



บทที่ 1

บทนำ

ปัญหา

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำตามทฤษฎีผู้นำตามเจอนโซ และ ทฤษฎีทรัพยากรทางปัญญา และการรับรู้สภาพการปฏิบัติงานของผู้จัดการสาขาธนาคารออมสิน โดยการเปรียบเทียบการรับรู้สภาพการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ คือ ด้านการรับรู้พฤติกรรมการกำกับ การของ ตน การรับรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานของตน การรับรู้ประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของตน และการรับรู้ประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของสาขา ของผู้จัดการสาขาที่มีแรงจูงใจมุ่งงานและมีแรงจูงใจมุ่งสัมพันธ์ มีภาวะความกดดันต่ำ และมีการควบคุมสถานการณ์ระดับต่าง ๆ กันว่าจะมีความสัมพันธ์กันตามแนวทางที่เป็นเหตุเป็นผลตามทฤษฎีหรือไม่

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ภาวะผู้นำหรือความเป็นผู้นำ เป็นปัจจัยหรือองค์ประกอบที่สำคัญ ที่มีผลกระทบต่อ การดำเนินงานขององค์การ อาจกล่าวได้ว่า คุณภาพของการเป็นผู้นำเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่สำคัญที่สุดใน การตัดสินใจความสำเร็จ และความอยู่รอดของกลุ่มหรือองค์การ แม้ว่าความเจริญทางเทคโนโลยี จะสามารถเข้ามาแทนที่ได้ในบางสถานการณ์ แต่การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลยังสามารถที่จะทดแทน ความขาดแคลนเครื่องมือและทรัพยากรได้ (Fiedler and Garcia, 1987) กลุ่มหรือองค์การ ที่มีผู้นำที่มีความสามารถก็จะก่อให้เกิดความร่วมมือเป็นอย่างดีในหมู่สมาชิก สามารถรวบรวมพลัง และใช้ประโยชน์จากความสามารถของสมาชิกกลุ่มให้เกิดผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของกลุ่มหรือ องค์การ แต่ถ้าหากผู้นำไม่มีความสามารถย่อมจะทำให้ลายขวัญของสมาชิกกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งจะทำให้ การทำงานขาดประสิทธิภาพและไม่สามารถบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของกลุ่มหรือองค์การ ได้ (ธงชัย สันติวงษ์, 2530)

นักทฤษฎีจำนวนมากที่ศึกษาเรื่องของภาวะผู้นำ และได้ให้คำจำกัดความไว้มากมาย แต่ โดยทั่วไปจะมีความคล้ายคลึงกันที่ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการของการมีอิทธิพลต่อกิจกรรม ของบุคคลหรือกลุ่ม ซึ่งนำไปสู่การตั้งเป้าหมายและสัมฤทธิ์ผลของเป้าหมาย (Stogdill, 1974,

Hersey and Blanchard, 1988) การศึกษาถึงกระบวนการของการมีอิทธิพลต่อกิจกรรมของบุคคลหรือของกลุ่ม จึงเป็นเรื่องที่มีความสำคัญต่อการนำไปใช้ส่งเสริมพัฒนาให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร ทฤษฎีที่ศึกษาเรื่องของภาวะผู้นำทฤษฎีแรกที่ได้เริ่มเจาะจงลงไปว่าองค์ประกอบด้านบุคลิกภาพของผู้นำ และการควบคุมสถานการณ์ของผู้นำมีความสัมพันธ์กัน ในการที่จะส่งผลต่อประสิทธิผลของการเป็นผู้นำ ได้แก่ ทฤษฎีผู้นำตามเงื่อนไขของ Fiedler (1967) ซึ่งเป็นทฤษฎีที่มีการอธิบายทฤษฎีอย่างชัดเจน และมีระเบียบวิธีการวัดที่น่าสนใจ มีความเป็นปรนัย ตลอดจนมีผู้ทำการวิจัยกันอย่างกว้างขวางที่สุด (Bass, 1981) Strube and Garcia (1981) ได้ทำการทบทวนงานวิจัยเกี่ยวกับทฤษฎีผู้นำตามเงื่อนไข ซึ่งทำการวิจัยในระยะเวลาก่อนปี ค.ศ. 1981 พบว่างานวิจัยส่วนใหญ่ให้ผลสนับสนุนทฤษฎี นอกจากนี้ขอบเขตของทฤษฎีนี้ยังสามารถประยุกต์ใช้ในด้านการศึกษาการฝึกอบรมการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล ซึ่ง Fiedler และคณะได้พัฒนาโปรแกรมการฝึกอบรมการเป็นผู้นำที่สอดคล้อง (Leader Match) โปรแกรมการฝึกอบรมนี้มีแนวคิดที่ค่อนข้างแตกต่างไปจากการฝึกอบรมผู้นำของทฤษฎีอื่นที่เน้นการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาที่ตัวของผู้นำ แต่โปรแกรมการฝึกอบรมผู้นำที่สอดคล้องนี้เน้นที่ การให้ผู้นำศึกษาเข้าใจสถานการณ์ สามารถเปลี่ยนแปลงการควบคุมสถานการณ์ให้สอดคล้องกับบุคลิกภาพของผู้นำ Fiedler ถือว่า การเปลี่ยนการควบคุมสถานการณ์ของผู้นำทำได้ง่ายกว่าการเปลี่ยนบุคลิกภาพของผู้นำ (Bass, 1981) นั่นก็คือการที่บุคคลเปลี่ยนสภาพแวดล้อม ซึ่งเป็นเรื่องที่ง่ายกว่าการเปลี่ยนบุคลิกภาพของบุคคลที่จะต้องอาศัยเวลาเข้าช่วยจึงจะสำเร็จ ลักษณะเฉพาะของทฤษฎีผู้นำตามเงื่อนไขดังที่ได้กล่าวข้างต้น ตลอดจนการพัฒนาทฤษฎีโดยอาศัยผลงานวิจัยจำนวนมาก แล้วสรุปเป็นทฤษฎีทรัพยากรทางปัญญา (Fiedler and Garcia, 1987) นี้ ทำให้ผู้วิจัยสนใจที่จะนำทฤษฎีทั้งสองข้างต้นมาศึกษาเกี่ยวกับกลุ่มประชากรซึ่งเป็นคนไทย โดยเฉพาะอย่างยิ่งเป็นบุคลากรของรัฐที่เกี่ยวข้องกับความมั่นคงทางเศรษฐกิจของประเทศชาติ นั่นก็คือ ผู้จัดการสาขา ธนาคารออมสิน ซึ่งเป็นผู้นำของหน่วยงานที่มีความสำคัญต่องานหลักของธนาคารออมสิน เพราะวัตถุประสงค์ของธนาคารออมสินก็คือ การส่งเสริมสวัสดิภาพแห่งสังคมในทางทรัพย์สิน ระดมเงินออม ส่งเสริมการออมทรัพย์ สนับสนุนทางการเงินแก่รัฐบาล รัฐวิสาหกิจ เพื่อนำไปพัฒนาประเทศ และส่งเสริมกิจการด้านสาธารณสุขภาคที่เกี่ยวข้องกับความ เป็นอยู่ของประชาชน (ธนาคารออมสิน, 2531)

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยให้ความสนใจต่อการรับรู้สภาพการปฏิบัติงานของผู้จัดการสาขาธนาคารออมสิน ในด้านพฤติกรรมกำกับการของตน การรับรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานของตน การรับรู้ประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของตน และการรับรู้ประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของ



สาขา เพราะการทราบถึงการรับรู้ในด้านเหล่านี้ของผู้จัดการสาขา จะเป็นประโยชน์ต่อแผน หรือนโยบายพัฒนาทรัพยากรบุคคลขององค์การมีประโยชน์ต่อการส่งเสริมคุณภาพความเป็นผู้นำของ บุคลากรดังกล่าว ซึ่งจะส่งผลต่อความมั่นคงทางเศรษฐกิจของประเทศด้วย

แนวคิด ทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัย และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### ทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัย

ทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัย คือ ทฤษฎีผู้นำตามเจอนโซ ซึ่งเสนอโดย Fred E. Fiedler (1967) และต่อมาเขาพัฒนาทฤษฎีโดยมีตัวแปรเพิ่มขึ้น ซึ่งสามารถอธิบายพฤติกรรมผู้นำ ประสิทธิภาพ ของการปฏิบัติงานของผู้นำได้กระจ่างชัดยิ่งขึ้น และใช้ชื่อทฤษฎีใหม่นี้ว่าทฤษฎีทรัพยากรทางปัญญา (Fiedler and Garcia, 1987)

ทฤษฎีผู้นำตามเจอนโซ เป็นทฤษฎีที่ผสมผสานลักษณะของผู้นำ (leadership traits) ลักษณะบุคลิกภาพ (personality attributes) และทฤษฎีเน้นสถานการณ์ (situational theories เช่น ทฤษฎีของ Tannenbaum and Schmidt, 1958 เป็นต้น) โดยที่ทฤษฎีเกี่ยวกับลักษณะของผู้นำได้รับแนวคิดจากทฤษฎีผู้ยิ่งใหญ่ (Great man theories) และแนวคิดศักดินา- ประเพณีนิยม (Feudal-traditional concepts) ส่วนทฤษฎีเน้นสถานการณ์ได้รับแนวคิดจาก ทฤษฎีโครงสร้าง (Structural theories ของ Woodward) และแนวคิดระบบราชการ (Bureaucratic theories ของ Weber) ดังแสดงให้เห็นตามภาพที่ 1

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาพที่ 1 แสดงประวัติความเป็นมาของทฤษฎีผู้นำตามเจื่อนไซ และทฤษฎีทรัพยากรทางปัญญา (Fiedler and Garcia, 1987)

ใจความสำคัญของทฤษฎีผู้นำตามเจื่อนไซ

ทฤษฎีผู้นำตามเจื่อนไซเห็นว่า ประสิทธิภาพของผู้นำหรือประสิทธิภาพของกลุ่มขึ้นอยู่กับองค์ประกอบดังต่อไปนี้ (Fiedler and Garcia, 1987)

1. โครงสร้างความต้องการของผู้นำ หรือบุคลิกภาพของผู้นำ (Fiedler and Garcia, 1987) ซึ่งได้แก่ การที่ผู้นำได้รับการจูงใจที่จะแสวงหาความสำเร็จในการทำงาน ซึ่งเรียกว่าผู้นำที่มีแรงจูงใจมุ่งงาน (Task-motivated leader หรือ Low-LPC) หรือแสวงหาความพึงพอใจในความต้องการมุ่งสัมพันธ์ ซึ่งเรียกว่า ผู้นำที่มีแรงจูงใจมุ่งสัมพันธ์ (Relationship-motivated leader หรือ High-LPC)
2. การควบคุมสถานการณ์ของผู้นำ ซึ่งเป็นความเชื่อมั่นของผู้นำว่าจะสามารถทำงานได้ผลสำเร็จ

3. ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพของผู้นำ และการควบคุมสถานการณ์ ผู้นำที่มีแรงจูงใจมุ่งมั่น มีแนวโน้มจะปฏิบัติงานได้ดีในสถานการณ์ที่เขาสามารถควบคุมได้ในระดับสูง และในสถานการณ์ที่เขาควบคุมได้ระดับต่ำ ส่วนผู้นำที่มีแรงจูงใจมุ่งมั่นสัมพันธ์ปฏิบัติงานได้ดีในสถานการณ์ซึ่งเขาสามารถควบคุมได้ในระดับปานกลาง

Fiedler ให้ความหมายคำว่า "ผู้นำ" หมายถึง บุคคลผู้ซึ่งได้รับเลือกหรือได้รับการยอมรับจากกลุ่มเพื่อเป็นผู้กำหนด และประสานความพยายามของสมาชิกกลุ่ม เพื่อนำไปสู่เป้าหมายของกลุ่ม (Fiedler and Garcia, 1987) ผู้นำมักจะเป็นผู้วางแผน จัดระบบ ชี้นำ และให้คำปรึกษาหารือในกิจกรรมของสมาชิกกลุ่ม ตลอดจนพัฒนา และคงไว้ซึ่งแรงจูงใจ ความเหนียวแน่นในระหว่างสมาชิกกลุ่ม เพื่อที่จะให้กลุ่มดำรงอยู่ และปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิผล Fiedler กล่าวถึงประสิทธิผลของผู้นำว่าเป็นการที่กลุ่มสามารถปฏิบัติงานหลักที่ได้รับมอบหมายให้ประสบผลสำเร็จตามที่องค์การกำหนด ซึ่งประสิทธิผลของผู้นำตามทฤษฎีผู้นำตามเงื่อนไขนี้ จะต้องประกอบด้วย ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพและการควบคุมสถานการณ์ของผู้นำ ดังที่กล่าวข้างต้น

#### บุคลิกภาพของผู้นำ

การวัดบุคลิกภาพของผู้นำตามทฤษฎีผู้นำตามเงื่อนไขนี้ สามารถวัดได้จากมาตรวัดทัศนคติเพื่อนร่วมงานที่ชอบทำงานด้วยน้อยที่สุด (The Least Preferred Coworker (LPC) Scale) ซึ่งจำแนกบุคลิกภาพของผู้นำเป็น 2 แบบ คือ ผู้นำที่มีแรงจูงใจมุ่งมั่น (Low-LPC) และผู้นำที่มีแรงจูงใจมุ่งมั่นสัมพันธ์ (High-LPC)

#### มาตรวัดทัศนคติเพื่อนร่วมงานที่ชอบทำงานด้วยน้อยที่สุด (LPC Scale)

มาตร LPC ที่ใช้วัดบุคลิกของผู้นำนี้สร้างขึ้นโดย Fred E. Fiedler ในปี 1967 และพัฒนาปรับปรุงในปี 1984 มาตรนี้เป็นมาตรจำแนกความหมาย (Semantic Differential Scale) ใช้คำคุณศัพท์ ขั้วคู่ ให้ผู้ตอบคิดถึงบุคคลอื่นที่เขาเคยรู้จักหรือเคยทำงานด้วย ไม่ว่าจะ เป็นในอดีตหรือปัจจุบัน ไม่จำเป็นต้องเป็นบุคคลที่เขาไม่ชอบเป็นการส่วนตัว แต่เป็นผู้ที่ผู้ตอบคิดว่า จะร่วมทำงานกับเขาได้ยากที่สุด หรือผู้ตอบไม่อยากจะทำงานด้วย แล้วให้อธิบายถึงลักษณะของบุคคลนั้น โดยใช้มาตร LPC (โปรดดูภาคผนวก ก)



### พัฒนาการของการสร้างมาตรวัดทัศนคติเพื่อนร่วมงานที่ชอบทำงานด้วยน้อยที่สุด

การพัฒนามาตร LPC มีจุดเริ่มต้นจากความพยายามที่จะพัฒนาการวัดในการวินิจฉัยและรักษาของนักจิตวิทยาคลินิก Fiedler ศึกษาความสำเร็จของนักจิตวิทยาคลินิกที่ทำหน้าที่บำบัดรักษาผู้ป่วยในแง่ของการทำนายอัตมโนทัศน์ (Self-Concept) ของผู้ป่วย ผู้ป่วยอธิบายเกี่ยวกับตนเอง โดยการเลือกชุดของข้อความ ซึ่งมี 76 ข้อความในบัตร ซึ่งใช้วิธีการคิวเทคนิคของสติเฟนสัน (Stephenson's Q-technique) ผู้รักษาให้ผู้ป่วยจัดประเภทข้อความออกเป็น 8 ประเภท เรียงลำดับจากส่วนหนึ่งที่อธิบายตัวผู้ป่วยได้มากที่สุด ต่อมาเป็นข้อความที่อธิบายได้ รองลงมาจนถึงสุดท้าย คือข้อความที่อธิบายตัวเขาได้น้อยที่สุด การอธิบายนี้ทำให้นักจิตวิทยาคาดคะเนว่าเป็นการวัดอย่างหนึ่งที่ผู้ป่วยได้เปิดเผยการรับรู้เกี่ยวกับตนเองมากที่สุด ส่วนผู้บำบัดรักษาก็จะทำนายว่าผู้ป่วยจะอธิบายการรับรู้เกี่ยวกับตนเองอย่างไร ภายใต้อสภาพการณ์เดียวกัน เลือกข้อความอย่างเดียวกัน แล้วหาความสัมพันธ์ระหว่างการอธิบายของผู้ป่วยและผู้บำบัดรักษา การวัดนี้เรียกว่า ความคล้ายคลึงกันของการคาดคะเน (Assumed Similarity) ซึ่งเป็นเสมือนสิ่งที่สะท้อนถึงความใกล้ชิด และการยอมรับระหว่างผู้ทำนายทั้งสอง Fiedler นำวิธีการนี้มาประยุกต์ศึกษากับกลุ่มบุคคลที่ปกติ ในเรื่องของผู้นำและการปฏิบัติงานของกลุ่ม เขาตั้งสมมติฐานว่าประสิทธิภาพของทีมงานส่วนใหญ่จะตัดสินได้จากความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลของสมาชิกในกลุ่ม โดยเฉพาะระหว่างผู้นำและผู้ตาม เขาวัดความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล โดยใช้คะแนนความคล้ายคลึงกันของการคาดคะเน สมาชิกกลุ่มจะประเมินความคล้ายคลึงกันของการคาดคะเนเหมือนกันมากกับบุคคลที่เขาชอบมากที่สุด (Most preferred person) ส่วนบุคคลที่เขาชอบน้อยที่สุด (Least preferred person) คะแนนจะมีความแตกต่างกันมาก คะแนนการรับรู้ระหว่างบุคคลนี้ตั้งอยู่บนฐานของสมมติฐานที่ว่าวิถีทางซึ่งบุคคลหนึ่งรับรู้ผู้อื่น จะส่งผลต่อความสัมพันธ์ของเขากับผู้อื่น ซึ่งจะแสดงออกในการปฏิบัติของเขากับบุคคลนั้น (Fiedler, 1967; Fiedler and Garcia, 1987) และมีผลต่อการทำนายการปฏิบัติงานของกลุ่มด้วย

ความคล้ายคลึงกันของการรับรู้ของผู้นำในเรื่องระหว่างเพื่อนร่วมงานที่ชอบทำงานด้วยน้อยที่สุด (Least Preferred Coworkers หรือ LPC) และเพื่อนร่วมงานที่ชอบทำงานด้วยมากที่สุด (Most Preferred Coworkers หรือ MPC) นี้เรียกว่า ความคล้ายคลึงกันของการคาดคะเนระหว่างสิ่งตรงกันข้าม (Assumed Similarity between Opposites หรือ ASO) คะแนน ASO สูง แสดงว่าบุคคลมีการรับรู้ต่อเพื่อนร่วมงานที่ชอบทำงานด้วยมากและชอบทำงานด้วย

น้อย ในทางที่คล้ายคลึงกัน ส่วน ASo ต่ำ แสดงว่าบุคคลมีการรับรู้ต่อเพื่อนร่วมงานที่ชอบทำงาน  
 ด้วยมาก และชอบทำงานด้วยน้อยในทางที่ต่างกัน จากการศึกษาของ Fiedler หลายครั้ง พบว่า  
 สหสัมพันธ์ระหว่าง ASo และ LPC มีค่าอยู่ระหว่าง .80 ถึง .90 เขาจึงสรุปว่า ASo และ  
 LPC สามารถใช้แทนกันได้ (Fiedler, 1967)

### ประสิทธิภาพของมาตร LPC

#### 1. ความเที่ยง (Reliability)

1.1 ความเที่ยงแบบความคงที่ภายใน (Internal Consistency) มาตร  
 LPC มีค่าความเที่ยงแบบความคงที่ภายในอยู่ในเกณฑ์สูง ซึ่งเห็นได้จากผลการศึกษาวิจัยหลายครั้ง  
 ดังนี้

ค่าความเที่ยงซึ่งพิจารณาจากสหสัมพันธ์แบบแบ่งครึ่ง (Split-Half  
 Correlation) ของคะแนน LPC จากการศึกษาวิจัยต่าง ๆ

ผู้วิจัย	ความเที่ยง	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง (คน)
Godfrey, Fiedler and Hall (1959) ใช้มาตรที่มีข้อกระทง 23 ข้อ	.92	482
Arbuthnot (1968) ใช้มาตรมีข้อกระทง 17 ข้อ	.86	106
Meuwese (1964)	.91	178

(Fiedler and Garcia, 1987)

นอกจากนี้การศึกษาวิจัยของ Rice ในปี 1978 ได้รายงานค่ามัธยฐาน (Median)  
 ของความเที่ยงแบบครึ่งมาตร LPC มีค่าระหว่าง .89 และ .90 (Rice, 1978a)



## 1.2 ความเที่ยงแบบทดสอบซ้ำ (test-retest reliability)

Rice (1978a) ได้ทบทวนงานวิจัย 23 เรื่อง ซึ่งรายงานค่าความเที่ยงแบบทดสอบซ้ำของมาตร LPC ซึ่งทั้งช่วงเวลาของการทดสอบครั้งแรกและครั้งหลัง มีพิสัยประมาณ 2-3 วัน ถึง 1 1/2-2 ปี ค่ามัธยฐานของสหสัมพันธ์ (median correlation) มีค่า .67 และค่ามัชฌิมเลขคณิตของสหสัมพันธ์ (mean correlation) มีค่า .64 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) มีค่า .36

## 2. ความตรง (Validity)

### 2.1 ความตรงตามภาวะสันนิษฐาน (Construct Validity)

Rice (1978b) ทำการทบทวนงานวิจัยเกี่ยวกับมาตร LPC โดยสุ่มตัวอย่างงานวิจัย 66 เรื่อง จากทั้งหมด 114 เรื่อง ผู้วิจัยสรุปว่ามาตร LPC มีความตรงในการวัดเนื้อจากผู้ที่ได้คะแนน LPC ต่ำ เป็นผู้มุ่งงาน ส่วนผู้ที่ได้คะแนน LPC สูง เป็นผู้มุ่งความสัมพันธ์ ส่วนประเด็นที่ว่ามาตร LPC วัดตัวแปรอื่น ๆ เช่น ความห่างทางสังคม (Social distance) ความต้องการส่วนบุคคล (Personal need) ความซับซ้อนทางปัญญา (Cognitive complexity) และลำดับขั้นแรงจูงใจ (Motivational hierarchy) นั้น ผลที่ได้ยังไม่ชัดเจนนัก

### 2.2 ความตรงตามองค์ประกอบ (Factor Validity) Shiflett (1974)

และ Yukl (1970) ได้ทำการศึกษามาตร LPC โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบ ซึ่งสรุปได้ว่ามาตร LPC ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบ คือ องค์ประกอบหนึ่งเกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ส่วนอีกองค์ประกอบหนึ่งเกี่ยวข้องกับการมุ่งความสำเร็จของงาน

### ความหมายของ LPC

Fishbein, Landy and Hatch (1969) ตีความคะแนน LPC เป็นเสมือนเจตคติของบุคคล หรือพฤติกรรมทางอารมณ์ของบุคคลหนึ่งต่อบุคคลอื่นที่มีส่วนขัดขวางการทำงานให้สำเร็จ ส่วน Fiedler and Garcia (1987) ได้สรุปความหมายของคะแนน LPC ดังนี้

บุคคลที่ได้คะแนนต่ำจากมาตร LPC (Low-LPC) คือผู้ที่อธิบายถึงเพื่อนร่วมงานที่เขาชอบทำงานด้วยน้อยที่สุดตามทางลบ และปฏิเสธเสมือนมีผลว่า "การทำงานให้สำเร็จสมบูรณ์เป็นสิ่งที่สำคัญยิ่ง ดังนั้นท่านจะเป็นคนไม่มีค่าอย่างยิ่ง หรือเป็นคนน่ารังเกียจ ถ้าท่านทำให้ฉันทำงานไม่สำเร็จ และฉันจะไม่ยอมรับทุกสิ่งทุกอย่างเกี่ยวกับท่าน" พฤติกรรมที่บุคคลกลุ่มนี้เมื่อเพื่อนร่วมงานนี้



รุนแรงมาก ซึ่งทำให้มองไม่เห็นลักษณะบุคลิกภาพที่ดีของเพื่อนร่วมงานของเขาที่อาจจะมีอยู่ในความเป็นจริงนั้นบุคคลบางคนอาจไม่มีประสิทธิภาพหรือไม่มีความสามารถในการทำงาน แต่ก็ไม่ใช่สิ่งที่เขาจะต้องเป็นคนคดโกง เศร้าโศก หรือใจร้าย ผู้ที่ได้คะแนน LPC ต่ำ ได้คะแนนจากมาตรฐาน LPC (มาตรฐานซึ่งมีข้อกระทง 18 ข้อ) 63 คะแนน หรือต่ำกว่า เป็นผู้สะท้อนปฏิกิริยาทางอารมณ์อย่างรุนแรงต่อเพื่อนร่วมงานที่ไม่ชอบทำงานด้วยมากกว่าที่จะเป็นการประเมินอย่างมีเหตุผลมีผลเกี่ยวกับผู้อื่น และเป็นตัวชี้ว่าบุคคลนั้นมีความต้องการขั้นต้นอย่างสูงที่จะทำงานให้สำเร็จหรือมีแรงจูงใจมุ่งมั่นอย่างสูง มีพฤติกรรมการทำงานที่มีระบบมีแบบแผน มักจะเป็นผู้ชี้แนะในการทำงาน ความต้องการขั้นรองลงมาคือ การสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับเพื่อนร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งจะมีความสำคัญรองลงมาเมื่อกลุ่มสามารถปฏิบัติงานได้ดีมีประสิทธิผล และไม่มีปัญหาเคร่งเครียดเกี่ยวกับงาน

บุคคลที่ได้คะแนนสูงจากมาตรฐาน LPC (High-LPC) คือ ผู้ซึ่งประเมินลักษณะดีของเพื่อนร่วมงานที่ชอบทำงานด้วยน้อยที่สุด การจะทำงานให้สำเร็จของบุคคลกลุ่มนี้ จะใช้อารมณ์เข้ามาเกี่ยวข้องด้วยน้อยกว่า การประเมินของเขาเสมือนมีผลว่า "ท่านอาจจะ เป็นเพื่อนร่วมงานที่ไม่ดี ท่านอาจจะ เป็นคนไม่มีประสิทธิภาพหรือขี้เกียจ แต่บทบาทของเพื่อนร่วมงานเป็นเพียงบทบาทหนึ่งในหลายบทบาท และนั่นก็ไม่ได้หมายความว่าท่านจะเป็นคนที่ไม่น่าพึงพอใจหรือไม่มีค่าในด้านอื่น ๆ" เพื่อนร่วมงานที่ชอบทำงานด้วยน้อยที่สุดอาจจะ เป็นคนที่ดูโง่ แต่สงบ หรือมุ่งมั่น แต่ข้อเสีย ไข่มุกน่าพึงพอใจแต่ไว้วางใจได้ เขาจะถูกมองในฐานะ เอกัตบุคคลที่มีลักษณะบุคลิกภาพที่แตกต่างไปมากกว่า เป็นเพียงเพื่อนร่วมงานเท่านั้น ผู้ที่ได้คะแนน LPC สูง ได้คะแนนจากมาตรฐาน LPC (มาตรฐานซึ่งมีข้อกระทง 18 ข้อ) 73 คะแนน หรือสูงกว่านั้นเป็นผู้ที่มีแรงจูงใจมุ่งมั่นสัมพันธ มีความต้องการขั้นต้นที่จะพัฒนา และคงไว้ซึ่งสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่น รวมทั้งผู้ใต้บังคับบัญชา และจะแสดงออกในลักษณะคำนึงถึงผู้อื่น ให้กำลังใจสนับสนุนผู้อื่น หลีกเลี่ยงความขัดแย้งและคงไว้ซึ่งขวัญที่ดีในการทำงาน มีแนวโน้มจะเป็นผู้ที่สนับสนุนร่วมมือในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ความต้องการขั้นรองลงมา คือการทำงานให้ประสบผลสำเร็จ ซึ่งความต้องการนี้จะมีความสำคัญขึ้นมา ถ้าความต้องการขั้นต้นด้านสัมพันธภาพได้รับการตอบสนอง

การตีความคะแนน LPC ที่ใช้กันแพร่หลายในเวลานี้คือ ใช้คะแนน LPC เป็นตัววัดลำดับขั้นของแรงจูงใจหรือวัดบุคลิกภาพ แสดงให้เห็นว่าบุคคลให้ความสำคัญอันดับแรก หรือค่านิยมในการทำงานให้สำเร็จ (แรงจูงใจมุ่งมั่น) หรือในเรื่องเกี่ยวกับการคงไว้ซึ่งสัมพันธภาพที่ดีระหว่าง

บุคคล (แรงจูงใจมุ่งสัมพันธ์) ซึ่งเห็นได้ว่าบุคคลแต่ละคนมีเป้าหมายต่างกัน และมีค่านิยมต่างกัน คือ มีแรงจูงใจมุ่งงาน ถือหลักสำคัญว่าธุรกิจมาก่อนความบันเทิง ส่วนผู้มีแรงจูงใจมุ่งสัมพันธ์ ถือว่าสัมพันธ์ภาพอันใกล้ชิดกับเพื่อนร่วมงานเป็นสิ่งจำเป็นต่อความสำเร็จในการทำงานร่วมกัน

สรุป มาตรฐาน LPC มีความเที่ยง ความตรงในการวัดบุคลิกภาพ สามารถชี้ระดับซึ่งบุคคลได้รับความพอใจ โดยเป้าหมายของการทำงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จ หรือโดยเป้าหมายของการพัฒนาและคงไว้ซึ่งความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดกับผู้อื่นในการทำงานกลุ่ม

#### การควบคุมสถานการณ์ของผู้นำ

การควบคุมสถานการณ์ของผู้นำเป็นองค์ประกอบสำคัญอีกองค์ประกอบหนึ่งของทฤษฎีผู้นำตามเจอนไซ เป็นสิ่งสำคัญต่อพฤติกรรมผู้นำ มีผลต่อความรู้สึกมั่นคงปลอดภัยของผู้นำ เมื่อผู้นำสามารถกำหนดภาระหน้าที่ ผลการทำงานและการตัดสินใจของกลุ่มได้มาก ตลอดจนสามารถคาดการณ์ได้อย่างมั่นใจว่าสิ่งที่เขาต้องการให้เกิดขึ้นนั้นมีความเป็นไปได้อย่างมาก ซึ่งถือได้ว่าการควบคุมสถานการณ์ของผู้นำอยู่ในระดับสูง (Fiedler, Chemers and Mahar, 1976) หากการควบคุมสถานการณ์อยู่ในระดับสูง ผู้นำจะมั่นใจได้ว่าจะทำงานให้สำเร็จได้โดยไม่ต้องกังวล แต่ถ้าการควบคุมสถานการณ์อยู่ในระดับต่ำ ผู้นำเกิดความไม่มั่นใจว่าจะทำงานได้สำเร็จ ไม่มีความมั่นใจในผลงาน

สิ่งที่เป็นตัวกำหนดการควบคุมสถานการณ์ของผู้นำ มี 3 องค์ประกอบ คือ

1. สัมพันธ์ภาพระหว่างผู้นำและสมาชิก (Leader-member relations) หมายถึง ระดับการสนับสนุนที่กลุ่มให้แก่ผู้นำ สมาชิกกลุ่มปฏิบัติตามสิ่งที่ผู้นำต้องการเพียงใด สมาชิกกลุ่มไว้วางใจได้เพียงใด และให้การสนับสนุนผู้นำเพียงใด
2. ความชัดเจนของงาน (Task structure) หมายถึง งานมีเป้าหมาย กระบวนการและแนวทางการทำงานที่ชัดเจนและแน่นอนมากน้อยเพียงใด ผู้นำทราบถึงสิ่งที่ตนเองจะต้องทำเพียงใด
3. อำนาจในตำแหน่งของผู้นำ (Leader's Position Power) หมายถึง ระดับอำนาจที่ผู้นำได้รับในตำแหน่งของเขา ในการที่จะให้รางวัลและลงโทษแก่ลูกน้อง ตลอดจนการที่ผู้นำได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาในระดับสูงกว่า หรือได้รับการสนับสนุนจากองค์กรมากน้อยเพียงไร



องค์ประกอบทั้ง 3 ประการนี้ อาจผสมผสานกันได้หลาย ๆ แบบ ทำให้ผู้นำมีการควบคุมสถานการณ์ในระดับต่าง ๆ กัน ซึ่ง Fiedler ได้แบ่งการควบคุมสถานการณ์ของผู้นำเป็น 3 ระดับ คือ การควบคุมสถานการณ์ระดับสูง การควบคุมสถานการณ์ระดับปานกลาง และการควบคุมสถานการณ์ระดับต่ำ ถ้าผู้นำมีการควบคุมสถานการณ์ระดับสูงก็จะมีความมั่นใจอย่างมากว่า

1. ลูกน้องเต็มใจปฏิบัติตามคำสั่งของเขา เพราะลูกน้องสนับสนุนเขาอย่างเต็มที่
  2. เขามีแบบแผนและกระบวนการการทำงานที่ชัดเจน ทำให้รู้แน่ชัดว่าควรจะทำอะไรบ้าง และผลสุดท้ายจะเป็นอย่างไร
  3. เขาสามารถไล่ลูกน้องที่ขัดคำสั่งให้ออกจากงานได้
- (Fiedler et al., 1976)

#### สัมพันธภาพระหว่างผู้นำและสมาชิก

Fiedler and Garcia (1987) กล่าวว่า องค์ประกอบสัมพันธภาพระหว่างผู้นำและสมาชิกนี้ เป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดในการควบคุมสถานการณ์ของผู้นำ และมีงานวิจัยหลายเรื่องที่ยืนยันคำกล่าวนี้ ถ้าสัมพันธภาพระหว่างผู้นำและสมาชิกกลุ่มใด ๆ อยู่ในระดับดี ผู้นำจะได้รับการสนับสนุนจากสมาชิกกลุ่ม รู้สึกผ่อนคลายเมื่อรู้ว่าสามารถไว้วางใจลูกน้องได้ ในทางตรงกันข้าม หากผู้นำไม่ได้รับการสนับสนุนจากสมาชิกกลุ่ม ผู้นำจะไม่สามารถแน่ใจได้ว่าคำสั่งและแนวทางการทำงานของเขาจะได้รับการปฏิบัติตาม หากไม่สามารถไว้วางใจลูกน้องได้ผู้นำก็ต้องวิตกกังวลกับเรื่องงาน และอาจต้องทำงานหนักมากขึ้น

#### การวัดสัมพันธภาพระหว่างผู้นำและสมาชิก

การวัดสัมพันธภาพระหว่างผู้นำและสมาชิก ตามทฤษฎีผู้นำตามเงื่อนไขอาจทำได้ 3 วิธี ดังนี้ (Fiedler and Garcia, 1987)

1. ในระยะแรกของการศึกษาวิจัยตามทฤษฎีผู้นำตามเงื่อนไข มักใช้มาตรวัดบรรยากาศของกลุ่ม (Group Atmosphere (GA) Scale) เพื่อวัดสัมพันธภาพระหว่างผู้นำและสมาชิก มาตร GA เป็นมาตรจำแนกความหมาย ประกอบด้วยคุณศัพท์ที่ซ้ำคู่ 10 คู่ ตัวอย่าง เช่น

ร่วมมือ	-	ไม่ร่วมมือ
น่าเบื่อ	-	น่าสนใจ
สนับสนุน	-	ไม่เป็นมิตร

การคิดคะแนน GA ทำได้โดยรวมคะแนนทั้ง 10 ข้อเข้าด้วยกัน ค่าความเที่ยงแบบแบ่งครึ่ง มีพิสัยระหว่าง .92 ถึง .95 (Meuwese, 1964; Posthuma, 1970 cited by Fiedler and Garcia, 1987)

2. มาตรการสัมพันธ์ภาพระหว่างผู้นำและสมาชิก (Leader-member relations (LMR) Scale) ซึ่ง Fiedler และคณะ (1976) พัฒนาขึ้นเพื่อใช้ประโยชน์ในโปรแกรมการฝึกอบรมผู้นำตามทฤษฎีผู้นำตามเงื่อนไข ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้นำมาตรนี้มาแปลและเรียบเรียงเพื่อใช้ในการเก็บข้อมูล (โปรดดูภาคผนวก ข. ตอนที่ 1) จากการศึกษาของ Fiedler and Mahar (1979) ซึ่งทำการศึกษากับผู้บังคับบัญชาในกองทหารหนึ่ง จำนวน 66 คน พบว่ามาตร LMR มีความเที่ยงแบบแบ่งครึ่ง .64

3. การวัดแบบสังคมนมิติ (Sociometric) เพื่อที่จะทราบถึงการยอมรับของสมาชิกกลุ่มที่มีต่อผู้นำ วิธีการนี้ทำได้โดยถามสมาชิกกลุ่มแต่ละคนว่าอยากจะเลือกใครเป็นผู้นำกลุ่มหรือถามว่าใครเป็นผู้ที่มีอิทธิพลต่อกลุ่มมากที่สุด

#### ความชัดเจนของงาน

องค์ประกอบที่สำคัญลำดับที่ 2 ของการควบคุมสถานการณ์ของผู้นำ คือ ความชัดเจนของงาน ซึ่งได้แก่ ความชัดเจนของเป้าหมาย กระบวนการ วิธีการ และมาตรฐานของการปฏิบัติงาน หากงานไม่มีความชัดเจนในเรื่อง เป้าหมาย วิธีการ ตลอดจนมาตรฐานในการปฏิบัติงาน ก็จะทำให้การควบคุมสถานการณ์ของผู้นำลดลงไปด้วย

Fiedler ได้นำวิธีการของ Shaw (1963, 1973 cited by Fiedler 1964; Fiedler and Garcia, 1987) มาใช้เพื่อวัดความชัดเจนของงาน ซึ่งแยกออกได้เป็นด้าน ๆ ดังนี้ คือ

1. ความชัดเจนของเป้าหมาย (Goal Clarity)
2. ความหลากหลายของแนวทางสู่เป้าหมาย (Goal-Path Multiplicity)



3. ความเฉพาะเจาะจงของทางแก้ปัญหา (Solution Specificity)
4. การตรวจสอบการตัดสินใจ (Decision Verifiability)

ความชัดเจนของเป้าหมาย หมายถึง การเน้นย้ำ ชี้แจงเรื่องความจำเป็นของงานให้เป็นที่ทราบอย่างกระจ่างชัดในกลุ่มสมาชิก ในการมอบหมายงานนั้นสิ่งสำคัญที่จะต้องมี คือการอธิบายเกี่ยวกับงานที่มอบหมายให้ชัดเจน ให้ผู้รับมอบหมายทราบว่าเป้าหมายของงานเป็นอย่างไร เขาถูกคาดหวังเกี่ยวกับงานอย่างไร อย่างไรก็ตามการตามอาจมีงานบางอย่างที่ไม่สามารถกำหนดเป้าหมายที่แน่นอนชัดเจนได้ เพราะการระบุถึงเป้าหมายให้ชัดเจนอาจทำให้ผู้บริหรต้องเสียเวลากับงานนั้นมาก ดังนั้นผู้บริหารระดับสูงขององค์การหลาย ๆ คน จึงไม่เต็มใจที่จะกำหนดเป้าหมายหรือมาตรฐานของงานให้ชัดเจนเป็นรูปธรรม

ความหลากหลายของแนวทางสู่เป้าหมาย หมายถึง การที่สามารถปฏิบัติงานได้โดยวิธีการหลาย ๆ วิธี เพื่อให้สำเร็จตามเป้าหมาย งานหลาย ๆ อย่าง เช่น งานควบคุมเครื่องยนต์ อาจมีวิธีการทำงานซึ่งเป็นที่ยอมรับเพียงวิธีเดียว ส่วนงานอื่น ๆ อาจมีวิธีการทำได้หลายอย่าง เช่น การสร้างสรรค์โครงการพัฒนาเด็ก การพัฒนานโยบายใหม่ ๆ การพัฒนากระบวนการใหม่ สำหรับการผลิตสินค้า ถ้าสามารถปฏิบัติงานหนึ่ง ๆ ได้โดยวิธีการเพียงวิธีเดียว เราอาจแน่ใจได้ว่าผลลัพธ์จะประสบผลสำเร็จ แต่ถ้าไม่มีวิธีการที่กำหนดไว้แน่นอน ก็อาจจะทำให้ต้องเสียเวลาและอาจทำให้งานนั้นไม่สำเร็จ

ความเฉพาะเจาะจงของการแก้ปัญหา หมายถึง ความเฉพาะเจาะจงของผลลัพธ์ที่จะเป็นที่ยอมรับได้ หรืออาจเจาะจงว่าผลลัพธ์ที่ถือว่าประสบผลสำเร็จของงานนั้นมีเพียงอย่างเดียว ถ้าหากไม่มีการเจาะจง ก็จะทำให้เกิดความไม่แน่นอนว่าจะกำหนดลักษณะงานอย่างไร และจะตัดสินใจงานนั้นได้อย่างไร

การตรวจสอบการตัดสินใจ หมายถึง ระดับซึ่งได้มีการแสดงให้เห็นถึงความถูกต้องของผลสรุปหรือการแก้ปัญหา ในขณะที่ปฏิบัติงานสำคัญ ผู้ปฏิบัติมักอยากจะรู้ว่าได้ปฏิบัติงานอย่างถูกต้องตามแนวทางหรือไม่ การตรวจสอบงานเป็นระยะ ๆ จะทำให้มั่นใจได้ว่าทุกอย่างดำเนินไปถูกต้องตามแผน ทำให้เกิดความวิตกกังวลน้อยกว่าการที่ไม่มีการตรวจสอบเลย

อาจกล่าวได้ว่า การมอบหมายงานซึ่งมีเป้าหมายที่ชัดเจน มีวิธีการทำงานที่เป็นที่ยอมรับ 1 วิธี และข้อสรุปที่ถูกต้องมีอยู่ทางเดียว ซึ่งสามารถตรวจสอบได้ ทำให้ผู้นำมั่นใจได้ว่าจะสามารถทำงานให้ประสบผลสำเร็จได้

#### การวัดความชัดเจนของงาน

Fiedler สร้างมาตรวัดความชัดเจนของงานเป็นมาตราอันตรภาคเท่ากันตามปรากฏ (Equal-appearing intervals scale) ซึ่งสร้างขึ้นตามองค์ประกอบ 4 ด้าน ดังกล่าวข้างต้น ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้แปลและเรียบเรียงมาตรวัดความชัดเจนของงานนี้ เพื่อใช้ในการเก็บข้อมูล (โปรดดูภาคผนวก ข ตอนที่ 2) ค่าความเที่ยงของมาตรวัดความชัดเจนของงานที่ Fiedler สร้างขึ้น มีค่า .77 (Fiedler and Mahar, 1979)

#### อำนาจในตำแหน่งของผู้นำ

อำนาจในตำแหน่งของผู้นำ เป็นองค์ประกอบที่ทำให้ผู้นำสามารถควบคุมสมาชิกกลุ่มได้ บุคคลที่มีส่วนสำคัญในการตัดสินใจของผู้นำก็คือ ผู้บังคับบัญชาของผู้นำ ถ้าผู้บังคับบัญชาให้การสนับสนุนผู้นำ ผู้นำก็สามารถที่จะให้รางวัลหรือลงโทษลูกน้องได้อย่างเต็มที่

#### การวัดอำนาจในตำแหน่งของผู้นำ

Fiedler และคณะ (1976) ได้สร้างมาตรวัดอำนาจในตำแหน่งของผู้นำขึ้น เพื่อใช้ประโยชน์ในการฝึกอบรม การสร้างมาตรวัดอำนาจในตำแหน่งของผู้นำนี้ Fiedler กำหนดหลักที่จะพิจารณาอำนาจในตำแหน่งของผู้นำตามแนวทางดังนี้

1. ผู้นำซึ่งมีอำนาจมักจะมีชื่อตำแหน่ง ซึ่งแสดงถึงระดับของเขา เช่น ประธานกรรมการ หัวหน้างาน กับต้น เป็นต้น
2. ผู้นำมีสิทธิ์ที่จะเสนอการให้รางวัลหรือลงโทษแก่ลูกน้อง
3. อำนาจในตำแหน่งของผู้นำ มักจะสัมพันธ์กับระยะความห่างของกลุ่ม กับกลุ่มผู้นำระดับสูงกว่าโดยตรง ผู้วิจัยได้แปลและเรียบเรียงมาตรวัดอำนาจในตำแหน่งนี้ เพื่อใช้ในการวิจัยครั้งนี้ (โปรดดูภาคผนวก ข ตอนที่ 3)



การวัดการควบคุมสถานการณ์ของผู้นำ

การวัดการควบคุมสถานการณ์ของผู้นำ (SC) อาจทำได้ 2 วิธีคือ

1. Fiedler และคณะ (1976) วัดการควบคุมสถานการณ์โดยคำนวณคะแนนรวมของมาตรวัดสัมพันธภาพระหว่างผู้นำและสมาชิก (LMR) มาตรวัดความชัดเจนของงาน (TS) และมาตรวัดอำนาจในตำแหน่งของผู้นำ (PP) แล้วกำหนดเกณฑ์ของคะแนนดังนี้

ระดับการควบคุมสถานการณ์	คะแนน
ระดับต่ำ	10-30
ระดับปานกลาง	31-50
ระดับสูง	51-70

2. Nebeker (1975) เสนอวิธีการคำนวณการควบคุมสถานการณ์โดยการนำคะแนนจากมาตร LMR มาตร TS และมาตร PP มาคำนวณเป็นคะแนนมาตรฐานและให้น้ำหนักเป็น 4 : 2 : 1 เรียงตามลำดับ และใช้สูตรดังนี้

$$SC = (4 \times LMR) + (2 \times TS) + PP$$

ดังที่ได้กล่าวแล้วว่าทฤษฎีผู้นำตามเงื่อนไข แบ่งระดับการควบคุมสถานการณ์ของผู้นำออกเป็น การควบคุมสถานการณ์ระดับสูง ระดับปานกลาง และระดับต่ำ ซึ่งสามารถแสดงให้เห็นได้ดังภาพข้างล่างนี้

LMR	สูง				ต่ำ			
TS	สูง		ต่ำ		สูง		ต่ำ	
PP	สูง	ต่ำ	สูง	ต่ำ	สูง	ต่ำ	สูง	ต่ำ

Octant	1	2	3	4	5	6	7	8
	การควบคุม สถานการณ์		การควบคุมสถานการณ์			การควบคุมสถานการณ์		
	ระดับสูง		ระดับปานกลาง			ระดับต่ำ		

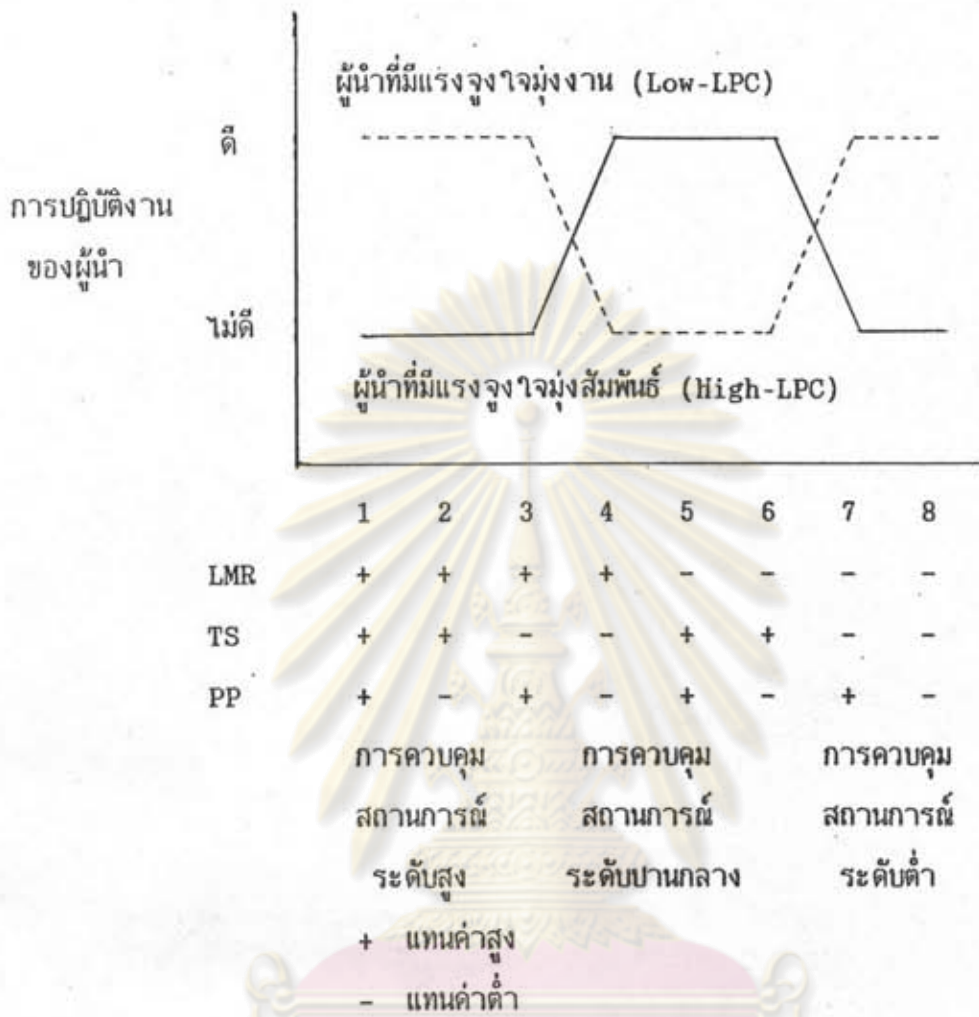
(Fiedler and Garcia, 1987)

ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพของผู้นำและการควบคุมสถานการณ์

ดังที่ได้กล่าวแล้วว่า ใจความสำคัญของทฤษฎีผู้นำตามเจอนไซน์ นี้เห็นว่า ผู้นำที่มีแรงจูงใจ  
มุ่งมั่น มีแนวโน้มจะปฏิบัติงานได้ดีที่สุดในสภาวะที่มีการควบคุมสถานการณ์ระดับสูงและระดับต่ำ  
ในขณะที่ผู้นำที่มีแรงจูงใจมุ่งสัมพันธ์ มีแนวโน้มจะปฏิบัติงานได้ดีในสภาวะที่มีการควบคุมสถานการณ์  
ระดับปานกลาง อาจกล่าวได้ว่า ผู้นำที่มีแรงจูงใจมุ่งมั่น มีการควบคุมสถานการณ์ระดับสูง และ  
ระดับต่ำ และผู้นำที่มีแรงจูงใจมุ่งสัมพันธ์มีการควบคุมสถานการณ์ระดับปานกลาง เป็นผู้นำที่มีบุคลิกภาพ  
สอดคล้องกับการควบคุมสถานการณ์ รูปแบบของปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพ และการควบคุม  
สถานการณ์อาจแสดงให้เห็นได้ดังภาพที่ 2

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย





ภาพที่ 2 แผนภาพแสดงความสัมพันธ์ระหว่างคะแนน LPC ของผู้นำ (บุคลิกภาพของผู้นำ) กับการปฏิบัติงานในสถานการณ์ที่ผู้นำมีการควบคุมที่แตกต่างกัน ตามทฤษฎีผู้นำตามเจอนโซ (Fiedler, 1978)

จากภาพที่ 2 กราฟในแนวดิ่งแสดงถึงการปฏิบัติงานของผู้นำ ส่วนแนวนอนแสดงถึงการควบคุมสถานการณ์ระดับสูง (octant 1-3) ระดับปานกลาง (octant 4-6) และระดับต่ำ (octant 8) การปฏิบัติงานของผู้นำที่มีแรงจูงใจมุ่งงาน (Low-LPC) แสดงให้เห็นเป็นเส้นประ และการปฏิบัติงานของผู้นำที่มีแรงจูงใจมุ่งสัมพันธ์ (High-LPC) แสดงให้เห็นเป็นเส้นทึบ จาก

ภาพนี้แสดงให้เห็นประเด็นสำคัญหลายประการ คือ ประการแรก แสดงให้เห็นว่าบุคคลส่วนใหญ่มักจะมีประสิทธิภาพในบางสถานการณ์และไม่มีประสิทธิภาพในบางสถานการณ์ ด้วยเหตุนี้จึงไม่อาจกล่าวได้ว่า ผู้ใดเป็นผู้นำที่ดีหรือเป็นผู้นำที่ไม่ดี การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับบุคลิกภาพ และการควบคุมสถานการณ์ของเขา นอกจากนี้กราฟยังได้แสดงนัยว่า การปฏิบัติงานของผู้นำจะปรับปรุงในทางที่ดีขึ้น เมื่อบุคคลเปลี่ยนแปลงไปสู่สถานการณ์ ซึ่งสอดคล้องกับคะแนน LPC ของเขา การเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการปฏิบัติของผู้นำด้วย

ในสถานการณ์ที่มีภาวะความกดดัน การปฏิบัติงานของผู้นำ และพฤติกรรมของผู้นำ ก็จะมีการเปลี่ยนแปลงไปคือ เมื่อมีภาวะความกดดันต่ำ ผู้นำที่มีแรงจูงใจมุ่งงาน มักจะแสดงออกถึงความ เป็นประชาธิปไตย และส่งเสริมความร่วมมือกันของกลุ่ม ส่วนผู้นำที่มีแรงจูงใจมุ่งสัมพันธ์ จะแสดงออกถึงความสำใจในงาน การเสนอแนวคิดใหม่ ๆ และการผสมผสานแนวคิดของผู้อื่น แต่ในสถานการณ์ที่มีภาวะความกดดันสูง ผู้นำที่มีแรงจูงใจมุ่งงาน จะมีแนวโน้มที่จะมีพฤติกรรมมุ่งงาน ส่วนผู้นำที่มีแรงจูงใจมุ่งสัมพันธ์ จะมีพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความร่วมมือ เป็นประชาธิปไตยและแสดงออกถึงการให้ความสำคัญกับสัมพันธภาพระหว่างบุคคล

การเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ด้านการควบคุมสถานการณ์ของผู้นำ มีผลต่อพฤติกรรมของผู้นำและการปฏิบัติงานของกลุ่ม คือ

การควบคุมสถานการณ์ระดับต่ำ ซึ่งมีลักษณะคือ สัมพันธภาพระหว่างผู้นำและสมาชิกไม่มีความชัดเจนงานต่ำ อำนาจในตำแหน่งต่ำ และ/หรือมีภาวะความกดดันสูง จะมีผลให้ผู้นำที่มีแรงจูงใจมุ่งงานมีแนวโน้มจะปฏิบัติงานได้ดีและมีประสิทธิผล กล่าวคือ ผู้นำจะมีพฤติกรรมการกำกับการ มีระบบและแบบแผน ให้ความสำคัญกับเรื่องงานมาก โดยไม่คำนึงถึงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลมากนัก ส่วนผู้นำที่มีแรงจูงใจมุ่งสัมพันธ์ มักจะเคร่งเครียดกับสถานการณ์ แสวงหาทางที่จะได้ตอบสนองความต้องการขั้นต้น คือการสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงาน ผู้นำประเภทนี้จะไม่กำกับการ ทำคนไม่ติดกับแบบแผนกฎเกณฑ์นัก และสนใจในเรื่องงานน้อยกว่าเรื่องสัมพันธภาพ จึงอาจทำให้ประสิทธิผลในงานต่ำลง

การควบคุมสถานการณ์ระดับปานกลาง มีผลให้ผู้นำที่มีแรงจูงใจมุ่งสัมพันธ์ปฏิบัติงานได้ดี มีประสิทธิผลสูง เพราะผู้นำประเภทนี้สามารถที่จะประสานความขัดแย้งต่อรองระหว่างกลุ่ม และส่งเสริมสนับสนุนให้กลุ่มเกิดความคิดใหม่ ส่วนผู้นำที่มีแรงจูงใจมุ่งงานจะเพิ่มความสนใจในงานมากขึ้น จะมีพฤติกรรมลักษณะที่มีระบบแบบแผน มีการควบคุม และให้ความสำคัญในเรื่องของความ



สัมพันธ์ระหว่างบุคคลน้อย ซึ่งพฤติกรรมเช่นนี้ในสถานการณ์ที่มีการควบคุมระดับปานกลางนี้ จะทำให้สมาชิกกลุ่มไม่เต็มใจ และไม่ร่วมมือในการปฏิบัติงาน

การควบคุมสถานการณ์ระดับสูง หมายถึง การที่ผู้นำได้รับการสนับสนุนจากสมาชิกกลุ่มงานมีความชัดเจนสูง และผู้นำมีอำนาจในตำแหน่งสูง สถานการณ์เช่นนี้มีผลให้ผู้นำที่มีแรงจูงใจมุ่งมั่น ปฏิบัติงานได้ดีและมีประสิทธิผลสูง เนื่องจาก ผู้นำได้รับการตอบสนองความต้องการขั้นต้นคือ การทำงานให้ประสบผลสำเร็จ เขาจะให้ความสนใจเรื่องงานน้อยลง จะคำนึงถึงผู้อื่นมากขึ้น ให้ความสนใจในด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในกลุ่ม เขามีความไว้วางใจกลุ่มมากขึ้น และจะสามารถมุ่งความสนใจไปที่ความต้องการขั้นรองลงมา คือ ด้านสัมพันธภาพที่ระหว่างบุคคลได้ ส่วนผู้นำที่มีแรงจูงใจมุ่งสัมพันธ์ได้รับการตอบสนองความต้องการขั้นต้นในด้านสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชาแล้ว ทำให้คำนึงถึงผู้อื่นน้อยลง และมุ่งความสนใจไปในเรื่องงานมากขึ้น

การควบคุมสถานการณ์ของผู้นำจะเพิ่มระดับสูงขึ้น มาจากหลายสาเหตุ นอกเหนือจากการเปลี่ยนแปลงของสัมพันธภาพระหว่างผู้นำและสมาชิก ความชัดเจนของงานหรืออำนาจในตำแหน่งของผู้นำ อาจมีผลมาจากการฝึกอบรม ประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับงาน หรือความมั่นคงมากขึ้นของสภาพแวดล้อมในการทำงานของผู้นำ การควบคุมสถานการณ์ของผู้นำอาจลดลง เมื่อผู้นำต้อง เปลี่ยนแปลงผู้บังคับบัญชาใหม่ หรือผู้ใต้บังคับบัญชาใหม่ ซึ่งทำงานร่วมกันด้วยความยากลำบากมากขึ้น หรือการได้รับมอบหมายงานที่ย่งยากมากขึ้น การอยู่ในสภาพแวดล้อมซึ่งเต็มไปด้วยความเครียดมากขึ้น อาจทำให้แรงจูงใจมุ่งมั่น หรือแรงจูงใจมุ่งสัมพันธ์ของผู้นำเปลี่ยนแปลงไปบ้าง แต่ต้องอาศัยเวลามากพอสมควร (Fiedler and Garcia, 1987)

#### การประยุกต์ใช้ทฤษฎีผู้นำตามเงื่อนไข

การประยุกต์ใช้ทฤษฎีผู้นำตามเงื่อนไขเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานของผู้นำนี้ Fiedler, Chemers and Mahar (1976); Fiedler and Chemers (1984) ได้สร้างโปรแกรมการฝึกอบรมผู้นำที่เรียกว่า ผู้นำที่สอดคล้อง (Leader Match) ซึ่งมีแนวคิดว่าการปฏิบัติงานของผู้นำที่มีประสิทธิผล ขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้นำที่จะคงไว้ ซึ่งสถานการณ์การนำซึ่งสอดคล้องกับคะแนน LPC ของเขา ซึ่งจะตรงกันข้ามกับโปรแกรมการฝึกอบรมการเป็นผู้นำของนักทฤษฎีคนอื่น ๆ เช่น ตาข่ายการบริหาร (Managerial Grid) ของ Blake and Mouton, ลีด (LEAD) ของ Hersey and Blanchard และ ทีลอส (TELOS) ของ Vroom and Yetton ซึ่งล้วนแต่เห็นความจำเป็นที่จะให้การศึกษาดูแบบฝึกหัดแก่ผู้นำ เพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้นำ ซึ่งจะนำไปสู่

การเพิ่มประสิทธิผลของผู้นำ (Bass, 1981) โปรแกรมผู้นำที่สอดคล้องนี้ ผู้นำไม่จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงแบบการนำของตน หรือพฤติกรรมของตน แต่การฝึกอบรมจะทำให้ผู้เข้ารับการอบรมรับรู้ว่าตนเองเป็นผู้นำที่มีแรงจูงใจมุ่งมั่น หรือเป็นผู้นำที่มีแรงจูงใจมุ่งมั่นสัมพันธ์ ตลอดจนทำให้รู้จักวินิจฉัยการควบคุมสถานการณ์ของผู้นำ แล้วให้เรียนรู้ที่จะปรับการควบคุมสถานการณ์ถ้าหากมีความจำเป็น เพื่อที่จะให้สอดคล้องกับบุคลิกภาพหรือแบบการนำของตน

การปรับการควบคุมสถานการณ์ อาจกระทำดังนี้

1. ด้านสัมพันธภาพระหว่างผู้นำและสมาชิก ผู้นำจะต้องใช้เวลาอยู่กับกลุ่มมากขึ้น มีปฏิสัมพันธ์ทางสังคมกับลูกน้องมากขึ้น ร่วมรับรู้ข่าวสารกับสมาชิกกลุ่มเหล่านี้จะทำให้สัมพันธภาพระหว่างผู้นำและสมาชิกดีขึ้น หากผู้นำปฏิบัติตนอย่างเป็นทางการกับลูกน้อง ติดต่อสื่อสารกับลูกน้องส่วนใหญ่โดยทางโทรศัพท์และบันทึก สิ่งเหล่านี้อาจทำให้สัมพันธภาพระหว่างผู้นำและสมาชิกลดลง
2. ด้านความชัดเจนของงาน ผู้นำอาจทำให้ความชัดเจนของงานเพิ่มขึ้น โดยการทำให้เกิดความชัดเจนหรือความเฉพาะเจาะจงของทิศทางการทำงาน หรือโดยการอบรมเทคนิควิธีการทำงานให้กับพนักงาน ความชัดเจนของงานจะลดลง เมื่อผู้นำมอบหมายงานที่ทำหายมากขึ้น มีความคลุมเครือมาก
3. ด้านอำนาจในตำแหน่งของผู้นำ ผู้นำสามารถทำให้อำนาจในตำแหน่งเพิ่มขึ้น โดยการใช้อำนาจที่ได้รับอย่าง เป็นทางการจากองค์การให้เกิดประโยชน์และกระจายอำนาจที่เหมาะสม การตัดสินใจร่วมกันระหว่างผู้นำและสมาชิกก็เป็นการลดอำนาจในตำแหน่งอย่างหนึ่ง

นอกจากนี้โปรแกรมการฝึกอบรมยังได้ให้แนวทางสำหรับการปรับปรุงความสอดคล้องระหว่างบุคลิกภาพ แบบของการนำ และการควบคุมสถานการณ์ของผู้นำ

การวิจัยเชิงประจักษ์หลายเรื่องที่ให้ผลสนับสนุนความสำเร็จของการฝึกอบรม ผู้นำที่สอดคล้อง Fiedler and Chemers (1984) รายงานผลการศึกษาดูตามผลการฝึกอบรมผู้นำที่สอดคล้องในกลุ่มตัวอย่าง 17 กลุ่ม จากองค์การต่าง ๆ พบว่า ผลการฝึกอบรมยังคงอยู่หลังจากเวลาผ่านไป 5 ปี Wexley and Latham (1981) กล่าวว่าโปรแกรมการฝึกอบรมผู้นำที่สอดคล้องนี้ มีหลักฐานเชิงประจักษ์ที่สนับสนุนมากกว่าการฝึกอบรมของกลุ่มอื่น ๆ Burke and Day (1986) ทำการศึกษาประสิทธิผลของการฝึกอบรมผู้นำแบบต่าง ๆ โดยใช้วิธีวิเคราะห์แบบเมตา (meta-analysis) ในการฝึกอบรมทั้งสิ้น 70 โครงการ ที่จัดขึ้นระหว่างปี ค.ศ.



1951-1982 ใช้เทคนิควิธีการฝึกอบรมต่าง ๆ กัน ผู้วิจัยพบว่าโปรแกรมการฝึกอบรมผู้นำที่สอดคล้อง เป็นวิธีที่มีประสิทธิผลในการปรับปรุงการปฏิบัติงานของผู้นำ แม้ว่าความสำเร็จของโปรแกรมการฝึกอบรมไม่ได้ทดสอบความตรงของทฤษฎีที่เป็นพื้นฐาน แต่โปรแกรมผู้นำที่สอดคล้องก็ได้ให้ผลต่าง ๆ ที่สนับสนุนความตรงของทฤษฎีผู้นำตามเจ็อนไซ (Fiedler and Garcia, 1987)

### จุดเด่นและจุดด้อยของทฤษฎีผู้นำตามเจ็อนไซ

#### จุดเด่นของทฤษฎี

1. ทฤษฎีนี้เป็นทฤษฎีแรกเกี่ยวกับเรื่องผู้นำที่เริ่มเจาะจงลงไปว่า องค์ประกอบด้านบุคลิกภาพและสถานการณ์มีความสัมพันธ์กันอย่างไร ในการที่จะส่งผลต่อประสิทธิภาพของผู้นำและทฤษฎีนี้ยังมีความสอดคล้องอย่างมีเหตุผลกับข้อมูลที่เป็นประโยชน์เกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ (Shaw and Costanzo, 1982)

2. ทฤษฎีให้สมมติฐานที่สามารถทดสอบได้ ซึ่ง Fiedler และคณะ ตลอดจนนักวิจัยอื่นที่ได้ทำการศึกษาวิจัยหลายครั้ง เพื่อทดสอบทฤษฎี และได้ผลลัพธ์ที่สนับสนุนทฤษฎีเป็นส่วนใหญ่ Shaw and Costanzo (1982) ให้ความเห็นว่า โดยทั่วไปแล้วทฤษฎีนี้มีข้อสนับสนุนที่ดีจากงานวิจัย และอาจจะ เป็นทฤษฎีที่ดีที่สุดเกี่ยวกับเรื่องผู้นำที่มีอยู่ทุกวันนี้

3. เป็นทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำที่มีผู้ทำการวิจัยเชิงประจักษ์ไว้อย่างกว้างขวางที่สุด (Bass, 1981)

#### จุดด้อยของทฤษฎี

1. การแบ่งการควบคุมสถานการณ์ของผู้นำออกเป็น 3 ระดับ การควบคุมสถานการณ์ระดับสูง ระดับปานกลาง และระดับต่ำนั้น ยังไม่มีเกณฑ์ที่ถือได้ว่าสมบูรณ์ (Shaw and Costanzo, 1982)

2. Fiedler and Garcia (1987) กล่าวว่าทฤษฎีหลายที่จะอธิบายขบวนการซึ่งผู้นำได้มีการปฏิบัติที่ดี ไม่มีคำอธิบายว่าเพราะเหตุไร ปฏิสัมพันธ์ระหว่างลักษณะบุคลิกภาพ (ซึ่งสะท้อนโดยคะแนน LPC) และการควบคุมสถานการณ์จึงมีผลต่อการปฏิบัติงานของผู้นำ ซึ่งสิ่งนี้เป็นเหตุให้นักวิจัยหลายคน เรียกว่ากล่องดำ (black box) Fiedler จึงพัฒนาทฤษฎีทรัพยากรทางปัญญาขึ้น เพื่อจะเข้าใจถึงสิ่งที่ทำให้ผู้นำสามารถทำให้กลุ่มของเขาปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จลงได้ด้วยดี

### ทฤษฎีทรัพยากรทางปัญญา

Fiedler พัฒนาทฤษฎีทรัพยากรทางปัญญาขึ้น เพื่อที่จะชี้ชัดช่องว่างที่มีอยู่ในทฤษฎีผู้นำตามเงื่อนไข ช่องว่างดังกล่าวได้แก่การขาดการอธิบายกระบวนการที่มีผลต่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล (Fiedler and Garcia, 1987) ว่าเพราะเหตุไรปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพซึ่งสะท้อนโดยคะแนนจากมาตร LPC และ การควบคุมสถานการณ์จึงมีผลต่อการปฏิบัติงานของผู้นำ

### ใจความสำคัญของทฤษฎีทรัพยากรทางปัญญา

ทฤษฎีนี้กล่าวว่า ความสามารถทางสติปัญญาของผู้นำ เป็นแหล่งสำคัญที่สุดของแผนงาน การตัดสินใจ และกลยุทธ์ ซึ่งเป็นทิศทางในการปฏิบัติของกลุ่ม ผู้นำสื่อสารแผนงาน การตัดสินใจ และกลยุทธ์ ไปสู่กลุ่มในรูปของพฤติกรรมการกำกับการ (directive behavior) และการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล เมื่อกลุ่มสนับสนุนเป้าหมายของผู้นำและขององค์การ หรือถ้าผู้นำไม่ถูกสอแตรกโดยความกดดัน (Fiedler and Garcia, 1987)

#### ข้อสมมติและสมมติฐานของทฤษฎี

##### ข้อสมมติของทฤษฎี

ข้อสมมติที่ 1 ผู้นำที่มีเชาวน์ปัญญาและความสามารถสูง ทำให้เกิดแผนงาน การตัดสินใจ และกลยุทธ์ในการกระทำที่มีประสิทธิผลกว่าผู้นำซึ่งมีเชาวน์ปัญญาและความสามารถน้อยกว่า

ข้อสมมติที่ 2 ผู้นำของกลุ่มงานสื่อสารแผนงาน การตัดสินใจ และกลยุทธ์ในการกระทำในรูปแบบของพฤติกรรมการกำกับการ

##### สมมติฐานของทฤษฎี

สมมติฐานที่ 1 ความสามารถทางสติปัญญาของผู้นำ มีสหสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานของกลุ่ม เฉพาะเมื่อผู้นำไม่อยู่ภายใต้ภาวะความกดดัน

สมมติฐานที่ 2 ภายใต้ภาวะความกดดันต่ำ ความสามารถทางสติปัญญาของผู้นำที่กำกับการมีสหสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานของกลุ่มมากกว่าความสามารถทางสติปัญญาของผู้นำที่ไม่กำกับการ



สมมติฐานที่ 3 เมื่อกลุ่มสนับสนุนผู้นำสัมพันธ์ทางบวกระหว่าง เซวาน์ปัญญาของผู้นำที่  
กำกับกับการกับผลการปฏิบัติงานจะมีค่าสูงกว่าเมื่อกลุ่มไม่สนับสนุนผู้นำ

สมมติฐานที่ 4 ถ้าผู้นำไม่กำกับกับการแต่กลุ่มให้การสนับสนุนผู้นำ ความสามารถทางสติปัญญา  
ของสมาชิกกลุ่มจะมีสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานของกลุ่ม

สมมติฐานที่ 5 ความสามารถทางสติปัญญาของผู้นำจะมีผลต่อผลการปฏิบัติงานของกลุ่ม  
ในระดับที่งานนั้นต้องการความสามารถเฉพาะอย่าง ที่ตรงกับความสามารถทางสติปัญญาของผู้นำ

สมมติฐานที่ 6 ภายใต้ภาวะความกดดันสูง ประสิทธิภาพและทักษะของผู้นำ (แทนที่  
จะเป็นความสามารถทางสติปัญญาของผู้นำ) จะมีสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงาน

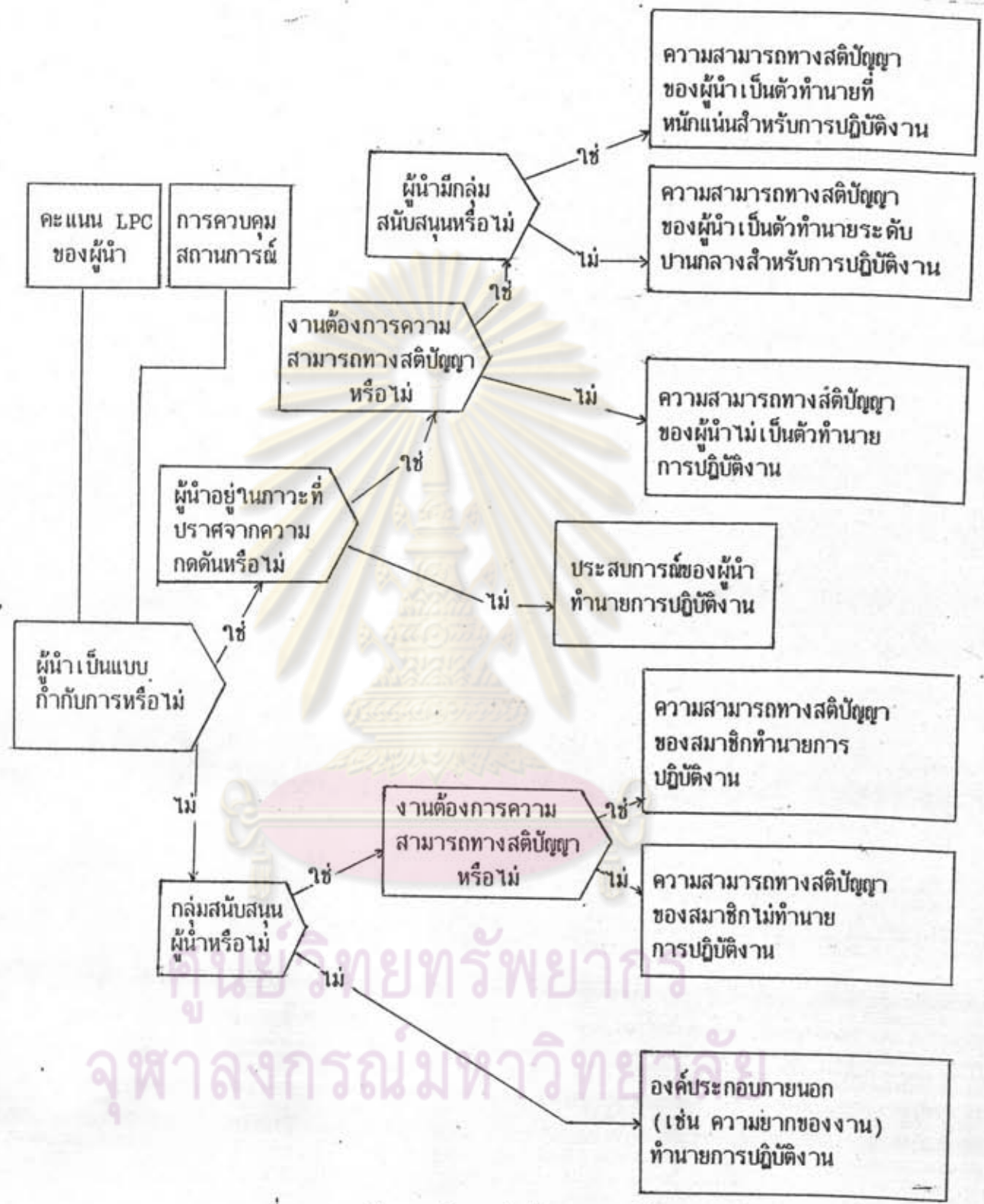
สมมติฐานที่ 7 พฤติกรรมการกำกับการของผู้นำ ถูกกำหนดส่วนหนึ่งโดยองค์ประกอบ  
ของทฤษฎีผู้นำตามเงื่อนไข ซึ่งก็คือ บุคลิกภาพและการควบคุมสถานการณ์ของผู้นำ (Fiedler and  
Garcia, 1987)

ใจความสำคัญของทฤษฎี สามารถอธิบายให้เห็นชัดเจนได้เป็นแผนผังในภาพที่ 3

#### ความเกี่ยวข้องระหว่างทฤษฎีผู้นำตามเงื่อนไข และทฤษฎีทรัพยากรทางปัญญา

ตัวเชื่อมสำคัญอย่างหนึ่งของ 2 ทฤษฎี คือ สมมติฐานที่ 7 ซึ่งเน้นว่าองค์ประกอบของ  
ทฤษฎีผู้นำตามเงื่อนไข คือบุคลิกภาพ (คะแนน LPC) และการควบคุมสถานการณ์ของผู้นำไม่เพียง  
แต่ทำนายการปฏิบัติงานของผู้นำ แต่ยังทำนายพฤติกรรมการกำกับการด้วย Fiedler (1978)  
กล่าวว่า ผู้นำที่มีแรงจูงใจมุ่งงานจะมีพฤติกรรมการกำกับการมากกว่าผู้นำที่มีแรงจูงใจมุ่งสัมพันธ์  
Fiedler and Garcia (1987) สรุปว่า ผู้นำที่มีแรงจูงใจมุ่งงานมีแนวโน้มจะกำกับการใน  
สภาวะที่เขามีกการควบคุมสถานการณ์ต่ำ ส่วนผู้นำที่มีแรงจูงใจมุ่งสัมพันธ์จะมีแนวโน้มกำกับการใน  
สภาวะที่เขามีกการควบคุมสถานการณ์สูง

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาพที่ 3 แผนผังแสดงถึงทฤษฎีทรัพยากรทางปัญญา (Fiedler and Garcia, 1987)



## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการทดสอบความตรงของทฤษฎีผู้นำตามเจื่อนไซ

สมมติฐานของทฤษฎีผู้นำตามเจื่อนไซ ก็คือ ผู้นำที่มีแรงจูงใจมุ่งงานจะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพดีกว่าผู้นำที่มีแรงจูงใจมุ่งสัมพันธ์ ในสภาพการณ์ซึ่งการควบคุมสถานการณ์ของผู้นำอยู่ในระดับสูง (Octant 1, 2, 3) และระดับต่ำ (Octant 8) ผู้นำที่มีแรงจูงใจมุ่งสัมพันธ์จะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในสภาพการณ์ซึ่งการควบคุมสถานการณ์ของผู้นำอยู่ในระดับปานกลาง (Octant 4, 5, 6) ได้มีผู้ทำการวิจัยจำนวนมากเพื่อทดสอบสมมติฐานนี้ และผลการวิจัยส่วนใหญ่สนับสนุนสมมติฐานนี้ การศึกษาวิจัยเรื่องความตรงของทฤษฎีผู้นำตามเจื่อนไซที่สำคัญ มีดังนี้ คือ

การศึกษาวิจัยเชิงทดลองที่ทำการควบคุมตัวแปรในระดับที่ถือว่าสมบูรณ์มาก คือการวิจัยเชิงทดลองของ Chemers and Skrzypek's (1972) การศึกษาของเขาเป็นที่รู้จักกันในชื่อการศึกษาเวสต์พอยท์ (The West Point Study) กลุ่มตัวอย่างเป็นนักเรียนนายร้อยสถาบันการทหารเวสต์พอยท์ สหรัฐอเมริกา จำนวน 128 คน แบ่งออกเป็น 32 กลุ่ม ๆ ละ 3 คน ผู้วิจัยนำกลุ่มตัวอย่างตอบมาตร LPC และวัดสัมพันธภาพระหว่างผู้นำและสมาชิกโดยวิธีการสังเกตโดยทำการวัด 2 สัปดาห์ก่อนการทดลอง ผู้วิจัยเลือกกลุ่มตัวอย่างให้มี High และ Low-LPC อย่างละครึ่ง โดยดูจากคะแนน LPC สูงกว่ามัชฌิมเลขคณิต และต่ำกว่ามัชฌิมเลขคณิตอยู่ 1 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน จากนั้นจัดให้มีกลุ่มที่มีสัมพันธภาพระหว่างผู้นำและสมาชิกอยู่ในเกณฑ์ดีจำนวนครึ่งหนึ่งของทั้งหมด และมีสัมพันธภาพระหว่างผู้นำและสมาชิกอยู่ในเกณฑ์ไม่ดีจำนวนครึ่งหนึ่งทั้งหมด และจัดให้มีกลุ่มซึ่งผู้นำมีอำนาจในตำแหน่งสูงจำนวนครึ่งหนึ่งของทั้งหมด และมีอำนาจในตำแหน่งต่ำอีกครั้งหนึ่ง กลุ่มที่ผู้นำมีอำนาจในตำแหน่งสูง คือ กลุ่มที่สมาชิกได้รับการบอกำผู้นำเป็นผู้ที่ตัดสินใจต่าง ๆ และประเมินสมาชิกซึ่งมีผลต่อเกรดด้านการทหารของสมาชิก ส่วนในกลุ่มที่ผู้นำมีอำนาจในตำแหน่งต่ำคือผู้นำจะแสดงตัวเป็นประธานกลุ่มเท่านั้น

กลุ่มได้รับมอบหมายให้ทำงาน 2 งาน ตามลำดับแบบถ่วงดุล (Counterbalance) งานหนึ่งที่ไม่มีความชัดเจน ได้แก่ การสร้างโปรแกรมเพิ่มความสนใจในเรื่องการเมือง สำหรับกลุ่มบุคคลที่อยู่ต่างประเทศตามรายชื่อที่ได้รับ ส่วนอีกงานหนึ่งซึ่งมีความชัดเจน คือ การวาดแผนการสร้างโรงทหารในมาตราส่วนที่กำหนดให้ ผลของการศึกษาสนับสนุนความตรงเชิงทำนายของทฤษฎี โดยกราฟของผลการศึกษารั้งนี้ แสดงค่าสหสัมพันธ์แบบลำดับ (rank-order correlation) กับผลการศึกษาของ Fiedler 1967 โดยมีค่า  $r = .86$

การศึกษาของ Fiedler, O'Brien and Ilgen (1969) ซึ่งเป็นประโยชน์ใน เรื่องความตรงของทฤษฎีผู้นำตามเงื่อนไข ภาวะความกดดันและพฤติกรรมการกำกับการ กลุ่ม ตัวอย่าง เป็นทีมงานอาสาสมัครสาธารณสุขซึ่งไปทำงานที่ ฮอนดูรัส และกัวเตมาลา จำนวน 255 คน แบ่งออกเป็น 48 กลุ่ม กลุ่มละ 2-6 คน อาสาสมัครนี้เป็นนักเรียนระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย ซึ่งมีอายุ 16-19 ปี ทำหน้าที่ในโครงการฉีดวัคซีนและให้ภูมิคุ้มกันโรค ตลอดงานพัฒนาชุมชน ทีมงานนี้ทำงานและพักอยู่ในหมู่บ้านในชนบทภายใต้สภาพที่จะต้องมีความอดทนสูง ผู้วิจัยได้ผลการวัด ระดับสติปัญญาของกลุ่มตัวอย่างจากเจ้าหน้าที่โครงการ และยังทำการวัดบุคลิกภาพด้วยมาตร LPC วัดพฤติกรรมการกำกับการของผู้ในกลุ่ม ด้วยการให้สมาชิกกลุ่มประเมินผู้นำ โดยใช้ข้อกระทงจาก มาตร Leader Behavior Description Questionnaire วัดการสนับสนุนของกลุ่ม โดยใช้ มาตรวัดบรรยากาศของกลุ่ม (GA Scale) ประเมินสภาวะความกดดันจากสภาพแวดล้อม โดย เจ้าหน้าที่โครงการ ประเมินความกดดันจากชาวบ้าน โดยผู้อำนวยการโครงการและทีมงาน และ ผู้อำนวยการโครงการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้วยการวิเคราะห์จากความสำเร็จของการ ดำเนินงานพัฒนาชุมชน (เช่น การซ่อมแซม โรงเรียน สร้างสวนสาธารณะ การฝึกอบรมการอ่าน เป็นต้น) โครงการเหล่านี้สะท้อนความคิดสร้างสรรค์และความคิดที่เป็นประโยชน์ของสมาชิก ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของความสามารถทางสติปัญญา นอกจากนี้ยังประเมินผลการปฏิบัติงานบริหารโครงการ คลินิกวัคซีนและให้ภูมิคุ้มกัน

ผลของการศึกษาเป็นไปตามทฤษฎีผู้นำตามเงื่อนไข คือ ผู้นำที่มีแรงจูงใจมุ่งงาน (Low-LPC) จะปฏิบัติงานได้ดีในการควบคุมสถานการณ์ระดับสูงและระดับต่ำ ส่วนผู้นำที่มีแรงจูงใจ มุ่งสัมพันธ์ (High-LPC) จะปฏิบัติงานได้ดีในการควบคุมสถานการณ์ระดับปานกลาง และพบว่า ผู้นำ Low-LPC ทำงานได้ดีกว่าผู้นำ High-LPC ในสถานการณ์ที่มีความกดดันต่ำ ส่วนผู้นำ High-LPC จะทำงานได้ดีในสถานการณ์ที่มีความกดดันสูง ผลการศึกษาในส่วนที่เกี่ยวข้องกับ พฤติกรรมการกำกับการของผู้นำ พบว่าสหสัมพันธ์ระหว่างความสามารถทางสติปัญญาของผู้นำ (แสดงออกในงานพัฒนาชุมชน) กับผลการประเมินด้านการปฏิบัติงานของผู้นำที่มีพฤติกรรม การกำกับการสูง ( $r = .61$ ) มีค่ามากกว่าสหสัมพันธ์ระหว่างความสามารถทางสติปัญญาของผู้นำกับผล การปฏิบัติงานของผู้นำที่มีพฤติกรรมการกำกับการต่ำ ( $r = -.23$ ) อย่างมีนัยสำคัญ ( $p < .05$ )

นอกจากนี้ การศึกษาของ Csoka (1975) ซึ่งต้องการศึกษาวิจัยเปรียบเทียบสหสัมพันธ์ ของทฤษฎีผู้นำตามเงื่อนไขกับทฤษฎีบรรยากาศในองค์การของ Burns and Stalker (1961 cited by Csoka, 1975) ผลของการวิจัยก็สนับสนุนสมมติฐานของทฤษฎีผู้นำตามเงื่อนไข โดย



ผู้วิจัยทำการศึกษากับกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นนายทหารระดับผู้บังคับบัญชา ของกองทัพสหรัฐอเมริกา จำนวน 52 คน และนายทหารระดับปฏิบัติการซึ่งเป็นลูกน้อง จำนวน 482 คน ผู้วิจัยทำการวัด การควบคุมสถานการณ์ของผู้บังคับ และคะแนน LPC จากกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชา และให้ ลูกน้องตอบมาตรการวัดบรรยากาศในองค์การ ซึ่งพัฒนาโดย House and Rizzo (1972) และ นอกจากนี้ยังวัดผลการปฏิบัติงานของกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชา โดยให้ผู้บังคับบัญชาระดับ สูงโดยตรง และลูกน้องเป็นผู้ประเมินผลการปฏิบัติงาน ผลการวิจัยยืนยันว่าผู้นำที่มีแรงจูงใจมุ่ง งานปฏิบัติงานได้ดีในการควบคุมสถานการณ์ระดับสูงและระดับต่ำ (Octant 1, 3 และ 8) ซึ่ง การควบคุมสถานการณ์แบบนี้มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศขององค์การแบบกลไก (mechanistic) คือ มีลักษณะกวดขัน มีโครงสร้างลดหลั่นตามลำดับชั้น ไม่ค่อยยืดหยุ่น ขาดความไว้วางใจซึ่งกัน และกันระหว่างสมาชิก การติดต่อสื่อสารเป็นแบบบนลงล่าง ส่วนผู้นำที่มีแรงจูงใจมุ่งสัมพันธ์ปฏิบัติ งานได้ดีในการควบคุมสถานการณ์ระดับปานกลาง (Octant 5) ซึ่งการควบคุมสถานการณ์แบบนี้ มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศขององค์การแบบอบอุ่น (Organic) คือ มีลักษณะโครงสร้างหลวม ๆ ผู้บังคับบัญชาให้ความไว้วางใจแก่ลูกน้องอย่างสูง ตลอดจนให้ความสำคัญเป็นธรรมสูง การสื่อสารเป็น แบบหลายทาง

#### งานวิจัยที่เกี่ยวกับทฤษฎีผู้นำตามเงื่อนไขและภาวะความกดดัน

Fiedler and Garcia (1987) ให้ทัศนะเกี่ยวกับภาวะความกดดันว่า เราอาจ พิจารณาได้อย่างน้อย 3 ทาง คือ เป็นการตอบสนองต่อความต้องการบางอย่าง เป็นสถานการณ์ และ เป็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับสิ่งแวดล้อม Selye (1979) อธิบายถึงภาวะความกดดัน หรือความเครียดว่าเป็นการตอบสนองที่ไม่เฉพาะเจาะจงของร่างกายต่อความต้องการบางอย่าง การแปลความหมายของความกดดันนี้เน้นบทบาทของการกระตุ้นทางอารมณ์ในการเกิดปฏิกิริยาความ เครียด และในที่สุดเป็นการนำไปสู่ความผิดปกติทางจิต อย่างไรก็ตามการให้คำจำกัดความของ Selye ทำให้เกิดความยากลำบากในการประยุกต์ใช้ศึกษาเกี่ยวกับผู้นำ McGrath (1976) กล่าว ถึงแหล่งที่อาจทำให้เกิดภาวะความกดดัน ซึ่งมี 6 แหล่ง คือ 1. ความกดดันจากงาน 2. ความ กดดันด้านบทบาท มาจากความกำกวม หรือความขัดแย้งของหน้าที่งานของบุคคล 3. ความกดดัน จากสภาพแวดล้อมทางสังคมและทางกายภาพ (เช่นฝูงชนหนาแน่น) 4. ความกดดันจากสภาพ แวดล้อมทางกายภาพ (เช่น เสียงอึกทึกอย่างต่อเนื่อง หรือความร้อน) 5. ความกดดัน

ระหว่างบุคคล (เช่น การเข้ากันไม่ได้) 6. ความกดดันของแต่ละบุคคล ซึ่งอยู่บนพื้นฐานของลักษณะนิสัยวิตกกังวล หรือความเชื่อมั่นในตนเองต่ำ McGrath ให้ความเห็นว่าระดับความกดดันจะสูงสุดเมื่อไม่แน่ใจในความสามารถของตนเองว่าจะสามารถทำงานที่สำคัญ ๆ ที่กำลังทำอยู่ได้หรือไม่ อย่างไรก็ตาม Fiedler and Garcia (1987) ได้สรุปว่าจากคำจำกัดความทั้งหลายนั้น เขาเห็นว่าความกดดันที่เป็นผลมาจากความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและสิ่งแวดล้อม (เช่น การรับรู้ความสามารถของบุคคลที่จะเผชิญต่อความต้องการของสภาพแวดล้อม) เป็นคำจำกัดความที่เป็นประโยชน์มากที่สุดในการเข้าใจการปฏิบัติของผู้นำ ความกดดันต่อการปฏิบัติงานของผู้นำที่สำคัญคือ ความไม่สามารถที่จะใช้ความสามารถของบุคคลอื่นให้เป็นประโยชน์ต่องาน และความกดดันจากผู้บังคับบัญชาของเขา เหล่านี้จะมีผลต่อความสามารถที่จะคิดแก้ปัญหาในการทำงาน ผู้นำที่เกิดปัญหากับผู้บังคับบัญชามักจะกังวลเกี่ยวกับความสัมพันธ์มากกว่าที่จะใช้ความสามารถในเรื่องงานของเขา (Fiedler and Garcia, 1987)

การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับทฤษฎีผู้นำตามเงื่อนไขและภาวะความกดดันที่สำคัญมีดังนี้

การศึกษาวิจัยของ Borden (1980 cited by Fiedler and Garcia, 1987) ศึกษาถึงผลของความกดดันที่มีต่อการใช้สติปัญญาในการปฏิบัติงาน กลุ่มตัวอย่างเป็นทหารราบระดับต่าง ๆ จำนวนทั้งสิ้น 399 คน ผู้วิจัยทำการวัดระดับสติปัญญาของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้แบบทดสอบสติปัญญา (Wonderlic Personnel test) ศึกษาประสบการณ์ของการทำงาน โดยดูจากระยะเวลาการทำงาน ทำการวัดความกดดันที่มีต่อผู้บังคับบัญชา โดยให้กลุ่มตัวอย่างตอบข้อคำถาม ซึ่งชี้ว่าผู้ตอบมีความเครียดมากเท่าใดต่อพฤติกรรมบางอย่างของผู้บังคับบัญชา และให้ระบุถึงความบ่อยของพฤติกรรมนั้น นอกจากนี้ทำการวัดผลการปฏิบัติงานของกลุ่มตัวอย่าง โดยให้ผู้บังคับบัญชา 2-4 คน ของกลุ่มตัวอย่างแต่ละคนประเมินกลุ่มตัวอย่าง ผลการศึกษาพบว่าสหสัมพันธ์ระหว่างระดับสติปัญญา และผลการปฏิบัติงานของกลุ่มที่มีภาวะความกดดันต่ำ ( $r = .52$ ) มีค่าสูงกว่าสหสัมพันธ์ระหว่างระดับสติปัญญาและผลการปฏิบัติงานของกลุ่มที่มีภาวะความกดดันสูง ( $r = -.08$ ) นอกจากนี้ยังพบว่าสหสัมพันธ์ระหว่างระยะเวลาการทำงานกับผลการปฏิบัติงานมีค่าสูง ( $r = .54$ ) เมื่ออยู่ในภาวะความกดดันสูง การศึกษาของ Fiedler, Potter, Zais and Knowlton (1979) ก็ให้ผลเช่นเดียวกันกับของ Borden (1980) ผู้วิจัยสำรวจผลของภาวะความกดดันในกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งมี 45 คน เป็นผู้บังคับบัญชากองทหาร และทหารระดับจ่าอาวุโส ผู้วิจัยให้กลุ่มตัวอย่างแต่ละกลุ่มประเมินภาวะความกดดันในความสัมพันธ์ระหว่างกัน โดยใช้มาตรซึ่งมี 25 ข้อกระทง



ดัดแปลงมาจากมาตร Leader Behavior Description Questionnaire Form XII ซึ่งพัฒนาโดย Stogdill ในปี 1963 ผู้วิจัยวัดระดับสติปัญญาของกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้แบบทดสอบสติปัญญา (Wonderlic Personnel test) ส่วนการประเมินผลการปฏิบัติงานของกลุ่มตัวอย่างนั้นให้ผู้บังคับบัญชาโดยตรงของกลุ่มตัวอย่างเป็นผู้ประเมิน นอกจากนี้ยังเก็บข้อมูลประสพการณ์ของกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งได้จากระยะเวลาการทำงานของกลุ่มตัวอย่าง ผลการศึกษาพบว่าค่าสหสัมพันธ์ระหว่างระยะเวลาการทำงานและผลการปฏิบัติงานในภาวะความกดดันสูงของผู้บังคับบัญชา และจำทหาร ( $r = .51, .66$ ) มีค่าสูงกว่าค่าสหสัมพันธ์ระหว่างระยะเวลาการทำงาน และผลการปฏิบัติงานของกลุ่มตัวอย่างข้างต้น เมื่ออยู่ในภาวะความกดดันต่ำ ( $r = .00, -.09$ ) นอกจากนี้ Potter และ Fiedler (1981) ได้ทำการวิจัยถึงการใช้สติปัญญาและประสพการณ์ให้เป็นประโยชน์ภายใต้ภาวะความกดดันสูงและความกดดันต่ำ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา คือ เจ้าหน้าที่ยามฝั่ง 130 คน ผู้วิจัยทำการวัดสติปัญญาของกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้แบบทดสอบสติปัญญา (Wonderlic Personnel test) วัดภาวะความกดดันจากผู้บังคับบัญชา โดยใช้มาตรวัดซึ่งมีข้อกระทง 34 ข้อ วัดผลการปฏิบัติงานของกลุ่มตัวอย่าง โดยให้ผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชาของกลุ่มตัวอย่างเป็นผู้ประเมิน นอกจากนี้ผู้วิจัยได้ถามถึงระยะเวลาการทำงานของกลุ่มตัวอย่างด้วย ผลการศึกษาพบว่า ระยะเวลาการทำงานมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน ( $r = .44, n = 48, p < .01$ ) ในภาวะความกดดันสูง ส่วนในภาวะความกดดันต่ำ ระยะเวลาการทำงานของผู้นำจะไม่สัมพันธ์กับประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน ( $r = .03, n = 60$ ) ส่วนสหสัมพันธ์ระหว่างสติปัญญา กับการปฏิบัติงาน จะมีค่าสูงเมื่ออยู่ในภาวะความกดดันต่ำ และสหสัมพันธ์ระหว่างสติปัญญากับการปฏิบัติงานมีค่าต่ำเมื่ออยู่ในภาวะความกดดันสูง

สรุปผลการศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะความกดดันนั้น พบว่า ความสามารถทางสติปัญญา มีสหสัมพันธ์กับการปฏิบัติงาน เมื่ออยู่ในภาวะความกดดันต่ำ ส่วนประสพการณ์มีสหสัมพันธ์กับการปฏิบัติงาน เมื่ออยู่ในภาวะความกดดันสูง แสดงว่าผู้นำขึ้นอยู่กับประสพการณ์เมื่อมีภาวะความกดดันสูง และขึ้นอยู่กับสติปัญญาเมื่อภาวะความกดดันของสภาพแวดล้อมในการทำงานอยู่ในระดับต่ำ นอกจากนี้การศึกษาของ Fiedler, O'Brien and Ilgen (1969) ซึ่งได้กล่าวถึงข้างต้นก็ได้พบว่า ผู้นำที่มีแรงจูงใจมุ่งมั่นจะปฏิบัติงานได้ดีในภาวะความกดดันต่ำ ส่วนผู้นำที่มีแรงจูงใจมุ่งมั่นสัมพันธ์จะปฏิบัติงานได้ดีในภาวะความกดดันสูง

งานวิจัยเกี่ยวกับทฤษฎีผู้นำตามเงื่อนไขและพฤติกรรมการกำกับการ

Bass (1981) ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับพฤติกรรมการกำกับการว่าเป็นแบบซึ่งผู้นำตัดสินใจและแสดงให้รู้ถึงทิศทาง การตัดสินใจของเขา โดยไม่ต้องปรึกษาหารือผู้ใต้บังคับบัญชา ก่อนทิศทาง เช่นนั้นสามารถกระทำได้โดยไม่จำเป็นต้องมีการอธิบาย การกำกับการอาจอ้างอิงถึงส่วนของ การตัดสินใจในการออกคำสั่ง เสนอความคิดเห็น ชักจูง เจรจาต่อรองหรือทำความตกลงกัน Hersey and Blanchard (1988) ให้ความหมายการกำกับการว่าเป็นขอบเขตซึ่งผู้นำที่แนวทางที่เฉพาะเจาะจง Blades and Fiedler (1973 cited by Fiedler and Garcia 1987) วัดพฤติกรรมการกำกับการของผู้นำ โดยการประเมินว่าผู้นำเป็นผู้ตัดสินใจในการกระทำสิ่งต่าง ๆ ว่าจะทำอะไร และทำอย่างไร พฤติกรรมการกำกับการนี้ มีบทบาทสำคัญเกี่ยวกับระหว่างทฤษฎีผู้นำตามเงื่อนไข และทฤษฎีทรัพยากรทางปัญญา เพราะตัวเชื่อมที่สำคัญของทั้ง 2 ทฤษฎีนี้คือ สมมติฐานที่ 7 ของทฤษฎีทรัพยากรทางปัญญา ที่กล่าวว่าพฤติกรรมการกำกับการของผู้นำเป็นส่วนหนึ่งที่ถูกตัดสินใจโดยองค์ประกอบของทฤษฎีผู้นำตามเงื่อนไข ซึ่งก็คือ บุคลิกภาพและการควบคุมสถานการณ์ของผู้นำ

นักวิจัยจำนวนมากได้ทำการวิจัยเกี่ยวข้องกับเรื่องของพฤติกรรมการกำกับการ เช่น Korten (1968) แสดงให้เห็นว่าผู้นำจะมีการกำกับการมากกว่า ถ้างานมีรูปแบบ มีโครงสร้างชัดเจน Blankenship and Miles (1968) รายงานพฤติกรรมการกำกับการของผู้นำมีมากในการบริหารงานในระดับต่ำมากกว่าระดับสูง Fiedler (1978) และ Rice (1978b) รายงานว่าผู้ที่มี Low-LPC มีแนวโน้มจะมีการกำกับการมากกว่าผู้ที่มี High-LPC อย่างไรก็ตาม Fiedler and Garcia (1987) เชื่อว่า บุคลิกภาพของบุคคลไม่ใช่ตัวกำหนดสำคัญของพฤติกรรมการกำกับการ เพราะมีหลักฐานเชิงประจักษ์จำนวนมาก ซึ่งชี้ให้เห็นว่าการกำกับการของผู้นำเปลี่ยนแปลง เมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงไป

การศึกษาของ Sample and Wilson (1965) ได้ชี้ให้เห็นว่าพฤติกรรมของผู้นำแบบ High-LPC และ Low-LPC จะเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ต่างกัน เมื่องานมีความชัดเจนมากขึ้น ผู้วิจัยใช้กลุ่มตัวอย่างเป็นนักศึกษา ซึ่งเรียนวิชาจิตวิทยาการทดลองจำนวน 56 คน แบ่งกลุ่มตัวอย่างเป็นกลุ่มย่อยกลุ่มละ 4 คน รวมทั้งผู้นำ 1 คน ในแต่ละกลุ่มจะมีผู้สังเกตการณ์ 1 คน งานที่กลุ่มจะต้องทำ คือดำเนินการ วางแผนและรายงานการทดลองการเรียนรู้ของหนูขาวในวงกต ซึ่งงานทั้ง 3 อย่างข้างต้น มีระดับความชัดเจนของงานต่างกัน คือ การดำเนินการทดลองมีความ



ชัดเจนของงานค่อนข้างสูง ส่วนการเขียนรายงานการทดลอง มีความชัดเจนของงานปานกลาง และการวางแผนงานมีความชัดเจนของงานต่ำ ผลการศึกษาพบว่า ในการทำงานที่มีความชัดเจนของงานสูง (การดำเนินการทดลอง) นั้น ผู้นำแบบ High-LPC หรือผู้นำที่มีแรงจูงใจมุ่งสัมพันธ์ จะมีแนวโน้มของพฤติกรรมการกำกับที่สูงกว่าผู้นำแบบ Low-LPC หรือผู้นำที่มีแรงจูงใจมุ่งงาน ส่วนในการทำงานที่มีความชัดเจนต่ำ (การวางแผนการทดลอง) นั้น ผู้นำแบบ Low-LPC จะมีพฤติกรรมการกำกับมากกว่าผู้นำแบบ High-LPC

Fiedler and Garcia (1987) ได้ทำการวิเคราะห์งานวิจัยซึ่งเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการกำกับการของผู้นำ ดังนี้

1. การศึกษาวิจัยของ Larson and Rowland (1973) ซึ่งทำการวิจัยเชิงทดลอง ในระหว่างโครงการอบรมทางการบริหาร สำหรับผู้บริหารกรมทางหลวง ผู้เข้ารับการอบรมเป็นระดับผู้จัดการ ผู้วิจัยแบ่งกลุ่มตัวอย่างเป็นกลุ่มที่มี High และ Low-LPC และทำการจัดให้เข้ากลุ่มทดลองแบบสุ่ม กลุ่มทดลองดังกล่าวคือกลุ่มที่มีสภาวะความกดดันสูงและกลุ่มที่มีสภาวะความกดดันต่ำ กลุ่มที่มีสภาวะความกดดันต่ำ สมาชิกกลุ่มได้รับการบอกว่าการทดสอบที่จัดขึ้นเป็นการทดลอง ซึ่งผู้สำรวจต้องการความคิดเห็นหรือปฏิกิริยาของผู้รับการอบรม ส่วนกลุ่มที่มีสภาวะความกดดันสูง ได้รับการบอกว่าการทดสอบเป็นการวัดความสามารถทางการบริหาร ซึ่งจะใช้ประโยชน์สำหรับการจัดองค์การของกรมในวันข้างหน้า การทดสอบที่ให้กลุ่มตัวอย่างทำ คือ การตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารและปัญหาบุคลากร ผู้วิจัยทำการวัดสภาวะความกดดัน และวัดพฤติกรรมทางการบริหาร ก่อนและหลังการทดลอง ผลการทดลองพบว่า ผู้จัดการที่มีแรงจูงใจมุ่งงาน หรือ Low-LPC จะสนใจเกี่ยวกับสัมพันธภาพระหว่างบุคคล ถ้างานมีสภาวะความกดดันต่ำ และจะให้ความสำคัญกับงานมากถ้ามีสภาวะความกดดันสูง ส่วนผู้จัดการที่มีแรงจูงใจมุ่งสัมพันธ์จะสนใจเรื่องงาน ในสภาวะความกดดันต่ำ นอกจากนั้นยังพบว่าผู้ที่มีแรงจูงใจมุ่งสัมพันธ์ จะมีพฤติกรรมกำกับการเมื่อการควบคุมสถานการณ์อยู่ในระดับสูง และผู้ที่มีแรงจูงใจมุ่งงานจะมีพฤติกรรมกำกับการ เมื่อการควบคุมสถานการณ์อยู่ในระดับต่ำ

2. การศึกษาวิจัยภาคสนามเกี่ยวกับนายทหารเมสส์ฮอลล์ (The Mess Hall Study) ของ Csoka (1974) และ Blades and Fiedler (1973) ซึ่งทำการศึกษากับกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นทหารซึ่งทำหน้าที่ด้านการบริการ และการปรุงอาหาร จำนวน 52 คน ผู้วิจัยได้ทำการวัดระดับสติปัญญาของกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้แบบทดสอบ Henman-Nelson Ability test

และการทดสอบความรู้เกี่ยวกับการปรุงอาหารและการบริการ วัดประสพการณ์การทำงานจากระยะเวลาการทำงาน วัดการสนับสนุนของกลุ่มจากคะแนนของมาตรวัดบรรยากาศของกลุ่ม (Group Atmosphere scale) และวัดพฤติกรรมการกำกับการณ์ของผู้นำ โดยให้ทหารซึ่งทำหน้าที่ปรุงอาหารประเมินข้อกระทงซึ่งมีค่า 8 ค่า มีข้อความว่า "ผู้นำตัดสินใจจะทำอะไร และจะทำอย่างไร" นอกจากนั้นยังประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้นำโดยให้ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ประเมิน ผลการศึกษาพบว่า ระดับสติปัญญา ประสพการณ์ มีความสัมพันธ์ต่อการปฏิบัติงานของผู้นำในกลุ่มผู้นำที่มีพฤติกรรมกำกับการณ์สูง และยังพบว่า ระดับสติปัญญาของผู้นำมีความสัมพันธ์ต่อการปฏิบัติงานของกลุ่ม เมื่อผู้นำมีพฤติกรรมกำกับการณ์สูง และกลุ่มมีลักษณะสนับสนุนผู้นำ

การศึกษาวิจัยภาคสนามเกี่ยวกับผู้นำของกองทหาร (The Squad leader Study) ของ Bons and Fiedler (1976) ทำการศึกษากลุ่มผู้นำกองทหาร 138 คน จาก 9 กองพัน โดยวัดการสนับสนุนของกลุ่มจากคะแนนมาตรวัดบรรยากาศของกลุ่ม (Group Atmosphere Scale) วัดภาวะความกดดันของงานและความกดดันจากผู้บังคับบัญชาวัดระดับสติปัญญาโดยใช้แบบทดสอบ Army General Classification test และวัดพฤติกรรมการกำกับการณ์จากคะแนนของข้อกระทงจากมาตร Leader Behavior Description Questionnaire (LBDQ XII) ประเมินประสิทธิผลของผู้นำ จากผลการปฏิบัติงาน ซึ่งผู้บังคับบัญชาของกลุ่มตัวอย่าง เป็นผู้ประเมิน ผลการศึกษาพบว่า สหสัมพันธ์ระหว่างความสามารถทางสติปัญญาของผู้นำกับผลการปฏิบัติงานในภาวะความกดดันต่ำ ( $r = .43$ ) มีค่าสูงกว่าสหสัมพันธ์ระหว่างความสามารถทางสติปัญญากับผลการปฏิบัติงานในสภาวะความกดดันสูง ( $r = -.01$ ) นอกจากนี้ สหสัมพันธ์ระหว่างความสามารถทางสติปัญญาและผลการปฏิบัติงานของผู้นำที่มีพฤติกรรมกำกับการณ์สูง ( $r = .49$ ) มีค่าสูงกว่า สหสัมพันธ์ระหว่างความสามารถทางสติปัญญากับผลการปฏิบัติงานของผู้นำที่มีพฤติกรรมกำกับการณ์ต่ำ ( $r = .01$ )

สรุปผลการศึกษาครั้งนี้ พบว่าความสามารถทางสติปัญญาของผู้นำทำนายผลการปฏิบัติงานได้ดี เมื่อผู้นำมีการกำกับการณ์และอยู่ในกลุ่มที่สนับสนุน ตลอดจนมีภาวะความกดดันต่ำ

จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมกำกับการณ์ของผู้นำ แสดงให้เห็นว่าพฤติกรรมกำกับการณ์ของผู้นำถูกทำนายโดยปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพและการควบคุมสถานการณ์ของผู้นำ ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญของทฤษฎีผู้นำตามเจอนโซ ผู้นำที่มีแรงจูงใจมุ่งงาน (Low-LPC) มี



แนวโน้มจะกำกับการสูง เมื่อควบคุมสถานการณ์ของผู้นำอยู่ในระดับต่ำ ส่วนผู้นำที่มีแรงจูงใจมุ่งสัมพันธ์ (High-LPC) มีแนวโน้มจะกำกับการสูง เมื่อการควบคุมสถานการณ์ของผู้นำอยู่ในระดับสูง อาจกล่าวได้ว่า ทฤษฎีผู้นำตามเงื่อนไขทำนายพฤติกรรมการกำกับการของผู้นำ และพฤติกรรมการกำกับการ และระดับสติปัญญาของผู้นำทำนายการปฏิบัติงานของกลุ่มที่สนับสนุนผู้นำ

### วัตถุประสงค์

1. เพื่อเปรียบเทียบการรับรู้พฤติกรรมการกำกับการของตน ระหว่างผู้จัดการสาขาธนาคารออมสิน ที่มีบุคลิกภาพแบบผู้นำที่มีแรงจูงใจมุ่งงาน และมีการควบคุมสถานการณ์ระดับต่ำกับการควบคุมสถานการณ์ระดับปานกลางและระดับสูง
2. เพื่อเปรียบเทียบการรับรู้พฤติกรรมการกำกับการของตน ระหว่างผู้จัดการสาขาธนาคารออมสิน ที่มีบุคลิกภาพแบบผู้นำที่มีแรงจูงใจมุ่งสัมพันธ์ และมีการควบคุมสถานการณ์ระดับสูงกับการควบคุมสถานการณ์ระดับต่ำและระดับปานกลาง
3. เพื่อเปรียบเทียบการรับรู้สภาพการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ระหว่างผู้จัดการสาขาธนาคารออมสินที่มีบุคลิกภาพแบบผู้นำที่มีแรงจูงใจมุ่งงาน มีภาวะความกดดันต่ำ และมีการควบคุมสถานการณ์ระดับสูง ระดับต่ำกับการควบคุมสถานการณ์ระดับปานกลาง
4. เพื่อเปรียบเทียบการรับรู้สภาพการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ระหว่างผู้จัดการสาขาธนาคารออมสินที่มีบุคลิกภาพแบบผู้นำที่มีแรงจูงใจมุ่งสัมพันธ์ มีภาวะความกดดันต่ำ และมีการควบคุมสถานการณ์ระดับปานกลางกับการควบคุมสถานการณ์ระดับสูงและต่ำ
5. เพื่อศึกษาระดับที่ บุคลิกภาพ การควบคุมสถานการณ์ของผู้นำ ภาวะความกดดัน ตลอดจนสภาพส่วนตัวของผู้จัดการสาขา สามารถทำนายการรับรู้พฤติกรรมการกำกับการ การรับรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน การรับรู้ประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของผู้จัดการสาขา และการรับรู้ประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของสาขา

### ขอบเขตในการวิจัย

1. การวิจัยนี้ศึกษาเรื่องของผู้นำ โดยอาศัยทฤษฎีผู้นำตามเงื่อนไขและทฤษฎีทรัพยากรทางปัญญาของ เฟรด อี พิตเลอร์ เป็นหลัก โดยจะเน้นหนักที่ทฤษฎีผู้นำตามเงื่อนไข

2. การวิจัยครั้งนี้ศึกษาเฉพาะกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้จัดการสาขา ธนาคารออมสินเท่านั้น
3. การวิจัยครั้งนี้ศึกษาการรับรู้สภาพการปฏิบัติงานของผู้จัดการเฉพาะด้าน ดังต่อไปนี้

คือ

- 3.1 การรับรู้พฤติกรรมการกำกับการของตน
- 3.2 การรับรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานของตน
- 3.3 การรับรู้ประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของตน
- 3.4 การรับรู้ประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของหน่วยงาน (สาขา)

#### คำจำกัดความ

เพื่อให้เข้าใจความหมายของคำบางคำที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ตรงกัน ผู้วิจัยจึงให้คำจำกัดความของคำบางคำไว้ดังนี้

1. ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งได้รับเลือกหรือได้รับการยอมรับจากกลุ่ม เพื่อให้เป็นผู้นำหรือผู้กำหนด และประสานความพยายามของสมาชิกกลุ่ม เพื่อนำไปสู่เป้าหมายของกลุ่ม ผู้นำในการวิจัยครั้งนี้ หมายถึง ผู้จัดการสาขา ธนาคารออมสิน
2. ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการของการมีอิทธิพลต่อกิจกรรมของบุคคลหรือกลุ่ม ซึ่งนำไปสู่การตั้ง เป้าหมายและสัมฤทธิ์ผลของ เป้าหมาย
3. การรับรู้ หมายถึง การตีความหมายความรู้สึกจากประสบการณ์ที่ได้ปฏิบัติหรือไม่ได้ปฏิบัติกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง
4. สภาพการปฏิบัติงาน หมายถึง องค์ประกอบการปฏิบัติงานที่พิจารณาใน 4 ลักษณะ คือ พฤติกรรมการกำกับการ ความสามารถในการปฏิบัติงาน ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของสาขา
5. การรับรู้พฤติกรรมการกำกับการของตน หมายถึง ขอบเขตซึ่งผู้จัดการสาขารับรู้ว่าตนเอง เป็นผู้กำหนดทิศทางการทำงานของสมาชิกกลุ่มว่าควรจะทำอะไร และทำอย่างไร
6. การรับรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานของตน หมายถึง ขอบเขตที่ผู้จัดการสาขารับรู้ว่าคุณมีความสามารถที่จำเป็นในการนำไปสู่ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน



7. การรับรู้ประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของคน หมายถึง ขอบเขตซึ่งผู้จัดการสาขา  
รับรู้ว่าตนเองสามารถปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นงานหลักของหน่วยงานได้ประสบผลสำเร็จตามมาตรฐาน  
ขององค์การ

8. การรับรู้ประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของสาขา หมายถึง ขอบเขตซึ่งผู้จัดการ  
สาขารับรู้ว่าการปฏิบัติงานของสาขา ซึ่งเป็นงานหลักของหน่วยงานได้ประสบผลสำเร็จ  
ตามมาตรฐานขององค์การ

9. บุคลิกภาพของผู้นำ หมายถึง ระดับซึ่งผู้นำได้รับการจูงใจขึ้นต้นจากเป้าหมายของ  
การทำงานที่ประสบผลสำเร็จหรือเป้าหมายของการพัฒนา และรักษาไว้ซึ่งสัมพันธภาพอันใกล้ชิด  
กับบุคคลอื่นในกลุ่มงาน บุคลิกภาพของผู้นำในการวิจัยครั้งนี้ แสดงให้เห็นได้จากคะแนนจากมาตรวัด  
ทักษะต่อเพื่อนร่วมงานที่ชอบทำงานด้วยน้อยที่สุด ซึ่งแบ่งบุคลิกภาพของผู้นำเป็น 2 แบบ คือ  
ผู้นำที่มีแรงจูงใจมุ่งงาน และผู้นำที่มีแรงจูงใจมุ่งสัมพันธ์ เกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณาคะแนนจาก  
มาตรวัดทักษะต่อเพื่อนร่วมงานที่ชอบทำงานด้วยน้อยที่สุดในการวิจัยครั้งนี้เป็นดังนี้

คะแนน	บุคลิกภาพ
123 หรือต่ำกว่า	ผู้มีแรงจูงใจมุ่งงาน
143 หรือสูงกว่า	ผู้มีแรงจูงใจมุ่งสัมพันธ์

(โปรดดูรายละเอียดในหัวข้อการพิจารณาเกณฑ์ของคะแนน)

10. การควบคุมสถานการณ์ของผู้นำ หมายถึง ระดับอำนาจการควบคุมที่ผู้นำมีใน  
สถานการณ์นั้น ๆ ซึ่งก็คือ การที่ผู้นำสามารถกำหนดภาระหน้าที่ ผลการทำงานและการตัดสินใจ  
ของกลุ่มได้มากน้อยเพียงไร และยังหมายถึงการที่ผู้นำสามารถคาดการณ์ได้อย่างมั่นใจว่าสิ่งที่เขา  
ต้องการให้เกิดขึ้นนั้น มีความเป็นไปได้อย่างมาก สิ่งที่เป็นตัวกำหนดการควบคุมสถานการณ์ของผู้นำ  
มี 3 องค์ประกอบ คือ สัมพันธภาพระหว่างผู้นำและสมาชิก ความชัดเจนของงานและอำนาจใน  
ตำแหน่งของผู้นำ การวัดการควบคุมสถานการณ์ของผู้นำ ทำได้โดยใช้มาตรวัดองค์ประกอบทั้ง 3  
ดังกล่าวแล้ว แล้วนำคะแนนรวมเทียบกับเกณฑ์ เกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณาคะแนนการควบคุม  
สถานการณ์ในการวิจัยครั้งนี้ คือ

คะแนน	ระดับการควบคุมสถานการณ์
15-46	การควบคุมสถานการณ์ระดับต่ำ
47-77	การควบคุมสถานการณ์ระดับปานกลาง
78-108	การควบคุมสถานการณ์ระดับสูง

(โปรดดูรายละเอียดในหัวข้อการพิจารณาเกณฑ์ของคะแนน)

11. สัมพันธภาพระหว่างผู้นำและสมาชิก หมายถึง ระดับการสนับสนุนที่กลุ่มให้แก่ผู้นำ และการที่สมาชิกปฏิบัติตามสิ่งที่ผู้นำต้องการ การวัดสัมพันธภาพระหว่างผู้นำและสมาชิกในการวิจัยครั้งนี้ ใช้มาตรวัดสัมพันธภาพระหว่างผู้นำและสมาชิก (โปรดดูภาคผนวก จ ส่วนที่ 3 ตอนที่ 1)

12. ความชัดเจนของงาน หมายถึง งานมีเป้าหมาย กระบวนการ และแนวทางการทำงานที่ชัดเจนและแน่นอน การวัดความชัดเจนของงานในการวิจัยครั้งนี้ใช้มาตรวัดความชัดเจนของงาน (โปรดดูภาคผนวก จ ส่วนที่ 3 ตอนที่ 2)

13. อำนาจในตำแหน่งของผู้นำ หมายถึง ระดับอำนาจที่ผู้นำได้รับในตำแหน่งของเขา ในการที่จะให้รางวัลและลงโทษแก่ลูกน้อง ตลอดจนการที่ผู้นำได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาระดับสูงกว่า หรือได้รับการสนับสนุนจากองค์กร การวัดอำนาจในตำแหน่งของผู้นำในการวิจัยครั้งนี้ใช้มาตรวัดอำนาจในตำแหน่งของผู้นำ (โปรดดูภาคผนวก จ ส่วนที่ 3 ตอนที่ 3)

14. ภาวะความกดดันของผู้นำ หมายถึง ความรู้สึกถึงความไม่สามารถที่จะใช้ความรู้ความสามารถของบุคคลอื่น (ผู้ใต้บังคับบัญชา) ให้เป็นประโยชน์ต่องาน ตลอดจนความกดดันจากผู้บังคับบัญชา การวัดภาวะความกดดันของผู้นำในการวิจัยครั้งนี้ ใช้ข้อกระทงวัดภาวะความกดดันของผู้นำ และพิจารณาเกณฑ์ของคะแนน โดยใช้ผลรวมของคะแนนจากข้อกระทง ซึ่งวัดภาวะความกดดันมาแบ่งกลุ่มโดยแบ่งกลุ่มออกเป็นกลุ่มที่มีคะแนนสูงกว่ามัธยฐาน เป็นกลุ่มที่มีความกดดันสูง และกลุ่มที่มีคะแนนเท่ากับหรือต่ำกว่ามัธยฐาน เป็นกลุ่มที่มีความกดดันต่ำ

(โปรดดูรายละเอียดในหัวข้อการพิจารณาเกณฑ์ของคะแนน)



15. ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพของผู้นำ และการควบคุมสถานการณ์ ซึ่งมีผลต่อประสิทธิผลของผู้นำ หมายถึง ใจความสำคัญของทฤษฎีผู้นำตามเจอนโซ ซึ่งกล่าวว่าผู้นำที่มีแรงจูงใจมุ่งงาน มีแนวโน้มจะปฏิบัติงานได้ดีในการควบคุมสถานการณ์ระดับสูงและระดับต่ำ ส่วนผู้นำที่มีแรงจูงใจมุ่งสัมพันธ์ปฏิบัติงานได้ดีในการควบคุมสถานการณ์ระดับปานกลาง ปฏิสัมพันธ์ประเภทดังกล่าวข้างต้นนี้ถือว่าเป็นปฏิสัมพันธ์ของบุคลิกภาพที่สอดคล้องกับสถานการณ์ ส่วนประเภทอื่น ๆ นอกเหนือจากข้างต้นถือว่าเป็นปฏิสัมพันธ์ของบุคลิกภาพที่ไม่สอดคล้องกับสถานการณ์

16. ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพของผู้นำ และการควบคุมสถานการณ์ซึ่งมีผลต่อพฤติกรรม การกำกับกร หมายถึง ใจความสำคัญส่วนหนึ่งของสมมติฐานข้อที่ 7 ของทฤษฎีทรัพยากรทางปัญญา ซึ่งระบุว่าผู้นำที่มีแรงจูงใจมุ่งงานและมีการควบคุมสถานการณ์ระดับต่ำ กับผู้นำที่มีแรงจูงใจมุ่งสัมพันธ์และมีการควบคุมสถานการณ์ระดับสูง เป็นผู้ที่มึพฤติกรรมการกำกับการระดับสูง ส่วนผู้นำประเภทอื่น ๆ นอกเหนือจากข้างต้น เป็นผู้ที่มึพฤติกรรมการกำกับการระดับต่ำ

### ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

#### ตัวแปรอิสระ

1. สถานภาพส่วนตัวของผู้จัดการสาขา ซึ่งแบ่ง เป็น
  - 1.1 เพศ
  - 1.2 อายุ
  - 1.3 ระดับการศึกษา
  - 1.4 ระยะเวลาในการทำงานกับธนาคาร
  - 1.5 ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งผู้จัดการสาขา
  - 1.6 ระดับเงินเดือน
2. บุคลิกภาพของผู้นำ ซึ่งพิจารณาจากคะแนนมาตรวัดทัศนคติเพื่อร่วมงานที่ชอบทำงานด้วยน้อยที่สุด (LPC Scale) ซึ่งแบ่งผู้นำออกเป็น 2 แบบ คือ
  - 2.1 ผู้นำที่มีแรงจูงใจมุ่งงาน (Low-LPC)
  - 2.2 ผู้นำที่มีแรงจูงใจมุ่งสัมพันธ์ (High-LPC)

3. การควบคุมสถานการณ์ของผู้นำ ซึ่งพิจารณาจาก 3 องค์ประกอบ คือ
  - 3.1 สัมพันธภาพระหว่างผู้นำและสมาชิก
  - 3.2 ความชัดเจนของงาน
  - 3.3 อำนาจในตำแหน่งของผู้นำ
 การควบคุมสถานการณ์ของผู้นำ แบ่งได้เป็น 3 ระดับ คือ
  - การควบคุมสถานการณ์ระดับสูง
  - การควบคุมสถานการณ์ระดับปานกลาง
  - การควบคุมสถานการณ์ระดับต่ำ
4. ภาวะความกดดันของผู้นำ ซึ่งแบ่ง เป็น
  - ภาวะความกดดันสูง
  - ภาวะความกดดันต่ำ
5. ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพของผู้นำและการควบคุมสถานการณ์ ซึ่งมีผลต่อประสิทธิผลของผู้นำ แบ่งออกเป็น
  - ปฏิสัมพันธ์ของบุคลิกภาพที่สอดคล้องกับสถานการณ์
  - ปฏิสัมพันธ์ของบุคลิกภาพที่ไม่สอดคล้องกับสถานการณ์
6. ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพของผู้นำและการควบคุมสถานการณ์ ซึ่งมีผลต่อพฤติกรรมการกำกับการ ได้แก่
  - ผู้นำที่มีแรงจูงใจมุ่งมั่น และมีการควบคุมสถานการณ์ระดับต่ำ กับผู้นำที่มีแรงจูงใจมุ่งสัมพันธ์ และมีการควบคุมสถานการณ์ระดับสูง จะมีพฤติกรรมการกำกับการสูง ส่วนผู้นำประเภทอื่น ๆ เป็นผู้ที่มีพฤติกรรมการกำกับการระดับต่ำ

#### ตัวแปรตาม

ตัวแปรตามในการวิจัยครั้งนี้ คือ การรับรู้สภาพการปฏิบัติงาน ซึ่งแบ่งเป็น

1. การรับรู้พฤติกรรมการกำกับการของตน
2. การรับรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานของตน
3. การรับรู้ประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของตน
4. การรับรู้ประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของสาขา



### สมมติฐานในการวิจัย

1. ผู้จัดการสาขาที่มีแรงจูงใจมุ่งมั่น และมีการควบคุมสถานการณ์ระดับต่ำจะมีคะแนนการรับรู้พฤติกรรมการกำกับการณ์ของตนสูงกว่า ผู้จัดการสาขาที่มีแรงจูงใจมุ่งมั่นและมีการควบคุมสถานการณ์ระดับปานกลางและระดับสูง
  2. ผู้จัดการสาขาที่มีแรงจูงใจมุ่งมั่นสัมพันธ์ และมีการควบคุมสถานการณ์ระดับสูง จะมีคะแนนการรับรู้พฤติกรรมการกำกับการณ์ของตนสูงกว่า ผู้จัดการสาขาที่มีแรงจูงใจมุ่งมั่นสัมพันธ์และมีการควบคุมสถานการณ์ระดับต่ำและระดับปานกลาง
    3. ผู้จัดการสาขาที่มีแรงจูงใจมุ่งมั่น มีภาวะความกดดันต่ำและมีการควบคุมสถานการณ์ระดับสูง และระดับต่ำ จะมีคะแนนการรับรู้สภาพการปฏิบัติงานของตนในด้านต่อไปนี้
      - 3.1 ด้านการรับรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานของตน
      - 3.2 ด้านการรับรู้ประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของตน
      - 3.3 ด้านการรับรู้ประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของสาขา
- สูงกว่า ผู้จัดการสาขาที่มีแรงจูงใจมุ่งมั่น มีภาวะความกดดันต่ำ และมีการควบคุมสถานการณ์ระดับปานกลาง
  4. ผู้จัดการสาขาที่มีแรงจูงใจมุ่งมั่นสัมพันธ์ มีภาวะความกดดันต่ำ และมีการควบคุมสถานการณ์ระดับปานกลาง จะมีคะแนนการรับรู้สภาพการปฏิบัติงานของตนในด้านต่อไปนี้
    - 4.1 ด้านการรับรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานของตน
    - 4.2 ด้านการรับรู้ประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของตน
    - 4.3 ด้านการรับรู้ประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของสาขา
- สูงกว่า ผู้จัดการสาขาที่มีแรงจูงใจสัมพันธ์ มีภาวะความกดดันต่ำ และมีการควบคุมสถานการณ์ระดับสูง และระดับต่ำ
  5. บุคลิกภาพ การควบคุมสถานการณ์ของผู้จัดการสาขา ภาวะความกดดันตลอดจนสถานการณ์ส่วนตัวของผู้จัดการสาขา ร่วมกันเป็นตัวทำนายอย่างมีนัยสำคัญต่อแต่ละด้านของการรับรู้สภาพการปฏิบัติงานของตน คือ ด้านการรับรู้พฤติกรรมการกำกับการณ์ของตน การรับรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานของตน การรับรู้ประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของตน และการรับรู้ประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของสาขา

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทำให้ทราบถึงบุคลิกภาพ การควบคุมสถานการณ์ และการรับรู้สภาพการปฏิบัติงานของผู้จัดการสาขา ธนาคารออมสิน
2. ข้อมูลจากการวิจัยอาจเป็นแนวทางสำหรับธนาคารที่จะใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อการวางแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคลของธนาคาร



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย