

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ศึกษาค้นคว้าแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดรูปแบบพฤติกรรมการณ์ตามทฤษฎีข่ายการบังคับบัญชา (Managerial Grid) และความผูกพันในงาน โดยมีรายละเอียดและการสรุปสาระสำคัญที่เป็นพื้นฐานนำไปสู่งานวิจัยของผู้วิจัย ดังหัวข้อต่อไปนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ (Leadership)
2. แนวคิดรูปแบบพฤติกรรมการณ์ตามทฤษฎีข่ายการบริหารงาน (Managerial Grid Theory)
3. แนวคิดและทฤษฎีความผูกพันในงาน (Job Involvement)
4. ศูนย์บริการผลิตภัณฑ์สุขภาพเบ็ดเสร็จ (One Stop Service Center)
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องและสมมติฐานการวิจัย

#### 1. แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ (Leadership)

##### 1.1 ความหมายของภาวะผู้นำ

จากการค้นคว้าพบว่ามีความหมายภาวะผู้นำไว้หลายท่าน ดังนี้  
เทนเนนบัม และคณะ (Tennenbaum and others, 1961, p. 24) ให้ความหมายของผู้นำไว้ว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่มีอำนาจและอิทธิพลเหนือพฤติกรรมหรือความคิดของผู้อื่น และมีความสามารถในการชักจูงผู้อื่นให้ทำตามที่ความคิดเห็น ความต้องการ หรือคำสั่งของตนเอง  
เบสส์ (Bass, 1990, pp. 19-20) ให้ความหมายไว้ว่า ผู้นำ คือ ผู้ที่มีความสามารถในการกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่อคนในกลุ่ม และเป็นผู้ที่การกระทำของเขามีผลต่อคนอื่น ๆ ในกลุ่มมากกว่าที่คนอื่นจะมีผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมหรือความคิดของเขา  
พลันเค็ท (Plunket, 1992, p.325) กล่าวว่าผู้นำ คือ ผู้ที่สามารถชักจูงให้ผู้อื่นทำงานได้บรรลุตามเป้าหมายที่ตนเองวางไว้ โดยได้รับการยอมรับนับถือ ความไว้วางใจ ความจงรักภักดี และความเต็มใจที่จะร่วมมือกันทำงาน

ดราฟเก้และคูเซน (Drafke and Koossen, 2002, p.369)

กล่าวไว้ว่า ผู้นำ หมายถึง ผู้ที่ใช้กระบวนการสื่อสาร ทำให้เกิดอิทธิพลต่อผู้อื่นทั้งทางพฤติกรรมและความคิดให้ปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

นิวสตรอมและเดวิส (Newstrom and Davis, 2002, p.163) ให้ความหมายไว้ว่า ผู้นำ หมายถึง การมีอิทธิพลต่อผู้อื่นและสนับสนุนให้ผู้อื่นปฏิบัติงานอย่างมีความมีความตั้งใจทุ่มเทเพื่อที่จะทำงานให้สำเร็จตามที่เป้าหมายวางไว้

สิริอร วิชาวุธ (2543, น.4) กล่าวไว้ว่าผู้นำ คือ ผู้ที่มีอิทธิพลเหนือผู้อื่นในด้าน การกระทำและความคิด และใช้อิทธิพลที่ตนเองมีอยู่มาชักจูงให้ผู้อื่นลงทุนลงแรงทำกิจกรรมตามที่ต้องการ ทั้งยังสามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลอื่นให้เป็นไปตามประสงค์ได้

สิทธิโชค วรรณสันติกุล (2546, น. 263) ให้นิยามผู้นำไว้ว่า ผู้นำคือบุคคลคนหนึ่ง สามารถกระตุ้นให้เกิดความเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ ของกลุ่ม ด้วยการกระตุ้นให้สมาชิกคนอื่นในกลุ่มเกิดแรงจูงใจและใช้ความสามารถของคนในกลุ่มตนกระทำการเปลี่ยนแปลงนั้นตามการโน้มน้าวใจของคนผู้นั้น

จากความหมายเกี่ยวกับภาวะผู้นำเหล่านี้สามารถสรุปได้ว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่มีอิทธิพลต่อผู้อื่นทั้งด้านความเชื่อ ความคิด และการตัดสินใจ รวมทั้งสามารถจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตามเป้าหมายที่ตนเองกำหนดไว้

## 1.2 ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำนั้นมีการแบ่งออกเป็น 4 แนวทางหลัก ดังนี้

### 1.2.1 ทฤษฎีผู้ยิ่งใหญ่ (Great Man Theory)

เป็นแนวคิดที่มีความเชื่อว่าผู้นำ คือ บุคคลที่ได้รับการลิขิตจากพระเจ้าให้เกิดมาเป็นผู้นำ ไม่ว่าจะบุคคลผู้นี้จะเกิดที่ไหนหรือมีฐานะทางเศรษฐกิจอย่างไรในที่สุดเขาจะต้องได้เป็นผู้นำ ซึ่งแนวคิดไม่สามารถอธิบายหรือเข้าใจสาเหตุที่ทำให้คนสามารถเป็นผู้นำและมีอิทธิพลต่อผู้อื่นได้ จึงไม่เป็นที่นิยมในการศึกษาวิจัยตามแนวคิดนี้

### 1.2.2 ทฤษฎีบุคลิกลักษณะของผู้นำ (Trait Theory)

เป็นแนวคิดที่สนใจเปรียบเทียบระหว่างลักษณะและคุณสมบัติที่ผู้นำกับ ผู้ใต้บังคับบัญชาว่ามีความแตกต่างกันอย่างไร และอะไรเป็นลักษณะและคุณสมบัติเฉพาะของผู้นำ หรือคนที่เป็นผู้นำต้องมี ดังนั้นบุคคลที่มีลักษณะตามคุณสมบัติของผู้นำก็สามารถจะเป็นผู้นำได้ เช่น ความเชื่อมั่นในตนเอง ความฉลาด ความกระตือรือร้นหรือวุฒิภาวะทางอารมณ์ เป็นต้น แต่จากงานวิจัยที่ศึกษานั้น ไม่สามารถระบุคุณลักษณะที่เหมาะสมหรือคุณสมบัติที่เป็นเกณฑ์ แบ่งแยกอย่างแน่นอนระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา ในปัจจุบันจึงไม่นิยมศึกษาภาวะผู้นำตาม แนวทฤษฎีนี้

### 1.2.3 ทฤษฎีพฤติกรรมของผู้นำ (Behavioral Theory of Leadership)

แนวคิดนี้สนใจศึกษารูปแบบพฤติกรรมของผู้นำที่มีต่อกลุ่มหรือบุคคล ซึ่งจะนำไปสู่ ความสำเร็จหรือล้มเหลวในการทำงาน เช่น พฤติกรรมการทำงานที่ใช้ความสัมพันธ์กับคนเป็น หัวใจสำคัญในการทำงาน หรือพฤติกรรมการทำงานที่มุ่งเน้นความสำเร็จของงานเป็นหลัก ซึ่งจะ สังเกตได้จากพฤติกรรมในการทำงาน เช่น การวางแผนงาน การแก้ไขปัญหา การลดความขัดแย้ง ภายในในกลุ่มงาน และการประเมินผลงาน เป็นต้น ทฤษฎีในกลุ่มนี้ประกอบด้วยการศึกษาต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

#### 1) ทฤษฎี X,Y

แมคเกรเกอร์ (Mcgregor, 1960) ได้เสนอทฤษฎี X,Y ในการอธิบายรูปแบบ พฤติกรรมการนำของผู้นำ โดยดูจากความเชื่อของผู้นำที่มีต่อคนว่าเชื่อแบบใด แบ่งเป็น 2 รูปแบบ ดังนี้

- ผู้นำที่เชื่อว่าคนเป็นแบบทฤษฎี X

ผู้นำจะมีความเชื่อว่าคนไม่ชอบทำงาน ขาดความรับผิดชอบ ชอบหนีงาน ถ้าไม่ ควบคุมจะไม่ทำงาน ดังนั้นผู้นำในรูปแบบนี้จึงมีพฤติกรรมการนำในการทำงานแบบควบคุมการ ทำงานอย่างใกล้ชิด เน้นการทำงานตามกฎระเบียบที่วางไว้ใช้การบังคับลงโทษให้คนทำงานและ ขาดความไว้วางใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำงาน

- ผู้นำที่เชื่อว่าคนเป็นแบบทฤษฎี Y

ผู้นำที่จะมีความเชื่อว่าคนอยากทำงานและเป็นผู้ที่มีความรับผิดชอบ สามารถดูแลงานที่ได้รับมอบหมายให้เสร็จได้โดยไม่ต้องควบคุมมากนัก ดังนั้นผู้นำในรูปแบบนี้จึงมีพฤติกรรม การนำในการทำงานแบบให้อิสระในการทำงานกับผู้ใต้บังคับบัญชา มอบหมายหน้าที่และอำนาจ ตัดสินใจในการทำงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำทำหน้าที่เพียงให้ความสนับสนุนและช่วยเหลือ ในเรื่องต่างๆเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานได้

## 2) พฤติกรรมการนำของมหาวิทยาลัยมิชิแกน

คาทซ์ แมคคอบีและมอร์ส (Katz, Mccorby and Mors, 1951) จากมหาวิทยาลัย มิชิแกน ได้ทำการศึกษารูปแบบพฤติกรรมผู้นำโดยแบ่งเป็น 2 รูปแบบ คือ

- ผู้นำแบบเน้นคน (Employee orientation)

ผู้นำแบบเน้นคนเป็นผู้นำที่มุ่งเน้นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคล ให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำงาน ให้ความไว้วางใจและเชื่อมั่นใน ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา เน้นการมีส่วนร่วมในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งคาทซ์ แมคคอบีและมอร์สเชื่อว่าผู้นำแบบเน้นคนจะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล

- ผู้นำแบบเน้นงาน (Task orientation)

ผู้นำแบบเน้นงานทำงานโดยใช้การควบคุมการทำงานเป็นหลัก โดยให้ความสำคัญกับการวางแผนงาน วิธีการในการปฏิบัติงาน กฎระเบียบในการทำงานและมองว่าผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นเพียงผู้ปฏิบัติงานตามคำสั่ง ดังนั้นผู้นำแบบเน้นงานจะเป็นผู้ตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ เพื่อให้งาน สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายและไม่สนใจความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชาใน การทำงานร่วมกัน

## 3) ลักษณะการนำของมหาวิทยาลัยไอโฮโอสเตรท

ฟลีชแมน (Fleishman, 1957) จากมหาวิทยาลัยไอโฮโอสเตรท ทำการวิจัย พฤติกรรมผู้นำโดยพัฒนาแบบสอบถามที่เรียกว่า leader Behavior Description Questionnaire (LBDQ) ซึ่งจากการเก็บรวบรวมข้อมูลพบว่าสามารถแบ่งพฤติกรรมผู้นำได้ 2 รูปแบบ คือ

- เน้นคน (Considerations)

ผู้นำในรูปแบบนี้จะมีพฤติกรรมการนำในการทำงาน คือให้ความสำคัญกับ

ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาใช้รูปแบบความสัมพันธ์แบบเป็นกันเองในการทำงาน มีความไว้ใจ เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นและให้ความช่วยเหลือต่างๆในการทำงาน

- เน้นงาน (Initiating Structure)

ผู้นำในรูปแบบนี้จะมีพฤติกรรมก่นำในการทำงาน โดยมุ่งจัดระบบและควบคุมการทำงานอย่างเข้มงวด มีการทำงานเป็นขั้นเป็นตอนถูกต้อง มีการวางแผนที่ชัดเจน ผู้นำจะเป็นผู้กำหนดว่าจะต้องทำอะไรและอย่างไร และให้ความสำคัญกับผลการปฏิบัติงาน

#### 4) ทฤษฎีข่ายการบริหารงาน (Managerial Grid Theory)

ทฤษฎีข่ายการบริหารงาน (Managerial Grid Theory) ของเบลคและมูทอน (Blake and Mouton, 1989) โดยใช้ลักษณะพฤติกรรมต่าง ๆ ที่ผู้นำใช้ในการทำงานร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชามาจำแนกรูปแบบพฤติกรรมก่นำงานของผู้บังคับบัญชาในรูปแบบต่าง ๆ โดยพิจารณาจาก 2 มิติหลัก คือ

- มิติที่เน้นงาน (Concern for Production) หมายถึง ผู้นำที่คำนึงถึงผลงานและการทำงานเป็นหลัก

- มิติที่เน้นคน (Concern for People) หมายถึง ผู้นำที่คำนึงถึงจิตใจและความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นหลัก

เบลคและมูทอน ได้แบ่งรูปแบบพฤติกรรมก่นำออกเป็น 7 รูปแบบ โดยพิจารณาความสัมพันธ์ของมิติที่เน้นงานและมิติที่เน้นคน จากพฤติกรรมก่นำของผู้นำในการปฏิบัติงาน เบลคและมูทอน เชื่อว่ารูปแบบพฤติกรรมก่นำแบบผู้บริหารที่มั้นให้ประสิทธิภาพในการทำงานดีที่สุด เพราะเป็นรูปแบบที่ให้ความสำคัญทั้งมิติที่เน้นงานและมิติที่เน้นคน ในระดับสูง

#### 5) ทฤษฎีผู้นำ 4 ระบบของลิเคิร์ต

ลิเคิร์ต (Likert, 1961) ใช้ลักษณะพฤติกรรมของผู้นำที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ใต้บังคับบัญชาใน การทำงาน โดยแบ่งระบบการบังคับบัญชาออกเป็น 4 รูปแบบ ดังนี้

ระบบที่ 1 ระบบเผด็จการ (Exploitive Autocratic)

ผู้บริหารในระบบเผด็จการจะไม่มี ความเชื่อใจและมั้นใจในการทำงานกับผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาก็ไม่มีความเชื่อใจและมั้นใจต่อผู้บริหาร เนื่องจากผู้บริหารจะ

ใช้วิธีการจูงใจโดยการข่มขู่หรือการลงโทษเป็นหลักและการตัดสินใจต่าง ๆ ผู้บริหารจะเป็นผู้ตัดสินใจเองทั้งหมดผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นเพียงผู้ปฏิบัติเท่านั้น

ระบบที่ 2 ระบบเผด็จการแบบเมตตา (Benevolent Autocratic)

ผู้บริหารให้ความไว้วางใจความเชื่อใจและมั่นใจในรูปแบบของนายกับบ่าว ผู้บริหารเป็นผู้ตัดสินใจในเรื่องต่างๆเป็นหลัก ขอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเสนอความคิดเห็นได้บาง แต่จะนำไปใช้หรือไม่อย่างไรก็ขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของผู้บริหาร ผู้บริหารใช้การลงโทษเป็นวิธีการจูงใจหรือบังคับให้ทำงาน

ระบบที่ 3 ระบบให้คำปรึกษา (Consultive)

ผู้บริหารให้ความเชื่อมั่นไว้วางใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ไม่เต็มที่ เพราะยังรักษาอำนาจการตัดสินใจไว้อยู่ แต่จะสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็น ให้ความช่วยเหลือในการปฏิบัติงาน การจูงใจใช้การลงโทษหรือให้รางวัลเป็นครั้งคราว

ระบบที่ 4 ระบบการมีส่วนร่วม (Participative)

ระบบการมีส่วนร่วมเป็นระบบที่ลิเคิร์ทให้คำแนะนำว่าเป็นระบบที่ดีที่สุด เนื่องจากระบบนี้ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำงาน เช่น การวางแผนงาน วิธีการทำงาน การประเมินผลการทำงานและการตัดสินใจในการทำงาน ผู้บริหารยังให้ความเชื่อใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำงานอย่างเต็มที่ ผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีอิสระในการทำงาน กล่าวแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับงาน

#### 1.2.4 ทฤษฎีการนำตามสถานการณ์ (Situational Theory of Leadership)

กลุ่มทฤษฎีการนำตามสถานการณ์มีความเชื่อว่าในแต่ละสถานการณ์ต้องการ ผู้นำที่มีคุณสมบัติแตกต่างกันที่เหมาะสมกับสถานการณ์นั้น เช่น สถานการณ์ในการทำงานของผู้บริหารระดับสูงจะต้องการผู้นำที่มีความสามารถในวางแผนกลยุทธ์ นโยบายในการทำงานมีความเป็นผู้นำสูง ซึ่งจะแตกต่างกับผู้บริหารระดับล่างที่ต้องการคุณสมบัติเพียงแค่การสร้างความสัมพันธ์กับพนักงานหรือความเชี่ยวชาญชำนาญงานทางเทคนิค เพื่อใช้ในการแก้ไขปัญหาในการทำงาน เป็นต้น ทฤษฎีในกลุ่มนี้ประกอบด้วยการศึกษาต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

##### 1) ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ (Leadership Contingency Model)

ฟีลเดอร์ (Fielder, 1967) เสนอแบบจำลองผู้นำตามสถานการณ์ โดยมี

สมมติฐานเบื้องต้นว่า ผู้นำที่มีประสิทธิผลคือผู้นำที่มีพฤติกรรมการนำที่เหมาะสมในแต่ละสถานการณ์ ซึ่งมีทั้งหมด 8 สถานการณ์ของระดับความพอใจของผู้บังคับบัญชา และแบ่งพฤติกรรมผู้นำเป็น 2 รูปแบบ คือ ผู้นำแบบเน้นงานและผู้นำแบบเน้นคน ซึ่งแต่ละสถานการณ์จะพิจารณาจากอีก 3 ปัจจัย คือ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้บังคับบัญชา (ดี/ ไม่ดี) ลักษณะโครงสร้างของงาน (มี/ ไม่มี) และอำนาจในตำแหน่งของผู้นำ (สูง/ ต่ำ)

## 2) ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของเฮร์เซย์และแบลนชาร์ด (Hersey and Blanchard's Contingency of Leadership)

เฮร์เซย์และแบลนชาร์ด (Hersey and Blanchard, 1977) ได้แบ่งลักษณะพฤติกรรมการนำ จากพฤติกรรมการนำที่มุ่งงานและพฤติกรรมการนำที่มุ่งสัมพันธ์จากความสัมพันธ์ของพฤติกรรมการนำทั้ง 2 อย่าง ในแต่ละสถานการณ์สามารถนำไปแบ่งประเภทผู้นำออกเป็น 4 รูปแบบ ดังนี้

1. แบบบอกงาน ผู้นำจะมีพฤติกรรมมุ่งงานในระดับสูงและมีพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ในระดับต่ำ คือ ผู้นำจะทำหน้าที่ในการตัดสินใจทุกอย่างและบอกให้ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ปฏิบัติโดยไม่สนใจความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชา

2. แบบขายงาน ผู้นำจะมีพฤติกรรมมุ่งงานและพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ในระดับสูง คือ ผู้นำจะบอกวิธีการทำงานและอธิบายให้ผู้บังคับบัญชาฟังจนเข้าใจเปิดโอกาสให้ซักถามหรือแสดงความคิดเห็นได้ เพื่อให้ผู้บังคับบัญชายอมรับและนำไปปฏิบัติ

3. แบบร่วมงาน ผู้นำจะมีพฤติกรรมมุ่งงานในระดับต่ำและมีพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ในระดับสูง คือ ผู้นำจะใช้วิธีการตัดสินใจร่วมกันกับผู้บังคับบัญชาหรือกลุ่ม แม้บางครั้งจะไม่ตรงกับสิ่งที่ผู้นำคิดไว้ แต่ก็ปฏิบัติตาม

4. แบบมอบงาน ผู้นำจะมีพฤติกรรมมุ่งงานและพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ในระดับต่ำ คือ ผู้นำจะบอกงานที่ต้องทำให้กับผู้บังคับบัญชา แต่จะไม่สนใจในการติดตามงาน อธิบายงานหรือสนับสนุนผู้บังคับบัญชาในการทำงาน จะปล่อยให้ผู้บังคับบัญชาตัดสินใจ เอาเองตามขอบเขตที่กำหนด

นอกจากรูปแบบทั้ง 4 เฮร์เซย์และแบลนชาร์ดได้เสนอแนะการที่จะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลจะต้องปรับพฤติกรรมการนำของตนเองให้เข้ากับผู้บังคับบัญชา โดยพิจารณาลักษณะ

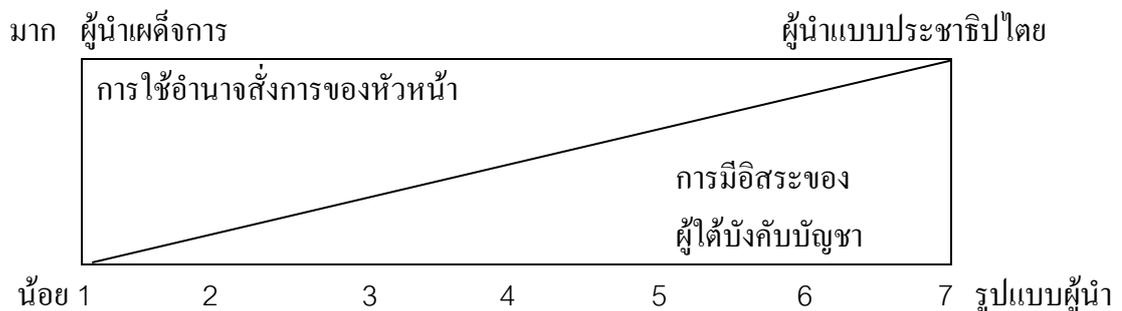
ของผู้ได้บังคับบัญชา 2 ประเด็น คือ ความเป็นผู้ใหญ่ในการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชาและความต้องการของผู้ได้บังคับบัญชา

### 3) รูปแบบผู้นำ (Pattern of Leadership)

แทนเนนบัมและชมิคท์ (Tannenbaum and Schmidt, 1972, pp.95-101) ได้เสนอแนวคิดรูปแบบผู้นำ เพื่ออธิบายถึงลักษณะการนำของผู้นำในแต่ละสถานการณ์และสามารถพิจารณาได้ว่าสถานการณ์ใดควรใช้รูปแบบการนำแบบใดถึงจะเหมาะสม โดยพิจารณารูปแบบการนำจากลักษณะการใช้อำนาจสั่งการของผู้นำกับการให้อิสระแก่ผู้ได้บังคับบัญชาในการทำงาน แบ่งออกเป็น 7 รูปแบบตามภาพที่ 1

ภาพที่ 1

รูปแบบผู้นำของแทนเนนบัม และชมิคท์



รูปแบบผู้นำตามภาพที่ 1 แสดงให้เห็นว่ารูปแบบผู้นำในแบบที่ 1 จะเป็นผู้นำแบบเผด็จการ คือ ผู้นำจะเป็นผู้ตัดสินใจสั่งการเองทั้งหมดผู้ได้บังคับบัญชาจะมีอิสระน้อยมาในการทำงานเป็นเพียงผู้ปฏิบัติงานเท่านั้น เมื่อรูปแบบผู้นำเริ่มเคลื่อนจากซ้ายไปขวาจะแสดงถึงรูปแบบผู้นำที่ใช้อำนาจสั่งการน้อยลงและให้อิสระแก่ผู้ได้บังคับบัญชามากขึ้นในการทำงานจนถึงรูปแบบที่ 7 คือ ผู้นำแบบประชาธิปไตย แทนเนนบัมและชมิคท์ได้เสนอว่าควรเลือกใช้แต่ละรูปแบบตามสถานการณ์ไม่ควรใช้รูปแบบหนึ่งรูปแบบใดเพียงรูปแบบเดียว

### 4) ทฤษฎีการตัดสินใจของผู้นำ

วรูมและเยตัน (Vroom and Yetton, 1973) ได้สร้างทฤษฎีผู้นำโดยใช้การ

ตัดสินใจของผู้นำในการกำหนดพฤติกรรมกรรณา เนื่องจากผู้นำมีหน้าที่สำคัญในการตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ ในการทำงาน ดังนั้นการเลือกการตัดสินใจที่ดีจะส่งผลให้มีประสิทธิภาพในการทำงาน โดยแบ่งลักษณะตามการตัดสินใจออกเป็น 5 รูปแบบ ดังนี้

1. Autocratic I ผู้นำตัดสินใจด้วยข้อมูลที่ตนเองมีอยู่
2. Autocratic II ผู้นำตัดสินใจด้วยการสอบถามรวบรวมข้อมูลที่จำเป็นจากผู้ใต้บังคับบัญชา
3. Consultative I ผู้นำตัดสินใจ ด้วยการขอความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคลเป็นการส่วนตัว
4. Consultative II ผู้นำตัดสินใจ ด้วยการขอความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาในที่ประชุมมาใช้เป็นข้อมูลในการตัดสินใจ
5. Group Decision ผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมกันคิดและตัดสินใจร่วมกันในการทำงาน

จากลักษณะทั้ง 5 นั้นผู้นำจำเป็นต้องเลือกใช้ให้เหมาะกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น โดยพิจารณาการเลือกใช้รูปแบบใดจากคำถาม 7 ข้อ ดังนี้ 1. ต้องการคุณภาพสูงหรือไม่ 2. มีข้อมูลเพียงพอหรือไม่ 3. มีวิธีแก้ปัญหาเป็นขั้นตอนหรือไม่ 4. การยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชามีความสำคัญต่อการดำเนินงานหรือไม่ 5. ผู้ใต้บังคับบัญชาจะยอมรับการตัดสินใจของฉันทหรือไม่ 6. ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในเป้าหมายขององค์กร 7. ความขัดแย้งระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชามีผลต่อการตัดสินใจหรือไม่

#### 5) ทฤษฎีเชิงเส้นทาง – เป้าหมาย (Path – Goal Theory)

เฮาส์และมิชเชล (House and Mitchell, 1974) ได้คิดทฤษฎีนี้ โดยมีหลักการพื้นฐานจากทฤษฎีความคาดหวังของวรูม ที่ว่าบุคคลจะทำงานทุ่มเทมากขึ้นขึ้นอยู่กับ การคาดหวังการได้รับผลตอบแทนในการทำงานนั้นมากขึ้นเพียงใด ซึ่งเชิงเส้นทาง – เป้าหมายนี้คือ มุ่งให้ผู้นำมีพฤติกรรมนำเชิงกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชา โดยใช้รางวัลเป็นตัวจูงใจให้

ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติได้ตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ทั้งส่วนตัวและองค์กร โดยแบ่งลักษณะผู้นำออกเป็น 4 แบบ ดังนี้

1. ผู้นำแบบสั่งการ (Directive leadership) คือ ผู้นำที่มีลักษณะในการออกคำสั่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานและผู้ใต้บังคับบัญชาต้องปฏิบัติตาม โดยผู้นำเป็นผู้กำหนดวิธีการ

แผนงานและตัดสินใจเรื่องต่างๆด้วยตนเอง

2. ผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive leadership) คือ ผู้นำที่เน้นความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา มีลักษณะเป็นมิตรให้การสนับสนุนสิ่งต่าง ๆ ในการทำงานตามที่ผู้ใต้บังคับบัญชาร้องขอ พยายามทำให้บรรยากาศการทำงานอยู่ในบรรยากาศที่ดี

3. ผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ (Achievement oriented leadership) คือ ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับประสิทธิผลในการทำงานเป็นหลัก เชื่อผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้มีความสามารถและมีความคิดที่ดีในการพัฒนางานได้ จึงมักกระตุ้นให้แสดงความคิดเห็นและรับผิดชอบงานจนสำเร็จ

4. ผู้นำแบบร่วมงาน (Participative leadership) คือ ผู้นำที่นิยมการทำงานแบบปรึกษาหารือกับผู้ใต้บังคับบัญชาและร่วมกันตัดสินใจ

ในการนำทฤษฎีนี้ไปใช้ให้เกิดประสิทธิผลควรพิจารณาปัจจัยอีก 2 ปัจจัย ในการปรับเปลี่ยนหรือเลือกใช้พฤติกรรมการนำให้เหมาะสมกับสถานการณ์ คือ

- บุคลิกลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนี้ ความสามารถ ความต้องการและแรงจูงใจ ลักษณะของบุคคลที่มองว่าทุกอย่างที่ตนเองกระทำเกิดจากการกระทำของตนเอง
- สิ่งแวดล้อมในงาน ดังนี้ ระบบอำนาจ ลักษณะของกลุ่มงาน ลักษณะงาน

#### 6) ตัวแปรอิสระ 3 ตัวที่มีต่อประสิทธิผลผู้นำ (Three Independent Variables In Leadership Effectiveness)

ฮาเลล (Halal, 1974) เสนอทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ ว่าการนำที่มีประสิทธิผลต้องพิจารณาตัวแปรอิสระ 3 ตัว กับสถานการณ์ที่จะนำไปใช้ ดังนี้

1. ลักษณะการนำ พิจารณาลักษณะผู้นำจากการมุ่งเน้นการควบคุมและพฤติกรรม การให้อิสระในการทำงานกับผู้ใต้บังคับบัญชา

2. ลักษณะงาน คือ การแบ่งลักษณะงานจากความซับซ้อนของวิธีการและขั้นตอนการทำงาน ทักษะความรู้ที่ต้องใช้ในการทำงาน โดยแบ่งตามเทคโนโลยีของงานได้ 5 ลักษณะ ดังนี้ งานใช้แรงงานทางกาย งานประจำ งานบริการ งานเพื่อยุทธวิธี และงานเฉพาะด้าน

3. ความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา แบ่งตามทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ 5 ชั้น ดังนี้ ความต้องการด้านร่างกาย ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย ความต้องการทางสังคม ความต้องการศักดิ์ศรีและความภาคภูมิใจในตนเอง และความต้องการความสำเร็จ

โดยจะนำตัวแปรอิสระทั้ง 3 มาผสมผสานกันเพื่อหาลักษณะการนำ ลักษณะงานและ

ความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา ที่ต้องทำให้เหมาะสมกับงาน ซึ่งแนวคิดนี้แสดงให้เห็นถึงการใ้คนให้เหมาะสมกับงาน และส่งผลให้เกิดประสิทธิผลในการทำงาน

การศึกษาแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ทั้ง 4 ทฤษฎี คือ ทฤษฎีผู้ยิ่งใหญ่ (Great Man Theory) ทฤษฎีบุคลิกลักษณะของผู้นำ (Trait Theory) นั้นไม่ได้รับความนิยม เนื่องจากไม่สามารถอธิบายถึงสาเหตุของการทำให้เกิดผู้นำได้อย่างชัดเจนผู้วิจัยจึงไม่นำแนวคิดในกลุ่มดังกล่าวมาใช้ในการวิจัยในส่วนของทฤษฎีการนำตามสถานการณ์ (Situational Theory of Leadership) จำเป็นจะต้องสอบถามจากผู้นำโดยตรงว่าผู้นำมีการตัดสินใจในการเลือกใช้พฤติกรรมการนำรูปแบบใดในแต่ละสถานการณ์ จึงไม่เหมาะสมกับงานวิจัยที่ต้องการทราบารูปแบบพฤติกรรมการนำแบบใดที่มีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา แต่ทฤษฎีพฤติกรรมของผู้นำ (Behavioral Theory of Leadership) สามารถให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถสังเกตและประเมินพฤติกรรมการนำของผู้นำจากการทำงานร่วมกันได้โดยตรง เพื่อระบุพฤติกรรมการนำที่ผู้นำใช้กับ ผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนั้นทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัยนี้จึงเป็นทฤษฎีที่อยู่ในกลุ่มทฤษฎีพฤติกรรมของผู้นำ โดยเลือกใช้ทฤษฎีข่ายการบริหารงาน (Managerial Grid Theory) ของเบลคและมูทอน (Blake and Mouton, 1989) เนื่องจากงานวิจัยนี้ศึกษาในกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาและต้องการทราบว่า ผู้นำในรูปแบบใดที่มีอิทธิพลต่อพวกเขาในการทำงานไม่ว่าจะเป็นทางบวกหรือลบ และทฤษฎีนี้สามารถนำไปอธิบายแยกแยะรูปแบบพฤติกรรมการนำของผู้นำได้อย่างชัดเจนและครอบคลุม ในลักษณะพฤติกรรมการนำ ดังนั้นทฤษฎีข่ายการบริหารงานจึงมีความเหมาะสมในการนำมาใช้ศึกษา

## 2. แนวคิดรูปแบบพฤติกรรมกรนำตามทฤษฎีข่ายการบริหารงาน (Managerial Grid Theory)

ทฤษฎีข่ายการบริหารงาน (Managerial Grid Theory) ของเบลคและมูทอน (Blake and Mouton, 1989) ทฤษฎีนี้อยู่ในกลุ่มของทฤษฎีพฤติกรรมของผู้นำ (Behavioral Theory of Leadership) โดยใช้ลักษณะพฤติกรรมต่าง ๆ ที่ผู้นำใช้ในการทำงานมาจำแนกรูปแบบพฤติกรรมกรนำงานของผู้บังคับบัญชาในรูปแบบต่าง ๆ โดยพิจารณาจาก 2 มิติหลัก คือ

1. มิติที่เน้นงาน (Concern For Production) หมายถึง ผู้บังคับบัญชาที่คำนึงถึงผลงานและการทำงานเป็นหลัก
2. มิติที่เน้นคน (Concern For People) หมายถึง ผู้บังคับบัญชาที่คำนึงถึงจิตใจและความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นหลัก



Road)

5. รูปแบบพฤติกรรมกรรนำแบบ 9,9 หรือแบบผู้บริหรทีมงาน (Team Manager) และมีรูปแบบพฤติกรรมกรรนำที่ใช้ผสมผสานกันอีก 2 รูปแบบ

6. รูปแบบพฤติกรรมกรรนำแบบ (9+9)หรือแบบพ่อแม่ปกครองลูก(Paternalist)

7. รูปแบบพฤติกรรมกรรนำแบบ (1,9)+(5,5)+(9,1)หรือแบบฉวยโอกาส (Opportunist)

เบลคและมูทอน (Blake and Mouton, 1989, pp. 15-119) ได้อธิบายรูปแบบพฤติกรรมกรรนำในการบังคับบัญชาทั้ง 7 รูปแบบไว้ ดังนี้

#### 1. รูปแบบพฤติกรรมกรรนำแบบ 9,1หรือแบบเจ้านาย (Exacting Task Manager)

รูปแบบการบังคับบัญชาแบบนี้ ผู้บังคับบัญชาจะสนใจความต้องการของ องค์การใน ระดับสูง แต่สนใจความต้องการของคนในระดับต่ำ เนื่องจากมีความเชื่อว่าความสำเร็จที่ได้ตาม ที่ องค์การตั้งเป้าหมายไว้จะเป็นเครื่องพิสูจน์ความสามารถของตนเองและความมั่นคงในตำแหน่งการ งาน ขณะเดียวกันผู้บังคับบัญชา เชื่อว่าผู้ใต้บังคับบัญชาว่าเป็นคนไม่ค่อยชอบทำงานและขาดความ รับผิดชอบในการทำงาน ดังนั้นผู้บังคับบัญชาในรูปแบบนี้จึงตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ ในการทำงานด้วย ตนเอง มีการตรวจติดตามงานอย่างใกล้ชิด ไม่ให้ความสำคัญกับความ ต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา และใช้มาตรการลงโทษและการควบคุมเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงาน

เบลคและมูทอน ได้กล่าวถึงรูปแบบพฤติกรรมกรรนำของผู้นำออกเป็นด้าน ๆ ดังนี้

#### การริเริ่ม

ผู้บังคับบัญชาจะผลักดันตนเองและผู้อื่นริเริ่มทำโครงการใหม่ ๆ เพื่อตอบสนอง ความต้องการและนโยบายขององค์การ ซึ่งผู้บังคับบัญชาจะเป็นผู้กำหนดแนวทางในการริเริ่มด้วย ตนเองโดยไม่สนใจความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะจากผู้ใต้บังคับบัญชา แต่เน้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ปฏิบัติงานไปตามที่ผู้บังคับบัญชาต้องการ

#### การตรวจสอบข้อมูล

ผู้บังคับบัญชาจะตรวจสอบข้อมูล ข้อเท็จจริง ความเชื่อและสภาพการณ์ต่าง ๆ

เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาจะสามารถควบคุมเหตุการณ์และแน่ใจได้ว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะทำงานไม่ผิดพลาด จากวิธีการตรวจสอบข้อมูลดังกล่าวทำให้ผู้บังคับบัญชาในรูปแบบนี้วิเคราะห์ข้อมูลเท่าที่ตนมี

### การแสดงความคิดเห็น

ผู้บังคับบัญชาจะยืนยันตามข้อคิดเห็น ทักษะและความคิดของตนเอง แม้ว่าผู้อื่นจะไม่เห็นด้วยก็ตาม ผู้บังคับบัญชาจะมีการแสดงความคิดเห็นในลักษณะไม่ขวากัด โดยมีความเชื่อมั่นในความคิดเห็นของตนเองสูงและผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนต้องยอมรับ

### การจัดการความขัดแย้ง

เมื่อเกิดความขัดแย้งกับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาจะต้องเป็นฝ่ายชนะเสมอ หรือเป็นฝ่ายที่จะได้ในสิ่งที่ตนเองต้องการแม้จะเป็นการฝืนใจผู้ใต้บังคับบัญชาก็ตาม เมื่อเกิดความขัดแย้งระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาจะเป็นผู้ชี้ขาดว่าใครผิดใครถูกโดยจะต้องมีผู้รับผิดขอความผิดพลาดหรือข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นและคู่กรณีทั้งสองฝ่ายจะต้องยอมรับการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชา เพื่อนำไปสู่การลงโทษและยุติข้อขัดแย้ง

### การตัดสินใจ

ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ตัดสินใจแต่เพียงผู้เดียว ไม่เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ผู้บังคับบัญชาไม่สนใจความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้ใต้บังคับบัญชา แต่จะรับฟังเฉพาะข้อมูลที่สนับสนุนความคิดตนเองเท่านั้น โดยยึดถือเหตุและผลของตนเองเป็นสำคัญ ผู้ใต้บังคับบัญชาจึงเป็นเพียงผู้นำไปปฏิบัติ ดังนั้นในการทำงานต่าง ๆ ผู้บังคับบัญชาจะตัดสินใจด้วยตนเองโดยไม่ยอมตกอยู่ใต้อิทธิพลของผู้อื่น

### การประเมินผลการทำงาน

ในการประเมินผลการทำงาน ผู้บังคับบัญชาจะติดตามตรวจสอบทุกขั้นตอนในการปฏิบัติงานอย่างละเอียด เพื่อให้แน่ใจว่าผู้ใต้บังคับบัญชาได้ปฏิบัติตามที่กำหนดและ ถูกต้อง

การประเมินผลการทำงาน และการตรวจสอบจะมุ่งเน้นการหาข้อบกพร่องในการปฏิบัติงาน มักจะตำหนิเตียนเมื่อพบข้อบกพร่องโดยชี้ชัดถึงจุดอ่อนและข้อผิดพลาดของผู้ใต้บังคับบัญชาและต้องการให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับเท่านั้น ไม่มีการโต้แย้งหรือการชี้แจงเหตุผล

## 2. รูปแบบพฤติกรรมการนำแบบ 1,9 หรือแบบนายกสมาคม (Country Club Manager)

รูปแบบการบังคับบัญชาแบบนี้ ผู้บังคับบัญชาจะสนใจความต้องการขององค์การในระดับต่ำ แต่สนใจความต้องการของคนในระดับสูง เชื่อว่าความต้องการขององค์การและคนเป็นสิ่งที่ยึดแย้งกันผู้บังคับบัญชา ให้ความสำคัญกับการสร้างสายสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยพยายามสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานและหลีกเลี่ยงการกระทำที่จะก่อให้เกิดปัญหาต่อสัมพันธ์ภาพระหว่างกัน เช่น การไม่ตำหนิเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชามีความผิดพลาดในการทำงานหรือหลีกเลี่ยงการบังคับจิตใจให้ทำงาน ที่เป็นเช่นนี้เนื่องจากผู้บังคับบัญชากลัวไม่ได้รับการยอมรับและถูกปฏิเสธจากผู้ใต้บังคับบัญชา

เบลคและมูทอนได้กล่าวถึงรูปแบบพฤติกรรมการนำของผู้นำออกเป็นด้าน ๆ ดังนี้

### การริเริ่ม

ผู้บังคับบัญชาในรูปแบบนี้จะไม่ค่อยมีความคิดริเริ่มหรือไม่นิยมปรับปรุงเปลี่ยนแปลงงาน แต่ถ้าความคิดในการปรับปรุงงานจะมาจากความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาจะให้ความช่วยเหลือและการสนับสนุนต่างๆแก่ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำตามความปรารถนาของพวกเขา

### การตรวจสอบข้อมูล

ผู้บังคับบัญชาจะเลือกใช้ข้อมูลเฉพาะความจริง ความเชื่อและสถานการณ์ที่ดีที่สนับสนุนกับข้อมูลของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้เข้ากันได้ดีกับทีมงานและไม่เป็นการทำทนายผู้อื่น

### การแสดงความคิดเห็น

ผู้บังคับบัญชาจะพยายามรับฟังข้อคิดเห็นของทุกคนเพื่อรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับ

ทุกคนแต่ผู้บังคับบัญชาจะพยายามปิดบังสิ่งที่ตนเองคิดโดยไม่แสดงความคิดเห็นที่แท้จริงของตนเองออกมาทั้งนี้เพื่อไม่ให้เกิดความขัดแย้งกับใคร

### การจัดการความขัดแย้ง

ผู้บังคับบัญชาจะพยายามหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง แต่ถ้ามีความขัดแย้งเกิดขึ้นจะไม่แสดงจุดยืนที่จะเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยกับใครเพราะไม่อยากขัดใจใคร แต่จะพยายามชักจูงปลอบเอาใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมความกัน เพื่อรักษาสัมพันธภาพที่ดีต่อกันและเลือกที่จะรักษาน้ำใจแต่ละคนพยายามให้ทุกคนอยู่ร่วมกันเป็นอย่างดี

### การตัดสินใจ

ในการตัดสินใจ ผู้บังคับบัญชาจะตัดสินใจในสิ่งหรือใช้วิธีการที่รักษาความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันโดยจะรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา และตัดสินใจตามที่ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการและบางครั้งให้การสนับสนุนผู้อื่นตัดสินใจเมื่อมีโอกาส

### การประเมินผลการทำงาน

ผู้บังคับบัญชาในรูปแบบนี้จะกลัวการถูกปฏิบัติเสธจากผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนั้นการประเมินผลการปฏิบัติงานและการให้ข้อมูลย้อนกลับจะเน้นที่การชี้จุดดีเด่นที่น่าประทับใจของแต่ละคนและหลีกเลี่ยงการระบุข้อบกพร่องในการปฏิบัติงาน พยายามเพิ่มขวัญและกำลังใจในการทำงาน

### 3. รูปแบบพฤติกรรมกรรนำแบบ 1.1 หรือแบบปล่อยปละ (Nonmanager)

รูปแบบการบังคับบัญชานี้ ผู้บังคับบัญชาสนใจความต้องการขององค์กรและคนในระดับต่ำ ผู้บังคับบัญชาประเภทนี้ไม่ชอบรับภาระไม่ว่าเรื่องใด อีกทั้งไม่สนใจความขัดแย้งระหว่างความต้องการของคนและองค์กร สนใจแต่ความต้องการของตนเอง ผู้บังคับบัญชาแบบนี้จะพยายามรับผิดชอบให้น้อยที่สุด แต่สามารถหาผู้อื่นมารับผิดชอบต่อการผิดพลาดในงานได้เสมอ

การทำงานจะปฏิบัติตามระเบียบ กฎเกณฑ์ และให้ผู้อื่นรับผิดชอบแทน ผู้บังคับบัญชาแบบปล่อย  
ปละจะไม่สนใจผลของการทำงานสนใจ แต่จะทำหน้าที่เพียงเพื่อรักษาตำแหน่งของตนไว้เท่านั้น  
เบลคและมูทอนได้กล่าวถึงรูปแบบพฤติกรรมการณ์นำของผู้นำออกเป็นด้าน ๆ ดังนี้

### การริเริ่ม

ผู้บังคับบัญชาในรูปแบบนี้ทำงานแบบให้ผ่านไปวันๆเน้นการทำงานประจำ มักไม่  
ค่อยมีการปรับปรุงงาน แต่ถ้าจำเป็นต้องทำ จะพยายามไม่ให้แตกต่างจากเดิมมากนัก

### การตรวจสอบข้อมูล

ผู้บังคับบัญชาจะไม่สนใจในการหาข้อมูลต่าง ๆ ให้ตนเอง ตรวจสอบข้อมูล  
ต่าง ๆ ที่ได้รับอย่างผิวเผิน ผู้บังคับบัญชาจะเชื่อข้อมูล และสถานการณ์ต่าง ๆ ตามที่เบื้องบน  
แจ้งมาเป็นหลัก

### การแสดงความคิดเห็น

ผู้บังคับบัญชาจะแสดงความคิดเห็นเฉพาะเมื่อถามและจะไม่เสนอความคิดเห็นเพื่อ  
หลีกเลี่ยงการเข้าข้างฝ่ายใด

### การจัดการความขัดแย้ง

เมื่อเกิดความขัดแย้งระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาจะพยายามไม่เข้ามายุ่ง  
เกี่ยวกับเรื่องของผู้ใต้บังคับบัญชา พยายามทำตัวไม่เข้าข้างฝ่ายใดและไม่แสดงจุดยืนที่ชัดเจนของ  
ตนเอง เมื่อเกิดความขัดแย้งจะปล่อยให้คาราคาซังหรือปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาจัดการกันเอง

### การตัดสินใจ

ผู้บังคับบัญชาจะปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจกันเองหรือปล่อยให้เป็นไปตาม  
ยถากรรม

## การประเมินผลการทำงาน

ผู้บังคับบัญชาจะหลีกเลี่ยงการให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาการประเมินผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลางและไม่มีการชี้ให้เห็นถึงข้อดีข้อเสีย การประเมินผลเป็นเพียงการทำให้ถูกต้องตามระเบียบและหน้าที่เท่านั้น

### 4. รูปแบบพฤติกรรมการนำแบบ 5.5 หรือแบบพบกันครึ่งทาง (Middle of the Road)

รูปแบบการบังคับบัญชาแบบประนีประนอม สนใจความต้องการขององค์กรและคนในระดับปานกลาง เชื่อว่าเป็นเป้าหมายขององค์กรและความต้องการของคนขัดแย้งกัน แต่แทนที่จะใช้การเน้นงาน หรือเน้นคน หรือไม่สนใจทั้ง 2 ด้าน การบังคับบัญชาแบบนี้จะใช้การประนีประนอมเพื่อให้ได้งานและคนไม่เดือดร้อน จะพยายามปฏิบัติตามเสียงส่วนใหญ่ เพื่อให้เกิดความไม่พอใจน้อยที่สุด

แรงจูงใจหลักของผู้บังคับบัญชารูปแบบนี้ คือ ต้องการให้มีผลงานบ้างเพื่อให้สามารถคงอยู่ในองค์กรได้และในขณะเดียวกันก็ต้องการเป็นที่ยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชาและได้รับการยอมรับให้ตนเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม

เบลคและมูทอนได้กล่าวถึงรูปแบบพฤติกรรมการนำของผู้นำออกเป็นด้าน ๆ ดังนี้

### การริเริ่ม

ผู้บังคับบัญชาจะพยายามรักษาสภาพการณ์ที่เป็นอยู่ให้หนึ่งมากที่สุด ผู้บังคับบัญชาในรูปแบบนี้จะมีการปรับปรุงงานและเปลี่ยนแปลงงานบ้างเพื่อให้มีผลงาน ถ้าถูกต่อต้านก็จะอ้างนโยบายจากองค์กรหรือกฎระเบียบ

### การตรวจสอบข้อมูล

ผู้บังคับบัญชาสนใจข้อเท็จจริงมากหรือน้อยแล้วแต่สถานการณ์และจะตรวจสอบคู่อีกครั้งก็ต่อเมื่อเกิดความขัดแย้งกันอย่างชัดเจน การหาข้อมูลมักใช้แบบไม่เป็นทางการ โดยสอบถามกับตัวผู้ใต้บังคับบัญชาแบบอ้อม ๆ และใช้การพูดคุยในลักษณะคำถามทั่วไป ๆ เพื่อไม่ให้

ผู้ได้บังคับบัญชาว่ากำลังถูกตรวจสอบ

### การแสดงความคิดเห็น

ผู้บังคับบัญชาจะแสดงความคิดเห็นหลากหลายและเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นและเปลี่ยนแปลงบางอย่างได้ เพื่อให้มีโอกาสพบกันครั้งทาง

### การจัดการความขัดแย้ง

เมื่อเกิดความขัดแย้งระหว่างผู้ได้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาจะพยายามประนีประนอม โดยอาศัยหลักการทางการทูตขอให้ผู้เกี่ยวข้องลดราวาศอกหรือพบกันครั้งทางและหาเหตุผลที่อธิบายให้ผู้ได้บังคับบัญชาพอจะยอมรับได้เพื่อลดความขัดแย้ง แต่การแก้ไขความขัดแย้งโดยวิธีนี้ไม่ทำให้ความขัดแย้งหายไป เพราะวิธีแก้ปัญหาลักษณะนี้เป็นการแก้ปัญหาให้พ้นตัวไปก่อนจึงไม่ใช่วิธีการแก้ปัญหที่แท้จริง ทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีความขัดแย้งกันยังคงคาใจกันอยู่ ดังนั้นความขัดแย้งดังกล่าวอาจเกิดขึ้นอีก

### การตัดสินใจ

ผู้บังคับบัญชาหาการตัดสินใจที่ผู้อื่นพอจะยอมรับได้ โดยจะฟังเสียงจากหลาย ๆ ฝ่ายแล้วตัดสินใจโดยยอมคนโน้นนิดยอมคนนี้หน่อยแบบประนีประนอมพบกันครั้งทางหรือตามเสียงส่วนมากและบางครั้งจะตัดสินใจตามประเพณีกฎเกณฑ์ที่ปฏิบัติกันมาหรือการแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อตัดสินใจ เพื่อป้องกันว่าเมื่อเกิดข้อผิดพลาดจะได้สามารถอ้างอิงในสิ่งดังกล่าวได้

### การประเมินผลการทำงาน

ผู้บังคับบัญชาจะประเมินผลการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชา โดยจะพยายามให้ผู้ได้บังคับบัญชาผ่านเกณฑ์ประเมินทุกคนเพราะไม่ต้องทำให้เกิดความขัดแย้งหรือมีปัญหาตามมา แต่ผู้บังคับบัญชามักจะใช้วิธีการให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างไม่เป็นทางการหรือโดยทางอ้อมเพื่อให้ผู้ได้บังคับบัญชาพิจารณาปรับปรุงตนเองเอาเอง

## 5. รูปแบบพฤติกรรมกรนำแบบ 9,9 หรือแบบผู้บริหารทีมงาน (Team Manager)

การบังคับบัญชาแบบผู้บริหารทีมจะสนใจความต้องการขององค์กรและคนในระดับสูง มองว่าผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายต่าง ๆ เชื่อว่าความต้องการขององค์กรและคนไม่ขัดแย้งกัน อีกทั้งสามารถประสานเข้าด้วยกันได้ ซึ่งต่างจากความเชื่อของการบังคับบัญชาแบบอื่น

การบังคับบัญชาแบบผู้บริหารทีมเกิดจากการประสานความคิด ความต้องการและความสามารถของสมาชิกทุกคนในทีมให้แก่องค์กร ทำให้ผลงานขององค์กรดีขึ้น ในขณะที่องค์กรได้รับผลงานดีขึ้นพนักงานจะเติบโตและพัฒนา เน้นการใช้ทักษะและสติปัญญาของบุคคล เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายสูงสุดของงาน การบังคับบัญชาแบบนี้จะเน้นการทำงานเป็นทีม การมีส่วนร่วมในการทำงาน โดยผู้บังคับบัญชาจะพยายามให้ข้อมูลและชี้แจงสิ่งต่าง ๆ เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาเกิดความเข้าใจในงานให้มากที่สุดและเปิดโอกาสให้ผู้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นและให้อิสระในการทำงาน

เบลคและมูทอนได้กล่าวถึงรูปแบบพฤติกรรมกรนำของผู้นำออกเป็นด้าน ๆ ดังนี้

### การริเริ่ม

ในการริเริ่มงานผู้บังคับบัญชาจะร่วมคิดและร่วมกันทำกับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยผู้บังคับบัญชาทำหน้าที่เป็นทั้งผู้ริเริ่ม ผู้ปฏิบัติตามและผู้สนับสนุน คอยให้คำแนะนำช่วยเหลือ และส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทดลองปรับปรุงงานด้วยวิธีการใหม่ ๆ หรือเป็นผู้ริเริ่มด้วยตัวผู้ใต้บังคับบัญชาเอง

### การตรวจสอบข้อมูล

ผู้บังคับบัญชาจะค้นหาข้อมูลเพื่อตรวจสอบความถูกต้อง เปิดใจรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่าง และนำข้อมูลทั้งหมดมาประเมินซ้ำอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ถูกต้องมากที่สุด

### การแสดงความคิดเห็น

ผู้บังคับบัญชารู้สึกว่าจำเป็นจะต้องแสดงความคิดเห็นที่ผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญ

และมีความเชื่อมั่นเกี่ยวกับความคิดนั้น แต่ผู้บังคับบัญชาที่พร้อมที่จะเปลี่ยนความคิด ถ้าข้อคิดเห็น  
ของผู้อื่นมีเหตุผลที่ดีกว่า

### การจัดการความขัดแย้ง

เมื่อเกิดความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาจะพยายามทำความเข้าใจ  
ปัญหาร่วมกับผู้บังคับบัญชา มองหาสาเหตุที่แท้จริงของปัญหาและพยายามหาทางออกร่วมกับ  
ผู้บังคับบัญชา เพื่อแก้ไขได้อย่างตรงประเด็น ทำให้ความขัดแย้งนั้นหมดไป

### การตัดสินใจ

ในการตัดสินใจผู้บังคับบัญชาจะปรึกษาร่วมกับผู้บังคับบัญชาพยายามเข้าใจ  
ในความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชาเพื่อให้ได้ข้อสรุปที่ดีที่สุด โดยตัดสินใจบนพื้นฐานของเหตุผล  
ข้อมูลและข้อเท็จจริงที่ปรากฏและร่วมกันตัดสินใจกับผู้บังคับบัญชา ไม่ใช่อารมณ์และความเชื่อ  
มาใช้ในการตัดสินใจ

### การประเมินผลการทำงาน

ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้บังคับบัญชาจะประเมินผลการปฏิบัติงานร่วมกับ  
ผู้บังคับบัญชา โดยพิจารณาจากผลงานว่าได้บรรลุเป้าหมายและเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด  
ร่วมกันมากน้อยเพียงใด ซึ่งผู้บังคับบัญชาและผู้บังคับบัญชาจะร่วมกันตรวจสอบทบทวนวิธีการ  
ทำงานอย่างเต็มกำลังและร่วมกันเรียนรู้ปรับปรุงงานให้ดียิ่งขึ้น

## 6. รูปแบบพฤติกรรมการนำแบบ(9+9)หรือแบบพ่อแม่ปกครองลูก(Paternalist)

ผู้บังคับบัญชาในรูปแบบนี้ต้องการผลงานที่สำเร็จตามที่เขาต้องการ และสนใจ  
ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาด้วย แต่ผู้บริหารมีความรู้สึกที่ผู้บังคับบัญชาเป็นลูกหลานที่  
ยังอ่อนในอาวุโสและประสบการณ์ ดังนั้นควรต้องอยู่ในการดูแลและการกำกับการทำงานอย่าง  
ใกล้ชิด และมีความเชื่อว่าความคิดหรือการตัดสินใจของตนเองเชื่อถือได้มากกว่าผู้บังคับบัญชา

ซึ่งบางครั้งไม่ได้สนใจข้อมูลที่ปรากฏ ผู้ได้บังคับบัญชาที่เป็นเด็กดีและเชื่อฟังคำสั่งนั้นจะได้รับ  
การประเมินผลที่ดีไม่ว่างานจะออกมาดีหรือไม่ส่วนผู้ไม่เชื่อฟังจะถูกประเมินผลที่ไม่ดี  
เบลคและมูทอนได้กล่าวถึงรูปแบบพฤติกรรมกรรมการนำออกเป็นด้าน ๆ ดังนี้

### การริเริ่ม

ผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญเรื่องความจงรักภักดีและเลือกสนับสนุนเฉพาะ  
ผู้ได้บังคับบัญชาที่ทำตามสิ่งที่ตนเองได้ริเริ่มและสิ่งสำคัญคือผู้ได้บังคับบัญชาต้องไม่ปฏิบัติออก  
นอกกรอบที่กำหนด

### การตรวจสอบข้อมูล

ผู้บังคับบัญชาในรูปแบบนี้จะมีความสามารถในการเป็นผู้ฟังและผู้ถามที่เชี่ยวชาญ  
แต่ไม่ได้ใช้ความสามารถดังกล่าวในการหาข้อมูลเพื่อพัฒนางานแต่ใช้ในการตรวจสอบสิ่งที่  
ผู้ได้บังคับบัญชาคิดและดูว่าเชื่อฟังตนเองหรือไม่ ดังนั้นผู้บังคับบัญชาจะตรวจสอบสิ่งที่ผู้อื่นบอก  
ตนเองอีกครั้งหนึ่งเสมอและจะชมเชยก็ต่อเมื่อรู้ว่าพวกเขาเป็นฝ่ายตนเอง

### การแสดงความคิดเห็น

ผู้บังคับบัญชามั่นใจในตนเองอย่างสูงแต่จะอนุญาตให้ผู้ได้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็น  
ได้บ้าง ทั้งนี้เพื่อช่วยให้ผู้ได้บังคับบัญชาสามารถคิดอย่างเป็นรูปธรรมหรือสามารถนำไป  
ปฏิบัติได้

### การจัดการความขัดแย้ง

เมื่อเกิดความขัดแย้งผู้บังคับบัญชาจะให้ผู้ได้บังคับบัญชาออกความคิดเห็นสุดท้าย  
ผู้บังคับบัญชาจะยุติปัญหาตามการตัดสินใจของตนเองและจะว่ากล่าวตักเตือนผู้ได้บังคับบัญชาว่า  
ไม่ต้องการให้มีความขัดแย้งและบอกให้ทุกคนมีความสามัคคี เพื่อประโยชน์ของหมู่คณะ แต่  
ปัญหาไม่ได้รับการแก้ไขอย่างแท้จริงเพราะเน้นการแก้ปัญหาตามมุมมองของผู้บังคับบัญชา  
เห็นสมควรเพียงด้านเดียว

## การตัดสินใจ

ในการตัดสินใจผู้บังคับบัญชาจะอนุญาตให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเสนอความคิดเห็นได้ แต่ผู้บังคับบัญชาจะเป็นผู้ตัดสินใจเองในขั้นสุดท้าย มักใช้คำถามในการหาข้อมูลเพื่อตรวจสอบความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อการตัดสินใจของตนเอง เพื่อดูว่าผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อฟังตนเองหรือไม่

## การประเมินผลการปฏิบัติงาน

ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้บังคับบัญชาจะเป็นผู้ประเมินผลการปฏิบัติงาน และให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาและคาดหวังว่าพวกเขาต้องยอมรับ เพราะมันเป็นประโยชน์แก่ตัวพวกเขาเอง ผู้ที่เชื่อฟังผู้บังคับบัญชาจะได้รับผลการประเมินที่ดีกว่าผู้ที่ไม่เชื่อฟัง

## 7. รูปแบบพฤติกรรมการนำแบบ(1,9)+(5,5)+(9,1)หรือแบบฉวยโอกาส(Opportunist)

การบังคับบัญชาแบบฉวยโอกาส มีการใช้รูปแบบการบังคับบัญชาทั้ง 3 รูปแบบร่วมกัน คือ (1,9)+(5,5)+(9,1) การบังคับบัญชาแบบนี้เกิดจากผู้บังคับบัญชาต้องการผลงานเพื่อให้ตัวเองก้าวหน้า โดยจะคอยมองหาโอกาสและจะทำทุกสิ่งทุกอย่างเพื่อให้ตนได้ใน สิ่งที่ต้องการ จากแรงจูงใจดังกล่าวทำให้การบริหารงานเมื่อทำงานกับผู้บังคับบัญชาในระดับสูง ผู้บังคับบัญชาจะรับทำงานตามกับผู้บังคับบัญชาในระดับสูงสิ่งทุกอย่าง เพื่อผลประโยชน์ของตนเอง แต่จะมาบังคับหรือเกลี้ยกล่อมหรือจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามนโยบาย คำสั่ง และความต้องการจากเบื้องบนอย่างเคร่งครัด เมื่องานนั้นเสร็จสิ้นลงผู้บังคับบัญชาจะเอางานนั้นเป็นผลงานของตนเอง ถึงแม้บางครั้งตนเองอาจไม่มีส่วนร่วมในการทำงานหรือมีความสามารถในการทำงานนั้น ได้เลยก็ตาม แต่ถ้างานผิดพลาดผู้ที่ต้องรับผิดชอบ คือ ผู้ใต้บังคับบัญชา

ดังนั้นความแตกต่างระหว่างผู้บังคับบัญชารูปแบบนี้กับรูปแบบอื่นก็คือ ผู้บังคับบัญชาแบบฉวยโอกาสไม่ได้มีวัตถุประสงค์ในการทำให้องค์การดีขึ้น แต่จะทำทุกอย่าง เพื่อผลประโยชน์ของตนเอง ให้มีอำนาจมากขึ้นจนมากที่สุดในการ

เบลคและมูทอน ได้กล่าวถึงรูปแบบพฤติกรรมการนำของผู้นำออกเป็นด้าน ๆ ดังนี้

## การริเริ่ม

ผู้บังคับบัญชาในรูปแบบนี้จะใช้ความพยายามอย่างมากในการผลักดันตนเองไปสู่เบอร์หนึ่งขององค์กร โดยผู้บังคับบัญชาจะพยายามแสดงออกถึงความสามารถในการคิดริเริ่มในระดับสูง มากกว่าเพื่อนร่วมงาน เพื่อเอาใจและแสดงให้เห็นความสามารถ ซึ่งความคิดริเริ่มงานต่าง ๆ ดังกล่าว อาจเป็นความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยเฉพาะความคิดดี ๆ ในการนำไปสร้างผลงานที่เอื้อประโยชน์และเป็นที่ยอมรับของทุกคน

## การตรวจสอบข้อมูล

ผู้บังคับบัญชาจะตรวจสอบข้อมูลอย่างละเอียด เพื่อหาสิ่งที่เป็นประโยชน์และไม่ชอบ และจะเลือกข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อตนเองนำเสนอต่อเบื้องบนรวมทั้งค้นหาจุดอ่อนของเพื่อนร่วมงานและข้อมูลที่จะช่วยให้ตนมีอำนาจในการต่อรองในองค์กร

## การแสดงความคิดเห็น

ผู้บังคับบัญชาจะแสดงความคิดเห็นอย่างไรขึ้นกับผู้ที่เขาสนทนากับ เช่น ผู้บังคับบัญชาอาจจะพูดถึงผลกำไร คุณภาพและค่านิยมอื่นๆตามที่เบื้องบนพูดไว้ โดยไม่ได้ใส่ใจว่าความคิดเห็นนั้นจะสามารถพัฒนาองค์กรได้หรือไม่ เพียงแต่ทำเพื่อเอาใจเบื้องบน บางครั้งผู้บังคับบัญชาจะเอาความคิดเห็นที่ดีของผู้ใต้บังคับบัญชามาเป็นของตนเองและนำเสนอความคิดเห็นต่อเบื้องบนในนามของผู้บังคับบัญชาเอง

## การจัดการความขัดแย้ง

เมื่อเกิดความขัดแย้งระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยกัน ผู้บังคับบัญชาจะพยายามหาประโยชน์จากความขัดแย้งระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชา และใช้เทคนิคต่าง ๆ ในการจัดการความขัดแย้งเพื่อบรรลุเป้าหมายของตนเอง เช่น การทำให้กลัว การทำให้เกิดความโลภ และความอยากได้ อยากมี เป็นต้น โดยต้องการลดการต่อต้านให้มึนน้อยที่สุด

## การตัดสินใจ

การตัดสินใจของผู้บังคับบัญชาในรูปแบบนี้มีการตัดสินใจที่หลากหลายขึ้นอยู่กับสถานการณ์ แต่จะยึดหลักสำคัญคือให้เบื้องบนพอใจและตัดสินใจตามที่จะอำนวยความสะดวกให้แก่ตนเอง ผู้บังคับบัญชาในรูปแบบนี้ไม่มีการตัดสินใจร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาแต่จะใช้การตัดสินใจของตนเองเป็นหลัก แต่ถ้าเกิดความผิดพลาดจากการตัดสินใจผู้บังคับบัญชาแต่ละปีจะเป็นความรับผิดชอบของผู้ใต้บังคับบัญชา

## การประเมินผลการทำงาน

ในการประเมินผลการปฏิบัติงานผู้บังคับบัญชาจะใช้การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามสิ่งที่ตนเองต้องการ โดยมักจะตำหนิความผิดพลาดในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา แต่จะยกย่องการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

## 2. แนวคิดและทฤษฎีความผูกพันในงาน

### ความหมายของความผูกพันในงาน (Job Involvement)

โลดาห์ลและเคจเนอร์ (Lodahl and Kejner, 1965) กล่าวว่า ความผูกพันในงาน หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่องานเห็นว่าการทำงานและผลงานจากการทำงานนั้นเป็นสิ่งสำคัญที่มีผลต่อภาพพจน์ของตนเอง ทำให้รู้สึกว่าตนเองมีคุณค่า

ลอว์เลอร์และฮอลล์ (Lawler and Hall, 1970) อธิบายว่า ความผูกพันในงาน หมายถึง เป็นการที่บุคคลให้ความสำคัญกับงานว่าเป็นศูนย์กลางของชีวิตและความสนใจของตนเองและงานเป็นสิ่งที่แสดงถึงภาพลักษณ์ของตนเอง

คานันโก (Kanungo, 1982, p.342) ให้ความหมายความผูกพันในงานว่าเป็น ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่องานว่างานนั้นมีความสำคัญที่สุดในชีวิต และมีความพึงพอใจงานที่ทำอยู่และตั้งใจปฏิบัติงานจนกว่าจะสำเร็จ และรับรู้ว่างานมีผลต่อความพึงพอใจของตนเอง

สตีเยอร์และพอร์เตอร์ (Steers and Porter, 1991, p.79) กล่าวว่า ให้ความหมายความผูกพันในงาน คือ การที่บุคคลมีความสนใจ มีความรับผิดชอบในการทำงานและรู้สึกผูกพันกับงานที่ได้รับมอบหมายไว้ พยายามปรับปรุงงานและทำงานให้สำเร็จ โดยมีมาตรฐานของผลงานว่าต้องประสบ

## ความสำเร็จ

บราวน์และเลจ (Brown and Leigh, 1996) ให้ความหมายไว้ว่า ความผูกพันในงาน คือ ความรู้สึกนึกคิดของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการมีส่วนร่วมอยู่กับงานที่ทำ

นิวสตรอมและเดวิส (Newstrom and Davis, 2002, p.211) กล่าวว่า ความผูกพันในงาน หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่เห็นว่างานเป็นส่วนสำคัญในชีวิต ให้ทั้งเวลาและทุ่มเท แรงกาย แรงใจในการทำงาน

ดราฟเก้ และกูเซน (Drafke and Koossen, 2002, p. 339) อธิบายว่าความผูกพันในงาน หมายถึง การที่บุคคลเห็นงานเป็นสิ่งสำคัญในชีวิต

มุชินสกี (Muchinsky, 2003, p.311) กล่าวว่าไว้ว่าความผูกพันในงาน หมายถึง ระดับ ความรู้สึกที่มองว่าตนเองมีส่วนร่วมในการทำงานและเป็นส่วนหนึ่งของงานและมองว่างานมีความสำคัญกับตนเองและภาพลักษณ์ของตน

คินิกิ และไครเตอร์ (Kinicki and Kreiter, 2003, p. 129) ให้ความหมายว่า ความผูกพันในงาน หมายถึง การที่บุคคลทุ่มเทให้กับงานที่ได้รับมอบหมาย

ดวงฤทัย อุปมา (2547, น. 16 -17) กล่าวว่าไว้ว่าความผูกพันในงาน หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่องาน ว่างานนั้นเป็นสิ่งที่มีความสำคัญกับตน ทำให้ตนเกิดความ ยึดมั่น ความเต็มใจ ความพยายามทุ่มเทให้กับงานและมีทัศนคติที่เห็นว่าตนเป็นส่วนหนึ่งของงาน

วรภา ศรีสันติโรจน์ (2548, น. 10) ให้ความหมายความผูกพันในงานว่าเป็น ความรู้สึกที่มีต่องานว่างานเป็นสิ่งสำคัญ เป็นเป้าหมายและเป็นศูนย์กลางในการดำรงชีวิต บุคคลที่มีความผูกพันในงานจะทุ่มเทแรงกาย แรงใจและใช้เวลาส่วนมากในการปฏิบัติงาน จะมี ความพึงพอใจในงานและตั้งใจปฏิบัติงานจนกว่าจะสำเร็จ

ในงานวิจัยนี้ผู้วิจัยสรุปว่าความผูกพันในงาน หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อ งานว่างานเป็นสิ่งสำคัญและงานเป็นเป้าหมายในการดำเนินชีวิต และความรู้สึกต้องการให้งานที่ รับผิดชอบประสบความสำเร็จ โดยบุคคลที่มีความผูกพันในงานจะมีความตั้งใจและทุ่มเทในการ ทำงาน

## ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันในงาน

บราวน์ (Brown, 1996, p. 237) ได้สรุปรวบรวมปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันในงาน ดังนี้

1. ตัวแปรทางบุคลิกภาพ ได้แก่ ความยึดมั่นในจริยธรรมในการทำงาน ความเชื่อในอำนาจการควบคุมตนเอง ความยอมรับนับถือตนเอง ความต้องการเจริญก้าวหน้าในการทำงาน

2. คุณลักษณะของงาน ได้แก่ ความมีอิสระในการควบคุมดูแลงานของตนเอง การได้ใช้ทักษะที่หลากหลายในการทำงาน ความเป็นเอกลักษณ์ของงาน ข้อมูลย้อนกลับที่ได้จากการทำงาน ระดับชั้นของงาน งานที่มีความสำคัญ ศักยภาพในการจูงใจของงาน ความท้าทาย และความสลับซับซ้อนของงาน

3. ตัวแปรในการนิเทศงาน ได้แก่ การได้การดูแลเอาใจใส่จากผู้บังคับบัญชาการมีส่วนร่วมในงาน และการสื่อสารในการทำงาน

4. การรับรู้บทบาทในงาน ได้แก่ ความชัดเจนในหน้าที่การทำงานและการไม่มีความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากบทบาทในการทำงาน

ชูลท์และชูลท์ (Schultz and Schultz, 1998, p.267) ได้เสนอว่าความผูกพันในงานจะขึ้นอยู่กับปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้

1. คุณลักษณะส่วนบุคคล ที่มีความสำคัญต่อความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของงาน ได้แก่ อายุ ความต้องการความก้าวหน้าในงาน และความเชื่อในการทำงานอย่างมีจริยธรรม พนักงานที่มีอายุมากโดยปกติแล้วจะมีความเป็นส่วนหนึ่งกับงานของเขามาก ซึ่งอาจเป็นเพราะเขามีความรับผิดชอบมากขึ้น รู้สึกถึงความท้าทาย และพึงพอใจกับโอกาสที่จะได้รับความเจริญก้าวหน้าและมักมีความเชื่อในค่านิยมของการทำงานหนักมากยิ่งขึ้น แต่สำหรับพนักงานที่มีอายุน้อย ตำแหน่งงานต่าง ๆ จะไม่สามารถกระตุ้นและสร้างความท้าทายในการทำงานได้

2. คุณลักษณะของงาน ความต้องการความเจริญก้าวหน้าเป็นสิ่งที่มีความสำคัญมากต่อความเป็นส่วนหนึ่งของงาน ซึ่งจะเป็นไปตามคุณลักษณะของงานด้านต่าง ๆ ได้แก่ การได้รับแรงกระตุ้น ความมีอิสระ ความหลากหลายของงาน ความมีเอกลักษณ์ของงาน การให้ข้อมูลย้อนกลับจากการทำงาน และการมีส่วนร่วมในการทำงาน

3. ปัจจัยทางสังคม ปัจจัยทางสังคมในการทำงานสามารถมีอิทธิพลต่อความรู้สึกเกี่ยวข้องกับงานด้วยพนักงานที่ทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม จะมีความเป็นส่วนหนึ่งของงานที่สูงกว่าพนักงานที่ทำงานคนเดียว การให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การที่พนักงานสนับสนุนเป้าหมายขององค์กร ความรู้สึกประสบความสำเร็จ สิ่งเหล่านี้สามารถเพิ่มความผูกพันในงาน

อาร์มสตรอง (Armstrong, 1998, p. 269) ได้สรุปวิธีการในการสร้างความผูกพันในงาน ไว้ 5 วิธี ดังนี้

1. การสื่อสารจากบนลงล่าง โดยใช้การประชุมร่วมกันระหว่างผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชาและพนักงาน

2. การแก้ไขปัญหาจากล่างขึ้นบน ให้พนักงานสามารถเสนอวิธีการจัดการหรือ  
แก้ไขปัญหาให้กับผู้บริหารและผู้บังคับบัญชาได้ โดยอาจใช้การตั้งกลุ่มในการทำงาน เช่น กลุ่ม  
วงจรคุณภาพ ทีมบริหารคุณภาพหรือกิจกรรมการให้ข้อเสนอแนะ

3. การให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมกับงาน โดยให้แต่ละบุคคลหรือกลุ่มงานได้คิด  
วิเคราะห์และจัดการงานที่เขาทำด้วยตนเอง

4. การให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในการเสนอข้อเสนอแนะ และมีส่วนร่วมใน  
การตัดสินใจในการจัดการข้อเสนอแนะต่าง ๆ

5. การให้มีส่วนร่วมทางการเงิน เช่น การแบ่งผลกำไร การแบ่งหุ้น เพื่อให้พนักงาน  
เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของกิจการ

และอาร์มสตรองยังได้เสนอเพิ่มเติมถึงวิธีการในการเพิ่มความผูกพันในงาน เอาไว้ 3  
วิธี ได้แก่

1. การให้ความไว้วางใจในการทำงานกับพนักงาน เช่น การตัดสินใจ หรือการ  
จัดการงาน และสร้างความยึดมั่นร่วมกันต่อเป้าหมายของกิจการ

2. เอาใจใส่กับพนักงานแต่ละคน และคิดว่าเขามีศักยภาพในการทำงาน

3. ทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในการทำงานสูงสุดเท่าที่เป็นไปได้

สรุปได้ว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันในงาน คือ คุณลักษณะส่วนบุคคล  
คุณลักษณะของงาน และการบังคับบัญชาของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ในการวิจัยนี้  
สนใจศึกษาแบบพฤติกรรมกรรมกรนำหรือรูปแบบของการบังคับบัญชาที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาที่  
ส่งผลต่อความผูกพันในงาน โดยใช้แนวคิดความผูกพันในงานของคานันโก (Kanungo, 1982)  
เป็นแนวทางในการวิจัย

### 3. ศูนย์บริการผลิตภัณฑ์สุขภาพเบ็ดเสร็จ (One Stop Service Center)

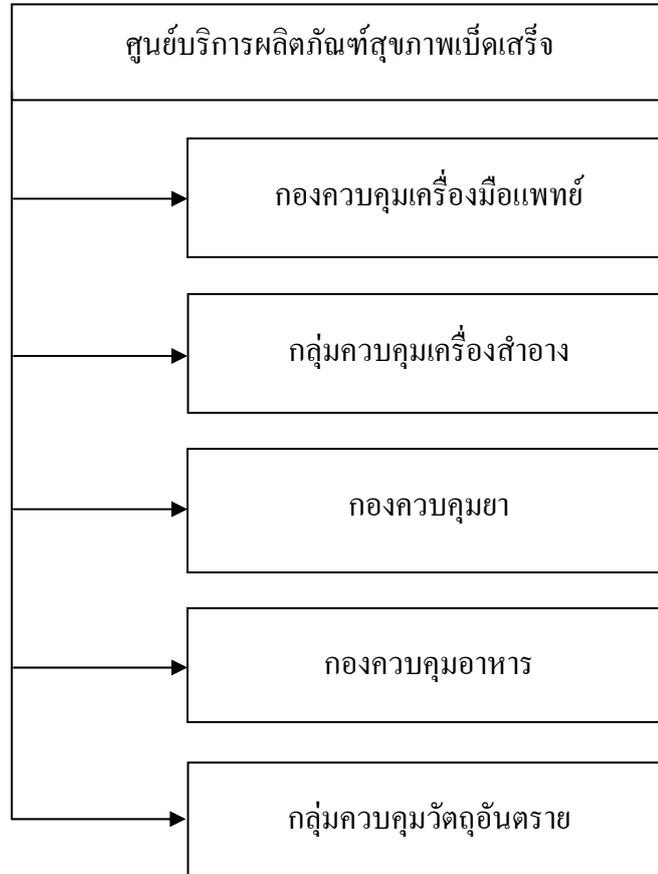
สำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา มีภารกิจหลักในการกำกับดูแลผลิตภัณฑ์  
สุขภาพก่อนและหลังออกสู่ตลาด ด้านอาหาร ยา เครื่องสำอาง เครื่องมือแพทย์ วัตถุอันตรายที่ใช้  
ทางสาธารณสุข วัตถุที่ออกฤทธิ์ต่อจิตและประสาท และยาเสพติดให้โทษ รวมถึงการกำกับดูแล  
สถานที่ประกอบการ เพื่อคุ้มครองให้ผลิตภัณฑ์ดังกล่าวมีคุณภาพได้มาตรฐานและความปลอดภัย  
จึงได้ดำเนินการพัฒนาและปรับปรุงระบบราชการอย่างเต็มความสามารถในทุกรูปแบบ ทั้งการ  
พัฒนาคุณภาพบริการ สักยภาพเจ้าหน้าที่ในการปฏิบัติงาน การปรับเปลี่ยนวิธีการทำงาน โดย

สำนักงานคณะกรรมการอาหารและยาได้จัดตั้งศูนย์บริการผลิตภัณฑ์สุขภาพเบ็ดเสร็จ (One Stop Service Center) ขึ้นและเปิดให้บริการเมื่อวันที่ 1 ธันวาคม 2547

ศูนย์บริการผลิตภัณฑ์สุขภาพเบ็ดเสร็จ (One Stop Service Center) เป็นหน่วยงานของสำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา กระทรวงสาธารณสุข มีหน้าที่ในการให้บริการอนุญาตผลิตภัณฑ์สุขภาพ ได้แก่ อาหาร ยา เครื่องสำอาง เครื่องมือแพทย์ วัตถุอันตราย ตามกฎหมาย โดยอำนวยความสะดวกในด้านการยื่นคำขอ การขอรับใบอนุญาต การชำระค่าธรรมเนียมต่าง ๆ และการให้คำปรึกษา กลุ่มบริการอนุญาต เป็นกลุ่มที่ให้บริการโดยตรงกับผู้รับบริการโดยครอบคลุมงานด้านต่าง ๆ ดังนี้ กองควบคุมอาหาร กองควบคุมยา กองควบคุมเครื่องมือแพทย์ และกลุ่มควบคุมเครื่องสำอางและวัตถุอันตราย โดยศูนย์บริการผลิตภัณฑ์สุขภาพเบ็ดเสร็จ มีวัตถุประสงค์ในการพัฒนาการให้บริการดังนี้

1. เพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่ผู้มาติดต่อขออนุญาตเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์สุขภาพ ให้ได้รับความสะดวกรวดเร็ว มีขั้นตอนการทำงานที่สั้นกระชับ ไม่ว่าจะเป็นการขอรับคำปรึกษา การยื่นคำขอ และการขอรับใบอนุญาต การชำระค่าธรรมเนียมต่าง ๆ ให้สามารถให้บริการได้ ณ จุดเดียว ทำให้มีความเป็นสัดส่วนของพื้นที่ให้บริการด้านหน้า
2. เพื่อลดระยะเวลาและค่าใช้จ่ายที่ต้องสูญเสียในการติดต่อกับทางราชการ ทำให้ผู้ประกอบการสามารถวางแผนการตลาดและดำเนินธุรกิจได้อย่างรวดเร็ว ถูกต้องชัดเจน ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศให้เจริญรุ่งเรือง
3. เพื่อให้เกิดความโปร่งใสเป็นธรรมในการให้บริการแก่ผู้ประกอบการ และเพื่อให้ผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจสูงสุด
4. สนองต่อยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการ

กอง/กลุ่มงานที่ให้บริการในศูนย์บริการผลิตภัณฑ์สุขภาพเบ็ดเสร็จ



ผู้วิจัยสนใจศึกษาที่ศูนย์บริการผลิตภัณฑ์สุขภาพเบ็ดเสร็จ เนื่องจากลักษณะงานของศูนย์บริการผลิตภัณฑ์สุขภาพเบ็ดเสร็จ มีงานหลักคืองานบริการประชาชน ซึ่งเป็นงานที่ต้องใช้ความอดทนและความพยายามและความตั้งใจในการให้บริการของเจ้าหน้าที่ เพราะเป็นงานบริการที่ดำเนินการเกี่ยวกับการอนุญาตอาหารและยาตามที่กฎหมายกำหนด เพื่อคุ้มครองความปลอดภัยให้กับผู้บริโภค จึงเป็นงานที่มีความสำคัญต่อองค์กรและต้องใช้เจ้าหน้าที่ที่มีความชำนาญ ทั้งด้านวิชาการและมนุษยสัมพันธ์ในการให้บริการ เป็นงานที่ต้องใช้ทักษะที่หลากหลายในการทำงาน และมีความอิสระในการทำงานสูง แต่ในขณะเดียวกันก็ต้องการได้รับการสนับสนุนและความเอาใจใส่จากผู้บังคับบัญชา ทั้งจากปัญหาที่เกิดขึ้นในระหว่างการทำงานที่อาจเกิดจาก ข้อโต้แย้งระหว่างเจ้าหน้าที่กับผู้มาอนุญาต ในกรณีที่ไม่สามารถออกใบอนุญาตให้ได้ ซึ่งเจ้าหน้าที่ต้องการความช่วยเหลือจากผู้บังคับบัญชาในการแก้ไขปัญหาและทำความเข้าใจกับผู้มาใช้บริการในขณะเดียวกันงานบริการก็เป็นงานที่ต้องพัฒนาการให้บริการ ตลอดเวลา เช่น ความรวดเร็วของการให้บริการจากการลดขั้นตอนการทำงาน การให้บริการด้วยใจ ความถูกต้อง หรือความโปร่งใส

และยุติธรรมในการให้บริการ ทั้งนี้เพื่อให้ผู้มาใช้บริการเกิดความพึงพอใจเป็นเป้าหมายหลักของหน่วยงาน การทำงานบริการเช่นนี้ จำเป็นต้องให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความรู้สึกอยากมีส่วนร่วมในการทำงานและต้องการให้งานที่ทำออกมาดีมีคุณภาพ นำไปสู่ความกล้าที่จะแสดงความคิดเห็นเพื่อนำไปพัฒนางานได้ ผู้บังคับบัญชาจึงควรมีพฤติกรรมการนำที่เหมาะสมที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความรู้สึกผูกพันในงานนั่นเอง

### ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบพฤติกรรมกรรณา

อภิสิทธิ์ อนันตนาถรัตน์ (2539) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานกับรูปแบบพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชา ทำการศึกษาในกลุ่มพนักงานบริษัทประกันภัยชั้นนำแห่งหนึ่ง จำนวน 261 คน โดยศึกษารูปแบบพฤติกรรมกรรณาบังคับบัญชาตามแนวทฤษฎีตาข่ายการบริหารของเบลค และมูทอน(Blake and Mouton, 1964) ทั้งหมด 7 รูปแบบ ดังนี้ รูปแบบพฤติกรรมกรรณาบริหารแบบ (9,9), รูปแบบพฤติกรรมกรรณาบริหารแบบรูปแบบพฤติกรรมกรรณาบริหารแบบ (9,1), รูปแบบพฤติกรรมกรรณาบริหารแบบ (1,9),รูปแบบพฤติกรรมกรรณาบริหารแบบ (9+9),รูปแบบพฤติกรรมกรรณาบริหารแบบ (1,1),รูปแบบพฤติกรรมกรรณาบริหารแบบ (5,5) และรูปแบบพฤติกรรมกรรณาบริหารแบบ (OPP) และแบ่งความพึงพอใจในงานออกเป็น 6 ด้าน คือ ด้านลักษณะงาน ด้านรายได้ ด้านโอกาสในการก้าวหน้า ด้านการบังคับบัญชา ด้านผู้ร่วมงาน และด้านทั่วไป มีผลการวิจัย ดังนี้

- รูปแบบพฤติกรรมกรรณาบริหารแบบ (9,9) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงานแต่ละด้านทั้ง 6 ด้าน
- รูปแบบพฤติกรรมกรรณาบริหารแบบ (9,1) มีความสัมพันธ์ทางลบกับความพึงพอใจในงานแต่ละด้านทั้ง 6 ด้าน
- รูปแบบพฤติกรรมกรรณาบริหารแบบ (1,9) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงานแต่ละด้านทั้ง 6 ด้าน
- รูปแบบพฤติกรรมกรรณาบริหารแบบ (9+9) ไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานแต่ละด้านทั้ง 6 ด้าน

- รูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารแบบ (1,1) มีความสัมพันธ์ทางลบกับความพึงพอใจในงานแต่ละด้านทั้ง 6 ด้าน

- รูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารแบบ (5,5) ไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานแต่ละด้านทั้ง 6 ด้าน

- รูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารแบบ (OPP) มีความสัมพันธ์ทางลบกับความพึงพอใจในงานแต่ละด้านทั้ง 6 ด้าน

พัชรินทร์ ยอดพยุง (2529) ศึกษาพฤติกรรมในงานของผู้บังคับความพึงพอใจในการทำงาน โดยการศึกษาใช้กรอบแนวคิดที่สร้างจากทฤษฎีภาวะผู้นำของ (Likert, 1967) เบลค และมูทอน (Blake and Mouton, 1964) และเทนเนนบลิ้ม (Tennenbaum, 1958) ในการวิจัยแบ่งพฤติกรรมผู้นำเป็น 2 แบบ คือ พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงาน และแบบมุ่งสัมพันธ์ ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์จะสามารถสร้างความพึงพอใจในการทำงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มากกว่าพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงาน

มยุรี รังษีสุมบัตศิริ (2530) ได้ศึกษาพฤติกรรมผู้นำกับความพึงพอใจในงาน ทำการศึกษาในการปีโตเลียมแห่งประเทศไทย โดยใช้ทฤษฎีภาวะผู้นำของ (Likert, 1967) พบว่า พฤติกรรมผู้นำมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชามีความพึงพอใจผู้นำแบบปรึกษาหารือสูงกว่าผู้นำแบบเผด็จการ

สาเวอรี (Savery, 1987, p. 28-31) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงาน พบว่า หัวหน้างานเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชา เพราะหัวหน้ามีความสามารถให้ความช่วยเหลือหรือให้ข้อมูลที่จำเป็นในการทำงาน ซึ่งนำไปสู่ความพึงพอใจในการทำงาน

อัญชลี ไพบูลย์ (2530) ศึกษาภาวะผู้นำกับแรงจูงใจในการทำงาน กรณีกรมสรรพากร กระทรวงการคลัง พบว่า การใช้ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์มีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญกับแรงจูงใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้ง 5 อย่างคือ ความสำเร็จในงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ความรับผิดชอบในงาน ความก้าวหน้าในงาน และความพึงพอใจในลักษณะงาน

อุบลรัตน์ ณ บางช้าง (2536) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างขวัญในการปฏิบัติงานกับรูปแบบพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยศึกษารูปแบบพฤติกรรมผู้นำตามแนวทฤษฎีตาข่ายการบริหารของเบลค และมูทอน และขวัญใน

การปฏิบัติงานคือ สภาวะทางจิตใจที่ผู้ปฏิบัติงานมีต่องาน ผู้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน และองค์กร ซึ่งแสดงออกโดยต้องการมีส่วนร่วมในงาน และสภาพแวดล้อมในการทำงาน ผลการศึกษามี ดังนี้

- รูปแบบพฤติกรรมกรรณำของผู้บังคับบัญชาแบบที่ทีมงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับขวัญในการปฏิบัติงาน

- รูปแบบพฤติกรรมกรรณำของผู้บังคับบัญชาแบบเน้นงานมีความสัมพันธ์ทางลบกับขวัญในการปฏิบัติงาน

- รูปแบบพฤติกรรมกรรณำของผู้บังคับบัญชาแบบเน้นคนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับขวัญในการปฏิบัติงาน

- รูปแบบพฤติกรรมกรรณำของผู้บังคับบัญชาแบบพบกันครึ่งทางไม่มี ความสัมพันธ์ทางบวกกับขวัญในการปฏิบัติงาน

- รูปแบบพฤติกรรมกรรณำของผู้บังคับบัญชาแบบปล่อยปะมีความสัมพันธ์ทางลบกับขวัญในการปฏิบัติงาน

- รูปแบบพฤติกรรมกรรณำของผู้บังคับบัญชาแบบฉวยโอกาสมีความสัมพันธ์ทางลบกับขวัญในการปฏิบัติงาน

- รูปแบบพฤติกรรมกรรณำของผู้บังคับบัญชาแบบพอปกครองลูกมีความสัมพันธ์ทางบวกกับขวัญในการปฏิบัติงาน

วิไลพร คัมภีร์รักษ์ (2542) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการบังคับบัญชา และความผูกพันต่อองค์กรและผลของปัจจัยส่วนบุคคลของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อความผูกพันต่อองค์กรของผู้ใต้บังคับบัญชา : กรณีศึกษากลุ่มบริษัทน้ำตาลแห่งหนึ่ง โดยใช้ทฤษฎีถ่ายโอนการบริหารงานของของเบลค และมูทอน (Blake and Mouton, 1964) ในการศึกษา รูปแบบการบังคับบัญชา และใช้แนวคิดของ อัลเลนและไมเยอร์ ในการศึกษาความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวม โดยให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์กรไว้ว่าเป็นความรู้สึกของบุคคล และพฤติกรรมที่บุคคลแสดงต่อองค์กรที่ตนปฏิบัติงาน โดยยอมรับจุดมุ่งหมาย และค่านิยมขององค์กร แสดงถึงความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์กร มีความเต็มใจที่จะทำงานให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย และเพื่อความก้าวหน้าขององค์กรมีความจงรักภักดีต่อองค์กร และต้องการที่จะทำงานกับองค์กรต่อไป ความผูกพันต่อองค์กรประกอบด้วยปัจจัย 3 ด้าน คือ ด้านจิตใจ ด้านการคงอยู่ ด้านบรรทัดฐาน โดยมีด้านจิตใจที่มีความหมายใกล้เคียงกับความผูกพันในงาน โดยความผูกพันต่อองค์กร ด้านจิตใจ หมายถึง ความรู้สึกผูกพันของพนักงานและความต้องการมีส่วนร่วมของพนักงานในองค์กร จากงานวิจัยพบว่า

- รูปแบบการบังคับบัญชาแบบทีมงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การของผู้ใต้บังคับบัญชา
- รูปแบบการบังคับบัญชาแบบเน้นคนมีความสัมพันธ์ทางลบกับความผูกพันต่อองค์การของผู้ใต้บังคับบัญชา
- รูปแบบการบังคับบัญชาแบบปล่อยปละละเลยมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การของผู้ใต้บังคับบัญชา
- รูปแบบการบังคับบัญชาแบบพบกันครึ่งทางมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การของผู้ใต้บังคับบัญชา
- รูปแบบการบังคับบัญชาแบบเน้นงานไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การของผู้ใต้บังคับบัญชา

#### ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันในงาน

จากการศึกษางานวิจัยไม่พบบางงานวิจัยที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปพฤติกรรม การนำกับความผูกพันในงานโดยตรง แต่พบบางงานวิจัยที่ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันในงาน และมีความเกี่ยวข้องกับรูปแบบพฤติกรรมการนำ คือ ปัจจัยด้านคุณลักษณะของงาน ปัจจัยด้านความพึงพอใจในงานและปัจจัยด้านบรรยากาศในการทำงาน ซึ่งปัจจัยเหล่านี้เป็นปัจจัยที่เกิดขึ้นระหว่างการทำงานร่วมกันของผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยในแต่ละพฤติกรรมการนำของผู้บังคับบัญชาก็จะมีการใช้แต่ละปัจจัยในการทำงานร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาแตกต่างกันไป เช่น การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ความหลากหลายทางทักษะ ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของงาน ความสำคัญของงาน ผลสะท้อนกลับจากงาน และความมีอิสระในการตัดสินใจ เป็นต้น งานวิจัยที่เกี่ยวข้องมีดังนี้

ดวงฤทัย อุปมา (2547) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของงาน และความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของงาน (Job Involvement) ของพนักงานรับประกันภัยในบริษัทเอกชน แห่งหนึ่ง ใช้แนวคิดความผูกพันในงานของโลดาจันและคาเจเนอร์ (Lodahl and Kejner, 1965) ในการวิจัย โดยให้ความหมายของความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของงาน หรือความผูกพันในงานไว้ว่า คือ ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่องาน ว่างานนั้นเป็นสิ่งที่มีความสำคัญกับตน ทำให้ตนเกิดความยึดมั่น ความเต็มใจ ความพยายามทุ่มเทให้กับงานและมีทัศนคติที่เห็นว่าตนเป็นส่วนหนึ่งของงาน จากผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะของงานโดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความรู้สึกเป็น

ส่วนหนึ่งของงาน และคุณลักษณะของงานในแต่ละด้านทั้ง 5 ด้าน คือ ด้านของความ หลากหลายทางทักษะ ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของงาน ด้านความสำคัญของงาน ด้านผลสะท้อนกลับจากงาน และความมีอิสระในการตัดสินใจมีความสัมพันธ์ทางบวกกับ ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของงาน

ลอร์และฮอลล์ (Lawler and Hall, 1970) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของงานกับความผูกพันในงาน (Job involvement) ความพึงพอใจในงาน และแรงจูงใจภายใน ทำการศึกษากับนักวิทยาศาสตร์ที่ทำงานในห้องปฏิบัติการและพัฒนา มีผลการวิจัย ดังนี้ ทศนคติด้านความผูกพันในงาน ทศนคติด้านความพึงพอใจในความต้องการระดับสูง และทศนคติ ด้านแรงจูงใจภายใน มีความแตกต่างกัน และพบว่าความพึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับคุณลักษณะของงานด้านอำนาจควบคุม และความผูกพันในงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับคุณลักษณะงาน

แฮคแมนและลอร์ (Hackman and Lawler, 1971) ได้ศึกษาเรื่องคุณลักษณะของงานที่มีผลต่อแรงจูงใจภายในที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งกลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานของบริษัทเกี่ยวกับโทรศัพท์จำนวน 208 คน โดยทำการศึกษา 1. การวัดความพึงพอใจในความต้องการขั้นสูง คือ ความรู้สึกถึงความสำเร็จ ความเจริญก้าวหน้า และ 2. คุณลักษณะของงาน 4 ด้าน คือ ความหลากหลายทางทักษะ,ความมีอิสระในงาน,ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของงาน และผลสะท้อนกลับของงาน ผลการศึกษาพบว่า คุณลักษณะของงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันในงาน

เอลลอยและคณะ (Elloy ,D.F ,et.al. 1995) ทำการวิจัยตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันในงาน (job involvement) ของพนักงานถลุงแร่ ผลการศึกษาพบว่าความผูกพันในงานที่มีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะของงาน คือ การมีอิสระในการทำงาน การได้ทำงานที่มีความสำคัญและการได้รับข้อมูลย้อนกลับของงาน

แมทธิวและฟาร์ (Mathieu and Farr, 1991) ทำการศึกษารูปแบบงานกับความผูกพันในงาน (Job involvement) จากการศึกษาพบว่า ลักษณะงานที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันในงาน คือ ความมีอิสระในการทำงาน (Autonomy)

โศภิชฐ์ บัวส่อง (2547) ทำการศึกษารูปแบบงานและความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของหัวหน้ากับความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่องาน (Job involvement) ของผู้ได้บังคับบัญชา ทำการศึกษากลุ่มครูใน โรงเรียนเอกชนแห่งหนึ่งผลการศึกษาพบว่าความพึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์บวกกับความผูกพันต่องาน

สีการ์น (Sekaran, 1989) ได้ศึกษาความพึงพอใจในงานของพนักงานธนาคารกับความผูกพันในงาน (Job involvement) และความรู้สึกได้ถึงความสามารถที่มี ผลที่ได้จากการวิจัยพบว่าความผูกพันในงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความรู้สึกได้ถึงความสามารถที่มีและความพึงพอใจในงาน และยังพบว่า ความผูกพันในงานยังมีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะของงานและบรรยากาศในการทำงาน ได้แก่ การได้ใช้ทักษะที่หลากหลายในการทำงาน ความมีอิสระในการทำงาน ความสำคัญของงาน การสื่อสาร การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในงาน และการมี จริยธรรมในการทำงาน

บราวน์และเลจ (Brown and Leigh, 1996) ศึกษาบรรยากาศขององค์กร ที่เกี่ยวกับความผูกพันในงาน (Job involvement) และประสิทธิภาพในการทำงาน พบว่าความผูกพันในงานเป็นตัวแปรกำกับความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้สภาพแวดล้อมและผลการปฏิบัติงาน คือ พนักงานที่มีความพึงพอใจกับสภาพแวดล้อมในองค์กร จะเป็นผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดีก็ต่อเมื่อพนักงานคนนั้นเป็นบุคคลที่มีความผูกพันในงานสูง และยังพบว่าการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของพนักงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันในงาน

วรภา ศรีสันติโรจน์ (2548) ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตในการทำงานกับความผูกพันในงาน (Job involvement) กับพนักงานระดับปฏิบัติการ พบว่าคุณภาพชีวิตในการทำงานมีผลการปฏิบัติอย่างเป็นธรรมในการทำงาน การมีอิทธิพลในการตัดสินใจ การได้ทำงานที่ท้าทายความสามารถ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันในงาน

พัชรี สายสุคติ (2544) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ความผูกพันในงาน (Job involvement) พฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กร กับพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร โดยให้ความหมายความผูกพันในงาน (Job involvement) ไว้ว่า ความรู้สึกของบุคคลที่ให้กับงานว่าเป็นสิ่งสำคัญและมีคุณค่ากับชีวิต และการได้ปฏิบัติงานทำให้ตนเองรู้สึกมีคุณค่า จากผลการศึกษาพบว่า ความผูกพันในงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญ และความผูกพันในงานกับพฤติกรรม การเป็นสมาชิกขององค์กรสามารถร่วมกันพยากรณ์พฤติกรรมในการปฏิบัติงาน

กนกพร แจ่มสมบูรณ์ (2539) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้คุณค่าของงาน การรับรู้รูปแบบการบริหารกับคุณภาพชีวิตการทำงานของพยาบาล โดยที่ความผูกพันในงาน (Job involvement) เป็นองค์ประกอบหนึ่งของคุณภาพชีวิตในการทำงาน จากการศึกษา พบว่าระดับความผูกพันในงานขึ้นอยู่กับการบริหารงานที่มีความยุติธรรมของผู้บริหาร

จากผลการวิจัยที่รวบรวมมาข้างต้นทั้งผลการวิจัยที่เกี่ยวกับรูปแบบพฤติกรรมกรรมการนำ และผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันในงาน พบว่ารูปแบบพฤติกรรมกรรมการนำมีสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงาน เช่น งานวิจัยของอภิสัทธี อนันตนาถรัตน์ (2539), พชรินทร์ ยอดพยุง (2529), มยุรี รังมีสมบัติศิริ (2530) และสาเวอรี่ (Savery, 1987) และ ซึ่งรูปแบบพฤติกรรมกรรมการนำมีสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การของวิไลพร คัมภีรารักษ์ (2542) ซึ่งมีความผูกพันต่อองค์การด้านจิตใจ ที่มีแนวคิดใกล้เคียงกับความผูกพันในงาน และยังมีงานวิจัยที่ศึกษาคุณลักษณะของงานกับความผูกพันในงาน ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ทางกับความผูกพันในงาน เช่นงานวิจัยของดวงฤทัย อุปมา (2547) , ลอว์เลอร์และฮอลล์ (Lawler and Hall, 1970) และแฮคแมนและลอว์เลอร์ (Hackman and Lawler, 1971) เป็นต้น สอดคล้องกับแนวคิดของบราวน์ (Brown, 1996, p. 237), ชูลท์และชูลท์ (Schultz and Schultz, 1998, p.267) และอาร์มสตรอง (Armstrong, 1998, p. 269) เสนอแนวคิดที่ว่าปัจจัยดังกล่าวน่าจะเป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดความผูกพันในงาน ยังพบงานวิจัยที่ศึกษาบรรยากาศในการทำงานกับความผูกพันในงานของสีการ์น (Sekaran, 1989) ซึ่งบรรยากาศในงานประกอบด้วยทั้งหมด 5 ด้าน และมี 3 ด้านที่ เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันในงาน คือ ด้านลักษณะงาน ด้านสัมพันธ์ ภายในหน่วยงาน และการบริหารของผู้บังคับบัญชา โดยเฉพาะด้านการบริหารของผู้บังคับบัญชา หมายถึง การรับรู้ของบุคคลที่มีต่อลักษณะของการบริหารงาน และการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชา การให้ความสนับสนุนไว้วางใจ การประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้วิจัยจึงเห็นว่ารูปแบบพฤติกรรม การนำน่าจะมีความสัมพันธ์กับความผูกพันในงาน โดยมีเหตุผลในการตั้งสมมติฐาน ดังนี้

### เหตุผลในการตั้งสมมติฐานการวิจัย

**สมมติฐานที่ 1 รูปแบบพฤติกรรมกรรมการนำแบบปล่อยปละมีความสัมพันธ์ ทางลบกับความผูกพันในงาน (Pearson'Correlation)**

ผู้บังคับบัญชาประเภทนี้ไม่สนใจความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา และไม่สนใจความต้องการขององค์กร ดังนั้นการทำงานจึงปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาดูแลและแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง และปฏิบัติงานตามหน้าที่เท่านั้นหรือไม่มีการปฏิบัติงาน เนื่องจากผู้บังคับบัญชาในรูปแบบนี้ไม่สนใจในการติดตามงานหรือวางเป้าหมายแผนงานในการทำงานและไม่มีการสื่อสารการทำงานในหน่วยงาน ผู้ใต้บังคับบัญชาจึงขาดการมีส่วนร่วมในการทำงาน ทำให้แต่ละคนจะไม่ทราบบทบาทในการทำงานที่ชัดเจนของตนเอง รวมทั้งไม่ทราบว่างานนั้นมีความสำคัญอย่างไร ต่อ

ตนเองและองค์กร จากเหตุผลดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าผู้บังคับบัญชาที่มีพฤติกรรมการบังคับบัญชาแบบปล่อยปละ ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาขาดแรงจูงใจในการทำงานและมีความพึงพอใจในงานลดลง และน่าจะทำให้ความผูกพันในงานลดลง โดยความผูกพันในงานนั้นคือความรู้สึกรักของบุคคลที่มีต่อ งานว่างานเป็นสิ่งสำคัญและงานเป็นเป้าหมายในการดำเนินชีวิต และความรู้สึกต้องการให้งานที่ รับผิดชอบประสบความสำเร็จลดลงด้วย โดยบุคคลที่มีความผูกพันในงานจะมีความตั้งใจและ ทุ่มเทในการทำงาน

เนื่องจากไม่มีงานวิจัยที่ศึกษารูปแบบพฤติกรรมกรนำแบบปล่อยปละกับความ ผูกพันในงานมาก่อน แต่พบว่ามีการศึกษาหาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบพฤติกรรมกรนำกับตัว แปรอื่น ๆ เช่น การศึกษาของอภิสิทธิ์ อนันตนาถรัตน์ (2539), อุบลรัตน์ ณ บางช้าง (2536) ที่พบว่า รูปแบบพฤติกรรมกรนำแบบปล่อยปละมีความสัมพันธ์ทางลบกับความพึงพอใจในงานและขวัญ ในการปฏิบัติงาน ตามลำดับ จากเหตุผลดังกล่าวจึงนำไปสู่การตั้งสมมติฐานที่ 1

## สมมติฐานที่ 2 รูปแบบพฤติกรรมกรนำแบบนายกสมาคมมีความสัมพันธ์ทางบวก กับความผูกพันในงาน (Pearson' Correlation)

รูปแบบพฤติกรรมกรนำแบบนายกสมาคมจะให้สนใจกับเป้าหมายขององค์กรใน ระดับต่ำ แต่สนใจความต้องการของคนในระดับสูง ดังนั้นจึงมุ่งเน้นที่การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับ ผู้ใต้บังคับบัญชา ฉะนั้นลักษณะกรนำและการบังคับบัญชาจะพยายามเอาใจผู้ใต้บังคับบัญชา การทำงานและการตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้ตัดสินใจทั้งสิ้น ผู้ใต้บังคับบัญชาในรูปแบบนี้จึงมีส่วนร่วมในการทำงานสูง เนื่องจากตนเองเข้าไปมีส่วนร่วมในทุก ขั้นตอนการทำงาน มีโอกาสรับรู้ข้อมูลต่าง ๆ และจะเป็นผู้ตัดสินใจด้วยตนเองว่าจะทำงานนั้น หรือไม่ ผู้ใต้บังคับบัญชาจึงมีความผูกพันกับงานที่ทำสูง โดยผู้บังคับบัญชาจะไม่บังคับจิตใจหรือ กำหนดกรอบการทำงานให้ แต่จะทำหน้าที่เป็นหน่วยสนับสนุนในการทำงาน เพื่อให้พนักงานเกิด ความพึงพอใจในการทำงานและบรรยากาศที่ดีในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของสาวเอรี่ (Savery, 1987) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงาน พบว่า หัวหน้างานเป็นปัจจัย สำคัญที่มีผลต่อความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชา เพราะหัวหน้าสามารถให้ความ ช่วยเหลือหรือให้ข้อมูลที่จำเป็นในการทำงาน ซึ่งนำไปสู่ความพึงพอใจในการทำงานและงานวิจัย ของอัญชลี ไพบูลย์ (2530) ที่พบว่า การใช้ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์มีความสัมพันธ์ทางบวก กับแรงจูงใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

เนื่องจากไม่มีงานวิจัยที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบพฤติกรรมกรนำแบบ นายกสมาคมกับความผูกพันในงานมาก่อน แต่พบว่ามีการศึกษาหาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบ

พฤติกรรมการณ์กับตัวแปรอื่น ๆ เช่น การศึกษาของอภิสัทธ์ อนันตนาถรัตน์ (2539) และ อุบลรัตน์ ณ บางช้าง (2536) ที่พบว่ารูปแบบพฤติกรรมการณ์นำแบบนายคสมาคมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงานและขวัญในการปฏิบัติงาน ตามลำดับ

ผู้วิจัยมีความเห็นว่ารูปแบบบังคับบัญชาในรูปแบบนี้จะทำให้ผู้บังคับบัญชามีแรงจูงใจในการทำงานมากขึ้นและรู้สึกว่ามีส่วนร่วมและเป็นส่วนหนึ่งในการทำงาน รู้สึกว่างานมีความสำคัญและภาคภูมิใจเมื่องานนั้นประสบความสำเร็จ เนื่องจากผู้บังคับบัญชาจะเป็นผู้ตัดสินใจในการทำงานด้วยตนเอง จากเหตุผลดังกล่าวจึงนำไปสู่การตั้งสมมติฐานที่ 2

### **สมมติฐานที่ 3 รูปแบบพฤติกรรมการณ์นำแบบเจ้านายมีความสัมพันธ์ทางลบกับความผูกพันในงาน**

ผู้บังคับบัญชาในรูปแบบนี้จะเน้นความต้องการและเป้าหมายขององค์กรเป็นหลักจะต้องประสบผลสำเร็จ โดยไม่สนใจความรู้สึกและความต้องการของผู้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาจะเป็นผู้กำหนดเป้าหมายและวางแผนในการทำงานด้วยตนเอง โดยผู้บังคับบัญชาไม่มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและวางแผนในการทำงาน เป็นเพียงผู้ปฏิบัติตามคำสั่งเท่านั้น รั้งฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเฉพาะที่สอดคล้องกับความคิดของตนเอง ทั้งยังเข้มงวดต่อการปฏิบัติงานและการตรวจติดตามงาน จากการศึกษาของสิการ์ัน (Sekaran, 1989) พบว่า ความผูกพันในงานยังมีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะของงาน ความมีอิสระในการทำงานความสำคัญของงาน และการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในงาน

เนื่องจากยังไม่มีการศึกษาหาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบพฤติกรรมการณ์นำแบบเจ้านายกับความผูกพันในงานมาก่อน แต่พบว่ามีการศึกษาหาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบพฤติกรรมการณ์นำกับตัวแปรอื่น ๆ ดังเช่น การศึกษาของอภิสัทธ์ อนันตนาถรัตน์ (2539), อุบลรัตน์ ณ บางช้าง (2536) พบว่ารูปแบบพฤติกรรมการณ์นำแบบเจ้านายมีความสัมพันธ์ทางลบกับความพึงพอใจในงานและขวัญในการปฏิบัติงานและวิไลพร คัมภีร์รักษ์ (2542) พบว่าไม่มีความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการบังคับบัญชาแบบเน้นงานกับความผูกพันต่อองค์กร

จากลักษณะพฤติกรรมการณ์นำดังกล่าวและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องผู้วิจัยมีความเห็นว่า การที่ผู้บังคับบัญชาในรูปแบบนี้จะไม่สนใจในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บังคับบัญชารวมทั้งไม่เปิดโอกาสให้ผู้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการทำงาน หรือได้แสดงความคิดเห็นในการปรับปรุงพัฒนาและมีการนำไปใช้ ทำให้ผู้บังคับบัญชามีความรู้สึกไม่มีส่วนร่วมในการทำงานและไม่เห็นว่าการงานนั้นสำคัญ เนื่องจากตนเองนั้นไม่ได้มีส่วนร่วมในการคิดสร้างสรรค์งานหรือมีส่วนในการทำให้งานนั้นเกิดขึ้น จากเหตุผลดังกล่าวจึงนำไปสู่การตั้งสมมติฐานที่ 3

#### สมมติฐานที่ 4 รูปแบบพฤติกรรมกรรมการนำแบบพบกันครึ่งทางไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันในงาน (Pearson'Correlation)

การบังคับบัญชาผู้บังคับบัญชาจะให้ความสำคัญกับความต้องการขององค์การกับคนในระดับที่เท่ากันในการปฏิบัติเรื่องต่างๆในการบริหารจัดการ และมักใช้วิธีการประนีประนอมเพื่อให้ได้ทั้งงานและความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานด้วย ซึ่งการใช้วิธีการประนีประนอมนั้นเป็นการทำให้แต่ละส่วนยอมกันคนละนิดและหน่อย ดังนั้นในการทำงานนั้นจะมีทั้งผู้ที่รู้สึกพึงพอใจและไม่พึงพอใจในการทำงานหรือไม่พึงพอใจทั้ง 2 ฝ่าย เพราะข้อสรุปหรือความเห็นที่ได้เสนอเข้าไปในการทำงานนั้นถูกคัดถอนบางส่วนออกเพื่อให้แต่ละฝ่ายพึงพอใจ สุดท้ายเมื่องานสำเร็จก็ไม่มี ความภาคภูมิใจในงานเลย

เนื่องจากยังไม่มีการศึกษาหาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบพฤติกรรมกรรมการนำแบบพบกันครึ่งทางกับความผูกพันในงานมาก่อน แต่พบว่ามีการศึกษาหาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบพฤติกรรมกรรมการนำกับตัวแปรอื่นๆ ดังเช่น การศึกษาของอภิสิทธิ์ อนันตนาถรัตน์ (2539), อุบลรัตน์ ณ บางช้าง (2536) พบว่ารูปแบบพฤติกรรมกรรมการนำแบบพบกันครึ่งทางไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานและขวัญในการปฏิบัติงาน จากเหตุผลดังกล่าวจึงนำไปสู่การตั้งสมมติฐานที่ 4

#### สมมติฐานที่ 5 รูปแบบพฤติกรรมกรรมการนำแบบผู้บริหารทีมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันในงาน (Pearson'Correlation)

ผู้บังคับบัญชาในรูปแบบนี้ให้ความสนใจความต้องการขององค์การและคนหรือผู้ใต้บังคับบัญชาในระดับสูงทั้ง 2 ด้าน การบังคับบัญชาแบบนี้เน้นให้คนมีส่วนร่วมในการทำงานให้อิสระในการทำงานและดูแลงานตนเอง ทุกคนจะได้รับผลของการทำงานร่วมกัน ผู้ใต้บังคับบัญชาจึงมีความผูกพันในงานที่ทำและอุทิศตนเองให้กับองค์การ ทำงานด้วยความตั้งใจและพยายามอย่างเต็มที่ จากงานวิจัย ของ บราวน์ (Brown, 1996) พบว่า การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันในงาน เช่นเดียวกับ คานันโก ที่รวบรวมงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมกับความผูกพันในงาน พบว่าการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันในงาน เช่น งานวิจัยของรุห์ จอห์นสันและสคอนทริน; การ์เดิล; รุห์, ไวท์และวูด ; (Ruh , Johnson and Scontrino, 1973 ;Gardell , 1977 ;Ruh ,White and Wood , 1975 ,quoted in Kanungo , 1982 ,p.52) รวมทั้งงานวิจัยของแฮกแมนและลอร์ (Hackman and Lawler, 1971),

(Mathieu and Farr, 1991),(Elloy ,et.al., 1995), (Brown, 1996) ที่พบว่า คุณลักษณะงานที่มี ความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันในงาน คือ อิสระในการทำงาน (Autonomy) ซึ่งการบังคับ บัญชาแบบผู้บริหารที่มีความเชื่อว่าเมื่อบุคคลตระหนักถึงความต้องการขององค์กรและ ผลประโยชน์ที่จะได้รับ ผู้บังคับบัญชาไม่จำเป็นต้องใช้อำนาจสั่งการและควบคุมให้เชื่อฟัง แต่จะ ให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีอิสระในการทำงาน (Autonomy) โดยให้รู้จักควบคุมตนเอง (Self Control) จากงานวิจัยข้างต้นผู้วิจัยมีความเห็นว่ารูปแบบบังคับบัญชาในรูปแบบนี้จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา จะมีแรงจูงใจในการทำงานมากขึ้นและรู้สึกว่ามีส่วนร่วมและเป็นส่วนหนึ่งในการทำงาน รู้สึก ว่างานมีความสำคัญและภาคภูมิใจเมื่องานนั้นประสบความสำเร็จ จากเหตุผลดังกล่าวจึงนำไปสู่การ ตั้งสมมติฐานที่ 5

**สมมติฐานที่ 6 รูปแบบพฤติกรรมกรรณำแบบพ่อแม่ปกครองลูกไม่มีความสัมพันธ์ กับความผูกพันในงาน (Pearson'Correlation)**

ในการนำและบังคับบัญชาผู้บังคับบัญชาจะมีลักษณะ คือ สิ่งที่ผู้บังคับบัญชาคิดว่าดี ผู้ใต้บังคับบัญชาควรต้องปฏิบัติตาม ผู้ที่ปฏิบัติตามจะถูกมองว่าเด็กดีอยู่ใน โอวาทสมควรได้รับการ สนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา ส่วนผู้ไม่ปฏิบัติตามจะถูกมองว่าเป็นเด็กดื้อและสมควรได้รับการ ด่าทอ สั่งสอน ลงโทษและไม่ได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา ซึ่งในการทำงานจะมี ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยกับผู้บังคับบัญชาร่วมกัน ทำให้จะมีทั้งผู้ที่มีความ ผูกพันในงานมาก เนื่องจากได้รับการสนับสนุนในการทำงานเป็นอย่างดี และผู้ที่มีความผูกพันใน งานน้อย เนื่องจากจะไม่ได้รับการสนับสนุนมักถูกจับผิดและถูกลงโทษจากผู้บังคับบัญชา ทำให้ บุคคลเหล่านี้รู้สึกว่าไม่ได้รับความยุติธรรมในการทำงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของกนกพร แจ่ม สมบูรณ์ (2539) ที่พบว่าความผูกพันในงานขึ้นอยู่กับการบริหารงานที่มีความยุติธรรมของผู้บริหาร รวมทั้งการไม่มีส่วนร่วมในการทำงานเพราะต้องปฏิบัติสิ่งที่ผู้บังคับบัญชาเห็นว่าดี อาจจะไม่ตรง กับความคิดเห็นของตนเอง แต่ก็ไม่สามารถโต้แย้งหรือไม่ปฏิบัติตามคำสั่งได้

เนื่องจากยังไม่มีการศึกษาหาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบพฤติกรรมกรรณำแบบ พ่อแม่ปกครองลูกกับความผูกพันในงานมาก่อน แต่พบว่ามีการศึกษาหาความสัมพันธ์ระหว่าง รูปแบบพฤติกรรมกรรณำกับตัวแปรอื่น ๆ ดังเช่น การศึกษาของอภิสิทธิ์ อนันตนาถรัตน์ (2539) พบว่ารูปแบบพฤติกรรมกรรณำแบบพ่อแม่ปกครองลูกไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงาน จากเหตุผลดังกล่าวจึงนำไปสู่การตั้งสมมติฐานที่ 6

## สมมติฐานที่ 7 รูปแบบการบังคับบัญชาแบบฉวยโอกาสมีความสัมพันธ์ทางลบกับความผูกพันในงาน (Pearson'Correlation)

การบังคับบัญชาแบบนี้เกิดจากผู้บังคับบัญชาต้องการผลงานเพื่อให้ตัวเองก้าวหน้า โดยไม่สนใจวิธีการว่าจะถูกต้องหรือไม่และเป็นผลงานของใคร จากแรงจูงใจดังกล่าวทำให้การบริหารงานนั้นมีลักษณะเข้มงวดและควบคุมอย่างใกล้ชิดในการทำงาน ผู้บังคับบัญชาจะพยายามหาทางให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานตามที่ตนเองต้องการและนำผลงานนั้นไปเสนอผู้บังคับบัญชาระดับสูง กรณีที่ผลงานออกมาก็จะอ้างว่าเป็นผลงานของตนเอง ถึงแม้บางครั้งตนเองอาจไม่มีส่วนร่วมในการทำงานหรือมีความสามารถในการทำงานนั้น แต่ถ้างานผิดพลาดผู้ที่ต้องรับผิดชอบคือ ผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกว่าไม่ได้รับความยุติธรรมในการทำงาน และมีความรู้สึกว่าการผลงานที่ตนทำไม่ได้เป็นงานของตนเอง ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีความผูกพันในงาน ซึ่งมีความสอดคล้องกับงานวิจัยของกนกพร แจ่มสมบูรณ์ (2539) ที่พบว่าความผูกพันในงานขึ้นอยู่กับการบริหารงานที่มีความยุติธรรมของผู้บริหาร

เนื่องจากยังไม่มีการศึกษาหาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบพฤติกรรมกรนำแบบฉวยโอกาสกับความผูกพันในงานมาก่อน แต่พบว่ามีการศึกษาหาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบพฤติกรรมกรนำกับตัวแปรอื่นๆ ดังเช่น การศึกษาของอภิสิทธิ์ อนันตนาถรัตน์ (2539), อุบลรัตน์ บงช้าง (2536) พบว่ารูปแบบพฤติกรรมกรนำแบบฉวยโอกาสมีความสัมพันธ์ทางลบกับความพึงพอใจในงานและขวัญในการปฏิบัติงาน ตามลำดับ จากเหตุผลดังกล่าวจึงนำไปสู่การตั้งสมมติฐานที่ 7

### สรุปสมมติฐานการวิจัย

สมมติฐานที่ 1 รูปแบบพฤติกรรมกรนำแบบปล่อยปละมีความสัมพันธ์ทางลบกับความผูกพันในงาน (Pearson'Correlation)

สมมติฐานที่ 2 รูปแบบพฤติกรรมกรนำแบบนายกสมาคมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันในงาน (Pearson'Correlation)

สมมติฐานที่ 3 รูปแบบพฤติกรรมกรนำแบบเจ้านายมีความสัมพันธ์ทางลบกับความผูกพันในงาน (Pearson'Correlation)

สมมติฐานที่ 4 รูปแบบพฤติกรรมกรนำแบบพบกันครึ่งทางไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันในงาน (Pearson'Correlation)

สมมติฐานที่ 5 รูปแบบพฤติกรรมกรรนำแบบผู้บริหารที่มีความสัมพันธ์ทางบวก  
กับความผูกพันในงาน (Pearson'Correlation)

สมมติฐานที่ 6 รูปแบบพฤติกรรมกรรนำแบบพ่อแม่ปกครองลูกไม่มีความสัมพันธ์  
กับความผูกพันในงาน (Pearson'Correlation)

สมมติฐานที่ 7 รูปแบบพฤติกรรมกรรนำแบบจวยโอกาสมีความสัมพันธ์ทางลบกับ  
ความผูกพันในงาน (Pearson'Correlation)