

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

กรณีศึกษา : ข้าราชการธุรการสำนักงานอัยการสูงสุด

The Relationship between Leadership Styles and Job Satisfaction

A case study : Attorney General's Office Administrative Officer

รัชฎาภรณ์ พูนสวัสดิ์

Radchadaporn Phoonsawat

บทคัดย่อ

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการธุรการสำนักงานอัยการสูงสุด โดยใช้กลุ่มตัวอย่าง 210 คน โดยทำการสุ่มศึกษาข้อมูลด้วยการสุ่มแบบตามความสะดวก (Convenience Sampling) สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และทำการทดสอบสมมติฐานด้วยสถิติประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Correlation)

ผลการวิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุระหว่าง 30-39 ปี มีอายุงานน้อยกว่า 5 ปี การศึกษาระดับปริญญาตรี อยู่ในตำแหน่งนักจัดการงานทั่วไปและมีรายได้ 20,001-30,000 บาทต่อเดือนภาวะผู้นำตามความคิดเห็นของข้าราชการธุรการสำนักงานอัยการสูงสุดพบว่าภาวะผู้นำแบบมุ่งงานและภาวะผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์อยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.95$, S.D. = 0.61) ระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยภาพรวม อยู่ในระดับพอใจมากที่สุด ($\bar{X} = 4.44$, S.D. = 0.55) และผลการวิเคราะห์ค่าสหสัมพันธ์เพียร์สัน พบว่าความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญ $r = .746$, $p < .01$ แสดงว่า ตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์กันในระดับสูง และเป็นไปในทิศทางบวก เมื่อระดับภาวะผู้นำสูงก็ทำให้ความพึงพอใจการปฏิบัติงานสูงขึ้นด้วยเช่นกัน

คำสำคัญ : ความสัมพันธ์ภาวะผู้นำ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

นางสาวรัชฎาภรณ์ พูนสวัสดิ์ หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สำนักงานอัยการสูงสุด เป็นส่วนราชการที่มีอิสระในการบริหารงานบุคคลการงบประมาณ และการดำเนินการอื่น และเป็นนิติบุคคล มีอำนาจและหน้าที่ในการดำเนินคดีอาญาคดีแพ่ง คดีปกครอง และให้คำปรึกษาด้านกฎหมายแก่รัฐบาลและหน่วยงานของรัฐซึ่งมีข้าราชการ ฝ่ายอัยการเป็นข้าราชการซึ่งรับราชการในสำนักงานอัยการสูงสุด ข้าราชการฝ่ายอัยการแบ่งเป็น ข้าราชการอัยการ คือ ข้าราชการผู้มีอำนาจและหน้าที่ในการดำเนินคดีตามกฎหมาย และ ข้าราชการตุลาการ คือ ข้าราชการผู้มีหน้าที่ในทางตุลาการ (พระราชบัญญัติองค์กรอัยการและ พนักงานอัยการ, 2553 และ พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการฝ่ายอัยการ, 2553)

การบริหารงานของสำนักงานอัยการสูงสุด ได้ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของ บุคลากรในสำนักงานอัยการสูงสุด และได้มีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ สำนักงานอัยการสูงสุด พ.ศ. 2563 – 2566 ซึ่งนำมาใช้เป็นกรอบกำหนดทิศทางในการพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพ ทั้งด้านการพัฒนาองค์กร ประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ ด้านคุณภาพการให้บริการ

สำนักงานอัยการสูงสุดเป็นองค์กรที่ต้องอาศัยการดำเนินการของบุคลากรในการ ปฏิบัติงาน ในการขับเคลื่อนงานขององค์กรให้บรรลุผลตามวิสัยทัศน์ และเป้าประสงค์ของแผน ยุทธศาสตร์ แต่หากบุคลากรในองค์กรมีเพียงความรู้ความสามารถเพียงอย่างเดียวก็ไม่อาจทำให้ องค์กรประสบความสำเร็จได้ หากบุคลากรในหน่วยงานปราศจากการเต็มใจในการปฏิบัติงาน อย่างเต็มความสามารถ การที่บุคลากรจะปฏิบัติงานให้เต็มตามความสามารถนั้นย่อมจะต้อง มีความสุข และความพึงพอใจในงาน ผู้นำหรือผู้บริหารจึงต้องมีภาวะผู้นำในการสร้างกรอบและ ค่านิยมในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรให้ตระหนักถึงวิสัยทัศน์และนโยบายขององค์กร และต้องมีศิลปะในการครองใจคน สามารถจูงใจคนให้เต็มใจร่วมมือหรือให้การสนับสนุน ประสาน ความเข้าใจของทุกฝ่าย บริหารความขัดแย้งและประสานประโยชน์ในเกิดกับองค์กร บทบาทของ ผู้นำจึงเป็นส่วนสำคัญของการบริหารองค์กรให้ประสบความสำเร็จและมุ่งผลสัมฤทธิ์อย่างมี ประสิทธิภาพ (แผนยุทธศาสตร์ สำนักงานอัยการสูงสุด, 2563)

ด้วยความสำคัญของผู้บริหารที่มีความสนใจที่จะศึกษาในเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะ ผู้นำ และความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน โดยจำกัดขอบเขตไปที่ข้าราชการตุลาการสำนักงาน อัยการสูงสุดเพื่อนำผลวิจัยไปใช้ในการบริหารงานและพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของ บุคลากร ให้ปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำ ด้านภาวะผู้นำแบบมุ่งงานและภาวะผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ขอบเขตของการวิจัย

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการธุรการกรณีศึกษาสำนักงานอัยการสูงสุด

ขอบเขตด้านเนื้อหา

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยทำการศึกษาข้อมูล ดังนี้

1. ภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน
2. ภาวะผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์
3. ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ข้าราชการธุรการสำนักงานอัยการสูงสุด จำนวนทั้งสิ้น 440 คน โดยคำนวณจากสูตร Yamane ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 210 คน ทำการสุ่มศึกษาข้อมูลแบบตามความสะดวก (Convenience Sampling)

ขอบเขตด้านระยะเวลาในการทำวิจัย

ระยะเวลาในการทำวิจัยในครั้งนี้ตั้งแต่เดือนสิงหาคม 2564 ถึงเดือนมกราคม 2565

แนวคิด ทฤษฎีและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำ

ความหมายของภาวะผู้นำ (Leadership)

ภาวะผู้นำ (Leadership) คือ กระบวนการที่บุคคลพยายามใช้อิทธิพลของตนหรือของกลุ่มเพื่อกระตุ้น ชี้นำ ให้บุคคลอื่นมีความเต็มใจในการทำสิ่งต่างๆ ตามที่ต้องการขององค์กร ซึ่งมีนักวิชาการได้ให้ความหมายและคำจำกัดความของภาวะผู้นำไว้แตกต่างกัน (Schermerhorn, Hunt & Osborn, 2002 อ้างถึงใน ศิริชัย มาประเสริฐ, 2551) อธิบายว่า ภาวะผู้นำเป็นความสามารถของบุคคลที่มีอำนาจและอิทธิพลในการชักนำให้คนทำงานหรือทำในสิ่งที่ต้องการให้สำเร็จตามเป้าหมายและพรสวรรค์ ศิริศาดนันทน์ (2555: น.29-40) ได้อธิบายความหมายเกี่ยวกับภาวะผู้นำว่าเป็นการแสดงออกที่ไม่ต้องมีรูปแบบที่คงตัวตลอดเวลา ภาวะผู้นำจะมีมากหรือน้อยมากขึ้นอยู่กับภาวะผู้ตามและสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในขณะนั้น ในสถานการณ์ที่ภาวะผู้ตามแตกต่างกัน ผู้นำย่อมจะต้องแสดงภาวะผู้นำในรูปแบบที่แตกต่างกัน

ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

1. การศึกษาพฤติกรรมผู้นำตามสถานการณ์ของ Fiedler (Fiedler, 1967 อ้างถึงใน ฐัญญา มาส โจนานนท์, 2557) เป็นการศึกษาวิจัยที่บอกว่าประสิทธิผลจากการบริหารของผู้หน้านั้นขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่เหมาะสม หรือพฤติกรรมการปฏิบัติงานของผู้ตามขึ้นอยู่กับแบบภาวะของผู้นำ และภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย 3 ปัจจัย คือ ความสัมพันธ์ของผู้นำและผู้ตาม (Leader member relation) โครงสร้างของงาน (Task structure) อำนาจหน้าที่ของผู้นำ (Position power) ปัจจัยทั้งสามมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ภาวะผู้นำจะมีประสิทธิภาพหรือไม่ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ เพราะถ้าสัมพันธ์ภาพของผู้นำและผู้ตามเป็นไปด้วยดี ย่อมทำให้การใช้อำนาจของผู้นำเป็นได้โดยสะดวกช่วยให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามทิศทางที่ผู้นำควบคุม ทำให้การบริหารงานภายในองค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

2. การศึกษาพฤติกรรมผู้นำของ Heresy & Blanchard ได้ศึกษาแบบภาวะผู้นำที่เรียกว่า Situational Leadership ได้อธิบายว่าผู้บริหารที่ดีจะต้องสามารถปรับกับสถานการณ์ต่างๆ ได้ และองค์ประกอบของภาวะผู้นำตามสถานการณ์ตามทฤษฎี ประกอบด้วยพฤติกรรมผู้นำที่เกี่ยวกับงาน คือ ปริมาณการออกคำสั่ง และคำแนะนำต่างๆ พฤติกรรมผู้นำที่เกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ คือ ปริมาณการสนับสนุนทางอารมณ์ และสังคม ความพร้อมของผู้ตามหรือกลุ่มผู้ตามเกี่ยวกับงานที่ทำ โดยผู้นำจะต้องดูวุฒิภาวะของผู้ตามกับสถานการณ์ในขณะนั้นเป็นหลักในการเลือกใช้แบบผู้นำในการบริหารงานให้ประสบความสำเร็จ ซึ่ง Heresy & Blanchard ได้แบ่งแบบผู้นำออกเป็น 4 แบบ คือ 1) ผู้นำแบบบงการ (Telling) 2) ผู้นำแบบแนะนำ (Selling) 3) ผู้นำแบบร่วมมือ (Participating) 4) ผู้นำแบบมอบหมายงาน (Delegating) (Heresy & Blanchard, 1982 อ้างถึงใน ฐัญญา มาส โจนานนท์, 2557)

3. การศึกษาพฤติกรรมผู้นำของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ สเตท (The Ohio State Studies) เมื่อปี ค.ศ. 1945 โดยสำนักงานวิจัยทางธุรกิจ เป็นการศึกษาพฤติกรรมของผู้นำในรูปแบบต่างๆ และได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่าเป็นพฤติกรรมของบุคคลในการอำนวยความสะดวกให้กิจกรรมขององค์กรบรรลุเป้าหมาย พฤติกรรมผู้นำแบ่งออกเป็น 2 รูปแบบ (คุณวุฒิ คนฉลาด, 2540, น. 52-53) คือ

3.1 พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งมิตรสัมพันธ์ (Consideration) คือ พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงความเป็นมิตร ซึ่งทำให้เกิดมิตรภาพ ความไว้วางใจ ให้เกียรติยกย่อง ให้ความเป็นกันเอง การมีสัมพันธภาพที่ดีภายในหน่วยงาน เป็นผู้นำแบบคำนึงถึงผู้อื่นเป็นหลัก

3.2 พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งโครงสร้างของงานหรือกิจสัมพันธ์ (Initiating structure) คือ พฤติกรรมของผู้นำในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับลูกน้องในการดำเนินการตามนโยบายขององค์กร และวิธีการดำเนินงานให้สำเร็จตามภารกิจ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับลูกน้องเป็นไปตามตำแหน่งหน้าที่ เป็นผู้นำแบบคำนึงถึงตนเองเป็นหลัก

การศึกษาของมหาวิทยาลัยโอไอโอ เสดท พบว่าพฤติกรรมของผู้นำที่เกี่ยวข้องกับมิตรสัมพันธ์และกิจสัมพันธ์จะแยกออกจากกันอย่างชัดเจน พฤติกรรมทั้งสองมีผลต่อกำลังใจและผล การปฏิบัติงาน

4. การศึกษาพฤติกรรมผู้นำของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (The Michigan Studies) นักวิชาการของมหาวิทยาลัยมิชิแกนได้ศึกษาเรื่องพฤติกรรมผู้นำ โดยพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและลูกน้องกับผลของการทำงาน ซึ่งสรุปได้ดังนี้

4.1 พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งคน (Employee-centered behavior) คือ ผู้นำที่มุ่งเน้นเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ให้ความสนใจและใส่ใจ เข้าใจความต้องการของลูกน้องเข้าใจว่าบุคคลแต่ละคนจะมีความแตกต่างกัน ยอมรับและเข้าใจในความต่างของแต่ละบุคคล

4.2 พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งงาน (Job-centered leader behavior) คือ ผู้นำที่มุ่งเน้นเรื่องการทำงาน จะใช้เทคนิคต่างๆ ในการทำงานเพื่อให้งานสำเร็จและบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมองว่าลูกน้องเป็นเพียงองค์ประกอบหนึ่งที่ทำให้งานสำเร็จเท่านั้น

นักวิชาการกลุ่มนี้มีความเห็นว่า พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งเน้นคนมากกว่าที่มุ่งเน้นงานจะเกิดประสิทธิภาพมากกว่า เพราะคนจะเต็มใจ และตั้งใจในการทำงานทำให้ผลผลิตสูงขึ้น ส่วนพฤติกรรมผู้นำที่มุ่งเน้นงานมากกว่า จะทำให้ความพอใจในการทำงานลดลง ผลผลิตจึงน้อยลง (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2545 : น.284-285)

ในการเลือกแสดงพฤติกรรมหรือภาวะผู้นำแต่ละแบบนั้น ผู้นำต้องวิเคราะห์ผลที่จะเกิดขึ้นจากปัจจัยด้านสถานการณ์ก่อน และผลลัพธ์ที่พึงต้องการ แล้วจึงทำการเลือกใช้พฤติกรรมการ จูงใจที่เหมาะสมกับปัจจัยในสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในขณะนั้น

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ความหมายของความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

สมศักดิ์ สงวนดี (2563 : น.2) กล่าวว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน คือ ความรู้สึกหรือแนวความคิดเห็นของบุคคลที่มีต่องาน โดยมีผลมาจากปัจจัยหลายด้าน ที่เป็นแรงผลักดันให้บุคคลมีความตั้งใจ กระตือรือร้น และมีกำลังใจในการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล เพราะถ้าบุคคลมีความรู้สึกพึงพอใจในการปฏิบัติงานก็พร้อมที่จะใช้สติปัญญา แรงกาย และแรงใจในการทำงาน ซึ่งนเรศ ภูโคกสูง (2541 : น.71) ก็มีความเห็นว่าความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน คือ ความรู้สึกที่มีความสุขในการทำงาน ที่เกิดจากการได้รับในสิ่งที่ตนต้องการในการปฏิบัติงาน เพราะถ้าคนทำงานมีความรู้สึกพึงพอใจในงานก็จะมีประสิทธิภาพ ทั้งร่างกายแรงใจและสติปัญญาในการทำงาน แต่ถ้าคนทำงานมีความรู้สึกไม่พึงพอใจในงาน ก็จะไม่มีความตั้งใจและขาดความรับผิดชอบในการทำงาน ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคคลย่อมเปลี่ยนแปลงไปตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป

จากความหมายดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน คือ ความรู้สึก และความคิดเห็นในทางบวกของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อภาระงานหรือหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย และรวมถึงสภาพแวดล้อมต่างๆ ซึ่งเกิดจากความสอดคล้องระหว่างสิ่งที่คาดหวังกับสิ่งที่ได้รับจากงานที่ทำ การได้รับตอบสนองในสิ่งที่ตนเองต้องการทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานฉะนั้น ผู้นำควรมีการตรวจสอบความพึงพอใจการปฏิบัติงานของคนในองค์กร เพื่อจะได้ทำการปรับปรุงแก้ไขบทบาทหน้าที่ในการปฏิบัติงานให้สนองต่อความต้องการของบุคลากร เพื่อเป็นการสร้างแรงจูงใจและกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความเต็มใจที่จะปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

แนวคิด ทฤษฎีการสร้าง ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

การศึกษาวิธีการที่จะทำให้พนักงานในองค์กรเกิดความพึงพอใจในการทำงานนั้น ต้องนำเอาความรู้และหลักการทางจิตวิทยาไปใช้ในการบริหารงาน จากการศึกษา เกี่ยวกับการสร้างความพึงพอใจในองค์กร มัมฟอร์ด(Mumford, 1972) อธิบายว่า กลุ่มภาวะผู้นำ (Leadership School) จะให้ความสำคัญกับการปกครองที่ผู้นำขององค์กร จำเป็นจะต้องมีวุฒิภาวะ มีความเที่ยงธรรม และปกครองด้วยหลักการที่เหมาะสม เพื่อให้พนักงานเกิดความรู้สึกที่เป็นสุข ไม่เกิดความคับข้องใจในการทำงาน

ธงชัย สันติวงษ์ และชัยยศ สันติวงษ์ (2533 : น.65) กล่าวถึง ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ ต้องให้ความสำคัญเกี่ยวกับการสร้างความพึงพอใจในงาน เพื่อให้เกิดขึ้นในตัวของบุคลากรในองค์กร ปัจจัยสำคัญในการสร้างความพึงพอใจในงานก็คือ ผู้บริหารต้องเข้าใจโครงสร้างการจูงใจในตัวเอง และนำความเข้าใจนี้ไปใช้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จในการจูงใจต้องมีสามัญสำนึกที่ดี มีความสามารถที่จะวินิจฉัย วิเคราะห์ สังเกต และมองลึกลงไปถึงความแตกต่างในตัวผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อที่จะได้ปฏิบัติอย่างเหมาะสม โดยเหตุผลและช่องทางทางจิตใจเป็นจุดเริ่มต้นที่จะสามารถจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาได้ถูกต้อง ผู้บังคับบัญชาต้องค้นหาว่าอะไรเป็นสิ่งจูงใจของผู้ใต้บังคับบัญชา อะไรเป็นสิ่งที่ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการ ซึ่งผู้บริหารจะต้องใช้ความเข้าใจจากการรับรู้และการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ

องค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ

หัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชา (Leader) เป็นองค์ประกอบอย่างหนึ่งที่จะทำให้เกิดความพึงใจในการปฏิบัติงาน เพราะหัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชานั้นจะมีอิทธิพลต่อลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น หัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชาที่มุ่งเน้นเรื่องงานมากจะคาดหวังให้ลูกน้องมุ่งในการทำงานอย่างเดียวจนทำให้หัวหน้าขาดการมีมนุษยสัมพันธ์ ซึ่งลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชาที่พบกับหัวหน้าประเภทนี้จะเกิดความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจในการทำงานก็ขึ้นอยู่กับปรับตัวของหัวหน้าหรือผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นสำคัญ (Edwin Locke, 1968)

ทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ทฤษฎีสองปัจจัย (Two factors theory of motivation) เฮอร์ซเบิร์ก (Herzberg, 1969) ได้ทำการวิจัยว่า การที่คนชอบงานหรือไม่ชอบงานนั้นมีสาเหตุมาจากอะไร ซึ่งสรุปได้ 2 ปัจจัย คือ

1. ปัจจัยจูงใจ (Motivator factors) คือ ปัจจัยที่เกี่ยวกับงาน เป็นตัวที่ทำให้เกิดความพอใจ และเป็นแรงจูงใจให้บุคคลปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น
2. ปัจจัยอนามัย (Hygiene factors) คือ ปัจจัยที่ป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พึงพอใจในงาน เป็นแรงจูงใจจากสภาพแวดล้อมในการทำงาน

ซึ่งทฤษฎีของเฮอร์ซเบิร์กมองว่าปัจจัยทั้งสองเป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดความพอใจในการทำงาน ดังนั้น การทำงานในองค์การผู้นำจำเป็นที่จะต้องมีทักษะเกี่ยวกับงานของลูกน้องเช่น สิ่งที่ทำให้มีความสุขกับสิ่งที่ทำให้ไม่มีความสุขในการทำงาน ผู้นำควรที่จะสร้างแรงกระตุ้นกับลูกน้องเพื่อให้เกิดความพึงพอใจในงาน เพราะจะทำให้งานขององค์การประสบความสำเร็จ และต้องให้ความสำคัญด้านปัจจัยอนามัยหรือปัจจัยค้ำจุน เพราะถ้าปัจจัยด้านนี้อ่อนแอจะทำให้เกิดความไม่พอใจ และจะเป็นอุปสรรคในการทำงาน ทำให้ลูกน้องไม่พอใจงานที่ทำ ซึ่งจะก่อให้เกิดผลเสียแก่องค์การ

ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของ Douglas McGregor (McGregor, 1960) ได้มีความเห็นว่าการจูงใจเพื่อให้ลูกน้องเกิดความพึงพอใจในงานนั้น ขึ้นอยู่กับทัศนคติของผู้นำ ซึ่งได้แยกทัศนคติของผู้นำเป็น 2 ลักษณะ คือ

1. ทฤษฎี X เป็นพื้นฐานของคน ไม่ชอบทำงาน เกียจคร้าน พฤติกรรมภาวะผู้นำที่จะต้องนำมาใช้ในการบริหารกับลูกน้องกลุ่มนี้ คือ ต้องใช้การบังคับ ช่มชู้ และวิธีการอื่นๆ เพื่อให้มีการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสมตรงกับความต้องการของผู้นำ ซึ่งจะส่งผลให้ลูกน้องเกิดความรู้สึกเบื่อหน่ายในการทำงาน เนื่องจากไม่ชอบการบังคับและทำให้เกิดความรู้สึกไม่พอใจในงาน

2. ทฤษฎี Y เป็นทฤษฎีที่มองว่า ลูกน้องเป็นคนที่มีความรู้ความสามารถ มีความรับผิดชอบ ควบคุมตนเองได้ดี และมีความรู้สึกในทางบวกต่อการทำงาน ซึ่งจะส่งผลให้งานที่ทำมีประสิทธิภาพ และเกิดความรู้สึกที่ดีในการทำงาน เกิดความพึงพอใจในการทำงาน พฤติกรรมภาวะผู้นำที่จะต้องนำมาใช้ในการบริหารกับลูกน้องกลุ่มนี้ คือ จะต้องให้ความสำคัญกับการตอบสนองต่อความต้องการพื้นฐาน เช่น การให้เกียรติ การให้กำลังใจ การให้อัตราเงินเดือนที่สูง การรับฟังความคิดเห็น ซึ่งจะส่งผลให้เกิดความกระตือรือร้น และเกิดความพึงพอใจในงาน

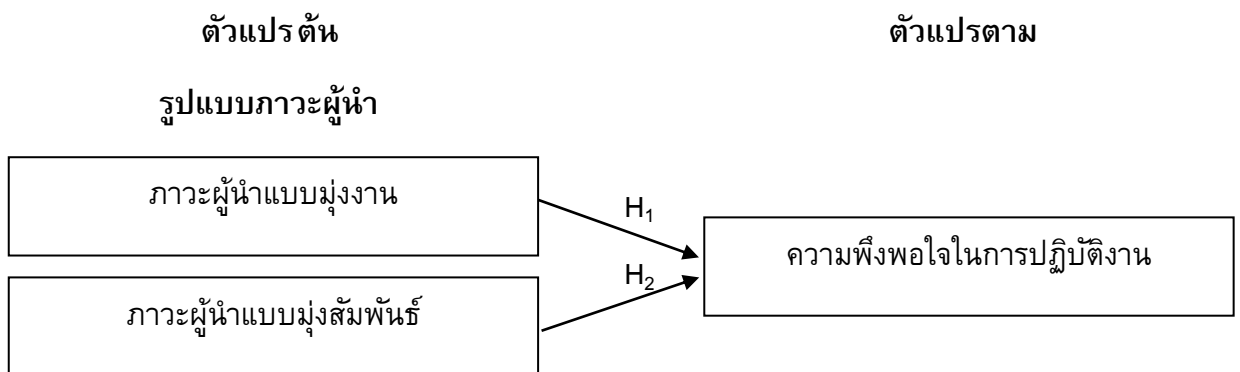
สรุปได้ว่า ในการบริหารงานขององค์การนั้น ภาวะผู้นำของหัวหน้าจะมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของลูกน้อง หัวหน้ามีหน้าที่ในการบริหารจัดการงานให้ได้ตามนโยบายเป้าหมาย และบริหารคนให้สามารถทำงานให้ได้ดี ซึ่งพฤติกรรมของผู้นำมีส่วนสำคัญในการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของลูกน้องให้ปฏิบัติงานด้วยความมุ่งมั่นตั้งใจ และการที่ลูกน้องจะปฏิบัติตามคำสั่งของผู้นำนั้น ส่วนหนึ่งก็มีผลมาจากความพึงพอใจในงาน และความพึงพอใจในพฤติกรรมของผู้นำ ดังนั้นความพึงพอใจในการปฏิบัติงานจึงเป็นปัจจัยหนึ่งที่สำคัญในการทำงานที่ทำให้ภารกิจของ

องค์กรสำเร็จตามวัตถุประสงค์และการที่ลูกน้องจะเกิดความพอใจในการปฏิบัติงานมากหรือน้อย นั้น ก็มักจะขึ้นอยู่กับแรงจูงใจและผู้นำเป็นสำคัญ

สมมติฐานในการวิจัย

- H₁ ภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน
- H₂ ภาวะผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

กรอบแนวคิดในการวิจัย



วิธีดำเนินการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ข้าราชการธุรการสำนักงานอัยการสูงสุด จำนวนทั้งสิ้น 440 คน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย โดยคำนวณจากสูตร Yamane ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ซึ่งจะได้กลุ่มตัวอย่าง 210 ตัวอย่าง

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถาม (Questionnaire) ซึ่งประกอบด้วยการใช้คำถามแบบปลายปิด (close-end question) และคำถามแบบปลายเปิด (open-end question) ประกอบด้วยกัน 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ อายุงาน ระดับการศึกษา ตำแหน่ง และรายได้

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ซึ่งผู้วิจัยใช้ปรับมาจาก Paul E. Madlock(2016) มีข้อคำถามจำนวน 17 ข้อ และแบบสอบถามเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ปรับมาจาก Saima Asghar (2018) มีข้อคำถามจำนวน 3 ข้อ ใช้มาตราส่วนวัดแบบ (rating scale) แต่ละข้อเป็นคำถามแบบมาตราส่วนประมาณค่าจัดลำดับเป็น 5 ระดับ ตามแนวคิดมาตรวัดของ Likert's Scale โดยกำหนดความหมายค่าคะแนนของช่วงน้ำหนัก ดังนี้

- 5 หมายถึง เห็นด้วยอย่างยิ่ง
- 4 หมายถึง เห็นด้วย
- 3 หมายถึง เห็นด้วยปานกลาง
- 2 หมายถึง ไม่เห็นด้วย
- 1 หมายถึง ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

ผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบค่าความเชื่อมั่น โดยนำไปทดลองใช้ (Try-Out) กับข้าราชการ
 ธุรการสำนักงานอัยการสูงสุด จำนวน 21 คน และได้นำแบบสอบถามมาวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์
 อัลฟา (Coefficient Alpha) ของ Cronbach

ตารางที่ 1 ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

ตัวแปร	ค่าความเชื่อมั่น
รูปแบบภาวะผู้นำ	
1. ภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน	0.890
2. ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์	0.922
ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน	0.833

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในครั้งนีแบ่งเป็น 3 ส่วน คือ

1. การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง โดยการแจกแจงความถี่ (Frequencies)และคำนวณหาค่าร้อยละ (Percentage)
2. การวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำ และการหาความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ด้วยการคำนวณหาค่าเฉลี่ย (X) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ในแต่ละด้าน
3. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน(Pearson's Product Moment Correlation Coefficient)

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ส่วนที่ 1การวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามผลการวิเคราะห์พบว่า
 กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงคิดเป็นร้อยละ 72.1 มีอายุระหว่าง 30-39 ปีคิดเป็นร้อยละ
 45.2มีอายุงานน้อยกว่า5 ปีคิดเป็นร้อยละ 43.8 การศึกษาระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 66.7อยู่
 ในตำแหน่งนักจัดการงานทั่วไปคิดเป็นร้อยละ 47.6มีรายได้ 20,001-30,000 บาทต่อเดือนคิดเป็น
 ร้อยละ 28.1

ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ
 ธุรการสำนักงานอัยการสูงสุด

ตารางที่ 2 วิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ	ระดับภาวะผู้นำ		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1. ภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน	4.05	0.56	สูง
2. ภาวะผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์	3.86	0.80	สูง
รวมเฉลี่ย	3.95	0.61	สูง

จากตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์พบว่าระดับภาวะผู้นำโดยภาพรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.95, S.D. = 0.61$) เมื่อวิเคราะห์ในแต่ละรูปแบบพบว่าค่าเฉลี่ยสูงสุดคือภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน ($\bar{X} = 4.05, S.D. = 0.56$) รองลงมาคือภาวะผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ ($\bar{X} = 3.86, S.D. = 0.80$)

ตารางที่ 3 วิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ความพึงพอใจ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1. เมื่อพิจารณาทุกอย่างแล้ว ท่านพอใจกับงานที่ทำ	4.10	0.80	พอใจมาก
2. ท่านพอใจที่ได้ทำงานร่วมกับองค์กร	4.55	0.58	พอใจมากที่สุด
3. ท่านจะแนะนำเพื่อนหรือคนในครอบครัวให้มาสมัคร เข้าทำงานกับองค์กรนี้	4.67	0.56	พอใจมากที่สุด
รวมเฉลี่ย	4.44	0.55	พอใจมากที่สุด

จากตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์พบว่า ระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยภาพรวมอยู่ในระดับพอใจมากที่สุด ($\bar{X} = 4.44, S.D. = 0.55$)

ส่วนที่ 3 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการธุรการสำนักงานอัยการสูงสุด

ตารางที่ 4 วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ภาวะผู้นำ	ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน		
	Correlation (r)	Sig	ระดับความสัมพันธ์
1. ภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน	0.546	0.000	ปานกลาง
2. ภาวะผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์	0.748	0.000	สูง
รวม	0.746	0.000	สูง

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์ค่าสหสัมพันธ์เพียร์สันพบว่าความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญ $r = .746$, $p < .01$ แสดงว่า ตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์กันในระดับสูง และเป็นไปในทิศทางบวก เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์รายด้าน พบว่า ภาวะผู้นำแบบมุ่งงานมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในระดับปานกลาง $r = 0.546$ และภาวะผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในระดับสูง $r = 0.748$

สรุปและอภิปรายผลการวิจัย

การศึกษาค้นคว้า เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานสามารถสรุปและอภิปรายผลการวิจัยได้ดังนี้

ข้าราชการธุรการสำนักงานอัยการสูงสุดที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุระหว่าง 30-39 ปี มีอายุงานน้อยกว่า 5 ปี การศึกษาระดับปริญญาตรี ทำงานอยู่ในตำแหน่งนักจัดการงานทั่วไปและมีรายได้ 20,001-30,000 บาทต่อเดือน

จากผลการวิจัย พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในภาพรวมอยู่ในระดับสูง โดยภาวะผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมากกว่าภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน ซึ่งจากผลการวิจัยดังกล่าวอาจเป็นเพราะผู้นำมีลักษณะที่เน้นการสร้างบรรยากาศแห่งการเป็นมิตร ดูแลเอาใจใส่ แสดงความห่วงใย รับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ ปฏิบัติต่อลูกน้องทุกคนอย่างเท่าเทียมและเป็นธรรม เปิดโอกาสให้มีการติดต่อสื่อสารและให้มีส่วนร่วมในการทำงาน ทำให้เกิดความร่วมมือในการทำงาน และทำงานด้วยความเต็มใจเต็มความสามารถ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของศิริชัย มาประเสริฐ (2551) ที่ได้วิจัยเรื่องภาวะผู้นำของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน กรณีศึกษา บริษัท กฤตพรพรรณ จำกัด พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานสูงกว่าภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ เป็นรูปแบบภาวะผู้นำที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมากที่สุด ซึ่งลักษณะของผู้นำที่มีภาวะผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์สูง คือ คนที่สามารถบริหาร ชักจูงให้คนในองค์กรให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ล่วงตามวัตถุประสงค์มีความสามารถในการตัดสินใจ มีความเป็นมิตร ปฏิบัติต่อผู้อื่นอย่างเป็นธรรมรับฟังความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะ คอยช่วยเหลือและชี้แนะลูกน้องเวลาที่เกิดความผิดพลาดมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีสามารถเชื่อมโยงทุกคนให้อยู่ร่วมกันได้ช่วยให้องค์กรมีความเหนียวแน่นเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

ดังนั้น ผู้นำควรรักษาระดับความรู้สึกพึงพอใจในส่วนนี้ไว้ เพื่อให้ลูกน้องมีทัศนคติที่ดีในการทำงานระหว่างกัน และนำผลการวิจัยที่ได้ไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนา และปรับปรุงกระบวนการบริหารงานของสำนักงานอัยการสูงสุด ในการสร้างแรงจูงใจ และส่งเสริมให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จ

ข้อเสนอแนะการวิจัยครั้งต่อไป

1. ศึกษาปัจจัยอื่นๆ ที่สัมพันธ์กับภาวะผู้นำ ที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงาน
2. การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้แบบสอบถามเชิงปริมาณอย่างเดียว ในการวิจัยครั้งต่อไปควรจะศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างที่เป็นบุคลากรในตำแหน่งต่างๆ ที่แตกต่างกัน เพื่อให้ทราบถึงความคิดเห็นในเชิงลึกและสามารถนำมาใช้ในการสนับสนุนสมมติฐานในเชิงปริมาณ และทำให้เกิดความสมบูรณ์ในการวิจัยมากยิ่งขึ้น

บรรณานุกรม

- คุณวุฒิ คณฉลาด. (2540). ชลบุรี : ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ธงชัย สันติวงษ์ และชัยยศ สันติวงษ์. (2529). พฤติกรรมของบุคคลในองค์กร. พิมพ์ครั้งที่ 2, กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- ธัญญา มาส โลจนานนท์. (2557). ภาวะผู้นำและแรงจูงใจในการทำงานที่ส่งผลต่อความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- นเรศ ภูโคกสูง. (2541). การศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน). วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- พรสวัสดิ์ ศิริศานันท์. (2555). รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของผู้บริหารมืออาชีพ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานภาคตะวันออก. วารสารวิจัยรำไพพรรณี ปีที่ 6 ฉบับที่ 2 (ก.พ.-พ.ค. 2555) หน้า 29 – 40.
- สำนักงานอัยการสูงสุด. (2553). พระราชบัญญัติองค์กรอัยการและพนักงานอัยการ พ.ศ. 2553. ค้นเมื่อ 25 สิงหาคม 2564, จาก http://www.legal.go.th/images/documents/Law_True_Conservative/Law%20Ongkorn%201.pdf

- สำนักงานอัยการสูงสุด. (2553). พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการฝ่ายอัยการ พ.ศ. 2553.
ค้นเมื่อ 25 สิงหาคม 2564, จาก http://www.legald.go.th/images/documents/Law_True_Conservative/Law%20Ongkorn%202.pdf
- สำนักงานอัยการสูงสุด. (2553). แผนยุทธศาสตร์ สำนักงานอัยการสูงสุด พ.ศ. 2563-2566.
ค้นเมื่อ 25 สิงหาคม 2564, จาก
<https://www2.ago.go.th/images/webfile/mission6366.pdf>
- ศิริชัย มาประเสริฐ. (2551). ภาวะผู้นำของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน.
วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีปทุม
วิทยาเขตชลบุรี.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ. (2545). องค์การและการจัดการ. กรุงเทพมหานคร: ธรรมสาร.
- สมศักดิ์ สงวนดี. ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน.
(บทความวิจัย วารสารชัยภูมิปริทรรศน์ ปีที่ 3 ฉบับที่ 2 (พฤษภาคม - สิงหาคม 2563))
- Edwin, Locke. A. (1968). *Organizational Behavior and Human Performance*. Chicago:
Rand McNally.
- Herzberg, F., Bemard, M., & Barbara, S. (1959). *The motivation to work* (2nd ed.).
New York : John Willey & Sons.
- McGregor, Douglas. (1960). *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill
Book Company, Inc.
- Mumford, E. (1972). *Job satisfaction*. London: Longman.
- Paul E. Madlock.(2016). *The Link Between Leadership Style, Communicator Competence,
and Employee Satisfaction*.
- Saima Asghar.(2018).*Leadership Styles and Job Satisfaction*.