

# บทที่ 1

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในแต่ละองค์การย่อมคาดหวังที่จะมีเป้าหมายเติบโต โดยเติบโตในด้านของผลงาน หากสมาชิกในองค์การมีผลงานดี ย่อมส่งผลทำให้องค์การมีการเจริญเติบโตขึ้น นอกจากนี้ผู้ตามที่ทำงานอยู่ในองค์การเดียวกันกับผู้นำของตนนั้นต้องมีความไว้วางใจในตัวผู้นำของตนเท่านั้น มิฉะนั้นองค์การจะไม่สามารถขับเคลื่อนไปข้างหน้าได้อย่างที่ควร และเมื่อองค์การต้องการที่จะมีเป้าหมายเติบโต สมาชิกในองค์การควรจะรับรู้ และคาดหวังที่จะเติบโตในงานไปพร้อม ๆ กับองค์การของตน โดยเมื่อผู้นำกับผู้ตามทำงาน และมีปฏิสัมพันธ์กันนั้น ทั้งบุคลิกภาพและความเป็นผู้นำของตัวผู้นำ ย่อมส่งอิทธิพลต่อผู้ตาม

ความเป็นผู้นำคือเครื่องพิสูจน์ศักยภาพของบุคคล เพราะการเป็นผู้นำที่ดีได้นั้นต้องมีทั้งคุณธรรม และความสามารถที่โดดเด่น ผู้ที่จริงจะยอมรับ องค์การใดที่มีผู้นำที่ดี องค์การนั้นจะเจริญเติบโต เพราะผู้นำในองค์การนั้นย่อมนำองค์การนั้นไปสู่ผลลัพธ์ที่ดี หรือนำไปสู่ความสำเร็จขององค์การ แต่ละองค์การจำเป็นต้องมีผู้นำ หากองค์การใดไม่มีผู้นำ องค์การนั้นก็ยากที่จะประสบความสำเร็จ และหากผู้นำไม่มีองค์การ หรือไม่มีผู้ตาม ผู้นำท่านนั้นก็ไม่สามารถที่จะประสบความสำเร็จได้ นอกจากนี้ผู้นำที่ดีนั้นต้องเป็นผู้ที่ได้รับความไว้วางใจจากผู้ตาม และสามารถนำองค์การ หรือทีมให้บรรลุเป้าหมายได้

บุคลิกภาพ (personality) เป็นสิ่งที่ผู้นำจะต้องให้ความสำคัญ เพราะหากมีบุคลิกภาพที่ดี ผู้นำก็จะสามารถ สร้างความน่าเชื่อถือ น่าดึงดูดใจ และได้รับการเคารพจากผู้พบเห็น หรือผู้ตาม โดยบุคลิกภาพ คือ ภาพลักษณ์ของบุคคลที่แสดงออกมา และสังคมสามารถเห็นได้ โดยบุคลิกภาพมีพื้นฐานมาจากพันธุกรรม สิ่งแวดล้อม และสถานการณ์ โดย บุคลิกภาพแบ่งออกได้เป็น 5 องค์ประกอบ (Costa & McCrae, 1992) คือ การแสดงออก (extraversion) ความไม่มั่นคงทางอารมณ์ (neuroticism) ความมีจิตสำนึก (conscientiousness) ความเป็นมิตร (agreeableness) และ การเปิดรับประสบการณ์ (openness to experience) ซึ่งผู้นำแต่ละคน ก็มีบุคลิกภาพในแต่ละองค์ประกอบแตกต่างกัน

ผู้นำที่สามารถเปลี่ยนแปลงองค์การไปในทางที่เจริญเติบโตมากขึ้น ให้กำลังใจกับลูกน้อง มีสัญญาณใจร่วมกันกับลูกน้อง กระตุ้นผู้ตามให้ปฏิบัติภารกิจและพัฒนาตนเองได้เหนือกว่าที่ผู้ตามคาดหวังหรือตั้งเป้าไว้ และสามารถสร้างแรงบันดาลใจหรือมีอิทธิพลกับผู้ตาม ผู้นำประเภทนี้เรียกว่า ผู้นำแบบนักปฏิรูป (transformational leadership) (Bass, 1985) ผู้นำแบบนักปฏิรูปเป็นผู้นำที่ได้รับการยอมรับนับถือ เคารพและไว้วางใจ เป็นตัวอย่างที่ดีให้กับผู้ตาม ดังคำกล่าวที่ว่า “ตัวอย่างที่ดี มีค่ามากกว่าคำสอน” เป็นผู้นำที่สร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ตาม โดยให้ผู้ตามเห็นถึงวิสัยทัศน์ในอนาคตที่น่าดึงดูดใจ โดยผู้ตามได้มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์นั้น ๆ เป็นผู้นำที่ทำให้เกิดนวัตกรรมและใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการสร้างงาน หรือแก้ปัญหา เป็นผู้นำที่ใส่ใจความต้องการความสำเร็จและเจริญก้าวหน้าของผู้ตามแต่ละบุคคล โดยพัฒนาผู้ตามให้มีศักยภาพสูงขึ้น จึงกล่าวได้ว่า ผู้นำแบบนักปฏิรูปนั้นเป็นผู้นำที่ทำให้องค์การเจริญเติบโตทั้งด้านความสัมพันธ์ในองค์การ และผลงาน

ในการวิจัยครั้งนี้จึงต้องการศึกษาถึงอิทธิพลของบุคลิกภาพแบบห้าองค์ประกอบของผู้นำ กับผลงาน ความไว้วางใจในตัวผู้นำ และความคาดหวังที่จะเติบโตในงานของผู้ตาม โดยในการวิจัยครั้งนี้มีการศึกษาว่าความเป็นผู้นำแบบนักปฏิรูปของผู้นำนั้นเป็นตัวแปรส่งผ่าน (mediator) ในอิทธิพลดังกล่าวหรือไม่ ซึ่งขออธิบายและนำเสนอทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องต่อไป

### ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

**บุคลิกภาพแบบห้าองค์ประกอบ (Five-factor model of personality) (Costa & McCrae, 1992)**

บุคลิกภาพ (personality) หมายถึง ภาพรวมของภาพลักษณ์ หรือการแสดงออกของบุคคลที่สามารถมองเห็นได้ในลักษณะเฉพาะด้านต่าง ๆ บุคลิกภาพมีอิทธิพลมาจากพันธุกรรม สิ่งแวดล้อม และสถานการณ์ บุคลิกภาพนั้นมีทั้งหมด 4 ด้านได้แก่บุคลิกภาพทางกายภาพ (physical personality) คือ บุคลิกภาพที่มองเห็นได้โดยทั่วไปของแต่ละบุคคล บุคลิกภาพทางสติปัญญา (IQ personality) คือ บุคลิกภาพที่สะท้อนทางความรู้ ซึ่งสามารถแสดงออกให้ผู้อื่นพบได้จากการแสดงความคิดเห็น บุคลิกภาพทางสังคม (social personality) คือ บุคลิกภาพที่แสดงออกมาเมื่อมีการเข้าสังคม หรือรวมกลุ่มกัน และบุคลิกภาพในการทำงาน

(working personality) ซึ่งแสดงออกมาในระหว่างการปฏิบัติการกิจ หรือการทำงานในแต่ละวัน โดยผู้นำจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับเรื่องบุคลิกภาพ เพราะผู้นำที่มีบุคลิกภาพที่ดีจะสามารถสร้างความน่าสนใจ ดึงดูดใจ ใ่วางใจ และน่าเชื่อถือให้แก่ผู้ตาม โดยเฉพาะผู้นำแบบนักปฏิรูปซึ่งเป็นผู้นำที่สามารถเปลี่ยนแปลง และนำองค์การให้บรรลุเป้าหมาย อย่างไรก็ตามบุคลิกภาพมีโครงสร้างมาจาก 5 องค์ประกอบหลัก ๆ โดยเรียกว่า บุคลิกภาพแบบห้าองค์ประกอบ ซึ่งประกอบด้วย การแสดงออก (Extraversion) ความไม่มั่นคงทางอารมณ์ (Neuroticism) ความมีจิตสำนึก (Conscientiousness) ความเป็นมิตร (Agreeableness) และการเปิดรับประสบการณ์ (Openness to experience) ซึ่งการที่มีบุคลิกภาพในแต่ละองค์ประกอบแตกต่างกันนั้น ทำให้บุคคลมีบุคลิกภาพพื้นฐานแตกต่างกัน

### 3.1 องค์ประกอบของการแสดงออก (Extraversion)

เป็นบุคลิกภาพของผู้ที่ชื่นชอบการเข้าสังคม หรืออยู่ในกลุ่มคนจำนวนมาก เป็นบุคคลที่เปิดเผยตนเอง ประกอบด้วย 6 ด้าน คือ มีความอบอุ่น ชอบรวมกลุ่ม กล้าแสดงออกอย่างเหมาะสม มีความกระตือรือร้น แสวงหาความตื่นเต้น และมีอารมณ์ทางบวก

### 3.2 องค์ประกอบของความไม่มั่นคงทางอารมณ์ (Neuroticism)

ความไม่มั่นคงทางอารมณ์เป็นบุคลิกภาพทางลบ โดยเป็นความบกพร่องของบุคคลในการปรับอารมณ์ ประกอบด้วย 6 ด้าน คือ วิตกกังวล โกรธแบบเป็นปรักษ์ ซึมเศร้า ลำบากในตนเอง กระทำตามความต้องการเฉพาะหน้า และเปราะบาง

### 3.3 องค์ประกอบของความมีจิตสำนึก (Conscientiousness)

เป็นบุคลิกภาพของบุคคลที่มีความละเอียด รอบคอบ ตรงต่อเวลา น่าเชื่อถือ และสามารถจัดการกับสิ่งล่อใจหรือแรงกระตุ้นของตนได้ ประกอบด้วย 6 ด้านคือ มีความเป็นระเบียบรับผิดชอบต่อหน้าที่ บากบั่นเพื่อความสำเร็จ มีวินัยในตนเอง และรอบคอบ

### 3.4 องค์ประกอบของความเป็นมิตร (Agreeableness)

เป็นบุคลิกภาพของบุคคลที่ไม่ชอบที่จะขัดแย้งกับผู้อื่น พิจารณาถึงผลประโยชน์ของผู้อื่น มีความรู้สึกเห็นอกเห็นใจผู้อื่น ชอบช่วยเหลือผู้อื่น ประกอบด้วย 6 ด้าน คือ มีความใ่วางใจ ตรงไปตรงมา เห็นแก่ประโยชน์ของผู้อื่น ยอมตาม ถ่อมตัว และมีจิตใจอ่อนโยน

### 3.5 องค์ประกอบของการเปิดรับประสบการณ์ (Openness to experience)

เป็นบุคลิกภาพของบุคคลที่ให้ความสนใจกับโลกภายนอก มีจินตนาการ ชอบใช้สติปัญญา กล้าที่จะเผชิญหน้ากับสิ่งที่ตนไม่เคยเผชิญหน้ามาก่อน และรักที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ประกอบด้วย 6 ด้านคือ เพื่อดัน มีสุนทรียภาพ มีความรู้สึก มีการกระทำ มีความคิด และมีค่านิยมต่อสิ่งใหม่ ๆ

#### ผลงานของผู้ตาม (Performance)

ผลงานของผู้ตามนั้นสามารถวัดได้หลายแบบ เช่น ผลการปฏิบัติงาน ผลลัพธ์จากภารกิจ ยอดจำหน่าย ร้อยละของความสำเร็จตามเป้าหมายของผู้ตาม มีงานวิจัยหลายเรื่องที่พบว่า บุคลิกภาพแบบห้าองค์ประกอบของผู้นำมีอิทธิพลต่อผลงานของผู้ตาม เช่น งานวิจัยของ Aronson, Reilly, และ Lynn (2006) และ Peterson, Smith, Martorana, และ Owens (2003) โดยพบว่าการแสดงออก ความมีจิตสำนึก ความเป็นมิตร และการเปิดรับประสบการณ์ มีอิทธิพลทางบวกต่อผลงานของผู้ตาม โดยเฉพาะในองค์ประกอบของความมีจิตสำนึกมีอิทธิพลมากที่สุด ในขณะที่ความไม่มั่นคงทางอารมณ์ มีอิทธิพลทางลบต่อผลงานของผู้ตาม

ดังนั้นผู้วิจัยจึงตั้งสมมติฐานว่า

**สมมติฐาน 1ก** การแสดงออกของผู้นำ มีอิทธิพลทางบวกต่อผลงานของผู้ตาม

**สมมติฐาน 1ข** ความไม่มั่นคงทางอารมณ์ของผู้นำ มีอิทธิพลทางลบต่อผลงานของผู้ตาม

**สมมติฐาน 1ค** ความมีจิตสำนึกของผู้นำ มีอิทธิพลทางบวกต่อผลงานของผู้ตาม

**สมมติฐาน 1ง** ความเป็นมิตรของผู้นำ มีอิทธิพลทางบวกต่อผลงานของผู้ตาม

**สมมติฐาน 1จ** การเปิดรับประสบการณ์ของผู้นำ มีอิทธิพลทางบวกต่อผลงานของผู้ตาม

### ความไว้วางใจในตัวผู้นำของผู้ตาม (Trust)

ความไว้วางใจในตัวผู้นำ คือ การที่ผู้ตามเชื่อถือ เชื่อใจ และภักดีต่อผู้นำ (Giffin, 1967) งานวิจัยของ Hiraisi, Yamagata, Shikishima, และ Ando (2008) พบว่า บุคลิกภาพแบบห้าองค์ประกอบของผู้นำมีอิทธิพลต่อความไว้วางใจในตัวผู้นำของผู้ตาม โดยการแสดงออก ความมีจิตสำนึก ความเป็นมิตร และการเปิดรับประสบการณ์ มีอิทธิพลทางบวกต่อความไว้วางใจในตัวผู้นำของผู้ตาม โดยเฉพาะในองค์ประกอบของการแสดงออก และความเป็นมิตรมีอิทธิพลมากที่สุด ในขณะที่ความไม่มั่นคงทางอารมณ์ มีอิทธิพลทางลบต่อความไว้วางใจในตัวผู้นำของผู้ตาม

ดังนั้นผู้วิจัยจึงตั้งสมมติฐานว่า

**สมมติฐาน 2ก** การแสดงออกของผู้นำ มีอิทธิพลทางบวกต่อความไว้วางใจในตัวผู้นำของผู้ตาม

**สมมติฐาน 2ข** ความไม่มั่นคงทางอารมณ์ของผู้นำ มีอิทธิพลทางลบต่อความไว้วางใจในตัวผู้นำของผู้ตาม

**สมมติฐาน 2ค** ความมีจิตสำนึกของผู้นำ มีอิทธิพลทางบวกต่อความไว้วางใจในตัวผู้นำของผู้ตาม

**สมมติฐาน 2ง** ความเป็นมิตรของผู้นำ มีอิทธิพลทางบวกต่อความไว้วางใจในตัวผู้นำของผู้ตาม

**สมมติฐาน 2จ** การเปิดรับประสบการณ์ของผู้นำ มีอิทธิพลทางบวกต่อความไว้วางใจในตัวผู้นำของผู้ตาม

### ความคาดหวังที่จะเติบโตในงานของผู้ตาม (Career expectation)

ความคาดหวังที่จะเติบโตในงานของผู้ตาม คือ การที่ผู้ตามคาดหวังว่าผลงานจะออกมาดี หรือได้เลื่อนตำแหน่ง โดยงานวิจัยของ Besser และ Shackelford (2007) พบว่า บุคลิกภาพแบบห้าองค์ประกอบของผู้นำมีอิทธิพลต่อความคาดหวังที่จะเติบโตในงานของผู้ตาม โดยการแสดงออก ความมีจิตสำนึก ความเป็นมิตร และการเปิดรับประสบการณ์ มีอิทธิพลทางบวกต่อความไว้วางใจในตัวผู้นำของผู้ตาม ในขณะที่ความไม่มั่นคงทางอารมณ์ มีอิทธิพลทาง

ลบต่อความคาดหวังที่จะเติบโตในงานของผู้ตาม โดยองค์ประกอบของความไม่มั่นคงทางอารมณ์ มีอิทธิพลมากที่สุด

ดังนั้นผู้วิจัยจึงตั้งสมมติฐานว่า

**สมมติฐาน 3ก** การแสดงออกของผู้นำ มีอิทธิพลทางบวกต่อความคาดหวังที่จะเติบโตในงานของผู้ตาม

**สมมติฐาน 3ข** ความไม่มั่นคงทางอารมณ์ของผู้นำ มีอิทธิพลทางลบต่อความคาดหวังที่จะเติบโตในงานของผู้ตาม

**สมมติฐาน 3ค** ความมีจิตสำนึกของผู้นำ มีอิทธิพลทางบวกต่อความคาดหวังที่จะเติบโตในงานของผู้ตาม

**สมมติฐาน 3ง** ความเป็นมิตรของผู้นำ มีอิทธิพลทางบวกต่อความคาดหวังที่จะเติบโตในงานของผู้ตาม

**สมมติฐาน 3จ** การเปิดรับประสบการณ์ของผู้นำ มีอิทธิพลทางบวกต่อความคาดหวังที่จะเติบโตในงานของผู้ตาม

### ความเป็นผู้นำแบบนักปฏิรูป (Transformational leadership)

Bass และ Avolio (2003) ได้ให้นิยามของ ผู้นำแบบนักปฏิรูป ว่าเป็นผู้นำที่สามารถผลักดันองค์การให้เจริญเติบโตก้าวหน้า สามารถกระตุ้นผู้ตามให้ปฏิบัติภารกิจและพัฒนาตนเองได้เหนือกว่าที่ผู้ตามคาดหวังหรือตั้งเป้าไว้ได้ นอกจากนั้นยังเป็นผู้นำที่สามารถเปลี่ยนแปลงองค์การในทางที่ดีขึ้น ให้กำลังใจกับผู้ตาม รวมถึงมีสัญญาใจร่วมกันกับผู้ตาม และผู้ตามมีความรู้สึกที่ดีในการทำงานด้วยมากกว่าผู้นำประเภทอื่น (Conger & Kanungo, 1988) ผู้นำแบบนักปฏิรูปทำงานกับผู้ตามเพื่อที่จะคิดวิธีการแก้ปัญหาที่ซับซ้อน ในขณะที่ก็พัฒนาผู้ตามไปด้วย (Bennis, 2001)

ในการศึกษาถึงองค์ประกอบของความผู้นำแบบนักปฏิรูปและผู้นำแบบนักแลกเปลี่ยนนั้นนิยมใช้มาตรวัดความเป็นผู้นำหลายองค์ประกอบ (Multifactor Leadership Questionnaire; MLQ-Form 5X; Avolio & Bass, 2002) โดย Bass (1985) แบ่งองค์ประกอบของผู้นำแบบนักปฏิรูปเป็น 4 องค์ประกอบคือ

### 1. การนำที่มีบารมีหรือการมีอิทธิพลระดับอุดมคติ (Charismatic Leadership or Idealized Influence)

มีลักษณะเป็นผู้นำที่ได้รับการนับถือ เคารพและไว้วางใจ ซึ่งเป็นผู้นำที่เป็นแบบอย่างให้กับผู้ตาม ผู้ตามพยายามที่จะเลียนแบบผู้นำของตน หรือพยายามทำตามแบบของผู้นำของตน โดยสิ่งที่ทำให้ผู้นำได้รับความไว้วางใจหรือเชื่อใจจากผู้ตามคือพิจารณาถึงความต้องการของผู้ตามเหนือความต้องการของตน และผู้นำรับความเสี่ยงร่วมกับผู้ตาม และมีความสม่ำเสมอ ภายใต้อจริยธรรม ศีลธรรม และค่านิยมของสังคม

### 2. การสร้างแรงจูงใจและแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation)

เป็นลักษณะของผู้นำที่สร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ตามโดยให้ความหมายและความท้าทายกับงานของผู้ตาม กระตุ้นแรงบันดาลใจทั้งในแต่ละบุคคล และในกลุ่ม ทั้งยังมีการแสดงออกถึงความกระตือรือร้น และการมองในแง่ดี นอกจากนี้ผู้นำกระตุ้นผู้ตามให้เห็นถึงวิสัยทัศน์ในอนาคตที่น่าดึงดูดใจ โดยผู้ตามมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ของพวกเขาเอง

### 3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation)

เป็นลักษณะของผู้นำที่กระตุ้นความพยายามของผู้ตามในการคิดนวัตกรรมและมีความคิดสร้างสรรค์โดยใช้การตั้งสมมติฐาน วางกรอบของปัญหาใหม่ และจัดการกับปัญหาเก่า ๆ ด้วยวิธีใหม่ ๆ ผู้นำประเภทนี้ไม่ตำหนิความผิดของผู้ตามในที่สาธารณะและไม่มีการเยาะเย้ยถึงความผิดพลาด และผู้ตามถูกเรียกร้องให้มีแนวความคิดใหม่ ๆ และการแก้ปัญหาแบบใหม่ ๆ โดยให้ผู้ตามใช้กระบวนการวิเคราะห์ปัญหาและหาทางแก้ไข

### 4. การเอาใจใส่ผู้ตามรายบุคคล (Individualized Consideration)

เป็นลักษณะของผู้นำที่ใส่ใจความต้องการความสำเร็จและเจริญก้าวหน้าของผู้ตามแต่ละบุคคล เพื่อพัฒนาผู้ตามให้มีศักยภาพสูงขึ้น โดยมีการสร้างสรรค์โอกาสในการเรียนรู้สิ่ง

ใหม่ ภายใต้บรรยากาศที่เหมาะสมกับการเจริญเติบโต และผู้นำยอมรับความแตกต่างของความต้องการในแต่ละบุคคล

มีงานวิจัยหลายเรื่องที่พบว่า ความเป็นผู้นำแบบนักปฏิรูปมีอิทธิพลทางบวกต่อผลงานของผู้ตาม เช่น งานวิจัยของ Bass, Avolio, Jung, และ Berson (2003), Bycio, Hackett, และ Allen (1995), Hater และ Bass (1988), Howell, Neufeld, และ Avolio (2005), Schaubroeck, Lam และ Cha (2007), Nemanich และ Keller (2007), Podsakoff และ Bommer (1996) และ สวรรุส นภวงศ์ ณ อยุธยา (2547) ในประเด็นของความไว้วางใจในตัวผู้นำ มีงานวิจัยหลายเรื่องที่พบว่า ความเป็นผู้นำแบบนักปฏิรูปมีอิทธิพลทางบวกต่อ ความไว้วางใจในตัวผู้นำของผู้ตาม ได้แก่ งานวิจัยของ Podsakoff และ Bommer (1996) และงานวิจัยของ Podsakoff, MacKenzie, Moorman, และ Fetter, R. (1990) และนอกจากนั้นในงานวิจัยของ Scandura และ Williams (2004) พบว่า ความเป็นผู้นำแบบนักปฏิรูปมีอิทธิพลทางบวกต่อ ความคาดหวังที่จะเติบโตในงานของผู้ตาม

### ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพแบบห้าองค์ประกอบกับความเป็นผู้นำแบบนักปฏิรูป

บุคลิกภาพแบบห้าองค์ประกอบกับความเป็นผู้นำแบบนักปฏิรูปนั้นมีความสัมพันธ์กัน โดยงานวิจัยที่พบว่าบุคลิกภาพแบบห้าองค์ประกอบมีอิทธิพลต่อความเป็นผู้นำแบบนักปฏิรูป เช่น งานวิจัยของ Bono และ Judge (2004), Judge และ Bono (2000), Hofmann และ Jones (2005), Lim และ Ployhart (2004) และ Shao และ Webber (2006)

ในองค์ประกอบของการแสดงออก Judge และ Bono (2000) กล่าวว่า การแสดงออกนั้นเป็นบุคลิกภาพที่สำคัญของผู้นำแบบนักปฏิรูป โดยเฉพาะในองค์ประกอบของการนำที่มึบารมี เนื่องจากผู้นำที่มึบารมีนั้นจะต้องมีความสามารถชักจูง ส่งอิทธิพลกับผู้ตาม และทำให้ผู้ตามมีการเคลื่อนไหว ดังนั้นบุคลิกภาพในมิติของการแสดงออกมีความสัมพันธ์กับความเป็นผู้นำแบบนักปฏิรูป โดยงานวิจัยของ Bono และ Judge (2004), Hofmann และ Jones (2005), Judge และ Bono (2000) และ Lim และ Ployhart (2004) พบว่าการแสดงออก มีอิทธิพลทางบวก กับพฤติกรรมความเป็นผู้นำแบบนักปฏิรูป แต่ในงานวิจัยของ Shao และ Webber (2006) กลับได้ผลตรงกันข้าม คือ พบว่าการแสดงออกมีอิทธิพลทางลบต่อความเป็นผู้นำแบบนักปฏิรูป

ในองค์ประกอบของความไม่มั่นคงทางอารมณ์ บุคคลผู้ซึ่งมีบุคลิกภาพในองค์ประกอบของความไม่มั่นคงทางอารมณ์สูง คือ ผู้ที่มีความมั่นใจ และนับถือในตนเองต่ำ โดยที่ความมั่นใจในตนเองเป็นลักษณะนิสัยที่สำคัญของผู้นำแบบนักปฏิรูป เพราะผู้นำแบบนักปฏิรูปเป็นผู้นำที่กล้าที่จะเปลี่ยนแปลง กล้าที่จะเผชิญหน้ากับความเสียดัง เป็นผู้นำที่สร้างแรงบันดาลใจ และสร้างความท้าทายให้กับผู้ตาม ดังนั้นลักษณะนิสัยที่สำคัญของผู้นำแบบนักปฏิรูปคือ ต้องเป็นผู้ที่มีความมั่นใจ และเคารพในตนเองสูง ซึ่งตรงข้ามกับบุคลิกภาพในองค์ประกอบของความไม่มั่นคง Judge และ Bono (2000) ไม่พบอิทธิพลระหว่าง ความไม่มั่นคงทางอารมณ์ กับพฤติกรรมความเป็นผู้นำแบบนักปฏิรูป แต่ Bono และ Judge (2004), Lim และ Ployhart (2004), Shao และ Webber (2006) กลับพบว่า ความไม่มั่นคงทางอารมณ์ มีอิทธิพลทางลบ ต่อพฤติกรรมความเป็นผู้นำแบบนักปฏิรูป

ในองค์ประกอบของความมีจิตสำนึก ผู้นำแบบนักปฏิรูปเป็นผู้นำที่มีวินัยในตัวเองสูง เป็นคนที่มีความตรงต่อเวลา และเป็นผู้นำที่ผู้ตามให้ความไว้วางใจ ซึ่งลักษณะดังกล่าวเกี่ยวข้องกับความมีจิตสำนึก Judge และ Bono (2000) กับ Shao และ Webber (2004) ไม่พบอิทธิพลระหว่าง ความมีจิตสำนึก กับ ความเป็นผู้นำแบบนักปฏิรูป แต่ Bono และ Judge (2004) และ Hofmann และ Jones (2005) พบว่า ความมีจิตสำนึกมีอิทธิพลทางบวกต่อพฤติกรรมความเป็นผู้นำแบบนักปฏิรูป

ในองค์ประกอบของความเป็นมิตร ผู้นำแบบนักปฏิรูปนั้นเป็นผู้นำที่ใจกว้างและมีการเอาใจใส่ในตัวผู้ตามเป็นรายบุคคล จึงเป็นผู้นำที่สร้างความเป็นมิตรกับผู้ตาม และไม่สร้างความขัดแย้งในองค์การ ดังนั้นบุคลิกภาพในองค์ประกอบของความเป็นมิตรจึงเกี่ยวข้องกับความเป็นผู้นำแบบนักปฏิรูป Bono และ Judge (2004), Hofmann และ Jones (2005), Judge และ Bono (2000) และ Lim และ Ployhart (2004) และ พบว่าความเป็นมิตร มีอิทธิพลทางบวก กับพฤติกรรมความเป็นผู้นำแบบนักปฏิรูป

ในองค์ประกอบของการเปิดรับประสบการณ์ ผู้นำแบบนักปฏิรูปเป็นผู้ที่สร้างสรรค์ และคิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ ขึ้น ซึ่งความคิดสร้างสรรค์นั้นเกี่ยวข้องกับการเปิดรับประสบการณ์ และความเป็นผู้นำแบบนักปฏิรูป โดยเฉพาะในองค์ประกอบของการกระตุ้นทางปัญญา โดยความคิดสร้างสรรค์นั้นมีสหสัมพันธ์กับบุคลิกภาพในองค์ประกอบของการเปิดรับประสบการณ์ และความคิดสร้างสรรค์นั้นก็มีความสัมพันธ์กับความเป็นผู้นำแบบนักปฏิรูปด้วย Bono และ Judge (2004), Hofmann และ Jones (2005), Judge และ Bono (2000) และ Lim

และ Ployhart (2004) และ พบว่าการเปิดรับประสบการณ์ มีอิทธิพลทางบวกต่อพฤติกรรมความ เป็นผู้นำแบบนักปฏิรูป

อย่างไรก็ตาม ผลการวิจัยเกี่ยวกับบุคลิกภาพแบบห้าองค์ประกอบของกลุ่ม นักวิจัย 2 กลุ่ม นั้นไม่สอดคล้องกันเนื่องจาก Bono และ Judge (2004), Hofmann และ Jones (2005), Judge และ Bono (2000) และ Lim และ Ployhart (2004) และ ได้ศึกษาบุคลิกภาพแบบ ห้าองค์ประกอบกับความเป็นผู้นำแบบนักปฏิรูปในประเทศสหรัฐอเมริกา ในขณะที่ Shao และ Webber (2006) ได้ศึกษาในประเทศจีน ซึ่งทั้งสองประเทศมีสังคมและวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน โดยประเทศจีนนั้นเป็นประเทศที่มีการปกครองแบบสังคมนิยม (communist) ในขณะที่ประเทศ สหรัฐอเมริกามีการปกครองแบบประชาธิปไตย จึงทำให้ผลการวิจัยออกมาไม่สอดคล้องกัน โดยที่ ประเทศไทยนั้นมีการปกครองแบบประชาธิปไตยเช่นเดียวกับประเทศสหรัฐอเมริกา ดังนั้น ผลการวิจัยในประเทศไทยน่าจะเป็นไปในแนวทางเดียวกันกับประเทศสหรัฐอเมริกามากกว่า ประเทศจีน

ดังนั้นผู้วิจัยจึงตั้งสมมติฐานว่า

**สมมติฐาน 4** บุคลิกภาพแบบห้าองค์ประกอบของผู้นำมีอิทธิพลกับผลงาน ความไว้วางใจในตัว ผู้นำ และความคาดหวังที่จะเติบโตในงานของผู้ตาม โดยมีองค์ประกอบของความเป็นผู้นำแบบ นักปฏิรูปทั้ง 4 องค์ประกอบเป็นตัวแปรส่งผ่าน

**สมมติฐาน 4ก** บุคลิกภาพแบบห้าองค์ประกอบของผู้นำมีอิทธิพลกับผลงานของผู้ตาม โดยมีความ เป็นผู้นำแบบนักปฏิรูปเป็นตัวแปรส่งผ่าน

**สมมติฐาน 4ข** บุคลิกภาพแบบห้าองค์ประกอบของผู้นำมีอิทธิพลกับความไว้วางใจในตัวของผู้ ตาม โดยมีความเป็นผู้นำแบบนักปฏิรูปเป็นตัวแปรส่งผ่าน

**สมมติฐาน 4ค** บุคลิกภาพแบบห้าองค์ประกอบของผู้นำมีอิทธิพลกับความคาดหวังที่จะเติบโตใน งานของผู้ตาม โดยมีความเป็นผู้นำแบบนักปฏิรูปเป็นตัวแปรส่งผ่าน

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษาอิทธิพลของบุคลิกภาพแบบห้าองค์ประกอบของผู้นำ ต่อผลงานของผู้ตาม ความไว้วางใจในตัวผู้นำของผู้ตาม และความคาดหวังที่จะเติบโตในงานของผู้ตาม โดยมีความเป็นผู้นำแบบนักปฏิรูปของผู้นำ เป็นตัวแปรส่งผ่าน

## ตัวแปรที่ต้องการศึกษา

ตัวแปรอิสระ 1. บุคลิกภาพแบบห้าองค์ประกอบของผู้นำ คือ

- 1.1 บุคลิกภาพในองค์ประกอบของการแสดงออก
- 1.2 บุคลิกภาพในองค์ประกอบของความไม่มั่นคงทางอารมณ์
- 1.3 บุคลิกภาพในองค์ประกอบของความมีจิตสำนึก
- 1.4 บุคลิกภาพในองค์ประกอบของความเป็นมิตร
- 1.5 บุคลิกภาพในองค์ประกอบของการเปิดรับประสบการณ์

ตัวแปรส่งผ่าน 1. ความเป็นผู้นำแบบนักปฏิรูปของผู้นำ พิจารณาใน 4 องค์ประกอบคือ

- 1.1 การนำที่มีบารมีหรือการมีอิทธิพลระดับอุดมคติ
- 1.2 การสร้างแรงจูงใจและแรงบันดาลใจ
- 1.3 การกระตุ้นทางปัญญา
- 1.4 การเอาใจใส่ผู้ตามรายบุคคล

ตัวแปรตาม

1. ผลงานของผู้ตาม
2. ความไว้วางใจในตัวผู้นำของผู้ตาม
3. ความคาดหวังที่จะเติบโตในงานของผู้ตาม

## คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

1. บุคลิกภาพแบบห้าองค์ประกอบ (Five-factor model of personality; Big Five) หมายถึง ภาพรวมของภาพลักษณ์ หรือการแสดงออกของบุคคลที่สามารถมองเห็นได้ในลักษณะเฉพาะด้านต่าง ๆ โดยมีโครงสร้างมาจาก 5 องค์ประกอบหลัก ๆ ซึ่งประกอบด้วย การแสดงออก ความไม่มั่นคงทางอารมณ์ ความมีจิตสำนึก ความเป็นมิตร และ การเปิดรับประสบการณ์ (Costa & McCrae, 1992) สามารถวัดได้จากมาตรวัดบุคลิกภาพแบบห้าองค์ประกอบ ซึ่งพัฒนาตามแนวโครงสร้าง NEO PI-R ของ Costa และ McCrae (1992) โดย ขวัญเรือน แสงจีน (2546) นิตยา เมธาพิพัฒน์ (2546) และศุภดี คุวสานนท์ (2546)

1.1. องค์ประกอบของการแสดงออก (Extraversion; E) หมายถึง บุคลิกภาพของผู้ที่ชื่นชอบการเข้าสังคม หรืออยู่ในกลุ่มคนจำนวนมาก และเป็นบุคคลที่เปิดเผยตนเอง ประกอบด้วย 6 ด้าน คือ มีความอบอุ่น ชอบรวมกลุ่ม กล้าแสดงออกอย่างเหมาะสม มีความกระตือรือร้น แสวงหาความตื่นเต้น และมีอารมณ์ทางบวก

1.2 องค์ประกอบของความไม่มั่นคงทางอารมณ์ (Neuroticism; N) หมายถึง บุคลิกภาพของบุคคลที่มีความบกพร่องในการปรับอารมณ์ ประกอบด้วย 6 ด้าน คือ วิตกกังวล โกรธแบบเป็นปรปักษ์ ซึมเศร้า สำนึกในตนเอง กระทำตามความต้องการเฉพาะหน้า และเปราะบาง

1.3 องค์ประกอบของความมีจิตสำนึก (Conscientiousness; C) หมายถึง บุคลิกภาพของบุคคลที่มีความละเอียด รอบคอบ ตรงต่อเวลา น่าเชื่อถือ และสามารถจัดการกับสิ่งล่อใจหรือแรงกระตุ้นของตนได้ ประกอบด้วย 6 ด้านคือ มีความเป็นระเบียบ รับผิดชอบต่อหน้าที่ บากบั่นเพื่อความสำเร็จ มีวินัยในตนเอง และรอบคอบ

1.4 องค์ประกอบของความเป็นมิตร (Agreeableness; A) หมายถึง บุคลิกภาพของบุคคลที่ไม่ชอบที่จะขัดแย้งกับผู้อื่น พิจารณาถึงผลประโยชน์ของผู้อื่น มีความรู้สึกเห็นอกเห็นใจผู้อื่น ชอบช่วยเหลือผู้อื่น ประกอบด้วย 6 ด้าน คือ มีความไว้วางใจ ตรงไปตรงมา เห็นแก่ประโยชน์ของผู้อื่น ยอมตาม ถ่อมตัว และมีจิตใจอ่อนโยน

1.5 องค์ประกอบของการเปิดรับประสบการณ์ (Openness to experience) หมายถึง บุคลิกภาพของบุคคลที่ให้ความสนใจกับโลกภายนอก มีจินตนาการ ชอบใช้สติปัญญา กล้าที่จะเผชิญหน้า



กับสิ่งที่ตนไม่เคยเผชิญหน้ามาก่อน และรักที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ประกอบด้วย 6 ด้านคือ เพื่อฝัน มีคุณหรือภาพ มีความรู้สึก มีการกระทำ มีความคิด และมีค่านิยมต่อสิ่งใหม่ ๆ

2. ผลงานของผู้ตาม (Performance) หมายถึง ผลลัพธ์จากการปฏิบัติภารกิจหรือผลลัพธ์จากการปฏิบัติงานของผู้ตาม โดยในการวิจัยครั้งนี้จะวัดจากยอดจำหน่ายของผู้ตามย้อนหลัง 6 เดือน โดยวัดตามระดับของผู้ตามในเดือนนั้น ๆ โดย ระดับ 6% คือ มียอดจำหน่ายในเดือนนั้น 13,750 บาท ระดับ 9% คือ 41,250 บาท ระดับ 12% คือ 82,500 บาท ระดับ 15% คือ 151,250 บาท ระดับ 18% คือ 247,500 บาท และระดับ 21% คือ 412,500 บาท

3. ความไว้วางใจในตัวผู้นำของผู้ตาม (Trust) หมายถึง ความรู้สึกของผู้ตามที่เชื่อถือ เชื่อใจ และภักดีต่อผู้นำ (Giffin, 1967) สามารถวัดได้จากมาตรวัดความไว้วางใจในตัวผู้นำที่ปรับปรุงจากงานวิจัยของ Podsakoff และคณะ (1990)

4. ความคาดหวังที่จะเติบโตในงานของผู้ตาม (Career expectation; CE) หมายถึง การที่ผู้ตามคิด และตั้งเป้าหมายว่าผลงานของจะออกมาดี หรือจะได้เลื่อนตำแหน่ง สามารถวัดได้จากมาตรวัดความคาดหวังที่จะเติบโตในงานของผู้ตามที่ปรับปรุงจากงานวิจัยของ Scandura และ Schriesheim (1991)

5. ความเป็นผู้นำแบบนักปฏิรูป (Transformational leadership; TL) หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่สามารถเปลี่ยนแปลง และผลักดันให้องค์กรมีการเจริญเติบโตก้าวหน้ามากขึ้น สามารถกระตุ้นผู้ตามให้ปฏิบัติภารกิจและพัฒนาตนเองได้เหนือกว่าที่ผู้ตามคาดหวังหรือตั้งเป้าหมายไว้ได้ ให้กำลังใจกับผู้ตาม และผู้ตามมีความรู้สึกที่ดีในการทำงานด้วยมากกว่าผู้นำประเภทอื่น (Bass & Avolio, 2003; Bennis, 2001; Conger & Kanungo, 1988) ซึ่งสามารถวัดได้จากมาตรวัดความเป็นผู้นำหลายองค์ประกอบ (Multifactor Leadership Questionnaire; MLQ) ที่ปรับปรุงจากการวิจัยของ Avolio & Bass (2002) และพัฒนาโดยปัทมา จิตรศรีสวัสดิ์ (2549) พิจารณาความเป็นผู้นำแบบนักปฏิรูป 4 ลักษณะ คือ การนำที่มีบารมีหรือการมีอิทธิพลระดับอุดมคติ การสร้างแรงจูงใจและแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการเอาใจใส่ผู้ตามรายบุคคล (Antonakis, 2001; Avolio, Bass, & Jung, 1999) ดังนี้

5.1 การนำที่มีบารมีหรือการมีอิทธิพลระดับอุดมคติ (Charismatic leadership or Idealized influence) หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่ได้รับการนับถือ เคารพ เป็นแบบอย่างให้กับผู้ตาม ผู้ตามพยายามที่จะทำตามตัวอย่างคือผู้นำของตน โดยสิ่งที่ทำให้ผู้ตามได้รับความไว้วางใจเชื่อใจจากผู้ตาม

ห้องสมุดราชภัฏ  
วันที่..... 11.08.2555.....  
เลขทะเบียน..... 248481.....  
เลขเรียกหนังสือ.....

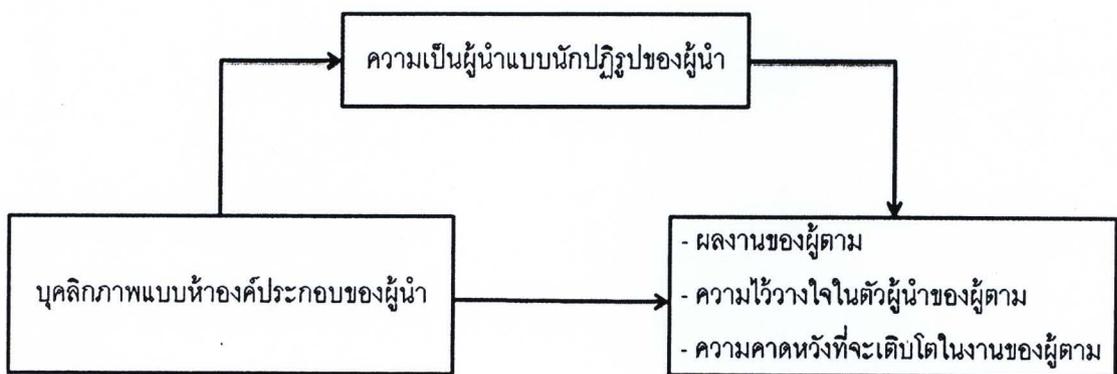
คือพิจารณาถึงความต้องการของผู้ตามเหนือความต้องการของตน และผู้นำรับความเสี่ยงร่วมกับผู้ตาม และมีความสม่ำเสมอภายใต้จริยธรรม ศีลธรรม และค่านิยมของสังคม

5.2 การสร้างแรงจูงใจและแรงบันดาลใจ (Inspirational motivation) หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่ให้ความหมายและความท้าทายกับงานของผู้ตาม กระตุ้นแรงบันดาลใจทั้งในแต่ละบุคคล และในองค์กร แสดงออกถึงความกระตือรือร้น มองในแง่ดี และกระตุ้นผู้ตามให้เห็นถึงวิสัยทัศน์ในอนาคตที่น่าดึงดูดใจ โดยผู้ตามมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ของพวกเขาเอง

5.3 การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation) หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่กระตุ้นความพยายามของผู้ตามในการคิดนวัตกรรม ใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน และมีแนวคิดใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงาน จัดการกับปัญหาด้วยวิธีใหม่ ๆ โดยใช้กระบวนการวิเคราะห์ทางปัญญา ไม่ตำหนิความผิดของผู้ตามในที่สาธารณะ ไม่มีการเยาะเย้ยถึงความผิดพลาด

5.4 การเอาใจใส่ผู้ตามรายบุคคล (Individualized consideration) หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่ใส่ใจความต้องการความสำเร็จและเจริญก้าวหน้าของผู้ตามแต่ละบุคคล เพื่อพัฒนาผู้ตามให้มีศักยภาพสูงขึ้น โดยมีการสรรคสร้างโอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ภายใต้บรรยากาศที่เหมาะสมกับการเจริญเติบโต และยอมรับความแตกต่างของความต้องการในแต่ละบุคคล

#### กรอบแนวคิดในการวิจัย



ภาพ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

## สมมติฐานในการวิจัย

### 1. บุคลิกภาพแบบห้าองค์ประกอบของผู้นำ มีอิทธิพลต่อผลงานของผู้ตาม

1ก การแสดงออกของผู้นำ มีอิทธิพลทางบวกต่อผลงานของผู้ตาม

1ข ความไม่มั่นคงทางอารมณ์ของผู้นำ มีอิทธิพลทางลบต่อผลงานของผู้ตาม

1ค ความมีจิตสำนึกของผู้นำ มีอิทธิพลทางบวกต่อผลงานของผู้ตาม

1ง ความเป็นมิตรของผู้นำ มีอิทธิพลทางบวกต่อผลงานของผู้ตาม

1จ การเปิดรับประสบการณ์ของผู้นำ มีอิทธิพลทางบวกต่อผลงานของผู้ตาม

### 2. บุคลิกภาพแบบห้าองค์ประกอบของผู้นำ มีอิทธิพลต่อความไว้วางใจในตัวผู้นำของผู้ตาม

2ก การแสดงออกของผู้นำ มีอิทธิพลทางบวกต่อความไว้วางใจในตัวผู้นำของผู้ตาม

2ข ความไม่มั่นคงทางอารมณ์ของผู้นำ มีอิทธิพลทางลบต่อความไว้วางใจในตัวผู้นำของผู้ตาม

2ค ความมีจิตสำนึกของผู้นำ มีอิทธิพลทางบวกต่อความไว้วางใจในตัวผู้นำของผู้ตาม

2ง ความเป็นมิตรของผู้นำ มีอิทธิพลทางบวกต่อความไว้วางใจในตัวผู้นำของผู้ตาม

2จ การเปิดรับประสบการณ์ของผู้นำ มีอิทธิพลทางบวกต่อความไว้วางใจในตัวผู้นำของผู้ตาม

### 3. บุคลิกภาพแบบห้าองค์ประกอบของผู้นำ มีอิทธิพลต่อความคาดหวังที่จะเติบโตในงานของผู้ตาม

3ก การแสดงออกของผู้นำ มีอิทธิพลทางบวกต่อความคาดหวังที่จะเติบโตในงานของผู้ตาม

3ข ความไม่มั่นคงทางอารมณ์ของผู้นำ มีอิทธิพลทางลบต่อความคาดหวังที่จะเติบโตในงานของผู้ตาม

3ค ความมีจิตสำนึกของผู้นำ มีอิทธิพลทางบวกต่อความคาดหวังที่จะเติบโตในงานของผู้ตาม

3ง ความเป็นมิตรของผู้นำ มีอิทธิพลทางบวกต่อความคาดหวังที่จะเติบโตในงานของผู้ตาม

3จ การเปิดรับประสบการณ์ของผู้นำ มีอิทธิพลทางบวกต่อความคาดหวังที่จะเติบโตในงานของผู้ตาม

4. บุคลิกภาพแบบห้าองค์ประกอบของผู้นำมีอิทธิพลต่อผลงาน ความไว้วางใจในตัวผู้นำ และความคาดหวังที่จะเติบโตในงานของผู้ตาม โดยมีองค์ประกอบของความเป็นผู้นำแบบนักปฏิรูปทั้ง 4 องค์ประกอบเป็นตัวแปรส่งผ่าน

4ก บุคลิกภาพแบบห้าองค์ประกอบของผู้นำมีอิทธิพลต่อผลงานของผู้ตาม โดยมีความเป็นผู้นำแบบนักปฏิรูปเป็นตัวแปรส่งผ่าน

4ข บุคลิกภาพแบบห้าองค์ประกอบของผู้นำมีอิทธิพลต่อความไว้วางใจในตัวของผู้ตาม โดยมีความเป็นผู้นำแบบนักปฏิรูปเป็นตัวแปรส่งผ่าน

4ค บุคลิกภาพแบบห้าองค์ประกอบของผู้นำมีอิทธิพลต่อความคาดหวังที่จะเติบโตในงานของผู้ตาม โดยมีความเป็นผู้นำแบบนักปฏิรูปเป็นตัวแปรส่งผ่าน

#### ประโยชน์ที่ได้รับ

1. ทราบอิทธิพลระหว่างบุคลิกภาพแบบห้าองค์ประกอบของผู้นำ กับผลงาน ความไว้วางใจในตัวผู้นำ และความคาดหวังที่จะเติบโตในงานของผู้ตาม โดยมีความเป็นผู้นำแบบนักปฏิรูปของผู้นำเป็นตัวแปรส่งผ่านในความสัมพันธ์

2. ทราบว่าบุคลิกภาพของผู้นำที่แตกต่างกัน มีอิทธิพลกับผลงาน ความไว้วางใจในตัวผู้นำ และความคาดหวังที่จะเติบโตในงานของผู้ตามแตกต่างกัน และความเป็นผู้นำแบบนักปฏิรูปในแต่ละองค์ประกอบนั้น เป็นตัวแปรส่งผ่านในความสัมพันธ์

3. นำผลการวิจัยมาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาพฤติกรรมความเป็นผู้นำในองค์กร เพื่อที่จะทำให้องค์กรมีผลงานที่เติบโตมากขึ้น ผู้ตามมีความไว้วางใจในตัวผู้นำมากขึ้น และผู้ตามมีความคาดหวังที่จะเติบโตในงานมากขึ้น