

การสำรวจวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องและตัวแบบที่ใช้ในการวิเคราะห์

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำและปัจจัยคัดสรรด้านสถานการณ์กับความพึงพอใจในงานของอาจารย์พยาบาล วิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข

กรอบแนวคิดของการวิจัยมาจากแนวคิดของทฤษฎีภาวะผู้นำซึ่งมุ่งอธิบายปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามเพื่อระบุปัจจัยที่เป็นสาเหตุทำให้เกิดภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล โดยที่ผู้ศึกษาท่านหนึ่งเชื่อว่าปัจจัยด้านสถานการณ์ น่าจะเป็นตัวกำหนดภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลจึงได้มีกลุ่มที่ศึกษาภาวะผู้นำโดยเอาปัจจัยสถานการณ์มาเป็นตัวแปรอิสระในการกำหนดพฤติกรรมของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล เรียกกลุ่มที่ศึกษานี้ว่า กลุ่มทฤษฎีเงื่อนไข (Contingency Theories) ซึ่งเป็นยุคหนึ่งของการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ผู้วิจัยจะนำเสนอตามหัวข้อต่างๆ ดังนี้

โครงสร้างและลักษณะงานของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข
พฤติกรรมผู้นำ

ทฤษฎีภาวะผู้นำและการศึกษาพฤติกรรมผู้นำ

ทฤษฎีเส้นทาง-เป้าหมาย

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับตัวแปรที่เลือกมาศึกษา

ตัวแบบที่ใช้ในการวิเคราะห์

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

โครงสร้างและลักษณะงานของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข

1. ประวัติความเป็นมาและพัฒนาการของวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข

วิทยาลัยต่างๆในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข เริ่มมีครั้งแรกเมื่อปี พ.ศ. 2489 คือ โรงเรียนพยาบาลฯโรงพยาบาลหญิง ซึ่งรับนักเรียนหญิงที่จบชั้นมัธยมปีที่ 6 และฝากเรียนที่โรงพยาบาลกลาง จนถึงปี พ.ศ.2494 จากนั้นก็มี โรงเรียนพยาบาลเกิดขึ้นอีกเรื่อยๆ ตลอดจนมีการเปลี่ยนแปลงหลักสูตรพยาบาลศาสตร์ที่ใช้ให้มีความเหมาะสมกับสภาพการณ์ต่างๆ จนปัจจุบันมีวิทยาลัยพยาบาลในสังกัด

กระทรวงสาธารณสุขถึง 35 แห่ง นอกจากนั้นยังมีวิทยาลัยในสังกัดอื่นๆ ได้แก่ วิทยาลัยการสาธารณสุข สิรินครจำนวน 7 แห่ง วิทยาลัยเทคโนโลยีทางการแพทย์และสาธารณสุข และวิทยาลัยนักรบริหาร สาธารณสุขอีกอย่างละ 1 แห่ง รวมแล้วในปัจจุบัน (2540) กระทรวงสาธารณสุขมีสถานศึกษาในสังกัด จำนวน 44 แห่ง ซึ่งขึ้นตรงกับสถาบันพระบรมราชชนก สำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวง สาธารณสุข (รายละเอียดของประวัติและพัฒนาการของวิทยาลัยต่างๆอยู่ในภาคผนวก จ)

2. สภาพปัจจุบันของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข

วิทยาลัยพยาบาล แต่เดิมสังกัดอยู่กองงานวิทยาลัยพยาบาลขึ้นตรงต่อ สำนักงานปลัด กระทรวงสาธารณสุข ในปัจจุบันอยู่ภายใต้สถาบันพระบรมราชชนก เดิมชื่อสถาบันพัฒนากำลังคน ด้านสาธารณสุข สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข ซึ่งเป็นหน่วยงานใหม่ ตามพระราชบัญญัติโอน อำนาจหน้าที่และกิจการกรมการบริหารบางส่วนของกระทรวงสาธารณสุข พ.ศ.2536 และ พระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการ สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข พ.ศ.2536 จากผลของ กฎหมายทำให้เกิดการรวมกันของหน่วยงานด้านการผลิตและพัฒนาบุคลากร จากสำนักงานปลัด กระทรวงสาธารณสุข (มีกองฝึกอบรม กองงานวิทยาลัยพยาบาล ประกอบด้วยวิทยาลัยการสาธารณสุข ภาคต่างๆ 4 แห่ง และวิทยาลัยพยาบาล 24 แห่ง) จากกรมการแพทย์ (มีวิทยาลัยพยาบาลศรีธัญญา โรงเรียนเวชศาสตร์ โรงเรียนเชลล์วิทยา โรงเรียนรังสีการแพทย์ โรงเรียนกายอุปกรณ์ โรงเรียน พนักงานเภสัชกรรมและโรงเรียนพนักงานวิทยาศาสตร์การแพทย์ สาขาพยาธิวิทยา) จากกรมควบคุม โรคติดต่อ (มีวิทยาลัยพยาบาลโรงพยาบาลโรคทรวงอก และวิทยาลัยพยาบาลบำราศ-นราดูร) จาก กรมอนามัย (มีวิทยาลัยพยาบาลและผดุงครรภ์ 7 แห่ง) และจากกรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ (มีโรงเรียน พนักงานวิทยาศาสตร์การแพทย์) มาสังกัดสถาบันพัฒนากำลังคนด้านสาธารณสุข

ปัจจุบันวิทยาลัยพยาบาลที่อยู่ในสังกัดสถาบันฯ ได้รับพระราชทานนามเปลี่ยนเป็น "วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี" และวิทยาลัยการสาธารณสุขภาคต่างๆ ได้รับพระราชทานนามเปลี่ยน เป็น "วิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร" สำหรับโรงเรียนต่างๆ ที่ผลิตบุคลากรสนับสนุนด้าน วิทยาศาสตร์การแพทย์ ได้เปลี่ยนเป็น "วิทยาลัยเทคโนโลยีทางการแพทย์และสาธารณสุข" และเนื่อง ด้วยพระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดชฯ สยามมินทราธิราช บรมนาถบพิตร พระมหากษัตริย์แห่งประเทศไทย พระราชทานพระบรมราชานุญาตให้กระทรวงสาธารณสุข อัญเชิญ พระนามาภิไธย สมเด็จพระมหิตลาธิเบศร อดุลยเชษฐาภิรมย์ พระบรมราชชนก เป็นชื่อสถาบัน การศึกษาของกระทรวงสาธารณสุขว่า "สถาบันพระบรมราชชนก" ทั้งนี้เพื่อเป็นการเทอดพระเกียรติ และระลึกถึงพระกรุณาธิคุณในสมเด็จพระมหิตลาธิเบศร อดุลยเชษฐาภิรมย์ พระบรมราชชนก ในฐานะที่

พระองค์ทรงเป็นผู้วางรากฐานความเจริญทางการแพทย์ การพยาบาล และการสาธารณสุขของประเทศไทย และคณะรัฐมนตรีได้อนุมัติในหลักการให้เปลี่ยนชื่อสถาบันพัฒนากำลังคนด้านสาธารณสุข เป็นสถาบันพระบรมราชชนกเมื่อวันที่ 27 มิถุนายน 2538 และมีพระราชกฤษฎีกาเปลี่ยนชื่อสถาบันพัฒนากำลังคนด้านสาธารณสุขเป็นสถาบันพระบรมราชชนก เมื่อวันที่ 3 มกราคม 2539

3 โครงสร้างของสถาบันพระบรมราชชนก

สถาบันพระบรมราชชนก มีหน่วยงานที่รับผิดชอบ คือ

3.1 หน่วยงานส่วนกลาง

แบ่งออกเป็น 5 ส่วน ได้แก่

3.1.1 ส่วนแผนงาน

มีหน้าที่ศึกษา เสนอแนะนโยบาย ทำแผนแม่บท จัดทำและประสานแผนการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับด้านพัฒนากำลังคน ของสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข วิเคราะห์และประสานแผนงบประมาณประจำปี กำกับ ติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผน/โครงการ รวมทั้งเป็นศูนย์ข้อมูลสารสนเทศ พัฒนาและจัดระบบข้อมูลข่าวสาร ด้านพัฒนากำลังคน ประสานการวางแผนจัดทำโครงการเพื่อสนับสนุน และอำนวยความสะดวก การเตรียมความพร้อมขององค์กรต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในโครงการ ทั้งในโครงสร้างพื้นฐานและระบบแพทยศาสตรศึกษา ทำหน้าที่ติดตามผลการดำเนินงานขององค์กรต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งพัฒนาโครงการร่วมผลิตแพทย์เพิ่มเพื่อชาวชนบท ประกอบด้วย 3 ฝ่าย 1 งาน และ 1 โครงการ ได้แก่

ฝ่ายแผนงาน ฝ่ายติดตามและประเมินผล ฝ่ายสารสนเทศ งานธุรการ และสำนักงานบริหารโครงการร่วมผลิตแพทย์เพิ่มเพื่อชาวชนบท

3.1.2 ส่วนพัฒนาบุคลากร

ทำหน้าที่วิเคราะห์ความต้องการและจัดระบบการศึกษาต่อเนื่องของบุคลากรสาธารณสุข วิเคราะห์และประสานงานการอบรมของกระทรวงฯ ดำเนินการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบต่อเนื่อง ประสานการพัฒนา กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ตลอดจนการวิจัยและพัฒนา รูปแบบการพัฒนาบุคลากร ประกอบด้วย 3 ฝ่าย 1 งาน ได้แก่ ฝ่ายมาตรฐานการอบรม ฝ่ายฝึกอบรม ฝ่ายศึกษาต่อเนื่อง และงานธุรการ

3.1.3 ส่วนพัฒนาการศึกษา

มีหน้าที่วิเคราะห์วิจัยและพัฒนาหลักสูตร พัฒนาและจัดทำแบบทดสอบมาตรฐาน กำหนดเกณฑ์มาตรฐานของสถาบันการศึกษาและตรวจสอบประเมินผล ดำเนินการเกี่ยวกับการคัดเลือกนักศึกษาหลักสูตรต่าง ๆ ประสานงานด้านการผลิตกับวิทยาลัยในสังกัดและ

นอกจากนี้ ประกอบด้วย 3 ฝ่าย 1 งาน ได้แก่ ฝ่ายพัฒนาหลักสูตร ฝ่ายจัดการศึกษา ฝ่ายพัฒนาและส่งเสริมมาตรฐานการศึกษาและงานธุรการ

3.1.4 ส่วนเทคโนโลยีและพัฒนา

มีหน้าที่ผลิต พัฒนาดำเนินการเรียนการสอน พัฒนางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนากำลังคนด้านสาธารณสุข วิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีทางการศึกษาและฝึกอบรม จัดหาและบำรุงรักษาวัสดุทัศนูปกรณ์ทางการศึกษา งานวิเทศสัมพันธ์ ให้บริการด้านการผลิตและพัฒนาสื่อทางการศึกษาและการฝึกอบรมต่าง ๆ แก่หน่วยงานต่าง ๆ ในสังกัดสถาบันฯ ประกอบด้วย 3 ฝ่าย 1 งาน ได้แก่ ฝ่ายผลิตและพัฒนาสื่อการเรียนการสอน ฝ่ายวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยี ฝ่ายวิทยบริการและงานธุรการ

3.1.5 ส่วนเลขานุการ

รับผิดชอบงานสารบรรณ การเงินการบัญชี งบประมาณ พัสดุ การก่อสร้าง จัดระบบสนับสนุนและบริหารงานบุคคล ตลอดจนดำเนินงานช่วยบริหารและเลขานุการสถาบัน ประกอบด้วย 5 ฝ่าย ได้แก่ ฝ่ายบริหารงานทั่วไป ฝ่ายการเจ้าหน้าที่ ฝ่ายการเงินและงบประมาณ ฝ่ายพัสดุ และฝ่ายประชาสัมพันธ์

3.2 วิทยาลัยในสังกัดสถาบันฯ

3.2.1 วิทยาลัยพยาบาลจำนวน 35 แห่ง

ทำหน้าที่หลักคือ จัดการศึกษาหลักสูตรพยาบาลเพื่อแก้ไขปัญหาการขาดแคลนบุคลากรทางการพยาบาล รวมทั้งการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคลากรกระทรวงสาธารณสุข ศึกษาค้นคว้าวิจัยเพื่อพัฒนาการศึกษา การบริหารงานด้านการพยาบาลและบริการวิชาการแก่สังคม วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีในสังกัดจะสามารถผลิตพยาบาลหลักสูตรประกาศนียบัตรพยาบาลศาสตร์ 4 ปี (พยาบาลวิชาชีพ) ปีละประมาณ 3,800 คน หลักสูตรประกาศนียบัตรพยาบาลผดุงครรภ์ระดับต้น 2 ปี (พยาบาลเทคนิค) ปีละประมาณ 1,600 คน และเมื่อสิ้นแผนฯ 7 รวมแล้วจะสามารถผลิตพยาบาลได้ประมาณ 26,172 คน

3.2.2 วิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร จำนวน 7 แห่ง

ทำหน้าที่หลักคือ จัดการศึกษาระดับพื้นฐานเพื่อผลิตบุคลากรสาธารณสุข หลักสูตรประกาศนียบัตรสาธารณสุขศาสตร์ (2 ปี) หลักสูตรเจ้าพนักงานเภสัชกรรม (2 ปี) หลักสูตรทันตภิบาล (2 ปี) หลักสูตรพนักงานสุขภาพชุมชน (6 เดือน) บริหารจัดการฝึกอบรมบุคลากรระหว่างประจำการในด้านวิชาการและด้านบริหารแก่เจ้าหน้าที่สาธารณสุข และผู้บริหารการสาธารณสุขระดับต่าง ๆ เช่น หลักสูตรผู้บริหารการสาธารณสุขระดับกลาง หลักสูตรผู้บริหารการสาธารณสุขระดับต้น

หลักสูตรหัวหน้าสถานีนามัย เป็นต้น นอกจากนี้ศูนย์ยังจัดการศึกษาต่อเนื่องให้แก่ข้าราชการในสังกัดกระทรวงสาธารณสุขอีกด้วย

ปัจจุบันมีวิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร 7 แห่ง ตั้งอยู่ในจังหวัดยะลา ชลบุรี ขอนแก่น พิษณุโลก อุบลราชธานี ตรัง และสุพรรณบุรี (กำลังก่อสร้าง) ผลิตได้ปีละ 1,200 - 1,600 คน เมื่อสิ้นแผนฯ 7 วิทยาลัยดังกล่าวจะผลิตบุคลากรสาธารณสุขระดับต่าง ๆ ให้แก่กระทรวงสาธารณสุขได้ประมาณ 9,735 คน

3.2.3 วิทยาลัยเทคโนโลยีทางการแพทย์และสาธารณสุข

ทำหน้าที่หลักคือ จัดการเรียนการสอนหลักสูตรวิทยาศาสตรบัณฑิตการแพทย์หลักสูตรต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีทางการแพทย์และสาธารณสุข ศึกษาค้นคว้าวิจัยเรื่องต่าง ๆ ที่ช่วยพัฒนาการศึกษาหลักสูตรต่าง ๆ ทางด้านเทคโนโลยีทางการแพทย์และสาธารณสุขให้มีประสิทธิภาพและก้าวหน้าทันกับการเปลี่ยนแปลงวิทยาการใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้น ปัจจุบันวิทยาลัยรับผิดชอบการผลิตนักศึกษาทั้งสิ้น 10 หลักสูตร คือ วิทยาศาสตรบัณฑิตการแพทย์ (สาขาพยาธิวิทยาคลินิก 2 ปี สาขาโลหิตวิทยาและธนาคารเลือด 2 ปี สาขาพยาธิวิทยา 1 ปี) เวชสถิติ (2 ปี) เซลล์วิทยา (2 ปี) รังสีการแพทย์ (2 ปี) เวชสาริต (2 ปี) การแพทย์แผนไทย (2 ปี) เวชกรรมฟื้นฟู (2 ปี) เทคนิคกายอุปกรณ์ (3 ปี)

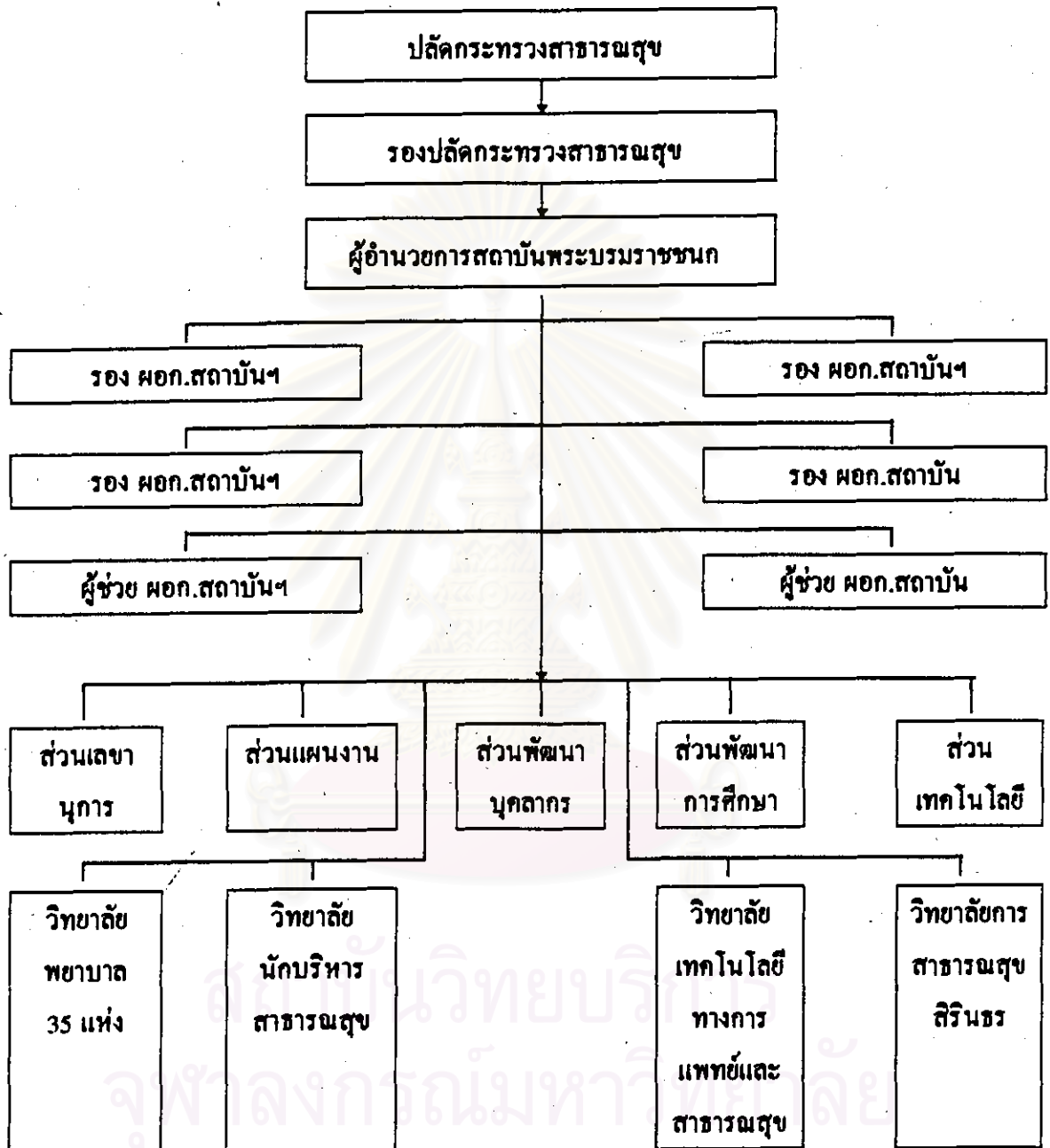
วิทยาลัยฯ จะผลิตบุคลากรเพื่อสนับสนุนงานด้านวิทยาศาสตรบัณฑิตการแพทย์ปีละประมาณ 500 คน และเมื่อสิ้นแผนฯ จะผลิตได้ประมาณ 6,177 คน

3.2.4 วิทยาลัยนักรับบริหารสาธารณสุข

มีหน้าที่หลัก คือ อำนวยการด้านการศึกษาและฝึกอบรมแก่ผู้ดำรงตำแหน่งและผู้ที่จะขึ้นดำรงตำแหน่งผู้บริหารในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข ให้มีความรู้ความสามารถด้านการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งหลักสูตรการอบรมที่วิทยาลัยต้องรับผิดชอบได้แก่หลักสูตรนักรับบริหารการแพทย์และสาธารณสุขระดับสูง (นบสส.) หลักสูตรนักรับบริหารวิทยาการสาธารณสุข (นบวส.) หลักสูตรผู้บริหารการสาธารณสุขระดับกลาง (สบก.) หลักสูตรผู้บริหารการสาธารณสุขระดับต้น (สบต.) ตลอดจนการพัฒนาหลักสูตรระยะสั้นเพื่อเพิ่มทักษะผู้ดำรงตำแหน่งบริหารเฉพาะเรื่องที่มีความสำคัญต่อการบริหารจัดการ ให้สอดคล้องและทันเหตุการณ์ในโลกยุคโลกาภิวัตน์

ลักษณะโครงสร้างการบริหารงานของสถาบันพระบรมราชชนก จะมีลักษณะการบังคับบัญชา ดังนี้

แผนภูมิที่ 2 โครงสร้างการบริหารงานของสถาบันพระบรมราชชนก



ที่มา : พระบรมราชชนก, สถาบัน. ปฏิทินวางแผนงาน 2540 กรุงเทพฯ : โครงการสวัสดิการวิชาการ, สถาบันพระบรมราชชนก. 2540.

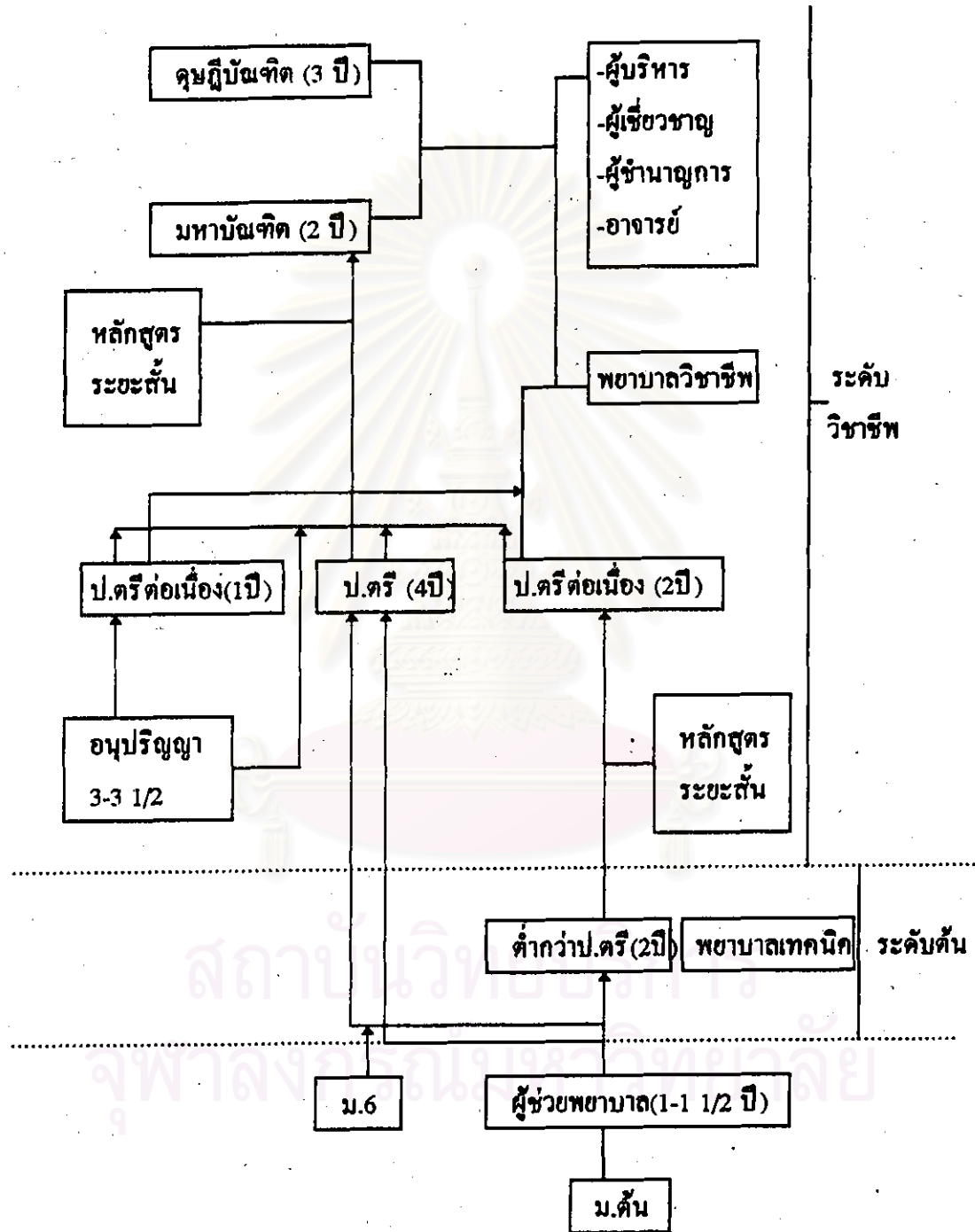
4 โครงสร้างของระบบการศึกษาพยาบาล

ระบบการศึกษานิติวิทยาศาสตร์ เป็นระบบการจัดการศึกษาเพื่อเตรียมพยาบาล
ระดับต่างๆ สำหรับปฏิบัติในระบบบริการสาธารณสุขของประเทศ ดังรายละเอียดในแผนภูมิต่อไปนี้



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แผนภูมิที่ 8 ความสัมพันธ์ของหลักสูตรสาขาวิชาพยาบาลศาสตร์ในแผนพัฒนาฯ ระยะที่ 6
(พ.ศ.2530 - 2534)

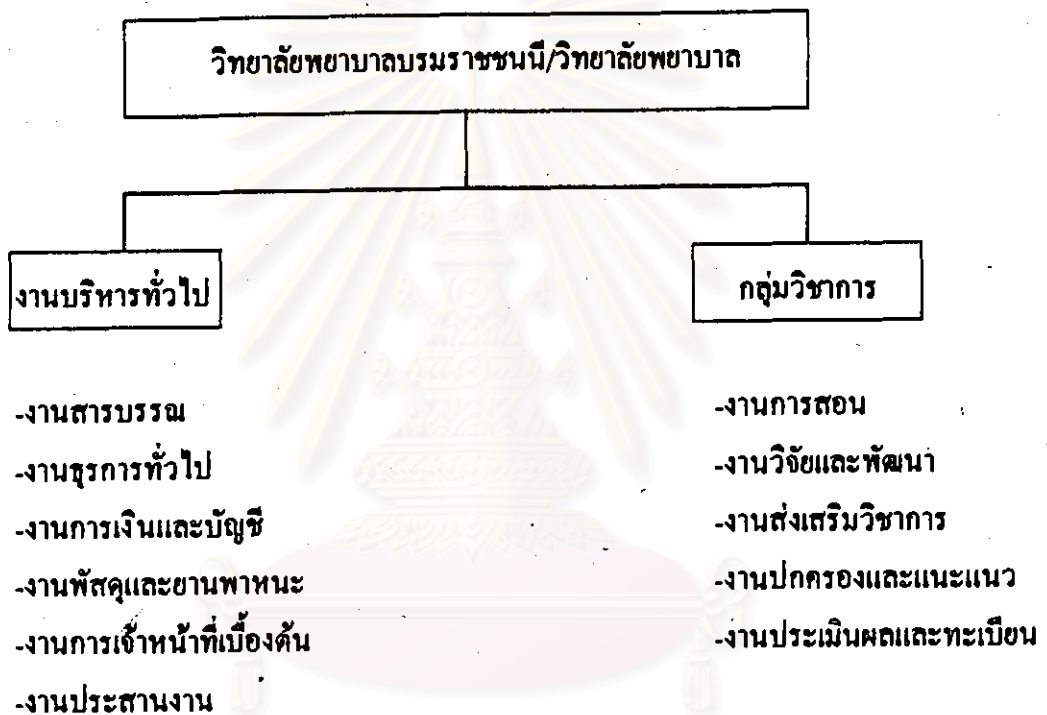


ที่มา : แผนงาน, กอง. สำนักงานปลัดทบวงมหาวิทยาลัย. "เอกสารสรุปการผลิตบุคลากรสาขา
พยาบาลศาสตร์ ในช่วงแผนพัฒนาฯ ระยะที่ 6" (ม.ป.ป.)

5 การจัดรูปองค์การภายในของวิทยาลัยพยาบาล

โครงสร้างของวิทยาลัยพยาบาล/สถาบันพระบรมราชชนก ตามแผนอัตรากำลัง 3 ปี รอบที่ 3 มีดังนี้

แผนภูมิที่ 4 แผนภูมิโครงสร้างของวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีสถาบันพระบรมราชชนก ตามแผนอัตรากำลัง 3 ปี รอบที่ 3 (ปีงบประมาณ 2538-2540)



ที่มา: แผนอัตรากำลัง 3 ปี รอบที่ 3 (ปีงบประมาณ 2538-2540) สำนักงานปลัดกระทรวง-
สาธารณสุข หน้า 22

6. สภาพปัญหาของวิทยาลัยพยาบาล

จากสถานการณ์ปัจจุบันจำนวนพยาบาลยังไม่เพียงพอกับความต้องการของประเทศ อีกทั้งเมื่อพิจารณาด้านการผลิตพยาบาลระดับอาชีพ พบว่ามีอัตราเพิ่ม การผลิตเพียงประมาณร้อยละ 2.7 ต่อปี ซึ่งสวนทางกับอัตราการเพิ่มของความต้องการบุคลากรพยาบาลของประเทศซึ่งขยาย บริการด้านสาธารณสุขอย่างรวดเร็ว ในขณะที่อัตราการสูญเสียบุคลากรพยาบาล เฉลี่ยประมาณร้อยละ 4.69 ต่อปี-ดังนั้น จึงเกิดสภาพขาดแคลนกำลังคนสาขาพยาบาลศาสตร์ แม้ว่าจะมีมติ กรม.ให้สาขาวิชา พยาบาลศาสตร์เป็นสาขาวิชาชีพขาดแคลนไปแล้วก็ตาม แนวทางการแก้ปัญหาอีกอย่างหนึ่งคือ ความพยายามในการลดอัตราการสูญเสียบุคลากรพยาบาลซึ่งมีอัตราสูงมากกว่าการผลิตอยู่ในขณะนี้ ซึ่งก็คือ การสร้างความพึงพอใจให้เกิดขึ้นกับพยาบาลที่ยังคงอยู่ เพื่อลดอัตราการสูญเสีย ควบคู่ไปกับการเร่งผลิตพยาบาลให้ได้ทั้งคุณภาพและปริมาณ

สถาบันพระบรมราชชนก (ฝ่ายพัฒนาการศึกษา) ได้ระดมสาขาวิชาที่อาจารย์ของวิทยาลัย สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ควรได้รับการพัฒนาโดยการศึกษาต่อเนื่อง (ปริญญาโท - เอก) ดังนี้

6... สาขาวิชาการพยาบาลต่าง ๆ

- 6.1.1 การพยาบาลมารดาและทารก
- 6.1.2 การพยาบาลผู้ใหญ่และผู้สูงอายุ/การพยาบาลอายุรศาสตร์และศัลยศาสตร์
- 6.1.3 การพยาบาลกุมารเวชศาสตร์
- 6.1.4 การพยาบาลอนามัยชุมชน
- 6.1.5 การพยาบาลสาธารณสุข/ชุมชน
- 6.1.6 การพยาบาลจิตเวชและสุขภาพจิต
- 6.1.7 การพยาบาลสาธารณสุขเฉพาะทาง อาทิ การพยาบาลอนามัยแม่และเด็ก

การพยาบาลอนามัยโรงเรียน การพยาบาลอาชีวอนามัย ฯลฯ

6.2. สาขาการศึกษา

- 6.2.1 การบริหารการศึกษา
- 6.2.2 การอุดมศึกษา
- 6.2.3 พัฒนาหลักสูตรและการสอน
- 6.2.4 พัฒนศึกษา
- 6.2.5 การศึกษาพยาบาล
- 6.2.6 การศึกษาสาธารณสุข

6.3. สาขาวิชาการสาธารณสุขต่าง ๆ

6.4. สาขาวิทยาศาสตร์สุขภาพ

6.5. สาขาสังคมศาสตร์ทางการแพทย์ และสาธารณสุข/เทคโนโลยีทางการแพทย์และ
สาธารณสุข

6.6. สาขาการพยาบาลศาสตร์

6.7. สาขาสาธารณสุขศาสตร์

สาขาต่าง ๆ ที่ควรได้รับการพัฒนา ได้รับบรรจุไว้ในแผนผลิตและพัฒนากำลังคนด้าน
สาธารณสุข สถาบันพระบรมราชชนก ดังนี้

ตารางที่ 1 แผนผลิต และพัฒนากำลังคนด้านสาธารณสุข (เฉพาะโครงการพัฒนาอาจารย์) สถาบัน
พระบรมราชชนก (ปี 2540-2544)

กิจกรรม	เป้าหมาย (คน)					เป้าหมาย รวม
	2540	2541	2542	2543	2544	
1. โครงการพัฒนาอาจารย์						
1.1 การพัฒนาอาจารย์ของสถาบันการ ศึกษา สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ในเชิงคุณภาพ ตามมติคณะรัฐมนตรี (อนุมัติ)						
-การศึกษาต่อปริญญาโท-เอกต่าง ประเทศ	10	10	10	10	10	50
-การศึกษาต่อปริญญาเอกในประเทศ	4	4	4	4	4	20
-การศึกษาต่อปริญญาโทในประเทศ	150	150	-	-	-	300
-การฝึกอบรมระยะสั้นในต่าง ประเทศ	10	10	10	10	10	50
1.2 โครงการพัฒนาอาจารย์ตามความ จำเป็นของวิทยาลัยพยาบาล (ตามที่ วิทยาลัยเสนอมา)						

ตารางที่ 1 (ต่อ)

กิจกรรม	เป้าหมาย (คน)					เป้าหมาย
	2540	2541	2542	2543	2544	รวม
-การศึกษาดูงานต่างประเทศ	20	20	20	20	20	100
-การประชุมสัมมนา	2,000	2,300	2,600	2,900	300	13,000
1.3 โครงการพัฒนาอาจารย์ตามแนวทางการพัฒนาของสถาบันพระบรมราชชนก						
-การอบรมและดูงานต่างประเทศ	60	100	110	110	110	490
-การอบรมระยะสั้นในประเทศ (ภาษาอังกฤษ)	200	230	260	290	320	1,300
-การอบรมระยะศึกษาในประเทศ (ด้านการเรียนการสอน)	480	580	610	640	670	2,980
1.4 แผนพัฒนาอาจารย์ปีละ 10 %						
-การศึกษาต่อปริญญาเอกในประเทศ	10	10	10	10	10	50
-การศึกษาต่อปริญญาโทในประเทศ	150	150	150	150	150	750
1.5 โครงการพัฒนาอาจารย์ของวิทยาลัยสังกัดกระทรวงสาธารณสุขโดยขออนุมัติคณะรัฐมนตรี เพื่อเพิ่มจำนวนให้ครอบคลุมวิทยาลัยอื่นในสังกัด (ยังไม่ได้อนุมัติ)						
1.5.1 โครงการให้ทุนศึกษาแก่อาจารย์และบุคคลภายนอก						
-การศึกษาต่อปริญญาโท-เอกต่างประเทศ	-	15	20	20	20	75
-การศึกษาต่อปริญญาเอกในประเทศ	-	20	20	20	20	80
-การศึกษาต่อปริญญาโทในประเทศ	-	100	100	100	100	400
1.5.2 โครงการพัฒนาความรู้และประสบการณ์ในสาขาวิชาที่สอน						
-การอบรมระยะสั้นในต่างประเทศ	-	230	260	290	320	1,100

จากตารางที่ 1 จะเห็นว่าในภาพรวมของการพัฒนาอาจารย์ของสถาบันการศึกษาในสถาบันพระบรมราชชนกมีเป้าหมายชัดเจน แต่การบริหารของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดทั้ง 35 แห่ง ตัวผู้บริหารเป็นผู้ผลักดันให้อาจารย์พยาบาลได้มีโอกาสในการพัฒนาสภาพที่แท้จริงในแต่ละวิทยาลัย เป็นสิ่งที่ควรนำเสนอให้เกิดการแก้ไข สิ่งเหล่านี้ขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำของผู้บริหารในองค์กรนั้น ๆ เป็นตัวผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงแก้ไข บุคคลที่มีความพึงพอใจในงานย่อมจะทำงานได้ดีและมีโอกาสคงอยู่ในองค์กรได้นาน

การศึกษาครั้งนี้จึงมุ่งเน้นในการหาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรม ผู้นำและปัจจัยกีดขวางด้านสถานการณ์ กับความพึงพอใจในงานของอาจารย์พยาบาล วิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข ซึ่งมีจำนวน 35 แห่ง จากสถาบันทางการศึกษา 44 แห่ง ซึ่งสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก โดยเหตุที่วิทยาลัยพยาบาลเป็นแหล่งใหญ่ที่สุดในการผลิตบุคลากรทางการพยาบาลให้กับประเทศ

พฤติกรรมผู้นำ (Leadership Behavior)

"พฤติกรรมผู้นำ" คือ พฤติกรรมใดๆ ที่บุคคลได้รับมอบหมายเป็นพิเศษหรือได้รับแต่งตั้งให้กระทำ (Carter, 1953) หรือ "พฤติกรรมผู้นำ" เป็นพฤติกรรมของบุคคลใดบุคคลหนึ่งซึ่งทำให้กลุ่มบุคคลดำเนินการไปในทิศทางที่ต้องการร่วมกัน (Shartle, 1956 อ้างจากอารีรัตน์ หิรัญโร, 2532)

ส่วนพิคเลอร์ (1967) ให้ความหมายว่า เป็นการกระทำและการปฏิบัติตนของผู้นำที่มีต่อสมาชิกในกลุ่มในขณะที่มีการปฏิบัติงานร่วมกันในการอธิบายและวิเคราะห์พฤติกรรมผู้นำนั้น โอเวน (Owens, 1987:128) กล่าวว่า ไม่ควรมุ่งแต่เพียงว่าผู้นำนั้นเป็นอย่างไร แต่ต้องดูว่าผู้นำทำอะไรในการที่จะช่วยกลุ่มโดย (1) จัดการภายในกลุ่มเพื่อพัฒนาให้ได้ผลผลิตร่วมกัน (2) ประสพผลสำเร็จในงานที่ทำอยู่

ดังนั้น จากความหมายของพฤติกรรมผู้นำ ในการที่จะศึกษาพฤติกรรมผู้นำ จึงได้มีการศึกษาทั้งตัวผู้นำ คือภาวะผู้นำและพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกด้วย

ทฤษฎีภาวะผู้นำและการศึกษาพฤติกรรมผู้นำ

การพัฒนาของทฤษฎีภาวะผู้นำ พยายามแบ่งเป็นยุคต่างๆ ได้ 3 ยุค คือ ยุคของการศึกษาด้านคุณลักษณะ (Trait phase) ยุคการศึกษาด้านพฤติกรรม (Behavioral phase) และยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงมากที่สุดคือยุคของการศึกษาสถานการณ์ (Situational phase) โดยจะนำเสนอเป็นแต่ละยุค ดังนี้

ยุคแรกของการศึกษาภาวะผู้นำนั้นเป็นการมุ่งที่จะศึกษาคุณลักษณะของบุคคลเป็นสำคัญ โดยมีจุดมุ่งหมายที่จะแยกแยะตัวผู้นำไปในลักษณะต่างๆ ซึ่งเป็นช่วงตั้งแต่ปี 1904-1948 ช่วงนี้ได้หันมาสนใจในการทดสอบทางจิตวิทยากันมาก โดยที่จะพยายามหาว่าคุณลักษณะสำคัญอะไรบ้างที่จะบอกว่าบุคคลนั้นเป็นผู้นำ ในปี 1948 สโตกคิล (Stogdill) ได้รวบรวมผลการศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำกว่า 100 เรื่อง ที่เกิดขึ้นในช่วงปี 1904-1948 เขาพบว่า ไม่มีคุณลักษณะของผู้นำใดจะสามารถแยกแยะได้อย่างคงเส้นคงวาในการแยกให้เห็นความสามารถในการเป็นผู้นำ ซึ่งผลสรุปนี้และการศึกษาอื่นๆ พบว่า ไม่มีกลุ่มคุณลักษณะใดที่สามารถใช้แบ่งแยกผู้นำจากคนอื่น ๆ ได้โดยที่ Stogdill ได้สรุปว่า "บุคคลไม่สามารถก้าวขึ้นมาเป็นผู้นำโดยลำพังเพียงคุณลักษณะ บางอย่างที่ดีคิดว่ามา...." แบบแผนของคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้นำต้องเกี่ยวพัน สัมพันธ์กับคุณลักษณะ กิจกรรม และเป้าหมายของผู้ตามด้วย" (Stogdill, 1948:64 อ้างจาก Romeo Cathy Carter, 1992:42)

ยุคที่สองของการศึกษาภาวะผู้นำมีพื้นฐานจากทฤษฎีด้านพฤติกรรมช่วงนี้เน้นการมองคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้นำและมองถึงว่าเขาทำอะไรเมื่อเขากำลังนำผู้อื่น ซึ่งก็คือมองความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรมภาวะผู้นำ ความพึงพอใจและผลการปฏิบัติงานของผู้ตามด้วย ช่วงนี้เป็นการพัฒนามากกว่าช่วงแรกตรงที่เริ่มมองถึงที่วัดและสังเกต ได้มากกว่ามองคุณลักษณะที่ติดตัวมาตั้งแต่เกิด งานวิจัยสำคัญๆ ที่เกิดขึ้นในช่วงนี้ เช่น งานของ ลิวิน (Lewin) ลิปปิท (Lippitt) และไวท์ (White) ในปี 1938 ซึ่งได้ตรวจสอบผลจากการใช้แบบภาวะผู้นำ 3 แบบกับกลุ่มสมาชิกสมาชิกสมาชิกชาย (members of a boy's club) ในการศึกษาครั้งนี้ แบบภาวะผู้นำ 3 แบบที่ใช้คือ แบบอิตตาธิปไตย (autocratic) ประชาธิปไตย (democratic) และแบบตามสบาย (laisser-faire) พบว่า การใช้แบบภาวะผู้นำที่เป็นประชาธิปไตยให้ผลลัพธ์ที่ดีที่สุดและลดกลุ่มก้าวร้าวที่เกิดขึ้นได้มากที่สุดด้วย

ตัวอย่างงานวิจัยที่สำคัญอีกชิ้นหนึ่งคือ ในช่วงปลายทศวรรษ 1940 ซึ่งเป็นงานวิจัยของกลุ่มโอไฮโอ สเตท (Ohio State Research Team) โดยแบ่งมิติด้านภาวะผู้นำเป็น 2 แบบ คือ มุ่งมิตรสัมพันธ์ (consideration) และมุ่งกิจสัมพันธ์ (initiating structure) ซึ่ง กลุ่มนี้มองผลสำเร็จตาม

เป้าหมายเป็นสำคัญ) กลุ่มที่ศึกษาเป็นกลุ่มทหารและกลุ่มพลเรือน โดยหาความสัมพันธ์ของการใช้แบบภาวะผู้นำ 2 แบบ และประสิทธิผลของผู้นำ ผลการวิจัยพบว่า แบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลที่สุดเป็นผู้นำที่มีการมุ่งมิตรสัมพันธ์และมุ่งงานสูงทั้ง 2 อย่าง ผู้เขียนบางคน เช่น Tjosvold (1984) เห็นพ้องกับการวิจัยของกลุ่มไอไอโอ ที่ว่า กลุ่มที่มุ่งมิตรสัมพันธ์สูงเช่นเดียวกับกลุ่มที่มุ่งงานสูงสามารถพอใจและสร้างให้เกิดผลการทำงานได้สูงแต่ก็มีผู้ไม่เห็นด้วย เช่น Kerr และ Schriesheim การวิจัยของเชอริสแฮม(Schriesheim's research) สรุปว่า "แบบภาวะผู้นำที่มุ่งงานสูงและมุ่งมิตรสัมพันธ์สูงนั้น ไม่มีในความเป็นจริง และผู้นำที่มุ่งมิตรสัมพันธ์เพียงอย่างเดียวจะอธิบายได้ว่าสร้างความพึงพอใจให้กับผู้นำได้ทั้งหมด" (Schriesheim, 1982:221) ส่วน เคอร์และคนอื่นๆ (Kerr and others, 1974) เน้นว่า ถึงแม้จะเป็นความจริงที่ว่าผู้วิจัยหลายๆคน พบว่า แบบภาวะผู้นำที่มุ่งทั้งงานสูงและมุ่งมิตรสัมพันธ์สูงจะมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจ ผลการปฏิบัติงานสูง ซึ่งโดยที่จริงแล้วก็เป็นไปได้ที่จะมีความสัมพันธ์สูงทางด้านลบ (1974:63) ผลสรุปที่ค้างไปนี้ อาจจะเกิดจากผลของผู้นำที่มุ่งมิตรสัมพันธ์และ/หรือมุ่งงานสูง โดยที่ผู้นำที่มุ่งมิตรสัมพันธ์ มีงานวิจัยบางตัวอย่างที่พบว่ามีความสัมพันธ์ทางด้านลบกับสัดส่วนของผลจากการบริหารและจัดโครงสร้างงาน โดยพบว่ามีความสัมพันธ์ทางลบกับความพึงพอใจของผู้ตาม ความคับข้องใจ และการโอนย้าย ขณะที่เป็นผลลบกับการปฏิบัติงานด้วย (Kerr, Schriesheim, & Stogdill, 1974:63)

อย่างไรก็ตามทฤษฎีภาวะผู้นำ 2 มิติของกลุ่มไอไอโอ เสถียร ยังคงเป็นทฤษฎีที่กว้างขวางและใช้เป็นแนวทางสำหรับทฤษฎีอื่นๆ งานวิจัยและกรอบวิจัยมาจนปัจจุบัน ด้วยเหตุที่ทฤษฎีนี้มีมุมมองที่ลึกซึ้ง ในขณะที่มีแนวคิดพื้นฐานหลากหลายและล้มเหลวในการเอาตัวแปรด้านสถานการณ์เข้ามาเกี่ยวข้อง(Kerr, Schriesheim, & Stogdill, 1974:62)

เบรกและมูตัน(Blake and Mouton, 1964) ได้พัฒนาทฤษฎีภาวะผู้นำที่รู้จักในนาม ตารางการบริหาร(managerial grid) ซึ่งเป็นช่วงของทฤษฎีพฤติกรรมและนำเอาพื้นฐานจากทฤษฎี 2 มิติ โดยที่ทฤษฎี 2 มิตินี้เป็นแบบมุ่งงานและมุ่งคน นำเอารูปแบบ 2 มิติมาจัดตาราง โดยมุ่งไปที่มุ่งงานและ มุ่งคน แล้วแบ่งภาวะผู้นำได้ 5 แบบ ที่เรียกว่า "task, team, country club, impoverished หรือ middle of the road" เบรกและมูตัน(1981) ได้สรุปอีกว่าผู้นำที่มีแนวโน้มไปในทางแบบใดแล้ว อาจจะเปลี่ยนแบบ ไปได้ถ้าแบบผู้นำนั้นไม่ได้รับการยอมรับจากผู้ตามแล้วว่าเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล

นักวิจัยอื่นๆที่ทำการวิจัยในช่วงการศึกษาพฤติกรรม ได้แก่ ลิเคอร์ค(Likert, 1967) ได้ศึกษาโดยเน้นถึงปัญหาของการเพิ่มระดับผลผลิตในกลุ่มทำงาน ซึ่งการศึกษาของเขามีพื้นฐานมา

จากแนวคิดของกลุ่มมิชิแกน (Michigan group) การวิจัยของเขาได้ผลสรุปว่า ผู้บริหารที่ประสบผลสำเร็จสูง (high producing manager) ได้แก่

1. มีการตั้งเป้าหมายและสื่อสารชัดเจนถึงเป้าหมายนั้น (clearly communicate goals)
2. ใช้การนิเทศงานทั่วไปในการบริหาร (tend to use general supervision)
3. เน้นในคุณค่าของความเป็นมนุษย์ในปัญหาของร่วมงาน
4. ใช้แบบผู้นำแบบมีส่วนร่วมและแบบประชาธิปไตย

โดยสรุปแล้วยังพบว่าทฤษฎีภาวะผู้นำที่มุ่งศึกษาพฤติกรรมนั้นยังขาดความลึกซึ้งเพียงพอ เพราะการพยายามที่จะอธิบายถึงกระบวนการต่างๆ ที่ซับซ้อนโดยใช้มิติของการมองพฤติกรรมเป็น 2 มิติ (มุ่งคนและมุ่งงาน) เท่านั้น แต่อิทธิพลของสถานการณ์ไม่นำมาพิจารณา ด้วยเหตุผลนี้กลุ่มทฤษฎีอันที่เกิดขึ้นมามุ่งที่จะนำเอาปัจจัยสถานการณ์เข้ามาเกี่ยวข้อง จึงเกิดเป็นกลุ่มทฤษฎีสถานการณ์ หรือ ทฤษฎีเงื่อนไข (situational or contingency theories)

งานวิจัยในระยะหลังต่อมา ได้ศึกษาพฤติกรรมของผู้นำโดยมีพื้นฐานจากสถานการณ์ (ซึ่งเป็นที่รู้ว่าเป็นเงื่อนไข) การศึกษาในทฤษฎีเหล่านี้จะมีแนวคิดว่า ปัจจัยสถานการณ์หรือปัจจัยแทรกซ้อนนั้นมีผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำ ความพึงพอใจในงานผลการปฏิบัติงาน และกำลังขวัญของผู้ตาม ทฤษฎีสถานการณ์ที่นำมาทดสอบมากที่สุดคือ รูปแบบตามทฤษฎีของ ฟิดเลอร์ (Fiedler's Contingency model of leadership) (1967) และทฤษฎีเส้นทาง-เป้าหมาย (Path - Goal theory) (Evan, 1970; House, 1971) ทฤษฎีสถานการณ์มี ข้อสังเกตว่าภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลในสถานการณ์หนึ่ง อาจจะไม่สามารถจัดการหรือมีความสามารถเพียงพอในสถานการณ์อื่นๆ ทฤษฎีสถานการณ์แนะนำว่า ประสิทธิภาพของผู้นำในแบบต่างๆ ขึ้นกับลักษณะของผู้นำ ผู้ตาม งาน เป้าหมาย และสถานการณ์ขณะนั้น ความคิดเห็นของนักทฤษฎีตามสถานการณ์นั้นมีหลากหลาย แต่อย่างไรก็ตามควรหาหนทางที่ดีที่สุดเพื่อการใช้ภาวะผู้นำอย่างมีประสิทธิภาพ บางคนกล่าวว่าภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลนั้นผู้นำต้องสามารถเปลี่ยนแบบการนำของตนเพื่อให้เข้ากับสถานการณ์ ในขณะที่บางคนก็แนะนำว่าผู้นำควรสามารถเปลี่ยนสถานการณ์ให้เหมาะกับแบบภาวะผู้นำของตน การเปลี่ยนสถานการณ์พอสรุปได้ว่าหมายถึงเรื่องของโครงสร้างของงาน การใช้อำนาจกับผู้ตาม การสนับสนุน ให้ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจกับผู้ตามเป็นในแนวทางบวก (Fiedler, Chemers & Mahar, 1976; Fiedler & Mahar, 1979)

ในช่วงทศวรรษที่ 1950 ฟิดเลอร์ (Fiedler) ได้พัฒนาตัวแบบสถานการณ์ โดยเน้นที่การสร้างให้เกิดภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ รูปแบบนี้กล่าวถึงผู้นำที่มีประสิทธิผลนั้นขึ้นกับ บุคลิกของ

ผู้นำและระดับที่ผู้นำสามารถควบคุมสถานการณ์ สภาพตามสถานการณ์พิจารณาจากพฤติกรรมที่มุ่งกิจสัมพันธ์ (task-oriented) หรือมุ่งมิตรสัมพันธ์ (relationship-oriented) ที่เหมาะสมฟิเดเลอร์กล่าวว่า ไม่ได้มีเพียงแบบภาวะผู้นำแบบเดียว ผู้นำที่ประสบความสำเร็จคือ ผู้ซึ่งปรับพฤติกรรมให้ไปสู่สภาพแวดล้อมที่หลากหลายได้ ฟิเดเลอร์และคณะ (Fiedler and his colleagues, 1976; 1979) ยืนยันว่า ผู้นำที่ได้ผ่านการอบรมสามารถแยกแยะและปรับสถานการณ์ เพื่อให้การใช้แบบภาวะผู้นำของเขาเป็นไปอย่างเหมาะสม

รูปแบบของฟิเดเลอร์มีจุดแข็งหลายประการ อย่างหนึ่งคือ สามารถทำความเข้าใจได้ว่า ทำไมผู้นำบางคนมีประสิทธิผลมากกว่าคนอื่น ๆ รูปแบบตามสถานการณ์จะกล่าวว่า ไม่มีแบบภาวะผู้นำแบบใดดีที่สุดและนำไปปรับใช้ได้ในทุกๆ สถานการณ์ ตามรูปแบบของฟิเดเลอร์นั้น ในสถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำสูงและไม่เอื้อต่อผู้นำสูงนั้น ผู้นำแบบมุ่งกิจสัมพันธ์ (task-oriented) จะมีประสิทธิผลสูงที่สุด ในการไปสู่เป้าหมาย ส่วนในสถานการณ์อื่นๆ ที่เอื้อต่อผู้นำปานกลางควรใช้แบบภาวะผู้นำที่มุ่งมิตรสัมพันธ์ (relationship)

จุดบกพร่องหลายอย่างของทฤษฎีนี้ได้แก่ ตัวแปรด้านสถานการณ์หลักๆ ไม่ได้แยกชัดเจนคือ ทฤษฎีไม่ได้อธิบายถึงสถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำ (situational favorableness) มีผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำและผลการทำงานของผู้ตามเป็นอย่างไร ซึ่งก็คือทฤษฎีนี้ไม่เน้นในประเด็นนี้ นั่นคือ ผู้นำต้องประจักษ์ในสถานการณ์ที่เขาประสบด้วยตัวเอง

โดยสรุปแล้ว รูปแบบตามสถานการณ์ของฟิเดเลอร์สามารถใช้ประโยชน์ในการที่เป็นเครื่องมือวิเคราะห์ถึงผลลัพธ์ของบางกลุ่มในด้านความสัมพันธ์ของบุคลิกภาพของผู้นำ (มุ่งกิจสัมพันธ์ และมุ่งมิตรสัมพันธ์) และการจัดการทำงาน ทฤษฎีนี้แนะนำว่าไม่มีแบบภาวะผู้นำเพียงเดียวๆ ที่นำมาใช้ได้ในทุกๆ สถานการณ์ ผู้นำที่ประสบความสำเร็จ คือผู้ที่สามารถปรับพฤติกรรมให้ตอบสนองต่อสถานการณ์ที่เขาเป็นอยู่

ทฤษฎีวงจรชีวิตของเฮร์เซย์และบลานชาร์ด (Hersey and Blanchard's Life Cycle Theory) เป็นอีกทฤษฎีหนึ่งที่อยู่ในช่วงของทฤษฎีตามสถานการณ์ ทฤษฎีนี้ได้รวมเอาองค์ประกอบทั้ง 2 อย่างในด้านพฤติกรรมด้านงานและความสัมพันธ์ โดยที่ไม่ได้มองเพียงแค่พฤติกรรม แต่ทฤษฎีนี้ยังมองว่าการรวมเอาองค์ประกอบที่หลากหลายให้เกิดประสิทธิภาพจะขึ้นอยู่กับสถานการณ์ นอกจากการนำเอาพฤติกรรมมุ่งกิจสัมพันธ์และมุ่งมิตรสัมพันธ์มาศึกษาแล้ว เฮร์เซย์และบลานชาร์ดยังเอาตัวแปรด้านวุฒิภาวะของผู้ตามมาศึกษาด้วย วุฒิภาวะของผู้ตามนั้นรวมถึงความมีศักยภาพสูงพอจะบรรลุ

เป้าหมาย มีความเต็มใจที่จะรับผิดชอบงาน มีการศึกษาและประสบการณ์มากพอ เฮอร์เชย์และ บลานชาดแนะนำว่า ยิ่งระดับคุณภาพของผู้ตามสูงเท่าใดผู้นำยิ่งควรมุ่งมิตรสัมพันธ์ให้มากและลดระดับ ภาวะผู้นำแบบมุ่งกิจสัมพันธ์ลง จุดบกพร่องอย่างหนึ่งของทฤษฎีนี้คือ การละเลยในตัวแปรด้าน สถานการณ์อื่นๆ ซึ่งมีอิทธิพลในสภาพการณ์ตรงนั้น อย่างไรก็ตามนับเป็นหนึ่งในทฤษฎีสถานการณ์ ที่มีความยืดหยุ่นและปรับตัวได้มากพอสมควร

ทฤษฎีเส้นทาง-เป้าหมายของเฮาว์ (House's path-goal theory) เป็นทฤษฎีหนึ่งที่อยู่ในช่วง ทฤษฎีสถานการณ์ ตามที่เคอร์และเชอริสแฮม(Kerr and Schriesheim, 1974) กล่าวว่าทฤษฎี เส้นทาง-เป้าหมายเป็นหนึ่งในทฤษฎีที่สำคัญซึ่งใช้มาจนถึงปัจจุบันในการที่จะใช้ตรวจสอบผลจาก ตัวแปรแทรกซ้อน(intervening variables) ที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำมุ่งมิตรสัมพันธ์และผู้นำ มุ่งกิจสัมพันธ์กับความพึงพอใจ แรงจูงใจ ขวัญ และผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม ซึ่งผู้วิจัยได้นำเอา กลุ่มปัจจัยสถานการณ์ของทฤษฎีเส้นทาง-เป้าหมายมาเป็นกรอบในการวิจัย ด้วยเหตุที่ทฤษฎีนี้ สามารถอธิบายผลของพฤติกรรมผู้นำต่อความพึงพอใจในงานได้ อย่างคงเส้นคงวามากกว่าผลลัพธ์อื่น ของทฤษฎี เช่น การจูงใจและการปฏิบัติงานของผู้ตาม (Hoy and Miskel, 1991:274) อีกทั้งเป็นทฤษฎีที่ ได้รวบรวมปัจจัยด้านสถานการณ์ที่นำมาพิจารณามากที่สุด(House and Baetz, 1979 อ้างจาก Bryman, 1992)

ทฤษฎีเส้นทาง-เป้าหมาย (Path-Goal Theory)

ความเป็นมาของทฤษฎีเส้นทาง-เป้าหมาย (Path-Goal Theory)

ทฤษฎีเส้นทาง-เป้าหมาย (Path-Goal Theory) เป็นทฤษฎีภาวะผู้นำที่ได้รับการพัฒนาขึ้นมา เพื่ออธิบายถึงว่า ทำอย่างไรพฤติกรรมผู้นำจะมีอิทธิพลต่อแรงจูงใจและความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชา ทฤษฎีนี้ได้รับการพัฒนาโดย Evans(1970) และ House ได้พัฒนาขึ้นอีกในปี 1971 โดยรวมเอา ตัวแปรด้านสถานการณ์เข้าไว้ ทฤษฎีนี้ได้รับการตรวจสอบและขยายมากขึ้นในเวลาต่อมา (House & Dessler, 1974, House & Mitchell, 1974, Stinson & Johnson, 1975) (อ้างจาก Yukl, Gary A. 1981:144)

ตามทฤษฎีนี้ผู้นำมีประสิทธิภาพเป็นเพราะเขาสามารถสร้างแรงจูงใจให้กับผู้ตามให้มีความ สามารถที่จะปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและมีความพึงพอใจ ทฤษฎีนี้เรียก เส้นทาง-เป้าหมาย (Path-Goal) เพราะมีสิ่งที่เกี่ยวข้องเป็นหลักว่าทำอย่างไร ผู้นำจะมีอิทธิพลต่อการยอมรับของผู้ตามทั้ง ในเรื่องเป้าหมายของงาน เป้าหมายของบุคลากรและวิถีทางสู่การบรรลุเป้าหมาย ทฤษฎีนี้แนะนำว่า

พฤติกรรมของผู้นำ คือการตั้งใจหรือความพึงพอใจในระดับที่พฤติกรรมนั้นสามารถเพิ่มการบรรลุเป้าหมายของผู้ตาม และมีหนทางชัดเจนไปสู่เป้าหมายนั้น (House and Mitchell, 1974:81) ซึ่งเป็นหน้าที่สำคัญของผู้นำที่จะตั้งเป้าหมายร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา

แนวคิด Path-Goal มีรากฐานมาจากทฤษฎีแรงจูงใจ ที่เรียกว่า ทฤษฎีความคาดหวัง (expectancy theory) ซึ่งทฤษฎีความคาดหวังกล่าวว่า ทักษะคิดของแต่ละบุคคล (เช่นความพึงพอใจต่อการดูแลนิเทศ หรือ ความพึงพอใจกับงาน) หรือพฤติกรรม (พฤติกรรมผู้นำ ความพยายามต่องาน) มีผลจาก (1) ระดับซึ่งงานหรือพฤติกรรมนั้น สามารถนำไปสู่ผลลัพธ์ซึ่งเรียกว่าความคาดหวัง (expectancy) (2) การประเมินผลลัพธ์ (หรือที่เรียกตามทฤษฎีความคาดหวัง คือ Valences) คือคนจะได้รับความพึงพอใจกับงานของเขา ถ้าเขาคิดว่างานนั้นนำไปสู่สิ่งที่มีคุณค่าสูง และเขาชอบทำงานหนัก ถ้าเขาเชื่อว่า ความพยายามของเขานำไปสู่สิ่งที่มีคุณค่าสูง เหตุผลเชิงทฤษฎีนี้สามารถนำมาใช้ทำนายปรากฏการณ์ต่างๆ ที่สัมพันธ์กับภาวะผู้นำ เช่น ทำไมผู้นำปฏิบัติตัวไปในหนทางนั้นๆ หรืออย่างไร พฤติกรรมผู้นำจะมีอิทธิพลต่อแรงจูงใจของผู้ตาม (House and Mitchell, 1974:81-82)

ตามทฤษฎีของ House ผู้นำเป็นแหล่งสำคัญของการจูงใจ โดยที่พฤติกรรมของเขาเป็นสิ่งที่ จะเพิ่มผลการทำงานที่ดีได้ ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชามองเห็นว่าเป็นการเอื้ออำนวยไปสู่เป้าหมายที่ดี มีประโยชน์กับเขา และถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อว่าการใช้ความพยายามที่สูงและการปฏิบัติงานที่ดีจะนำไปสู่ผลตอบแทนที่ดี เขาจะชอบทำงานหนักขึ้นเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ซึ่งอาจเป็นค่าตอบแทนเพิ่มขึ้นหรือ การได้รับการยกย่องให้เกียรติ แต่ถ้าผลตอบแทนที่ได้ไม่เป็นไปตามที่คาด ก็ไม่สามารถจูงใจให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานหนักขึ้นได้ ผลที่ไม่เป็นไปตามที่ปรารถนาเหล่านี้จะรวมถึงการสูญเสียชื่อเสียง หรือมีความเสี่ยงเกิดกับบุคคลมากขึ้น (Bryman, Alan, 1986:138)

จากข้อค้นพบของ Evans (1970), House (1971), House and Dessler (1974) ที่ได้พัฒนาทฤษฎีนี้ให้มีความซับซ้อนขึ้นตรงจุดที่พฤติกรรมผู้นำส่งผลต่อแรงจูงใจของผู้ตาม โดยที่ทฤษฎีนี้จะมีแนวทางที่จะอธิบายถึงผลของพฤติกรรมผู้นำทั้ง 4 แบบ ที่มีต่อทัศนคติหรือความคาดหวังของผู้ตามใน 3 ประการคือ

1. ความพึงพอใจของผู้ตาม
2. การยอมรับในตัวผู้นำของผู้ตาม
3. ความคาดหวังของผู้ตามที่จะเพิ่มความพยายามขึ้นเพื่อให้ผลการปฏิบัติงานนั้นมีประสิทธิภาพและผลการปฏิบัตินี้เป็นแนวทางให้ได้รับรางวัล

ชนิดของพฤติกรรมผู้นำในทฤษฎีนี้คือ

1. ภาวะผู้นำแบบสั่งการ (Directive leadership or Instrumental leadership) ผู้นำลักษณะนี้จะแสดงพฤติกรรมออกมาให้ผู้ตามให้ทราบถึงความคาดหวังของเขา ให้แนวทางที่ เฉพาะเจาะจงว่า จะทำอะไร ทำอย่างไร สร้างส่วนที่เป็นความเข้าใจร่วมกันในกลุ่มวิธีการทำงานและให้ผู้ตามปฏิบัติตามกฎ ระเบียบและกระบวนการอย่างเคร่งครัด
2. ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive leadership) เป็นลักษณะผู้นำที่มีความเป็นมิตร และใกล้ชิดกับผู้ตาม จะทำในสิ่งที่ดีและเป็นความต้องการของผู้ตาม จะรักษาความเสมอภาคและให้ความเป็นมิตรและความใกล้ชิดในการทำงาน
3. ภาวะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม (Participative leadership) เป็นพฤติกรรมที่มุ่งปรึกษาหารือกับผู้ตาม ใช้ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชาประกอบในการตัดสินใจ
4. ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน (Achievement-oriented leadership) ผู้นำแบบนี้จะแสดงพฤติกรรมโดยที่จะกำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย แสวงหาวิธีปรับปรุงการปฏิบัติงาน เน้นความเป็นเลิศ แสดงความเชื่อมั่นว่าผู้ตามจะปฏิบัติงานที่มีมาตรฐานสูงได้

ทฤษฎีเส้นทาง-เป้าหมายนี้มีความแตกต่างจากทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์อื่นๆ โดยผู้นำจะเป็นคนๆ เดียวกันได้ในหลายๆ สถานการณ์ เช่น ผู้นำจะสั่งการต่อผู้ตามบางคนและมีพฤติกรรมแบบมีส่วนร่วมหรือแบบสนับสนุนในส่วนอื่น แต่อย่างไรก็ตามทฤษฎีนี้ไม่สามารถอธิบายผลจากความพึงพอใจและความคาดหวังได้ (House and Mitchell, 1974:83)

House ได้นำเอาแนวคิดของทฤษฎีความคาดหวังและทฤษฎีเส้นทาง-เป้าหมายที่ Evans พัฒนาขึ้นมา แล้วนำเอาข้อบกพร่อง ตลอดจนจุดที่น่าสนใจจากงานวิจัยเกี่ยวกับแบบภาวะผู้นำที่ผ่านๆ มา แล้วนำมาสร้างเป็นข้อเสนอ (Propositions) และข้อสันนิษฐาน (Assumption) และมีกลยุทธ์ที่ผู้นำจะปฏิบัติให้ได้ตามข้อสันนิษฐานอีก 6 ประการ จากนั้นเมื่อนำเอาตัวแปรด้านสถานการณ์เข้ามาเกี่ยวข้องก็จะสามารถทำนายอิทธิพลของผู้นำแต่ละแบบที่จะมีผลต่อแรงจูงใจของผู้ตาม โดยจะได้กล่าวรายละเอียดต่อไป

ข้อเสนอและข้อตกลงตามทฤษฎี

จากทฤษฎีเส้นทาง-เป้าหมายของ Evans(1970)และ House(1971) ได้แนวทาง มาจากข้อสันนิษฐาน เรื่อง เส้นทาง-เป้าหมายในช่วงแรก ๆ คือ ของจีโอออกอฟทอรอส และคณะ (Georgopoulous and associates,1957) กอลไบท์และคัมมิง (Galbriath and Cummings,1967)

มาโฮนี และ โจนส์ (Mahoney and Jones,1957) และ วรูม(Vroom,1964) เฮาว์ (House,1971) และ เดสเลอร์ (Dessler,1974) ได้พัฒนาให้ซับซ้อนขึ้น

ทฤษฎีเส้นทาง-เป้าหมาย มีข้อเสนอที่พอจะรวบรวมได้ 4 ประการ และมีข้อตกลงหลาย ๆ ข้อ โดยการรวบรวมจากการศึกษาของ เฮาว์ (House,1971) เฮาว์และเดสเลอร์ (House and Dessler,1974) และ เฮาว์กับมิทเชล(House and Mitchell,1974) ข้อเสนอจากพื้นฐานของทฤษฎีเส้นทาง-เป้าหมาย ได้แก่

1. ผู้ตามจะยอมรับในพฤติกรรมผู้นำ ถ้าพฤติกรรมนั้นก่อให้เกิดความพึงพอใจทันทีหรือเป็นเครื่องมือที่จะทำให้เกิดความพึงพอใจในอนาคต (House and Mitchell,1974)
2. พฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไป จะเพิ่มความพยายามของผู้ตามก็ต่อเมื่อได้สร้างความพึงพอใจ โดยการสร้างสถานการณ์ที่ตอบสนองความต้องการของผู้ตามเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ และ/หรือสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานโดย ดูแล ชี้นำ สนับสนุน และให้รางวัลตามจำเป็น เพื่อการปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพ (House and Mitchell,1974)
3. สิ่งหนึ่งที่เป็นองค์ประกอบค้ำยันนโยบายของผู้นำ ก็คือ การส่งเสริมในด้านจิตวิทยาแก่ผู้ตาม ในสิ่งที่เป็นหนทางเพื่อให้เกิดผลในการจูงใจให้ปฏิบัติงาน และ/หรือ เพิ่มความพึงพอใจในงาน (House and Mitchell,1974)
4. ส่วนหนึ่งของพฤติกรรมผู้นำที่จะส่งเสริมแรงจูงใจ คือ การสนใจพิจารณาสิ่งต่างๆ จากสถานการณ์ (House and Dessler,1974)

ส่วนข้อตกลง (assumptions) จากพื้นฐานทางทฤษฎี ได้แก่

1. แต่ละคนมีทิศทางและเหตุผลของตนในการไปสู่เป้าหมายของตนเอง (Evan, 1970,1974 ;House,1971)
2. บุคคลจะเลือกพฤติกรรมที่นำสู่การบรรลุเป้าหมายซึ่งให้ผลลัพธ์ที่มีคุณค่า (House, 1971)
3. พฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไป จะสร้างความพึงพอใจและ/หรือ จูงใจผู้ตาม ถ้าเพิ่มการบรรลุเป้าหมายและมีแนวทางที่ชัดเจน ไปสู่เป้าหมาย (Evans,1970; House,1971)
4. ไม่มีคุณลักษณะภาวะผู้นำ (leadership trait) หรือพฤติกรรมที่เข้มแข็งเพียงพอที่จะมีประสิทธิภาพกับทุก ๆ สถานการณ์ อย่างไรก็ตามมีทางเป็นไปได้สำหรับผู้นำที่จะเปลี่ยนพฤติกรรมไปตามสถานการณ์ (Kerr, Schriesheim,Murphy and Stogdill,1974)

5. สำหรับข้อตกลงที่เกี่ยวกับธรรมชาติของงาน รวมถึง

5.1 การมีความชัดเจนในบทบาท (role and clarity) มีความจำเป็นสำหรับความสำเร็จของงาน (Schriesheim and Schriesheim, 1980)

5.2 งานที่มีโครงสร้างของงานมาก ก่อให้เกิดความพึงพอใจได้น้อยกว่าที่ไม่มีโครงสร้าง (Schriesheim and Schriesheim, 1980)

5.3 งานในระดับที่สูงกว่า นำมาซึ่งบทบาทที่ชัดเจนกว่างานในระดับที่ต่ำกว่า (Dessler and Valenzi, 1977)

นอกจากนั้น เฮาว์และมิทเชล (House and Mitchell, 1974) ได้เน้นถึงภารกิจที่ผู้นำควรรับผิดชอบในการปฏิบัติประกอบด้วย

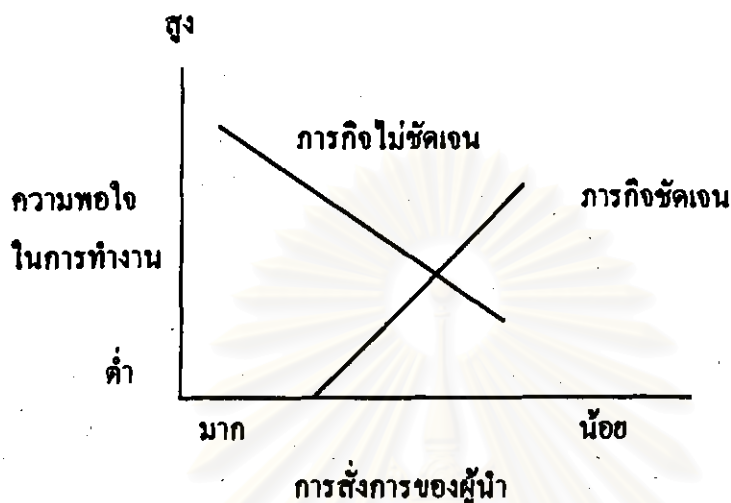
1. ให้การยอมรับและ/หรือกระตุ้นความต้องการของผู้ตามด้านผลงาน
2. เพิ่มรางวัลส่วนบุคคลให้แก่ผู้ตามที่ทำงานได้ผลตามเป้าหมาย
3. สร้างแนวทางที่ง่ายต่อผู้ที่ต้องการรางวัลโดยการให้คำตั้งสอนหรือชี้แนะ
4. ช่วยให้ผู้ตามมีความกระตือรือร้นเกี่ยวกับสิ่งที่คาดหวัง
5. ลดสิ่งที่ทำให้เกิดอุปสรรคต่างๆ ในการทำงาน
6. เพิ่มโอกาสให้เกิดความพึงพอใจส่วนบุคคล ซึ่งได้จากการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ

ถ้ากล่าวโดยกว้างๆ คือ องค์ประกอบด้านแรงจูงใจของผู้นำประกอบด้วย การเพิ่มจำนวนและชนิดของผลตอบแทนด้านบุคลากรให้กับผู้ทำงานได้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายและสร้างแนวทางที่ทำให้ผลตอบแทนนั้นง่ายและมีแนวทางที่ชัดเจนขึ้น ลดงานที่ไม่จำเป็นลง (road blocks and pitfalls) และเพิ่มโอกาสที่บุคคลจะมีทางที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ

ปัจจัยด้านสถานการณ์ (Contingency Factors)

มี 2 กลุ่มตัวแปรสถานการณ์ที่ประเมินว่าเป็นปัจจัยปรับเปลี่ยน (moderate) ระหว่างสองตัวแปร เช่น พฤติกรรมผู้นำและความพึงพอใจของผู้ตาม ยกตัวอย่างตัวแปรที่กล่าวถึง เช่น กล่าวถึงระดับของโครงสร้างของงาน (degree of task structure) เป็นตัวปรับเปลี่ยนระหว่างพฤติกรรมผู้นำแบบตั้งการกับความพึงพอใจของผู้ตาม

แผนภูมิที่ 5 แสดงความสัมพันธ์ของพฤติกรรมผู้นำแบบสั่งการกับความพึงพอใจในงาน เมื่อภารกิจของงานมีความชัดเจนต่างกัน



ที่มา House, Robert J. and Mitchell, Terence R. "Path-Goal Theory of Leadership"
Journal of Contemporary Business. (Autumm 1974) หน้า 86.

จากรูปแสดงให้เห็นว่าผู้ตามจะได้รับความพึงพอใจกับพฤติกรรมแบบสั่งการในงานที่ภารกิจไม่ชัดเจน ดังนั้น เราสามารถพูดได้ว่าความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำแบบสั่งการกับความพึงพอใจของผู้ตามจะแปรเปลี่ยน (Contingent) ไปตามภารกิจของงาน

สถาบันวิทยบริการ
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ทฤษฎีเส้นทาง-เป้าหมาย อธิบายความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้งสองไว้ดังนี้

1. พฤติกรรมสั่งการที่สูงมากในสถานการณ์ที่คลุมเครือ จะช่วยเพิ่มทั้งแรงจูงใจและความพอใจโดยทำให้วิถีทางที่จะบรรลุเป้าหมายกระจ่างชัดขึ้น
2. พฤติกรรมแบบสนับสนุนและพฤติกรรมแบบให้มีส่วนร่วมในสถานการณ์ที่ภารกิจชัดเจน จะช่วยเพิ่มความพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ในขณะที่พฤติกรรมสั่งการจะก่อให้เกิดความขุ่นเคืองและเครียดในสถานการณ์ที่ภารกิจชัดเจน

ตัวแปร 2 กลุ่มตัวแปรด้านสถานการณ์ได้แก่ (a) คุณลักษณะด้านบุคลิกของผู้ตาม (b) แรงกดดันด้านสภาพแวดล้อมและความต้องการที่ผู้ตามต้องทำงานตามเป้าหมาย และเพื่อตอบสนองความต้องการ ในขณะที่ปัจจัยด้านสถานการณ์อื่นๆ อาจจะเข้ามามีผลต่อพฤติกรรมผู้นำซึ่งไม่สามารถรู้ได้ในปัจจุบัน ซึ่งเฮาท์และบีทซ์ (House and Beatz, 1979) อ้างจาก Keller, Robert T., 1989) ได้ให้ความเห็นว่า เมื่อสร้างทฤษฎีนี้ขึ้นก็มีเจตนาจะให้รวมเอาบุคลิกภาพหรือตัวแปรอื่น ๆ รวมเข้าเป็นตัวปรับเปลี่ยน (moderators) ด้วยเช่นกัน

ความเชื่อในปัจจัยสถานการณ์ด้านคุณลักษณะของผู้ตามนั้น ทฤษฎี path-goal ยืนยันว่าผู้ตามจะดูพฤติกรรมที่มีผลต่อความพึงพอใจในทันทีทันใดหรือเป็นเครื่องมือที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในอนาคต คุณลักษณะของผู้ตามในข้อสมมุติฐานที่เขามามีส่วนในการพิจารณาที่จะยอมรับสิ่งนี้ เช่น Runyon and Mitchell ศึกษาพบว่าความเชื่ออำนาจแห่งตน (Locus of Control) เป็นตัวปรับเปลี่ยนของความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (participative leadership style) และความพึงพอใจของผู้ตามซึ่งแบบวัดความเชื่ออำนาจแห่งตน (The locus of control measure) จะวัดระดับซึ่งแต่ละบุคคลมองสภาพแวดล้อมในฐานะระบบที่มากกระตุ้นพฤติกรรมของตนเองจะเรียกว่าเกิดจากภายในตัว (internals) ส่วนคนที่เชื่อว่าสิ่งที่เกิดขึ้นกับเขาเกิดจากโชคหรือโอกาสจะเรียกว่าเกิดจากภายนอก (externals) Mitchell พบว่าบุคคลที่มีความเชื่อในตัวเขา (internals) จะพึงพอใจในภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมมากกว่าในบุคคลที่เชื่อในสิ่งภายนอกซึ่งจะชอบภาวะผู้นำแบบสั่งการ

คุณลักษณะแบบที่สองของผู้ตามซึ่งเป็นผลจากพฤติกรรมผู้นำ ตามสถานการณ์คือการรับรู้ของผู้ตามตามความสามารถที่เขามี (Subordinate perceptions of their own ability) ตามที่ได้มอบหมายงานให้ ยิ่งระดับการยอมรับความสามารถที่สัมพันธ์กับความต้องการด้านงานยิ่งสูงขึ้นเท่าไร ผู้ตามจะยอมรับในผู้นำที่สั่งการและมีพฤติกรรมชี้แนะน้อยลงเท่านั้น ถ้าที่ไหนผู้ตามรับรู้ว่าเขามีความสามารถสูง พฤติกรรมที่แสดงออกจะมีผลทางบวกต่อแรงจูงใจของผู้ตามและได้รับการยอมรับ

รับว่าการควบคุมใกล้ชิดเป็นสิ่งไม่จำเป็น ดังนั้นจึงเป็นที่ยอมรับว่าพฤติกรรมของผู้นำส่วนหนึ่งถูกกำหนดโดยคุณลักษณะของผู้ตาม (House and Mitchell, 1974:85-87)

นอกจากนั้นยังมีตัวแปรอื่น ๆ อีก ได้แก่ โครงสร้างลักษณะภายนอก (external structure) ความต้องการจำเป็นเพื่อผลสัมฤทธิ์ (need for achievement) ความเคร่งครัดต่อกฎเกณฑ์ต่าง ๆ (authoritarianism) นอกเหนือจากการรับรู้ความสามารถของตน (self-perceived ability) และความเชื่ออำนาจแห่งตน (locus of control) (Romes, Cathy Carter, 1992:10)

ปัจจัยประการที่สองของสถานการณ์ เป็นสภาพแวดล้อมของผู้ตามประกอบด้วยปัจจัยที่ไม่ได้อยู่ภายใต้การควบคุมของผู้ตามแต่เป็นสิ่งที่สำคัญต่อความต้องการได้รับความพึงพอใจหรือ เพื่อความสามารถที่จะปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ ทฤษฎีนี้เสนอว่าผลของพฤติกรรมของผู้นำในสิ่งที่เกี่ยวข้องกับเรื่องทางจิตวิทยาของผู้ตามจะเปลี่ยนแปลงไปได้ตามสิ่งแวดล้อมส่วนหนึ่งซึ่งสัมพันธ์กับแรงจูงใจของผู้ตาม การแบ่งปัจจัยด้านสถานการณ์ในด้านสภาพแวดล้อมมี

1. งานของผู้ตาม (the subordinates' tasks) หรือโครงสร้างของงาน (task structure)
2. ระบบอำนาจอย่างเป็นทางการในองค์กร (The formal authority system of the organization) หมายถึงความเป็นพิธีการ เช่น ระเบียบ กฎ ที่ใช้ในการปกครอง
3. กลุ่มทำงาน (The primary work group) หรือปทัสถาน (norms) ของกลุ่มทำงาน

ไวท์ และ เบตเนอร์ (White, Konald D. and Bednar, David A.) ได้สรุปเกี่ยวกับปัจจัย
ด้านสถานการณ์กับแบบภาวะผู้นำตามทฤษฎีเส้นทาง - เป้าหมาย ในระยะแรก ๆ ไว้ดังนี้ (1991 : 399)

ตารางที่ 2 ข้อค้นพบเบื้องต้นเกี่ยวกับปัจจัยด้านสถานการณ์ และแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมตามทฤษฎี
เส้นทาง-เป้าหมาย

ปัจจัยด้านสถานการณ์	แบบภาวะผู้นำที่เหมาะสม
1. คุณลักษณะของผู้ตาม	
1.1. ความเชี่ยวชาญของคน	
1.1.1. แบบภายนอก	แบบสั่งการ
1.1.2. แบบภายใน	แบบมีส่วนร่วม
1.2. ความเคร่งครัดต่อกฎเกณฑ์ต่าง ๆ	
1.2.1. เป็นคนเคร่งครัด	แบบสั่งการ
1.2.2. ไม่เคร่งครัด	แบบมีส่วนร่วม
1.3. การยอมรับตนเองว่ามีความสามารถมากกว่าที่ เคยรับรู้กันมา	แบบมุ่งความสำเร็จ
1.4. ความต้องการจำเป็นของแต่ละคน	
1.4.1. เพื่อผลสัมฤทธิ์	- ยังไม่แน่ชัด
1.4.2. เพื่อความเป็นอิสระ	- ยังไม่แน่ชัด
1.4.3. เพื่อความปลอดภัย	- ยังไม่แน่ชัด
1.4.4. เพื่อความผูกพัน	- ยังไม่แน่ชัด
2. ปัจจัยสภาพแวดล้อม	
2.1. ลักษณะธรรมชาติของงาน	
2.1.1. ประจํา	แบบไม่สั่งการ
2.1.2. கடุมเครือ	แบบสั่งการ
2.1.3. கடุมเครือ, ไม่ซ้ำซากกับงานเก่า	แบบมุ่งความสำเร็จ
2.1.4. สลับสน กัดค้น	แบบสนับสนุน

ตารางที่ 2 (ต่อ)

ปัจจัยด้านสถานการณ์	แบบภาวะผู้นำที่เหมาะสม
2.1.5. ไม่ซ้ำซาก, ผู้ตามรู้สึกมีส่วนร่วมมาก	แบบมีส่วนร่วม
2.1.6. ซ้ำ ๆ, ผู้ตามรู้สึกมีส่วนร่วมน้อย	
- ไม่เคร่งครัดต่อกฎเกณฑ์	มีส่วนร่วม
- เคร่งครัดต่อกฎเกณฑ์	ไม่มีส่วนร่วม
2.2. ความเป็นพิธีการ	
2.2.1. ควบคุมแต่วัตถุประสงค์ นโยบาย	แบบไม่สั่งการ
2.3. การทำงานของกลุ่ม	
2.3.1. มีปทัศสถานชัดเจน	แบบไม่สั่งการ

ที่มา: ปรับจาก White Donald D. and Bednar, David A. *Organizational Behavior*

Understanding and Managing People at Work 2th Boston : Allyn and Bacon, 1991 : 399.

การประเมินสภาพการณ์ของสิ่งแวดล้อมทำให้สามารถทำนายชนิดและจำนวนของผลกระทบที่มีอิทธิพลของพฤติกรรมผู้นำในแต่ละแบบที่จะมีผลต่อแรงจูงใจของผู้ตาม ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมแต่ละตัวก่อให้เกิดปฏิกิริยาต่อผู้ตามใน 3 ทาง

ประการแรก เพื่อนำไปสู่การกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจและเป็นผลโดยตรงต่อผู้ตาม
 ประการที่สอง เพื่อป้องกันความผันแปรด้านพฤติกรรมข้อบังคับต่าง ๆ อาจจะช่วย
 ให้ผู้ตามมีความคาดหวังที่ชัดเจนขึ้น ซึ่งนำไปสู่รางวัลหรือป้องกันผู้ตามจากความขัดแย้งและสับสน
 กฎเกณฑ์เหล่านี้เพื่อสร้างผลผลิตที่ขยายตัวขึ้นซึ่งข้อจำกัดที่สร้างขึ้นหรือเพิ่มการป้องกันในการ
 ช่วยเหลือให้ได้รับรางวัล

ประการที่สาม ปัจจัยสภาพแวดล้อม จะเสริมให้ได้รางวัลเพื่อผลสัมฤทธิ์ที่สร้างจาก
 การปฏิบัติงาน เช่น การที่ผู้ตามได้รับการดูแลที่จำเป็นในการทำงาน และต้องการรางวัลเพื่อให้เกิด
 ความพึงพอใจจากแหล่งทรัพยากรอื่นมากกว่าจากผู้มาโดยตรง เช่น จากกลุ่มงานในเครือเดียวกัน

ดังนั้นผลของผู้นำต่อแรงจูงใจของผู้ตามจะเป็นไปตามสภาพแวดล้อมว่ามีสิ่งใดบดบัง โดยที่สนใจ การกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจ มีกฎเกณฑ์หรือรางวัลที่สร้างไว้ล่อใจ

ในการคำนึงถึงสภาพแวดล้อมนั้น ทฤษฎีเส้นทาง-เป้าหมาย เสนอว่า เมื่อเป้าหมายและเส้นทางที่ไปสู่เป้าหมายเกิดขึ้นมาจากลักษณะความซ้ำซากของงาน ทัศนคติที่ชัดเจนของกลุ่มหรือระบบ การควบคุมอย่างเป็นรูปแบบทางการเพื่อควบคุมตามวัตถุประสงค์ ความพยายามของผู้นำที่จะ ทำเส้นทางและเป้าหมายให้ชัดเจนจะมากขึ้นไป และถ้าเห็นว่าผู้ตามเรียกร้องโดยไม่จำเป็นแล้วมีการควบคุมใกล้ชิด ถึงแม้ว่าการควบคุมจะเพิ่มผลการปฏิบัติงาน โดยป้องกันการรวมกลุ่มกันหรือบิดพลิ้วในการทำงานแต่มันจะเป็นผลให้ลดความพึงพอใจ ดังนั้นในสภาพการทำงานแบบนี้ทฤษฎีนี้เสนอว่า ยิ่งงานไม่น่าพึงพอใจมากเท่าไรผู้ตามจะยิ่งขุ่นเคืองใจมากขึ้นเท่านั้น ในการที่ผู้นำมีพฤติกรรมแบบสั่งการ เพื่อที่จะเพิ่มผลผลิตหรือสร้างกฎเกณฑ์และวิธีการขององค์การให้มากขึ้น

โดยสรุปแล้ว ตัวแปรด้านสภาพแวดล้อมของทฤษฎีนี้เน้นว่าพฤติกรรมผู้นำจะเป็น สิ่งจูงใจผู้ตามเมื่อสามารถช่วยเหลือเขาได้ในสภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอน ปกป้องเขาจากแหล่งที่ทำให้เกิดความสับสน ดังนั้นพฤติกรรมผู้นำได้รับการทำนายว่าเป็นสิ่งที่เพิ่มความพึงพอใจของผู้ตามในบริบทรอบ ๆ งานนั้น และเพื่อจูงใจให้เพิ่มความคาดหวังที่เขาต้องการที่จะนำไปสู่รางวัลที่มีคุณค่า

ทฤษฎีเส้นทาง-เป้าหมาย นิยามประสิทธิผลของผู้นำในรูปของสถานะทางจิตวิทยาของผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่ใช่ในรูปของความสำเร็จในการปฏิบัติงาน พฤติกรรมผู้นำจะมีประสิทธิผลถ้า

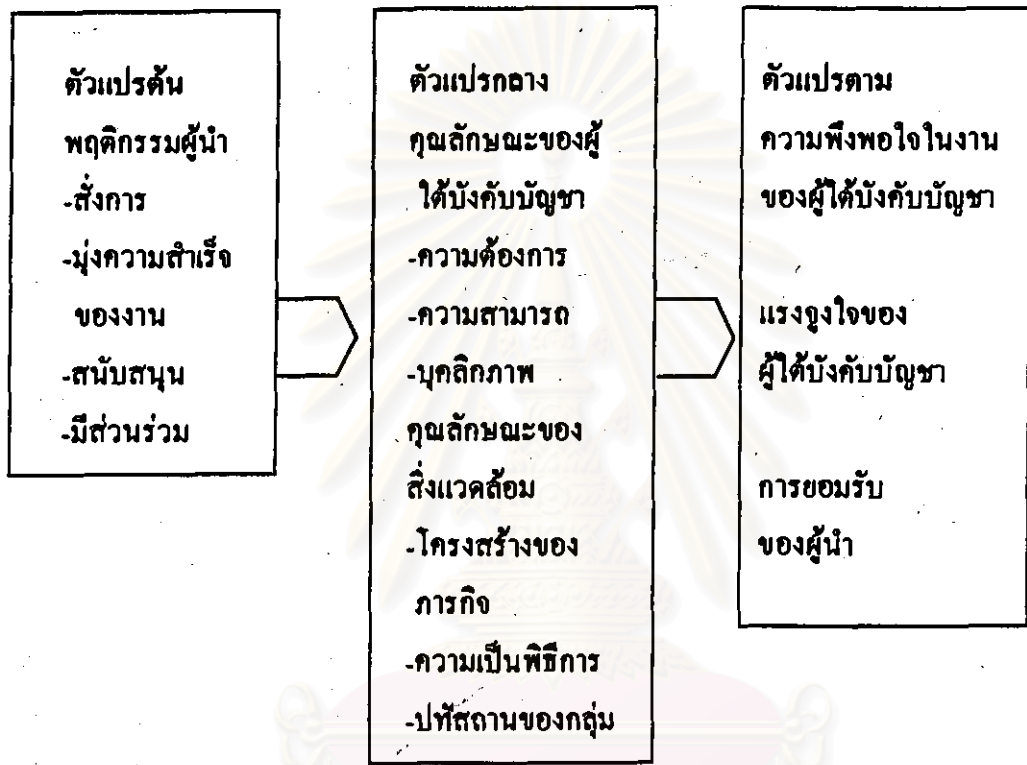
1. ยกระดับความพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา
2. เพิ่มการยอมรับของผู้นำ
3. ส่งเสริมแรงจูงใจของผู้ใต้บังคับบัญชา

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

การศึกษาโดยใช้ทฤษฎีเส้นทาง-เป้าหมาย มักจะใช้ความสัมพันธ์ของตัวแปรเป็น 3 กลุ่ม

ดังภาพ

แผนภูมิที่ 6 ความสัมพันธ์ของตัวแปร 3 กลุ่ม ตามทฤษฎีเส้นทาง - เป้าหมาย



ที่มา : ปรับจาก Hoy and Miskel. Educational Administration Theory, Research and Practice. 4th ed. New York : McGraw-Hill, Inc., 1991; 273

ข้อสันนิษฐานและปัจจัยสถานการณ์เฉพาะที่จัดไว้ก็เพื่อเป็นกรอบพื้นฐานของการวิจัยในอนาคต โดยที่หวังว่าจะนำไปสู่การพัฒนาที่สมบูรณ์ เป็นทฤษฎีที่เป็นทางการชัดเจนขึ้น ดังนำเสนอในรูปแบบ ซึ่งข้อเสนอเหล่านี้ที่นำมารวบรวมไว้ จะช่วยผู้บริหารให้เข้าใจในสิ่งที่เกี่ยวข้องกับผลกระทบของพฤติกรรมของตนเอง และสิ่งที่เกี่ยวข้องอื่นๆ ได้มากขึ้น ได้มีผู้สรุปความสัมพันธ์ต่างๆ ในเชิงของเหตุและผลของทฤษฎีเส้นทางเป้าหมายไว้ในรูปแบบดังนี้

แผนภูมิที่ 7 ผอสรุปความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลของทฤษฎีของเส้นทาง-เป้าหมาย

พฤติกรรมผู้นำ	และ	ปัจจัยด้านสถานการณ์	สาเหตุ	ทัศนคติและพฤติกรรมของผู้ตาม
1. สั่งการ		1. คุณลักษณะผู้ตาม	การยอมรับ ของบุคคล	1. ความพึงพอใจ งาน → รางวัล
2. สนับสนุน		- ยานาจตามหน้าที่ - ความเชื่ออำนาจแห่งตน - การรับรู้ความสามารถ ของตนเอง		2. การยอมรับของผู้ นำ → รางวัล
3. มุ่งความสำเร็จ ของงาน		2. ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม	ตัวกระตุ้น ให้เกิด การงูใจ มีกฎเกณฑ์ มีรางวัล	3. พฤติกรรมการงูใจ พยายาม → การกระทำ การกระทำ → รางวัล
4. มีส่วนร่วม		- งาน - ความเป็นพิธีการ - กลุ่มผู้ร่วมงาน		

> = มีอิทธิพลต่อ

ที่มา: House, Robert J. and Mitchell Terence R. "Path-Goal Theory of Leadership." *Journal of Contemporary Business*. (Autumm, 1974): 89

ข้อมูลเชิงประจักษ์ที่สนับสนุน (Empirical Support)

ทฤษฎีนี้ได้รับการทดสอบจากการศึกษาจำนวนหนึ่งพอที่จะเป็นข้อมูลเชิงประจักษ์ที่สนับสนุนแนวคิดนี้ได้ โดยแยกตามแบบภาวะผู้นำดังนี้

1. ผู้นำแบบสั่งการ (Leader Directiveness)

ผู้นำแบบสั่งการมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความพึงพอใจในงานเมื่อผู้ตามคาดหวังงานคลุมเครือและมีความสัมพันธ์ทางลบกับความพึงพอใจ เมื่อผู้ตามมีความคาดหวังงานชัดเจนผลการค้นพบสามารถทำนายได้ในองค์การต่าง ๆ 7 แห่ง เขาจึงแนะนำว่าเมื่อความต้องการดำเนินงานยังคลุมเครือหรือเมื่อ นโยบาย กฎเกณฑ์ วิธีการ ในองค์การยังไม่ชัดเจน ผู้นำควรมีพฤติกรรมเป็น

ผู้สั่งการในงานและองค์การ จัดหาผู้แนะนำที่จำเป็น และควรคำนึงถึงจิตวิทยาของผู้ตามด้วย
อย่างไรก็ตาม เมื่อความต้องการในงานมีความชัดเจนขึ้น ผู้นำแบบสั่งการก็ไม่ทำให้เกิดความพึงพอใจ
แต่ผลจากการค้นพบนี้ก็ไม่มีที่ยืนยันมากนัก

กล่าวโดยสรุปแล้ว ตัวแปรที่เป็นผลให้อิทธิพลของภาวะผู้นำแบบสั่งการทำให้เกิดความ
พึงพอใจต่างกันได้แก่

โครงสร้างของงาน เมื่อความต้องการของงานคลุมเครือหรือเมื่อวิธีการ กฎ และ นโยบาย
ไม่ชัดเจน (House,1971;House and Dessler,1974;Szilagyi and Sims,1974;Dermer and
Hamilton,1975; Smetana,1974 อ้างจาก Filley,Alan C:House,Robert J.and Kerr,Steven:1976)

โครงสร้างของงานและความซ้ำซ้อนของงาน ยิ่งโครงสร้างซับซ้อนและซ้ำซากสูง
ยิ่งต้องการผู้นำแบบสั่งการ (Johnson,1975 อ้างจาก Bryman,1992)

ผู้ตามที่มีความต้องการจำเป็นเพื่อความเป็นอิสระต่ำจะชอบผู้นำแบบสั่งการ เดสเลอร์
(Dessler,1973) ยังสรุปเพิ่มว่าบุคลากรในระดับล่างขององค์การที่ทำงานซ้ำ ๆ คลุมเครือจะชอบผู้นำ
แบบสั่งการ แต่ควรพิจารณาพร้อมกับคุณลักษณะของผู้ตามที่ชอบปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ (Authoritarian)
ด้วย

ความต้องการจำเป็นเพื่อผลสัมฤทธิ์ พบว่ามีความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบสั่งการกับ
ความพึงพอใจในงาน (Indvik,1988 อ้างจาก Bryman,1992)

ความเชื่ออำนาจแห่งตน ผู้ตามที่เชื่ออำนาจภายนอกจะชอบภาวะผู้นำแบบสั่งการ
(Runyon and Mitchel อ้างจาก House and Mitchell, 1974)

การรับรู้ในความสามารถ ยิ่งผู้ตามที่รับรู้ว่ามีความสามารถมากเท่าไรจะยอมรับในผู้นำที่
สั่งการน้อยลงเท่านั้น (House and Mitchell,1974:87)

2. ผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive Leadership)

ข้อสันนิษฐานทางทฤษฎีที่ภาวะผู้นำแบบสนับสนุนจะมีผลกระทบทางบวกมากที่สุดต่อ
ความพึงพอใจของผู้ตาม ก็คือผู้ตามที่ทำงานด้วยความกดดัน ทัศน หรืองานไม่น่าพึงพอใจ
สมมุติฐานนี้ ได้รับการทดสอบในลูกจ้าง 10 ตัวอย่าง มีเพียง 1 ตัวอย่างที่ไม่เป็นไปตามสมมุติฐาน
จึงพอจะแนะนำได้ว่า ผู้บริหารควรตระหนักว่าในสถานการณ์ที่งานไม่พึงพอใจกับทัศน หรือสร้าง
ความกดดันให้แก่ผู้ตาม จำเป็นต้องใช้พฤติกรรมผู้นำแบบสนับสนุน

สรุปแล้วปัจจัยที่มีผลต่อความสัมพันธของภาวะผู้นำแบบสนับสนุนกับความพึงพอใจในงานคือลักษณะโครงสร้างของงานคือ มีโครงสร้างของงานมาก งานซ้ำซาก งานกดดันสับสนไม่น่าพึงพอใจ จะชอบภาวะผู้นำแบบสนับสนุน

3. ผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน (Achievement-Oriented Leadership)

ข้อสมมุติฐานทางทฤษฎีที่ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงานจะเป็นสาเหตุให้ผู้ตามมีความพยายามที่จะทำให้ผลการปฏิบัติงานมีมาตรฐานสูงขึ้นและมีความเชื่อมั่นมากขึ้นรวมทั้งมีความสามารถที่จะทำให้ได้ตามเป้าหมายที่ท้าทายนั้นมีการศึกษาโดย House, Valency และ Vander Krabben ได้ทดสอบบางส่วนของข้อสมมุติฐานเหล่านี้ ระหว่างลูกจ้างที่เป็นคนผิวขาวในองค์การทางด้านบริการซึ่งมีลักษณะงานที่คลุมเครือ ไม่ซ้ำซาก เขาพบว่ามีความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างผู้นำที่มุ่งความสำเร็จกับความคาดหวังของผู้ตามที่ผู้นำกระทำให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ แต่สำหรับผู้ตามที่มีลักษณะงานที่ชัดเจน ทำงานซ้ำๆ ก็จะไม่มีความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จกับความคาดหวังของผู้ตามที่มีความพยายามที่จะปฏิบัติงานที่มีคุณภาพ

ดังนั้นสามารถอธิบายได้ว่า ประการแรก บุคคลที่อยู่ในสภาพงานที่คลุมเครือ งานที่เปลี่ยนแปลงไปตลอด จะมีบุคลิกภาพแตกต่างจากผู้ทำงานซ้ำ ๆ ดังนั้นจึงมีการตอบสนองต่อผู้นำที่มุ่งความสำเร็จของงานมากกว่า ประการที่สอง ที่อธิบายถึงการมุ่งความสำเร็จของงานมีผลต่อความคาดหวังเฉพาะในสถานการณ์ที่คลุมเครือ เพราะมีความขัดแย้ง และมีความเป็นอิสระในงาน มากกว่า ดังนั้นผู้ตามในงานเหล่านี้ชอบที่จะสามารถเปลี่ยนแปลงได้ ซึ่งตอบสนองต่อผู้นำแบบนี้ ซึ่งก็จำเป็นต้องใช้งานวิจัยเพื่อสนับสนุนข้อค้นพบของความสัมพันธ์นี้ต่อไป (House and Mitchell, 1974)

สรุปแล้วปัจจัยที่มีผลต่อความสัมพันธของความพึงพอใจในงานกับภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ คือ ลักษณะโครงสร้างของงานในแบบที่งานมีความคลุมเครือไม่ซ้ำซาก และผู้ตาม มีความต้องการจำเป็นเพื่อผลสัมฤทธิ์ และความต้องการจำเป็นเพื่อความเป็นอิสระสูง

4. ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leadership)

Mitchell ได้อธิบายให้ฟังว่าอย่างน้อยมี 4 หนทางที่ผู้นำแบบมีส่วนร่วมน่าจะมีผลกระทบต่อทัศนคติและพฤติกรรมในฐานะเป็นหัวหน้าตามทฤษฎีความคาดหวัง ประการแรก บรรยากาศการมีส่วนร่วมน่าจะเพิ่มความชัดเจนในสภาพการณ์ภายในองค์การถึงแม้เพียงการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ผู้ตามควรเรียนรู้ว่าจะอะไรที่จำเป็นต้องทำก่อนจากมุมมองของแนวคิดเส้นทาง - เป้าหมายในเรื่องการมีส่วนร่วมนั้นจะนำไปสู่ความชัดเจนในเส้นทางที่ไปสู่เป้าหมายต่างๆ

ประการที่สอง ผลกระทบของการมีส่วนร่วมทำให้ผู้ตามมีความคาดหวัง ระบุว่าเป้าหมายที่เลือกนั้นมีคุณค่าสูง เพราะได้ร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับเป้าหมายจะทำให้รู้สึกว่าจะแต่ละคนได้เลือกเป้าหมายที่เขา หรือเธอต้องการ ดังนั้น การมีส่วนร่วมจะเพิ่มปฏิภยาร่วมกันระหว่างคนในองค์กรและเป้าหมายขององค์กร ประการที่สาม การมีส่วนร่วมจะเพิ่มการควบคุมในแต่ละคนในสิ่งที่เกิดขึ้นกับงาน คือ การจูงใจที่มีสูงกว่ารวมทั้งเพิ่มอิสระในการทำงานให้สามารถที่จะกระทำสิ่งที่ตั้งใจไว้ก็จะไปสู่การเพิ่มความพยายามและผลการปฏิบัติงาน ดังนั้น ภายใต้ระบบการมีส่วนร่วม แรงกดดันที่เกิดต่อการปฏิบัติงานจึงมาจากแหล่งอื่นมากกว่าจากผู้นำหรือจากองค์กร คือ เมื่อคนได้มีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ เขาจะมีความเป็นตัวตนเข้ามาเกี่ยวข้อง (ego-involved) การตัดสินใจนั้นเป็นส่วนหนึ่งของเขา ประการที่สี่ ผู้ร่วมงานจะรู้ว่า อะไรที่เป็นความคาดหวังและมองว่า แรงกดดันทางสังคมที่มีผลกระทบมากที่สุด ซึ่งเป็นแรงจูงใจให้เกิดการปฏิบัติงานดีมาจากแรงดึงดูดใจภายในและปัจจัยด้านสังคม

จำนวนของข้อค้นพบทำให้สนับสนุนแนวคิดที่ว่าพฤติกรรมผู้นำแบบมีส่วนร่วมนั้นมีประโยชน์ มากและ Mitchell เสนอว่าปัจจุบันการศึกษายังคงสนับสนุนใน 4 ประเด็นนี้ นอกจากนี้ การศึกษาของ Tannenbaum , Alport และ Vroom เสนอว่าผู้ตามที่ปรารถนาความเป็นอิสระในการทำงานและต้องการควบคุมตัวเอง (Self-control) มีปฏิภยาร่วมกันต่อภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมทั้งในด้านความพึงพอใจและผลการปฏิบัติงานมากกว่าผู้ตามที่ไม่ปรารถนาในสิ่งเหล่านี้ ส่วนในการศึกษาของ Runyon และ Mitchell แสดงให้เห็นว่าผู้ตามซึ่งรับรู้ในความเชื่ออำนาจจากภายนอก (external in orientation) จะมีความพึงพอใจในผู้นำแบบมีส่วนร่วมน้อยกว่าผู้ตามที่รับรู้ในความเชื่ออำนาจภายใน

House ได้ทบทวนการศึกษาต่างๆ ที่ได้ศึกษาผ่านมา และอธิบายถึงสถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมจะเข้ามาเป็นตัวปรับเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมและทัศนคติกับพฤติกรรมของผู้ตาม จากการวิเคราะห์ของเขา เสนอแนะว่าภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในสถานการณ์ของผู้ตามที่มีงานที่ค่อนข้างคลุมเครือ และตัวเขามีความร่วมรู้สึกกับงาน (ego-involving)

ผลสรุปของปัจจัยที่มีผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจของผู้ตามกับภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ได้แก่

โครงสร้างของงาน ในงานที่มีโครงสร้างของงานมาก งานมีความชัดเจน ร่วมกับผู้ตามมีความต้องการจำเป็นเพื่อความเป็นอิสระต่ำ จะชอบภาวะผู้นำแบบมี ส่วนงานที่ไม่มีโครงสร้างภารกิจชัดเจน ผู้ตามมีความต้องการเพื่อความเป็นอิสระสูงจะชอบภาวะผู้นำแบบมี

ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction)

เป็นตัวแปรตามที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ความพึงพอใจในงานซึ่งแบ่งตามดัชนีพรรณนางาน (Job Description Index) มี 5 ด้าน คือ ลักษณะงาน ลักษณะรายได้ โอกาสในการก้าวหน้า ผู้บังคับบัญชา กลุ่มผู้ร่วมงาน (Work, Pay, Opportunity for Promotion, Supervision, Coworker) และมีความพึงพอใจในงานทั่วไป (overall Job Satisfaction) รวมเป็น 6 ด้าน

ความพึงพอใจในงานหรือความพึงพอใจในการทำงานเป็นลักษณะของปรากฏการณ์ที่มีความซับซ้อน และมีหลาย ๆ ทฤษฎีที่กล่าวถึง โดยแต่ละทฤษฎี พยายามที่จะอธิบายในแต่ละส่วนของปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น

ความหมายโดยทั่วไปของความพึงพอใจในงานคือ ระดับความรู้สึกทั้งในด้านบวกหรือด้านลบที่แต่ละคนมีต่องานของตน ซึ่งก็คืออารมณ์ที่ตอบสนองต่องานของตน รวมทั้งสภาพทางสรีระและสังคมในที่ทำงานนั้น (Schermerhorn, Hunt and Osboon, 1991 : 55)

ความพึงพอใจเป็นผลรวมทางจิตวิทยา สรีรวิทยาและสิ่งแวดล้อมทางกายภาพโดยที่เป็นเรื่องของบุคคลที่เขาจะกล่าวได้ว่าพอใจในการทำงาน (Henry C. Smith, 1955; Applewhite, 1965)

ความพึงพอใจเป็นเรื่องของความรู้สึกชอบ ไม่ชอบ (Dale Yoder 1959) ความรู้สึกพอใจในงานที่ทำและเต็มใจที่จะปฏิบัติงานนั้นให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร และจะพอใจเมื่องานนั้นให้ผลประโยชน์ตอบแทนทั้งทางด้านวัตถุและด้านจิตใจ (Strauss and Sayles, 1960) โดยที่ความรู้สึกหรือสภาวะของอารมณ์ที่มีทิศทางบวกเป็นผลมาจากประสบการณ์ที่ได้รับจากงาน (Locke, 1976)

นอกจากนั้นบางคนใช้คำว่าความพึงพอใจในงานว่าเป็นเจตคติ หรือทัศนคติต่องานเป็นคำที่ใช้แทนกันได้ เพราะทัศนคติต่องานมีทั้งทางบวกและทางลบ ทางบวกก็คือความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ส่วนทางลบ คือไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน (Vroom 1964) ในขณะที่บรินและเนย์เลอร์ (Blum and Naylor, 1968) ได้ให้ทัศนะถึงคำว่าทัศนคติของผู้ปฏิบัติงาน (Employee attitude) ความพึงพอใจในงานและขวัญมีความหมายไม่เหมือนกันคือ ผลของทัศนคติก่อให้เกิดความพึงพอใจในงาน ความพึงพอใจในงานก่อให้เกิดขวัญดี

นอกจากคำว่า การตั้งใจในการทำงาน และคำว่าทัศนคติต่องานแล้วยังเกี่ยวข้องกับคำว่า การปฏิบัติงานด้วย ดังเช่นที่มีผู้กล่าวไว้คือ

ความพึงพอใจในงานเป็นผลมาจากการปฏิบัติงานที่ดี ผลการปฏิบัติงานที่ดีจะนำไปสู่รางวัลหรือผลตอบแทน เช่น ได้รับการยอมรับ เงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง ซึ่งรางวัลหรือผลตอบแทนเหล่านี้จะเป็นสาเหตุของความพึงพอใจ (Holley and Jennige 1983) ซึ่งสอดคล้องกับ ลอว์เลอร์ (Lawler, 1977) ที่ให้ความเห็นไว้ว่า ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานและผลการปฏิบัติงานจะถูกเชื่อมโยงด้วยปัจจัยอื่น คือ ผลตอบแทน นั่นคือผลการปฏิบัติงานที่ดีจะนำไปสู่การได้รับผลตอบแทนหรือรางวัลที่บุคคลอื่นได้รับการรับรู้ดังกล่าวจะส่งผลถึงความพึงพอใจของบุคคลในหน่วยงาน และความพึงพอใจนี้จะย้อนกลับมาส่งผลต่อการปฏิบัติงานอีก

เมื่อพิจารณาตามความหมายและคำจำกัดความของความพึงพอใจนั้น จะเห็นได้ถึงความหลากหลายของทฤษฎี รวมทั้งจุดเน้นต่างๆ ในแต่ละทฤษฎีดังกล่าวโดยรวมๆ แล้ว ความพึงพอใจหมายถึง ผลรวมจากความรู้สึก อารมณ์ที่มาจากการพอใจ และ/หรือจากทัศนคติ รวมทั้งสภาพแวดล้อมทางกายภาพต่างๆ ที่นำไปสู่ความเต็มใจที่จะปฏิบัติงาน นั่นเอง

สำหรับทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจมีเป็นจำนวนมากมาย ที่สำคัญๆ และเกี่ยวข้องกับการศึกษาในครั้งนี้ ได้แก่ ทฤษฎีสองปัจจัยของ เฮร์ซเบอร์ก (Two - Factors Theory) ทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory) และรูปแบบของลอว์เลอร์และพอร์เตอร์ (The Porter and Lawler Model)

ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮร์ซเบอร์ก (Two - Factors Theory)

เฮร์ซเบอร์ก (Herzberh) และคณะได้พัฒนามาจากทฤษฎีของมาสโลว์ พบว่ามีสองปัจจัยที่ส่งผลให้คนชอบหรือไม่ชอบงาน โดยที่องค์ประกอบที่ทำให้พึงพอใจในงานกับองค์ประกอบที่ทำให้ไม่พึงพอใจในงานไม่เหมือนกัน โดยจำแนกเป็นปัจจัยกระตุ้นและปัจจัยค้ำจุน

1. ปัจจัยกระตุ้นหรือจูงใจ (Motivation factors) เป็นปัจจัยที่สร้างความพึงพอใจให้บุคคลทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ถ้าได้รับการตอบสนองและเพียงพอ แต่ถ้าขาดไปก็ไม่ใช่อันเหตุให้เกิดความไม่พึงพอใจ ซึ่งเป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับงาน (Content of the job) มี 5 ระบบคือ

1.1 ความสำเร็จในการทำงานของบุคคล (Achievement) หมายถึงการที่บุคคลสามารถทำงานได้เสร็จสิ้นและประสบผลสำเร็จอย่างดีความสามารถในการแก้ปัญหาต่างๆ การรู้จักป้องกันปัญหาที่เกิดขึ้น ครั้นผลงานสำเร็จเขาจึงเกิดความรู้สึกพอใจและปลื้มปิติในผลสำเร็จของงานนั้นอย่างยิ่ง

1.2 การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึงการได้รับการยอมรับนับถือ ไม่ว่าจะจากผู้บังคับบัญชา จากเพื่อน จากผู้มาขอรับคำปรึกษาหรือจากบุคคลในหน่วยงาน การยอมรับนี้อาจเป็นการยกย่องชมเชย การแสดงความยินดี การใช้กำลังใจหรือการแสดงออกอื่นใดที่สื่อให้เห็นถึงการยอมรับความสามารถเมื่อได้ทำงานอย่างหนึ่งบรรลุผลสำเร็จ การยอมรับนับถือจะแฝงอยู่กับความสำเร็จในงานด้วย

1.3 ลักษณะของงานที่ท้าทาย (The work Itself หรือ Challenging work) หมายถึงงานที่น่าสนใจ งานที่ต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทำทลายให้ลงมือทำหรือเป็นงานที่มีลักษณะสามารถทำตั้งแต่ต้นจนจบได้ถ้าพึ่งแต่ผู้เดียว

1.4 ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึงความพึงพอใจที่เกิดจากการมอบหมายให้รับผิดชอบงานใหม่ ๆ และมีอำนาจในการรับผิดชอบได้อย่างเต็มที่โดยไม่มีการตรวจหรือควบคุมอย่างใกล้ชิด

1.5 ความก้าวหน้า (Advancement) หมายถึงได้รับเลื่อนขั้นตำแหน่งให้สูงขึ้นของบุคคล การมีโอกาสได้ศึกษาเพื่อหาความรู้เพิ่มเติม หรือได้รับการฝึกอบรม

2. ปัจจัยค่าจูน (Hygiene Factors) หมายถึงปัจจัยค่าจูนให้แรงจูงใจในการทำงานของบุคคลมีอยู่ตลอดเวลา ถ้าไม่มีหรือมีลักษณะที่ไม่สอดคล้องกับบุคคล บุคคลจะเกิดการไม่พึงพอใจขึ้น แต่ถ้ามีปัจจัยเหล่านี้ก็ไม่ใช่เป็นสาเหตุให้เกิดความพึงพอใจ ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ไม่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง (Context of the job) ได้แก่

2.1 เงินเดือน (Salary)

2.2 โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต (Possibility of Growth)

2.3 ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน (Interpersonal Relation with superior, Subordinate, Peers)

2.4 สถานภาพของอาชีพ (Status)

2.5 นโยบายและการบริหารงาน (Company Policy and Administration)

2.6 สภาพการทำงาน (Working Conditions)

2.7 ความเป็นอยู่ส่วนตัว (Personal Life)

2.8 วิธีการปกครองบังคับบัญชา (Supervision techniques)

แม้ว่าทฤษฎีของ เซอร์ชเบอร์ก ได้นำมาใช้กับเรื่องของแรงจูงใจและความพึงพอใจมาก แต่ก็ยังมีจุดอ่อน เพราะเป็นการยากที่จะใช้แบบการวิจัยที่เซอร์ชเบอร์กใช้ (his methodology) และเมื่อผู้วิจัยอื่นๆ ใช้แบบการวิจัยแตกต่างกันไป ก็ได้ผลไม่สนับสนุนงานของเขา (Koontz and Weibrich, 1988)

ทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory)

เป็นทฤษฎีที่ผสมผสานทฤษฎีต่างๆ ที่มีมาก่อนนี้ โดยที่มีมุมมองในเรื่องการจูงใจเป็นสิ่งที่ซับซ้อนมากขึ้น โดยจะประกอบด้วยทฤษฎีความต้องการ (need theory) ทฤษฎีความทัดเทียม (equity theory) ทฤษฎีการภาคโทษ (reinforcement theory) โดยจะพิจารณาในแต่ละบุคคลทั้งสถานการณ์และสภาพแวดล้อม

ในช่วงต้นๆ วรูม (Victor Vroom, 1960s) เป็นผู้ที่มีชื่อเสียงที่ได้สร้างรูปแบบของการจูงใจ โดยมีส่วนประกอบจากการคาดหวัง สิ่งดึงดูดใจและเครื่องมือ ดังรูปแบบข้างล่าง

$$\text{Motivation} = E * V * I \text{ (Expectancy * Valence * Instrumentality)}$$

E หรือความคาดหวัง คือการรับรู้ของแต่ละบุคคลว่าความพยายามของเขาจะนำไปสู่ผลการทำงานที่ดี

I หรือเครื่องมือ คือการรับรู้ในผลที่ได้ ไม่ว่าจะเป็ยบวกหรือลบ เช่นถ้าเขารับรู้ว่าเขาจะได้รับค่าตอบแทนสูงขึ้น ก็แสดงว่าค่าของ I จะสูง

V หรือสิ่งดึงดูด คือการรับรู้ในคุณค่า หรือผลลัพธ์เฉพาะ

หลังจากปี 1970 รูปแบบของวรูมได้รับการพัฒนาให้ซับซ้อนขึ้นไปอีก ดังนี้

$$\text{Motivation} = [E \rightarrow P] * \sum [(p \rightarrow o)(V)]$$

E → P คือการรับรู้ของผู้ปฏิบัติงาน ในเรื่องความพยายามที่นำไปสู่ผลการปฏิบัติงาน

P → O คือการรับรู้ของผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่จะทำให้เกิดผลลัพธ์ซึ่งรวมถึง ความยากลำบาก (fatigue) ผลตอบแทน (Pay) ผลกำไร (benefits) และงานที่ท้าทาย (job challenge) และอื่นๆ

V คือสิ่งดึงดูด หรือคุณค่าของผลลัพธ์ที่ได้มา

ตามทฤษฎีเส้นทาง-เป้าหมาย บุคคลจะพึงพอใจ เมื่อได้ปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ โดยผู้นำต้องกระตุ้นความต้องการ (need) ของผู้ตามเป็นรางวัล สร้างแนวทางที่ชัดเจน ให้มีความกระตือรือร้นในสิ่งที่คาดหวัง และลดอุปสรรคต่างๆ สิ่งเหล่านี้มีพื้นฐานมาจากทฤษฎีความคาดหวัง

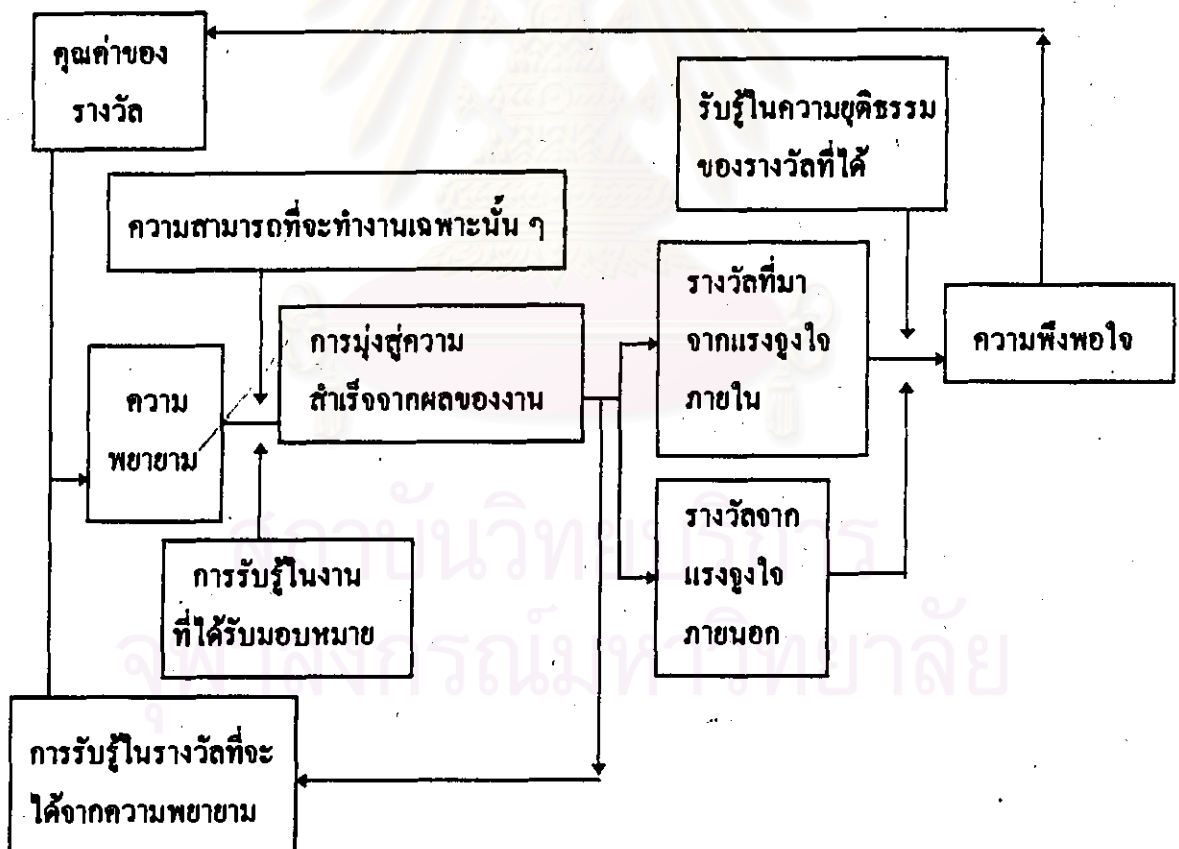
รูปแบบของพอร์เตอร์และลอว์เลอร์ (The Porter and Lawler Model)

รูปแบบของพอร์เตอร์และลอว์เลอร์ เป็นพื้นฐานของทฤษฎีเส้นทาง - เป้าหมาย ที่ใช้เป็นทฤษฎีที่เกี่ยวเนื่องกับการจูงใจเพื่อตรวจสอบและทำนายความพึงพอใจในงาน โดยที่รูปแบบจะแสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่าง การปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ และความพึงพอใจจะได้รับจากงานที่มีประสิทธิภาพ

ตามรูปแบบนี้ ระดับของความพยายามจะขึ้นกับคุณค่าหรือรางวัลที่บุคคลเชื่อหรือมีความเป็นไปได้ที่จะได้รับรางวัล

รูปแบบของพอร์เตอร์และลอว์เลอร์ ดังจะเสนอ ดังภาพ

แผนภูมิที่ 8 รูปแบบของพอร์เตอร์และลอว์เลอร์ ตามทฤษฎีที่เกี่ยวเนื่องกับการจูงใจ



ที่มา : ปรับจาก L. W. Porter and E.E. Lawler, Management Attitudes and Performance.

Homewood : Richard D.Irwin, Inc, 1968, P. 165

จากแผนภูมิที่ 8 ให้เห็นว่าคนจะมีความพึงพอใจในงานจากรับรู้ว่าการทำงานมีรางวัลที่มีคุณค่าตอบแทน จะเกิดจากความภาคภูมิใจจากภายใน และจากภายนอกที่เป็นผลของความพากเพียรในการทำงานที่ได้รับมอบหมาย

ตามทฤษฎีเส้นทาง-เป้าหมายนั้น นำพื้นฐานตามรูปแบบพอร์เตอร์ และลอว์เลอร์ แต่สร้าง ความสัมพันธ์ โดยมีพฤติกรรมผู้นำมาเกี่ยวข้อง และแจกแจงแรงจูงใจภายใน และภายนอกเป็นปัจจัย สถาน-การณ์ 2 ด้านคือ ด้านคุณลักษณะของผู้ตาม (แรงจูงใจภายใน) ด้านสภาพแวดล้อม (แรงจูงใจ ภายนอก)

นอกจากนั้น มีผู้กล่าวถึงปัจจัยที่มีผลจากความพึงพอใจในงานไว้ ดังนี้

กิลเมอร์ (Gilmer.1971:252-253) แบ่งปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในงาน 10 ประการคือ

1. ความมั่นคงในการทำงาน
2. โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน
3. หน่วยงานและการบริหารงาน
4. ค่าจ้าง
5. ลักษณะงานที่ทำ
6. การนิเทศงาน
7. ลักษณะทางสังคม
8. การติดต่อสื่อสาร
9. สภาพการทำงาน
10. ผลประโยชน์เกื้อกูลต่างๆ

ล็อก (locke.1976:1302) ได้อธิบายถึงปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในงานคล้ายคลึงกับ กิลเมอร์หลายประการ ล็อกจำแนกปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในงาน 9 ประการ ดังต่อไปนี้

1. ลักษณะของงาน
2. เงินเดือน
3. การเลื่อนตำแหน่ง
4. การได้รับการยอมรับนับถือ
5. ผลประโยชน์เกื้อกูล
6. สภาพการทำงาน

7. การนิเทศงาน
8. เพื่อนร่วมงาน
9. หน่วยงานและการจัดการ

ฟรายด์แลนเดอร์ และ พิคเกิล(Friedlander and Pickle.1968:195) ได้กำหนดตัวแปรซึ่งสามารถใช้ในการวัดความพึงพอใจในงานของสมาชิกในองค์การดังต่อไปนี้

1. สภาพของงาน ซึ่งรวมถึงสภาพของสถานที่ทำงาน ความพอเพียงของอุปกรณ์ในการทำงาน และชั่วโมงการทำงาน เป็นต้น
2. รางวัลทางการเงิน ความพอเพียงของค่าจ้าง ความมีประสิทธิผลของนโยบายด้านบุคคลที่เกี่ยวกับค่าจ้าง โครงการผลประโยชน์และค่าตอบแทนเมื่อเปรียบเทียบกับหน่วยงานอื่น
3. ความไว้วางใจที่มีต่อฝ่ายบริหาร ความสามารถในการจัดการของฝ่ายบริหาร การจัดการเกี่ยวกับนโยบายการให้ผลประโยชน์แก่พนักงาน ความพอเพียงจึงการติดต่อสื่อสาร 2 ทาง และความสนใจที่มีต่อพนักงาน
4. ความเห็นเกี่ยวกับการอำนวยความสะดวก ผู้ควบคุมจัดงาน ได้ดีเพียงใด ความรู้เกี่ยวกับงาน ความสามารถในการให้งานเสร็จตามกำหนด การเน้นการฝึกอบรมที่เหมาะสม การพยายามให้พนักงานทำงานร่วมกัน การปฏิบัติต่อคนงานอย่างยุติธรรม การรักษาสัญญา การให้กำลังใจ และความสนใจในการกินอยู่ดีของคนงาน
5. การพัฒนาตนเอง ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ การมีส่วนร่วม ความภาคภูมิใจในองค์การ ความรู้สึกว่าได้ทำสิ่งที่มีคุณค่า และความก้าวหน้าในงาน

ความพึงพอใจในงาน เป็นเรื่องที่มีความซับซ้อน แตกต่างกันไปตามแนวคิดทฤษฎีที่ยึดถือ หรือสรุปแล้วแต่การมอง ถ้าความพึงพอใจในงานเป็นเหตุ ผลที่ตามก็คือ การขาดงาน (Absenteeism) การโอนย้าย (Turnover) และผลการทำงาน (job performance) (Purachai PuimSombun, 1979) แต่ถ้ามุ่งศึกษาในตัวของความพึงพอใจ ก็จะมุ่งหวั้งจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ หรือความสัมพันธ์กับตัวแปรอื่นๆ ตามแต่กรอบแนวคิดที่ยึดถือ

การศึกษาเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน เริ่มต้นในช่วงประมาณต้นทศวรรษที่ 1920 (early 1920's) แต่การศึกษาเริ่มแพร่หลายในช่วงทศวรรษที่ 1950 โดยที่บรายฟีลด์และโรท (Brayfield and Rothe, 1951) ได้พัฒนาเครื่องมือวัดความพึงพอใจโดยทั่วไป (over-all job satisfaction) ตามการรับรู้ของผู้ทำงาน และได้มีการนำไปศึกษาและทดลองใช้วัดความพึงพอใจในงานทั้งในองค์การด้านอุตสาหกรรมและอื่นๆ มากมาย (Romeo, Cathy Carter, 1992)

นอกจากนั้น มีเครื่องมือที่ใช้วัดความพึงพอใจในงาน ซึ่งสร้างโดย Smith, Kandall and Hulin (1969) เป็นแบบพรรณนางาน (JDI = Job Descriptive Index) ซึ่งการวัด JDI นี้ มีการวัดความพึงพอใจใน 5 ด้าน คือ ลักษณะงาน (work itself) รายได้ (pay) โอกาสในการก้าวหน้า (promotion opportunities) ผู้บังคับบัญชา (supervision) และเพื่อนร่วมงาน (people on the job) โดยงานวิจัยชิ้นนี้ได้พัฒนาแบบวัดขึ้นมาจากการศึกษา 4 ครั้ง ครั้งสุดท้ายได้ใช้ประชากร 2,662 คน และ Price (1972) ได้ยืนยันว่า เป็นแบบวัดที่มีความตรง และเป็นที่ยอมรับมาจนถึงปัจจุบัน โดย Price (1972) กล่าวว่า มี 2 แนวคิดที่กล่าวถึงความพึงพอใจในองค์กรต่างๆ แนวคิดแรกคือ การรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับ ความพึงพอใจโดยทั่วไปของสมาชิกในองค์กร ซึ่งได้แก่ Hoppock, Brayfield and Rothe ส่วนอีกแนวคิดหนึ่งจะรวบรวมข้อมูลในแต่ละด้านของความพึงพอใจ ซึ่งได้แก่ แนวคิดของ Herzberg, Porter and Lawler, Smith ถึงแม้ว่าทั้ง 2 แนวคิด จะมองคนละอย่าง แต่ Argyris (1982) กล่าวว่า ความพึงพอใจในแต่ละด้านทำให้เกิดผลต่อความพึงพอใจโดยรวม ตัวอย่าง เช่น เมื่อบุคคลที่พึงพอใจในงานที่ทำ แต่ต้องออกจากองค์กรไป เพราะไม่พึงพอใจในแบบภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา ต่อมา Hoy and Miskel (1982) พบว่า ศาสตร์ทางด้านการบริหารการศึกษานั้นมีความเฉพาะเจาะจง ดังนั้น ในการวัดความพึงพอใจในงาน ควรมีแบบสอบถามเฉพาะ จึงได้พัฒนาแบบสอบถามความพึงพอใจในงานโดยทั่วไปที่มีมาแต่เดิมเพื่อมาใช้กับองค์กรทางการศึกษา ซึ่งแบบสอบถามจะมีจำนวน 7 ข้อ โดยวัดความรู้สึกของแต่ละคนที่มีต่องานในสถานศึกษา อย่างไรก็ตามการศึกษาค้นคว้าความพึงพอใจในงานนั้น Friedlander (1978) เน้นให้เห็นถึงความสำคัญทั้ง 2 แนวคิด เพราะในขณะที่คนมีความรู้สึกต่องานในหน่วยงานโดยทั่วไปนั้น ความรู้สึกในแต่ละด้านอาจมีความแตกต่างกันได้ ไม่ว่าจะเป็นสภาพของที่ทำงาน ลักษณะงาน รายได้ การส่งเสริม การยอมรับหรือผลกำไรอื่นๆ (Paisal, 1984:19-20) ในการวิจัยครั้งนี้จึงศึกษาทั้ง 2 แนวคิด

ปัจจัยสถานการณ์

สำหรับปัจจัยสถานการณ์ที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ ความเชื่ออำนาจแห่งตน ความต้องการจำเป็นเพื่อความเป็นอิสระ ความต้องการจำเป็นเพื่อผลสัมฤทธิ์ ระดับโครงสร้างของงาน และความคลุมเครือในบทบาท โดยจะนำเสนอดังต่อไปนี้

ความเชื่ออำนาจแห่งตน (Locus of control)

รอตเตอร์ (Rotter, 1966) ได้ประมวลผลงานที่ผ่านมาของนักจิตวิทยาหลายท่าน รวมกับผลงานของเขาแล้ว สรุปพฤติกรรมของความเชื่ออำนาจภายใน-ภายนอกตน ในเชิงการรับรู้จากผลตอบแทนของการกระทำของบุคคลเป็น 2 ลักษณะคือ

1 บุคคลที่มีความเชื่ออำนาจภายนอกตน (External Control) เป็นบุคคลที่มีความเชื่อหรือรับรู้สิ่งต่างๆที่เกิดขึ้นกับตนนั้น ขึ้นอยู่กับอิทธิพลของอำนาจภายนอกที่ตนเองควบคุมไม่ได้ เช่น โชคกลาง อำนาจเหนือธรรมชาติหรืออำนาจของคนอื่น

2 บุคคลที่มีความเชื่ออำนาจภายในตน (Internal Control) เป็นบุคคลที่รับรู้หรือเชื่อว่าสิ่งใดๆ ที่เกิดขึ้นกับตนนั้น เป็นผลมาจากการกระทำหรือความสามารถของตนเอง

รอตเตอร์ (Rotter, 1966) ยังได้อธิบายถึงลักษณะทั่วไปของความเชื่ออำนาจภายใน-ภายนอกตนดังกล่าว โดยอาศัยทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคม (Social Learning) ว่า ผลการตอบแทนอันหนึ่งที่ได้จากพฤติกรรมของบุคคล ย่อมก่อให้เกิดความคาดหวังที่จะได้รับผลตอบแทนเช่นเดียวกันในพฤติกรรมใหม่ซ้ำอีกในสภาพที่คล้ายกับสภาพการณ์เดิม ถ้าเป็นไปตามที่เขาคาดหวังไว้ ความคาดหวังของเขาจะเพิ่มขึ้น ถ้าผิดหวังความคาดหวังของเขาจะลดลง การลดหรือเพิ่มความคาดหวังนี้จะก่อตัวขึ้นจากพฤติกรรมอันใดอันหนึ่งก่อนและจึงขยายครอบคลุมพฤติกรรมหรือเหตุการณ์อื่น ๆ ที่คล้ายคลึงหรือเกี่ยวข้องกับสภาพการณ์เดิมกลายเป็นบุคลิกภาพสำคัญในตัวบุคคลถ้าประสบการณ์ที่ผ่านมาได้รับการเสริมแรงบ่อยครั้ง เมื่อแสดงพฤติกรรมเช่นนั้นจะเป็นผลให้บุคคลนั้นเชื่อว่าเป็นผลจากทักษะหรือความสามารถของตน แต่ถ้าไม่ค่อยได้รับการเสริมแรงจะทำให้บุคคลรับรู้ว่ามีสิ่งที่ได้รับนั้นไม่ใช่ผลจากการกระทำของตน แต่เป็นเพราะจากโชคหรือความบังเอิญหรือสิ่งแวดล้อมบังคับตาให้เป็นไป และทัศนคติเหล่านี้เองจะมีผลย้อนกลับไปสู่พฤติกรรมอันใหม่อีก

ความต้องการจำเป็นเพื่อความเป็นอิสระ (need for independence/ autonomy) และความต้องการจำเป็นเพื่อผลสัมฤทธิ์ (need for achievement)

แนวคิดของความ ต้องการจำเป็น (needs) มีประโยชน์ในการทำ ความเข้าใจในแรงจูงใจของมนุษย์ ยกเว้นความต้องการทางด้านร่างกาย เช่น ความหิว ความกระหาย ในคำว่าความต้องการจำเป็นส่วนมากได้รับอิทธิพลจากประสบการณ์ที่เคยผ่านมา เป็นเพราะการวัดแรงจูงใจเป็นสิ่งที่ยาก ดังนั้นจึงมาวัดในด้านความต้องการจำเป็น

แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความต้องการจำเป็น (Need) มีมากมายหลากหลายทฤษฎี ที่กล่าวถึงบ่อย ๆ ได้แก่ ทฤษฎีของมาสโลว์ (Maslow's hierarchy of needs theory) ทฤษฎีของ แมคคลีแลน (McClelland's need for achievement theory) ทฤษฎีของอัลเดอร์เฟอร์ (Alderfer's ERG theory) ทฤษฎีของเฮร์ซเบอร์ก (Herzberg's two factor theory) ซึ่งแต่ละทฤษฎีจะแบ่งชนิดของ ความต้องการจำเป็นแตกต่างกันไปตามความเชื่อและข้อค้นพบจากการวิจัย

แวกซ์ลีย์ และยูคัล (Wexley and Yukl, 1984) ได้รวบรวมความต้องการจำเป็นของมนุษย์จาก ทฤษฎีต่างๆ นำมาแจกแจงไว้ แบ่งเป็น 6 อย่าง คือ

- 1 ความต้องการจำเป็นเพื่อผลสัมฤทธิ์ (Need for achievement)
- 2 ความต้องการจำเป็นเพื่อความผูกพัน (Need for affiliation)
- 3 ความต้องการจำเป็นเพื่อความนิยมนับถือ (Need for esteem)
- 4 ความต้องการจำเป็นเพื่อความเป็นอิสระ (Need for independence)
- 5 ความต้องการจำเป็นเพื่ออำนาจ (Need for power)
- 6 ความต้องการจำเป็นเพื่อความปลอดภัย (Need for security)

รายละเอียดแต่ละความต้องการจำเป็น (need) มีลักษณะดังนี้
ความต้องการจำเป็นเพื่อผลสัมฤทธิ์ (need for achievement)

ทำให้ดีกว่าคู่แข่ง

บรรลุผลหรือล้าหน้าในเป้าหมายที่ยาก

มีส่วนในการสร้างสิ่งที่มีหนึ่งเดียว

แก้ไขปัญหาที่ซับซ้อนได้

แสวงหาแนวทางและโอกาสที่ไปสู่สำเร็จ

พัฒนาหนทางที่ดีกว่า

ความต้องการจำเป็นเพื่อความผูกพัน (need for affiliation)

เป็นที่ชอบพอของคนหลายคน

ได้รับการยอมรับให้เป็นส่วนหนึ่งของทีมงาน

มีส่วนร่วมในกิจกรรมทางสังคมที่น่าชื่นชม

ทำงานร่วมกับบุคคลซึ่งเป็นมิตรและร่วมมือกัน

รักษาความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันไว้อย่างเหนียวแน่น

หลีกเลี่ยงความขัดแย้งระหว่างบุคคล

ความต้องการจำเป็นเพื่อความนิยมนับถือ (need for esteem)

- ได้รับความนับถือจากบุคคลที่เห็นว่ามีคุณค่า
- ได้รับการยกย่องจากเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา
- ได้รับการระลึกถึงในส่วนที่เคยมีส่วนร่วมที่ผ่านมา
- มีสถานภาพสูงและโดดเด่นในองค์กรหรือชุมชน
- ได้รับสัญลักษณ์ทางสถานภาพที่เหมาะสมในตำแหน่ง
- ได้รับการดูแลแบบคนพิเศษ หรือ VIP

ความต้องการจำเป็นเพื่อความเป็นอิสระ(need for independence/Autonomy)

- ภาคคะเนความรับผิดชอบสำหรับชีวิตตนเองและจัดการด้วยตนเอง
- เป็นอิสระจากการควบคุมของอำนาจใดๆ
- ลดการพึ่งพาในบุคคลอื่น ที่เป็นแหล่งสนับสนุน
- ทำงานโดยปราศจากผู้นิเทศใกล้ชิดหรือวางกฎเกณฑ์ผูกมัดต่างๆ
- ปรารถนาจะเป็นเจ้าของกิจการเอง

ความต้องการจำเป็นเพื่ออำนาจ (need for power)

- มีอิทธิพลต่อคนอื่นในการเปลี่ยนทัศนคติหรือพฤติกรรม
- ต่อต้านกับฝ่ายตรงข้ามหรือศัตรู
- อยู่ในตำแหน่งของอำนาจที่เหนือคนอื่น
- เข้าไปควบคุมแหล่งข้อมูลและทรัพยากร
- ควบคุมบุคลากรและกิจกรรม

ความต้องการจำเป็นเพื่อความปลอดภัย (need for security)

- มีงานที่ปลอดภัย
- มีการปกป้องจากความเจ็บป่วยและไร้สมรรถภาพ
- หลีกเลี่ยงสภาพการทำงานที่อันตราย
- ได้รับการปกป้องด้านร่างกายที่เกิดจากบุคคลอื่น
- ได้รับการปกป้องเมื่อต้องสูญเสียรายได้และเศรษฐกิจจากภัยพิบัติ
- หลีกเลี่ยงงานหรือทิศทางซึ่งเสี่ยงต่อความล้มเหลว

(Wexley and Yukl, 1984:15)

สำหรับการวิจัยครั้งนี้ได้พิจารณานำมาศึกษาเฉพาะประเด็นที่เกี่ยวกับความต้องการจำเป็น
เพื่อความเป็นอิสระและความต้องการจำเป็นเพื่อผลสัมฤทธิ์ เพราะจากผลการศึกษาพฤติกรรมผู้นำ

4 แบบ ตามแนวคิดของทฤษฎีสั้นทาง-เป้าหมายนั้น ความต้องการจำเป็นที่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมผู้นำและความพึงพอใจในงาน ที่เด่นชัด มีเพียง 2 ตัวแปรนี้เท่านั้น

ความต้องการจำเป็นเพื่อความเป็นอิสระ

สำหรับความต้องการจำเป็นเพื่อความเป็นอิสระนั้น แวกซ์ลีย์และยูคิ (Wexley and Yukl, 1984) กล่าวไว้ว่า ในวัยทารกต้องพึ่งพาผู้ใหญ่ในทุกๆกรณีที่เป็นความต้องการ ความพึงพอใจในความต้องการจำเป็นด้านร่างกาย ต่อมาเมื่อเป็นวัยเด็ก เริ่มมีการพัฒนาความขัดแย้งภายในระหว่างความสละสลวยที่ได้รับจากคนอื่น และกับสิ่งที่โดนควบคุมจากคนอื่นที่เขาอยู่ด้วย เมื่อเติบโตเป็นผู้ใหญ่ เขาเริ่มเพิ่มความเป็นอิสระและต้องเพิ่มความรับผิดชอบต่อชีวิตของเขา คนจะหันไปสู่แนวทางที่มีเสรีภาพ และหาแนวทางที่ต่อต้านกับอำนาจ (Haire, 1964 อ้างจาก Wexley and Yukl, 1984)

คนที่มีความต้องการจำเป็นเพื่อความเป็นอิสระสูง ต้องการที่จะมีอิสระภาพในชีวิตและอิสระในงาน เขาไม่เชื่อในการแสดงอำนาจ และจะรู้สึกทรมานไม่ได้กับสิ่งที่แสดงอำนาจที่กำหนดจำกัดและผูกมัดในพฤติกรรมของเขา ส่วนในงาน บุคคลต้องการอยู่ตามลำพังในงานของเขาโดยปราศจากผู้เข้ามามีเทศอย่างใกล้ชิด หรือมีชั้นตอนยุ่งยากจากผู้บังคับบัญชา เขาจะบุ่นเคืองที่ต้องพึ่งพาคนอื่นในการจัดหาทรัพยากรและแหล่งสนับสนุน คนที่มีความต้องการจำเป็นเพื่อความเป็นอิสระสูง ประารถนาจะเป็นเจ้าของกิจการเอง จัดการบริหารในงานของเขาเอง (Collins, Moore, & Unwalla, 1964 อ้างจาก Wexley and Yukl, 1984)

คนส่วนใหญ่มักจะเป็นแบบผสมผสานระหว่างความพึ่งพา-ความเป็นอิสระ อย่างไรก็ตาม สำหรับคนที่มีความต้องการจำเป็นในด้านความเป็นอิสระต่ำ จะไม่เคยพัฒนาแบบที่เข้มแข็งเพื่อออกจากที่ที่เคยอยู่ และเข้าไปในสิ่งที่เขาเป็นเจ้าของ บุคคลเหล่านี้รู้สึกสุขสบายมากที่สุดเมื่อมีผู้ปกครองคอยบอกและทำ รวมทั้งจัดการชี้แนะและนิเทศอย่างใกล้ชิด วัฒนธรรมและกรอบคร้วมีตัวตนเป็นตัวพัฒนาความต้องการจำเป็นเพื่อความเป็นอิสระนี้ บางวัฒนธรรมเน้นในเรื่องของการเชื่อฟังผู้ใหญ่และในอำนาจอื่น ๆ ที่แสดงออกในขณะที่บางแห่งให้คุณค่าเรื่องอิสระภาพเชื่อในความเป็นตัวตน ก่อให้เกิดทัศนคติต่อการแสดงออกทางอำนาจต่างกันไป

จากทฤษฎีสั้นทาง-เป้าหมาย มองว่าผู้ตามที่มีความต้องการจำเป็นเพื่อความเป็นอิสระต่ำ จะชอบผู้บังคับบัญชาที่มีพฤติกรรมผู้นำแบบสั่งการและผู้ตามที่มีความต้องการจำเป็นเพื่อความเป็นอิสระสูงน่าจะมีการพึงพอใจเมื่อมีพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาเป็นแบบมุ่งความสำเร็จ

ความต้องการจำเป็นเพื่อผลสัมฤทธิ์ (need for achievement)

บุคคลที่มีความต้องการเพื่อผลสัมฤทธิ์สูง จะเกิดความพึงพอใจจากประสบการณ์ที่ประสบความสำเร็จในการทำงานที่ยาก บรรลุถึงมาตรฐานที่ดีเลิศ (Standard of excellence) หรือพัฒนาหนทางที่คิดว่าเป็นการทำงานบางสิ่งบางอย่าง บางคนเรียนรู้ ค้นหา และสนุกกับงานที่ท้าทายเพื่อทดสอบความสามารถของเขา (competence) โดยเฉพาะในงานที่คนอื่นไม่เคยทำ สำเร็จแรงใจด้านผลสัมฤทธิ์นี้ แตกต่างจากความต้องการจำเป็นเพื่อความนิยมนับถือ (need for esteem) ตรงที่การทำให้สำเร็จ ขึ้นกับเป้าหมายที่สะท้อนกลับคือ ผลการปฏิบัติงานที่ประสบความสำเร็จมากกว่าการยอมรับในความสำเร็จจากบุคคลอื่นๆ ผู้ที่มีความต้องการจำเป็นเพื่อความสำเร็จสูงจะสนุกกับกิจกรรมที่ท้าทายไม่ว่างานนั้นได้รับการยอมรับหรือให้คุณค่าแค่ไหนและแม้ว่าเขาได้รับความนิยมนับถือแล้ว เขาก็ยังคงมีแรงจูงใจในงานท้าทายใหม่ ๆ อีก ถ้าหากเขามีความต้องการเพื่อความสำเร็จสูงจริง ๆ

ผู้ที่มีแรงจูงใจเพื่อผลสัมฤทธิ์จะชอบงานซึ่งความสำเร็จขึ้นกับความพยายาม และความสามารถของเฉพาะบุคคลมากกว่าปัจจัยด้านโอกาสที่อยู่ภายใต้การควบคุมของใคร ๆ โดยเขาจะสร้างแนวทางเป็นรูปธรรมและตรวจสอบย้อนกลับบ่อยๆว่าทำอะไรเขาจะทำให้ดีขึ้นได้ โดยที่เขาสนุกกับที่ได้สร้างสถิติใหม่หรือสำเร็จในสิ่งที่คนอื่นไม่เคยทำได้ เขาจะชอบงานที่เขาสามารถที่คิดแก้ปัญหาและมีกิจกรรมให้ทำอยู่เสมอ (Mc Clelland, 1961, 1965 อ้างจาก Wexley and Yukl, 1984)

ตามทฤษฎี เส้นทาง-เป้าหมาย ที่เฮาว์และเดสเลอร์ (House and Dessler, 1974) กล่าวไว้คือ เมื่อผู้ตามมีความต้องการจำเป็นเพื่อผลสัมฤทธิ์ต่ำ พฤติกรรมผู้นำแบบสั่งการจะทำให้เกิดความพึงพอใจเพราะผู้นำเป็นผู้สร้างให้ความสัมพันธ์ของวิถีทาง-เป้าหมาย ชัดเจนขึ้น และ ในพฤติกรรมผู้นำแบบสนับสนุนจะทำให้ความพึงพอใจในงานของผู้ตามเพิ่มขึ้น เมื่อผู้ตามมีความต้องการจำเป็นเพื่อผลสัมฤทธิ์สูง

ระดับโครงสร้างของงาน (Task Structure)

ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency Theories) ได้ให้ความสำคัญกับตัวแปรในเรื่องของระดับโครงสร้างของงานหรือโครงสร้างของภารกิจที่ทำมาก ดังจะพบว่าทั้งทฤษฎีภาวะผู้นำของ พิคเลอร์และทั้งทฤษฎีเส้นทาง-เป้าหมายของ เฮาว์ ก็นำเอาตัวแปรนี้มาศึกษา

เฮาว์และเดสเลอร์ (House and Dessler, 1974) ให้ความหมายลักษณะโครงสร้างไว้ว่า เป็นระดับมากน้อยในงานที่ทำหน้าที่ งานที่ได้รับมอบหมาย วิธีการปฏิบัติต่าง ๆ กฎเกณฑ์ที่มีอยู่ มีระดับ

ต้นฉบับไม่มีหน้านี้



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

พึงพอใจในงานและในตัวผู้นำ แต่เมื่อบทบาทชัดเจนขึ้น (ซึ่งผู้ตามรู้แนวทางที่จะทำอะไรและทำอย่างไรให้เกิดขึ้น) พฤติกรรมผู้นำแบบสั่งการจะไม่มีผลต่อความคาดหวังของผู้ตาม ความพึงพอใจของผู้ตามดูเหมือนจะต่ำลงโดยเฉพาะเมื่อผู้ตามถูกดูแลใกล้ชิด มีการนิเทศอย่างใกล้ชิดซึ่งไม่มีความจำเป็นในสภาพการณ์นี้ (Yukl,1981)

มีการศึกษามากมายที่ได้ทดสอบในเรื่อง ความคลุมเครือในบทบาทและ/หรือความขัดแย้งในบทบาท ที่มีผลต่อความพึงพอใจในงาน ยกตัวอย่างเช่น

ซิมและซิลลาอี (Sims and Szilagy,1975) ได้ตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำแบบสั่งการและความพึงพอใจของผู้ตามในผู้บริหารโรงพยาบาล 2 แห่ง โดยใช้การวิเคราะห์เส้นทาง วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำแบบสั่งการ ความคลุมเครือในบทบาท ความคาดหวังในด้านผลการปฏิบัติงานไปสู่รางวัล และความพึงพอใจในงาน ผลการวิจัยพบว่า เมื่อระดับของการบริหารสูงขึ้น บทบาทต่าง ๆ จะน้อยลง และมีความสัมพันธ์ระหว่าง ผู้นำแบบสั่งการ ความคลุมเครือในบทบาท ความคาดหวังที่ผลการปฏิบัติงานไปสู่รางวัล และความพึงพอใจในงานมากขึ้น (Sims & Szilayi,1975)

ชูลเลอร์ (Schuler,1977) ศึกษาโดยใช้คนงานในบริษัทอุตสาหกรรมเป็นตัวอย่างในการศึกษา สมมุติฐานมีว่า การมีส่วนร่วมมีความสัมพันธ์กับการยอมรับในความขัดแย้งและความคลุมเครือในบทบาท เช่น เมื่อได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจมากขึ้น ความขัดแย้งและความคลุมเครือในบทบาทจะลดลง ซึ่ง ชูลเลอร์ ก็รายงานว่า เมื่อระดับของการยอมรับในความขัดแย้ง และความคลุมเครือในบทบาทลดลง ระดับของผลการปฏิบัติงานและความพึงพอใจจะสูงขึ้น

วาเลนซี และ เดสเลอร์ (Valezi and Dessler,1978) ศึกษาโดยใช้ลูกจ้างจากบริษัทไฟฟ้า 2 แห่ง ตรวจสอบผลของตัวแปรเรื่อง ความคลุมเครือในบทบาท พฤติกรรมผู้นำแบบสนับสนุน และ พฤติกรรมผู้นำแบบสั่งการต่อความพึงพอใจของผู้ตาม ผู้วิจัยได้ศึกษาตัวแปรคือพฤติกรรมผู้นำแบบสนับสนุนและความคลุมเครือบทบาทของผู้ตาม โดยการแยกศึกษาและนำมารวมกันเพื่อศึกษาผลต่อความพึงพอใจในงาน พบว่าเมื่อความพึงพอใจในงานเพิ่มขึ้นในกลุ่มที่มีความคลุมเครือในบทบาทสูง เมื่อการสนับสนุนของผู้นำเปลี่ยนจากต่ำไปสูง วาเลนซีและเดสเลอร์ (Valezi and Dessler) สรุปว่างานวิจัยต่อไปควรเพิ่มการเน้นความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำแบบสนับสนุนและความพึงพอใจในงานต่อความคลุมเครือในบทบาท

จอร์นตัน (Johnston, 1988) ได้ศึกษาในหน่วยงานพยาบาลโดยตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างธรรมชาติของหน่วยงาน (faculty nativity) และความขัดแย้งในบทบาท ความคลุมเครือในบทบาท และความพึงพอใจในงาน ซึ่งจอร์นตันใช้เครื่องมือวัดความขัดแย้งและความคลุมเครือในบทบาทของ ริซโซ เฮาส์ และลิทซ์แมน (Rizzo, House and Lirtzman) และใช้แบบวัดความพึงพอใจในงานของ สมิท แคนคัล และฮูลิน (Smith, Kandall and Hulin's Job Description Index) ส่วนหนึ่งของการตรวจสอบของจอร์นตันคือ การหาความสัมพันธ์ระหว่างความคลุมเครือในบทบาท และความพึงพอใจในงานเปรียบเทียบ 2 หน่วยงาน จอร์นตัน พบว่า ทั้งสองกลุ่มมีความสัมพันธ์ทางลบระหว่างความคลุมเครือในงานและความพึงพอใจในงานโดยรวม ตัวแปรในด้านความพึงพอใจในงานทั้งหมด มีความสัมพันธ์หน่วยงานหนึ่ง และอีกกลุ่มหนึ่ง มีความสัมพันธ์เพียงบางตัว

การศึกษาของวินแฮม (Windham, 1988) เพื่อเปรียบเทียบการยอมรับความคลุมเครือในบทบาทอำนาจของผู้นำและแบบภาวะผู้นำกับความพึงพอใจในงาน ความคลุมเครือในบทบาท พบว่ามีความสัมพันธ์กับผู้นำแบบมุ่งงาน และความพึงพอใจในงานด้านการนิเทศ และมีความสัมพันธ์ทางลบของผลที่เกิดกับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานด้านคำตอบแทน ผลพบว่ามีความสัมพันธ์ทางลบระหว่างความพึงพอใจในงานกับความคลุมเครือในบทบาท

โดยสรุปแล้ว พบว่า ตัวแปรในเรื่องความคลุมเครือในบทบาทมีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ของการใช้พฤติกรรมผู้นำเพื่อให้เกิดความพึงพอใจต่อผู้ตามทั้ง 4 แบบ ดังนั้นผู้วิจัยจึงนำเอาปัจจัยด้านความคลุมเครือในบทบาทเป็นตัวแปรหนึ่งในปัจจัยสถานการณ์ด้านงานและด้านสภาพแวดล้อม

สรุปความสัมพันธ์ของตัวแปรที่ศึกษาคตามทฤษฎีเส้นทาง-เป้าหมาย

ตัวแปรทั้งหมดที่ศึกษาในครั้งนี้ได้แก่ พฤติกรรมผู้นำ ปัจจัยสถานการณ์ และความพึงพอใจในงาน ความสัมพันธ์ของกลุ่มตัวแปรแยกตามปัจจัยสถานการณ์แต่ละตัว คือ ระดับโครงสร้างของงาน ความต้องการจำเป็นเพื่อผลสัมฤทธิ์ ความคลุมเครือในบทบาท ความต้องการจำเป็นเพื่อความเป็นอิสระ และความเชื่ออำนาจแห่งตน

ด้านระดับโครงสร้างของงานนับเป็นตัวแปรที่ได้มีการใช้ทดสอบทฤษฎีเส้นทาง-เป้าหมายอย่างกว้างขวางมากกว่าตัวแปรอื่น ๆ ที่เขาวิได้นำศึกษา โดยที่เขาว่ามีข้อตกลง เกี่ยวกับลักษณะธรรมชาติของงานว่า ยิ่งงานมีโครงสร้างมาก (คืองานมีความซับซ้อน มีความหลากหลายและคลุมเครือมาก) ก็จะทำให้ความพึงพอใจลดน้อยลงมากกว่างานที่ไม่มีโครงสร้างมาก (คือมีความ

เรียบง่าย ช้า ๆ และชัดเจน) นอกจากนั้นพฤติกรรมผู้นำแบบสั่งการจะมีผลทางลบต่อความพึงพอใจของผู้ตามเมื่องานนั้นไม่น่าพึงพอใจ งานช้า ๆ หรือมีความชัดเจน ส่วนพฤติกรรมผู้นำแบบสนับสนุนก็ไม่มีผลต่อความพึงพอใจในงาน (House, 1971 : 325)

ส่วนพฤติกรรมผู้นำแบบมีส่วนร่วม ยิ่งงานมีโครงสร้างต่ำเท่าไร ความพึงพอใจจะสูงมากขึ้น เหตุผลคือพฤติกรรมแบบมีส่วนร่วมทำให้เกิดผลกระทบทางบวกกับความพึงพอใจในงานของผู้ตามเมื่องานมีความหลากหลาย หรือซับซ้อน เพราะจะช่วยลดความคลุมเครือลง เมื่องานนั้นเป็นงานช้า ๆ การใช้พฤติกรรมแบบมีส่วนร่วมจึงไม่จำเป็น

ในพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จนั้น ถ้างานมีโครงสร้างต่ำ จะมีความสัมพันธ์ทางลบระหว่างปัจจัยด้านระดับโครงสร้างของงานและความพึงพอใจของผู้ตาม

ด้านความต้องการจำเป็นเพื่อผลสัมฤทธิ์ของผู้ได้บังคับบัญชา ตามข้อตกลงของเฮวอร์กกล่าวไว้ว่า พฤติกรรมผู้นำแบบสั่งการน่าจะทำให้ผู้ตามเกิดความพึงพอใจในงาน เมื่อผู้ตามมีค่าความต้องการด้านผลสัมฤทธิ์ต่ำเพราะผู้นำจะเป็นผู้ช่วยบอกแนวให้ผู้ตามได้ผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมาย ส่วนพฤติกรรมผู้นำแบบมีส่วนร่วมจะทำให้เกิดความพึงพอใจต่อผู้ตามที่มีความต้องการจำเป็นผลสัมฤทธิ์สูง เพราะจะเป็นสิ่งที่ช่วยให้เขามีโอกาสได้เข้าร่วมในกิจกรรม มีความชัดเจนและรับทราบต่อเป้าหมายของเขา แต่แม้ว่าผู้ตามจะมีความต้องการจำเป็นเพื่อผลสัมฤทธิ์ต่ำ ผู้ตามแบบสนับสนุนก็มีส่วนช่วยให้ผู้ตามเกิดความพึงพอใจในงานเพราะช่วยลดความกังวลและเพิ่มความมั่นใจให้กับผู้ตาม (Yukl, 1981:149) ส่วนพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จนั้นจะไม่ก่อให้เกิดความพึงพอใจถ้าผู้ตามเป็นผู้ที่มีความต้องการจำเป็นเพื่อผลสัมฤทธิ์ต่ำ ซึ่งหมายถึงว่าไม่ควรใช้พฤติกรรมแบบมุ่งความสำเร็จถ้าผู้ตามเป็นผู้ที่มีความต้องการด้านนี้ต่ำ และยิ่งถ้างานมีความซับซ้อน หลากหลายและคลุมเครือมากด้วยแล้วการใช้พฤติกรรมแบบนี้ยิ่งจะต้องระวังมากขึ้น

ด้านความคลุมเครือในบทบาท มีงานวิจัยมากมายที่ศึกษาความคลุมเครือในบทบาทพบว่ามีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานโดยเฉพาะอย่างยิ่งในสถานศึกษาพยาบาล และนับได้ว่าเป็นตัวทำนายที่ดีตัวหนึ่งในการวัดความพึงพอใจในงานในองค์กร (Meloughlin, 1974 อ้างจาก Romeo, Cathy Carter, 1992) อย่างไรก็ตามถ้าเป็นการทำนายตามทฤษฎีเส้นทาง-เป้าหมาย ข้อสมมุติฐานเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำนั้น น่าจะเป็นว่าถ้าผู้ตามรับรู้ว่าผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไปนั้นมีพฤติกรรมแบบสั่งการและบทบาทของคนมีความคลุมเครือสูงและงานมีโครงสร้างต่ำ ความพึงพอใจในงานของผู้ตามจะสูงขึ้น เหตุผลของสมมุติฐานข้อนี้มาจากข้อตกลงตามทฤษฎีเส้นทาง-เป้าหมายของเฮวอร์กกล่าวไว้ใน

ต้นฉบับไม่มีหน้านี้



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

พฤติกรรมผู้นำกับความพึงพอใจในงานของผู้ตาม โดยสรุปว่าผู้ตามที่มีความเชื่ออำนาจแบบภายใน (คือผู้ที่เชื่อในตัวเองว่าทุกสิ่งทุกอย่างที่มากจะขึ้นหรือเกิดขึ้นกับเขาเกิดจากภายในตัวเขา) จะพึงพอใจในแบบพฤติกรรมผู้นำแบบมีส่วนร่วม ส่วนผู้ตามที่มีความเชื่ออำนาจแบบภายนอก (คือผู้ที่เชื่อว่าสิ่งที่เกิดขึ้นกับเขาเกิดจากโชคหรือโอกาส) จะพึงพอใจในพฤติกรรมผู้นำแบบสั่งการ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่นำมาเสนอเหล่านี้เป็นงานวิจัยที่ใช้ปัจจัยด้านสถานการณ์ตามทฤษฎีเส้นทาง-เป้าหมายเพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำและความพึงพอใจในงาน ซึ่งพบว่าไม่มีงานวิจัยในประเทศไทย ส่วนงานวิจัยในต่างประเทศ ได้แก่

ในปี ค.ศ. 1993 วอฟฟอร์ด และ ลิซซา (Wofford and Liska, 1993:857-876) ได้เผยแพร่ผลจากการสังเคราะห์ (Meta-Analysis) งานวิจัยจำนวน 120 ชิ้น ที่ได้ทำการทดสอบทฤษฎีเส้นทาง-เป้าหมาย งานวิจัยส่วนใหญ่ศึกษาโดยเน้นให้เห็นถึงพฤติกรรมผู้นำที่จะทำให้เกิดผลต่อผู้ตาม โดยการแนะนำ สนับสนุน ให้รางวัล ภายใต้สถานการณ์ต่างๆ ผลที่เกิดขึ้นกับผู้ตามมักมองในแง่ของการงู้อใจ/การทำให้เกิดความพึงพอใจ ซึ่งตามทฤษฎีนี้สถานการณ์ที่กล่าวถึงนั้น House and Mitchell (1974) ไม่ได้ชี้ชัด เพียงแค่แบ่งไว้ 2 กลุ่มคือ (1) คุณลักษณะของสภาพแวดล้อม (characteristics of environment) และ (2) คุณลักษณะของผู้ตาม (characteristics of the subordinates) แต่ตัวที่พบว่ามีการศึกษากันอย่างกว้างขวางในเรื่องคุณลักษณะของงาน เช่น โครงสร้างของงาน ความคลุมเครือในงาน ความเป็นอิสระของงาน ขอบเขตของงาน เป็นต้น ส่วนในกลุ่มคุณลักษณะของผู้ตาม มักจะเน้นในเรื่องความเป็นอิสระ ความนิยมในอำนาจ (authoritarianism) ศักยภาพ (ability) และความเชื่ออำนาจแห่งตน (locus of control) และพบว่างานวิจัยส่วนใหญ่จะใช้แบบวัดพฤติกรรมผู้นำแบบ LBDQ (Ohio State Leader Behavior Description Questionnaire)

Romeo, Cathy Carter (1992) เป้าหมายของการศึกษานี้เพื่อศึกษาถึงความตรงของทฤษฎีเส้นทาง-เป้าหมาย โดยศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ในพฤติกรรมของผู้นำในหน่วยงานทางการศึกษาพยาบาลของรัฐ พฤติกรรมผู้นำ 4 แบบของ House (คือแบบสั่งการ แบบสนับสนุน แบบมีส่วนร่วม และแบบมุ่งความสำเร็จของงาน) ส่วนตัวแปรปรับเปลี่ยน (moderating variables) ที่เลือกได้แก่ โครงสร้างของงาน ความต้องการจำเป็นเพื่อผลสัมฤทธิ์ของผู้ตาม ความคลุมเครือในบทบาท ความคาดหวังแบบที่ 1 (เพิ่มความพยายามเพื่อเพิ่มผลการปฏิบัติงาน) และความคาดหวังแบบที่ 2 (เพิ่มผลการปฏิบัติงานโดยให้รางวัล) กับความพึงพอใจในงานและความคาดหวังทั้ง 2 แบบ วิเคราะห์

โดยใช้การวิเคราะห์เส้นทาง ใช้การถดถอยพหุเพื่อจะให้น้ำหนัก (beta weights) วิเคราะห์สัมประสิทธิ์ของเส้นทางและใช้การวิเคราะห์ความเหมือน ผลที่ได้สนับสนุนทฤษฎีนี้เพียงบางส่วนเท่านั้น จึงมีการปฏิเสธคำถามการวิจัยและสมมุติฐานการวิจัย และได้ข้อค้นพบที่น่าสนใจคือ ความสัมพันธ์ในความคาดหวังแบบที่ 2 ที่เชื่อว่าเมื่อต้องการเพิ่มผลผลิตของผู้คนทำโดยการเพิ่มรางวัลโดยพบว่าเป็นความสัมพันธ์ที่กลับกัน เพราะการเพิ่มผลผลิตขึ้นกับตัวแปรด้านความพึงพอใจ (การทำงาน ค่าตอบแทน โอกาสในการได้รับการส่งเสริมและนิเทศ และงานโดยทั่วไป) ดังนั้นผู้วิจัยจึงเสนอแนะว่าน่าจะได้ทำการวิจัยในมุมมองของทฤษฎีในเรื่องของพฤติกรรมภาวะผู้นำที่มีผลกระทบต่อความพึงพอใจในหน่วยงานต่างๆต่อไป

Hemphrey, James Pickens. (1991) ได้ศึกษาถึงพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารทางการพยาบาล ผลผลิตทางวิชาการ และความเป็นวิชาชีพของนักการศึกษาพยาบาล โดยศึกษาความสัมพันธ์ปฏิสัมพันธ์และความแตกต่างระหว่างกลุ่ม เป้าหมายของการศึกษาเพื่อจะเห็นถึงพฤติกรรมภาวะผู้นำของคณาบดีทางการศึกษาพยาบาลตามการรับรู้ และกิจกรรมผลผลิตทางวิชาการ และค่านิยมทางวิชาชีพ เพื่อพิจารณาถึงความสัมพันธ์และปฏิสัมพันธ์ (interaction) ระหว่างตัวแปรต่าง ๆ และข้อมูลด้านประชากรที่เป็นตัวอย่างวิจัย เช่นระดับการศึกษาและสาขาที่จบ มีคำถามการวิจัย 5 คำถาม และสมมุติฐาน 4 ข้อ ทฤษฎีที่ใช้เป็นพื้นฐานของการวิจัยมี ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Hersey และ Blanchard ทฤษฎี path-goal ของ House และ ทฤษฎีทางด้านระบบราชการแบบวิชาชีพ ซึ่งเป็นทฤษฎีของ Mintzberg

วิธีดำเนินการ เป็นงานวิจัยแบบพรรณนาธิบาย หากความสัมพันธ์ ตัวอย่างคือนักการศึกษาพยาบาลซึ่งมาจากโรงเรียนพยาบาลซึ่งอยู่ในสมาคมพยาบาลแห่งชาติ (National League for Nursing) ในแถบอเมริกาใต้ ที่แยกโดยคณะกรรมการอุดมศึกษาคาร์เนกี (the Carnegie Commission on Higher Education) เลือกมา 17 แห่งจาก 58 แห่ง เลือกโดยการสุ่ม ได้นักการศึกษาพยาบาล 171 คน และส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ ได้รับกลับคืนและสมบูรณ์พอจะวิเคราะห์จำนวน 85% ผลการวิจัยพบว่า มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติจำนวน 28 ความสัมพันธ์ โดยเฉพาะใน 3 กลุ่มพฤติกรรมผู้นำ ได้แก่ กลุ่มผู้นำแบบสั่งการ (instrumental) แบบสนับสนุน (Supportive) และแบบมีส่วนร่วม (participative)

ผลสรุปความสัมพันธ์ มีดังนี้

1. ส่วนใหญ่ของคณาบดีทางการพยาบาลในวิทยาลัย และมหาวิทยาลัยที่ได้รับการยอมรับจากหน่วยงาน พบว่ามีพฤติกรรมผู้นำเป็นแบบสั่งการ สนับสนุนและมีมีส่วนร่วมสูง

2. นักการศึกษาพยาบาลส่วนใหญ่พบว่ามีความเป็นวิชาชีพอยู่ในระดับสูง
3. มีความแตกต่างเมื่อพิจารณาจากจำนวนของผลผลิตทางการศึกษาของนักการศึกษาพยาบาลที่มีวุฒิแตกต่างกัน
4. พฤติกรรมภาวะผู้นำของคณบดีที่ปรากฏมีความสัมพันธ์กับความเป็นนักวิชาการและนักวิชาชีพของหน่วยงาน
5. ผลผลิตทางวิชาการ และทางวิชาชีพของนักการศึกษาพยาบาลพบว่ามีความสัมพันธ์กัน
6. การศึกษาในระดับสูงขึ้นมีความสัมพันธ์กับผลผลิตทางวิชาการแต่ไม่ใช่ทางวิชาชีพ

Saavedra, Barbara Mary. (1990) ได้ทำการศึกษาดังผลของพฤติกรรมผู้อำนวยการต่อความต้องการจำเป็นของครูในเรื่องแรงจูงใจของครู ความพึงพอใจและความผูกพันต่อผู้นำ ในการศึกษาครั้งนี้เพื่อจะใช้แนวคิดทั่วไปของทฤษฎีภาวะผู้นำของ Path-Goal มาใช้ การศึกษาเพื่อตรวจสอบและเพื่อเลือกส่วนร่วมของพฤติกรรมภาวะผู้นำตามแนวทางของ Path-Goal และระดับของความต้องการจำเป็นกับความสัมพันธ์ในงานของครูต่อผลกระทบเพื่อคาดการณ์ในเรื่อง แรงจูงใจของครู ความพึงพอใจและความผูกพันต่อผู้นำ ใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวน (Analysis of Variance) โดยมีสมมติฐานการวิจัย ดังนี้

ครูที่มีความต้องการจำเป็นเพื่อผูกพันสูง ที่อยู่ภายใต้ผู้นำที่มีพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบสนับสนุน คาดว่ามีความผูกพันต่อตัวผู้นำสูง

ครูที่มีความต้องการจำเป็นเพื่อผลสัมฤทธิ์ของงานสูง มีผู้บังคับบัญชาที่มีภาวะผู้นำแบบมุ่งสำเร็จ (Achievement-oriented) คาดว่าจะมีแรงจูงใจสูง ความพึงพอใจสูง และมีความผูกพันต่อผู้บริหาร

ผลการวิจัย พบความสัมพันธ์ด้านบวกกับความพึงพอใจ ในสถานการณ์ที่สำคัญอีก 2 สถานการณ์ คือ เมื่อครูมีความต้องการจำเป็นเพื่อผูกพันในระดับกลางและผู้บังคับบัญชามีภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน กับเมื่อครูมีความต้องการจำเป็นเพื่ออำนาจกับภาวะผู้นำแบบสั่งการ

ส่วนผลด้านลบมี 3 อย่างคือ

1. ความต้องการจำเป็นเพื่อผูกพันต่ำ ภายใต้ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม มีผลต่อแรงจูงใจ
2. ความต้องการจำเป็นเพื่อผลสัมฤทธิ์สูง ภายใต้ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมมีผลต่อความพึงพอใจ

3. ความต้องการจำเป็นเพื่ออำนาจสูง ภายใต้ภาวะผู้นำแบบสั่งการ มีผลต่อความพึงพอใจ

Johns, Liyod Conway.(1990) ศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานของผู้ช่วยผู้อำนวยการและการรับรู้ในพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้ช่วยการ วัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานของผู้ช่วยผู้อำนวยการ โรงเรียนมัธยมศึกษา และการรับรู้ของเขาต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้ช่วยการ โดยใช้ความสัมพันธ์ของทฤษฎี Path-Goal

สมมุติฐานการวิจัย

1. หากความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรด้านพฤติกรรมภาวะผู้นำ (ด้านกิจสัมพันธ์และมิตรสัมพันธ์) และตัวแปรด้านความพึงพอใจ (การนิเทศ และการทำงาน)
2. เพื่อทำนายความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำ (2 ด้าน) และตัวแปรด้านความพึงพอใจ การนิเทศ และการทำงานในขณะที่ควบคุมผลกระทบจากตัวแปรด้านประชากร คือ อายุ เพศ เชื้อชาติ ระดับการศึกษา และประสบการณ์การทำงาน

วิธีการศึกษาใช้แบบสอบถาม LBDQ ซึ่งวัดพฤติกรรมภาวะผู้นำใน 2 มิติ ตามการรับรู้ของพฤติกรรมผู้นำและดัชนีพรรณนางาน (Job Descriptive Index) ซึ่งใช้วัดองค์ประกอบด้านความพึงพอใจในงาน 2 องค์ประกอบ สถิติที่ใช้คือ Pearson product-moment correlation และ multiple regression ผลการวิจัยพบว่า มีนัยสำคัญในความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำมุ่งมิตรสัมพันธ์และงาน ผู้นำมุ่งมิตรสัมพันธ์และการนิเทศ และผู้นำมุ่งกิจสัมพันธ์และการนิเทศ ไม่มีนัยสำคัญในความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำมุ่งกิจสัมพันธ์กับงาน

จากการวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้ multiple regression พบว่า ตัวแปรด้านประชากรด้าน อายุ เพศ เชื้อชาติ ระดับการศึกษาและประสบการณ์การทำงานมีผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรด้านพฤติกรรมภาวะผู้นำและตัวแปรด้านความพึงพอใจในงานอย่าง ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ (ไม่ส่งผลอย่างมีนัยสำคัญ) สรุปได้ว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้ช่วยการโรงเรียนมีผลกระทบต่อความพึงพอใจของผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียน การศึกษานี้ แนะนำว่าผู้ช่วยการต้องการที่จะได้รับการยอมรับในด้านพฤติกรรมผู้นำว่ามีปัจจัยสำคัญในการประเมินระดับความพึงพอใจของผู้ช่วยผู้อำนวยการ

Bennet, Mary Louise (1989) การศึกษาเพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ (staff nurse) และพฤติกรรมผู้บริหารทางการพยาบาล ข้อมูลได้รับจากการ

เก็บแบบสอบถามในมาตราส่วน 2 แบบในแบบสอบถามพฤติกรรมภาวะผู้นำ LBDQ และดัชนีพรรณนางาน (Job Description Index) จากพยาบาลศุภงครรภ์ 40 คน ใน ร.พ. ศูนย์ ผลของการศึกษาชี้ให้เห็นความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างพฤติกรรมผู้นำทั้ง 2 แบบกับความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ และความพึงพอใจในตัวผู้บริหาร และมีผลความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างความพึงพอใจในงาน และความพึงพอใจในตัวผู้บริหารทางการพยาบาล ซึ่งพฤติกรรมผู้นำมีผลต่อความพึงพอใจของพยาบาลปฏิบัติการ

Van Echo, Janice A. (1989) ศึกษาถึงการรับรู้ของพยาบาลประจำการในเรื่องพฤติกรรมผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยและความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการในหอผู้ป่วยทางหลอดเลือด โดยใช้มุมมองบางส่วนของทฤษฎีเส้นทาง-เป้าหมาย เป็นงานวิจัยระดับปริญญาโท โดยเป็นการอธิบายถึงความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยและความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการในหอผู้ป่วยทางหลอดเลือด 3 แห่ง ใช้ประชากรที่ศึกษาเป็นพยาบาลประจำการ 57 คน ตอบแบบสอบถาม 2 ชุด คือแบบประเมินพฤติกรรมผู้นำ และแบบวัดความพึงพอใจ ผลคือมีความสัมพันธ์ทางบวกและมีนัยสำคัญทางสถิติ ในทุกๆ ตัวแปร

Kennerly, Susan Marie (1988) ศึกษาเรื่อง "การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำที่ยอมรับของผู้บังคับบัญชา คุณลักษณะบางประการขององค์กร และความพึงพอใจในงานของพยาบาลในหน่วยงาน" วัตถุประสงค์การศึกษาเพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำ ตามการรับรู้ ลักษณะขององค์กร และความพึงพอใจของนักศึกษาพยาบาลในวิทยาลัยพยาบาล เอกชน มีคำถามการวิจัย 3 ข้อ คือ

1. อะไรคือความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจของพยาบาลในหน่วยงานและการยอมรับพฤติกรรมภาวะผู้นำทั้ง 2 มิติ
2. อะไรคือความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงาน และคุณลักษณะขององค์กรด้านขนาด โครงสร้าง ค่าตอบแทน และค่าช่วยการอื่น ๆ (tenure)
3. อะไรคือความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจของพยาบาลในหน่วยงานและการยอมรับในพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาและคุณลักษณะขององค์กร

กรอบแนวคิด ใช้ทฤษฎี Path-Goal ในการตรวจสอบพฤติกรรมภาวะผู้นำและคุณลักษณะขององค์กร ซึ่งถือเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงานของพยาบาลในหน่วยงานประชากร ใช้นักศึกษาพยาบาลในโปรแกรมปริญญาตรีพยาบาลที่ได้รับการรับรองจากสมาคมพยาบาลแห่งชาติ (National League for Nursing) 23 แห่งจาก 43 แห่งเครื่องมือใช้แบบสอบถาม LBDQ Form XII

(Leader Behavior Description Questionnaire) และดัชนีชี้ความพึงพอใจของ Brayfield and Rothe สถิติที่ใช้คือ Pearson product-moment correlations

ผลการวิจัย จากคำถามการวิจัยข้อ 1 มีติภาวะผู้นำทั้ง 2 ด้าน มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของพยาบาลในหน่วยงาน ส่วนในข้อ 2 ไม่มีความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างคุณลักษณะขององค์การและความพึงพอใจในงาน

เมื่อใช้ความสัมพันธ์หลายด้านเพื่อตอบคำถามข้อ 3 ผลจากสถิติทดสอบสนับสนุนว่ามีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระหว่างตัวแปรต่าง ๆ พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบมุ่งคนพบว่ามี ความสัมพันธ์มากที่สุดกับความพึงพอใจในงาน

ผลของการศึกษาได้รับการอภิปรายในเรื่องความสัมพันธ์ต่าง ๆ ของทฤษฎี Path-Goal ซึ่ง น่าจะนำเสนอเพื่อให้เกิดการปฏิบัติทางการพยาบาลและการวิจัยในอนาคต

Baker, George A. (1988) ได้ศึกษาเรื่อง "การสอนในฐานะผู้นำในวิทยาลัยชุมชน : วิเคราะห์ความสามารถของหน่วยงานในการพัฒนา โดยใช้ทฤษฎีเส้นทาง-เป้าหมาย จุดมุ่งหมายหลัก ของการศึกษานี้เพื่อดูพฤติกรรมภาวะผู้นำของหน่วยงานวิทยาลัยชุมชน ซึ่งดูความสัมพันธ์กับการฝึกปฏิบัติในห้องเรียน เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ ความสามารถของแต่ละหน่วยงานใช้กระบวนการที่ แยกแยะ โดยทฤษฎีเส้นทาง-เป้าหมาย

วิธีการวิจัย ใช้เทคนิคการสัมภาษณ์พฤติกรรมที่ปรากฏ (BEIT=Behavioral Event Interview Techniques) ใช้การประเมินการปฏิบัติการ (operant assesment procedure) วิเคราะห์ พฤติกรรมตามการรายงาน ใช้แบบสอบถามคุณภาพภาวะผู้นำของครู (TLQQ=Teacher Leadership Qualities Questionnaire) โดยสัมภาษณ์เป็นรายคน รวมทั้งสำรวจเครื่องมือทางการบริหารที่ผู้นำใช้ ในหน่วยงาน (ใช้แบบสอบถามผู้นำ) และสำรวจเครื่องมือทางการบริหารที่นักศึกษาใช้ใน หน่วยงานตัวอย่างที่ศึกษา (ใช้แบบสอบถามนักศึกษา)

ผลการศึกษาพฤติกรรมที่แยกแยะมา เป็นตัวชี้ที่นำไปสู่การพัฒนาโดยรวมในคุณลักษณะ ทั่ว ๆ ไป โดยรวมถึงสิ่งที่เกี่ยวข้องกับนักศึกษา โดยมุมมองของบทบาทของเขาย่อยประโยชน์ ต่อการเรียนรู้ และเต็มใจที่จะให้ความช่วยเหลือสนับสนุน จากการสังเกตเมื่อเปรียบเทียบกับตามการ รายงานเสนอว่า ยิ่งนักศึกษาเห็นว่าครูได้จัดหาในสิ่งที่เป็นองค์ประกอบด้านโครงสร้างและทิศทางมากเท่าไร เขาก็ยิ่งมองครูว่าตอบสนองในองค์ประกอบด้านภาวะผู้นำที่ดีทั้งหน่วยงาน การนิเทศ และ

นักศึกษา ทั้งหมดจะเน้นถึงความสำคัญของบทบาทของครูในการลดความตึงเครียด และทำให้ความคาดหวังชัดเจนขึ้น

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ได้ความรู้เกี่ยวกับความสามารถของหน่วยงาน โดยใช้กระบวนการที่แยกแยะตามทฤษฎีเส้นทาง-เป้าหมาย ซึ่งมีศักยภาพเพียงพอที่จะนำมาปรับกับหลักสูตรของการฝึกอบรมครู การฝึกอบรมด้านภาวะผู้นำ และในโปรแกรมการพัฒนาหน่วยงานต่าง ๆ ผลที่ได้ชี้ให้เห็นเป็นนัยว่าผู้บริหารควรผ่านการคัดเลือกและประเมินจากหน่วยงานวิทยาลัยชุมชนนั้น ๆ

Ross, Billie R (1986) ได้ศึกษาขอบเขตและวิธีการของทฤษฎี Path-Goal และได้ออกแบบเพื่อทดสอบทฤษฎีเส้นทาง-เป้าหมายในการจัดการศึกษา โดยตั้งข้อสมมุติฐานว่าพฤติกรรมภาวะผู้นำที่มีใจกว้าง รักอิสระ และมุ่งมั่น จะส่งผลต่อความพึงพอใจของครูภายใต้สภาพการณ์ต่าง ๆ กันใน 2 ตัวแปรคือ บทบาทที่คลุมเครือ และความเชื่ออำนาจแห่งตน (role ambiguity and locus of control) ในงานวิจัยนี้จะสร้างแบบของสมการถดถอย 4 แบบ และใช้กระบวนการหาความเที่ยงโดย double-cross และนำไปปฏิบัติกับครู 291 คน ในโรงเรียนมัธยมศึกษาจำนวน 5 โรงเรียน ในรัฐ Oklahoma

ผลสรุปว่า ไม่ว่าจะเป็ปัจจัยสถานการณ์ด้านความคลุมเครือในบทบาทหรือความเชื่ออำนาจแห่งตนหรืออย่างใดอย่างหนึ่ง มีความสัมพันธ์ปานกลางระหว่างผู้นำมุ่งกิจสัมพันธ์และความพึงพอใจในงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งพบว่า ครูซึ่งมีระดับความเชื่อในการกระทำต่าง ๆ ว่าเกิดจากภายนอก เช่น โชคชะตา ผู้อื่น (external locus of control) มีความพึงพอใจในงาน มากกว่าครูที่เชื่อว่าการกระทำทุกอย่างเกิดจากตัวเอง (internal locus of control orientation) ในสถานการณ์ที่บทบาทคลุมเครือ และผู้นำมีพฤติกรรมแบบมุ่งกิจสัมพันธ์สูง

นอกจากนี้ครูที่มีความเชื่ออำนาจภายใน เมื่อได้รับการนิเทศจากผู้บังคับบัญชาที่ใจกว้าง ให้อิสระในการทำงาน มีประสพการณ์ มีนัยสำคัญทางสถิติในระดับสูงกว่าปกติทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกของความพึงพอใจในงานมากกว่าครูที่มีความเชื่ออำนาจจากภายนอก

ข้อเสนอแนะของการวิจัย เสนอว่า ควรมีการจัดลำดับความสำคัญในการเฟ้นหาตัวผู้นำที่จะได้รับการฝึกอบรม ว่าควรแยกแยะปฏิกิริยาของบุคคลและสถานการณ์ นับเป็นสิ่งสำคัญที่หลักสูตรบริหารการศึกษาในมหาวิทยาลัยฝึกผู้บริหารควรคำนึงถึงในปัจจัยด้านสถานการณ์ซึ่งมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงานของผู้ได้บังคับบัญชา และสุดท้ายจะสามารถสรุปว่า ไม่ควรมองความสัมพันธ์ของพฤติกรรมภาวะผู้นำเป็นสิ่งเดียว ๆ ควรสรุปเชื่อมโยงกับตัวแปรอื่น ๆ ในการ

ตรวจสอบซึ่งให้ประโยชน์ในการทำนายความพึงพอใจของครู อย่างไรก็ตามทฤษฎีภาวะผู้นำ Path-Goal ยังไม่เป็นรูปแบบที่สมบูรณ์ทั้งหมด แต่ให้ประโยชน์ในการที่จะเริ่มชี้ให้เห็นถึงการศึกษาภาวะผู้นำในโรงเรียนของรัฐ

Phillips, Raymond LEE (1985) ศึกษาเรื่องทฤษฎีภาวะผู้นำเส้นทาง-เป้าหมาย : ประโยชน์ทางการศึกษา เป้าหมายของการศึกษานี้เพื่อขยายขอบเขตของงานวิจัยในอดีต ที่เกี่ยวข้องกับทฤษฎีเส้นทาง-เป้าหมาย (ที่ใครคนหนึ่งพูดว่ามีความสำเร็จในการสนับสนุนทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์) การศึกษาเพื่อพิจารณาว่าทฤษฎีนี้สนับสนุนในเรื่องเฉพาะทางการศึกษาได้หรือไม่ หลังจากที่น่าเสนอกรอบทางทฤษฎี ศึกษาทบทวนดูการพัฒนาตั้งแต่เริ่มต้นและพัฒนาการต่าง ๆ ของ Path-Goal theory

ในการทดสอบทฤษฎีในบริบททางด้านการศึกษา ผู้วิจัยได้มีคำถามการวิจัย 6 ข้อ และได้มีการนำมาสร้างข้อสมมุติฐาน ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับข้อสมมุติฐาน ได้รวมตัวแปรด้านพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งกิจสัมพันธ์และแบบมุ่งมิตรสัมพันธ์ และความคลุมเครือในบทบาทของผู้ตาม ความพึงพอใจ และผลการปฏิบัติ ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามที่แยกเป็น 87 หัวข้อ (ปรับปรุงจากบางส่วนของ Szilagyi and Sims ปี 1974) ใช้ประชากร 218 คน ซึ่งอยู่ใน Western Washington เป็นผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาและมัธยมศึกษา สำนักงานกลางและบุคลากรด้านเทคนิคและวิชาชีพ และบุคลากรอื่น ๆ ในโรงเรียน ข้อมูลที่มีได้รับการวิเคราะห์ทางสถิติโดยใช้ความสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Product-Moment Coefficient of Correlation) ใช้สมการเส้นตรงและสมการถดถอยพหุและทดสอบ t-test แบบสองทาง

การวิเคราะห์ข้อมูลสนับสนุนข้อสมมุติฐาน 2 ข้อแรก และข้อที่ 3 น้อยลง ส่วนอีก 2 ข้อสมมุติฐานนั้นยังมีข้อยกเว้นที่ต้องพิจารณา ไม่อาจสนับสนุนได้

ปัญหาของวิธีการศึกษาคือธรรมชาติของผลที่นำมารวมกัน และยังคงเป็นข้อบกพร่องตามธรรมชาติของทฤษฎีที่นำมาผสมกัน ซึ่งเป็นไปไม่ได้ที่จะสนใจมากไปกว่าการนำเอาคุณค่าของผลของการศึกษามาใช้ ผู้วิจัยเสนอว่าการศึกษาต่อไปเพื่อได้ข้อค้นพบข้อมูลเชิงประจักษ์ใหม่ ๆ ควรเพิ่มข้อมูลพื้นฐานด้านการทำงานด้วย

Payne, Anna Marie (1982) ศึกษาเรื่อง "ปัจจัยความสัมพันธ์ของความพึงพอใจของพยาบาล ความขัดแย้งในบทบาทตัวกำหนดบทบาททางเพศ (sex-role identity) อิทธิพลของผู้นำตามสายการบังคับบัญชา ความคลุมเครือในบทบาท และพฤติกรรมผู้นำ" วัตถุประสงค์ของการวิจัยคือ

1. ศึกษาถึงปัจจัยทางองค์การ สิ่งที่เกี่ยวข้องกับบุคคล (personal attributes) ความขัดแย้งในความคาดหวัง (Conflicts in expectations) และพฤติกรรมผู้นำซึ่งสัมพันธ์กับความพึงพอใจของพยาบาล

2. เพื่อใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์สนับสนุนเรื่องภาวะผู้นำและทฤษฎีบทบาทความสัมพันธ์ของบทบาท ภายใต้กรอบทฤษฎีที่ใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์มาศึกษา

วิธีการศึกษาใช้ ex.post facto ศึกษา แบบสอบถามใช้หัวหน้าพยาบาล 52 คน และพยาบาลประจำการ 209 คน ซึ่งทำงานในโรงพยาบาล 5 แห่ง

สรุปผลการวิจัย

1. มีความสัมพันธ์ระหว่าง sex-role identity และความคาดหวังเพื่อพฤติกรรม บทบาททางการพยาบาลในหัวหน้าพยาบาลซึ่งไม่ใช่พยาบาลประจำการ

2. ไม่มีความสัมพันธ์ที่แน่ชัดระหว่างความคล้ายคลึงในเรื่องการกำหนดบทบาทของพยาบาลประจำการและหัวหน้าพยาบาล

3. ไม่มีความสัมพันธ์ระหว่างความคล้ายคลึงของความคาดหวังของพฤติกรรมบทบาทของพยาบาลประจำการและหัวหน้าพยาบาล และความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ

4. ไม่มีความสัมพันธ์ระหว่างการกำหนดบทบาททางเพศ (sex-role identity) ของหัวหน้าพยาบาลและพฤติกรรมผู้นำของหัวหน้าพยาบาล

5. ความสัมพันธ์ระหว่างอิทธิพลของผู้นำตามสายการบังคับบัญชา บทบาทที่คลุมเครือของผู้ตาม และพฤติกรรมผู้นำมุ่งกิจสัมพันธ์ในขอบเขตของความพึงพอใจของพยาบาลที่ได้รับการนิเทศ

6. มีความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจของพยาบาลประจำการในเรื่องคำตอบแทนการสนับสนุน และการนิเทศ และบทบาทที่คลุมเครือของพยาบาลประจำการ อิทธิพลของผู้นำตามสายการบังคับบัญชา และพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งกิจสัมพันธ์ของหัวหน้าพยาบาล

7. เมื่อกำหนดบทบาททางเพศ ความขัดแย้งและปัจจัยด้านสถานการณ์ พบว่าไม่มีความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจของหัวหน้าพยาบาลที่มีภาวะผู้นำแบบมุ่งกิจสัมพันธ์และความพึงพอใจของพยาบาลประจำการ

8. ปัจจัยด้านสถานการณ์ในเรื่องความคลุมเครือของบทบาทและอิทธิพลของผู้นำตามสายการบังคับบัญชาและพฤติกรรมผู้นำของหัวหน้าพยาบาลที่มุ่งมิตรสัมพันธ์ กับความพึงพอใจของพยาบาลประจำการ

สรุปแล้ว งานวิจัยที่ศึกษาตัวแปรตามทฤษฎีเส้นทาง-เป้าหมาย มักศึกษาถึงพฤติกรรมผู้นำ ความพึงพอใจในงาน ผลการปฏิบัติงานเป็นส่วนใหญ่ ตัวแปรด้านสถานการณ์ที่ศึกษาอย่างกว้างขวาง คือ โครงสร้างของงาน ความคลุมเครือในบทบาท และความต้องการจำเป็น รวมทั้งความเชื่ออำนาจแห่งตน ซึ่งเขาวิได้ทำการศึกษาและระบุไว้ว่าเป็นตัวแปรที่สำคัญตัวหนึ่ง ตามทฤษฎีเส้นทาง-เป้าหมาย

ตัวแบบที่ใช้วิเคราะห์

แนวคิดของการศึกษาผู้นำตามสถานการณ์ มักกล่าวถึงประสิทธิผลของผู้นำซึ่งจะขึ้นกับความพอเหมาะของคุณลักษณะส่วนบุคคลและพฤติกรรมผู้นำกับตัวแปรสถานการณ์ (Fleishman, 1973 อ้างจาก Hoy and Miskel, 1991) โดยที่แนวคิดทางทฤษฎีจะแตกต่างกันไป ชนิดของผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะเกิดในสถานการณ์ที่แตกต่าง ทฤษฎีที่ได้รับความสนใจจากนักวิจัยที่นำมาใช้เป็นกรอบในการวิจัยมีมากมาย เช่น ฟิดเลอร์ และ เฮาว์ (Fiedler's contingency model and House's path-goal theory) การวิจัยในครั้งนี้มุ่งใช้กรอบแนวคิดของ เฮาว์ ซึ่งยังได้รับความสนใจจากนักบริหารการศึกษาของไทยน้อย รูปแบบความสัมพันธ์ดังนี้



ในการวิจัยครั้งนี้ ตัวแปรต้น คือ พฤติกรรมภาวะผู้นำ แบ่งเป็น 4 แบบ ตามทฤษฎีของ เฮาว์ คือ ผู้นำแบบสั่งการ ผู้นำแบบสนับสนุน ผู้นำแบบมีส่วนร่วมและผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ ตัวแปรตาม คือ ความพึงพอใจในงาน ซึ่งมี 6 ด้าน ตามแบบวัดดัชนีพรรณนางาน (JDI = Job Descriptive Index) สร้างโดย สมิท เค็นดอล และ ฮูลิน (Smith, Kendall and Hulin, 1969) ได้แก่ งานที่ทำ ผลตอบแทน โอกาสในการก้าวหน้า การนิเทศของผู้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน และความพึงพอใจในงาน โดยรวมอื่นๆ ส่วนตัวแปรด้านสถานการณ์ ได้แก่ ความเชื่ออำนาจแห่งตน ความต้องการจำเป็นเพื่อความเป็นอิสระและความต้องการจำเป็นเพื่อผลสัมฤทธิ์ โครงสร้างของงานและความคลุมเครือในบทบาท

จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้นำแบบสั่งการทำให้เกิดความพึงพอใจในงานจะมีความสัมพันธ์กับปัจจัยทั้งกลุ่มคุณลักษณะของผู้ตามและกลุ่มงานและสภาพแวดล้อม ผู้นำแบบสนับสนุนทำให้เกิด

ความพึงพอใจในงานเมื่อปัจจัยด้านโครงสร้างของงานแตกต่างกัน ผู้นำแบบมีส่วนร่วมทำให้เกิดความพึงพอใจเมื่อโครงสร้างของงานแตกต่างและความเชื่ออำนาจแห่งตนของผู้ตามแตกต่างกัน ส่วนผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จทำให้เกิดความพึงพอใจในงานเมื่อ โครงสร้างของงานแตกต่าง ความต้องการจำเป็นเพื่อผลสัมฤทธิ์และความต้องการจำเป็นเพื่อความเป็นอิสระของผู้ตามมีความแตกต่าง สรุปเป็นกรอบความสัมพันธ์ได้ดังนี้

แผนภูมิที่ ๑ สรุปกรอบความสัมพันธ์ของตัวแปรต่าง ๆ ที่เลือกมาศึกษา

