

บทที่ 2 ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับความคาดหวัง

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่ผู้วิจัยได้ศึกษา เพื่อใช้ในการศึกษาความคาดหวังของผู้ได้บังคับบัญชาต่อบทบาทหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาในอุตสาหกรรมการก่อสร้าง จะเป็นการศึกษาถึงแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาดังกล่าว ซึ่งแนวคิดและผลที่ได้จากการศึกษาจะมีความแตกต่างกันออกไป

2.1.1 แนวคิดเกี่ยวกับความคาดหวัง ความคาดหวังเป็นลักษณะทางจิตวิทยา ซึ่งมีได้จำเพาะเจาะจงที่การกระทำอย่างเดิยแพร่รวมไปถึงแรงจูงใจ ความเชื่อ ความรู้สึก ทศนคติและค่านิยมด้วย จากการศึกษาพบว่าผู้มีผู้ที่ให้ความหมายของความคาดหวัง ดังต่อไปนี้

สุรางค์ จันทน์เอม [2] ได้กล่าวถึงความคาดหวังว่า ความคาดหวัง (Expectation) เป็นความเชื่อว่าสิ่งใดสิ่งหนึ่งน่าจะเกิดขึ้น และสิ่งใด ไม่น่าจะเกิดขึ้น ความคาดหวังจะเกิดขึ้นตรงตามความเชื่อถือ หรือการคาดการณ์ล่วงหน้าหรือไม่นั้นขึ้นอยู่กับประสบการณ์ของแต่ละบุคคล หากความคาดหวังนี้ประสบความสำเร็จหรือถูกต้องจะมีเจตคติที่ดี หรือมีความพึงพอใจต่อสิ่งนั้น แต่ถ้าหากความคาดหวังผิดพลาดในสิ่งใด ก็จะมีเจตคติไม่ดีต่อสิ่งนั้น

กรรณิกา นาควัชร [3] ได้บรรยายจากการแปลความหมายของ Jeremy D. Finn ซึ่งได้ให้ความหมายของความคาดหวังว่า หมายถึง การประเมินค่าบุคคลหรือตนเองด้านจิตรูสำนึกและจิตใต้สำนึกและใช้ความคาดหวังนั้นมาเป็นแนวทางในการกำหนดพฤติกรรมที่จะมีต่อบุคคลที่ตนคาดหวังหรือต่อตนเอง ในลักษณะที่ตนคิดว่าถูกต้อง นอกจากนี้ได้เสนอว่า ความคาดหวังต่อการกระทำหรือสถานการณ์เป็นการคาดการณ์ล่วงหน้าถึงอนาคตที่ดีหรือเป็นความมุ่งหวังที่ดิงามเป็นระดับหรือค่าความน่าจะเป็นของสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่มุ่งหวัง

เพชรี हालाก [4] ได้กล่าวถึงความคาดหวังว่า ความคาดหวัง (expectancy) หมายถึง ความรู้สึกนึกคิดหรือความคิดเห็นด้วยวิจารณ์ญาณเกี่ยวกับความคาดคะเน หรือการคาดการณ์ล่วงหน้าถึงสิ่งใดสิ่งหนึ่งว่าควรจะมี ควรจะเป็น ควรจะเกิดขึ้น หรือว่าควรจะเป็นเปลี่ยนแปลงตามความจำเป็น บุคคลรับรู้ความเป็นไปได้ว่าหากมีความพยายาม (Effort) เพิ่มขึ้น จะนำไปสู่ผลงาน (Performance) ที่ดีขึ้น

ซึ่งความหมายที่กล่าวมาข้างต้น ล้วนแต่เป็นความหมายที่สอดคล้องกัน ในการศึกษาเรื่องความคาดหวังของผู้ได้บังคับบัญชาต่อผู้บังคับบัญชาในอุตสาหกรรมการก่อสร้าง ซึ่งความคาดหวังหมายถึงความต้องการหรือความปรารถนาของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อบทบาทหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาในองค์กรนั้น ดังนั้นจึงมีความจำเป็นที่ต้องศึกษาให้รู้ถึง ความต้องการของผู้ได้บังคับบัญชาในองค์กร ซึ่งมนุษย์มีความต้องการที่ซับซ้อนและแตกต่างกันออกไปทำให้เป็นเรื่องยากที่จะทำความเข้าใจ

อย่างไรก็ตามความต้องการของมนุษย์เมื่อได้รับการตอบสนองในระดับที่ตนต้องการแล้ว ก็จะมี ความคาดหวังถึงสิ่งที่อยู่สูงขึ้น ไปอีกตามลำดับ ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของMaslow (Maslow's Need Hierarchy) อ้างถึงใน [5] ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ

Maslow เชื่อว่าพฤติกรรมของมนุษย์เป็นจำนวนมากสามารถอธิบายโดยใช้แนวโน้มของบุคคลในการ ค้นหาเป้าหมายที่จะทำให้ชีวิตของเขาได้รับความต้องการ ความปรารถนาและได้รับสิ่งที่มีความหมาย ต่อตนเอง เป็นความจริงที่กล่าวว่ากระบวนการของแรงจูงใจเป็นหัวใจของทฤษฎีบุคลิกภาพของ Maslow โดยเขาเชื่อว่ามนุษย์เป็น “สัตว์ที่ต้องการ” และเป็นกรยากที่มนุษย์จะไปถึงขั้นของความพึงพอใจอย่างสมบูรณ์ในทฤษฎีลำดับขั้นที่ความต้องการของ Maslow เมื่อบุคคลปรารถนาที่จะได้รับความพึงพอใจและเมื่อบุคคลได้รับความพึงพอใจในสิ่งนั้นแล้วก็จะยังคงเรียกร้องความพึงพอใจสิ่งอื่นๆ ต่อไป ซึ่งถือเป็นคุณลักษณะของมนุษย์ ซึ่งเป็นผู้ที่มีความต้องการการได้รับสิ่งต่างๆอยู่เสมอ

ลำดับความต้องการของมนุษย์เรียงลำดับความต้องการของมนุษย์จากขั้นต้น ไปสู่ความต้องการขั้นต่อไปไว้เป็นลำดับดังนี้

1. **ความต้องการทางด้านร่างกาย (Physiological needs)** ระดับของความต้องการระดับแรกซึ่ง เป็นความต้องการพื้นฐาน เป็นความต้องการให้ชีวิตอยู่รอด ประกอบด้วย อาหาร น้ำ อากาศ ที่อยู่อาศัย เครื่องนุ่งห่ม การพักผ่อนและความต้องการทางเพศ ความต้องการทั้งหมดนี้ เป็นความต้องการของร่างกาย ถ้าความต้องการอาหารยังไม่ได้รับการตอบสนองพอเพียงแล้ว บุคคลจะมีความต้องการในระดับสูงต่อไป
2. **ความต้องการความปลอดภัย (Safety needs)** เกิดขึ้นเมื่อความต้องการในขั้นที่ 1 ได้รับการตอบสนองแล้ว ในขั้นนี้บุคคลต้องการความปลอดภัยและมั่นคง ซึ่งเป็นแรงกระตุ้น (Driving force) ให้เกิดพฤติกรรม ความต้องการความปลอดภัยทางกาย เช่น ความมีระเบียบ ความมั่นคง ความคุ้มครอง ความคุ้นเคยกัน ความต้องการมีสุขภาพที่ดี

3. ความต้องการด้านสังคม (Social needs) เป็นความต้องการด้านความรัก ความรู้สึกที่ดีต่อกัน (Affection) การยอมรับ (Acceptance) บุคคลต้องการความอบอุ่นและความสัมพันธ์อันดีกับบุคคลอื่น แรงกระตุ้นด้านความรักจากครอบครัว เนื่องจากสิ่งกระตุ้นด้านสังคมเป็นสิ่งสำคัญ

4. ความต้องการได้รับการนับถือยกย่อง (Esteem needs) หรือความต้องการด้านอีโก้ เป็นความต้องการที่เกิดจากภายในและภายนอก

4.1 ความต้องการด้านอีโก้ที่เกิดจากภายใน (Inwardly-directed ego needs) ความต้องการที่สะท้อนถึงความต้องการของแต่ละบุคคลเพื่อการยอมรับส่วนตัว เพื่อการยกย่อง เพื่อความสำเร็จ ความเป็นอิสระ ความพึงพอใจส่วนตัวถ้างานที่ทำเป็นไปด้วยดี

4.2 ความต้องการด้านอีโก้ที่เกิดจากภายนอก (Inwardly-directed ego needs) ความต้องการที่สะท้อนถึงความต้องการของแต่ละบุคคลเพื่อการยอมรับส่วนตัว เพื่อการยกย่อง เพื่อความสำเร็จ ความเป็นอิสระ ความพึงพอใจส่วนตัวถ้างานที่ทำเป็นไปด้วยดี

5. ความต้องการความสำเร็จส่วนตัว (Self - actualization needs) เป็นความปรารถนาของบุคคลที่จะตอบสนองศักยภาพส่วนบุคคล ประกอบด้วยทุกสิ่งทุกอย่างที่บุคคลมีความสามารถจะต้องการเป็น เช่น ความต้องการเป็นดารา นักกีฬาที่มีฝีมือต่างๆ เป็นความต้องการในความสามารถของบุคคลเพื่อการสร้างสรรค์

2.1.1 แนวคิดเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ จากการศึกษาพบว่า มีผู้ให้ความหมายของแนวคิดเกี่ยวกับบทบาทไว้หลายท่านดังนี้ อ้างถึงใน [6] เสาวนิต เสาวนานนท์

Weber Max ได้ให้ความหมายของบทบาทไว้ว่า บทบาท หมายถึง พฤติกรรมของบุคคลที่ถูกผู้อื่นคาดหวังว่าจะต้องแสดงออกให้สอดคล้องเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่การงานของบุคคล

Adizes Ichak ได้ให้แนวคิดของบทบาทการบริหารหรือบทบาทของผู้บังคับบัญชาไว้ว่า ถ้าจะบริหารองค์กรให้มีประสิทธิภาพแล้ว จะต้องแสดงบทบาทการบริหาร 4 บทบาทคือ

1. บทบาทในการเสริมสร้าง (PRODUCING)
2. บทบาทในการดำเนินการ (IMPLEMENTING)
3. บทบาทในการเปลี่ยนแปลงพัฒนา (INNOVATING)
4. บทบาทในการหล่อหลอม (INTEGRATING)

อัจฉรา พุ่มมณีกร [7] ได้ให้ความหมายของคำว่าบทบาทหน้าที่ หมายถึง ความมุ่งหวัง (Expectation) ที่บุคคลอื่นคาดหวังว่าบุคคลในตำแหน่งหนึ่งควรกระทำ หรือแสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง บทบาทหน้าที่ (Role) มีควบคู่อยู่กับตำแหน่ง (Position) ที่บุคคลดำรงอยู่เสมอ

อุทัย หิรัญโต [8] ได้ให้ความหมายของคำว่าบทบาทหมายถึง หน้าที่ (Function) หรือพฤติกรรมอันพึงคาดหมายของบุคคลแต่ละคนในกลุ่มหรือสังคมหนึ่งๆ หน้าที่หรือพฤติกรรมดังกล่าวโดยปกติเป็นสิ่งที่กลุ่มหรือสังคมหรือวัฒนธรรมของกลุ่มหรือสังคมนั้นกำหนดขึ้น ฉะนั้นบทบาทจึงเป็นแบบแห่งความประพฤติดของบุคคล

อาจสรุปได้ว่า บทบาทเป็นสิ่งที่บุคคลในสังคมคาดหวังหรือกำหนดขึ้น โดยมีความเกี่ยวข้องกับอำนาจหน้าที่และตำแหน่งของบุคคลนั้นซึ่งผู้ดำรงตำแหน่งนั้นมีหน้าที่ต้องปฏิบัติกับบุคคลอื่นๆ ในสังคม

2.2 แนวคิดเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ ที่ควรปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

ในองค์กรหนึ่งๆจะมีผู้ทำงานในตำแหน่งและระดับต่างๆกันไป ซึ่งแบ่งได้กว้างๆ เป็น 3 ระดับ คือ ผู้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา บุคคลในแต่ละระดับดังกล่าว จะมีสถานะ และบทบาทต่างๆ กันไป ผู้ที่วางตนในการทำงานร่วมกับบุคคลระดับต่างๆ ได้โดยเหมาะสม มักช่วยให้การทำงานเป็นไปโดยราบรื่น และอยู่กันได้อย่างมีความสุข ผู้บังคับบัญชา ควรคำนึงอยู่เสมอว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาคือฝ่ายปฏิบัติงาน ในหน่วยงาน ถ้าผู้ปฏิบัติขาดความสุขในการทำงาน ก็มักส่งผลเสียต่องาน และมีผลกระทบ ทางลบมาถึงผู้บังคับบัญชาได้ในที่สุด นอกจากนั้น ผลงานของลูกน้องทุกคนทั้งหมดเมื่อรวมกันแล้วก็คือผลงาน ของผู้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาจึงควร ต้องให้ความสำคัญต่อบทบาทหน้าที่ของตนเอง กับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้ผลงานดี และมีบรรยากาศ ของความสัมพันธ์ อันดีต่อกันด้วย ซึ่งแนวคิดเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ที่ควรปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชามีดังนี้ อ้างถึงใน [9] อรรรรณ ทองใบ

1. เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเจริญก้าวหน้าในอาชีพ โดยอาจส่งไปอบรม สัมมนา ค้นคว้าวิจัยงานต่างๆนอกสถานที่
2. สนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนได้ทำงานที่เหมาะสมแก่คนทั้งด้านความสามารถ และบุคลิกภาพเพื่อให้ทำงานได้ด้วยดีและมีความสุขในงาน
3. สื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างชัดเจน ชัดเจน เมื่อต้องการให้ทำงานใด หรือปฏิบัติอย่างไร และหลีกเลี่ยงการสื่อสาร ทางเดียวให้มากที่สุด
4. รักษาผลประโยชน์ของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้ทุกคนอยู่ได้อย่างไม่ลำบาก และเป็นสุข ซึ่งจะเป็แรงจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเสียสละ และทำประโยชน์ให้ หน่วยงานเพิ่มขึ้น
5. ยกย่องผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปรากฏแก่ผู้อื่นเมื่อเขาทำดี แต่เมื่อมีสิ่งผิดพลาดเกิดขึ้นควรเชิญเข้าพบพูดคุยกันเป็น การส่วนตัว ในบรรยากาศของความจริงใจ
6. เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในงานให้มาก โดยการประชุมปรึกษา เสนอความคิดเห็น และกระจายงาน ให้ผู้ใต้บังคับบัญชา แบ่งกันรับผิดชอบ

7. ให้ความยุติธรรมแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความเป็นธรรม หลีกเลี่ยงการสั่งการลงโทษ คาดโทษ โดยใช้อารมณ์แทนเหตุผล
8. หลีกเลี่ยงการยกตนเองว่าสูงกว่าผู้ใต้บังคับบัญชา เนื่องจากอาจสร้างความรู้สึกรู้สึกต่อต้าน ไม่ยอมรับ ซึ่งอาจทำให้มีการถกเถียงกัน ด้วยวิธีการต่างๆ ต่อไปได้
9. หลีกเลี่ยงการจับผิดผู้ใต้บังคับบัญชา แต่แสดงให้เห็นว่า เขาจะได้รับ การสนับสนุนช่วยเหลือ จากผู้บังคับบัญชา ให้ทำงานได้โดยเต็มที่ เพื่อให้เกิดผลดีต่อหน่วยงาน
10. หลีกเลี่ยงการแสดงความอยากได้ หรือการเบียดเบียนผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งมีรายได้น้อยกว่าอยู่แล้ว หากแต่ควรทำตัวเป็นผู้ให้ในโอกาสเล็กๆ น้อยๆ ตามสมควร และ โดยเสมอภาค

อาจสรุปได้ว่า ถ้าผู้บังคับบัญชาปฏิบัติตามนี้ จะช่วยสร้างความรักความศรัทธา เกิดการยอมรับ จากผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้มีการร่วมมือกัน ดีขึ้นในการทำงานร่วมกัน ทำให้ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน

2.3 แนวคิดเกี่ยวกับหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารโครงการ

อรวรรณ ทองใบ [9] ยังได้กล่าวถึงแนวคิดทั้งในส่วนหน้าที่ของผู้บริหาร โครงการ และความรับผิดชอบของผู้บริหาร โครงการไว้ดังนี้

2.3.1 หน้าที่ของผู้บริหารโครงการ หน้าที่ของผู้บริหาร โครงการ โดยปกติทั่วไปแล้วผู้บริหารทุกระดับจะมีหน้าที่การบริหารอย่างน้อย 5 ประการดังนี้

1. การวางแผน (Planning)
2. การจัดองค์กรหรือการจัดรูปงาน (Organization)
3. การบริหารบุคคล (Staffing)
4. การสั่งงานหรือบัญชางาน (Directing)
5. การควบคุมงาน (Controlling)

2.3.2 ความรับผิดชอบของผู้บริหารโครงการ ผู้บริหารโครงการนอกเหนือจากหน้าที่ทางการบริหารที่ได้กล่าวมาแล้ว ผู้บริหาร โครงการควรมีความรับผิดชอบใน 4 ลักษณะดังนี้

1. ความรับผิดชอบต่อตนเอง ความรับผิดชอบที่ดีต่อตนเองของผู้บริหาร โครงการจะส่งผลกระทบต่อ การปฏิบัติงานกับผู้ร่วมงานด้วย ความรับผิดชอบต่อตนเองได้แก่
 - 1.1 ความซื่อตรงต่อตนเอง ความซื่อสัตย์ต่ออาชีพ ความซื่อสัตย์ต่อเพื่อนร่วมงาน
 - 1.2 การตรงต่อเวลา

- 1.3 การเป็นตัวอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน
- 1.4 ความเป็นคนหนักแน่นไม่อ่อนไหวง่าย
- 1.5 ความมานะอดทนในการปฏิบัติงาน
- 1.6 ความกล้าที่จะรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน

2. ความรับผิดชอบต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ได้แก่

- 2.1 การชี้แจงนโยบาย ระเบียบ คำสั่ง ในการปฏิบัติงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ได้รับรู้และเข้าใจตรงกัน
- 2.2 การมอบหมายงาน และให้โอกาสแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในการพัฒนาทักษะและความสามารถในการทำงาน
- 2.3 การสอนงาน
- 2.4 การนิเทศงาน หมายถึง การให้ความช่วยเหลือ และให้คำแนะนำในการปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา
- 2.5 การสั่งงานหรือบัญชางาน
- 2.6 การจูงใจและการกระตุ้นในการทำงาน
- 2.7 การให้คำปรึกษา
- 2.8 การให้รางวัล การให้คุณ และการให้โทษ
- 2.9 การประเมินผลการปฏิบัติงาน

3. ความรับผิดชอบต่อผู้บังคับบัญชา ได้แก่

- 3.1 การรับและทำความเข้าใจนโยบาย ระเบียบ คำสั่ง ก่อนที่จะชี้แจงต่อผู้บังคับบัญชา
- 3.2 การถ่ายทอดนโยบาย ระเบียบ คำสั่ง ไปยังผู้ปฏิบัติโดยปราศจากอคติ หรือทัศนคติที่ไม่ดี
- 3.3 การรายงานความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน
- 3.4 การเสนอข้อมูลและข้อคิดเห็นที่มีต่อการปฏิบัติงานเพื่อปรับปรุงงานหรือพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานให้ดียิ่งขึ้น

4. ความรับผิดชอบต่อองค์กร ได้แก่

- 4.1 ความซื่อสัตย์และจงรักภักดี (Loyalty) ต่อองค์กร
- 4.2 ความพยายามในการใช้ความสามารถที่มีอยู่ปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรให้ได้มากที่สุด

โดยสรุป จะเห็นได้ว่าหน้าที่ทางการบริหารกับความรับผิดชอบของผู้บริหารโครงการในการบริหารงานเป็น สิ่งที่มีความสัมพันธ์กันอย่างมากกับผู้ได้บังคับบัญชา ดังคำพูดอ้างจาก วีระวัฒน์ อุทัยรัตน์ [10] ที่กล่าวว่า “อำนาจหน้าที่ที่เป็นของได้มาโดยยาก แต่การใช้อำนาจหน้าที่ให้ถูกต้องเหมาะสม นั้นนับว่ายากยิ่งกว่า” คงเป็นข้อเตือนนักบริหารหรือผู้บังคับบัญชาทั้งหลายเป็นอย่างดีว่า ข้อสำคัญควรระลึกว่าอำนาจหน้าที่ที่แท้จริงนั้นจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อมีการยอมรับ และร่วมมือจากผู้ได้บังคับบัญชาด้วยเป็นสำคัญ

2.4 บทบาทของผู้บริหารและผู้นำ

Mintzberg ได้ศึกษาพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารหลายสาขาอาชีพ แล้วสรุปเป็นบทบาทหน้าที่การบริหารได้ 3 กลุ่มใหญ่ ดังนี้ อ้างถึงใน ฅหทัย แอบจันอัด [11]

1. **บทบาทในด้านความสัมพันธ์ระหว่างกัน (Interpersonal Roles)** เป็นบทบาทที่เกิดขึ้นเนื่องจากการทำงานตามอำนาจหน้าที่ของผู้บริหาร

- 1.1 บทบาทเป็นพระอันดับ หรือประธานในพิธีต่างๆ (Figurehead Role)
- 1.2 บทบาทเป็นผู้นำ (Leader Role)
- 1.3 บทบาทเป็นสื่อกลาง (Liaison Role)

2. **บทบาทในด้านข้อมูล (Informational Roles)** เป็นบทบาทที่ต่อเนื่องมาจากบทบาทแรกที่ต้องมีการติดต่อกับบุคคลต่างๆประกอบไปด้วย

- 2.1 บทบาทการรวบรวมข้อมูล (Monitor Role)
- 2.2 บทบาทการกระจายหรือแจกจ่ายข้อมูล (Disseminator Role)
- 2.3 บทบาทการให้ข้อมูลหรือโฆษก (Spoke man Role)

3. **บทบาทในการตัดสินใจ (Decision Roles)** บทบาทกลุ่มนี้ก็มีสืบเนื่องมาจากบทบาท 2 กลุ่มแรก ประกอบไปด้วย

- 3.1 บทบาทเป็นผู้คิดเริ่มกิจการ (Entrepreneur role)
- 3.2 บทบาทนักแก้ปัญหา (Disturbance-handler role)
- 3.3 บทบาทเป็นนักจัดสรรทรัพยากร (Resource allocator role)
- 3.4 บทบาทเป็นผู้เจรจาข้อขัดแย้งหรือต่อรอง (Negotiator role)

Yukl ได้เสนอบทบาทหน้าที่ของผู้นำ สรุปถึงบทบาทหน้าที่ของผู้นำ 4 กลุ่มใหญ่ อันประกอบด้วย

1. **บทบาทในการสร้างความสัมพันธ์ (Building Relationship)** ได้แก่บทบาทต่อไปนี้
 - 1.1 การสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ (Networking)
 - 1.2 การให้การสนับสนุน (Supporting)
 - 1.3 การจัดการความขัดแย้งและสร้างทีมงาน (Managing conflict and teambuilding)
2. **บทบาทในการให้และเสาะหาข้อมูล (Giving-Sacking Information)** ได้แก่บทบาทต่อไปนี้
 - 2.1 การติดตาม (Monitoring)
 - 2.2 การให้ข่าวสารข้อมูล (Informing)
 - 2.3 การสร้างความชัดเจน (Clarifying)
3. **บทบาทในการตัดสินใจ (Making Decision)** ได้แก่บทบาทต่อไปนี้
 - 3.1 การวางแผนและจัดองค์การ (Planning and organizing)
 - 3.2 การปรึกษาและมอบหมายงาน (Consulting and delegating)
 - 3.3 การแก้ปัญหา (Problem solving)
4. **บทบาทในการใช้อิทธิพล (Influencing People)** ได้แก่บทบาทต่อไปนี้
 - 4.1 การสร้างแรงจูงใจ (Motivating)
 - 4.2 การประกาศเกียรติคุณและให้รางวัล (Recognizing and rewarding)

2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

อัยยา สวนแก้ว [12] ได้เสนอผลงานวิจัยเรื่อง “ลักษณะและพฤติกรรมของการสื่อสารภายในองค์การของธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่” สรุปได้ดังนี้ วิธีการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชา (เจ้าหน้าที่ระดับ บริหาร) กับผู้ใต้บังคับบัญชา (เจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการ) ของธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่ พบว่า ในเรื่องของการสั่งงาน ผู้บังคับบัญชามักใช้วิธีเดินมาสั่งงานด้วยตนเอง ในขณะที่ผู้ใต้บังคับบัญชาปรารถนาที่จะให้ผู้บังคับบัญชาสั่งงานด้วยการเรียกพบเป็นการส่วนตัว เนื่องจากผู้ใต้บังคับบัญชากลัวที่จะซักถามรายละเอียดในงานนั้น ได้มากกว่าการที่ผู้บังคับบัญชาเดินมา สั่งงานด้วยตนเอง

ไชยพร โรจนพิทยากุล [13] ได้เสนอผลงานวิจัยเรื่อง “พฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชา กับความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา กรณีศึกษา สำนักงานโยธาธิการ และผังเมืองจังหวัด” สรุปได้ว่า ความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชามีขึ้นอยู่กับการพฤติกรรมผู้นำ ถ้าพฤติกรรม ผู้นำทั้งสองด้านอยู่ในเกณฑ์สูง แนวโน้มความพึงพอใจในการทำงานก็จะสูงตามด้วย ส่วนพฤติกรรมผู้นำ และระดับความพึงพอใจในการทำงาน ส่งผลต่อผลงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ในระดับสูง

ฉัตรสุดา ระจิตดำรง [14] ได้เสนอผลงานวิจัยเรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชากับความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชา” สรุปได้ดังนี้ ผู้บังคับบัญชาที่มีลักษณะผู้นำด้านสนใจความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชา และดำเนินให้ข้อมูลข่าวสารแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีความพึงพอใจในงานมากที่สุด ส่วนผู้บังคับบัญชาที่มีลักษณะผู้นำด้านตั้งความคาดหวังในตัวผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีความพึงพอใจในงานน้อยที่สุด

มยุรี รังษิสมบัติศิริ [15] ได้เสนอผลงานวิจัยเรื่อง “บทบาทผู้นำกับความพึงพอใจในงานการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย” พบว่า บทบาทผู้นำของผู้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์กับความพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยผู้ใต้บังคับบัญชามีความพึงพอใจผู้นำแบบปรึกษาหารือและมีส่วนร่วมสูงกว่าผู้นำแบบเผด็จการ และยังพบว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการให้ผู้บังคับบัญชามีรูปแบบบทบาทผู้นำแบบปรึกษาหารือมากที่สุด

อัญชลี ไพบูลย์ [16] ได้เสนอผลงานวิจัยเรื่อง “บทบาทผู้นำกับแรงจูงใจในการทำงาน กรมสรรพากรกระทรวงการคลัง” สรุปได้ว่า การใช้บทบาทผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับแรงจูงใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาทั้ง 5 อย่างคือ ความสำเร็จในงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ความรับผิดชอบในงาน ความก้าวหน้าในงาน และความพึงพอใจในลักษณะงาน ขณะเดียวกันพบว่า ข้าราชการกรมสรรพากรร้อยละ 56.0 คาดหวังที่จะมีผู้บังคับบัญชา ซึ่งเป็นผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ และร้อยละ 44.0 คาดหวังที่จะมีผู้บังคับบัญชาแบบมุ่งงาน

เรืองชัย เทียวสด [17] ได้เสนอผลงานวิจัยเรื่อง “คุณลักษณะของผู้ควบคุมงานก่อสร้างกับผลสัมฤทธิ์ของงานก่อสร้างในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” สรุปได้ว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของผู้ควบคุมงานก่อสร้างกับผลสัมฤทธิ์ของงานก่อสร้างได้แก่ ระยะเวลาดำเนินกิจการ, งานหลักของบริษัท, จำนวนผู้ควบคุมงานก่อสร้าง, คุณลักษณะด้านพื้นฐานการศึกษา, ด้านประสบการณ์, ด้านความประพฤติจรรยาบรรณ, และด้านความสมบูรณ์ทางกายและใจ โดยคุณลักษณะของผู้ควบคุมงานก่อสร้างที่กลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญมากที่สุดคือ คุณลักษณะด้านพื้นฐานการศึกษา รองลงมาคือความสมบูรณ์ทางกายและใจ, ด้านประสบการณ์ในการทำงาน และด้านความประพฤติและจรรยาบรรณ ตามลำดับ

วินิต โสภิตานนท์รัตน์ [18] ได้เสนอผลงานวิจัยเรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถส่วนบุคคลกับรูปแบบความเป็นผู้นำของผู้จัดการ โครงการก่อสร้าง” สรุปได้ว่า ผลจากการวิเคราะห์พบว่า ผู้จัดการโครงการก่อสร้างมีการประยุกต์ใช้รูปแบบภาวะผู้นำแบบปฏิรูปสูงที่สุด และรองลงมาคือภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และมีการใช้ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายน้อยที่สุด ซึ่งผู้นำแบบปฏิรูปมี

แนวโน้มที่จะสร้างการทำงานที่มีประสิทธิภาพให้แก่องค์กร รวมทั้งยังสร้างความพึงพอใจในการทำงาน และส่งเสริมให้ผู้ได้บังคับบัญชามีความมุ่งมั่น พยายามในการทำงานมากกว่าผู้นำในลักษณะอื่นๆ