

บทที่ 2

แนวความคิด ทฤษฎีและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่องภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น : ศึกษาเฉพาะกรณีเทศบาลตำบลในจังหวัดเชียงใหม่ ในครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษากรอบทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องโดยนำเสนอตามลำดับดังนี้

- 1 ความหมายของภาวะผู้นำ
- 2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
- 3 ทฤษฎีการจูงใจในการปฏิบัติงาน
- 4 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ความหมายของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการในการใช้อิทธิพลต่อกิจกรรมของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลด้วยความพยายามที่จะให้บรรลุเป้าหมายในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง (Hersey and Blanchard ,1977)

ภาวะผู้นำ คือ การที่ผู้นำใช้อิทธิพลหรืออำนาจหน้าที่ในความสัมพันธ์ ซึ่งมีอยู่กับผู้ได้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยการ โดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกัน เพื่อมุ่งให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ (สมพงษ์ ,2526)

ภาวะผู้นำ เป็นศิลปะหรือเป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตาม ในการที่จะให้ผู้ตามเต็มใจและมีความกระตือรือร้นที่จะทำงาน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่ม (เสริมศักดิ์ ,2536)

ภาวะผู้นำ หมายถึง การที่บุคคลหนึ่งหรือผู้นำพยายามที่จะใช้กำลังสมอง กำลังกาย และกำลังใจเพื่อจูงใจหรือคลอใจให้ผู้ตามกระทำการอย่างใดอย่างหนึ่งตามความประสงค์ของตนเพื่อประโยชน์ส่วนรวม และการจูงใจหรือคลอใจเช่นนั้นจะต้องไม่เป็นการบังคับ ตลอดจนต้องได้รับความยินยอมจากผู้ตามด้วย (ติน , 2535)

ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถของบุคคลที่จะชักจูงผู้อื่นให้ร่วมมือกับตน ดำเนินงานไปสู่จุดหมายของงานที่รับผิดชอบร่วมกันได้ (ลัทธิกาล , 2539)

ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการในการสั่งการและการแสดงอิทธิพลต่อสมาชิกของกลุ่มในเรื่องของกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวกับงาน(Stoner ,1992)

ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ในส่วนนี้จะนำเสนอเป็น 2 ส่วนคือ ภาวะผู้นำในบริบทของสังคมไทยและภาวะผู้นำในบริบทของสังคมตะวันตก

ภาวะผู้นำในบริบทของสังคมไทย Tamada(1991)ได้อธิบายภาวะผู้นำของสังคมไทยในรูปของอำนาจและอิทธิพล โดยอำนาจจะหมายถึงการที่เจ้าหน้าที่ของรัฐได้ทำตามกฎหมายที่กำหนดไว้ ส่วนอิทธิพลจะหมายถึงการใช้อุปนิสัยส่วนบุคคลที่ทำให้บุคคลหนึ่งๆ มีอำนาจที่ไม่เป็นทางการเหนือผู้อื่นในชุมชนนั้น การกำเนิดของอิทธิพลนั้นจะมาจากทั้งวัฒนธรรมในท้องถิ่นและความไม่สมบูรณ์หรือช่องว่างของระบบการควบคุมและการบริหารมากกว่าเหตุผลทางเศรษฐกิจ

กล่าวคือ บทบาทในทางเศรษฐกิจของผู้มีอิทธิพลในท้องถิ่น อาจไม่แตกต่างไปจากบุคคลอื่นๆในท้องถิ่น ปัจจัยที่ทำให้ผู้นำท้องถิ่นมีอิทธิพลและอำนาจมากขึ้นก็เนื่องมาจากการได้เข้าไปใกล้ชิดกับนักการเมืองในระดับชาติและข้าราชการระดับสูง ซึ่งจะนำไปสู่การสร้างและการตอบแทนบุญคุณ Anderson(1990) ได้อธิบายภาวะผู้นำของท้องถิ่นไทยในแง่ของ“เจ้าพ่อ”ไว้ว่า เจ้าพ่อจะหมายถึง ผู้ที่มีอิทธิพลแผ่ครอบงำเจ้าหน้าที่ของรัฐในท้องถิ่น ทั้งนี้เพื่อการคุ้มครองตนเองหรือเพื่อธุรกิจ เจ้าพ่อจะกำเนิดมาจากระบบการทางการเมืองในระบอบประชาธิปไตย สิ่งนี้จะทำให้นักธุรกิจในพื้นที่ได้เข้ามามีโอกาสเติบโตทั้งในทางเศรษฐกิจ สังคมและการเมือง เจ้าพ่อจะอาศัยกลไกของรัฐให้เป็นประโยชน์ต่อตนทั้งธุรกิจที่ผลิตและที่ถูกกฎหมาย เศรษฐพร(2517) สรุปแนวคิดของ Norman Jacob ที่มองสังคมไทยไว้ว่า สังคมไทยเป็นสังคมแบบ “เจ้าพระเดช นายพระคุณ” กล่าวคือระบบการเมืองการปกครองของไทยนั้น ผู้ปกครองจะมีอำนาจเหนือประชาชน “เจ้าพระเดช นายพระคุณ” จะเป็นผู้แต่งตั้งผู้บริหารให้ดำเนินกิจกรรมของรัฐ ทั้งนี้โดย “เจ้าพระเดช นายพระคุณ” จะเป็นผู้ชักใยอยู่เบื้องหลัง ดังนั้นจึงทำให้สังคมไทยมีแต่ความทันสมัยเท่านั้น แต่ไม่มีการพัฒนาเกิดขึ้น

ภาวะผู้นำในบริบทของสังคมตะวันตก มีผู้นำเสนอไว้หลายประการดังนี้

1. ทฤษฎีของ White & Lippitt (Likert, 1961)

1. ผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic Style) ผู้นำแบบนี้จะถือตนเองเป็นสำคัญ การตัดสินใจใดๆ จะอยู่ที่ผู้นำเพียงคนเดียว โดยไม่เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ จะมีการควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด ดังนั้นผู้นำแบบนี้จึงให้ความสำคัญกับการออกคำสั่งเป็นประการสำคัญ
2. ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Style) ผู้นำแบบนี้จะเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับการกำหนดวัตถุประสงค์ และวิธีการทำงาน อันก่อให้เกิดความร่วมมือเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้
3. ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez-Faire Style) ผู้นำแบบนี้จะปล่อยให้ลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานไปตามสบายตามที่ต้องการ โดยผู้บริหารจะไม่ใช้อำนาจในการตัดสินใจใดๆ ไม่มีความคิดริเริ่ม และไม่คำนึงว่าการกระทำของลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีผลต่อองค์กรอย่างไร

2. ภาวะผู้นำ 2 มิติ จำแนกตามการศึกษา เป็น 2 แบบ คือ

1. การศึกษาของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ
2. การศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน

การศึกษาของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ (Hersey and Blanchard ,1977)

1. ผู้นำที่มุ่งงาน (Initiating Structure) หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา เพื่อสร้างแบบที่ดีขององค์กร ช่องทางการติดต่อสื่อสาร ตลอดจนระเบียบและวิธีการปฏิบัติงานต่างๆ
2. ผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์ (Consideration) หมายถึง ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาโดยเน้นความเป็นมิตร ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ตลอดจนความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

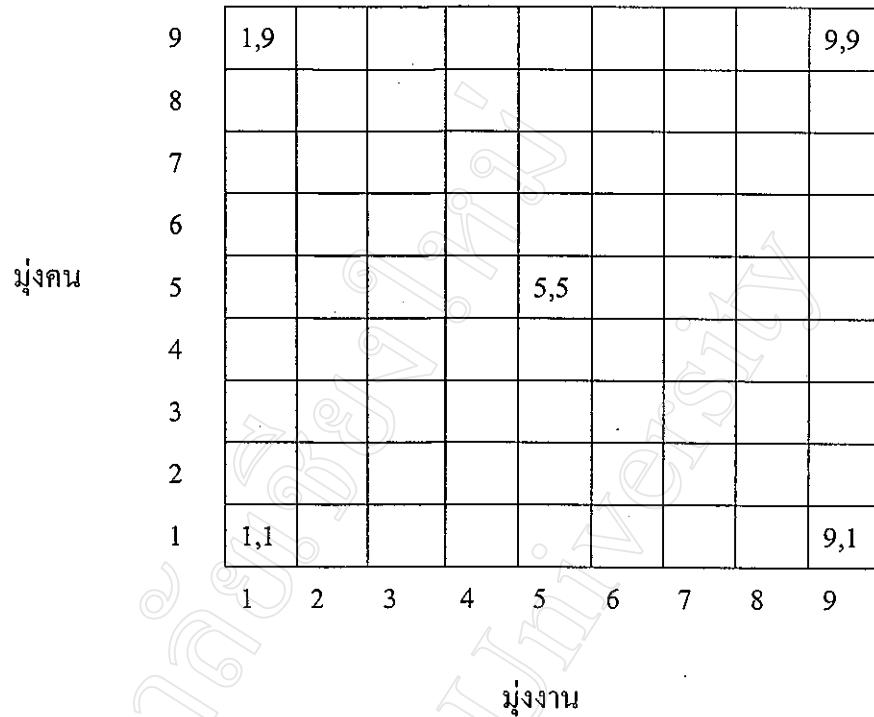
การศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (Likert ,1961)

1. ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงาน (Job-centered) เป็นแบบที่ผู้นำควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด ใช้สิ่งจูงใจต่างๆ เพื่อกระตุ้นการผลิตและการกำหนดอัตราผลผลิต ด้วยการใช้เทคนิคต่างๆ เช่น การศึกษาการเคลื่อนไหวและเวลา เป็นต้น
2. ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับคนงาน (Employee-centered) เป็นแบบที่ผู้นำให้ความสนใจในปัญหาต่างๆ ของผู้ใต้บังคับบัญชา การสร้างกลุ่มงานที่มีประสิทธิภาพและการให้ทุกคนมีอิสระในการทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ได้กำหนดไว้

3. ภาวะผู้นำแบบตารางข่ายการบริหาร (Blake & Mouton, 1964)

Blake & Mouton ได้เสนอรูปแบบผู้นำที่เรียกว่า Managerial Grid ซึ่งรูปแบบนี้ยังคงใช้มิติ คือ มิติมุ่งงานและมุ่งคน โดยได้แบ่งรูปแบบผู้นำออกเป็น 5 แบบคือ

ภาพที่ 1 Managerial Grid



1. ผู้นำแบบ 1,1 เป็นผู้บริหารที่ไม่ให้ความสำคัญทั้งงานและคนจึงเป็นผู้บริหารประเภท “ไม่เอาไหน” (Improverished)
2. ผู้นำแบบ 1,9 เป็นผู้บริหารที่ให้ความสำคัญกับงานน้อย แต่ให้ความสำคัญกับคนมากจึงเป็นผู้บริหารประเภท “บ้านเทิงสโมสร” (Country Club)
3. ผู้นำแบบ 5,5 เป็นผู้บริหารที่ให้ความสำคัญทั้งงานและคนอยู่ในระดับปานกลาง จึงเป็นผู้บริหารประเภท “เดินสายกลาง” (Middle of the road)
4. ผู้นำแบบ 9,1 เป็นผู้บริหารที่ให้ความสำคัญกับงานมาก แต่ให้ความสำคัญกับคนน้อย จึงเป็นผู้บริหารประเภท “มั่งงาน” (Task oriented)
5. ผู้นำแบบ 9,9 เป็นผู้บริหารที่ให้ความสำคัญทั้งงานและคนมากจึงเป็นผู้บริหารประเภท “ทีมงาน” (Team Management) และถือว่าเป็นรูปแบบผู้นำที่ดีที่สุด

4. ภาวะผู้นำตามทัศนะของ Halpin (Halpin ,1966)

ศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำและได้สร้างแบบสอบถามวัดพฤติกรรมภาวะผู้นำที่เรียกว่า LBDQ (Leader Behavior Description Questionnaire) โดยแบ่งพฤติกรรมภาวะผู้นำออกเป็น 2 แบบคือ

1. ผู้นำที่มุ่งงาน (Initiating Structure) หมายถึง พฤติกรรมภาวะผู้นำที่แสดงออกถึงความเข้าใจกันระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมงาน มีการวางแผนการดำเนินงานเป็นอย่างดี มีการติดต่อสื่อสาร และมีวิธีการดำเนินงานให้สำเร็จลุล่วงไปตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้
2. ผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์ (Consideration) หมายถึง พฤติกรรมภาวะผู้นำที่แสดงออกถึงความเห็นอกเห็นใจ มีความไว้วางใจผู้ร่วมงาน มีความเคารพนับถือซึ่งกันและกัน และมีความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ร่วมงานเป็นไปอย่างอบอุ่นและเป็นกันเอง

5. ภาวะผู้นำ 4 ระบบ (Likert, 1961)

เสนอรูปแบบภาวะผู้นำที่เรียกว่า System 4 โดยแบ่งเป็น 4 ระบบ คือ

1. ระบบเผด็จการแบบเอารัดเอาเปรียบ (Exploitive-Authoritative System) เป็นระบบที่ผู้นำจะตัดสินใจเพียงคนเดียว การบริหารจะเน้นการออกคำสั่งและการควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด หากผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ปฏิบัติตาม ก็จะถูกลงโทษ
2. ระบบเผด็จการแบบมีพระคุณ (Benevolent-Authoritative System) เป็นระบบที่ผู้นำเป็นผู้ตัดสินใจเพียงคนเดียว แต่เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เข้ามามีส่วนร่วมต่อการตัดสินใจของผู้นำบ้าง การบริหารจะใช้วิธีการออกคำสั่งที่นุ่มนวลและมีการให้รางวัลเป็นสิ่งจูงใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาบ้าง
3. ระบบปรึกษาหารือ (Consultative System) เป็นระบบที่ผู้นำเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ แต่ผู้นำก็ยังเป็นผู้ตัดสินใจในขั้นตอนสุดท้ายอยู่ การบริหารจะใช้วิธีปรึกษาหารือกัน ผลตอบแทนจะถูกนำมาใช้เพื่อเป็นสิ่งจูงใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา
4. ระบบการมีส่วนร่วม (Participative System) เป็นระบบที่ผู้นำมีความเชื่อและไว้วางใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นอย่างมาก และได้เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาหารือกัน ผู้นำจะจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาไม่เพียงแต่การให้ผลตอบแทนทางเศรษฐกิจเท่านั้น แต่ยังให้ความสำคัญกับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นอย่างดีด้วย

6. ภาวะผู้นำแบบ 3D (Reddin, 1970)

เสนอแบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร เรียกว่า ทฤษฎี 3 มิติ (3-D Theory) ได้แก่

1. มิติมุ่งงาน (Task-Oriented Dimension) หมายถึง การให้ความสำคัญกับความสำเร็จของงาน
2. มิติมุ่งคน (People-Oriented Dimension) หมายถึง การให้ความสำคัญกับคนหรือผู้ใต้บังคับบัญชา

3. มิติประสิทธิผล (Effectiveness Dimension) หมายถึง การให้ความสำคัญในเรื่องความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

นอกจากนี้ยังได้กำหนดลักษณะของภาวะผู้นำออกเป็น 8 แบบ คือภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ 4 แบบ และภาวะผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพ 4 แบบ ดังนี้

แบบภาวะผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพ 4 แบบ คือ

1.แบบผู้หนีงาน (Deserter) ผู้นำแบบนี้ไม่ต่อสู้เพื่อความสำเร็จของงานและขาดความสนใจที่จะทำงานเพื่อให้เกิดผลดี ผู้นำแบบนี้จึงถือว่าเป็นผู้นำที่เลวที่สุด

2.แบบนักบุญ (Missionary) ผู้นำแบบนี้เป็นผู้มีความเมตตา กรุณาต่อผู้อื่น ไม่กล้าดำเนินคดีกับใคร เพราะกลัวผู้อื่นจะเสียกำลังใจ ผู้นำแบบนี้ถือว่าทุกสิ่งทุกอย่างเปลี่ยนแปลงไปตามผลกระทบ เป็นผู้นำที่ไม่คำนึงถึงผลงานมากนัก เพียงแต่ขอให้บรรยากาศในการทำงานอบอุ่นและมีความเป็นกันเองก็พอ

3.แบบเผด็จการ (Autocrat) ผู้นำแบบนี้ชอบใช้อำนาจในการบังคับบัญชาโดยถือว่างานของเขาคือทำให้ผู้อื่นกลัว และรีบทำตามคำสั่งโดยเร็วที่สุด ดังนั้นผู้นำแบบนี้จึงไม่คำนึงถึงความสัมพันธ์อันดีกับผู้ร่วมงาน

4.แบบประนีประนอม (Compromisor) ผู้นำแบบนี้ถือว่าการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้ร่วมงานเป็นสิ่งสำคัญ ขาดการตัดสินใจเด็ดขาดในการระงับข้อพิพาท ดังนั้นผู้นำจึงใช้วิธีการประนีประนอมเป็นการชั่วคราว ผลงานเป็นเรื่องของความฝัน จึงมีลักษณะของการนำน้อยมาก

แบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ 4 แบบคือ

1.แบบเจ้าระเบียบ (Bureaucrat) ผู้นำแบบนี้จะบริหารงานโดยยึดกฎหมายระเบียบและข้อบังคับอย่างเคร่งครัด การละเมิดกฎหมาย ระเบียบและข้อบังคับ หรือแบบแผนต่างๆ จะกระทำได้หากฝ่าฝืนจะต้องถูกลงโทษ ผู้นำแบบนี้มักไม่สนใจกับประสิทธิผลของงานหรือความสัมพันธ์อันดีกับผู้ร่วมงานหรือผู้มารับบริการเท่าใดนัก

2.แบบนักพัฒนา (Developer) ผู้นำแบบนี้สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดีมีความไว้วางใจต่อผู้ร่วมงาน ผู้นำจะเห็นว่าทุกสิ่งทุกอย่างสามารถแก้ไขให้ดีขึ้นได้ แต่ต้องค่อยเป็นค่อยไป บางครั้งผู้นำอาจจะถูกมองว่าขาดความเด็ดขาดในการตัดสินใจปัญหาต่างๆ เพราะผู้นำเชื่อว่าทุกคนสามารถปกครองและควบคุมตัวเองได้

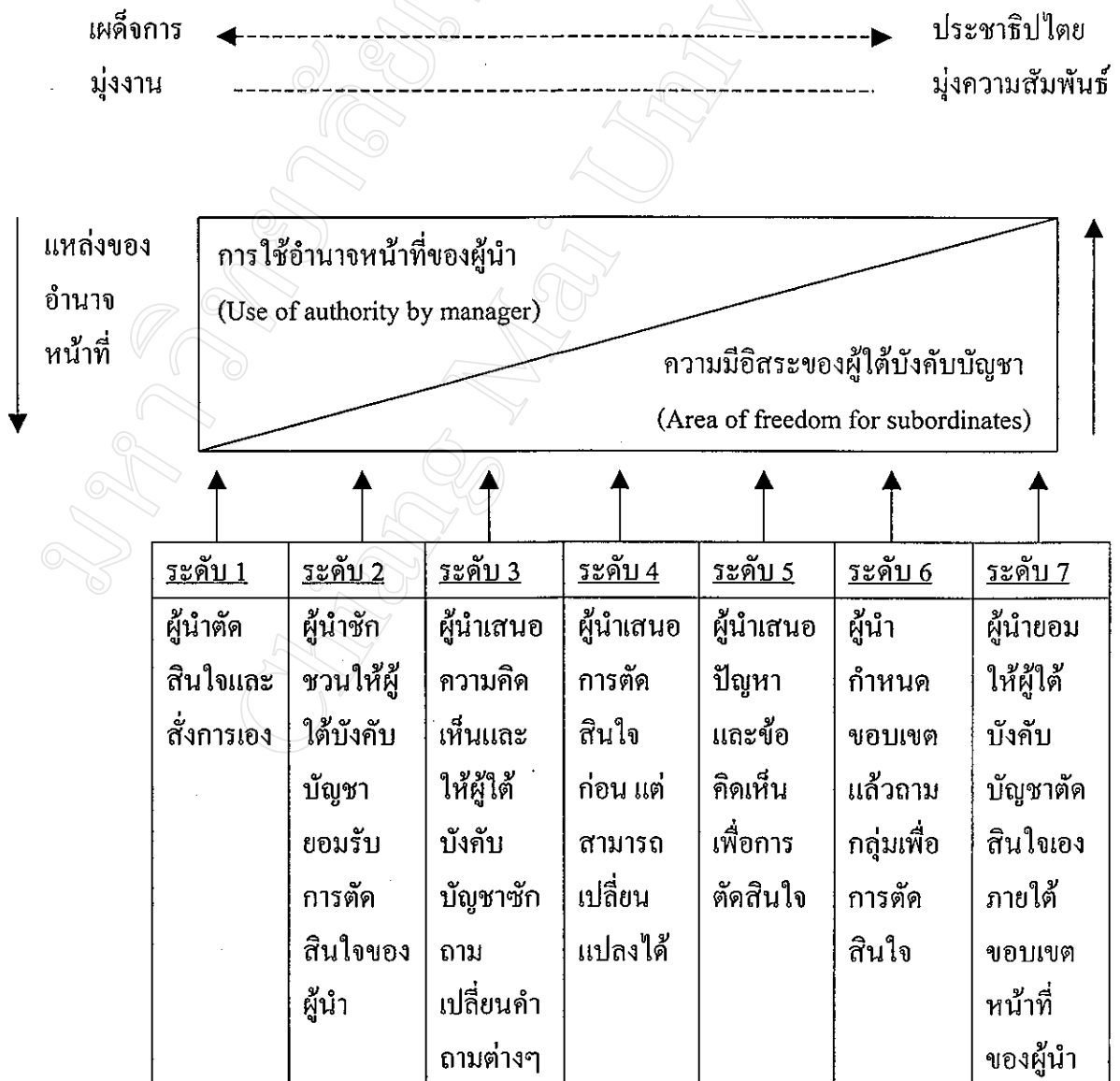
3.แบบเผด็จการที่มีพระคุณ (Benevolent Autocrat) ผู้นำแบบนี้มีหลักการการทำงานที่แน่นอน มีความชำนาญในการสั่งงานโดยไม่ทำให้ผู้อื่นขุ่นเคืองใจ มีลักษณะเผด็จการอย่างนุ่มนวล ผู้นำแบบนี้มีความทะเยอทะยานและรอบรู้ความเป็นไปในสังคมเป็นอย่างดี

4.แบบนักบริหาร (Executive) ผู้นำแบบนี้เป็นผู้ประสบความสำเร็จในการใช้ความสามารถของผู้อื่นให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยการให้กำลังใจเพื่อให้ทุกคนใช้ความคิดและเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและวางแผนงาน มีการปรึกษาหารือกัน ผู้นำแบบนี้จึงถือว่าเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูงสุด

7. ภาวะผู้นำตามทัศนะของ Tannenbaum & Schmidt (Tannenbaum & Schmidt, 1958)

รูปแบบนี้ Tannenbaum และ Schmidt ได้แบ่งภาวะผู้นำออกเป็น 7 ระดับ โดยเริ่มพิจารณาจากรูปแบบผู้นำแบบเผด็จการ หรือรูปแบบมุ่งงานด้านหนึ่งแล้วเคลื่อนที่ไปเรื่อยๆ จนถึงรูปแบบผู้นำแบบประชาธิปไตยหรือรูปแบบมุ่งความสัมพันธ์อีกด้านหนึ่ง ดังรูป

ภาพที่ 2 รูปแบบต่อเนื่องของพฤติกรรมผู้นำของ Tannenbaum & Schmidt



8. ภาวะผู้นำตามทัศนะของ Fiedler (Fiedler,1965)

Fiedler ได้แบ่งรูปแบบผู้นำเป็น 2 แบบ คือ ผู้นำแบบมุ่งงาน (Task-oriented) และผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ (Relationship-oriented)

Fiedler ได้ออกแบบสอบถามเกี่ยวกับรูปแบบผู้นำที่เรียกว่า Last Preferred Co-Worker (LPC) โดยผู้บริหารจะต้องตอบคำถามเกี่ยวกับบุคคลที่ตนอยากทำงานด้วยน้อยที่สุด จำนวน 16 ข้อ ซึ่งคำถามแต่ละข้อจะมีลักษณะทั้งทางบวกและทางลบ ดังตัวอย่างต่อไปนี้

ช่วยเหลือ	—	—	—	—	—	—	—	—	ทำลาย
	8	7	6	5	4	3	2	1	
ดึงเครียด	—	—	—	—	—	—	—	—	ผ่อนคลาย
	8	7	6	5	4	3	2	1	
น่าเบื่อ	—	—	—	—	—	—	—	—	สนใจ
	8	7	6	5	4	3	2	1	

นอกจากนั้น Fiedler ได้อธิบายถึงปัจจัยสถานการณ์ต่างๆ 3 ปัจจัยดังนี้คือ

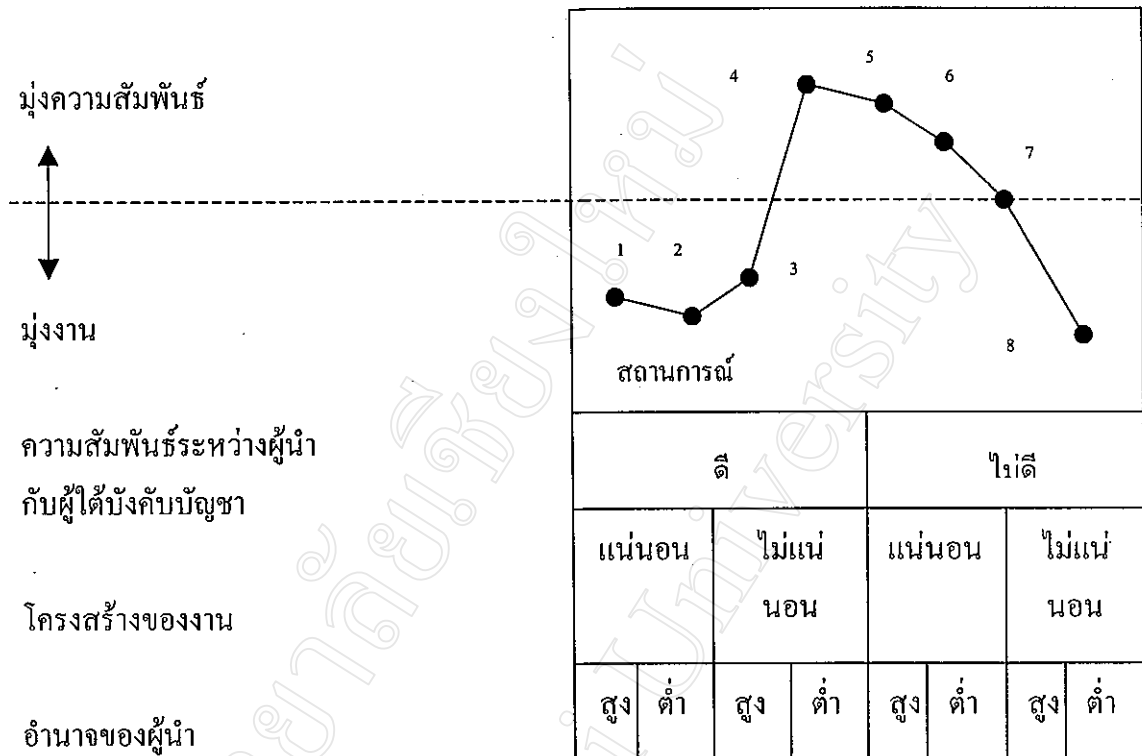
ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา(Leader-member relation) หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา หากผู้นำและผู้ร่วมงานมีความ เชื่อสัจย์ มีความเคารพซึ่งกันและกัน และมีความเชื่อถือกันสูง แสดงว่าความสัมพันธ์ ของทั้งสองฝ่ายดี แต่หากขาดความเชื่อสัจย์ ขาดความเคารพซึ่งกันและกัน และความความเชื่อ ถือกัน แสดงว่าความสัมพันธ์ทั้งสองฝ่ายไม่ดี

โครงสร้างของงาน (Task structure) หมายถึง ระดับการทำงานของผู้นำผู้ใต้บังคับบัญชา หากเป็นงานประจำงานที่มีลักษณะเข้าใจง่าย และเป็นงานที่ชัดเจน ผู้นำผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถปฏิบัติไปตามระเบียบหรือมาตรฐานที่ได้วางไว้ แสดงว่าโครงสร้างของงานแน่นอน แต่หากเป็นงานที่ไม่ใช่เป็นประจำ กลุ่มเครื่องมือมีความซับซ้อน แสดงว่าโครงสร้างของงานไม่แน่นอน

อำนาจหน้าที่ตามตำแหน่ง (Position power) หมายถึง อำนาจหน้าที่ของผู้นำ หากผู้นำมีอำนาจในการสั่งการ การให้รางวัลและการลงโทษ การเลื่อนตำแหน่งหรือการลดตำแหน่งแล้ว แสดงว่าอำนาจหน้าที่ผู้นำสูง แต่หากผู้นำสั่งการโดยผ่านความเห็นชอบจากคนบางคน ไม่มีอำนาจในการให้รางวัลและการลงโทษ รวมทั้งการเลื่อนตำแหน่งหรือการลดตำแหน่งแสดงว่าอำนาจหน้าที่ของผู้นำต่ำ

ปัจจัยทั้ง 3 ปัจจัยนี้มีอิทธิพลต่อรูปแบบของผู้นำ ซึ่ง Fiedler ได้นำปัจจัยดังกล่าวมาผสมกันออกมาเป็นรูปแบบต่อเนื่องของพฤติกรรมผู้นำของ Tannenbaum & Schmidt ดังรูป

ภาพที่ 3 รูปแบบต่อเนื่องของพฤติกรรมผู้นำของ Fiedler



จากการศึกษาพบว่า หากสถานการณ์มีลักษณะความสัมพันธ์ผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา โครงสร้างของงานไม่แน่นอน และอำนาจของผู้นำสูง รูปแบบผู้นำที่ประสิทธิผลมากที่สุดคือ ผู้นำแบบมุงงาน (สถานการณ์ที่ 1) แต่หากความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชาดี โครงสร้างของงานไม่แน่นอน และอำนาจของผู้นำต่ำ รูปแบบผู้นำที่มีประสิทธิผลมากที่สุดคือ ผู้นำแบบมุงความสัมพันธ์ (สถานการณ์ที่ 4) ฉะนั้นผู้นำแบบมุงงานจะมีประสิทธิผลต่อเมื่อสถานการณ์เอื้ออำนวย แต่ผู้นำแบบมุงความสัมพันธ์จะมีประสิทธิผลต่อเมื่อสถานการณ์ไม่เอื้ออำนวยภายใต้สภาวะการณ์แบบปานกลาง

กล่าวโดยสรุป สถานการณ์ที่ 1, 2, 3 และ 8 ควรใช้รูปแบบผู้นำแบบมุงงาน ส่วนสถานการณ์ที่ 4, 5, 6 และ 7 ควรใช้รูปแบบผู้นำแบบมุงความสัมพันธ์

จากแนวความคิดและทฤษฎีข้างต้นสามารถจำแนกการศึกษาเป็น 2 ลักษณะคือ ภาวะผู้นำที่เน้นผู้บังคับบัญชาเป็นศูนย์กลางและภาวะผู้นำที่เน้นผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นศูนย์กลางดังนี้

<u>ภาวะผู้นำที่เน้นผู้บังคับบัญชาเป็นศูนย์กลาง</u>	<u>ภาวะผู้นำที่เน้นผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นศูนย์กลาง</u>
Autocratic	Democratic
Initiating Structure	Consideration
Job-Centered	Employee-Centered
Exploitive-authoritative	Participative
Use of authority by manager	Area of freedom for subordinates
Task-oriented	Relationship-oriented

ทฤษฎีการจูงใจในการปฏิบัติงาน

1. ทฤษฎีตามลำดับความต้องการของ Maslow

ในปี ค.ศ. 1943 Abraham H. Maslow ได้ศึกษาทฤษฎีแรงจูงใจเรียกว่า Hierachy of Need โดย Maslow ได้แบ่งลำดับขั้นความต้องการออกเป็น 5 ขั้นคือ

1. ความต้องการปัจจัยเกี่ยวกับการยังชีพ (Physiological needs) ได้แก่ ความต้องการอาหาร น้ำ อากาศหายใจ เพศ เป็นต้น เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของร่างกายเพื่อการดำรงชีวิต
2. ความต้องการความปลอดภัย (Safety needs) หลังจากความต้องการทางร่างกายได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการต่อมาคือความต้องการปลอดภัย ซึ่งได้แก่ความปลอดภัยทั้งทางร่างกายและอารมณ์ เช่น ความมั่นคงทางการงานและการเงิน เป็นต้น
3. ความต้องการความรักและความเป็นเพื่อนจากผู้อื่น (Social needs) หลังจากที่มีความต้องการทั้งสองขั้นได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการต่อมาคือความต้องการเป็นเจ้าของ หรือความต้องการทางสังคม เช่น ความต้องการความรักและการได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน
4. ความต้องการความยอมรับนับถือจากตนเองและผู้อื่น (Esteem needs) เป็นความต้องการขั้นสูง ความต้องการดังกล่าวแบ่งออกเป็น 2 ด้านคือ ด้านหนึ่งเป็นความต้องการเกี่ยวกับภาพพจน์ที่ดีของตนเอง อีกด้านหนึ่งเป็นความต้องการเกี่ยวกับการได้รับการยกย่องและนับถือจากผู้อื่น
5. ความต้องการการบรรลุเป้าหมายสูงสุดในชีวิต (Self – actualization needs) เป็นความต้องการขั้นสูงสุด ซึ่งเกี่ยวข้องกับความสามารถของแต่ละคนที่จะพัฒนาตนเองให้เจริญก้าวหน้าถึงที่สุด

2. ทฤษฎี 2 ปัจจัยของ Herzberg

จากการศึกษาของ Herzberg และคณะ ในปี ค.ศ. 1959 พบว่า ลักษณะความพึงพอใจในงานแบบดั้งเดิมได้แก่ความพึงพอใจกับความไม่พึงพอใจในงาน แต่จากการสัมภาษณ์พบว่าปัจจัย

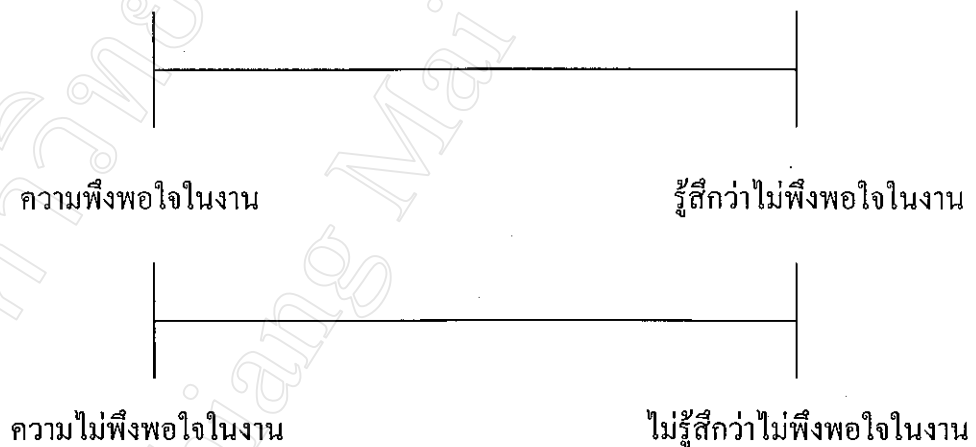
2 ปัจจัยที่มีความแตกต่างกันที่เรียกว่า Motivation and Hygiene factors กล่าวคือ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงานเรียกว่า Motivation and Hygiene factors ซึ่งเกี่ยวข้องกับลักษณะงานโดยตรง ส่วนอีกปัจจัยหนึ่งที่เป็นสาเหตุให้เกิดความไม่พึงพอใจในงานเรียกว่า Hygiene factors ซึ่งเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมของงาน ดังรูปต่อไปนี้

ภาพที่ 4 ลักษณะความพึงพอใจในงานของ Herzberg

ตัวแบบดั้งเดิม



ตัวแบบ 2 ปัจจัยของ Herzberg



Motivation and Hygiene Factors ของ Herzberg

Motivation ลักษณะงาน	Hygiene Factors สภาพแวดล้อม
ความสำเร็จ	นโยบายและการบริหาร
การยอมรับ	การบังคับบัญชา
งาน	สภาพการทำงาน
ความรับผิดชอบ	ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
ความก้าวหน้าและการเจริญเติบโต	เงิน สถานภาพ ความมั่นคง

จะเห็นได้ว่า หากคนงานได้รับ Motivation factors เป็นอย่างดีจะทำให้เกิดความพึงพอใจในงานมากขึ้น ส่งผลให้ประสิทธิภาพในการทำงานสูงขึ้น แต่หากคนงานได้รับปัจจัยจูงใจดังกล่าวไม่ดีพอแล้วคนงานจะรู้สึกเฉยๆ หรือไม่เกิดความพึงพอใจ ซึ่งไม่มีผลต่อการทำงานแต่อย่างใด สำหรับ Hygiene factors นั้น หากคนงานได้รับปัจจัยดังกล่าวเป็นอย่างดี คนงานจะรู้สึกเฉยๆ หรือไม่รู้สึกพึงพอใจ ซึ่งไม่มีผลต่อการทำงานแต่อย่างใด แต่หากคนงานได้รับปัจจัยดังกล่าวไม่ดีพอแล้ว คนงานจะเกิดความไม่พึงพอใจในงาน ส่งผลให้การผลิตต่ำลงเช่น การได้รับเงินเดือนต่ำกว่าผู้อื่น เป็นต้น

ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ปิยะ รมรินทร์ (2522) ได้ศึกษาเกี่ยวกับผู้นำของนายอำเภอกับการประสานงานอำเภอพบว่า ตำแหน่งนายอำเภอซึ่งเป็นข้าราชการพลเรือนสังกัดกรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทยนั้น เป็นตำแหน่งที่อยู่ในฐานะผู้นำสูงสุดของข้าราชการอำเภอทั้งปวง ดังนั้น ตำแหน่งนายอำเภอจึงมีฐานะความเป็นผู้นำอยู่ 3 ประการด้วยกัน

ประการแรก ฐานะความเป็นผู้นำอันเกิดจากอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบตามตัวบทกฎหมายต่างๆ

ประการที่สอง ฐานะความเป็นผู้นำอันเกิดจากการเป็นตัวแทนของรัฐบาลกลางในการนำบริการต่างๆ ของรัฐไปสู่ประชาชนในท้องถิ่นให้มากที่สุด

ประการที่สาม ฐานะความเป็นผู้นำอันเกิดจากการยอมรับของประชาชนในท้องถิ่นให้เป็นผู้นำทางสังคม ซึ่งได้มีมาตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน

จากฐานะความเป็นผู้นำดังกล่าวนายอำเภอจึงต้องใช้ภาวะผู้นำในการประสานงานให้ข้าราชการต่างๆ ในอำเภอ หรือข้าราชการกับประชาชนในท้องถิ่น โดยอาศัยอำนาจบารมีในตัวของนายอำเภอเอง กล่าวคือนายอำเภอส่วนใหญ่เป็นผู้มีความรู้ความสามารถ มีประสบการณ์ในการทำงาน มีฐานะทางเศรษฐกิจและสังคม มีบุคลิกภาพ และมีคุณธรรม และความยุติธรรมอยู่ในเกณฑ์มากถึงพอใจ

ส่วนการใช้กระบวนการในการบริหารของนายอำเภอ อันได้แก่ การวางแผนงาน การมอบหมายอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ได้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานและแสดงความคิดเห็น การให้คำแนะนำ ตรวจสอบตราลักษณะการปฏิบัติงานต่างๆ แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา การให้ความสนใจต่อข้อมูลข่าวสาร สถิติต่างๆ การวินิจฉัยสั่งการ ตลอดจนการควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชา การอยู่ในเกณฑ์มากถึงพอสมควร

สมเกียรติ ประสิทธิ์วุฒิเวช (2522) ได้ศึกษารูปแบบผู้นำในสภาสังคมสงเคราะห์โดยการประยุกต์ใช้ทฤษฎี 3 มิติของ William J.Reddin ซึ่งได้แบ่งลักษณะของผู้บริหารออกเป็น 8 ลักษณะ เป็นลักษณะของการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพสูง 4 ลักษณะ โดยนักบริหารจะใช้ลักษณะการบริหารดังกล่าวเป็นแบบหลัก แบบสนับสนุนและแบบรวม และได้พบว่า

กรรมการสภาสังคมสงเคราะห์และเจ้าหน้าที่สภาสงเคราะห์ส่วนใหญ่ถึงร้อยละ 66.177 จะใช้ลักษณะการบริหารที่มีประสิทธิผลของงานสูงทั้งในแบบหลัก แบบสนับสนุน และแบบรวม และเมื่อพิจารณาถึงพฤติกรรมทางการบริหารระหว่างเจ้าหน้าที่และกรรมการสภาสังคมสงเคราะห์ปรากฏว่ากรรมการสภาสังคมสงเคราะห์มีสัดส่วนของผู้ใช้แบบหลัก และแบบรวมที่มีประสิทธิผลสูงกว่าเจ้าหน้าที่ แต่ในแบบสนับสนุนปรากฏว่าทั้งสองกลุ่มไม่มีความแตกต่างกัน

หากพิจารณาถึงลักษณะทางประชากร ของกรรมการสภาสังคมสงเคราะห์กับการเลือกลักษณะการบริหารงานแบบต่างๆ นั้นจะเห็นได้ว่าในการบริหารแบบหลัก กรรมการหญิงจะใช้ลักษณะการบริหารที่มีประสิทธิผลสูงกว่ากรรมการชาย แต่ในแบบสนับสนุน ปรากฏว่ากรรมการชายมีสัดส่วนของผู้ที่ใช้ลักษณะการบริหารที่มีประสิทธิผลมากกว่ากรรมการหญิง ส่วนแบบรวม นั้นปรากฏว่ากรรมการหญิงมีสัดส่วนของผู้ใช้ลักษณะการบริหารที่มีประสิทธิผลสูงกว่ากรรมการชาย

เมื่อศึกษาถึงลักษณะทางประชากรของเจ้าหน้าที่กับการเลือกลักษณะการบริหารงานแบบต่างๆ นั้น จะเห็นได้ว่าในการบริหารงานแบบหลักเจ้าหน้าที่หญิงจะใช้ลักษณะการบริหารที่มีประสิทธิผลสูงกว่าเจ้าหน้าที่ชาย แต่แบบสนับสนุนปรากฏว่าเจ้าหน้าที่ชายมีสัดส่วนของผู้ที่ใช้ลักษณะการบริหารที่มีประสิทธิผลสูงกว่าเจ้าหน้าที่หญิง ส่วนในแบบรวมนั้นเจ้าหน้าที่ชายมีสัดส่วนของผู้ใช้ลักษณะการบริหารที่มีประสิทธิผลสูงกว่าเจ้าหน้าที่หญิง

ในท้ายที่สุด เมื่อเปรียบเทียบคะแนนที่เน้นมิติด้านงานกับมิติด้านคน ปรากฏว่าทั้งกรรมการสภาฯ และเจ้าหน้าที่ต่างมีคะแนนที่เน้นมิติด้านงานต่ำมาก ส่วนคะแนนที่เน้นมิติด้านคน นั้น ปรากฏว่ากรรมการสภามีคะแนนต่ำมากส่วนเจ้าหน้าที่มีคะแนนปานกลางค่อนข้างต่ำ แต่เมื่อพิจารณาถึงคะแนนที่เน้นมิติประสิทธิผลกลับปรากฏว่ากรรมการสภามีคะแนนมิติประสิทธิผลสูงมาก ส่วนเจ้าหน้าที่มีคะแนนในระดับปานกลางค่อนข้างสูง

คมสัน ยอดสุทธิ (2539) ได้ทำการวิจัยเรื่องทัศนคติของบุคลากรมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารมหาวิทยาลัย โดยศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างได้แก่ อาจารย์และข้าราชการมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ผลการวิจัยสรุปได้ว่าพฤติกรรมโดยส่วนรวมมีระดับขวัญดี ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารกับขวัญของอาจารย์และข้าราชการเป็นไปในทางบวก

สะอาด ราชเฉลิม (2541) ได้ทำการวิจัยเรื่อง แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานประถมศึกษา จังหวัดอุดรดิตถ์ โดยศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างประชากรที่เป็นผู้บริหารโรงเรียน ผลการวิจัยสรุปได้ว่า แบบภาวะผู้นำหลักของผู้บริหาร โรงเรียนคือแบบเกื้อหนุน, แบบภาวะผู้นำรองคือแบบแนะนำกำกับดูแล, ส่วนแบบภาวะผู้นำที่ต้องพัฒนา คือแบบมอบหมายงาน สำหรับความยืดหยุ่น ในการใช้แบบภาวะผู้นำและความมีประสิทธิภาพในการใช้แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง

จากการทบทวนวรรณกรรมขั้นต้น จะเห็นได้ว่ามีตัวแปรต่างๆ เช่น เพศ การศึกษา หน่วยงานที่สังกัด การเป็นผู้อยู่ได้บังคับบัญชา มีผลต่อรูปแบบภาวะผู้นำอย่างมาก สำหรับการประยุกต์ใช้ของรูปแบบภาวะผู้นำนั้นขึ้นอยู่กับสภาพองค์กร ซึ่งโดยทั่วไปมักนิยมภาวะผู้นำแบบเผด็จการหรืออำนาจนิยม ผู้นำแบบมุ่งงานและความสัมพันธ์หรือผู้นำแบบประชาธิปไตย เป็นต้น ซึ่งรูปแบบภาวะผู้นำดังกล่าวจะส่งผลต่อการบริหารงานโดยรวมของเทศบาลต่อไป ดังรูป

กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย

