

**ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของหัวหน้าพนักงานขาย
และผลการปฏิบัติงานของพนักงานขาย**
**The Relationship of Sales Supervisor's Situational Leadership Style
and Salesperson's Performance**

พูลศักดิ์ โกสียวัฒน์¹

Pulsak Kosiyawat¹

บทคัดย่อ

ในการวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบภาวะผู้นำหลัก ความสามารถในการปรับใช้รูปแบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของหัวหน้าพนักงานขาย และความสัมพันธ์ของการใช้ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของหัวหน้าพนักงานขายและผลการปฏิบัติงานของพนักงานขาย กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานขายในบริษัท ดีเคเอสเอช (ประเทศไทย) จำกัด จำนวน 395 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลประกอบด้วย แบบสอบถามพนักงานขายในด้านการรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำหลัก ความสามารถในการปรับใช้รูปแบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของหัวหน้าพนักงานขาย และผลการปฏิบัติงานของพนักงานขาย ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบภาวะผู้นำหลักของหัวหน้าพนักงานขายโดยส่วนใหญ่เป็นแบบ “ขายความคิด” ที่เน้นตัวงานสูงและความสัมพันธ์สูง หัวหน้าพนักงานขายส่วนใหญ่มีความสามารถในการปรับใช้รูปแบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์อยู่ในระดับต่ำถึงปานกลาง ผลการปฏิบัติงานของพนักงานขายขึ้นอยู่กับรูปแบบภาวะผู้นำหลักและความสามารถในการปรับใช้รูปแบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของหัวหน้าพนักงานขายอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

คำสำคัญ: รูปแบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์, ผลการปฏิบัติงานของพนักงานขาย

Abstract

The purpose of this research was to study the primary leadership style and situational leadership style adaptability of sales supervisor and the relationship of the primary leadership style, leadership style adaptability of sales supervisor and salesperson's performance. The data was collected from 395 salespeople of DKSH (Thailand) Ltd. The questionnaires were sent to salespeople regarding to sales supervisor's leadership style and leadership style adaptability as perceived by salesperson, and salesperson's performance. The finding revealed that the “selling” style of high task high relationship was the primary leadership style of the majority of sales supervisors according to the perception of salespeople. They all agreed that sales supervisors had low to moderate degrees of leadership style

¹ ผู้อำนวยการหน่วยธุรกิจ บริษัท ดีเคเอสเอช (ประเทศไทย) จำกัด หน่วยผลิตภัณฑ์เพื่อสุขภาพ และ นักศึกษา หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา; Email: pulsak.k@gmail.com

adaptability. There was significant relationship between primary leadership style, leadership style adaptability of sales supervisor and salesperson's performance.

Key Word: Situational Leadership Style, Salesperson's Performance

บทนำ

การศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำมีมาอย่างกว้างขวาง และต่อเนื่องมาร่วมนับศตวรรษ นักวิชาการ และบุคคลากรในวงการบริหารไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานของรัฐ รัฐวิสาหกิจ หรือในองค์กรธุรกิจเอกชนได้ทำการศึกษาวิจัยเพื่อที่จะค้นหารูปแบบภาวะผู้นำ ที่เหมาะสมและดีที่สุดสำหรับองค์กร จากผลการวิจัยในอดีตจนถึงปัจจุบันยังไม่มีข้อยุติชัดเจนว่าภาวะผู้นำรูปแบบใดจะดีที่สุด และเป็นที่ยอมรับว่าสามารถใช้ได้อย่างครอบคลุมจักรวาลในทุกสถานการณ์ (Fuchs, 2007) จากการศึกษาของนักวิชาการที่ผ่านมาพบว่า บทบาทของผู้นำได้มีการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมเป็นอย่างมาก ทั้งนี้สืบเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสังคมโลกตั้งแต่ปลายศตวรรษที่ 20 เป็นต้นมา ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงของสภาพสังคม เศรษฐกิจ และวัฒนธรรม ตลอดจนความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี (Guptara, 2005) องค์กรในปัจจุบันประกอบไปด้วยกลุ่มคนที่ต่างเชื้อชาติ ศาสนาและวัฒนธรรมมากขึ้น ลักษณะของงานและแรงงานมีความหลากหลาย และมีแนวโน้มที่จะมีความยืดหยุ่นมากขึ้น (Moxley & Alexander, 2003) และภาวะการแข่งขันที่สูงขึ้น ความต้องการของพนักงานและลูกค้าที่เพิ่มขึ้น สิ่งต่างๆ เหล่านี้มีผลกระทบอย่างสำคัญต่อองค์กร และเป็นสิ่งที่ท้าทายความสามารถของผู้นำ ที่จะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ (Hesselbein & Goldsmith, 2006) ปัจจัยสำคัญประการหนึ่งคือตัวผู้นำเองที่จะต้องพัฒนาทักษะการใช้ภาวะผู้นำให้ทันกับสถานการณ์ และพร้อมที่จะรับมือการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว (Adair, 2007)

ในอดีตบทบาทของผู้นำจะทำหน้าที่เป็นหัวหน้า แต่ในปัจจุบันผู้นำจะต้องมีบทบาทในฐานะที่เป็นเพื่อนร่วมงาน (Goldsmith, 2003; Potter & Rosenbach, 2008) การใช้แต่เพียงอำนาจในฐานะหัวหน้าอาจไม่เพียงพอ และไม่สามารถที่จะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้ (Kippenberger, 2002) เพราะพนักงานต้องการแรงจูงใจ ความผูกพัน และแรงบันดาลใจในการทำงาน ผู้นำจะต้องสามารถปรับเปลี่ยนบทบาทจาก การออกคำสั่ง และการควบคุม มาเป็นการให้การสนับสนุน การให้คำแนะนำ และการส่งเสริม (Walters, 1987) สามารถตอบสนองต่อการให้ข้อมูลป้อนกลับจากผู้ใต้บังคับบัญชา และการมอบหมายงานให้แก่ผู้ร่วมงาน (Bolden, 2004) สามารถปรับใช้รูปแบบภาวะผู้นำให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่ตนเผชิญอยู่ (Stroh, Northcraft, & Neale, 2002) หรือให้เหมาะสมกับระดับความพร้อมของผู้ตาม (Hersey, Blanchard, & Johnson 2008) นอกจากนี้แล้ว คูเซส และพอสเนอร์ (Kouzes & Posner, 2003) ได้นำเสนอว่าผู้นำในยุคใหม่ นอกจากจะเป็นผู้ที่กำหนดเป้าหมาย และวิธีการปฏิบัติให้กับองค์กรแล้ว ผู้นำจะต้องรู้จักสร้างแรงบันดาลใจ และทำให้เกิดการมีส่วนร่วมระหว่างพนักงานและผู้บริหาร ซึ่งรวมไปถึงการให้อำนาจแก่ผู้อื่นในการปฏิบัติงาน (Blanchard, Carlos, & Randolph, 1996) เพื่อเป็นการเสริมสร้างความเชื่อมั่นและความเข้มแข็งให้กับทีมงาน พนักงานจะนำเสนอความคิดใหม่ๆ มีความรู้สึกเป็นเจ้าของ และเกิดความภาคภูมิใจ และจะทำงานกันอย่างเต็มกำลังความสามารถ

สำหรับการวิจัยในครั้งนี้ ใช้ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (situational leadership theory) ของ Hersey & Blanchard (1969) ซึ่งทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์นี้ได้ถูกนำไปประยุกต์ใช้กันอย่างแพร่หลาย ในองค์กรต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนหลายพันแห่งทั่วโลกมากกว่า 125 ประเทศ (Thomas, 2006) และมีผู้บริหารมากกว่า 12 ล้านคนได้รับการสอนและฝึกอบรม โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกลุ่มบริษัทฟอร์จูน 500 ได้นำทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ไปบรรจุไว้ในโปรแกรมการฝึกอบรมผู้บริหาร มากกว่า 400 บริษัทในเครือ (Langton & Robbins, 2007) และยังได้รับการยอมรับจากหน่วยงานของกองทัพสหรัฐ (Robbins, 1991) โดยจัดการฝึกอบรม และสัมมนาภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของคณะนักเรียนนายทหาร และ

นายทหารชั้นประทวนของกองทัพ ทั้งนี้เนื่องจากทฤษฎีนี้เป็นโมเดล ที่ไม่ซับซ้อนมีวิธีการปฏิบัติที่ชัดเจนง่ายที่จะสามารถนำไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ได้กับทุกองค์กร (Avery & Ryan, 2002) โดยเนื้อหาของทฤษฎีเน้นไปที่ปฏิสัมพันธ์ของพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกมา และความสามารถในการปรับใช้รูปแบบภาวะผู้นำรูปแบบต่างๆ (leadership style adaptability) ต่อระดับความพร้อมของผู้ตาม (follower's performance readiness level) ได้อย่างถูกต้องเหมาะสมมากกว่าคุณลักษณะอย่างหนึ่งอย่างใดของตัวผู้นำเอง (Hersey et al., 2008)

เฮอร์เชย์ และบลานชาร์ด (Hersey & Blanchard, 1969) ได้นำเสนอทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ โดยพิจารณาจากพฤติกรรมของผู้นำใน 2 ด้าน คือ พฤติกรรมให้การสนับสนุน (supportive behavior) และพฤติกรรมการสั่งการหรือเน้นงาน (directive or task behavior) ซึ่งประกอบด้วยรูปแบบภาวะผู้นำ (leadership style) ทั้งหมด 4 แบบคือ

1. แบบบอกให้ทำ (telling style, S1) เป็นแบบที่เน้นตัวงานสูงและความสัมพันธ์ต่ำ
2. แบบขายความคิด (selling style, S2) เป็นแบบที่เน้นที่ตัวงานสูงและเน้นความสัมพันธ์สูง
3. แบบมีส่วนร่วม (participating style, S3) เป็นแบบที่เน้นที่ตัวงานต่ำและเน้นที่ความสัมพันธ์สูง
4. แบบมอบหมายงาน (delegating style, S4) เป็นแบบที่เน้นตัวงานต่ำและความสัมพันธ์ต่ำ

รูปแบบภาวะผู้นำหลัก (primary leadership style) ทั้ง 4 แบบ นี้ไม่สามารถสรุปได้ว่ารูปแบบใดจะดีที่สุด และเหมาะสมที่สุด ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะต้องสามารถปรับเปลี่ยนไปมาระหว่างแบบต่างๆ ให้สอดคล้องเหมาะสมตามระดับความพร้อมในการปฏิบัติงานของผู้ตาม ซึ่งระดับความพร้อมของผู้ตาม (performance readiness level) ประกอบไปด้วยคุณสมบัติที่สำคัญ 2 ประการคือ ความสามารถ (ability) และความเต็มใจ (willingness) แบ่งออกเป็น 4 ระดับ ดังนี้

1. ระดับความพร้อมต่ำ (R1) กรณีนี้ผู้ตาม ไม่มีความสามารถ และไม่มั่นคงหรือไม่เต็มใจ
2. ระดับความพร้อมต่ำถึงปานกลาง (R2) กรณีนี้ผู้ตามยังไม่มีความสามารถ แต่มีความมั่นใจหรือเต็มใจที่จะทำงาน
3. ระดับความพร้อมปานกลางถึงสูง (R3) ความพร้อมในระดับนี้ ผู้ตามมีความสามารถ แต่ไม่มั่นคงหรือไม่เต็มใจ
4. ระดับความพร้อมสูง (R4) ในกรณีนี้พนักงานมีทั้งความสามารถ และความมั่นใจหรือความเต็มใจในการทำงาน

จากรูปแบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ทั้ง 4 แบบ และระดับความพร้อมของผู้ตามทั้ง 4 ระดับ สามารถนำมาจับคู่แสดงความสัมพันธ์ และความเหมาะสมของรูปแบบภาวะผู้นำกับระดับความพร้อมของผู้ตาม ได้ดังตาราง 1

ตาราง 1 ความเหมาะสมของการใช้รูปแบบภาวะผู้นำกับระดับความพร้อมของผู้ตาม

R4	เหมาะสม น้อยที่สุด	เหมาะสม น้อยที่สุด	เหมาะสม ลำดับที่สอง	เหมาะสม ที่สุด
R3	เหมาะสม ลำดับที่สาม	เหมาะสม ลำดับที่สอง	เหมาะสม ที่สุด	เหมาะสม ลำดับที่สอง
R2	เหมาะสม ลำดับที่สอง	เหมาะสม ที่สุด	เหมาะสม ลำดับที่สอง	เหมาะสม ลำดับที่สาม
R1	เหมาะสม ที่สุด	เหมาะสม ลำดับที่สอง	เหมาะสม น้อยที่สุด	เหมาะสม น้อยที่สุด
	S1	S2	S3	S4

ที่มา: ดัดแปลงจาก Management of organizational behavior: Leading human resources (Hersey et al., 2008)

จากการสำรวจวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำตามสถานการณ์ แม้ว่ามีการศึกษากันมาอย่างแพร่หลายก็ตาม แต่การศึกษาส่วนใหญ่จะมุ่งไปที่ประเด็นของการทดสอบทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Goodson, McGee, &

Cashman, 1989; Blank, Weitzel, & Green, 1990) หรือการสำรวจแบบภาวะผู้นำหลัก และศึกษาระดับความสามารถในการปรับใช้รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร (Grover & Walker, 2003; Ates, 2003) เป็นต้น ส่วนการศึกษาถึงอิทธิพลของการใช้ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ที่มีต่อผลการปฏิบัติงานนั้นยังมียุ่่น้อยมาก และในปัจจุบันผู้วิจัยยังไม่พบการศึกษาถึงผลของการใช้ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของหัวหน้างานที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานในภาคธุรกิจเอกชนในประเทศไทย ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาในเรื่องดังกล่าวนี้

วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษารูปแบบภาวะผู้นำหลัก และความสามารถในการปรับใช้รูปแบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ของหัวหน้าพนักงานขาย
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของการใช้ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของหัวหน้าพนักงานขาย และผลการปฏิบัติงานของพนักงานขาย

วิธีการวิจัย

ประชากรเป้าหมายและการสุ่มตัวอย่าง

ประชากรเป้าหมายคือพนักงานขายใน บริษัทดีเคเอสเอช (ประเทศไทย) จำกัด หน่วยผลิตภัณฑ์เพื่อสุขภาพ ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (simple random) จากบัญชีรายชื่อพนักงานขายของบริษัทฯ ขนาดของตัวอย่างคำนวณโดยใช้สูตรของยามาเน (Yamane, 1967) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ได้จำนวนตัวอย่างทั้งหมด 395 คนเป็นพนักงานขายช่องทางโรงพยาบาล 218 คน และเป็นพนักงานขายช่องทางร้านขายยา 177 คน

มาตรวัดและแบบสอบถาม

การวิจัยครั้งนี้ใช้แบบสอบถาม เป็นเครื่องมือให้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานขาย เป็นผู้ตอบคำถามทั้งหมดด้วยตนเอง อย่างมีอิสระ และไม่มีการเปิดเผยชื่อผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งประกอบด้วย

1. มาตรวัดรูปแบบภาวะผู้นำ และความสามารถในการปรับใช้รูปแบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ จากการรับรู้ของพนักงานขาย มาตรวัดนี้พัฒนามาจากข้อคำถามต้นแบบของ เฮอร์เชย์ และบลางชาร์ด (Hersey & Blanchard, 1981) โดยมีข้อคำถามทั้งหมด 12 ข้อ แต่ละข้อจะมีคำตอบให้เลือก 4 คำตอบตามลักษณะรูปแบบภาวะผู้นำ หรือพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกมาตามสถานการณ์นั้นๆ ผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบความเชื่อถือได้ (reliability) ของเครื่องมือด้วยวิธีเทคนิคการวัดซ้ำ โดยนำแบบสอบถามไปทดสอบกับหน่วยตัวอย่างที่เป็นพนักงานขายจำนวน 30 ราย 2 ครั้ง ในหน่วยตัวอย่างเดียวกัน ในเวลาที่แตกต่างกัน 6 สัปดาห์ พบว่าพนักงานขายร้อยละ 73.3 มีการรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำหลักของหัวหน้าพนักงานขายเหมือนเดิมไม่เปลี่ยนแปลง และมีค่าสัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์ .74 ($p = .01$) แสดงว่าแบบสอบถามนี้มีความเชื่อมั่นสูงเพียงพอ
2. มาตรวัดผลการปฏิบัติงานของพนักงานขาย มาตรวัดนี้พัฒนามาจากข้อคำถามต้นแบบของ Behrman & Perreault (1982) ประกอบด้วยข้อคำถามทั้งหมด 18 ข้อ เป็นคำถามแบบลิเคิทสเกล ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามนี้ไปทำการตรวจสอบความความเชื่อถือได้ของเครื่องมือ ด้วยวิธีการวัดความสอดคล้องภายใน (internal consistency) กับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานขายจำนวน 30 ราย แล้วนำผลที่ได้มาคำนวณหาความเชื่อมั่นด้วยค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบัค (Cronbach's Alpha) พบว่ามีค่าความเชื่อถือได้ค่อนข้างสูงโดยที่มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาเท่ากับ .936

เทคนิคการวิเคราะห์ข้อมูล

สถิติที่นำมาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลประกอบด้วย สถิติพรรณนา เพื่อใช้ในการบรรยายคุณลักษณะของตัวแปร สถิติทดสอบไคสแควร์ เพื่อทดสอบความแตกต่างของรูปแบบภาวะผู้นำหลัก และความสามารถในการปรับใช้รูปแบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของหัวหน้าพนักงานขาย สถิติการวิเคราะห์ความแปรปรวน เพื่อทดสอบและยืนยัน ความสัมพันธ์ของตัวแปรรูปแบบภาวะผู้นำหลัก และความสามารถในการปรับใช้รูปแบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของหัวหน้าพนักงานขาย กับผลการปฏิบัติงานของพนักงานขาย

ผลการวิจัย

ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ข้อ 1

รูปแบบภาวะผู้นำหลักของหัวหน้าพนักงานขาย : ผลการวิเคราะห์พบว่า พนักงานขายส่วนใหญ่ร้อยละ 56.46 มีการรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำหลักของหัวหน้าพนักงานขาย เป็นแบบขยายความคิด ซึ่งเป็นพฤติกรรมแบบเน้นตัวงานสูงและเน้นความสัมพันธ์สูง ลำดับรองลงมาร้อยละ 25.06 มีรูปแบบภาวะผู้นำหลักเป็นแบบมีส่วนร่วม ซึ่งเป็นพฤติกรรมแบบที่เน้นตัวงานต่ำและเน้นความสัมพันธ์สูง และผลจากการทดสอบไคสแควร์ พบว่ามีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติของรูปแบบภาวะผู้นำหลักของหัวหน้าพนักงานขาย จากการรับรู้ของพนักงานขายในช่องทางโรงพยาบาล และพนักงานขายช่องทางร้านขายยา (ค่าไคสแควร์ = 16.303 องศาอิสระ = 4 ค่าวิกฤต = 9.488 Sig = .003)

ความสามารถในการปรับใช้รูปแบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ของหัวหน้าพนักงานขาย : ผลการวิเคราะห์พบว่า พนักงานขายส่วนใหญ่ร้อยละ 57.47 มีการรับรู้ความสามารถในการปรับใช้รูปแบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของหัวหน้าพนักงานขายอยู่ในระดับต่ำ รองลงมาอยู่ในระดับปานกลางร้อยละ 41.52 และผลจากการทดสอบไคสแควร์พบว่า ไม่มีความแตกต่างของความสามารถในการปรับใช้รูปแบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของหัวหน้าพนักงานขาย จากการรับรู้ของพนักงานขายในช่องทางโรงพยาบาล และพนักงานขายช่องทางร้านขายยา (ค่าไคสแควร์ = 3.239 องศาอิสระ = 2 ค่าวิกฤต = 5.991 Sig = .198)

ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ข้อ 2

ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำหลักของหัวหน้าพนักงานขาย และผลการปฏิบัติงานของพนักงานขาย : ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวที่ระดับนัยสำคัญ .05 พบว่าค่าสถิติทดสอบ Welch มีค่าเท่ากับ 5.810 (Sig. = .001) และเมื่อทำการวิเคราะห์การเปรียบเทียบเชิงซ้อนด้วยวิธี Dunnett T3 พบว่าหัวหน้าพนักงานขายที่มีรูปแบบภาวะผู้นำหลักเป็นแบบมีส่วนร่วม มีค่าเฉลี่ยของผลการปฏิบัติงานของพนักงานขาย สูงกว่าหัวหน้าพนักงานขายที่มีรูปแบบภาวะผู้นำหลักเป็นแบบขยายความคิด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (Sig. = .000) ส่วนรูปแบบภาวะผู้นำหลักแบบอื่นๆของหัวหน้าพนักงานขาย พบว่าค่าเฉลี่ยผลการปฏิบัติงานของพนักงานขายไม่มีความแตกต่างกัน

ความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการปรับใช้รูปแบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของหัวหน้าพนักงานขาย และผลการปฏิบัติงานของพนักงานขาย : ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวที่ระดับนัยสำคัญ .05 พบว่าค่าสถิติทดสอบ F มีค่าเท่ากับ 21.215 (Sig. = .000) และเมื่อทำการวิเคราะห์การเปรียบเทียบเชิงซ้อนด้วยวิธี Tukey HSD พบว่าหัวหน้าพนักงานขายที่มีความสามารถในการปรับใช้รูปแบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ในระดับปานกลางและระดับสูง จะมีค่าเฉลี่ยผลการปฏิบัติงานของพนักงานขายสูงกว่าหัวหน้าพนักงานขาย ที่มีความสามารถในการปรับใช้รูปแบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ในระดับต่ำ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (Sig. = .000 และ .003)

อภิปรายผลการวิจัย

ผลที่ได้จากการวิเคราะห์ส่วนใหญ่เป็นไปตามทฤษฎีและกรอบแนวความคิด แต่มีบางส่วนที่กรอบแนวความคิดและสมมติฐานไม่เป็นไปตามที่คาดไว้ ซึ่งสามารถสรุปและอภิปรายผลจากข้อค้นพบได้ดังนี้

รูปแบบภาวะผู้นำหลักของหัวหน้าพนักงานขาย

สรุปได้ว่าพนักงานขายส่วนใหญ่มีการรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำหลักของหัวหน้าพนักงานขาย เป็นแบบขายความคิด รองลงมาเป็นแบบมีส่วนร่วม และพบว่ามีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติของรูปแบบภาวะผู้นำหลักของหัวหน้าพนักงานขาย จากการรับรู้ของพนักงานขายในช่องทางโรงพยาบาลและพนักงานขายช่องทางร้านขายยา ข้อค้นพบดังกล่าวตีความได้ว่า หัวหน้าพนักงานขายทั้ง 2 ช่องทาง ส่วนใหญ่มีพฤติกรรมที่เน้นการให้การสนับสนุนสูงเหมือนกัน แต่สิ่งที่แตกต่างกันคือในเรื่องของพฤติกรรมการสั่งการหรือพฤติกรรมการที่เน้นที่ตัวงานนั้น หัวหน้าพนักงานขายในช่องทางโรงพยาบาลจะมีพฤติกรรมที่เน้นที่ตัวงานสูงกว่าหัวหน้าพนักงานขายในช่องทางร้านขายยา ข้อค้นพบนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ Bruno (2008) ที่ได้ศึกษารูปแบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ ผู้บริหารจำนวน 400 คนจาก 48 องค์กรในประเทศบราซิลและประเทศในแถบอเมริกาใต้ พบว่าผู้บริหารส่วนใหญ่มีรูปแบบภาวะผู้นำหลักเป็นแบบขายความคิด รองลงมาเป็นแบบมีส่วนร่วม ทำนองเดียวกันกับผลงานวิจัยของ Sealy (1985) ที่ศึกษารูปแบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของครูใหญ่จาก 42 โรงเรียนในประเทศแคนาดา พบว่ารูปแบบภาวะผู้นำหลักจากการรับรู้ของครูใหญ่เป็นแบบแบบขายความคิด ถัดมาเป็นแบบมีส่วนร่วม

ความสามารถในการปรับใช้รูปแบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ของหัวหน้าพนักงานขาย

สรุปได้ว่าพนักงานขายส่วนใหญ่มีการรับรู้หัวหน้าพนักงานขาย มีความสามารถในการปรับใช้รูปแบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์อยู่ในระดับต่ำถึงปานกลาง และไม่พบความแตกต่างของความสามารถในการปรับใช้รูปแบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของหัวหน้าพนักงานขาย จากการรับรู้ของพนักงานขายในช่องทางโรงพยาบาล และพนักงานขายช่องทางร้านขายยา ข้อค้นพบดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าความยืดหยุ่นในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของหัวหน้าพนักงานขายทั้งในช่องทางโรงพยาบาลและช่องทางร้านขายยาส่วนมากยังไม่ดีพอ ดังนั้นหัวหน้าพนักงานขายจึงควรต้องพัฒนาตนเอง ในเรื่องของการวิเคราะห์และการวินิจฉัยความพร้อมในการทำงานของลูกน้องให้ถูกต้องยิ่งขึ้น ตลอดจนการพัฒนาตนเองในเรื่องของการใช้พฤติกรรมในการโน้มน้าวพนักงานขาย ให้ถูกต้องเหมาะสมตามระดับความพร้อมให้มากขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัยของ Aphimonbute (1999) ที่พบว่าความสามารถในการปรับใช้รูปแบบภาวะผู้นำของคณะบดีในประเทศไทย ส่วนมากอยู่ในระดับต่ำ และระดับปานกลาง

ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำหลักของหัวหน้าพนักงานขาย และผลการปฏิบัติงานของพนักงานขาย

สรุปได้ว่าผลการปฏิบัติงานของพนักงานขายขึ้นอยู่กับรูปแบบภาวะผู้นำหลักของหัวหน้าพนักงานขาย โดยพบว่าหัวหน้าพนักงานขายที่มีรูปแบบภาวะผู้นำหลักเป็นแบบมีส่วนร่วม จะมีค่าเฉลี่ยผลการปฏิบัติงานของพนักงานขายสูงกว่าหัวหน้าพนักงานขายที่มีรูปแบบภาวะผู้นำหลักเป็นแบบขายความคิด ข้อค้นพบดังกล่าวนี้นี้แสดงว่าหัวหน้าพนักงานขายที่มีพฤติกรรมแบบเน้นที่ความสัมพันธ์สูงและเน้นที่ตัวงานต่ำ จะมีผลการปฏิบัติงานของพนักงานขายสูงกว่า หัวหน้าพนักงานขายที่มีพฤติกรรมแบบเน้นที่ความสัมพันธ์สูงและเน้นที่ตัวงานสูง อีกประการหนึ่งพฤติกรรมที่สำคัญของหัวหน้าพนักงานขายที่มีรูปแบบภาวะผู้นำหลักเป็นแบบมีส่วนร่วมคือ จะไม่เข้าไปควบคุมหรือสั่งการผู้ตามอย่างเข้มงวด เพียงแต่จะเข้าไปร่วมรับรู้ โดยหัวหน้าเป็นผู้ที่คอยทำหน้าที่ปรึกษาหารือ แลกเปลี่ยนความคิดเห็น สนับสนุนให้กำลังใจ และท้ายที่สุดผู้นำและผู้ตามจะตัดสินใจร่วมกัน หรืออาจจะให้ผู้ตามเป็นผู้ตัดสินใจว่าจะทำงานนั้นๆ ที่ไหน เมื่อไหร่ อย่างไร ซึ่งมีความแตกต่างกับพฤติกรรม

ของหัวหน้าพนักงานขายที่มีรูปแบบภาวะผู้นำหลักแบบขายความคิด กล่าวคือแม้ว่าผู้นำประเภทนี้จะมีพฤติกรรมในการให้การสนับสนุนสูง เช่นเดียวกับกับผู้นำที่มีรูปแบบภาวะผู้นำหลักเป็นแบบมีส่วนร่วม แต่อย่างไรก็ตามท้ายที่สุดแล้ว ผู้นำที่มีรูปแบบภาวะผู้นำหลักแบบขายความคิด จะยังคงควบคุมการทำงานนั้นไว้ และเป็นผู้ตัดสินใจด้วยตนเอง จากพฤติกรรมของผู้นำทั้ง 2 แบบที่แตกต่างกันนี้ ผู้วิจัยมีความเห็นว่าเป็นการให้อำนาจพนักงาน (employee empowerment) ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งที่มีส่วนทำให้หัวหน้าพนักงานขายที่มีรูปแบบภาวะผู้นำหลักเป็นแบบมีส่วนร่วม มีผลการปฏิบัติงานของพนักงานขาย สูงกว่าหัวหน้าพนักงานขายที่มีรูปแบบภาวะผู้นำหลักแบบขายความคิด

ความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการปรับใช้รูปแบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของหัวหน้าพนักงานขาย และผลการปฏิบัติงานของพนักงานขาย

สรุปได้ว่าผลการปฏิบัติงานของพนักงานขายขึ้นอยู่กับความสามารถในการปรับใช้รูปแบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของหัวหน้าพนักงานขาย โดยที่หัวหน้าพนักงานขายที่มีความสามารถในการปรับใช้รูปแบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ในระดับปานกลางและสูง จะมีค่าเฉลี่ยผลการปฏิบัติงานของพนักงานขายสูงกว่าหัวหน้าพนักงานขายที่มีความสามารถในการปรับใช้รูปแบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ในระดับต่ำกว่า ข้อค้นพบดังกล่าวนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ Silverthorne & Wang (2001) ที่ได้ศึกษาถึงความสามารถในการปรับใช้ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของหัวหน้างานในบริษัทก่อสร้างขนาดใหญ่ในประเทศไทยได้หวั่น พบว่าหัวหน้างานที่มีความสามารถในการปรับใช้รูปแบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ จะมีผลผลิตของงานคุณภาพของงาน และผลกำไร สูงกว่าหัวหน้างานที่ไม่สามารถปรับใช้รูปแบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ได้ นอกจากนี้การศึกษาของ Vecchio (1987) และ Hambleton & Gumpert (1982) พบว่าพนักงานที่มีหัวหน้าที่มีความสามารถในการปรับใช้รูปแบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ในระดับที่สูงกว่า จะมีผลการปฏิบัติงานสูงกว่าพนักงานที่มีหัวหน้าที่มีความสามารถในการปรับใช้รูปแบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ในระดับที่ต่ำกว่า

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในภาคปฏิบัติ

ผู้บริหารของหน่วยงาน ควรจัดให้มีการฝึกอบรมหัวหน้าพนักงานขายให้มีความรู้ และมีความเข้าใจ ในทฤษฎี และหลักการของรูปแบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ให้ถูกต้อง และทำแบบทดสอบเพื่อให้หัวหน้าพนักงานขายรับรู้ว่าตนเองมีภาวะผู้นำหลักเป็นแบบใด และทดสอบความยืดหยุ่นในการปรับใช้รูปแบบภาวะผู้นำแบบต่างของหัวหน้าพนักงานขายก่อนการฝึกอบรม และภายหลังการฝึกอบรมทุกๆ 6 เดือน เพื่อตรวจสอบระดับความสามารถในการปรับใช้รูปแบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของหัวหน้าพนักงานขายว่าเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้นหรือไม่ มีความยืดหยุ่นในการปรับใช้รูปแบบภาวะผู้นำแต่ละแบบได้อย่างถูกต้องเหมาะสมกับความพร้อมในแต่ละระดับของพนักงานขาย มากน้อยเพียงไร และควรส่งเสริมให้มีการให้อำนาจพนักงานขายให้สามารถตัดสินใจในการปฏิบัติงานได้ด้วยตนเองให้มากขึ้น

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยในอนาคต

1. ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาเฉพาะบุคคลากรในฝ่ายขาย จึงควรส่งเสริมให้มีการศึกษาศักยภาพบุคคลากรในฝ่ายการตลาด และฝ่ายอื่นๆ ร่วมด้วย เพื่อเชื่อมโยงผลการศึกษาในภาพรวมขององค์การภาคธุรกิจ
2. ควรส่งเสริมให้มีการวิจัยเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานของพนักงานขายระหว่างกลุ่มที่หัวหน้าพนักงานขายได้รับการฝึกอบรมรูปแบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ กับกลุ่มที่หัวหน้าพนักงานขายไม่ได้รับการฝึกอบรม

3. ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเฉพาะในบริษัท ดีเคเอสเอช (ประเทศไทย) จำกัด เท่านั้น ซึ่งเป็นบริษัทข้ามชาติ จึงควรส่งเสริมให้มีการวิจัยจากบุคคลากรในบริษัทของไทย และบริษัทในภาคธุรกิจอื่นๆ ซึ่งมีบริบทที่แตกต่างกัน

เอกสารอ้างอิง

- Adair, J. 2007. **Develop Your Leadership Skills**. London: Kogan Page.
- Aphimonbute, T. 1999. **Life Cycle of Leadership Style and Leadership Style Adaptability: Public Versus Private Higher Academic Professionals in Thailand**. Doctoral Dissertation, University of Sarasota. Florida.
- Ates, C. E. 2003. **The Perceptions of African Community College Presidents Concerning Their Leadership Styles and Use of Power**. Doctoral Dissertation, The University of Texas at Austin. Texas.
- Avery, G. C. & Ryan, J. 2002. "Appling Situational Leadership in Australia." **The Journal of Management Development** 21 (3/4): 242-262.
- Behrman, D. N. & Perreault, W. D. 1982. "Measuring the Performance of Industrial Salespersons." **Journal of Business Research** 10: 335-370.
- Blanchard, K., Carlos, J. P. & Randolph, A. 1996. **Empowerment Takes More Than a Minute**. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Blank, W., Weitzel, J. R. & Green, S. G. 1990. "A Test of Situational Leadership Theory." **Personnel Psychology** 43 (3): 579-597.
- Bruno, L. C. 2008. **Leadership and Performance beyond Expectation**. Retrieved October 14, 2012 from <http://www.g-casa.com/PDF/Bangkok%202008/Bruno,%20Bangkok,%202008.pdf>.
- Fuchs, T. C. 2007. **Situational leadership theory: An analysis within the European cultural environment**. Doctoral dissertation, Capella University. Minneapolis.
- Goldsmith, M. 2003. The changing role of leadership: Building partnerships inside and outside the organization. In L. Segil, M. Goldsmith, & J. Belasco (Eds.). **Partnering the new face of leadership**. Broadway, NY: AMACOM.
- Goodson, J. R., McGee, G. W. & Cashman, J. F. 1989. Situational leadership: A test of leadership prescriptions. **Group & Organization Studies**, 14 (4), 446-461.
- Grover, R. A. & Walker, H. F. 2003. Changing from production to quality: Application of the situational leadership transtheoretical change models. **The Quality Management Journal**, 10(3), 8-24.
- Guptara, P. 2005. Managers' lives, work and careers. In C. L. Cooper (Ed.). **Leadership and management in the 21st century: Business challenges of the future**. New York: Oxford University Press.
- Hambleton, R. K. & Gumpert, R. 1982. The validity of Hersey and Blanchard's theory of leader effectiveness. **Group & Organization Studies**, 7(2), 225-242.
- Hersey, P. & Blanchard, K. H. 1969. Life cycle theory of leadership. **Training and Development Journal**, 2, 6-34.

- Hersey, P., & Blanchard, K. H. 1981. So you want to know your leadership style. **Training and Development Journal**, 2(6), 34-54.
- Hersey, P., Blanchard, K. H. & Johnson, D. E. 2008. **Management of organizational behavior: Leading human resources** (9th ed.). Upper Saddle, NJ: Prentice Hall.
- Hesselbein, F. & Goldsmith, M. (Eds.). 2006. **The leader of the future 2**. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Kippenberger, T. 2002. **Leadership styles**. Magdalen, Oxford: Capstone.
- Kouzes, J. M. & Posner, B. Z. 2003. **The leadership challenge** (3rd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Langton, N. & Robbins, S. P. 2007. **Organization behavior** (4th ed.). Ontario: Pearson Education.
- Potter, E. H. & Rosenbach, W. E. 2008. Followers as partners: Ready when the time comes. In R. L. Taylor, W. E. Rosenbach, & E. B. Rosenbach (Eds.). **Military Leadership in Pursuit of Excellence** (6th ed.). New York: Westview.
- Sealy, J. 1985. **Leadership styles of principals in native schools in Saskatchewan. Doctoral dissertation**, University of Saskatchewan. Saskatchewan.
- Silverthorne, C. & T. H. Wang. 2001. Situational Leadership Style as A predictor of Successs and Productivity among Taiwanese Business Organization. **The Journal of Psychology** 135 (4): 399-412.
- Storh, L. K., G. B. Northcraft & M. A. Neale. 2002. **Organizational Behavior: A Management Challenge**. 3rd ed. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Tomas, M. 2006. **Gurus on Leadership**. London: Thorogood.
- Vecchio, R. P. 1987. Situational Leadership Theory: An Examination of a Prescriptive Theory.” **Journal of Applied Psychology** 72: 444-451.
- Walters, J. D. 1987. **The art of Supportive Leadership: A Practical Handbook for People in Positions of Responsibility**. California: Crystal Clarity.
- Yamane, T. 1967. **Statistics an Introductory Analysis**. 2nd ed. New York: Harper and Row.