

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ และประสิทธิผลในการทำงาน  
ของหัวหน้างานตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชา



นางสาวรุ่งลักษณ์ เมฆะอำนวยการชัย

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต

ภาควิชาจิตวิทยา

บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

พ.ศ. 2534

ISBN 974-579-307-8

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

017734

117291280

THE RELATIONSHIP BETWEEN SUPERVISORS' LEADERSHIP AND  
WORK EFFECTIVENESS AS PERCEIVED BY SUBORDINATES

---

MISS. SURUNGLUK MEAKHAUMNOUICHAI

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for the Degree of Master of Arts  
Department of Psychology  
Graduate School  
Chulalongkorn University

1991

ISBN 974-579-307-8





สรุปลักษณะ เมฆะอำนวยการ : ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ และประสิทธิผลในการทำงานของหัวหน้างาน ตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชา (THE RELATIONSHIP BETWEEN SUPERVISORS' LEADERSHIP AND WORK EFFECTIVENESS AS PERCEIVED BY SUBORDINATES) อ.ที่ปรึกษา : รศ.ดร.โยธิน คันสนยุทธ, 99 หน้า.  
ISBN 974-579-307-8

การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมาย เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและการควบคุมสถานการณ์ของผู้นำ กับประสิทธิผลในการทำงานของหัวหน้างานตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างที่มีตำแหน่งเป็นหัวหน้างาน และผู้ใต้บังคับบัญชาของหัวหน้างานโดยตรง ในกรมประชาสัมพันธ์ ผลการวิจัยพบว่า

1. ในกลุ่มของหัวหน้างานที่มีแบบภาวะผู้นำมุ่งงาน หัวหน้างานที่มีการควบคุมสถานการณ์ระดับสูง และระดับต่ำ มีคะแนนประสิทธิผลในการทำงานสูงกว่าหัวหน้างานที่มีการควบคุมสถานการณ์ระดับปานกลางอย่างมีนัยสำคัญ ( $p < .01$ )
2. ในกลุ่มของหัวหน้างานที่มีแบบภาวะผู้นำมุ่งสัมพันธ์ หัวหน้างานที่มีการควบคุมสถานการณ์ระดับปานกลาง มีคะแนนประสิทธิผลในการทำงานสูงกว่าหัวหน้างานที่มีการควบคุมสถานการณ์ระดับสูงและระดับต่ำอย่างมีนัยสำคัญ ( $p < .001$ )



ภาควิชา ..... จิตวิทยา  
สาขาวิชา ..... จิตวิทยาสังคม  
ปีการศึกษา ..... 2533

ลายมือชื่อนิสิต .....  
ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษา .....  
ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาร่วม .....

SURUNGLUK MEAKHAUMNOUCHAI : THE RELATIONSHIP BETWEEN SUPERVISORS' LEADERSHIP AND WORK EFFECTIVENESS AS PERCEIVED BY SUBORDINATES.  
THESIS ADVISOR : ASSO.PROF. YOTHIN SANSANAYUDH, Ph.D. 99 PP.  
ISBN 974-579-307-8

The purpose of this research was to study the relationship between leadership and leadership' situational control and supervisors' work effectiveness as perceived by subordinates. The subjects were supervisors and direct supervisors' subordinates in The Public Relation Department.

The results are as follows:

1. Among task-oriented supervisors, those with high and low situational control have significantly higher scores in work effectiveness than those with moderate situational control ( $p < .01$ ).
2. Among person-oriented supervisors, those with moderate situational control have significantly higher scores in work effectiveness than those with high and low situational control ( $p < .001$ ).

ภาควิชา ..... จิตวิทยา  
สาขาวิชา ..... จิตวิทยาสังคม  
ปีการศึกษา ..... 2533

ลายมือชื่อนิติศ ..... *Yothin Sansanayudh*  
ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษา ..... *Surungluk Meakhaumnouchai*  
ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาพร้อม .....



## กิตติกรรมประกาศ

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณรองศาสตราจารย์ ดร.โยธิน คັນสนยุทธร ที่กรุณารับเป็นอาจารย์ที่ปรึกษา อาจารย์ได้ให้ความรู้ คำแนะนำ และข้อคิดเห็น ที่เป็นประโยชน์แก่การศึกษา ตลอดจนแก้ไขข้อบกพร่องมาโดยตลอด ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในพระคุณและความกรุณาของอาจารย์เสมอมา จึงกราบด้วยความเคารพอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณท่านธวัช เมฆสุวรรณค์ อธิบดีกรมประชาสัมพันธ์ ที่ได้กรุณาอนุญาตให้ผู้วิจัยเก็บข้อมูลจากข้าราชการกรมประชาสัมพันธ์

ขอขอบพระคุณ คุณวรรณพร งามสลัก คุณกฤษ เสริมพานิช ที่ช่วยเหลืออำนวยความสะดวกในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้

ขอขอบพระคุณข้าราชการสังกัดกรมประชาสัมพันธ์ สำนักงาน ก.พ. และสำนักงานสถิติแห่งชาติ รวมทั้งพนักงานธนาคารกรุงศรีอยุธยา สำนักงานใหญ่ ที่กรุณาให้ความร่วมมือและมีส่วนร่วมในการวิจัยครั้งนี้

ขอขอบคุณ คุณเดือนเพ็ญ ทองน่วม คุณอภิญา ปุญญฤทธิ์ คุณรวรวิณ สุขเกษม คุณบุญศรี ชัยธิตามร คุณสันติ ฤทธิรัตน์ ที่กรุณาให้ความช่วยเหลือ คำแนะนำ และข้อเสนอแนะรวมทั้งแลกเปลี่ยนความคิดเห็นต่าง ๆ ซึ่งเป็นประโยชน์อย่างมากแก่ผู้วิจัยและคอยให้กำลังใจในการทำวิจัยเสมอมา

ขอขอบคุณ คุณธารทิพย์ กาญจนภา คุณสุรางคณา หิรัญวัฒนสิน คุณเรื่อนใจ บรรเทา คุณศศิธร จิงเจริฎนสาร คุณศิริเนตร หิรัญประดิษฐ์ ที่ให้ความช่วยเหลือในการเก็บรวบรวมข้อมูลและให้กำลังใจผู้วิจัยมาโดยตลอด

และขอขอบคุณ คุณกนกนาถ ปาละกุล และพี่ๆ เพื่อนๆ ทุกคน ที่ไม่ได้กล่าวไว้ในที่นี้ ที่ให้ความช่วยเหลือและให้กำลังใจในการวิจัยเสมอมา ท้ายสุดนี้ผู้วิจัยขอน้อมกราบขอบพระคุณ คุณพ่อ คุณแม่ พี่ ของผู้วิจัย ที่ให้ความรัก ความห่วงใย ความอบอุ่น เสียสละทั้งกำลังกาย กำลังใจ ทุนทรัพย์และให้การสนับสนุนการศึกษาของผู้วิจัยมาโดยตลอด ผู้วิจัยจึงขอกราบด้วยความเคารพอย่างสูง

สรุ้งลักษณ์ เมฆะอำนวยการชัย



## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ณ
สารบัญภาพ.....	ด

### บทที่

1. บทนำ.....	1
ปัญหา.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
แนวคิด ทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัย และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	4
วัตถุประสงค์.....	33
ขอบเขตในการวิจัย.....	33
คำจำกัดความ.....	34
ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย.....	36
สมมติฐานในการวิจัย.....	37
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	37
2. วิธีดำเนินการวิจัย.....	38
กลุ่มตัวอย่าง.....	38
เครื่องมือที่ใช้การวิจัย.....	39
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	52
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	52
3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	54
4. อภิปรายผลการวิจัย.....	69
5. สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ.....	73



สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บรรณานุกรม.....	77
ภาคผนวก.....	83
ภาคผนวก ก .....	86
ภาคผนวก ข .....	90
ภาคผนวก ค .....	96
ประวัติผู้เขียน.....	99



สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1. แสดงระดับการควบคุมสถานการณ์ของผู้หน้า.....	22
2. แสดงผลการวิเคราะห์ข้อกระทงรายชื่อของมาตรวัดทัศนคติเพื่อนร่วมงานที่ชอบทำงานด้วยน้อยที่สุด โดยการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของข้อกระทงแต่ละข้อ กับข้อกระทงอื่นๆ ทั้งหมดของมาตร (Corrected item total Correlation).	41
3. แสดงผลการวิเคราะห์ข้อกระทงรายชื่อของมาตรวัดความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิก โดยการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของข้อกระทงแต่ละข้อกับข้อกระทงอื่นทั้งหมดของมาตร.....	44
4. แสดงผลการวิเคราะห์ข้อกระทงรายชื่อของมาตรวัดความชัดเจนของงาน โดยการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของข้อกระทงแต่ละข้อกับข้อกระทงอื่นทั้งหมดของมาตร.....	46
5. แสดงการเปรียบเทียบค่ามัชฌิมเลขคณิตของมาตรวัดความชัดเจนของงานระหว่างกลุ่มหัวหน้าและกลุ่มพนักงาน.....	47
6. แสดงผลการวิเคราะห์ข้อกระทงรายชื่อของมาตรวัดอำนาจในตำแหน่งของผู้หน้า โดยการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของข้อกระทงแต่ละข้อกับข้อกระทงอื่นทั้งหมดของมาตร.....	49
7. แสดงการเปรียบเทียบค่ามัชฌิมเลขคณิตของมาตรวัดอำนาจในตำแหน่งของผู้นำระหว่างกลุ่มหัวหน้างาน และกลุ่มปฏิบัติงาน....	50
8. แสดงจำนวน และร้อยละของหัวหน้างาน จำแนกตามเพศ อายุ อาชวราชการ ช่วงระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งหัวหน้างาน และวุฒิการศึกษาสูงสุด.....	56
9. แสดงจำนวน และร้อยละของหัวหน้างาน จำแนกตามแบบภาวะผู้นำแบบภาวะผู้นำที่สอดคล้อง และไม่สอดคล้องกับการควบคุมสถานการณ์.....	58
10. แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของคะแนน LPC LMR TS PP คะแนน การควบคุมสถานการณ์ (SC) และประสิทธิผลในการทำงานของหัวหน้างานตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชา (PSLE).....	59

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
11. แสดงจำนวน และร้อยละของผู้ใต้บังคับบัญชา จำแนกตามเพศ อายุ อายุราชการ และวุฒิการศึกษา.....	60
12. แสดงค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน คะแนนต่ำสุด คะแนนสูงสุด และช่วงความเชื่อมั่น 95% ของคะแนนประสิทธิผล ในการทำงานของหัวหน้างานตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยที่หัวหน้างานมีแบบภาวะผู้นำมุ่งงาน จำแนกตามการควบคุม สถานการณ์ของผู้นำ.....	61
13. แสดงผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวของคะแนน ประสิทธิภาพในการทำงานของหัวหน้างานตามการรับรู้ของผู้ ใต้บังคับบัญชา ระหว่างหัวหน้างานที่มีแบบภาวะผู้นำมุ่งงาน และมีการควบคุมสถานการณ์ระดับสูง ระดับต่ำ กับการควบคุม สถานการณ์ระดับปานกลาง.....	62
14. แสดงผลการทดสอบความแตกต่างรายคู่ ของคะแนนประสิทธิผล ในการทำงานตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยวิธีการของ Scheffe ของหัวหน้างานที่มีแบบภาวะผู้นำมุ่งงาน จำแนก ตามการควบคุมสถานการณ์ของผู้นำ (SC) 3 ระดับ.....	63
15. แสดงการสรุปผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว เปรียบเทียบค่ามัชฌิมเลขคณิต ( $\bar{X}$ ) ของคะแนนประสิทธิผล ในการทำงานของหัวหน้างานที่มีแบบภาวะผู้นำมุ่งงาน และ มีการควบคุมสถานการณ์ระดับสูง ระดับต่ำกับการควบคุม สถานการณ์ระดับปานกลาง.....	64
16. แสดงค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน คะแนนต่ำสุด คะแนนสูงสุด และช่วงความเชื่อมั่น 95% ของคะแนนประสิทธิผล ในการทำงานของหัวหน้างานตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยที่หัวหน้างานมีแบบภาวะผู้นำมุ่งสัมพันธ์ จำแนกตามการ ควบคุมสถานการณ์ของผู้นำ.....	65

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
17. แสดงผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว ของคะแนน ประสิทธิผลในการทำงานของหัวหน้างานตามการรับรู้ของผู้ ใต้บังคับบัญชา ระหว่างหัวหน้างานที่มีแบบภาวะผู้นำมุ่งสัมพันธ์ และมีการควบคุมสถานการณ์ระดับปานกลาง กับ การควบคุม สถานการณ์ระดับสูง และระดับต่ำ.....	66
18. แสดงผลการทดสอบความแตกต่างรายคู่ ของคะแนนประสิทธิผล ในการทำงานตามรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยวิธีการของ Scheffe ของหัวหน้างานที่มีแบบภาวะผู้นำมุ่งสัมพันธ์ จำแนกตามการควบคุมสถานการณ์ของผู้นำ (SC) 3 ระดับ....	67
19. แสดงการสรุปผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว เปรียบเทียบค่ามัชฌิมเลขคณิต ( $\bar{X}$ ) ของคะแนนประสิทธิผล ในการทำงานของหัวหน้างานที่มีแบบภาวะผู้นำมุ่งสัมพันธ์ และมีการควบคุมสถานการณ์ ระดับปานกลาง กับ การควบคุม สถานการณ์ระดับสูง และระดับต่ำ.....	68



## สารบัญภาพ

ภาพที่

หน้า

1. แผนภาพแสดงความสัมพันธ์ระหว่างคะแนน LPC  
ของผู้นำกับการปฏิบัติงานในการควบคุมสถานการณ์ที่  
แตกต่างกันตามทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์..... 23