

บทที่ 2

การสำรวจองค์ความรู้

ในการสำรวจองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย สามารถสรุปเป็นหัวข้อต่าง ๆ ได้ดังต่อไปนี้

1. แนวคิดและทฤษฎี
2. เอกสารทางวิชาการและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
3. กรอบแนวคิดในการวิจัย
4. สมมุติฐานการวิจัย
5. นิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการ

แนวคิดและทฤษฎี

องค์ความรู้ทางด้านแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยนี้ ประกอบด้วยหัวข้อ ดังนี้

แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิผลขององค์การ

ความหมายของประสิทธิผลขององค์การ

องค์การเป็นที่รวมของทรัพยากรและเทคโนโลยีที่ทันสมัยเป็นที่รวมของกลุ่มคนที่ปรารถนาที่จะให้แผนงานบรรลุผลสำเร็จในเวลาที่เหมาะสม การทำงานขององค์การจึงมีความสำคัญต่อมนุษย์มากขึ้นทุกที จนเป็นที่ยอมรับกันว่าคนจำเป็นต้องพึ่งพาอาศัยขององค์การในรูปลักษณะต่างๆ ในการตอบสนองความต้องการที่แตกต่างกันไป สิ่งที่น่าสนใจตามมาก็คือ ความสามารถขององค์การในการที่จะสามารถทำงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายต่าง ๆ ที่ตั้งไว้มากน้อยเพียงใดหรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ ความมีประสิทธิภาพขององค์การนั่นเอง

ประสิทธิผลขององค์การมีความสำคัญยิ่งในศาสตร์ทางการบริหารองค์การเป็นการตัดสินใจในขั้นสุดท้ายว่า การบริหารองค์การจะประสบความสำเร็จหรือไม่เพียงใดองค์การจะอยู่รอดและมีความมั่นคง จะขึ้นอยู่กับประสิทธิผลขององค์การ ถ้าองค์การสามารถที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ก็จะสามารถอยู่รอดต่อไป แต่ถ้าไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ องค์การนั้นก็จะมีอันจะตายเป็นไป (ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม, 2538, หน้า 74-75)

แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลเป็นภาวะสันนิษฐานที่ซับซ้อน นิยามของประสิทธิผลขององค์การจึงมีมากมายหลายนิยาม ขึ้นอยู่กับลักษณะและวัตถุประสงค์ ตลอดจนจุดมุ่งหมายของการประเมินผลขององค์การนั้น ๆ แนวคิดและทฤษฎีองค์การมีหลายแนวคิด เป็นผลทำให้ความหมายของประสิทธิผลขององค์การแตกต่างกัน

ได้มีผู้ให้ความหมายของ ประสิทธิภาพขององค์กร ไว้มากมาย ขึ้นอยู่กับลักษณะของ องค์กรและมุมมองของนักวิชาการ ที่สำคัญๆ มีดังนี้

Georgopoulos and Tannenbaum (1975, หน้า 53 อ้างถึงใน อังคาบ เจริญฤทธิ์, 2548, หน้า 27) ได้ให้ความหมาย ประสิทธิภาพขององค์กร คือ การที่องค์กรในฐานะเป็นระบบทางสังคม สามารถบรรลุถึงวัตถุประสงค์ได้ โดยทรัพยากรและหนทางที่มีอยู่ โดยไม่ทำให้ทรัพยากรและ หนทางเสียหาย และโดยไม่สร้างความเครียดที่ไม่สมควรแก่สมาชิก

Shein (1970, หน้า 117) ประสิทธิภาพขององค์กร หมายถึง สมรรถนะ (Capacity) ของ องค์กรในการที่จะอยู่รอด (Survive) ปรับตัว (Adapt) รักษาสภาพ (Maintain) และเติบโต (Grow) ไม่ว่าองค์กรนั้นจะมีหน้าที่ใดที่ต้องการให้ลุล่วงไปการวัดประสิทธิผลจึงมองหลายด้านและใช้ เกณฑ์หลายตัว

Hall (1987, หน้า 281) เชื่อว่าองค์กรจะมีประสิทธิผลถ้าสามารถปฏิบัติการ ได้อย่างดีถึง ขนาดที่ต้องการ และผลจากการปฏิบัติการขององค์กรใกล้เคียงหรือเข้าใกล้กลุ่มมาตรฐานที่ถูก นำไปเปรียบเทียบ หรือประเมินกับเป้าหมายขององค์กร

Etzioni (1964, หน้า 8 อ้างถึงใน สมัย ทองเรือง, 2543, หน้า 38) ได้กล่าวไว้ว่า “ประสิทธิผลขององค์กรสามารถตัดสินใจจากความมากน้อยของการที่องค์กรบรรลุถึงเป้าหมาย ได้”

พิทยา บวรวัฒนา (2530, หน้า 68) เสนอว่า “ประสิทธิผลขององค์กรเป็นเรื่องของการ พิจารณาว่า องค์กรประสบความสำเร็จเพียงใดในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือสภาพ ขององค์กรที่ตั้งไว้หรือปรารถนาให้บังเกิดขึ้น”

กรณี มหานนท์ (2529, หน้า 2) ได้เสนอแนวคิดของนักวิชาการในสาขาค่างๆ ในมุมมอง เรื่องประสิทธิภาพของนักเศรษฐศาสตร์ ได้มองความหมายประสิทธิผลขององค์กรเป็นเรื่องของ ผลกำไร หรือผลประโยชน์ของการลงทุน นักวิทยาศาสตร์ได้มองประสิทธิผลในแง่ของผลผลิต ใหม่ ซึ่งอยู่ในรูปของประสิทธิภาพ หรือปริมาณผลผลิตที่เป็นสินค้า และบริการ นักสังคม สงเคราะห์ศาสตร์ให้ความหมายของประสิทธิผลว่า หมายถึง คุณภาพชีวิต การทำงาน ซึ่งส่วนใหญ่ จะเป็นการบรรลุเป้าหมายขององค์กร

ธงชัย สันติวงษ์ (2533, หน้า 314) มีความเห็นว่า ประสิทธิภาพขององค์กรจะมีขึ้นได้ ย่อมขึ้นอยู่กับเงื่อนไขที่ว่า องค์กรสามารถทำประโยชน์จากสภาพแวดล้อมจนบรรลุผลสำเร็จตาม เป้าหมายที่ตั้งไว้ แต่สิ่งที่สำคัญที่สุดที่อยู่เบื้องหลังควบคู่กับประสิทธิผล คือ ความมีประสิทธิภาพ (Efficiency) ซึ่งหมายถึง การมีสมรรถนะสูง สามารถมีระบบการทำงานที่ก่อให้เกิดผลได้สูงสุดโดย ได้ผลผลิตที่มีมูลค่าสูงกว่ามูลค่าของทรัพยากรที่ใช้ไป

สมพงษ์ เกษมสิน (2514, หน้า 31) กล่าวว่า ประสิทธิภาพขององค์การ หมายถึง “การพิจารณาผลของการทำงานที่สำเร็จลุล่วงดังประสงค์ หรือคาดหวังไว้เป็นหลักและความสำเร็จของงานอย่างมีประสิทธิภาพนี้ อาจเกิดจากการปฏิบัติงานที่ไม่ประหยัดหรือไม่มีประสิทธิภาพก็ได้ เพราะประสิทธิภาพเป็นเรื่องของการทำงานให้ได้ผลสูงสุด ส่วนประสิทธิผลเป็นเรื่องของการนำเอาผลงานที่สำเร็จดังที่คาดหวังมาพิจารณา”

กล่าวโดยสรุปได้ว่า ประสิทธิภาพขององค์การ คือ ความสามารถในการใช้ทรัพยากรต่างๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือผลสำเร็จตามเป้าหมายที่องค์การกำหนดไว้ โดยผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจและสมาชิกขององค์การสามารถปรับตัวและพัฒนาให้องค์การดำรงอยู่ต่อไปได้

ลักษณะขององค์การที่มีประสิทธิผล

องค์การที่มีประสิทธิผล (Effective Organization) เป็นองค์การที่ถือได้ว่ามีความมั่นคงมีประสิทธิภาพ และมีความเจริญงอกงาม ซึ่งหมายความว่า องค์การที่มีประสิทธิผล หมายถึง องค์การที่สามารถผสมผสานความต้องการของบุคคล หรือความต้องการของสมาชิกในองค์การกับความต้องการหรือเป้าหมายขององค์การ โดยสามารถให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

นักวิชาการจำนวนมากได้พยายามศึกษาถึงการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพขององค์การว่ามีลักษณะอย่างไร มีองค์ประกอบใดขององค์การที่ก่อให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด นักวิชาการได้พยายามค้นหาและได้เสนอองค์ประกอบหรือเครื่องมือที่สามารถทำให้เกิดประสิทธิผลสูงสุดต่อองค์การต่างกันออกไป ซึ่งเครื่องมือหรือตัวแปรบางตัวให้ความสำคัญในเรื่องการวางแผน บางตัวให้ความสำคัญในเรื่องของผลผลิต หรือการปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อม ขวัญกำลังใจ ความยืดหยุ่น เพราะฉะนั้นความมีประสิทธิภาพจะขึ้นอยู่กับให้ความสำคัญของลักษณะของการค้ากำไร องค์การที่เป็นส่วนราชการซึ่งไม่สามารถประเมินผลผลิตเป็นตัวเลขเหมือนเอกชนได้ ก็จะทำให้ให้ความสำคัญกับความสามารถในการปรับตัว การผสมผสาน หรือการติดต่อสื่อสาร ฯลฯ ว่าเป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดประสิทธิผล

ลักษณะการปฏิบัติงานอย่างไร จึงจะเรียกได้ว่าก่อให้เกิดประสิทธิผลแก่องค์การ มนูญ วงศ์นารี, 2532(อ้างถึงใน อุทัย สันติกุล, 2534) ได้แสดงทัศนะไว้ว่า เกณฑ์ในการวินิจฉัย ประสิทธิภาพขององค์การ คือ ความร่วมมือช่วยกันทำงานโดยมุ่งสู่จุดมุ่งหมาย และความรู้สึกเป็นอิสระในการเสนอข้อคิดเห็นจากความรู้สึกของคนในการแก้ไขปัญหา การแก้ปัญหานั้นจะเป็นการปฏิบัติที่มุ่งต่อผลอย่างแท้จริง และบรรยากาศการทำงานเป็นแบบให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือเกื้อกูล เป็นไปอย่างอิสระเต็มที่ และไม่ถูกบังคับ

ขณะเดียวกัน Yorke (อ้างถึงใน ปิฐมา สิทธิชัย, 2539, หน้า 27) ได้เขียนบทความนำเสนอว่าความสำเร็จ (Achievement) นั้น มีความหมายเช่นเดียวกับคำว่าประสิทธิผล (Effectiveness) เช่นกัน และกล่าวว่าวิธีการพิจารณาความสำเร็จขององค์กร อาจพิจารณาได้ 2 ลักษณะ คือ

1. ความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับสภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่

- 1.1 ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของนโยบายที่เป็นทางการ
- 1.2 ความสำเร็จในเป้าหมายขององค์กร
- 1.3 การได้มาซึ่งทรัพยากรจากสภาพแวดล้อม
- 1.4 การให้ความเป็นธรรมแก่สังคม

2. การปฏิบัติงานภายในองค์กรวัดได้จาก

- 2.1 กระบวนการการดำเนินการ
- 2.2 ความพึงพอใจของสมาชิกองค์กร

โดยสรุปลักษณะขององค์กรที่มีประสิทธิผลต้องมีลักษณะดังนี้ (พิทยา บวรวัฒน, 2530)

1. มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในองค์กรสามารถผสมผสานความต้องการของสมาชิกได้

2. การปรับตัวขององค์กรให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่ขัดแย้ง
3. การปรับตัวขององค์กรให้สอดคล้องกับสภาพทางสังคม
4. ผลผลิตที่สูงขององค์กร

แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการประเมินประสิทธิผลขององค์กร

การประเมินประสิทธิผลขององค์กรเป็นเรื่องที่ค่อนข้างยุ่งยากซับซ้อนในการสร้างแนวคิดที่ถูกต้องเหมาะสม สำหรับในประเทศไทยแล้วยังมีการศึกษาในเรื่องนี้กันอยู่น้อยมาก ในส่วนของต่างประเทศนั้นนักวิชาการหลายท่านได้เสนอแนวคิด ทฤษฎีและรูปแบบของการประเมินประสิทธิผลขององค์กรหลายแนวทาง ซึ่งมีความแตกต่างกันไปโดยเฉพาะในด้านเกี่ยวกับเกณฑ์ (Criteria) ที่จะใช้วัดประสิทธิผลขององค์กรมีกว้างขวางมากมาย เช่น ความมีประสิทธิผลของนักวิทยาศาสตร์จะคำนึงในแง่ของการคิดค้นสิ่งประดิษฐ์ใหม่ ๆ ขึ้นมา นักเศรษฐศาสตร์จะพิจารณาความมีประสิทธิผลจากผลตอบแทนที่จะได้รับจากการลงทุน หรือนักสังคมวิทยาเห็นว่าความมีประสิทธิผลจากผลตอบแทนที่จะได้รับจากการลงทุน หรือนักสังคมวิทยาเห็นว่าความมีประสิทธิผลควรพิจารณาจากความพึงพอใจของพนักงานและสภาพแวดล้อมหรือบรรยากาศในการทำงาน ซึ่งปรากฏว่าตัวแปรบางตัวขัดแย้งกันและไม่สามารถใช้ได้กับทุกองค์กร ความหลากหลายในเรื่องแนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลขององค์กรนี้ ถือเป็นข้อจำกัดในลักษณะที่ว่ายังไม่มีบรรทัดฐานใดในการประเมินประสิทธิผลขององค์กรที่เป็นที่ยอมรับกันเป็นสากล ยังไม่สามารถหา

ข้อสรุปได้ว่าแนวความคิดหรือทฤษฎีของใครถูกต้องที่สุด ดีที่สุด ทั้งนี้เพราะแนวทางทฤษฎีหรือแนวความคิดเหล่านั้น ต่างก็เน้นที่ฐานคติอันเป็นแนวทางที่จะเอื้ออำนวยต่อการสร้างประสิทธิผลขององค์การด้วยกันทั้งนั้น

อย่างไรก็ตาม นักทฤษฎีองค์การได้พยายามร่วมกันศึกษา ค้นคว้าและเสนอแนวความคิดในการวิเคราะห์วิจัย เพื่อเป็นแนวทางในการประเมินประสิทธิผลขององค์การซึ่งสรุปได้ดังนี้

ภรณ์ มหามนต์ (2529, หน้า 185-188) ได้สรุปแนวทางการศึกษาเพื่อประเมินประสิทธิผลขององค์การ เป็น 3 แนวทาง ดังนี้

1. การประเมินประสิทธิผลขององค์การในแง่เป้าหมาย (The Goal Approach)

การวิเคราะห์ประสิทธิผลขององค์การตามแนวทางนี้มีหลักว่า ประสิทธิผลขององค์การอยู่ที่ความสามารถขององค์การในการบรรลุเป้าหมายสุดท้ายขององค์การ โดยพบว่าตัวแปรที่จะใช้เป็นเกณฑ์บ่งชี้ความมีประสิทธิภาพขององค์การนั้น ประกอบด้วย (ภรณ์ กิริติบุตร, 2529, หน้า 64-65)

1.1 ความสามารถในการผลิตขององค์การ (Productivity)

1.2 ความยืดหยุ่นขององค์การ (Flexibility) ในรูปของความสำเร็จในการปรับตัวเข้ากับ การเปลี่ยนแปลงภายในองค์การ และความสำเร็จในการปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงซึ่งเกิดขึ้นนอกองค์การ

1.3 การปราศจากความตึงเครียด (Strain) หรือ การขัดแย้งรุนแรงระหว่างกลุ่มย่อยในองค์การหรือระหว่างหน่วยงานในองค์การ

2. การประเมินประสิทธิผลขององค์การในแง่ของระบบทรัพยากร (The System Resource Approach)

แนวคิดนี้ตั้งอยู่บนสมมติฐานที่ว่าองค์การเป็นระบบเปิดซึ่งประกอบไปด้วยส่วนต่างๆ ที่มีความสัมพันธ์ต่อเนื่องกันตลอดเวลา ถ้าส่วนใดส่วนหนึ่งเกิดขัดข้องจะส่งผลกระทบต่อส่วนอื่น ๆ ในองค์การทั้งหมด ดังนั้น การประเมินประสิทธิผลขององค์การตามแนวคิดนี้ จะเน้นถึงความสามารถขององค์การในด้านปัจจัยนำเข้า เช่น คน เงิน ที่จำเป็นในการผลิตและความสามารถขององค์การในการแปรปัจจัยนำเข้าให้กลายเป็นปัจจัยนำออกตลอดจนสามารถสร้างความสัมพันธ์อันดีกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกเพื่อความอยู่รอดขององค์การ ทั้งนี้ โดยจะต้องมีการทดแทนและปรับปรุงส่วนต่าง ๆ ให้อยู่ในสภาพที่ดีพร้อมเสมอในการปฏิบัติงาน เช่น การให้มีการฝึกอบรมพนักงานเพื่อเพิ่มพูนความรู้หรือความสามารถในการสรรหาบุคลากรมาทดแทนในตำแหน่งที่ว่าง รวมทั้งความสามารถขององค์การในการพยากรณ์ทรัพยากรประเภทต่างๆ เช่น คน เงิน วัสดุและสิ่งอื่น ๆ ขององค์การในอนาคต

ดังนั้น ประสิทธิภาพขององค์การในแง่ของระบบทรัพยากรจึง หมายถึง ความสามารถขององค์การในการตอบสนองข้อเรียกร้องที่เกิดจากสภาพแวดล้อมหรือสภาพการณ์ที่แวดล้อมองค์การอยู่นั้นเอง องค์การจะมีประสิทธิผลสูงสุดก็ต่อเมื่อองค์การสามารถแสวงหาประโยชน์สูงสุดได้จากตำแหน่งที่ทำการต่อรองและใช้ประโยชน์จากการได้มาซึ่งทรัพยากร (Resource Procurement) มากที่สุด

3. การประเมินประสิทธิผลโดยใช้หลายเกณฑ์ (The Multiple Criteria Effectiveness)

วิธีการที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวาง ทั้งในแง่ของนักวิชาการและการนำไปใช้ในทางปฏิบัติด้วย แนวคิดนี้ตั้งอยู่บนสมมติฐานว่าตัวแปรที่ใช้ในการวัดประสิทธิผลขององค์การไม่ได้มีเพียงตัวเดียว โดยได้เสนอเกณฑ์ที่ใช้วัดประสิทธิผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานในสังกัดดังนี้

3.1 ความสามารถในการผลิต และประสิทธิผลโดยวัดจากผลผลิต

3.2 ลักษณะขององค์การ เช่น บรรยากาศขององค์การ สไตล์การอำนาจการ และสมรรถนะขององค์การในการปฏิบัติงาน

3.3 พฤติกรรมในการผลิต เช่น ความร่วมมือร่วมใจ การพัฒนาการปฏิบัติงานที่เชื่อถือได้

แนวความคิดทำนองนี้ ได้ถูกเสนอในลักษณะของการสร้างแบบจำลอง โดย กิบสันและคณะ ซึ่งสรุปจากการรวบรวมผลการศึกษาวิจัยที่ผ่านมาพบว่า เครื่องบ่งชี้ความมีประสิทธิภาพขององค์การ ควรจะประกอบไปด้วยตัวแปรต่อไปนี้

1. ความสามารถในการผลิต (Productivity)
2. ประสิทธิภาพ (Efficiency)
3. ความพึงพอใจ (Satisfaction)
4. การปรับตัว (Adaptiveness)
5. การพัฒนา (Development)
6. การอยู่รอดขององค์การ (Survival)

การศึกษาของ Steers, (1978) เป็นอีกแบบจำลองหนึ่งซึ่งได้เสนอตัวแบบกระบวนการ (Process Model) ในการประเมินประสิทธิผลขององค์การ โดยเสนอแนวคิดที่สัมพันธ์กัน 3 ประการสำหรับใช้ในการวัดประสิทธิผลขององค์การคือ

1. การบรรลุถึงเป้าหมายให้ได้สูงสุด (Goal Optimization) แนวคิดนี้ยอมรับว่าการบรรลุถึงเป้าหมายสูงสุดเป็นสิ่งเป็นไปไม่ได้ และถ้าเป็นไปได้ก็อาจมีโทษต่อองค์การและการอยู่รอดขององค์การ เช่น การที่องค์การมุ่งบรรลุเป้าหมายในการผลิตให้ได้สูงสุดจนไม่เหลือทรัพยากรเพียงพอ

สำหรับวิจัยและพัฒนาผลผลิตใหม่ ซึ่งจะมีผลกระทบต่อความอยู่รอดขององค์กรในระยะยาว ดังนั้น การประเมินประสิทธิผลจึงเป็นไปในรูปของการวิเคราะห์ว่าองค์กรสามารถบรรลุถึงเป้าหมายที่เป็นไปได้ ได้ดีเพียงใด

2. แนวคิดด้านระบบ (System Perspective) เสนอว่าเป้าหมายไม่ใช่อยู่ในสภาพที่นิ่งอยู่กับที่ แต่เปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลา การบรรลุถึงเป้าหมายระยะสั้นก็คือ ตัวป้อนใหม่ที่จะเข้าไปมีส่วนในการบรรลุเป้าหมายต่อไป ความเป็นวงจรของเป้าหมายขององค์กรดังกล่าวแสดงให้เห็นถึงความเป็นระบบขององค์กร

3. การเน้นเรื่องพฤติกรรม คือ การยอมรับว่าเป้าหมายขององค์กรจะสามารถบรรลุถึงได้ก็โดยอาศัยพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร

นอกจากแนวคิดทั้ง 3 ด้านข้างต้น ซึ่งเป็นเครื่องบ่งชี้ความมีประสิทธิภาพขององค์กรแล้ว Steers ได้เสนอตัวแปรต่าง ๆ ในกระบวนการขององค์กรเข้ามาเป็นเครื่องบ่งชี้ความมีประสิทธิภาพขององค์กร ซึ่งแยกออกตามลักษณะได้ 4 ประเภท คือ

1. ลักษณะขององค์กร (Organizational Characteristics) ที่เกี่ยวกับโครงสร้างซึ่งแสดงความสัมพันธ์ระหว่างทรัพยากรด้านมนุษย์ที่กำหนดไว้ในองค์กร พบว่าการกระจายอำนาจในองค์กรมักนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น นอกจากนั้นยังพบว่ายิ่งองค์กรมีกฎ ระเบียบ ซึ่งเป็นเครื่องควบคุมพฤติกรรมของพนักงานมากเท่าไร กลับเป็นอุปสรรคต่อความมีประสิทธิภาพมากขึ้น

2. ลักษณะของสภาพแวดล้อม (Environmental Characteristics) ซึ่งประกอบไปด้วยสภาพแวดล้อมทั้งภายใน (หรือบรรยากาศองค์กร) และภายนอกองค์กร ตามแนวคิดของ Steers เชื่อว่าประสิทธิผลขององค์กรถูกกำหนดโดยสภาพแวดล้อมภายนอก ดังนั้น บทบาทของนักบริหารที่สำคัญ คือ การทำความเข้าใจกับสภาพแวดล้อม แล้วปรับโครงสร้างและการปฏิบัติงานให้เข้ากับสภาวะดังกล่าว

3. ลักษณะของบุคคลในองค์กร (Employee Characteristics) เชื่อว่าตัวแปรที่มีผลโดยตรงต่อความสำเร็จขององค์กร คือ พฤติกรรมของคนในองค์กร องค์กรที่มีประสิทธิภาพอย่างแท้จริงจะต้องพยายามสร้างบรรยากาศในการทำงานที่เอื้ออำนวยต่อพนักงาน ซึ่งไม่เพียงปฏิบัติงานตามหน้าที่เท่านั้น แต่ยังต้องรับผิดชอบต่อการคิดและกระทำในทางริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อปรับปรุงไปสู่เป้าหมายยิ่งขึ้น นอกจากนั้นองค์กรจะต้องมีความสามารถในการสรรหาและรักษาซึ่งทรัพยากรด้านคนที่มีคุณค่าไว้กับองค์กรอีกด้วย คือ ต้องประกอบไปด้วยความผูกพันต่อองค์กร และการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

4. นโยบายและการปฏิบัติงานในด้านการบริหาร การกำหนดเป้าหมายที่ต้องการบรรลุได้อย่างชัดเจนแน่นอนจะมีส่วนช่วยให้การปฏิบัติงานขององค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้น

แนวทางวิธีการวัดประสิทธิผลขององค์กร มีแนวทางใหญ่ ๆ 4 แนวทาง ดังนี้ (Robbins, 1987, อ้างถึงใน ธงชัย สันติวงษ์, 2541)

1. วิธีการวัดผลสำเร็จตามเป้าหมาย (The Goal – attainment approach)

องค์กรทุกองค์กรที่จัดตั้งขึ้นมา ต่างก็มีเป้าหมายอย่างหนึ่งหรือหลายอย่าง ดังนั้นการวัดผลสำเร็จที่ทำได้ตามเป้าหมายจึงนับว่าเป็นหลักเกณฑ์ ที่มีการนำมาใช้วัดประสิทธิผลขององค์กรมากที่สุดได้จึงไม่น่าสงสัยที่เราจะพบว่าวิธีการวัดประสิทธิผลตามเป้าหมายได้นำมาใช้เพื่อวัดประสิทธิผลกันอย่างกว้างขวาง

วิธีการวัดผลสำเร็จตามเป้าหมายกล่าวได้ว่า ประสิทธิภาพขององค์กรใดๆ สามารถประเมินได้จากผลสำเร็จขั้นสุดท้ายมากกว่าที่จะดูวิธีการ ตัววัดการบรรลุเป้าหมายที่เรารู้จักกันดี เช่น การทำกำไรสูงสุดการทำให้ลูกค้าพึงพอใจ การชนะการแข่งขันบาสเกตบอล การรักษาคณโฑให้หายเจ็บป่วยและอื่น ๆ เป็นต้น นั่นก็จะต้องมีการดูที่ผลลัพธ์ขั้นสุดท้ายเป็นเกณฑ์

ข้อสมมุติฐานของวิธีการวัดผลสำเร็จตามเป้าหมาย ทุกองค์กรมีความรอบคอบ มีเหตุผล และมุ่งเน้นการบรรลุตามเป้าหมาย ดังนี้ วิธีการวัดผลสำเร็จตามเป้าหมายจึงเป็นตัววัดประสิทธิผลของการดำเนินงานที่เหมาะสม แต่การใช้เป้าหมายมาเป็นตัววัดก็ต้องตั้งอยู่บนข้อสมมุติฐานที่มีเหตุผลเช่นกัน อย่างไรก็ตามการใช้การบรรลุเป้าหมายจะเป็นตัววัดที่ดีได้จะต้องมีปัจจัยดังนี้ คือ

1. องค์กรจะต้องมีเป้าหมายหลักหรือเป้าหมายสุดท้ายที่กำหนดไว้และต้องการทำให้เสร็จ
2. เป้าหมายจะต้องสามารถระบุออกมาได้ชัดเจนและเข้าใจง่าย
3. เป้าหมายจะต้องมีจำนวนไม่มากเกินไป คือ ต้องเป็นเป้าหมายผลผลิตที่สำคัญ ๆ ที่สะดวกในการนำมาใช้บริหารงาน
4. เป้าหมายจะต้องเป็นที่ยอมรับและเห็นชอบของฝ่ายต่าง ๆ
5. ต้องสามารถวัดความก้าวหน้าผลงานที่มุ่งสู่เป้าหมายได้

วิธีการวัดผลสำเร็จตามเป้าหมายมาใช้บริหารงานให้ได้ผล การที่ผู้บริหารจะสามารถนำเอาเป้าหมายมาใช้ประโยชน์เพื่อการบริหารงานที่ได้ผลนั้น ความสำคัญอยู่ที่กลุ่มบุคคลผู้ที่เป็นผู้บริหารที่ซึ่งเกี่ยวข้องและมีอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจ เพื่อทำงานให้บรรลุเป้าหมายนั่นเอง ซึ่งจะต้องพยายามให้ผู้บริหารเหล่านี้ระบุเป้าหมายผลสำเร็จที่เขาพึงต้องทำให้สำเร็จ ให้ออกมาอย่างชัดเจน จากนั้นเมื่อมีการยอมรับในเป้าหมายที่ระบุออกมาแล้วก็จะเป็นการพิจารณาหามาตรการที่จะ

ใช้เป็นเครื่องมือในการวัด เพื่อให้เห็นได้ว่าเป้าหมายต่างๆ เหล่านั้นได้มีการทำงานบรรลุผลสำเร็จไปแล้วอย่างไร

อาจกล่าวได้ว่า วิธีการวัดผลสำเร็จตามเป้าหมายนี้ แท้จริงคือ วิธีที่มีลักษณะเหมือนกันกับวิธีการบริหารตามเป้าหมาย หรือ M.B.O. (Management by Objectives) นั่นเองทั้งนี้เพราะคุณลักษณะที่สำคัญของเทคนิคการบริหารตามเป้าหมายนั้นก็คือการพยายามประเมินองค์การและสมาชิกขององค์การว่าสามารถทำงานบรรลุเป้าหมายตามที่ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาได้ร่วมกันกำหนดขึ้น ให้สำเร็จไปได้ดีมาน้อยเพียงใด ซึ่งจุดสำคัญที่เป็นเรื่องยาก และต้องใช้ความพยายามในการทำก็คือ การต้องพยายามพัฒนาเป้าหมายผลผลิตที่จะเป็นตัววัดให้ออกมาชัดเจน โดยวัน เวลาเดียวกันก็จะพยายามระบุขอบเขตเงื่อนไขการทำงานที่จะช่วยให้งานต่างๆ เสร็จลงได้ รวมทั้งการระบุถึงขนาดเป้าหมาย ผลสำเร็จที่เป็นที่พอใจและต้องการออกมาอย่างชัดเจนด้วย จากนั้นเมื่อมีการปฏิบัติจริงก็จะมีผลผลิตเปรียบเทียบกับผลสำเร็จขั้นสุดท้ายเป็นหลักชัยในการวัดประสิทธิผลขององค์การเสมอ วิธีการบริหารที่พยายามสร้างประสิทธิผลตามแนวทางนี้จึงมักถูกเรียกว่า “การบริหาร โดยมุ่งเป้าหมาย” (Goal Oriented Approach) นั่นเอง

ปัญหาข้อจำกัดของการใช้เป้าหมาย การใช้วิธีการวัดผลสำเร็จตามเป้าหมายนี้นับว่า เป็นวิธีที่มีปัญหาข้อได้เปรียบอยู่หลายประการทีเดียว ปัญหาเบื้องต้นที่สำคัญที่สุด เป้าหมายดังกล่าวนี้คือเป้าหมายของใคร ซึ่งส่วนมากก็มักจะไม่นับถูกพิจารณาว่าเป็นเป้าหมายของฝ่ายจัดการที่จัดทำขึ้นนั่นเอง นอกจากนี้ยังมีปัญหาที่พบบ่อยๆ คือ บางครั้งเป้าหมายเหล่านี้หาใช่จะเป็นเป้าหมายที่กำหนดขึ้นมาโดยเฉพาะในกลุ่มผู้บริหารระดับสูงด้วยซ้ำไป หากแต่กลายเป็นเป้าหมายผลประโยชน์ที่กำหนดขึ้นโดยผู้มีอำนาจสูงขึ้นไป คือ ผู้ถือหุ้นใหญ่หรือนายทุนที่เป็นเจ้าของกิจการหรือบางกรณีเป้าหมายอาจถูกโน้มน้าวไปตามความชอบทางเทคนิควิชาการของผู้มีอำนาจด้วย

ด้วยสาเหตุต่าง ๆ ที่กล่าวนี้เอง การจะนำเอาวิธีการบริหารตามเป้าหมายผลสำเร็จมาใช้ให้ได้ผลนั้น จึงนับว่าเป็นเรื่องที่ต้องใช้ความพยายามทดลองฝึกหัดกำหนดเป้าหมายขององค์การให้เป็นเรื่องที่ยอมรับกันมากที่สุด ซึ่งแม้จะเป็นการกำหนดขึ้นในระหว่างผู้บริหารระดับสูงด้วยกันเอง ก็ยังต้องใช้เวลาไม่น้อยเหมือนกัน

กล่าวโดยสรุป เป้าหมายขององค์การนับว่าเป็นเครื่องมือที่สำคัญและใช้ได้ดีในการสร้างประสิทธิผลทางการบริหาร แต่ในการปฏิบัติแล้ว การระบุเป้าหมายผลสำเร็จของระดับที่อยู่รองลงมา กลับมีความสำคัญในการช่วยเสริมให้มีระบบของเป้าหมายที่จะนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการสร้างประสิทธิผลในการบริหารงานให้เกิดขึ้นกับองค์การ โดยส่วนรวมได้ การทุ่มเทความพยายามระบุเป้าหมายรวมขององค์การที่จัดเตรียมขึ้นมา โดยเจ้าหน้าที่ฝ่ายวิชาการขององค์การ

การที่จะนำเอาวิธีการบริหาร โดยมุ่งผลสำเร็จตามเป้าหมายมาใช้นั้น หลักปฏิบัติที่ต้องทำให้เกิดผลให้ได้ ก็คือ การต้องทำให้ทุกฝ่ายเข้าใจ และยอมรับในเป้าหมายร่วมกันให้มากที่สุด ซึ่งการปรับเป้าหมายให้เข้ากันได้สนิทนี้ ก็ต้องยอมรับกันว่าทำได้ไม่ง่ายนัก ดังนั้นการต้องประนีประนอมให้ทุกฝ่ายยอมรับจึงกลายเป็นเงื่อนไขที่ทำให้ผู้บริหารระดับสูงพลอยต้องเขียนเป้าหมายไว้กว้าง ๆ และไม่ระบุชัดเจนลงไป แต่อย่างไรก็ตาม ถ้าหากต้องการนำเอาเป้าหมายมาใช้ปฏิบัติอย่างได้ผล การต้องเร่งรัดให้มีการระบุเป้าหมายให้ชัดเจน ซึ่งอาจจะต้องเร่งรัดทำกันอีกครั้งตอนหนึ่งที่แยกต่างหากจากกัน ก็เป็นสิ่งจำเป็นยิ่งที่ต้องทำและขาดเสียมิได้

คุณประโยชน์จากการใช้เป้าหมาย การใช้เป้าหมายผลสำเร็จเป็นเครื่องช่วยในการบริหารนั้นจะมีได้หลายทางด้วยกัน คือ

1. ช่วยให้ทุกฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วมและให้ความสนใจต่อการตั้งเป้าหมาย มากกว่าที่จะปล่อยให้ฝ่ายบริหารระดับสูงไปทำกันเอง
2. ช่วยให้การกำหนดเป้าหมายมีคุณภาพ ตรงกับความเป็นจริงโดยสามารถพิจารณาให้สอดคล้องกับพฤติกรรมของสมาชิกขององค์การได้
3. ช่วยให้องค์การสามารถติดตามผลความก้าวหน้าได้ทั้งระยะสั้นและระยะยาว
4. ช่วยให้การกำหนดเป้าหมายกระทำได้อย่างชัดเจน วัดผลได้มากกว่าการระบุอย่างเลื่อนลอยเป็นข้อความกว้าง ๆ
5. เป้าหมายจะคล่องตัวสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตามเวลามากกว่าที่จะระบุไว้เป็นข้อความที่ตายตัว ที่แสดงถึงจุดมุ่งหมายเท่านั้น

2. การประเมินประสิทธิผลโดยใช้แนวคิดเชิงระบบ (The System Approach)

วิธีการประเมินประสิทธิผลโดยใช้แนวความคิดเชิงระบบ เป็นไปตามความหมายขององค์การที่ว่าองค์การจะเป็นระบบที่ซึ่งมีการนำเอาทรัพยากรนำเข้ามาจากภายนอก แล้วจากนั้นก็เข้าสู่กระบวนการแปรสภาพและส่งผลผลิตออกมา ซึ่งการวัดประสิทธิผลขององค์การก็จะขึ้นอยู่กับขั้นสุดท้ายเมื่อการดำเนินการเสร็จสิ้นลง นั่นคือการวัดผลสำเร็จตามเป้าหมายดังที่ได้กล่าวมาแล้วนั่นเอง ซึ่งวิธีการพิจารณาองค์การเป็นกระบวนการ โดยมีการวัด ณ ขั้นสุดท้าย คือ เป้าหมายผลที่สำเร็จที่ทำได้จริงนั้นเท่ากับเป็นการวัดที่ไม่สมบูรณ์ โดยเป็นเพียงการวัดเฉพาะบางส่วน คือ ที่ปลายทางนั่นเอง หรือทั้งนี้เพราะการสนใจแต่เป้าหมายย่อหมายถึง การสนใจเฉพาะผลงานที่ทำสำเร็จออกมาแล้วเท่านั้น แต่ในทางที่ถูกต้องการพิจารณาองค์การควรจะได้มีการพิจารณาครอบคลุมทั้งระบบตั้งแต่ต้นจนจบ นั่นคือ การต้องพิจารณาถึงความสามารถขององค์การทั้งในแง่ของการจัดหาสิ่งนำเข้า จนถึงประสิทธิภาพของกระบวนการผลิตและการบริหารที่ทำการแปรสภาพว่าทำได้ดีเพียงใด แล้วจึงดูเชื่อมโยงต่อไปถึงผลผลิตที่ทำออกมาได้ ตลอดจนการพิจารณาถึง

ความสามารถขององค์กรในการดำรงสถานภาพความมั่นคงและการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์แวดล้อมใหม่ได้ดีเพียงใดด้วยวิธีการพิจารณาอย่างครบถ้วนทุกแง่มุม โดยดูที่ระบบเช่นนี้ก็คือวิธีการพิจารณาระบบนั่นเอง

คามวิธีการประเมินประสิทธิผลโดยใช้แนวความคิดเชิงระบบนี้ มีจุดเด่นที่ได้มีการพัฒนาแง่มุมการพิจารณา ที่ช่วยแก้ไขที่จุดอ่อนของวิธีการบริหารแบบมุ่งเป้าหมายผลสำเร็จโดยตรง นั่น คือ จะมีการเน้นตั้งแต่การนำเข้า การจัดหาทรัพยากรเข้ามา และกระบวนการผลิตหรือกระบวนการดำเนินงานด้วย หรือว่าจะกล่าวอีกนัยหนึ่ง วิธีการเชิงระบบจะไม่ทุ่มเทจุดมุ่งหรือความสนใจไปที่ผลสำเร็จขั้นสุดท้ายเพียงอย่างเดียว หากแต่จะมีการสนใจถึงขั้นตอนกระบวนการต่างๆ ที่ซึ่งจะมีส่วนและมีความสำคัญต่อความสำเร็จตามเป้าหมายด้วย นอกจากนี้ขอบเขตเวลาของวิธีการเชิงระบบก็จะกว้างและยากกว่าด้วย ทั้งนี้ โดยจะมีการประเมินประสิทธิภาพความสามารถขององค์กรที่จะต้องสามารถอยู่รอดตลอดไปด้วยปัจจัยต่าง ๆ ที่จะมีผลมากระทบต่อความอยู่รอดขององค์กรจึงได้มีการนำมาพิจารณาด้วยตลอดเวลา

ข้อสมมติฐานของวิธีการประเมินประสิทธิผลโดยใช้แนวความคิดเชิงระบบ

วิธีการประเมินประสิทธิผลโดยใช้แนวความคิดเชิงระบบนี้มีข้อสมมติฐานว่าองค์กรประกอบด้วยส่วนประกอบส่วนย่อยต่าง ๆ หลายส่วน ซึ่งหากส่วนประกอบส่วนย่อยส่วนใดส่วนหนึ่งทำงาน ไม่ได้ผลหรือด้อยไปอย่างใดอย่างหนึ่ง ก็จะส่งผลให้ผลงานของทั้งระบบตกต่ำลงไปด้วย

ดังนั้นการที่องค์กรจะมีประสิทธิผลได้ดีจึงจำเป็นต้องตื่นตัว และสามารถปรับตัวเองได้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากสภาพแวดล้อม นั่นคือ การบริหารต้องสามารถทำได้ดีทุกด้าน คือ สามารถรักษาความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้า กับบริษัทที่เป็นคู่ค้าทั้งหลาย กับหน่วยงานราชการที่เกี่ยวข้องและกับกลุ่มผลประโยชน์อื่น ๆ ซึ่งอาจมีอิทธิพลมากระทบต่อความมั่นคงขององค์กร

ในทำนองเดียวกัน การที่องค์กรอยู่รอดได้นั้น การดำเนินงานต่าง ๆ ที่ทำไปตลอดเวลา นั้นองค์กรจะต้องสามารถจัดหาทรัพยากรเข้ามาสะสมไว้ในองค์กรได้มากกว่าทรัพยากรที่ได้ใช้ไปนั่นคือ วัตถุดิบต่าง ๆ จะต้องมีการจัดหาเข้ามาได้โดยไม่ขาดมือ หากมีตำแหน่งว่างไม่ว่าจะเป็นเพราะการลาออกหรือการเกษียณอายุ ก็สามารถหาคนดีมีฝีมือมาแทนที่ได้ทันทีผลิตภัณฑ์ใดที่ขายได้ไม่ดีดต่ำลงไป คือขายได้น้อยลงก็จะมี การนำเอาผลิตภัณฑ์ใหม่มาแทนที่ทันทีและเมื่อใดที่เศรษฐกิจมีการเปลี่ยนแปลงหรือรสนิยมของผู้บริโภคหรือลูกค้าเปลี่ยนไปก็จะต้องสามารถปรับการตอบสนองได้ทันที องค์กรที่ไม่สามารถสร้างสมความเจริญได้ตลอดเวลาดังเช่นที่กล่าวนี้ ในที่สุดก็จะตกต่ำและอาจหมดอายุไปในที่สุด

การนำเอาวิธีการประเมินประสิทธิผลโดยใช้แนวความคิดเชิงระบบมาใช้ให้ได้ผล

วิธีการที่ผู้บริหารจะนำเอาวิธีการประเมินประสิทธิผลโดยใช้แนวความคิดเชิงระบบมาประยุกต์ใช้กับการบริหารนั้น ความสำคัญจะอยู่ที่การต้องมีขอบเขตการพิจารณาเพื่อการบริหารที่สมบูรณ์ตามเงื่อนไขของวิธีการประเมินประสิทธิผล โดยใช้แนวความคิดเชิงระบบ รวมทั้งการต้องการสามารถสร้างเกณฑ์การวัดประสิทธิผลเพื่อนำมาใช้วัดผลประสิทธิภาพการบริหารงานได้ด้วย

สำหรับขอบเขตการพิจารณาเชิงระบบที่สมบูรณ์นั้น จะต้องมีการพิจารณาถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารอย่างครบถ้วน เช่น ความสัมพันธ์ที่มีต่อสภาพแวดล้อมที่ดีที่ซึ่งจะสามารถก่อให้เกิดความมั่นใจได้ว่าองค์การจะได้รับสิ่งที่นำเข้ามาใช้ผลิตได้โดยไม่ขาดตอนและขณะเดียวกันสิ่งที่ผลิตได้และถ้าออกไปขายก็เป็นที่ยอมรับของประชาชน

คุณประโยชน์จากการใช้วิธีการประเมินประสิทธิผลโดยใช้แนวความคิดเชิงระบบผู้บริหารที่ใช้วิธีการประเมินประสิทธิผลโดยใช้แนวความคิดเชิงระบบในการวัดประสิทธิผลขององค์การ มักจะช่วยให้เกิดผลดี คือ จะช่วยให้ผู้บริหารไม่มองแคบ ๆ และสั้น ๆ โดยเฉพาะทางที่ปรากฏออกมาเฉพาะหน้าในช่วงสั้นเท่านั้น แต่จะช่วยให้ผู้บริหารมองกว้างและคิดยาวออกไป และตัดสินใจเพื่อความมั่นคงและอยู่รอดขององค์การในระยะยาวมากกว่าการหวังผลในระยะสั้นเท่านั้น

กล่าวโดยสรุปอาจกล่าวได้ว่า ทั้งวิธีมุ่งเป้าหมายผลสำเร็จหรือวิธีการประเมินประสิทธิผลโดยใช้แนวความคิดเชิงระบบ ต่างก็เป็นวิธีการบริหารแบบมุ่งเป้าหมาย เช่นเดียวกัน จะแตกต่างกันบ้างก็ตรงที่วิธีแรกใช้เป้าหมายผลสำเร็จขั้นสุดท้าย แต่วิธีหลังใช้เป้าหมายของมาตรการหรือวิธีการเป็นตัววัดซึ่งเมื่อพิจารณาถึงจุดนี้ก็จะเห็นได้ว่า ด้วยปัญหาความยุ่งยากของการวัดผลสำเร็จตามวิธีการบริหารเชิงระบบดังที่กล่าวมาแล้วจึงมักทำให้หลาย ๆ ฝ่ายนิยมหันไปใช้วิธีการที่ง่ายกว่า นั่นคือการใช้วิธีการมุ่งเป้าหมายผลสำเร็จซึ่งสามารถวัดผลสำเร็จของงานได้ง่ายและชัดเจนกว่า แต่อย่างไรก็ตาม การวัดประสิทธิผลของมาตรการหรือวิธีการ แม้จะทำได้ยากแต่ก็นับได้ว่าจะเป็นส่วนสำคัญที่จะช่วยให้เกิดความมั่นใจได้ว่าองค์การจะสามารถประสบผลสำเร็จได้ในที่สุด

คุณประโยชน์การประเมินประสิทธิผลโดยใช้แนวความคิดเชิงระบบ

ผู้บริหารที่ใช้วิธีการเชิงระบบในการวัดประสิทธิผลขององค์การ มักจะช่วยให้เกิดผลดี คือ จะช่วยให้ผู้บริหารไม่มองแคบ ๆ และสั้น ๆ โดยเฉพาะทางที่ปรากฏออกมาเฉพาะหน้าในช่วงสั้นเท่านั้น แต่จะช่วยให้ผู้บริหารมองกว้างและคิดยาวออกไป และตัดสินใจเพื่อความมั่นคงและอยู่รอดขององค์การในระยะยาวมากกว่าการหวังผลในระยะสั้นเท่านั้น

นอกจากนี้วิธีการประเมินประสิทธิผลโดยใช้แนวความคิดเชิงระบบยังมีส่วนช่วยขยายขอบเขตการวิเคราะห์ที่ครบถ้วนสมบูรณ์ให้กับผู้บริหารที่จะสามารถมองเห็นถึงกิจกรรมต่าง ๆ ได้

อย่างครบถ้วน ท้ายที่สุด วิธีการประเมินประสิทธิผลเชิงระบบยังเหมาะสมที่จะนำมาใช้กับงานบริหารด้านต่างๆ ที่ซึ่งผลงานวัดได้ยาก การวัดส่วนประกอบที่เกี่ยวข้องในระบบจึงนับว่าเป็นเครื่องมือช่วยให้เกิดการวัดผลโดยทางอ้อมได้

3. วิธีการประเมินประสิทธิผลโดยตามกลุ่มยุทธศาสตร์ (The Strategic Constituencies Approach)

แนวคิดนี้มองว่าองค์การที่มีประสิทธิผลจะตอบสนองความพึงพอใจต่อความต้องการเพื่อความอยู่รอดขององค์การ แนวคิดนี้คล้าย ๆ กับมุมมองของการมุ่งเน้นที่ระบบ ซึ่งทั้ง 2 แนวคิดคำนึงถึงความสัมพันธ์เกี่ยวโยงซึ่งกันและกัน แต่แนวคิดวิธีการประเมินประสิทธิผลโดยตามกลุ่มยุทธศาสตร์ ไม่คำนึงถึงสภาพแวดล้อมทั้งหมดแค่จะสนใจเฉพาะสภาพแวดล้อมที่ทำให้องค์การอยู่รอดเท่านั้น ยกตัวอย่าง เช่น มหาวิทยาลัยของรัฐนั้น สิ่งที่มีมหาวิทยาลัยต้องเกี่ยวข้องสนใจคือคุณภาพบัณฑิตที่จะสามารถหางานทำได้มากกว่าจำนวนนักศึกษาที่รับเข้ามา เพราะด้วยราคาค่าหน่วยกิตที่ถูกกว่ามหาวิทยาลัยเอกชนและการจำกัดจำนวนรับ ทำให้มหาวิทยาลัยของรัฐไม่ต้องไปแข่งขันในแง่ดังกล่าว แต่สำหรับมหาวิทยาลัยเอกชนนั้น โดยที่คงมีการลงทุนสูงค่าหน่วยกิตจึงมีราคาแพง การแข่งขันกันรับนักศึกษาให้ได้ตามจำนวนที่ต้องการจึงเป็นเรื่องสำคัญกว่า ที่จะต้องมุ่งทำให้ได้

ข้อสมมติฐานของวิธีการประเมินประสิทธิผลโดยตามกลุ่มยุทธศาสตร์

วิธีการบริหารโดยใช้กลยุทธ์ตามสภาพแวดล้อมเฉพาะส่วนนี้มีข้อสมมติฐานที่ถือว่าองค์การทุกแห่งต่างต้องเผชิญกับความต้องการของกลุ่มผลประโยชน์ต่าง ๆ ที่ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงและแข่งขันกันตลอดเวลาขณะเดียวกันโดยที่ความสำคัญกลุ่มผลประโยชน์มีแตกต่างกันไปด้วย ดังนั้น ความมีประสิทธิผลจะมีได้ขึ้นอยู่กับความสามารถขององค์การในการที่จะพิจารณาให้ทราบถึงกลุ่มผลประโยชน์ที่มีความสำคัญได้อย่างถูกต้องตรงตามลำดับความสำคัญ พร้อมกับการสามารถตอบสนองต่อความต้องการของกลุ่มผลประโยชน์เหล่านั้น ได้ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด

การนำเอาวิธีการประเมินประสิทธิผลโดยตามกลุ่มยุทธศาสตร์มาใช้ให้ได้ผล

ผู้บริหารที่จะมุ่งหวังจะนำเอาวิธีการประเมินประสิทธิผลโดยตามกลุ่มยุทธศาสตร์มาใช้จะต้องเริ่มต้น โดยการขอให้สมาชิกผู้ร่วมงานทุกคนช่วยกันพิจารณาให้เห็นชัด เกี่ยวกับส่วนของสภาพแวดล้อมส่วนต่าง ๆ ว่ามีส่วนใดบ้างที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการอยู่รอดขององค์การ โดยในการพิจารณานี้ต้องมีการถกแถลงและเลือกเฟ้นอย่างมาก จนกระทั่งสามารถได้ลำดับของส่วนต่าง ๆ ของสภาพแวดล้อม ที่ซึ่งมีความหมายมีความสำคัญในเชิงกลยุทธ์

ปัญหาข้อจำกัดของการนำเอาวิธีการประเมินประสิทธิผลโดยตามกลุ่มยุทธศาสตร์ ปัญหาวิธีนี้ก็คงเช่นกันนั่นคือ การที่จะแยกแยะส่วนของการประเมินประสิทธิผลโดยตามกลุ่มยุทธ

ศาสตร์ให้เห็นชัดแยกออกมาจากสภาพแวดล้อมในวงกว้าง นับว่ามีประโยชน์เรื่องทำได้ง่าย ๆ ทั้งนี้เพราะสภาพแวดล้อมมักจะมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและเกิดขึ้นตลอดเวลา ปัจจัยสภาพแวดล้อมบางอย่างอาจเคยมีความสำคัญต่อองค์การมากในช่วงหนึ่งแต่ต่อมาอาจมีความสำคัญน้อยก็ได้ จากนั้นแม้ว่าการพิจารณาสภาพจะพอทำได้ก็ตาม ก็ยังคงมีปัญหาต่อไปอีกว่า เราจะสามารถแบ่งส่วนของสภาพแวดล้อมได้ถูกต้องแค่ไหน รวมทั้งค่านิยมและค่านึกคิดของผู้บริหารแต่ละคน ก็จะมีผลทำให้การพิจารณาให้น้ำหนักความสำคัญกับสภาพแวดล้อมมีผลออกมาไม่เหมือนกัน และในประการสุดท้าย การพิจารณาถึงความคาดหมาย ของส่วนต่างๆ ของสภาพแวดล้อม ก็นับว่ามีเรื่องที่ยังยากอยู่อีกนั่นคือ การที่จะแสวงหาข้อมูลที่ตรงกับความจริงที่สุดนั้นนับว่าทำได้ยากยิ่ง

อาจกล่าวได้ว่าการประเมินประสิทธิผลโดยตามกลุ่มยุทธศาสตร์นี้คือ การสามารถแก้ไขจุดอ่อนที่เกิดจากการมองข้ามสามารถจัดวางแผนหรืออาจหยุดการดำเนินงานขององค์การได้ และถ้าหากฝ่ายบริหารสามารถทราบได้ว่าองค์การจะเติบโตใหญ่แข่งขันต่อไปได้นั้น จะต้องได้รับการสนับสนุนจากกลุ่มใดแล้ว ผู้บริหารก็จะสามารถปรับเปลี่ยนลำดับความสำคัญก่อนหลังของเป้าหมายต่าง ๆ ให้เหมาะสมและสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในอำนาจของกลุ่มผลประโยชน์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้ตลอดเวลา

4. วิธีการประเมินค่านิยมเชิงแข่งขัน (The Competing – values Approach)

วิธีการบริหารองค์การให้มีประสิทธิผลสูงวิธีหนึ่งที่ได้ว่าเป็นวิธีการของการประเมินประสิทธิผลขององค์การเป็นเชิงรวมได้ก็คือ วิธีที่เรียกว่า Competing- values หรือวิธีการประเมินค่านิยมเชิงแข่งขันนั่นเอง

โดยความเป็นจริงแล้ว จะเห็นได้ว่าการที่จะเห็นสิ่งใดมีคุณค่าหรือมีน้ำหนักความสำคัญนั้นย่อมขึ้นอยู่กับความต้องการของแต่ละคน และผลประโยชน์ของกลุ่มที่เป็นตัวแทนเป็นสำคัญ ดังนั้น ผลประโยชน์หรือคุณค่าที่ได้จากการทำงาน ไม่ว่าจะเป็นผลตอบแทนจากการลงทุน ส่วนแบ่งตลาดผลิตภัณฑ์ใหม่ที่คิดค้นขึ้นมาหรือความมั่นคงในงานก็ตาม แต่ละอย่างก็มีคุณค่าแตกต่างกันในสายตาของแต่ละคน ความจริงจึงปรากฏให้เห็นเสมอว่า ผู้ถือหุ้น สหภาพ ฝ่ายจัดการหรือผู้อำนวยการในแต่ละหน้าที่ทั้งทางด้านการตลาด บุคคล การผลิต ทุกกลุ่มทุกฝ่ายเหล่านี้ต่างก็ยังคงอยู่ในองค์การเดียวกัน โดยมีวิธีการประเมินประสิทธิผลขององค์การที่แตกต่างกันไปอย่างมาก จนอาจกลายเป็นคนละเรื่องคนละทางไปเลยก็ได้

ข้อสมมติฐานของวิธีการประเมินค่านิยมเชิงแข่งขัน

จุดเริ่มต้นที่เป็นข้อสมมติฐานวิธีการแข่งขันเชิงคุณค่าก็คือ ด้วยคุณค่าที่แตกต่างกันนั่นเองที่ทำให้เกิดปัญหาของการมีเป้าหมายที่ขัดแย้งกันและที่ต้องแข่งขันแย่งชิงกันเกิดขึ้นมาควบคู่

กัน ดังนั้นจึงเป็นข้อเท็จจริงว่าองค์การทุกแห่งจะมีได้มีเป้าหมายใดเป้าหมายหนึ่งเพียงอย่างเดียวและในเวลาเดียวกัน การประสานเป้าหมายที่ขัดแย้งกันให้เข้ากันได้อย่างสมบูรณ์ก็จะไม่ได้เช่นเดียวกัน

เมื่อพิจารณาขยายต่อจากข้อสมมติฐานจะเห็นได้ว่ามูลเหตุที่ทำให้เป้าหมายต่างๆ มีความแตกต่างกันก็คือ เป็นเพราะคุณค่าความนิยม และผลประโยชน์ของผู้กำหนดเป้าหมายที่มีความแตกต่างกันนั่นเอง

กล่าวโดยสรุป วิธีการประเมินค่านิยมเชิงแข่งขันนี้มีทัศนะในการประเมินประสิทธิผลขององค์การโดยถือเอาคุณค่าความนิยมเป็นศูนย์กลางของการประเมิน ทั้งนี้โดยมีข้อสมมุติว่า คุณค่าที่ผู้ประเมินจะใช้วัดนั้นจะสอดคล้องกันไปแนวทางเดียวกันกับสิ่งที่ผู้ประเมินต้องการจะประเมินเสมอ

สรุป

ประสิทธิผลถือว่ามีความสำคัญต่อองค์การมาก ถ้าหากองค์การใดขาดประสิทธิผล องค์การก็จะอยู่ไม่ได้ จากแนวคิดทฤษฎีของ Robbins (1988) ที่ศึกษานี้มีคุณประโยชน์ที่จะนำไปวัดประสิทธิผลขององค์การ เพื่อจะทราบถึงจุดอ่อน, จุดแข็งขององค์การ ถ้าหากพบว่าในองค์การมีจุดอ่อนก็จะได้นำมาดำเนินการแก้ไข โดยไม่ปล่อยทิ้งไว้จนเกินปัญญาและไม่สามารถแก้ไขได้ทัน และถ้าพบจุดแข็งก็จะได้นำมาพัฒนาให้ดียิ่งขึ้นต่อไป

เกณฑ์ในการชี้วัดประสิทธิผลขององค์การ

เกณฑ์ในการชี้วัดประสิทธิผลขององค์การที่ผู้ศึกษาเห็นว่า สามารถใช้ได้กับการศึกษาครั้งนี้เนื่องจากครอบคลุมประเด็นต่างๆ ไว้มาก ทำให้สามารถคัดเลือกเกณฑ์ที่ดีและใกล้เคียงกับสถานการณ์ได้ จึงเสนอเกณฑ์การชี้วัดประสิทธิผลของ Campbell (1970) ซึ่งประกอบด้วยตัวชี้วัด 30 ตัว ได้แก่

1. ประสิทธิภาพโดยรวม (Overall Effectiveness) หมายถึง การประเมินผลโดยทั่วไป ซึ่งใช้เกณฑ์หรือมาตรฐานสำหรับวัดหลายๆ แนวโน้มที่จะเป็นไปได้ โดยปกติแล้ว ประสิทธิภาพส่วนรวมวัดได้จากการรวบรวมสถิติการปฏิบัติงานทั้งหลายตามที่ได้บันทึกไว้ในเอกสารต่าง ๆ หรือ ประสิทธิภาพส่วนรวมอาจวัดได้จากความคิดเห็นของบุคคลทั้งหลาย ซึ่งมีความคุ้นเคยกับองค์การนั้น ๆ

2. ผลผลิตภาพ (Productivity) หมายถึง ผลผลิตสูงวัดได้จากปริมาณหรือจำนวนของผลผลิต หรือ การบริการขององค์การ ผลผลิตสูงวัดได้สามระดับ คือ ระดับบุคคล กลุ่ม และองค์การ การวัดผลผลิตสูงอาจใช้สถิติการผลิที่บันทึกไว้ในเอกสารหรืออาจวัดได้จากความเห็นของบุคคลทั้งหลายซึ่งมีความคุ้นเคยกับองค์การนั้น ๆ

3. ประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง อัตราส่วนที่จะสะท้อนให้เห็นการเปรียบเทียบระหว่างการปฏิบัติงานหนึ่งหน่วย ต่อค่าใช้จ่ายที่จะต้องเสียไปสำหรับการปฏิบัติงานหนึ่งหน่วยนั้น ๆ

4. กำไร (Profit) หมายถึง จำนวนรายได้สุทธิจากการขายสินค้าและบริการ ภายหลังที่ได้หักค่าใช้จ่ายและข้อผูกพันต่าง ๆ เรียบร้อยแล้ว

5. คุณภาพ (Quality) หมายถึง คุณภาพของสินค้าและบริการที่องค์กรผลิตและส่งมอบ

6. อุบัติเหตุ (Accidents) หมายถึง ความถี่ของอุบัติเหตุที่เกิดขึ้นในระหว่างการทำงานซึ่งทำให้เกิดการสูญเสียเวลาทำงานไป

7. การเจริญเติบโต (Growth) หมายถึง การเจริญเติบโตขององค์กร แสดงออกโดยการที่ตัวแปรบางตัวแปรขยายตัวเพิ่มขึ้น เช่น จำนวนอัตรากำลังทั้งหมด ความสามารถในการผลิตและบริการสินทรัพย์ ยอดขาย กำไร ส่วนแบ่งการตลาด และจำนวนการประดิษฐ์คิดค้นของใหม่ ๆ การเจริญเติบโตเป็นเรื่องของการเปรียบเทียบสภาพขององค์กรในปัจจุบันกับสภาพขององค์กรในอดีต

7. การขาดงาน (Absence) หมายถึง การขาดงานโดยไม่มีข้ออ้างที่เพียงพอ เกิดขึ้นมากแค่ไหน และบ่อยครั้งแค่ไหน

8. การลาออก (Turnover) หมายถึง องค์กรมีการลาออกจากงานโดยสมัครใจบ่อยครั้งแค่ไหน

9. ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) หมายถึง ความพึงพอใจของบุคคลที่มีผลผลิตต่อผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการทำงานของตน

10. การจูงใจ (Motivation) หมายถึง ความทุ่มเทจิตใจหรือกำลังใจที่บุคคลมีต่อการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

11. ขวัญกำลังใจ (Morale) หมายถึง การที่สมาชิกของกลุ่มมีเป้าหมายร่วมกัน มีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม มีความผูกพันซึ่งกันและกันและมีความพยายามพิเศษร่วมกันเป็นกลุ่ม เรื่องขวัญเป็นเรื่องของกลุ่ม ในขณะที่เรื่องการจูงใจและความพึงพอใจเป็นเรื่องของปัจเจกบุคคล

12. การควบคุม (Control) หมายถึง ระดับความมากน้อยและการกระจายการควบคุมของฝ่ายจัดการที่มีอยู่ในองค์กร เพื่อใช้ในการสั่งการและมีอิทธิพลเหนือสมาชิกทั้งหลายขององค์กร

13. ความขัดแย้ง/ความสัมพันธ์ (Conflict/Cohesion) หมายถึง องค์กรที่มีความสามัคคีเป็นองค์กรที่สมาชิกทั้งหลายชอบพอกัน ทำงานร่วมกัน ติดต่อสัมพันธ์กันอย่างเต็มที่ และอย่างเปิดเผยตลอดจนประสานงานการทำงานของแต่ละคนให้เป็นอันหนึ่งอันเดียว ในทางตรงกันข้าม องค์กรที่มีความขัดแย้ง เป็นองค์กรที่มีสมาชิกทั้งหลายทะเลาะกัน ขาดการประสานงานและขาดการติดต่อซึ่งกันและกัน

14. ความยืดหยุ่น/การปรับตัว (Flexibility/Adaptation) หมายถึง ความสามารถขององค์กรในการเปลี่ยนแปลงการทำงานขององค์กร เพื่อให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในสภาพแวดล้อม

15. การวางแผนและการกำหนดเป้าหมาย (Planning and Goal Setting) หมายถึง ระดับความมากน้อยที่องค์กรมีการวางแผนอย่างเป็นระบบสำหรับอนาคต และระดับที่องค์กรมีการกำหนดเป้าหมายอย่างจริงจัง

16. ความสอดคล้องกันของเป้าหมาย (Goal Consensus) หมายถึง ระดับความมากน้อยที่สมาชิกขององค์กรทั้งหลายเห็นพ้องต้องกันในเป้าหมายขององค์กร

17. กระบวนการกำหนดเป้าหมายในองค์กร (Internalization of Organization Goal) หมายถึง การยอมรับในเป้าหมายขององค์กรของสมาชิกว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้อง และเหมาะสม

18. ความเหมาะสมของบทบาทและปทัสถาน (Role and Norm Congruency) หมายถึง ระดับความเห็นพ้องต้องกันระหว่างสมาชิกขององค์กรในเรื่องต่าง ๆ เช่น ทักษะการควบคุมการทำงาน ความคาดหวังในการปฏิบัติงาน เป็นต้น

19. การจัดการทักษะในการติดต่อสื่อสารกับบุคคล (Managerial Interpersonal Skills) หมายถึง ระดับความสามารถของฝ่ายจัดการในการติดต่อกับลูกน้องและเพื่อนร่วมงานเป็นการส่วนตัวจนทำให้ลูกน้องและเพื่อนร่วมงานมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

20. ความสามารถของฝ่ายจัดการในการทำงาน (Managerial Task Skills) หมายถึง ระดับความสามารถโดยรวมทั้งหมดที่นักบริหารงานมีในการทำงานในส่วนที่เกี่ยวข้องกับงานหลักโดยตรง

21. การจัดการด้านสารสนเทศ และการติดต่อสื่อสาร (Information Communication) หมายถึง การวิเคราะห์และการกระจายข้อมูลที่สำคัญต่อประสิทธิผลขององค์กรได้อย่างสมบูรณ์อย่างมีประสิทธิภาพและอย่างถูกต้อง

22. ความพร้อมเพรียง (Readiness) หมายถึง ความเห็นโดยส่วนรวมเกี่ยวกับความเป็นไปได้ที่องค์กรจะทำงานพิเศษที่ขอให้ทำได้สำเร็จลุล่วงด้วยดี

23. การใช้ประโยชน์จากสภาพแวดล้อม (Utilization of Environment) หมายถึง ขอบเขตที่องค์กรติดต่อสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมได้เป็นอย่างดี จนสามารถแสวงหาทรัพยากรที่ขาดแคลนและมีค่าที่จำเป็นต่อการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพขององค์กร

24. การประเมินผลจากหน่วยงานภายนอก (Evaluation by External Entities) หมายถึง การประเมินผลองค์กรหรือหน่วยงานย่อยขององค์กร โดยบุคคลและองค์กรต่างๆ ที่อยู่ใน

สภาพแวดล้อมขององค์การที่ลูกประเมิน ซึ่งเป็นการพิจารณาถึงความจงรักภักดี ศรัทธา และการสนับสนุนที่องค์การได้รับจากกลุ่มต่างๆ เช่น ลูกค้า เจ้าของกิจการ ประชาชน เป็นต้น

25. เสถียรภาพ (Stability) หมายถึง การรักษาโครงสร้างหน้าที่และทรัพยากรขององค์การในช่วงระยะเวลาหนึ่ง โดยเฉพาะเวลาที่องค์การต้องเผชิญกับความกดดัน

26. ค่านิยมของทรัพยากรมนุษย์ (Value of Human Resources) หมายถึง เกณฑ์ หรือมาตรฐานการวัดมูลค่าของสมาชิกองค์การแต่ละท่านที่มีต่อองค์การ

27. การมีส่วนร่วมและการแบ่งบารมี (Participation and Shared in Influence) หมายถึง ระดับความมากน้อยที่สมาชิกในองค์การแต่ละท่านมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเรื่องต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อตนโดยตรง

29. การให้ความสำคัญด้านการอบรมและพัฒนา (Training and Development) หมายถึง ความพยายามที่องค์การมีต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

30. การให้ความสำคัญด้านการบรรลุความสำเร็จ (Achievement Emphasis) หมายถึง ความสำคัญที่องค์การให้ต่อการบรรลุเป้าหมายใหม่ๆ ที่สำคัญ

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำ

ความหมายของผู้นำ

ในการศึกษาเรื่องผู้นำหรือภาวะผู้นำนั้น ส่วนสำคัญเป็นเรื่องเกี่ยวกับตัวผู้นำและการปฏิบัติหน้าที่ต่าง ๆ ของผู้นำในฐานะผู้ใช้อิทธิพลเพื่อเป็นบรรทัดฐานให้บังเกิดอิทธิพลต่อพฤติกรรมผู้ได้บังคับบัญชา ผู้ใช้อิทธิพล หรือผู้ตาม ในสถานการณ์ต่าง ๆ กัน

ผู้นำในฐานะผู้ใช้อิทธิพลและ/หรืออำนาจที่จะปฏิบัติให้บังเกิดความร่วมมือประสานงานกันเพื่อให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ โดยเฉพาะในการบริหารงานนั้น การใช้อำนาจหน้าที่เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติงานนั้นมีอยู่เป็นอันมาก หากใช้อำนาจไปในทางไม่สุจริตและไม่เป็นประโยชน์ต่อส่วนรวมแล้วย่อมนำมาความเสื่อมเสียมาสู่องค์การได้อย่างง่ายดาย (สมพงษ์ เกษมนสิน, 2514, หน้า 352)

นักวิชาการและนักทฤษฎีที่เกี่ยวกับผู้นำได้ให้ความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำไว้ต่าง ๆ มากมายหลายทัศนะ แต่ในที่นี้จะขอลำถึงความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำที่เห็นว่ามีน่าสนใจและเกี่ยวข้องกับประเด็นสำคัญในการศึกษาครั้งนี้ ดังนี้

McFarland (1979, หน้า 214-215) ได้ให้ความหมายว่า “ผู้นำ คือ บุคคลที่มีความสามารถในการใช้อิทธิพลที่เหนือกว่า ให้คนอื่นทำงานในระดับต่าง ๆ ที่ต้องการให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์”

Stogdill (1974, หน้า 43) ให้ความหมายของผู้นำ “ผู้นำจะเป็นบุคคลที่ผูกพันกลุ่มเข้าด้วยกัน และกระตุ้นให้กลุ่มผู้ร่วมงานแสดงความสามารถสูงสุดเพื่อสร้างผลงานให้เต็มที่”

Terry (1977, หน้า 410) มีความเห็นว่า “ผู้นำ คือ ผู้ที่ใช้อิทธิพลหรืออำนาจหน้าที่ในความสัมพันธ์ ซึ่งมีอยู่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวกโดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกัน เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้”

Tennenbaum, et al. (1961, หน้า 24) กล่าวว่า “ผู้นำ คือ บุคคลใดบุคคลหนึ่งในบุคคลหลายคนที่มีอำนาจ มีอิทธิพล หรือมีความสามารถในการจูงใจคนให้ปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการ หรือคำสั่งของเขาได้ ผู้นำมีอิทธิพลเหนือการปฏิบัติการหรือพฤติกรรมของคนอื่น”

Koontz and Donnell (1959, หน้า 434) ได้ให้ความหมายว่า “ผู้นำ คือ ผู้ที่มีอิทธิพลและใช้อิทธิพลนั้น ให้คนทำตามเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้”

Halpin (1966, หน้า 27-28) ได้ให้ความหมายของผู้นำโดยจำแนกตามลักษณะ ดังนี้

1. ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีบทบาทเหนือกว่าคนอื่น ๆ
2. ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีบทบาทหรืออิทธิพลต่อคนในหน่วยงานมากกว่าผู้อื่น
3. ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งมีบทบาทสำคัญที่สุดในการทำงานให้หน่วยงานดำเนินไปสู่เป้าหมายที่วางไว้
4. ผู้นำ หมายถึง ผู้ซึ่งได้รับเลือกจากผู้อื่นให้เป็นผู้นำ
5. ผู้นำ หมายถึง ผู้ซึ่งดำรงตำแหน่งผู้นำในหน่วยงานหรือดำรงตำแหน่งหัวหน้า

นิพนธ์ ศศิธร (2520, หน้า 306) ได้ให้ความหมาย “ผู้นำ” ไว้ว่า คือ ผู้ที่สร้างอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อที่จะกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกันโดยอาศัยภาวะผู้นำเป็นสื่อกลาง

อำไพ อินทรประเสริฐ (2542, หน้า 2) กล่าวถึงผู้นำไว้ว่า “ผู้นำ” คือ ผู้ที่มีอำนาจหรืออิทธิพลเหนือการกระทำของผู้อื่น โดยเฉพาะอย่างยิ่งความสามารถในการจูงใจ การตัดสินใจ การประสานสัมพันธ์ การติดต่อสื่อสาร เป็นต้น เพื่อให้งานประสบความสำเร็จบนพื้นฐานของความศรัทธายอมรับ โดย ผู้นำอาจได้รับการแต่งตั้งอย่างเป็นทางการหรือไม่ก็ได้

จากความหมายดังกล่าวอาจสรุปได้ว่า “ผู้นำ” หมายถึงลักษณะที่แสดงถึงความสามารถในการนำพา การดำเนินกิจการ การแก้ไขปรับปรุง และการรักษาขวัญกำลังใจของกลุ่มเพื่อให้กลุ่มบรรลุเป้าหมายที่ต้องการให้มากที่สุด

คุณลักษณะของความเป็นผู้นำ คือ ลักษณะอันมีคุณค่าอย่างยิ่ง ซึ่งนับเป็นปัจจัยสำคัญในการปฏิบัติหน้าที่ เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเชื่อถือ เชื่อมั่น เชื่อฟัง และให้ความร่วมมืออย่างจริงจัง อันจะทำให้การปฏิบัติการกิจสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี คุณลักษณะของความเป็นผู้นำเป็น

พื้นฐานสำคัญของผู้นำหน่วยงาน ซึ่งก่อให้เกิดผลสะท้อนตอบของผู้ใต้บังคับบัญชาจึงเป็นการสมควรที่ผู้นำทุกคนพึงตรวจสอบตนเองว่ามีคุณลักษณะความเป็นผู้นำมากน้อยเพียงใด ดำรงไว้ซึ่งสิ่งที่มีอยู่แล้ว และขณะเดียวกันก็พยายามเสริมสร้างสิ่งที่ยังขาดอยู่ เพื่อความเป็นผู้นำที่สมบูรณ์ดังที่ รงชัย สันติวงษ์ และชัยยศ สันติวงษ์ (2522, หน้า 124) พบว่า ลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูง จะต้องมีความเฉลียวฉลาด มีความยุติธรรม มีความเข้าใจ มีความรอบรู้ทั่วไป และความรู้เฉพาะอย่าง มีการรับรู้ได้อย่างถูกต้อง เป็นผู้อบรมหมายงานที่ดีและต้องเป็นผู้ที่มีความซื่อสัตย์สูงด้วย โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. คุณลักษณะทางร่างกาย (Physical Traits) เกี่ยวกับรูปร่างหน้าตา เช่น ความสูง พอเหมาะ น้ำหนักไม่มากนัก หน้าตาดี มีความอดทน สุขภาพแข็งแรง

2. ลักษณะทางบุคลิกภาพ (Personality Traits) เกี่ยวกับความกระตือรือร้นในหน้าที่การงาน มีความริเริ่มในทางความคิด มีความอดทน มีความพยายาม

3. คุณลักษณะทางนิสัยส่วนตัว (Personal Traits) เกี่ยวกับความฉลาด การตัดสินใจ ความรับผิดชอบ ความชอบและรักงาน

4. คุณลักษณะทางสังคม (Social Traits) เกี่ยวกับความเห็นอกเห็นใจ ความเป็นผู้ไว้วางใจ ความมีมนุษยสัมพันธ์ร่วมงานกับคนอื่นได้

ความหมายของภาวะผู้นำ

สำหรับการนิยามความหมายของคำว่า “ภาวะผู้นำ” (LEADERSHIP) มีนักวิชาการได้ให้ความหมายไว้มากมายด้วยกัน ดังต่อไปนี้

Stogdill (1974, p. 20) ได้ให้ความหมายไว้ว่า “ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการใช้อิทธิพลต่อกลุ่มในองค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้”

Tannenbaum et al. (1961, p. 24) ได้ให้ความหมายไว้ว่า “ภาวะผู้นำ” หมายถึง การใช้อิทธิพลเหนือบุคคลอื่นในสถานการณ์หนึ่ง ๆ โดยผ่านกระบวนการติดต่อสื่อสารในอันที่จะทำให้เกิดการดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย

Milton (1981, p. 292) ได้ให้ความหมายไว้ว่า “ภาวะผู้นำ คือ การที่ผู้นำใช้อิทธิพลในความสัมพันธ์ที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อให้บุคคลแต่ละคนหรือกลุ่มใช้ความพยายามทำกิจกรรมต่าง ๆ ให้บรรลุเป้าหมายตามสถานการณ์ที่กำหนด”

Davis (1977, หน้า 37-39) ได้ให้ความหมายไว้ว่า “ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญในการรวมกลุ่มคน จูงใจคนไปยังเป้าหมายประการใดประการหนึ่ง ภาวะผู้นำทำให้ศักยภาพ (Potential) เป็นจริงขึ้นมา เพราะถือว่าภาวะผู้นำเป็นภาวะแห่งการปฏิบัติการที่ทำให้ศักยภาพในตัวคนบังเกิดความสำเร็จ ภาวะผู้นำจึงเป็นปัจจัยสำคัญในการเป็นผู้นำ ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการ

ปฏิบัติงานและความก้าวหน้าแก่ผู้ร่วมปฏิบัติงาน เสริมสร้างองค์การหรือหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น”

Likert (1967, p. 172) ได้ให้ความหมายไว้ว่า “ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการซึ่งผู้นำจะต้องเข้าไปเกี่ยวข้องกับความคิดหวัง ค่านิยมและความสามารถในการติดต่อพบปะเจรจาของบุคคลที่จะต้องเข้าไปเกี่ยวข้องด้วย ดังนั้น เพื่อที่จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน ผู้นำจะต้องแสดงออกซึ่งพฤติกรรมที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นว่าสนับสนุนในความสามารถของพวกเขา”

วราภรณ์ เทียมภักดี (2547, หน้า 7) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการที่ผู้นำใช้อิทธิพลจูงใจ บุคคลในกลุ่ม หรือผู้ตามให้เกิดความร่วมมือปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจเพื่อให้งานประสบผลสำเร็จ หรือบรรลุเป้าหมายของกลุ่มอย่างมีประสิทธิภาพ

นิธย์ สัมมาพันธ์ (2546, หน้า 31) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ คือ พลังชนิดหนึ่งที่สามารถส่งแรงกระทำอันก่อให้เกิดการขับเคลื่อนกลุ่มคน และระบบองค์การ ไปสู่การบรรลุเป้าประสงค์

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2545, หน้า 3) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการที่ผู้นำช่วยสร้างความชัดเจนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้รับรู้ว่าจะ ไรคือความสำคัญให้ภาพความเป็นจริงขององค์การแก่ผู้อื่นช่วยให้มองเห็นทิศทางและจุดมุ่งหมายอย่างชัดเจนภายใต้ภาวะการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลก

สรุปความหมายของภาวะผู้นำได้ดังนี้ รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544, หน้า 11-12)

1. เป็นความสามารถที่จะมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นในด้านการกระทำตามที่ผู้นำต้องการ และสามารถจูงใจบุคคลอื่นให้กระทำการกิจกรรมที่ช่วยให้บรรลุเป้าหมายขององค์การได้
2. เป็นกระบวนการความเป็นผู้นำจากการใช้อิทธิพลที่จะควบคุมและประสานงานกิจกรรมของสมาชิกกลุ่มให้บรรลุเป้าหมาย
3. เป็นลักษณะความสัมพันธ์ทางอำนาจอย่างหนึ่งของผู้นำจนได้รับการยอมรับนับถือในพฤติกรรมของเขาจากสมาชิกของกลุ่มและกลุ่มอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง
4. อิทธิพลในตัวของผู้นำมาใช้ให้เข้ากับสถานการณ์โดยการชี้แนะผ่านกระบวนการสื่อสารเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้
5. การกระทำร่วมกันระหว่างบุคคลโดยมีบุคคลหนึ่งทำหน้าที่ให้การชี้นำการกระทำดังกล่าวทำให้บุคคลอื่น ๆ เชื่อมั่นในผลงานของเขา ซึ่งสามารถพิสูจน์ได้จากลักษณะการแสดงออกในการชี้แนะตามที่เขาได้แนะนำไว้
6. ความคิดริเริ่มและการรักษาสภาพของความเชื่อถือในการปฏิบัติกรร่วมกัน

7. การที่บุคคลที่มีอิทธิพลมากและทำให้เกิดการยอมรับเกี่ยวกับการบริหารงานประจำในองค์กร

8. เป็นกระบวนการในการใช้อิทธิพลที่มีต่อการดำเนินงานของกลุ่มให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรและมีการจูงใจให้เกิดพฤติกรรมในการทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ตลอดจนใช้อิทธิพลให้กลุ่มดำรงไว้ซึ่งวัฒนธรรมของคน

สรุป

ความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำที่ได้กล่าวมาแล้ว สามารถสรุปได้ว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีบทบาทสำคัญซึ่งสามารถนำหรือประสานการทำงานของสมาชิกในกลุ่มหรือองค์กรให้ทำงานร่วมกันจนประสบผลสำเร็จ โดยที่บุคคลนั้นได้รับการยอมรับจากสมาชิกในกลุ่มหรือองค์กรด้วย

และภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการในการใช้อิทธิพลหรืออำนาจหน้าที่ของผู้นำในการโน้มน้าวชักจูงให้บุคคลอื่นหรือกลุ่มบุคคลได้แสดงพฤติกรรมอันจะส่งผลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของกลุ่ม โดยใช้กระบวนการติดต่อสื่อสารหรือความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับผู้นำและภาวะผู้นำ

จากการศึกษาเกี่ยวกับความเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำในกลุ่มหรือองค์กร ได้มีนักวิชาการทำการศึกษาค้นคว้าวิจัย และนำมาอ้างอิงประยุกต์ใช้ในการวิเคราะห์แบบพฤติกรรมของผู้นำอย่างกว้างขวางและต่อเนื่อง จึงทำให้ทฤษฎีต่าง ๆ ยังเป็นประโยชน์ต่อการศึกษาอยู่เสมอ และเพื่อที่จะจัดระเบียบองค์ความรู้ในเรื่องนี้ จึงต้องจำแนกออกเป็นแนวทางการศึกษาต่าง ๆ ดังนี้

1. ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ (Trait Theories of Leadership)
2. ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ (Behavioral Theories of Leadership)
3. ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลง (Transformational Theories of Leadership)
4. ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงสถานการณ์หรือความแปรผัน (Contingency Theories of Leadership)

ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ (Trait Theories of Leadership)

ทฤษฎีลักษณะผู้นำ เริ่มตั้งแต่ ปี ค.ศ. 1920 – 1930 เป็นระยะที่มุ่งเน้นไปที่คุณลักษณะเฉพาะของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล ทฤษฎีนี้สันนิษฐานว่าลักษณะทางกายภาพ (Physical) สังคม (social) และลักษณะเฉพาะของบุคลิกภาพ (Personal Characteristics) เป็นการสืบทอด (Inherent) ในตัวผู้นำ ซึ่งคุณลักษณะที่ว่ามี ได้แก่ ความสูง พลกำลัง ลักษณะท่าทาง ความรู้ สติปัญญา ความเชื่อมั่น ความซื่อสัตย์ ความสมดุลทางอารมณ์และจิตใจ ความกระตือรือร้น การเข้าสังคมและความ

เป็นมิตร เป็นคั่น หรืออาจกล่าวได้ว่า ผู้นำที่ครอบครองคุณลักษณะที่ชัดเจนเหล่านี้ จะส่งผลให้เขา ขึ้นอยู่เหนือบุคคลอื่น ๆ เพราะคุณลักษณะต่าง ๆ เหล่านี้ จะเป็นตัวกำหนดในการคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมเพื่มาดำรงตำแหน่งผู้นำ หรืออาจสรุปได้ว่าความมีประสิทธิภาพของผู้นำมาจากความแตกต่างกันทางคุณลักษณะทางด้านร่างกาย (Physical Characteristics) และจิตใจ (Psychological Characteristics)

ทฤษฎีคุณลักษณะพยายามที่จะบ่งชี้ถึงคุณลักษณะต่าง ๆ เพื่อช่วยในการคัดเลือกผู้นำ หลังจากที่คุณลักษณะมีส่วนเกี่ยวข้องกับความสามารถของการเป็นผู้นำในหลาย ๆ สถานการณ์ วิธีการนี้ส่งเสริมการใช้แบบทดสอบ และการสอบสัมภาษณ์ในการคัดเลือกผู้จัดการ โดยผู้สัมภาษณ์พยายามที่จะจับคู่คุณลักษณะ และบุคลิกลักษณะของผู้สมัครกับตำแหน่งงาน เช่น ผู้สัมภาษณ์มักพยายามที่จะประเมินว่า ผู้สมัครมีความสามารถที่ดีเพียงพอหรือไม่ต่อการทำงานร่วมกับผู้อื่น เป็นคั่น (ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, 2549, หน้า 49-50)

จากคุณลักษณะที่แยกความเป็นผู้นำออกจากผู้ตาม (David & Edwin, 1998 อ้างถึงใน ทองใบ สุทธศรี, 2548 หน้า 41) ได้สังเกตว่าคุณลักษณะของผู้นำต่างๆ จะมีไม่เท่ากันในแต่ละสถานการณ์ และได้แบ่งแยกคุณลักษณะผู้นำออกได้ 6 ประการ ดังนี้

1. มีแรงจูงใจสูง (Drive) กล่าวคือ เป็นลักษณะที่ผู้นำแสดงออกให้เห็นถึงความเป็นผู้ที่มีความพยายามในการทำงานสูงมาก ที่จะทำงานให้บรรลุความสำเร็จ โดยสะท้อนออกมาในรูปของการเป็นผู้มีความทะเยอทะยาน มีพลังในการทำงาน เป็นผู้ที่ไม่เคยเหน็ดเหนื่อยในการทำงานและแสดงออกให้เห็นถึงความคิดริเริ่มสร้างสรรค์อยู่เสมอ
2. มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะนำผู้อื่น (Desire to Lead) กล่าวคือ เป็นคุณลักษณะที่ผู้นำมีความต้องการอย่างแรงกล้า ที่จะมอิทธิพลและนำผู้อื่น เป็นการแสดงออกให้เห็นถึงความเต็มใจที่พร้อมจะเข้ารับผิดชอบ
3. ซื่อสัตย์และมีคุณธรรม (Honesty and Integrity) กล่าวคือ ผู้นำจะต้องสร้างความน่าเชื่อถือและความไว้วางใจ ไม่มีเล่ห์เหลี่ยมกับผู้ใต้บังคับบัญชา และแสดงออกถึงความเสมอต้นเสมอปลายในการทำงานร่วมกับผู้อื่น รวมทั้งแสดงให้เห็นว่าคำพูดและการปฏิบัติของผู้นำสอดคล้องกันตลอดเวลา
4. มีความมั่นใจในตัวเอง (Self-confidence) กล่าวคือ ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถมองผู้นำโดยปราศจากข้อกังขาใด ๆ ดังนั้น ผู้นำจะต้องแสดงออกถึงความเชื่อมั่นในตนเอง เพื่อที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดการยอมรับว่า การกำหนดเป้าหมายและการตัดสินใจของผู้นำเป็นสิ่งที่ถูกต้อง

5. ความเฉลียวฉลาด (Intelligence) กล่าวคือ ผู้นำจะต้องมีความฉลาดเพียงพอที่จะรวบรวมสังเคราะห์ และตีความสารสนเทศที่มีอยู่อย่างมากมายหรือมีอยู่อย่างจำกัด ในอันที่จะนำไปใช้เพื่อการกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) การแก้ปัญหาและการตัดสินใจที่ถูกต้อง

6. การมีความรู้เกี่ยวกับงานที่ทำเป็นอย่างดี (Job-relevant Knowledge) กล่าวคือ ผู้นำที่มีศักยภาพสูงจะต้องมีความรู้และความรอบรู้เกี่ยวกับงานขององค์การ ตลอดจนเทคนิคในการทำงาน ยิ่งไปกว่านั้น การที่มีความรู้อย่างลึกซึ้งในการทำงาน จะทำให้ผู้นำสามารถตัดสินใจและเข้าใจถึงแนวทางของการนำผลการตัดสินใจไปประยุกต์ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากการศึกษาคุณลักษณะของผู้นำโดยสรุป พบว่า การระบุประเภทลักษณะเฉพาะของผู้นำมีความแตกต่างกันระหว่างนักวิจัย แต่ความเห็นร่วมเกี่ยวกับลักษณะเฉพาะของผู้นำ ซึ่งเป็นลักษณะเด่นที่นักวิจัยทุกคนเห็นพ้องต้องกันก็คือ ลักษณะของความเฉลียวฉลาด ขณะเดียวกันก็พบว่าปัจจัยด้านสถานการณ์ของงาน และสมาชิกในกลุ่มงานเป็นปัจจัยในการวัดความสำเร็จของผู้นำในองค์การ

อาจกล่าวโดยสรุปได้ว่า แนวทางการศึกษาผู้นำด้วยวิธีการค้นหาคุณลักษณะของผู้นำ มีจุดอ่อนตรงที่ยังไม่สามารถหามาตรวัดคุณลักษณะของผู้นำที่ดีที่สุดและมีลักษณะเป็นสากลได้ เพราะข้อมูลที่สนับสนุนทฤษฎีนี้เป็นข้อมูลที่ได้จากการสังเกตเท่านั้น อีกประการหนึ่ง การศึกษาวิธีนี้มุ่งสนใจเฉพาะตัวผู้นำเท่านั้น มิได้มีการศึกษาภาวะผู้นำในลักษณะเป็นกระบวนการของการติดต่อสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกในกลุ่ม รวมทั้งปัจจัยแวดล้อมอื่น ๆ ขององค์การ ปัจจุบันจึงไม่ปรากฏผลการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับผู้นำแนวทางนี้เท่าที่ควร

ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ (Behavioral Theories of Leadership)

ทฤษฎีพฤติกรรมของผู้นำ (กวี วงศ์พูน, 2542, หน้า 119-121) ทฤษฎีนี้เชื่อว่าแบบของพฤติกรรมของผู้นำเป็นเครื่องชี้ถึงแบบและความสำเร็จของความเป็นผู้นำ การศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำนี้ทำกันหลายแห่งในช่วงระยะเวลาที่แตกต่างกัน สรุปได้ว่าพฤติกรรมของผู้นำแบ่งออกได้ 3 แบบ คือ

ผู้นำแบบอำนาจนิยมหรือเผด็จการ (Autocratic Leadership)

ผู้นำแบบนี้จะตัดสินใจเพียงคนเดียวและจะแจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบ ผู้นำต้องการความเชื่อฟังและปฏิบัติตามโดยทันทีจากผู้ใต้บังคับบัญชา การมอบหมายงานจะมีน้อยมากผู้นำจะควบคุมผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด และจะเป็นผู้กำหนดเป้าหมายและวิธีการเพื่อความสำเร็จของเป้าหมายดังกล่าว

สมยศ นาวิการ (2539, หน้า 142) กล่าวว่า “แบบของความเป็นผู้นำแบบอำนาจนิยมหรือเผด็จการนี้ มีความเหมาะสมมากที่สุดภายในสถานการณ์ของการรบ ซึ่งเป็นไปได้บ่อยมาก หรือ

ออกคำสั่งและไม่ปรารถนาความรับผิดชอบใด ๆ ทั้งสิ้น ในกรณีที่ผู้บังคับบัญชาต้องการการกระทำที่รวดเร็วและแน่นอนแล้ว ความเป็นผู้นำแบบเผด็จการจะมีแนวโน้มที่จะให้ผลดีที่สุดเพราะว่าผู้บังคับบัญชาเป็นผู้กำหนดแนวทางการปฏิบัติงานแต่เพียงบุคคลเดียวเท่านั้น”

ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic leadership)

การแบ่งอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจให้ผู้อื่น สนับสนุนการมีส่วนร่วม เชื่อมั่นในความรู้ความสามารถของผู้ตามในการปฏิบัติงาน กำหนดเป้าหมายและวิธีการที่จะนำมาใช้เพื่อความสำเร็จของเป้าหมาย ผู้นำเชื่อว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะให้การสนับสนุนการตัดสินใจที่เกิดจากการที่พวกตนมีส่วนร่วม เป็นแบบผู้นำที่ดีที่สุด ใจกว้าง รับฟังความคิดเห็นผู้อื่น ยึดถือความคิดเห็นของกลุ่มเหนือความคิดเห็นของตน ซึ่งมีลักษณะการบริหาร ดังนี้ (กิตติ ตยัคคานนท์, 2532, หน้า 28-29)

1. เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ใช้ความคิด มีความคิดสร้างสรรค์ แสดงความคิดเห็นและเลือกวิธีปฏิบัติงานของตนเอง
2. จัดสรรแบ่งงานและมอบหมายหน้าที่การทำงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับผิดชอบ ดำเนินการตามความเหมาะสมของแต่ละคน แต่ละหน้าที่
3. ให้คำแนะนำแก่ผู้ร่วมงาน และรับฟังความคิดเห็นกับคำปรึกษาหารือจากผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในเชิงสร้างสรรค์เกิดสัมพันธภาพอันดีระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมงาน เกิดความร่วมมือประสานงานกัน

การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ สามารถนำไปสู่ความมีสัมพันธภาพระหว่างผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชาที่ดีขึ้น ขวัญและการตอบสนองความพอใจจากงานที่ทำสูงขึ้น และลดการพึ่งพาอาศัยผู้นำลงได้ แต่บางครั้งการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจอาจจะทำให้ประสิทธิภาพการผลิตลดลง และการตัดสินใจขาดประสิทธิภาพ เนื่องจากผู้นำแบบนี้ต้องเอาใจบุคคลทุกคนและใช้เวลาค่อนข้างนาน

ผู้นำแบบเสรีนิยมหรือปล่อยตามสบาย (Laissez-faire Style)

ผู้นำประเภทนี้จะให้คำแนะนำโดยทั่ว ๆ ไปว่าจะต้องทำอะไรแล้วปล่อยให้ทำหน้าที่ของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชากำหนดแนวทางปฏิบัติเอง ผู้นำจะมีบทบาทในลักษณะสมาชิกคนหนึ่งภายในกลุ่ม จะไม่ใช่อำนาจตัดสินใจใด ๆ

ปัญหาที่สำคัญของความเป็นผู้นำแบบนี้ คือ การขาดผู้นำที่มีความเข้มแข็ง กลุ่มของผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีการควบคุมและการสั่งการ สิ่งเหล่านี้จะทำให้ล้าหลังและทำให้เกิดความไม่มีระเบียบทางองค์กรได้ และเป็นสิ่งบังคับให้ทุกคนต้องปฏิบัติงานในฐานะที่เป็นสมาชิกคนหนึ่งของกลุ่มอยู่เสมอ (สมยศ นาวิการ, 2539, หน้า 142)

ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงสถานการณ์หรือความแปรผัน (Contingency Theories of Leadership)

การศึกษาผู้นำตามทฤษฎีนี้เกิดขึ้นจากแนวคิดที่ไม่มีแบบของความเป็นผู้นำแบบใดที่จะมีความเหมาะสมในทุกสถานการณ์ในสถานการณ์อย่างหนึ่งผู้นำแบบหนึ่งอาจจะดี เช่น ในสนามรบ ผู้นำแบบเผด็จการย่อมจะดีกว่าผู้นำแบบประชาธิปไตย ซึ่งวิธีการศึกษาตามแนวความคิดของกลุ่มทฤษฎีนี้จะช่วยชี้ให้เห็นถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อแบบภาวะผู้นำ และชี้ให้เห็นว่าปัจจัยอะไรบ้างที่น่าจะมีความสำคัญมากที่สุดภายในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง พร้อมทั้งคาดคะเนว่าแบบของผู้นำที่มีประสิทธิภาพที่สุดภายในสถานการณ์ดังกล่าวควรจะเป็นอย่างไร

สาระสำคัญของทฤษฎีกลุ่มนี้ คือ สถานการณ์และเวลาเป็นตัวกำหนดทำให้เกิดสถานการณ์เป็นผู้นำขึ้น การเป็นผู้นำขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่เป็นอยู่ สถานการณ์ที่แตกต่างกันย่อมต้องการแบบภาวะผู้นำที่ต่างกัน ดังนั้น ผู้นำแบบใดแบบหนึ่งจึงไม่อาจเหมาะสมในทุกสถานการณ์ได้ แต่จะเหมาะสมในบางสถานการณ์เท่านั้น ซึ่งหมายความว่า ผู้นำจะต้องรู้จักแสดงแบบภาวะผู้นำของตนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ หรือสอดคล้องกับเงื่อนไขนั้น ๆ ดังที่ บาร์นาร์ด (Barnard, 1962, pp. 92-102) ได้เสนอว่า คุณสมบัติผู้นำที่รวดเร็วและถูกต้อง การจงใจคน มีความรับผิดชอบและมีความฉลาด มีไหวพริบ ซึ่งเป็นคุณสมบัติที่หาได้ยาก เนื่องจากสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมมีไม่เหมือนกัน

ผู้นำที่ดีจะต้องศึกษาสถานการณ์ต่าง ๆ ให้ถ่องแท้ และต้องสามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์นั้น ๆ ด้วย แต่ทั้งนี้ต้องไม่ผิดหลักการและปรัชญาของหน่วยงาน ซึ่งสรุปได้ว่าการปรับตัวของผู้นำให้เข้ากับสถานการณ์เป็นลักษณะของผู้นำที่ดี

พิชาย รัตนดิกลง ภูเกิด (2546, หน้า 8) Contingency Theories เป็นกลุ่มทฤษฎีที่น่าเอาปัจจัยทางด้านลักษณะและพฤติกรรมของผู้นำ ด้านผู้ตามและด้านสถานการณ์เข้ามาเกี่ยวข้องกับความสำเร็จหรือผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น กล่าวอีกนัยหนึ่งคือ ทฤษฎีนี้ระบุว่า ไม่มีรูปแบบของภาวะผู้นำใดเพียงรูปแบบเดียวที่จะประสบความสำเร็จในงานประเภทต่างๆ ได้ทั้งหมด งานแต่ละประเภทแต่ละสถานการณ์จะมีความสอดคล้องกับรูปแบบภาวะผู้นำที่แตกต่างกัน

John Van Maurik, 2001 (ยูดา รักไทย และสุภาวดี วิทยะ, 2545, หน้า 26) แนวคิดสำคัญของทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงสถานการณ์ คือความสำเร็จในฐานะผู้นำขึ้นอยู่กับว่า ผู้นำคนนั้นจะทำให้แบบภาวะผู้นำของตนเข้ากับสถานการณ์ได้หรือไม่ เพราะภาวะผู้นำเป็นเรื่องของการเลือกทัศนคติและพฤติกรรมที่เหมาะสม การแสดงออกถึงความคิด การตัดสินใจ และความยืดหยุ่นในการทำสิ่งต่าง ๆ

ดังนั้น จึงกล่าวโดยสรุปได้ว่า แบบภาวะผู้นำจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์ต่าง ๆ ผู้นำที่วางตัวได้ถูกต้องและสอดคล้องกับสถานการณ์ จึงจะถือว่าเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และก่อให้เกิดประสิทธิผลของกลุ่มหรือองค์การ

ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลง (Transformational Theories of Leadership)

การศึกษา ปรับปรุง ทฤษฎีคุณลักษณะ ทฤษฎีพฤติกรรม และทฤษฎีเชิงสถานการณ์ของความเป็นผู้นำ นอกจากนี้ การศึกษายังมองบทบาทความเป็นผู้นำในการจัดการในปัจจุบันที่มีความสลับซับซ้อนเพิ่มขึ้น และสภาพแวดล้อมขององค์การที่เปลี่ยนแปลงไป การศึกษาผู้นำในปัจจุบันจึงได้เน้นไปที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลง

Mushinsky (1997 อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2549, หน้า 32) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงเจตคติ และสมมติฐานของสมาชิกในองค์การ สร้างความผูกพันในการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์การ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวข้องกับอิทธิพลของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม และอิทธิพลนั้นเป็นการให้อำนาจแก่ผู้ตามให้กลับกลายมาเป็นผู้นำ และผู้ที่เปลี่ยนแปลงหน่วยงาน ในกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงองค์การ ดังนั้น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงได้รับการมองว่าเป็นกระบวนการที่ต้องร่วมมือ และเกี่ยวข้องกับการดำเนินการของผู้นำในระดับต่างๆ ในหน่วยย่อยขององค์การ

Bass (1985 อ้างถึงใน พิทย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต, 2546, หน้า 25) ได้นิยามผู้นำการเปลี่ยนแปลงในฐานะผู้เปลี่ยนแปลงความต้องการของผู้ตาม เปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ วัฒนธรรมขององค์การ ตลอดจนส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมและเทคโนโลยีให้กับองค์การ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะกระตุ้นให้ผู้ตามมองสิ่งต่าง ๆ ให้เห็นนอกเหนือจากผลประโยชน์ของตนเอง เพื่อความสำเร็จขององค์การ และเป็นผู้ซึ่งสามารถสร้างผลกระทบอย่างลึกซึ้งและเป็นพิเศษต่อผู้ตามของเขา

Drucker, (2003 อ้างถึงใน เขาวมาลย์ หอธรรมรัตน์, 2547, หน้า 183) กล่าวว่า ในสหัฐวรรษใหม่เป็นห้วงเวลาที่หลักการบริหารแบบเดิม ๆ กำลังถูกท้าทาย เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของโลกที่มีความเจริญอย่างรวดเร็ว คนที่เข้าใจความหมายของการเปลี่ยนแปลงเท่านั้น จึงจะอยู่รอดและเจริญภายใต้กฎเกณฑ์ใหม่อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ และเราจะต้องทราบว่าข้อสมมติฐานเก่าข้อใดที่ไม่สามารถนำมาใช้ได้อีกต่อไป เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในรูปแบบที่สามารถควบคุมการจัดการได้

Mosley et al. (1996 อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2546, หน้า 32) กล่าวว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นทฤษฎีของการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่ เนื่องจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ (Paradizm Shift) ไปสู่ความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์

(Visionary) และมีการกระจายอำนาจหรือส่งเสริมสร้างพลังใจ (Empowering) เป็นผู้มีคุณธรรม (Moral agents) และกระตุ้นผู้ตามให้มีความเป็นผู้นำ ซึ่งภาวะผู้นำลักษณะนี้กำลังเป็นที่ต้องการอย่างยิ่งในโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และสับสนในปัจจุบันนี้

Bass (1999 อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2549, หน้า 33) ได้ใช้คำว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) แทนคำว่า การสร้างบารมี (Charisma) ซึ่งหมายถึง การมีอิทธิพลเกี่ยวกับอุดมการณ์ที่ระดับสูงสุดของจริยธรรม คือความไม่เห็นแก่ตัว ซึ่งทั้งผู้นำและผู้ตามจะมีการอุทิศตัวอย่างดีที่สุดเท่าที่จะสามารถทำได้ และให้เหตุผลในการใช้คำว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ แทนคำว่า สร้างบารมี เนื่องจาก 1)การสร้างบารมี เป็นตัวแทนของความหมายหลายความหมายในโฆษณา เช่น การฉลอง ซึ่งมีลักษณะเป็นการ โอ้อวด หรือแสดงความตื่นเต้นเกินจริง 2)การสร้างบารมี มีความสัมพันธ์มากเกินไปกับการปกครองแบบเผด็จการ และความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเทียม เช่น ฮิตเลอร์ (Hitler) มุสโสลินี (Mussolini) 3)สำหรับผู้วิจัยบางคนกล่าวว่า การสร้างบารมี คือ การรวมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้งหมด ตั้งแต่การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ดังนั้น ในการฝึกอบรมและในวัตถุประสงค์บางงานวิจัยของ Bass จึงใช้คำว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ แทนคำว่า การสร้างบารมี

Schermerhorn (2001) ได้รวบรวมและสรุปคุณภาพพิเศษของผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ได้ 6 ประการ ได้แก่

1. วิสัยทัศน์ (Vision) มีความคิดและความสามารถในการหยั่งรู้ทิศทาง รวมทั้งสามารถสื่อความหมายสู่ผู้อื่น ได้อย่างดี นอกจากนั้น ยังสามารถสร้างความตื่นใจในการทำ “ฝันร่วมกันให้เป็นจริง”

2. บารมี (Charisma) หรือ “เก่ง ดี มีเสน่ห์” จนเร้าใจบุคคลอื่น ๆ ให้มีความกระตือรือร้น ศรัทธา จงรักภักดี ภาคภูมิใจ และไว้วางใจด้วยการใช้ “อำนาจความนิยม” (Reference Power) คือ อำนาจที่เกิดจากตัวบุคคลที่ได้รับความนิยมยกย่องจนกระทั่งคนอื่น ๆ อยากเป็นพรรคพวกหรือผู้ตามและอำนาจที่เกิดจากเสน่ห์ที่จับถูกจุดอารมณ์คนจำนวนมาก

3. การแสดงนัยของความเป็นเลิศ (Symbolism) มีการจัดรายการ “แมวมอง” ค้นหาบุคคลดีเด่น แล้วให้รางวัลพิเศษ จัดให้มีพิธีการเฉลิมฉลองความเป็นเลิศและการบรรลุผลอันสูงส่ง ทั้งยังมีการวางแผนล่วงหน้าและอย่างละเอียด

4. การใช้อำนาจ (Empowerment) มีการช่วยให้ผู้ตามมีพัฒนาการและการสนับสนุน การขจัดปัญหาอุปสรรคของการดำเนินงาน มีการเปิดโอกาสให้ผู้ตามมีส่วนร่วมกันรับผิดชอบ และมอบหมายงานที่น่าสนใจและท้าทายความสามารถอย่างแท้จริง

5. การกระตุ้นภูมิปัญญาให้เกิดขึ้น (Intellectual Stimulation) มีความพยายามและสามารถสร้างความรู้สึกร่วมกันกับงานให้เกิดขึ้นในบรรดาผู้ตาม ด้วยการทำให้ลูกน้องตระหนักในปัญหาต่างๆ และปลุกกระตุ้นจินตนาการ เพื่อให้ได้มาซึ่งการแก้ไขและป้องกันปัญหาแนวทางใหม่ๆ ที่มีคุณภาพสูง

6. ความสัตย์ซื่อถื่อมั่น (Integrity) มีความซื่อสัตย์และน่าเชื่อถือไว้วางใจ มีพฤติกรรมที่มุ่งมั่นรักษาความดี มีจริยธรรมอย่างสม่ำเสมอไม่เสื่อมคลายอันเกิดจากจิตใจที่ซื่อสัตย์และสามารถรักษาคำมั่นสัญญา พันธะผูกพันด้วยการติดตามผลแบบไม่ลดละ

ภาวะผู้นำการเชิงการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

การศึกษาภาวะผู้นำในปัจจุบันได้เน้นไปที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลง Bass (1999 อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2549, หน้า 33) ได้นิยามผู้นำในการเปลี่ยนแปลงในฐานะผู้เปลี่ยนแปลงความต้องการของผู้ตาม เปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ วัฒนธรรมขององค์กร ตลอดจนส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมและเทคโนโลยีให้กับองค์กร ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะกระตุ้นให้ผู้ตามมองสิ่งต่าง ๆ ให้เห็นนอกเหนือจากผลประโยชน์ตนเอง เพื่อความสำเร็จขององค์กร และเป็นผู้ซึ่งสามารถสร้างผลกระทบอย่างลึกซึ้งและเป็นพิเศษต่อผู้ตามของเขา ดังนั้น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงได้รับการมองว่าเน้นกระบวนการที่เป็นองค์รวมและเกี่ยวข้องกับการดำเนินการของผู้นำในระดับต่าง ๆ ในหน่วยย่อยขององค์กร ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตามจะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรม 4 ประการ (4I's) คือ การใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ตามรายละเอียดดังนี้

1. การใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence of Charisma Leadership : II of CL) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง หรือ เป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่งซึ่งผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้ คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์ และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต ผู้นำเป็นผู้ที่ไว้วางใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและมีจริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของเขา ผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี และความมั่นใจของผู้ตาม และทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกันกับผู้นำ โดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความมั่นใจช่วยสร้างความรู้สึกร่วมกัน

เพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผู้ตามจะเลียนแบบผู้นำและพฤติกรรมของผู้นำจากการสร้างความมั่นใจในตนเอง ประสิทธิภาพและความเคารพในตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงรักษาอิทธิพลของตนเองในการบรรลุเป้าหมายและปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์การ

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation : IM) หมายถึง การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและท้าทายในเรื่องานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพทั้งดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และการกิจขององค์การ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว และบ่อยครั้งพบว่าการสร้างแรงบันดาลใจนี้เกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และการกระตุ้นทางปัญญาโดยการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าคุณค่า และกระตุ้นให้พวกเขาสามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้ ส่วนการกระตุ้นทางปัญญาช่วยให้ผู้ตามจัดการกับอุปสรรคของตนเองและเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation: IS) หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบ (Reframing) การมองปัญหา และการเผชิญกับสถานการณ์เก่า ๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ ๆ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผล และไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตามแม้ว่ามันจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทาย และเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาาร่วมกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้ จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อและประเพณี การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนที่สำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนัก เข้าใจ และแก้ไขปัญหาคด้วยตนเอง

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration : IC) ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้ทำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นที่ปรึกษา (Advisor) ของผู้ตามแต่ละคน เพื่อการพัฒนาผู้ตาม ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความสัมฤทธิ์และเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตามโดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ การประพจน์ของผู้นำแสดงให้เห็นว่าเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น บางคนได้ร่ำรับกำลังใจมากกว่า บางคนได้รับอำนาจการตัดสินใจด้วยตัวเองมากกว่า บางคนมีมาตรฐานที่เคร่งครัดกว่า บางคนมีโครงสร้างงานที่มากกว่า ผู้นำมีการส่งเสริมการสื่อสารสองทาง และมีการจัดการด้วยการเดินดูรอบ ๆ (Management by Walking Around) มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว ผู้นำสนใจในความกังวลของแต่ละบุคคล เห็นปัจเจกบุคคลเป็นบุคคล มากกว่าเป็นพนักงานหรือเป็นเพียงปัจจัยการผลิต ผู้นำจะมีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy) ผู้นำจะมีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตาม เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่ และเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ที่ท้าทายความสามารถ ผู้นำจะดูแลผู้ตามว่าต้องการคำแนะนำ การสนับสนุน และการช่วยให้ก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบอยู่หรือไม่ โดยผู้ตามจะรู้สึกว่าเขากำลังถูกตรวจสอบ

องค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะทั้ง 4 ประการ (4I's) ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้ จะมีความสัมพันธ์กัน (Interco Related) อย่างไรก็ตาม มีการแบ่งแยกแต่ละองค์ประกอบเพราะเป็นแนวคิดพฤติกรรมที่มีความเฉพาะเจาะจง และมีความสำคัญในการวินิจฉัยตามวัตถุประสงค์ต่าง ๆ (Bass and Avolio, 1990, p. 133)

สรุป

ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลง เป็นทฤษฎีการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่ที่มีความเหมาะสม สอดคล้องกับสภาวะการณ์และกำลังเป็นที่ต้องการอย่างยิ่งในโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและสับสนในปัจจุบัน เป็นทฤษฎีที่เน้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งผู้นำและผู้ตามและเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น ก็จะส่งผลดีต่อองค์การ ในการทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายและมีการพัฒนาอย่างยั่งยืน

ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership)

ในระยะแรกของทฤษฎี Bass ได้ระบุพฤติกรรมของผู้นำแบบแลกเปลี่ยนไว้เพียง 2 องค์ประกอบ ได้แก่ การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Rewards) กับ การจัดการเชิงรับ

ภายใต้เงื่อนไขแบบขยกเว้น (Passive Management by Exception) การให้รางวัลตามสถานการณ์ หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำในการกำหนดความชัดเจนของงานที่เป็นเกณฑ์ที่สมควรได้รับรางวัล และใช้เป็นเครื่องจูงใจแก่ผู้ตาม ส่วนการบริหารแบบการจัดการเชิงรับภายใต้เงื่อนไขขยกเว้น ได้แก่ พฤติกรรมของผู้นำที่ใช้การลงโทษตามสถานการณ์เพื่อผู้ตามเกิดการปรับปรุงแก้ไข ในกรณีผลงานเบี่ยงเบนไปจากมาตรฐานที่กำหนด แต่เมื่อมีการปรับปรุงทฤษฎีใหม่ Bass and Avolio (1990) ได้เพิ่มพฤติกรรมของผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอีก 2 องค์ประกอบ ได้แก่ การบริหารการจัดการแบบกระตือรือร้นภายใต้เงื่อนไขแบบขยกเว้น (Active management by Exception) ซึ่งเป็นพฤติกรรมของผู้นำที่เกี่ยวกับการเข้าไปติดตามตรวจสอบผู้ตามแล้วดำเนินการแก้ไขเพื่อให้แน่ใจว่างานที่สำเร็จออกมามีประสิทธิภาพ ส่วนอีกองค์ประกอบหนึ่งคือ การบริหารแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-faire) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่ไม่ให้ความสนใจใดๆ ไม่ว่าด้านงานหรือด้านคน เช่น ไม่เอาใจใส่ดูแลช่วยเหลือ ไม่รับรู้ปัญหา ไม่สนใจความต้องการของลูกน้อง มีลักษณะปล่อยให้ทุกอย่างเกิดขึ้นและไปตามยถากรรมเหมือนไม่มีผู้นำ ด้วยเหตุนี้นักวิชาการบางคนจึงไม่นับการบริหารแบบปล่อยตามสบายว่าเป็นการบริหารหรือเกี่ยวกับภาวะผู้นำ (Non-leadership) กรณีนี้ทำให้พฤติกรรมของผู้นำแบบแลกเปลี่ยนที่เกี่ยวข้องจริงมีเพียง 3 องค์ประกอบเท่านั้น องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน

1. การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward)

การทำงานเพื่อสร้างแนวทางการแลกเปลี่ยนระหว่างรางวัลกับผลปฏิบัติงาน ผู้นำจะบอกความคาดหวังเกี่ยวกับผลลัพธ์ให้แก่ผู้ตาม หากทำสำเร็จตามผลลัพธ์จะได้รางวัลซึ่งอาจเป็นวัตถุหรือการยอมรับในผลงานนั้น โดยในการปฏิบัติงานผู้นำจะติดตามดูแลอย่างใกล้ชิดมีระบบการรายงาน และการส่งข้อมูลย้อนกลับในเชิงสร้างสรรค์ ผู้นำทำตัวเป็นผู้ชี้แนะ และผู้ช่วยเหลือทางทรัพยากรในการทำงานแก่ผู้ตาม

2. การจัดการแบบกระตือรือร้นภายใต้เงื่อนไขแบบขยกเว้น (Active Management by Exception)

เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่ใช้วิธีการทำงานแบบเดิมและปล่อยให้ไปไปตามสถานการณ์เดิมคร่ำคร่าที่วิธีการทำงานแบบเก่ายังใช้ได้ผลแค่จะเข้าไปแทรกแซงก็ต่อเมื่อมีสิ่งผิดพลาดเกิดขึ้นหรือทำงานได้ต่ำกว่ามาตรฐาน โดยผู้นำที่บริหารงานแบบการจัดการแบบกระตือรือร้นภายใต้เงื่อนไขแบบขยกเว้น (Active) จะแสดงออกทางพฤติกรรมเข้าไปกำกับตรวจสอบลูกน้องอย่างใกล้ชิดว่าได้ทำผิดหรือฝ่าฝืนระเบียบกฎเกณฑ์ที่กำหนดหรือไม่ หากตรวจสอบพบผู้นำก็จะใช้มาตรการแก้ไขโดยทันที ตัวอย่างเช่น เมื่อหัวหน้าพบว่าพนักงานขายให้บริการแก่ลูกค้าช้าหรือไม่สะดวก

หัวหน้าจะตรงเข้าไปช่วยเหลือบอกกล่าวและทำการปรับปรุงแก้ไขทันที เป็นต้น พฤติกรรมของหัวหน้าจึงมีลักษณะเสริมแรงเชิงลบ (Negative Reinforcement) แก่ผู้ตาม

3. การจัดการแบบเชิงรับภายใต้เงื่อนไขแบบยกเว้น (Passive Management by Exception) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่คล้ายกับการจัดการแบบกระตือรือร้นภายใต้เงื่อนไขแบบยกเว้น กล่าวคือ จะใช้วิธีการทำงานแบบเดิมและพยายามรักษาสถานภาพเดิมตราบเท่าที่วิธีการทำงานแบบเก่ายังใช้ได้ผล แต่จะเข้าไปแทรกแซงก็ต่อเมื่อ มีสิ่งผิดพลาดเกิดขึ้นหรือการทำงานได้ต่ำกว่ามาตรฐาน โดยผู้นำบริหารแบบวางเฉยเชิงลบ (Negative) มีลักษณะคล้ายคอยจับผิด เมื่อพบก็จะใช้วิธีการตำหนิลงโทษ โดยไม่มีการบอกกล่าวให้ทราบล่วงหน้าเพื่อมีโอกาสได้ปรับปรุงแก้ไขหรือป้องกันก่อน พฤติกรรมของผู้นำการจัดการเชิงรับภายใต้เงื่อนไขแบบยกเว้น จึงมีผลร้ายแรงต่อแรงจูงใจของผู้ตามยิ่งกว่า แบบการจัดการแบบกระตือรือร้นภายใต้เงื่อนไขแบบยกเว้น ดังกล่าวแล้ว

สรุป

ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะให้ความสนใจในสถานการณ์ปัจจุบันขององค์กร พยายามบริหารจัดการให้องค์กรดำเนินอย่างราบรื่นและมีประสิทธิผล ผู้นำประเภทนี้มีความเชี่ยวชาญในการวางแผน การจัดงบประมาณ และเน้นงานในมิติที่ไม่เกี่ยวข้องกับบุคคลด้านเทคนิค ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนสามารถสร้างประสิทธิผลโดยการกำหนดความคาดหวังให้ชัดเจน และสร้างความเชื่อมั่นต่อผู้ตาม และการตอบสนองความต้องการของผู้ตามจะนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิผล อย่างไรก็ตามเนื่องจากผู้นำแบบปฏิบัติตามกฎระเบียบเป็นเพียงผู้รักษาเสถียรภาพขององค์กรมากกว่าเป็นผู้ส่งเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลง แม้ว่าทักษะในการดำเนินงานมีความสำคัญกับผู้นำทุกคน แต่ในโลกปัจจุบัน องค์กรจะประสบความสำเร็จได้จำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ผู้นำที่มีประสิทธิผลจึงจำเป็นต้องใช้ภาวะผู้นำในลักษณะอื่นร่วมด้วย

Bass (1999 อ้างถึงใน รัตติกรณ จงวิศาล, 2549, หน้า 45) ได้เสนอแนวคิดภาวะผู้นำอีกประเภทหนึ่งในการวิจัยเพื่อให้ครอบคลุมลักษณะภาวะผู้นำตามสภาพความเป็นจริง คือ ภาวะผู้นำแบบปล่อยเสรี (Laissez-faire Leadership)

ภาวะผู้นำแบบปล่อยเสรี (Laissez-faire Leadership)

ภาวะผู้นำแบบปล่อยเสรี หรือพฤติกรรมความไม่มีภาวะผู้นำ หมายความว่า การให้อิสระแก่บุคคลกระทำการใด ๆ ตามที่เขาปรารถนา ให้อิสระแก่สมาชิกอย่างเต็มที่ในการตัดสินใจ การปฏิบัติงานทุกอย่างขึ้นอยู่กับสมาชิกว่าจะเอาอย่างไร ผู้นำจะไม่เข้าไปก้าวก่าย ผู้นำเป็นเพียงผู้ผ่านเรื่อง หรือคอยดูว่าสมาชิกจะทำอะไรกันเท่านั้น ผู้นำจะแสดงบทบาทหรืออำนาจหน้าที่ของตนน้อยมาก และชอบแยกตัวออกจากกลุ่ม จะเข้าร่วมกลุ่มเฉพาะที่กลุ่มเรียกร้องเท่านั้น องค์กรที่มีผู้นำแบบ

ตามสบายจึงเสมือนไม่มีผู้นำ เพราะสมาชิกจะเป็นผู้เลือกงาน เลือกวิธีการทำงาน และการประเมินผลงานกันเองตามที่เขายากทำ

กล่าวโดยสรุป จากแนวคิดทฤษฎีที่ผู้ศึกษาพบทวนมา ผู้ศึกษามีความเห็นว่ แนวคิดภาวะผู้นำ ของ Bass ซึ่งประกอบด้วยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบปล่อยเสรี เป็นแนวคิดที่มีความครอบคลุมและเหมาะสมต่อการนำมาศึกษา ในฐานะที่เป็นตัวแปรอิสระของประสิทธิผลขององค์การในยุคที่ต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลง และความไม่แน่นอนของปัจจัยแวดล้อม

เอกสารทางวิชาการและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการสำรวจองค์ความรู้ทางด้านผลการศึกษาที่ตรงหรือใกล้เคียงกับหัวข้อในการวิจัย พบว่ามีเอกสารงานวิจัย ดังนี้

วรารคณา เทียมภักดี (2547) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการพัฒนาคุณภาพโรงพยาบาลสู่การรับรองคุณภาพโรงพยาบาล : กรณีศึกษาโรงพยาบาลชุมชน จังหวัดเชียงราย โดยมิกกลุ่มตัวอย่าง คือ หัวหน้าหน่วยงานในโรงพยาบาลชุมชนจังหวัดเชียงราย จำนวน 99 คน ผลการศึกษาพบว่าหัวหน้าหน่วยงานส่วนใหญ่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในภาพรวมอยู่ในระดับสูง คิดเป็นร้อยละ 70.70 (ค่าเฉลี่ย 3.26) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า หัวหน้าหน่วยงานมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทุกด้านอยู่ในระดับสูง โดยมีภาวะผู้นำในการคำนึงความเป็นปัจเจกชนสูงสุด (ค่าเฉลี่ย 3.38) รองลงมา คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (ค่าเฉลี่ย 3.25) และการสร้างแรงบันดาลใจ (ค่าเฉลี่ย 3.21) ตามลำดับ และมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางปัญญาค่ำ (ค่าเฉลี่ย 3.20) ในการพัฒนาคุณภาพโรงพยาบาลสู่การรับรองคุณภาพโรงพยาบาล ผลการศึกษาพบว่า หัวหน้าหน่วยงานส่วนใหญ่ประเมินการพัฒนาคุณภาพโรงพยาบาลสู่การรับรองคุณภาพโรงพยาบาล ในภาพรวมอยู่ในระดับสูง คิดเป็นร้อยละ 61.60 (ค่าเฉลี่ย 3.14) เมื่อแยกเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านพันธกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ (ค่าเฉลี่ย 3.42) รองลงมา คือ ด้านการจัดการองค์กรและการบริหาร (คะแนนเฉลี่ย 3.27) และด้านที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (คะแนนเฉลี่ย 2.60)

ภารดี บัณฑิตวิศาล (2549) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับประสิทธิผลขององค์การ: ศึกษากรณี การประปานครหลวง สำนักงานใหญ่ ผลการศึกษาพบว่า 1) ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ทั้ง 4 ด้าน อยู่ในระดับปานกลางทั้งหมดโดยด้านที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูงสุด คือ ด้านการ

กระดุนทางปัญญา ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์
 ตามลำดับ ส่วนด้านที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่ำสุด คือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ 2) ระดับ
 ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนด้านการบริหารงานแบบวางเฉยเชิงรุก และด้านการให้รางวัลตาม
 สถานการณ์ อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนด้านการบริหารงานแบบวางเฉยเชิงรับอยู่ในระดับต่ำ 3)
 ระดับภาวะผู้นำแบบปล่อยเสรี อยู่ในระดับต่ำ 4) ระดับประสิทธิผลขององค์การ การประสานคร
 หลวงโดยรวม อยู่ในระดับสูงเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านทั้ง 4 ด้านพบว่า ด้านที่มีระดับประสิทธิผล
 ขององค์การสูง มี 3 ด้าน คือ ด้านคุณภาพการบริการ ด้านการบริหารความเสี่ยง และด้านการ
 บริหารงานตามลำดับ ส่วนด้านที่มีระดับประสิทธิผลขององค์การอยู่ในระดับปานกลาง คือ ด้านผล
 การดำเนินงาน 5) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยรวมมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลของ
 องค์การ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ภาวะผู้นำทั้ง 4 ด้าน มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผล
 ขององค์การ โดยด้านที่มีความสัมพันธ์สูงสุด คือ ด้านการกระดุนทางปัญญา ส่วนด้านที่มี
 ความสัมพันธ์กับประสิทธิผลขององค์การต่ำสุด คือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ 6) ภาวะผู้นำแบบ
 แลกเปลี่ยน โดยรวมมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลขององค์การ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน
 พบว่า ด้านการบริหารแบบวางเฉยเชิงรุกมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลขององค์การมากที่สุด
 รองลงมาคือด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ และ ด้านการบริหารแบบวางเฉยเชิงรับไม่มี
 ความสัมพันธ์กับประสิทธิผลขององค์การ 7) ภาวะผู้นำแบบปล่อยเสรี มีความสัมพันธ์เชิงลบกับ
 ประสิทธิผลขององค์การ

วันชัย นพรัตน์ (2539) ได้ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนที่สัมพันธ์กับ
 ประสิทธิภาพของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ใน
 เขตการศึกษา 12 พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ด้านความมีบารมี ด้านการให้รางวัลอย่าง
 เหมาะสม ด้านกระดุนทางปัญญา และด้านการคล้อย เป็นตัวพยากรณ์ประสิทธิผลของสถานศึกษา
 ในเขตการศึกษา 12 โดยมีอำนาจการพยากรณ์เท่ากับ 29.69 เปอร์เซ็นต์.

อภิวรรณ แก้วเล็ก (2542) ได้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของ
 สถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาเขตการศึกษา 1 ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหาร
 สถานศึกษาใช้ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และแบบเปลี่ยนสภาพอยู่ในระดับปานกลาง และใช้ภาวะ
 ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมากกว่าภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพ ประสิทธิภาพของโรงเรียนประถมศึกษาโดย
 ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีผลต่อสถานศึกษาระดับประถม 2 มิติ คือ
 1) ด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง และ 2) ด้านความสามารถ
 ในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก ส่วนภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพส่งผลต่อประสิทธิผล
 ของโรงเรียนทั้ง 4 มิติ คือ 1) ด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง

2) ด้านความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก 3) ด้านความสามารถในการปรับตัวของโรงเรียนให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมได้เป็นอย่างดี และ 4) ด้านความสามารถในการแก้ปัญหาในโรงเรียน

อุษณีย์ ลิ่วโลกุลรัตน์ (2533) ได้ศึกษาเรื่องพฤติกรรมผู้นำกับประสิทธิผลของหน่วยงาน : ศึกษากรณีพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา วิทยาลัยเทคนิคกลุ่มภาคกลาง กรมอาชีวศึกษา ผลการศึกษาพบว่า 1) แบบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของสถานศึกษาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 โดยมีระดับความสัมพันธ์กันสูงมาก และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน 2) พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาแบบมีส่วนร่วมและปรึกษาหารือ จะส่งผลให้เกิดประสิทธิผลต่อสถานศึกษาสูงกว่าพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาแบบเผด็จการและเผด็จการแบบมีสีลปี 3) พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาวิทยาลัยเทคนิคส่วนใหญ่เป็นแบบปรึกษาหารือ

สุธิดา สมานพันธ์ (2548) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลขององค์การบริหารส่วนตำบล : ศึกษาเฉพาะกรณีองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดยะลา ผลการศึกษาพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแบบการใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ของผู้นำการสร้างแรงบันดาลใจ การใช้การกระตุ้นทางปัญญาผู้ตามของผู้นำ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลของผู้นำ ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนโดยให้รางวัล และผู้นำการจัดการแบบกระตือรือร้นภายใต้เงื่อนไขขกวัน มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลของการปฏิบัติงานขององค์การบริหารส่วนตำบล ส่วนผู้นำการจัดการแบบเฉื่อยชาภายใต้เงื่อนไขขกวันมีความสัมพันธ์เชิงลบกับประสิทธิผลของการปฏิบัติงานขององค์การบริหารส่วนตำบล และผู้นำแบบปล่อยเสรีไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของการปฏิบัติงานขององค์การบริหารส่วนตำบล

นิรัตน์ สังข์จีน (2548) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของนายกเทศมนตรี : ศึกษาเฉพาะกรณีเทศบาลในจังหวัดปัตตานี ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนายกเทศมนตรีต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของเทศบาลในจังหวัดปัตตานีพบว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจของผู้นำ การใช้การกระตุ้นทางปัญญาผู้ตาม การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลของผู้นำ ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนโดยให้รางวัล มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของเทศบาลในจังหวัดปัตตานีอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ผู้นำแบบปล่อยเสรีมีความสัมพันธ์เชิงลบกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของเทศบาลในจังหวัดปัตตานี ส่วนผู้นำการจัดการแบบเฉื่อยชาภายใต้เงื่อนไขขกวันไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของเทศบาลในจังหวัดปัตตานี

อังกาบ เจริญฤทธิ์ (2548) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษา : ศึกษากรณีระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษายะลา เขต 1 อำเภอเมืองยะลา จังหวัดยะลา ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับสูง ประสิทธิผลของสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับสูง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษา พบว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทั้ง 4 ด้าน คือ 1.การใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ของผู้นำ 2.การสร้างแรงบันดาลใจของผู้นำ 3.การกระตุ้นการใช้ปัญญาของผู้นำ 4.การคำนึงถึงการเป็นปัจเจกบุคคลของผู้นำมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับ ประสิทธิผลของสถานศึกษา ส่วนผู้นำแบบแลกเปลี่ยน 2 ด้านคือ การแลกเปลี่ยนโดยใช้รางวัล กับการจัดการแบบกระตือรือร้นภายใต้เงื่อนไขขยอกเว้น มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลของสถานศึกษา ที่ระดับ .01 ผู้นำแบบปล่อยเสรีมีความสัมพันธ์เชิงลบกับ ประสิทธิผลของสถานศึกษาที่ระดับ .05 ส่วนการจัดการแบบเฉื่อยชาภายใต้เงื่อนไขขยอกเว้น ไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของสถานศึกษา

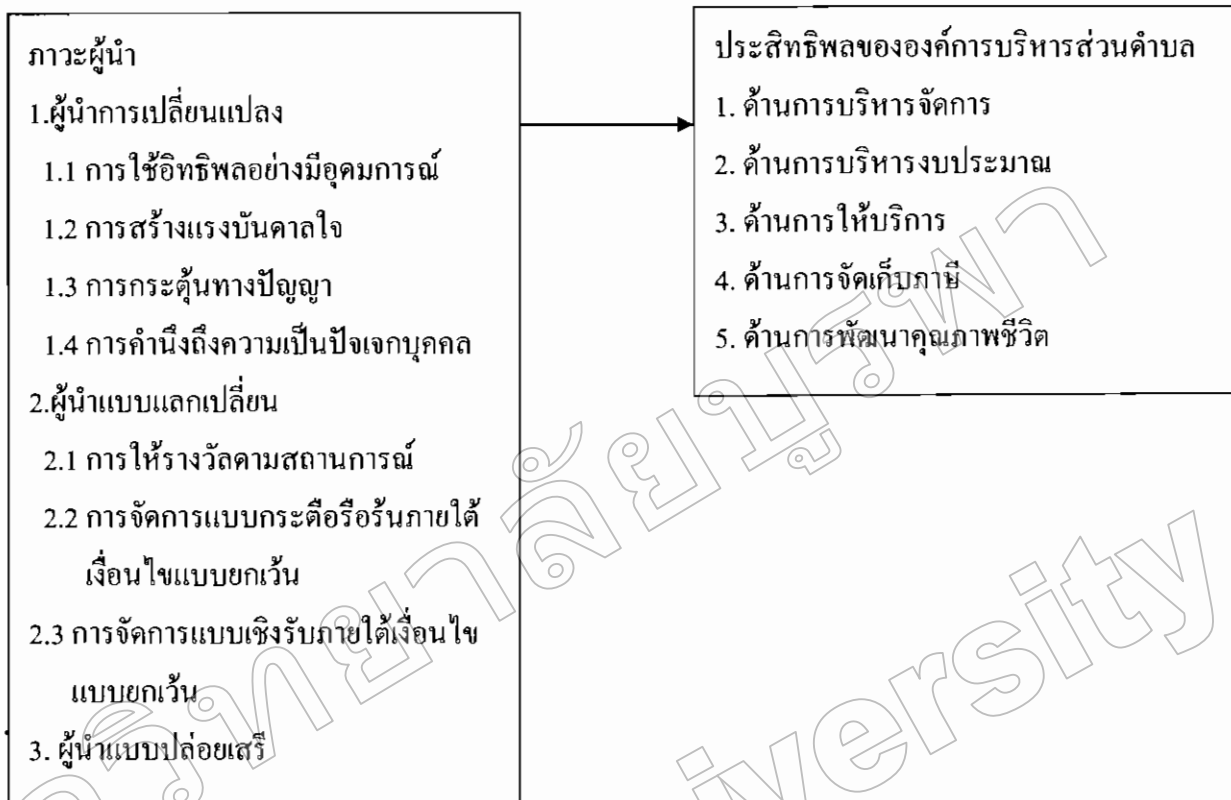
สุนีย์ นวจินดาพันธ์ (2548) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของสำนักงานพัฒนาชุมชนอำเภอ : ศึกษากรณีจังหวัดปัตตานี ผลการศึกษาพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา การคำนึงถึงความ เป็นปัจเจกบุคคล ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน การให้รางวัลตามสถานการณ์ การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 การบริหารแบบวางเฉยเชิงรับมีแนวโน้มความสัมพันธ์เชิงลบกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของสำนักงานอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และผู้นำแบบปล่อยเสรีมีความสัมพันธ์เชิงลบกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการสำรวจองค์ความรู้ ทั้งทางด้านทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องผู้ศึกษาสามารถกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังนี้

ตัวแปรต้น

ตัวแปรตาม



จากตัวแบบการวิเคราะห์ผู้วิจัยสามารถกำหนดสมมติฐานได้ดังต่อไปนี้

- 1 ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสมุทรปราการ
- 2 ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสมุทรปราการ
- 3 ผู้นำแบบปล่อยเสรี มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสมุทรปราการ

นิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการ

เพื่อเป็นแนวทางในการเก็บรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยจะกำหนดนิยามศัพท์เบื้องต้นไว้ดังนี้

ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการในการใช้สิทธิพลเหนือบุคคลหรือกลุ่มให้กระทำหรือการใช้อำนาจหน้าที่จูงใจให้พนักงานร่วมมือปฏิบัติงานในสถานการณ์ต่าง ๆ ด้วยความเต็มใจเต็มกำลังความสามารถเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

ภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม โดยเปลี่ยนแปลงความพยายาม และพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับสูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้นเป็นแรงจูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาเพื่อนำไปสู่ผลประโยชน์และความสำเร็จของตนเองและองค์กร ซึ่งภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลงมีองค์ประกอบ 4 ประการ คือ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นทางปัญญา 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน หมายถึง กระบวนการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะตระหนักในความปรารถนาและความต้องการของผู้ตาม และมีวิธีการที่จะนำไปสู่เป้าประสงค์ขององค์กรและผู้ตามจะได้รางวัลจากผลการปฏิบัติงาน ขณะที่ผู้นำจะได้ประโยชน์จากการทำงานที่บรรลุเป้าประสงค์ขององค์กร

ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน หมายถึง กระบวนการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะตระหนักในความปรารถนาและความต้องการของผู้ตาม และมีวิธีการที่จะนำไปสู่เป้าประสงค์ขององค์กรและผู้ตามจะได้รางวัลจากผลการปฏิบัติงาน ขณะที่ผู้นำจะได้ประโยชน์จากการทำงานที่บรรลุเป้าประสงค์ขององค์กร

ภาวะผู้นำแบบปล่อยเสรี หมายถึง พฤติกรรมความไม่มีภาวะผู้นำ คือ การให้อิสระแก่บุคคลกระทำการใด ๆ ตามที่เขาปรารถนาให้อิสระแก่สมาชิกอย่างเต็มที่ในการตัดสินใจ การปฏิบัติงานทุกอย่างขึ้นอยู่กับสมาชิกว่าจะเอาอย่างไร ผู้นำจะไม่เข้าไปก้าวก่าย ผู้นำเป็นเพียงผู้ผ่านเรื่องหรือคอยคว่ำสมาชิกทำอะไรกันเท่านั้น ผู้นำจะแสดงบทบาทหรืออำนาจหน้าที่ของตนน้อยมาก และชอบแยกตัวออกจากกลุ่ม จะเข้าร่วมกลุ่มเฉพาะที่กลุ่มเรียกร้องเท่านั้น องค์กรที่มีผู้นำแบบตามสบายจึงเสมือนไม่มีผู้นำ เพราะสมาชิกจะเป็นผู้เลือกงาน เลือกวิธีการทำงาน และการประเมินผลงานกันเองตามที่เขายากทำ

การให้รางวัลตามสถานการณ์ หมายถึง เป็นการทำงานเพื่อสร้างแนวทางการแลกเปลี่ยนระหว่างรางวัลกับผลปฏิบัติงาน ผู้นำจะบอกความคาดหวังเกี่ยวกับผลลัพธ์ให้แก่ผู้ตามหากทำตามผลลัพธ์จะได้รางวัลซึ่งอาจเป็นวัตถุหรือการยอมรับในผลงานนั้น โดยในการปฏิบัติงานผู้นำจะติดตามดูแลอย่างใกล้ชิดมีระบบการรายงาน และการส่งข้อมูลย้อนกลับในเชิงสร้างสรรค์ ผู้นำทำตัวเป็นผู้ชี้แนะ และผู้ช่วยเหลือทางทรัพยากรในการทำงานแก่ผู้ตาม

การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการ หรือการทำงานที่เป็นกระบวนการทำให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ตามมีแรงจูงใจภายใน หรือมีแรงบันดาลใจ ทำงานด้วยความเพลิดเพลินด้วยใจรัก ด้วยความรู้สึกรักเห็นคุณค่าของงาน หรือเห็นว่าการงานนั้นมีความท้าทาย ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน อุทิศตนเพื่อกลุ่ม มีการตั้งมาตรฐานในการทำงานสูง และเชื่อมั่น

ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมาย มีความตั้งใจแน่วแน่ในการทำงาน มีการให้กำลังใจ และการกระตุ้นผู้ร่วมงาน หรือผู้ตามให้ตระหนักถึงสิ่งสำคัญในการบรรลุเป้าหมายขององค์กร

การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการ กระตุ้นผู้ร่วมงานหรือผู้ตามให้เห็นวิธีการ หรือแนวทางใหม่ๆ ในการแก้ปัญหา มีการพิจารณาวิธีการทำงานแบบเก่าๆ ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็น มองปัญหาในแง่มุมต่าง ๆ มีการวิเคราะห์ปัญหา โดยใช้เหตุผล ข้อมูล และหลักฐาน กระตุ้นให้ผู้ตามมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

การมีอิทธิพลอย่างมีคุณธรรม หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการ ทำให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ตามมีการยอมรับ เชื่อมั่น ศรัทธา ภาคภูมิใจ และไว้วางใจในความสามารถของผู้นำ มีความยินดีที่จะทุ่มเท การปฏิบัติงานตามภารกิจ โดยผู้นำจะมีการประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่น มีคุณธรรม และจริยธรรม เสียสละเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม เน้นความสำคัญในเรื่องค่านิยม ความเชื่อ และการมีเป้าหมายที่ชัดเจน มีความมั่นใจที่จะเอาชนะอุปสรรค

การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นถึงการจัดการหรือการทำงาน โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา มีการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง และเป็นรายบุคคลสนใจและเอาใจใส่ผู้ร่วมงานหรือผู้ตามเป็นรายบุคคล มีการวิเคราะห์ความต้องการและความสามารถเป็นรายบุคคล เป็นพี่เลี้ยงสอน และพัฒนาผู้ร่วมงานให้คำแนะนำ ส่งเสริมพัฒนาผู้ร่วมงานให้พัฒนาตนเอง มีการกระจายอำนาจโดยมอบหมายงานให้ผู้ตาม

การจัดการแบบกระตือรือร้นภายใต้เงื่อนไขแบบยกเว้น หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่จะคอยควบคุมติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ตามอย่างต่อเนื่องเพื่อให้แน่ใจว่างานที่ทำดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพเป็นไปตามแผนที่วางไว้ แต่เมื่อเกิดข้อผิดพลาดแล้วก็จะเข้าไปใช้มาตรการใหม่ ๆ แก้ไขข้อผิดพลาดทันที

การจัดการแบบเชิงรับภายใต้เงื่อนไขแบบยกเว้น หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่คล้ายกับการจัดการแบบกระตือรือร้นภายใต้เงื่อนไขแบบยกเว้น กล่าวคือ จะใช้วิธีการทำงานแบบเดิมและพยายามรักษาสถานภาพเดิมตราบเท่าที่วิธีการทำงานแบบเก่ายังใช้ได้ผล แต่จะเข้าไปแทรกแซงก็ต่อเมื่อ มีสิ่งผิดพลาดเกิดขึ้นหรือการทำงานได้ต่ำกว่ามาตรฐาน โดยผู้นำบริหารแบบวางเฉยเชิงลบมีลักษณะคล้ายคอยจับผิด เมื่อพบก็จะใช้วิธีการตำหนิ ลงโทษ โดยไม่มีการบอกกล่าวให้ทราบล่วงหน้าเพื่อให้มีโอกาสดำเนินการปรับปรุงแก้ไขหรือป้องกันก่อน พฤติกรรมของผู้นำบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ จึงมีผลร้ายแรงต่อแรงจูงใจของผู้ตามยิ่งกว่าแบบเชิงรุก

ประสิทธิผลขององค์กร หมายถึง ความสามารถในการใช้ทรัพยากรต่างๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือผลสำเร็จตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้ โดยผู้ที่รับบริการเกิดความพึงพอใจและสมาชิกขององค์กรสามารถปรับตัวและพัฒนาให้องค์กรดำรงอยู่ต่อไปได้

มหาวิทยาลัยบูรพา
Burapha University