

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพของผู้นำกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับผู้นำและภาวะผู้นำ
2. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร
3. แนวคิดเกี่ยวกับองค์การบริหารส่วนตำบล
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
5. สรุปเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับผู้นำและภาวะผู้นำ

ความหมายของผู้นำ

ผู้นำ คือ ผู้ที่ผู้อื่นคาดหวังว่าจะเป็นผู้ที่สามารถรวมและประสานพลังความคิดของทุกฝ่ายภายใต้การบังคับบัญชาไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการบริหารงานเป็นผู้ที่กำหนดและชี้ทิศทางเป้าหมายของการทำงานต้องผสมผสานความต้องการส่วนบุคคลกับองค์การ ได้มีผู้ให้ความหมายของพฤติกรรมผู้นำ ความหมายของคุณลักษณะผู้นำ และบทบาทหน้าที่ผู้นำไว้หลายท่าน พอสรุปได้ดังนี้ คำว่า ผู้นำ (Leader) เริ่มใช้ในทางวิชาการเมื่อประมาณ ปี ค.ศ. 1300 เนื่องจากขอบเขตของการเป็นผู้นำมีความหลากหลายในเชิงความคิดเห็นที่แตกต่างกัน จึงได้รวบรวมคำนิยามที่น่าสนใจมาจากนักวิชาการหลายท่าน ดังนี้

ชัยวุฒิ จุฑาพันธ์สวัสดิ์ (2545 : 12) ได้กล่าวว่า ผู้นำ คือ ผู้ที่มีความสามารถในการชักจูงโน้มน้าวให้ผู้อื่นปฏิบัติตามในสิ่งที่ตนต้องการ ทั้งนี้ผู้นำจะต้องเป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรม มีความรับผิดชอบและเป็นผู้มีอำนาจในการติดต่อสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

ถวิล มาตรฐาน (2542 : 7) ได้กล่าวว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่เกี่ยวข้องในการดำเนินงานขององค์กรต่าง ๆ ทั้งองค์การรูปนัยและองค์การอรูปนัย เป็นผู้ที่มีอิทธิพลที่จะนำหรือร่วมปฏิบัติงาน

กับผู้ได้บังคับบัญชาหรือผู้อื่นให้บรรลุดุฏประสงค์ขององค์การดังกล่าว อีกนัยหนึ่งว่า ผู้นำ จะต้องนำผู้ตาม ปฏิบัติงานให้บรรลุดุฏประสงค์ขององค์การที่กำหนดไว้

เทพพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ (2540 : 184) ได้กล่าวว่า ผู้นำ คือ กระบวนการของการมีอิทธิพลต่อกิจกรรมของบุคคลหรือกลุ่มเพื่อให้บรรลุถึงจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ในสถานการณ์หนึ่งๆ

นพพษ์ บุญจิตราดุล (2540 อ้างถึงใน พิเศษฐ์ วงศ์เกียรติจักร, 2553 : 38) ได้กล่าวว่า ผู้นำ คือ ผู้ที่มีอิทธิพลในทางที่ถูกต้องต่อการกระทำของผู้อื่นมากกว่าคนอื่นๆ ในองค์การหรือกลุ่มที่เขาปฏิบัติงานอยู่ เป็นผู้ซึ่งใช้อิทธิพลในการกำหนดเป้าหมายหรือการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย โดยได้รับการเลือกตั้งจากกลุ่มเพื่อให้เป็นผู้นำหรือหัวหน้า

บุญทัน ดอกโรสง (2551 อ้างถึงใน พิเศษฐ์ วงศ์เกียรติจักร, 2553 : 38) ได้กล่าวว่า ผู้นำ คือ นักคิดสร้างชีวิตของประชาชนให้มีสุข โดยการพัฒนาตนเองให้มีวิชา พร้อมด้วยความรู้และการปฏิบัติที่มีผลงาน มีความคิดนวัตกรรม ทำงานด้วยจิตมุ่งมั่น ตระหนักในภาระหน้าที่รู้จักแบ่งปันเวลาให้ถูกต้องมีการเรียนรู้ รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นและมีความเด็ดขาดแต่มีเมตตาธรรมประจำใจ

อานันท์ ปันยารชุน (2543 : 27) ได้กล่าวว่า ผู้นำ ไม่ใช่ผู้ที่จะนำผู้อื่น แต่ผู้นำที่ดีคือผู้ที่ผู้อื่นอยากเดินตามและการที่จะเป็นผู้นำได้ และมีความยั่งยืนจะต้องมีความรู้ลึกซึ้งรอบ คอบ คว ไม่ควรร โดยสิ่งที่จะควบคุมพฤติกรรม การกระทำของตนเองได้ดีที่สุด นั่นคือ คุณธรรม จริยธรรม

ผู้นำซึ่งผู้อื่นคาดหวังว่าจะเป็นผู้ที่สามารถรวมและประสานพลังความคิด พลังทุกฝ่ายภายใต้การบังคับบัญชาไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการบริหารเป็นผู้ที่กำหนด และชี้ทิศทางเป้าหมายของการทำงานจะต้องผสมผสานความต้องการส่วนบุคคลกับองค์การให้สอดคล้องสนับสนุนซึ่งกันและกัน รวมทั้งจะต้องเป็นผู้ที่สามารถจูงใจให้ผู้ได้บังคับบัญชาอุทิศตนทำงานให้เกิดประโยชน์ต่อส่วนรวม ผู้บังคับบัญชาจะต้องรับผิดชอบงานมากกว่าคนทั้งปวงในหน่วยงาน ผู้บังคับบัญชาเป็นตัวจักรสำคัญที่จะหมุนให้กลไกตัวเล็กตัวน้อยหมุนตามไปด้วย ผู้บังคับบัญชาที่เข้มแข็งมีความรู้ความสามารถ จะเป็นที่รักใคร่ด้วยใจจริงของผู้ได้บังคับบัญชา และเป็นศูนย์รวมน้ำใจของบุคคลในหน่วยงาน เหล่าจึงผู้เป็นบิดาของปรัชญาเต๋ากล่าวไว้ว่า “ยิ่งโต ยิ่งสูง ยิ่งต้องทำตัวให้เล็กลง ให้ต่ำเหมือนทะเล เป็นที่รวมของแม่น้ำลำธาร” ผู้นำเช่นนี้ย่อมทำให้กิจการขององค์การที่ตนรับผิดชอบอยู่เจริญรุ่งเรืองอย่างแน่นอน

กล่าวโดยสรุป ผู้นำ คือ ผู้ที่มีคุณธรรม จริยธรรม มีความรู้ลึกซึ้งรอบ คอบ คว ไม่ควรร และมีความสามารถในการชักจูง โน้มน้าวให้ผู้อื่นปฏิบัติตามในสิ่งที่ตนต้องการด้วยความ ปราศรณาดีด้วยความเต็มใจและศรัทธาเชื่อถือ

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จขององค์กร อาจกล่าวได้ว่า ภาวะผู้นำเป็นความสามารถขั้นพื้นฐานขององค์กร โมเดน (Morden, 1997 : 519 อ้างถึงใน อัลสุริยา วรรณสูตร, 2552 : 23) เพราะองค์กรจะประสบความสำเร็จได้หรือไม่ ขึ้นอยู่กับการร่วมกันทำงานเป็นทีมอย่างเต็มกำลังความสามารถของพนักงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร ภาวะผู้นำมีความเกี่ยวข้องกับการชักจูงและสร้างอิทธิพลต่อความรู้สึกและความต้องการในการทำงานของพนักงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องสร้างความสมดุลระหว่างเป้าหมายของตน กับทีมงานและองค์กรได้ และสิ่งที่สำคัญที่สุดคือ สามารถทำให้ผู้อื่นทำตามที่ต้องการได้ด้วย

คุณลักษณะภาวะผู้นำ

พิเชษฐ วงศ์เกียรติจักร (2553 : 40) ได้ให้ความหมาย ภาวะผู้นำ (LEADERSHIP) ว่าเป็นศิลปะที่จำเป็นและสำคัญยิ่งต่อนักบริหารที่จะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ เป็นผู้ตัดสินใจ กำหนดปัญหาวางแผนและรับผิดชอบต่อความอยู่รอด หรือการพัฒนาองค์กรเป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลเหนือคน กระตุ้นให้คนร่วมมือหรือปฏิบัติงานตามผู้นำนั้นด้วยความศรัทธา นับถือ และด้วยความเต็มใจอย่างประสานสัมพันธ์กันจนงานสำเร็จบรรลุเป้าหมายของกลุ่มได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่ง

วิชัย แหวนเพชร (2543 : 80) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ การใช้ศิลปะหรือความสามารถ การเป็นผู้นำที่ไปมีอิทธิพลจิตใจ จูงใจต่อผู้อื่นให้ปฏิบัติหรือคล้อยตามจนบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด

สมยศ นาวิการ (2544 : 400) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการของการสั่งการและการใช้อิทธิพลต่อกิจกรรมต่างๆ ของสมาชิกของกลุ่ม

ไซมอน (Simon, 1999 อ้างถึงใน อัลสุริยา วรรณสูตร, 2552 : 23) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า คือบุคคลที่สามารถควบคุมให้ผู้อื่นร่วมมือดำเนินงานไปสู่เป้าหมายได้

ดูบริน (DuBrin, 1998 : 2 อ้างถึงใน อัลสุริยา วรรณสูตร, 2552 : 23) ภาวะผู้นำหรือการเป็นผู้นำ หมายถึง ความสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่น และการสนับสนุนให้เกิดขึ้นระหว่างบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร

ลูซเซียร์ (Lussier, 1996 : 212 อ้างถึงใน อัลสุริยา วรรณสูตร, 2552 : 23) ให้ความหมายภาวะผู้นำหรือการเป็นผู้นำ หมายถึง กระบวนการในการชักจูงให้พนักงานทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

มาเยล (Mayhew, 1979 อ้างถึงใน วรวิทย์ จินดาพล, 2542 : 22) ให้ความหมาย ภาวะผู้นำ หมายถึง การมีวิสัยทัศน์ในการบริหารที่สมบูรณ์ด้วยความคิดและสติปัญญาเกี่ยวกับการดำรงอยู่ของ

องค์การ และความสามารถในการโน้มน้าวชักจูงใจให้ผู้อื่นร่วมในการปฏิบัติงาน เกิดค่านิยมร่วม และมีความผูกพันในหน้าที่

นอร์ธเฮาส์ (Northouse, 1977 อ้างถึงใน วันดี ทับทิม, 2546 : 6) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำโน้มน้าวผู้อื่นที่อยู่ภายในกลุ่ม เพื่อให้เกิดการทำงานจนบรรลุผลสำเร็จ

โรเชอร์ และคนอื่นๆ (Roreche and Others 1989 อ้างถึงใน วรวิทย์ จินดาพล, 2542 : 23) ให้ความหมาย ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถที่จะก่อให้เกิดอิทธิพลและการปลูกฝังค่านิยม เจตคติ ความเชื่อ และพฤติกรรมที่สอดคล้องกับการเพิ่มความผูกพันในหน้าที่

สโตกคิลล์ (Stogdill, 1974 อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2544 : 2) ให้ความหมาย ภาวะผู้นำ หมายถึง เป็นกระบวนการของการใช้อิทธิพลต่อกิจกรรมต่างๆ ของกลุ่มเพื่อการตั้งเป้าหมายให้บรรลุเป้าหมายและประสบผลสำเร็จ

จากความหมายของภาวะผู้นำ สามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเป็นเรื่องของผู้บริหารซึ่งเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ พฤติกรรมและคุณลักษณะของบุคคลที่ได้รับการยอมรับจากสมาชิกของกลุ่มให้เป็นหัวหน้า เป็นผู้แทน เป็นผู้ควบคุมพฤติกรรม ให้เป็นผู้มีอำนาจซึ่งอาจจะมาจากการแต่งตั้งหรือไม่ก็ตาม เพื่อให้พวกเขาสามารถทำงานจนบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ระยะแรกของการศึกษาภาวะผู้นำเริ่มในปี ค.ศ. 1930 - 1940 แนวคิดมาจากทฤษฎีมหาบุรุษ (Great man Theory of Leadership) ของกรีกและโรมันโบราณ มีความเชื่อว่า ภาวะผู้นำเกิดขึ้นเองตามธรรมชาติหรือโดยกำเนิด (Born leader) ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้แต่สามารถพัฒนาขึ้นได้ ลักษณะผู้นำที่ดีและมีประสิทธิภาพสูงจะประกอบด้วย ความเฉลียวฉลาด มีบุคลิกภาพซึ่งแสดงถึงการเป็นผู้นำ และต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถด้วย ผู้นำในยุคนี้ได้แก่ พระเจ้าโนโปเลียน อิตเลอร์ ฟอซบุรรมคำแห่ง มหาราช สมเด็จพระนเรศวรมหาราช พระเจ้าตากสินมหาราช เป็นต้น ตัวอย่างการศึกษาเกี่ยวกับ Trait Theories ของ Gardner ได้แก่

1. The tasks of Leadership: กล่าวถึงงานที่ผู้นำจำเป็นต้องมี 9 อย่าง ได้แก่ มีการกำหนดเป้าหมายของกลุ่ม มีบรรทัดฐานและค่านิยมของกลุ่ม รู้จักสร้างและใช้แรงจูงใจ มีการบริหารจัดการมีความสามารถในการปฏิบัติการสามารถอธิบายได้เป็นตัวแทนของกลุ่มแสดงถึงสัญลักษณ์ของกลุ่มและมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

2. Leader – constituent interaction เชื่อว่าผู้นำต้องมีพลังวิเศษเหนือบุคคลอื่นหรือมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่นๆเพื่อที่สนองตอบความต้องการขั้นพื้นฐาน ความคาดหวังของบุคคล และผู้นำต้องมีความเป็นตัวของตัวเอง สามารถพัฒนาตนเองและพัฒนาให้ผู้อื่นมีความแข็งแกร่ง และสามารถยืนอยู่ด้วยตนเองอย่างอิสระทฤษฎีนี้พบว่า ไม่มีคุณลักษณะที่แน่นอนหรือชี้ชัดของผู้นำ เพราะผู้นำอาจ

ไม่แสดงลักษณะเหล่านี้ออกมา เป็นการพัฒนาในช่วงปี ค.ศ. 1940-1960 แนวคิดหลักทฤษฎี คือ ให้มองในสิ่งที่ผู้นำปฏิบัติและชี้ให้เห็นว่าทั้งผู้นำและผู้ตามต่างมีอิทธิพลซึ่งกันและกัน นักทฤษฎี ได้แก่ Kurt Lewin, Rensis Likert, Blake and Mouton และ Douglas McGregor

ในการศึกษาทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำมีแนวทางการศึกษาอยู่หลายทฤษฎี โดยทฤษฎีและแนวคิดแต่ละแบบต้องการอธิบายส่วนประกอบหรือปัจจัยต่างๆ ที่เป็นวิวัฒนาการหรือเป็นธรรมชาติภาวะผู้นำและผลที่เกิดขึ้น ทำให้ทราบว่าคุณลักษณะ รูปแบบ และบทบาทหรือพฤติกรรมภาวะผู้นำอย่างใดจะมีความเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ ซึ่งงานวิจัยเรื่องภาวะผู้นำตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันสามารถแบ่งออกได้เป็น 4 ทฤษฎีหลัก มอสเลย์ เพททรี และเม็กกินสัน (Mosley, Pietri & Megginson, 1995 อ้างถึงใน ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, 2549 : 48-76) ได้แก่

1. ทฤษฎีคุณลักษณะ (Trait Theory) ทฤษฎีนี้มุ่งเน้นว่าผู้นำที่มีประสิทธิภาพคืออะไร ไม่ใช่ว่าจะทำอะไรถึงจะนำอย่างมีประสิทธิภาพ ความมีประสิทธิภาพของผู้นำมาจากความแตกต่างกันทางคุณลักษณะทางด้านร่างกาย (Physical Characteristics) และจิตใจ (Psychological Characteristics) ทฤษฎีคุณลักษณะพยายามที่จะบ่งชี้ถึงคุณลักษณะต่างๆ เพื่อช่วยในการคัดเลือกผู้นำ หลังจากที่คุณลักษณะมีส่วนเกี่ยวข้องกับความมีประสิทธิภาพของการเป็นผู้นำในหลายๆ สถานการณ์ วิธีการนี้ส่งเสริมการใช้แบบสอบถาม และการสอบสัมภาษณ์ในการคัดเลือกผู้จัดการ โดยผู้สัมภาษณ์พยายามที่จะจับคู่คุณลักษณะ และบุคลิกลักษณะของผู้สมัครกับตำแหน่งงาน

ราฟ สต็อกคิลล์ (Ralph Stogdill อ้างถึงใน ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, 2549 : 48-76) หนึ่งในนักวิจัยที่ศึกษาค้นคว้าเรื่องคุณลักษณะของภาวะผู้นำ ได้พบคุณลักษณะที่สำคัญหลายประการที่เกี่ยวข้องกับการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งได้แก่ ทักษะทางสังคม และการมีปฏิสัมพันธ์ ทักษะทางด้านเทคนิค ทักษะทางการบริหารและความมีประสิทธิภาพของการเป็นผู้นำ เป็นต้น

2. ทฤษฎีพฤติกรรม (Behavioral Theory) ช่วงประมาณศตวรรษที่ 1940 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเรื่องภาวะผู้นำได้เปลี่ยนจากเรื่องทฤษฎีคุณลักษณะ มาเป็นการมุ่งเน้นต่อสิ่งที่ผู้นำทำ งานวิจัยพยายามจะระบุถึงความแตกต่างทางพฤติกรรมของผู้นำที่มีประสิทธิภาพกับผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพ นักทฤษฎีเรื่องพฤติกรรมระบุถึงปัจจัยของการเป็นผู้นำว่า บุคคลสามารถถูกฝึกให้กลายเป็นผู้นำได้ และพัฒนาแผนการฝึกอบรมเพื่อเปลี่ยนพฤติกรรมการเป็นผู้นำของผู้จัดการ และหาข้อสรุปว่าอะไรคือรูปแบบของการเป็นผู้นำที่ดีที่สุดที่ควรเรียนรู้

3. ทฤษฎีสถานการณ์ (Contingency Theory) ทฤษฎีสถานการณ์เป็นทฤษฎีหนึ่งที่ได้รับค่านิยมในวงการศึกษาภาวะผู้นำโดยเฉพาะเพื่อการฝึกอบรมพัฒนาผู้นำอย่างกว้างขวาง ทฤษฎีนี้มีแนวคิดพื้นฐานที่สำคัญคือ สถานการณ์ที่ต่างกันย่อมต้องการแบบของผู้นำที่ต่างกันด้วยมุมมองดังกล่าว

จึงสรุปว่า การเป็นผู้นำ ที่มีประสิทธิผลได้นั้นจำเป็นที่ผู้นำจะต้องปรับแบบภาวะผู้นำของตนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ต่างๆ

4. ทฤษฎีภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Theory) ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง เป็นมุมมองร่วมสมัยของเรื่องภาวะผู้นำ ผู้นำดังกล่าวคล้ายคลึงกับผู้นำบารมี (Charismatic Leaders) แต่แตกต่างตรงที่ความสามารถที่จะนำเอานวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลงเข้ามาสู่องค์กร โดยระลึกถึงความต้องการและความเป็นอยู่ของพนักงาน ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงสร้างการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญต่อทั้งพนักงานและองค์กรตลอดจนผู้นำแบบนี้มีความสามารถที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในเรื่องภาระหน้าที่ขององค์กรกลยุทธ์และโครงสร้าง รวมถึงวัฒนธรรมขององค์กร ผู้นำประเภทนี้ไม่ได้ขึ้นอยู่กับระบบการให้รางวัล หรือกฎที่เป็นรูปประทัพบในอันที่จะควบคุมการแลกเปลี่ยนกับพนักงานแต่เพียงอย่างเดียวเท่านั้น แต่ยังมุ่งความสนใจไปที่คุณภาพของสิ่งที่จับต้องไม่ได้ เช่น ทัศนคติ คุณค่าร่วม และความคิดเห็นเพื่อสร้างความสัมพันธ์ ให้มีความสำคัญกับกิจกรรมที่หลากหลาย และหาแนวทางร่วมกันที่จะขอความร่วมมือ (Enlist) จากพนักงานในกระบวนการเปลี่ยนแปลง ดราฟ (Daft, 2002 อ้างถึงใน ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, 2549 : 75)

จากข้อความดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า ทฤษฎีคุณลักษณะ ได้สันนิษฐานว่าแหล่งปฐมนิเทศของควมมีประสิทธิภาพของการเป็นผู้นำ มาจากคุณสมบัติหรือคุณลักษณะของผู้นำคนนั้นเองอย่างไรก็ตาม คุณลักษณะแต่เพียงอย่างเดียวก็ไม่สามารถอธิบายเรื่องควมมีประสิทธิภาพของการเป็นผู้นำได้ ส่วนทฤษฎีพฤติกรรมของผู้นำได้มุ่งเน้นในประเด็นที่ว่า โดยปกติผู้นำทำอะไรเมื่อต้องมีปฏิสัมพันธ์กับพนักงาน ซึ่งทฤษฎีนี้พยายามที่จะอธิบายถึงควมสัมพันธ์ระหว่างสิ่งที่ผู้นำทำและการมีปฏิกิริยาตอบกลับของพนักงานทั้งในเรื่องของอารมณ์และพฤติกรรม อย่างไรก็ตามพฤติกรรมไม่สามารถให้เหตุผลในเรื่องการเป็นผู้นำในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน ดังนั้น ทฤษฎีที่สามหรือทฤษฎีสถานการณ์ จึงได้ทำการศึกษารูปแบบของภาวะผู้นำในสถานการณ์ที่แตกต่างกันแต่ทฤษฎีนี้ก็ไม่สามารถให้เหตุผลสำหรับเรื่องการสร้างแรงบันดาลใจและนวัตกรรมที่ผู้นำจำเป็นต้องมี เพื่อใช้ในการแข่งขันกับโลกธุรกิจในปัจจุบัน ด้วยเหตุนี้จึงทำให้มีการศึกษาในเรื่องเหล่านี้มากขึ้น จนกลายเป็นที่มาของทฤษฎีผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง ซึ่งทฤษฎีนี้ได้แสดงให้เห็นว่าผู้นำสามารถสร้างแรงบันดาลใจแก่ผู้ตามให้หลุดพ้น (Transcend) ต่อการกระทำที่มุ่งเพื่อผลประโยชน์ของตน (Self-Interest) เพื่อทำให้เกิดผลประโยชน์สูงสุดขององค์กรแทน

คุณลักษณะผู้นำ

เคท เดวิท (Keit Davis, 1972 : 102-104 อ้างถึงใน อัลสุริยา กรรณสูตร, 2552 : 16) ได้เสนอคุณลักษณะของความเป็นผู้นำที่ดีมีประสิทธิภาพจะต้องมีคุณลักษณะ ดังนี้

1. มีความเฉลียวฉลาด สามารถจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา และมีประสบการณ์เหนือผู้อื่น

2. มีวุฒิภาวะทางสังคม มีอารมณ์มั่นคง มีความเชื่อมั่นในตนเอง ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นโดยตัดสินใจอย่างมีเหตุผล
3. มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง มีความมุ่งมั่นและมีความเพียรพยายามกระทำการใด ๆ ให้สำเร็จไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค
4. มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ความเป็นกันเอง และเป็นผู้ที่มีทักษะในการติดต่อสื่อสาร เป็นผู้มีสัมพันธภาพที่ดีกับผู้ที่บังคับบัญชา ก่อให้เกิดบรรยากาศที่ดี

ทฤษฎีผู้นำแบบคุณลักษณะ (Trait Theory)

ผลงานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำในยุคเริ่มแรกส่วนใหญ่จะเป็นการมุ่งหาคุณลักษณะที่จำเป็นต่อการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล ซึ่งจะครอบคลุมถึงคุณลักษณะทางกายภาพ (Physical Characteristics) เช่น ส่วนสูง ลักษณะทางกิริยาท่าทาง เป็นต้น คุณลักษณะพื้นฐานทางบุคลิกภาพ (Aspects of Personality) ซึ่งด้วยเครื่องมือวัดทางจิตวิทยา เช่น คุณลักษณะที่เป็นความต้องการเกียรติยศชื่อเสียง (Self-Esteem) ความต้องการมีอำนาจเหนือ (Dominance) ความมั่นคงทางอารมณ์ เป็นต้น รวมทั้งคุณลักษณะที่เป็นความถนัดตามธรรมชาติ (Aptitudes) ซึ่งวัดด้วยเครื่องมือทางจิตวิทยา เช่นกัน คุณลักษณะด้านสติปัญญา ทั่วๆ ไป ความคล่องแคล่วทางวาจาและความสร้างสรรค์ เป็นต้น ปรากฏว่าเพียงช่วงเวลาครึ่งแรกของ ศตวรรษที่ 20 มีงานวิจัย เกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำเป็นจำนวนมาก โดยส่วนใหญ่จะเน้นเปรียบเทียบคุณลักษณะของคนที่เป็นผู้นำ กับคนที่ไม่เป็นผู้นำ ซึ่ง สโตกคิลล์ (Stogdill, 1948 อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2544 : 103) ได้สรุปผลวิจัยดังกล่าวระหว่างปี ค.ศ. 1904-1948 จำนวน 124 เรื่อง พบว่ามีคุณลักษณะที่สอดคล้องกับความหมายผู้นำในฐานะผู้ใช้ความสามารถของตนช่วยให้ผู้อื่นปฏิบัติภารกิจ ได้บรรลุเป้าหมายคุณลักษณะที่ตรงตามสมมุติฐาน ดังกล่าวได้แก่ มีความเฉลียวฉลาด ความรู้สึกไวในการรับรู้ต่อความต้องการของผู้อื่น ความเข้าใจในงานมีความริเริ่ม มีความอดทนต่อการแก้ปัญหาต่างๆ มีความมั่นใจตนเอง ต้องการแสวงหางานรับผิดชอบ และต้องการอยู่ในฐานะที่มีอำนาจและการควบคุม อย่างไรก็ตามความจำเป็นใช้คุณลักษณะแต่ละชนิดมากน้อยอย่างไรนั้นขึ้นอยู่กับสถานการณ์ โดยผลวิจัยเหล่านี้ไม่อาจจะบอกคุณลักษณะใดคุณลักษณะหนึ่งว่าจำเป็นหรือให้ความมั่นใจอย่างเพียงพอว่าจะทำให้ผู้นำประสบความสำเร็จได้แต่อย่างใด

โดยสรุปในช่วงแรกของการศึกษา นักวิจัยส่วนใหญ่จะให้ความเชื่อมั่นในเรื่องคุณลักษณะต่อผู้นำค่อนข้างน้อยมากจนถึงระดับที่ปฏิเสธโดยสิ้นเชิง อย่างไรก็ตามจากผลการสังเคราะห์งานวิจัยครั้งหลังของ สโตกคิลล์ (Stogdill, 1974 อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2544 : 105) สร้างความชัดเจนและให้การยอมรับต่อคุณลักษณะที่มีความสอดคล้องกับผู้นำมากขึ้น กล่าวคือ การมีคุณลักษณะที่เหมาะสมและสอดคล้องจะช่วยทำให้ผู้นำมีแนวโน้มที่จะเกิดประสิทธิผลมากขึ้น แต่ก็ไม่สามารถประกันได้แน่นอนว่า จะต้องมีประสิทธิภาพ ผู้นำที่มีคุณลักษณะแบบหนึ่งเฉพาะตนอาจมีประสิทธิภาพได้ใน

สถานการณ์หนึ่ง แต่ในอีกสถานการณ์หนึ่งอาจไร้ประสิทธิผลก็ได้ ยิ่งกว่านั้นผู้นำสองคนที่มีแบบแผนของคุณลักษณะของตนที่แตกต่างกัน แต่สามารถที่จะมีประสิทธิผลได้ในสถานการณ์เดียวกัน

จากการศึกษาผลการวิจัยที่สำคัญเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำดังกล่าว มาแล้ว ยุคัล (Yukl, 1998 อ้างถึงใน สุเทพ พงษ์ศรีวัฒน์, 2544 : 111) ได้สรุปคุณลักษณะสำคัญที่คาดว่าทำให้ผู้นำมีประสิทธิผล อันได้แก่คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ ด้านแรงจูงใจ และด้านความสามารถ ที่จำเป็นต่อความมีประสิทธิภาพของผู้บริหารดังสรุปไว้ดังต่อไปนี้ คือ 1) คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ ได้แก่ ความมีพลังสูง ความทนทานต่อความเครียดสูง มีความมั่นใจในตนเอง เชื่ออำนาจในตนเอง มีวุฒิภาวะด้านอารมณ์ มีความสัตย์ซื่อถือคุณธรรมยึดมั่นหลักการ 2) คุณลักษณะด้านแรงจูงใจ ได้แก่ มีแรงจูงใจด้านอำนาจทางสังคม มีความต้องการมุ่งความสำเร็จอยู่ในระดับสูงปานกลาง มีความต้องการด้านความรักใคร่ผูกพันในระดับต่ำ 3) คุณลักษณะด้านความสามารถ ได้แก่ มีทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล มีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ มีทักษะด้านเทคนิค มีทักษะในการเกลี้ยกล่อมชักชวน

คุณลักษณะด้านการบริหารจัดการที่มีประสิทธิผล

ยุคัล (Yukl, 1988 อ้างถึงใน สุเทพ พงษ์ศรีวัฒน์, 2544 : 114-125) ได้ตั้งแระหวัผลงานของนักวิจัยหลายคนเพื่อหาว่า ผู้บริหารของบริษัทใหญ่ๆ ที่ประสบความสำเร็จสูง มีพื้นฐานของบุคลิกภาพที่ก่อให้เกิดความมีประสิทธิภาพและสรุปได้ 8 คุณลักษณะ ได้แก่

1. การเป็นผู้ที่มีระดับความมีพลังสูงและอดทนต่อความเครียดได้ดี (High energy level and stress tolerance) จากผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพจะมีคุณลักษณะของความมีพลังสูง มีความแข็งแรงทางร่างกายและทนต่อความเครียดได้ดี คุณลักษณะเหล่านี้ทำให้ผู้บริหารสามารถทำงานในหน้าที่ของตนซึ่งเต็มไปด้วยปัญหาข้อขัดแย้ง หรืองานสำคัญเร่งด่วนต่างๆ ได้ดี แม้งานดังกล่าวจะต้องใช้ระยะเวลาดำเนินการต่อเนื่องยาวนานก็ตาม การมีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่สมบูรณ์ช่วยให้ผู้บริหารสามารถคลี่คลายปัญหาที่มาของความเครียดอันเกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เช่น ปัญหาการฟ้องขาย ของลูกน้องที่ขอบก่อปัญหาการกลั่นแกล้งไม่ให้ความร่วมมือระหว่างลูกน้อง หรือปัญหาทัศนคติและท่าทีที่เป็นปฏิกิริยาจากลูกน้องให้ลดลงได้ งานบริหารส่วนมากจะต้องเผชิญกับภาวะความเครียดสูงจัดอันเนื่องมาจากการต้องตัดสินใจสำคัญทั้งที่ยังมีข้อมูลไม่เพียงพอ และต้องแก้ไขความขัดแย้งด้านบทบาทและการตอบสนองต่อความต้องการที่ไม่สมเหตุผลของบุคคลฝ่ายต่างๆ เป็นต้น การแก้ไขปัญหาลักษณะนี้ได้มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารต้องสามารถควบคุมสติตนเองให้สุขุมเยือกเย็น และมั่นคง เพื่อให้สามารถวิเคราะห์จับประเด็นปัญหาได้แทนที่จะตื่นตระหนก หรือปฏิเสธปัญหาที่เกิดขึ้นหรือ พยายามผลักปัญหาความรับผิดชอบไปให้ผู้อื่น ความสามารถทนต่อความเครียดจึงจำเป็นอย่างยิ่งต่อผู้บริหาร โดยเฉพาะเมื่อเกิดสถานการณ์เลวร้ายอย่างไม่คาดคิด ซึ่งบั่นทอนต่อชื่อเสียงเกียรติยศและความก้าวหน้าในอาชีพของตนหรือต่อชีวิตและงานของลูกน้อง เป็นต้น

นอกจากนี้ผู้นำที่อดทนต่อความเครียดได้ดี และมีอารมณ์ที่เยือกเย็น มีโอกาสที่จะตัดสินใจได้ดี และมีความถูกต้องเหมาะสมสูง ซึ่งก่อให้เกิดความมั่นใจแก่ผู้ตามว่าจะสามารถนำพาตนไปในทิศทางที่ถูกต้องภายใต้วิกฤตดังกล่าว

2. มีความมั่นใจตนเอง (Self-confidence) ความมั่นใจในที่นี้หมายความกว้างที่ครอบคลุมหลายอย่างเช่น การเคารพนับถือตนเอง (Self-esteem) และความมีประสิทธิภาพในตนเอง (Self-efficacy) เป็นต้น แทบทุกผลงานวิจัยยืนยันตรงกันว่า ความมั่นใจในตนเอง เป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งที่ทำให้ผู้นำที่มีประสิทธิภาพผลต่างจากผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพ และเป็นคุณลักษณะที่มีผลต่อความมีประสิทธิภาพและความก้าวหน้าของผู้นำ และมีผลงานวิจัยหลายคนที่ยืนยันว่า ความมั่นใจในตนเองเป็นคุณลักษณะที่สำคัญในการเป็นผู้นำโดยเสนาหา

มีพฤติกรรมหลายอย่างที่เกี่ยวกับความมั่นใจตนเองและมีส่วนทำให้เกิดภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพขึ้น ผู้นำที่ขาดความมั่นใจในตนเองย่อมยากต่อการมีอิทธิพลให้เกิดการใช้ความพยายามของผู้อื่นเพิ่มขึ้น จึงทำให้งานไม่ประสบผลสำเร็จ ในขณะที่ผู้นำที่มีความมั่นใจในตนเองสูงจะมีความพยายามที่จะเลือกทำงานยากที่มีวัตถุประสงค์สูงท้าทายต่อความสามารถของตน โดยผู้นำที่มีความคาดหวังต่อตนเองสูงพบว่าจะมีแนวโน้มในการคาดหวังต่อผู้ใต้บังคับบัญชาของตนสูงตามไปด้วย ผู้นำเช่นนี้จะมี ความมั่นคงต่อการปฏิบัติงาน ไปสู่จุดหมายที่ยากนั้นแม้จะพบอุปสรรคปัญหานั้นการก็ตาม การมีความพยายามที่คงเส้นคงวาในการใช้ความสามารถสูงสุดของตนเพื่อให้งานสำเร็จ ทำให้ผู้นำได้รับการยอมรับนับถือเกิดความผูกพันและความเต็มใจช่วยเหลือทั้งจากผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน รวมทั้งหัวหน้าอีกด้วย ในทางตรงกันข้ามผู้นำที่ขาดความมั่นใจในตนเองนั้น ทำให้ในการแสดงออกในเรื่องต่างๆ จะมีลักษณะของการลังเล ไม่แน่ใจ ขาดความเด็ดเดี่ยวในการตัดสินใจ ทำให้ความน่าเชื่อถือในความเป็นผู้เชี่ยวชาญของตนลดลง ส่งผลให้การมีอิทธิพลต่อผู้อื่นน้อยตามไปด้วย โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อเกิดภาวะวิกฤติที่ผู้นำจะต้องแสดงออกด้วยความมั่นใจและความเด็ดเดี่ยวเป็นพิเศษ ทั้งนี้ความสำเร็จขึ้นอยู่กับการยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชา ที่เห็นผู้นำของตนมีความรอบรู้และความกล้าหาญสูงพอต่อการแก้ไขวิกฤตินั้น ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประการสุดท้ายก็คือ ความมั่นใจในตนเองเป็นพฤติกรรมของผู้นำที่จำเป็นต่อการแก้ปัญหา กล่าวคือ ผู้นำที่มีความมั่นใจตนเองต่ำมักจะทอดทิ้งปัญหาหรือผลักปัญหาให้เป็นความรับผิดชอบของผู้อื่น (pass the buck) ในขณะที่ผู้นำที่มีความมั่นใจสูงจะกระตือรือร้นเข้ากำกับปัญหาคด้วยตนเอง และนำปัญหาเข้าหารือกับลูกน้องตน

อย่างไรก็ตาม นอกจากข้อดีหลายประการของการมีความมั่นใจในตนเองแล้วก็ยังมีจุดอ่อนอีกด้านหนึ่งเช่นกัน เช่น การมีความมั่นใจในตนเองสูงเกินไป ก่อให้เกิดพฤติกรรมที่ผิดพลาดเสียหายขึ้นได้เช่นกัน เพราะความมั่นใจในตนเองอาจทำให้ผู้นำมองแค่ผลทางด้านบวกของความสำเร็จเกินความเป็นจริงไป โดยเฉพาะงานหรือการลงทุนที่มีความเสี่ยงสูง ทำให้เกิดการตัดสินใจ

ที่ขาดความรอบคอบและปฏิเสธต่อข้อมูลที่จำเป็นต้องใช้ประกอบการพิจารณาแผนงานที่ได้จึงมีความ หละหลวมบกพร่อง ผู้นำที่มีความเชื่อมั่นสูงมากเกินไป มักจะแสดงพฤติกรรมที่หยิ่งยะโสอวดดี เป็น เผลื่องการและไม่มี การอดทนต่อการรับฟังทัศนะที่แตกต่างจากตน ซึ่งมักจะเกิดขึ้นมากกับผู้นำที่ยังขาด วุฒิภาวะทางด้านอารมณ์ เพราะเป็นผู้นำที่ไม่ค่อยตอบสนองต่อความคิดหรือให้ความสำคัญต่อ ความคิดของผู้อื่น ทำให้ประโยชน์ที่ควรได้รับจากการมีส่วนร่วมของผู้อื่นสูญเสียไปอย่างน่าเสียดาย ด้วยเหตุนี้เอง ถ้าหากสถานการณ์ที่ผู้นำมิได้มีความเชี่ยวชาญที่สูงเป็นพิเศษมากไปกว่าผู้ได้บังคับบัญชา การมีความมั่นใจในระดับสูงปานกลางจะเหมาะสมและส่งผลที่ดีกว่าผู้นำที่มีความมั่นใจสูงเกินไป ดังนั้นความมั่นใจใจตัวเองสูงเกินไปจึงเป็นผลข้างเคียงเชิงลบอย่างหนึ่งของผู้นำ ซึ่งทำให้ผู้อื่น โดยเฉพาะผู้ที่มีความรู้ความสามารถและมีสติปัญญาสูงไม่ยอมเข้าใกล้ โดยยอมทำตัวเป็นผู้ตามที่ห่าง เเหิน ผู้บริหารที่หยิ่งยะโสอวดดีจึงขาดเสน่ห์และยากที่จะพัฒนาให้เกิดความร่วมมือกับผู้อื่น โดยเฉพาะกับบุคคลที่ไม่จำเป็นต้องพึ่งพาความเชี่ยวชาญของผู้บริหารนั้น และบุคคลกลุ่มนี้จะกลายเป็น ปฏิปักษ์ที่สามารถสร้างความล้มเหลวต่อเส้นทางอาชีพของผู้บริหารได้ในที่สุด

3. มีความเชื่อมั่นต่อความสามารถภายในตนเอง (Internal locus of control) คุณลักษณะที่สำคัญอีกประการหนึ่งต่อการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลได้แก่ คุณลักษณะการมีความเชื่อมั่นต่อ ความสามารถภายในตนเอง ซึ่ง รอตเตอร์ ได้พัฒนาเครื่องมือวัดที่เป็นมาตราส่วนประเมินค่าด้าน บุคลิกภาพในแง่ความเชื่อมั่นต่อความสามารถภายในตนเองขึ้น โดยบุคคลที่มีความเชื่อมั่นต่อ ความสามารถในตนเองสูงจะมีความเชื่อว่า “เหตุการณ์ทั้งหลายในชีวิตตนเกิดขึ้นจากการกำหนดหรือ การกระทำของตนเอง มิใช่ โดยความบังเอิญหรืออำนาจที่ควบคุมไม่ได้แต่อย่างใด” ในทางตรงกันข้าม กับบุคคลอีกประเภทหนึ่งที่เชื่อว่า “เหตุการณ์ดังกล่าวเกิดจากสิ่งภายนอกตนทำให้เกิดขึ้น ด้วยความ บังเอิญหรือโดยโชคชะตาบันดาลมากกว่าและเป็นสิ่งที่เกินอำนาจควบคุมของตน ดังนั้น ตนจึงสามารถ เปลี่ยนแปลงพัฒนาชีวิตตนเองได้น้อยมาก”

จากความเชื่อในเรื่องนี้ ทำให้ผู้นำพยายามมีอิทธิพลเพื่อบรรลุเป้าหมายปลายทางที่ตน ต้องการ ผู้นำจะแสดงความรับผิดชอบต่อการกระทำของตนและผลงานขององค์การที่ตนรับผิดชอบ ผู้นำที่เชื่อมั่นต่อความสามารถในตนเองจะมีทัศนคติมุมมองเชิงมุ่งอนาคต โดยตนเองจะเป็นฝ่ายริเริ่มเชิง รุกในการกำหนดกลยุทธ์การบรรลุวัตถุประสงค์ รวมทั้งการค้นหาวิธีการแก้ปัญหาด้วยตนเอง มีวิธีการ โน้มน้าวใจมากกว่าการใช้วิธีการบังคับข่มขู่ด้วยอำนาจ มีวิธีการแก้ปัญหาด้วยความยืดหยุ่น การ ปรับตัวและการริเริ่มใหม่ๆ เป็นยุทธศาสตร์การบริหาร และเมื่อเกิดความผิดพลาดขึ้นก็จะนำมาใช้เป็น กรณีศึกษาเพื่อเป็นบทเรียนแทนที่จะโทษความโชคร้ายหรือปล่อยเลยตามเลยให้ผ่านไป นอกจากนี้ผล การศึกษาวิจัยของอโวลีโอและไฮเวล กับกลุ่มผู้บริหารสถาบันการเงินจำนวน 76 แห่ง พบข้อยืนยันว่า

ผู้นำที่มีความเชื่อมั่นต่อความสามารถภายในตนเอง จะสามารถนำพาสถาบันของตนให้เจริญก้าวหน้าได้อย่างต่อเนื่องสูงกว่า ผู้นำที่เชื่อความสามารถภายนอก

4. มีวุฒิภาวะด้านอารมณ์ (Emotional maturity) มีความหมายกว้างครอบคลุมหลายเรื่องเกี่ยวพันกัน เช่น แรงขับ คุณลักษณะ และค่านิยม เป็นต้น ผู้มีวุฒิภาวะด้านอารมณ์จะสามารถปรับตัวได้ดีปราศจากภาวะอุปกติต่างๆ ทางจิต จะสามารถเข้าใจตนเองได้อย่างถูกต้องแม่นยำ ในแง่จุดอ่อนและจุดแข็งที่มีอยู่ จะมุ่งการปรับปรุงจุดอ่อนของตนได้ดีขึ้นแทนที่จะปฏิเสธ สร้างภาพความฝันหลอกตนเองว่าประสบความสำเร็จ ผู้มีวุฒิภาวะด้านอารมณ์สูงจะลดอัตราของตนเองและระมัดระวังต่อความรู้สึกความต้องการของผู้อื่นมากขึ้น มีความสามารถบังคับและควบคุมตนเองได้ดี มีอารมณ์มั่นคง ไม่หวั่นไหวง่าย โกรธง่าย ใจร้อน จุนเจือว เป็นต้น และไม่เป็นคนชอบแก้ตัว เช่น ขอมรับคำวิพากษ์วิจารณ์จากผู้อื่นและเต็มใจใช้ความคิดพิจารณาเป็นครู ด้วยเหตุนี้ผู้นำที่มีวุฒิภาวะด้านอารมณ์สูงจึงมีความสามารถในการสร้างสัมพันธภาพและความร่วมมือ ได้ทั้งกับผู้ที่บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้บังคับบัญชาของตน

มีผลงานวิจัยจำนวนมากที่ยืนยันตรงกันว่า การมีระดับวุฒิภาวะด้านอารมณ์สูงเป็นส่วนสำคัญและจำเป็นต่อการมีประสิทธิผลของผู้นำ (Bass, 1990 อ้างถึงใน สุเทพ พงษ์ศรีวัฒน์, 2544 : 114-125) ผู้บริหารที่เข้าใจในตนเองได้ดีและมุ่งการปรับปรุงตนเอง จะมีความก้าวหน้าด้านอาชีพค่อนข้างสูง มีผลงานวิจัยอื่นๆ ที่สรุปตรงกันว่า ผู้บริหารระดับสูงที่มีประสิทธิผลจะมีความเข้าใจเกี่ยวกับจุดอ่อนและจุดเด่นของตนและยอมรับจุดอ่อนพร้อมนำมาปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้นมากกว่าการกล่าวอ้างสาเหตุเพื่อการแก้ตัว นอกจากนี้งานวิจัยเกี่ยวกับอำนาจทางสังคมและอำนาจส่วนบุคคลล้วนยืนยันความสำคัญของวุฒิภาวะด้านอารมณ์ต่อการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลทั้งสิ้น

ส่วนอีกลักษณะหนึ่งของการขาดวุฒิภาวะด้านอารมณ์ที่พบมากในผู้นำก็คือภาวะการฉกฉกตัวเอง ซึ่งเป็นอาการอย่างหนึ่งทางด้านบุคลิกภาพที่บุคคลนั้นมีความต้องการด้านการยกย่องนับถือ เช่น การมีตำแหน่งสถานภาพ มีเกียรติยศชื่อเสียง การยกย่อง การมีตำแหน่งบริหาร การมีคนคอยประจบประแจง เป็นต้น เป็นผู้ที่ต้องการมีอำนาจสูง มีความสามารถในการบังคับควบคุมตนเองได้น้อย และไม่สามารถแยกแยะระหว่างความชอบธรรมของสิ่งที่ตนควรได้กับสิ่งที่ตนพึงพอใจหรือสิทธิพึงได้ของผู้อื่น อาการทางบุคลิกภาพดังกล่าวสามารถวัดได้ด้วยเครื่องมือที่เป็นแบบทดสอบบุคลิกภาพภาวะหลงตัวเองที่เรียกว่า Narcissistic Personality Inventory นอกจากนี้อาการของภาวะหลงตัวเองยังครอบคลุมพฤติกรรมหลายอย่างที่เป็นพื้นฐานของการใช้อำนาจส่วนบุคคล ในเชิงจิตวิทยาคลินิกและจิตวิทยาวิเคราะห์อธิบายพฤติกรรมของผู้มีภาวะการฉกตัวเองว่า ในวัยเด็กไม่ค่อยได้รับการสนองตอบด้านอารมณ์หรือถูกทอดทิ้งจากพ่อแม่จึงทำให้ผู้นั้นพัฒนาความเชื่อว่าไม่มีใครรักและเชื่อตรงต่อตนเองจริง จึงพยายามหาทางชดเชยสิ่งที่ขาดและความรู้สึกโดดเดี่ยวของตนด้วยการเป็นคน

หลงตนเอง โดยวิธีแสวงหาอำนาจ สถานภาพและชื่อเสียงเกียรติยศโดยทำทุกวิถีทาง เช่น การสร้างภาพที่เกินความจริงให้คนอื่นเห็นว่าตนเป็นคนสำคัญ เป็นคนเก่งที่มีสติปัญญาสูงเหนือคนทั่วไป จึงพยายามให้คนอื่นตอบสนองความรู้สึกเช่นนี้ของตน ด้วยการแสวงหาคำชม การยกย่องว่าภาพที่ตนสร้างนั้นเป็นจริง คนที่หลงตัวเองจึงมีความรู้สึกและความต้องการเชิงอัตตาตนเองสูง แต่จะให้ความใส่ใจต่อความรู้สึกและความต้องการของผู้อื่นอย่างจริงจังนั้นค่อนข้างน้อย และที่ปฏิบัติต่อผู้อื่นนั้น ก็เพียงเพื่อให้ช่วยตนให้บรรลุในสิ่งที่ต้องการมากกว่า โดยใช้คนอื่นเป็นเครื่องมือช่วยขยายผลให้ทำในสิ่งที่ตนต้องการ โอ้อวดสร้างภาพ โดยไม่รู้ถึงกระดากใจหรือเกรงผลเสียหยาที่ตามมาแต่อย่างใด ผู้นำที่มีลักษณะเช่นนี้จะแยกลูกน้องผู้ได้บังคับบัญชาของตนเป็นสองชั่วชัดเจน กล่าวคือ ฝ่ายหนึ่งเป็นพวกสนับสนุนตนกับอีกฝ่ายเป็นพวกปฏิบัติจะพยายามปกป้องตนเองไม่ชอบรับฟังคำวิพากษ์วิจารณ์ของผู้อื่น โดยมองว่าคนเหล่านั้นไม่หวังดีและขาดความภักดีต่อตน อย่างไรก็ตามผู้นำแบบหลงตนเองสามารถสร้างทำให้ผู้อื่นมองเห็นว่าตนเป็นคนนุ่มนวล น่ารัก มีเสน่ห์และคอยให้ความช่วยเหลือต่อลูกน้อง แต่เมื่อใดที่ลูกน้องเกิดขัดใจไม่ตอบสนองหรือขัดขวางแนวทางของตน ก็จะถูกปฏิบัติตอบโต้อย่างรุนแรงและเหมือนเป็นปฏิปักษ์และคนละฝ่ายกับตนทันที

ผู้นำแบบหลงตนเองจึงมีข้อบกพร่องที่เป็นจุดอ่อนอยู่หลายประการ คือ ชอบแวดล้อมด้วยลูกน้องที่จงรักภักดีแต่ไม่กล้าแสดงความเห็นวิพากษ์วิจารณ์ ชอบตัดสินใจโดยปราศจากการหาข้อมูลรอบด้านอย่างเพียงพอ โดยพยายามหาข้อมูลตามลำพังคนเดียว เพราะเชื่อว่าตนเป็นคนฉลาดที่รู้จักตัดสินใจอย่างไรดีที่สุดใน ไม่ชอบหาคำแนะนำจากผู้ได้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงาน เป็นผู้ที่มีความทะเยอทะยาน จึงชอบริเริ่มโครงการที่หรูหราใหญ่โตเพื่อสร้างภาพตนเองโดยขาดการวิเคราะห์สถานการณ์อย่างเพียงพอ ทำให้โครงการประสบกับความเสียหายเพราะไม่สอดคล้องกับความเป็นจริงและเมื่อโครงการไม่เป็นไปอย่างที่คิดก็แสดงการเมินเฉย ไม่ยอมรับรู้ข้อมูลที่เป็นทางลบที่เกิดขึ้น ทำให้พลาดโอกาสที่จะเข้าไปแก้ปัญหาค้นคว้าได้ทันทั่วทั้งก่อนที่ความเสียหายร้ายแรงแต่พยายามหาแพะมารับบาปแทน ประการสุดท้าย เนื่องจากผู้นำจะเกิดขึ้น และผลที่สุดเมื่อความล้มเหลวถูกเปิดเผยขึ้น ผู้นำแบบภายในดังกล่าว จึงทำให้ไม่มีแผนหรือความคิดในการสร้างผู้นำใหม่ๆ ขึ้นทดแทนให้แก่องค์กรในอนาคต เพราะผู้นำที่หลงผิดยึดติดกับอำนาจว่า องค์กรนี้ขาดคนมิได้ในทางตรงกันข้ามผู้นำที่มีวุฒิภาวะด้านอารมณ์ เมื่องานเสร็จลง หรือครบตามวาระก็ตาม ก็สามารถก้าวลงจากตำแหน่งได้อย่างสง่างามท่ามกลางความชื่นชมของผู้อื่น เพื่อเปิดทางให้ผู้นำใหม่ก้าวขึ้นรับภาระรับผิดชอบได้อย่างราบรื่นอีกต่อไป

5. เป็นผู้มีชีวิตยึดถือคุณธรรมยึดมั่นในหลักการ (Personal integrity) เป็นพฤติกรรมที่คงเส้นคงวาของบุคคลที่มีค่านิยมยึดมั่นในหลักการมีความซื่อสัตย์ มีจริยธรรมและมีความน่าเชื่อถือไว้วางใจ ผู้นำที่ได้รับความเชื่อถือและไว้วางใจย่อมยากที่จะได้รับความจงรักภักดีจาก

ผู้ได้บังคับบัญชา ทำให้ไม่ได้รับความร่วมมือและขาดความสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา ทำให้ได้รับความร่วมมือและขาดความสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน จากผลการวิจัยยืนยันว่าความน่าเชื่อถือไว้วางใจเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ทำให้บุคคลมีอำนาจจากความเชี่ยวชาญ และมีอำนาจจากการอ้างอิง

มีพฤติกรรมหลายอย่างที่เกี่ยวกับคุณลักษณะความสัตย์ซื่อถือคุณธรรมยึดมั่นในหลักการ โดยมีดัชนีบ่งชี้ ประการแรก ได้แก่ การมีความซื่อสัตย์และการพูดความจริงมากกว่าหลอกลวง คือ ผู้นำจะสูญเสียความน่าเชื่อถือไปทันทีที่ผู้ได้บังคับบัญชาจับได้ว่าพูดเท็จหรือบิดเบือนความจริง ประการที่สอง ได้แก่ การรักษาความสัตย์ซื่อผู้ได้บังคับบัญชาจะเกิดความลังเลใจในการทำ ความตกลงเงื่อนไขใดๆ กับผู้นำที่ตนไม่ไว้วางใจว่า จะรักษาและทำตามความสัตย์ซื่อ ประการที่สาม ได้แก่ การแสดงออกในความรับผิดชอบอย่างเต็มที่ของผู้นำที่มีต่อผู้ได้บังคับบัญชาด้วยการดูแลและจริงจังอย่างแท้จริง กล่าวคือความไว้วางใจของผู้ตามจะเสื่อมถอยลงทันทีเมื่อพบว่าผู้นำใช้ตนเป็นเครื่องมือในการแสวงหาประโยชน์เพื่อตนเอง ประการที่สี่ ได้แก่ การที่ผู้นำสามารถไว้วางใจได้ที่จะเก็บความลับและไม่เปิดเผยความลับนั้นแก่ผู้อื่น เมื่อใดก็ตามที่ผู้ได้บังคับบัญชาทราบว่าความลับนั้นรั่วไหลจากผู้นำต่อไป จะขาดความเชื่อถือไว้วางใจได้ ประการสุดท้าย ได้แก่ พฤติกรรมของผู้นำที่กล้าแสดงความรับผิดชอบต่อการกระทำและการตัดสินใจของตนเอง ผู้นำเมื่อตัดสินใจหรือดำเนินการใดไปแล้ว ต่อมาปรากฏว่าล้มเหลวไม่ประสบความสำเร็จแล้งพยายามที่จะปฏิเสธความรับผิดชอบที่เกิดขึ้น เพราะเกรงจะกระทบต่อตำแหน่งหน้าที่ของตน จะทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาเห็นว่า เป็นผู้นำที่อ่อนแอและไม่สามารถที่จะพึ่งพาได้อีกต่อไป

6. มีแรงจูงใจด้านอำนาจทางสังคม (Socialized power motivation) ผู้ที่มีความต้องการด้านอำนาจสูง จะแสดงออกด้วยการมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นหรือเหตุการณ์ต่างๆ และมักจะแสวงหาตำแหน่งที่จะทำให้ตนได้อำนาจ จากผลการวิจัยต่างๆ พบว่ามีระดับความสัมพันธ์ค่อนข้างสูงระหว่างความต้องการมีอำนาจกับความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานสูงขึ้นของผู้บริหารในองค์กรขนาดใหญ่ ฮาเวิร์ด และบราซ (Howard & Bray, 1988 อ้างถึงใน สุเทพ พงษ์ศรีวัฒน์, 2544 : 114-125) ผู้ที่มีความต้องการด้านอำนาจสูงจึงพยายามแสวงหาอำนาจและตำแหน่งที่ทำให้เกิดอำนาจนั้น ทั้งยังพบว่าคนเหล่านี้มีแนวโน้มที่จะปรับตนเข้าหาอำนาจทางการเมืองขององค์กร อีกด้วย

ความต้องการด้านอำนาจสูง จึงสอดคล้องกับบทบาทที่จำเป็นทางการบริหารและเกี่ยวข้องกับการใช้อำนาจและอิทธิพลในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารในองค์กรขนาดใหญ่จำเป็นต้องมีอำนาจเพื่อมีอิทธิพลต่อผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา ในขณะที่ผู้ที่มีความต้องการด้านอำนาจต่ำมักขาดความกระตือรือร้นและขาดการแสดงบทบาทอย่างเปิดเผยในองค์กรต่อการเป็นผู้นำกิจกรรมต่างๆ ของกลุ่ม หรืออาสาทำหน้าที่เป็นตัวแทนกลุ่มเพื่อการต่างๆ หรือช่วยรณรงค์หาการ

สนับสนุนเพื่อให้ได้ทรัพยากรที่จำเป็น หรือเป็นแนวทางช่วยสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นตามที่ต้องการ รวมทั้งการช่วยผลักดันการให้กฎเกณฑ์ต่างๆ ได้บังคับใช้ในองค์กร บุคคลใดที่มองเห็นว่าพฤติกรรมดังกล่าวเป็นเรื่องที่น่าอึดอัดก็ยากที่จะประสบความสำเร็จในงานด้านบริหาร

ดังนั้น ความต้องการมีอำนาจสูง ไม่ใช่เรื่องเสียหายแต่ประการใด เพียงแต่ว่าผู้นำที่มีประสิทธิผลควรรู้วิธีการแสดงออกที่เหมาะสมในการแสวงหาความต้องการมีอำนาจ เหล่านี้ ซึ่งผลการวิจัยจำนวนมากยืนยันตรงกันว่า ผู้นำที่มีประสิทธิผลควรเลือกใช้อำนาจทางสังคมจะเหมาะสมกว่าการใช้อำนาจส่วนบุคคลจะมีแนวทางการใช้รูปแบบของพฤติกรรมได้มากกว่าผู้นำที่ใช้อำนาจทางสังคม ผู้บริหารที่มุ่งการใช้อำนาจส่วนบุคคลมักจะใช้อำนาจเพื่อสร้างความยิ่งใหญ่ให้แก่ตนเองหรือเพื่อตอบสนองความต้องการด้านมีชื่อเสียงเกียรติยศและสถานภาพของตน และเป็นผู้ที่มีความสามารถในการควบคุมตนเองได้น้อย จึงมักแสดงพฤติกรรมการมีอำนาจหรือใช้อำนาจออกมาโดยไม่รู้สึกตัว ผู้นำที่ใช้อำนาจส่วนบุคคลจะชอบแสดงอำนาจครอบงำผู้ใต้บังคับบัญชาของตน ส่งผลให้คนเหล่านั้นอ่อนแอและกลายเป็นคนที่พึ่งพาผู้อื่นไปในที่สุด ผู้นำแบบนี้จะรวมศูนย์อำนาจการตัดสินใจไว้ที่ตนเองเป็นสำคัญ จะเข้มงวดต่อการเผยแพร่ข่าวสารข้อมูล มุ่งใช้การให้รางวัลหรือการลงโทษเพื่อควบคุมการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำบางคนวิธีแบ่งแยกแล้วปกครองลูกน้อง เพื่อให้ตนเองอยู่ได้อย่างสบายในขณะที่ลูกน้องอ่อนแอ การให้ความช่วยเหลือและคำแนะนำแก่ ผู้ใต้บังคับบัญชาจะอยู่ในฐานะของฝ่ายหนึ่งมีอำนาจและสถานะสูง ส่วนอีกฝ่ายหนึ่งต่ำต้อยกว่าและต้องพึ่งพาอีกฝ่ายหนึ่ง ผู้นำที่มุ่งอำนาจส่วนบุคคลบางคนมีความสามารถในการคลอเคลียผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดความภักดีและเกิดน้ำใจร่วมของทีม และต่อผู้นำจนละเลยบทบาทที่ต้องผูกพันต่อองค์กร ความจงรักภักดีต่อผู้นำมากกว่า องค์กรมักเกิดความเสียหายเมื่อผู้นำต้องจากไป กล่าวได้ว่า เกิดความซุลมุนวุ่นวายแย่งชิงอำนาจขึ้นใหม่ในหมู่ผู้ใต้บังคับบัญชาและทำลายความรู้สึกเป็นทีม

ในขณะที่ผู้นำที่เน้นอำนาจทางสังคมจะเป็นผู้ที่มีวุฒิภาวะด้านอารมณ์ที่มุ่งใช้อำนาจเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่น จะไม่ใช้อำนาจไปในทางที่ผิดหรือเพื่อประโยชน์ส่วนตัว จะไม่โอ้อวดตนเองหรือชอบแก้ตัวเมื่อผิดพลาด เป็นผู้มีมุมมองระยะยาวและยินดีรับฟังคำแนะนำ จากบุคคลอื่น ผู้นำจะมุ่งใช้อำนาจเพื่อความสำเร็จให้แก่องค์กร ทั้งนี้เพราะตนมีความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรของตน และมักใช้พฤติกรรมในการบริหารแบบการมีส่วนร่วมและคอยเป็นที่เลี้ยงสอนหรือแนะนำลูกน้องมากกว่าใช้อำนาจเผด็จการข่มขู่ ผู้นำเช่นนี้จึงช่วยเหลือในการทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเข้มแข็งและรู้จักรับผิดชอบดีขึ้น ลดการใช้กฎระเบียบที่เข้มงวดลง ช่วยทำให้โครงสร้างขององค์กรชัดเจนมากขึ้น

7. ต้องการด้านมุ่งความสำเร็จในระดับสูงปานกลาง (Moderately high achievement orientation) เป็นคุณลักษณะการมุ่งความสำเร็จเกี่ยวข้องกับเรื่องเจตคติ ค่านิยม และความต้องการ

อันได้แก่ ความต้องการในความสำเร็จ ความปรารถนาด้านเป็นเลิศ มีความเต็มใจแสวงหาความรับผิดชอบและความใส่ใจต่อวัตถุประสงค์ของงาน มีผลการวิจัยจำนวนมากพบว่าคุณลักษณะการมุ่งความสำเร็จ มีส่วนสัมพันธ์ต่อความเจริญก้าวหน้าด้านตำแหน่งงาน และการมีประสิทธิผลของผู้นำ แต่ทั้งนี้อาจไม่คงเส้นคงวาเสมอไป จะขึ้นอยู่กับประเภทตำแหน่งที่ต่างกัน เช่น ผู้บริหารประเภทผู้ประกอบการกับผู้จัดการใหญ่ของบริษัทข้ามชาติ หรือผู้จัดการด้านเทคนิค เป็นต้น

ส่วนความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะการมุ่งความสำเร็จกับความมีประสิทธิผลของการบริหาร ปรากฏว่าค่อนข้างมีความซับซ้อน โดยบางผลการวิจัยพบว่ามีความสัมพันธ์เชิงบวกแต่บางผลการวิจัยกลับพบว่าให้ความสัมพันธ์เชิงลบหรือไม่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญ ผู้บริหารที่มุ่งความสำเร็จในระดับสูงปานกลางจะมีประสิทธิผลการบริหารได้มากกว่าผู้บริหารที่มุ่งความสำเร็จระดับต่ำ ดังนั้นถ้าหากว่าคำอธิบายดังกล่าวนี้ถูกต้อง ก็จะขัดแย้งกับผลงานวิจัยประธานาธิบดีที่โด่งดังของสหรัฐ ที่พบว่ามีความแรงจูงใจมุ่งความสำเร็จสูงมาก แทนที่ควรมีระดับสูงปานกลางตามคำอธิบายดังกล่าวแล้ว

นอกจากนี้ยังมีผลการศึกษาเปรียบเทียบผู้บริหารที่มุ่งความสำเร็จสูงกับผู้บริหารที่มุ่งความสำเร็จต่ำ พบว่า ผู้บริหารที่มุ่งความสำเร็จสูงจะมีแนวโน้มในการใส่ใจต่อวัตถุประสงค์ของงานสูง เป็นผู้ที่เต็มใจจะแสวงหาความรับผิดชอบในการแก้ปัญหาที่เกี่ยวกับงาน ชอบการริเริ่มสนใจในต่อปัญหา และการดำเนินการแก้ไขปัญหาดังกล่าวด้วยความเด็ดเดี่ยว โดยมุ่งหาคำตอบหรือข้อยุติที่มีความเสี่ยงระดับปานกลางมากกว่าที่จะต้องเสี่ยงสูงมาก ผู้บริหารแบบนี้จะแสดงพฤติกรรมที่เกี่ยวกับงานในเรื่องวางแผนเป้าหมายและเงื่อนไขเวลาการทำงานที่มีความท้าทาย แต่มีความเป็นไปได้ในแง่ความเป็นจริง มีการจัดทำแผนการปฏิบัติงานโดยเฉพาะ จัดทำแนวทางวิธีการแก้ไขปัญหาลงสู่ปฏิบัติ จัดระบบงานที่มีประสิทธิภาพ จะให้ความสำคัญต่อการสื่อสารกับผู้อื่น แต่ในทางตรงกันข้ามผู้บริหารที่มุ่งความสำเร็จต่ำ จะขาดแรงจูงใจในการแสวงหาโอกาสที่สร้างความท้าทายแก่ตนเองและค่อนข้างขาดความกล้าเสี่ยง นอกจากนี้ยังไม่ชอบเข้าไปริเริ่มเกี่ยวข้องกับปัญหาหรือแสวงหาความรับผิดชอบต่อการแก้ปัญหานั้น

ผู้นำที่มุ่งความสำเร็จงานสูงบางครั้งอาจส่งผลกระทบต่อการใช้ประสิทธิผลต่องานบริหารได้เช่นกัน ถ้าการมุ่งงานสูงที่เป็นไปเพื่อตัวผู้บริหารเอง ในแง่เพื่อสร้างผลงานให้ตนเองได้เจริญก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน หรือเพื่อความสำเร็จของตนเองมากกว่าความสำเร็จขององค์กร ผู้นำแบบนี้จึงพยายามทำงานทุกอย่างให้สำเร็จด้วยตนเองโดยไม่เต็มใจที่จะกระจายอำนาจแก่ผู้อื่น ทำให้สูญเสียโอกาสที่จะได้พัฒนาความรู้สึกรับผิดชอบและความผูกพันต่องานให้เกิดขึ้นแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำแบบนี้จึงยากที่จะประสบความสำเร็จในการบริหารทีมงาน ซึ่งต้องอาศัยการมีภาวะผู้นำร่วมกันเป็นหลักการสำคัญ

พฤติกรรมที่มุ่งความสำเร็จในงานของผู้มีส่วนมากเกิดจากแรงจูงใจของตัวผู้นำเอง แต่ความมีประสิทธิผลด้านแรงจูงใจมุ่งความสำเร็จในงานของผู้นำนั้นจะเกิดขึ้นได้เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชา มีความต้องการอำนาจทางสังคมสูงด้วย เพราะจะช่วยให้นำสามารถพัฒนาการทำงานแบบทีมได้ง่ายขึ้น ส่วนกรณีผู้นำที่มีความต้องการด้านอำนาจส่วนบุคคลสูงแต่ขณะเดียวกันก็มีแรงจูงใจมุ่งความสำเร็จต่องานสูงด้วย จะมีพฤติกรรมที่ทำทุกอย่างเพื่อให้ตนได้เกิดความก้าวหน้าในอาชีพ ผู้นำแบบนี้พร้อมที่จะละทิ้งวัตถุประสงค์ของงานและการพัฒนาลูกน้อง ถ้าตนมองเห็นทางลัดอื่นที่จะทำให้ตนเองมีชื่อเสียงสามารถก้าวหน้าในเส้นทางอาชีพได้รวดเร็วกว่า ดังนั้นการตัดสินใจใดๆ จะเป็นไปเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้นำที่สร้างภาพดีๆ แก่หน่วยงานของตนในระยะสั้นแม้ในระยะยาวจะสร้างปัญหาแก่องค์กรขึ้นก็ตาม ผู้นำจะเข้าควบคุมกำกับโครงการหรืองานที่คนอื่นสามารถทำได้ด้วยแล้วด้วยตนเอง ทั้งนี้เพราะต้องการได้ผลสำเร็จของงานนั้นไปเป็นของตนเอง และจะมองเพื่อนร่วมงานอื่นในระดับเดียวกันว่าเป็นคู่แข่งจึงมักปฏิเสธการให้ความร่วมมือต่างๆ ที่ถูกร้องขอหรือควรร่วมมือกัน

มีผลงานวิจัยเพิ่มเติมเกี่ยวกับผู้ที่มีบุคลิกภาพแบบ เอ (Type a personality) ซึ่งคุณลักษณะรวมของการมุ่งความสำเร็จสูง กับความต้องการที่จะควบคุมเหนือเหตุการณ์สูง บารอนพบว่าผู้นำที่มีบุคลิกภาพแบบ เอ จะมีทั้งความคาดหวังต่อตนเองและมุ่งการแข่งขันสูง ผู้นำแบบนี้จึงกำหนดวัตถุประสงค์การทำงานไว้สูง โดยชอบเปรียบเทียบกับผู้อื่นและต้องการให้ตนเองเป็นฝ่ายชนะ นำหน้าผู้อื่น ผู้นำที่มีบุคลิกภาพแบบ เอ จะให้ความใส่ใจ ต่อคุณค่าของเวลามากจะเป็นคนที่มึนงานทำมากอยู่ตลอดเวลาจนไม่มีเวลาว่าง แต่จะพยายามหางานทำเพิ่มขึ้นอีกบางครั้งจะทำงานพร้อมกันหลายอย่าง เป็นคนที่ขาดความอดทนต่อความล่าช้าหรือเสียเวลา ชอบการควบคุมงานทุกอย่างขององค์กรด้วยตนเองจึงทำให้กลายเป็นคนหวงงานไม่ยอมกระจายงานให้แก่ผู้อื่น จึงทำงานในลักษณะที่เป็นทีมงานร่วมกับผู้อื่นได้ยาก และประการสุดท้าย ก็คือ ผู้นำที่มีบุคลิกภาพแบบ เอ มักเป็นคนใจร้อน โกรธง่าย จะแสดงความไม่พอใจในลักษณะ เป็นปรับภัยเมื่อตนไม่สามารถควบคุมเหตุการณ์นั้นได้ เป็นคนชอบเรียกร้องและไม่อดทนที่จะเห็นความผิดพลาดเกิดขึ้นโดยวิจารณ์ลูกน้องที่ทำผิดพลาดว่าไม่เอาใจใส่เสียสละ ดังนั้นพฤติกรรมของผู้นำแบบนี้จึงยากที่จะสร้างความสัมพันธ์ภาพหรือบรรยากาศเพื่อให้เกิดความร่วมมือกับผู้อื่นได้

8. มีความต้องการได้ความรักผูกพันจากผู้อื่นในระดับต่ำ (Low need for affiliation) ดังที่ได้กล่าวมาแล้วว่า ผู้ที่มีความต้องการได้ความรักผูกพันจะมีความพึงพอใจสูงเมื่อตนได้รับการยอมรับและได้ร่วมเป็นพวกหรือเป็นเครือข่ายกับผู้อื่น เป็นคนที่มีความสุขจากการที่ได้ร่วมทำงานกับคนอื่นที่ให้ความร่วมมือและเป็นมิตร แต่จากผลงานวิจัยจำนวนมากพบว่าความต้องการความรักผูกพัน มีความสัมพันธ์เชิงลบกับประสิทธิผลทางการบริหาร ความรู้ประสิทธิผลของผู้นำที่ต้องการความรักความผูกพันนั้นสามารถอธิบายได้จาก พฤติกรรมของผู้นำเหล่านี้ กล่าวคือ ผู้นำจะให้ความใส่ใจด้าน

ความสัมพันธ์เป็นประเด็นหลักมากกว่าสนใจด้านงาน โดยยอมปล่อยให้งานถูกแทรกแซงจากผู้อื่นได้ เพราะเห็นแก่สัมพันธภาพที่ดีต่อกันพยายามหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง การพยายามหาทางรอมชอม โดยไม่ยอมให้มีการเผชิญหน้าของผู้ที่มีความคิดแตกต่างกัน มักจะหลีกเลี่ยงเมื่อต้องตัดสินใจในเรื่องสำคัญ ซึ่งคนไม่คุ้นเคยมาก่อน จะให้การให้รางวัลหรือความดีความชอบเพื่อสร้างคะแนนนิยมส่วนตัวมากกว่าตอบแทนเพราะการมีผลงานดีของผู้ได้บังคับบัญชา ในการมอบหมายงานจะเลือกแต่คนหรือกลุ่มคนที่ตนโปรดปรานโดยบางครั้งยอมปฏิบัติด้วยการยกเว้นกฎเกณฑ์ให้เป็นกรณีพิเศษ จากพฤติกรรมดังกล่าวของผู้นำเหล่านี้ ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความรู้สึกท้อถอย ขาดความกระตือรือร้น ไม่อยากรับผิดชอบอะไร ไม่อาจรับรู้ว่าจะอะไรจะเกิดขึ้นต่อไป ไม่เข้าใจฐานะความสัมพันธ์ระหว่างตนกับผู้นำ และแม้แต่ตนควรทำอะไรบ้าง

แม้จะเป็นที่แน่ชัดแล้วว่าผู้นำที่มีคุณลักษณะด้านความต้องการความรักผูกพันจากผู้อื่นระดับสูงเป็นสิ่งที่ไม่พึงปรารถนา แต่ในขณะเดียวกันผู้นำที่มีความต้องการด้านดังกล่าวในระดับต่ำก็ไม่พึงปรารถนาเช่นกัน กล่าวคือ ผู้นำที่มีความต้องการด้านความรักผูกพันต่ำ มีแนวโน้มที่จะเป็นผู้โดดเดี่ยวไม่ชอบการคบหาสมาคมกับผู้อื่น นอกจากคนใกล้ชิดในครอบครัวหรือเพื่อนสนิทน้อยคนมาก ผู้นำแบบนี้จะขาดแรงจูงใจและไม่ชอบการเข้าร่วม กิจกรรมต่างๆ ทางสังคมทั้งภายในและภายนอกทั้งที่เป็นหน้าที่และมีความจำเป็นอย่างยิ่งต่อการเป็นผู้นำ ทำให้ขาดสัมพันธภาพที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา และบุคคลทั่วไป ส่งผลให้ผู้นำแบบนี้สูญเสียโอกาสที่จะได้พัฒนาทักษะด้านความสัมพันธ์กับผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพไป ทำให้ขาดความมั่นใจในตนเองที่จะมีอิทธิพลในงานต่อผู้อื่น ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า ระดับความต้องการด้านความรักผูกพันที่เหมาะสมของผู้นำนั้นควรเป็นระดับต่ำปานกลางแทนที่จะเป็นระดับสูงหรือต่ำมากเกินไป

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กร

ความหมายของความผูกพัน

มีผู้ให้ความหมายของ “ความผูกพัน” ไว้หลายประการดังนี้

เฮอบินเก และอัลท์โต (Hrebiniak & Alutto, 2007 : 8) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กรเป็นปรากฏการณ์ที่เป็นผลมาจากความสัมพันธ์ หรือปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับองค์การในรูปของการลงทุนทางกายและสติปัญญาในช่วงระยะเวลาหนึ่ง ซึ่งจะทำให้เกิดความรู้สึกที่ไม่เต็มใจที่จะละทิ้งองค์การเพื่อเพิ่มรายได้สถานภาพ ความเป็นอิสระในอาชีพ

ฮอลล์และคณะ (Hall et al., 2005 : 176) กล่าวว่าความผูกพันต่อองค์กรเป็นกระบวนการไปสู่เป้าหมายขององค์กรและบุคคลให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์กรและบุคคลจะมีบุคลิกภาพที่ผสมผสานและพัฒนาไปทิศทางเดียวกับองค์กร

สตีลส์ (Steers & Porter, 2004 : 46) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กรเป็นความสัมพันธ์ที่ดีเหนียวแน่นของความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับสมาชิกในการเข้ากิจกรรมขององค์กร สามารถแสดงให้เห็นถึง

1. ความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้า และการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร
2. ความคาดหวังที่จะใช้ความพยายามเพื่อประโยชน์ขององค์กร
3. ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะดำรงรักษาการเป็นสมาชิกขององค์กร

บุคเคนัน (Buchanan, 2004 : 533) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กรเป็นทัศนคติที่บุคคลมีความรักใคร่ผูกติดกับองค์กรและเห็นคุณค่าขององค์กรความผูกพัน มี 3 องค์ประกอบ ดังนี้

1. การแสดงตน (Identification) เป็นความภาคภูมิใจและยอมรับเป้าหมายและคุณค่าขององค์กร
2. ความเกี่ยวพันกับองค์กร (Involvement) เป็นการทุ่มเทจิตใจหรือใส่ใจ เต็มใจที่จะทำงานตามบทบาทของตนเอง เพื่อความก้าวหน้าและประโยชน์ขององค์กร
3. ความภักดีในองค์กร (Loyalty) เป็นการยึดมั่นในองค์กรและปรารถนาที่นั่นจะเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป

พอร์เตอร์ และคณะ (Porter et al., 2007 : 604) ให้ความหมายความผูกพันต่อองค์กรมี 3 ลักษณะ คือ

1. ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงความเป็นสมาชิกขององค์กร
2. มีความตั้งใจและพร้อมที่จะใช้ความพยายามที่มีอยู่เพื่อองค์กร
3. ศรัทธา และยอมรับในคุณค่าและเป้าหมายขององค์กร

ซาแลนคิก (Salancik, 2007 : 152 อ้างถึงใน Porter et al., 2007 : 604) ให้ความหมายว่าเป็นภาวะที่แต่ละบุคคลมีความรู้สึกผูกพันกับองค์กรจากการกระทำของตนเอง ซึ่งให้มั่นใจว่าตนมีส่วนรวมและเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

สตีลส์และพอร์เตอร์ (Steers & Porter, 2004 : 224) กล่าวว่า เป็นความรู้สึกที่มีความสัมพันธ์อย่างแนบแน่นของบุคคลกับองค์กร รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและมีความจงรักภักดีต่อองค์กร

จากความหมายของความผูกพันต่อองค์กรที่กล่าวมาแล้วทั้งหมด สรุปได้ว่า ความผูกพันต่อองค์กรเป็นการแสดงตนอย่างภาคภูมิใจในองค์กร ด้วยความรู้สึกที่ดีและแสดงพฤติกรรมต่อ

องค์กร ในแง่ของการยอมรับ เป้าหมาย ค่านิยมขององค์กร การเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร จึงมีความสรีทธา มีความเกี่ยวพัน และเต็มใจที่จะใช้ความพยายามที่มีอยู่ ทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรมีความภักดีต่อองค์กร ตลอดจนมีความปรารถนาที่แน่วแน่ที่จะดำรงไว้ซึ่งสมาชิกขององค์กร

แนวคิดทฤษฎีความผูกพันต่อองค์กร

นักวิชาการหลายท่านมองแนวคิดความผูกพันต่อองค์กรเป็น 2 ด้าน คือ

1. แนวคิดด้านพฤติกรรม (Behavioral Commitment) ตามแนวคิดนี้ มองความผูกพันต่อองค์กรในรูปของความสม่ำเสมอของพฤติกรรม กล่าวคือ เมื่อคนมีความผูกพันต่อองค์กรจะมีพฤติกรรมแสดงออกที่ต่อเนื่อง ความคงเส้นคงวาในการปฏิบัติงาน ความต่อเนื่องในการทำงานโดยไม่คิดที่จะโยกย้ายหรือเปลี่ยนแปลงที่ทำงาน ซึ่งการที่คนมีความผูกพันต่อองค์กรและไม่คิดจะไปจากองค์กรเนื่องจากเขาได้พิจารณาอย่างถี่ถ้วนถึงผลได้ผลเสียจะเกิดขึ้นหากเขาละทิ้งความเป็นสมาชิกภาพหรือจากองค์กรไป ซึ่งผลเสียดังกล่าวอาจจะเป็นประโยชน์ที่จะต้องสูญเสียไป ทฤษฎีที่เป็นพื้นฐานแนวคิดนี้คือ “Becker is Side Bets Orientation” ของโฮวาร์ด (Howard, 1982 : 182) ตามแนวคิดนี้ มองความผูกพันกับองค์กรเป็นผลมาจากการที่คนได้เปรียบเทียบซึ่งใจว่าถ้าจากองค์กรไปเขาจะต้องสูญเสียอะไรบางอย่าง ซึ่งการที่คนๆ หนึ่งเข้าเป็นสมาชิกหน่วยงานหรือองค์กรช่วงเวลาหนึ่งเท่ากับการได้ลงทุน เวลา กำลังกาย กำลังสติ สติปัญญาให้กับองค์กร และต้องสูญเสียโอกาสบางอย่างไป เช่น โอกาสที่จะไปทำงานหรือสมาชิกในองค์กรหรือหน่วยงานอื่นและบุคคลย่อมหวังผลประโยชน์ในระยะยาวที่จะได้รับตอบแทนจากองค์กร เช่น บำเหน็จ บำนาญ ซึ่งนอกเหนือไปจากค่าตอบแทนรายเดือน นอกจากนี้เขายังผูกติดอยู่กับชื่อเสียง สำหรับความมั่นคงในการดำรงอยู่ในงานปัจจุบันถ้าเวลาออกจากองค์กรไปก่อนกำหนดที่ได้รับบำเหน็จ บำนาญ หรือผลตอบแทนอื่น ซึ่งต้องมีกำหนดเวลาที่จะได้รับก็เท่ากับการลงทุนทั้งทางกาย จิตใจ และสติปัญญาได้ประโยชน์ตอบแทนไม่คุ้มค่า ดังนั้นการที่คนคนหนึ่งเข้ามาทำงานหรือเป็นสมาชิกขององค์กรนานเท่าไรเขาก็ทุ่มเทการลงทุนในองค์กรมากขึ้น ความผูกพันต่อองค์กรก็จะเพิ่มทวีขึ้นตามระยะเวลา และการตัดสินใจจากองค์กรไปเป็นสิ่งที่ยากลำบาก เพราะหมายถึงผลประโยชน์ที่จะสูญเสียมาก

2. แนวคิดทางด้านเจตคติ (Attitudinal Commitment) สตีลส์และพอดเตอร์ (Steers & Porter, 2004 : 152) ผู้สนับสนุนแนวคิดนี้ มองความผูกพันต่อองค์กรว่าเป็นความรู้สึกหนักแน่นที่บุคคลแสดงออกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์กร ซึ่งมอบความผูกพันต่อองค์กรเป็นผลของ 3 องค์ประกอบ คือ

- 2.1 ความเชื่ออย่างแรงกล้าและยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร
- 2.2 ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร
- 2.3 ความต้องการที่จะรักษาความเป็นสมาชิกในองค์กรไว้

แนวคิดของอเลนและเมเยอร์ (Meyer & Allen, 2003 : 89) ได้สรุปแนวคิดความผูกพันต่อองค์การไว้เป็น 3 ด้าน คือ ความผูกพันต่อองค์การด้านจิตใจ ด้านการคงอยู่กับองค์การ และด้านบรรทัดฐาน รายละเอียดดังนี้

1. ความผูกพันด้านจิตใจ (Goal – Congruence Approach) คือ เป้าหมายของปัจเจกของบุคคลและเป้าหมายขององค์การ หมายถึง ความแรงกล้าของความปรารถนาของบุคคลที่จะทำงานต่อเนื่องสำหรับองค์การเพราะเขาเห็นด้วยและต้องการจะทำเช่นนั้น เป็นการผูกมัดทางด้านอารมณ์ในการเป็นส่วนหนึ่งและเกี่ยวข้องกับองค์การโดยตัวแปรพื้นฐานที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การด้านจิตใจ คือ คุณลักษณะส่วนบุคคล คุณลักษณะของงานประสบการณ์ในการทำงาน คุณลักษณะขององค์การ

2. ความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์การ หมายถึง การที่บุคคลมีแนวโน้มที่จะทำงานในองค์การอย่างต่อเนื่อง เพราะเขาพิจารณาถึงต้นทุนที่ได้ลงทุนไปขณะที่เป็นสมาชิกขององค์การและจะต้องสูญเสียถ้าจากองค์การไป โดยปัจจัยพื้นฐานที่ส่งผลต่อความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์การ คือ จำนวนหรือขนาดของสิ่งของที่ลงทุนไปกับองค์การ ได้แก่ อายุ ระยะเวลาการเป็นสมาชิกขององค์การ เงินบำนาญ สถานภาพของตำแหน่ง ปัจจัยต่อมาคือการรับรู้การปราศจากทางเลือก หากรับรู้ตนไม่มีทางเลือกในการทำงานที่องค์การใหม่ หรือเห็นว่าองค์การให้ผลประโยชน์ตอบแทนทางเศรษฐกิจแก่ตนเหมาะสมและอยู่ในเกณฑ์ที่คุ้มค่าแล้ว จะส่งผลให้ความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์การมีเพิ่มขึ้นในทางตรงกันข้ามหากรับรู้ว่ามีทางเลือกอื่นหรือเห็นว่าองค์การให้ผลประโยชน์ตอบแทนทางเศรษฐกิจที่คุ้มค่าแล้วยังมากเท่าไรจะส่งผลให้ความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์การจะลดลงไป

3. ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน หมายถึง แนวคิดเกี่ยวกับความถูกต้องหรือบรรทัดฐานของสังคมโดยแนวความคิดนี้มองความผูกพันต่อองค์การว่าเป็นความจงรักภักดี และตั้งใจที่จะอุทิศตนให้กับองค์การซึ่งเป็นผลมาจากบรรทัดฐานขององค์การและสังคม คือ บุคคลรู้สึกว่าเขาเข้ามาเป็นสมาชิกขององค์การก็ต้องมีความผูกพันต่อองค์การเพราะคือ ความถูกต้องและความเหมาะสมและความผูกพันต่อองค์การนั้นเป็นหน้าที่หรือพันธะที่สมาชิกจะต้องมีการปฏิบัติหน้าที่ในองค์การ โดยตัวแปรที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การด้านบรรทัดฐาน ได้แก่ ประสบการณ์ทางสังคมที่ผ่านมาของบุคคลนั้น และครอบครัว ความผูกพันกับผู้ร่วมงานอื่นๆ ความรู้สึกที่องค์การพึงพาได้ และความขัดเกลาทางสังคมในองค์การ

แนวคิดทฤษฎีความผูกพันต่อองค์การ สรุปได้ว่า ความผูกพันที่จำแนกออกมาในแต่ละแนวความคิด พบว่า มีความคล้ายคลึงกันในระดับหลัก คือ ความผูกพันด้านจิตใจ ความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์การ และความผูกพันด้านบรรทัดฐาน

ความสำคัญของความผูกพันต่อองค์การ

ความผูกพันต่อองค์การเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อความอยู่รอด และความสำเร็จขององค์การผู้ที่มีความผูกพันต่อองค์การสูงสามารถที่จะปฏิบัติงานได้ดีกว่าผู้ที่มีความผูกพันต่อองค์การต่ำหรือไม่มีเลย ผลดังกล่าวจะอยู่กับองค์การและเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน นอกจากนี้มีนักวิชาการอีกหลายท่านได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับความสำคัญของความผูกพันต่อองค์การ ดังนี้

สเตียร์ส (Steers & Porter, 2004 : 67) ให้ความเห็นว่า ความผูกพันต่อองค์การสามารถทำนายอัตราเข้า-ออก จากงานของสมาชิกองค์การได้ดีกว่าความพึงพอใจในงาน กล่าวคือ ความผูกพันต่อองค์การเป็นแนวความคิดซึ่งมีลักษณะครอบคลุมมากกว่า ความพึงพอใจในงานสามารถสะท้อนผลโดยทั่วไปที่บุคคลสนองตอบต่อองค์การ โดยส่วนร่วมในขณะที่ความพึงพอใจในงานสะท้อนถึงการตอบสนองของบุคคลต่องานหรือเพียงแง่มุมเดียวเท่านั้น

1. ความผูกพันต่อองค์การค่อนข้างจะมีเสถียรภาพมากกว่าความพึงพอใจ
2. เป็นตัวบ่งชี้ที่ดีถึงความสำเร็จขององค์การ

พอร์ทเตอร์และคณะ (Porter et al., 2007 : 603 - 609) กล่าวถึงความสำคัญของความผูกพันต่อองค์การไว้ว่า สามารถทำนายอัตราการเข้าออกจากงานของสมาชิกในองค์การได้ดีกว่าความพึงพอใจในงาน

1. ความผูกพันต่อองค์การเป็นแนวคิดที่มีลักษณะครอบคลุมมากกว่าความพึงพอใจในงานสามารถสะท้อนผลโดยทั่วไปที่บุคคลสนองตอบต่อองค์การโดยรวม ขณะที่ความพึงพอใจในงานสะท้อนถึงการสนองตอบของบุคคลต่องานของแง่ใดแง่หนึ่งของงานเท่านั้น เนื่องจากเหตุนี้ความผูกพันต่อองค์การจึงเป็นความผูกมัดของบุคคลต่อองค์การ

2. ความผูกพันต่อองค์การค่อนข้างจะมีเสถียรภาพมากกว่าความพึงพอใจในงานแม้ว่าเหตุการณ์ในประจำวันในสถานที่ทำงานอาจมีผลกระทบต่องานของสมาชิกในองค์การแต่เหตุการณ์ชั่วคราวนั้นอาจไม่มีผลกระทบต่องานของบุคคลที่มีต่อองค์การ โดยส่วนรวม

บุเคนัน (Buchanan, 2004 : 553 - 546) ให้ความเห็นว่า ความผูกพันเป็นทัศนคติสำคัญอย่างยิ่งสำหรับองค์การ ไม่ว่าจะเป็นองค์การแบบใด เพราะความผูกพันเป็นตัวเชื่อมระหว่างจินตนาการของมนุษย์กับจุดมุ่งหมายขององค์การ ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์การและเป็นผู้มีส่วนในการเสริมสร้างสุขภาพและความเป็นอยู่ที่ดีขององค์การ รวมทั้งการช่วยลดควบคุมจากภายนอกอีกด้วย

มอว์เดย์และคณะ (Mowday et al., 2007 : 27) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์การ คือ การแสดงออกที่มากกว่าจงรักภักดี (Royalty) เพราะเป็นความสัมพันธ์ที่แน่นหนาและผลักดันให้บุคคลเต็มใจที่จะอุทิศตนเองเพื่อการสร้างสรรค์ให้องค์การอยู่ในสภาพที่ดีขึ้น

ความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กร สรุปได้ว่า ความผูกพันต่อองค์กรเป็นคุณสมบัติที่จำเป็นอย่างหนึ่งของบุคลากรภายในองค์กร เนื่องจากเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยนำพาองค์กรให้เกิดประสิทธิผลและอยู่รอดต่อไป นอกจากนี้องค์กรต้องสามารถสรรหาบุคลากรที่มีคุณภาพเข้ามาทำงานให้กับองค์กร และรักษาให้บุคลากรเหล่านั้นให้คงอยู่กับองค์กรอย่างมีคุณค่าด้วยการพยายามสร้างทัศนคติความผูกพันที่ดีกับองค์กรให้เกิดขึ้นกับบุคลากรแต่ละคนในองค์กร ทั้งนี้เพื่อที่จะได้นำพาองค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้

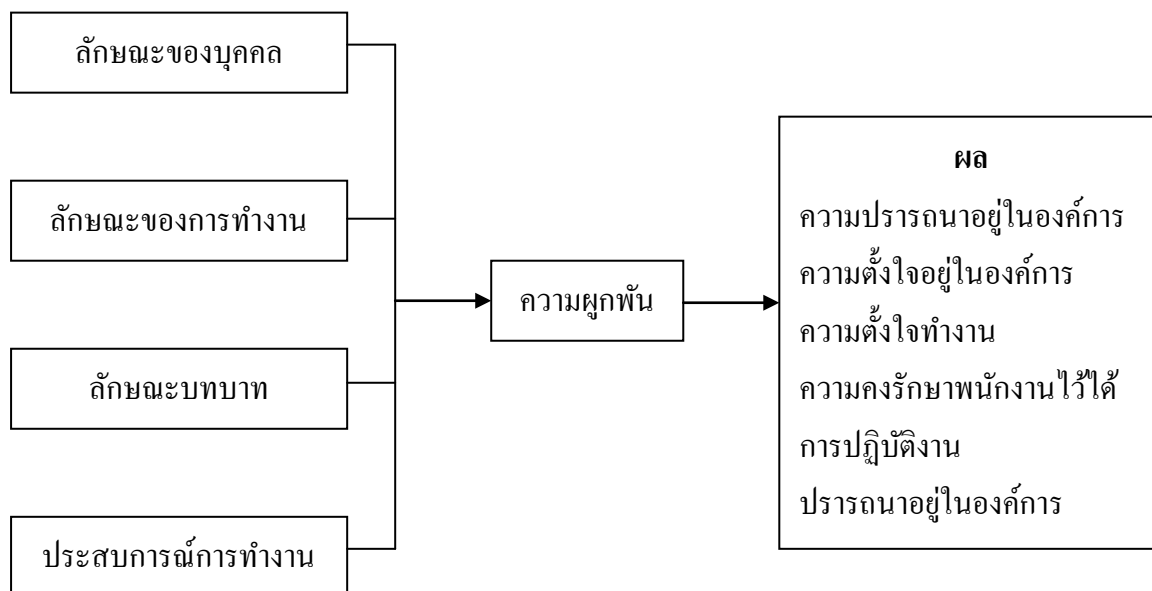
ตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อความผูกพัน

ผลงานวิจัยในเรื่องความผูกพันต่อองค์กร พบว่า ตัวแปรที่ถูกใช้ในการศึกษาหาความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ได้แก่ ตัวแปรอันเนื่องมาจากคุณลักษณะของตัวบุคคลและสภาพแวดล้อมของการทำงานภายในหน่วยงาน โดยมีงานวิจัยจากนักวิชาการหลายท่าน ดังนี้

สตีลส์และพอร์เตอร์ (Steers & Porter, 2004 : 433 - 434) สรุปตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อองค์กรไว้ 4 องค์ประกอบ

1. คุณลักษณะของบุคคล พบว่า สิ่งที่มีอิทธิพลต่อความผูกพัน ได้แก่ อายุ ระยะเวลาการปฏิบัติงานในองค์กร แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และระดับการศึกษาสูง
2. คุณลักษณะที่สัมพันธ์กับบทบาทของงาน การปรับปรุงผลงานให้ดีขึ้น งานที่มีคุณค่าจะนำไปสู่การเพิ่มความผูกพัน มีความสัมพันธ์โดยตรงกับความผูกพันต่อองค์กร
3. โครงสร้างของงาน ความผูกพันต่อองค์กร มีความสัมพันธ์ทางบวกระดับของการทำงานอย่างมีระบบแบบแผน การกำหนดหน้าที่ชัดเจน การกระจายอำนาจ การกระจายงาน
4. ประสบการณ์ในการทำงาน เป็นประสบการณ์ที่บุคคลพบในระหว่างการทำงานเป็นความผูกพันทางจิตวิทยากับองค์กร ได้แก่ ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อกลุ่มผู้ร่วมงาน ความพึงพอใจของผู้บังคับบัญชา การปฏิบัติของผู้บังคับบัญชา และความรู้สึกที่ว่าตนเองเป็นบุคคลที่มีความสำคัญ เป็นสิ่งที่มีอิทธิพลในทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร

ภาพที่ 2.1 แบบจำลองเบื้องต้น ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร



(Steers & Porter, 2004 : 433 – 434)

สำหรับแนวความคิดของสตีเวิร์ส ได้เสนอแบบจำลองซึ่งสร้างจากข้อมูลเท่าที่มีการศึกษา โดยแบบจำลองนี้จะแบ่งออกเป็น 3 ส่วนสำคัญๆ ดังนี้

1. ตัวแปรกำหนดความผูกพันต่อองค์กร (Antecedents of Commitment)
2. ลักษณะของความผูกพันต่อองค์กร (Commitment)
3. ผลที่ตามมาของความผูกพันต่อองค์กร (Outcomes of Commitment)

นอกจากนี้แบบจำลองยังได้เสนอถึงองค์ประกอบของตัวแปรที่กำหนดความผูกพันต่อองค์กร โดยแบ่งองค์ประกอบดังกล่าวออกเป็น 3 กลุ่ม คือ

1. ลักษณะของบุคคลของผู้ปฏิบัติงาน (Personal Characteristics) ได้แก่ เพศ อายุ ระดับรายได้ สถานภาพสมรส ความต้องการประสบความสำเร็จ เป็นต้น
2. ลักษณะของงาน (Job Characteristics) หมายถึง ลักษณะของงานที่ผู้ปฏิบัติงานรับผิดชอบอยู่ ได้แก่ ความหลากหลายของงาน ความท้าทายของงาน ความก้าวหน้าในงาน การมีส่วนร่วมในการบริหารงาน งานที่มีโอกาสปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น และผลป้อนกลับของงาน เป็นต้น
3. ประสบการณ์ในงาน (Work Experience) ได้แก่ ทักษะคติกลุ่มต่อองค์กร ความเชื่อถือได้ขององค์กร ความคาดหวังที่จะได้รับการตอบสนองจากองค์กร เป็นต้น

ตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อความผูกพัน สรุปได้ว่า ตัวแปรที่ถูกใช้ในการศึกษาหาความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ได้แก่ คุณลักษณะของบุคคล คุณลักษณะที่สัมพันธ์กับบทบาทของงาน โครงสร้างของงาน ความผูกพันต่อองค์กร และประสบการณ์ในการทำงาน

ผลของความผูกพันต่อองค์กร

ผลของความผูกพันต่อองค์กรใช้ทำนายอัตราการขาดงาน อัตราการลาออกหรือการเปลี่ยนงาน ผลการปฏิบัติงาน การบรรลุเป้าหมายขององค์กร และสุขภาพของพนักงาน ดังนี้

1. อัตราการขาดงาน (Absenteeism) จากทฤษฎีทางพฤติกรรมศาสตร์มีความเชื่อว่า พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูงจะมีแรงจูงใจในการมาทำงานมากกว่าพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรต่ำ และจากการศึกษาตัวแบบของ Rhodes และ Steers ที่เกี่ยวกับการเข้างานของพนักงาน พบว่า ความผูกพันต่อองค์กรเป็นแรงกดดันอย่างหนึ่ง ซึ่งมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการขาดงาน จึงถือได้ว่าความผูกพันต่อองค์กรเป็นตัวทำนายแรงจูงใจในการเข้างาน

2. อัตราการลาออกหรือการเปลี่ยนงาน (Turnover) ความผูกพันต่อองค์กรนั้น มีอิทธิพลต่อความคงอยู่ในองค์กร เพราะสามารถใช้ทำนายอัตราการเข้าออกจากงานของสมาชิกองค์กร ได้ดีกว่าการศึกษาในเรื่องความพึงพอใจ กล่าวคือ ความผูกพันต่อองค์กรเป็นแนวคิดซึ่งมีลักษณะครอบคลุมเพราะสามารถสะท้อนถึงความรู้สึกของพนักงานที่มีต่อองค์กร ซึ่งมีลักษณะที่ยาวนานกว่าความพึงพอใจ นอกจากนี้ความผูกพันต่อองค์กรนั้นในภาพรวม ยังรวมถึงเป้าหมายและค่านิยมขององค์กรด้วย ส่วนความพึงพอใจนั้นเน้นเฉพาะในด้านของงานเท่านั้น (Steers & Porter, 2004) ได้แสดงลักษณะและผลของความผูกพันต่อองค์กร โดยพบว่าความผูกพันต่อองค์กรมีความสัมพันธ์เชิงผกผันกับความต้องการลาออกของบุคลากรในองค์กร กล่าวคือ หากบุคคลมีความผูกพันต่อองค์กรสูง ความต้องการลาออกก็จะอยู่ในระดับต่ำ ในทางตรงกันข้ามบุคคลที่มีความผูกพันต่อองค์กรต่ำ ก็จะมีการลาออกมากขึ้น

3. ผลการปฏิบัติงาน (Job Performance) ความผูกพันต่อองค์กรเป็นปัจจัยหนึ่งที่สามารถสะท้อนให้เห็นถึงผลการปฏิบัติงานขององค์กรนั้นๆ กล่าวคือ องค์กรใดที่พนักงานมีระดับความผูกพันอยู่ในระดับที่สูง ย่อมมีแนวโน้มของผลการปฏิบัติงานที่สูงตาม (Steers & Porter, 2004 : 433 - 434)

4. การบรรลุเป้าหมายขององค์กร (Organization Goal Attainment) พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กร จะมีความต่อเนื่องในการเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ขององค์กร และมีความเชื่อในวัตถุประสงค์ขององค์กร และมีความพยายามในการทำงานเพื่อต้องการทำให้องค์กรบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้ ซึ่งแสดงให้เห็นว่า บุคคลที่มีความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรนั้นจะมีความผูกพันต่องานด้วยเช่นกัน (Steers & Porter, 2004 : 433 - 434)

5. สุขภาพของพนักงาน (Employee Health) จากการศึกษาเรื่องผลกระทบของงานในด้านสุขภาพ แสดงให้เห็นว่า งานที่ทำอยู่นั้นมีผลกระทบทางด้านสุขภาพร่างกาย และสุขภาพใจและความแตกต่างระหว่างพนักงานที่มีความผูกพันและไม่มีความผูกพัน โดยพนักงานที่มีความผูกพันจะมีแนวโน้มที่จะมีสุขภาพที่ดีกว่า เพราะมีความผูกพันในงานที่ทำ และได้ทำในงานที่ตนเองนั้นพึงพอใจ ตรงกันข้ามกับพนักงานที่ไม่มีความผูกพัน ที่ไม่มีความพึงพอใจในการทำงานทำให้สุขภาพจิตเสีย ไม่อยากทำงานหรือทำงานผิดพลาด เกิดอุบัติเหตุ ยังผลให้สุขภาพกายเสียด้วย

ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร สรุปได้ว่า เป็นการสร้างแรงจูงใจหรือกำลังใจให้แก่พนักงาน มีผลให้พนักงานมีความรู้สึกรักอยากทำงาน เมื่อพนักงานทำงานได้ดีเขาก็จะรู้สึกภูมิใจ และอยากทำงานต่อไป เมื่อพนักงานทำงานนั้นอย่างสม่ำเสมอด้วยความรู้สึกที่ดีย่อมเกิดความผูกพันกับงานที่เขาทำ แนวคิดดังกล่าวแสดงว่าความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานสามารถส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานขององค์กร

แนวคิดเกี่ยวกับองค์การบริหารส่วนตำบล

ความเป็นมาขององค์การบริหารส่วนตำบล

เดิมสภาตำบลได้จัดตั้งขึ้นตามคำสั่งกระทรวงมหาดไทยที่ 222/2499 ลงวันที่ 8 มีนาคม 2499 เรื่อง ระเบียบบริหารราชการส่วนตำบลและหมู่บ้าน โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะเปิดโอกาสให้ราษฎรได้เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงานของตำบลและหมู่บ้านทุกอย่างเท่าที่จะเป็นประโยชน์แก่ท้องถิ่น และราษฎรเป็นส่วนรวม ซึ่งจะเป็นแนวทางนำราษฎรไปสู่การปกครองระบอบประชาธิปไตย พ.ศ. 2537 ได้มีการประกาศใช้พระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 เป็นกฎหมายที่ใช้จัดระเบียบการบริหารงานในตำบลแทนประกาศคณะปฏิวัติ ฉบับที่ 326 ลงวันที่ 13 ธันวาคม 2515 นับตั้งแต่ พ.ร.บ.สภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 มีผลบังคับใช้เมื่อวันที่ 2 มีนาคม 2538 ทำให้มีการปรับฐานะการบริหารงานในระดับตำบล โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงรูปแบบใหม่ของสภาตำบลทั่วประเทศ โดยแบ่งออกเป็น 2 รูปแบบ ดังนี้ (โกวิทย์ พวงงาม, 2544 : 169-170)

1. รูปแบบ “สภาตำบล” ได้รับการยกฐานะเป็นนิติบุคคล อันได้แก่ สภาตำบลที่มีรายได้ โดยไม่รวมเงินอุดหนุนต่ำกว่า 150,000 บาท

2. รูปแบบ “องค์การบริหารส่วนตำบล” (อบต.) ตั้งขึ้นจากสภาตำบลที่มีรายได้ (โดยไม่รวมเงินอุดหนุน) ในปีงบประมาณที่แล้วมาติดต่อกันสามปีเฉลี่ยไม่ต่ำกว่าปีละ 150,000 บาท ได้รับการยกฐานะเป็นองค์การบริหารส่วนตำบลมีฐานะเป็นนิติบุคคล และเป็น ราชการบริหารส่วนท้องถิ่น (มาตรา 43)

หลักเกณฑ์ที่กำหนดให้สภาตำบลเป็นองค์การบริหารส่วนตำบลนั้น ตามพระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 กำหนดว่าถ้าสภาตำบลที่มี รายได้ โดยไม่รวมเงินอุดหนุนในปีงบประมาณที่ล่วงมาติดต่อกันสามปี เฉลี่ยไม่ต่ำกว่าปีละหนึ่งแสนห้าหมื่นบาทถ้วน อาจจัดตั้งเป็นองค์การบริหารส่วนตำบลได้โดยทำเป็นประกาศของกระทรวงมหาดไทย และให้ประกาศในราชกิจจานุเบกษาในประกาศนั้นให้ระบุชื่อ และเขตขององค์การบริหารส่วนตำบลไว้ด้วย

องค์การบริหารส่วนตำบล ให้พ้นจากอำนาจแห่งสภาตำบลนับแต่วันที่กระทรวงมหาดไทยได้ประกาศจัดตั้งขึ้นเป็นองค์การบริหารส่วนตำบล และประกาศในราชกิจจานุเบกษาเป็นต้นไป และขอให้โอนบรรดางบประมาณ ทรัพย์สิน สิทธิ สิทธิเรียกร้องหนี้ และเจ้าหน้าที่ของสภาตำบลไปเป็นขององค์การบริหารส่วนตำบล

โครงสร้างองค์การบริหารส่วนตำบล

โครงสร้างองค์การบริหารส่วนตำบลปัจจุบัน มีลักษณะโครงสร้างที่มีทั้งฝ่ายนิติบัญญัติและฝ่ายบริหาร ซึ่งเกิดขึ้นตาม พระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 (แก้ไขเพิ่มเติม ฉบับที่ 4 พ.ศ. 2546) ทำให้โครงสร้างของสภาองค์การบริหารส่วนตำบล และคณะผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล มีดังนี้

1. โครงสร้างสภาองค์การบริหารส่วนตำบล ประกอบด้วย สมาชิกหมู่บ้านละ 2 คน อบต. ไฉมี 1 หมู่บ้าน ให้มีสมาชิก 6 คน อบต. ไฉมี 2 หมู่บ้าน ให้มีสมาชิกหมู่บ้านละ 3 คน
2. โครงสร้างคณะผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล ประกอบด้วย นายกองค์การบริหารส่วนตำบล 1 คน และรองนายกองค์การบริหารส่วนตำบล 2 คนโดยสภาองค์การบริหารส่วนตำบลเป็นผู้เลือกตั้งแล้วเสนอให้นายอำเภอแต่งตั้ง
3. การยุบองค์การบริหารส่วนตำบลถ้าองค์การบริหารส่วนตำบลใดมีจำนวนประชากรทั้งหมดไม่ถึงสองพันคน ทั้งเป็นเหตุให้ไม่สามารถที่จะดำเนินการบริหารงานพื้นที่นั้น ให้มีประสิทธิภาพในลักษณะขององค์การบริหารส่วนตำบลได้หรือองค์การบริหารส่วนตำบลได้จัดตั้งขึ้นเป็นเทศบาล ให้กระทรวงมหาดไทยประกาศยุบองค์การบริหารส่วนตำบลตามมาตรา 41 และ 42 วรรคสองและวรรคสาม
4. อำนาจหน้าที่ของสภาองค์การบริหารส่วนตำบล
 - 4.1 ให้ความเห็นชอบแผนพัฒนาตำบลเพื่อเป็นแนวทางในการบริหารกิจการขององค์การบริหารส่วนตำบล
 - 4.2 พิจารณาและให้ความเห็นชอบร่างข้อบัญญัติองค์การบริหารส่วนตำบล ร่างข้อบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีและร่างข้อบัญญัติงบประมาณรายจ่ายเพิ่มเติม

4.3 ควบคุมการปฏิบัติงานของคณะผู้บริหาร ให้เป็นไปตามนโยบายและแผนพัฒนาตำบล และกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับของทางราชการ

5. อำนาจหน้าที่ของคณะผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล

5.1 บริหารกิจการขององค์การบริหารส่วนตำบลให้เป็นไปตามมติ ข้อบัญญัติ และแผนพัฒนาตำบลและรับผิดชอบการบริหารกิจการขององค์การบริหารส่วนตำบลต่อสภาองค์การบริหารส่วนตำบล

5.2 จัดทำแผนพัฒนาตำบลและงบประมาณรายจ่ายประจำปี เพื่อเสนอให้สภาองค์การบริหารส่วนตำบล พิจารณาให้ความเห็นชอบ

5.3 รายงานผลการปฏิบัติงาน และการใช้จ่ายเงินให้สภาองค์การบริหารส่วนตำบลทราบอย่างน้อยปีละสองครั้ง

5.4 ปฏิบัติหน้าที่อื่นๆ ตามที่ทางราชการมอบหมาย

อำนาจหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนตำบล

พระราชบัญญัติสภาตำบล และองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 ได้กำหนดอำนาจหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนตำบล ไว้ดังนี้

1. มีอำนาจหน้าที่ในการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม
2. มีอำนาจหน้าที่ที่จะต้องทำในเขตองค์การบริหารส่วนตำบล ดังต่อไปนี้
 - 2.1 จัดให้มีและบำรุงรักษาทางน้ำและทางบก
 - 2.2 รักษาความสะอาดของถนน ทางน้ำ ทางเดิน และที่สาธารณะ รวมทั้งกำจัดมูลฝอย
 - 2.3 ป้องกันโรคและระงับโรคติดต่อ
 - 2.4 ป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย
 - 2.5 ส่งเสริมการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม
 - 2.6 ส่งเสริมการพัฒนาสตรี เด็ก เยาวชน ผู้สูงอายุและผู้พิการ
 - 2.7 ค้ำครอง ดูแล และบำรุงรักษาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
 - 2.8 บำรุงรักษาศิลปะ จารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่น และวัฒนธรรมอันดีของ

ท้องถิ่น

2.9 ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ทางราชการมอบหมาย

องค์การบริหารส่วนตำบลอาจจัดทำกิจกรรมในเขตองค์การบริหารส่วนตำบลได้ดังต่อไปนี้

1. ให้มีน้ำเพื่ออุปโภค บริโภคและการเกษตร

2. ให้มีและบำรุงการไฟฟ้าหรือแสงสว่างโดยวิธีอื่น
3. ให้มีและบำรุงรักษาทางระบายน้ำ
4. ให้มีและบำรุงสถานที่ประชุม การกีฬา การพักผ่อนหย่อนใจ และสวนสาธารณะ
5. ให้มีและส่งเสริมกลุ่มเกษตรกรและกิจการสหกรณ์
6. ส่งเสริมให้มีอุตสาหกรรมในครอบครัว
7. บำรุงและส่งเสริมการประกอบอาชีพของราษฎร
8. การควบคุมดูแล และรักษาทรัพย์สินอันเป็นสาธารณะสมบัติของแผ่นดิน
9. หาผลประโยชน์จากทรัพย์สินขององค์การบริหารส่วนตำบล
10. ให้มีตลาด ท่าเทียบเรือ และท่าข้าม
11. กิจการเกี่ยวกับการพาณิชย์
12. การท่องเที่ยว
13. การผังเมือง

รายได้ขององค์การบริหารส่วนตำบล

เนื่องจากองค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.) เป็นรูปแบบการปกครองท้องถิ่นที่ต้องทำหน้าที่พัฒนาพื้นที่ในตำบลให้เจริญ ตามรายได้และงบประมาณในตำบล นอกจากนี้ยังมีอำนาจหน้าที่ในการจัดเก็บภาษีบำรุงท้องที่ ภาษีโรงเรือนและที่ดิน อากรฆ่าสัตว์และผลประโยชน์อื่นที่เกิดจากการฆ่าสัตว์ ซึ่งแต่เดิมองค์การบริหารส่วนจังหวัดจัดเก็บให้ ดังนั้น จะเห็นได้ว่ารายได้ขององค์การบริหารส่วนตำบล มีหลายทาง ซึ่งแบ่งเป็นหมวดได้ดังนี้ (โกวิทย์ พวงงาม, 2544 : 179)

1. ภาษีอากรและค่าธรรมเนียม ได้แก่ ภาษีบำรุงท้องที่ ภาษีโรงเรือนและที่ดิน ภาษีป้าย อากรฆ่าสัตว์ และผลประโยชน์อื่นอันเกิดจากสัตว์ ภาษีและค่าธรรมเนียมรถยนต์ล้อเลื่อน ภาษีธุรกิจเฉพาะ ค่าธรรมเนียมใบอนุญาตขายสุรา ค่าธรรมเนียมใบอนุญาตเล่นการพนัน อากรรังนกนางแอ่น ค่าธรรมเนียมตามกฎหมายว่าด้วยน้ำบาดาล อากรประทานบัตร ใบอนุญาตและอาญาบัตรการประมง ค่าภาคหลวงและค่าธรรมเนียมตามกฎหมายว่าด้วยป่าไม้ ค่าธรรมเนียมและจดทะเบียนสิทธิและนิติกรรมตามประมวลกฎหมาย ที่ดิน ค่าภาคหลวงปิโตรเลียมตามกฎหมายว่าด้วยปิโตรเลียม ค่าภาคหลวงแร่ตามกฎหมายว่าด้วยแร่ เงินที่เก็บตามกฎหมายว่าด้วยอุทยานแห่งชาติ ภาษีมูลค่าเพิ่ม ค่าธรรมเนียมค่าใบอนุญาต และค่าปรับ ตามที่กฎหมายกำหนด

2. เงินอุดหนุนรัฐบาล

3. รายได้ทรัพย์สินและรายได้ประเภทอื่นๆ ได้แก่ รายได้จากทรัพย์สินขององค์การบริหารส่วนตำบล รายได้จากสาธารณูปโภคขององค์การบริหารส่วนตำบล รายได้จากกิจการเกี่ยวกับการพาณิชย์ขององค์การบริหารส่วนตำบล เงินหรือทรัพย์สินอื่นที่มีผู้อุทิศให้ รายได้อื่นตามที่รัฐบาล

หรือหน่วยงานของรัฐจัดสรรให้ และรายได้อื่นตามที่จะมีกฎหมายให้เป็นขององค์การบริหารส่วนตำบล

4. เงินกู้ โดยมีหลักการ ดังนี้ กู้จาก กระทรวง ทบวง กรม องค์การหรือนิติบุคคล การกู้ตามกระทำได้เมื่อได้รับอนุญาตจากสภาองค์การบริหารส่วนตำบล และการกู้ต้องปฏิบัติตามระเบียบของกระทรวงมหาดไทย

แหล่งที่มาของรายได้ขององค์การบริหารส่วนตำบล

1. รายได้ที่องค์การบริหารส่วนตำบลจัดเก็บเองจากภาษีอากรต่างๆ ได้แก่
 - 1.1 ภาษีบำรุงท้องที่
 - 1.2 ภาษีโรงเรือนและที่ดิน
 - 1.3 ภาษีป้าย
 - 1.4 อากรการฆ่าสัตว์
2. รายได้ที่มีการจัดเก็บตามกฎหมายว่าด้วยการนั้น และให้องค์การบริหารส่วนตำบลได้รับทั้งจำนวน เมื่อมีการจัดเก็บในองค์การบริหารส่วนตำบล ได้แก่
 - 2.1 เงินอากรตามกฎหมายว่าด้วยรังนกนางแอ่น
 - 2.2 ค่าธรรมเนียมตามกฎหมายว่าด้วยน้ำบาดาล
 - 2.3 เงินอากรประทานบัตรใบอนุญาตและอาชญาบัตรตามกฎหมายว่าด้วยการประมง
 - 2.4 ค่าภาคหลวงและค่าธรรมเนียมตามกฎหมายว่าด้วยป่าไม้
 - 2.5 ค่าธรรมเนียมและจดทะเบียนสิทธิและนิติกรรมตามประมวลกฎหมายที่ดิน
3. รายได้ที่ได้รับการจัดสรรให้เมื่อมีการจัดเก็บตามกฎหมายว่าด้วยการนั้น
 - 3.1 ภาษีและค่าธรรมเนียมรถยนต์และล้อเลื่อน อากรเมื่อจัดเก็บได้ในจังหวัด จัดสรรให้องค์การบริหารส่วนตำบลตาม หลักเกณฑ์และวิธีการที่บัญญัติไว้ กฎหมายว่าด้วยการนั้น (พ.ร.บ. การขนส่งทางบก พ.ร.บ.รถยนต์)
 - 3.2 ค่าภาคหลวงแร่และค่าภาคหลวงปิโตรเลียม เมื่อจัดเก็บได้ในองค์การบริหารส่วนตำบลใดให้จัดสรรให้องค์การบริหารส่วนตำบลตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนดไว้ในกระทรวงมหาดไทย
 - 3.3 เงินที่เก็บตามกฎหมายว่าด้วยอุทยานแห่งชาติ เมื่อจัดเก็บได้ในองค์การบริหารส่วนตำบลใดให้แบ่งให้องค์การบริหารส่วนตำบลตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนดไว้ในกระทรวงมหาดไทย

4. รายได้ที่องค์กรบริหารส่วนตำบลต้องออกซื้อบัญชีตำบลเพื่อจัดเก็บเพิ่มขึ้นตามกฎหมายนั้น เป็นรายได้ที่องค์กรบริหารส่วนตำบล มีอำนาจออกซื้อบัญชีเพื่อเก็บภาษีอากรและค่าธรรมเนียมเพิ่มขึ้น อัตราที่เรียกเก็บตามบัญชีของกฎหมายว่าด้วยการนั้น

รายจ่ายขององค์กรบริหารส่วนตำบล ได้แก่ เงินเดือน ค่าจ้าง เงินค่าตอบแทนอื่นๆ ค่าใช้สอย ค่าวัสดุ ค่าครุภัณฑ์ ค่าที่ดิน สิ่งก่อสร้าง ค่าสาธารณูปโภค เงินอุดหนุนหน่วยงานอื่น ๆ และรายจ่ายอื่นใดตามข้อผูกพัน หรือตามที่กฎหมายหรือระเบียบของกระทรวงมหาดไทยกำหนดไว้

การกำกับดูแลองค์กรบริหารส่วนตำบล

1. นายอำเภอกำกับดูแลการปฏิบัติงานขององค์กรบริหารส่วนตำบลให้เป็นไปตามกฎหมาย
2. ผู้ว่าราชการจังหวัดมีอำนาจสั่งให้ยุบสภาองค์กรบริหารส่วนตำบลได้หากมีการกระทำการเป็นการฝ่าฝืนต่อความสงบเรียบร้อย หรือ ไม่ชอบด้วยกฎหมาย ของสมาชิกองค์กรบริหารส่วนตำบล
3. ผู้ว่าราชการจังหวัดมีอำนาจสั่งให้ผู้บริหารทั้งคณะหรือบางคนพ้นจากตำแหน่งเมื่อเห็นว่ามีกระทำการฝ่าฝืนต่อความสงบเรียบร้อย หรือเป็นการกระทำที่ไม่ชอบด้วยกฎหมาย

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการค้นคว้างานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า ได้มีการศึกษางานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำกับความผูกพันต่อองค์กร หลายประเด็น แต่สำหรับการศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะบุคลิกภาพของผู้นำกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานส่วนตำบล ยังไม่ได้มีการศึกษาอย่างแพร่หลาย อย่างไรก็ตามเมื่อได้ศึกษาทบทวนผลงานวิจัยเหล่านี้ ผู้ศึกษาเห็นว่าข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่างๆ มีประโยชน์อย่างยิ่งต่อการศึกษาค้นคว้าคุณลักษณะบุคลิกภาพของผู้นำกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ในที่นี้จึงขอนำเสนอผลการวิจัยที่สำคัญๆ พอสังเขป ดังนี้

งานวิจัยในประเทศ

งานวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำ

จิรภรณ์ กระบวนแสง (2549) ศึกษาภาวะผู้นำ เจ็ดอุปนิสัยที่มีประสิทธิผล ความผูกพันต่อองค์กร และผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารหน่วยในธุรกิจประกันชีวิตแห่งหนึ่ง กลุ่มตัวอย่างคือผู้บริหารหน่วยประกันชีวิตในธุรกิจประกันชีวิตจำนวน 224 คน โดยจำแนกภาวะผู้นำออกเป็น 3 รูปแบบ ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย ส่วนความผูกพันต่อองค์กรจำแนกออกเป็น 3 องค์ประกอบ ได้แก่ ความผูกพันต่อองค์กรด้าน

ความรู้สึก ความผูกพันต่อองค์การด้านผลประโยชน์ และความผูกพันต่อองค์การด้านบรรทัดฐาน ผลการวิจัยพบว่า ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับสูง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายอยู่ในระดับต่ำและมีระดับความผูกพันต่อองค์การทั้ง 3 ด้านอยู่ในระดับปานกลาง

ประทานพร ทองเขียว (2546) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นผู้นำแบบเน้นการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลของหน่วยงาน พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การและความผูกพันต่อองค์การของเจ้าหน้าที่โรงพยาบาล ผลการวิจัยพบว่า ความเป็นผู้นำแบบเน้นการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของหน่วยงาน พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ และความผูกพันต่อองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ประสิทธิผลของหน่วยงาน พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ และความผูกพันต่อองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ สำหรับหน่วยงานที่ผู้บริหารมีความเป็นผู้นำแบบเน้นการเปลี่ยนแปลงสูงจะมีประสิทธิผลของหน่วยงานสูงกว่าหน่วยงานที่ผู้บริหารมีความเป็นผู้นำแบบเน้นการเปลี่ยนแปลงต่ำ และหน่วยงานที่ผู้บริหารมีความเป็นผู้นำแบบเน้นการเปลี่ยนแปลงสูง สมาชิกของหน่วยงานจะมีพฤติกรรมเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ และความผูกพันต่อองค์การสูงกว่าหน่วยงานที่ผู้บริหารมีความเป็นผู้นำแบบเน้นการเปลี่ยนแปลงต่ำ

พิชิต ทศนัยธาดา (2550) ศึกษาคุณลักษณะของผู้บริหารตามความคิดเห็นของพนักงานบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) ส่วนปฏิบัติการระบบตอนนอกที่ 3.2 และเพื่อเปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้บริหารตามความคิดเห็นของพนักงาน กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานของบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) จำนวน 65 คน แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารใน 5 ด้าน คือ ด้านคุณลักษณะพื้นฐาน ด้านความรู้ความสามารถ ด้านบุคลิกภาพ ด้านทักษะ และด้านวิสัยทัศน์ ผลการวิจัยพบว่าคุณลักษณะที่ควรมีของผู้บริหารโดยรวมและรายด้านทุกด้านระดับมาก จึงไม่แตกต่างกัน

พลสุข สกฤตไทย (2548) ศึกษาแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนในจังหวัดสุราษฎร์ธานีส่วนใหญ่มีแบบผู้นำแบบยึดระบบระเบียบมากที่สุด รองลงมาเป็นแบบละทิ้งหน้าที่ จากแบบผู้นำทั้ง 8 แบบ ได้แก่ แบบละทิ้งหน้าที่ แบบนักบุญ แบบเผด็จการ แบบประนีประนอม แบบยึดระบบระเบียบ แบบนักพัฒนา แบบเผด็จการอย่างมีศิลป์ แบบนักบริหาร และแบบผู้บริหารโรงเรียนเอกชนส่วนใหญ่เป็นผู้บริหารที่ใช้แบบการบริการประเภทที่มีประสิทธิผลมากกว่า ผู้บริหารที่ใช้แบบการบริการประเภทที่มีประสิทธิผลน้อย เมื่อแยกตามตำแหน่งแล้วพบว่า ผู้บริหารใน ตำแหน่งผู้รับใบอนุญาตส่วนใหญ่มีแบบผู้นำแบบยึดระบบระเบียบ รองลงมา คือ แบบละทิ้งหน้าที่ ตำแหน่งครูใหญ่ส่วนใหญ่เป็นผู้นำแบบยึดระบบระเบียบ รองลงมา คือ แบบนักบุญและนักพัฒนา ตำแหน่งผู้จัดการส่วนใหญ่

เป็นผู้นำแบบนักพัฒนา รองลงมา คือ แบบนักบุญ ตำแหน่งหัวหน้าหมวดวิชาส่วนใหญ่เป็นผู้นำแบบยึดระบบระเบียบ รองลงมา คือ แบบละทิ้งหน้าที่ และผู้บริหารโรงเรียนเอกชนในจังหวัดสุราษฎร์ธานีที่คุณลักษณะในมิติผู้นำดังนี้ มิติมุ่งกิจสัมพันธ์ และมิติมุ่งมิตรสัมพันธ์อยู่ในระดับน้อย ส่วนมิติมุ่งประสิทธิผลอยู่ในระดับมาก

มาลี เพ็งแจ่ม (2546) ศึกษาแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติการ ของครู อาจารย์โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน สังกัดคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ศึกษาเฉพาะเขตดุสิต กรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า 1) แบบผู้นำตามทฤษฎีของเรดดินของผู้บริหารโรงเรียนเป็นแบบผู้ทนทำ และแบบนักบุญ พบมากที่สุด ส่วนแบบนักพัฒนา และแบบผู้บุกงานพบน้อยที่สุด 2) ครูอาจารย์ที่มีแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่แตกต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน โดยแบบผู้นำ แบบนักบุญ มีระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานน้อยกว่า แบบผู้ทนทำมากกว่า แบบผู้บุกงาน ส่วนครูอาจารย์ที่มีแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน แบบผู้ทนทำมีระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานต่างจากครูอาจารย์ที่มีแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน แบบผู้บุกงานและแบบนักพัฒนา โดยแบบผู้นำ แบบผู้ทนทำมีระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมากกว่าแบบผู้บุกงานมากกว่าแบบนักพัฒนา เช่นเดียวกับครู อาจารย์ที่มีแบบผู้นำแบบผู้บุกงาน มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานต่างจากครูอาจารย์ที่มีแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนแบบนักพัฒนา โดยผู้นำแบบบุกงาน มีระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานน้อยกว่า แบบนักพัฒนา ผลการวิจัยครั้งนี้สามารถใช้เป็นแนวทางในการคัดเลือก ผู้นำ ผู้บริหาร โรงเรียน ที่มีแบบผู้นำแบบที่มีประสิทธิภาพสูงและจัดทำโครงการฝึกอบรมสำหรับผู้บริหาร โรงเรียนที่มีแบบผู้นำที่มีประสิทธิภาพต่ำ ให้มีแบบผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูง เพื่อให้เกิดประสิทธิผลที่ดีที่สุดต่อการปฏิบัติงาน

สุทัศน์ จันทร (2551) ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น : กรณีศึกษาจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ผลการวิจัยพบว่า 1) แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยแบบภาวะผู้นำประสิทธิภาพมากมีค่าเฉลี่ยสูงกว่าแบบภาวะผู้นำประสิทธิภาพน้อย แบบภาวะผู้นำที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้นำประเภทเผด็จการอย่างมีศิลปะ รองลงมาคือผู้นำประเภทนักบริหาร 2) บุคลากรเพศชายและเพศหญิงมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ โดยรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบผู้นำประเภทนักบุญ ผู้นำประเภทนักพัฒนาและผู้นำประเภทเผด็จการอย่างมีศิลปะแตกต่างกัน นอกนั้น ไม่แตกต่าง 3) บุคลากรที่มีอายุ ระดับการศึกษาและตำแหน่งงานในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต่างกันมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดประจวบคีรีขันธ์โดยรวมไม่แตกต่าง 4) บุคลากรที่มีประสบการณ์ทำงานต่างกัน

มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัด ประจวบคีรีขันธ์ แตกต่างกัน 5) บุคลากรที่สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต่างกัน มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ แตกต่างกัน

สุภาวดี ติมีนพระ (2550) ศึกษาภาวะผู้นำในการพัฒนาท้องถิ่นของกรรมการองค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอโพธาราม จังหวัดราชบุรี ผลการวิจัยพบว่า ระดับภาวะผู้นำในการพัฒนาท้องถิ่นของกรรมการองค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอโพธาราม จังหวัดราชบุรีโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีภาวะผู้นำในการพัฒนาท้องถิ่นอยู่ในระดับมากทุกด้าน ได้แก่ ด้านความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่และหลักการและกระบวนการวางแผน ด้านการรับรู้ข่าวสารในเรื่องการพัฒนาท้องถิ่นและอื่นๆ กรรมการองค์การบริหารส่วนตำบลที่มีตำแหน่งในองค์การบริหารส่วนตำบล และระยะเวลาการดำรงตำแหน่งแตกต่างกันมีภาวะผู้นำในการพัฒนาท้องถิ่นด้านความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่และหลักการและกระบวนการวางแผนแตกต่างกัน ส่วนกรรมการองค์การบริหารส่วนตำบลที่มี เพศ อายุ รายได้ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา การเป็นสมาชิกกลุ่มทางสังคม และการได้รับการฝึกอบรมความรู้ แตกต่างกัน มีภาวะผู้นำในการพัฒนาท้องถิ่นด้านความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่และหลักการ และกระบวนการวางแผนไม่แตกต่างกันกรรมการองค์การบริหารส่วนตำบลที่ได้รับการฝึกอบรมความรู้ มีผลทำให้ภาวะผู้นำในการพัฒนาท้องถิ่นด้านการรับรู้ข่าวสารในเรื่องการพัฒนาท้องถิ่นและอื่นๆ ของกรรมการบริหารส่วนตำบลแตกต่างกัน ส่วนกรรมการองค์การบริหารส่วนตำบลที่มี เพศ อายุ รายได้ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ตำแหน่งการบริหารส่วนตำบล ระยะเวลาการดำรงตำแหน่ง และการเป็นสมาชิกกลุ่มทางสังคม แตกต่างกัน มีภาวะผู้นำในการพัฒนาท้องถิ่นด้านการรับรู้ข่าวสารในเรื่องการพัฒนาท้องถิ่นอื่นๆ ไม่แตกต่างกัน

อนก นิมนนารชร (2548) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแบบของผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน กับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัด นครราชสีมา ผลการวิจัยพบว่า 1) ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัด นครราชสีมา มีแบบ ผู้นำแบบนักพัฒนามากที่สุด รองลงมา คือ แบบนักบุญ แบบผู้ทำตามคำสั่ง อย่างเดียว และแบบผู้หนีงาน ตามลำดับ ส่วนผู้นำแบบเผด็จการ และแบบประนีประนอม ไม่พบในผู้บริหารโรงเรียน 2) ประสิทธิภาพในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนตามทัศนะของครู อาจารย์ ในภาพรวมอยู่ในระดับค่อนข้างสูงและเมื่อพิจารณารายด้านทั้ง 6 ด้าน พบว่า ด้านการประเมินผล การเรียนและงานทะเบียน การวางแผนงานวิชาการ การบริหารวิชาการ การประเมินผลการจัดการงาน วิชาการ และการพัฒนาส่งเสริมด้านวิชาการอยู่ในระดับค่อนข้างสูง ส่วนการจัดการเรียนการสอน อยู่ใน ระดับปานกลาง 3) ความสัมพันธ์ระหว่างแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิผลการบริหารงาน

วิชาตามทักษะของครู อาจารย์ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสามัญศึกษา จังหวัดนครราชสีมา พบว่ามีความสัมพันธ์กันทั้งในโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ มีความสัมพันธ์กันในโรงเรียนที่มีผู้บริหารมีวุฒิการศึกษาปริญญาตรี และสูงกว่าปริญญาตรี และมีความสัมพันธ์กันในโรงเรียนที่มีผู้บริหารมีประสบการณ์การบริหาร โรงเรียนไม่ถึง 10 ปี และตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป

อัลสุรียา กรรณสูตร (2552) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลการบริหารงาน สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 จำนวน 322 คน ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมาก 2) ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 พบว่า ประสิทธิผลการบริหารงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก 3) ความสัมพันธ์ระหว่างแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิผลการบริหารงานสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 โดยรวมมีความสัมพันธ์กันทางบวกสูง

งานวิจัยเกี่ยวกับความผูกพัน

ภัทรา สุภา (2551) ศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำกับความผูกพันต่อองค์การของพนักงานองค์การบริการส่วนตำบล ในเขตอำเภอคลองสะแก จังหวัดเชียงใหม่ กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานองค์การบริการส่วนตำบล จำนวน 138 คน ผลการวิจัยพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะภาวะผู้นำกับความผูกพันต่อองค์การของพนักงานโดยรวมความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลาง

เมทินี จิตรอ่อนน้อม (2542) ศึกษาภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วย และความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม ผลการวิจัยพบว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยมีค่าเฉลี่ยรับรู้ภาวะผู้นำของตนเองโดยรวมอยู่ในระดับสูง ส่วนพยาบาลประจำการมีค่าเฉลี่ยการรับรู้ภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยในระดับปานกลาง โดยหัวหน้าหอผู้ป่วยมีค่าเฉลี่ยการรับรู้ภาวะผู้นำของตนเองสูงกว่าพยาบาลประจำการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติและความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การของพยาบาลประจำการโดยรวมอยู่ในระดับสูง และภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับต่ำกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การของพยาบาลประจำการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

วรมน เชาเมธาวิพงศ์ (2549) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ คุณภาพชีวิตการทำงานกับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลของรัฐ

จำนวน 369 คน ผลการวิจัยพบว่า ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรตามทฤษฎีของอเลนและเมเยอร์สามารถทำนายพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรของพยาบาลวิชาชีพของรัฐได้

วันดี ทับทิม (2546) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ภาวะผู้นำกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน และประสิทธิผลของหน่วยงานในโรงพยาบาลเชียงใหม่ ราม 1 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำของหัวหน้างานตามการรับรู้ของพนักงานอยู่ในระดับสูง ภาวะผู้นำของหัวหน้างานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร และประสิทธิผลของหน่วยงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของหน่วยงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

วรุณี คำแก้ว (2550) ศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงาน 320 คน ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยเกี่ยวกับงาน เช่น ด้านงานที่รับผิดชอบ ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ ด้านโอกาสก้าวหน้า ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและด้านบรรยากาศในที่ทำงาน ล้วนมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรในระดับปานกลาง

วิไลพร คัมภีรารักษ์ (2542) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการบังคับบัญชาและความผูกพันต่อองค์กรและผลของปัจจัยส่วนบุคคลของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อความผูกพันต่อองค์กรของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยศึกษารูปแบบการบังคับบัญชาตามแนวทฤษฎีตาข่ายการบริหารของ Blake and Mouton (1964 อ้างถึงใน วิไลพร คัมภีรารักษ์, 2542) แบ่งรูปแบบการบังคับบัญชาเป็น 5 รูปแบบคือ แบบเน้นงาน แบบเน้นคน แบบปล่อยปละละเลย แบบประนีประนอม และแบบทีมงาน และศึกษาความผูกพันต่อองค์กรตามแนวคิดของ Meyer and Allen (2003) กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานจำนวน 303 คน ซึ่งมีอายุการทำงานในองค์กร และระยะเวลาปฏิบัติงานร่วมกับผู้บังคับบัญชาอย่างน้อย 1 ปี ผลการวิจัยพบว่ารูปแบบการบังคับบัญชาแบบทีมงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรของผู้ใต้บังคับบัญชา แต่รูปแบบการบังคับบัญชาแบบเน้นคน แบบปล่อยปละละเลยและแบบประนีประนอมมีความสัมพันธ์ทางลบกับความผูกพันต่อองค์กรของผู้ใต้บังคับบัญชา และรูปแบบการบังคับบัญชาแบบเน้นงานไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของผู้ใต้บังคับบัญชา และจากการศึกษายังพบอีกว่าปัจจัยส่วนบุคคลของผู้บังคับบัญชาได้แก่ เพศ และระดับตำแหน่ง ไม่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของผู้ใต้บังคับบัญชา และปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ใต้บังคับบัญชา ได้แก่ เพศ อายุ อายุการทำงานในองค์กร และอายุงานในตำแหน่ง มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของผู้ใต้บังคับบัญชา แต่ระยะเวลาปฏิบัติงานร่วมกับผู้บังคับบัญชา และระดับตำแหน่ง ไม่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของผู้ใต้บังคับบัญชา

งานวิจัยต่างประเทศ

งานวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำ

คานิสกี และคราฟ (Czarnitzki and Krafr, 2004 อ้างถึงใน เมทินี จิตรอ่อนน้อม, 2542 : 30-31) ศึกษาภาวะผู้นำแต่ละบริษัทจากเจ็ดประเทศในยุโรป ผลการวิจัยพบว่า ผลการปฏิบัติงานของบริษัทที่มีผู้จัดการเป็นผู้ที่มีภาวะผู้นำสูง จะสามารถบรรลุจุดหมายในการปฏิบัติงานและส่งผลให้เกิดผลการปฏิบัติงานสูง และมีส่วนแบ่งทางการตลาดมากกว่าผู้จัดการที่ไม่มีภาวะผู้นำ

ฟรีด (Freund, 1995 อ้างถึงใน เมทินี จิตรอ่อนน้อม, 2542 : 30-31) ศึกษาผลกระทบของความสอดคล้องด้านบุคลิกภาพของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำและความผูกพันต่อองค์กร โดยศึกษาพฤติกรรมผู้นำ 2 แบบ คือ พฤติกรรมผู้นำแบบเน้นการเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรมผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และความผูกพันต่อองค์กรกับพนักงานองค์กรขนาดกลางและขนาดใหญ่ 6 บริษัทในประเทศเยอรมนี พบว่าพฤติกรรมแบบเน้นการเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และบุคลิกภาพของผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถทำนายความผูกพันต่อองค์กร

โฟร์ลิช (Froelich, 1996 อ้างถึงใน เมทินี จิตรอ่อนน้อม, 2542 : 30-31) ศึกษาผลกระทบของความเป็นผู้นำแบบเน้นการเปลี่ยนแปลงต่อความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กรของพยาบาล ผลการวิจัยพบว่า มีความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำแบบเน้นการเปลี่ยนแปลงกับความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

แมคเนียร์ สมิท (McNeese-Smith, 1995 อ้างถึงใน เมทินี จิตรอ่อนน้อม, 2542 : 30-31) ศึกษาผลของภาวะผู้นำต่อความผูกพันต่อองค์กรในกลุ่มตัวอย่างที่แตกต่างกัน 2 แห่งซึ่งผู้ศึกษาได้แยกวิเคราะห์แต่ละแห่งและนำมาเปรียบเทียบกัน การศึกษาครั้งแรกปี 1991 ในโรงพยาบาลชุมชน 2 แห่ง ขนาด 200-250 เตียง กลุ่มตัวอย่างเป็นหัวหน้าหน่วยงานซึ่งรวมทั้งหัวหน้าหอผู้ป่วยจำนวน 41 คน และพนักงานซึ่งรวมทั้งพยาบาลประจำการ จำนวน 610 คน และการศึกษาครั้งที่ 2 ปี 1993 ในโรงพยาบาลสังกัดมหาวิทยาลัยขนาด 553 เตียง โดยกลุ่มตัวอย่างเป็นหัวหน้าหอผู้ป่วย 19 คน และพยาบาลประจำการ 285 คน ผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วย และหัวหน้าหน่วยงานมีความสัมพันธ์ทางบวกระดับต่ำถึง ปานกลางกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของพยาบาลประจำการและพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยโรงพยาบาลสังกัดมหาวิทยาลัยจะได้ผลมากกว่าโรงพยาบาลชุมชนเล็กน้อย และสองปีต่อมา McNeese-Smith (1995 อ้างถึงใน เมทินี จิตรอ่อนน้อม, 2542 : 30-31) ได้ศึกษาต่อเนื่องในกลุ่มตัวอย่างจากครั้งก่อนโดยสัมภาษณ์พยาบาลประจำการจำนวน 30 คน จากหน่วยงานที่มีคะแนนความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรสูงที่สุดและ ต่ำที่สุดอย่างละสามหน่วยงาน เพื่อสอบถามพฤติกรรมภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่มีอิทธิพลต่อความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของ

พยาบาลประจำการ ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่มีอิทธิพลทางบวกต่อความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของพยาบาลประจำการ ได้แก่ การใช้ทักษะภาวะผู้นำ มุ่งเน้นการสอน/การศึกษา ช่วยเหลือสนับสนุน มีการติดต่อสื่อสารอย่างเปิดเผย ให้คำชมเชย/ขอบคุณ มีวิสัยทัศน์ และเป็นแบบอย่าง และพบพฤติกรรมภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่มีอิทธิพลทางลบต่อความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของพยาบาลประจำการ ได้แก่ ความรู้สึกไม่พอใจ/ไม่ได้รับการสนับสนุน การไม่แก้ปัญหาของหน่วยงาน ปัญหาการติดต่อสื่อสาร และความไม่ไว้วางใจการบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย

ออทโต (Otto, 1994 อ้างถึงใน เมทินี จิตรอ่อนน้อม, 2542 : 30-31) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นผู้นำแบบเน้นการเปลี่ยนแปลงกับความจงรักภักดี ความผูกพันต่อองค์กร และการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรของพนักงานบริษัทเอกชนในรัฐมิชิแกน สหรัฐอเมริกา โดยให้ผู้ได้บังคับบัญชาประเมินพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับต้นและระดับกลาง และทำแบบทดสอบวัดความจงรักภักดี ความผูกพันต่อองค์กร และการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กร ผลการศึกษาพบว่ามีความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างความเป็นผู้นำแบบเน้นการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับความจงรักภักดี ความผูกพันอันเนื่องมาจากอารมณ์ และการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรของผู้ได้บังคับบัญชา แต่ไม่มีความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นผู้นำแบบเน้นการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับความผูกพันอันเนื่องมาจากการลงทุนของผู้ได้บังคับบัญชา

งานวิจัยเกี่ยวกับความผูกพัน

กรูสกี (Grusky, 2006 : 489-503) ให้ทัศนะว่าการคาดหวังจะมีโอกาสก้าวหน้าและการประสบความสำเร็จในการทำงาน ก็มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรเช่นกัน ดังนั้นการสร้างความรู้สึกให้ผู้ปฏิบัติงานเห็นว่าเขามีโอกาสก้าวหน้า และประสบความสำเร็จในงานเป็นตัวแปรสำคัญที่จะเพิ่มความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรได้ จากงานวิจัยจึงได้กำหนดประเด็นเรื่องความก้าวหน้าในงาน ความสำเร็จในงานเป็นตัวบ่งชี้หนึ่งของตัวแปรความพึงพอใจในงานซึ่งแบบจำลองกำหนดให้ส่งผลไปยังความผูกพันต่อองค์กร

เชน (Chen, 2004) ศึกษาเรื่องพฤติกรรมภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพและการขอลาออกของพนักงาน โดยได้เก็บข้อมูลจาก 175 พนักงานของ 4 องค์กรในสาธารณรัฐประชาชนจีน ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพช่วยลดอัตราการลาออกของพนักงานได้โดยแบบจำลองในงานวิจัยของเชน แสดงว่าภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร ดังนั้น ผู้วิจัยได้นำมาเป็นกรอบแนวคิดในการกำหนดตัวแปรจำลองการวิจัยให้ภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพส่งผลไปยังความต้องการต่อองค์กร

รอสและเกรย์ (Ross & Gray, 2004) ศึกษาภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพและความผูกพันของครู ต่อองค์การตัวแปรที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของครู โดยได้เก็บข้อมูลจากครูใน 218 โรงเรียน ประถมโดยการสร้างแบบจำลองขึ้นมาเปรียบเทียบกัน 2 แบบจำลอง ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพมีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมไปสู่ความผูกพันของครูต่อองค์การนอกจากนี้ยังพบว่าภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพยังมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพของครูอีกด้วย

ลิทวิน และสตริงเกอร์ (Litwin & Stringer, 1968) ศึกษาถึงตัวแปรที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกรับรู้บรรยากาศองค์การเอื้อต่อการทำงานหรือไม่ขึ้นอยู่กับตัวแปรหลายอย่างเช่นเดียวกับการรับรู้ผลของการปฏิบัติงานเท่ากับเป็นการบอกให้พนักงานรู้ถึงความแตกต่างระหว่างงานที่ทำได้กับมาตรฐานงาน โดยการรับรู้จะเป็นแรงจูงใจในความต้องการประสบความสำเร็จของเขาก่อให้เกิดความพึงพอใจในงานและพัฒนาไปสู่ความผูกพันต่อองค์การในที่สุดจากงานวิจัยจึงได้กำหนดในแบบจำลองการวิจัยให้บรรยากาศองค์การและความพึงพอใจในงานส่งผลไปยังความผูกพันต่อองค์การ

สตีเยิร์ส และพอร์เตอร์ (Steers & Porter, 2004 : 151-176) ระบุว่าความร่วมมือในการบริหารก็เป็นอีกตัวแปรหนึ่งที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การ กล่าวคือ การที่ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ทั้งระดับนโยบายและการปฏิบัติ มีการกระจายการตัดสินใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน และไม่ใช้อำนาจหน้าที่ในรูปแบบที่เป็นทางการมากเกินไปจะเป็นตัวแปรดึงดูดให้ผู้ปฏิบัติงานมีความผูกพันต่อองค์การได้เป็นอย่างดี จากงานวิจัยนี้จึงได้กำหนดประเด็นเรื่องการมีส่วนร่วมในการบริหารเป็นตัวบ่งชี้หนึ่งของตัวแปรการบริหารทรัพยากรมนุษย์ซึ่งในแบบจำลองกำหนดให้ส่งผลไปยังตัวแปรความผูกพันต่อองค์การ

แฮกแมน และลอลเลอร์ (Hackman & Oldham, 2004) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันของพนักงานต่อองค์การกับลักษณะงานที่ปฏิบัติ ในประเทศสหรัฐอเมริกาทั้งสองได้สร้างแบบทดสอบวัดลักษณะงานที่ปฏิบัติ 4 ลักษณะ คือ งานที่หลากหลาย ความมีอิสระในงาน และผลป้อนกลับของงาน ผลการวิจัยพบว่า ลักษณะงานเหล่านี้มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์การ กล่าวคือ พนักงานที่พอใจในงานที่ปฏิบัติ มีการขาดงานน้อยลง และในขณะเดียวกันก็ทำงานได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น จากงานวิจัยนี้จึงได้กำหนดในแบบจำลองการวิจัยให้คุณลักษณะงานส่งผลไปยังความผูกพันต่อองค์การ

สรุปเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยเรื่อง การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพของผู้นำกับความผูกพันต่อองค์การของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร มุ่งเน้นไปที่การศึกษาบุคลิกภาพของผู้นำองค์การบริหารส่วนตำบล โดยนำบุคลิกภาพของผู้นำองค์การบริหารส่วนตำบลเป็นตัวแปรเหตุ และนำความผูกพันต่อองค์การของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลมาเป็นตัวแปรผล ทำการศึกษาวิเคราะห์ประเมินผล และกำหนดเป็นกรอบแนวคิดด้านบุคลิกภาพของผู้นำกับความผูกพันต่อองค์การของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร โดยได้สรุปบททวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้

ตัวแปรต้น บุคลิกภาพของผู้นำ จากการศึกษาค้นคว้าเอกสารวิชาการและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศนำมาวิเคราะห์เพื่อกำหนดเป็นกรอบแนวคิดนั้น ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ผลงานวิจัยเกี่ยวกับบุคลิกภาพของผู้นำ ของยุกัล (Yukl, 1998 อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์) ได้สรุปว่าผู้ที่ประสบความสำเร็จสูง มีพื้นฐานของบุคลิกภาพที่ก่อให้เกิดประสิทธิผลได้ 8 คุณลักษณะ ได้แก่ 1) เป็นผู้ที่มิระดับความมีพลังสูงและทนต่อความเครียดได้ดี 2) มีความมั่นใจในตนเอง 3) มีความเชื่อมั่นต่อความสามารถภายในตนเอง 4) มีวุฒิภาวะด้านอารมณ์ 5) เป็นผู้ที่มีความสัจย์ซื่อถือคุณธรรม ยึดมั่นในหลักการ 6) มีแรงจูงใจด้านอำนาจทางสังคม 7) ต้องการด้านมุ่งความสำเร็จในระดับสูงปานกลาง และ 8) ต้องการได้รับความรักผูกพันจากผู้อื่นในระดับต่ำ

ตัวแปรตาม ความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน จากการศึกษาค้นคว้าเอกสารวิชาการและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ พบว่า ความผูกพันต่อองค์การของพนักงานเป็นกระบวนการที่นำไปสู่เป้าหมายขององค์การ พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์การจะมีการเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ขององค์การ มีความเชื่อในวัตถุประสงค์องค์การ และมีความพยายามในการทำงานเพื่อต้องการทำให้องค์การบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้ โดยใช้กรอบแนวคิดของ เมเยอร์และอัลเลน (Meyer and Allen , 2003 : 89) 3 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านจิตใจ 2) ด้านการคงอยู่กับองค์การ และ 3) ด้านบรรทัดฐาน

จากการสรุปเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้สรุปแนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศนำมาวิเคราะห์เพื่อกำหนดเป็นกรอบแนวคิดโดย ผู้นำที่ประสบความสำเร็จสูงในการบริหารงาน จะต้องมีความพื้นฐานของบุคลิกภาพที่ก่อให้เกิดความมีประสิทธิภาพต่อองค์การ ที่จะวัดในเรื่องของคุณลักษณะต่างๆ ทั้งทางด้านอารมณ์ จิตใจ ความคิดและสติปัญญา มากำหนดตัวแปรต้นประกอบด้วย เป็นผู้ที่มิระดับความมีพลังสูงและทนต่อความเครียดได้ดี มีความมั่นใจในตนเอง มีความเชื่อมั่นต่อความสามารถภายในตนเอง มีวุฒิภาวะด้านอารมณ์ เป็นผู้ที่มีความสัจย์ซื่อถือคุณธรรม

ยึดมั่นในหลักการ มีแรงจูงใจด้านอำนาจทางสังคม ต้องการด้านมุ่งความสำเร็จในระดับสูงปานกลาง และต้องการได้รับความรักผูกพันจากผู้อื่นในระดับต่ำ และนำความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ที่จะวัดในเรื่องของความตั้งใจในการทำงานในองค์กร ความรู้สึกที่มีต่อองค์กรและความจงรักภักดีที่มีต่อองค์กร มาเป็นตัวแปรตาม ประกอบด้วย ความผูกพันด้านจิตใจ ความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์กร และความผูกพันด้านบรรทัดฐาน