

รัฐประศาสนศาสตร์

THAI JOURNAL OF PUBLIC ADMINISTRATION

ปีที่ 1 ฉบับที่ 3 กันยายน-ธันวาคม 2545 / Vol.3 September-December 2002

วารสารและเอกสารทางวิชาการ จัดพิมพ์โดยคณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

ปัจจัยด้านเขาวนอารมณ์ บุคลิกภาพ และภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน ของผู้ใต้บังคับบัญชา และผลการปฏิบัติงาน ของหัวหน้างานระดับกลางในองค์การธุรกิจ

รัตติกรณ์ จงวิศาล¹

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาปัจจัยด้านเขาวนอารมณ์ บุคลิกภาพของค้ประกอบ 5 ประการ และภาวะผู้นำเต็มรูปแบบของหัวหน้างานระดับกลางที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน และความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ในกรวิจัยนี้กลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 303 คน คือหัวหน้างานระดับกลางในองค์การค้าปลีก ประเภทร้านค้าสะดวกซื้อ จำนวน 154 คน และองค์การอุตสาหกรรมประเภทอิเล็กทรอนิกส์ จำนวน 149 คน การทดสอบความสัมพันธ์ของตัวแปรใน 3 โมเดลที่แยกตามรูปแบบของภาวะผู้นำ ใช้การวิเคราะห์อิทธิพลด้วยโปรแกรม LISREL 8.30 ผลการวิจัยพบว่า บุคลิกภาพที่ส่งผลทางตรงต่อภาวะผู้นำ คือบุคลิกภาพแบบห้วนไหว แบบแสดงออก และแบบมีสติ และเขาวนอารมณ์ส่งผลทางบวกโดยตรงต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำส่งผลโดยตรงต่อความพึงพอใจในการทำงาน โดยที่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นตัวทำนายที่ดีที่สุด บุคลิกภาพแบบห้วนไหวส่งผลทางลบโดยตรงต่อผลการปฏิบัติงาน และส่งผลทางอ้อมต่อความพึงพอใจในการทำงานผ่านทางภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย

¹ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ภาควิชาจิตวิทยา คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
E-mail : rattigorn.c@ku.ac.th

The purpose of this research was to study the effects of middle supervisor's emotional Intelligence, the 5-factor model of personality, and Model of Full-Range Leadership on their job performance and on their subordinate's job satisfaction. The total sample of 303 middle supervisors was drawn from two business organizations; 154 subjects from a convenient store company and 149 ones from an electronic industrial company. Path analysis by LISREL 8.30 was used to test the causal relations of these variables in the proposed 3 models separated by types of leadership. The results showed that neuroticism, extraversion, and conscientiousness significantly influenced on leadership. The relationship between emotional intelligence and leadership gained empirical only for transformational leadership. Leadership had effects only on job satisfaction and transformational leadership was the best predictor of job satisfaction. Neuroticism had negative direct effects on job performance and indirect effects on job satisfaction via transactional and laissez-faire leadership.

บทนำ

ปัจจุบันประเทศไทยกำลังเผชิญกับภาวะการเปลี่ยนแปลง และการแข่งขันกับประเทศต่างๆ และต้องเผชิญกับปัญหาหลายประการ ทั้งปัญหาเศรษฐกิจ สังคม การเมือง จึงมีความจำเป็นต้องมีการให้ความสำคัญกับเรื่องของการพัฒนาบุคคล ให้มีความพร้อมและมีความสามารถที่จะเผชิญกับการเปลี่ยนแปลง การแข่งขัน และการแก้ไขปัญหาต่างๆ และใช้ศักยภาพที่แต่ละบุคคลมีอยู่อย่างเต็มความสามารถ ในการพัฒนาบุคคล ทุกๆ หน่วยของสังคม หรือทุกๆ องค์การมีความจำเป็นต้องช่วยกันพัฒนาบุคลากรของตนเอง และสำหรับในองค์กรประเภทธุรกิจ อุตสาหกรรมก็เช่นเดียวกัน เนื่องจากองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมเป็นหน่วยหนึ่งของสังคมที่มีความสำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในทางด้านเศรษฐกิจ อาทิเช่นเป็นหน่วยที่นำรายได้เข้าประเทศทำให้คนมีงานทำ มีรายได้ และทำให้มีการใช้ทรัพยากรของประเทศให้เกิดประโยชน์สูงสุด เป็นต้น องค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมมีหลายประเภท อุตสาหกรรมประเภทหนึ่ง คืออุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งเป็นอุตสาหกรรมที่มีขนาดใหญ่ มีพนักงานอยู่ในอุตสาหกรรมประเภทนี้จำนวนมาก

และมีการผลิตสินค้าไปขายต่างประเทศ ทำรายได้เข้าประเทศปีละหลายแสนล้านบาท และธุรกิจอีกประเภทหนึ่งที่เริ่มมีความสำคัญและมีการขยายตัวเพิ่มมากขึ้นคือ องค์กรค้าปลีกประเภทร้านค้าสะดวกซื้อ (convenient store) ซึ่งมีการขยายสาขาทั่วประเทศจำนวนมาก และมียอดจำหน่ายสินค้าในแต่ละปีประมาณนับหมื่นล้านบาท

ในการประกอบธุรกิจอุตสาหกรรม บุคลากรในองค์กรเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งที่จะทำให้องค์กรดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และเป็นที่ยอมรับกันว่าบุคคลที่เป็นผู้นำหรือเป็นหัวหน้า เป็นบุคคลที่มีความสำคัญและมีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในการที่จะช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้ โดยเฉพาะผู้นำหรือหัวหน้างานระดับกลางซึ่งต้องทำงานเกี่ยวข้องกับบุคคลหลายฝ่าย ทั้งหัวหน้างานระดับต้น และหัวหน้างานระดับสูง จึงมีความจำเป็นต้องให้คุณลักษณะและความสามารถในหลายๆด้านในการปฏิบัติงาน มีการศึกษากันมาเป็นระยะเวลายาวนานในเรื่องของปัจจัยที่จะส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชา และปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งปัจจัยที่ได้รับการกล่าวถึงกันมาก คือเชาวน์อารมณ์ (Emotional Intelligence or EQ) ที่เป็นความสามารถในการตระหนักรู้และเข้าใจอารมณ์หรือความรู้สึกของตนเอง สามารถจัดการกับอารมณ์ของตนเอง สามารถใช้อารมณ์ให้เกิดประโยชน์ และเป็นความสามารถในการตระหนักรู้และเข้าใจความรู้สึกของผู้อื่น รวมทั้งความสามารถในการสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่น

สำหรับอีกปัจจัยหนึ่งที่สำคัญ คือบุคลิกภาพของผู้นำ มีแนวคิดที่สำคัญเรื่ององค์ประกอบ 5 ประการ ของบุคลิกภาพ (five factors) เป็นองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับบุคลิกภาพ 5 แบบ ประกอบด้วย 1) บุคลิกภาพแบบ ห้วนใจ (neuroticism) คือมีความวิตกกังวล เกิดความโกรธง่าย ซึมเศร้า ซ้ำๆ ไม่สามารถควบคุมความต้องการ ความปรารถนาของตนจากสิ่งกระตุ้นต่างๆ ตกใจเสียขวัญเมื่อต้องเผชิญกับภาวะฉุกเฉิน 2) บุคลิกภาพแบบแสดงออก (extraversion) คือมีลักษณะน่าคบ เป็นมิตรชอบอยู่ในวงสังคมโดดเด่นท่ามกลางกลุ่มคน แคล่วคล่อง ปรารถนาความตื่นเต้น หัวเราะง่าย 3) บุคลิกภาพแบบเปิดกว้าง (openness) คือมีการดำเนินชีวิตที่เต็มไปด้วยจินตนาการ ตระหนักรู้ถึงคุณค่าของศิลปะและความสวยงาม เห็นความสำคัญของอารมณ์ว่าเป็นสิ่งสำคัญส่วนหนึ่งของชีวิต เต็มใจที่จะทดลองทำกิจกรรมที่แตกต่างไปจากสิ่งที่เคยทำ มีความพึงพอใจในความคิดที่แตกต่างไป

จากหลักการ ชอบที่จะตรวจสอบความเชื่อ ค่านิยมที่สังคมเลื่อมใส 4) บุคลิกภาพแบบยอมรับผู้อื่น (agreeableness) คือมีความไว้วางใจผู้อื่น ปฏิบัติกับผู้อื่นอย่างตรงไปตรงมา เต็มใจช่วยเหลือผู้ที่ต้องการความช่วยเหลือ ถ่อมตัว สามารถที่จะผ่อนปรนประนีประนอมกับผู้อื่น เห็นอกเห็นใจท่วงโยผู้อื่น 5) บุคลิกภาพแบบมีสติ (conscientiousness) คือ มีการเตรียมการสำหรับจัดชีวิตของตนเอง มีระเบียบ ยึดมั่นตามหลักจริยธรรม มีมโนธรรม มีความขยันหมั่นเพียร มีวินัยในตนเอง คิดไตร่ตรองอย่างรอบคอบก่อนลงมือทำ

นอกจากนั้นอีกปัจจัยหนึ่งคือภาวะผู้นำ แนวคิดทฤษฎีที่ได้รับการกล่าวถึงกันมากที่สุดในทศวรรษนี้ได้แก่ โมเดลภาวะผู้นำเต็มรูปแบบ (Model of the Full Range of Leadership) ของ Bass และ Avolio (1994) ซึ่งประกอบด้วยภาวะผู้นำ 3 แบบหลัก ประกอบด้วย 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) เป็นระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงาน เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน โดยการเปลี่ยนสภาพหรือเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่ม จูงใจให้ผู้ร่วมงานมองไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่ม หรือสังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานจะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการมีบารมี (idealized influence or charisma) การสร้างแรงบันดาลใจ (inspirational motivation) การกระตุ้นทางปัญญา (intellectual stimulation) และการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล (individualized consideration) 2) ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (transactional leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้นำให้รางวัล หรือลงโทษผู้ตามขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม ผู้นำใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนเสริมแรงตามสถานการณ์ จูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติงานตามระดับที่คาดหวังไว้ ช่วยให้ผู้ตามบรรลุเป้าหมาย ทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นที่จะปฏิบัติงานตามบทบาท และเห็นคุณค่าของผลลัพธ์ที่กำหนด ซึ่งผู้นำจะต้องรู้ถึงสิ่งที่ผู้ตามจะต้องปฏิบัติเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการ ผู้นำจูงใจโดยเชื่อมโยงความต้องการและรางวัลกับความสำเร็จตามเป้าหมาย รางวัลส่วนใหญ่เป็นรางวัลภายนอก และจะทำให้ผู้ตามเข้าใจในบทบาท รวมทั้งผู้นำจะตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม และรับรู้ว่าคุณตาม

ต้องทำอะไรเพื่อที่จะบรรลุเป้าหมาย ผู้นำจะระบุบทบาทเหล่านี้ และข้อกำหนดงานที่ชัดเจน ผู้นำจะรับรู้ความต้องการของผู้ตาม จะช่วยให้ผู้ตามระบุเป้าหมายและเข้าใจว่าความต้องการหรือรางวัลที่พวกเขาต้องการจะเชื่อมโยงกับความสำเร็จตามเป้าหมายอย่างไร ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนประกอบด้วยภาวะผู้นำแบบย่อยอีก 3 แบบ คือ การให้รางวัลตามสถานการณ์ (contingent reward) การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก (active management-by exception) และการบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ (passive management-by exception) และภาวะผู้นำแบบสุดท้ายคือ 3) ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (laissez-faire leadership) หรือพฤติกรรมความไม่มีภาวะผู้นำ (Nonleadership behavior) เป็นภาวะผู้นำที่ไม่มีความพยายาม ขาดความรับผิดชอบ ไม่มีการตัดสินใจ ไม่เต็มใจที่จะเลือกยืนอยู่ฝ่ายไหน ขาดการมีส่วนร่วม เมื่อผู้ตามต้องการผู้นำ ผู้นำจะไม่อยู่ ไม่มีวิสัยทัศน์เกี่ยวกับภารกิจขององค์กร ไม่มีความชัดเจนในเป้าหมาย

จากการทบทวนแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่าเขาวนอาร์มอนด์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผลการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชา มีความสัมพันธ์กัน (Sosik and Mergian. 1999 ; George. 2000) และบุคลิกภาพของหัวหน้าเป็นปัจจัยสำคัญที่อาจจะส่งผลต่อภาวะผู้นำของหัวหน้า โดยเฉพาะพบว่าบุคลิกภาพองค์ประกอบ 5 ประการ มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Monroe, 1997; Judge and Bono, 2000) นอกจากนั้นยังพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชา และผลการปฏิบัติงานของหัวหน้า (Kuhnert and Lewis. 1987 : 648-657; Hoover, Nuncy and Others. 1991 ; Bass & Avolio.1994 : 6-7; Jung, Sosik & Bass.1995 : 4; citing Bass & Yammario. 1990 Measures of Leadership. p. 151-169 ; Hater & Bass, 1988 Journal of Applied Psychology. p. 695-702 ; Waldman, Bass, Yammario. 1990. Group & Organizational Studies. p.381-394) ดังนั้นในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาปัจจัยด้านเขาวนอาร์มอนด์บุคลิกภาพที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของหัวหน้างานระดับกลาง ความพึงพอใจในการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชา และผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างานระดับกลางในองค์การธุรกิจอุตสาหกรรม เพื่อนำองค์ความรู้ที่ได้ไปใช้เป็นแนวทางในการคัดเลือกสรรหา แต่งตั้ง และพัฒนาบุคลากรขององค์กรต่าง ๆต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยมีวัตถุประสงค์ของการวิจัยดังนี้

1. เพื่อศึกษาระดับเชาวน์อารมณ์ บุคลิกภาพ ภาวะผู้นำของหัวหน้างานระดับกลาง ความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา และผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างานระดับกลางตามการรับรู้ของผู้บังคับบัญชา
2. เพื่อศึกษขนาดอิทธิพลของตัวแปรเชิงสาเหตุ คือ เชาวน์อารมณ์และบุคลิกภาพที่ส่งผลต่อตัวแปรผล คือภาวะผู้นำ ความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา และผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างานระดับกลาง

ความสำคัญของการวิจัย

ผลการวิจัยนี้มีความสำคัญทั้งในเชิงวิชาการและเชิงการนำไปประยุกต์ใช้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งต่อการพัฒนาองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับเชาวน์อารมณ์ บุคลิกภาพ ภาวะผู้นำ ความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาและผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างานระดับกลาง และนำองค์ความรู้ไปใช้ในการพัฒนาเชิงวิชาการด้านจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ และสาขาที่เกี่ยวข้องในบริบทของสังคมไทย และผลการวิจัยนี้ยังมีความสำคัญต่อองค์การธุรกิจอุตสาหกรรมและองค์การอื่น ๆ ในประเทศไทย ในด้านการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการด้านทรัพยากรบุคคล เช่นการคัดเลือก สรรหา และแต่งตั้งหัวหน้างานที่มีคุณลักษณะและความสามารถด้านเชาวน์อารมณ์ บุคลิกภาพ และภาวะผู้นำที่เหมาะสมในการทำงาน รวมถึงการพัฒนาเชาวน์อารมณ์ บุคลิกภาพ และภาวะผู้นำของหัวหน้างานเพื่อให้เป็นหัวหน้างานที่มีศักยภาพและความสามารถในการทำงานตามบทบาทหน้าที่ของตนเองทั้งในปัจจุบันและในอนาคต และเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความพึงพอใจในการทำงานเพิ่มมากขึ้น

ขอบเขตของการวิจัย

ประชากรในการวิจัยนี้ คือ หัวหน้างานระดับกลางในองค์การค้าปลีกประเภทร้านค้าสะดวกชื่อ 1 องค์การ และองค์การอุตสาหกรรมประเภทอิเล็กทรอนิกส์ 1 องค์การ และกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ได้จากการสุ่มอย่างง่าย (simple random sampling) จากกลุ่มหัวหน้างานระดับกลางในองค์การธุรกิจ จำนวนองค์การละ 155 คน นอกจากนี้ยังมีการเก็บข้อมูลเพิ่มนอกเหนือจากกลุ่มตัวอย่างโดยเก็บข้อมูลจาก ผู้บังคับบัญชาของหัวหน้างานระดับกลางจำนวนองค์การละ 155 คน และจากผู้ใต้บังคับบัญชาของหัวหน้างานระดับกลางจำนวนองค์การละ 155 คน

ระยะเวลาที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลประมาณ 4 สัปดาห์ ได้แบบวัดกลับคืนมาจากกลุ่มตัวอย่างองค์การค้าปลีกประเภทร้านค้าสะดวกชื่อเป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวน 154 คน และจากองค์การอุตสาหกรรมประเภทอิเล็กทรอนิกส์จำนวน 149 คน รวมจำนวนกลุ่มตัวอย่าง 303 คน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ศิริพร ประโยค (2542) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง องค์ประกอบห้าประการของบุคลิกภาพ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ กับผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าระดับกลางในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ กรณีศึกษา : องค์การริท-ไรท์ (ประเทศไทย) จำกัด โดยกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้เป็นพนักงานของบริษัทริท-ไรท์ (ประเทศไทย) จำกัด จำนวน 101 คน ผลการศึกษา พบว่า บุคลิกภาพด้านความห้วนไหวมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานเชิงลบ บุคลิกภาพด้านการแสดงออก ด้านการยอมรับผู้อื่นและด้านศีลธรรมมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานเชิงบวก และยังพบว่าตัวแปรอิสระที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน คือบุคลิกภาพด้านความห้วนไหว ด้านการแสดงออก ด้านการมีสติ ความมุ่งมั่นในการทำงาน และความต้องการการแข่งขัน สามารถร่วมกันพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานได้ร้อยละ 50.8

เกียรติคุณ วรกุล (2545) ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่าง ภาวะผู้นำ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างานระดับต้นในโรงงาน

อุตสาหกรรมประกอบขึ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ กลุ่มตัวอย่างเป็นหัวหน้างานระดับต้นจำนวน 144 คน ผลพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน

จิตรภรณ์ อักษรเลข (2545) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพ ภาวะผู้นำ และผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างานระดับกลาง : ศึกษาเฉพาะกรณีบริษัทผลิตอุปกรณ์ยานยนต์ กลุ่มตัวอย่างเป็นหัวหน้างานระดับกลางของบริษัทผลิตอุปกรณ์ยานยนต์ จำนวน 155 คน ผลพบว่า บุคลิกภาพ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน

Bass (1997a) ได้ศึกษาและรวบรวมงานวิจัยที่พิสูจน์ยืนยันว่าความสัมพันธ์ที่เป็นลำดับชั้น (Hierarchy of correlations) ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำแบบต่าง ๆ และผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพ ความพยายาม และความพึงพอใจ ผลพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีประสิทธิภาพมากกว่า และทำให้เกิดความพยายาม และความพึงพอใจมากขึ้นกว่าภาวะผู้นำแบบให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent reward) การบริหารแบบวางเฉย (Management-by-exception) แบบเชิงรุก (MBE-A) และแบบเชิงรับ (MBE-P) และการปล่อยตามสบาย (Laissez-faire) ตามลำดับ ผลการศึกษานี้พบในสหรัฐอเมริกา อินเดีย สเปน สิงคโปร์ ญี่ปุ่น จีน ออสเตรเลีย แคนาดา นิวซีแลนด์ อิตาลี สวีเดน และเยอรมัน

Pollock (1998) ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำกับความพึงพอใจและผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาในบริษัทบัญชี 900 คน พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถอธิบายความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชา และผลการปฏิบัติงานของผู้ที่เกี่ยวข้องได้อย่างมีนัยสำคัญ นอกจากนี้ยังพบว่าการสร้างแรงบันดาลใจมีอิทธิพลทางบวกต่อทั้งความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชา และผลการปฏิบัติงานของผู้ที่เกี่ยวข้อง

Geyer และ Steyrer (1998) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน และผลการปฏิบัติงาน จากกลุ่มตัวอย่าง 1,500 คนจากธนาคารต่าง ๆ 20 แห่ง พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีผลต่อผลการปฏิบัติงานมากกว่าภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน และองค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์สูงกับผลการปฏิบัติงานทั้งระยะสั้นและระยะยาว

Sosik และ Megerian (1999) ศึกษาเรื่อง เซวาร์นอาร์มณย์ของผู้นำ บทบาทของการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามความเห็นของตนเอง โดยกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา คือ ผู้จัดการ 63 คน เป็นผู้ประเมินเซวาร์นอาร์มณย์และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของตนเอง ผู้ได้บังคับบัญชา 192 คน เป็นผู้ประเมินภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และผลการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาของพวกเขา และผู้ที่อยู่สูงกว่าผู้จัดการที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง 63 คน เป็นผู้ประเมินผลการบริหารจัดการ ผลการศึกษาค้างนี้ พบว่าความสัมพันธ์ระหว่างเซวาร์นอาร์มณย์ ภาวะผู้นำและผลการปฏิบัติงานแปรเปลี่ยนไปตามการรับรู้ภาวะผู้นำของผู้จัดการ

Butler, Cantrell และ Flick (1999) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความเชื่อมั่นต่อหัวหน้า และความพึงพอใจในการทำงาน จากกลุ่มตัวอย่าง 79 คนของทีมการทำงานที่ควบคุมด้วยตนเองในโรงงานแห่งหนึ่งทางตะวันออกเฉียงใต้ของอเมริกา พบว่าพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นตัวกลางในความสัมพันธ์ระหว่างความเชื่อมั่นต่อผู้นำกับความพึงพอใจในการทำงาน

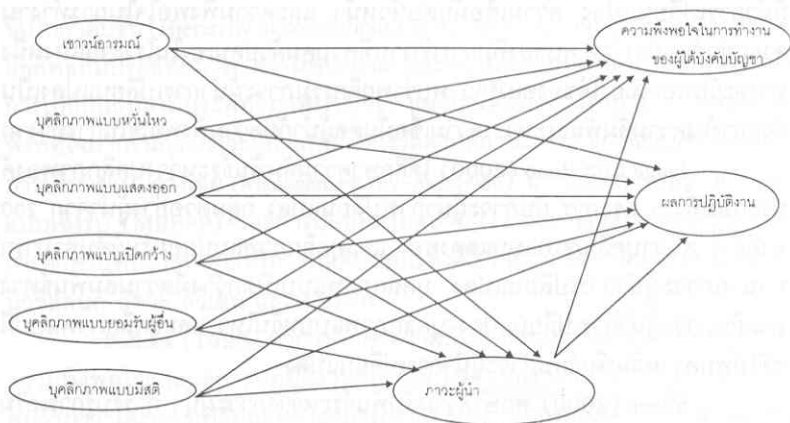
Judge และ Bono (2000) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพองค์ประกอบทั้ง 5 ประการ กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง กลุ่มตัวอย่างผู้นำจาก 200 องค์การ พบว่าบุคลิกภาพแบบแสดงออก และบุคลิกภาพแบบยอมรับผู้อื่นสามารถทำนายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง บุคลิกภาพแบบเปิดกว้างมีความสัมพันธ์ทางบวกกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง บุคลิกภาพแบบห้วนใจ และบุคลิกภาพแบบมีสติไม่พบความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

Silver (2000) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ การรับรู้การเสริมสร้างพลังอำนาจในตนเองระดับบุคคลและทีมและผลการปฏิบัติงานของบุคคลและทีม กลุ่มตัวอย่าง 50 ทีมประกอบด้วยวิศวกร 375 คน ผู้จัดการชั้นต้น 50 คน และผู้จัดการระดับสอง 17 คน พบว่าภาวะผู้นำการรวมแลกเปลี่ยนของผู้จัดการชั้นต้นมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของทีม ความพึงพอใจมีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แต่ไม่พบความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับ ผลการปฏิบัติงานระดับบุคคล

จากแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามที่กล่าวมาข้างต้นแสดงให้เห็นว่า เซวณัธอารมณั บุคลิกภาพ ภาวะผู้นำของหัวหน้างาน เป็นปัจจัยที่อาจจะมีผลกระทบต่อความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา และผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างาน ผู้วิจัยจึงนำตัวแปรเหล่านี้มาศึกษาในงานวิจัยครั้งนี้ตามกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังนี้

กรอบแนวคิดในการวิจัย

ผู้วิจัยกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ ตามภาพประกอบต่อไปนี้



เครื่องมือและวิธีการ

ประชากร กลุ่มตัวอย่าง และวิธีการเก็บข้อมูล

ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ คือหัวหน้างานระดับกลางในองค์กรค้าปลีกประเภทร้านค้าสะดวกซื้อและองค์กร อุตสาหกรรมประเภทอิเล็กทรอนิกส์ และกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ได้จากการสุ่มอย่างง่าย (simple random sampling) จาก

กลุ่มหัวหน้างานระดับกลางในองค์การธุรกิจ จำนวนบริษัทละ 155 คน นอกจากนี้ จะมีการเก็บข้อมูลเพิ่มเติมนอกเหนือจากกลุ่มตัวอย่างโดยเก็บข้อมูลจากผู้บังคับบัญชาของหัวหน้างานระดับกลางจำนวนบริษัทละ 155 คน และจากผู้ใต้บังคับบัญชาของหัวหน้างานระดับกลางจำนวนบริษัทละ 155 คน

ระยะเวลาที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลประมาณ 4 สัปดาห์ ได้แบบวัดกลับคืนมาจากองค์การค้าปลีก ประเภทร้านค้าสะดวกซื้อ จำนวน 154 ชุด และจากองค์การอุตสาหกรรมประเภทอิเล็กทรอนิกส์จำนวน 149 ชุด จากนั้นนำแบบวัดมาตรวจให้คะแนน และนำข้อมูลที่ได้ไปวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติต่อไป

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยและการหาคุณภาพของเครื่องมือ

การหาคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ทดสอบคุณภาพของแบบวัดทุกฉบับโดยการทดสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (content validity) และหาค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดทั้งฉบับโดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α - Coefficient) ของครอนบาค (Cronbach) และหาค่าอำนาจจำแนกรายข้อโดยวิธีการทดสอบค่าสหสัมพันธ์ระหว่างคะแนนรายข้อและคะแนนรวม (item- total correlation)

สำหรับเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม กลุ่มแรกคือเครื่องมือที่ใช้เก็บข้อมูลจากหัวหน้างานระดับกลาง ประกอบไปด้วยแบบสอบถามข้อมูลส่วนบุคคลของหัวหน้างานระดับกลาง แบบวัดเชาวน์อารมณ์ ซึ่งผู้วิจัยแปลจากแบบวัดของ Weisinger (1998) ประกอบด้วยข้อคำถาม 45 ข้อ ซึ่งเป็นแบบวัดที่ใช้สำหรับการประเมินเชาวน์อารมณ์ในการทำงานที่ได้นำไปทดลองใช้ และหาคุณภาพของแบบวัดทั้งฉบับ ผลพบว่า ค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดทั้งฉบับเท่ากับ .93 สำหรับแบบวัดบุคลิกภาพองค์ประกอบ 5 ประการ ผู้วิจัยพัฒนามาจากแบบวัดของวัลลา สบายยิ่ง (2542) ซึ่งแปลและดัดแปลงมาจากแบบวัดบุคลิกภาพ NEO FFI ของ Costa และ McCrae ประกอบด้วยข้อคำถามจำนวน 30 ข้อ และนำไปหาคุณภาพของแบบวัด พบว่า ค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดด้านต่าง ๆ มีดังนี้ คือ บุคลิกภาพแบบหวั่นไหวเท่ากับ .65 บุคลิกภาพแบบแสดงออกเท่ากับ .61 บุคลิกภาพแบบเปิดกว้างเท่ากับ .58 บุคลิกภาพ แบบยอมรับผู้อื่นเท่ากับ .42 และบุคลิกภาพแบบมีสติเท่ากับ .51 ในส่วนของแบบวัดภาวะผู้นำของหัวหน้างานพัฒนามาจากแบบวัดภาวะผู้นำของประเสริฐ สมพงษ์ธรรม(2538) ที่แปลมาจาก

แบบวัดภาวะผู้นำห้องปฏิบัติการ ฉบับ 5X (Multifactor Leadership Questionnaire Form 5X - Rater : MLQ) ของ Bass ประกอบด้วยข้อคำถามจำนวน 78 ข้อ และนำไปหาคุณภาพของแบบวัดแต่ละแบบของภาวะผู้นำ ผลพบว่า ค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเท่ากับ .95 ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนเท่ากับ .82 และภาวะผู้นำปล่อยตามสบายเท่ากับ .91

กลุ่มที่สอง คือ เครื่องมือที่ใช้เก็บข้อมูลจากผู้บังคับบัญชาของหัวหน้างานระดับกลาง ได้แก่ แบบวัดผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างานระดับกลาง ผู้วิจัยพัฒนามาจากของ ศิริพร ประโยค (2542) ซึ่งสร้างจากโมเดลการประเมินผลการปฏิบัติงานตามความสามารถหลักของธุรกิจ 7 ด้าน ของดเนีย เทียนพุม (2541) ประกอบด้วย 1) การมุ่งลูกค้าภายในและภายนอกองค์กร 2) ความสามารถในการสื่อสาร 3) ความสามารถในการทำงานเป็นทีม 4) ภาวะผู้นำ 5) ทักษะด้านเทคนิค คุณภาพงานและความรับผิดชอบ 6) ความยืดหยุ่น การตระหนักรู้เกี่ยวกับองค์กรและการเปลี่ยนแปลงเพื่อไปสู่การทำให้ดีกว่าเดิม 7) นวัตกรรม ความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ ประกอบด้วยข้อคำถาม 22 ข้อ และนำไปหาคุณภาพของแบบวัดทั้งฉบับ ผลพบว่า ค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดทั้งฉบับเท่ากับ .94

กลุ่มที่สามเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลจากผู้ใต้บังคับบัญชาของหัวหน้างานระดับกลาง ได้แก่ แบบวัดความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาของหัวหน้าพนักงานระดับกลาง ผู้วิจัยพัฒนามาจากแบบวัดของ พงษ์จันทร์ วรรณวิจิตร (2534) ซึ่งแปลมาจากแบบวัดความพึงพอใจในงานของมหาวิทยาลัยมิชิแกน นิโสด้า ประกอบด้วยข้อคำถาม 40 ข้อ และนำไปหาคุณภาพของแบบวัดทั้งฉบับ ผลพบว่า ค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดทั้งฉบับเท่ากับ .93 สำหรับแบบวัดภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา เนื้อหาของแบบวัดเหมือนกับแบบวัดผู้นำของหัวหน้างานแตกต่างกันเฉพาะสรรพนามที่ใช้ในแต่ละข้อความให้เหมาะสมกับผู้ตอบ

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยแบ่งเป็น 2 ส่วนใหญ่ คือ ส่วนแรกเป็นการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐาน (descriptive statistics) ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's Product Moment correlation) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ส่วนที่สองเป็นการวิเคราะห์อิทธิพล (path analysis) โดยใช้โปรแกรม LISREL 8.30

ผลและวิจารณ์

การวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐาน

ตาราง 1 : ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรของกลุ่มตัวอย่าง 2 องค์การ

ตัวแปร	M		SD		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
	M1	M2	SD ₁	SD ₂											
1. EQ	4.94	5.00	.38	.54	1.000	-.348*	.391*	-.338*	.370*	.344*	.380*	.154	-.198	-.034	.044
2. NP	1.97	2.10	.41	.45	-.278*	1.000	-.227*	-.131	-.374*	-.114	-.187*	.084	.200	-.002	-.066
3. EP	2.60	2.53	.40	.41	.373*	-.232*	1.000	.508*	.231*	.242*	.176*	.149	.181	-.081	.139
4. OP	2.76	2.76	.36	.45	.360*	-.065	.488*	1.000	.191*	.159	.151	.129	-.032	.014	.084
5. AP	3.09	3.06	.34	.33	.286*	-.183*	.236*	.221*	1.000	.313*	.171*	-.006	-.054	-.073	.220*
6. CP	3.02	2.95	.57	.33	.367*	-.225*	.252*	.187*	.175*	1.000	.240*	.234*	-.015	-.040	.033
7. TF	2.76	2.87	.32	.31	.361*	-.054	.156	.123*	.093	.212*	1.000	.364*	-.312*	.516*	.093
8. TS	1.84	2.28	.30	.31	.112	.227*	.048	.014	-.014	.040*	.433*	1.000	.262*	.098	.026
9. LS	.63	.80	.43	.56	-.150*	.259*	-.091	-.053	-.027	-.146	-.239*	.365*	1.000	-.247*	-.001
10. JS	3.60	3.83	.44	.42	.031	.069	.081	-.021	-.108	-.045	.545*	.289*	-.086	1.000	.042
11. JP	3.64	3.50	.50	.42	.080	-.198*	.173*	.090	.138	-.105	.088	-.110	-.146*	.027	1.000

*P < .05

หมายเหตุ M1, SD1 และค่าสหสัมพันธ์ที่อยู่ใต้เส้นทแยงมุมเป็นข้อมูลจากองค์การค้าปลีกประเภทร้านค้าสะดวกซื้อ

M2, SD2 และ ค่าสหสัมพันธ์ที่อยู่เหนือเส้นทแยงมุมเป็นข้อมูลจาก

องค์การอุตสาหกรรมประเภทอิเล็กทรอนิกส์

M = ค่าเฉลี่ย	SD = ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
EQ = เซาวน์อารมณ์	NP = บุคลิกภาพแบบห้วนไหว
EP = บุคลิกภาพแบบแสดงออก	OP = บุคลิกภาพแบบเปิดกว้าง
AP = บุคลิกภาพแบบยอมรับผู้อื่น	CP = บุคลิกภาพแบบมีสติ
TF = ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	TS = ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน
LS = ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย	JS = ความพึงพอใจในการทำงาน
JP = ผลการปฏิบัติงาน	

จากตารางที่ 1 ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรของทั้ง 2 บริษัทมีค่าสหสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน และประมาณครึ่งหนึ่งจะมีความสัมพันธ์ระหว่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีค่าความสัมพันธ์อยู่ระหว่าง -0.001 ถึง $.545$

สำหรับค่าเฉลี่ยของตัวแปรต่าง ๆ มีรายละเอียดดังนี้คือ ในองค์การค้าปลีกประเภทร้านค้าสะดวกซื้อพบว่าหัวหน้างานระดับกลางมีเซาวน์อารมณ์อยู่ในระดับสูง (4.94) มีบุคลิกภาพแบบห้วนไหวค่อนข้างต่ำ (1.97) มีบุคลิกภาพแบบแสดงออกปานกลาง (2.60) มีบุคลิกภาพแบบเปิดกว้างปานกลาง (2.76) มีบุคลิกภาพแบบยอมรับผู้อื่นค่อนข้างสูง (3.09) และมีบุคลิกภาพแบบมีสติค่อนข้างสูง (3.02) มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับมาก (2.76) มีภาวะผู้นำในระดับการแลกเปลี่ยนในระดับปานกลาง (1.84) มีภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายในระดับน้อย (.63) ผู้ได้บังคับบัญชาของหัวหน้างานระดับกลางมีความพึงพอใจในการทำงานมาก (3.60) และหัวหน้างานระดับกลางมีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง (3.64)

ส่วนค่าเฉลี่ยของตัวแปรต่าง ๆ ในองค์การอุตสาหกรรมประเภทอิเล็กทรอนิกส์พบว่า มีความสอดคล้องกับในองค์การประเภทร้านสะดวกซื้อทุกตัวแปรดังนี้คือหัวหน้างานระดับกลางมีเซาวน์อารมณ์อยู่ในระดับสูง (5.0) มีบุคลิกภาพแบบห้วนไหวค่อนข้างต่ำ (2.10) มีบุคลิกภาพแบบแสดงออกปานกลาง (2.53) มีบุคลิกภาพแบบเปิดกว้างปานกลาง (2.76) มีบุคลิกภาพแบบยอมรับผู้อื่นค่อนข้างสูง (3.06) มีบุคลิกภาพแบบมีสติค่อนข้างสูง (2.95) มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับมาก (2.87) มีภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนในระดับปานกลาง (2.28) มีภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายในระดับน้อย (.80) มีความพึงพอใจใน

การทำงานของผู้ได้บังคับบัญชาอยู่ในระดับมาก (3.83) และหัวหน้างานระดับกลางมีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง (3.50)

การวิเคราะห์อิทธิพล

เนื่องจากกลุ่มตัวอย่างงานวิจัยนี้มาจาก 2 บริษัท ดังนั้นจึงทำการวิเคราะห์เพื่อดูว่าทั้งสองกลุ่มนี้มีความคล้ายคลึงกันพอที่จะนำข้อมูลมายุบรวมกันเหลือเพียงกลุ่มเดียวในการวิเคราะห์ต่อไปหรือไม่ โดยทดสอบว่าความเท่ากันของเมทริกซ์ความแปรปรวนร่วม (covariance matrices) ของแต่ละบริษัทเพื่อดูว่าโมเดลมีความกลมกลืนกับข้อมูล หรือไม่ ด้วยสถิติทดสอบไคสแควร์ ผลการทดสอบปรากฏว่าค่าไคสแควร์ 92.70 $df = 66$ $p = .017$ แสดงว่าเมทริกซ์ความแปรปรวนร่วมของสองบริษัทแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 ดังนั้นการวิเคราะห์ลำดับต่อไปจึงป้อนข้อมูลด้วยเมทริกซ์ความแปรปรวนร่วมของแต่ละกลุ่มแยกกันแล้วใช้วิธีการวิเคราะห์หลายกลุ่ม (multiple group analysis) ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ที่กำหนดเงื่อนไขความไม่แปรปรวน (invariant) ของค่าพารามิเตอร์ในโมเดล แล้วทดสอบว่าโมเดลในแต่ละกลุ่มย่อยมีค่าพารามิเตอร์เท่ากันหรือไม่ โดยเริ่มจากเงื่อนไขที่ง่ายไปสู่เงื่อนไขที่ยากขึ้น การวิเคราะห์วิธีนี้ โปรแกรมจะให้ค่าไคสแควร์และดัชนีความกลมกลืนโดยรวม (Global Fit Index) ซึ่งจะเป็นดัชนีที่บอกว่าเงื่อนไขที่กำหนดความไม่แปรปรวนในโมเดลนั้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลของกลุ่มตัวอย่างหรือไม่ ถ้าดัชนีบ่งบอกว่ามีความกลมกลืนกันก็แสดงว่าเงื่อนไขที่กำหนดในโมเดลเป็นเงื่อนไขที่เกิดขึ้นจริงในกลุ่มตัวอย่าง

ผลการทดสอบความกลมกลืนของโมเดลทั้ง 3 โมเดลพบว่า โมเดลที่ 1 คือโมเดลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) มีค่าไคสแควร์เท่ากับ 56.01 ที่องศาอิสระเท่ากับ 46 ($p = .15$) GFI (Goodness of Fit Index) เท่ากับ .97 RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation) เท่ากับ .038 ค่า CFI (Comparative Fit Index) เท่ากับ .97 ส่วนโมเดลที่ 2 คือโมเดลภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) พบมีค่าไคสแควร์เท่ากับ 63.03 ที่องศาอิสระเท่ากับ 46 ($p = .048$) GFI เท่ากับ .96 RMSEA เท่ากับ .050 CFI เท่ากับ .93 และโมเดลภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-Faire)

พบว่าโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ค่อนข้างกลมกลืนกัน โดยมีค่าไคสแควร์เท่ากับ 84.33 ที่องศาอิสระเท่ากับ 46 ($p = .00$) ค่า GFI เท่ากับ .94 RMSEA เท่ากับ .067 ค่า CFI เท่ากับ .94 จากค่าดัชนีวัดความกลมกลืนทุกตัวของทั้ง 3 โมเดล พบว่ามีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ที่ได้จากกลุ่มตัวอย่าง ยกเว้นค่าสถิติไคสแควร์ของโมเดลที่ 3 ที่ค่าไคสแควร์มีนัยสำคัญ แต่เนื่องจากค่า ไคสแควร์เป็นค่าสถิติที่ได้รับอิทธิพลจากขนาดตัวอย่างและจำนวนพารามิเตอร์ได้ง่าย แม้ว่าโมเดลจะมีความกลมกลืนกับข้อมูลก็ตาม ประกอบกับดัชนีความกลมกลืนตัวอื่นทุกตัวบ่งบอกสอดคล้องกันว่าโมเดลมีความกลมกลืน ดังนั้นผลการทดสอบความกลมกลืนของ ทั้ง 3 โมเดล จึงพบว่ามีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ที่ได้จากกลุ่มตัวอย่าง

ตาราง 2 : ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานของโมเดลภาวะผู้นำทั้ง 3 โมเดล

Path Description	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน	ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย
------------------	-------------------------	------------------------	--------------------------

ผลกระทบทางตรงของตัวแปรภายนอกต่อตัวแปรภายใน

ตัวแปร

- เขาวนอารมณ์ต่อภาวะผู้นำ	.32*	.11	-.09
- เขาวนอารมณ์ต่อความพึงพอใจในการทำงาน	-.12	.06	.07
- เขาวนอารมณ์ต่อผลการปฏิบัติงาน	-.07	-.03	.04
- บุคลิกภาพแบบหวั่นไหวต่อภาวะผู้นำ	.04	.25*	.21*
- บุคลิกภาพแบบหวั่นไหวต่อความพึงพอใจในการทำงาน	-.01	-.03	.05
- บุคลิกภาพแบบหวั่นไหวต่อผลการปฏิบัติงาน	-.15*	-.14*	-.12*
- บุคลิกภาพแบบแสดงออกต่อภาวะผู้นำ	.05	.16*	.01
- บุคลิกภาพแบบแสดงออกต่อความพึงพอใจในการทำงาน	-.10	-.10	-.06
- บุคลิกภาพแบบแสดงออกต่อผลการปฏิบัติงาน	.11	.11	.11
- บุคลิกภาพแบบเปิดกว้างต่อภาวะผู้นำ	-.03	-.10	-.01
- บุคลิกภาพแบบเปิดกว้างต่อความพึงพอใจในการทำงาน	.03	.03	.01
- บุคลิกภาพแบบเปิดกว้างต่อผลการปฏิบัติงาน	.02	.01	.01

Path Description	ภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลง	ภาวะผู้นำการ แลกเปลี่ยน	ภาวะผู้นำ แบบปล่อย ตามสบาย
- บุคลิกภาพแบบยอมรับผู้อื่นต่อภาวะผู้นำ	-.01	.00	.16
- บุคลิกภาพแบบยอมรับผู้อื่นต่อความพึงพอใจในการทำงาน	-.10	-.10	-.10
- บุคลิกภาพแบบยอมรับผู้อื่นต่อผลการปฏิบัติงาน	.08	.08	.09
- บุคลิกภาพแบบมีสติต่อภาวะผู้นำ	.12*	.12*	-.06
- บุคลิกภาพแบบมีสติต่อความพึงพอใจในการทำงาน	-.09	-.04	-.02
- บุคลิกภาพแบบมีสติต่อผลการปฏิบัติงาน	.02	.03	.02

ผลกระทบทางตรงของตัวแปรภายในต่อตัวแปรภายใน

- ภาวะผู้นำต่อความพึงพอใจในงาน	.61*	.20*	-.15*
- ภาวะผู้นำต่อผลการปฏิบัติงาน	.09	-.02	-.09

ผลกระทบทางตรงของตัวแปรภายนอกต่อตัวแปรภายใน

- เซาวันอารมณ์ต่อความพึงพอใจในการทำงาน	.20	.02	.01
- เซาวันอารมณ์ต่อผลการปฏิบัติงาน	.03	.00	.01
- บุคลิกภาพแบบหวั่นไหวต่อความพึงพอใจในการทำงาน	-.03	.05*	-.03*
- บุคลิกภาพแบบหวั่นไหวต่อผลการปฏิบัติงาน	.00	-.01	-.02
- บุคลิกภาพแบบแสดงออกต่อความพึงพอใจในการทำงาน	-.03	.03	.00
- บุคลิกภาพแบบแสดงออกต่อผลการปฏิบัติงาน	.00	.00	.00
- บุคลิกภาพแบบเปิดกว้างต่อความพึงพอใจในการทำงาน	-.02	-.02	.00
- บุคลิกภาพแบบเปิดกว้างต่อผลการปฏิบัติงาน	.00	.00	.00
- บุคลิกภาพแบบยอมรับผู้อื่นต่อความพึงพอใจในการทำงาน	.00	.00	-.01
- บุคลิกภาพแบบยอมรับผู้อื่นต่อผลการปฏิบัติงาน	.00	.00	.00
- บุคลิกภาพแบบมีสติต่อความพึงพอใจในการทำงาน	.07	.02	.01
- บุคลิกภาพแบบมีสติต่อผลการปฏิบัติงาน	.01	.00	.01
R2 ของภาวะผู้นำ	.14	.08	.07
R2 ความพึงพอใจในการทำงาน	.34	.05	.04
R2 ผลการปฏิบัติงาน	.06	.06	.06

* $p <$

ผลการวิเคราะห์อิทธิพลทางตรงและทางอ้อมจากตารางที่ 2 สรุปได้ว่า ตัวแปรเชิงสาเหตุภายนอกที่มีอิทธิพลทางตรงต่อตัวแปรผลภายในอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 คือ เซาวน์อารมณ์มีอิทธิพลทางบวกต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐาน .32 ซึ่งเป็นไปตามแนวคิดและงานวิจัยที่พบว่าการใช้อารมณ์ของ ผู้นำส่งผลต่อภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพและเซาวน์อารมณ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นความสามารถที่มีความสัมพันธ์สอดคล้องกัน (Sosik and Megerian, 1999; George, 2000 citing George, 1995) สำหรับตัวแปรบุคลิกภาพที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำอย่างมีนัยสำคัญ ได้แก่ บุคลิกภาพแบบหวั่นไหว (neuroticism) บุคลิกภาพแบบแสดงออก (extraversion) และ บุคลิกภาพแบบมีสติ (conscientiousness) บุคลิกภาพแบบหวั่นไหวมีอิทธิพลทางบวกต่อภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐาน .25 และ .21 ตามลำดับ ส่วนบุคลิกภาพแบบแสดงออกมีอิทธิพลทางบวกต่อภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐาน เท่ากับ .16 และบุคลิกภาพแบบมีสติมีอิทธิพลทางบวกต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐาน เท่ากันคือ .12 ผลการวิจัยนี้สนับสนุนแนวคิดที่ว่าบุคลิกภาพมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมและสนับสนุนผลการวิจัยที่มีการพบเช่นเดียวกันว่า บุคลิกภาพมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชาทั้งทางบวกและทางลบ (วรวิวัฒน์ มะลิ, 2537; ศิริพร ประโยค, 2542)

ภาวะผู้นำทั้ง 3 แบบ มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาโดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางบวกสูงที่สุด ค่าสัมประสิทธิ์มาตรฐานเท่ากับ .61 มากกว่าภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนที่มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐาน .20 ในขณะที่ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายมีอิทธิพลทางลบต่อความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ค่าสัมประสิทธิ์มาตรฐาน คือ -.15 ผลการวิจัยเช่นนี้เป็นไปตามแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำของแบส (Bass, 1997: 130-139)

บุคลิกภาพที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานและความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาคือบุคลิกภาพแบบหวั่นไหวซึ่งมีอิทธิพลทางลบโดยตรงต่อผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างานทั้ง 3 แบบของภาวะผู้นำ โดยภาวะผู้นำที่

บุคลิกภาพนี้ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานมากที่สุด คือภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง รองลงมาคือ ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย มีค่าสัมประสิทธิ์มาตรฐาน -0.15 , -0.14 และ -0.12 ตามลำดับ สำหรับความพึงพอใจในการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชา บุคลิกภาพแบบหัวนโหวส่งผลทางอ้อมต่อความพึงพอใจในการทำงานผ่านทางภาวะผู้นำแลกเปลี่ยนและแบบปล่อยตามสบาย มีค่าสัมประสิทธิ์มาตรฐาน $.05$ และ -0.03 ตามลำดับ

นอกจากนี้ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า ชาวน์อารมณ และลักษณะบุคลิกภาพทั้ง 5 แบบสามารถอธิบายความแปรปรวนของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้มากที่สุด รองลงมาคือภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย อธิบายได้ร้อยละ 14, 8 และ 7 ตามลำดับ สอดคล้องกันกับความแปรปรวนของความพึงพอใจในการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชาที่โมเดลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถอธิบายได้มากที่สุดเช่นกัน รองลงมา คือภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย อธิบายได้ร้อยละ 34, 5 และ 4 ตามลำดับ สำหรับผลการปฏิบัติงาน ทั้ง 3 โมเดลสามารถอธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 6 เท่ากัน ผลการวิจัยนี้สนับสนุนความมีประสิทธิภาพของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยที่ผ่านมา (Bass & Avolio, 1994; William, Steers and Terborg, 1995; Bass, 1997; บัณฑิต แทนพิทักษ์, 2540 ; ดวงใจ นิลพันธ์, 2543)

ส่วนผลการวิจัยที่พบว่า ชาวน์อารมณ บุคลิกภาพ และภาวะผู้นำส่งผลอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติต่อผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างาน อาจเนื่องมาจากการวัดผลการปฏิบัติงานในการศึกษานี้ ข้อมูลที่ได้มาจากแหล่งข้อมูลที่แตกต่างกัน คือมีเฉพาะผู้บังคับบัญชาของหัวหน้างานระดับกลางเป็นผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างานระดับกลาง และไม่ได้วัดผลการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับเฉพาะลักษณะงานตามตำแหน่งหน้าที่ของหัวหน้างานโดยตรง ดังนั้นในการศึกษาวิจัยครั้งต่อไปควรรวใช้แบบวัดผลการปฏิบัติงานที่มีองค์ประกอบเกี่ยวข้องกับลักษณะงานตามตำแหน่งหน้าที่ของหัวหน้างาน และให้หัวหน้างานประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเองด้วย

ตาราง 3 : ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรภายนอก

ตัวแปร	1	2	3	4	5	6
โมเดลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง						
1. เซวน์อารมณ์	1.00					
2. บุคลิกภาพแบบหวั่นไหว	-.29*	1.00				
3. บุคลิกภาพแบบแสดงออก	.38*	-.22*	1.00			
4. บุคลิกภาพแบบเปิดกว้าง	.36*	-.07	.22*	1.00		
5. บุคลิกภาพแบบยอมรับผู้อื่น	.29*	-.18*	.19*	.17*	1.00	
6. บุคลิกภาพแบบมีสติ	.37*	-.21*	.36*	.29*	.17*	1.00
โมเดลภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน						
1. เซวน์อารมณ์	1.00					
2. บุคลิกภาพแบบหวั่นไหว	-.29*	1.00				
3. บุคลิกภาพแบบแสดงออก	.38*	.49*	1.00			
4. บุคลิกภาพแบบเปิดกว้าง	.36*	.23*	.22*	1.00		
5. บุคลิกภาพแบบยอมรับผู้อื่น	.29*	.25*	.19*	.17*	1.00	
6. บุคลิกภาพแบบมีสติ	.37*	.38*	.36*	.29*	.37*	1.00
โมเดลภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย						
1. เซวน์อารมณ์	1.00					
2. บุคลิกภาพแบบหวั่นไหว	-.29*	1.00				
3. บุคลิกภาพแบบแสดงออก	.38*	-.22*	1.00			
4. บุคลิกภาพแบบเปิดกว้าง	.36*	-.07	.49*	1.00		
5. บุคลิกภาพแบบยอมรับผู้อื่น	.29*	-.18*	.29*	.22*	1.00	
6. บุคลิกภาพแบบมีสติ	.37*	-.21*	.25*	.19*	.17*	1.00

* $p <$

จากตาราง 3 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรภายนอก ปรากฏว่า ในโมเดลภาวะผู้นำทั้ง 3 แบบ เซาวันอารมณมีความสัมพันธ์กับบุคลิกภาพทั้ง 5 แบบ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และบุคลิกภาพทั้ง 5 แบบ มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญ ยกเว้นบุคลิกภาพแบบห้วนไหวกับแบบเปิดกว้างมีความสัมพันธ์กันอย่างไม่มีความสำคัญทางสถิติในโมเดลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย

สรุปผลการวิจัย

ข้อสรุปที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้

1. ผลการศึกษาค่าเฉลี่ยระดับเซาวันอารมณ บุคลิกภาพ ภาวะผู้นำของหัวหน้างานระดับกลาง ความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา และผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างานระดับกลาง พบว่าผลการศึกษา มีความสอดคล้องกันทั้ง 2 องค์การคือองค์การค้าปลีกประเภทร้านค้าสะดวกซื้อ และองค์การอุตสาหกรรมประเภทอิเล็กทรอนิกส์ ตามลำดับดังนี้คือ

1.1 เซาวันอารมณ อยู่ในระดับสูง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.94 และ 5.00 ตามลำดับ

1.2 บุคลิกภาพแบบห้วนไหว อยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 1.97 และ 2.53 ตามลำดับ

1.3 บุคลิกภาพแบบแสดงออก อยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.60 และ 2.53 ตามลำดับ

1.4 บุคลิกภาพแบบเปิดกว้าง อยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.76 และ 2.76 ตามลำดับ

1.5 บุคลิกภาพแบบยอมรับผู้อื่น อยู่ในระดับค่อนข้างสูง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.09 และ 3.06 ตามลำดับ

1.6 บุคลิกภาพแบบมีสติ อยู่ในระดับค่อนข้างสูง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.02 และ 2.95 ตามลำดับ

1.7 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.76 และ 2.87 ตามลำดับ

1.8 ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน อยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 1.84 และ 2.28 ตามลำดับ

1.9 ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย อยู่ในระดับน้อย ค่าเฉลี่ยเท่ากับ .63 และ .80 ตามลำดับ

1.10 ความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.60 และ 3.83 ตามลำดับ

1.11 ผลการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับสูง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.64 , 3.50 ตามลำดับ

2. ผลการศึกษาขนาดอิทธิพลของตัวแปร เซวาร์นอาร์มอนด์ บุคลิกภาพ ที่มีอิทธิพลต่อตัวแปรภาวะผู้นำ ความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา และผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างานระดับกลาง สามารถสรุปได้ดังนี้

2.1 เซวาร์นอาร์มอนด์ มีอิทธิพลทางบวกต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐาน เท่ากับ .32

2.2 บุคลิกภาพที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ได้แก่ บุคลิกภาพแบบห้วนใจ บุคลิกภาพแบบแสดงออก และ บุคลิกภาพแบบมีสติ โดยที่บุคลิกภาพแบบห้วนใจมีอิทธิพลทางบวกต่อภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐาน .25 และ .21 ตามลำดับ ส่วนบุคลิกภาพแบบแสดงออกมีอิทธิพลทางบวกต่อภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพล มาตรฐานเท่ากับ .16 และบุคลิกภาพแบบมีสติมีอิทธิพลทางบวกต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานเท่ากันคือ .12

2.3 ภาวะผู้นำทั้ง 3 แบบที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางบวกสูงที่สุด ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐาน เท่ากับ .61 มากกว่าภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนที่มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐาน .20 ในขณะที่ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายส่งผลทางลบต่อความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐาน คือ -.15

2.4 บุคลิกภาพที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ได้แก่บุคลิกภาพแบบหัวนั้ ไหว ซึ่งมีอิทธิพลทางลบต่อผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างานทั้ง 3 แบบภาวะผู้นำ โดยภาวะผู้นำที่บุคลิกภาพแบบหัวนั้ ไหวมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานมากที่สุด คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง รองลงมาคือ ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐาน $-.15$, $-.14$ และ $-.12$ ตามลำดับ

2.5 บุคลิกภาพแบบหัวนั้ ไหวส่งผลทางอ้อมต่อความพึงพอใจในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ผ่านทางภาวะผู้นำแลกเปลี่ยนและแบบปล่อยตามสบาย มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐาน .05 และ $-.03$ ตามลำดับ

2.6 เชาวน์อารมณ์บุคลิกภาพและภาวะผู้นำส่งผลอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติต่อผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างาน

2.7 เชาวน์อารมณ์และลักษณะบุคลิกภาพองค์ประกอบ 5 ประการสามารถอธิบายความแปรปรวนของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้มากที่สุด รองลงมาคือภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย อธิบายได้ร้อยละ 14, 8 และ 7 ตามลำดับ สอดคล้องกันกับความแปรปรวนของความพึงพอใจในการทำงานที่โมเดลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถอธิบายได้มากที่สุดเช่นกัน รองลงมาคือภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย อธิบายได้ร้อยละ 34, 5 และ 4 ตามลำดับ และสำหรับตัวแปรผลการปฏิบัติงาน โมเดลภาวะผู้นำทั้ง 3 โมเดลสามารถอธิบาย ความแปรปรวนได้ร้อยละ 6 เท่ากัน

การอภิปรายผล

การอภิปรายผลจะเสนอต่อมผลการศึกษารายข้อดังนี้

1. ผลการศึกษาระดับเชาวน์อารมณ์ บุคลิกภาพ ภาวะผู้นำ ความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาและผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างานระดับกลาง

1.1 จากผลการศึกษาระดับเชาวน์อารมณ์ของหัวหน้างานระดับกลางพบว่า มีเชาวน์อารมณ์อยู่ในระดับสูง ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากหัวหน้างานที่ได้รับการคัดเลือกให้เป็นหัวหน้างานระดับกลาง หรือเลื่อนตำแหน่งจากหัวหน้างานระดับต้นขึ้นเป็นหัวหน้างานระดับกลาง หัวหน้างานอาจจะต้องเป็นบุคคลที่มีทักษะความ

สามารถด้านเขาวนอารมณ์อยู่ในเกณฑ์ระดับสูง ทั้งความสามารถในด้านที่
เกี่ยวข้องกับตนเอง ไม่ว่าจะเป็นการตระหนักรู้เข้าใจอารมณ์ความรู้สึกของตนเอง
การจัดการอารมณ์ตนเอง หรือการจูงใจตนเองได้ หรือมีความสามารถในด้านที่
เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ทั้งในด้านการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีและมี
ความสามารถในการดูแลเอาใจใส่อารมณ์ของบุคคลอื่น นอกจากนี้ โดยทั่วไป
หัวหน้างานระดับกลาง มักจะมีลักษณะงานหรือมีประสบการณ์ที่ต้องทำงาน
เกี่ยวข้องกับบุคคลอื่นมาก เช่นกับผู้บังคับบัญชาคือหัวหน้างานระดับสูง หรือกับผู้
ใต้บังคับบัญชา จึงมีการพัฒนาความสามารถด้าน เขาวนอารมณ์สูงตามไปด้วย

1.2 - 1.6 จากผลการศึกษาระดับบุคคลิกภาพองค์ประกอบห้าประการ
ของบุคคลิกภาพ พบว่าหัวหน้างานมีบุคคลิกภาพแบบห้วนไหวอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ
อาจเนื่องมาจากลักษณะงาน และบทบาทหน้าที่ของหัวหน้างานระดับกลางจำเป็น
จะต้องมีลักษณะบุคคลิกภาพที่เป็นแบบมั่นคง คือมีลักษณะบุคคลิกภาพแบบห้วนไหวต่ำ
และผลการศึกษาที่พบว่าหัวหน้างานมีบุคคลิกภาพแบบแสดงออก และแบบเปิดกว้าง
อยู่ในระดับปานกลาง อาจเนื่องมาจากบุคคลิกภาพตามการรับรู้ของตนเองของพนักงาน
คนไทยส่วนใหญ่จะเป็นแบบกลางๆ ไม่แสดงออกด้านใดด้านหนึ่งอย่างเด่นชัด
(รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2537) ส่วนผลการศึกษาที่พบว่าหัวหน้างานมีบุคคลิกภาพแบบ
ยอมรับผู้อื่นและแบบมีสติ อยู่ในระดับค่อนข้างสูง อาจเนื่องมาจากลักษณะของ
หัวหน้างานคนไทย พบว่ามักจะเป็นหัวหน้างานที่มีความอ่อนน้อมถ่อมตน มี
ความประนีประนอม เห็นใจและห่วงใยผู้อื่น มีความขยันหมั่นเพียร มีวินัย มี
ความรอบคอบ และในการทำงานต้องมีการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ซึ่งสอดคล้อง
กับคุณลักษณะและพฤติกรรมของบุคคลิกภาพแบบยอมรับผู้อื่น และแบบมีสติใน
องค์ประกอบห้าประการของบุคคลิกภาพที่ศึกษาในการวิจัยครั้งนี้

1.7-1.9 ผลการศึกษาภาวะผู้นำพบว่า หัวหน้างานระดับกลางมี
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมาก ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนอยู่ในระดับ
ปานกลาง และภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายอยู่ในระดับน้อย สอดคล้องกับ
ทฤษฎีภาวะผู้นำเต็มรูปแบบ ของแบสและอวอลิโอ (Bass & Avolio, 1994) ซึ่ง
ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำตามโครงร่าง(profile) แบบที่เหมาะสมที่สุด คือมี
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมากที่สุด ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำ
แบบปล่อยตามสบายน้อยลงตามลำดับ

1.10 ผลการศึกษาความพึงพอใจในการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชาพบว่าอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก ผู้ได้บังคับบัญชาของหัวหน้างานระดับกลางมีความคิด ความรู้สึก และปฏิกิริยาในทางที่ดีที่พึงพอใจต่องาน และปัจจัยต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน ไม่ว่าจะเป็น ความมีอำนาจหน้าที่ในลักษณะงานของตน ความคิดริเริ่ม ความมีอิสระในการทำงาน ความสามารถในการทำงานตามที่ได้รับมอบหมาย ความสามารถในการทำงานได้สำเร็จ ความรับผิดชอบในการทำงาน ความสามารถและความมีมนุษยสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชา และอาจเนื่องมาจากผู้บังคับบัญชาคือหัวหน้างานระดับกลางมีภาวะผู้นำแบบที่เหมาะสมด้วย

1.11 ผลการศึกษาผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างานระดับกลาง พบว่าอยู่ในระดับสูง ทั้งนี้เนื่องจาก ผู้บังคับบัญชาของหัวหน้างานระดับกลาง มีการรับรู้ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ของหัวหน้างานระดับกลางว่าอยู่ในระดับที่สูง และอาจเนื่องมาจากหัวหน้างานระดับกลางมีภาวะผู้นำที่เหมาะสมหรือมีลักษณะบุคลิกภาพที่ดีด้วย

2. ผลการศึกษาขนาดอิทธิพลของเชาวน์อารมณ์ บุคลิกภาพ ที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำ ความพึงพอใจในการทำงานและผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างานระดับกลาง

2.1 สำหรับผลการศึกษาที่พบว่า เชาวน์อารมณ์มีอิทธิพลทางบวกต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากเชาวน์อารมณ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นความสามารถที่มีความสัมพันธ์สอดคล้องเกี่ยวข้องกัน เช่นในแนวคิดทฤษฎีเชาวน์อารมณ์ในองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับภายในตัวบุคคลหรือเป็นความสามารถส่วนบุคคลด้านการตระหนักรู้อารมณ์ตนเอง และด้านการจงใจตนเอง มีความสอดคล้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในองค์ประกอบด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ที่กล่าวถึงผู้นำต้องประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง ทำให้ผู้ตามศรัทธา ยกย่อง มีความเชื่อมั่นในตนเอง สามารถควบคุมบริหารจัดการอารมณ์ของตนเองได้ในสถานการณ์ต่างๆ และเกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ที่กล่าวถึงว่าผู้นำจะต้องมีการแสดงออกที่กระตือรือร้น ต้องแสดงการอุทิศตัว และผูกพันกับเป้าหมายและเชื่อมั่นว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ นอกจากนั้น เชาวน์อารมณ์เป็นส่วนที่เกี่ยวข้องกับบุคคลอื่น หรือด้านความสามารถทางสังคม คือองค์ประกอบด้านการรับรู้อารมณ์ผู้อื่น

การเข้าใจและเอาใจใส่บุคคลอื่น และองค์ประกอบด้านการจัดการความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลอื่น มีความสอดคล้องกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ซึ่งกล่าวถึงความสัมพันธ์ของผู้นำกับผู้ตามเป็นรายบุคคล การที่ผู้นำเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของบุคคล เข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล และมีการสื่อสารแบบสองทาง (รัตติกรณ์ จงวิศาล , 2544: 103-106) นอกจากนี้แนวคิดที่สรุปได้ว่า เชาวันอารมณธ์ กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นความสามารถที่มีความสัมพันธ์สอดคล้องเกี่ยวข้องกันแล้ว ผลการศึกษาเป็นไปตามแนวคิด และงานวิจัยที่พบว่า การใช้อารมณธ์ของผู้นำหรือด้านเชาวันอารมณธ์ของผู้นำจะส่งผลต่อภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ (Sosik and Megerian ,1999 ; George , 2000 อ้างถึงใน George ,1995)

2.2 ผลการศึกษาที่พบว่า บุคลิกภาพมีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำ โดยที่บุคลิกภาพแบบห้วนไหวมืออิทธิพลทางบวกต่อภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย อาจเนื่องมาจาก บุคลิกภาพแบบห้วนไหว คือลักษณะของบุคคลที่มีความวิตกกังวล โกรธง่าย ซึมเศร้า ซื่ออายุ ไม่สามารถควบคุมความต้องการ หรือความปรารถนาของตนเอง ตกใจเสียขวัญเมื่อต้องเผชิญกับภาวะผู้นำแบบฉุกเฉิน คุณลักษณะเหล่านี้ เป็นพื้นฐานทำให้บุคคล ไม่สามารถแสดงออกถึงภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพได้ ดังนั้น เมื่อหัวหน้างานมีลักษณะบุคลิกภาพแบบนี้ จะส่งผลให้แสดงภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย ซึ่งเป็นภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และกระตือรือร้นน้อยกว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ส่วนบุคลิกภาพแบบแสดงออก มีอิทธิพลทางบวกต่อภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนอาจเนื่องจากบุคลิกภาพแบบแสดงออก คือลักษณะของบุคคลที่เป็นมิตร ชอบแสดงออก ชอบอยู่ในวงสังคม ชอบโดดเด่น คล่องแคล่ว คุณลักษณะเหล่านี้ อาจจะสนับสนุนให้ผู้นำแสดงภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน ดังนั้นเมื่อหัวหน้างานมี บุคลิกภาพแบบแสดงออกมาก ก็จะส่งผลให้แสดงภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนมากตามไปด้วย เพราะผู้นำการแลกเปลี่ยนเป็นกระบวนการที่ผู้นำให้ความสำคัญกับผู้ตามพอสมควร แต่จะเน้นที่การสร้างความสัมพันธ์กับผู้ตาม เพื่อให้ผู้ตามปฏิบัติตามบทบาทตามระดับที่คาดหวัง โดยการจูงใจด้วยรางวัลภายนอก เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ผู้นำจะเน้นกิจกรรมหรือเน้นเฉพาะเรื่องการจัดการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม สำหรับผลการศึกษาที่พบว่าบุคลิกภาพ

แบบมีสติ มีอิทธิพลทางบวกต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนอาจเนื่องจาก บุคลิกภาพแบบมีสติมีความสอดคล้องกับคุณลักษณะของภาวะผู้นำทั้ง 2 แบบ นี้ คือลักษณะของบุคคลที่มีการเตรียมการจัดการชีวิตของตนเอง มีระเบียบ มีจริยธรรม มีความขยันหมั่นเพียร มีวินัย มีการไตร่ตรองรอบคอบ ซึ่งเป็นลักษณะที่สอดคล้องกับคุณลักษณะของภาวะผู้นำทั้ง 2 แบบนี้ ดังนั้น เมื่อหัวหน้างานมีลักษณะบุคลิกภาพแบบมีสติมาก ก็จะส่งผลให้ แสดงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนมากตามไปด้วย นอกจากนั้น ผลการวิจัยนี้สนับสนุนแนวคิดที่ว่าบุคลิกภาพมีอิทธิพลต่อพฤติกรรม ผู้นำของหัวหน้างานทั้งทางบวกและทางลบ (Monroe, 1997 ; McGrattan, 1997 ; Judge and Bono, 2000 ; วรวัฒน์ มะลิ , 2537; ศิริพร ประโยค , 2542)

2.3 จากผลการศึกษาที่พบว่า ภาวะผู้นำทั้งสามแบบ มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลทางบวกสูงสุด รองลงมาคือภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย สอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีของแบสและอโวลิโอ (1994) ที่กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูงสุด และส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานมากกว่าภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย และสนับสนุนงานวิจัยทั้งในต่างประเทศ และในประเทศที่พบผลการศึกษา เช่นเดียวกัน (Koh, 1991; Tucker, 1991; Bass & Avolio, 1994; Jung, Sosil & Bass, 1995; William, Steer and Terborg, 1995; Bass, 1997; Pollock, 1998; Butler, Cantrell & Flick, 1999; พวงทิพย์ นวลขาล, 2538; ผ่องศรี แท้มทอง, 2538; ธนิตา จิมวงษ์, 2539; บัณฑิต แทนพิทักษ์, 2540; ดวงใจ นิลพันธ์, 2543)

2.4 ผลการศึกษาที่พบว่า บุคลิกภาพที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างานที่มีภาวะผู้นำทั้ง 3 แบบ คือบุคลิกภาพแบบหัวน้ใจ ส่งผลทางลบต่อผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้เนื่องจากมาจากบุคลิกภาพแบบหัวน้ใจ เป็นลักษณะบุคลิกภาพของบุคคลทางลบ เช่น ความวิตกกังวล โกรธง่าย ซึมเศร้า ไม่สามารถควบคุมตนเองได้ ดังนั้นถ้าหัวหน้างานมีบุคลิกภาพแบบหัวน้ใจอยู่ในระดับสูงและไม่ว่าจะมีลักษณะภาวะผู้นำแบบใดใน 3 แบบนี้ ก็จะส่งผลให้ผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างานอยู่ในระดับต่ำ โดยภาวะผู้นำที่บุคลิกภาพแบบหัวน้ใจส่งผล

ต่อการปฏิบัติงานมากที่สุดคือภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง รองลงมาคือภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำปล่อยตามสบาย ผลการวิจัยนี้ สอดคล้องกับงานวิจัยที่พบว่า บุคลิกภาพมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงาน (ศิริพร ประโยค, 2542; จิตราภรณ์ อักษรเลข, 2545; ไกรกรการ เสือดำ, 2545)

2.5 ผลการศึกษาที่พบว่า บุคลิกภาพแบบห้วนใจ ส่งผลทางอ้อมต่อความพึงพอใจในการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชา ผ่านทางภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย ทั้งนี้อาจเนื่องจาก บุคลิกภาพแบบห้วนใจเป็นลักษณะบุคลิกภาพของบุคคลทางลบ เมื่อหัวหน้ามีลักษณะบุคลิกภาพแบบห้วนใจนี้ และมีภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน หรือภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย ซึ่งเป็นภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพรองลงมาจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จึงส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชาไปด้วย

2.6 จากผลการศึกษาที่พบว่า เซวน์อารมณ์ บุคลิกภาพและภาวะผู้นำส่งผลอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติต่อผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างาน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการวัดผลการปฏิบัติงาน ในการศึกษาครั้งนี้เป็นการวัดผลจากการรับรู้ของผู้บังคับบัญชาของหัวหน้างานระดับกลาง ซึ่งเป็นผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานและองค์ประกอบที่ใช้วัดผลการปฏิบัติงานครั้งนี้เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานตามโมเดลความสามารถหลักทางธุรกิจในประเทศไทย (दनัย เทียนพุม , 2541) อาจจะไม่สอดคล้องกับผลการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับลักษณะงานตามตำแหน่งหน้าที่ของหัวหน้างานระดับกลางที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง นอกจากนี้ผลการวิจัยบางส่วนยังสอดคล้องกับงานวิจัยที่พบว่าบุคลิกภาพบางแบบเช่น บุคลิกภาพแบบห้วนใจ- มั่นคง ไม่พบว่ามีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (กัลยาณี สนธิสุวรรณ , 2542) และไม่พบความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับผลการปฏิบัติงานระดับบุคคล (Silver, 2000)

2.7 ผลการวิจัยพบว่า เซวน์อารมณ์ และลักษณะบุคลิกภาพองค์ประกอบ 5 ประการ สามารถอธิบายความแปรปรวนของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้มากที่สุด รองลงมาคือภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายตามลำดับ และผลการวิจัยยังพบว่า ในโมเดลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เซวน์อารมณ์ ลักษณะบุคลิกภาพองค์ประกอบ 5 ประการสามารถอธิบายความแปรปรวนของความพึงพอใจในการทำงานได้มากที่สุดเช่นกัน และ

รองลงมาคือโมเดลภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนและโมเดลภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายสำหรับความแปรปรวนของผลการปฏิบัติงานทั้ง 3 โมเดลของภาวะผู้นำสามารถอธิบายได้เท่ากัน ผลการวิจัยนี้บางส่วน สนับสนุนแนวคิดความมีประสิทธิภาพมากที่สุด ของโมเดลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และสอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำเต็มรูปแบบ และงานวิจัยที่ผ่านมา (Bass & Avolio ,1994; William, Steers and Terborg ,1995; Bass ,1997; บัณฑิต แทนพิทักษ์ , 2540 ; ดวงใจ นิลพันธ์ ,2543)

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยดังกล่าว ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังต่อไปนี้

ข้อเสนอแนะเพื่อนำไปใช้

1. จากผลการวิจัยที่พบว่า เชาว์อารมณ์ส่งผลทางบวกต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และบุคลิกภาพที่ส่งผลทางตรงต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือบุคลิกภาพแบบห้วนใจ และบุคลิกภาพแบบมีสติ นอกจากนี้บุคลิกภาพแบบห้วนใจยังส่งผลทางลบต่อผลการปฏิบัติงาน และส่งผลทางอ้อมต่อความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนั้น ในการคัดเลือก สรรหา หรือเลื่อนตำแหน่งหัวหน้างานระดับกลาง องค์กรจึงควรพิจารณา เชาว์อารมณ์ และบุคลิกภาพทั้ง 2 แบบนี้ของหัวหน้างานก่อน โดยอาจจะใช้แบบทดสอบทางจิตวิทยาเพื่อประเมินเชาว์อารมณ์ และบุคลิกภาพ ประกอบกับการสัมภาษณ์ การสังเกต หรือการใช้วิธีการประเมินแบบอื่นๆ เพื่อคัดเลือกหัวหน้างานที่มีเชาว์อารมณ์อยู่ในระดับสูง มีบุคลิกภาพแบบห้วนใจในระดับต่ำ และมีบุคลิกภาพแบบมีสติอยู่ในระดับสูง หรือหากองค์กรต้องพัฒนาหัวหน้างาน ให้มีคุณลักษณะทั้ง 3 ประการนี้ตามที่ต้องการ อาจใช้วิธีการฝึกอบรมเพื่อการพัฒนาเชาว์อารมณ์ และบุคลิกภาพเหล่านี้ โดยมีนักจิตวิทยาหรือผู้เชี่ยวชาญด้านการฝึกอบรม และมีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวนี้ เป็นผู้ดำเนินการ

2. จากผลการวิจัยที่พบว่า ภาวะผู้นำทั้ง 3 แบบ ส่งผลโดยตรงต่อความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมี

อิทธิพลทางบวกสูงสุด มากกว่าภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำแบบ
ปล่อยตามสบาย ตามลำดับ ดังนั้น ในการคัดเลือก สรรหา เลื่อนตำแหน่ง และ
การพัฒนาภาวะผู้นำของหัวหน้างานระดับกลาง จึงควรเน้นให้หัวหน้างานมีภาวะ
ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมากที่สุด ส่วนภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบ
ปล่อยตามสบาย มีน้อยลงตามลำดับ และสำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำการ
เปลี่ยนแปลง มีแนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสนับสนุนว่าสามารถพัฒนาได้โดย
ใช้หลักสูตรการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการวิจัยโดยใช้กรอบแนวคิดเดิม แต่มีการเปลี่ยนแนวคิดทฤษฎี
และแบบวัด ที่ใช้เกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยเลือกการประเมินที่
สอดคล้องกับผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างานระดับกลาง ในองค์การนั้นๆ และ
อาจมีการประเมินโดยผู้ที่เกี่ยวข้อง เช่นผู้ใต้บังคับบัญชาของหัวหน้างาน และให้
หัวหน้างานประเมินตนเองประกอบด้วย
2. ควรมีการวิจัยเรื่องนี้ ในกลุ่มตัวอย่างที่เป็นหัวหน้างานระดับต้น และ
หัวหน้างานระดับสูง และมีการวิจัยในองค์การอื่นๆต่อไป

เอกสารอ้างอิง

- กัลยาณี สนธิสุวรรณ. 2542. ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ บุคลิกภาพ
กับผลการปฏิบัติงานของพนักงานกลุ่มธุรกิจโทรคมนาคม
เครือเจริญโภคภัณฑ์. วิทยานิพนธ์ วท.ม.(จิตวิทยาอุตสาหกรรม). กรุงเทพฯ
: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- เกียรติคุณ วรกุล. 2545. ความสัมพันธ์ระหว่าง ภาวะผู้นำ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และ
ผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างานระดับต้น ในโรงงานอุตสาหกรรม
ประกอบชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์. วิทยานิพนธ์ วท.ม.(จิตวิทยา
อุตสาหกรรม). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

- โครงการ เสือดำ. 2545. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพ ภาวะผู้นำกับผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างานระดับต้น ศึกษาเฉพาะกรณี : บริษัทไทย-เอเชีย ที.อี.ไอพี จำกัด. วิทยานิพนธ์ วท.ม.(จิตวิทยาอุตสาหกรรม). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- จิตรภรณ์ อักษรเลข. 2545. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพ ภาวะผู้นำ และผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างานระดับกลาง : ศึกษาเฉพาะกรณีบริษัทผลิตอุปกรณ์ยานยนต์. วิทยานิพนธ์ วท.ม.(จิตวิทยาอุตสาหกรรม). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- दनัย เทียนพุ่ม. 2541. "การประเมินผลงานระบบ 360 องศา". *Chulalongkorn Review*. (มกราคม - เมษายน) : 44-61.
- ดวงใจ นิลพันธ์. 2543. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหาร ความพึงพอใจในการทำงาน และความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน :ศึกษารกรณีบริษัทในกลุ่มธุรกิจสื่อสารโทรคมนาคม. วิทยานิพนธ์ วท.ม.(จิตวิทยาอุตสาหกรรม). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ธนิดา ฉิมวงษ์. 2539. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยกับความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการโรงพยาบาลศูนย์และโรงพยาบาลทั่วไปในภาคตะวันออกเฉียงใต้กระทรวงสาธารณสุข. วิทยานิพนธ์ วท.ม.(การบริหารพยาบาล). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.
- บัณฑิต แทนทิพย์. 2540. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ อำนาจ ความศรัทธา และความพึงพอใจในงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา. ปริญญานิพนธ์ กศ.ด. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- ผ่องศรี เต็มทอง. 2538. แบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของครูอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดกาญจนบุรี. วิทยานิพนธ์ กศ.ม.(บริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- พงษ์จันทร์ วรรณวิจิตร. 2534. องค์ประกอบของความพึงพอใจในงานของพนักงานปฏิบัติการในโรงงานอุตสาหกรรม. วิทยานิพนธ์ วท.ม.(จิตวิทยาอุตสาหกรรม). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- พงษ์ทิพย์ นวลชาล. 2538. ความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานคุมประพฤติ กรมคุมประพฤติ กระทรวงยุติธรรม. วิทยานิพนธ์ สส.ม.(สังคมสงเคราะห์). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.

- รัตติกรณ์ จงวิศาล. 2537. “ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพ ทักษะคิด กับการใช้
อุปกรณ์ป้องกันอันตรายส่วนบุคคล” *วิทยาสารเกษตรศาสตร์*.
15(มกราคม-มิถุนายน) : 48-55.
- _____. 2544. “EQ กับภาวะผู้นำในการทำงาน”. *รวมบทความ
วิชาการอีคิว เล่ม 2*. กรุงเทพฯ ฯ: ชมรมผู้สนใจอีคิว
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- _____. 2544. “เขาวนอารมณ์กับการทำงาน”. *วารสารสังคมศาสตร์
และมนุษยศาสตร์*. 27(กรกฎาคม - ธันวาคม) : 14-23.
- _____. 2545. “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง”. *วารสารสังคมศาสตร์
และมนุษยศาสตร์*. 28(มกราคม- มิถุนายน) : 31-48.
- รวัดฉน์ มะลิ. 2537. *บุคลิกภาพและพฤติกรรมผู้นำของผู้ได้บังคับบัญชา ระดับ
หัวหน้าสถานีตำรวจตามการรับรู้ของ ผู้ได้บังคับบัญชา ในสังกัดตำรวจ
ภูธรจังหวัดขอนแก่น*. วิทยานิพนธ์ กค.ม. (จิตวิทยาการศึกษา). กรุงเทพฯ
: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- วัลภา สบายยิ่ง. 2542. *ปัจจัยด้านการตั้งเป้าหมาย การรับรู้ความสามารถของตนเอง
และบุคลิกภาพที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานขายตรง*.
ปริญญาานิพนธ์ กค.ด. (การวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์). กรุงเทพฯ:
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- ศิริพร ประโยค. 2542. *ความสัมพันธ์ระหว่าง องค์ประกอบห้าประการของบุคลิกภาพ
แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ กับผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างานระดับกลางของ
โรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ กรณีศึกษา : บริษัทรีท-ไรท์
(ประเทศไทย)จำกัด*. วิทยานิพนธ์ วท.ม. (จิตวิทยาอุตสาหกรรม).
กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- Avolio, Bruce J. 1999. *Full Leadership Development : Building the Vital
Force in Organizations*. Thousand Oaks : Sage.
- Barling Julian, Tom Weber and Kevin Kelloway E. (1996, December).
“Effects of Transformational Leadership Training on Attitudinal
and Financial Outcomes : A Field Experiment,”
Journal of Applied Psychology. 81 (6) : 827-832.
- Bass, Bernard M. 1985. *Leadership and Performance Beyond
Expectations*. New York : Free Press.
- _____. 1990 *Bass & Stogdills Handbook of Leadership Theory,
Research, and Managerial Applications*. 3 rd ed. New York :
Free Press.

- _____. 1997a, February. "Does the Transactional-Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational and National Boundaries?," *American Psychologist*. 52 (2) : 130-139.
- _____. 1997b, Summer. "Personal Selling and Transactional Transformational Leadership," *Journal of Personal Selling & Sales Management*. XVII (3) : 19-28.
- _____. 1998, Summer. *Transformational Leadership : Industrial, Military, and Educational Impact*. New Jersey : Lawrence Erlbaum.
- _____. 1999, January. "Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership," *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 8 (1) : 9-32.
- Bass, Bernard M. & Avolio, Bruce J. 1990, May. "Developing Transformational Leadership : 1992 and Beyond," *Journal of European Industrial Training*. 14(5) :21-27.
- _____. 1993, Spring. "Transformational Leadership and Organizational Culture," *Public Administration Quarterly*, 17 (1) : 114-122.
- _____. 1994. *Improving Organization Effectiveness Through Transformational Leadership*. Thousand Oaks : Sage.
- Bass, Bernard M. & Avolio, Bruce J. and Atwater Leanne. 1996, February. "The Transformation and Transactional Leadership of Men and Women," *Applied Psychology : An International Reviews*. 45 (1) : 5-35.
- Butler, J. K. Jr, R. S. Cantrell and R. J. Flick. 1999. "Transformational Leadership Behaviors, Upward Trust, and Satisfaction in Self-Managed Work Teams," *Organization Development Journal*. (online). 17 (1).
- Cooper, K. Robert and Sawaf Ayman (1998). *Executive EQ*. New York: Berkley.
- Costa, P. T. and R. R. McCrae. 1992. Revised NEO Personality Inventory and NEOFive-Factor Inventory. Florida : Psychological Assessment Resources, Inc.
- George, M. Jennifer.(2000) "Emotional and Leadership : The role of emotional intelligence", *Human Relation*. 53 : 1027-1055

- Geyer, A. L. J. and J. M. Steyrer. 1998. "Transformational Leadership and objective Performance in Banks," *Applied Psychology: An International Review*. (online). 47 (3).
- Gibbs, Nancy. 1995. "The EQ Factor". *Time* : 24-31.
- Goleman, Daniel. 1998. *Working with Emotional Intelligence*. New York: Bantam.
- Hater, J. and Bass B.M. 1988. "Superior's evaluation and subordinate's perception of transformational and transactional leadership." *Journal of Applied psychology*, 73(-) (695-702)
- Hoover, Nancy and others. 1991, April. "Transformational and Transactional Leadership : An Empirical Test of Theory," *Paper Presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association*. Chicago : 3-7.
- Howel, J. M. and K. E. Hall-Merenda. 1999. "The Ties that Bind: The Impact of Leader Member Exchange, Transformational and Transactional Leadership, and Distance on Predicting Follower Performance". *Journal of Applied Psychology*. 84 (5) : 680-694.
- Judge, T. A. and J. E. Bono. 2000. "Five-Factor Model of Personality and Transformational Leadership," *Journal of Applied Psychology*. (online). 85 (5).
- Jung, Dong I. Bass, Bernard M. & Sosik, John J. 1995. "Bridging Leadership and Culture :A Theoretical Consideration of Transformational Leadership and Collectivistic Cultures", *The Journal of Leadership Studies*. 2 (4) : 4-15.
- Koh, William Lok Kiang. 1991, August. "An Empirical Validation of the Theory of Transformational Leadership in Secondary in Singapore," Ph.D.Dissertation, University of Oregon. *Dissertation Abstracts International*. (CD-ROM). 52 (2) : 602.
- Kuhnert, K.W. & Lewis P.1987. "Transactional and Transformational Leadership : a Constructive Development Analysis." *Acadamy of Management Review*. 12 : 648-657.
- Monroe, M.J.1997. "Leadership of Organizational Change : Antecedents and Implications. Ph.D. *Dissertation Abstracts International-A*. CD-ROM. 58 (4): 1244. "

- Silver, S. R. 2000. "Perceptions of Empowerment in Engineer Workshops: The Linkage to Transformational Leadership and Performance". Ed.D. Dissertation, The George Washington University. *Dissertation Abstracts International-A*. (CD-ROM). 61 (5) : 1721.
- Schultz, Duane P. & Schultz Ellen Sydney. 1998. *Psychology and work Today*. 7th ed. New York : Macmillan.
- Shermerhorn, J. R., J. C. Hunt and R. N. Osborn. 2000. *Organizational Behavior* 7th. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Sosik, John, J. Avolio, Bruce J. and Sunder Kahai S. (1997, February). "Effects of Leadership Style and Anonymity on Group Decision Support System Environment," *Journal of Applied Psychology*. 82 (1): 89-103
- Sosik, J. J. and L. E. Megarian. 1999. "Understanding Leader Emotional Intelligence and Performance: The Role of Self-Others Agreement on Transformational Leadership Perception," *Group & Organizational Management*. (online). Available : <http://proquest.umi.com>.
- Steers R.M. and J.R. Terborg, William, L.K. 1995, July. "The Effects of Transformational Leadership on Teacher Attitudes and Student Performance in Singapore," *Journal of Organizational Behavior*. 16 (4) : 319-333.
- Waldman, D., Bass, B. M. and Yammarino, F. (1990). "The augmenting effect of transformational leadership" *Measure of leadership*. Clark, K; Clark, M; West Orange.
- Weisinger, Hendric. (1998). *Emotional Intelligence at Work*. San Francisco: Jossey-Bass.
- William, L.K., R.M. Steers and J.R. Terborg. (1995, July). "The Effects of Transformational Leadership on Teacher Attitudes and Student Performance in Singapore," *Journal of Organizational Behavior*. 16 (4) : 319-333.
- Yammario. 1990. *Group & Organizational Studies*: p.381-394
- Yammario, Francis J. Spangerler, William. D. and Bass, Bernard M. (1993). "Transformational Leadership and Performance : A Longitudinal Investigation," *Leadership Quarterly* 4(1) : 81-102