

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยเรื่อง ลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอภักดีชุมพล จังหวัดชัยภูมิ ในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในเรื่องความสำคัญของภาวะผู้นำ ความหมายของภาวะผู้นำ ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ลักษณะภาวะผู้นำ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ความสำคัญของภาวะผู้นำ

ผู้บริหารหรือผู้นำ จะมีหน้าที่สำคัญอยู่สองประการ คือ การจัดการเกี่ยวกับภายในองค์กร การเพื่ออำนวยความสะดวกให้ทรัพยากรที่เป็นตัวคน และวัตถุประสงค์เข้าด้วยกันได้ทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ และขณะเดียวกันก็ต้องจัดการเกี่ยวกับภายนอก เพื่อนำองค์กรให้สามารถดำเนินไปได้โดยมีการปรับตัวอย่างเหมาะสม กับสภาพแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ทั้งนี้ เพื่อให้สามารถแสวงหาวิธีการและหลีกเลี่ยงข้อจำกัดให้มีผลงานมีประสิทธิภาพสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร (ธงชัย สันติวงษ์, 2530, หน้า 27) ซึ่ง ธงชัย สันติวงษ์ (2537, หน้า 40) กล่าวว่า ผู้นำที่มีความสามารถ จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความขยันขันแข็ง สามัคคี มุ่งมั่น เต็มใจ มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ในทางตรงกันข้าม หากผู้นำขาดความสามารถ จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเฉื่อยชา เกิดความขัดแย้ง ขาดขวัญและขาดกำลังใจ ในการปฏิบัติงาน ส่งผลถึงความล้มเหลวขององค์กร ส่วน เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2539, หน้า 81) ให้ความเห็นว่า ผู้บริหารหรือผู้นำเป็นผู้นำองค์กรทำหน้าที่บริหารองค์กรนั้นให้สำเร็จบรรลุเป้าหมายความสำเร็จหรือความล้มเหลวจะขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำ ซึ่งสอดคล้องกับ สงวน สุทธิเลิศอรุณ (2523, หน้า 148) ที่กล่าวว่า ภาวะผู้นำมีความสำคัญอย่างยิ่งที่จะช่วยให้การบริหารหน่วยงานดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ดังนั้น ภาวะผู้นำ จึงถือเป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จ หรือความล้มเหลวขององค์กร เพราะผู้นำเป็นผู้ที่ต้องรับผิดชอบในการจัดการสิ่งต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานทั้งด้านคุณภาพและปริมาณ มีผลกระทบต่อบุคคลและทรัพยากรอื่นๆ ภายใต้สถานการณ์ที่กดดัน นอกจากนี้ยังเป็นผู้วางแผน ควบคุม ดูแล ชี้นำผู้ใต้บังคับบัญชาโดยใช้ทักษะ ความรู้ความสามารถทั้งการแสดงออกซึ่งภาวะผู้นำ ทั้งนี้เพื่อให้เกิดผลสำเร็จของงานตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

ความหมายของภาวะผู้นำ

Bolman and Deal (1990, pp.404 - 406) ได้รวบรวมความหมายเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่บุคคลต่าง ๆ ให้ความหมายไว้ดังนี้

Sennett ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำไม่ใช่เป็นเพียงการที่ผู้นำปฏิบัติตามอำนาจและหน้าที่ของตนเท่านั้น แต่รวมถึงการที่ผู้นำต้องสร้างความเข้าใจ จินตนาการ ให้เกิดการรับรู้ร่วมกัน และสร้างสัมพันธภาพอันดีระหว่างผู้นำและผู้ร่วมงานในแง่ของการบริหารและการจัดการจะพบคำตอบที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำใน 4 ลักษณะคือ

1. เป็นความสามารถหลาย ๆ ด้านของผู้นำในการที่จะทำให้ผู้อื่นทำในสิ่งที่ผู้นำต้องการ เพราะผู้นำต้องใช้อำนาจกับคนทุกระดับด้วยความเสมอภาคกัน และภาวะผู้นำจะครอบคลุมถึงการสร้างค่านิยม การมีวิสัยทัศน์ การสร้างสัมพันธภาพให้เกิดขึ้นกับคนทุกระดับในหน่วยงาน
2. ภาวะผู้นำเป็นการสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นทำในสิ่งที่ผู้นำต้องการ ด้วยการใช้ อิทธิพล การโน้มน้าว จูงใจ ตลอดจนการทำให้เป็นแบบอย่างที่ดี เพื่อให้ผู้อื่นปฏิบัติตามการใช้ อิทธิพลของผู้นำจะเป็นการผลักดันให้ผู้อื่นทำในสิ่งที่จะเกิดผลดีมากกว่าจะเป็นการชักนำให้เกิดความเสียหาย และผลงานที่เกิดความสำเร็จตรงตามเป้าหมายของหน่วยงานจะเป็นสิ่งที่ยืนยันได้ว่าเป็นผลที่เกิดจากการแสดงออกซึ่งบทบาทภาวะผู้นำที่เหมาะสม
3. วิสัยทัศน์ของผู้นำ เป็นส่วนสำคัญพื้นฐานที่ทำให้ความหมายของภาวะผู้นำมีความสมบูรณ์ โดยมีเป้าหมายและภารกิจเป็นตัวแสดงวิสัยทัศน์และเป็นสิ่งเดียวที่สร้างสรรค์ ผู้นำหากทุกคนเชื่อ เห็นชอบและปฏิบัติตามผู้นำ
4. สิ่งสำคัญที่สุดที่แสดงถึงภาวะผู้นำของผู้บริหารคือ การก่อให้เกิดการมีส่วนร่วม ผู้บริหารระดับมืออาชีพจะต้องสามารถบริหารจัดการให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการทำงานรวมทั้ง การจัดข้อขัดแย้ง การอำนวยความสะดวก การให้การสนับสนุน เป็นที่พึ่งพาอาศัย ตลอดจนเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำจะเกี่ยวข้องกับ การบริหารจัดการโดยใช้อำนาจ (Power) และหน้าที่ (Function)

สำหรับ Kotter ให้ความเห็นว่า ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการที่ผู้นำ ผลักดันให้กลุ่มหรือบุคคลเคลื่อนไหวไปในทิศทางที่ผู้นำต้องการ เพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จ โดยไม่มีการบังคับขู่เข็ญ ผลสะท้อนที่เกิดจากภาวะผู้นำ เป็นผลผลิตที่อาจเกิดขึ้นในระยะยาว และ McGregor ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำเป็นความสามารถส่วนบุคคลของผู้นำในการที่จะจัดความขัดแย้งโดยอาศัยความสัมพันธ์และความร่วมมือจากผู้อื่น และความสามารถนี้จะต้องเป็นที่ยอมรับยอมรับปฏิบัติตามจนเป็นที่ยอมรับนับถือจนบุคคลอื่นยอมปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ เช่นเดียวกับ Terry ที่เห็นว่าภาวะผู้นำเป็นความสามารถส่วนตัวของผู้นำในการที่จะทำให้ผู้คนในสังคมยอมรับและปฏิบัติตามและยอมรับผู้นำว่าเป็นสัญลักษณ์ของกลุ่ม

ส่วน นิตยา เงินประเสริฐศรี (2541, หน้า 117) ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง แนวทางที่ผู้บริหารและหัวหน้างานใช้อำนาจ ส่วน ถวิล เกื้อกุลวงศ์ (2530, หน้า 247) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นความพยายามของผู้นำที่จะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลอื่น สำหรับ สมพงศ์ เกษมสิน (2521, หน้า 286) กล่าวว่า ภาวะผู้นำคือ การที่ผู้นำใช้อิทธิพล หรือ อำนาจหน้าที่ในความสัมพันธ์ ซึ่งมีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการ อำนาจการ โดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกัน เพื่อมุ่งให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ส่วน ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ (2539, หน้า 394) ให้ความเห็นว่า ภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นความสามารถที่จะมีอิทธิพล และจูงใจบุคคลอื่นให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ กระบวนการภาวะผู้นำจะเกี่ยวข้องกับการใช้อำนาจหน้าที่ เพื่อช่วยให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม ซึ่งจะมีอิทธิพลต่อ กลไก และวัฒนธรรมกลุ่ม ส่วน สุเมธ เตียววิศเรศ (2527, หน้า 50) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นความสามารถของบุคคลในอันที่จะก่อให้เกิดการทำการกิจกรรมหรือการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้ได้มาซึ่ง วัตถุประสงค์ที่พึงต้องการ และบุคคลที่จะได้ชื่อว่าเป็นผู้นำจะต้องมีความสามารถในการจูงใจผู้อื่น ให้ปฏิบัติตาม ความคิดเห็น ความต้องการหรือคำสั่งของตนเองได้ นอกจากนี้ Hersey and Blanchard (อ้างใน เทพนม เมืองแมน และ สวิง สุวรรณ, 2540, หน้า 184) ให้ความหมาย ภาวะผู้นำว่าหมายถึง กระบวนการของการมีอิทธิพลต่อกิจกรรมของบุคคลหรือของกลุ่ม เพื่อให้ บรรลุจุดหมายที่กำหนดขึ้นไว้ในสถานการณ์หนึ่งๆ ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับผู้นำ ผู้ตาม และสถานการณ์ กล่าวโดยสรุป ภาวะผู้นำหมายถึง ความสามารถหรือกระบวนการของผู้นำหรือผู้บริหาร ที่พยายามจะมีอิทธิพลต่อ พฤติกรรมของบุคคล หรือ กลุ่ม เพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย โดยการใช้อำนาจหน้าที่ การจูงใจ ความสัมพันธ์ และสถานการณ์ ผลสำเร็จของงานดูได้จาก ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ของงานและความพึงพอใจของสมาชิกและผู้รับบริการ

ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

นักบริหารศาสตร์ได้พยายามศึกษา ค้นคว้า ทำความเข้าใจทั้งในเรื่องวิธีการศึกษาและ ด้านพฤติกรรมองค์การ ในการบริหารงานของผู้นำ โดย สมยศ นาวิการ (2540, หน้า 159-216) ได้กล่าวถึง วิธีการศึกษาในเรื่องภาวะผู้นำ ในด้านที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพของผู้นำ ไว้ 4 ประการ คือ

1. ทฤษฎีเชิงคุณลักษณะ (Trait Theories) จะศึกษาด้าน คุณลักษณะ ด้านร่างกาย ภูมิหลังทางสังคม สติปัญญา บุคลิกภาพ คุณลักษณะงาน และคุณลักษณะทางสังคมโดยชี้ให้เห็นว่า บุคคลที่เป็นผู้นำจะถูกแบ่งแยกจากกลุ่มที่ไม่เป็นผู้นำ บนพื้นฐานของคุณลักษณะโดย เชื่อว่าลักษณะผู้นำจะติดตัวมาแต่กำเนิด

2. ทฤษฎีเชิงพฤติกรรม (Behavioral Theories) จะศึกษาถึงแบบแผนของพฤติกรรม หรือสไตล์ความเป็นผู้นำที่ปฏิบัติเป็นประจำ และเชื่อว่าพฤติกรรมหรือสไตล์ผู้นำสามารถพัฒนาได้ การศึกษาเช่นนี้ ได้แก่ ผู้นำแบบเผด็จการ และผู้นำแบบประชาธิปไตยของ Lewin ความเป็นผู้นำแบบมุ่งคน มุ่งงาน และระบบการบริหารของ Likert

3. ทฤษฎีเชิงสถานการณ์ (Situational Theories) วิธีการศึกษาตามแนวทฤษฎีนี้ กล่าวว่า ความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะขึ้นอยู่กับสถานการณ์ เช่น ทฤษฎีตามสถานการณ์ ของ Fieldler และทฤษฎีความเป็นผู้นำตามสถานการณ์ของ Hersey and Blanchard

4. ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป : ความเป็นผู้นำโดยวิสัยทัศน์และบารมี (Transformational Leadership : Leadership Through Vision and Charisma) เป็นมุมมองใหม่ ของทฤษฎีผู้นำ แนวคิดมุ่งไปที่ผู้นำที่สร้างแรงจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติภารกิจให้เกิดความสำเร็จ

การศึกษาด้านพฤติกรรมองค์การ (Organizational Behavior) และการค้นหาแนวคิด หลักการทฤษฎีการบริหารแบบต่าง ๆ เพื่อพัฒนาทักษะและศักยภาพของผู้บริหารหรือผู้นำด้วยความเชื่อว่าภาวะผู้นำเป็นศักยภาพหรือทักษะที่สามารถปลูกฝัง เสริมสร้างและพัฒนาได้

จากความเชื่อนี้ถูกนำมาศึกษาในแง่ของทฤษฎีการบริหารองค์การทั้งนี้ เพื่อช่วยให้มนุษย์ทำความเข้าใจเกี่ยวกับกลไกในการทำงานขององค์การและพฤติกรรมขององค์การอย่างมีหลักการและเป็นเหตุเป็นผล

ตามแนวคิดของ Bolman and Deal (1990, pp.9-10) ได้แบ่งนักทฤษฎีทางการบริหาร องค์การออกเป็น 4 กลุ่มคือ

1. นักทฤษฎีระบบความเป็นเหตุเป็นผล (Rational Systems Theorists) นักทฤษฎีกลุ่มนี้จะให้ความสำคัญต่อ เป้าหมาย บทบาท และเทคโนโลยีขององค์การ โดยจะมองหาแนวทางที่จะพัฒนาโครงสร้างขององค์การ ให้สอดคล้องเหมาะสม กับเป้าหมายขององค์การ รวมทั้งแนวทางที่สามารถสนองตอบความต้องการด้านสิ่งแวดล้อมขององค์การ

2. นักทฤษฎีทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Theorists) นักทฤษฎีกลุ่มนี้จะให้ความสำคัญต่อคนและองค์การ ในแง่ที่ต้องอาศัยพึ่งพาซึ่งกันและกัน ผลประโยชน์ที่จะได้รับร่วมกัน จะทำให้ทั้งองค์การและคนดำรงอยู่ด้วยกันได้ หัวใจสำคัญของการบริหารงานคือ การหาวิถีทาง เสริมสร้างและพัฒนาความกลมกลืนเหมาะสมกันระหว่าง ความต้องการ ทักษะ ค่านิยมของคนและองค์การ การที่จะนำองค์การไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ต้องคำนึงถึงบทบาทหน้าที่อย่างเป็นทางการและความสัมพันธ์เชื่อมโยงระหว่างคนกับองค์การ

3. นักทฤษฎีการเมือง (Political Theorists) นักทฤษฎีกลุ่มนี้จะมองถึงเรื่องอำนาจ ข้อขัดแย้ง และการจัดสรรแบ่งปันทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดว่าเป็นจุดสำคัญขององค์การ ซึ่งผู้นำหรือผู้บริหารจะต้องจัดการและทำความเข้าใจในการใช้อำนาจ ข้อขัดแย้ง การรวมตัวและการต่อรอง

4. นักทฤษฎีสัญลักษณ์ (Symbolic Theorists) นักทฤษฎีกลุ่มนี้มุ่งความสำคัญไปที่ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นอย่างมีความหมายในองค์การ จะมองหาพฤติกรรมที่เบี่ยงเบนหรือพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ขององค์การ โดยมุ่งเน้นที่ข้อจำกัดของทางความสามารถของผู้บริหารในการที่จะสร้างความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันขององค์การ โดยผ่านอำนาจหรือการวางแผนที่เหมาะสม โดยอาศัยการสร้างภาพลักษณ์ ความเชื่อ โชคชะตา ปาฏิหาริย์ สิ่งลี้ลับมหัศจรรย์ เพื่อที่จะทำให้องค์การมี รูปลักษณ์ที่เป็นระเบียบเรียบร้อย และราบรื่น

จากวิธีการศึกษาภาวะผู้นำที่เกี่ยวกับประสิทธิภาพของผู้นำและการศึกษาภาวะผู้นำในด้านพฤติกรรมและการบริหารองค์การ จะเห็นได้ว่านักทฤษฎีกลุ่มต่าง ๆ มีแนวคิดและความเชื่อในมุมมองต่อปัญหาที่แตกต่างกัน ความแตกต่างในเรื่องขนาดขององค์การ ทรัพยากรการบริหาร และวัฒนธรรมขององค์การ ก่อให้เกิดความแตกต่างในเรื่อง ปัญหาและแนวทางในการแก้ปัญหาในองค์การ เป็นการยากที่จะบอกได้ว่า ทฤษฎีใด จะนำมาแก้ปัญหาได้อย่างถูกต้องเหมาะสมที่สุด ทั้งนี้เพราะสถานการณ์ปัญหา แต่ละปัญหานั้น มีเอกลักษณ์เฉพาะตัวอันเป็นผลมาจากปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลให้เกิดปัญหา ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องเป็นผู้ที่วิเคราะห์สถานการณ์ เพื่อแก้ปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ การวิเคราะห์ สถานการณ์โดยใช้ทฤษฎีหรือกรอบในการมองประเด็นปัญหาจะช่วยตัดสินใจหรือตอบคำถาม ของปัญหาได้ ทั้งนี้พฤติกรรมของผู้บริหารอาจจะมาจากมุมมองที่ต่างกันบนพื้นฐานความเชื่อที่ต่างกัน ซึ่ง Bolman and Deal (1990, pp.38-39) อธิบายถึงมุมมองต่าง ๆ ดังนี้

มุมมองส่วนตัว ซึ่งจะอธิบายได้จาก ลักษณะเฉพาะตัวของแต่ละคน พฤติกรรมของมนุษย์เกิดขึ้นเพราะความต้องการความจำเป็น ความเชื่อ ทศนคติ ความรู้สึก ความสามารถ หรืออาจจะเป็นความรู้ความสามารถของตน กรอบการมองปัญหาเช่นนี้จะถูกนำมาใช้อธิบายได้ เมื่อคนสองคนมีพฤติกรรมในการสนองตอบต่อปัญหาต่างกันในสถานการณ์ที่เหมือนกัน

มุมมองที่เป็นเหตุเป็นผล มนุษย์จะใช้ข้อเท็จจริงเป็นพื้นฐานในการตัดสินใจ จะเห็นได้จากเมื่อองค์การประสบกับปัญหา จะแก้ปัญหาด้วยการทบทวนข้อบ่งชี้ ความรับผิดชอบงานอย่างชัดเจนของสมาชิกในองค์การ จะเข้มงวดกวดขันกับระเบียบกฎเกณฑ์ รวมทั้งการนิเทศงานที่มีประสิทธิภาพ และการทบทวนข้อเท็จจริงทั้งหลายนำไปสู่การตัดสินใจบนพื้นฐานของการวิเคราะห์

เป้าหมายของสถานการณ์นั้น ๆ อย่างไรก็ดีมุมมองปัญหาเช่นนี้ มีข้อจำกัดอยู่ที่ตัวของมันเองโดยเริ่มต้นจากสมมุติฐานที่เป็นเหตุเป็นผลว่า องค์การจะประสบผลสำเร็จได้ก็ด้วยการมีนโยบายเป้าหมายที่ ชัดเจน ขอบข่ายของงาน และการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของสมาชิกอย่างละเอียด รวมทั้ง ระบบการควบคุมที่มีกฎระเบียบให้ปฏิบัติจะเป็นเหตุผลที่สมบูรณ์แบบในการที่ทำให้สมาชิกขององค์การอยู่ในกฎระเบียบไม่นอกกลุ่มนอกทาง

มุมมองแห่งอำนาจ จะมองการตัดสินใจในการแก้ปัญหาโดยใช้อำนาจ วิธีการตัดสินใจจะขึ้นอยู่กับผู้มีอำนาจสูงสุด สำหรับการบริหารแล้วอำนาจคือศูนย์กลางของปัญหา ประเด็นสำคัญจึงอยู่ที่ว่าใครหรือกลุ่มใดที่ครอบครองอำนาจนั้นอยู่

จะเห็นได้ว่า การใช้ทฤษฎีหรือมุมมองของผู้บริหารในการช่วยวิเคราะห์สถานการณ์เพื่อการตัดสินใจนั้น ไม่สามารถจะใช้เพียงมุมมองใดมุมมองหนึ่งเพียงอย่างเดียว เพราะปัญหามาจากหลายสาเหตุ จึงจะเป็นการดีหากผู้บริหารจะเลือกมุมมองที่หลากหลายในการวิเคราะห์แก้ปัญหาโดยไม่ยึดติดกับมุมมองหรือความเชื่ออย่างใดอย่างหนึ่งเพียงอย่างเดียว

ลักษณะภาวะผู้นำ

Bolman and Deal (1990) ได้เสนอมุมมองหรือ กรอบการแสดงออก ภาวะผู้นำของผู้บริหารว่า การแสดงออกถึงลักษณะภาวะผู้นำจะสอดคล้องกับรูปแบบของการบริหารองค์การ ซึ่งผู้บริหาร อาจจะใช้กรอบส่วนตน มุมมองที่เป็นเหตุเป็นผล หรือมุมมองแห่งอำนาจในการรวบรวมแสวงหาข้อมูล ในการพิจารณาตัดสินใจประกอบการดำเนินงานต่าง ๆ ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ ซึ่งภาวะผู้นำของผู้บริหารแสดงออกจะอยู่ในมุมมองหรือกรอบ 4 กรอบคือ

กรอบโครงสร้าง (The Structural Frame)

Bolman and Deal (1990, pp. 15, 48) กล่าวถึงผู้นำลักษณะนี้ว่า การแสดงออกซึ่งความสามารถส่วนใหญ่ จะเป็นความประพฤตินี้ที่สอดคล้องกับ ระเบียบวินัยของสังคมวิทยา จะให้ความสำคัญกับ เป้าหมาย บทบาทอย่างเป็นทางการ การประสานงานและการควบคุม และเชื่อว่า งานจะดำเนินไปได้ดีที่สุด เมื่อเป้าหมาย จุดประสงค์ กิจกรรม และการกำหนดบทบาทที่ชัดเจน นอกจากนี้การทำงานของบุคคลต่าง ๆ จะต้องมีการเชื่อมโยงกันโดยอาศัยอำนาจ หน้าที่ นโยบาย กฎระเบียบ และการดูแล ณะไว้อย่างใกล้ชิด

สมมุติฐานของกรอบโครงสร้าง

1. องค์การเกิดขึ้นเพื่อให้เป้าหมายที่ตั้งไว้ขององค์การ เป็นไปตามความต้องการและสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

2. ในแต่ละองค์การจะมีลักษณะโครงสร้างเฉพาะตัวที่เหมาะสมกับเป้าหมาย สภาพแวดล้อม เทคโนโลยีและสมาชิกขององค์การ โครงสร้างการบริหารงานสามารถออกแบบและนำไปปฏิบัติได้อย่างเป็นระบบ

3. ประสิทธิภาพขององค์การจะขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมและความพึงพอใจของสมาชิก ด้วยความเป็นเหตุเป็นผลตามมาตรฐานขององค์การ

4. ความสามารถเฉพาะตัวของสมาชิกก่อให้เกิดความเชี่ยวชาญและความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

5. การประสานงานและการควบคุมจะสำเร็จไปได้ด้วยดีที่สุด ก็ด้วยการใช้อำนาจตามตำแหน่งหน้าที่และการตั้งกฎเกณฑ์เพื่อให้สมาชิกยึดถือปฏิบัติร่วมกันไม่ใช่เป็นเรื่องส่วนบุคคล

6. ปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์การมักเป็นผลสะท้อนจากโครงสร้างที่ไม่เหมาะสมหรือเกิดจากการออกแบบระบบโครงสร้างที่ไม่ดีพอ และจะสามารถแก้ไขได้ด้วยการออกแบบโครงสร้างใหม่ และการปฏิรูปองค์การ

องค์ประกอบของกรอบโครงสร้าง

1. ระดับต่าง ๆ ในองค์การ การกำหนดระดับต่าง ๆ ในองค์การมีความสำคัญในเรื่องของการกำหนดตำแหน่ง อำนาจ หน้าที่ ภารกิจของสมาชิกในองค์การ ซึ่งแบ่งเป็นระดับสูงสุด ระดับจัดการ และระดับปฏิบัติการ

2. เป้าหมาย จะตั้งไว้หลายรูปแบบและจะถูกนำมาใช้ด้วยวัตถุประสงค์ที่แตกต่างกันออกไปเป้าหมายแบ่งเป็น 3 กลุ่มใหญ่ ๆ คือ

2.1 เป้าหมายอย่างเป็นทางการ เป็นเป้าหมายที่มีการแจ้งไว้ชัดเจน ถือเป็นปณิธานในการดำเนินงานขององค์การ

2.2 เป้าหมายที่เป็นไปตามธรรมชาติขององค์การ คือเป้าหมายที่สะท้อนให้เห็นถึงเจตนาความตั้งใจที่แท้จริงขององค์การ

2.3 เป้าหมายในการดำเนินงานคือเป้าหมายที่แถลงไว้อย่างเป็นทางการถึงความคาดหวัง ซึ่งในการแถลงจะสอดแทรกเงื่อนไขเฉพาะ และกระบวนการประเมินผลที่ใช้ในการวัดความสำเร็จของงานไปพร้อมกัน

3. บทบาท คือ แนวทางปฏิบัติที่กำหนดไว้ให้สอดคล้องกับความคาดหวังต่าง ๆ ที่ตั้งเอาไว้บทบาทจะเป็นตัวแทนของตำแหน่งและสถานภาพภายในองค์การจะถูกแจกแจงในแง่ของความคาดหวังที่มีต่อสิทธิพื้นฐานและหน้าที่ตามตำแหน่ง บทบาทจะเป็นตัวแปรที่มีความหมายต่อระบบต่าง ๆ ขององค์การ

Benne and Sheats (อ้างใน สมยศ นาวิการ, 2540, หน้า 422) ได้กำหนด บทบาทที่ไม่เป็นทางการของสมาชิกเป็น 3 รูปแบบ คือ

บทบาทงาน เป็นสิ่งที่เอื้อประโยชน์ต่อเป้าหมาย ซึ่งสมาชิกที่ประสบผลสำเร็จในบทบาทนี้จะช่วยกลุ่มในการกำหนดบทบาทของเป้าหมายและมุ่งไปที่การตัดสินใจ เพื่อหาวิธีการที่จะบรรลุความสำเร็จนั้น รวมทั้งสกัดกัน สิ่งที่จะมาขัดขวางต่อความเจริญก้าวหน้าของกลุ่ม

บทบาทการสร้างกลุ่มและบำรุงรักษา เป็นสิ่งที่อำนวยความสะดวกต่อการสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และสนับสนุนการเชื่อมโยงของกลุ่ม เพื่อผูกมัดสมาชิกเข้าด้วยกัน

บทบาทส่วนตัว เป็นบทบาทที่มุ่งความพอใจของตนเองมากกว่าการเน้นความต้องการของกลุ่ม ซึ่งบางครั้งกลายเป็นอุปสรรคอย่างมากต่อการปฏิบัติงานของกลุ่มสาเหตุที่ทำให้การปฏิบัติงานและความพึงพอใจของสมาชิกลดลงคือ ความไม่ชัดเจนของบทบาท ความขัดแย้งของบทบาทและภาระหนักเกินไป

4. การเชื่อมโยงประสานซึ่งกันและกัน เป็นสิ่งจำเป็นเพราะความแตกต่างนำไปสู่การที่ต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน ระหว่างสมาชิกและองค์การต่าง ๆ เพื่อที่จะทำให้งานสำเร็จ การประสานงานก่อให้เกิดความร่วมมือและการควบคุมดูแลที่มีประสิทธิภาพ

จากองค์ประกอบของโครงสร้างดังกล่าว การจัดระดับในองค์การจะช่วยให้สมาชิกแยกแยะเข้าใจ มีความชัดเจนในเรื่องภาระหน้าที่ เป้าหมาย สามารถปฏิบัติงานตามบทบาทที่ได้รับด้วย การประสาน เชื่อมโยง เพื่อความสำเร็จขององค์การภายใต้ความพึงพอใจของสมาชิก ทุกฝ่ายความเหมาะสมของระดับในองค์การ ความชัดเจนของเป้าหมาย การกำหนดบทบาทที่ลงตัวและการประสานเชื่อมโยงที่มีคุณภาพจะขึ้นอยู่กับคุณลักษณะของโครงสร้างขององค์การที่หลากหลาย

Mintzberg (อ้างใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2539, หน้า 249 - 252) ได้จำแนกโครงสร้างออกเป็น 5 แบบ แต่ละแบบจะมีคุณลักษณะของโครงสร้าง การตัดสินใจ เงื่อนไขภายใต้ความเหมาะสมของแต่ละแบบ ดังนี้

1. โครงสร้างแบบธรรมดา (The Simple Structure) ได้ถูกออกแบบในลักษณะรวมอำนาจ มีการใช้ความชำนาญเฉพาะด้านน้อย ลักษณะงานไม่แตกต่างกัน และรูปแบบองค์การตามแบบไม่เป็นทางการ มีการรวมแผนกต่าง ๆ จึงทำให้องค์การเป็นแบบมีชีวิต มีกฎระเบียบน้อยมีพนักงานที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านน้อย ข้อมูลสารสนเทศ มีการแลกเปลี่ยนระหว่างสมาชิกในองค์การ ลักษณะองค์การเป็นแบบกว้าง ซึ่งแต่ละคนจะมีการรายงานต่อผู้บริหารระดับสูง ผู้ซึ่งจะทำหน้าที่ในการตัดสินใจ อนุมัติ และประสานงานกับทุกกิจกรรม Mintzberg พบว่าลักษณะโครงสร้างแบบนี้ เหมาะสำหรับองค์การขนาดเล็กและยังอยู่ในขั้นเริ่มต้นของวงจรธุรกิจ

อย่างไรก็ตามประสิทธิภาพในการทำงานขององค์กรก็ต้องขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ของเทคโนโลยีและการปฏิบัติแต่ถ้าสถานการณ์เปลี่ยนไปเมื่อไรก็ตาม จะต้องสามารถปรับตัวและตอบสนองได้อย่างรวดเร็ว ซึ่งเป็นสิ่งที่สำคัญมาก

2. ระบบราชการแบบจักรกล (Machine Bureaucracy) ระบบราชการแบบจักรกลถูกออกแบบโดยอาศัยความสัมพันธ์ในการรวมอำนาจ จะต้องมีความแม่นยำและถูกต้องในงานที่เกี่ยวข้องกับความชำนาญ มีการแบ่งแผนกตามหน้าที่ และมีระบบการจัดการแบบทางการ มีการรวมอำนาจน้อยกว่าแบบธรรมดา โครงสร้างระบบราชการแบบจักรกล จะมีโครงสร้างองค์กรแบบทางการ ซึ่งขบวนการผลิตจะเป็นระบบมาตรฐาน ข้อมูลสารสนเทศจะมีการส่งผ่านเป็นทางการตามสายการบังคับบัญชา กฎระเบียบในการปฏิบัติ จะถูกพัฒนาขึ้นโดยผู้เชี่ยวชาญ ซึ่ง จะแนะนำในการตัดสินใจของแต่ละกิจกรรมตามหน้าที่ ระบบราชการแบบจักรกลจะมีโครงสร้างเป็นแบบแคบ ขบวนการควบคุมจะสั้นกว่าแบบธรรมดา Mintzberg เห็นว่าลักษณะโครงสร้างแบบนี้ จะเหมาะกับองค์กรขนาดใหญ่และเติบโตเต็มที่ ซึ่งมีมาตรฐานในการปฏิบัติ ลักษณะการผลิตจะเป็นการผลิตจำนวนมากวิธีนี้เหมาะสมสำหรับสภาพแวดล้อมที่มั่นคงและปกติ หากสถานการณ์เปลี่ยนแปลง การปรับตัวจะล่าช้า

3. ระบบราชการแบบวิชาชีพ (Professional Bureaucracy) การออกแบบระบบราชการแบบวิชาชีพ ถูกออกแบบในลักษณะกระจายอำนาจตามหน้าที่หรือแบบผสม บัณฑิตหลักของแบบนี้คือ ความเชี่ยวชาญ ฝ่ายเทคนิคก็จะสนับสนุนฝ่ายปฏิบัติการ ระบบนี้ จะไม่เป็นโครงสร้างแบบทางการมีลักษณะตรงข้ามกับระบบราชการแบบจักรกลตรงที่ว่าจะต้องอาศัยความเชี่ยวชาญชำนาญในการปฏิบัติกฎในการผลิตเป็นมาตรฐาน อาศัยการประสานงาน การบริหารระบบราชการแบบวิชาชีพจะสามารถตอบสนองต่อความสำเร็จขององค์กร ดังนั้นผู้บริหารจึงมีการมอบหมาย อำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจให้กับผู้เชี่ยวชาญ ลักษณะนี้จะใช้ได้ผลเมื่อสภาพแวดล้อมซับซ้อนแต่มั่นคง

4. แบบจัดแผนก (Divisionalized Form) วิธีนี้ถูกออกแบบโดยอาศัยความสัมพันธ์ของการกระจายอำนาจตามแผนกหรือตามธุรกิจ ผลลัพธ์ผลิตภัณฑ์ออกมาเป็นมาตรฐาน และมีประสิทธิภาพสูง ผู้บริหารระดับสูงจะมีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจให้กับหัวหน้าแผนกแต่ละแผนก แต่การตัดสินใจ แต่ละแผนกอาจจะเป็นการรวมอำนาจหรือกระจายอำนาจในแต่ละแผนก ก็จะมีระบบความร่วมมือแบบเป็นทางการ และเป็นมาตรฐาน อย่างไรก็ตามโครงสร้างของแต่ละแผนกอาจจะออกแบบตามแผนกหรือแบบอื่นก็ได้ เพราะแต่ละแผนกจะดูแลตนเองโดยไม่มีพึ่งพากัน ดังนั้นการประสานงานจากผู้บริหารระดับสูงมีน้อย แต่ผู้บริหารระดับสูงก็จะมี การตรวจสอบ ผลการปฏิบัติงานของแต่ละแผนก การจัดการแบบนี้ เหมาะสำหรับองค์กรเก่าที่

มีขนาดใหญ่ เมื่อ สถานการณ์ปกติและมั่นคง แต่เมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงและซับซ้อน การจัดการแบบแผนจะสามารถที่จะปรับมาใช้วิธีผสมเพื่อความยืดหยุ่น

5. Adhocracy การออกแบบวิธีนี้ถูกออกแบบภายใต้วิธีของเมทริกซ์ (Matrix) มีการแสดงความสัมพันธ์ของการกระจายอำนาจมีการพิจารณาความเชี่ยวชาญ และเป็นระบบแบบไม่เป็นทางการ ลักษณะโครงสร้างซับซ้อน แต่เป็นแบบองค์การ แบบมีชีวิต ซึ่งอาศัยกลุ่มผู้เชี่ยวชาญแต่ละโครงการ และแต่ละกลุ่มจะมีการประสานงานร่วมกันตามหน้าที่และตามแผนการตัดสินใจ มีการแจกจ่ายตามผู้จัดการที่เลือกให้ปฏิบัติ ผู้เชี่ยวชาญจะเกี่ยวข้องต่อผู้บริหารระดับสูง เพราะว่าผู้เชี่ยวชาญสามารถที่จะออกแบบโครงการที่ต้องการ โดยมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลในลักษณะที่ไม่เป็นทางการ การจัดวิธีนี้เหมาะสมสำหรับสถานการณ์ที่ซับซ้อน และมีการเปลี่ยนแปลง จึงต้องอาศัย เทคโนโลยีที่ซับซ้อนและอัตโนมัติ เหมาะสำหรับองค์การ ขนาดเล็ก หรือขนาดกลางและเพิ่มเริ่มต้นกิจการ

ทฤษฎีภาวะของ Argyris (อ้างใน สมยศ นาวิการ, 2540, หน้า 295-297) ได้อธิบายว่า โครงสร้างที่เป็นทางการจะจำกัดการมีภาวะของสมาชิกในองค์การในแง่ที่

1. การแบ่งงานกันทำเฉพาะด้านจะจำกัดความคิดริเริ่มและการแสดงออกของตัวเอง และเปิดโอกาสให้บุคคลใช้ความสามารถได้น้อย

2. สายการบังคับบัญชา จะจำกัดการควบคุมตนเอง ทำให้บุคคลอยู่เฉยและขึ้นอยู่กับผู้นำ

3. การมีทิศทางเดียวกัน หรือการมีผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว จะกำหนดเส้นทางไปสู่เป้าหมายภายใต้การควบคุมของผู้นำคนเดียว จะทำให้บุคคลไม่สามารถที่จะใช้ความสามารถที่มีอยู่อย่างกว้างขวาง และเป้าหมายก็ไม่ได้อยู่บนพื้นฐานความต้องการของสมาชิก

4. การควบคุมและการจัดการที่เป็นระบบจะลดเวลาของบุคคลระดับล่างให้สั้นลง ภายในองค์การจะถูกตรึงด้วยกฎระเบียบวิธีปฏิบัติที่ตายตัวซึ่งเป็นเหตุที่ขัดขวางการเจริญเติบโตไปสู่การมีภาวะด้วยเหตุผลต่อไปนี้

4.1 บุคคลจะควบคุมชีวิตวันทำงานของพวกเขาได้น้อย

4.2 บุคคลจะถูกคาดหวังให้อยู่เฉย พึ่งพา และถือเป็นเรื่อง

4.3 บุคคลจะถูกคาดหวังให้มีมุมมองเวลาที่สั้น

4.4 บุคคลจะถูกคาดหวังให้ปฏิบัติงาน ภายใต้สภาวะที่นำไปสู่ความทรุดโทรมทาง

จิตใจ

4.5 บุคคลจะถูกโน้มน้าวให้เชี่ยวชาญกับการใช้ความสามารถที่ต่ำ ๆ อยู่เสมอ

เมื่อบุคคลที่มีวุฒิภาวะเผชิญกับสภาวะดังกล่าวจะมีปฏิกิริยาอยู่ 3 อย่าง คือ หลบหนีด้วยการลาออก ขาดงาน หรือพยายามปีนป่ายไปยังระดับสูงในองค์กรที่จะทำให้คล่องตัวยิ่งขึ้น เกิดการต่อสู้ ด้วยการกดดันองค์กรโดยใช้กลุ่มที่ไม่เป็นทางการ และเกิดการปรับตัว ซึ่งเป็นปฏิกิริยาที่บุคคลใช้มากที่สุดเช่นการสร้างทัศนคติที่ขาดความรู้สึกและไม่แยแส

ในมุมมองของกรอบโครงสร้าง Bolman and Deal (1990, pp. 77 – 166, 355) กล่าวถึงภาวะผู้นำ ซึ่งสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ จะเห็นได้จากการที่มีโครงสร้างเป็นระบบ ถ่ายทอดออกมาเป็นแผนภูมิในการทำงานอย่างชัดเจน มีการประสานงานอย่างมีประสิทธิภาพและสนองตอบต่อเทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อมอย่างมีประสิทธิภาพ

ปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กรจะมีสาเหตุมาจาก โครงสร้างขององค์กรเองมากกว่าที่จะเกิดจากสมาชิกขององค์กร การแก้ปัญหามุ่งไปที่การปรับปรุงโครงสร้างให้เหมาะสมกับสมาชิกขององค์กร การปฏิรูปโครงสร้างขององค์กรก็มีความจำเป็นเพราะความเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม เทคโนโลยี สถานการณ์ทางการเมือง องค์กรเจริญเติบโตขึ้นและภาวะผู้นำเปลี่ยนไป

วิธีการจะรักษาไว้ซึ่งความมั่นคงขององค์กร ภาวะผู้นำที่แสดงออกจึงเป็นการควบคุมดูแลอย่างเป็นระบบเช่น การจัดระบบงาน ปรับระดับในองค์กร คัดการณ์ล่วงหน้า พัฒนาองค์กรไปในทิศทางที่ถูกต้องเหมาะสม และการปรับปรุงโครงสร้างขององค์กรทำได้โดยอาศัยหลัก RACT นั่นคือ

R = Responsibility

การตระหนักในความรับผิดชอบ

A = Approval

อนุมัติให้ดำเนินการ

C = Consult

ด้วยการปรึกษาหารือร่วมกัน

I = Inform

และแจ้งให้ทุกฝ่ายรับทราบเพื่อการดำเนินการ

หลักการนี้ช่วยให้การมองโครงสร้างองค์กรเชื่อมโยงกับงานได้อย่างชัดเจน

ข้อวิพากษ์วิจารณ์เกี่ยวกับกรอบโครงสร้าง

1. ไม่ให้ความสนใจมองข้ามพฤติกรรมของมนุษย์ในส่วนที่ซับซ้อนหาเหตุผลไม่ได้
2. อำนาจและความขัดแย้งมักจะถูกมองว่าเป็นสิ่งที่พึงหลีกเลี่ยงมากกว่าที่จะสนับสนุนกระตุ้นให้แสดงออก

3. เน้นย้ำความเป็นเหตุเป็นผลอย่างเต็มรูปแบบ

แม้ว่ากรอบโครงสร้างจะมีข้อจำกัดดังที่กล่าวมา แต่กรอบโครงสร้างก็ยังคงเป็นแหล่งที่น่าเชื่อถือ มีเหตุมีผล สามารถอธิบายและแก้ปัญหาขององค์กรได้อย่างกว้างขวาง เป็นพื้นฐานในการทำความเข้าใจและจัดระบบงานในองค์กรได้อย่างกระจ่างชัด ด้วยเหตุผลที่ว่าโครงสร้างของ

องค์การเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมทั้งขององค์การและสมาชิก สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในด้าน จุดเด่นต่าง ๆ และข้อจำกัดของกรอบโครงสร้าง หากมองปัญหาขององค์การอย่างตระหนักถึง ความเป็นจริงก็จะพบว่า เป็นปัญหาที่เกิดจากการหย่อนยานในการควบคุมการปฏิบัติงาน และ โครงสร้างที่ถูกออกแบบไว้อย่างไม่เหมาะสม

ภาวะผู้นำที่แสดงออกในกรอบโครงสร้างจะเป็นดังนี้

1. ให้ความสำคัญกับการกำหนดเป้าหมายในการทำงานเป็นพิเศษ
2. มีการพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์ของโครงสร้างกลยุทธ์ และสิ่งแวดล้อมใน

องค์การ

3. สนใจระบบต่าง ๆ ที่กระตุ้นการทำงานและเน้นการปฏิบัติ
4. มีการทดลอง ประเมินผล ประเมินค่า และดัดแปลงการทำงานอยู่เสมอ

กรอบโครงสร้าง เป็นมุมมองที่มุ่งให้คนถามตัวเองถึงส่วนลึกของตัวเองเสมอ เพื่อ ตรวจสอบการทำงานร่วมกับผู้อื่น ในบางครั้งมุมมองนี้ จะถูกมองข้ามถึงคุณค่าของมัน เพราะ กรอบโครงสร้างนี้เปรียบได้กับระบบราชการที่มีการยึดติดกับระเบียบกฎเกณฑ์ ขาดความยืดหยุ่น คล่องตัวบ่อยครั้งที่กรอบนี้จะถูกมองข้าม เมื่อองค์การอยู่ในช่วงเวลาที่ต้องการพัฒนาเปลี่ยนแปลง อย่างรวดเร็ว

กรอบทรัพยากรมนุษย์ (The Human Resource Frame)

Bolman and Deal (1990, pp.15, 121) กล่าวถึงกรอบนี้ว่า มุมมองเชิงทรัพยากรมนุษย์ เป็นลักษณะเฉพาะของความคิดนักจิตวิทยาสังคมใช้เป็นพื้นฐานในการตั้งสมมุติฐานผู้นำลักษณะ นี้จะให้ความสำคัญกับความชำนาญและความต้องการของบุคคลในองค์การ โดยเชื่อว่า บุคคล ต่าง ๆ จะทำงานได้ดีที่สุดถ้าความต้องการของเขาได้รับการตอบสนอง และถ้าเขามีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานนั้น ผู้นำลักษณะนี้จะเป็นผู้ชี้แนะ เรื่องที่ผู้นำสนใจเป็นพิเศษคือ การคัดเลือกฝึกฝนคนทำงาน สภาวะการทำงาน การให้คำแนะนำ ปรึกษา เพื่อการพัฒนา และ คำสั่งถึงความต้องการ ความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานและผู้รับบริการ กรอบทรัพยากรมนุษย์จะ ให้ความสำคัญสูงสุดกับคน เพราะเชื่อว่า คนสามารถสร้างหรือทำลายองค์การได้ด้วย แนวคิด อำนาจ พลังความรัก ความสามารถที่ทุ่มเทให้กับองค์การ และองค์การก็สามารถที่จะสร้างคนให้ ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ พอๆ กับการที่องค์การ สามารถทำลาย แนวคิด อำนาจ พลังงาน ความรัก และความสามารถที่คนทุ่มเทให้กับองค์การ

สมมุติฐานของกรอบทรัพยากรมนุษย์คือ

1. องค์การเกิดขึ้นเพื่อสนองความต้องการของมนุษย์มากกว่าที่มนุษย์จะตอบสนอง ความต้องการขององค์การ

2. องค์การและมนุษย์ ต้องการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน คือมนุษย์ต้องการอาชีพและโอกาสในการทำงาน ซึ่งองค์การก็สามารถให้ได้ในขณะที่องค์การเองก็ต้องการพลังงาน ความคิด ความฉลาดของมนุษย์ ในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

3. เมื่อความต้องการของคนและองค์การขาดความสมดุล ก็จะทำให้ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งหรือทั้งสองฝ่ายได้รับความเดือดร้อน เสียหาย คนอาจถูกองค์การเอารัดเอาเปรียบ ในขณะที่คนก็อาจจะแสวงหาเบียดเบียนเอาเปรียบขององค์การได้เช่นกัน หรืออาจเกิดการเอาเปรียบซึ่งกันและกัน

4. เมื่อความต้องการของคนและองค์การมีความสมดุล ทั้งสองฝ่าย ก็จะได้รับผลประโยชน์จากกันและกัน คนสามารถผลิตผลงานที่มีคุณค่าและประสบผลสำเร็จในขณะที่องค์การก็เป็นแหล่งที่สามารถจัดหาทรัพยากรให้แก่คน องค์การเองก็ต้องการที่จะบรรลุถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้เช่นกัน

จึงอาจกล่าวได้ว่า การสำรวจความสมดุลความสอดคล้องระหว่างสมาชิกและองค์การในเรื่องของพฤติกรรมและความต้องการ ถือเป็นจุดเริ่มต้นที่ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญสูงสุด เพราะจะเป็นสิ่งที่อธิบายได้ว่า มนุษย์ต้องการอะไรตอบสนองจากองค์การบ้าง ในช่วงเวลาที่ทุ่มเทชีวิตให้กับองค์การ ทฤษฎีและแนวคิดต่าง ๆ จะเป็นพื้นฐานในการศึกษาความต้องการและพฤติกรรมของมนุษย์ในกรอบทรัพยากรมนุษย์ มีทฤษฎีที่เกี่ยวข้องดังนี้

ทฤษฎีความต้องการจำเป็นของมนุษย์ (Human Needs)

เป็นทฤษฎีที่เชื่อว่ามนุษย์ทุกคนมีความ ต้องการจำเป็น พฤติกรรมที่แสดงออกเป็นไปเพื่อที่จะตอบสนองความต้องการของตนเอง Maslow (อ้างใน ธงชัย สันติวงษ์, 2530, หน้า 383-389) ได้ตั้งสมมุติฐานเกี่ยวกับพฤติกรรมความต้องการของมนุษย์ไว้ว่า

1. คนทุกคนมีความต้องการและความต้องการนี้จะมีอยู่ตลอดเวลาและไม่มีที่สิ้นสุด
2. ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้วก็จะมิใช่แรงจูงใจสำหรับพฤติกรรมต่อไปอีก ตอบสนองความต้องการใด ๆ หากได้รับการตอบสนองเสร็จสิ้นไปแล้วก็จะไม่มีความหมายสำหรับบุคคลนั้น และความต้องการลำดับต่อไปที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองเท่านั้นที่จะมีอิทธิพลต่อบุคคลดังกล่าวได้

3. ความต้องการของคนจะมีลักษณะเป็นลำดับขั้น จากต่ำไปหาสูงตามลำดับของความสำคัญ ความต้องการต่าง ๆ จะมีลักษณะเป็นลำดับขั้นตามความสำคัญในขณะที่ความต้องการขั้นต่ำได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการที่สูงขึ้นขั้นต่อไปก็จะตามมา

นอกจากนี้ Maslow ได้สรุปลักษณะของความต้องการตามลำดับขั้น (Hierarchy of Needs) ที่เป็นลำดับขั้นจากต่ำไปหาสูง มีลำดับ 5 ประการ ดังนี้

1. ความต้องการทางด้านร่างกาย (Physiological Needs) ความต้องการ พื้นฐานขั้นแรกของมนุษย์ก็คือ ความต้องการทางด้านร่างกาย ความต้องการดังกล่าวเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับที่จะให้มีชีวิตรอดอยู่ เช่น ความต้องการอาหาร น้ำ อุณหภูมิที่เหมาะสมเป็นต้น สิ่งเหล่านี้ล้วนแต่เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับมนุษย์ทุกคน ทั้งนี้เพราะความจำเป็นที่จะต้องดำรงชีพอยู่ ทำให้มนุษย์จำต้องไต่หาสิ่งเหล่านี้มาตอบสนองก่อนสิ่งอื่นใด ด้วยเหตุผลดังกล่าวจะเห็นได้ว่า ในกรณีที่มนุษย์ขาดสิ่งต่าง ๆ ทุกอย่างแล้ว การตอบสนองให้กับความต้องการของร่างกายจะเป็นสิ่งหนึ่งใช้จูงใจมนุษย์ได้ ยกตัวอย่างเช่น ถ้าหากมนุษย์อยู่ในสภาพที่อดอยากแล้ว ความต้องการสิ่งแรกของมนุษย์ก็เป็นความต้องการด้านร่างกายดังกล่าว มนุษย์จะมีความต้องการในลำดับต่อไปได้ก็ต่อเมื่อ ความต้องการชนิดนี้ได้รับการตอบสนองแล้ว มนุษย์จะมีความต้องการที่สูงขึ้นทางด้านที่เกี่ยวข้องกับจิตใจหรือความนึกคิด ก็ต่อเมื่อร่างกายได้รับการตอบสนองเป็นที่เรียบร้อยแล้ว

2. ความต้องการทางด้านความปลอดภัยหรือความมั่นคง (Security or Safety Needs) ถ้าหากความต้องการทางด้านร่างกายได้รับการตอบสนองตามสมควรแล้ว มนุษย์ก็จะมีความต้องการในขั้นต่อไปที่สูงขึ้น คือความต้องการทางด้านความปลอดภัยหรือความมั่นคงต่าง ๆ (Security needs) ภายหลังจากที่ร่างกายได้รับการตอบสนองมนุษย์ก็จะเริ่มคิดถึงความปลอดภัยและความมั่นคง เช่น มนุษย์อยากที่จะมีความมั่นคงทางเศรษฐกิจ ในรูปของค่าเงินสัญญาจากฝ่ายนายจ้างที่จะจ่ายเงินเดือนค่าจ้าง หรือผลตอบแทนให้ในระยะยาว ในองค์การธุรกิจ ความจำเป็นในด้านความมั่นคงหรือความปลอดภัยที่เราจะพบเห็นได้อยู่เสมอ ก็ได้แก่ การที่คนงานเกิดความรู้สึกว่า อาชีพของตนไม่มั่นคง อันเนื่องมาจากสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป เช่น ในยามเศรษฐกิจตกต่ำการที่จะต้องออกจากงานย่อมทำให้คนงานขาดรายได้ และขาดความมั่นคงในหน้าที่การงานต่าง ๆ รวมทั้งขาดสถานะทางสังคมด้วย ความต้องการชนิดนี้อาจสังเกตเห็นได้จากกรณีที่คนงานได้รับรายได้ที่เพียงพอ สำหรับจัดหาสิ่งจำเป็นสำหรับร่างกายแล้ว คนงานก็จะทำการออมเงิน เพื่อให้มีไว้เป็นเครื่องประกันเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและกระทบรายได้ในอนาคตได้ คนงานดังกล่าวอาจจะทำงานหนักขึ้นหรือขยันขันแข็งขึ้น เพื่อให้นายจ้างเห็นความดีความชอบของตนและจ้างเขาต่อไป หรือใน กรณีที่คนงานไม่แน่ใจในความมั่นคงในที่ทำงานเดิม เขาก็อาจจะหาทางเปลี่ยนงานไปอยู่กับบริษัทใหม่ที่ทำให้ความมั่นคงแก่เขามากกว่า เป็นต้น

3. ความต้องการทางด้านสังคม (Social or Belongingness Needs) ภายหลังจากที่คนได้รับ การสนองในสองขั้นดังกล่าวแล้ว มนุษย์ก็จะมีความต้องการที่สูงขึ้น คือความต้องการทางด้านสังคม ความต้องการชนิดนี้ก็คือ ความต้องการที่จะเข้าร่วมเป็นสมาชิกขององค์การต่าง ๆ อยากจะคบหาสมาคมกับบุคคลอื่น รวมตลอดทั้ง จะได้รับมิตรภาพและความเห็นใจจากกลุ่มเพื่อนฝูง เป็นต้น แต่อย่างไรก็ดี การที่คนเราจะสามารถเข้าสมาคมหรือเข้ากลุ่มเพื่อนฝูงได้นั้น

เขาจะต้อง ทำตัวให้เป็นที่ยอมรับของสมาชิกหรือหมู่คนในสังคมนั้นด้วย ความต้องการทางด้านสังคมนี้ ปกติมักจะเป็นไปในรูปของความต้องการในแง่ที่จะก่อให้เกิดความรู้สึกแก่ตนเองว่า เป็นผู้มีค่าสำคัญต่อ สังคมกลุ่มนั้นกลุ่มนี้ และมีบุคคลต่าง ๆ ให้ความรักใคร่หรือชอบพอดน หรืออาจจะกล่าวได้ว่า ความต้องการในขั้นนี้เป็นความต้องการทางด้านจิตใจมากขึ้น

4. ความต้องการที่จะมีฐานะเด่นในสังคม (Esteem or Status Needs) ความต้องการขั้นต่อมาจะเป็นความต้องการที่ประกอบด้วยสิ่งต่าง ๆ ดังนี้ คือ ความมั่นใจตนเองในเรื่องของความสามารถ ความรู้ และความสำคัญในตัวของตัวเอง รวมทั้งความต้องการที่จะมีฐานะเด่น เป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่น หรืออยากที่จะให้บุคคลอื่นสรรเสริญหรือนับหน้าถือตา เป็นต้น ในองค์การธุรกิจ การดำรงตำแหน่งที่สำคัญ การมีที่ทำงานที่ตกแต่งสวยงาม หรือการมีโอกาสพูดคุยหรืออยู่ใกล้ชิดกับบุคคลสำคัญ ๆ ล้วนแล้วแต่เป็นความต้องการที่จะทำให้มีฐานะเด่น ความพยายามที่จะให้มีฐานะเด่นดังกล่าวมักจะแสดงออกในรูปที่ว่าบุคคลดังกล่าวจะพยายามกระทำทุกสิ่งทุกอย่างเพื่อให้ดีเลิศหรือเกินหน้าเกินตาคนอื่น ๆ ทั่วไป

5. ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จตามความนึกคิดทุกอย่าง (Self-actualization or Self-realization) ลำดับขั้นความต้องการที่สูงสุดของมนุษย์ก็คือ ความต้องการที่อยากจะสำเร็จทุกสิ่งทุกอย่างตามความนึกคิด ภายหลังจากที่มนุษย์ได้รับการสนองตอบความต้องการทั้ง 4 ขั้นอย่างครบถ้วนแล้ว มนุษย์ก็จะมีความต้องการที่สูงขึ้นไปอีก และอยากที่จะสำเร็จตามความประสงค์ตามความนึกคิดที่ตนได้ใฝ่ฝันไว้ทุกอย่าง ความพอใจที่ได้รับความสำเร็จ ตามความนึกคิดดังกล่าวนี้ มีลักษณะกว้างขวางมากและจะแตกต่างกันไปในแต่ละคน ความต้องการในขั้นนี้มักจะเป็นความต้องการที่เป็นอิสระเฉพาะ แต่ละคน และต่างก็มีความนึกคิดใฝ่ฝันที่อยากได้รับผลสำเร็จในสิ่งอันสูงส่งในทรรศนะของตน

Maslow (อ้างใน สมยศ นาวิการ, 2540, หน้า 303-304) ได้กล่าวถึงปฏิกิริยาของบุคคลต่อความต้องการที่ไม่ถูกตอบสนอง จะก่อให้เกิดพฤติกรรมการป้องกันตัวอย่างน้อยที่สุด 4 แบบ คือ

1. การก้าวร้าว (Aggression) คือพฤติกรรมการป้องกันตัวทางร่างกาย หรืออาจที่อาจมุ่งไปสู่อุบัติเหตุ สิ่งของ หรือองค์การ
2. การหาเหตุผลเข้าข้างตัวเอง (Rationalization) คือการป้องกันตัวเอง ที่อาจเป็นการตำหนิบุคคลอื่น หรือข้ออ้างจากข้อจำกัดของทรัพยากร
3. การชดเชย (Compensation) คือพฤติกรรมการป้องกันตัวของบุคคล ความต้องการที่จะเกี่ยวพัน ระหว่างกันกับเพื่อนร่วมงาน ของบุคคลที่ไม่ได้ถูกตอบสนองในระหว่างชั่วโมงการทำงานปกติ อาจจะถูกชดเชยด้วยการมีส่วนร่วมอย่างมากในกิจกรรมทางสังคม

4. การถดถอย (Regression) คือพฤติกรรมการป้องกันตัวที่ได้เปลี่ยนแปลง พฤติกรรมของบุคคลอย่างมาก เช่น ภายหลังจากที่ถูกปฏิเสธการเลื่อนตำแหน่ง บุคคลอาจจะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมจากการเป็นมิตรและเปิดเผยเป็นการมุ่งงานสูงหรือเจ้าอารมณ์

จากทฤษฎีความต้องการและปฏิกิริยาของบุคคลดังกล่าวจะเป็นประเด็นสำคัญที่ผู้บริหาร จะได้พิจารณาว่าจะใช้ความต้องการจำเป็นดังกล่าว เป็นพื้นฐานในการทำความเข้าใจ พฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร เพื่อประโยชน์ในการจัดสภาพงาน สภาพแวดล้อมในองค์กรให้ สอดคล้องเหมาะสมกับความต้องการดังกล่าวของสมาชิกได้อย่างไร

ทฤษฎีการจูงใจ ERG ของ Alderfer

ทฤษฎีการจูงใจ ERG ของ Alderfer (อ้างใน ธงชัย สันติวงษ์, 2530, หน้า 390 - 394) ได้พัฒนาโดยยึดถือพื้นฐานความรู้มาจากทฤษฎีการจูงใจของMaslow โดยตรง แต่ได้มีการสร้าง รูปแบบที่เป็นจุดเด่นที่ต่างไปจากทฤษฎีของ Maslow จากการวิจัยศึกษาของ Alderfer เห็นว่า ความต้องการของมนุษย์น่าจะแยกแยะเป็น 3 ประเภท ซึ่งจะใช้สะดวกและตรงกับความเป็นจริง มากกว่าความต้องการของมนุษย์ทั้ง 3 ประเภทจะประกอบด้วย E หรือความต้องการอยู่รอด (Existence) R หรือความต้องการมีความสัมพันธ์ทางสังคม (Relatedness) และ G หรือความต้องการก้าวหน้าและเติบโต (Growth) ซึ่งความต้องการแต่ละประเภทขยายความดังนี้

ความต้องการอยู่รอด (Existence) จะเกี่ยวข้องกับความต้องการทางด้านร่างกายและ ปรารถนาอยากมีสิ่งของ เครื่องใช้ต่าง ๆ เช่น ต้องการอาหาร ที่อยู่อาศัย เป็นต้น สำหรับชีวิตจริงในองค์กรนั้นความต้องการค่าจ้างเงินโบนัสและผลประโยชน์ตอบแทน ตลอดจนสภาพเงื่อนไขการทำงานที่ดีและสัญญาการว่าจ้างเหล่านี้ล้วนแต่เป็นเครื่องมือตอบสนองสิ่งจูงใจด้านนี้ทั้งสิ้น และถ้าหากจะนำ มาเปรียบเทียบกันแล้วความต้องการอยู่รอดนี้จะเทียบได้กับความต้องการทางด้านร่างกายและความต้องการด้านความปลอดภัยของ Maslow นั่นเอง ความสัมพันธ์ทางสังคม (Relationship) จะประกอบด้วยเรื่องราวส่วนที่เกี่ยวกับความนี้ถ้าเทียบสัมพันธ์ต่าง ๆ ที่มีอยู่ต่อกัน ระหว่างบุคคลในองค์กร ทั้งนี้ความสัมพันธ์เหล่านี้จะหมายถึงความต้องการทุกชนิดที่มี ความหมายความสำคัญในเชิงมนุษย์สัมพันธ์ ซึ่งสำหรับชีวิตจริงในองค์กรนั้น ความต้องการของคนที่ต้องการจะเป็นผู้นำหรือมียศฐาณะเป็นหัวหน้า ความต้องการที่จะเป็นผู้ตามและความต้องการอยาก มีสายสัมพันธ์ทางมิตรภาพกับใคร ๆ เหล่านี้ล้วนจัดอยู่ในความต้องการประเภทนี้ ความสัมพันธ์ทางสังคมกับความต้องการที่ Maslow กำหนดไว้ ก็จะเท่ากับความต้องการทางด้านความมั่นคงทางใจ การไม่ถูกทอดทิ้ง ความต้องการทางสังคม และความต้องการที่จะได้รับการยกย่องจากเพื่อนร่วมงานและหัวหน้า

ความต้องการก้าวหน้าและเติบโต ความต้องการชนิดนี้จะเป็นความต้องการที่เกี่ยวกับเรื่องราวของการพัฒนาการเปลี่ยนแปลง ฐานะ สภาพ และการเติบโตก้าวหน้า ของคนผู้ทำงาน ความต้องการอยากเป็นผู้มีความริเริ่มบุกเบิก มีขอบเขตอำนาจขยายกว้างออกไปเรื่อย และพัฒนาเติบโตด้วยความรู้ความสามารถ ต่างก็เป็นความต้องการประเภทนี้ ซึ่งสำหรับชีวิตจริงในองค์กรนี้ ความต้องการที่จะได้รับความรับผิดชอบเพิ่ม หรือความต้องการได้ทำกิจกรรมใหม่ ๆ ที่มีโอกาสใช้ความรู้ความสามารถใหม่ ๆ และได้มีโอกาสเข้าไปสัมผัสกับงานใหม่ ๆ อีกหลาย ๆ ด้านมากขึ้น เหล่านี้ล้วนจัดอยู่ในประเภทความต้องการก้าวหน้าและเติบโตทั้งสิ้น ความต้องการประเภทนี้จะเปรียบได้กับความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จทางใจและความสำเร็จตามความนึกคิดทุกอย่างของ Maslow นั่นเอง

ทฤษฎี ERG นี้ จะมีข้อสมมติฐาน 3 ประการ เป็นกลไกสำคัญอยู่ คือ

1. ความต้องการที่ได้รับการตอบสนอง นั่นคือ หาก ความต้องการระดับใดได้รับการตอบสนองน้อย ความต้องการประเภทนั้นจะมีอยู่สูง ตัวอย่างเช่น ถ้าพนักงานได้รับการตอบสนองด้านเงินเดือนน้อยเกินไป ดังนั้นความต้องการด้านเงินเดือนก็จะมีอยู่สูง

2. ขนาดของความต้องการ ถ้าหากความต้องการประเภทที่อยู่ต่ำกว่า (เช่น ความต้องการด้านการอยู่รอด) ได้รับการตอบสนองมากพอแล้วก็จะยิ่งทำให้ความต้องการประเภทที่อยู่สูงกว่า (เช่น ความต้องการก้าวหน้าและเติบโต) มีมากยิ่งขึ้นตัวอย่างเช่น ถ้าหัวหน้างานได้รับการตอบแทนด้านค่าจ้างและอื่น ๆ (ความต้องการการอยู่รอด) มากพอแล้ว นั้น หัวหน้างานคนนั้นก็จะต้องได้รับการยอมรับและนับถือจากกลุ่มเพื่อนร่วมงาน (ความสัมพันธ์ทางสังคม)

3. ความต้องการที่ไม่ได้รับการตอบสนอง ถ้าหากความต้องการประเภทที่อยู่สูงมีอุปสรรคขัดขวางได้รับการตอบสนองน้อย ก็จะทำให้ความต้องการประเภทที่อยู่ต่ำลงไป มีความสำคัญมากขึ้น ตัวอย่างเช่นถ้าหัวหน้างานไม่อาจมีโอกาสดูแลได้เปลี่ยนไปทำงานใหม่ที่ท้าทายมากขึ้น (ความก้าวหน้าและเติบโต) กรณีเช่นนี้ หัวหน้างานคนนี้จะหันมาสนใจและต้องการที่จะได้รับความอบอุ่นสัมพันธ์ใกล้ชิดกับเพื่อนร่วมงานและลูกน้องในกลุ่ม (ความสัมพันธ์ทางสังคม)

ลักษณะตามข้อสมมติฐานความสัมพันธ์และข้อแตกต่างที่เห็นได้ชัดระหว่างทฤษฎีความต้องการของ Maslow และของ Alderfer จะอยู่ที่ลักษณะของความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นภายในความต้องการประเภทต่าง ๆ กล่าวคือ ตามทฤษฎีความต้องการของ Maslow นั้น ความต้องการจะได้รับการตอบสนองเป็นขั้น ๆ และก้าวหน้าขึ้นไปเรื่อย กล่าวคือ เมื่อใดที่ความต้องการระดับต่ำได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการที่อยู่ในลำดับที่สูงขึ้นก็จะมีผลในการจูงใจซึ่งทฤษฎี

ความต้องการ ERG ก็มีสภาพเหมือนกันในแง่นี้ แต่ทฤษฎี EGR จะมีการเคลื่อนตัวถอยหลังด้วย กล่าวคือ ถ้าความต้องการได้ได้รับการตอบสนอง ประเภทความต้องการที่มีผลสูงก็จะถอยกลับไปสู่ประเภทความต้องการที่อยู่ต่ำกว่า และจากความจริงข้อนี้เองที่ทำให้ผู้บริหารสามารถทราบถึงสถานการณ์ต่าง ๆ ที่ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อความต้องการก้าวหน้าเติบโต หรือความต้องการความสัมพันธ์ซึ่งในสถานการณ์เช่นว่านี้ Alderfer ชี้ให้ทราบว่าประเภทของความต้องการที่อยู่ต่ำลงไปจะมีความสำคัญในการจูงใจทันที ถ้าหากความต้องการด้านความสัมพันธ์ไม่ได้รับการตอบสนองเมื่อใด เมื่อนั้นความต้องการอยู่รอดจะเพิ่มความสำคัญขึ้นอย่างรวดเร็ว

ทฤษฎี X และทฤษฎี Y

เนื่องจากโอกาสที่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาจะได้รับการตอบสนองสิ่งจูงใจความต้องการมากนักน้อยเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับผู้บังคับบัญชาหรือตัวผู้บริหาร ซึ่งมีความเชื่อต่อตัวบุคคลเป็นพื้นฐานสำคัญ McGregor (อ้างใน ธงชัย สันติวงษ์, 2530, หน้า 400 - 403) ได้ตั้งสมมุติฐานความเชื่อเกี่ยวกับตัวคนไว้สองทฤษฎีคือทฤษฎี X และทฤษฎี Y ดังนี้

สมมุติฐานตามทฤษฎี X

1. ลักษณะของคนโดยทั่วไปจะไม่ชอบการทำงาน และจะพยายามหลีกเลี่ยงหรือบิตพลั่วเมื่อมีโอกาส

2. ด้วยเหตุที่คนไม่ชอบงานดังกล่าว ดังนั้น เพื่อให้คนปฏิบัติงานในองค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้ จึงต้องใช้วิธีการบังคับ (Coerced) ควบคุม (Controlled) กำกับ (Directed) หรือข่มขู่ (Threatened) ด้วยวิธีการลงโทษต่าง ๆ

3. คนโดยทั่วไปมักจะชอบวิธีการดังกล่าว และอยากที่จะให้มีการบังคับสั่งการโดยตัวผู้บริหารเท่านั้นทั้งนี้เพื่อที่จะได้หลีกเลี่ยงความรับผิดชอบต่าง ๆ คนโดยทั่วไปจะไม่มีความกระตือรือร้นหรือใฝ่สูง และมีความต้องการในเรื่องของความมั่นคง (Security Needs) เป็นสำคัญเท่านั้น

สมมุติฐานตามทฤษฎี Y

1. ในขณะที่คนกำลังปฏิบัติงานโดยใช้กำลังแรงกำลังความคิดในหน้าที่ต่าง ๆ นั้นคนงานอาจถือว่างานเป็นสิ่งที่สนุกสนานและเป็นสิ่งที่ให้ความเพลิดเพลินได้ด้วยดังนั้นลักษณะของคนโดยทั่วไปจึงมิใช่จะรังเกียจหรือไม่ชอบงานเสมอไป แต่งานต่าง ๆ จะเป็นสิ่งที่ดีหรือเลวสำหรับคนงานหรือไม่ ย่อมขึ้นอยู่กับสภาพของการควบคุมถ้าหากงานนั้นได้รับการจัดอย่างเหมาะสมก็อาจจะเป็นสิ่งหนึ่งที่สามารถตอบสนองสิ่งจูงใจของคนได้ ในทางตรงกันข้าม ถ้าหากงานนั้นเป็นไปในลักษณะของการบังคับลงโทษก็จะทำให้คนไม่ชอบที่จะทำงาน

2. ดังนั้น การควบคุมและการช่วยเหลือด้วยวิธีการลงโทษต่าง ๆ จึงไม่ใช่วิถีทางที่จะช่วยให้องค์การสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้และที่ถูกต้องนั้นควรจะเปิดโอกาสให้คนมีโอกาสใช้ดุลพินิจของตนเอง (Self-Direction) และสามารถรับผิดชอบควบคุมตัวเอง (Self-Control) ในขณะที่กำลังปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายมา เพื่อให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ

3. ด้วยเหตุผลดังกล่าว การที่คนยินดีผูกมัดตนเองต่องานขององค์การ จึงย่อมมีผล ทำให้งานดังกล่าวเป็นสิ่งที่มีความสัมพันธ์กับสิ่งจูงใจที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จในตัวของคนงานด้วย ดังนั้น การที่คนจะปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายขององค์การจึงย่อมมีส่วนสัมพันธ์กับโอกาสที่บุคคล ดังกล่าวจะได้รับการตอบสนองสิ่งจูงใจตามความพอใจของตนเองด้วย

4. สาเหตุที่คนงานพยายามหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ ขาดความกระตือรือร้น มุ่งที่จะตอบสนองสิ่งจูงใจทางด้านความมั่นคงแต่เพียงอย่างเดียวเท่านั้น ก็เพราะสืบเนื่องมาจากกระบวนการเรียนรู้และประสบการณ์ที่เคยเป็นมามากกว่า แต่แท้ที่จริงแล้วลักษณะของคนจะไม่เป็นไปตามที่กล่าวมา ถ้าหากงานต่าง ๆ ได้มีการจัดอย่างเหมาะสมแล้ว คนงานก็จะยอมรับงานดังกล่าวและอยากที่จะรับผิดชอบในผลสำเร็จของงานนั้นด้วย

5. ถ้าหากได้มีการเข้าใจถึงคนโดยถูกต้องแล้ว จะเห็นได้ว่าคนโดยทั่วไปจะมีคุณสมบัติที่ดีเลิศ คือจะมีความคิดความอ่านที่ดี มีความฉลาด และมีความคิดริเริ่มที่จะช่วยแก้ไขปัญหาดังต่าง ๆ ขององค์การได้อย่างดี

6. ดังนั้น จึงสรุปได้ว่าภายใต้ระบบอุตสาหกรรมในปัจจุบัน การที่ยังมิได้เข้าใจถึงลักษณะของคนก็แท้จริง จึงเป็นผลให้ การใช้ทรัพยากรที่เกี่ยวกับมนุษย์เป็นไปโดยไม่ได้ผลเต็มที่

จากความเชื่อเกี่ยวกับมนุษย์ในทฤษฎีนี้ McGregor (อ้างใน สมยศ นาวิการ, 2540, หน้า 294-295) ได้เน้นถึงความสำคัญ ของการรับรู้ความสัมพันธ์ ระหว่างแรงจูงใจและความต้องการของมนุษย์ของผู้บริหารว่าจะพยายามจูงใจบุคคลด้วยวิธีการบนพื้นฐานทั้งสองทฤษฎีโดยผู้ได้บังคับบัญชาที่เป็นไปตามทฤษฎี X ผู้บริหารจะต้องบังคับ ควบคุม เพื่อที่จะให้ทำงานได้ตามที่กำหนด ซึ่งในขณะเดียวกันก็เป็นการขัดขวางความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานของมนุษย์ในทฤษฎี Y ผู้บริหารเชื่อว่าบุคคลสามารถรับผิดชอบและสร้างสรรค์ได้ด้วยตนเอง ไม่ควรบังคับหรือควบคุมมากเกินไป ความเชื่อตามแนวคิดนี้จะใกล้เคียงกับความเป็นจริงของมนุษย์ถ้าผู้บริหาร ยอมรับผู้ได้บังคับบัญชาตามทฤษฎี Y แล้ว การบริหารอาจจะไม่ต้องมีนาฬิกาการทำงานยึดหยุ่นตามพื้นฐานของแต่ละคน จะมีการเพิ่มคุณค่างาน มีการบริหารโดยมีส่วนร่วม และมีเป้าหมายร่วมกันซึ่งผู้บริหารจำเป็นต้องสร้างสภาพแวดล้อมที่เปิดโอกาสให้บุคคลแสดงออกถึงศักยภาพในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่

นอกจากผู้บริหารจะใช้ทฤษฎีเป็นพื้นฐานในการวิเคราะห์เพื่อการตัดสินใจดำเนินการ เพื่อเป้าหมายขององค์การและสมาชิกแล้ว ยังต้องอาศัยหลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพประสิทธิผลของงาน Bettel (อ้างใน ไพศาล มะระพฤษ์วรรณ และคณะ, 2539, หน้า 49) ได้ให้แนวคิดหลักเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ไว้ 5 ประการดังนี้

1. ศักยภาพการผลิตขององค์การจะเริ่มต้นที่ผู้บริหารต้องชี้แจงให้สมาชิกทราบอย่างแน่ชัดว่าองค์การคาดหวังอะไรจากเขา และหน้าที่ความร่วมมืออย่างชัดเจนที่ต้องมีต่อองค์การ
2. ผลการทำงานของแต่ละคนจะขึ้นอยู่กับความรู้ ศักยภาพและบุคลิกของแต่ละคน ผู้บริหารต้องตระหนักความจริงที่ว่าทุกคนแตกต่างกัน อันเป็นผลมาจากพันธุกรรม สิ่งแวดล้อม ภูมิหลังและประสบการณ์ ซึ่งเป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงได้น้อยมาก
3. การทำงานของแต่ละคน มีผลสะท้อนมาจากความต้องการส่วนตัว ทักษะและค่านิยม ผู้บริหารต้องสามารถรับรู้ต่อบัณฑิตต่าง ๆ เหล่านี้ และปฏิบัติต่อพวกเขาอย่างเหมาะสม เพื่อให้เกิดสภาวะที่เอื้อให้พนักงานได้แสดงออกซึ่งศักยภาพสูงสุดของตนเอง
4. ความสัมพันธ์ชนิดตัวต่อตัวในเชิงสร้างสรรค์ระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นปัจจัยสำคัญที่ก่อให้เกิดการสร้างความสัมพันธ์ที่มีประสิทธิภาพกับองค์การโดยรวม
5. ความสัมพันธ์ของผู้บริหารกับกลุ่มในองค์การจะแตกต่างจากความสัมพันธ์ของผู้บริหารที่มีต่อบุคคลแต่ละคน ความสัมพันธ์กับกลุ่มถือได้ว่าเป็นเรื่องค่อนข้างยากในการสร้างและธำรงไว้ซึ่งศักยภาพทางการผลิต

นอกจากนี้ Bolman and Deal (1990, pp. 177 – 180, 359) กล่าวถึง กรอบทรัพยากรมนุษย์ โดยสรุปว่า กรอบทรัพยากรมนุษย์เป็นแนวคิดด้านพฤติกรรมศาสตร์ที่เชื่อว่ามนุษย์มีพฤติกรรมที่แสดงออกอย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อที่จะได้รับการตอบสนองความต้องการของเขา ดังนั้นจึงเป็นความจำเป็นที่ผู้บริหารต้องศึกษา สำรวจ ตรวจสอบพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การโดยใช้ทฤษฎี หลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นเครื่องชี้นำทางการวิเคราะห์ว่าพฤติกรรมดังกล่าวเกิดมาจากสาเหตุใดและจะบริหารจัดการอย่างไรเพื่อให้เกิดความสำเร็จตามเป้าหมายและสนองตอบความต้องการของคน

ภาวะผู้นำที่แสดงออกจะเป็นดังนี้

1. มีความเชื่อในตัวบุคคลและความสัมพันธ์ระหว่างคน
2. มีความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ การทำงานโปร่งใส
3. ให้อำนาจในการตัดสินใจและสนับสนุนผู้ร่วมงาน

ข้อวิพากษ์วิจารณ์เกี่ยวกับกรอบทรัพยากรมนุษย์

1. ยกเอาค่านิยมของชนชั้นกลางเป็นตัวแทนของชนทุกชั้น
2. ไม่ให้ความสำคัญกับความแตกต่างระหว่างบุคคลและข้อจำกัดที่หลีกเลี่ยงไม่ได้
3. มองโลกในแง่ดีเกินไปเกี่ยวกับความเป็นไปได้ของความต้องการทั้งของคนและ

องค์กรและให้ความสำคัญกับบทบาทของอำนาจ ความขัดแย้ง และความไม่เพียงพอในองค์การน้อยเกินไป

กรอบทรัพยากรมนุษย์จะให้ความสำคัญกับความเหมาะสมกลมกลืนระหว่างความต้องการของมนุษย์และองค์การ มนุษย์ถูกมองว่ามีความต้องการจำเป็น มีแรงจูงใจ มีความต้องการความสำเร็จ และมีวุฒิภาวะ ที่ผลักดันให้เกิดพฤติกรรมของตนหากพฤติกรรมต่าง ๆ ไม่ได้รับการตอบสนองมนุษย์ก็จะเกิดความคับข้องใจ ความขัดแย้งที่อาจแสดงออกในรูปของการหลบหนี ต่อต้าน เฉื่อยชา หรือการปรับตัวซึ่งจะแก้ปัญหาได้โดยเพิ่มคุณค่ามาตรฐานของงานการให้มี บรรยากาศประชาธิปไตยในหน่วยงาน การพัฒนาองค์การ

แม้ว่ากรอบทรัพยากรมนุษย์จะมีข้อจำกัดดังกล่าว แต่การเรียนรู้ค้นหาเกี่ยวกับพฤติกรรมมนุษย์ก็ยังถือเป็นสิ่งที่ต้องจำเป็นในการศึกษาและทำความเข้าใจ トラบเท่าที่ผู้บริหารยังต้องการที่จะพัฒนาองค์การ เพราะการค้นพบเกี่ยวกับพฤติกรรมมนุษย์เป็นแหล่งที่มาของการบริหารจัดการ องค์การ

กรอบการเมือง (The Political Frame)

Bolman and Deal (1990, pp.15, 186) กล่าวถึงผู้นำตามมุมมองนี้จะให้ความสำคัญกับเรื่องของอำนาจ ข้อขัดแย้งการก่อตั้งแนวร่วมเพื่อการต่อรอง และเรื่องผลประโยชน์ และเชื่อว่าความสำเร็จจะเกิดขึ้นได้ก็ด้วยการจัดตั้งแนวร่วมในการทำงาน และให้ความสนใจเป็นพิเศษในเรื่องการจัดตั้งและรักษาแนวร่วมในการทำงาน พหิทัศย์ผลประโยชน์ของกลุ่ม การเผชิญกับการแก้ปัญหา ข้อขัดแย้งกันในองค์การ

สมมติฐานกรอบการเมือง

1. ในองค์การจะมีการรวมตัวของบุคลากรกลุ่มต่าง ๆ
 2. บุคลากรและกลุ่มขององค์การจะมีความแตกต่างกันในเรื่องความสนใจ ระดับกลุ่ม ความต้องการ ทัศนคติ ค่านิยม ความเชื่อ ความพึงพอใจ และด้านประสบการณ์
 3. ความแตกต่างในเรื่องที่ติดตัวมา และต้องใช้เวลาในการเปลี่ยนแปลง
 4. การตัดสินใจในองค์การจะเกี่ยวข้องกับการจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด
- ซึ่งเป็นผลจากการเมืองในองค์การ การเจรจา ต่อรอง ประนีประนอม และเป็นเรื่องที่ว่าใครจะได้อะไร

5. ข้อจำกัด ความขาดแคลนทรัพยากร ความแตกต่างที่ติดตัวมา เป็นสาเหตุนำไปสู่ความขัดแย้งและการใช้พลังอำนาจในการตัดสินใจปัญหา

จากสมมุติฐานของกรอบการเมืองชี้ให้เห็นถึงแหล่งที่มาของพฤติกรรมการเมืองในองค์การที่เกี่ยวข้องกับทฤษฎีความต้องการประสบความสำเร็จ อำนาจ ข้อขัดแย้ง การตั้งแนวร่วม และการต่อรอง

ทฤษฎีความต้องการของมนุษย์อีกทฤษฎีหนึ่งที่เรียกว่าทฤษฎีความต้องการประสมผลสำเร็จทั้ง 3 อย่าง คือ ความสำเร็จ (Achievement) อำนาจ (Power) และการมีสายสัมพันธ์ (Affiliation) นี่เป็นทฤษฎีที่กำหนดขึ้นโดย McClelland and Atkinson ตามทฤษฎีนี้เชื่อว่า โดยปกติแล้วความต้องการที่มีอยู่ในตัวคนจะมีเพียงสองชนิดคือ การต้องการมีความสุขสบาย และต้องการปลอดจากการเจ็บปวดแต่สำหรับความต้องการอื่น ๆ นั้นต่างก็เกิดขึ้นภายหลังโดยวิธีการเรียนรู้ แต่อย่างไรก็ตามโดยที่มนุษย์ทุกคนต่างก็ใช้ชีวิตวนขวายหาสิ่งต่าง ๆ มาคล้ายกัน จึงต่างมีประสบการณ์เรียนรู้สิ่งต่าง ๆ มาเหมือน ๆ กัน จนในที่สุดมนุษย์ทุกคนต่างก็จะเรียนรู้ถึงความต้องการชนิดเดียวกันได้เหมือนกัน แต่จะต่างกันก็แต่เฉพาะขนาดของความต้องการจะมีมากน้อยแตกต่างกันไป ด้วยเหตุนี้จึงสรุปได้ว่ามนุษย์ทุกคนต่างก็มีความต้องการเหมือนกัน แต่จะมีขนาดมากน้อยแตกต่างกัน ความต้องการทั้ง 3 ชนิด จะมีดังนี้คือ

ความต้องการด้านความสำเร็จ (Achievement) คนที่ซึ่งมีความต้องการประสมผลสำเร็จสูง โดยมากมักจะนิยมตั้งเป้าหมายงานไว้ค่อนข้างสูง คนเหล่านี้ชอบที่จะทำงานให้ได้ผลดีด้วยตนเองและมีความมุ่งมั่นปรารถนาที่จะทำให้งานนั้น ๆ สำเร็จผลให้ได้ด้วยฝีมือของตนเองคนเหล่านี้จะสนใจถึงความสำเร็จตามที่ได้ตั้งใจไว้เป็นสำคัญ มากกว่าที่จะคำนึงถึงรางวัลหรือผลประโยชน์ที่จะได้จากการทำงานนั้น คนพวกนี้จะมีบุคลิกลักษณะเด่น 3 ประการ คือ (1) จะตั้งเป้าหมายงานที่ยากและท้าทาย (2) ต้องการจะทราบถึงความเป็นไปของงานที่ก้าวหน้าไปแต่ละขั้นว่าเป็นไปตามที่ตั้งไว้เพียงใด และจะไม่ชอบการทำงานยาวนานเรื่อยเปื่อยโดยไม่รู้จักจบสิ้น โดยที่ไม่อาจเห็นชัดถึงคุณค่าหรือความสำเร็จของงานที่ทำ (3) คนกลุ่มนี้ต้องการที่จะควบคุมผลการทำงานที่เกิดจากการที่ตนได้ทุ่มเทกำลังความพยายามไปและจะไม่ชอบอยู่ภายใต้การควบคุมของผู้หนึ่งผู้ใด รวมทั้งการไม่ชอบทำงานประเภทที่ขึ้นกับโชคหรือที่คาดการณ์ผลไม่ได้ จุดมุ่งหมายของคนเหล่านี้คือ ต้องการจะทำโครงการใดโครงการหนึ่งที่ชัดเจนเป็นการเฉพาะ โดยมีขอบเขตแจ้งชัด แต่จะไม่นิยมทำงานที่ต้องขึ้นกับโอกาสที่เอาแน่นอนไม่ได้ หรือที่ต้องขึ้นกับคนอื่น

ความต้องการด้านอำนาจ (Power) คือ ความต้องการที่อยากจะมีอำนาจเหนือบุคคลอื่น และจะมุ่งพยายามแสดงออกเพื่อมีอำนาจควบคุมเหนือต่อทั้งทรัพย์สิน สิ่งของ และในทางสังคม คนประเภทที่นิยมชมชื่นต่ออำนาจเป็นอย่างมากนี้ ต่างจะพยายามมุ่งใช้วิธีสร้างอิทธิพลเหนือหรือพยายามหว่านล้อมให้เกิดการยอมรับนับถือจากฝ่ายอื่น และบ่อยครั้งต่างจะเฝ้าหาดำแหน่งที่จะได้เป็นผู้นำของกลุ่มที่ตนสังกัดอยู่ คนกลุ่มนี้จะรู้สึกมีแรงจูงใจสูงถ้าหากได้มีการเปิดโอกาสให้เขาได้ แสดงออกในทางต่าง ๆ ที่จะเพิ่มบทบาทอำนาจได้เต็มที่ ลักษณะของคนที่มีความต้องการด้านอำนาจนี้จะมีดังนี้ คือ (1) นิยมและเชื่อในระบบอำนาจที่มีอยู่ในองค์กร (2) เชื่อในคุณค่าของงานที่ทำ (3) พร้อมทั้งจะสละประโยชน์ส่วนตนให้กับองค์กร (4) เชื่อในความเป็นธรรมที่ไม่มีการลำเอียงใด ๆ

ความต้องการมีสายสัมพันธ์ (Affiliation) คือ การให้น้ำหนักความสำคัญต่อมิตรจิตและความสัมพันธ์ระหว่างกัน และหวังจะได้รับการมีน้ำใจตอบแทนจากคนอื่น ๆ ด้วยเหตุนี้คนที่มีความต้องการทางสายสัมพันธ์มากจึงมักจะแสดงออกโดยการหวัง หรืออยากที่จะได้รับการยอมรับจากคนอื่นให้มากที่สุดโดยพยายามทำตนให้สอดคล้องเข้ากับความต้องการและความอยากได้ของฝ่ายอื่น และจะพยายามทำตนเป็นคนจริงใจและพยายามเข้าใจความรู้สึกของฝ่ายอื่น ๆ ให้มาก ดังนั้นคนประเภทนี้จึงมุ่งพยายามและแสวงหาโอกาสที่จะสร้างความสัมพันธ์ทางสังคมให้มากที่สุด เท่าที่จะทำได้ การหวังจะได้รู้จักและมีโอกาสสื่อความกับคนอื่น จึงเป็นสิ่งที่คนกลุ่มนี้จะเสาะหา ตลอดเวลา

ประโยชน์จากการทราบถึงความต้องการตามแนวคิดทฤษฎีดังกล่าวนี้ ก็คือ คนทุกคนจะมีความแตกต่างกันในประสบการณ์ที่แต่ละคนเคยมีมา ทั้งในแง่ของความต้องการด้านความสำเร็จ ด้านอำนาจ และด้านสายสัมพันธ์ ดังนั้นจึงเป็นข้อคิดที่สำคัญที่ชี้ให้เห็นว่า ผู้บริหารทุกคนต้องทำการประเมินถึงความเข้มแข็งของความต้องการที่มีอยู่ในตัวพนักงานของตน ทั้งนี้เพื่อจะได้ออกแบบกลยุทธ์วิธีการที่จะใช้จูงใจเพื่อให้ลูกน้องทุกคนต่างฝ่ายต่างได้รับการตอบสนองความต้องการมากที่สุดตามลักษณะชนิดของความต้องการที่แต่ละคนมีอยู่

อำนาจ ในกรอบการเมืองจะมีอำนาจอยู่สองลักษณะ คือ อำนาจของผู้บริหารซึ่งถือเป็นอำนาจอันชอบธรรมตามตำแหน่ง จะถูกกำหนดโดยโครงสร้างขององค์กร เป้าหมาย และการตัดสินใจในองค์กรเป็นเรื่องของผู้บริหาร ในระบบราชการมีกฎระเบียบให้ปฏิบัติอย่างชัดเจน สร้างความเป็นเหตุเป็นผลอย่างสมบูรณ์แบบตามกรอบโครงสร้าง และอำนาจจากฝ่ายปฏิบัติการ ซึ่งในกรอบนี้มองว่า องค์กรเป็นการรวมตัวของกลุ่มบุคคล เป็นการสร้างฐานอำนาจในการต่อรองกับผู้ที่มีอำนาจในระดับบริหารหรือกลุ่มอำนาจอื่น ๆ ในองค์กร

Raven , Baldridge and Kanter (อ้างใน Bolman and Deal, 1990, pp.196-197)

ได้เสนอแหล่งที่มาของอำนาจ ดังนี้

1. อำนาจตามหน้าที่ (Position Power, Authority) คือ อำนาจที่ได้มาพร้อมตำแหน่งหรือบทบาทตามสายงานในองค์การ เป็นอำนาจที่ชอบธรรม ชัดเจนอย่างเป็นทางการ
2. อำนาจความชำนาญและการสื่อสาร (Information and Expertise) คืออำนาจที่ได้มาจากความเป็นผู้รู้ผู้ชำนาญในเชิงข้อมูลข่าวสาร และความสามารถทางด้านอื่น ๆ
3. อำนาจควบคุมการให้คุณให้โทษ (Control of Rewards) ผู้ซึ่งให้รางวัลหรือให้โทษอาจเป็นด้วยงาน เงิน การสนับสนุน ผู้นั้นจะมีอำนาจในการควบคุมบุคคลอื่น
4. อำนาจบีบบังคับ (Coercive Power) เป็นการกดดัน บังคับ ชูเชิญ ช่มชู้ การขะลอหรือหลีกเลี่ยงที่จะให้ความร่วมมือ เป็นการสร้างฐานอำนาจจากการรวมตัวเพื่อการต่อรอง
5. อำนาจจากการเป็นพันธมิตรและเครือข่าย (Alliances and Networks) เป็น อำนาจที่อาศัยความสัมพันธ์ใกล้ชิดเกี่ยวเนื่องกันทั้งในข่ายงานและเรื่องส่วนตัว
6. อำนาจจากข้อตกลงร่วมกัน (Access to and Control of Agendas) ซึ่งเป็นผลจากการใช้ความสัมพันธ์เครือข่ายงานและส่วนตัว กำหนดเป็นข้อบังคับ ควบคุมตามข้อตกลงที่ถูกบันทึกไว้เป็นแนวปฏิบัติร่วมกัน จะพบมากในระบบการเมือง
7. อำนาจที่เกิดจากการใช้สัญลักษณ์ควบคุม (Control of Meaning and Symbols) เป็นการใช้ประโยชน์จากความเชื่อ ค่านิยม ความเป็นสัญลักษณ์ที่มีความหมายขององค์การเป็นฐานอำนาจในการควบคุมบุคคลและกลุ่มบุคคล
8. อำนาจส่วนบุคคล (Personal Power) เช่น อำนาจบารมี อำนาจที่เกิดจากความมีทักษะทางการเมือง หรือเกี่ยวกับสิ่งอำนวยความสะดวกความชัดเจนด้านวิสัยทัศน์ เป็นอำนาจส่วนบุคคลที่มากด้วยคุณงามความดี หรือศีลธรรมของบุคคล

จากจุดนี้มองอำนาจการเมืองในองค์การเป็นสองด้านคือ ด้านบวกและด้านลบ การเมืองด้านบวกคือ การใช้อำนาจที่เป็นประโยชน์ในทางสร้างสรรค์แก่องค์การ ส่วนการเมืองด้านลบคือ การใช้อำนาจในทางที่ไม่สร้างสรรค์และหาผลประโยชน์ให้แก่ตนเองหรือพรรคพวก โดยไม่คำนึงถึงความถูกต้อง ศีลธรรม หรือเหตุผลตามความเป็นจริง แต่ก็ไม่ได้หมายความว่าอำนาจและการเมืองในองค์การ เป็นเรื่องที่สกปรก น่าขยะแขยง และเป็นเรื่องเลวร้าย ไม่สร้างสรรค์ เสมอไป การเมืองแบบสร้างสรรค์เป็นไปได้และจำเป็นถ้าพวกเรามุ่งหวังที่จะรังสรรค์องค์การ สถาบันสังคมที่ทั้งเป็นธรรมและมีประสิทธิภาพประสิทธิผล ตลอดจนเป็นความจำเป็นที่จะต้องรักษาไว้ซึ่งสัมพันธภาพของสมาชิกในระยะยาว (อรรถณพ พงษ์วาท, 2542, หน้า 167-169)

ความขัดแย้ง ในองค์การเกิดจากที่มนุษย์มีความหลากหลายและแตกต่างกันตาม สมมุติฐานกรอบการเมือง ซึ่งได้แก่ ความขัดแย้งภายในบุคคล ระหว่างบุคคลกับกลุ่มในองค์การ Van , 1984 (อ้างใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2540, หน้า 62-66) ได้สรุปสาเหตุของความขัดแย้ง ภายในองค์การไว้ดังนี้

1. ความแตกต่างระหว่างเป้าหมายของบุคคลกับเป้าหมายขององค์การ
2. ลักษณะโครงสร้างขององค์การ เช่น ความขัดแย้งระหว่างสายอำนาจการกับ สายบังคับบัญชา การแข่งขันกันของหน่วยงานในระดับเดียวกัน และการก้าวท้าวหน้าที่กัน
3. ความไม่สอดคล้องระหว่างคำสั่งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ
4. ความขาดแคลนทรัพยากร
5. ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ
6. ลักษณะของบุคคล เช่น บุคลิกภาพ ความเชื่อ ความคิด ค่านิยม

Bolman and Deal (1990, pp.198-238) ได้กล่าวเกี่ยวกับกรอบการเมืองโดยสรุปได้ว่า ในมุมมองกรอบโครงสร้าง ให้ความสำคัญกับการควบคุมสังคมบนพื้นฐานของความเป็นเหตุเป็นผล จากจุดนี้มองความขัดแย้งว่าเป็นปัญหาที่รบกวน ขัดขวางความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ แต่ในมุมมองกรอบการเมืองมองประโยชน์จากความขัดแย้งว่าเป็นสิ่งทำลายสถานการณ์ที่เป็นอยู่ และกระตุ้นให้เกิดความสนใจอยากรู้อยากเห็น เป็นรากฐานของการเปลี่ยนแปลงทั้งด้านส่วนตัวและสังคม รวมทั้งเป็นพื้นฐานการสร้างสรรค์ทั้งวิธีการ แนวความคิดใหม่ ๆ ที่จะนำไปสู่นวัตกรรมและเทคโนโลยีที่ทันสมัย

แต่ในมุมมองกรอบการเมือง ความขัดแย้งไม่จำเป็นเสมอไป ที่ว่าเป็นปัญหาหรือสัญญาณบ่งบอกถึง ความผิดพลาด บกพร่องขององค์การ รวมทั้งไม่มุ่งเน้นที่จะแก้ไขความขัดแย้ง แต่จะให้ความสำคัญกับ วิธีการ กระบวนการของความขัดแย้ง ในเมื่อความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้และจะอยู่คู่องค์การตลอดไป ประเด็นสำคัญจึงอยู่ที่บุคคลและฝ่ายต่าง ๆ จะใช้สถานการณ์ของความขัดแย้งนั้นให้เป็นประโยชน์ได้อย่างไร การต่อรอง การสร้างเงื่อนไขเพื่อการต่อรองถือเป็นหัวใจสำคัญของการนำมาซึ่งการตัดสินใจในองค์การ เพราะผู้ที่จะสามารถสร้างเงื่อนไขให้เป็นที่ยอมรับได้ต้องใช้พลังอำนาจจากแนวร่วมที่มีพลังมีเหตุผลเพียงพอต่อการที่จะถูกยอมรับ บางครั้งการยอมรับอาจไม่ได้ตั้งอยู่บนพื้นฐานความถูกต้องที่แท้จริงเสมอไป หากแต่อยู่ที่การรวมพลังอำนาจต่อรองกันในองค์การ

การก่อตั้งแนวร่วม เป็นการรวมตัวของบุคคลเพื่อให้ได้มาซึ่งพลังที่จะต่อรองหรือชิงชัยภายใต้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ผู้ที่สามารถจัดการกับความขัดแย้งด้วยพลังอำนาจจากการรวมกลุ่มเพื่อให้มีการเจรจาต่อรอง ประนีประนอม ก็จะได้รับผลประโยชน์ตามที่ต้องการ

ในมุมมองกรอบการเมือง เป้าหมายโครงสร้างและนโยบายเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจากผลการเจรจาต่อรอง การประนีประนอม เพื่อหาข้อยุติร่วมกันของกลุ่มอำนาจต่าง ๆ ในองค์กร ซึ่งเป็นการแข่งขันชิงดีชิงเด่นกัน ที่ถือเป็นธรรมชาติของชีวิตองค์กร

การเปลี่ยนแปลงและการปรับปรุงลักษณะภาวะผู้นำในกรอบการเมืองมองว่าพลังอำนาจเป็นตัวนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง และเป็นเรื่องการเมืองที่บ่งบอกชัดเจนว่าใครจะได้อะไร ผู้ที่ผลักดันให้เกิดความเปลี่ยนแปลง จะปิดบังความต้องการที่แท้จริงของตนด้วยการอ้างศีลธรรม ความถูกต้อง เหตุผล คุณธรรม และพยายามสร้างฐานอำนาจสนับสนุนนำไปสู่เป้าหมายส่วนตนด้วยการเปลี่ยนแปลงองค์กร

ข้อดีของกรอบการเมือง คือ มองโลกตามความเป็นจริงว่า ทุกคนแสวงหาผลประโยชน์จากองค์กรโดยใช้อำนาจ ข้อขัดแย้ง การต่อรอง เจริญ ประนีประนอม กรอบการเมืองนำเสนอเฉพาะภาพสะท้อนที่เป็นจริงขององค์กร ซึ่งในกรอบทรัพยากรมนุษย์ไม่กล่าวถึงอย่างชัดเจน ยอมรับความจริงว่า อำนาจและการเมืองคือศูนย์รวมของบทบาทภาวะผู้นำที่แสดงออก ซึ่งสามารถใช้เป็นทางออกในสถานการณ์ที่ความเป็นเหตุเป็นผลใช้การไม่ได้ แต่กรอบการเมืองก็มีข้อจำกัดคือ การมุ่งไปที่การเมืองเป็นเรื่องสำคัญ จนทำให้คุณค่าของความเป็นเหตุเป็นผล และกระบวนการอื่น ๆ ถูกมองข้าม และเป็นการมองโลกในแง่ลบที่เชื่อว่าพฤติกรรมทุกอย่างของมนุษย์เกิดจากความเห็นแก่ตัว และเพื่อผลประโยชน์ของตนและถูกมองว่าให้ความสำคัญกับศักยภาพเพื่อประสิทธิภาพ และความร่วมมือน้อยกว่าความเป็นจริง จากการศึกษา งานวิจัยของ Argyris and Schon (อ้างใน Bolman and Deal, 1990, p.240) ได้ให้ข้อคิดเกี่ยวกับการเมืองในองค์กรไว้ว่า

1. ตลอดเวลาคนส่วนใหญ่ไม่ให้ความสำคัญกับความแตกต่างระหว่างความไม่สอดคล้องระหว่างสิ่งที่เขาบอกว่ากำลังทำอยู่ กับสิ่งที่พวกเขาทำอยู่จริง
2. พฤติกรรมทางการเมืองดังกล่าวนี้ก่อให้เกิดอาณาจักรของนักการเมืองในองค์กรที่ไม่ให้ความสำคัญกับความไม่สอดคล้อง กับสิ่งที่กำลังทำอยู่กับสิ่งที่ทำอยู่จริง นั่นคือการเล่นละครตบตาผู้ชมไปวัน ๆ
3. ผลการกระทำดังกล่าวจะปิดกั้นโอกาสที่พวกเขาควรจะได้เรียนรู้เกี่ยวกับข้อผิดพลาดบกพร่อง หรือความรู้ใหม่ ๆ ของพวกเขาเอง และจะอยู่ในวงจรพฤติกรรมเช่นนี้ตลอดไป
4. สำหรับองค์กรแล้ว ความแตกต่างระหว่างพฤติกรรมของคนแบบแพ้-ชนะ จะเพิ่มปัญหาให้กับการจัดการ และการเรียนรู้ขององค์กร ทั้งเป็นการก่อให้เกิดความอึดอัดคับข้องใจให้กับสมาชิกขององค์กร

แม้ว่ากรอบการเมืองจะมีข้อจำกัดดังกล่าว แต่ก็เน้นย้ำถึงความเป็นจริงที่สำคัญยิ่งในองค์การได้อย่างชัดเจนตรงไปตรงมามากกว่ากรอบโครงสร้างและกรอบทรัพยากรมนุษย์
ภาวะผู้นำที่แสดงออกจะเป็นดังนี้

1. มีความชัดเจนในเรื่องผลประโยชน์ที่เขาต้องการและผลประโยชน์ที่จะได้รับ
2. มีการประเมินอำนาจและความสนใจของผู้บริหารและของกลุ่มอยู่เสมอ
3. มีการเชื่อมโยงของบุคคลหรือกลุ่มที่จะให้ผลประโยชน์
4. ลักษณะการทำงานจะโน้มน้าว ชักจูง เจรจาก่อนและถ้าจำเป็นจะบังคับขู่เข็ญ

กรอบสัญลักษณ์ (The Symbolic Frame)

Bolman and Deal (1990. pp.15, 224) กล่าวถึง ผู้นำตามมุมมองนี้จะให้ความสำคัญกับรูปแบบต่าง ๆ ทางพฤติกรรมที่แสดงออกถึงค่านิยม ความเชื่อ และบรรทัดฐานที่ถูกกำหนดและรักษารูปแบบต่าง ๆ นั้น โดยเชื่อว่า คนได้รับอิทธิพลจากขนบธรรมเนียมประเพณีวัฒนธรรมที่ปฏิบัติสืบทอดกันมา ซึ่งเกิดยอมรับอย่างที่ไม่รู้ตัวและไม่รู้ตัว ผู้นำลักษณะนี้จะสนใจเรื่องค่านิยม ความฝันของสมาชิกและองค์การรูปแบบพฤติกรรมของผู้ร่วมงานและผู้ให้บริการ รวมทั้งสนใจผลกระทบที่สะท้อนเรื่องราวในอดีตที่ปฏิบัติสืบทอดต่อกัน

สมมุติฐานกรอบสัญลักษณ์เป็นดังนี้

1. ให้ความสำคัญกับความหมายของเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในองค์การ
2. เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในองค์การ เป็นผลมาจากความหละหลวมของการบริหารองค์การจนกลายเป็นความเชื่อที่ถูกถ่ายทอดเป็นประสบการณ์ กลายเป็นวัฒนธรรมประเพณีปฏิบัติในองค์การ
3. เหตุการณ์และกระบวนการที่สำคัญจำนวนมากที่เกิดขึ้นในองค์การล้วนเป็นเรื่องที่คลุมเครือ ลึกลับ ยากที่จะทำความเข้าใจ และยากที่จะรู้ได้ว่าเกิดอะไรขึ้น เพราะเหตุใดและจะเกิดอะไรอีกต่อไป
4. ความเคลือบแคลงคลุมเครือนี้จะกัดเซาะทำลาย ความเป็นเหตุเป็นผล ซึ่งความเป็นเหตุเป็นผลนี้จะเป็นหลักในการนำมาวิเคราะห์และตัดสินใจในการแก้ปัญหา
5. เมื่อเผชิญหน้ากับความเคลือบแคลง คลุมเครือ มนุษย์จะสร้างสัญลักษณ์ขึ้นมา เพื่อแก้ความสับสนลดความคลุมเครือ เพื่อชี้แนวทางปฏิบัติ แม้มนุษย์จะยังไม่เชื่อแต่สัญลักษณ์ก็จะช่วยให้มนุษย์มองปัญหาต่าง ๆ ไปในทิศทางอื่น ๆ ได้

6. เหตุการณ์จำนวนมาก กระบวนการที่สำคัญ ๆ ขององค์การล้วนเป็นเครื่องหมาย เป็นสัญลักษณ์ขององค์การ สิ่งเหล่านั้นได้แก่ เรื่องราว ปาฏิหาริย์ พิธีกรรม พิธีการหรือแบบแผน เรื่องเล่า ซึ่งถือเป็นสิ่งที่ช่วยให้คนค้นพบความหมายและปฏิบัติตามคำสั่งด้วยความเชื่อและศรัทธา การเรียนรู้จากประสบการณ์ในเรื่องนั้น ๆ

กรอบสัญลักษณ์จะถูกนำมาใช้ได้ดีกับองค์การที่มีเป้าหมายไม่ชัดเจน และขาดความมั่นคงทางเทคโนโลยี องค์การจะมีลักษณะเลื่อนไหลไปเรื่อย ๆ ไม่คงเส้นคงวาและจะสะท้อนให้เห็นภาพความจริงในชีวิตการทำงานที่มีแนวทางในการปฏิบัติที่หลากหลาย โดยมุ่งไปที่ความเชื่อ ความหมาย ความเลื่อมใส รวมทั้งสิ่งที่น่าพิศวง เหตุการณ์หลายเหตุการณ์ไม่สามารถหาเหตุผลมาอธิบายอ้างอิงได้ เพื่อหาเหตุผลมาสนับสนุนเหตุการณ์ดังกล่าว มนุษย์จึงสร้างสัญลักษณ์ขึ้นมามากมายและใช้ประโยชน์จากสิ่งเหล่านั้นว่าเป็นแนวปฏิบัติสำหรับทุกคน เป็นกฎระเบียบจากภายในที่จิตสำนึกของคน โดยไม่ต้องอาศัยกฎระเบียบของโครงสร้างองค์การ แต่ทุกคนปฏิบัติด้วยความเต็มใจถือเป็นสัญลักษณ์ เป็นวัฒนธรรมชีวิตโดยรวมของคนในองค์การ เป็นมาตรฐานสำหรับสมาชิกที่ควรจะต้องทำตาม วัฒนธรรมองค์การจะเกี่ยวข้องกับ ความเชื่อ ความคิดพื้นฐานของคนที่มีต่อสิ่งต่าง ๆ ที่แฝงไว้ด้วยความมั่นใจว่าสิ่งนั้น ถูกต้องเป็นจริง ค่านิยมเป็นความเชื่อที่แฝงไว้ด้วยแนวทางที่ควรจะต้องทำ บรรทัดฐาน เป็นมาตรฐานของพฤติกรรมที่องค์การคาดหวังว่าสมาชิกต้องทำให้ได้อยู่ในระดับนั้น รูปแบบของการแสดงออกของวัฒนธรรมจะเป็นกิจกรรมที่ถ่ายทอดค่านิยม ความเชื่อ และบรรทัดฐานไปสู่สมาชิก วัฒนธรรมที่เข้มแข็ง จะมีส่วนช่วยให้เกิดความสำเร็จในองค์การ (สิทธิโชค วรานุสันติกุล, 2540, หน้า 33)

Bolman and Deal (1990, pp.245-266) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การที่จะนำมาใช้ประโยชน์ในการบริหารและจัดการคือ

1. ความเชื่อและค่านิยมที่ยึดถือร่วมกัน
2. วีรบุรุษและวีรสตรี
3. พิธีกรรมและการเฉลิมฉลอง
4. เครือข่ายของขนบธรรมเนียมประเพณีทางศาสนาและลัทธิต่าง ๆ
5. ข่าวสารสื่อสารทางวัฒนธรรมจากเรื่องเล่า ตำนาน เทพนิยาย การพูดต่อ ๆ กันมา

การนิเทศ การกล่าวขวัญ และการสอดแนม

จากความเชื่อ ค่านิยมร่วมกัน แบบอย่างจากวีรบุรุษวีรสตรีในองค์การ การเชื่อมโยงด้วยพิธีกรรมและการถ่ายทอดข่าวสารสื่อสาร ซึ่ง เป็นสัญลักษณ์ขององค์การจะเป็นประโยชน์ต่อองค์การในแง่ช่วยลดเวลาในการทำความเข้าใจตามนโยบายการประสานงานการอำนวยความสะดวกจนการรายงานผลการปฏิบัติงานหากเป็นระบบราชการหรือโครงสร้างอาจต้องใช้เวลาในการทำความเข้าใจ การประสานงานล่าช้า การแก้อุปสรรคปัญหาอาจทำได้ไม่ดีเท่าที่ควร

รูปแบบสัญลักษณ์ที่ใช้ประโยชน์ในการบริหารงานและการจัดการคน มีดังนี้

1. เรื่องราวที่เกี่ยวกับอภินิหาร ปาฏิหาริย์ สิ่งศักดิ์สิทธิ์ (Myths) ซึ่งเป็นเรื่องที่เกิดขึ้นโดยไม่คาดฝัน เป็นเหตุการณ์ที่เกิดด้วยอำนาจ แรงแบบดาลใจ จากสิ่งที่มองไม่เห็น แต่มีการถ่ายทอดด้วยความเชื่อมั่นว่าถูกต้อง เป็นสิ่งสำคัญในการที่จะทำความเข้าใจ ความแตกต่างระหว่างทฤษฎีและความเชื่อในเรื่องราวปาฏิหาริย์ ซึ่งทฤษฎีเป็นสิ่งที่พิสูจน์ได้ด้วยความเป็นจริง ในขณะที่เรื่องราวปาฏิหาริย์ไม่สามารถพิสูจน์ได้ตามกระบวนการทางวิทยาศาสตร์ เป็นเรื่องที่อยู่เหนือการตรวจสอบ อาศัยประสบการณ์ ความเชื่อเป็นตัวยืนยันหรือพิสูจน์ เรื่องราวปาฏิหาริย์จะอธิบายถึงขนบธรรมเนียมประเพณีและที่มาของวัฒนธรรม แม้เป็นเรื่องที่ตรวจสอบพิสูจน์ยาก แต่สิ่งที่ปรากฏให้เห็น ในเรื่องดังกล่าวก็คือ องค์การที่มีความมั่นคง ด้วยนโยบายและแนวปฏิบัติที่สมาชิกขององค์การรู้เห็น เชื่อมั่น ยึดถือ เป็นเรื่องสำคัญว่าทุกคนต้องทำเช่นนี้ คือองค์การที่มีวัฒนธรรมที่แข็งแกร่ง และจะพบว่าองค์การที่มั่นคงมักจะมีภูมิหลังและแรงศรัทธาเป็นหลัก

2. เรื่องราวและเทพนิยาย (Stories and Fairy Tales) องค์การสามารถใช้ประโยชน์จากเรื่องนี้ด้วยการสร้างความผ่อนคลายทางใจ และเพื่อความสบายใจ เป็นแนวทางสร้างความหวังให้สมาชิกในองค์การ บทบาทของเรื่องราวและเทพนิยายในองค์การทำให้สมาชิกเต็มไปด้วยความหวัง ที่จะเป็นให้ได้ตามวิสัยทัศน์ วิสัยทัศน์ขององค์การ เป็นเรื่องราวที่สนุกสนาน บรรยายภาพในองค์การที่สดใส มีชีวิตชีวา และเป็นเครื่องยืนยันว่าสมาชิกในองค์การได้รับการคุ้มครองป้องกันจากสิ่งที่ไม่ดีต่าง ๆ ให้ความรู้และเป็นข้อตกลง ข้อผูกมัดตามสัญญาความเชื่อและศรัทธาของสมาชิกในองค์การ

3. พิธีกรรมและการเฉลิมฉลอง (Ritual and Ceremony) จะช่วยสร้างความเป็นระเบียบ ความชัดเจน และความสามารถที่จะคาดการณ์ล่วงหน้าได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อต้องเข้าไปเกี่ยวข้องกับปัญหาที่ละเอียดอ่อน ลึกลับ ซับซ้อน หรือเรื่องที่ใช้วิธีการอื่นแล้วไม่ได้ผล พิธีการช่วยให้เกิดระเบียบที่มีความหมาย เป็นเครื่องยึดเหนี่ยวความสัมพันธ์ของคนงาน และองค์การ คุณค่าของพิธีการจะขึ้นอยู่กับพิธีการที่ได้รับการจัดการอย่างถูกต้อง เหมาะสมกับ ความเชื่อ ศรัทธา ค่านิยมของคนที่มีต่อองค์การ หากพิธีการเฉลิมฉลองไม่ถูกจังหวะ ไม่สอดคล้องกับค่านิยม ความเชื่อ ความศรัทธา ของสมาชิกแล้วก็จะก่อให้เกิดความรู้สึกจิตขัดแย้ง เหนือกว่า สมาชิกจะหลบเลี่ยงและเลิกลาไปในที่สุด กิจกรรมต่าง ๆ มีประโยชน์หากจัดได้เหมาะสม ถ้ามีการจัดมากมายพร่ำเพรื่อจะกลายเป็นสิ่งที่จำเจสะกิดกั้นการเรียนรู้เรื่องใหม่ ๆ หรือกิจกรรมใหม่ ๆ กลายเป็นสิ่งไม่ศักดิ์สิทธิ์ไร้ความหมาย

4. ความเปรียบ อารมณ์ขัน และการแสดง (Metaphor, Humor and Play) สัญลักษณ์ เป็นสิ่งที่ยื่นหยัดอยู่ได้ด้วยความหมาย บ่อยครั้งที่เราพบว่ามันเป็นความหมายที่ลึกซึ้ง ลึกกลับ ซับซ้อน มากกว่าสัญลักษณ์ของตัวมันเองรวมทั้งเป็นการครอบงำทางความคิดด้วยสิ่งที่ไม่สามารถ อธิบายได้

ความเปรียบ ช่วยให้มีวิธีการ กระบวนการที่จะหยิบยกเอาเรื่องราวที่ละเอียดอ่อน ซับซ้อนหรือน่าเกรงขาม นำมาพูดให้ได้ตรงจุดและง่ายขึ้น ช่วยผสมผสานความเป็นสมาชิกภาพ ขององค์การ

อารมณ์ขัน เป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการละลายพฤติกรรมกรอบต่าง ๆ เข้าด้วยกัน สามารถใช้ในการสร้างความสามัคคี เพื่อชี้แนะหรือชี้ขาดในการตัดสินใจตัดสินใจในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้

การแสดงการเล่น ทำให้เกิดความผ่อนคลายในเรื่อง กฎเกณฑ์ ระเบียบ ข้อบังคับ ต่างๆ ความตึงเครียดภายในองค์การเป็นการสนองตอบและถ่วงโยงความต้องการของสิ่งแวดล้อม ทั้งหมดของการทำงาน ซึ่งแฝงไว้ด้วยความแหลมคมในบรรยากาศของความเพิลิตเพิลิน March (อ้างใน Bolman and Deal, 1990, p.267) ได้ให้ข้อสังเกตเกี่ยวกับการเล่นไว้ว่า

1. เป้าหมายของการแสดงการเล่นคือสร้างความเชื่อ
2. สร้างการรับรู้ด้วยตนเองอย่างแท้จริง
3. การการเล่นเป็นการส่งผ่าน ถ่ายทอด ความเชื่อ
4. จะเป็นการจดจำของคู่อริ (ในกรณีที่เกิดขัดแย้ง)
5. เป็นประสบการณ์ที่นำไปสู่การสร้างทฤษฎี

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับกรอบสัญลักษณ์คือ ทฤษฎี Z ของ Ouchi (อ้างใน สมคิด บางโม, 2539, หน้า 246 – 248) โดยศึกษาจากโครงสร้างระบบบริหารธุรกิจของญี่ปุ่นดังนี้

1. การจ้างงานเป็นการจ้างตลอดชีวิต จะปลดเกษียณเมื่ออายุครบ 55 ปี โดยได้บำเหน็จ เป็นจำนวน 60-70 เท่าของเงินเดือน ในแต่ละปีจะมีโบนัส 2-4 เท่าของเงินเดือน ถ้าใครถูกออก จากงานก่อนอายุครบ 55 ปี จะหางานใหม่ทำได้ยาก ดังนั้นจึงไม่นิยมย้ายงาน ความจงรักภักดีต่อ บริษัทจึงมีสูงมาก

2. ลักษณะของอาชีพ พนักงานจะได้เรียนรู้งานทุกๆ ด้านของบริษัทเพื่อให้รู้งานทั้งหมด มีโอกาสก้าวหน้าไปสู่ตำแหน่งสูงสุดขององค์การ ถ้ามีความสามารถเพียงพอ การเลื่อน ตำแหน่งงานจะเป็นไปตามอาวุโส

3. การตัดสินใจและความรับผิดชอบ ทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเท่าเทียมกัน รับผิดชอบร่วมกัน

4. มนุษย์สัมพันธ์ในองค์กร สัมพันธภาพของกลุ่มสำคัญกว่าความสามารถส่วนบุคคล พนักงานและครอบครัวตลอดจนนายจ้าง จะมีความสัมพันธ์ที่ดีเสมือนครอบครัวเดียวกัน เจ้าของบริษัท มีความยินดีที่มาร่วมทำงานเหมือนครอบครัวใหญ่ สถานที่ทำงานนิยมนั่งรวมกันเป็นห้องใหญ่ ๆ ทุกแผนกอยู่ในห้องเดียวกันหมด ทำให้เกิดมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ติดต่อประสานงานกันสะดวก

5. การประเมินประสิทธิภาพของการทำงาน จะประเมินผลผลิตโดยรวมของบริษัทจะไม่ประเมินเป็นรายบุคคล การให้รางวัลยึดส่วนรวมเป็นหลัก

6. การฝึกงานและการคัดเลือกพนักงาน พนักงานทุกคนได้รับการฝึกงานร่วมกันไม่ยึดว่าใครจบสาขาใด โดยยังไม่ทราบตำแหน่ง ใช้เวลา 6 เดือนถึง 1 ปี พนักงานจะถูกแบ่งเป็นกลุ่มหมุนเวียนไปฝึกงานตามแผนกต่าง ๆ โดยหัวหน้างานจะเป็นผู้ประเมินตามความสามารถ เมื่อสิ้นสุดการฝึกงานจะประชุมเพื่อเลือกคนที่เห็นว่าเหมาะสมมาสังกัดในฝ่ายตน

7. ธุรกิจของญี่ปุ่นเน้นการขยายกิจการมากกว่าการหากำไรสูงสุดในระยะสั้น เน้นการวิจัยเพื่อพัฒนาและขยายตลาด การจ่ายเงินปันผลให้แก่ผู้ถือหุ้นจึงอยู่ในอัตราต่ำมากเมื่อเปรียบเทียบกับการบริหารงานในวงธุรกิจของสหรัฐอเมริกาพบที่มีความแตกต่างกัน คือ

1. การจ้างงาน เป็นระยะเวลา 1-3 ปี ตามสัญญา เมื่อหมดสัญญาก็จะจ้างใหม่ มีการย้ายที่ทำงานบ่อย ๆ ยิ่งผ่านงานมาหลายแห่งยิ่งถือว่ามีประสบการณ์มากหางานง่าย พนักงานระดับล่างมีโอกาสน้อยที่จะได้เต้าขึ้นไปเป็นผู้บริหาร

2. ลักษณะอาชีพ ส่งเสริมให้มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ไม่มีการหมุนเวียนไปด้านอื่น ทำด้านใดด้านหนึ่งโดยเฉพาะ

3. การตัดสินใจและความรับผิดชอบ เป็นเรื่องของผู้บริหารระดับสูงกลุ่มเดียวเท่านั้น แต่ละคนรับผิดชอบเฉพาะหน้าที่ของตนเท่านั้น

4. มนุษย์สัมพันธ์ในองค์กร จะมีความสัมพันธ์เฉพาะเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานเท่านั้น ความสัมพันธ์ส่วนบุคคลไม่มีใครมี

5. การประเมินประสิทธิภาพของงาน ประเมินแต่ละคนตามหน้าที่ความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมาย

6. การคัดเลือกพนักงานใหม่ จะรับพนักงานที่จบสาขาที่ต้องการโดยเฉพาะอย่างยิ่งมีประสบการณ์จะได้รับการคัดเลือกก่อน ตำแหน่งผู้บริหารนิยมประมูลซื้อตัวผู้ที่มีประสบการณ์สูงและมีชื่อเสียงมาทำงานมากกว่าที่จะส่งเสริมผู้ปฏิบัติงานในระดับล่างให้ขึ้นมาเป็นผู้บริหาร

นอกจากความแตกต่างกันในวิธีการบริหารของทั้งสองระบบแล้ว ทั้งสองประเทศมีความแตกต่างในเรื่องขนบธรรมเนียม ประเพณี ระบบเศรษฐกิจ การปกครอง และประวัติความเป็นมา จนทำให้นักวิชาการของอเมริกันเชื่อว่าระบบบริหารแบบญี่ปุ่นไม่สามารถนำมาใช้ในสหรัฐอเมริกาได้ แต่นักธุรกิจเห็นวาระบบบริหารของญี่ปุ่นสามารถนำมาใช้ในบริษัทของสหรัฐอเมริกาได้

แนวคิดพื้นฐานของทฤษฎี Z มี 3 ประการดังนี้

1. Trust คนในบริษัทต้องมีความซื่อสัตย์ต่อกัน
2. Subtlety ต้องมีความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน
3. Intimacy ต้องมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกัน คล้ายคนในครอบครัวเดียวกัน

ลักษณะการบริหารของทฤษฎี Z

1. การจ้างงานเป็นการจ้างตลอดชีวิต
2. ลักษณะของอาชีพ พนักงานต้องมีความรู้หลาย ๆ ด้าน รอบรู้งานทุกฝ่ายของบริษัท
3. การตัดสินใจมีทั้งแบบรวมอำนาจ คือ กลุ่มผู้บริหาร และแบบกระจายอำนาจคือกลุ่ม

พนักงานร่วมด้วย

4. การบริหาร ใช้การบริหารเน้นวัตถุประสงค์ การควบคุม การบริหารเป็นแบบ

อเมริกัน

5. การทำงาน ทุกคนมีอิสระเป็นตัวของตัวเอง มีเสรีภาพเท่าเทียมกัน

6. มนุษย์สัมพันธ์ในองค์การยึดหลัก Trust, Subtlety และ Intimacy

จากลักษณะการบริหารงานตามทฤษฎี Z จะให้ความสำคัญกับคน งาน และความผูกพัน รวมทั้งวัฒนธรรม ประเพณีขององค์การ เมื่อเปรียบเทียบกับทฤษฎี X และ Y มองคนไปแบบแยกส่วน แต่ทั้งทฤษฎี X, Y และ Z ก็ให้ความสำคัญกับผู้บริหาร ในเรื่องบทบาทภาวะผู้นำไว้ว่า จะเป็นแนวทางในการนำองค์การไปสู่เป้าหมาย พร้อมทั้งความสำเร็จ ความต้องการ ความพึงพอใจของสมาชิกและผู้ให้บริการ

นอกจากนี้ Bolman and Deal (1990, pp. 303 – 305, 364) ยังได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับกรอบสัญลักษณ์ว่า แนวคิดกรอบสัญลักษณ์มีมุมมองที่แตกต่างในเรื่องความเป็นเหตุเป็นผล และพฤติกรรมที่ประเมินได้จริง กรอบสัญลักษณ์ให้ความสำคัญกับเรื่องความละเอียด ซับซ้อน และความคลุมเครือขององค์การที่สามารถใช้เป็นสื่อในการถ่ายทอดความหมายของเหตุการณ์ต่าง ๆ โดยผ่านกิจกรรมพิธีกรรมต่าง ๆ ในองค์การ ปาฏิหาริย์และเรื่องเล่าสามารถสร้างความเป็นปึกแผ่นที่เหนียวแน่น ซึ่งขัดแย้งทิศทางหรือเหตุการณ์ที่ยากที่จะอธิบายได้ ความเปรียบอารมณ์ขันและการแสดงให้เห็นแนวทางแก่สมาชิกในองค์การ และเป็นทางออกขององค์การในการหลีกเลี่ยงที่จะต้องเผชิญหน้ากับความจริงที่น่าเกรงขาม รวมทั้งเป็นการหาทางเลือกที่สร้างสรรค์ เพื่อให้ได้มาซึ่งทางเลือกที่ดีกว่า

ข้อวิพากษ์วิจารณ์เกี่ยวกับกรอบสัญลักษณ์

จากการมององค์การผ่านทั้ง 4 กรอบ พบว่า กรอบสัญลักษณ์ สมองต่อความต้องการ การพัฒนาน้อยที่สุด เพราะไม่สามารถประเมินได้ พบทฤษฎีองค์การที่เกิดจากการสำรวจสืบสวน ประสบการณ์ การทดลองน้อยที่สุดในกรอบสัญลักษณ์ แม้ว่าการตรวจสอบพิสูจน์ความจริงของกรอบสัญลักษณ์ไม่สามารถจะกระทำได้โดยผ่านกระบวนการวิจัยทางวิทยาศาสตร์ แต่ความเชื่อ ค่านิยม วัฒนธรรมตามกรอบสัญลักษณ์ ก็มีความหมายต่อกระบวนการบริหาร การจัดการและภาวะผู้นำในการที่จะนำองค์การไปสู่ความสำเร็จ

กรอบสัญลักษณ์จะมีรูปลักษณะสองลักษณะ คือ

1. ในรูปลักษณะที่เป็นการอำพรางหลอกลวงและบิดเบือน สัญลักษณ์บ่งบอกถึงการกระทำที่หลอกลวง ด้วยเรื่องราว ปาฏิหาริย์ เป็นเหตุผล ข้ออ้างที่ถูกใช้เป็นเครื่องมือในการดำเนินงานในองค์การ และอาจถูกใช้ไปในทิศทางที่ไม่เหมาะสมไม่เป็นประโยชน์ต่อองค์การ

2. ในรูปลักษณะของศูนย์รวมของการแสดงออกที่มีความหมาย มนุษย์เริ่มต้นจากพื้นฐานของความคลุมเครือ ไม่ชัดเจนและน่ากังขา หากได้ผู้นำที่มีเหตุผลเพียงพอ ก็จะสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในทางสร้างสรรค์พัฒนาองค์การและสมาชิกได้

การใช้สัญลักษณ์จึงเสมือนดาบสองคมที่ให้ทั้งคุณและโทษ จุดสำคัญจึงอยู่ที่ผู้นำจะใช้สัญลักษณ์ในทางที่สร้างสรรค์และพัฒนาทั้งคนและองค์การได้อย่างไร

จากการที่ผู้นำในกรอบสัญลักษณ์เชื่อว่างานทุกอย่างจะสำเร็จได้เพราะแรงบันดาลใจ การทำให้ผู้คนเชื่อว่า เขามีความสามารถที่จะทำงานนั้นได้สำเร็จ ก็เป็นการสร้างความมั่นใจ โดยอาศัยความเชื่อ เรื่องราว เหล่านี้เป็นแรงกระตุ้นในการทำงาน ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจึงต้องอาศัยสร้างสัญลักษณ์ขึ้นมาเพื่อให้คนจงรักภักดี เชื่อสัตย์ต่อองค์การ ผู้นำที่มีลักษณะเช่นนี้ถือเป็นผู้มีความสามารถพิเศษ มีเอกลักษณ์เฉพาะตน ผลกระทบต่อองค์การที่มีผู้นำเป็นสัญลักษณ์นี้จะมีความอ่อนไหวได้ง่าย ผู้คนในองค์การเชื่อ ศรัทธา ด้วยตัวของเขาเอง

ภาวะผู้นำที่แสดงออกในกรอบสัญลักษณ์จะเป็นดังนี้

1. จะใช้สัญลักษณ์ในการดึงดูด ความสนใจโน้มน้าวความสนใจของสมาชิกในองค์การให้ปฏิบัติตาม
2. มีการกำหนดจุดร่วมของสมาชิกในองค์การเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน
3. แสดงวิสัยทัศน์ของตนและใช้วาทศิลป์ในการสื่อสาร เพื่อโน้มน้าวให้บุคคลอื่นคล้อยตามความคิดเห็นของตน

มุมมองกรอบโครงสร้างและกรอบการเมือง มองกระบวนการว่าเป็นสิ่งที่มีชีวิตชีวาและเป็นอิสระ มุมมองกรอบโครงสร้างให้ความสำคัญกับเป้าหมายและเทคโนโลยี ในขณะที่มุมมองการเมืองให้ความสำคัญกับ อำนาจ ข้อขัดแย้ง การประนีประนอม และผลประโยชน์ที่จะได้รับ กรอบทรัพยากรมนุษย์ ให้ความสำคัญกับ ความขาดแคลนของทรัพยากร และความสมดุลของความต้องการของคนและองค์กร ทั้งสามกรอบมีมุมมองที่แตกต่างจากกรอบสัญลักษณ์โดยสิ้นเชิง วัฒนธรรมองค์การที่กล่าวถึงในทฤษฎี Z เป็นสิ่งยืนยันข้อเท็จจริงตามกรอบสัญลักษณ์แล้วเป็นการสะท้อนให้เห็นความเป็นไปเป็นจริงในสังคม และโลกมนุษย์ที่ไม่ตัดขาดจากวัฒนธรรม ประเพณี ในมุมมองกรอบสัญลักษณ์นี้ กลายเป็นพื้นฐานการมองโลกในแง่ดีในความเป็นไปได้ในการเปลี่ยนแปลงลักษณะภาวะผู้นำของกรอบอื่น ๆ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารการศึกษาได้มีผู้วิจัยหลายเรื่อง ซึ่งเรียบเรียงได้ดังนี้

Bolman and Deal (1991, pp.509-534) ได้ศึกษาลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหาร 3 กลุ่ม โดยกลุ่มแรกเป็นกลุ่มตัวอย่างของผู้บริหารการศึกษาระดับสูง จำนวน 145 คน จากวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยทั่วประเทศสหรัฐอเมริกา กลุ่มที่ 2 เป็นกลุ่มตัวอย่างผู้บริหาร จากรัฐฟลอริดา และรัฐมินนิโซตา จำนวน 63 คน กลุ่มที่ 3 เป็นกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนจากสาธารณรัฐสิงคโปร์ จำนวน 220 คน ซึ่งผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมดล้วนแต่มีส่วนร่วมในการเป็น ผู้นำทางการศึกษา ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารการศึกษาจากวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยทั่วประเทศสหรัฐอเมริกาใช้ลักษณะภาวะผู้นำตามกรอบการเมืองมากที่สุด รองลงไปได้แก่ ลักษณะภาวะผู้นำตามกรอบโครงสร้าง ลักษณะภาวะผู้นำตามกรอบทรัพยากรมนุษย์ และลักษณะภาวะผู้นำตามกรอบสัญลักษณ์ ตามลำดับ ส่วนผู้บริหารโรงเรียนจากรัฐฟลอริดา และรัฐมินนิโซตา มีการใช้ลักษณะภาวะผู้นำคล้ายกับผู้บริหารโรงเรียนจากสาธารณรัฐสิงคโปร์ คือ ใช้ลักษณะภาวะผู้นำตามกรอบทรัพยากรมนุษย์มากที่สุด รองลงไปได้แก่ลักษณะภาวะผู้นำตามกรอบโครงสร้าง ลักษณะภาวะผู้นำตามกรอบการเมือง และลักษณะภาวะผู้นำตามกรอบสัญลักษณ์ ตามลำดับ ซึ่งผู้บริหารทั้ง 3 กลุ่มจะใช้ลักษณะภาวะผู้นำตามกรอบทรัพยากรมนุษย์ และลักษณะภาวะผู้นำตามกรอบการเมืองที่แตกต่างกันอย่างชัดเจน ดังเช่นผู้บริหารในประเทศสิงคโปร์จะใช้ลักษณะภาวะผู้นำตามกรอบการเมืองในการบริหารงานน้อยกว่าผู้บริหารในประเทศสหรัฐอเมริกา ซึ่งเหตุผลนี้เนื่องมาจากสถานศึกษาระดับสูงในวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยในประเทศสหรัฐอเมริกา มีเรื่องการเมืองและผลประโยชน์

มากเกี่ยวข้องมาก นอกจากนี้ยังพบว่าผู้บริหารเหล่านี้ใช้ลักษณะภาวะผู้นำในการบริหารไม่เกิน 2 ลักษณะ และมีเพียงร้อยละ 5 เท่านั้น ที่ใช้ลักษณะภาวะผู้นำทั้ง 4 ลักษณะ และการศึกษา ยังพบว่า ในการบริหารงานที่มีบริบท (Context) ที่แตกต่างกันทำให้เกิดผลในการใช้ลักษณะ ภาวะผู้นำที่ต่างกัน มีเพียงลักษณะภาวะผู้นำตามกรอบโครงสร้างเท่านั้น ที่ไม่มีความแตกต่างกันในการนำไปใช้เหมือนกับอีก 3 ลักษณะ นอกจากนี้ยังพบว่า ผู้บริหารที่ใช้ ลักษณะภาวะผู้นำ ตามกรอบโครงสร้าง จะใช้ลักษณะภาวะผู้นำตามกรอบทรัพยากรมนุษย์ในลักษณะคล้ายคลึงกัน และ ผู้บริหารที่ใช้ ลักษณะภาวะผู้นำกรอบสัญลักษณ์ ก็มักจะใช้ลักษณะภาวะผู้นำตามกรอบการ เมืองอย่างกลมกลืนกันด้วย และยังพบว่าผู้บริหารที่ใช้ลักษณะภาวะผู้นำตามกรอบสัญลักษณ์ อาจมีการใช้ลักษณะภาวะผู้นำตามกรอบทรัพยากรมนุษย์ หรือลักษณะภาวะผู้นำตามกรอบ การเมืองควบคู่กันไปด้วย แต่พบว่ามีน้อยมากที่จะใช้ลักษณะภาวะผู้นำตามกรอบการเมืองควบคู่ กับการใช้ลักษณะภาวะผู้นำตามกรอบทรัพยากรมนุษย์

ต่อมา ไพโรจน์ พากเพียร (2536, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำของ ศึกษาธิการจังหวัด ตามการรับรู้ของศึกษาธิการอำเภอในภาคเหนือ ผลการศึกษาปรากฏว่า ศึกษาธิการจังหวัดมีพฤติกรรมภาวะผู้นำด้านมุ่งงานมาก ในด้านความต้องการให้งานบรรลุ เป้าหมายแสดงให้เห็นให้ผู้ร่วมงานเข้าใจการปฏิบัติของตนอย่างชัดเจน เร่งรัดให้ผู้ร่วมงานทำงานให้เสร็จ ตามกำหนดเวลา สนับสนุนให้ผู้ร่วมงานทำงานอย่างมีระเบียบแบบแผน ให้ผู้ร่วมงานทราบถึง ความมุ่งหวังของหน่วยงานที่มีต่อการทำงานของผู้ร่วมงาน และพฤติกรรมภาวะผู้นำด้านมุ่งงานที่ พบน้อยคือ ตำหนิผู้ร่วมงานต่อหน้าในการทำงานที่บกพร่อง และขอให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติตาม อย่างห่างเหิน ส่วนพฤติกรรมภาวะผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์ ที่พบมากที่สุดคือ วางตนให้เป็นที่ยอมรับของ ผู้ร่วมงาน กระทำแต่สิ่งที่ดี ให้ความเป็นกันเองต่อผู้ร่วมงาน และพฤติกรรมภาวะผู้นำด้านมุ่ง สัมพันธ์ที่พบน้อย คือ ไม่ยอมรับฟัง ความคิดเห็นใหม่ ๆ และวางตนอยู่เหนือผู้อื่น

และ ชัยวัฒน์ ชื่นโกสุม (2536, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องการสร้างและรักษาสถาน ะณะเสี่ยงของพรรคพลังธรรมในเขตกรุงเทพมหานครผลการวิจัยพบว่า พรรคพลังธรรมสามารถ สร้างและรักษาสถานะณะเสี่ยงในเขต กรุงเทพมหานครไว้ได้โดยอาศัยภาวะผู้นำทางการเมือง ของพรรค การจัดองค์การทางการเมืองของพรรค โรงเรียนการเมืองของพรรค และการทำ โครงการเสริมสร้างภาพลักษณ์อันเป็นที่ยอมรับของฐานคะแนนเสี่ยงของพรรค

ต่อมา คณิงิจ รอดเสวก (2538, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความพึงพอใจของครูต่อ ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ระดับประถมศึกษาในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา พบว่า โดยส่วนรวม ครูมีความพึงพอใจกับภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ปฏิบัติต่อครูในโรงเรียนทั้ง 9 ด้าน

ได้แก่ผู้นำในฐานะผู้มีความคิดริเริ่มงาน ผู้ปรับปรุงแก้ไขวิธีการทำงาน ผู้ให้การยอมรับนับถือ ผู้ให้ความช่วยเหลือ นักพูดที่เก่ง ผู้ประสานงาน ผู้เข้าสังคมได้ดี นักเปลี่ยนแปลงและปรับปรุง ผู้วางพื้นฐานหรือควบคุมมาตรฐานทางพฤติกรรมให้กับผู้อื่น

สำนักพัฒนาการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม เขตการศึกษา 6 (2538, บทคัดย่อ) ได้ติดตามผลการฝึกอบรมหลักสูตรผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดในเขตการศึกษา 6 ประจำปี 2536 - 2537 พบว่า หลังการอบรมแล้ว ผู้บริหารได้เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในทางที่ดีขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งการติดต่อประสานงาน และ การใช้มนุษยสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานก่อนที่จะทำงานร่วมกัน

ส่วน ดำรงค์ คำจันทร์บุญเรือง (2539, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่เปิดสอนระดับมัธยมศึกษาตอนต้น ในเขตการศึกษา 8 ตามแนวคิดของ Reddin ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่เปิดสอนระดับมัธยมศึกษาตอนต้น ในเขตการศึกษา 8 เป็นผู้บริหารที่มีพฤติกรรมกรรมการบริหารประเภทที่มีประสิทธิผลสูง ประกอบด้วยแบบนักบริหาร ร้อยละ 92.28 แบบผู้เผด็จการแบบมีศิลปะ ร้อยละ 4.21 และแบบนักพัฒนา ร้อยละ 3.51 เมื่อพิจารณาคะแนนมิติการบริหาร พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่มีคะแนนด้านมิติประสิทธิผลสูง ด้านมิติกิจการงานปานกลาง ด้านมิติมิตรสัมพันธ์ต่ำมาก ทั้งยังพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่มี อายุมาก มีวุฒิการศึกษาสูง มีระยะเวลาและประสบการณ์ดำรงตำแหน่งมานาน จะเป็นผู้ที่มีความคะแนนด้านมิติประสิทธิผลสูงกว่ากลุ่มอื่น

ต่อมา สัมฤทธิ์ เพชรสังคุณ (2539, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ตามโครงการขยายโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 9 โดยใช้ MSDT (The Management Style Diagnosis Test) ของ Reddin ผลการวิจัยพบว่า แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่ใช้แบบภาวะผู้นำเป็นแบบนักพัฒนามากที่สุด จากแบบภาวะผู้นำทั้ง 8 แบบ ได้แก่แบบนักบริหาร ผู้เผด็จการที่มีศิลปะ นักพัฒนา ผู้ยึดระเบียบ ผู้ประนีประนอม ผู้เผด็จการนักบุญ และผู้หนึ่งงาน ในการใช้เป็นแบบหลัก แบบสนับสนุนและแบบรวมในการบริหารและผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่ใช้แบบที่มีประสิทธิผลมาก สูงกว่า แบบที่มีประสิทธิผลน้อย ผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่มีทิศทางการใช้แบบภาวะผู้นำ ในมิติมุ่งประสิทธิผล มิติมุ่งสัมพันธภาพ และมิติมุ่งงาน โดยมีคะแนนเฉลี่ย 2.50 2.10 และ 1.40 ตามลำดับ ส่วนเพศ อายุ วุฒิการศึกษา และระยะเวลาดำรงตำแหน่งของผู้บริหารกับการใช้แบบภาวะผู้นำ ทั้งแบบที่มีประสิทธิผลมาก และประสิทธิผลน้อย ไม่มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทุกกรณี

ในปีต่อมา พิกุล คำเพชรดี (2540, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาพฤติกรรมการบริหารของ ผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครพนมโดยใช้เครื่องมือวัดพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารตามแนวคิดของ Reddin ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดนครพนม เป็นผู้บริหารที่มีพฤติกรรมการบริหารประเภทที่มีประสิทธิผลสูง ประกอบด้วยแบบนักพัฒนา ร้อยละ 47.12 แบบผู้ยึดระเบียบร้อยละ 4.44 แบบนักบริหาร ร้อยละ 4.00 แบบผู้เผด็จการ แบบมีศิลปะร้อยละ 0.44 และแบบประเภทที่มีประสิทธิผลต่ำ ประกอบด้วย แบบ นักบุญร้อยละ 35.56 แบบนักประนีประนอม ร้อยละ 4.44 แบบผู้หนีงาน ร้อยละ 4.00

สำหรับ สะอาด ราชเฉลิม (2540, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการใช้แบบภาวะผู้นำ ความยืดหยุ่นในการใช้แบบภาวะผู้นำ และความมีประสิทธิภาพในการใช้แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุดรธานี ผลการศึกษาสรุปได้ว่า แบบภาวะผู้นำหลักของผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่ คือ แบบเกื้อหนุน ผู้นำมีพฤติกรรมเกื้อหนุนสูง บงการต่ำ แบบภาวะผู้นำรอง คือ แบบแนะนำกำกับดูแล ผู้นำมีพฤติกรรมบงการสูง เกื้อหนุนสูง ส่วนแบบภาวะผู้นำที่ต้องพัฒนา คือ แบบมอบหมายงาน ผู้นำมีพฤติกรรมเกื้อหนุนต่ำ บงการต่ำ ส่วนความยืดหยุ่นในการใช้แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่ใช้ปานกลาง กล่าวคือ ผู้บริหารโรงเรียนมีการปรับเปลี่ยนการใช้ภาวะผู้นำแบบต่าง ๆ ในการบริหารงานได้ตามสมควร ไม่ได้ยึดภาวะผู้นำแบบใดแบบหนึ่งตายตัว ผู้บริหารที่มีอายุมากขึ้นและมีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งมากขึ้น มีความยืดหยุ่นในการใช้แบบภาวะผู้นำมากขึ้น ในขณะที่ความมีประสิทธิภาพในการใช้แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ส่วนใหญ่มีปานกลางกล่าวคือ ผู้บริหารโรงเรียนเลือกใช้แบบภาวะผู้นำเหมาะสมกับความรู้ความสามารถและความมุ่งมั่นของผู้ใต้บังคับบัญชาปานกลาง ผู้บริหารที่มีอายุ 41-50 ปี และมีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งน้อยกว่า 5 ปี มีประสิทธิภาพในการใช้แบบภาวะผู้นำสูงกว่ากลุ่มอื่น ๆ

ส่วน ถาวร เกียรติทับทิว และ พรชัย ลิขิตธรรมโรจน์ (2540, บทคัดย่อ) ได้ศึกษารูปแบบภาวะผู้นำในการเพิ่มพูนประสิทธิภาพและเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติราชการศึกษา เฉพาะกรณี 6 กระทรวงหลักของประเทศไทย พบว่า ผู้บังคับบัญชาควรจะปรับเปลี่ยนรูปแบบภาวะผู้นำให้สอดคล้องกับบุคลิกภาวะของผู้ใต้บังคับบัญชา ตลอดจนการที่ผู้บริหารมีแนวคิดที่ยึดติดกับภาวะผู้นำทางพฤติกรรมศาสตร์ คือยึดติดกับรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งเกินไป ทำให้ขาดความยืดหยุ่นในสถานการณ์ต่าง ๆ

นอกจากนั้น วนิตา สมฤทธิ์ (2541, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่ โดยใช้กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารโรงเรียน 44 คน และครูฝ่ายปฏิบัติการสอน 217 คน โดยใช้แบบสอบถามวัดลักษณะภาวะผู้นำผู้บริหารของ Bolman and Deal (1990) ศึกษาพบว่า ทั้งผู้บริหารโรงเรียนและครูฝ่ายปฏิบัติการสอนมีความเห็นสอดคล้องกันว่าผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอฝางมีพฤติกรรมที่เน้นทรัพยากรมนุษย์เป็นอันดับแรก รองลงไปได้แก่พฤติกรรมที่เน้นโครงสร้างพฤติกรรมที่เน้นสัญลักษณ์ และพฤติกรรมที่เน้นการเมือง ตามลำดับ ส่วนด้านลักษณะภาวะผู้นำของ ผู้บริหารโรงเรียนเป็นลักษณะภาวะผู้นำที่เน้นทรัพยากรมนุษย์เป็นอันดับแรก รองลงไปคือลักษณะภาวะผู้นำที่เน้นโครงสร้างลักษณะภาวะผู้นำที่เน้นสัญลักษณ์ และลักษณะภาวะผู้นำที่เน้นการเมือง เช่นกันส่วนการประเมินในภาพรวมพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้นำและเป็นผู้บริหารที่มี ประสิทธิภาพปานกลาง

จากการนำเสนอเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จะเห็นว่ามีการศึกษาด้านภาวะผู้นำที่หลากหลาย ด้วยเหตุที่การใช้ภาวะผู้นำที่เหมาะสม จะนำมาซึ่งความมีประสิทธิภาพต่อการบริหารและจัดการภายในองค์กร ผู้บริหารสามารถเลือกใช้ภาวะผู้นำให้เหมาะสม สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงกับบริบทขององค์กร โดยไม่ยึดติดกับภาวะผู้นำลักษณะใดลักษณะหนึ่ง อาจใช้ลักษณะ ภาวะผู้นำที่หลากหลายรูปแบบเพื่อประสิทธิผลของการบริหารงาน เช่นเดียวกับการศึกษาถึงลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอกักตุมพล จังหวัดชัยภูมิ ครั้งนี้ เพื่อหา ข้อค้นพบเกี่ยวกับภาวะผู้นำอีกรูปแบบหนึ่ง ซึ่งจะสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นในโอกาสต่อไป