

ความหมายของภาวะผู้นำ

James H. Donnelly, James L. Gibson and John M. Ivancevich กล่าวว่า "ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่บุคคลหนึ่งใช้อิทธิพลต่อผู้อื่น"<sup>1</sup>

Harold Koontz, Cyril O'Donnell and Heinz Wehrich กล่าวว่า "ภาวะผู้นำ หมายถึง ศิลปะของการใช้อิทธิพลเหนือผู้อื่น เพื่อให้เกิดความพยายามและความกระตือรือร้นอย่างเต็มใจที่มีต่อผลสำเร็จของเป้าหมายขององค์การ"<sup>2</sup>

Robert Kreitner กล่าวว่า "ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการใช้อิทธิพลทางสังคมที่ผู้นำได้ค้นหาผู้ใต้บังคับบัญชาให้เข้ามามีส่วนร่วมด้วยความสมัครใจ โดยใช้ความพยายามเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ"<sup>3</sup>

Ricky W. Griffin กล่าวว่า "ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการใช้อิทธิพลต่อผู้อื่น"<sup>4</sup>

James A. F. Stoner and R. Edward Freeman กล่าวว่า "ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการของการควบคุมงานและใช้อิทธิพลต่อสมาชิกกลุ่มที่เกี่ยวข้องกับงาน"<sup>5</sup>

---

<sup>1</sup>James H. Donnelly, James L. Gibson and John M. Ivancevich, Fundamentals of Management : Functions, Behaviors, Models, (Plano Texas : Business Publications, Inc., 1981), p. 289.

<sup>2</sup>Harold Koontz, Cyril O'Donnell and Heinz Wehrich, Essentials of Management, (McGraw-Hill Book Company, 1982), p. 397.

<sup>3</sup>Robert Kreitner, Management, (Boston : Houghton Mifflin Company, 1983), p. 392.

<sup>4</sup>Ricky W. Griffin, Management, (Boston : Houghton Mifflin Company, 1987), p. 421.

<sup>5</sup>James A.F. Stoner and R. Edward Freeman, Management, (Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall, Inc, 1992), p. 472.

Samuel C. Certo กล่าวว่า "ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการในการควบคุมผู้อื่นเพื่อให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้"<sup>6</sup>

R. Wayne Mondy and Shane R. Primeaux กล่าวว่า "ภาวะผู้นำ หมายถึง การมีอิทธิพลต่อผู้อื่น ตามที่ผู้นำต้องการให้ทำ"<sup>7</sup>

### ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

แนวความคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำนั้น เป็นแนวความคิดที่ได้มีการศึกษาวิจัยกันมาอย่างกว้างขวาง โดยเฉพาะอย่างยิ่งทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ซึ่งมีหลายทฤษฎีที่มีความเห็นสอดคล้องกัน แต่หลายทฤษฎีมีความเห็นขัดแย้งกัน ทั้งนี้เพราะพื้นฐานทางวัฒนธรรมและประเพณีของสังคม รวมทั้งระบบการผลิตมีความแตกต่างกัน เพื่อความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ซึ่งมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน<sup>8</sup> ผู้วิจัยขอแบ่งทฤษฎีภาวะผู้นำออกเป็น 3 กลุ่มคือ ทฤษฎีเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำ ทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำ และทฤษฎีเกี่ยวกับความเป็นผู้นำตามสถานการณ์

1. ทฤษฎีเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำ ก่อนปี ค.ศ.1945 การศึกษาผู้นำมักจะเป็นการศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำ โดยถือว่าผู้นำเป็นผู้มีพรสวรรค์มาตั้งแต่เกิด เช่น เป็นผู้ที่มีร่างกายแข็งแรงมาก มีเพื่อนมาก เป็นต้น

Gary A. Yukl เห็นว่าผู้นำจะต้องมีคุณลักษณะดังต่อไปนี้<sup>9</sup>

1. สามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ได้

---

<sup>6</sup>Samuel C. Certo, Modern Management : Quality, Ethics, and the Global Environment, (Needham Heights, Ma. : A Division of Simon & Schuster, Inc., 1992), p. 415.

<sup>7</sup>R. Wayne Mondy and Shane R. Primeaux, Management : Concepts, Practices, and Skills, (Needham Heights, Ma, : A Division of Simon & Schuster, Inc., 1993), p.294.

<sup>8</sup>สุพิน เกชาคุปต์, พฤติกรรมองค์กร, (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2536) หน้า 145.

<sup>9</sup>Gary A. Yukl, Leadership in Organization (Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall Inc., 1981), p.70.

2. มีความไวต่อสภาพแวดล้อมทางสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป
3. มีความกระตือรือร้นและมุ่งมั่นความสำเร็จ
4. มีความตั้งใจแน่วแน่
5. มีความร่วมมือร่วมใจเป็นอย่างดี
6. มีความเด็ดขาด
7. มีความไว้วางใจได้
8. มีอิทธิพลเหนือผู้อื่น
9. มีความเร่งด่วน
10. มีความคะยั้นคะยอ
11. มีความเชื่อมั่นในตนเอง
12. มีความอดกลั้น
13. มีความรับผิดชอบ

Samuel C. Certo เห็นว่าผู้นำจะต้องมีคุณลักษณะดังนี้<sup>10</sup>

1. มีความเฉลียวฉลาด
  2. เป็นผู้ที่เคยได้รับทุนการศึกษาและเคยเล่นกีฬา
  3. เป็นผู้ที่มีวุฒิภาวะทางอารมณ์มั่นคง
  4. มีความไว้วางใจได้และมีความคะยั้นคะยอเพื่อความสำเร็จ
  5. มีทักษะในการเข้าสังคมและสามารถปรับตัวเข้ากับกลุ่มต่าง ๆ ได้ดี
  6. มีความต้องการสถานภาพและตำแหน่งทางสังคม-เศรษฐกิจ
2. ทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำ ได้แก่

- รูปแบบผู้นำตามทัศนะของ White & Lippit

ในช่วงปี ค.ศ.1930 Ralph White และ Ronald Lippit ได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ ณ มหาวิทยาลัยไอโอวา สหรัฐอเมริกา โดย White และ Lippitt เห็นว่ารูปแบบของผู้นำมีอยู่ 3 แบบคือ<sup>11</sup>

---

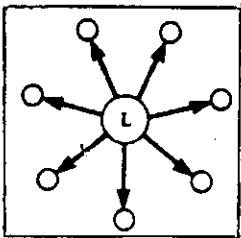
<sup>10</sup>Samuel C. Certo, Op.cit., p. 416.

<sup>11</sup>Rensis Likert, New Patterns of Management, (New York : McGraw-Hill, 1961), p. 223.

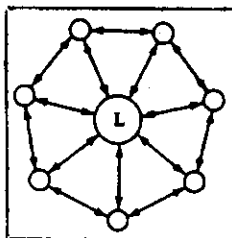
1. ผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic Style) ผู้นำแบบนี้จะถือตนเองเป็นสำคัญ การตัดสินใจใด ๆ จะอยู่ที่ผู้นำเพียงคนเดียว โดยไม่เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ จะมีการควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด ดังนั้นผู้นำแบบนี้จึงให้ความสำคัญกับการออกคำสั่งเป็นประการสำคัญ

2. ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Style) ผู้นำแบบนี้จะเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับการกำหนดวัตถุประสงค์ และวิธีการทำงาน อันก่อให้เกิดการร่วมมือกันทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้

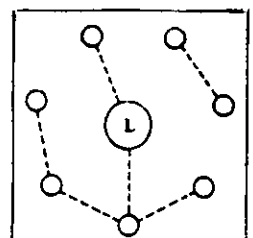
3. ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez-faire Style) ผู้นำแบบนี้จะปล่อยให้ลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานไปตามสบายตามที่ต้องการ โดยผู้บริหารจะไม่ใช้อำนาจในการตัดสินใจใด ๆ ไม่มีความคิดริเริ่ม และไม่คำนึงว่าการกระทำของลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีผลต่อองค์การอย่างไรบ้าง ดังรูป



ผู้นำแบบเผด็จการ



ผู้นำแบบประชาธิปไตย



ผู้นำแบบเสรีนิยม

**รูปที่ 1** รูปแบบผู้นำตามทัศนะของ White & Lippit

- รูปแบบผู้นำ 2 มิติ

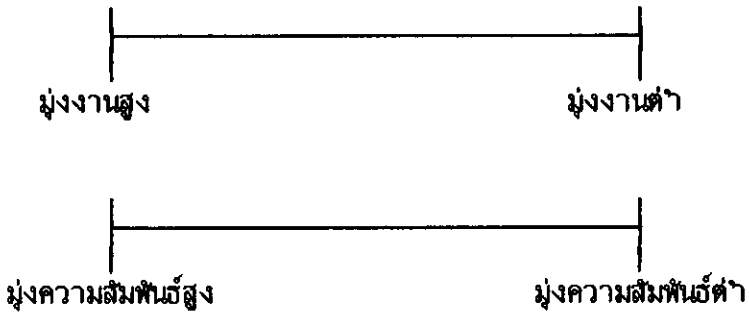
ในช่วงระยะเวลาหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 ซึ่งเป็นช่วงที่มีการศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำในสหรัฐอเมริกาเป็นอันมาก ผลงานที่ได้รับความสนใจกันอย่างแพร่หลาย คือการศึกษาพฤติกรรมผู้นำของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ (Ohio State) และมหาวิทยาลัยมิชิแกน (Michigan)

ก. การศึกษาพฤติกรรมผู้นำของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ จัดทำขึ้นเมื่อปี ค.ศ.1945 โดยสถาบันวิจัยธุรกิจของมหาวิทยาลัยโอไฮโอได้ออกแบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ ซึ่งผลจากการศึกษาพบว่าพฤติกรรมผู้นำสามารถแบ่งออกเป็น 2 มิติคือ<sup>12</sup>

<sup>12</sup>Paul Hersey and Kenneth H. Blanchard, Management of Organizational Behavior : Utilizaing Human Resources, (New Jersey : Prentice-Hall, Inc., 1977), p.89.

1. ผู้นำที่มุ่งงาน (Initiating Structure) หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อการสร้างรูปแบบการทำงานที่ดีขององค์การช่องการติดต่อสื่อสาร ตลอดจนระเบียบและวิธีปฏิบัติงานต่าง ๆ

2. ผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์ (Consideration) หมายถึง ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาโดยเน้นความเป็นมิตร ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ตลอดจนความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ดังรูป

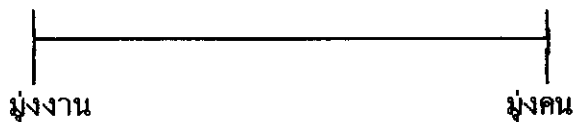


**รูปที่ 2** พฤติกรรมผู้นำตามทัศนะของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ

ข. การศึกษาพฤติกรรมผู้นำของมหาวิทยาลัยมิชิแกน จัดทำขึ้นเมื่อปี ค.ศ.1961 โดย Rensis Likert และคณะ ได้สัมภาษณ์ผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา ผลจากการศึกษาพบว่า พฤติกรรมผู้นำ สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 มิติ เช่นเดียวกับการศึกษาพฤติกรรมผู้นำของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ ดังนี้<sup>13</sup>

1. ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงาน (Job-Centered) เป็นแบบที่ผู้นำควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด ใช้สิ่งจูงใจต่าง ๆ เพื่อกระตุ้นการผลิตและการกำหนดอัตราผลผลิตด้วยการใช้เทคนิคต่าง ๆ เช่น การศึกษาการเคลื่อนไหวและเวลา เป็นต้น

2. ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับคนงาน (Employee-Centered) เป็นแบบที่ผู้นำให้ความสนใจในปัญหาต่าง ๆ ของผู้ใต้บังคับบัญชา การสร้างกลุ่มงานที่มีประสิทธิภาพและการให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ได้กำหนดไว้ ดังรูป

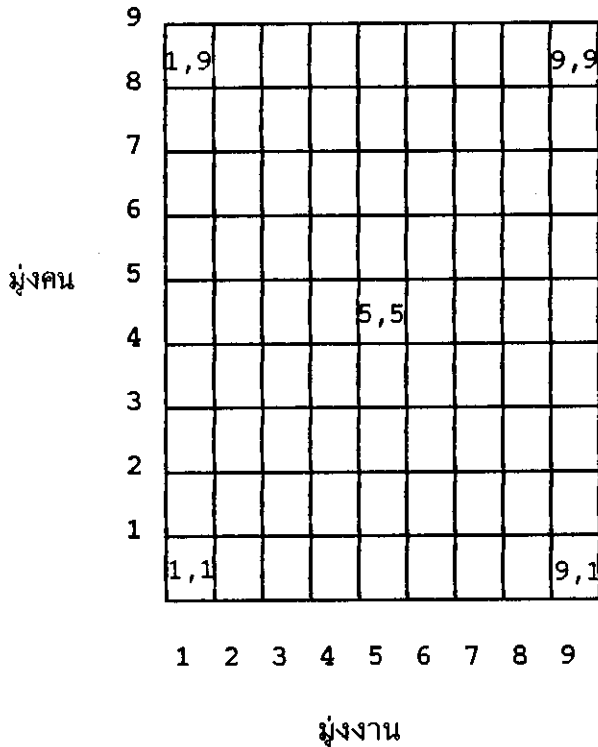


**รูปที่ 3** พฤติกรรมผู้นำตามทัศนะของมหาวิทยาลัยมิชิแกน

<sup>13</sup>Rensis Likert, Op.cit., pp.6-7.

- รูปแบบผู้นำตามที่เสนอของ Blake & Mouton

ในปี ค.ศ.1964 Robert Blake และ Jane S. Mouton ได้เสนอรูปแบบผู้นำที่เรียกว่า Managerial Grid ขึ้น ซึ่งรูปแบบนี้ยังคงใช้มิติ 2 มิติ คือ มิติมุ่งงานและมุ่งคน โดยได้แบ่งรูปแบบผู้นำออกเป็น 5 แบบคือ<sup>14</sup>



รูปที่ 4 Managerial Grid ของ Blake & Mouton

1. ผู้นำแบบ 1,1 เป็นผู้บริหารที่ไม่ให้ความสำคัญทั้งงานและคนจึงเป็นผู้บริหารประเภท "ไม่เอาไหน" (improverished)
2. ผู้นำแบบ 1,9 เป็นผู้บริหารที่ให้ความสำคัญกับงานน้อย แต่ให้ความสำคัญกับคนมากจึงเป็นผู้บริหารประเภท "บ้านเทิงสโมสร" (Country Club)
3. ผู้นำแบบ 5,5 เป็นผู้บริหารที่ให้ความสำคัญทั้งงานและคนอยู่ในระดับปานกลาง จึงเป็นผู้บริหารประเภท "เดินสายกลาง" (Middle of the road)

---

<sup>14</sup>Robert Blake & Jane S. Mouton, The Management Grid, (Houston : Gulf Publishing, Co., 1964), pp. 18-180.

4. ผู้นำแบบ 9,1 เป็นผู้บริหารที่ให้ความสำคัญกับงานมาก แต่ให้ความสำคัญกับคนน้อย จึงเป็นผู้บริหารประเภท "มุ่งงาน" (Task Oriented)

5. ผู้นำแบบ 9, 9 เป็นผู้บริหารที่ให้ความสำคัญทั้งงานและคนมากจึงเป็นผู้บริหารประเภท "ทีมงาน" (Team Management) และถือว่าเป็นรูปแบบผู้นำที่ดีที่สุด

- รูปแบบผู้นำตามทัศนะของ Halpin

ในปี ค.ศ.1966 Andrew W. Halpin ได้ศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำและได้สร้างแบบสอบถามวัดพฤติกรรมผู้นำที่เรียกว่า LBDQ (Leader Behavior Description Questionnaire) โดย Halpin ได้แบ่งพฤติกรรมผู้นำออกเป็น 2 แบบคือ<sup>15</sup>

1. ผู้นำที่มุ่งงาน (Initiating Structure) หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่แสดงออกถึงความเข้าใจกันระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมงาน มีการวางแผนการดำเนินงานเป็นอย่างดีมีการติดต่อสื่อสาร และมีวิธีการดำเนินงานให้สำเร็จลุล่วงไปตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

2. ผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์ (Consideration) หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่แสดงออกถึงความเป็นมิตรที่ดี มีความไว้วางใจผู้ร่วมงาน มีความเคารพนับถือซึ่งกันและกัน และมีความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ร่วมงานเป็นไปอย่างอบอุ่นและเป็นกันเอง

Halpin เห็นว่า ผู้นำที่จะประสบความสำเร็จได้นั้นจะต้องมีพฤติกรรมผู้นำที่มุ่งงานและมุ่งความสัมพันธ์สูงเหมือนกับผู้นำแบบ 9, 9 ใน Managerial Grid ของ Blake & Mouton

- รูปแบบผู้นำตามทัศนะของ Likert

ในปี ค.ศ.1967 Rensis Likert ได้เสนอรูปแบบผู้นำที่เรียกว่า System 4 โดย Likert ได้แบ่งผู้นำออกเป็น 4 ระบบคือ<sup>16</sup>

1. ระบบเผด็จการแบบเอาวีคเอาเปรี๊ยะ (Exploitive Authoritative) เป็นระบบที่ผู้นำจะตัดสินใจเพียงคนเดียว การบริหารจะเน้นการออกคำสั่งและการควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด หากผู้ใต้บังคับบัญชามีพฤติกรรมไม่ปฏิบัติตาม จะต้องถูกลงโทษ

---

<sup>15</sup>Andrew W. Halpin, Theory and Research in Administrative, (New York : McMillan Company, 1966), p.86.

<sup>16</sup>Rensis Likert, Op.cit., pp. 222-223.

2. ระบบเผด็จการแบบมีพระคุณ (Benevolent Authoritative) เป็นระบบที่ผู้นำเป็นผู้ตัดสินใจเพียงคนเดียว แต่เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เข้ามามีส่วนร่วมต่อการตัดสินใจของผู้นำบ้าง การบริหารจะใช้วิธีการออกคำสั่งที่นุ่มนวลและมีกาารให้รางวัลเป็นสิ่งจูงใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาบ้าง

3. ระบบปรึกษาหารือ (Consultative) เป็นระบบที่ผู้นำเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ แต่ผู้นำก็ยังเป็นผู้ตัดสินใจในขั้นตอนสุดท้ายอยู่ การบริหารจะใช้วิธีการปรึกษาหารือกัน ผลตอบแทนจะถูกนำมาใช้เพื่อเป็นสิ่งจูงใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

4. ระบบการมีส่วนร่วม (Participative Group) เป็นระบบที่ผู้นำมีความเชื่อมั่นและไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นอย่างมาก และได้เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาาร่วมกัน ผู้นำจะจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาไม่เพียงแต่การให้ผลตอบแทนทางเศรษฐกิจเท่านั้น แต่ยังให้ความสำคัญกับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นอย่างดีด้วย

- รูปแบบผู้นำตามทัศนะของ Reddin

ในปีค.ศ.1970 William J. Reddin ได้เสนอตัวแบบที่เรียกว่า Three Dimension Model (3 D) ได้แก่<sup>17</sup>

1. มิติมุ่งคน (People-Oriented Dimension) หมายถึง การให้ความสำคัญในเรื่องของคนหรือผู้ใต้บังคับบัญชา

2. มิติมุ่งงาน (Task-Oriented Dimension) หมายถึง การให้ความสำคัญในเรื่องงานหรือความสำเร็จของงาน

3. มิติประสิทธิผล (Effectiveness Dimension) หมายถึง การให้ความสำคัญในเรื่องผลสำเร็จของหน่วยงานหรือเป้าหมายขององค์การที่ได้กำหนดไว้

นอกจากนั้น Reddin ได้แบ่งผู้นำออกเป็น 8 แบบคือ ผู้นำที่มีประสิทธิภาพ 4 แบบ และผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพ 4 แบบ<sup>18</sup>

ก. ผู้นำที่มีประสิทธิภาพ มี 4 แบบได้แก่

---

<sup>17</sup>William J. Reddin, Managerial Effectiveness, (New York : McGraw-Hill Book Co., 1970), p.7

<sup>18</sup>Ibid., pp.210-234.



1. แบบเจ้าระเบียบ (Bureaucrat) ผู้นำแบบนี้จะบริหารงานโดยยึดกฎหมาย ระเบียบและข้อบังคับอย่างเคร่งครัด การละเมิดกฎหมาย ระเบียบและข้อบังคับหรือแบบแผนต่าง ๆ จะกระทำมิได้ หากฝ่าฝืนจะต้องถูกลงโทษ ผู้นำแบบนี้มักไม่สนใจกับประสิทธิผลของงานหรือความสัมพันธ์อันดีกับผู้ร่วมงานหรือผู้มารับบริการเท่าใดนัก

2. แบบนักพัฒนา (Developer) ผู้นำแบบนี้สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้มีความไว้วางใจต่อผู้ร่วมงาน ผู้นำเห็นว่าทุกสิ่งทุกอย่างสามารถแก้ไขให้ดีขึ้นได้ แต่ต้องค่อยเป็นค่อยไป บางครั้งผู้นำอาจจะถูกมองว่าขาดความเด็ดขาดในการตัดสินใจต่าง ๆ เพราะผู้นำเชื่อว่าทุกคนสามารถปกครองและควบคุมตัวเองได้

3. แบบเผด็จการที่มีพระคุณ (Benevolent Autocrat) ผู้นำแบบนี้มีหลักการทำงานที่แน่นอน มีความชำนาญในการสั่งงานโดยไม่ทำให้ผู้อื่นท้อแท้ใจ มีลักษณะเผด็จการอย่างนุ่มนวล ผู้นำแบบนี้มีความทะเยอทะยานและรอบรู้ความเป็นไปในสังคมเป็นอย่างดี

4. แบบนักบริหาร (Executive) ผู้นำแบบนี้เป็นผู้ประสบความสำเร็จในการใช้ความสามารถของผู้อื่นให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยการทำให้กำลังใจเพื่อให้ทุกคนใช้ความคิดและเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและวางแผนงาน มีการปรึกษาหารือกัน ผู้นำแบบนี้จึงถือว่าเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด

ข. ผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพ มี 4 แบบได้แก่

1. แบบหนีงาน (Deserter) ผู้นำแบบนี้ไม่ต่อสู้เพื่อความสำเร็จของงานและขาดความสนใจที่จะทำงานเพื่อให้เกิดผลดี ผู้นำแบบนี้จึงถือว่าเป็นผู้นำที่เลวที่สุด

2. แบบนักบุญ (Missionary) ผู้นำแบบนี้เป็นผู้มีความเมตตา กรุณาต่อผู้อื่น ไม่กล้าตำหนิติเตียนใคร เพราะกลัวผู้อื่นจะเสียกำลังใจ ผู้นำแบบนี้ถือว่าทุกสิ่งทุกอย่างเปลี่ยนแปลงไปตามผลกรรม เป็นผู้นำที่ไม่คำนึงถึงผลงานมากนัก เพียงขอให้บรรยากาศในการทำงานอบอุ่นและมีความเป็นกันเองก็พอ

3. แบบผู้ประนีประนอม (Compromisor) ผู้นำแบบนี้ถือว่าการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้ร่วมงานเป็นสิ่งสำคัญ ขาดการตัดสินใจเด็ดขาดในการระงับข้อพิพาท ดังนั้นผู้นำจึงใช้วิธีการประนีประนอมเป็นการชั่วคราว ผลงานเป็นเรื่องของความฝัน จึงมีลักษณะของการนำน้อยมาก

4. แบบเผด็จการ (Autocrat) ผู้นำแบบนี้ชอบใช้อำนาจในการบัญชาการโดยถือว่างานของเขาคือทำให้ผู้อื่นกลัว และรับทำตามคำสั่งโดยเร็วที่สุด ดังนั้น ผู้นำแบบนี้จึงไม่ค่อยคำนึงถึงความสัมพันธ์อันดีกับผู้ร่วมงานเลย

- รูปแบบผู้นำตามทัศนะของ Stogdill

ในปีค.ศ.1974 Ralph M. Stogdill ได้แบ่งรูปแบบของผู้นำออกเป็น 6 แบบ คือ<sup>19</sup>

1. แบบเผด็จการ (Authoritative or Dominant) หมายถึง ผู้นำที่ชอบใช้อำนาจเป็นส่วนใหญ่

2. แบบชักจูง (Persuasive or Crowd Arouser) หมายถึง ผู้นำที่ชอบชักจูงให้ผู้อื่นเห็นคล้อยตามความคิดของตนเอง

3. แบบประชาธิปไตย (Democratic or Group Developer) หมายถึง ผู้นำที่ขอความเห็นจากคนอื่น ๆ ภายในกลุ่ม

4. แบบใช้ความรู้ความสามารถ (Intellectual or Eminent man) หมายถึง ผู้นำที่ใช้ความรู้ความสามารถและความเฉลียวฉลาด จนเป็นที่ยอมรับของคนในกลุ่ม ยกย่องให้เป็นผู้นำ

5. แบบนักบริหาร (Executive or Administrator) หมายถึง ผู้นำที่มีความรู้ความสามารถในการบริหารเป็นอย่างดี จนเป็นที่ยอมรับของคนทั่วไป

6. แบบตัวแทน (Representative or Spokesman) หมายถึง ผู้นำที่สามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ให้แก่กลุ่ม สามารถเรียกร้องสิทธิและผลประโยชน์ให้แก่กลุ่ม ตลอดจนสามารถออกริบทหน้าแทนกลุ่ม

3. ทฤษฎีเกี่ยวกับความเป็นผู้นำตามสถานการณ์ ได้แก่

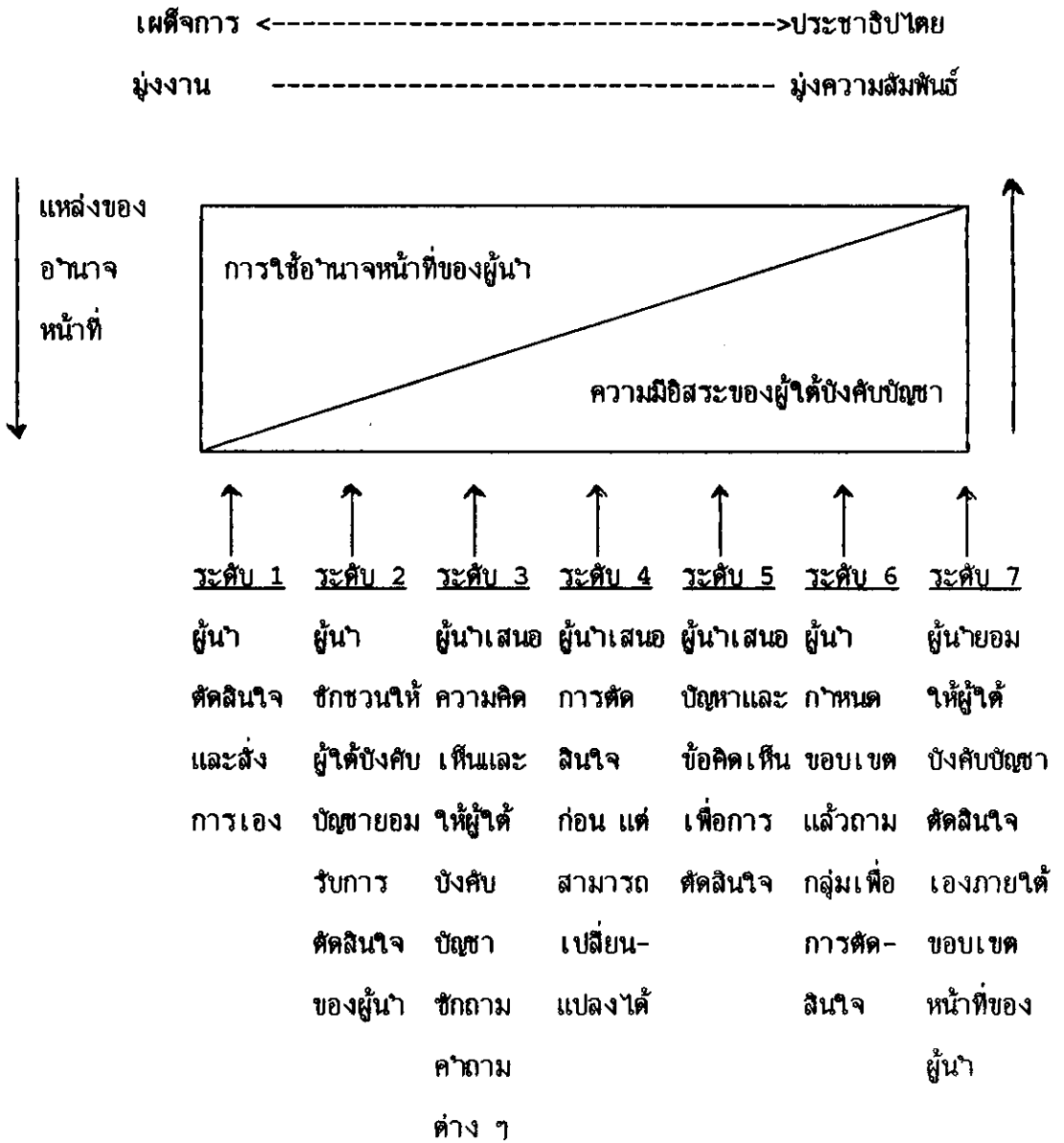
- รูปแบบผู้นำตามทัศนะของ Tannenbaum & Schmidt

ในปีค.ศ.1958 Robert Tannenbaum และ Warren H. Schmidt ได้เสนอรูปแบบผู้นำที่เรียกว่า Continuum of Leader Behavior ซึ่งนับว่าเป็นรูปแบบผู้นำตามสถานการณ์ที่สำคัญที่สุดรูปแบบหนึ่ง Tannenbaum & Schmidt ได้แบ่งรูปแบบของผู้นำออกเป็น 7 ระดับ

---

<sup>19</sup>Ralph M. Stogdill, Handbook of Leadership, (New York : The Free Press, 1974), pp. 17-23.

โดยเริ่มพิจารณาจากรูปแบบผู้นำแบบเผด็จการ หรือรูปแบบงานด้านหนึ่งแล้วเคลื่อนที่ไปเรื่อย ๆ จนถึงรูปแบบผู้นำแบบประชาธิปไตยหรือรูปแบบของความสัมพันธ์อีกด้านหนึ่ง ดังรูป<sup>20</sup>



**รูปที่ 5** รูปแบบแนวต่อเนื่องของพฤติกรรมผู้นำของ Tannenbaum & Schmidt

<sup>20</sup>Robert Tannenbaum and Warren H. Schmidt, "How to Choose a leadership Pattern", Harvard Business Review, (March-April, 1958) p.96.

- รูปแบบผู้นำตามทัศนะของ Fiedler

ในปี ค.ศ.1965 Fred E. Fiedler ได้เสนอรูปแบบผู้นำที่เรียกว่า The Contingency Theory<sup>21</sup> โดย Fiedler ได้แบ่งรูปแบบของผู้นำออกเป็น 2 แบบคือ ผู้นำแบบมุ่งงาน (Task-oriented) และผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ (Relationship-oriented)

Fiedler ได้ออกแบบสอบถามเกี่ยวกับรูปแบบผู้นำที่เรียกว่า Least Perferred Co-Worker (LPC) โดยผู้บริหารจะต้องตอบคำถามเกี่ยวกับบุคคลที่ตนเองอยากทำงานด้วยน้อยที่สุดจำนวน 16 ชื่อ ซึ่งคำถามแต่ละข้อจะมีลักษณะทั้งทางบวกและทางลบดังตัวอย่างต่อไปนี้

|            |   |   |   |   |   |   |   |   |          |
|------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----------|
| ช่วยเหลือ  | — | — | — | — | — | — | — | — | ทำลาย    |
|            | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |          |
| ตั้งเครียด | — | — | — | — | — | — | — | — | ผ่อนคลาย |
|            | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |          |
| น่าเบื่อ   | — | — | — | — | — | — | — | — | สนใจ     |
|            | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |          |

นอกจากนั้น Fielder ได้อธิบายถึงปัจจัยสถานการณ์ต่าง ๆ 3 ปัจจัยดังนี้คือ

1. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา (Leader-member relations)

หมายถึง ลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา หากผู้นำและผู้ร่วมงานมีความซื่อสัตย์ มีความเคารพซึ่งกันและกัน และมีความเชื่อถือกันสูง แสดงว่าความสัมพันธ์ของทั้งสองฝ่ายดี แต่หากขาดความซื่อสัตย์ ขาดความเคารพซึ่งกันและกัน และขาดความเชื่อถือกัน แสดงว่าความสัมพันธ์ของทั้งสองฝ่ายไม่ดี

2. โครงสร้างของงาน (Task structure) หมายถึง ระดับการทำงานของผู้นำ

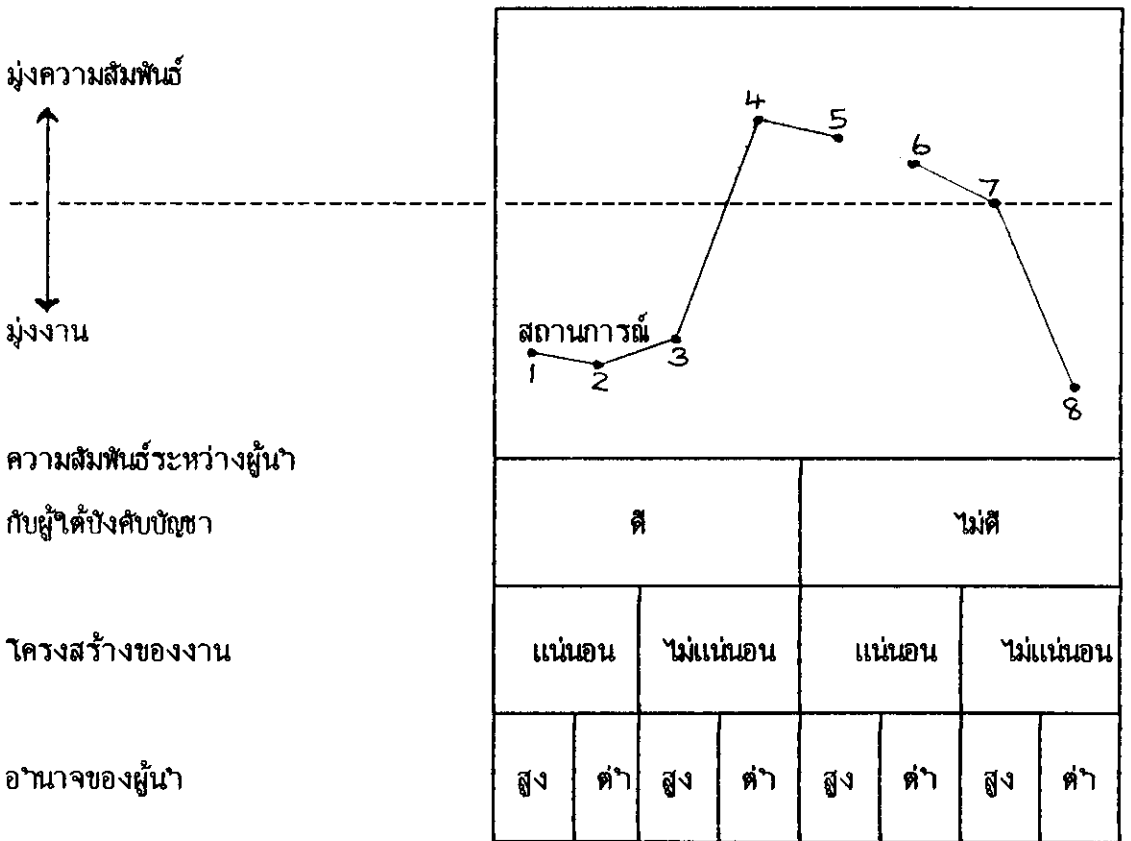
ผู้ใต้บังคับบัญชา หากเป็นงานประจำ งานที่มีลักษณะเข้าใจง่าย และเป็นงานที่ชัดเจน ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถปฏิบัติตามระเบียบหรือมาตรฐานที่ได้วางไว้ แสดงว่าโครงสร้างของงานแน่นอน แต่หากเป็นงานที่ไม่ใช่ประจำ คลุมเครือและมีความซับซ้อน แสดงว่าโครงสร้างของงานไม่แน่นอน

---

<sup>21</sup>Fred E Fiedler, "Engineering the Job to Fit the Manager," Harvard Business Review. (September-October, 1965).

3. อำนาจหน้าที่ตามตำแหน่ง (Position power) หมายถึง อำนาจหน้าที่ของผู้นำ หากผู้นำมีอำนาจในการสั่งการ การให้รางวัลและการลงโทษ การเลื่อนตำแหน่งหรือการลดตำแหน่งแล้ว แสดงว่าอำนาจหน้าที่ของผู้นำสูง แต่หากผู้นำสั่งการโดยผ่านความเห็นชอบจากคนบางคน ไม่มีอำนาจในการให้รางวัลและการลงโทษ รวมทั้งการเลื่อนตำแหน่งหรือการลดตำแหน่ง แสดงว่าอำนาจหน้าที่ของผู้นำต่ำ

ปัจจัยทั้ง 3 ปัจจัยนี้มีอิทธิพลต่อรูปแบบของผู้นำซึ่ง Fiedler ได้นำปัจจัยดังกล่าว มาผสมกันออกมาเป็นสถานการณ์ต่าง ๆ 8 สถานการณ์ดังรูป



**รูปที่ 6** รูปแบบผู้นำตามสถานการณ์ของ Fiedler

จากการศึกษาพบว่า หากสถานการณ์มีลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชาดี โครงสร้างของงานแน่นอน และอำนาจของผู้นำสูง รูปแบบผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดคือ

ผู้นำแบบมุ่งงาน (สถานการณ์ที่ 1) แต่หากความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชาดี โครงสร้างของงานไม่แน่นอน และอำนาจของผู้นำต่ำ รูปแบบผู้นำที่มีประสิทธิผลมากที่สุดคือ ผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ (สถานการณ์ที่ 4) ฉะนั้นผู้นำแบบมุ่งงานจะมีประสิทธิผลต่อเมื่อสถานการณ์เอื้ออำนวย แต่ผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์จะมีประสิทธิผลต่อเมื่อสถานการณ์ไม่เอื้ออำนวยภายใต้สภาวะการดำเนินงานกลาง

กล่าวโดยสรุป สถานการณ์ที่ 1, 2, 3 และ 8 ควรใช้รูปแบบผู้นำแบบมุ่งงาน ส่วนสถานการณ์ที่ 4, 5, 6 และ 7 ควรใช้รูปแบบผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์

- รูปแบบผู้นำตามทัศนะของ Evans & House

ในปี ค.ศ.1970 Martin G. Evans และในปี ค.ศ.1974 Robert J. House ได้เสนอรูปแบบผู้นำที่เรียกว่า The Path-Goal theory ซึ่งเป็นทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy theory) ในเรื่องของแรงจูงใจในการทำงาน ทฤษฎีนี้เชื่อว่าผู้นำจะต้องสร้างคำนิยามหรือให้รางวัลแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้วางไว้ Evans & House ได้แบ่งผู้นำออกเป็น 4 แบบคือ<sup>22</sup>

1. ผู้นำแบบชี้แนะ (Directive leader behavior) ผู้นำแบบนี้จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รู้ถึงสิ่งที่ตนเองคาดหวัง มีการกำหนดแนวทางและชี้แนะและมีการกำหนดตารางการทำงาน
2. ผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive leader behavior) ผู้นำแบบนี้จะให้ความเป็นมิตร มีการจัดสวัสดิการแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และให้ความเป็นธรรมกับทุกคน
3. ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative leader behavior) ผู้นำแบบนี้จะให้คำปรึกษาที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

---

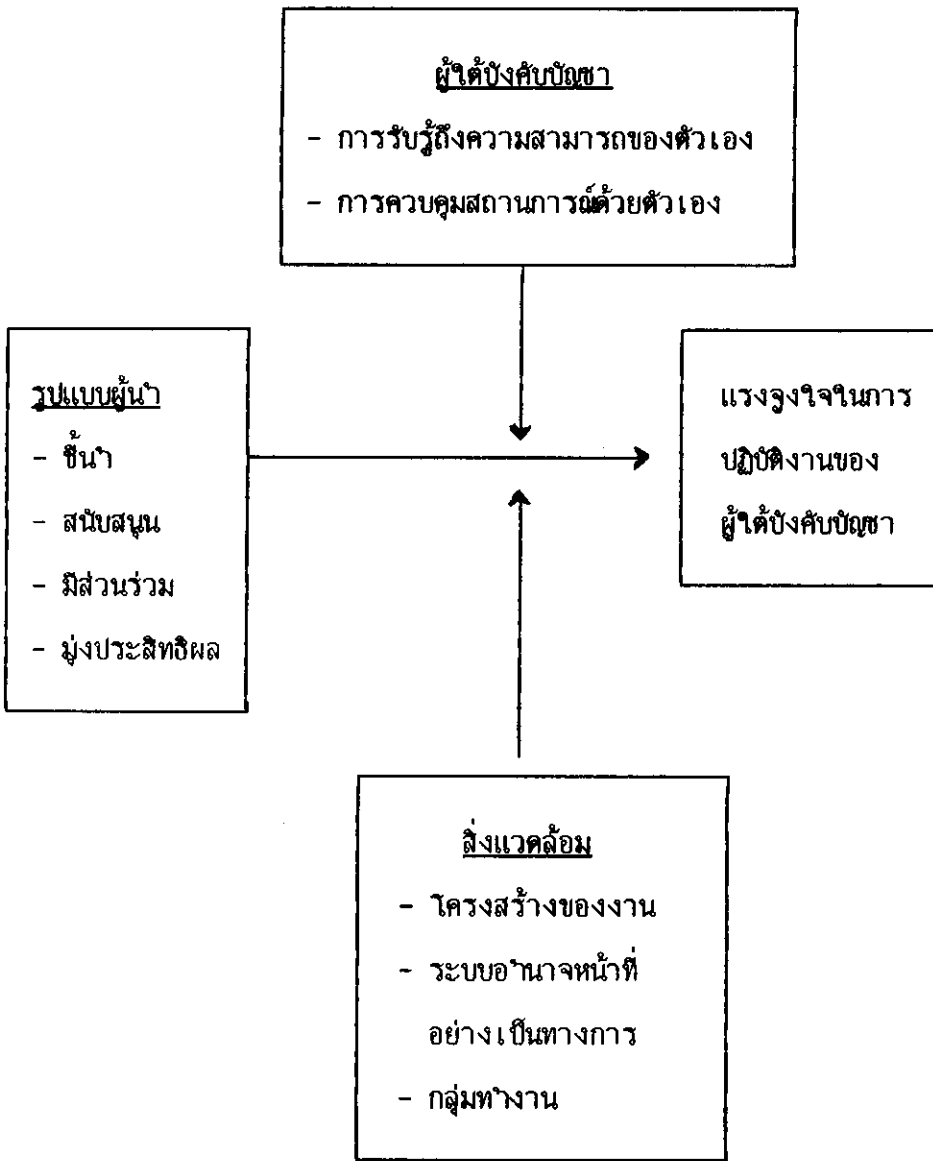
<sup>22</sup>Martin G. Evans, "The Effects of Supervisory Behavior on the Path-Goal Relationship," Organization Behavior and Human Performance, (May, 1970), pp. 277-298. and Robert J. House and Terence R. Mitchell "Path-Goal Theory of Leadership," Journal of Contemporary Business, (Autumn, 1974), pp. 81-98.

4. ผู้นำแบบมุ่งประสิทธิผล (Achievement-oriented leader) ผู้นำแบบนี้จะตั้งเป้าหมายที่ท้าทายไว้ และคาดหวังว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะปฏิบัติงานได้ในระดับสูง รวมทั้งให้ความเชื่อมั่นในความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชามากด้วย

นอกจากนี้บทกฤษฏีนี้ยังเชื่อว่า ผู้นำจะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้นำไปตามสถานการณ์ที่แตกต่างกันไป โดยมีปัจจัยสถานการณ์ที่สำคัญ 2 ปัจจัยคือ ปัจจัยด้านผู้ใต้บังคับบัญชาและปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม

1. ปัจจัยด้านผู้ใต้บังคับบัญชา ได้แก่ การรับรู้ในเรื่องความสามารถของตัวเองและการควบคุมสถานการณ์ด้วยตัวเอง หากผู้ใต้บังคับบัญชารับรู้ว่าคุณมีความสามารถ เขาจะต้องการผู้นำแบบชี้แนะ แต่หากเขารับรู้ว่าคุณเองมีความสามารถสูง เขาจะไม่ต้องการผู้นำแบบชี้แนะเลย สำหรับการควบคุมสถานการณ์ด้วยตนเองนั้น ก็คือบุคลิกลักษณะของบุคคลนั้น บุคคลที่มีความสามารถสูง เขาจะต้องการผู้นำแบบมีส่วนร่วม แต่บุคคลที่มีความเชื่อถือนในเรื่องโชคชะตาหรือเคราะห์กรรม เขาจะต้องการผู้นำแบบชี้แนะ

2. ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม ได้แก่ โครงสร้างของงาน หากโครงสร้างของงานแน่นอน จะไม่ต้องการผู้นำแบบชี้แนะ แต่หากโครงสร้างของงานไม่แน่นอน จะต้องการผู้นำแบบชี้แนะ ส่วนระบบอำนาจหน้าที่อย่างเป็นทางการนั้น หากมีลักษณะอำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการสูงขึ้น ผู้ใต้บังคับบัญชาจะยอมรับผู้นำแบบชี้แนะน้อยลง สำหรับลักษณะของกลุ่มทำงานจะมีผลต่อรูปแบบผู้นำที่เหมาะสม กล่าวคือ หากกลุ่มทำงานมีการช่วยเหลือสนับสนุนและพอใจซึ่งกันและกัน เขาจะไม่ต้องการผู้นำแบบสนับสนุน แต่หากกลุ่มไม่ช่วยเหลือสนับสนุนและไม่พอใจซึ่งกันและกัน เขาจะต้องการผู้นำแบบสนับสนุน



**รูปที่ 7 The Path-Goal Theory ของ Evans & House**

**- รูปแบบผู้นำตามที่เสนอของ Vroom - Yetton**

ในปี ค.ศ.1973 Victor H. Vroom และ Philip W. Yetton ได้สร้างแบบจำลองที่เรียกว่า Vroom-Yetton Model โดย Vroom และ Yetton เห็นว่าผู้นำจะแสดงความเป็นผู้นำออกมาอย่างไรนั้น ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่งโดยเฉพาะ ซึ่งกำหนดจากความมากน้อยของการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของผู้ใต้บังคับบัญชา



รูปแบบการตัดสินใจของผู้ที่มี 5 แบบคือ<sup>23</sup>

1. แบบ AI หมายถึง ผู้นำตัดสินใจเพียงคนเดียว

2. แบบ AII หมายถึง ผู้นำได้รับข้อมูลจากผู้ใต้บังคับบัญชาแล้วตัดสินใจเพียงคนเดียว โดยผู้ใต้บังคับบัญชาอาจจะรู้หรือไม่รู้ข้อมูลก็ได้

3. แบบ CI หมายถึง ผู้นำได้ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมเกี่ยวกับข้อมูลและการประเมินผล โดยการขอความเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาทีละคน แล้วผู้นำเป็นผู้ตัดสินใจเอง

4. แบบ CII หมายถึง ผู้นำได้ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในการอภิปรายเป็นกลุ่ม แต่ผู้นำเป็นผู้ตัดสินใจเอง

5. แบบ GII หมายถึง ผู้นำได้ให้กลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในการอภิปรายและให้กลุ่มเป็นผู้ตัดสินใจเอง

โดย A = Autocratic (เผด็จการ)

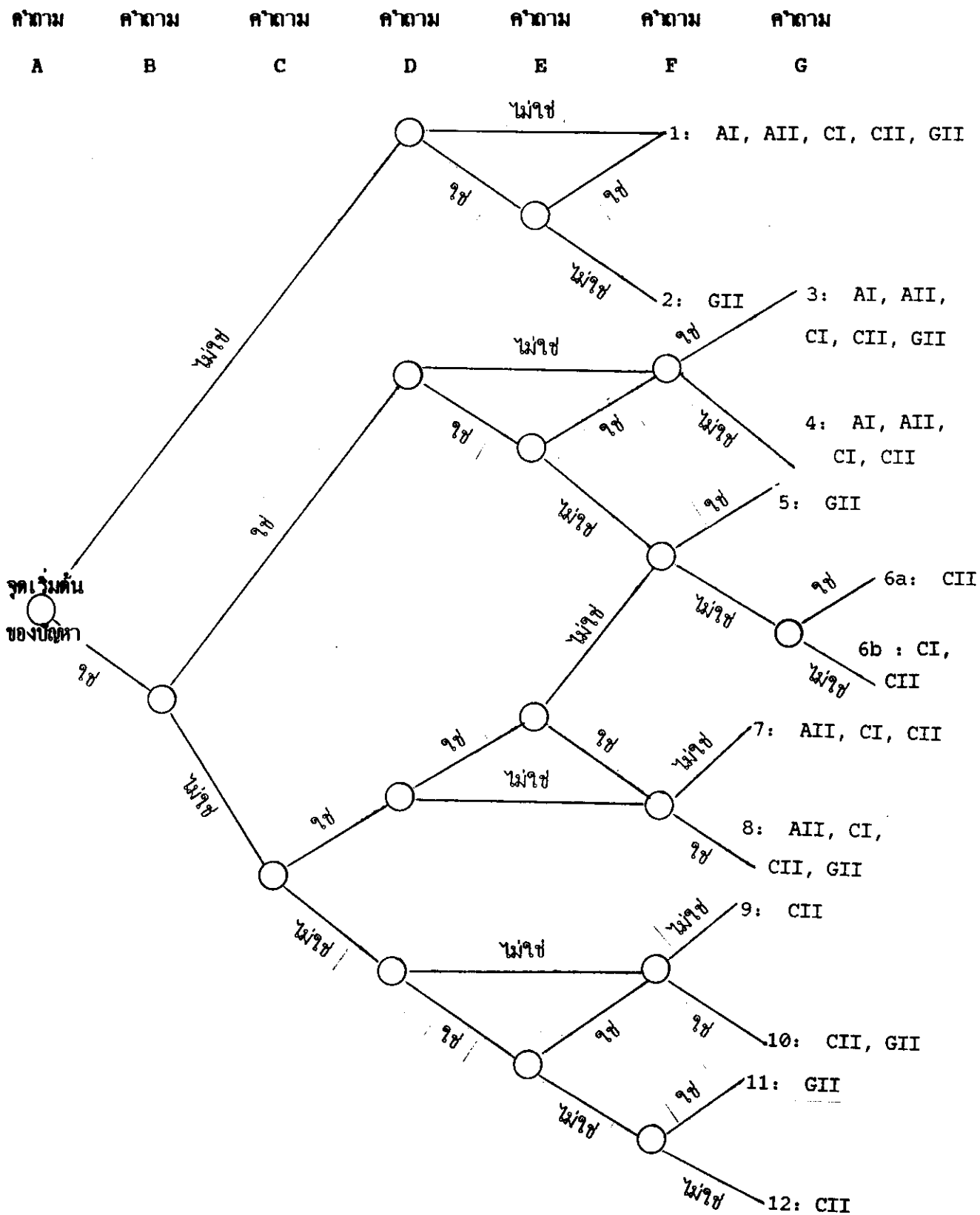
C = Consultative (การปรึกษาหารือ)

G = Group (กลุ่ม)

นอกจากนั้น Vroom และ Yetton ได้เสนอแผนภูมิสำหรับผู้นำดังนี้

---

<sup>23</sup>Victor H. Vroom and Philip W. Yetton, Leadership and Decision Making, (Pittsburgh : University of Pittsburgh Press, 1973) p. 155.



รูปที่ 8 รูปแบบพื้นฐานคำถามพิเศษของ Vroom - Yettan

**คำถาม**

- A ปัญหาจำเป็นต้องกำหนดคุณภาพใช่หรือไม่
- B มีข้อมูลเพียงพอสำหรับการตัดสินใจใช่หรือไม่
- C ปัญหาก่อตัวเป็นโครงสร้างขึ้นมาใช่หรือไม่
- D ได้รับการยอมรับในเรื่องการตัดสินใจจากผู้บังคับบัญชาเมื่อนำไปปฏิบัติให้เกิดประสิทธิผลใช่หรือไม่
- E หากตัดสินใจด้วยตัวเอง จะได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชาใช่หรือไม่
- F ผู้บังคับบัญชาได้เข้ามามีส่วนในการกำหนดเป้าหมายขององค์การเพื่อแก้ปัญหานี้ใช่หรือไม่
- G หากเกิดความขัดแย้งระหว่างผู้บังคับบัญชาแล้ว มักจะใช้วิธีการแก้ปัญหาคือใช่หรือไม่

สิ่งแรกที่ผู้นำจะต้องดำเนินการคือ การตอบคำถาม 7 คำถาม ตั้งแต่ข้อ A - G มาตามลำดับว่า "ใช่" หรือ "ไม่ใช่" ซึ่งแต่ละคำตอบจะบอกถึงทางเดินอันจะนำไปสู่รูปแบบการตัดสินใจที่เหมาะสมต่อไป

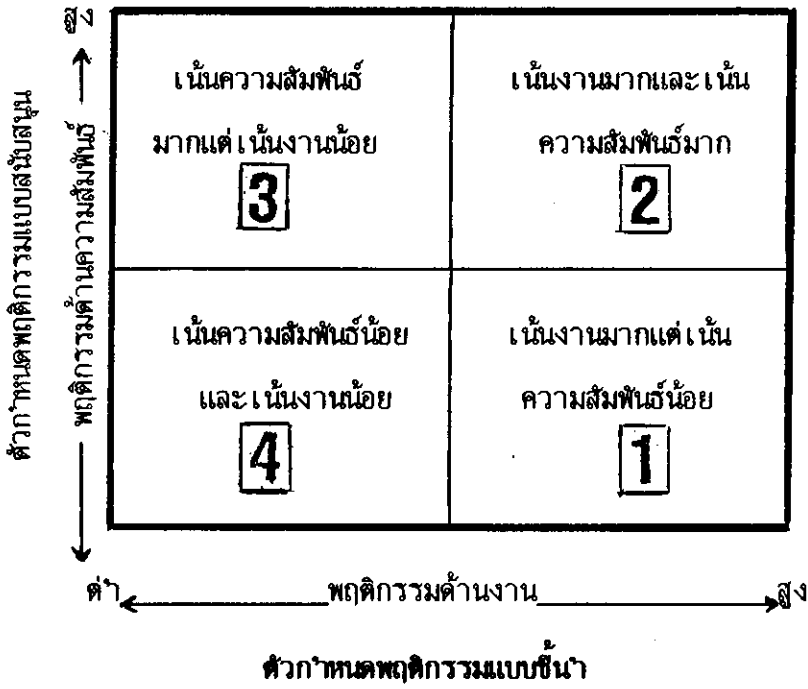
ตัวอย่างเช่น ผู้นำตัดสินใจว่าจำเป็นต้องกำหนดคุณภาพของปัญหามา ดังนั้นทางเดินจะเริ่มจากคำตอบ A "ใช่" ไปสู่คำถาม B ต่อมาผู้นำคิดว่า เขายังขาดข้อมูลเพียงพอ ทางเดินจากคำถาม B "ไม่ใช่" ไปสู่คำถาม C จากคำถาม C "ไม่ใช่" ไปสู่คำถาม D จากคำถาม D "ใช่" ไปสู่คำถาม E จากคำถาม E "ไม่ใช่" ไปสู่คำถาม F จากคำถาม F "ไม่ใช่" ไปสู่คำถาม G ผลสุดท้ายจะได้รูปแบบการตัดสินใจของผู้นำแบบ CII คือ ผู้นำได้ให้ผู้บังคับบัญชาได้เข้ามามีส่วนร่วมในการอภิปรายเป็นกลุ่ม แต่ผู้นำเป็นผู้ตัดสินใจเอง เป็นต้น

- รูปแบบของผู้นำตามทัศนะของ Hersey & Blanchard

ในปี ค.ศ.1969 Paul Hersey และ Kenneth H. Blanchard ได้เสนอรูปแบบผู้นำที่เหมาะสมโดยพิจารณาจากพฤติกรรมดำเนินงาน (Task behavior) และพฤติกรรมด้านความสัมพันธ์ (Relation behavior) ซึ่งการที่จะนำพฤติกรรมหนึ่งหรือทั้งสองอย่างมาใช้นั้นจะต้องคำนึงถึงระดับวุฒิภาวะของผู้บังคับบัญชาคด้วย ดังรูป<sup>24</sup>

---

<sup>24</sup>Paul Hersey and Kenneth H. Blanchard, Op.cit., p. 173, 177-179 และถาวร เกียรติทับทิว "การเป็นผู้นำตามสถานการณ์" วารสารวิทยาการจัดการ, ปีที่ 2 ฉบับที่ 1 (มกราคม - มิถุนายน 2526), หน้า 33-46.

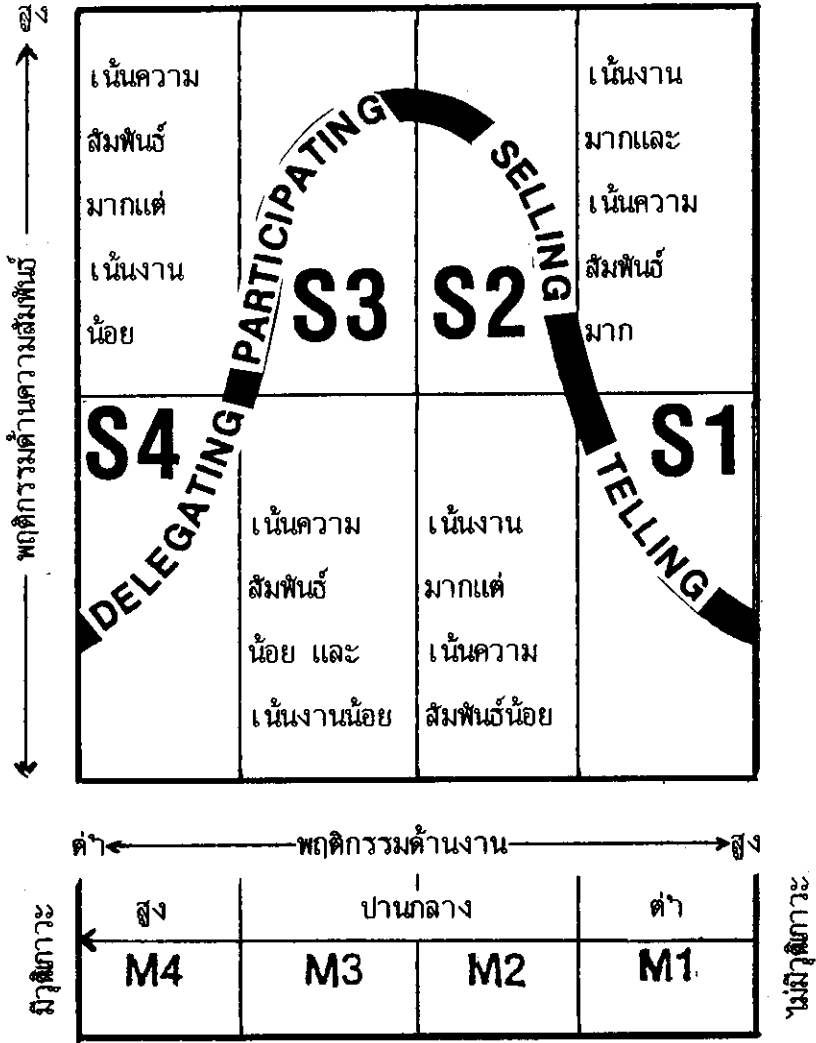


รูปที่ 9 รูปแบบพฤติกรรมพื้นฐานของผู้นำ 4 ประการ

จากรูปที่ 9 จะเห็นได้ว่าในช่องที่ 1 - 4 แสดงถึงพฤติกรรมด้านงานและพฤติกรรมด้านความสัมพันธ์ผสมกันของผู้นำในแต่ละสถานการณ์ ในช่องที่ 1 พฤติกรรมผู้นำจะเน้นงานมาก แต่เน้นความสัมพันธ์น้อย ในช่องที่ 2 พฤติกรรมผู้นำจะเน้นงานมาก และเน้นความสัมพันธ์มากด้วย ในช่องที่ 3 พฤติกรรมผู้นำจะเน้นความสัมพันธ์มาก แต่เน้นงานน้อยและในช่องที่ 4 พฤติกรรมผู้นำจะเน้นความสัมพันธ์น้อยและเน้นงานน้อยด้วย



วุฒิภาวะสูงขึ้นไปในระดับปานกลางจนถึงระดับ M3 ซึ่งเป็นผู้ที่มีความสามารถ แต่ขาดความตั้งใจในการทำงาน รูปแบบผู้นำที่เหมาะสมคือ S3 หมายถึง ผู้นำที่เน้นความสัมพันธ์มาก แต่เน้นงานน้อย ต่อมาเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชามีวุฒิภาวะสูงจนถึงระดับ M4 ซึ่งเป็นผู้ที่มีความสามารถและความตั้งใจในการทำงาน รูปแบบผู้นำที่เหมาะสมคือ S4 หมายถึง ผู้นำที่เน้นความสัมพันธ์น้อยและเน้นงานน้อย



วุฒิภาวะของผู้ใต้บังคับบัญชา

รูปที่ 11 รูปแบบผู้นำตามสถานการณ์ของ Hersey & Blanchard

จากรูปที่ 11 สามารถอธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับรูปแบบผู้นำตามสถานการณ์ได้ดังนี้

M1 หมายถึง วุฒิภาวะของผู้ใต้บังคับบัญชาต่ำ ซึ่งเป็นผู้ที่ไม่มีความสามารถและขาดความตั้งใจในการทำงาน ลักษณะเช่นนี้จะต้องอาศัยรูปแบบผู้นำแบบ S1 คือ เน้นงานมาก แต่เน้นความสัมพันธ์น้อย โดยผู้นำจะต้องให้คำแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาว่าต้องทำอะไร ทำที่ไหน และทำอย่างไร รวมทั้งมีการควบคุมการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด จึงเรียกรูปแบบผู้นำนี้ว่าแบบ Telling

M2 หมายถึง วุฒิภาวะของผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งเป็นผู้ที่ไม่มีความสามารถ แต่มีความตั้งใจในการทำงาน ลักษณะเช่นนี้จะต้องอาศัยรูปแบบผู้นำแบบ S2 คือ เน้นงานมาก และเน้นความสัมพันธ์มาก โดยผู้นำจะอธิบายถึงการตัดสินใจ และเปิดโอกาสให้มีการพบปะพูดคุยกัน เพื่อที่จะได้ทั้งงานและน้ำใจจากผู้ใต้บังคับบัญชา จึงเรียกรูปแบบผู้นำนี้ว่าแบบ Selling

M3 หมายถึง วุฒิภาวะของผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งเป็นผู้ที่มีความสามารถ แต่ขาดความตั้งใจในการทำงาน ลักษณะเช่นนี้จะต้องอาศัยรูปแบบผู้นำแบบ S3 คือ เน้นความสัมพันธ์มาก แต่เน้นงานน้อย โดยผู้นำจะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็นร่วมกันในเรื่องของการตัดสินใจ จึงเรียกรูปแบบผู้นำนี้ว่าแบบ Participating

M4 หมายถึง วุฒิภาวะของผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่ในระดับสูง ซึ่งเป็นผู้ที่มีความสามารถและความตั้งใจในการทำงาน ลักษณะเช่นนี้จะต้องอาศัยรูปแบบผู้นำแบบ S4 คือ เน้นความสัมพันธ์น้อยและเน้นงานน้อย โดยผู้นำจะปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับผิดชอบในการตัดสินใจและเป็นผู้นำผลการตัดสินใจไปปฏิบัติด้วยตนเอง จึงเรียกรูปแบบผู้นำนี้ว่า Delegating

### ความหมายของการรู้จัก

Robert Kreitner กล่าวว่า "การรู้จัก หมายถึง กระบวนการทางจิตวิทยาที่ ต้องการให้พฤติกรรมออกมาเป็นไปตามวัตถุประสงค์และการสั่งการที่ต้องการ"<sup>26</sup>

Ricky W. Griffin กล่าวว่า "การรู้จัก หมายถึง กระบวนการที่เกิดจากพลัง ของความต้องการภายในหรือแรงขับ ช่องทาง และการรักษาพฤติกรรม"<sup>27</sup>

Arthur G. Bedeian กล่าวว่า "การรู้จัก หมายถึง ความปรารถนาในความ สำเร็จ"<sup>28</sup>

John R. Schermerhorn กล่าวว่า "การรู้จัก หมายถึง การใช้ความพยายามใน การทำงานอย่างเต็มใจ"<sup>29</sup>

R. Wayne Mondy and Shane R. Primeaux กล่าวว่า "การรู้จัก หมายถึง ความปรารถนาในการใช้ความพยายามออกมา เพื่อปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์การ ที่ได้กำหนดไว้"<sup>30</sup>

พวงเพชร วัชรอยู่ กล่าวว่า "การรู้จัก หมายถึง สิ่งใด ๆ ที่ทำให้เกิดพฤติกรรม หรือการกระทำขึ้น"<sup>31</sup>

### ทฤษฎีการรู้จักในการทำงาน

ทฤษฎีการรู้จักมีที่มาจากการศึกษาของ Frederick W. Taylor โดย Taylor ได้ นำวิธีการศึกษาแบบวิทยาศาสตร์มาใช้ในการทำงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการใช้ระบบการจ่าย

---

<sup>26</sup>Robert Kreitner, Op.cit., p. 329.

<sup>27</sup>Ricky W. Griffin, Op.cit., p. 389.

<sup>28</sup>Arthur G. Bedeian, Management, (The Dryden Press, 1989), p. 394.

<sup>29</sup>John R. Schermerhorn, Management for Productivity, (John Willey & Sons Inc., 1989) p. 356.

<sup>30</sup>R. Wayne Mondy and Shane R. Primeaux, Op.cit., p. 294.

<sup>31</sup>พวงเพชร วัชรอยู่, แรงจูงใจกับการทำงาน, (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ไอเดียน สโตร์, 2537), หน้า 2.



ค่าตอบแทนเพื่อเป็นสิ่งจูงใจ ต่อมานักมนุษยสัมพันธ์นามว่า Elton Mayo และคณะได้ศึกษาการทำงานของบริษัท Western Electric Company พบว่า พนักงานมีความต้องการรวมตัวกันเป็นกลุ่มมากกว่าจำนวนเงินที่เขาได้รับ ต่อมานักทฤษฎีการมนุษย์ได้ศึกษา พบว่า แรงจูงใจจะก่อให้เกิดความต้องการของมนุษย์<sup>32</sup> ในที่นี้ผู้วิจัยขอแบ่งทฤษฎีการจูงใจในการทำงานออกเป็น 2 แนวทางคือ แนวทางตามเนื้อหา (Content approach) และแนวทางตามกระบวนการ (Process approach)

1. แนวทางตามเนื้อหา (Content approach) เป็นการตอบคำถามว่า จะจูงใจคนด้วยอะไร<sup>33</sup> ทฤษฎีการจูงใจที่จัดอยู่ในประเภทนี้ได้แก่ ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow ทฤษฎีพัฒนาบุคลิกภาพของ Argyris ทฤษฎี 2 ปัจจัยของ Herzberg ทฤษฎี X ทฤษฎี Y ของ McGregor ทฤษฎีความต้องการสัมฤทธิ์ผลของ McClelland และทฤษฎี ERG ของ Alderfer

2. แนวทางตามกระบวนการ (Process approach) เป็นการตอบคำถามว่า คนจะมีแรงจูงใจอย่างไร<sup>34</sup> ทฤษฎีการจูงใจที่จัดอยู่ในประเภทนี้ได้แก่ ทฤษฎีความเสมอภาคของ Adams ทฤษฎีความคาดหวังของ Vroom และทฤษฎีแรงจูงใจของ Porter - Lawler

1. แนวทางตามเนื้อหา ได้แก่

- ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow

ในปี ค.ศ.1943 Abraham H. Maslow ได้ศึกษาทฤษฎีแรงจูงใจซึ่งรู้จักกันอย่างแพร่หลายที่เรียกว่า Hierachy of Needs โดย Maslow ได้แบ่งลำดับขั้นความต้องการออกเป็น 5 ขั้นคือ<sup>35</sup>

---

<sup>32</sup>Ricky W. Griffin, Op.cit., pp. 390-391.

<sup>33</sup>Arthur G. Bedeian, Ibid., p. 394.

<sup>34</sup>Ibid.

<sup>35</sup>Abraham H. Maslow, "A Theory of Human Motivation," Psychological Review, Vol. 50, (1943), pp. 370-396.

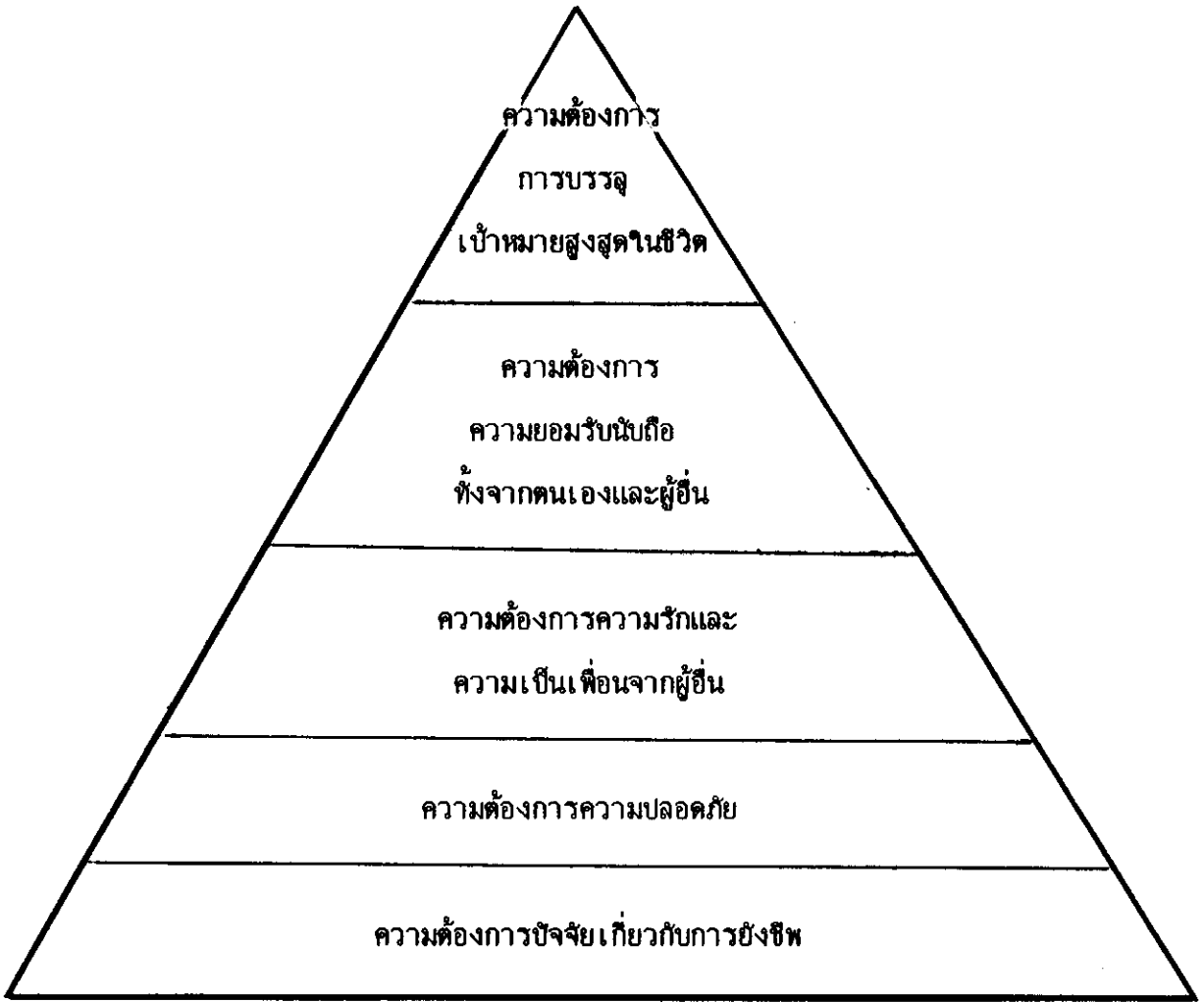
1. ความต้องการปัจจัยเกี่ยวกับการยังชีพ (Physiological needs) ได้แก่ ความต้องการอาหาร น้ำ อากาศหายใจ เพศ เป็นต้น ความต้องการดังกล่าวถือว่าเป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของร่างกายเพื่อการดำรงชีวิต

2. ความต้องการความปลอดภัย (Safety needs) หลังจากที่ต้องการทางร่างกายได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการต่อมาคือความต้องการความปลอดภัย ซึ่งได้แก่ความปลอดภัยทั้งทางร่างกายและอารมณ์ ตัวอย่างเช่น ความปรารถนาจะได้บ้านพักอาศัยหรือเสื้อผ้าเพียงพอ ควรจะต้องปราศจากความกังวลใจในเรื่องความมั่นคงทางการเงินและการเงิน เป็นต้น

3. ความต้องการความรักและความเป็นเพื่อนจากผู้อื่น (Social needs) หลังจากที่ต้องการทั้งสองขั้นได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการต่อมาคือความต้องการเป็นเจ้าของ หรือความต้องการทางสังคม ซึ่งได้แก่ ความต้องการความรักและความต้องการได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน

4. ความต้องการความยอมรับนับถือทั้งจากตนเองและผู้อื่น (Esteem needs) เป็นความต้องการขั้นสูง ความต้องการดังกล่าวแบ่งออกเป็น 2 ด้านคือ ด้านหนึ่งเป็นความต้องการเกี่ยวกับภาพพจน์ที่ดีของตนเองและการยอมรับตนเอง ส่วนอีกด้านหนึ่งเป็นความต้องการเกี่ยวกับการได้รับการยกย่องและนับถือจากผู้อื่น

5. ความต้องการการบรรลุเป้าหมายสูงสุดในชีวิต (Self - actualization needs) เป็นความต้องการขั้นสูงสุด ซึ่งเกี่ยวข้องกับความสามารถของแต่ละคนที่จะพัฒนาตนเองให้เจริญก้าวหน้าถึงที่สุด



รูปที่ 12 ลำดับขั้นความต้องการของ Maslow

- ทฤษฎีพัฒนาบุคลิกภาพของ Argyris

ในปี ค.ศ.1957 Chris Argyris ได้เสนอทฤษฎีแรงจูงใจที่เรียกว่า ทฤษฎีพัฒนาบุคลิกภาพโดย Argyris เห็นว่าบุคคลจะมีบุคลิกภาพเปลี่ยนแปลงไปใน 7 ลักษณะคือ<sup>36</sup>

1. จากคนที่เฉื่อยชาเหมือนทารก เป็นคนกระตือรือร้นเหมือนผู้ใหญ่
2. จากคนที่ต้องพึ่งพาผู้อื่นเหมือนทารก เป็นคนที่มีอิสระเหมือนผู้ใหญ่

---

<sup>36</sup>Chris Argyris, Personality and Organization (New York : Harper & Row Publishers, 1957); Interpersonal Competence and Organizational Effectiveness (Homewood Ill : Irwin Dorsey Press, 1962); and Integrating the Individual and the Organization (New York : John Willey & Sons, 1964)

3. จากคนที่มีความประพฤติเพียง 2 - 3 แบบเหมือนทารก เป็นคนที่มีความประพฤติหลาย ๆ แบบเหมือนผู้ใหญ่
4. จากคนที่สนใจเพียงผิวเผินชั่วคราวเหมือนทารก เป็นคนที่สนใจอย่างลึกซึ้งและหนักแน่นเหมือนผู้ใหญ่
5. จากคนที่มองระยะสั้น เฉพาะปัจจุบันเหมือนเด็ก เป็นคนที่มองการณ์ไกลทั้งในอดีตและอนาคตเหมือนผู้ใหญ่
6. จากคนที่อยู่ภายใต้ผู้อื่นเหมือนเด็ก เป็นคนที่มีฐานะเท่าเทียมผู้อื่น หรือเป็นหัวหน้าเหมือนผู้ใหญ่
7. จากคนที่ไม่รู้จักตนเหมือนเด็ก เป็นคนที่รู้จักตนและควบคุมตนเองเหมือนผู้ใหญ่

ทฤษฎีพัฒนาบุคลิกภาพของ Argyris

ไม่มีวุฒิภาวะ -----> มีวุฒิภาวะ

|                                    |                                       |
|------------------------------------|---------------------------------------|
| เจือยชา -----                      | กระตือรือร้น                          |
| พึ่งพาผู้อื่น -----                | อิสระ                                 |
| มีความประพฤติเพียง 2 - 3 แบบ ----- | มีความประพฤติหลาย ๆ แบบ               |
| สนใจเพียงผิวเผินชั่วคราว -----     | สนใจอย่างลึกซึ้งและหนักแน่น           |
| มองระยะสั้น -----                  | มองการณ์ไกล (อดีตและอนาคต)            |
| อยู่ภายใต้ผู้อื่น -----            | มีฐานะเท่าเทียมผู้อื่นหรือเป็นหัวหน้า |
| ไม่รู้จักตน -----                  | รู้จักตนและควบคุมตนเอง                |

- ทฤษฎี 2 ปัจจัยของ Herzberg

ในปี ค.ศ.1959 Herzberg และคณะได้สำรวจความคิดเห็นของพนักงานบริษัทและวิศวกรกว่า 200 คน ที่เมือง Pittsburgh<sup>37</sup> พบว่า ลักษณะความพึงพอใจในงานแบบดั้งเดิม

<sup>37</sup>Frederick Herzberg, Bernard Mausner and Barbara Snyderman, The Motivation to work, (New York : John Willey & Sons Inc., 1959)

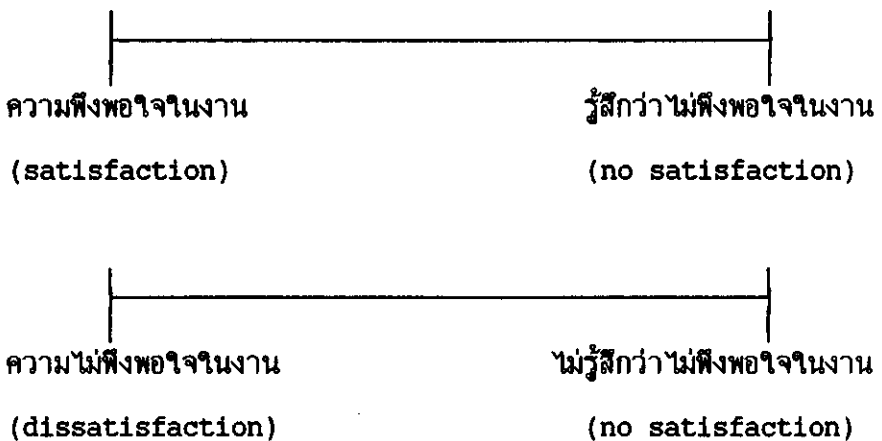
ได้แก่ความพึงพอใจกับความไม่พึงพอใจในงาน แต่จากการสัมภาษณ์พบว่าปัจจัย 2 ปัจจัยที่มีความแตกต่างกันที่เรียกว่า Motivation and Hygiene factors กล่าวคือ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงานเรียกว่า Motivation factors ซึ่งเกี่ยวข้องกับลักษณะงานโดยตรง ส่วนอีกปัจจัยหนึ่งที่เป็นสาเหตุให้เกิดความไม่พึงพอใจในงานเรียกว่า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

**รูปที่ 13 ลักษณะของความพึงพอใจในงานของ Herzberg**

**ตัวแบบดั้งเดิม (The tradition model)**



**ตัวแบบ 2 ปัจจัยของ Herzberg (Herzberg's Two-factor model)**



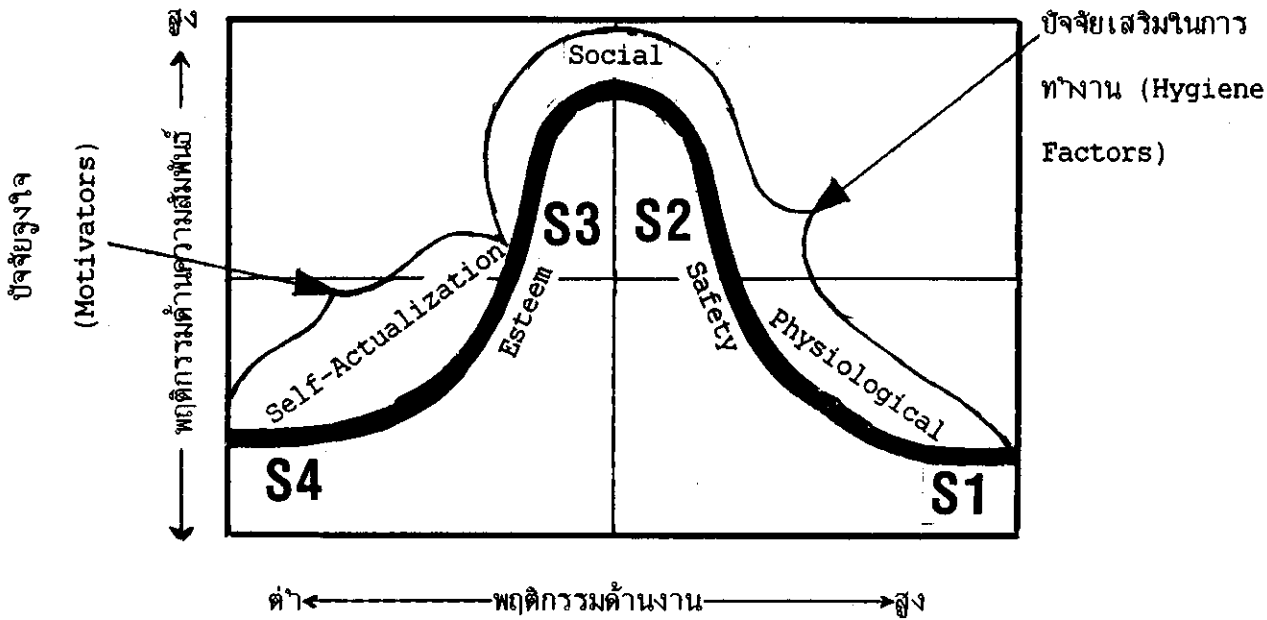
Motivation and Hygiene Factors ของ Herzberg

| Motivators                    | Hygiene factors          |
|-------------------------------|--------------------------|
| ลักษณะงาน                     | สภาพแวดล้อม              |
| ความสำเร็จ                    | นโยบายและการบริหาร       |
| การยอมรับ                     | การบังคับบัญชา           |
| งาน                           | สภาพการทำงาน             |
| ความรับผิดชอบ                 | ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล |
| ความก้าวหน้าและการเจริญเติบโต | เงิน สถานภาพ ความมั่นคง  |

จะเห็นได้ว่า หากคนงานได้รับ Motivation factors เป็นอย่างดีจะทำให้เกิด ความพึงพอใจในงานมากขึ้น ส่งผลให้ประสิทธิภาพในการทำงานสูงขึ้น แต่หากคนงานได้รับปัจจัย จูงใจดังกล่าวไม่ดีพอแล้วคนงานจะรู้สึกเฉย ๆ หรือไม่เกิดความพึงพอใจ ซึ่งไม่มีผลต่อการทำงาน แต่อย่างใด สำหรับ Hygiene factors นั้น หากคนงานได้รับปัจจัยดังกล่าวเป็นอย่างดี คนงาน จะรู้สึกเฉย ๆ หรือไม่รู้สึกพึงพอใจ ซึ่งไม่มีผลต่อการทำงานแต่อย่างใด แต่หากคนงานได้รับปัจจัย ดังกล่าวไม่ดีพอแล้ว คนงานจะเกิดความไม่พึงพอใจในงาน ส่งผลให้การผลิตต่ำลงเช่น การได้รับ เงินเดือนต่ำกว่าผู้อื่น เป็นต้น

ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Hersey & Blanchard ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow และทฤษฎี 2 ปัจจัยของ Herzberg

รูปที่ 14 รูปแบบผู้นำที่มีประสิทธิภาพ



|   |  | ความพร้อมของผู้ตาม   |  |   |
|---|--|--|--|---|
|   |  | สูง  | ปานกลาง  | ต่ำ   |
| ← |  | R4   | R3   R2  | R1  |
|   |  | การบรรลุเป้าหมาย<br>สูงสุดในชีวิต (Self-<br>Actualization) | ความรักและความ<br>เป็นเพื่อนจากผู้อื่น<br>(Social) | ปัจจัยเกี่ยวกับการ<br>ยังชีพ<br>(Physiological) |
|   |  | ความยอมรับนับถือทั้ง<br>จากตนเองและผู้อื่น<br>(Esteem)     | ความปลอดภัย<br>(Safety)                            |   |
|   |  | ←----- ปัจจัยเสริมในการทำงาน ----->                        |  |   |
|   |  | (Hygiene Factors)  |  |   |
|   |  | ←----- ปัจจัยจูงใจ ----->                                  |  |   |
|   |  | (Motivators)   |  |   |

- ทฤษฎี X ทฤษฎี Y ของ McGregor

ในปี ค.ศ.1960 Douglas McGregor ได้เสนอทฤษฎีแรงจูงใจที่เรียกว่าทฤษฎี X และทฤษฎี Y โดยทฤษฎี X ตั้งอยู่บนสมมติฐานเกี่ยวกับธรรมชาติของมนุษย์ดังนี้<sup>38</sup>

1. มนุษย์โดยทั่วไปไม่ชอบทำงานและจะพยายามหลีกเลี่ยงงานให้มากที่สุด
2. เนื่องจากมนุษย์ไม่ชอบทำงานดังกล่าว มนุษย์ส่วนใหญ่จึงต้องถูกบังคับขู่เข็ญด้วยการลงโทษ เพื่อให้เขามีความพยายามทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ
3. โดยธรรมชาติมนุษย์ชอบที่จะได้รับคำสั่ง ต้องการที่จะหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ และไม่ค่อยมีความทะเยอทะยาน แต่ต้องการความมั่นคงปลอดภัยเหนือสิ่งอื่นใด

ส่วนทฤษฎี Y มีสมมติฐานดังนี้

1. การใช้ความพยายามทั้งทางด้านร่างกายและด้านจิตใจในการทำงานไม่ใช่เป็น สิ่งยุ่งยากลำบากอะไรเลย แท้ที่จริงแล้วการทำงานเหมือนกับการเล่นหรือการพักผ่อน
2. การควบคุมจากภายนอก และการขู่เข็ญว่าจะลงโทษไม่ใช่เป็นวิธีการที่จะทำให้ คนงานปฏิบัติงานไปตามเป้าหมายขององค์การ แต่คนงานมีความสามารถในการควบคุมตนเองให้ ทำงานไปตามเป้าหมายที่ได้วางไว้
3. การสร้างความสัมพันธ์ต่อองค์การ เป็นผลมาจากการให้รางวัลตามความสำเร็จ ของผลงาน เช่น การได้ทำงานที่ตนชอบ และการได้มีโอกาสทำงานจนสำเร็จด้วยตนเอง เป็นต้น
4. ภายใต้สถานการณ์ที่เหมาะสม มนุษย์โดยทั่วไป เรียนรู้ไม่เพียงแต่การยอมรับ เท่านั้น แต่ยังแสวงหาความรับผิดชอบเพิ่มอีกด้วย
5. ความสามารถในการจินตนาการ ความเฉลียวฉลาด และความคิดสร้างสรรค์ในการ แก้ไขปัญหาขององค์การมีอยู่กว้างขวางในตัวมนุษย์
6. ภายใต้เงื่อนไขของคนที่ส่งเสริมอุตสาหกรรมสมัยใหม่ ความสามารถทางสติ ปัญญาของคนในองค์การมีโอกาสแสดงความสามารถเพียงบางส่วนเท่านั้น

จะเห็นได้ว่าหากผู้บริหารยอมรับทฤษฎี X แล้ว จะใช้วิธีการจูงใจให้คนทำงานโดยการควบคุมอย่างใกล้ชิดเพื่อให้เกิดความเกรงกลัวและไม่เปิดโอกาสให้ผู้อื่นได้เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ แต่หากผู้บริหารยอมรับทฤษฎี Y แล้ว จะใช้วิธีการจูงใจโดยเปิดโอกาสให้ผู้อื่นได้

---

<sup>38</sup>Douglas McGregor, The Human Side of Enterprise, (New York: McGraw - Hill Publishing Co., 1960), pp. 33-57.



เข้ามามีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน มีการมอบหมายงานให้ทำ ซึ่งทฤษฎี Y นับว่าเป็นทฤษฎีที่มีประโยชน์ต่อการจูงใจในการทำงานเป็นอย่างมาก

- ทฤษฎีความต้องการสัมฤทธิ์ผลของ McClelland

ในปี ค.ศ.1961 David C. McClelland ได้เสนอทฤษฎีแรงจูงใจในการทำงาน ที่เรียกว่า ทฤษฎีความต้องการสัมฤทธิ์ผล โดย McClelland ได้แบ่งกลุ่มความต้องการออกเป็น 3 ประการคือ<sup>39</sup>

1. ความต้องการสัมฤทธิ์ผล (Need for achievement) เป็นความต้องการประสบความสำเร็จตามเป้าหมายหรืองานที่กำหนดไว้ บุคคลที่มีความต้องการสัมฤทธิ์ผลมาก มักจะมีลักษณะดังนี้

- ก. เป็นผู้ที่มีความรับผิดชอบเฉพาะตัว
- ข. เป็นผู้ที่ทำให้เป้าหมายมีความยุ่งยากน้อยลง
- ค. เป็นผู้ที่ต้องการข้อมูลย้อนกลับโดยทันที
- ง. เป็นผู้ที่ปฏิบัติงานมานาน

2. ความต้องการความผูกพัน (Need for affiliation) เป็นความต้องการความผูกพันกับผู้อื่นและเป็นที่ยอมรับของผู้อื่น บุคคลที่มีความต้องการความผูกพันมาก มักปฏิบัติงานด้วยการปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นมาก และให้โอกาสได้รู้จักเพื่อนใหม่ด้วย

3. ความต้องการอำนาจ (Need for power) เป็นความต้องการอิทธิพลเหนือกลุ่มและควบคุมผู้อื่น บุคคลที่มีความต้องการอำนาจมากมักจะเป็นผู้ปฏิบัติงานในระดับสูง ซึ่งมีข้อมูลข่าวสารเป็นอย่างดี และสามารถชักจูงให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม

- ทฤษฎี ERG ของ Alderfer

ในปี ค.ศ.1972 Clayton P. Alderfer ได้ขยายทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow ให้กว้างขวางยิ่งขึ้น ที่เรียกว่า "ERG Theory" โดย Alderfer ได้แบ่งกลุ่ม

---

<sup>39</sup>David C. McClelland, The Achieving Society, (Princeton, N.J. : Van Nostrand, 1961)

ความต้องการออกเป็น 3 กลุ่มคือ<sup>40</sup>

1. ความต้องการด้านความต้องการดำรงชีวิต (Existence needs) ได้แก่ความต้องการปัจจัยเกี่ยวกับการยังชีพ และความต้องการความปลอดภัย ซึ่งตรงกับความต้องการขั้นที่ 1 และ 2 ในทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow

2. ความต้องการด้านความสัมพันธ์ (Relatedness needs) ได้แก่ ความต้องการความรักและความเป็นเพื่อนจากผู้อื่น และความต้องการความยอมรับนับถือทั้งจากตนเองและผู้อื่น ซึ่งตรงกับความต้องการขั้นที่ 3 และ 4 ในทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow

3. ความต้องการด้านความเจริญเติบโต (Growth needs) ได้แก่ ความต้องการการบรรลุเป้าหมายสูงสุดของชีวิต ซึ่งตรงกับความต้องการขั้นที่ 5 ในทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow

2. แนวทางตามกระบวนการ ได้แก่

- ทฤษฎีความเสมอภาคของ Adams

ในปี ค.ศ.1963 J. Stacy Adams ได้เสนอทฤษฎีแรงจูงใจที่เรียกว่า Equity theory โดย Adams เห็นว่าบุคคลจะค้นหาความเสมอภาคทางสังคมจากรางวัลที่ได้รับจากการปฏิบัติงาน<sup>41</sup>

ในทฤษฎีความเสมอภาคผลลัพธ์ที่เกิดจากงานได้แก่ การจ่ายเงินเดือน ความเอาใจใส่ การเลื่อนตำแหน่ง ความสัมพันธ์ทางสังคมและรางวัลภายใน ส่วนปัจจัยนำเข้า (Inputs) ที่ใช้กับงาน ได้แก่ เวลา ประสิทธิภาพ ความพยายาม การศึกษา และความจงรักภักดี โดยอัตราส่วนระหว่างผลลัพธ์ที่ตนได้รับกับปัจจัยนำเข้า ที่ตนให้กับงานเปรียบเทียบกับผลลัพธ์ที่ผู้อื่นได้รับกับปัจจัยนำเข้าที่ผู้อื่นให้กับงาน ดังสูตร

$$\frac{\text{ผลลัพธ์ที่ตนได้รับ}}{\text{ปัจจัยนำเข้าที่ตนให้กับงาน}} = \frac{\text{ผลลัพธ์ที่ผู้อื่นได้รับ}}{\text{ปัจจัยนำเข้าที่ผู้อื่นให้กับงาน}}$$

<sup>40</sup>Clayton P. Alderfer, Existence, Relatedness & Grow : Human Needs in Organizational Setting (New York : The Free Press, 1972)

<sup>41</sup>J. Stacy Adams, "Toward an Understanding of Inequity," Journal of Abnormal and Social Psychology, (November, 1963), pp.422-436.

เพราะฉะนั้นหลังจากที่ตัวเองได้เปรียบเทียบกับผู้อื่นแล้ว บุคคลจะมีความรู้สึกแบบใดแบบหนึ่งสิ่งนี้คือ รู้สึกว่าได้รับความเป็นธรรมจากรางวัลที่ได้รับ รู้สึกว่าไม่ได้รับความเป็นธรรมจากรางวัลที่ได้รับ หรือรู้สึกว่าได้รับความเป็นธรรมเกินกว่ารางวัลที่ได้รับ บุคคลจะรู้สึกว่าได้รับความเป็นธรรมก็ต่อเมื่ออัตราส่วนทั้งสองข้างมีความเท่าเทียมกัน ส่วนบุคคลรู้สึกว่าไม่ได้รับความเป็นธรรมก็ต่อเมื่อผลลัพธ์ที่ผู้อื่นได้รับมากกว่าผลลัพธ์ที่ตัวเองได้รับ ผลที่ตามมาก็คือ การลดความพยายามลง การเรียกร้องค่าจ้างเพิ่มขึ้น การออกจากการงาน เป็นต้น หากบุคคลรู้สึกว่าได้รับความเป็นธรรมเกินกว่ารางวัลที่ตัวเองได้รับก็จะพยายามมากขึ้น

- ทฤษฎีความคาดหวังของ Vroom

ในปี ค.ศ.1964 Victor H. Vroom ได้เสนอทฤษฎีแรงจูงใจที่เรียกว่า Expectancy Theory<sup>42</sup> โดย Vroom เห็นว่าแรงจูงใจเกิดจากสิ่ง 2 อย่างคือ เราต้องการอะไร และเราคิดว่าเราจะได้รับสิ่งนั้นได้อย่างไร สมมุติฐานที่สำคัญของทฤษฎีความคาดหวังมีดังนี้

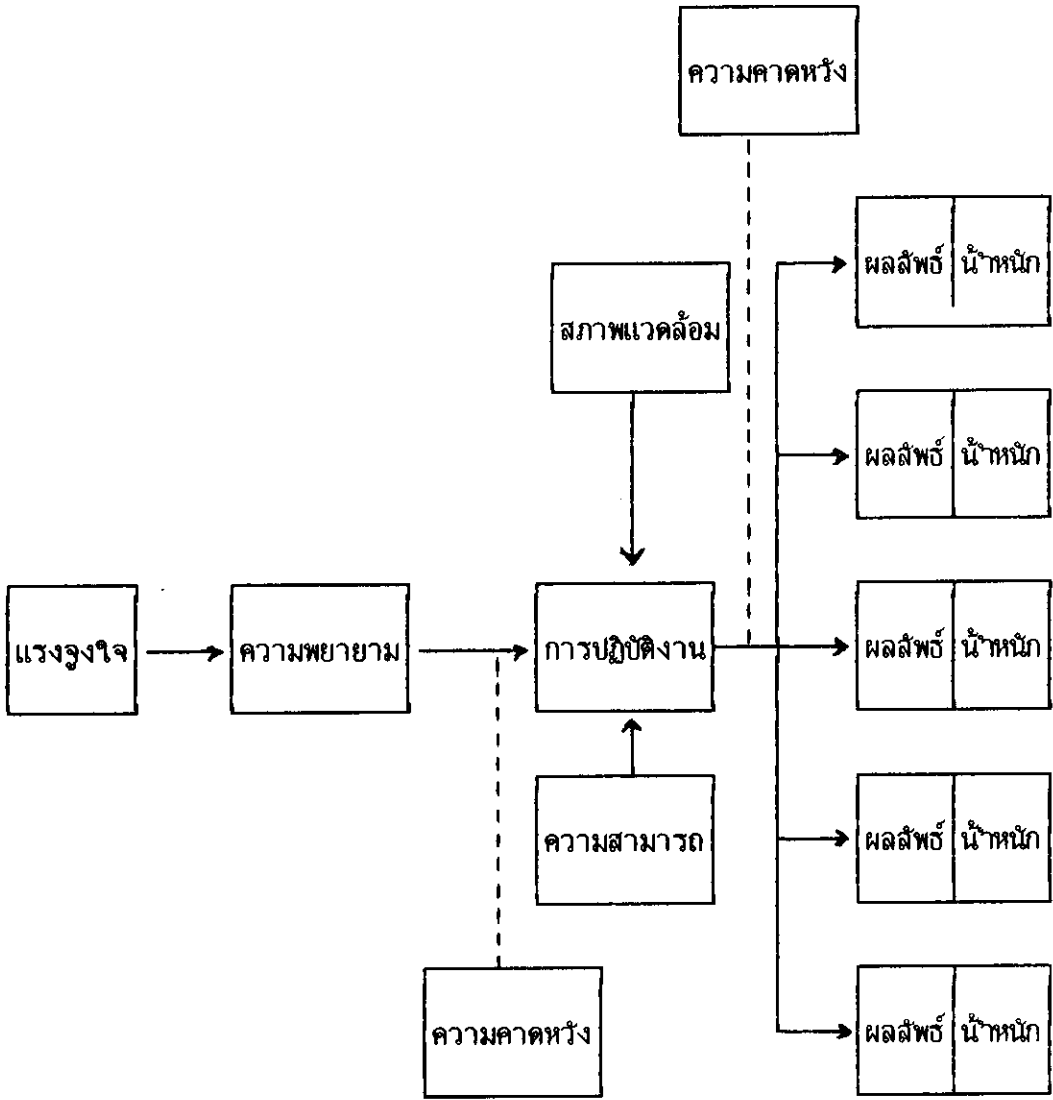
1. พฤติกรรมเป็นผลมาจากการรวมกันของพลังในตัวบุคคลกับสภาพแวดล้อม
2. บุคคลจะเป็นผู้ตัดสินใจเองเกี่ยวกับพฤติกรรมภายในองค์การ
3. บุคคลแต่ละคนจะมีความต้องการ ความปรารถนา และเป้าหมายที่แตกต่างกัน
4. บุคคลจะเป็นผู้ตัดสินใจเองเกี่ยวกับทางเลือกของพฤติกรรมอันจะนำไปสู่ผลลัพธ์

ที่ต้องการ

ทฤษฎีความคาดหวังจะเริ่มจากแรงจูงใจอันนำไปสู่ความพยายาม ซึ่งความพยายามจะนำไปสู่การรวมกันระหว่างความสามารถของบุคคลกับสภาพแวดล้อมที่เรียกว่าการปฏิบัติงานและผลจากการปฏิบัติงานจะนำไปสู่ผลลัพธ์ต่าง ๆ กัน ซึ่งแต่ละผลลัพธ์จะมีเรื่องของค่านิยมเข้ามาเกี่ยวข้อง

---

<sup>42</sup>Victor H. Vroom. Work and Motivation, (New York : John Willey and Sons, 1964)



รูปที่ 15 ทฤษฎีความคาดหวังของ Vroom

ความคาดหวังระหว่างความพยายามกับการปฏิบัติงาน เป็นการรับรู้ของบุคคลที่มีต่อการปฏิบัติงาน หากเชื่อว่าถ้าใช้ความพยายามมาก จะก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานมาก ความคาดหวังก็จะสูง (เท่ากับ 1) แต่หากเชื่อว่า ถ้าความพยายามไม่ก่อให้เกิดผลต่อการปฏิบัติงาน ความคาดหวังก็จะต่ำ (เท่ากับ 0) และหากเชื่อว่า ถ้าใช้ความพยายามในการปฏิบัติงานบ้าง ความคาดหวังก็จะอยู่ในระดับปานกลาง (0-1)

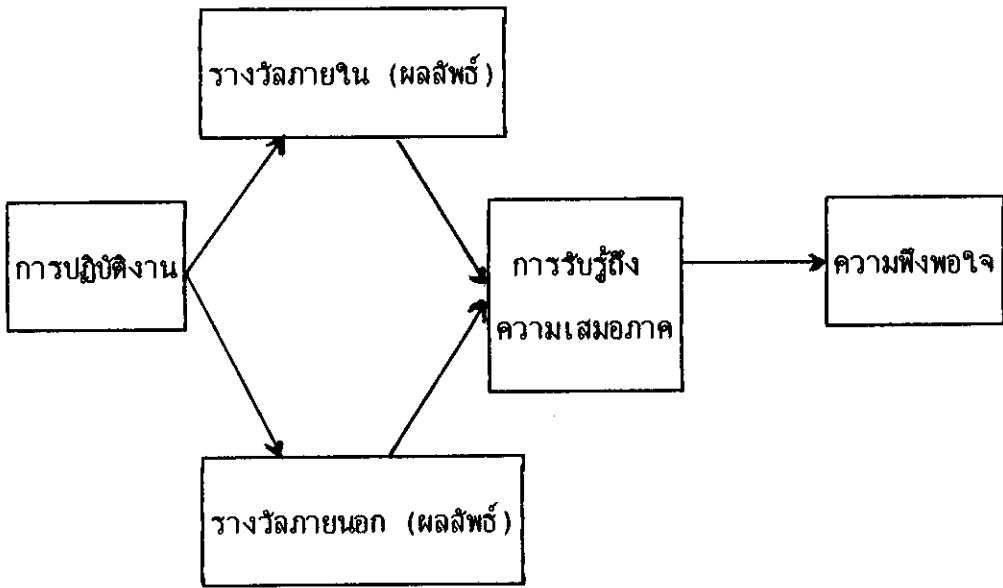
ความคาดหวังระหว่างการปฏิบัติงานกับผลลัพธ์ เป็นการรับรู้ของบุคคลที่มีต่อผลลัพธ์ด้านใดด้านหนึ่ง เช่น หากเชื่อว่า ถ้าปฏิบัติงานมากจะได้รับค่าจ้างสูงขึ้น ความคาดหวังก็จะสูง (เท่ากับ 1) แต่หากเชื่อว่าถ้าปฏิบัติงานแล้ว จะไม่ได้รับการสรรเสริญเพราะหัวหน้าไม่เคย

สรรเสริญใคร ความคาดหวังก็จะต่ำ (เท่ากับ 0) และหากเชื่อว่า ถ้าปฏิบัติงานมาก อาจจะได้รับหรืออาจจะไม่ได้รับการเลื่อนตำแหน่ง ความคาดหวังก็จะอยู่ในระดับปานกลาง (1-0)

- ทฤษฎีแรงจูงใจของ Porter - Lawler

ในปี ค.ศ.1968 Lyman W. Porter และ Edward E. Lawler ได้ศึกษา ทฤษฎีแรงจูงใจโดยได้ขยายทฤษฎีความคาดหวังของ Vroom ในเรื่องเกี่ยวกับความสัมพันธ์ ระหว่างความพึงพอใจกับการปฏิบัติงาน<sup>43</sup>

Porter และ Lawer เห็นว่าผลจากการปฏิบัติงานจะก่อให้เกิดผลลัพธ์หรือรางวัล รางวัลเหล่านี้ประกอบด้วยรางวัลภายนอก (Extrinsic rewards) ซึ่งได้แก่การจ่ายเงินเดือน และการเลื่อนตำแหน่ง ส่วนรางวัลภายใน (Intrinsic rewards) ได้แก่ การยอมรับตนเอง และความรู้สึกถึงความสำเร็จ ซึ่งแต่ละคนจะประเมินถึงความเสมอภาคหรือความยุติธรรมของ รางวัลกับความพยายามที่ได้เข้าไป รวมทั้งระดับของความสำเร็จในการปฏิบัติงาน หากรู้สึกว่าการ รางวัลที่ได้รับมีความยุติธรรม บุคคลนั้นจะพึงพอใจในงาน ดังรูป



รูปที่ 16 ทฤษฎีแรงจูงใจของ Porter-Lawler

<sup>43</sup>Lyman W. Porter and Edward E. Lawler III. Managerial Attitudes and Performance, (Homewood, Illinois : Dorsey Press, 1968)

ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ปิยะ รมรินทร์ ได้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำของนายอำเภอกับการประสานงานอำเภอ พบว่า<sup>44</sup> ตำแหน่งนายอำเภอซึ่งเป็นข้าราชการพลเรือนสังกัดกรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย นั้น เป็นตำแหน่งที่อยู่ในฐานะผู้นำสูงสุดของข้าราชการอำเภอทั้งปวง ดังนั้น ตำแหน่งนายอำเภอ จึงมีฐานะความเป็นผู้นำอยู่ 3 ประการด้วยกันคือ ประการแรก ฐานะความเป็นผู้นำอันเกิดจากอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบตามตัวบทกฎหมายต่าง ๆ ประการที่สอง ฐานะความเป็นผู้นำอันเกิดจากการเป็นตัวแทนของรัฐบาลกลางในการนำบริการต่าง ๆ ของรัฐไปสู่ประชาชนในท้องถิ่นให้มากที่สุดและประการสุดท้าย ฐานะความเป็นผู้นำอันเกิดจากการยอมรับของประชาชนในท้องถิ่นให้เป็นผู้นำทางสังคม ซึ่งได้มีมาตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน จากฐานะความเป็นผู้นำดังกล่าว นายอำเภอจึงต้องใช้ภาวะผู้นำในการประสานงานให้ข้าราชการต่าง ๆ ในอำเภอ หรือข้าราชการกับประชาชนในท้องถิ่นโดยส่วนรวม โดยอาศัยอำนาจบารมีในตัวของนายอำเภอเอง กล่าวคือนายอำเภอส่วนใหญ่เป็นผู้มีความรู้ความสามารถ มีประสบการณ์ในการทำงาน มีฐานะทางเศรษฐกิจและสังคม มีบุคลิกภาพ และมีความยุติธรรมอยู่ในเกณฑ์มากถึงพอใจ ส่วนการใช้กระบวนการในการบริหารของนายอำเภอ อันได้แก่ การวางแผนงาน การมอบหมายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ได้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานและแสดงความคิดเห็น การให้คำแนะนำ ตรวจสอบลักษณะการปฏิบัติงานต่าง ๆ แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา การให้ความสนใจต่อข้อมูลข่าวสาร สถิติต่าง ๆ ก่อนการวินิจฉัยสั่งการ ตลอดจนการควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่ในเกณฑ์มากถึงพอสมควร

สมเกียรติ ประสิทธิ์วิฑูริเวชช์ ได้ศึกษารูปแบบของผู้นำในสภาสังคมสงเคราะห์โดยการประยุกต์ใช้ทฤษฎี 3 มิติของ William J. Reddin ซึ่งได้แบ่งลักษณะของผู้บริหารออกเป็น 8 ลักษณะ เป็นลักษณะของการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพสูง 4 ลักษณะ โดยนักบริหารจะใช้ลักษณะการบริหารดังกล่าวเป็นแบบหลัก แบบสนับสนุนและแบบรวม พบว่า<sup>45</sup> กรรมการสภาสังคม-

---

<sup>44</sup>ปิยะ รมรินทร์, ภาวะผู้นำของนายอำเภอกับการประสานงานอำเภอ, (วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต แผนกวิชาการปกครอง บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2522) หน้า 212-221.

<sup>45</sup>สมเกียรติ ประสิทธิ์วิฑูริเวชช์, การศึกษาแบบผู้นำในสภาสังคมสงเคราะห์ : การประยุกต์ใช้ทฤษฎี 3 มิติของวิลเลียม เจ. เรดคิน, (วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต ภาควิชาสังคมวิทยาและมานุษยวิทยา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2522), หน้า 126-135.

สงเคราะห์และเจ้าหน้าที่สภาสงเคราะห์ ส่วนใหญ่ถึงร้อยละ 66.177 จะใช้ลักษณะการบริหารที่มีประสิทธิผลของงานสูงทั้งในแบบหลัก แบบสนับสนุน และแบบรวม และเมื่อพิจารณาถึงพฤติกรรมทางการบริหารระหว่างเจ้าหน้าที่และกรรมการสภาสังคมสงเคราะห์ ปรากฏว่ากรรมการสภาสังคมสงเคราะห์มีสัดส่วนของผู้ใช้แบบหลัก และแบบรวมที่มีประสิทธิผลสูงกว่าเจ้าหน้าที่แต่ในแบบสนับสนุนปรากฏว่าทั้งสองกลุ่มไม่มีความแตกต่างกัน และหากพิจารณาถึงลักษณะทางประชากรของกรรมการสภาสังคมสงเคราะห์กับการเลือกลักษณะการบริหารงานแบบต่าง ๆ นั้นจะเห็นได้ว่าการบริหารแบบหลัก กรรมการหญิงจะใช้ลักษณะการบริหารที่มีประสิทธิผลสูงกว่ากรรมการชาย แต่ในแบบสนับสนุน ปรากฏว่ากรรมการชายมีสัดส่วนของผู้ที่ใช้ลักษณะการบริหารที่มีประสิทธิผลสูงกว่ากรรมการหญิง ส่วนแบบรวมนั้นปรากฏว่ากรรมการหญิงมีสัดส่วนของผู้ใช้ลักษณะการบริหารที่มีประสิทธิผลสูงกว่ากรรมการชาย และเมื่อศึกษาลักษณะทางประชากรของเจ้าหน้าที่กับการเลือกลักษณะการบริหารงานแบบต่าง ๆ นั้น จะเห็นได้ว่าการบริหารงานแบบหลักเจ้าหน้าที่หญิงจะใช้ลักษณะการบริหารที่มีประสิทธิผลสูงกว่าเจ้าหน้าที่ชาย แต่แบบสนับสนุนปรากฏว่าเจ้าหน้าที่ชายมีสัดส่วนของผู้ที่ใช้ลักษณะการบริหารที่มีประสิทธิผลสูงกว่าเจ้าหน้าที่หญิง ส่วนในแบบรวมนั้นเจ้าหน้าที่ชายมีสัดส่วนของผู้ใช้ลักษณะการบริหารที่มีประสิทธิผลสูงกว่าเจ้าหน้าที่หญิง ในท้ายที่สุดเมื่อเปรียบเทียบคะแนนที่เน้นมิติด้านงานกับมิติด้านคน ปรากฏว่าทั้งกรรมการสภาฯ และเจ้าหน้าที่ต่างมีคะแนนที่เน้นมิติด้านงานต่ำมาก ส่วนคะแนนที่เน้นมิติด้านคนนั้น ปรากฏว่ากรรมการสภามีคะแนนต่ำมากส่วนเจ้าหน้าที่มีคะแนนปานกลางค่อนข้างต่ำ แต่เมื่อพิจารณาถึงคะแนนที่เน้นมิตีประสิทธิผลกลับปรากฏว่ากรรมการสภาฯ มีคะแนนมิตีประสิทธิผลสูงมาก ส่วนเจ้าหน้าที่มีคะแนนในระดับปานกลางค่อนข้างสูง

โกวิท สุขาภิรมย์ ได้สำรวจความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาต่อการควบคุมงานของผู้บริหารระดับกลาง พบว่า<sup>46</sup> ผู้บริหารระดับกลางมีแนวโน้มของพฤติกรรมการบริหารแบบประชาธิปไตย ซึ่งสอดคล้องกับความเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาที่ว่า ผู้บริหารระดับกลางมีพฤติกรรมการบริหารแบบประชาธิปไตย นอกจากนั้นยังพบว่าสิ่งที่ผู้ได้บังคับบัญชาต้องการจากผู้บริหารระดับกลาง คือ ความอบอุ่นใจ ความเป็นกันเองในการปฏิบัติงาน การได้รับความแนะนำและช่วยเหลือ

---

<sup>46</sup>โกวิท สุขาภิรมย์ การสำรวจความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาต่อการควบคุมงานของผู้บริหารระดับกลาง, (วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต ภาควิชาพาณิชยศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2523), บทคัดย่อ.

จากผู้บริหารระดับกลาง รวมทั้งความต้องการที่จะได้เข้าไปมีส่วนร่วมในการดำเนินงานต่าง ๆ ของหน่วยงาน

จักรกฤษณ์ ดันดีพงศ์ ได้ศึกษาพฤติกรรมเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ไทยพบว่า<sup>47</sup> ผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ของไทยทั้ง 16 ธนาคาร มีแนวโน้มลักษณะของการบริหารงานเป็นแบบประชาธิปไตย กล่าวคือ ผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ของไทยต่างเปิดโอกาสให้ผู้บริหารระดับรองลงมา รวมทั้งผู้ใต้บังคับบัญชาได้เข้ามามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น การปรึกษาหารือและการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ของหน่วยงานมากยิ่งขึ้น สาเหตุที่ผู้บริหารของธนาคารพาณิชย์มีพฤติกรรมการบริหารเป็นแบบประชาธิปไตยมากกว่าอัตตาธิปไตยนั้นก็เพราะว่า ประการแรก ธุรกิจการธนาคารของไทยขยายตัวมากขึ้น ดังนั้น ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องแบ่งเบาภาระในการปฏิบัติงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งจะช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีโอกาสใช้ความคิดริเริ่มของตัวเองมากยิ่งขึ้น ประการที่สอง ผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ของไทยเห็นว่า พนักงานเป็นทรัพย์สินอย่างหนึ่งของธนาคาร ดังนั้น ผู้บริหารของธนาคารจึงคำนึงถึงความต้องการต่าง ๆ ของพนักงาน นอกจากนี้ผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ยังเห็นว่าการจัดสภาพขององค์การเป็นแบบประชาธิปไตย จะช่วยให้ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารของธนาคารกับพนักงานดียิ่งขึ้น ประการสุดท้าย ผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ของไทยได้ให้ความสำคัญกับการบริหาร โดยจะจัดส่งผู้บริหารของตนเข้ารับการฝึกอบรม การประชุม หรือการสัมมนาที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารมีทัศนคติในการจัดระบบการบริหารเป็นแบบประชาธิปไตยมากยิ่งขึ้น

ประไพ ปิยะจันทร์ ได้ศึกษาพฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารสถาบันการศึกษาพยาบาลในประเทศไทย โดยอาศัยเครื่องมือวัดพฤติกรรมความเป็นผู้นำที่ปรับปรุงจากแบบสอบถาม LEDQ ของ Andrew W. Halpin ซึ่งแยกพฤติกรรมความเป็นผู้นำออกเป็น 2 ด้านคือ ด้านมุ่งงานกับด้านมุ่งความสัมพันธ์ พบว่า<sup>48</sup> ผู้บริหารและอาจารย์พยาบาลต่างเห็นว่าพฤติกรรมความเป็น

---

<sup>47</sup>จักรกฤษณ์ ดันดีพงศ์. การศึกษาพฤติกรรมเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ไทย. (วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต ภาควิชาพาณิชยศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2523), หน้า 89-90.

<sup>48</sup>ประไพ ปิยะจันทร์. พฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารสถาบันการศึกษาพยาบาลในประเทศไทย. (วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต ภาควิชาพยาบาลศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2523), บทคัดย่อ.



ผู้นำของผู้บริหารสถาบันการศึกษาพยาบาลที่ควรจะเป็น ควรจะสูงทั้งด้านมุ่งงานและด้านมุ่งความสัมพันธ์ โดยผู้บริหารเห็นว่าตนเองมีพฤติกรรมความเป็นผู้นำทั้งด้านมุ่งงานและด้านมุ่งความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง แต่อาจารย์พยาบาลกลับเห็นว่าผู้บริหารสถาบันการศึกษาพยาบาลมีพฤติกรรมความเป็นผู้นำทั้งด้านมุ่งงานและด้านมุ่งความสัมพันธ์อยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ

สุทธนู ศรีไสย ได้ศึกษาพฤติกรรมผู้นำของอธิการบดีตามที่เสนอแนะของผู้บริหารในมหาวิทยาลัย พบว่า<sup>49</sup> พฤติกรรมผู้นำของอธิการบดีที่เป็นจริงปรากฏว่ามีมหาวิทยาลัย 4 ใน 10 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 40 ที่อธิการบดีมีพฤติกรรมทั้งด้านโครงสร้างการริเริ่มและด้านจินตนาการอยู่ในเกณฑ์สูงกว่าค่าเฉลี่ย ส่วนมหาวิทยาลัย 3 ใน 10 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 30 ที่อธิการบดีมีพฤติกรรมในด้านโครงสร้างการริเริ่มสูง แต่ด้านจินตนาการต่ำ นอกจากนี้มีมหาวิทยาลัย 2 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 20 ที่อธิการบดีมีพฤติกรรมทั้งสองด้านต่ำกว่าค่าเฉลี่ย และมีเพียงมหาวิทยาลัย 1 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 10 ที่อธิการบดีมีพฤติกรรมด้านโครงสร้างการริเริ่มต่ำ แต่ด้านจินตนาการสูงกว่าค่าเฉลี่ย สำหรับพฤติกรรมผู้นำของอธิการบดีที่ควรจะเป็นพบว่ามหาวิทยาลัย 5 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 50 ต้องการอธิการบดีที่มีพฤติกรรมทั้งสองด้านอยู่ในเกณฑ์สูง และมีมหาวิทยาลัย 4 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 40 ต้องการอธิการบดีที่มีพฤติกรรมทั้งสองด้านอยู่ในเกณฑ์ต่ำ นอกจากนี้มีมหาวิทยาลัยเพียงแห่งเดียวคิดเป็นร้อยละ 10 ที่ต้องการอธิการบดีมีพฤติกรรมด้านโครงสร้างการริเริ่มอยู่ในเกณฑ์สูง ในขณะที่ด้านจินตนาการอยู่ในเกณฑ์ต่ำ ในท้ายที่สุดผู้วิจัยได้เสนอรูปแบบพฤติกรรมผู้นำของอธิการบดีที่ควรจะเป็นประกอบด้วย 2 ด้านคือ ด้านโครงสร้างการริเริ่ม ได้แก่ เลิศวิชาการบริหารรักษาประโยชน์ผล อดทนกล้าเผชิญเหตุการณ์ ปฏิบัติงานอย่างกระตือรือร้น ท่วมทันบรรยาภาวิชาการ มอบงานแก่หลักเกณฑ์ แจ่มชัดเจนนโยบาย ขยายเหตุผลได้เหมาะสม วิเคราะห์เรื่องถูกต้อง คล่องทางเกณฑ์การปกครอง ทดลองแนวคิดใหม่ ใกล้ชิดติดตามผล ทำงานทุกคนตรงเวลา เจริญใจให้ทำตามเกณฑ์ ส่วนด้านจินตนาการ ได้แก่ สร้างขวัญและกำลังใจ ให้เสรีภาพในการทำงานประสานความเป็นมิตร คิดเอื้อเฟื้อผู้ร่วมงาน บริหารด้วยน้ำใจ สนับสนุนให้ก้าวหน้า ยอมรับให้ตัดสินปัญหา ใช้ปรัชญาปกครอง ตามครรลองประชาธิปไตย รู้กลไกเป็นตัวแทน

<sup>49</sup>สุทธนู ศรีไสย. พฤติกรรมผู้นำของอธิการบดีตามที่เสนอแนะของผู้บริหารในมหาวิทยาลัย.

(วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต ภาควิชาอุดมศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2525), หน้า 124-125, 130.

วันเต็ม มณีโกศา ได้ศึกษาลักษณะพฤติกรรมผู้นำของศึกษาธิการอำเภอในประเทศไทย พบว่า<sup>50</sup> ลักษณะพฤติกรรมผู้นำของศึกษาธิการอำเภอในประเทศไทยด้านการแสดงออกในการร่วมกลุ่มประสานสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง พฤติกรรมด้านการแสดงออกในความริ่ใจใคร่ผูกพันอยู่ในระดับปานกลาง และพฤติกรรมด้านความต้องการในความริ่ใจใคร่ผูกพันอยู่ในระดับปานกลางเช่นเดียวกัน

บุณสิทธิ์ บัวบาน ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของหัวหน้าภาควิชากับบรรยากาศองค์การของภาควิชาของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ พบว่า<sup>51</sup> โดยภาพรวมพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานของหัวหน้าภาควิชาในคณะต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ อยู่ในระดับปานกลาง เหตุผลที่เป็นเช่นนี้ก็เพราะว่าหัวหน้าภาควิชาขาดการวางแผนที่ดี ขาดการชี้แจงถึงคุณภาพของงาน และปล่อยให้ผู้ร่วมงานตัดสินใจเอาเองโดยขาดเป้าหมายที่ชัดเจน แต่สำหรับหัวหน้าภาควิชาของคณะวิศวกรรมศาสตร์ คณะศึกษาศาสตร์ และคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์นั้น กลับปรากฏว่ามีพฤติกรรมผู้นำด้านใกล้ชิดสัมพันธ์อยู่ในระดับมาก เหตุผลที่เป็นเช่นนี้อาจจะเป็นเพราะคณะวิศวกรรมศาสตร์และคณะศึกษาศาสตร์เป็นคณะที่จัดตั้งมาตั้งแต่เริ่มมีมหาวิทยาลัย ดังนั้นคณะดังกล่าวจึงมีนโยบายค่อนข้างชัดเจน อาจารย์และผู้บริหารส่วนใหญ่เป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในการทำงานของภาควิชามาก จึงทำให้หัวหน้าภาควิชามีความพร้อมในการทำงานมากยิ่งขึ้น ส่วนคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ ซึ่งเป็นคณะที่แยกภาควิชาออกมาจากคณะศึกษาศาสตร์ จึงมีเหตุผลเช่นเดียวกับคณะศึกษาศาสตร์ นอกจากนั้นผู้วิจัยยังพบว่า พฤติกรรมผู้นำด้านความสัมพันธ์ของหัวหน้าภาควิชาในทุกคณะอยู่ในระดับมาก เหตุผลก็คือ หัวหน้าภาควิชายอมรับความคิดเห็นใหม่ ๆ ของผู้ร่วมงานสูง และพยายามคบหาสมาคมกับผู้ร่วมงาน ตลอดจนการยอมรับการเปลี่ยนแปลงในภาควิชา สำหรับบรรยากาศองค์การของภาควิชาในทุกคณะโดยภาพรวมแล้วจะมีลักษณะของการปรึกษาหารือกัน เหตุผลก็คือ จะมีการปฏิบัติงานเป็นที่มมากพอสมควร มีการขอความเห็น

---

<sup>50</sup>วันเต็ม มณีโกศา. ลักษณะพฤติกรรมผู้นำของศึกษาธิการอำเภอในประเทศไทย. (วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2526), บทคัดย่อ.

<sup>51</sup>บุณสิทธิ์ บัวบาน. ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของหัวหน้าภาควิชากับบรรยากาศองค์การของภาควิชาของ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์. (วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต ภาควิชาอุดมศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2526), หน้า 87-92.

จากผู้ร่วมงานเหล่านี้เป็นต้น นอกจากนี้ยังพบว่า พฤติกรรมผู้นำของหัวหน้าภาควิชาด้านมุ่งงาน และด้านความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การแบบปรึกษาหารือมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับมาก ณ นัยสำคัญทางสถิติที่ .001

ทวนทริพย์ ตีมาก ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลกับบรรยากาศองค์การในสังกัดกองงานวิทยาลัยพยาบาล กระทรวงสาธารณสุข โดยใช้แบบสอบถาม LBDQ ของ Andrew W. Halpin และแบบสอบถาม OCDQ ของ Halpin & Croft พบว่า<sup>52</sup> โดยภาพรวมผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลมีพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน และด้านมุ่งความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง สาเหตุมาจากการเปลี่ยนแปลงการบริหาร การเปลี่ยนตัวผู้บริหาร และการเปลี่ยนแปลงระบบการศึกษาพยาบาล ซึ่งส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารที่ไม่สามารถกำหนดหรือวางแนวทางการบริหารได้อย่างชัดเจน สำหรับบรรยากาศของวิทยาลัยพยาบาลโดยภาพรวมมีแนวโน้มเป็นแบบแจ่มใสกล่าวคือ ผู้บริหารมีบุคลิกภาพที่ดี มีฐานะและบทบาทในการบริหารงานได้ดี เป็นที่เคารพรักและต้องการของอาจารย์ ช่วยเหลืออาจารย์พยาบาลในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารไม่ออกคำสั่งหรือควบคุมการปฏิบัติงาน ฯลฯ นอกจากนี้ ผลการวิจัยยังพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานกับบรรยากาศองค์การ 8 มิติ ปรากฏว่า พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานมีความสัมพันธ์ทางลบกับบรรยากาศองค์การในแง่มิติขาดความสามัคคี มิติอุปสรรค และมิติห่างเหินอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 แต่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับบรรยากาศองค์การในแง่มิติขวัญ มิติมุ่งผลงาน มิติเป็นแบบอย่าง และมิติกรุณาปราณีอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และมีความสัมพันธ์ทางบวกกับบรรยากาศองค์การในแง่มิติมิตรสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สำหรับพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การ 8 มิติ ปรากฏว่า พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งความสัมพันธ์มีความสัมพันธ์ทางลบกับบรรยากาศองค์การในแง่มิติขาดความสามัคคี มิติอุปสรรค และมิติห่างเหินอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 แต่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับบรรยากาศองค์การในแง่มิติขวัญ มิติเป็นแบบอย่าง และมิติกรุณาปราณีอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนบรรยากาศองค์การในแง่มิติมิตรสัมพันธ์ และมิติมุ่งผลงานไม่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งความสัมพันธ์แต่อย่างใด

---

<sup>52</sup>ทวนทริพย์ ตีมาก. ความสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลกับบรรยากาศองค์การในสังกัดกองงานวิทยาลัยพยาบาล. (วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต ภาควิชาพยาบาลศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2527), หน้า 66-74.

จันทนา ชมวารกุล ได้ศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารและครูอาจารย์เกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมูลนิธิภราดราคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย โดยใช้แบบสอบถาม LBDQ ของ Andrew H. Halpin พบว่า<sup>53</sup> ความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมูลนิธิภราดราคณะเซนต์คาเบรียลที่ปฏิบัติจริงกับที่ควรจะเป็นด้านมุ่งงาน โดยภาพรวมแล้วอยู่ในระดับสูง เช่น ผู้บริหารแสดงให้ผู้ร่วมงานเข้าใจทัศนคติของตนเองอย่างชัดเจน ผู้บริหารนำความคิดใหม่ ๆ ไปหาหรือผู้ร่วมงาน ฯลฯ สำหรับความคิดเห็นของผู้บริหารที่เกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ปฏิบัติจริงกับที่ควรจะเป็นด้านความสัมพันธ์ โดยภาพรวมแล้วอยู่ในระดับสูง เช่น ผู้บริหารช่วยเหลือเกื้อกูลผู้ร่วมงาน ผู้บริหารดูแลเอาใจใส่ต่อสวัสดิภาพของผู้ร่วมงาน ฯลฯ นอกจากนั้นความคิดเห็นของครูอาจารย์ที่เกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ปฏิบัติจริงกับที่ควรจะเป็นด้านมุ่งงาน โดยภาพรวมแล้วปรากฏว่าพฤติกรรมที่ปฏิบัติจริงอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนพฤติกรรมที่ควรจะเป็นอยู่ในระดับสูง เช่น ผู้บริหารแสดงให้ผู้ร่วมงานเข้าใจทัศนคติของตนเอง ผู้บริหารนำความคิดใหม่ ๆ ไปหาหรือกับผู้ร่วมงาน ฯลฯ สำหรับความคิดเห็นของครูอาจารย์ที่เกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ปฏิบัติจริงกับที่ควรจะเป็นด้านมุ่งความสัมพันธ์โดยภาพรวมแล้ว ปรากฏว่าพฤติกรรมที่ปฏิบัติจริงอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนพฤติกรรมที่ควรจะเป็นอยู่ในระดับสูง เช่น ผู้บริหารช่วยเหลืองานเล็ก ๆ น้อย ๆ เพื่อให้ผู้ร่วมงานชื่นชมในการเป็นสมาชิกของหน่วยงาน ผู้บริหารประพาศิตคนเป็นคนเปิดเผยเข้าใจง่าย ฯลฯ และเมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนด้านมุ่งงานและด้านมุ่งความสัมพันธ์ที่ปฏิบัติจริงกับที่ควรจะเป็น ปรากฏว่า ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของครูอาจารย์เกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนด้านมุ่งงาน และด้านมุ่งความสัมพันธ์ที่ปฏิบัติจริงกับที่ควรจะเป็น ปรากฏว่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

---

<sup>53</sup>จันทนา ชมวารกุล. ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูอาจารย์เกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมูลนิธิภราดราคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย. (วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2529), หน้า 76-82.

นทล วีรวงศ์ ได้ศึกษาแบบผู้นำและระดับการประสานงานของพาณิชย์จังหวัด โดยใช้แบบสอบถาม LBDQ ของ Andrew W. Halpin และแบบสอบถามของกมลทิพย์ อินทรสุขศรี พบว่า<sup>54</sup> พาณิชย์จังหวัดให้ความสำคัญกับคนและงานอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งสอดคล้องกับงานศึกษาของ Robert R. Blake and Jane S. Mouton ใน Managerial Grid ที่ว่าพาณิชย์จังหวัดมีลักษณะผู้นำแบบ "ทีมงาน" (Team Management) และสอดคล้องกับงานศึกษาของ William J. Reddin ที่ว่าพาณิชย์จังหวัดมีลักษณะผู้นำแบบประสาน (Intergrated Style) เหตุผลก็คือ การปรับปรุงโครงสร้างองค์การในส่วนภูมิภาคของกระทรวงพาณิชย์ได้กำหนดให้สำนักงานพาณิชย์จังหวัดเป็นราชการส่วนภูมิภาค และได้มีการมอบหมายอำนาจการบังคับบัญชาของอธิบดีกรมต่าง ๆ ให้ผู้ว่าราชการจังหวัด โดยมีพาณิชย์จังหวัดเป็นผู้นำกับดูแลการปฏิบัติงานของข้าราชการและลูกจ้าง ทำให้การปฏิบัติงานในส่วนภูมิภาคของกระทรวงพาณิชย์มีเอกภาพและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เพราะมีการนำเอาหน่วยงานต่าง ๆ เข้าด้วยกัน นอกจากนี้ผลการวิจัยพบว่า การประสานงานของสำนักงานพาณิชย์จังหวัดอยู่ในระดับสูง กล่าวคือ การบริหารงานสำนักงานพาณิชย์จังหวัดเป็นการยึดถือกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และการสั่งการที่เป็นลายลักษณ์อักษร หากผู้ใดฝ่าฝืนก็ถือว่ามีความผิด นอกจากนี้ยังพบว่าพาณิชย์จังหวัดส่วนใหญ่ เป็นผู้ที่มิมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี และเป็นที่ยอมรับนับถือของผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาอีกด้วย

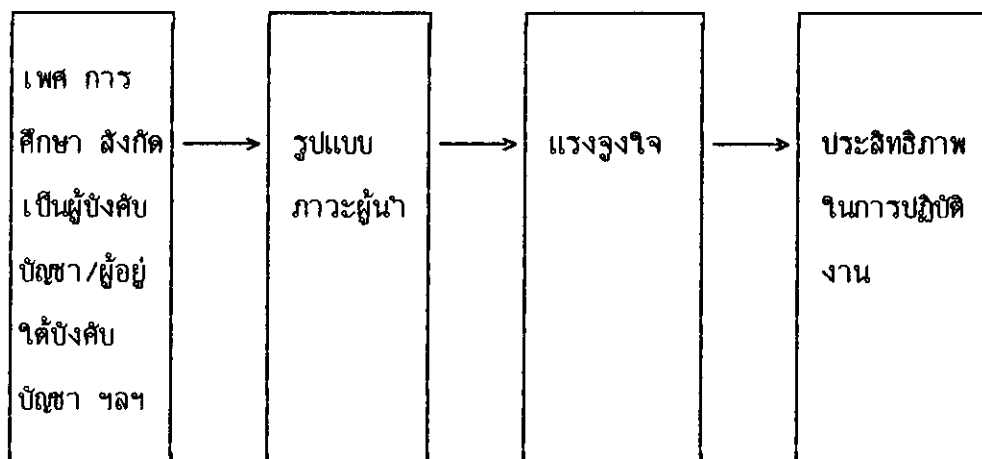
ทวีวัฒน์ ปลื้มฤดี ได้ศึกษาพฤติกรรมของผู้นำของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ พบว่า<sup>55</sup> ลักษณะพฤติกรรมผู้นำของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอด้านการแสดงออกในการร่วมประสานสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง พฤติกรรมด้านความต้องการในการร่วมประสานสัมพันธ์อยู่ในระดับต่ำ พฤติกรรมการแสดงออกในการควบคุมอยู่ในระดับปานกลาง พฤติกรรมด้านความต้องการในการควบคุมอยู่ในระดับต่ำ พฤติกรรมด้านการแสดงออกในความรักใคร่ผูกพันอยู่ในระดับสูง และ พฤติกรรมด้านความต้องการในความรักใคร่ผูกพันอยู่ในระดับปานกลาง

---

<sup>54</sup>นทล วีรวงศ์. แบบผู้นำและระดับการประสานงานของพาณิชย์จังหวัด. (สารนิพนธ์มหาบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2533), หน้า 72-73.

<sup>55</sup>ทวีวัฒน์ ปลื้มฤดี. ลักษณะพฤติกรรมของผู้นำของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ. (วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2533), หน้า 100 - 103.

จากการทบทวนวรรณกรรมข้างต้น จะเห็นได้ว่ามีตัวแปรต่าง ๆ เช่น เพศ การศึกษา สังกัด เป็นผู้บังคับบัญชา/ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ฯลฯ ที่มีผลต่อรูปแบบภาวะผู้นำอย่างมากมายนส่วนการจะนำรูปแบบภาวะผู้นำรูปแบบใดไปใช้นั้น ขึ้นอยู่กับสภาพขององค์การเป็นสำคัญโดยทั่วไป องค์การมักจะนิยมรูปแบบภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย ผู้นำแบบมุ่งคนและงาน หรือผู้นำแบบนักบริหาร เป็นต้น ซึ่งรูปแบบภาวะผู้นำดังกล่าวจะมีอิทธิพลต่อการเสริมสร้างแรงจูงใจของพนักงาน อันจะส่งผลต่อการเพิ่มทุนประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานต่อไป ดังรูป



รูปที่ 17 กรอบที่ใช้ในการวิจัย