



บทที่ 1

บทนำ

## ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ความเป็นผู้นำ นับว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่ง สำหรับผู้นำในการบริหาร และประสานทรัพยากรต่างๆเพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การบริหารทรัพยากรบุคคล ผู้นำถือได้ว่าเป็นบุคคลที่มีอิทธิพลโดยตรง กับผู้ใต้บังคับบัญชา ในการทำงานร่วมกันเพื่อให้องค์กรประสบผลสำเร็จ ดังที่ อรุณ รักรธรรม ได้กล่าวไว้ว่าองค์กร มีประสิทธิภาพได้ เมื่อผู้นำขององค์กรสามารถจัดหาแนวทางในการทำงานอันเป็นที่ชื่นชอบของ ผู้ใต้บังคับบัญชา และในขณะเดียวกันก็เป็น แนวทางที่จะนำองค์กรไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ ดังนั้น รูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารที่ผู้นำปฏิบัติ จึงควรที่จะต้องตรงกับความต้องการของ ผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยว่ารูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารแบบใดที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพึงพอใจ และเกิดขวัญและกำลังใจในการทำงาน ซึ่งจากการวิจัยของอุบลรัตน์ (2536)พบว่าการใช้รูปแบบ พฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์ กับขวัญและกำลังใจในการทำงาน ตาม การรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย

แต่อย่างไรก็ตาม การที่ผู้บริหารจะนำรูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารแบบใดมาใช้ในการ จูงใจให้ลูกน้องปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรนั้น ส่วนหนึ่งจะเป็นผลมาจากความ เชื่อเกี่ยวกับรูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารที่ควรจะปฏิบัติ ของผู้บริหารเป็นสำคัญ ทั้งนี้เพราะว่า บุคคลจะแสดงพฤติกรรมออกมาตามความคิดและความเชื่อของตน ดังตัวอย่างเช่นถ้าผู้บริหาร มีความเชื่อว่าผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่ชอบทำงาน ไม่มีความรับผิดชอบ พฤติกรรมกรรมการบริหารของ ผู้บังคับบัญชาจะสอดคล้อง กับความคิดหรือความเชื่อของตนว่ารูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารที่ ควรจะปฏิบัติ นั้นจะเป็นแบบสั่งการและควบคุมเป็นต้น ฉะนั้นจะเห็นได้ว่าความเชื่อของผู้บริหาร เกี่ยวกับรูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารที่ควรจะปฏิบัติ นั้นจะมีผลต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารที่ผู้บังคับ บัญชานำมาใช้ปฏิบัติจริงกับผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งในการรับรู้รูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารที่ควร จะปฏิบัติ ของผู้บังคับบัญชา ตามการรับรู้ของลูกน้องนั้น อาจจะไม่ตรงกับการรับรู้ของหัวหน้า ก็ได้ ซึ่งจะมีผลทำให้ความคาดหวัง เกี่ยวกับรูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารที่ผู้บังคับบัญชาควร จะปฏิบัติ ในการรับรู้ของลูกน้องกับและการรับรู้รูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารที่ควรจะปฏิบัติของ หัวหน้าไม่ตรงกัน ซึ่งจะก่อให้เกิดความขัดแย้งขึ้นภายในจิตใจของผู้ใต้บังคับบัญชาและจะมีผล

ทำให้ขวัญและกำลังใจ ในการทำงานของคุณ้องลดต่ำลงได้ ซึ่งตามทฤษฎีตารางการจัดการ (Managerial Grid) ที่ผู้วิจัยใช้เป็นกรอบการวิจัย กล่าวว่า รูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารที่ดีที่สุดคือ รูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารแบบเน้นงานและคนมาก ถ้าผู้บริหารใช้รูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารแบบนี้จะส่งผลให้งานประสบความสำเร็จ และความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้องก็จะเป็นไปด้วยดี แต่ในความเป็นจริงเป็นที่น่าสงสัยว่าการรับรู้รูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารที่ควรจะเป็นตามการรับรู้ของหัวหน้าและของลูกน้องนั้นจะเป็นแบบเน้นงานและคนมาก ดังเช่นทฤษฎีตารางการจัดการหรือไม่

นอกจากนี้ผู้วิจัยยังสนใจที่จะศึกษาเกี่ยวกับการรับรู้รูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารที่ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติจริง ตามการรับรู้ของหัวหน้า และการรับรู้ของลูกน้อง ว่ามีความแตกต่างกันเช่นไร ซึ่งในการปฏิบัติจริงนั้นผู้ที่เป็หัวหน้า กับผู้ที่เป็ลูกน้องอาจจะรับรู้ไม่ตรงกันก็ได้ ซึ่งจากการศึกษาของ Blake และ Mouton (1985) ในการสำรวจการรับรู้รูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้จัดการก่อนเข้าร่วมสัมมนา พบว่า ส่วนใหญ่รับรู้รูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารของตนเป็นแบบเน้นงาน และคนมาก (9,9) รองลงมา คือ รูปแบบเน้นงานและคนปานกลาง (5,5) และเน้นงานมากเน้นคนน้อย (9,1) ตามลำดับ แต่จากการสำรวจหลังสำรวจหลังสัมมนา พบว่าการรับรู้รูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้จัดการเปลี่ยนไป เป็นเน้นงานและคนปานกลาง (5,5) รองลงมาคือ เน้นงานมากและคนน้อย (9,1) และเน้นงานและคนมาก (9,9) ตามลำดับ โดย Blake และ Mouton ได้อธิบายว่า การที่ผู้จัดการชี้ว่ารูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารของตนเป็น แบบเน้นงาน และคนมาก เพราะการรับรู้ที่หลอกหลวงตนเอง (อ้างถึงใน Bass, 1990) การรับรู้ของผู้บริหารเกี่ยวกับรูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารตามที่เป็นจริง บางครั้งอาจเป็นในลักษณะเข้าข้างตนเอง และอาจจะไม่ตรงกับการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาที่เป็นผู้ถูกปฏิบัติก็ได้ จากการรับรู้ที่ไม่ตรงกันนี้ จะส่งผลกระทบต่อปฏิสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้าและลูกน้องในการทำงานร่วมกันได้

จากเหตุผลดังกล่าวผู้วิจัย จึงต้องการศึกษาเกี่ยวกับการรับรู้รูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารตามทีควรจะเป็น เป็นรูปแบบใด ตามการรับรู้ของหัวหน้าและของลูกน้อง และรูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารตามทีเป็นจริงเป็นรูปแบบใด ตามการรับรู้ของหัวหน้าและของลูกน้องเป็นแบบใด

การที่ผู้วิจัยดำเนินการศึกษากับหน่วยงาน การสื่อสารแห่งประเทศไทย เพราะเป็นองค์กรรัฐวิสาหกิจที่มีขนาดใหญ่ และมีความสำคัญอย่างมาก ในการดำเนินงานในด้านการสื่อสารโทรคมนาคมของไทย โดยเฉพาะอย่างยิ่งในปัจจุบันถือได้ว่าเป็นยุคของสารสนเทศการติดต่อสื่อสารนับได้ว่าเป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนาประเทศ นอกจากนี้แล้วการสื่อสารแห่งประเทศไทยก็เป็นหน่วยงานหนึ่งที่รัฐมีนโยบายให้มีการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ โดยเฉพาะแผนพัฒนา

เศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 7 (พ.ศ. 2535-2539) ได้กล่าวไว้ว่า จะต้องมีการพัฒนา รัฐวิสาหกิจ โดยการเพิ่มบทบาทเอกชนในการร่วมพัฒนาและปรับปรุงการดำเนินงานวางแผน พัฒนาคูคลองปรับปรุงแนวทางการพัฒนารัฐวิสาหกิจ ให้สามารถขยายการระดมทุน และการจัดการ การเพิ่มบทบาทเอกชนในการร่วมพัฒนารัฐวิสาหกิจ ตลอดจนการปรับปรุงองค์กร ภายในของรัฐวิสาหกิจให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ฉะนั้นจึงจำเป็นอย่างยิ่ง ที่การสื่อสารแห่งประเทศไทยจะต้องพยายามพัฒนาคูคลองของตนเพื่อให้มีประสิทธิภาพมากที่สุดและการศึกษา ถึงการรับรู้เกี่ยวกับรูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารตามที่เป็นจริง และที่ควรจะเป็น ของผู้บริหาร ระดับกลาง การสื่อสารแห่งประเทศไทยของการตอบในฐานะหัวหน้า และการตอบในฐานะ ลูกน้องก็จะเป็นประโยชน์อย่างมาก สำหรับใช้ในการวางแผนฝึกอบรม เพื่อแก้ไขการรับรู้รูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารให้เป็นแบบที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดก็คือแบบเน้นคนและงานมาก ทั้งผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา

### ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การที่องค์การจะพัฒนาให้มีประสิทธิภาพสูง องค์ประกอบสำคัญที่จะขาดมิได้ คือ บุคคลที่ทำหน้าที่เป็นผู้นำ หัวหน้า หรือผู้บังคับบัญชาที่จะเป็นผู้รวมพลังทั้งหลายเพื่อให้องค์การ ได้บรรลุผลสำเร็จ ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ดังนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่า ปัจจัยที่สำคัญที่สุดใน องค์การ ก็คือ “ผู้นำ” และการที่ผู้นำจะสามารถพาองค์การให้บรรลุเป้าหมายได้หรือไม่ขึ้น อยู่กับ “ภาวะผู้นำ” ของผู้นำ เป็นสำคัญเช่นกัน

คำว่า ผู้นำ และภาวะผู้นำ นั้นมีนักวิชาการและนักบริหาร ได้อธิบายความหมายไว้ มากมาย ผู้วิจัยขอเสนอพอเป็นสังเขปดังนี้

#### 1.1 ความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำ

##### 1.1.1 ผู้นำ

ฮาลปิน ( Halpin, 1966) ได้ให้ความหมายของผู้นำ ว่าเป็น ผู้ที่มีลักษณะ อย่างใดอย่างหนึ่ง ใน 5 ประการ ดังนี้

- 1) มีบทบาท หรือมีอิทธิพลต่อคนในหน่วยงานมากกว่าคนอื่น
- 2) มีบทบาทเหนือผู้อื่น
- 3) มีบทบาทสำคัญที่สุดในการทำงานให้หน่วยงานดำเนินไปสู่

เป้าหมายที่วางไว้

4) ผู้ซึ่งได้รับเลือกจากผู้อื่นให้เป็นผู้นำ

5) ผู้ซึ่งดำรงตำแหน่งผู้นำในหน่วยงานหรือดำรงตำแหน่งหัวหน้า

ส่วนฟีดเลอร์ (Fiedler, 1967) ได้อธิบายคำว่า ผู้นำ คือ บุคคลใดบุคคลหนึ่งในกลุ่มที่เป็นผู้ควบคุมและประสานงานให้กิจกรรมต่างๆของกลุ่มดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย

อรุณ รักรธรรม (2517) ได้ให้ความหมายของผู้นำ ว่าเป็นบุคคลซึ่งได้รับการแต่งตั้งขึ้น หรือได้รับความยกย่องขึ้นให้เป็นหัวหน้าผู้ตัดสินใจ เพราะมีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชา และจะพาผู้ใต้บังคับบัญชาหรือหมู่ชนไปในทางที่ดีหรือชั่วได้

ปิญญู สาร (2526) กล่าวว่า ผู้นำ คือ ใครนั้นจะต้อง อาศัยลักษณะสำคัญ 3 ประการของผู้นำ คือ

1) ผู้นำ คือ บุคคลใดบุคคลหนึ่งในกลุ่มคนหลายคน ที่มีอำนาจหรือความสามารถในการจูงใจคน ให้ปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการหรือคำสั่งของเขาได้ ผู้นำมีอิทธิพลเหนือการปฏิบัติตน หรือพฤติกรรมของผู้อื่น

2) ผู้นำ คือ บุคคลที่มีอำนาจเหนือในการติดต่อสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Relations) ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการ 2 ทาง (two-ways process) คือ ผู้นำมีอิทธิพลเหนือผู้ตาม บางคราวผู้ตามก็มีอิทธิพลเหนือผู้นำความเป็นผู้นำจึงเป็นผลรวมของทัศนคติของสมาชิกในกลุ่มคนนั่นเอง

3) ผู้นำแตกต่างจากหัวหน้าหรือผู้บริหาร ซึ่งบุคคล 2 คนอาจเป็นคนๆ เดียวกันก็ได้ แต่ไม่จำเป็นเสมอไป หัวหน้าหรือผู้บริหารมีอำนาจหน้าที่โดยตำแหน่ง แต่อาจไม่ใช่ผู้นำที่แท้จริงของกลุ่ม ผู้นำที่แท้จริงอาจเป็นคนอื่น ซึ่งไม่ใช่หัวหน้าหรือผู้บริหาร แต่เขามีอำนาจอิทธิพล และมีความสามารถจูงใจคนให้ประพฤติหรือปฏิบัติตามความคิดเห็นของเขาได้

จากความหมายต่างๆ ที่นักวิชาการได้อธิบายไว้ สามารถสรุปลักษณะต่างๆ ของผู้นำ ได้ดังนี้

นักวิชาการ	Halpin	Fiedler	อรรถ	ภิญโญ
ลักษณะผู้นำ				-
1. มีอิทธิพลเหนือผู้อื่น	/	/	/	/
2. ความสามารถในการจูงใจ และชักนำให้บุคคลปฏิบัติตาม				/
3. เป็นบุคคลที่บทบาทสำคัญทำให้กลุ่มบรรลุตามเป้าหมาย	/			
4. สถานะของการเป็นผู้นำ	/		/	
- ได้รับแต่งตั้งอย่างเป็นทางการ				
- ได้รับการยอมรับเชื่อถือให้เป็นผู้นำอย่างไม่เป็นทางการ	/		/	

จากความหมายข้างต้นผู้วิจัย พยายามสรุปความหมายของคำว่าผู้นำว่าหมายถึง บุคคลที่มีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่นในกลุ่ม และมีความสามารถในการจูงใจหรือชักนำให้บุคคลอื่นปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จ ตามเป้าหมายของกลุ่ม ซึ่งบุคคลที่เป็นผู้นำนั้นอาจจะเป็นบุคคลที่มาจากการแต่งตั้งหรืออาจจะไม่ใช่ก็ได้

### 1.1.2 ภาวะผู้นำ

จอร์จ อาร์ เทอร์รี่ (George R. Terry, 1960) ให้ทัศนะว่า ภาวะผู้นำเป็นกิจกรรมในการใช้อิทธิพลต่อบุคคล ให้มีความพยายามอย่างเต็มที่เพื่อวัตถุประสงค์ของกลุ่ม  
 روبบิน (Robbin, 1989) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า หมายถึง ความสามารถในการมีอิทธิพลต่อกลุ่ม เพื่อให้กลุ่มบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ เช่นเดียวกับ เฮอร์เซย์ และ บลันชาร์ด (Hersey and Blanchard, 1993) ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการในการใช้อิทธิพล กระตุ้นบุคคล หรือกลุ่มให้พยายามทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายในสถานการณ์นั้นๆ

สมพงษ์ เกษมสิน (2526) เห็นว่า ความเป็นผู้นำ คือ การที่ผู้นำใช้อิทธิพล หรืออำนาจหน้าที่ในความสัมพันธ์ ซึ่งมีอยู่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวกโดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกัน เพื่อมุ่งให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

สำหรับความหมายของความเป็นผู้นำ ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ดังนี้ -

นักวิชาการ	Terry	Robbin	Hersey and Blanchard	สมพงษ์
ลักษณะ				
1. วิธีการใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่น	/	/	/	/
2. มุ่งให้เป้าหมายของกลุ่มประสบความสำเร็จ	/	/	/	/

จากตารางจะเห็นได้ว่าความหมายของความเป็นผู้นำส่วนใหญ่จะมีลักษณะใกล้เคียงกัน กล่าวโดยสรุปก็หมายถึง กระบวนการที่บุคคลมีอิทธิพลต่อบุคคลในกลุ่มในการกระตุ้นความพยายามเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่ม

ฉะนั้นเมื่อพิจารณาถึงความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำนั้นจะเห็นว่ามีความแตกต่างกัน โดยความหมายของผู้นำจะเป็นการอธิบายถึงลักษณะของผู้นำ แต่สำหรับภาวะผู้นำจะมีความหมายว่าเป็นกระบวนการหรือวิธีการที่ผู้นำใช้ในการมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น

## 1.2 ประเภทของผู้นำ

ผู้นำนั้นมีหลายประเภท แต่ละประเภทของผู้นำจะมีลักษณะเฉพาะ สามารถอธิบายให้เห็นถึงพฤติกรรมของผู้นำที่ใช้เป็นแนวทางในการทำงานกับกลุ่มหรือสมาชิกในองค์การได้ สำหรับประเภทของผู้นำนั้นได้มีนักวิชาการหลายท่าน ได้พิจารณาแบ่งประเภทของผู้นำ โดยคำนึงถึงรายละเอียด 4 ประการ ดังนี้

- 1) พิจารณาจากลักษณะและวิธีการใช้อำนาจ
  - 2) พิจารณาจากความเป็นผู้นำซึ่งได้มาโดยอำนาจ
  - 3) พิจารณาจากพฤติกรรมของผู้นำ
  - 4) พิจารณาจากผลผลิตขององค์การกับผู้นำ
- ซึ่งจะได้อธิบายดังต่อไปนี้

1) พิจารณาจากลักษณะและวิธีการใช้อำนาจ การพิจารณาถึงลักษณะของการใช้อำนาจหน้าที่ในการบริหารของผู้นำต่อผู้ร่วมงาน การพิจารณาตามแนวนั้น ภิญญู สารธ (2526) ได้จำแนกไว้ 3 แบบ คือ

(ก) ผู้นำแบบเผด็จการ (The Autocratic Leader) เป็นผู้นำที่ยึดมั่นในความคิดของตนเองเป็นใหญ่ ไม่คำนึงถึงคนอื่น เน้นการออกคำสั่ง มุ่งแต่งงานเป็นสำคัญ โดยไม่คำนึงถึงจิตใจของผู้ปฏิบัติงาน การทำงานของผู้นำลักษณะนี้จะเป็นผู้มีอำนาจแต่เพียงผู้เดียว ลูกน้องไม่มีส่วนร่วมในการวางแผน หรือกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงาน ลูกน้องมีหน้าที่เพียงรับนโยบายที่สั่งลงมาไม่มีสิทธิแสดงความคิดเห็น การติดต่อสื่อสารระหว่างหัวหน้าและลูกน้องจะเป็นแบบทางเดียว

(ข) ผู้นำแบบประชาธิปไตย (The Democratic Leader) เป็นผู้นำที่ใช้อำนาจโดยคำนึงถึง ความคิดเห็นของคนส่วนใหญ่ ให้โอกาสแสดงความคิดเห็นและตัดสินใจในปัญหาต่างๆร่วมกัน การทำงานของผู้นำลักษณะนี้ จะพยายามเน้นที่การร่วมมือร่วมใจของสมาชิกในหน่วยงาน และพยายามสร้างสัมพันธ์ภาพอันดีระหว่างกัน ร่วมมือและประสานงานกันอย่างเต็มใจ

(ค) ผู้นำแบบตามสบาย (The Laissez-Faire) ผู้นำแบบนี้จะปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานกันตามสบาย ให้อิสระเสรีเต็มที่ในการวินิจฉัยสั่งการ มีการควบคุมตรวจตราน้อยมาก

2) พิจารณาจากความเป็นผู้นำ ซึ่งได้มาโดยอำนาจ จากการศึกษาวิเคราะห์อำนาจของผู้นำ ภิญญู สารธ (2526) ได้จำแนกอำนาจของผู้นำเป็น 3 แบบ คือ

(ก) ผู้นำตามกฎหมาย (Legal Leader) เป็นผู้นำที่มีตำแหน่งเป็นหัวหน้าโดยกฎหมาย ซึ่งมีอำนาจและความรับผิดชอบตามที่กฎหมายระบุไว้

(ข) ผู้นำที่มีลักษณะพิเศษเฉพาะตัว (Charismatic Leader) เป็นผู้นำที่ได้อำนาจมาด้วยบารมีของตนเอง มีความสามารถชี้แนะหรือชักจูงให้บุคคลอื่นปฏิบัติตามคำสั่งได้

(ค) ผู้นำที่เป็นสัญลักษณ์ (Symbolic Leader) เป็นผู้นำเพราะอยู่ในตำแหน่งที่เป็นที่เคารพยกย่อง

3) พิจารณาจากพฤติกรรมของผู้นำ โดยพิจารณาจากบทบาทที่ผู้นำได้แสดงออกซึ่ง สมพงษ์ เกษมสิน (2513) ได้แบ่งผู้นำตามลักษณะการทำงานออกเป็น 4 ประเภท คือ

(ก) ผู้นำแบบเจ้าระเบียบ (Regulative Leader) การปฏิบัติงานของผู้นำแบบนี้ มักถือระเบียบแบบแผนเป็นสำคัญ ไม่ชอบให้มีการเปลี่ยนแปลงมีลักษณะทั่วไปคล้ายกับผู้นำประเภทเผด็จการ การวินิจฉัยสั่งการมักจะใช้ระเบียบแบบแผนหรือตัวบทกฎหมายเป็นเครื่องมือ การติดต่อสื่อสารมักเป็นไปในรูปการติดต่อสื่อสารทางเดียว (One-way Communication)

(ข) ผู้นำแบบบงการ (Directive Leader) ผู้นำแบบนี้ปฏิบัติงานชอบใช้อำนาจ ทราบแต่วิธีสั่งงานอย่างเดียว ไม่รู้จักวิธีสอนและการทำงาน ขาดหลักมนุษยสัมพันธ์ บรรยากาศของการทำงานเต็มไปด้วยความกลัว และความหวาดเกรง ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ดำเนินไปในรูปพิธีการเป็นส่วนใหญ่

(ค) ผู้นำแบบจูงใจ (Persuasive Leader) การทำงานของผู้นำแบบนี้นิยมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมพิจารณา เพื่อแสดงความคิดเห็น และใช้ดุลยพินิจ การติดต่อระหว่างกันเป็นไปในรูปของการติดต่อสื่อสารสองทาง (Two-way-Communication)

(ง) ผู้นำแบบร่วมใจ (Participative Leader) การปฏิบัติงานของผู้นำแบบนี้ส่วนใหญ่คล้ายกับ การใช้อำนาจแบบประชาธิปไตยและแบบจูงใจ นิยมการปรึกษาหารือและเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดี ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยยึดถือหลักการประนีประนอมและการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกันในฐานะผู้ร่วมงาน

4) พิจารณาจากผลผลิตขององค์การกับผู้นำ

ผู้นำที่มีผลผลิตของหน่วยงานในระดับสูง เป็นผู้ที่มีมุ่งการปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงตัวบุคคลผู้ร่วมงาน ให้ความสนใจต่อปัญหา และอุปสรรคในการดำเนินงาน และสร้างสมรรถภาพในการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดขวัญและกำลังใจ ในการที่จะให้บรรลุเป้าหมายตามที่องค์การกำหนดไว้ในระดับสูง ส่วนหัวหน้างานที่ได้ผลผลิตของหน่วยงานระดับต่ำยังใช้ระบบการทำงานแบบนายกับบ่าว สร้างระเบียบข้อบังคับในการปฏิบัติงาน คำนึงถึงผลงานที่ได้รับเป็นสำคัญ โดยถือหลักว่าผู้ปฏิบัติงานเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่ง ที่จะให้เกิดผลผลิตได้ตามเป้าหมายที่กำหนด (พรรณราย ทรัพย์ะประภา, 2529)



### 1.3 รูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหาร

ในการศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารนั้น มีนักวิชาการต่างๆ มากมาย พยายามศึกษา และอธิบายถึงลักษณะของรูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารที่มีประสิทธิภาพของผู้นำ ซึ่งทฤษฎีตารางการจัดการนับว่าเป็นทฤษฎีหนึ่งที่ได้รับการยอมรับและเป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวาง โดยรูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหาร ตามทฤษฎีนี้จะให้ความสำคัญทั้งคนและผลงาน ทั้งสองอย่างประกอบกัน ซึ่งทำให้เห็นถึงความแตกต่างและสามารถอธิบายลักษณะรูปแบบของผู้นำได้หลากหลาย ซึ่งแตกต่างจากแนวคิดอื่น ที่ส่วนใหญ่จะแบ่งผู้นำออกเป็น 2 อย่าง คือ มุ่งที่คนหรือผลงานเพียงลักษณะใดลักษณะหนึ่งเท่านั้น นอกจากนี้แล้ว ตารางการจัดการยังเป็นแนวคิดที่ถูกนำมาใช้อย่างแพร่หลายในวงการศึกษาเพื่อพัฒนาผู้บริหารให้เป็นแบบ (9,9) ซึ่งตามทฤษฎีตารางการจัดการถือว่ารูปแบบนี้เป็นรูปแบบที่มีประสิทธิภาพที่สุด ดังนั้นผู้วิจัยจึงนำทฤษฎีตารางการจัดการมาเป็นกรอบในการวิจัย ซึ่งรายละเอียดเกี่ยวกับทฤษฎีอธิบายได้ดังต่อไปนี้

ทฤษฎีตารางการจัดการของเบลคและมูทอน (Blake and Mouton, 1964) เป็นการศึกษาเกี่ยวกับความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ โดยอธิบายรูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารว่า ต้องคำนึงทั้งคนและผลงานไปพร้อมๆ กัน นอกจากนี้เบลคและมูทอนได้กล่าวว่าความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั้นจะต้องสามารถจัดการ 3 R ได้อย่างเหมาะสม ซึ่งทั้ง 3R จะมีความสัมพันธ์ระหว่างกัน คือ ถ้าการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลดี จะส่งผลให้การจัดการทรัพยากรได้ผลผลิตหรือผลกำไรสูง

R1 คือ ทรัพยากร (Resources) หมายถึง ทรัพยากรบุคคล เช่น ความสามารถ ความรู้ ความชำนาญ แรงจูงใจของบุคคล ฯลฯ

R2 คือ ความสัมพันธ์ (Relationships) หมายถึง การปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

R3 คือ ผลลัพธ์ (Results) หมายถึง ผลผลิต (กำไร) การขายบริการ เป็นต้น สิ่งเหล่านี้เป็นตัวที่จะวัดว่าไปถึงเป้าหมายขององค์การหรือไม่ (Blake and McCanse, 1991)

ฉะนั้นอาจจะกล่าวได้ว่าความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั้น คือ ความสามารถจัดการทรัพยากรขององค์การเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ (ผลกำไร) โดยการใช้การปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันหรือการทำงานร่วมกันเป็นทีม

ในการอธิบายรูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหาร ตามทฤษฎีตารางการจัดการได้มีการแบ่งรูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชาออกเป็น 5 รูปแบบ ใน 2 มิติ ดังนี้

มิติที่ 1 พิจารณาตามแนวนอน (Horizontal Dimension) เป็นมิติที่ผู้นำให้ความสำคัญเรื่องของผลงานหรือผลผลิตเป็นหลัก (Concern for Production) ในมิตินี้มีระดับการให้น้ำหนักบนมาตรฐาน บุคคลที่มุ่งงานน้อย คือ ระดับ 1 จนกระทั่งถึงระดับ 9 คือมุ่งงานมาก

มิติที่ 2 พิจารณาตามแนวตั้ง (Vertical Dimension) เป็นมิติที่มุ่งเน้นคน (Concern for people) หมายถึง ผู้บริหารที่คำนึงถึงจิตใจและความต้องการของคนเป็นสำคัญ ในมิตินี้มีการให้น้ำหนักบนมาตรฐาน บุคคลที่มุ่งคนน้อย คือ ระดับ 1 จนกระทั่งสูงสุด คือ ระดับ 9 คือเน้นคนมาก

เบลคและมูทอน สรุปว่า รูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารตามทฤษฎีตารางการจัดการ มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันทั้งด้านมิติมุ่งคนและมุ่งงาน ดังนั้นเมื่อนำทั้ง 2 มิติมาประกอบกันจึงมีรูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหาร ดังนี้

(1,9)	Country Club Management	(9,9)	Team Management
	ให้ความสนใจต่อความต้องการของบุคคล เพราะสัมพันธ์ภาพที่พึงพอใจจะนำไปสู่บรรยากาศในการทำงานที่เป็นมิตร		ผลสำเร็จของงานเกิดจากการร่วมมือกันของบุคคล การพึ่งพากันระหว่างสมาชิก โดยยึดเป้าหมายขององค์การที่จะนำไปสู่สัมพันธ์ภาพของความไว้วางใจและเคารพซึ่งกันและกัน
	(5,5)		Organization Man Management
			เดินสายกลางทั้งงานและคนให้อยู่แบบสมดุลย์
(1,1)	(Impoverished Management)	(9,1)	Authority-Obedience
	ใช้ความพยายามน้อย ทำงานเพียงเพื่อยังคงไว้ซึ่งเป็นสมาชิกขององค์การ		บังคับ-เชื่อฟัง มีประสิทธิภาพในเรื่องผลผลิต แต่คำนึงถึงผู้ปฏิบัติงานเพียงเล็กน้อย

ภาพที่ 1 แสดงตารางการจัดการ ของเบลคและมูทอน (Blake and Mouton, 1964)

จากภาพอธิบายรูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารได้ ดังนี้

1. รูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารแบบ (9,1) เป็นรูปแบบที่อยู่ทางมุมขวาของตารางการจัดการ ผู้บังคับบัญชาแบบ (9,1) เป็นผู้บริหารที่มุ่งงานเป็นหลัก เน้นที่การเพิ่มผลผลิต และต้องการให้งานประสบผลสำเร็จโดยไม่คำนึงถึงความต้องการของบุคคล ลักษณะพฤติกรรมกรรมการบริหารเป็นแบบเผด็จการ สั่งการ ควบคุมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามความต้องการของตน และยึดถือความคิดของตนเป็นหลัก ไม่ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น
2. รูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารแบบ (1,9) เป็นรูปแบบที่อยู่ทางมุมบนซ้ายของตารางการจัดการ ผู้บังคับบัญชาแบบ (1,9) เป็นผู้บริหารที่มุ่งความสัมพันธ์ และความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นสำคัญแต่ให้ความสนใจในเรื่องงานน้อย ลักษณะพฤติกรรมกรรมการบริหารเป็นแบบเกรงใจ และตามใจผู้ใต้บังคับบัญชา กล่าวผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีความสุขในการทำงาน ทั้งนี้เพราะเชื่อว่าเมื่อบุคคลมีความสุข ผลผลิตจะเพิ่มขึ้น โดยไม่ต้องสั่งการ และควบคุม
3. รูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารแบบ (1,1) เป็นรูปแบบที่อยู่ทางมุมล่างซ้ายของตารางการจัดการ ผู้บังคับบัญชาแบบ (1,1) เป็นผู้บริหารที่ไม่สนใจทั้งคนและงาน ลักษณะพฤติกรรมกรรมการบริหารมีความพยายามเพียงเล็กน้อย ที่จะให้งานสำเร็จขาดความจริงจังในการทำงาน โดยจะทำงานประจำไปเรื่อยๆ เพียงเพื่อให้ตนเองยังคงไว้ซึ่งสมาชิกขององค์การ
4. รูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารแบบ (5,5) เป็นรูปแบบที่อยู่ตรงกลางของตารางการจัดการ ผู้บังคับบัญชาแบบ (5,5) เป็นผู้บริหารที่มุ่งทั้งคนและงานในระดับปานกลางพยายามให้งาน และบรรยากาศการทำงานดำเนินไปตามสภาพปัจจุบัน ไม่ทำให้ดีหรือเลวไปจากเดิม ลักษณะพฤติกรรมกรรมการบริหารเป็นแบบประนีประนอม ชอบแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า
5. รูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารแบบ (9,9) เป็นรูปแบบที่อยู่ทางมุมบนขวา ของตารางการจัดการ ผู้บังคับบัญชาแบบ (9,9) เป็นผู้บริหารที่มุ่งทั้งคนและผลงานมาก เน้นการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม และมีบรรยากาศในการทำงานที่ช่วยเหลือเกื้อกูลกัน เพื่อให้งานประสบความสำเร็จสูงสุด และบรรลุเป้าหมายร่วมกัน ซึ่งเป็นวิธีการบริหารที่ดีที่สุด

นอกจากรูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหาร 5 รูปแบบ มีรูปแบบการบริหารที่น่าสนใจอีก 2 รูปแบบ ดังนี้

1. รูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารแบบ (9+9) เป็นรูปแบบผสมระหว่างรูปแบบที่เน้นงานสูง (9,1) และรูปแบบที่เน้นคนสูง (1,9) โดยนำ 9 จาก (9,1) มาบวกกับ 9 จาก (1,9) ลักษณะพฤติกรรมการทำงานเป็นแบบพอปกครองลูก คือ ถ้าผู้บังคับบัญชาปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชา จะได้รับการยอมรับ แต่ในทางตรงกันข้าม ถ้าขัดขืนคำสั่งจะถูกตำหนิ และลงโทษ

2. รูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารแบบฉวยโอกาส (Opportunism) รูปแบบนี้เกิดจากการปรับเปลี่ยนรูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารตั้งแต่ 3 รูปแบบขึ้นไป รูปแบบนี้เป็นรูปแบบการคิดและวิเคราะห์ตามสถานการณ์ เพื่อประโยชน์ของตนเอง โดยขึ้นอยู่กับบุคคลที่ติดต่อกับบุคคลที่สำคัญจะใช้รูปแบบ (1,9) เพื่อนร่วมงานหรือบุคคลที่มีสถานภาพเท่าเทียมกันจะใช้รูปแบบ (5,5) และสำหรับลูกน้องจะใช้รูปแบบ (9,1) ในการควบคุม

เบลคและมูทอน ได้เสนอว่า รูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชาแบบ (9,9) เป็นแบบที่ดีที่สุด ทั้งนี้เพราะเป็นรูปแบบที่เน้นทั้งคนและผลงานมากทั้งสองอย่าง

### ปัจจัยต้นเหตุที่ผู้บังคับบัญชามีรูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารในแต่ละรูปแบบ

ในปี 1991 เบลคและแมคแคนซี (Blake and McCanse, 1991) ได้เพิ่มมิติของตารางการจัดการอีกหนึ่งมิติ คือ มิติแรงจูงใจ (Motivation) เป็นมิติที่บอกว่าทำไมผู้บังคับบัญชาจึงมีพฤติกรรมเช่นนั้น ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ขั้ว คือ

1. แรงจูงใจทางบวก (the plus motivation) จะแสดงถึงความต้องการที่จะสนับสนุนและส่งเสริมให้บุคคลต่อสู้และฝ่าฟันในการทำงานให้บรรลุ วัตถุประสงค์ หรือ เป้าหมายของตน
2. แรงจูงใจในทางลบ (the minus motivation) จะแสดงถึงความรู้สึกกลัวเมื่อบุคคลเจออุปสรรค และพยายามหลีกเลี่ยงไม่ให้เกิดขึ้น

รูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชา ในแต่ละรูปแบบตามแนวทฤษฎี ตารางการจัดการ มีแรงจูงใจทางบวก และทางลบในการปฏิบัติงานดังนี้

รูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหาร	แรงจูงใจทางบวก	แรงจูงใจทางลบ
แบบ(9,9)	ต้องการที่จะให้ความช่วยเหลือแก่ทุกคนในการทำงาน	กลัวความเห็นแก่ตัว
แบบ(1,9)	ต้องการที่จะทำให้ทุกคนพอใจ	กลัวการถูกปฏิเสธ
แบบ(9,1)	ต้องการที่จะควบคุม แสดงอำนาจ และครอบงำ	กลัวความล้มเหลว
แบบ(9+9)	ต้องการความเคารพนับถือจากบุคคลที่อยู่รอบๆ	กลัวการไม่เป็นที่ยอมรับกลัวว่าบุคคลจะไม่เชื่อมั่นในความสามารถ
แบบ(1,1)	ต้องการที่จะไม่เอาตัวเองเข้าไปเกี่ยวข้องกับเรื่องใดๆ หรือเกี่ยวข้องกับให้น้อยที่สุด	กลัวการถูกออกจากงานกลัวการพ่นสภาพเป็นสมาชิกขององค์การ
แบบ(5,5)	ต้องการให้กลุ่มมองว่าตนเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม	กลัวการตกอยู่ในภาวะต่ำต้อย
แบบ (OPP)	ต้องการความเป็นหนึ่ง	กลัวการถูกเปิดเผย

จากแรงจูงใจทั้งทางบวกและทางลบดังกล่าว ทำให้ผู้บังคับบัญชามีรูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารในรูปแบบต่างๆ แตกต่างกันไป ดังกล่าวมาแล้วข้างต้น

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

อุบลรัตน์ ณ บางช้าง (2536) ได้ศึกษาถึง ความสัมพันธ์ระหว่างขวัญในการปฏิบัติงานกับรูปแบบพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชา ตามแนวทฤษฎีตารางการจัดการ (Managerial Grid) ของ เบลคและมูทอน (Blake and Mouton) พบว่า

1. รูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชาตามการรับรู้ของผู้บังคับบัญชาแบบ (9,9) มีสหสัมพันธ์ทางบวกกับขวัญในการปฏิบัติงาน
2. รูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชาแบบ (9,1) มีสหสัมพันธ์ทางลบแต่ไม่สูงนักกับขวัญในการปฏิบัติงาน
3. รูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชาตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาแบบ (1,9) มีสหสัมพันธ์ทางบวกแต่ไม่สูงมากนักกับขวัญในการปฏิบัติงาน แต่ก็มีนัยสำคัญทางสถิติ
4. รูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชาตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาแบบ (9+9) ไม่มีสหสัมพันธ์กับขวัญในการปฏิบัติงาน
5. รูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชาตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาแบบ (1,1) มีสหสัมพันธ์ทางลบกับขวัญในการปฏิบัติงาน
6. รูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชาตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาแบบ (5,5) ไม่มีสหสัมพันธ์กับขวัญในการปฏิบัติงาน
7. รูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชาตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาแบบช่วยโอกาส (OPP) มีสหสัมพันธ์ทางลบกับขวัญในการปฏิบัติงาน

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

อภิสิทธิ์ อนันตนาถรัตน์ (2538) ได้ศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจกับรูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชา ตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชา ตามแนวทฤษฎีตารางการจัดการ พบว่า

1. รูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชา ตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาแบบ (9,9) มีสหสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงกับความพึงพอใจในงาน ด้านลักษณะงาน ด้านรายได้ ด้านโอกาสก้าวหน้า ด้านผู้บังคับบัญชา ด้านเพื่อนร่วมงาน ด้านลักษณะทั่วไป และรวมทั้ง 6 ด้าน
2. รูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชา ตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาแบบ (1,9) มีสหสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับความพึงพอใจในงาน ด้านลักษณะงาน ด้านรายได้ ด้านโอกาสก้าวหน้า ด้านผู้บังคับบัญชา ด้านเพื่อนร่วมงาน ด้านลักษณะทั่วไป และรวมทั้ง 6 ด้าน
3. รูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชา ตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาแบบ (9,1) มีสหสัมพันธ์ทางลบในระดับปานกลางกับความพึงพอใจในงาน ด้านลักษณะงาน ด้านรายได้ ด้านโอกาสก้าวหน้า ด้านผู้บังคับบัญชา ด้านเพื่อนร่วมงาน ด้านลักษณะทั่วไป และรวมทั้ง 6 ด้าน
4. รูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชา ตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาแบบ (9+9) ไม่มีสหสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงาน ด้านลักษณะงาน ด้านรายได้ ด้านโอกาสก้าวหน้า ด้านผู้บังคับบัญชา ด้านเพื่อนร่วมงาน ด้านลักษณะทั่วไป และรวมทั้ง 6 ด้าน
5. รูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชา ตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาแบบ (1,1) มีสหสัมพันธ์ทางลบในระดับสูงกับความพึงพอใจในงาน ด้านลักษณะงาน ด้านรายได้ ด้านโอกาสก้าวหน้า ด้านผู้บังคับบัญชา ด้านเพื่อนร่วมงาน ด้านลักษณะทั่วไป และรวมทั้ง 6 ด้าน
6. รูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชา ตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาแบบ (5,5) ไม่มีสหสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงาน ด้านลักษณะงาน ด้านรายได้ ด้านโอกาสก้าวหน้า ด้านผู้บังคับบัญชา ด้านเพื่อนร่วมงาน ด้านลักษณะทั่วไป และรวมทั้ง 6 ด้าน

7. รูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชา ตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาแบบ ขวยโอกาส (opp) มีสหสัมพันธ์ทางลบกับความพึงพอใจในงาน ด้านลักษณะงาน ด้านรายได้ ด้านโอกาสก้าวหน้า ด้านผู้บังคับบัญชา ด้านเพื่อนร่วมงาน ด้านลักษณะทั่วไป และรวมทั้ง 6 ด้าน

### สรุปงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจะเห็นได้ว่า เป็นการศึกษาทฤษฎีตารางการจัดการของเบลค และมูทอน ในลักษณะของการหาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารกับขวัญและความพึงพอใจในการทำงานตามการรับรู้ของลูกน้องเพียงฝ่ายเดียว จากผลการวิจัยข้างต้นพบว่า รูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารแบบ (9,9) เป็นรูปแบบการบริหารที่ทำให้ลูกน้อง มีขวัญและความพึงพอใจมากขึ้น และในทางตรงกันข้ามรูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารแบบ (1,1) เป็นรูปแบบที่ทำให้ขวัญและความพึงพอใจในงานต่ำลง ซึ่งสนับสนุนทฤษฎีตารางการจัดการ ที่กล่าวว่า รูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารแบบ (9,9) เป็นรูปแบบที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด และเป็นรูปแบบที่คำนึงถึงคนและผลงานมากทั้งสองอย่าง แต่เป็นที่น่าสงสัยว่า ในสภาพการปฏิบัติงานจริงของหัวหน้านั้น ได้ใช้รูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารแบบ (9,9) หรือไม่ และลูกน้อง ผู้เป็นบุคคลที่ต้องปฏิสัมพันธ์กับหัวหน้าโดยตรง มีการรับรู้ที่หัวหน้าใช้รูปแบบพฤติกรรมกับตนแบบใด ทั้งสองฝ่ายมีการรับรู้รูปแบบพฤติกรรมการบริหาร ที่หัวหน้าปฏิบัติจริงตรงกันหรือไม่ นอกจากนี้แล้วรูปแบบพฤติกรรมที่ควรจะเป็นปฏิบัติ ของทั้งหัวหน้าและลูกน้อง มีการรับรู้รูปแบบพฤติกรรมการบริหารที่ควรจะเป็นรูปแบบใด ทั้งสองฝ่ายรับรู้แตกต่างกันหรือไม่ ถ้าทั้งสองฝ่ายมีการรับรู้แตกต่างกันทั้งรูปแบบที่ปฏิบัติจริงและที่คาดหวังอาจทำให้เกิดปัญหาขึ้นได้

ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้ทำการศึกษาทฤษฎีตารางการจัดการในลักษณะของการเปรียบเทียบการรับรู้รูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารที่เป็นจริง และที่ควรจะเป็นของผู้บริหารระดับกลาง ในการตอบฐานะหัวหน้าและการตอบในฐานะลูกน้อง ว่ามีการรับรู้แตกต่างกันหรือไม่ ซึ่งผลที่ได้จาก

การวิจัยจะเป็นประโยชน์อย่างมากในการพัฒนาบุคคลากรในหน่วยงานให้มีการรับรู้ที่ตรงกัน คือพัฒนาให้เป็นรูปแบบ (9,9) ทั้งสองฝ่าย



## สมมติฐานการวิจัย

1. เหตุผล : การรับรู้เกี่ยวกับรูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารที่หัวหน้าปฏิบัติจริง กับรูปแบบการบริหารที่หัวหน้ารับรู้ว่าจะปฏิบัตินั้นย่อมสอดคล้องกัน ทั้งนี้เพราะการที่บุคคลจะแสดงพฤติกรรมกรรมการบริหารออกมาได้นั้น ส่วนหนึ่งเป็นผลมาจากความเชื่อของหัวหน้า เกี่ยวกับรูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารที่ดีมีประสิทธิภาพและ ควรที่จะนำมาปฏิบัติ นั้นเป็นรูปแบบใด การรับรู้เกี่ยวกับการแสดงพฤติกรรมกรรมการบริหารที่ปฏิบัติจริงก็จะเป็นไปตามการรับรู้ที่ควรจะเป็นนั้น เมื่อเป็นเช่นนี้ผู้วิจัยจึงตั้งสมมติฐานข้อ 1 ดังนี้

สมมติฐานที่ 1 การรับรู้รูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารในฐานะหัวหน้า เกี่ยวกับรูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารที่เป็นจริง และที่ควรจะเป็น ไม่แตกต่างกัน

2. เหตุผล : การใช้รูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารของหัวหน้า นั้น ลูกน้องถือได้ว่าเป็นบุคคลที่ได้รับผลจากการรูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารที่หัวหน้าปฏิบัติ โดยปกติบุคคลจะมีความคาดหวังเกี่ยวกับบุคคลที่ตนเองปฏิสัมพันธ์ด้วย ลูกน้องก็เช่นกันย่อมมีความคาดหวังเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการบริหารที่หัวหน้าปฏิบัติกับตนเองว่า ควรเป็นรูปแบบของหัวหน้าที่ดีมีประสิทธิภาพในการบริหารงาน แต่ในสภาพการปฏิบัติจริงรูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารของหัวหน้า นั้นจะเป็นไปตามความเชื่อของหัวหน้า ซึ่งอาจจะไม่ตรงกับความคาดหวังของลูกน้องก็ได้ ฉะนั้นผู้วิจัยจึงตั้งสมมติฐานข้อ 2 ดังนี้

สมมติฐานที่ 2 การรับรู้รูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารในฐานะลูกน้อง เกี่ยวกับรูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารที่เป็นจริง และที่ควรจะเป็น แตกต่างกัน

3. เหตุผล : ในองค์กรต่างๆ จะมีการกำหนดบทบาทของบุคคลในองค์กร เป็นหัวหน้าและลูกน้อง หัวหน้า คือ ผู้ที่มีอำนาจ สั่งการหรือมอบหมายให้ลูกน้องปฏิบัติงานตามที่ตนต้องการ ส่วนลูกน้องเป็นผู้ที่มีหน้าที่ปฏิบัติตามคำสั่งของหัวหน้า ซึ่งจะเห็นได้อย่างชัดเจนว่าหัวหน้าเป็นผู้ปฏิบัติ และลูกน้องเป็นผู้ถูกปฏิบัติ เมื่อทั้ง 2 ฝ่ายมีบทบาทแตกต่างกัน การรับรู้เกี่ยวกับสิ่งที่หัวหน้าปฏิบัติย่อมแตกต่างกันด้วย ทั้งนี้โดยธรรมชาติของมนุษย์แล้ว เมื่อต้องประเมินการรับรู้ของตนเอง เกี่ยวกับพฤติกรรมที่ตนเองกระทำนั้นจะมีลักษณะเข้าข้างตนเอง หัวหน้าก็เช่นกันถ้าต้องประเมินรูปแบบพฤติกรรมที่ตนเองปฏิบัติจริงก็ย่อมจะต้องเข้าข้างตนเอง ซึ่งในทางตรงกันข้ามลูกน้องที่เป็นผู้ถูกปฏิบัติ การประเมินพฤติกรรมกรรมการบริหารของหัวหน้า จะเป็นการประเมินตามการรับรู้ที่หัวหน้าได้ปฏิสัมพันธ์จริงกับลูกน้อง ฉะนั้นผู้วิจัยจึงขอตั้งสมมติฐานข้อ 3 และ 5 ดังนี้

สมมติฐานที่ 3 การรับรู้รูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารที่เป็นจริง ระหว่างการตอบ  
ในฐานะหัวหน้า และการตอบในฐานะลูกน้อง แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 5 การรับรู้รูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารที่เป็นจริง ระหว่างการตอบ  
ในฐานะหัวหน้า และการตอบในฐานะลูกน้อง ในประเด็นต่างๆ ของการบริหาร แตกต่างกัน

4. เหตุผล : หัวหน้าและลูกน้องเมื่อทำงานร่วมกัน จะมีความคาดหวังเกี่ยวกับ  
พฤติกรรมกรรมการบริหารที่หัวหน้า ควรจะปฏิบัติเป็นแบบใดนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับว่าบุคคลนั้นมี  
บทบาทเป็นหัวหน้าหรือลูกน้อง ถ้าเป็นหัวหน้าความคาดหวังเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการบริหาร  
ที่ควรจะเป็นนั้นส่วนใหญ่ จะให้ความสำคัญเกี่ยวกับงานเป็นอันดับแรก และเพื่อให้บรรลุ  
เป้าหมายขององค์กรเป็นสำคัญ แต่ถ้าเป็นลูกน้อง ความคาดหวังเกี่ยวกับพฤติกรรมการ  
บริหารของหัวหน้า นั้นส่วนใหญ่คาดหวังให้มีหัวหน้าที่ดีมีประสิทธิภาพในการบริหาร เพื่อที่  
ลูกน้องจะได้มีความสุขในการปฏิบัติงาน เมื่อเป็นเช่นนี้ผู้วิจัยจึงตั้งสมมติฐานข้อ 4 และ 6  
ดังนี้

สมมติฐานที่ 4 การรับรู้รูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารที่ควรจะเป็น ระหว่างการ  
ตอบในฐานะหัวหน้า และการตอบในฐานะลูกน้อง แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 6 การรับรู้รูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารที่ควรจะเป็น ระหว่างการ  
ตอบในฐานะหัวหน้าและการตอบในฐานะลูกน้อง ในประเด็นต่างๆ ของการบริหารแตกต่างกัน

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาการรับรู้ของผู้บริหารเกี่ยวกับรูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหาร ตามที่เป็นจริงและควรจะเป็น ตามทฤษฎีตารางการจัดการ (Managerial Grid)
2. เพื่อเปรียบเทียบการรับรู้เกี่ยวกับรูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารตามที่เป็นจริงและควรจะเป็น ระหว่างการตอบในฐานะหัวหน้าและการตอบในฐานะลูกน้อง
3. เพื่อเปรียบเทียบ การรับรู้รูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารตามที่เป็นจริงและควรจะเป็นในประเด็นต่างๆ ของการบริหาร

## ขอบเขตในการวิจัย

1. การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาการรับรู้ของผู้บริหารเกี่ยวกับรูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหาร ที่เป็นจริง และที่ควรจะเป็น ระหว่างการตอบในฐานะหัวหน้าและการตอบในฐานะลูกน้อง โดยศึกษาเฉพาะทฤษฎีตารางการจัดการ (Managerial Grid) ของ โรเบิร์ต อาร์ เบลค และเจน เอส มูทอน (Robert R. Blake and Jane S. Mouton ,1964)
2. การวิจัยครั้งนี้ศึกษากลุ่มตัวอย่าง ที่เป็นผู้บริหารระดับกลาง คือ ผู้อำนวยการกอง ผู้ช่วยผู้อำนวยการกอง และหัวหน้าแผนก ของหน่วยงานด้านโทรคมนาคม และด้านบริหาร ของการสื่อสารแห่งประเทศไทย
3. การวิจัยครั้งนี้ มีตัวแปร ดังนี้
  - 3.1 ตัวแปรอิสระ คือ
    - 3.1.1 การรับรู้พฤติกรรมกรรมการบริหารที่เป็นจริงและที่ควรจะเป็น
    - 3.1.2 ฐานะในการตอบ มี 2 อย่าง คือ
      - การตอบในฐานะหัวหน้าและการตอบในฐานะลูกน้อง
  - 3.2 ตัวแปรตาม คือ รูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหาร ซึ่งแบ่งออกเป็น 7 แบบ ดังนี้
    - 3.2.1 รูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหาร แบบ (9,9)
    - 3.2.2 รูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหาร แบบ (9,1)
    - 3.2.3 รูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหาร แบบ (1,9)
    - 3.2.4 รูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหาร แบบ (9+9)
    - 3.2.5 รูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหาร แบบ (1,1)
    - 3.2.6 รูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหาร แบบ (5,5)
    - 3.2.7 รูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหาร แบบฉวยโอกาส (Opportunism)

## คำจำกัดความ

1. ตารางการจัดการ (Managerial Grid) หมายถึง ตารางที่ชี้ให้เห็นถึงวิธีการบริหารงานของผู้บังคับบัญชา ที่มีวิธีการทำงานเน้นทั้งคนและผลงานไปด้วยกัน

2. รูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชา หมายถึง รูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหาร ของผู้บังคับบัญชาเป็นการรับรู้วิธีการ หรือพฤติกรรมที่ผู้บังคับบัญชาใช้ในการทำงานร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งแบ่งเป็น 7 รูปแบบ คือ

2.1 รูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารแบบ (9,9) ผู้บังคับบัญชาแบบ(9,9) มุ่งเน้นทั้งคนและผลงานมากมีการทำงานร่วมกันเป็นทีมและมีบรรยากาศการทำงานที่ช่วยเหลือเกื้อกูลกัน เพื่อให้งานประสบผลสำเร็จสูงสุด และบรรลุเป้าหมายร่วมกัน ซึ่งเป็นวิธีการบริหารที่ดีที่สุด

2.2 รูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหาร แบบ (1,9) ผู้บังคับบัญชาแบบ (1,9) มุ่งเน้นความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นสำคัญ และให้ความสนใจในเรื่องงานน้อย ลักษณะพฤติกรรมกรรมการบริหารเป็นแบบเกรงใจ และตามใจผู้ใต้บังคับบัญชา กลัวผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีความสุขในการทำงาน ทั้งนี้เพราะผู้บังคับบัญชามีความเชื่อว่าบุคคลที่ทำงานมีความสุขจะส่งผลให้ผลผลิตสูง

2.3 รูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหาร แบบ (9,1) ผู้บังคับบัญชาแบบ (9,1) มุ่งเน้นงานให้ประสบผลสำเร็จเป็นสำคัญ และให้ความสนใจเรื่องความต้องการของบุคคลน้อย ลักษณะพฤติกรรมกรรมการบริหารในแบบเผด็จการ

2.4 รูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหาร แบบ (1,1) ผู้บังคับบัญชาแบบ (1,1) มุ่งเน้นทั้งคนและผลงานน้อย ลักษณะพฤติกรรมกรรมการบริหารนั้น มีความพยายามเพียงเล็กน้อยที่จะให้งานสำเร็จขาดความจริงจังในการทำงาน โดยทำงานประจำไปเรื่อยๆ เพื่อให้ตนเองยังคงเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

2.5 รูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหาร แบบ (5,5) ผู้บังคับบัญชาแบบ (5,5) มุ่งทั้งเน้นคนและผลงานระดับปานกลาง พยายามให้งานและบรรยากาศดำเนินไปตามสถานการณ์ปัจจุบัน คือ ไม่ทำให้ดีหรือเลวไปจากเดิม ลักษณะพฤติกรรมกรรมการบริหารเป็นแบบประนีประนอมชอบแก้ปัญหาเฉพาะหน้า

2.6 รูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหาร แบบ (9+9) เป็นรูปแบบผสมระหว่างรูปแบบที่เน้นงานสูง (9,1) โดยนำ 9 จาก (9,1) มาบวกกับ 9 จาก (1,9) ลักษณะพฤติกรรมกรรมการบริหารเป็นแบบพ่อบกครองลูก คือ ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามคำสั่ง ของผู้บังคับบัญชาจะได้รับ การยอมรับ ในทางตรงกันข้ามถ้าขัดขืนคำสั่งจะถูกตำหนิและลงโทษ

2.7 รูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหาร แบบขวยโอกาส (Opportunism) รูปแบบนี้เกิดจากการสับเปลี่ยนรูปแบบพฤติกรรมบังคับบัญชา ตั้งแต่ 3 รูปแบบขึ้นไปเพื่อประโยชน์ของตนเอง โดยขึ้นอยู่กับบุคคลที่ผู้บริหารนั้นติดต่อด้วย คือ ถ้าเป็นบุคคลที่สำคัญจะใช้รูปแบบ (1,9) เพื่อนร่วมงานหรือผู้ที่มีสถานภาพเท่าเทียมกันจะใช้รูปแบบ (5,5) และสำหรับลูกน้องจะให้รูปแบบ (1,9) ในการควบคุม

3. ผู้บริหารระดับกลาง หมายถึง ผู้อำนวยการกอง ผู้ช่วยผู้อำนวยการกอง และหัวหน้าแผนก ของหน่วยงานด้านโทรคมนาคมและด้านบริหาร ของการสื่อสารแห่งประเทศไทย

4. การตอบในฐานะหัวหน้า หมายถึง ผู้บริหารระดับกลางตอบมาตรฐานวัดรูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารในฐานะที่เป็นผู้บังคับบัญชาของผู้ใต้บังคับบัญชาในความรับผิดชอบของตน

5. การตอบในฐานะลูกน้อง หมายถึง ผู้บริหารระดับกลาง ตอบมาตรฐานวัดรูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารในฐานะที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้บริหารระดับสูง

6. รูปแบบพฤติกรรมบริหารที่เป็นจริง หมายถึง รูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชาที่ปฏิบัติจริงในการทำงานร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา

7. รูปแบบพฤติกรรมบริหารที่ควรจะเป็น หมายถึง รูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชา ที่ผู้บริหารคาดว่า ถ้าผู้บังคับบัญชาปฏิบัติจะทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น

8. ประเด็นต่างๆ หมายถึง สถานการณ์ที่ผู้บังคับบัญชาต้องเผชิญในการบริหาร ซึ่งมี 10 สถานการณ์ ดังต่อไปนี้

8.1 การกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงาน

8.2 การกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบ

8.3 การวางแผนงาน

8.4 การสื่อสารกับลูกน้อง

8.5 แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

8.6 การควบคุมการปฏิบัติงาน

8.7 การปรับปรุงงาน

8.8 ความขัดแย้งระหว่างลูกน้อง

8.9 การตัดสินใจ

8.10 การประเมินผลการปฏิบัติงานของลูกน้อง

## สมมติฐานการวิจัย

สมมติฐานที่ 1 การรับรู้รูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารในฐานะหัวหน้า เกี่ยวกับรูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารที่เป็นจริง และที่ควรจะเป็น ไม่แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 2 การรับรู้รูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารในฐานะลูกน้อง เกี่ยวกับรูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารที่เป็นจริง และที่ควรจะเป็น แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 3 การรับรู้รูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารที่เป็นจริง ระหว่างการตอบในฐานะหัวหน้า และการตอบในฐานะลูกน้อง แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 4 การรับรู้รูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารที่ควรจะเป็น ระหว่างการตอบในฐานะหัวหน้า และการตอบในฐานะลูกน้อง แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 5 การรับรู้รูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารที่เป็นจริง ระหว่างการตอบในฐานะหัวหน้า และการตอบในฐานะลูกน้อง ในประเด็นต่างๆ ของการบริหาร แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 6 การรับรู้รูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารที่ควรจะเป็น ระหว่างการตอบในฐานะหัวหน้า และการตอบในฐานะลูกน้อง ในประเด็นต่างๆ ของการบริหาร แตกต่างกัน

## ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เพื่อทราบการรับรู้รูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารที่เป็นจริงและที่ควรจะเป็นของผู้บริหารระดับกลาง ระหว่างการตอบในฐานะที่เป็นหัวหน้าและการตอบในฐานะที่เป็นลูกน้อง
2. เพื่อนำข้อมูลที่ได้จากการวิจัยมาใช้เป็นแนวทางในการวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของการสื่อสารแห่งประเทศไทย

ศูนย์วิจัยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย