

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหาร กับธรรมาภิบาล ขององค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดบุรีรัมย์ ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้า ตำรา เอกสาร บทความ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวทางในการศึกษากรอบแนวคิดในการวิจัย โดยนำเสนอตามลำดับดังนี้

ตอนที่ 1 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับธรรมาภิบาล

ตอนที่ 2 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ตอนที่ 3 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การบริหารส่วนตำบล

ตอนที่ 4 การบริหารขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดบุรีรัมย์

ตอนที่ 5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ตอนที่ 1 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับธรรมาภิบาล

1.1 ความหมายของธรรมาภิบาล (Good Governance)

การจัดการปกครองที่ดี คือ การทำกระบวนการนโยบายสาธารณะ (public policy) อย่างเปิดเผย คาดเคาได้ และเห็นแจ้ง (ซึ่งก็คือกระบวนการที่โปร่งใส); การมีระบบราชการ (bureaucracy) ที่สำนึกในจิตวิญญาณแห่งอาชีพ; การมีรัฐบาลที่เป็นฝ่ายบริหารที่มีความรับผิดชอบเกี่ยวกับการกระทำของตนเอง (accountability); และมีประชาสังคม (civil society) ที่เข้มแข็งและมีส่วนร่วมในกิจกรรมสาธารณะ; และทั้งหมดนี้เคารพต่อการปกครองโดยหลักนิติธรรม (rule of law) (World Bank, 2000 อ้างถึงใน เอก ตั้งทรัพย์วัฒนา, 2550 : 138-139)

การจัดการปกครองที่ดี คือ การแบ่งปันและการจัดการทรัพยากรต่างๆ เพื่อสนองตอบต่อปัญหาของส่วนรวม การจัดการปกครองที่ดีจะมีลักษณะของการมีส่วนร่วม ความโปร่งใส ความรับผิดชอบเกี่ยวกับการกระทำของตนเอง การปกครองโดยหลักนิติธรรม ความมีประสิทธิภาพ และความเที่ยงธรรม (UNDP, 1997: 33 อ้างถึงใน เอก ตั้งทรัพย์วัฒนา, 2550 : 139)

ธรรมาภิบาล หรือ การบริหารจัดการบ้านเมืองและสังคมที่ดี คือ กฎเกณฑ์การปกครอง บำรุงรักษาสังคม บ้านเมือง ที่ดี อันหมายถึง การจัดการบริหารสังคมที่ดีในทุกๆ ด้าน และ

ทุกระดับ รวมถึงการจัดระบบองค์กรและกลไกของคณะรัฐมนตรี ส่วนราชการ องค์กรของรัฐ และรัฐบาลที่ไม่ใช่ส่วนราชการ การบริหารราชการส่วนภูมิภาคและท้องถิ่น

องค์กรที่ไม่ใช่รัฐบาล องค์กรของเอกชน ชมรม และสมาคมเพื่อกิจกรรมต่างๆ
นิติบุคคล

ภาคเอกชน และภาคประชาสังคม (สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย, 2543
อ้างถึง

ใน เอกสารประกอบการศึกษาอบรมและสัมมนา หลักสูตรหัวหน้าส่วนโยธา
องค์การบริหารส่วนตำบล, 2547: 76)

ธรรมรัฐ (Good Governance) หมายถึง การประสานร่วมมือกันระหว่าง ภาครัฐ-
สังคม-เอกชน ให้เกิดการปกครอง การบริหารประเทศที่โปร่งใส เป็นธรรม ตรวจสอบได้ และมี
ประสิทธิภาพ (ธีรยุทธ บุญมี, 2541 อ้างถึงใน พิทยา ว่องกุล, 2541: 84)

ธรรมรัฐ (Good Governance) ประกอบด้วยภาครัฐ ภาคธุรกิจ และภาคสังคมที่มี
ความถูกต้อง เป็นธรรม โดยรัฐและธุรกิจต้องมีความโปร่งใส มีความรับผิดชอบที่ถูกต้องตรวจสอบได้
และภาคสังคมเข้มแข็ง ธรรมรัฐแห่งชาติ หมายถึง การที่ประเทศมีพลังขับเคลื่อนที่ถูกต้องเป็นธรรม
โดยการชักจูงทางสังคม เพื่อสร้างพลังทางสังคม (Social Energy) เพื่อนำไปสู่การแก้ไขปัญหาของ
ประเทศชาติ ก่อให้เกิดธรรมรัฐแห่งชาติขึ้น (ประเวศ วะสี, 2541 อ้างถึงใน พิทยา ว่องกุล, 2541:
123-124)

ซึ่งผู้วิจัยสรุปได้ว่า ธรรมภิบาล หมายถึง การบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี ในทุก
ด้านอย่างเหมาะสม เป็นธรรม โดยการมีส่วนร่วมของประชาชน

1.2 ความสำคัญและที่มาของธรรมภิบาล (Good Governance)

แนวคิด **Good Governance** เกิดขึ้น ในประเทศไทย ปี 2540 จากหนังสือแสดง
เจตจำนงกู้เงิน จากกองทุนการเงินระหว่างประเทศ (IMF) ระบุให้รัฐบาลไทยให้คำมั่นว่าจะต้อง
สร้าง Good Governance ให้เกิดขึ้นในการบริหารจัดการภาครัฐ ซึ่งแนวคิดนี้มีการบัญญัติศัพท์
ขึ้นมาหลายคำ ไม่ว่าจะเป็น ธรรมภิบาล ธรรมรัฐ การบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี
 เป็นต้น การนำแนวคิดธรรมภิบาลมาใช้อย่างจริงจังเริ่มตั้งแต่รัฐธรรมนูญแห่งประเทศไทยปี 2540
และต่อมาได้มีระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคม
ที่ดี พ.ศ.2542 และมีพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี
พ.ศ.2546 ตามลำดับ รวมทั้งแนวคิดของ UNDP และ ADB โดยได้กำหนดองค์ประกอบของ
ธรรมภิบาล เพื่อนำไปใช้พัฒนาประเทศ และปฏิรูประบบราชการ

1.3 องค์ประกอบของธรรมาภิบาล (Good Governance)

1.3.1 ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมือง และสังคมที่ดี พ.ศ.2542 ระบุหลักสำคัญของธรรมาภิบาล 6 หลัก ได้แก่

- 1) หลักนิติธรรม เป็นการตรากฎหมาย และกฎข้อบังคับ ให้ทันสมัยและเป็นธรรม เป็นที่ยอมรับของสังคม อันจะทำให้สังคมยินยอมพร้อมใจกันปฏิบัติตามกฎหมาย และกฎข้อบังคับเหล่านั้น โดยถือว่าเป็นการปกครองภายใต้กฎหมายมิใช่อำเภอใจหรืออำนาจของตัวบุคคล
- 2) หลักคุณธรรม เป็นการยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม โดยธรรมาภิบาลให้เจ้าหน้าที่ของรัฐยึดถือหลักนี้ในการปฏิบัติหน้าที่เพื่อให้เป็นตัวอย่างแก่สังคม และส่งเสริมสนับสนุนให้ประชาชนพัฒนาตนเองไปพร้อมกัน เพื่อให้คนไทยมีความซื่อสัตย์ จริงใจ ขยัน อดทน มีระเบียบวินัย ประกอบอาชีพสุจริตจนเป็นนิสัยประจำชาติ
- 3) หลักความโปร่งใส เป็นการสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันของคนในชาติ โดยปรับปรุงกลไกการทำงานขององค์กรทุกวงการให้มีความโปร่งใส มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์อย่างตรงไปตรงมาด้วยภาษาที่เข้าใจง่าย ประชาชนเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้สะดวกและมีกระบวนการให้ประชาชนตรวจสอบความถูกต้องชัดเจน
- 4) หลักความมีส่วนร่วม เป็นการเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมรับรู้ และเสนอความเห็นในการตัดสินใจปัญหาสำคัญของประเทศ ไม่ว่าด้วยการแสดงความเห็น การได้มีส่วนร่วม สาธารณะ ประชาพิจารณ์การแสดงประชามติ
- 5) หลักความรับผิดชอบ เป็นการตระหนักในสิทธิหน้าที่ ความสำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคม การใส่ใจปัญหาสาธารณะของบ้านเมืองและกระตือรือร้นในการแก้ปัญหา ตลอดจนการเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่างและความกล้าที่จะยอมรับผลจากการกระทำของตน
- 6) หลักความคุ้มค่า เป็นการบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรที่มีจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม โดยธรรมาภิบาลให้คนไทยมีความประหยัด ใช้อย่างคุ้มค่า สร้างสรรค์สินค้าและบริการที่มีคุณภาพ สามารถแข่งขันได้ในเวทีนานาชาติ และพัฒนาทรัพยากรธรรมชาติให้สมบูรณ์ยั่งยืน

1.3.2 หลักธรรมาภิบาล หรือการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีนั้น สำนักงานโครงการพัฒนาแห่งสหประชาชาติ หรือ UNDP (The United Nations Development Programme) ได้ทบทวนและให้คำนิยามใหม่ โดยรวมความถึงการใช้อำนาจทางการเมือง เศรษฐกิจ และการบริหารราชการแผ่นดิน เพื่อจัดการกิจการของประเทศชาติ รวมถึงแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาความ

มั่นคงของมนุษย์ เรียกว่า หลักธรรมาภิบาลสากล (UNDP,1997 อ้างถึงใน สุขเมธ แสงนันทนวล, 2552: 26-28) ประกอบด้วยหลัก 9 ประการ คือ

- 1) การมีส่วนร่วม (Participation) คือ ทุกคนควรมีสติธิ์ในการตัดสินใจทั้งทางตรงและทางอ้อมในการมีส่วนร่วม โดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของการมีเสรีภาพในการรวมกลุ่มเพื่อแสดงความคิดเห็น รวมถึงการสามารถมีส่วนร่วมอย่างมีเหตุผลในเชิงสร้างสรรค์
- 2) นิติธรรม (Rule of Law) คือ กรอบตัวบทกฎหมายต้องมีความเป็นธรรม และไม่มีการเลือกปฏิบัติ โดยเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวข้องกับเรื่องของสิทธิมนุษยชน
- 3) ความโปร่งใส (Transparency) คือ การบริหารและดำเนินงานต้องอยู่บนพื้นฐานของเสรีภาพด้านข้อมูลข่าวสารบุคคลที่มีความสนใจหรือมีความเกี่ยวข้อง จะต้องสามารถเข้าถึงสถาบัน กระบวนการและข้อมูลข่าวสารได้โดยตรง ทั้งนี้ การได้รับข้อมูลข่าวสารต้องเพียงพอต่อการทำความเข้าใจและการติดตามประเมินสถานการณ์
- 4) การตอบสนอง (Responsiveness) คือ องค์การและกระบวนการดำเนินงานต้องพยายามดูแลเอาใจใส่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย
- 5) การมุ่งเน้นฉันทามติ (Consensus-Oriented) คือ มีการประสานความแตกต่างในผลประโยชน์ของฝ่ายต่างๆ เพื่อหาข้อยุติร่วมกัน อันจะเป็นประโยชน์ต่อทุกฝ่าย ไม่ว่าจะเป็นนโยบายและกระบวนการขั้นตอนใดๆ ให้ได้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้
- 6) ความเสมอภาค/ความเที่ยงธรรม (Equity) คือ ทุกคนมีโอกาในการปรับปรุงสถานะหรือรักษาระดับชีวิตความเป็นอยู่ของตน
- 7) ประสิทธิภาพและประสิทธิภาพ (Effectiveness and Efficiency) คือ องค์การและกระบวนการต้องสร้างผลสัมฤทธิ์ที่ตรงต่อความต้องการ และขณะเดียวกันก็ต้องใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด
- 8) ภาระรับผิดชอบ (Accountability) คือ ผู้มีอำนาจตัดสินใจต้องมีภาระรับผิดชอบต่อสาธารณชนทั่วไป และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในสถาบันของตน
- 9) วิสัยทัศน์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Vision) คือ ผู้นำและสาธารณชนต้องมียุทธศาสตร์ที่เปิดกว้างและเล็งการณ์ไกลเกี่ยวกับการบริหารกิจการบ้านเมืองและการพัฒนาความมั่นคงของมนุษย์ รวมถึงมีจิตสำนึกว่าอะไรคือความต้องการจำเป็นต่อการพัฒนา

1.3.3 ธนาคารพัฒนาแห่งเอเชีย (Asian Development Bank) กำหนด

องค์ประกอบของ Good Governance (ADB,1995 อ้างถึงใน พิทยา ว่องกุล, 2541: 154)

- 1) ความน่าเชื่อถือ และมีกฎเกณฑ์ที่ชัดเจน (Accountability)
- 2) ความโปร่งใส (Transparency)

- 3) การมีส่วนร่วม (Participation)
- 4) ความสามารถคาดการณ์ได้ (Predictability)
- 5) การปฏิสัมพันธ์ระหว่างหลักการทั้ง 4 ประการข้างต้น (Interrelate)

1.3.4 พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

พ.ศ.2546 ตราไว้ในหมวด 1 มาตรา 6 คือ การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ได้แก่ การบริหารราชการเพื่อบรรลุเป้าหมายดังต่อไปนี้

- 1) เกิดประโยชน์สุขของประชาชน
- 2) เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ
- 3) มีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ
- 4) ไม่มีขั้นตอนการปฏิบัติงานเกินความจำเป็น
- 5) มีการปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการให้ทันต่อสถานการณ์
- 6) ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวกและได้รับการตอบสนองความต้องการ

ต้องการ

- 7) มีการประเมินผลการปฏิบัติราชการอย่างสม่ำเสมอ

1.3.5 สถาบันพระปกเกล้า ได้บูรณาการ หลักธรรมาภิบาล ตามระเบียบสำนัก

นายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ.2542 กับแนวคิดการบริหารจัดการรัฐกิจแนวใหม่ โดยเพิ่มเติมมาอีก 4 หลัก (สถาบันพระปกเกล้า, 2551:153) คือ

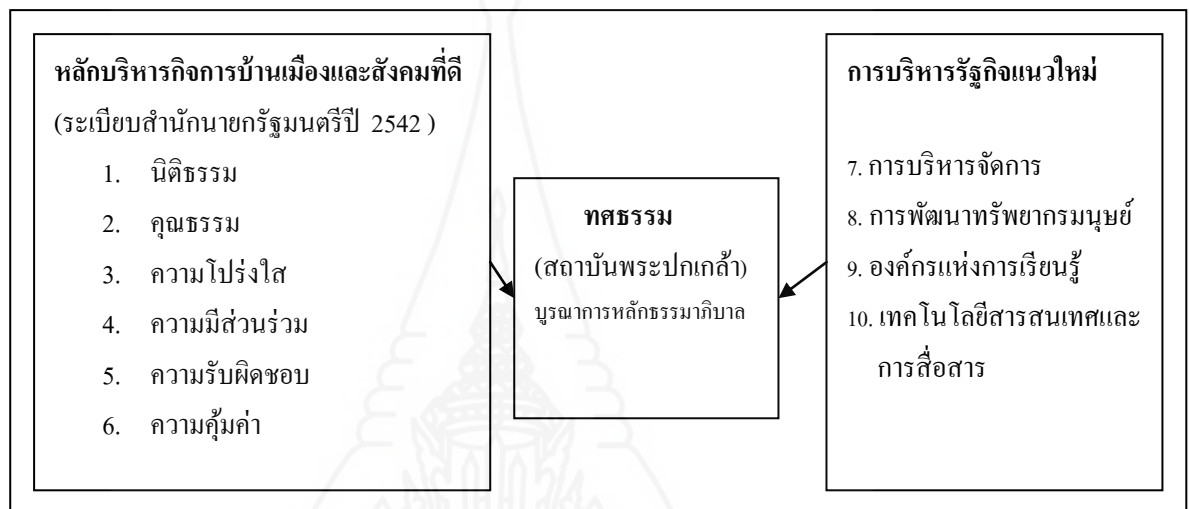
1) หลักการบริหารจัดการ คือ กระบวนการของการตัดสินใจและกระบวนการที่มีการนำผลของการตัดสินใจไปปฏิบัติเพื่อให้ประชาชนได้รับบริการและประโยชน์สูงสุด

2) หลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ กระบวนการที่สร้างให้บุคลากรในองค์กรได้มีโอกาสเรียนรู้ร่วมกัน โดยการศึกษาอบรมปฏิบัติทดลอง และการพัฒนา เป็นการดำเนินการเพิ่มพูนความรู้ ศักยภาพในการปฏิบัติงานตลอดจนปรับปรุงพฤติกรรม ให้มีความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ในความรับผิดชอบให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร ซึ่งส่งผลให้เกิดความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ของตนเองและความเจริญก้าวหน้าขององค์กร

3) หลักองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์กรที่มีการเสริมสร้าง จัดหาและแลกเปลี่ยนความรู้ ตลอดจนนำความรู้ใหม่ที่มีจากภายนอกองค์กร และภายในองค์กรจากในตัวบุคคล มาปรับปรุงพฤติกรรมการทำงาน มีการเปลี่ยนแปลงในวิธีการทำงาน สมาชิกขององค์กรเพิ่มพูนความสามารถของตนเอง โดยการสร้างผลผลิตที่องค์กรต้องการ ซึ่งมีการปลูกฝังรูปแบบ

ในการคิดที่ใหม่และขยายเพิ่ม และได้มีการสร้างความมุ่งมั่นร่วมกันและสมาชิกประชาชนมีการเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง

4) หลักเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เป็นการพัฒนาเครือข่ายซึ่งผู้รับบริการจำนวนมากสามารถเข้าถึง ได้มีการสร้างความสัมพันธ์เชื่อมโยงระหว่างฝ่ายต่างๆ ที่เกี่ยวข้องโดยผ่านเครือข่ายสารสนเทศและการสื่อสาร เกิดมีระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต มีการนำเทคโนโลยีที่จำเป็นต่อการใช้งานมาใช้ในองค์กร และมีนโยบายและแผนงานอย่างชัดเจน



ภาพที่ 2.1 ทศธรรม (สถาบันพระปกเกล้า)

ตอนที่ 2 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

2.1 ความหมายของผู้นำ (Leader) และภาวะผู้นำ (Leadership)

ผู้นำ คือ ผู้ที่สามารถรวมคนให้เป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน เพื่อสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้ (Simon & Smithburg & Thompson, 1971 อ้างถึงใน วิเชียร วิทยอุดม , 2553 : 1)

ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ได้รับการยอมรับและยกย่องจากบุคคลอื่น หมายถึง บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งขึ้นมา หรือได้รับการยกย่องให้เป็นหัวหน้าในการดำเนินงานต่างๆ ในองค์กรต่างๆ ต้องอาศัยบุคคลที่เป็นผู้นำและมีความเป็นผู้นำ จึงจะทำให้องค์กรดำเนินไปอย่างบรรลุผลสำเร็จ ตามวัตถุประสงค์ และนำพาหน่วยงานไปสู่ความเจริญก้าวหน้า (เนตร์พัฒนา ยาวีราช , 2552 : 1)

ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ได้รับการยอมรับหรือยกย่องให้เป็นผู้นำ และต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถอันเกิดจากตัวของเขาเอง จนเป็นที่ยอมรับหรือยกย่องของกลุ่มให้เป็นผู้นำ และนำกลุ่มไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย (วิเชียร วิทยอุดม , 2553 : 2)

ผู้นำ คือ ผู้ที่มีอำนาจ (power) และมีอิทธิพล (influence) จนทำให้ผู้อื่นยอมรับ (acceptance) การยอมรับของผู้อื่นหรือลูกน้อง เกิดจากคุณลักษณะที่สำคัญ 3 ประการกล่าวคือ ประการแรก ยอมรับเรื่องวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ (vision and strategy) ประการที่สอง ยอมรับในเรื่องความสามารถในการพัฒนาทีม (aligning people) ประการที่สามยอมรับในเรื่องความสามารถในการจูงใจและคลอใจให้เกิดความน่าเชื่อถือ (motivation and inspiration) (เสนห์ จุ้ยโต 2548 : 136)

ผู้นำ มีความหมายตรงกับคำว่า “นายก” มาจากภาษาบาลี “นายะกะ” หมายถึงผู้ที่มีคุณลักษณะที่มีอิทธิพล มีศิลปะในการจูงใจ หรือมีความสามารถทำให้ผู้อื่นปฏิบัติงานหรือเสียสละที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายขององค์การที่ตนเองเป็นสมาชิก (ประเวศน์ มหารัตน์สกุล 2551 : 72)

ภาวะผู้นำ เป็นกิจกรรมของการที่จะสร้างอิทธิพลต่อผู้ได้บังคับบัญชาหรือกลุ่มเพื่อที่จะก่อให้เกิดความพยายามในการดำเนินงานให้บรรลุถึงเป้าหมายที่กำหนดไว้ (Stogdill , 1950 อ้างถึงใน วิเชียร วิทยอุดม , 2553 : 2)

ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการชักนำผู้ได้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติตามที่ต้องการ (Bennis , 1959 อ้างถึงใน วิเชียร วิทยอุดม , 2553 : 2)

ภาวะความเป็นผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีความสามารถในการบังคับบัญชาบุคคลอื่นโดยได้รับการยอมรับ และยกย่องจากบุคคลอื่นเป็นผู้ทำให้บุคคลอื่นไว้วางใจ และให้ความร่วมมือ ความเป็นผู้นำเป็นผู้ที่มีหน้าที่อำนาจการ หรือสั่งการบังคับบัญชา ประสานงานโดยอาศัยอำนาจหน้าที่ (Authority) เพื่อให้กิจการงานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ต้องการ ความเป็นผู้นำ หมายถึง ผู้ที่มีความสามารถในการใช้ศิลปะในการจูงใจผู้ได้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย ให้สำเร็จด้วยความเต็มใจ (เนตรพัฒนา ขาววิราช , 2552 : 1)

ภาวะผู้นำ หมายถึง ลักษณะส่วนตัวของบุคคลที่จะแสดงพฤติกรรมออกมา เมื่อได้มีปฏิสัมพันธ์กับกลุ่ม เป็นความสามารถที่เกิดขึ้นระหว่างที่มีการทำงานร่วมกันหรือร่วมอยู่ในเหตุการณ์เดียวกัน ในอันที่จะทำให้กิจกรรมของกลุ่มดำเนินไปสู่เป้าหมายและประสบความสำเร็จ ภาวะผู้นำจะมีมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับประสบการณ์ และการฝึกฝนของแต่ละบุคคล (วิเชียร วิทยอุดม , 2553 : 3)

ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการโน้มน้าวหรือสร้างอำนาจเหนือผู้อื่น (Hersey , 1996 อ้างถึงใน อภิวัณณิ พิมลแสงสุริยา , 2553 : 17-18)

ภาวะผู้นำเชิงแปรสภาพ ได้แก่ ผู้นำที่กำหนดวิสัยทัศน์และมีความสามารถจะนำพาผู้คนไปสู่การบรรลุตามวิสัยทัศน์นั้นพร้อมกับตน (Burns , 1978 อ้างถึงใน สจ๊วต แกรนเนอร์ , 2551 : 251)

ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล คือ กระบวนการของการได้มาซึ่งผลงานตามที่ปรารถนาจากการมีส่วนร่วมอย่างเต็มอกเต็มใจของผู้อื่น (สก็อต แคมเบลล์ และเอลเลน ซามิก, 2551 : 45)

ซึ่งผู้วิจัยสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ผู้นำที่ได้รับการยอมรับจากคนในองค์กรและสังคม มีทีมงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2.2 ความสำคัญของภาวะผู้นำ

2.2.1 ทิศทางของผู้นำ

เมื่อสิบกว่าปีก่อน ในโลกธุรกิจดูเหมือนเต็มไปด้วยผู้นำที่มีอำนาจซึ่งสามารถทำให้องค์กรมีความเจริญรุ่งเรืองได้ ตัวแบบของการควบคุมคือผลผลิต แต่ในทุกวันนี้เหตุการณ์เปลี่ยนแปลงไปมากขึ้น โลกกำลังค้นหาผู้นำแบบใหม่ (Capowski, 1994 : 10-17) ผู้นำที่สามารถเป็นได้ทั้งผู้จัดการที่มีอำนาจและเป็นผู้ตัดสินใจที่มีความคล่องตัวไว เป็นหุ้นส่วนและกล้าเสี่ยงที่จะทำให้อื่นเติบโตก้าวหน้า มีการเรียนรู้และมุ่งไปยังสิ่งที่เขาได้มีความคาดหวัง (วิเชียร วิทยอุดม , 2553 : 29)

ตลอดศตวรรษที่ 20 ผู้นำจะต้องมีการจัดการที่ดี อย่างไรก็ตามจากที่เราได้ศึกษาวิเคราะห์กันนั้นผู้นำและการจัดการไม่ใช่สิ่งอันเดียวกัน การจัดการเน้นไปที่การวางแผนและการควบคุมองค์การให้มีเสถียรภาพมั่นคง ในขณะที่ผู้นำมีการเน้นไปที่การมีวิสัยทัศน์ (vision) กว้างไกลและเน้นแรงบันดาลใจให้อื่นเป็นไปตามนั้น ทั้งการจัดการและภาวะผู้นำล้วนมีความสำคัญต่อองค์การ โดยธรรมชาติการจัดการจำเป็นต้องตอบสนองกับความต้องการของลูกค้าหุ้นส่วน พนักงานและอื่น ๆ แต่องค์การต้องการผู้นำที่มีความเข้มแข็งที่จะเผชิญกับอนาคต กระตุ้นและเร่งเร้าพนักงานให้ปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงได้

จากผลการสำรวจผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จในบริษัทอเมริกา พบว่าเกือบ 2 ใน 3 ที่ได้รับรายงานว่า ตอนนี้องค์การของพวกเขามีคนที่มีความสามารถในการจัดการมาก แต่อ่อนแอทางด้านการเป็นผู้นำ ผู้ที่สำรวจได้ให้การแนะนำว่าหลาย ๆ บริษัทในทุกวันนี้ “มีการบริหารการจัดการสูงแต่การเป็นผู้นำต่ำ” (Over-managed and under - lead), (Kotter, 1990 : 3-18) ดูได้จากภาพที่ 2.2 องค์การทุกวันนี้มีแต่ความด้อยในภาวะผู้นำและกำลังหมดหวังที่จะหาคนที่มีความสามารถทั้งการจัดการและการเป็นผู้นำที่ดี อะไรเป็นสิ่งที่องค์การทุกวันนี้ต้องการมาก ต้อง

เป็นคนที่มีความสามารถรวมทั้งทักษะที่มีความยากในการจัดการเข้าด้วยกันกับทักษะที่ใช้ความนุ่มนวลในการเป็นผู้นำ

เมื่อโลกมีความมั่นคงเสถียรภาพ การบริหารจัดการที่ดีก็เป็นความเพียงพอที่จะรักษาองค์กรให้มีความเข้มแข็งและเจริญรุ่งเรือง และไม่ได้ต้องการแต่เพียงผู้นำที่ดีเท่านั้น แต่ต้องนำมาพัฒนาศักยภาพของตนเอง ไม่ใช่เอาแค่เรียนรู้ถึงความชำนาญทางด้านการวางแผน การจัดวางระบบ การอำนวยการ และการใช้อำนาจควบคุม (วิเชียร วิทยอุดม , 2553 : 30)

		ภาวะผู้นำ		
		อ่อนแอ	เข้มแข็ง	
การจัดการ	มากไป	แทบไม่มี		เข้มแข็ง
	มากไป	น้อยไป		อ่อนแอ

ภาพที่ 2.2 การผสมผสานระหว่างการจัดการ - ภาวะผู้นำในทุกวันนี้

ที่มา : John P. Kottler, A force for change : How Leadership Differs From Management
(New York : The Free Press,1990), (อ้างถึงใน วิเชียร วิทยอุดม , 2553 : 30)

2.2.2 หน้าที่ของผู้นำ

Robert G. Wall และ Hugh Hawkin สรุปหน้าที่ผู้นำไว้ 12 ประการดังนี้
(Wall and Hawkin,1964:396-400 อ้างถึงใน วิเชียร วิทยอุดม , 2553 : 25-26)

- 1) เป็นนักบริหารที่ดี
- 2) เป็นผู้วางนโยบาย
- 3) เป็นผู้วางแผน
- 4) เป็นผู้เชี่ยวชาญ
- 5) เป็นผู้แทนของกลุ่มในการติดต่อภายนอก
- 6) เป็นผู้รักษาสัมพันธภาพระหว่างผู้ได้บังคับบัญชากับผู้บังคับบัญชา
- 7) เป็นผู้ให้คำแนะนำและโทษ
- 8) เป็นอนุญาโตตุลาการ
- 9) เป็นสัญลักษณ์ของสมาชิก
- 10) เป็นแบบอย่างที่ดี
- 11) เป็นนักอุดมคติ

12) เป็นผู้ยอมรับผิชอบในการปฏิบัติงานขององค์กร

Prof. Ordway Tead กล่าวถึงหน้าที่ผู้นำไว้ดังนี้ (Tead,1934:14-15 อ้างถึงใน วิเชียร วิทยอุดม , 2553 : 26)

- 1) เป็นผู้กำหนดนโยบายและวางโครงการ
- 2) เป็นผู้จัดรูปงาน
- 3) เป็นผู้มอบหมายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ
- 4) เป็นผู้ควบคุมงาน
- 5) เป็นผู้ตรวจสอบความก้าวหน้าของงาน และคอยติดตามผลงาน
- 6) เป็นผู้ออกคำสั่งและให้คำแนะนำ
- 7) เป็นผู้ตีความหมายและถ่ายทอดนโยบาย
- 8) เป็นผู้ฝึกอบรมเจ้าหน้าที่
- 9) เป็นผู้ประสานงาน
- 10) เป็นผู้คอยกระตุ้นผู้ซึ่งมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานให้มีความคล่องตัวและฉับไว

2.2.3 วิวัฒนาการภาวะผู้นำ

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ มีพัฒนาการมาตามลำดับ ดังนี้ ทฤษฎีคุณลักษณะ (Trait Theory) , ทฤษฎีพฤติกรรมนิยม (Behaviorist Theory) , ทฤษฎีเชิงสถานการณ์ (Situational Theory) , ทฤษฎีตามเหตุและปัจจัย (Contingency Theory),ทฤษฎีเชิงการแปรสภาพ (Transformational Theory) ได้แก่ (สจ๊วต แครนเนอร์ , 2551 : 243-244)

ทฤษฎีคุณลักษณะ (Trait Theory) ทฤษฎีนี้เน้น ศึกษาบุคลิกภาพและพฤติกรรมของมหาบุรุษ เพื่อนำมาพัฒนาคุณลักษณะเฉพาะของผู้นำ

ทฤษฎีพฤติกรรมนิยม (Behaviorist Theory) ด้วยอิทธิพลสำนักพฤติกรรมนิยม แนวคิดนี้สนใจพฤติกรรมที่ผู้นำปฏิบัติมากกว่าคุณลักษณะเฉพาะตัว ตัวอย่างของนักคิดในสำนักพฤติกรรมนิยมได้แก่ โรเบิร์ต เบลก และเจน มูทอน (ผู้คิดค้นข่ายการจัดการ) และ เรนชีส ไลเกอร์

ทฤษฎีเชิงสถานการณ์ (Situational Theory) สถานการณ์ที่ต่างกันย่อมต้องการความเป็นผู้นำที่ต่างกัน ผู้สนับสนุนแนวคิดนี้มีตั้งแต่ เคนเนท แบลนชาร์ด และ พอล เฮอร์ซีย์ ผู้เขียนหนังสือ Situational Leadership Theory ที่มีอิทธิพลในปัจจุบันนี้

ทฤษฎีตามเหตุและปัจจัย (Contingency Theory) รูปแบบของภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับแต่ละสถานการณ์ได้ดีที่สุด

ทฤษฎีเชิงการแปรสภาพ (Transformational Theory) ผู้นำในการแปรสภาพให้มีความสำคัญต่อแรงจูงใจจากภายใน ดังนั้นผู้นำเชิงการแปรสภาพจึงเน้นการมีวิสัยทัศน์ และพัฒนานวัตกรรม

2.3 ทฤษฎีและแนวทางการศึกษาภาวะผู้นำ

2.3.1 ทฤษฎีคุณลักษณะ (Trait Theory)

แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำเป็นแนวคิดแบบเก่าและได้หมดไปนานแล้ว แนวคิดดังกล่าวเชื่อว่าคุณลักษณะของผู้นำมีความสำคัญ เช่น วินสตัน เชอร์ชิล, คานธี, นโปเลียน, มาร์ตินลูเธอร์คิง เป็นคุณลักษณะทางด้านร่างกายที่ทำให้เป็นผู้นำ แต่จากการศึกษาเรื่องผู้นำพบว่า การให้ความสำคัญกับคุณลักษณะของผู้นำลดน้อยลง ทำให้แนวคิดด้านคุณลักษณะของผู้นำเป็นที่ยอมรับเรื่องมาตั้งแต่ปี 1904-1948 ได้ค้นพบคุณลักษณะต่าง ๆ ถึง 100 กว่าคุณลักษณะ แต่ผู้นำในยุคปัจจุบันที่มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วยคุณลักษณะต่อไปนี้

1. มีแรงขับเคลื่อน (Drive) หมายถึง คุณลักษณะที่ผู้นำเป็นผู้มีความพยายามสูงในการทำให้งานบรรลุความสำเร็จสูงสุด มีความกระตือรือร้น พยายามทำงานให้สำเร็จแม้ว่าจะมีอุปสรรค มีความคิดริเริ่ม มีแรงขับ ต้องการประสบความสำเร็จ ซึ่งหมายถึงการเจริญเติบโตขององค์กร
2. มีแรงจูงใจสูง (Leadership motivation) ผู้นำที่ยิ่งใหญ่ไม่เพียงแต่มีแรงขับเท่านั้นแต่มีแรงจูงใจในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ
3. มีความสัตย์ซื่อ (Integrity) หมายถึง ผู้นำที่มีคุณลักษณะที่กระทำตามที่ได้พูดไว้ รักษาความสัตย์ซื่อ เพื่อให้ผู้อื่นเกิดความไว้วางใจ (trust) ความซื่อสัตย์ (Honesty) ทำให้บุคคลอื่นเชื่อถือ (credibility)
4. มีความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-confidence) หมายถึง ผู้นำมีความมั่นใจในตนเองชอบทำงานที่ท้าทายความสามารถเช่นเชื่อมั่นว่าทำงานได้สำเร็จแม้ว่าจะมีอุปสรรค ตัดสินใจได้ในสภาพความไม่แน่นอนของสถานการณ์ด้วยความมั่นใจในตนเอง
5. มีความรู้ในด้านธุรกิจ (Knowledge of the business) หมายถึง ผู้นำมีความรู้มากในเชิงธุรกิจ เช่น อุตสาหกรรม การแข่งขัน เทคโนโลยีต่าง ๆ ผู้นำที่แสดงหาความรู้ ชอบการเรียนรู้ มีความเฉลียวฉลาด มีความก้าวหน้าในอาชีพสูง มีความเชี่ยวชาญในเรื่องที่เกี่ยวข้องในการทำงานในองค์กร

ส่วนคุณสมบัติทั่วไปของผู้นำที่ทำให้ผู้นำประสบความสำเร็จในการทำงาน ได้แก่ คุณสมบัติต่อไปนี้

1. มีความเฉลียวฉลาด สติปัญญาดี มีการตัดสินใจที่ดีและมีความสามารถในการพูด
2. ได้รับความสำเร็จในการศึกษา มีการศึกษาดี และมีสุขภาพดี
3. มีวุฒิภาวะทางอารมณ์และความมั่นคงทางอารมณ์
4. มีความมานะพยายามและผลักดันให้บรรลุความสำเร็จ
5. มีทักษะทางสังคมมีส่วนร่วมในสังคมและปรับตัวให้เข้ากันได้ดีกับกลุ่มและบุคคลต่าง ๆ

6. มีความปรารถนาที่จะมีสถานะตำแหน่งทางสังคมที่ดี

คุณลักษณะของผู้นำเหล่านี้เป็นคุณลักษณะที่จำเป็นและมีความสำคัญต่อความเป็นผู้นำคุณสมบัติเหล่านี้สามารถทำให้มีขึ้นได้ Leaders are made, not born มิได้มีมาแต่กำเนิด สามารถฝึกได้ดังนั้นจึงทำให้เกิดมีโปรแกรมการพัฒนาทักษะเหล่านี้เพื่อความเป็นผู้นำผู้นำที่ดีควรมีคุณสมบัติ ดังนี้

1. ความรู้ (Knowledge)

การเป็นผู้นำนั้น ความรู้เป็นสิ่งจำเป็นที่สุด ความรู้ในที่นี้มีได้หมายถึงเฉพาะความรู้เกี่ยวกับงานในหน้าที่เท่านั้น หากแต่รวมถึงการใฝ่หาความรู้เพิ่มเติมในด้านอื่น ๆ ด้วย การจะเป็นผู้นำที่ดี หัวหน้างานจึงต้องเป็นผู้รอบรู้ ยิ่งรอบรู้มากเพียงใด ฐานะแห่งความเป็นผู้นำก็จะยิ่งมั่นคงมากขึ้นเพียงนั้น

2. ความริเริ่ม (Initiative)

ความริเริ่ม คือ ความสามารถที่จะปฏิบัติสิ่งหนึ่งสิ่งใดในขอบเขตอำนาจหน้าที่ได้ด้วยตนเอง โดยไม่ต้องคอยคำสั่ง หรือความสามารถแสดงความคิดเห็นที่จะแก้ไขสิ่งหนึ่งสิ่งใดให้ดีขึ้นหรือเจริญขึ้นได้ด้วยตนเอง ความริเริ่มจะเจริญงอกงามได้ หัวหน้างานจะต้องมีความกระตือรือร้น คือมีใจจดจ่องานดี มีความเอาใจใส่ต่อหน้าที่ มีพลังใจที่ต้องการความสำเร็จอยู่เบื้องหน้า

3. มีความกล้าหาญและความเด็ดขาด (Courage and firmness)

ผู้นำที่ดีจะต้องมีความกล้าหาญในการคิดและกระทำสิ่งต่าง ๆ ไม่กลัวต่ออันตราย ความยากลำบาก หรือความเจ็บปวดใด ๆ ทั้งทางกาย วาจา และใจ ผู้นำที่มีความกล้าหาญจะช่วยให้สามารถผจญต่องานต่าง ๆ ให้สำเร็จลุล่วงไปได้ นอกจากความกล้าหาญแล้ว ความเด็ดขาดก็เป็นลักษณะอันหนึ่ง ที่จะต้องทำให้เกิดมีขึ้นในตัวของผู้นำเอง ต้องอยู่ในลักษณะของการ “กล้าได้กล้าเสีย” ด้วย แต่เป็นไปด้วยความมีเหตุมีผลอย่างรอบคอบ

4. การมีมนุษยสัมพันธ์ (Human relations)

ผู้นำที่ดีจะต้องรู้จักประสานความคิด ประสานประโยชน์สามารถทำงานร่วมกับคนทุกเพศ ทุกวัย ทุกระดับการศึกษาได้ ผู้นำที่มีมนุษยสัมพันธ์ดีจะช่วยให้ปัญหาใหญ่เป็นปัญหาเล็กได้

5. มีความยุติธรรมและซื่อสัตย์สุจริต (Fairness and Honesty)

ผู้นำที่ดีจะต้องอาศัยหลักของความถูกต้อง หลักแห่งเหตุผลและความซื่อสัตย์สุจริตต่อตนเองและผู้อื่น เป็นเครื่องมือในการวินิจฉัยสั่งการ หรือปฏิบัติงานด้วยจิตที่ปราศจากอคติ ปราศจากความลำเอียง ไม่เล่นพรรคเล่นพวก

6. มีความอดทน (Patience)

ความอดทน จะเป็นพลังอันหนึ่งที่จะผลักดันงานให้ไปสู่จุดหมายปลายทางได้อย่างแท้จริง อดทนทั้งในการทำงาน และอดทนต่อการวิพากษ์วิจารณ์ของผู้อื่น แรงกดดันต่าง ๆ

7. มีความกระฉับกระเฉง (Alertness)

ความกระฉับกระเฉง หมายถึง มีความฉับไวในการปฏิบัติงานทันต่อเหตุการณ์ ความตื่นตัวคล่องตัว เป็นลักษณะที่แสดงออกทางกาย มีพลังทางจิตที่จะหยุดคิดไตร่ตรองต่อเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น รู้จักใช้ดุลยพินิจที่จะพิจารณาสิ่งต่าง ๆ หรือเหตุการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้อง รู้จักควบคุมตัวเอง (Self control)

8. มีความจงรักภักดี (Loyalty)

การเป็นผู้นำหรือหัวหน้าที่ดีนั้น จำเป็นต้องมีความจงรักภักดีต่อหมู่คณะ ต่อส่วนรวม และต่อองค์กร ความภักดีนี้จะช่วยให้หัวหน้าได้รับความไว้วางใจได้เป็นอย่างดี

9. มีความสงบเสงี่ยมไม่ถือตัว (Modesty)

ผู้นำที่ดีจะต้อง ไม่หยิ่งยโส ไม่จองหอง ไม่วางอำนาจ แต่ไม่ภูมิใจในสิ่งที่ไร้เหตุผล ความสงบเสงี่ยมนี้ ถ้ามีอยู่ในหัวหน้างานคนใดแล้ว ก็จะทำให้ลูกน้องมีความนับถือและให้ความร่วมมือ

ที่มา : ศิริพงษ์ ศรีชัยธรรมรัตน์ “กลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศทางการบริหารคน” หน้า 25-28 อ้างถึงใน เนตรพัฒนา ขาววิราช , 2552 : 113-115)

2.3.2 ทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ (Leadership behaviors approach)

ทฤษฎีผู้นำจากการศึกษาวิจัยของนักวิชาการมหาวิทยาลัยไอโอวา (Iowa University Leadership Style) ทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำได้มีการศึกษาวิจัยถึงพฤติกรรมต่าง ๆ ของผู้นำในองค์การตลอดมา เพื่อค้นหาพฤติกรรมผู้นำที่มีประสิทธิภาพ จากการวิจัยของลิปพิทท์และไวท์

Ronald Lippitt and Ralph White แห่งมหาวิทยาลัยไอโอว่า ได้ศึกษาพฤติกรรมผู้นำในปี ค.ศ. 1930 พบว่าผู้นำมี 3 แบบ คือ (เนตรพัฒนา ยาวีราช , 2552 : 115-116)

1. ผู้นำแบบเผด็จการ หรืออัตตานิยม (Autocratic leadership style) ผู้นำแบบเผด็จการมีพฤติกรรมการทำงานโดยยึดตนเองเป็นหลัก รวมอำนาจการตัดสินใจด้วยตนเองโดยเป็นผู้สั่งการให้พนักงานนำไปปฏิบัติ มีการควบคุมบังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด กำหนดการทำงานที่ชัดเจน แสดงความเป็นนายต่อผู้ใต้บังคับบัญชา มีการลงโทษหากพนักงานฝ่าฝืนหรือทำความผิดทำให้พนักงานมีความรู้สึกไม่พอใจตัวผู้นำ

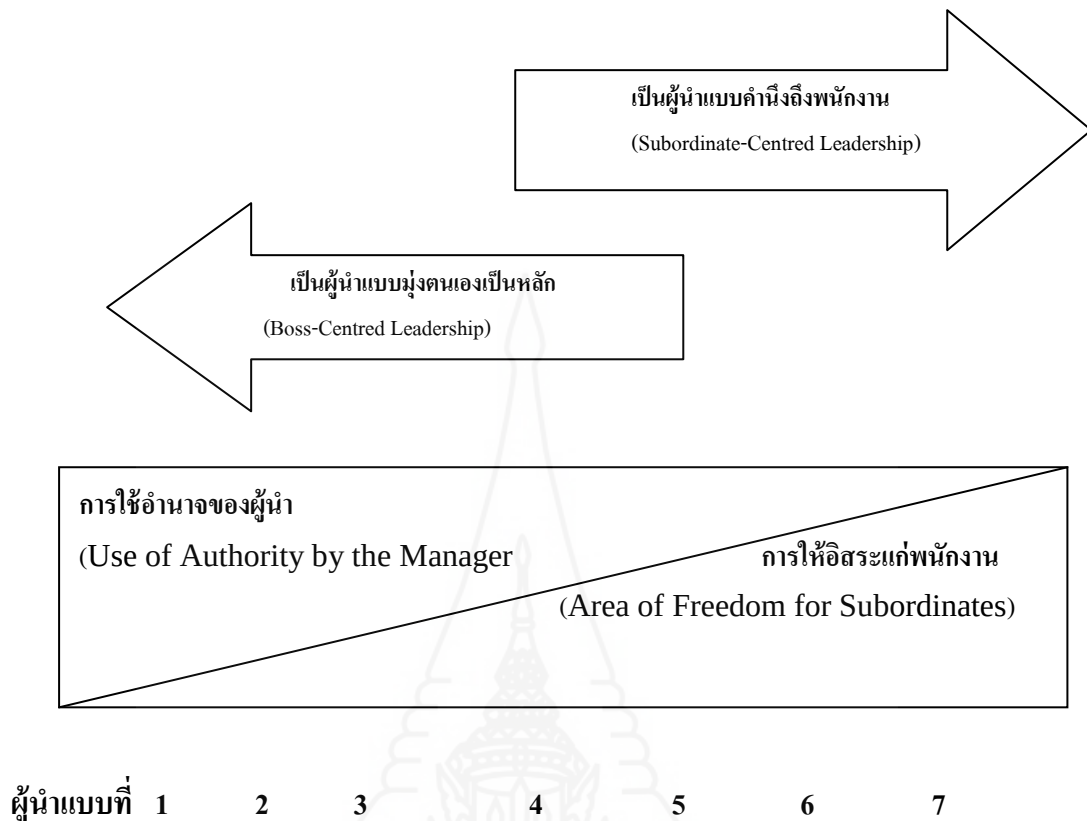
2. ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic leadership style) หมายถึง ผู้นำที่ให้เสรีภาพแก่พนักงานให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีการกระจายอำนาจ ให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็น และมีอิสระในการทำงาน เพราะมีความเชื่อมั่นในความสามารถของพนักงาน

3. ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez-Faire leadership style) หมายถึง ผู้นำที่ปล่อยให้พนักงานทำงานได้อย่างมีเสรีภาพเต็มที่โดยผู้นำจะไม่เข้ามาเกี่ยวข้องไม่มีบทบาทมากนัก เป็นเพียงผู้ดูแลอยู่ห่าง ๆ เท่านั้น ทำให้บางครั้งพนักงานไม่สามารถหาข้อสรุปได้และอาจเกิดความขัดแย้งกัน

จากการศึกษาพบว่าผู้นำแบบประชาธิปไตยเป็นที่พึงพอใจแก่พนักงานมากกว่าผู้นำแบบเผด็จการหรืออัตตานิยม

ทฤษฎีผู้นำแบบต่อเนื่อง (Continuum Theory of Leadership)

จากการศึกษาภาวะผู้นำที่เน้นคุณลักษณะของผู้นำได้เปลี่ยนมาสู่การให้ความสนใจเกี่ยวกับการศึกษาพฤติกรรม ผู้นำซึ่งมีการแสดงออกในด้านต่าง ๆ เช่น ในการตัดสินใจของผู้นำ Robert Tannenbaum and Schmidt ได้ศึกษาพฤติกรรมของผู้นำในการตัดสินใจที่มีลักษณะต่อเนื่องกัน โดยได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างขอบเขตของความเป็นอิสระที่ให้แกผู้ใต้บังคับบัญชา และการใช้อำนาจหน้าที่ของผู้นำในการยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีอิสระในการตัดสินใจได้มากขึ้นเพียงใด พฤติกรรมของผู้นำมีทั้งเป็นแบบอัตตานิยม และประชาธิปไตย (เนตรพัฒนา ยาวีราช , 2552 : 116-117)



ภาพที่ 2.3 แสดงทฤษฎีผู้นำแบบต่อเนื่อง

ที่มา : เนตร์พัฒนา ขาววิราช (2552:17) “ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์” ทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้นำ (Continuum of leadership behavior that emphasizes on decision making)

ผู้นำแบบที่ 1 เป็นผู้บริหารที่ทำการตัดสินใจและแจ้งให้พนักงานทราบโดยผู้บริหารมีพฤติกรรมตัดสินใจที่มีการวิเคราะห์ปัญหา การวิเคราะห์ทางเลือกที่จะแก้ปัญหา เลือกทางเลือกและการนำทางเลือกนั้นไปปฏิบัติ ผู้บริหารใช้การสั่งการ พนักงานไม่มีโอกาสได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

ผู้นำแบบที่ 2 ผู้บริหารกำหนดปัญหาและตัดสินใจด้วยตนเองอย่างอิสระ โดยชักจูงให้พนักงานยอมรับและนำไปปฏิบัติตามที่ได้ตัดสินใจ

ผู้นำแบบที่ 3 ผู้บริหารทำการตัดสินใจโดยพยายามชักชวนให้พนักงานยอมรับให้พนักงานได้สอบถามได้

ผู้นำแบบที่ 4 ผู้บริหารยอมให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจบ้าง บางส่วนแต่ผู้บริหารเป็นผู้ตัดสินใจขั้นสุดท้าย

ผู้นำแบบที่ 5 ผู้บริหารให้พนักงานได้มีโอกาสเสนอแนวทางแก้ไขปัญหาก่อนที่ผู้บริหารจะตัดสินใจแต่ผู้บริหารยังคงเป็นผู้ตัดสินใจขั้นสุดท้าย

ผู้นำแบบที่ 6 ผู้บริหารระบุปัญหาและขอบเขตการตัดสินใจที่จะทำได้โดยให้กลุ่มพนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

ผู้นำแบบที่ 7 ผู้บริหารยอมให้กลุ่มตัดสินใจได้ สมาชิกทุกคนในกลุ่มมีความเท่าเทียมกันในการแก้ปัญหาโดยกลุ่ม กลุ่มจะมีการประเมินวิเคราะห์ปัญหาร่วมกัน พิจารณาแนวทางแก้ปัญหาที่จะเป็นไปได้ เลือกทางเลือกเพื่อนำไปปฏิบัติโดยที่ทุกคนในกลุ่มเข้าใจวิธีปฏิบัติในการแก้ปัญหา

ทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ

แนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำเป็นการศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมที่ดีของผู้เป็นผู้นำที่ดีที่ทำงานให้สำเร็จโดยทำให้พนักงานมีความสุขและพึงพอใจ แนวคิดนี้ไม่ได้ให้ความสำคัญกับคุณลักษณะของผู้นำแต่เน้นที่พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกในด้านต่าง ๆ ดังนี้ (เนตร์พัฒนา ยาวีราช , 2552 : 118)

1. พฤติกรรมการทำงาน (Task performance) พฤติกรรมการทำงานของผู้นำที่ดีคือ ความพยายามที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมาย มิติต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการทำงานได้แก่ การให้ความสนใจในผลผลิต (concern for production) ผู้นำแบบสั่งการ (directive leadership) ผู้นำมุงงาน (Initiating structure) เป็นต้น ผู้นำที่ทำงานให้สำเร็จจะให้ความสำคัญเน้นที่การทำงานด้วยความรวดเร็ว มีคุณภาพและมีความถูกต้องสูง ปริมาณงานมากและดำเนินตามกฎระเบียบ ข้อบังคับที่กำหนด

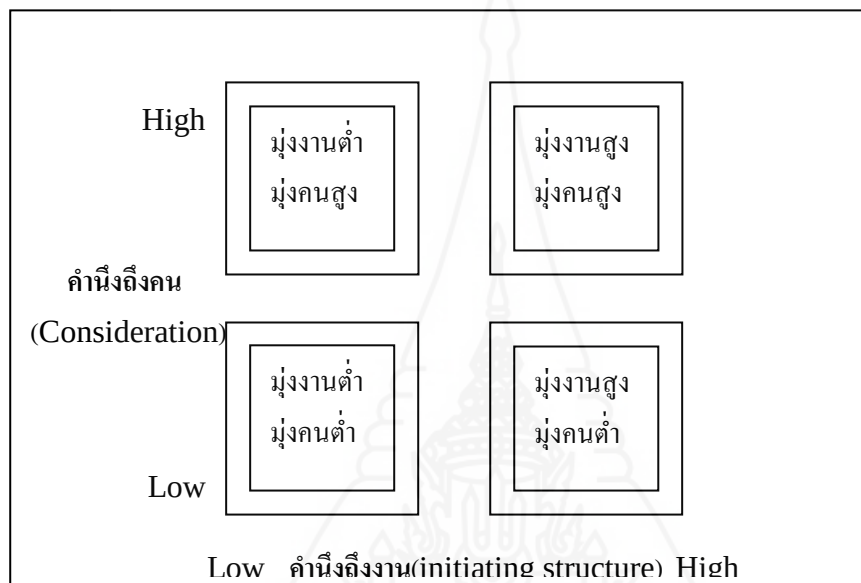
2. พฤติกรรมการรักษาสัมพันธ์ภาพกับกลุ่ม (Group maintenance) หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำสามารถทำงานและสร้างความพึงพอใจให้แก่กลุ่มสมาชิกที่ร่วมงานด้วยความเข้ากันได้ดีและมีสัมพันธ์ภาพอันดีกับบุคคลอื่น มีเสถียรภาพทางสังคมสูง มิติเหล่านี้เรียกว่าให้ความสำคัญกับคน (concern for people) ผู้นำแบบสนับสนุน (supportive leadership) ผู้นำแบบมุงคน (consideration) พฤติกรรมผู้นำให้ความสำคัญกับความรู้สึกของผู้อื่น ทำให้ผู้อื่นพึงพอใจ

ทฤษฎีผู้นำสองมิติ (Two-Dimension of Leadership)

การศึกษาพฤติกรรมผู้นำของนักวิจัยมหาวิทยาลัยโอไฮโอ พบว่าผู้นำมีสองแบบคือ ผู้นำที่มุงงาน (Initiating structure) และผู้นำที่มุงคน (Consideration) การศึกษาในครั้งนี้ได้นำเอาแบบสอบถามเพื่อใช้วัดพฤติกรรมของผู้นำที่เรียกว่า (Leader Behavior Description

Questionnaire) หรือ LBDQ เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับคำอธิบายลักษณะของพฤติกรรมของผู้นำที่ชี้บอกถึงความเป็นผู้นำแบบมุ่งงาน และผู้นำแบบมุ่งคน ในการเก็บข้อมูลโดยข้อความมุ่งไปถึงผู้นำสอบแบบที่ปรากฏออกมาให้พนักงานรับรู้ จากการวิจัยสรุปได้ว่า ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำทั้งสองชนิดสามารถแบ่งได้เป็น 4 รูปแบบ ดังรูป (เนตร์พัฒนา ขาววิราช , 2552 : 118-120)

ภาวะผู้นำ 4 แบบ ตามแนวคิดผู้นำสองมิติ จากการศึกษาของนักวิจัยมหาวิทยาลัยไอโฮโอ



ภาพที่ 2.4 แสดงทฤษฎีผู้นำสองมิติ

ที่มา : เนตร์พัฒนา ขาววิราช (2552:119) “ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์”

ภาพแสดงทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำจากการศึกษาของนักวิจัยมหาวิทยาลัยไอโฮโอ

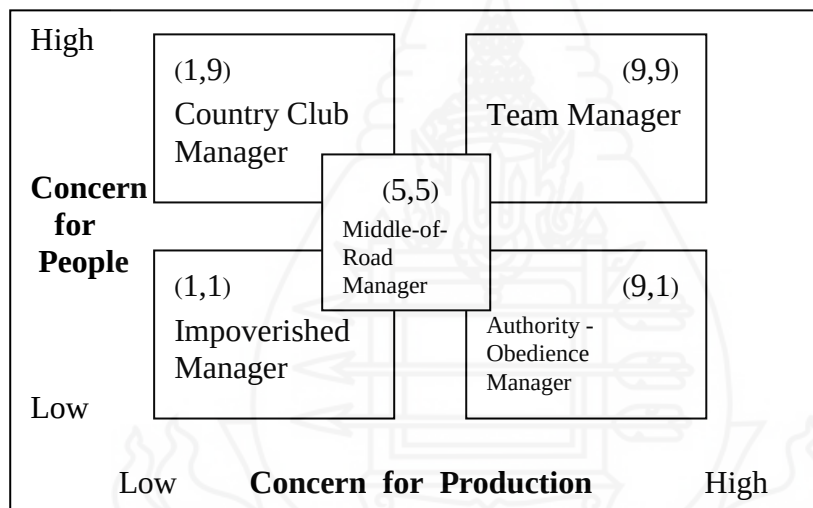
1. ผู้นำที่มุ่งงานต่ำและมุ่งคนสูง (Low structure High consideration)
2. ผู้นำที่มุ่งงานต่ำและมุ่งคนต่ำ (Low structure Low consideration)
3. ผู้นำที่มุ่งงานสูงและมุ่งคนสูง (High structure High consideration)
4. ผู้นำที่มุ่งงานสูงและมุ่งคนต่ำ (High structure Low consideration)

การศึกษาผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงานและสัมพันธภาพควรมีการพิจารณาศึกษาร่วมกัน เมื่อผู้นำมีพฤติกรรมในการคำนึงถึงงานสูง ก็ควรมีพฤติกรรมในการคำนึงถึงสัมพันธภาพกับผู้อื่นสูงด้วย จากการศึกษาพฤติกรรมผู้นำของมหาวิทยาลัยมิชิแกนก็เช่นเดียวกันพบว่าผู้นำที่มีประสิทธิภาพให้ความสำคัญกับงาน (Performance) หรือที่เรียกว่า (Task-oriented

behavior) จะวางแผนการทำงาน กำหนดตารางการทำงาน มีการประสานงาน มีการจัดสรรทรัพยากร และมีการกำหนดเป้าหมายไว้ และผู้นำที่มีประสิทธิภาพก็จะมีพฤติกรรมที่มุ่งความสัมพันธ์กับผู้อื่น (Subordinates-oriented behavior) หรือ (People-oriented behavior) ด้วย เช่น มีความไว้วางใจและเชื่อมั่นในตัวพนักงาน มีการกระทำที่เป็นมิตร แสดงความพึงพอใจแจ้งเรื่องต่าง ๆ ให้รับทราบ ซึ่งมีทั้งสองเป็นพฤติกรรมผู้นำที่มีความสำคัญต่อการทำงานและการรักษาสัมพันธภาพของกลุ่ม

ทฤษฎีตาข่ายการบริหาร (Managerial Grid)

ทฤษฎีตาข่ายการบริหารโดยเบลค และมูตัน (Rober R Blake and Jane S. Mouton) เรียกว่า Managerial Grid ทฤษฎีนี้เน้นที่ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงาน และผู้นำที่ให้ความสำคัญกับคน โดยความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำสองแบบสามารถกำหนดได้เป็นผู้นำ 5 แบบ ดังรูป (เนตร์พัฒนา ขาววิราช , 2552 : 120-121)



ภาพที่ 2.5 แสดงทฤษฎีตาข่ายการบริหาร(Managerial grid)

ที่มา : เนตร์พัฒนา ขาววิราช (2552:120) “ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์”

การบริหารแบบ 1,1 หมายถึง ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับคนและให้ความสำคัญกับงานน้อยเรียกว่าผู้นำแบบเฉื่อยชา หรือ (Impoverished management) หมายถึงผู้นำที่ใช้ความพยายามในการทำงานน้อยมากและไม่สนใจความสัมพันธ์กับพนักงาน

การบริหารแบบ 1,9 หมายถึง ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับคนมากและให้ความสำคัญกับงานน้อย เรียกว่าผู้นำแบบสโมสร (Country club management) ผู้นำต้องการสร้าง

ความพึงพอใจให้แก่พนักงานมากมีความสัมพันธ์ที่ดีกับพนักงาน มีบรรยากาศเป็นมิตรกับพนักงาน และจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกให้แก่พนักงานอย่างเต็มที่โดยไม่สนใจการทำงานมากนัก

การบริหารแบบ 9,1 หมายถึง ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงานมากและให้ความสำคัญกับคนน้อย เรียกว่าผู้นำแบบใช้อำนาจหน้าที่ในการทำงาน หรือ (Authority-compliance) การทำงานมีประสิทธิภาพโดยผู้นำเป็นผู้กำหนดการทำงาน เป็นผู้จัดสภาพการทำงานให้แก่พนักงาน แต่ไม่ให้ความสำคัญกับจิตใจของพนักงาน

การบริหารแบบ 5,5 หมายถึง ผู้นำทางสายกลาง หรือผู้นำที่ให้ความสำคัญกับคนและงานเท่า ๆ กัน หรือเรียกว่า (Middle of the road management) เป็นผู้นำที่ให้การตอบสนองต่อการทำงานสำเร็จและเป็นที่พึงพอใจของพนักงานด้วย

การบริหารแบบ 9,9 หมายถึง ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับคนสูงมากและให้ความสำคัญกับงานสูงมาก เป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด สามารถทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยคนหลายคนหรือทีมงานหรือเรียกว่า (Team management) หมายถึง การทำงานสำเร็จโดยอาศัยทีมงานที่มีบรรยากาศของการยอมรับนับถือ เชื่อถือไว้วางใจในการทำงานร่วมกัน

ทฤษฎีแลกเปลี่ยนสัมพันธ์ภาพของผู้นำกับสมาชิก (LMX theory) Leader-Member Exchange Theory (เนตร์พัฒนา ยาวีราช , 2552 : 121-123)

ทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำที่ให้ความสำคัญกับกลุ่มและกับตัวบุคคล โดยตรงเรียกว่าทฤษฎีผู้นำที่คำนึงถึงความสัมพันธ์กับผู้อื่น (Leader-Member Exchange) (LMX theory) หมายถึง ผู้นำที่เน้นที่การคำนึงถึงกลุ่มเป็นอย่างมากมีความไว้วางใจกันในกลุ่ม มีการสื่อสารที่เปิดเผยจริงใจต่อกัน ไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีความซื่อสัตย์ซึ่งกันและกันมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันที่เป็นที่น่าพอใจและทำให้ได้ผลงานที่ดี

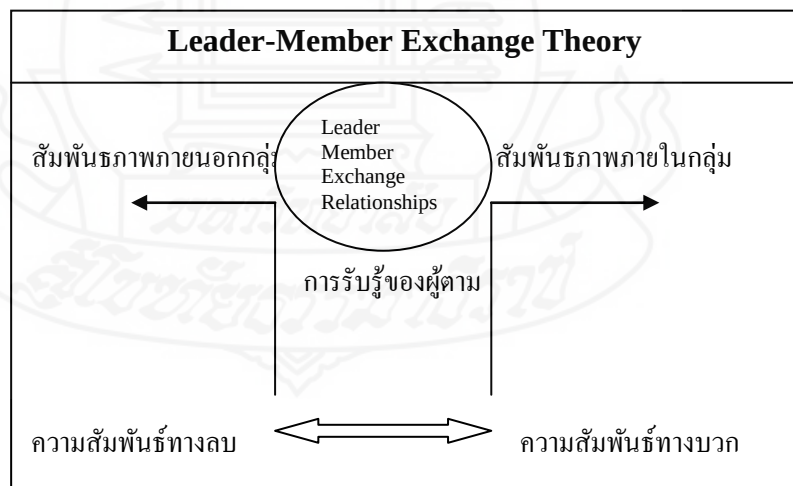
ผู้นำแบบมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Participation in decision making) หมายถึง การที่ผู้นำตัดสินใจโดยยอมให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจด้วย ซึ่งแตกต่างจากผู้นำแบบอัตตนิยมที่ทำการตัดสินใจโดยตัวผู้นำเองแล้วจึงประกาศให้ผู้อื่นทราบ หรือผู้นำแบบประชาธิปไตยที่มีการหาข้อมูล รับความคิดเห็นจากผู้อื่นและใช้เสียงส่วนใหญ่ในการตัดสินใจขั้นสุดท้าย

ผลที่เกิดขึ้นจากพฤติกรรมผู้นำ (The effects of leader behavior) พฤติกรรมผู้นำมีอิทธิพลต่อทัศนคติและการทำงานของพนักงาน จากการศึกษาพบว่าผู้นำแบบประชาธิปไตยมีผลทำให้พนักงาน มีทัศนคติในทางบวกในขณะที่ผู้นำแบบอัตตนิยมมีผลในการทำงานที่ได้ผลงานสูง ผู้นำแบบปล่อยปละละเลย (Laissez-faire style) เป็นผู้นำที่ทำการตัดสินใจน้อยมากทำให้เกิดทัศนคติในทางลบและผลการทำงานต่ำที่สุด

ผู้นำที่คำนึงถึงงานและความสัมพันธ์กับพนักงาน (Performance and maintenance behavior) หมายถึง ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับทั้งการทำงานและความสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่น จากการศึกษาแบบของผู้นำของทีมงานนักวิจัยมหาวิทยาลัยโอไฮโอ ได้พบว่าพฤติกรรมที่มุ่งรักษาสัมพันธ์ภาพ (Maintenance) หรือที่เรียกว่าผู้นำที่มุ่งคน (Consideration) ทำให้เกิดการร้องทุกข์หรือการลาออกจากงานน้อยกว่า ในทางตรงข้ามผู้นำที่คำนึงถึงงานหรือมุ่งงาน (Performance) หรือที่เรียกว่า (Initiating structure) ทำให้พนักงานร้องทุกข์ และมีอัตราการลาออกสูงกว่าผู้นำที่มุ่งคน

โมเดลการแลกเปลี่ยนสัมพันธ์ภาพของผู้นำกับสมาชิก

The Leader-Member Exchange (LMX Model)	
a.	งานวิจัยพบว่า การแลกเปลี่ยนสัมพันธ์ภาพของผู้นำและผู้ตามแบ่งออกเป็น 2 แบบ การแลกเปลี่ยนภายในกลุ่ม (in-group exchange) ลักษณะไว้วางใจได้ ขอมรับนับถือกัน และเชื่อมโยงกัน (a partnership characterized by mutual trust, respect and linking)
b.	การแลกเปลี่ยนภายนอกกลุ่ม (out-group exchange) ขาดความเชื่อถือไว้วางใจ ขาดการยอมรับนับถือ ขาดการเชื่อมโยง (a partnership characterized by a lack of mutual trust, respect and linking)



ภาพที่ 2.6 ทฤษฎีแลกเปลี่ยนสัมพันธ์ภาพระหว่างผู้นำกับสมาชิก

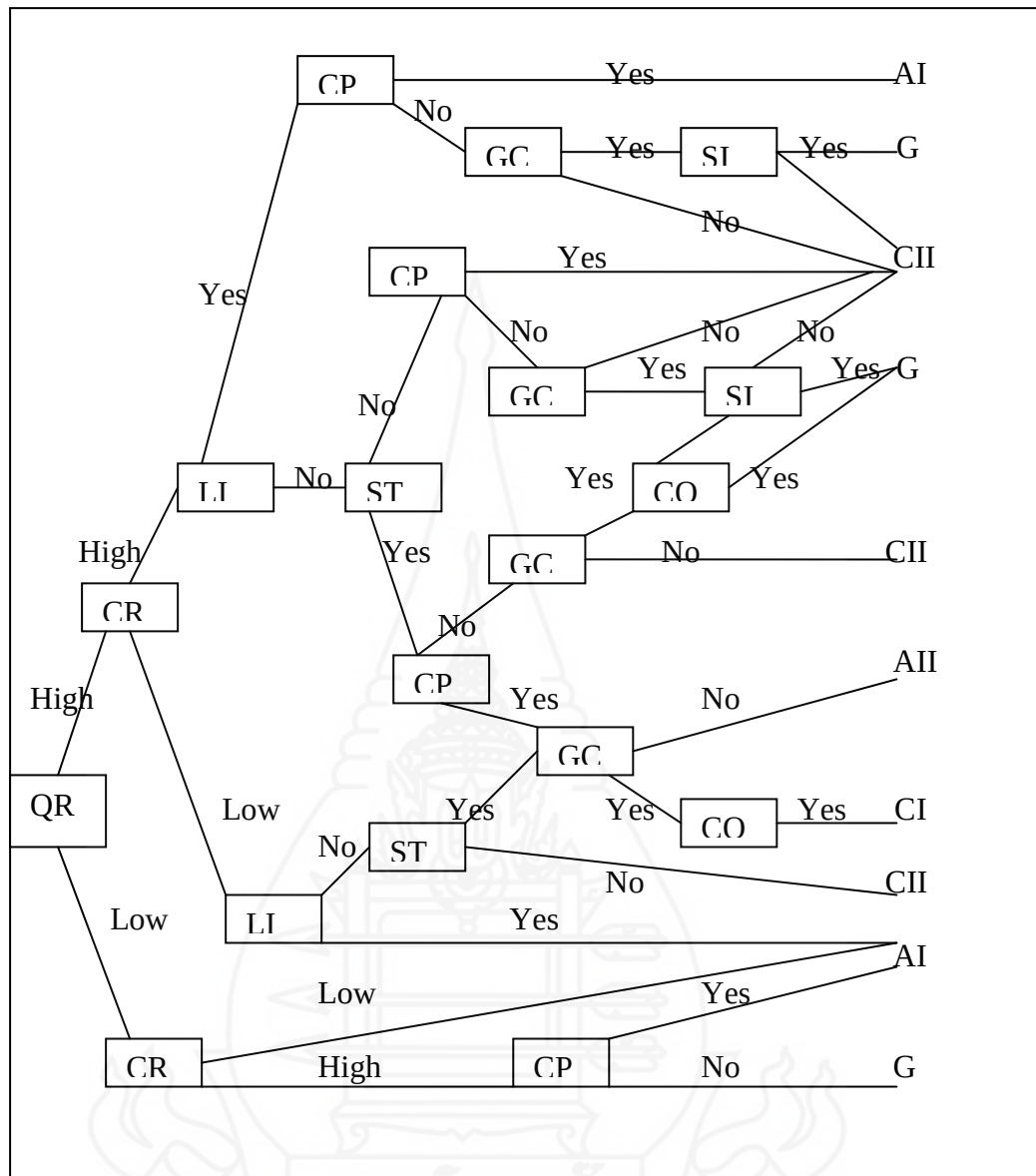
ที่มา : เนตร์พัฒนา ขาววิราช (2552:123) “ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์”

2.3.3 แนวคิดทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์

ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ (Situational approaches to leadership) (The Vroom-Yetton-Jago Model) เป็นแนวคิดที่เกิดจากการศึกษาของ Vroom Yetton and Jago ได้เน้นเรื่องความเป็นผู้นำแบบมีส่วนร่วม แนวคิดของเขาเน้นที่การประเมินปัญหาตามสถานการณ์ก่อนการตัดสินใจโดยพิจารณาจากปัญหาและวิเคราะห์สถานการณ์ของปัญหาโดยการตอบคำถาม 8 ข้อ แต่ละข้อคำถามในการวิเคราะห์มีความสำคัญต่อการตัดสินใจของผู้นำ เขาได้สร้างโมเดลการตัดสินใจแบบต้นไม้ในการตอบคำถามทุกครั้งจนกระทั่งมีทางเลือก 10 ทางเลือกในขั้นสุดท้ายในการตัดสินใจที่มีความเป็นไปได้ การตัดสินใจมีรูปแบบทั้งหมด 5 รูปแบบ และมีการกำหนดข้อคำถาม 8 ข้อ ดังต่อไปนี้ (เนตร์พัฒนา ยาวีราช , 2552 : 123-125)

ตารางที่ 2.1 ความหมายแผนภูมิต้นไม้

ความหมายของแผนภูมิต้นไม้		ความหมาย
QR	Quality requirement	ให้ความสำคัญกับคุณภาพการตัดสินใจหรือไม่
CR	Commitment requirement	ให้ความสำคัญต่อข้อผูกพันสัญญากับพนักงานหรือไม่
LI	Leaders Information	มีข้อมูลในการตัดสินใจเพียงพอหรือไม่
ST	Problem structure	โครงสร้างของปัญหา
CP	Commitment probability	มีพันธสัญญาผูกพันหรือไม่
GC	Goal congruence	การแก้ปัญหา มีความสอดคล้องกับเป้าหมายหรือไม่
CO	Subordinate conflict	ทำงานเกิดความขัดแย้งกับพนักงานหรือไม่
SI	Subordinate Information	พนักงานมีข้อมูลเพียงพอหรือไม่



ภาพที่ 2.7 แสดงแผนภูมิต้นไม้แสดงการพิจารณาทางเลือกในการตัดสินใจของผู้นำ
ที่มา : เนตร์พัฒนา ขาววิราช (2552:124) “ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์”

ตารางที่ 2.2 แสดงวิธีการตัดสินใจแบ่งได้เป็น 5 แบบ

AI	แก้ปัญหาด้วยตนเองโดยใช้ข้อมูลที่มีอยู่ขณะนั้น
AII	ได้รับข้อมูลที่จำเป็นจากพนักงาน แล้วจึงทำการตัดสินใจด้วยตนเองและบอกให้พนักงานทราบปัญหาและให้พนักงานทราบข้อมูล
CI	การร่วมแก้ปัญหาเกี่ยวกับพนักงาน โดยการรับเอาแนวความคิดและข้อเสนอแนะโดยที่ไม่ได้ให้พนักงานเข้ามาร่วมกลุ่มตัดสินใจด้วยกัน พนักงานไม่ได้มีอิทธิพลในการตัดสินใจ
CII	การร่วมกันแก้ปัญหากับพนักงานในรูปของกลุ่ม ได้รับคำแนะนำและข้อเสนอแนะจากพนักงานและทำการตัดสินใจร่วมกับกลุ่มพนักงาน พนักงานมีอิทธิพลในการตัดสินใจ
G	การร่วมกันแก้ปัญหากับพนักงานในรูปของกลุ่ม มีการประนีประนอมทางเลือกและมีข้อตกลงร่วมกันโดยผู้บริหารเต็มใจที่จะให้พนักงานตัดสินใจโดยไม่เข้ามามีอิทธิพลใด ๆ ต่อกลุ่มพนักงาน

ที่มา : เนตรพัฒนา ขาววิราช (2552:124) “ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์”

จากการตัดสินใจของผู้นำแบบต่าง ๆ สามารถแบ่งผู้นำได้เป็น 3 กลุ่มดังนี้

ผู้นำแบบ AI และ AII เรียกว่าเป็นผู้นำแบบอัตตนิยม (Autocratic leader)

ผู้นำแบบ CI และ CII เรียกว่าเป็นผู้นำแบบที่ปรึกษา (Consultative leader)

ผู้นำแบบ GII เรียกว่าเป็นผู้นำแบบกลุ่ม (Group Leader)

ผู้นำทั้ง 5 แบบนี้เกิดจากความแตกต่างกันของผู้นำในการตัดสินใจที่

พิจารณาตามแผนภูมิต้นไม้ ภายใต้เงื่อนไขการตอบข้อคำถามต่าง ๆ ทำให้ได้ข้อสรุปของการตัดสินใจในลักษณะที่แตกต่างกันตามสถานการณ์

ทฤษฎีผู้นำแบบวิถีเป้าหมาย (Path-goal theory)

ทฤษฎีผู้นำแบบวิถีเป้าหมายคำนึงถึงสถานการณ์ของผู้นำในการปูทางไปสู่

เป้าหมายที่ต้องการ แนวคิดนี้ผู้ศึกษาคือ Robert House ได้นำเอาแนวคิดเกี่ยวกับอิทธิพลของผู้นำ

และผู้ตามในการรับรู้เกี่ยวกับเป้าหมายและหนทางไปสู่เป้าหมายในการทำงานร่วมกัน

องค์ประกอบของทฤษฎีวิถีเป้าหมาย คือ พิจารณาคูณสมบัติของพนักงาน แรงกดดันของ

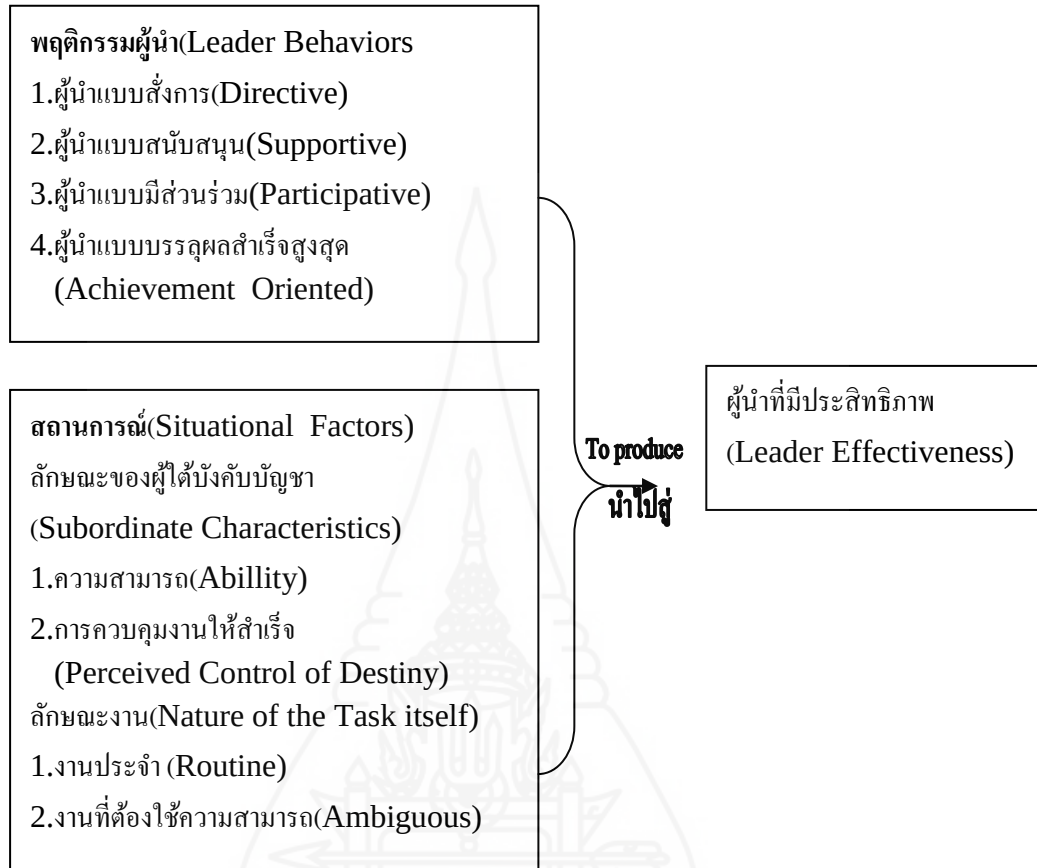
สภาพแวดล้อมและความต้องการของพนักงานที่ต้องการบรรลุเป้าหมาย ทฤษฎีผู้นำแบบวิถี

เป้าหมายแบ่งผู้นำเป็น 4 แบบคือ (เนตรพัฒนา ขาววิราช , 2552 : 125-127)

1. ผู้นำแบบสั่งการ (Directive leadership style) หมายถึง ผู้นำที่เน้นการใช้ อำนาจหน้าที่กับพนักงานเพราะพนักงานยอมรับในอำนาจหน้าที่ เป็นรูปแบบการทำงานที่เน้นงาน เหมาะกับพนักงานที่มีความสามารถน้อย การสั่งการจะช่วยให้พนักงานเข้าใจและทำงานได้
2. ผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive leadership style) เน้นรูปแบบการ ทำงานที่เน้นคน ให้ความสำคัญกับกลุ่ม โดยการให้การสนับสนุนในการจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงานให้การจัดหาสื่อจูงใจในการทำงานรวมทั้งการให้กำลังใจ
3. ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative leadership style) เกี่ยวกับการ ตัดสินใจที่ผู้นำและพนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ รูปแบบนี้เหมาะสมกับพนักงานที่ชอบการ ทำงานโดยการควบคุมตนเอง (Internal locus of control) เพราะพนักงานชอบที่จะมีอำนาจในการ กระทำของตนเอง
4. ผู้นำแบบที่ทำให้พนักงานบรรลุความสำเร็จสูงสุด (Achievement-oriented leadership style) หมายถึง ผู้นำที่จูงใจพนักงานให้ทำงานให้บรรลุผลสำเร็จเช่นมีการ กำหนดเป้าหมายที่ท้าทายและการให้รางวัลแก่ผลการทำงานที่น่าพอใจ



แนวความคิดทฤษฎีผู้นำตามเป้าหมาย (The Path Goal framework)

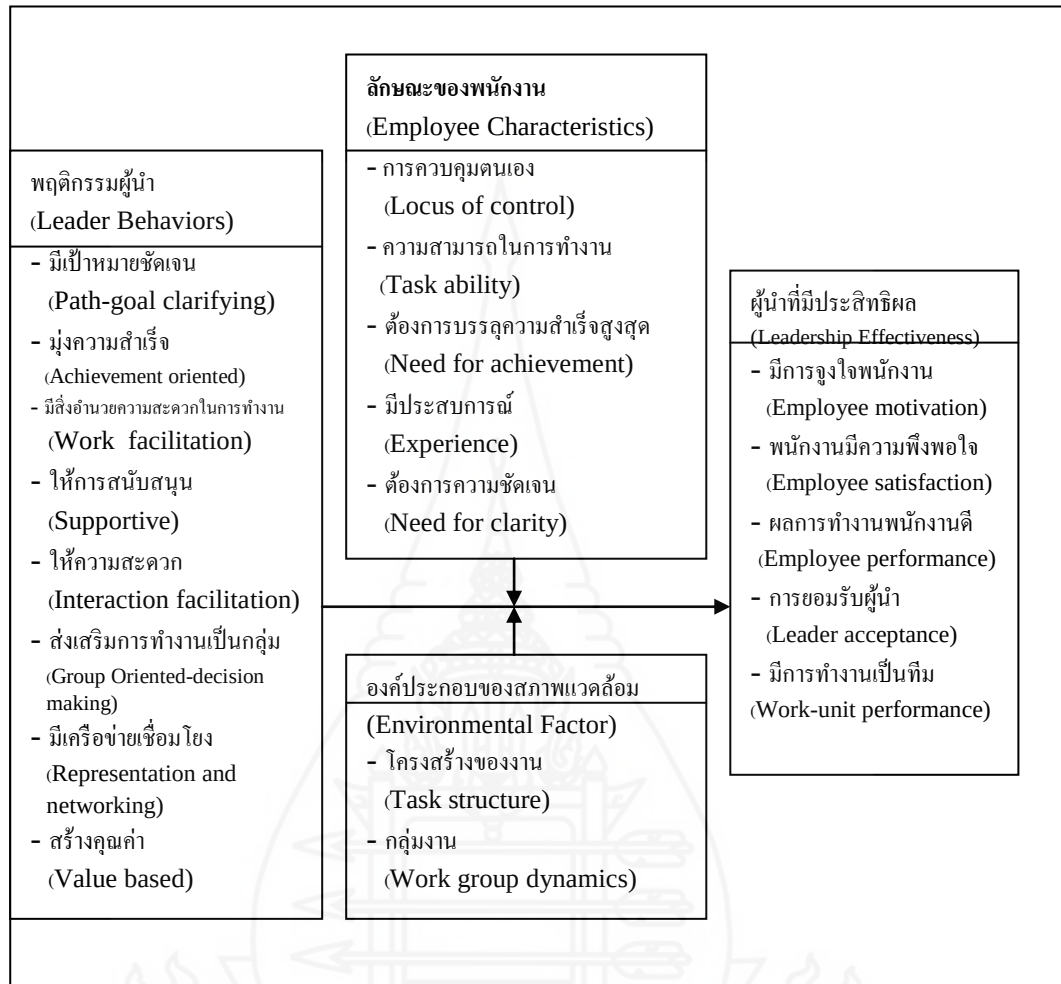


ภาพที่ 2.8 แสดงทฤษฎีวิธีเป้าหมาย

ที่มา : เนตร์พัฒนา ขาววิราช (2552:126) “ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์”

สถานการณ์เหล่านี้ต้องการความเป็นผู้นำที่แตกต่างกันไปตามความเหมาะสม ซึ่งเกี่ยวข้องกับพนักงานและสภาพแวดล้อม หมายถึง ระดับการยอมรับและการควบคุมตนเองของพนักงาน (Locus of control) หมายถึง การควบคุมตนเองจากการทำงานของตนเอง (Internal locus of control) หมายถึง ความเข้าใจการกระทำของตนเองและ (External locus of control) หมายถึง การควบคุมตนเองด้วยความเข้าใจสภาพภายนอกที่มีผลกระทบต่องาน

ทฤษฎีวิถีเป้าหมาย (House's Revised Path-Goal Theory)



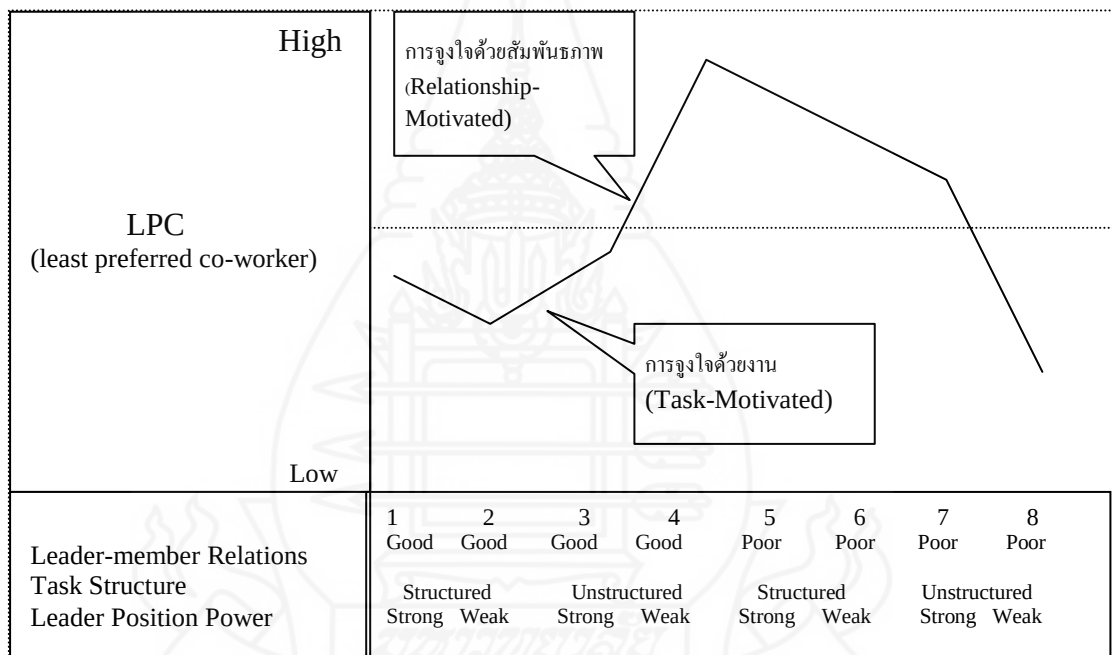
ภาพที่ 2.9 ทฤษฎีวิถีเป้าหมาย

ที่มา : เนตร์พัฒนา ขาววิราช (2552:127) “ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์”

ผู้นำตามสถานการณ์ของฟิเดลอร์

แนวคิดทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของฟิเดลอร์ คือ ความยืดหยุ่นของผู้นำ (Leader flexibility) หมายถึง ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องเปลี่ยนรูปแบบความเป็นผู้นำ เมื่อเผชิญสถานการณ์ที่แตกต่างกัน โดยผู้นำประยุกต์ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์นี้ให้ความสำคัญกับตัวแปรสำคัญที่เป็นตัวกำหนดถึงสถานการณ์ด้วยองค์ประกอบ 3 ด้าน เป้าหมาย คือ (เนตร์พัฒนา ขาววิราช , 2552 : 127-128)

1. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา (Leader-member relations) หมายถึง ความรู้สึกของพนักงานในการยอมรับในตัวผู้นำ
 2. โครงสร้างของงาน (Task structure) หมายถึง เป้าหมายของงานที่จะต้องทำการกำหนดหน้าทำงาน
 3. การใช้อำนาจหน้าที่ตามตำแหน่ง (Position power) หมายถึง ผู้นำเป็นผู้ให้ผู้อื่น ให้โทษแก่พนักงานได้
- ฟีดเลอร์ได้ใช้แบบสอบถามที่เรียกว่า (Least Preferred Co-Worker หรือ LPC) ในการศึกษาวิจัยผู้นำ เขาได้เสนอว่าการใช้แบบของผู้นำขึ้นอยู่กับสถานการณ์ และได้พบว่าผู้นำตามสถานการณ์ 8 แบบที่มีความสัมพันธ์กับตัวแปรทั้งสาม

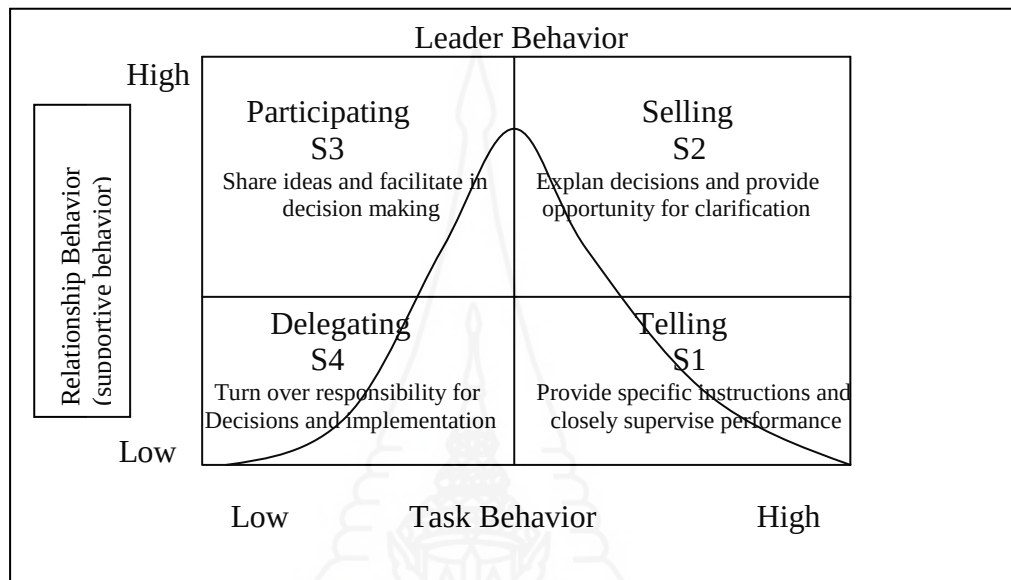


ภาพที่ 2.10 แสดงการพิจารณาตัวแปรของผู้นำตามสถานการณ์ของฟีดเลอร์
ที่มา : เนตร์พัฒนา ยาวีราข (2552:128) “ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์”

ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของเฮอร์ซี เบเลนซ์ชาร์ด (Hersey and Blanchard Situational Theory)

ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์โดยการศึกษาวิจัยของเฮอร์ซีเบเลนซ์ชาร์ด เป็นการศึกษาที่น่าสนใจ แนวคิดนี้เน้นที่คุณลักษณะของผู้ตามที่เป็นองค์ประกอบสำคัญของสถานการณ์ในการพิจารณาพฤติกรรมผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ระดับความพร้อมของพนักงาน

แตกต่างกัน เช่น พนักงานที่มีความพร้อมในการทำงานต่ำเพราะมีความสามารถน้อยหรือต้องการการฝึกอบรมหรือมีความไม่มั่นคงในการทำงาน มีความต้องการผู้นำที่แตกต่างจากคนที่มีความสามารถมาก มีทักษะในการทำงาน มีความมั่นใจและเต็มใจที่จะทำงาน รูปประฆังคว่ำแสดงถึงรูปแบบผู้นำต่าง ๆ 4 แบบ ดังรูป (เนตร์พัฒนา ขาววิราช , 2552 : 128-130)



ความพร้อมของผู้ตาม

R หมายถึง ความพร้อมของพนักงาน(Readiness)

(Follower Readiness Moderate) S หมายถึง สถานการณ์(Situation)

สูง	ปานกลาง		ต่ำ
R4	R3	R2	R1
พนักงานมีความสามารถ เต็มใจที่จะทำงานได้ด้วยตนเอง	พนักงานมีความพร้อมในการทำงาน สามารถตัดสินใจได้	พนักงานไม่มีความสามารถ และขาดความเชื่อมั่นในตนเอง	พนักงานไม่สามารถทำงานได้และไม่มั่นใจในการทำงาน
ไม่ต้องการการสั่งการ		ต้องการการสั่งการ	

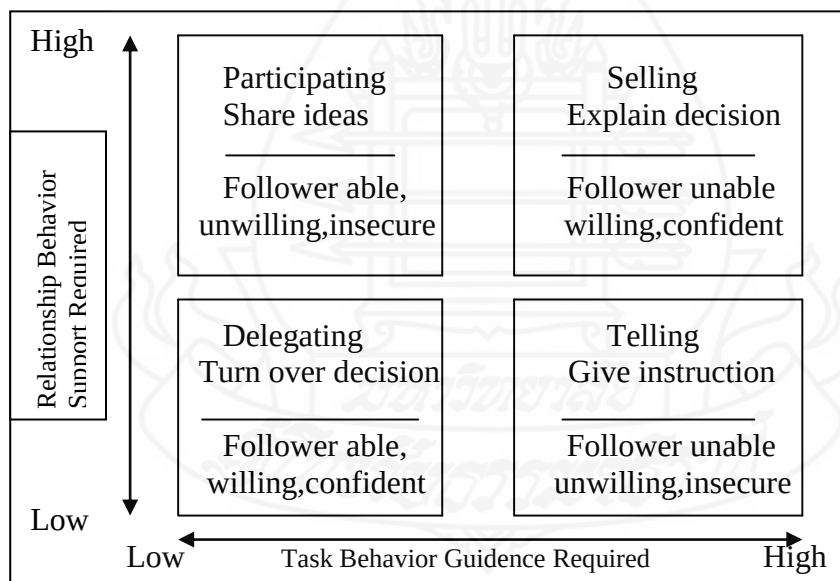
ภาพที่ 2.11 แสดงทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของเฮอร์ซี เบเลนซ์ชาร์ด (Life cycle theory of leadership model)

ที่มา : เนตร์พัฒนา ขาววิราช (2552:129) “ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์”

1. ผู้นำแบบบอกกล่าว (Telling) หรือ S1 หมายถึง รูปแบบผู้นำแบบสั่งการ และกำหนดทิศทางการทำงานที่ชัดเจนเป็นแนวทางสำหรับพนักงาน ความพร้อมของพนักงานต่ำ หรือ R1
2. ผู้นำแบบขายความคิด (Selling) หรือ S2 หมายถึง การที่ผู้นำให้พนักงาน ได้พิจารณาปัจจัยภายในต่าง ๆ ก่อนตัดสินใจ ความพร้อมของพนักงานปานกลางหรือ R2
3. ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participating) หรือ S3 หมายถึง ผู้นำให้การ สนับสนุนและส่งเสริมให้ผู้อื่นเจริญก้าวหน้าโดยการแนะนำและพัฒนาทักษะในการทำงานความ พร้อมของพนักงานปานกลาง หรือ R3
4. ผู้นำแบบมอบหมายงาน (Delegating) หรือ S4 หมายถึง ผู้นำที่สั่งการ และให้การสนับสนุนเพียงเล็กน้อย พนักงานมีความรับผิดชอบในงานอยู่แล้วในสถานการณ์การ ทำงานนั้นความพร้อมของพนักงานสูง หรือ R4

โมเดลภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของเฮอร์ซี เบเลนซ์ชาร์ด

Leadership implication of the Hersey-Blanchard situational leadership model.



ภาพที่ 2.12 แสดงความหมายของผู้นำในสถานการณ์ต่างๆ

ที่มา : เนตร์พัฒนา ขาววิราช (2552:130) “ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์”

ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ตามแนวคิดของเฮอร์ซี เบเลนชาร์ด แบ่งผู้นำออกเป็น 4 แบบ ตามสถานการณ์ที่แตกต่างกัน 4 สถานการณ์ พนักงานมีความพร้อมในการทำงานแตกต่างกัน 4 รูปแบบ ดังรูป

ทฤษฎีภาวะผู้นำ 3 มิติ (Three-Dimensional Theory of leadership)

รูปแบบพฤติกรรมของผู้นำตามทฤษฎี 3 มิตินี้ William J. Reddin เป็นผู้เสนอขึ้นมาโดยได้พัฒนามาจากรูปแบบทางพฤติกรรมของผู้นำแบบทฤษฎีตาข่ายเชื่อมโยงเกี่ยวกับการบริหารของ Blake และ Monton ซึ่งได้กำหนดพฤติกรรมผู้บริหารที่สำคัญไว้ 2 มิติ คือ มิติผู้บริหาร มีพฤติกรรมสนใจเกี่ยวกับเรื่องคน (People-Oriented Dimension) และมิติที่ผู้บริหารมีพฤติกรรมสนใจเกี่ยวกับเรื่องงาน (Task-Oriented Dimension) และเขาเห็นว่าควรที่จะได้เพิ่มมิติขึ้นมาอีกมิติหนึ่งคือการเพิ่มมิติด้านความมีประสิทธิภาพ (Effectiveness Dimension) ซึ่งเป็นมิติความคิดเกี่ยวกับผลกระทบ (Impact) อันเกิดจากการมีรูปแบบการบริหารที่เหมาะสม ทำให้รูปแบบลักษณะพฤติกรรมของผู้นำเพิ่มความสนใจในประสิทธิภาพของงานเพิ่มขึ้นมากยิ่งขึ้น นอกเหนือจากเดิมที่สนใจในเพียงแค่ตัวคนและผลงานเท่านั้น จึงเป็นลักษณะผู้นำแบบ 3 มิติ (The Tri-dimensional Leader) ที่คำนึงถึงคน ผลงาน และประสิทธิภาพของงานพร้อมกันไป ซึ่ง Reddin ได้เน้นให้เห็นว่ารูปแบบ การบริหารของผู้นำจะมีประสิทธิภาพหรือไม่ ขึ้นอยู่กับสภาวะแวดล้อมและความเหมาะสมกับสถานการณ์นั้น ๆ ด้วย ผลงานของ Reddin (Reddin, 1970 : 8-17) นับได้ว่าเป็นงานที่บุกเบิกและมีอิทธิพลสำคัญต่อการพัฒนาตัวแบบประสิทธิภาพของผู้นำ 3 มิติ (The Tri-dimensional Leader Effectiveness Model) มิติที่สามที่เร็ดดิน (Reddin) เพิ่มเข้ามาก็คือ ทำให้มีการตระหนักถึงการใช้นวัตกรรม 2 ประการที่มีอยู่เดิม และควรต้องคำนึงด้วยว่ารูปแบบอื่น ๆ ที่นอกเหนือจากนี้ ก็ย่อมมีประสิทธิภาพเช่นกัน แต่การใช้นวัตกรรมการบริหารแบบหนึ่งแบบใด อาจจะได้ผลและไม่ได้นั้นขึ้นอยู่กับสถานการณ์แต่ละอย่างเป็นองค์ประกอบด้วย

จากการเพิ่มมิติที่สามเข้าไปจากสองมิติเดิมโดยเร็ดดิน (Reddin) ทำให้ทราบว่าการนำของผู้นำนั้น นอกจากจะเน้นที่คนและงานแล้ว สถานการณ์ก็มีอิทธิพลต่อความสำเร็จและล้มเหลวของกิจกรรมอันเกิดจากพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกด้วย เมื่อผู้นำรู้จักปรับบุคลิกภาพของตนเองให้เข้ากับสถานการณ์เฉพาะอย่างได้อย่างเหมาะสมก็ถือว่าเป็นพฤติกรรมที่มีประสิทธิภาพหากไม่เหมาะสมกับสถานการณ์ก็เรียกว่าขาดประสิทธิภาพ (ไพฑูรย์, 2530 : 84) นอกจากนี้แล้ว Reddin ยังได้กำหนดรูปแบบภาวะผู้นำ (Leadership Styles) ขึ้นมาสำหรับใช้พิจารณาประกอบในทฤษฎี 3 มิติของเขา รวม 3 กลุ่ม (Luthans, 1977 : 451-452) คือ กลุ่มผู้นำพื้นฐาน (Basic Leadership Styles) และกลุ่มผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพ (Ineffective Leadership Styles)

และกลุ่มผู้นำที่มีประสิทธิผล (Effective Leadership Styles) ซึ่งสามารถแบ่งแยกย่อยได้อีก ดังนี้ (วิเชียร วิทยอุดม , 2553 : 90-91)

1. กลุ่มผู้นำพื้นฐาน (Basic Leadership Styles) ประกอบด้วยผู้นำแบบสนใจในสัมพันธภาพระหว่างคนหรือเรียกว่าแบบสัมพันธ์ (Related Style) ผู้นำสนใจทั้งกิจกรรมด้านคนและงานหรือเรียกว่าแบบประสาน (Integrated Style) ผู้นำแบบอุทิศตนเพื่องานหรือเรียกว่าแบบอุทิศตน (Dedicated) และผู้นำแบบปล่อยให้ต่างคนต่างทำงานตามหน้าที่หรือเรียกว่า แบบปลีกตัว (Separated Style)

2. กลุ่มผู้นำที่ไม่มีประสิทธิผล (Ineffective Leadership) ประกอบด้วยผู้นำแบบหมอสอนศาสนาที่มุ่งแต่เอาใจคนหรือเรียกว่านักบุญ (Missionary Style) ผู้นำแบบมุ่งแต่จะออมขอมคนกับงานจนเสียการตัดสินใจด้วยตนเองหรือเรียกว่าผู้ประนีประนอม (Compromiser Style) ผู้นำแบบถืออำนาจของตนเองเป็นใหญ่มุ่งแต่งงานหรือเรียกว่าผู้เผด็จการ (Autocrat Style) และผู้นำแบบปล่อยปละละเลยในหน้าที่ทั้งเรื่องคนและงานหรือเรียกว่าผู้หนีงาน (Deserter Style)

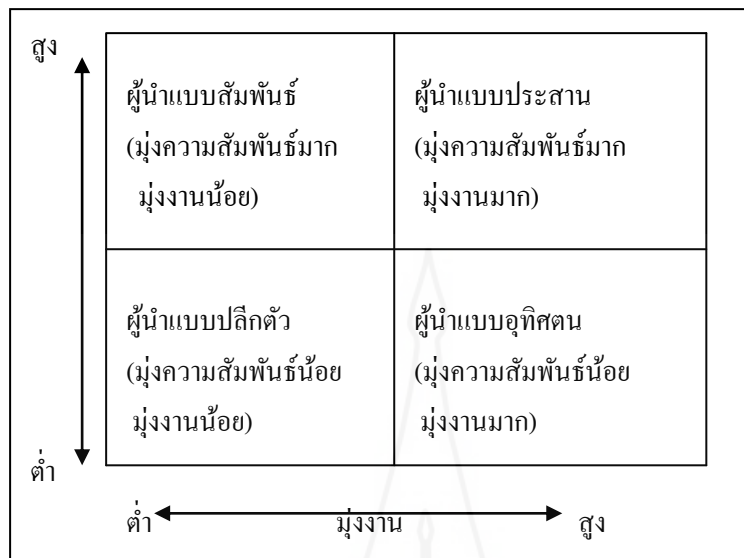
3. กลุ่มผู้นำที่มีประสิทธิผล (Effective Leadership Styles) ประกอบด้วยผู้นำแบบสนใจการพัฒนาคนหรือเรียกว่านักพัฒนา (Developer Style) ผู้นำแบบสนใจทั้งคนและงานหรือเรียกว่านักบริหาร (Executive) ผู้นำแบบถืออำนาจตนเป็นใหญ่ ทำตัวเป็นแบบพ่อพระมุ่งแต่งงานหรือเรียกว่าผู้เผด็จการที่มีศิลป์ (Benevolent Autocrat Style) และผู้นำแบบข้าราชการที่สนใจน้อยทั้งเรื่องคนและงานแต่เคร่งกระเปียบกฎเกณฑ์ต่าง ๆ เรียกว่าผู้นำตามระเบียบ (Bureaucrat Style)

จากรูปแบบภาวะผู้นำของ Reddin เราสามารถอธิบายรายละเอียดของผู้นำแต่ละแบบได้ดังนี้ (วิเชียร วิทยอุดม , 2553 : 91-92)

1. กลุ่มผู้นำพื้นฐาน (Basic Leadership Styles) ผู้นำประเภทนี้มีพื้นฐานมาจากทฤษฎีภาวะผู้นำของเร็ดดิน (Reddin) ที่เรียกว่าทฤษฎีสามมิติ (The 3-D Theory) ซึ่งจะพิจารณาองค์ประกอบพื้นฐาน 2 อย่างคือ (Reddin, 1970) (1) งานที่จะต้องกระทำให้สำเร็จ (2) ความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น

การมุ่งงาน หมายถึง การให้ความสำคัญกับโครงสร้างและความสัมพันธ์ของงาน ส่วนความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น หมายถึง การให้ความสำคัญกับการรักษาสัมพันธภาพอันดีของผู้ร่วมงานหรือระหว่างบุคคลต่าง ๆ ในองค์กร

องค์ประกอบทั้ง 2 อย่างนี้ ก่อให้เกิดแบบของพฤติกรรมพื้นฐานของผู้นำสามารถแบ่งได้เป็น 4 แบบด้วยกัน คือ



ภาพที่ 2.13 แสดงองค์ประกอบพื้นฐาน 2 อย่างของภาวะผู้นำ

ที่มา : วิเชียร วิทย์อุดม , 2553 “ภาวะผู้นำ LEADERSHIP ฉบับก้าวหน้ายุค” หน้า 92

1. รูปแบบของภาวะผู้นำของเรดดิน (Reddin) มีรายละเอียดดังต่อไปนี้
(วิเชียร วิทย์อุดม , 2553 : 92-95)

1.1 ผู้นำแบบสัมพันธ์ (Related Leader) ผู้นำแบบนี้จะให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์มาก คือ มุ่งที่จะสร้างความสัมพันธ์ระหว่างคนแต่ละคนจะให้ความสำคัญกับงานน้อย จะมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ร่วมงาน ทำให้เป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่น และในขณะเดียวกันเขาก็ยอมรับบุคคลอื่นอย่างเต็มที่ด้วย ส่วนในเรื่องของเวลาการทำงานร่วมกับบุคคลอื่นเขาจะไม่ค่อยสนใจเลย

1.2 ผู้นำแบบประสาน (Integrated Leader) ผู้นำแบบนี้จะให้ความสำคัญทั้งความสัมพันธ์และงานมาก คือ สนใจทั้งกิจกรรมด้านคนและงานมากพอ ๆ กัน ความสำเร็จของงานขึ้นอยู่กับทีมงานเพื่อที่จะตอบสนองความต้องการขององค์กรและผู้ร่วมงาน เขาเป็นเพียงตัวคอยประสานความร่วมมือร่วมกันในการทำงานเท่านั้น แบบของความเป็นผู้นำแบบนี้จะเหมาะกับงานที่เป็นโครงการซึ่งต้องการความร่วมมือกันของคนทุกฝ่าย แต่จะไม่มีวามเหมาะสมกับงานประจำวันและมีรายละเอียดมากนักหรือในสถานการณ์ที่การเข้ามามีส่วนร่วม จะเป็นข้อจำกัดต่อกระบวนการตัดสินใจ

1.3 ผู้นำแบบอุทิศตน (Dedicated Leader) ผู้นำแบบนี้จะให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์น้อย แต่จะมุ่งให้ความสำคัญกับงานมากกว่า ถือความสำเร็จของงานเป็นสิ่งสำคัญ

มากกว่าที่จะตอบสนองความต้องการของผู้ร่วมงาน นิยมใช้การจูงใจให้ร่วมมือกันทำงาน การจูงใจจะใช้อำนาจการลงโทษและการให้ผลตอบแทนเป็นส่วนใหญ่

1.4 ผู้นำแบบปลีกตัว (Separated Leader) ผู้นำแบบนี้จะให้ความสำคัญทั้งความสัมพันธ์และงานน้อยมาก จะทำตามนโยบาย กฎเกณฑ์ ระเบียบ ข้อบังคับที่เป็นแบบแผน ซึ่งเขียนไว้เป็นหนังสืออย่างเคร่งครัด ไม่มีความคิดริเริ่มที่จะทำอะไรใหม่ ๆ ไม่กล้าที่จะตัดสินใจทำอะไรลงไป เพราะกลัวปัญหาจะเกิดตามมาจึงไม่คิดจะทำอะไรเลย เอาแต่ปลีกตัวหนีปัญหา ปล่อยให้ปัญหาละลายของมันไปเอง

2. กลุ่มผู้นำที่ไม่มีประสิทธิผล (Ineffective Leadership Styles) ได้แก่ (Reddin, 1966 : 13-20)

2.1 ผู้นำแบบนักบุญ (Missionary Leader) ผู้นำแบบนี้จะทำตัวเป็นนักสอนศาสนา มุ่งแต่เอาใจคน คำนึงถึงแต่สัมพันธภาพอันดีระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมงานและระหว่างผู้ร่วมงานด้วยกันเอง โดยมีคำนึงถึงผลิตผลของงานว่าจะมีประสิทธิผลหรือไม่ ไม่มีความคิดริเริ่มใหม่ ๆ มีแต่ความคิดเพียงรักษาสัมพันธภาพที่ดีระหว่างกันเท่านั้น จึงไม่สนใจในการดำเนินงานเท่าใดนัก

2.2 ผู้นำแบบประนีประนอม (Compromiser Leader) ผู้นำแบบนี้เป็นผู้ที่มุ่งแต่จะออมชอมคนกับงาน คือ ให้ความสำคัญกับงานพอ ๆ กับการสร้างสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงาน ชอบการประนีประนอมมากกว่า จึงไม่กล้าที่จะตัดสินใจทำอะไรลงไป ด้วยกลัวว่าจะสร้างความขัดแย้งให้กับผู้ร่วมงานได้ ผู้นำแบบนี้จึงไม่หวังผลผลิตจากการทำงานมากนัก ต้องการเพียงแต่ให้งานเดินไปเรื่อย ๆ ไม่เป็นปัญหาที่เพียงพอแล้ว

2.3 ผู้นำแบบเผด็จการ (Autocrat Leader) ผู้นำแบบนี้เป็นผู้ที่ถืออำนาจของตนเองเป็นใหญ่ มุ่งแต่งานอย่างเดียวโดยไม่คำนึงถึงสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงานเลย ถือว่าผู้ร่วมงานมีหน้าที่ปฏิบัติตามคำสั่งแต่อย่างเดียว ไม่อาจจะที่จะไม่เห็นด้วยหรือโต้แย้งคำสั่งนั้นได้ มักนิยมใช้อำนาจบังคับควบคุมผู้ร่วมงานให้ปฏิบัติตามโดยเคร่งครัด โดยไม่คำนึงถึงสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงานเลย

2.4 ผู้นำแบบหนีงาน (Deserter Leader) ผู้นำแบบนี้เป็นผู้ที่ปล่อยปละละเลยในหน้าที่ทั้งเรื่องคนและงาน ขาดความสนใจในด้านความสำเร็จของงาน ตลอดจนด้านสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงานและมักเป็นผู้ที่มีทัศนคติที่ไม่ดีต่อการทำงาน เป็นผู้นำที่หลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ ไม่กล้าที่จะตัดสินใจทำอะไรลงไปจึงดูเหมือนว่า ผู้นำไม่ได้ทำหน้าที่อะไรเลย

3. กลุ่มผู้นำที่มีประสิทธิผล (Effective Leadership Styles) ได้แก่

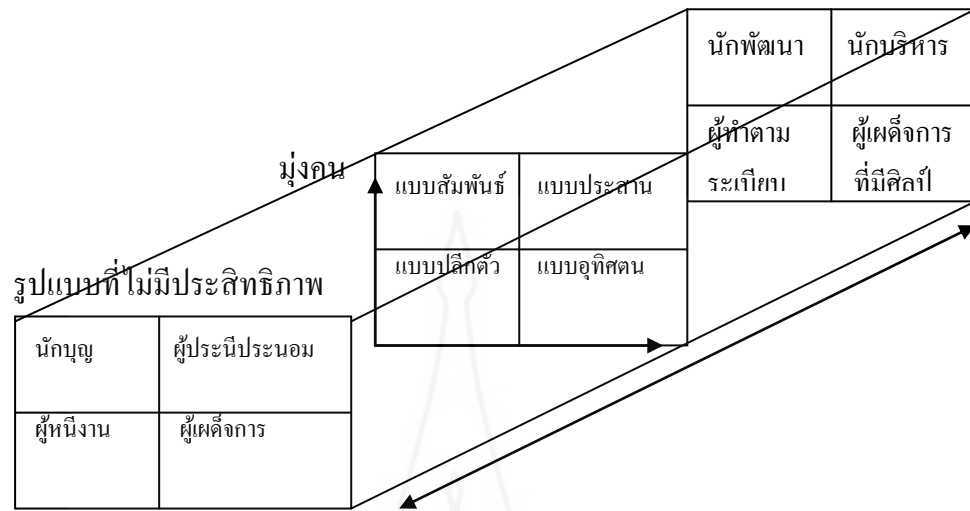
1) ผู้นำแบบนักพัฒนา (Developer Leader) ผู้นำแบบนี้สนใจการพัฒนาผู้ร่วมงาน ชอบทำงานเกี่ยวข้องกับคน เป็นผู้ที่ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดีและสามารถโน้มน้าวใจบุคคลอื่นให้ร่วมมือกันทำงาน โดยใช้วิธีช่วยและพัฒนาบุคคลเพื่อให้เกิดผลผลิตมากขึ้น มักเป็นคนมีความคิดริเริ่มใหม่ ๆ รู้จักส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานได้ช่วยกันพัฒนาและรับผิดชอบงานที่มอบหมายกันเองตามความรู้ ความสามารถ

2) ผู้นำแบบนักบริหาร (Executive Leader) ผู้นำแบบนี้สนใจทั้งคนและงาน เป็นผู้นำที่รู้จักใช้ความสามารถของผู้ร่วมงานให้เกิดประโยชน์ได้มากที่สุด โดยคำนึงถึงความสำเร็จของงานและสัมพันธ์ภาพกับผู้ร่วมงานควบคู่กันไป มักทำตนเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้ร่วมงาน รู้จักนำหลักการบริหารมาใช้ในการวางแผนการผลิตและกำหนดมาตรฐานในการทำงานให้ทุกคนมีส่วนร่วมรับรู้และร่วมวางแผนดำเนินงาน ทั้งรู้จักกระตุ้นความสนใจผู้ร่วมงานให้มีส่วนร่วมในการดำเนินงานอีกด้วย รู้จักประสานความต้องการของบุคคลให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร และเข้าใจถึงความเหมาะสมในการวินิจฉัยสั่งการและกล้าที่เผชิญกับปัญหาข้อขัดแย้งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น อีกทั้งรู้จักการให้กำลังใจและบำรุงขวัญของผู้ร่วมงานในการปฏิบัติหน้าที่เป็นอย่างดี

3) ผู้นำแบบเผด็จการแบบมีศีลปี (Benevolent Autocrat Leader) ผู้นำแบบนี้ทำตัวเหมือนพ่อพระ มุ่งแต่งานและยึดถืออำนาจตนเป็นใหญ่ มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง มีความมั่นใจในวิธีปฏิบัติและการดำเนินงานของตนเอง รู้กฎเกณฑ์ระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ และวิธีปฏิบัติงานขององค์กรเป็นอย่างดี เป็นคนตั้งใจทำงานอย่างเต็มที่ ผลงานที่ได้มักสำเร็จและมีประสิทธิภาพ แต่ก็ยังไม่มั่นใจว่าจะสามารถใช้ผู้ร่วมงานให้ทำงานให้ได้ประโยชน์มากที่สุด

4) ผู้นำแบบผู้ทำตามระเบียบ (Bureaucrat Leader) ผู้นำแบบนี้เป็นผู้แบบข้าราชการที่สนใจน้อยทั้งเรื่องคนและงาน คือ ไม่สนใจกับความสำเร็จของงานหรือสัมพันธ์ภาพกับผู้ร่วมงานชอบทำตัวเป็นคนที่เคร่งครัดต่อระเบียบกฎเกณฑ์ข้อบังคับต่าง ๆ จะปฏิบัติตามแบบฉบับเก่า ๆ ที่เคยปฏิบัติเป็นการดื้ออยู่แล้ว จึงมักไม่มีความคิดริเริ่มใหม่

รูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ



ภาพที่ 2.14 แสดงแบบความเป็นผู้นำที่ถูกใช้อย่างเหมาะสมและไม่เหมาะสม

ที่มา : วิเชียร วิทญูคม , 2553 “ภาวะผู้นำ LEADERSHIP ฉบับก้าวหน้ายุค” หน้า 95

ทฤษฎีผู้นำ 4 ระบบของไลเคอร์ท (System Four of Leadership Theory)

เรนซิส ไลเคอร์ท (Rensis Likert) ได้ศึกษาภาวะการเป็นผู้นำ (เนตร์พัฒนา ยาวีราช , 2552 : 131) การเป็นผู้นำแบ่งได้เป็น 4 แบบ คือ

1. System 1 ผู้นำเผด็จการแบบเอารัดเอาเปรียบ (Exploitative Autocratic) หมายถึง ผู้นำที่ยึดตนเองเป็นหลักในการตัดสินใจและในการทำงานโดยไม่เปิดโอกาสให้พนักงานได้มีส่วนร่วมไม่ไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา
2. System 2 ผู้นำเผด็จการแบบใช้พระเดชพระคุณ (Benevolent autocratic) หมายถึง ผู้นำที่มีลักษณะการทำงานแบบเผด็จการแต่กระทำอย่างมีศิลปะเช่น ใช้วาทศิลป์ในการมอบหมายงาน มีความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชาบ้างแต่ไม่มากนัก
3. System 3 ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative) หมายถึง ผู้นำที่ใช้วิธีการให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหาร ไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชามาก แต่การตัดสินใจขั้นสุดท้ายอยู่ที่ผู้นำ
4. System 4 ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic) หมายถึง การตัดสินใจโดยความเห็นชอบ ร่วมกันระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำยอมให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็นและตัดสินใจได้อย่างเต็มที่

2.4 องค์ประกอบของผู้นำ

ในเรื่ององค์ประกอบของผู้นำจะมีความแตกต่างกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำ ก็ตรงที่ว่าองค์ประกอบของผู้นำจะเน้นในเรื่องบุคลิกภาพโดยตรงของคน ๆ นั้น ซึ่งผิดกับองค์ประกอบภาวะผู้นำ จะพิจารณาเรื่องคุณสมบัติที่เป็นปัจจัยช่วยเสริมในการดำเนินงานของคนนั้นให้มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล

ได้นักวิชาการท่านต่าง ๆ พยายามที่จะศึกษาถึงองค์ประกอบของคุณสมบัติของผู้นำและได้สรุปผลออกมาดังเช่นที่ Bowers and Seashore ได้ทำการศึกษาในเรื่องผู้นำ และได้พยายามค้นหา เพื่อสรุปผลขององค์ประกอบในการที่จะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพออกมาให้ได้ เขาทั้งสองจึงได้ทำการรวบรวมวิธีการศึกษาและผลการศึกษาวิจัยในเรื่ององค์ประกอบ 4 อย่าง (Four-Factor Theory) ของผู้นำมีสาระสำคัญดังต่อไปนี้ (วิเชียร วิทยอุดม , 2553 : 8-9)

1. Support องค์ประกอบของลักษณะผู้นำแบบนี้จะมีพฤติกรรมสนับสนุนช่วยเหลือ และพยายามผลักดันให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความก้าวหน้าในหน้าที่การงานเป็นไปด้วยดี ผู้นำแบบนี้จะมุ่งให้ความสนใจในตัวลูกน้องเป็นพิเศษ (Employee Orientation) และทำให้ลูกน้องเหล่านั้นมีความรู้สึกว่าสภาพการทำงานสนับสนุนพวกเขา

2. Interaction องค์ประกอบของลักษณะผู้นำแบบนี้จะพยายามใช้พฤติกรรมไปในทางการติดต่อสัมผัสระหว่างกลุ่มของบุคคลที่อยู่ใต้บังคับบัญชา พยายามพัฒนาการใช้กลุ่มและสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ทำให้สมาชิกกลุ่มมีสัมพันธที่ดีต่อกันตลอดจนสร้างบรรยากาศที่ดีและให้ความอบอุ่นแก่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา

3. Goal Emphasis องค์ประกอบของลักษณะผู้นำแบบนี้จะมีพฤติกรรมที่ชักจูงหรือจูงใจให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาทุกคนพยายามกระทำและคำนึงถึงเป้าหมายขององค์การ ผลงานหรือความสำเร็จขององค์การ ผู้นำแบบนี้จะมุ่งให้ความสนใจในตัวผลิตผลขององค์การเป็นพิเศษ (Production Orientation) จึงพยายามกระตุ้นและเร่งเร้าให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนมีความกระตือรือร้นที่จะให้บรรลุเป้าหมายอันนั้นได้

4. Work Facilitation องค์ประกอบของลักษณะผู้นำแบบนี้จะมีพฤติกรรมที่พยายามทำให้กลุ่มบุคคลในองค์การนั้น ทำงานทุกอย่างเพื่อบรรลุตามเป้าหมายของกลุ่มและขององค์การ โดยใช้วิธีการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ มีการวางแผน และมีการร่วมมือจากทุกฝ่ายในองค์การ กล่าวได้ว่าเป็นส่วนผสมของการเน้นตัวผลิตผล (Production Orientation) กับเน้นในตัวงาน (Initiating Structure) มาประกอบกันเพื่อความสำเร็จของงาน

องค์ประกอบของลักษณะผู้นำที่ได้กล่าวมา เป็นเครื่องช่วยบอกให้เห็นถึงพฤติกรรมของผู้นำโดยพยายามวิเคราะห์องค์ประกอบหลายอย่าง (Factor Analysis) ที่ช่วยส่งเสริม

การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ โดยมุ่งเน้นให้ความสนใจและวิเคราะห์ถึงหน้าที่ของผู้นำที่ดีกว่าจะต้องมีลักษณะขององค์ประกอบที่สำคัญบ่งบอกถึงการมีประสิทธิภาพของผู้นำมีอยู่ 2 อย่าง คือ (วิเชียร วิทยอุดม , 2553 : 9)

1. Consideration (ผู้นำที่มุ่งคน) ผู้นำแบบนี้จะมีลักษณะของการดูแลเอาใจใส่ให้ความสนใจ ซึ่งแนะแนวทางที่ดี มีน้ำใจเมตตา อยากจะพัฒนาผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาให้ก้าวหน้า ผู้นำแบบนี้จะได้รับความไว้วางใจและยอมรับนับถือจากผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเป็นอย่างมาก ซึ่งจะทำให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาร่วมมือร่วมใจกันทำงานอย่างเต็มที่ และเต็มความสามารถ

2. Initiation structure (ผู้นำที่มุ่งงาน) ผู้นำแบบนี้จะมีลักษณะของความกระตือรือร้น มีความคิดอ่านที่ดี มีความคิดริเริ่ม ทั้งยังมีความสามารถติดต่อกับบุคคลทุกคน และนำศักยภาพที่มีอยู่ในตัวผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามาใช้ให้งานบรรลุความสำเร็จและสร้างประโยชน์ให้แก่องค์กรมากที่สุด

จากลักษณะขององค์ประกอบที่สำคัญของพฤติกรรมผู้นำที่กล่าวมาข้างต้น ถ้ามีพฤติกรรมที่จัดอยู่ในลักษณะ Consideration นั้นจะทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นไปด้วยความอบอุ่น ราบรื่น เต็มไปด้วยลักษณะอันดีต่อกัน มีความเชื่อถือและไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีความเคารพในความแตกต่างระหว่างบุคคล หรืออาจกล่าวได้ว่าผู้นำประเภทนี้เป็นประเภทมุ่งคนเป็นสำคัญ ส่วนพฤติกรรมผู้นำที่จัดอยู่ในลักษณะ Initiating Structure นั้นจะมีความเคร่งครัดในการทำงานมาก มักจะมองความสัมพันธ์ของตนเองกับผู้ร่วมงานเฉพาะตามบทบาทและหน้าที่เป็นไปตามโครงสร้างขององค์การ ตามช่องทางเดินของงาน ตามขั้นตอนการปฏิบัติงานและตามช่องทางการติดต่อสื่อสารเท่านั้นหรืออาจกล่าวได้ว่าผู้นำประเภทนี้เป็นประเภทมุ่งงานเป็นสำคัญนั่นเอง

2.5 รูปแบบภาวะผู้นำ

Lippitt และ White ได้แบ่งผู้นำออกเป็น 3 ประเภทใหญ่ ๆ คือ (White & Lippitt, 1953 อ้างถึงใน วิเชียร วิทยอุดม , 2553 : 13-14)

1. ผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic Style) ผู้นำแบบนี้จะรวมอำนาจหน้าที่และการตัดสินใจทั้งหมดไว้ที่ตัวผู้นำ ผู้นำเป็นคนกำหนดนโยบาย เป้าหมาย เทคนิควิธีการและออกคำสั่งเกี่ยวกับการปฏิบัติงานทั้งหมด แล้วแจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบและนำไปปฏิบัติตาม การมอบหมายงานมีน้อย ขนาดของการควบคุมแคบ การควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชากระทำอย่างใกล้ชิด ความเป็นผู้นำแบบเผด็จการจะให้ความสำคัญเรื่องการออกคำสั่งเป็นสำคัญ

2. ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Style) ผู้นำแบบนี้จะให้กลุ่มของผู้ใต้บังคับบัญชาได้เข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการกำหนดนโยบาย เป้าหมาย และวิธีการที่จะ

นำมาซึ่งบรรลุถึงเป้าหมายที่ต้องการ และยังเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ แสดงความคิดเห็นในปัญหาต่าง ๆ

3. ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez-Faire Style) ผู้นำแบบนี้จะให้คำแนะนำโดยทั่วไป และปล่อยให้ผู้ได้บังคับบัญชาอิสระที่จะทำหน้าที่ หรือมีบทบาทในการกำหนดแนวทางที่จะนำมาใช้ในการปฏิบัติงานด้วยตนเองตามความต้องการของพวกเขา ปัญหาที่สำคัญของความเป็นผู้นำแบบนี้ก็คือ การขาดผู้นำที่มีความแข็งแกร่ง กลุ่มของผู้ได้บังคับบัญชาจะไม่มีการควบคุมและการสั่งการทุกคนจะปฏิบัติงานในฐานะที่เป็นสมาชิกคนหนึ่งของกลุ่ม

เอทซีโอนี่ (Etzioni) ได้แบ่งความเป็นผู้นำตามลักษณะการปฏิบัติงานออกเป็น 4 แบบ ดังนี้ (เสน่ห์ จัยโต, 2544: 155)

1. ผู้นำแบบยึดกฎระเบียบ (Regulative) ผู้นำแบบนี้เวลาทำงานจะเคร่งครัดยึดกฎระเบียบเป็นหลักในการทำงานและจะวินิจฉัยสั่งการอย่างเคร่งครัด ไม่ชอบการเปลี่ยนแปลงในวิธีการทำงานยกเว้นได้มีการเปลี่ยนแปลงให้ใช้วิธีการใหม่ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามเป็นไปในลักษณะเจ้านายกับลูกน้อง การสื่อสารเป็นแบบทางเดียว

2. ผู้นำแบบบงการ (Directive) ผู้นำแบบนี้ไม่เปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็นในการทำงาน ชอบใช้อำนาจและบงการให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติตามที่ผู้นำเห็นสมควร ไม่ชอบข้อเสนอแนะหรือความเห็นจากผู้ได้บังคับบัญชา ใช้อำนาจข่มขู่เพื่อให้ผู้ได้บังคับบัญชากลัวและยอมสยบต่ออำนาจของเขา ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามและการสื่อสารคล้าย ๆ กับผู้นำแบบยึดกฎระเบียบ

3. ผู้นำแบบจูงใจ (Persuasive) ผู้นำแบบนี้มักใช้ศิลปะโน้มน้าวจิตใจผู้ได้บังคับบัญชาให้คล้อยตามและปฏิบัติงานตามที่ผู้นำประสงค์ใช้ความนุ่มนวลเพื่อให้ผู้ได้บังคับบัญชายอมรับ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามเป็นไปในลักษณะที่มีความกลมเกลียวสมัครสามัคคี การสื่อสารเป็นไปในลักษณะสองทาง

4. ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative) ผู้นำแบบนี้มักจะเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็นหรือมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา และมักนำปัญหามาปรึกษาในกลุ่ม ตัดสินใจ โดยยึดมติของกลุ่มเป็นหลัก ไม่ใช้ยุทธวิธีให้ผู้ตามคล้อยตาม ไม่ยึดความเห็นของตนเป็นหลัก ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามและการสื่อสารคล้ายกับผู้นำแบบจูงใจ

House และ Mitchell แบ่งผู้นำเป็น 4 แบบคือ (House and Mitchell, 1979:83 อ้างถึงใน วิเชียร วิทยอุดม , 2553 : 79)

1. ผู้นำแบบสั่งการ (Directive leadership style) หมายถึง ผู้นำที่เน้นการใช้อำนาจหน้าที่กับพนักงานเพราะพนักงานยอมรับในอำนาจหน้าที่ เป็นรูปแบบการทำงานที่เน้นงาน เหมาะกับพนักงานที่มีความสามารถน้อย การสั่งการจะช่วยให้พนักงานเข้าใจและทำงานได้
2. ผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive leadership style) เน้นรูปแบบการทำงานที่เน้นคน ให้ความสำคัญกับกลุ่ม โดยการให้การสนับสนุนในการจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงานให้การจัดหาสื่อจูงใจในการทำงานรวมทั้งการให้กำลังใจ
3. ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative leadership style) เกี่ยวกับการตัดสินใจที่ผู้นำและพนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ รูปแบบนี้เหมาะสมกับพนักงานที่ชอบการทำงานโดยการควบคุมตนเอง (Internal locus of control) เพราะพนักงานชอบที่จะมีอำนาจในการกระทำของตนเอง
4. ผู้นำแบบที่ทำให้พนักงานบรรลุความสำเร็จสูงสุด (Achievement-oriented leadership style) หมายถึง ผู้นำที่จูงใจพนักงานให้ทำงานให้บรรลุผลสำเร็จเช่นมีการกำหนดเป้าหมายที่ท้าทายและการให้รางวัลแก่ผลการทำงานที่น่าพอใจ

2.6 แนวคิดผู้นำแบบต่างๆ ในปัจจุบัน (Contemporary perspectives on Leadership)

ประกอบด้วยการศึกษาผู้นำแบบต่าง ๆ ที่ยังคงเป็นที่นิยมตลอดมาจนถึงปัจจุบัน ได้แก่ (เนตรพัฒนา ขาววิราช, 2552 : 131-133)

ผู้นำที่มีลักษณะพิเศษ (Charismatic Leadership) หมายถึง ผู้นำที่มีลักษณะพิเศษที่เหนือผู้อื่นและมีความเชื่อมั่นในตนเองมีการแสดงออกที่เข้มแข็งทำให้ผู้อื่นเชื่อถือ มีความสามารถในการปลุกเร้าความรู้สึกของพนักงานได้ เป็นผู้นำที่มีพลังและความสามารถในการตนเองทำให้ผู้อื่นมีความเชื่อมั่นในตัวผู้นำสูง ผู้นำที่มีลักษณะพิเศษนี้จะทำสิ่งที่กระตุ้นพนักงานให้เกิดความไว้วางใจ เชื่อถือ ยอมรับ เชื่อฟัง และมีอารมณ์คล้อยตาม ซื่อซม มีความพอใจ และทำให้ผลการปฏิบัติงานสูง ผู้นำแบบนี้พบได้ในกลุ่มในองค์กร และในทุกระดับทางการบริหารในประเทศต่าง ๆ เช่น อินเดีย สิงคโปร์ เนเธอร์แลนด์ จีน ญี่ปุ่น และ แคนาดา

ผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership) หมายถึง ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change agent) มีสำนึกของความเร่งด่วนในการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมต่าง ๆ เป็นผู้สร้างวัฒนธรรมองค์กร ทำตนเองให้สอดคล้องกับทุกคนในองค์กร มีการนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติได้อย่างสมดุลกัน ผู้นำมีความคิดก้าวไกลไปข้างหน้า อยู่เสมอ ตัวอย่าง เช่น Bill gate ผู้นำ Microsoft เป็นผู้นำที่สร้างความเป็นยักษ์ใหญ่แห่งธุรกิจคอมพิวเตอร์ ผู้นำในหน่วยงานของรัฐ ก็สามารถเป็นผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ได้ เพราะรัฐ คือ องค์กรให้บริการแก่สังคม จึงต้องการการนำทางสำหรับการให้บริการที่ดีแก่สาธารณชน (Bennis, 1997)

หลัก 5 ประการของความเป็นผู้นำเชิงวิสัยทัศน์

1. เป็นผู้นำในการทำงานที่ท้าทาย สร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ และส่งเสริมผู้อื่นให้มีความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ที่ท้าทาย
 2. มีแรงบันดาลใจและกระตือรือร้นโดยการทำให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วมกันกับผู้อื่น
 3. ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมให้การสนับสนุนผู้อื่น
 4. ทำตนเป็นต้นแบบตัวอย่างที่ดีแก่ผู้อื่น
 5. นำมาซึ่งการบรรลุความสำเร็จสูงสุดในการทำงาน จากจิตวิญญาณอย่างแท้จริง
- ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (The Change agent) หมายถึง บุคคลผู้มีความพยายามในการที่จะปรับปรุงสภาพขององค์การให้ดีขึ้น การเปลี่ยนแปลงอาจเกิดจากผู้บริหารกำหนดเอง หรือเกิดจากการจ้างบุคคลภายนอกมาเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทักษะที่สำคัญของผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ ความสามารถในการพิจารณาว่าควรเปลี่ยนแปลงอย่างไร และผู้นำควรมีทักษะในการนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงได้เป็นผลสำเร็จ

ผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership) หมายถึง ผู้นำที่สามารถแปลงวิสัยทัศน์ให้เป็นความจริงได้ นำไปสู่การปฏิบัติได้ สามารถทำให้บุคคลสนใจและยินดีปฏิบัติตาม ผู้นำเชิงปฏิรูปจะทำงานที่ท้าทายและเป็นผู้กำหนดกลยุทธ์ขององค์การที่นำไปสู่กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ขององค์การในสภาพแวดล้อมของการแข่งขันในโลกธุรกิจ เช่นบริษัท Hewlett-Packard ได้เลือกผู้นำแบบนี้เป็นผู้บริหาร เพราะผู้นำเชิงปฏิรูปสามารถเปลี่ยนจากผู้นำแบบเก่ามาสู่ความเป็นผู้นำแบบใหม่ที่น่ามาซึ่งความสำเร็จขององค์การ คุณลักษณะของผู้นำเชิงปฏิรูปประกอบด้วยองค์ประกอบดังนี้ (Burns, 1989)

1. Idealized Influence หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตนเป็นแบบอย่าง น่ายกย่อง น่าเคารพนับถือศรัทธา ทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงาน ผู้นำมีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตามสามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤตผู้นำเป็นผู้มีศีลธรรม จริยธรรมสูง ไม่ใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตนประพฤติตนเป็นประโยชน์แก่ผู้อื่นและหมู่คณะผู้นำที่สามารถจูงใจพนักงานให้นำเอาวิสัยทัศน์ที่กำหนดไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลตามที่ต้องการ โดยผู้นำมีการให้รางวัลแก่ความสำเร็จที่พนักงานได้กระทำ ส่งเสริมให้พนักงานได้รับการเรียนรู้จากการทำงาน และได้รับความก้าวหน้า

2. Inspirational Motivation หมายถึง ผู้นำสร้างแรงบันดาลใจ มีความสามารถในการจูงใจ เพื่อให้ได้ผลงานดีเกิดความคาดหวังโดยการปลุกกระตุ้นให้พนักงานมีความพยายาม

3. Intellectual Stimulation หมายถึง ส่งเสริมให้พนักงานมีความคิดริเริ่ม ให้พนักงานมีความคิดอิสระ การปลุกเร้าให้พนักงานรับรู้ถึงปัญหาและหาทางแก้ไข มีการแก้ปัญหาได้

อย่างมีคุณภาพสูง และพนักงานมีความผูกพันสูง มีการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ ให้โอกาสพนักงานได้รับโอกาสในการเรียนรู้

4. Individualized Consideration หมายถึง การมอบหมายงานที่ท้าทายให้แก่พนักงาน การให้พนักงานมีความรับผิดชอบเพิ่มขึ้น ให้ความสำคัญกับพนักงานมาก มีการสื่อสารแบบเปิดเผยและมีการพัฒนาพนักงาน โดยผู้นำจะปฏิบัติต่อพนักงานไม่เหมือนกันขึ้นอยู่กับพนักงานแต่ละคน

ผู้นำเชิงปฏิรูปจะมีการกำหนดวิสัยทัศน์ที่ต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคต และการสื่อสารให้ผู้อื่นทราบด้วยคำพูด การกระทำเพื่อให้มองเห็นภาพในผลสำเร็จที่ต้องการ ผู้นำสร้างความไว้วางใจและให้ความสำคัญกับผู้อื่นมากกว่าตนเอง เสริมสร้างจุดแข็งให้พนักงาน และช่วยลดจุดอ่อนของพนักงาน มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและมีการเรียนรู้จากความผิดพลาด เพื่อไม่ให้เกิดความผิดพลาดซ้ำอีก การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำมักจะศึกษาร่วมกัน ระหว่างผู้นำเชิงปฏิรูปและผู้นำเชิงแลกเปลี่ยน

ผู้นำยุคใหม่

ผู้นำจะต้องมีความสามารถเฉพาะตัวที่สำคัญ 4 ด้าน (Bennis, 1985 อ้างถึงใน สจ๊วต แกรนเนอร์, 2551 : 253) ต่อไปนี้คือ

1. การจัดการความสนใจ (Management of Attention) วิสัยทัศน์ของผู้นำต้องได้รับความสนใจ และความมุ่งมั่นจากบรรดาบุคลากรในการทำงานร่วมกับผู้นำ และจากเพื่อนร่วมงานของผู้นำ เพื่อให้บรรลุภารกิจและวิสัยทัศน์ร่วมกัน

2. การจัดการความหมาย (Management of Meaning) ผู้นำต้องเป็นนักสื่อสารที่มีทักษะ สามารถสื่อสารประเด็นที่สลับซับซ้อน โดยใช้ภาพลักษณ์และภาษาที่เรียบง่าย เป็นผู้เชี่ยวชาญในการกลั่นกรองข้อมูลสารสนเทศ

3. การจัดการความไว้วางใจ (Management of Trust) วอร์เรนให้ข้อสังเกตว่า “ความไว้วางใจเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ขาดไม่ได้สำหรับทุกองค์กร” และสำหรับผู้นำ ความไว้วางใจจะแสดงออกผ่านทางเรามีวัตถุประสงค์ที่แน่นอนและสม่ำเสมอ ในการติดต่อสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและคนอื่นๆ แม้บางครั้งพนักงานอาจไม่เห็นด้วยกับสิ่งที่ผู้นำพูดหรือทำก็ตาม แต่ผู้นำจะได้รับความชื่นชมสำหรับการมีวัตถุประสงค์ที่แน่นอนและสม่ำเสมอ

4. การจัดการตนเอง (Management of Self) ผู้นำต้องเก่งในการระบุจุดแข็งของตนเอง แล้วใช้จุดแข็งให้เกิดประโยชน์เต็มที่ นอกจากนั้นยังต้องตระหนักถึงจุดอ่อนของตนเอง แล้วพยายามปรับปรุง พัฒนา และแก้ไขจุดอ่อนนั้น

กฎแห่งการเป็นผู้นำ 8 ข้อ (Jack Welch, 2005)

1. ผู้นำต้องพัฒนาทีมของตนอย่างไม่หยุดหย่อน โดยใช้โอกาสทุกครั้งที่พบกันในการประเมิน ชี้แนะ และสร้างความเชื่อมั่นให้ลูกทีม
2. ผู้นำไม่เพียงทำให้ลูกน้องมีวิสัยทัศน์เท่านั้น แต่ต้องยึดถือและปฏิบัติเองด้วย
3. ผู้นำต้องเข้าถึงทุกคน ผลักดันให้เกิดพลังในเชิงบวก และการมองโลกในแง่ดี
4. ผู้นำสร้างความไว้วางใจด้วยความตรงไปตรงมา ความโปร่งใส และการป้อน
บำเหน็จความชอบ
5. ผู้นำต้องกล้าตัดสินใจเรื่องที่ขัดแย้งกับคนส่วนใหญ่ และเชื่อในสัญชาตญาณ
ของตน
6. ผู้นำต้องขุดคุ้ยและผลักดันการทำงานต่างๆ ด้วยความกระหายใคร่รู้และความ
กังวล และติดตามให้ทุกคำถามที่ถามไป ได้รับคำตอบเป็นการลงมือปฏิบัติ
7. ผู้นำต้องกระตุ้นให้เกิดความกล้าเสี่ยงและการเรียนรู้ โดยการแสดงให้เห็น
ตัวอย่าง
8. ผู้นำต้องฉลองความสำเร็จ

มิติแห่งการเป็นผู้นำ 5 ประการ (Campbell&Samiec, 2005)

1. สั่งการ คือ การเข้าปฏิบัติหน้าที่ และการสร้างให้เกิดการกระทำตามโดยเร็ว
เพื่อนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ สำหรับบางสถานการณ์ การสั่งการถือเป็นเครื่องมือที่ประมาณค่า
ไม่ได้
2. สร้างวิสัยทัศน์ คือ การสร้างและสื่อสารภาพที่ชัดเจน และทรงพลังของอนาคต
ที่คุ้มค่า อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง
3. สร้างการมีส่วนร่วม คือ การจงใจให้เกิดการยอมรับและความทุ่มเท โดยการ
เปิดใจรับฟังข้อเสนอแนะ หรือใช้กระบวนการตัดสินใจแบบประชาธิปไตย หรือทั้งสองวิธี
4. สร้างสัมพันธภาพ คือ การสร้างและธำรงรักษาความสัมพันธ์ที่เป็นน้ำหนึ่งใจ
เดียวกัน ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง และในหมู่ลูกน้องด้วยกันเอง
5. สอนงาน คือ การพัฒนาศักยภาพของบุคลากร และผลการปฏิบัติงาน พร้อมๆ
ไปกับการวางแนวทาง เป้าหมาย และค่านิยมของบุคคล ให้สอดคล้องกับขององค์กร

ปัจจัยบ่งชี้ถึงภาวะผู้นำ (Leadership) 7 ประการ (อภิวุฒิ พิมลแสงสุริยา, 2553 : 18-23) ดังนี้

1. คนที่มีภาวะผู้นำจะชอบศึกษาค้นคว้า หาข้อมูลมากกว่าคนอื่น

2. คนที่มีภาวะผู้นำจะมองภาพกว้าง (Big Picture) มากกว่ามองแค่หน้าที่รับผิดชอบของตนเอง
 3. คนที่มีภาวะผู้นำมักมีความพยายามในการผลักดันตนเองและขยันขันแข็งเด่นชัดกว่าคนอื่น
 4. คนที่มีภาวะผู้นำจะมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์มากกว่าคนอื่น
 5. คนที่มีภาวะผู้นำสามารถรับมือกับความเครียดได้ดีกว่า สามารถทำงานภายใต้สภาวะกดดันได้นานกว่าคนอื่น ๆ
 6. คนที่มีภาวะผู้นำจะปรับตัวรับการเปลี่ยนแปลงได้ดีกว่าคนอื่น
 7. คนที่มีภาวะผู้นำจะเป็นคนที่มีความมั่นใจในตนเองสูงกว่าคนอื่น ๆ
- ลักษณะพื้นฐาน 7 ประการที่มีผลต่อการเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จ (Personel Decisions International, อ้างถึงใน อภิวุฒิ พิมลแสงสุริยา, 2553 : 29-30) ประกอบด้วย
- ลักษณะพื้นฐาน 5 ประการที่ผู้นำควรมีเพิ่มขึ้น คือ
1. ความสามารถในการสร้างแรงจูงใจให้กับตนเอง (Energy)
 2. ความสามารถในการโน้มน้าวและนำผู้อื่น (Influence)
 3. ความกล้าเสี่ยง (Risk Taking)
 4. ความเป็นคนเก่งวางแผน (Thought Focus)
 5. การมีวิสัยทัศน์ (Vision)
- ลักษณะพื้นฐาน 2 ประการที่ผู้นำควรมีน้อยลง คือ
6. การบริหารแบบล้วงลูกหรือลงรายละเอียดมากเกินไป (Micromanaging)
 7. การคือเจียบคือไม่เห็นด้วยแต่ไม่พูด (Passive-Aggressiveness)
- คุณธรรมจริยธรรมของผู้นำ (Ethical Leadership)
- คุณธรรม หมายถึง ความดีงามที่อยู่ในจิตใจบุคคล ได้แก่ ความเมตตา กรุณา ความซื่อสัตย์สุจริต ความเสียสละ ความโอบอ้อมอารีมีน้ำใจ ความ پاکเพียรอดทน ความเห็นอกเห็นใจ ความละเอียดอ่อน ความซื่อ ความกล้าที่จะทำความดี สิ่งเหล่านี้จะช่วยส่งเสริมในความเป็นผู้นำสมบูรณ์ยิ่งขึ้น และทำให้ผู้นำมีอำนาจที่เรียกว่า อำนาจบารมีหรืออำนาจแฝง ซึ่งทำให้เกิดความเลื่อมใสศรัทธาจากผู้ใต้บังคับบัญชา (เนตร์พัฒนา ขาววิราช , 2552 : 83)

จริยธรรมของผู้นำหรือผู้บริหาร (เนตร์พัฒนา ขาววิราช , 2552 : 83-84)

1. มุ่งมั่นทำงานเพื่อความเจริญก้าวหน้าของหน่วยงานที่ตนรับผิดชอบ
2. มีเมตตา กรุณา ยึดพรหมวิหารสี่ และหลักธรรมทางศาสนา
3. ประพฤติตนเป็นตัวอย่างที่ดี ตรงเวลา ไม่ยกยอกน้อโกง สุภาพเรียบร้อย

ผู้อื่น

4. ตั้งมั่นอยู่ในความยุติธรรมและให้ความเสมอภาคแก่ผู้ได้บังคับบัญชา
5. พึงหมั่นศึกษาหาความรู้อยู่เสมอเพื่อให้เป็นผู้ที่ทันสมัย
6. ไม่ใช้กลวิธีหรืออิทธิพลเพื่อหาผลประโยชน์ใส่ตัว
7. พึงรักษาความลับของผู้ได้บังคับบัญชา
8. พึงรับผิดชอบทุกสิ่งทุกอย่างที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ไม่ปิดความรับผิดชอบให้ผู้อื่น
9. พึงอดทนด้วยความเยือกเย็นต่อคำพูดที่ขัดแย้งหรือไม่เป็นมิตร
10. พึงเอาใจใส่ดูแลทุกข์สุขของผู้ได้บังคับบัญชาเสมอ
11. พึงระมัดระวังคำพูด ไม่ดูคำคนอื่นต่อหน้าคนทั้งหลาย
12. พึงดเว้นอบายมุขทั้งปวง อันจะทำให้สังคมรังเกียจ
13. พึงสุภาพอ่อนโยนกับผู้ได้บังคับบัญชาและบุคคลทั่วไป
14. ต้องมีความซื่อสัตย์
15. ไม่สร้างความเดือดร้อนแก่ตนเองหรือผู้อื่น

ตอนที่ 3 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.)

3.1 ที่มาและความสำคัญขององค์การบริหารส่วนตำบล

องค์การบริหารส่วนตำบล ถูกจัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการส่วนตำบล พ.ศ.2499 ในตำบลที่มีความเจริญ และมีความพร้อมที่จะดำเนินการของท้องถิ่นเอง และถูกยุบเลิกโดยประกาศของคณะปฏิวัติในปี พ.ศ.2515 และมีการจัดระเบียบบริหารตำบลซึ่งอยู่นอกเขตเทศบาลและสุขาภิบาลคือ สภาตำบล ซึ่งไม่ได้มีฐานะเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและไม่มีฐานะเป็นนิติบุคคล จนกระทั่งปี พ.ศ.2537 ได้ประกาศใช้พระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล ยกฐานะสภาตำบลเดิมขึ้น สภาตำบลใหม่มีฐานะเป็นนิติบุคคล และยกฐานะสภาตำบลที่มีรายได้เฉลี่ยไม่ต่ำกว่าหนึ่งแสนห้าหมื่นบาทติดต่อกัน 3 ปี เป็นองค์การบริหารส่วนตำบล มีฐานะเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (รศนช รัตนเสริมพงศ์, 2551: 96) ซึ่งเป็นองค์กรของรัฐทำหน้าที่พัฒนาและแก้ไขปัญหาให้กับประชาชนในพื้นที่อย่างใกล้ชิด ทำให้คนในท้องถิ่นมีชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นอย่างที่ต้องการ และสามารถบริหารจัดการทรัพยากรในท้องถิ่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้การพัฒนาและบริหารประเทศทำได้มีประสิทธิภาพและทั่วถึง จากการมีส่วนร่วมของประชาชน รวมถึงเป็นการส่งเสริมและพัฒนากองการปกครองในระบบประชาธิปไตยตามแผนการกระจายอำนาจ

3.2 โครงสร้างและอำนาจหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนตำบล

องค์การบริหารส่วนตำบล มีหน้าที่หลักในการจัดให้มีและบำรุงทางสัญจรไปมา ในเขตองค์การบริหารส่วนตำบล รักษาความสะอาด การสาธารณสุข การป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย ส่งเสริมการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม พัฒนาสตรี เด็ก เยาวชน ผู้สูงอายุ และผู้พิการ ตลอดจนคุ้มครองดูแล และบำรุงรักษาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม (รศคนธ์ รัตนเสริมพงศ์, 2551: 106)

องค์การบริหารส่วนตำบล แบ่งโครงสร้างเป็น 2 ฝ่าย คือ ฝ่ายนิติบัญญัติและฝ่ายบริหาร โดยฝ่ายนิติบัญญัติคือสภาองค์การบริหารส่วนตำบลซึ่งสมาชิกมาจากการเลือกตั้งของประชาชนในแต่ละหมู่บ้าน หมู่บ้านละ 2 คน หากมีเพียงหมู่บ้านเดียว ให้มีสมาชิก 6 คน ถ้ามี 2 หมู่บ้าน ให้มีสมาชิกหมู่บ้านละ 3 คน ส่วนฝ่ายบริหารมีนายกองค์การบริหารส่วนตำบลซึ่งราษฎรเลือกตั้งเป็นหัวหน้าและมีรองนายกองค์การบริหารส่วนตำบลที่มาจากการแต่งตั้งของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลไม่เกิน 2 คน ทั้งฝ่ายนิติบัญญัติและฝ่ายบริหารอยู่ในตำแหน่งคราวละ 4 ปี (รศคนธ์ รัตนเสริมพงศ์, 2551: 107)



ภาพที่ 2.15 โครงสร้างขององค์การบริหารส่วนตำบล

ที่มา : รศคนธ์ รัตนเสริมพงศ์, 2551 “การบริหารภาครัฐ” หน้า 107

3.3 ธรรมเนียมปฏิบัติขององค์การบริหารส่วนตำบล

3.3.1 กรอบแนวทางการพัฒนาไปสู่การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตามพระราชบัญญัติว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มีดังนี้

- 1) ภาวะผู้นำขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีบทบาทในการชี้นำองค์กร ต้องมีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ มีระบบการกำกับดูแลและมีความรับผิดชอบต่อส่วนรวมและชุมชน

2) กำหนดยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ

ปฏิบัติการให้มีตัวชี้วัดหลักของผลการดำเนินงานและมีการคาดการณ์ผลการดำเนินงาน

3) การมุ่งเน้นประชาชนผู้รับบริการ

ในการดำเนินงานของท้องถิ่นจะต้องคำนึงถึงความต้องการของประชาชน การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับประชาชน รวมทั้งคำนึงถึงความพึงพอใจของผู้รับบริการ

4) การวัดผล การวิเคราะห์ และการจัดการข้อมูล

มีการรวบรวม วิเคราะห์ จัดการและปรับปรุงข้อมูลสารสนเทศเพื่อใช้ประโยชน์ในการบริหารจัดการ

5) การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์

มีการพัฒนาพนักงานขององค์กรให้มีความรู้ที่สอดคล้องกับระบบงาน และการสร้างแรงจูงใจแก่พนักงาน

6) การบริหารจัดการกระบวนการ

มีการปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อให้เอื้อต่อการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายและเป็นไปตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

3.3.2 แนวทางการส่งเสริมธรรมาภิบาลใน อบต.

การส่งเสริมธรรมาภิบาลใน อบต. ต้องใช้ระยะเวลาและการสร้างความเข้าใจอย่างต่อเนื่อง รวมถึงต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ซึ่งตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ.2542 มีหลักสำคัญอยู่ 6 ประการ สามารถประยุกต์กับการบริหาร อบต. ได้ดังนี้

1) หลักนิติธรรม ได้แก่ การออกข้อบังคับตำบล ตามที่กฎหมายให้อำนาจ

โดยมุ่งให้เกิดความเป็นธรรม และรักษาประโยชน์ของประชาชน ต้องเผยแพร่และประชาสัมพันธ์ รวมถึงการบังคับใช้อย่างเป็นธรรมและเสมอภาค

2) หลักคุณธรรม บุคลากรทุกคน ทั้งข้าราชการการเมืองและข้าราชการ

ประจำ ต้องตระหนักและยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม ซื่อสัตย์สุจริต มีระเบียบวินัย

3) หลักความโปร่งใส สร้างกลไกและวิธีทำงานให้มีความโปร่งใส เปิดเผยข้อมูลข่าวสารกับประชาชนอย่างตรงไปตรงมา โดยเฉพาะการจัดซื้อ-จัดจ้าง ของ อบต. ควรมีขั้นตอนที่ชัดเจน และไม่เอื้อประโยชน์ให้ผู้หนึ่งผู้ใด

4) หลักการมีส่วนร่วม เป็นหลักการที่มีความสำคัญขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยต้องให้ประชาชนร่วมคิดร่วมตัดสินใจในการพัฒนาและแก้ไขปัญหาของท้องถิ่น ซึ่ง พ.ร.บ. กำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ.2542 ก็ได้กำหนดไว้ โดยเฉพาะในเรื่องการจัดทำแผนพัฒนาของ อบต. และการมีประชามรร่วมเป็นกรรมการในการจัดซื้อ-จัดจ้าง ของ อบต.

5) หลักความรับผิดชอบ อบต. ต้องตระหนักในอำนาจหน้าที่ ต้องจัดบริการสาธารณะอย่างมีคุณภาพ ทัวถึง เป็นธรรม และใส่ใจต่อปัญหาความเดือดร้อนของประชาชน รวมถึงการแจ้งผลการดำเนินโครงการต่างๆให้ประชาชนทราบ

6) หลักความคุ้มค่า เน้นประสิทธิภาพในการบริหารงาน ใช้งบประมาณ และทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อประชาชน มีการรณรงค์การใช้ทรัพยากรและพลังงานอย่างประหยัด รวมถึง อบต. ควรจัดตั้งคณะกรรมการติดตามตรวจสอบการใช้จ่ายงบประมาณ และควรจัดลำดับความสำคัญของโครงการ

ตอนที่ 4 การบริหารขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดบุรีรัมย์

จังหวัดบุรีรัมย์แบ่งการปกครองเป็น 22 อำเภอ 1 กิ่งอำเภอ ประกอบด้วยองค์การบริหารส่วนตำบลทั้งหมด 155 แห่ง โดยแบ่งเป็น ขนาดใหญ่ 2 แห่ง ขนาดกลาง 145 แห่ง และขนาดเล็ก 8 แห่ง ซึ่งองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดบุรีรัมย์บริหารงานภายใต้กรอบพระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ.2537 และฉบับแก้ไขตามลำดับ โดยการกำกับดูแลของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ก.อบต. สำนักงานท้องถิ่นจังหวัดบุรีรัมย์ และอำเภอ องค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดบุรีรัมย์ ได้นำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหาร และได้รับการประเมินผลการปฏิบัติราชการเป็นประจำทุกปี

ตอนที่ 5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ณัฐวุฒิ แก้วบางพุด (2553) ได้วิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับวัฒนธรรมองค์กร ศึกษากรณี: เทศบาลนครภูเก็ต โดยศึกษากับกลุ่มตัวอย่าง 252

คน ประกอบด้วย พนักงานเทศบาล ลูกจ้างประจำและพนักงานจ้างตามภารกิจ ของเทศบาลนครภูเก็ต ผลการวิจัยพบว่า 1.ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนายกเทศมนตรีนครภูเก็ต โดยรวมมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง 2.วัฒนธรรมองค์กรในลักษณะสร้างสรรค์เทศบาลนครภูเก็ต โดยรวมมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง 3.ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนายกเทศมนตรีนครภูเก็ตกับวัฒนธรรมองค์กรในลักษณะสร้างสรรค์เทศบาลนครภูเก็ต มีความสัมพันธ์กันในระดับค่อนข้างสูง ($r = .730$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ทัศนีย์ จุลอดุง (2552) ได้วิจัยเรื่อง การศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ โดยศึกษากลุ่มตัวอย่าง คือพยาบาลประจำการในโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐทั้งหมด 6 แห่ง จำนวน 451 คน มีประสบการณ์ทำงาน 2 ปีขึ้นไป ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐมีทั้งหมด 7 องค์ประกอบ บรรยายด้วยคำถาม 65 ข้อ มีค่าความแปรปรวนรวมคิดเป็นร้อยละ 70.3 ได้แก่

1. การมีวิสัยทัศน์ มีคำถาม 16 ข้อ สามารถอธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 16.8
2. คุณลักษณะผู้นำที่เป็นแบบอย่าง มีคำถาม 19 ข้อ สามารถอธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 16.1
3. การใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการพัฒนาคุณภาพ มีคำถาม 8 ข้อ สามารถอธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 10.6
4. คุณลักษณะทางวิชาชีพที่เป็นแบบอย่าง มีคำถาม 8 ข้อ สามารถอธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 9.1
5. การมีอำนาจและแรงขับในตน มีคำถาม 5 ข้อ สามารถอธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 7.8
6. การสนับสนุนส่งเสริมพัฒนาผู้ตาม มีคำถาม 5 ข้อ สามารถอธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 5.0
7. การเป็นผู้เชี่ยวชาญงานพยาบาล มีคำถาม 4 ข้อ สามารถอธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 4.9

ภิษญาภา สนิทพจน์ (2552) ได้วิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดตาก โดยศึกษากับกลุ่มตัวอย่าง ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สมาชิกสภา ข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัด พนักงานเทศบาล พนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล ในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดตาก จำนวน 339 คน ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ (1) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดตาก มีการ

ดำเนินงานบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และทุกด้านอยู่ในระดับมาก (2) ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดตาก มีภาวะผู้นำ แบบจูงใจ แบบมีส่วนร่วม และแบบบงการ อยู่ในระดับมาก และมีภาวะผู้นำแบบยึดระเบียบอยู่ในระดับปานกลาง (3) ภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีความสัมพันธ์กับการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีในระดับปานกลาง

สุภัทรมาศ จริยเวชวัฒนา (2546) ได้วิจัยเรื่อง การศึกษาเรื่องการบริหารการจัดการของเทศบาลตามหลักธรรมาภิบาล : กรณีศึกษาเทศบาลตำบลบ้านฉางเป็นการศึกษาวิจัยในเชิงคุณภาพ (qualitative research) โดยใช้วิธีการวิจัยเอกสารประกอบกับวิธีการสัมภาษณ์แบบเชิงลึก (in-depth interview) จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญซึ่งเป็นผู้บริหารเทศบาลตำบลบ้านฉาง พนักงานเทศบาล และผู้นำชุมชน จำนวน 6 คน ในการศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อการศึกษากระบวนการในการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารของเทศบาลตำบลบ้านฉาง ผลการศึกษาพบว่า ในการบริหารการจัดการของเทศบาลตำบลบ้านฉางตาม หลักธรรมาภิบาลเทศบาลตำบลบ้านฉางได้จัดทำโครงการตามนโยบายและเทศบัญญัติในด้านต่าง ๆ และรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากประชาชนเพื่อหาจุดยืนและแนวทางร่วมกัน พบว่ายังประสบปัญหาในเรื่องโครงสร้างพื้นฐานการทำงานในเทศบาลยังไม่เป็นระบบ โดยพนักงานส่วนหนึ่งยังคงยึดติดกับระบบงานแบบเก่า ไม่ยอมรับระเบียบกฎเกณฑ์ใหม่ ๆ ทางด้านกระบวนการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารเทศบาลตำบลบ้านฉาง พบว่าเทศบาลตำบลบ้านฉางมีความเสมอภาคและกระจายการพัฒนาอย่างทั่วถึง ไม่มีการเลือกปฏิบัติ และได้จัดตั้งคณะกรรมการชุมชนร่วมกันจัดทำแผนพัฒนาและในเรื่องของการจัดซื้อจัดจ้าง กระบวนการต่าง ๆ ส่วนใหญ่มีความเปิดเผยตรงไปตรงมา พบว่ามีปัญหาในเรื่องของคณะกรรมการชุมชนที่ได้รับการแต่งตั้งเข้ามานั้นบางคนไม่เห็นแก่ประโยชน์ของชุมชนแต่เข้ามาเพื่อหาผลประโยชน์ให้กับตนเอง ดังนั้นจึงเสนอให้ผู้บริหารของเทศบาลเร่งปรับโครงสร้างและระบบงานต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับการบริหารการจัดการตามหลักธรรมาภิบาล ในด้านนิทรรศน์ที่ว่า การตรากฎหมายที่ถูกต้องเป็นธรรม การบังคับให้ทันสมัยและเป็นธรรม เป็นที่ยอมรับของสังคม อันจะทำให้สังคมยินยอมพร้อมใจกันปฏิบัติตามกฎหมาย และข้อบังคับ เหล่านั้นโดยถือว่าเป็นการปกครองภายใต้กฎหมายมิใช่ตามอำเภอใจหรืออำนาจของตัวบุคคล และนำกฎระเบียบการบริหารงานของเทศบาลมาบังคับใช้ให้เป็นมาตรฐานเพื่อ เป็นการยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม โดยรณรงค์ให้เจ้าหน้าที่ของรัฐยึดถือหลักนี้ในการปฏิบัติหน้าที่เพื่อเป็นตัวอย่างแก่สังคม และส่งเสริมสนับสนุนให้ประชาชนพัฒนาตนเองไปพร้อมกัน

Dr. Hendrik Botha (2009) เขียนบทความเรื่อง Importance of the interrelationship between governance, leadership and ethics โดยเห็นว่า ธรรมาภิบาล ภาวะผู้นำ และจริยธรรม เป็นส่วนสำคัญ ในการจัดการสาธารณะ, การบริหารธุรกิจ และองค์กร ธรรมาภิบาลและ ผู้นำที่มี ประสิทธิภาพและจริยธรรม เป็นที่ต้องการขององค์กรเพื่อประสบความสำเร็จ และมีผลดีในระยะยาว ในการพัฒนาและแก้ไขปัญหา รวมทั้งมีความเห็นว่า องค์กรจำเป็นต้องมีผู้นำที่มี ประสิทธิภาพและจริยธรรมควบคู่ไปกับธรรมาภิบาลขององค์กร

