

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำ กับ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของกำลังพล กองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์ผู้วิจัยได้ศึกษา แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้ คือ

- 2.1 หลักการ ทฤษฎี และแนวคิดพฤติกรรมภาวะผู้นำ
 - 2.1.1 ความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำ
 - 2.1.2 แนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำ
- 2.2 รูปแบบภาวะผู้นำ
 - 2.2.1 อัตตาริปไตยหรือเผด็จการ (Autocratic)
 - 2.2.2 ประชาธิปไตย (Democratic)
- 2.3 แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน
- 2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 หลักการ ทฤษฎี และแนวคิดพฤติกรรมภาวะผู้นำ

2.1.1 ความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำ (Leadership)

ความเป็นผู้นำเป็นหน้าที่หนึ่งในหลายๆหน้าที่ของผู้บริหารซึ่งความเป็นผู้นำกับผู้บริหารจึงแตกต่างกันกล่าวคือ ผู้บริหารเป็นตำแหน่งที่กำหนดขึ้นในองค์กร มีอำนาจโดยตำแหน่งและได้รับความคาดหวังในหน้าที่เฉพาะเจาะจง จะมุ่งเน้นที่การควบคุม การตัดสินใจ และผู้บริหารจะต้องมีลักษณะของผู้นำ(Leadership) ส่วนผู้นำจะไม่ได้รับมอบอำนาจทางสายงานแต่มีอำนาจโดยวิธีอื่นมีบทบาทที่กว้างกว่าบทบาทผู้บริหารผู้นำจะเน้นที่กระบวนการกลุ่ม การรวบรวมข้อมูล ข่าวสาร การให้ข้อมูลย้อนกลับ และการใช้อำนาจกับบุคคลอื่น ดังนั้น ภาวะผู้นำคือศาสตร์และศิลป์ในการบริหารงานของผู้นำและผู้บริหาร จึงเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จขององค์การงานจะดำเนินไปด้วยดีและบรรลุวัตถุประสงค์ย่อมขึ้นอยู่กับทักษะการบริหารงานซึ่งบุคคลได้ให้ความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำ ดังนี้

มาลี จูทา (2542, หน้า 10) กล่าวว่าผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ดำรงตำแหน่งเป็นหัวหน้าในหน่วยงานโดยได้รับการแต่งตั้ง เลือกลง หรือได้รับการยกย่องให้เป็นหัวหน้าและเป็นบุคลากรที่มีอิทธิพลเหนือจิตใจผู้อื่น ในการที่ชักจูงใจให้บุคคลปฏิบัติตามคำสั่ง

วัชรินทร์ พงษ์พันธุ์อักษร (2545, หน้า 20) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่แสดงพฤติกรรมในการจูงใจทำในสิ่งที่เขาต้องการ โดยมีเป้าหมายขององค์การเป็นจุดหมายปลายทาง

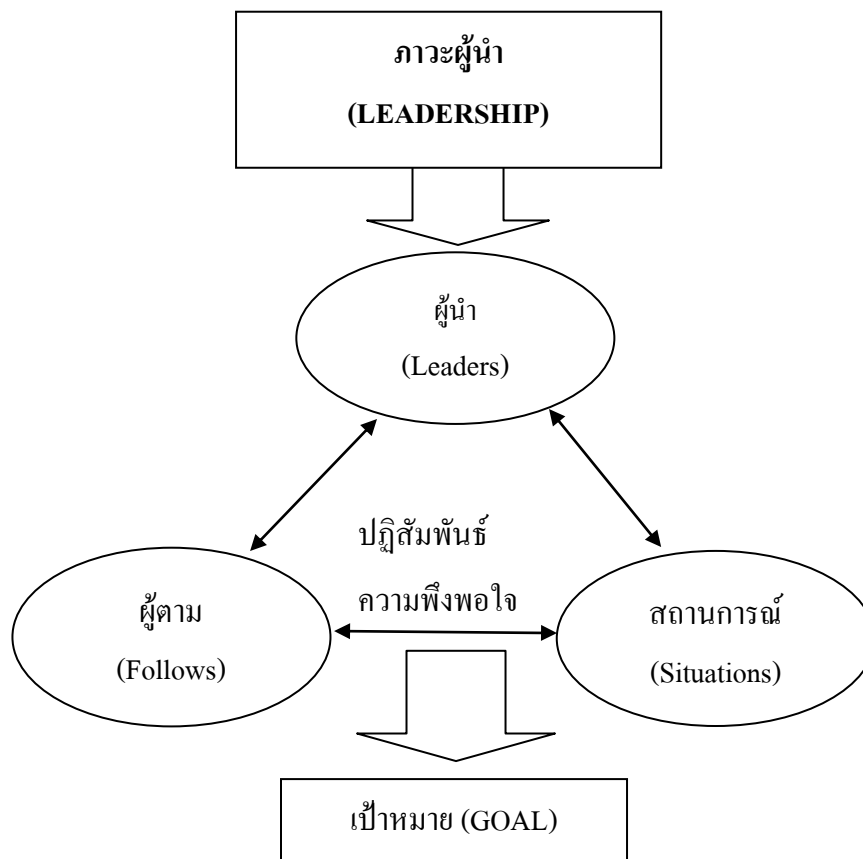
เสนาะ ดิยาวี (2535, หน้า 5-6) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ เกิดขึ้นได้จากการพัฒนาบุคคลไม่ใช่เกิดจากคุณสมบัติส่วนตัว คือ เกิดจากพฤติกรรมของผู้นำเอง พฤติกรรมที่ก่อให้เกิดความเป็นผู้นำ คือ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้อื่น หรือในแง่ของการบริหาร คือ ปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บัญชา

เฮอร์เชย์ และบลานชาร์ด (Hersey and Blanchard, 1982, p. 69) อ้างถึงใน ประเสริฐ สมพงษ์-ธรรม, 2537, หน้า 45) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการที่มีอิทธิพลต่อกิจกรรมของบุคคลที่พยายามให้บรรลุเป้าหมายในสถานการณ์หนึ่ง

สุริย์ภรณ์ ทรศนิยากร (2541, หน้า 30) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกในการใช้อำนาจหน้าที่หรืออิทธิพลที่มีอยู่ต่อผู้ร่วมงานในสถานการณ์ต่างๆ โดยการจูงใจผู้ร่วมงานให้เกิดแรงจูงใจภายในเพื่อให้ผู้ร่วมงานพึงพอใจให้ความร่วมมือซึ่งกันและกันด้วยความเต็มใจและใช้ความพยายามของตนในการปฏิบัติงาน โดยทุ่มเทกำลังความคิด กำลังกายความรู้ความสามารถในการช่วยกันแก้ปัญหาเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

การดา จันท์แย้ม (2546, หน้า 128) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่ผู้นำใช้อิทธิพลหรืออำนาจที่มีอยู่ในการชักนำ หรือโน้มน้าวให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติหน้าที่ของตนอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

ผู้วิจัยได้สรุปว่าภาวะผู้นำ เป็นความสามารถด้านอิทธิพลต่อบุคคลในกลุ่มเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย ใช้กระบวนการสั่งการตามสถานการณ์ การมีปฏิสัมพันธ์ โดยถ่ายทอดแนวคิดไปสู่ การปฏิบัติ ดังนั้น อาจกล่าว ได้ว่าภาวะผู้นำเป็นการมีปฏิสัมพันธ์ที่ไม่หยุดนิ่งของกระบวนการ 3 อย่าง ที่มีความเกี่ยวเนื่องและมีอิทธิพลต่อกัน ได้แก่ ผู้นำ (Leaders) ผู้ตาม (Follows) และสถานการณ์ (Situations) นำไปสู่ความพึงพอใจในการปฏิบัติและบรรลุผลตามเป้าหมายโดยสรุปตามภาพประกอบที่ 2.1 แสดงปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ ผู้ตาม และกระบวนการ ดังนี้



ภาพประกอบที่ 2.1 แผนภูมิแสดงปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ ผู้ตาม และกระบวนการ
ที่มา: อารี เพชรศุค (2537, หน้า 127)

2.1.2 แนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำ (Leadership theory)

สมัยโบราณมนุษย์มีความเชื่อว่าการเป็นเรื่องของความสามารถที่เกิดขึ้นเฉพาะตระกูล หรือ เฉพาะบุคคลและสืบเชื้อสายกันได้ บุคลิกภาพและลักษณะระของการเป็นผู้นำเป็นสิ่งที่มีความแต่กำเนิดและเป็นคุณสมบัติเฉพาะตัว สามารถถ่ายทอดทางพันธุกรรมได้ ผู้ที่เกิดในตระกูลของผู้นำ่อมจะต้องมีลักษณะผู้นำด้วย

แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำเริ่มเปลี่ยนแปลงไปตามยุคสมัย มีการศึกษาและรวบรวมทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำโดยแบ่งตามระยะเวลาการพัฒนา (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2533, หน้า 176-185) ดังนี้

2.1.2.1 ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ (Trait theories)

2.1.2.2 ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ (Behavioral theories)

2.1.2.3 ทฤษฎีภาวะตามสถานการณ์ (Situational or contingency leadership theories)

2.1.2.4 ทฤษฎีภาวะนำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership theories)

2.1.2.1 ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ (Trait theories)

ระยะแรกของการศึกษาภาวะผู้นำเริ่มในปี ค.ศ. 1930-1940 แนวคิดมาจากทฤษฎีมหาบุรุษ (Great man theory of leaderships) ของกรีกและโรมันโบราณ มีความเชื่อว่า ภาวะผู้นำเกิดขึ้นเองตามธรรมชาติหรือโดยกำเนิด ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ แต่สามารถพัฒนาขึ้นได้ ลักษณะผู้นำที่ดีและมีประสิทธิภาพสูงจะประกอบด้วย ความเฉลียวฉลาด มีบุคลิกภาพซึ่งแสดงถึงการเป็นผู้นำและต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถสูงด้วย ผู้นำในยุคนี้ได้แก่ พระเจ้าโนโปเลียน ฮิตเลอร์ ฟอซบุรรมคำแห่งมหาราช สมเด็จพระนเรศวรมหาราช พระเจ้าตากสินมหาราช เป็นต้น ตัวอย่างการศึกษาเกี่ยวกับ Trait Theories ของ Gardner ได้แก่

1) The Tasks Of Leadership : กล่าวถึง งานที่ผู้นำจำเป็นต้องมี 9 อย่าง ได้แก่ มีการกำหนดเป้าหมายของกลุ่ม มีบรรทัดฐาน และค่านิยมของกลุ่ม รู้จักสร้างและใช้แรงจูงใจ มีการบริหารจัดการ มีความสามารถในการปฏิบัติการ สามารถอธิบายได้เป็นตัวแทนของกลุ่มได้แสดงถึงสัญลักษณ์ของกลุ่ม และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

2) Leader-Constituent Interaction เชื่อว่าผู้นำต้องมีพลังพิเศษเหนือบุคคลอื่นหรือมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น ๆ เพื่อที่สนองตอบความต้องการขั้นพื้นฐาน ความคาดหวังของบุคคล และผู้นำต้องมีความเป็นตัวของตัวเอง สามารถพัฒนาตนเองและพัฒนาให้ผู้อื่นมีความแข็งแกร่ง และสามารถยืนอยู่ด้วยตนเองอย่างอิสระทฤษฎีนี้พบว่า ไม่มีคุณลักษณะที่แน่นอนหรือชี้ชัดของผู้นำ เพราะผู้นำอาจไม่แสดงลักษณะเหล่านี้ออกมา

ผู้วิจัยสรุปว่า ผู้นำทฤษฎีนี้มีคุณลักษณะผู้นำที่มีความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการและมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น มีความเป็นตัวของตัวเอง แสดงออกถึงลักษณะของผู้นำได้ดี มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

2.1.2.2 ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ (Behavioral theories)

เป็นการพัฒนาในช่วงปี ค.ศ.1940 -1960 แนวคิดหลักของทฤษฎี คือ ให้ความสำคัญในสิ่งที่ผู้นำปฏิบัติและชี้ให้เห็นว่าทั้งผู้นำและผู้ตามต่างมีอิทธิพลซึ่งกันและกัน นักทฤษฎี ได้แก่ Kurt Lewin, Rensis Likert and Mouton และ Douglas McGregor มีรายละเอียดดังนี้

1) แนวคิดจากการศึกษาของเคอร์ทเลวิท แห่งมหาวิทยาลัยไอโอวาได้แบ่งลักษณะผู้นำเป็น 3 แบบ คือ

1.1) ผู้นำแบบอัทธนิยม หรือ อัทธชาติปไตย (Democratic leaders) จะตัดสินใจด้วยตนเอง ไม่มีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์แน่นอนขึ้นอยู่กับผู้นำเอง คิดถึงผลงานไม่คิดถึงคน บางครั้งจะก่อให้เกิดศัตรูได้ ผู้นำลักษณะนี้จะใช้ได้ดีในช่วงภาวะวิกฤตเท่านั้น ผลของการเป็นผู้นำลักษณะนี้ จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีความเชื่อมั่นในตนเอง และไม่เกิดความริเริ่มสร้างสรรค์

1.2) ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leaders) ใช้การตัดสินใจของกลุ่มหรือให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ รับฟังความคิดเห็นส่วนรวม ทำงานเป็นทีม มีการ

สื่อสารแบบ 2 ทาง ทำให้เพื่อผลผลิตและความพึงพอใจในการทำงาน บางครั้งการอิงกลุ่มทำให้ใช้เวลานานในการตัดสินใจ ระยะเวลาที่เร่งด่วนผู้นำลักษณะนี้ไม่เกิดผลดี

1.3) ผู้นำแบบตามสบายหรือเสรีนิยม (Laissez faire leaders) จะให้อิสระกับผู้ใต้บังคับบัญชาเต็มที่ในการตัดสินใจในการแก้ปัญหา จะไม่มีการกำหนดเป้าหมายที่แน่นอน ไม่มีหลักเกณฑ์ ไม่มีระเบียบ จะทำให้เกิดความคับข้องใจหรือความไม่พอใจของผู้ร่วมงานได้และได้ผลผลิตต่ำ การทำงานของผู้นำลักษณะนี้เป็นการกระจายงานไปที่กลุ่ม ถ้ากลุ่มมีความรับผิดชอบและมีแรงจูงใจในการทำงานสูง สามารถควบคุมได้ดี มีผลงานและความริเริ่มสร้างสรรค์

ผู้วิจัยได้สรุปว่า ลักษณะผู้นำแต่ละแบบจะสร้างบรรยากาศในการทำงานที่แตกต่างกัน ดังนั้นพฤติกรรมของผู้นำจะต้องมีทักษะทางการบริหารในการเลือกใช้ลักษณะของผู้นำแบบใดขึ้นอยู่กับความเหมาะสมที่สามารถควบคุมบุคลากรได้

2) แนวคิดจากการศึกษาของลิเคอร์ท (Likert's Michigan Studies) แห่งมหาวิทยาลัยมิชิแกนจากผลศึกษาไว้ ดังนี้

เรนีสลิเคอร์ท (Rensis Likert) และสถาบันวิจัยสังคม มหาวิทยาลัยมิชิแกน (อ้างอิงถึงใน Miner, 1992:236) ทำการวิจัยด้านสภาวะผู้นำ โดยใช้เครื่องมือที่ Likert และกลุ่มคิดขึ้น ประกอบด้วย ความคิดรวบยอดเรื่อง ภาวะผู้นำ แรงจูงใจ การติดต่อสื่อสาร การปฏิสัมพันธ์ และการใช้อิทธิพล การตัดสินใจ การตั้งเป้าหมาย การควบคุมคุณภาพและสมรรถนะของเป้าหมาย โดยแบ่งลักษณะผู้นำเป็น 4 แบบ คือ

2.1) แบบใช้อำนาจ (Explorative authoritative) ผู้บริหารใช้อำนาจเผด็จการสูงไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชาเล็กน้อย บังคับบัญชาแบบขู่เข็ญมากกว่าการชมเชย การติดต่อสื่อสาร เป็นไปทางเดียวจากบนลงล่าง การตัดสินใจอยู่ในระดับเบื้องบนมาก

2.2) แบบใช้อำนาจเชิงเมตตา (Benevolent authoritative) ปกครองแบบพ่อปกครองลูก ให้ความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา จูงใจโดยการให้รางวัล แต่บางครั้งขู่ลงโทษ ยอมให้การติดต่อสื่อสารจากเบื้องล่างสู่เบื้องบน ได้บ้าง รับฟังความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาบ้าง และบางครั้งยอมให้การตัดสินใจแต่อยู่ภายใต้การควบคุมอย่างใกล้ชิดของผู้บังคับบัญชา

2.3) แบบปรึกษาหารือ (Consultative democratic) ผู้บริหารจะให้ความไว้วางใจและการตัดสินใจแต่ไม่ทั้งหมด จะใช้ความคิดและความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ ให้รางวัลเพื่อสร้างแรงจูงใจจะลงโทษนานๆ ครั้งและใช้การบริหารแบบที่มีส่วนรวม มีการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทางจากระดับล่างขึ้นบนและจากระดับบนลงล่าง การวางนโยบายและการตัดสินใจมาจากระดับบน ขณะเดียวกันก็ให้ยอมการตัดสินใจบางอย่างอยู่ในระดับล่างผู้บริหารเป็นที่ปรึกษาในทุกด้าน

2.4) แบบมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง (Participative democratic) ผู้บริหารให้ความไว้วางใจและเชื่อถือผู้ใต้บังคับบัญชา ยอมรับความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ มีการให้

รางวัลตอบแทนเป็นความมั่นคงทางเศรษฐกิจแก่กลุ่ม มีการบริหารแบบมีส่วนร่วม ตั้งจุดประสงค์ร่วมกัน มีการประเมินความก้าวหน้า มีการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทางทั้งจากระดับบนลงล่างในระดับเดียวกัน หรือในกลุ่มผู้ร่วมงานสามารถตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารได้ทั้งในกลุ่มบริหารและกลุ่มผู้ร่วมงาน

ผู้วิจัยได้สรุปความว่าลักษณะสถานะผู้นำทั้ง 4 แบบนี้ มีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานของผู้บริหารกับผู้ตามการที่จะประสบความสำเร็จกับการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายได้นั้น ผู้นำสามารถวิเคราะห์ตนเองในพฤติกรรมสถานะผู้นำต่างๆ กันและแบบที่ดีที่สุด คือลักษณะของผู้นำแบบมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง

3) แนวคิดแบบตาข่ายการจัดการของเบลคและมูตัน(Blake and Mouton's Managerial Grid)

เบลคและมูตัน Blake and Mouton กล่าวว่า ภาวะผู้นำที่ดีมีปัจจัย 2 อย่าง คือ คน (People) และผลผลิต (Product) โดยกำหนดคุณภาพและลักษณะสัมพันธภาพของคนเป็น 1-9 และกำหนดผลผลิตเป็น 1-9 เช่นกัน และสรุปว่าถ้าคนมีคุณภาพสูงจะส่งผลให้ผลผลิตมีปริมาณและคุณภาพสูงตามไปด้วย เรียกรูปแบบนี้ว่า Nine-Nine style (9,9 style) ซึ่งรูปแบบของการบริหารแบบตาข่ายนี้จะแบ่งลักษณะเด่นๆ ของผู้นำไว้ 5 แบบ คือ แบบมุ่งงานเป็นหลัก แบบมุ่งคนเป็นหลัก แบบมุ่งงานต่ำมุ่งคนต่ำ แบบทางสายกลาง และแบบทำงานเป็นทีม

ตามแนวคิดของ Blaake and Mouton รูปแบบของผู้นำมี 5 รูปแบบ ได้แก่

(1) แบบมุ่งงาน (Task – oriented /Authority compliance) แบบ 9,1 ผู้นำจะมุ่งเอาแต่งานเป็นหลัก (Production Oriented) สนใจคนน้อย มีพฤติกรรมแบบเผด็จการ จะเป็นผู้วางแผนกำหนดแนวทางการปฏิบัติ และออกคำสั่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามเน้นผลผลิตไม่สนใจสัมพันธภาพของผู้ร่วมงาน ห่วงเหินผู้ร่วมงาน

(2) แบบมุ่งคนสูง (Country club management) แบบ 1,9 ผู้นำจะเน้นการใช้มนุษยสัมพันธ์และเน้นความพึงพอใจของผู้ตามในการทำงาน ไม่คำนึงถึงผลผลิตขององค์กร ส่งเสริมให้ทุกคนมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของครอบครัวใหญ่ที่มีความสุข นำไปสู่สภาพการณ์สิ่งแวดล้อมและมีความสุขในการทำงาน การนิเทศในการทำงานควรมีเพียงเล็กน้อยไม่จำเป็นต้องมีการควบคุมในการทำงาน ลักษณะคล้ายการทำงานในครอบครัวที่มุ่งเน้นความพึงพอใจ ความสนุกสนานในการทำงานของผู้ร่วมงาน เพื่อหลีกเลี่ยงการต่อต้านต่าง ๆ

(3) แบบมุ่งงานต่ำมุ่งคนต่ำ (Impoverisbed) แบบ 1,1 ผู้บริหารจะสนใจคนและสนใจงานน้อยมาก ใช้ความพยายามเพียงเล็กน้อยเพื่อให้งานดำเนินไปตามที่มุ่งหมาย และคงไว้ซึ่งสมาชิกภาพขององค์กร ผู้บริหารมีอำนาจในตนเองต่ำ มีการประสานงานกับผู้ใต้บังคับบัญชาน้อยเพราะขาดสถานะผู้นำ และมักจะมอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำเป็นส่วนใหญ่

(4) แบบทางสายกลาง (middle of the road management) แบบ 5,5 ผู้บริหารหวังผลงานเท่ากับขวัญและกำลังใจของปฏิบัติงาน ใช้ระบบราชการที่มีกฎระเบียบแบบแผนผลงานได้จากการปฏิบัติตามระเบียบ โดยเน้นขวัญ ความพึงพอใจ หลีกเลี่ยงการใช้กำลังและอำนาจยอมรับผลที่เกิดขึ้นตามความคาดหวังของผู้บริหาร มีการจัดตั้งคณะกรรมการในการทำงาน หลีกเลี่ยงการทำงานที่เสี่ยงเกินไป มีการประนีประนอมในการจัดการกับความขัดแย้ง ผู้ร่วมคาดหวังว่าผลประโยชน์มีความเหมาะสมกับการปฏิบัติงานที่ได้กระทำลงไป

(5) แบบทำงานเป็นทีม (Team management) แบบ 9, 9 ผู้บริหารให้ความสนใจทั้งเรื่องงานและขวัญกำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชา คือ ความต้องการขององค์การและความต้องการของคนทำงานจะไม่ขัดแย้งกัน เน้นการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ บรรยากาศในการทำงานสนุกผลสำเร็จ ของงานเกิดจากความรู้สึกยึดมั่นของผู้ปฏิบัติตามอาศัยซึ่งกันและกัน ระหว่างสมาชิก สัมพันธภาพระหว่างผู้บริหารกับผู้ตาม เกิดจากความไว้วางใจ เค้าวรณับถือซึ่งกันและกัน ผู้บริหารแบบนี้เชื่อว่า ตนเป็นเพียง ผู้เสนอแนะหรือให้คำปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเท่านั้น อำนาจการวินิจฉัยสั่งการและอำนาจการปกครองบังคับบัญชายังอยู่ที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีการยอมรับความสามารถของแต่ละบุคคล ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน

ผู้วิจัยได้สรุปว่าผู้นำตามความคิดนี้จะวัดที่คุณภาพของคน และผลผลิตของงาน และพบว่าลักษณะผู้นำที่มีพฤติกรรมแบบทำงานเป็นทีมจะมีประสิทธิภาพมากที่สุด

4) แนวคิด ทฤษฎี เอ็กซ์ วาย ของแมกเกรเกอร์ (McGregor's : T Y Theory)

ดักลาส แมกเกรเกอร์ (Douglas McGregor 1960, pp. 33-34 อ้างถึงใน สร้อยตระกูล อรรถมานะ 2541, หน้า 106-107) เป็นนักจิตสังคมจิตสังคมนอเมริกา ซึ่งทฤษฎีนี้เกี่ยวกับข้อกับทฤษฎีแรงจูงใจและทฤษฎีความต้องการขั้นพื้นฐานของมาสโลว์ ซึ่ง McGregor มีความเห็นว่า การทำงานกับคนจะต้องคำนึงถึงธรรมชาติของมนุษย์และพฤติกรรมของมนุษย์ คือ มนุษย์มีความต้องการพื้นฐานและแรงจูงใจ ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจะต้องให้สิ่งที่ผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความศรัทธาและกระตือรือร้นช่วยกันปฏิบัติงานให้บรรลุจุดมุ่งหมาย

Theory X พื้นฐานของคน คือ ไม่ชอบทำงาน พื้นฐานคนก็เกียจ อยากรได้เงิน อยากรสบายเพราะฉะนั้นบุคคลกลุ่มนี้จำเป็นต้องคอยควบคุมตลอดเวลา และต้องมีการลงโทษมีกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด

Theory Y เป็นกลุ่มที่มองในแง่ดี มีความตระหนักในหน้าที่ความรับผิดชอบ เต็มใจทำงาน มีการเรียนรู้ มีการพัฒนาตนเอง พัฒนางาน มีความคิดสร้างสรรค์ และมีศักยภาพในตนเอง

ผู้วิจัยได้สรุปว่า ผู้นำต้องเข้าใจความแตกต่างพื้นฐานของบุคคลสามารถวิเคราะห์บุคคลากรในองค์กร โดยสมมติฐาน ตามทฤษฎีเอ็กซ์ ให้ความสำคัญกับความต้องการด้าน

ความมั่นคงของบุคลากร ส่วนทฤษฎีวาย จะสมมติฐานให้ความสำคัญกับสิ่งที่ทำให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเพื่อสร้างแรงจูงใจตรงตามที่ต้องการ เกิดความกระตือรือร้นให้บรรลุวัตถุประสงค์

2.1.2.3 ทฤษฎีตามสถานการณ์ (Situational or contingency leadership theory)

เป็นทฤษฎีที่นำปัจจัยสิ่งแวดล้อมของผู้นำมาพิจารณาว่ามีความสำคัญต่อความสำเร็จของผู้บริหาร ขึ้นอยู่กับสิ่งแวดล้อมหรือสถานการณ์ที่อำนวยให้ ซึ่งศึกษาจากแนวคิดทฤษฎีต่างๆ ดังนี้

1) แนวคิดทฤษฎี 3-D Management Style

เรดดิน (Reddin, 1970, หน้า 230) อ้างถึงในเสริศศักดิ์ วิทยาลัยการศึกษาศาสตร์ 2536, หน้า 20) เพิ่มมิติประสิทธิผล เข้ากับมิติพฤติกรรมด้านงาน และมิติพฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์ เรดดิน กล่าวว่าแบบภาวะผู้นำต่างๆ อาจมีประสิทธิผลหรือไม่ก็ได้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ซึ่งประสิทธิผลจะหมายถึง การที่ผู้บริหารประสบความสำเร็จในผลงานตามบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบที่มีอยู่แบบภาวะผู้นำจะมีประสิทธิผลมากหรือน้อยไม่ได้ขึ้นอยู่กับพฤติกรรมการบริหารที่มุ่งงานหรือมนุษยสัมพันธ์ซึ่งแบบภาวะผู้นำกับสถานการณ์ที่เข้ากันได้เหมาะสม เรียกว่ามีประสิทธิผลแต่ถ้าไม่เหมาะสมกับสถานการณ์ เรียกว่า ไม่มีประสิทธิผล และเรดดิน ยังแบ่งผู้นำตามแนวคิดทฤษฎี 3D Management Style ออกเป็น 4 แบบ ดังตารางที่ 2 แสดงภาวะผู้นำตามแนวคิดทฤษฎี 3-D management Style ดังนี้

ตารางที่ 2.1 ภาวะผู้นำตามแนวคิดทฤษฎี 3-D management Style

ผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพ	ลักษณะพื้นฐานภาวะผู้นำ	ผู้นำที่มีประสิทธิภาพ
1. แบบหนีงาน (Deserter) คือ ผู้นำที่เอาแต่ผลของงานอย่างเดียว	แบบแบ่งแยก (Separated)	แบบข้าราชการ (Bureaucrat) คือ ทำงานแบบเครื่องจักรไม่มีความคิดสร้างสรรค์ให้งานเสร็จไปวันๆ
2. แบบอัตตนิยม (Autocrat) คือ ผู้นำที่เอาแต่ผลของงานอย่างเดียว	แบบเสียสละ Dedicated	แบบเผด็จการที่มีใจเมตตา (Benevolent Autocrat) คือ มีความเมตตากรุณาผู้ร่วมงานมากขึ้น
3. แบบนักบุญ (Missionary) คือ ผู้นำเห็นแก่สัมพันธภาพเสียสละ ทำคนเดียวจึงได้คุณภาพงานต่ำ	แบบเน้นความสัมพันธ์ (Related)	แบบนักพัฒนา (Developer) คือ ต้องรู้จักพัฒนาผู้ตามให้มีความรับผิดชอบงานมากขึ้น

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

ผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพ	ลักษณะพื้นฐานภาวะผู้นำ	ผู้นำที่มีประสิทธิภาพ
4.แบบประนีประนอม (Compromiser) คือผู้นำจะประนีประนอมทุกๆเรื่อง	แบบผนึกรวมกัน (Integrated)	แบบนักบริหาร (Executive) คือต้องมีผลงานดีเลิศและสัมพันธภาพที่ดีด้วย

ที่มา: เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2536, หน้า 21)

ผู้วิจัยได้สรุป ภาวะผู้นำตามแนวคิดของเรดคิน ได้คำนึงถึงภาวะผู้นำ 3 ประเภท คือ ลักษณะภาวะผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพ ลักษณะพื้นฐานภาวะผู้นำ และลักษณะภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ นำมาเปรียบเทียบมีความเข้าใจชัดเจนมากยิ่งขึ้น ผู้นำหรือนักบริหารที่มีผลงานดีเลิศต้องมีสัมพันธภาพที่ดี

2) แนวคิดทฤษฎีวิวัจจรชีวิต Life-Cycle Theory

เฮอร์เชย์และบลันชาร์ด (Hersey and Blanchard อ้างถึงใน ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม 2537, หน้า 50) ได้เสนอทฤษฎีวิวัจจรชีวิต โดยได้รับอิทธิพลจากทฤษฎีเรดคินและยังยึดหลักการเดียวกัน คือ แบบภาวะผู้นำอาจมีประสิทธิภาพหรือไม่ก็ได้ ขึ้นอยู่กับสถานการณ์องค์ประกอบของภาวะผู้นำตามสถานการณ์ตามทฤษฎีของเฮอร์เชย์และบลันชาร์ดประกอบด้วย

- (1) ปริมาณการออกคำสั่ง คำแนะนำต่างๆ หรือพฤติกรรมด้านงาน
- (2) ปริมาณการสนับสนุนทางอารมณ์ สังคม หรือพฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์

สัมพันธ

- (3) ความพร้อมของผู้ตามหรือกลุ่มผู้ตาม

เฮอร์เชย์และบลันชาร์ด แบ่งภาวะผู้นำออกเป็น 4 แบบ คือ

(1) ผู้นำแบบบอกทุกอย่าง (Telling) ผู้นำประเภทนี้จะให้คำแนะนำอย่างใกล้ชิดและดูแลทุกอย่างใกล้ชิด เหมาะสมกับผู้ตามที่มีความพร้อมอยู่ในระดับที่ 1 คือ (M1) บุคคลมีความพร้อมอยู่ในระดับต่ำ

(2) ผู้นำแบบขายความคิด (Selling) ผู้นำประเภทนี้จะคอยชี้แนะบ้างว่าผู้ตามขาดความสามารถในการทำงาน แต่ถ้าผู้ตามได้รับการสนับสนุนให้ทำพฤติกรรมนั้น โดยการให้รางวัลก็จะทำให้เกิดความเต็มใจที่จะรับผิดชอบงานและกระตือรือร้นที่จะทำงานมากขึ้นผู้บริหารจะใช้วิธีการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทาง และต้องคอยสั่งงานโดยตรง อธิบายให้ผู้ตามเข้าใจจะทำให้ผู้ตามเข้าใจและตัดสินใจในการทำงานได้ดี เหมาะกับผู้ตามที่มีความพร้อมในการทำงานอยู่ในระดับที่ 2 คือ (M2) บุคคลมีความพร้อมอยู่ในระดับต่ำถึงปานกลาง

(3) ผู้นำแบบเน้นการทำงานแบบมีส่วนร่วม (Participation) ผู้นำประเภทนี้จะคอยอำนวยความสะดวกต่างๆ ในการตัดสินใจ มีการซักถาม มีการติดต่อสื่อสาร 2 ทางหรือรับฟังเรื่องราว ปัญหาต่างๆ จากผู้ตาม คอยให้ความช่วยเหลือในด้านต่างๆ ทั้งทางตรงและทางอ้อมทำให้ผู้ตามปฏิบัติงานได้เต็มความรู้ความสามารถและมีประสิทธิภาพ เหมาะกับผู้ตามที่มีความพร้อมอยู่ในระดับ 3 (M3) คือความพร้อมของผู้ตามอยู่ในระดับปานกลางถึงระดับสูง ซึ่งเป็นบุคคลที่มีความสามารถแต่ไม่เต็มใจที่จะรับผิดชอบงาน

(4) ผู้นำแบบมอบหมายงานให้ทำ (Delegation) ผู้บริหารเพียงให้คำแนะนำและช่วยเหลือเล็กๆ น้อยๆ ผู้ตามคิดและตัดสินใจเองทุกอย่าง เพราะถือว่าผู้ตามที่มีความพร้อมในการทำงานระดับสูงสามารถทำงานให้มีประสิทธิภาพได้ดี เหมาะกับผู้ตามที่มีความพร้อมอยู่ในระดับ 4 (M4) คือ ความพร้อมอยู่ในระดับสูง ซึ่งเป็นบุคคลที่มีทั้งความสามารถเต็มใจหรือมั่นใจในการรับผิดชอบการทำงาน

ผู้วิจัยได้สรุปภาวะผู้นำตามแนวคิดของเฮอร์เชย์และบลันชาร์ด แสดงถึงความสัมพันธ์ภาวะผู้นำกับผู้ตามขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ใช้ประกอบการบริหารบุคลากรใน 4 แบบ และในแบบที่ 4 ผู้นำแบบมอบหมายงานให้ทำ (Delegation) จะเป็นลักษณะภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด

3) แนวคิดแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล ของฟิดเลอร์ (Fiedler's Contingency Model of Leadership Effectiveness)

ฟิดเลอร์ (Fiedler 1967, p.79 อ้างถึงใน สร้อยตระกูล ธรรมานะ, 2541, หน้า 264-265) กล่าวว่า ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพที่คำนึงถึงตัวแปรกำหนดสถานการณ์ที่เอื้อต่อการใช้ความเป็นผู้นำประกอบด้วยปัจจัย 3 ส่วน คือ

(1) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม บุคลิกภาพของผู้นำ มีส่วนสำคัญที่จะทำให้อำนาจยอมรับ

(2) โครงสร้างของงาน งานที่ให้ความสำคัญเกี่ยวกับโครงสร้างของงานอำนาจของผู้นำจะลดลง แต่ถ้างานใดต้องใช้ความคิด การวางแผน ผู้นำจะมีอำนาจมากขึ้น

(3) อำนาจของผู้นำ ผู้นำที่ดีที่สุด คือ ผู้ที่เห็นงานสำคัญที่สุด แต่ถ้าผู้นำที่จะทำเช่นนี้ได้ผู้นำต้องมีอำนาจและอิทธิพลมาก แต่ถ้าผู้นำมีอิทธิพลหรืออำนาจไม่มากพอจะกลายเป็นผู้นำที่เห็นความสำคัญของสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามมากกว่าเห็นความสำคัญของงาน

ผู้วิจัยได้สรุปแนวแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลคิดตามทฤษฎีของฟิดเลอร์ (Fiedler) ผู้นำได้คำนึงถึงตัวแปร ได้แก่ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล โครงสร้างของงาน และอำนาจของผู้นำ ที่สามารถกำหนดสถานการณ์ ที่เอื้อให้ผู้บริหารใช้ความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และสามารถควบคุมสถานการณ์ขององค์กรได้

2.1.2.4 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership theory)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership theory) เป็นทฤษฎีของการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่ หรือกระบวนทัศน์ใหม่ (New paradigm) ของภาวะผู้นำโดยมีแบบสและอโวลิโอ (Bass & Avolio) เป็นสองท่านแรกที่ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยแสดงให้เห็นเป็นทฤษฎีของการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่ เนื่องจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ไปสู่ความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Visionary) และมีการกระจายอำนาจ หรือเสริมสร้างพลังใจ (Empowering) และเป็นผู้มีคุณธรรม (Moral agents) และกระตุ้นผู้ตามให้มีความเป็นผู้นำ

ก่อนจะมาเป็นแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทฤษฎีภาวะผู้นำที่เริ่มต้นมาก่อนคือ ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบมีบารมี (Charismatic leadership) โดยแมกซ์เวเบอร์ (Max Weber) ในทศวรรษที่ 1920 ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำแบบมีบารมีเมื่อผลงานของเขาได้แปลเป็นภาษาอังกฤษในปี ค.ศ.1947 ได้กระตุ้นความสนใจของนักสังคมวิทยาและนักรัฐศาสตร์ที่ศึกษาด้านภาวะผู้นำ พฤติกรรมของผู้นำแบบมีบารมีจะประกอบด้วย

- (1) การสร้างภาพประทับใจให้ผู้ตามมีความมั่นใจในตัวผู้นำ
- (2) ประกาศอย่างชัดเจนถึงเป้าหมายทางอุดมการณ์
- (3) สื่อสารให้ผู้ตามทราบถึงความคาดหวังอย่างสูงที่ผู้นำมีต่อผู้ตาม
- (4) แสดงความมั่นใจแก่ผู้ตาม

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในทัศนะของแบบสและอโวลิโอ (Bass & Avolio อ้างถึงในประยุทธ์ ชูสอน, 2548, หน้า 16) ได้พัฒนารูปร่างขึ้น โดยการศึกษาวิจัยรวบรวมข้อมูลพัฒนาและฝึกอบรมจากทุกระดับในองค์กรและในสังคม ทั้งกับผู้นำทุกระดับในสังคม ทั้งกับผู้นำทุกระดับและไม่มีประสิทธิภาพ ไม่มีกิจกรรม จนถึงผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูง มีความกระตือรือร้น ทั้งในวงการธุรกิจ อุตสาหกรรม ราชการทหาร โรงพยาบาล สถานศึกษา ในต่างเชื้อชาติ และต่างวัฒนธรรม ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่วัดโดยเครื่องมือวัดภาวะผู้นำพหุองค์ประกอบ (Multifactor Leadership Questionnaire :MLQ) ที่สร้างและพัฒนาโดยแบบสและอโวลิโอเป็นภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และให้ความพึงพอใจมากกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) ซึ่งมีงานวิจัยเชิงประจักษ์และการศึกษาเชิงทฤษฎีจำนวนมากแสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อการเพิ่มการปฏิบัติงานของบุคลากรและขององค์กรต่อมาแบบส (Bass, 1999, p.121) อ้างถึงในประเสริฐ สมพงษ์ธรรม, 2537, หน้า 60) ได้เสนอภาวะผู้นำแบบพิสัยเต็ม (The full Range Model of Leadership) โดยใช้ผลจากการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำ 3 แบบ คือภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) ภาวะผู้นำปล่อยตามสบาย (Laissez-faire leadership) ดังมีรายการละเอียดต่อไปนี้

1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) คือ การที่ผู้นำหรือผู้บริหารประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง หรือ เป็นโมเดลสำหรับผู้ตามหรือบุคลากร ผู้นำจะเป็นที่ยกย่องเคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน และเป็นกระบวนการที่ผู้นำเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ตามให้ดีขึ้น จากตามพยายามที่คาดหวังเป็นผลให้การปฏิบัติงานเกิดความคาดหวังโดยผู้แสดงบทบาททำให้ผู้ตามมีความรู้สึกไว้วางใจ ยินดีจงรักภักดี และนับถือทำให้ผู้ตามกลายเป็นผู้มีศักยภาพ เป็นนักพัฒนา เป็นผู้ที่เสริมแรงได้ด้วยตนเอง ซึ่งผู้นำจะต้องยกกระดับความรู้สึกของผู้ตาม ให้ความสำคัญและคุณค่าของผลลัพธ์ที่ต้องการและวิธีการที่จะบรรลุผลลัพธ์ที่ต้องการ ทำให้ผู้ตามไม่คำนึงถึงประโยชน์ส่วนตน แต่อุทิศตนเพื่อองค์กร โดยกระตุ้นระดับความต้องการของมาสโลว์ (Bass 1985; Bass and Avolio 1999; Bass, 1991 อ้างใน ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม, 2537, หน้า 61-66) ซึ่งพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตามแนวคิดของเบสและอโวลีโอมีองค์ประกอบ 4 ประการ

(1) การมีอิทธิพลเชิงอุดมคติ (Charisma or Idealized Influence :CI or II) ผู้นำแสดงพฤติกรรมตามบทบาท ทำให้ผู้ตามมีความชื่นชม มีความภูมิใจ จงรักภักดี และเชื่อถือในตัวผู้นำและผู้นำได้วางแผน กำหนดแนวทางให้ผู้ตามแสดงตามโดยการสร้างวิสัยทัศน์ (Vision) ร่วมกันโดยผู้นำซึ่งเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ (Vision) และรู้ถึงพันธกิจ (Mission) ขององค์การสร้างความเชื่อมั่น ความไว้วางใจในภารกิจโดยรวม เป็นผู้นำในลักษณะที่มีพฤติกรรม เจตคติ และค่านิยมของความเป็นผู้นำ แสดงให้ผู้ตามเห็นว่าสามารถปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ในสิ่งที่คุณค่าที่ผู้ตามรู้สึกว่าเป็นไปได้ สร้างวิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์ในอนาคต

(2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation-IM) เป็นกระบวนการที่ผู้นำทำให้ผู้ตามเกิดอารมณ์กระตุ้น จูงใจให้ไม่เห็นประโยชน์ส่วนตน แต่อุทิศตนเพื่อทีมงาน เห็นคุณค่าของผลการปฏิบัติงาน เป็นผลทำให้ผู้เกิดความพยายามในการปฏิบัติงานเป็นพิเศษ โดยผู้นำใช้วิธีการต่างๆชักชวน สร้างอารมณ์ให้ผู้ตามเข้าใจวิสัยทัศน์และความหมาย มีความรู้สึกตระหนักว่าพันธกิจ ที่ต้องทำเป็นสิ่งสำคัญเช่น ผู้นำใช้คำพูดหรือสัญลักษณ์สร้างจินตนาการ ภาวะผู้นำการสร้างแรงบันดาลใจจะปรากฏเมื่อผู้นำกระตุ้นเร้าใจ ผู้ตามเกิดแรงจูงใจให้ปฏิบัติงาน และสร้างความมั่นใจว่าผู้ตาม มีความสามารถกระทำให้บรรลุตามวัตถุประสงค์โดย ผู้นำสร้างความมั่นใจ ผู้นำสร้างความเชื่อใจ เหตุผลที่ทำให้ผู้ตามรับรู้ว่าคุณค่าที่บุคลากรทำนั้นมีวัตถุประสงค์ และสร้างความคาดหวังในความสำเร็จให้ผู้ตาม

(3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation-IS) เป็นกระบวนการที่ผู้นำกระตุ้นผู้ตามให้เห็นวิธีการ หรือแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหาโดยการกระทำให้ผู้ตามมีความพอใจและมีความตั้งใจด้วยการใช้สัญลักษณ์ จินตนาการและภาษาที่เข้าใจง่าย ส่งเสริมให้ผู้ตามเข้าใจในบทบาทและยอมรับในบทบาท สร้างความมั่นใจและส่งเสริมคุณค่าของผลลัพธ์ที่ต้องการเป็นผลให้บุคลากรเกิดความพยายาม ในการปฏิบัติงานมากขึ้นและแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานมาก

ขึ้นและแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานด้วยความเรียบร้อย การกระตุ้นชาวปัญญา เป็นการให้การจูงใจ โดยให้ข้อเท็จจริง ความรู้ หลักการ แนวคิด ทฤษฎีต่างๆ รวมทั้งกิจกรรม กลวิธี โครงการข้อเสนอแนะ โดยเสนอความคิดอย่างเปิดเผยตรงไปตรงมา มีการสนับสนุนและ คัดค้าน ได้แย่งพยายามเน้นจุดอ่อนของวัฒนธรรมดั้งเดิม และเน้นจุดแข็งของวัฒนธรรมในองค์กร ซึ่งสถานการณ์ที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ใช้กระตุ้นชาวปัญญาเพื่อเปลี่ยนแปลงกลุ่มและองค์การเมื่อ กลุ่มหรือองค์การถูกคุกคามจากสภาพแวดล้อม เกิดปัญหารุนแรงเกี่ยวกับการลดประสิทธิภาพของ หน่วยงานงานขาดประสิทธิภาพ เพราะเครื่องมือชำรุด ขาดวัสดุอุปกรณ์ ผู้ตามไม่มาทำงาน ผู้นำต้องมีอำนาจเพียงพอที่ทำการเปลี่ยนแปลง และริเริ่มวิธีการที่สามารถแก้ปัญหาได้ที่องค์การเผชิญอยู่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารระดับสูงและระดับกลางจะต้องใช้สมาธิ ในการคิดค้น กลวิธีและมี กิจกรรมที่แสดงออกให้เห็นถึงปัญหาของตนเองและผู้ตาม โดยการวิเคราะห์การวางแผนปฏิบัติและ ประเมินเกิดโน้ตทัศน์ แล้วแจ้งให้ผู้ตามรู้ถึง โอกาสหรือการคุกคามที่องค์การเผชิญอยู่ รวมทั้งจุดแข็ง จุดอ่อนขององค์การและการได้เปรียบ เมื่อเปรียบเทียบกับองค์การอื่นๆ

(4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration-IC) เป็นกระบวนการที่ผู้นำประพฤติทำตนเป็นผู้มุ่งเน้นการพัฒนา (Individualized of Followers) วินิจฉัยและยกระดับความต้องการของผู้ตาม มีการติดต่อกับผู้ตามเป็นรายบุคคล และติดต่อสื่อสาร แบบสองทาง เอาใจใส่ความต้องการตามความแตกต่างระหว่างบุคคลของผู้ตามกระจายอำนาจความ รับผิดชอบส่งเสริมให้ผู้ตามเกิดจินตภาพด้วยตนเอง มีความมั่นคง สามารถบูรณาการความต้องการ มีทัศนภาพที่ชัดเจน ได้รับข่าวสารตามที่ปรารถนาเกิดความ ต้องการเฉพาะมีความรู้สึกเป็นตัวของตัวเอง มีความรับผิดชอบและควบคุมตัวเองได้ จากนั้นผู้นำสร้างความมั่นใจและส่งเสริมคุณค่าของ ผลลัพธ์ที่กำหนด

2) ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน(Transactional leaderships) เป็นกระบวนการที่ผู้นำ ให้รางวัลหรือลงโทษผู้ตามขึ้นอยู่กับปฏิบัติงานของผู้ตาม ผู้นำใช้กระบวนการแลกเปลี่ยน เสริมแรงตามสถานการณ์ ผู้นำจูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติงานตามระดับที่คาดหวังไว้ ผู้นำจูงใจโดย เชื่อมโยงความต้องการและรางวัลกับความสำเร็จตามเป้าหมายรางวัลส่วนใหญ่เป็นรางวัลภายนอก ภาวะผู้นำแลกเปลี่ยนประกอบด้วยการให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward: CR) การบริหารแบบวางเฉย (Management by Exception: ME)

3) ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-Faire Leadership: LF) หรือพฤติกรรม ความไม่มีภาวะผู้นำ (No leadership behavior) เป็นภาวะผู้นำที่ไม่มีความหมาย ขาดความรับผิดชอบ ไม่มีการตัดสินใจ ไม่เต็มใจที่จะเลือกยืนอยู่ฝ่ายไหน ขาดการมีส่วนร่วมเมื่อผู้ตามต้องการผู้นำ ผู้นำ จะไม่อยู่ไม่มีวิสัยทัศน์เกี่ยวกับภารกิจขององค์การไม่มีความชัดเจนในเป้าหมาย

จากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำ ซึ่งมีการกล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำไว้ มากมายในแต่ละยุคตามระยะเวลาการพัฒนาและเปลี่ยนแปลง จะเห็นได้ว่าภาวะผู้นำมีอิทธิพลต่อ

การบริหารจัดการ โดยเฉพาะผู้ตาม หรือบุคลากรผู้ร่วมงานได้มีความรู้สึกไว้วางใจ ยินดีจงรักภักดี ขอมรับนับถือ มีบรรยากาศในองค์กรที่ดี มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในภารกิจ และวิสัยทัศน์ขององค์กร ทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามมา ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของบัณฑิต แทนพิทักษ์ (2540:บทคัดย่อ) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ อำนาจ ความศรัทธาและ ความพึงพอใจในงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารซึ่งประกอบด้วย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน การใช้อำนาจของผู้บริหารและความพึงพอใจในงานของครู มีความสำคัญกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติและภาวะผู้นำของผู้บริหาร การใช้อำนาจของผู้บริหารความศรัทธาของครู และชีวิตสังคมของครูได้ สามารถร่วมกันทำนายความพึงพอใจในงานของครูได้

ผู้วิจัยได้ศึกษารูปแบบภาวะผู้นำ กับ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานเป็นแนวทางในการสร้างเครื่องมือประเมินความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำ กับ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน เนื่องจากเป็นทฤษฎีความเหมาะสมในยุคของการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันของโลก ซึ่งประเทศไทยรับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดวิกฤตปัญหาการศึกษาไทยที่ผู้บริหารหรือผู้นำยังคงใช้ทัศนะเก่าจิตสำนึกและทักษะเดิมๆ ทำให้เกิดการเรียนรู้น้อยใช้อำนาจสั่งการโดยไม่ใช้ข้อมูลข่าวสารจึงนำไปสู่ภาวะวิกฤต เพื่อบ่งชี้การบัญชา กระตุ้นบุคลากรในองค์กรเกิดการยอมรับและศรัทธา นำองค์กรให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของ กองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์ต่อไป

2.2 รูปแบบภาวะผู้นำ

ส่วนหนึ่งของการวิจัยในระยะแรกและเป็นการศึกษาที่มีชื่อเสียง คือ การบรรยายถึงพฤติกรรมผู้นำ (Lewin, Lippitt and White) ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 3 รูปแบบ คือ

- 1) ผู้นำแบบอัตตาธิปไตยหรือเผด็จการ (Autocratic) จะเป็นผู้นำแบบชี้แนะ มีการควบคุมบังคับบัญชาสูงใช้อำนาจมาก ไม่ให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
- 2) ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratix) จะเป็นผู้นำที่ใช้อำนาจในการควบคุมน้อยที่สุดไม่ชี้แนะแนวทางแต่จะเป็นผู้คอยกระตุ้นและให้แนวทางในการปฏิบัติงาน
- 3) ผู้นำแบบปล่อยตามอิสระ (Laissez – Faire Leader) ผู้นำประเภทนี้เป็นผู้นำที่ปล่อยให้ผู้ตามมีอิสระและเสรีภาพเต็มที่ในการทำงาน เปิดโอกาสให้ทุกคนใช้ เสรีภาพได้อย่างกว้างขวางให้อำนาจกับผู้ตามในการตัดสินใจปล่อยให้ทำตามใจชอบ และวินิจฉัยสั่งการในเรื่องต่างๆ ได้โดยไม่ต้องรอฟังคำสั่ง โดยที่ผู้นำไม่ต้องเข้าไปมีส่วนร่วมในการทำงานหรือกิจกรรมต่างๆ หรือถ้าจะมีส่วนร่วม ก็เพียงเล็กน้อยเท่านั้น ซึ่งถ้าดูแล้วก็เหมือนกับเป็นผู้นำที่ไม่ค่อยจะรับผิดชอบอะไรเลย ไม่ค่อยมีบทบาทในการควบคุมดูแล ความเป็นไปของผู้ตาม ไม่คำนึงหรือยึดถือหลักถือกฎเกณฑ์ใน

การปฏิบัติเหมือนเป็นคนที่ไม่มีความรู้หรืออุดมการณ์ในการทำงาน ปล่อยให้การดำเนินงาน ปล่อยให้เรื่อยๆ ไม่มีระเบียบแบบแผนในการทำงาน ไม่กล้าตัดสินใจ และแสดงความคิดเห็นปล่อยให้ เป็นหน้าที่รับผิดชอบของผู้ตามกันเองจะทำหน้าที่ของผู้นำก็เพียงลงนามผ่านเรื่อง เท่านั้น

ผลที่ได้จากการมีผู้นำแบบนี้ก็คือ การปฏิบัติงานในองค์กรจะล้มเหลวยากที่จะประสบความสำเร็จได้ เพราะ การทำงานไม่เป็นระบบ ไม่มีระเบียบแบบแผนผู้ตามขาดกำลังใจและหลักยึดในการปฏิบัติงาน ไม่มีผลงานที่จะ สามารถบรรลุถึงเป้าหมายที่วางไว้ได้

2.2.1 ผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic Leader) หมายถึงผู้นำที่เน้นถึงการบังคับบัญชาและการออกคำสั่ง (commanding and order giving) เป็นสำคัญ ผู้นำชนิดนี้มักจะทำการตัดสินใจด้วยตนเองเป็นส่วนมาก และจะไม่ค่อยมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้แก่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามากนัก สถานภาพของผู้นำชนิดนี้จะเป็นไปในลักษณะที่ว่าเป็นเจ้านาย (boss) อย่างเด่นชัด ในการบังคับบัญชาหรือควบคุมงานของผู้นำชนิดนี้ ผู้นำดังกล่าวจะกระทำโดยมีการใช้อำนาจเป็นอย่างมากและ จะสร้างบรรยากาศของความเกรงกลัวต่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเสมอ ทั้งนี้เพราะผู้นำนิยมใช้การให้รางวัลและลงโทษ

สรุปได้ว่าผู้นำแบบเผด็จการจะมีอำนาจสูงสุดที่ตัวผู้นำ ผู้นำจะสั่งการและตัดสินใจโดยยึดถือความคิดตนเองเป็นใหญ่ นิยมการให้รางวัลและลงโทษ

2.2.2 ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leader) ผู้นำชนิดนี้จะมีลักษณะตรงกันข้ามกับผู้นำชนิดแรก ผู้นำแบบประชาธิปไตยจะให้ความสำคัญกับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามากกว่า และจะไม่เน้นถึงการใช้อำนาจหน้าที่ หรือก่อให้เกิดความเกรงกลัวในตัวผู้บังคับบัญชา หากแต่จะเปิดโอกาสให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีโอกาสแสดงความคิดเห็นและพูดคุยด้วย ในการปฏิบัติงานบริหารของผู้นำชนิดนี้มักจะไปในทำนองที่ว่า สิ่งต่างๆ เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับทุกคน ดังนั้น การแก้ไขปัญหาต่างๆ จึงมักให้โอกาสทุกฝ่ายเข้ามาร่วมพิจารณา ซึ่งอาจจะกระทำโดยมีการประชุมหรือจัดตั้งคณะกรรมการ เป็นต้น ผู้นำชนิดนี้จะพยายามส่งเสริมให้คนงานออกความคิดเห็นได้ และมีโอกาสร่วมตัดสินใจในปัญหาต่างๆ ได้ด้วย

สรุปว่า ผู้นำแบบประชาธิปไตยเป็นผู้นำที่ทำงานโดยอาศัยความร่วมมือกับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา การตัดสินใจอยู่บนฐานของการปรึกษาหารือกัน

2.3 แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

คำว่า “ประสิทธิภาพ” ตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถานพ.ศ. 2525 หมายถึง “ความสามารถที่ทำให้เกิดผลในการทำงาน” ทั้งนี้สำนักงาน ก.พ. ก็ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับความหมายของ “ประสิทธิภาพ” ไว้ในเอกสารประกอบเสนอคณะรัฐมนตรีของสำนักงาน ก.พ. (2538, หน้า 2 อ้างถึงใน ศิระวิทย์ คลีสุวรรณ, 2539) ว่าประสิทธิภาพการทำงานโดยทั่วไปจะ

หมายถึง การทำงานที่ประหยัดได้ผลงานที่รวดเร็วมีคุณภาพคุ้มค่ากับการใช้ทรัพยากรด้านการเงิน คนอุปกรณ์และเวลาดังนั้นประสิทธิภาพ (efficiency) จึงหมายถึงอัตราความแตกต่างระหว่าง

ปัจจัยนำเข้า(input) และผลผลิตที่ออกมา (output) และเห็นว่า “ประสิทธิภาพ” สามารถมองได้ในแง่มุมต่างๆดังนี้คือ

1. แง่มุมของค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนการผลิต (input) เช่นการใช้ทรัพยากรทั้งเงินคนวัสดุเทคโนโลยีที่มีอยู่อย่างประหยัดคุ้มค่าและเกิดการสูญเสียน้อยที่สุดหรือ
2. แง่มุมของกระบวนการบริหาร (process) เช่นการทำงานที่ถูกต้องได้มาตรฐานรวดเร็วและใช้เทคโนโลยีที่สะดวกสบายกว่าเดิมหรือ
3. แง่มุมของผลลัพธ์เช่นการทำงานที่มีคุณภาพเกิดประโยชน์ต่อสังคมเกิดผลกำไรทันเวลา ผู้ปฏิบัติงานมีจิตสำนึกที่ดีต่อการทำงานและบริการเป็นที่พอใจของลูกค้า

อย่างไรก็ตามได้มีนักวิชาการอีกหลายท่านได้ให้คำจำกัดความและความหมายในเรื่องของประสิทธิภาพดังนี้

ไรอัน และสมิท (Ryan & Smith, 1954, p. 276) ได้กล่าวถึง ประสิทธิภาพของบุคคล (human efficiency) ว่าเป็นความสัมพันธ์ระหว่างผลลัพธ์ในแง่บวกกับสิ่งที่ทุ่มเทและลงทุนให้กับงานซึ่ง ประสิทธิภาพในการทำงานนั้นจะพิจารณาได้จากการทำงานของแต่ละบุคคลโดยพิจารณาเปรียบเทียบกับสิ่งที่ให้กับงานเช่นความพยายามกำลังงานกับผลลัพธ์ที่ได้จากงานนั้นๆ

มิลเล็ท (Millet, 1954, p. 4) ได้ให้ความหมายของคำว่าประสิทธิภาพว่า หมายถึง ผลการปฏิบัติงานที่ทำให้เกิดความพึงพอใจและได้รับผลกำไรจากการปฏิบัติงานดังกล่าวซึ่งความพึงพอใจนั้นหมายถึงความพึงพอใจในการบริการให้กับประชาชนโดยพิจารณาจาก

1. การให้บริการอย่างเท่าเทียมกัน (equitable service)
2. การให้บริการอย่างรวดเร็วทันเวลา (timely service)
3. การให้บริการอย่างเพียงพอ (ample service)
4. การให้บริการอย่างต่อเนื่อง (continuous service)
5. การให้บริการอย่างก้าวหน้า (progression service)

ไซมอน (Simon, 1960, pp. 180-181) ได้ให้ความหมายของคำว่าประสิทธิภาพในเชิงธุรกิจเกี่ยวกับการทำงานของเครื่องจักร โดยพิจารณาว่างานใดที่มีประสิทธิภาพสูงสุดนั้นดูได้จากความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยนำเข้า (input) กับผลผลิต (output) ซึ่งสามารถสรุปได้ว่าประสิทธิภาพเท่ากับผลผลิตลบด้วยปัจจัยนำเข้าแต่หากเป็นระบบการทำงานของภาครัฐต้องนำความพึงพอใจของประชาชนผู้มาขอรับบริการรวมอยู่ด้วยซึ่งอาจเขียนเป็นสมการได้ดังนี้

E	=	(I – O) + S
E	คือ	ประสิทธิภาพของงาน (efficiency)
O	คือ	ผลิตผลหรือผลงานที่ได้รับ (output)
I	คือ	ปัจจัยนำเข้าหรือทรัพยากรทางการบริหารที่ใช้ไป (input)
S	คือ	ความพึงพอใจในผลงานที่ออกมา (satisfaction)

กู๊ด (Good, 1973, p. 193) ให้ความหมายของประสิทธิภาพว่า คือ ความสามารถที่ทำให้เกิดความสำเร็จตามความปรารถนาโดยใช้เวลาและความพยายามเล็กน้อยก็สามารถให้ผลงานสำเร็จได้อย่างสมบูรณ์

สมพงษ์ เกษมสิน (2521, หน้า 12) ได้ให้ความหมายของประสิทธิภาพว่า คือ การดำเนินงานให้เป็นไปตามที่คาดหมายไว้หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือการทำงานที่ต้องการให้ได้รับประโยชน์สูงสุดและการที่จะพิจารณาว่างานใดมีประสิทธิภาพหรือไม่ก็พิจารณาได้จากผลของงาน

ธงชัย สันติวงษ์ (2526, หน้า 198) ได้ให้ความหมายของคำว่าประสิทธิภาพว่า คือ กิจกรรมทางด้านการบริหารงานบุคคลที่เกี่ยวข้องกับวิธีการซึ่งหน่วยงานพยายามที่จะกำหนดให้ทราบแน่ชัดว่าพนักงานของตนสามารถปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด

ดิน ปรัชญพฤทธิ (2535, หน้า 130) ได้ให้ความหมายไว้ในหนังสือ “ศัพท์รัฐประศาสนศาสตร์” ว่า ประสิทธิภาพ (efficiency) หมายถึง การสนับสนุนให้มีวิธีการบริหารที่จะได้รับผลมากที่สุดโดยสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายน้อยที่สุดนั่นก็คือการลดค่าใช้จ่ายด้านวัตถุและบุคลากรลงในขณะที่พยายามเพิ่มความมั่นคงความเร็วและความราบเรียบของการบริหารให้มากขึ้นคำว่าประสิทธิภาพนี้จะมีความหมายคล้ายคลึงกับคำว่าประสิทธิผลประสิทธิผล (effectiveness) หมายถึงระดับคนที่สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายได้มากน้อยเพียงใด

อำนวยการ แสงสว่าง (2536, หน้า 71) ได้ให้ความหมายของประสิทธิภาพว่า คือ อัตราการประเมินประสิทธิภาพในการทำงานในตำแหน่งหน้าที่ของบุคลากรว่ามีความเหมาะสมในระดับใด นอกจากนั้นก็จะมี การประเมินศักยภาพของบุคลากรในการทำงานในตำแหน่งที่นั้นจะต้องมีการเพิ่มเติมประสบการณ์ในทางด้านใดบ้างจึงจะทำให้การทำงานในตำแหน่งหน้าที่นั้นมีความสมบูรณ์

ทิพาวดี เมฆสุวรรณ (2538, หน้า 2) กล่าวถึงประสิทธิภาพว่าเป็นสิ่งที่วัดได้หลายมิติตามแต่วัตถุประสงค์ที่ต้องการพิจารณา คือ

1. ประสิทธิภาพในมิติของค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนผลิต (input) ได้แก่ การใช้ทรัพยากรด้านเงินคนวัสดุเทคโนโลยีที่มีอยู่อย่างประหยัดคุ้มค่าและเกิดการสูญเสียน้อยที่สุด
2. ประสิทธิภาพในมิติของกระบวนการบริหาร (process) ได้แก่ การทำงานที่ถูกต้องได้มาตรฐานรวดเร็วและใช้เทคนิคที่สะดวกขึ้นกว่าเดิม

3. ประสิทธิภาพในมิติของผลผลิตและผลลัพธ์ (output) ได้แก่ การทำงานที่มีคุณภาพเกิดประโยชน์ต่อสังคมเกิดผลกำไรทันเวลาผู้ปฏิบัติงานมีจิตสำนึกที่ดีต่อการทำงานและการบริการเป็นที่พอใจของลูกค้าหรือผู้มารับบริการ

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ ปริญญา ลักษิตานนท์ และสมชาย หิรัญกิตติ (2547, หน้า 91-92) ได้ให้ความหมายไว้ในหนังสือศัพท์การบริหารว่าประสิทธิภาพ (efficiency) มีหลายความหมายคือ

1. ความสามารถในการผลิตผลลัพธ์ที่ต้องการด้วยการใช้พลังงานเวลาวัสดุหรือปัจจัยอื่นๆ ต่ำที่สุด
2. ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่นำเข้า (input) และผลที่ออกมา (output) เพื่อสร้างให้เกิดต้นทุนสำหรับทรัพยากรต่ำที่สุด
3. ความพึงพอใจของผู้รับบริการ

ธงชัย สันติวงษ์ (2541, หน้า 30) กล่าวว่าความมีประสิทธิภาพ หมายถึง การมีสมรรถนะสามารถมีระบบการทำงานสร้างสมทรัพยากรและความมั่งคั่งเก็บไว้ภายในเพื่อการขยายตัวต่อไปและเพื่อเอาไว้สำหรับรองรับสถานการณ์ที่อาจเกิดวิกฤติการณ์จากภายนอกได้ด้วยนอกจากนี้แล้วธงชัยสันติวงษ์ยังได้รวบรวมความคิดของนักวิชาการอีกหลายท่านที่ได้ชี้ให้เห็นถึงความแตกต่างระหว่างคำว่า “ประสิทธิผลขององค์การ” (organizational effectiveness) และ “ประสิทธิภาพขององค์การ” (organizational efficiency) ไว้ว่า “ประสิทธิผล” หมายถึงความสำเร็จในการที่สามารถดำเนินกิจการก้าวหน้าไปและสามารถบรรลุเป้าหมายต่างๆที่องค์การตั้งไว้ส่วน “ประสิทธิภาพ” หมายถึงการเปรียบเทียบทรัพยากรที่ใช้ไปกับผลที่ได้จากการทำงานว่าดีขึ้นอย่างไรแค่ไหนในขณะที่กำลังทำงานตามเป้าหมายขององค์การ

จากทฤษฎีและแนวคิดที่เกี่ยวกับ “ประสิทธิภาพ” ของนักวิชาการต่างๆที่ได้กล่าวมาในข้างต้นนั้นอาจกล่าวได้ว่า “ประสิทธิภาพ” สามารถมองได้ 2 แง่มุมคือเมื่อมองในเชิงธุรกิจ “ประสิทธิภาพ” จะหมายถึงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยนำเข้า (input) กับผลผลิต (output) ที่ได้รับ หากการใช้วัตถุดิบที่เป็นปัจจัยนำเข้าในการผลิตที่น้อยและระบบให้ผลผลิตมีมูลค่าสูงกว่ามูลค่าของวัตถุดิบตั้งต้นบวกกับค่าดำเนินการ โดยที่มูลค่าของผลผลิตยิ่งสูงกว่าการลงทุนมากเท่าใดย่อมแสดงถึงประสิทธิภาพที่สูงของการผลิตนั้นแต่ถ้ามองในอีกแง่หนึ่งในเชิงของการปฏิบัติงานซึ่งผู้วิจัยจะได้นำไปใช้ในการวิจัยครั้งนี้ “ประสิทธิภาพ” จะหมายถึงผลการปฏิบัติงานที่เกิดจากการทำงานที่ถูกต้องรวดเร็วขึ้นกว่าเดิมและทันตามกำหนดเวลานอกจากนี้ยังต้องใช้ทรัพยากรทั้งคนและอุปกรณ์ได้อย่างเหมาะสมคุ้มค่าเกิดประโยชน์สูงสุดรวมทั้งมีการนำเทคนิคต่างๆเข้ามาใช้เพื่อช่วยลดขั้นตอนการทำงานลงเกิดความสะดวกมากขึ้นงานต่างๆสามารถเสร็จได้ทันตามกำหนดเวลาที่วางไว้ก่อให้เกิดความพึงพอใจต่อผู้รับบริการ (ผู้บังคับบัญชา) และเกิดการสูญเสียต่อทรัพยากรน้อยที่สุดซึ่งถ้าผลการปฏิบัติงานดีก็ถือว่ามีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานสูงถ้าผลการปฏิบัติงานไม่ดีก็ถือว่าประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานต่ำ

2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.4.1 งานวิจัยในประเทศ

ในโลกยุคปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วไม่ว่าจะเป็นทางด้านเศรษฐกิจการเมืองประกอบกับธุรกิจต่างๆมีการแข่งขันที่สูงขึ้นธุรกิจแต่ละประเภทจึงจำเป็นต้องมีการปรับตัวตามสภาวะที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วนั้นเพื่อให้ทันต่อสถานการณ์และธุรกิจใดก็ตามที่สามารถปรับตัวตามสถานการณ์ต่างๆได้ทันท่วงทีก็จะได้เปรียบคู่แข่งทำให้มีโอกาสที่จะช่วงชิงความเป็นผู้นำตลาดได้องค์กรธุรกิจหลายแห่งที่ประสบความสำเร็จในอดีตแต่กลับต้องประสบปัญหาวิกฤติและเลิกกิจการไปในที่สุดเนื่องมาจากไม่สามารถปรับตัวเองให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและการแข่งขันดังนั้นเราจึงเห็นได้ชัดถึงความจำเป็นที่องค์กรจะต้องปรับตัวตามสภาพแวดล้อมต่างๆให้ทันผู้บริหารจึงต้องรู้จักบริหารองค์กรให้มีประสิทธิภาพเพื่อที่จะนำพาองค์กรให้ประสบความสำเร็จได้ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาเรื่องอิทธิพลที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานที่เป็นงานวิจัยในประเทศและต่างประเทศปี พ.ศ. 2546 - 2550 โดยได้สรุปเป็นประเด็นสำคัญต่างๆ ดังต่อไปนี้

ปัญญาศรี เพชรสุวรรณ (2547) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องประสิทธิภาพในการปฏิบัติหน้าที่ของกำนันผู้ใหญ่บ้านผลการศึกษารายได้ว่าประสิทธิภาพในการปฏิบัติหน้าที่ของกำนันผู้ใหญ่บ้านมีประสิทธิภาพอยู่ในระดับปานกลางและการศึกษาถึงปัจจัยอันมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติหน้าที่ของกำนันผู้ใหญ่บ้านพบว่าปัจจัยด้านอายุการศึกษารายได้ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งและการเป็นที่รู้จักอย่างกว้างขวางไม่ได้มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติหน้าที่ของกำนันผู้ใหญ่บ้านซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ อัจฉรา บุษผามาตา (2548) ที่กล่าวถึงเช่นกันว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท อุตสาหกรรมพรมไทย จำกัด (มหาชน) พบว่าด้านเพศอายุการศึกษารายได้และระยะเวลาในการทำงานของพนักงานที่ต่างกันมีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานไม่ต่างกัน ดังนั้นจึงเห็นได้ว่าปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันแต่ไม่ได้มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานในบริษัทฯ

สุชาดา กาญจนนิมมาน (2541) ได้ทำการศึกษาเรื่องประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการศึกษาเฉพาะกรณีสำนักงบประมาณสรุปได้ว่าปัจจัยส่วนบุคคลด้านเศรษฐกิจและสังคมได้แก่เพศอายุระดับการศึกษาระดับตำแหน่งระดับเงินเดือนและระยะเวลาในการปฏิบัติงานไม่มีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานส่วนปัจจัยเชิงจิตด้านสิ่งแวดล้อมภายนอก 10 ตัวแปรได้แก่สภาพการปฏิบัติงานความเพียงพอของรายได้สวัสดิการของหน่วยงานความรู้สึกรู้สึกที่ได้รับการปฏิบัติโดยระบบคุณธรรมความมั่นคงในการปฏิบัติหน้าที่ความผูกพันต่อการปฏิบัติหน้าที่การเพิ่มพูนความรู้ความสามารถโอกาสความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานการได้รับการยกย่องนับถือมีเพียง 3 ตัวแปรสุดท้ายที่มีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานแต่ก่อนข้างต่ำคือร้อยละ 24.96%

อัครินทร์ พาพเสวต (2546) ที่ศึกษาในเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานที่สรุปไว้ว่าลักษณะทางประชากรศาสตร์ได้แก่เพศการศึกษาและระดับตำแหน่งที่แตกต่างกันจะมีประสิทธิภาพการทำงานแตกต่างกันอายุประสบการณ์การทำงานมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงานในทิศทางตรงกันข้ามประเด็นต่อมาในด้านลักษณะการปฏิบัติงานของพนักงานจากการศึกษางานวิจัยของผู้วิจัยที่เกี่ยวข้องหลายท่านพออนุมานได้ว่าหลายปัจจัยที่มีอิทธิพลที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กรนั้น ได้แก่ ความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานความพึงพอใจในการปฏิบัติงานและสภาพแวดล้อมในการทำงานล้วนส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานและส่งเสริมให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากเป็นสิ่งที่ต้องใช้องค์ประกอบหลากหลายดังนั้นผู้วิจัยมีความเห็นว่าด้านความก้าวหน้าด้านความพึงพอใจและด้านสภาพแวดล้อมในองค์กรมีอิทธิพลที่จะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรนั้นๆด้วยเช่นกันซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สิทธิชัย ยุคทวิสาร (2547) ได้สรุปไว้ว่าระดับความสำคัญของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านปัจจัยจูงใจที่รักษาสุขภาพลักษณะจิตซึ่งประกอบด้วยนโยบายการบริหารการบังคับบัญชาความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานความมั่นคงในการทำงานสภาพแวดล้อมในการทำงานและสวัสดิการนั้นทั้งหมดมีระดับความสำคัญในระดับมากและปัจจัยที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงานซึ่งประกอบด้วยความสำเร็จในการทำงานและการได้รับการยอมรับจะมีระดับความสำคัญในระดับมากส่วนปัจจัยด้านความก้าวหน้าและโอกาสในการเจริญเติบโตนั้นจะมีระดับความสำคัญในระดับปานกลาง

ชาติรี พัฒนาเลิศพันธ์ (2546) ได้ศึกษาปัจจัยด้านคุณลักษณะงานที่มีผลต่อความพึงพอใจในด้านการทำงานของพนักงานสอบบัญชีในสำนักสอบบัญชีดีไอเอผลการวิจัยพอสรุปได้ว่าพนักงานที่ระดับความพึงพอใจในการทำงานโดยรวมอยู่ในระดับปานกลางโดยมีระดับความพึงพอใจปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนโดยรวมในระดับปานกลางทั้งนี้ผลการทดสอบสมมติฐานสรุปได้ว่าเพศสถานภาพสมรสวุฒิการศึกษาระดับตำแหน่งงานและรายได้แตกต่างกันมีความพึงพอใจในการทำงานที่แตกต่างกันซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของริชาร์ด (Richard, n.d. อ้างถึงใน โกมินทร์ ชินบุตร, 2543, หน้า 34) กล่าวไว้ว่าตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพขององค์กรสรุปได้ว่าการกระจายอำนาจการแบ่งงานตามความชำนาญลักษณะสภาพแวดล้อมพฤติกรรมของบุคคลในองค์กรและนโยบายการบริหารและการปฏิบัติมีความสำคัญต่อความสำเร็จหรือประสิทธิผลขององค์กร

พรพรรณ จันทสุข (2547) สรุปได้ว่าประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในด้านความก้าวหน้าและด้านการทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับความสำคัญระดับปานกลางซึ่งพบว่าเจ้าหน้าที่

ส่วนใหญ่พอใจที่มีโอกาสเลื่อนตำแหน่งตามความรู้ความสามารถและได้รับโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ซึ่งรู้สึกเต็มใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์และร่วมมือกันทำงานอย่างเป็นทีม

วันวิสาข์ เกิดผล (2546) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพของทีมงานของบริษัทในอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนประกอบยานยนต์ในจังหวัดสมุทรปราการ ผลการวิจัยสรุปว่าพนักงานในระดับปฏิบัติการมีความคิดเห็นต่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพของทีมงานโดยรวมทุกด้านอยู่ในระดับมากและเมื่อพิจารณาแต่ละด้านคือการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจนการเปิดเผยและเผชิญหน้ากระบวนการทำงานและขั้นตอนในการตัดสินใจการตรวจสอบทบทวนผลงานและวิธีการทำงานอยู่ในระดับมากส่วนด้านความร่วมมือและขัดแย้งในระดับปานกลางพนักงานในระดับปฏิบัติการที่มีเพศอายุประสบการณ์ในการทำงานการศึกษาขั้นสูงสุดและขนาดของทีมงานแตกต่างกันมีความเห็นต่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพของทีมงานไม่แตกต่างกัน

นคร บางนึมน้อย (2546) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานพนักงานการเดินรถการรถไฟแห่งประเทศไทยผลการวิจัยสรุปได้ว่าพนักงานมีประสิทธิภาพการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลางซึ่งด้านความรับผิดชอบและเอาใจใส่ในงานมีความสัมพันธ์กับปัจจัยด้านการปฏิบัติงานทุกด้านในระดับปานกลางและปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ได้แก่ โอกาสความก้าวหน้าในหน้าที่การงานผู้บังคับบัญชาความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานโอกาสแสดงความคิดเห็นในงานวัสดุอุปกรณ์เครื่องมือและเครื่องใช้ ในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในทุกๆ ด้านอยู่ในระดับปานกลางส่วนปัจจัยที่ไม่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานได้แก่อายุระดับการศึกษาเงินเดือนที่พักอาศัยประสบการณ์ในการปฏิบัติงานและความพอใจในผลตอบแทน

สุรพงษ์ ภัยโยภาพ (2546) ได้ทำการศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับคุณภาพชีวิตการทำงานความผูกพันองค์การประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานในสภาพปัจจุบันผลการศึกษาพบว่าระดับคุณภาพชีวิตในการทำงานโดยรวมอยู่ในระดับปานกลางคุณภาพชีวิตการทำงานด้านสภาพการทำงานที่ปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาพและการพัฒนาศักยภาพของผู้ปฏิบัติงานอยู่ในระดับดีมากส่วนด้านภาวะอิสระจากงานคุณภาพชีวิตการทำงานอยู่ในระดับต่ำที่สุดระดับความผูกพันองค์การโดยรวมอยู่ในระดับปานกลางและระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานอยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างสูงประสิทธิภาพการปฏิบัติงานทางด้านการปฏิบัติตามระเบียบวินัยเป็นด้านที่แสดงออกถึงประสิทธิภาพการปฏิบัติงานที่ดีที่สุดรองลงมาจะเป็นด้านการคำนึงถึงการใช้ทรัพยากรของบริษัท การมาทำงานและการตรงเวลาและในด้านของการประสานงานและให้ความร่วมมือกับผู้อื่นสำหรับความรอบรู้ในงานและความสามารถในการเรียนรู้มีค่าคะแนนประเมินประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

ที่ต่ำสุดประเด็นสุดท้ายในด้านของลักษณะการบริหารทรัพยากรมนุษย์บทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อความสามารถในด้านการแข่งขันและประสิทธิภาพขององค์กรพบว่าบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ส่วนใหญ่ยังคงมุ่งเน้นไปที่บทบาทผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารและผู้เชี่ยวชาญด้านบุคลากรซึ่งเป็นบทบาทในด้านการปฏิบัติการและมีลักษณะเป็นงานประจำวันอย่างไรก็ตามผู้วิจัยได้ให้ข้อเสนอแนะว่านักบริหารทรัพยากรมนุษย์ควรจะพัฒนาตนเองทั้งในด้านทักษะความรู้ความสามารถในด้านต่างๆเพื่อเพิ่มสมรรถนะการทำงานในบทบาทแต่ละด้านให้มากขึ้นตามที่องค์กรต้องการ โดยเฉพาะบทบาทด้านการบริหารซึ่งสอดคล้องกับ พรางชดา สุกนธ์พานิช (2545) ได้ทำงานวิจัยเรื่องความสามารถในงานกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรธุรกิจศึกษาหลักการแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับความสามารถในงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์การประยุกต์ใช้ความสามารถในงานบริหารทรัพยากรมนุษย์วิธีการกำหนดความสามารถในงานของทรัพยากรมนุษย์รวมทั้งศึกษาแนวทางการพัฒนาความสามารถในงานมาใช้ในองค์กรพบว่าองค์กรธุรกิจข้ามชาติแห่งนี้นำแนวคิดเรื่องความสามารถในงานมาใช้เป็นแนวทางในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในด้านต่างๆคือการสรรหาและคัดเลือกการฝึกอบรมและพัฒนาการบริหารค่าจ้างและสวัสดิการการวางแผนทดแทนตำแหน่งและการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยมีการกำหนดความสามารถในงานของพนักงานจากลักษณะงานคำบรรยายลักษณะงานและทำการเปรียบเทียบกับมาตรฐานตำแหน่งงานผลของการนำแนวคิดเรื่องความสามารถในงานใช้ในงานดังกล่าวทำให้องค์กรสามารถวางแผนเป้าหมายได้อย่างชัดเจนถึงความสามารถของบุคลากรที่ต้องการในการปฏิบัติหน้าที่ต่างๆและทำให้ทราบถึงแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีทักษะและความสามารถที่จะปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพบรรลุเป้าหมายที่องค์กรต้องการนอกจากนี้ยังเป็นแนวคิดที่องค์กรใช้ในการสนับสนุนกลยุทธ์และกิจกรรมในการดำเนินธุรกิจอีกด้วย

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550) ที่ว่า ผู้นำแบบประชาธิปไตยนี้มักใช้ได้ผลดีในสถานการณ์ที่ตัวผู้นำเอง ไม่แน่ใจต่อเป้าหมายและทิศทางในอนาคตขององค์กร จึงจำเป็นต้องพึ่งพาพนักงานที่มีประสบการณ์สูง เพื่อขอความคิดเห็นและคำแนะนำ อย่างไรก็ตาม ผู้นำแบบนี้มักใช้ได้ผลค่อนข้างน้อยในกรณีที่ผู้ปฏิบัติงานไม่มีศักยภาพ ขาดความรู้ความสามารถและขาดประสบการณ์ ที่จะให้ความคิดเห็นและคำแนะนำที่เหมาะสมได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ผู้นำแบบนี้ไม่เหมาะสมที่จะนำมาใช้สถานการณ์ฉุกเฉินเร่งด่วน

โกสุมภ์ ว่องกลสิกรณ์ (2534) ศึกษาพบว่าครูพึงพอใจให้ผู้บริหารใช้ภาวะผู้นำหลายรูปแบบแตกต่างกันไปตามลักษณะขอบเขตงาน โดย ให้ใช้ภาวะผู้นำแบบเผด็จการ ในงานด้านการปฏิบัติและแก้ปัญหาในกรณีวิกฤติ

2.4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

กลินน์สเทล (Stahl, 1987) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับความรู้สึกเกี่ยวกับสภาพของงานว่าในการที่บุคคลใดจะปฏิบัติงานได้ดีหรือไม่ขึ้นอยู่กับสภาพของงานด้วยหากได้รับการพิจารณาให้อยู่ในสภาพที่เหมาะสมย่อมเป็นการจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถในการวิจัยครั้งนี้ได้กำหนดให้ความรู้สึกเกี่ยวกับสภาพของงานหมายถึงท่าทีหรือความรู้สึกของคณาจารย์ที่มีต่อหน่วยงานแห่งนี้ด้านนโยบายอาคารสถานที่และการบริหารงานต่างๆ ความรู้สึกอยากจะทำปฏิบัติงานที่หน่วยงานนี้สภาพแวดล้อมในสถานที่ทำงานความรู้สึกภูมิใจที่ทำงานในหน่วยงานและความพอใจสภาพการทำงานของคณาจารย์ในหน่วยงาน

โรเจอร์ (Roger, n.d. อ้างถึงใน ชัตติยา ค้วงสำราญ, หน้า 2543) ได้เสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับสิ่งที่เป็นแรงจูงใจในการทำงานให้ประสบความสำเร็จไว้ว่าต้องประกอบด้วยองค์ประกอบต่อไปนี้

1. ต้องได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมและอย่างเพียงพอ
2. ลักษณะของงานที่ต้องมีความปลอดภัยไม่เป็นอันตรายต่อสุขภาพ
3. มีโอกาสได้ใช้ความสามารถและพัฒนาความสามารถของตนเองได้อย่างเต็มที่
4. มีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งและเป็นงานที่มีความมั่นคง
5. มีความสามัคคีกลมเกลียวและมีการประสานงานกันเป็นอย่างดี
6. ยึดหลักประชาธิปไตยในการทำงาน
7. มีการแบ่งเวลาทำงานและเวลาที่ใช้ชีวิตส่วนตัวอย่างสมดุล
8. มีความเข้าใจชีวิตการทำงานกับความสัมพันธ์กันในสังคมอย่างดี

ลักษณะงานมีความสัมพันธ์กับการลาออกจากงานและประสิทธิภาพของงานในด้านความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยลักษณะงานที่เป็นวิชาชีพต้องใช้ความชำนาญเฉพาะด้านผู้ปฏิบัติงานในลักษณะเช่นนี้จะมีความคาดหวังอย่างมากเกี่ยวกับค่าตอบแทนที่ได้รับและลักษณะงานที่ปฏิบัติต้องมีความเป็นอิสระไม่เป็นงานซ้ำซากต้องเป็นงานที่มีความสำคัญมากต่อองค์กรมีโอกาสนำก้าวหน้าในอาชีพผู้บังคับบัญชาต้องเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติสามารถที่จะรับผิดชอบในงานนั้นๆ ได้เองตลอดจนมีการติดต่อสื่อสารที่ดีซึ่งสอดคล้องกับริชาร์ด (Richard, n.d. อ้างถึงใน โกมินทร์ชินบุตร, 2543) กล่าวถึงตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์กรสรุปได้ว่าการกระจายอำนาจการแบ่งงานตามความชำนาญลักษณะสภาพแวดล้อมพฤติกรรมของบุคคลในองค์กรและนโยบายการบริหารและการปฏิบัติมีความสำคัญต่อความสำเร็จหรือประสิทธิผลขององค์กร

เบคเกอร์ และนิวฮาเซอร์ (Becker & Neuhauser, 1975) ได้เสนอตัวแบบจำลองเกี่ยวกับประสิทธิภาพขององค์กรโดยเขากล่าวว่าประสิทธิภาพขององค์กรนอกจากพิจารณาถึงทรัพยากรเช่นคนเงินวัสดุอุปกรณ์ที่เป็นปัจจัยนำเข้าและผลผลิตขององค์กรคือการบรรลุเป้าหมาย

แล้วองค์กรในฐานะที่เป็นองค์กรในระบบเปิดยังมีปัจจัยประกอบอีกดั่งแบบจำลองในรูปสมมติฐาน ซึ่งสรุปได้ว่าสภาพแวดล้อมในการทำงานขององค์กรมีความแน่นอนมีการกำหนดระเบียบปฏิบัติในการทำงานขององค์กรอย่างละเอียดถี่ถ้วนแน่ชัดจะนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพขององค์กรมากกว่าองค์กรที่มีความไม่แน่นอน

จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศพบว่ามีหลายปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำ กับ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ได้แก่ปัจจัยด้านอายุตำแหน่งหน้าที่การงานระยะเวลาในการปฏิบัติงานการได้รับความยอมรับนับถือปัจจัยด้านนโยบายการบริหารขององค์กรความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานสภาพแวดล้อมในการทำงานล้วนส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานการส่งเสริมให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพระดับมากเป็นสิ่งที่ต้องใช้องค์ประกอบหลากหลายดังนั้นผู้วิจัยมีความคิดเห็นว่าคุณลักษณะส่วนบุคคลได้แก่เพศระดับการศึกษารายได้เฉลี่ยต่อเดือนประสบการณ์ในการปฏิบัติงานและตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบกับปัจจัยด้านลักษณะงานด้าน โอกาสความก้าวหน้าด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานและความสัมพันธ์ภายในองค์กรจึงเลือกศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำ กับ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของกำลังพล กองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์