

ปัจจัยบางประการที่ส่งผลกระทบต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารตัวแทน
บริษัท เมืองไทยประกันชีวิต จำกัด ในเขตกรุงเทพมหานคร

ปริญญานิพนธ์

ของ

ณัฐวุฒิ เตมียสุวรรณ

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการวิจัยและสถิติทางการศึกษา

พฤษภาคม 2550

ปัจจัยบางประการที่ส่งผลกระทบต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารตัวแทน
บริษัท เมืองไทยประกันชีวิต จำกัด ในเขตกรุงเทพมหานคร

ปริญญานิพนธ์

ของ

ณัฐวุฒิ เตมียสุวรรณ

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการวิจัยและสถิติทางการศึกษา

พฤษภาคม 2550

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ประกาศคุณูปการ

ปริญญานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความรู้ความกรุณาจากอาจารย์ ชวลิต รวยอาจิณ ประธานกรรมการควบคุมปริญญานิพนธ์ และ รองศาสตราจารย์นิภา ศรีไพโรจน์ กรรมการควบคุมปริญญานิพนธ์ ที่ได้ให้ความรู้ คำปรึกษาแนะนำและช่วยแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆด้วยดีเสมอมา ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

กราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ชูศรี วงศ์รัตนะ ประธานสอบปริญญานิพนธ์ และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นิคม ดังคะพิภพ กรรมการสอบปริญญานิพนธ์ ที่ได้ให้คำแนะนำเพิ่มเติมเพื่อให้ปริญญานิพนธ์ฉบับนี้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

กราบขอบพระคุณ อาจารย์ทัศนาก ทอภักดิ์ อาจารย์ ดร.ยุทธนา ไชยจุกุล และ อาจารย์ ดร.มนัส บุญประกอบ ผู้เชี่ยวชาญที่ให้คำแนะนำในการสร้างแบบสอบถาม

ขอบคุณ ผู้บริหารฝ่ายการพนักงาน คุณสาธิตา จินานนท์ , ผู้บริหารสำนักกิจการตัวแทนคุณจรัส วุฒินรากร บริษัท เมืองไทยประกันชีวิต จำกัด ที่ให้คำแนะนำในการสร้างแบบสอบถาม และ ให้ความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมแบบสอบถามด้วยดี

ขอบคุณ พี่ๆ และเพื่อนๆ สาขาการวิจัยและสถิติ ที่ให้ความช่วยเหลือในการดำเนินกิจการต่างๆ และขอบคุณ ผู้บริหารตัวแทนทุกท่านที่ให้ความร่วมมืออย่างสูงในการตอบแบบสอบถาม

ณัฐวุฒิ เตมียสุวรรณ

สารบัญ

บทที่	หน้า
1 บทนำ.....	1
ภูมิหลัง	1
ความมุ่งหมายของการศึกษา.....	3
ความสำคัญของการศึกษา.....	4
ขอบเขตการศึกษา.....	4
ตัวแปรที่ศึกษา.....	4
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	5
กรอบแนวความคิดของการวิจัย.....	8
สมมติฐานการวิจัย.....	10
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	11
ประวัติ บริษัท เมืองไทยประกันชีวิต จำกัด.....	11
แนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำ.....	12
ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	24
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความฉลาดทางอารมณ์.....	31
ทฤษฎีที่เกี่ยวกับบรรยากาศองค์กร.....	49
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	64
3 วิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า.....	69
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	69
การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	72
ลักษณะของแบบสอบถาม.....	76
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	81
การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล.....	81
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	87
สัญลักษณ์และอักษรย่อที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	87
การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	88
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	88

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	98
สังเขปความมุ่งหมาย สมมติฐาน ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	98
สรุปผลการวิจัย.....	99
ข้อเสนอแนะ.....	102
 บรรณานุกรม.....	 103
 ภาคผนวก.....	 114
ภาคผนวก ก รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ.....	115
ภาคผนวก ข ค่าดัชนีความสอดคล้อง.....	117
ภาคผนวก ค คำอธิบายจำแนกและค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม.....	119
ภาคผนวก ง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	123
ภาคผนวก จ ตัวอย่างหนังสือขอความร่วมมือเพื่อการวิจัย.....	132
 ประวัติย่อผู้วิจัย.....	 140

บัญชีตาราง

ตาราง		หน้า
1	เปรียบเทียบข้อแตกต่างระหว่างผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับผู้นำแลกเปลี่ยน.....	28
2	กระแสการเปลี่ยนแปลงในองค์กรและบทบาทของผู้นำในอนาคต.....	29
3	บรรยากาศองค์การ.....	52
4	ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยจำแนกตามฝ่ายขาย.....	70
5	ค่าสถิติพื้นฐานด้านข้อมูลส่วนบุคคล.....	89
6	ค่าสถิติพื้นฐานของปัจจัยแต่ละด้านกับ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล.....	90
7	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่าย (r) ระหว่างปัจจัยบางประการกับการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล.....	91
8	ค่าสหสัมพันธ์พหุคูณแบบตัวแปรตามหลายตัวของตัวแปรแต่ละด้านที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล.....	93
9	ค่าน้ำหนักความสำคัญสัมพัทธ์ที่ส่งผลของปัจจัยแต่ละด้านที่ส่งผลต่อการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์.....	95
10	ค่าน้ำหนักความสำคัญสัมพัทธ์ที่ส่งผลของปัจจัยแต่ละด้านที่ส่งผลต่อการสร้างแรงบันดาลใจ.....	95
11	ค่าน้ำหนักความสำคัญสัมพัทธ์ที่ส่งผลของปัจจัยแต่ละด้านที่ส่งผลต่อด้านการกระตุ้นทางปัญญา.....	96
12	ค่าน้ำหนักความสำคัญสัมพัทธ์ที่ส่งผลของปัจจัยแต่ละด้านที่ส่งผลต่อด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล.....	96
13	ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของแบบสอบถามบรรยากาศองค์การ.....	118
14	ค่าอำนาจจำแนกและค่าความเชื่อมั่น ของแบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้ง 4 ด้าน คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล.....	120

บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง

หน้า

- 15 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อและค่าความเชื่อมั่นแบบวัดความเฉลียวฉลาดทางอารมณ์.121
- 16 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อและค่าความเชื่อมั่นแบบวัดบรรยาการของคึกกร..... 122

บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ	หน้า
1 แนวความคิดในการวิจัย.....	9
2 แสดงแบบของผู้นำตามการศึกษาภาวะผู้นำของโอไฮโอสเตท.....	17
3 แสดงภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมตามแนวคิดการศึกษาที่มิชิแกน.....	18
4 แสดงตาข่ายแบบภาวะผู้นำ.....	19
5 รูปแบบพฤติกรรมของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	27
6 ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ.....	74

ณัฐวุฒิ เตมียสุรธรณ. (2550). ปัจจัยบางประการที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารตัวแทน บริษัท เมืองไทยประกันชีวิต จำกัดในเขตกรุงเทพมหานคร. ปรินญา นิพนธ์ กศ.ม. (การวิจัยและสถิติทางการศึกษา). กรุงเทพฯ :บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ. คณะกรรมการควบคุม : อาจารย์ชวลิต รวยอาจิณ รองศาสตราจารย์ นิภา ศรีไพโรจน์.

การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยบางประการที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารตัวแทน บริษัท เมืองไทยประกันชีวิต จำกัด สำนักงานใหญ่ ในเขตกรุงเทพมหานคร และหาน้ำหนักความสำคัญของปัจจัยแต่ละประการที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารตัวแทน ที่ปฏิบัติงานในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 380 คนซึ่งได้มาจากการสุ่มแบบสองขั้นตอน (Two-Stage Random Sampling) เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ประกอบด้วยแบบสอบถามปัจจัยส่วนบุคคล ความฉลาดทางอารมณ์ บรรยากาศองค์กร และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แบ่งเป็น 4 ด้าน ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลได้ค่าความเชื่อมั่น .91 , .88 , .89 และ .91 ตามลำดับ วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุระดับ Multivariate Multiple Regression (MMR)

ผลการวิจัยพบว่า

1. กลุ่มของตัวแปรปัจจัยมีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และการถดถอยแบบตัวแปรตามหลายตัว พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวแปรตามสี่ตัว (Wilks' Lambda, Λ) เท่ากับ .335 ซึ่งมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

2. ค่าน้ำหนักความสำคัญสัมพัทธ์ของตัวแปรปัจจัย ความฉลาดทางอารมณ์ และบรรยากาศองค์กร ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทั้ง 4 ด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์($\beta = .294 , .489$) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ($\beta = .155 , .628$) ด้านการกระตุ้นทางปัญญา($\beta = .389 , .425$) และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล($\beta = .215 , .523$)

Nattawuth Taameeyasuwan. (2007). *Some factors Affecting Transformational Leadership of Agency Manager at Muangthai Life Insurance Co.,Ltd. In Bangkok*. Master thesis, M.Ed. (Educational Research and Statistic).
Bangkok:Graduate School, Srinakharinwirot University. Adviser Committee :
Lecturer Chawalit Ruayajin , Assoc. Prof. Nipa Sripairot.

The purpose of this research were to study the relationship between some factors Affecting Transformational Leadership of Agency Manager of Muangthai Life Insurance Co.,Ltd. in Bangkok Metropolitan area and to calculate beta weights of each factors effecting Transformational Leadership of 380 managing agents on duty in Bangkok Metropolitan derived from Two-Stage Random Sampling technique. Research tools were 1.Personal Factors Questionnaire , 2. Emotional Quotient Measure with overall reliability of .9343 , 3. Organization Atmosphere Questionnaire with overall reliability of .9408 and 4. Transformational Leadership test with overall reliability of .9660 included 1) Idealized Influence 2) Inspiration Motivation 3) Intellectual Stimulation and 4) Individualized Consideration. The researcher employed Multivariate Multiple Regression (MMR) technique in data analysis.

Research results are :-

1. Group of Independent variables related to all dimensions of Transformational Leadership (1.Idealized Influence 2.Inspiration Motivation 3.Intellectual Stimulation and 4 Individualized Consideration) Statistically significant at .01 level. Regression coefficient (Wilks' Lambda) of dependent variable group is .335 which was statistically significant at .01 level

2. Beta weight of factors Emotion Quotient and Organization Atmosphere affecting all dimensions of Transformational Leadership which were position statistically significant at .01 level. Idealized Influence ($\beta = .294 , .489$) Inspiration Motivation ($\beta = .155 , .628$) Intellectual Stimulation ($\beta = .389 , .425$) and Individualized Consideration ($\beta = .215 , .523$)

บทที่ 1

บทนำ

บทนำ

ผู้นำ (Leader) เป็นบุคคลที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จโดยเป็นผู้ที่มีบทบาท แสดงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ที่เป็นผู้ร่วมงานหรือ ผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งก่อให้เกิดความมั่นคงและช่วยเหลือบุคคลต่างๆเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ผู้บริหารตัวแทนประกันชีวิตที่ดี ควรมีความสามารถ มีบุคลิกภาพและจิตใจที่ดี ตลอดทั้งมีภาวะผู้นำที่ดี อันเนื่องมาจากบทบาทที่สำคัญของผู้บริหารตัวแทนในการพัฒนาทีมงาน การเป็นแม่แบบที่ดีของตัวแทนในด้านคุณธรรม ความขยันหมั่นเพียร ความซื่อสัตย์สุจริต โดยหน้าที่ของผู้บริหารตัวแทนจะประกอบด้วย การแสวงหาตัวแทนใหม่ การแต่งตั้งตัวแทน การฝึกอบรมตัวแทน การบริการผู้ถือกรมธรรม์ การดูแลหน่วยงานของตนเอง และการดูแลงานเอกสาร ซึ่งถ้าผู้บริหารตัวแทนทำงานได้ไม่มีประสิทธิภาพไม่สามารถบริหารทีมขายให้บรรลุเป้าหมายของบริษัท อาจนำมาซึ่งความถดถอยของบริษัทได้(พัชรินทร์ อุณหะนันท์.2548:2) จึงอาจกล่าวได้ว่าผู้นำที่มีความสามารถอาจมีผลทำให้ลักษณะของผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นกลุ่มที่มีความขยันขันแข็ง และช่วยให้องค์กรประสบผลสำเร็จได้

การศึกษาความเป็นผู้นำและการมีภาวะผู้นำของผู้บริหารตัวแทนจึงเป็นประเด็นสำคัญ ภาวะผู้นำที่ถือได้ว่ามีประสิทธิภาพมากที่สุด คือภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (หยงา รัตนโชติ. 2546 : 3) ผู้นำต้องรู้จักที่จะปรับตนเอง และองค์กรของตนให้เข้ากับสภาพการณ์ที่อยู่รอบตัว ผู้นำหรือผู้บริหาร จะต้องมีความรู้สึกที่ไวต่อสิ่งรอบด้าน และต้องเข้าใจถึงความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องของสังคม ผู้นำจำเป็นที่จะต้องมีความสามารถมากกว่าการจัดการองค์กรของตน สอดคล้องกับสภาพต่างๆเหล่านั้น แต่จะต้องรับรู้และยอมรับที่จะปรับตนเองไม่ยึดติดกับสิ่งเดิม การฝึกอบรม การแลกเปลี่ยนข่าวสาร ตลอดจนประสบการณ์ให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการทำงานกับผู้ใต้บังคับบัญชา การสร้างสรรค์องค์กร เพื่อตอบสนองต่อสิ่งใหม่ๆ (จุฑา เทียนไทย. 2547:139-140) ทั้งนี้บริษัทฯได้ก่อตั้งมาเป็นเวลานานทำให้มีผู้จัดการขาย และตัวแทนประกันชีวิตจำนวนมาก มีความแตกต่างกันในด้าน อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน และการได้รับการอบรมเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ซึ่งปัจจัยเหล่านี้อาจจะส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้ เนื่องจากอายุมีความสัมพันธ์โดยตรงกับการพัฒนาการและระดับวุฒิภาวะ เมื่อมีอายุมากขึ้น ประสบการณ์มากขึ้นความคิดอ่านและการมองเห็นปัญหาชัดเจนถูกต้องตามความเป็นจริงมาก สอดคล้องกับการศึกษาของ สุพรรณี วงคำจันทร์(2541:บทคัดย่อ) พบว่า ระดับการศึกษาที่มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะด้านการบริหารและภาวะผู้นำ ส่วนการอบรมถือเป็นกระบวนการที่จัดขึ้นเพื่อเพิ่มพูน

สมรรถภาพในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานทั้งในด้านความคิด การกระทำ ความรู้ความชำนาญ และหน้าที่ต่างๆ (อุทัย หิรัญโต.2531:3) การได้รับการอบรมเรื่องภาวะผู้นำจึงถือเป็นปัจจัยสำคัญในการที่บุคคลจะพัฒนาภาวะผู้นำได้ ภาวะผู้นำจึงเป็นหัวใจสำคัญในการบริหารจัดการ การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กรที่มีประสิทธิภาพ สามารถเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้ กล่าวคือ ผู้นำสามารถวิเคราะห์สถานการณ์การเปลี่ยนแปลงและนำพาบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สร้างให้เกิดพลังร่วมภายในองค์กรให้เกิดขึ้น จนทำให้บรรลุถึงเป้าหมายต่างๆ ในการเปลี่ยนแปลง หรือ ปรับเปลี่ยนองค์กรที่กำหนดไว้ได้ ซึ่งจะทำให้องค์กรสามารถอยู่รอดได้ และมีความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันมากขึ้น(กฤต รัตนมณีวงค์. 2544:4) ดังนั้นอายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน และการได้รับการอบรมเกี่ยวกับภาวะผู้นำจึงน่าจะมีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำของผู้บริหารตัวแทน

อย่างไรก็ตาม การที่ผู้บริหารตัวแทนประกันชีวิต จะใช้ความเป็นผู้นำ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและเหมาะสมกับสถานการณ์ มีความเกี่ยวข้องอย่างยิ่งกับความฉลาดทางอารมณ์ จากการศึกษาของปีลาสโกและสเตเยอร์ (ณูชนา เอื้อสิริมนต์.2544:2 อ้างอิงจาก Belasco and Stayer.1993) พบว่า ผู้นำต้องมีความรับผิดชอบต่อองค์กร 4 ประการด้วยกัน คือ 1.ถ่ายโยงความเป็นเจ้าของงานแก่ผู้ปฏิบัติงาน 2.ทำให้ผู้ปฏิบัติงานได้เห็นภาพอย่างชัดเจนว่าผลการปฏิบัติงานที่ยอดเยี่ยมมันจะต้องประกอบไปด้วยปัจจัยอะไรบ้าง 3.พัฒนาผู้ปฏิบัติงานให้มีความสามารถและศักยภาพ 4.เสริมสร้างบรรยากาศในองค์กรที่ทำทนายผู้ปฏิบัติงานให้มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งหลักการทั้ง4ข้อนี้จะสำเร็จได้ด้วยความสามารถทางอารมณ์ โกลแมน(ณูชนา เอื้อสิริมนต์.2544:2 อ้างอิงจาก Goleman.1998) ได้ชี้ให้เห็นว่าความฉลาดทางอารมณ์จะมีผลต่อความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารที่ไม่มีการพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์จะยากต่อการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน ผู้ได้บังคับบัญชา และลูกค้า นอกจากนี้โกลแมนยังแสดงให้เห็นว่าในเรื่องของความสำเร็จไม่ว่าจะเป็นเรื่องการเรียนรู้หรือการทำงานนั้น สถิติปัญญา(IQ) มีส่วนเกี่ยวข้องเพียง20% เท่านั้น ที่เหลืออีก 80% เป็นความสามารถด้านอื่นๆซึ่งรวมถึงความฉลาดทางอารมณ์(EQ)ด้วย โดยเฉพาะผู้ที่ทำงานซึ่งต้องมีการติดต่อประสานกับบุคคลหลากหลายระดับอย่างเช่นงานขาย งานบริการ งานที่ต้องบริหารจัดการเกี่ยวกับคนจำนวนมากเช่น ในธุรกิจประกันชีวิต ลักษณะงานที่มีการยืดหยุ่นสูง ผู้ที่มีความฉลาดทางอารมณ์สูงย่อมจะปฏิบัติงานเช่นนี้ได้อย่างมีความสุข สามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่มีการแข่งขันและเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะในด้านการบริหารทีมงาน เพื่อพัฒนาตนเองและองค์กรให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุด (สุเมธ บุญมะยา.2547: 2)

สิ่งหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำของผู้บริหารตัวแทนประกันชีวิต คือ บรรยากาศขององค์กรแบบ(จินดาร์ตน์ โรมมา. 2543 : 4 อ้างอิงจาก bass,1985) กล่าวว่าบรรยากาศขององค์กร เช่น การมี

เพื่อนร่วมงานที่ดี มีผู้บังคับบัญชาที่ชื่นชอบและเป็นแบบอย่างในการทำงาน องค์การมีความมั่นคงสูง มีโครงสร้างการบริหารงานและเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน การติดต่อสื่อสารที่ดีภายในองค์การ บรรยากาศอบอุ่นเต็มไปด้วยความรักและความไว้วางใจ มีการสนับสนุนส่งเสริมให้กำลังใจ จะส่งผลต่อภาวะผู้นำของบุคคล ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ เพชรรัตน์ สุวรรณธนานนท์ (2541:154) พบว่า พฤติกรรมผู้นำมีความสัมพันธ์กับบรรยากาศขององค์การ และ งานวิจัยของ บุญส่ง เด่นเทศ (2542:บทคัดย่อ) เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับบรรยากาศขององค์การในธุรกิจประกันชีวิต พบว่า พฤติกรรมผู้นำกับบรรยากาศมีความสัมพันธ์กัน แต่ถ้าภายใต้บรรยากาศขององค์การที่เป็นอุปสรรคต่อการทำงานไม่ได้รับความร่วมมือจากเพื่อนร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชาย่อมเกิดความไม่พึงพอใจ เบื่อหน่าย ท้อถอย หหมดกำลังใจไม่อยากทำงานในองค์การนั้นๆ

ดังนั้น จากการศึกษางานวิจัยข้างต้นจึงเป็นที่น่าสนใจอย่างยิ่งว่า ความแตกต่างกันในด้าน อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน การได้รับการอบรมเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารตัวแทนประกันชีวิต การแสดงออกทางด้านความฉลาดทางอารมณ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีความสัมพันธ์กันหรือไม่ บรรยากาศขององค์กรของบริษัทจะส่งเสริมหรือเป็นอุปสรรคการมีภาวะผู้นำของผู้บริหารตัวแทนประกันชีวิต และมีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารตัวแทนประกันชีวิตหรือไม่ และหากพบว่ามีความสัมพันธ์กันจะมีความสัมพันธ์กันอย่างไร การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เป็นประโยชน์บริษัท เมืองไทยประกันชีวิต จำกัด เพื่อนำข้อมูลไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารตัวแทนประกันชีวิตซึ่งจะส่งผลต่อความสำเร็จในการทำงานให้เจริญก้าวหน้าต่อไป

ความมุ่งหมายของการศึกษา

1. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยบางประการ กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารตัวแทนประกันชีวิต บริษัท เมืองไทยประกันชีวิต จำกัด

1.1 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยบางประการ กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ของผู้บริหารตัวแทนประกันชีวิต บริษัท เมืองไทยประกันชีวิต จำกัด

1.2 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยบางประการ กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ของผู้บริหารตัวแทนประกันชีวิต บริษัท เมืองไทยประกันชีวิต จำกัด

1.3 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยบางประการ กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางปัญญา ของผู้บริหารตัวแทนบริษัท เมืองไทยประกันชีวิต จำกัด

1.4 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยบางประการ กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ของผู้บริหารตัวแทนประกันชีวิตบริษัท เมืองไทยประกันชีวิต จำกัด

2. เพื่อหาน้ำหนักความสำคัญของปัจจัยบางประการที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารตัวแทนประกันชีวิตบริษัท เมืองไทยประกันชีวิต จำกัด

ความสำคัญของการศึกษา

ผลจากการศึกษาในครั้งนี้ ทำให้ทราบถึง องค์ประกอบของทฤษฎีที่เกี่ยวข้องและส่งผลต่อภาวะผู้นำ ของผู้บริหารตัวแทน บริษัท เมืองไทยประกันชีวิต จำกัด ซึ่งจะเป็นแนวทางในการ พัฒนานตนเองของผู้บริหารตัวแทนของ บริษัทฯ ให้มีภาวะผู้นำ และเป็นแนวทางให้ผู้บริหาร บริษัทฯ ได้เสริมสร้างและ พัฒนาภาวะผู้นำของพนักงานในหน่วยงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพของงานต่อไป

ขอบเขตของการศึกษาค้นคว้า

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรในการวิจัยครั้งนี้คือ ผู้บริหารตัวแทน บริษัท เมืองไทยประกันชีวิต จำกัด ในเขต กรุงเทพมหานคร จำนวน955คนข้อมูลจากสำนักกิจการตัวแทน บริษัท เมืองไทยประกันชีวิต จำกัด

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือผู้บริหารตัวแทนบริษัท เมืองไทยประกันชีวิต จำกัด ในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 380 คน ซึ่งได้มาจากการคำนวณการสุ่มตัวอย่างแบบ (Two-Stage Random Sampling)

ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ มีดังนี้

ตัวแปรอิสระ แบ่งออกเป็น

- 1 อายุ
- 2 ระดับการศึกษา
- 3 ประสบการณ์ทำงาน
- 4 การได้รับการอบรมเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
- 5 ความฉลาดทางอารมณ์
- 6.บรรยากาศองค์กร

ตัวแปรตาม คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership)

- การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์
- การสร้างแรงบันดาลใจ
- การกระตุ้นทางปัญญา
- การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้บริหารตัวแทน แสดงให้เห็นในการจัดการและการบริหาร ที่เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานโดยการเปลี่ยนสภาพหรือเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ซึ่งจะนำไปสู่ประโยชน์ของบริษัท เมืองไทยประกันชีวิต จำกัด ประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 ประการ ดังนี้

1.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized influence) หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้บริหารตัวแทนแสดงให้เห็นในการจัดการ หรือ การทำงานที่เป็นกระบวนการทำให้ผู้ร่วมงานเกิดการยอมรับ เชื่อมั่นศรัทธา ภาคภูมิใจและไว้วางใจในความสามารถของผู้นำ มีความยินดีที่จะทุ่มเทการปฏิบัติงานตามภารกิจ โดยผู้นำจะมีการประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่น เสียสละเพื่อประโยชน์ของบริษัทฯ เน้นความสำคัญในเรื่องค่านิยม ความเชื่อและมีเป้าหมายที่ชัดเจน มีความมั่นใจที่จะเอาชนะอุปสรรค ผู้นำจะมีคุณลักษณะสำคัญในด้านการมีวิสัยทัศน์และการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปยังผู้ร่วมงาน มีความมุ่งมั่นและทุ่มเทในการปฏิบัติงานตามภารกิจ มีความสามารถในการจัดการหรือควบคุมอารมณ์ของตนเอง มีการเห็นคุณค่าในตนเอง มีศีลธรรมและจริยธรรม

1.2 การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration motivation) หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้บริหารตัวแทนแสดงให้เห็นในการจัดการ หรือการทำงานที่เป็นกระบวนการทำให้ผู้ร่วมงานสูงและเชื่อมั่นว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมาย มีความตั้งใจแน่วแน่ในการทำงาน มีการให้กำลังใจผู้ร่วมงาน มีการกระตุ้นผู้ร่วมงานให้ตระหนักถึงสิ่งที่สำคัญ โดยผู้นำจะมีคุณลักษณะสำคัญในด้านการสร้างแรงบันดาลใจ หรือแรงจูงใจภายในให้กับผู้ร่วมงาน

1.3 การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้บริหารตัวแทนแสดงให้เห็นในการจัดการ หรือการทำงานที่เป็นกระบวนการกระตุ้นผู้ร่วมงานให้เห็นวิธีการ หรือแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา มีการพิจารณาปรับปรุงวิธีการทำงาน ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็น มองปัญหาในแง่มุมต่างๆ มีการวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เหตุผลและ

ข้อมูลหลักฐาน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ โดยผู้นำจะมีคุณลักษณะสำคัญในด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

1.4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้บริหารตัวแทนแสดงให้เห็นในการจัดการ หรือการทำงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา มีการติดต่อสื่อสารแบบสองทางและเป็นรายบุคคล สนใจและเอาใจใส่ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล มีการวิเคราะห์ความต้องการและความสามารถของแต่ละบุคคล เป็นพี่เลี้ยงสอนและให้คำแนะนำและส่งเสริมพัฒนาผู้ร่วมงานให้พัฒนานตนเอง มีการกระจายอำนาจโดยการมอบหมายงาน ให้ผู้ร่วมงาน โดยผู้นำจะมีคุณลักษณะในด้านความเข้าใจในความแตกต่างระหว่างบุคคล และการเอาใจเขามาใส่ใจเรา ความสามารถในการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล และเทคนิคการมอบหมายงาน

2. อายุ หมายถึง อายุตามปฏิทินของผู้บริหารตัวแทนนับจนถึงวันที่ตอบแบบสอบถาม

3.ระดับการศึกษา หมายถึง วุฒิการศึกษาสูงสุดของผู้บริหารตัวแทนประกันชีวิตโดยแบ่งเป็น ต่ำกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรี และสูงกว่าปริญญาตรี

4.ประสบการณ์การทำงาน หมายถึง ระยะเวลาที่ผู้บริหารตัวแทนประกันชีวิตเข้าทำงานในบริษัท เมืองไทยประกันชีวิต จำกัด นับเป็นปี จนถึงวันที่ตอบแบบสอบถาม

5. การได้รับการอบรมเกี่ยวกับภาวะผู้นำ หมายถึง ผู้บริหารตัวแทนประกันชีวิตเคยหรือไม่เคยได้รับการอบรม สัมมนา หรือ ประชุมวิชาการเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ทั้งในและนอก บริษัทฯ

6. ความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Quotient หรือ EQ) หมายถึง ความสามารถทางอารมณ์ของผู้บริหารตัวแทนประกันชีวิตที่จะช่วยให้การดำเนินชีวิตเป็นไปอย่างสร้างสรรค์ ประสบความสำเร็จ และมีความสุข แบ่งเป็นองค์ประกอบ 3 ด้านดังต่อไปนี้

6.1 ความดี หมายถึง ความสามารถในการควบคุมอารมณ์ ความต้องการของตนเองและแสดงออกอย่างเหมาะสม รู้จักเห็นใจผู้อื่น เข้าใจและยอมรับผู้อื่น แสดงความเห็นใจอย่างเหมาะสม และมีความรับผิดชอบต่อส่วนรวม การรู้จักการให้ รู้จักการรับ รู้จักรับผิด รู้จักให้อภัย และเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม

6.2ความเก่ง หมายถึง ความสามารถในการรู้จักและสร้างแรงจูงใจให้ตนเอง รู้ศักยภาพของตนเอง สร้างขวัญและกำลังใจให้กับตนเองได้ มีความมุ่งมั่นที่จะไปให้ถึงเป้าหมาย มีความสามารถในการตัดสินใจ และแก้ปัญหา รับรู้เข้าใจปัญหา มีขั้นตอนแก้ปัญหาได้อย่างเหมาะสม มีความยืดหยุ่น รู้จักสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่น กล้าแสดงออกอย่างเหมาะสม และแสดงความเห็นที่ขัดแย้งได้อย่างสร้างสรรค์

6.3 ความสุข หมายถึง ความสามารถในการดำเนินชีวิตอย่างมีความสุข มีความภูมิใจในตนเอง การเห็นคุณค่าและเชื่อมั่นในตนเอง มีความพึงพอใจในชีวิต รู้จักมองโลกในแง่ดี มีอารมณ์ขัน พึงพอใจในสิ่งที่ตนมีอยู่ การมีกิจกรรมที่เสริมสร้างความสุข รู้จักผ่อนคลายและมีความสงบทางจิตใจ

7. บรรยาการองค์กร หมายถึง ความรู้สึกหรือความเข้าใจของผู้บริหารตัวแทนประกันชีวิตทั้งโดยทางตรงและทางอ้อมที่มีต่อ บริษัท เมืองไทยประกันชีวิต จำกัด ในแง่ต่างๆที่แวดล้อมอยู่รอบๆตัว แบ่งเป็น ดังนี้

7.1 นโยบายและการบริหารงานขององค์กร หมายถึง การรับรู้ของผู้บริหารตัวแทนประกันชีวิตต่อปรัชญาและแนวทางในการจัดการ ความชัดเจนของการแบ่งงาน การปฏิบัติงาน ลักษณะงานที่ปฏิบัติ ขั้นตอนในการดำเนินงาน กฎข้อบังคับต่างๆ วิธีปฏิบัติและมาตรฐานงาน

7.2 การติดต่อสื่อสารภายในองค์กร หมายถึง ผู้บริหารตัวแทนประกันชีวิตรู้ความเป็นไปในองค์กร การติดต่อสื่อสารในองค์กรมีประสิทธิภาพ ส่งเสริมความสะดวกรวดเร็วในการปฏิบัติงาน

7.3 อำนาจและอิทธิพลในองค์กร หมายถึง ความสัมพันธ์อันดีและการจงรักภักดีต่อกันระหว่างผู้บริหารตัวแทนและผู้ปฏิบัติงานทั้งที่เกี่ยวข้องกับงานและนอกเหนือจากงานโดยความสัมพันธ์ดังกล่าวมีอิทธิพลทำให้พนักงานเชื่อฟังและไม่รู้สึกต่อต้านในการบริหารงาน

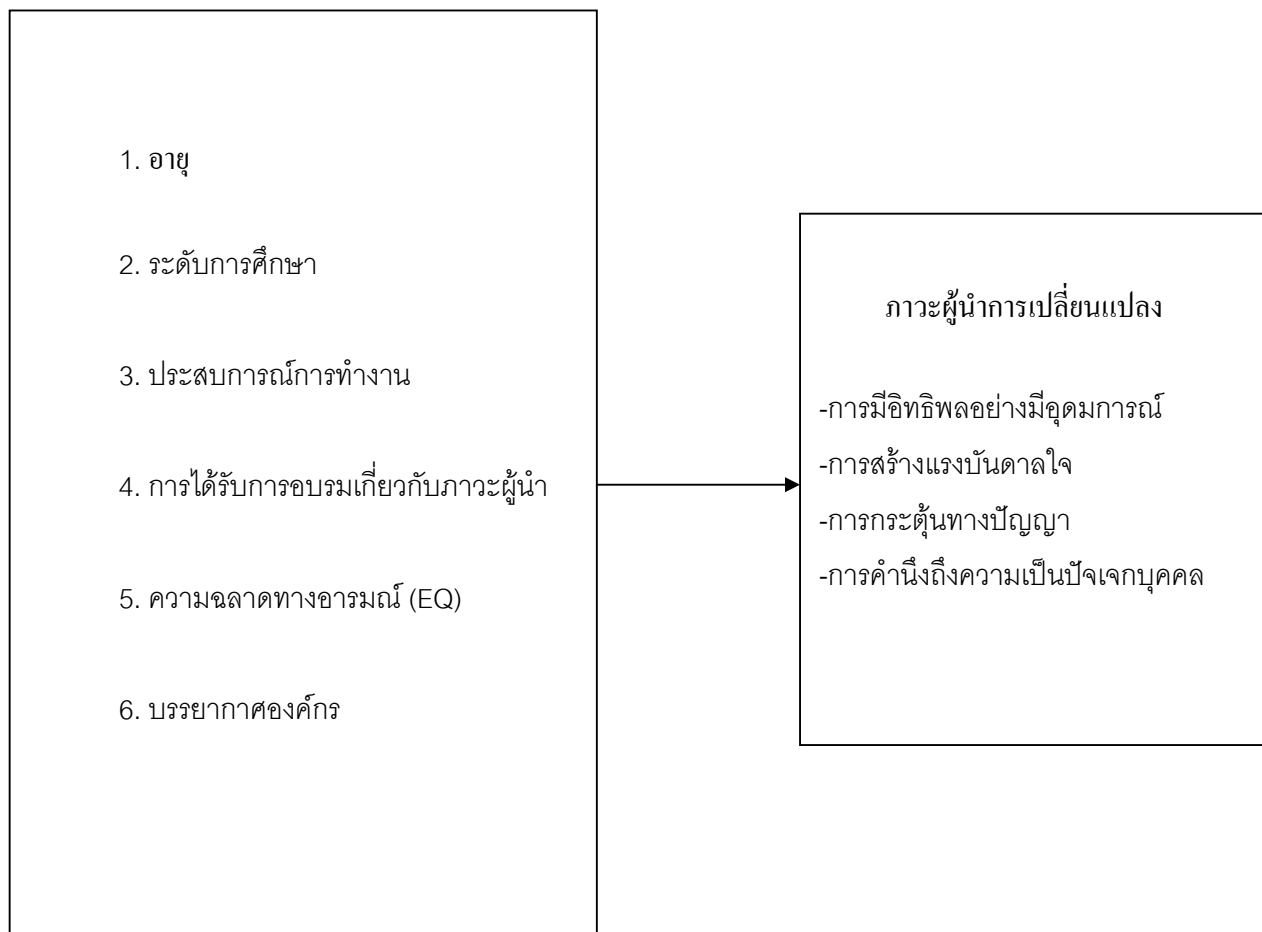
7.4 ความพร้อมของเทคโนโลยีที่ใช้ในองค์กร หมายถึง อุปกรณ์และเครื่องมือต่างๆที่ใช้ในองค์กรได้รับการดูแลและจัดการอย่างเพียงพอ ตลอดจนมีการปรับปรุงเทคนิควิทยาการที่ใช้ในองค์กรเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ในการปฏิบัติงาน

7.5 แรงจูงใจ หมายถึง ลักษณะขององค์กรที่ให้กับผู้บริหารตัวแทนประกันชีวิตทำให้เกิดความปรารถนาที่จะทำงานให้กับองค์กร

8. ผู้บริหารตัวแทนประกันชีวิต หมายถึง บุคลากรฝ่ายขายประกันชีวิต ที่อยู่ในตำแหน่งผู้จัดการทีมขาย ของ ฝ่ายขายสะสมเงินเดือน ของบริษัท เมืองไทยประกันชีวิต จำกัด ในเขตกรุงเทพมหานคร

กรอบแนวความคิดของการวิจัย

การพัฒนาการทำงานให้เจริญก้าวหน้า สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้น ต้องอาศัยผู้บริหารตัวแทนประกันชีวิตที่มีภาวะผู้นำ เพื่อให้สามารถนำตนเองและลูกน้องให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีคุณภาพ ทำให้จำเป็นต้องมีการศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารตัวแทนประกันชีวิต เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำทั้งผู้บริหารตัวแทนและลูกน้อง ของบริษัทต่อไป ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้ทฤษฎีภาวะผู้นำของ Bass (1985) ซึ่งประกอบด้วย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) ซึ่งหากผู้บริหารมีภาวะผู้นำดังกล่าว จะสามารถนำตนเองและลูกน้องได้บังคับบัญชา ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตรงตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ และผู้วิจัยเลือกศึกษาปัจจัยที่น่าจะมีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารตัวแทนประกันชีวิต คือ ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน การได้รับการอบรมเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ความฉลาดทางอารมณ์ ได้แก่ ความดี ความเก่ง ความสุข และ บรรยากาศองค์กร ประกอบด้วย นโยบายและการบริหารงานขององค์กร การติดต่อสื่อสารภายในองค์กร อำนาจและอิทธิพลในองค์กร ความพร้อมของเทคโนโลยีที่ใช้ในองค์กร และ แรงจูงใจ มาเป็นกรอบในการศึกษาความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งสามารถสรุปกรอบแนวความคิดในการวิจัยได้ดังภาพประกอบ 1



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

สมมติฐานในการวิจัย

1. ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน การได้รับการอบรมเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ความฉลาดทางอารมณ์ และบรรยากาศองค์กร มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารตัวแทนประกันชีวิตบริษัท เมืองไทยประกันชีวิต จำกัด

1.1 ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน การได้รับการอบรมเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ความฉลาดทางอารมณ์ และบรรยากาศองค์กร มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ของผู้บริหารตัวแทนประกันชีวิตบริษัท เมืองไทยประกันชีวิต จำกัด

1.2 ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน การได้รับการอบรมเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ความฉลาดทางอารมณ์ และบรรยากาศองค์กร มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ของผู้บริหารตัวแทนประกันชีวิตบริษัท เมืองไทยประกันชีวิต จำกัด

1.3 ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน การได้รับการอบรมเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ความฉลาดทางอารมณ์ และบรรยากาศองค์กร มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ของผู้บริหารตัวแทนประกันชีวิตบริษัท เมืองไทยประกันชีวิต จำกัด

1.4 ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน การได้รับการอบรมเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ความฉลาดทางอารมณ์ และบรรยากาศองค์กร มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ของผู้บริหารตัวแทนประกันชีวิตบริษัท เมืองไทยประกันชีวิต จำกัด

2. มีน้ำหนักความสำคัญของปัจจัยบางประการอย่างน้อย 1 ตัวแปรที่ส่งผลต่อ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารตัวแทนประกันชีวิต บริษัท เมืองไทยประกันชีวิต จำกัด

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพอสรุปสาระสำคัญ และนำเสนอตามลำดับหัวข้อต่อไปนี้

- 1.ประวัติ บริษัท เมืองไทยประกันชีวิต จำกัด
- 2.แนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำ
- 3.ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
- 4.แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความฉลาดทางอารมณ์
- 5.ทฤษฎีที่เกี่ยวกับบรรยากาศองค์กร
- 6.งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1.ประวัติ บริษัท เมืองไทยประกันชีวิต จำกัด

บริษัท เมืองไทยประกันชีวิต จำกัด เปิดดำเนินกิจการด้านการประกันชีวิต เพื่อให้บริการแก่ประชาชนด้วยความซื่อสัตย์ มั่นคง ตลอดระยะเวลากว่าครึ่งศตวรรษ นับตั้งแต่เริ่มกิจการอย่างเป็นทางการในวันที่ 6 เมษายน 2494 ณ สำนักงานแห่งแรกที่ ถนนเสือป่า ด้วยในขณะนั้นประเทศไทยต้องประสบปัญหาจากผลกระทบของสงครามมหาเอเชียบูรพา เศรษฐกิจของประเทศอยู่ในระยะฟื้นตัว นายจุลินทร์ ล่ำซำ ผู้ดำรงตำแหน่งกรรมการผู้จัดการในขณะนั้น และกลุ่มเพื่อนนักธุรกิจ ตลอดจนผู้ใหญ่นิเวศราชการได้ร่วมกันก่อตั้งบริษัท เมืองไทยประกันชีวิต จำกัด ขึ้นด้วยเจตนารมณ์อันแน่วแน่ที่จะให้บริษัทฯ ช่วยแบ่งเบาภาระของรัฐบาลในเรื่องของสวัสดิการสังคม และเป็นแหล่งระดมเงินทุนให้กับภาครัฐ นอกจากนี้ ยังเป็นการออมในระยะยาว และสร้างหลักประกันให้ประชาชนเพื่อพัฒนาเศรษฐกิจการค้า และภาคอุตสาหกรรมของประเทศอีกด้วย

จากการดำเนินงานที่ทุ่มเทเพื่อให้ได้มาซึ่งคุณภาพของงาน ทำให้บริษัทฯ ได้รับความเชื่อถือจากประชาชนเพิ่มมากขึ้น จึงมีการขยายงานและได้สร้างอาคารเมืองไทยประกันชีวิต สำนักงานแห่งใหม่ ณ ถนนเจริญกรุง เป็นอาคารที่ถูกจารึกไว้ในประวัติศาสตร์ สถาปัตยกรรมกรุงรัตนโกสินทร์ เนื่องจากใช้ระบบ Post-tension คือ เป็นอาคารที่ไร้คานใช้สลิงยึด นับเป็นอาคารแรกๆ ในยุคนั้น

บริษัท เมืองไทยประกันชีวิต จำกัด เป็นบริษัทประกันชีวิตแห่งแรกที่ได้รับพระมหากรุณาธิคุณแต่งตั้งให้เป็นบริษัทประกันชีวิต ในพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว มีสิทธิใช้ตราครุฑในเอกสารของบริษัทฯ และเป็นบริษัทประกันชีวิตแห่งแรกที่ได้รับใบรับรองมาตรฐาน ISO 9002 บริษัทฯ มีความเจริญก้าวหน้า

เป็นอย่างมาก ได้ขยายสาขาและศูนย์ฝึกอบรมไปทั่วประเทศกว่า 103 สาขา ภายใต้การบริหารงานอย่างมีระบบและวิสัยทัศน์ อันกว้างไกลของ นายโพธิพงษ์ ลำช้า ประธานกรรมการ นายภูมิชาย ลำช้า ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร และนายสาระ ลำช้า กรรมการผู้จัดการ โดยปัจจุบันสำนักงานใหญ่ตั้งอยู่เลขที่ 250 ถนนรัชดาภิเษก ห้วยขวาง กรุงเทพฯ 10320

นอกจากนี้ บริษัทฯ ยังมีอาคารหอประชุมเมืองไทยประกันชีวิต ที่มีห้องประชุมขนาดต่างๆ มากมาย สำหรับเป็นศูนย์ฝึกอบรมและพัฒนาคุณภาพบุคลากรที่สมบูรณ์แบบที่สุด สำหรับหอประชุมเมืองไทยประกันชีวิต ขนาด 450 ที่นั่งนั้น ยังทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางแห่งศิลปวัฒนธรรมที่สำคัญของกรุงเทพฯ และในปี พ.ศ. 2532 สมาคมสถาปนิกสยามในพระบรมราชูปถัมภ์ได้มอบรางวัลสถาปัตยกรรมดีเด่นให้แก่บริษัทฯ อีกด้วย นับเป็นอีกหนึ่งของความภาคภูมิใจปัจจุบัน บริษัท เมืองไทยประกันชีวิต จำกัด ได้ให้บริการด้านการประกันชีวิตแบบรายปี แบบสะสมเงินเดือน แบบการ-ประกันกลุ่ม และการประกันอุบัติเหตุส่วนบุคคล โดยนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยเข้ามาใช้กับระบบการบริหารงาน มีการปรับโครงสร้างของบริษัทฯ ให้มีความคล่องตัวและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้บริษัทฯ ได้จัดตั้งศูนย์บริการลูกค้า (CSC : Customer Service Centre) เพื่อความรวดเร็วในด้านการบริการ และเพื่อสร้างความพอใจสูงสุดแก่ผู้เอาประกัน ทั้งนี้เราได้นำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการบริการ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานโดยระบบOnlineและการติดตั้งเว็บไซต์ของบริษัทฯ www.muangthai.co.th ขึ้น ให้บริการด้านข้อมูลข่าวสารที่น่าสนใจแก่ลูกค้าและประชาชนทั่วไป และในปีนี้นับว่าบริษัทฯ ยังคงมุ่งมั่นที่จะพัฒนาศักยภาพทั้งทางด้านการดำเนินงาน บุคลากร การบริการ เพื่อก้าวไปสู่ความเป็นบริษัทประกันที่แข็งแกร่งมั่นคงสืบต่อไป สอดคล้องกับคำขวัญของบริษัทฯที่ว่า “ **บริษัทของคนหัวคิดทันสมัย** ”

2.แนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำ

2.1 ความหมายของผู้นำ

ภาวะผู้นำ ตรงกับภาษาอังกฤษที่ว่า Leadership ได้มีผู้ศึกษาและให้ความหมายของภาวะผู้นำดังนี้

เบส (Bass. 1985) ให้ความหมาย ภาวะผู้นำ ว่าหมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกถึงความสามารถของบุคคล ในการใช้อิทธิพลอำนาจการให้กลุ่มหรือผู้ตามเกิดความร่วมมือในการปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ ให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

กิบสัน และ ดอนเนลลี (Gibson & Donnelly. 1982 : 234) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือความสามารถในการใช้อิทธิพลกำหนดพฤติกรรมบุคคลอื่นแต่ละคน ซึ่งพฤติกรรมแต่ละคนก็จะส่งผลกระทบต่อไปยังพฤติกรรมกลุ่ม โดยผ่านกระบวนการติดต่อสื่อสาร

รอบบิ้น (Robbins. 1994 : 135) ภาวะผู้นำคือ ความสามารถในการใช้อิทธิพลต่อกลุ่ม เพื่อความสำเร็จของเป้าหมาย แหล่งของอิทธิพลอาจจะเป็นทางการ เช่น อำนาจตามตำแหน่งที่ผู้บริหารดำรงอยู่ หรือไม่เป็นทางการ คือ ได้รับการยอมรับอย่างเป็นทางการโดยสมาชิกโดยไม่ต้องแต่งตั้ง ซึ่งบางทีก็มีอิทธิพลมากกว่าตำแหน่งที่ได้รับการแต่งตั้งเป็นทางการตามโครงสร้างองค์กร

คูซล์ และ โปสเตอร์ (1995) ให้ความหมายว่าภาวะผู้นำ คือ ศิลปะในการกระตุ้น หรือ ชักจูงของภาวะผู้นำที่ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความต้องการทุ่มเทปฏิบัติงานให้บรรลุ จุดมุ่งหมายร่วมกัน

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2532 : 197-198) ได้สรุปความหมายของภาวะผู้นำ ว่าพฤติกรรมที่มีผลทำให้ผู้อื่นยอมคล้อยตาม ถือเป็นศิลปะอย่างหนึ่งในตัวบุคคลที่ชักจูงให้คนทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งและทำตามความพอใจ และเป็นผู้จัดและให้ความสะดวกแก่สมาชิกผู้ปฏิบัติงาน โดยการริเริ่มให้เกิดการวางแผน กำหนดเป้าหมายและแรงจูงใจ เพื่อสนองความต้องการของสมาชิก และเพื่อให้สมาชิกมีประสิทธิภาพในการทำงาน

สุพัตรา สุภาพ (2536 : 46) ภาวะผู้นำ คือ การใช้อิทธิพลหรืออำนาจหน้าที่ในการติดต่อสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้อื่นในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อจะได้มีการดำเนินไปตามเป้าหมาย

วิฑูรย์ สิมะโชติ (2541 : 104) ให้ความหมาย ภาวะผู้นำคือ ความสามารถในการจัดการให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม โดยทำงานร่วมกับกลุ่มคน และยังหมายรวมถึงอำนาจหน้าที่ที่ติดมากับตำแหน่งผู้บังคับบัญชาด้วย ซึ่งจะมีค่าเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาเคารพและเชื่อถือเป็นตัวผู้บังคับบัญชา

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540) ภาวะผู้นำ เป็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลซึ่งเกี่ยวข้องกับการใช้อิทธิพลและอำนาจ

จากความหมายของภาวะผู้นำข้างต้น สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ลักษณะของบุคคลที่มีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นและความสามารถในการจูงใจให้ผู้ร่วมงานเกิดความร่วมมือให้ปฏิบัติงานได้บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ร่วมกัน

2.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำ (Leadership Theories)

ความเชื่อของทฤษฎีภาวะผู้นำในแต่ละช่วง เป็นผลให้เกิดแนวความคิดมาพัฒนาทฤษฎีภาวะผู้นำ และนำมาใช้ในการพัฒนาผู้นำกลุ่มและองค์กร มีดังนี้ (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ : 2544)

- 1.ทฤษฎีคุณลักษณะ (Trait Theory)
- 2.ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ (Behavioral Theory)
- 3.ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Situation or Contingency Theory)
- 4.ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Theory)

รายละเอียดแต่ละทฤษฎีมีดังนี้

2.2.1. ทฤษฎีคุณลักษณะ (Traits Theory)

การศึกษาเกี่ยวกับผู้นำขึ้นอยู่กับความเชื่อที่ว่าภาวะผู้นำเป็นคุณสมบัติประจำตัวของปัจเจกบุคคล คุณสมบัติที่ทำให้เขากลายเป็นลักษณะผู้นำ เป็นสิ่งที่ติดตัวมาแต่กำเนิด (Bateman & Zaitaml. 1990 : 485) ทฤษฎีนี้ตั้งอยู่บนฐานที่ว่า บุคคลถูกกำหนดให้เป็นผู้หน้านั้นขึ้นอยู่กับคุณลักษณะทางบุคลิกภาพ ที่แยกผู้นำออกจากคนอื่นๆ หรือผู้ตามของเขา (Gordon & Others. 1990 : 555) ซึ่งพบคุณลักษณะต่างๆมากมายเช่น พบว่า 5 คุณลักษณะที่มีแนวโน้มจะแยกผู้นำออกจากผู้ตามคือ 1. สถิติปัญญา 2. การมีอำนาจ 3.ความมั่นใจในตนเอง 4. ความกระตือรือร้น 5. ความรู้ที่เกี่ยวกับภาระงาน (Kreitner & Kinicki. 1992 : 518) แต่ไม่สามารถค้นหาคุณลักษณะที่จะรับประกันความสำเร็จของผู้นำได้ เพราะไม่ได้ศึกษาว่าคุณลักษณะจะมีผลระยะยาว (Yukl. 1994 : 7) ด้วยเหตุผลดังกล่าว การศึกษาวิจัยต่อมาจึงได้พัฒนาไปสู่การค้นหาคุณลักษณะผู้นำที่สัมพันธ์กับพฤติกรรมบุคคลและประสิทธิภาพ

คุณลักษณะความเป็นผู้นำที่ดี

กู๊ด (Good) กล่าวถึง คุณลักษณะของผู้นำที่ดีควรมีลักษณะดังนี้

- 1.มีปัญญาเหนือบุคคลอื่นโดยทั่วไป
- 2.มีความรู้และความสนใจรอบด้าน
- 3.พูดและเขียนภาษาง่ายๆ
- 4.มีจิตใจ ร่างกาย และอารมณ์สมบูรณ์
- 5.มีความคิดริเริ่ม
- 6.มีฝีมือที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาประสานงานกันอย่างดีที่สุด
- 7.มีความชำนาญในการบริหารและวิชาการ

วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2539 : 13-16) กล่าวถึงคุณสมบัติพึงประสงค์ของการเป็นผู้นำที่ดีดังนี้

- 1.แสดงความเป็นของแท้ (Authenticity) ผู้นำต้องแสดงความเชื่อมั่นศรัทธาในสิ่งที่ตนยึดถือต่อค่านิยมเชิงสร้างสรรค์อย่างแท้จริง

2.การมีวิสัยทัศน์ (Vision) ผู้นำมีความสามารถพินิจวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมทั้งใน องค์กร และนอกองค์กร คาดคะเนพยากรณ์ และสร้างภาพ ฉายไปในอนาคตได้ และสามารถสื่อสารให้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบได้

3.ต้องมีความกล้าตัดสินใจ (Decisiveness) ต้องทำการตัดสินใจที่เหมาะสม ทันกาล และภายใต้ข้อมูลและทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด นอกจากนี้ผู้นำที่ดียังต้องกล้ารับผิดชอบต่อผลการตัดสินใจ

4.แสดงความใส่ใจ (Focus) ผู้นำต้องเลือกที่จะใส่ใจและสนใจในบางเรื่อง ไม่ควรใส่ใจเสียเวลาในทุกเรื่อง มีการจัดลำดับความสำคัญ

5.สร้างความรู้สึกประทับใจส่วนตัว (Personal Touch) ต้องสามารถสร้างศรัทธาและความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา รู้จักการใช้ช่องทางการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการได้อย่างถูกต้องเหมาะสม

6.มีความสนใจเรื่องการสื่อสาร และทักษะของคน (Communication and People Skill) ทักษะการพูด ฟัง อ่าน เขียน จะสะท้อนให้เห็นถึงความสามารถของสมอง ผู้นำไม่สามารถทำงานทุกอย่างได้ด้วยตนเองภายใต้เวลาอันจำกัด ความสามารถในการสื่อสารและการใช้ทักษะของคน การมีเครือข่ายมนุษยสัมพันธ์ที่ดี จะสามารถทำให้ผู้นำสามารถขอความช่วยเหลือ กระตุ้นแรงจูงใจให้ได้ผลสำเร็จตามที่ผู้นำต้องการ

7.การพัฒนาตนเองอยู่เสมอ (Ever Forward) ผู้นำต้องพัฒนาลักษณะการทำงานให้ดียิ่งขึ้น เพื่อนำมาปรับปรุงการทำงานให้ดียิ่งขึ้น

เฉลา ประเสริฐสังข์. (2539 : 318) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำที่ดีไว้ว่า

- 1.มีสุขภาพแข็งแรงดี ความรู้ดี บุคลิกดี
- 2.มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ กระตือรือร้น ตัดสินใจดี
- 3.กล้าหาญ เด็ดขาดอดทน
- 4.สื่อความหมายดี
- 5.เห็นอกเห็นใจ ไม่เห็นแก่ตัว
- 6.จงรักภักดีต่อหน่วยงาน
- 7.มีการวางแผนและดำเนินการตามแผน มีความตื่นตัวอยู่เสมอ

นุชรินทร์ พรมสวัสดิ์ (2539 : 209) ให้ความหมายคุณลักษณะของผู้นำที่ดีว่า

- 1.ชาบซึ่งนโยบาย มีแผนการดำเนินการ มีการประสานงานดี
- 2.หมั่นศึกษาหาความรู้ ตรงต่อเวลา ใช้คนให้เหมาะสมกับงาน ติดตามงานเสมอ
- 3.ซื่อสัตย์ ยุติธรรม มีพรหมวิหาร 4
- 4.มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ใจกว้าง ไม่หุนเหิน
- 5.ขยันขันแข็ง กล้ายอมรับผิด เอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชา

ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์. (2540 : 196) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะประจำตัวของผู้นำอันเป็นเสมือนคุณสมบัติเบื้องต้นของผู้นำควรมีลักษณะดังนี้

- 1.บุคลิกภาพดี รูปร่างหน้าตา ท่าทาง ท่วงทีวาจา อูปลักษณ์ใจคอ
- 2.มีความรู้ความสามารถในการบริหารหรือการนำ
- 3.มีความตั้งใจสูง หนักแน่นมั่นคง อุตสาหะเชื่อมั่นตนเอง
- 4.มีความรับผิดชอบ อุทิศเวลาให้แก่งานในหน้าที่ กล้าเผชิญหน้าต่อเหตุการณ์ที่ตัดสินใจ
- 5.มีความเป็นธรรม ไม่หุบปาก ให้ความเป็นธรรมอย่างเสมอหน้า
- 6.ใจกว้าง รับความคิดเห็นของทุกฝ่าย
- 7.มีฐานะทางสังคม
- 8.หมั่นศึกษาหาความรู้

2.2.2. ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ (Behavioral Theory)

ในช่วงปลายทศวรรษ 1940 นักวิจัยส่วนใหญ่หันเหการศึกษาภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นด้านคุณลักษณะไปสู่การศึกษาภาวะผู้นำในเชิงกระบวนการและกิจกรรมของผู้นำซึ่งสามารถมองเห็นได้ชัดเจน ซึ่งเรียกว่า การศึกษาภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม โดยพิจารณาว่า มีพฤติกรรมใดบ้างที่ผู้นำที่ประสบความสำเร็จแตกต่างจากผู้นำที่ไม่ประสบความสำเร็จ ได้แก่ การศึกษาภาวะผู้นำที่มหาวิทยาลัยโอไฮโอสเตต (Ohio state studies) การศึกษาภาวะผู้นำที่มหาวิทยาลัยมิชิแกน (University of Michigan studies) และทฤษฎีตาข่ายภาวะผู้นำ (Leadership grid) รวมทั้งทฤษฎีการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก

การศึกษาภาวะผู้นำที่มหาวิทยาลัยโอไฮโอสเตต (The Ohio state studies)

คณะนักวิจัยของมหาวิทยาลัยโอไฮโอสเตต ในสหรัฐ ได้สรุปผลการวิจัยโดยจำแนกพฤติกรรมของผู้นำออกเป็น 2 มิติ ได้แก่ ด้านกิจสัมพันธ์ (Initiating structure) กับด้านมิตรสัมพันธ์ (Consideration) เป็นครั้งแรกที่เน้นความสำคัญทั้งของงานและคนในการประเมินพฤติกรรมของผู้นำ

พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งด้านกิจสัมพันธ์ (Initiating structure) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่ แสดงออกต่อผู้ตามโดยมุ่งที่ความสำเร็จขององค์การในเรื่องเกี่ยวกับการจัดโครงสร้างของงาน และ องค์การ การกำหนดคุณลักษณะของงานที่ต้องการ การกำหนดบทบาทของผู้นำและผู้ตาม การมอบหมายงานและความรับผิดชอบ การกำหนดวิธีสื่อสาร การกำหนดกระบวนการและวิธีการทำงาน เป็นต้น ซึ่งเป็นพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งความสำเร็จของงาน โดยผู้ตามมีโอกาสได้เรียกร้องหรือเสนอเงื่อนไขการทำงานได้น้อยมาก

พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งมิตรสัมพันธ์ (Consideration) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงถึงความรู้สึกไวต่อการรับรู้ต่อผู้ตามในแง่ให้การยอมรับถึงความรู้สึก ความคิด การให้ความไว้วางใจ การแสดงความชื่นชม และรับฟังปัญหาของผู้ตามอย่างตั้งใจ การรับฟังข้อเสนอแนะของผู้ตามเพื่อประกอบการตัดสินใจ การแสดงความเอื้ออาทรห่วงใยต่อปัญหาและความต้องการของลูกน้อง เป็นต้น

จากพฤติกรรมของผู้นำทั้งสองด้านดังกล่าว เมื่อนำมาผสมผสานกันทำให้ได้แบบของผู้นำ (Leadership style) ขึ้น 4 แบบ ดังภาพต่อไปนี้



ภาพประกอบ 2 แสดงแบบของผู้นำตามการศึกษาภาวะผู้นำของไอไฮโอสเตท

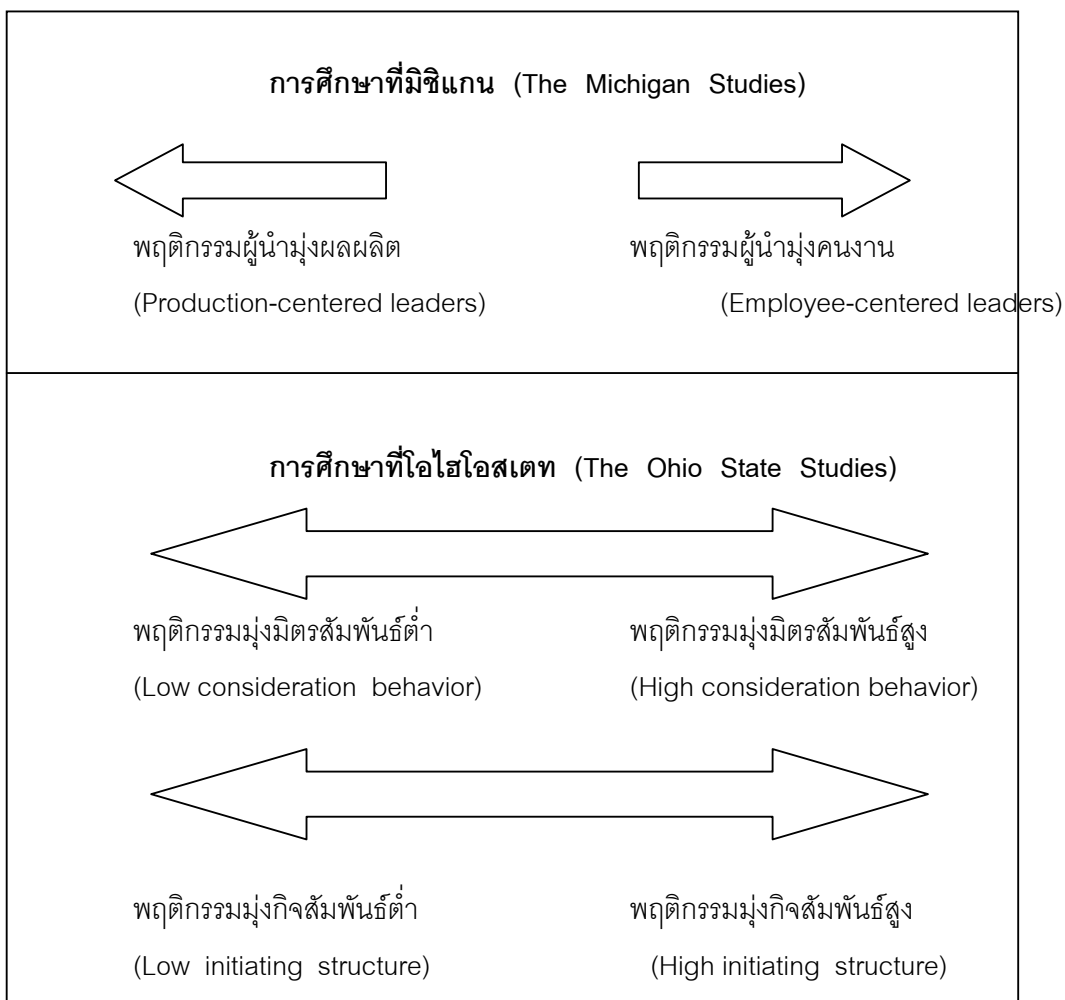
การศึกษาภาวะผู้นำที่มหาวิทยาลัยมิชิแกน (The University of Michigan studies)

ในขณะเดียวกันกับการศึกษาภาวะผู้นำที่ไอไฮโอสเตทนั้น คณะนักวิจัยของมหาวิทยาลัยมิชิแกน ก็ได้ทำการวิจัยเช่นกัน โดยจำแนกพฤติกรรมของผู้นำออกเป็น 2 แบบ ได้แก่ พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งผลผลิต (Production-centered leaders) กับพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งคนงาน (Employee – centered leaders) ดังนี้

ผู้นำที่มุ่งผลผลิต (Production – centered leaders) เป็นผู้นำที่แสดงพฤติกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับกระบวนการที่นำไปสู่การผลิต เช่น พฤติกรรมในการกำหนดมาตรฐาน การจัดแบ่งงาน การอธิบายขั้นตอนและวิธีการทำงาน การนิเทศตรวจสอบการปฏิบัติงานของคนทั้งนี้เพื่อประกันความสำเร็จของงาน

ผู้นำที่มุ่งคนงาน (Employee-centered leaders) เป็นผู้นำที่แสดงพฤติกรรมต่อพนักงาน ด้วยการกระตุ้นให้เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายการทำงาน การตัดสินใจที่เกี่ยวกับการทำงาน พฤติกรรมของผู้นำจะแสดงออกด้วยการไว้วางใจ เคารพต่อกัน ใช้วิธีจูงใจต่อการทำงานเพื่อให้ได้ผลผลิตออกมาสูง

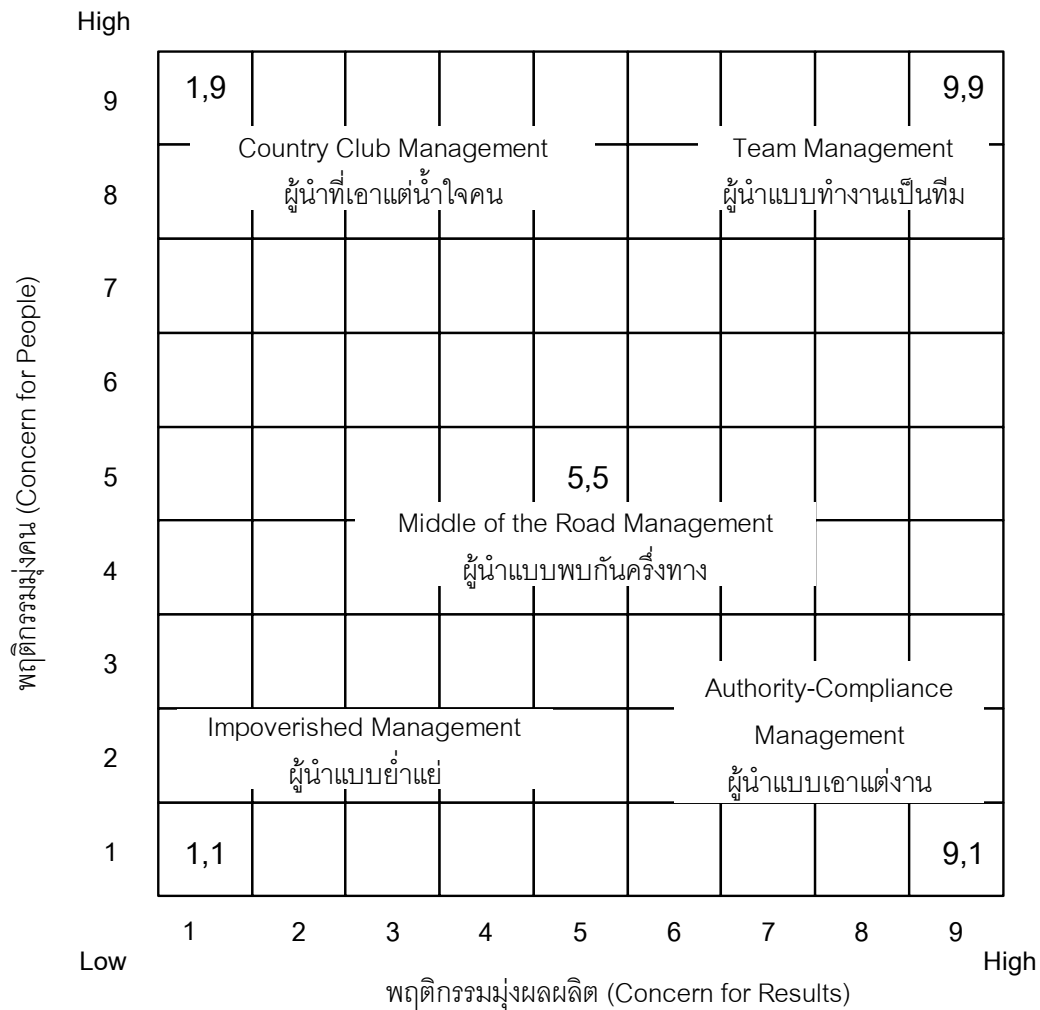
พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งผลผลิตและมุ่งคนงาน จึงมีความคล้ายคลึงกับพฤติกรรมมุ่งกิจสัมพันธ์และมุ่งมิตรสัมพันธ์ที่กล่าวมาแล้วตามลำดับ สิ่งที่เป็นข้อแตกต่างกันก็คือ แนวคิดตามการศึกษาที่ มิชิแกน ระบุว่า ผู้นำจะต้องมีพฤติกรรมเป็นเพียงอย่างใดอย่างหนึ่ง ระหว่างพฤติกรรมที่มุ่งผลผลิตหรือพฤติกรรมที่มุ่งคนงาน จึงเป็นแนวคิดเชิงมิติเดียว (One dimension) ส่วนแนวคิดของการศึกษาที่มหาวิทยาลัยโอไฮโอสเตท เป็นแนวคิดแบบสองมิติ โดยถือว่า ผู้นำแต่ละคนจะแสดงพฤติกรรมทั้งมิติมุ่งกิจสัมพันธ์และมุ่งมิตรสัมพันธ์ เกิดเป็นผู้นำ 4 แบบดังกล่าวมาแล้ว



ภาพประกอบ 3 แสดงภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมตามแนวคิดการศึกษาที่ มิชิแกน แล โอไฮโอสเตท

ทฤษฎีตาข่ายภาวะผู้นำ (Leadership grid)

เดิมเรียกว่าตาข่ายการบริหาร (Managerial grid) ซึ่งเบลคและมูตัน (Blake and Mouton) แห่งมหาวิทยาลัยเท็กซัส ได้พัฒนาจากแนวคิดจากการศึกษาของมหาวิทยาลัยโอไฮโอสเตท โดยนำพฤติกรรมของผู้นำทั้งสองด้านมาจัดตารางตาข่ายสองมิติ โดยแต่ละด้านแบ่งเป็น 9 ระดับ เกิดเป็นตารางตาข่ายแทนพฤติกรรมของผู้นำขึ้น 81 ช่อง หรือ 81 แบบ แต่ที่เป็นแบบ พฤติกรรมสำคัญของผู้นำมี 5 แบบ ดังภาพ



ภาพประกอบ 4 แสดงตาข่ายแบบภาวะผู้นำ

ผู้นำแบบเอาแต่งาน หรือแบบ 9,1 (Authority – compliance)

ผู้นำแบบ 9,1 เน้นหนักที่ความสำคัญของงานแต่จะให้ความสำคัญของผู้ปฏิบัติงานน้อยมาก โดยมองคนว่าเป็นเพียงเครื่องมืออย่างหนึ่งในการทำงานให้สำเร็จ ถือว่าการสื่อสารกับลูกน้องเป็นเรื่องที่ไม่จำเป็น ยกเว้นกรณีที่ต้องออกคำสั่งให้ปฏิบัติงานเท่านั้น เป็นผู้นำที่ผลักดันทุกอย่างให้เกิดผล คนอื่นจึงเป็นเพียงเครื่องมือไปสู่จุดหมายปลายทาง พฤติกรรมของผู้นำแบบ 9,1 ที่เห็นบ่อยก็คือ การควบคุม ใช้อำนาจ และบีบบังคับกดดันให้คนทำงานหนักไปสู่เป้าหมายที่ตนต้องการ

ผู้นำแบบที่เอาแต่น้ำใจคน หรือแบบ 1,9 (Country club)

ผู้นำแบบ 1,9 เป็นผู้นำที่ไม่ให้ความสำคัญต่องาน (Low concern for task)แต่จะให้ความสำคัญ ต่อความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลสูง (High concern for people) ไม่เน้นความสำคัญของงานมากนัก แต่พยายามทำให้ลูกน้องเกิดความพึงพอใจและมีความรู้สึกที่ดี จะพยายามเอาใจใส่ดูแลให้ความต้องการด้านส่วนตัวและด้านสังคมของลูกน้องบรรลุผล พยายามสร้างบรรยากาศเชิงบวกขึ้นในที่ทำงาน ด้วยวิธีตลกขบขันอยู่กันแบบสบายๆ พยายามหลีกเลี่ยงการเกิดขัดแย้ง และเต็มใจให้ความช่วยเหลือเอื้อประโยชน์แก่ลูกน้องอย่างเต็มที่

ผู้นำแบบย่ำแย่ หรือแบบ 1,1 (Impoverished)

ผู้นำแบบ 1,1 เป็นผู้นำที่ไม่ใส่ใจให้ความสำคัญทั้งด้านงานและคน ชอบแสดงตัวว่าเป็นผู้นำ แต่ไม่มีพฤติกรรมแสดงออกให้เห็นถึงการเป็นผู้นำ ขาดความรับผิดชอบ ละทิ้งงาน เลี่ยงปัญหา เลี่ยงการพบปะคน แสดงความเฉยเมย ไม่ยอมผูกพันหรือรับปากใด ๆ ถอนตัวจากกิจกรรมต่าง ๆ อยู่แบบคน ไร้อารมณ์ (บุคลิกแบบ 1,1 นั้นปัจจุบันถือว่าขาดคุณสมบัติที่จะเรียกว่า ผู้นำ ตามนิยามคำว่าภาวะผู้นำสมัยใหม่)

ผู้นำแบบพบกันครึ่งทาง หรือแบบ 5,5 (Middle of the road)

ผู้นำแบบ 5,5 จะมีลักษณะประนีประนอม มีเป้าหมายของงานในระดับปานกลางไม่สูงนัก เช่นเดียวกับด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลก็อยู่ระดับปานกลาง เป็นผู้พยายามหาจุด สมดุลระหว่างผู้ปฏิบัติงานกับการทำให้งานสำเร็จเกิดความพอดีทั้งสองด้าน แต่อยู่ในลักษณะที่ได้ทั้งสองด้านแค่พอประมาณเท่านั้น พฤติกรรมของผู้นำแบบ 5,5 ก็คือ ชอบการประนีประนอม ไม่ชอบความขัดแย้ง แก้ปัญหาแบบใช้ไม้นวม บางครั้งก็ยอมเสียค่าพูดเพื่อให้งานคืบหน้าหรือแก้ไขข้อขัดแย้งได้ ข้อยุติในการแก้ปัญหาจึงมีลักษณะแบบเฉพาะกิจที่ไม่ถาวร

ผู้นำแบบทำงานเป็นทีม หรือแบบ 9,9 (Team management)

ผู้นำแบบ 9,9 มุ่งเน้นความสำคัญทั้งด้านงานและด้านคน โดยส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการทำงานและการสร้างวิธีการทำงานแบบทีมขึ้นในองค์กร พยายามให้ความใส่ใจดูแลทุกข้อสงสัยตอบสนองต่อความต้องการของผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดความรักผูกพันต่องาน วิธีที่บ่งชี้ลักษณะผู้นำแบบ 9,9 ได้แก่ กระตุ้นการมีส่วนร่วม ปฏิบัติการอย่างมุ่งมั่น จัดลำดับความสำคัญชัดเจน เปิดใจกว้าง มีความเปิดเผย มองทะลุปรุโปร่งและสนุกกับงาน ผู้นำแบบ 9,9 นี้ถือว่าเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลสูงสุด บางทีเรียกผู้นำแบบนี้ว่า “High-high leader”

กล่าวโดยสรุป แม้ว่าผลงานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมที่ยกเป็นตัวอย่างทั้งสามแนวคิด จะให้กรอบความคิดในการจัดแบ่งมิติของพฤติกรรมหลัก และแบบต่าง ๆ ของผู้นำซึ่งผู้บริหารสามารถนำไปใช้วิเคราะห์ตนเองและเลือกใช้ตามที่ต้องการก็ตาม แต่ผลวิจัยเหล่านี้ได้เสนอแนะแนวทางปฏิบัติที่มีประโยชน์ต่อผู้บริหาร ได้แก่

- (1) ผู้บริหารจำเป็นต้องหาแนวปฏิบัติ ที่เน้นทั้งด้านงานและความสัมพันธ์ไปพร้อมกัน
- (2) ต้องใช้วัตถุประสงค์และลำดับความสำคัญก่อนหลังของภารกิจเป็นต้นนำพฤติกรรม
- (3) รู้จักเลือกใช้พฤติกรรมที่เหมาะสมและสอดคล้องกับสถานการณ์

2.2.3. ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Situational or Contingency Theory)

ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่มีความสลับซับซ้อนที่เกิดขึ้นจากความสัมพันธ์ทางสังคม โดยมีผลกระทบมาจากปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆ ซึ่งรวมเรียกว่า สถานการณ์ (Situation) ที่ประกอบด้วย ลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชา ลักษณะของงานที่ต้องปฏิบัติ และธรรมชาติขององค์การ มีทฤษฎีซึ่งให้ความสำคัญของสถานการณ์ ได้แก่

ทฤษฎีสถานการณ์ของฟิดเลอร์ (Fiedler Contingency Theory)

ฟิดเลอร์ (Fiedler. 1967) ประสิทธิภาพของแบบผู้นำขึ้นอยู่กับสถานการณ์ซึ่งมีหลักการพื้นฐาน 3 ประการ คือ

1.แบบภาวะผู้นำ (Leadership style) ถูกกำหนดโดยระบบการจูงใจของผู้นำ ซึ่งใช้เครื่องมือที่เรียกว่า LPC (Least Preferred Co - worker Scale) แยกผู้นำออกเป็นแบบภาวะผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์ (Relationship – oriented leadership) หรือแบบภาวะผู้นำที่มุ่งงาน (Task – oriented leadership) ซึ่งเป็นการวัดที่มีลักษณะของการจำแนกความหมาย ซึ่งประกอบขึ้นด้วยคำคุณศัพท์ที่มีความหมายตรงกันข้ามจำนวน 18 คู่ แต่ละคู่แบ่งออกเป็น 8 ช่วงคะแนน ดังตัวอย่าง

น่าพึงพอใจ	8	7	6	5	4	3	2	1	ไม่น่าพึงพอใจ
เป็นมิตร	8	7	6	5	4	3	2	1	ไม่เป็นมิตร
ไม่ยอมรับ	1	2	3	4	5	6	7	8	ยอมรับ
เครียด	1	2	3	4	5	6	7	8	ผ่อนคลาย

ฯลฯ

คะแนนแอลพีซีที่ได้จะเป็นเครื่องบ่งชี้แบบภาวะผู้นำ กล่าวคือ ถ้าผู้ตอบได้คะแนนแอลพีซีต่ำ แสดงว่า ผู้นั้นเป็นบุคคลที่มีแรงจูงใจมุ่งงาน (Task-motivated) แต่ถ้าได้คะแนนแอลพีซีสูงก็แสดงว่า ผู้ตอบมีแรงจูงใจมุ่งความสัมพันธ์ (Relationship-motivated)

2 การควบคุมสถานการณ์ (Situation control) ขึ้นอยู่กับปัจจัย 3 ประการได้แก่

ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก (Leader – member relations) คือ การให้ความนับถือ ความเชื่อมั่น และความไว้วางใจที่สมาชิกมีต่อผู้นำ ซึ่งสะท้อนถึงการยอมรับในตัวผู้นำ

โครงสร้างของงาน (Task structure) คือ มี โครงสร้างที่ชัดเจน ภารกิจที่ชัดเจน มีวิธีการแก้ปัญหาที่ชัดเจน สามารถตรวจสอบได้ทุกขั้นตอนโดยแต่ละคนรับบทบาทหน้าที่ที่แน่นอนว่าต้องทำอะไร ทำด้วยวิธีใด เป็นต้น ดังนั้น ถ้าโครงสร้างของงานชัดเจน ผู้นำย่อมควบคุมทิศทางการทำงานของกลุ่มได้ง่ายขึ้น

อำนาจในตำแหน่ง (Position power) คือ ระดับที่ผู้นำมีอำนาจในการ ให้คุณ ให้โทษ แก่ สมาชิกกลุ่มโดยใช้อำนาจหน้าที่อย่างเป็นทางการ

3 ความสอดคล้องระหว่างแบบภาวะผู้นำกับสถานการณ์ ประสิทธิภาพของกลุ่มขึ้นอยู่กับเงื่อนไขของแบบผู้นำกับการควบคุมสถานการณ์ซึ่งเป็นการพิจารณาว่าภาระงานของกลุ่มจะประสบความสำเร็จเพียงใด

2.2.4.ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Theory)

(รัตติกรณ์ จงวิศาล.2543)แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่มีการศึกษาวิจัยมากในช่วงตั้งแต่ทศวรรษ 1980 เป็นต้นมาได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) จากชื่อของทฤษฎีนี้ได้บ่งบอกถึงกระบวนการเปลี่ยนแปลงหรือการแปรสภาพในตัวบุคคล โดยผู้นำจะมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงเรื่องค่านิยม คุณธรรม มาตรฐานและการมองการณ์ไกลไปในอนาคต ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะให้ความสำคัญต่อการประเมินเพื่อทราบถึงระดับแรงจูงใจของผู้ตาม แล้วพยายามหาแนวทางตอบสนองความต้องการและปฏิบัติต่อผู้ตามด้วยคุณค่าความเป็นมนุษย์ โดยสาระของทฤษฎีแล้ว ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะกว้างขวางครอบคลุมแนวคิดของภาวะผู้นำโดยเสน่ห์ (Charismatic leadership) ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ (Visionary leadership) รวมทั้งภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรม (Cultural leadership) ด้วย

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นทฤษฎีภาวะผู้นำที่สามารถใช้ในการอธิบายกระบวนการอิทธิพลได้อย่างกว้างขวาง ตั้งแต่ระดับจุลภาคระหว่างผู้นำกับผู้ตามเป็นรายบุคคล ไปจนถึงระดับมหภาคระหว่างผู้นำกับบุคลากรทั้งองค์การ ตลอดจนทั้งระบบวัฒนธรรม แม้ว่าโดยบทบาทหลักของผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพคือก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ขึ้นในองค์การก็ตาม แต่ตลอดเส้นทางของกระบวนการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ผู้นำกับผู้ตามจะผูกพันต่อกันอย่างมั่นคง ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพได้รับการยอมรับว่ามีความสอดคล้องกับสถานการณ์ของโลกในยุคที่มีความเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลาทุกทฤษฎีหนึ่งในปัจจุบัน

เบอร์น (Burns, 1978) เป็นบุคคลแรกที่นำเสนอโมเดลเกี่ยวกับภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพในผลงานวิจัยเรื่องผู้นำทางการเมืองของตน โดยเบอร์นอธิบายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า “เป็นกระบวนการที่ทั้งผู้นำและผู้ตามต่างช่วยยกระดับของคุณธรรมและแรงจูงใจของกันและกันให้สูงขึ้น” ผู้นำดังกล่าวจะหาวิธีการยกระดับจิตใจของผู้ตามด้วยการดึงดูดความสนใจมาสู่อุดมการณ์และค่านิยมทางศีลธรรมที่ดีงาม เช่น เสรีภาพ ความยุติธรรม ความเสมอภาค สันติภาพ และความมีมนุษยธรรม เป็นต้น และพ้นจากสิ่งชั่วช้าทางอารมณ์ เช่น ความกลัว ความโลภ ความอิจฉาริษยาหรือความเกลียดชัง เป็นต้น ผู้ตามจะ ถูกลดระดับความคิดจาก “ทำพอแค่วันนี้” ไปสู่ “ทำเพื่อความดีงามที่ดีกว่าของพรุ่งนี้” ตามแนวคิดของเบอร์นใครก็ได้ในองค์การจะอยู่ในตำแหน่งหรืออยู่ในองค์การแบบใดก็ตามสามารถแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพได้ทั้งสิ้น โดยสามารถมีอิทธิพลต่อเพื่อนร่วมงาน ต่อผู้บังคับบัญชาหรือต่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาก็ได้ และทั้งสามสามารถเกิดขึ้นในชีวิตประจำวันของบุคคลทั่วไปก็ได้

เบอร์นยังอธิบายถึงความแตกต่างระหว่างผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leaders) กับผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional leaders) โดยที่ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะจูงใจผู้ตามของตน ด้วยการดึงดูดความสนใจให้มาอยู่ที่ผลประโยชน์ส่วนตัว ยกตัวอย่างเช่น ผู้นำทางการเมืองเสนอข้อแลกเปลี่ยนกับผู้อื่นว่า จะให้งานให้ตำแหน่ง เงินอุดหนุน หรือให้ผลตอบแทนจากสัมปทานของรัฐ แก่หัวหน้าคณะที่ช่วยหาเสียงทำให้ตนได้รับเลือกตั้ง หรือผู้นำบริษัทเสนอข้อแลกเปลี่ยนการขึ้นเงินเดือนหรือตำแหน่งหน้าที่งาน เมื่อลูกน้องขยันขันแข็งและมีผลงานดีเยี่ยม เป็นต้น ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเกี่ยวข้องกับเรื่องค่านิยมเช่นกัน แต่เป็นค่านิยมที่สอดคล้องกับกระบวนการแลกเปลี่ยน (Exchange process) เช่น แลกเปลี่ยนอย่างเป็นธรรม อย่างซื่อสัตย์ อย่างมีความรับผิดชอบและค่านิยมอื่นที่มีเกี่ยวข้องกับกระบวนการแลกเปลี่ยน เป็นต้น (สุเทพ พงศรีวัฒน์, 2544)

3.ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบส

(Bass's Theory of Transformational Leadership)

เบส (Bass, 1985) ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยอาศัยพื้นฐานแนวความคิดของเบอห์น ซึ่งแบ่งผู้นำออกเป็น 2 แบบ ดังกล่าวแล้ว โดยเบสให้ทัศนะว่า ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional leaders) ใช้การให้รางวัลเพื่อแลกเปลี่ยนกับการยินยอมปฏิบัติตาม ส่วนผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leaders) นั้นได้ให้นิยามในแง่ผลของผู้นำที่กระทบต่อผู้ตามอันได้แก่ ผู้ตามให้ความไว้วางใจ มีความรู้สึกที่ชื่นชม ให้ความจงรักภักดี และความเคารพนับถือต่อผู้นำ จนสามารถส่งผลให้เกิดแรงจูงใจทำงานได้ผลมากกว่าความคาดหวังเดิมที่กำหนดไว้ โดยเบสอธิบายว่า ผู้นำเปลี่ยนแปลงและจูงใจต่อผู้ตามด้วยวิธีการ ดังนี้

- 1) ทำให้ผู้ตามเกิดตระหนักในความสำคัญของผลงานที่เกิดขึ้น
- 2) โน้มน้าวจิตใจของผู้ตามให้เปลี่ยนจากการยึดในผลประโยชน์ของตนเอง มาเป็นการเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมขององค์การและหมู่คณะแทน
- 3) กระตุ้นให้ผู้ตามยกระดับของความต้องการที่สูงขึ้นกว่าเดิม (Higher order needs)

แม้ว่ากระบวนการอิทธิพลที่เกิดจากภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะยังไม่สามารถอธิบายได้ชัดเจนก็ตาม แต่ทฤษฎีนี้ก็เชื่อว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะส่งเสริมแรงจูงใจและผลงานของผู้ตามได้มากกว่า ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน

3.1 ข้อแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับภาวะผู้นำโดยเสน่ห์

เบสมีความเห็นว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีลักษณะเด่นที่ต่างไปจากภาวะผู้นำโดยเสน่ห์ อยู่หลายประการ (Bass, 1985) กล่าวคือ ความเสน่ห์ (Charisma) เป็นเพียงองค์ประกอบหนึ่งที่จำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเท่านั้น และโดยลำพังทฤษฎีภาวะผู้นำโดยเสน่ห์เองนั้น ยังไม่มีความสามารถพอที่จะก่อให้เกิดกระบวนการเปลี่ยนแปลงขึ้นได้ ทั้งนี้แม้ว่าผู้ตามจะชื่นชมศรัทธาลอกเลียนแบบพฤติกรรมและบุคลิกภาพของผู้นำโดยเสน่ห์แล้วก็ตามแต่ยังไม่เกิดแรงจูงใจที่สูงพอที่จะเปลี่ยนความดีใจจากผลประโยชน์ตนเอง ไปเป็นการเห็นแก่ประโยชน์ของส่วนรวมซึ่งค่อนข้างมีลักษณะเป็นนามธรรมได้แต่อย่างใด สิ่งทีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเหมือนกับผู้นำโดยเสน่ห์ก็คือ การมีอิทธิพลต่อผู้ตามด้วยการปลุกเร้าด้านอารมณ์และให้เกิดการลอกเลียนแบบอย่างของผู้นำ รวมทั้งการพยายามเปลี่ยนแปลงผู้ตามโดยผู้นำทำหน้าที่เป็นครู พี่เลี้ยง ผู้ฝึกสอนที่คอยดูแลและแนะนำแก่ผู้ตาม ทั้งนี้ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะใช้วิธีการยกระดับผู้ตามด้วยการมอบอำนาจความรับผิดชอบการตัดสินใจ (Empower) แก่ผู้ตาม ในขณะที่ผู้นำโดยเสน่ห์ส่วนใหญ่ใช้วิธีการที่ใช้ทำให้ผู้ตามอ่อนแอโดยถูกสอนให้คอยการพึ่งพาและถูกหลอหลอมซึมซับให้จงรักภักดีต่อผู้นำมากกว่าการยึดมั่นต่ออุดมการณ์ขององค์การ

ในทัศนะของเบส ผู้นำการเปลี่ยนแปลงพบได้ทั่วไปในองค์กรไม่ว่าแบบใดและไม่่ว่าระดับตำแหน่งใด ในทางตรงกันข้าม ผู้นำโดยเสนาหาเป็นสิ่งที่หายากมักจะพบได้ในภาวะที่องค์กรตั้งเครียด เนื่องมาจากอำนาจที่เป็นทางการไม่สามารถใช้เพื่อแก้ปัญหาวิกฤติที่เกิดขึ้น โดยเฉพาะปัญหาที่บ่อนทำลายต่อประเพณีความเชื่อและค่านิยมดั้งเดิมของส่วนรวม ผู้คนส่วนใหญ่จะออกมา ถามหาผู้นำโดยเสนาหาให้ช่วยแก้ปัญหาเฉพาะหน้าดังกล่าว อย่างไรก็ตามความเสนาหาเป็นสิ่งที่มิสองชั่วที่อยู่สุดทั้งสองข้าง ดังจะเห็นได้จากผู้นำโดยเสนาหาจะมีทั้งกลุ่มคนที่รักมาก และกลุ่มคนที่เกลียดชังมากเช่นกัน และนี่คือสาเหตุว่าทำไมผู้นำโดยเสนาหาจึงมักถูกลบปลงชีวิต ในขณะที่กรณีเช่นนี้เกิดขึ้นกับผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพน้อยมาก

3.2 พฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรมผู้นำแบบแลกเปลี่ยน

(Transformational and transactional behaviors)

พฤติกรรมของผู้นำตามทฤษฎีของเบส ดังได้กล่าวมาแล้วแบ่งออกเป็น 2 แบบใหญ่ ๆ ได้แก่ พฤติกรรมของผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ กับพฤติกรรมของผู้นำแบบแลกเปลี่ยน โดยผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมีพฤติกรรมอยู่ 4 องค์ประกอบ และผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีพฤติกรรมอยู่ 3 องค์ประกอบ โดยเบสเห็นว่าแม้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะต่างจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอย่างเด่นชัด แต่โดยกระบวนการแล้วไม่สามารถที่จะแยกจากกันได้อย่างแท้จริงโดยเขายอมรับว่า ผู้นำคนเดียวกันอาจใช้ภาวะผู้นำได้ทั้งสองแบบในเวลาและสถานการณ์ที่ต่างกัน

พฤติกรรมการเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรมแบบแลกเปลี่ยน

พฤติกรรมการเปลี่ยนแปลง (Transformational Behaviors)

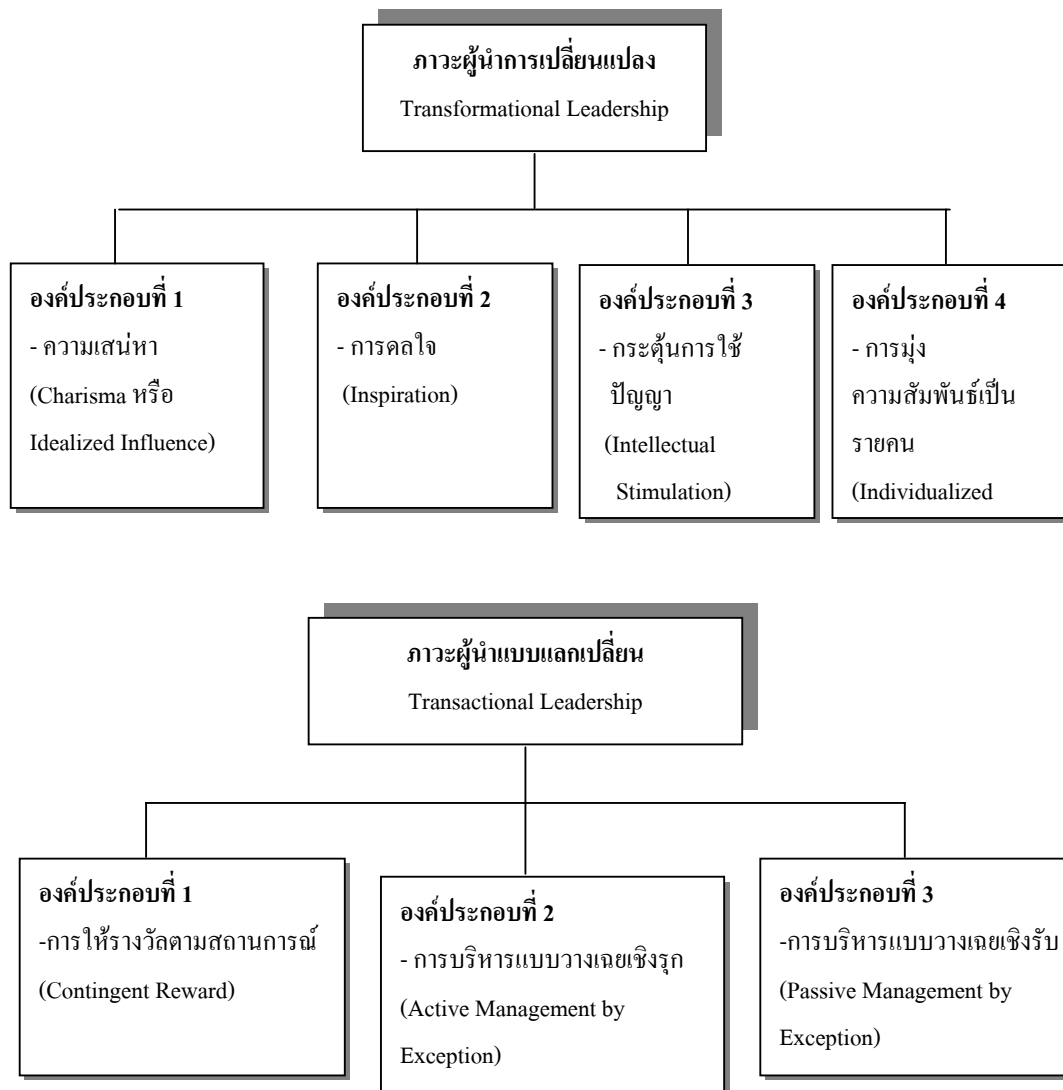
- อิทธิพลด้านอุดมการณ์ (Idealized influence)
- การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน (Individualized consideration)
- การจูงใจด้านแรงดลใจ (Inspirational motivation)
- การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual stimulation)

พฤติกรรมแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Behaviors)

- การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent rewards)
- การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก (Active management by exception)
- การบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ (Passive management by exception)
- ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-faire leadership)

เมื่อแรกเริ่มเสนอทฤษฎีใหม่ ๆ แบบส (Bass, 1985) ได้ระบุพฤติกรรมของผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้เพียง 3 องค์ประกอบได้แก่ ความเสน่ห์หา (Charisma) การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual stimulation) และการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน (Individual consideration) เท่านั้น *ความเสน่ห์หา* (บางที่เรียกว่า อิทธิพลด้านอุดมการณ์ (Idealized influence) คือ พฤติกรรมที่สามารถกระตุ้นความรู้สึกด้านอารมณ์ของผู้ตามให้สูงขึ้น ก่อให้เกิดการเลียนแบบและผูกพันต่อผู้นำ *การกระตุ้นการใช้ปัญญา* คือ พฤติกรรมของผู้นำในการทำความเข้าใจต่อปัญหาได้ดี จนสามารถทำให้ผู้ตามมองปัญหาดังกล่าวจากมุมมองใหม่ของตนเอง ส่วน *การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน* เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่เกี่ยวกับการให้การสนับสนุนการกระตุ้นให้กำลังใจและการเป็นพี่เลี้ยงสอนแนะแก่ผู้ตาม ต่อมาทฤษฎีของแบบสได้ปรับปรุงใหม่ (Bass and Avolio, 1990) จึงเพิ่มพฤติกรรมของผู้นำการเปลี่ยนแปลงอีกหนึ่งองค์ประกอบคือ *การจูงใจด้านแรงดลใจ* (Inspirational motivation) ซึ่งเป็นพฤติกรรมของผู้นำที่เกี่ยวกับการสื่อสารเพื่อดึงดูดใจผู้วิสัยทัศน์ โดยการใช้สัญลักษณ์เพื่อให้เกิดการใช้ความพยายามสูงขึ้นของผู้ตาม และการที่ผู้นำแสดงแบบอย่างของพฤติกรรมแก่ผู้ตาม เป็นต้น พฤติกรรมของผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพทั้งสี่องค์ประกอบดังกล่าว ต่างมีความสัมพันธ์ต่อกัน และมีปฏิสัมพันธ์ร่วมกันในการก่อให้เกิดอิทธิพลให้มีการเปลี่ยนแปลงขึ้นแก่ผู้ตาม

ส่วนพฤติกรรมของผู้นำแบบแลกเปลี่ยนนั้น ในระยะแรกของทฤษฎี แบบสได้ระบุพฤติกรรมไว้เพียง 2 องค์ประกอบ ได้แก่ *การให้รางวัลตามสถานการณ์* (Contingent reward) กับ *การบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ* (Passive management by exception) *การให้รางวัลตามสถานการณ์* หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำในการกำหนดความชัดเจนของงานที่เป็นเกณฑ์ที่สมควรได้รับรางวัลและใช้เป็นเครื่องจูงใจแก่ผู้ตาม ส่วน *การบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ* ได้แก่ พฤติกรรมของผู้นำที่ใช้การลงโทษตามสถานการณ์เพื่อให้ผู้ตามเกิดการปรับปรุงแก้ไขในกรณีผลงานเบี่ยงเบนไปจากมาตรฐานที่กำหนด แต่เมื่อมีการปรับปรุงทฤษฎีใหม่ (Bass & Avolio, 1990 a) ได้เพิ่มพฤติกรรมของผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอีก 2 องค์ประกอบ ได้แก่ *การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก* (Active management by exception) ซึ่งเป็น พฤติกรรมของผู้นำที่เกี่ยวกับการเข้าไปติดตามตรวจสอบผู้ตามแล้วดำเนินการแก้ไขเพื่อให้แน่ใจว่างานที่สำเร็จออกมามีประสิทธิภาพ ส่วนอีกองค์ประกอบหนึ่งคือ *การบริหารแบบปล่อยตามสบาย* (Laissez-faire) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่ไม่ให้ความสนใจใด ๆ ไม่ว่าด้านงานหรือด้านคน (เช่น ไม่เอาใจใส่ดูแลช่วยเหลือ ไม่รับรู้ปัญหา ไม่สนใจความต้องการของลูกน้อง) มีลักษณะปล่อยให้ทุกอย่างเกิดขึ้นและเป็นไปตามยถากรรมเหมือนไม่มีผู้นำ ด้วยเหตุนี้นักวิชาการบางคนจึงไม่นับการบริหารแบบปล่อยตามสบายว่า เป็นการบริหารหรือเกี่ยวกับภาวะผู้นำ (Non-leadership) กรณีนี้ทำให้พฤติกรรมของผู้นำแบบแลกเปลี่ยนที่เกี่ยวข้องจริงเพียง 3 องค์ประกอบ เท่านั้น และสรุปเปรียบเทียบข้อแตกต่างระหว่างผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพกับผู้นำแลกเปลี่ยน



ภาพประกอบ5 รูปแบบพฤติกรรมของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน

ตาราง 1 ตารางเปรียบเทียบข้อแตกต่างระหว่างผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับผู้นำแบบแลกเปลี่ยน

คุณลักษณะ	ผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน
- แนวทาง	- ริเริ่มสิ่งใหม่ (สร้างโอกาส, จินตนาการสิ่งใหม่เพื่อค้นหา)	- รักษาสมดุลของงานที่ทำอยู่
- การปฏิสัมพันธ์	- มุ่งความสัมพันธ์ส่วนบุคคลกับสมาชิกกลุ่ม	- ยึดบทบาทตามหน้าที่กำหนด
- จุดเน้น	- เน้นวิสัยทัศน์ค่านิยม ความคาดหวังและบริบท	- เน้นการควบคุม, ผลผลิตและผลงาน
- การใช้อิทธิพล	- ทั้งภายในและภายนอกขอบเขตโครงสร้างหน่วยงาน	- ภายในกลุ่มที่กำหนด
- การจูงใจโดยใช้	- กิจกรรมสร้างกำลังใจ (เชิงอารมณ์ ให้การแนะนำ)	- อำนาจทางการและกลไก
- ใช้	- อำนาจอิทธิพล	- การควบคุม
- ค่านิยม	- ความร่วมมือ เอกภาพ ความเสมอภาค ความยุติธรรม และเป็นธรรม รวมทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล	- การประสานงาน ประสิทธิภาพ และประสิทธิผล
- การสื่อสาร	- ทางตรงและทางอ้อม แต่งานที่มอบหมายซ้ำซ้อนและขาดความชัดเจน	- ให้ความชัดเจนต่อทิศทางการงานที่มอบหมายในเชิงรูปธรรม
- มุ่งสู่	- ผลปลายทาง (Ends)	- แนวทาง (Means)
- เป็น	- นักปรัชญา	- นักเทคโนโลยี
- ผลที่เกิดขึ้น	- การเปลี่ยนแปลง	- การแลกเปลี่ยน
- บทบาท	- ให้อิสระในการคิด	- ให้ทำตามระบุ
- งานหลัก	- ให้ความหมายและการสื่อสารแก่เป้าหมาย การสร้างแรงจูงใจ	- นำเป้าหมายสู่การปฏิบัติ เป็นผู้สอนงาน และเป็นผู้รวมการตัดสินใจ
- กรอบเวลา	- มองอนาคต	- มองปัจจุบัน

ตาราง 1(ต่อ)

คุณลักษณะ	ผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน
- บริบทความคิด	- ระดับสากล	- ระดับท้องถิ่น
- ทิศทางหลัก	- แสวงหาสิ่งใหม่ วิธีการใหม่	- การรักษาสภาพเดิม
	- การเปลี่ยนแปลง	- ความมั่นคง
- วิธีการ	- ใช้การนำ (Leading)	- ใช้การจัดการ (Managing)

ที่มา : สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. 2544 : 467 – 468

ทฤษฎีภาวะผู้นำต่าง ๆ ตามแนวคิดเก่าที่เน้นการใช้คำสั่งและการกำกับควบคุม ไม่เหมาะสมที่จะนำมาใช้ให้เกิดประสิทธิผลในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทั้งด้านสังคม เศรษฐกิจ วัฒนธรรม โดยเฉพาะการปรับเปลี่ยนขององค์การทั่วโลกให้มีความยืดหยุ่นเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันมากขึ้น ผู้นำจึงจำเป็นต้องปรับแนวคิดและบทบาทใหม่ ให้สอดคล้องกับประเด็นการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ดังสรุปในตาราง 2

ตาราง 2 ตารางกระแสการเปลี่ยนแปลงในองค์การและบทบาทของผู้นำในอนาคต

ประเด็นที่เปลี่ยนแปลง	ลักษณะที่เปลี่ยนแปลงขององค์การและผู้นำ
ด้านโครงสร้าง (Structure)	- องค์การแบบแนวราบ ; รูปแบบโครงสร้างใหม่ ; เน้นการใช้ทีมงาน - ผู้นำต้องปรับบทบาทใหม่ ; เน้นที่ผู้ตามและผู้มีส่วนได้เสีย
องค์ประกอบของประชากร (Demographic)	- มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมเพิ่มขึ้น ; ช่องว่างระหว่างพนักงานสูงอายุกับพนักงานรุ่นใหม่มีมากขึ้น - ผู้นำต้องมีความเข้าใจถึงความแตกต่างและองค์ประกอบทางวัฒนธรรม
กระแสโลกาภิวัตน์ (Globalization)	- เผชิญกับลักษณะข้ามวัฒนธรรม (Cross-culture) มากขึ้น ; มีทีมงานข้ามชาติและผู้นำข้ามชาติมากขึ้น - ผู้นำต้องทำความเข้าใจวัฒนธรรมต่างชาติและมีความเป็นนานาชาติมากขึ้น ; ต้องสนใจจับตาดูกระแสโลก (Global issues) อยู่เสมอ

ตาราง 2 (ต่อ)

ประเด็นที่เปลี่ยนแปลง	ลักษณะที่เปลี่ยนแปลงขององค์การและผู้นำ
จริยธรรมใหม่ของการทำงาน (New work ethic)	- ความภักดีต่อองค์การลดลง ; มีการเปลี่ยนแปลงค่านิยมในการทำงานมากขึ้น - ผู้นำต้องสามารถประสานวิธีการทำงานกับความแตกต่างด้านวิถีชีวิตของกลุ่มบุคลากรให้ผสมกลมกลืนได้มากขึ้น
การเรียนรู้และองค์ความรู้ (Learning and knowledge)	- บุคลากรที่ทำงานเป็นผู้มีความรู้สูงขึ้น ; องค์การเปลี่ยนเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning organization) - ผู้นำต้องพัฒนาความสามารถตนเองในการนำผู้ร่วมงานที่ทรงความรู้
เทคโนโลยีและการเข้าถึงสารสนเทศ (Technology and access to information)	- เทคโนโลยีใหม่เกิดขึ้นรวดเร็ว ; สารสนเทศเพิ่มปริมาณขึ้น ; อัตราความเร็วในการเคลื่อนที่ของสารสนเทศสูงมาก ; เกิดวิธีใหม่ ๆ ที่มีประสิทธิภาพในการเข้าถึงและการใช้สารสนเทศร่วมกัน - ผู้นำต้องก้าวทันเทคโนโลยีอยู่เสมอ ; แหล่งที่มาของอำนาจจะเปลี่ยนไป ; มีการบูรณาการเทคโนโลยีต่าง ๆ เข้าด้วยกันเพื่อเพิ่มประสิทธิผลของผู้นำ
เน้นเรื่องความยืดหยุ่น (Emphasis on flexibility)	- โครงสร้างองค์การที่ยืดหยุ่นพร้อมที่จะปรับตัวได้รวดเร็ว ; ความยืดหยุ่นส่วนบุคคลเพิ่มมากขึ้น - ผู้นำจำเป็นต้องเรียนรู้วิธีการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Manage change)
การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว (Fast-paced change)	- เกิดภาวะไม่แน่นอนขึ้นทั้งภายในและภายนอกองค์การอันเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา - ผู้นำต้องสามารถติดตามและก้าวทันการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในปัจจุบันและสามารถคาดการณ์ต่อไปในอนาคตได้อย่างแม่นยำ

ที่มา : สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. 2544 : 469 – 470

4.แนวคิดและทฤษฎีความฉลาดทางอารมณ์

4.1 ความหมายของความฉลาดทางอารมณ์

ความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Quotient หรือ Emotional Intelligence) หรือเรียกย่อๆว่า อีคิว (EQ) และได้มีผู้ให้ความหมายของคำว่า “ความฉลาดทางอารมณ์” หลายท่าน ดังนี้

ทศพร ประเสริฐสุข (2542:21) ให้ความหมาย ความฉลาดทางอารมณ์ ว่าหมายถึง ความสามารถลักษณะหนึ่งของบุคคลที่จะตระหนักถึงความรู้สึก ความคิด และอารมณ์ของตนเองและของผู้อื่น สามารถควบคุมอารมณ์และแรงกระตุ้นภายใน ตลอดจนสามารถรอคอยการตอบสนองความต้องการของตนเองได้อย่างเหมาะสมและถูกกาลเทศะ สามารถให้กำลังใจตนเองในการที่จะเผชิญกับอุปสรรค และข้อขัดแย้งต่างๆ ได้อย่างไม่คับข้องใจ รู้จักจัดความเครียดที่จะขัดขวางความคิดริเริ่มสร้างสรรค์อันมีค่าของตนเองได้ สามารถชี้นำความคิด และการกระทำของตนในการทำงานร่วมกับผู้อื่น ทั้งในฐานะผู้นำ หรือผู้ตามได้อย่างมีความสุขจนประสบความสำเร็จในการเรียน (study success) ความสำเร็จในอาชีพ (career success) ตลอดจนประสบความสำเร็จในชีวิต (life success)

พระราชวรมนี (ประยูร ธมมจิตโต) (2542:7) ให้ความหมาย ความฉลาดทางอารมณ์ว่า หมายถึง การใช้ปัญญากำกับการแสดงอารมณ์ที่ออกมาให้มีเหตุผล เป็นการแสดงอารมณ์ความรู้สึกออกมาในแต่ละสถานการณ์ โดยถือว่าอารมณ์หรือความรู้สึกนั้นเป็นพลังให้เกิดพฤติกรรม ซึ่งถ้าพลังขาดปัญญากำกับก็จะเป็นพลัง ตาบอด ปัญญาจึงเป็นตัวที่จะมากำกับชีวิตของเราให้การแสดงออกเป็นไปในทางที่ถูกต้อง

กัลยาณี พรหมทอง(2546:21) ให้ความหมาย ความฉลาดทางอารมณ์ว่า หมายถึง ความสามารถทางอารมณ์ของบุคคลที่จะช่วยให้การดำเนินชีวิตเป็นไปอย่างสร้างสรรค์ ประสบความสำเร็จ และมีความสุข

กรมสุขภาพจิต (2544:1) ให้ความหมาย ความฉลาดทางอารมณ์ว่า หมายถึง ความสามารถทางอารมณ์ของบุคคลที่จะช่วยให้การดำเนินชีวิตเป็นไปอย่างสร้างสรรค์ และมีความสุข

วีระวัฒน์ ปันนิตามัย(2544:19) ให้ความหมาย ความฉลาดทางอารมณ์ว่า หมายถึง สิ่งที่ทำให้เห็นถึงความรู้เท่าทันในท่วงที และความเปลี่ยนแปลงในอารมณ์ของตนเอง และคนอื่นที่สามารถประเมินเป็นช่วงค่าของตัวเลขได้ อารมณ์สามารถช่วยเหลือเกื้อกูลให้การกระทำของมนุษย์มีเหตุผลมากขึ้นผลพลได้น้อยลง ในความเป็นจริงของชีวิตจะเป็นสุขได้สำเร็จได้นั้นผู้คนต้องมีความฉลาดทางอารมณ์

คูเปอร์ และ ซาวาฟ (Cooper & Sawaf. 1996:273) ให้ความหมาย ความฉลาดทางอารมณ์ ว่า หมายถึง ความสามารถในการที่จะรู้สึก (sense) เข้าใจและประยุกต์ใช้อารมณ์ซึ่งเป็นแหล่งพลังงาน ข้อมูล และอิทธิพลของมนุษย์ได้อย่างมีไหวพริบ และมีอำนาจ

โกลแมน (Goleman. 1998:317) ให้ความหมาย ความฉลาดทางอารมณ์ว่า หมายถึง ความสามารถในการตระหนักรู้ความรู้สึกของตนเองและผู้อื่นได้ เพื่อสร้างแรงจูงใจและบริหารจัดการอารมณ์ของตนเองและอารมณ์ที่เกิดจากสัมพันธอื่นได้

บาร์ออน (Bar-on. 1997:13) ให้ความหมาย ความฉลาดทางอารมณ์ว่า หมายถึง จุดของขีดความสามารถ สมรรถนะ และทักษะทางจิตพิสัย ที่ส่งผลต่อความสามารถที่จะประสบความสำเร็จในการต่อสู้กับข้อเรียกร้อง และแรงกดดันต่างๆที่มาจากภาวะแวดล้อมที่มีผลต่อการมีสุขภาพจิตที่ดี และการประสบความสำเร็จในชีวิต

จากความหมายที่กล่าวมาข้างต้นพอสรุปได้ว่า ความฉลาดทางอารมณ์ว่า หมายถึง ความสามารถในการรับรู้และเข้าใจอารมณ์ ความรู้สึกของตนเอง และของผู้อื่น สามารถจัดการกับอารมณ์ของตนเองได้ และสามารถสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่นได้

4.2 ความเป็นมาของความฉลาดทางอารมณ์

ในระยะแรกที่นักจิตวิทยาคิดและเขียนเกี่ยวกับเชาว์ปัญญา ส่วนใหญ่จะให้ความสนใจกับความสามารถด้านการฉลาดรู้ของเชาว์ปัญญา (Cognitive) เช่น ความจำและการแก้ปัญหา แต่ก็มีนักจิตวิทยาหลายคนเริ่มเห็นความสำคัญของความฉลาดรู้ที่ไม่เกี่ยวข้องกับเชาว์ปัญญา (non - cognitive aspects) เช่น เวคสเลอร์ (Wechsler . 1940) ได้ให้คำจำกัดความของเชาว์ปัญญาว่า “เป็นความสามารถหลายๆด้านรวมกันของบุคคลในการกระทำอย่างมีจุดหมาย คิดอย่างมีเหตุผลและจัดการกับสิ่งแวดล้อมได้อย่างมีประสิทธิภาพ” นอกจากนี้ เวคสเลอร์ ยังได้อธิบายเพิ่มเติมว่าความฉลาดรู้ที่ไม่เกี่ยวข้องกับเชาว์ปัญญา มีองค์ประกอบ 3 ด้าน คือ อารมณ์ บุคคลและสังคม แบบทดสอบเชาว์ปัญญาที่ไม่รวมองค์ประกอบทั้ง 3 ด้านนี้จะเป็นแบบทดสอบที่ไม่สมบูรณ์ นอกจากเวคสเลอร์แล้ว นักจิตวิทยาอีกคนหนึ่งคือ ทอร์นไดค์ (Thorndike . 1937) ซึ่งให้ความสนใจ ด้านเชาว์ปัญญาด้านสังคม แต่เป็นที่น่าเสียดายที่แนวคิดเหล่านี้ได้ถูกละเลย ในช่วง ค.ศ.1937 เป็นต้นมา จนกระทั่งถึง ค.ศ.1983 เมื่อการ์ดเนอร์ (Gardner . 1983) เริ่มเสนอแนวคิดว่าความสามารถภายในของบุคคล (Intrapersonal intelligence) และความสามารถในการมีสัมพันธภาพกับผู้อื่น (Interpersonal intelligence) มีความสำคัญที่ควรทดสอบหรือประเมินได้เช่นเดียวกับการทดสอบเชาว์ปัญญาและการทดสอบชนิดอื่นๆ

ต่อมาได้มีข้อมูลจากการศึกษาวิจัยจำนวนมากที่แสดงว่าความเข้าใจและยอมรับเป็นคุณสมบัติที่สำคัญของการเป็นผู้นำที่มีความสามารถ โดยเฉพาะอย่างยิ่งข้อมูลจากการวิจัยชี้บ่งว่าผู้นำที่สามารถสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ความนับถือและการสร้างสัมพันธภาพที่อบอุ่นกับผู้ร่วมงานจะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ได้มีองค์กรหลายแห่งที่ได้พัฒนาวิธีการประเมินหรือทดสอบความสามารถทางอารมณ์และสังคม เช่น การสื่อความหมาย ความไวในการรับรู้ ความคิดริเริ่มและทักษะการสร้างสัมพันธภาพระหว่างบุคคล ดังนั้น เริ่มตั้งแต่ ค.ศ.1990 เป็นต้นมา ได้มีการทำการศึกษาวิจัยกันอย่าง

กว้างขวางในเรื่องบทบาทของความฉลาดรู้ที่ไม่เกี่ยวข้องกับเชาว์ปัญญาที่ช่วยให้บุคคลประสบความสำเร็จในชีวิตและการทำงานซึ่งเป็นพื้นฐานความรู้ที่มีอิทธิพลต่องานด้านความฉลาดทางอารมณ์ในระยะยาวต่อมา

เมื่อซาโลเวย์และเมเยอร์(Salovey & Mayer. 1990) เริ่มใช้คำว่า ความฉลาดทางอารมณ์ ใน ค.ศ.1990 ก็ได้ให้ความสนใจกับแนวคิดเกี่ยวกับความฉลาดรู้ที่ไม่เกี่ยวข้องกับเชาว์ปัญญาที่มีมาก่อนหน้านี้ ซาโลเวย์และเมเยอร์ได้อธิบายถึงความฉลาดทางอารมณ์ว่า “ เป็นรูปแบบหนึ่งของความฉลาดทางสังคมที่ประกอบด้วยความสามารถในการรู้อารมณ์และความรู้สึกของตนเองและผู้อื่น สามารถแยกความแตกต่างของอารมณ์ที่เกิดขึ้นและใช้ข้อมูลนี้เป็นเครื่องชี้นำในการคิดและกระทำสิ่งต่างๆ”

ซาโลเวย์และเมเยอร์ ยังได้ริเริ่มโครงการศึกษาวิจัยเพื่อจะนำไปพัฒนาแบบประเมินความฉลาดทางอารมณ์ที่มีความแม่นยำและศึกษาค้นคว้าความสำคัญของความฉลาดทางอารมณ์ด้วย ดังตัวอย่าง การศึกษาวิจัยโดยให้คนกลุ่มหนึ่งดูภาพยนตร์ที่ทำให้เกิดอารมณ์โกรธ เขาพบว่าผู้ที่ได้คะแนนสูงในด้านอารมณ์ที่ชัดเจนซึ่งเป็นความสามารถที่จะบอกลักษณะอารมณ์และความรู้สึกที่ตนมีประสบการณ์อยู่จะคืนสภาพปกติได้เร็วกว่า ในการศึกษาวิจัยอีกเรื่องหนึ่งพบว่าผู้ที่ได้คะแนนสูงในความสามารถรับรู้จะถูกต้อง เข้าใจและประเมินอารมณ์ของบุคคลอื่น จะมีความยืดหยุ่นมากกว่าในการเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงในสิ่งแวดล้อมและสามารถสร้างเครือข่ายที่ให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันทางสังคม

ผู้ที่ทำให้คำ Emotional Intelligence เป็นที่รู้จักกันแพร่หลายจนถึงปัจจุบัน ได้แก่ แดเนียล โกลแมน (1995) และได้เขียนบทความลงใน Reader's Digest เรื่อง “What's Your Emotional IQ?” ในปี ค.ศ. 1996 และได้เขียนเกี่ยวกับเรื่อง Emotional Intelligence ใน The Edmonton Sunday Journal ในปี ค.ศ.1997 ในระยะก่อนหน้าและใกล้เคียงกันนี้ก็ได้นักจิตวิทยาอีกหลายท่านที่ได้ศึกษาเรื่องความฉลาดทางอารมณ์ เช่น การ์ดเนอร์(Gardner . 1983) ไวซิงเกอร์(Weisinger . 1998) ซาโลเวย์และเมเยอร์(Salovey & Mayer. 1997) คูเปอร์และสวาฟ(Cooper & Sawaf.1997)บาร์ออน(Bar -on.1997) เป็นต้น บุคคลเหล่านี้ให้ความหมายความฉลาดทางอารมณ์แตกต่างกันออกไปทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความสนใจและภูมิหลังด้านประสบการณ์ในการทำงาน แต่โดยสรุปแล้วจะเน้นโครงสร้างของความฉลาดทางอารมณ์ 3 ด้าน คือ ความสามารถทางสังคม การสร้างและรักษาสัมพันธภาพ (Interpersonal Intelligence) ความสามารถส่วนบุคคลในการตระหนักรู้ เข้าใจตนเอง และแสดงออกอย่างเหมาะสม (Intrapersonal Intelligence) และความสามารถด้านการปรับตัวทางอารมณ์ (Adaptability)

ในปัจจุบันนี้เราคงเห็นกันชัดเจนแล้วว่าความฉลาดหรือการมีเชาว์ปัญญาสูง ไม่เพียงพอที่จะทำให้บุคคลประสบความสำเร็จในชีวิต ดังจะเห็นจากตัวอย่างเป็นจำนวนมากที่คนเชาว์ปัญญาสูงอาจมีปัญหาในการเรียนเพราะใช้ความสามารถได้ไม่เต็มที่ มีปัญหาในการเข้าใจและยอมรับอารมณ์ของ

ตนเอง ทำให้นำไปสู่ปัญหาการปรับตัวและไม่สามารถสร้างสัมพันธภาพกับเพื่อนหรือผู้ร่วมงานได้
 ดังนั้น ความสามารถทางเชาว์ปัญญาจึงเป็นเพียงส่วนประกอบหนึ่งเท่านั้น แต่หากบุคคลใดมีความ
 ฉลาดทางอารมณ์ด้วยก็จะทำให้บุคคลนั้นมีความพร้อมทั้งในด้านการเรียน การงาน ครอบครัว
 การดำเนินชีวิตส่วนตัวและการอยู่ร่วมกับผู้อื่นในสังคม

มีการศึกษาวิจัยจำนวนมากที่แสดงว่าความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Quotient หรือ Emotional Intelligence) เป็นแหล่งพลังเบื้องต้นของมนุษย์ เป็นความทะเยอทะยาน แรงผลักดัน ความรู้สึก ละครามีเป้าหมายในชีวิต จากการศึกษาวิจัยที่มหาวิทยาลัยแคลิฟอร์เนีย ลอสแอนเจลิส มีข้อมูลที่แสดงว่าความสำเร็จในการเป็นผู้นำเป็นผลจากความสามารถทางเชาว์ปัญญาเพียง 7% และอีก 93% เป็นผลมาจากคุณสมบัติอื่นๆที่รวมเรียกว่าความฉลาดทางอารมณ์ นอกจากนี้ ยังมีการศึกษาซึ่งยืนยันข้อเท็จจริงที่ว่าความฉลาดทางอารมณ์มีอิทธิพลหรือมีส่วนผลักดันให้เกิดการคิดค้นใหม่ๆที่ถือว่าเป็นความสำเร็จของบุคคลและขององค์กรโดยรวม (กรมสุขภาพจิต. 2543ก:5-7)

4.3 ความสำคัญและประโยชน์ของความฉลาดทางอารมณ์

สำหรับประโยชน์ของ “อารมณ์” จะเกิดขึ้นเมื่อเป็นอารมณ์สร้างสรรค์โดยกระทำให้คนเรามีพลังงานเพิ่มมากขึ้น สามารถทำงานได้มากกว่าปกติ ทำให้ชีวิตมีรสชาติ อยากมีชีวิตอยู่เพื่อความหวังในชีวิต รวมทั้งทำให้เกิดความมุ่งมั่นพยายามเอาชนะอุปสรรคต่างๆ ส่วนโทษของ “อารมณ์” จะเกิดขึ้นเมื่อเป็นอารมณ์ที่ทำลาย เช่น การมีอารมณ์โกรธ เกลียด หรือกลัว ที่รุนแรงจนไม่สามารถควบคุมได้ ทำให้มีผลกระทบต่อร่างกายและจิตใจจนถึงขั้นทำให้เกิดอาการของโรคจิตหรือโรคประสาทได้ (สกัทยา ปิณฑะแพทย์: 2542)

ความฉลาดทางอารมณ์มีความสำคัญต่อความสำเร็จในชีวิตคนเรา และความฉลาดทาง
อารมณ์สามารถเปลี่ยนแปลงได้จากการเลี้ยงดูและการฝึกฝนอย่างเหมาะสม การเรียนการสอนที่
มุ่งเน้นเฉพาะวิชาการอย่างเดียวจึงไม่อาจสนองความต้องการของมนุษย์ยุคปัจจุบันได้โดยเฉพาะอย่าง
ยิ่งยุคโลกาภิวัตน์ที่มุ่งเน้นประสิทธิผลสูงสุด และคำนึงถึงคุณธรรมของคนควบคู่กันไปด้วย
(จอม ชุ่มช่วย. 2540 : 61)

ผู้ที่มีความฉลาดทางอารมณ์ต่ำ จะทำให้เกิดความคิดที่ไม่ดี มีจิตใจที่ไม่ดี ถ้าจะสนุกสนาน เบิกบานก็มักจะมีพื้นฐานอยู่กับความลามก โหดร้ายและเห็นแก่ตัว จึงใช้ความฉลาด (IQ) ไปในทางทำลาย และเห็นแก่ตัว เมื่อมีการตัดสินใจที่ไม่ดี ซึ่งส่งผลให้แสดงพฤติกรรมที่ไม่ดีออกมา ทำให้เกิด รอยแผลทิ่มแทงชีวิตตลอดไป ทำให้เป็นคนที่มึนอารมณ์ไม่ดีตลอดเวลา (วิทยา นาควัชระ . 2542:105) ผู้ที่มีอารมณ์ดีจะทำให้มีความเก่งมากขึ้น สามารถทำความดีได้มากขึ้นด้วย(วิทยา นาควัชระ.2542 :90)

ผู้ที่มีความฉลาดทางอารมณ์สูง จะเป็นผู้ที่สามารถใช้เขาวิปัญญากับความฉลาดทางอารมณ์ ในการตระหนักรู้ตนเอง มีสติ รู้เท่าทันความคิด ความรู้สึก ละความต้องการของผู้อื่นทำให้เกิดความ ร่วมมือในการทำงานที่สร้างสรรค์ บรรลุผลตามเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ความ

ฉลาดทางอารมณ์ทำให้การสื่อสารระหว่างบุคคลเป็นไปอย่างราบรื่น อุดหนุน เข้าใจต่อกัน เกื้อหนุนให้มีการใช้ศักยภาพของคนอย่างสูงสุด ก่อให้เกิดการบริหารที่ให้เกิดประโยชน์ร่วมกัน เพิ่มพูนความคิดสร้างสรรค์กล้าเสี่ยง กล้าริเริ่ม ลดการโจมตี การนิโทษ การก้าวร้าวและไม่ยืดหยุ่นต่อกัน (วิระวัฒน์ บัณฑิตามัย. 2544: 35-37) ซึ่งคล้ายกับ คมเพชร ชัตรศุภกุล(2542 : 33) ได้สรุปถึงประโยชน์ความฉลาดทางอารมณ์ไว้ดังนี้

1. พัฒนาเด็กและเยาวชนให้มีบุคลิกภาพที่ดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนาวุฒิภาวะทางอารมณ์
 2. พัฒนาการสื่อสาร การแสดงความรู้สึก และความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น ทำให้มีความสัมพันธ์ภาพส่วนบุคคลที่มีประสิทธิภาพ
 3. พัฒนาศักยภาพของบุคคล เพื่อสร้างประสิทธิภาพในการทำงาน ลดปัญหาความขัดแย้งและการทำงานร่วมกัน
 4. พัฒนาศักยภาพของผู้นำในองค์กรต่างๆทำให้สามารถทำงานเกี่ยวกับบุคคลในองค์กร ได้ดีขึ้น ซึ่งก่อให้เกิดความสำเร็จในการบริหารงาน
 5. พัฒนารูกระดานการบริการ ช่วยให้บุคคลที่รับผิดชอบงานด้านการบริหารมีความสามารถในการดูแลลูกค้าได้เป็นอย่างดี เพราะสามารถเข้าใจความต้องการของลูกค้าทุกคน
- ดังนั้น คนที่มีความฉลาดทางอารมณ์สูงหรือมีทักษะทางอารมณ์ที่ได้รับการพัฒนามาเป็นอย่างดีจะเป็นคนที่รับรู้ เข้าใจและจัดการกับความรู้สึกของตนเองได้ดี รวมทั้งเข้าใจความรู้สึกของผู้อื่นด้วย จึงมักเป็นผู้ประสบความสำเร็จและพึงพอใจในชีวิต สามารถสร้างสรรค์งานใหม่ๆซึ่งตรงกันข้ามกับบุคคลที่มีความฉลาดทางอารมณ์ต่ำ ไม่สามารถควบคุมอารมณ์ได้จะเป็นคนที่เต็มไปด้วยความขัดแย้งภายในจิตใจ ขาดสมาธิและความคิดริเริ่มในการทำงาน

4.4 การพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์

กรมสุขภาพจิต(2543ก : 75-77) ได้อธิบายโดยละเอียดถึงการพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์ว่าดังนี้ เดิมเชื่อกันว่าบุคคลที่มีความฉลาดทางปัญญาจะประสบความสำเร็จในการทำสิ่งต่างๆได้ดี แต่ในความเป็นจริงพบว่าผู้ที่ประสบความสำเร็จไม่ได้มีความสุขในชีวิตเสมอไป จึงเกิดความเข้าใจว่าสิ่งทีนอกเหนือไปจากความฉลาดทางเชาว์ปัญญาที่จะทำให้บุคคลทั่วไปประสบความสำเร็จและมีความสุข นั้นคือสิ่งใด ซึ่งพบว่าสิ่งเหล่านั้นคือความฉลาดทางอารมณ์นั่นเอง ความฉลาดทางอารมณ์เป็นสิ่งที่พัฒนาได้ โกลแมน(Goleman.1998) ได้เสนอแนะวิธีการพัฒนาอารมณ์ไว้ 5 ประการดังต่อไปนี้

4.4.1 การรู้จักอารมณ์ตนเอง เป็นองค์ประกอบสำคัญเบื้องต้นที่จะนำไปสู่การควบคุมอารมณ์และการแสดงออกที่เหมาะสมต่อไป ขั้นตอนของการรู้จักอารมณ์ของตนเอง เริ่มจากการรู้ตัวหรือมีสติ ตามปกติเมื่อคนเราเกิดอารมณ์ใดๆขึ้น เราจะตกอยู่ใน ภาวะใดภาวะหนึ่งใน 3 ภาวะ ได้แก่ การถูกครอบงำด้วยอารมณ์ ไม่สามารถฝืนอารมณ์ได้และแสดงพฤติกรรมไปตามสภาพอารมณ์ การไม่ยินดียินร้ายกับอารมณ์ที่เกิดขึ้น หรือละเลยไม่สนใจเพื่อบรรเทาแสดงอารมณ์และการรู้เท่าทันอารมณ์ ซึ่งการรู้ตัวจะมีพลังเหนือความรู้สึกและอารมณ์ที่ไม่ดีต่างๆ รู้ว่าในสภาพอารมณ์นี้ควรจะทำเช่นไรจึงจะเหมาะสมที่สุด แนวทางในการพัฒนาการรู้จักอารมณ์ตนเอง ทำได้ดังนี้คือ

4.4.1.1 ให้เวลาทบทวนอารมณ์ของตนเอง พิจารณาว่าตนเป็นคนที่มีความลักษณะอารมณ์เช่นไร คล้อยตามตนเอง ผู้อื่น หรือสิ่งแวดล้อม ทบทวนลักษณะการแสดงออกทางอารมณ์ และผลย้อนกลับ จากการแสดงอารมณ์ของเราว่า รู้สึกพอใจ ไม่พอใจ คิดว่าเหมาะสมหรือไม่เหมาะสม ถ้ารู้สึกพอใจและเหมาะสมแล้ว ต้องแน่ใจว่าไม่ได้เข้าข้างตนเอง และใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อไป

4.4.1.2 ฝึกให้เกิดการรู้ตัวเสมอและมีสติกับการรู้ตัว โดยให้รู้ว่าขณะนี้เรากำลังรู้สึกอย่างไรกับตนเองหรือสิ่งที่เกิดขึ้นรอบๆตัว รู้สึกสบายใจ ไม่สบายใจ คิดอย่างไรกับความรูสึกนั้นและความคิดความรู้สึกนั้นมีผลอย่างไรกับการแสดงออกของตนเอง

4.4.2 การจัดการกับอารมณ์ของตนเอง เป็นความสามารถในการควบคุมอารมณ์ และแสดงออกทางอารมณ์ทั้งดีและไม่ดีได้อย่างเหมาะสมกับบุคคล สถานที่ เวลาและสถานการณ์ การจะจัดการกับอารมณ์ได้อย่างเหมาะสมเพียงใดขึ้นอยู่กับความสามารถควบคุมอารมณ์ ไม่แสดงออกทันทีทันใด สามารถอธิบายได้อย่างสมเหตุสมผลถึงการเกิดอารมณ์ การแสดงพฤติกรรมที่มีผลย้อนกลับในทางบวกและการแสดงออกเป็นพฤติกรรมที่เหมาะสมกับบุคคล สถานที่ เวลาและสถานการณ์ แนวทางการฝึกการจัดการอารมณ์ของตนเอง ได้แก่

4.4.2.1 ทบทวนว่ามีอะไรบ้างที่กำลังไป เพื่อตอบสนองอารมณ์ที่เกิดขึ้นและดูด้วยว่าผลที่ตามมาเป็นเช่นไร

4.4.2.2 เตรียมการในการแสดงอารมณ์ ฝึกการสั่งตนเองว่าจะทำอะไรและจะไม่ทำอะไร

4.4.2.3 ฝึกการรับรู้สิ่งต่างๆที่เกิดขึ้นแล้ว หรือที่เราเกี่ยวข้องในด้านดี มอง-ฟังสิ่งดีสร้างอารมณ์ให้แจ่มใส เกิดความสบายใจ

4.4.2.4 ฝึกการสร้างความรู้สึกที่ดีต่อตนเอง ผู้อื่นและสิ่งอื่นที่อยู่รอบตัว

4.4.2.5 ฝึกการมองหาประโยชน์ หรือโอกาสจากอุปสรรค โดยการเปลี่ยนมุมมองในแง่ดีโดยคิดว่าเป็นสิ่งท้าทายและมีทางเลือกมากกว่า 1 ทาง

4.4.2.6 ฝึกการผ่อนคลายความเครียดที่เกิดจากอารมณ์ไม่ดี โดยเลือกวิธีที่เหมาะสมกับตนเอง การจัดการกับอารมณ์ได้อย่างเหมาะสมจะทำให้เกิดความสุขใจซึ่งจะมีผลไปถึงความสำเร็จและความสุขในการทำงาน รวมทั้งการอยู่ร่วมกับผู้อื่น

4.5.3 การสร้างแรงจูงใจให้ตนเอง

4.4.3.1 ทบทวนว่าสิ่งสำคัญในชีวิตเรามีอะไรบ้าง ให้จัดอันดับของความสำคัญของความต้องการอยากได้ อยากมี อยากเป็น แล้วพิจารณาว่าการบรรลุสิ่งที่ต้องการแต่ละสิ่งนั้นสิ่งใดมีทางเป็นไปได้และไม่ได้

4.4.3.2 นำความต้องการที่เป็นไปได้และเกิดประโยชน์มาตั้งเป้าหมายที่ชัดเจน ให้แก่ตนเอง แล้ววางขั้นตอนที่จะมุ่งไปสู่เป้าหมายนั้น

4.4.3.3 ในการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ต้องระวังอย่าให้มีเหตุการณ์บางอย่างมาทำให้ไขว่เขว ออกนอกทางที่จะบรรลุเป้าหมาย

4.4.3.4 ต้องลดความสมบูรณ์แบบในตัวเราลง ไม่ใช่ทำทุกอย่างดีที่สุดและต้องไม่มีการผิดพลาดเลย ฝึกความยืดหยุ่นในอารมณ์เพื่อไม่ให้เกิดความเครียดและผิดหวัง

4.4.3.5 ฝึกการมองหาประโยชน์จากอุปสรรคเพื่อสร้างความรู้สึที่ดีๆที่จะเป็นพลังให้เกิดสิ่งดีอื่นๆต่อไป

4.4.3.6 ฝึกสร้างทัศนคติที่ดี หามุมมองที่ดีในเรื่องที่เราไม่พอใจ มองปัญหาเป็นการเรียนรู้เป็นการเพิ่มพลังแรงจูงใจให้ตนเอง

4.4.3.7 หมั่นสร้างความหมายในชีวิตให้แก่ตนเอง นึกถึงสิ่งที่สร้างความภูมิใจ แม้จะเป็นสิ่งเล็กๆน้อยๆ พยายามใช้สิ่งดีในตนสร้างให้เกิดคุณค่าทั้งแก่ตนเองและผู้อื่น

4.4.3.8 ให้กำลังใจตนเอง คิดว่าเราทำได้ เราจะทำและลงมือทำ

4.4.4 การหยั่งรู้อารมณ์ผู้อื่น เป็นความสามารถในการรับรู้อารมณ์ ความรู้สึกของผู้อื่น มีความเข้าใจ เห็นใจผู้อื่น สามารถปรับความสมดุลของอารมณ์ตนเองและตอบสนองต่อผู้อื่นได้อย่างสอดคล้องกัน การหยั่งรู้อารมณ์ผู้อื่นและสามารถเข้าใจได้จะทำให้เรารู้ช่องทางที่จะโน้มน้าวใจผู้อื่นให้ทำในสิ่งที่เราต้องการได้ การฝึกอารมณ์ด้านนี้จะต้องพยายามนึกถึงผู้อื่นพอๆ กับการนึกถึงตนเองจึงจะรับรู้ความรู้สึกของผู้อื่นได้ดีแนวทางการฝึกการหยั่งรู้อารมณ์ผู้อื่น คือ

4.4.4.1 ให้ความสนใจการแสดงออกของผู้อื่น โดยการสังเกตสีหน้า แววตา ท่าทาง การพูด น้ำเสียง ตลอดจนการแสดงออกอื่นๆ

4.4.4.2 อ่านอารมณ์ความรู้สึกของผู้อื่นจากสิ่งที่สังเกตเห็นว่าเขากำลังมีความรู้สึกใด อาจตรวจสอบว่าเขารู้สึกอย่างไรโดยการถาม แต่ต้องทำในสภาพเหมาะสม มิฉะนั้นจะเป็นการทำลายความรู้สึกกันได้

4.4.4.3 ทำความเข้าใจอารมณ์และความรู้สึกของบุคคลตามสภาพที่เขาเผชิญอยู่หรือที่เรียกว่าเอาใจเขามาใส่ใจเรา

4.4.4.4 แสดงการตอบสนองอารมณ์และความรู้สึกของผู้อื่นเป็นการแสดงว่าเข้าใจเห็นใจกันทำให้เกิดอารมณ์ความรู้สึกที่ดีต่อกัน

4.4.5 การรักษาสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน เป็นความสามารถในการอยู่ร่วมกัน ทำงานร่วมกับผู้อื่นโดยมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกันและสร้างสรรค์ผลงานที่เป็นประโยชน์ ผู้ที่มีความสามารถและทักษะด้านนี้จะสามารถใช้ทั้งความคิด อารมณ์พฤติกรรมในการอยู่ร่วมกันและทำงานร่วมกับบุคคลต่างๆได้อย่างราบรื่น แนวทางในการรักษาสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน คือ

4.4.5.1 สร้างอารมณ์ที่ดีต่อกัน ฝึกการสร้างอารมณ์ที่ดีต่อผู้อื่น เข้าใจ เห็นใจผู้อื่น ซึ่งจะทำให้เกิดความเริ่มต้นของการมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน

4.4.5.2 ฝึกการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ สร้างความเข้าใจที่ตรงกันชัดเจน ฝึกการเป็นผู้ฟังและผู้พูดที่ดี รวมทั้งคำนึงถึงความรู้สึกของผู้รับการสื่อสารด้วย

4.4.5.3 ฝึกการแสดงน้ำใจเอื้อเฟื้อ รู้จักการให้ การรับ การแลกเปลี่ยนให้เกิดคุณค่าและประโยชน์สำหรับตนเองและบุคคลที่เกี่ยวข้อง

4.4.5.4 ฝึกการให้เกียรติผู้อื่นอย่างจริงใจ ให้การยอมรับเพราะเป็นสิ่งที่ทำให้ผู้รับมีความภาคภูมิใจและมีความรู้สึกที่ดีตอบแทนมา

4.4.5.5 ฝึกการแสดงความซื่อซอซน ชื่นชมและให้กำลังใจซึ่งกันและกันตามวาระที่เหมาะสม การจะเกิดผลอย่างแท้จริงต้องอาศัยความมุ่งมั่น อดทนและต้องอาศัยเวลา

ที่กล่าวมาทั้งหมดสรุปได้ว่า ความฉลาดทางอารมณ์สามารถพัฒนาได้กับทุกคนและส่งผลต่อความสำเร็จและความสุขในชีวิต

4.5 ผู้บริหารกับความฉลาดทางอารมณ์

ในการบริหารงานให้ประสบความสำเร็จ และบรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ได้นั้น นอกจากจะขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมต่างๆ และผู้บริหารจะต้องมีความรู้ ความสามารถอย่างดียิ่งแล้ว ผู้บริหารยังต้องมีความฉลาดทางอารมณ์หรือ EQ (Emotional Quotient) รวมไปถึงผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาต้องมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

สุรางศรี วิเศษ(2544 : 111-113) ได้อธิบายถึง ผู้บริหารที่มีความฉลาดทางอารมณ์จะต้องมีองค์ประกอบ 5 ด้าน ดังนี้

4.5.1 การรู้จักตนเอง (self awareness) ถ้าผู้บริหารมีความเข้าใจเรื่องการรู้จักตนเอง คือ รู้จักความรู้สึกของตนเองที่เกิดขึ้นทุกขณะจิต การรู้จักอารมณ์และความคิดที่เกิดจากอารมณ์ และมีความสามารถในการปรับปรุงแก้ไขอารมณ์ที่ไม่ดีนั้นได้ ก็จะสามารถติดต่อประสานงานและสั่งงานได้อย่างประสบผลสำเร็จ

4.5.2 จัดการกับอารมณ์ของตนเองได้ (managing emotions) การจัดการกับอารมณ์ของตนเองได้ หมายถึง ความสามารถในการควบคุมอารมณ์ของตนเองให้เป็นไปอย่างราบรื่นเหมาะสม ไม่เป็นภัยต่อตนเองและสังคมรอบด้าน การจัดการควบคุมอารมณ์ให้มีเหตุผล มีการเข้าใจว่าอะไรควรทำ และอะไรไม่ควรทำ จะเป็นเสน่ห์อย่างหนึ่งของผู้บริหารที่ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับ อันจะนำไปสู่การปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ

4.5.3 ความสามารถจูงใจตนเอง (self – motivation) ความสามารถจูงใจตนเอง จึงหมายถึง การจัดการกับอารมณ์ตนเองให้เกิดแรงกระตุ้นที่ทำให้เอาชนะตนเองได้ เช่น แรงกระตุ้นจากความมานะ ความขยันอดทน ความกระตือรือร้น ความพยายาม

4.5.4 การเข้าใจสภาวะอารมณ์ของผู้อื่น (empathy) การเข้าใจสภาวะอารมณ์ของผู้อื่น หมายถึง ความสามารถในการอ่านความรู้สึกของคนอื่นได้อย่างเข้าใจและถูกต้อง รวมไปถึงสามารถอ่านภาษากาย ซึ่งเป็นท่าทางของการแสดงออกของอารมณ์ผู้อื่นเป็น และมีความรู้สึกที่ว่าถ้าเราเป็นหรือเรามีอารมณ์มีความรู้สึกอย่างเขา เราจะทำอย่างไร

4.5.5 การรู้จักสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับผู้อื่น (human relationships) การรู้จักสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับผู้อื่น หมายถึง ความสามารถในการสร้างสัมพันธ์ภาพกับผู้อื่น และรักษาให้ยืนยาวเข้ากับผู้อื่นได้รู้จักทำงานเป็นทีม รู้สึกเห็นอกเห็นใจและเข้าใจความรู้สึกของคนอื่นซึ่งจะส่งผลให้ได้รับความร่วมมือจากทุกๆฝ่ายเป็นอย่างดี

มนัส บุญประกอบ (2543: 213-214) กล่าวถึง ความฉลาดทางอารมณ์ว่า ผู้บริหารหรือผู้นำเป็นตัวจักรที่สำคัญยิ่งที่จะมีบทบาทในการควบคุม จัดการกับอารมณ์ในลักษณะต่างๆ เพื่อให้เกิดความเหมาะสม ตลอดจนสร้างแรงจูงใจ ความพอใจ ขวัญกำลังใจ ให้แก่ผู้ร่วมงานเพื่อจะช่วยส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน หากผู้บริหารหรือผู้นำได้คำนึงถึงความรู้สึกอารมณ์ของผู้อื่นประกอบการปฏิบัติงานไปด้วยก็จะเป็นการดียิ่งยิ่ง ดังมีนักจิตวิทยาบางท่านกล่าวไว้ว่า “งานก็ได้ผล คนก็เป็นสุข”

ความฉลาดทางอารมณ์เป็นเรื่องสำคัญ อีกทั้งจำเป็นสำหรับผู้บริหาร และการเป็นผู้นำอย่างมาก วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2544: 133,174-175) ได้แสดงทัศนะว่า ความฉลาดทางอารมณ์เป็นสิ่งที่สำคัญสำหรับผู้บริหารหรือผู้นำที่จำเป็นต้องมี (Need to Have) ไม่ใช่ว่า หากมีไว้ก็จะเป็นการดี (Nice to Have) ปัญหาความเครียดกับผู้บริหารเป็นของคู่กันที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงได้เพราะในแต่ละวันต้องพบกับอารมณ์ที่หลากหลายของลูกน้อง จากเพื่อนร่วมงานปัญหาจากการปฏิบัติงานต่างๆ

ผู้บริหารน่าจะมีความฉลาดทางอารมณ์ คือจำเป็นต้องมี (Need to Have) ถ้าหากมีไว้ก็จะเป็นการดี (Nice to Have) เพราะหากผู้บริหาร หรือผู้นำมีความฉลาดทางอารมณ์ ย่อมจะส่งผลดีต่อทั้งตัวผู้บริหาร หรือ ผู้นำเองในการรู้จักอารมณ์ของตน และบริหารจัดการอารมณ์ของตน ได้อย่างมี

ประสิทธิภาพตลอดจน ส่งผลต่อความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น ความสามารถในการแก้ไข ปัญหาความขัดแย้งในการทำงาน และยังช่วยส่งเสริมสัมพันธภาพระหว่างบุคคล เกิดการทำงานเป็นทีม ผู้ร่วมงานมีขวัญกำลังใจในการทำงาน ส่งผลให้งานสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหาร หรือ EQ ความสามารถของ ผู้บริหารที่เข้าใจและสามารถควบคุมอารมณ์ของตนเองได้ อีกทั้งยังมีความสามารถในการเข้าใจอารมณ์ และหยั่งรู้อารมณ์ของผู้อื่นได้ สามารถผสมผสานอารมณ์ของตนเองและของผู้อื่นเข้ากันได้เป็นอย่างดี รวมไปถึงการรู้จักสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับผู้อื่นได้ตลอดไป หากผู้บริหารเข้าใจและสามารถ ปฏิบัติตามองค์ประกอบเหล่านี้ได้เป็นอย่างดีแล้วย่อมประสบความสำเร็จในการบริหารอย่างแน่นอน

4.6 ทฤษฎีเกี่ยวกับความฉลาดทางอารมณ์

ในการศึกษาเรื่องความฉลาดทางอารมณ์นั้น มีผู้ให้ความสนใจศึกษากันอย่างกว้างขวาง โดยมี ผู้เสนอแนวความคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับองค์ประกอบของความฉลาดทางอารมณ์ไว้หลายท่าน ดังต่อไปนี้

เมเยอร์ และสโลเวย์ (Mayer & Salovey, 1997: 10-11) ได้เสนอโมเดลที่ปรับปรุงใหม่แนวคิด ของความฉลาดทางอารมณ์ประกอบด้วย 4 ขั้นตอนตามลำดับดังนี้

ขั้นที่ 1 การรับรู้ การประเมิน และการแสดงออกซึ่งอารมณ์ (Identifying Emotions) หมายถึง ความสามารถในการระบุว่าตนเองและผู้อื่นมีความรู้สึกอย่างไร

- 1.1 ความสามารถในการระบุภาวะอารมณ์ ความรู้สึกนึกคิดของตนเองได้
- 1.2 ความสามารถในการระบุภาวะอารมณ์ของผู้อื่นได้
- 1.3 ความสามารถในการแสดงอารมณ์ได้อย่างถูกต้อง แสดงความต้องการให้ตรงกับ ความรู้สึกได้เหมาะสม ถูกกาลเทศะ
- 1.4 ความสามารถในการจำแนกความรู้สึกต่างๆออกได้ว่าถูกต้องหรือไม่ถูกต้อง

ขั้นที่ 2 การเกื้อหนุนการคิดของอารมณ์ (Using Emotional) หมายถึง ความสามารถในการ ก่อให้เกิดอารมณ์และเหตุผลประกอบในการเกิดอารมณ์ดังกล่าว และมีความสามารถในการใช้อารมณ์ ของตนเองที่จะช่วยในการเข้าใจว่าผู้อื่นคิดอย่างไร และมีความรู้สึกอย่างไร

- 2.1 ความรู้สึกหรืออารมณ์ช่วยจัดลำดับความสำคัญ หรือช่วยในการคิดจัดลำดับ ความสำคัญ
- 2.2 อารมณ์ที่ชัดเจน ที่พร้อมจะเกื้อหนุนต่อการตัดสินใจ และจดจำความรู้สึกต่างๆได้ดี
- 2.3 ความรู้สึกหรืออารมณ์ที่เปลี่ยนไป ทำให้ความคิดและจุดยืนเปลี่ยนจากแง่ลบจาก การคิดแง่เดียว มุมเดียว เป็นคิดได้หลากหลาย
- 2.4 ภาวะอารมณ์ต่างๆทำให้แนวทางแก้ไขปัญหาต่างๆได้ดีขึ้น รู้สึกเป็นสุขทำจิตใจให้ เบิกกว้าง รับฟังเหตุผล มีความคิดสร้างสรรค์

ขั้นที่ 3 การเข้าใจ การวิเคราะห์และใช้ความรู้สึกเกี่ยวกับอารมณ์ (Understanding Emotional) หมายถึง ความสามารถในการเข้าใจว่าสิ่งใดเกิดขึ้นกับอารมณ์ของตนเอง โดยอาจจะมีระดับความเข้มข้นมากขึ้น เข้าใจว่าคนจะมีปฏิกิริยาต่อภาวะทางอารมณ์ที่แตกต่างกันอย่างไร เข้าใจว่าอารมณ์ที่ซับซ้อนเป็นส่วนหนึ่งของความฉลาดทางอารมณ์ ซึ่งอารมณ์ที่มีความซับซ้อน จะเกิดจากการรวมกันของอารมณ์ที่ซับซ้อนกว่าหลายอารมณ์ นอกจากนี้ยังเข้าใจลูกโซ่ของอารมณ์ว่ามีผลกระทบและการเปลี่ยนแปลงอย่างไร จากภาวะอารมณ์หนึ่งไปยังภาวะอารมณ์อื่นๆ

3.1 ระบุความรู้สึกหรืออารมณ์ เห็นความเชื่อมโยงระหว่างอารมณ์กับถ้อยคำต่างๆ ได้
เช่น ความชอบพอกับอารมณ์รัก ความรู้สึกไม่ชอบกับความเกลียด ความสมหวังกับการดีใจ

3.2 ตีความหมายของอารมณ์ที่เกิดขึ้นอันสืบเนื่องมาจากอารมณ์หนึ่งๆ ได้

3.3 เข้าใจอารมณ์ที่ซับซ้อนได้ เกิดความรู้สึกหลายอย่างในเวลาไล่เลี่ยกัน ทั้งรัก ทั้งเกลียด อาการขยะแขยง ที่เป็นผลรวมของความโกรธ และความกลัว

3.4 เข้าใจความผันแปรของภาวะต่างๆ การแปรเปลี่ยนจากความโกรธมาเป็น ความพึงพอใจ หรือความโกรธมาเป็นความละอายใจ

ขั้น 4 การคิดใคร่ครวญ และการควบคุมอารมณ์ของตน เพื่อความงอกงามด้านชาวปัญญา และความฉลาดทางอารมณ์ต่อไป (Managing Emotions) หมายถึง ความสามารถในการจัดการกับอารมณ์ของตนเองและผู้อื่น โดยรู้สึกถึงภาวะทางอารมณ์ที่เกิดขึ้น และใช้ความรู้สึกนั้นประกอบการตัดสินใจได้ดีขึ้น การแสดงอารมณ์บางอย่างเป็นประโยชน์ในระยะเวลานานสั้น แต่หากมีการควบคุมให้ดีแล้ว อารมณ์ดังกล่าวจะมีประโยชน์มากขึ้นในระยะยาวอีกด้วย

4.1 เปิดใจรับต่อความรู้สึกทางบวกและลบ ที่รื่นรมย์ และไม่รื่นรมย์ได้

4.2 เมื่อใคร่ครวญดีแล้ว สามารถยึดถือหรือปลดปล่อยตนจากภาวะอารมณ์ความรู้สึกต่างๆ โดยพิจารณาจากข้อมูลที่ได้รับและความเป็นประโยชน์

4.3 คิดอย่างพินิจพิจารณาถึงภาวะอารมณ์ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับตนเองและผู้อื่น
ถึงเห็นได้ว่าความรู้สึกเหล่านั้นชัดเจน คงอยู่ มีเหตุผล และส่งผลต่อการปฏิบัติของตนอย่างไร

4.4 บริหารจัดการภาวะอารมณ์ของตนและผู้อื่นได้ ลดความรุนแรงทางอารมณ์ ทางลบ
ได้แสดงออกอารมณ์ทางบวก โดยไม่บิดเบือน หรือมีกลวิธีในการป้องกันตัวเองมากเกินไป

เมเยอร์และสโลเวย์ (Mayer & Salovey, 1997:11) เห็นว่ากระบวนการของความฉลาดทางอารมณ์ควรพัฒนาจากขั้นแรก ซึ่งไม่ซับซ้อน ไปสู่กระบวนการของจิตใจที่บูรณาการกันอย่างดีมากขึ้นในขั้นต่อไป จะเห็นได้ว่าในแต่ละขั้นตอนจะมีระดับขีดความสามารถของความฉลาดทางอารมณ์ 4 ระดับ จากง่ายไปสู่ยากเช่นกัน

โกลแมน (Goleman. 1998 : 32-34) ได้เสนอกรอบแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะด้านความฉลาดทางอารมณ์ (The Emotional Competence Framework) ไว้ 2 หมวด 5 องค์ประกอบ 25 ปัจจัยย่อย ได้แก่

หมวดที่ 1 สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal Competence) บริหารจัดการตนเอง

องค์ประกอบที่ 1 การตระหนักรู้ตนเอง (Self-Awareness) หมายถึง การตระหนักรู้ความรู้สึกความโน้มเอียงของตน หยั่งรู้ความเป็นไปได้ของตนและความพร้อมต่างๆ

1. การรู้เท่าทันในอารมณ์ของตน รู้สาเหตุที่ทำให้เกิดอารมณ์นั้นๆ และผลที่จะตามมา (Emotion awareness)

2. การประเมินตนเองได้ตามจริง รู้จุดเด่น จุดด้อยของตน (Accurate self-assessment)

3. ความมั่นใจในตนเอง มั่นใจในความสามารถและคุณค่าของตน (Self – confidence)

องค์ประกอบที่ 2 การควบคุมตนเอง (Self – Regulation) หมายถึง ความสามารถในการจัดการ กับความรู้สึกภายในตนเองได้

4.การควบคุมตนเอง สามารถจัดการกับภาวะอารมณ์หรือความฉุนเฉียวได้

(Self-Control)

5.ความเป็นที่ไว้วางใจ รักษาความเป็นผู้ที่ซื่อสัตย์ และคุณงามความดีได้

(Trustworthiness)

6. การแสดงความรับผิดชอบในการกระทำของตนเอง (Conscientiousness)

7. ความสามารถที่จะปรับตัวได้ ยืดหยุ่นในการจัดการกับความเปลี่ยนแปลง

(Adaptability)

8.การสร้างสิ่งใหม่ เปิดใจกว้างกับแนวความคิด แนวทาง หรือข้อมูลใหม่ ด้วยความเป็นสุข (Innovation)

องค์ประกอบที่ 3 การสร้างแรงจูงใจ (Motivation) หมายถึง แนวโน้มของอารมณ์ที่เกื้อหนุนการมุ่งสู่เป้าหมาย

9.แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ พยายามที่จะปรับปรุงหรือปฏิบัติให้ได้มาตรฐานที่ดีที่สุด

(Achievement drive)

10. ความจงรักภักดี ยึดมั่นกับเป้าหมายของกลุ่ม และเป้าหมายขององค์กร

(Commitment)

11.ความคิดริเริ่ม พร้อมที่จะปฏิบัติตามโอกาสอันว่ (Initiative)

12.การมองโลกในแง่ มีความเพียรพยายามที่จะบรรลุเป้าหมาย แม้มีอุปสรรคปัญหา
แม้มีอุปสรรคปัญหา ก็ไม่ท้อถอย (Optimism)

หมวดที่ 2 สมรรถนะทางสังคม (Social Competence) การสร้างและรักษาความสัมพันธ์

องค์ประกอบที่ 4 การเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy) หมายถึง การตระหนักรู้ถึง
ความรู้สึก ความต้องการ และข้อวิตกกังวลของผู้อื่น

13. การเข้าใจผู้อื่น รู้ถึงความรู้สึก มุมมอง สนใจในข้อวิตกกังวลของผู้อื่น
(Understanding others)

14. การพัฒนาผู้อื่น ทราบความต้องการพัฒนาของผู้อื่น และส่งเสริมความรู้
ความสามารถได้ถูกทาง (Developing others)

15.การมีจิตใจมุ่งให้บริการ คาดคะเน รับรู้และตอบสนองความต้องการของลูกคำได้ดี
(Service orientation)

16.การสร้างโอกาสในความหลากหลาย เล็งเห็นความเป็นไปได้จากความแตกต่าง
โดยไม่แตกแยก (Leveraging diversity)

17.การตระหนักรู้ถึงทัศนคติ ความคิดเห็นของกลุ่มสามารถ อ่านสถานการณ์ ปัจจุบัน
และความสัมพันธ์ของกลุ่มได้(Political awareness)

องค์ประกอบที่ 5 ทักษะทางสังคม (Social Skills) หมายถึง ความสามารถในการ
สร้างความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น เป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม สามารถทำให้ผู้ที่อยู่รอบข้างมีความสุข

18. การแนวโน้ม แสดงกลวิธีโน้มน้าวต่างๆ อย่างมีประสิทธิภาพ (Influence)

19. การสื่อสาร ส่งข่าวสารที่ชัดเจนและน่าเชื่อถือ (Communication)

20. การบริหารความขัดแย้ง เจรจาต่อรองและหาทางแก้ไข ยุติความไม่เข้าใจกัน
(Conflict management)

21. ความเป็นผู้นำ โน้มน้าวและผลักดันบุคคลและกลุ่มได้ดี(Leadership)

22. การกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ริเริ่มและบริหารจัดการกับความเปลี่ยนแปลง
ได้ดี (Change catalyst)

23. การสร้างสายสัมพันธ์ เสริมสร้างความร่วมมือร่วมใจ และความสัมพันธ์ที่ดี
(Building bonds)

24.การร่วมมือ ร่วมใจ กันทำงานกับผู้อื่น เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายร่วมกัน (Collaboration
and cooperation)

25. สมรรถนะของกลุ่ม สร้างพลังร่วมของกลุ่มในการมุ่งสู่เป้าหมาย
(Team capabilities)

โกลแมน (วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. 2544: 73-74 ; อ้างอิงจาก Goleman.1998) กล่าวเพิ่มเติมว่า ความสามารถทางอารมณ์ของบุคคล สามารถจัดได้เป็นหมวดหมู่ตามลักษณะร่วมกัน และเชื่อว่าไม่มีผู้ใดที่จะมีความสามารถทางอารมณ์ครบทั้ง 25 ด้าน แต่ละคนจะมีจุดเด่นและจุดด้อยที่แตกต่างกันไป แต่คนที่มีความฉลาดทางอารมณ์สูง จะมีบางสมรรถนะที่โดดเด่น โดยปกติแล้วจะมี 5-6 ด้านที่ครอบคลุมในทุกๆ องค์ประกอบของความฉลาดทางอารมณ์ หนทางของการพัฒนาสู่ความเป็นเลิศด้าน ความฉลาดทางอารมณ์สามารถทำได้หลายทางความฉลาดทางอารมณ์แต่ละสมรรถนะนั้นมี

คุณลักษณะ 5 ประการคือ

- 1.เป็นเอกเทศ แต่ละด้านมีผลต่อการปฏิบัติงาน
- 2.เกื้อกูลกัน มีอิทธิพลต่อกัน เช่น หากขาดทักษะทางสังคม ก็จะส่งผลให้ทำไม่ได้
- 3.เป็นลำดับขั้น หากไม่รู้จักตน ก็จะควบคุมตนเองและเข้าใจผู้อื่นได้ยาก
- 4.สำคัญแต่ยังไม่เพียงพอ นอกจากการมีความฉลาดทางอารมณ์ต่างๆแล้วบรรยากาศ และวัฒนธรรมองค์กรต้องเกื้อหนุนด้วย
- 5.เป็นแบบฉบับได้ทุกมิติ ทุกองค์ประกอบ ประยุกต์ใช้ได้กับงานแต่ละประเภทแตกต่างกันไป

บาร์ออน (Bar – On. 2001:1) ได้แบ่งองค์ประกอบของความฉลาดทางอารมณ์ออกเป็น 5 ด้าน 15 คุณลักษณะ ดังนี้

ด้านที่ 1 ทักษะภายในบุคคล (Intrapersonal Skills) ประกอบด้วย 5 คุณลักษณะได้แก่

- 1.1 การนับถือตนเอง (Self-Regard)
- 1.2 การตระหนักรู้ตนเองทางอารมณ์ (Emotional Self Awareness)
- 1.3 การกล้าแสดงออก (Assertiveness)
- 1.4 ความเป็นอิสระ (Independence)
- 1.5 การบรรลุสู่จรรยาแห่งตน (Self-Actualization)

ด้านที่ 2 ทักษะระหว่างบุคคล (Interpersonal Skills) ประกอบด้วย 3 คุณลักษณะ ได้แก่

- 2.1 ความเข้าใจผู้อื่น(Empathy)
- 2.2 ความรับผิดชอบทางสังคม (Social Responsibility)
- 2.3 สัมพันธภาพระหว่างบุคคล (Interpersonal Relationship)

ด้านที่ 3 ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) ประกอบด้วย 3 คุณลักษณะ ได้แก่

- 3.1 การเข้าใจในสถานการณ์ต่างๆและตีความได้ถูกต้องตามความเป็นจริง (Reality Testing)
- 3.2 ความยืดหยุ่น (Flexibility)

3.3 ความสามารถในการแก้ปัญหา(Problem Solving)

ด้านที่ 4 การจัดการกับความเครียด (Stress Management) ประกอบด้วย 2 คุณลักษณะ ได้แก่

4.1 ความทนทานต่อความเครียด (Stress Tolerance)

4.2 การอดกลั้น (Impulse Control)

ด้านที่ 5 สภาวะทางอารมณ์ทั่วไป (General Moods) ประกอบด้วย 2 คุณลักษณะ ได้แก่

5.1 การมองโลกในแง่ดี (Optimism)

5.2 ความสุข (Happiness)

สินสุรกุล เจนอบรม(2542:20) กล่าวว่า ความฉลาดทางอารมณ์ มีองค์ประกอบ สำคัญคือ

1.ความระมัดระวังอารมณ์ของตนเอง กล่าวคือ จะต้องรับรู้ถึงอารมณ์ของตนเอง อยู่เสมอคอยระมัดระวังที่จะไม่ให้เกิดอารมณ์ที่ไม่ดีขึ้น

2.จะต้องเรียนรู้อารมณ์ของตนเอง สามารถที่จะบอกถึงความรู้สึกของตัวเอง และของบุคคลอื่นในลักษณะต่างๆได้ สามารถที่จะวิเคราะห์อารมณ์และความรู้สึกของตนเองได้อย่างชัดเจนและตรงไปตรงมา

3.ความสามารถที่จะรับรู้อารมณ์ ความรู้สึกของตนโดยสามารถตัดสินใจได้ว่าจะใช้วิธีการใดในการควบคุมอารมณ์ความรู้สึกนั้น รวมไปถึงความสามารถที่จะเป็นแบบอย่างแก่ผู้อื่นในเรื่องการควบคุมอารมณ์ และความรู้สึกนั้นๆได้

4.ความสามารถที่จะจัดการและรับผิดชอบถึงอารมณ์และความรู้สึกของตนเอง โดยแรงจูงใจและความสุขของตนเอง

กรมสุขภาพจิต (2544 : 2-3) ได้พัฒนาแนวความคิดเรื่องความฉลาดทางอารมณ์ขึ้นโดยแบ่งออกเป็น 3 ด้าน ดังนี้

1.ความดี หมายถึง ความสามารถในการควบคุมอารมณ์และความต้องการของตนเอง รู้จักเห็นใจผู้อื่น และมีความรับผิดชอบต่อส่วนร่วม ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ความสามารถในการควบคุมอารมณ์และความต้องการของตนเอง

- รู้อารมณ์และความต้องการของตนเอง
- ควบคุมอารมณ์และความต้องการได้
- แสดงออกอย่างเหมาะสม

ความสามารถในการเห็นใจผู้อื่น

- ใส่ใจผู้อื่น
- เข้าใจและยอมรับผู้อื่น
- แสดงความเห็นใจอย่างเหมาะสม

ความสามารถในการรับผิดชอบ

- รู้จักการให้ รู้จักการรับ
- รู้จักรับผิดชอบ รู้จักให้อภัย
- เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม

2.ความเก่ง หมายถึง ความสามารถในการรู้จักตนเอง มีแรงจูงใจ สามารถตัดสินใจ แก้ปัญหา และแสดงออกได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนมีสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่น

ความสามารถในการรู้จักและสร้างแรงจูงใจให้ตนเอง

- รู้ศักยภาพของตนเอง
- สร้างขวัญและกำลังใจให้ตนเองได้
- มีความมุ่งมั่นที่จะไปให้ถึงเป้าหมาย

ความสามารถในการตัดสินใจและแก้ปัญหา

- รับรู้และเข้าใจปัญหา
- มีขั้นตอนในการแก้ปัญหาได้อย่างเหมาะสม
- มีความยืดหยุ่น

ความสามารถในการมีสัมพันธภาพกับผู้อื่น

- รู้จักการสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่น
- กล้าแสดงออกอย่างเหมาะสม
- แสดงความเห็นที่ขัดแย้งได้อย่างสร้างสรรค์

3.ความสุข หมายถึง ความสามารถในการดำเนินชีวิตอย่างเป็นสุข มีความภูมิใจในตนเอง พอใจในชีวิตและมีความสุขสงบทางใจ

ความภูมิใจในตนเอง

- เห็นคุณค่าในตนเอง
- เชื่อมั่นในตนเอง

ความพึงพอใจในชีวิต

- รู้จักมองโลกในแง่ดี
- มีอารมณ์ขัน
- พพอใจในสิ่งที่ตนมีอยู่

ความสงบทางใจ

- มีกิจกรรมที่เสริมสร้างความสุข
- รู้จักผ่อนคลาย
- มีความสงบทางจิตใจ

ความฉลาดทางอารมณ์ = เข้าใจตนเอง + เข้าใจผู้อื่น + แก้ไขความขัดแย้งได้

เข้าใจตนเอง ---> เข้าใจอารมณ์ ความรู้สึกและความต้องการในชีวิตของตนเอง

เข้าใจผู้อื่น ---> เข้าใจอารมณ์ความรู้สึกของผู้อื่น และสามารถแสดงออกมาได้อย่างเหมาะสม

แก้ไขความขัดแย้งได้ ---> เมื่อมีปัญหาสามารถแก้ไขจัดการให้ผ่านพ้นไปได้อย่างเหมาะสมทั้งปัญหา
ความเครียดในใจ หรือปัญหาที่เกิดจากการขัดแย้งกับผู้อื่น

จากแนวความคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความฉลาดทางอารมณ์ ดังกล่าวข้างต้นผู้วิจัยเลือก ศึกษา
ความฉลาดทางอารมณ์ตามทฤษฎีของ กรมสุขภาพจิต(2544:2-3) ด้วยเหตุผลที่ว่า แนวความคิดของ
กรมสุขภาพจิต พัฒนามาจากทฤษฎีของเมเยอร์และสโลเวย์ (Mayer & Salovey) ทฤษฎีของโกลแมน
(Goleman) และทฤษฎีของบาร์ออน (Bar-On) และหลักพุทธศาสนาซึ่งมีความใกล้เคียงกับการดำเนิน
ชีวิตและวัฒนธรรมของคนไทย แบ่งเป็น 3 ด้าน ได้แก่ ความดี ความเก่ง และความสุข ดังนี้

4.6.1 ความดี

ความหมายของความดี ความดีเป็นรากฐานของสังคมที่มีความสุข ความฉลาดทาง
อารมณ์จะเป็นสู่ความดี โดยมีผู้ให้ความหมายของคำว่า ความดี ดังนี้

ประเวศ วะสี (2543 : 12) ให้ความหมาย ของความดีว่า หมายถึง ชีวิตที่เจริญและอยู่ร่วมกัน
อย่างสันติ ระหว่างมนุษย์กับมนุษย์ และมนุษย์กับสภาพแวดล้อม

วิชัย วงศ์ใหญ่ (2543 : 3) ให้ความหมาย ของความดีว่า หมายถึง การที่บุคคลนั้นสามารถ
ควบคุมตนเอง และปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ กติกาของสังคม เพื่อประโยชน์สุขทั้งของตนเองและของ
ส่วนรวม

กรมสุขภาพจิต (2544 : 62) ให้ความหมาย ของความดีว่า หมายถึง ความสามารถในการ
ควบคุมอารมณ์และความต้องการของตนเอง รู้จักเห็นใจผู้อื่นและมีความรับผิดชอบต่อส่วนรวม

เมเยอร์และสโลเวย์ (Mayer & Salovey. 1997 :10-11) กล่าวว่า ความดี เป็นการรับรู้ ประเมิน
และการแสดงออกซึ่งอารมณ์ (Identifying Emotions) ของตนเองและผู้อื่น ซึ่งสอดคล้องกับโกลแมน
(Goleman. 1998 : 32-33) ว่าความดี เป็นการควบคุมตนเอง สามารถจัดการกับภาวะอารมณ์หรือ

ความจนใจได้ (Self- control) รู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเรา และรับผิดชอบในการกระทำของตน (Conscientiousness) สอดคล้องกับ บาร์ออน(Bar-On. 2001:1) ว่า ความดี เป็นทักษะภายในของบุคคล (Interpersonal Skills) ประกอบการตระหนักรู้ตนเองทางอารมณ์ (Emotional Self Awareness)

จากความหมายที่กล่าวมาทั้งหมดสรุปได้ว่า ความฉลาดทางอารมณ์ เป็นเรื่องความสามารถในการรับรู้และเข้าใจอารมณ์ทั้งของตนเอง และของผู้อื่นรวมทั้งสามารถปรับ หรือควบคุมได้เหมาะสมกับสภาวะการต่างๆ ซึ่งจะทำให้เป็นผู้ประสบความสำเร็จ มีความพึงพอใจในชีวิตและสามารถสร้างสรรค์งานใหม่

4.6.2 ความเก่ง

ความหมายของความเก่ง ความเก่ง เป็นเรื่องของการมีแรงจูงใจ การแก้ปัญหา และการมีสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่น ได้มีผู้ให้ความหมายคำว่าเก่งดังนี้

พจนานุกรมฉบับเฉลิมพระเกียรติ พ.ศ.2530(2534 : 61) ได้ให้ความหมาย ของความเก่งว่า หมายถึง เชี่ยวชาญ กล้า เข้มแข็ง มักเป็นเช่นนั้นบ่อยๆ

กรมสุขภาพจิต(2543ก : 60)ได้ให้ความหมาย ของความเก่งว่า หมายถึง ความสามารถในการรู้จักตนเองมีแรงจูงใจสามารถตัดสินใจแก้ปัญหา และแสดงออกได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งมีสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่น

เมเยอร์และสโลเวย์ (Mayer & Salovey. 1997:11) กล่าวว่า ความเก่ง เป็นการคิดใคร่ครวญ และการควบคุมงานเพื่อพัฒนาความองกงามด้านชาวปัญญาและอารมณ์ต่อไป (Managing Emotion) สอดคล้องกับทฤษฎีของโกลแมน(Goleman.1998 : 32-34) ว่า ความเก่งเป็นการสร้างแรงจูงใจ ความสามารถในการ ปรับตัวได้ ยืดหยุ่นในการจัดการกับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีของ บาร์ออน(Bar-On) กล่าวว่า ความเก่ง เป็นความสามารถในการแก้ปัญหา สามารถปรับตัวได้ และมีสัมพันธภาพระหว่างบุคคล

จากความหมายที่กล่าวมาสรุปได้ว่า ความเก่งคือ ความสามารถในการรู้จักตนเอง มีจินตนาการ มีความคิดริเริ่ม แรงจูงใจ สามารถตัดสินใจแก้ปัญหา มีสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่น และแสดงออกได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4.6.3 ความสุข

ความหมายของความสุข ความสุข เป็นเรื่องของความภาคภูมิใจ ความพอใจและความสงบ มีผู้ให้ความหมายของคำว่า ความสุข ดังนี้

ศรีทับทิม พานิชพันธ์.(2539 : 14-15) ให้รายละเอียดของคำว่าความสุขว่า “ความสุข” หรือภาษาอังกฤษเรียกว่า “Happiness” หรือชาวฝรั่งเศสเรียกว่า “heureux” นั้นย่อมเป็นที่ปรารถนาของมนุษย์ทุกรูปทุกนามโดยเสมอหน้ากัน แต่ระดับขั้นความสุขของคนนั้น ย่อมแตกต่างกันไป พระธรรมโกศาจารย์(พุทธทาสภิกขุ)ได้แสดงปาฐกถาธรรมตอนหนึ่งว่า”สิ่งที่เรียกว่าความสุข”ย่อมมีแปลกๆกันไป

เป็นชั้นๆ เช่น คำว่า ความสุขนั้นถือเป็นเป้าหมายของคำว่า “สวัสดิการ” ซึ่งผู้เชี่ยวชาญต่างประเทศให้ความหมายหลากหลายว่าเป็นทรัพย์สินสมบัติบ้าง

“Happiness” นี้ผู้เชี่ยวชาญได้อธิบายว่าเป็นคำที่มาจาก 9 คำที่ผสมผสานกันคือ

Humility	ความถ่อมตน
Accuracy	ความถูกต้อง
Patience	ความอดทน
Introversion	ความบริสุทธิ์
Nobility	การสำรวจตนเอง
Egoless	ความไม่ทนงตน
Self-respect	การเคารพในตนเอง
Surrender	การอุทิศตน

คนที่มีความสุขนั้นต้องมีคุณลักษณะ 9 ประการนี้

กรมสุขภาพจิต(2544 : 61) ให้ความหมายของ ความว่าความสุข หมายถึง ความสามารถในการดำเนินชีวิตอย่างมีความสุข

โสภณ สุภาพงศ์ (2545 : 36) ให้ความหมายของ ความว่าความสุข หมายถึง การได้มาอยู่ท่ามกลางคนที่ไว้วางใจ มีความอบอุ่น แจ่มใส

โกแลแมน(Goleman. 1998 : 32) ให้ความหมายของ ความว่าความสุข หมายถึง ความมั่นใจในตนเอง มั่นใจในความสามารถและคุณค่าของตนเอง(Self-confidence) มองโลกในแง่ดี มีความเพียรพยายามที่จะบรรลุเป้าหมาย แม้มีอุปสรรคปัญหาที่ไม่ทอดทิ้ง(Optimism) สอดคล้องกับหลักพุทธศาสนาที่ว่า ความสุข เป็นความสงบทางจิตใจ

จากความหมายที่กล่าวมา อาจสรุปได้ว่า ความสุข คือ ความสามารถในการดำเนินชีวิตและดำรงชีวิตอย่างมีความสุข มีความภูมิใจในตนเอง พอใจในชีวิตและมีความสุขทางใจ

5.แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับบรรยากาศองค์กร

5.1 ความหมายของบรรยากาศองค์กร

คำว่าบรรยากาศองค์กร หรือนักวิชาการบางท่านเรียกว่า บุคลิกภาพขององค์กร หมายถึง ทุกสิ่งทุกอย่างที่ประกอบขึ้นมาเป็นคุณลักษณะของสภาพแวดล้อมภายในองค์กรและสภาพแวดล้อมของงานที่บุคคลในองค์กรเกิดการรับรู้ในสภาพรวมเหล่านั้นทั้งทางตรงและทางอ้อม

บรรยากาศในการทำงานนี้คลุมถึงสภาพแวดล้อมที่ส่งผลต่อจิตใจของบุคคลด้วย มิได้หมายแต่เพียงอุณหภูมิที่ส่งผลต่อร่างกายเท่านั้น และบรรยากาศขององค์กรเช่นนี้จะส่งเสริมและเป็นส่วนสำคัญต่อผลผลิตและประสิทธิภาพขององค์กรเป็นอย่างมาก

เดรสเลอร์ (สมยศ นาวิกการ.2540 : 192 ; อ้างอิงจาก Dessler.n.d.) ได้ให้ความหมายของ บรรยายาคขององค์กรว่า การรับรู้ที่บุคคลมีต่อประเภทขององค์การที่เขา กำลังทำงานอยู่ และ “ ความรู้สึก “ ของเขาที่มีต่อองค์การในแง่ของ เช่น ความเป็นตัวของตัวเอง การเปิดโอกาส โครงสร้าง การให้ ผลตอบแทน ความเอาใจใส่ ความอบอุ่น และการให้ความสนับสนุน

ลิทวิน และ สตริงเกอร์(Litwin & Stringer . 1968 : 1) ให้ความหมายว่า บรรยายาคขององค์กร หมายถึง องค์ประกอบของสภาพแวดล้อมขององค์การ ซึ่งรับรู้โดยบุคลากรในองค์การทั้งโดยตรง และทางอ้อม และมีอิทธิพลต่อการจูงใจและการปฏิบัติงานในองค์การ

ไมเกลอส (ประไพ สุภิรมย์โชติ. 2528 : 59 ; อ้างอิงจาก Miklos.n.d.) ให้ความหมายว่า บรรยายาคขององค์กร คือคุณลักษณะของความสัมพันธ์ทางสังคม ซึ่งเกิดจากมวลสมาชิกในองค์กร และ ระหว่างองค์กรกับผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์กร หรือหมายถึง ลักษณะกระบวนการภายใน เช่น เจตคติ ปฏิสัมพันธ์และพฤติกรรมอื่นๆของสมาชิกขององค์กร

เทพพนม เมืองแมน และสวีน สุวรรณ (2529 : 278) ได้ให้ความหมายของบรรยายาคขององค์กรว่า หมายถึง ตัวแปรดัชนีต่างๆเมื่อนำมารวมกันแล้ว มีผลกระทบต่อระดับการทำงานหรือการปฏิบัติงาน ของผู้ดำเนินงานภายในองค์กร

พะวงวิศ วัฒนกิจ และมาลี กาบมาลา (2541 : 8) ได้ให้ความหมาย บรรยายาคขององค์กร ว่า สภาพการปฏิบัติงานร่วมกันของบุคคลภายในองค์กรนั้นๆ อันเนื่องมาจากการปฏิสัมพันธ์ระหว่าง พฤติกรรมของทุกคนในองค์กร อันจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานของคนในองค์กรทั้งผลดีและผลเสียได้

จากความหมายที่กล่าวข้างต้น พอสรุปได้ว่า บรรยายาคขององค์กร หมายถึง บรรยายาคในการ ปฏิบัติงานในองค์กร ซึ่งเป็นความรู้สึกหรือการรับรู้ของผู้บริหารและบุคลากร ที่มีต่อองค์การซึ่งตนเอง ปฏิบัติงานอยู่ ต่อพฤติกรรมของผู้บริหารและบุคลากรที่ปฏิบัติงานร่วมกัน ซึ่งเป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัว ของแต่ละองค์การ (พัชรี ศรีจันทร์งาม. 2538 : :22)

5.2 พัฒนาการของแนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับบรรยายาคขององค์กร

ชไนเดอร์ (Schneider. 1990 : 10-13) ได้นำเสนอพัฒนาการของแนวคิด และทฤษฎี เกี่ยวกับบรรยายาคขององค์กร โดยการรวบรวมเจ้าของแนวคิด หัวข้อศึกษา และจุดเน้นที่สำคัญ ตั้งแต่ปี ค.ศ. 1939-1987 ซึ่งผู้ที่วิจัยได้คัดเลือกแนวคิดของนักวิชาการ และ/หรือทฤษฎี และเพิ่มเติม รายละเอียดแนวคิดของนักวิชาการ และ/หรือทฤษฎี เพื่อให้เกิดความชัดเจนมากขึ้น ดังนี้

Lewin เป็นบุคคลแรกที่ศึกษาเกี่ยวกับบรรยายาคขององค์กรเมื่อปี ค.ศ. 1930 โดยพยายามที่จะ เชื่อมโยงพฤติกรรมของบุคคล กับสภาพแวดล้อมเข้าด้วยกัน ซึ่งมีตัวแบบ ดังนี้

$$B = f(P,E)$$

B = พฤติกรรมของคน

P = บุคลิกหรือคุณลักษณะส่วนบุคคล

E = สภาพแวดล้อมหรือบรรยากาศองค์กร

จากตัวแบบนี้เอง Lewin ได้ชี้ให้เห็นว่า พฤติกรรมของคนในองค์กรนั้นจะได้รับอิทธิพลจาก บุคลิกหรือคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้คนส่วนหนึ่งและสภาพแวดล้อมหรือบรรยากาศองค์กรนั้นๆด้วย อีกส่วนหนึ่ง

ทฤษฎี Immaturity-Maturity Theory ของอาทิส (Argyris. 1972-3-7) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ ผลกระทบของบรรยากาศองค์กรต่อบุคลิกภาพในองค์กร และเชื่อว่า องค์กรได้กำหนดขอบเขตและ บทบาทหน้าที่ของพนักงานโดยไม่สอดคล้องต่อความต้องการของพนักงานที่เป็นผู้บรรลุนิติภาวะแล้ว ซึ่งตามทฤษฎีนี้แล้ว บุคลิกภาพของคนจะค่อยๆพัฒนาจากการที่ต้องพึ่งพาคนอื่นในวัยเด็ก มาเป็น ความต้องการที่จะคิด หรือทำอะไรอย่างอิสระ หรือทำอะไรให้สำเร็จด้วยตัวเอง เมื่อเติบโตเป็นผู้ใหญ่ และจากการที่องค์กรที่กำหนดโครงสร้าง และงานที่ระดับต่ำกว่าความสามารถของพนักงาน ย่อมจะก่อให้เกิดความรู้สึกผิดหวัง และตีตนออกจากองค์กร ปฏิเสธความรับผิดชอบ ตลอดจนต่อต้าน องค์กร ทั้งนี้ปัญหาดังกล่าว ย่อมเกิดขึ้นได้ในองค์กร หากโครงสร้างขององค์กรอยู่ในสภาพแวดล้อม ในลักษณะการระแวดระวัง แบบปิดและการเสี่ยงตามลำดับ ดังนั้น เป้าหมายในการบริหารงานเพื่อ ความสำเร็จขององค์กรตามทฤษฎีของ อาทิส (Argyris.1972:7) จึงมุ่งเน้นไปที่ความสำคัญของ องค์กรและพนักงาน ตลอดจนประสิทธิภาพของปัจจัยทั้งสองตามที่กล่าวมาแล้ว

ทฤษฎี X ทฤษฎี Y (Theory X and Theory Y) ของ แมคเกรย์เกอร์ (Mcgregor.1960:33-34) ซึ่ง ได้กล่าวว่า รูปแบบการบริหารงานจะเป็นตัวกำหนดบรรยากาศองค์กร โดย Mcgregor แบ่งเป็น 2 รูปแบบ คือ

- บรรยากาศองค์กรตาม Theory X ซึ่งเป็นการใช้ไม้แข็ง (Stick Approach) เป็น บรรยากาศแบบปิดมีลักษณะรวมอำนาจ ขาดการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และมีภาวะผู้นำเป็นแบบ อัตตาริปไตย
- บรรยากาศองค์กรแบบ Theory Y เป็นบรรยากาศองค์กรแบบเปิด เน้นหนักไปในเรื่อง ความเป็นอิสระเสรีของคนงาน และการควบคุมงานก็ใช้วิธีไม้นวม (Carrot Approach) มีลักษณะของการ กระจายอำนาจภาวะผู้นำเป็นแบบประชาธิปไตยและการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับบรรยากาศองค์กรของ กิปสัน (Gibson & Donnelly. 1973 : 315-316) โดย Gibson และ Donnelly ได้นำเอาทฤษฎีการบริหาร ของนักวิชาการต่างๆมาสรุปชี้ให้เห็นถึงแนวคิดเกี่ยวกับบรรยากาศองค์กร ดังตาราง 3

ตาราง 3 เกี่ยวกับบรรยากาศองค์กร

ทฤษฎี	การให้ความสำคัญ	แนวความคิดเกี่ยวกับบรรยากาศองค์กร
ทฤษฎีการบริหารงานแบบวิทยาศาสตร์ของ Taylor	การบริหารงานมีวิธีที่ดีที่สุดเพียงวิธีเดียว	การจัดแบ่งหน่วยงานและการกำหนดสายการบังคับบัญชาไปสู่การทำงานที่มีประสิทธิภาพ
ทฤษฎีของ Woodward, Lawrence และ Lorsch	ความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อม เทคโนโลยี โครงสร้างและการปฏิบัติงาน	โครงสร้างขององค์กรและเทคโนโลยีเป็นตัวกำหนดบรรยากาศองค์กร โดยผ่านความคาดหวังต่องาน
ทฤษฎี Cybernetics	มนุษย์สามารถควบคุมและปรับปรุงสภาพแวดล้อมของตนเองได้	ข้อมูลมีอิทธิพลต่อบรรยากาศในการปฏิบัติงาน
ทฤษฎี Span of Control ของ Lookheed	การพัฒนารูปแบบเพื่อการจัดการช่วงการบังคับบัญชาที่ดีที่สุด	ใช้มาตรฐานระดับความสำคัญของปัจจัยบรรยากาศ เช่น ระดับการอบรมแก่ผู้จัดการหรือการวางแผนภายในองค์กร
ทฤษฎีการกระจายอำนาจ	การกระจายอำนาจการตัดสินใจให้กับหน่วยงานระดับล่าง	ระดับของการมอบอำนาจขึ้นอยู่กับความไว้วางใจและความเชื่อมั่นของบุคคล
ทฤษฎีระบบ 4 ของ Likert	กระบวนการกลุ่มซึ่งจะสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วม การติดต่อสื่อสารการจูงใจโดยมีภาวะผู้นำ เป็นปัจจัยหลักในการแสดงให้เห็นถึงระดับของความสัมพันธ์นั้นๆ	สภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้ออำนวยต่อการเสริมสร้างบรรยากาศที่พึงประสงค์อันจะนำไปสู่การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ

ตาราง 3 (ต่อ)

ทฤษฎี	การให้ความสำคัญ	แนวความคิดเกี่ยวกับบรรยากาศ องค์กร
การเพิ่มภาระหน้าที่และความ รับผิดชอบในงาน (Job Enrichment)	การปรับปรุงประสิทธิภาพและ ความพึงพอใจในการทำงาน โดยการปรับปรุงลักษณะงาน	การเสริมสร้างบรรยากาศโดยการเพิ่ม ความรับผิดชอบ การยอมรับและ โอกาสในความก้าวหน้าแก่พนักงาน

ที่มา : สมหมาย มิ่งพฤติ. 2546 : 12

จากตาราง 3 สามารถนำมาสรุปและแสดงให้เห็นถึง ความแตกต่างของแต่ละทฤษฎี
ได้ ดังนี้

- การบริหารงานแบบวิทยาศาสตร์ ได้กำหนดหลักการในการบริหารงาน โดยยึดหลัก
วิทยาศาสตร์ การบริหารงานยุคนี้ไม่ได้กล่าวถึงบรรยากาศองค์การอย่างเด่นชัด แต่แนวคิดตามทฤษฎี
นี้ให้ความสำคัญเกี่ยวกับความชำนาญเฉพาะด้านและการแบ่งหน้าที่การงาน โดยกำหนดโครงสร้าง
ของการบริหารงานแบบรูปนัย การบริหารงานตามแนวคิดของ Taylor ก่อให้เกิดบรรยากาศในองค์กรที่มี
มีลักษณะเฉพาะตามแบบการบริหารงานแบบวิทยาศาสตร์
- ทฤษฎีของ Woodward, Lawrence และ Lorsch ยึดความสัมพันธ์ระหว่าง
สภาพแวดล้อมในองค์กรเทคโนโลยี โครงสร้างองค์การและการปฏิบัติงาน ดังนั้น แนวความคิด
เกี่ยวกับบรรยากาศองค์การจึงเกิดจากอิทธิพลของเทคโนโลยี โครงสร้างองค์การ และการปฏิบัติงานที่มี
ต่อความคาดหวังของงาน
- ทฤษฎี Cybernetics เชื่อว่า มนุษย์สามารถควบคุม ปรับปรุงและเปลี่ยนแปลง
สภาพแวดล้อมรอบตัวได้ ดังนั้น แนวความคิดเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การจึงอยู่ที่การติดต่อสื่อสาร
ระหว่างผู้ปฏิบัติงานด้วยกัน
- ทฤษฎี Span of Control มุ่งที่ขอบเขต และช่วงของการบังคับบัญชา แนวความคิด
เกี่ยวกับบรรยากาศองค์การจะอยู่ที่การประเมินหาองค์ประกอบที่สำคัญของบรรยากาศ เช่น ระดับของ
การฝึกอบรมผู้บริหารและสภาพการวางแผนภายในองค์กร เป็นต้น

- ทฤษฎีการกระจายอำนาจ ให้ความสำคัญในเรื่องของการกระจายอำนาจการตัดสินใจให้แก่หน่วยงานระดับรองลงไป ดังนั้น แนวความคิดเกี่ยวกับบรรยากาศองค์กรจึงขึ้นอยู่กับ การกระจายอำนาจการตัดสินใจให้แก่หน่วยงานระดับรองลงไป ซึ่งการกระจายอำนาจนี้จะต้องอยู่บน พื้นฐานของสภาพความเป็นจริงและความไว้วางใจ
- ทฤษฎีระบบ 4 ยึดระบบของกระบวนการกลุ่มซึ่งมีปฏิสัมพันธ์กัน โดยเน้นการมีส่วนร่วม การสื่อสาร การจูงใจและระดับการปฏิสัมพันธ์กันจะอยู่ในระดับใดขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำเป็นสำคัญ ดังนั้น บรรยากาศองค์กรจึงอยู่ที่กระบวนการกลุ่มและระดับของการมีปฏิสัมพันธ์ของบุคคลใน หน่วยงาน
- ทฤษฎี การเพิ่มภาระหน้าที่ และความรับผิดชอบในงาน แนวความคิดเกี่ยวกับ บรรยากาศองค์กรตามทฤษฎีนี้ขึ้นอยู่กับทำให้ผู้ปฏิบัติงานพร้อมที่จะปฏิบัติงาน มีความสำนึกใน หน้าที่การงานและโอกาสของความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

จากทฤษฎีและแนวความคิดที่กล่าวมา พบว่า การบริหารงานในองค์กรหนึ่งๆ นั้น จะมี องค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์กันอยู่ 3 ส่วนด้วยกันคือ ตัวบุคคล ตัวองค์กร และสภาพแวดล้อม หรือ บรรยากาศองค์กร ซึ่งเมื่อการบริหารงานองค์กรเป็นไปในรูปแบบใด ย่อมก่อให้เกิดสภาพแวดล้อมใน การปฏิบัติงานเป็นไปตามแนวทฤษฎีและแนวความคิดนั้นๆ ซึ่งทำให้บรรยากาศองค์กรเปลี่ยนแปลงไป ตามรูปแบบการบริหารงานนั้นๆ นั่นเอง อีกทั้ง ยังส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมต่างๆ ของพนักงานภายใน องค์กรและตัวองค์กรเองอีกด้วย

5.3 องค์ประกอบของบรรยากาศองค์กร

บรรยากาศขององค์กร อาจเรียกได้ว่า มีองค์ประกอบหรือมิติ (dimensions) ที่นักวิชาการ ใช้เป็นแนวทางในการกำหนดตัวแปรขึ้น เพื่อใช้วัดบรรยากาศขององค์กรอยู่หลากหลาย

ฟอร์แฮนด์ (สมยศ นาวิการ. 2540 : 194-195 ; อ้างอิงจาก Forehand.n.d.) ได้ชี้ให้เห็นว่า บรรยากาศขององค์กรนั้นจะประกอบด้วย กลุ่มของคุณลักษณะที่พรรณนาถึงองค์กรใดองค์กรหนึ่ง โดยทำให้เกิดความแตกต่างไปจากองค์กรอื่น และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนภายในองค์กรนั้น คุณลักษณะดังกล่าวมี 5 ด้าน คือ ขนาดและโครงสร้าง แบบของความเป็นผู้นำ ความซับซ้อนของ ระบบ เป้าหมาย และสายใยของการติดต่อสื่อสาร ข้อสมมติฐานของ Forehand คือ คุณลักษณะ เหล่านี้และคุณลักษณะอื่นๆจะเกี่ยวข้องระหว่างกัน และเป็นสิ่งที่กำหนดบรรยากาศโดยส่วนรวมของ องค์กร

1. ขนาดและโครงสร้างขององค์กร (size and structure) เรายังจะมีข้อ

สมมติว่า องค์กรขนาดใหญ่มีความมั่นคงและความเป็นทางการ ถึงแม้ว่าขนาดขององค์กรโดยส่วนรวมจะมีความสำคัญ แต่เราค้นพบว่าระดับของบุคคลภายในองค์กรมีความสำคัญในแง่จิตวิทยา ระดับของพนักงานตามสายการบังคับบัญชาภายในองค์กรจะมีผลกระทบต่อบุคคลมากกว่าไม่ว่าเขาจะทำงานอยู่ภายในองค์กรขนาดใหญ่ ขนาดกลาง หรือขนาดเล็กก็ตามโครงสร้างขององค์กรจะมีความสำคัญเหมือนกันและเกี่ยวข้องกับขนาดด้วย องค์กรที่มีขนาดใหญ่ขึ้น ระยะทางก่อให้เกิดสิ่งกีดขวางทางจิตวิทยาในลักษณะที่ว่าพนักงานที่อยู่ห่างไกลจากจุดตัดสินใจอาจจะไม่มีความเข้าใจในตัวเองว่ามีความสำคัญน้อย และระยะทางก่อให้เกิดบรรยากาศของความเป็นทางการหรือไม่คำนึงถึงตัวบุคคลมาก เพราะว่าการเกี่ยวข้องกับบุคคลอื่นทางสังคมจะกระทำได้ยาก

2. แบบของความเป็นผู้นำ (leadership patterns) แบบของความเป็นผู้นำที่ใช้กันอยู่

ในองค์กร ธุรกิจ โรงพยาบาล สถาบันการศึกษา และหน่วยงานของรัฐบาล มีอยู่หลายอย่าง การปฏิบัติของผู้นำเป็นแรงกดดันที่สำคัญต่อการสร้างบรรยากาศที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อการผลิต และการตอบสนองต่อความพอใจของพนักงาน การพิจารณามิติทางการบังคับบัญชา ความห่างเหินของ Halpin และ Crofts ช่างต้น เป็นตัวอย่างของปัจจัยทางแบบของความเป็นผู้นำที่เข้าใจโดยพนักงานละเป็นสิ่งที่มีความสัมพันธ์ต่อพฤติกรรมของพวกเขา

3. ความซับซ้อนของระบบ (system complexity) ภายในสภาพแวดล้อมที่เป็นระบบ

นั้น องค์กรจะแตกต่างกันในเรื่องของความซับซ้อนของระบบที่นำมาใช้ ความซับซ้อนอาจจะให้ความหมายว่า เป็นจำนวนและลักษณะของการเกี่ยวข้องระหว่างกันของส่วนต่างๆของระบบ ส่วนหนึ่งของระบบคือความแตกต่างระหว่างแผนงานต่างๆที่อยู่ภายในองค์กร ปัญหาที่สำคัญอยู่ที่การขึ้นอยู่ระหว่างกันของแผนงานหนึ่งต้องขึ้นอยู่กับ 3 แผนงานเป็นอย่างยิ่งแล้ว แผนงานดังกล่าวนี้ต้องเกี่ยวข้องกับ 3 แผนงานเป็นอย่างยิ่ง แบบของการเกี่ยวข้องระหว่างกันจะแตกต่างกันไปตามปัจจัย เช่น เป้าหมาย และวิทยาการ เป็นต้น

4. เป้าหมาย (goal direction) องค์กรย่อมจะแตกต่างกันไปในเป้าหมายที่กำหนด

ขึ้นมาสำหรับองค์กรความแตกต่างในเป้าหมายจะมาจากการแยกประเภทขององค์กรอย่างหนึ่ง เช่น องค์กรธุรกิจ องค์กรที่ให้บริกรกับสาธารณะ เป็นต้น แม้กระทั่งในระหว่างองค์กรธุรกิจด้วยกัน เป้าหมายกำไรซึ่งถือได้ว่าเป็นเป้าหมายที่สำคัญของธุรกิจ ความแตกต่างก็จะมีอยู่ในรูปของการให้น้ำหนัก เพื่อเปรียบเทียบเป้าหมายอื่นๆ เช่นการป้องกันอากาศเสีย ความสัมพันธ์ที่มีกับสหภาพแรงงานและการให้ความสนับสนุนกับสถาบันการศึกษา

5. สายใยของการติดต่อสื่อสาร (communication network) เป็นมิติที่สำคัญอย่างหนึ่งของบรรยากาศ เพราะว่าสายใยของการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรนั้น จะแสดงให้เห็นถึงสายใยของสถานภาพการจัดระเบียบเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่และการเกี่ยวข้องระหว่างกันของกลุ่ม การติดต่อสื่อสารจากเบื้องบนมาสู่เบื้องล่าง จากเบื้องล่างไปสู่เบื้องบน หรือตามแนวนอน ภายในองค์กรนั้นจะให้ความรู้เกี่ยวกับปรัชญาในการบริหารโดยส่วนร่วมภายในองค์กรได้

ฮาลปิน (พะวงพิศ วัฒนกิจ และมาลี กาบมาลี. 2541 : 9 ; อ้างอิงจาก Halpin.n.d.) ได้ศึกษาองค์ประกอบของบรรยากาศองค์กร 2 ด้าน จากพฤติกรรมของบุคคลสองกลุ่ม คือ

1. พฤติกรรมของผู้บริหาร (leader emphasis) ประกอบด้วยพฤติกรรม 4 ด้าน

1.1 การเน้นที่งาน (production emphasis) หมายถึง ความรู้สึกของบุคลากรที่มีต่อผู้บริหารว่าควบคุม นิเทศใกล้ชิดเกินไป ออกคำสั่งให้ปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัด โดยไม่เปิดโอกาสให้บุคลากรได้ซักถามหรือโต้แย้ง

1.2 ความห่างเหิน (aloofness) หมายถึง ความรู้สึกของบุคลากรที่มีต่อผู้บริหารว่าความสัมพันธ์กับบุคลากรในองค์กรเฉพาะแต่ในแบบที่เป็นทางการเท่านั้น ทำให้ผู้บริหารห่างเหินจากบุคลากรมาก

1.3 ความเอาใจใส่ (consideration) หมายถึง ความรู้สึกของบุคลากรที่มีต่อผู้บริหารว่าผู้บริหารมีความเมตตา ช่วยเหลือเกื้อกูลบุคลากรทั้งในด้านการปฏิบัติงานและธุรกิจส่วนตัวเท่าที่จะทำได้

1.4 การให้ความช่วยเหลือ (thrust) หมายถึง ความรู้สึกของบุคลากรที่มีต่อผู้บริหารว่ามีความตั้งใจที่ดีจะพัฒนาองค์กรให้เจริญก้าวหน้า พยายามกระตุ้นให้บุคลากรปฏิบัติงานโดยไม่ใช้วิธีการควบคุมตรวจตรา แต่ใช้วิธีปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากร

2. พฤติกรรมของเพื่อนร่วมงาน (faculty behavior) มี 4 ด้าน เช่นกัน คือ

2.1 ภาวะที่เป็นอุปสรรคขัดขวาง (bindrance) หมายถึง ความรู้สึกของบุคลากรที่มีต่อเพื่อนร่วมงานว่าขาดความสะดวก ไม่คล่องตัวในการปฏิบัติงานอันเนื่องมาจากกฎระเบียบข้อบังคับยุ่งเหยิงเกินไป หรือมีงานพิเศษมากเกินไป

2.2 ความใกล้ชิดสนิทสนม (intimacy) ของผู้ร่วมงานว่ามีความสัมพันธ์และรับรู้สุขทุกข์ของกันและกันดี

2.3 การไม่ให้ความร่วมมือ (disengagement) หมายถึง ความรู้สึกของบุคลากรที่มีต่อเพื่อนร่วมงานว่าไม่ค่อยให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานเท่าที่ควร การทำงานมีลักษณะต่างคนต่างทำ ไม่ประสานสัมพันธ์กัน

2.4 ขวัญ (esprit) หมายถึง ความรู้สึกของบุคลากรที่มีต่อเพื่อนร่วมงานว่ามีขวัญ กำลังใจดี เพราะมีสิ่งทีแต่ละคนต้องการต่างก็ได้รับการตอบสนองเป็นอย่างดี

บรรยากาศองค์การของ ลิเคิร์ต (Likert. 1967 : 113) เขาได้ศึกษาพฤติกรรมบริหาร ของผู้บริหารและมีความเชื่อว่าพฤติกรรมของผู้บริหารก่อให้เกิดระบบงานที่แตกต่างกัน โดยเขาถือว่า พฤติกรรมของผู้บริหาร 8 มิติ ต่อไปนี้ เป็นองค์ประกอบของระบบบริหาร หรือบรรยากาศองค์การ (Likert. 1967 : 197-211)

1. ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมการเป็นผู้นำของผู้บริหาร ซึ่งเป็นไปในทางส่งเสริมการ ปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กรมากน้อยเพียงใด
2. สภาพแรงจูงใจ หมายถึง วิธีการส่งเสริมกำลังใจบุคลากร ให้ทำงานที่ผู้บริหารนำมาใช้ ทั้งที่ เป็นสิ่งจูงใจภายนอกและภายใน
3. ลักษณะกระบวนการติดต่อสื่อสาร หมายถึง สายใยการติดต่อสื่อสารในองค์กรว่ามี ประสิทธิภาพเพียงใด ส่งเสริมความสะดวกรวดเร็วในการปฏิบัติงานได้ดีเพียงใด
4. ลักษณะกระบวนการการมีปฏิสัมพันธ์และอิทธิพลที่มีต่อกัน หมายถึง การติดต่อสัมพันธ์ ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา และก่อให้เกิดความหวั่นเกรง หรือความไว้นเชื่อถือใจกันและ กัน
5. ลักษณะกระบวนการตัดสินใจ หมายถึง ผู้บริหารเลือกใช้วิธีการตัดสินใจที่เหมาะสมกับ ปัญหาและสถานการณ์เพียงใด ผู้บริหารรวมอำนาจการตัดสินใจไว้คนเดียวหรือกระจายอำนาจไปสู่ บุคลากร
6. ลักษณะของการกำหนดวัตถุประสงค์และการสั่งการ หมายถึง ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ บุคลากร ได้มีโอกาสในการร่วมกำหนดเป้าหมายในการทำงาน หรือเป้าหมายขององค์กรเพียงใด
7. ลักษณะกระบวนการควบคุมงาน หมายถึง ผู้บริหารเคร่งครัดต่อการควบคุมตรวจการ ปฏิบัติงานหรือไม่ มีสายการบังคับบัญชามากน้อยเพียงใด
8. มาตรฐานการปฏิบัติงานและการฝึกอบรม หมายถึง ระดับของมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ ผู้บริหารมุ่งให้บรรลุผลอยู่ในระดับสูงมากน้อยเพียงใด และบุคลากรได้รับการอบรมด้านการปฏิบัติงาน ตามความต้องการของผู้บริหารหรือไม่ เพียงใด

สตีเยร์และพอตเตอร์ (Steers and Porter. 1979 : 364) เสนอว่าองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อ บรรยากาศองค์การ ซึ่งองค์ประกอบเหล่านี้จะมีผลต่อประสิทธิผลขององค์การด้วย ได้แก่

1. โครงสร้างขององค์กร กล่าวได้ว่า โครงสร้างขององค์กรยิ่งควบคุมที่ส่วนกลางมากเท่าใด ไม่ว่า จะเป็นแง่กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับก็ตาม ย่อมเป็นการบีบบังคับให้ยอมรับบรรยากาศองค์การ ในทาง

ตรงข้าม การมีอิสระส่วนบุคคลหรือการอนุญาตให้มีความร่วมมือร่วมใจระหว่างบุคคลยิ่งมีมากขึ้นเท่าใด บรรยากาศองค์การย่อมก่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งมีผลต่อการตัดสินใจและพฤติกรรมของบุคคลด้วย

2. วิทยาการต่างๆ ที่ใช้ในองค์การ ย่อมมีส่วนสำคัญในการกำหนดบรรยากาศองค์การ

3. สิ่งแวดล้อมภายนอกองค์การ มีผลกระทบต่อบรรยากาศภายในองค์การ ตัวอย่างเช่น สภาพเศรษฐกิจอาจจะเป็นแรงผลักดันให้องค์การต้องไล่คนออกจากงาน มีการเปลี่ยนงาน ส่วนบุคคลที่เหลืออาจมีกำลังขวัญไม่ดี อาจมีผลกระทบต่อผลผลิตขององค์การได้ เป็นต้น

4. นโยบายและการปฏิบัติของฝ่ายบริหาร มีอิทธิพลอย่างมากต่อบรรยากาศองค์การ ตัวอย่างเช่น การที่ผู้บังคับบัญชาจัดหาข้อมูลให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบถึงบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ สายการบังคับบัญชาภายในหน่วยงาน ความเป็นอิสระในการปฏิบัติงานและลักษณะของงาน ย่อมจะเป็นเครื่องสร้างบรรยากาศในการทำงานอันจะนำมาสู่ความสำเร็จในงาน ซึ่งการทำเช่นนี้ย่อมจะมีส่วนทำให้สมาชิกในองค์การมีความรู้สึกประทับใจต่อวัตถุประสงค์ของกลุ่มยิ่งขึ้น

สำหรับ เจมส์และโจนส์ (James & Jones. 1974 : 1098-1099) ได้แบ่งองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อบรรยากาศองค์การออกเป็น 5 องค์ประกอบด้วยกันคือ

1) บริบทขององค์การ (Organization context) ในบรรดาองค์ประกอบต่างๆ ขององค์การ สิ่งที่เกิดขึ้นได้ง่าย คือ ปรัชญาของการบริหาร ซึ่งจะปรากฏออกมาในรูปของเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และพฤติกรรมของการบริหารของผู้บริหาร เช่น ในสถานศึกษาที่เน้นเรื่องการบริหารบุคคล ผู้บริหารโรงเรียนจะออกกฎระเบียบและแนวปฏิบัติต่างๆ เกี่ยวกับการปฏิบัติงานบุคคลค่อนข้างมาก และจะพยายามพัฒนาบรรยากาศที่พึงประสงค์ของบุคลากรขึ้นในสถานศึกษานั้น อาจจะโดยพยายามจัดบุคลากรให้เข้าทำงาน ตามความถนัดของแต่ละคนให้มากที่สุด ถ้าหากเป็นเช่นนี้ได้ บรรยากาศองค์การก็จะเป็นบรรยากาศที่ดี ทุกคนจะร่วมมือร่วมใจกันเพื่อให้งานขององค์การดำเนินไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ

2) โครงสร้างขององค์การ (Organization structure) เป็นอีกสิ่งหนึ่งที่สะท้อนให้เห็นปรัชญาในการบริหารของผู้บริหาร โครงสร้างองค์การเป็นขอบข่ายที่กำหนดถึงความสัมพันธ์กันอย่างเป็นทางการ ของสมาชิกในองค์การ การกำหนดอำนาจ บทบาทและความรับผิดชอบของบุคลากรในองค์การ ดังนั้น ขนาดขององค์การย่อมมีอิทธิพลต่อบรรยากาศองค์การ การกำหนดอำนาจ บทบาทและความรับผิดชอบของบุคลากรในองค์การ ดังนั้น ขนาดขององค์การย่อมมีอิทธิพลต่อบรรยากาศองค์การ จะเห็นได้ว่าสถานศึกษาที่มีบุคลากร 20 คน สมาชิกย่อมมีความรู้จักคุ้นเคยกัน มากกว่าสถานศึกษาที่มีบุคลากร 200 คน การจัดโครงสร้างขององค์การมีผลกระทบต่อบรรยากาศองค์การโดยตรง องค์การที่ผู้บริหารมีความไว้วางใจผู้ปฏิบัติงานสูง และต้องการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ โครงสร้างองค์การจะมีสายงานสั้น และแต่ละชั้นก็จะมีคนอยู่มาก ตรงกันข้าม ถ้าองค์การใดผู้บริหารต้องการคงอำนาจใน

การตัดสินใจส่วนใหญ่ไว้ที่ส่วนกลาง จะมีขั้นตอนของสายงานยาว ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจน้อย บรรยากาศองค์การก็จะเป็นแบบที่ผู้ปฏิบัติงานห่างเหินจากผู้บริหาร

3) กระบวนการดำเนินงาน (Process) ในส่วนที่เกี่ยวกับกระบวนการนั้น ส่วนใหญ่จะกล่าวถึงรูปแบบของภาวะผู้นำและรูปแบบของการสื่อสาร ซึ่งถือว่าเป็นเครื่องมือหรือเป็นตัวกลางในการเสนอเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์กร ให้ทุกคนได้ทราบรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหาร หรือผู้บังคับบัญชาเบื้องต้น จะเป็นผู้กำหนดให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจหรือไม่ เป็นผู้มอบหมายงานประเมินผลงาน ตรวจสอบการปฏิบัติงาน แลนโยบายเข้าสู่การปฏิบัติ เสนอการเลื่อนขั้นและเงินเดือน

ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติงานนั้น ไม่เป็นแต่เพียงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลธรรมดาเท่านั้น แต่ถือว่าเป็นความสัมพันธ์ระหว่างผู้แทนขององค์การ(ผู้บังคับบัญชา) และลูกจ้าง (ผู้ปฏิบัติงาน) ด้วย ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องระมัดระวังอย่างมาก และต้องเลือกกลวิธีในการบริหาร ที่ทำให้บรรยากาศองค์การเป็นไปในทางที่ดี เพราะถ้าหากผิดพลาดขึ้นแล้ว การดำเนินงานขององค์การอาจมีปัญหาได้

4) สิ่งแวดล้อมทางกายภาพ ผู้ปฏิบัติงานย่อมชอบบรรยากาศการทำงานที่สงบ สะอาดอยู่ในสภาพที่ปลอดภัย มากกว่าสถานที่ทำงานที่มีเสียงรบกวน สกปรกและเสี่ยงภัย ผลของการวิจัยเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมทางกายภาพขององค์กร พบว่า นอกจากสภาพแวดล้อมทางกายภาพทางกายภาพในสถานที่ปฏิบัติงานแล้ว สภาพแวดล้อมภายนอก เช่น สภาพทางภูมิศาสตร์ ขนาดและสถานที่ตั้งของอาคาร ขนาดของเมืองหรือแม้กระทั่งสภาพของอากาศ ยังมีผลต่อบรรยากาศองค์การอีกด้วย สิ่งเหล่านี้จะมีผลต่อขวัญและกำลังใจในการทำงาน ผลงานตลอดจนการสรรหาบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเข้าปฏิบัติงานในองค์กร นอกจากนี้ องค์ประกอบอื่นที่มีผลต่อบรรยากาศอีก เช่น เสียงการตกแต่ง ขนาดของสำนักงาน เป็นต้น

5) ระบบค่านิยมและปทัสสถานขององค์การ ระบบค่านิยมที่เป็นทางการขององค์กรมักจะสังเกตได้ชัดโดยสังเกตได้จากพฤติกรรมบางอย่างของสมาชิก จะได้รับการสนับสนุน แต่พฤติกรรมบางอย่างจะถูกต่อต้านระบบค่านิยมขององค์กร สังเกตได้จาก นโยบาย กฎระเบียบต่างๆขององค์การ ในขณะเดียวกันในองค์การจะมีระบบค่านิยมที่ไม่เป็นทางการ ซึ่งยากแก่การสังเกต ทั้งนี้ ค่านิยม ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ จะมีอิทธิพลต่อบรรยากาศต่อบรรยากาศองค์การเป็นอย่างมาก จนทำให้มองว่าองค์การบางองค์การมีลักษณะเป็นแบบอนุรักษนิยม บางองค์การมีลักษณะสร้างสรรค์และก้าวหน้า องค์การที่ปฏิบัติต่อสมาชิกในลักษณะของการยอมรับ และเข้าใจ จะทำให้บรรยากาศองค์การแตกต่างไปจากองค์การที่ปฏิบัติต่อสมาชิกในลักษณะของการยอมรับและเข้าใจ จะทำในบรรยากาศ

องค์การแตกต่างไปจากองค์การที่ปฏิบัติต่อสมาชิกอย่างเย็นชา การกระทำทุกอย่างของผู้บริหารองค์การย่อมได้รับปฏิกิริยาตอบสนองต่อผู้ปฏิบัติงานเสมอ

โนว์เลส (Knowles.1974:239) ได้แบ่งมิติของบรรยากาศองค์การออกเป็น 5 ประการดังนี้

1. นโยบายเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร (Policy Framework for the HRD Program) เป็นเรื่องที่ต้องมีการสนับสนุนให้มีการพัฒนาคนในองค์กรอย่างเต็มที่
2. ปรัชญาการจัดการ (Management Philosophy) เป็นการบริหารงาน องค์การภายใต้แนวความคิดการจัดการที่ให้ความสำคัญกับการเป็นมนุษย์ในองค์กร
3. โครงสร้างองค์กร (Structure of Organization) เป็นโครงสร้างของ องค์การที่รวมอำนาจเข้าสู่ส่วนกลางไม่กระจายอำนาจ
4. นโยบายเกี่ยวกับการเงิน (Financial Policy) เป็นการจัดสรรงบประมาณให้กับการพัฒนากำลังคนในองค์กรอย่างเพียงพอหรือไม่ซึ่งจะส่งผลให้พนักงานในองค์กรเห็นความสำคัญและคุณค่าตามไปด้วย
5. ระบบการให้รางวัลตอบแทน (Reward System) คือระบบการเลื่อนเงินเดือนหรือตำแหน่ง ต้องยุติกรรมและเหมาะสม เพื่อทำให้คนอยากเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเอง

เดฟ (Daft.1992 : 7-8) กล่าวถึงองค์การว่าเป็นสังคมที่มีตัวตนซึ่งมีจุดมุ่งหมายอันเดียวกันและมีโครงสร้างขององค์กรที่เป็นระบบภายในขอบเขตอย่างชัดเจนและองค์การประกอบด้วย

1. สังคมที่มีตัวตน ประกอบด้วยบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป โดยใช้คนและกฎเกณฑ์ในสังคมนั้นๆ เป็นตัวจำแนก
2. การมีเป้าหมาย สมาชิกในองค์การอาจจะมีเป้าหมายแตกต่างกันจากองค์การเองก็อาจจะมีได้หลายเป้าหมาย แต่อย่างไรก็ตามทั้งสมาชิกและองค์การต่างพยายามที่จะทำให้เป้าหมายนี้ประสบผลสำเร็จ
3. การมีโครงสร้างที่เป็นระบบ งานขององค์การได้ถูกแบ่งย่อยอย่างรอบคอบเป็นหลายๆ ส่วน พร้อมทั้งกำหนดตัวกิจกรรมขึ้น โครงสร้างที่สร้างขึ้นอย่างเป็นระบบจะช่วยประสานงานและควบคุมกลุ่มคน รวมทั้งฝ่ายต่างๆ ในองค์กร
4. การมีขอบเขตของงานที่แน่นอน ตัวองค์กรสามารถติดต่อระหว่างสมาชิกต่างๆ ซึ่งอยู่ภายนอก แต่องค์กรต้องรักษาความเป็นเอกภาพที่เด่นชัดจากสภาพแวดล้อมนั้นๆ

ฟิงค์และคณะ (Fink and others 1983:92) ได้ศึกษาบรรยากาศองค์การพบว่า บรรยากาศองค์การประกอบไปด้วยส่วนต่างๆ ผสมกัน องค์ประกอบเหล่านี้ได้แก่

1. เป้าประสงค์ (Goal) เมื่อมีองค์การเกิดขึ้นย่อมต้องมีการตัดสินใจถึงวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งหมายถึงการเริ่มสร้างบรรยากาศองค์กร ดังนั้นเมื่อองค์การมีเป้าหมายประสงค์แตกต่างกัน ย่อมจะมีลักษณะของบรรยากาศแตกต่างกันไปด้วย

2. โครงสร้าง (Structure) โดยทั่วไปแล้วยังมีโครงสร้างที่มีแบบแผนมากเท่าใดก็ยังมีบรรยากาศองค์กรเป็นแบบแผนมากเท่านั้น ในโครงสร้างองค์กรที่เป็นบรรยากาศจะมีสายบังคับบัญชาที่ชัดเจนและไม่คลุมเครือ

3. รางวัล (Reward) การให้รางวัลเป็นแรงจูงใจใจกล่าวคือ บุคคลในองค์กรมีความรู้สึกที่ดีต่อการทำงานกับองค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร บุคคลซึ่งได้รับรางวัลจะมีความรับผิดชอบมากขึ้น มีอำนาจ และได้รับการเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น ประเภทรางวัลที่ต่างกัน ย่อมสัมพันธ์กับทัศนคติหรือความรู้สึกเกี่ยวกับองค์กรแตกต่างกัน

4. ขนาด (Size) ขนาดขององค์กรจะมีผลกระทบต่อบรรยากาศองค์กรมากเมื่อองค์กรเติบโตขึ้น กล่าวคือ เมื่อมีจำนวนบุคคลในองค์กรเพิ่มมากขึ้น บุคคลในองค์กรจะรู้จักกันน้อยลง

5. สถานที่ตั้งองค์กร (Geographic Location) สถานที่ตั้งองค์กรที่แตกต่างกันจะมีบรรยากาศแตกต่างกัน

6. การจัดสภาพทางกายภาพ (Physical Setting) สภาพองค์กรที่มีอาณาเขตกว้างขวาง ย่อมรู้สึกเป็นอิสระและเปิดกว้าง เมื่อเข้าไปในองค์กรธนาคาร ภัตตาคาร ห้องเรียนจะเกิดความประทับใจ ซึ่งเกิดมาจากความรู้สึกเรื่องสถานที่ ซึ่งเป็นเรื่องของการจัดสภาพทางกายภาพ ได้แก่ ขนาด รูปร่าง แสง การตกแต่ง ฯลฯ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ส่งผลกระทบบรรยากาศองค์กร

7. ปทัสถาน (Norms) เป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดต่อบรรยากาศองค์กร ปทัสถาน เป็นกฎระเบียบที่ไม่ได้กำหนดเป็นลายลักษณ์อักษรว่าบุคคลควรจะทำหรือไม่ทำอย่างไร เป็นกฎที่ไม่เป็นแบบแผนซึ่งคาดหวังว่าบุคคลในองค์กรควรทำอย่างไรในองค์กร กล่าวคือปทัสถานเป็นพฤติกรรมที่ยอมรับกันและเป็นขอบเขตหรือข้อจำกัดภายในกลุ่มบุคคลว่าจะปฏิบัติอย่างไร

8. การติดต่อสื่อสาร (Communications) ต้องมีหลายระดับ แต่การติดต่อสื่อสารที่ดีที่สุดคือการติดต่อสื่อสารแบบโดยตรง คือ บุคคลในองค์กรต้องมีความเคลื่อนไหวพบปะกันและใช้เวลาพูดคุยกันบ้าง

ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์ (2540:5-6) ให้ความเห็นว่า องค์การประกอบด้วย 4 P'S ดังนี้

1. Purpose จุดมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์กรซึ่งขึ้นอยู่กับผู้ก่อตั้ง

2. People สมาชิกภายในองค์กรหรือจำนวนบุคคลที่เข้ามาร่วมดำเนินงานภายในองค์กรคนเป็นเครื่องมือสำคัญเพราะงานจะบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายอยู่ที่คนปฏิบัติ แต่เนื่องจากคนมีความ

แตกต่างกัน ทั้งทางด้านพฤติกรรม (Behavior) ทักษะ (Skill) และความฉลาด (Talent) ฯลฯ ซึ่งแม้แตกต่างกันดังกล่าว แต่ความสามารถของคนประกอบด้วย 4H'S เช่นกัน คือ

Head มีสมองดี มีความคิดริเริ่มและมีความคิดก้าวหน้าอยู่เสมอ

Heat มีความเต็มใจในการทำงานมีใจรักงานและทุ่มเทกำลังกายและใจให้กับงาน

Hands มีความรู้ความสามารถมีประสบการณ์และความชำนาญที่จะปฏิบัติงานได้ดี

Health มีสุขภาพอนามัยสมบูรณ์ ร่างกายแข็งแรงปราศจากโรคภัย

3. Process กรรมวิธีหรือระบบการทำงานที่องค์การกำหนดไว้อย่างมีความสัมพันธ์ต่อเนื่องกันไปตามขั้นตอนจนงานบรรลุผล

4. Place and Other Resources สถานที่ทำงานและรวมถึงความสะดวกสบายและสิ่งแวดล้อมต่างๆ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานให้สำเร็จผลตามความความมุ่งหมายขององค์กร (เช่น อุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ในองค์กร แสงสว่าง ตู้โต๊ะทำงาน)

ธงชัย สันติวงษ์ (2538:1-3) มีความเห็นว่าลักษณะสำคัญขององค์กรมี 5 ส่วนคือ

1. การรู้จักและประสานงานกัน (Consciously Coordinated) ซึ่งหมายถึงการมีบุคคลและทรัพยากรต่างๆ ที่อยู่ด้วยกัน กำลังดำเนินกิจกรรมเกี่ยวข้องระหว่างกันพร้อมทั้งมีการรวมกันโดยแบ่งเป็นชั้นระดับและหน้าที่ ซึ่งทั้งหมดนี้ก็คือภาพของความเป็นไปของการบริหารงาน (Management) ซึ่งเป็นตัวจักรหรือกลไกให้กลุ่มคนและทรัพยากรมาดำเนินการเป็นหมู่เหล่า

2. ลักษณะเป็นหน่วยทางสังคม (Social Entity) หมายถึง การเป็นหน่วยงานที่มีการรวบรวมเอาคนหรือกลุ่มบุคคลเข้ามาทำกิจกรรมเกี่ยวข้องซึ่งกันและกัน และการเกี่ยวข้องต่อกันนี้ในทางปฏิบัติจะไม่เกิดขึ้นเอง หากแต่เป็นผลมาจากการที่ได้มีการดำเนินการรวบรวมจัดให้มาอยู่ด้วยกันและการเข้ามาอยู่ร่วมกันเป็นหมู่เหล่า สมาชิกของกลุ่มหรือองค์กรก็จะพยายามขจัดความแตกต่างหรือลดความไม่เข้าใจหรือปัญหาต่างๆ ให้น้อยลงทั้งนี้ก็เพื่อให้กลุ่มสามารถร่วมกันสร้างสรรค์กิจกรรมหรืองานที่สำคัญของกลุ่มให้สำเร็จลงได้ในทิศทางความเป็นไปของกลุ่มที่รวมอยู่ด้วยกันและพยายามมุ่งประสานทำงานขององค์กร ซึ่งเป็นการพยายามที่จะต้องมีการประสานงานระหว่างกันของบุคคลฝ่ายต่างๆ

3. ลักษณะแบ่งแยกเป็นขอบเขตที่เด่นชัด (Identifiable Boundary) การรวมตัวกันและมีการสร้างลักษณะหรือสิ่งบอกเหตุบางอย่างที่ชี้ให้เห็นถึงความเป็นเอกเทศที่มีขอบเขตจำกัดของตน ขอบเขตขององค์กรดังกล่าวนี้ในทางปฏิบัติอาจจะมีการเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงไปได้บ้าง ในขณะที่มีการเปลี่ยนแปลง องค์กรจะพยายามมีกลไกในการแยกแยะบุคคลฝ่ายต่างๆ ในส่วนที่เป็นสมาชิก และส่วนที่ไม่ใช่สมาชิกขององค์กรให้แยกออกจากกัน ซึ่งโดยกลไกนี้ทำให้สมาชิกขององค์กรมีลักษณะที่เด่นชัดแยกออกจากองค์กรอื่นๆ และในเวลาเดียวกันภายในกลุ่มองค์กรใดองค์กรหนึ่งก็จะมีกฎเกณฑ์ธรรมเนียมพิธีการปฏิบัติที่เป็นส่วนประกอบภายในของตนเองที่ต่างจากองค์กรอื่น

6.งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

6.1 งานวิจัยในประเทศ

6.1.1 งานวิจัยในประเทศที่เกี่ยวกับความฉลาดทางอารมณ์

กรมสุขภาพจิต(2543ข:2) ได้ทำวิจัยเรื่อง การพัฒนาแบบประเมินความฉลาดทางอารมณ์ สำหรับประชาชนโดยอายุ 12-60 ปี พบว่าผลที่ได้สำคัญจากการศึกษาคือค่าคะแนนเฉลี่ยความฉลาดทางอารมณ์ ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและเกณฑ์มาตรฐานโดยรวมของ องค์ประกอบหลักแต่ละด้าน จำแนกตามอายุ 3 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มอายุ 12-17 ปี 18-25 ปี และ 26-60 ปี ตามลำดับ และพบว่า ความแตกต่างระหว่างคะแนนเฉลี่ยความฉลาดทางอารมณ์รวมและคะแนนเฉลี่ยด้านที่ เก่ง สุข ของกลุ่มอายุ 12-17 ปี ต่ำกว่ากลุ่มอายุอื่นๆ อย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ0.05 นอกจากนี้ยังพบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีสถานภาพสมรสคู่ คะแนนเฉลี่ยความฉลาดทางอารมณ์ด้านเก่ง สูงกว่ากลุ่มตัวอย่างที่มีสถานภาพ โสด หม้าย หย่า/แยก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ประชัน จันทรสุข (2544: 62-63) ได้ทำวิจัยเรื่อง การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างเชาว์อารมณ์ กับความสามารถในการปฏิบัติการพยาบาลจิตเวช ของนักศึกษาพยาบาล วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี พบว่า กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 60 คน เชาว์อารมณ์มีความสัมพันธ์ทางบวกส่งผลต่อทักษะพยาบาลจิตเวชทุกทักษะ

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2544ข : บทคัดย่อ) ได้ทำวิจัยเรื่อง ปัจจัยด้านเชาว์อารมณ์ บุคลิกภาพ และภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชา และผลการปฏิบัติงานของ หัวหน้างานระดับกลางในองค์กรธุรกิจ กลุ่มตัวอย่างเป็นหัวหน้างานระดับกลางในองค์กรธุรกิจ จำนวน 303 คน พบว่า เชาว์อารมณ์ส่งผลทางตรงต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

กฤษฎิ์ธิป ใจปล้า(2544:130-131) ได้ทำวิจัยเรื่อง ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานประถมศึกษาจังหวัดกำแพงเพชร พบว่า ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารรวมทุกด้านอยู่ในระดับสูง และเมื่อพิจารณารายด้านประกอบด้วยการตระหนักรู้ถึงอารมณ์ตนเอง การบริหารจัดการอารมณ์ของตนเอง การสร้างแรงจูงใจให้กับตนเอง การหยั่งรู้อารมณ์และความรู้สึกต่อผู้อื่น และทักษะทางสังคมอยู่ในระดับสูง เปรียบเทียบตามวุฒิการศึกษา ประสบการณ์บริหาร พบว่า แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ 0.05

6.1.2 งานวิจัยในประเทศที่เกี่ยวข้องกับบรรยากาศองค์กร

จินดารัตน์ โรมา (2543 : บทคัดย่อ) ได้ทำวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานและบรรยากาศองค์กร กับภาวะผู้นำของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลศูนย์เขตภาคกลาง สังกัดกระทรวงสาธารณสุข พบว่า บรรยากาศองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับภาวะผู้นำของพยาบาลวิชาชีพ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

เจียมจิตต์ จุฑาบุตร(จินดารัตน์ โรมา.2543 อ้างอิงจาก เจียมจิตต์ จุฑาบุตร. 2539 : บทคัดย่อ) ได้ทำวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์กร ความทนทาน แรงจูงใจ กับความสามารถในการปฏิบัติงานของพยาบาลประจำการโรงพยาบาลจิตเวช พบว่า บรรยากาศองค์กรในโรงพยาบาลจิตเวชมีแนวโน้มเป็นแบบผสม ความทนทาน แรงจูงใจ และความสามารถในการปฏิบัติงานของพยาบาลอยู่ในระดับสูง ความยืดหยุ่นผูกพันและความสามารถในการควบคุมมีความสัมพันธ์ทางบวก ระดับต่ำกับความสามารถในการปฏิบัติงานของพยาบาลประจำการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และบรรยากาศองค์กรมีอิทธิพลเชิงลบต่อความสามารถในการควบคุมเป็นตัวแปรที่สามารถพยากรณ์ความสามารถในการปฏิบัติงานของพยาบาลประจำการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สุวจิ ศิริปัญญา(2536: บทคัดย่อ) ได้ทำวิจัยเรื่องบรรยากาศองค์กรและผลกระทบต่อทัศนคติอาชีวบริหารการ : ศึกษาเฉพาะกรณีข้าราชการ สังกัดสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี ซึ่งการศึกษาพบว่า ในมิติด้านโครงสร้างองค์กร ความอบอุ่นในองค์กร การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา การได้รับรางวัลตอบแทน ความขัดแย้งภายในองค์กร และความผูกพันที่มีต่อองค์กร ข้าราชการส่วนใหญ่มีระดับความรู้ต่อบรรยากาศองค์กรในภาพรวมในระดับปานกลางหรือยอมรับได้ ยกเว้นมิติด้านโครงสร้างขององค์กรและมิติด้านการได้รับรางวัลตอบแทน ในองค์กรซึ่งอยู่ในระดับต่ำ

ศุภฤกษ์ สมศิริชาติ (2527) ได้ทำวิจัยเรื่อง บรรยากาศองค์กรในพนักงานเทศบาลเมืองพังงา ตะกั่วป่า ภูเก็ตและกระบี่ พบว่า พนักงานเทศบาลส่วนใหญ่มองบรรยากาศองค์กรในทางบวก และเพศของพนักงานมีความสัมพันธ์ในระดับปานกลางกับการมองบรรยากาศองค์กรในมิติด้านความรับผิดชอบ ส่วนสถานะทางสังคมและเศรษฐกิจไม่มีความสัมพันธ์กับการมองบรรยากาศองค์กร

จุฑารัตน์ สุคันธรัตน์ (2541) ได้ทำวิจัยเรื่อง การรับรู้บรรยากาศองค์กรและความเครียดของบุคลากรในโรงพยาบาลตากสินมีการรับรู้บรรยากาศองค์กรในทางบวกอยู่ในระดับปานกลางและมีระดับความเครียดอยู่ในเกณฑ์ปกติ และยังพบอีกว่าปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ไม่มีผลต่อการรับรู้บรรยากาศองค์กร ส่วนวิชาชีพและภาระทางครอบครัว มีผลต่อการรับรู้บรรยากาศองค์กร

6.1.3 งานวิจัยในประเทศที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

อัญชลี มากบุญส่ง(2540:108) ได้ทำวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของหัวหน้างานกลุ่มพยาบาล กับประสิทธิผลของกลุ่มงานพยาบาลตามการรับรู้ของ หัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลศูนย์ โรงพยาบาลทั่วไป สังกัดกระทรวงสาธารณสุข พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างานพยาบาลมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของงานกลุ่มพยาบาลทุก ด้าน

ดวงใจ นิลพันธุ์ (2543 : 106) ได้ทำวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่าง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหาร ความพึงพอใจในการทำงาน และความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานศึกษากรณบริษัท ใน กลุ่มธุรกิจสื่อสารโทรคมนาคม พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความ พึงพอใจในการทำงาน และมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผู้ผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

รัตติกรณ์ จงวิศาล(2543 : 113-114) ได้ทำวิจัยเรื่อง ผลการฝึกอบรมภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงของผู้นำนิสิตมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ พบว่า ผู้นำนิสิตที่ได้รับการฝึกอบรมภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง มีเจตคติที่ดีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหลังการฝึกอบรม มีภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงที่ผู้นำประเมินตนเอง และภาวะผู้นำที่ผู้ร่วมงานประเมินผู้นำหลังสิ้นสุดการทดลอง มากกว่าผู้นำนิสิตที่ไม่ได้รับการฝึก อบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนเจตคติที่ดีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหลังสิ้นสุดการทดลอง และความพึงพอใจในการ ทำงานของผู้ร่วมงานหลังสิ้นสุดการทดลองไม่พัฒนาขึ้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่มีแนวโน้มว่าความ พึงพอใจในการทำงานของผู้ร่วมงานหลังสิ้นสุดการทดลอง ในกลุ่มผู้นำนิสิต ที่ได้รับการอบรมภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง มีมากกว่าในกลุ่มผู้นำนิสิตที่ไม่ได้รับการอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

บัณฑิต แทนพิทักษ์(2540:119) ได้ทำวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ อำนาจ ความ ศรัทธา และความพึงพอใจในงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 97 โรงเรียน ผู้บริหาร 97 คน ครู จำนวน 679 คน พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ซึ่งประกอบด้วย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะ ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน การใช้อำนาจของผู้บริหาร และความพึงพอใจในงานของครู มีความสัมพันธ์กัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และภาวะผู้นำของผู้บริหาร การใช้อำนาจของผู้บริหาร ความศรัทธาของครู และชีวิตสังคมของครู สามารถร่วมกันทำนายความพึงพอใจในงานของครูได้ร้อยละ 37.65

6.2 งานวิจัยต่างประเทศ

6.2.1 งานวิจัยต่างประเทศที่เกี่ยวกับความฉลาดทางอารมณ์

ฮอลบรูค (Holbrook. 1998 : 2631-A) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์กับทักษะพื้นฐานของนักเรียน พบว่า ความสามารถพื้นฐานทั่วไปของนักเรียนมีความสัมพันธ์กับระดับความฉลาดทางอารมณ์ ซึ่งสามารถช่วยฝึกได้ในชั่วโมงการเขียนด้วยการฝึกหัดตัดสินใจ โดยการตั้งสมมติฐานว่า ทักษะการเขียนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับระดับความฉลาดทางอารมณ์ทางบวก ทั้งนี้ได้จากการเขียนและการใช้แฟ้มสะสมงานตลอดเทอม และจากการประเมินของอาจารย์ผู้สอนด้วย มีวิธีการศึกษาโดยการสังเกตการณ์กระตุ้นและการให้เวลาในการเขียน และการวิเคราะห์การรับรู้ทางอารมณ์ที่มีต่อสิ่งแวดล้อมในการเขียนของนักศึกษาจำนวน 409 คน ของมหาวิทยาลัยบอลสเตท พบว่า นักศึกษาที่มีแฟ้มสะสมงานที่ดีมีการเปิดเผยตนเองและมีทักษะในการปฏิสัมพันธ์กับอาจารย์ผู้สอนและเพื่อนจะมีทักษะการเขียนที่น่าพอใจด้วย นั่นก็คือผู้ที่มีความฉลาดทางอารมณ์ทางบวก จะมีความสัมพันธ์ทางบวกกับแฟ้มสะสมงานและเกรดที่ได้รับ

แมสเซ (Massey. 1999 : 2607-A) ได้ทำการวิจัยเรื่อง บทบาทของผู้นำยุคใหม่ : การสนทนาเพื่อการก้าวข้ามกับความฉลาดทางอารมณ์ในการเข้าสู่งาน เพื่อการเปลี่ยนแปลงในการปรับตัวให้ประสบความสำเร็จ โดยมีการตั้งสมมติฐาน 4 ข้อ คือ 1. ผู้ที่มีความฉลาดทางอารมณ์สูง กว่าจะมีความสัมพันธ์กับผู้อื่น มีการรับรู้ในฐานะผู้นำในการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมต่างๆ เช่น การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น 2. ความฉลาดทางอารมณ์ระหว่างผู้นำจะเพิ่มผลของกระบวนการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น (มีการเปลี่ยนแปลงการปรับตัวเมื่อมีความฉลาดทางอารมณ์ เช่น ความคิดเห็นในฐานะที่มีส่วนร่วม) 3. กลุ่มทดลองที่มีคะแนนความฉลาดทางอารมณ์สูงกว่าจะปรับตัวได้ดีกว่า 4.ผู้นำอย่างเป็นทางการที่มีความฉลาดทางอารมณ์จะได้รับการเป็น ผู้นำในการปรับตัวเพื่อสนทนาและเปลี่ยนความคิดเห็นและมีความสัมพันธ์กับผู้อื่น พบว่า มีบางส่วนสนับสนุน สมมติฐานที่ 1 และ 2 บางส่วนสนับสนุน สมมติฐานที่ 3 แต่ไม่สนับสนุนสมมติฐานที่ 4 การค้นพบที่สำคัญเช่น ผู้นำที่มีความฉลาดทางอารมณ์สูง มีความโน้มเอียงที่จะเป็นผู้นำในการสนทนาโดยสมาชิกอื่นๆในกลุ่ม ซึ่งจากการนำทฤษฎีมาประยุกต์และการฝึกปฏิบัติมีความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างความฉลาดทางอารมณ์กับการรับรู้ของผู้นำในการสนทนาสรุปได้ดังนี้ 1. การสนทนาสำหรับการเรียนรู้ในองค์กร ความฉลาดทางอารมณ์ในกระบวนการมีคุณค่าต่อความตั้งใจ การปรับตัว การเรียนรู้และความฉลาดทางอารมณ์สำหรับการแข่งขันหรือความร่วมมือกัน 2. การคัดเลือกและการฝึกหัดของผู้นำในการสนทนาแลกเปลี่ยนความคิด ควรคำนึงถึงความฉลาดทางอารมณ์ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่จะช่วยให้ประสบความสำเร็จในกระบวนการนี้ 3.มิติในการปรับตัวของผู้นำจำเป็นต้องใช้ความฉลาดทางอารมณ์ ความเห็นอกเห็นใจและอารมณ์ที่ชัดเจนถูกต้องโดยกระบวนการเดียวกับการสนทนา

6.2.2 งานวิจัยต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับบรรยากาศองค์กร

บูรานาตานัง (Buranatanung. 1993 : 102-112) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในสังกัดหน่วยงานระดับกองในส่วนบริหารงาน ส่วนกลางของกรมส่งเสริมการเกษตร โดยพิจารณาถึงปัจจัยด้านบรรยากาศองค์กรในมิติด้านความมีอิสระ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา การติดต่อสื่อสาร การมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ และมิติด้านระบบ การให้รางวัล ตามลำดับ ซึ่งผลการศึกษาพบว่า ข้าราชการส่วนใหญ่มีความรู้สึกที่ดีต่อบรรยากาศองค์กรของกรมส่งเสริมการเกษตรโดยรวม โดยบรรยากาศองค์กรนี้มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญต่อผลการปฏิบัติงาน

แม็คอินไทร์-เรย์(ฉัตรนภา พันธุ์สุวรรณกิจ. 2548.; อ้างอิงจาก McIntyre – Ray.1990) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยส่วนบุคคล ปัจจัยด้านองค์กร และภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับการรับรู้บรรยากาศองค์กร โดยพบว่าระดับ ตำแหน่ง อายุ ไม่มีผลต่อการรับรู้บรรยากาศองค์กร ส่วนพนักงานเพศหญิงจะประเมินบรรยากาศองค์กรไปในทางบวกมากกว่าพนักงานเพศชาย

ไวท์ (ฉัตรนภา พันธุ์สุวรรณกิจ. 2548.; อ้างอิงจาก White.1994) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การแสดงพฤติกรรมทางสังคมของนักศึกษาในระดับมหาวิทยาลัย โดยศึกษาถึงอิทธิพลกลุ่มที่มีต่อการแสดงออกทางพฤติกรรมของนักศึกษาและการรับรู้บรรยากาศของคณะในด้านของการจัดลักษณะการเรียนการสอน และสภาพแวดล้อมในการเรียน พบว่า นักศึกษาหญิงจะรับรู้บรรยากาศของคณะในทางบวกมากกว่านักศึกษาชาย

6.2.3 งานวิจัยต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

เคลเลอร์(Keller.1995) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่สร้างความแตกต่าง โดยศึกษากลุ่มโครงการวิจัยและพัฒนาอุตสาหกรรม จำนวน 66 กลุ่ม พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นสาเหตุของการเกิดคุณภาพโครงการที่สูงขึ้นในโครงการวิจัยต่างๆ พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทำให้เกิดความพึงพอใจ และความผูกพันได้เพิ่มขึ้นจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน

แมดเด และ ลาร็อชเชลลี (Medley & Larochelle 1995:64JJ-64NN) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยกับความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการโดยกลุ่มตัวอย่างได้แก่พยาบาลประจำการจำนวน 112 คน ซึ่งปฏิบัติงานอยู่ใน โรงพยาบาลชุมชนขนาดกลางทางภาคตะวันออกเฉียงใต้ของสหรัฐอเมริกา เครื่องมือที่ใช้ได้แก่ Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) และ Index of work Satisfaction (IWS) พบว่าการสร้างบารมี การคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล การกระตุ้นปัญหาและการให้รางวัลโดยเงื่อนไขจะอยู่ในภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ส่วนการจัดการโดยมีข้อยกเว้นจะอยู่ในภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน ของหัวหน้าหอผู้ป่วย

ส่วนความพึงพอใจในหอผู้ป่วยมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจของพยาบาลประจำการ โดยมีความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะสูงกว่าภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน

แบส (Bass.1997:130-139) ศึกษาและรวบรวมงานวิจัยที่พิสูจน์ยืนยันว่าความสัมพันธ์ที่เป็นลำดับชั้น (Hierarchy of correlations) ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำแบบต่างๆ และผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพความพยายาม และความพึงพอใจ พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีประสิทธิภาพมากกว่า และทำให้เกิดความพยายาม และความพึงพอใจมากขึ้นกว่าภาวะผู้นำแบบให้รางวัลตามสถานการณ์ การบริหารแบบวางเฉย แบบเชิงรุกและเชิงรับ และการปล่อยตามสบาย ตามลำดับ

สรุป จากการรวบรวมแนวคิดและทฤษฎี งานวิจัยต่างๆที่เกี่ยวข้องผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาปัจจัยบางประการ ได้แก่ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน การได้รับการอบรมเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ความฉลาดทางอารมณ์ และบรรยากาศองค์กร ที่ส่งผลต่อ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้จัดการฝ่ายขาย ของ บริษัท เมืองไทยประกันชีวิต จำกัด เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาผู้บริหาร และพนักงานในองค์กรต่อไป

บทที่ 3

วิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสหสัมพันธ์ (Correlation research) มีรายละเอียดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูล ขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังต่อไปนี้

ประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรในการวิจัยครั้งนี้คือ ผู้บริหารตัวแทนประกันชีวิต บริษัท เมืองไทยประกันชีวิต จำกัด สำนักงานใหญ่ ในเขตกรุงเทพมหานคร ช่วงเดือนกันยายน 2549 ซึ่งมี 17 ฝ่าย มีจำนวนผู้บริหารตัวแทนประกันชีวิตทั้งสิ้น 955 คน ข้อมูลจาก สำนักกิจการตัวแทน บริษัท เมืองไทยประกันชีวิต จำกัด

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือผู้บริหารตัวแทนประกันชีวิต บริษัท เมืองไทยประกันชีวิต จำกัด สำนักงานใหญ่ในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 380 คน ซึ่งได้มาจากการหาค่าเฉลี่ยประชากร และ สุ่มตัวอย่างแบบสองขั้นตอน (Two-Stage Random Sampling) โดยมีขั้นตอนการสุ่มตามลำดับดังนี้

1. ทำการสุ่มแบบแบ่งชั้น(Stratified Random Sampling) ขั้นที่1 โดยมีขนาดฝ่ายขายเป็นชั้น (Strata)และหน่วยของฝ่ายขาย(ทีม)เป็นหน่วยการสุ่ม(Sampling Unit) โดยมีขนาดฝ่ายขายดังนี้ ฝ่ายขายขนาดใหญ่ 2 ฝ่าย ฝ่ายขายขนาดกลาง 6 ฝ่าย ฝ่ายขายขนาดเล็ก 9 ฝ่าย รวมทั้งหมด 17 ฝ่าย จากนั้นทำการสุ่ม 50% ได้ดังนี้ ฝ่ายขายขนาดใหญ่ 1 ฝ่าย ฝ่ายขายขนาดกลาง 3 ฝ่าย ฝ่ายขายขนาดเล็ก 5 ฝ่าย รวมทั้งหมด 9 ฝ่าย

2. ทำการสุ่มแบบแบ่งกลุ่ม (Cluster Random Sampling) โดยมีฝ่ายขายเป็นกลุ่มและมีผู้บริหารตัวแทนเป็นหน่วยการสุ่ม(Sampling Unit)โดยทำการสุ่มผู้บริหารตัวแทนจากทุกฝ่ายที่ได้จากการสุ่มขั้นที่1 ทำการสุ่มผู้บริหารตัวแทน 75%ของในแต่ละฝ่ายนั้นๆได้ดังตาราง 4

ตาราง 4 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ที่ใช้เป็นกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้จำแนกตามฝ่ายขาย

ขนาดฝ่าย	ฝ่าย	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
ใหญ่	ฝ่ายขายสะสมเงินเดือน3	144	-
	ฝ่ายขายสะสมเงินเดือน6	113	85
กลาง	ฝ่ายขายสะสมเงินเดือน7	100	-
	ฝ่ายขายสะสมเงินเดือน2	92	69
	ฝ่ายขายสะสมเงินเดือน4	90	67
	ฝ่ายขายสะสมเงินเดือน5	71	-
	ฝ่ายขายสะสมเงินเดือน12	60	45
	ฝ่ายขายสะสมเงินเดือน19	51	-
เล็ก	ฝ่ายขายสะสมเงินเดือน9	42	32
	ฝ่ายขายสะสมเงินเดือน16	41	31
	ฝ่ายขายสะสมเงินเดือน20	35	-
	ฝ่ายขายสะสมเงินเดือน14	28	21
	ฝ่ายขายสะสมเงินเดือน8	24	18
	ฝ่ายขายสะสมเงินเดือน1	19	-
	ฝ่ายขายสะสมเงินเดือน10	18	12
	ฝ่ายขายสะสมเงินเดือน21	14	-
	ฝ่ายขายสะสมเงินเดือน11	13	-
รวม		955	380

หมายเหตุ ฝ่ายขนาดใหญ่ จำนวนผู้บริหารตัวแทน ตั้งแต่ 101 คนขึ้นไป
 ฝ่ายขนาดกลาง จำนวนผู้บริหารตัวแทน 51 – 100 คน
 ฝ่ายขนาดเล็ก จำนวนผู้บริหารตัวแทน 1 – 50 คน

การกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

ขนาดของกลุ่มตัวอย่างดังตาราง 4 ผู้วิจัยได้กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นโดยใช้ขนาดฝ่ายเป็นชั้น และฝ่ายขายเป็นหน่วยการสุ่ม แล้วดำเนินการสุ่มโดยอาศัยการกำหนดขนาดของความคลาดเคลื่อน(Limit of Error)และระดับความเชื่อมั่น 95%($\alpha=.05$) ในการประมาณค่าเฉลี่ยประชากร การประมาณค่าขนาดของกลุ่มตัวอย่างมีดังนี้

1.ขนาดของความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่า($e = 1$)จากคะแนนเต็มของแบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้วิจัยเห็นว่าขนาดของความคลาดเคลื่อนที่กำหนดนี้เป็นขนาดที่เพียงพอที่จะนำผลการวิจัยไปใช้ในการตัดสินใจในกรณีต่างๆที่เกี่ยวข้องได้

2.ค่าประมาณความแปรปรวนกลุ่มประชากร(S_g^2)ของฝ่ายขายขนาดต่างๆซึ่งได้จากแบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยแบบวัดที่ใช้เป็นแบบประมาณค่า 4 ระดับ จำนวน 40 ข้อ ซึ่งพบว่าคะแนนความแปรปรวนที่ได้มีค่าเท่ากับ 324 , 400 , 361 ตามลำดับ จากนั้นผู้วิจัยได้นำค่าความแปรปรวนนี้ไปประมาณค่าของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้

3.จากข้อมูลจำนวนประชากรและข้อมูลสำหรับการกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างตามข้อ 1 และ 2 ผู้วิจัยนำไปคำนวณขนาดของกลุ่มตัวอย่าง การประมาณค่าเฉลี่ยประชากรโดยใช้สูตรการสุ่มแบบแบ่งชั้น(Stratified Random Sampling) (มยุรี ศรีชัย.2538:105)

$$n = \frac{\sum_{g=1}^k \frac{N_g^2 S_g^2}{W_g}}{\frac{N^2 e^2}{Z_{\alpha/2}^2} + \sum_{g=1}^k N_g S_g^2}$$

เมื่อ

n	แทน	ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง
N	แทน	จำนวนของประชากร
k	แทน	จำนวนของฝ่ายขาย
S_g^2	แทน	ค่าความแปรปรวนของคะแนนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
e	แทน	ค่าความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่า
N_g	แทน	จำนวนประชากรในแต่ละชั้น
W_g	แทน	สัดส่วนระหว่างจำนวนประชากรในแต่ละขนาดกับประชากรทั้งหมด

เมื่อ คำนวณแล้วจะได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างประมาณ 378.32 คน แต่ผู้วิจัยจะทำการเก็บข้อมูลจำนวน 380 คน แบ่งเป็นผู้บริหารตัวแทนในฝ่ายขายขนาดใหญ่จำนวน 85 คน ผู้บริหารตัวแทนในฝ่ายขายขนาดกลางจำนวน 181 คน และผู้บริหารตัวแทนในฝ่ายขายขนาดเล็กจำนวน 114 คน

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถามเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารตัวแทนประกันชีวิต ในเขตกรุงเทพมหานคร บริษัท เมืองไทยประกันชีวิต จำกัด ประกอบด้วย 4 ส่วน โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย ข้อคำถามเกี่ยวกับอายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน และการได้รับการอบรมเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ลักษณะแบบสอบถามเป็นข้อคำถามแบบ Checklist และเติมคำ

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารตัวแทนประกันชีวิต ในเขตกรุงเทพมหานคร ประกอบด้วย ความดี ความเก่ง ความสุข ที่ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามความฉลาดทางอารมณ์ของกรมสุขภาพจิต(2543ช :107 – 109) ซึ่งใช้ในการประเมินความฉลาดทางอารมณ์สำหรับผู้ใหญ่ในช่วงอายุ 26-60 ปี ลักษณะให้ผู้ตอบประเมินตนเอง (Self Report) ลักษณะแบบสอบถาม เป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า 4 ระดับ ได้แก่ ไม่จริง จริงบางครั้ง ค่อนข้างจริง จริงมาก ประกอบด้วยข้อความเชิงบวกและเชิงลบ กำหนดให้ผู้ตอบเลือกเพียง 1 คำตอบจาก 4 ตัวเลือก จำนวน 52 ข้อ มีค่าอำนาจจำแนก (r) อยู่ระหว่าง .23 - .63 ค่าความเชื่อมั่นได้ .9343

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับบรรยากาศองค์กร วัด 5 ด้าน ได้แก่ นโยบายและการบริหารงานขององค์กร การติดต่อสื่อสารภายในองค์กร อำนาจและอิทธิพลในองค์กร ความพร้อมของเทคโนโลยีที่ใช้ในองค์กร และแรงจูงใจ เป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า 4 ระดับ ได้แก่ ไม่จริง จริงบางครั้ง ค่อนข้างจริง จริงมาก กำหนดให้ผู้ตอบเลือกเพียง 1 คำตอบจาก 4 ตัวเลือก ด้านละ 10 ข้อ ทั้งหมดจำนวน 50 ข้อ ได้แก่

1.ด้านนโยบายและการบริหารงานขององค์กร มีค่าอำนาจจำแนก (r) อยู่ระหว่าง .40 - .56 ค่าความเชื่อมั่นได้ .78

2.ด้านการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร มีค่าอำนาจจำแนก (r) อยู่ระหว่าง .28 - .65 ค่าความเชื่อมั่นได้ .79

3.ด้านอำนาจและอิทธิพลในองค์กร มีค่าอำนาจจำแนก (r) อยู่ระหว่าง .23 - .55 ค่าความเชื่อมั่นได้ .74

4.ด้านความพร้อมของเทคโนโลยีที่ใช้ในองค์กรมีค่าอำนาจจำแนก (r) อยู่ระหว่าง .39 - .61 ค่าความเชื่อมั่นได้ .83

5.ด้านแรงจูงใจ มีค่าอำนาจจำแนก (r) อยู่ระหว่าง .27 - .74 ค่าความเชื่อมั่นได้ .85

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารตัวแทนประกันชีวิต จาก ทฤษฎี ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของ Bass (1985) ที่ผู้วิจัยพัฒนาแบบสอบถามของ รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2543). เป็นแบบปลายปิด มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประเมินค่า 4 ระดับ ได้แก่ บ่อยมาก บ่อย บางครั้ง นานๆครั้ง และไม่เคย กำหนดให้ผู้ตอบเลือกตอบเพียง 1 คำตอบจาก 4 ตัวเลือกด้าน ละ 10 ข้อ ทั้งหมด จำนวน 40 ข้อ ได้แก่

1 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ มีค่าอำนาจจำแนก (r) อยู่ระหว่าง .55 - .74
ค่าความเชื่อมั่นได้เท่ากับ .91

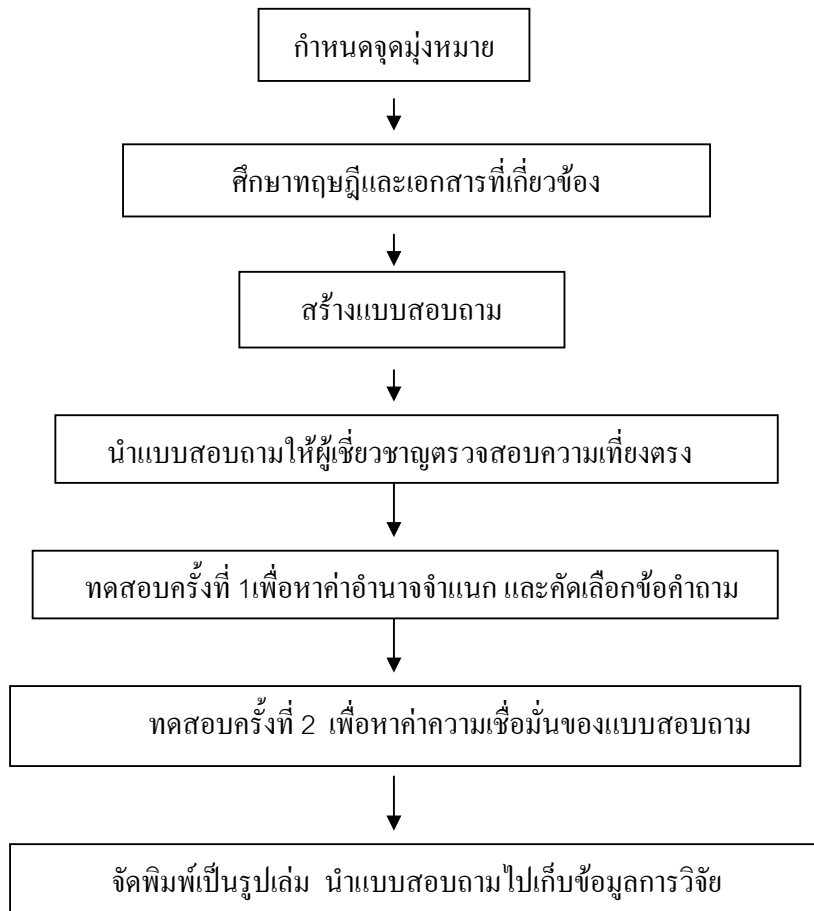
2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ มีค่าอำนาจจำแนก (r) อยู่ระหว่าง .22 - .72
ค่าความเชื่อมั่นได้เท่ากับ .88

3 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา มีค่าอำนาจจำแนก (r) อยู่ระหว่าง .27 - .65
ค่าความเชื่อมั่นได้เท่ากับ .89

4 ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล มีค่าอำนาจจำแนก (r) อยู่ระหว่าง .56 - .74
ค่าความเชื่อมั่นได้เท่ากับ .91

ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

แบบสอบถาม บรรยายาคอศงค์กร ที่ผู้วิจัยนำมาใช้ในการรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ มีขั้นตอนการสร้างเครื่องมือดัง ภาพประกอบ 6



ภาพประกอบ 6 ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือการวิจัย

จากภาพประกอบ 6 ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือการวิจัย มีรายละเอียดดังนี้

1. กำหนดจุดมุ่งหมายในการสร้างแบบสอบถามบรรยาการองค์กร ใน 5 ด้าน ได้แก่ นโยบาย และการบริหารงานขององค์กร การติดต่อสื่อสารภายในองค์กร อำนาจและอิทธิพลในองค์กร ความพร้อมของเทคโนโลยีที่ใช้ในองค์กร และ แรงจูงใจ

2. ศึกษาทฤษฎี เอกสาร(เทพพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ.2540) และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับบรรยาการองค์กร เพื่อใช้เป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม

3.เขียนข้อคำถามในแบบสอบถามบรรยาการองค์กร ให้สอดคล้องตามที่นิยามศัพท์ไว้ จำนวน 50 ข้อ ได้แก่ ด้านนโยบายและการบริหารงานขององค์กร 10 ข้อ ด้านการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร 10 ข้อ ด้านอำนาจและอิทธิพลในองค์กร 10 ข้อ ด้านความพร้อมของเทคโนโลยีที่ใช้ในองค์กร 10 ข้อ และ ด้านแรงจูงใจ 10 ข้อ

4. นำแบบสอบถามไปให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน ตรวจสอบพิจารณาความเที่ยงตรงเชิงพินิจ (Face Validity) และภาษาที่ให้ตรงตามทฤษฎีและขอบเขตของเรื่องที่จะศึกษา โดยการหาค่าดัชนีสอดคล้อง (IOC) ซึ่งมีการให้คะแนนดังนี้

ให้	+1	คะแนน	เมื่อแน่ใจว่าข้อคำถามสอดคล้องกับนิยามศัพท์
ให้	0	คะแนน	เมื่อไม่แน่ใจว่าข้อคำถามสอดคล้องกับนิยามศัพท์
ให้	-1	คะแนน	เมื่อแน่ใจว่าข้อคำถามไม่สอดคล้องกับนิยามศัพท์

แล้วนำมาพิจารณาคัดเลือกข้อคำถามที่มีค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไป และดำเนินการแก้ไขปรับปรุงตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญมีค่าดัชนีได้ดังนี้

1. ด้านนโยบายและการบริหารงานขององค์กร มีค่า (IOC) 0.6 - 1
2. ด้านการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร มีค่า (IOC) 0.8 - 1
3. ด้านอำนาจและอิทธิพลในองค์กร มีค่า (IOC) 0.8 - 1
4. ด้านความพร้อมของเทคโนโลยีที่ใช้ในองค์กรมีค่า (IOC) 0.8 - 1
5. ด้านแรงจูงใจ มีค่า (IOC) 0.8 - 1

5. นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบคุณภาพจากผู้เชี่ยวชาญและคัดเลือกไว้ นำไปทดสอบครั้งที่1 วิเคราะห์หาค่าอำนาจจำแนกเป็นรายข้อโดยหาค่าสหสัมพันธ์ระหว่างข้อคำถามและคะแนนรวม (Item-total correlation coefficient) ของ Pearson เพื่อคัดเลือกข้อที่มีค่าอำนาจจำแนกสูงมากกว่า .20 ขึ้นไป ได้ค่าอำนาจจำแนก ดังนี้

- 1.ด้านนโยบายและการบริหารงานขององค์กร มีค่าอำนาจจำแนก (r) อยู่ระหว่าง .40 - .56
- 2.ด้านการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร มีค่าอำนาจจำแนก (r) อยู่ระหว่าง .28 - .65
- 3.ด้านอำนาจและอิทธิพลในองค์กร มีค่าอำนาจจำแนก (r) อยู่ระหว่าง .23 - .55

- 4.ด้านความพร้อมของเทคโนโลยีที่ใช้ในองค์กรมีค่าอำนาจจำแนก (r) อยู่ระหว่าง .39 - .61
- 5.ด้านแรงจูงใจ มีค่าอำนาจจำแนก (r) อยู่ระหว่าง .27 - .74
- 6.หลังจากนั้นนำแบบสอบถามที่มีค่าอำนาจจำแนกใช้ได้ และคัดเลือกไว้มาทดสอบกับผู้บริหารตัวแทนประกันชีวิต บริษัท เมืองไทยประกันชีวิต จำกัด เพื่อหาความเชื่อมั่น (reliability) ของแบบสอบถามแต่ละตอน โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟาของ ครอนบาช (α - Coefficient) ได้ค่าความเชื่อมั่นดังนี้
- 1.ด้านนโยบายและการบริหารงานขององค์กร มี ค่าความเชื่อมั่นได้ .78
 - 2.ด้านการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร มีค่าความเชื่อมั่นได้ .79
 - 3.ด้านอำนาจและอิทธิพลในองค์กร มีค่าความเชื่อมั่นได้ .74
 - 4.ด้านความพร้อมของเทคโนโลยีที่ใช้ในองค์กรมีค่าความเชื่อมั่นได้ .83
 - 5.ด้านแรงจูงใจ มีค่าความเชื่อมั่นได้ .85
- และได้ค่าความเชื่อมั่นโดยรวม .94
7. จัดพิมพ์เป็นรูปเล่ม นำแบบสอบถามไปเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง

ลักษณะของแบบสอบถาม

ส่วนที่ 1 เป็นส่วนคำถามข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน และการได้รับการอบรมเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความฉลาดทางอารมณ์ ลักษณะแบบสอบถาม เป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า 4 ระดับ ได้แก่ ไม่จริง จริงบางครั้ง ค่อนข้างจริง จริงมาก ประกอบด้วยข้อความเชิงบวกและเชิงลบ กำหนดให้ผู้ตอบเลือกเพียง 1 คำตอบ จำนวน 52 ข้อ มีลักษณะข้อความดังนี้

คำชี้แจง โปรดพิจารณาความฉลาดทางอารมณ์ของท่าน และใส่เครื่องหมาย $\checkmark$ ลงในช่องที่ท่านคิดว่าตรงกับอารมณ์ของท่านมากที่สุด และกรุณาตอบทุกข้อ

ไม่จริง	หมายถึง	ข้าพเจ้าไม่มีลักษณะเช่นนั้นเลย
จริงบางครั้ง	หมายถึง	ข้าพเจ้ามีลักษณะเช่นนั้นไม่บ่อยนัก
ค่อนข้างจริง	หมายถึง	ข้าพเจ้ามีลักษณะเช่นนั้นบ่อยมาก
จริงมาก	หมายถึง	ข้าพเจ้ามีลักษณะเช่นนั้นสม่ำเสมอ

แบบสอบถาม	ข้อความ	ไม่จริง	จริงบางครั้ง	ค่อนข้างจริง	จริงมาก
ความดี	(0) เวลาโกรธหรือไม่สบายใจ ข้าพเจ้ารับรู้ได้ว่าเกิดอะไรขึ้นกับข้าพเจ้า				
	(00) ข้าพเจ้ามักมี ปฏิกิริยารุนแรงต่อปัญหาเพียงเล็กน้อย				
ความเก่ง	(0) แม้ว่าจะงานยากข้าพเจ้าก็มั่นใจว่าสามารถทำได้				
	(00) เมื่อทำสิ่งใดไม่สำเร็จ ข้าพเจ้ารู้สึกหมดกำลังใจ				
ความสุข	(0) ข้าพเจ้ารู้สึกดีน้อยกว่าผู้อื่น				
	(00) ข้าพเจ้าทำหน้าที่ได้ดีไม่ว่าจะอยู่ในบทบาทใด				

วิธีการตรวจให้คะแนน มีหลักเกณฑ์ดังนี้

	ข้อความเชิงบวก	ข้อความเชิงลบ
จริงมาก	3 คะแนน	0 คะแนน
ค่อนข้างจริง	2 คะแนน	1 คะแนน
จริงบางครั้ง	1 คะแนน	2 คะแนน
ไม่จริง	0 คะแนน	3 คะแนน

เกณฑ์การแปลผลคะแนนเฉลี่ยความฉลาดทางอารมณ์จำนวน 52 ข้อ คะแนนอยู่ระหว่าง

0 – 156 คะแนน

คะแนนเฉลี่ย	ความหมาย
130.00 – 156.00	ความฉลาดทางอารมณ์ อยู่ในระดับสูง
78.00 – 129.99	ความฉลาดทางอารมณ์ อยู่ในระดับค่อนข้างสูง
26.00 – 77.99	ความฉลาดทางอารมณ์ อยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ
0 - 25.99	ความฉลาดทางอารมณ์ อยู่ในระดับต่ำ

ส่วนที่ 3 เป็นแบบสอบถามบรรยากาศองค์กร มีลักษณะข้อความดังนี้

คำชี้แจง ให้ท่านตอบคำถามตามความเป็นจริงว่าท่าน มีการกระทำที่ระดับความจริงมากน้อย

เพียงใด ถ้าจริงมากให้กา✓ที่ช่อง “จริงมาก” หรือ ถ้าไม่จริง ให้กาที่✓ที่ช่อง “ไม่จริง” ในแต่ละช่อง

เพียงข้อเดียวเท่านั้น และกรุณาตอบทุกข้อ

ไม่จริง	หมายถึง	ข้าพเจ้าไม่มีลักษณะเช่นนั้นเลย
จริงบางครั้ง	หมายถึง	ข้าพเจ้ามีลักษณะเช่นนั้นไม่บ่อยนัก
ค่อนข้างจริง	หมายถึง	ข้าพเจ้ามีลักษณะเช่นนั้นบ่อยมาก
จริงมาก	หมายถึง	ข้าพเจ้ามีลักษณะเช่นนั้นสม่ำเสมอ

แบบสอบถาม	ข้อความ	ไม่จริง	จริงบางครั้ง	ค่อนข้างจริง	จริงมาก
นโยบายและการบริหารงานขององค์กร	(0)นโยบายขององค์กรสามารถอำนวยความสะดวกในการบริหารงานได้ดี				
	(00)การมอบหมายงานให้บุคลากรในหน่วยงานเกิดความซับซ้อน				
การติดต่อสื่อสารภายในองค์กร	(0)ระบบการติดต่อสื่อสารในองค์กรส่งเสริมให้มีการติดต่อสื่อสารอย่างอิสระ				
	(00)ท่านสามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างเปิดเผย				
อำนาจและอิทธิพลในองค์กร	(0)ท่านตัดสินใจใดๆเกี่ยวกับงานของพนักงานและปฏิบัติต่อพนักงานด้วยความเมตตา				
	(00)พนักงานแตกต่างให้กับท่านโดยทันที เมื่อมีใครพูดถึงท่านในแง่ลบ				
ความพร้อมของเทคโนโลยีที่ใช้ในองค์กร	(0)ในองค์กรของท่านมีเทคโนโลยีที่อำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ				
	(00)ท่านสามารถใช้ทุกโปรแกรมในคอมพิวเตอร์เพื่อการปฏิบัติงาน				
แรงจูงใจ	(0)ท่านสามารถใช้สิทธิในการลาป่วย ลาพัก ลาพักผ่อน ได้ตามที่บริษัทกำหนด				
	(00)เงินเดือนที่ได้เพิ่มขึ้นแต่ละปีมีความเหมาะสม				

วิธีการตรวจให้คะแนน มีหลักเกณฑ์ดังนี้

	ข้อความเชิงบวก	ข้อความเชิงลบ
จริงมาก	3 คะแนน	0 คะแนน
ค่อนข้างจริง	2 คะแนน	1 คะแนน
จริงบางครั้ง	1 คะแนน	2 คะแนน
ไม่จริง	0 คะแนน	3 คะแนน

เกณฑ์การแปลผลคะแนนบรรยายกาของค์กรจำนวน 50 ข้อคะแนนอยู่ระหว่าง 0 – 150 คะแนน

คะแนนเฉลี่ย	ความหมาย
125.00 – 150.00	บรรยายกาของค์กร อยู่ในระดับดีมาก
75.00 – 124.99	บรรยายกาของค์กร อยู่ในระดับดี
25.00 - 74.99	บรรยายกาของค์กร อยู่ในระดับเหมาะสม
0 - 24.99	บรรยายกาของค์กร อยู่ในระดับไม่เหมาะสม

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารตัวแทนประกันชีวิต มี

ลักษณะข้อความดังนี้

คำชี้แจง ในการตอบคำถามแต่ละข้อ ให้ท่านพิจารณาตัดสินใจว่า ตัวท่าน มีลักษณะเป็นไปตามพฤติกรรมที่บรรยายไว้มากน้อยเพียงใด แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องตามความเป็นจริง โดย
การตอบคำถามแต่ละข้อเพียง 1 คำตอบ และกรุณาตอบทุกข้อ

บ่อยมาก	หมายถึง	มีพฤติกรรมในเรื่องนั้นๆสม่ำเสมอ
ค่อนข้างบ่อย	หมายถึง	มีพฤติกรรมในเรื่องนั้นๆค่อนข้างบ่อย
นานๆครั้ง	หมายถึง	มีพฤติกรรมในเรื่องนั้นๆนานๆครั้ง
ไม่เคย	หมายถึง	ไม่เคยมีพฤติกรรมในเรื่องนั้นๆเลย

แบบสอบถาม	ข้อความ	ไม่เคย	นานๆครั้ง	ค่อนข้างบ่อย	บ่อยมาก
การมีอิทธิพลอย่างมี อุดมการณ์	(0)ข้าพเจ้าทุ่มเทเวลาในการทำงาน จนกระทั่งผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม (00)ข้าพเจ้ารู้สึกว่าคุณใต้บังคับบัญชา เชื่อมั่นในความสามารถของข้าพเจ้า				
การสร้างแรงบันดาลใจ	(0)ข้าพเจ้ากล่าวชมเชยและให้กำลังใจ ผู้ร่วมงานอย่างต่อเนื่องตลอดเวลาเมื่องาน สำเร็จลุล่วง (00)ข้าพเจ้าสามารถพูดให้ทุกคนเชื่อมั่น ในเป้าหมายว่าเราจะสามารถทำได้				
การกระตุ้นทาง ปัญญา	(0)ข้าพเจ้ากระตุ้นผู้ร่วมงานให้คิดว่าการ ริเริ่มสร้างสรรค์เป็นสิ่งจำเป็นในการทำงาน (00)ข้าพเจ้าเสนอแนะให้ผู้ร่วมงานมองหา วิธีในการแก้ปัญหาในมุมมองต่างๆ				
การคำนึงถึงความเป็น ปัจเจกบุคคล	(0)ข้าพเจ้ามอบหมายงานให้กับผู้ร่วมงาน ให้ตรงกับความสามารถของแต่ละคน (00)ข้าพเจ้าส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานได้มีการ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง				

วิธีการตรวจให้คะแนน มีหลักเกณฑ์ดังนี้

	ข้อความเชิงบวก	ข้อความเชิงลบ
บ่อยมาก	3 คะแนน	0 คะแนน
ค่อนข้างบ่อย	2 คะแนน	1 คะแนน
นานๆครั้ง	1 คะแนน	2 คะแนน
ไม่เคย	0 คะแนน	3 คะแนน

เกณฑ์การแปลผลคะแนนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมี 4 ด้าน ด้านละ 10 ข้อ

คะแนนอยู่ระหว่าง 0 – 30 คะแนน

คะแนนเฉลี่ย	ความหมาย
25.00 – 30.00	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับสูง
15.00 – 24.99	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับค่อนข้างสูง
5.00 – 14.99	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ
0 – 4.99	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับต่ำ

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยมีขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูลดังนี้

1. ติดต่อบัณฑิตวิทยาลัย เพื่อทำหนังสือขอความอนุเคราะห์จาก ท่านกรรมการผู้จัดการ บริษัท เมืองไทยประกันชีวิต จำกัด ให้กลุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถาม
2. จัดเตรียมแบบสอบถามให้เพียงพอกับกลุ่มตัวอย่าง
3. นำหนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลจากบัณฑิตวิทยาลัย เสนอต่อท่าน กรรมการผู้จัดการ บริษัท เมืองไทยประกันชีวิต จำกัด เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูล โดยทางบริษัทได้ให้ทาง สำนักกิจการตัวแทน เป็นผู้จัดส่งแบบสอบถามไปยังฝ่ายต่างๆของผู้จัดการตัวแทนทั้งสิ้นจำนวน 500 ฉบับ
4. ภายหลังที่ส่งแบบสอบถามไปแล้ว ระยะเวลาที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูล ตั้งแต่วันที่ 29 มกราคม ถึง 10 มีนาคม 2550 ได้รับแบบสอบถามที่ส่งกลับคืนมาทั้งสิ้น 438 ฉบับ นำแบบสอบถามที่ได้รับคืนมาตรวจความสมบูรณ์ ได้ฉบับที่สมบูรณ์ 380 ฉบับ คิดเป็น 76%
5. นำแบบสอบถามที่สมบูรณ์มาทำการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูลครั้งนี้ ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรม SPSS โดยมีรายละเอียดของการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

1. หาค่าสถิติพื้นฐาน เพื่อให้ทราบลักษณะของกลุ่มตัวอย่างและลักษณะการแจกแจงตัวแปร โดยใช้ค่าสถิติพื้นฐาน ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และ ค่าสัมประสิทธิ์ของการกระจาย

2. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

2.1 สถิติที่ใช้ในการหาคุณภาพเครื่องมือ ได้แก่

2.1.1 ความเที่ยงตรงเชิงพื้นผิว (Face Validity) โดยการพิจารณาจากค่าดัชนี

ความสอดคล้อง (Index of Consistency: IOC) (ล้วน สายยศ และอังคณา สายยศ. 2539 : 249)

$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

เมื่อ	IOC	แทน	ดัชนีความสอดคล้อง
	$\sum R$	แทน	ผลรวมของการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด
	N	แทน	จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

2.1.2 หาค่าอำนาจจำแนกของข้อคำถาม โดยใช้ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างข้อคำถามและคะแนนรวม (Item-total correlation) ซึ่งเป็นการหาค่าสหสัมพันธ์ระหว่างคะแนนของข้อคำถาม (X) กับคะแนนรวมของข้อคำถามอื่นที่เหลือ (Y) โดยใช้สูตรการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's product-moment correlation coefficient) (ล้วน สายยศ และอังคณา สายยศ. 2538 : 85-86)

$$r_{xy} = \frac{N\sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{[N\sum X^2 - (\sum X)^2][N\sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

เมื่อ	r_{xy}	แทน	ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ
	N	แทน	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
	$\sum X$	แทน	ผลรวมคะแนนของข้อคำถาม
	$\sum Y$	แทน	ผลรวมคะแนนของข้อคำถามอื่นที่เหลือ
	$\sum X^2$	แทน	ผลรวมคะแนนของข้อคำถามยกกำลังสอง
	$\sum Y^2$	แทน	ผลรวมคะแนนของข้อคำถามอื่นที่เหลือยกกำลังสอง
	$\sum XY$	แทน	ผลรวมคะแนนของผลคูณระหว่างคะแนนของข้อคำถามกับคะแนนของข้อคำถามอื่นที่เหลือ

2.1.3 ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม วิเคราะห์ด้วยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์

แอลฟา (α - Coefficient) ของ ครอนบาค (Cronbach) (ล้วน สายยศ ; อังคณา สายยศ. 2538: 200)

$$\alpha = \frac{n}{n-1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2} \right]$$

เมื่อ	α	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่น
	n	แทน	จำนวนข้อของแบบสอบถาม
	S_i^2	แทน	จำนวนความแปรปรวนเป็นรายข้อ
	S_t^2	แทน	คะแนนความแปรปรวนของแบบสอบถามทั้งฉบับ

2.2. สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐานของการวิจัย

2.2.1 การวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุคูณแบบตัวแปรตามพหุคูณ(MMR) ในการวิเคราะห์ข้อมูล (ประทัย เปี่ยมสมบุญ. 2529:22)

$$\Lambda = \frac{|\hat{\Sigma}|}{|\hat{\Sigma}_0|}$$

เมื่อ	$\hat{\Sigma}$	แทน	ตัวประมาณค่าของเมตริกความแปรปรวนและความแปรปรวนร่วมของความผิดพลาดภายใต้สมมติฐานปฏิเสธ
	$\hat{\Sigma}_0$	แทน	ตัวประมาณค่าของเมตริกความแปรปรวนและความแปรปรวนร่วมของความผิดพลาดภายใต้สมมติฐานแย้ง

2.2.2 สถิติเอฟของราว (Rao's F statistic)

$$F = \frac{1 - \Lambda^{1/S}}{\Lambda^{1/S}} \cdot \frac{ms + 1 - qp/2}{qp}$$

เมื่อ	s	แทน	$\sqrt{(p^2 q^2 - 4)/(p^2 + q^2 - 5^2)}$
	m	แทน	$ ne - (p + 1 - q)/2 $
	p	แทน	จำนวนตัวแปรตาม
	q	แทน	จำนวนตัวแปรอิสระ
	ne	แทน	องศาความเป็นอิสระของค่าผิดพลาด

2.2.3 วิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ภายในระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ความฉลาดทางอารมณ์ บรรยากาศองค์กร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารบริษัท เมืองไทยประกันชีวิต จำกัด โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) (ล้วน สายยศ; อังคณา สายยศ. 2538 : 85-86)

$$r_{xy} = \frac{N\sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{[N\sum X^2 - (\sum X)^2][N\sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

เมื่อ	r_{xy}	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์
	N	แทน	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
	$\sum X$	แทน	ผลรวมคะแนนของคะแนน X
	$\sum Y$	แทน	ผลรวมคะแนนของคะแนน Y
	$\sum X^2$	แทน	ผลรวมคะแนนของคะแนน X ยกกำลังสอง
	$\sum Y^2$	แทน	ผลรวมคะแนนของคะแนน Y ยกกำลังสอง
	$\sum XY$	แทน	ผลรวมคะแนนของผลคูณระหว่างคะแนน X และคะแนน Y

2.2.4 วิเคราะห์หาค่าน้ำหนักความสำคัญของปัจจัยส่วนบุคคล ความฉลาดทางอารมณ์ บรรยายากาสองค์กร กับ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารบริษัท เมืองไทยประกันชีวิต จำกัด โดยใช้การทดสอบ (t – test) (ชูศรี วงศ์รัตนะ. 2541 : 327 ; อ้างอิงจาก kerlinger. 1973)

$$t = \frac{r\sqrt{N-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

เมื่อ	t	แทน	ค่าจากการแจกแจงแบบที
	r	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์
	N	แทน	จำนวนคนในกลุ่มตัวอย่าง

2.2.5 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ โดยใช้สูตร (Kerlinger & Pedhazur. 1973 : 136-137)

$$R_{y.123\dots k} = \sqrt{\beta_1 r_{y1} + \beta_2 r_{y2} + \dots + \beta_k r_{yk}}$$

เมื่อ	$R_{y.123\dots k}$	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ
	$\beta_1, \beta_2, \dots, \beta_k$	แทน	ค่าน้ำหนักความสำคัญในรูปของคะแนนมาตรฐานของตัวแปรอิสระที่ 1, 2, ..., ถึง k
	$r_{y1}, r_{y2}, \dots, r_{yk}$	แทน	สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรตามกับตัวแปรอิสระ ตัวที่ 1 ถึง ตัวแปรตัวที่ k ตามลำดับ
	k	แทน	จำนวนตัวแปรอิสระ

2.2.6 ทดสอบความมีนัยสำคัญของสหสัมพันธ์พหุคูณ โดยใช้สูตร F – test (ล้วน สายยศ และ อังคณา สายยศ. 2538 : 94)

$$F = \frac{R^2}{1 - R^2} \cdot \frac{N - k - 1}{k} \quad : \quad df1 = k, \quad df2 = N - k - 1$$

เมื่อ	F	แทน	ค่าการแจกแจงแบบ F
	R	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ
	N	แทน	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
	K	แทน	จำนวนตัวแปรอิสระ

2.2.7 หาค่าน้ำหนักความสำคัญของตัวแปรอิสระ โดยใช้สูตรดังนี้ (Kerlinger & Pedhazur. 1973 : 61)

$$b_j = \beta_j \frac{s_y}{s_j}$$

เมื่อ	b_j	แทน	ค่าน้ำหนักความสำคัญของตัวแปรอิสระตัวที่ j ในรูปคะแนนดิบ
	β_j	แทน	ค่าน้ำหนักความสำคัญของตัวแปรอิสระตัวที่ j ในรูปคะแนนมาตรฐาน
	s_y	แทน	ความเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนจากตัวแปรตาม
	s_j	แทน	ความเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนจากตัวแปรอิสระตัวที่ j

2.2.8 ทดสอบความมีนัยสำคัญของค่าน้ำหนักความสำคัญของตัวแปรอิสระ โดยใช้สูตร t – test (Kerlinger & Pedhazur. 1973 : 119-120)

$$t_j = \frac{b_j}{SE_{b_j}} \quad : \quad df = N - k - 1$$

เมื่อ	t_j	แทน	ค่าสถิติที่ใช้เปรียบเทียบกับค่าวิกฤตจากการแจกแจงแบบ t
	b_j	แทน	ค่าน้ำหนักความสำคัญของตัวแปรอิสระตัวที่ j ในรูปคะแนนดิบ
	SE_{b_j}	แทน	ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของค่าน้ำหนักความสำคัญ
	N	แทน	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
	K	แทน	จำนวนตัวแปรอิสระ

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์และอักษรย่อในการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ เพื่อให้เกิดความเข้าใจเกี่ยวกับความหมายในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ที่ตรงกัน ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์และอักษรย่อที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลดังต่อไปนี้

X_1	แทน	อายุ
D_1X_2	แทน	ตัวแปรต้นมีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีเทียบกับปริญญาตรี
D_2X_2	แทน	ตัวแปรต้นมีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีเทียบกับปริญญาตรี
X_3	แทน	ประสบการณ์ทำงานในตำแหน่งผู้บริหารตัวแทน
DX_4	แทน	ตัวแปรต้นมีเคยอบรมเกี่ยวกับภาวะผู้นำเทียบกับไม่เคยอบรม
X_5	แทน	ความฉลาดทางอารมณ์
X_6	แทน	บรรยากาศองค์กร
Y	แทน	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
Y_1	แทน	การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์
Y_2	แทน	การสร้างแรงบันดาลใจ
Y_3	แทน	การกระตุ้นทางปัญญา
Y_4	แทน	การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล
M	แทน	ค่าเฉลี่ย
S	แทน	ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน
$C.V.$	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์การกระจาย
r_{xy}	แทน	สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation)
t	แทน	ค่าสถิติการแจกแจงแบบที (t-distribution)
F	แทน	ค่าสถิติการแจกแจงแบบเอฟ (F-distribution)
R	แทน	สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ

R^2	แทน	กำลังสองของสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ
Λ	แทน	ค่าวิลค์แลมดา (Wilks' Lambda)
r_{tt}	แทน	ค่าความเชื่อมั่น
β	แทน	ค่าน้ำหนักความสำคัญสัมพัทธ์ของตัวแปรปัจจัยในรูปคะแนนมาตรฐาน (Beta – Weight)
b	แทน	ค่าน้ำหนักความสำคัญของตัวแปรปัจจัยในรูปคะแนนดิบ
SE_b	แทน	ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการวัดของตัวแปรแต่ละด้าน
k	แทน	จำนวนข้อของแบบสอบถาม
K	แทน	คะแนนสูงสุดของแบบสอบถาม

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้เสนอเป็นลำดับ ดังนี้

1. ค่าสถิติพื้นฐานของคะแนนแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคล ความฉลาดทางอารมณ์ บรรยากาศองค์กร ตัวแปรปัจจัยกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล
2. ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยบางประการกับ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล
3. ค่าน้ำหนักความสำคัญของตัวแปรปัจจัย กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

1. ค่าสถิติพื้นฐานของคะแนนแบบสอบถาม

1.1 ข้อมูลส่วนบุคคล

การวิเคราะห์ข้อมูลในตอนนี้ ผู้วิจัยได้นำข้อมูลจากแบบสอบถามเกี่ยวกับ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน การได้รับการอบรมภาวะผู้นำ มาวิเคราะห์ แจกแจงจำนวนและร้อยละ ปรากฏผลดังตาราง 5

ตาราง 5 ค่าสถิติพื้นฐานด้านข้อมูลส่วนบุคคล

ตัวแปร	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1.ระดับการศึกษา (X_2)		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	17	4.5
ปริญญาตรี	341	89.7
สูงกว่าปริญญาตรี	22	5.8
รวม	380	100.0
2.การได้รับการอบรมภาวะผู้นำ(X_4)		
เคย	343	90.3
ไม่เคย	37	9.7
รวม	380	100.0

ผลการวิเคราะห์ตามตาราง 5 พบว่า ส่วนใหญ่ของกลุ่มตัวอย่างมีระดับการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี (ร้อยละ 89.7) และส่วนใหญ่เคยได้รับการอบรมภาวะผู้นำ (ร้อยละ 90.3)

1.2 สถิติพื้นฐานของคะแนนแบบสอบถาม ความฉลาดทางอารมณ์ บรรยากาศองค์กร ตัวแปรปัจจัยกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

การวิเคราะห์ข้อมูลในตอนนี้ผู้วิจัยได้นำ อายุ(X_1) ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งผู้บริหารตัวแทน (X_3) คะแนนแบบสอบถามความฉลาดทางอารมณ์(X_5)บรรยากาศองค์กร(X_6) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์(Y_1)การสร้างแรงบันดาลใจ(Y_2) การกระตุ้นทางปัญญา (Y_3) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Y_4) มาวิเคราะห์หาค่าสถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (M) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน(S) ค่าสัมประสิทธิ์การกระจาย(C.V.) ปรากฏผลดังตาราง 6

ตาราง 6 ค่าสถิติพื้นฐานของปัจจัยแต่ละด้านกับ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

ตัวแปร	k	K	M	S	C.V.	แปล ความหมาย
ตัวแปรปัจจัย(X)						
อายุ (X_1)	-	-	35	6.63	-	-
ประสบการณ์ทำงานผู้บริหารตัวแทน(X_3)	-	-	3.81	3.08	-	-
ความฉลาดทางอารมณ์ (X_5)	52	156	110.14	17.52	15.90	ค่อนข้างสูง
บรรยากาศองค์กร (X_6)	50	150	100.88	19.44	19.27	ดี
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Y)						
การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Y_1)	10	30	21.26	4.09	19.23	ค่อนข้างสูง
การสร้างแรงบันดาลใจ (Y_2)	10	30	22.74	4.84	21.28	ค่อนข้างสูง
การกระตุ้นทางปัญญา (Y_3)	10	30	22.26	5.15	23.13	ค่อนข้างสูง
การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Y_4)	10	30	21.63	4.36	20.15	ค่อนข้างสูง

ผลการวิเคราะห์ตามตาราง 6 พบว่า ค่าเฉลี่ยของตัวแปรแต่ละตัวเป็นดังนี้

กลุ่มตัวแปรปัจจัย อายุ(X_1) เฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างคือ 35 ปี ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งผู้บริหาร(X_3) 3.81ปี ความฉลาดทางอารมณ์(X_5) อยู่ในเกณฑ์ระดับค่อนข้างสูง(110.14) และบรรยากาศองค์กร(X_6) อยู่ในเกณฑ์ระดับดี (100.88) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แต่ละด้าน อยู่ในเกณฑ์ระดับค่อนข้างสูง มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 21.26 – 22.74 โดยแต่ละด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ใกล้เคียงกัน

เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์การกระจาย พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์การกระจายของตัวแปรปัจจัย ความฉลาดทางอารมณ์(X_5) มีค่า 15.90 บรรยากาศองค์กร (X_6) มีค่า 19.27 และค่าสัมประสิทธิ์การกระจายของตัวแปรตามอยู่ระหว่าง 19.23 – 23.13 โดยแต่ละด้านมีค่าสัมประสิทธิ์การกระจายอยู่ใกล้เคียงกัน

2.ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยบางประการกับ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

2.1 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายระหว่างปัจจัยบางประการกับ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

การวิเคราะห์ข้อมูลตอนนี้ ผู้วิจัยได้นำตัวแปรปัจจัย อันได้แก่ อายุ(X_1) ตัวแปรระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีเทียบกับปริญญาตรี (D_1X_2) ตัวแปรระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีเทียบกับปริญญาตรี(D_2X_2) ประสบการณ์ทำงาน(X_3) ตัวแปรไม่เคยอบรมเกี่ยวกับภาวะผู้นำเทียบกับเคยอบรม(DX_4) ความฉลาดทางอารมณ์(X_5) บรรยากาศองค์กร (X_6) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์(Y_1) การสร้างแรงบันดาลใจ(Y_2) การกระตุ้นทางปัญญา(Y_3) และ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล(Y_4) มาวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่าย(r) โดยใช้สูตรของเพียร์สัน ปรากฏผลดังแสดงในตาราง 7

ตาราง 7 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่าย (r) ระหว่างปัจจัยบางประการกับการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

ตัวแปร	X_1	D_1X_2	D_2X_2	X_3	DX_4	X_5	X_6	Y_1	Y_2	Y_3	Y_4
X_1	1	.027	.135**	.662**	.298**	.022	.002	.048	.031	.008	.043
D_1X_2		1	-.054	.013	-.144**	.081	-.007	.023	-.028	-.043	-.052
D_2X_2			1	.154**	.081	-.082	-.030	-.011	.027	-.039	.001
X_3				1	.275**	.036	-.031	-.018	-.043	-.047	-.011
DX_4					1	.033	.126*	.019	.054	.048	.065
X_5						1	.581**	.573**	.510**	.628**	.511**
X_6							1	.653**	.714**	.652**	.646**
Y_1								1	.820**	.759**	.650**
Y_2									1	.818**	.746**
Y_3										1	.776**
Y_4											1

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 7 พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ทางบวกระหว่างตัวแปรปัจจัยแต่ละด้านของผู้บริหารตัวแทน มีตัวแปรค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01 ได้แก่ อายุ(X_1) กับ ตัวแปรที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีเทียบกับปริญญาตรี (D_2X_2) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ .135 อายุ(X_1) กับ ประสบการณ์ทำงานในตำแหน่งผู้บริหารตัวแทน(X_3) มีค่า.662 อายุ(X_1) กับ ตัวแปรที่มีเคยอบรมเกี่ยวกับภาวะผู้นำเทียบกับไม่เคยอบรม(DX_4) มีค่า.298 ตัวแปรที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีเทียบกับปริญญาตรี(D_2X_2) กับ ประสบการณ์ทำงานในตำแหน่งผู้บริหารตัวแทน(X_3) มีค่า .154 ประสบการณ์ทำงานในตำแหน่งผู้บริหารตัวแทน(X_3) กับ ตัวแปรที่มีเคยอบรมเกี่ยวกับภาวะผู้นำเทียบกับไม่เคยอบรม(DX_4) มีค่า .275 และความฉลาดทางอารมณ์(X_5) กับ บรรยากาศองค์กร(X_6) มีค่า .581

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ทางบวกระหว่างตัวแปรปัจจัยแต่ละด้านของผู้บริหารตัวแทน มีตัวแปรค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 ได้แก่ ตัวแปรที่มีเคยอบรมเกี่ยวกับภาวะผู้นำเทียบกับไม่เคยอบรม(DX_4) กับ บรรยากาศองค์กร(X_6) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ .126

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ทางลบระหว่างตัวแปรปัจจัยแต่ละด้านของผู้บริหารตัวแทน มีตัวแปรค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01 ได้แก่ ตัวแปรที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีเทียบกับปริญญาตรี(D_1X_2) กับ ตัวแปรที่มีเคยอบรมเกี่ยวกับภาวะผู้นำเทียบกับไม่เคยอบรม(DX_4) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ -.144 นอกนั้นมีความสัมพันธ์อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ทางบวกระหว่างตัวแปรปัจจัยแต่ละด้าน กับ ตัวแปรตามได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์(Y_1) การสร้างแรงบันดาลใจ(Y_2) การกระตุ้นทางปัญญา(Y_3) และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล(Y_4) ของผู้บริหารตัวแทน มีตัวแปรค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01 ได้แก่ ความฉลาดทางอารมณ์(X_5) กับ การกระตุ้นทางปัญญา(Y_3) กับ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์(Y_1) กับ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล(Y_4) และ การสร้างแรงบันดาลใจ(Y_2) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ .628 , .573 , .511 , .510 ตามลำดับ นอกนั้นมีความสัมพันธ์อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ภายในระหว่างตัวแปรตาม ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์(Y_1) การสร้างแรงบันดาลใจ(Y_2) การกระตุ้นทางปัญญา(Y_3) และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล(Y_4) ของผู้บริหารตัวแทน มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ อยู่ระหว่าง .650 ถึง .820 ซึ่งมีความสัมพันธ์ทางบวกอย่าง มีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .01 ทุกคู่

2.2 ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยพหุคูณแบบตัวแปรตามหลายตัว (MMR) ระหว่างปัจจัยแต่ละด้าน กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

ทำการวิเคราะห์ Wilks' Lambda (Λ) เพื่อหาว่ากลุ่มตัวแปรอิสระกับกลุ่มตัวแปรตามมีความสัมพันธ์กันหรือไม่ และทดสอบนัยสำคัญทางสถิติด้วยสถิติเอฟ(F-test) เมื่อพบความสัมพันธ์ของกลุ่มตัวแปรปัจจัยกับตัวแปรตามมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติแล้ว จึงทำการวิเคราะห์ต่อเนื่องด้วยการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณโดยแยกวิเคราะห์ทีละตัวแปรตามปรากฏผลดังตาราง 8

ตาราง 8 ค่าสหสัมพันธ์พหุคูณแบบตัวแปรตามหลายตัวของตัวแปรแต่ละด้านที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

ตัวแปรตาม : ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	R	R ²	R ² _{adj}	Hypoth.MS	Error MS	F
การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์(Y ₁)	.701	.492	.482	447.222	8.67	51.577**
ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ(Y ₂)	.731	.535	.526	681.057	11.14	61.425**
ด้านการกระตุ้นทางปัญญา(Y ₃)	.726	.527	.519	758.125	12.75	59.425**
การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล(Y ₄)	.673	.453	.443	468.557	10.61	44.160**
Pillais	= .762	Approx.F = 12.521			P = .000	
Hotellings	= 1.700	Approx.F = 22.319			P = .000	
Wilks' Lambda (Λ)	= .335	Approx.F = 16.865			P = .000	

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ผลการวิเคราะห์ตามตาราง 8 เป็นดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์การถดถอยแบบตัวแปรตามหลายตัว พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวแปรตามสี่ตัว (Wilks' Lambda, Λ) เท่ากับ .335 ซึ่งมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($F = 16.865^{**}$) แสดงว่ากลุ่มตัวแปรปัจจัยมีความสัมพันธ์กับกลุ่มตัวแปรตาม

2. ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบตัวแปรตามตัวเดียว พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณกำลังสองของตัวแปรการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Y_1) มีค่าเท่ากับ .492 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 แสดงว่า กลุ่มของตัวแปรปัจจัยสามารถร่วมกันอธิบายการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ได้ร้อยละ 49.2

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณกำลังสองของตัวแปรด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (Y_2) เท่ากับ .535 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 แสดงว่า กลุ่มของตัวแปรปัจจัยสามารถร่วมกันอธิบายการสร้างแรงบันดาลใจได้ร้อยละ 53.5

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณกำลังสองของตัวแปรด้านการกระตุ้นทางปัญญา (Y_3) เท่ากับ .527 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 แสดงว่า กลุ่มของตัวแปรปัจจัยสามารถร่วมกันอธิบายการกระตุ้นทางปัญญาได้ร้อยละ 52.7

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณกำลังสองของตัวแปรด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Y_4) เท่ากับ .453 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 แสดงว่า กลุ่มของตัวแปรปัจจัยสามารถร่วมกันอธิบายการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลได้ร้อยละ 45.3

3. คำนำนัยสำคัญของปัจจัยแต่ละด้าน กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

การวิเคราะห์ข้อมูลในตอนนี้ ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์หาคำนำนัยสำคัญของตัวแปรปัจจัยแต่ละด้าน ทั้ง b , β , และ SE_b ที่ส่งผลต่อการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และทดสอบนัยสำคัญทางสถิติด้วยค่า t -test แล้วนำมาจัดลำดับนัยนัยสำคัญของสัมพัทธ์ของแต่ละตัวแปร ดังแสดงในตาราง 9, 10, 11 และ 12 ตามลำดับ

ตาราง 9 ค่าน้ำหนักความสำคัญสัมพัทธ์ ที่ส่งผลต่อการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์(Y_1)

ตัวแปร	β	ลำดับที่	b	SE_b	t
X_1	.099	3	.061	.031	1.989
D_1X_2	-.007	7	-.142	.745	-.191
D_2X_2	.030	6	.526	.659	.798
X_3	-.065	5	-.087	.067	-1.316
DX_4	-.067	4	-.924	.550	-1.681
X_5	.294	2	.068	.011	6.397**
X_6	.489	1	.103	.010	10.617**
R=.701 $R^2 = .492$ $R^2_{adj} = .482$ F = 51.577**					

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ผลการวิเคราะห์ตามตาราง 9 พบว่า ค่าน้ำหนักความสำคัญสัมพัทธ์ ระหว่างปัจจัยบางประการที่ส่งผลต่อตัวแปรการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์(Y_1) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 คือ บรรยากาศองค์กร(X_6) และ ความฉลาดทางอารมณ์(X_5)

ตาราง 10 ค่าน้ำหนักความสำคัญสัมพัทธ์ ที่ส่งผลต่อการสร้างแรงบันดาลใจ(Y_2)

ตัวแปร	β	ลำดับที่	b	SE_b	t
X_1	.087	3	.064	.035	1.831
D_1X_2	-.040	7	-.950	.844	-.1.127
D_2X_2	.061	5	1.274	.747	1.705
X_3	-.084	4	-.132	.075	-1.760
DX_4	-.043	6	-.718	.623	-1.153
X_5	.155	2	.043	.012	3.540**
X_6	.628	1	.156	.011	14.234**
R=.731 $R^2 = .535$ $R^2_{adj} = .526$ F = 61.140**					

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ผลการวิเคราะห์ตามตาราง 10 พบว่า ค่าน้ำหนักความสำคัญสัมพัทธ์ ระหว่างปัจจัยบางประการที่ส่งผลต่อตัวแปรการสร้างแรงบันดาลใจ(Y_2) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 คือ บรรยากาศองค์กร(X_6) และ ความฉลาดทางอารมณ์(X_5)

ตาราง 11 ค่าน้ำหนักความสำคัญสัมพัทธ์ ที่ส่งผลต่อการกระตุ้นทางปัญญา(Y_3)

ตัวแปร	β	ลำดับที่	b	SE _b	t
X_1	.060	5	.046	.038	1.249
D_1X_2	-.075	4	-1.885	.903	-2.087
D_2X_2	.008	7	.185	.800	.232
X_3	-.080	3	-.134	.081	-1.664
DX_4	-.026	6	-.454	.667	-.682
X_5	.389	2	.114	.013	8.791**
X_6	.425	1	.112	.012	9.568**
R=.726 $R^2 = .527$ $R^2_{adj} = .519$ F = 59.425**					

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ผลการวิเคราะห์ตามตาราง 11 พบว่า ค่าน้ำหนักความสำคัญสัมพัทธ์ ระหว่างปัจจัยบางประการที่ส่งผลต่อตัวแปรการกระตุ้นทางปัญญา(Y_3) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 คือ บรรยากาศองค์กร(X_6) และ ความฉลาดทางอารมณ์(X_5)

ตาราง 12 ค่าน้ำหนักความสำคัญสัมพัทธ์ ที่ส่งผลต่อการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล(Y_4)

ตัวแปร	β	ลำดับที่	b	SE _b	t
X_1	.074	3	.049	.034	1.434
D_1X_2	-.069	4	-1.467	.824	-1.781
D_2X_2	.029	6	.557	.729	.764
X_3	-.047	5	-.066	.074	-.910
DX_4	-.028	7	-.425	.608	-.700
X_5	.215	2	.053	.012	4.526**
X_6	.523	1	.117	.011	10.941**
R=.673 $R^2 = .453$ $R^2_{adj} = .443$ F = 44.160**					

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ผลการวิเคราะห์ตามตาราง 12 พบว่า ค่าน้ำหนักความสำคัญสัมพัทธ์ ระหว่างปัจจัยบางประการที่ส่งผลต่อตัวแปรการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล(Y_4) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 คือ บรรยากาศองค์กร(X_6) และ ความฉลาดทางอารมณ์(X_5)

ผลการวิเคราะห์ตามตาราง 9,10,11 และ 12 พบว่ามีความสอดคล้องกันของค่าน้ำหนักความสำคัญสัมพัทธ์ ของความฉลาดทางอารมณ์(X_5) และ บรรยากาศองค์กร(X_6) ส่งผลทางบวกต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้ง 4 ด้าน คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์(Y_1) การสร้างแรงบันดาลใจ(Y_2) การกระตุ้นทางปัญญา(Y_3) และ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล(Y_4) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01 โดยบรรยากาศองค์กร(X_6) ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้ง 4 ด้าน มากที่สุด รองลงมาคือ ความฉลาดทางอารมณ์(X_5) ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานข้อที่ 2

บทที่ 5

สรุปผล อภิปราย และข้อเสนอแนะ

ในบทนี้ ผู้วิจัยนำเสนอสาระสำคัญในภาพรวมของการวิจัยในครั้งนี้ โดยแบ่งออกเป็น บทสรุปย่อการวิจัย ซึ่งประกอบด้วยชื่อเรื่อง ความมุ่งหมายการศึกษา ขอบเขตของการวิจัย วิธีดำเนินการวิจัย และวิธีการวิเคราะห์ข้อมูล หลังจากนั้นจะเป็นการนำเสนอการสรุปผลของการวิจัย อภิปรายผลการวิจัย และข้อเสนอแนะตามลำดับดังต่อไปนี้

สังเขปความมุ่งหมาย สมมติฐาน และวิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่องปัจจัยบางประการที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารตัวแทน บริษัท เมืองไทยประกันชีวิต จำกัด สำนักงานใหญ่ ในเขตกรุงเทพมหานคร มีความมุ่งหมายเพื่อ ศึกษาความสัมพันธ์และค่าน้ำหนักความสำคัญของตัวแปรปัจจัยบางประการได้แก่ อายุ ระดับ การศึกษา ประสบการณ์ทำงาน การได้รับการอบรมเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ความฉลาดทางอารมณ์ และ บรรยากาศองค์กร ที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารตัวแทนบริษัท เมืองไทยประกันชีวิต จำกัด ในเขตกรุงเทพมหานครมี 4 ด้านคือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมี อุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญาและ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยตั้งสมมติฐานการวิจัยว่าตัวแปรปัจจัยส่งผลต่อตัวแปรตามแต่ละด้าน และมี น้ำหนักความสำคัญของตัวแปรปัจจัยอย่างน้อย 1 ตัวที่ส่งผลต่อตัวแปรตามแต่ละด้าน

ขอบเขตการวิจัยประกอบด้วย ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ เป็นผู้บริหาร ตัวแทนของ บริษัท เมืองไทยประกันชีวิต จำกัด สำนักงานใหญ่ กรุงเทพมหานคร ช่วงเดือน กันยายน 2549 จำนวน 995 คน และได้กลุ่มตัวอย่างซึ่งได้มาจากการสุ่มตัวอย่างแบบสองขั้นตอน (Two-Stage Random Sampling) สุ่มตัวอย่างได้จำนวน 380 คน

การเก็บข้อมูลในครั้งนี้ใช้แบบสอบถามจำนวน 4 ฉบับ ได้แก่ แบบสอบถามข้อมูลทั่วไป ของผู้บริหารตัวแทน 2.แบบสอบถามเกี่ยวกับความฉลาดทางอารมณ์ มีค่าอำนาจจำแนก (r) อยู่ระหว่าง .23 - .63 ค่าความเชื่อมั่น .93 แบบสอบถามเกี่ยวกับบรรยากาศองค์กร มีค่าอำนาจ จำแนก (r) อยู่ระหว่าง .27 - .65 ค่าความเชื่อมั่น .94 และ แบบสอบถามภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ มีค่าอำนาจจำแนก (r) อยู่ระหว่าง .55 - .74 ค่าความเชื่อมั่น .91 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ มีค่าอำนาจจำแนก (r) อยู่ระหว่าง .22 - .72 ค่าความเชื่อมั่น .88 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา มีค่าอำนาจจำแนก (r) อยู่ระหว่าง .27 - .65 ค่าความเชื่อมั่น .89 และ ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล มีค่าอำนาจ

จำแนก (r) อยู่ระหว่าง .56 - .74 ค่าความเชื่อมั่น .91 จากนั้นนำข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมมาวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรปัจจัย และระหว่างตัวแปรปัจจัยกับ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 4 ด้าน โดยใช้สูตรสหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) พบว่าตัวแปรตามทั้ง 4 ด้านมีความสัมพันธ์กัน จึงทำการวิเคราะห์หาค่าสหสัมพันธ์พหุคูณแบบตัวแปรตามหลายตัว (Multivariate Multiple Regression : MMR) และทดสอบนัยสำคัญทางสถิติด้วยสถิติเอฟ (F-Test) พบว่ากลุ่มตัวแปรปัจจัยกับตัวแปรตามมีความสัมพันธ์กัน จึงทำการวิเคราะห์ต่อเนื่องด้วยการหาค่าสหสัมพันธ์พหุคูณแบบตัวแปรตามทีละตัว (Univariate Multiple Regression) และทดสอบนัยสำคัญทางสถิติด้วยสถิติเอฟ (F-Test) จากนั้นคำนวณค่าน้ำหนักความสำคัญ (Beta Weight) และทดสอบนัยสำคัญทางสถิติด้วยสถิติที (T-Test) โดยสามารถสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

สรุปผลการวิจัย

1. ผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบตัวแปรตามหลายตัว ประกอบด้วยกลุ่มตัวแปรปัจจัย ได้แก่ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน การได้รับการอบรมภาวะผู้นำ ความฉลาดทางอารมณ์ บรรยาการองค์กร กับกลุ่มตัวแปรตามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งประกอบด้วย 4 ด้าน คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวแปรตามสี่ตัว (Wilks' Lambda, Λ) เท่ากับ .334 ซึ่งมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($F = 16.865^{**}$) แสดงว่าตัวแปรปัจจัยมีความสัมพันธ์กับกลุ่มตัวแปรตาม

ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณเมื่อวิเคราะห์ตัวแปรตามทีละตัวแปร พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณกำลังสองของตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทั้ง 4 ด้าน คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีค่า .492 , .535 , .527 และ .453 ตามลำดับ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 แสดงว่า กลุ่มตัวแปรปัจจัยสามารถร่วมกันส่งผลต่อ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ได้ร้อยละ 49.2 , 53.5 , 52.7 และ 45.3 ตามลำดับ

2. คำน้ำหนักความสำคัญสัมพัทธ์ของตัวแปรปัจจัย ความฉลาดทางอารมณ์ และบรรยาการองค์กร ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทั้ง 4 ด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ($\beta = .294$, .489) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

($\beta = .155$, .628) ด้านการกระตุ้นทางปัญญา($\beta = .389$, .425) และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล($\beta = .215$, .523)

อภิปรายผล

จากการวิเคราะห์และสรุปผลการวิจัย สามารถอภิปรายผลในประเด็นสำคัญได้ดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบตัวแปรตามหลายตัวพบว่า กลุ่มตัวแปรปัจจัยกับกลุ่มตัวแปรตาม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 4 ด้าน ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานข้อที่ 1 ความฉลาดทางอารมณ์ และบรรยากาศองค์กร มีความสัมพันธ์ กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารตัวแทน ทั้ง 4 ด้าน คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ซึ่งผลที่ได้สอดคล้องกับ ทฤษฎีระบบ 4 ของ Likert ที่ให้ความสำคัญกับกระบวนการกลุ่มซึ่งจะสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วม การติดต่อสื่อสาร การจูงใจโดยมีภาวะผู้นำ เป็นปัจจัยหลักในการแสดงให้เห็นถึง ระดับของความสัมพันธ์นั้นๆที่ว่าสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้ออำนวยต่อการเสริมสร้างบรรยากาศที่พึงประสงค์อันจะนำไปสู่การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ส่วนปัจจัยความฉลาดทางอารมณ์ โกลแมน (ณัฐนา เอื้อสิริมนต์.2544:2 อ้างอิงจาก Goleman,1998) ได้ชี้ให้เห็นว่าความฉลาดทางอารมณ์จะมีผลต่อความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารที่ไม่มีการพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์จะยากต่อการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน ผู้ได้บังคับบัญชา และลูกค้ำ นอกจากนี้โกลแมนยังแสดงให้เห็นว่าในเรื่องของความสำเร็จไม่ว่าจะเป็นเรื่องการเรียนรู้หรือการทำงานนั้น สติปัญญา (IQ) มีส่วนเกี่ยวข้องเพียง20%เท่านั้น ที่เหลืออีก 80% เป็นความสามารถด้านอื่นๆซึ่งรวมถึงความฉลาดทางอารมณ์(EQ)ด้วย โดยเฉพาะผู้ที่ทำงานซึ่งต้องมีการติดต่อประสานกับบุคคลหลากหลายระดับอย่างเช่นงานขาย งานบริการ งานที่ต้องบริหารจัดการเกี่ยวกับคนจำนวนมากเช่น ในธุรกิจประกันชีวิตส่วนปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน การได้รับการอบรมภาวะผู้นำ มีความสัมพันธ์กับ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทั้ง 4 ด้าน อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งผลที่ได้สอดคล้องกับงานวิจัยของ บุญส่ง เด่นเทศ (2542 : บทคัดย่อ) ไม่พบว่า ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ทำให้การรับรู้พฤติกรรมผู้นำและบรรยากาศองค์กรแตกต่างกัน ซึ่งอาจเป็นเพราะว่าระดับการศึกษาของกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่อยู่ในระดับปริญญาตรี และระยะเวลาในการทำงานในตำแหน่งผู้บริหารตัวแทนส่วนใหญ่ไม่เกิน 5 ปี ส่วนการ

ได้รับการอบรมภาวะผู้นำนั้น กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ได้เข้ารับการอบรมกับทางบริษัท จึงทำให้มีความสัมพันธ์กับ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทั้ง 4 ด้าน อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

2. จากการวิเคราะห์ค่าน้ำหนักความสำคัญของตัวแปรปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงรายด้าน พบผลที่ตรงกันว่า บรรยากาศองค์กร และความฉลาดทางอารมณ์ ส่งผลในทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 สำหรับผลการศึกษาที่พบว่า บรรยากาศองค์กร ส่งผลทางบวกต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้ง 4 ด้าน แบส(จินดาร์ตน์ โรมมา. 2543 : 4 อ้างอิงจาก bass,1985) กล่าวว่าบรรยากาศองค์กร เช่น การมีเพื่อนร่วมงานที่ดี มีผู้บังคับบัญชาที่ชื่นชอบและเป็นแบบอย่างในการทำงาน องค์กรมีความมั่นคงสูง มีโครงสร้างการบริหารงานและเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน การติดต่อสื่อสารที่ดีภายในองค์กร บรรยากาศอบอุ่นเต็มไปด้วยความรักและความไว้วางใจ มีการสนับสนุนส่งเสริมให้กำลังใจ จะส่งผลต่อภาวะผู้นำของบุคคล ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ เพชรรัตน์ สุวรรณธนานนท์ (2541:154) พบว่า พฤติกรรมผู้นำมีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์กร และสำหรับ เขาวินอารมณ์ส่งผลทางบวกต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทั้ง 4 ด้าน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากเขาวินอารมณ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นความสามารถที่มีความสัมพันธ์สอดคล้องกัน เช่นในแนวคิดทฤษฎีเขาวินอารมณ์ในองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับภายในตัวบุคคลหรือเป็นความสามารถส่วนบุคคลด้านการตระหนักรู้อารมณ์ตนเอง และด้านการจูงใจตนเอง มีความสอดคล้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ที่กล่าวว่าผู้นำต้องประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง ทำให้ผู้ตามศรัทธา ยกย่อง มีความเชื่อมั่นในตนเอง สามารถควบคุมบริหารจัดการอารมณ์ของตนเองได้ในสถานการณ์ต่างๆ และเกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ที่กล่าวว่าผู้นำจะต้องมีการแสดงออกที่กระตือรือร้น ต้องแสดงการอุทิศตัว และผูกพันกับเป้าหมายและเชื่อมั่นว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ นอกจากนั้น เขาวินอารมณ์ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับบุคคลอื่น หรือด้านความสามารถทางสังคม คือองค์ประกอบด้านการรับรู้อารมณ์ผู้อื่น การเข้าใจและเอาใจใส่บุคคลอื่น และองค์ประกอบด้านการจัดการความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลอื่น มีความสอดคล้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ซึ่งกล่าวถึงความสัมพันธ์ของผู้นำกับผู้ตามเป็นรายบุคคล การที่ผู้นำเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของบุคคล เข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคลและมีการสื่อสารแบบสองทาง(รัตติกรณ์ จงวิศาล.2544:103-106)

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะเพื่อนำไปใช้

จากการวิจัย พบว่า บรรยากาศองค์กร และ ความฉลาดทางอารมณ์ เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทั้ง 4 ด้าน คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล อย่างมีนัยสำคัญ ดังนั้นจึงควรส่งเสริม ความรู้สึกรู้สีกหรือความเข้าใจของผู้บริหารตัวแทนประกันชีวิต แนวทางในการจัดการความชัดเจนของการแบ่งงาน การปฏิบัติงาน ลักษณะงานที่ปฏิบัติ ขั้นตอนในการดำเนินงาน กฎข้อบังคับต่างๆ วิธีปฏิบัติและมาตรฐานงาน การติดต่อสื่อสารในองค์กร ส่งเสริมความสะดวกรวดเร็วในการปฏิบัติงาน ควรส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บริหารตัวแทนและผู้ปฏิบัติงาน อุปกรณ์และเครื่องมือต่างๆที่ใช้ในองค์กรได้รับการดูแลและจัดการอย่างดี ให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้บริหารตัวแทนหรือตัวแทนโดยทั่วไป และควรส่งเสริมทำให้เกิดความปรารถนาที่จะทำงานให้กับองค์กรต่อไปเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานมากที่สุด ซึ่งจะส่งผลให้ผู้บริหารตัวแทนหรือตัวแทนทุกคนประสบความสำเร็จในการทำงาน

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัย

ผู้วิจัยขอเสนอแนวทางสำหรับผู้สนใจ เช่น ควรขยายขอบเขตการศึกษา ไปยังกลุ่มตัวอย่างในภูมิภาคอื่น นอกเหนือจากเขตกรุงเทพมหานคร เพื่อให้ผลการวิจัยสะท้อนภาพรวมของทั้งบริษัทให้มากขึ้น รวมทั้งศึกษากับบริษัทประกันชีวิตอื่นให้ครอบคลุมทุกบริษัท เพื่อให้สะท้อนภาพรวมของทั้งธุรกิจประกันชีวิต เป็นต้น

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กรมการประกันภัย. (2541). *กรมการประกันภัยครบรอบ 19 ปี*, กรุงเทพฯ
- กรมสุขภาพจิต. (2543ก). *คู่มือความฉลาดทางอารมณ์*. กรุงเทพฯ : กระทรวงสาธารณสุข
- _____. (2543ข). *รายงานวิจัย การพัฒนาแบบประเมินความฉลาดทางอารมณ์สำหรับประชาชน*
ไทย อายุ 12-60 ปี. กรุงเทพฯ : กระทรวงสาธารณสุข
- _____. (2544). *คู่มือความฉลาดทางอารมณ์*. พิมพ์ครั้งที่4. นนทบุรี : โรงพิมพ์ชุมนุมชนสหกรณ์
การเกษตรแห่งประเทศไทย
- กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ. (2536). *ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลโรงเรียน*
เอกชน. ปรินทิพนิพนธ์ กศ.ด. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- กฤต รัตนมณีวงศ์. (2544). *ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพในช่วงเวลาแห่งการเปลี่ยนแปลง*
กรณีศึกษา ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) สาขาราชเทวี. ภาคนิพนธ์ วท.ม.
(พัฒนาศาสตร์พยาบาลมนุษย). กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- กฤษฏีอุธิป ใจปล้ำ. (2544). *การศึกษาความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา*
สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกำแพงเพชร. วิทยานิพนธ์ ค.ม.(การบริหาร
การศึกษา). กำแพงเพชร:บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันราชภัฏกำแพงเพชร
- กาญจนา ตระกูลบางคล้า.(2538). *ภาวะผู้นำด้านวิชาการและการพัฒนาบุคลากรด้านวิชาการ*
ของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ในโรงเรียนมัธยมศึกษา
สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา1. ปรินทิพนิพนธ์ ศศ.ม. (การบริหารการศึกษา).
กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร. ถ่ายเอกสาร.
- กัลยา วานิชย์บัญชา.(2548). *การวิเคราะห์ข้อมูลหลายตัวแปร*. กรุงเทพฯ: ธรรมสาร. ปรินทิพ
นิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
- กัลยาณี พรหมทอง.(2546). *ความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์กับภาวะผู้นำการ*
เปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในวิทยาลัยพลศึกษา . วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหาร
การศึกษา) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- กิติ ตยัคคานนท์. (2543). *เทคนิคการสร้างภาวะผู้นำ*. พิมพ์ครั้งที่10. กรุงเทพฯ: เพลออักษร.
- คมเพชร จัตรศุกกุล. (2542). *“ความเฉลียวฉลาดทางอารมณ์ :ปัจจัยส่งเสริมความสำเร็จในชีวิต,”*
สารคดี.4(4) : 33.
- เครือวัลย์ ลิ้มอภิชาติ. (2531). *หลักและเทคนิคการจัดการฝึกอบรมและการพัฒนา*. กรุงเทพฯ:
โรงพิมพ์สยามศิลป์.

- จอม ชุ่มช่วย. (2540). "ความฉลาดทางอารมณ์" การศึกษาปฐมวัย.1(3):57-61
- จุฑา เพียนไทย. (2547). การจัดการ : มุมมองนักบริหาร *Management : Perspectives for managers*. กรุงเทพฯ : ท็อป.
- จุฑารัตน์ สุคันธรัตน์.(2541). การรับรู้บรรยากาศองค์การและความเครียดของบุคลากรในโรงพยาบาลตากสิน .วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- จินดารัตน์ روما (2543). ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล การเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน และ บรรยากาศองค์การ กับภาวะผู้นำของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลศูนย์ เขตภาคกลาง สังกัดกระทรวงสาธารณสุข. วิทยานิพนธ์ วท.ม.(สาธารณสุขศาสตร์).
- ฉัตรฤดี สุกปลั่ง. (2543).ผลของบุคลิกภาพและความฉลาดทางอารมณ์ที่มีคุณภาพของการให้บริการตามการรับรู้ของหัวหน้างานของพนักงานส่วนหน้าของโรงแรมชั้นหนึ่งในกรุงเทพมหานคร.วิทยานิพนธ์ ศศ.ม.(จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. ถ่ายเอกสาร
- ฉัตรนภา พันธุ์สุวรรณกิจ.(2548). การวิเคราะห์สหสัมพันธ์คาโนนิกอระหว่างบรรยากาศขององค์การกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การของพนักงานบริษัท อาร์มสตรองรับเบอร์ แอนด์ เคมีคัลโปรดักส์ จำกัด. ปรินูญานิพนธ์ กศ.ม. (วิจัยและสถิติ) . กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- เฉลา ประเสริฐสังข์. (2539). ภาวะผู้นำ. ปีที่ 31, ฉบับที่ 6 (พ.ย.-ธ.ค.39) 313-323
- ช่อลัดดา ขวัญเมือง. (2542). การศึกษาความฉลาดทางอารมณ์ของนักศึกษา คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏกลุ่มภาคเหนือตอนล่าง. พิษณุโลก : สถาบันราชภัฏพิบูลสงคราม.
- ชาญชัย อาจินสมอาจาร. (2538). การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคคล. กรุงเทพฯ:ศูนย์ส่งเสริม กรุงเทพฯ.
- ชูศรี วงศ์รัตนะ. (2541). เทคนิคการใช้สถิติเพื่อการวิจัย. กรุงเทพฯ:เทพเนรมิตการพิมพ์.
- _____. (2544). เทคนิคการใช้สถิติเพื่อการวิจัย. พิมพ์ครั้งที่8. กรุงเทพฯ:เทพเนรมิตการพิมพ์.
- ณัชชา เอื้อสิริมนต์.(2544). เซาร์อารมณ์ของผู้นำในวงการธุรกิจประกันชีวิต. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. (จิตวิทยาอุตสาหกรรม และองค์การ). กรุงเทพฯ:บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ดวงใจ นิลพันธุ์.(2543). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหาร ความพึงพอใจในการทำงาน และความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน : ศึกษากรณีบริษัทในกลุ่มธุรกิจสื่อสาร โทรคมนาคม. วิทยานิพนธ์ วท.ม. มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ทศพร ประเสริฐสุข. (2542). "ความเฉลียวฉลาดทางอารมณ์กับการศึกษา" พฤติกรรมศาสตร์. 5(1) : 19-24.

- เทพพนม เมืองแมน และสรวง สุวรรณ. (2529). *พฤติกรรมองค์การ*. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- _____. (2540). *พฤติกรรมองค์การ*. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2537). *องค์การและการบริหาร*. พิมพ์ครั้งที่9. กรุงเทพฯ:โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช.
- _____. (2538). *องค์การ การออกแบบและทฤษฎีองค์การ*. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- อรรถศักดิ์ เจริญสุข. (2526). *บรรยากาศองค์การของโรงเรียนประถมศึกษา เขตการศึกษา6*.
 กรุงเทพมหานคร : วิทยานิพนธ์ ค.ม. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นุชรินทร์ พรหมสวัสดิ์. (2539). *ภาวะความเป็นผู้นำ*. ปีที่ 31, ฉบับที่ 4 (ก.ค.-ส.ค.39) 209-211
 มาลาเรีย.
- บุญส่ง เด่นเทศ. (2542). *ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับบรรยากาศองค์การในธุรกิจประกันชีวิต*. วิทยานิพนธ์ วท.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- บัณฑิต แทนพิทักษ์. (2540). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำอำนาจความศรัทธาและความพึงพอใจในงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา*. วิทยานิพนธ์ กศ.ด. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2532). *จิตวิทยาอุตสาหกรรม*. กรุงเทพฯ : ศูนย์สื่อเสริม.
- ประจักษ์ จงอัศยากุล. (2546). *การรับรู้บรรยากาศองค์การและพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน : กรณีศึกษาโรงงานอุตสาหกรรมกระดาษลูกฟูกแห่งหนึ่ง*. วิทยานิพนธ์ วท.ม. (จิตวิทยาอุตสาหกรรม). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ประชัน จันทรสุข. (2544). *การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างเชาวน์อารมณ์กับความสามารถในการปฏิบัติการพยาบาลจิตเวช ของนักศึกษาพยาบาล วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี*. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (การวัดผลการศึกษา) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ประเวศ วะสี. (2543). *บนเส้นทางชีวิต : ขบวนการแพทย์ชนบทในประเทศไทย*. กรุงเทพฯ : หมอชาวบ้าน.
- ประไพ สุภิมรณโชติ. (2529). *ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะพฤติกรรมของผู้บริหารและอาจารย์กับบรรยากาศองค์การในวิทยาลัยการสาธารณสุขภาค*. วิทยานิพนธ์.
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- ประชัย เปี่ยมสมบูรณ์. (2529). *การวิเคราะห์ข้อมูลระดับมัลติแวกเรียในทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์กรณีเทคนิค MMR และ CCA : คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์*.
- พจนานุกรมฉบับเฉลิมพระเกียรติ. (2530). กรุงเทพฯ : วัฒนาพานิช.

- พระราชวรมนี (ประยูร ธมฺมจิตฺโต). (2542). *อริยวาทในแนวพุทธศาสนา*. พุทธปริวรรตศาสตร์ ปีที่ 5, ฉบับที่ 1 (ส.ค.42) หน้า 7-13.
- พัชรินทร์ อุณหะนันท์. (2548). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการทำงานของผู้บริหารตัวแทนประกันชีวิต บมจ.อยุธยา อลิอันซ์ ซีพี ประกันชีวิต*. สารนิพนธ์ บธ.ม. (การตลาด) กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- พัชรี ศรีจันทร์งาม.(2538). *การศึกษาบรรยากาศองค์การของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่สังกัดกรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์. ค.ม.จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย .
- พัฒน์จิ โกฎินาถ. (2532). *ภาวะผู้นำและการใช้แรงจูงใจของผู้บริหารศูนย์คอมพิวเตอร์ในภาคราชการ*. วิทยานิพนธ์ บธ.ม.(บริหารธุรกิจ). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- เพ็ญจันทร์ เมตุลา. (2544). *ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ภาวะผู้นำ การสนับสนุนจากองค์การ กับความสำเร็จในวิชาชีพของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์ (การบริหารการพยาบาล) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เพชรรัตน์ สุวรรณธนาพันธ์. (2541). *บรรยากาศองค์การของกลุ่มงานเวชกรรมสังคมในโรงพยาบาลทั่วไปและโรงพยาบาลศูนย์*.วิทยานิพนธ์ วท.ม. กรุงเทพฯ:มหาวิทยาลัยมหิดล
- พระธรรมปิฎก. (ป.อ.ปยุตฺโต). (2541ก). ผู้นำ. พิมพ์ครั้งที่2. กรุงเทพฯ : มติชน.
- พะวงวิศ วัฒนกิจ และมาลี กาปมาลา.(2541). *ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การของห้องสมุดโรงเรียนกับโอกาสในการใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เกี่ยวกับการทำงานของบรรณารักษ์ห้องสมุดโรงเรียน ปีที่ 16, ฉบับที่ 3 (ก.ย.41) 24-36 บรรณารักษศาสตร์และสารนิเทศศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น*.
- มยุรี ศรีชัย.(2538).*เทคนิคการสุ่มกลุ่มตัวอย่าง*.กรุงเทพฯ:วี.เจ.พรินติ้ง.
- มนัส บุญประกอบ.(2543). *อริยวาทกับภาวะผู้นำในบางประเด็น , ในรวมบทความวิชาการEQ*. กรุงเทพฯ : DESKTOP.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2543). *ผลการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำนิสิตมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์*. ปริญญานิพนธ์ วท.ด.(การวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- _____. (2544ก). *“อริยวาทกับภาวะผู้นำในการทำงาน” ใน อริยวาทจากแนวคิดสู่การปฏิบัติ.บรรณานุกรม* โดย อัจฉรา สุขารมณ, วิลาสลักษณ์ ชั่ววัลลี และ อรพินท์ ชูชม. หน้า106. กรุงเทพฯ:DESKTOP
- _____. (2544ข). *ปัจจัยด้านเชาว์อารมณ์ บุคลิกภาพ และภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานต่อผู้บังคับบัญชา และผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างานระดับกลางในองค์กรธุรกิจ*. กรุงเทพฯ: ภาควิชาจิตวิทยา คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

- ล้วน สายยศ และ อังคณา สายยศ. (2538). *เทคนิคการวิจัยทางการศึกษา*. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์สุวีริยาสาส์น.
- _____. (2539). *เทคนิควัดผลการเรียนรู้*. กรุงเทพฯ : ชมรมเด็ก.
- _____. (2540). *สถิติเพื่อการวิจัย*. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์สุวีริยาสาส์น.
- วิชัย วงษ์ใหญ่. (2543). *ปฏิบัติการเรียนรู้ : ผู้เรียนสำคัญที่สุด สูตรสำเร็จหรือกระบวนการ. คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ*.
- วิฑูรย์ สิมะโชคดี. (2541). *ยอดหัวหน้างาน Excellent supervisor*. พิมพ์ครั้งที่ 1 กรุงเทพฯ : ที่พีเจพับลิชชิ่ง.
- วิทยา นาควัชระ. (2542). *ชีวิตวันนี้*. กรุงเทพฯ : สถาบันพัฒนาตนเองและนักบริหาร.
- วีระวัฒน์ บัณฑิตามย์. (2539). *สุขภาพของผู้บริหาร : อาการแฝงที่บอกนัย*.
- _____. (2544). *เชาอาร์มณ (E.Q) : ดัชนีวัดความสุขและความสำเร็จของชีวิต*. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เนท.
- ศรีทัตติม พานิชพันธ์. (2539). *ความสุข : ความหมาย มิติ ระดับ ประเภท และแนวทางแสวงหา*. พ.ศ. 30, ฉบับที่ 204 (พ.ย.-ธ.ค.39) หน้า 13-28
- ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์. (2540). *องค์การและการจัดการ. กรุงเทพมหานคร: สำนักวิชาการ, มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต*.
- ศิริวรรณ กิตติเวชกุล. (2539). *บรรยากาศองค์การที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานของข้าราชการ ศึกษาเฉพาะกรณีกรมชลประทาน*. สารนิพนธ์ ร.ม. (บริหารรัฐกิจ). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ศุภฤกษ์ สมศิริชาติ. (2527). *บรรยากาศองค์การ : ศึกษาเฉพาะกรณีเทศบาลเมืองพังงา ตะกั่วป่า ภูเก็ต และกระบี่*. สารนิพนธ์มหาบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สมถวิล แก้วปลั่ง. (2541). *บรรยากาศองค์การในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยรามคำแหง*. ปริญญาโท กศ.ม. กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- สมยศ นาวิกกร. (2536). *ทฤษฎีองค์การ*. พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์บรรณกิจ.
- _____. (2540). *การบริหารและพฤติกรรมองค์การ*. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ตะวันออก.
- สมหมาย มิ่งพฤติ. (2546). *พฤติกรรมผู้นำและปัจจัยบรรยากาศที่มีผลต่อการมีส่วนร่วมในการบริหารของอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ในจังหวัดสมุทรปราการ*. ปริญญาโท บธ.ม. (การจัดการ). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- สินสุรกุล เจนอบรม. (2542). *EQ/EI การศึกษานอกโรงเรียน*. 2(8):20
- สินีนางู กำเนิดเพชร. (2544). *"ความฉลาดทางอารมณ์"*. วิชาการปริทัศน์. 9(4):19-20

- สุพรรณิ วงคำจันทร์. (2541). *ความสัมพันธ์ระหว่างภูมิหลังของบุคคล คุณลักษณะส่วนบุคคลและสภาพแวดล้อมในหน่วยงาน กับสมรรถนะของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล ตามการรับรู้ของตนเอง* โรงพยาบาลชุมชน สังกัดกระทรวงสาธารณสุข. วิทยานิพนธ์ พย.ม. (การพยาบาล) กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2544). *ภาวะผู้นำ: ทฤษฎีและปฏิบัติ*. เชียงราย : สถาบันราชภัฏเชียงราย.
- สุเมธ บุญมะยา. (2547). *ความสัมพันธ์ระหว่างเชาวน์อารมณ์ ทักษะคิดต่องานและแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ กับผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารหน่วยงานชายในธุรกิจประกันชีวิต*. วิทยานิพนธ์ วท.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- สุพัตรา สุภาพ. (2536). *เทคนิคการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพยุคใหม่ : เน้นพฤติกรรมมนุษย์*. กรุงเทพฯ : ธรรมนิติ.
- สุภัททา ปิ่นทะแพทย์.(2542). *พฤติกรรมมนุษย์กับการพัฒนาคน*. กรุงเทพฯ: สถาบันราชภัฏสวนสุนันทา
- สุวจิ ศิริปัญญา. (2536). *บรรยากาศองค์การและผลกระทบต่อทัศนคติต่ออาชีพรับราชการ : ศึกษาเฉพาะกรณี ข้าราชการสังกัดสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี สารนิพนธ์ ร.ม.(บริหารรัฐกิจ)*. กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุรางศรี วิเศษ.(2544). *ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหาร นำไปสู่ความสำเร็จในการบริหารงาน*.ปีที่ 2, ฉบับที่ 5 (ก.ย.-ธ.ค.44) หน้า 110-113 มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยรังสิต.
- เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์.(2540). *ภาวะผู้นำ.ทฤษฎีและการปฏิบัติในการบริหารการศึกษาหน่วยที่5* กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- โสภณ สุภาพงษ์.(2544). *ความสุข*. ร่มโพธิ์แก้ว ปีที่ 8, ฉบับที่ 47 (ก.ย.-ต.ค.44) หน้า 35-36.
- หทยา รัตนโชติ. (2546). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย ทักษะทางสังคม กับผลการปฏิบัติงานของพยาบาลตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ* โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ วิทยานิพนธ์ พย.ม. (การพยาบาล). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อัญชลี มากบุญส่ง. (2540). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลกับประสิทธิผลของกลุ่มงานการพยาบาล ตามการรับรู้ของหัวหน้าหอผู้ป่วย* โรงพยาบาลศูนย์ โรงพยาบาลทั่วไป สังกัดกระทรวงสาธารณสุข. วิทยานิพนธ์ พย.ม. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- อำพัน ไชยทองศรี. (2530). *ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับความพึงพอใจในงานของพยาบาล โรงพยาบาลชุมชน จังหวัดภาคเหนือของประเทศไทย*. วิทยานิพนธ์. จท.ม. (สาธารณสุขศาสตร์). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล
- อุทัย หิรัญโต. (2531). *การบริหารงานบุคคล*. พิมพ์ครั้งที่2. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์.
- Argyris , Chris. (1972). *Personality & Organization*. New York: Harper&Brother.
- Barker,A.M. (1992). *Transformational nursing leadership : A vision for the future*. New York : National League for Nursing Press.
- Bar – On, R. (1997). *BarOn Emotional Quotient Inventory : A measure of emotional Intelligence*. (Technical manual). Toronto:Multi-Health System Inc.
- _____.(2001). *The BarOn Emotional Quotient Inventory*.(online)Available. <http://eqi.mhs.com/about.html>.
- Bass, Bermard M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York : The Free Press.
- _____.(1997). “Dose the Transactional – Transformational Leadership Paradigm Transcend Organization and National Boundaries?,” *American Psychologist*. 52(2) : 130-139
- Bass, Bermard M. & Avolio, Bruce J. (1990). *The implications of transactional and transformational leadership for individual , team and organizational development*. *Research in Organizational Change and Devrlopment*.
- _____.(1994) *Improving Organization Effectiveness Through Transformation Leadership*. Thousand Oaks:Sage.
- Bateman & Zaithaml.(1990). *Management : Function and Strategy*. Boston : Irwin.
- Buranatanung,N.(1993). *Factors Aeffecting Job Performance of Extension Workers in the department of Agricultural Extension Central Office,Thailand*. Los Banos , the Philippines :thesis for Doctoral philosophy , University of the Philippines.
- Cherniss, Cary. (2000,August). *Prepared for the Comsortium for Research on Emotional Intelligence in Organization*. (Online) Available: <http://www.eiconsortum.org>.
- Cooper R.K. & Sawaf,A. (1996). *Executive EQ*. New York : Berkley.
- _____.(1997). *Executive EQ Intelligence in Leadership and Organization*. New York : Grosset & Putnum.
- Daft, Richard L. (1999). *Leadership Theory and Practice*.Fort worth : Tx. Dryden Press.

- Dubrin, J. Andrew.(1998) Leadership Research Findings,Practice, and Skills.Boston
Houghton : Mifflin Company.
- Fiedler,F.E.(1967). A theory of leadership effectiveness. New York: McGraw-Hill.
- Gardner, Howard. (1983).Frames of mind : The theory of multiple intelligence. New York
: Basic Books.
- _____.(1993). Multiple Intelligence : The Theory in Practice. New York : Basic Book.
- Geery,Lorie Janc. (1997). "A Exploratory Study of the Waysim Which Superintendents
Use Their Emotional Intelligence to Address Conflict in then Educational
Organization (Leadership)," Dissertation Abstracts International. 58(11):4137-A.
- Gibbs,Nancy. (1995). "The EQ factor," Time. 24-31.
- Gibson & Donnelly (1973). Organization Behavior. Structure , Processes. Texas:
Business Publications.
- Goleman, D. (1995). Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ. New York:
Bantam Books.
- _____. (1998). Working with Emotional Intelligence. New York : Bantam Books.
- Gordon, Judith R. & others. (1990). Management and Organizational Behavior. Boston :
Allyn and Bacon.
- Hersey, Paul & Blanchard, Kenneth H. (1982). Management of Organizational Behavior :
Uitllizing Human Resources. 4th ed. New York: Prentice – Hall.
- Holbrook , william.(1998). A study of the Relationships Between Emotional Intelligence
and Basic writers skills. Dissertation Abstracts International.
- Hoy, Wayne K & Cecil G.Miskel. (1991). Educational Administration: Theory Research &
Practice. 4th ed. New York : Mc Graw-hill.
- James , L.R. & Jone , A.P.(1974). Organizational Climate : a Review of Theory and
Research. Psychological Bulletin.
- Karlinger, Fred N. & Elazer, Pedhazur J. (1973). Multiple Regression in Behavior
Research. New York : Holt, Rinehart and Winston.
- Keller, Robert T. (1995,may-June). "Transformational Leaders Make a Difference,"
Research – Technology Management. 38(3) : 41.
- Knowles, M.S. (1974). "Human Resources Development in OD". Public Administration
Review.34 : 239.

- Kouzes, J.M. & Posner, B.Z. (1995). *The leadership challenge: How to get extraordinary things done in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kreitner, Robert & Angelo, Kinicki. (1992). *Organizational Behavior*. 2nd ed. Homewood, Boston : IRWIN.
- Kuhnert, K.W. & Lewis P. (1987). "Transactional and Transformational Leadership: A Constructive Development Analysis," *Academy of Management Review* 12 : 648 – 657
- Likert, R. (1967). *The Human Organization*. New York: McGraw-Hill.
- Litwin G.H. and Stringer R.H. (1968). *Motivation and Organization*. Climate, Boston : Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- Massey, Harold Eugene. (1998). "The New Leader's Role : Engaging Dialogue and Emotional Intelligence at Entry for Successful Adaptive Change," *Dissertation Abstracts International*. 59(7) : 2607 – A.
- Mayer, J.D. & Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? "In P. Salovey & D.J. Sluyter (Eds)," *Emotional development and emotional intelligence*. New York : Basic Books.
- Medley, F. & Loroche, D.R. (1995, September) "Transformational leadership and job satisfaction," *Nursing Management*. 26 : 64JJ – 64NN.
- Mintzberg, H. (1970). Planning on the left side and managing on the right, p.4-18. *Harvard Business Review on Human Relations*. New York : Harpers & Row.
- Mosley, Donald C, Pietri, Paul H & Megginson, Leon C. (1996). *Management Leadership in action*. 5th ed. New York : Harper Collins.
- Robbins, S.P. (1994). *Organizational behavior*, New Jersey.: Prentice-Hall.
- _____. (2001). *Organizational behavior* (9th ed.) Upper Saddle River, NJ.: Prentice-Hall.
- Rue, Sosik W. & Byars, Loyd L. (1995). *Management*. ed. Chicago : IRWIN.
- Salovey, P. & Mayer, J.D. (1990). *Emotional intelligence. Imagination, Cognition and intelligence*. New York: Cambridge University Press.
- Schneider, Benjamin Editor (1990). *Organization Climate & Culture*. Trancis: Jessey-Bass.
- Steer, R and L. Porter (1979). *Motivation and work Behavior*. New York: McGraw-Hill.

- Stewart, Joseph Harold. (1997). "Practical Intelligence : Assessing Its Convergent and Discriminant Validity with Social, Emotional, and Academic Intelligence (Tacit Knowledge, Constructive Thinking)," Dissertation Abstracts International. 58(8) : 4504-A.
- Stogdill, R.M. (1974). Handbook of leadership : A Survey of Theory and Research. New York : the Free Press.
- Weisinger, Henlrie. (1998). Emotional Intelligence. San Francisco : Jossey Bass.
- Yukl, Gary A. (1989). Leadership in Organizations. 2nd ed. Englewood Cliffs. New Jersey : Prentice – Hall.
- _____. (1994). Leadership in Organization. 3rd ed. Englewood Cliffs. New Jersey : Prentice – Hall.
- Yammarino, Francis J, Spangerler, William D, & Bass, Bernard M. (1993, July)
 "Transformational Leadership and Performance : A Longitudinal Investigation,"
 Leadership Quarterly. 4(1) : 81-102.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก
รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ

ภาคผนวก ข
ค่าดัชนีความสอดคล้อง

ตาราง 13 ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของแบบสอบถามบรรยาการของคักกร

ข้อที่	IOC	ผลการคัดเลือก	ข้อที่	IOC	ผลการคัดเลือก
1	1.0	คัดเลือก	26	0.8	คัดเลือก
2	0.8	คัดเลือก	27	0.8	คัดเลือก
3	0.8	คัดเลือก	28	1.0	คัดเลือก
4	1.0	คัดเลือก	29	0.8	คัดเลือก
5	0.6	คัดเลือก	30	0.8	คัดเลือก
6	0.6	คัดเลือก	31	0.8	คัดเลือก
7	1.0	คัดเลือก	32	0.8	คัดเลือก
8	0.8	คัดเลือก	33	0.8	คัดเลือก
9	1.0	คัดเลือก	34	1.0	คัดเลือก
10	1.0	คัดเลือก	35	0.8	คัดเลือก
11	1.0	คัดเลือก	36	1.0	คัดเลือก
12	0.8	คัดเลือก	37	0.8	คัดเลือก
13	1.0	คัดเลือก	38	1.0	คัดเลือก
14	1.0	คัดเลือก	39	1.0	คัดเลือก
15	1.0	คัดเลือก	40	1.0	คัดเลือก
16	1.0	คัดเลือก	41	1.0	คัดเลือก
17	1.0	คัดเลือก	42	1.0	คัดเลือก
18	1.0	คัดเลือก	43	0.8	คัดเลือก
19	1.0	คัดเลือก	44	0.8	คัดเลือก
20	1.0	คัดเลือก	45	0.8	คัดเลือก
21	1.0	คัดเลือก	46	1.0	คัดเลือก
22	1.0	คัดเลือก	47	0.8	คัดเลือก
23	0.8	คัดเลือก	48	1.0	คัดเลือก
24	1.0	คัดเลือก	49	1.0	คัดเลือก
25	1.0	คัดเลือก	50	0.8	คัดเลือก

ภาคผนวก ค

ค่าอำนาจจำแนกและค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

ตาราง 14 ค่าอำนาจจำแนก(r)และค่าความเชื่อมั่น(α) ของแบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้ง 4 ด้าน คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ่นทางปัญญา การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

ข้อ	Item- Total Correlation	ผลการคัดเลือก	ข้อ	Item- Total Correlation	ผลการคัดเลือก
TL01	.7206	คัดเลือก	TL21	.6915	คัดเลือก
TL02	.6502	คัดเลือก	TL22	.7056	คัดเลือก
TL03	.6331	คัดเลือก	TL23	.6902	คัดเลือก
TL04	.6556	คัดเลือก	TL24	.6270	คัดเลือก
TL05	.6280	คัดเลือก	TL25	.7368	คัดเลือก
TL06	.5671	คัดเลือก	TL26	.7648	คัดเลือก
TL07	.4565	คัดเลือก	TL27	.7071	คัดเลือก
TL08	.6703	คัดเลือก	TL28	.7444	คัดเลือก
TL09	.4720	คัดเลือก	TL29	.7116	คัดเลือก
TL10	.2995	คัดเลือก	TL30	.6399	คัดเลือก
TL11	.6705	คัดเลือก	TL31	.6171	คัดเลือก
TL12	.6690	คัดเลือก	TL32	.7419	คัดเลือก
TL13	.7413	คัดเลือก	TL33	.7017	คัดเลือก
TL14	.6895	คัดเลือก	TL34	.7490	คัดเลือก
TL15	.7014	คัดเลือก	TL35	.6606	คัดเลือก
TL16	.7072	คัดเลือก	TL36	.4623	คัดเลือก
TL17	.7060	คัดเลือก	TL37	.5155	คัดเลือก
TL18	.6791	คัดเลือก	TL38	.6396	คัดเลือก
TL19	.7751	คัดเลือก	TL39	.7394	คัดเลือก
TL20	.6180	คัดเลือก	TL40	.2297	คัดเลือก

Alpha = .9660

ตาราง 15 ค่าอำนาจจำแนก(r)และค่าความเชื่อมั่น(α) แบบวัดความเจตียวฉลาดทางอารมณ์

ข้อ	Item- Total Correlation	ผลการคัดเลือก	ข้อ	Item- Total Correlation	ผลการคัดเลือก
EQ01	.3750	คัดเลือก	EQ27	.5368	คัดเลือก
EQ02	.5227	คัดเลือก	EQ28	.6149	คัดเลือก
EQ03	.4220	คัดเลือก	EQ29	.4372	คัดเลือก
EQ04	.6157	คัดเลือก	EQ30	.5756	คัดเลือก
EQ05	.4692	คัดเลือก	EQ31	.3929	คัดเลือก
EQ06	.5053	คัดเลือก	EQ32	.2286	คัดเลือก
EQ07	.3193	คัดเลือก	EQ33	.4696	คัดเลือก
EQ08	.3613	คัดเลือก	EQ34	.2338	คัดเลือก
EQ09	.4845	คัดเลือก	EQ35	.4737	คัดเลือก
EQ10	.4254	คัดเลือก	EQ36	.4262	คัดเลือก
EQ11	.4435	คัดเลือก	EQ37	.4152	คัดเลือก
EQ12	.4172	คัดเลือก	EQ38	.4900	คัดเลือก
EQ13	.4025	คัดเลือก	EQ39	.5022	คัดเลือก
EQ14	.3672	คัดเลือก	EQ40	.4816	คัดเลือก
EQ15	.3167	คัดเลือก	EQ41	.2971	คัดเลือก
EQ16	.3932	คัดเลือก	EQ42	.2798	คัดเลือก
EQ17	.3794	คัดเลือก	EQ43	.4308	คัดเลือก
EQ18	.3837	คัดเลือก	EQ44	.5502	คัดเลือก
EQ19	.6315	คัดเลือก	EQ45	.5840	คัดเลือก
EQ20	.5403	คัดเลือก	EQ46	.4957	คัดเลือก
EQ21	.3888	คัดเลือก	EQ47	.5791	คัดเลือก
EQ22	.5494	คัดเลือก	EQ48	.5369	คัดเลือก
EQ23	.5641	คัดเลือก	EQ49	.3170	คัดเลือก
EQ24	.4688	คัดเลือก	EQ50	.3249	คัดเลือก
EQ25	.3586	คัดเลือก	EQ51	.5438	คัดเลือก
EQ26	.5305	คัดเลือก	EQ52	.4939	คัดเลือก

Alpha = .9343

ตาราง 16 ค่าอำนาจจำแนก(r)และค่าความเชื่อมั่น(α) แบบวัดบรรยาการของศักร

ข้อ	Item- Total Correlation	ผลการคัดเลือก	ข้อ	Item- Total Correlation	ผลการคัดเลือก
OR01	.4649	คัดเลือก	OR26	.3525	คัดเลือก
OR02	.4720	คัดเลือก	OR27	.4332	คัดเลือก
OR03	.4321	คัดเลือก	OR28	.6504	คัดเลือก
OR04	.4114	คัดเลือก	OR29	.4923	คัดเลือก
OR05	.2770	คัดเลือก	OR30	.4907	คัดเลือก
OR06	.5407	คัดเลือก	OR31	.4509	คัดเลือก
OR07	.4610	คัดเลือก	OR32	.5549	คัดเลือก
OR08	.5654	คัดเลือก	OR33	.5211	คัดเลือก
OR09	.5725	คัดเลือก	OR34	.4547	คัดเลือก
OR10	.5072	คัดเลือก	OR35	.4034	คัดเลือก
OR11	.5480	คัดเลือก	OR36	.5310	คัดเลือก
OR12	.5224	คัดเลือก	OR37	.4184	คัดเลือก
OR13	.5554	คัดเลือก	OR38	.6443	คัดเลือก
OR14	.3351	คัดเลือก	OR39	.5063	คัดเลือก
OR15	.6014	คัดเลือก	OR40	.5346	คัดเลือก
OR16	.5401	คัดเลือก	OR41	.4594	คัดเลือก
OR17	.4832	คัดเลือก	OR42	.5105	คัดเลือก
OR18	.5339	คัดเลือก	OR43	.2726	คัดเลือก
OR19	.4724	คัดเลือก	OR44	.5553	คัดเลือก
OR20	.3588	คัดเลือก	OR45	.6049	คัดเลือก
OR21	.4032	คัดเลือก	OR46	.5801	คัดเลือก
OR22	.3026	คัดเลือก	OR47	.5942	คัดเลือก
OR23	.4474	คัดเลือก	OR48	.5970	คัดเลือก
OR24	.3788	คัดเลือก	OR49	.5689	คัดเลือก
OR25	.2950	คัดเลือก	OR50	.4986	คัดเลือก

Alpha = .9408

ภาคผนวก ง
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

แบบสอบถาม

ปัจจัยบางประการที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารตัวแทน
บริษัทเมืองไทยประกันชีวิต จำกัด ในเขตกรุงเทพมหานคร

คำชี้แจงเกี่ยวกับแบบสอบถาม

แบบสอบถามมีทั้งหมด 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 เป็นส่วนคำถามข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ ระดับการศึกษา
ประสบการณ์การทำงาน และการได้รับการอบรมเกี่ยวกับภาวะผู้นำ รวมจำนวน 4 ข้อ

ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารตัวแทน
ประกันชีวิตลักษณะให้ผู้ตอบประเมินตนเอง (Self Report) ลักษณะแบบสอบถาม เป็นแบบ
มาตราส่วนประมาณค่า 4 ระดับ ได้แก่ ไม่จริง จริงบางครั้ง ค่อนข้างจริง จริงมาก
ประกอบด้วยข้อความเชิงบวกและเชิงลบ กำหนดให้ผู้ตอบเลือกเพียง 1 คำตอบจาก 4 ตัวเลือก
จำนวน 52 ข้อ

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับบรรยากาศองค์กร วัด 5 ด้าน ได้แก่ นโยบายและ
การบริหารงานขององค์กร การติดต่อสื่อสารภายในองค์กร อำนาจและอิทธิพลในองค์กร
ความพร้อมของเทคโนโลยีที่ใช้ในองค์กร และแรงจูงใจ เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 4
ระดับ ได้แก่ ไม่จริง จริงบางครั้ง ค่อนข้างจริง จริงมาก ประกอบด้วยข้อความเชิงบวกและเชิง
ลบกำหนดให้ผู้ตอบเลือกเพียง 1 คำตอบจาก 4 ตัวเลือก ด้านละ 10 ข้อทั้งหมดจำนวน 50 ข้อ

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามภาวะผู้นำของผู้บริหารตัวแทนประกันชีวิต จากทฤษฎี ภาวะ
ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของ Bass (1985) มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 4 ระดับ ได้แก่
ไม่เคย นานๆครั้ง ค่อนข้างบ่อย บ่อยมาก กำหนดให้ผู้ตอบเลือกตอบเพียง 1 คำตอบจาก 4
ตัวเลือก จำนวน 40 ข้อ

.....

ส่วนที่ 1 ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย / หรือเติมข้อความลงในช่องว่างตามความเป็นจริง

1. อายุ.....ปี (เฉพาะของปีตั้งแต่ 6 เดือนขึ้นไปให้นับเป็นปี)
2. ระดับการศึกษาสูงสุด() ต่ำกว่าปริญญาตรี() ปริญญาตรี() สูงกว่าปริญญาตรี
3. ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งผู้บริหารตัวแทนมานาน ปี
4. การได้รับการอบรมเกี่ยวกับภาวะผู้นำ () เคย () ไม่เคย

ส่วนที่ 2 ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารตัวแทนประกันชีวิต

คำชี้แจง โปรดพิจารณาความฉลาดทางอารมณ์ของท่าน และใส่เครื่องหมาย / ลงในช่องที่ท่าน
คิดว่าตรงกับอารมณ์ของท่านที่สุด และกรุณาตอบทุกข้อ

ไม่จริง	หมายถึง	ข้าพเจ้าไม่มีลักษณะเช่นนั้นเลย
จริงบางครั้ง	หมายถึง	ข้าพเจ้ามีลักษณะเช่นนั้นไม่บ่อยนัก
ค่อนข้างจริง	หมายถึง	ข้าพเจ้ามีลักษณะเช่นนั้นบ่อยมาก
จริงมาก	หมายถึง	ข้าพเจ้ามีลักษณะเช่นนั้นสม่ำเสมอ

ข้อ	ข้อความ	ไม่จริง	จริง บางครั้ง	ค่อนข้าง จริง	จริง มาก
1	เวลาโกรธหรือไม่สบายใจ ข้าพเจ้ารับรู้ได้ว่าเกิดอะไรขึ้นกับตนเอง				
2	ข้าพเจ้าบอกไม่ได้ว่าอะไรทำให้ตนเองรู้สึกโกรธ				
3	เมื่อถูกขัดใจ ข้าพเจ้ามักรู้สึกหงุดหงิดจนควบคุมอารมณ์ไม่ได้				
4	ข้าพเจ้าสามารถรอคอยเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ				
5	ข้าพเจ้ามักมีปฏิกิริยาได้ตอบรุนแรงต่อปัญหาเพียงเล็กน้อย				
6	เมื่อถูกบังคับให้ทำในสิ่งที่ไม่ชอบ ข้าพเจ้าจะอธิบายเหตุผลจนผู้อื่นยอมรับได้				
7	ข้าพเจ้าสังเกตได้ เมื่อคนใกล้ชิดมีอารมณ์เปลี่ยนแปลง				
8	ข้าพเจ้าไม่สนใจกับความทุกข์ของผู้อื่น				
9	ข้าพเจ้าไม่ยอมรับในสิ่งที่ผู้อื่นทำต่างจากที่ตนเองคิด				
10	ข้าพเจ้ายอมรับได้ว่าผู้อื่นก็มีเหตุผลที่จะไม่พอใจการกระทำของข้าพเจ้า				
11	ข้าพเจ้ารู้สึกว่าผู้อื่นชอบเรียกร้องความสนใจมากเกินไป				

ข้อ	ข้อความ	ไม่จริง	จริง บางครั้ง	ค่อนข้าง จริง	จริง มาก
12	แม้จะมีภาระที่ต้องทำ ข้าพเจ้าก็ยินดีรับฟัง ความทุกข์ของผู้อื่นที่ต้องการความช่วยเหลือ				
13	เป็นเรื่องธรรมดาที่ข้าพเจ้าจะเอาเปรียบผู้อื่น เมื่อมีโอกาส				
14	ข้าพเจ้าเห็นคุณค่าในน้ำใจที่ผู้อื่นมีต่อตนเอง				
15	เมื่อทำผิด ข้าพเจ้าสามารถกล่าวคำ “ขอโทษ” ผู้อื่นได้				
16	ข้าพเจ้ายอมรับข้อผิดพลาดของผู้อื่นได้ยาก				
17	ถึงแม้จะต้องเสียประโยชน์ส่วนตัวไปบ้าง ข้าพเจ้าก็ยินดีที่จะทำเพื่อส่วนรวม				
18	ข้าพเจ้ารู้สึกลำบากใจในการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เพื่อผู้อื่น				
19	ข้าพเจ้าไม่ทราบว่าจะตนเองเก่งเรื่องอะไร				
20	แม้จะเป็นงานยาก ข้าพเจ้าก็มั่นใจว่าสามารถ ทำได้				
21	เมื่อทำสิ่งใดไม่สำเร็จข้าพเจ้ารู้สึกหมดกำลังใจ				
22	ข้าพเจ้ารู้สึกมีคุณค่าเมื่อได้ทำสิ่งต่างๆอย่างเต็ม ความสามารถ				
23	เมื่อต้องเผชิญกับอุปสรรคและความผิดหวัง ข้าพเจ้าก็จะไม่ยอมแพ้				
24	เมื่อเริ่มทำสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ข้าพเจ้ามักทำต่อไปไม่ สำเร็จ				
25	ข้าพเจ้าพยายามหาสาเหตุที่แท้จริงของปัญหา โดยไม่คิดเอาเองตามใจชอบ				
26	บ่อยครั้งที่ข้าพเจ้าไม่รู้ว่าอะไรทำให้ตนเองไม่มี ความสุข				

ข้อ	ข้อความ	ไม่จริง	จริง บางครั้ง	ค่อนข้าง จริง	จริง มาก
27	ข้าพเจ้ารู้สึกว่าการตัดสินใจแก้ปัญหาเป็นเรื่องยากสำหรับตนเอง				
28	เมื่อต้องทำอะไรหลายอย่างในเวลาเดียวกัน ข้าพเจ้าตัดสินใจได้ว่าจะทำอะไรก่อนหลัง				
29	ข้าพเจ้าลำบากใจเมื่อต้องอยู่กับคนแปลกหน้าหรือคนที่ไม่คุ้นเคย				
30	ข้าพเจ้าทนไม่ได้เมื่อต้องอยู่ในสังคมที่มีกฎระเบียบขัดกับความเคยชินของตนเอง				
31	ข้าพเจ้าทำความเข้าใจผู้อื่นได้ง่าย				
32	ข้าพเจ้ามีเพื่อนสนิทหลายคนที่คบกันมานาน				
33	ข้าพเจ้าไม่กล้าบอกความต้องการของตนเองให้ผู้อื่นรู้				
34	ข้าพเจ้าทำในสิ่งที่ต้องการโดยไม่ทำให้ผู้อื่นเดือดร้อน				
35	เป็นการยากสำหรับข้าพเจ้าที่จะโต้แย้งกับผู้อื่น แม้จะมีเหตุผลเพียงพอ				
36	เมื่อไม่เห็นด้วยกับผู้อื่นข้าพเจ้าสามารถอธิบายเหตุผลที่เขายอมรับได้				
37	ข้าพเจ้ารู้สึกด้อยกว่าผู้อื่น				
38	ข้าพเจ้าทำหน้าที่ได้ดี ไม่ว่าจะอยู่ในบทบาทใด				
39	ข้าพเจ้าสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายได้ดีที่สุด				
40	ข้าพเจ้าไม่มั่นใจในการทำงานที่ยากลำบาก				
41	แม้สถานการณ์จะเลวร้ายข้าพเจ้าก็มีความหวังว่าจะดีขึ้น				
42	ข้าพเจ้าสามารถแก้ไขทุกปัญหาได้				
43	เมื่อมีเรื่องที่ทำให้เครียดข้าพเจ้ามักปรับเปลี่ยนให้เป็นเรื่องผ่อนคลายหรือสนุกสนานได้				

ข้อ	ข้อความ	ไม่จริง	จริง บางครั้ง	ค่อนข้าง จริง	จริงมาก
44	ข้าพเจ้าสนุกสนานทุกครั้งกับกิจกรรมในวันสุดสัปดาห์และวันหยุดพักผ่อน				
45	ข้าพเจ้ารู้สึกไม่พอใจที่ผู้อื่นได้รับสิ่งดี ๆ มากกว่าตนเอง				
46	ข้าพเจ้าพอใจกับสิ่งที่ตนเองเป็นอยู่				
47	ข้าพเจ้าไม่ทราบว่าทำอะไรทำ เมื่อรู้สึกเบื่อหน่าย				
48	เมื่อเว้นว่างจากภาระหน้าที่ ข้าพเจ้าจะทำในสิ่งที่ข้าพเจ้าชอบ				
49	เมื่อรู้สึกไม่สบายใจ ข้าพเจ้ามีวิธีผ่อนคลายอารมณ์ได้				
50	ข้าพเจ้าสามารถผ่อนคลายตนเองได้ แม้จะเหน็ดเหนื่อยจากภาระหน้าที่				
51	ข้าพเจ้าไม่สามารถทำให้เป็นสุขได้จนกว่าจะได้ทุกสิ่งที่ต้องการ				
52	ข้าพเจ้ามักทุกข์ร้อนกับเรื่องเล็กน้อยๆ ที่เกิดขึ้น				

ส่วนที่ 3 บรรยายกาสององค์กร

คำชี้แจง โปรดใส่เครื่องหมาย / ลงในช่องที่ท่านคิดว่าบริษัทของท่านมีการปฏิบัติที่ระดับ ความจริงมากน้อยเพียงใด และกรุณาตอบทุกข้อ

ข้อ	ข้อความ	ไม่จริง	จริง บางครั้ง	ค่อนข้าง จริง	จริงมาก
1	บริษัทของข้าพเจ้ากำหนดนโยบายการบริหารไว้อย่างชัดเจน				
2	การมอบหมายงานของบริษัทให้บุคลากรในหน่วยงานเกิดความซ้ำซ้อน				
3	บริษัทมีการกระจายความรับผิดชอบในการทำงานมีความยืดหยุ่น สามารถปรับเปลี่ยนและช่วยเหลือกันได้				

ข้อ	ข้อความ	ไม่จริง	จริง บางครั้ง	ค่อนข้าง จริง	จริงมาก
4	ข้าพเจ้าทราบขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเองและของหน่วยงานเป็นอย่างดี				
5	บริษัทเปิดโอกาสให้ข้าพเจ้ามีส่วนร่วมในการกำหนดกฎข้อบังคับ และวิธีการปฏิบัติงาน				
6	บริษัทมีการกำหนดกฎข้อบังคับ และวิธีการปฏิบัติงานที่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้				
7	บริษัทของข้าพเจ้ามีการจัดระบบงานที่มีประสิทธิภาพ เชื้อต่อการปฏิบัติงาน				
8	ข้าพเจ้า ยึดมั่นอยู่กับกฎข้อบังคับ และวิธีการปฏิบัติงาน ของบริษัทเป็นอย่างมาก				
9	บริษัทให้ความสำคัญกับการปรับปรุงมาตรฐานในการปฏิบัติงาน				
10	บุคลากรทุกคนในบริษัททำงานด้วยมาตรฐานและเป้าหมายเดียวกัน				
11	หน่วยงานมีการประชุมวางแผนการทำงานเพื่อความเข้าใจตรงกันในการปฏิบัติงาน				
12	บริษัท แจกเอกสารเพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับประวัติความเป็นมาและนโยบาย				
13	ข้าพเจ้าได้รับข้อมูลข่าวสาร ที่มีความชัดเจน ถูกต้องและทันเหตุการณ์				
14	มีการจัดทำวารสารเพื่อเป็นสื่อกลางระหว่างบริษัทกับพนักงาน				
15	มีการจัดประชุมเพื่อชี้แจงสถานะภาพของบริษัทให้พนักงานรับทราบ				
16	ในบริษัทมีการติดต่อสื่อสารตามสายการบังคับบัญชา				
17	บริษัทแจ้งถึงความคาดหวังของบริษัทที่มีต่อพนักงานให้ทราบ				
18	บริษัทมีการชี้แจงเกี่ยวกับนโยบายและแผนงาน				

ข้อ	ข้อความ	ไม่จริง	จริง บางครั้ง	ค่อนข้าง จริง	จริงมาก
19	ภายในบริษัทของข้าพเจ้าขาดการประสานงานกันในแต่ละฝ่าย				
20	ระบบการติดต่อสื่อสารในบริษัทส่งเสริมให้มีการติดต่อสื่อสารอย่างอิสระ				
21	บุคลากรในบริษัทให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานของข้าพเจ้าเป็นอย่างดี				
22	ข้าพเจ้าคิดว่าการผูกมิตรระหว่างเพื่อนร่วมงานเป็นเรื่องยาก				
23	ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในบริษัทมีลักษณะเย็นชาและค่อนข้างห่างเหิน				
24	ข้าพเจ้ายินดีให้ความช่วยเหลือแก่ผู้ได้บังคับบัญชา เมื่อเขามีปัญหาทั้งด้านการทำงานและเรื่องส่วนตัว				
25	บุคลากรในบริษัทปฏิบัติงานโดยไม่มีการแบ่งพรรค แบ่งพวก				
26	ข้าพเจ้ารู้สึกว่าการปฏิบัติงานเหมือนมีคนคอยจับผิดอยู่ตลอดเวลา				
27	ผู้ได้บังคับบัญชาแตกต่างให้กับข้าพเจ้าทันที เมื่อมีใครพูดถึงข้าพเจ้าในแง่ลบ				
28	ข้าพเจ้าให้ความไว้วางใจในตัวผู้ได้บังคับบัญชา				
29	เมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้นข้าพเจ้าและผู้ได้บังคับบัญชาจะนำข้อขัดแย้งมาปรึกษาหารือเพื่อหาข้อสรุปร่วมกัน				
30	ในหน่วยงานของข้าพเจ้ามีการทำงานร่วมกันในลักษณะช่วยเหลือเกื้อกูลกันอย่างเป็นมิตร				
31	ในบริษัทมีเทคโนโลยีที่อำนวยความสะดวกต่อการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ				
32	บริษัทมีการพัฒนาการทางด้านเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงให้ดีขึ้น				

ข้อ	ข้อความ	ไม่จริง	จริง บางครั้ง	ค่อนข้าง จริง	จริงมาก
33	บริษัท มีอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ เพียงพอ และอยู่ในสภาพพร้อมใช้งาน				
34	พนักงานได้รับความสะดวกในการเบิกอุปกรณ์ มาใช้ในการปฏิบัติงาน				
35	อุปกรณ์ในการทำงานของบริษัทสูญหายบ่อย				
36	บริษัทมีโปรแกรมในคอมพิวเตอร์ที่ข้าพเจ้า สามารถใช้ได้ทุกโปรแกรมเพื่อการปฏิบัติงาน				
37	บริษัทมีการดูแลและซ่อมแซมเก้าอี้ หรือโต๊ะ ทำงาน				
38	บริษัทจัดเก็บข้อมูลของตัวแทนประกันชีวิตใน รูปแบบไฟล์ในระบบคอมพิวเตอร์				
39	บริษัทติดตั้งเว็บไซต์เพื่อให้บริการด้านข้อมูล ข่าวสารที่น่าสนใจ				
40	บริษัทมีการใช้ระบบเสียงตามสายในการ ประชาสัมพันธ์อย่างทั่วถึง				
41	ข้าพเจ้ารู้สึกพอใจกับอัตราเงินเดือนและ สวัสดิการต่างๆที่ได้รับในปัจจุบัน				
42	ข้าพเจ้ารู้สึกมีความมั่นคงและมีความก้าวหน้า ในการทำงาน				
43	ข้าพเจ้ารู้สึกว่าบริษัทไม่ได้สร้างขวัญและ กำลังใจ ในการทำงานเท่าที่ควร				
44	ผู้บังคับบัญชามีความยุติธรรมในการ ประเมินผลการปฏิบัติงาน				
45	บริษัทส่งเสริม และสนับสนุนข้าพเจ้าให้เข้ารับ การศึกษาอบรม เพื่อความก้าวหน้าในหน้าที่ การงาน				
46	ข้าพเจ้าสามารถใช้สิทธิในการลาป่วย ลา กิจ ลา พักผ่อนได้ตามที่บริษัทกำหนด				

ข้อ	ข้อความ	ไม่จริง	จริง บางครั้ง	ค่อนข้าง จริง	จริงมาก
47	เงินเดือนที่ได้เพิ่มขึ้นแต่ละปีของข้าพเจ้ามีความเหมาะสม				
48	ข้าพเจ้าได้รับการยอมรับหรือได้รับรางวัลเมื่อมีผลปฏิบัติงานที่ดี				
49	ข้าพเจ้าคิดว่าได้รับประสบการณ์ที่มีประโยชน์จากการทำงาน				
50	ข้าพเจ้าพึงพอใจกับสถานที่ปฏิบัติงานในปัจจุบัน				

ส่วนที่ 4 ภาวะผู้นำของผู้บริหารตัวแทนประกันชีวิต

คำชี้แจง ในการตอบคำถามแต่ละข้อ ให้ท่านพิจารณาตัดสินใจว่า ตัวท่าน มีลักษณะเป็นไปตามพฤติกรรมที่บรรยายไว้มากน้อยเพียงใด แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องตามความเป็นจริง โดยการตอบคำถามแต่ละข้อเพียง 1 คำตอบ และกรุณาตอบทุกข้อ

ข้อ	ข้อความ	ไม่เคย	นานๆ ครั้ง	ค่อนข้าง บ่อย	บ่อย มาก
1	ข้าพเจ้าทุ่มเทเวลาในการทำงานจนกระทั่งผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม				
2	ผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อมั่นในความสามารถของข้าพเจ้า				
3	ข้าพเจ้ามักให้ความมั่นใจกับผู้ร่วมงานว่าจะชนะอุปสรรคต่างๆได้				
4	ข้าพเจ้าแสดงให้เห็นถึงความแน่วแน่ในอุดมคติ ความเชื่อ และค่านิยม				
5	ข้าพเจ้าระบุความสำคัญของการมีเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน				
6	ข้าพเจ้าเสียสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม				
7	การตัดสินใจของข้าพเจ้าจะคำนึงถึงผลตามมาทางด้านศีลธรรมและจริยธรรม				

ข้อ	ข้อความ	ไม่เคย	นานๆ ครั้ง	ค่อนข้าง บ่อย	บ่อย มาก
8	ข้าพเจ้าทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความภาคภูมิใจและ ไว้วางใจเมื่อได้ร่วมงานด้วย				
9	ข้าพเจ้าแสดงให้เห็นถึงความสามารถในการ จัดการหรือควบคุมอารมณ์ของตนเอง				
10	ข้าพเจ้าเน้นความสำคัญเรื่องอุดมคติและ ค่านิยมในการทำงาน				
11	ข้าพเจ้ากล่าวชมเชยและให้กำลังใจผู้ร่วมงาน อย่างต่อเนื่องเมื่องานสำเร็จลุล่วง				
12	ข้าพเจ้าสามารถพูดให้ทุกคนเชื่อมั่นในเป้าหมาย ว่าเราจะสามารถทำได้				
13	ข้าพเจ้าคิดพัฒนาวิธีการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น				
14	ข้าพเจ้ากระตุ้นผู้ร่วมงานให้ตระหนักถึงการ ทำงานให้บรรลุเป้าหมาย				
15	ข้าพเจ้าให้กำลังใจผู้ร่วมงานเกี่ยวกับการ ปฏิบัติงาน				
16	ข้าพเจ้าพูดถึงเป้าหมายในการทำงานด้วยความ กระตือรือร้น				
17	ข้าพเจ้าแสดงให้เห็นถึงความตั้งใจอย่างแน่วแน่ ที่จะทำงานให้สำเร็จตามที่กำหนดไว้				
18	ข้าพเจ้าพูดถึงเป้าหมายในอนาคตที่เกี่ยวกับการ ทำงานอย่างชัดเจน				
19	ข้าพเจ้าทำให้ผู้ร่วมงานมุ่งความสนใจในการทำ อย่างไรเพื่อจะทำงานให้เกิดผลสำเร็จ				
20	ข้าพเจ้ากล่าวถึงอนาคตของบริษัทในแง่ดี				
21	ข้าพเจ้ากระตุ้นผู้ร่วมงานให้คิดว่าการริเริ่ม สร้างสรรค์เป็นสิ่งจำเป็นในการทำงาน				
22	ข้าพเจ้าเสนอแนะให้ผู้ร่วมงานมองหาวิธีในการ แก้ปัญหาในมุมมองต่างๆ				

ข้อ	ข้อความ	ไม่เคย	นานๆ ครั้ง	ค่อนข้าง บ่อย	บ่อย มาก
23	ข้าพเจ้าส่งเสริมผู้ร่วมงานให้แสดงความคิดเห็น และแก้คิดต่างๆในการทำงาน				
24	ข้าพเจ้านับสนุนให้มีการคิดแก้ปัญหาที่เคย เกิดขึ้นมาแล้วด้วยวิธีการใหม่ๆ				
25	ข้าพเจ้าให้ข้อมูลที่จำเป็นแก่ผู้ร่วมงานเพื่อ ประกอบการคิดหาทางเลือกหลายๆทางในการ แก้ปัญหาด้วยตนเอง				
26	ข้าพเจ้าส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานวิเคราะห์หรือ พิจารณาในเรื่องที่อาจจะเป็นสาเหตุของปัญหา				
27	ข้าพเจ้าส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานระบุปัญหาโดยการ ใช้เหตุผลและหลักฐาน				
28	ข้าพเจ้าเปิดโอกาสและกระตุ้นผู้ร่วมงานให้กล้า แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน				
29	ข้าพเจ้าส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานศึกษาหาความรู้ เพิ่มเติม				
30	ข้าพเจ้ามักกล่าวกับผู้ร่วมงานถึงเป้าหมายใน อนาคตอย่างชัดเจน				
31	ข้าพเจ้ามอบหมายงานให้กับผู้ร่วมงานให้ตรงกับ ความสามารถของแต่ละคน				
32	ข้าพเจ้าส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานได้มีการพัฒนา ตนเองอย่างต่อเนื่อง				
33	ข้าพเจ้าพัฒนาความรู้ความสามารถของ ผู้ร่วมงานโดยคำนึงถึงจุดด้อยจุดแข็งของแต่ละ คน				
34	ข้าพเจ้ารับฟังความคิดเห็นหรือข้อเสนอของ ผู้ร่วมงานทุกคนอย่างตั้งใจ				
35	ข้าพเจ้าให้ความสนใจ และเอาใจใส่ผู้ร่วมงาน ทุกคน				

ข้อ	ข้อความ	ไม่เคย	นานๆ ครั้ง	ค่อนข้าง บ่อย	บ่อย มาก
36	ข้าพเจ้าใช้เวลาในการแนะนำการทำงานแก่ ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล				
37	ข้าพเจ้าปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานในฐานะที่เป็นปัจเจก บุคคลมากกว่าในฐานะที่เป็นเพียงสมาชิกของ กลุ่มคนหนึ่ง				
38	ข้าพเจ้าสอนผู้ร่วมงานเกี่ยวกับวิธีการวิเคราะห์ ความต้องการและความสามารถของผู้อื่น				
39	ข้าพเจ้าส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีการพัฒนาตนเอง				
40	ข้าพเจ้าให้ความสนใจเป็นส่วนตัวกับผู้ร่วมงาน ซึ่งไม่ได้รับความสนใจเท่าที่ควร				

ประวัติย่อผู้วิจัย

ชื่อผู้วิจัย	นายณัฐวุฒิ เตมียสุวรรณ
วันเดือนปีเกิด	14 กันยายน 2520
สถานที่เกิด	กรุงเทพมหานคร
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	23 ซ.อินทามระ 28 ถ.สุทธิสาร ดินแดง กทม. 10400
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	บริษัทหลักทรัพย์ ฟินันซ่า จำกัด 496 – 502 อัมรินทร์ทาวเวอร์ ชั้น 20 ถ.เพลินจิต แขวงลุมพินี เขตปทุมวัน กทม. 10330
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2538	มัธยมศึกษา โรงเรียนกุหลาบวิทยาลัยราชวินิต
พ.ศ. 2542	บริหารธุรกิจบัณฑิต(บร.บ.) การจัดการอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย
พ.ศ. 2550	การศึกษามหาบัณฑิต(กศ.ม.) การวิจัยและสถิติ ทางการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ