

รูปแบบของผู้นำสำหรับผู้บังคับบัญชาที่สร้างแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานของนายทหารชั้นประทวน กรมพลธิการทหารบก ให้มีประสิทธิภาพ

โลกในปัจจุบันต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว อันเนื่องมาจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีข้อมูลข่าวสารการแข่งขันที่ไร้พรมแดนภาวะวิกฤตทางเศรษฐกิจ และภาวะที่มีทรัพยากรจำกัด ผู้นำจึงต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ และมีความสามารถในการกระตุ้นให้บุคลากรในองค์กรได้ใช้ศักยภาพทำงานให้เกิดผลสูงสุด โดยสร้างพันธมิตรทั้งภายใน และภายนอกองค์กร เป็นผู้มีทักษะทางการบริหารการจัดการ เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ของงานสูงสุดภายใต้ภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ผู้นำในปัจจุบัน และอนาคตต้องสามารถนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมาย และความสำเร็จสามารถปรับตัวเพื่อความอยู่รอดได้ มีการเรียนรู้ และพัฒนาในทุกด้านอย่างต่อเนื่อง และตลอดเวลา มีการตัดสินใจที่รวดเร็วโดยมีความพร้อมของข้อมูลโดยต้องมีวิสัยทัศน์ที่แน่นอน และชัดเจนว่าจะนำองค์กรไปทิศทางใด เพื่อให้บุคลากรที่ร่วมงานรู้ทิศทาง และเต็มใจที่จะไปถึงจุดหมายพร้อมกัน

ประเทศไทยได้มุ่งพัฒนาระบบราชการเพื่อให้หน่วยงานภาครัฐปรับปรุงการทำงานยกระดับการบริหารจัดการ และมีการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยนำแนวคิด และเครื่องมือการบริหารจัดการสมัยใหม่เข้ามาในภาคราชการ ภายใต้การประยุกต์ใช้จากหลักการบริหารของภาคธุรกิจ เช่น การบริหารเชิงยุทธศาสตร์การลดขั้นตอนการทำงาน การประเมินความพึงพอใจ คำรับรองการปฏิบัติราชการ ข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง การบริหารความเสี่ยง การพัฒนาระบบสารสนเทศ เป็นต้น เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างยั่งยืน

กองทัพบก เป็นองค์กรขนาดใหญ่ที่มีโครงสร้างการจัด และการดำเนินการอย่างเป็นระบบ มีการจัดหน่วยงานแบ่งออกเป็นส่วนต่าง ๆ มีการกำหนดระเบียบปฏิบัติ และวิธีดำเนินงานอย่างชัดเจน โดยมีการบริหารทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการบรรลุภารกิจในการป้องกันประเทศ ตลอดจนภารกิจอื่น ๆ เพื่อความมั่นคงของชาติ โดย กองทัพบก เป็นองค์กรที่

มีกำลังพลเป็นจำนวนมากจึงมีความจำเป็นที่ต้องมีระบบการควบคุมข้อบังคับบัญชาการบริหารงาน และการนำที่ดีเพื่อให้กองทัพสามารถดำเนินงานตามภารกิจต่าง ๆ ที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุผลได้อย่างมีประสิทธิภาพ การเป็นผู้นำในกองทัพจึงควรต้องทราบถึงเทคนิคต่าง ๆ ที่จะป็นเครื่องมือช่วยให้การพัฒนาปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงเพื่อให้องค์กรมีความเจริญก้าวหน้าสามารถปรับตัวได้ทันสถานการณ์ และการเปลี่ยนแปลงทุกมิติ

กรมพลธิการทหารบก เป็นกรมฝ่ายยุทธบริการมีหน้าที่ให้การสนับสนุนในด้านการส่งกำลังบำรุงสิ่งอุปกรณ์สายพลธิการให้กับหน่วยใช้ทั้งหมดใน กองทัพบก โดยดำเนินการวิธีในการจัดหาสิ่งอุปกรณ์ในความรับผิดชอบ เพื่อแจกจ่ายให้กับหน่วยต่าง ๆ ใช้ในการปฏิบัติภารกิจ จึงเป็นหน่วยที่มีความสำคัญต่อระบบส่งกำลังของ กองทัพบก ซึ่งปัจจุบันมีกำลังพลทั้งสิ้น 3,195 นาย แบ่งเป็น นายทหารชั้นสัญญาบัตร 313 นาย นายทหารชั้นประทวน 780 นาย ทหารกองประจำการ 217 นาย ลูกจ้างประจำ 865 นายและพนักงานราชการ 1,020 นาย เนื่องจากกรมพลธิการทหารบกเป็นหน่วยในการส่งกำลังบำรุง จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งต้องมีกำลังพลที่มีคุณภาพ มีความรู้ความสามารถเฉพาะในแต่ละหน้าที่ เช่น การตัดเย็บเครื่องแบบสนาม การซ่อมแซมยุทธภัณฑ์ต่าง ๆ ในสายพลธิการ การบริการด้านการจัดเลี้ยง เป็นต้น โดยองค์การจะประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยที่สำคัญ ได้แก่ ความรับผิดชอบของผู้นำระดับสูงที่ต้องใช้ความสามารถ และประสบการณ์ ความรู้มาเป็นเครื่องมือในการนำองค์กรได้อย่างเป็นระบบ และสามารถสร้างแรงจูงใจให้ผู้ที่บังคับบัญชา มีความตั้งใจในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ต้องการได้ โดยจะเห็นว่า กำลังพลที่ได้รับคำสั่งปฏิบัติหลักในการทำงานจะเป็นนายทหารชั้นประทวนเป็นบุคคลแรกที่ได้รับมอบหมายภารกิจให้ลงมือทำงาน ซึ่งอาจจะปฏิบัติเองหรือนำไปสั่งการต่อให้กับทหารกองประจำการ ลูกจ้างประจำ หรือพนักงานราชการ แล้วเป็นผู้ควบคุมกำกับดูแลให้งานสำเร็จตามที่ได้รับมอบหมาย ดังนั้น ภาวะผู้นำจึงเป็นสิ่งสำคัญยิ่งสำหรับความสำเร็จของผู้นำ เพื่อให้รู้ว่าองค์ประกอบสำคัญที่จะช่วยให้ผู้นำมีความสามารถ หรือมีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ จึงได้ศึกษาคุณลักษณะของผู้นำ อำนาจของผู้นำ พฤติกรรมของผู้นำแบบต่าง ๆ เพื่อให้องค์กรมีประสิทธิภาพ โดยมีผู้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้มากมายหลายประเด็น ซึ่งแตกต่างกัน คือ

ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่บุคคลหนึ่งใช้อิทธิพล และอำนาจของตนกระตุ้นชักนำให้บุคคลอื่น มีความกระตือรือร้น เต็มใจทำในสิ่งที่เขาต้องการ โดยมีเป้าหมายขององค์กรเป็นจุดหมายปลายทาง¹ หรือหมายถึงความสัมพันธ์ ซึ่งบุคคลหนึ่ง หรือผู้มีอิทธิพลให้ผู้อื่นทำงานร่วมกันอย่างเต็มใจ เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการของผู้นำ ผู้นำมิใช่เป็นผู้ผลักดันแต่เป็นผู้ดึง โดยจูงให้ผู้ตามทราบแนวทางที่ปรารถนาให้ปฏิบัติตามด้วยการปฏิบัติเป็นตัวอย่าง² โดยการที่องค์กร หรือหน่วยงานจะอยู่รอด หรือไม่นั้น ขึ้นอยู่กับบุคคล คือ ผู้ที่ทำหน้าที่เป็นหัวหน้า ซึ่งเรียกว่า ผู้บริหาร ทำหน้าที่บริหารองค์กร อีกประเภทหนึ่ง คือ ผู้นำ ความแตกต่างของผู้บริหารกับผู้นำ คือ ผู้บริหารเป็นผู้มีตำแหน่ง และมีอำนาจตามกฎหมาย ส่วนผู้นำ คือ ผู้ที่มีพลังอำนาจสามารถโน้มน้าวจิตใจคนอื่นให้ทำตามโดยอาศัยคุณความดี³ ซึ่งกระบวนการอิทธิพลทางสังคมที่บุคคลหนึ่งตั้งใจใช้อิทธิพลต่อผู้อื่นให้ปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ตามที่กำหนดรวมทั้งเป็นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลขององค์กร หรือเป็นกระบวนการอิทธิพลที่ช่วยให้กลุ่มบุคคลสามารถบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนด⁴

จากความหมายของภาวะผู้นำข้างต้นสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการอิทธิพลทางสังคมที่บุคคลหนึ่งตั้งใจใช้อิทธิพลต่อผู้อื่นให้ปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ตามที่กำหนดรวมทั้งการสร้างสัมพันธ์ระหว่างบุคคลขององค์กร เพื่อประโยชน์ส่วนรวม หรือเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยผู้นำต้องมีพลังวิเศษเหนือบุคคลอื่น หรือมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น ๆ เพื่อที่สนองตอบความต้องการขั้นพื้นฐาน ความคาดหวังของบุคคล และผู้นำต้องมีความเป็นตัวของตัวเอง สามารถพัฒนาตนเอง และพัฒนาให้ผู้ตามมีความแข็งแกร่ง และสามารถยืนอยู่ด้วยตนเองอย่างอิสระ ทฤษฎีนี้พบว่า ไม่มีคุณลักษณะที่แน่นอน หรือชี้ชัดของผู้นำ เพราะผู้นำอาจไม่แสดงลักษณะเหล่านี้ออกมา⁵

ดังนั้น ผู้บังคับบัญชาของกรมพลาธิการทหารบก ต้องมีความสามารถในการบริหารจัดการ ผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความตั้งใจในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ โดยต้องมีวิธี หรือเทคนิคในการสร้างแรงจูงใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดความมุ่งมั่น และตั้งใจ ที่อยากจะทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ คงต้องยอมรับว่าในปัจจุบันกำลังพลส่วนใหญ่ไม่มีผู้ใฝ่อยากทำงานในตำแหน่งที่มีความรับผิดชอบมาก และลำบาก ในทุก ๆ องค์กรย่อมประสบปัญหาเช่นเดียวกัน เนื่องจากคนในองค์กรมีการแข่งขันเพื่อให้ได้รับ

ตำแหน่งที่ดี มีความสำคัญ แต่ทุกคนไม่อยากจะทำงานลำบากหรือรับผิดชอบมาก อยากที่จะทำงานน้อย ๆ แต่ได้รับเงินเดือนมาก ๆ ซึ่งนั่นหมายถึงผู้บังคับบัญชาต้องใช้ความสามารถ และกลวิธีต่าง ๆ ในการบริหารจัดการบุคลากรให้เกิดความเหมาะสม เป็นธรรม และมีการยอมรับ เต็มใจที่จะปฏิบัติหน้าที่ของตนที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จตามความต้องการของผู้บังคับบัญชา โดยพฤติกรรมของผู้นำที่เน้นที่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคลให้ความสนใจ และเข้าใจความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา

พฤติกรรมของผู้นำซึ่งมุ่งที่ผลผลิต หรืองานจะเน้นที่ผลผลิต หรืองาน โดยจะมีพฤติกรรมตรงกันข้ามกับผู้นำที่เน้นที่ผู้ใต้บังคับบัญชา กล่าวคือ เน้นที่การทำงาน เทคนิคต่าง ๆ ในการทำงานเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ผู้นำแบบนี้จะมีมุมมองว่า ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือพนักงานเป็นเพียงปัจจัยอย่างหนึ่งที่ใช้ทำงานให้สำเร็จเท่านั้น นักวิชาการกลุ่มนี้มีความเห็นว่า พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งเน้นที่คนมากกว่ามุ่งเน้นที่ผลผลิต หรืองานจะทำให้เกิดประสิทธิภาพมากกว่า เพราะคน หรือผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานด้วยความเต็มใจ และกระตือรือร้นจะมีผลผลิตสูงขึ้น ส่วนพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งเน้นที่ผลผลิต หรืองานจะมีผลตรงข้าม คือ จะไม่ได้รับการทุ่มเททำงานจากผู้ใต้บังคับบัญชาเท่าที่ควร โดยการมุ่งที่คน จะมีการเอาใจใส่ทุกข์สุขช่วยเหลือสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งเรื่องงาน และเรื่องส่วนตัว เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็น และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และการมุ่งที่งาน หรือการผลิตจะเป็นการมุ่งเน้น หรือการให้ความสำคัญกับงานมากกว่าคน ไม่ชอบการมอบหมายงาน หรือกระจายอำนาจ⁶

ผู้นำที่มุ่งงาน หรือคำนึงถึงตนเองเป็นหลัก เป็นลักษณะของผู้นำที่มุ่งการกำหนดความต้องการในงาน และการทำให้โปรแกรมการทำงานมีลักษณะชัดเจน หรือเป็นลักษณะผู้นำที่มักจะกำหนดบทบาทตนเอง และบทบาทพนักงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร มักจะมีพฤติกรรมสร้างสรรค์สูง ดังจะเห็นได้จากการพิถีพิถันในการมอบหมายงาน และการคาดหวังในผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาไว้สูง เพื่อให้ได้ตามเป้าหมายที่ได้วางไว้สำเร็จตามเวลาที่กำหนด ส่วนผู้นำที่มุ่งคน หรือคำนึงถึงผู้อื่นเป็นหลัก เป็นลักษณะของผู้นำที่ให้ความสำคัญกับความรู้สึกของพนักงาน และพยายามที่จะทำสิ่งต่าง ๆ ให้ผู้ตามเกิดความ

พึงพอใจ หรือเป็นลักษณะผู้นำที่มีการแสดงออกในพฤติกรรมที่ให้ความไว้วางใจ ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับนับถือในความคิดของผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้เกิดความรู้สึกเป็นพวกเดียวกัน มีความห่วงใย และเอาใจใส่ต่อความเป็นอยู่ ช่วยเหลือเรื่องงาน และเรื่องส่วนตัว มีท่าทีของความเป็นมิตร และเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานเข้าพบได้ตลอดเวลา มีการปฏิบัติต่อกันอย่างเสมอภาค สร้างความสัมพันธ์แบบไว้วางใจซึ่งกันและกันระหว่างผู้ร่วมงาน ⁷

จากการศึกษาค้นคว้าถึงทฤษฎีต่าง ๆ ที่จะนำมาใช้ในการบริหารจัดการกำลังพลในหน่วยงานของ กรมพลาธิการทหารบก สำหรับผู้บังคับบัญชาที่ควรศึกษา ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญในการปกครองบังคับบัญชากำลังพลในหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพ ดังนี้

ผู้บริหารควรมีลักษณะความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย โดยอธิบายว่า เป็นวิธีการที่ผู้บริหารจูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติตามที่คาดหวังไว้ด้วยการระบุข้อกำหนดงานอย่างชัดเจน และให้รางวัลเพื่อการแลกเปลี่ยนกับความพยายามที่จะบรรลุเป้าหมายของผู้ตาม การแลกเปลี่ยนนี้จะช่วยให้สมาชิกพึงพอใจในการทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายของงาน ความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมายจะมีประสิทธิภาพสูงภายใต้สภาพแวดล้อมที่ค่อนข้างคงที่ ผู้บริหารจะใช้ความเป็นผู้นำแบบนี้ดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพเพียงชั่วระยะเวลาหนึ่งที่ค่อนข้างสั้น แต่เมื่อสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ⁸

ลักษณะของผู้นำแบบใหม่ที่สามารถจูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติงานได้มากกว่าที่คาดหวังไว้ เรียกว่า ความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป การที่ผู้นำ และผู้ตามช่วยเหลือซึ่งกันและกันเพื่อยกระดับขวัญ และแรงจูงใจของแต่ละฝ่ายให้สูงขึ้น โดยความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมายกับความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูปเป็นรูปแบบที่แยกจากกันโดยเด็ดขาด และการแสดงความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพสำหรับสถานการณ์ปัจจุบัน คือ การแสดงพฤติกรรมความเป็นผู้นำในเชิงปฏิรูป ซึ่งแบ่งลักษณะผู้นำเป็น 3 แบบ ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง, ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำจริยธรรม

รูปแบบแรก คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้นำและผู้ตามจะมีปฏิสัมพันธ์กัน ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสภาพทั้งสองฝ่าย คือจากเปลี่ยนเป็นผู้ตามไปเป็นผู้นำ ผู้นำจะตระหนักถึงความต้องการของผู้ตามและจะกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความสำนึกและยกระดับความต้องการให้สูงขึ้น ผู้นำจะใช้พฤติกรรมที่ซับซ้อนมากกว่าโครงสร้างที่มีมาแต่แรกเริ่ม⁹

รูปแบบที่สอง คือ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน เป็นแนวคิดเกี่ยวกับความเป็นผู้นำ ซึ่งกระตุ้นพนักงานให้ทำงาน และจัดหารางวัลเป็นผลตอบแทนการใช้ความพยายามพนักงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายผู้นำประเภทนี้จะใช้วิธีแนะนำ และกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาให้ไปในทิศทางที่เป้าหมายถูกสร้างไว้ด้วยการอธิบายกฎเกณฑ์ และความต้องการงานอย่างชัดเจน นอกจากนี้ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนยังให้แนวความคิดที่ว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำที่สำคัญ ๆ นั้น มุ่งไปที่การแลกเปลี่ยน และการติดต่อกันระหว่างผู้นำ และผู้ตาม¹⁰

รูปแบบที่สาม คือ ภาวะผู้นำจริยธรรม ผู้นำที่ยกระดับความประพฤตินองมนุษย์ และความปรารถนาเชิงจริยธรรมของทั้งสองฝ่ายให้สูงขึ้น และก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย โดยที่ผู้นำตระหนักถึงความต้องการที่แท้จริงของผู้ตาม อำนาจของผู้นำจะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำทำให้ผู้ตามเกิดความไม่พึงพอใจต่อสภาพเดิม ทำให้ผู้ตามเกิดความขัดแย้งระหว่างค่านิยมกับวิธีการปฏิบัติ สร้างจิตสำนึกให้ผู้ตามเกิดความต้องการอย่างแรงกล้า และเป็นความต้องการที่สูงกว่าเดิมตามระดับความต้องการของ มาสโลว์ แล้วจึงดำเนินการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะทำให้ผู้ตามร่วมมือกันเคลื่อนไหวไปสู่จุดมุ่งหมายที่สูง และยังเป็นประโยชน์ทั้งแก่ผู้นำและผู้ตาม

มีทฤษฎีที่น่าสนใจในการแบ่งลักษณะผู้นำเป็น 3 แบบ คือ 1) ผู้นำแบบอัตถนิยม หรืออัตตา จะตัดสินใจด้วยตนเอง ไม่มีเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์แน่นอน ขึ้นอยู่กับตัวผู้นำเอง คิดถึงผลงานไม่คิดถึงคน บางครั้งทำให้เกิดศัตรูได้ผู้นำลักษณะนี้จะใช้ได้ดีในช่วงภาวะวิกฤตเท่านั้น ผลของการมีผู้นำลักษณะนี้จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีความเชื่อมั่นในตัวเอง และไม่เกิดความคิด ริเริ่มสร้างสรรค์ 2) ผู้นำแบบประชาธิปไตย ใช้การตัดสินใจของกลุ่ม หรือให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ รับฟังความคิดเห็นส่วนร่วม ทำงานเป็นทีม มีการสื่อสารแบบ 2 ทาง ทำให้เพิ่มผลผลิต และความพึงพอใจในการทำงาน บางครั้งการอิงกลุ่มทำให้ใช้เวลานาน

ในการตัดสินใจ ระยะเวลาที่เร่งด่วน ผู้นำลักษณะนี้ไม่เกิดผลดี 3) ผู้นำแบบตามสบาย หรือเสรีนิยม จะให้อิสระกับผู้ใต้บังคับบัญชาเต็มที่ในการตัดสินใจแก้ปัญหา จะไม่มีการกำหนดเป้าหมายที่แน่นอน ไม่มีหลักเกณฑ์ ไม่มีระเบียบ จะทำให้เกิดความคับข้องใจ หรือความไม่พอใจของผู้ร่วมงานได้ และได้ผลผลิตต่ำ การทำงานของผู้นำลักษณะนี้ เป็นการกระจายงานไปที่กลุ่ม ถ้ากลุ่มมีความรับผิดชอบ และมีแรงจูงใจในการทำงานสูง สามารถควบคุมกลุ่มได้ดี มีผลงาน และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ลักษณะผู้นำแต่ละแบบจะสร้างบรรยากาศในการทำงานที่แตกต่างกัน ดังนั้น การเลือกใช้ลักษณะผู้นำแบบใดขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของสถานการณ์ด้วย

สถาบันวิจัยสังคม มหาวิทยาลัยมิชิแกน ทำการวิจัยด้านภาวะผู้นำโดยใช้เครื่องมือที่ลิเคิร์ท และกลุ่มคิดขึ้น ประกอบด้วย ความคิดรวบยอดเรื่อง ภาวะผู้นำ แรงจูงใจการติดต่อสื่อสาร การปฏิสัมพันธ์ และการใช้อิทธิพล การตัดสินใจ การตั้ง เป้าหมาย การควบคุมคุณภาพ และสมรรถนะของเป้าหมาย โดยแบ่งลักษณะผู้นำเป็น 4 แบบ คือ 1) แบบใช้อำนาจ ผู้บริหารใช้อำนาจเผด็จการสูง ไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชาเล็กน้อย บังคับบัญชาแบบขู่เข็ญมากกว่าการชมเชย การติดต่อสื่อสารเป็นแบบทางเดียวจากบนลงล่าง การตัดสินใจอยู่ในระดับเบื้องบนมาก 2) แบบใช้อำนาจเชิงเมตตา ปกครองแบบพอปกครองลูกให้ความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชาสูงใจโดยการให้รางวัล แต่บางครั้งขู่ลงโทษ ยอมให้การติดต่อสื่อสารจากเบื้องล่างสู่เบื้องบนได้บ้าง รับฟังความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาบ้าง และบางครั้งยอมให้การตัดสินใจแต่อยู่ภายใต้การควบคุมอย่างใกล้ชิดของผู้บังคับบัญชา 3) แบบปรึกษาหารือ ผู้บริหารจะให้ความไว้วางใจ และการตัดสินใจแต่ไม่ทั้งหมด จะใช้ความคิด และความเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ ให้รางวัลเพื่อสร้างแรงจูงใจ จะลงโทษนาน ๆ ครั้ง และใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วม มีการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทางจากระดับล่างขึ้นบน และจากระดับบนลงล่าง การวางนโยบาย และการตัดสินใจมาจากระดับบน ขณะเดียวกันก็ยอมให้การตัดสินใจบางอย่าง อยู่ในระดับล่าง ผู้บริหารเป็นที่ปรึกษาในทุกด้าน 4) แบบมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง ผู้บริหารให้ความไว้วางใจ และเชื่อถือผู้ใต้บังคับบัญชา ยอมรับความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ มีการให้รางวัลตอบแทนเป็นความมั่นคงทางเศรษฐกิจแก่กลุ่ม มีการบริหารแบบมีส่วนร่วม ตั้งจุดประสงค์ร่วมกัน มีการประเมินความก้าวหน้า มีการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทาง ทั้งจากระดับบน และระดับล่างในระดับเดียวกัน หรือในกลุ่มผู้ร่วมงานสามารถตัดสินใจเกี่ยวกับ

การบริหารได้ทั้งในกลุ่มผู้บริหาร และกลุ่มผู้ร่วมงาน ซึ่งพบว่า การบริหารแบบที่จะทำให้ผู้นำประสบความสำเร็จ และเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และยังพบว่า ผลผลิตสูงขึ้นด้วย ซึ่งความสำเร็จขึ้นกับการมีส่วนร่วมมากน้อยของผู้ใต้บังคับบัญชา

ภาวะผู้นำที่ดีมีปัจจัย 2 อย่าง คือ คน และผลผลิต โดยกำหนดคุณภาพ และลักษณะสัมพันธภาพของคนเป็น 1 - 9 และกำหนดผลผลิตเป็น 1 - 9 เช่นกัน และสรุปว่า ถ้าคนมีคุณภาพสูงจะส่งผลให้ผลผลิตมีปริมาณ และคุณภาพสูงตามไปด้วย เรียกรูปแบบนี้ว่า Nine - Nine Style (9, 9 style) ซึ่งรูปแบบของการบริหารแบบตาข่ายนี้จะแบ่งลักษณะเด่น ๆ ของผู้นำไว้ 5 แบบ คือ แบบมุ่งงานเป็นหลัก แบบมุ่งคนเป็นหลัก แบบมุ่งงานตำมุงคนต่ำ แบบทางสายกลาง และแบบทำงานเป็นทีม มีลักษณะต่างกัน กล่าวคือ

ผู้นำแบบมุ่งงาน (Task - Oriented/Authority Compliance) แบบ 9, 1 ผู้นำจะมุ่งเอาแต่ งานเป็นหลัก (Production Oriented) สนใจคนน้อย มีพฤติกรรมแบบเผด็จการจะเป็นผู้แผน กำหนดแนวทางการปฏิบัติ และออกคำสั่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามเน้นผลผลิต ไม่สนใจสัมพันธภาพของผู้ร่วมงาน ท่างเหินผู้ร่วมงาน

ผู้นำแบบมุ่งคนสูง (Country Club Management) แบบ 1, 9 ผู้นำจะเน้นการใช้มนุษยสัมพันธ์ และเน้นความพึงพอใจของผู้ตามในการทำงาน ไม่คำนึงถึงผลผลิตขององค์กร ส่งเสริมให้ทุกคนมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของครอบครัวใหญ่ที่มีความสุข นำไปสู่สภาพการณ์ สิ่งแวดล้อม และงานที่นำอยู่ จะมุ่งผลงานโดยไม่สร้างความกดดันแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยผู้บริหารมีความเชื่อว่า บุคลากรมีความสุขในการทำงาน การนิเทศในการทำงานควรมีเพียงเล็กน้อยไม่จำเป็นต้องมีการควบคุมในการทำงาน ลักษณะคล้ายการทำงานในครอบครัว ที่มุ่งเน้นความพึงพอใจ ความสนุกสนานในการทำงานของผู้ร่วมงาน เพื่อหลีกเลี่ยงการต่อต้านต่าง ๆ

ผู้นำแบบมุ่งงานต่ำมุ่งคนต่ำ (Impoverished) แบบ 1, 1 ผู้บริหารจะสนใจคน และสนใจงาน น้อยมาก ใช้ความพยายามเพียงเล็กน้อยเพื่อให้งานดำเนินไปตามที่มุ่งหมาย และคงไว้ซึ่ง สมาชิกภาพขององค์กร ผู้บริหารมีอำนาจในตนเองต่ำ มีการประสานงานกับผู้ใต้บังคับบัญชา น้อย เพราะขาดภาวะผู้นำ และมักจะมอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำเป็นส่วนใหญ่

แบบทางสายกลาง (Middle of The Road Management) แบบ 5, 5 ผู้บริหารหวังผลงาน เท่ากับขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน ใช้ระบบราชการที่มีกฎระเบียบ แบบแผน ผลงานได้ จากการปฏิบัติตามระเบียบ โดยเน้นขวัญ ความพึงพอใจ หลีกเลี่ยงการใช้กำลัง และอำนาจ ยอมรับผลที่เกิดขึ้นตามความคาดหวังของผู้บริหาร มีการจัดตั้งคณะกรรมการในการทำงาน หลีกเลี่ยงการทำงานที่เสี่ยงเกินไป มีการประนีประนอมในการจัดการกับความขัดแย้ง ผู้ร่วมงานคาดหวังว่าผลประโยชน์มีความเหมาะสมกับการปฏิบัติงานที่ได้กระทำลงไป

แบบทำงานเป็นทีม (Team Management) แบบ 9, 9 ผู้บริหารให้ความสนใจทั้งเรื่องงาน และขวัญกำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชา คือ ความต้องการขององค์กร และความต้องการของ คนทำงานจะไม่ขัดแย้งกัน เน้นการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ บรรยากาศในการทำงานสนุก ผลสำเร็จของงานเกิดจากความรู้สึกยึดมั่นของผู้ปฏิบัติในการพึ่งพาอาศัย ซึ่งกันและกัน ระหว่างสมาชิก สัมพันธภาพระหว่างผู้บริหารกับผู้ตาม เกิดจากความไว้วางใจ เคารพนับถือ ซึ่งกันและกัน ผู้บริหารแบบนี้เชื่อว่า ตนเป็นเพียงผู้เสนอแนะ หรือให้คำปรึกษาแก่ ผู้ใต้บังคับบัญชาเท่านั้น อำนาจการวินิจฉัยสั่งการ และอำนาจการปกครองบังคับบัญชายังอยู่ที่ผู้ใต้บังคับบัญชา มีการยอมรับความสามารถของแต่ละบุคคล ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ในการทำงาน ¹¹

รูปแบบของผู้นำในทฤษฎีนี้ น่าสนใจที่สุดที่จะนำไปใช้ในการบริหารจัดการกำลังพลนายทหาร ชั้นประทวน กรมพลธิการทหารบกแบ่งออกเป็น 5 รูปแบบได้แก่ แบบมุ่งงาน, แบบมุ่งคนสูง, แบบมุ่งงานต่ำมุ่งคนต่ำ, แบบทางสายกลาง, แบบทำงานเป็นทีมนำไปใช้สำหรับการศึกษาวิจัย เกี่ยวกับผู้นำองค์กรกับการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

เมื่อได้ทราบถึงรูปแบบของผู้นำสำหรับผู้บังคับบัญชาที่จะนำไปใช้ในการปกครองบังคับบัญชา กำลังพลในกรมพลาธิการทหารบกแล้ว แต่หากยังต้องทราบถึงความหมายแรงจูงใจ และ ประเภทของแรงจูงใจที่ต้องนำมาใช้ในการเพิ่มแรงจูงใจให้แก่นายทหารชั้นประทวน กรมพลาธิการทหารบกให้มีความตั้งใจในการปฏิบัติงานได้สำเร็จตามความมุ่งหมายที่ตั้งไว้ ส่งผลให้เป็นองค์กรของกองทัพบกที่มีประสิทธิภาพ ดังนี้

แรงจูงใจพฤติกรรมในตัวของคุณบุคคล ซึ่งถูกกระตุ้นโดยสิ่งเร้าให้แสดงพฤติกรรม ความสามารถ หรือทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งออกมา เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ต้องการ แรงจูงใจจะมีทั้งแรงจูงใจ ภายใน และแรงจูงใจภายนอก บุคคลที่มีแรงจูงใจภายใน จะมีความสุขในการกระทำสิ่งต่าง ๆ เพราะมีความพึงพอใจโดยตัวของเขาเองไม่ได้หวังรางวัล หรือคำชม ส่วนบุคคลที่มีแรงจูงใจ ภายนอกจะทำอะไรต้องได้รับการยอมรับจากผู้อื่นหวังรางวัล หรือผลตอบแทน¹² โดยเป็น ความยินดี และเต็มใจที่บุคคลจะทุ่มเทความพยายามเพื่อให้ทำงานนั้นบรรลุเป้าหมาย บุคคลที่มีแรงจูงใจจะแสดงออกมาในการแสดงพฤติกรรมด้วยความกระตือรือร้น มีทิศทางที่เด่นชัด และไม่ย่อท้อ เมื่อเผชิญอุปสรรคหรือปัญหา ซึ่งเราสามารถกล่าวได้ว่าบุคคลที่มีแรงจูงใจจะมี ลักษณะ คือ มีเป้าหมายในการแสดงออก มีพลังในการแสดงออกและความพยายามในการ แสดงออก¹³ โดยภาวะอินทรีย์ภายในร่างกายของคุณบุคคลถูกกระตุ้นจากสิ่งเร้าเรียกว่า สิ่งจูงใจ ก่อให้เกิดความต้องการอันจะนำไปสู่แรงขับภายในที่จะแสดงพฤติกรรมการทำงานที่มีค่า ในทิศทางที่ถูกต้องการเป้าหมายขององค์กร ดังนั้น การจูงใจจึงเป็นการกระทำทุกวิถีทางที่จะ กระตุ้นให้พนักงานในองค์กรประพฤติปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ตามเป้าประสงค์ขององค์กร ซึ่งพื้นฐานสำคัญในการกระตุ้นให้พนักงานดังกล่าวแสดงพฤติกรรมที่องค์กรคาดหวังไว้ ก็ด้วย การสร้างอินทรีย์ของพนักงานเหล่านี้ให้เกิดความต้องการขึ้นก่อนเป็นอันดับแรก จากนั้นบุคคล ก็เกิดความพยายามสืบเสาะแสวงหาสิ่งที่ต้องการนั้นก็คือ การเกิดแรงขับขึ้นภายใน หากมี สิ่งจูงใจที่เหมาะสมบุคคลก็จะตอบสนองด้วยการกระทำ หรือแสดงพฤติกรรมทุกอย่างให้ได้มา ซึ่งความสำเร็จอันเป็นเป้าหมาย¹⁴ ซึ่งถือว่ามีผลสำคัญต่อการบริหารงานมากเพราะ ผู้บริหารจะต้องทำงานให้ประสบความสำเร็จได้โดยอาศัยบุคคลอื่น มนุษย์เป็นทรัพยากรที่มี ชีวิตจิตใจ แรงจูงใจจึงเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับอารมณ์ ความรู้สึกของคนในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ จึงถือได้ว่าแรงจูงใจมีความสำคัญต่อผู้บริหาร

จากความหมายดังกล่าวสามารถสรุปได้ว่า แรงจูงใจ หมายถึง การขับเคลื่อนที่เกิดขึ้นจากการกระตุ้นภายใน โดยมีสิ่งกระตุ้น หรือสิ่งเร้าที่เป็นแรงจูงใจ ทำให้เกิดการแสดงออกทางร่างกาย พฤติกรรม เป็นสิ่งที่ผลักดันให้บุคคลกระทำการเพื่อไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ เมื่อเกิดผลสำเร็จก็จะเกิดความภาคภูมิใจ ก่อให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลต่อองค์กรต่อไป ดังนั้น แรงจูงใจในการทำงาน จึงหมายถึง สิ่งที่อยู่ภายในของบุคคล ส่งผลทำให้กำหนดทิศทาง และ การใช้ความพยายามในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย การจูงใจจึงเป็นสิ่งเร้า ทำให้บุคคลเกิด ความคิดริเริ่ม ควบคุมรักษาพฤติกรรม และการกระทำเป็นสาเหตุให้บุคคลที่มีพฤติกรรมที่ทำให้เกิดความเชื่อมั่นว่า สามารถบรรลุวัตถุประสงค์บางประการได้มนุษย์มีความต้องการทางด้านร่างกาย และมีความต้องการทางด้านอื่น ๆ เช่น การยอมรับ ได้รับการยกย่อง สถานะ ความรัก ความผูกพันกับบุคคลอื่น ความรู้สึกที่ดีการให้ การประสบความสำเร็จ โดยทั่วไปจะมีการเปลี่ยนแปลงเมื่อเวลาผ่านไป และความต้องการจะมีความแตกต่างกันในแต่ละบุคคลด้วย

แรงจูงใจแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ ประเภทที่ 1 แรงจูงใจทางกาย คือ แรงจูงใจที่เกิดขึ้นตามความต้องการทางร่างกาย ถือเป็นแรงจูงใจขั้นพื้นฐานที่มีความสำคัญต่อการดำรงชีวิต ซึ่งเกิดจากร่างกายต้องการสร้างความสมดุลให้เกิดขึ้นตามธรรมชาติ เช่น เมื่อร่างกายขาดน้ำ ก็เกิดแรงจูงใจ คือ กระหายที่จะดื่มน้ำ และแสวงหาน้ำดื่ม เป็นต้น ลักษณะของแรงจูงใจทางกาย ได้แก่ แรงจูงใจทางบวก หรือแสวงหา เป็นแรงจูงใจเพื่อให้ร่างกายมีชีวิตอยู่รอด ชดเชยต่อสิ่งที่ร่างกายขาดไป เช่น ความหิว ความกระหาย และการพักผ่อน เป็นต้น แรงจูงใจทางลบ หรือการหลีกเลี่ยง เป็นแรงจูงใจเพื่อให้ร่างกายหลีกเลี่ยงสิ่งที่จะเป็นอันตราย หรือสิ่งที่ไม่เป็นที่ต้องการ เช่น ความเจ็บปวด ความเสียใจ ความสกปรก เป็นต้น และแรงจูงใจที่จะดำรงเผ่าพันธุ์ เป็นแรงจูงใจทางธรรมชาติที่ทำให้มีการสืบพันธุ์ เพื่อการสร้างสมาชิกสืบทอดในสังคมต่อไป ประเภทที่ 2 แรงจูงใจทางสังคม คือ แรงจูงใจที่เกิดจากการเรียนรู้ที่เกี่ยวข้องกับบุคคล หรือสังคม เช่น การต้องการความรัก การยกย่อง การมีชื่อเสียง ความก้าวหน้าในชีวิต ความภาคภูมิใจ ซึ่งแรงจูงใจทางสังคมแบ่งได้ คือ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ เป็นแรงจูงใจที่เกิดจากความต้องการที่จะดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ให้ประสบผลสำเร็จสูงสุด โดยมีความพยายาม ขยัน อดทนเอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ เพื่อก้าวไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ บุคคลที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงมักจะตั้งความมุ่งหวัง หรือเป้าหมายไว้สูง และมีความพยายามมากกว่า ผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ต่ำ โดยแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ เป็นแรงจูงใจที่ต้องการเป็นที่ยอมรับของ

ผู้อื่น หรือสังคม บุคคลที่มีแรงจูงใจประเภทนี้สูงมักจะเป็นผู้ที่ชอบเข้าสังคม เป็นที่พึ่งพาอาศัยของบุคคลอื่น ให้ความช่วยเหลือ และร่วมมือกับผู้อื่น มีความเมตตาโอบอ้อมอารี เห็นใจผู้อื่นเสมอ ซึ่งแรงจูงใจด้านนี้ก็จะทำให้ผู้อื่นรักใคร่ยอมรับนับถือ และแรงจูงใจใฝ่อำนาจเป็นแรงจูงใจที่ต้องการเป็นผู้นำของบุคคล ต้องการมีอำนาจเหนือบุคคลอื่นทั่วไป โดยวิธีที่ชอบธรรม และไม่ชอบธรรม เช่น การขยันทำงานใช้ความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ เพื่อให้ได้รับการยอมรับให้เป็นผู้นำ ถือเป็น การได้มาซึ่งอำนาจอย่างเป็นธรรม แต่ถ้าได้มาโดยการแย่งชิง คดโกง หรือทำลายล้าง ถือเป็น การได้มาซึ่งอำนาจไม่เป็นธรรม

แบ่งตามประเภทแรงจูงใจตามลักษณะพฤติกรรมที่แสดงออก ได้เป็น 2 ประเภท คือ ประเภทที่ 1 แรงจูงใจภายใน คือ แรงจูงใจที่เกิดขึ้นจากภายในตัวของบุคคลที่มองเห็นคุณค่าของการทำกิจกรรมต่าง ๆ ว่ามีประโยชน์ และมุ่งมั่น ตั้งใจเพื่อมุ่งหวังความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ ความสำเร็จในการทำกิจกรรม หรือทำงาน จะก่อให้เกิดความภาคภูมิใจ เช่น ความอยากรู้อยากเห็น ความสุข อุทิศการณ์ ซึ่งเป็นแรงจูงใจที่สร้างขึ้น หรือกระทำได้อย่างมาก แต่มีความคงทนถาวร ประเภทที่ 2 แรงจูงใจภายนอก คือ แรงจูงใจที่เกิดจากการคาดหวังสิ่งต่าง ๆ ที่อยู่รอบข้างตัวบุคคล เช่น รางวัล เกียรติยศ คำชมเชย หรือสิ่งล่อใจอื่น ๆ โดยไม่ได้กระทำเพื่อความสำเร็จในสิ่งนั้นเลย แรงจูงใจภายนอก อาจเป็นแรงผลักดันในการแสดงพฤติกรรมอย่างมีเป้าหมาย และมีทิศทางโดยกระบวนการใด ๆ ก็ได้จากภายนอกตัวบุคคล เช่น การแข่งขันที่หวังชัยชนะ และรางวัลการเสริมแรงจากการได้รับความพอใจ การลงโทษ เป็นต้น¹⁶ สรุปได้ว่า แรงจูงใจออกเป็นประเภทใหญ่ ๆ คือ แรงจูงใจภายใน และแรงจูงใจภายนอก แรงจูงใจภายในจะเกิดขึ้นจากความสัมพันธ์โดยตรงระหว่างบุคคล และงาน ส่วนแรงจูงใจภายนอกจะเกิดขึ้นจากสภาพแวดล้อมของงาน รายได้ สวัสดิการ และนโยบายขององค์กร

จากการศึกษารูปแบบภาวะผู้นำมีหลากหลายรูปแบบ และรูปแบบภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อการบริหารจัดการงาน รวมถึงการพัฒนาองค์กรให้ไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ ปัจจัยที่มีผลต่อรูปแบบภาวะผู้นำ องค์กรใดที่มีบุคลากรที่มีความมุ่งมั่น มีแรงจูงใจในการทำงานสูง จะทำให้องค์กรนั้น สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้ ประสบความสำเร็จ และเจริญก้าวหน้า เพราะพนักงานทุ่มเทความตั้งใจ ความสามารถอย่างเต็มที่ และเต็มกำลัง เพื่อให้ผลงานสำเร็จ

ตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของงาน นอกจากนี้ ยังมีบุคคลอีกส่วนหนึ่งเชื่อว่า การสร้างแรงจูงใจให้บุคคลมุ่งมั่นทำงานให้เจริญก้าวหน้า ยังช่วยเสริมสร้างความเป็นคนที่สมบูรณ์ ช่วยให้ดำเนินชีวิตอย่างมีคุณค่า เพราะการทำงานเป็นหัวใจสำคัญส่วนหนึ่งของชีวิตมนุษย์

จากการศึกษางานวิจัยภาวะผู้นำ และแรงจูงใจในการทำงานที่ส่งผลต่อความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน กรณีศึกษา บริษัท ซิลิลิค ฟาร์มา จำกัด ของนางสาว ธัญญาภาศ โรจนานนท์ ซึ่งเป็นบริษัทที่ดำเนินธุรกิจด้านการบริการ และการดูแลสุขภาพในภูมิภาคเอเชีย โดยมีการจำหน่ายอุปกรณ์ทางการแพทย์ การดูแลการขายและการตลาด มีการกระจายสินค้าไปยังร้านค้าปลีก และโรงพยาบาลมากกว่า 290,000 แห่ง ซึ่งสามารถนำมาเทียบเคียงได้กับกำลังพลนายทหารชั้นประทวน กรมพลธิการทหารบก เนื่องจากการทำงานด้านการบริการ และมีลักษณะงานที่คล้ายคลึงกัน คือ ต้องดำเนินการแจกจ่ายสิ่งอุปกรณ์สายพลธิการให้กับตำบลส่งกำลังของกองทัพบก เพื่อแจกจ่ายให้กับหน่วยใช้ต่าง ๆ ในกองทัพบก ซึ่งได้ทำการศึกษาวิจัยจากพนักงานระดับปฏิบัติการในสำนักงานใหญ่ อาคารเพลินจิต เซ็นเตอร์ จังหวัดกรุงเทพมหานคร เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 178 คน โดยใช้แบบสอบถามเกี่ยวกับคุณลักษณะส่วนบุคคลรูปแบบภาวะผู้นำ และแรงจูงใจในการทำงาน ผลการวิจัยพบว่า มีระดับการรับรู้ด้านรูปแบบภาวะผู้นำโดยรวม อยู่ในระดับปานกลางโดยภาวะผู้นำแบบทำงานเป็นทีมมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาตามลำดับ คือ ภาวะผู้นำแบบมุ่งคน ภาวะผู้นำแบบทางสายกลาง ภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน และภาวะผู้นำแบบมุ่งงานต่ำ และมีระดับแรงจูงใจในการทำงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยพบว่า ความสำเร็จของงานมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาคือ ลักษณะของงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ความก้าวหน้า และความมั่นคงในงาน และผลตอบแทน และสวัสดิการตามลำดับ มีระดับความคิดสร้างสรรค์อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ เรื่องงาน และเรื่องส่วนตัวไม่นำมาปะปนกัน¹⁷

จากที่กล่าวมาทั้งหมดแสดงให้เห็นว่า รูปแบบของภาวะผู้นำสำหรับผู้บังคับบัญชาที่สร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของนายทหารชั้นประทวน กรมพลธิการทหารบก ให้มีประสิทธิภาพสูงสุด และเหมาะสมมากที่สุด คือ ภาวะผู้นำแบบทำงานเป็นทีม ซึ่งภาวะผู้นำรูปแบบนี้จะให้ความสนใจทั้งเรื่องงาน และขวัญกำลังใจของผู้ใต้บังคับบัญชาให้เหมาะสมกับ

ลักษณะการทำงานของคนไทยที่มีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน โดยพบว่า การนำเสนอรูปแบบวิธีการใหม่ ๆ เพื่อกระตุ้นการพัฒนาสร้างสรรค์ของการปฏิบัติงานควรปรับปรุงแก้ไข หรือให้ผู้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในส่วนงานต่าง ๆ ส่งผลให้ผู้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการวางแผน ทำให้มีความเต็มใจ และเพิ่มแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น บรรยากาศในการทำงานสนุก เกิดสัมพันธภาพระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาที่ดี เกิดความไว้วางใจ เคารพนับถือซึ่งกันและกัน มีการยอมรับความสามารถของแต่ละบุคคล ก่อให้เกิดผลของงานบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจากการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะของผู้บังคับการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์กันอย่างมาก เนื่องจากภาวะของผู้บังคับการเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บังคับบัญชาทุกระดับชั้นต้องให้ความสนใจ และเป็นหน้าที่โดยตรงที่ต้องมีหน้าที่ชักจูงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเพื่อใช้ศักยภาพของแต่ละนายในการปฏิบัติงาน เพื่อพัฒนาหน่วยงาน การเข้าใจแรงจูงใจของตนเอง และคนอื่นทำให้รู้วิธีที่จะสนองความต้องการของคน และกลายเป็นบุคคลที่รู้จักคนอื่นได้ดี อันจะนำไปสู่การสร้างเสริมแรงจูงใจในการทำงานให้มีประสิทธิภาพ และสิ่งสำคัญเป็นงานที่ทำทนายที่สุด คือ ผู้บังคับบัญชาที่จะใช้ภาวะของผู้บังคับการเพื่อสร้างแรงจูงใจที่เหมาะสมให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีความมุ่งมั่น และพร้อมที่จะทุ่มเทร่างกาย แรงใจในการปฏิบัติงาน เพื่อบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดให้สำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ