

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาเรื่อง "ความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงานเกษตรจังหวัดหนองคาย" ครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ดำเนินการศึกษาจากเอกสารตลอดจนการรวบรวมแนวคิดและผลงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำข้อมูลมาเป็นแนวทางและเป็นข้อมูลประกอบการดำเนินการศึกษา ซึ่งทำการจัดแบ่งให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ ขอบเขตการวิจัย และกรอบแนวคิดการวิจัย โดยครอบคลุมหัวข้อดังนี้

1. แนวคิดทฤษฎีในการบริหารราชการของสำนักงานเกษตรจังหวัดหนองคาย
2. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
 - 2.1 ความหมายแบบภาวะผู้นำ
 - 2.2 ลักษณะภาวะผู้นำ
 - 2.3 บทบาทของผู้บริหาร
 - 2.4 ทักษะของผู้บริหาร
 - 2.5 หลักการบริหารงาน 14 ข้อ ของเฟลด์โย
 - 2.6 คุณลักษณะของผู้นำที่ดี
 - 2.7 คุณลักษณะและคุณสมบัติที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสำนักงานเกษตร
 - 2.8 ภาวะผู้นำกับขวัญ
 - 2.9 ทฤษฎีภาวะผู้นำและแบบภาวะผู้นำ
 - 2.10 ทฤษฎีผู้นำแบบตารางการบริหาร
 - 2.11 ทฤษฎี X และทฤษฎี Y
 - 2.12 ทฤษฎีการบริหาร 4 ระบบ
 - 2.13 ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์
 - 2.13.1 ทฤษฎีเชิงสถานการณ์ของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของ Fiedler
 - 2.13.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ : ทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมาย
 - 2.13.3 ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ : โมเดลของ Vroom-Yetton-Jago
 - 2.13.4 ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของฮอร์เชย์ และบลิงชาร์ด (The Situational Leadership Theory)
 - 2.14 ทฤษฎีการตัดสินใจ

2.15 ทฤษฎีภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยไอไอโอ

2.16 ทฤษฎีภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยมิชิแกน

3. ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

3.1 ความหมายของความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

3.2 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจ

4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดทฤษฎีในการบริหารราชการของสำนักงานเกษตรจังหวัดหนองคาย

การปรับโครงสร้างมุ่งเน้นให้จังหวัดเป็นหน่วยงานที่มีสมรรถนะสูง สามารถปฏิบัติงานส่งเสริมและพัฒนาการเกษตรในระดับพื้นที่อย่างบูรณาการ มีการแก้ปัญหาและตอบสนองความต้องการของชุมชนในท้องถิ่นได้อย่างฉับไวต่อปัญหาและการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งให้มีการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ สามารถนำนโยบายไปปฏิบัติเกิดผลสัมฤทธิ์ที่สอดคล้องกับสภาพพื้นที่ เน้นการบริหารในแบบบูรณาการ ตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยมีแนวทาง ดังนี้

1.1 แนวทางการบริหารงาน

1.1.1 การจัดรูปแบบการทำงาน จัดรูปแบบการทำงานให้มีความยืดหยุ่น คล่องตัว ลดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติงานที่ไม่จำเป็น โดยพิจารณาให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการของท้องถิ่น การบริหารแนวใหม่ของจังหวัด โดยนำแนวทางการจัดรูปแบบการทำงานแบบต่างๆ มาปรับใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ของสำนักงาน เพื่อเสริมประสิทธิภาพของโครงสร้างการบริหารงานที่มีการกำหนดไว้เดิม เช่น แบบเมตริกซ์ (Matrix) และแบบเครือข่าย (Network) การจัดรูปแบบดังกล่าวนอกจากจะมุ่งสู่การยืดหยุ่นและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานแล้ว ยังสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรในการทำงานเป็นทีม

1.1.2 ทบทวนบทบาทภารกิจและหน้าที่ ของหน่วยงานที่ได้รับมอบหมายต่างๆ เพื่อกำหนดเป็นพันธกิจ บทบาท ภารกิจของสำนักงานเกษตรจังหวัดที่เป็นรูปธรรมสามารถปฏิบัติและวัดผลได้

1.1.3 กำหนดลูกดักหลัก ผลผลิต และตัวชี้วัดผลผลิต ในภาพรวมของจังหวัด โดยกำหนดผลผลิตหลักๆ และที่สำคัญ มีตัวชี้วัดที่ครอบคลุมทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพสอดคล้องกับสถานการณ์ ปัญหา และความต้องการของชุมชน

1.1.4 มอบอำนาจและกระจายอำนาจ ในการบริหารและการตัดสินใจแก่หัวหน้ากลุ่ม/หัวหน้าฝ่ายในสำนักงานเกษตรจังหวัดรวมทั้งอำเภอ โดยเฉพาะอย่างยิ่งงานการ

ให้บริการต่างๆ ทั้งนี้ เพื่อสนับสนุนให้หน่วยงานระดับจังหวัดและอำเภอ เป็นหน่วยงานที่ให้บริการแบบเบ็ดเสร็จ

1.2 การกำหนดกลยุทธ์และแผนงานโครงการ

1.2.1 กำหนดกลยุทธ์ แผนงาน เป้าหมาย ผลผลิต ตัวชี้วัด โดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานที่สอดคล้องต่อภารกิจของสำนักงานที่กำหนดไว้ รวมทั้งให้มีการเชื่อมโยงกลยุทธ์ แผนงาน เป้าหมาย ผลผลิต และตัวชี้วัด ให้สอดคล้องกับเขต และส่วนกลาง

1.2.2 จัดทำแผนการปฏิบัติงาน และจัดลำดับความสำคัญของงาน ให้สอดคล้องเหมาะสมกับสถานการณ์ความต้องการในการสนับสนุนการปฏิบัติงานของอำเภอ รวมถึงศึกษาปัญหาและความต้องการของพื้นที่

1.2.3 สนับสนุนให้เจ้าหน้าที่ทุกระดับในจังหวัดและอำเภอ เข้ามามีส่วนร่วม กำหนดกลยุทธ์ แผนงาน เป้าหมาย ผลผลิต ตัวชี้วัด และแผนปฏิบัติงาน รวมทั้งจัดให้มีการชี้แจง และทำความเข้าใจแก่เจ้าหน้าที่ของสำนักงาน

1.3 การปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่และภารกิจ

1.3.1 เน้นการปฏิบัติงาน ที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน โดยมีลูกค้าเป็นศูนย์กลาง ในการดำเนินงาน เพื่อให้เกิดผลผลิต หรือชิ้นงานที่เป็นรูปธรรมและวัดได้

1.3.2 มีการทำงานเชิงระบบ ให้จัดทำระบบงานต่างๆ ให้ชัดเจน และปฏิบัติตามระบบโดยเคร่งครัด ทั้งนี้ระบบต้องมีความยืดหยุ่นและเอื้อต่อการปฏิบัติงานจริง รวมทั้งกำหนดให้มีการปรับลดความซ้ำซ้อนในการสั่งการ โดยคำนึงถึงภารกิจของสำนักงานเกษตรจังหวัด เป็นสำคัญ

1.3.3 จัดให้มีเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบหลัก หรือเจ้าภาพที่ชัดเจนในการปฏิบัติงานทุกเรื่อง เน้นการทำงานในลักษณะทีมงาน และระบบเครือข่าย เพื่อให้เกิดการบูรณาการ ในสำนักงานกับหน่วยงานภายนอก โดยทีมงานมีอิสระในการกำหนดวิธีการปฏิบัติงาน ทั้งนี้โดยขึ้นอยู่กับพื้นฐานความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมาย

1.3.4 นำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร มาใช้ปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดความรวดเร็วและความเข้าใจตรงกัน

1.4 การควบคุมกำกับการปฏิบัติงาน

1.4.1 ใช้ตัวชี้วัดการดำเนินงาน เป็นตัวกำกับการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของหน่วยงาน

1.4.2 ปฏิบัติตามระบบควบคุมภายใน อย่างเคร่งครัด และมีการปรับปรุงระบบควบคุมภายในตามสถานการณ์ความเสี่ยงที่มีการเปลี่ยนแปลง

1.4.3 จัดทำรายงานผลสัมฤทธิ์ของหน่วยงานทุกสิ้นปีงบประมาณ

1.4.4 จัดระบบการติดตามและนิเทศงาน ที่สามารถแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานได้ทันสถานการณ์และมีประสิทธิภาพ

1.4.5 ให้มีการรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ รวมทั้งการสำรวจความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ในหน่วยงาน และความพึงพอใจของลูกค้า

1.4.6 ร่วมกับส่วนกลางในการกำหนด มาตรฐานอ้างอิง (Benchmarking) เพื่อเปรียบเทียบอันดับคุณภาพการดำเนินงาน และจัดทำระบบประเมินเพื่อวัดผลการปฏิบัติงาน รวมทั้งจัดอันดับคุณภาพการดำเนินงานของสำนักงานเกษตรจังหวัด เพื่อใช้ประโยชน์ในการปรับปรุงแนวทางบริหารงานของจังหวัดและอำเภอ

1.5 แนวทางการบริหารบุคคล

1.5.1 การจัดสรรบุคลากร

- 1) แต่งตั้งบุคลากรให้ตรงกับความรู้ ความสามารถ และหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่ง
- 2) การแต่งตั้งโยกย้าย การเลื่อนระดับ และการพิจารณาความดีความชอบ ให้ดำเนินการในรูปคณะกรรมการที่มีองค์ประกอบครบทั้งจังหวัดและอำเภอ
- 3) ให้พิจารณาระบบหมุนเวียนและเกลี่ยบุคลากรในหน่วยงานมาใช้ เพื่อให้เกิดความยืดหยุ่นและความเหมาะสมกับสถานการณ์การปฏิบัติงานของสำนักงาน
- 4) จัดทำฐานข้อมูลประวัติของบุคลากรในระดับจังหวัดและอำเภอให้เป็นปัจจุบัน เพื่อใช้ประโยชน์ในการปรับระดับตำแหน่ง และการพัฒนาบุคลากร

1.5.2 การพัฒนาบุคลากร

- 1) จัดทำแผนพัฒนาบุคลากรตามกรอบภารกิจที่รับผิดชอบในตำแหน่งที่พัฒนา จัดสำนัก รวมทั้งเทคโนโลยีใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง
- 2) จัดทำมาตรฐานการเข้ารับการอบรมของบุคลากรในหน่วยงาน อย่างน้อยปีละ 1 หลักสูตรต่อคน เพื่อเพิ่มความสามารถและสมรรถนะในการทำงาน
- 3) ให้มีการวางแผนการพัฒนาบุคลากรในระยะยาว ทั้งนี้ให้พิจารณาถึงความสามารถในการทดแทนบุคลากรที่ต้องย้ายหรือปรับระดับไปจากตำแหน่งเดิม โดยการเชื่อมโยงแผนพัฒนาบุคลากรกับเขต และส่วนกลาง
- 4) ส่งเสริมสนับสนุนบุคลากรที่มีผลงานดีเด่นให้มีโอกาสเผยแพร่ผลงานต่อสาธารณะ
- 5) ส่งเสริมสนับสนุนบุคลากรที่ประสบผลสำเร็จหรือมีผลงานดีเด่นให้มีโอกาสศึกษาต่อและ/หรือดูงานทั้งในประเทศและต่างประเทศ

1.5.3 การประเมินผลงาน

- 1) เน้นความโปร่งใส เป็นธรรม และการดำเนินการเป็นไปตามข้อตกลงร่วมของจังหวัดและอำเภอในการพิจารณาให้ความดีความชอบ
- 2) กำหนดมาตรฐานและเป้าหมายการทำงานรายบุคคล ซึ่งสามารถแสดงผลงานให้เห็นได้อย่างเป็นรูปธรรมและเป็นไปตามข้อตกลงร่วมของจังหวัดและอำเภอ

2.1 แนวทางการบริหารงบประมาณ

2.1.1 การวางแผนงบประมาณ

- 1) ใช้ระบบงบประมาณแบบมุ่งผลงานเป็นแนวทางหลักในการจัดทำแผนงบประมาณของจังหวัด โดยพิจารณาให้สอดคล้องกับแผนงบประมาณของส่วนกลาง
- 2) ให้ความสำคัญกับการจัดทำแผนการใช้จ่ายเงิน

2.1.2 การใช้จ่ายงบประมาณ

- 1) ใช้งบประมาณให้ตรงกับวัตถุประสงค์ มุ่งเน้นความประหยัดและควมมีประสิทธิภาพ-ประสิทธิผลของงาน จัดลำดับความสำคัญของงาน ทั้งนี้ให้คำนึงถึงภารกิจหลัก-ความเร่งด่วนของกิจกรรมและผลตอบแทนการลงทุน
- 2) ในการปฏิบัติเกี่ยวกับงบประมาณและการเงินให้ยึดกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด

บริหารทรัพย์สินโดยนําระบบควบคุมภายในมาใช้ในการบริหารทรัพย์สิน รวมทั้งการจัดหา การควบคุม การใช้ การเก็บรักษา การซ่อมแซมบำรุงรักษา และการจำหน่ายทรัพย์สินอย่างเคร่งครัด

2.1.3 การควบคุมกำกับการใช้จ่ายงบประมาณ

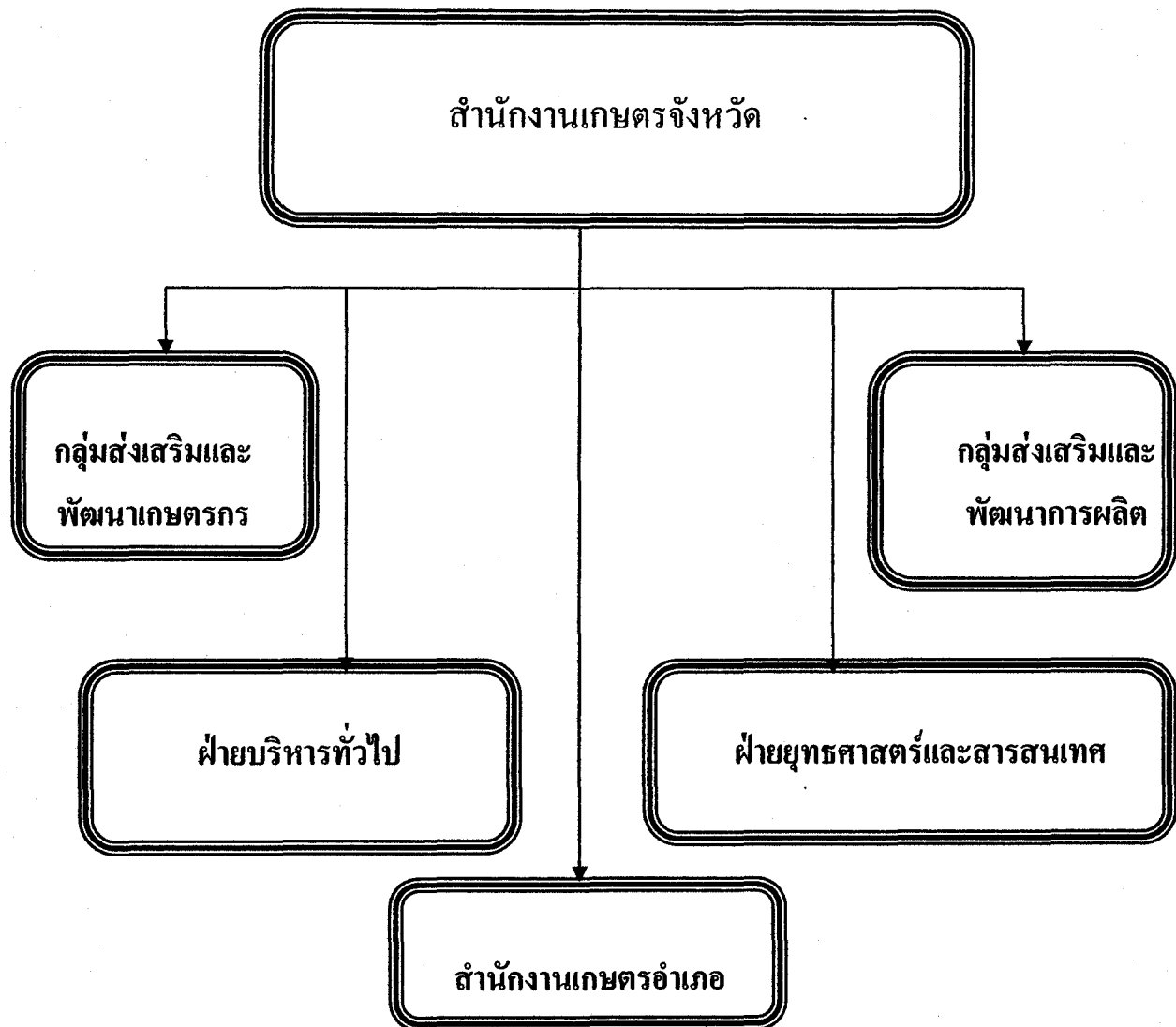
- 1) ควบคุมกำกับการใช้งบประมาณให้เป็นไปตามแผนการใช้จ่ายเงิน จัดทำรายงานสถานการณ์การใช้จ่ายเงิน ตามกรอบระยะเวลาที่กำหนด รวมทั้งปรับปรุงข้อมูลงบประมาณการเงิน รวมทั้งทรัพย์สินต่างๆ ให้ถูกต้องและเป็นปัจจุบัน
- 2) มีการประชุมเจ้าหน้าที่ของหน่วยงานเป็นประจำ เพื่อการควบคุม กำกับ และการรายงานการใช้จ่ายงบประมาณ รวมทั้งจัดให้มีระบบการควบคุมกำกับให้เป็นไปตามแผน

3.1 การแบ่งส่วนราชการ

สำนักงานเกษตรจังหวัดหนองคายแบ่งงานภายในออกเป็น 2 ฝ่าย 2 กลุ่มงาน ประกอบด้วย

- 3.1.1 กลุ่มส่งเสริมและพัฒนาเกษตรกร
- 3.1.2 กลุ่มส่งเสริมและพัฒนาการผลิต
- 3.1.3 ฝ่ายบริหารทั่วไป

3.1.4 ฝ่ายยุทธศาสตร์และสารสนเทศ



ภาพที่ 2.1 แผนภูมิโครงสร้างสำนักงานเกษตรจังหวัดหนองคาย

4.1 อำนาจหน้าที่

4.1.1 สำนักงานเกษตรจังหวัด มีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

- 1) ส่งเสริมและพัฒนาเกษตรกร องค์กรเกษตรกรและวิสาหกิจเกษตร

ของชุมชน

- 2) ส่งเสริมและประสานถ่ายทอดความรู้ด้านการผลิตการจัดการผลิตพืช ประมงและปศุสัตว์
- 3) กำกับ ดูแล และสนับสนุนการปฏิบัติงานของสำนักงานเกษตรอำเภอ
- 4) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

4.1.2 กลุ่มส่งเสริมและพัฒนาเกษตรกร มีอำนาจหน้าที่ดังนี้

- 1) ศึกษาพัฒนาและวางแผนส่งเสริมและพัฒนาเกษตรกร องค์กรเกษตรกรและวิสาหกิจชุมชน
- 2) ส่งเสริมและสนับสนุนการดำเนินงานตามแผนของชุมชน องค์กรเกษตรกรและวิสาหกิจชุมชน
- 3) ส่งเสริม สนับสนุนและประสานงานด้านการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนและเครือข่าย
- 4) ส่งเสริม สนับสนุนและประสานการผลิตและพัฒนาผลิตภัณฑ์ขององค์กรเกษตรกรและวิสาหกิจชุมชน
- 5) สนับสนุนการดำเนินงานและพัฒนาเจ้าหน้าที่ระดับอำเภอในการปฏิบัติงานด้านการส่งเสริมและพัฒนาเกษตรกร องค์กรเกษตรกร และวิสาหกิจชุมชน
- 6) ติดตามประเมินผลการดำเนินงานส่งเสริมและพัฒนาเกษตรกร องค์กรเกษตรกรและวิสาหกิจชุมชนในจังหวัด
- 7) ประสานและดำเนินงานเกี่ยวกับการช่วยเหลือเกษตรกรผู้ประสบภัยธรรมชาติ
- 8) ปฏิบัติหน้าที่อื่นๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

4.1.3 กลุ่มส่งเสริมและการผลิต มีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

- 1) ศึกษา พัฒนา และวางแผนการส่งเสริมการผลิตและจัดการผลผลิตการเกษตร
- 2) ศึกษา พัฒนาการถ่ายทอดเทคโนโลยีการผลิตและจัดการผลผลิตการเกษตรที่เหมาะสมกับท้องถิ่น
- 3) ดำเนินการส่งเสริม และประสานการถ่ายทอดความรู้ด้านการผลิตและจัดการผลผลิต การให้บริการทางการเกษตรและการอารักขาพืช
- 4) ดำเนินการตามแผนงาน โครงการและมาตรการด้านการส่งเสริมการผลิต การจัดการผลผลิตและการพัฒนาคุณภาพมาตรฐานสินค้าเกษตร และประสานการแก้ไขปัญหาการผลิตของเกษตรกร ได้แก่ ภัยธรรมชาติ การระบาดของศัตรูพืช

5) การประสานการดำเนินโครงการพระราชดำริและโครงการส่งเสริม
การเกษตรในพื้นที่เฉพาะ

6) สนับสนุนการดำเนินงานและพัฒนาเจ้าหน้าที่ระดับอำเภอในการ
ปฏิบัติงานด้านส่งเสริมการผลิตและจัดการผลผลิต

7) ติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการส่งเสริมการผลิตและจัดการ
ผลผลิตในจังหวัด

8) ปฏิบัติหน้าที่อื่นๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

4.1.4 ฝ่ายยุทธศาสตร์และสารสนเทศ มีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

1) ศึกษาวิเคราะห์และดำเนินการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาก
เกษตรด้านการผลิตพืช การพัฒนาอาชีพของเกษตรกร ส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน เพื่อผนวกเป็น
แผนพัฒนาจังหวัดของผู้ว่าราชการจังหวัด

2) ประสานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการบูรณาการตามยุทธศาสตร์
การพัฒนากเกษตรในจังหวัด

3) พัฒนาสารสนเทศระดับจังหวัด รวบรวม วิเคราะห์ข้อมูล สถานการณ์
การปลูกพืช ผลผลิตการเกษตร วิสาหกิจชุมชน และข้อมูลมือสองอื่นๆ เพื่อเผยแพร่ ข้อมูล ข่าวสาร
และประชาสัมพันธ์งานส่งเสริมการเกษตรในระบบสารสนเทศ

4) ประสานงานและสนับสนุนการดำเนินงานตามระบบส่งเสริม
การเกษตร งานวิจัยและพัฒนาในจังหวัด

5) สนับสนุนการปฏิบัติงานของศูนย์บริการและถ่ายทอด
เทคโนโลยีการเกษตร และส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนในการจัดทำแผนของชุมชน

6) สนับสนุนสำนักงานเกษตรอำเภอในการจัดทำแผนงาน/โครงการ
ส่งเสริมการเกษตร และการจัดทำข้อมูลข่าวสารสารสนเทศระดับอำเภอ

7) ติดตาม ประเมินผล รวบรวมและรายงานผลการดำเนินงานใน
ภาพรวมของสำนักงานเกษตรจังหวัด

8) ปฏิบัติหน้าที่อื่นๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

4.1.5 ฝ่ายบริหารทั่วไป มีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

ปฏิบัติงานบริหารทั่วไป ได้แก่ งานธุรการ งานสารบรรณ งานการเงิน
และบัญชี งานพัสดุและยานพาหนะ การจัดทำและบริหารงบประมาณ งานพิมพ์และแจกจ่าย
เอกสาร งานการเจ้าหน้าที่ งานประชุม และงานประสานราชการทั่วไปของสำนักงาน

4.1.6 สำนักงานเกษตรอำเภอ มีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

- 1) ให้บริการและส่งเสริมอาชีพการเกษตร การพัฒนาเกษตรกร องค์การเกษตรกร และวิสาหกิจชุมชน
- 2) ส่งเสริมและประสานการถ่ายทอดความรู้ด้านการผลิตและการจัดการผลผลิตการเกษตร
- 3) วางแผนพัฒนาการเกษตรอย่างมีส่วนร่วมสำนักงานเกษตรอำเภอ

2. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

2.1 ความหมายภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ ตรงกับภาษาอังกฤษว่า Leadership ซึ่งหมายถึงการเป็นผู้นำโดยการใช้ อิทธิพล Influence ในการดำเนินงานหรือการปฏิบัติราชการ หนังสือพจนานุกรม The Oxford English Dictionary ได้ระบุคำว่า Leader ว่า หมายถึง ผู้นำ เมื่อต้นปี ค.ศ.1300 แต่คำว่า ความเป็น ผู้นำ หรือภาวะผู้นำ ไม่มีปรากฏจนกระทั่งปี ค.ศ.1834 จึงมีคำดังกล่าว แปลว่า ความสามารถที่จะนำ ผู้อื่น (The Oxford University Press, 1933, P144)

2.1.1 ภาวะผู้นำ คือ พฤติกรรมส่วนตัวของบุคคลคนหนึ่งที่ชักนำกิจกรรมของกลุ่ม ให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน (Shared goal) (Yukl, 1998: 2 อ้างถึงใน รังสรรค์ ประเสริฐศรี. 2544 : 11)

2.1.2 ภาวะผู้นำ คือ การใช้อิทธิพลเพิ่มขึ้นที่สูงกว่าและมากกว่ากลไกการทำงาน ตามปกติที่ใช้ควบคุมงานประจำขององค์การ (Katz and Kahn, 1978 : 528, อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ ศรีวัฒน์. 2544 : 4)

2.1.3 ภาวะผู้นำ คือ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลซึ่งเกี่ยวข้องกับการใช้อิทธิพล และอำนาจ (Fiedler and Chemers, 1974 : 4, อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2536 : 8)

อย่างไรก็ตามจากการศึกษาผลงานของบุคลากรต่างๆ ในช่วงก่อน ค.ศ. 1985 ไบรแมน (Bryman, 1996 : 276, อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. 2544 : 4) กล่าวว่า คำนิยาม ภาวะผู้นำของบุคคลต่างๆ ส่วนใหญ่จะสอดคล้องกับคำนิยามที่สต็อกคิลล์ เคยให้ไว้ไม่มากนักยอ ดังนี้

2.1.4 ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการของการใช้อิทธิพลต่อกิจกรรมต่างๆของกลุ่ม เพื่อการตั้งเป้าหมายและบรรลุเป้าหมาย (Stogdill, 1950 : 3, อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. 2544 : 4) ความหมายของภาวะผู้นำได้มีผู้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้หลากหลายและแตกต่างกันซึ่งยุกต์ (Yukl, 1989 : 3) ได้กล่าวถึงสาเหตุที่ความหมายของภาวะผู้นำมีหลากหลายและแตกต่างกันก็เนื่องจาก

ขอบเขตเนื้อหาและความสนใจในภาวะผู้นำ ในการศึกษาของนักวิจัยแตกต่างกันในที่นี้จึงขอนำเสนอให้ศึกษาดังต่อไปนี้

2.1.5 ภาวะผู้นำ คือ ความริเริ่มและธำรงไว้ซึ่งโครงสร้างของความคาดหวังและความสัมพันธ์ระหว่างกันของสมาชิกของกลุ่ม (Stogdill, 1974 : 411)

2.1.6 ภาวะผู้นำ คือความสามารถที่จะชี้แนะสั่งการ หรืออำนาจการหรือมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่นเพื่อให้มุ่งไปสู่จุดหมายที่กำหนดไว้ (McFarland, 1979: 303)

2.1.7 ภาวะผู้นำ คือศิลปะในการชี้แนะลูกน้องหรือผู้ร่วมงานให้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความกระตือรือร้นและเต็มใจ (Schwartz, 1980: 491)

2.1.8 ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการที่บุคคลใช้อิทธิพลต่อกลุ่มเพื่อให้บรรลุความต้องการของกลุ่มหรือจุดหมายขององค์การ (Mitchell and Larson, Jr., 1987: 435)

2.1.9 ภาวะผู้นำ เป็นเรื่องของศิลปะของการใช้อิทธิพลหรือกระบวนการใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่นเพื่อให้เขามีความเต็มใจและกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานจนประสบความสำเร็จตามจุดหมายของกลุ่ม (Koontz and Weihrich, 1988: 437)

2.1.10 ภาวะผู้นำ เป็นความสามารถในการใช้อิทธิพลต่อกลุ่ม เพื่อให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ (Robbins, 1989: 302)

2.1.11 ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการของการชี้แนะและอิทธิพลต่อกิจกรรมต่างๆ ของสมาชิกของกลุ่ม (Stoner and Freeman, 1989: 459)

2.1.12 ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการที่บุคคลหนึ่ง(ผู้นำ)ใช้อิทธิพลและอำนาจของตนกระตุ้นชี้นำให้บุคคลอื่น(ผู้ตาม) มีความกระตือรือร้น เต็มใจทำในสิ่งที่เขาต้องการ โดยมีเป้าหมายขององค์การเป็นจุดหมายปลายทาง (พยอม วงศ์สารศรี, 2534: 196)

จากการวิเคราะห์ความหมายของภาวะผู้นำข้างต้น จะเห็นได้ว่า แนวคิดส่วนใหญ่จะเกี่ยวข้องกับกลุ่มคน และสมาชิกของกลุ่มมีความสัมพันธ์กันต่อกันอย่างสม่ำเสมอ ในการนี้จะมีสมาชิกคนใดคนหนึ่งหรือมากกว่าถูกกำหนดหรือยอมรับให้เป็นผู้นำ (Leader) เนื่องจากมีความแตกต่างในด้านต่าง ๆ จากบุคคลอื่น ๆ ของกลุ่ม ซึ่งถือว่าเป็นผู้ตาม (Followers) หรือผู้ใต้บังคับบัญชา หรือลูกน้อง (Subordinates) หรือผู้ปฏิบัติ สำหรับความหมายของภาวะผู้นำเกือบทั้งหมดจะเกี่ยวข้องกับการใช้อิทธิพล ซึ่งส่วนมากจะเป็นผู้นำ (Leader) พยายามจะมีอิทธิพลต่อผู้ตาม (Followers) ในกลุ่มหรือบุคคลอื่น ๆ เพื่อให้มีทัศนคติ พฤติกรรม และอื่น ๆ ไปในทิศทางที่ทำให้จุดหมายของกลุ่มหรือองค์การประสบความสำเร็จ ดังนั้น จึงสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ (Leadership) คือกระบวนการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่ง หรือมากกว่า พยายามใช้อิทธิพลของตนหรือ

กลุ่มคน กระตุ้น ชี้นำ ผลักดัน ให้บุคคลอื่น หรือกลุ่ม บุคคลอื่น มีความเต็มใจ และกระตือรือร้นใน การทำสิ่งต่าง ๆ ตามต้องการ โดยมีความสำเร็จของกลุ่ม หรือองค์การเป็นเป้าหมาย

2.1.13 เทอร์รี่ (Terry, 1977: 410) กล่าวว่า ผู้นำคือผู้ที่ใช้อิทธิพลหรืออำนาจหน้าที่ใน ความสัมพันธ์ซึ่งมีอยู่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนาจการ โดยใช้ กระบวนการติดต่อสื่อสารซึ่งกันและกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้

2.1.14 ปรินซ์ (Prinซ์, 2523 , น. 27) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำภาวะผู้นำเป็น ลักษณะความสัมพันธ์รูปแบบหนึ่งระหว่างคนในกลุ่ม เป็นความสัมพันธ์ที่บุคคลหนึ่งหรือหลายคน ซึ่งเราเรียกว่าผู้นำ สามารถทำให้คนอื่นส่วนมากซึ่งเป็นผู้ตามดำเนินการไปในทิศทางและวิธีการที่ ผู้นำกำหนดหรือต้องการ

2.1.15 สโตกคิลล์ (Stogdill) ดังกล่าว ประกอบด้วย 3 ประเด็น สำคัญที่เกี่ยวกับ อิทธิพล (Influence) กลุ่ม (Group) และเป้าหมาย (Goal) ได้แก่

- 1) เป็นการมองภาวะผู้นำในฐานะกระบวนการอิทธิพล (Process of Influence) ที่ผู้นำมีผลกระทบต่อบุคคลอื่นด้วยการเหนี่ยวนำให้พฤติกรรมของบุคคลเหล่านี้ไปใน ทิศทางที่ต้องการ
- 2) กระบวนการอิทธิพลดังกล่าวเป็นแนวคิดหลักที่เกิดขึ้นในบริบทของกลุ่ม (Group Context) โดยมีสมาชิกกลุ่มที่ไม่เปลี่ยนแปลงเป็นผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งอยู่ในความรับผิดชอบของ ผู้นำ ดังนั้นจึงเน้นความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับกลุ่มที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นหลัก
- 3) ผู้ใช้อิทธิพลต่อพฤติกรรมของสมาชิกกลุ่มไปในทิศทางของเป้าหมายที่ ต้องการให้กลุ่มบรรลุผลและในแง่ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ การบรรลุเป้าหมายรวมถึงการบรรลุ เป้าหมายของกลุ่มอีกด้วย

2.2 ลักษณะภาวะผู้นำ

มิทเชล และ ลาร์สัน จูเนียร์ (Michell and Larson, Jr., 1987 : 435-436)

ได้ชี้ให้เห็นองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ประการ ในการพิจารณาว่าผู้นำใดมีภาวะผู้นำหรือไม่ ได้แก่

1. ผู้นำเป็นกระบวนการ
2. มีระดับความถูกต้องของการใช้อิทธิพล
3. มีความสำเร็จของจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้

1. ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการของการใช้อิทธิพล ที่ผู้นำพยายามจะมีอิทธิพล เหนือผู้ตาม เพื่อให้มีพฤติกรรมปฏิบัติงานตามต้องการโดยมีจุดมุ่งหมายขององค์การเป็น เป้าหมาย ไม่ใช่เรื่องของบุคคลที่จะพึงมีภาวะผู้นำได้โดยที่ไม่ได้มีการกระทำใด ๆ เป็น กระบวนการ (process) ให้เกิดอิทธิพลต่อผู้อื่น ดังนั้น ผู้นำทางจากการแต่งตั้ง เช่น ผู้อำนวยการ

ผู้บัญชาการ อาจจะมีภาวะหรือไม่ก็ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับว่ามีลักษณะทั้ง 3 ประการหรือเปล่า ในทางตรงข้าม ผู้ที่แสดงภาวะผู้นำอาจจะไม่เป็นผู้ที่แบบทางการ แต่มีองค์ประกอบ 3 ประการนั้น

2. ภาวะผู้นำ นอกจากเป็นกระบวนการแล้ว ภาวะผู้นำจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อผู้ตามยอมให้ผู้นำใช้อิทธิพลต่อตัวเขา ซึ่งโดยทั่วไปก็ต้องพิจารณาถึงระดับความถูกต้องของอิทธิพลที่ใช้ด้วยว่าไม่ใช่เป็นการใช้อำนาจเข้าขู่เข็ญ หรือบีบบังคับให้ทำตาม เพราะถ้าเป็นการเช่นนั้นก็ไม่ถือว่าผู้นำมีภาวะผู้นำได้

3. ภาวะผู้นำ จะถูกอ้างถึงเมื่อจุดมุ่งหมายของกลุ่ม หรือองค์การประสบความสำเร็จ ดังนั้นถ้าหากผู้นำไม่สามารถนำกลุ่มไปสู่ความสำเร็จดังกล่าวได้ ก็ย่อมหมายถึงว่าผู้นำไม่ได้แสดงภาวะผู้นำหรือไม่มีความสามารถในการนำนั่นเอง

2.3 บทบาทของผู้บริหาร (Management Roles) (Robbins and Coulter, 1999 : 13)

2.3.1 Mintzberg ได้เสนอบทบาททางการบริหารไว้ 3 บทบาท กล่าวคือ บทบาท ด้านมนุษยสัมพันธ์ (Interpersonal Roles) บทบาทด้านข้อมูลข่าวสาร (Information Roles) และบทบาทด้านการตัดสินใจ (Decisional Roles)

1) บทบาทด้านมนุษยสัมพันธ์ ประกอบด้วย

(1) เป็นสัญลักษณ์ความเป็นหัวหน้า (Figurehead) ทำคนให้เป็นที่ ประจักษ์ว่าพึงพาได้

(2) เป็นผู้นำ (Leader) สร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่น สื่อสาร ชูใจ และสอนงาน (Coach)

(3) เป็นผู้เชื่อมโยงเครือข่าย (Liaison) ในการติดต่อกับบุคคลภายนอก สร้างเครือข่ายข่าวสารจากภายนอกให้ไปสู่บุคลากรภายในองค์กร

2) บทบาทด้านข้อมูลข่าวสารประกอบด้วย

(1) เป็นผู้หาข่าวสาร (Monitor) เสาะหาข่าวสารทั้งจากภายในและภายนอกองค์กรซึ่งจะเป็นประเด็นที่เข้ามาเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์กร

(2) เป็นผู้เผยแพร่ข่าวสาร (Disseminator) ส่งข่าวสารที่เกิดขึ้นภายในและภายนอกองค์กร

(3) เป็นโฆษก (Spokesperson) เผยแพร่ข่าวสารกิจกรรมขององค์กร ให้ สาธารณชนทราบ

3) บทบาทด้านการตัดสินใจ ประกอบด้วย

(1) เป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurs) ผู้บริหารต้องการเป็นผู้ริเริ่ม ผู้ออกแบบงานและกล้าเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงรวมทั้งมีความคิดสร้างสรรค์

(2) เป็นผู้จัดการความขัดแย้ง (Disturbance Handlers) ผู้บริหารจะต้องแก้ปัญหาเมื่อองค์การเผชิญกับเรื่องสำคัญที่ต้องตัดสินใจโดยมีวิธีการแก้ปัญหาที่ถูกต้อง

(3) เป็นผู้จัดสรรทรัพยากร (Resource Allocators) ผู้บริหารจะต้องตัดสินใจใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

2.4 ทักษะการบริหาร (Management Skills) (Robbins and Coulter, 1999 : 16-17)

ผู้บริหารจำเป็นต้องมีทักษะ 3 ประการ คือ

1. ทักษะด้านการปฏิบัติงาน (Technical Skills) หมายถึง ความเข้าใจและความชำนาญในการปฏิบัติงานในหน้าที่อย่างใดอย่างหนึ่งรวมถึงความชำนาญในวิธีการ เทคนิค และเครื่องมือที่เกี่ยวกับหน้าที่อย่างใดอย่างหนึ่ง เช่น งานวิศวกรรม งานผลิต หรืองานการเงิน และความรู้เฉพาะด้าน ความสามารถวิเคราะห์ สามารถใช้เครื่องมือและเทคนิคในการแก้ปัญหาเกี่ยวกับงานในหน้าที่ ทักษะด้านเทคนิคจำเป็นมากสำหรับผู้บริหารระดับต้น

2. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Skills) หมายถึง ความสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่น และโดยอาศัยผู้อื่น รวมทั้งสามารถทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ประหนึ่งสมาชิกคนหนึ่งของกลุ่ม ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์มีความสำคัญต่อผู้บริหารทุกระดับ

3. ทักษะด้านความคิดรวบยอด (Conceptual Skills) หมายถึง ความสามารถ มองภาพรวมทั้งองค์การและเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่างๆ ทักษะนี้เกี่ยวกับความคิดเห็นของผู้บริหาร การจัดการข้อมูลข่าวสารและความสามารถในการวางแผน นอกจากนี้ยังเป็นเรื่องเกี่ยวกับการรู้ว่าแผนงานหนึ่งงานใดมีความเหมาะสมกับองค์การโดยรวมเพียงใด และองค์การของตนเหมาะสมกับธุรกิจประเภทนั้นและชุมชน รวมทั้งธุรกิจโดยทั่วไป ภาวะแวดล้อมทางสังคม หรือไม่เพียงใด กล่าวคือ เป็นเรื่องของการคิดอย่างมีกลยุทธ์ซึ่งจะต้องมองการณ์กว้างไกลในระยะยาว หมายถึง การมีวิสัยทัศน์นั่นเองทักษะนี้จำเป็นสำหรับผู้บริหารทุกระดับ โดยเฉพาะระดับสูงมีความจำเป็นมากที่สุด

2.5 หลักการบริหารงาน 14 ข้อ ของเฟย์โย (Fayol' s Fourteen Principles Management) (Robbins and Coulter, 1999 : 45)

2.5.1 ควรมีการแบ่งงานกันทำตามความรู้ความสามารถ

2.5.2 อำนาจและความรับผิดชอบของพนักงานควรได้สัดส่วน

2.5.3 พนักงานควรรักษาระเบียบวินัยอย่างเคร่งครัด

2.5.4 พนักงานจะต้องมีผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว

2.5.5 หน่วยงานจะต้องกำหนดนโยบายในการปฏิบัติงานให้แน่นอน

2.5.6 พนักงานควรจะได้ผลตอบแทนส่วนตัวเพื่อผลประโยชน์ของ

องค์การ

2.5.7 การกำหนดอัตราค่าจ้างควรพิจารณาตามผลงาน

2.5.8 การบริหารงานที่ดีจะต้องมีลักษณะเป็นการรวมอำนาจ

2.5.9 จะต้องกำหนดสายการบังคับบัญชาไว้อย่างแน่นอน

2.5.10 ควรกำหนดระเบียบการบริหารไว้อย่างชัดเจน

2.5.11 ควรต้องให้ความยุติธรรมแก่คนงานโดยเสมอหน้ากัน

2.5.12 คนงานต้องมีความมั่นคง และได้รับหลักประกันในงานที่กำลังทำอยู่

2.5.13 ควรมีความคิดริเริ่มและการวางแผนไว้ล่วงหน้าสำหรับการบริหาร

2.5.14 คนงานควรทำงานเป็นทีม และเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน

2.6 คุณลักษณะของผู้นำที่ดี ได้แก่ (เสนาะ นิลกำแพง. 2527 : 83-91, อ้างถึงใน พรณี ประเสริฐวงศ์. 2540 : 59-61)

2.6.1 อุปนิสัยใจคอหรือความประพฤติของผู้นำ ผู้นำต้องเป็นคนที่มีความซื่อตรงต่ออุดมคติของตนเอง หรือความคิดเห็นของตนเอง มีความกล้าที่จะกล่าวในสิ่งซึ่งถูกต้อง ผู้นำที่ดีควรจะเป็นผู้ทรงไว้ซึ่งความยุติธรรมในการตอบแทนแก่ผู้ที่สามารถทำงานได้ดีหรือลงโทษคนที่ทำผิด

2.6.2 ผู้นำต้องเป็นผู้ที่มีมันสมองมีความฉลาดและมีไหวพริบ เพราะคนที่ถูกนำจะต้องรู้สึกว่าเขาจะไม่ถูกนำในทางที่ผิด ผู้นำที่ดี หมายความว่า จะเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ มีไหวพริบ ฉลาด จึงจะสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้อื่นซึ่งจะยอมคนให้อยู่ได้บังคับบัญชาได้

2.6.3 ผู้นำควรจะเป็นผู้มีทัศนะมองการณ์ไกลไม่คิดอยู่แต่ในปัญหาเฉพาะหน้า ควรมีทัศนะอันกว้างขวาง มองในทางแก้หรือทางเดินล่วงหน้าหรือหาทางเลือกไว้ต่างๆ กัน

2.6.4 ผู้นำควรจะมีความคิดริเริ่มในงาน คือ ในการทำงานนั้นหากขาดการผลักดันหรือการทำงานนำคนอื่น ขาดการตัดสินใจที่เด็ดขาดที่จะทำอะไรอย่างหนึ่งอย่างหนึ่งอย่างแน่แน่ว่าจะทำให้งานดำเนินไปได้หรือไม่ดี

2.6.5 ผู้นำควรจะมีใจในตัวเองบุคคลอื่นนอกจากตัวเอง

2.7 คุณลักษณะและคุณสมบัติที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร (นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์. 2540 : 39 - 40)

2.7.1 คุณลักษณะทางด้านวิชาการ

- 1) ด้านการศึกษาทางวิชาชีพของผู้บริหาร
- 2) ด้านความรู้ทั่วไปของผู้บริหาร
- 3) ด้านประสบการณ์ของผู้บริหาร

2.7.2 คุณลักษณะทางด้านบุคลิกภาพของผู้บริหาร

- 1) บุคลิกภาพทางด้านร่างกาย ประกอบด้วยรูปร่างหน้าตา ความมีชีวิตชีวา ร่าเริง การแต่งกาย วาจา ท่าทางการวางตน สุขภาพ
- 2) บุคลิกภาพทางด้านจิตใจและอารมณ์ประกอบด้วยอุดมการณ์ ความเชื่อมั่นของตนเอง เสียสละ ศรัทธา ความไว ความเห็นอกเห็นใจ ความมีพลังอดทน ขยัน กล้าหาญ กล้าพูดกล้าทำ ตื่นตัวอยู่เสมอ ความมีเมตตาจิต ยุติธรรม อารมณ์มั่นคง อารมณ์ขัน มีวินัย
- 3) บุคลิกภาพทางด้านสังคมและสิ่งแวดล้อมประกอบด้วยความใจกว้างบริการช่วยเหลือกว้างขวาง ฐานะทางเศรษฐกิจดีพอสมควร เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม มากกว่าส่วนตน
- 4) คุณลักษณะทางด้านความสามารถในการปฏิบัติงาน มีองค์ประกอบดังนี้ความมีสติปัญญาฉลาด และมีไหวพริบ ความรับผิดชอบต่องานที่ทำงาน การมีส่วนร่วม ความสามารถในการจูงใจคน ความสามารถในการตัดสินใจ ความสามารถในการประสานทั้งงานและคน และเคยประสบความสำเร็จในหน้าที่การงานมาก่อน

2.8 ภาวะผู้นำกับขวัญ (Morale) (นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์. 2534 : 101-102)

ขวัญเป็นการแสดงออกทางภาวะจิตใจ หรือความรู้สึกทัศนคติของคนในหน่วยงานที่มีต่องาน บุคคล หรือเพื่อนร่วมงาน ต่อองค์การที่ตนปฏิบัติอยู่ต่อวัตถุประสงค์และความสำเร็จตามอุดมการณ์ขององค์การ ความเชื่อมั่นที่มีต่อผู้นำ ต่อสมาชิกด้วยกัน ความเชื่อมั่นที่มีต่อเป้าหมายของกลุ่ม และความสามัคคีกลมเกลียวทำให้งานของกลุ่มบรรลุเป้าหมายด้วยดี

ผู้นำมีส่วนในการเสริมสร้างขวัญในหน่วยงาน คนงานมีความพอใจหรือไม่พอใจส่วนหนึ่งย่อมมาจากหัวหน้างานเป็นสำคัญ

2.8.1 องค์ประกอบที่ทำให้ขวัญของคนในองค์การดีหรือไม่ดีขึ้นอยู่กับ

- 1) หน่วยงานมีการนิเทศกันอย่างใกล้ชิดและเพียงพอทั่วถึงหรือไม่
- 2) คนทำงานมีความพึงพอใจและภูมิใจในงานที่ตนปฏิบัติหรือไม่
- 3) คนทำงานมีความสัมพันธ์อันดีระหว่างคนงานด้วยกันหรือไม่
- 4) มีวัตถุประสงค์ของหน่วยงานเป็นที่น่าพึงพอใจหรือไม่ ทุกคนยอมรับวัตถุประสงค์หรือไม่
- 5) ค่าตอบแทนที่คนงานได้รับมีความเหมาะสมเพียงใด ทั้งด้านเศรษฐกิจ และรางวัลอย่างอื่น
- 6) สุขภาพทางกายและทางจิตใจโดยทั่วไปของคนทำงานเป็นอย่างไร

2.8.2 ภาวะผู้นำกับขวัญ

ผู้นำมีความสำเร็จในการที่จะสร้างหรือทำลายขวัญของคนในหน่วยงาน ความพึงพอใจของคนงานที่มีต่อหัวหน้างานจึงเป็นสิ่งสำคัญ และมีสหสัมพันธ์กันอยู่ หัวหน้าบางคนใช้วิธีขย่งให้คนงานทะเลาะกันแล้ว ตนเองจะได้มีหน้าที่สำคัญในการนำพาให้ประนีประนอมทุกอย่างแล้วคิดว่าตนเองเป็นใหญ่อยู่ เป็นแนวความคิดที่ล้าสมัยและเข้าใจผิดในสภาพปัจจุบัน ดังนั้น หน้าที่สำคัญของผู้นำในการที่บำรุงขวัญในหน่วยงานให้สูงและดีขึ้นสรุปได้ 5 ประการ คือ

- 1) ผู้นำจะต้องเป็นสัญลักษณ์ของคนในกลุ่ม (Group Symbolizer)
- 2) ผู้นำจะต้องเป็นผู้เลือกเป้าหมายของกลุ่ม (Group Goal Selector)
- 3) ผู้นำจะต้องเป็นผู้ตัดสินใจแก้ปัญหากลุ่ม (Group Decision-Maker)
- 4) ผู้นำจะต้องเป็นผู้ควบคุมและไกล่เกลี่ยในกรณีที่ถูกน้องแตกร้างกัน (Group Arbiter)
- 5) ผู้นำจะต้องเป็นตัวอย่างของกลุ่มในทางที่ดี (Group Exemplar)

2.9 ทฤษฎีภาวะผู้นำ

การศึกษาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั้น มีนักวิชาการและนักทฤษฎีได้พยายามศึกษาวิเคราะห์ วิจัย และวางแนวทางไว้หลายทฤษฎีด้วยกัน ซึ่งพอจะสรุปเป็นทฤษฎีต่างๆ ที่น่าสนใจศึกษาเพื่อนำไปประยุกต์ใช้เป็นแนวทางการสร้างภาวะผู้นำแก่ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาได้ทุกระดับ ดังต่อไปนี้

2.9.1 ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ (Trait Theory)

การศึกษานำตามแนวคุณลักษณะผู้นำได้เปลี่ยนจากการศึกษาประวัติและบันทึกความทรงจำของผู้นำในอดีต หันมา ศึกษาวิเคราะห์คุณลักษณะของผู้นำโดยตรง ซึ่งเป็นผลจากอิทธิพลของนักจิตวิทยา กลุ่มพฤติกรรมที่เชื่อว่าคุณลักษณะผู้นำไม่ได้ติดตัวมาแต่กำเนิด แต่สามารถเกิดขึ้นโดยการเรียนรู้และประสบการณ์ จึงทำให้การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับผู้นำในช่วงปี ค.ศ.1930-1950 หันมาค้นหาคุณลักษณะที่จะเป็นสำหรับผู้นำ วิธีการศึกษา เช่น ความพยายามแยกคุณลักษณะผู้นำออกจากคนที่ไม่ใช่ผู้นำ การค้นหาคุณลักษณะที่ดีของผู้นำ การเปรียบเทียบผู้นำที่มีประสิทธิภาพกับผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพ (Cherrington,D.and McMullin.1989:656 , อ้างถึงใน อาคม วัชรสง. 2547:44)

2.9.2 สตอกคิลล์ (Stogdill,1974)

ได้ศึกษางานวิจัย 124 เรื่อง พบว่าคุณลักษณะสำคัญของผู้นำ ได้แก่ แข็งแรง รูปร่างใหญ่ บุคลิกดี ฉลาด มีความสามารถในการปรับตัว

กล้าหาญ กระตือรือร้น เชื่อมมั่นในตนเอง อดทน ต้องการความสำเร็จสมหวัง มีความริเริ่มสร้างสรรค์ มีความสามารถในการติดต่อประสานงาน การปกครองบังคับบัญชา

2.9.3 กีเซลลี (Ghiselli, 1963) วิจัยพบว่า ประสิทธิภาพของผู้นำ มีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะทางสติปัญญา การปกครองบังคับบัญชา ความริเริ่ม ความเชื่อมั่นตนเอง และความสามารถปรับตัวในการทำงาน นอกจากนี้ กีเซลลี (Ghiselli, 1971) ยังพบว่า ผู้นำที่ฉลาดมากที่สุดและฉลาดน้อยที่สุด จะทำงานมีประสิทธิภาพต่างกัน

จากการศึกษาที่เน้นคุณลักษณะผู้นำที่ผ่านมา ยังไม่ได้ข้อสรุปพอเพียงในการอธิบายการเป็นผู้นำ เป็นต้นว่าไม่สามารถแยกคุณลักษณะผู้นำออกจากคุณลักษณะของผู้ตาม ถึงแม้การศึกษาสามารถบ่งชี้คุณลักษณะผู้นำแต่ก็ไม่ได้หมายความว่า คนที่มีคุณลักษณะผู้นำแล้วจะเป็นผู้นำได้ทุกคน ยิ่งกว่านั้นคนที่ไม่มีคุณลักษณะผู้นำ บางคนกลับไม่ได้เป็นผู้นำ อย่างไรก็ตามการศึกษาส่วนมากได้ข้อสรุปตรงกันว่า ความฉลาดเป็นคุณลักษณะที่ผู้นำทุกคนต้องมีและควรจะมีมากกว่าผู้ตาม

การศึกษาคุณลักษณะผู้นำในระยะหลังได้ลดความสำคัญลง นักวิชาการได้หันไปศึกษาพฤติกรรมผู้นำแสดงออกมากกว่าที่จะศึกษาคุณลักษณะประจำตัวผู้นำ โดยมีฐานคิดว่าการเป็นผู้นำจะเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์และผู้ตาม อย่างไรก็ตาม ถึงแม้คุณลักษณะผู้นำไม่ได้เป็นตัวกำหนดการเป็นผู้นำ แต่คุณลักษณะผู้นำก็ยังมีความสำคัญและจำเป็นสำหรับผู้นำและผู้ทีปรารถนาจะเป็นผู้นำ ดังนั้นเราควรศึกษาคุณลักษณะต่างๆ เหล่านี้ เพื่อเป็นประโยชน์แก่บุคคลที่จะเป็นผู้นำ

2.9.4 ลูเทนส์ (Luthans, 1981: 419) ได้ให้คุณลักษณะของผู้นำไว้ ดังนี้

- 1) มีความฉลาด มีไหวพริบ
- 2) รู้จักวิเคราะห์
- 3) ความกระตือรือร้น
- 4) ความกล้าหาญ
- 5) มีมนุษยสัมพันธ์ดี
- 6) มีศิลปะในการจูงใจ
- 7) มีอำนาจ
- 8) บุคลิกดี
- 9) มีความยืดหยุ่น
- 10) รู้กาลเทศะ
- 11) เป็นคนเปิดเผย
- 12) มีความสมดุล
- 13) มีความต้องการความสำเร็จ
- 14) มีความทะเยอทะยาน

2.9.5 แคมป์เบลล์ (Campbell: 28-43) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำไว้ดังนี้

1) ความฉลาด ผู้นำต้องเป็นคนฉลาด มีไหวพริบ มีความตื่นตัว ทั้งด้านสมองและร่างกาย สามารถใช้สติปัญญาทำงานที่ซับซ้อนและมองเห็นความสัมพันธ์ของสิ่งที่เป็นนามธรรม ผู้นำต้องเข้าใจข้อมูลที่ซับซ้อนและสามารถหาข้อสรุปข้อมูลได้อย่างถูกต้อง ผู้นำจึงต้องพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ด้วยการอ่าน การศึกษาหาประสบการณ์ใหม่ๆ และมีการทดสอบความคิดและความสามารถของตนเองเป็นประจำ

2) ความรับผิดชอบ ผู้นำต้องมีความรับผิดชอบสูง และชอบแสวงหาความรับผิดชอบ ผู้นำต้องฝึกทักษะที่จะรับผิดชอบ และมีความเชื่อมั่นตนเองที่จะรับผิดชอบงานต่างๆ ที่ท้าทายความสามารถของเขา

3) ความรอบรู้งานที่ทำ ผู้นำต้องมีความรู้ลึกซึ้งหรือมีทักษะในการทำงานที่เขาทำถึงแม้เขาจะเข้ารับตำแหน่งใหม่ เขาก็ต้องใช้เวลาปรับตัวและฝึกทักษะในงานที่จะทำเป็นอย่างดี ผู้นำที่รู้งานของตนย่อมมีความมั่นใจ ในขณะที่เดียวกันจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามั่นใจในตัวผู้นำด้วย การด้อยความรู้ไม่อาจปิดบังใครได้ ถ้าเราปรารถนาจะเป็นผู้นำจะต้องศึกษาหาความรู้และเตรียมตนเองให้มีความพร้อมที่จะนำในเรื่องนั้นๆ

4) สุขภาพสมบูรณ์ ผู้นำต้องทำงานหนัก เจอปัญหามาก รับผิดชอบมาก ดังนั้นผู้นำจึงต้องมีสุขภาพสมบูรณ์ ทั้งด้านร่างกาย และจิตใจ พร้อมทั้งจะทนต่อความยากลำบาก และความกดดันทั้งหลาย ผู้นำต้องเป็นคนกระตือรือร้น คล่องแคล่ว และมีพลัง

5) ความสามารถในการสื่อสาร ผู้นำต้องมีความสามารถในการพูด การเขียน และการสนทนา เขาสามารถพูดโน้มน้าวใจ ให้คนเชื่อและมีทักษะในการเขียนให้คนเข้าใจ ผู้นำจะต้องฝึกฝนการพูดของตน ซึ่งอาจกระทำโดยการสังเกตและเลียนแบบจากคนพูดเก่ง คนที่มีความสามารถในการสื่อสารทั้งการพูดและการเขียน มีโอกาสจะประสบผลสำเร็จในการเป็นผู้นำ การพูดต้องแสดงออกทั้งสีหน้าท่าทาง ให้สอดคล้องกับเจตนาที่พูด คนที่จะเป็นนักพูดต้องเป็น นักอ่าน อ่านทุกเรื่อง สนใจทั้งแนวกว้างและแนวลึก เพื่อจะพูดคุยได้ทุกโอกาส

6) อารมณ์ขัน ผู้นำต้องเป็นคนอารมณ์ขัน พูดจาคลายให้คนขันได้ เพื่อให้คนฟังมีความสุข และคลายเครียด การมีอารมณ์ขันจำเป็นมากสำหรับผู้นำ เราบางครั้งผู้นำต้องเจอวิกฤตหรือเหตุการณ์คับขัน ถ้าเขารู้จักพูดให้เกิดอารมณ์ขันได้ ก็จะทำให้สถานการณ์ต่างๆ ดีขึ้นคนรอบข้างจะคลายความตึงเครียด แทนที่เหตุการณ์จะเลวร้ายก็จะกลายเป็นเรื่องเบาไป

ถึงแม้ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำลดความสำคัญลง แต่ยังเป็นประโยชน์ต่อบุคคลที่เป็นผู้นำถ้าหากมีการพัฒนาคุณลักษณะต่างๆ ที่กล่าวมาให้มีในตัวผู้นำก็จะส่งเสริมความเป็นผู้นำให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

2.9.6 ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ (Behavioral Theory)

การศึกษาผู้นำตามแนวพฤติกรรมมีจุดเริ่มต้นช่วงปี ค.ศ.1930S นักวิจัยได้เปลี่ยนจากการศึกษาคุณลักษณะผู้นำมาเป็นการศึกษาพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออก คือศึกษาว่าผู้นำพูดอะไร? และทำอะไร? โดยพยายามค้นหาแบบผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ที่สามารถใช้ได้กับทุกสถานการณ์ (Lussier and Achua.2001:68-70;Lewin,Lippitt and White.1939:271-301) งานวิจัยที่เป็นจุดเริ่มต้นของการศึกษาพฤติกรรมผู้นำโดยเลวินและคณะ ที่ศึกษาพฤติกรรมของผู้นำสามแบบ คือแบบอัตตาธิปไตย แบบประชาธิปไตย และแบบตามสบาย ว่ามีผลต่อผู้ตามต่างกันอย่างไร และการศึกษาของเลวินและคณะนำมาสู่การศึกษาผู้นำตามแนวพฤติกรรมผู้นำอย่างจริงจัง โดยนักวิชาการมหาวิทยาลัยมิชิแกนและมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ ดังจะได้นำเสนอรายละเอียดต่อไปนี้

1) การศึกษาของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ การศึกษาของมหาวิทยาลัยโอไฮโอช่วงปลายปี ค.ศ.1930S โดยเลวิน ลิฟฟิตต์และไวท์ (Luthans.1995,343-344 Citing Lewin,Lippitt and White.193,271-301) ซึ่งเลวิน ได้รับการยกย่องว่าเป็นบิดาของกลุ่มพลวัต เขาและคณะได้ศึกษาจากเด็กอายุ 10 ปี แบ่งเป็นสามกลุ่มๆ ห้าคน กลุ่มที่หนึ่งให้ใช้ผู้นำแบบอัตตาธิปไตย เป็นผู้นำกลุ่ม ซึ่งมีพฤติกรรมยึดตนเองเป็นหลัก ชอบสั่งการ ชอบใช้อำนาจ และไม่ให้ผู้ตามมีส่วนร่วม ผลการศึกษาพบว่า เด็กกลุ่มที่มีผู้นำแบบอัตตาธิปไตย ทำงานได้สำเร็จ แต่มีขวัญและกำลังใจต่ำ กลุ่มที่สองใช้ผู้นำแบบประชาธิปไตยนำกลุ่ม ซึ่งมีพฤติกรรมยึดกลุ่มเป็นหลักในการตัดสินใจ มีการกระจายอำนาจ และกระตุ้นให้ผู้ตามเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงานและกำหนดวัตถุประสงค์ มีการให้ผู้ตามให้ข้อมูลย้อนกลับ เพื่อจะได้แนะนำการทำงานได้ถูกต้อง ผลการศึกษาพบว่าเด็กกลุ่มที่มีผู้นำแบบประชาธิปไตยจะทำงานสำเร็จ ทั้งปริมาณและคุณภาพ ผู้ตามมีขวัญกำลังใจสูง จึงถือเป็นแบบผู้นำที่มีประสิทธิภาพที่สุด ส่วนกลุ่มที่สามใช้ผู้นำแบบตามสบาย ซึ่งเป็นผู้นำที่มีพฤติกรรมให้อิสระแก่ ผู้ตามอย่างเต็มที่ในการตัดสินใจ ผลการศึกษาพบว่าเด็กกลุ่มนี้จะทำงานไม่ได้ผล

จากการศึกษาของเลวินและคณะ นำไปสู่การศึกษากฎพฤติกรรมผู้นำอย่างจริงจังโดยนักวิชาการมหาวิทยาลัยมิชิแกน และมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ

2) การศึกษาพฤติกรรมผู้นำของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ การศึกษาพฤติกรรมผู้นำของ สตอกคิลล์ และคูนส์ (Robbins and Coult:1996;Citing Stogdill and Coons.1951) ในปี ค.ศ.1945 ที่มหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ โดยมีจุดมุ่งหมาย 3 ประการ คือ (1) เพื่อค้นหาพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออก (2) เพื่อค้นหาว่าพฤติกรรมของผู้นำแต่ละแบบที่มีผลต่อการทำงานของสมาชิก (3) เพื่อค้นหาแบบผู้นำที่มีประสิทธิภาพ

ในการศึกษาใช้แบบสอบถาม LBDQ (The Leader Behavior Descriptive Questionnaire) สอบถามผู้ตามว่าผู้นำของเขาแสดงพฤติกรรมอย่างไร ? และใช้แบบสอบถาม LOQ (The leader Opinion Questionnaire) ถามผู้นำเองให้บ่งชี้พฤติกรรมของตัวเอง ข้อมูลจาก

แบบสอบถามทั้งสองชุดนำมาวิเคราะห์ ผลปรากฏว่า ได้พฤติกรรมผู้นำสองมิติ คือ พฤติกรรม มุ่งงาน (Initiating Structure) และ พฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ (Consideration)

พฤติกรรมมุ่งงาน หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่แสดงออกโดยยึดตัวเองเป็นหลัก ในการตัดสินใจชอบใช้อำนาจ ชอบสั่งการ ไม่ฟังความเห็นใคร ให้ความสำคัญต่อการทำงาน วิธีการ และผลงานเป็นหลัก ไม่ให้ความสนใจความรู้สึกและจิตใจของผู้ตาม ซึ่งเป็นพฤติกรรมของผู้นำแบบ อัตตาธิปไตยหรือแบบเผด็จการนั่นเอง

พฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกโดยยึดกลุ่มเป็นหลักในการตัดสินใจให้ผู้ตามเข้ามามีส่วนร่วม มีการปรึกษาหารือ มีการกระจายอำนาจ เห็นความสำคัญและให้เกียรติ ผู้ตาม ซึ่งเป็นพฤติกรรมของผู้นำแบบประชาธิปไตยนั่นเอง

ผลการศึกษายังพบว่าพฤติกรรมผู้นำทั้งสองแบบมีความอิสระจากกัน คือ ถ้าผู้นำมี พฤติกรรมมุ่งงานสูง ก็จะไม่สูง ในมิติมุ่งสัมพันธ์ แต่ก็มีผู้นำแสดงพฤติกรรมสูงทั้งสองมิติซึ่งถือเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังพบว่าผู้นำที่มีพฤติกรรมมุ่งงานสูง ทำให้ผู้ตามทำงานได้ผลผลิตสูง แต่ขวัญกำลังใจผู้ตามต่ำ ส่วนผู้นำที่มีผู้นำที่มีพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์สูง ทำให้ผู้ตามมีขวัญกำลังใจสูงแต่ผลผลิตต่ำ

3) การศึกษาพฤติกรรมผู้นำของมหาวิทยาลัยมิชิแกน การศึกษา พฤติกรรมผู้นำของมหาวิทยาลัยมิชิแกน ใน ค.ศ.1946 เป็นช่วงเวลาเดียวกับการศึกษาที่มหาวิทยาลัย แห่งรัฐโอไฮโอ โดยได้ทำการศึกษาในโรงงานอุตสาหกรรม และมีวัตถุประสงค์เพื่อบ่งชี้พฤติกรรม ผู้นำที่ส่งผลต่อการทำงานของผู้ตาม ผลการศึกษาได้ข้อสรุปคล้ายกับการศึกษาของมหาวิทยาลัย แห่งรัฐโอไฮโอ คือ พฤติกรรมผู้นำมีสองมิติ ได้แก่ ผู้นำที่แสดงพฤติกรรมมุ่งงานจะได้ผลผลิตน้อยกว่า ผู้นำที่แสดงพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ เช่น ถ้าพฤติกรรมมุ่งงานได้ผลผลิต 20% พฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์จะ ได้ 25% และยังได้ข้อสรุปอีกว่า ผู้นำที่มีพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์มีผลทำให้ผู้ตามมีขวัญกำลังใจในการ ทำงานสูงและได้ผลผลิตสูง ขณะที่ผู้นำที่มีพฤติกรรมมุ่งงาน มีผลทำให้ผู้ตามมีขวัญและกำลังใจต่ำ และผลผลิตต่ำ (Robbins and Coulter, 1996: 577)

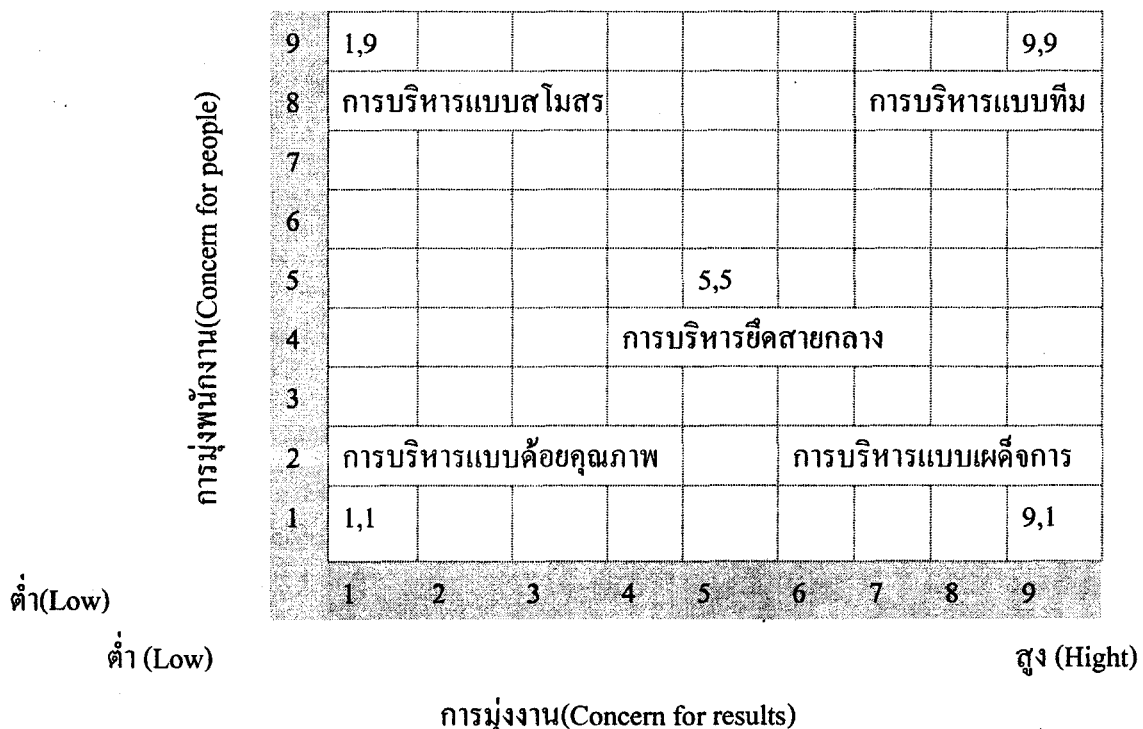
ผลการศึกษาพฤติกรรมผู้นำของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ และมหาวิทยาลัย มิชิแกน ได้เป็นฐานของการศึกษาผู้นำในเวลาต่อมา และก่อให้เกิดทฤษฎีใหม่ๆ ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อ วงการธุรกิจและการศึกษา โดยเฉพาะการศึกษาทำให้ผู้บริหารการศึกษา สามารถใช้พฤติกรรมผู้นำ ของตนไม่เหมาะสมกับงาน ผู้ได้บังคับบัญชาและสถานการณ์ ซึ่งจะทำให้การบริหารงานของตนประสบ ความสำเร็จเกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

เพื่อให้ผู้สนใจศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำเข้าใจพฤติกรรมผู้นำสมบูรณ์ยิ่งขึ้น จึง ได้นำเสนอแบบสอบถาม LBDQ (The Leader Behavior Descriptive Questionnaire) ของ มหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอไว้ดังต่อไปนี้ (สุเมธ เดียวสเรศ. 2527:62-65)

2.10 ทฤษฎีผู้นำแบบตารางการบริหาร (Managerial Grid of Leadership Theory)

เป็นตารางการบริหารซึ่งใช้เป็นกรอบงานที่เกี่ยวข้องกับมุมมองของผู้นำที่มีต่องานและต่อพนักงาน นอกจากนี้ตารางนี้ยังเป็นระบบที่ทำให้เกิดความเข้าใจสำหรับการฝึกอบรมผู้นำและการพัฒนาองค์การ กรอบงานจะเกี่ยวข้องกับมุมมองของผู้นำ ดังนี้ (1) การมุ่งงาน (Concern for results หรือ Task orientation) เป็นภาวะผู้นำที่มุ่งที่การเพิ่มผลผลิต (2) การมุ่งที่พนักงาน (Concern for people) เป็นภาวะผู้นำที่มุ่งสร้างความสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน นอกจากนี้ตารางเป็นผู้นำยังเป็นระบบที่ทำให้เกิดความเข้าใจสำหรับการฝึกอบรมผู้นำและการพัฒนาองค์การด้วย ดังตารางที่ 2.1

តួ (Height)



ภาพที่ 2.1 ตารางการเป็นผู้นำ (The Leadership grid)

จากรูปประกอบด้วย (1) แกนนอนจะแทนการมุ่งงาน(Concern for results) มีตัวเลขจากระดับ 1-9 ซึ่งจะแทนระดับการเน้นงานน้อยไปหามาก โดยกำหนดการที่จะบรรลุภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลนั้น ผู้นำควรมุ่งงาน (Task orientation) ในระดับ 9 คะแนน (2) แกนตั้งแทนการมุ่งที่พนักงานหรือการให้ความสำคัญกับพนักงาน (Concern for people) มีตัวเลขจากระดับ 1-9 เช่นเดียวกัน ซึ่งจะแทนระดับการเน้นการให้ความสำคัญกับพนักงานจากน้อยไปหามาก ผู้นำควรมุ่งที่พนักงานในระดับ 9 คะแนน ตารางการเป็นผู้นำจะมีตำแหน่งผู้นำอยู่ 5 แบบ คือ

1. การบริหารที่ด้อยคุณภาพ (Impoverished management) อยู่ตำแหน่ง(1.1)ของตารางจะอยู่มุมซ้ายด้านล่างของรูป เป็นภาวะผู้นำที่ไม่เน้นทั้งงานและทั้งคน ผู้นำประเภทนี้จะทำแค่ให้เพียงพอเพื่อให้อยู่ในบริษัทเท่านั้น กล่าวคือจะใช้ความพยายามที่จะทำให้งานสำเร็จน้อยมาก ทำให้บรรยากาศในองค์กรเฉื่อยชา

2.การบริหารแบบเผด็จการ (Authority-compliance management) อยู่ตำแหน่งที่ (9.1) ของตารางจะอยู่ตรงมุมขวาล่าง ผู้นำประเภทนี้จะมุ่งการทำงานมากที่สุดโดยสนใจพนักงานน้อยมาก ผู้นำประเภทนี้จะเพิ่มงาน โดยการใช้อำนาจหน้าที่ของตนบนการผู้อื่น โดยไม่สนใจขวัญและกำลังใจของพนักงาน

3. การบริหารแบบสโมสร (Country club management) อยู่ตำแหน่งที่ (1.9) ของตารางตรงมุมบนซ้าย ผู้นำประเภทนี้จะคำนึงถึงงานน้อย(ไม่คำนึงถึงงาน) แต่คำนึงถึงพนักงาน

4. การบริหารแบบทีม (Team management) อยู่ตำแหน่ง (9,9) ของตาราง เป็นการคำนึงถึงงานอย่างมากและขณะเดียวกันก็มุ่งที่พนักงานอย่างมากด้วย ทำให้พนักงานมีขวัญและกำลังใจ มีผู้ได้บังคับบัญชานับถือและไว้วางใจ ผู้นำประเภทนี้คือ หัวหน้าทีม

5. การบริหารแบบเดินสายกลาง (Middle-of-the-road-management) อยู่ตำแหน่งที่ (5,5) จะอยู่ตรงกลางของตาราง คือมีการมุ่งระดับปานกลางและมุ่งพนักงานในระดับปานกลางด้วย ผู้นำประเภทนี้จะทำงานโดยหลีกเลี่ยงสิ่งที่จะมากระทบ จะมีบรรยากาศการบริหารแบบเรียบง่าย งานอาจไม่มีประสิทธิภาพมาก แต่พนักงานก็มีกำลังใจทำงานพอสมควร

รูปแบบที่ดีที่สุดของผู้นำ (Best Leadership style) ผู้สร้างตารางเป็นผู้นำมีความเชื่ออย่างมากว่าการบริหารแบบเป็นทีม (Team management) (9,9) มีคุณค่ามากที่สุด ทั้งนี้มีเหตุการณ์ที่แสดงให้เห็นว่าการบริหารแบบทีมทำให้ผลงานดีขึ้น การขาดงานต่ำ การลาออกจากงานต่ำ และพนักงานมีความพอใจสูง ตลอดจนมีการวัดผลกำไรก่อนและหลังช่วง 10 ปี จากบริษัทสาขาหนึ่งที่ได้นำตารางการเป็นผู้นำไปใช้โดยเน้นการบริหารแบบทีม ผลปรากฏว่าบริษัทสาขาที่ทดลองนำการบริหารแบบเป็นทีมไปใช้สามารถเพิ่มผลกำไรได้มากกว่าสาขาอื่นที่นำมาเปรียบเทียบกับถึง 4 เท่า

2.11 ทฤษฎี X และทฤษฎี Y (Theory X and Theory Y)

จากการศึกษาของแมคเกรเกอร์ (Mcgregor, 1960 : 30-49) ในการตัดสินใจหรือการลงมือปฏิบัติผู้บริหารมักจะมีฐานคติเกี่ยวกับธรรมชาติและพฤติกรรมของคนเข้ามาเกี่ยวข้อง ซึ่งเขาได้ข้อสรุปแนวคิดของผู้บริหารแยกเป็น สองกลุ่ม กลุ่มแรก เป็นแนวคิดตามทฤษฎี X (แนวคิดเก่า) และกลุ่มที่สองเป็นแนวคิดตามทฤษฎี Y (แนวคิดใหม่) ซึ่งจะนำเสนอรายละเอียดดังนี้

ทฤษฎี X (แนวคิดเก่า) มีฐานคติดังนี้

1. คนโดยทั่วไปไม่ชอบทำงาน และหลีกเลี่ยงงานหากมีโอกาส

2. เนื่องจากคนไม่ชอบทำงาน จึงต้องบังคับ ควบคุม สั่งการ ข่มขู่ด้วยการลงโทษ เขาจึงจะทำงานสำเร็จตามเป้าหมาย

3. คนโดยทั่วไปชอบให้คนอื่นสั่งการ หลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ มีความทะเยอทะยานน้อย ต้องการความมั่นคงปลอดภัยเหนือสิ่งอื่นใด

ทฤษฎี Y (แนวคิดใหม่) มีฐานคติดังนี้

1. ความพยายามทางด้านร่างกาย และสมองในการทำงานเป็นเรื่องธรรมชาติ เหมือนกับการเล่นหรือการพักผ่อน

2. การควบคุมและการข่มขู่ทำโทษไม่ใช่วิธีเดียวที่จะทำให้คนทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร คนเราจะบังคับและควบคุมตนเองทำงานที่เขารับผิดชอบให้บรรลุผลสำเร็จ

3. ความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จถือเป็นรางวัลของเขาด้วย

4. คนโดยทั่วไปจะเรียนรู้ภายใต้สภาวะการณ์ที่เหมาะสม ไม่เพียงมีความรับผิดชอบ แต่ยังแสวงหาความรับผิดชอบ

5. คนโดยทั่วไปมีความสามารถในการคิด มีความฉลาดและมีความคิดสร้างสรรค์ที่จะแก้ปัญหาขององค์กร

6. การดำเนินชีวิตภายใต้สภาวะการณ์อุตสาหกรรมสมัยใหม่ ความสามารถด้านสติปัญญาของคนโดยทั่วไปถูกนำออกมาเพียงบางส่วน

ผู้บริหารศึกษาสามารถนำทฤษฎี X และทฤษฎี Y ไปใช้บริหารงานให้เกิดประสิทธิภาพโดยผู้บริหารจะต้องใช้พฤติกรรมแบบมุ่งงาน กับกลุ่มคนตามทฤษฎี X เป็นคนวุฒิภาวะต่ำ ไม่มีความสามารถ ไม่มีความรับผิดชอบ ส่วนผู้ได้บังคับบัญชาตามทฤษฎี Y ซึ่งเป็นคนมีความสามารถ มีความรับผิดชอบ และมีความคิดสร้างสรรค์ ผู้บริหารจึงใช้พฤติกรรมผู้นำของตนให้สอดคล้องกับวุฒิภาวะ ผู้ได้บังคับบัญชาการบริหารงานก็จะประสบผลสำเร็จและผู้ปฏิบัติก็มีความสุข องค์กรก็จะเจริญก้าวหน้า

2.12 ทฤษฎีการบริหาร 4 ระบบ (System 4 management)

ไลเกอร์ด (Hersey and Blanchard, 1998, :63-65 Citing Likert, 1961, 1967) นักวิจัยมหาวิทยาลัยมิชิแกน ได้เสนอแนวคิดที่ว่า องค์กรจะมีประสิทธิภาพและพนักงานมีความพึงพอใจในการทำงาน ย่อมขึ้นอยู่กับพฤติกรรมผู้นำที่จะให้ผู้นามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เขากล่าวว่าองค์กรจะประสบผลสำเร็จ ผู้นำจะต้องให้ความสำคัญทั้งคนและเงินทุน เขาจึงสนับสนุนการบริหารองค์กร โดยเปลี่ยนจากแนวทฤษฎี X ไปเป็นทฤษฎี Y และมีการพัฒนานุเคราะห์จากคนวุฒิภาวะต่ำ ให้มีวุฒิภาวะสูง พร้อมทั้งการเปลี่ยนวิธีจูงใจจากการใช้ปัจจัยจำจุน (Hygiene factors) เป็นปัจจัยกระตุ้น (Motivators) โดยผู้นำ 4 ระบบ โดยเริ่มจากผู้นำยึดตนเองเป็นหลัก ต่อเนื่องไปจนถึงระบบที่ยึดกลุ่มเป็นหลัก ดังจะนำเสนอต่อไป

การบริหารระบบที่ 1 ผู้นำไม่เชื่อมั่นและไม่ศรัทธา ผู้ใต้บังคับบัญชา และไม่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การตัดสินใจทุกอย่างอยู่ที่ผู้นำ ผู้ใต้บังคับบัญชาจะถูกบังคับให้ทำงานด้วยความกลัว การข่มขู่ และการทำโทษ การจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา ก็ใช้ความต้องการขั้นต่ำคือด้านกายภาพและความมั่นคงปลอดภัย การปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชามีน้อย ผู้นำในระบบที่ 1 คือผู้นำแบบอัตตาธิปไตยหรือผู้นำแบบเผด็จการ

การบริหารระบบที่ 2 ระบบนี้ผู้นำจะมีความเชื่อและศรัทธาผู้ใต้บังคับบัญชาบ้าง ผู้นำจะปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชา เหมือนกับนายปฏิบัติต่อบ่าว การตัดสินใจส่วนใหญ่ยังอยู่ที่ผู้นำแต่มีบ้างที่ตัดสินใจในระดับต่ำกว่า การจูงใจมีการให้รางวัลและการทำโทษ

การบริหารระบบที่ 3 ผู้นำมีความเชื่อมั่นผู้ใต้บังคับบัญชามากขึ้น การตัดสินใจนโยบายหลักอยู่ที่ผู้นำระดับสูง แต่เปิดโอกาสให้ผู้นำระดับต่ำลงมาตัดสินใจในบางเรื่อง การติดต่อสื่อสารใช้สองทาง การสร้างแรงจูงใจ บางครั้งให้รางวัล บางครั้งทำโทษ และบางครั้งเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการสร้างแรงจูงใจ การปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชามีมาก

การบริหารระบบที่ 4 ผู้นำมีความเชื่อมั่นศรัทธาผู้ใต้บังคับบัญชาเต็มที่ การตัดสินใจเป็นแบบกระจายอำนาจลงไปสู่ระดับขององค์การ การสื่อสารในองค์การเป็นแบบสองทาง ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับการจูงใจ โดยการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ตั้งแต่การพัฒนาบุคลากร การให้รางวัล การกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์การ และการปรับปรุงวิธีการทำงาน การปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นแบบเป็นมิตร เปิดเผย มีความเชื่อมั่นและศรัทธาซึ่งกันและกัน การบริหารระบบที่ 4 เป็นการบริหารโดยผู้นำแบบประชาธิปไตยนั่นเอง

จากการศึกษาของไลเกอร์ด ปรากฏว่าหน่วยงานที่ทำงานได้ผลผลิตสูงตกในระบบการบริหารที่ 3 และ 4 ส่วนหน่วยงานที่ทำงานได้ผลผลิตต่ำจะตกอยู่ในระบบการบริหารที่ 1 และ 2 (Luthans.1995:377) ดังนั้นผู้บริหารการศึกษาควรนำแบบผู้นำระบบที่ 3 และ 4 ไปใช้ในการบริหารองค์การของตน เพื่อให้องค์การเจริญก้าวหน้าผลงานออกมาสูง ขณะเดียวกันผู้ใต้บังคับบัญชามีความสุขในการทำงานมีความรักและภูมิใจในองค์การ

2.13 ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ (Contingency Leadership Theories)

คุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้นำซึ่งได้อธิบายลักษณะภาวะผู้นำแบบคงที่ตายตัว ทำให้แนวความคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพของภาวะผู้นำที่เปลี่ยนแปลงทิศทาง โดยได้พยายามค้นหารูปแบบและลักษณะผู้นำแบบต่างๆ จากการบริหารในสถานการณ์จริง ซึ่งพบว่ามีปัจจัยหลายประการที่ทำให้การบริหารบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ในแต่ละสถานการณ์ หรือเป็นการประสมประสานกันระหว่างหลายสถานการณ์จึงจะทำให้การปฏิบัติงานสามารถประสบความสำเร็จได้ด้วยดีขึ้น ดังนั้นจึงไม่อาจสรุปได้ว่าภาวะผู้นำแบบใดดีที่สุด ซึ่งภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์จะสร้าง

รูปแบบผู้นำด้วยการมีแนวทางที่เฉพาะเจาะจง การนำเสนอทัศนะและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ที่เป็นที่รู้จักกันดี คือ (1) ทฤษฎีเชิงสถานการณ์ของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของ Fiedler (2) ทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล: เส้นทางสู่เป้าหมาย (3) ทฤษฎีเชิงสถานการณ์ของ Hersey-Blanchard (4) ทฤษฎีโมเดลการตัดสินใจของ Vroom, Yetton และ Jago

2.13.1 ทฤษฎีเชิงสถานการณ์ของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของ Fiedler

ทฤษฎีเชิงสถานการณ์ของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของ Fiedler

(Fiedler 's contingency theory of leadership effectiveness) เป็นทฤษฎีเกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่กลุ่มที่มีประสิทธิผลซึ่งขึ้นอยู่กับความความเหมาะสมระหว่างแบบปฏิริยาความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา และสถานการณ์ขององค์กรที่มีอิทธิพลต่อผู้นำ โมเดลนี้จึงเป็นรูปแบบพฤติกรรมของผู้นำที่กำหนดขึ้นเพื่อนำสมาชิกขององค์กรให้เป็นไปตามการบังคับบัญชาที่เหมาะสม ในทฤษฎีของ Fiedler มี 2 ประการ ดังนี้

1) การศึกษารูปแบบของผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์ (Relationship-Oriented leader) เป็นผู้นำที่มุ่งความเกี่ยวข้องกับพนักงาน ผู้นำประเภทนี้จะสร้างความไว้วางใจ ความเคารพนับถือและรับฟังความต้องการของพนักงาน จะมีลักษณะเหมือนกับผู้นำแบบที่คำนึงถึงผู้อื่นเป็นหลัก (Consideration)

2) ผู้นำที่มุ่งงาน (Task-Oriented leader) เป็นผู้นำที่มุ่งความสำเร็จในงาน จะกำหนดทิศทางและมาตรฐานในการทำงานไว้อย่างชัดเจน มีลักษณะคล้ายกับผู้นำแบบที่เริ่มต้นจากตนเองเป็นหลัก (Initiating structure Style) สถานการณ์ (Situation) เป็นการพิจารณาถึงปัจจัยทั้งภายในและภายนอกองค์กรที่มีอิทธิพลต่อองค์กรจะต้องควบคุมหรือแก้ไข ผู้ที่มีหน้าที่ควบคุมและแก้ไขก็คือ ผู้นำหรือผู้บริหารขององค์กร

ลักษณะสำคัญของทฤษฎีเชิงสถานการณ์ของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของ Fiedler (Fiedler 's contingency theory of leadership effectiveness) Fred E .Fiedler ได้พัฒนางานวิจัยโดยการศึกษาโมเดลเชิงสถานการณ์ด้วยการพัฒนาเครื่องมือซึ่งเป็นแบบสอบถามที่มีวัตถุประสงค์ในการประเมินรูปแบบภาวะผู้นำว่าให้ความสำคัญกับงาน หรือมุ่งที่ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (Least Preferred Coworker (LPC) questionnaire) โดยมีประเด็นดังนี้

1. การวัดรูปแบบของภาวะผู้นำ (Measuring leadership style) : ตารางประเมินการให้ความสำคัญกับงานหรือให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (The least Preferred Coworker (LPC) scale) ทฤษฎีเชิงสถานการณ์ของ Fiedler ได้จำแนกออกเป็น 3 ประการ คือ (1) การวัดรูปแบบของภาวะผู้นำด้วยความสัมพันธ์-การมุ่งใจ (Relationship-motivated) (2) การวัดรูปแบบของภาวะผู้นำด้วยงาน-การมุ่งใจ (Task-motivated) (3) การวัดรูปแบบของภาวะผู้นำด้วยลักษณะเสรีภาพทางสังคม (Socioindependent)

Fiedler กล่าวว่ารูปแบบของภาวะผู้นำจะสัมพันธ์กับลักษณะพฤติกรรม โดยให้เหตุผลว่าเมื่อผู้นำเข้าใจรูปแบบของภาวะผู้นำที่เฉพาะของเขา เขาควรเลือกทำงานในสถานการณ์ซึ่งเหมาะสมกับรูปแบบของเขาขณะเดียวกันองค์การควรช่วยผู้บริหารจัดรูปแบบของภาวะผู้นำให้เข้ากับสถานการณ์ด้วย

แบบประเมินการให้ความสำคัญกับงานหรือให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ The Least Preferred Coworker (LPC) เป็นการวัดระดับซึ่งผู้นำบรรยายถึงความพอใจหรือไม่พอใจในการให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ของเพื่อนร่วมงานจะมีความสัมพันธ์ของเพื่อนร่วมงาน ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ของเพื่อนร่วมงาน จะมีความสัมพันธ์กับความพอใจ ซึ่งมีแนวโน้มที่จะเกิดความสัมพันธ์-การจูงใจ (Relationship-motivated) ในทางกลับกันผู้นำซึ่งมองพนักงานในลักษณะที่ไม่พอใจมีแนวโน้มที่จะเป็นผู้นำแบบงาน-การจูงใจ (Task-motivated) ซึ่งสามารถใช้สเกลของแบบทดสอบที่ 6.1 เพื่อประเมินรูปแบบของภาวะผู้นำ

2. การวัดสถานการณ์ของภาวะผู้นำ (Measuring the leadership situation) Fiedler ได้ให้สาระสำคัญว่าสถานการณ์ทำให้ผู้นำสามารถควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาได้ โดยเสนอสถานการณ์ของภาวะผู้นำในรูปของปัจจัยสำคัญ 3 ประการ ซึ่งสามารถสร้างการเป็นทั้งผู้นำที่เป็นที่พอใจและไม่เป็นที่พอใจ คือ 1) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและพนักงาน Leader-member relation 2) โครงสร้างงาน Task structure 3) อำนาจของตำแหน่ง Position Power

2.1 ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและพนักงาน (Leader-member relations) หมายถึง บรรยากาศของกลุ่มและทัศนคติของพนักงานในกลุ่มที่มีต่อผู้นำและการยอมรับผู้นำ คือเมื่อลูกน้องเกิดความไว้วางใจ (Trust) การเคารพนับถือ (Respect) และความมั่นใจในผู้นำ (Confidence) จะทำให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและพนักงานไปในทางที่ดี (Good) ก็จะทำให้เกิดความร่วมมือในการทำงาน ในทางกลับกันถ้าพนักงานไม่มีความไว้วางใจ (Distrust) ขาดความเคารพนับถือ (Do not respect) และมีความมั่นใจในผู้นำน้อย (Little confidence in the leader) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกก็จะได้ไม่ดี (Poor) ซึ่งทำให้ความร่วมมือในการทำงานน้อยลงด้วย

2.2 โครงสร้างของงาน (Task structure) หมายถึง ขอบเขตของงาน ซึ่งกระทำโดยกลุ่ม มีการกำหนดวิธีการทำงาน โดยเฉพาะ มีการอธิบาย มีการกำหนดเป้าหมายของงานที่ทำเป็นประจําอย่างชัดเจน เช่น งานในสายการประกอบชิ้นส่วนจะมีชิ้นส่วนจะมีระดับโครงสร้างของงานสูง (High degree of task structure) ส่วนงานที่มีความคิดสร้างสรรค์ (Creative) งานวิจัยและพัฒนา หรือการวางแผนกลยุทธ์ จะเป็นงานที่มีระดับโครงสร้างของงานต่ำ (Low degree of task structure) เมื่อระดับโครงสร้างของงานสูง สถานการณ์จะพิจารณาว่าผู้นำเป็นที่พึงพอใจแต่ถ้าระดับโครงสร้างงานต่ำ สถานการณ์จะไม่น่าพอใจ

2.3 อำนาจของตำแหน่ง (Position Power) เป็นขอบเขตซึ่งผู้นำมีอำนาจหน้าที่ (Authority) อย่างเป็นทางการเหนือลูกน้อง อำนาจของตำแหน่งจะสูงเมื่อผู้นำมีอำนาจในการวางแผน สามารถกำหนดงานและประเมินผลงานของลูกน้อง ตลอดจนมีอำนาจในการให้รางวัลและลงโทษ อำนาจของตำแหน่งจะต่ำเมื่อผู้นำมีอำนาจหน้าที่เหนือลูกน้องน้อย และไม่สามารถวัดงานหรือให้รางวัลลูกน้องได้ เมื่ออำนาจของตำแหน่งสูงจะพิจารณาได้ว่าผู้นำเป็นที่พึงพอใจ (Favorable) แต่เมื่ออำนาจของตำแหน่งต่ำผู้นำจะเป็นไม่เป็นที่พึงพอใจ (Unfavorable) ลักษณะสถานการณ์ทั้ง 3 ประการ สามารถนำมากำหนดเป็นสถานการณ์ผู้นำได้ 8 สถานการณ์

สถานการณ์ I คือ สถานการณ์ที่มีต่อผู้นำที่เป็นที่พึงพอใจมากที่สุด เพราะความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิก (Leader-member relations) จะดี โครงสร้างตำแหน่งของงาน (Position structure) สูง และอำนาจของตำแหน่ง (Position Power) มาก

สถานการณ์ II เป็นสถานการณ์ที่มีต่อผู้นำที่เป็นที่พึงพอใจน้อยที่สุด เพราะความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกไม่ดี (Poor) โครงสร้างของงานต่ำ (Low) และอำนาจของตำแหน่งน้อย (Weak)

สถานการณ์ III, IV, V, VI, VII, VIII เป็นสถานการณ์ที่มีความพึงพอใจปานกลาง

	พอใจมาก (Very favorable)		ปานกลาง (Intermediate)		ไม่พอใจมาก (Very unfavorable)			
	ดี (Good)	ดี (Good)	ดี (Good)	ดี (Good)	ไม่ดี (Poor)	ไม่ดี (Poor)	ไม่ดี (Poor)	ไม่ดี (Poor)
ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิก (Leader-member relation)								
โครงสร้างของงาน (Task structure)	สูง (High)		ต่ำ (Low)		สูง (High)		ต่ำ (Low)	
อำนาจตามตำแหน่งของผู้นำ (Leader position Power)	มาก (Strong)	น้อย (Weak)	มาก (Strong)	น้อย (Weak)	มาก (Strong)	น้อย (Weak)	มาก (Strong)	น้อย (Weak)
สถานการณ์ (Situations)	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII

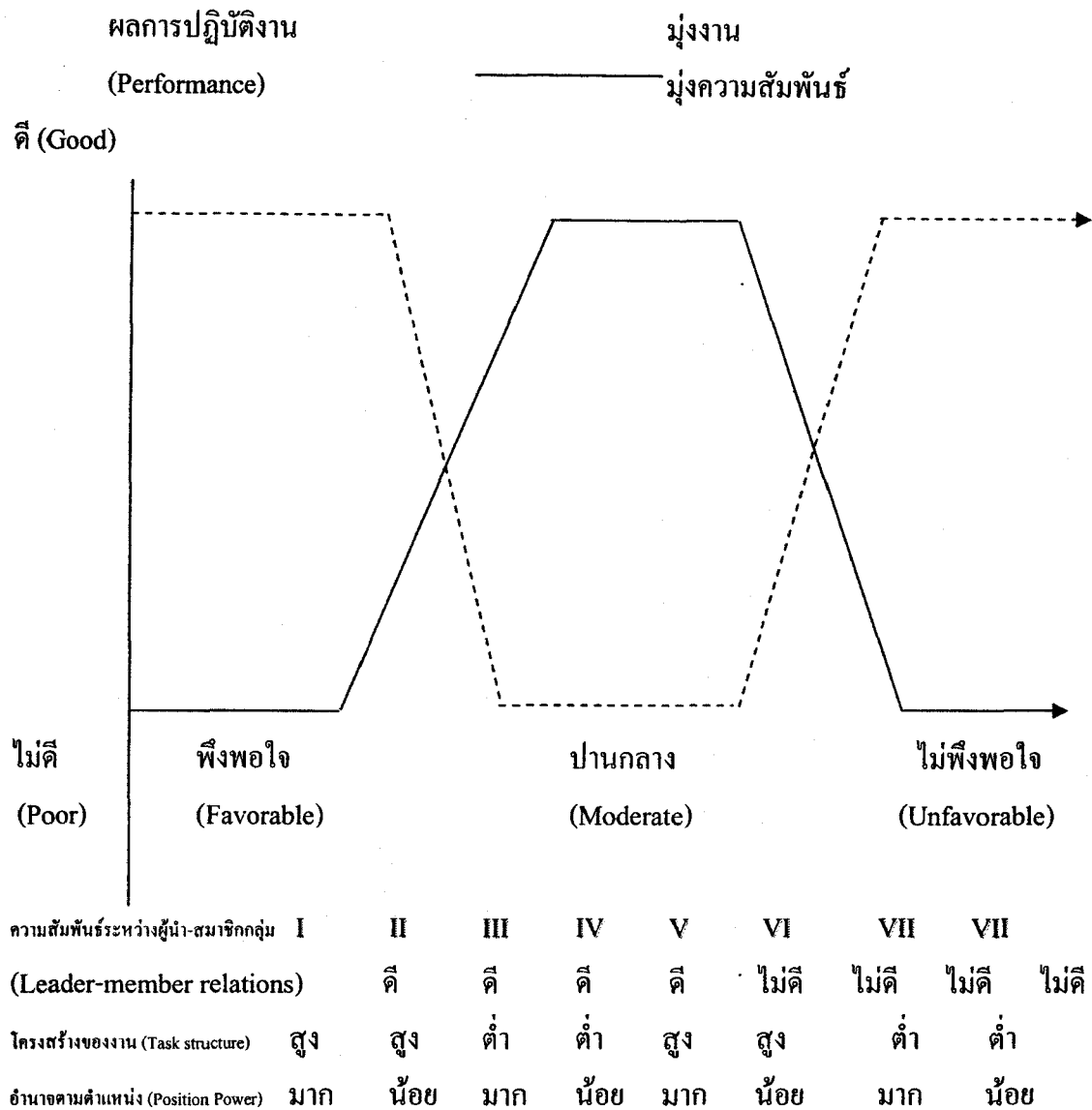
ตารางที่ 2.2 ตารางการจำแนกสถานการณ์ที่เป็นที่ขึ้นชอบของ Fiedler (Fiedler's classification of situation favorableness) (Daft 1999 : 96)

3. การประเมินทฤษฎีเชิงสถานการณ์ของ Fiedler (Evaluation of Fiedler 's contingency theory) Fiedler ได้ทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบของภาวะผู้นำ สถานการณ์ที่สามารถทำให้เป็นที่ชื่นชอบและมีผลการปฏิบัติงานของกลุ่มสูง เขาพบว่ารูปแบบที่แสดงในภาพที่ 2.4 คือ 1) ผู้นำที่มุ่งงานจะมีประสิทธิผลมากกว่าในสถานการณ์ที่ I,II,III ที่เป็นที่พึงพอใจมาก (Highly Favorable) 2) สถานการณ์ที่ไม่เป็นที่พึงพอใจมาก (Highly unfavorable) คือ สถานการณ์ที่ VII,VIII, ส่วนผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์จะมีประสิทธิผลมากกว่าในสถานการณ์ที่เป็นที่พึงพอใจปานกลาง (Moderate favorability คือสถานการณ์ที่ IV,V,VI,

ผู้นำที่มุ่งงานจะเหมาะสมมากในสถานการณ์ที่เป็นที่พึงพอใจ เพราะว่าทุกคนจะต้องทำงานไปด้วยกันจึงทำให้ได้งานชัดเจนและผู้นำมีอำนาจ ในการปฏิบัติหน้าที่และมีการจัดทิศทางการทำงาน ในทำนองเดียวกันถ้าสถานการณ์ที่มีต่อผู้นำไม่เป็นที่พึงพอใจสูง ผู้นำจะมีความต้องการการจัดโครงสร้างของงานและมีการกำหนดทิศทางการทำงานที่รัดกุมเนื่องจากต้องการผู้นำที่เข้มแข็งจะมีการกำหนดโครงสร้างของงานและสามารถสร้างอำนาจหน้าที่เหนือผู้ใต้บังคับบัญชา เพราะว่าความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิก (พนักงาน) ไม่ดี จึงต้องมีการมุ่งงานอย่างมาก (Strong task orientation) เพื่อไม่ทำให้เกิดความแตกต่างกับการเป็นที่ยอมรับในผู้นำ

ผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์จะสร้างสถานการณ์เป็นที่พึงพอใจปานกลางได้ดีกว่า เพราะว่าทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์เป็นสิ่งสำคัญในการทำให้บรรลุผลการปฏิบัติงานที่สูง ในสถานการณ์ เช่นนี้ ผู้มีอำนาจปฏิบัติงานได้ระดับปานกลางด้วยการมีอำนาจบางอย่าง ถ้าการแนะนำงานมีความคลุมเครือบางประการ ผู้นำที่มีทักษะการติดต่อระหว่างบุคคลที่ดีจะสามารถสร้างบรรยากาศในกลุ่มให้เป็นบวก ซึ่งจะสามารถปรับปรุงให้เกิดความสัมพันธ์ ทำได้โครงสร้างงานชัดเจน และสร้างอำนาจของตำแหน่งได้

สิ่งที่ผู้นำควรระวัง 2 สิ่งเมื่อใช้ทฤษฎีเชิงสถานการณ์ของ Fiedler คือ (1) ควรรู้ว่าเขามีรูปแบบมุ่งงานหรือมุ่งความสัมพันธ์ (2) ควรบอกสาเหตุของสถานการณ์และการตัดสินใจด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก โครงสร้างงานและอำนาจของตำแหน่งว่าเป็นที่พึงพอใจหรือไม่พึงพอใจ



ภาพที่ 2.4 ตารางแสดงรูปแบบของผู้นำที่เหมาะสมกับสถานการณ์ (Hoe leader style fits the situation) (ปรับปรุงจาก Robbins. 1996:423)

การใช้รูปแบบที่ไม่ถูกต้องอาจทำให้เกิดปัญหาได้ เช่น Alan Robbins ผู้บริหารของบริษัท Plastic Lumber ค้นพบจากการเป็นผู้บริหารในบริษัทว่าภาวะผู้นำของเขาไม่ประสบความสำเร็จ เพราะเขาใช้รูปแบบภาวะผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์ในสถานการณ์ที่ไม่พึงพอใจ (Unfavorable) เนื่องจากพนักงานจำนวนมากไวใจไม่ได้ ดังนั้น จึงทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและพนักงานมีน้อย ถึงแม้ว่า Robbin จะมีอำนาจที่เป็นทางการสูง แต่พนักงานจำนวนมากก็มีจริยธรรมในการทำงานต่ำ มีการเคารพต่ออำนาจหน้าที่น้อย ความล้มเหลวของRobbin เกิดขึ้นเพราะเขาไม่มีการสร้างกฎเกณฑ์ แนวทาง

และทิศทางที่หย่อนยานในอำนาจหน้าที่ของเขา เนื่องจาก Robbin เป็นคนง่ายๆ แต่ทุกวันนี้เขาพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำของเขาเป็นการมุ่งมั่นมากขึ้นรวมถึงการให้พนักงานเข้าในในหลักเกณฑ์มีการจัดทำคู่มือเกี่ยวกับนโยบาย และมีการตรวจสอบประสิทธิภาพกับพนักงานใหม่ทุกคน

ความสำคัญที่ได้มาจากการวิจัยของ Fiedler คือ การเข้าใจในรูปแบบของภาวะผู้นำซึ่งได้แสดงให้เห็นถึงความเหมาะสมกับสถานการณ์ การใช้คะแนนจากแบบสอบถาม LPC ซึ่งวัดพฤติกรรมการมุ่งสัมพันธ์หรือพฤติกรรมการมุ่งงานดูเหมือนง่าย แต่วิธีการคือรูปแบบของงานอาจไม่ชัดเจน เช่น ผู้นำมุ่งมั่นอาจเหมาะสมกับสถานการณ์ที่ไม่พึงพอใจและสามารถบรรลุผลสำเร็จ ดังนั้นสถานการณ์ขององค์กรจะต้องมีการปรับปรุงเพื่อให้สถานการณ์มีความเหมาะสมมากขึ้นสำหรับผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์

2.13.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ : ทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมาย

ทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล (Leadership effectiveness) : ทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมาย (Path goal theory) เป็นทฤษฎีที่พัฒนาโดย Robert House ถือเป็นทฤษฎีเชิงสถานการณ์ที่เชื่อว่าประสิทธิผลของผู้นำจะขึ้นกับความสามารถของการจูงใจและการสร้างความพึงพอใจให้แก่พนักงาน พนักงานจะได้รับการกระตุ้นให้ทำงานโดยพนักงานจะเชื่อว่า ความพยายามจะนำไปสู่ความสำเร็จในงานที่ได้รับมอบหมาย ความสำเร็จในงานจะนำไปสู่รางวัลที่พึงพอใจ ทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมายเสนอว่า หน้าที่การจูงใจเบื้องต้นคือหน้าที่ของผู้นำควรจูงใจด้วยรางวัลที่พนักงานพึงพอใจ เพื่อสร้างแรงจูงใจให้พนักงานผ่านเส้นทางเพื่อเดินไปสู่การแสวงหารางวัล อันเป็นเป้าหมายและกำจัดอุปสรรคที่จะทำให้ไม่บรรลุเป้าหมาย ซึ่งก็จะนำพนักงานไปสู่ความสำเร็จในงานที่ได้รับมอบหมายได้ ทำให้เกิดผลลัพธ์คือความพึงพอใจ และการเพิ่มผลผลิตของการปฏิบัติงาน โดยทั่วไปผู้นำจะพยายามกำหนดเส้นทางสู่เป้าหมายสำหรับสมาชิก (พนักงาน) ไว้อย่างชัดเจน

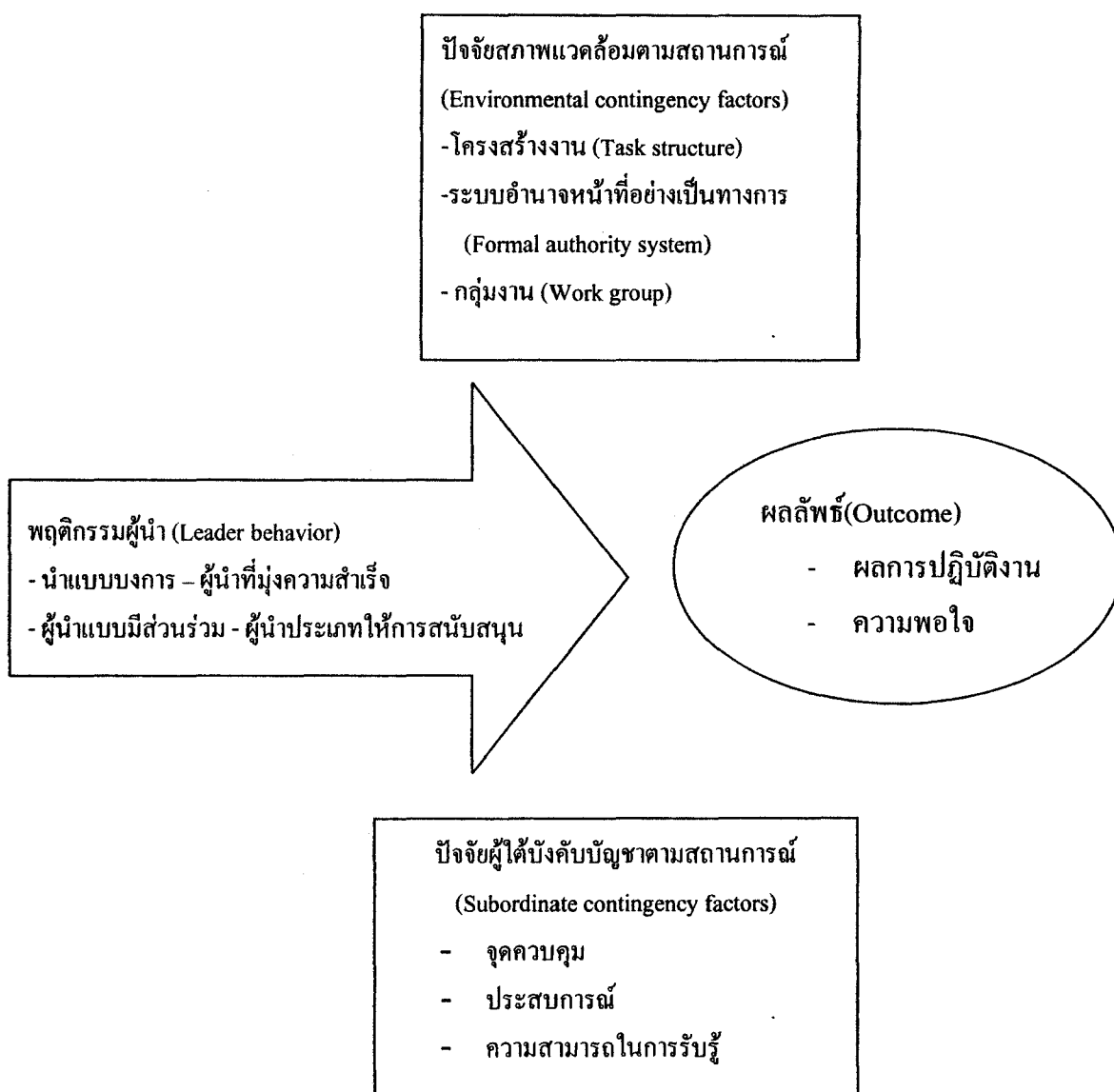
ลักษณะสำคัญของทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมาย คือ ผู้บริหารควรเลือกรูปแบบของภาวะผู้นำซึ่งนำไปสู่การกำหนดลักษณะของพนักงานและความต้องการในงาน ซึ่งทฤษฎีนี้มีลักษณะสำคัญ 2 ประการ ดังนี้

1. ความเหมาะสมระหว่างรูปแบบของภาวะผู้นำในสถานการณ์ต่างๆ (Matching the leadership style to the situation) ทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมายเน้นว่าผู้นำที่แตกต่างกันใน 4 แบบ ดังภาพที่ 2.2 เพื่อให้บรรลุในสถานการณ์ที่กำหนด โดยมีกลุ่มของปัจจัยสถานการณ์ที่สำคัญ 2 กลุ่มคือ (1) ประเภทของลูกน้องหรือพนักงาน (Type of subordinates) (2) ชนิดของงานที่ทำ (Type of work they perform)

1. ประเภทของลูกน้องจะพิจารณาจาก (1) ลูกน้องได้รับการควบคุมมากน้อยเพียงใด (จุดของการควบคุมด้วยตำแหน่งฐานะ หรือสถานภาพ (Locus of control)

(2) ความสามารถในการรับรู้จากการสั่งงาน (Perceived ability) 3) ประสบการณ์ (Experience)

2. ปัจจัยสภาพแวดล้อมที่เป็นสถานการณ์ซึ่งไม่ได้อยู่ภายใต้การควบคุมของสมาชิกแต่มีอิทธิพลก่อให้เกิดความพอใจ และทำให้งานสำเร็จ มี 3 ประการ (1) โครงสร้างของสมาชิกของกลุ่ม (The group members' tasks) (2) ระบบอำนาจหน้าที่ภายในองค์การ (The authority system with the organization) (3) กลุ่มงาน (The work group)



ภาพที่ 2.2 ตารางแสดงทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมายเชิงสถานการณ์ของภาวะผู้นำ (The Path-goal contingency theory leadership (ปรับปรุงจาก Robbins. 1996:428)

ในการใช้ทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมาย (path-goal theory) ผู้นำจะได้รับการคาดหวังว่าจะมีความยืดหยุ่นโดยขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ทั้งนี้ผู้นำจะต้อง 1) มีการประเมินตัวแปรที่เกี่ยวข้อง

(Relevant variables) ด้านสถานการณ์สภาพแวดล้อม 2) ผู้นำต้องเลือกรูปแบบที่เหมาะสมกับปัจจัยสถานการณ์ได้ดีที่สุด

1.1 ผู้นำแบบบงการ (Directive style) เป็นผู้นำมุ่งการบอกผู้ใต้บังคับบัญชาถึงสิ่งที่ควรทำโดยทำรายละเอียดของงานที่จะมอบหมาย กำหนดตารางการทำงาน กำหนดมาตรฐานที่เฉพาะของงาน เป็นลักษณะผู้นำที่คล้ายกับผู้นำที่เริ่มต้นจากตนเองเป็นหลัก (Initiating structure) หรือผู้นำที่มุ่งงาน

1.2 ผู้นำประเภทให้การสนับสนุน (Supportive style) เป็นผู้นำที่มุ่งที่ความต้องการและความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน เน้นการสร้างความสัมพันธ์ซึ่งจะคล้ายกับผู้นำที่คำนึงถึงผู้อื่นเป็นหลัก (Consideration behavior)

1.3 ผู้นำแบบแบบมีส่วนร่วม (Participative style) เป็นผู้นำที่ให้คำแนะนำแก่พนักงาน กระตุ้น ความคิด กระตุ้นการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจด้วยการประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับพนักงานก่อนการตัดสินใจ

1.4 ผู้นำมุ่งความสำเร็จ (Achievement -Oriented style) เป็นผู้นำที่มีการวางเป้าหมายที่ท้าทายมีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนสำหรับพนักงาน มีการปรับปรุงการทำงานของกลุ่มอย่างต่อเนื่อง ขณะเดียวกันก็สร้างความเชื่อมั่นว่าพนักงานสามารถจะบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

จากภาพที่ 2.2 เป็นการแสดงทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมาย (Path-goal theory) โดยมีพฤติกรรมของผู้นำ 4 แบบ ซึ่งจะผลักดันพนักงานให้เกิดความพอใจและเพิ่มผลการปฏิบัติงาน ซึ่งการที่พนักงานมีความพอใจและเพิ่มผลการปฏิบัติงานนั้น จะเกี่ยวข้องกับสถานการณ์ 2 ประการ ซึ่งจะกำหนดรูปแบบพฤติกรรมของผู้นำ คือ (1) สถานการณ์สภาพแวดล้อมด้านงาน (2) สถานการณ์สภาพแวดล้อมด้านพนักงาน

2. วิธีการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (How the leader influences performance) ทฤษฎี เส้นทางสู่เป้าหมายได้ให้ข้อเสนอแนะต่างๆ ซึ่งสัมพันธ์กับการจูงใจและความพอใจ เพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ดังนี้

2.1 ให้ความสำคัญหรือกระตุ้นความต้องการของสมาชิกของกลุ่มภายใต้การควบคุมของผู้นำ

2.2 เพิ่มการทำให้สมาชิกทีมบรรลุเป้าหมายงาน ผู้นำอาจทำให้พนักงานมีผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้นรวมทั้งการให้ความสำคัญกับพนักงาน

2.3 กำหนดเส้นทางให้ง่ายขึ้นด้วยการสอนงานและจัดทิศทาง เช่น ผู้บริหารอาจช่วยสมาชิกทีมเลือกโครงการที่มีความสำคัญระดับสูงขึ้น

2.4 ช่วยสมาชิกของกลุ่มหรือทีมให้เกิดความคาดหวังอย่างชัดเจนในวิธีการใช้ความพยายามซึ่งจะนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น และให้คำแนะนำว่าผลการปฏิบัติงานอย่างไรที่จะนำไปสู่การได้รับรางวัล

2.5 ลดอุปสรรคที่ทำให้เกิดความสับสนในการนำไปสู่เป้าหมาย ตัวอย่าง ผู้นำอาจจ้างพนักงานชั่วคราวเพื่อช่วยสมาชิกของกลุ่มให้สามารถทำงานด้านเอกสาร และจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ได้รวดเร็วยิ่งขึ้น

2.6 เพื่อโอกาสสำหรับความพอใจส่วนบุคคลโดยให้สมาชิกของกลุ่มปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ

2.7 มีความรอบคอบด้วยการให้คำแนะนำแก่พนักงานเพื่อให้เขาพร้อมที่จะทำงานได้ดี

2.8 เพื่อให้ได้ผลการปฏิบัติงานที่สูงและเป็นที่พึงพอใจ ผู้นำต้องจัดโครงสร้างและต้องการจัดการรางวัลให้เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน และเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จนี้ ผู้นำต้องทำด้วยความตั้งใจที่จะนำสมาชิกของกลุ่มไปสู่เป้าหมายให้ชัดเจน

2.13.3 ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์: โมเดลของ Vroom-Yetton-Jago

โมเดลของ Vroom-Yetton-jago (The model of Vroom, Yetton and Jago) เป็นแบบจำลองการตัดสินใจซึ่งพยายามกำหนดวิธีที่ผู้บริหารใช้ในการตัดสินใจสถานการณ์ที่กำหนด โมเดลนี้พัฒนาโดย Victor H. Vroom และ Philip W. Yetton ภายหลังมีการปรับปรุงโดย Vroom และ Arthur G. Jago ซึ่งมักเรียกกันว่า โมเดล Vroom-Yetton-jago (Vroom-Yetton -Jago model) ผู้นำจะวิเคราะห์ปัจจัยสถานการณ์เพื่อตัดสินใจว่ารูปแบบของการตัดสินใจแบบใดมีประสิทธิภาพมากที่สุด ซึ่งมีปัจจัยสถานการณ์เพื่อตัดสินใจว่ารูปแบบของการตัดสินใจแบบใดมีประสิทธิภาพมากที่สุด ซึ่งมีปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจ ดังนี้

1) คุณภาพของการตัดสินใจ (Decision Quality) เป็นลักษณะการตัดสินใจที่มีวัตถุประสงค์ที่ทำให้เกิดผลดีต่อการปฏิบัติงานของบุคคลและกลุ่ม เพราะการตัดสินใจที่มีคุณภาพสูงจะขึ้นอยู่กับทางเลือกทางเลือกในการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งจะต้องมีข้อมูลและมีความตั้งใจของสมาชิกของกลุ่มที่จะร่วมมือกับผู้นำในการตัดสินใจด้วย

2) การยอมรับการตัดสินใจ (Decision acceptance) เป็นความผูกพันของสมาชิกของกลุ่มเพื่อการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ และจะเกี่ยวข้องกับความน่าจะเป็นที่พนักงานจะยอมรับการตัดสินใจ และยอมรับการปฏิบัติการ พนักงานโดยทั่วไปจะยอมรับการตัดสินใจถ้าเขาอยู่ในสภาพเตรียมพร้อมพร้อมกับการตัดสินใจ

3) การมุ่งความสำคัญที่การพัฒนาพนักงาน (Concern for employee development) เป็นความสนใจของผู้บริหารที่จะช่วยปรับปรุงเทคนิคและทักษะการตัดสินใจของพนักงาน และการ

ให้คำแนะนำเกี่ยวกับกระบวนการการตัดสินใจ ถือเป็นการให้โอกาสพนักงานได้เรียนรู้ทักษะใหม่ๆ ซึ่งจะช่วยให้เกิดความเชี่ยวชาญในกระบวนการตัดสินใจ

4) การมุ่งความสำคัญที่เวลา (Concern for time) เป็นการมุ่งที่เวลาของสมาชิกของกลุ่มซึ่งจะสัมพันธ์กับประสิทธิผลของการตัดสินใจของผู้นำอย่างมาก เพราะการตัดสินใจซื้อเครื่องคอมพิวเตอร์แบบ Laptop ให้กับหน่วยงานขายทั้งหมด พนักงานขายจะกระตือรือร้นที่จะเกี่ยวกับผลการตัดสินใจ เพราะว่าพนักงานขายเหล่านี้คิดว่าการใช้คอมพิวเตอร์แบบ Laptop จะทำให้ยอดขายและค่าคอมมิชชั่นเพิ่มขึ้น

รูปแบบของการตัดสินใจและผังของการตัดสินใจ (Decision-making styles and the decision tree) โมเดลการตัดสินใจของ Vroom-Yetton-Jago เริ่มต้นด้วยแนวคิดที่ว่าผู้นำจะเผชิญกับปัญหาซึ่งต้องการแก้ไขการตัดสินใจ แก้ไขปัญหาอาจทำให้ผู้นำเองหรือผู้ตามจำนวนหนึ่งเข้ามามีส่วนร่วมกันตัดสินใจด้วย

โมเดลนี้จะมุ่งที่ระดับที่แตกต่างของภาวะผู้นำที่มีส่วนร่วม และวิธีการที่แต่ละระดับของการมีส่วนร่วมมีอิทธิพลต่อคุณภาพและความรับผิดชอบด้านการตัดสินใจ ซึ่งจำนวนของปัจจัยด้านสถานการณ์จะมีส่วนช่วยกำหนดรูปแบบทั้งที่เป็นการมีส่วนร่วม หรือเผด็จการว่าแบบใดจะให้ผลลัพธ์ดีที่สุด

โมเดล Vroom-Yetton-Jago เป็นโมเดลที่นำมาประยุกต์ใช้ได้มาก ซึ่งจะบอกผู้นำได้อย่างชัดเจนถึงจำนวนของการมีส่วนร่วมที่ถูกต้องซึ่งลูกน้องใช้ในการตัดสินใจที่เฉพาะ วิธีนี้จะช่วยให้ผู้นำสามารถวัดจำนวนที่เหมาะสมของลูกน้องทั้งที่เป็นการมีส่วนร่วม ซึ่งมีส่วนประกอบสำคัญ 3 ประการ (ดูภาพ 2.4 ประกอบ คือ

1. รูปแบบการมีส่วนร่วมของผู้นำ (Leader participation styles) โมเดลนี้จะเกี่ยวข้องกับระดับของผู้นำที่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจเป็น 5 ระดับโดยมีการแบ่งช่วงจากเผด็จการจนถึงประชาธิปไตย ดังนี้ (1)รูปแบบการจะแทนด้วย AI และ AII (2)รูปแบบการให้คำปรึกษาแทนด้วย CI และ CII (3) การตัดสินใจกลุ่มจะแทนด้วย GII

ผู้นำควรเลือกรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งในสถานการณ์ ถ้าสถานการณ์รับประกันว่าผู้นำสามารถตัดสินใจได้ตามลำพังก็จะมีรูปแบบการตัดสินใจแบบเผด็จการ I(AI) หรือถ้าสถานการณ์บ่งบอกว่าต้องแบ่งปันปัญหาและการตัดสินใจให้กับลูกน้องแต่ละคนก็จะมีรูปแบบการตัดสินใจเป็นให้คำปรึกษา I(CI) หรือยอมให้กลุ่มทำการตัดสินใจก็จะเป็นผู้นำแบบกลุ่ม II (GI)

รูปแบบของการตัดสินใจ (Decision-making style)		รายละเอียด (Description)
มีความเป็น เผด็จการสูง 	1. ผู้นำแบบเผด็จการ AI (Autocratic I (AI))	ผู้นำจะแก้ไขปัญหาตามลำพังด้วยการใช้ข้อมูลที่มีอยู่
	2. ผู้นำแบบเผด็จการ AII (Autocratic II (AII))	ผู้นำได้รับข้อมูลเพิ่มเติมจากผู้ใต้บังคับบัญชา (สมาชิกของกลุ่ม) แล้วทำการตัดสินใจตามลำพัง สมาชิกของกลุ่มอาจได้รับข้อมูลหรือไม่ก็ได้
	3. ผู้นำแบบให้คำปรึกษา CI (Consultative I (CI))	ผู้นำจะแบ่งงานให้กับสมาชิกของกลุ่มเป็นรายบุคคล จะมีการขอข้อมูลและประเมินผล สมาชิกของกลุ่มไม่ต้องรวมกลุ่มเพื่อประชุมกัน ผู้นำจะตัดสินใจตามลำพัง
	4. ผู้นำแบบให้คำปรึกษา CII (Consultative II (CII))	ผู้นำมีส่วนร่วมในปัญหากับสมาชิกกลุ่ม มีการรวบรวมความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ แต่ทำการตัดสินใจตามลำพัง
มีความเป็น ประชาธิปไตย สูง	5. ผู้นำแบบกลุ่ม GII (Group (GII))	ผู้นำมีการประชุมกับเพื่อปรึกษาปัญหา โดยผู้นำจะเป็นผู้กำหนดทิศทางในการปรึกษา แต่ไม่ได้แสดงออกถึงความตั้งใจของตนแล้วให้กลุ่มเป็นผู้ตัดสินใจครั้งสุดท้าย

ตารางที่ 2.4 ตารางแสดงรูปแบบการตัดสินใจในโมเดลการตัดสินใจ (Decision-making styles in the Normative Decision Model) (ปรับปรุงจาก Daft 1999:109)

2. การตั้งคำถามเพื่อวิเคราะห์ปัญหา (Diagnostic questions) เป็นการตั้งคำถามเพื่อหาสาเหตุของปัญหาว่าผู้นำตัดสินใจอย่างไรในภาวะผู้นำ 5 รูปแบบ ระดับที่เหมาะสมของการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจจะขึ้นอยู่กับคำตอบคำถามที่เป็นสาเหตุ คำถามเหล่านี้จะเกี่ยวข้องกับความต้องการ ระดับคุณภาพของการตัดสินใจ และความสำคัญของการที่ลูกน้องผูกพันกับการตัดสินใจ Vroom และ Jago ได้สร้างโมเดลคำถามขึ้นมาให้ตอบโดยใช้สเกลช่อง คือ QR, CR, LI, ST และ CP

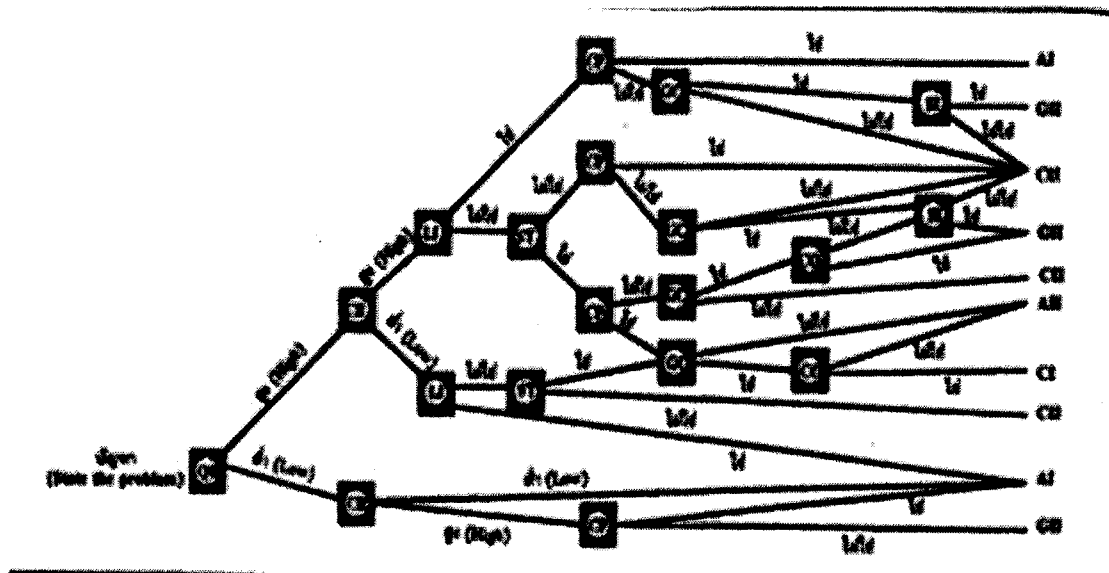
ผลของคำตอบจะแสดงในรูปที่ 2.5 ซึ่งจะแสดงให้เห็นรูปแบบของภาวะผู้นำแบบต่างๆ โดย Vroom และ Jago ได้พัฒนาโปรแกรมคอมพิวเตอร์ขึ้นมาเพื่อสร้างโมเดลใหม่ที่ซับซ้อน ที่ผู้บริหารจะสามารถเลือกในการตัดสินใจ (Decision trees) เพื่อเลือกรูปแบบของผู้นำ ซึ่งโมเดลนี้สามารถช่วยให้ผู้บริหารเลือกรูปแบบของผู้นำแบบต่างๆ ได้เหมาะสมกับสถานการณ์ โดยพิจารณาจากประเด็นและคำถามต่อไปนี้

2.1 คำถามด้านความต้องการด้านคุณภาพ (Quality Requirement (QR)): คุณภาพมีความสำคัญในการตัดสินใจอย่างไร ถ้าต้องการตัดสินใจระดับสูง สำหรับผลการปฏิบัติงานกลุ่ม ผู้นำควรต้องกระตุ้นหรือรื้อนเข้าร่วมการตัดสินใจ

2.2 คำถามด้านความต้องการความผูกพัน (Commitment Requirement (CR)): ลูกน้องมีความสำคัญต่อการตัดสินใจอย่างไร ถ้าต้องการให้ความสำคัญต่อการที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ผู้นำควรมีส่วนร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาในกระบวนการตัดสินใจ

2.3 คำถามเกี่ยวกับข้อมูลข่าวสารของผู้นำ (Leader's Information (LI)): มีข้อมูลเพียงพอต่อการตัดสินใจอย่างมีคุณภาพหรือไม่ ถ้าผู้นำไม่มีข้อมูลเพียงพอในการตัดสินใจ ดังนั้นผู้นำควรให้ลูกน้องมีส่วนร่วมในการหาข้อมูลนั้น

รูปภาพที่ ๕ แผนภูมิแสดงการตัดสินใจที่แน่นอน



ตารางที่ 2.5 ตารางแสดงโมเดลการตัดสินใจของ Vroom-Yetton-Jago (Leader style in the Vroom-Yetton-Jagomodel) (DuBrin. 1998:150)

2.4 คำถามที่เป็นโครงสร้างของปัญหา (Problem Structure (ST)) : ปัญหาการตัดสินใจมีโครงสร้างที่ดีหรือไม่ ถ้าคำถามถามว่ามีโครงสร้างที่ดี ผู้ถามจะต้องถามมีส่วนร่วมเกี่ยวกับลูกน้องเพื่อทำให้ปัญหามีชัดเจน และกำหนดวิธีการแก้ปัญหาที่เป็นไปได้

2.5 คำถามที่เกี่ยวกับความเป็นไปได้ของการให้ลูกน้องมีส่วนเกี่ยวข้อง (Commitment Probability (CP)) : ถ้าผู้นำตัดสินใจด้วยตนเอง มีเหตุผลเพียงพอที่จะให้ผู้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจด้วยหรือไม่ ถ้าผู้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจของผู้นำทุกครั้ง ก็จะทำให้การมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจมีความสำคัญ

2.6 คำถามเกี่ยวกับการบรรลุเป้าหมายร่วมกัน (Goal Congruence (GC)) : ลูกน้องมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหามาบรรลุเป้าหมายขององค์การได้หรือไม่ ถ้าลูกน้องไม่มีส่วนร่วมในเป้าหมายขององค์การผู้นำก็ไม่ควรให้กลุ่มตัดสินใจโดยลำพัง

2.7 คำถามเกี่ยวกับความขัดแย้งของลูกน้อง (Subordinate Conflict (CO)) : ความขัดแย้งระหว่างลูกน้องมีผลกระทบต่องานที่พึงพอใจหรือไม่ ถ้ามีข้อขัดแย้งระหว่างลูกน้องเกิดขึ้นผู้นำสามารถแก้ปัญหาโดยการยอมให้ลูกน้องมีส่วนร่วมและอภิปรายปัญหา

2.8 คำถามที่เกี่ยวกับข้อมูลข่าวสารของลูกน้อง (Subordinate Information (SI)) : ลูกน้องมีข้อมูลข่าวสารเพียงพอต่อการตัดสินใจที่มีคุณภาพสูงหรือไม่ ถ้าลูกน้องมีข้อมูลที่ดีแล้วมีความรับผิดชอบมากขึ้นสำหรับการตัดสินใจ ก็สามารถกระจายความรับผิดชอบให้ลูกน้องตัดสินใจได้

3. การเลือกรูปแบบของการตัดสินใจ (Selecting a decision style) พังของการตัดสินใจ (Decision tree) จะทำให้ผู้นำยอมรับรูปแบบการมีส่วนร่วมด้วยการตอบคำถามตามลำดับ ผู้นำที่เริ่มพิจารณาจากด้านซ้ายมือของผัง (รูปที่ 2.5 ประกอบ ด้วยคำถามความต้องการด้านคุณภาพ (QR) : คุณภาพด้านเทคนิคมีความสำคัญอย่างไรถ้าตอบว่าสูง (High) ผู้นำก็ถามคำถามไปเกี่ยวกับความต้องการความผูกพัน (CR) : ความผูกพันของลูกน้องที่มีต่อการตัดสินใจมีความสำคัญอย่างไร ถ้าตอบว่า สูง ก็ถามคำถามต่อไปเกี่ยวกับข้อมูลข่าวสารของหัวหน้า (LI) : ผู้นำมีข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นเพียงพอสำหรับการตัดสินใจที่มีคุณภาพสูงหรือไม่ ถ้าตอบว่าใช่ ถามคำถามต่อไปเกี่ยวกับความเป็นไปได้ของข้อผูกพัน (CR) เพราะว่าคำถามเกี่ยวกับโครงสร้าง (ST) ไม่สัมพันธ์ ถ้าผู้นำมีข้อมูลข่าวสารเพียงพอที่จะทำการตัดสินใจระดับสูง ผู้นำสามารถเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็วที่จะใช้โมเดลต่างๆ ในการปรับรูปแบบเพื่อให้เหมาะสมกับปัญหาและสถานการณ์ของการตัดสินใจ

พังของการตัดสินใจนี้จะมีการยอมรับและใช้กันมาก Vroom และ Jago กล่าวว่า การใช้รูปแบบเผด็จการจะทำให้ประหยัดเวลา เพราะจะไม่ทำให้ลดคุณภาพและการยอมรับด้านการตัดสินใจ อย่างไรก็ตามในที่ทำงานทุกวันนี้พนักงานมีความต้องการที่จะมีส่วนร่วมมากขึ้น

ผู้นำควรพยายามมีส่วนร่วมกับลูกน้องในการตัดสินใจ จึงทำให้มีการวิจัยเพื่อสนับสนุนการนำมาใช้เพิ่มมากขึ้น ผู้นำควรพยายามมีส่วนร่วมกับลูกน้องในการตัดสินใจให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้

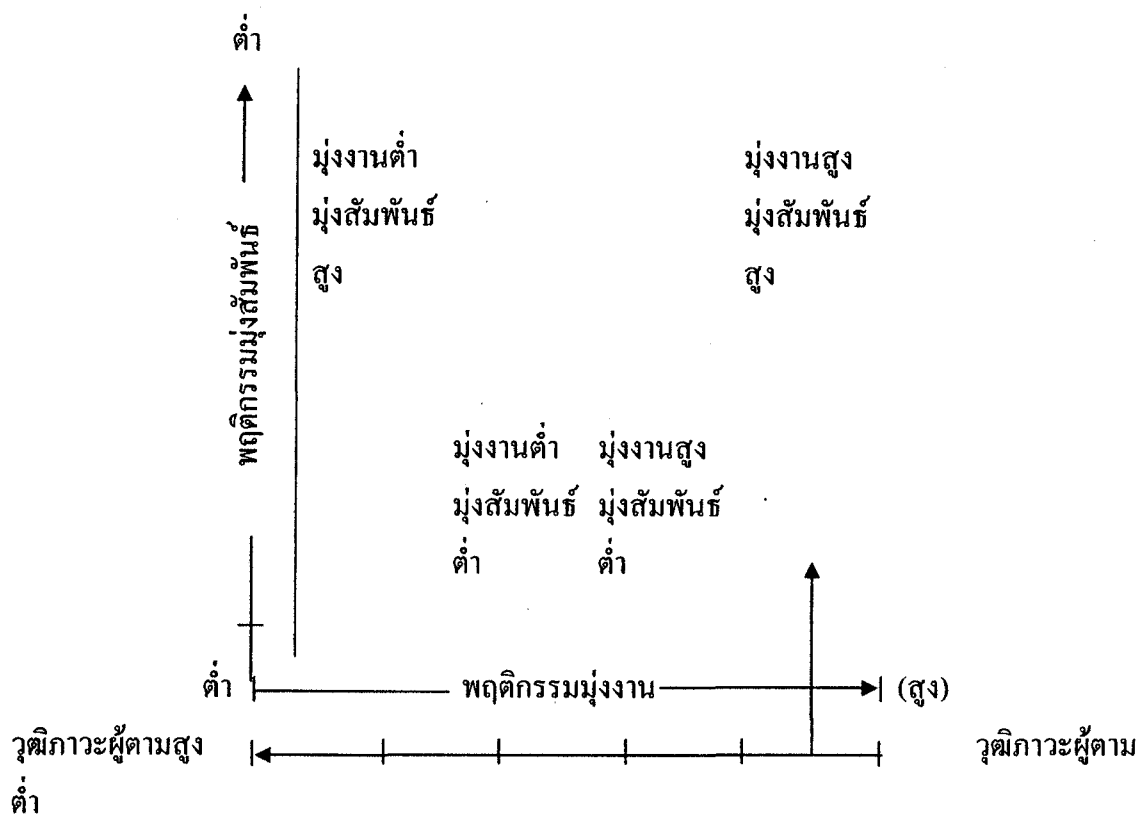
2.13.4 ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของเฮอร์เชย์ และบลันชาร์ด (*The Situational Leadership Theory*)

เฮอร์เชย์และบลันชาร์ด (Hersey and Blanchard, 1977) ได้พัฒนาทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์บนพื้นฐานบุคลิกภาพของผู้ตาม โดยมีความเชื่อว่าผู้นำจะประสบผลสำเร็จในการนำข้อมขึ้นอยู่ที่การเลือกใช้แบบผู้นำเหมาะสมกับบุคลิกภาพของผู้ตาม เกี่ยวกับบุคลิกภาพของผู้ตามแมคเคลเลนด (McClelland and Others, 1953, 1961) เสนอไว้ว่าคนที่มีความบุคลิกภาพสูง หมายถึงคนที่ต้องการความสำเร็จ ตั้งความหวังไว้สูงและสามารถทำได้สำเร็จ เป็นคนมีความรับผิดชอบและสามารถรับผิดชอบได้ เป็นคนมีการศึกษาและมีประสบการณ์ ในการพิจารณาบุคลิกภาพของคนถือเอาความสามารถในการทำงานเฉพาะอย่างเป็นหลัก เพราะคนเราจะไม่เก่งไปเสียทุกเรื่อง บุคลิกภาพของคนถ้าหากพิจารณาจากความรับผิดชอบจะมีอยู่ 4 ประเภท ได้แก่

1. คนที่ไม่เต็มใจรับผิดชอบ และไม่สามารถรับผิดชอบ (M1)
2. คนที่เต็มใจรับผิดชอบ แต่ไม่สามารถรับผิดชอบ
3. คนที่มีความสามารถรับผิดชอบ แต่ไม่เต็มใจรับผิดชอบ
4. คนที่เต็มใจรับผิดชอบ และมีความสามารถรับผิดชอบ

จากแนวคิดของแมคเคลเลนด คนเราจะมีบุคลิกภาพเรียงจากต่ำไปสูง คือ M₁ M₂ M₃ M₄ คนมีบุคลิกภาพสูง จะต้องพิจารณาทั้งทางด้านบุคลิกภาพการทำงานและด้านจิตวิทยา

การศึกษาของเฮอร์เชย์และบลันชาร์ด (Hersey and Blanchard, 1977:163-168) ได้นำพฤติกรรมของผู้นำ 2 มิติคือมุ่งงาน และมิติมุ่งสัมพันธ์มาผสมผสานกัน ทำให้เกิดแบบผู้นำ 4 แบบ ได้แก่ Q₁ Q₂ Q₃ และ Q₄ ซึ่งแบบผู้นำทั้ง 4 แบบ จะเหมาะสมกับผู้ตามแต่ละประเภทดังแสดงในรูป 2.6 ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์



ตารางที่ 2.6 ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์

การศึกษาของเฮร์เชย์และบลันชาร์ด (Hersey and Blanchard, 1977, 168-170) ได้ ผู้นำ 4 แบบ ดังนี้

S_1 หรือ Q_1 แบบสั่งการ (telling) หมายถึงผู้นำชอบสั่งการ ชอบบงการให้คนอื่นทำตาม ชอบตัดสินใจด้วยตนเอง และมีการสื่อสารทางเดียว เหมาะกับผู้ตามวุฒิภาวะต่ำ

S_2 หรือ Q_2 แบบขายความคิด (Selling) หมายถึงผู้นำที่ยังใช้การสั่งการหรือบงการให้ผู้อื่นทำตาม แต่พยายามใช้การสื่อสารสองทางหลักสังเกตวิทยาในการโน้มน้าวใจคนอื่นให้เห็นด้วยกับการตัดสินใจของผู้นำเหมาะกับผู้ตามวุฒิภาวะต่ำ

S_3 หรือ Q_3 แบบมีส่วนร่วม (Participating) หมายถึงผู้นำที่ให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเต็มที่ ทั้งนี้เพราะผู้ตามมีวุฒิภาวะสูงและมีความสามารถรับผิดชอบ

S_4 หรือ Q_4 แบบกระจายอำนาจ (Delegating) หมายถึงผู้นำที่กระจายอำนาจให้ผู้ตามตัดสินใจเลือกวิธีการทำงานของเขาเอง โดยที่ผู้นำจะไม่เข้าไปก้าวก่าย ทั้งนี้เพราะผู้ตามมีวุฒิภาวะสูง ทั้งด้านการงานและด้านจิตวิทยา

แบบผู้นำทุกประเภทมีประสิทธิภาพ ถ้าหากผู้นำเลือกใช้แบบของตนให้สอดคล้องกับวุฒิภาวะของผู้ตาม ซึ่งมีระดับวุฒิภาวะดังนี้ (McClellan and Others, 1953, 1961)

M_1 เป็นคนวุฒิภาวะต่ำ ซึ่งเป็นคนไม่มีความสามารถรับผิดชอบ ไม่เต็มใจรับผิดชอบ ขาดความเชื่อมั่นตนเอง ไม่มีความสามารถในการทำงานและเป็นคนขี้เกียจ

M_2 เป็นคนวุฒิภาวะต่ำ ซึ่งยินดีรับผิดชอบงาน แต่ไม่มีความสามารถในการทำงาน

M_3 เป็นคนวุฒิภาวะค่อนข้างสูง และสูง คือมีความสามารถในการทำงานและมีความรับผิดชอบ

M_4 เป็นคนมีวุฒิภาวะสูง มีความสามารถในการทำงาน มีความรับผิดชอบ และมีวุฒิภาวะทั้งทางด้านการทำงานและทางด้านจิตวิทยา

จากการศึกษาของเฮร์เซย์และบลันชาร์ด (Hersey and Blanchard, 1977, 168-170) พบว่าแบบผู้นำทั้งสี่แบบมีประสิทธิภาพ ถ้าหากใช้แบบผู้นำสอดคล้องกับวุฒิภาวะของผู้ตามดังนี้

ผู้นำแบบสั่งการเหมาะกับผู้ตามวุฒิภาวะต่ำ M_1

ผู้นำแบบขายความคิดเหมาะกับผู้ตามวุฒิภาวะต่ำ M_2

ผู้นำแบบมีส่วนร่วมเหมาะกับผู้ตามวุฒิภาวะสูง M_3

ผู้นำแบบกระจายอำนาจเหมาะสมกับผู้ตามวุฒิภาวะสูง M_4

ดังนั้น ผู้บริหารทางการศึกษาต้องรู้จักเลือกแบบผู้นำของตนให้เหมาะสมกับวุฒิภาวะของผู้ตาม ซึ่งจะทำให้การทำงานประสบผลสำเร็จมีประสิทธิภาพ โดยได้ทั้งงานและคนในขณะเดียวกันการปรับแบบผู้นำให้เหมาะสมกับวุฒิภาวะผู้ตาม ยังส่งผลต่อการพัฒนาผู้ตามด้วย

2.14 ทฤษฎีการตัดสินใจ (The Leadership Decision-Making Theory)

ในปี ค.ศ. 1973 วรูมและเย็ตตัน (Vroom and Yetton, 1973) ได้พัฒนาทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์บนพื้นฐานการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของผู้ตาม การศึกษาของวรูมและเย็ตตันได้กำหนดแบบผู้นำไว้ 5 แบบ เริ่มจากแบบผู้นำที่ตัดสินใจเอง ลดหลั่นลงไปจนถึงแบบผู้นำที่ให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเต็มที่ ซึ่งเรียงลำดับดังนี้

แบบอิตาเลียน 1 เป็นผู้นำที่ตัดสินใจหรือแก้ปัญหาเอง โดยใช้ข้อมูลของผู้นำที่มีอยู่

แบบอิตาเลียน 2 เป็นผู้นำที่อาศัยข้อมูลจากผู้ตามในการตัดสินใจ ผู้นำอาจจะบอกกล่าวผู้ตามหรือไม่บอกว่าปัญหาคืออะไร ขณะที่ขอข้อมูล ดังนั้นบทบาทของผู้ตามในการตัดสินใจคือการให้ข้อมูลแก่ผู้นำ

แบบปรึกษาหารือ 1 ผู้นำแบบนี้จะปรึกษาหรือปัญหาที่จะตัดสินใจกับผู้ตามเป็นรายบุคคล โดยขอความคิดเห็นและคำแนะนำจากผู้ตาม แล้วผู้นำเป็นผู้ตัดสินใจ ซึ่งการตัดสินใจอาจได้รับอิทธิพลจากผู้ตามหรือไม่ก็ได้

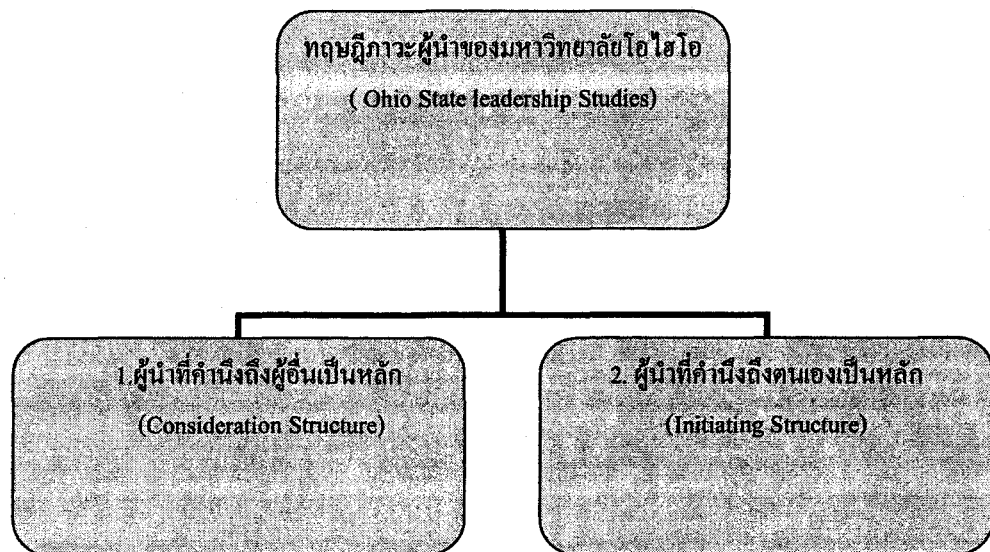
แบบปรึกษาหารือ 2 ผู้นำแบบนี้จะตัดสินใจโดยปรึกษาหารือผู้ตามเป็นกลุ่มด้วยการขอความคิดเห็นและคำแนะนำจากกลุ่มผู้ตาม จากนั้นผู้นำเป็นผู้ตัดสินใจซึ่งอาจจะได้รับอิทธิพลจากผู้ตามหรือไม่ก็ได้

แบบทีม ผู้นำแบบจะปรึกษาหารือปัญหากับผู้ตามเป็นกลุ่ม โดยร่วมกันวิเคราะห์ปัญหาและหาทางเลือกร่วมกัน แล้วตัดสินใจด้วยมติของที่ประชุม ดังนั้นผู้นำแบบทีมจึงมีบทบาทหน้าที่เป็นเพียงประธานในที่ประชุม เขาจะพยายามมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของกลุ่มแต่จะเป็นผู้ดำเนินการประชุมเพื่อให้เกิดการลงมติเท่านั้น

แบบผู้นำทั้ง 5 แบบ จะต้องใช้ให้เหมาะสมกับการตอบคำถามที่ผู้นำจะต้องตอบตนเองเกี่ยวกับปัญหาต่างๆ ในแต่ละประเด็น คำตอบของผู้นำในแต่ละประเด็นจะเป็น Yes หรือ No คำตอบสุดท้ายจะเป็นตัวบ่งชี้ว่าผู้นำจะใช้แบบใดจึงจะเหมาะสม เพื่อให้เกิดความเข้าใจแก่ผู้ศึกษา

2.15 ทฤษฎีภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ

การศึกษาประสิทธิภาพของพฤติกรรมของภาวะผู้นำที่มหาวิทยาลัยโอไฮโอ (Ohio State Leadership Studies) มีวัตถุประสงค์เพื่อพิสูจน์ประสิทธิภาพของภาวะผู้นำ ต่อมาได้ศึกษาเพิ่มเติมโดยการสำรวจผู้ได้บังคับบัญชาในการที่จะนำมาอธิบายพฤติกรรมของผู้นำ โดยการคัดเลือกเฉพาะตัวอย่างที่ดีเกี่ยวข้องกับหน้าที่สำคัญของภาวะผู้นำ การคัดเลือกตัวอย่างมากมายฝ่ายบริหาร ทั้งทางด้านการทหารและพลเรือน ซึ่งแต่ละคนที่ถูกสำรวจนั้นจะถูกถามถึงพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชา จากการวิเคราะห์ผลของการสำรวจชี้ให้เห็นว่าผู้ได้บังคับบัญชาให้ความเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำเป็น 2 มิติ ภาพ 2.3 โดยมีลักษณะดังต่อไปนี้



ภาพที่ 2.3 แสดงลักษณะพฤติกรรมของภาวะผู้นำที่มหาวิทยาลัยโอไฮโอ (Ohio State leadership Studies)

1. ผู้นำที่คำนึงถึงผู้อื่นเป็นหลัก (Consideration structure) เป็นผู้นำที่มีการแสดงออกทางด้านพฤติกรรมที่ให้ความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา ยอมรับในความคิดเห็น มีความรู้สึกเป็นพวกเดียวกัน มีความห่วงใย และเอาใจใส่ต่อความเป็นอยู่ ช่วยเหลือเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว มีความเป็นมิตร และเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานเข้าพบได้ตลอดเวลา มีการปฏิบัติต่อพนักงานอย่างเสมอภาค มีความสัมพันธ์ของการทำงานในรูปของความไว้วางใจซึ่งกันและกัน (Mutual trust) ตัวอย่าง การให้ความชอบพอเป็นส่วนตัวกับผู้ใต้บังคับบัญชา หาเวลารับฟังเรื่องราวและปัญหาของผู้ใต้บังคับบัญชา สนับสนุนและให้คำปรึกษาในเรื่องสำคัญก่อนจะดำเนินการต่อไป ตลอดจนให้การยอมรับคำแนะนำและทดสอบความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย

2. ผู้นำที่คำนึงถึงตนเองเป็นหลัก (Initiating structure) เป็นลักษณะที่ผู้นำที่กำหนดบทบาทของตนเองเป็นหลักทั้งยังกำหนดบทบาทของพนักงานด้วย โดยมีพฤติกรรมสร้างสรรค์สูง ซึ่งจะเห็นได้จากความพิถีพิถันในการมอบหมายงาน และการคาดหวังในผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาไว้มาก เพื่อให้ได้ตามเกณฑ์ที่กำหนด และสำเร็จตามกำหนดเวลาที่ต้องการ โดยเป็นผู้นำที่มีความสามารถและมีบทบาทต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในการที่จะให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายอย่างเป็นทางการ เช่น การวิพากษ์วิจารณ์การทำงานที่ไม่ดี การย้ำถึงความสำคัญของเวลาของการทำงานที่มอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไปทำ การรักษามาตรฐานการทำงาน และขอร้องให้ผู้ใต้บังคับบัญชาดำเนินการตามที่มีมาตรฐาน ตลอดจนเสนอวิธีการใหม่ๆ ในการแก้ไขปัญหา การพิจารณาถึงกิจกรรมที่ผู้ใต้บังคับบัญชากระทำ และตรวจสอบการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาว่ามีทรศนะอย่างไร (DuBrin 1998:82)

จากการศึกษาของ Fleishman และ Harris เป็นการวิจัยด้วยการนำเอาโครงสร้างของผู้นำแบบคำนึงถึงผู้อื่นเป็นหลัก และผู้นำแบบคำนึงถึงตนเองเป็นหลักมาใช้ โดยการทำการวิจัยที่โรงงานผลิตรถบรรทุกของบริษัท International Harvester Company ด้วยการให้พนักงานประเมินหัวหน้างานฝ่ายผลิต จำนวน 75 คน มีการให้กรอกแบบสอบถาม ซึ่งถามถึงประสิทธิผลของภาวะผู้นำ รวมถึงการเขียนคำร้อง และจำนวนผู้ออกจากงานระหว่างช่วง 11 เดือน ซึ่งผลปรากฏว่าหัวหน้างานที่เป็นผู้นำแบบคำนึงถึงผู้อื่นเป็นหลัก (Consideration) จะมีคำร้องเรียนและจำนวนพนักงานออกจากงานน้อยกว่าผู้นำที่ไม่ค่อยจะคำนึงถึงผู้อื่น และผลการวิจัยยังพบว่าความสัมพันธ์จะเป็นไปในทางตรงกันข้ามสำหรับผู้นำที่คำนึงถึงตนเองเป็นหลัก (Initiating) หัวหน้างานที่มีกัคำนึงถึงตนเองเป็นหลักมากจะมีการร้องเรียน และมีการออกจากงานของพนักงานสูง

ข้อจำกัดของแบบสอบถามที่ใช้ในการศึกษาพฤติกรรม Limitation of behavior questionnaires) การศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำที่กระทำโดยมหาวิทยาลัย โอไฮโอ (Ohio State) ได้มุ่งเน้นการบรรยายพฤติกรรมของผู้ถูกสำรวจ ซึ่งแบบสอบถามมีข้อบกพร่องและข้อผิดพลาดหลาย

ประการคือ (1) การใช้คำถามกำกวม ซึ่งทำให้แปลความหมายได้หลายทาง (2) คำถามที่ใช้เป็นการชี้นำให้ผู้ตอบคำถามไปในทิศทางเดียวกัน ทำให้ได้ข้อเท็จจริงผิดแผกไปจากพฤติกรรมที่แท้จริง นอกจากนี้ยังมีข้อผิดพลาดอีกหลายประการ จึงทำให้ได้ผลลัพธ์ไม่ตรงกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

2.16 ทฤษฎีภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยมิชิแกน

ทฤษฎีภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (The Michigan leadership studies) เป็นการศึกษาเกี่ยวกับภาวะพฤติกรรมผู้นำที่จัดทำโดยมหาวิทยาลัยมิชิแกน ซึ่งเกิดขึ้นในเวลาใกล้เคียงกับการศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยไอโฮโอ ขอบเขตการศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกนก็เพื่อพิสูจน์ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำ ขบวนการของกลุ่มและการวัดการทำงานของกลุ่ม ต่อมาได้มีการศึกษาเพิ่มเติมในแขนงของผู้นำในรูปแบบต่างๆ เช่น การสำรวจเกี่ยวกับผู้บริหารที่ทำงานอยู่ในบริษัทประกันภัยผู้นำในบริษัทอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ การหาข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการจัดการ โดยวิธีการรวบรวมจากการสัมภาษณ์และการใช้แบบสอบถาม โดยมีวัตถุประสงค์คือการวัดผลผลิตผลของกลุ่มเพื่อใช้เป็นสาเหตุในการปฏิบัติงานของผู้บริหารว่า มีความสัมพันธ์ต่อความมีประสิทธิภาพหรือไม่ มีประสิทธิภาพ ทำการเปรียบเทียบความมีประสิทธิภาพและไม่มีประสิทธิภาพของผู้บริหาร ซึ่งทำให้เกิดผลประโยชน์ที่แตกต่างกันในพฤติกรรมของการจัดการ ซึ่งพอสรุปได้ดังนี้

1. พฤติกรรมการมุ่งความสำคัญที่งาน (Task-oriented behavior) เป็นผู้นำที่มุ่งความสำคัญที่ความสำเร็จของงาน ผู้บริหารที่มีประสิทธิผลนั้นจะเห็นคุณค่าของเวลา และไม่พยายามทำงานประเภทเดียวกันกับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารที่มีประสิทธิผลซึ่งมุ่งที่การทำงานต่างๆ เช่น การวางแผน การกำหนดตารางเวลาการปฏิบัติงาน การประสานงาน ในกิจกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา การจัดหาวัตถุดิบที่จำเป็น การจัดหาเครื่องมือและการให้ความช่วยเหลือทางด้านเทคนิคต่างๆ รู้จักให้แนวทางในการกำหนดเป้าหมายการทำงาน พฤติกรรมการปรับตัวให้เข้ากับงานนี้นับเป็นการค้นพบที่สำคัญตามทฤษฎีของมหาวิทยาลัยมิชิแกนที่ได้ศึกษาเอาไว้

คำว่ามุ่งงาน หมายถึง พฤติกรรม ทักษะหรือการมุ่งทักษะมากกว่างานที่ปฏิบัติงาน ทั้งหมดจะสัมพันธ์กับกิจกรรมซึ่งจะรวมถึงโครงสร้างแบบผู้นำที่คำนึงถึงตนเองเป็นหลักด้วย (Initiating Structure)

การจำแนกผู้นำเป็นลักษณะการมุ่งงานและการมุ่งความสัมพันธ์เป็นสิ่งที่มิใช่ประโยชน์ เพราะจะเป็นเสมือนกรอบในการที่จะทำให้เข้าใจทัศนคติ พฤติกรรม และการปฏิบัติเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ทักษะและพฤติกรรมการมุ่งงาน (Task-related attitudes and behaviors) ของผู้นำที่มีประสิทธิผล ดังตารางที่ 2.7 โดยมีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 2.7

1. ความสามารถในการปรับตัวต่อสถานการณ์	2. การกำหนดทิศทาง
3. มาตรฐานการปฏิบัติงานที่ระดับสูง	4. การกล้าเสี่ยงและการปฏิบัติงานแบบมองโลกใน
5. ความสามารถในการตีความสถานการณ์ (เงื่อนไข)	ในแง่ที่ไม่ดีไว้ก่อน
7. การปฏิบัติงานที่มั่นคง	6. มีการป้อนกลับข้อมูลอยู่เสมอ
	8. การมุ่งที่การตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า
	อย่างมาก

ตารางที่ 2.7 แสดงทัศนคติและพฤติกรรมภาวะผู้นำซึ่งมุ่งทำงาน (Task-related leadership attitude and behaviors) (DuBrin, 1998:86)

1.1 ความสามารถในการปรับตัวต่อสถานการณ์ (Adaptability to the situation) ผู้นำที่มีประสิทธิผลจะมีความสามารถในการปรับตนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ต่างๆ ได้เป็นอย่างดีสำหรับผู้ที่มีการตอบสนองด้านจิตวิทยากับสมาชิกของกลุ่มที่ยังไม่มีวุฒิภาวะจะต้องแนะนำดูแลอย่างใกล้ชิด แต่ถ้าสมาชิกของกลุ่มมีวุฒิภาวะและพึ่งพาตนเองได้ การตรวจตราดูแลก็จะน้อยลง ผู้นำที่มีการปรับตัวที่ดีจะเลือกโครงสร้างองค์การที่ดีที่สุดและเหมาะสมที่สุดกับความต้องการตามสถานการณ์ ความสามารถในการกำหนดขนาดของบุคคลและสถานการณ์การปรับยุทธวิธีจะขึ้นอยู่กับพฤติกรรมของผู้นำที่สำคัญ ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงสติปัญญาของผู้นำในการรับรู้ต่อสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง ความสามารถในการปรับตัวจึงเป็นพฤติกรรมของภาวะผู้นำซึ่งรวมถึงความตั้งใจที่มีต่อทั้งงานและการสร้างความสัมพันธ์

1.2 การกำหนดทิศทาง (Direction setting) หน้าที่ของภาวะผู้นำที่สำคัญ คือการสร้างสรรคด้านการเปลี่ยนแปลง ซึ่งผู้นำต้องกำหนดทิศทางในการเปลี่ยนแปลง โดยจะมีการวางแผนและการออกแบบเพื่อสร้างผลลัพธ์ที่เป็นลำดับขั้นตอน ซึ่งมีความหมายมากกว่าการเปลี่ยนแปลงอย่างธรรมดา ดังนั้นการกำหนดทิศทางจึงเป็นสิ่งที่สามารถพิสูจน์ความสามารถในด้านต่างๆ ของภาวะผู้นำได้มากขึ้น

1.3 มาตรฐานการปฏิบัติงานระดับสูง (High performance standards) ผู้นำที่มีประสิทธิผลจะมีการสร้างสมาชิกของกลุ่มที่มุ่งให้ผลการปฏิบัติงานในระดับสูง การกำหนดมาตรฐานที่สูงจะทำให้หัวหน้างานมีการคาดหวังว่าพนักงานจะมีการเพิ่มผลผลิต และมีแนวโน้มที่จะมีผลผลิตที่สูงขึ้น เมื่อผู้นำการบริหารเชื่อมั่นว่าสมาชิกของกลุ่มจะบรรลุผลสำเร็จ ผู้นำจะสื่อสารความเชื่อนี้สู่พนักงานโดยไม่คำนึงถึงว่าพนักงานจะทำเช่นนั้นได้หรือไม่

1.4 การกล้าเสี่ยงและการปฏิบัติงานแบบมองโลกในแง่ที่ไม่ดีไว้ก่อน (Risk taking and bias for action) ผู้นำที่ต้องมีความกล้าที่จะเผชิญความเสี่ยงและต้องมองโลกในแง่ที่ไม่ดี คือ คิดว่าสิ่งที่มียู่นั้นไม่ดีจะต้องมีการพัฒนาสิ่งที่ไม่ดีนั้นให้ดีขึ้น ซึ่งถือว่าเป็นวิธีการอย่างหนึ่งที่ใช้ในการทำงานเพื่อความสำเร็จขององค์กร การใช้วิธีนี้มีความสัมพันธ์กับความเสี่ยง การปฏิบัติงานแบบมองโลกในแง่ที่ไม่ดีไว้ก่อนเป็นพฤติกรรมที่สำคัญของผู้นำเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลง ผู้นำต้องกล้าเสี่ยงและมีความตั้งใจที่จะตัดสินใจเสี่ยงด้วย

1.5 ความสามารถในการตีความสถานการณ์ (เงื่อนไข) (Ability to interpret conditions) ผู้นำจะสามารถกำหนดสถานการณ์ (เงื่อนไข) โดยคำนึงถึงสภาพแวดล้อม ซึ่งจะมีการปฏิบัติ 5 ประการ ดังนี้ (1) การหาข้อมูลข่าวสารจากแหล่งต่างๆ ให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ (2) การรู้จักวิธีทำงานของตนเองเพื่อสนับสนุนกลยุทธ์ขององค์กร (3) วิเคราะห์ว่าสมาชิกของกลุ่มทำงานร่วมกันอย่างไร (4) รู้ขีดความสามารถของตนเองและมีวิธีการจูงใจ

John Sculley อดีตผู้บริหารของบริษัท Apple Computer เป็นผู้นำที่มีความสามารถในการสร้างเงื่อนไขเขาจะรับรู้ว่าคุณริโคต้องการข้อมูลเกี่ยวกับเครื่องมือต่างๆ เช่น เครื่องแฟกซ์ e-mail โทรศัพท์มือถือ Sculley ได้ ขยายกลยุทธ์ความร่วมมือกับบริษัท 6 บริษัท โดยได้พัฒนาโทรศัพท์สำหรับปี ค.ศ.2000 ซึ่งรวบรวมเครื่องมือสื่อสาร 3 ชนิดดังกล่าวเข้าด้วยกัน

1.6 มีการป้อนกลับข้อมูลอยู่เสมอ (Frequent feedback) เป็นการให้สมาชิกของกลุ่มมีการป้อนกลับข้อมูลอยู่เสมอจากผลการปฏิบัติงาน กิจกรรมนี้จึงเป็นพฤติกรรมของภาวะผู้นำที่จำเป็นที่สุด ผู้นำจะไม่มีอิทธิพลต่อการกระทำของสมาชิกของกลุ่มถ้าปราศจากการป้อนกลับผลการปฏิบัติงานที่เหมาะสม การป้อนกลับมีลักษณะ 2 ประการ คือ (1) สมาชิกของกลุ่มจะได้รับข้อมูลว่าเขาทำงานดีหรือไม่อย่างไร เพื่อให้ได้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น (2) การป้อนกลับที่เป็นบวกจะเป็นเครื่องเสริมแรงแก่สมาชิกของกลุ่มสามารถปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ ให้ได้ผลที่พอใจได้อย่างรวดเร็ว

1.7 การปฏิบัติงานที่มั่นคง (สม่ำเสมอ) (Stability of performance) ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะเป็นผู้ปฏิบัติงานด้วยอารมณ์ที่มั่นคง (มีความสม่ำเสมอ) แม้ในสถานการณ์ไม่แน่นอน ด้วยการสร้างผลงานที่มีประสิทธิภาพและสามารถช่วยสมาชิกทีมให้ทำงานในสถานการณ์เหล่านั้นได้ ควบคู่กันที่ผู้นำของพวกเขาจะยังคงมีความสงบเยือกเย็น ขณะเดียวกันสมาชิกของกลุ่มแน่ใจว่าสิ่งต่างๆ เป็นที่พอใจและเกิดความมั่นคงก็จะช่วยให้ผู้นำการบริหารสามารถปฏิบัติงานได้อย่างสงบในสถานการณ์ที่มีแรงกดดันได้เช่นเดียวกัน

1.8 การมุ่งเน้นการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้าอย่างมาก (Strong customer orientation) ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะสนใจและรับฟังข้อร้องเรียนของลูกค้าเกี่ยวกับการบริหารที่ไม่ดี

หรือมีปัญหา แล้วทำการแก้ไขปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงภายในเพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ ซึ่งจะเพิ่มประสิทธิผลให้กับองค์กร

2. พฤติกรรมมุ่งความสัมพันธ์กับพนักงาน (Relationship-oriented behavior) เป็นผู้นำที่ให้ความสนใจกับคน (มุ่งความสัมพันธ์อันดีกับบุคคล) ซึ่งตรงกันข้ามกับผู้บริหารที่มีพฤติกรรมมุ่งงาน มักไม่มีการใช้มนุษยสัมพันธ์ จะเห็นได้ว่าประสิทธิภาพของผู้บริหารแต่ละรายจะต้องขึ้นอยู่กับการคำนึงถึงผู้อื่นด้วย โดยการให้การสนับสนุน และการให้ความช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชา รูปแบบของพฤติกรรมที่มุ่งที่ความสัมพันธ์มีความสำคัญต่อประสิทธิภาพของภาวะผู้นำ เนื่องจากเป็นพฤติกรรมที่แสดงให้เห็นถึงความไว้วางใจ ความมั่นใจ การแสดงความเป็นมิตร การให้ความสนใจเพื่อที่จะให้เข้าใจถึงปัญหาและการช่วยพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาทำให้ได้รับการยกย่องนับถือจากผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาที่ดีควรตั้งเป้าหมาย และให้แนวทางในการทำงานที่ถูกวิธีเพื่อให้การทำงานนั้นเป็นไปตามเป้าหมายและบรรลุวัตถุประสงค์ จึงจะถือว่าลักษณะของผู้นำที่ดี

ภาวะผู้นำจะรวมถึงการมีอิทธิพลต่อผู้อื่น ดังนั้น ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลจำนวนมากจึงมีทัศนคติ พฤติกรรม และการปฏิบัติที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal relationships) ดังตารางที่ 2.8 โดยมีรายละเอียดดังนี้

-
1. การมุ่งที่บุคคล (Alignment of people)
 2. การระดมพล (Mobilization)
 3. สร้างความร่วมมือหรือการตกลงร่วมกัน (Concert building)
 4. แรงคลใจ (Inspiration)
 5. พอใจในความต้องการของบุคคล (Satisfaction of human needs)
 6. การทำงานอย่างมีความหมายสำหรับบุคคล (Making work meaningful for people)
 7. มีการส่งเสริมด้านอารมณ์และการสนับสนุน (Emotional support and encouragement)
 - 8 ส่งเสริมหลักการและคุณค่าของบุคคล (Promotion of principles and values)
-

ตารางที่ 2.8 ตารางแสดงทัศนคติและพฤติกรรมมุ่งที่ความสัมพันธ์ (Relationship-oriented attitudes and behavior) (Dubrin, 1998:94)

2.1 การมุ่งที่บุคคล (Alignment of people) เป็นการมุ่งให้บุคคลมีความสัมพันธ์กัน โดยเป็นการมุ่งที่การสื่อสาร ซึ่งเป็นสิ่งที่จำเป็นจะต้องพูดคุยกับบุคคล (แทนที่จะมุ่งที่ความต้องการในการจัดองค์การและเป้าหมายขององค์การ) การมุ่งที่บุคคลจะรวมถึงผู้มีประโยชน์ของบริษัทที่

แตกต่างกันจำนวนมาก ซึ่งได้แก่ ลูกน้อง ผู้บริหาร กลุ่มเพื่อน และลูกค้า บุคคลเหล่านี้สามารถช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงานในการสร้างวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ของบริษัทได้

2.2 การระดมพล (Mobilization) เป็นการรวมกลุ่มระหว่างบุคคลด้วยทักษะด้านความคิดที่แตกต่างกันและประโยชน์ที่จะได้รับจากการทำงานร่วมกันในกลุ่ม เมื่อมีการมุ่งที่บุคคลเกิดขึ้น จะทำให้เกิดการรวมกลุ่มมากขึ้น ซึ่งจะทำให้การทำงานของกลุ่มราบรื่นยิ่งขึ้น การปฏิบัติการในกลุ่มจะรวมถึงสิ่งต่อไปนี้ (1) การติดต่อสื่อสารด้วยความชัดเจน (2) การคำนึงถึงความรู้สึกร่วมกันของบุคคล (3) การแสดงความเอาใจใส่แก่สมาชิกของทีม (4) การแสดงถึงความมั่นใจในความสามารถของผู้อื่น (5) การยอมรับให้บุคคลรู้ถึงวิธีการที่สมาชิกของทีมจะมีความก้าวหน้าต่อเป้าหมายของกลุ่ม

2.3 สร้างความร่วมมือหรือการตกลงร่วมกัน (Concert building) เป็นแนวคิดใหม่เกี่ยวกับบทบาทของผู้นำ โดยการสร้างข้อตกลงร่วมกัน ซึ่งจะรวมถึงการมุ่งที่บุคคลและรวมกลุ่มเป้าหมายก็คือสร้างระบบซึ่งระบบซึ่งจะประเมินตนเอง ทำการแก้ไขด้วยตนเอง ปรับปรุงใหม่ด้วยตนเอง และดำเนินการต่อไปด้วยตนเอง ซึ่งผู้สร้างการตกลงร่วมมือในองค์การจะต้องการทักษะและการเอาใจใส่ต่างๆ เป็นจำนวนมาก

2. 4. แรงคลใจ (Inspiration) เป็นภาวะผู้นำที่สร้างแรงคลใจให้บุคคลอื่นได้ ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการปฏิบัติการของผู้นำ จากการสำรวจและมุ่งศึกษากลุ่มพบว่าประโยชน์ในการสร้างแรงคลใจมี 5 ประการ ดังนี้ (1) เป็นการส่งเสริมและพัฒนาสติปัญญาของบุคคล (2) ทำให้เกิดการยอมรับและช่วยเหลือจากบุคคลอื่น (3) ทำให้ผู้อื่นรู้สึกว่าคุณสร้างแรงคลใจเป็นเหมือนผู้นำ (4) เป็นการกระตุ้นความคิดผู้อื่น (5) สร้างความกระตือรือร้นเกี่ยวกับโครงการและการสั่งงาน ซึ่งสิ่งที่จะทำให้คุณสร้างแรงคลใจนั้นจะขึ้นอยู่กับลักษณะของสมาชิกของกลุ่ม

2.5 พอใจในความต้องการของบุคคล (Satisfaction of human needs) ผู้นำที่มีประสิทธิผลจะสามารถกระตุ้นจิตใจบุคคลให้เกิดความพอใจในระดับสูง เพราะการพอใจและสร้างแรงคลใจจะทำให้เกิดพลังในการรวบรวมกลุ่มบุคคลจากความพึงพอใจในความสำเร็จด้วยความรู้สึกสับสนเป็นเจ้าของ การยอมรับความต้องการยกย่องนับถือ และความรู้สึกว่าสามารถควบคุมชีวิตคนใดคนหนึ่งได้ สามารถผลักดันบุคคลเข้าสู่ทิศทางที่ถูกต้องด้วยกลไกที่ควบคุมที่เหมาะสม

2. 6 การทำงานอย่างมีความหมายสำหรับบุคคล (Making work meaningful for people) เป็นวิธีการบริหารงาน โดยให้ความสำคัญต่อคน ซึ่งความสำคัญต่อคนโดยการสร้างวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ที่ถูกต้องซึ่งจะช่วยให้สมาชิกของกลุ่มบรรลุเป้าหมาย การสร้างวิสัยทัศน์จะรวมถึงการรักษามาตรฐานการทำงานสำหรับพนักงานด้วยพนักงานสามารถค้นหาความหมายในงานของเขาโดยผู้นำใช้ยุทธวิธีต่างๆ เช่น การอธิบายถึงวิธีการทำงานเฉพาะซึ่งจะช่วยให้เข้าใจบริษัท

หรือสังคมดีขึ้น ตัวอย่าง พนักงานบริษัท Coca-Cola พบว่า งานของเขามีความสำคัญมากขึ้นเมื่อเรียนรู้ว่าธุรกิจที่แท้จริงของ Coca-Cola คือการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าและประชาชน

2.7 มีการส่งเสริมด้านอารมณ์และการสนับสนุน (Emotional support and encouragement) เป็นพฤติกรรมการสนับสนุนและการสร้างความร่วมมือที่มีต่อสมาชิกของทีมซึ่งมีแนวโน้มที่สำคัญมากขึ้น ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะให้การสนับสนุน มีการกระตุ้นและยกย่องโดยให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การส่งเสริมด้านอารมณ์จะเป็นการสร้างขวัญ กำลังใจ และการปรับปรุงการเพิ่มผลผลิตในระยะยาว การสนับสนุนช่วยเหลือด้านอารมณ์และการกระตุ้นใจอาจทำให้บุคคลรู้สึกว่าเป็นที่ยอมรับในความสำเร็จ การสนับสนุนช่วยเหลือด้านอารมณ์เป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับผู้นำที่จะต้องมีต่อบุคคลและจะทำให้เขาเป็นบุคคลที่อบอุ่นหรือมีความเอื้ออาทร

2.8 ส่งเสริมหลักการและคุณค่าของบุคคล (Promotion of principles and values) บทบาทที่สำคัญของผู้นำระดับสูงคือ การช่วยส่งเสริมค่านิยมเป็นหลักการที่ดี โดยอาจช่วยจัดสวัสดิการให้แก่บุคคลในองค์กร การส่งเสริมค่านิยมและหลักการค่านิยมและหลักจรรยาบรรณได้ว่าเป็นการมุ่งความสัมพันธเพราะว่าจะเกี่ยวข้องกับอารมณ์และทัศนคติโดยตรงของบุคคลและมีผลงานทางอ้อมต่องาน

การกระตุ้นผู้บริหารและพนักงานทุกคนให้สร้างจริยธรรมในระดับที่สูง บริษัทจำนวนมากจะใส่ค่านิยมเข้าไปในจิตใจของพนักงานด้วยการเขียนข้อความจูงใจ ตัวอย่าง บริษัท Eastman Kodak ผู้บริหารจะได้รับการประเมินด้วยกิจกรรมที่สนับสนุนค่านิยมของบริษัท ซึ่งค่านิยมของบริษัท Kodak มีดังนี้ (1) ให้การยกย่องนับถือและให้เกียรติแก่บุคคล (2) มีความซื่อสัตย์ (3) สร้างความไว้วางใจ (4) สร้างความน่าเชื่อถือ (5) มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ ของบุคคล

3. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

3.1 ความหมายของความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

3.1.1 มอร์ส (Morse, 1955, อ้างถึงใน รัตนา พงษ์พานิช. 2536 : 16) ได้ให้ความหมายในเชิงจิตวิทยาว่า “ ความพึงพอใจในงาน หมายถึง ทุกสิ่งทุกอย่างที่สามารถลดความเครียดของผู้ทำงานให้น้อยลง ถ้ามีความเครียดมากจะเกิดความไม่พึงพอใจในงาน และความเครียดนี้มีผลมาจากความต้องการของมนุษย์ เมื่อเกิดความต้องการมากจะเกิดปฏิกิริยาเรียกร้อง เมื่อได้รับการตอบสนองความเครียดนั้นจะลดลงหรือหมดไปทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานได้”

3.1.2 โวลแมน (Wolman, 1973, อ้างถึงใน รัตนา พงษ์พานิช. 2536 : 16) ได้ให้ความหมายว่า ความพึงพอใจ หมายถึง “ความรู้สึกมีความสุขเมื่อได้รับผลสำเร็จตามความมุ่งหมาย

ความต้องการ หรือแรงจูงใจ ซึ่งสอดคล้องกับความเห็นของ เสตราส์ และเซย์เลส (Strauas and Sayles, 1980, อ้างถึงใน รัตนา พงษ์พานิช. 2536 : 16) ที่ว่า “ความพึงพอใจในการทำงานเป็นความรู้สึกพอใจในงานที่ทำ เมื่องานนั้นให้ผลประโยชน์ตอบแทนทั้งทางด้านวัตถุและจิตใจ และสามารถตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐานของบุคคลได้ ซึ่งสมิท (Smith, 1972, อ้างถึงใน รัตนา พงษ์พานิช. 2536 : 16) ก็มีความเห็นตรงกันว่า “ความพึงพอใจในงานที่ทำนั้นเกี่ยวข้องกับความต้องการของบุคคลและการจูงใจ และยังเกี่ยวข้องกับสุขภาพกาย สุขภาพจิต และสภาพแวดล้อมอีกด้วย โดยได้กล่าวถึงความพึงพอใจในการทำงานว่า “เป็นผลรวมทางจิตวิทยาสรีรวิทยา และสิ่งแวดล้อม ซึ่งจะทำให้ผู้ทำงานในหน่วยงานพูดได้อย่างจริงใจว่าเขาพอใจในงานที่ทำ” เป็นต้น

3.1.3 กูดส์ (Good) (1973, อ้างถึงใน จารุวรรณ พุทธิบัณฑิต. 2538 : 14) กล่าวว่า
ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู หมายถึง

- 1) เจตคติและความรู้สึกของครูเกี่ยวกับหน้าที่ ความรับผิดชอบ เป้าหมาย ผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน
- 2) สถานภาพทางจิตใจของครูที่มีต่ออาจจะได้รับอิทธิพลจากปัจจัยต่างๆ เช่น ความเพียงพอของรายได้ สภาพการให้ออกจากงาน การลาป่วย การได้รับบำเหน็จบำนาญ การมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและการบริหาร โอกาสก้าวหน้า และสติปัญญาการสร้างสรรค์ ที่เกิดจากการควบคุมการปฏิบัติงาน

3.1.4 เวอร์เทอร์ และเดวิด (Werther and David, 1981 : 268, อ้างถึงใน พวงทิพย์ นวลขาว. 2538 : 46) กล่าวว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเป็นเรื่องเกี่ยวข้องกับ ทักษะคติของผู้ได้บังคับบัญชาว่าชอบหรือไม่ชอบนั้น ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานจะมีผลต่อการลาออก การขาดงาน ความประทับใจ และประเด็นที่มีความสำคัญต่อการดำรงชีวิตอื่นๆ

จากความหมายดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน คือ ความรู้สึกนึกคิดที่ดีของบุคคลที่มีต่องานที่ตนเองรับผิดชอบซึ่งความรู้สึกนึกคิดนี้เกิดจากการได้รับการตอบสนองทั้งทางร่างกายและจิตใจ ทำให้ความเครียดลดลงเมื่อบุคคลมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมากขึ้นก็จะส่งผลให้เกิดความเต็มใจในการทำงานอย่างเต็มกำลัง เพิ่มความสามารถซึ่งจะมีผลดีต่อองค์กร

3.2 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจ

3.2.1 อับราฮัม มาสโลว์ (Abraham Maslow) ได้กำหนดลำดับขั้นความต้องการ
ของมนุษย์ไว้ 5 ขั้น ดังนี้ (Jerald, and Robert. 2000 : 133-135)

ขั้นที่ 1 ความต้องการทางกายภาพ (Physiological Needs) เป็นความต้องการอันดับแรกของมนุษย์ ได้แก่ ความต้องการสิ่งจำเป็นต่อการยังชีพ เช่น อาหาร อากาศ น้ำ ที่อยู่อาศัย เครื่องนุ่งห่ม และสิ่งอื่นๆ ที่ตอบสนองร่างกายได้

ขั้นที่ 2 ความต้องการความปลอดภัย (Safety Needs) เมื่อได้รับการตอบสนอง ความต้องการทางกายภาพพอสมควรแล้ว ความต้องการขั้นสูงขึ้นไปก็จะตามมา ซึ่งแสดงออกมาในรูปของความต้องการที่จะได้รับความคุ้มครองให้พ้นจากอันตราย ความต้องการความมั่นคงทางเศรษฐกิจ อันได้แก่ หน้าที่การงานซึ่งเป็นแหล่งที่มาแห่งรายได้

ขั้นที่ 3 ความต้องการทางสังคม (Social Needs) เมื่อมนุษย์ได้รับการสนอง ความต้องการทางกายภาพ และความต้องการความปลอดภัยตามลำดับแล้วก็จะเกิดความต้องการทางสังคม อันเป็นความต้องการในลำดับที่สูงถัดขึ้นไปอีก เป็นต้นว่า บุคคลแต่ละคนต้องการที่จะได้ร่วมเป็นสมาชิกคนหนึ่งของกลุ่ม ต้องการสมาคมกับบุคคลอื่น ต้องการเป็นที่รัก ต้องการเป็นมิตรภาพ ความรัก หากบุคคลใดยังไม่ได้รับการสนองตอบดังกล่าวแล้วนี้ บุคคลนั้นก็จะมีความต้องการทางสังคมอย่างแรงกล้าอยู่ เช่นเดียวกับคนหิวต้องการอาหารนั่นเอง

ขั้นที่ 4 ความต้องการที่จะได้รับการยกย่อง (Esteem Needs) อันเป็นความต้องการให้ผู้อื่นนิยมนับถือ ยกย่อง รวมถึงความเชื่อมั่นในตนเอง ความสำเร็จ ความสามารถ ความรู้ ความนับถือตนเอง ความเป็นอิสระและการมีเสรีภาพ ตลอดจนความเป็นเด่นในสังคม อย่างไรก็ตามความต้องการในขั้นนี้มักจะไม่ค่อยได้รับการสนองตอบอย่างเพียงพอ เพราะเป็นที่ประจักษ์ว่าเป็นความต้องการที่ไม่รู้จักพอ

ขั้นที่ 5 ความต้องการประสบความสำเร็จตามปรารถนา หรือความต้องการให้ความนึกคิดของตนเองเป็นจริง (Self-Actualization Needs) อันเป็นความต้องการในลำดับสูงสุด ซึ่งได้แก่ ความต้องการให้ผู้อื่นประจักษ์ความรู้ ความสามารถของตน ต้องการสมปรารถนาทุกประการ ความต้องการขั้นนี้มีลักษณะแตกต่างกันในแต่ละบุคคล

3.2.2 แมกเกรเกอร์ (McGregor) ได้ตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับคุณลักษณะของมนุษย์ตามทฤษฎีการบริหารไว้ 2 แบบ คือ แบบดั้งเดิมโดยเรียกชื่อว่า ทฤษฎี X กับแบบใหม่เรียกว่า ทฤษฎี Y (Koontz, Cyril and Heinz. 1982 : 386-387)

- 1) ทฤษฎี X อยู่บนข้อสมมติฐานเกี่ยวกับธรรมชาติของคนหลายประการ
 - 1) มนุษย์ส่วนใหญ่มีนิสัยไม่ชอบทำงาน และจะพยายามหลีกเลี่ยงงานเมื่อมีโอกาสอันใด
 - 2) เนื่องจากมนุษย์ไม่ชอบทำงาน ฝ่ายบริหารจึงต้องใช้วิธีบังคับ ควบคุม สั่งการ และข่มขู่ว่าจะลงโทษเพื่อให้คนงานพยายามปฏิบัติงานจนบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร
 - 3) มนุษย์โดยทั่วไปไปชอบทำงานตามคำสั่ง ชอบหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ ไม่มักใหญ่ใฝ่สูงแต่ต้องการความมั่นคง
- 2) ทฤษฎี Y อยู่ภายใต้สมมติฐานหลายประการ

- 1) การใช้กำลังกายและสมองในการทำงานเป็นเรื่องธรรมดา เช่นเดียวกับการเล่น หรือการพักผ่อน
- 2) เมื่อคนงานได้รับมอบหมายให้ทำงานตามเป้าหมายอย่างหนึ่ง เขาจะใช้ดุลยพินิจและควบคุมตนเองในการปฏิบัติงาน
- 3) ควรให้รางวัลแก่ผู้ปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายจนสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ
- 4) ในภาวะอันเหมาะสม คนงานจะเรียนรู้ และรับผิดชอบต่อผลสำเร็จของงานนั้นๆ
- 5) คนงานโดยทั่วไปแล้วย่อมมีความคิดสร้างสรรค์ เฉลียวฉลาด และสามารถแก้ปัญหาต่างๆ ขององค์การได้
- 6) ในภาวะการอุตสาหกรรมสมัยใหม่ เป็นเหตุให้มีการใช้ทรัพยากรมนุษย์เพียงบางส่วนเท่านั้น คือ ไม่ได้ใช้ความสามารถของมนุษย์อย่างเต็มที่

3.2.3 แอลเดอร์เฟอร์ (Alderfer) ได้กลั่นกรองความต้องการ 5 ชั้น ของ มาสโลว์ (Maslow) ให้เหลือเพียง 3 ชั้น คือ

- 1) ความต้องการคงอยู่ (Existence Needs-E) ซึ่งได้แก่ ความต้องการด้านวัตถุและด้านจิตวิทยา ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นแก่การยังชีพ อันได้แก่ ความต้องการทางกายภาพ และความต้องการความปลอดภัยของ Maslow
- 2) ความต้องการความเกี่ยวข้องสัมพันธ์ (Related Needs-R) อันได้แก่ ความต้องการทางสังคม อันรวมถึงความต้องการความปลอดภัยและความรักใคร่ของ Maslow
- 3) ความต้องการความเจริญก้าวหน้า (Growth Needs-G) ซึ่งเกี่ยวข้องกับพัฒนาศักยภาพของมนุษย์ อันได้แก่ ความต้องการสมปรารถนาในทุกสิ่งของ Maslow และรวมถึงความต้องการความรักด้วย

4.งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาผลงานวิจัยอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาวิจัยนี้ พบว่า ได้มีผู้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องภาวะผู้นำและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานดังนี้

เยาวลักษณ์ เลาหะจินดา (2518 : 165) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องสภาพความพึงพอใจในงานและตั้งใจที่จะทำงานต่อไปหรือลาออกจากพยาบาลประจำการในมหาวิทยาลัยในกรุงเทพมหานครพบว่าในบรรดาปัจจัยของความพึงพอใจที่ศึกษา คือ สภาพการทำงานนโยบายการบริหารงาน การปกครองบังคับบัญชา สัมพันธ์ภายในการทำงาน เงินเดือนและสวัสดิการ โอกาส

ก้าวหน้าในการทำงานและความมั่นคงปลอดภัยในการทำงานโดยส่วนรวมอยู่ในระดับกลาง แต่มีความพึงพอใจในเงินเดือนและสวัสดิการ โอกาสก้าวหน้าในการทำงานและนโยบายการบริหารอยู่ในระดับต่ำและความสัมพันธ์กับความตั้งใจที่จะทำงานต่อไป และพยาบาลประจำการที่มีความพึงพอใจในงานต่ำหรือไม่พึงพอใจในงานนั้นมีแนวโน้มจะลาออก

กาญจนา จันทร์ไทย (2539 : 208) พบว่า การรับรู้ ของอาจารย์พยาบาลที่มีต่อพฤติกรรมการแสดงออกของผู้บังคับบัญชาที่อยู่เหนือขึ้นไปในภาพรวม มีระดับการแสดงพฤติกรรมผู้นำทั้ง 4 แบบ คือ พฤติกรรมผู้นำแบบสนับสนุน พฤติกรรมผู้นำแบบ สั่งการ พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จในงาน และพฤติกรรมผู้นำแบบมีส่วนร่วม โดยระดับการแสดงออกของแต่ละแบบพอๆ กัน แต่เมื่อนำมาแยกกลุ่มตามค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ของแต่ละฉบับพบว่า ผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไปแสดงพฤติกรรมผู้นำแบบสนับสนุนสูงสุด และรองลงมา คือ พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ พฤติกรรมผู้นำแบบสั่งการ และพฤติกรรมผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม ตามลำดับ

จารุวรรณ พุทธิบัณฑิต (2538 : 99) พบว่าทั้งในภาพรวมและกลุ่มครูผู้สอนวิชาสามัญ ครูผู้สอนวิชาชีพ มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานระดับน้อยซึ่งสอดคล้องกับการวิจัยของรัตนา พงษ์พานิช (2536 : 125) ที่พบว่าครูในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษามีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งด้านเงินเดือนหรือผลประโยชน์ที่เกี่ยวเนื่องและในด้านสภาพการทำงานอยู่ในระดับน้อย

สุวรรณ ภูติวิชย์ (2541 : 53) ข้าราชการสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ในส่วนกลาง ส่วนใหญ่มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในระดับปานกลาง

วันชัย ฉลวยเจริญวงศ์ (2542 : 88-89) พบว่า ครูศิลปะมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในด้านค่าตอบแทนและผลประโยชน์ ด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ และด้านสัมฤทธิ์ผลในการทำงาน โดยมีความพึงพอใจระดับปานกลาง

บุษรา คุปตวินทุ (2535 : 103) พบว่า ครูโรงเรียนประถมศึกษาท้องถิ่นที่กัณดาร สังกัดสำนักงานประถมศึกษาจังหวัดกาญจนบุรี มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านเงินเดือน ด้านสภาพการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง

ศรีรัช เกตุเมือง (2537 : 75) พบว่า ครูอาสาสมัครการศึกษานอกโรงเรียนมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในระดับสูง ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ บุษรา คุปตวินทุ (2535 , 103) ที่พบว่าครูโรงเรียนประถมศึกษาท้องถิ่นที่กัณดารมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในระดับมาก ในด้านลักษณะงานที่ทำด้านผลประโยชน์ที่เกี่ยวเนื่อง

อมร วิชัยดิษฐ์ (2519: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องขวัญและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของปลัดอำเภอภาคใต้ พบว่า ปลัดอำเภอภาคใต้มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานดี โดยเฉพาะในเรื่องที่ได้มอบหมาย การได้รับความร่วมมืออย่างดีจากเพื่อนร่วมงาน และความยุติธรรมจากผู้บังคับบัญชา การมีชื่อเสียงได้รับการยกย่อง ความมั่นคงก้าวหน้าในราชการ และความรู้สึกลึกถึงสิ่งแวดล้อม

เลิศ ไชยณรงค์ (2526 :บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องพฤติกรรมผู้นำองค์กร: ศึกษาเฉพาะกรณีภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานประปาเขต การประปาส่วนภูมิภาค โดยนำเอากรอบแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำของ William J. Reddin มาจำแนกแยกแยะประเภทของผู้นำเพื่อจะดูว่ามีความสัมพันธ์กับคุณสมบัติส่วนตัวของผู้นำ ประสิทธิภาพในการทำงานของผู้นำและพฤติกรรมการทำงานของพนักงานในองค์กรหรือไม่ พบว่า ประเภทผู้นำไม่มีความสัมพันธ์กับคุณสมบัติส่วนตัวของผู้นำ ในขณะที่เดียวกันก็ไม่มีความสัมพันธ์ที่แน่นอนกับพฤติกรรมการทำงานของพนักงานในองค์กรแต่อย่างใด รวมทั้งไม่มีความสัมพันธ์โดยตรงกับประสิทธิภาพในการทำงานของผู้นำแต่อาจมีส่วนเสริมสร้างในการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพในการทำงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้นบ้าง

พรทิพย์ วัชรินทร์คำล (2529: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องความพอใจของผู้บังคับบัญชาต่อแบบวิธีการบังคับบัญชาของผู้บังคับบัญชา : กรณีศึกษาข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญ โดยใช้กรอบแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ซึ่งเน้นถึงความสำคัญของความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา โดยเฉพาะอย่างยิ่งการศึกษาผลกระทบของความสอดคล้องกันระหว่างแบบวิธีการบังคับบัญชาของผู้บังคับบัญชากับคุณลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งมีความพอใจในแบบวิธีการบังคับบัญชาของผู้บังคับบัญชา พบว่าความพอใจในแบบวิธีการบังคับบัญชามีความสัมพันธ์กับการมีความสอดคล้องระหว่างแบบวิธีการบังคับบัญชาของผู้บังคับบัญชากับคุณลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชา จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความพอใจในแบบวิธีการบังคับบัญชาของผู้บังคับบัญชามากกว่าการไม่มีความสอดคล้องกัน

แบบภาวะผู้นำ 4 แบบ ได้แก่ แบบภาวะผู้นำแบบสนับสนุน แบบสั่งการ แบบมุ่งความสำเร็จของงาน และแบบให้มีส่วนร่วมตามแนวคิดของ เฮาส์ (House) กาญจนา จันทรีไทย (2539 : 208) พบว่า การรับรู้ ของอาจารย์พยาบาลที่มีต่อพฤติกรรมการแสดงออกของผู้บังคับบัญชาที่อยู่เหนือขึ้นไปในภาพรวม มีระดับการแสดงพฤติกรรมผู้นำทั้ง 4 แบบ คือ พฤติกรรมผู้นำแบบสนับสนุน พฤติกรรมผู้นำแบบสั่งการ พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จในงาน และพฤติกรรมผู้นำแบบมีส่วนร่วม โดยระดับ การแสดงออกของแต่ละแบบพอๆ กัน แต่เมื่อนำมาแยกกลุ่มตามค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) ของแต่ละฉบับพบว่า ผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไปแสดงพฤติกรรมผู้นำแบบสนับสนุนสูงสุด และรองลงมา คือ พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ พฤติกรรมผู้นำแบบสั่งการ และพฤติกรรมผู้นำแบบให้มีส่วนร่วมตามลำดับ

ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานระดับน้อย

จากการศึกษาผลงานของ จารุวรรณ พุทธิบัณฑิต (2538 : 99) พบว่าทั้งในภาพรวมและกลุ่มครูผู้สอนวิชาสามัญ ครูผู้สอนวิชาชีพ มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานระดับน้อย ซึ่งสอดคล้องกับการวิจัยของ รัตนา พงษ์พานิช (2536 : 125) ที่พบว่าครูในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษามีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งด้านเงินเดือนหรือผลประโยชน์ที่เกี่ยวเนื่องและในด้านสภาพการทำงานอยู่ในระดับน้อย

ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานระดับปานกลาง

จากการศึกษาผลงานของ จารุวรรณ พุทธิบัณฑิต (2538 : 99) พบว่าครูผู้สนับสนุนการสอนมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ สุวรรณ ภูติวิชย์ (2541 : 53) ข้าราชการสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ในส่วนกลาง ส่วนใหญ่มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในระดับปานกลาง และการศึกษาของวันชัย ฉลวยเจริญวงศ์ (2542 : 88-89) พบว่า ครูศิลปะมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในด้านค่าตอบแทนและผลประโยชน์ ด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ และด้านสัมฤทธิ์ผลในการทำงาน โดยมีความพึงพอใจระดับปานกลาง และผลการศึกษาของ บุญรา คุปตวินทุ (2535 : 103) พบว่าครูโรงเรียนประถมศึกษาท้องถิ่นที่กัณดาร สังกัดสำนักงานประถมศึกษาจังหวัดกาญจนบุรี มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านเงินเดือน ด้านสภาพการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง

ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานระดับสูง

จากผลการศึกษาของ ศรีรัช เกตุเมือง (2537 : 75) พบว่า ครูอาสาสมัครการศึกษานอกโรงเรียนมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในระดับสูง ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ บุญรา คุปตวินทุ (2535 : 103) ที่พบว่าครูโรงเรียนประถมศึกษาท้องถิ่นที่กัณดารมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในระดับมาก ในด้านลักษณะงานที่ทำด้านผลประโยชน์ที่เกี่ยวเนื่อง

Wofford and liska, (1993 : 857-876) ได้เผยแพร่ผลจากการสังเคราะห์ (Meta-Analysis) งานวิจัย จำนวน 120 ชิ้น ที่ได้ทำการทดสอบทฤษฎีเส้นทาง-เป้าหมาย งานวิจัยส่วนใหญ่ศึกษาโดยเน้นถึงพฤติกรรมผู้นำที่ทำให้เกิดผลต่อผู้ตาม โดยการแนะนำ สนับสนุน ให้รางวัล ภายใต้สถานการณ์ต่างๆ ผลที่เกิดขึ้นกับผู้ตามมักมองในแง่ของการจูงใจ การทำให้เกิดความพึงพอใจ ซึ่งตามทฤษฎีนี้สถานการณ์ที่กล่าวถึงนั้น House and Mitchell (1974) ไม่ได้ชี้ชัด เพียงแค่แบ่งไว้ 2 กลุ่ม กลุ่มคือ 1) คุณลักษณะของสภาพแวดล้อม (Characteristics of environment) และ 2) คุณลักษณะของผู้ตาม (Characteristics of subordinates) แต่ตัวที่พบว่ามีการศึกษากันอย่างกว้างขวางในเรื่องคุณลักษณะของงาน เช่น โครงสร้างของงาน ความคลุมเครือในงาน ความเป็นอิสระของงาน

ขอบเขตของงาน เป็นต้น ส่วนในคุณลักษณะของผู้ตามมักจะเน้นในเรื่องความเป็นอิสระ ความนิยมในอำนาจ (authoritarianism) ศักยภาพ (ability) และความเชื่ออำนาจแห่งตน (locus of control) และพบว่างานวิจัยส่วนใหญ่จะใช้แบบวัดพฤติกรรมผู้นำแบบ LBDQ (Ohio State Leader Behavior Description Questionnaire)

Romeo, Cathy Caeter (1992) เป้าหมายของการศึกษานี้เพื่อศึกษาถึงความตรงของทฤษฎีเส้นทาง-เป้าหมาย โดยศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ในพฤติกรรมของผู้นำในหน่วยงานทางการศึกษาพยาบาลของรัฐ พฤติกรรมผู้นำ 4 แบบของ House (คือ แบบสั่งการ แบบสนับสนุน แบบมีส่วนร่วม และแบบมุ่งความสำเร็จของงาน) ส่วนตัวแปรปรับเปลี่ยน (Moderating variables) ที่เลือกได้แก่ โครงสร้างของงาน ความต้องการจำเป็นเพื่อผลสัมฤทธิ์ของผู้ตาม ความคลุมเครือในบทบาทความคาดหวังแบบที่ 1 (เพิ่มความพยายามเพื่อเพิ่มผลการปฏิบัติงาน) และความคาดหวังแบบที่ 2 (เพิ่มผลการปฏิบัติงานโดยไม่หวังผลตอบแทน) กับความพึงพอใจในงานและความคาดหวังทั้ง 2 แบบ วิเคราะห์โดยใช้การวิเคราะห์เส้นทาง ใช้การถดถอยพหุเพื่อจะให้น้ำหนัก (beta weights) วิเคราะห์สัมประสิทธิ์ของเส้นทางและใช้การวิเคราะห์ความเหมือน ผลที่ได้สนับสนุนทฤษฎีนี้เพียงบางส่วนเท่านั้น จึงมีการปฏิเสธคำถามการวิจัยและสมมุติฐานการวิจัย และได้ข้อค้นพบที่น่าสนใจคือ ความสัมพันธ์ในความคาดหวังแบบที่ 2 ที่เชื่อว่าเมื่อต้องการเพิ่มผลผลิตของผู้ตามทำโดยการเพิ่มรางวัลโดยพบว่าเป็นความสัมพันธ์ที่กลับกัน เพราะการเพิ่มผลผลิตขึ้นกับตัวแปรด้านความพึงพอใจ (การทำงาน ค่าตอบแทน โอกาสในการได้รับการส่งเสริมและนิเทศ และงาน โดยทั่วไป) ดังนั้น ผู้วิจัยจึงเสนอแนะว่าน่าจะได้ทำการวิจัยในมุมมองของทฤษฎีนี้ในเรื่องของพฤติกรรมภาวะผู้นำที่มีผลกระทบต่อความพึงพอใจในหน่วยงานต่างๆ ต่อไป

Hemphrey, James Pickens. (1991) ได้ศึกษาถึงพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารทางการพยาบาล ผลผลิตทางวิชาการ และความเป็นวิชาชีพของนักการศึกษาพยาบาล โดยศึกษาความสัมพันธ์ปฏิสัมพันธ์และความแตกต่างระหว่างกลุ่ม เป้าหมายของการศึกษาเพื่อจะเห็นถึงพฤติกรรมภาวะผู้นำของคณาบดีทางการศึกษาพยาบาลตามการรับรู้ และกิจกรรมผลผลิตทางวิชาการ และค่านิยมทางวิชาชีพ เพื่อพิจารณาถึงความสัมพันธ์และปฏิสัมพันธ์ (Interaction) ระหว่างตัวแปรต่างๆ และข้อมูลด้านประชากรที่เป็นตัวอย่างวิจัย เช่น ระดับการศึกษาและสาขาที่จบ มีคำถามการวิจัย 5 คำถาม และสมมุติฐาน 4 ข้อ ทฤษฎีที่ใช้เป็นพื้นฐานของการวิจัยมีทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Hersey และ Blanchard ทฤษฎี Path-goal ของ House และ ทฤษฎีทางด้านการบริหารแบบวิชาชีพ ซึ่งเป็นทฤษฎีของ Mintzberg

วิธีดำเนินการเป็นงานวิจัยแบบพรรณนาอธิบาย หาความสัมพันธ์ ตัวอย่างคือ นักศึกษาพยาบาลซึ่งมาจากโรงเรียนพยาบาลซึ่งอยู่ในสมาคมพยาบาลแห่งชาติ (National League for Nursing) ในแถบอเมริกาใต้ ที่แยกโดยคณะกรรมการอุดมศึกษาคาร์เนกี (the Carnegie

Comission on Higher Education) เลือกมา 17 แห่ง จาก 58 แห่ง เลือกโดยการสุ่ม ได้นักการศึกษาพยาบาล 171 คน และส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ ได้รับกลับคืนและสมบูรณ์พอที่จะวิเคราะห์จำนวน 85% ผลการวิจัยพบว่า มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติจำนวน 28 ความสัมพันธ์ โดยเฉพาะใน 3 กลุ่ม พฤติกรรมผู้นำ ได้แก่ กลุ่มผู้นำแบบสั่งการ (instrumental) แบบสนับสนุน (Supportive) และแบบมีส่วนร่วม (participative)

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

1. อะไรคือความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจของพยาบาลในหน่วยงานและการยอมรับพฤติกรรมภาวะผู้นำทั้ง 2 มิติ
2. อะไรคือความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงาน และคุณลักษณะขององค์กรด้านขนาด โครงสร้าง ค่าตอบแทน และค่าป่วยการอื่นๆ
3. อะไรคือความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจของพยาบาลในหน่วยงานและการยอมรับในพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาและคุณลักษณะขององค์กร