

บทที่ 8

สรุปและข้อเสนอแนะ

สรุป

การศึกษาวิจัยเรื่องรูปแบบภาวะผู้นำในการเพิ่มทุนประสิทธิภาพและเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติราชการ มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างรูปแบบภาวะผู้นำ (การบังคับบัญชา) ในการเพิ่มทุนประสิทธิภาพและเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติราชการศึกษาปัญหาความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติงานทั้งในด้านการงานและส่วนตัวศึกษาระดับวุฒิภาวะ (Maturity) โดยพิจารณาจากระดับความสามารถและความตั้งใจในการปฏิบัติราชการของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อการกำหนดแบบการบังคับบัญชาและการจูงใจที่เหมาะสมศึกษาปัญหาความต้องการ (Needs) ต่าง ๆ ของผู้ปฏิบัติงานและผู้บังคับบัญชา ศึกษาปัญหาประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานและผู้บังคับบัญชา และเพื่อเป็นส่วนหนึ่งในการกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการเพิ่มทุนประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ และเสริมสร้างแรงจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานปฏิบัติตนอย่างเหมาะสมกับการเป็นข้าราชการพลเรือนและปฏิบัติราชการอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดประชากรเป้าหมายคือข้าราชการพลเรือนทุกระดับใน 6 กระทรวงหลักที่มีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาประเทศ ได้แก่ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ กระทรวงพาณิชย์ กระทรวงมหาดไทย กระทรวงศึกษาธิการ กระทรวงสาธารณสุขและกระทรวงอุตสาหกรรม การสุ่มตัวอย่างจะใช้การสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้น (Multi-Stage Sampling) จำนวน 360 ตัวอย่าง ส่วนเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ เอกสารและแบบสอบถาม การเก็บข้อมูลประเภทเอกสารได้จัดเก็บข้อมูลจากห้องสมุดมหาวิทยาลัยต่าง ๆ ส่วนการเก็บข้อมูลประเภทแบบสอบถามนั้น ได้ใช้พนักงานเก็บข้อมูลจำนวน 360 ชุดใน 6 กระทรวงหลักดังกล่าว และได้แบบสอบถามกลับคืนมาเป็นจำนวน 290 ชุด คิดเป็นร้อยละ 80.55 หลังจากนั้นได้นำแบบสอบถามทั้งหมดมาวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป SPSS และวิเคราะห์ข้อมูลออกมาเป็นค่าสถิติต่าง ๆ เช่น ร้อยละ (Percentage) ไค-สแควร์ (Chi-square) เครเมอร์วี (Cramer's V) เป็นต้น ซึ่งผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. ข้อมูลทั่วไปของประชากร พบว่า ส่วนมากมีอายุระหว่าง 30-40 ปี เป็นเพศหญิง สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี สังกัดกระทรวงมหาดไทยและกระทรวงศึกษาธิการมากที่สุด ระยะเวลาการรับราชการ 11-20 ปี เป็นข้าราชการระดับ 4-6 เป็นผู้ปฏิบัติงานและผู้มีสถานภาพสมรส

2. รูปแบบภาวะผู้นำกับการเพิ่มทุนประสิทธิภาพและเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติราชการ อาจพิจารณาจากรูปแบบภาวะผู้นำตามแนวคิดของ White & Lippit, Reddin และ Tannenbaum & Schmidt

2.1 รูปแบบภาวะผู้นำตามแนวคิดของ White & Lippit ปรากฏว่าข้าราชการพลเรือนส่วนมากเห็นว่า ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้นำแบบเผด็จการ แบบประชาธิปไตย และแบบเสรีนิยมอยู่ในระดับปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 32.1, 47.9 และ 43.8 ตามลำดับ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าผู้บังคับบัญชาได้ใช้รูปแบบภาวะผู้นำหลายแบบรวมกัน

เมื่อพิจารณาตัวแปรต่าง ๆ เช่น อายุ เพศ การศึกษา ระยะเวลาการรับราชการ เป็นผู้บังคับบัญชา/ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา สถานภาพการสมรส ระดับ (C) และจำนวนครั้งที่ได้รับเงินเดือน 2 ชั้น กับความเห็นเกี่ยวกับผู้บังคับบัญชาเป็นผู้นำแบบต่าง ๆ ดังกล่าวพบว่า

- อายุ มีความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาเป็นผู้นำแบบเผด็จการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 กล่าวคือ ผู้ที่มีอายุระหว่าง 30-40 ปี เห็นว่าผู้บังคับบัญชาเป็นผู้นำแบบเผด็จการระดับปานกลาง มากกว่ากลุ่มอายุอื่น ๆ

- อายุ สถานภาพการสมรส และระดับ (C) มีความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาเป็นผู้นำแบบเสรีนิยมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 กล่าวคือ ผู้ที่มีอายุต่ำกว่า 30 ปี เห็นว่าผู้บังคับบัญชาเป็นผู้นำแบบเสรีนิยมระดับปานกลาง มากกว่ากลุ่มอายุอื่น ๆ ส่วนผู้ที่เป็นโสดมีความเห็นดังกล่าวมากกว่ากลุ่มอื่น ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ที่เป็นข้าราชการระดับ 1-3 มีความเห็นดังกล่าวมากกว่าระดับอื่น ๆ

2.2 รูปแบบภาวะผู้นำตามแนวคิดของ Reddin ปรากฏว่า ข้าราชการพลเรือนส่วนมากเห็นว่า ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้นำแบบเจ้าระเบียบ แบบนักพัฒนา แบบเผด็จการที่มีพระคุณ และแบบนักบริหารอยู่ในระดับปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 45.9, 42.1, 45.5 และ 42.4 ตามลำดับ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าผู้บังคับบัญชาได้ใช้รูปแบบภาวะผู้นำหลายแบบรวมกัน

เมื่อพิจารณาตัวแปรต่าง ๆ เช่น อายุ เพศ การศึกษา ระยะเวลาการรับราชการ เป็นผู้บังคับบัญชา/ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา สถานภาพการสมรส ระดับ (C) และจำนวนครั้งที่ได้รับเงินเดือน 2 ชั้น กับความเห็นเกี่ยวกับผู้บังคับบัญชาเป็นผู้นำแบบต่าง ๆ ดังกล่าว พบว่า

- จำนวนครั้งที่ได้รับเงินเดือน 2 ชั้น มีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นเกี่ยวกับผู้บังคับบัญชาเป็นผู้นำแบบเจ้าระเบียบอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 กล่าวคือ ผู้ที่ได้รับเงิน

เดือน 2 ขึ้น จำนวน 10 ครั้งขึ้นไป เห็นว่าผู้บังคับบัญชามีลักษณะการทำงานแบบเจ้าระเบียบระดับปานกลางมากกว่ากลุ่มอื่น ๆ

- อายุและสถานภาพการสมรส มีความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาเป็นผู้นำแบบเผด็จการที่มีพระคุณอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 กล่าวคือผู้ที่มีอายุต่ำกว่า 30 ปี เห็นว่าผู้บังคับบัญชามีลักษณะการทำงานแบบเผด็จการที่มีพระคุณระดับปานกลางมากกว่ากลุ่มอื่น ๆ ส่วนผู้ที่เป็นโสดมีความเห็นดังกล่าวมากกว่ากลุ่มอื่น ๆ

- อายุ ระยะเวลาการรับราชการ ระดับ (C) และจำนวนครั้งที่ได้รับเงินเดือน 2 ขึ้น มีความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาเป็นผู้นำแบบนักบริหารอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 กล่าวคือ ผู้ที่มีอายุ 30-40 ปี เห็นว่า ผู้บังคับบัญชามีลักษณะการทำงานแบบนักบริหารระดับปานกลางมากกว่ากลุ่มอื่น ๆ ส่วนผู้ที่ระยะเวลาการรับราชการ 31 ปีขึ้นไป มีความเห็นดังกล่าวมากกว่ากลุ่มอื่น ๆ ส่วนผู้ที่เป็นข้าราชการระดับ 9 ขึ้นไป มีความเห็นดังกล่าวมากกว่าระดับอื่น ๆ

2.3 รูปแบบภาวะผู้นำตามแนวคิดของ Tannenbaum & Schmidt ปรากฏว่าข้าราชการพลเรือนส่วนมากเห็นว่า ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้นำตัดสินใจและสั่งการเอง ซึ่งผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ใช้อำนาจหน้าที่ของตนมาก แต่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาก็มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นน้อย เมื่อสอบถามผู้ที่เคยเป็นหรือเป็นผู้บังคับบัญชาอยู่ในขณะนี้ ส่วนมากมักเห็นว่า ตนเองเป็นผู้นำเสนอปัญหาและข้อคิดเห็นเพื่อการตัดสินใจ ซึ่งความเห็นของผู้ที่เคยเป็นหรือเป็นผู้บังคับบัญชาดังกล่าวตรงกันข้ามกับความเห็นของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาอย่างสิ้นเชิง

3. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาและวุฒิภาวะของผู้บังคับบัญชา/ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อการเพิ่มทุนประสิทธิภาพและเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติราชการ

3.1 ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ปรากฏว่าข้าราชการส่วนมากเห็นว่า ผู้บังคับบัญชามีพฤติกรรมกรรมการบริหารงานแบบให้ความสำคัญทั้งงานและคนมาก คิดเป็นร้อยละ 39.3

เมื่อพิจารณาตัวแปรต่าง ๆ เช่น อายุ เพศ การศึกษา ระยะเวลาการรับราชการ เป็นผู้บังคับบัญชา/ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา สถานภาพการสมรส ระดับ (C) และจำนวนครั้งที่ได้รับเงินเดือน 2 ขึ้น กับความเห็นเกี่ยวกับผู้บังคับบัญชามีพฤติกรรมกรรมการบริหารงานแบบใด พบว่า

- อายุ เพศ เป็นผู้บังคับบัญชา/ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา และระดับ (C) มีความสัมพันธ์กับความเห็นดังกล่าวอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 กล่าวคือ ผู้ที่มีอายุ 52 ปีขึ้นไป

เห็นว่าผู้บังคับบัญชามีพฤติกรรมการบริหารแบบให้ความสำคัญทั้งงานและคนมากกว่ากลุ่มอื่น ๆ เพศชายมีความเห็นดังกล่าวมากกว่าเพศหญิง ผู้บังคับบัญชามีความเห็นดังกล่าวมากกว่าผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชา ผู้ที่เป็นข้าราชการระดับ 7-8 มีความเห็นดังกล่าวมากกว่าระดับอื่น ๆ

3.2 วิถีมานุษยวิทยาของผู้บังคับบัญชาและผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชา ปรากฏว่า ข้าราชการพลเรือนส่วนมากเห็นว่า ผู้บังคับบัญชามีวิถีมานุษยวิทยาทางอารมณ์อยู่ในระดับปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 42.1 ซึ่งผู้บังคับบัญชามีความเป็นผู้ใหญ่พอสมควร

เมื่อพิจารณาตัวแปรต่าง ๆ เช่น อายุ เพศ การศึกษา ระยะเวลาการรับราชการ เป็นผู้บังคับบัญชา/ผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชา สถานภาพการสมรส ระดับ (C) และจำนวนครั้งที่ได้รับเงินเดือน 2 ชั้น กับความเห็นเกี่ยวกับผู้บังคับบัญชามีวิถีมานุษยวิทยา พบว่า

- เพศ และการศึกษามีความสัมพันธ์กับความเห็นดังกล่าวอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 กล่าวคือ เพศชายเห็นว่าผู้บังคับบัญชามีวิถีมานุษยวิทยาทางอารมณ์ระดับปานกลางมากกว่าเพศหญิง แต่ผู้ที่สำเร็จการศึกษาระดับ ปวช. - อนุปริญญา มีความเห็นดังกล่าวมากกว่ากลุ่มอื่น ๆ

เมื่อสอบถามผู้บังคับบัญชาเกี่ยวกับวิถีมานุษยวิทยาของผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชา ซึ่งได้แก่ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมาย และความตั้งใจในการปฏิบัติหน้าที่ พบว่า โดยทั่วไปผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้ที่มีความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมายค่อนข้างมาก และมีความตั้งใจในการปฏิบัติหน้าที่อย่างสม่ำเสมอ ซึ่งวิถีมานุษยวิทยาอยู่ระหว่าง M3-M4 ในขณะที่ผู้บังคับบัญชายังเน้นงานมากและเน้นความสัมพันธ์มาก (S2) ดังนั้น ผู้บังคับบัญชาจะต้องปรับท่าทีใหม่ให้สอดคล้องกับวิถีมานุษยวิทยาของผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชา โดยการให้ผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชามีอิสระในการทำงานมากขึ้น

4. ปัญหาความต้องการกับประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานของผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชา และผู้บังคับบัญชา ความต้องการของข้าราชการพลเรือนที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน อาจพิจารณาได้สองนัย นัยแรกคือ ความต้องการของข้าราชการพลเรือนตามแนวคิดของ Maslow และนัยที่สองคือ ความต้องการของข้าราชการพลเรือนตามแนวคิดของ Herzberg

4.1 ความต้องการของข้าราชการพลเรือนตามแนวคิดของ Maslow ปรากฏว่า ข้าราชการพลเรือนมีความต้องการปัจจัยเกี่ยวกับการยังชีพ ความต้องการความปลอดภัย ความต้องการความรักและความเป็นเพื่อนจากผู้อื่น ความต้องการความยอมรับนับถือทั้งจากตนเองและผู้อื่น และความต้องการการบรรลุเป้าหมายสูงสุดในชีวิตหลายอย่างรวมกัน ตั้งแต่มากจนถึงมาก

ที่สุด โดยเฉลี่ยร้อยละ 67.3

เมื่อพิจารณาตัวแปรต่าง ๆ เช่น อายุ เพศ การศึกษา ระยะเวลาการรับราชการ เป็นผู้บังคับบัญชา/ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา สถานภาพการสมรส ระดับ (C) และจำนวนครั้งที่ได้รับเงินเดือน 2 ชั้นกับความเห็นเกี่ยวกับความต้องการดังกล่าว พบว่า

- ระยะเวลาการรับราชการ เป็นผู้บังคับบัญชา/ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา และระดับ (C) มีความสัมพันธ์กับความต้องการปัจจัยเกี่ยวกับการยังชีพอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 กล่าวคือ ผู้ที่มีระยะเวลาการรับราชการ 1-10 ปีมีความต้องการปัจจัยเกี่ยวกับการยังชีพมากกว่ากลุ่มอื่น ๆ และผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีความต้องการปัจจัยดังกล่าวมากกว่าผู้บังคับบัญชา โดยเฉพาะอย่างยิ่งข้าราชการระดับ 1-3 มีความต้องการมากกว่าระดับอื่น ๆ

- เพศ และระยะเวลาการรับราชการ มีความสัมพันธ์กับความต้องการความปลอดภัยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 กล่าวคือ เพศหญิงมีความต้องการความปลอดภัยมากกว่าเพศชาย โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ที่มีระยะเวลาการรับราชการ 31 ปีขึ้นไป มีความต้องการความปลอดภัยมากกว่ากลุ่มอื่น ๆ

4.2 ความต้องการของข้าราชการพลเรือนตามแนวคิดของ Herzberg ปรากฏว่าข้าราชการพลเรือนมีความต้องการปัจจัยจูงใจ (Motivator Factors) ในเรื่องความสำเร็จในการทำงาน การได้รับการยอมรับจากผู้อื่น ลักษณะงานที่ท้าทาย ความรับผิดชอบในการทำงานและความก้าวหน้าในการทำงานหลายอย่างรวมกันตั้งแต่มากจนถึงมากที่สุดโดยเฉลี่ยร้อยละ 75.9

เมื่อพิจารณาตัวแปรต่าง ๆ เช่น อายุ เพศ การศึกษา ระยะเวลาการรับราชการ เป็นผู้บังคับบัญชา/ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา สถานภาพการสมรส ระดับ (C) และจำนวนครั้งที่ได้รับเงินเดือน 2 ชั้นกับความเห็นเกี่ยวกับความต้องการปัจจัยจูงใจดังกล่าว พบว่า

- สถานภาพการสมรส และจำนวนครั้งที่ได้รับเงินเดือน 2 ชั้น มีความสัมพันธ์กับการได้รับการยอมรับจากผู้อื่นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 กล่าวคือ ผู้ที่หย่าร้างมีความต้องการการยอมรับจากผู้อื่นมากกว่ากลุ่มอื่น ๆ โดยผู้ที่ได้รับเงินเดือน 2 ชั้น จำนวน 5-9 ครั้ง มีความต้องการปัจจัยดังกล่าวมากกว่ากลุ่มอื่น ๆ

- สถานภาพการสมรสมีความสัมพันธ์กับความก้าวหน้าในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 กล่าวคือ ผู้ที่เป็นหม้ายมีความต้องการความก้าวหน้าในการทำงานมากกว่ากลุ่มอื่น ๆ

ส่วนความต้องการปัจจัยเสริมในการทำงาน (Hygiene Factors) ปรากฏว่าข้าราชการพลเรือนมีความต้องการในเรื่องนโยบายและการบริหารของหน่วยงาน การบังคับบัญชา สภาพการทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และเงินเดือน สถานภาพ ความมั่นคง หลายอย่างรวมกันตั้งแต่มากจนมากที่สุดโดยเฉลี่ยร้อยละ 74.2

เมื่อพิจารณาตัวแปรต่าง ๆ เช่น อายุ เพศ การศึกษา ระยะเวลาการรับราชการ เป็นผู้บังคับบัญชา/ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา สถานภาพการสมรส ระดับ (C) และจำนวนครั้งที่ได้รับเงินเดือน 2 ชั้น กับความเห็นเกี่ยวกับความต้องการปัจจัยเสริมในการทำงานดังกล่าวพบว่า

- สถานภาพการสมรส มีความสัมพันธ์กับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 กล่าวคือ ผู้ที่เป็นโสดมีความต้องการความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลมากกว่ากลุ่มอื่น ๆ

- ระยะเวลาการรับราชการ เป็นผู้บังคับบัญชา/ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา และระดับ (C) มีความสัมพันธ์กับเงินเดือน สถานภาพ ความมั่นคง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 กล่าวคือ ผู้ที่มีระยะเวลา 1-10 ปี มีความต้องการเงินเดือน สถานภาพ ความมั่นคงมากกว่ากลุ่มอื่น ๆ ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีความต้องการดังกล่าวมากกว่าผู้บังคับบัญชา โดยผู้ที่เป็นข้าราชการระดับ 9 ขึ้นไปมีความต้องการดังกล่าวมากกว่ากลุ่มอื่น ๆ

นอกจากนั้นข้าราชการพลเรือนส่วนมากเห็นว่า โดยภาพรวมเงินเดือนที่ข้าราชการได้รับไม่เท่าเทียมกันกับเงินเดือนที่เอกชนได้รับ คิดเป็นร้อยละ 85.2 และยังเห็นว่าถ้าทำงานในภาคเอกชนแล้วจะได้รับเงินเดือนมากกว่าภาคราชการที่กำลังได้รับอยู่อย่างแน่นอน

5. การเพิ่มพูนประสิทธิภาพและเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติราชการ ปรากฏว่าข้าราชการพลเรือนส่วนมากเคยได้รับบำเหน็จความดีความชอบ ได้แก่ ค่าชมเชย คิดเป็นร้อยละ 70.3 การเลื่อนขั้นเงินเดือนพิเศษ (2 ชั้น) คิดเป็นร้อยละ 80.3 โดยผู้ที่เคยได้เลื่อนขั้นเงินเดือนพิเศษ (2 ชั้น) จำนวน 1-4 ครั้ง มีมากที่สุดคิดเป็นร้อยละ 58.2 หรือมีโอกาสได้รับเงินเดือน 2 ชั้น 5 ปีต่อครั้ง ข้าราชการส่วนมากไม่เคยได้รับเครื่องเชิดชูเกียรติและรางวัล คิดเป็นร้อยละ 64.8 และ 75.5 ตามลำดับ

5.1 ข้าราชการส่วนมากไม่เคยได้มีโอกาสเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ทักษะ คณิตศาสตร์ และจริยธรรมก่อนเลื่อนขั้นตำแหน่งบางตำแหน่งคิดเป็นร้อยละ 59.7

5.2 ข้าราชการส่วนมากเคยไปศึกษาเพิ่มเติม ผูกอบรม ดูงาน หรือวิจัยในประเทศ คิดเป็นร้อยละ 64.1 โดยเคยศึกษาเพิ่มเติม 1 ครั้ง ผูกอบรม 9 ครั้งขึ้นไป ดูงาน 9 ครั้งขึ้นไป และวิจัย 1 เรื่อง

5.3 ข้าราชการส่วนมากไม่เคยไปศึกษาเพิ่มเติม ผูกอบรม ดูงาน หรือวิจัยในต่างประเทศคิดเป็นร้อยละ 68.3

5.4 ข้าราชการส่วนมากเห็นว่าการเลื่อนขั้นเงินเดือนกรณีพิเศษ (2 ขั้น) นั้น ผู้บังคับบัญชาได้พิจารณาโดยคำนึงถึงคุณภาพและปริมาณงาน ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน ความสามารถและความอดสาหัสในการปฏิบัติงาน การรักษาวินัยและการปฏิบัติตนอย่างเหมาะสมกับการเป็นข้าราชการอยู่ในระดับมากคิดเป็นร้อยละ 37.9, 39.3, 38.6 และ 35.2 ตามลำดับ

5.5 ข้าราชการส่วนมากพอใจกับบัญชีเงินเดือนใหม่ (พ.ศ.2538) ที่เพิ่งจะมีผลใช้บังคับ คิดเป็นร้อยละ 53.8

5.6 ข้าราชการส่วนมากพอใจต่องานที่ตนรับผิดชอบ คิดเป็นร้อยละ 77.2

5.7 ข้าราชการส่วนมากเห็นว่า ภายใต้วาระผู้นำของผู้บังคับบัญชาในขณะนี้ มีผลต่อการเพิ่มพูนประสิทธิภาพและเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติราชการ คิดเป็นร้อยละ 67.9

5.8 ข้าราชการส่วนมากเห็นว่า ปัญหาที่มีผลต่อการเพิ่มพูนประสิทธิภาพและเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติราชการ คือ ปัญหาความเป็นธรรมในการได้รับความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน คิดเป็นร้อยละ 44.1 ปัญหาภูมิภาวะทางอารมณ์ของผู้บังคับบัญชา คิดเป็นร้อยละ 18.6 ปัญหาการทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานคิดเป็นร้อยละ 15.5 ปัญหาความต้องการ (Needs) ในปัจจัยต่าง ๆ คิดเป็นร้อยละ 9.7 ปัญหาความสัมพันธ์ระหว่างท่านกับผู้บังคับบัญชาคิดเป็นร้อยละ 7.6 และอื่น ๆ คิดเป็นร้อยละ 3.8 ตามลำดับ

จากบทสรุปข้างต้น สามารถตอบข้อสมมติฐานการวิจัยได้ดังนี้

1. รูปแบบภาวะผู้นำมีผลต่อการเพิ่มพูนประสิทธิภาพ และเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติราชการ กล่าวคือ

- รูปแบบภาวะผู้นำแบบเผด็จการน้อยและปานกลาง มีผลต่อการเพิ่มพูนประสิทธิภาพและเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติราชการ

- รูปแบบภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยมากและปานกลาง มีผลต่อการเพิ่มพูนประสิทธิภาพและเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติราชการ

- รูปแบบภาวะผู้นำแบบเจ้าระเบียบมาก ปานกลาง และน้อย มีผลต่อการเพิ่มทุนประสิทธิภาพและเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติราชการ
 - รูปแบบภาวะผู้นำแบบนักพัฒนาและปานกลาง มีผลต่อการเพิ่มทุนประสิทธิภาพและเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติราชการ
 - รูปแบบภาวะผู้นำแบบเผด็จการที่มีพระคุณมาก ปานกลาง และน้อย มีผลต่อการเพิ่มทุนประสิทธิภาพและเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติราชการ
 - รูปแบบภาวะผู้นำแบบนักบริหารมากและปานกลาง มีผลต่อการเพิ่มทุนประสิทธิภาพและเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติราชการ
2. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ที่อยู่บังคับบัญชาทั้งในตำแหน่งงานและส่วนตัว มีผลต่อการเพิ่มทุนประสิทธิภาพและเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติราชการ ยิ่งกว่าความสัมพันธ์เฉพาะตำแหน่งงานหรือด้านส่วนตัวเพียงด้านเดียว กล่าวคือ
- ผู้บังคับบัญชาแบบให้ความสำคัญทั้งงานและคนมาก ผู้บังคับบัญชาแบบให้ความสำคัญทั้งงานและคนปานกลาง ผู้บังคับบัญชาแบบให้ความสำคัญกับงานน้อย แต่ให้ความสำคัญกับคนมาก และผู้บังคับบัญชาแบบให้ความสำคัญกับงานมาก แต่ให้ความสำคัญกับคนน้อย มีผลต่อการเพิ่มทุนประสิทธิภาพและเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติราชการ
3. วุฒิกlasse ของผู้ที่อยู่บังคับบัญชาและผู้บังคับบัญชา มีผลต่อการเพิ่มทุนประสิทธิภาพและเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติราชการ
4. ปัญหาความต้องการ (Needs) ต่าง ๆ ของผู้ที่อยู่บังคับบัญชาและผู้บังคับบัญชามีผลต่อการเพิ่มทุนประสิทธิภาพและเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติราชการ

ข้อเสนอแนะ

ผู้วิจัยขอแบ่งข้อเสนอแนะออกเป็น 2 ประเด็นคือ

ก. ข้อเสนอแนะทั่วไป

ข. ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการใช้รูปแบบ (ลีลา) ภาวะผู้นำตามสถานการณ์

ก. ข้อเสนอแนะทั่วไป

1. ในการคัดเลือกบุคคลเพื่อดำรงตำแหน่งผู้บังคับบัญชานั้น ไม่ควรพิจารณาบุคคลจากความรู้ความสามารถและความตั้งใจในการปฏิบัติงานเท่านั้น แต่ควรพิจารณาว่าบุคคลนั้นเป็นผู้ที่มี

มนุษย์สัมพันธ์หรือไม่ ซึ่งเป็นคุณสมบัติที่จำเป็นสำหรับการประสานงานกับผู้อื่นได้บังคับบัญชาต่อไป

2. จากการวิจัยพบว่า ในปัจจุบันวิถีภาวะของผู้ปฏิบัติงานได้บังคับบัญชาสูงขึ้น จนอยู่ระหว่าง M3-M4 ตามแนวคิดรูปแบบผู้นำตามสถานการณ์ของ Hersey & Blanchard หรือตรงกับความต้องการความยอมรับนับถือทั้งจากตนเองและผู้อื่น และความต้องการการบรรลุเป้าหมายสูงสุดในชีวิต ตามแนวคิดทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow ในขณะที่ผู้บังคับบัญชายังเน้นงานมาก และเน้นความสัมพันธ์มาก (S2) ซึ่งตรงกับปัจจัยเสริมในการทำงาน (Hygiene Factors) ตามแนวคิดทฤษฎี 2 ปัจจัยของ Herzberg ดังนั้นผู้บังคับบัญชาไม่ควรจะให้เฉพาะปัจจัยเสริมในการทำงาน เช่น นโยบายและการบริหารงานของหน่วยงาน การบังคับบัญชา สภาพการทำงาน ฯลฯ เท่านั้น แต่ผู้บังคับบัญชาจะต้องปรับทำที่ใหม่ให้สอดคล้องกับวิถีภาวะของผู้ปฏิบัติงาน โดยการปล่อยให้ผู้อื่นได้บังคับบัญชามีอิสระในการทำงานมากยิ่งขึ้น (โปรดดูรูปหน้า 36 และหน้า 106 ประกอบ)

3. โดยทั่วไปผู้บังคับบัญชามักจะมีวิถีภาวะอยู่ในระดับปานกลาง ในกรณีที่ผู้บังคับบัญชามีวิถีภาวะสูงขึ้น ผู้ปฏิบัติงานจะต้องปรับพฤติกรรมในการทำงานเสียใหม่ให้สอดคล้องกับวิถีภาวะของผู้บังคับบัญชาที่สูงขึ้นด้วย

4. ในเมื่อข้าราชการส่วนมากมีความต้องการปัจจัยเกี่ยวกับการยังชีพ มีความต้องการความปลอดภัย มีความต้องการความรักและความเป็นเพื่อนจากผู้อื่น มีความต้องการความยอมรับนับถือทั้งจากตนเองและผู้อื่น และมีความต้องการบรรลุเป้าหมายสูงสุดในชีวิตหลายอย่างรวมกัน ดังนั้นหน่วยราชการต่าง ๆ จะต้องตอบสนองความต้องการดังกล่าว เช่น การมีโครงการสวัสดิการเคหะสงเคราะห์ให้กับข้าราชการ ซึ่งจะช่วยให้ข้าราชการได้มีที่อยู่อาศัยเป็นของตนเองมากยิ่งขึ้น เป็นต้น

5. ผู้บังคับบัญชามักควรมีความชอบอันได้แก่ ค่าชมเชย เครื่องเชิดชูเกียรติ รางวัลและการเลื่อนขั้นเงินเดือน 2 ชั้น และหรือหนึ่งชั้นครึ่งแก่ผู้ปฏิบัติงานมากขึ้น ซึ่งจะก่อให้เกิดการเพิ่มทุนประสิทธิภาพและเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติราชการมากยิ่งขึ้น

6. การให้ค่าชมเชยของผู้บังคับบัญชา ควรจะมีรูปแบบของการให้ค่าชมเชย ส่วนการให้รางวัลควรจะเป็นทรัพย์สินหรือสิ่งของ ส่วนการเลื่อนขั้นเงินเดือนพิเศษ 2 ชั้น จะต้องมีความเหมาะสม ซึ่งงานวิจัยนี้ พบว่า ข้าราชการมีโอกาสได้รับ 2 ชั้น 5 ปีต่อครั้ง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ดิน ปรารถนุพันธ์ ที่ว่า ข้าราชการระดับสูงมีโอกาสได้รับการเลื่อนขั้นเงินเดือนพิเศษ 2 ชั้น 5 ปีต่อครั้งเช่นเดียวกัน ในปัจจุบัน ก.พ. ได้กำหนดหลักเกณฑ์การเลื่อนขั้นเงินเดือน

ของข้าราชการออกเป็น .5 ขั้น 1 ขั้น 1 1/2 ขั้น และ 2 ขั้น ดังนั้น การกำหนดให้มีการเลื่อนขั้นเงินเดือน 1 1/2 ขั้น จึงเป็นการกระจายโอกาสให้ข้าราชการได้เลื่อนขั้นเงินเดือน 1 1/2 ขั้น บ่อยขึ้น ซึ่งจะเป็นสิ่งจูงใจให้ข้าราชการปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น

7. หน่วยราชการต่าง ๆ ควรจะให้ข้าราชการได้มีโอกาสเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ที่คนคิด คุณธรรมและจริยธรรม ก่อนเลื่อนขั้นดำรงตำแหน่งบางตำแหน่งตามที่บัญญัติไว้ในมาตรา 77 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2535 มากยิ่งขึ้น ซึ่งในขณะนี้ ก.พ. กำลังดำเนินการอยู่ และคงจะได้มีการนำไปปฏิบัติในหน่วยราชการอื่น ๆ เพิ่มขึ้นต่อไปในอนาคต

8. หน่วยราชการต่าง ๆ ควรจะให้โอกาสแก่ข้าราชการได้ไปศึกษา ฝึกอบรม ดูงาน หรือวิจัยในประเทศหรือต่างประเทศตรงกับตำแหน่งหน้าที่ของข้าราชการเพิ่มมากขึ้น ซึ่งจะเป็นการกระจายโอกาสให้กับข้าราชการระดับต่าง ๆ และไม่มีเส้นเบี่ยงงบบรรณาจนเกินไป

9. รัฐบาลควรปรับบัญชีเงินเดือนของข้าราชการให้สอดคล้องกับค่าครองชีพที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างสม่ำเสมอ อันจะช่วยให้ข้าราชการมีความเป็นอยู่ไม่เดือดร้อนจนเกินไป ซึ่งเรื่องนี้นางทิพาวดี เมฆสุวรรณ รองเลขาธิการ ก.พ. ได้เคยกล่าวไว้ว่าในปัจจุบันมีความแตกต่างระหว่างเงินเดือนของข้าราชการกับเงินเดือนของภาคเอกชนเป็นอย่างมาก กล่าวคือ ในระดับปริญญาตรีห่างกัน 51% ในระดับปริญญาโทห่างกัน 120% ดังนั้น รัฐบาลจะต้องลดช่องว่างระหว่างเงินเดือนของข้าราชการและเงินเดือนของเอกชนไม่ให้ความแตกต่างกันมากนัก

10. ผู้บังคับบัญชาควรถือความเป็นธรรมในเรื่องการได้รับความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาให้มากกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ผู้บังคับบัญชาไม่ควรพิจารณาความดีความชอบของผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว วิธีที่ดีที่สุดคือ การแต่งตั้งคณะกรรมการขึ้นมาที่เรียกว่า "คณะกรรมการเพิ่มพูนประสิทธิภาพและเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติราชการ" หน้าที่พิจารณาการให้ค่าชมเชย เครื่องเชิดชูเกียรติ รางวัล และการเลื่อนขั้นเงินเดือนพิเศษ 2 ขั้น ซึ่งข้อเสนอแนะนี้สอดคล้องกับความเห็นของ Fred W. Riggs ที่ว่า การตัดสินใจโดยคนหลายคนจะเป็นหลักประกันในเรื่องความเป็นธรรมได้ดีกว่าการตัดสินใจโดยคน ๆ เดียว¹

¹Fred W. Riggs, "The Idea of Development Administration" in Edward W. Weider (ed.) Development Administration in Asia. (Durham, N.C. : Duke University Press, 1970), pp.25-72. หรือใน ถาวร เกียรติทับทิม, การบริหารการพัฒนา, (ภาคใหญ่: คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, 2526), หน้า 95-96.

ข. ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการใช้รูปแบบ (ลีลา) ภาวะผู้นำตามสถานการณ์

แบบของการเป็นผู้นำในองค์การต่าง ๆ ที่พบเห็นกันทั่วไป มักเรียกกันในรูปแบบของเผด็จการ ประชาธิปไตย และเสรีนิยม หรือแบบเจ้าระเบียบ นักพัฒนา เผด็จการที่มีพระคุณและแบบนักบริหาร ซึ่งมักจะให้ผลในทางการบริหารจัดการแตกต่างกัน ทั้งทางบวกและทางลบ อีกทั้งเมื่อนำมาใช้มักจะขาดความยืดหยุ่นและยากที่จะปรับใช้กับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา (จึงใช้ผสมปนเปกัน) โดยเฉพาะกับบุคลิกภาวะของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาที่มีหลายระดับ ดังนั้นข้อเสนอแนะท้ายสุดนี้ขอเสนอรูปแบบ (ลีลา) ผู้นำตามสถานการณ์ของ Paul Hersey และ Kenneth H. Blanchard เพื่อใช้กับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา (รวมทั้งกลุ่มของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา) ที่มีบุคลิกภาวะต่างกัน ดังที่อธิบายตามภาพต่อไปนี้²

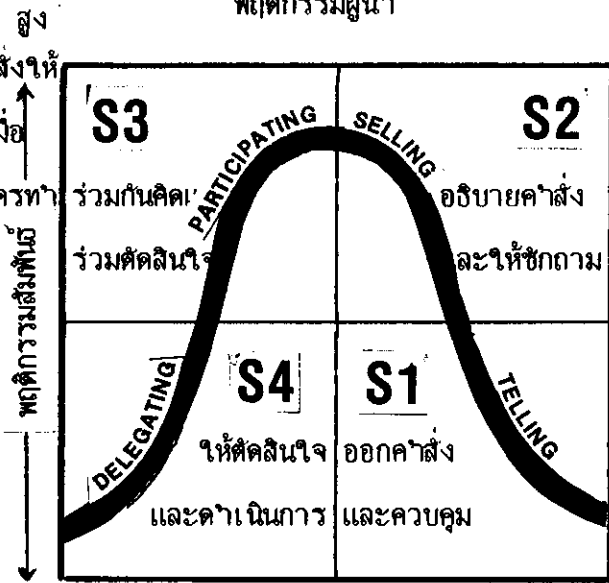
²Paul Hersey and Kenneth H. Blanchard, Management of Organizational Behavior : Utilizing Human Resources, (3rd Edition Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall Inc., 1977) p.182.

พฤติกรรมกรรมการงาน

พฤติกรรมผู้นำ

แบบการตัดสินใจ

- ผู้นำเกี่ยวข้องกับการสั่งให้ทำอะไร อย่างไร เมื่อไหร่ ที่ไหน และให้ใครทำในเรื่อง
- กำหนดเป้าหมาย
 - การจัดองค์การ
 - กำหนดระยะเวลา
 - การกำกับ
 - การควบคุม



- S1 ผู้นำตัดสินใจ
- S2 ผู้นำตัดสินใจโดยการสนทนาและหรืออธิบายให้เข้าใจ
- S3 ผู้นำ/ผู้ตามตัดสินใจร่วมกัน หรือผู้ตาม

พฤติกรรมสัมพันธ์

- ผู้นำเกี่ยวข้องในการสื่อสารรับฟัง อำนวยความสะดวก เสริมกำลังใจโดยการ

ต่ำ ← พฤติกรรมกรรมการงาน (การขึ้นำ) → สูง

← ความพร้อมของผู้ตาม →

- ตัดสินใจโดยผู้นำ
- ส่งเสริม
- S4 ผู้ตามตัดสินใจ

- ให้ความสนับสนุน
- เสริมกำลังใจ
- ติดต่อสื่อสารด้วย
- ให้สิ่งที่ต้องการ
- รับฟังความคิดเห็น
- ให้ข้อมูลย้อนกลับ

สูง	ปานกลาง		ต่ำ
R4	R3	R2	R1
สามารถและตั้งใจ	สามารถแต่ไม่ตั้งใจ	ไม่สามารถแต่ตั้งใจ	ไม่สามารถและไม่ตั้งใจ

- ผู้ตามตัดสินใจ
- ความสามารถ = การมีความรู้ ประสบการณ์ และความชำนาญที่ตรงกับการงาน
- ความตั้งใจ = ความเชื่อมั่น ข้อยุทธคดี และแรงจูงใจ

รูปที่ 20 การขยายความรูปแบบผู้นำตามสถานการณ์ของ Hersey & Blanchard

โดยที่ผู้บังคับบัญชาสามารถปรับใช้ S1 คือ เน้นงานไม่เน้นความสัมพันธ์กับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาที่มีวุฒิภาวะต่ำ (M1) ซึ่งไม่มีความพร้อมทั้งทางด้านความรู้ความสามารถและความตั้งใจจริงในการทำงาน โดยผู้บังคับบัญชาจะเป็นผู้คอยบอกให้ทำงานและควบคุมอย่างใกล้ชิด (ผู้บังคับบัญชาสั่งการเอง) และเมื่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีระดับวุฒิภาวะดีขึ้น (M2) คือ มีความตั้งใจทำงาน แต่ขาด

ความรู้ความสามารถ ผู้บังคับบัญชาควรปรับใช้ S2 คือ เน้นงาน แต่ไม่เน้นความสัมพันธ์ โดยยังต้องอธิบายให้ทราบถึงคำสั่ง (การตัดสินใจ) และพร้อมที่จะให้ชกถามถึงข้อขัดข้องในการปฏิบัติตามคำสั่ง แต่ถ้าผู้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้ความสามารถ แต่ขาดความตั้งใจจริงในการปฏิบัติงาน ผู้บังคับบัญชาก็ควรปรับใช้ S3 คือ เน้นความสัมพันธ์แต่ไม่เน้นงาน โดยการร่วมกันคิดและตัดสินใจร่วมกัน หรือจะยื่นข้อเสนอให้ผู้ผู้ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจเอง จนกระทั่งผู้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้ความสามารถและความพร้อมในด้านจิตใจ ผู้บังคับบัญชาก็ควรมอบหมายให้ตัดสินใจและดำเนินการเองโดยลำพัง โดยปรับใช้ S4 คือ ไม่เน้นงาน และไม่เน้นความสัมพันธ์ การปรับใช้ภาวะผู้นำตามสถานการณ์นี้สามารถปรับใช้จาก S4 มาถึง S1 ได้ด้วย เมื่อผู้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือกลุ่มมีระดับวุฒิภาวะต่ำลง

นอกจากนี้หากมีสถานการณ์ดังที่จะกล่าวต่อไปนี้จะเกิดขึ้น Paul Hersey และ Kenneth H. Blanchard ได้เสนอแบบของการเป็นผู้นำไว้เป็นทางแก้ไข³

สถานการณ์ 1

ผู้ผู้ใต้บังคับบัญชา (ในระยะหลัง ๆ) ไม่รู้จะเต็มใจพบปะกับผู้ผู้ใต้บังคับบัญชา และครุ่นคิดอยู่กับสวัสดิการที่ต้องการ ซึ่งเป็นเหตุให้ผลการปฏิบัติงานตกต่ำอย่างมาก

ข้อพิจารณา

สถานการณ์นี้ชี้ให้เห็นว่า ผู้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือกลุ่มมีระดับวุฒิภาวะลดลงต่ำลงมากอย่างรวดเร็ว เพราะผลปฏิบัติการตกต่ำอย่างรวดเร็ว ทั้งนี้อาจจะเป็นเพราะผู้ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ความสัมพันธ์มากเกินไป ทางแก้ไขสถานการณ์นี้ก็คือ ยุติความสัมพันธ์ในส่วนตัวทันทีแล้วสั่งการให้ผู้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือกลุ่มปฏิบัติงานอะไร เมื่อไหร่ ที่ไหน และอย่างไร เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ ถ้าผู้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือกลุ่มแสดงให้เห็นถึงความรับผิดชอบ ผู้ผู้ใต้บังคับบัญชาก็สามารถเพิ่มความสัมพันธ์และมอบหมายงานให้ใหม่ได้

ทางปฏิบัติ

ผู้ผู้ใต้บังคับบัญชาควรเน้นย้ำการใช้ระเบียบวิธีการปฏิบัติงาน และมาตรการที่จำเป็นเพื่อผลสำเร็จของงาน โดยการเน้นงาน ไม่เน้นความสัมพันธ์ (ไม่เน้นคน) ในช่วงระยะเวลาสั้น ๆ (S1)

³เอกสารประกอบการศึกษาวិชา Human Factor in Management ของ School of Business and Public Administration, University of Hartford, USA. เมื่อปี 1980.

สถานการณ์ 2

ผลการปฏิบัติงานของผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชา/กลุ่ม เพิ่มมากขึ้น และผู้บังคับบัญชาต้องการความมั่นใจว่า ผู้ปฏิบัติงานทุกคนจะตระหนักถึงบทบาทและมาตรฐานการทำงานของตน

ข้อพิจารณา

สถานการณ์นี้แสดงว่า ผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชา/กลุ่มสนองตอบต่อภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาเป็นอย่างดี รวมทั้งวุฒิภาวะก็เพิ่มมากขึ้น ถ้าผู้บังคับบัญชาจะเปลี่ยนรูปแบบ (ลีลา) ภาวะผู้นำเพื่อสนองตอบวุฒิภาวะดังกล่าว ก็ควรจะต้องกระทำด้วยความรอบคอบ โดยต้องไม่เพิ่มความสัมพันธ์ทางสังคม-จิตใจเร็วเกินไปนัก เพราะจะเป็นการทำให้มีอิสระกระทำการโดยอำเภอใจ ทางที่ดีที่สุดคือ ให้ความใกล้ชิดสนิทสนมให้ได้สัดส่วนกับผลงานที่ผู้บังคับบัญชาดังไว้ ซึ่งกระทำได้โดยการลดการเน้นงาน และถ้าผลงานดีเพียงพอ ก็ให้เพิ่มความสัมพันธ์ทางสังคม-จิตใจ

ทางปฏิบัติ

ผู้บังคับบัญชาควรเกี่ยวข้องกับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา/กลุ่มอย่างมิตร แต่ต้องแน่ใจว่าผู้อยู่ใต้บังคับบัญชายังคงตระหนักถึงบทบาทและมาตรฐานงานของตน บทบาทของผู้บังคับบัญชานี้จะเป็นการเน้นงานและเน้นความสัมพันธ์ (เน้นคน) (S2)

สถานการณ์ 3

ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาไม่สามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้ด้วยตนเอง ซึ่งโดยปกติแล้วไม่เคยปรากฏปัญหานี้เลย แต่ผลงานของผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชา/กลุ่ม และความสัมพันธ์ระหว่างผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาในกลุ่มยังคงดีเป็นปกติ

ข้อพิจารณา

สถานการณ์นี้ชี้ให้เห็นว่า ผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชา/กลุ่ม ซึ่งเคยมีวุฒิภาวะสูง มีผลงานดี และสัมพันธ์ภาพในการงานตามกำหนด เริ่มจะแก้ไขปัญหาบางอย่างไม่ได้ และมีความจำเป็นที่จะต้องให้ผู้บังคับบัญชาเข้ามาช่วยเหลือ ด้วยเหตุนี้ผู้บังคับบัญชาควรที่จะพบปะสื่อสารกับผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชา/กลุ่มอีกครั้ง โดยการเรียกเข้ามาพบและช่วยคลี่คลายปัญหาดังกล่าว

ทางปฏิบัติ

ผู้บังคับบัญชาควรที่จะเร่งรีบให้ผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชา/กลุ่มศึกษาปัญหาและใช้เวลาเพื่อการหาทางแก้ไข ซึ่งจะเป็นการเน้นความสัมพันธ์ (เน้นคน) แต่ไม่เน้นงาน โดยให้แก้ไขปัญหาตนเอง แต่ก็พร้อมที่จะให้ความช่วยเหลือเมื่อจำเป็นจริง ๆ (S3)

สถานการณ์ 4

ผู้บังคับบัญชาเห็นว่า จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงปรับปรุงครั้งใหญ่ ผู้ผู้ใต้บังคับบัญชาก็มีผลสำเร็จของงานไว้ตรวจสอบได้ และพร้อมที่จะยอมรับการเปลี่ยนแปลง

ข้อพิจารณา

สถานการณ์นี้บ่งบอกว่า เมื่อผู้บังคับบัญชาคิดเปลี่ยนแปลงในเรื่องสำคัญ ผู้ผู้ใต้บังคับบัญชาก็มีวุฒิภาวะเพียงพอที่จะยอมรับเพื่อการนี้ ผู้บังคับบัญชาก็ควรถือให้มีการพบปะเจรจาถามโดยตรง

ทางปฏิบัติ

ผู้บังคับบัญชาควรที่จะให้กลุ่มได้กำหนดแนวทางการเปลี่ยนแปลง ด้วยทางปฏิบัตินี้จะไม่นั่งงาน และไม่เน้นความสัมพันธ์ (ไม่เน้นคน) (S4) เพราะจะเปิดโอกาสให้ผู้ผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งมีวุฒิภาวะสูงได้ช่วยทำให้เกิดการพัฒนาและการเปลี่ยนแปลง

สถานการณ์ 5

ผลการปฏิบัติงานของกลุ่มลดลงในระยะ 2-3 เดือนที่ผ่านมา สมาชิกของกลุ่มไม่สนใจในวัตถุประสงค์ของการประชุมกลุ่ม ปัญหาในตนเองนี้เคยได้รับการแก้ไขโดยการกำหนดบทบาทกันใหม่ ฉะนั้น กลุ่มควรที่จะถูกตั้งคำถามให้ทำงานให้เสร็จสิ้นตรงตามเวลา

ข้อพิจารณา

กลุ่มปฏิบัติงานนี้ค่อนข้างจะมีวุฒิภาวะต่ำ ทั้งในแง่ของความไม่ตั้งใจจริงในงานที่รับผิดชอบและขาดประสบการณ์ ผลการประกอบการจึงลดลง การเน้นหน้าที่การทำงานในอดีตต่อการค้นหา เช่นนี้เคยใช้ได้ผลมาแล้ว วิธีที่ดีที่สุดของผู้นำกลุ่มที่จะแก้ไขปัญหานี้ให้เสร็จสิ้นโดยเร็วก็คือ การเข้าไปกวาดต้อนงาน โดยกำหนดบทบาทหน้าที่ของผู้ผู้ใต้บังคับบัญชาและการแบ่งภาระงานให้ทั่วถึง

ทางปฏิบัติ

ผู้บังคับบัญชาควรที่จะกำหนดเป้าหมายการทำงานใหม่ พร้อมทั้งควบคุมบังคับบัญชาอย่างระมัดระวัง การเน้นงาน ไม่เน้นคน (ไม่เน้นความสัมพันธ์) น่าจะเป็นแบบภาวะผู้นำที่ดีที่สุดต่อการเพิ่มผลการประกอบการในห้วงระยะเวลาสั้น ๆ (S1)

สถานการณ์ 6

ผู้บังคับบัญชาผู้หนึ่งเพิ่งจะเข้าไปบริหารงานในหน่วยงานที่มีประสิทธิภาพ ที่ซึ่งผู้บริหารคนก่อนเคยใช้วิธีการค่อนข้างเข้มงวดต่อผู้ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาคนใหม่ต้องการให้หน่วยงานมีประสิทธิภาพเช่นเดิม ในขณะที่เดียวกันก็ต้องการสร้างบรรยากาศที่อบอุ่นด้วย

ข้อพิจารณา

กลุ่มทำงานได้ดีก็เพราะผู้บริหารคนก่อนเน้นงานมาก โดยไม่เน้นคน แต่ผู้บริหารคนใหม่ต้องการเพิ่มความเข้มแข็งให้กับผู้ปฏิบัติงานโดยให้กลุ่มคงประสิทธิภาพไว้เช่นเดิม ผู้บังคับบัญชาก็ควรเน้นงานต่อไป แต่อาจจะให้โอกาสผู้ปฏิบัติงานได้เพิ่มความรับผิดชอบมากขึ้น และเมื่อมีความรับผิดชอบกันแล้ว ผู้บังคับบัญชาสมควรที่จะให้ความเป็นกันเองทั้งในด้านสังคมและจิตใจ จวบจนกระทั่งกลุ่มมีความรับผิดชอบและวุฒิภาวะอย่างเห็นได้ชัด

ทางปฏิบัติ

ผู้บังคับบัญชาควรที่จะให้กลุ่มได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจภายใต้วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้แล้วพิจารณาว่าการมีส่วนร่วมเช่นนี้ กลุ่มมีความรับผิดชอบเพิ่มขึ้นหรือไม่ ถ้ามีก็ค่อย ๆ เพิ่มความสัมพันธ์ทางสังคมและจิตใจต่อไป ภาวะผู้นำในสถานการณ์นี้คือ การเน้นงานและเน้นคน (เน้นความสัมพันธ์) (S2)

สถานการณ์ 7

ผู้บังคับบัญชาพิจารณาเห็นว่าโครงสร้างกลุ่มควรมีการเปลี่ยนแปลงอย่างยิ่ง กลุ่มผู้ปฏิบัติงานก็ให้ข้อเสนอแนะในทางเองเดียวกัน กลุ่มเองก็พร้อมที่จะปรับตัวเองในการปฏิบัติการประจำวัน

ข้อพิจารณา

ก็ย่อมแสดงให้เห็นว่ากลุ่มมีวุฒิภาวะสูง เพราะพร้อมเสมอที่จะเผชิญกับการเปลี่ยนแปลง ดังนั้น ผู้บังคับบัญชาสามารถพบปะพูดคุยกับกลุ่มได้อย่างเปิดเผยถึงข้อเสนอเพื่อการเปลี่ยนแปลงของตน แต่ก็ต้องสังเกตว่าการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการทำงานบางกรณีอาจจะกระทบกับการทำงานของกลุ่ม ถ้ากลุ่มไม่มีประสบการณ์เพียงพอ

ทางปฏิบัติ

ผู้บังคับบัญชาควรทำให้กลุ่มยอมรับในการเปลี่ยนแปลงและจัดให้มีผู้กระทำการเปลี่ยนแปลง โดยแสดงให้เห็นว่ากลุ่มจะต้องร่วมพิจารณาและเกี่ยวข้องกับพัฒนาการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำในกรณีนี้จะเน้นที่คน (ความสัมพันธ์) ไม่เน้นที่งาน (S3)

สถานการณ์ 8

ผลงานของกลุ่มและความสัมพันธ์ในหมู่คณะอยู่ในเกณฑ์ดี แต่ผู้บังคับบัญชาเกรงว่าตนอาจจะห่างเหินไปจากกลุ่มเพราะไม่ได้กำกับดูแล

ข้อพิจารณา

จะเห็นได้ว่า กลุ่มมีวุฒิภาวะสูง ซึ่งพิจารณาได้จากความสามารถในการปฏิบัติงานและความสัมพันธ์อันดีในกลุ่ม เพียงแต่ผู้บังคับบัญชามั่นใจว่าคนได้กำกับดูแลกลุ่มหรือไม่ ปัญหานี้เป็นปัญหาของผู้บังคับบัญชามากกว่าที่จะเป็นปัญหาของกลุ่ม ดังนั้น ทางที่ดีที่สุด ผู้บังคับบัญชาควรปล่อยให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติหน้าที่และมีปฏิสัมพันธ์กันภายในกลุ่มต่อไป

ทางปฏิบัติ

ผู้บังคับบัญชาควรปล่อยให้กลุ่มปฏิบัติงานโดยอิสระ โดยไม่เน้นงานและไม่เน้นคน (ไม่เน้นความสัมพันธ์) (S4)

สถานการณ์ 9

ผู้นำกลุ่มทำข้อเสนอแนะเพื่อการเปลี่ยนแปลงล่าช้ากว่ากำหนดมาก อีกทั้งกลุ่มก็ไม่ค่อยจะเข้าใจเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลง สมาชิกกลุ่มก็ไม่ค่อยสนใจในการประชุม การเข้าประชุมมีความหมายเพียงการเข้าสังคมเท่านั้น ทั้ง ๆ ที่โดยศักยภาพของกลุ่มแล้ว สามารถจะช่วยให้เป้าหมายบรรลุได้

ข้อพิจารณา

กลุ่มนี้มีวุฒิภาวะค่อนข้างต่ำ ดังจะเห็นได้จากความเชื่องช้าในการทำข้อเสนอแนะและการเปลี่ยนแปลง การที่กลุ่มไม่สนใจการประชุม และไม่ยึดต่อผลสำเร็จของงาน ทั้งที่สมาชิกกลุ่มมีความสามารถ ดังนั้น ในการแก้ไขปัญหานี้ก็คือ ผู้บังคับบัญชาจะต้องปรับโครงสร้างการทำงานของกลุ่มโดยการจัดระเบียบและกำหนดบทบาทของสมาชิกในกลุ่มงานใหม่

ทางปฏิบัติ

ผู้บังคับบัญชาจะต้องกำหนดเป้าหมายและบังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด โดยการเน้นงานแต่ไม่เน้นคน (ความสัมพันธ์) (S1) ด้วยการชี้ภาวะผู้นำโดยตรงกับกลุ่มเพื่อเริ่มต้นมุ่งสู่เป้าหมายการเปลี่ยนแปลงต่อไป

สถานการณ์ 10

ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา (โดยปกติ) มีความรับผิดชอบดี ต่อมาไม่สู้จะสนองตอบมาตรฐานที่ผู้บังคับบัญชากำหนดขึ้นใหม่

ข้อพิจารณา

กลุ่มผู้อยู่ใต้บังคับบัญชานี้เริ่มมีวุฒิภาวะถดถอย ซึ่งอาจเป็นเพราะส่วนหนึ่งมาจากการที่ผู้บังคับบัญชาเพิ่งจะจัดสภาพการทำงานใหม่ วิธีที่ดีที่สุดผู้บังคับบัญชาควรเปิดโอกาสให้มีการพบปะ

พูดคุยและมอบความรับผิดชอบให้มากขึ้น แต่ต้องมั่นใจว่าจะไม่ทำให้เป้าหมายและวัตถุประสงค์ของ
องค์การเปลี่ยนไป โดยเข้มงวดการทำงานและความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง

ทางปฏิบัติ

ผู้บังคับบัญชาควรที่จะรวบรวมข้อเสนอแนะของกลุ่ม ภายใต้มาตรฐานใหม่ที่กำหนดขึ้น
โดยการสร้างบรรยากาศการทำงานแบบพูดคุยกันได้ ซึ่งเป็นการเน้นทั้งงานและความสัมพันธ์ (S2)

สถานการณ์ 11

ผู้นำกลุ่มเพิ่งจะได้รับตำแหน่งใหม่ ผู้นำกลุ่มท่านนี้เคยบริหารงานกลุ่มโดยไม่เข้าไป
เกี่ยวข้องกับกลุ่มเลย และกลุ่มก็ปฏิบัติหน้าที่ไปด้วยความเรียบร้อย ความสัมพันธ์ในกลุ่มก็เป็นไป
ด้วยดี

ข้อพิจารณา

ผู้บริหารท่านนี้ให้สภาวะแก่กลุ่มผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามาตลอด กลุ่มเองก็ค่อนข้างจะมีวุฒิ
ภาวะสูง เพราะผลผลิตอยู่ในเกณฑ์ดี ดังนั้น ผู้บังคับบัญชาที่เพิ่งจะได้รับตำแหน่งใหม่ ควรที่จะให้
กลุ่มได้ปฏิบัติหน้าที่โดยลำพังต่อไป แต่ก็ควรดูแลในเรื่องของคุณภาพของผลผลิต อีกทั้งควรที่จะพบ
ปะพูดคุยให้เข้าใจในตำแหน่งใหม่ และความเชื่อมั่นร่วมกันในการปฏิบัติงานต่อไป ในที่สุดเมื่อมี
ความเข้าใจกันดีแล้ว ผู้บังคับบัญชาก็สามารถปล่อยให้กลุ่มทำงานโดยลำพังอีกครั้ง

ทางปฏิบัติ

ผู้บังคับบัญชาควรเข้าไปเกี่ยวข้องกับ การตัดสินใจและสนับสนุนช่วยเหลือให้กลุ่มได้มาซึ่ง
แนวทางการแก้ไขปัญหาของกลุ่มเอง แต่ไม่ควรมอบความรับผิดชอบทั้งหมดให้แก่กลุ่มผู้อยู่ใต้บังคับ-
บัญชา ขณะเดียวกัน ก็เปิดโอกาสให้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและดูความเรียบร้อยในการทำงาน
ของกลุ่มว่าเป็นไปตามนโยบายการเพิ่มผลผลิตหรือไม่ ภาวะผู้นำที่ใช้จะเป็นแบบ เน้นความสัมพันธ์
แต่ไม่เน้นงาน (S3)

สถานการณ์ 12

มีข้อมูลแสดงให้เห็นว่าเกิดความยุ่งยากภายในกลุ่มผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา แต่ผลสำเร็จของ
งานก็ยังอยู่ในเกณฑ์ดี ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเองก็รักษาเป้าหมายหลักขององค์การเช่นเดิม ทุกคน
ทำงานด้วยดีมาตลอด และมีความเหมาะสมต่อภาระงาน

ข้อพิจารณา

กลุ่มผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีวุฒิภาวะสูงดีมาก ซึ่งจะดูได้จากผลงานในอดีต และความ
สามารถในการดำเนินการตามเป้าหมายหลัก สถานการณ์เช่นนี้ผู้บังคับบัญชาควรปล่อยให้กลุ่มแก้ไข

ปัญหาความยุ่งยากภายในกันเอง เว้นแต่ปัญหาภายในจะขยายลูกกลม จึงจะค่อยหารูปแบบภาวะ
ผู้นำอื่นมาใช้ต่อไป

ทางปฏิบัติ

ผู้บังคับบัญชาควรปล่อยให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาทำงานโดยอิสระต่อไป โดยไม่เน้นงานและ
ไม่เน้นคน (ไม่เน้นความสัมพันธ์) (S4)