

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษารูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บังคับบัญชาระดับชั้นต่างๆ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารที่เป็น แนวคิด ทฤษฎี และการวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้เป็นแนวทางในการวิจัย คือ

1. แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
2. แนวทางการศึกษาภาวะผู้นำ
3. แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลขององค์การ
4. การศึกษางานวิจัย ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง
5. ประวัติ ความเป็นมา และโครงสร้างของโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า

1. แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่มีความสำคัญอย่างมากต่อการบริหารงาน และเป็นปัจจัยหนึ่งที่กำหนดความสำเร็จ หรือ ความล้มเหลวขององค์การ ผู้บังคับบัญชาต้องมีภาวะผู้นำ เพราะพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาจะเป็นปัจจัยที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงาน ความพึงพอใจของลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ร่วมมือกันปฏิบัติงานที่รับผิดชอบให้บรรลุวัตถุประสงค์ มีประสิทธิภาพสูงสุด ส่งผลถึงความสำเร็จขององค์การ (วันดี ทับทิม, 2546) ดังนั้น ภาวะผู้นำจึงเป็นสิ่งที่นักทฤษฎีหลายท่านให้ความสนใจศึกษามาเป็นเวลานาน จนเกิด ทฤษฎี ภาวะผู้นำ ขึ้นเป็นจำนวนมาก มีผู้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้หลากหลายและแตกต่างกัน ซึ่งสาเหตุที่ความหมายของภาวะผู้นำมีหลากหลายและแตกต่างกัน ก็เนื่องจากขอบเขตเนื้อหาและความสนใจในภาวะผู้นำ ในการศึกษาของนักวิจัยแตกต่างกัน ในที่นี้จึงขอนำเสนอ ดังต่อไปนี้

สมบูรณ์ ปัญญาคม (2537) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำหมายถึง การใช้อิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาหรือกลุ่มในสถานการณ์ต่างๆ ด้วยการปฏิบัติการและอำนาจการโดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกันเพื่อความสำเร็จของเป้าหมาย

ราณี อิศัยกุล (2538) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำหมายถึง กระบวนการหรือพฤติกรรมของผู้นำในการใช้อิทธิพลหรือชี้นำให้สมาชิกในกลุ่มหรือผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานเพื่อบรรลุผลสำเร็จของงานตามวัตถุประสงค์ขององค์การ

พวงทิพย์ นวลขาว (2538) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำหมายถึง กรรมวิธีที่ผู้บังคับบัญชาใช้อิทธิพลหรืออำนาจหน้าที่ในการจูงใจ การใช้ภาวะผู้นำ การกำหนดเป้าหมายการทำงาน การติดต่อสื่อสาร การควบคุม การตัดสินใจ ตลอดจนการสร้างความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้การดำเนินงานขององค์การบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน

พรชัย ลิขิตธรรมโรจน์ (2544) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการใช้อิทธิพลต่อคนอื่นและกลุ่ม เพื่อให้สำเร็จตามเป้าหมายที่ได้วางไว้

ไพศาล นันตา (2545) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำหมายถึง กระบวนการระหว่างบุคคลซึ่งผู้นำใช้อิทธิพลและการจูงใจ เพื่อนำผู้ตามให้ทำงานสำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายภายใต้สถานการณ์ต่างๆ

วันดี ทับทิม (2546) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำหมายถึง กระบวนการที่ผู้นำแสดงพฤติกรรมในการจูงใจ โน้มน้าวผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม

วิชาญ รัตนมงคลศักดิ์ (2546) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำหมายถึง กระบวนการหรือการกระทำของบุคคลหนึ่งต่อบุคคลอื่น หรือร่วมกันกระทำ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ด้วยความเต็มใจ และเต็มความสามารถของผู้ตาม

กุลวดี ออกเวหา (2546) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำหมายถึง พฤติกรรมของบุคคลที่มีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นและมีอิทธิพลเหนือกิจกรรมในองค์การ อันจะทำให้องค์การมุ่งไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

รุ่งฟ้า ชัยงามเมือง (2547) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำหมายถึง ความสามารถ และลักษณะของผู้นำที่มีส่วนสัมพันธ์กับปริมาณ คุณภาพ และคุณค่าขององค์การ

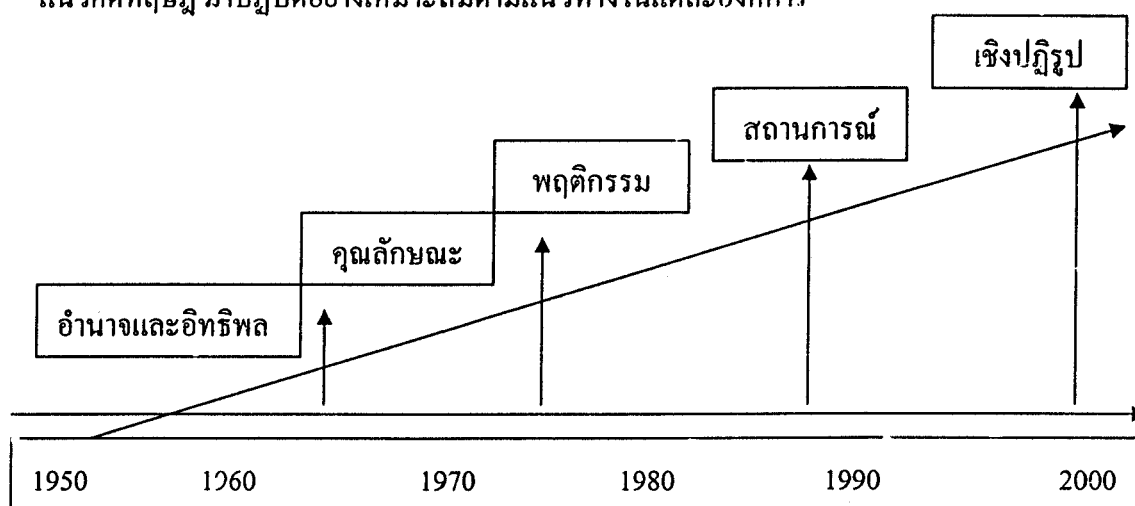
โชติณัฐ คงพานิช (2547) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ศิลปะและกระบวนการที่ผู้นำใช้ในการสร้างอิทธิพลเหนือบุคคลอื่นในกลุ่มหรือองค์การ เพื่อโน้มน้าวจูงใจให้กลุ่มปฏิบัติตามและการดำเนินงานนั้นบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์การ

จากการวิเคราะห์ความหมายของภาวะผู้นำข้างต้น จะเห็นได้ว่า แนวคิดส่วนใหญ่จะเกี่ยวข้องกับกลุ่มคน และสมาชิกของกลุ่มมีความสัมพันธ์ภายในต่อกันอย่างสม่ำเสมอ สำหรับความหมายของภาวะผู้นำเกือบทั้งหมดจะเกี่ยวข้องกับการใช้อิทธิพล ซึ่งส่วนมากจะเป็นผู้นำพยายามจะมีอิทธิพลต่อผู้ตาม ในกลุ่มหรือบุคคลอื่น ๆ เพื่อให้มีทัศนคติ พฤติกรรม และอื่น ๆ ไปในทิศทางที่ทำให้จุดมุ่งหมายของกลุ่มหรือองค์การประสบความสำเร็จ

ดังนั้นสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการของการโน้มน้าวหรือผลักดันให้บุคคลอื่นหรือกลุ่มบุคคลอื่น มีความเต็มใจ และกระตือรือร้นในการใช้ความพยายามที่มุ่งบรรลุผลสำเร็จของเป้าหมายในสถานการณ์ที่กำหนด

2. แนวทางการศึกษาภาวะผู้นำ

การศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปมานานแล้วว่า ภาวะการเป็นผู้นำนั้นเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหาร ซึ่งจะช่วยให้ประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ แนวคิดการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำมีการศึกษาจากนักวิชาการและนักวิจัยมาเป็นเวลานาน จนกระทั่งสามารถรวบรวมเป็นทฤษฎีได้มากมายหลายทฤษฎี ขึ้นอยู่กับความสนใจและแนวคิดเรื่องภาวะผู้นำของนักวิจัย แต่อย่างไรก็ตามความเป็นผู้นำที่ดีมิได้จำกัดเพียงทฤษฎีใดทฤษฎีหนึ่งเท่านั้น การศึกษาทฤษฎีผู้นำแบบต่างๆ ไม่ได้ให้คำตอบที่แน่นอนตายตัวว่า ผู้นำควรเป็นอย่างไร แต่ควรนำแนวคิดทฤษฎี มาปฏิบัติอย่างเหมาะสมตามแนวทางในแต่ละองค์การ



ภาพที่ 2.1 แสดงวิวัฒนาการของทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ (The Evolution of Leadership Theory)

ที่มา : เนตร์พัฒนา ขาววิราช (2546) ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์ กรุงเทพมหานคร เซ็นทรัลเอ็กซ์เพรส

ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำส่วนใหญ่สามารถจำแนกแนวทางการศึกษาได้ 5 แนวทาง ซึ่งประกอบด้วย (เนตร์พัฒนา ขาววิราช 2546; วิเชียร วิทยอุดม 2548; ราณี อธิชัยกุล 2548) ซึ่งประกอบด้วย

- 2.1 การศึกษาอำนาจและอิทธิพลของผู้นำ
- 2.2 การศึกษาคุณลักษณะของผู้นำ
- 2.3 การศึกษาพฤติกรรมของผู้นำ
- 2.4 การศึกษาสถานการณ์ของผู้นำ
- 2.5 การศึกษาบารมีผู้นำและผู้นำที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

2.1 การศึกษาอำนาจและอิทธิพลของผู้นำ (Power - Influence Approach)

การศึกษาอำนาจและอิทธิพลของผู้นำเป็นการพยายามอธิบายประสิทธิผลของภาวะผู้นำในเรื่องของอำนาจ โดยการศึกษาถึง ปริมาณอำนาจที่ผู้นำครอบครอง แหล่งที่มาและประเภทของอำนาจ และการใช้อำนาจของผู้นำ เนื่องจากอำนาจช่วยให้ผู้นำมีอิทธิพลต่อเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา และบุคคลที่เกี่ยวข้องต่างๆ

2.1.1 อิทธิพล (Influence) หมายถึง ผลกระทบของบุคคลหนึ่งต่อบุคคลหนึ่งหรือบุคคลอื่น ซึ่งอาจจะเกิดขึ้นได้ในหลายรูปแบบโดยขึ้นอยู่กับเหตุการณ์หรือสถานการณ์ต่างๆ ซึ่งสามารถแบ่งได้เป็น 3 ระดับ ซึ่งประกอบด้วย

- 1) ความผูกพัน (Commitment) ผู้ตามจะเห็นด้วยกับการตัดสินใจของผู้นำ และจะพยายามอย่างเต็มความสามารถที่จะดำเนินการตามการตัดสินใจของผู้นำ
- 2) ความยินยอม (Compliance) ผู้ตามจะทำตามตัดสินใจของผู้นำแต่จะทำเท่าที่ทำได้ โดยคิดว่าการตัดสินใจนั้นไม่ใช่สิ่งที่ดีที่สุดที่ก่อให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมาย
- 3) ความต้านทาน(Resistance) ผู้ตามไม่เห็นด้วยและจะหลีกเลี่ยงการกระทำนั้นๆ

2.1.2 อำนาจ (Power) หมายถึง ความสามารถในการทำให้ผู้อื่นแสดงพฤติกรรมตามที่ตนต้องการ

เฟรนช์และราเวน (อ้างใน เสริมศักดิ์ หน้า 17) ได้แบ่งฐานของอำนาจ (Bases of Power) หรือแหล่งที่มาของอำนาจ ดังนี้

- 1) อำนาจที่เกิดจากตำแหน่ง หรือ อำนาจจากองค์การ หรือ อำนาจภายนอก (Organizational Power) เป็นอำนาจที่ ผู้นำสามารถใช้กับผู้อื่นตามสายการบังคับบัญชา ได้แก่

(1) อำนาจที่เกิดจากการให้รางวัล (Reward Power) หมายถึงอำนาจที่เกิดจากความสามารถในการให้รางวัลตอบแทนทั้งในรูปของเงินและไม่ใช้เงิน แก่ผู้ตาม เพื่อเป็นเครื่องมือในการมีอิทธิพลต่อผู้อื่น

(2) อำนาจที่เกิดจากการลงโทษ (Coercive Power) หมายถึง อำนาจในการลงโทษ หากไม่ปฏิบัติตามที่ต้องการ เช่น การดำเนินการตักเตือน การพักงาน การประเมินผล การปฏิบัติงานในทางลบ การไม่ขึ้นเงินเดือน การตัดเงินเดือน การให้ออก เป็นต้น

(3) อำนาจที่เกิดจากกฎหมาย (Legitimate Power) หมายถึง อำนาจตามตำแหน่งสายการบังคับบัญชา ตามตำแหน่งหน้าที่และสถานภาพการควบคุมการทำงานของ ผู้ใต้บังคับบัญชา ตามกฎระเบียบข้อบังคับขององค์การ

2) อำนาจที่เกิดจากตัวบุคคล หรืออำนาจภายใน (Personal Power) เป็นอำนาจที่ผู้นำควรมี ได้แก่

(1) อำนาจที่เกิดจากความเชี่ยวชาญ (Expert Power) หมายถึง อำนาจที่เกิดจากความเชี่ยวชาญ ความรู้ความสามารถ การเคารพนับถือและยอมรับจากผู้ตาม จนสามารถมีอิทธิพลต่อการกระทำของผู้อื่นได้

(2) อำนาจที่เกิดจากการอ้างอิง (Reference Power) หมายถึง อำนาจที่เกิดจากลักษณะพิเศษส่วนบุคคล การได้รับความนิยม นับถือ เลื่อมใส ความดึงดูดใจที่เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างกันและกัน ทำให้ต้องการที่จะเอาเป็นแบบอย่างหรือปฏิบัติตาม

ฮอยและมิสเกล (อ้างใน เสริมศักดิ์ หน้า 22) แสดงความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้นำกับพฤติกรรมที่ตอบสนองต่ออิทธิพลของผู้ใต้บังคับบัญชา มีลักษณะดังต่อไปนี้

ตารางที่ 2.1 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้นำกับพฤติกรรมที่ตอบสนองต่ออิทธิพลของผู้ใต้บังคับบัญชา

แบบของอำนาจที่ใช้	พฤติกรรมการตอบสนองต่ออำนาจ		
	ความผูกพัน	ความยินยอม	ความต้านทาน
อำนาจที่เกิดจากการให้รางวัล	xx	xxx	x
อำนาจที่เกิดจากการลงโทษ	x	xx	xxx
อำนาจที่เกิดจากกฎหมาย	xx	xxx	x
อำนาจที่เกิดจากความเชี่ยวชาญ	xxx	xx	x
อำนาจที่เกิดจากการอ้างอิง	xxx	xx	x

หมายเหตุ : xxx หมายถึง มีโอกาสที่จะเกิดมากที่สุด

xx หมายถึง มีโอกาสที่จะเกิดน้อย

x หมายถึง มีโอกาสที่จะเกิดน้อยที่สุด

ที่มา : ราชัน อธิชัยกุล(2538)การจัดการองค์การและทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช นนทบุรี

ความสำเร็จในการใช้อำนาจของผู้นำเพื่อให้เกิดอิทธิพลต่อผู้ตามนั้นจะขึ้นอยู่กับวิธีการใช้อำนาจของผู้นำ ซึ่งจะต้องใช้อำนาจอย่างฉลาดและระมัดระวัง เพื่อลดความแตกต่างของสถานภาพระหว่างผู้นำและผู้ตาม อีกทั้งหลีกเลี่ยงผลกระทบต่อความภูมิใจในตนเองของผู้ตามด้วย

2.2 การศึกษาคุณลักษณะของผู้นำ (Trait Approach)

การศึกษาคุณลักษณะของผู้นำเป็นทฤษฎีที่ศึกษาองค์ประกอบด้านคุณลักษณะ บุคลิกภาพ และอุปนิสัยที่ทำให้ผู้นำมีคุณภาพและมีความแตกต่างจากผู้ตาม ลักษณะเด่นของทฤษฎีนี้จะมุ่งที่คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้นำ ในระยะแรกของการศึกษาเชื่อว่าผู้นำจะต้องมีคุณสมบัติ และลักษณะเด่นอยู่ในตัวที่แตกต่างไปจากคนอื่น หรือเป็นผู้ที่มีพรสวรรค์มาตั้งแต่เกิด ต่อมาได้เพิ่มเติมแนวคิดว่าคุณลักษณะของผู้นำสามารถเรียนรู้และฝึกฝนได้ ซึ่งจากการศึกษาดังแต่อดีต จนถึงปัจจุบันพบว่า คุณสมบัติและลักษณะที่ใช้วัดความเป็นผู้นำได้แก่ (วันดี ทับทิม ,2546.)

- เชาวปัญญา (Intelligence)
- ความเชื่อมั่นในตนเอง (Self – Confidence)
- ความมุ่งมั่น (Determination)
- ความซื่อสัตย์ (Integrity)
- การเข้าสังคม (Sociability)
- แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Need for Achievement)
- แรงจูงใจใฝ่อำนาจ (Need for Power)
- ความมั่นคงทางอารมณ์ (Emotional Maturity)

คุณลักษณะดังกล่าวเป็นคุณสมบัติทั่วไปสำหรับความเป็นผู้นำ การศึกษาภาวะผู้นำ โดยมุ่งหาคุณลักษณะและคุณสมบัติที่ผ่านมา อาจจะไม่น่าเชื่อถือได้มากนัก ทั้งนี้เพราะเป็นการยากที่จะหาบุคคลที่มีลักษณะและคุณสมบัติของภาวะผู้นำที่ดีได้ครบทุกประการและไม่ได้สนใจว่าคุณลักษณะเฉพาะจะมีผลกระทบต่อบุคลิกภาพหรือพฤติกรรมที่แสดงออกอย่างไร อีกทั้งไม่ได้พิจารณาในลักษณะของความเป็นกระบวนการ ประกอบกับการยอมรับว่าคุณลักษณะหนึ่งอาจจำเป็น สำหรับความเป็นผู้นำในสถานการณ์หนึ่งแต่อาจไม่จำเป็นสำหรับในอีกสถานการณ์หรืออีกเวลาหนึ่งได้

ดังนั้น ถึงแม้ว่าการศึกษาแนวนี้จะไม่น่าเชื่อถือนัก แต่ก็อาจใช้ประโยชน์เป็นแนวทางในการคัดเลือกบุคคลได้ โดยการนำคุณลักษณะที่เกี่ยวข้องมาใช้เป็นหลักเกณฑ์อันหนึ่งในการพัฒนาคัดเลือกรับคนเข้าทำงาน เพราะนอกเหนือจากความรู้ความสามารถและประสบการณ์ของผู้สมัครแล้ว คุณสมบัติส่วนตัวก็มีความสำคัญเช่นความมั่นใจในตนเอง ความซื่อสัตย์ ซึ่งผู้คัดเลือกอาจพิจารณาได้จากการสัมภาษณ์ การทดสอบบุคลิกภาพ และนำข้อมูลเหล่านี้มาใช้ในการพยากรณ์ความสำเร็จของผู้สมัครได้ นอกจากนี้คุณลักษณะของผู้นำยังมีประโยชน์ในการวิเคราะห์

ความต้องการในการฝึกอบรมของบุคลากรในตำแหน่งต่างๆ และการพัฒนาผู้บริหารเพื่อเตรียมตัวเลื่อนขั้นหรือเลื่อนสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น รวมทั้งการวางแผนพัฒนาอาชีพของผู้บริหารที่ขาดคุณสมบัติหรือทักษะที่จำเป็นในการทำงาน

ในอนาคตหากวิจัยพบลักษณะที่เป็นสากลได้ ก็จะทำให้แนวทางการศึกษานี้มีความน่าเชื่อถือมากขึ้น รวมทั้งนำการศึกษาลักษณะของผู้นำไปประยุกต์ใช้ร่วมกับแนวทางอื่น ๆ เพื่อให้ได้คำตอบในการศึกษาภาวะผู้นำที่สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

2.3 การศึกษาพฤติกรรมของผู้นำ (Behavior Approach)

แนวทางการศึกษาทฤษฎีพฤติกรรมของผู้นำเป็นการให้ความสำคัญกับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกมาต่อผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ในการศึกษาพฤติกรรมของผู้นำนั้น นักวิจัยมักจะดำเนินการใน 2 แบบ ประกอบด้วย

1. การศึกษาหน้าที่ของผู้นำ (Leadership Functions) มุ่งเน้นการศึกษาหน้าที่ที่ผู้นำปฏิบัติภายในกลุ่ม ด้วยความเชื่อที่ว่ากลุ่มจะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ถ้ามีบุคคลหนึ่งปฏิบัติหน้าที่สำคัญ 2 ประการ คือ หน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการกิจ (task – related) หรือหน้าที่ในการแก้ปัญหา เช่น การเสนอแนะวิธีแก้ปัญหา การให้ข้อมูล การให้ความคิดเห็น เป็นต้น และหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการบำรุงรักษากลุ่ม (group maintenance) หรือ หน้าที่ทางสังคม ประกอบด้วย การช่วยให้กลุ่มดำเนินไปอย่างราบรื่น เช่น การแก้ปัญหาคความขัดแย้ง

2. การศึกษาแบบพฤติกรรมของผู้นำ หรือ แบบภาวะผู้นำ (Leadership Style) มุ่งเน้นการศึกษาแบบของผู้นำที่ใช้ในการจัดการกับผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชา โดยมากแล้วนักวิจัยจะแบ่งแบบของผู้นำเป็น 2 แบบ คือ ผู้นำแบบมุ่งงาน (task - oriented style) ซึ่งมักจะสั่งการชี้แนะ และนิเทศงานอย่างใกล้ชิด มุ่งเน้นความสำเร็จของงานมากกว่าการพัฒนาหรือการสร้างความสำเร็จให้แก่ลูกน้อง และอีกรูปแบบคือผู้นำแบบมุ่งคน (employee - oriented style) ซึ่งมักจะพยายามสร้างแรงจูงใจในการทำงานมากกว่าการควบคุมลูกน้อง พยายามให้ลูกน้องได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ สร้างความเชื่อถือศรัทธา และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างสมาชิกของกลุ่ม

การศึกษาแบบพฤติกรรมของผู้นำมีด้วยกันหลายทฤษฎี ซึ่งในที่นี้จะกล่าวถึง 4 ทฤษฎี ซึ่งประกอบด้วย

2.3.1 การศึกษาแบบพฤติกรรมผู้นำของเคิร์ท เลวิน (Kurt Lewin)

2.3.2 การศึกษาแบบพฤติกรรมผู้นำของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ (Ohio State University Studies)

2.3.3 การศึกษาแบบพฤติกรรมผู้นำของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐมิชิแกน (Michigan State University Studies)

2.3.4 การศึกษาตามความเป็นผู้นำของเบลคและมูตัน (Blake and Mouton)

โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

2.3.1 การศึกษาแบบพฤติกรรมผู้นำของเคิร์ท เลวิน (Kurt Lewin)

Kurt Lewin และ คณะจากมหาวิทยาลัยไอโอวา (ราณี อธิชัยกุล;2538) เป็นนักวิจัยกลุ่มแรกที่สนใจศึกษาพฤติกรรมผู้นำ ในช่วงปลายปี ค.ศ. 1930 โดยศึกษาจากการที่กลุ่มนักเรียนในค่ายฤดูร้อนมีปฏิกิริยาต่อผู้นำ 3 แบบ คือ

1) ผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic Leader) เป็นผู้นำที่ตัดสินใจด้วยตนเอง ชอบออกคำสั่งให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม หรือเราใช้การติดต่อสื่อสารแบบทางเดียว จำกัการให้ข้อมูลข่าวสารแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ชอบใช้อำนาจควบคุม และบางครั้งใช้การลงโทษ และเน้นผลงาน

2) ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leader) เป็นผู้นำที่เน้นการมีส่วนร่วมของผู้ใต้บังคับบัญชาในการตัดสินใจ และในการกำหนดวิธีการทำงาน ให้ข้อมูลเกี่ยวกับเป้าหมายของงาน ให้ข้อมูลสะท้อนกลับเพื่อพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา คำนึงถึงความต้องการ และความรู้สึของผู้ตาม เน้นความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม

3) ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez – faire Leader) เป็นผู้นำที่ให้อิสระในการทำงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ทรัพยากร หรือ วัตถุดิบที่จำเป็นในการทำงาน มีส่วนร่วมเพียงช่วยตอบคำถาม และหลีกเลี่ยงการให้ข้อมูลสะท้อนกลับ ไม่สนใจในเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม

จากผลการวิจัยแบบทดลอง (Experimental Research) คณะวิจัยของ Lewin พบว่าภาวะผู้นำแบบเสรีนิยมให้ผลงานที่อ่อนด้อยที่สุด สำหรับภาวะผู้นำแบบเผด็จการและแบบประชาธิปไตยแม้ว่าจะได้ปริมาณงานที่เท่าเทียมกัน แต่คุณภาพของงานและความพึงพอใจของกลุ่มในกลุ่มที่มีภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยมีสูงกว่ากลุ่มที่มีภาวะผู้นำแบบเผด็จการ

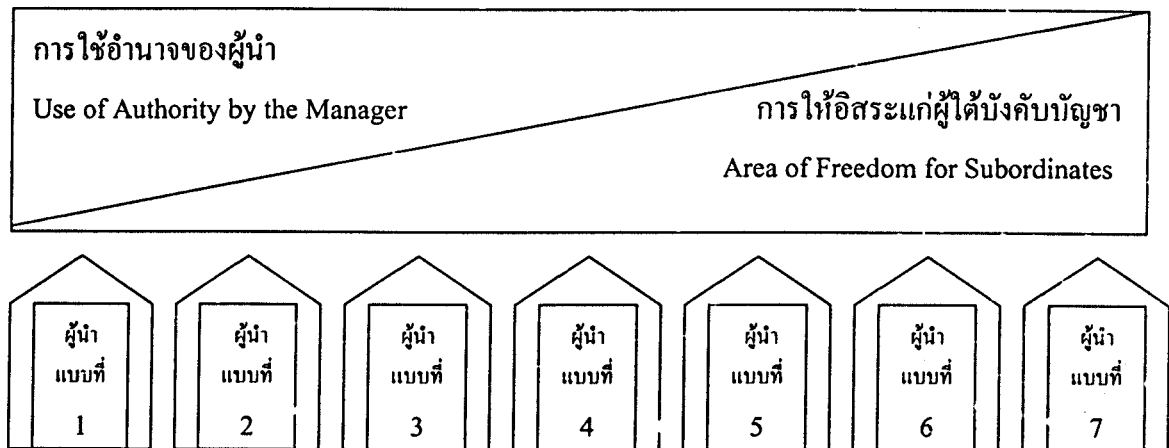
อย่างไรก็ดี จากผลการวิจัยในระยะต่อมา พบว่าผลลัพธ์ที่ได้มีความไม่แน่นอน เพื่อให้เกิดความชัดเจนขึ้นได้นักวิชาการ 2 คือ Robert Tannenbaum และ Warren H. Schmidt ได้ทำการศึกษาพฤติกรรมของผู้นำในการตัดสินใจที่มีลักษณะต่อเนื่องกัน และได้พัฒนาเครื่องมือที่เรียกว่า “Continuum of Leader Behaviors” หรือ ทางเลือกพฤติกรรมของผู้นำ ซึ่งเป็นการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างขอบเขตของความเป็นอิสระที่ให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และการใช้อำนาจหน้าที่ของผู้นำในการยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีอิสระในการตัดสินใจ

ผู้นำแบบเผด็จการ

(Autocratic Style)

ผู้นำแบบประชาธิปไตย

(Democratic Style)



ภาพที่ 2.2 แสดงทฤษฎีผู้นำแบบต่อเนื่องในการตัดสินใจ

ที่มา : เนตรพัฒนา ขาววิราช (2546) ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์ กรุงเทพมหานคร เซ็นทรัลเอ็กซ์เพรส

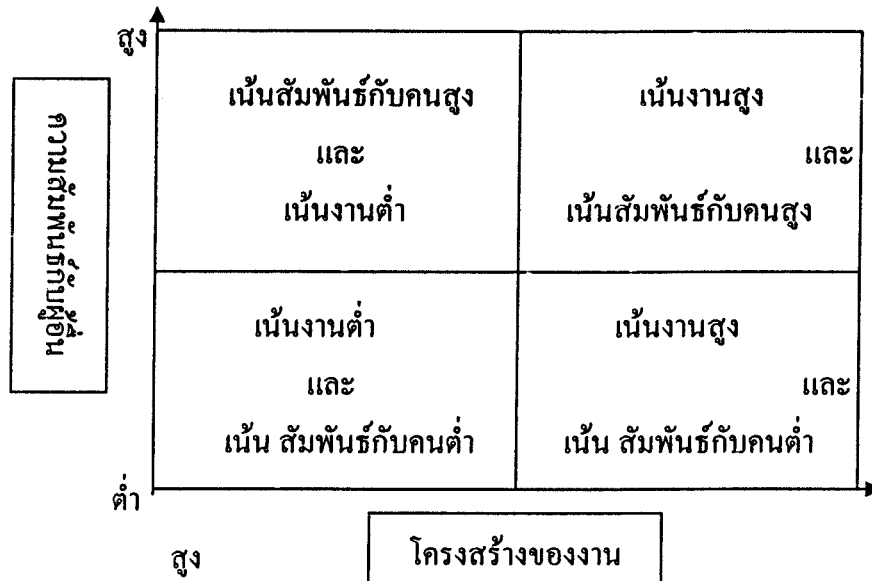
ผู้นำแบบที่ 1 เป็นผู้นำที่ทำการตัดสินใจและแจ้งให้ผู้ตามทราบโดยผู้นำมีพฤติกรรม การตัดสินใจที่มีการวิเคราะห์ปัญหา การวิเคราะห์ทางเลือกที่จะแก้ปัญหา เลือกทางเลือก และการ นำทางเลือกนั้นไปปฏิบัติ ผู้นำไม่ใช้การสั่งการ แต่ผู้ตามไม่มีโอกาสได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

ผู้นำแบบที่ 2 ผู้นำกำหนดปัญหาและตัดสินใจด้วยตนเองอย่างอิสระ โดยชักจูงให้ผู้ตาม ยอมรับและนำไปปฏิบัติตามที่ได้ตัดสินใจ

ผู้นำแบบที่ 3 ผู้นำจะทำการตัดสินใจโดยพยายามชักชวนให้ผู้ตามยอมรับ และ ให้ โอกาสสอบถามได้

ผู้นำแบบที่ 4 ผู้นำยอมให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการตัดสินใจบ้างบางส่วน แต่ผู้นำเป็น ยังคงผู้ตัดสินใจในขั้นสุดท้าย

นอกจากนี้ คณะวิจัยพบว่า แบบของผู้นำที่เน้นความสัมพันธ์และแบบเน้นโครงสร้างการทำงานมีความเป็นอิสระต่อกัน หมายความว่า แขนงหนึ่งจะเป็นพฤติกรรมผู้นำเน้นโครงสร้างการทำงาน และแกนตั้งจะเป็นพฤติกรรมที่เน้นความสัมพันธ์กับผู้อื่น จึงอาจสรุปแบบของผู้นำออกได้เป็น 4 แบบ ดังต่อไปนี้



ภาพที่ 2.3 แสดงแบบพฤติกรรมผู้นำของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ (Ohio State University Studies)

ที่มา : เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2546) ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์ กรุงเทพมหานคร เซ็นทรัลเอ็กซ์เพรส

จากแบบพฤติกรรมผู้นำ ดังกล่าวข้างต้น กลุ่มศึกษาพฤติกรรมผู้นำสรุปว่า ผู้นำที่มุ่งงานสูง และมุ่งคนสูงจะเป็นผู้นำที่ดีที่สุด เนื่องจากงานมีคุณภาพสูง และผู้ใต้บังคับบัญชา มีความพอใจในการทำงาน แต่อย่างไรก็ดี การศึกษาในระยะต่อมาพบว่าพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานทำให้เกิดปัญหาการร้องทุกข์ การขาดงาน การลาออก รวมทั้งความไม่พอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชา หรือพฤติกรรมมุ่งคนสูงมีความสัมพันธ์ทางลบกับผลการปฏิบัติงานของผู้นำที่ถูกประเมินโดยผู้บังคับบัญชาสูงขึ้นไป ดังนั้น กลุ่มศึกษาแบบพฤติกรรมผู้นำของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ จึงสรุปว่า โดยทั่วไปผู้นำที่มุ่งงานสูงและมุ่งคนสูงจะก่อให้เกิดผลดีต่อผลการปฏิบัติงาน แต่มีผลการวิจัยอีกจำนวนหนึ่งที่แสดงให้เห็นว่าควรจะบูรณาการ ปัจจัยสถานการณ์เข้าไปด้วย

2.3.3 การศึกษาแบบพฤติกรรมผู้นำของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐมิชิแกน (*Michigan State University Studies*)

การศึกษาแบบพฤติกรรมผู้นำของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐมิชิแกน เริ่มการศึกษาในเวลาใกล้เคียงกับการวิจัยที่มหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ โดยเริ่มการวิจัยที่ศูนย์วิจัยสำรวจของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐมิชิแกน โดยการนำของ เรนซิส ลิเคอร์ท (Rensis Likert) มุ่งศึกษาองค์การทางธุรกิจและอุตสาหกรรมเป็นสำคัญ เป้าหมายของการศึกษาเพื่อจะจำแนก กำหนดรูปแบบพฤติกรรมผู้นำภายใต้กระบวนการกลุ่มที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการออกแบบสอบถามและการสัมภาษณ์ผู้บริหารในองค์กรต่างๆ และทำการเปรียบเทียบผู้บริหารที่สามารถนำผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเกณฑ์ที่ใช้วัดประสิทธิผลต่างๆ ประกอบด้วย ความพอใจในการทำงาน อัตราการเปลี่ยนแปลง การขาดงาน ผลผลิตและประสิทธิผล ผลการวิจัยได้จำแนกแบบพฤติกรรมผู้นำเป็น 2 แบบ คือ

- 1) พฤติกรรมแบบมุ่งงาน (Task – Oriented Behavior) หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่เน้นการทำงานและผลสำเร็จของงาน โดยจะควบคุมการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด อธิบายหลักการทำงานที่ถูกต้อง สร้างมาตรฐานในการทำงาน แจกแจงภารกิจที่จะต้องปฏิบัติและมองว่าสมาชิกของกลุ่มเป็นเพียงเครื่องมือที่จะนำไปสู่ผลผลิตหรือผลงานเท่านั้น
- 2) พฤติกรรมแบบมุ่งคน (Relationship-Oriented Behavior) หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่เน้นการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมาย โดยคำนึงว่าผลงานที่มีประสิทธิภาพเกิดจากการให้ความสำคัญต่อทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร โดยจะให้การสนับสนุนและความช่วยเหลือแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการทำงาน สร้างความเชื่อถือและศรัทธาในการทำงาน ให้ความสนใจในความเจริญก้าวหน้าของผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้งยอมรับในความแตกต่างสำหรับสมาชิกในกลุ่ม

ผลการวิจัยของศูนย์วิจัยสำรวจของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐมิชิแกน พบว่าผู้นำจะมีพฤติกรรมมุ่งคน หรือ มุ่งงาน แต่จะไม่ใช่ทั้ง 2 พฤติกรรมในเวลาเดียวกันเหมือนกลุ่มมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ และสรุปได้ว่าผู้นำที่มุ่งคน จะทำให้ผลการปฏิบัติงานของกลุ่มมีประสิทธิผลกว่าผู้นำแบบมุ่งงาน รวมทั้งจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความพอใจในการทำงานมากกว่าด้วย

ในการสำรวจวิจัยต่อมา Likert พบว่า ผลผลิตจะเพิ่มมากขึ้น ถ้ากระบวนการของการเป็นผู้นำตั้งอยู่บนพื้นฐานของการทำงานเป็นทีม ความศรัทธาและไว้วางใจ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

2.3.4 การศึกษาตาข่ายความเป็นผู้นำของเบลคและมูตัน (Blake and Mouton)

โรเบิร์ต เบลค (Robert Blake) และเจน มูตัน (Jane Mouton) ได้ศึกษาแนวคิดพฤติกรรมผู้นำของกลุ่มมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ และได้พัฒนาทฤษฎีตาข่ายการบริหาร ขึ้นในปี ค.ศ. 1964 โดยมุ่งศึกษาแบบพฤติกรรมผู้นำพื้นฐานเพิ่มเติมจากกลุ่มมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ ในรายละเอียดซึ่งโดยอาศัยตาข่ายการบริหาร (Managerial Grid) และ เรียกว่า ทฤษฎีตาข่ายความเป็นผู้นำ (The Leadership Grid) (วิเชียร วิทย์อุดม; 2548)

แนวการศึกษาทฤษฎีตาข่ายความเป็นผู้นำ ประกอบด้วยตาข่ายการบริหารแบบ 2 มิติ ซึ่งมีสาระสำคัญดังนี้

1) แบบพฤติกรรมผู้นำ ประกอบด้วยแบบพฤติกรรมที่คล้ายคลึงกับแบบผู้นำของกลุ่มมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ คือ

(1) แบบพฤติกรรมคำนึงถึงคน (Concerning for People)

(2) แบบพฤติกรรมคำนึงถึงผลผลิต (Concerning for Production)

2) ตาข่ายการบริหาร ประกอบด้วย ระดับความมากหรือน้อยของพฤติกรรม 9 ระดับ บนแกนอิสระ 2 แกน โดยมีพฤติกรรมคำนึงถึงผลผลิตอยู่บนแกนนอน และพฤติกรรมคำนึงถึงคนอยู่บนแกนตั้ง ดังนั้นจึงมีพฤติกรรมผู้นำที่เป็นไปได้ $9 \times 9 = 81$ แบบ

แนวคิดนี้สามารถอธิบาย รูปแบบต่างๆ ของภาวะผู้นำ และให้แนวทางในกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำได้ด้วย โดยเริ่มต้นจากการประเมินวัดภาวะผู้นำของแต่ละบุคคลว่าอยู่ส่วนใดบนกราฟขนาด 9×9 ช่อง ซึ่งสามารถออกแบบโครงการฝึกอบรมเพื่อส่งเสริมและพัฒนาภาวะผู้นำของบุคคลนั้นได้

ภาวะผู้นำที่แบ่งแยกโดยใช้ตาข่ายการบริหารนั้นมีได้มากมายถึง 81 แบบ แต่พฤติกรรมผู้นำหลักที่สามารถใช้เป็นจุดอ้างอิง แบ่งได้เป็น 5 แบบด้วยกัน ดังนี้

การบริหารแบบ 1,1 หรือ ผู้นำแบบเฉื่อยงาน (Impoverished Management) หมายถึง ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับคนและให้ความสำคัญกับงานน้อย แสดงความสนใจในระดับต่ำทั้งในด้านคนและงาน หรือกล่าวได้ว่าเป็นผู้นำที่คำนึงถึงงานต่ำ และ คำนึงถึงคนต่ำ เป็นผู้นำที่ใช้ความพยายามในการทำงานน้อยมาก และ ไม่สนใจความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำแบบนี้มักจะปล่อยให้กลุ่มตัดสินใจกันเอง และแสดงความสนใจ ใส่ใจเพียงเล็กน้อย ในกระบวนการทำงานหรือผลลัพธ์ของการทำงาน

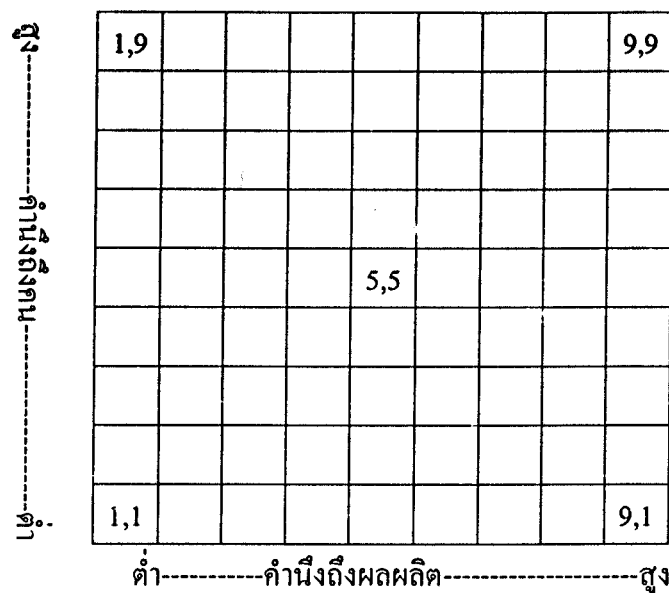
การบริหารแบบ 1,9 หรือ ผู้นำแบบชุมนุมสังสรรค์ (Country-Club Management) หมายถึง ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับคนมากและให้ความสำคัญกับงานน้อย หรือกล่าว

ได้ว่าเป็นผู้นำที่คำนึงถึงงานต่ำ และ คำนึงถึงคนสูง ผู้นำประเภทนี้มักจะมึนุษยสัมพันธ์อันอบอุ่น เป็นผู้นำที่ให้การสนับสนุนและห่วงใยผู้ใต้บังคับบัญชา มักจะหลีกเลี่ยงข้อขัดแย้ง มีบรรยากาศเป็นมิตรกับผู้ใต้บังคับบัญชา จัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเต็มที่ มากกว่าการเน้นประสิทธิผลของงาน

การบริหารแบบ 9,1 หรือ ผู้นำแบบมุ่งแต่งงาน(Authority-Compliance หรือ Task Management) หมายถึง ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับคนน้อยและให้ความสำคัญกับงานมาก หรือกล่าวได้ว่าเป็นผู้นำที่คำนึงถึงงานสูง และ คำนึงถึงคนต่ำ การทำงานมีประสิทธิภาพ โดยผู้นำเป็นผู้กำหนดการทำงาน ให้ความสำคัญต่อความสำเร็จของงานผู้นำประเภทนี้มักจะตัดสินใจในเรื่องต่างๆ เกือบทั้งหมดด้วยตนเองแล้วสั่งการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานโดยมุ่งหวังว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะเชื่อฟังและปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด มักจะเป็นผู้จัดสภาพการทำงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ไม่ให้ความสนใจในการพัฒนาขวัญและกำลังใจของผู้ใต้บังคับบัญชา

การบริหารแบบ 9,9 หรือ ผู้นำแบบทีมงาน(Team Management)หมายถึง ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับคน และให้ความสำคัญกับงานมาก หรือกล่าวได้ว่าเป็นผู้นำที่คำนึงถึงงาน และ คำนึงถึงคนสูง ผู้นำประเภทนี้มักจะร่วมกันตัดสินใจกับผู้ใต้บังคับบัญชาและกระตุ้นส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชากล้าเข้ามามีส่วนร่วม มักจะเป็นผู้นำที่ช่วยเสริมสร้างประสิทธิผลของงาน ขวัญ และ กำลังใจอย่างเต็มที่ โดยสามารถทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยทีมงานที่มีบรรยากาศของการยอมรับนับถือ เชื่อถือไว้วางใจในการทำงานร่วมกัน ประสานงานและบูรณาการงานหรือกิจกรรมเพื่อเป้าหมายขององค์การ

การบริหารแบบ 5,5 หรือ ผู้นำทางสายกลาง(Middle of the road Management) หมายถึงผู้นำที่ให้ความสำคัญกับคน และให้ความสำคัญกับงานเท่าๆกัน หรือกล่าวได้ว่าเป็นผู้นำที่คำนึงถึงงาน และ คำนึงถึงคนปานกลาง ผู้นำประเภทนี้มักจะเน้นการรักษาสมดุลระหว่างคนกับงาน จะไม่เน้นการทำงานที่ดีเลิศแต่จะพอใจในการดำเนินงานที่ดีและผู้ใต้บังคับบัญชามีความสุขในการทำงาน มักจะเป็นผู้นำที่พยายามรักษาประสิทธิผลของงาน ขวัญ และกำลังใจ ของผู้ใต้บังคับบัญชาควบคู่กันไป



ภาพที่ 2.4 แสดงตาข่ายการบริหาร (Managerial Grid)

ที่มา : วิเชียร วิทยอุดม(2548) ภาวะผู้นำ กรุงเทพมหานคร ซีระฟิล์มและไซเท็กซ์

ผลการวิจัยสรุปว่า พฤติกรรมผู้นำแบบ 9,9 หรือ Team Management จะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพที่สุด เพราะเป็นผู้นำที่เน้นการมีส่วนร่วมกำหนดเป้าหมาย การตัดสินใจ การแก้ไข ปัญหาหรือการบริหารร่วมกัน พร้อมทั้งการสร้างขวัญ กำลังใจ และความรู้สึกที่ดีระหว่างกัน รวมทั้งการทำงานเป็นทีมซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับความสำเร็จระดับสูงของการดำเนินงาน หรือการเอื้ออำนาจให้แก่ลูกน้อง ดังนั้นการฝึกอบรมผู้บริหารเพื่อพัฒนาปรับเปลี่ยนพฤติกรรมจึงมักใช้รูปแบบนี้เพื่อนำไปสู่การเป็นผู้นำแบบ Team Leader ที่คำนึงถึงคนและคำนึงถึงงานสูง

2.4 การศึกษาสถานการณ์ของผู้นำ (Situational or Contingency Approach)

แนวทางการศึกษาสถานการณ์ของผู้นำ ให้ความสำคัญต่อปัจจัยสถานการณ์ต่างๆ ที่จะช่วยให้สามารถนำผู้อื่นได้ดี อาทิ อำนาจหน้าที่ คุณลักษณะงาน การจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา สภาพแวดล้อมในการทำงาน เป็นต้น แนวทางการศึกษาวิจัยแบ่งได้เป็น 2 แนวทาง คือ

1. กำหนดให้พฤติกรรมเป็นตัวแปรตาม โดยพยายามหาคำตอบว่า สถานการณ์มีอิทธิพลอย่างไรต่อการกระทำหรือพฤติกรรมผู้นำ และกำหนดปัจจัยสำคัญของสถานการณ์ที่ก่อให้เกิดประโยชน์หรือข้อจำกัดต่อผู้นำ

2. ระบุสถานการณ์ที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำต่อประสิทธิภาพของผู้นำ โดยมีสมมติฐานว่าพฤติกรรมที่แตกต่างกันจะเกิดผลดีในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน และพฤติกรรมเดียวกันอาจไม่เกิดผลดีที่สุดในทุกสถานการณ์

นักวิชาการหลายท่านได้ศึกษาวิจัยสถานการณ์ความเป็นผู้นำ โดยจะกล่าวถึงทฤษฎีที่สำคัญ 3 ทฤษฎี (ราณี อธิชัยกุล; 2538) ดังนี้

2.4.1 การศึกษาสถานการณ์ความเป็นผู้นำของฟิเดเลอร์ (Fiedler's Contingency Model)

2.4.2 การศึกษาวิถีและเป้าหมายของเฮาส์ (House's Path – Goal Theory)

2.4.3 การศึกษาผู้นำและการมีส่วนร่วมของวรูม เอดตัน และ จาโก (Vroom Yetton and Jago's Leader Participation Model)

โดยมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

2.4.1 การศึกษาสถานการณ์ความเป็นผู้นำของฟิเดเลอร์ (Fiedler's Contingency Model)

การศึกษาสถานการณ์ความเป็นผู้นำของฟิเดเลอร์ หรือ เรียกอีกอย่างหนึ่งว่า “ทฤษฎีภาวะผู้นำ” (LPC-Least Preferred Coworker) เป็นการอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับความสลับซับซ้อนของสถานการณ์ โดยมีสมมติฐานว่า ประสิทธิภาพของผู้นำขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ฟิเดเลอร์ ได้พยายามนำเสนอปัจจัยสถานการณ์ที่ก่อให้เกิดผลสำเร็จของงาน โดยมีสาระสำคัญ ดังนี้

1. ปัจจัยสถานการณ์ที่เอื้ออำนวย (Situational Favorableness) ฟิเดเลอร์ ได้กำหนดปัจจัยสถานการณ์ 3 ปัจจัยที่เอื้ออำนวยให้ผู้นำสามารถควบคุมหรือมีอิทธิพลต่อผู้อื่น ประกอบด้วย

1) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิก (Leader – member relations) หมายถึง ระดับความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา ในเรื่องของความไว้วางใจ ขอมรับนับถือและความมั่นใจระหว่างกันและกัน ระดับความไว้วางใจ ขอมรับนับถือ และ ความมั่นใจสูงย่อมแสดงถึงความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้นำและผู้ตาม คุณภาพของความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามจึงขึ้นอยู่กับบุคลิกภาพและพฤติกรรมผู้นำ

2) โครงสร้างของงาน (Task Structure) หมายถึง งานต่างๆ มีเป้าหมาย วิธีปฏิบัติ และมาตรฐาน การปฏิบัติงาน ชัดเจนมากน้อยเพียงใด โครงสร้างของงานประกอบด้วย 4 ส่วน คือ

(1) ความหลากหลายของเป้าหมายและวิถี(Goal-Path Multiplicity) หมายถึง จำนวนวิธีการทำงานในแต่ละงานที่อาจจะมีหลายวิธี

(2) ผลลัพธ์ของการตัดสินใจ(Decision Verifiability) หมายถึง งานสามารถสะท้อนกลับถึงผลงานได้ดีมากน้อยเพียงใด

(3) การกำหนดการตัดสินใจ(Decision Specificity) หมายถึง ระดับของงานที่มีผลลัพธ์ที่ดีที่สุด คือระดับใด

(4) ความชัดเจนของเป้าหมาย(Goal Clarity) หมายถึง ข้อกำหนดหรือความต้องการของงานมีความชัดเจนมากน้อยเพียงใด

3) อำนาจหน้าที่ในตำแหน่ง (Position Power) หมายถึง ขอบเขตของอำนาจหน้าที่ของตำแหน่งต่างๆ ที่ผู้ใต้บังคับบัญชายอมปฏิบัติตาม

2. แบบบุคลิกผู้นำ 2 แบบ พิคเลอร์ อธิบายว่า ผู้นำจะประสบความสำเร็จในการนำ ถ้าสามารถจับคู่ระหว่างบุคลิกภาพของผู้นำกับปัจจัยสถานการณ์ได้ โดยการศึกษาจากการออกแบบสอบถามที่เรียกว่า Least Preferred Co-worker (LPC) สรุปได้ว่าบุคลิกภาพของผู้นำสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 แบบ คือ

1) บุคลิกผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ หมายถึง บุคลิกผู้นำในการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยดูแล เอาใจใส่ ช่วยเหลือ และสนใจผู้ใต้บังคับบัญชาทุกรูปแบบ

2) บุคลิกผู้นำแบบมุ่งงาน หมายถึง บุคลิกผู้นำที่คำนึงถึงผลงานเป็นหลัก โดยไม่คำนึงถึงความรู้สึกหรือความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา

พิคเลอร์วัดระดับสถานการณ์ที่มุ่งความสัมพันธ์หรือมุ่งงานของผู้นำแต่ละคน โดยใช้มาตร LPC โดยแบ่งออกเป็นระดับต่างๆ โดยสอบถามผู้นำให้เลือกร่วมงานที่ไม่ชอบทำงานด้วยมากที่สุด โดยพิจารณาคุณสมบัติที่ดีหรือไม่ดี เช่น

น่าคบหา (Pleasant)	8 7 6 5 4 3 2 1	ไม่น่าคบหา (Unpleasant)
ชอบช่วยเหลือ (Helpful)	8 7 6 5 4 3 2 1	ชอบหงุดหงิด (Frustrating)
ถูกปฏิเสธ (Rejecting)	8 7 6 5 4 3 2 1	ได้รับการยอมรับ (Accepting)
เคร่งครัด (Tense)	8 7 6 5 4 3 2 1	ผ่อนคลาย (Relaxed)

ผู้นำที่ได้รับคะแนน LPC ต่ำสนใจในงาน ในขณะที่ผู้นำที่ได้รับคะแนน LPC สูงจะสนใจความสัมพันธ์กับผู้อื่น

3. ตัวแบบผู้นำ ฟิดเลอร์นำบุคลิกผู้นำมาวิเคราะห์ควบคู่กับสถานการณ์ โดยมีปัจจัยสถานการณ์หลัก 3 ปัจจัย โดยสามารถสรุปผลออกเป็น สถานการณ์ 8 แบบ ที่มีผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร ดังนี้

สถานการณ์	1	2	3	4	5	6	7	8
สัมพันธภาพผู้นำ-สมาชิก	ดี	ดี	ดี	ดี	ไม่ดี	ไม่ดี	ไม่ดี	ไม่ดี
โครงสร้างของงาน	มาก	มาก	น้อย	น้อย	มาก	มาก	น้อย	น้อย
อำนาจหน้าที่ในตำแหน่ง	มาก	น้อย	มาก	น้อย	มาก	น้อย	มาก	น้อย
การควบคุมสถานการณ์	เอื้ออำนาจมากที่สุด				เอื้ออำนาจน้อยที่สุด			
บุคลิกผู้นำที่เหมาะสม	มุ่งงาน	มุ่งงาน	มุ่งงาน	มุ่งคน	มุ่งคน	มุ่งคน	มุ่งงาน	มุ่งงาน

ภาพที่ 2.5 แสดงสถานการณ์ความเป็นผู้นำของฟิดเลอร์ (Fiedler's Contingency Model)

ที่มา:ราณี อธิชัยกุล(2538)การจัดการองค์การและทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช นนทบุรี

จะเห็นได้ว่า ไม่มีบุคลิกผู้นำแบบใดที่ก่อให้เกิดประสิทธิผลในทุกสถานการณ์ บุคลิกผู้นำแต่ละแบบ จะใช้ได้ผลดีต่อสถานการณ์ที่เหมาะสม โดยผู้นำที่มุ่งงานจะประสบความสำเร็จในสถานการณ์ที่เอื้ออำนาจมากหรือในสถานการณ์ที่เอื้ออำนาจน้อย สำหรับผู้นำที่มุ่งคน จะประสบความสำเร็จในสถานการณ์ปานกลาง

สรุปได้ว่า ฟิดเลอร์ เชื่อว่าผู้นำจะประสบความสำเร็จในการนำผู้อื่นเมื่อบุคลิกผู้นำสอดคล้องกับปัจจัยสถานการณ์ ดังนั้น ผู้นำควรวิเคราะห์สถานการณ์ที่ประสบอยู่ และเลือกบุคลิกผู้นำมุ่งงานหรือมุ่งความสัมพันธ์ได้อย่างถูกต้อง

2.4.2 การศึกษาวิถีและเป้าหมายของเฮ้าส์ (House's Path – Goal Theory)

โรเบิร์ต เฮ้าส์ (Robert House) ได้พัฒนาแนวศึกษาวิถีและเป้าหมายความเป็นผู้นำเพื่ออธิบายพฤติกรรมของผู้นำจะมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจและผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างไร เฮ้าส์ ได้ศึกษาแนวคิด จากการศึกษาของมาร์ติน อีแวนส์ (Martin Evans) โดยพัฒนาเป็นแบบพฤติกรรมผู้นำที่สอดคล้องกับแรงจูงใจของผู้ตามที่จะทำงานให้สำเร็จ โดยมีความเชื่อว่าผู้นำที่มีประสิทธิผลจะต้องเป็นผู้ที่ชี้ทางให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามจนเกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายของตนเอง และ องค์การ (ราณี อธิชัยกุล; 2538)

ทฤษฎีวิถีและเป้าหมายของเฮ้าส์ มีสาระสำคัญ ดังนี้

1. แบบภาวะผู้นำ เฮ้าส์ได้กำหนดความเป็นผู้นำที่เหมาะสมกับสถานการณ์ ที่ก่อให้เกิดหนทางและเป้าหมายที่ต้องการ ประกอบด้วย

1.1 ความเป็นผู้นำแบบชี้นำ (Directive Leadership) หมายถึง แบบพฤติกรรมผู้นำที่ชี้นำผู้ใต้บังคับบัญชาว่าคาดหวังให้ทำอะไร โดยให้คำแนะนำในการปฏิบัติงาน กำหนดระยะเวลาในการทำงาน รักษามาตรฐานการทำงานที่แน่นอน ชัดเจน ไม่โลเลหรือคลุมเครือ และดูแลการทำงานให้เป็นไปตามระเบียบข้อบังคับ

1.2 ความเป็นผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive Leadership) หมายถึง แบบพฤติกรรมผู้นำที่ช่วยเสริมสร้างบรรยากาศการทำงานให้น่าอยู่ น่าพอใจ และนำทำงานมากขึ้นให้ ความเท่าเทียมกันแก่สมาชิก แสดงความเป็นมิตร ความเป็นเพื่อนที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา แสดงความสนใจ และ ห่วงใยในความเป็นอยู่ และ ความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา

1.3 ความเป็นผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leadership) หมายถึง แบบพฤติกรรมผู้นำที่ให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจปรึกษาหารือ และขอคำแนะนำจากผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้งนำข้อเสนอแนะมาใช้ในการตัดสินใจอย่างจริงจังและจริงจัง

1.4 ความเป็นผู้นำแบบเน้นความสำเร็จ (Achievement-Oriented Leadership) หมายถึง แบบพฤติกรรมผู้นำที่กำหนดเป้าหมายการทำงานที่ท้าทายแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา คาดหวังผลการปฏิบัติงานในระดับสูงสุด พยายามพัฒนาผลการปฏิบัติให้ดียิ่งขึ้นและต่อเนื่อง แสดงความมั่นใจในผู้ใต้บังคับบัญชา และสามารถปฏิบัติงานได้ในระดับมาตรฐานที่สูง

หนึ่ง ไม่จำเป็นต้องมีผลดีต่ออีกสถานการณ์หนึ่ง เช่น งานที่มีเป้าหมายชัดเจน หากผู้นำใช้เวลาในการชี้นำมากจะไม่เกิดผลดี เพราะจะกลายเป็นการถูกผู้ใต้บังคับบัญชาได้

2.4.3 การศึกษาผู้นำและการมีส่วนร่วมของวรูม เอคตัน และ จาโก (Vroom Yetton and Jago's Leader Participation Model)

การมีส่วนร่วมเป็นปัจจัยสำคัญของการศึกษาพฤติกรรมความเป็นผู้นำ และการตัดสินใจที่มีผลต่อสถานการณ์ต่างๆ วิคเตอร์ วรูม และ ฟิลลิป เอคตัน (Victor Vroom and Philip Yetton) ได้พัฒนาทฤษฎีผู้นำและการมีส่วนร่วมขึ้น โดยค้นหาผลกระทบของการตัดสินใจของผู้นำต่อตัวแปร 2 ตัว คือ คุณภาพของการตัดสินใจ และการยอมรับผลการตัดสินใจ ซึ่งมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ภายใต้สถานการณ์ที่แตกต่างกัน ต่อมา มีการปรับปรุงและเพิ่มเติมโดย วิคเตอร์ วรูม และ อาร์เทอร์ จาโก (Arthur Jago) โดยบางครั้งเรียกแนวทางการศึกษานี้ว่า “แนวทางการศึกษาที่สถานความเป็นผู้นำ” (Normative Leadership Model) โดยมีสาระสำคัญดังนี้

1. การยอมรับผลการตัดสินใจ (Decision Acceptance)

การยอมรับผลการตัดสินใจ หมายถึง ระดับความผูกพันของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อการตัดสินใจของผู้นำ โดยสมมติฐานของทฤษฎีผู้นำและการมีส่วนร่วม คือ การมีส่วนร่วมจะเพิ่มพูนการยอมรับผลการตัดสินใจและหากผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจมาก การจงใจให้ยอมรับการตัดสินใจจะยิ่งมีมากขึ้น

คุณภาพของการตัดสินใจ (Decision Quality) หมายถึง ขอบเขตของการตัดสินใจที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของกลุ่ม การตัดสินใจที่มีคุณภาพ คือ การที่ผู้นำเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดไมใช่ทางเลือกที่ง่ายที่สุด การมีส่วนร่วมที่มีผลต่อคุณภาพของการตัดสินใจขึ้นอยู่กับว่ามีข้อมูลที่ครอบคลุมและความสามารถในการแก้ปัญหาระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย โดยมีสมมติฐานว่าการมีส่วนร่วมจะก่อให้เกิดการตัดสินใจที่มีคุณภาพ ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชามีข้อมูลที่เกี่ยวข้องและเต็มใจที่จะร่วมมือในการตัดสินใจ โดยระดับความร่วมมือจะขึ้นอยู่กับปริมาณการมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ในงานของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย

2. พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้นำ

วรูมและเอคตัน กำหนดพฤติกรรมตัดสินใจ 3 แบบ ประกอบด้วย

2.1 การตัดสินใจแบบอิตาธิปไตย (Autocratic Decision) หมายถึง การที่ผู้นำตัดสินใจแล้วสื่อสารต่อสมาชิกในกลุ่ม ไม่มีการสอบถามความคิดเห็นของกลุ่ม นอกจากการให้ข้อมูลข่าวสารที่ผู้นำต้องการ

2.2 การตัดสินใจแบบปรึกษาหารือ (Consultative Decision) หมายถึง การที่ผู้นำตัดสินใจโดยตามความคิดเห็น และข้อเสนอแนะจากสมาชิกในกลุ่ม การปรึกษาหารืออาจกระทำในลักษณะบุคคลโดยเป็นส่วนตัวหรือเป็นกลุ่มในขณะประชุม

2.3 การตัดสินใจโดยกลุ่ม (Group Decision) หมายถึง การตัดสินใจอย่างมีส่วนร่วมของสมาชิกทุกคนในกลุ่ม และทุกคนร่วมมือกับผู้นำในการดำเนินการตามมติของกลุ่ม

3. ตัวแบบพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้นำตามสถานการณ์

ตัวแบบนี้ได้ถูกพัฒนาขึ้นมาโดยมีความเชื่อว่า ผู้นำจะให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจโดยขึ้นอยู่กับลักษณะของสถานการณ์ ไม่มีกระบวนการตัดสินใจที่เหมาะสมกับทุกสถานการณ์ หลังจากการวิเคราะห์ปัญหาที่จะต้องตัดสินใจ ผู้นำจะกำหนดตัวแบบการตัดสินใจซึ่งกำหนดระดับการมีส่วนร่วมของผู้ใต้บังคับบัญชา ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลจะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำเลือกเทคนิคการตัดสินใจได้ถูกต้องกับลักษณะของปัญหาที่ต้องแก้ไข เทคนิคการตัดสินใจในแต่ละอย่างจะเหมาะสมกับแต่ละสถานการณ์

ตัวแบบพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้นำตามสถานการณ์ จะปรากฏในรูปของผังต้นไม้การตัดสินใจ (A Decision Tree) ผู้นำสามารถวิเคราะห์สถานการณ์จากตัวแปรหลายตัว ด้วยปัจจัยสถานการณ์หลัก 8 อย่าง ในรูปแบบคำถามที่สามารถเลือกคำตอบได้ในหลายระดับ แต่ละคำถามจะมีความสำคัญต่อการตัดสินใจของผู้นำ การตอบคำถามตามผังต้นไม้การตัดสินใจจนกระทั่งคำถามสุดท้ายจะได้ได้ทางเลือก 10 ทางเลือกที่มีความเป็นไปได้ โดยสามารถแบ่งออกได้เป็น 5 สถานการณ์

ตัวแบบจะประกอบด้วยตัวอักษรและตัวเลข โดยตัวอักษรประกอบด้วย A, C และ G

A = Autocratic หรือ การตัดสินใจแบบอิตาธิปไตย

C = Consultative หรือ การตัดสินใจแบบปรึกษาหารือ

G = Group หรือ การตัดสินใจโดยกลุ่ม

โดยที่อักษร A และ C มี 2 ระดับ คือ I และ II อักษร G มีเพียงระดับเดียวคือ G II

ตัวแบบพฤติกรรมตัดสินใจของผู้นำตามสถานการณ์ ทั้ง 5 แบบนี้เกิดจากความแตกต่างกันของผู้นำในการตัดสินใจที่พิจารณาตามแผนภูมิด้านนี้ ภายใต้เงื่อนไขการตอบข้อคำถามต่างๆ ทำให้ได้ข้อสรุปของการตัดสินใจในลักษณะที่แตกต่างกันตามสถานการณ์ ซึ่งประกอบด้วย

A I : ผู้นำเป็นผู้ตัดสินใจ แก้ปัญหาด้วยตนเองเพียงผู้เดียว จากข้อมูลที่มีอยู่

A II : ผู้นำสอบถามข้อมูลจากผู้ใต้บังคับบัญชา แต่ตัดสินใจเพียงผู้เดียว แล้วจึงบอกให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบปัญหาและข้อมูล โดยผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นเพียงผู้ให้ข้อมูลไม่ใช่ผู้วิเคราะห์สถานการณ์

C II : ผู้นำให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการปัญหา โดยสอบถามความคิดเห็น
คำแนะนำ ข้อเสนอแนะของกลุ่ม และอาจทำการตัดสินใจร่วมกันกับผู้ได้บังคับบัญชา แต่ท้ายสุด
ผู้นำเป็นผู้ตัดสินใจ

The flowchart for the 'State of the Problem' starts with a decision node 'CR' (Causality Reasoning). If 'CR' is 'High', it leads to 'LI' (Likelihood of Involvement). If 'LI' is 'High', it leads to 'CP' (Causality Pattern). If 'CP' is 'Yes', it leads to 'AI' (Axiomatic Inference). If 'CP' is 'No', it leads to 'GC' (Goal Causality). If 'GC' is 'Yes', it leads to 'SI' (Situational Inference). If 'SI' is 'Yes', it leads to 'GII' (Goal Inference). If 'SI' is 'No', it leads to 'GII' (Goal Inference). If 'LI' is 'Low', it leads to 'ST' (Situational Test). If 'ST' is 'Yes', it leads to 'CP'. If 'ST' is 'No', it leads to 'GC'. If 'GC' is 'Yes', it leads to 'CO' (Causality Outcome). If 'CO' is 'Yes', it leads to 'CII' (Causality Inference). If 'CO' is 'No', it leads to 'AII' (Axiomatic Inference). If 'CR' is 'Low', it leads to 'LI'. If 'LI' is 'High', it leads to 'ST'. If 'ST' is 'Yes', it leads to 'GC'. If 'ST' is 'No', it leads to 'CO'. If 'CO' is 'Yes', it leads to 'CII'. If 'CO' is 'No', it leads to 'CI' (Causality Inference). If 'CR' is 'Low', it leads to 'CR'. If 'CR' is 'High', it leads to 'CP'. If 'CP' is 'Yes', it leads to 'AI'. If 'CP' is 'No', it leads to 'GII'.

ที่มา: ราชบัณฑิตยสถาน(2538)การจัดการองค์การและทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
นนทบุรี

1. ความต้องการคุณภาพ (Quality Requirement : QR) คุณภาพทางเทคนิคของการตัดสินใจมีความสำคัญเพียงใด
2. ความต้องการความผูกพัน (Commitment Requirement : CR) ความผูกพันของผู้ได้บังคับบัญชาต่อการตัดสินใจมีความสำคัญอย่างไร

3. ข้อมูลของผู้นำ (Leader's Information : LI) ผู้นำมีข้อมูลเพียงพอต่อการตัดสินใจที่มีคุณภาพหรือไม่
4. โครงสร้างของปัญหา (Problem Structure : ST) ปัญหามีโครงสร้างที่ชัดเจนหรือไม่
5. ความน่าจะเป็นของการผูกพัน (Commitment Probability : CP) ถ้าผู้นำตัดสินใจด้วยตนเอง ผู้นำจะมีความมั่นใจหรือไม่ว่า จะผูกมัดผู้ตามได้
6. ความกลมกลืนของเป้าหมาย (Goal Congruence : GC) ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายเพื่อแก้ไขปัญหหรือไม่
7. ความขัดแย้งของผู้ใต้บังคับบัญชา (Subordinate Conflict : CO) ความขัดแย้งระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชา จะมีผลต่อแนวทางการแก้ไขปัญหหรือไม่ เพียงใด
8. ข้อมูลของผู้ใต้บังคับบัญชา (Subordinate Information : SI) ผู้ใต้บังคับบัญชามีข้อมูลเพียงพอต่อการตัดสินใจที่มีคุณภาพสูงหรือไม่

2.4 การศึกษาบารมีผู้นำและผู้นำที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Charismatic or Transformational Approach)

แนวการศึกษาภาวะผู้นำเน้นบารมีและผู้นำที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงมีความคล้ายคลึงกัน และคาบเกี่ยวกัน เพราะ เป็นการเน้นกระบวนการใช้อิทธิพลของผู้นำในการเปลี่ยนแปลงทัศนคติและค่านิยมของสมาชิกในองค์การ รวมทั้งสร้างภาวะผูกพันในเป้าหมายและภารกิจขององค์การร่วมกัน โดยทั่วไป ผู้นำที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงจะมีความหมายกว้างกว่าผู้นำที่มีบารมี (ราณี อธิชัยกุล ; 2538)

แนวการศึกษาทั้ง 2 แนวนี้มีความคาบเกี่ยวกันอยู่มาแต่ในที่นี่จะขอแยกออกเป็น 2 เรื่องคือ

2.5.1 การศึกษาบารมีผู้นำ

2.5.2 การศึกษาภาวะผู้นำที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

2.5.1 การศึกษาบารมีผู้นำ (Charismatic Leadership)

คำว่า Charisma มาจากภาษากรีก หมายความว่า พรสวรรค์ ที่มีในตัวบุคคลบางคน Max Weber กล่าวว่า เป็นการใช้อิทธิพลต่อผู้อื่นโดยอำนาจนั้นมาจากการรับรู้ของผู้ตามว่า ผู้นำนั้นมีคุณสมบัติพิเศษที่มีอยู่ในตัวโดยธรรมชาติ ที่เป็นคุณลักษณะเด่นเป็นพิเศษ แตกต่างจากบุคคลทั่วไป

คุณลักษณะที่เกิดมาเพื่อเป็นผู้นำ ประกอบไปด้วย มีรูปร่างสมส่วน บุคลิกภาพดี มีความรู้ความสามารถ มีความเฉลียวฉลาด มีวาจาดี มีวาทศิลป์ดี มีคุณธรรม มีไหวพริบปฏิภาณดี มีคุณธรรม มีพฤติกรรมที่น่าศรัทธาเชื่อถือ มีความสามารถในการโน้มน้าวจิตใจคน เป็นต้น

การศึกษามีผู้นำเป็นการศึกษาแนวทางตามทฤษฎีของนักวิชาการหลายท่าน เช่น

- (1) ทฤษฎีการมีผู้นำของเฮาส์
 - (2) ทฤษฎีการมีผู้นำของแบส
 - (3) ทฤษฎีการมีผู้นำของคอนเกอร์และคานัน โก
- โดยมีรายละเอียดดังนี้

(1) ทฤษฎีการมีผู้นำของเฮาส์ (House's Charismatic Leadership Theory)

ทฤษฎีนี้มีรากฐานมาจากการวิจัยทางสังคมศาสตร์ โดยวิธีการสังเกตเป็นส่วนใหญ่ โดยศึกษาวิจัยพฤติกรรมของผู้นำที่มีบารมีว่า มีความแตกต่างจากผู้อื่นอย่างไร และสถานการณ์ใดที่เหมาะสมกับผู้นำที่มีบารมี ทฤษฎีนี้สามารถสรุปได้ว่า ผู้นำที่มีบารมีจะมีความมั่นใจในตนเอง ความเชื่อ ความคิดของตนเอง มีความต้องการที่จะแสดงอิทธิพลเหนือผู้อื่น อีกทั้งผู้นำที่มีบารมีมักจะมีความคาดหวังต่อผู้ใต้บังคับบัญชาสูงในเรื่องผลการปฏิบัติงาน และแสดงความเชื่อมั่นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็น ตัวชี้วัดที่อาจบอกได้ว่าผู้นำท่านใดเป็นผู้นำที่มีบารมีคือ

1. ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเชื่อใจในตัวผู้นำ
2. ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเชื่อเหมือนผู้นำ
3. ผู้นำยอมรับผู้ใต้บังคับบัญชาแบบไม่มีเงื่อนไข
4. ผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้สึกรับชอบพออนุมัติ
5. ผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อฟังผู้นำอย่างเต็มใจ
6. ผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้สึกร่วมในการกิจขององค์กร
7. ผู้ใต้บังคับบัญชามีเป้าหมายการปฏิบัติงานสูง
8. ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเชื่อว่าเขาสามารถก่อให้เกิดผลสำเร็จต่อภารกิจขององค์กรได้

จะเห็นได้ว่าผู้นำที่มีบารมีมักแสดงพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดภาพพจน์ของความสามารถและความสำเร็จ เพื่อก่อให้เกิดความไว้วางใจ ความเชื่อฟังจากผู้ตาม และเนื่องจากผู้นำจะมีบารมีได้ย่อมขึ้นอยู่กับความหวัง และความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนั้นผู้นำต้องกำหนดบทบาทการทำงานให้ชัดเจน เพื่อเป็นตัวอย่างต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำที่มีบารมีจะมีความ

คาดหวังสูงในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชา ดังนั้นเป้าหมายของงานควรท้าทายและสร้างสรรค์ และผู้นำต้องทำให้ผู้ได้บังคับบัญชามั่นใจว่าเขาทำได้ตามความคาดหวังของผู้นำ

ผู้นำที่มีบารมีสามารถจูงใจผู้ได้บังคับบัญชาได้หลายวิธี ดังนี้

1. การกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจด้วยผลสำเร็จของงาน หากงานนั้นมีความสลับซับซ้อนท้าทาย ต้องการความคิดริเริ่มสูง และต้องการความพยายามและความรับผิดชอบสูงของผู้ได้บังคับบัญชา

2. การกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจโดยอำนาจ เหมาะสำหรับงานที่ต้องการให้ผู้ได้บังคับบัญชาสามารถแข่งขันกับผู้อื่นได้ สามารถโน้มน้าวหรือก้าวร้าวในบางครั้งเมื่อต้องการได้

3. การกระตุ้นให้เกิดการมีส่วนร่วม เหมาะสำหรับงานที่ต้องการความร่วมมือ การทำงานเป็นทีม และการสนับสนุนระหว่างกัน

(2) ทฤษฎีบารมีผู้นำของเบส (เพิ่มเติมจาก เฮ้าส์ Bass'Extension of House's Theory)

Bass นำเสนอทฤษฎีเพิ่มเติมจากทฤษฎีของ เฮ้าส์ โดยแสดงความเห็นว่า ผู้นำที่มีบารมีนอกจากมีความเชื่อมั่นในความคิดของตนเองแล้ว ผู้นำยังมองเห็นว่าตนเองพิเศษกว่าผู้อื่น เพราะผู้ได้บังคับบัญชานอกจากจะมีความไวใจและเคารพในตัวผู้นำแล้ว ยังบูชาผู้นำเหมือนวีรบุรุษด้วย

นอกจากนี้ ยังเห็นว่า ผู้นำที่มีบารมี มีความแตกต่างกันในวิธีการทำงาน ความยืดหยุ่นหรือกิริยาท่าทาง เช่น ผู้นำบางคนเป็นคนมีเหตุผล บางคนเจ้าอารมณ์ แต่โดยทั่วไป ผู้นำที่มีบารมีจะดึงดูดผู้อื่นได้ดี และเหมาะสมกับองค์การที่มีปัญหา อยู่ในช่วงของการเปลี่ยนแปลง หรือ ในองค์การใหม่ที่ต้องต่อสู้เพื่อความอยู่รอด

(3) ทฤษฎีบารมีผู้นำของคอนเกอร์และคานันโก (Conger and Kanungo's Charismatic Theory)

ทฤษฎีนี้มีความเห็นว่า บารมีเป็นคุณลักษณะของผู้นำ โดยทำการศึกษาวิจัยลักษณะของผู้นำที่มีบารมีเปรียบเทียบกับผู้นำที่ไม่มี และพบว่าผู้นำมีบารมีไม่เท่าเทียมกันและ ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ด้วย

ลักษณะของผู้นำที่มีบารมีสามารถสรุปได้ดังนี้

1. เป็นผู้วิสัยทัศน์ (Vision) ผู้นำที่มีบารมีมักจะมีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีเป้าหมายที่คิดว่าดีกว่าปัจจุบัน และพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่เหมาะสม

2.เป็นผู้ชอบความเสี่ยง (Personal risk) บารมีเป็นคุณลักษณะของผู้นำที่ชอบความเสี่ยง มีความเสี่ยงสูง และยอมลงทุนเพื่อให้ได้ผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ของตน ซึ่งถ้าวิสัยทัศน์ดังกล่าวเป็นเรื่องส่วนรวม ก็จะได้รับความสำเร็จไว้วางใจสูงจากผู้ตาม

3.เป็นผู้มีกลยุทธ์ที่ไม่เหมือนใคร (Use of unconventional strategies) ผู้นำที่มีบารมีมักมีพฤติกรรมไม่เหมือนผู้อื่น หรือตรงข้ามกับบรรทัดฐานของสังคม ซึ่งถ้าผู้นำสามารถทำสำเร็จ ผู้ตามจะเกิดความประหลาดใจและประทับใจ ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และมีเอกลักษณ์ของตนเอง มักจะกำหนดกลยุทธ์ และเป้าหมายที่สอดคล้องกันเอาไว้

4.เป็นผู้สามารถประเมินสถานการณ์ได้ถูกต้อง (Accurate assessment of the situation) ผู้นำต้องมั่นใจว่าตนเองมีทักษะ และความเชี่ยวชาญในการประเมินสถานการณ์ที่เกิดขึ้นรวมทั้งช่วงเวลาของการนำเสนอก็มีความสำคัญ กลยุทธ์บางอย่างจะประสบความสำเร็จในช่วงเวลาและสถานที่ที่ถูกต้องเท่านั้น ผู้นำจึงต้องระมัดระวังในเรื่องของความต้องการและค่านิยมของผู้ตาม รวมทั้งสภาพแวดล้อม เพื่อจะได้นำเสนอวิสัยทัศน์ที่มีความแปลกใหม่ น่าดึงดูดใจ และเหมาะสมกับช่วงเวลา

5.เป็นผู้ที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Appearance as a change agent) ผู้นำที่มีบารมีจะเหมาะสมกับสถานการณ์วิกฤตที่ทำให้องค์กรต้องมีการเปลี่ยนแปลงหรือผู้ปฏิบัติงานไม่พอใจในสภาพปัจจุบัน

6.เป็นผู้มีความมั่นใจในตนเอง (Self confidence) ผู้นำที่มีความมั่นใจในความคิดของตนเองจะช่วยให้ผู้ตามเห็นว่า วิสัยทัศน์ใหม่ที่เกิดจากความรู้ความเชี่ยวชาญของผู้นำมากกว่า โชคชะตา และจะช่วยทำให้ผู้ตามทำงานอย่างขยันขันแข็งขึ้น โอกาสของความสำเร็จย่อมมีสูงขึ้นด้วย

7.เป็นผู้มีอำนาจ (Use of personal power) ผู้นำจะสามารถสร้างอิทธิพลต่อผู้ตามโดยใช้อำนาจที่เกิดจากความเชี่ยวชาญ หรือ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้อื่น

2.5.2 การศึกษาภาวะผู้นำที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

ภาวะผู้นำที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ภาวะผู้นำที่ผู้นำใช้บารมีหรือคุณสมบัติอื่นๆ ใช้การคล้อยหรือมีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานดีขึ้นกว่าเดิม หรือเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม โดยการกำหนดวิสัยทัศน์เพื่อชี้แนะการเปลี่ยนแปลง และสามารถเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ(ราณี อธิชัยกุล; 2538)

ทฤษฎีสำคัญที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่จะกล่าวถึง คือ

- (1) ทฤษฎีภาวะผู้นำที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของ เบรินส์
 - (2) ทฤษฎีภาวะผู้นำที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของเบส
- โดยมีรายละเอียดดังนี้

(1) ทฤษฎีภาวะผู้นำที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของ เบรินส์ (Burns' Theory of Transforming Leadership)

เจมส์ เบรินส์ (James Burns) เป็นผู้แนะนำคำว่า Transforming Leadership ว่าเป็นกระบวนการที่ผู้นำและผู้ตามยกระดับตนเองทั้งทางศีลธรรมและการจงใจในการทำงาน เช่น แนวคิดเกี่ยวกับเสรีภาพ ความยุติธรรม สันติภาพ มนุษยชน เป็นต้น ซึ่งแตกต่างจากภาวะผู้นำที่ทำให้ผู้ตามประสบความสำเร็จตามเป้าหมายของตนเอง (Transactional Leadership) ที่ผู้นำจูงใจผู้ตามให้เกิดผลประโยชน์แก่ตนเองเท่านั้น เช่น แนวคิดเกี่ยวกับความซื่อสัตย์ ความรับผิดชอบ ความเป็นธรรม เป็นต้น

Burns กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการไม่ใช่การกระทำ โดยเป็นกระบวนการใช้อิทธิพลใน 2 ระดับ คือ ระดับจุลภาค(บุคคล)และระดับมหภาค (องค์กร) ในระดับมหภาคนั้น ผู้นำจะต้องใช้ความสามารถในการกำหนดรูปร่างทิศทาง แสดงออก ประสาน ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม รวมทั้งการจูงใจด้วย

(2) ทฤษฎีภาวะผู้นำที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของเบส (Bass' Theory of Transforming Leadership)

เบอนาร์ด เบส (Bernard Bass) และคณะ ให้ความหมายของ Transformational Leader ว่าเป็นผู้นำที่ผู้ตามไว้วางใจ รักภักดี และเกรงใจ ผู้นำสามารถเปลี่ยนแปลง หรือปรับเปลี่ยนผู้ตามได้โดย

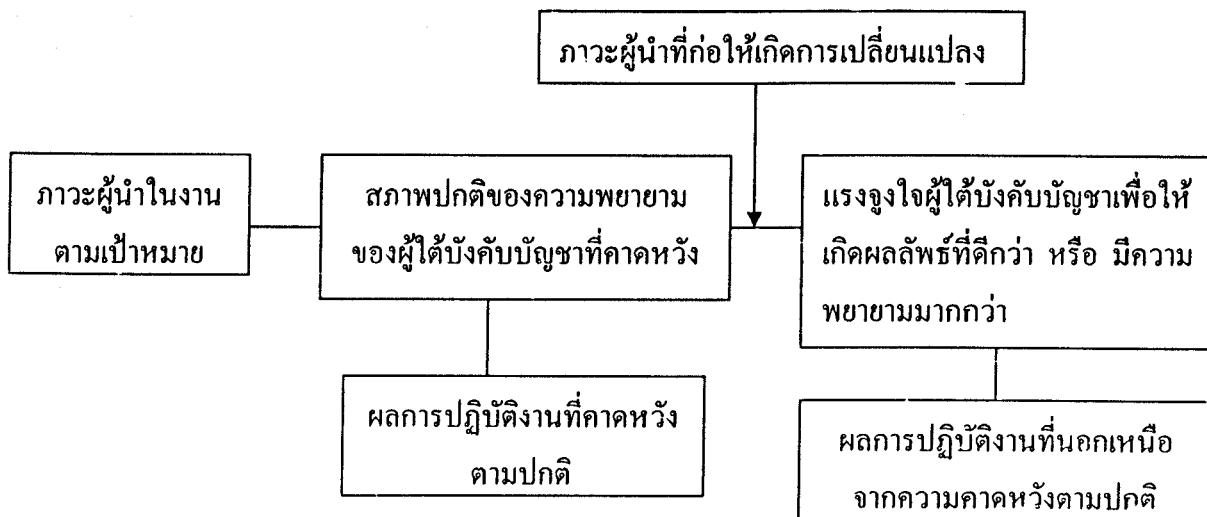
1. ทำให้ผู้ตามตระหนักถึงความสำคัญและคุณค่าของผลลัพธ์ของงาน
2. ทำให้ผู้ตามปรับความต้องการส่วนตัวให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร
3. ช่วยเหลือและตอบสนองความต้องการระดับสูงของผู้ตาม

แบบส อธิบายความแตกต่างระหว่างผู้นำที่ก่อให้เกิดผลสำเร็จของผู้ตาม (Transactional Leaders) และผู้นำที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leader) ไว้อย่างชัดเจน ดังต่อไปนี้

ผู้นำที่ก่อให้เกิดผลสำเร็จของผู้ตาม หมายถึง ผู้นำที่จูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำงานตามที่คาดหวัง โดยการใช้ความช่วยเหลือ ให้ผู้ตามตระหนักถึงหน้าที่ความรับผิดชอบ กำหนดเป้าหมายของผู้ตาม เสริมสร้างความมั่นใจในผลการดำเนินงาน เข้าใจความต้องการของผู้ตาม และให้รางวัลตอบแทนที่สอดคล้องกับผลงาน

ผู้นำที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ผู้นำที่จูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำงานเหนือกว่าระดับความคาดหวังปกติ โดยคล้อยให้ผู้ตามแน่วแน่ในภารกิจขององค์กร ที่สอดคล้องกับเป้าหมายของตนเอง ซึ่งเป็นเป้าหมายระดับสูง เช่น การมีชื่อเสียงเกียรติยศ และมีความมั่นใจว่าตนเองสามารถที่จะปฏิบัติภารกิจที่นอกเหนือจากงานประจำได้ดี ดังนั้นตามความคิดของแบบส ผู้นำที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไม่ใช่ตัวแทนของผู้นำที่ก่อให้เกิดผลสำเร็จของผู้ตาม แต่เป็นภาวะผู้นำที่ประกอบกัน เพื่อให้เกิดผลงานที่ดีกว่า

หลักการสำคัญคือ ผู้นำที่ต้องการเปลี่ยนแปลง จำเป็นต้องมีทักษะในการทำงานตามเป้าหมาย เพื่อให้การบริหารในแต่ละวันลุล่วงไปด้วยดี ภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลงจึงเปรียบเสมือนผลเพิ่ม (Add – on effect) ของภาวะผู้นำปกติ



ภาพที่ 2.7 แสดงภาวะผู้นำที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของแบบส

ที่มา: ราชันี อธิชัยกุล(2538)การจัดการองค์การและทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
นนทบุรี

ดังนั้น ผู้นำจึงควรมีส่วนประกอบสำคัญ 3 ประการ เพื่อช่วยให้ผู้ตามสามารถสร้างความพึงพอใจในตนเอง ภายใต้สภาวะของการเปลี่ยนแปลงได้ ได้แก่

1. บารมี (Charisma) เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดแต่เป็นส่วนประกอบทางอารมณ์ บารมีหมายถึง ความสามารถของผู้นำในการบันทาลใจให้เกิดความภาคภูมิใจ ความศรัทธา ความเคารพจากผู้ตาม และสามารถนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการดำเนินการกิจที่แตกต่างจากเดิม หรือกำหนดวิสัยทัศน์ได้ ผู้นำที่มีบารมีจำเป็นต้องมีอำนาจด้วยเช่นกัน

2. ความสามารถในการพิจารณาบุคคล (Individualized Consideration) เป็นส่วนประกอบทางสติปัญญาที่หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการมอบความรับผิดชอบและช่วยเหลือผู้ตามให้พัฒนาความสามารถ โดยให้ความสนใจต่อความต้องการของผู้ตามและปฏิบัติตัวต่อผู้ตามด้วยความนับถือ

3. การกระตุ้นทางสติปัญญา (Intellectual Stimulation) เป็นส่วนประกอบทางสติปัญญาที่หมายถึง ความสามารถในการเสนอแนวความคิดเห็นใหม่ๆ ที่กระตุ้นให้ผู้ตามคิดวิธีการทำงานใหม่ สนับสนุนผู้ตามในการแก้ไขปัญหามาจากหลายมุมมอง รวมทั้งพยายามให้ผู้ตามเกิดความคิดริเริ่มในการแก้ไขอุปสรรคที่เกิดขึ้น

แนวทางการศึกษาเรื่องภาวะผู้นำของนักวิชาการทั้งหลายในแต่ละแนวทางนั้นมีข้อดีและข้อจำกัดแตกต่างกัน สำหรับการจะนำทฤษฎีมาใช้สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาในระดับชั้นต่างๆ ของโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า จึงได้นำทฤษฎีดาข่ายการบริหารของเบลคและมูตันมาใช้ในการศึกษา เนื่องจากทฤษฎีดาข่ายการบริหารสามารถอธิบายถึงพฤติกรรมต่างๆ ของผู้บังคับบัญชาได้อย่างละเอียดและเหมาะสมกับระเบียบวินัยและแบบธรรมเนียมของทหาร อีกทั้งยังสามารถจะพัฒนารูปแบบโครงการฝึกอบรมและพัฒนาพฤติกรรมผู้นำเพื่อเพิ่มพูนภาวะผู้นำให้แก่ผู้บังคับบัญชาในระดับชั้นต่างๆ ของโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้าที่จะก่อให้เกิดประสิทธิผลสูงสุดได้

3. แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลขององค์การ

Price (พรทิพย์ บุระขจรกิจ; 2535) ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลขององค์การว่าเป็นความสามารถในการบรรลุถึงเป้าหมาย (Degree Of Goal Achievement)

Yuchtman & Scashore (ชงยุทธ เกษาศร; 2547) ให้ความหมายของประสิทธิผลขององค์การในแง่ของตำแหน่งการต่อรองขององค์การ ซึ่งหมายถึง ความสามารถขององค์การในการได้มาซึ่งทรัพยากรซึ่งหายากและมีค่าจากสภาพแวดล้อม

Bertram M. Gross (ขงบุทท เกษมกร; 2547) ให้ความหมายของประสิทธิผลว่าเป็นการสมดุลอย่างดีที่สุด (optimum balance) ระหว่างกิจการด้านการปรับตัว (adaptation) และการรักษาสภาพ (maintenance)

Georgopoulos & Tannenbaum (พรทิพย์ บุณยะขจรกิจ; 2535) เสนอว่า ประสิทธิภาพขององค์การหมายถึง การที่องค์การมุ่งที่จะบรรลุถึงเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์การโดยใช้หนทางหรือเครื่องมือ เพื่อผลิตผลงานของกลุ่มโดยที่องค์การยังคงสามารถรักษาไว้ซึ่งความเป็นองค์การและบรรลุเป้าหมายขององค์การ

Paul E. Mott มีความเห็นว่า ประสิทธิภาพขององค์การมีความสัมพันธ์โดยตรงกับความสามารถในการผลิต การปรับตัว และการยืดหยุ่นได้

พิทยา บวรวัฒนา (พรทิพย์ บุณยะขจรกิจ; 2535) เห็นว่าประสิทธิผลขององค์การเป็นเรื่องของการพิจารณาว่าองค์การประสบความสำเร็จเพียงใดในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือสภาพขององค์การที่ตั้งไว้ หรือปรารถนาให้เกิดขึ้น

ศิริน้อย นิภานันท์ กล่าวว่า ประสิทธิภาพขององค์การ คือ ความสามารถในการใช้ทรัพยากรต่างๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือผลสำเร็จตามเป้าหมายที่องค์การกำหนดไว้

กล่าวโดยสรุปแล้ว ประสิทธิภาพขององค์การมีความหมายถึง ความสามารถขององค์การในการบรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

สำหรับแนวความคิดในการประเมินประสิทธิผลขององค์การนั้น มีนักวิชาการได้เสนอแนวความคิดในการประเมินประสิทธิผลขององค์การไว้เป็นจำนวนมาก โดยสาขาวิชาที่แตกต่างกันก็จะให้ความสำคัญแก่เกณฑ์การประเมินที่แตกต่างกัน เช่น นักเศรษฐศาสตร์ เสนอให้วัดประสิทธิผลขององค์การจากผลตอบแทนที่ได้รับจากการลงทุน นักสังคมวิทยา เห็นว่า ควรให้พิจารณาจากความพึงพอใจของพนักงานและสภาพแวดล้อมหรือบรรยากาศในการทำงาน เป็นต้น แนวทางในการประเมินประสิทธิผลขององค์การ อาจจะพิจารณาได้ตามแนวทางดังต่อไปนี้

การประเมินประสิทธิผลตามเป้าหมาย (Goal Attainment Approach)

การประเมินประสิทธิผลตามเป้าหมาย เป็นการประเมินประสิทธิผลโดยพิจารณาจากความสามารถขององค์การในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

นักวิชาการที่ศึกษาการประเมินประสิทธิผลตามเป้าหมาย ได้แก่ Georgopoulos & Tannenbaum โดยเห็นว่า องค์การทุกองค์การมุ่งที่จะบรรลุถึงเป้าหมายขององค์การโดยใช้เครื่องมือที่มีชีวิตและไม่มีชีวิตเพื่อผลิตผลงานขององค์การ สำหรับเป้าหมายขององค์การโดยทั่วไป

คือ ผลผลิต (output) ในแง่ที่ว่าสามารถบรรลุถึงจุดหมายที่องค์กรได้ตั้งไว้ ไม่ว่าจะโดยปริมาณหรือคุณภาพ ความสามารถที่จะปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยไม่สูญเสียความมั่นคง และการรักษาไว้ซึ่งทรัพยากรทั้งมนุษย์และวัสดุอุปกรณ์

Georgopoulos & Tannenbaum เชื่อว่าตัวแปรที่ใช้วัดประสิทธิผลขององค์กร จะประกอบไปด้วย (ขงขุทธ เกษมกร; 2547)

1. ความสามารถในการผลิต (productivity) ขององค์กรในรูปของ รายงานผลการดำเนินงานที่เป็นจริงของพนักงาน
2. ความยืดหยุ่น (flexibility) ขององค์กรในรูปของความสำเร็จในการปรับตัวให้ยืดหยุ่นเข้ากับการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรเช่น การเปลี่ยนแปลงวิธีการ ระเบียบปฏิบัติเกี่ยวกับเครื่องมือเครื่องใช้ วิธีการทำงาน การจัดสถานที่ เป็นต้น และการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากภายนอกองค์กร เช่น สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว สภาพการณ์ที่มีคนลี้ภัย หรืองานล้นคน เป็นต้น
3. การปราศจากความเครียด (strain) หรือการขัดแย้งอย่างรุนแรงระหว่างกลุ่มย่อยในองค์กร หรือระหว่างหน่วยงานในองค์กร

James L. Price ทำการสำรวจศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมองค์กรที่เกี่ยวกับประสิทธิผลขององค์กร โดย Price มุ่งที่จะเสนอเกณฑ์ที่จะใช้ประเมินประสิทธิผลขององค์กร จากการวิเคราะห์ดังกล่าว Price ได้พบสิ่งที่เรียกว่า ตัวแปรแทรกซ้อน (intervening variables) ซึ่งมีผลกระทบสำคัญต่อความสัมพันธ์ ระหว่างประสิทธิผล และการแบ่งส่วนงาน การติดต่อสื่อสาร ขนาดขององค์กร ทำให้องค์การที่มีความเหมือนกันทุกประการจึงอาจมีประสิทธิผลไม่เท่ากัน สาเหตุของความแตกต่างในประสิทธิผลขององค์กรก็คือความแตกต่างของตัวแปรแทรกซ้อนนั่นเอง โดยที่ตัวแปรเหล่านั้นได้แก่

1. ความสามารถในการผลิต (productivity) หมายถึง อัตราส่วนของผลผลิต (output) ต่อปัจจัยนำเข้า(input)
2. ความเป็นปึกแผ่นหรือความเป็นสถาบันขององค์กร (institutionalization) หมายถึง การที่องค์กรจะคงอยู่ต่อไป ตราบที่สภาพแวดล้อมยังยอมรับผลผลิตและการกระทำขององค์กรในการผลิตผลผลิตนั้นๆ
3. ขวัญในการทำงาน (morale) หมายถึง ระดับความมากน้อยของแรงจูงใจ (motives) ที่พนักงานแต่ละคนได้รับการตอบสนองจากองค์กร หรือความมั่นคงในอาชีพ

4.ความสามารถในการปรับตัว (adaptiveness) หมายถึง การที่องค์กรสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงด้านต่างๆ ในสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

5.การยินยอมปฏิบัติตามกฎระเบียบขององค์กร (conformity) หมายถึง การที่พนักงานองค์กรยอมรับบรรทัดฐาน (norm) ขององค์กร

Amitai Etzioni (ชงยุทธ เกษาศร;2547) วิจัยแนวความคิดในการนำเป้าหมายมาใช้เป็นเกณฑ์ในการประเมินประสิทธิผลขององค์กรว่ามีความไม่สมบูรณ์ในวิธีการ ไม่เป็นกลางและมีข้อจำกัดอยู่หลายประการ เช่น

1.การกำหนดเป้าหมายซึ่งเป็นเครื่องวัดประสิทธิผลขององค์กรนั้นใช้ได้กับองค์กรที่มีเป้าหมายจำกัด และสามารถเห็นเป็นรูปธรรมที่ชัดเจนและสามารถวัดผลความสำเร็จเป็นตัวเลขได้ แต่ถ้าองค์กรมีเป้าหมายมากกว่าหนึ่งเป้าหมาย มีเป้าหมายต่อเนื่องระยะยาวหรือผลผลิตขององค์กรไม่ใช่วัตถุประสงค์ การวัดประสิทธิผลจากเป้าหมายจะทำได้ยาก

2.ความสอดคล้องและสัมพันธ์กันของเป้าหมายต่างๆ ซึ่งโดยทั่วไปแล้วองค์กรมักมีเป้าหมายมากกว่าหนึ่งเป้าหมาย และแต่ละเป้าหมายอาจขัดแย้งกันเองได้

3.เป้าหมายบางประเภทเป็นเป้าหมายในอุดมคติ เป้าหมายที่อยู่ห่างไกลไม่สามารถกำหนดเวลาที่จะบรรลุถึงได้ รวมถึงระดับการยอมรับเป้าหมายของฝ่ายต่างๆ ในองค์กร

จากข้อจำกัดต่างๆ ถ้าตัดสินโดยเกณฑ์ดังกล่าวอาจประเมินว่า องค์กรประสบความสำเร็จล้มเหลว หรือไม่มีประสิทธิผล ซึ่งเป็นอาการวิเคราะห์ที่ไม่ตรงกับความเป็นจริง

การประเมินประสิทธิผลเชิงระบบ (The System Approach)

เนื่องจากแนวการศึกษาการประเมินประสิทธิผลที่เน้นเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่เป็นผลผลิต หรือปัจจัยภายนอก(Output) โดยละเลยที่จะพิจารณาปัจจัยนำเข้า (input) และกระบวนการผลิต (process) จึงก่อให้เกิดข้อจำกัดในการประเมินประสิทธิผลขององค์กรหลายประการ ดังนั้นทฤษฎีระบบจึงเป็นรูปแบบการประเมินประสิทธิผลที่พยายามแก้ไขข้อบกพร่องดังกล่าว

ทฤษฎีระบบตั้งอยู่บนแนวคิดที่ว่า องค์กรเป็นระบบสังคมที่มีชีวิต มีข้อเรียกร้องความต้องการ หรือสถานการณ์ที่องค์กรจำต้องตอบสนอง เพื่อการอยู่รอด สามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายต่อไปได้ การศึกษาประสิทธิผลขององค์กรจึงเป็นการศึกษาความสามารถขององค์กรในการตอบสนองข้อเรียกร้องที่เกิดจากสภาพแวดล้อมหรือสถานการณ์ที่องค์กรประสบอยู่

ดังนั้นแนวความคิดการประเมินประสิทธิผลขององค์การตามทฤษฎีระบบมีหลักเกณฑ์โดยสรุป คือ

1.เกณฑ์การประเมินจะต้องสะท้อนให้เห็นวงจรทั้งหมดของระบบ ป้อนนำเข้า กระบวนการและผลผลิต (input-process-output cycle)

2.เกณฑ์การประเมินจะต้องสะท้อนให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างองค์การและสภาพแวดล้อม

นักวิชาการที่ได้ทำการศึกษาประสิทธิผลตามแนวทฤษฎีระบบนี้ได้แก่

John A. Seiler ใช้ทฤษฎีระบบเป็นกรอบการวิเคราะห์พฤติกรรมในองค์การโดยเฉพาะอย่างยิ่งในแง่ประสิทธิผลขององค์การ โดยเห็นว่าประกอบไปด้วยปัจจัย 3 ประการ คือ

1.ความสามารถในการผลิต (productivity) หมายถึง กิจกรรมในการผลิตโดยใช้ทรัพยากรน้อยที่สุด

2.ความพึงพอใจ (satisfaction) หมายถึง กิจกรรมในการตอบสนองความสนใจของพนักงาน

3.การพัฒนา (development) หมายถึง กิจกรรมการลงทุน แต่เป็นการลงทุนในด้านทรัพยากรด้านทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะด้วยการฝึกอบรมและการพัฒนากระดับ

Theodore Caplow สร้างแบบจำลองเดี่ยวทางทฤษฎี (single theoretical model) ซึ่งเสนอว่าประสิทธิผลขององค์การ 2 องค์การ หรือองค์การเดียวในระยะเวลาที่แตกต่างกันสามารถเอามาเปรียบเทียบกันได้ และประเมินผล โดยวัดจากตัวแปร 4 ตัว ด้วยกัน คือ

1.ความมั่นคง (stability) การวัดความมั่นคงขององค์การ หมายถึง การวัดความสามารถขององค์การในการธำรงรักษา (maintenances) โครงสร้างขององค์การไว้ ตัวแปรนี้สัมพันธ์กับป้อนนำเข้า (input) และกระบวนการ (process) การรักษาไว้ซึ่งสภาพและการพัฒนาโครงสร้าง รวมถึงกิจกรรมที่เกี่ยวกับการได้มาซึ่ง ทรัพยากร (acquiring resources) การใช้ปัจจัยนำเข้าอย่างมีประสิทธิภาพ การปฏิบัติอย่างมีเหตุผล และการรักษาระเบียบ กิจกรรมทั้งหมดนี้มุ่งไปสู่องค์การซึ่งสามารถควบคุมพฤติกรรมของพนักงานในองค์การได้สำเร็จ

2.ความสมัครใจ (voluntarism) หมายถึงความสามารถขององค์การในการจัดให้มีความพึงพอใจสำหรับบุคคลและความปรารถนาของพนักงานที่จะคงมีส่วนร่วมต่อไป แนวคิดดังกล่าวคล้ายคลึงกับแนวความคิดด้านขวัญหรือความพึงพอใจ และเกี่ยวข้องโดยตรงกับกิจกรรมในการตอบสนองความต้องการของพนักงาน

3.ความสัมฤทธิ์ผล หรือความสำเร็จ (achievement) หมายถึงผลรวมสุทธิของกิจกรรมขององค์การ ซึ่งคล้ายคลึงกับคำว่า ความสามารถในการผลิตของ Seiler และคำว่าการผลิตผลผลิต

ของ Gross และใกล้เคียงกับแนวคิดของ Price แต่ Caplow เน้นว่าเป็นผลรวมของปัจจัยอย่างน้อย 4 ประการ ในขณะที่ Price เน้นประสิทธิผลด้านผลผลิต

4. ความผสมผสานเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน หมายถึง การวัดความสามารถขององค์การ ในการหลีกเลี่ยงการขัดแย้งระหว่างสมาชิกขององค์การ โดยวิธีการคือการติดต่อสื่อสาร (communications) ซึ่งเพิ่มความสัมพันธ์ต่อกันระหว่างสมาชิก (integration) และการสร้างและการรักษาไว้ซึ่งข้อกำหนดเกี่ยวกับพฤติกรรม ซึ่งควบคุมความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก เป็นกิจกรรมสำคัญ ซึ่งสัมพันธ์กับการเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและการปฏิบัติตาม

Richard M. Steers (ขงอุท ขะษาค; 2547) เสนอแนวทางการวิเคราะห์องค์การ เพื่อประเมินประสิทธิผลขององค์การด้วยตัวแปรกระบวนการ (process model) ซึ่งประกอบด้วยแนวคิดที่สัมพันธ์กัน 3 ประการคือ

1. การบรรลุถึงเป้าหมายสูงสุด (goal optimization) โดยการยอมรับข้อจำกัดของทรัพยากรที่มีอยู่ในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย การประเมินประสิทธิผลจึงเป็นไปในรูปของการวิเคราะห์ว่า องค์การสามารถบรรลุถึงเป้าหมายที่เป็นไปได้ (feasible goals) ได้ดีเพียงใด

2. แนวความคิดด้านระบบ (system perspective) การยอมรับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อเป้าหมายและการดำเนินงานขององค์การ

3. การเน้นเรื่องพฤติกรรม (behavioral emphasis) การยอมรับว่า การที่องค์การจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้โดยอาศัยพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การ

Richard M. Steers ได้เสนอตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์การ ซึ่งแยกตามลักษณะได้ดังนี้

1. ลักษณะขององค์การ (Organizational Characteristics)

1) โครงสร้าง ได้แก่ ความมากน้อยของการกระจายอำนาจ การแบ่งงานตามความชำนาญเฉพาะด้าน กฎ ระเบียบ ข้อบังคับขององค์การ ขนาดขององค์การ และช่วงการบังคับบัญชา

2) เทคโนโลยี หมายถึง เครื่องมือหรือวิธีการซึ่งองค์การใช้ในการแปรสภาพปัจจัยนำเข้าเป็นผลผลิต ได้แก่ เครื่องมือเครื่องจักรที่ใช้ในการผลิต การกระบวนการและวิธีการผลิต

2. ลักษณะของสภาพแวดล้อม (environmental characteristics)

1) สภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ ได้แก่ สภาพแวดล้อมทางสังคม เศรษฐกิจ และการเมือง

2) สภาพแวดล้อมภายในองค์การ ได้แก่ บรรยากาศขององค์การ เช่น นโยบายการบริหารงานบุคคล รูปแบบการปกครองบังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในองค์การ

3. ลักษณะของพนักงาน ได้แก่ ความผูกพันต่อองค์กร และผลการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กร

4. นโยบายการบริหารและการปฏิบัติ ได้แก่ การกำหนดเป้าหมายขององค์กร การติดต่อสื่อสาร ภาวะผู้นำ การสร้างสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน รวมถึงการปรับตัวขององค์กร การริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ

Gibson และคณะ ได้นำทฤษฎีระบบมาใช้ประเมินประสิทธิผลขององค์กรโดยเพิ่มมิติเวลา (time dimension) และได้กำหนดเกณฑ์การประเมินประสิทธิผลขององค์กรตามระยะเวลา ดังนี้

1. เกณฑ์การประเมินในระยะสั้น (short-run) โดยพิจารณาจาก
 - 1) การผลิต (production)
 - 2) ประสิทธิภาพ (efficiency)
 - 3) ความพึงพอใจ (satisfaction)
2. เกณฑ์การประเมินในระยะกลาง (intermediate) โดยพิจารณาจาก
 - 1) ความสามารถในการปรับตัว (adaptiveness)
 - 2) การพัฒนา (development)
3. เกณฑ์การประเมินในระยะยาว (long-run) โดยพิจารณาจาก
 - 1) ความอยู่รอด (survival)

Gibson และคณะ ได้สรุปความหมายของเกณฑ์การประเมินประสิทธิผลขององค์กรไว้ดังนี้

1. การผลิต (Production) หมายถึง ความสามารถขององค์กรในการผลิตผลผลิตในปริมาณ และคุณภาพตามที่สภาพแวดล้อมต้องการ กล่าวคือ องค์กรสามารถผลิตสินค้าหรือบริการได้สอดคล้องกับความต้องการอย่างเพียงพอ การวัดประสิทธิผลขององค์กรจากความสามารถในการผลิต จัดเป็นการประเมินประสิทธิผลในแง่ของการบรรลุเป้าหมาย อย่างไรก็ตาม ความสามารถในการผลิตขององค์กรในการผลิตผลผลิตยังมีปัจจัยที่สำคัญที่ไม่อาจละเลยที่จะพิจารณาได้ คือ พฤติกรรม และทัศนคติของสมาชิกในองค์กร กระบวนการและขั้นตอนการทำงาน ตลอดจนความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรและสภาพแวดล้อม

2. ประสิทธิภาพ (efficiency) หมายถึง อัตราส่วนของผลประโยชน์ต่อค่าใช้จ่าย (ratio of benefit to cost) หรือต่อผลผลิต หรือต่อระยะเวลา โดยเปรียบเทียบปัจจัยนำเข้าในการผลิต

ทั้งหมดต่อผลผลิตที่ได้รับในรูปของระบบ โดยมีกระบวนการผลิต (production process) ขององค์การเป็นหน่วยกลางในการแปรปัจจัยให้เป็นผลผลิต โดยปัจจัยการผลิตที่เป็นปัจจัยนำเข้า ได้แก่ วัตถุดิบ คน เงิน การใช้ปัจจัยการผลิตภายใต้เงื่อนไข ข้อจำกัดของทรัพยากรที่มีอยู่เป็นสิ่งสำคัญสำหรับการประเมินประสิทธิผลขององค์การ อย่างไรก็ตาม การให้ความสำคัญแก่ประสิทธิภาพ เพื่อใช้ประเมินประสิทธิผลโดยละเอียดการพิจารณาปัจจัยอื่นๆ ได้แก่ ความพึงพอใจ สภาพแวดล้อมของการทำงาน อาจนำไปสู่ความคาดเคลื่อนในการดำเนินงานตามเป้าหมายขององค์การที่แท้จริงได้

3. ความพึงพอใจ (satisfaction) หมายถึง การที่องค์การสามารถตอบสนองความต้องการของพนักงานได้มากน้อยเพียงใด มาตรการที่ใช้วัดความพึงพอใจและทัศนคติของพนักงาน ได้แก่ การขาดงาน การเปลี่ยนงาน ความเฉื่อยชา และความทุกข์ใจต่างๆของพนักงาน

สำหรับวิธีการที่สามารถนำมาใช้สร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งอาจนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพขององค์การ ได้แก่

1. การทำให้ลักษณะงานมีคุณค่า หรือมีความหมาย มีการเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานรับผิดชอบความสำเร็จของงาน โดยการให้อิสระในการปฏิบัติงาน สามารถกำหนดระยะเวลาและวิธีการปฏิบัติงานของตนเอง

2. การสร้างบรรยากาศในองค์การ หรือสภาพแวดล้อมในการทำงาน ซึ่งมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงาน กล่าวคือ เมื่อพฤติกรรม โครงสร้าง หรือ วิธีการทำงานเปลี่ยนไปย่อมจะมีผลกระทบต่อความพึงพอใจในการทำงาน และผลการปฏิบัติงานขององค์การด้วย

3. การปรับตัว (adaptiveness) หมายถึงความสามารถขององค์การที่จะสนองตอบต่อการเปลี่ยนแปลง ทั้งภายในและภายนอกองค์การ จัดเป็นเกณฑ์การประเมินประสิทธิผลขององค์การในระยะกลาง โดยพิจารณาถึงความสามารถในองค์การในการปรับภารกิจ บทบาทหน้าที่ หรือรูปแบบวิธีการดำเนินงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม แม้ว่าบางครั้งอาจจำเป็นต้องลดความสำคัญของเกณฑ์การประเมินประสิทธิผลอื่นๆ ไม่ว่าจะเป็นผลผลิต ประสิทธิภาพ หรือความพึงพอใจของพนักงาน เพื่อให้้องค์การสามารถดำรงอยู่ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงต่อไปได้

4. การพัฒนา (development) หมายถึง การเพิ่มพูนสมรรถนะขององค์การเพื่อที่จะอยู่รอดต่อไปได้ในระยะยาว ซึ่งวิธีการพัฒนาอาจเป็นไปในรูปของการพัฒนานุเคราะห์ การพัฒนาองค์การ การปรับเปลี่ยนเป้าหมาย บทบาทและภารกิจ หน้าที่โครงสร้าง กระบวนการ ขั้นตอนการดำเนินงาน ตลอดจนพฤติกรรม เพื่อเตรียมรับจากสภาพปัญหา หรือความต้องการที่สภาพแวดล้อมคาดหวังที่จะได้รับจากองค์การในอนาคต

Yuchtman และ Seashore (ศิริน้อย นิพนธ์; 2534) ใช้แนวคิดเรื่องทฤษฎีระบบเข้ามาเป็นเกณฑ์ในการวิเคราะห์ประสิทธิผลขององค์การ โดยการวัดเปรียบเทียบระหว่างองค์การในรูปแบบการแข่งขัน ซึ่งจะต้องพิจารณาเกณฑ์ที่ใช้วัดความแตกต่างในด้านทรัพยากร (resources) ซึ่งเสนอไว้ดังนี้

1. ธรรมชาติของการแลกเปลี่ยนทรัพยากร (liquidity) ทรัพยากรบางอย่างสามารถใช้แลกเปลี่ยนเป็นทรัพยากรอื่นได้ง่าย เช่น เงินหรือสินเชื่อ ทรัพยากรที่ต้องแปรสภาพให้ไปสู่การบริการหรือผลผลิตก่อนจึงนำไปแลกเปลี่ยนได้ เช่น ขวัญ

2. เสถียรภาพ (stability) ทรัพยากรบางอย่างมีลักษณะชั่วคราว ถูกหามาและใช้ไปอย่างต่อเนื่องอยู่เสมอ ถ้าองค์การได้มาซึ่งทรัพยากรที่เสื่อมสภาพง่ายและไม่ได้ใช้ประโยชน์จากทรัพยากรนั้นภายในระยะเวลาที่สมควร ก็จะสูญเสียคุณค่าของทรัพยากรนั้นไป

3. ความเหมาะสม (relevance) องค์การที่มีประสิทธิผลจะเป็นองค์การที่สามารถเตรียมพร้อมที่จะรับสภาพการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นกับทรัพยากรเพื่อรักษาไว้ซึ่งความสามารถในการครองเพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากร มีความเหมาะสมต่อไปได้

4. ความเป็นสากล (universality) ทรัพยากรที่ทุกองค์การจำเป็นต้องใช้ เช่น บุคลากร สิ่งอำนวยความสะดวกทางกายภาพในการปฏิบัติงานขององค์การ เทคโนโลยีสำหรับปฏิบัติการ และทรัพยากรที่แลกเปลี่ยนได้ง่าย เช่น เงิน

5. ทรัพยากรทดแทน (substitution) องค์การที่ผลิตผลผลิตที่คล้ายคลึงกัน อาจไม่ต้องแข่งขันแย่งชิงทรัพยากรอย่างเดียวกันได้ แต่ใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เป็นประโยชน์มากที่สุด

Bertram M. Gross เสนอกิจกรรมที่เป็นเครื่องตัดสินประสิทธิผลเพื่อบูชาไปสู่การรักษาไว้ซึ่งปัจจัยในวงจรของ ปัจจัยนำเข้า กระบวนการผลิตผล และปรับให้เข้ากับสภาพแวดล้อมบนพื้นฐานของทฤษฎีระบบได้ดังนี้

1. การได้มาซึ่งทรัพยากร เกี่ยวข้องกับปัจจัยนำเข้าซึ่งประกอบไปด้วยทรัพยากรหลัก คือ เงิน คน และเครื่องจักร

2. การใช้ปัจจัยนำเข้าอย่างมีประสิทธิภาพเมื่อเทียบกับผลผลิต เป็นหัวใจของปัจจัยด้านกระบวนการ คือ ปัจจัยนำเข้าจะต้องถูกผสมผสานเข้าด้วยกันในทางที่จะให้ได้มาซึ่งผลผลิตอย่างมากที่สุด โดยใช้ทรัพยากรน้อยที่สุด

3. การผลิตผลผลิตในรูปบริการหรือสินค้า หมายถึง กิจกรรมในด้านการผลิตผลผลิต คือ การกำหนดประเภทของผลผลิตที่เหมาะสม การรักษาปริมาณ การรักษาคุณภาพ และการ

กำหนดระยะเวลา (scheduling) ในการไหลของผลผลิต (product flow) ซึ่งจะสะท้อนให้เห็นถึงเป้าหมายในการทำงานขององค์กร

4. การปฏิบัติงานด้านเทคนิคและด้านการบริหารอย่างมีเหตุผล คือ การหาหนทางที่ดีที่สุดเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย รวมถึงการค้นคว้าวิจัย ตลอดจนความพยายามในการกระจายอำนาจมากขึ้นในการได้มาซึ่งทรัพยากรและการผลิต

5. การลงทุนให้กับองค์กร รวมถึง การขยาย การปรับเปลี่ยน การอนุรักษ์ การพัฒนา ทรัพย์สินการตัดสินใจด้านการลงทุนจะต้องเกิดขึ้นกับ เครื่องจักร ที่ดิน สิ่งปลูกสร้าง โดยเฉพาะ การพัฒนาทรัพยากรด้านคน

6. การปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ของพฤติกรรม โดยองค์กรจะต้องใช้พฤติกรรมที่ถูกต้องในการแสวงหาทรัพยากร ใช้ปัจจัยนำเข้าอย่างมีประสิทธิภาพ ผลิตผลผลิตและลงทุนในทรัพย์สิน

7. การตอบสนองความสนใจที่แตกต่างกันของบุคคลและกลุ่ม ซึ่งประกอบด้วย กลุ่มพนักงาน กลุ่มลูกค้าและกลุ่มผู้ลงทุน

ประสิทธิผลของการบังคับบัญชา

สิ่งสำคัญในบทบาทหน้าที่ประการหนึ่งของผู้นำคือ การบังคับบัญชา ซึ่งจะต้องมีในทุกๆ ขั้นตอนของการทำงาน ดังนั้นก่อนทำการสั่งงานจะต้องกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนและเหมาะสมสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของงานที่ได้รับมอบหมาย และผู้นำจะต้องใช้ทักษะและเทคนิคในการบังคับบัญชา โดยที่จะต้องมีการประสานการดำเนินงาน ติดตามผลการดำเนินงาน และประเมินผลการบังคับบัญชา เพื่อทำการปรับ แก้ไขผลการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับเป้าหมาย ดังนั้นจะเห็นได้ว่า ประสิทธิผลของการบังคับบัญชาจะขึ้นอยู่กับหลายๆ ปัจจัย ประกอบด้วย

1. การสั่งงาน ควรพิจารณาในขั้นตอนต่างๆ ดังนี้

1.1 ทำความเข้าใจในวัตถุประสงค์เพื่อให้มีแนวทางการดำเนินการปฏิบัติงานสู่เป้าหมายที่ชัดเจน

1.2 รวบรวมข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานรวมทั้งปัญหา และอุปสรรคที่เกิดขึ้น เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจสั่งงานได้อย่างรัดกุม

1.3 วิเคราะห์แนวทางการปฏิบัติที่เป็นไปได้ในหลายๆ แนวทาง เพื่อพิจารณาข้อดีข้อเสีย ความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ เพื่อเลือกแนวทางที่เหมาะสมที่สุด

1.4

2. การติดต่อสื่อสารและประสานงาน

2.1 ควรมีการประชุมหารือกันภายในกลุ่มเพื่อซักซ้อมความเข้าใจในหนทางปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย และป้องกันการดำเนินงานซ้ำซ้อน

2.2 อาจจัดตั้งผู้ประสานงานเพื่อความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน

2.3 ควรเรียนรู้และฝึกทักษะการติดต่อสื่อสารและประสานการปฏิบัติงานเพื่อความชัดเจนในการสั่งงานให้บรรลุวัตถุประสงค์

3. การติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน มีวัตถุประสงค์เพื่อ

3.1 พัฒนาผลการสั่งงานเพื่อนำไปสู่การแก้ไขปรับปรุงการสั่งงาน การปฏิบัติงาน รวมทั้งวิธีการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายเดียวกัน

3.2 ใช้เป็นกลไกในการปรับปรุงและรักษามาตรฐานของการบังคับบัญชาและพัฒนาเพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

4. การควบคุมคุณภาพของผลงาน คือ การติดตามผลงานที่ได้มอบหมายให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อให้ได้ผลการปฏิบัติงานตรงตามวัตถุประสงค์อันเป็นเป้าหมายขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยที่การควบคุมคุณภาพงานไม่ใช่หลักสำคัญที่จะทำให้ได้ผลงานที่ดี เพราะการวางแผนงานที่ดีประกอบกับการควบคุมคุณภาพที่เหมาะสมจึงเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการบริหารงานที่ดี

4. การศึกษางานวิจัย ทฤษฎี ที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาผลงานวิจัยอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาวิจัยนี้ พบว่า ได้มีนักวิจัย นักวิชาการ นักศึกษา ได้ศึกษาถึงภาวะผู้นำและประสิทธิผลไว้ดังนี้

สิริน้อย นิภานันท์ (2534) ได้ทำการศึกษาเรื่องภาวะผู้นำกับประสิทธิผลขององค์การ ศึกษากรณีสหกรณ์การเกษตรในประเทศไทย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาแบบภาวะผู้นำกับสถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำและปัจจัยอื่นๆที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลขององค์การ ผลการศึกษา พบว่า ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรในกลุ่มประสิทธิผลสูงและต่ำ เป็นผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์มากกว่า เป็นผู้นำแบบมุ่งงาน ปัจจัยจากตัวผู้นำขององค์การ ไม่มีผลต่อประสิทธิผลขององค์การ แต่ปัจจัยคุณลักษณะขององค์การและปัจจัยภูมิหลังของผู้นำบางประการ มีผลต่อประสิทธิผลขององค์การ ได้แก่ ขนาดของสหกรณ์ ตำแหน่งที่แท้จริงของผู้จัดการสหกรณ์ ระดับการศึกษาของผู้จัดการสหกรณ์ และระดับรายได้ของผู้จัดการสหกรณ์

ภัทราวดี สุทธิธนกุล (2535) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิผลขององค์การ ศึกษากรณีข้าราชการที่ทำหน้าที่ให้บริการในจังหวัดอุทัยธานี ผลการศึกษาพบว่า ข้าราชการส่วนใหญ่ประเมินว่าประสิทธิผลองค์การอยู่ในระดับปานกลาง ความเหมาะสมของกฎระเบียบ ข้อบังคับ วิธีการบังคับบัญชาของผู้บังคับบัญชาและค่านิยมที่เอื้อต่อการทำงานไม่มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลองค์การ การประสานงานและการให้บริการแบบยึดถือตัวบุคคล มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลองค์การ

พรทิพย์ บุระขจรกิจ(2535)ได้ทำการศึกษาเรื่อง การพัฒนาข้าราชการกับประสิทธิผลองค์การ ศึกษาเฉพาะกรณีสำนักงาน ก.ค. มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาความสัมพันธ์ของการพัฒนาข้าราชการ และบรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาข้าราชการที่มีต่อประสิทธิผลในการดำเนินงานของสำนักงาน ก.ค.รวมถึงเพื่อให้ทราบทัศนคติของข้าราชการเกี่ยวกับการยอมรับการพัฒนาข้าราชการ และระดับการพัฒนาข้าราชการในสังกัดกองต่างๆ ผลการศึกษาพบว่า ข้าราชการในสังกัดกองต่างๆ มีระดับการพัฒนาด้านการฝึกอบรม การสอนงาน และการมอบงานที่มีขอบเขตกว้างขึ้น ในระดับมาก ส่วนการศึกษาต่อปรากฏว่าส่วนใหญ่มิได้เข้ารับการศึกษาค่อยกเว้นสำนักเลขานุการกรม สำหรับการพัฒนาด้านการย้ายสับเปลี่ยนงาน และการมอบงานที่มีความสำคัญ ข้าราชการแต่ละกองมีระดับการพัฒนาที่แตกต่างกัน และในแต่ละกองมีบรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาแตกต่างกัน

ทัศนคติเกี่ยวกับการยอมรับและเห็นความสำคัญของการพัฒนาข้าราชการมีความสัมพันธ์กับการพัฒนาข้าราชการ เฉพาะการพัฒนาที่เกี่ยวกับการมอบงานที่มีความสำคัญเท่านั้น สำหรับบรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาข้าราชการมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลขององค์การ และการพัฒนาข้าราชการมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลขององค์การ เฉพาะการพัฒนาที่เกี่ยวกับการสอนและเป็นความสัมพันธ์ที่มีเงื่อนไข คือภายใต้บรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาข้าราชการน้อยเท่านั้น

เลิศ ไชยณรงค์ (2535) ได้ทำการศึกษาเรื่อง อิทธิพลภาวะผู้นำที่มีต่อประสิทธิผลการบริหารงาน : ศึกษาเฉพาะกรณีผู้จัดการประจำ การประปาส่วนภูมิภาคพบว่ามาตรวัดของเรดดินสามารถแจกแจงประเภทของผู้จัดการได้ และสอดคล้องกับประสิทธิผลของการบริหารงานของผู้จัดการซึ่งทำการประเมินโดยผู้บังคับบัญชาและผู้บริหาร ปัจจัยสำคัญที่มีต่อประสิทธิผลของการบริหารงานของผู้จัดการได้แก่ ภาวะผู้นำ จำนวนพนักงานในหน่วยงาน ประสิทธิภาพการบริหารระดับการศึกษา และการบริหารโดยยึดกฎระเบียบ ตามลำดับ ปัจจัยที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิผลขององค์กร ได้แก่ ขนาดของเมือง ประสิทธิภาพการบริหารงาน จำนวนครั้งของการฝึกอบรมการบริหาร การบริหารงานโดยยึดกฎระเบียบ และความมีมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหาร ตามลำดับ

ศรีธนา สุวรรณสัมฤทธิ์ (2537) ได้ทำการศึกษาเรื่อง รูปแบบภาวะผู้นำของข้าราชการ สตรีระดับบริหารของไทย พบว่าข้าราชการสตรีระดับบริหารส่วนใหญ่มีรูปแบบภาวะผู้นำแบบ ประชาธิปไตยในระดับปานกลาง และตำแหน่ง กระทรวงที่สังกัด อายุ การศึกษา ประสบการณ์ใน การทำงาน และสถานภาพครอบครัว ไม่มีความสัมพันธ์โดยตรงต่อรูปแบบและภาวะผู้นำ และ พบว่า โอกาสการเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับภาวะผู้นำบาง ประการ เช่น การตัดสินใจ ความรับผิดชอบ การใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นต้น

สมบุญ ปัญญาคม (2537) ได้ทำการศึกษาเรื่อง แบบภาวะผู้นำต่อการเกื้อหนุนความ เจริญงอกงามในตัวบุคคลขององค์กรพัฒนาเอกชน ศึกษาเฉพาะกรณีองค์กรคอมแพสชั่น อินเตอร์ เนชั่นแนล อินคอร์เปอร์เรเตด พบว่า แบบภาวะผู้นำที่มีอยู่ใน โครงการส่วนใหญ่เป็นประเภท S2 หรือแบบการขาย (Selling) ซึ่งผู้นำมีพฤติกรรมด้านการกิจและความสัมพันธ์สูงทั้งคู่ ในขณะที่ผู้ ตามส่วนใหญ่มีความพร้อมในระดับ R4 หรือเป็นกลุ่มที่มีความสามารถและมั่นใจในการทำงาน ผู้นำในโครงการส่วนใหญ่ใช้แบบภาวะผู้นำไม่สอดคล้องกับระดับความพร้อมของผู้ปฏิบัติงาน และ ผู้นำในแผนงานที่แตกต่างกันมีแบบภาวะผู้นำที่ต่างกัน สำหรับความคิดเห็นเกี่ยวกับผู้นำที่ ผู้ปฏิบัติงานต้องการนั้นส่วนใหญ่เป็นคุณสมบัติด้านมนุษยสัมพันธ์หรือการสนับสนุนด้านจิตใจ

พวงทิพย์ นวลขาว (2538) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำ กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานคุมประพฤติ กรมคุมประพฤติ กระทรวงยุติธรรม พบว่า แบบภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของ ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยมีระดับความสัมพันธ์กันในระดับสูงและเป็นไปในทิศทางที่สอดคล้องกัน ผู้บังคับบัญชาที่มีแบบภาวะผู้นำแบบปรึกษาหารือและแบบมีส่วนร่วมมีผลทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามี ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานสูงกว่าผู้บังคับบัญชาที่มีแบบภาวะผู้นำแบบเผด็จการ และแบบ เผด็จการอย่างมีศิลป์ และ แบบภาวะผู้นำที่ผู้ใต้บังคับบัญชาคาดหวังหรือต้องการให้เป็นมากที่สุด คือแบบภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม

ศรีสกุล สังข์ศรี (2541) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชาและความ พึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ศึกษาเฉพาะกรณีนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย สำนักงานใหญ่ ผลการศึกษาพบว่า มีความสัมพันธ์ทางบวก ระหว่างความพึงพอใจในงาน และ ลักษณะผู้นำด้านต่างๆ ผู้บังคับบัญชาเพศชายและเพศหญิงมีลักษณะผู้นำด้านต่างๆ ไม่แตกต่างกัน ผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีความพึงพอใจในงานมากที่สุดเมื่อผู้บังคับบัญชามีลักษณะผู้นำด้านความ สนใจความสนใจความรู้สึกรักของผู้ใต้บังคับบัญชาและด้านความน่าไว้วางใจของผู้บังคับบัญชา สำหรับผู้บังคับบัญชาที่เป็นผู้บริหารระดับสูงจะมีลักษณะผู้นำด้านตั้งความคาดหวังในตัว ผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านให้ข้อมูลข่าวสารแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และด้านความน่าไว้วางใจของ

ผู้บังคับบัญชาสูงกว่าผู้บังคับบัญชาที่เป็นผู้บริหารระดับต้น แต่ผู้บริหารทั้งสองระดับมีลักษณะผู้นำ ด้านสนใจความรู้ลึกของผู้ได้บังคับบัญชาไม่แตกต่างกัน

ปรีดี พงศ์เศรษฐสันต์ (2542) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลของหน่วยงานวิทยาการตำรวจในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาในหน่วยงานวิทยาการตำรวจ เป็นแบบปรึกษาหารือมากที่สุดสำหรับประสิทธิผลของหน่วยงานพบว่า อยู่ในระดับปานกลางโดยภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของหน่วยงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05 และ ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมและแบบปรึกษาหารือส่งผลให้เกิดประสิทธิผลสูงกว่าภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมและแบบปรึกษาหารือส่งผลให้เกิดประสิทธิผลสูงกว่าภาวะผู้นำแบบเผด็จการและเผด็จการอย่างมีศิลป์

โฆษิต บุญทวี (2542) ได้ทำการศึกษาเรื่อง แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานีตำรวจที่ผู้ได้บังคับบัญชาพึงพอใจในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ ศึกษาเฉพาะกรณี หัวหน้าสถานีตำรวจในสังกัดกองบัญชาการตำรวจนครบาล พบว่าแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานีตำรวจ มีความสัมพันธ์ กับความพึงพอใจในการปฏิบัติหน้าที่ราชการของผู้ได้บังคับบัญชา โดยมีระดับความสัมพันธ์กันในระดับสูงและเป็นไปในทิศทางที่สอดคล้องกัน ผู้บริหารสถานีที่มีแบบภาวะผู้นำแบบปรึกษาหารือ จะทำให้ผู้ได้บังคับบัญชามีความพึงพอใจในการปฏิบัติหน้าที่ราชการสูงกว่าแบบเผด็จการอย่างมีศิลป์ และแบบมีส่วนร่วม สำหรับแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานีตำรวจที่ผู้ได้บังคับบัญชามีความคาดหวังและต้องการให้เป็นมากที่สุด คือภาวะผู้นำแบบปรึกษาหารือ

วิจิตร นันทวงศ์ (2545) ได้ทำการศึกษาเรื่อง แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานีตำรวจ : ศึกษาเฉพาะกรณีตำรวจภูธรจังหวัดนครปฐม พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานีตำรวจ เป็นแบบผู้นำแบบปรึกษาหารือมากที่สุด ผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำกับความพึงพอใจในการปฏิบัติหน้าที่ราชการของผู้ได้บังคับบัญชา พบว่า กระบวนการผู้นำ กระบวนการติดต่อสื่อสาร กระบวนการความสัมพันธ์เกี่ยวข้องระหว่างกัน กระบวนการตัดสินใจ กระบวนการตั้งเป้าหมายหรือการออกคำสั่ง และ กระบวนการควบคุม มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ สำหรับผลการทดสอบแบบภาวะผู้นำกับความพึงพอใจในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ พบว่า ตัวแปรด้านความมั่นคงปลอดภัยในการทำงานและโอกาสก้าวหน้าในการทำงานมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ไพศาล นันตา (2545) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำของนายตำรวจสัญญาบัตรในกองบังคับการตำรวจภูธรจังหวัดเชียงใหม่ พบว่า ภาวะผู้นำในองค์การตำรวจจะมีลักษณะเฉพาะของภาวะผู้นำของแต่ละสาขางาน ระดับการศึกษามีผลต่อความเห็นที่มีต่อภาวะผู้นำคือความแตกต่างของระดับการศึกษามีผลต่อความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำ และประการสุดท้าย ความแตกต่าง

ของพื้นที่มีผลต่อความแตกต่างของความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำ โดยที่ในพื้นที่ชนบทจะต้องการ
นายตำรวจที่มีภาวะหลายด้านและในระดับสูงกว่าพื้นที่ในเมือง

อิสระ บุญญะฤทธิ์ (2545) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะ
ผู้นำ สมรรถนะ บรรยากาศองค์การและประสิทธิผลของหัวหน้างานระดับต้น พบว่า หัวหน้างาน
ที่มีประสิทธิผลในระดับสูงจะมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับสูง มีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน
ในระดับปานกลาง มีภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายในระดับต่ำ มีสมรรถนะด้านการใฝ่สัมฤทธิ์ใน
หน้าที่งาน ด้านสัมพันธภาพ ด้านคุณลักษณะส่วนตัว ด้านการจัดการในระดับสูง มีสมรรถนะด้าน
ความเป็นผู้นำในระดับปานกลาง และมีการรับรู้บรรยากาศองค์การโดยรวมในระดับปานกลาง
สำหรับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับ
ประสิทธิผล ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายมีความสัมพันธ์ทางลบกับประสิทธิผล

กุลวดี ออกเวหา (2546) ได้ทำการศึกษาเรื่อง รูปแบบของภาวะผู้นำ ที่พนักงาน
บริษัท ทศท. คอร์ปอเรชั่นจำกัด (มหาชน) คาดหวังและต้องการ : กรณีศึกษาเขตโทรศัพท์ภาคเหนือ
ที่ 1 พบว่า รูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานระดับกลางที่พนักงานเขตโทรศัพท์ภาคเหนือที่ 1
คาดหวังและต้องการมากที่สุด คือ รูปแบบภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย และพบว่า คุณสมบัติส่วน
บุคคลของหัวหน้าส่วนงานระดับกลางมีผลต่อลักษณะการบริหารงานโดยคุณสมบัติส่วนบุคคลที่มี
ผลมากที่สุดคือ ความมุ่งมั่นในการทำงาน เพื่อผลสำเร็จโดยรวมขององค์การเป็นหลัก สำหรับ
วิธีการแต่งตั้งโยกย้ายให้ปัจจุบันมีความเหมาะสม โดยให้ความสำคัญกับวิธีพิจารณาความรู้
ความสามารถ และผลงานที่ผ่านมาเป็นหลัก

วิชาญ รัตนมงคลศักดิ์ (2546) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำตามการรับรู้และตาม
ความคาดหวังกับความพึงพอใจของพนักงาน : กรณีศึกษาพนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย
โรงไฟฟ้าพลังไอน้ำแม่เมาะ จังหวัดลำปาง พบว่า ภาวะผู้นำตามการรับรู้และภาวะผู้นำตาม
ความคาดหวังแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 ความไม่สอดคล้องระหว่างภาวะผู้นำ
ตามการรับรู้และภาวะผู้นำตามความคาดหวังมีความสัมพันธ์ทางลบกับความพึงพอใจต่อภาวะผู้นำ
อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 ส่วนความไม่สอดคล้องระหว่างภาวะผู้นำตามการรับรู้และภาวะ
ผู้นำตามความคาดหวังมีความสัมพันธ์ทางลบกับความพึงพอใจต่องานเพียงบางส่วน และสุดท้าย
ความพึงพอใจต่อภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจต่องานอย่างมีนัยสำคัญทาง
สถิติที่ 0.01

กนกวรรณ กอบกุลธนชัย (2546) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างชาว
อารมณ ภาวะผู้นำ กับผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์
พบว่า หัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ มีระดับชาวอารมณ ภาวะผู้นำการ

เปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำแบบแปลกเปลี่ยนอยู่ในระดับสูง และภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายอยู่ในระดับต่ำ และมีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับดี

ธนาพร เมธาภิวัฒน์ (2546) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำแบบปฏิรูปของพยาบาล หัวหน้าหอผู้ป่วยและประสิทธิผลของทีมงาน กรณีศึกษา วิทยาลัยแพทยศาสตร์กรุงเทพมหานคร และวชิรพยาบาล ผลการศึกษาพบว่า ระดับประสิทธิผลของทีมงานโดยรวมตามการรับรู้ของผู้ได้บังคับบัญชาอยู่ในระดับสูง ระดับภาวะผู้นำแบบปฏิรูปของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของตนเองจำแนกด้านรายด้านและโดยรวมอยู่ในระดับสูง ส่วนภาวะผู้นำแบบปฏิรูปของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของผู้ได้บังคับบัญชา จำแนกด้านรายด้านและโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง

ภาวะผู้นำแบบปฏิรูปของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของตนเองไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของทีมงาน องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบปฏิรูปของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของผู้ได้บังคับบัญชาทั้ง 4 ด้านมีความสัมพันธ์บวกกับประสิทธิผลของทีมงาน

สัญญา แก้วลาน (2546) ได้ทำการศึกษาเรื่อง แบบภาวะผู้นำกับการปฏิบัติงานในหน้าที่บริหารของหัวหน้าสถานีอนามัยในจังหวัดร้อยเอ็ด พบว่า แบบภาวะผู้นำของหัวหน้าสถานีอนามัยในจังหวัดร้อยเอ็ด ส่วนใหญ่เป็นแบบประชาธิปไตย การปฏิบัติงานในหน้าที่ส่วนใหญ่อยู่ในระดับสูง ความแตกต่างของแบบภาวะผู้นำกับการปฏิบัติงานในหน้าที่บริหารด้านการจัดองค์การด้านการอำนวยความสะดวก และด้านการประสานงานมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญส่วนด้านอื่นไม่แตกต่างกัน สำหรับความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำกับการปฏิบัติงานในหน้าที่บริหารด้านการอำนวยความสะดวกมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญ ส่วนด้านอื่นไม่มีความสัมพันธ์กัน

วันดี ทับทิม (2546) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ภาวะผู้นำกับความผูกพันต่อองค์การของพนักงานและประสิทธิผลของหน่วยงาน ในโรงพยาบาลเชียงใหม่ ราม พบว่า ภาวะผู้นำของหัวหน้างานตามการรับรู้ของพนักงานอยู่ในระดับสูง ภาวะผู้นำของหัวหน้างานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การ และประสิทธิผลของหน่วยงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และความผูกพันต่อองค์การของพนักงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของหน่วยงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

รุ่งฟ้า ชัยงามเมือง (2547) ได้ทำการศึกษา เรื่อง ภาวะผู้นำของหัวหน้างานในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ในทัศนะของผู้ได้บังคับบัญชา พบว่า หัวหน้างานในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่มีลักษณะการบริหารงานแบบประชาธิปไตยแต่ทำงานเชิงรับ ส่วนหัวหน้างานในกลุ่มงานสาขาวิทยาศาสตร์สุขภาพ กลุ่มสาขาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และกลุ่มสาขาสังคมศาสตร์ มีภาวะผู้นำ

แตกต่างกัน และ เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ระยะเวลาการดำรงตำแหน่งหัวหน้างาน (ประสบการณ์) ไม่ มีผลทำให้ภาวะผู้นำแตกต่างกัน และกลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นที่ชัดเจนว่า หัวหน้างานใน มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ควรมีภาวะผู้นำ ในด้านการเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถในงานที่ รับผิดชอบ และเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ มองการณ์ไกล และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

โชติฉินธุ์ คงพานิช (2547) ทำการศึกษาเรื่อง การเปรียบเทียบการรับรู้ภาวะผู้นำและ ความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อการบังคับบัญชาของหัวหน้าหน่วยงานเพศชายและเพศ หญิง พบว่า ภาวะผู้นำของหัวหน้างานเพศชายและภาวะผู้นำของหัวหน้างานเพศหญิงตามการรับรู้ ของผู้ใต้บังคับบัญชามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีหัวหน้างาน เพศชาย ประเมินว่าหัวหน้างานมีภาวะผู้นำสูงกว่าผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีหัวหน้างานเพศหญิงในทุก ด้าน และผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีหัวหน้างานเพศชายมีความพึงพอใจต่อการบังคับบัญชาของหัวหน้า หน่วยงานแตกต่างกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีหัวหน้างานเพศหญิง โดยผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีหัวหน้า งานเพศชายมีความพึงพอใจต่อการบังคับบัญชาสูงกว่าผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีหัวหน้างานเพศหญิงใน ทุกด้าน

อาดิเก๊ะ จรัสศาสน์ (2547) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำสตรีจังหวัดปัตตานี พบว่า ผู้นำสตรี จังหวัดปัตตานี มีลักษณะภาวะผู้นำทุกด้านไม่แตกต่างกัน และในทุกด้านผู้นำสตรีมีภาวะ ผู้นำในระดับมาก และผู้นำสตรีประเภทต่างๆ มีลักษณะภาวะผู้นำทุกด้านที่ไม่แตกต่างกัน จาก การศึกษา พบว่า อายุ ประสบการณ์การทำงาน สถานภาพทางเศรษฐกิจ สถานภาพครอบครัว และ ศาสนาที่แตกต่างกัน มีลักษณะภาวะผู้นำที่ไม่แตกต่างกัน แต่ระดับการศึกษาที่แตกต่างกันจะมี ระดับภาวะผู้นำที่แตกต่างกัน จากการวิเคราะห์ปัญหา พบว่า ผู้นำสตรีส่วนใหญ่มีปัญหาด้านการ ไม่ได้รับความร่วมมือจากชุมชนเท่าที่ควร บางชุมชนไม่ยอมรับผู้นำสตรี ปัญหาการขาดบุคลากร และงบประมาณในการดำเนินการ ปัญหาด้านความไม่ปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน โดยเฉพาะ ความไม่ปลอดภัยในการเดินทางไปยังชุมชนทำให้การปฏิบัติงานไม่เต็มที่

5. ประวัติความเป็นมา และโครงสร้างของโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า

โรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า อยู่ในขอบเขตของพระราชวังพญาไท ซึ่งมีความเป็นมา ยาวนานโดยใน วันที่ 14 พฤษภาคม พ.ศ. 2453 พระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว ทรง บำเพ็ญพระราชกุศลถวญนาค ณ เจ้าหน้าใหม่ ซึ่งสร้างขึ้นเป็นที่ประทับพักร้อนที่ทุ่งนาริมคลอง พญาไท ซึ่งเคยเป็นทุ่งนาหลวง ทดลองปลูกธัญพืช และประกอบพระราชพิธีจรดพระนังคัลแรกนาขวัญ โดยหลังจากที่ทรงเสด็จสวรรคต เมื่อเดือนตุลาคม พ.ศ. 2453 สมเด็จพระศรีพัชรินทราบรมราชินีนาถ พระบรมราชชนนี ได้เสด็จย้ายพระราชฐานมาประทับ ณ พระตำหนักพญาไท เป็นการถาวร ตลอดพระชนมายุ ภายหลังที่เสด็จสวรรคตใน พ.ศ. 2462 พระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว โปรดเกล้าฯ ให้รื้อพระตำหนักที่ประทับและอาคารบริวาร ให้คงไว้แต่ท้องพระโรง และโปรดให้สร้างหมู่พระราชมณเฑียรขึ้น แทน

ภายหลังที่พระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว ทรงเสด็จสวรรคต จึงได้มีการดัดแปลงเป็นโรงแรมชั้นหนึ่ง หรือ “ โฮเต็ลพญาไท ” ต่อมาพระบาทสมเด็จพระปกเกล้าเจ้าอยู่หัว ทรงให้ใช้ส่วนหนึ่งของพระราชวังเป็นที่ตั้งของ สถานีวิทยุกระจายเสียง ถ่ายทอดกระแสพระราชดำรัส ต่อมาสถานีแห่งนี้ได้ย้ายไปรวมกับสถานีวิทยุกระจายเสียงศาลาแดง

ในอดีตนั้น การรักษาพยาบาล ทหารป่วยเจ็บจะรักษาตนเองภายในกรมกองทหาร หากมีอาการหนักจะนำส่งโรงพยาบาลศิริราช วชิรพยาบาล และโรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์ของสภาาชาดสยาม ภายหลังการเปลี่ยนแปลงการปกครอง พ.ศ. 2475 รุโรไวทยวิเศษ นายแพทย์ประจำกองทหารวังปารุสกวัน ได้พิจารณาเห็นว่า กองทัพบก น่าจะมีสถานพยาบาลเป็นของตนเอง เพื่อให้การรักษาทหาร ข้าราชการทหารกลาโหม และ ครอบครัว เพื่อเป็นการบำรุงขวัญ ดีกว่าจะส่งตัวไปสถาบันรักษาพยาบาลแห่งอื่น ที่ไม่สะดวกในการรักษาความปลอดภัยและด้วยประการทั้งปวง จึงมีการปรึกษาหารือกับ พ.อ. พระยาทรงสุรเดช ซึ่งให้ความเห็นชอบในหลักการและยินดีให้การสนับสนุน จึงขอพระราชทานพระบรมราชานุญาตใช้พระราชวังพญาไท เป็นที่ตั้ง กองเสนารักษ์ จังหวัดทหารบก กรุงเทพฯ

เมื่อกองทัพบกได้ตระหนักถึงความจำเป็นในการรักษาพยาบาล ทหาร ครอบครัว และประชาชนทั่วไป รวมทั้งการศึกษาของแพทย์ที่เข้ามาฝึกอบรมในการรักษาพยาบาล และนับวันจะเพิ่มจำนวนยิ่งขึ้น อีกทั้งยังเป็นศูนย์กลางการรักษาพยาบาลและการส่งกลับ กองทัพบกจึงได้จัดซื้อวังอัสวิน เนื้อที่ 17 ไร่ 1 งาน 90 ตารางวา ในราคา 82 ล้านบาท ซึ่งมีอาณาเขตติดต่อกับโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า ด้านทิศตะวันตก เมื่อวันที่ 18 สิงหาคม พ.ศ. 2488 สงครามได้ยุติลง กองทัพบกได้มองเห็นความจำเป็นที่จะต้องปรับปรุง การฝึกอบรม แพทย์ พยาบาล เจ้าหน้าที่เทคนิคอื่นๆ

ตลอดจนการวิจัยทางวิทยาศาสตร์การแพทย์ ให้ทัดเทียมอารยประเทศ จึงได้ปรับเปลี่ยนสภาพ กองเสนารักษาทหาร มณฑลทหารบกที่ 1 เป็นโรงพยาบาลทหารบก เมื่อวันที่ 1 มกราคม พ.ศ. 2489 ขึ้นตรงกับกรมแพทย์ทหารบก และเปิดรักษาพยาบาลแก่ประชาชนทั่วไปด้วย อีกทั้งยังกำหนดให้เป็นศูนย์การรักษาพยาบาลของทหาร และเป็นแหล่งศึกษาสำหรับแพทย์ พยาบาลและเจ้าหน้าที่เทคนิคอื่นๆ ด้วย ซึ่งในขณะนั้นโรงพยาบาลทหารบก มีขีดความสามารถรับผู้ป่วยเจ็บได้เพียง 200 เตียง

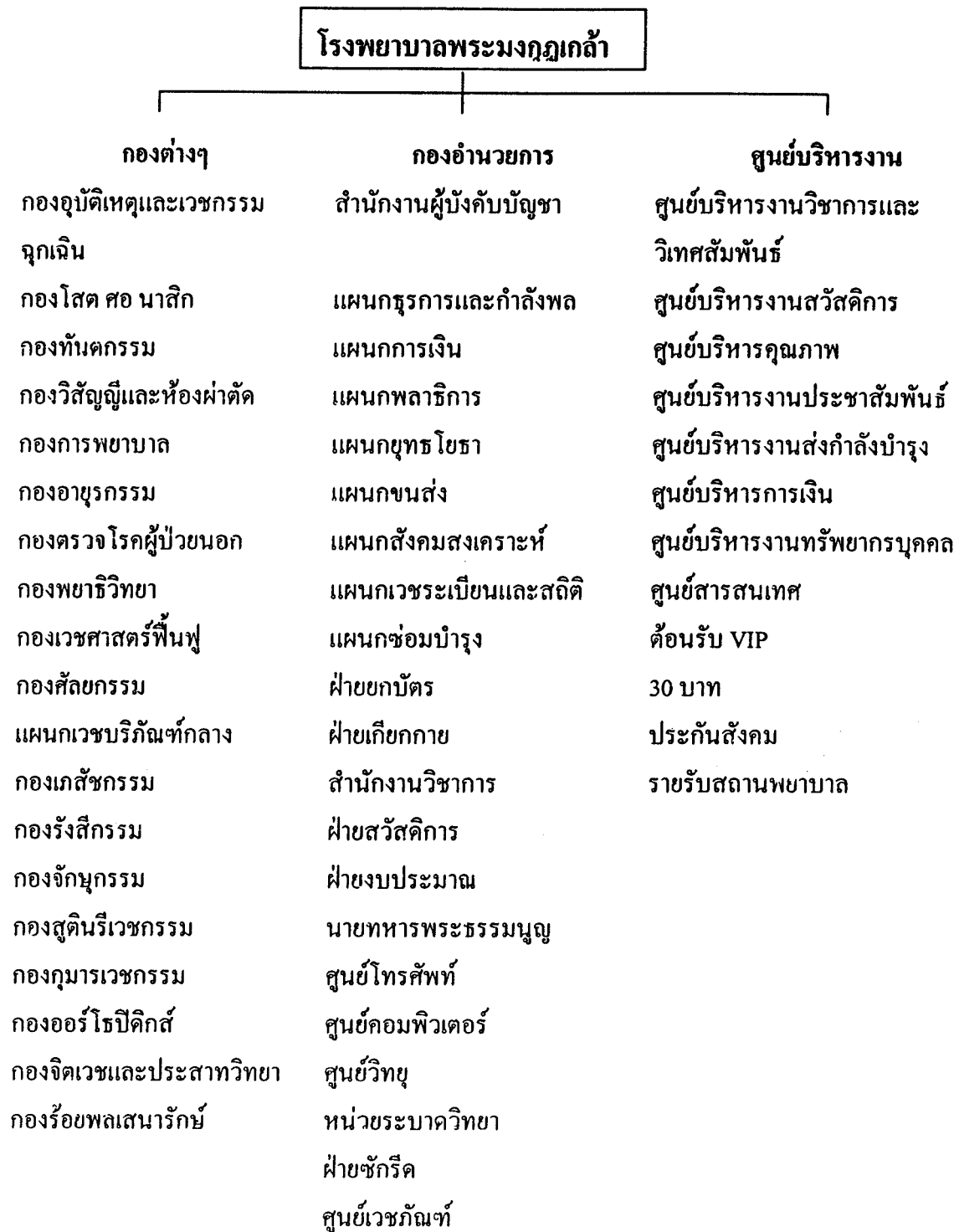
ในวันที่ 25 พฤศจิกายน 2495 ซึ่งเป็นวันสถาปนาโรงพยาบาลและวันคล้ายวันสวรรคตของพระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว โดยได้มีพิธีเปิดป้ายชื่อ “โรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า” โดยจอมพลผิน ชุณหะวัณ ผู้บังคับบัญชาการทหารบก เป็นประธานในพิธี โดยที่มาของชื่อโรงพยาบาลนั้น เนื่องจาก พล.ต. ถนอม อุปถัมภ์านนท์ นายแพทย์ใหญ่ทหารบก ได้เห็นสมควรอัญเชิญพระนามาภิไธย ของพระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว เป็นนามของโรงพยาบาล

ในปัจจุบัน โรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า เป็นโรงพยาบาลของกองทัพบก ขึ้นตรงต่อศูนย์อำนวยการแพทย์พระมงกุฎเกล้า กรมแพทย์ทหารบก กระทรวงกลาโหม ประกอบด้วยกองอำนวยการ 21 หน่วย ศูนย์บริหารงาน 11 หน่วยและกองต่างๆ จำนวน 19 กอง เป็นโรงพยาบาลที่มีขนาดใหญ่ที่สุดของกองทัพบก นับว่าเป็นโรงพยาบาลที่ทันสมัยแห่งหนึ่งของประเทศ มีหน้าที่และภารกิจหลักในการให้บริการรักษาพยาบาลและส่งเสริมสุขภาพอนามัยแก่ กำลังพลของกองทัพบก ทหาร ข้าราชการ ลูกจ้าง คนงาน ครอบครัว และประชาชน พลเรือนทั่วไป โดยให้บริการรักษาพยาบาล วันละประมาณ 2,000 นาย

นอกจากนั้นยังเป็นศูนย์กลางวิชาการสู่ความเป็นเลิศ มีศูนย์รักษาโรคต่างๆ และศูนย์รวมทางวิชาการทางเวชศาสตร์การทหาร อีกทั้งยังมีหน้าที่ฝึกอบรมบุคลากรต่างๆ เช่น แพทย์ประจำบ้านสาขาต่างๆ ฝึกอบรมแพทย์สาขาเฉพาะทาง นักเรียนแพทย์ทหาร นักเรียนพยาบาล นักเรียนผู้ช่วยพยาบาล นักเรียนนายสิบเหล่าแพทย์ นายสิบนักเรียนหลักสูตรต่างๆ รวมถึงภารกิจพิเศษ อาทิ การจัดหน่วยแพทย์เคลื่อนที่สนับสนุนในการช่วยเหลือผู้ด้อยโอกาสหรือประสบความเดือดร้อนในยามสถานการณ์ฉุกเฉิน จัดชุดแพทย์ติดตามเมื่อเสด็จแปรพระราชฐาน ฯลฯ ในปัจจุบันมีเตียงคนไข้ ซึ่งสามารถให้บริการได้ 1,200 เตียง และสามารถขยายได้ถึง 1,600 เตียง

โรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า มีนโยบายและความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาคุณภาพด้านการรักษาพยาบาลและการให้บริการของโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า โดยมีแผนพัฒนาตามกระบวนการของ Hospital Accreditation (HA) ซึ่งได้ดำเนินการเนื่องมาตั้งแต่ พ.ศ. 2542 และทุกหน่วยงานในโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้าก็ได้มีกิจกรรมหลายอย่างเช่น 5 ส. TQM, CQI, ESB, และการอบรมเรื่องการพัฒนาคุณภาพบริการอย่างละเอียดทุกขั้นตอน เพื่อให้บุคลากรในองค์กร ตระหนักถึงความจำเป็นที่จะต้องเข้าสู่กระบวนการพัฒนาคุณภาพโรงพยาบาล และให้ความร่วมมือที่จะช่วยกัน

พัฒนาให้ โรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า ได้รับการรับรองคุณภาพโรงพยาบาล (HA) รวมทั้ง โรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า มีนโยบายด้านกิจกรรมพัฒนาส่งเสริมและจัดการให้เกิดการพัฒนา ระบบให้บรรลุเป้าหมายคือ โครงการศึกษาต่อเนื่อง (CME), โครงการแพทย์ทหารรักษาทหาร, โครงการอภิบาลสงฆ์เฉลิมพระเกียรติ และโครงการทหารใหม่ปลอดภัยจากการฝึก เป็นต้น และ เพื่อให้งานของโรงพยาบาลมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง จึงมีการตั้งทีมงาน HA โดยเฉพาะเพื่อพัฒนา คุณภาพงานของโรงพยาบาลซึ่งต้องเน้นทั้งให้การรักษาและบริการควบคู่กันไปให้ตรงตามคำขวัญ ของโรงพยาบาลที่ว่า "คุณภาพมาตรฐาน บริการประทับใจ" จนได้รับการรับรองว่าเป็นโรงพยาบาล ที่มีคุณภาพได้มาตรฐาน จากสถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล (พรพ.)



ภาพที่ 2.8 แสดงโครงสร้างของโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า

ที่มา <http://www.amed.go.th>

วิสัยทัศน์ พันธกิจ และอุดมการณ์ของโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า

วิสัยทัศน์ (Vision) ศูนย์การแพทย์ทหารที่มีความเป็นเลิศทางวิชาการและงานบริการ เป็นที่ยอมรับในระดับประเทศและระดับภูมิภาค

พันธกิจ (Mission)

1. ให้บริการสุขภาพที่ประทับใจและถูกต้องตามมาตรฐานวิชาชีพแก่ทหาร ครอบครัว ข้าราชการ และประชาชน
2. จัดฝึกอบรมให้นักเรียนแพทย์ทหาร นักเรียนพยาบาล แพทย์ประจำบ้าน ตลอดจนบุคลากรทางการแพทย์ทุกระดับให้เพียบพร้อมด้วยคุณธรรม/ จริยธรรม และความรู้ความสามารถในทางการแพทย์
3. ผลิตผลงานวิจัยที่มีคุณภาพระดับสากลอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาบริการสุขภาพที่จัดให้แก่ผู้ป่วย
4. ปฏิบัติภารกิจตามที่ได้รับมอบหมายจากหน่วยเหนืออย่างมีประสิทธิภาพ
5. ส่งเสริมและธำรงรักษายาขนบธรรมเนียม ประเพณี และวัฒนธรรมไทย

อุดมการณ์ (Core Values)

1. ภาวะผู้นำ (Leadership)
2. การบริการที่ดี (Service Mind)
3. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement motivation)
4. การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise)
5. การเน้นผู้รับผลงานเป็นศูนย์กลาง ทั้งผู้รับผลงานในระดับองค์กร/ หน่วยบริการสุขภาพ ทหารและประชาชนผู้รับบริการ (Customer focus)
6. ความร่วมแรงร่วมใจทำงานเป็นทีม สามัคคี มีความเอื้ออาทร ในลักษณะ
กัลยาณมิตร (Teamwork)
7. วัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Learning dynamics)
8. การเป็นองค์กรที่มีวัฒนธรรมคุณภาพ การประเมินและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง
(Quality mind)
9. การรักษามาตรฐานและจรรยาบรรณแห่งวิชาชีพในระดับสูง (Integrity)