเปลี่ยน การใช้อำนาจของผู้บริหาร และความพึงพอใจในงานของครู มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติและภาวะผู้นำการบริหาร การใช้อำนาจการบริหาร การใช้อำนาจของผู้บริหาร ความศรัทธาของครู และชีวิตสังคมของครู สามารถร่วมกันทำนายความพึงพอใจในงานของครูได้ร้อยละ 37.65

พิมพ์พัฒน์ จันทร์เทียน (2553) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การรับรู้ของนักศึกษาพยาบาลเกี่ยวกับลักษณะและสมรรถนะของผู้นำยุคใหม่ และบทบาทผู้นำทางการพยาบาลที่คาดหวัง ผลการวิจัยพบว่าการกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงจำนวนร้อยละ 93.8 อายุระหว่าง 21-25 ปี เรียนอยู่ชั้นปีที่ 4 ส่วนใหญ่มีความตั้งใจในการปฏิบัติงานในโรงพยาบาลของรัฐ จำนวนร้อยละ 4.6 เมื่อทำงานแล้วถ้ามีโอกาสส่วนใหญ่ก็ตั้งใจจะศึกษาต่อในระดับปริญญาโทในด้านการพยาบาล จำนวนร้อยละ 58.46 และเคยได้รับข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะผู้นำยุคใหม่ จำนวนร้อยละ 72.30 ส่วนการรับรู้และสมรรถนะการเป็นผู้นำ ยุคใหม่กลุ่มตัวอย่างมีการรับรู้ลักษณะการเป็นผู้นำ ยุคใหม่อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยระหว่าง 2.861-3.753 โดยคิดว่าลักษณะผู้นำยุคใหม่ต้องมีความรู้ มีวิสัยทัศน์ มีความรับผิดชอบ สามารถติดต่อสื่อสาร มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และมีคุณธรรม จริยธรรม ส่วนข้อที่คิดว่ายังมีสมรรถนะน้อย คือ การมีความรู้ด้านเศรษฐกิจ กฎหมาย และการเมือง ( $\bar{X} = 2.676$ , S.D. = 0.752) และความสามารถในการวิเคราะห์ทำนายสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงได้ ( $\bar{X} = 2.646$ , S.D. = 0.671) และการแสดงภาวะผู้นำได้ทุกสถานการณ์ ( $\bar{X} = 2.692$ , S.D. = 0.705) สำหรับสมรรถนะและบทบาทผู้นำ การพยาบาลที่มีความคาดหวัง คือ มีวิสัยทัศน์กว้างไกล กล้าคิดกล้าทำสิ่งใหม่ๆ การพัฒนางานด้านการบริการพยาบาล และการบริหารการพยาบาลรวมทั้งการบริหารการจัดการบุคลากรในองค์การพยาบาลสามารถประสานงานกับหน่วยงานต่างๆ สามารถนำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาพัฒนางานและสร้างนวัตกรรมทางการพยาบาลใหม่ๆ รวมทั้งสามารถนำทรัพยากรใหม่ในหน่วยงานมาพัฒนาให้เกิดประโยชน์และบริหารเวลาได้อย่างเหมาะสม มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และการพัฒนางานอยู่เสมอ มีการตัดสินใจที่ถูกต้องเสมอ มีจริยธรรม วินัย มนุษย์สัมพันธ์ดี สามารถจูงใจคน มีความรู้เชิงธุรกิจ และการตลาดสามารถคาดการณ์ได้

วรรณดี ชูกาล (2540) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ภาวะผู้นำ ความพึงพอใจในงาน ปัจจัยส่วนบุคคล กับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์พยาบาลวิทยาลัยสังกัดกระทรวง

สาธารณสุข พบว่า อายุ ระยะเวลาปฏิบัติงาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร และความพึงพอใจงาน มีความสัมพันธ์กับความยืดหยุ่นผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์พยาบาลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

เสาวลักษณ์ ตั้งตระกูล และเศกสรรค์ ยงวณิชย์ (2551) ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารเทศบาลนครขอนแก่น ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารเทศบาลนครขอนแก่นมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด รองลงมาคือ ด้านกระตุ้นทางปัญญา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลตามลำดับ ส่วนแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารเทศบาลนครขอนแก่น ที่สามารถนำองค์การไปสู่ความสำเร็จ พบว่าผู้บริหารควรมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ร่วมงานได้เป็นอย่างดี เป็นแบบอย่างที่ดี ให้กำลังใจผู้ร่วมงาน พุดช้กจูงให้เกิดแรงบันดาลใจในการปฏิบัติงาน รับฟังปัญหาพร้อมทั้งข้อเสนอแนะแนวทางการแก้ไข เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงาน มอบหมายงานอย่างชัดเจน

อัญชลี บุญมากสง (2540) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มพยาบาลกับประสิทธิผลของกลุ่มงานพยาบาลตามการรับรู้ของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลศูนย์ โรงพยาบาลทั่วไป สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างานพยาบาลมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของกลุ่มงานการพยาบาลทุกด้าน

### งานวิจัยต่างประเทศ

ฟราย และกรีนฟีลด์ (Fry; & Greenfield. 1980: 123-126) ได้ศึกษาความแตกต่างเชิงทัศนคติระหว่างตำรวจชายและตำรวจหญิง พบว่า ตำรวจชายและตำรวจหญิงมีความแตกต่างกันในด้านแรงจูงใจในการทำงาน ในการพูดคุยกับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา และในความพึงพอใจกับองค์การ

โคห์ (Koh. 1991) ได้ศึกษาและทดสอบสมมุติฐานเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในประเทศสิงคโปร์ จำนวน 90 โรงเรียน โรงเรียนละ 20 คน ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนสามารถทำนายการเป็นพลเมืองที่ดีขององค์การ (organizational citizenship behavior) ความผูกพันกับองค์การ ความพึงพอใจ และปฏิบัติงานขององค์การโดยรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติและพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทำนายความพึงพอใจและความผูกพันได้เพิ่มขึ้นจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน

เบส อวลิโอ และแอทวอเตอร์ (Bass; AVALIO; & ATWATER . 1996: 5-35) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายในเพศชายและเพศหญิง โดยการรวบรวมข้อมูลปี ค.ศ. 1986 จนถึงปี ค.ศ. 1994 โดยใช้เครื่องมือวัดภาวะผู้นำพหุ

ระดับ (MLQ) ในการสำรวจ โดยการให้รายงานด้วยตนเอง ข้อมูลเก็บจากกลุ่มตัวอย่าง 3 กลุ่มแยกกัน ในกลุ่มที่ 1 เป็นผู้จัดการระดับกลางขึ้นไปใน 50 ธุรกิจขนาดใหญ่ กลุ่มที่ 2 หัวหน้างานระดับต้น และกลุ่มที่ 3 เป็นหัวหน้าจากหน่วยงานที่ไม่หวังผลกำไร หน่วยงานด้านสุขภาพ หน่วยงานด้านการบริการสังคม หน่วยงานรัฐบาลและธุรกิจขนาดเล็ก ผลการศึกษาพบว่า ผู้นำที่เป็นหญิงได้รับการจัดลำดับว่าแสดงออกถึงลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงบ่อยครั้งมากกว่าผู้ชาย แม้ว่าขนาดอิทธิพล (Effect sizes) จะค่อนข้างเล็ก แต่ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่าผู้หญิงเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงมากกว่าผู้ชาย

โรบินสัน และคณะ (Robinson; et al. 1997: 60-78) ได้ศึกษาอิทธิพลของผลความสำเร็จทางการศึกษาที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของผู้คุมประพฤติ พบว่า การศึกษาเป็นตัวแปรที่สำคัญในการสร้างเสริมความเป็นมืออาชีพ (professionalism) ของพนักงาน การเพิ่มคุณสมบัติทางการศึกษาก่อนเข้าหรือการยกระดับการศึกษาหลังเข้ามาทำงานด้วยวิธีการต่างๆ อาจส่งผลดีต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน เพราะเป็นการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ พฤติกรรมและปรับตัวเข้ากับงาน รวมทั้งความพึงพอใจและความเครียดในสภาพการทำงาน

แดนน์ (Dann. 1998: Abstract) ได้ศึกษาความพึงพอใจในอาชีพและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้จัดการโรงเรียน Connecticut ผลการศึกษาพบว่า ตำแหน่งผู้จัดการโรงเรียนเมื่อเปรียบเทียบกับตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงโดยทั่วไป จะมีสภาพดีน้อยกว่าในด้านการยอมรับ และผลย้อนกลับในสังคมก็น้อยกว่าทางธุรกิจของเอกชน ซึ่งความไม่มั่นคงในอาชีพเป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดความเครียดในการปฏิบัติงาน ผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่า มีความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาและให้ผู้จัดการโรงเรียนปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ โดยสรุปตำแหน่งผู้จัดการโรงเรียนมีงานน้อย ลักษณะงานไม่ทำทาย ค่าตอบแทนต่ำและขาดความมั่นคงในอาชีพ

กูแตรี (Guthrie. 1999: Abstract) ได้ศึกษาการจูงใจพนักงาน ความพึงพอใจ และผลผลิตของพนักงานบริษัท Las Vegas Office Supply Company พบว่า ค่าจ้างมีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากที่สุดในตัวแปรแรงจูงใจ และปัจจัยด้านอนามัย (Hygien Factor) ทั้งในกลุ่มพนักงานและระดับบริหารเพศหญิงและเพศชาย

เบอร์ตัน และคณะ (Berton; et al. 2002) ทำการศึกษาเรื่องความผูกพันกับองค์กรจะมุ่งไปที่ความผูกพันทางอารมณ์ของปัจเจกบุคคลที่มีต่อองค์กร ตามแนวคิดของ เมอเดย์ และคณะ (Mowday; et al. 1979) แต่ปัจจุบัน ไมเยอร์ และแอลเลน (Meyer; & Allen. 1984) ได้ขยายคำนิยามความผูกพันกับองค์กร ไปครอบคลุม 3 องค์ประกอบของความผูกพันที่มีต่อองค์กร คือ 1) องค์ประกอบทางความรู้สึก หมายถึง ความรู้สึกผูกพันอารมณ์ของปัจเจกบุคคล และการแสดงตัวเป็นส่วนหนึ่งหรือเข้าพวกกับองค์กรประกอบนี้ 2) องค์ประกอบความต่อเนื่อง หมายถึง การที่บุคคลตระหนักว่ามีค่าใช้จ่ายข้างต้นเกิดขึ้นหากถอนตัวชั่วคราวหรือการออกจากองค์กร เพราะคิดว่าตนเองนั้นได้ทุ่มเทเวลาและ

พลังงานให้กับองค์กรมานานมากเกินกว่าที่จะจากองค์กรไปหรืออาจคิดว่าหากออกจากองค์กรแล้วจะไม่สามารถหางานใหม่ได้ และ 3) องค์ประกอบของบรรทัดฐาน เกี่ยวข้องกับความรู้สึกของลูกจ้างในการปฏิบัติงานว่าเป็นภาระหน้าที่ ที่คนจะต้องร่วมกิจกรรม เพราะเชื่อว่าเป็นความถูกต้องที่ตนเองต้องเข้าไปมีส่วนร่วมทำสิ่งนี้

ทีโมตี และโรนาลด์ (Timothy; & Ronald. 2004) ได้ศึกษางานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน ศึกษาจากงานวิจัยจำนวน 87 เรื่อง ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับบรรทัดฐานทั้ง 6 ด้าน (ความพึงพอใจในงานของผู้ตาม ความพึงพอใจในผู้นำของผู้ตาม แรงจูงใจของผู้ตาม การปฏิบัติงานของผู้นำ ผลงานของกลุ่มหรือองค์กร และประสิทธิผลของผู้นำ) ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางลบในระดับปานกลางกับบรรทัดฐานของภาวะผู้นำสูงที่สุด รองลงมาคือ การให้รางวัลที่เหมาะสม ส่วนภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย มีความสัมพันธ์ทางลบในระดับปานกลางกับบรรทัดฐานของภาวะผู้นำ ทั้งภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนและการให้รางวัลที่เหมาะสมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับบรรทัดฐานของภาวะผู้นำแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติทั้ง 4 ด้าน (ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับบรรทัดฐานของภาวะผู้นำสูงกว่าการให้รางวัลที่เหมาะสม 2 ด้าน คือ ด้านความพึงพอใจในผู้นำของผู้ตามและด้านประสิทธิผลของผู้นำ และการให้รางวัลที่เหมาะสมมีความสัมพันธ์กับบรรทัดฐานของภาวะผู้นำสูงกว่าภาวะการเปลี่ยนแปลง 2 ด้าน คือ ด้านความพึงพอใจในงานของผู้ตามและด้านการปฏิบัติงานของผู้นำ) ส่วนความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการให้รางวัลที่เหมาะสมกับบรรทัดฐานของภาวะผู้นำด้านการสร้างแรงจูงใจของผู้ตามและด้านผลงานของกลุ่มหรือองค์กรไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ นอกจากนี้ยังพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับบรรทัดฐานของภาวะผู้นำในด้านความพึงพอใจและแรงจูงใจของผู้ตามมากกว่าด้านการปฏิบัติงาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการให้รางวัลที่เหมาะสมและมีความสัมพันธ์ทางลบกับภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไม่สามารถทำนายการปฏิบัติงานของผู้นำได้