

บทที่ 1

บทนำ



1. ปัญหา

การวิจัยครั้งนี้ ต้องการศึกษความสัมพันธ์ระหว่างขวัญในการปฏิบัติงานของพนักงาน กับรูปแบบพฤติกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชา ตามแนวทฤษฎีข่ายการบริหาร (Managerial Grid) ว่าจะมีความสัมพันธ์กันตามแนวทางที่เป็น เหตุ เป็นผลตามทฤษฎีหรือไม่

2. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

2.1 ความหมายของขวัญ

ตัวแปรตามที่ศึกษาในการวิจัยครั้งนี้ คือขวัญในการปฏิบัติงาน (Morale) ซึ่งคำว่าขวัญ ได้มีผู้ให้ความหมายไว้ดังนี้

2.1.1 พจนานุกรมของ Webster (1977) ได้ให้ความหมายไว้ว่า เป็นสภาวะทางจิตใจ ซึ่งแสดงออกในรูปของพฤติกรรมต่าง ๆ เช่น ความกระตือรือร้น ความหวัง ความกล้า และความเชื่อมั่น ในทางตรงกันข้ามก็อาจแสดงออกในรูปของความเฉื่อยชา ความเฉยเมย ความหวาดระแวง การขาดความเชื่อมั่น เป็นต้น

2.1.2 Flippo (1961) ได้ให้ความหมายว่า ขวัญคือสภาพทางจิตใจหรือทัศนคติของแต่ละบุคคลและกลุ่มที่บ่งชี้ให้เห็นถึงความตั้งใจที่จะร่วมมือประสานงาน ขวัญดีจะแสดงออกมาในลักษณะของความกระตือรือร้น ความเต็มใจที่จะปฏิบัติตามกฎระเบียบและคำสั่ง และพร้อมที่จะให้ความร่วมมือในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ส่วนขวัญไม่ดีจะแสดงออกมาในลักษณะของความไม่เป็นมิตร ไม่เชื่อฟัง ท้อแท้ และไม่ชอบงาน องค์การและเพื่อนร่วมงาน

2.1.3 Jucius (1975) ได้ให้ความหมายของขวัญในการปฏิบัติงาน โดยพิจารณาว่า ขวัญในการปฏิบัติงาน คืออะไร อยู่ที่ไหน กระทบกระเทือนถึงใครบ้างและผลกระทบกระเทือนของขวัญในการปฏิบัติงานมีอะไรบ้าง โดยเมื่อจำแนกประเภทออกตามความหมายดังกล่าวแล้ว ขวัญในการปฏิบัติงานจึงประกอบด้วยลักษณะต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

(1) ขวัญในการปฏิบัติงานคืออะไร

ขวัญในการปฏิบัติงานคือ ทัศนคติทางจิตใจ ความสามัคคีหรือความพร้อมเพรียงกัน ภาวะของความเป็นอยู่ที่ดี หรือไม่ดี และพลังทางอารมณ์

- (2) ขวัญในการปฏิบัติงาน อยู่ที่ไหน
 ขวัญในการปฏิบัติงานอยู่ที่จิตใจ หัสนคติ และอารมณ์ของบุคคลแต่ละคนและแสดงออกมาเป็นปฏิกิริยาของบุคคล
- (3) ขวัญในการปฏิบัติงาน กระทบกระเทือนถึงใครบ้าง
 ขวัญในการปฏิบัติงาน กระทบกระเทือนถึงการปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา
- (4) ผลกระทบกระเทือนของขวัญในการปฏิบัติงานมีอะไรบ้าง
 ขวัญในการปฏิบัติงานมีผลต่อความตั้งใจในการทำงานและความร่วมมือร่วมใจกัน ในการที่จะให้การประกอบการมีผลประโยชน์สูงสุด และผลกระทบกระเทือนนั้นจะส่งผลต่อบุคคลแต่ละคนด้วย

จากการพิจารณาคำถามและคำตอบดังกล่าว Jucius ได้ให้ความหมายว่า ขวัญในการปฏิบัติงาน คือ สภาวะของจิตใจและอารมณ์ที่กระทบกระเทือนต่อความตั้งใจในการทำงาน ซึ่งผลกระทบนี้จะส่งผลต่อบุคคลและวัตถุประสงค์ขององค์การ

2.1.4 Yoder (1959) ได้ให้ความหมายว่าขวัญในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความรู้สึกของของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อการทำงานและเกี่ยวข้องกับ ความกระตือรือร้น ความเชื่อมั่นในตนเองและความรักพวกพ้อง คนทำงานที่มีขวัญสูง (High Morale) จะมีความรู้สึกที่ดีต่อกิจกรรมของกลุ่ม มีความตั้งใจที่จะทำงานให้สำเร็จ มีความเป็นมิตรต่อกัน ในขณะที่คนทำงานที่มีขวัญต่ำ (Low Morale) จะดูเหมือนมีความไม่พอใจ หงุดหงิด กระวนกระวาย และมีความรู้สึกทางลบต่อการทำงาน

2.1.5 อรุณ รักธรรม (2522) ได้ให้ความหมายว่า ขวัญในการปฏิบัติงาน คือความตั้งใจของบุคคลหรือกลุ่มที่จะทำงานให้สำเร็จ มีความร่วมมือกันและพยายามต่อสู้กับอุปสรรคที่มายัคขวางอย่างสุดความสามารถเพื่อที่จะไปให้ถึงจุดหมายปลายทางที่วางไว้

2.1.6 สมพงษ์ เกษมสิน (2517) ได้ให้ความหมายว่า ขวัญในการปฏิบัติงาน คือ ความตั้งใจของคนที่จะอุทิศเวลาและแรงกายของตน เพื่อสนองความต้องการและวัตถุประสงค์ขององค์การ

ความหมายของขวัญที่นักวิชาการต่าง ๆ ได้ให้ไว้มีความหลากหลาย ดังนั้นจึงนำความหมายต่าง ๆ มาวิเคราะห์เพื่อการเปรียบเทียบ ดังแสดงในตาราง

นักวิชาการ	ความหมาย					
	ความตั้งใจที่จะร่วมมือกันทำงาน	ความกระตือรือร้น	ความเชื่อมั่นในองค์การ	การอุทิศเวลาและแรงกาย	ความมั่นใจที่จะทำงานให้สำเร็จ	ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาผู้ร่วมงาน
Webster		/	/			
Flippo	/	/				
Jucius	/					/
Yoder	/	/				/
อรุณ รักธรรม	/				/	
สมพงษ์ เกษมสิน	/			/		

จากตารางข้างต้น จะเห็นว่า ขบวนการปฏิบัติงาน มีความหมายครอบคลุมถึง ความกระตือรือร้น ความตั้งใจที่จะร่วมมือกันทำงาน มีความสัมพันธ์อันดีกับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน มีความมั่นใจที่จะทำงานให้สำเร็จ อุทิศเวลาและแรงกายของตน เพื่อความสำเร็จขององค์การ มีความเชื่อมั่นในองค์การ

เนื่องจากขวัญเป็นสภาวะทางจิตที่แสดงออกในรูปของพฤติกรรมต่าง ๆ ผู้วิจัยเห็นว่า ความรู้สึกอบอุ่นใจและความมั่นใจในอนาคตของตน เมื่อทำงานอยู่ในองค์การ ก็เป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่แสดงถึงสภาพของขวัญในการปฏิบัติงานของสมาชิกในองค์การ

ดังนั้นในการวิจัยครั้งนี้ ขบวนการปฏิบัติงาน จึงประกอบด้วย

- (1) ความกระตือรือร้นในการทำงาน
- (2) ความตั้งใจที่จะร่วมมือกันทำงานต่อสู่อุปสรรคต่าง ๆ
- (3) การอุทิศเวลาและร่างกายของตน เพื่อความสำเร็จขององค์การ
- (4) ความเชื่อมั่นในองค์การ
- (5) ความรู้สึกอบอุ่นใจ
- (6) ความมั่นใจในอนาคตของตนเอง

2.2 ผลของขบวนการปฏิบัติงานและคุณภาพชีวิตของผู้ทำงาน

2.2.1 Jucius (1975) กล่าวว่า ถ้าผู้ปฏิบัติงานมีขบวนการทำงานดี จะเกิดผล ดังนี้

- (1) ผู้ปฏิบัติงานจะทำงานด้วยความพอใจ
- (2) ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกว่าการทำงานผ่านไปอย่างรวดเร็วไม่ล่าช้า
- (3) ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกว่า ในแต่ละวันไม่ว่างเปล่าหรือน่าเบื่อ
- (4) ผู้ปฏิบัติงานไม่รู้สึกว่าตนเองไม่มีความสำคัญ
- (5) ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกที่ดีต่อเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา

ซึ่งทั้งหมดนี้จะส่งผลต่อผลผลิต ทำให้ได้ผลผลิตสูงขึ้นและมีคุณภาพมากขึ้น ในขณะที่ต้นทุนต่ำลง เมื่อเป็นเช่นนี้ จะส่งผลต่อผู้ปฏิบัติงาน คือ

- (1) ผู้ปฏิบัติงานได้รับค่าจ้างสูงขึ้น
- (2) ผู้ปฏิบัติงานมีมาตรฐานการครองชีพสูงขึ้น
- (3) ผู้ปฏิบัติงานมีความมั่นคงในการทำงานสูงขึ้น

2.2.2 Davis (1951) กล่าวถึง ผลของการที่ผู้ปฏิบัติงานมีขบวนการทำงานดี ดังนี้

- (1) ทำให้เกิดความเต็มใจที่จะร่วมมือร่วมใจในการทำงาน (Willing cooperation)
- (2) ทำให้เกิดความจงรักภักดีต่อองค์การและผู้บังคับบัญชา (Loyalty to the organization and its leadership)
- (3) ทำให้เกิดความมีระเบียบวินัย (Good discipline)
- (4) ทำให้องค์การนั้นเป็นองค์การที่แข็งแกร่ง สามารถฟันฝ่าอุปสรรคในยามคับขัน (Strong organizational stamina)

(5) ผู้ปฏิบัติงานมีความสนใจในงานและองค์การมากขึ้น
(A high degree of interest in the job and the organization)

(6) ผู้ปฏิบัติงานเกิดความริเริ่มในกิจการงานต่าง ๆ
(Organizational initiative)

(7) ผู้ปฏิบัติงานเกิดความภาคภูมิใจในองค์การของตน
(Pride in organization)

นอกจากนี้ Davis (1951) ได้ให้ข้อคิดเห็นว่า สมาชิกในองค์การที่มีขวัญในการปฏิบัติงานสูง จะมีความสนใจ เชื่อมั่นและศรัทธาในองค์การเป็นอย่างมาก มีความกระตือรือร้นในการทำงาน ให้ความร่วมมือแก่ผู้บังคับบัญชาอย่างรวดเร็วด้วยความเต็มใจ มีความเสียสละ และรับมอบหมายงานอย่างเต็มใจ มีการเข้าพบผู้บังคับบัญชาเพื่อปรึกษาเรื่องงานและเรื่องส่วนตัวบ่อยครั้ง ในด้านการทำงานก็มีปริมาณสูงและมีประสิทธิภาพ โดยใช้เวลาเพียงเล็กน้อย มีข้อพิพาทหรือข้อเรียกร้องเพียงเล็กน้อย สมาชิกมีความซื่อตรงต่อผู้บังคับบัญชาและต่อองค์การ ถ้าสมาชิกมีขวัญในการปฏิบัติงานต่ำ สมาชิกจะไม่ชอบการบริหารงานของผู้บังคับบัญชา ไม่มีความเชื่อมั่นในวัตถุประสงค์ขององค์การ มีความรู้สึกถูกทอดทิ้ง ไม่ได้รับการเอาใจใส่ดูแล ไม่ได้รับสิทธิที่พวกเขาจะได้ รู้สึกท้อแท้และยุ่งยากใจ

2.2.3 อุทัย หิรัญโศ (2520) กล่าวถึงผลของการที่ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญในการทำงานดี ดังนี้

- (1) ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน ผู้ปฏิบัติงานจะได้ใช้ศักยภาพของตนให้เกิดผลอย่างเต็มที่
- (2) เกื้อหนุนให้เกิดระเบียบข้อบังคับขององค์การ เกิดผลในด้านควบคุมความประพฤติของบุคคลในหน่วยงาน
- (3) ทำให้เกิดความสามัคคีในหมู่คณะ
- (4) เกื้อหนุนและจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานมีความคิดสร้างสรรค์ในกิจกรรมต่าง ๆ
- (5) ทำให้เกิดความ เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เกิดความเชื่อมั่นและศรัทธาในองค์การ

จากผลของขวัญที่มีต่อการปฏิบัติงานและคุณภาพชีวิตของผู้ทำงานข้างต้น สรุปได้ว่า ถ้าผู้ปฏิบัติงานมีขวัญในการปฏิบัติงานดี จะก่อให้เกิดผล ดังนี้



ก. ผลต่อผู้ปฏิบัติงาน

- (1) จะทำงานด้วยความพอใจ
- (2) มีความรู้สึกที่ดีต่อเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา
- (3) ได้รับความจ้างสูงขึ้น เพราะมีผลงานดี
- (4) มีความมั่นคงทางด้านจิตใจ รู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญต่องาน
- (5) ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความภาคภูมิใจในองค์การของตน

ข. ผลต่อองค์การ

- (1) ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความเต็มใจที่จะร่วมมือร่วมใจในการทำงานให้แก่องค์การ
- (2) ทำให้เกิดความจงรักภักดีต่อองค์การและผู้บังคับบัญชา
- (3) ทำให้เกิดความมีระเบียบวินัย
- (4) ทำให้องค์การนั้นเป็นองค์การที่แข็งแกร่ง สามารถฟันฝ่าอุปสรรคในยามคับขัน
- (5) ทำให้เกิดความ เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เกิดความเชื่อมั่นและศรัทธาในองค์การ
- (6) ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความริเริ่มในกิจการงานต่าง ๆ ซึ่งจะส่งผลต่อความสำเร็จก้าวหน้าขององค์การ

2.3 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญ

มีผู้ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญในการปฏิบัติงาน ดังนี้

2.3.1 Flippo (1961) กล่าวถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญในการปฏิบัติงาน

ดังนี้

- (1) เงินเดือน (Pay)
- (2) ความมั่นคง (Security)
- (3) สภาพแวดล้อมการทำงาน (Working conditions)
- (4) การได้รับการยกย่องในผลงาน
(Credit for work done)
- (5) ความยุติธรรมและความสามารถของผู้บังคับบัญชา
(Fair and competent leadership)
- (6) โอกาสก้าวหน้า (Opportunity)
- (7) ความพอใจในเพื่อนร่วมงาน
(Congeniality of associates)

- (8) สวัสดิการต่าง ๆ สำหรับพนักงาน
(Employee benefits)
- (9) สถานะทางสังคม (Social status)
- (10) การมีโอกาสรประกอบกิจกรรมที่มีคุณค่า
(Worthwhile activity)

2.3.2 Moore และ Burns (1956 อ้างถึงใน Davis, 1967) ได้กำหนดปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญในการปฏิบัติงานไว้ 14 ปัจจัย ดังนี้

- (1) ลักษณะงานที่ต้องการ (Job demands)
- (2) สภาพแวดล้อมการทำงาน (Working conditions)
- (3) รายได้ (Pay)
- (4) สวัสดิการต่าง ๆ สำหรับพนักงาน (Employee benefits)
- (5) ความเป็นมิตรและการร่วมมือของผู้ปฏิบัติงาน
(Friendliness, cooperation of employee)
- (6) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา
(Supervisory-Employee relations)
- (7) ความเชื่อมั่นในการบริหารงาน (Confidence in management)
- (8) ความสามารถในการนิเทศงานทางเทคนิค (Technical competence of supervision)
- (9) การบริหารที่มีประสิทธิภาพ (Effectiveness of administration)
- (10) การติดต่อสื่อสารอย่างเหมาะสม (Adequacy of communication)
- (11) สถานภาพและการยอมรับนับถือ (Status and recognition)
- (12) ความมั่นคงในการทำงาน (Security of job and work relations)
- (13) ความเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน (Identification with the company)
- (14) โอกาสก้าวหน้า (Chances for growth and advancement)

2.3.4 Herzberg (1982 อ้างใน Hersey and Blanchard, 1988) แม้จะมีได้กล่าวถึงขวัญโดยตรง แต่แนวความคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของ Herzberg ก็เกี่ยวข้องกับขวัญในการปฏิบัติงาน Herzberg ได้วิจัยและสรุปว่า ปัจจัยที่ส่งผลถึงแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน มีดังนี้

- (1) นโยบายและการบริหาร (Policies and administration)
- (2) ผู้บังคับบัญชา (Supervision)
- (3) สภาพแวดล้อมการทำงาน (Working condition)
- (4) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal relations)
- (5) เงิน (Money)
- (6) สถานภาพ (Status)
- (7) ความมั่นคง (Security)
- (8) ความสำเร็จ (Achievement)
- (9) การได้รับการยกย่องในความสำเร็จ (Recognition for accomplishment)
- (10) งานที่ท้าทาย (Challenging work)
- (11) ความรับผิดชอบที่เพิ่มขึ้น (Increased responsibility)
- (12) ความเจริญเติบโตและการพัฒนา (Growth and development)

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญที่นักวิชาการต่าง ๆ ได้ให้ไว้มีความหลากหลาย ดังนั้นจึงนำปัจจัยต่าง ๆ มาวิเคราะห์เพื่อการเปรียบเทียบ ดังแสดงในตาราง

ปัจจัย	นักวิชาการ		
	Fipplo	More and Burn	Herzberg
1. <u>ผลตอบแทน</u>			
- เงินเดือน/รายได้	/	/	/
-สวัสดิการต่าง ๆ	/	/	
2. <u>ความมั่นคง</u>	/	/	/
3. <u>ตัวงาน</u>			
-งานมีคุณค่า	/		
-ลักษณะงานที่ต้องการ		/	
-ความรับผิดชอบมากขึ้น			/
-งานที่ท้าทาย			/
4. <u>ผู้บังคับบัญชา</u>			
-ตัวผู้บังคับบัญชา			/
-ความยุติธรรม	/		
-ความสามารถ	/	/	
-ความสัมพันธ์อันดีต่อกัน		/	
5. <u>เพื่อนร่วมงาน</u>			
-ความพอใจในเพื่อนร่วมงาน	/		
-ความเป็นมิตรและร่วมมือกัน		/	
-ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล			/
6. <u>องค์การ</u>			
-นโยบายการบริหารงาน			/
-ความเชื่อมั่นในการบริหาร		/	
-โอกาสก้าวหน้า	/	/	
-ความเจริญเติบโตและพัฒนา			/
-การบริหารที่มีประสิทธิภาพ		/	
7. <u>สภาพแวดล้อมการทำงาน</u>	/	/	/
8. <u>การติดต่อสื่อสาร</u>		/	
9. <u>สถานภาพและการยอมรับ</u>	/		/

จากตารางข้างต้น จะเห็นว่า ปัจจัยเกี่ยวกับผู้บังคับบัญชา เป็นปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญ และมีอิทธิพลต่อขวัญในการปฏิบัติงาน ดังนั้น ขวัญในการปฏิบัติงานของพนักงานจะเป็นอย่างไรนั้น ส่วนหนึ่งจะต้อง เป็นผลมาจากรูปแบบพฤติกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชาอย่างแน่นอน

ดังนั้นการวิจัยนี้ จึงต้องการศึกษาว่า รูปแบบพฤติกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชาจะส่งผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานอย่างไร

3. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

3.1 ทำให้ทราบถึงความสัมพันธ์ระหว่างขวัญในการปฏิบัติงานของพนักงาน กับรูปแบบพฤติกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชา ตามแนวทฤษฎีข่ายการบริหาร

3.2 ผลการวิจัยที่ได้ อาจเป็นแนวทางสำหรับหน่วยงานต่าง ๆ ในการวางแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคลของหน่วยงาน

4. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างขวัญในการปฏิบัติงานของพนักงาน กับรูปแบบพฤติกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชา ตามแนวทฤษฎีข่ายการบริหารว่าจะมีความสัมพันธ์กันตามแนวทางที่เป็น เหตุ เป็นผลตามทฤษฎีหรือไม่

5. รูปแบบพฤติกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชา

5.1 ความหมายของผู้นำ/ผู้บังคับบัญชา (Leader)

นักวิชาการได้ให้ความหมายของคำว่าผู้นำไว้หลากหลาย เช่น

5.1.1 Halpin (1966) กล่าวว่า ผู้นำหมายถึง บุคคลที่มีลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่งใน 5 ประการ ต่อไปนี้

- (1) บุคคลซึ่งมีบทบาท หรืออิทธิพลต่อคนในหน่วยงานมากกว่าผู้อื่น
- (2) บุคคลซึ่งมีบทบาท เหนือบุคคลอื่น
- (3) บุคคลซึ่งมีบทบาทสำคัญที่สุดในการทำให้หน่วยงานดำเนินไปสู่

เป้าหมายที่เขาวางไว้

- (4) บุคคลซึ่งได้รับเลือกจากผู้อื่นให้ เป็นผู้นำ
- (5) บุคคลซึ่งดำรงตำแหน่งผู้นำในหน่วยงานตามหน้าที่

5.1.2 อรุณ รักธรรม (2517) ได้ให้ความหมายของผู้นำไว้ว่า ผู้นำ คือ บุคคลซึ่งได้รับการแต่งตั้งขึ้น หรือการได้รับคายกย่องขึ้นให้ เป็นหัวหน้าผู้ตัดสินใจ เพราะมีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชา และจะพาผู้ใต้บังคับบัญชาหรือหมู่ชนไปในทางที่ดีหรือชั่วได้

จากความหมายของผู้นำตามที่นิยามโดย Halpin และ อรุณ รักธรรม จะเห็นได้ว่า ผู้นำ มีความหมายที่ครอบคลุมถึง ผู้บังคับบัญชา

5.1.3 อย่างไรก็ตามก็ดี Blake and McCanse (1991) ได้ให้ความหมายของผู้นำอีกรูปแบบหนึ่ง ว่าเป็นผู้จัดการ (Manager) เกี่ยวกับปัจจัย 3 ประการ คือ

ปัจจัย R1 คือ ทรัพยากร (Resources) อันได้แก่ ทรัพยากรบุคคล เช่น ความรู้ ความสามารถ ทักษะความชำนาญ ฯลฯ และทรัพยากรที่ไม่ใช่บุคคล

ปัจจัย R2 คือ ความสัมพันธ์ (Relationship) หมายถึง การปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interaction) ไม่ว่าจะเป็นความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงาน ลูกค้ำหรือบุคคลใดก็ตามที่พบปะในแต่ละวัน

ปัจจัย R3 คือ ผลลัพธ์ (Results) หมายถึง ผลผลิตหรือกำไรซึ่งเป็นสิ่งที่ได้จากการตัดแปลงทรัพยากรโดยขบวนการของความสัมพันธ์

ปัจจัย R1 R2 และ R3 มีความสัมพันธ์กันกล่าวคือ ถ้าการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นไปด้วยดี ก็จะส่งผลถึงการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดและมีผลผลิตหรือผลกำไรที่เพิ่มขึ้นอย่างเห็นได้ชัด แต่ถ้าการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลไม่ดี ก็จะทำให้ผลผลิตเสียหาย ขบวนการปฏิบัติงานตกต่ำ และในที่สุดบุคลากรที่มีค่าก็จะออกจากองค์กรไป ดังนั้นบุคคลที่เป็นผู้บังคับบัญชา คือผู้ใช้ความสามารถในการบริหารขบวนการของความสัมพันธ์ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้เกิดผลผลิตสูงสุด

จากความหมายของผู้นำตามการนิยามของ Halpin อรุณ รักธรรม และของ Blake and McCanse พอจะสรุปได้ว่า ผู้นำมีความหมายครอบคลุมถึง ผู้บังคับบัญชาและผู้จัดการ

5.2 รูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหาร (Leadership Styles)

มีผู้ทำการศึกษาารูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารไว้หลายแนวด้วยกัน พอจะสรุปได้

ดังนี้

- 5.2.1 แนวการศึกษาของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ สเตท (Ohio State University)
- 5.2.2 แนวการศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (Michigan University)
- 5.2.3 แนวคิดของเฮอร์ซีและแบลนชาร์ด (Hersey and Blanchard)
- 5.2.4 แนวคิดของทานเนนแบมและชมิท (Tannenbaum and Schmidt)
- 5.2.5 แนวคิดของเรดดีน (Reddin)
- 5.2.6 แนวคิดของลิเคิร์ต (Likert)
- 5.2.7 แนวคิดของฟรีดเลอร์ (Fiedler)
- 5.2.8 แนวคิดของเบลคและมูทอน (Blake and Mouton)

5.2.1 รูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารตามแนวการศึกษาของมหาวิทยาลัย ไอโฮไอ สเตท

คณะผู้วิจัยของมหาวิทยาลัยไอโฮไอ สเตท ได้ศึกษาความเป็นผู้นำในปี 1945 โดยการสังเกตพฤติกรรมและการใช้แบบสอบถามพฤติกรรมผู้นำ ที่เรียกว่า LBDQ (Leadership Behavior Description Questionnaire) และได้สรุปผลการศึกษาว่า รูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชานั้น ประกอบด้วยมิติ 2 มิติ ซึ่งแยกออกจากกัน คือ

1. มิติการริเริ่มโครงสร้าง (Initiating Structure) หมายถึง พฤติกรรมผู้นำในการสร้างรูปแบบระบบงานและขั้นตอนของการปฏิบัติงานที่ดี เพื่อให้งานสำเร็จ ได้ทั้งคุณภาพและปริมาณ
2. มิติความเอื้ออาทร (Consideration) หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงถึงสัมพันธภาพอันดีต่อกัน มีความเอื้ออาทร มีความไว้วางใจ ยกย่องนับถือซึ่งกันและกัน มีความรักใคร่กลมเกลียวระหว่างผู้นำและผู้ร่วมงาน (Sisk, 1968)

5.2.2 รูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารตามแนวการศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน Survey Research Center ของมหาวิทยาลัยมิชิแกน ได้ศึกษา

เกี่ยวกับแบบของความเป็นผู้นำ และแบ่งแบบของความเป็นผู้นำเป็น 2 ประเภท คือ

1. ผู้นำที่เน้นความสำคัญของบุคคล (Employee Orientation) ผู้นำแบบนี้จะให้ความสนใจในปัญหาของผู้ใต้บังคับบัญชา และการสร้างกลุ่มงานที่มีประสิทธิภาพ
2. ผู้นำที่เน้นความสำคัญกับผลผลิต (Production Orientation) เป็นแบบที่มีการควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด ใช้สิ่งจูงใจต่าง ๆ ที่จะกระตุ้นการผลิต และกำหนดอัตราของผลผลิตด้วยการใช้เทคนิคต่าง ๆ (Hersey and Blanchard, 1988)

5.2.3 รูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารตามแนวคิดของ Hersey และ Blanchard

Hersey and Blanchard (1982) ได้ขยายความรูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารตามที่สรุปโดยผู้วิจัยของมหาวิทยาลัยไอโฮไอ สเตท ดังนี้

1. ลักษณะเน้นงาน (Task Oriented) ผู้นำจะเป็นผู้บอกให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบว่า จะต้องทำอะไร เมื่อไร ที่ไหน และอย่างไร
2. ลักษณะเน้นความสัมพันธ์ (Relationship Oriented) ผู้นำจะสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับสมาชิกในกลุ่ม มีการพูดคุย และให้ความสนใจในความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชา และแบ่งรูปแบบของผู้นำออกเป็น 4 รูปแบบ ดังนี้

- (1) บอกงาน (Telling Style) รูปแบบนี้เน้นงานมาก แต่เน้นความสัมพันธ์น้อย
- (2) ขายงาน (Selling Style) รูปแบบนี้เน้นงานมาก และเน้นความสัมพันธ์มาก
- (3) มีส่วนร่วม (Participating Style) รูปแบบนี้เน้นงานน้อยแต่เน้นความสัมพันธ์มาก
- (4) มอบงาน (Delegating Style) รูปแบบนี้เน้นงานน้อยและเน้นความสัมพันธ์น้อย

5.2.4 รูปแบบพฤติกรรมการบริหารตามแนวคิดของทาน เนน เบามและชมิท (Tannenbaum and Schmidt, 1958)

แนวความคิดของ Tannenbaum and Schmidt แตกต่างจาก 3 แนวความคิดแรก โดยได้แบ่งรูปแบบพฤติกรรมการบริหารตามลักษณะการตัดสินใจ ในการทำงาน ร่วมกับลูกน้องออกเป็น 7 รูปแบบ ดังนี้

(1) ผู้นำตัดสินใจเองแล้วแจ้งให้ทราบ ผู้นำเป็นผู้พิจารณาปัญหาเอง โดยการเป็นผู้หาทางแก้ไขปัญหาหลาย ๆ ทาง แล้วเลือกตัดสินใจทางที่เห็นว่าดีที่สุด จากนั้นก็แจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบ เพื่อดำเนินการต่อไป ผู้นำแบบนี้อาจจะคำนึงหรือไม่คำนึงถึงผู้ใต้บังคับบัญชาว่าจะมีความรู้สึกอย่างไรต่อการตัดสินใจของเขา แต่สิ่งที่สำคัญก็คือ ผู้นำประเภทนี้จะไม่เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมแสดงความคิดเห็น หรือมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจแต่ประการใด วิธีการที่จะให้เกิดผลในการปฏิบัติก็คือ การใช้อำนาจบังคับ

(2) ผู้นำชี้แจงชักจูงให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับการตัดสินใจของตนเอง กระบวนการตัดสินใจเป็นการใช้ศิลปะในการเกลี้ยกล่อมผู้ใต้บังคับบัญชาก่อน เพื่อลดการต่อต้านและชี้ให้เห็นว่าถ้ากระทำตามที่เขาคิดตัดสินใจแล้ว จะเกิดประโยชน์ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างไรบ้าง

(3) ผู้นำเสนอข้อตัดสินใจของตนแล้วขอทราบความคิดเห็น ผู้นำตัดสินใจแล้ว พยายามที่จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับ โดยให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาได้ฟังความคิดเห็นของตนว่า คิดอย่างไร ตั้งใจอย่างไร แล้วให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสอบถามปัญหาที่สงสัย ผู้ใต้บังคับบัญชาจะได้เข้าใจว่า ผู้นำจะทำอย่างไร จึงจะเป็นผลสำเร็จ

(4) ผู้นำเสนอข้อตัดสินใจและอาจเปลี่ยนแปลงได้ ผู้นำให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนในการที่ผู้นำเปลี่ยนแปลงการตัดสินใจบ้าง แต่ความริเริ่มและการพิจารณาตัดสินใจยังคงอยู่กับผู้บังคับบัญชา เขาคิดตัดสินใจมาก่อนการประชุมกับผู้ใต้บังคับบัญชาแล้ว แต่ยังคงคิดว่าอาจเปลี่ยนแปลงได้ โดยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพิจารณาให้ความเห็น แต่การตัดสินใจขั้นสุดท้ายเป็นของเขา

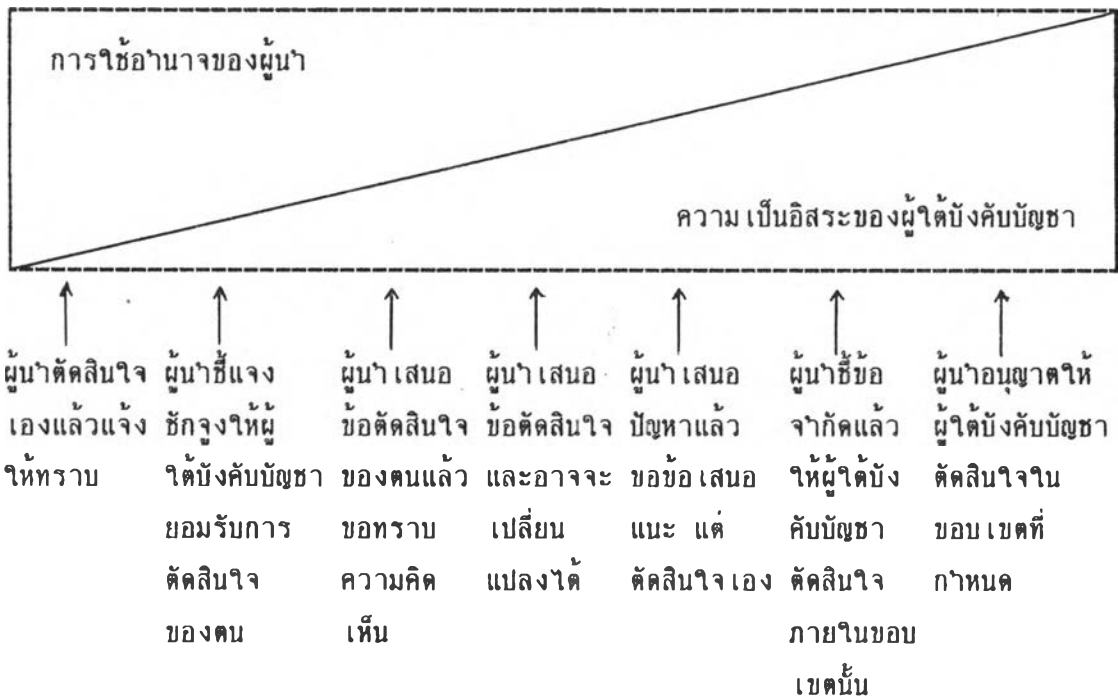
(5) ผู้นำเสนอปัญหาและขอข้อ เสนอแนะแต่ตัดสินใจเอง ผู้นำจะอธิบายถึงตัวปัญหา แล้วถามความคิดเห็นว่าผู้ใต้บังคับบัญชามีความเห็นต่อปัญหานั้นอย่างไร กลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งหลายมีหน้าที่ให้ความคิดเห็น เพราะถือว่าความรู้ ประสบการณ์ของผู้เกี่ยวข้อง จะทำให้เกิดประโยชน์ในการแก้ปัญหา เมื่อมีข้อ เสนอแนะหลายทางแล้ว ผู้นำก็คงเป็นผู้ตัดสินใจเลือกทางที่เห็นว่าดีที่สุด

(6) ผู้นำชี้ข้อจำกัดแล้วให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจภายในขอบเขตนั้น ผู้นำมอบปัญหาให้แก่กลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้ตัดสินใจ โดยตัวเองอาจเป็นสมาชิกด้วย โดยอาจจะเป็นผู้อธิบายปัญหาและกำหนดขอบเขตของการตัดสินใจ

(7) ผู้นำอนุญาตให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจในขอบเขตที่กำหนด ลักษณะนี้กลุ่มจะมีอิสระมากขึ้น โดยกลุ่มเป็นผู้คิดหาวิธีแก้ไขหลาย ๆ ทางเอง โดยผู้บังคับบัญชา กำหนดว่า เมื่อกลุ่มตัดสินใจอย่างไร ผู้บังคับบัญชาก็จะต้องทำตาม

ผู้นำแบบใช้อำนาจมาก
ความสำคัญต่องาน เป็นหลัก

ผู้นำแบบให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีอำนาจร่วม
ความสำคัญต่อผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นหลัก



ภาพที่ 1 รูปแบบของผู้นำตามแนวความคิดของ Tannenbaum and Schmidt (1958)

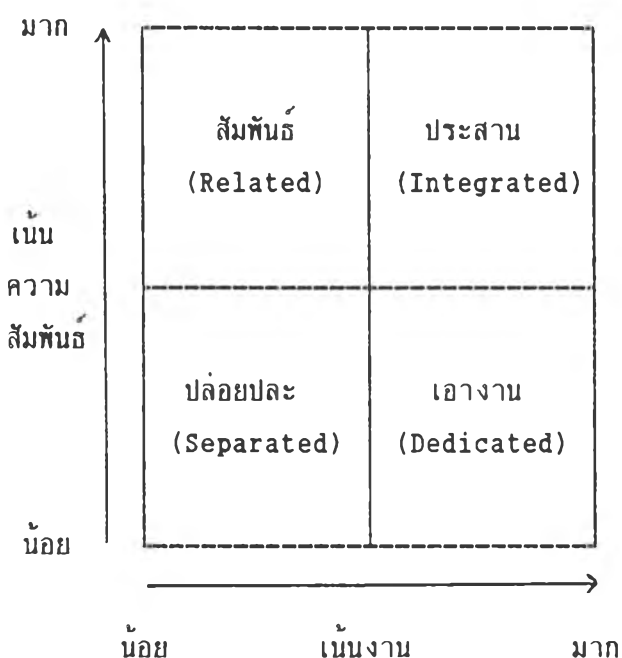
5.2.5 รูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารตามแนวความคิดของเรดดิน

Reddin (1970) ได้ทำการศึกษาแบบของผู้นำ แล้วสรุปว่า รูปแบบผู้นำจะประกอบด้วย 3 มิติ คือ

- (1) มิติมุ่งงาน (Task Orientation : TO) คือการที่ผู้นำพยายามที่จะทำให้ตนเองและผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์
- (2) มิติมุ่งความสัมพันธ์ (Relationship Orientation : RO) คือ การที่ผู้นำต้องการให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันในการทำงาน มีการรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา สนใจในความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชา
- (3) มิติประสิทธิภาพ (Effectiveness) คือการประสบความสำเร็จ ตามเป้าหมายที่วางไว้

Reddin แบ่งผู้นำออกเป็น 4 แบบ ดังนี้

- (1) ผู้นำที่มุ่งทั้งงานและความสัมพันธ์น้อยหรือผู้นำแบบปล่อยปละ (Separated)
- (2) ผู้นำที่มุ่งงานน้อยและมุ่งความสัมพันธ์มากหรือผู้นำแบบสัมพันธ์ (Related)
- (3) ผู้นำที่มุ่งงานมากและมุ่งความสัมพันธ์น้อยหรือผู้นำแบบ เอาจาน (Dedicated)
- (4) ผู้นำที่มุ่งทั้งงานและความสัมพันธ์มากหรือผู้นำแบบประสาน (Integrated)



ภาพที่ 2 แสดงพฤติกรรมผู้บังคับบัญชาตามแนวคิดของ Reddin

Reddin กล่าวว่า รูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารทั้ง 4 รูปแบบนั้น สามารถเปลี่ยนแปลงได้ ตามมิติที่ 3 คือ มิติประสิทธิภาพ กล่าวคือ ถ้าหากเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น ก็จะเป็นลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ (Effective Style) 4 แบบ ถ้าเป็นไปในทางตรงกันข้ามก็จะเป็นผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพ (Ineffective Style) 4 แบบ ดังนี้

ลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ

(1) แบบท่างานตามสั่ง (Bureaucrat) เป็นคนที่เข้มงวด ทำงานตามคำสั่ง กฎระเบียบอย่างเคร่งครัดและถูกต้อง โดยถือว่าเป็นความสำคัญอย่างยิ่ง ไม่ต้องมีความคิดเห็นใหม่ ๆ มากนัก จึงไม่กระตุ้นให้เกิดผลผลิตใหม่ ๆ พยายามดำเนินการแบบเดิม ๆ สนใจในการทำงาน แต่ไม่สนใจความสำเร็จของงาน และสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน ไม่มีการวางแผนระยะยาว

(2) แบบนักพัฒนา (Developer) เป็นนักบริหารที่มุ่งที่ตัวบุคคลเป็นหลัก มุ่งพัฒนาคน รู้วิธีจูงใจบุคคล มักใช้เวลาส่วนใหญ่อยู่กับผู้ใต้บังคับบัญชา มีการมอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชา รับผิดชอบงานใหม่ ๆ กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นตัวของตัวเอง ให้ความสำคัญกับตนเอง ลูกน้องมักจะรักและมีผลงานดีตามมา

(3) แบบเผด็จการแบบใจดี (Benevolent Autocrat) มีความมั่นใจในตัวเองมาก มีความชำนาญในการสั่งงาน ผู้รับคำสั่งปฏิบัติตามโดยไม่มีข้อขุ่นใจ ทำให้ได้ผลงานดีมีประสิทธิภาพ พยายามฝึกฝนหาความชำนาญให้แก่ตนเองอยู่เสมอ รู้กฎระเบียบข้อบังคับและงานในหน้าที่เป็นอย่างดี จึงทำงานสำเร็จเป็นส่วนมาก

(4) แบบนักบริหาร (Executive) เป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ รู้จักใช้ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดประโยชน์มากที่สุด ทำงานโดยคำนึงถึงความสำเร็จของงาน ทัศนคติเป็นแบบอย่างที่ดี มีสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่ใช้อำนาจกดขี่บังคับ พยายามให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการวางแผนงาน รับฟังความคิดเห็นผู้อื่น ทุกคนมีขวัญในการปฏิบัติงานดี

ลักษณะผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพ

(1) แบบหลีกหนี (Deserter) บริหารงานแบบไม่สนใจ ไม่เน้นทั้งคนและงาน มักหนีงาน บางทีขัดขวางการทำงานของคนอื่น มักคิดว่าตนเองไม่ได้รับความยุติธรรม ละเลยหน้าที่เสมอ ทำงานเพียงไม่ให้ถูกตำหนิเท่านั้น

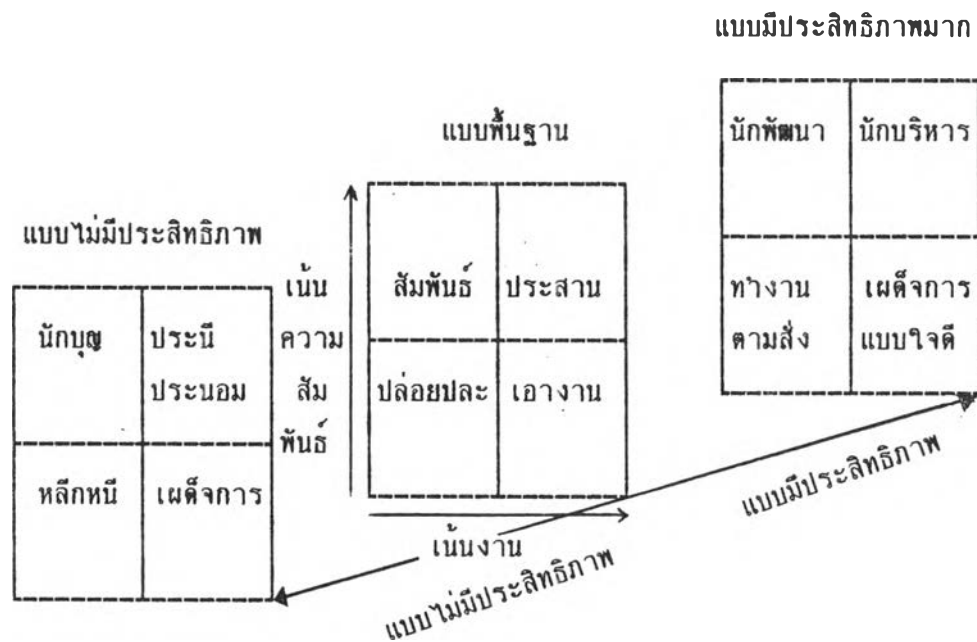
โดยปกติไม่มีผู้นำคนใดจะมีลักษณะ เช่นนี้มาก่อน มักเกิดขึ้นเพราะองค์การหรือผู้บริหาร เหนือชั้นขึ้นไป เป็นเหตุ

(2) แบบนักบุญ (Missionary) ทำงานโดยคำนึงถึงคนมากกว่างาน ถือว่าความสัมพันธ์อันดีต่อกันระหว่างผู้ร่วมงาน สำคัญกว่าผลผลิตของงาน การบริหารงานแบบนี้จะทำให้ผลผลิตตกต่ำ

(3) แบบเผด็จการ (Autocrat) มุ่งงานเพียงอย่างเดียวไม่คำนึงถึงคน ใ้ใจคนอื่นน้อยมาก ผู้ร่วมงานมักกลัว เน้นให้ทุกคนทำงานตามสั่ง เชื่อว่าคนไม่ชอบทำงาน มักหลีกเลี่ยงงานเสมอ ไม่รับผิดชอบ จึงต้องคอยควบคุมอย่างใกล้ชิด ไม่รับฟังความคิดเห็นผู้อื่น

(4) แบบประนีประนอม (Compromisor) ผู้นำแบบนี้ทราบว่าการมุ่งงานให้สำเร็จ และการสร้างสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงานเป็นสิ่งสำคัญ แต่เขาไม่มีความสามารถพอที่จะตัดสินใจว่า จะทำอะไร มีลักษณะเป็นคนไม่มีจุดยืนชัดเจน ชอบการประนีประนอม ไม่หวังผลเลิศในการทำงาน เชื่อว่าผลงานที่ดีที่สุดเป็นเพียงความผันเท่านั้น มักเป็นผู้เสนอแนะแต่ไม่เคยทำอะไรจริงจึงถูกมองว่าเป็นผู้ที่ทำงานด้วยปากและมีการตัดสินใจไม่ดี

Reddin กล่าวว่า มนุษย์เราสามารถเปลี่ยนแบบพฤติกรรมผู้นำซึ่งเป็นพื้นฐาน 4 แบบที่กล่าวมาแล้วได้ ถ้าเป็นไปในทางที่ดีขึ้น ก็จะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ถ้าเป็นไปในทางตรงกันข้าม ก็จะเป็นผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับ คนเอง ผู้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน และบรรยากาศขององค์การดังภาพที่ 3



ภาพที่ 3 แสดงพฤติกรรมผู้นำบังคับบัญชาตามแนวคิดของ Reddin (Reddin, 1970)

การปรับตัวเอง เพื่อการพัฒนาไปสู่การ เป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั้น Reddin ได้ยกตัวอย่างการปรับ เช่นเดียวกับช่วยการบริหาร นั่นคือ ถ้าต้องการให้เป็นแบบไหน ก็ให้ลดหรือเพิ่ม RO หรือ TO ให้ได้สัดส่วนตามที่เรต้องการ

5.2.6 รูปแบบพฤติกรรมการนำตามแนวคิดของ Likert

Likert (1967) แบ่งระบบของการเป็นผู้นำ (Systems of Management Leadership) ออกเป็น 4 ระบบ ดังนี้

ระบบที่ 1 ระบบเผด็จการเอาเปรียบ (Exploitive Autocratic) เป็นผู้นำแบบเผด็จการเข้มงวดกับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อประโยชน์ของตนเอง

ระบบที่ 2 ระบบเผด็จการแบบใจดี (Benevolent Autocratic) เป็นเผด็จการแบบหนึ่ง ที่มีลักษณะของพ่อปกครองลูก จึงเรียกว่าเผด็จการแบบใจดี ผู้นำแบบนี้จะควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเข้มงวด ไม่เคยมอบหมายอำนาจในการตัดสินใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชา

ระบบที่ 3 ระบบการปรึกษาหารือ (Consultative) ผู้นำจะขอและรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา แต่ยังคงเป็นผู้ตัดสินใจในขั้นสุดท้าย

ระบบที่ 4 ระบบมีส่วนร่วม (Participative) ผู้นำแบบนี้จะส่งงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยมีการปรึกษาหารือและตัดสินใจร่วมกัน ตามความคิดเห็นของผู้เกี่ยวข้อง

Likert ทำการศึกษาและสรุปว่า ระบบที่ 3 และ 4 จะทำให้ผลผลิตสูง และระบบที่ 1 และ 2 จะทำให้ผลผลิตต่ำ

5.2.7 รูปแบบพฤติกรรมการนำตามแนวคิดของ Fiedler

Fiedler (1967) ศึกษารูปแบบพฤติกรรมของผู้นำ เขากล่าวว่า ประสิทธิภาพของผู้นำขึ้นอยู่กับสถานการณ์ และผู้นำจะมีประสิทธิภาพถ้าบุคลิกของผู้นำนั้น เหมาะสมกับสถานการณ์ บุคลิกภาพของผู้นำตามแนวคิดของ Fiedler นี้ วัดได้โดยใช้มาตราวัดที่เสนอเพื่อนร่วมงานที่ชอบทำงานด้วยน้อยที่สุด (The Least Preferred Coworker (LPC) Scale) มาตรา LPC นี้สร้างโดย Fiedler ในปี 1967 และสามารถจำแนกบุคลิกภาพของผู้นำออกเป็น 2 แบบ คือ

- (1) ผู้นำที่เน้นงาน (Task Oriented) ซึ่งจะมีคะแนนมาตร LPC ต่ำ
- (2) ผู้นำที่เน้นความสัมพันธ์ (Relationship Oriented) ซึ่งจะมีคะแนนมาตร LPC สูง

Fiedler (1965) ชี้ให้เห็นว่า สถานการณ์ของผู้นำขึ้นกับองค์ประกอบ 3 ประการ คือ

- (1) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกในกลุ่ม (Leader-member relations) หมายถึง ระดับการสนับสนุนที่กลุ่มให้แก่ผู้นำ สมาชิกกลุ่มปฏิบัติตามในสิ่งที่ผู้นำต้องการเพียงใจ และให้การสนับสนุนผู้นำเพียงใจ

(2) ความชัดเจนของงาน (Task Structure) หมายถึง กระบวนการและแนวทางการทำงานที่ชัดเจนและแน่นอนมากน้อยเพียงใด ผู้นำทราบถึงสิ่งที่ตนเอง จะต้องทำเพียงใด

(3) อำนาจในตำแหน่ง (Position Power) หมายถึง ระดับ อำนาจที่ผู้นำได้รับในตำแหน่งของเขา ในการที่จะให้รางวัลและลงโทษแก่ลูกน้อง

จากการวิจัยของ Fiedler ได้สรุปรูปแบบพฤติกรรมของผู้นำที่มี ประสิทธิภาพตามสถานการณ์ไว้ดังนี้

กรณี	องค์ประกอบของสถานการณ์			รูปแบบผู้นำที่มีประสิทธิภาพ
	องค์ประกอบที่ 1	องค์ประกอบที่ 2	องค์ประกอบที่ 3	
1	ดี	ชัดเจน	มาก	เน้นงาน
2	ดี	ชัดเจน	น้อย	เน้นงาน
3	ดี	ไม่ชัดเจน	มาก	เน้นงาน
4	ดี	ไม่ชัดเจน	น้อย	เน้นความสัมพันธ์
5	ไม่ดี	ชัดเจน	มาก	เน้นความสัมพันธ์
6	ไม่ดี	ชัดเจน	น้อย	เน้นความสัมพันธ์
7	ไม่ดี	ไม่ชัดเจน	มาก	เน้นงาน/ เน้นความสัมพันธ์
8	ไม่ดี	ไม่ชัดเจน	น้อย	เน้นงาน

5.2.8 รูปแบบพฤติกรรมผู้นำตามแนวคิดของ Blake และ Mouton

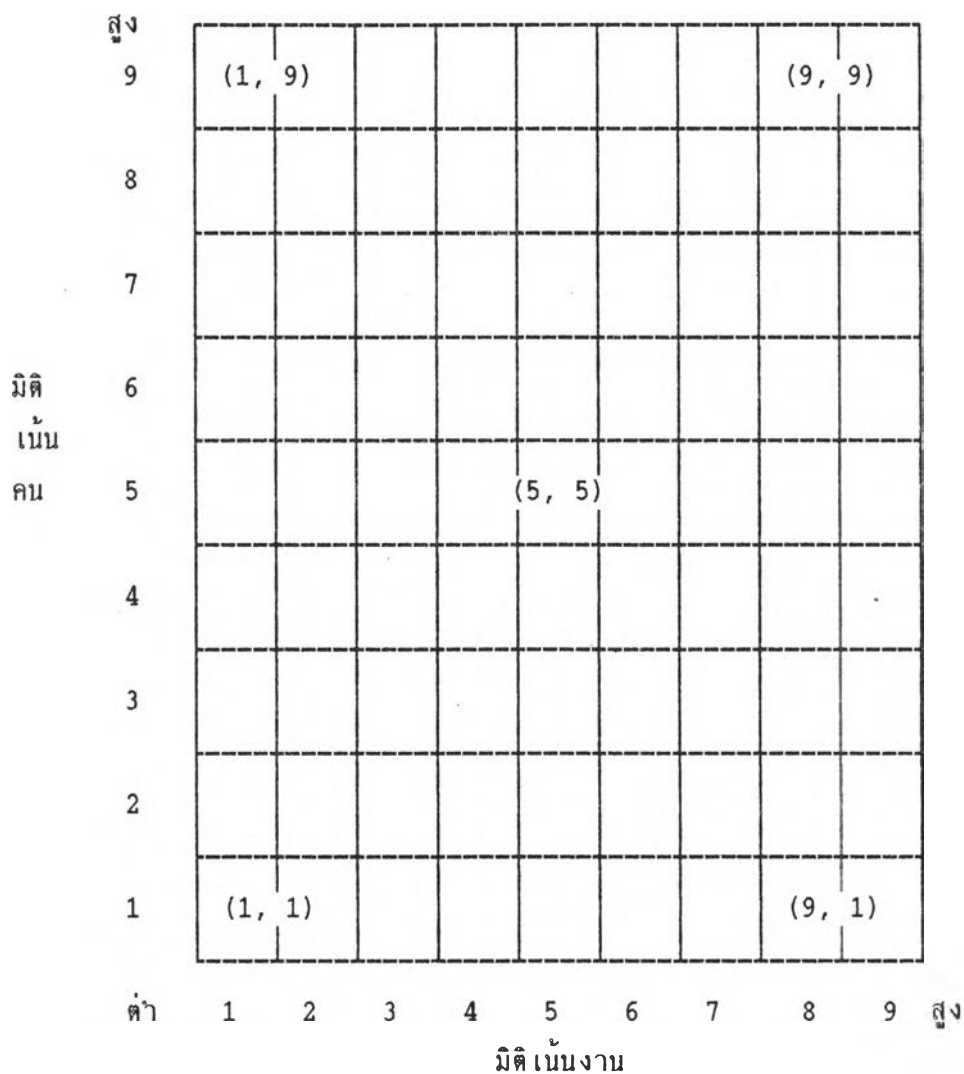
Blake และ Mouton (1964) ซึ่งให้เห็นว่า การบริหารงานจะมี ประสิทธิภาพต้องคำนึงถึงจิตใจและความต้องการของคนและผลงานไปพร้อม ๆ กัน และได้เสนอ ข่ายการบริหารขึ้นเรียกว่า ข่ายการบริหาร (Managerial Grid) ซึ่งเป็นเครื่องมือจำแนก รูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารงานของผู้บังคับบัญชาในรูปแบบต่าง ๆ

ทฤษฎีข่ายการบริหาร แบ่งรูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชา ออกเป็นรูปแบบพื้นฐาน 5 รูปแบบ ซึ่งแตกต่างกันใน 2 มิติ คือ

(1) มิตินั้นงาน (Concern for Production) หมายถึง ผู้บริหารคำนึงถึงผลงานและระดับการผลิตเป็นหลัก

(2) มิตินั้นคน (Concern for People) หมายถึง ผู้บริหารคำนึงถึงจิตใจและความต้องการของลูกน้องเป็นหลัก

ในแต่ละมิติจะแบ่งระดับของการให้ความสำคัญออกเป็น 9 ระดับ จาก 1 ซึ่งน้อยที่สุด ไปถึงระดับ 9 ซึ่งมากที่สุด เมื่อนำทั้งสองมิติมาประกอบกัน ก็จะได้รูปแบบพฤติกรรม การบริหารของผู้บังคับบัญชาดังแสดงในภาพที่ 4



ภาพที่ 4 ภาพแสดงข่ายการบริหารของ Blake and Mouton
(Blake and Mouton, 1964)

จากภาพข้างต้นอธิบายได้ดังนี้ (Blake and McCause, 1991)



(1) รูปแบบพฤติกรรมการบริหารแบบ (1,1) เป็นรูปแบบที่อยู่ทางมุมล่างซ้ายของข่ายการบริหาร ผู้บังคับบัญชาแบบ (1,1) เป็นผู้บังคับบัญชาที่ไม่สนใจทั้งคนและงาน ต้องการเพียงแค่ให้ตนเองไปรับส่วนหนึ่งขององค์การ ทำงานในลักษณะที่ใดเท่าไรก็เท่าไร ทำงานประจำไปเรื่อย ๆ ไม่มีจุดหมาย ใช้ความพยายามน้อยมากที่จะทำให้งานสำเร็จ

(2) รูปแบบพฤติกรรมการบริหารแบบ (1,9) เป็นรูปแบบที่อยู่ทางมุมบนซ้ายของข่ายการบริหาร ผู้บังคับบัญชาแบบ (1,9) เป็นผู้บริหารที่มุ่งความสำคัญของคนเป็นหลัก เน้นงานน้อย เน้นความสัมพันธ์ส่วนบุคคลมาก ต้องการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความพอใจสูงสุดในการปฏิบัติงาน ตามใจและเกรงใจลูกน้อง กล่าวคือลูกน้องจะไม่มีความสุขในการทำงาน กล่าวคือว่าวัยในการทำงานของลูกน้องจะตกต่ำ ผู้บังคับบัญชาแบบ (1,9) เชื่อว่า ถ้าตราบดที่ให้การดูแลลูกน้องเป็นอย่างดี ผลงานก็จะตามมาเอง

(3) รูปแบบพฤติกรรมการบริหารแบบ (9,1) เป็นรูปแบบที่อยู่ทางมุมล่างขวาของข่ายการบริหาร ผู้บังคับบัญชาแบบ (9,1) เป็นผู้บริหารที่มุ่งจะให้งานสำเร็จแต่อย่างเดียว โดยไม่คำนึงถึงความต้องการของบุคคล เป็นผู้บริหารแบบเผด็จการ ยึดความคิดของตนเป็นหลัก ไม่ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น

(4) รูปแบบพฤติกรรมการบริหารแบบ (5,5) เป็นรูปแบบที่อยู่ตรงกลางของข่ายการบริหาร ผู้บังคับบัญชาแบบ (5,5) เป็นผู้บริหารที่ให้ความสำคัญกับงานและคนในระดับปานกลาง พยายามรักษาให้งานและบรรยากาศดำเนินไปตามสถานการณ์ปัจจุบัน ไม่ทำให้ดีหรือเลวไปจากเดิม เป็นผู้บริหารที่ชอบการประนีประนอม ชอบแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า

(5) รูปแบบพฤติกรรมการบริหารแบบ (9,9) เป็นรูปแบบที่อยู่ทางมุมบนขวาของข่ายการบริหาร ผู้บังคับบัญชาแบบ (9,9) เป็นผู้บริหารที่มุ่งเน้นทั้งคนและงาน เน้นการทำงานเป็นหมู่คณะให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วม มีบรรยากาศการทำงานที่ร่วมมือร่วมใจช่วยเหลือกัน งานประสบความสำเร็จสูง

นอกจากรูปแบบพื้นฐานทั้ง 5 ดังกล่าวแล้ว ยังมีรูปแบบที่น่าสนใจอีก 2 แบบ คือ

(1) รูปแบบพฤติกรรมการบริหารแบบ (9+9) เป็นรูปแบบผสมระหว่างรูปแบบที่เน้นผลงานสูงสุด (9,1) และรูปแบบที่เน้นถึงจิตใจและความต้องการของคนสูงสุด (1,9) โดยการนำ 9 จาก (9,1) มาบวกกับ 9 จาก (1,9) ผู้ใต้บังคับบัญชาที่ปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชารูปแบบนี้ จะได้รับการยอมรับ ในขณะที่เดียวกันการขัดขืนคำสั่งจะนำมาซึ่งการตำหนิและลงโทษตักเตือน

(2) รูปแบบพฤติกรรมการบริหารแบบฉวยโอกาส (Opportunism) รูปแบบนี้เกิดจากการสับเปลี่ยนรูปแบบการบังคับบัญชาพื้นฐานตั้งแต่ 3 รูปแบบขึ้นไปเพื่อประโยชน์ของตนเอง โดยขึ้นกับบุคคลที่ผู้บริหารนั้นติดต่อกับ โดยที่จะใช้รูปแบบ (1,9) กับบุคคลที่สำคัญ ใช้รูปแบบ (5,5) กับเพื่อนร่วมงาน หรือผู้ที่มีสถานภาพเท่าเทียมกันและใช้รูปแบบ (9,1) ในการควบคุมลูกน้อง

ผู้บริหารส่วนใหญ่จะมีรูปแบบบริหารแบบเด่น (Dominant style) ที่ใช้บ่อย และมีรูปแบบสำรอง (Back-up style) ซึ่งอาจเลือกใช้ตามที่แต่ละคนเห็นว่าเหมาะสม ลักษณะการเลือกใช้รูปแบบต่าง ๆ เป็นลักษณะเฉพาะตัวของบุคคล ในการสังเกตรูปแบบการบริหารว่ารูปแบบใดเป็นรูปแบบเด่น หรือรูปแบบสำรอง จึงต้องใช้เวลาสังเกตพอสมควร

Blake และ Mouton ได้ชี้ให้เห็นว่า รูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชาแบบที่ดีที่สุด คือ รูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารแบบ (9,9) ซึ่งเป็นผู้บริหารที่มุ่งเน้นทั้งคนและผลงาน

ปัจจัยต้นเหตุที่ผู้บังคับบัญชามีรูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารในแต่ละรูปแบบ

ในปี 1991 Blake and McCauley ได้เพิ่มมิติของข่ายการบริหารอีกหนึ่งมิติ เรียกว่ามิติแรงจูงใจ (Motivation) ซึ่งเป็นมิติที่บอกให้ทราบว่าทำไมบุคคลหรือผู้บังคับบัญชาจึงมีพฤติกรรมเช่นนั้น แบ่งเป็น 2 ลักษณะ คือ

1. แรงจูงใจทางบวก (the plus motivation) คือ ความปรารถนาหรือความต้องการ ซึ่งแสดงถึงความรู้สึกของบุคคลที่จะทำงานดำเนินไปด้วยดีอย่างเต็มที่พอใจ บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

2. แรงจูงใจทางลบ (the minus motivation) คือ ความกลัว ซึ่งแสดงถึงความรู้สึกของบุคคล เมื่อการดำเนินงานพบกับอุปสรรค

รูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชาในแต่ละรูปแบบ ตามแนวทฤษฎีช่วย
การบริหาร มีแรงจูงใจทางบวกและทางลบ ในการปฏิบัติงานดังนี้

รูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหาร	แรงจูงใจทางบวก	แรงจูงใจทางลบ
แบบ (9,9)	ต้องการที่จะให้ความช่วยเหลือแก่ทุกคนในการทำงาน	กลัวความเห็นแก่ตัว
แบบ (1,9)	ต้องการที่จะทำให้ทุกคนพอใจ	กลัวการถูกปฏิเสธ
แบบ (9,1)	ต้องการที่จะควบคุม แสดงอำนาจและครอบงำ	กลัวความล้มเหลว
แบบ (9+9)	ต้องการความเคารพนับถือจากบุคคลที่อยู่รอบ ๆ	กลัวการไม่เป็นที่ยอมรับ กลัวว่าบุคคลจะไม่เชื่อมั่นในความสามารถ
แบบ (1,1)	ต้องการที่จะไม่เอาตัวเองเข้าไปเกี่ยวข้องกับเรื่องใด ๆ หรือเกี่ยวข้องกับน้อยที่สุด	กลัวการสิ้นสุด กลัวการพันสภาพการเป็นสมาชิกขององค์การ
แบบ (5,5)	ต้องการให้กลุ่มมองว่าตนเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม	กลัวการตกอยู่ในภาวะต่ำต้อย
แบบ (OPP)	ต้องการความเป็นหนึ่ง	กลัวการถูกเปิดเผย

จากแรงจูงใจทั้งทางบวกและทางลบดังกล่าว ทำให้ผู้บังคับบัญชามีรูปแบบพฤติกรรม
การบริหารในรูปแบบต่าง ๆ แตกต่างกันไป ดังกล่าวมาแล้วข้างต้น

6. ขอบเขตของการวิจัย

รูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารที่ศึกษาในการวิจัยครั้งนี้ จำกัด เฉพาะรูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารของ Blake and Mouton สาเหตุที่ผู้วิจัยเลือกรูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารของ Blake and Mouton ในการวิจัยครั้งนี้เพราะ

1. รูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารโดยส่วนใหญ่มักจะแบ่งผู้หน้าออกเป็น 2 แบบ โดยมุ่งที่ลักษณะใดลักษณะหนึ่ง ระหว่างมิติ เน้นงานและมิติ เน้นคน แต่รูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารตามแนวคิดของ Blake and Mouton นี้ ให้ความสำคัญทั้งในมิติ เน้นคนและมิติ เน้นงานประกอบกัน ซึ่งทำให้เห็นถึงความแตกต่างและมีรูปแบบผู้นำที่หลากหลายกว่าแนวคิดอื่น

2. เป็นแนวคิดที่นิยมมากในปัจจุบันในวงการฝึกอบรม ที่จะพัฒนาผู้บริหารไปสู่ความเป็นรูปแบบพฤติกรรมแบบ (9,9) ซึ่งตามแนวความคิดของ Blake and Mouton ถือว่าเป็นรูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารที่ดีที่สุด

7. ตัวแปรในการวิจัย

1. ตัวแปรอิสระ

1.1 รูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชาตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาตามแนวทฤษฎีย้ายการบริหาร ซึ่งแบ่งออกเป็น 7 ประเภท ดังนี้

- 1.1.1 รูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารแบบ (9,9)
- 1.1.2 รูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารแบบ (9,1)
- 1.1.3 รูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารแบบ (1,9)
- 1.1.4 รูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารแบบ (9+9)
- 1.1.5 รูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารแบบ (1,1)
- 1.1.6 รูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารแบบ (5,5)
- 1.1.7 รูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารแบบฉวยโอกาส (OPP)

1.2 ระดับซีของผู้นับถือมาตรฐานวัด

2. ตัวแปรตาม ขวัญในการปฏิบัติงาน

8. ค่าจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

8.1 ปัจจัยในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย

8.1.1 ความกระตือรือร้นในการทำงาน หมายถึง ความอยากที่จะทำงาน รู้สึกว่างานเป็นสิ่งที่สนุกและท้าทายความสามารถ มักเสนอความคิดเห็นใหม่ ๆ เพื่อประโยชน์ในการทำงาน

8.1.2 ความตั้งใจที่จะร่วมมือกันทำงานเพื่อต่อสู้กับอุปสรรคต่าง ๆ หมายถึง ความร่วมมือกันทำงานระหว่างผู้ร่วมงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ โดยไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคใด ๆ

8.1.3 การอุทิศเวลาและแรงกายของคนที่กับงาน หมายถึง การทำงานอย่างไม่รู้สึกเหน็ดเหนื่อย รับผิดชอบงานอย่างเต็มที่ ทำงานอย่างเต็มความสามารถ

8.1.4 ความเชื่อมั่นในองค์การที่ตนทำงาน หมายถึง ความรักและความภาคภูมิใจในองค์การ ทั้งเชื่อว่า ตนสามารถทำงานอยู่ในองค์การนี้ได้ตลอดอายุการทำงานโดยไม่ถูกปลดออก

8.1.5 ความรู้สึกอบอุ่นใจในการทำงาน หมายถึง ความรู้สึกว่าคุณเป็นที่ยอมรับได้รับความรักความห่วงใย ให้เกียรติ จากเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา

8.1.6 ความมั่นใจในอนาคตของตนเองในสถานที่ทำงาน หมายถึง ความเชื่อว่า ตนจะทำงานประสบความสำเร็จ มีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และมีชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นตลอดระยะเวลาที่ทำงานอยู่ในองค์การนี้

8.2 ข่ายการบริหาร (Managerial Grid) หมายถึง เครื่องมือที่ชี้ให้เห็นถึงวิธีการบริหารงานของผู้บังคับบัญชา และสนับสนุนผู้บังคับบัญชาที่มีวิธีการทำงานที่คำนึงถึงคนและผลงานไปด้วยกัน

8.3 รูปแบบพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชา หมายถึง รูปแบบพฤติกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชา ตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวกับวิธีการหรือพฤติกรรมที่ผู้บังคับบัญชาใช้ในการทำงานร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งแบ่งออกเป็น 7 รูปแบบ คือ

8.3.1 รูปแบบพฤติกรรมการบริหารแบบ (9,9) เป็นรูปแบบที่อยู่ทางมุมบนขวาของข่ายการบริหาร ผู้บังคับบัญชาแบบ (9,9) เป็นผู้บริหารที่มุ่งเน้นทั้งคนและงาน เน้นการทำงานเป็นหมู่คณะให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วม มีบรรยากาศการทำงานที่ร่วมมือร่วมใจช่วยเหลือกัน งานประสบความสำเร็จสูง

8.3.2 รูปแบบพฤติกรรมการบริหารแบบ (9,1) เป็นรูปแบบที่อยู่ทางมุมล่างขวาของข่ายการบริหาร ผู้บังคับบัญชาแบบ (9,1) เป็นผู้บริหารที่มุ่งจะทำงานสำเร็จแต่อย่างเดียว โดยไม่คำนึงถึงความต้องการของบุคคล เป็นผู้บริหารแบบเผด็จการ ยึดความคิดของตนเป็นหลัก ไม่ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น

8.3.3 รูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารแบบ (1,9) เป็นรูปแบบที่อยู่ทางมุมบนซ้ายของข่ายการบริหาร ผู้บังคับบัญชาแบบ (1,9) เป็นผู้บริหารที่มุ่งความสำคัญของคนเป็นหลัก เน้นงานน้อย เน้นความสัมพันธ์ส่วนบุคคลมาก ต้องการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความพอใจสูงสุดในการปฏิบัติงาน ความใจและเกรงใจลูกน้อง กล่าวคือลูกน้องจะไม่มีความสุขในการทำงาน กล่าวหาว่าวินัยในการทำงานของลูกน้องจะตกต่ำ ผู้บังคับบัญชาแบบ (1,9) เชื่อว่า ถ้าคราบิคที่ให้การดูแลลูกน้องเป็นอย่างดี ผลงานก็จะตามมาเอง

8.3.4 รูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารแบบ (9+9) เป็นรูปแบบผลสมระหว่างรูปแบบที่เน้นผลงานสูงสุด (9,1) และรูปแบบที่เน้นถึงจิตใจและความต้องการของคนสูงสุด (1,9) โดยการนำ 9 จาก (9,1) มาบวกกับ 9 จาก (1,9) ผู้ใต้บังคับบัญชาที่ปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชา รูปแบบนี้จะได้รับการยอมรับ ในขณะที่เดียวกันการขัดขืนคำสั่งจะนำมาซึ่งการตำหนิและลงโทษตักเตือน

8.3.5 รูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารแบบ (1,1) เป็นรูปแบบที่อยู่ทางมุมล่างซ้ายของข่ายการบริหาร ผู้บังคับบัญชาแบบ (1,1) เป็นผู้บังคับบัญชาที่ไม่สนใจทั้งคนและงาน ต้องการเพียงแค่ให้ตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ทำงานในลักษณะที่ได้เท่าไรก็เท่านั้น ทำงานประจําไปเรื่อย ๆ ไม่มีจุดหมาย ใช้ความพยายามน้อยมากที่จะทำให้งานสำเร็จ

8.3.6 รูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารแบบ (5,5) เป็นรูปแบบที่อยู่ตรงกลางของข่ายการบริหาร ผู้บังคับบัญชาแบบ (5,5) เป็นผู้บริหารที่ให้ความสำคัญกับงานและคนในระดับปานกลาง พยายามรักษาให้งานและบรรยากาศดำเนินไปตามสถานภาพปัจจุบัน ไม่ทำให้ดีหรือเลวไปจากเดิม เป็นผู้บริหารที่ชอบการประนีประนอม ชอบแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า

8.3.7 รูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารแบบฉวยโอกาส (Opportunism : OPP) รูปแบบนี้เกิดจากการสลับเปลี่ยนรูปแบบการบังคับบัญชาพื้นฐานตั้งแต่ 3 รูปแบบขึ้นไป เพื่อประโยชน์ของตนเอง โดยขึ้นกับบุคคลที่ผู้บริหารนั้นคิดค่อด้วย โดยที่จะใช้รูปแบบ (1,9) กับบุคคลที่สำคัญ ใช้รูปแบบ (5,5) กับเพื่อนร่วมงาน หรือผู้ที่มีสถานภาพเท่าเทียมกันและใช้รูปแบบ (9,1) ในการควบคุมลูกน้อง

8.4 ผู้บังคับบัญชา หมายถึง บุคคลซึ่งได้รับเลือกหรือแต่งตั้ง เพื่อให้เป็นผู้นำหรือผู้กำหนดและประสานความพยายามของสมาชิกกลุ่ม เพื่อนำไปสู่เป้าหมายของกลุ่มและองค์การ ในการวิจัยนี้ หมายถึง พนักงานในส่วนงานสำนักงานใหญ่ของ ธ.ก.ส. ที่ทำงานในตำแหน่งหัวหน้าแผนกขึ้นไป หรือพนักงานตั้งแต่ระดับซี 9 ขึ้นไปของสำนักตรวจสอบ

8.5 ผู้ใต้บังคับบัญชา หมายถึง บุคคลซึ่งปฏิบัติงานตามหน้าที่และความรับผิดชอบภายใต้การดูแลของผู้บังคับบัญชา ในการวิจัยนี้ หมายถึง พนักงานในส่วนงานสำนักงานใหญ่ของ ธ.ก.ส. ที่ทำงานเป็นผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้บังคับบัญชาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง และมีอายุการทำงานมาไม่น้อยกว่า 6 เดือน

9. สมมติฐานการวิจัย

9.1 รูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารแบบ (9,9) ผู้บังคับบัญชารูปแบบนี้ เป็นผู้ที่ เน้นทั้งคนและงาน จะรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา คำนึงถึงความต้องการและความรู้สึกของ ผู้ใต้บังคับบัญชา มีการปรึกษาหารือและตัดสินใจร่วมกันในการทำงาน เพื่อให้งานบรรลุ เป้าหมาย อย่างดีที่สุด ผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีความสุขในการทำงาน ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า

ถ้าผู้บังคับบัญชามีรูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารแบบ (9,9) สูง ขวัญในการปฏิบัติงานจะสูง เมื่อ เป็น เช่นนี้ ผู้วิจัยจึงตั้งสมมติฐาน ดังนี้

สมมติฐานข้อที่ 1 รูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารแบบ (9,9) มีสหสัมพันธ์ทางบวกกับขวัญในการปฏิบัติงาน

9.2 รูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารแบบ (9,1) ผู้บังคับบัญชารูปแบบนี้ เป็นผู้ที่ เน้นงานมาก เน้นคนน้อย ไม่คำนึงถึงจิตใจและความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา ตัดสินใจตามความคิดของตนเองคนเดียว ไม่รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องทำงานตามคำสั่งไม่สามารถโต้แย้งใด ๆ ได้ ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า

ถ้าผู้บังคับบัญชามีรูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารแบบ (9,1) สูง ขวัญในการปฏิบัติงานจะต่ำ เมื่อ เป็น เช่นนี้ ผู้วิจัยจึงตั้งสมมติฐาน ดังนี้

สมมติฐานข้อที่ 2 รูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารแบบ (9,1) มีสหสัมพันธ์ทางลบกับขวัญในการปฏิบัติงาน

9.3 รูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารแบบ (1,9) ผู้บังคับบัญชารูปแบบนี้ เป็นผู้ที่ เน้นงานน้อย เน้นคนมาก จะพยายามทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความสุขในการทำงาน ตามใจและเกรงใจผู้ใต้บังคับบัญชา เชื่อว่าถ้าผู้ใต้บังคับบัญชามีความสบายใจ ผลงานก็จะตามมาเอง ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า

ถ้าผู้บังคับบัญชามีรูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารแบบ (1,9) สูง ขวัญในการปฏิบัติงานจะสูง เมื่อ เป็น เช่นนี้ ผู้วิจัยจึงตั้งสมมติฐาน ดังนี้

สมมติฐานข้อที่ 3 รูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารแบบ (1,9) มีสหสัมพันธ์ทางบวกกับขวัญในการปฏิบัติงาน

9.4 รูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารแบบ (9+9) ผู้บังคับบัญชารูปแบบนี้เป็นผู้ที่เน้นความจงรักภักดีและเชื่อฟัง ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาคนใดเชื่อฟังทำตามคำสั่งและทำงานสำเร็จ ก็จะได้รับ การชื่นชมและดูแลเป็นอย่างดี แต่ถ้าฝ่าฝืนคำสั่งหรือทำงานล้มเหลว ก็จะได้รับ การตำหนิและลงโทษ เพราะฉะนั้น ผู้ใต้บังคับบัญชาส่วนหนึ่งจะรู้สึกชื่นชมยินดีกับผู้บังคับบัญชาแบบนี้ แต่ในขณะเดียวกัน ผู้ใต้บังคับบัญชาก็ส่วนหนึ่งจะเกิดความรู้สึกหวาดระแวงและไม่มั่นใจในการทำงานกลัวว่าจะทำงาน ผิดพลาด กลัวจะถูกตำหนิและลงโทษ ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า

ไม่ว่าผู้บังคับบัญชาจะมีรูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารแบบ (9+9) สูงหรือต่ำ ก็ไม่สามารถบอกได้ว่า ขวัญในการปฏิบัติงานจะเป็นลักษณะใด ทั้งนี้เพราะ ผู้ใต้บังคับบัญชาบางคนอาจ จะชอบและบางคนอาจจะไม่ชอบ เมื่อ เป็นเช่นนี้ ผู้วิจัยจึงตั้งสมมติฐาน ดังนี้

สมมติฐานข้อที่ 4 รูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารแบบ (9+9) ไม่มีสหสัมพันธ์กับ ขวัญในการปฏิบัติงาน

9.5 รูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารแบบ (1,1) ผู้บังคับบัญชารูปแบบนี้เป็นผู้ที่ เน้นงาน น้อย เน้นคนน้อย จะทำงานแค่พอผ่านไปวัน ๆ เท่านั้น ไม่สนใจว่าผลงานจะเป็น เช่นไร และ ผู้ใต้บังคับบัญชาจะรู้สึกอย่างไร ไม่ให้คำแนะนำหรือสอนงานผู้ใต้บังคับบัญชา ปลอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชา แก้ปัญหาเองตามลำพัง ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า

ถ้าผู้บังคับบัญชามีรูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารแบบ (1,1) สูง ขวัญในการปฏิบัติ งานจะต่ำ เมื่อ เป็นเช่นนี้ ผู้วิจัยจึงตั้งสมมติฐาน ดังนี้

สมมติฐานข้อที่ 5 รูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารแบบ (1,1) มีสหสัมพันธ์ทางลบกับ ขวัญในการปฏิบัติงาน

9.6 รูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารแบบ (5,5) ผู้บังคับบัญชารูปแบบนี้เป็นผู้ที่ เน้นงาน และ เน้นคนปานกลาง จะใช้วิธีการประนีประนอมแบบพบกันครึ่งทางในการบริหารงาน ชอบแก้ไข ปัญหาเฉพาะหน้า ไม่มีการคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ พยายามทำสิ่งต่าง ๆ ตามแนวทางเดิมที่เคยเป็นอยู่ มักจะรับปากผู้ใต้บังคับบัญชา แต่ทำสำเร็จบ้างไม่สำเร็จบ้าง ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า

ถ้าผู้บังคับบัญชามีรูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารแบบ (5,5) สูง ขวัญในการปฏิบัติ งานก็คงจะไม่สูง และขณะเดียวกันก็คงจะไม่ต่ำ คือจะอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อ เป็นเช่นนี้ ผู้วิจัย จึงตั้งสมมติฐาน ดังนี้

สมมติฐานข้อที่ 6 รูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารแบบ (5,5) ไม่มีสหสัมพันธ์กับ ขวัญในการปฏิบัติงาน

9.7 รูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารแบบฉวยโอกาส ผู้บังคับบัญชาในรูปแบบนี้จะสลับ เปลี่ยนรูปแบบพฤติกรรมเพื่อประโยชน์ของตนเองเป็นหลัก และมักจะใช้รูปแบบพฤติกรรมการบังคับบัญชาแบบ (9,1) กับผู้ใต้บังคับบัญชา และถ้าจะใช้ (9,9) หรือ (1,9) ก็เพียงเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพอใจ เพื่อจะได้ทำงานให้ตนเท่านั้น โดยไม่มีความจริงจังต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า ถ้ามีรูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารแบบฉวยโอกาส สูง ขวัญในการปฏิบัติงานจะต่ำ เมื่อเป็นเช่นนั้น ผู้วิจัยจึงตั้งสมมติฐาน ดังนี้

สมมติฐานข้อที่ 7 รูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารแบบฉวยโอกาส มีสหสัมพันธ์ทางลบกับขวัญในการปฏิบัติงาน