

ความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
THE RELEVANCE OF EMOTIONAL INTELLIGENCE TO
TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP

ธัญธาดา คุปตะวิริยะพานิช
THANTADA KOOPATAVIRIYAPANICH

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาดำเนินการตามหลักสูตรการศึกษาระดับปริญญาโท
บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยศรีปทุม
มหาวิทยาลัยศรีปทุม

พ.ศ. 2550

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีปทุม

ความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
THE RELEVANCE OF EMOTIONAL INTELLIGENCE TO
TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP



ธัญธาดา คุปตะวิริยะพานิช
THANTADA KOOPATAVIRIYAPANICH

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต
บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีปทุม
พ.ศ. 2550
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีปทุม

**THE RELEVANCE OF EMOTIONAL INTELLIGENCE TO
TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP**

THANTADA KOOPATAVIRIYAPANICH



ACC NO...T.150753.....

DATE RECEIVED.....

CALL NO.

**A THESIS SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT OF THE
REQUIREMENTS FOR THE DEGREE OF MASTER OF MANAGEMENT
GRADUATE SCHOOL
SRIPATUM UNIVERSITY
YEAR 2007
GRADUATE SCHOOL SRIPATUM UNIVERSITY**

ชื่อหัวข้อวิทยานิพนธ์

ความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์กับภาวะผู้นำการ
เปลี่ยนแปลง

THE RELEVANCE OF EMOTIONAL INTELLIGENCE TO
TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP

นักศึกษา

นางสาว ธัญธาดา กุปตะวิริยะพานิช รหัสประจำตัว 48404132

หลักสูตร

การจัดการมหาบัณฑิต

คณะ

บัณฑิตวิทยาลัย

อาจารย์ที่ปรึกษา

ดร. จรรยา พุคยาภรณ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีปทุม อนุมัติให้บัณฑิตวิทยาลัยรับนี้เป็นส่วนหนึ่งของ
การศึกษาตามหลักสูตรปริญญามหาบัณฑิต

..... คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

(ดร. นิดนีย์ ดันพานิช)

24 ก.ค. 2550

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการ

(ดร. อมร อุงสุวรรณ)

..... กรรมการ

(ดร. จรรยา พุคยาภรณ์)

..... กรรมการ

(รศ. ดร. ทองฟู ศิริวงศ์)

วิทยานิพนธ์เรื่อง	ความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
คำสำคัญ	ความฉลาดทางอารมณ์ / ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
นักศึกษา	นางสาว ธัญธาดา กุปตะวิริยะพานิช
อาจารย์ที่ปรึกษา	ดร. จรรยา พุคยาภรณ์
หลักสูตร	การจัดการมหาบัณฑิต
คณะวิชา	บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีปทุม
พ.ศ.	2550

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาความฉลาดทางอารมณ์ของผู้จัดการ โรงงานอุตสาหกรรมเกี่ยวกับสิ่งทอในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล และศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้จัดการ โรงงานอุตสาหกรรมเกี่ยวกับสิ่งทอในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล รวมทั้งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้จัดการ โรงงานอุตสาหกรรมเกี่ยวกับสิ่งทอในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้จัดการ โรงงานอุตสาหกรรมเกี่ยวกับสิ่งทอในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล จำนวน 295 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน โดยกำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับความเชื่อมั่น 0.01 ผลการวิจัยพบว่า ผู้จัดการ โรงงานอุตสาหกรรมเกี่ยวกับสิ่งทอในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล มีความฉลาดทางอารมณ์อยู่ในเกณฑ์ปกติและมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับปานกลาง และความฉลาดทางอารมณ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้จัดการ โรงงานอุตสาหกรรมเกี่ยวกับสิ่งทอในกรุงเทพมหานครและปริมณฑลมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน

THESIS TITLE	THE RELEVANCE OF EMOTIONAL INTELLIGENCE TO TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP
KEYWORD	EMOTIONAL INTELLIGENCE / TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP
STUDENT	MISS THANTADA KOOPATAVIRIYAPANICH
THESIS ADVISOR	DR. JUNYA POOKAYAPORN
LEVEL OF STUDY	MASTER OF MANAGEMENT
FACULTY	GRADUATE SCHOOL SRIPATUM UNIVERSITY
YEAR	2007

ABSTRACT

The purposes of this research was firstly to study the emotional intelligence of factory managers in the textile industry in the greater Bangkok metropolitan region, secondly to study the transformational leadership abilities of factory managers in the textile industry in the greater Bangkok metropolitan region, and lastly to study the relevance of emotional intelligence to the transformational leadership abilities of factory managers in the textile industry in the greater Bangkok metropolitan region. The samples for this study were 295 factory managers in the textile industry in the greater Bangkok metropolitan region. The research instruments were personal data, emotional intelligence and transformation leadership questionnaires. The data was analyzed by percentage, mean, standard deviation, and Pearson's Correlation coefficient at 0.01 level. The findings from this research were firstly that the factory managers in the textile industry in the greater Bangkok metropolitan region showed emotional intelligence at an average level, secondly that the factory managers in the textile industry in the greater Bangkok metropolitan region showed mid-level transformational leadership abilities, and lastly that emotional intelligence had a positively significant correlation with transformational leadership abilities.

กิตติกรรมประกาศ

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ ดร. จรรยา พุคยาภรณ์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เป็นอย่างสูง ซึ่งให้ความกรุณาเป็นที่ปรึกษา คอยให้คำแนะนำ ความช่วยเหลือและความเอาใจใส่ในการปรับปรุงเนื้อหาและตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ตลอดจนติดตามการทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้อย่างใกล้ชิดเสมอมา รวมถึง อาจารย์จักรพันธ์ กิตตินรรัตน์ ที่ให้ความกรุณาเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความเที่ยงของแบบสอบถาม และคอยให้คำปรึกษา แนะนำ รวมทั้งตรวจสอบความถูกต้องของการใช้วิธีการทางสถิติทั้งหมดของวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ จนทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ ดร.อมร อุงสุวรรณ และ รศ. ดร. ทองฟู ศิริวงศ์ กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ที่คอยให้คำแนะนำและทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้มีความชัดเจน ถูกต้อง และเสร็จสมบูรณ์ รวมถึง ผศ. ดร. รัตติกรณ์ จงวิศาล และ ดร.จิตตินันท์ ชะเนตยง ที่ให้ความกรุณาเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความเที่ยงของแบบสอบถาม ตลอดจนคณาจารย์ทุกท่านที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชา ให้ความรู้ จนกระทั่งสำเร็จการศึกษาได้ด้วยดี

ผู้วิจัยขอขอบคุณ Mr.Rakesh R. Kamath ที่คอยให้ความช่วยเหลือต่างๆ รวมทั้งผลักดันและเป็นกำลังใจตลอดการทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ และขอขอบคุณ คุณเจริญชัย วนาอินทราชู เป็นอย่างยิ่ง รวมถึง คุณศิริรัตน์ สายอยู่ คุณคมกริช ทองประสม คุณพรรณี บุญมาจอร์โรจน์ คุณละอองดาว วงศ์ธนาวดี และ คุณสุพจน์ ชัยวิไล สำหรับกำลังใจและความช่วยเหลืออย่างต่อเนื่องในการทำวิทยานิพนธ์ครั้งนี้ ตลอดจนพี่ๆ ทุกคนในบริษัทที่ทำงาน และที่สำคัญเพื่อนๆ MM รุ่น 02 ทุกคนที่คอยเป็นกำลังใจให้เสมอมา

เหนือสิ่งอื่นใดผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ คุณแม่นารี อัสวเสวีรัตน์ คุณลุงพรเทพ และ คุณป้าทศรัตน์ กาญจนนิยต ผู้ที่เป็นบุคคลสำคัญและมีพระคุณในชีวิตของผู้วิจัย ที่คอยให้ทั้งความรัก คำแนะนำและกำลังใจดีๆ ตลอดมา รวมทั้งขอขอบคุณ คุณอรรคเดช คุปตะวิริยะพานิช และ คุณ โขษิตา กาญจนนิยต พี่ชายและน้องสาวที่คอยให้กำลังใจมาโดยตลอด ท้ายสุดนี้ผู้วิจัยขอมอบความสำเร็จในครั้งนี้ให้กับ คุณพ่อผดุงศักดิ์ คุปตะวิริยะพานิช ผู้เป็นที่รักและจะอยู่ในดวงใจของผู้วิจัยตลอดไป

ธัญธาดา คุปตะวิริยะพานิช

สารบัญ

บทคัดย่อภาษาไทย	I
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	II
กิตติกรรมประกาศ	III
สารบัญ	IV
สารบัญตาราง	VI
สารบัญภาพ	VII
บทที่	หน้า
1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของการศึกษา.....	3
ขอบเขตของการวิจัย	4
กรอบแนวคิดในการวิจัย	5
นิยามศัพท์เฉพาะ	6
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	8
2 แนวคิดทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	9
ความหมายของความฉลาดทางอารมณ์.....	9
ทฤษฎีเกี่ยวกับความฉลาดทางอารมณ์.....	13
ความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำ.....	20
ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	23
งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความฉลาดทางอารมณ์และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง..	29
3 ระเบียบวิธีวิจัย	33
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	33
เครื่องมือในการวิจัย.....	34
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	37
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	38

บทที่

4	การวิเคราะห์ข้อมูล	41
5	สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	56
	สรุปผลการวิจัย	57
	อภิปรายผล	58
	ข้อเสนอแนะ	67
	บรรณานุกรม	68
	ภาคผนวก	
	ภาคผนวก ก รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ.....	76
	ภาคผนวก ข หนังสือขอความร่วมมือตอบแบบสอบถามเพื่อการวิจัย	80
	ภาคผนวก ค แบบสอบถาม	82
	ประวัติผู้วิจัย	91

สารบัญตาราง

		หน้า
ตารางที่ 1	จำนวนและร้อยละข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพของกลุ่มตัวอย่าง	42
ตารางที่ 2	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความฉลาดทางอารมณ์ของ กลุ่มตัวอย่าง.....	44
ตารางที่ 3	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของกลุ่มตัวอย่าง.....	46
ตารางที่ 4	ความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของกลุ่มตัวอย่าง.....	47
ตารางที่ 5	ความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์ ทั้ง 3 องค์ประกอบกับภาวะผู้ นำการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มตัวอย่าง โดยจำแนกตามแต่ละรายด้าน	48
ตารางที่ 6	ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบความฉลาดทางอารมณ์ในด้านดีกับภาวะ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มตัวอย่าง โดยจำแนกตามแต่ละรายด้าน	50
ตารางที่ 7	ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบความฉลาดทางอารมณ์ในด้านเก่งกับ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มตัวอย่าง โดยจำแนกตามแต่ละรายด้าน...	52
ตารางที่ 8	ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบความฉลาดทางอารมณ์ในด้านสุขกับ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มตัวอย่าง โดยจำแนกตามแต่ละรายด้าน...	54

สารบัญภาพ

		หน้า
แผนภาพที่ 1	กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	5
แผนภาพที่ 2	โครงสร้างของความสามารถทางอารมณ์.....	15
แผนภาพที่ 3	ตารางเปรียบเทียบความฉลาดทางอารมณ์ของกรมสุขภาพจิตกับนักวิชาการ ต่างประเทศ.....	19
แผนภาพที่ 4	ตารางสัดส่วน จำนวนประชากร และกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตาม กรุงเทพมหานครและปริมณฑล.....	34
แผนภาพที่ 5	เกณฑ์ปกติของคะแนนความฉลาดทางอารมณ์ ช่วงอายุ 26 – 60 ปี.....	38

บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ผู้นำเป็นบุคคลที่สำคัญอย่างมากต่อองค์กร เนื่องจากผู้นำนั้นเปรียบเสมือนหลักชัยในการดำเนินงาน เป็นผู้กำหนดนโยบายและเป็นผู้รับผิดชอบการบริหารงานต่างๆ ภายในองค์กร รวมทั้งผู้นำจะเป็นผู้ที่ขับเคลื่อนทุกๆ องค์ประกอบให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย โดยเฉพาะในโลกธุรกิจปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งยังมีสิ่งแวดล้อมที่ควบคุมไม่ได้อยู่มากมาย บางครั้งยังมีปัจจัยบังคับที่ทำให้เราต้องเปลี่ยนแปลง อันเนื่องมาจากความก้าวหน้าในเทคโนโลยี ความรวดเร็วในการแข่งขันจากกระแสโลกาภิวัตน์ รวมไปถึงความจำเป็นในการควบคุมต้นทุน ประกอบกับการคาดหวังจากลูกค้าที่เพิ่มขึ้น ที่ทำให้องค์กรจะต้องมีการปรับเปลี่ยนตัวเองอยู่ตลอดเวลาเพื่อความอยู่รอดในระยะยาว (มนัสนันท์ หัตถศักดิ์, 2546 ; พรสรัญ รุ่งเจริญกิจกุล, 2549)

นอกจากผู้นำจะเป็นหลักที่สำคัญยิ่งต่อหน่วยงานแล้ว ผู้นำจะต้องเป็นหลักที่สำคัญต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและต่อผลงานในส่วนรวม ดังนั้นผู้นำจะต้องเป็นคนที่มีความทักษะและศิลปะในการบริหารงาน ซึ่งทักษะที่ว่านี้ก็คือภาวะผู้นำนั่นเอง (ศิริพร พูนชัย, 2547) ทักษะและศิลปะของภาวะผู้นำคือการใช้อิทธิพลหรือกระบวนการใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่น เพื่อให้เขามีความเต็มใจ และกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานจนประสบความสำเร็จตามจุดมุ่งหมาย (Koontz and Wehrich 1993, citing in Ghobadian, 2005 : 3) สำหรับภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับสถานการณ์ในโลกปัจจุบันคือ ผู้นำที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leaders) เพราะผู้นำเหล่านี้จะสามารถช่วยบริหารองค์กรให้มีการปรับตัวทันต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วได้ (Newcomb, 2005) จากผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดคือภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Kuhnert and Lewis.

1987 : 648-657 ; Hoover, Nuncy and Other. 1991 ; Bass & Avolio. 1994 : 6-7 ; Jung, Solik & Bass. 1995 : 4 ; citing Bass & Yammario. 1990 a Measure of Leadership. P 151-169 : Hater & Bass, 1998 Journal of Applied Phychology. P.695-702 ; Waldman, Bass, Yammario. 1990b. Group & Organizational Studies. P. 381-394 อ้างใน ณัฐฐิติดา ศิริรัตน์) เนื่องจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถเห็นได้จากผู้นำเป็นผู้เปลี่ยนแปลงผู้ร่วมงานและผู้ตาม ทำให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามสามารถมองตนเองและมองงานในแง่บวกใหม่ๆ ทำให้เกิดการตระหนักรู้ ในเรื่องวิสัยทัศน์และภารกิจของทีมและองค์กร เพื่อพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับความสามารถที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น (Bass & Avolio, 1994)

นอกจากภาวะผู้นำเป็นสิ่งจำเป็นเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้นำจะต้องมีคุณสมบัติพิเศษที่ขาดไม่ได้ ซึ่งประกอบด้วยความฉลาดสี่ด้าน คือ ความฉลาดทางด้านธุรกิจ ความฉลาดทางด้านอารมณ์ ความฉลาดทางจิตใจ และความฉลาดทางการเมือง (พรสรัญ รุ่งเจริญฤทธิกุล, 2549) จะเห็นได้ว่าความฉลาดทางอารมณ์ถือเป็นส่วนประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งของผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพราะความฉลาดทางอารมณ์จะมีส่วนช่วยเสริมในการทำงานที่มีประสิทธิภาพ(วราภรณ์ สืบสหการ, 2547) และคนที่ทำงานด้วยก็มีความสุข ซึ่งสองสิ่งนี้เป็นส่วนผสมที่ผู้นำที่ดีจะต้องมี ดังนั้นในปัจจุบันนี้องค์กรต่างๆ จึงต้องการภาวะผู้นำที่มีความฉลาดทางอารมณ์มากกว่าที่เคยเป็นมา ความฉลาดทางอารมณ์จะมีผลต่อความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพเพราะถ้าผู้นำที่ไม่มีการพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์แล้ว จะยากต่อการสร้างสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา (Goleman, 1998)

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยได้เลือกผู้จัดการโรงงานอุตสาหกรรมเกี่ยวกับสิ่งทอในกรุงเทพมหานครและปริมณฑลเป็นประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้ เพราะอุตสาหกรรมสิ่งทอนั้นจัดได้ว่าเป็นอุตสาหกรรมที่มีความสำคัญยิ่งต่อเศรษฐกิจและการค้าโลกเป็นอย่างมาก และเนื่องจากว่าอุตสาหกรรมนี้มีกระบวนการผลิตที่ครบวงจร เริ่มตั้งแต่การผลิตเส้นใย ปั่นด้าย ทอผ้า ถักผ้า พิมพ์ผ้า ฟอกย้อมฯ และเสื้อผ้าสำเร็จรูป รวมทั้งเป็นหนึ่งในปัจจัยสี่ที่จำเป็นในการใช้ชีวิต และยังเป็นสินค้าส่งออกที่สำคัญของประเทศกำลังพัฒนา ส่วนประเทศพัฒนาแล้วส่วนใหญ่ก็มีอุตสาหกรรมสิ่งทอภายในประเทศกันเอง สำหรับประเทศไทยถือได้ว่าอุตสาหกรรมสิ่งทอเป็นอุตสาหกรรมที่มีบทบาทและมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อเศรษฐกิจและการพัฒนาเศรษฐกิจไทย รวมทั้งมีความสำคัญอย่างต่อเนื่องในการส่งออกของประเทศ โดยจะเห็นได้จากมูลค่าการส่งออกสิ่งทอในตลาดโลก ประเทศไทยมีอันดับในการส่งออกสิ่งทอเป็นอันดับที่ 12 ของโลก มีมูลค่า 2.76 พันล้านเหรียญสหรัฐฯ มีส่วนแบ่งในตลาดโลก 1.4% และมีอัตราการ

ขยายตัวเพิ่มขึ้น 8% ตลาดหลักสำหรับการส่งออกของประเทศไทย ได้แก่ สหรัฐอเมริกา ญี่ปุ่น สหภาพยุโรป และอาเซียน อีกทั้งอุตสาหกรรมสิ่งทอ สามารถนำรายได้เงินตราต่างประเทศได้ปีละกว่า 5,000 ล้านดอลลาร์สหรัฐฯ และในปี 2549 (มกราคม – ตุลาคม) การส่งออกผลิตภัณฑ์สิ่งทอมีมูลค่า 5,691.9 ล้านดอลลาร์สหรัฐฯ เพิ่มขึ้นจากช่วงเดียวกันของปีก่อนร้อยละ 2.8 เมื่อเทียบกับช่วงเวลาเดียวกันของปีก่อน มีมูลค่าการส่งออก 5,538.6 ล้านดอลลาร์สหรัฐฯ สถาบันพัฒนาอุตสาหกรรมสิ่งทอ, 2549 ; สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม, 2549) นอกจากนั้นแล้ว อุตสาหกรรมสิ่งทอไทยยังมีการใช้กำลังคนเป็นลำดับต้นๆ ของกำลังคนในภาคอุตสาหกรรมประเทศ ซึ่งก่อให้เกิดการจ้างงานสูงถึง 1.1 ล้านคน คิดเป็นร้อยละ 20% จากจำนวนทั้งหมด 5.4 ล้านคน (อรรชกา บริมเบิล, 2549)

ในอุตสาหกรรมสิ่งทอนี้ โครงสร้างองค์กรประกอบไปด้วยคณะกรรมการบริหารซึ่งเป็นฝ่ายอำนวยการ และฝ่ายจัดการซึ่งมีผู้จัดการเป็นผู้ควบคุมและดูแลการดำเนินงานภายในโรงงาน ผู้จัดการโรงงานถือเป็นปัจจัยหลักหรือกุญแจสำคัญต่อองค์กรในการบริหารงานด้านต่างๆ ในโรงงาน เพราะผู้จัดการโรงงานมีหน้าที่ มีความรับผิดชอบในการควบคุมดูแลโรงงานทั้งหมดโดยตรง เริ่มตั้งแต่ ต้นทุนการผลิต ตลอดจนการผลิต จนกระทั่งเสร็จสิ้นกระบวนการผลิตสินค้า นอกจากนั้นแล้วผู้จัดการโรงงานยังจะต้องมีหน้าที่พัฒนาและเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต ควบคุมดูแล ประสานงาน และทำงานร่วมกับพนักงานหรือผู้ได้บังคับบัญชาในโรงงานจำนวนมาก ดังนั้นผู้จัดการ โรงงานนอกเหนือจากจะต้องมีความรู้ความสามารถในเชิงความรู้เพื่อที่จะสามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงแล้ว ยังต้องมีความฉลาดทางอารมณ์เพื่อประสิทธิภาพในการทำงานกับผู้อื่น

2. วัตถุประสงค์การวิจัย

2.1 เพื่อศึกษาความฉลาดทางอารมณ์ของผู้จัดการ โรงงานอุตสาหกรรมเกี่ยวกับสิ่งทอในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล

2.2 เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้จัดการ โรงงานอุตสาหกรรมเกี่ยวกับสิ่งทอในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล

2.3 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้จัดการ โรงงานอุตสาหกรรมเกี่ยวกับสิ่งทอในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล

3. ขอบเขตของการวิจัย

การศึกษาค้นคว้าความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงบรรยาย (Descriptive Research) เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถาม โดยมีผู้จัดการโรงงานอุตสาหกรรมเกี่ยวกับสิ่งทอในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล จำนวน 295 คน เป็นประชากรและกลุ่มตัวอย่างเป้าหมาย

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาค้นคว้าความฉลาดทางอารมณ์ตามแนวคิดของกรมสุขภาพจิต (2545 : 2-3) ซึ่งพัฒนาแนวคิดเรื่องความฉลาดทางอารมณ์ ที่ประกอบด้วยปัจจัยสำคัญ 3 ประการ ได้แก่

1. ด้านดี ประกอบด้วย

- ความสามารถในการควบคุมอารมณ์และความต้องการของตนเอง
- ความสามารถในการเห็นใจผู้อื่น
- ความสามารถในการรับผิดชอบ

2. ด้านเก่ง ประกอบด้วย

- ความสามารถในการรู้จักและสร้างแรงจูงใจให้ตนเอง
- ความสามารถในการตัดสินใจและแก้ปัญหา
- ความสามารถในการมีสัมพันธภาพกับผู้อื่น

3. ด้านสุข ประกอบด้วย

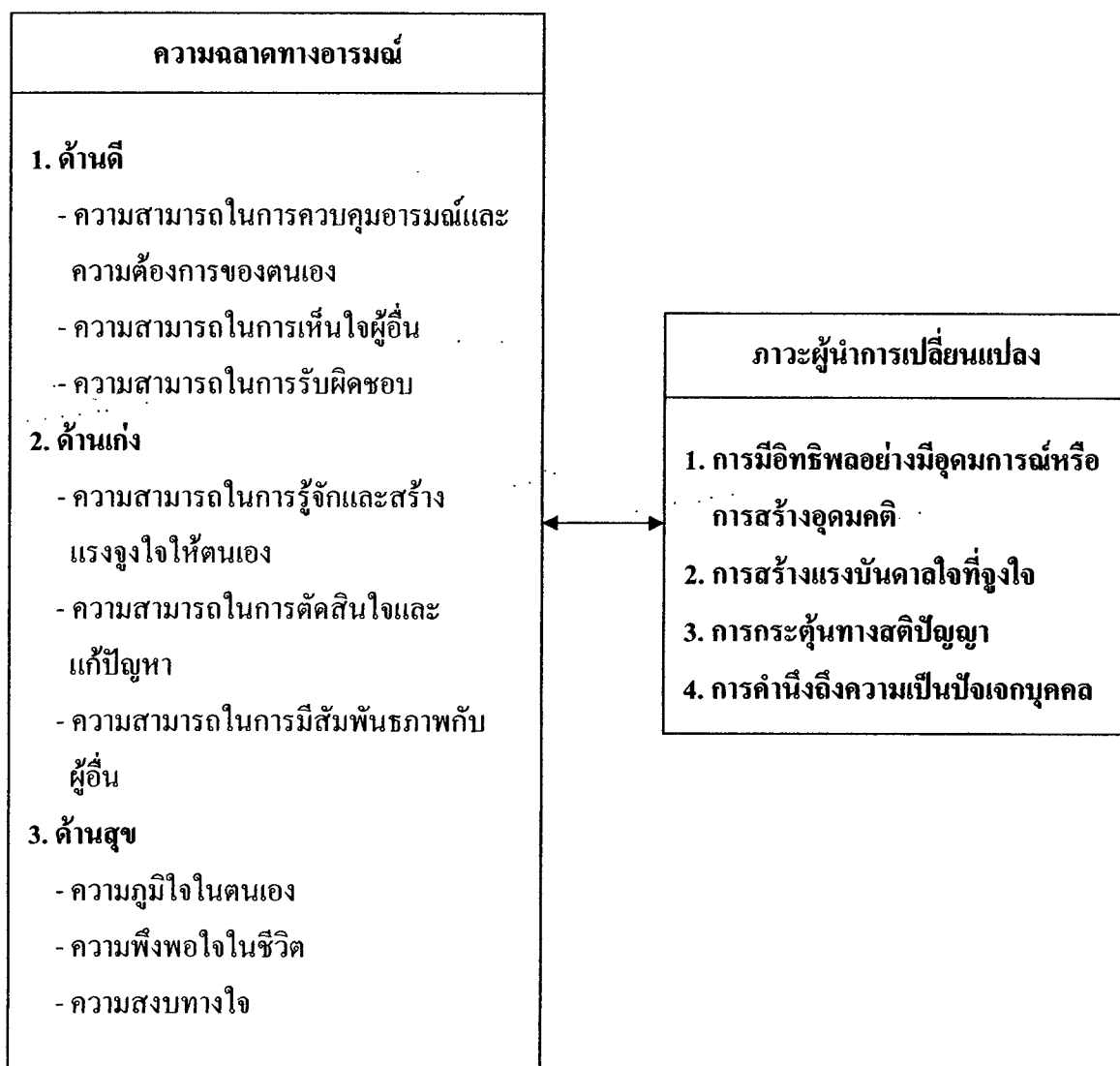
- ความภูมิใจในตนเอง
- ความพึงพอใจในชีวิต
- ความสงบทางใจ

และศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามทฤษฎีของ Bass & Avolio (1994) ซึ่งได้กำหนดองค์ประกอบของการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ 4 ด้าน ได้แก่

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างอุดมคติ (Idealized Influence)
2. การสร้างแรงบันดาลใจที่จูงใจ (Inspirational Motivation)
3. การกระตุ้นทางสติปัญญา (Intellectual Stimulation)
4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration)

4. กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้นำมากำหนดเป็นกรอบแนวคิดที่ในการวิจัย ดังแผนภาพที่ 1



แผนภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

5. นวัตกรรมพิเศษ

5.1 ความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence หรือ EQ) หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการคิดและใช้อารมณ์อย่างมีเหตุมีผล สามารถควบคุม รับรู้ เข้าใจ อารมณ์ของตนเองและผู้อื่น มองโลกในแง่ดี รวมทั้งรู้จักสร้างและรักษาปฏิสัมพันธ์ที่ดีระหว่างตนเองกับบุคคลรอบข้าง ตลอดจนมีสติและปัญญาเป็นแนวทางในการดำเนินชีวิตอย่างสร้างมีความสุขและนำไปสู่การประสบความสำเร็จในชีวิต ซึ่งสามารถวัดได้จากแบบประเมินความฉลาดทางอารมณ์ของกรมสุขภาพจิต ที่แบ่งออกเป็น 3 ด้าน ประกอบด้วยความสามารถ 9 ด้าน ดังนี้

5.1.1 ด้านดี หมายถึง ความสามารถในการควบคุมอารมณ์และความต้องการของตนเอง รู้จักเห็นใจผู้อื่น และมีความรับผิดชอบต่องานส่วนร่วม ซึ่งมีองค์ประกอบความสามารถย่อยดังต่อไปนี้

1) ความสามารถในการควบคุมอารมณ์และความต้องการของตนเอง หมายถึง การรู้อารมณ์และความต้องการของตนเอง ควบคุมอารมณ์และความต้องการได้ และแสดงออกอย่างเหมาะสม

2) ความสามารถในการเห็นใจผู้อื่น หมายถึง การใส่ใจผู้อื่น เข้าใจและยอมรับผู้อื่น และแสดงความเห็นใจอย่างเหมาะสม

3) ความสามารถในการรับผิดชอบ หมายถึง การรู้จักการให้ รู้จักการรับ รู้จักรับผิดชอบ รู้จักให้อภัย และเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม

5.1.2 ด้านเก่ง หมายถึง ความสามารถในการรู้จักตนเอง มีแรงจูงใจ สามารถตัดสินใจ แก้ปัญหาและแสดงออกได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนมีสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่น ซึ่งมีองค์ประกอบความสามารถย่อยดังต่อไปนี้

1) ความสามารถในการรู้จักและสร้างแรงจูงใจให้ตนเอง หมายถึง การรู้จักศักยภาพของตนเอง สร้างขวัญและกำลังใจให้ตนเองได้ และมีความมุ่งมั่นที่จะไปให้ถึงเป้าหมาย

2) ความสามารถในการตัดสินใจและแก้ปัญหา หมายถึง การรับรู้และเข้าใจปัญหา มีขั้นตอนในการแก้ปัญหาได้อย่างเหมาะสม และมีความยืดหยุ่น

3) ความสามารถในการมีสัมพันธภาพกับผู้อื่น หมายถึง การรู้จักการสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่น กล้าแสดงออกอย่างเหมาะสม และแสดงความคิดเห็นที่ขัดแย้งได้อย่างสร้างสรรค์

5.1.3 ด้านสุข หมายถึง ความสามารถในการดำเนินชีวิตอย่างเป็นสุข มีความภูมิใจในตนเองพอใจในชีวิต และมีความสุขสงบทางใจ ซึ่งมีองค์ประกอบความสามารถย่อยดังต่อไปนี้

- 1) ความภูมิใจในตนเอง หมายถึง การเห็นคุณค่าในตนเองและเชื่อมั่นในตนเอง
- 2) ความพึงพอใจในชีวิต หมายถึง การรู้จักมองโลกในแง่ดี มีอารมณ์ขัน และพอใจในสิ่งที่ตนมีอยู่
- 3) ความสงบทางใจ หมายถึง การมีกิจกรรมที่เสริมสร้างความสุข รู้จักผ่อนคลาย และมีความสงบทางจิตใจ

5.2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมหรือการกระทำที่แสดงออกของผู้บริหารโรงงานอุตสาหกรรมเกี่ยวกับสิ่งทอในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ซึ่งสะท้อนถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของ Bass & Avolio, (1994) ประกอบด้วยคุณลักษณะองค์ประกอบ 4 ด้าน ดังนี้

5.2.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างอุดมคติ (Idealized Influence) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำเป็นแบบอย่างให้กับผู้ตาม โดยที่ผู้ตามจะยกย่อง ชื่นชม ให้ความเคารพนับถือ ใจกว้างใจในตัวผู้นำ

5.2.2 การสร้างแรงบันดาลใจที่จูงใจ (Inspirational Motivation) หมายถึง พฤติกรรมและการสื่อสารที่ผู้นำแสดงออกให้เกิดแรงบันดาลใจที่จูงใจ การให้ความหมายและตลอดจนการสร้างความสำเร็จในเรื่องของการทำงานให้กับผู้ตาม

5.2.3 การกระตุ้นทางสติปัญญา (Intellectual Stimulation) หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำกระตุ้นให้กำลังใจผู้ตาม เพื่อให้เกิดสิ่งใหม่ๆ และสร้างสรรค์ในการทำงาน

5.2.4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำให้ความสนใจใส่ใจเป็นพิเศษต่อความต้องการของผู้ตามแต่ละคน เพื่อความสำเร็จและความเจริญเติบโตของผู้ตาม

5.3 โรงงานอุตสาหกรรมเกี่ยวกับสิ่งทอ หมายถึง โรงงานในกรุงเทพมหานครและปริมณฑลที่ประกอบกิจการสิ่งทอ ด้าย หรือเส้นใยซึ่งมีใยหิน (Asbestos) อย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่าง ดังต่อไปนี้

1. การหมัก คาร์บอนไนซ์ สาข หวี ริด ปั้น เอม ควบบิคเกลียว กรอ เท็กเจอร์ไรซ์ ฟอก หรือย้อมสีเส้นใย
2. การทอหรือการเตรียมเส้นด้ายขึ้นสำหรับการทอ
3. การฟอกย้อมสี หรือแต่งสำเร็จด้ายหรือสิ่งทอ
4. การพิมพ์สิ่งทอ

5.4 ผู้จัดการโรงงาน หมายถึง ผู้จัดการ โรงงานอุตสาหกรรมเกี่ยวกับสิ่งทอในกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล

6. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ผลของการวิจัยครั้งนี้ มีประโยชน์ ดังต่อไปนี้

- 6.1 ทำให้ทราบถึงความสัมพันธ์ของความฉลาดทางอารมณ์และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงงานอุตสาหกรรมเกี่ยวกับสิ่งทอในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล
- 6.2 ทำให้ทราบถึงบทบาทและความสำคัญของความฉลาดทางอารมณ์และภาวะผู้นำ และสามารถนำองค์ความรู้มาใช้เป็นแนวทางสำหรับผู้บริหาร โรงงานอุตสาหกรรมเกี่ยวกับสิ่งทอเพื่อนำไปปรับปรุงและพัฒนาตนเองให้มีความฉลาดทางอารมณ์ให้ดียิ่งขึ้นและเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น รวมทั้งสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานในองค์กรต่างๆ ได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพต่อไป

บทที่ 2

แนวคิดทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. ความหมายของความฉลาดทางอารมณ์
2. ทฤษฎีเกี่ยวกับความฉลาดทางอารมณ์
3. ความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำ
4. ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความฉลาดทางอารมณ์และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

1. ความหมายของความฉลาดทางอารมณ์

Emotional Intelligence หรือ Emotional Quotient ซึ่งในปัจจุบันเรียกย่อๆ ว่า อี.คิว. (EQ) มีคำแปลเป็นภาษาไทยที่หลากหลายกันออกไป เช่น ความฉลาดทางอารมณ์ เซาว์อารมณ์ อัจฉริยะทางอารมณ์ สติอารมณ์ หรือปรัชญาอารมณ์ ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยจะขอใช้คำว่าความฉลาดทางอารมณ์ และความหมายของความฉลาดทางอารมณ์ได้มีหน่วยงานและนักวิชาการหลายท่านให้ความหมายไว้ ดังนี้

ในต่างประเทศนั้นมีผู้ให้ความหมายของความฉลาดทางอารมณ์ไว้ว่า ความฉลาดทางอารมณ์เป็นความสามารถในการตระหนักรู้ถึงความรู้สึกของตนเองและของผู้อื่น เพื่อเป็นการสร้างแรงจูงใจในตัวเอง จัดการอารมณ์ตนเอง และสามารถบริหารอารมณ์ของตนเองและอารมณ์ที่เกิดจากความสัมพันธ์ต่างๆกับผู้อื่นได้เป็นอย่างดี (Goleman, 1999) และความฉลาดทางอารมณ์นั้นเป็นความสามารถที่ต่างจากความฉลาดทางปัญญาหรือที่เรียกว่า IQ รวมทั้งความฉลาดทางอารมณ์สามารถเปลี่ยนแปลงและพัฒนาได้ ซึ่งต่างจาก ความฉลาดทางปัญญาหรือ IQ ที่เกิดจากกรรมพันธุ์ไม่อาจเปลี่ยนแปลงได้

(Goleman, 1995) นอกจากความฉลาดทางอารมณ์จะเป็นความสามารถในการผสมผสานความคิดและใช้อารมณ์อย่างมีเหตุผลแล้วนั้น ความฉลาดทางอารมณ์ยังเป็นส่วนประกอบของความฉลาดทางสังคมที่สามารถใช้จำแนกแยกแยะความแตกต่างของอารมณ์ที่เกิดขึ้นได้และสามารถใช้ข้อมูลเหล่านี้ให้เกิดประโยชน์ เพื่อเป็นเครื่องชี้นำในความคิดและกระทำสิ่งต่างๆ (Salovey & Mayer, 1990) เพื่อพัฒนาหรือยกระดับความคิดของตนเอง ให้สามารถรู้จักพัฒนาและแสดงอารมณ์ของตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพและสร้างสรรค์ (Mayer, Salovey & Caruso, 1997) ตลอดจนสามารถนำมาประยุกต์ใช้เป็นพลังและการรู้จักอารมณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเหมือนกับเป็นรากฐานของพลังงาน ข้อมูล และการสร้างสายสัมพันธ์เพื่อการโน้มนำผู้อื่นได้ Cooper & Sawaf (1997) นอกจากนี้แล้ว Salovey & Mayer (1990) ยังได้เพิ่มเติมความหมายของความฉลาดทางอารมณ์โดยมีการจำแนกความหมายของความฉลาดทางอารมณ์ไว้ออกเป็นความสามารถทางด้านอารมณ์ต่างๆ ดังต่อไปนี้ด้วย คือ

1. Self-Awareness เป็นความสามารถในการรับรู้ถึงอารมณ์และความรู้สึกของตน มีสติสามารถนำมาช่วยใช้ในการตัดสินใจ มีการประเมินความสามารถของตนเองอย่างเป็นจริงและพัฒนาอารมณ์ของตนเองได้
2. Self-Regulation เป็นความสามารถในการควบคุมและจัดการกับอารมณ์ของตนเองและสามารถแสดงอารมณ์ออกมาได้อย่างเหมาะสม
3. Self-Motivation เป็นความสามารถที่จะผลักดันด้วยพลังทางอารมณ์ที่มีอยู่ไปยังสู่จุดมุ่งหมายที่ได้ตั้งไว้ มีการยอมรับความคิดเห็นใหม่ๆ ของผู้อื่นและสามารถตัดสินใจได้อย่างมีเหตุและผล รวมทั้งมีความรับผิดชอบที่จะทำงานให้เสร็จบรรลุผลตามความต้องการ
4. Empathic Understanding เป็นความสามารถในการเข้าอกเข้าใจในอารมณ์ความรู้สึกของผู้อื่น รู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเรา ให้ความเชื่อถือผู้อื่นและทำให้ผู้อื่นเชื่อถือในตัวเรา ตลอดจนสามารถให้อภัยและขอโทษผู้อื่นได้
5. Quality Communication หรือ Enhance Social Skill เป็นความสามารถในการประสานสัมพันธ์กับผู้อื่นรวมทั้งสร้างสังคมที่เกื้อกูล

จากความหมายความฉลาดทางอารมณ์ทั้งหมดที่กล่าวมาในข้างต้นนั้น เราจะเห็นได้ว่าส่วนใหญ่แล้วนักวิชาการเหล่านั้นจะให้ความหมายของความฉลาดทางอารมณ์ที่ไม่เหมือนกันในทีเดียว แต่ในความหลากหลายนั้นก็มีความคล้ายคลึงกันและสอดคล้องกัน ที่ว่าคือความฉลาดทางอารมณ์เป็น

ความสามารถที่จะรับรู้ ตระหนักรู้ เข้าใจ มีความรู้ในเรื่องของอารมณ์และสามารถที่จะควบคุมอารมณ์ ทั้งของตนเองและผู้อื่นได้ แต่อย่างไรก็ตามยังมีผู้ที่ให้ความหมายของความฉลาดทางอารมณ์ที่แตกต่างออกไป โดยแนวคิดของ BarOn (1997, อ้างใน มนัสนันท์ หัตถศักดิ์, 2546) ได้ให้ความหมายของความฉลาดทางอารมณ์ในชุดแบบวัดความฉลาดทางอารมณ์ที่เขาได้สร้างขึ้นว่าความฉลาดทางอารมณ์เป็นชุดของขีดความสามารถ สมรรถนะและทักษะทางจิตพิสัย (Affective Domain) ที่ส่งผลต่อความสามารถที่จะประสบความสำเร็จในการต่อสู้กับข้อเรียกร้องและแรงกดดันต่างๆ ที่มาจากภาวะแวดล้อมอันส่งผลต่อสุขภาพจิตที่ดี การมีประสบการณ์ที่ดีและการประสบผลสำเร็จในชีวิต

ส่วนในประเทศไทยเรานั้น ได้มีผู้ให้ความหมายของความฉลาดทางอารมณ์ไว้มากมายทั้งทางด้านการศึกษาพฤติกรรมและจิตใจ ดังนี้ เช่น ในกรมสุขภาพจิตที่ได้มีการตั้งคณะทำงาน ซึ่งประกอบไปด้วยจิตแพทย์ นักจิตวิทยาและวิชาชีพอื่นๆ ที่ได้มาพิจารณาในเรื่องความฉลาดทางอารมณ์นี้ร่วมกัน และจึงได้ให้คำนิยามความหมายของความฉลาดทางอารมณ์ ไว้ว่า ความฉลาดทางอารมณ์คือความสามารถทางอารมณ์หรือวุฒิภาวะทางอารมณ์ ที่จะช่วยให้การดำเนินชีวิตเป็นไปอย่างสร้างสรรค์และมีความสุข โดยเฉพาะอย่างยิ่งเป็นความสงบสุขทางใจ (กรมสุขภาพจิต, 2545) ซึ่งความหมายที่ว่านี้มีความสอดคล้องกันกับความหมายของความฉลาดทางอารมณ์ที่ เทอดศักดิ์ เศษคง (2547 ; 2548) ได้ให้ไว้ว่าความฉลาดทางอารมณ์เป็นความสามารถของบุคคลในการนำไปสู่การเป็นคนมีความสุข รู้จักมองโลกในด้านดีมีความมุ่งมั่นอดทนรอคอยเพื่อไปถึงจุดหมายและเลือกหาความสุขให้ตัวเองได้ เมื่อมีปัญหาก็สามารถแก้ไขความขัดแย้งลงไปได้ รวมทั้งสามารถนำไปสู่การเป็นคนดี ตลอดจนสามารถรู้จักเข้าใจตนเอง เข้าใจเห็นอกเห็นใจผู้อื่น มีความเมตตา กรุณา เป็นคนมีคุณค่าเพราะมีสติรู้ตัว (Awareness) นอกจากนี้ยังมีสถาบันอี.คิว.อัจฉริยภาพ (อ้างใน กรนิกา พวงแก้ว, 2543) ที่ได้กล่าวถึงความฉลาดทางอารมณ์ไปในทิศทางเดียวกันว่า ความฉลาดทางอารมณ์เป็นการนำเอาสติมาใช้ควบคู่กันกับความฉลาดรวมทั้งได้กล่าวเพิ่มเติมว่าความฉลาดทางอารมณ์นั้นจะเป็นตัวผลักดันที่สำคัญที่ทำให้คนเราประสบความสำเร็จในชีวิตอย่างแท้จริง และได้เสนอถึงหลักในการพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์ ว่าประกอบไปด้วย 3 ข้อหลักๆ ดังนี้ต่อไปนี้

1. ความเข้าใจตนเอง (Self-Awareness) คือ การมีสติ การเข้าใจในความรู้สึกของตนเอง การเข้าใจและมีจุดมุ่งหมายของชีวิต ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ตลอดจนรู้ถึงจุดด้อยและจุดเด่นของตนเอง

2. ความเข้าใจผู้อื่น (Empathy) คือ การเข้าอกเข้าใจความรู้สึกของผู้อื่น รู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเรา และมีการแสดงออกอย่างเหมาะสม

3. ความสามารถในการแก้ไขความขัดแย้ง (Conflict Solving) คือ การรู้จักแก้ไขปัญหาและความเครียดในจิตใจของตนเอง

นอกเหนือจากนักวิชาการ องค์กรหรือหน่วยงานต่างๆ นั้นแล้วในทางพุทธธรรมหรือพุทธศาสนาของไทยเราก็มีการกล่าวถึงความฉลาดทางอารมณ์ ดังนี้

พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตโต อ่างใน กรมสุขภาพจิต, 2545 : 37) ได้อธิบายถึงความฉลาดทางอารมณ์ว่า อารมณ์ก็คือสภาพจิตที่โยงไปถึงพฤติกรรมในความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมเพราะอารมณ์หรือสภาพจิตนั้นอาศัยพฤติกรรมเป็นช่องทางสื่อสารแสดงออก เมื่ออารมณ์หรือสภาพจิตได้รับการดูแลพัฒนา ซึ่งช่องทาง นำทาง ขยายขอบเขตและปลดปล่อยด้วยปัญญา ให้สื่อสารแสดงออกอย่างได้ผลดี ด้วยพฤติกรรมทางกาย วาจา ก็นับได้ว่าระบบความสัมพันธ์แห่งพฤติกรรม จิตใจและปัญญา เข้ามาประสานกัน บรรจบเป็นองค์รวมซึ่งเมื่อดำเนินไปอย่างถูกต้องก็จะอยู่ในภาวะสมดุล ก่อให้เกิดผลดีทั้งแก่ตนและคนอื่น ตลอดถึงสังคมและสิ่งแวดล้อมทั้งหมด

พระราชวรมุนี (ประยูร ฐมฺมจิตโต อ่างใน กรมสุขภาพจิต (2545 : 37) อธิการบดีมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ก็ได้ให้ความหมายของความฉลาดทางอารมณ์ว่า คือการใช้ปัญญากำกับอารมณ์ที่ออกมาให้มีเหตุผล เป็นการแสดงอารมณ์ความรู้สึกออกมาในแต่ละสถานการณ์ โดยถือว่าอารมณ์หรือความรู้สึกนั้นเป็นพลังให้เกิดความประพฤติ ซึ่งถ้าพลังขาดปัญญากำกับก็เป็นพลังบอด ปัญญาจึงเป็นตัวที่จะกำกับชีวิตของเราให้การแสดงออกเป็นไปในทางถูกต้อง ซึ่งถ้าพิจารณาในความหมายนี้ ทั้งความสามารถทางเขาวนปัญญาและความสามารถทางอารมณ์มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกัน

เราจะเห็นได้ว่าพุทธศาสนาของไทยเราก็ให้ความสำคัญเกี่ยวกับเรื่องอารมณ์เป็นอย่างมากเหมือนกัน และมีชี้ให้เห็นแต่ความสำคัญเพียงอย่างเดียวเท่านั้น พระพุทธศาสนายังเสนอให้ใช้ปัญญาหรือความฉลาดจัดการกับอารมณ์อย่างมากมายและจริงจัง นิตยา คชภักดี (2542, อ่างใน พล แสงสว่าง, 2545) กล่าวว่า เราสามารถใช้ความรู้และความเข้าใจทาง EQ มาผสมผสานกับภูมิปัญญา วัฒนธรรม

ศาสนาทางตะวันออกของเรา คุณค่าแบบไทยๆ และคำสอนในพุทธศาสนาก็ได้มีการสอนเรื่อง EQ อยู่แล้ว โดยการอบรมให้รู้จักความอดทน อดกลั้น รู้จักเขาออกเราหรือเอาใจเขามาใส่ใจเรา มีความละเอียดอ่อนเบา เราเป็นเด็กต้องให้ผู้ใหญ่สอน ในแต่ละสถานการณ์ควรทำอย่างไร การสั่งสอนแบบไทยทำให้เด็กรู้จักยับยั้งมาเรื่อยๆ ก็จะทำให้เด็กรู้จักกาลเทศะ วัฒนธรรมสอนให้เด็กพัฒนาได้อย่างสมดุล ไม่ฉลาดแต่เพียงอย่างเดียว ยังเป็นศาสตร์และศิลป์ที่เราสามารถเรียนรู้ และนำมาปรับใช้ได้ นอกจากนี้แล้ว ความฉลาดทางอารมณ์ยังเกี่ยวข้องกับการพัฒนาทางจริยธรรมอีกด้วย โดย ภัทรพร สิริกาญจน (2548) กล่าวว่า ผู้ที่มีอีคิว (EQ) หรือความฉลาดทางอารมณ์ในระดับสูง ย่อมมีการพัฒนาทางจริยธรรมได้ เนื่องจากมีความรู้เท่าทันอารมณ์ของตนเองและผู้อื่น ได้ดีว่า เมื่อใดที่เกิดความดีใจหรือเสียใจในเรื่องอะไรก็ตามแต่นั้น ก็ควรที่จะปลดปล่อยอารมณ์ดังกล่าวออกไปให้เหมาะสมอย่างไรจึงจะไม่ก่อความเสียหายและส่งผลเสียให้แก่ตนเองและผู้อื่น

ดังนั้นจากความหมายทั้งหมดสรุปได้ว่า ความฉลาดทางอารมณ์ คือ ความสามารถของบุคคลในการคิดและใช้อารมณ์อย่างมีเหตุมีผล สามารถควบคุม รับรู้ เข้าใจ อารมณ์ของตนเองและผู้อื่น มองโลกในแง่ดี รวมทั้งรู้จักสร้างและรักษาปฏิสัมพันธ์ที่ดีระหว่างตนเองกับบุคคลรอบข้าง ตลอดจนมีสติและปัญญาเป็นแนวทางในการดำเนินชีวิตอย่างสร้างมีความสุขและนำไปสู่การประสบความสำเร็จในชีวิต

2. ทฤษฎีเกี่ยวกับความฉลาดทางอารมณ์

ในการศึกษาเรื่องความฉลาดทางอารมณ์นั้น ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้เสนอแนวความคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับองค์ประกอบของความฉลาดทางอารมณ์ไว้ ดังต่อไปนี้

Salovey & Mayer (1990) ได้แสดงทักษะว่า ความฉลาดทางอารมณ์เป็นเรื่องของการมีทักษะในการปรับตนใน 3 ลักษณะ คือ

1. **ขั้นรู้จักภาวะอารมณ์ของตนเอง (Appraisal and Expression of Emotion)** คือ สามารถที่จะประเมินภาวะอารมณ์ได้อย่างถูกต้องและสามารถแสดงออกได้อย่างเหมาะสม
2. **ขั้นควบคุมอารมณ์ (Regulation of Emotion)** คือ เป็นขั้นควบคุมดูแลภาวะอารมณ์ของตนเองและผู้อื่น ได้อย่างถูกต้องเหมาะสมตามกาลเทศะ

3. **ขั้นการใช้ความฉลาดทางอารมณ์ (Utilization of Emotion)** คือ เป็นขั้นที่มีความแตกต่างกันในเรื่องของความสามารถในการใช้ประโยชน์จากภาวะทางอารมณ์ของแต่ละคน ในการแก้ไขปัญหา หรือปรับตัว

Goleman (1995) ได้พัฒนาและสรุปแนวคิดของ Salovey ว่าความฉลาดทางอารมณ์ประกอบไปด้วย 5 องค์ประกอบที่สำคัญ คือ

1. **การรับรู้อารมณ์ตนเอง (Know One's Emotion)** คือ การรู้เท่าทันอารมณ์ของตนเอง การเข้าใจรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงในอารมณ์และความต้องการของตนเอง
2. **การจัดการกับอารมณ์ของตนเอง (Managing Emotions)** คือ ความสามารถในการควบคุมอารมณ์ของตนเองและสามารถแสดงออกได้อย่างเหมาะสมโดยเสริมสร้างจากการรับรู้อารมณ์ของตนเอง
3. **การสร้างแรงจูงใจที่ดีให้กับตนเอง (Motivating Oneself)** คือ การกระตุ้นตนเองให้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ตลอดจนผลักดันให้ตนเองไปสู่จุดมุ่งหมายและเป้าหมายที่ตั้งไว้ และนำมาซึ่งความสำเร็จ
4. **การรับรู้อารมณ์ของผู้อื่น (Recognizing Emotion in Others)** คือ ความสามารถในการรู้เท่าทันในความรู้สึก ความต้องการ ข้อวิตกกังวล และความคิดของผู้อื่นได้อย่างชาญฉลาด
5. **การจัดการความสัมพันธ์กับผู้อื่น (Handling Relationship)** คือ การสร้างและรักษาความสัมพันธ์ส่วนตัวกับผู้อื่นและที่เกี่ยวกับงานไว้ ซึ่งเป็นผลจากการใช้ความสามารถตั้งแต่ในข้อที่ 1 ถึง ข้อที่ 4

ต่อมาในปี 1998 Goleman ได้วางกรอบการทำงานของความฉลาดทางอารมณ์ โดยพัฒนาบนพื้นฐานของความสามารถทางอารมณ์ (Emotional Competencies) ซึ่งเป็นแนวคิดที่จะช่วยในการพัฒนาศักยภาพของบุคคลเพื่อให้ประสบความสำเร็จในการทำงาน ประกอบด้วย การรับรู้อารมณ์ตนเอง (Self-Awareness), การจัดการอารมณ์ตนเอง (Self-Management), ความเข้าใจผู้อื่นในสังคม (Social Awareness), และการจัดการสัมพันธภาพกับผู้อื่น (Relationship Management)

Emotional Competence คือ ความสามารถในการเรียนรู้บนพื้นฐานของความฉลาดทางอารมณ์ ซึ่งจะทำให้มีผลงานหรือพฤติกรรมที่โดดเด่น การที่จะมีความสามารถทางอารมณ์เพื่อนำไปใช้ในการทำงาน

แผนภาพที่ 2 ได้แสดงถึงกรอบแนวคิดของความฉลาดทางอารมณ์ ซึ่งประกอบด้วย สมรรถนะ 20 ด้านใน 4 องค์ประกอบ จากกรอบแนวคิดจะแสดงให้เห็นตัวอย่าง เช่น เราไม่สามารถแสดงสมรรถนะในการแสดงความรู้สึกไว้วางใจได้ในสายตาผู้อื่น (Trustworthiness) และในด้านการแสดงความมุ่งมั่น (Conscientiousness) โดยที่ไม่มีความสามารถพื้นฐานในด้านการจัดการตนเอง หรือไม่สามารถแสดงสมรรถนะด้านการสร้างอำนาจอิทธิพลเหนือคนอื่น (Influence) การติดต่อสื่อสาร (Communication) และการจัดการความขัดแย้ง (Conflict Management) โดยไม่สามารถจัดการความสัมพันธ์กับคนอื่น ๆ ได้เลย

แผนภาพที่ 2 โครงสร้างของความสามารถทางอารมณ์

	สมรรถนะส่วนบุคคล	สมรรถนะด้านสังคม
การรับรู้	การรับรู้อารมณ์ตนเอง <ul style="list-style-type: none"> • รู้จักอารมณ์ตนเอง • ประเมินตนเองอย่างถูกต้อง • เชื่อมั่นในตนเอง 	ความเข้าใจผู้อื่นในสังคม <ul style="list-style-type: none"> • การเข้าใจผู้อื่น • การบริการ • ตระหนักรู้ด้านองค์การ
การจัดการ	การจัดการอารมณ์ตนเอง <ul style="list-style-type: none"> • ควบคุมอารมณ์ได้ • ไว้วางใจได้ • ความมุ่งมั่น • ปรับตัวได้ • ฝ่าฟันความสำเร็จ • ริเริ่มสร้างสรรค์ 	การจัดการสัมพันธภาพกับผู้อื่น <ul style="list-style-type: none"> • ส่งเสริมคนอื่นได้ • สร้างอิทธิพลเหนือคนอื่น • การติดต่อสื่อสารกับคนอื่น • การบริหารความขัดแย้ง • การเป็นผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ • การเป็นตัวเร่งการเปลี่ยนแปลง • การรักษาความสัมพันธ์ • การทำงานเป็นทีมและการร่วมมือ

โมเดลนี้ได้พัฒนามาจากโมเดลที่ใช้ในปี 1988 ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบของความฉลาดทางอารมณ์ 5 ด้านแบ่งเป็น 25 สมรรถนะ โดยมีองค์ประกอบ 3 ด้านที่แสดงถึง ความสามารถส่วน

บุคคลในการรับรู้และจัดการกับอารมณ์ของตนเอง คือ การรับรู้ตนเอง (Self-Awareness) การควบคุมตนเอง (Self-Regulation) และการสร้างแรงจูงใจ (Motivation) และอีก 2 ด้านคือ การเข้าใจความรู้สึกของคนอื่น (Empathy) และทักษะทางสังคม (Social Skills) ซึ่งแสดงถึงความสามารถในการรับรู้และจัดการกับอารมณ์ของผู้อื่น

Wagner & Sternberg (1985 อ้างใน วีระวัฒน์ ปันนิตามัย, 2545) ได้เสนอว่า พฤติกรรมของผู้ที่ชาญฉลาดด้าน “Practical Intelligence” ที่เอื้อต่อความสำเร็จในวิชาชีพ ในการบริหารและในชีวิตสามารถแบ่งได้เป็น 3 ประเภท คือ

1. การครองตน (Managing Self) คือ ความสามารถในการจัดการตนเองในแต่ละวันให้บรรลุเป้าหมายและผลิตผลสูงสุด อาทิเช่น การสร้างแรงจูงใจให้กับตนเอง การรู้จักขีดความสามารถและศักยภาพของตนเอง
2. การครองคน (Managing Others) คือ การมีทักษะความรู้ในการบริหารผู้ใต้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์ทางสังคม และความสามารถเข้ากับผู้อื่นได้
3. การครองงาน (Managing Career) คือ การสร้างผลกระทบที่ดีให้แก่องค์กร สังคม และประเทศชาติ สร้างชื่อเสียงและเกียรติภูมิให้กับตัวเอง การจัดการความสำคัญของตัวเองให้สอดคล้องกับสิ่งที่องค์กรให้ความสำคัญ รวมทั้ง โน้มน้าวผู้ที่เกี่ยวข้องให้เห็นความสำคัญด้วย

BarOn (Online, 2004) ได้เสนอและแบ่งองค์ประกอบของความฉลาดทางอารมณ์ออกเป็น 5 หมวด 15 คุณลักษณะ ดังนี้

1. ความสามารถภายในบุคคล (Intrapersonal Scales)
 - 1.1 ตระหนักรู้จักตนเอง (Self-Regard)
 - 1.2 ตระหนักรู้อารมณ์ตนเอง (Emotional Self Awareness)
 - 1.3 มีความกล้าคิด กล้าทำ กล้าแสดงออก (Assertiveness)
 - 1.4 ความเป็นอิสระ (Independence)
 - 1.5 การบรรลุความสำเร็จแห่งตน (Self-Actualization)
2. ทักษะระหว่างบุคคล (Interpersonal Scales)
 - 2.1 การเข้าใจผู้อื่นหรือการมีความรู้สึกร่วม (Empathy)
 - 2.2 ความรับผิดชอบทางสังคม (Social Responsibility)

- 2.3 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Relationship)
- 3. ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability Scales)
 - 3.1 การตีความเข้าใจสถานการณ์ต่างๆ ได้ดี (Reality Testing)
 - 3.2 ความยืดหยุ่น (Flexibility)
 - 3.3 การแก้ไขปัญหาได้ดี (Problem Solving)
- 4. การจัดการกับความเครียด (Stress Management Scales)
 - 4.1 การจัดการความเครียดอย่างมีสติ (Stress Tolerance)
 - 4.2 ความสามารถในการควบคุมความรู้สึก (Impulse Control)
- 5. ภาวะอารมณ์ทั่วไป (General Mood Scales)
 - 5.1 การมองโลกในแง่ดี (Optimism)
 - 5.2 การมีความสุข (Happiness)

สำหรับในประเทศไทยนั้น กรมสุขภาพจิต (2545) ได้มีการพัฒนาแนวคิดเรื่อง ความฉลาดทางอารมณ์ โดยอาศัยพื้นฐานแนวคิดของ Mayer & Salovey และแนวคิดของ Goleman มาดัดแปลงให้เหมาะสมกับคนไทย ที่ประกอบด้วยปัจจัยสำคัญ 3 ประการ ดังนี้

1. ดี
2. เก่ง
3. สุข

ดี หมายถึง ความสามารถในการควบคุมอารมณ์และความต้องการของตนเอง รู้จักเห็นใจผู้อื่น และมีความรับผิดชอบต่อส่วนร่วม ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ความสามารถในการควบคุมอารมณ์และความต้องการของตนเอง

- รู้อารมณ์และความต้องการของตนเอง
- ควบคุมอารมณ์และความต้องการได้
- แสดงออกอย่างเหมาะสม

ความสามารถในการเห็นใจผู้อื่น

- ใส่ใจผู้อื่น
- เข้าใจและยอมรับผู้อื่น

- แสดงความเห็นใจอย่างเหมาะสม

ความสามารถในการรับผิดชอบ

- รู้จักการให้ รู้จักการรับ
- รู้จักรับผิดชอบ รู้จักให้อภัย
- เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม

เก่ง หมายถึง ความสามารถในการรู้จักตนเอง มีแรงจูงใจ สามารถตัดสินใจ แก้ปัญหาและแสดงออกได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนมีสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่น

ความสามารถในการรู้จักและสร้างแรงจูงใจให้ตนเอง

- รู้ศักยภาพของตนเอง
- สร้างขวัญและกำลังใจให้ตนเองได้
- มีความมุ่งมั่นที่จะไปให้ถึงเป้าหมาย

ความสามารถในการตัดสินใจและแก้ปัญหา

- รับรู้และเข้าใจปัญหา
- มีขั้นตอนในการแก้ปัญหาได้อย่างเหมาะสม
- มีความยืดหยุ่น

ความสามารถในการมีสัมพันธภาพกับผู้อื่น

- รู้จักการสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่น
- กล้าแสดงออกอย่างเหมาะสม
- แสดงความเห็นที่ขัดแย้งได้อย่างสร้างสรรค์

สุข หมายถึง ความสามารถในการดำเนินชีวิตอย่างเป็นสุข มีความภูมิใจในตนเองพอใจในชีวิต และมีความสุขสงบทางใจ

ความภูมิใจในตนเอง

- เห็นคุณค่าในตนเอง
- เชื่อมั่นในตนเอง

ความพึงพอใจในชีวิต

- รู้จักมองโลกในแง่ดี

- มีอารมณ์ขัน
- พอใจในสิ่งที่ตนมีอยู่

ความสงบทางใจ

- มีกิจกรรมที่เสริมสร้างความสุข
- รู้จักผ่อนคลาย
- มีความสงบทางจิตใจ

และจากทฤษฎีความฉลาดทางอารมณ์ของนักวิชาการต่างประเทศที่ได้กล่าวมาในข้างต้นทั้งหมดนั้น เมื่อนำมาเทียบกับของกรมสุขภาพจิตในประเทศไทยแล้ว ผู้วิจัยได้สรุปเป็นตารางตามแผนภาพที่ 3 ดังต่อไปนี้

แผนภาพที่ 3 ตารางเปรียบเทียบความฉลาดทางอารมณ์ของกรมสุขภาพจิตกับนักวิชาการต่างประเทศ

ด้านดี	การตระหนักรู้อารมณ์ตนเอง หรือ การรู้จักอารมณ์ตนเอง การควบคุมอารมณ์ตนเอง การจัดการอารมณ์ตนเอง
ด้านเก่ง	ทักษะระหว่างบุคคล หรือ สังคม การเข้าใจผู้อื่นในสังคม
ด้านสุข	การปรับตัว การเข้าใจในตนเอง การใช้ความฉลาดทางอารมณ์ให้เป็นประโยชน์

นอกจากนั้นแล้วยังมีนายแพทย์เทอดศักดิ์ เดชคง (2548 : 18-19) ที่ได้เสนอว่า ความฉลาดทางอารมณ์นั้นอาจแบ่งได้ออกเป็น 3 หัวข้อ ดังนี้ และทั้ง 3 หัวข้อนี้ เป็นสิ่งที่สามารถนำไปใช้ได้ ทั้งในที่ทำงาน ที่บ้าน หรือแม้แต่ขณะอยู่กับตนเอง

1. ความเข้าใจตนเอง (Self awareness) คือ การเข้าใจในความรู้สึกของตนเอง การเข้าใจและมีจุดมุ่งหมายของชีวิต (goal) ทั้งในระยะสั้นและยาว ตลอดจนรู้ข้อเด่นและจุดด้อยของตนเองอย่างไม่ลำเอียงเข้าข้างตนเอง

2. ความเข้าใจผู้อื่น (Empathy) คือ การเข้าอกเข้าใจในความรู้สึกของผู้อื่น และแสดงออกมาอย่างเหมาะสม

3. ความสามารถในการแก้ไขความขัดแย้ง (Conflict Solving) คือ สามารถแก้ไขปัญหาความเครียดในจิตใจ

จากแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความฉลาดทางอารมณ์ หรือ EQ ทั้งหมดที่ได้กล่าวมาข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า ความฉลาดทางอารมณ์นั้นมีความหมายที่ครอบคลุมความสามารถที่สำคัญ 3 ประการใหญ่ๆ ได้แก่ ประการแรกคือ สมรรถนะส่วนบุคคลซึ่งเป็นความสามารถในการรับรู้อารมณ์ตนเอง ตระหนักรู้อารมณ์ตนเอง ตลอดจนมีความมุ่งมั่นเชื่อมั่นในตนเองและสามารถผลักดันให้ตนเองไปสู่จุดมุ่งหมายและเป้าหมายที่ตั้งไว้ให้บรรลุความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประการที่สองคือ สมรรถนะด้านสังคมซึ่งเป็นความสามารถในการมีความเข้าอกเข้าใจความรู้สึกของผู้อื่น เห็นในผู้อื่น รู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเรา และสามารถแสดงออกมาได้อย่างเหมาะสม อันนำมาซึ่งการปรับตัวและสามารถพัฒนาส่งเสริมและช่วยส่งเสริมผู้อื่นได้ ประการสุดท้ายคือ สมรรถนะด้านการปรับตัวซึ่งเป็นการใช้ความสามารถทั้งส่วนบุคคลและความสามารถทางด้านสังคมเพื่อเป็นการสร้างและรักษาสัมพันธภาพกับบุคคลอื่นๆ รวมทั้งสามารถบริหารและจัดการความแย้งกับปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นได้อย่างเหมาะสม ตลอดจนมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลอีกด้วย นอกจากนี้แล้วการเลือกใช้แบบวัดความฉลาดทางอารมณ์นั้นก็ก็เป็นสิ่งที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง เพราะการเลือกใช้แบบวัดที่สร้างจากแนวคิด ทฤษฎีของนักวิชาการที่ต่างกัน ผลการวิจัยก็ได้รับก็แตกต่างกันออกไปด้วย ในการทำวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้เลือกศึกษาและใช้แนวคิดและทฤษฎีความฉลาดทางอารมณ์ของกรมสุขภาพจิต ที่ประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ 3 องค์ประกอบ คือ ดี เก่ง สุข ที่ได้มีการพัฒนาแนวคิดโดยอาศัยทฤษฎีความฉลาดทางอารมณ์ของ Mayer & Salovey และ Goleman โดยได้นำมาดัดแปลงและมีการสร้างแบบวัดความฉลาดทางอารมณ์ที่เหมาะสมสำหรับคนไทยอีกด้วย

3. ความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำ

คนเป็นกุญแจสำคัญแห่งความสำเร็จขององค์กร องค์กรจะประสบความสำเร็จได้หรือไม่ขึ้นอยู่กับคนและการบริหารคน และไม่ว่าในยุคสมัยใด คนหรือบุคลากรเป็นทุนที่สำคัญและเป็นสิ่งที่กำหนดอนาคตขององค์กร อย่างไรก็ตามการมีบุคลากรที่ดีแต่อย่างเดียวนั้นยังไม่เพียงพอ บุคลากรที่ดี

ต้องมีผู้นำที่ดีด้วย (สุภณัฐ ชูชินปราการ, 2549) เพราะผู้นำถือ (Leader) นั้นเป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่ง ประการหนึ่งต่อความสำเร็จของงานและองค์กร จากการศึกษาได้มีผู้ให้ความหมายของผู้นำไว้ดังนี้

ผู้นำ คือ บุคคลที่มีอิทธิพลสูงสุดในกลุ่ม โดยได้รับการยกย่องหรือคัดเลือกจากสมาชิกส่วนใหญ่ให้เป็นผู้นำของกลุ่ม อันเนื่องมาจากบุคลิกลักษณะเฉพาะตัวและสามารถแสดงบทบาทหรือพฤติกรรมของผู้นำได้ เช่น เป็นคนกล้า มีความรู้ความสามารถ มีสติปัญญาหลักแหลมกว่าบุคคลอื่น เป็นต้น และยังเป็นบุคคลที่ต้องปฏิบัติภารกิจหน้าที่ในการควบคุมหรือประสานงานกิจกรรมต่างๆที่ได้รับมอบหมายเกี่ยวกับกลุ่ม โดยสามารถที่จะชี้แนะให้กลุ่มไปสู่จุดหมายปลายทางหรือนำพากลุ่มให้บรรลุวัตถุประสงค์สูงสุดมุ่งหมายที่วางไว้ แม้ว่าจะในแต่ละระดับหัวหน้ากลุ่มย่อยหรือจะเป็นเพียงผู้ช่วยในการปฏิบัติหน้าที่ต่างๆ ก็ตาม นอกจากนั้นแล้วผู้นำยังถือเป็นจุดศูนย์กลางหรือจุดรวมของกิจกรรมภายในกลุ่ม โดยเปรียบเสมือนเป็นแกนของกลุ่มในการติดต่อสื่อสาร รวมทั้งเป็นผู้ซึ่งมีอำนาจ มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของกลุ่มสูงอีกด้วย (Yukl, 1989 ; Fiedler, 1976 ; กวี วงศ์พูน, 2542 ; วิเชียร, 2548)

นอกเหนือจากความหมายที่กล่าวมาในข้างต้น ยังมีนายอานันต์ ปันยารชุน อดีตนายกรัฐมนตรี และนายบุญเกียรติ โชควัฒนา นักธุรกิจชั้นนำแถวหน้าของเมืองไทย ที่มีวิสัยทัศน์ มุมมองต่อการทำธุรกิจ แง่คิดต่อการใช้ชีวิตและการมองโลกในมุมบวก (Positive Thinking) ที่ได้ให้ความหมายของผู้นำเพิ่มเติมไว้ว่า

ผู้นำคือ คนที่คิด คนที่พูด คนที่ทำอะไรแล้วคนอื่นเชื่อถือ อยากทำตาม อยากช่วยเหลือ อยากสนับสนุน (อานันต์ ปันยารชุน อ้างใน สิทธิชัย, 2548)

ผู้นำ คือ ผู้นำทางด้านความคิด สติปัญญา นำในการทำความดี และคนอื่นทำตาม โดยไม่ต้องมีการบังคับ เพราะเป็นสิ่งที่ดีและเป็นประโยชน์ต่อผู้ที่ทำตาม และผู้นำจะต้องมีคุณลักษณะดังนี้ คือ เป็นผู้เสียสละ เป็นตัวอย่างที่ดีและเป็นประโยชน์ต่อผู้ที่ทำตาม (บุญเกียรติ โชควัฒนา, 2549 : 147-148)

1. เป็นผู้เสียสละ คือ มีความพร้อมที่จะสละเวลา สละทุนทรัพย์สละความสุขส่วนตัว เพื่อนำผู้อื่นไปในทางที่ดีขึ้นกว่าเดิม

2. เป็นตัวอย่างที่ดี คือ เป็นผู้นำที่ทำอะไรต่างๆ ที่ใหม่และดีเป็นแบบอย่างให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม (Role Model) โดยไม่ต้องบังคับให้ผู้อื่นปฏิบัติโดยไม่สมัครใจ

3. เป็นผู้ให้ที่ดี คือ เป็นผู้ให้ในหลายด้านตั้งแต่ให้ใจ ให้ความคิด ให้ความรู้ ให้ทรัพย์ ให้ความดี ความชอบ ให้หลักคิดที่ดี ให้คติพจน์ที่ดี ให้ความรัก ให้ความกรุณาปราณี ให้อภัยให้กับผู้ได้บังคับบัญชาและผู้อื่น

จากความหมายผู้นำในข้างต้นทั้งหมดนั้น จะเห็นได้ว่าผู้นำ (Leader) เป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างหนึ่งและมีอิทธิพลต่อความสำเร็จและประสิทธิผลขององค์กร ตลอดจนการบริหารคนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ เพราะผู้นำนั้นมีภาระหน้าที่และความรับผิดชอบโดยตรงที่จะต้องวางแผนสั่งการดูแล และควบคุมดูแลให้บุคลากรขององค์กรปฏิบัติงานต่างๆ ให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่องค์กรตั้งไว้ ดังนั้นจึงสรุปความหมายของผู้นำได้ว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่มีอิทธิพลสูงสุดในกลุ่มที่ได้รับการยกย่องจากสมาชิกในกลุ่มให้เป็นหัวหน้า และจะต้องเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับผู้ตาม รวมทั้งสามารถโน้มน้าวให้ผู้ตามหรือผู้อื่นสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรที่ตั้งไว้

อย่างไรก็ตามนอกจากผู้นำจะเป็นปัจจัยหลักที่มีบทบาทสำคัญในการบริหารงานและองค์กรให้ประสบความสำเร็จได้แล้วนั้น หากแต่ความสำเร็จนั้นจะดำเนินไปได้ด้วยดีหรือบรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่ นั้นมันก็ย่อมต้องขึ้นอยู่กับทักษะและศิลปะในการบริหารงานของผู้นำด้วย ดังนั้นผู้นำจึงจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำ (Leadership) ด้วยเนื่องจากภาวะผู้นำนี้จะเห็นถึงความสำเร็จขององค์กรอย่างแท้จริงอีกด้วย (ศิริพร พูนชัย, 2547) จากการศึกษาได้มีผู้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ดังนี้

Burns (1978 citing in Homrig, <http://leadership.au.af.mil/documents/homrig.htm>), Plunkett, Attner & Allen (2005), Koontz and Wehrich (1993, citing in Ghobadian, 2005), Stogdill (1974) และ รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำที่สอดคล้องกันว่า ภาวะผู้นำว่าเป็นกระบวนการการใช้อิทธิพลต่อบุคคลหรือกลุ่มบุคคลหรือกิจกรรมต่างๆ เพื่อที่จะกำหนดและบรรลุเป้าหมาย รวมทั้งเพื่อควบคุม ประสานงาน โน้มน้าว ชักนำ จูงใจให้ผู้ตามมีความเต็มใจและกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานจนประสบความสำเร็จตามจุดหมายของกลุ่มร่วมกัน ซึ่งสิ่งนี้แสดงให้เห็นถึงค่านิยมและแรงจูงใจ ความต้องการและความจำเป็น แรงบันดาลใจและความคาดหวัง ของทั้งผู้นำและผู้ตาม นอกจากนั้นภาวะผู้นำยังเป็นการมีปฏิสัมพันธ์ที่ไม่หยุดนิ่งของกระบวนการ 3 อย่าง ที่มีความเกี่ยวเนื่องและมีอิทธิพลต่อกัน ได้แก่ ผู้นำ (Leaders) ผู้ตาม (Follows) และสถานการณ์ (Situations) อันนำไปสู่การบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย (ศิริพร พูนชัย, 2547)

จากความหมายของภาวะผู้นำข้างต้นจะเห็นได้ว่า แนวคิดส่วนใหญ่ของภาวะผู้นำนั้นจะเกี่ยวข้องกับกลุ่มคนและสมาชิกของกลุ่มมีความสัมพันธ์ภายในต่อกันอย่างสม่ำเสมอ และสำหรับความหมายของภาวะผู้นำเกือบทั้งหมดนั้นก็ก็จะเกี่ยวข้องกับการใช้อิทธิพล ซึ่งส่วนมากจะเป็นผู้นำพยายามจะมีอิทธิพลต่อผู้ตาม เพื่อให้มีทัศนคติ พฤติกรรม และอื่นๆ เป็นไปในทิศทางเดียวกันที่ทำให้จุดมุ่งหมายของกลุ่มหรือองค์กรประสบความสำเร็จ คงนั้น จึงสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ (Leadership) คือ กระบวนการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งสามารถใช้อิทธิพลของตนต่อผู้อื่น โดยสามารถโน้มน้าวชักจูงให้มีความเต็มใจและกระตือรือร้นในการทำสิ่งต่างๆ ตามที่ผู้นำต้องการ อันนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กรตามเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้หรือกำหนดไว้

4. ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

Transformational Leadership มีชื่อเรียกเป็นภาษาไทยอยู่หลายคำด้วยกัน เช่น ภาวะผู้นำปริวรรต ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพ ในที่นี้ผู้วิจัยจะใช้คำว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ในช่วงตั้งแต่ทศวรรษที่ 1980 เป็นต้นมา ได้มีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็นอย่างมาก เนื่องจากบทบาทของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้น เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่มีอิทธิพลอย่างกว้างขวางต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร ผลการปฏิบัติงาน ทั้งของกลุ่มและของผู้ได้บังคับบัญชา เจตคติต่อการทำงาน ความพึงพอใจในการทำงาน แรงจูงใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กร ตลอดจนการส่งเสริมนวัตกรรมใหม่และการคิดค้นสิ่งใหม่ๆ เข้ามาใช้ในองค์กร โดยเฉพาะในยุคโลกาภิวัตน์นี้ที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา โดยมีความก้าวหน้าในเทคโนโลยีเป็นแรงผลักดันขับเคลื่อน จึงทำให้องค์กรต้องปรับเปลี่ยนตัวเองอยู่ตลอดเวลาเพื่อความอยู่รอดในระยะยาว

Burns และ Bass เป็นนักวิชาการสองท่านแรกที่ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดย Burns ได้อธิบายความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ไว้ว่า เป็นกระบวนการที่ผู้นำและผู้ตาม ได้กระทำให้อีกฝ่ายหนึ่งมีความซื่อสัตย์สุจริต มีคุณธรรมและมีแรงจูงใจในการทำงานมากขึ้น ตลอดจนช่วยเสริมสร้างยกระดับศีลธรรมและแรงกระตุ้นของอีกฝ่ายให้สูงขึ้นด้วย ส่วน Bass ได้ให้ความหมาย

ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ไว้ในแง่ของผลกระทบของผู้นำที่มีต่อผู้ตามว่า ผู้ตามจะรู้สึกไว้วางใจ (Trust) ชื่นชมและเลื่อมใส (Admiration) จงรักภักดี (Loyalty) รวมทั้งเกิดความเคารพและยอมรับ (Respect) ในตัวผู้นำแล้วนั้น ก็จะทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานและมีความตั้งใจทำงานมากกว่าที่เคยทำตามปกติหรือตามที่คาดหวังไว้ กล่าวคือผู้นำจะสามารถเปลี่ยนและกระตุ้นผู้ตามให้มีสิ่งดังต่อไปนี้ (Burns, 1978 : 20 ; Bass, 1985:30-31 อ้างใน วิเชียร วิทยอุดม, 2548)

1. มีความรู้ถึงความสำคัญและคุณค่าของผลงานที่จะออกมามากขึ้น
2. เห็นคุณค่าของตนเองที่จะเป็นผู้ก่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์กรและทีมงาน
3. มีแรงกระตุ้นจูงใจในการต้องการเป็นที่ยอมรับของคนอื่นและเป็นผู้นำ

Burns ได้อธิบายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ว่าเป็นภาวะผู้นำการที่ขึ้นอยู่กับพื้นฐานของภาวะผู้นำแบบจัดการ (Transactional Leadership) แต่อย่างไรก็ตามในปัจจุบันนี้ที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ไม่ได้ต้องการแค่ภาวะผู้นำแบบเก่าๆ อย่างภาวะผู้นำการจัดการเท่านั้น ยังต้องการภาวะผู้นำแบบใหม่ๆ อย่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้วย โดย Burns นั้นได้เปรียบเทียบให้เห็นความแตกต่างระหว่าง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับภาวะผู้นำการจัดการ และ ยังแสดงให้เห็นความแตกต่างของผู้นำทั้งสองแบบจากกระบวนการใช้อิทธิพล จากอำนาจหน้าที่ในองค์กรแบบราชการ หรือ องค์กรขนาดใหญ่ที่เน้นการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ประเพณี มากกว่าการต่อรองแลกเปลี่ยนหรือสร้างแรงจูงใจต่าง ๆ เหมือนผู้นำ 2 แบบที่กล่าวมา นอกจากนั้น ในการวิเคราะห์จากมุมมองแบบกว้างนั้น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้นำจะต้องกำหนดกรอบ สร้างแรงกดดัน และความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม เพื่อสร้างแรงจูงใจแก่ผู้ร่วมงาน ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มต่าง ๆ จะทำให้ผู้นำทำงานได้ยาก แต่ในขณะเดียวกันก็มีคุณอนันต์ ในการที่แต่ละกลุ่มจะแข่งขันกันทำงานจนบรรลุวัตถุประสงค์ได้

สำหรับ Bass ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าสามารถเห็นได้จากผู้นำเป็นผู้เปลี่ยนแปลงผู้ร่วมงานและผู้ตาม ทำให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามสามารถมองตนเองและมองงานในแง่มุมใหม่ๆ ทำให้เกิดการตระหนักรู้ ในเรื่องวิสัยทัศน์และภารกิจของทีมและองค์กร เพื่อพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับความสามารถที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น และ Bass ได้ ให้ความหมายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าสามารถเห็นได้จากผู้นำที่มีลักษณะดังนี้ คือ มีการกระตุ้นให้เกิดความสนใจระหว่างผู้ร่วมงานและผู้ตามให้มองงานของพวกเขาในแง่ มุมใหม่ๆ ทำให้เกิด

การตระหนักรู้ในเรื่องของภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและองค์กร มีการพัฒนาความสามารถที่สูงขึ้นมีศักยภาพมากขึ้น ชักนำให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาเองไปสู่ที่จะทำให้อุปกรณ์ได้ประโยชน์ และ Bass ได้กำหนดองค์ประกอบของการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ 4 ด้าน ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือ ผู้ตามนี้จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ หรือที่เรียกว่า “Four I’s” ดังนี้ (Bass & Avolio, 1994 ; Bass 1998 citing in Hellriegel & Slocum , 2004)

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างอุดมคติ (Idealized Influence) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำเป็นแบบอย่างให้กับผู้ตาม โดยที่ผู้ตามจะยกย่อง ชื่นชม ให้ความเคารพนับถือ ความไว้วางใจในตัวผู้นำและความสามารถของผู้นำ ผู้นำมีความยินดีที่จะทุ่มเทการปฏิบัติงานตามภารกิจ โดยผู้นำจะมีการประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่น เสียสละเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม เน้นความสำคัญในเรื่องค่านิยม ความเชื่อและการมีเป้าหมายที่ชัดเจน มีความมั่นใจที่จะเอาชนะอุปสรรค รวมทั้งมีคุณลักษณะพิเศษเป็นการมีอุดมการณ์ มีวิสัยทัศน์ และการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปยังผู้ร่วมงาน มีความมุ่งมั่นและทุ่มเทในการปฏิบัติงานตามภารกิจมีความสามารถในการบริหารอารมณ์ตนเอง มีศีลธรรมและจริยธรรม รวมทั้งเห็นคุณค่าในตนเอง

2. การสร้างแรงบันดาลใจที่จูงใจ (Inspirational Motivation) เป็นพฤติกรรมและการสื่อสารที่ผู้นำแสดงออกให้เกิดแรงบันดาลใจที่จูงใจในการทำงาน โดยผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการ มีความตั้งใจแน่วแน่ในการทำงาน ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน อุทิศตนเพื่อกลุ่มหรือส่วนรวม มีการตั้งมาตรฐานในการทำงานที่สูงและเชื่อมั่นว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ รวมทั้งมีการสร้างการเจตคติที่ดีหรือการคิดบวก (Positive Thinking) มีการให้กำลังใจผู้ร่วมงาน กระตุ้นสปีริตของทีมให้มีชีวิตชีวาและกระตุ้นผู้ร่วมงานให้ตระหนักถึงสิ่งที่สำคัญ ตลอดจนการให้ความหมายและการสร้างความท้าทายในเรื่องของการทำงานให้กับผู้ตาม

3. การกระตุ้นทางสติปัญญา (Intellectual Stimulation) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำกระตุ้นให้กำลังใจผู้ตาม เพื่อให้เกิดสิ่งใหม่ๆและสร้างสรรค์ในการทำงาน ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็น มองปัญหาในแง่มุมต่าง ๆ มีการตระหนักรู้และวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เหตุผล รวมทั้งมีการกระตุ้นให้เห็นวิธีการหรือแนวทางใหม่ในการแก้ไขปัญหา ให้มีการเปลี่ยนกรอบในการมองปัญหาและมีการแก้ไขปัญหาย่างเป็นระบบ

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำให้ความเอาใจใส่เป็นพิเศษต่อความต้องการและความแตกต่างระหว่างบุคคลของผู้ตามแต่ละคน เอาใจเขา

มาใส่ใจเรา มีการให้คำแนะนำ ส่งเสริม พัฒนา สนับสนุนและกระจายอำนาจในการทำงานและมอบหมายงาน เพื่อให้เกิดความสำเร็จและความเจริญเติบโตของผู้ตาม รวมทั้งมีความสามารถในการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลอีกด้วย

อย่างไรก็ตามรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของ Bass นั้น มีความง่ายต่อการเข้าใจและสามารถนำไปปฏิบัติสำหรับผู้ที่อยู่ในภาวะแวดล้อมของการเปลี่ยนแปลง และผลงานวิจัยของ Bass ในเรื่องยังเป็นที่ยอมรับในองค์การบริหารระดับสูงเป็นอย่างมาก

นอกจากทั้งสองท่านนี้แล้วก็ยังมี Kouzes & Posner (1987 อ้างใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, <http://suthep.ricr.ac.th>) ที่ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) และได้เสนอว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องแสดงภาวะผู้นำของตนใน 5 ด้าน ดังต่อไปนี้

1. กล้าท้าทายต่อกระบวนการ (Challenging The Process) คือ ผู้นำต้องกระตุ้นให้กำลังใจผู้ร่วมงานในการแสวงหาความคิดใหม่และวิธีการใหม่ในการปฏิบัติงานหรือ แก้ปัญหาหรือปรับปรุงกระบวนการต่าง ๆ ที่ใช้ในองค์กร ผู้นำจะกระตุ้นให้กำลังใจให้เกิดการทดลองและสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ ตลอดจนพร้อมที่จะตัดสินใจเสี่ยงอย่างชาญฉลาด

2. สร้างแรงจูงใจต่อวิสัยทัศน์ร่วม (Inspiring A Shared Vision) คือ ผู้นำต้องสร้างความวาดฝันหรือวิสัยทัศน์ในอนาคต เป็นผู้ที่ปรารถนาให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม และพยายามจูงประกายแรงจูงใจแก่ผู้ร่วมงานให้เกิดความหวังต่อความวาดฝันดังกล่าวของตน และเกิดความปรารถนาแรงกล้าที่จะไปให้ถึงวิสัยทัศน์นั้นตลอดจนทำให้คนอื่นสามารถเห็นความจำเป็นที่ทุกคนต้องปฏิบัติตามได้ วัตถุประสงค์ร่วมกัน

3. เพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้ผู้อื่น (Enabling Others To Act) คือ ผู้นำตระหนักดีว่าลำพังตนเองคนเดียวไม่สามารถที่จะบรรลุวิสัยทัศน์ได้ ด้วยเหตุนี้ ผู้นำจึงเพียรหาผู้อื่นเข้ามาสนับสนุนและเข้ามามีส่วนร่วม ผู้นำจะกระตุ้นให้กำลังใจเพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกัน มีการสร้างทีมงาน โดยผู้นำจะมอบอำนาจความรับผิดชอบการตัดสินใจให้กับ ผู้ร่วมงาน คำว่าผู้อื่น มิใช่เพียงผู้ตามเท่านั้น แต่หมายรวมถึงผู้บริหารอื่น ลูกค้า และผู้แทนจัดจำหน่าย เป็นต้น

4. เป็นต้นแบบนำทาง (Modeling The Way) คือ ผู้นำต้องกระตุ้นกระบวนการบริหาร ให้มีการวางแผน มีการตรวจสอบความคืบหน้าและลงมือแก้ไขข้อบกพร่องที่เกิดขึ้น ในการทำเช่นนี้ผู้นำจะต้องวางตนให้เหมาะสมเป็นที่เคารพนับถือ และไว้วางใจจากผู้อื่น ผู้นำจะเกิดความสง่างามเพราะมีความซื่อสัตย์สุจริต โปร่งใสมีสติจะ การกระทำกับคำพูดสอดคล้องกันเสมอ

5. กระตุ้นหัวใจ (Encouraging The Heart) คือ ผู้นำตระหนักดีว่าการทำงานกว่าจะบรรลุตามวิสัยทัศน์นั้น ต้องฝ่าฟันอุปสรรคมากมาย ทุกคนต้องเหนื่อยล้าและท้อถอย ผู้นำจึงต้องทำทุกอย่างเพื่อบำรุงขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน เช่น แสดงการยอมรับและชื่นชมเมื่องานมีความก้าวหน้า หรือสำเร็จไปแล้วส่วนหนึ่ง ผู้นำต้องแสดงความรู้สึกโดยส่งสัญญาณให้ทุกคนทราบว่า ผู้นำมีความเชื่อและเห็นคุณค่าของผู้ปฏิบัติงานทุกคน แสดงความคาดหวังในแง่ดีต่อผู้ทำงานและแสดงการชมเชยอย่างจริงใจ

ส่วน Schermerhorn (1997) ได้รวบรวมและสรุปคุณภาพพิเศษของผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ 6 ประการ ดังนี้คือ

1. วิสัยทัศน์ (Vision) คือ การมีความคิดและความสามารถในการหยั่งรู้ทิศทาง รวมทั้งสามารถสื่อความหมายสู่ผู้อื่น ได้อย่างดี นอกจากนั้นแล้ว ยังสามารถสร้างความตื่นตาตื่นใจในการทำฝันร่วมกัน ให้เป็นจริงได้

2. บารมี (Charisma) หรือ เก่ง-ดี-มีเสน่ห์ ที่ทำให้บุคคลอื่นๆ หรือผู้ตาม มีความกระตือรือร้นศรัทธา จงรักภักดี ภาคภูมิใจ และไว้วางใจด้วยการใช้อำนาจความนิยม (Reference Power) กล่าวคือเป็นอำนาจที่เกิดจากตัวบุคคลที่ได้รับความนิยมนกย่องจนกระทั่งคนอื่นๆ อยากเป็นพรรคพวกหรือผู้ตามและเป็นอำนาจที่เกิดจากเสน่ห์ที่สามารถจับถูกจุดอารมณ์หรือถูกใจคนจำนวนมาก

3. สัญลักษณ์นิยม (Symbolism) มีการจัดรายการค้นหาบุคคลดีเด่นแล้วให้รางวัลพิเศษ โดยจัดให้มีพิธีการเฉลิมฉลองความเป็นเลิศและการบรรลุผลอันสูงส่ง ทั้งอย่างมีการวางแผนล่วงหน้าและอย่างเฉียบพลัน

4. การให้อำนาจ (Empowerment) มีการช่วยให้ผู้ตาม ได้มีพัฒนาการและมีการสนับสนุนการแก้ไขปัญหา ตลอดจนอุปสรรคในการทำงาน มีการเปิด โอกาสให้ผู้ตามมีส่วนร่วมกันรับผิดชอบ และมอบหมายงานที่น่าสนใจและท้าทายความสามารถอย่างแท้จริง

5. การกระตุ้นทางสติปัญญา (Intellectual Stimulation) มีความพยายามและสามารถสร้างความรู้สึกร่วมกันกับงานให้แก่ผู้ตาม ด้วยการทำให้ผู้ตามตระหนักรู้ในปัญหาต่างๆ และสามารถกระตุ้นจินตนาการ ความคิด เพื่อให้เกิดการปฏิบัติ การแก้ไขและป้องกันปัญหาแนวทางใหม่ๆ ขึ้นอย่างมีคุณภาพ

6. ความซื่อสัตย์ (Integrity) มีความซื่อสัตย์และน่าเชื่อถือไว้วางใจ มีพฤติกรรมที่มุ่งมั่นรักษาความดี มีคุณธรรมและจริยธรรมอย่างสม่ำเสมอ ไม่เสื่อมคลาย อันเกิดจากจิตใจที่ดีงามและสามารถรักษาความมั่นใจสัญญา พันธะผูกพันด้วยการติดตามผลแบบไม่ลดละ

สมยศ นาวิการ (2543 : 248) กล่าวว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะมีปัจจัยที่สำคัญอยู่ 3 ประการ คือ

1. ภาวะผู้นำเชิงบริหารมีซึ่งเป็นส่วนสำคัญเข้าไปด้วย นั่นคือ ผู้นำจะต้องปลูกฝังความภูมิใจ ความเคารพซึ่งกันและกัน และความสามัคคี
2. การพิจารณาส่วนบุคคลที่จะชี้ให้เห็นว่า ผู้นำใช้การมอบหมายงาน เพื่อให้มีการเรียนรู้และการพัฒนา และการให้ความสนใจส่วนบุคคล
3. การกระตุ้นความคิดเห็น ซึ่งจะชี้ให้เห็นว่าผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์และเสนอความคิดเห็นที่เรียกร้องการหวนคิดถึงวิธีการดำเนินงานที่ผ่านมาเสียใหม่ และเปิดโอกาสให้กับการพัฒนาวิถีทางใหม่ของการคิด

จากแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ทั้งหมดที่ได้กล่าวมาข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นภาวะผู้นำที่สามารถทำให้องค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตลอดจนเป็นภาวะผู้นำที่สามารถ โน้มน้าวชักจูงให้สมาชิกทุกคนมีความตั้งใจอย่างเต็มที่ในการทำงาน มีการพัฒนาความสามารถและศักยภาพของตนเองตลอดจนมุ่งพัฒนาภาวะผู้นำให้เกิดขึ้นกับผู้ร่วมงานให้มากที่สุด และแนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้นมีนักวิชาการหลายท่านที่ได้ศึกษา ซึ่งผู้วิจัยมีความสนใจและเลือกใช้รูปแบบของผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิด ทฤษฎีของ Bass ที่ประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 ประการ ดังนี้ ประการแรกคือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างอุดมคติ (Idealized Influence) ประการที่สองคือ การสร้างแรงบันดาลใจที่จูงใจ (Inspirational Motivation) ประการที่สามคือ การกระตุ้นทางสติปัญญา (Intellectual Stimulation) และประการสุดท้ายคือ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) โดยตามแนวคิดทฤษฎีและองค์ประกอบที่สำคัญ 4 ประการของ Bass นั้น พบว่าง่ายแก่การเข้าใจและสามารถนำไปปฏิบัติกับผู้นำที่อยู่ในภาวะแวดล้อมของการเปลี่ยนแปลงได้ดี รวมทั้งผลงานวิจัยของ Bass ในเรื่องนี้เป็นที่ยอมรับในองค์กรบริหารระดับสูงเป็นอย่างมาก รวมทั้งแบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass นั้นเป็นแบบสอบถามที่ได้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับอาวุโสและผู้บริหารระดับล่างทั้งหมดจากองค์กรใหญ่ มาจัดทำเป็นแบบสอบถามขึ้น ที่เรียกว่า Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) จากนั้น Bass & Avolio ก็ได้มีการปรับปรุงแก้ไขอีกหลายครั้งต่อมาเพื่อการเพิ่มความสมบูรณ์ในเรื่องของความเที่ยงตรง (Validity) และความน่าเชื่อถือให้มากยิ่งขึ้น (Reliability) อีกด้วย

5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความฉลาดทางอารมณ์และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

Williams (1994, อ้างใน ปิยะชัย จันทรวงศ์ไพศาล 2548 : 6) ได้มีผลการวิจัยแสดงว่า CEO ของบริษัทประกันในอเมริกาที่มีความฉลาดทางอารมณ์ (EI) สูงจะมีผลงานที่ดีกว่า ที่วัดผลได้จากกำไรและอัตราการเติบโต

McClelland (1999, อ้างใน ปิยะชัย จันทรวงศ์ไพศาล 2548 : 6) ได้ศึกษาจากธุรกิจอาหารและเครื่องดื่มแห่งหนึ่ง พบว่า แต่เดิมที่เคยจ้างหัวหน้าแผนกด้วยวิธีการที่ใช้กันมา จะมีอัตราการออกจากงานถึง 50% ภายใน 2 ปี เพราะผลงานแย่ แต่เมื่อเริ่มต้นคัดเลือกใหม่ด้วยการใช้ความสามารถทางความฉลาดทางอารมณ์ (EI) เป็นเกณฑ์ เช่น การคิดริเริ่ม, ความเชื่อมั่นในตนเอง และความเป็นผู้นำ เป็นต้น พบว่า ภายใน 2 ปี มีการลาออกเพียง 6% เท่านั้น

Sosik & Megerian, Sosik & Lara (1999) ได้ทำเรื่องการวิจัยเรื่องความฉลาดทางอารมณ์และผลการปฏิบัติงานของผู้นำ และได้สรุปความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบของความฉลาดทางอารมณ์และพฤติกรรมความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้นว่าขึ้นอยู่กับมุมมองตัวเองของผู้บริหาร เพราะการตระหนักรู้ในตนเองจะทำให้บุคคลสามารถควบคุมความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลได้ดียิ่งขึ้น และผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีความตระหนักรู้ในตนเองจะมีความมั่นใจในตนเอง มีการรับรู้ในความสามารถของตน สามารถชี้นำทิศทางให้กับลูกน้องและได้รับความชื่นชมทั้งจากลูกน้องและผู้บังคับบัญชา

Barling (2002) จากการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและกระบวนการการเรียนรู้ทางจริยธรรม ที่ได้ทำการศึกษาผู้นำในองค์กร 3 องค์กร จากในประเทศแคนาดา 1 องค์กร และจากประเทศอังกฤษ 2 องค์กร พบว่า ผู้นำที่ได้คะแนนการมีเหตุผลเชิงคุณธรรมหรือจริยธรรมสูงนั้นสามารถที่จะแสดงออกถึงพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้มากกว่าผู้บริหารที่ได้คะแนนต่ำ โดยเฉพาะผู้นำที่อยู่ในระดับ ระดับก่อนมีจริยธรรมของตนเองจะมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่ำกว่าผู้ที่มีระดับจริยธรรมอยู่เหนือกฎเกณฑ์ของสังคม นอกจากนั้นจากการศึกษาในครั้งนี่ยังพบว่าการมีเหตุผลเชิงคุณธรรมหรือจริยธรรมนั้นไม่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบจัดการเลย (Transactional Leadership Behaviors)

Lam & Kirby (2002) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ความฉลาดทางอารมณ์มีประโยชน์หรือไม่? การสำรวจอิทธิพลของความฉลาดทางอารมณ์และความฉลาดทางปัญญาทั่วไปของผลการปฏิบัติงานรายบุคคล จากการศึกษาในครั้งนี้การสำรวจและการวิจัยความสามารถส่วนบุคคลในการรับรู้และควบคุมอารมณ์ของตนเองว่ามีอิทธิพลอย่างไรกับผลการปฏิบัติงานนั้น ได้พบข้อมูลที่น่าสนใจว่าบุคคลเหล่านั้นจะสามารถใช้ความสามารถส่วนบุคคลในการรับรู้และควบคุมอารมณ์ของตนเองได้อย่างไรเมื่อต้องเผชิญกับงานที่ยากและต้องใช้ความสามารถในการคิดเป็นหลัก ซึ่งจากผลการวิจัยก็ได้พบว่าความฉลาดทางอารมณ์มีส่วนช่วยเพิ่มความสามารถในการคิด ผลการวิจัยยังพบอีกว่าความฉลาดทางอารมณ์มีความสัมพันธ์กับความสามารถในการคิดในเชิงบวก คนที่มีคะแนนความฉลาดทางอารมณ์สูงคะแนนความสามารถในการคิดก็สูงตามด้วย

Vitello-Cicciu (2003) ได้ทำการศึกษาเรื่องผู้นำด้านการสร้างสรรค์โดยอาศัยความฉลาดทางอารมณ์ จากผลการศึกษาหัวหน้าพยาบาลจำนวน 50 คน พบว่าผู้ที่มีคะแนนความฉลาดทางอารมณ์สูงนั้นจะมีคะแนนในด้านการตระหนักรู้อารมณ์ตนเองและผู้อื่นที่สูงกว่าผู้ที่มีคะแนนต่ำ นอกจากนั้นจากแล้วหัวหน้าพยาบาลที่ได้คะแนนความฉลาดทางอารมณ์สูงนั้นได้เปิดเผยและเสนอเคล็ดลับในการพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์ของตนเองว่า วิธีที่พวกเขาใช้ในการบริหารอารมณ์ของตนเองนั้นคือการอ่านหนังสือประเภท self-help และการทำสมาธิฝึกจิต ตลอดจนได้เสนอว่าอย่าคิดเล็กคิดน้อย, รู้จักการจัดการกับความเครียดและควรมีความเห็นอกเห็นใจ เข้าใจผู้อื่น และผู้วิจัยยังได้กล่าวเพิ่มเติมอีกว่าการตระหนักรู้ในอารมณ์ตนเองและผู้อื่นนั้นเปรียบเสมือนเป็นรากฐานอันสำคัญของสังคมที่อยู่ในพื้นฐานของความสามารถทางความฉลาดทางอารมณ์ส่วนบุคคล

Farrell, Flood, Curtain, Hannigan, Dawson & West (2004) ได้ศึกษาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารสูงสุด (CEO), ความไว้วางใจในทีมและความร่วมมือและการแลกเปลี่ยนข้อมูล พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสูงสุด ความไว้วางใจในทีมและความร่วมมือและการแลกเปลี่ยนข้อมูลมีความสัมพันธ์เชิงบวก และความสามารถของผู้นำการเปลี่ยนแปลงยังก่อให้เกิดความรู้ที่เชี่ยวชาญของสมาชิกในองค์กรและแรงจูงใจกับพนักงานต่อพฤติกรรมที่ช่วยสนับสนุนการเรียนรู้ในองค์กรที่จะทำให้อาชีพผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้เหมาะสมที่สุดสำหรับผู้บริหารสูงสุดขององค์กร

Dulewicz, Young & Dulewicz (2005) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์กับผลของสมรรถนะความเป็นผู้นำ พบว่าความสามารถทางความคิด ความสามารถทางอารมณ์ และความสามารถในการบริหารงานนั้นมีความสัมพันธ์กับผลของการทำงานในทุกๆด้าน โดยเฉพาะความฉลาดทางอารมณ์นั้นเป็นสิ่งสำคัญมากที่ช่วยทำให้ผลการทำงานในทุกๆด้านนั้นดีขึ้น พร้อมทั้งยังช่วยในการประเมินผลภาวะผู้นำของพนักงานและเป็นสิ่งสำคัญสำหรับภาวะผู้นำด้วย

Cote, T.H. & Miners (2006) ได้ทำการศึกษาเรื่องความฉลาดทางอารมณ์ ความฉลาดทางความคิด และผลของการทำงาน ได้ทำการสำรวจพนักงานประจำของมหาวิทยาลัยรัฐบาลแห่งใหญ่แห่งหนึ่ง จำนวน 175 คน ผลการวิจัยพบว่า ความฉลาดทางอารมณ์และความฉลาดทางความคิดมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับผลการทำงาน

ประชุม โปธิกุล (2543) ได้ศึกษาในเรื่องผู้นำที่มีความฉลาดทางอารมณ์ กล่าวไว้ว่า ความฉลาดทางอารมณ์ทำให้ผู้นำสามารถยอมรับและนับถือผู้ตามในฐานะมนุษย์ที่มีความรู้สึก มีความคิดเห็นของตนเอง ความเห็นอกเห็นใจ ทำให้ผู้นำปฏิบัติต่อผู้ตามเสมือนเป็นปัจเจกบุคคลที่มีลักษณะเฉพาะ รวมทั้งความฉลาดทางอารมณ์ของผู้นำยังทำให้เกิดผลกระทบที่ดีต่อองค์กร โดยสามารถช่วยให้บุคลากรเจริญเติบโต ได้เรียนรู้ พัฒนา สร้างสรรค์ในการยอมรับในจุดมุ่งหมาย มีความหมาย ก่อให้เกิดจิตวิญญาณของการทำงานเป็นทีม สร้างสัมพันธภาพ มีความไวเนื้อเชื่อใจและนับถือกันด้วย

รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2543) ได้ศึกษาผลการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำนิสิตมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ พบว่าผู้นำนิสิตที่ได้รับการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีเจตคติที่ดีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หลังการฝึกอบรม มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ผู้นำประเมินตนเอง และภาวะผู้นำที่ผู้ร่วมงานประเมินผู้นำหลังสิ้นสุดการทดลอง มากกว่าผู้นำนิสิตที่ไม่ได้รับการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนเจตคติ ที่ดีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหลังสิ้นสุดการทดลอง และความพึงพอใจในการทำงานของผู้ร่วมงานหลังสิ้นสุดการทดลอง ไม่พัฒนาขึ้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่มีแนวโน้มว่าความพึงพอใจในการทำงานของผู้ร่วมงานหลังสิ้นสุดการทดลอง ในกลุ่มผู้นำนิสิตที่ได้รับการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มากกว่าในกลุ่มผู้นำนิสิตที่ไม่ได้รับการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

เมธาวิ อุดมธรรมมานุภาพ (2544) ได้ทำการวิจัยเรื่องผลการวิจัยเรื่องผลของการเรียนรู้ ทักษะชีวิตด้วยโปรแกรมการฝึกทางจิตวิทยาเพื่อการพัฒนาคนด้านความฉลาดทางอารมณ์ (ดี เก่ง สุข) ตามแนวคิดของกรมสุขภาพจิต ด้วยโปรแกรมการฝึกทางจิตวิทยาของนักศึกษาศาสนาบันราชภัฏสวนดุสิตพบว่า นักศึกษาที่เข้าร่วมโครงการนี้มีคะแนนความฉลาดทางอารมณ์เพิ่มสูงขึ้นกว่านักศึกษาที่ไม่ได้เข้าร่วมโครงการ สิ่งนี้แสดงให้เห็นว่าความฉลาดทางอารมณ์นั้นสามารถที่จะพัฒนาได้ซึ่งตรงกับที่ Goleman (1995) ได้กล่าวไว้ว่าความฉลาดทางอารมณ์สามารถเปลี่ยนแปลงและพัฒนาได้

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2545) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยด้านชาวอารมณ์ บุคลิกภาพ และภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชา และผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างานระดับกลางในองค์กรธุรกิจ พบว่าความฉลาดทางอารมณ์ส่งผลทางบวกโดยตรงต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

รุจิระ โรจนประภายนต์ (2548) กล่าวว่า การเป็นผู้นำในยุคสมัยใหม่ ไม่ใช่แค่ชี้ิ้วสั่งหรือเพียงแค่ว่าเข้าใจใจหัวอกลูกน้องหรือผู้ได้บังคับบัญชา แล้วแจกบำเหน็จรางวัลหรือลงโทษเท่านั้น แต่ผู้นำยุคใหม่ในปัจจุบันนี้จะต้องมองทุกอย่างรอบด้าน และที่สำคัญต้องพัฒนาตนเองไปพร้อมกับลูกน้องและผู้นำคนอื่นๆ ในสังคมด้วย เพื่อให้ได้ประโยชน์ต่อทุกคนและทุกด้าน ซึ่งผู้นำแบบนี้เรียกว่า Transformational leader หรือผู้นำการเปลี่ยนแปลง อันเป็นผู้นำที่พึงปรารถนาในมุมมองของปัจจุบัน เพราะผู้นำแบบนี้มีการแปรเปลี่ยนสภาพในด้านบวกของทั้งตัวผู้นำเองและลูกน้องเองด้วย

กัญญา โพธิวัฒน์, วิโรจน์ สารรัตนะ, ไพศาล สุวรรณน้อย และ Forrest W. Parkay (2548) ทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนประถมศึกษา : การศึกษาเพื่อสร้างทฤษฎีฐานราก พบว่า ทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถดำรงอยู่ได้ด้วยความชัดเจนในบทบาทหน้าที่ และความเป็นผู้นำทางวิชาการ การเกาะเกี่ยวกันเป็นทีมแห่งการเรียนรู้ความใส่ใจในงานและมุ่งมั่นหมาย และการตรวจสอบและแก้ไข มีการปรับวัฒนธรรมการทำงานที่ยึดมั่นในปรัชญาของโรงเรียน ความรับผิดชอบตามหน้าที่ การสื่อสารอย่างทั่วถึง มีบรรยากาศที่สร้างสรรค์ และความโปร่งใสในการบริหาร

บทที่ 3

ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงใน ครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงบรรยาย (Descriptive Research) โดยมีวัตถุประสงค์ในการวิจัยเพื่อศึกษาถึง ความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้จัดการโรงงานใน อุตสาหกรรมเกี่ยวกับสิ่งทอ มีขั้นตอนดำเนินการวิจัย ประกอบด้วย ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูล

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ได้ศึกษาประชากรและกลุ่มตัวอย่างดังนี้

1.1 ประชากร คือ ผู้จัดการโรงงานอุตสาหกรรมเกี่ยวกับสิ่งทอในกรุงเทพมหานครและ ปริมณฑล จำนวน 1,265 คน (กลุ่มสารสนเทศอุตสาหกรรม สำนักเทคโนโลยีสารสนเทศและการ สื่อสาร, www.diw.go.th)

1.2 กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้จัดการโรงงานอุตสาหกรรมเกี่ยวกับสิ่งทอในกรุงเทพมหานครและ ปริมณฑล โดยผู้วิจัยได้กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตารางโดยใช้ตารางตามวิธีของ Krejcie & Morgan (อ้างใน ยุทธ ไกยวรรณ 2545 : 104) ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 295 คน

1.3 การสุ่มตัวอย่าง แบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน ดังนี้

1. กำหนดสัดส่วน
2. สุ่มตัวอย่างโดยการจับสลากของแต่ละจังหวัดตามสัดส่วน

ดังแผนภาพที่ 4

แผนภาพที่ 4 ตารางสัดส่วน จำนวนประชากร และกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามกรุงเทพมหานครและปริมณฑล

จังหวัด	จำนวนผู้บริหารโรงงาน		
	ประชากร	ร้อยละ (%)	กลุ่มตัวอย่าง
กรุงเทพมหานคร	246	19%	56
ปริมณฑล			
- นครปฐม	171	14 %	41
- นนทบุรี	29	2 %	7
- ปทุมธานี	28	2%	7
- สมุทรปราการ	482	28%	110
- สมุทรสาคร	309	25%	74
รวม	1,265	100%	295

2. เครื่องมือในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความฉลาดทางอารมณ์กับภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้จัดการ โรงงานอุตสาหกรรมเกี่ยวกับสิ่งทอ แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 4 ข้อ ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส และประสบการณ์ในการทำงาน โดยลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบเลือกตอบ

ตอนที่ 2 แบบสอบถามความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence) จำนวน 52 ข้อ ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามความฉลาดทางอารมณ์ของกรมสุขภาพจิต (2543 : 107-109) แบบสอบถามมีลักษณะให้ผู้ตอบประเมินตนเอง ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 4 ระดับ ได้แก่ ไม่จริง จริงบางครั้ง ก่อนข้างจริง และจริงมาก ข้อคำถามมีทั้งทางบวกและทางลบ โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มที่ 1 (ข้อคำถามทางบวก 28 ข้อ) ได้แก่ ข้อ 1, 4, 6, 7, 10, 12, 14, 15, 17, 20, 22, 23, 25, 28, 31, 32, 34, 36, 38, 39, 41, 42, 43, 44, 46, 48, 49, 50

ไม่จริง	ผู้ตอบไม่มีลักษณะเช่นนั้นเลย	ให้	1	คะแนน
จริงบางครั้ง	ผู้ตอบมีลักษณะเช่นนั้นแต่ไม่บ่อยนัก	ให้	2	คะแนน
ค่อนข้างจริง	ผู้ตอบมีลักษณะเช่นนั้นบ่อยมาก	ให้	3	คะแนน
จริงมาก	ผู้ตอบมีลักษณะเช่นนั้นเกือบตลอดเวลา เสมอๆ	ให้	4	คะแนน

กลุ่มที่ 2 (ข้อคำถามทางลบ 24 ข้อ) ได้แก่ ข้อ 2, 3, 5, 8, 9, 11, 13, 16, 18, 19, 21, 24, 26, 27, 29, 30, 33, 35, 37, 40, 45, 47, 51, 52

ไม่จริง	ผู้ตอบไม่มีลักษณะเช่นนั้นเลย	ให้	4	คะแนน
จริงบางครั้ง	ผู้ตอบมีลักษณะเช่นนั้นแต่ไม่บ่อยนัก	ให้	3	คะแนน
ค่อนข้างจริง	ผู้ตอบมีลักษณะเช่นนั้นบ่อยมาก	ให้	2	คะแนน
จริงมาก	ผู้ตอบมีลักษณะเช่นนั้นเกือบตลอดเวลา เสมอๆ	ให้	1	คะแนน

แบบสอบถามความฉลาดทางอารมณ์ แบ่งออกเป็น 3 ด้าน ประกอบด้วยความสามารถด้านต่างๆ 9 ด้าน ดังนี้

1. ด้านดี

- 1.1 ควบคุมอารมณ์และความต้องการของตนเอง รวมข้อ 1 ถึง 6
- 1.2 การเห็นใจผู้อื่น รวมข้อ 7 ถึง 12
- 1.3 การรับผิดชอบ รวมข้อ 13 ถึง 18

2. ด้านเก่ง

- 2.1 รู้จักและสร้างแรงจูงใจให้ตนเอง รวมข้อ 19 ถึง 24
- 2.2 การตัดสินใจและแก้ปัญหา รวมข้อ 25 ถึง 30
- 2.3 การมีสัมพันธภาพกับผู้อื่น รวมข้อ 31 ถึง 36

3. ด้านสุข

- 3.1 ความภูมิใจในตนเอง รวมข้อ 37 ถึง 40
- 3.2 ความพึงพอใจในชีวิต รวมข้อ 41 ถึง 46
- 3.3 ความสงบทางใจ รวมข้อ 47 ถึง 52

แบบสอบถามความฉลาดทางอารมณ์ เป็นแบบประเมินความฉลาดทางอารมณ์ที่ได้มีการสร้างขึ้นใหม่ โดยคณะผู้วิจัยเรื่องการพัฒนาแบบประเมินความฉลาดทางอารมณ์สำหรับประชาชนไทยอายุ 12-60 ปี และผู้เชี่ยวชาญด้านจิตเวชและจิตวิทยาของกรมสุขภาพจิต กระทรวงสาธารณสุข ซึ่งแต่ละข้อคำถามได้ผ่านการพิจารณาคุณค่าสมบัติในแต่ละองค์ประกอบ (Content Validity) และข้อคำถามที่ถูกเลือกนั้นจะมีค่าความเที่ยงตั้งแต่ 0.4 ขึ้นไป แบบสอบถามมีค่าความเชื่อมั่น โดยรวมทั้งชุด เท่ากับ 0.83 Cronbach Coefficient (กรมสุขภาพจิต, 2543)

ตอนที่ 3 แบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) จำนวน 12 ข้อ เป็นแบบวัดรูปแบบภาวะผู้นำตาม Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) Form 6S ของ Bernard M. Bass and Bruce J. Avolio (citing in Northouse, 1995 : 156) ซึ่งผู้วิจัยได้แปลและเรียบเรียง โดยเลือกเฉพาะข้อความที่แสดงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แบบสอบถามมีลักษณะให้ผู้ตอบประเมินตนเอง ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ได้แก่ ไม่เคยเลย นาน ๆ ครั้ง บางครั้ง ก่อนข้างบ่อย และบ่อยมาก โดยมีเกณฑ์ในการให้คะแนน ดังนี้

ไม่เคยเลย	ผู้ตอบไม่มีลักษณะเช่นนั้นเลย	ให้	0	คะแนน
นาน ๆ ครั้ง	ผู้ตอบมีลักษณะเช่นนั้นแต่นาน ๆ ครั้ง	ให้	1	คะแนน
บางครั้ง	ผู้ตอบมีลักษณะเช่นนั้นแต่ไม่บ่อยนัก	ให้	2	คะแนน
ก่อนข้างบ่อย	ผู้ตอบมีลักษณะเช่นนั้นบ่อย	ให้	3	คะแนน
บ่อยมาก	ผู้ตอบมีลักษณะเช่นนั้นเกือบตลอดเวลา เสมอๆ	ให้	4	คะแนน

แบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แบ่งออกเป็น 4 องค์ประกอบ คือ

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างอุดมคติ (Idealized Influence) ข้อ 1, 5, 9
2. การสร้างแรงบันดาลใจที่จูงใจ (Inspiration Motivation) ข้อ 2, 6, 10
3. การกระตุ้นทางสติปัญญา (Intellectual Stimulation) ข้อ 3, 7, 11
4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) ข้อ 4, 8, 12

แบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตาม Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) Form 6S ของ Bernard M. Bass and Bruce J. Avolio ทั้ง 4 องค์ประกอบนั้นมีความสัมพันธ์กันทางบวก

กันอย่างมีนัยสำคัญ มีค่าความสัมพันธ์ทั้งหมดตั้งแต่ .60 ขึ้นไป โดยในแต่ละองค์ประกอบย่อยมีค่าความเที่ยงตั้งแต่ .50 ขึ้นไป (Bass & Avolio 1992, citing in Northouse, 1995 : 156)

หลังจากที่ผู้วิจัยได้แปลและเรียบเรียงแล้ว ให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบความถูกต้อง จากนั้นผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามให้ผู้ทรงคุณวุฒิ 3 ท่าน (ดังแสดงในภาคผนวก ก.) ตรวจสอบความเที่ยงของเนื้อหา (Content Validity) โดยได้ค่าความเที่ยงเท่ากับ .78

จากนั้น ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามความฉลาดทางอารมณ์และแบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ก่อนนำไปใช้จริงโดยการนำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try Out) กับกลุ่มตัวอย่างที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจริง ซึ่งเป็นผู้จัดการ โรงงานเกี่ยวกับอุตสาหกรรมสิ่งทอ จำนวน 32 ท่าน แล้วนำผลที่ได้มาคำนวณหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ด้วยการใช้อนุกรมกำลังค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α - Coefficient) ของคอนบาค (Cronbach Alpha Coefficient) ผลการวิเคราะห์ค่าความเที่ยงของแบบสอบถามความฉลาดทางอารมณ์และแบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของได้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ดังนี้

แบบสอบถามความฉลาดทางอารมณ์มีค่าความเชื่อมั่นทั้งหมดเท่ากับ .88

แบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีค่าความเชื่อมั่นทั้งหมดเท่ากับ .89

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

1. นำแบบสอบถามพร้อมหนังสือขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามจากสาขาการจัดการมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีปทุม เพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามไปยังผู้จัดการโรงงานอุตสาหกรรมเกี่ยวกับสิ่งทอในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล โดยผู้วิจัยได้นำไปให้ด้วยตนเอง
2. รวบรวมแบบสอบถามที่ตอบเรียบร้อยแล้วคืนด้วยตนเอง

4. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์และนำเสนอข้อมูลการวิจัย ตามลำดับดังนี้

4.1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพของกลุ่มตัวอย่าง โดยหาค่าร้อยละ

4.2 ข้อมูลเกี่ยวกับความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence) โดยหาค่าคะแนนแต่ละราย
 ข้อและรายด้าน หาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

ค่าคะแนนแต่ละข้อและด้านของความฉลาดทางอารมณ์ ผู้วิจัยได้ใช้ตามเกณฑ์ปกติของคะแนน
 ความฉลาดทางอารมณ์ ช่วงอายุ 26 – 60 ปี (2543) ดังแผนภาพที่ 5

แผนภาพที่ 5 เกณฑ์ปกติของคะแนนความฉลาดทางอารมณ์ ช่วงอายุ 26 – 60 ปี

องค์ประกอบ EQ	ต่ำกว่าปกติ	เกณฑ์ปกติ	สูงกว่าปกติ
คะแนน EQ รวม	< 143	143 – 177	> 177
1. องค์ประกอบ ดี	< 49	49 – 59	> 59
1.1 ควบคุมอารมณ์	< 14	14 – 18	> 18
1.2 เห็นใจผู้อื่น	< 15	15 – 21	> 21
1.3 รับผิดชอบ	< 17	17 – 23	> 23
2. องค์ประกอบ เก่ง	< 48	48 – 62	> 62
2.1 มีแรงจูงใจ	< 18	18 – 24	> 24
2.2 ตัดสินใจและแก้ปัญหา	< 15	15 – 21	> 21
2.3 สัมพันธภาพกับผู้อื่น	< 15	15 – 21	> 21
3. องค์ประกอบ สุข	< 44	44 – 58	> 58
3.1 ภูมิใจในตัวเอง	< 10	10 – 14	> 14
3.2 พึงพอใจในชีวิต	< 16	16 – 22	> 22
3.3 สุขสงบทางใจ	< 16	16 – 22	> 22

ที่มา: กรมสุขภาพจิต. (2543). อีคิว : ความฉลาดทางอารมณ์. นนทบุรี : สำนักพัฒนาสุขภาพจิต กรม
 สุขภาพจิต. หน้า 104.

หมายเหตุ คะแนนจากการประเมินตามเกณฑ์ ดังแผนภาพที่ 5 จะทำให้ผู้ตอบทราบว่าคุณเองมีความฉลาดทางอารมณ์อยู่ในเกณฑ์ปกติหรือไม่ ซึ่งทำให้ผู้ตอบทราบจุดเด่นและจุดด้อยที่ควรพัฒนา หากพบว่าได้คะแนนต่ำกว่าเกณฑ์ในด้านนั้นๆ ก็ควรได้รับการปรับปรุงพัฒนาให้ดีขึ้น ดังนั้นคะแนนที่ได้ต่ำกว่าปกติจึงไม่ได้หมายความว่าผู้ตอบมีความผิดปกติในด้านนั้นๆ เพราะด้านต่างๆ เหล่านี้เป็นสิ่งที่มีการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ดังนั้นจึงเป็นเพียงข้อเตือนใจให้ผู้ตอบหาแนวทางในการพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์ในด้านนั้นๆ ให้มากยิ่งขึ้น (กรมสุขภาพจิต, 2543)

4.3 ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) โดยหาคะแนนแต่ละรายด้าน หาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

ค่าคะแนนรายด้านของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้วิจัยได้ใช้เกณฑ์การแปลผลคะแนนตาม Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) Form 6S ของ Bernard M. Bass and Bruce J. Avolio (citing in Northouse, 1995 : 156) ดังนี้

9 – 12 คะแนน	=	มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับสูง
5 – 8 คะแนน	=	มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับปานกลาง
0 – 4 คะแนน	=	มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับต่ำ

4.4 วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยใช้สถิติสหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) ระดับความสัมพันธ์ได้ศึกษาเกณฑ์ของ ธวัชชัย งามสันติวงศ์ (2543 : 478) ที่ได้กำหนดเกณฑ์การตัดสินระดับค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์หลังทดสอบมีนัยสำคัญแล้ว ได้แก่ 0.00 – 0.20 ไม่มีสหสัมพันธ์ 0.20 – 0.40 มีสหสัมพันธ์ระดับต่ำ 0.40 – 0.60 มีสหสัมพันธ์ระดับกลาง 0.60 – 0.80 มีสหสัมพันธ์ระดับค่อนข้างสูง 0.80 – 1.00 มีสหสัมพันธ์ระดับสูง สำหรับการแปลความหมายค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เพื่อตัดสินระดับความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้จัดการโรงงานอุตสาหกรรมเกี่ยวกับสิ่งทอ ผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์ การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ ดังนี้

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r)	ระดับความสัมพันธ์
0.81 – 1.00	สูง
0.61 – 0.80	ค่อนข้างสูง
0.41 – 0.60	ปานกลาง
0.21 – 0.40	ต่ำ
0.00 – 0.20	ไม่มีความสัมพันธ์

บทที่ 4

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความฉลาดทางอารมณ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้จัดการโรงงานอุตสาหกรรมเกี่ยวกับสิ่งทอในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัยและได้ส่งแบบสอบถามไปยังผู้จัดการโรงงานอุตสาหกรรมเกี่ยวกับสิ่งทอในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล จำนวน 295 คน ได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาครบทั้ง 295 ฉบับ (100%) จากนั้นนำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามมาทำการวิเคราะห์ผล โดยผู้วิจัยได้เสนอผลการวิเคราะห์ในรูปของตารางและแปลผลด้วยการบรรยาย ซึ่งผลการวิจัยแบ่งออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

1. การวิเคราะห์ลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพทางการสมรส และประสบการณ์ในการทำงาน
2. การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence)
3. การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)
4. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ในการแสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ต่างๆ แทนความหมายดังต่อไปนี้

N	แทน	จำนวนคนในกลุ่มตัวอย่าง
\bar{X}	แทน	ค่าเฉลี่ย
S.D	แทน	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
**	แทน	ความมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01
r	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน

ตารางที่ 1 จำนวนและร้อยละข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพของกลุ่มตัวอย่าง

สถานภาพของกลุ่มตัวอย่าง	จำนวน (N = 295)	ร้อยละ (%)
1. เพศ		
ชาย	284	96.3
หญิง	11	3.7
2. อายุ		
20 - 30 ปี	4	1.4
31 - 40 ปี	102	34.6
41 - 50 ปี	171	58.0
51 ปีขึ้นไป	18	6.0
3. ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	20	6.8
ปริญญาตรี	249	84.4
ปริญญาโทขึ้นไป	26	8.8
4. สถานภาพทางการสมรส		
โสด	59	20.0
สมรส/คู่ครอง	219	74.2
หย่า	13	4.4
หม้าย	4	1.4

ตารางที่ 1 (ต่อ)

สถานภาพของกลุ่มตัวอย่าง	จำนวน (N = 295)	ร้อยละ (%)
5. ประสบการณ์ในการทำงาน		
ต่ำกว่า 5 ปี	4	1.4
5 - 10 ปี	31	10.5
11 - 15 ปี	124	42.0
สูงกว่า 15 ปี	136	46.1

จากตารางที่ 1 แสดงลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง พบว่า ผู้จัดการโรงงานอุตสาหกรรมเกี่ยวกับสิ่งทอในกรุงเทพมหานครและปริมณฑลส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีอายุอยู่ในช่วง 41-50 ปี จบการศึกษาในระดับปริญญาตรี ส่วนมากมีสถานภาพสมรสหรือมีคู่ครอง และมีประสบการณ์ในการทำงานสูงกว่า 15 ปี

ตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความฉลาดทางอารมณ์ของกลุ่มตัวอย่าง (N = 295)

ความฉลาดทางอารมณ์	\bar{X}	S.D.	ค่าต่ำสุด	ค่าสูงสุด	ระดับ
ความฉลาดทางอารมณ์ (EQ) รวม	161.32	17.66	118	196	เกณฑ์ปกติ
1. ด้านดี	56.37	6.12	39	70	เกณฑ์ปกติ
1.1 ควบคุมอารมณ์และความต้องการของตนเอง	17.34	2.46	8	24	เกณฑ์ปกติ
1.2 การเห็นใจผู้อื่น	18.06	2.52	8	23	เกณฑ์ปกติ
1.3 การรับผิดชอบ	19.98	2.63	12	24	เกณฑ์ปกติ
2. ด้านเก่ง	55.06	7.03	34	70	เกณฑ์ปกติ
2.1 รู้จักและสร้างแรงจูงใจให้ตนเอง	19.11	2.88	9	24	เกณฑ์ปกติ
2.2 การตัดสินใจและแก้ปัญหา	18.07	2.91	9	24	เกณฑ์ปกติ
2.3 การมีสัมพันธภาพกับผู้อื่น	17.88	2.69	11	24	เกณฑ์ปกติ
3. ด้านสุข	49.88	6.66	32	64	เกณฑ์ปกติ
3.1 ความภูมิใจในตนเอง	12.16	2.06	7	16	เกณฑ์ปกติ
3.2 ความพึงพอใจในชีวิต	19.12	3.01	10	24	เกณฑ์ปกติ
3.3 ความสงบทางใจ	18.61	2.87	9	24	เกณฑ์ปกติ

จากตารางที่ 2 พบว่า ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้จัดการ โรงงานอุตสาหกรรมเกี่ยวกับสิ่งทอ ในจังหวัดกรุงเทพมหานครและปริมณฑลในภาพรวมอยู่ในเกณฑ์ปกติ โดยมีองค์ประกอบความฉลาดทางอารมณ์ ด้านดี ด้านเก่ง และด้านสุขอยู่ในเกณฑ์ปกติ

ตารางที่ 3 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มตัวอย่าง (N = 295)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	\bar{X}	S.D.	ค่าต่ำสุด	ค่าสูงสุด	ระดับ
1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หรือการสร้างอุดมคติ	8.04	2.05	1	12	ปานกลาง
2. การสร้างแรงบันดาลใจที่จูงใจ	8.31	2.11	0	12	ปานกลาง
3. การกระตุ้นทางสติปัญญา	7.67	2.20	1	12	ปานกลาง
4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจก บุคคล	7.91	2.12	1	12	ปานกลาง
รวม	31.93	7.34	10	48	ปานกลาง

จากตารางที่ 3 พบว่า ผู้จัดการโรงงานอุตสาหกรรมเกี่ยวกับสิ่งทอในกรุงเทพมหานครและปริมณฑลมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง

ตารางที่ 4 ความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มตัวอย่าง (N = 295)

ตัวแปร	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r)
	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ความฉลาดทางอารมณ์	0.48**

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4 พบว่า ความฉลาดทางอารมณ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้จัดการ หน่วยงานอุตสาหกรรมเกี่ยวกับสิ่งทอในกรุงเทพมหานครและปริมณฑลอยู่โดยรวมมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลางในทิศทางเดียวกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับความเชื่อมั่น 0.01

ตารางที่ 5 ความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์ ทั้ง 3 องค์ประกอบกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มตัวอย่าง โดยจำแนกตามแต่ละรายด้าน (N = 295)

ตัวแปร	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r)			
	การมีอิทธิพลอย่างมี อุดมการณ์หรือการสร้าง อุดมคติ	การสร้างแรงบันดาลใจที่ รุนแรงใจ	การกระตุ้นทาง สติปัญญา	การคำนึงถึงความ เป็นปัจเจกบุคคล
1. ด้านดี	0.41**	0.42**	0.30**	0.25**
2. ด้านเก่ง	0.38**	0.45**	0.35**	0.27**
3. ด้านสุข	0.47**	0.46**	0.39**	0.32**

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 5 พบว่า ความฉลาดทางอารมณ์ทั้ง 3 องค์ประกอบ คือ ด้านดี ด้านเก่ง และด้านสุข มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้ง 4 ด้าน คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างอุดมคติ การกระตุ้นทางสติปัญญา การสร้างแรงบันดาลใจที่จูงใจ และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ของผู้จัดการ หน่วยงานอุตสาหกรรมเกี่ยวกับสิ่งทอในกรุงเทพมหานคร และปริมณฑลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับความเชื่อมั่น 0.01 โดยความฉลาดทางอารมณ์ด้านดีและด้านสุขมีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างอุดมคติและการสร้างแรงบันดาลใจที่จูงใจอยู่ในระดับปานกลาง แต่มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางสติปัญญาและด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลอยู่ในระดับต่ำ สำหรับความฉลาดทางอารมณ์ด้านเก่งมีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจที่จูงใจอยู่ในระดับปานกลาง มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างอุดมคติ การกระตุ้นทางสติปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลอยู่ในระดับต่ำ

ตารางที่ 6 ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบความฉลาดทางอารมณ์ในด้านดีกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มตัวอย่างโดยจำแนกตามแต่ละรายด้าน (N = 295)

ตัวแปร	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r)			
	การมีอิทธิพลอย่างมี อุดมการณ์หรือการสร้าง อุดมคติ	การสร้างแรงบันดาลใจที่ จริงจัง	การกระตุ้นทาง สติปัญญา	การคำนึงถึงความ เป็นปัจเจกบุคคล
1. ควบคุมอารมณ์และความ ต้องการของตนเอง	0.36**	0.35**	0.30**	0.23**
2. การเห็นใจผู้อื่น	0.34**	0.31**	0.19**	0.23**
3. การรับผิดชอบ	0.30**	0.35**	0.24**	0.15**

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 6 พบว่า ความฉลาดทางอารมณ์ในด้านการควบคุมอารมณ์และความต้องการของตนเองกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้ง 4 ด้านของผู้จัดการโรงงานอุตสาหกรรมเกี่ยวกับสิ่งทอในกรุงเทพมหานครและปริมณฑลมีความสัมพันธ์ในทางทิศเดียวกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับความเชื่อมั่น 0.01 โดยมีความสัมพันธ์ดังกล่าวอยู่ในระดับต่ำ สำหรับความฉลาดทางอารมณ์ในด้านการเห็นใจผู้อื่น พบว่า ไม่มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางสติปัญญา แต่มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างอุดมคติ การสร้างแรงบันดาลใจที่ขูกใจ และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลอยู่ในระดับต่ำ ส่วนความฉลาดทางอารมณ์ในด้านการรับผิดชอบ ไม่มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล แต่มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างอุดมคติ การสร้างแรงบันดาลใจที่ขูกใจ และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลอยู่ในระดับต่ำเช่นเดียวกัน

ตารางที่ 7 ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบความฉลาดทางอารมณ์ในด้านเก่งกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มตัวอย่างโดย
จำแนกตามแต่ละรายด้าน (N = 295)

ตัวแปร	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r)			
	การมีอิทธิพลอย่างมี อุดมการณ์หรือการสร้าง อุดมคติ	การสร้างแรงบันดาลใจที่ จริงใจ	การกระตุ้นทาง สติปัญญา	การคำนึงถึงความ เป็นปัจเจกบุคคล
1. รู้จักและสร้างแรงจูงใจให้ ตนเอง	0.36**	0.42**	0.34**	0.28**
2. การตัดสินใจและแก้ปัญหา	0.26**	0.37**	0.25**	0.15**
3. การมีสัมพันธภาพกับผู้อื่น	0.34**	0.34**	0.29**	0.23**

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 7 พบว่า ความฉลาดทางอารมณ์ในด้านรู้จักและสร้างแรงจูงใจให้ตนเองมีความสัมพันธ์ในทางทิศเดียวกันกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจที่จูงใจของผู้จัดการ หน่วยงานอุตสาหกรรมเกี่ยวกับสิ่งทอในกรุงเทพมหานครและปริมณฑลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับความเชื่อมั่น 0.01 โดยมีความสัมพันธ์ดังกล่าวอยู่ในระดับปานกลาง แต่มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างอุดมคติ การกระตุ้นทางสติปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลอยู่ในระดับต่ำ ส่วนความฉลาดทางอารมณ์ในด้านการตัดสินใจและแก้ปัญหา พบว่า ไม่มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล แต่มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับต่ำกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างอุดมคติ การสร้างแรงบันดาลใจที่จูงใจ และการกระตุ้นทางสติปัญญาสำหรับความฉลาดทางอารมณ์ด้านการมีสัมพันธภาพกับผู้อื่นมีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทั้ง 4 ด้าน คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างอุดมคติ การกระตุ้นทางสติปัญญา การสร้างแรงบันดาลใจที่จูงใจ และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลอยู่ในระดับต่ำ

ตารางที่ 8 ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบความฉลาดทางอารมณ์ในด้านสุขกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มตัวอย่างโดย
จำแนกตามแต่ละรายด้าน (N = 295)

ตัวแปร	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r)			
	การมีอิทธิพลอย่างมี อุดมการณ์หรือการสร้าง อุดมคติ	การสร้างแรงบันดาลใจที่ จริงจัง	การกระตุ้นทาง สติปัญญา	การคำนึงถึงความเป็น ปัจเจกบุคคล
1. ความภูมิใจในตนเอง	0.44**	0.43**	0.41**	0.31**
2. ความพึงพอใจในชีวิต	0.38**	0.38**	0.29**	0.24**
3. ความสงบทางใจ	0.36**	0.37**	0.31**	0.26**

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 8 พบว่า ความฉลาดทางอารมณ์ในด้านความภูมิใจในตนเองมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างอุดมคติ การกระตุ้นทางสติปัญญา และการสร้างแรงบันดาลใจที่สูงใจ ของผู้จัดการ โรงงานอุตสาหกรรมเกี่ยวกับสิ่งทอในกรุงเทพมหานครและปริมณฑลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับความเชื่อมั่น 0.01 โดยมีความสัมพันธ์ดังกล่าวอยู่ในระดับปานกลาง แต่มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลอยู่ในระดับต่ำ สำหรับความฉลาดทางอารมณ์ในด้านความพึงพอใจในชีวิตและความสงบทางใจ พบว่า มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้ง 4 ด้าน คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างอุดมคติ การกระตุ้นทางสติปัญญา การสร้างแรงบันดาลใจที่สูงใจ และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลอยู่ในระดับต่ำ

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงบรรยาย (Descriptive Research) ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้จัดการโรงงานอุตสาหกรรมเกี่ยวกับสิ่งทอในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล จำนวน 295 คน

ผู้วิจัยได้นำแนวคิดเรื่องความฉลาดทางอารมณ์ของกรมสุขภาพจิต (2543) และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามทฤษฎีของ Bass (1998 Bass & Avolio, 1994) กำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ โดยมีวัตถุประสงค์ในการวิจัย 3 ประการ คือ

1. เพื่อศึกษาความฉลาดทางอารมณ์ของผู้จัดการโรงงานอุตสาหกรรมเกี่ยวกับสิ่งทอในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล
2. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้จัดการโรงงานอุตสาหกรรมเกี่ยวกับสิ่งทอในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้จัดการโรงงานอุตสาหกรรมเกี่ยวกับสิ่งทอในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถาม ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้
ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 4 ข้อ
ตอนที่ 2 แบบสอบถามความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence) จำนวน 52 ข้อ ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามความฉลาดทางอารมณ์ของกรมสุขภาพจิต(2543:107-109) มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .88
ตอนที่ 3 แบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) จำนวน 12 ข้อ เป็นแบบวัดรูปแบบภาวะผู้นำตาม Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) Form 6S ของ

Bernard M. Bass and Bruce J. Avolio (citing in Northouse, 1995 : 156) ซึ่งผู้วิจัยได้แปลและเรียบเรียง โดยเลือกเฉพาะข้อความที่แสดงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีค่าความเที่ยงความตรงของเนื้อหาเท่ากับ .78 ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .89

การวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัย โดยวิเคราะห์ ค่าร้อยละ หาค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน โดยกำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับความเชื่อมั่น 0.01

1. สรุปผลการวิจัย

จากการศึกษาวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้จัดการโรงงานอุตสาหกรรมเกี่ยวกับสิ่งทอในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล สรุปผลได้ดังนี้

1.1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ผู้จัดการโรงงานอุตสาหกรรมเกี่ยวกับสิ่งทอในกรุงเทพมหานครและปริมณฑลส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีอายุอยู่ในช่วง 41-50 ปี จบการศึกษาในระดับปริญญาตรี ส่วนมากมีสถานภาพสมรสหรือมีคู่ครอง และมีประสบการณ์ในการทำงานสูงกว่า 15 ปี

1.2 ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้จัดการโรงงานอุตสาหกรรมเกี่ยวกับสิ่งทอในกรุงเทพมหานครและปริมณฑลในภาพรวมอยู่ในเกณฑ์ปกติ โดยมีองค์ประกอบความฉลาดทางอารมณ์ ด้านดี ด้านเก่ง และด้านสุขอยู่ในเกณฑ์ปกติ

1.3 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้จัดการ โรงงานอุตสาหกรรมเกี่ยวกับสิ่งทอในกรุงเทพมหานครและปริมณฑลในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างอุดมคติ การสร้างแรงบันดาลใจที่มุ่งใจ การกระตุ้นทางสติปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลอยู่ระดับปานกลาง

1.4 ความฉลาดทางอารมณ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้จัดการ โรงงานอุตสาหกรรมเกี่ยวกับสิ่งทอในกรุงเทพมหานครและปริมณฑลในภาพรวมมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติอยู่ในระดับปานกลาง

2. อภิปรายผล

การอภิปรายผลการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยขอกล่าวถึงประเด็นสำคัญตามวัตถุประสงค์และสมมติฐานของการวิจัย โดยแบ่งเป็นหัวข้อได้ดังต่อไปนี้

2.1 ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้จัดการโรงงานอุตสาหกรรมเกี่ยวกับสิ่งทอในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล พบว่า มีความฉลาดทางอารมณ์ในภาพรวมอยู่ในเกณฑ์ปกติ ในการพิจารณาองค์ประกอบของความฉลาดทางอารมณ์ทั้ง 3 ด้าน คือ ด้านดี ด้านเก่ง และด้านสุข มีประเด็นที่น่าสนใจนำมาอภิปราย ดังนี้

2.1.1 ความฉลาดทางอารมณ์ในองค์ประกอบด้านดีของผู้จัดการโรงงานอุตสาหกรรมเกี่ยวกับสิ่งทอในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล พบว่า ผู้จัดการโรงงานอุตสาหกรรมเกี่ยวกับสิ่งทอในกรุงเทพมหานครและปริมณฑลมีความฉลาดทางอารมณ์ด้านดีอยู่ในเกณฑ์ปกติ ซึ่งอาจจะอธิบายได้ว่าผู้จัดการโรงงานอุตสาหกรรมเกี่ยวกับสิ่งทอในกรุงเทพมหานครและปริมณฑลมีการตระหนักรู้ในอารมณ์ตนเองและจัดการกับอารมณ์ตนเอง และสามารถครองสติและใช้สติสัมปชัญญะเพื่อควบคุมอารมณ์ความรู้สึกของตนเองได้ รวมทั้งยังมีความมั่นคงทางอารมณ์ รู้จักแสดงออกทางอารมณ์ได้อย่างเหมาะสมกับกาลเทศะ ไม่แสดงออกไปในทางลบการรู้จักตนเองถือเป็นรากฐานอันสำคัญของความสามารถทางความฉลาดทางอารมณ์ส่วนบุคคลและจะมีผลทำให้สามารถควบคุมความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลได้ดียิ่งขึ้นด้วย (Vitello-Cicciu ,2003 ; Sosik & Megerian, Sosik & Megerian , 1999 ; Goleman 1998; ปิยะชัย จันทรวงศ์ไพศาล, 2548 ; กนิษฐา ฐิติวัฒนา, 2549)

2.1.2 ความฉลาดทางอารมณ์ในองค์ประกอบด้านเก่งของผู้จัดการโรงงานอุตสาหกรรมเกี่ยวกับสิ่งทอในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล พบว่า ผู้จัดการโรงงานอุตสาหกรรมเกี่ยวกับสิ่งทอในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล มีความฉลาดทางอารมณ์ด้านเก่งอยู่ในเกณฑ์ปกติ อาจจะสามารถอธิบายได้ว่า ผู้จัดการโรงงานอุตสาหกรรมเกี่ยวกับสิ่งทอในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล มีการรู้จักตนเอง รู้ศักยภาพของตนเอง รู้ว่าตนเองเก่งในเรื่องใด รวมทั้งมีความมุ่งมั่นและแรงจูงใจเพื่อผลักดันให้งานบรรลุเป้าหมายตามที่ได้ตั้งไว้ สามารถตัดสินใจ แก้ไขปัญหาและแสดงออกได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนมีสัมพันธภาพที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชาได้เป็นอย่างดี เนื่องจากความสามารถใน

การที่จะรับรู้ถึงความรู้สึกรู้สึกของตนเองและผู้อื่น เพื่อสร้างแรงจูงใจให้กับตนเอง ความสามารถในการแก้ไขปัญหาและความขัดแย้งอย่างมีหลักเกณฑ์ ตลอดจนมีสัมพันธภาพที่ดีกับบุคคลอื่น รวมทั้งแสดงอารมณ์ได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ เป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งต่อการดำรงชีวิตให้มีความสุขและประสบความสำเร็จในการกระทำกิจกรรมต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นส่วนส่วนตัวหรือส่วนรวม (โสภา ชปิลมันน์ 2545 ; เทอดศักดิ์ เดชคง 2548) ในทำนองเดียวกันผู้นำที่มีความสามารถทางอารมณ์และแก้ไขปัญหามีสติ จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา รู้สึกมีพลัง มีแรงจูงใจ ได้รับความเอาใจใส่ดูแล เพื่อเผชิญหน้ากับการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว ความสับสน และความไม่มั่นคงของงาน เพราะแรงจูงใจนั้นถือเป็นสิ่งที่ช่วยกระตุ้นให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และสามารถช่วยผลักดันให้ประสบความสำเร็จดังเป้าหมายที่ตั้งไว้ (ประชุม โพธิกุล, 2543 ; Goleman, 1995) นอกจากนั้นการตระหนักรู้ในตนเองหรือการรู้จักตนเองจะทำให้บุคคลสามารถควบคุมความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลได้ดียิ่งขึ้น (Sosik & Megerian, Sosik & Megerian, 1999)

2.1.3 ความฉลาดทางอารมณ์ในองค์ประกอบด้านสุขของผู้จัดการ โรงงาน

อุตสาหกรรมเกี่ยวกับสิ่งทอในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล พบว่า ผู้จัดการ โรงงานอุตสาหกรรมเกี่ยวกับสิ่งทอในกรุงเทพมหานครและปริมณฑลมีความฉลาดทางอารมณ์ด้านสุขอยู่ในเกณฑ์ปกติ ซึ่งอาจอธิบายได้ว่า ผู้จัดการ โรงงานอุตสาหกรรมเกี่ยวกับสิ่งทอในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล มีความสามารถในการดำเนินชีวิตอย่างเป็นสุข มีความภูมิใจในตนเอง โดยเชื่อมั่นในตนเอง พอใจในชีวิต มองโลกในแง่ดี และมีความสุขสงบทางใจด้วยการรู้จักผ่อนคลายอารมณ์ของตนเอง เป็นการใช้ความฉลาดทางอารมณ์ให้เป็นประโยชน์ รู้จักปรับตัว มีแรงจูงใจและเข้าใจในตนเอง เนื่องจากการมองโลกในแง่ดี การสร้างความสนุกสนานให้เกิดแก่ตนเอง การรู้สึกและแสดงออกซึ่งความเป็นสุข มีความมั่นใจในตนเองนั้นถือเป็นปัจจัยที่สำคัญในด้านแรงจูงใจ การเข้าใจตนเองและภาวะอารมณ์ รวมทั้งการแสดงออกทางอารมณ์ที่เหมาะสมจะส่งผลให้ตนเองและผู้อื่นเป็นสุข (โสภา ชปิลมันน์ 2545 ; เทอดศักดิ์ เดชคง 2548 ; BarOn 1997 อังโน วีระวัฒน์ ปันนิตามัย, 2545) ในทำนองเดียวกันความภาคภูมิใจในตนเองเป็นการเห็นคุณค่าของตนเอง เชื่อมั่นในตนเอง และเป็นเรื่องของความสุข บุคคลที่มีความภูมิใจในตนเองสามารถดำรงชีวิตได้อย่างมีความสุข เพราะรู้จักปล่อยวาง แจ่มใสและมีสุขภาพจิตดี (สินีนานู กำเนิดเพ็ชร์, 2546 ; กรมสุขภาพจิต 2544 ; โสภณ สุภาพงษ์, 2544) และการที่ผู้นำมีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความมั่นใจ และมีแรงจูงใจในการผลักดันให้ทีมงานบรรลุเป้าหมายให้ได้นั้นยังส่งผลต่อการบริหารงานที่ประสบความสำเร็จในองค์กร (สุทธิรักษ์ หงสะมัด, 2548) นอกเหนือจากนั้นแล้ว

พื้นฐานเบื้องต้นของความสุกก็คือการเป็นคนมีอารมณ์ดีหรือเป็นผู้ที่มีความฉลาดทางอารมณ์ เพราะอารมณ์ดีมีผลพวงที่เป็นประโยชน์อย่างมากกับทั้งชีวิตทั่วไป ครอบครัวและการทำงาน ซึ่งเป็นกุญแจสำคัญที่สามารถผลักดันให้ก้าวขึ้นสู่ความสำเร็จที่ยิ่งๆขึ้นไป (พล แสงสว่าง, 2545)

ดังนั้นอาจอธิบายได้ว่า ผู้จัดการโรงงานอุตสาหกรรมเกี่ยวกับสิ่งทอในกรุงเทพมหานครและปริมณฑลมีความสามารถในการคิดและใช้อารมณ์อย่างมีเหตุมีผล สามารถควบคุม รับรู้ เข้าใจ อารมณ์ของตนเองและผู้อื่น มองโลกในแง่ดี รวมทั้งรู้จักสร้างและรักษาปฏิสัมพันธ์ที่ดีระหว่างตนเองกับบุคคลรอบข้าง ตลอดจนมีสติและปัญญาเป็นแนวทางในการดำเนินชีวิตอย่างสร้างมีความสุขและนำไปสู่การประสบความสำเร็จในชีวิต ซึ่งคุณสมบัติเหล่านี้เป็นสิ่งที่องค์กรหรือชุมชนแสวงหาและต้องการในตัวบุคคลนั่นเอง

นอกจากความฉลาดทางอารมณ์จะเป็นสิ่งสำคัญที่ช่วยทำให้ผลการทำงานในทุกๆ ด้านดีขึ้น และส่งผลให้เกิดความสุขและประสบความสำเร็จในการทำงานอย่างแท้จริงแล้ว ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้นำยังทำให้เกิดผลกระทบที่ดีต่อองค์กร โดยสามารถช่วยให้บุคลากรเจริญเติบโต ได้เรียนรู้ พัฒนา สร้างสรรค์ในการยอมรับในจุดมุ่งหมาย มีความหมาย ก่อให้เกิดจิตวิญญาณของการทำงานเป็นทีม สร้างสัมพันธภาพ มีความไว้เนื้อเชื่อใจและนับถือซึ่งกันและกัน (พรสร้อย รุ่งเจริญ, 2546; ประชุม โทธิกุล, 2543 ; Dulewicz, Young & Dulewicz, 2005)

2.2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้จัดการ โรงงานอุตสาหกรรมเกี่ยวกับสิ่งทอในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล พบว่า มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในภาพรวมอยู่ระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หรือการสร้างอุดมคติ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจที่มุ่งใจ ด้านการกระตุ้นทางสติปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีประเด็นที่น่าสนใจนำมาอภิปราย ดังนี้

2.2.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างอุดมคติของผู้จัดการ โรงงานอุตสาหกรรมเกี่ยวกับสิ่งทอในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล พบว่า ผู้จัดการ โรงงานอุตสาหกรรมเกี่ยวกับสิ่งทอในกรุงเทพมหานครและปริมณฑลมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างอุดมคติอยู่ในระดับปานกลาง อาจสามารถอธิบายได้ว่า ผู้จัดการ โรงงานอุตสาหกรรมเกี่ยวกับสิ่งทอในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล

เป็นแบบอย่างที่ดีและทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความภูมิใจ ได้รับการยกย่อง ชื่นชม ความเคารพนับถือ และความไว้วางใจจากผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้งมีวิสัยทัศน์ มีเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน มีความมุ่งมั่นและทุ่มเทในการทำงาน ซึ่งการที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนนั้น จะแสดงให้เห็นถึง ภาพลักษณ์ขององค์กรที่น่าดึงดูดใจ ที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง และเป็นที่น่าเชื่อถือ ตลอดจนสามารถทำให้เกิดการสื่อสารกับบุคคลอื่นและมีการพัฒนาให้เกิดความกระตือรือร้นในการทำงานให้ บรรลุเป้าหมายร่วมกัน อีกทั้งสามารถที่จะจูงใจกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชากระทำตามที่ตนต้องการได้ (Benis & Nanus, 1985 citing in Northouse, 1995 ; รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2544 ; รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2549) ในทำนองเดียวกันตามแนวคิดของ Schermerhorn (1997) กล่าวไว้ว่าการมีวิสัยทัศน์ทำให้สามารถสื่อความหมายสู่ผู้อื่น ได้อย่างดี และสร้างความคาดเดาใจในการทำฝึกร่วมกันให้เป็นจริงได้ นอกจากนี้การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนแล้วการที่ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความภาคภูมิใจ ความศรัทธา ความภักดี และความไว้วางใจในตัวผู้นำ นั้นเกิดมาจากการที่ผู้นำแสดงออกถึงความรู้สึกในภาระหน้าที่ มีความมุ่งมั่นในการทำงาน มีการเอาใจใส่และเห็นความสำคัญของงาน (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2544)

2.2.2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจที่จูงใจของผู้จัดการ

โรงงานอุตสาหกรรมเกี่ยวกับสิ่งทอในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล พบว่า ผู้จัดการ โรงงาน อุตสาหกรรมเกี่ยวกับสิ่งทอในกรุงเทพมหานครและปริมณฑลมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการ สร้างแรงบันดาลใจที่จูงใจอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งอาจจะอธิบายได้ว่า ผู้จัดการ โรงงานอุตสาหกรรม เกี่ยวกับสิ่งทอในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล มีการให้กำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชา มีการกระตุ้นสปีริต ของทีมให้มีชีวิตชีวาและตระหนักถึงสิ่งที่สำคัญในการทำงาน โดยทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็น ความหมายและสร้างความท้าทายในเรื่องของการทำงาน รวมทั้งมีความตั้งใจแน่วแน่ในการทำงาน ไม่ เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน อุทิศตนเพื่อกลุ่มหรือส่วนรวม ตลอดจนมีการสร้างการเจตคติที่ดีหรือการคิด บวกให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา เพราะการคิดในแง่บวกนี้มีอิทธิพลต่อผู้ตามเนื่องจากเป็นแรงกระตุ้นส่งเสริม ให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความมุ่งมั่น มีความมั่นใจในตนเองและมีการคาดหวังที่สูง (Benis & Nanus, 1985 citing in Northouse, 1995) ในทำนองเดียวกันนั้นการสร้างแรงจูงใจและส่งเสริม ชี้นำในทางที่ดี มอง โลกในแง่ดี จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดการปรับปรุงในการทำงานและสามารถปฏิบัติงาน ได้บรรลุ ตามวัตถุประสงค์ (กระทรวงศึกษาธิการ, <http://www.moc.go.th/wijai/leader.htm>) นอกจากนี้การเพิ่ม ศักยภาพในการปฏิบัติงานให้ผู้อื่น ผู้นำสามารถทำได้โดยการกระตุ้นให้กำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งสิ่ง

นี่ถือสิ่งสำคัญในการสร้างแรงบันดาลใจที่จูงใจ เพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกันและมีการสร้างทีมงาน Kouzes & Posner (1987 อ้างใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, <http://suthep.ricr.ac.th>)

2.2.3 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางสติปัญญาของผู้จัดการโรงงาน

อุตสาหกรรมเกี่ยวกับสิ่งทอในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล พบว่า ผู้จัดการโรงงานอุตสาหกรรมเกี่ยวกับสิ่งทอในกรุงเทพมหานครและปริมณฑลมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางสติปัญญาในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งอาจอธิบายได้ว่า ผู้จัดการโรงงานอุตสาหกรรมเกี่ยวกับสิ่งทอในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล มีการตระหนักรู้และวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เหตุผล โดยมีการกระตุ้นให้เห็นวิธีการหรือแนวทางใหม่ในการแก้ไขปัญหา ให้มีการเปลี่ยนกรอบในการมองปัญหาให้รู้จักคิดนอกกรอบและมีการแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ ตลอดจนส่งเสริม ให้กำลังใจ และเปิดให้แสดงความคิดเห็น เพื่อให้เกิดสิ่งใหม่ๆ การพัฒนาและการสร้างสรรค์ในการทำงานให้กับผู้ได้บังคับบัญชา ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีของ Schermerhorn (1997) ที่กล่าวว่า การกระตุ้นทางสติปัญญา ทำให้เกิดการปฏิบัติ การแก้ไขและป้องกันปัญหาแนวทางใหม่ๆ ขึ้นอย่างมีคุณภาพ ในทำนองเดียวกัน รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544) กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำที่มีแรงกระตุ้นทางสติปัญญาว่า จะทำให้ผู้ตามเกิดการยอมรับและมีการพัฒนาด้านสติ โดยมีการกระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชาคิดใหม่ เน้นการแก้ไขปัญหา ใช้เหตุผลด้วยความรอบคอบ และทดสอบวิธีการใหม่ๆ เพื่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ในทำนองเดียวกัน ผู้นำยุคใหม่ในปัจจุบันนี้จะต้องมองทุกอย่างรอบด้าน และที่สำคัญต้องพัฒนาตนเองไปพร้อมกับลูกน้องและผู้นำคนอื่นๆ ในสังคมด้วย เพื่อให้ได้ประโยชน์ต่อทุกคนและทุกด้าน (รุจิระ โรจนประภา ยนต์, 2548) นอกจากนั้นแล้ว จะส่งผลให้เกิดความไว้วางใจซึ่งกันและกัน และทำให้การสื่อสารระหว่างบุคคลและกลุ่มบุคคลมีประสิทธิภาพ และเกิดผลลัพธ์ใหม่ๆ ที่สร้างสรรค์ ซึ่งเกิดจากการที่สมาชิกในกลุ่มสามารถแสดงออกซึ่งความคิดเห็นของตนได้อย่างอิสระ (ณรงค์วิทย์ แสนทอง, http://www.pmat.or.th/article_301.htm)

2.2.4 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลของผู้จัดการ

โรงงานอุตสาหกรรมเกี่ยวกับสิ่งทอในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล พบว่า ผู้จัดการโรงงานอุตสาหกรรมเกี่ยวกับสิ่งทอในกรุงเทพมหานครและปริมณฑลมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลอยู่ในระดับปานกลาง อาจสามารถอธิบายได้ว่า ผู้จัดการโรงงานอุตสาหกรรมเกี่ยวกับสิ่งทอในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล มีความสามารถในการติดต่อสื่อสาร

ระหว่างบุคคล มีความเข้าใจในความแตกต่างของบุคคล รู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเรา รวมทั้งมีการให้คำแนะนำ ส่งเสริม พัฒนา สนับสนุนและกระจายอำนาจในการทำงานและมอบหมายงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา เพราะผู้นำที่จะประสบความสำเร็จได้นั้นจะต้องยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล และหาประโยชน์จากความแตกต่างเหล่านั้น ต้องยอมรับค่าของคนตามความแตกต่างของบุคคลากร เอาใจเขามาใส่ใจเรา รู้ว่าทุกคนต้องการมีความรู้สึกว่าตนเองสำคัญ ตลอดจนมีการมอบงานที่สำคัญและงานที่ท้าทายความสามารถ เช่น มอบโครงการที่ต้องเสี่ยงให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความสามารถ เพื่อเป็นการพัฒนาและส่งเสริมในการทำงาน (กระทรวงศึกษาธิการ, <http://www.moe.go.th/wijai/leader.htm>) ในทำนองเดียวกันผู้นำที่ให้ความสำคัญกับบุคคลเป็นรายบุคคล จะสามารถช่วยสนับสนุนผลการปฏิบัติงานขององค์กรให้ดีขึ้น (Howell & Avolio อ้างใน รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2544) นอกจากนี้ยังพบว่า การสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลนั้นก็ถือเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพราะผู้นำจะสามารถทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชานั้นยอมรับสิ่งใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร (Benis & Nanus, 1985 citing in Northouse, 1995)

ดังนั้นอาจอธิบายได้ว่า ผู้จัดการ โรงงานอุตสาหกรรมเกี่ยวกับสิ่งทอในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล สามารถเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับผู้ตาม โดยได้รับการยกย่อง ชื่นชม ให้ความเคารพนับถือ ความไว้วางใจ มีอุดมการณ์ มีวิสัยทัศน์ มีความสามารถในการบริหารอารมณ์ และมีจริยธรรม รวมทั้งมีการสร้างแรงใจที่จูงใจในการทำงาน โดยสร้างเจตคติหรือการคิดบวก นอกจากนี้สามารถกระตุ้นให้กำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้เกิดสิ่งใหม่ๆ และความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน ตระหนักรู้ในเรื่องปัญหาและมีการแก้ปัญหาอย่างมีระบบ ตลอดจนมีการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยให้ความเอาใจใส่เป็นพิเศษต่อความต้องการและความแตกต่างของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน มีการติดต่อสื่อสารและปฏิสัมพันธ์ที่ดี มีการแนะนำ มอบหมายงาน พัฒนาและสนับสนุนการทำงานเพื่อความสำเร็จและความเจริญเติบโตของผู้ใต้บังคับบัญชาหรือส่วนรวม นอกจากนี้แล้วภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยังเป็นภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด (Kuhnert and Lewis. 1987 : 648-657 ; Hoover, Nuncy and Other. 1991 ; Bass & Avolio. 1994 : 6-7 ; Jung, Solik & Bass. 1995 : 4 ; citing Bass & Yammario. 1990 a Measure of Leadership. P 151-169 : Hater & Bass, 1998 Journal of Applied Phychology. P.695-702 ; Waldman, Bass, Yammario. 1990b. Group & Organizational Studies. P. 381-394 อ้างใน ญัฐฐิติศา ศิริรัตน์)

Bass & Avolio (1994) อธิบายไว้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถเห็นได้จากผู้นำเป็นผู้เปลี่ยนแปลงผู้ร่วมงานและผู้ตาม ทำให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามสามารถมองตนเองและมองงานในแง่มุมมองใหม่ๆ ทำให้เกิดการตระหนักรู้ ในเรื่องวิสัยทัศน์และภารกิจของทีมและองค์กร เพื่อพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาไปสู่ระดับความสามารถที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น และภาวะผู้นำลักษณะนี้กำลังเป็นที่ต้องการอย่างยิ่งในโลกปัจจุบันนี้ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วอีกด้วย (ฉัตรฐิตา ศิริรัตน์, 2548)

2.3 ความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้จัดการโรงงานอุตสาหกรรมเกี่ยวกับสิ่งทอในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล พบว่า มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับความเชื่อมั่น 0.01 แสดงว่า ความฉลาดทางอารมณ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้จัดการโรงงานอุตสาหกรรมเกี่ยวกับสิ่งทอในกรุงเทพมหานครและปริมณฑลเป็นความสามารถที่มีส่วนเกี่ยวข้องและมีความสัมพันธ์กัน ซึ่งผลการศึกษาคั้งนี้สอดคล้องกับงานวิจัย ที่พบว่าความฉลาดทางอารมณ์นั้นส่งผลทางบวกโดยตรงต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2545) เช่น ในองค์ประกอบของความฉลาดทางอารมณ์ในด้านดี ด้านเก่งและด้านสุข ที่กล่าวถึงความสามารถในการตระหนักรู้และควบคุมอารมณ์ตนเอง การเห็นใจและเข้าใจผู้อื่น มีความรับผิดชอบโดยเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม การสร้างแรงจูงใจให้กับตนเอง การตัดสินใจและแก้ปัญหา การรู้ศักยภาพของตนเอง มีความภูมิใจ เห็นคุณค่าและเชื่อมั่นในตนเอง มีความมุ่งมั่นที่จะไปให้ถึงเป้าหมาย การมีสัมพันธภาพกับผู้อื่น และมีความพึงพอใจในชีวิต โดยรู้จักมองโลกในแง่ดี มีความสอดคล้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในแต่ละด้าน ดังนี้

2.3.1 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างอุดมคติ ที่กล่าวถึง ผู้นำต้องเป็นแบบอย่างที่ดี มีวิสัยทัศน์ ได้รับการยกย่อง ชื่นชม ความเคารพนับถือจากผู้ใต้บังคับบัญชา ตลอดจนมีความสามารถในการบริหารจัดการอารมณ์ตนเอง ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ Sosik & Megerian, Sosik & Megerian (1999) ที่พบว่าความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบของความฉลาดทางอารมณ์และพฤติกรรมความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงขึ้นอยู่กับมุมมองตัวเองของผู้บริหาร เพราะการตระหนักรู้ในตนเองจะทำให้บุคคลสามารถควบคุมความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลได้ดียิ่งขึ้น รวมทั้งผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีความตระหนักรู้ในตนเองจะมีความมั่นใจในตนเอง มีการรับรู้ในความสามารถของตน และสามารถชี้นำทิศทางให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ตลอดจนได้รับความชื่นชมจากผู้บังคับบัญชาและ

ผู้ได้บังคับบัญชา ในทำนองเดียวกันผู้นำจะสามารถรู้จักตนเองและจุดอ่อนของตนเองและเป็นผู้ที่มีประสิทธิภาพที่สามารถรับรู้ถึงความสำคัญของงานและเป้าหมายขององค์กร ได้นั้นจะขึ้นอยู่กับความสามารถในการตระหนักรู้ตนเองของผู้นำ (Benis & Nanus, 1985 citing in Northouse, 1995) และการตระหนักรู้ในอารมณ์ตนเองและผู้อื่นยังเปรียบเสมือนเป็นรากฐานอันสำคัญของสังคมที่อยู่ในพื้นฐานของความสามารถทางความฉลาดทางอารมณ์ส่วนบุคคลอีกด้วย (Vitello-Cicciu, 2003)

2.3.2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจที่จูงใจ ที่กล่าวถึงการกระตุ้นให้กำลังใจ สร้างความท้าทายและให้เห็นถึงสิ่งที่สำคัญในเรื่องของการทำงาน มีความตั้งใจแน่วแน่ในการทำงาน ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน มีการสร้างการเจตคติที่ดีหรือการคิดบวกให้กับผู้ได้บังคับบัญชา เนื่องจากการมองโลกในแง่ดีและการอุทิศตัวต่อองค์กรนั้นเป็นพื้นฐานของความเป็นผู้นำ และบุคคลที่สามารถเป็นผู้นำได้ต้องถูกกระตุ้นเร้าด้วยความต้องการอย่างลึกซึ้งที่จะบรรลุผลเพื่อประสบความสำเร็จ นอกจากนั้นยังพบว่าบุคคลที่มีแรงจูงใจสูงจะมองโลกในแง่ดี แม้ในเวลาที่ประสบปัญหา (ธนิกันต์ มาชะศิริรานนท์ และนรินทร์ องค์กรินทร์ 2547) ในทำนองเดียวกันความฉลาดทางอารมณ์สามารถช่วยให้คนมองโลกในแง่ดี มีความสุข พอใจและยอมรับได้กับสภาพที่เป็นอยู่ (กนิษฐา จิตวิวัฒนา, 2549) เพราะเมื่อผู้นำมองโลกในแง่ดีและมีความหวัง ความสามารถที่จะเน้นการสร้างสัมพันธภาพกับผู้ได้บังคับบัญชา รวมทั้งมีส่วนเพื่อจูงใจและคลอใจแล้ว มันจะช่วยผู้นำสร้างสรรค์ความรู้สึกเป็นเอกภาพและมีจิตวิญญาณตลอดจนผู้นำที่นำด้วยหัวใจจะสามารถทำให้แรงจูงใจในการปฏิบัติงานสูงด้วย (ประชุม โปธิกุล, 2543) นอกจากนั้นแล้วผู้นำที่มีความฉลาดทางอารมณ์สูงจะเป็นผู้ที่สามารถทำงานเป็นทีมได้เป็นอย่างดี มีความรับผิดชอบ มีความเข้าใจและมีความเอื้ออาทรต่อผู้ร่วมงานและผู้ได้บังคับบัญชาด้วย (มนัสนันท์ หัตถศักดิ์, 2546)

2.3.3 ด้านการกระตุ้นทางสติปัญญา ที่กล่าวถึง กระตุ้นให้กำลังใจ ส่งเสริมให้แสดงความคิดเห็นและมีความคิดสร้างสรรค์ มองปัญหาในแง่มุมมองต่างๆ คิดนอกกรอบ ตระหนักรู้และวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เหตุผล ใช้วิธีการหรือแนวทางใหม่ๆ ในการแก้ไขปัญหายังเป็นระบบ ซึ่งสอดคล้องกับ ผลการศึกษาของ Lam & Kirby (2002) ได้พบข้อมูลที่น่าสนใจว่าบุคคลจะสามารถใช้ความสามารถส่วนบุคคลในการรับรู้และควบคุมอารมณ์ของตนได้อย่างไรเมื่อต้องเผชิญกับงานที่ยากและต้องใช้ความสามารถในการคิดเป็นหลัก ซึ่งจากผลการวิจัยก็ได้พบว่าความฉลาดทางอารมณ์นั้นมีส่วนช่วยเพิ่มความสามารถในการคิด และความฉลาดทางอารมณ์มีความสัมพันธ์กับความสามารถใน

การคิดในเชิงบวก คนที่มีคะแนนความฉลาดทางอารมณ์สูง คะแนนความสามารถในการคิดก็สูงตามด้วย นอกจากนั้นผลการวิจัยของ Cote, Christopher & Miners (2006) ก็พบว่า ความฉลาดทางอารมณ์และความฉลาดทางความคิดมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับผลการทำงานด้วย ในทำนองเดียวกันความสามารถทางความคิด ความสามารถทางอารมณ์ และความสามารถในการบริหารงานนั้นมีความสัมพันธ์กับผลของการทำงานในทุกๆด้าน โดยเฉพาะความฉลาดทางอารมณ์นั้นเป็นสิ่งสำคัญมากที่ช่วยทำให้ผลการทำงานในทุกๆด้านนั้นดีขึ้น พร้อมทั้งยังช่วยในการประเมินผลภาวะผู้นำของพนักงานและเป็นสิ่งสำคัญสำหรับภาวะผู้นำด้วย (Dulewicz, Young & Dulewicz, 2005)

2.3.4 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล คือ เข้าใจในความแตกต่างของบุคคล เอาใจเขามาใส่ใจเรา มีความสามารถในการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล ให้คำแนะนำ ส่งเสริม พัฒนา สนับสนุนและกระจายอำนาจในการทำงาน ซึ่งจากผลการศึกษาในเรื่องผู้นำที่มีความฉลาดทางอารมณ์พบว่า ความฉลาดทางอารมณ์ทำให้ผู้นำสามารถยอมรับและนับถือผู้ตามในฐานะมนุษย์ที่มีความรู้สึก มีความคิดเห็นของเขาเอง ความเห็นอกเห็นใจ ทำให้ผู้นำปฏิบัติต่อผู้ตามเสมือนเป็นปัจเจกบุคคลที่มีลักษณะเฉพาะ ในทำนองเดียวกันความฉลาดทางอารมณ์ทำให้สามารถเข้าใจธรรมชาติของมนุษย์ รับรู้ถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล เห็นอกเห็นใจผู้อื่น เอาใจเขามาใส่ใจเรา และสามารถสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพซึ่งก่อให้เกิดผลกระทบที่ดีต่อองค์กร โดยสามารถช่วยให้บุคลากรเจริญเติบโต ได้เรียนรู้ พัฒนา สร้างสรรค์ในการยอมรับในจุดมุ่งหมาย มีความหมาย ก่อให้เกิดจิตวิญญาณของการทำงานเป็นทีม สร้างสัมพันธ์ภาพ มีความไวเนื้อเชื่อใจและนับถือกันด้วย (ประชุม โพธิกุล, 2543)

3. ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยดังกล่าว ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเพื่อการนำไปใช้ ดังนี้

จากผลการวิจัยในครั้งนี้ ที่พบว่า ความฉลาดทางอารมณ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กัน แสดงให้เห็นว่าความฉลาดทางอารมณ์และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีส่วนสำคัญและเป็นประโยชน์ต่อผู้จัดการ หน่วยงานอุตสาหกรรมเกี่ยวกับสิ่งทอในกรุงเทพมหานครและปริมณฑลในการบริหารงานต่างๆ ภายในองค์กร เนื่องจากความฉลาดทางอารมณ์และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีผลต่อความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ผู้นำที่มีความฉลาดทางอารมณ์จะช่วยส่งเสริมและเป็นแนวทางในการทำงานให้เกิดความสุขและประสบความสำเร็จอย่างแท้จริงได้ และผู้นำที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะสามารถช่วยบริหารองค์กรให้มีการปรับตัวทันต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วได้ ดังนั้นผู้จัดการ หน่วยงานอุตสาหกรรมเกี่ยวกับสิ่งทอในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ควรมีการพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์ควบคู่กันกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้ดียิ่งขึ้น เพื่อเป็นผู้นำที่มีระดับความสามารถ มีศักยภาพและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นๆ ขึ้นต่อไป นอกจากนี้ในการคัดเลือก สรรหา หรือเลื่อนตำแหน่งผู้จัดการ หน่วยงาน ควรพิจารณาความฉลาดทางอารมณ์ของบุคลากรก่อนและเน้นบุคลากรที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมากที่สุด

มีแนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสนับสนุนว่าความฉลาดทางอารมณ์สามารถพัฒนาได้โดยการศึกษาและฝึกฝนด้วยตนเอง เช่น การอ่านหนังสือประเภท self-help และการทำสมาธิ เป็นต้น สำหรับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถพัฒนาได้โดยการใช้หลักสูตรการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

จากผลการวิจัยดังกล่าว ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

1. ควรมีการศึกษาเรื่องนี้ ในกลุ่มตัวอย่างที่แตกต่างกันออกไป เช่น ผู้บริหารในระดับต่างๆ เป็นต้น และมีการศึกษาในองค์กรอื่นๆ ต่อไป
2. ควรมีการใช้เครื่องมืออื่นประกอบในการวิจัย เช่น การสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง การใช้แบบสอบถามปลายเปิด เป็นต้น เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ลึกและสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

บรรณานุกรม

กนิษฐา ฐิติวัฒนา. (2549). 14 EQ นั้นสำคัญไฉน. *วารสารเสนาธิปไตย*, 55(2).

กรมสุขภาพจิต. (2543). *อีคิว : ความฉลาดทางอารมณ์*. นนทบุรี : สำนักพัฒนาสุขภาพจิต.

_____. (2544). *การพัฒนาแบบประเมินความฉลาดทางอารมณ์สำหรับประชาชนไทย อายุ 12-60 ปี* (พิมพ์ครั้งที่ 1). สำนักพิมพ์สุขภาพจิต : กรมสุขภาพจิต กระทรวงสาธารณสุข.

กรมสุขภาพจิต กระทรวงสาธารณสุข. (2545). *คู่มือความฉลาดทางอารมณ์*. กรุงเทพฯ: ศูนย์สารนิเทศ และประชาสัมพันธ์.

กระทรวงศึกษาธิการ. (ออนไลน์). เข้าได้ถึงจาก: <http://www.moe.go.th/wjai/leader.htm>

กลุ่มสารสนเทศอุตสาหกรรม สำนักเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร. (ออนไลน์). เข้าได้ถึงจาก: <http://www.diw.go.th>

กวี วงศ์พูน. (2542). *ภาวะผู้นำ* (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ : ศูนย์ส่งเสริมวิชาชีพบัญชี.

กัญญา โพธิวัฒน์, วิโรจน์ สารรัตนะ, ไพศาล สุวรรณน้อย และ Forrest W. Parkay. (2548). *วารสารบริหารการศึกษา*, 1(2).

ณรงค์วิทย์ แสนทอง. (ออนไลน์). เข้าได้ถึงจาก: http://www.pmat.or.th/article_301.htm

ณัฐฐิติตา ศิริรัตน์. (2548). (ออนไลน์). เข้าได้ถึงจาก:

http://www.nidtep.go.th/emag/research/modul1_2.htm

เทอดศักดิ์ เดชคง. (2547). *จากความฉลาดทางอารมณ์สู่สติและปัญญา* (พิมพ์ครั้งที่ 10). กรุงเทพฯ:มติชน.

_____ (2548). *ความฉลาดทางอารมณ์*. (พิมพ์ครั้งที่ 18). กรุงเทพฯ : มติชน.

ธวัชชัย งามสันติวงศ์. (2543). *SPSS for Windows ฉบับสมบูรณ์ : หลักการและวิธีใช้คอมพิวเตอร์ในงานสถิติเพื่อการวิจัย*. กรุงเทพฯ : 21 เซ็นจูรี่.

ธงชัย สันติวงศ์. (2530). *องค์การและการบริหาร : การศึกษาการจัดการแผนใหม่ = Organization and management* (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช.

ธนิกานต์ มาฆะศิริานนท์ และนรินทร์ องค์กรินทร์. (2547). *ผู้นำที่ยิ่งใหญ่ฉลาดใช้ EQ*. แปลจากเรื่อง Best of HBR on Leadership : Emotionally Intelligent Leadership (Daniel Goleman, Richard Boyatzis, and Annie McKee) (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพฯ :ธรรมกมลการพิมพ์.

นิตย์ สัมมาพันธ์. (2546). *ภาวะผู้นำ : พลังขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ*. กรุงเทพฯ : อิน โนกราฟ ฟิกส์.

บุญชม ศรีสะอาด. (2545). *พื้นฐานการวิจัย* (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.

ประชุม โพธิกุล. (2543). *ผู้นำที่มีความฉลาดทางอารมณ์*. วารสารเพิ่มผลผลิต, 39(6).

ปิยะชัย จันทร์วงศ์ไพศาล. (2548, 9 พฤษภาคม). human corner : ความฉลาดทางอารมณ์ กับการบริหารจัดการงานบุคคล (ตอนแรก), *ประชาชาติธุรกิจ*, หน้า 6.

_____. (2548, 16 พฤษภาคม). human corner : ความฉลาดทางอารมณ์ กับการบริหารจัดการงานบุคคล (2), *ประชาชาติธุรกิจ*, หน้า 8.

พรสรัญ รุ่งเจริญ. (2546). EQ สำหรับผู้บริหาร Business Doctor. *การเงินธนาคาร*, 22(259).

พรสรัญ รุ่งเจริญกิจกุล. (2549). ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ต้องมี 4Q. *การเงินธนาคาร*, (288) หน้า 181-183.

พล แสงสว่าง, (2545) .พุทธศาสนา : เจ้าตำรา EQ. *วารสารสงฆนาคกรินทร์*, 8(1), หน้า 110-120.

มนัสนันท์ หัตถศักดิ์. (2546). EQ ปัจจัยหลักในการส่งเสริมความสำเร็จของผู้นำ. *วารสารนักบริหาร*, 23(2).

เมธาวิ อุดมธรรมมานุภาพ. (2544). *ผลของการเรียนรู้ ทักษะชีวิตด้วยโปรแกรมการฝึกทางจิตวิทยาเพื่อการพัฒนาคนด้านความฉลาดทางอารมณ์ (ดี เก่ง สุข) ตามแนวคิดของกรมสุขภาพจิต ด้วยโปรแกรมการฝึกทางจิตวิทยาของนักศึกษาศาสนาชั้นมัธยมศึกษาตอนต้น กรุงเทพมหานคร*

ยุทธ ไถยวรรณ. (2545). *พื้นฐานการวิจัย*. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.

รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2544). *ภาวะผู้นำ*. กรุงเทพฯ : ธนัชการพิมพ์.

_____. (2548). *พฤติกรรมองค์การ*. กรุงเทพมหานคร : ซีเอ็ดบุ๊คเซ็นเตอร์.

_____. (2549). *การจัดการสมัยใหม่*. กรุงเทพฯ : ชรรณสาร.

รัชนี วิเศษสังข์. (2537). ภาวะผู้นำปรีวรรต. *สารพัฒนาหลักสูตร*, 13(16), หน้า 18-24.

รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2543). *ผลการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำนิสิต มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์*. ปริญญาโท วท.ค. (พฤติกรรมศาสตร์). สถาบันวิจัยพฤติกรรม.

รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2545). ปัจจัยด้านเชาว์อารมณ์ บุคลิกภาพ และภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชา และผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับกลางในองค์การธุรกิจ. *วารสารรัฐประศาสนศาสตร์*, 1(3).

รุจิระ โจรนประภานต์. (2548, 30 มิถุนายน). ผู้นำกับการเปลี่ยนแปลง : จากบริบทองค์กรสู่บริบทมหาชน, *ประชาไท*.

เรวัตร์ ชาตรีวิศิษฎ์. (2548). *การบริหารการเปลี่ยนแปลง* (ออนไลน์). เข้าได้ถึงจาก:

http://www.christian.ac.th/news_changeManagement/DATA/Change%20Management.ppt.

วราภรณ์ สืบสทการ. (2547). *EQ สำหรับผู้นำ*. แปลจากเรื่อง Emotional Intelligent Leadership (Daniel A. Feldman, Ph.D.) (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ : ธรรมกมลการพิมพ์.

วิเชียร วิทษอุดม. (2548). *ภาวะผู้นำ*. (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพฯ : ธีระฟิล์มและไซเท็กซ์.

วีระวัฒน์ ปิ่นนิคามย์. (2545). *เชาว์อารมณ์ (EQ) : คัมภีร์วัดความสุขและความสำเร็จของชีวิต* (พิมพ์ครั้งที่ 5) กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท.

ศิริพร พูนชัย. (2547). *ผู้นำและภาวะผู้นำ การพัฒนาภาวะผู้นำและบทบาทของผู้บริหาร (Leadership)*. เอกสารประกอบการสอน วิชา พ.402 การบริหารการพยาบาล.

ศุภณัฐ ชูชินปรการ. (2549). *วารสารปัญญาพัฒนา พัฒนาข้าราชการ กทม.*, 25(1).

เสาวนิต เสาธานนท์ . (2542). *ภาวะผู้นำ* (ออนไลน์). เข้าได้ถึงจาก:

<http://www.nrru.ac.th/article/leadership/page7.2.html>

สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม. (2549). *สรุปภาวะเศรษฐกิจอุตสาหกรรมปี 2549 และแนวโน้มปี 2550* (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก: <http://www.oie.go.th> [2007, Feb 01]

สถาบันพัฒนาอุตสาหกรรมสิ่งทอ. (2549). *Textile News by THTI, 1(9)*

สมยศ นาวีการ. (2543). *การบริหารและพฤติกรรมองค์การ*. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ธรรมศาสตร์.

สิทธิชัย ฝรั่งทอง. (2548, 18 กุมภาพันธ์). คอลัมน์ คลื่นความคิด. *มติชนรายวัน*, 28(9841).

สินีนานู กำเนิดเพชร. (2544). ความฉลาดทางอารมณ์. *วิชาการปริทัศน์*, 9(4) : 18-20.

สุขุมวิทย์ ไสยโสภณ. *Leadership* (ออนไลน์). เข้าได้ถึงจาก:

<http://vdo.kku.ac.th/mediacenter/mediacenter-uploads/libs/html/1253/LiHome.html>

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. *บทความทางวิชาการ* (ออนไลน์). เข้าได้ถึงจาก: <http://suthep.ricr.ac.th>

สุทธิรักษ์ หงสะมัต. (2548). บุคลิก CEO ของการพัฒนาการ. *พัฒนาชุมชน*, 44(7).

โสภณ สุภาพงษ์. (2544). ความสุข. *ร่วมโพธิแก้ว*, 8(47).

โสภา ชปีลมันน์. (2545). ความสำคัญของชาวอารมณ์และชาวปัญญา. *วารสารราชบัณฑิตยสถาน*, 27 (4)

อรรชกา บริมเบิล. (2549). *อนาคตสิ่งทอไทย : วิฤตหรือโอกาส “ภาวะอุตสาหกรรมสิ่งทอไทย 2 ปี หลังเปิดเสรีทางการค้า”* (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก <http://www.oie.go.th> [2007, Feb 01]

- Barling, Julian. (2002). Transformational Leadership and Moral Reasoning. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), pp. 304-311.
- BarOn - BarOn *Emotional Quotient Inventory - EQ-i™*
<http://www.eiconsortium.org/measures/eqi.htm> 2004
- Bass, Bernard M. & Avolio, Bruce J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oakes : Sage.
- Copoper, R.K. & Sawaf, A. (1997). *Executive EQ intelligence in leadership and organization*. New York: Grosset/Putnam.
- Cote, Stephance., Christopher, T.H. & Miners. (2006). Emotional intelligence, cognitive intelligence and job performance , *administrative science quarterly*, 51, pp. 1-28.
- Dulewicz, Chris., Young Mike., & Dulewicz, Victor. (2005) The relevance of emotional intelligence for leadership. *Journal of general management*, 30(3), pp. 71-86.
- Fiedler, F.E. (1976). *A theory of leadership effectiveness*. New York : McGraw-Hill.
- Ghobadian, Abby. (2005). The implications of changing environments for business education. *Business leadership eeviw*, 2(1), pp. 3.
- Goleman, Daniel. (1995). *Emotional intelligence*. New York: Bantam Books
- _____. (1998). *Working with emotional intelligence*. New York: Bantam Books.

Hellriegel Don & Slocum John W., Jr. (2004). *Organizational Behavior*. Canada : South-Western.
pp. 277-281.

Homrig, Colonel Mark A., *Transformational Leadership*
<http://leadership.au.af.mil/documents/homrig.htm>

Jennifer, Farrell B., Patric, Flood C., Sarah, Curtain M., Hannigan, Ailish., Dawson , Jeremy. & West,
Michael. (2004) *Winner of Best Paper Award, Irish Academy of Management Conference ,
CEO Leadership, Top Team Trust and the Combination and Exchange of Information*, pp.
22-40.

Lam, Laura T. & Susan, Kirby L. (2002). Is emotional intelligence an advantage? An exploration of
the Impact of emotional and general intelligence on individual performance. *The journal of
social psychology*, 142(1), pp. 133-143.

Mayer, John D., Salovey Peter., & Caruso, David R. (1999) Emotional intelligence meets traditional
standards for an intelligence. *Intelligence*, 27, pp. 267-298.

Mayer, John D., Salovey Peter., & Caruso, David R. (2004). Emotional intelligence: Theory,
findings, and implications. *Psychological Inquiry*, 15(3), pp. 137-215.

Newcomb, Kelly. (2005). *Transformational leadership : Four keys to help you and your
organization*, pp.34-36

Northouse, Peter G. (1995). *Leadership and practice*. Thousand Oakes : Sage.

Plunkett, Warren R., Attner, Raymond F. & Allen Gemmy S. (2005) *Management : Meeting and exceeding customer expectation*, (8th ed.). United States of America : South-Western.

Salovey, P. & Mayer, J. D. (1990). *Emotional intelligence. Imagination, Cognition, and Personality*, 9, pp. 185-211

Schermerhorn, John R. (1997). *Organization behavior*. New York : Wiley.

Sosik, John J. & Megerian, Lara E. (1999). Understanding leader emotional intelligence and performance. *Group & organization management*, 24(3), pp. 367-390.

Vitello-Cicciu, Joan M. (2003, October). Innovative leadership through emotional intelligence. *Nursing management*, pp. 28-32.

Yukl, Gary .A. (1989). *Leadership in Oganization*. New Jersey : Prentice-Hall, Inc

ภาคผนวก ก.

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ



มหาวิทยาลัยศรีปทุม
Sripatum University

ที่ มสป.(บว.) 062/2550

23 กุมภาพันธ์ 2550

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

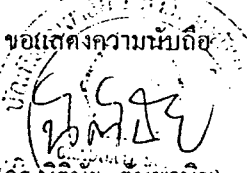
เรียน คณะบดีคณะสังคมศาสตร์ ขอให้ ผศ.ดร.รัตติกรณ์ จงวิศาล
เป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม เรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง”

ด้วยนางสาวธัญธาดา กุปตะวิริยะพานิช รหัสนักศึกษา 48504132 หลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีปทุม ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทาง
อารมณ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง” โดยแบบสอบถามดังกล่าวได้ผ่านการตรวจสอบจากอาจารย์ที่ปรึกษา
วิทยานิพนธ์ คือ ดร.จรรยา พุคยาภรณ์

ในการดำเนินการจัดทำวิทยานิพนธ์เรื่องนี้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ
ในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย
ดังกล่าว และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ดร. นิตินัย ตันพานิช)
คณะบดีบัณฑิตวิทยาลัย

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีปทุม

โทร.0-2579-1111 ต่อ 1152, 1153, 08-9772-3771

บางเขน	: 61 ถนนพหลโยธิน แขวงสามยุค เขตจตุจักร กรุงเทพฯ 10900	โทร. 0-2579-1111, 0-2561-2222 โทรสาร 0-2561-1721	www.spu.ac.th
วิทยาเขตชลบุรี	: 79 ถนนบางนา-ตราด ซาก่อเมือง จังหวัดชลบุรี 20000	โทร. 0-3874-3690-703 โทรสาร 0-3827-6590	www.east.spu.ac.th
วิทยาเขตกรุงเทพฯ	: 979 SM Tower ชั้น 17 ถนนพหลโยธิน เขตพญาไท กรุงเทพฯ 10400	โทร. 0-2298-0181-3 โทรสาร 0-2298-0185	www.spu.ac.th

BANGKOK	: 61 Phaholyothin Rd, Jatujak, Bangkok Thailand 10900	Tel. 0-2579-1111, 0-2561-2222 Fax. 0-2561-1721
CHONBURI CAMPUS	: 79 Bangna-Trad Rd, Klonglamru, Muang, Chonburi Thailand 20000	Tel. 0-3874-3690-703 Fax. 0-3827-6590
PHAYATHAI CAMPUS	: 979 SM Tower, Floor. 17, Phaholyothin Rd, Payathai, Bangkok Thailand 10400	Tel. 0-2298-0181-3 Fax. 0-2298-0185



มหาวิทยาลัยศรีปทุม
Sripatum University

ที่ มศป. (บว.) 062/2550

23 กุมภาพันธ์ 2550

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน อาจารย์จักรพันธ์ กิตตินรรัตน์

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม เรื่อง "ความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง"

ด้วยนางสาวธัญธาดา คุปตะวิริยะพานิช รหัสนักศึกษา 48504132 หลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีปทุม ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "ความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง" โดยแบบสอบถามดังกล่าวได้ผ่านการตรวจสอบจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ คือ ดร.จรรยา พุคยาภรณ์

ในการดำเนินการจัดทำวิทยานิพนธ์เรื่องนี้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัยดังกล่าว และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ดร.นิตินัย คັນพานิช)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีปทุม

โทร.0-2579-1111 ต่อ 1152, 1153, 08-9772-3771

เชียงใหม่	61 ถนนพหลโยธิน แขวงสามยุค เขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร 10900	โทร 0 2579 1111 6 2561 2222 โทรสาร 0-2561-1721	www.spu.ac.th
วิทยาเขตชลบุรี	79 ถนนพหลโยธิน ต.ศรีนครินทร์ อ.เมืองชลบุรี 20000	โทร 0 3874 3690-703 โทรสาร 0 3827-6590	www.east.spu.ac.th
วิทยาเขตสุพรรณบุรี	979 SM Tower ชั้น 17 ถนนพหลโยธิน เขตพญาไท กรุงเทพมหานคร 10400	โทร 0 2298 0181-3 โทรสาร 0 2298-0185	www.spu.ac.th
BANGKOK	61 Phaholyothin Rd, Jatujak, Bangkok Thailand 10900	Tel 0 2579 1111, 0 2561 2222 Fax 0 2561-1721	
CHONBURI CAMPUS	79 Bangpa Trad Rd, Klongtamru, Muang, Chonburi Thailand 20000	Tel 0 3874 3690-703 Fax 0 3827-6590	
PHAYATHAI CAMPUS	979 SM Tower, Floor 17, Phaholyothin Rd, Phayathai, Bangkok Thailand 10400	Tel 0 2298 0181-3 Fax 0 2298-0185	



มหาวิทยาลัยศรีปทุม
Sripatum University

ที่ มสป. (บว.) 062/2550

23 กุมภาพันธ์ 2550

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

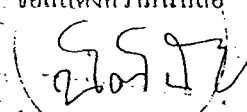
เรียน ดร.จิตตินันท์ ชะเนติขิง

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม เรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง”

ด้วยนางสาวธัญธาดา คุปตะวิริยะทานิช รหัสนักศึกษา 48504132 หลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีปทุม ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง” โดยแบบสอบถามดังกล่าวได้ผ่านการตรวจสอบจากอาจารย์ที่ปรึกษา วิทยานิพนธ์ คือ ดร.จรรยา พุคยาภรณ์

ในการดำเนินการจัดทำวิทยานิพนธ์เรื่องนี้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ ในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย ดังกล่าว และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

 (ดร.จิตตินันท์ ชะเนติขิง)
 คณะบดีบัณฑิตวิทยาลัย

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีปทุม

โทร.0-2579-1111 ต่อ 1152 , 1153 , 08-9772-3771

บางเขน	61 ถนนพหลโยธิน แขวงสามยุคไทย เขตจตุจักร กรุงเทพฯ 10900	โทร. 0 2579 1111 0 2561 2222 โทรสาร 0 2561 1721	www.spu.ac.th
วิทยาเขตชลบุรี	79 ถนนบางนาตราด อ่างทองเมือง จังหวัดชลบุรี 20090	โทร. 0 3874 3690 โทร.โทรสาร 0 3827 6590	www.east.spu.ac.th
วิทยาเขตพญาไท	979 SM Tower ชั้น 17 ถนนพหลโยธิน เขตพญาไท กรุงเทพฯ 10400	โทร. 0 2298 0181 โทร.โทรสาร 0 2298 0185	www.spu.ac.th
BANGKHEN	61 Phaholyothin Rd, Jatujak, Bangkok Thailand 10900	Tel: 0 2579 1111 0 2561 2222 Fax: 0 2561 1721	
CHONBURI CAMPUS	79 Bangna-Trad Rd, Klongtamru, Muang, Chonburi Thailand 20000	Tel: 0 3874 3690 703 Fax: 0 3827 6590	
PHAYATHAI CAMPUS	979 SM Tower, Floor 17, Phaholyothin Rd, Payathai, Bangkok Thailand 10400	Tel: 0 2298 0181 3 Fax: 0 2298 0185	

ภาคผนวก ข.

หนังสือขอความร่วมมือตอบแบบสอบถามเพื่อการวิจัย



มหาวิทยาลัยศรีปทุม
Sripatum University

ที่ มศป. (บว.) 092/2550

20 มีนาคม 2550

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์แจกแบบสอบถาม

เรียน ผู้จัดการโรงงาน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม เรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง”

ด้วยนางสาวรัชฎาภา คุปตะวิริยะพานิช รหัสนักศึกษา 48504132 หลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีปทุม ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง” เพื่อประกอบการศึกษาในหลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต โดยมี ดร.จรรยา พุคยาภรณ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาในประจำภาคการศึกษา 2 ปีการศึกษา 2549

เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์ดังกล่าวเป็นไปตามระเบียบวิธีวิจัยที่กำหนด จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ ให้นางสาวรัชฎาภา คุปตะวิริยะพานิช ได้ทำการแจกแบบสอบถามเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูล โดยได้แนบตัวอย่างแบบสอบถาม ดังรายละเอียดในสิ่งที่ส่งมาด้วย

จึงเรียนมาเพื่อ โปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีปทุม

โทร. 0-2579-1111 ต่อ 1152, 1153

คุณรัชฎาภา คุปตะวิริยะพานิช โทร. 08-9772-3771

บางเขน	: 61 ถนนพหลโยธิน แขวงเสนานิคม เขตจตุจักร กรุงเทพฯ 10900	โทร. 0-2579-1111, 0-2561-2222 โทรสาร 0-2561-1721	www.spu.ac.th
วิทยาเขตชลบุรี	: 79 ถนนบางนา-ตราด อ่าเภอเมือง จังหวัดชลบุรี 20000	โทร. 0-3874-3690-703 โทรสาร 0-3827-6590	www.east.spu.ac.th
วิทยาเขตพญาไท	: 979 SM Tower ชั้น 17 ถนนพหลโยธิน เขตพญาไท กรุงเทพฯ 10400	โทร. 0-2298-0181-3 โทรสาร 0-2298-0185	www.spu.ac.th
BANGKHEN	: 61 Phaholyothin Rd, Jatujak, Bangkok Thailand 10900	Tel. 0-2579-1111, 0-2561-2222 Fax. 0-2561-1721	
CHONBURI CAMPUS	: 79 Bangna-Trad Rd, Klonglamru, Muang, Chonburi Thailand 20000	Tel. 0-3874-3690-703 Fax. 0-3827-6590	
PHAYATHAI CAMPUS	: 979 SM Tower, Floor 17, Phaholyothin Rd, Payathai, Bangkok Thailand 10400	Tel. 0-2298-0181-3 Fax. 0-2298-0185	

ภาคผนวก ค.

แบบสอบถาม

“เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง”

แบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัยเพื่อทำวิทยานิพนธ์
เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้มี 3 ตอน
 ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไป จำนวน 4 ข้อ
 ตอนที่ 2 แบบสอบถามความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence) จำนวน 52 ข้อ
 ตอนที่ 3 แบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) จำนวน 12 ข้อ
2. โปรดตอบแบบสอบถามทุกข้อตามความเป็นจริง เพื่อประโยชน์โดยรวมและเพื่อเป็นไปตามจุดมุ่งหมายของการวิจัย หลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต สาขาการจัดการมหาบัณฑิต โดยคำตอบของท่านมีคุณค่ามาก ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามนี้ จะไม่ส่งผลกระทบต่อตัวท่านและการบริหารงานของท่านทั้งสิ้น ผู้วิจัยจะเก็บรักษาคำตอบของท่านไว้เป็นความลับ และนำเสนอผลของการศึกษาครั้งนี้เป็นไปในภาพรวม

ขอขอบพระคุณ ในการอนุเคราะห์เป็นอย่างสูง

นางสาวรัชฎาภา คุปตะวิริยะพานิช

นักศึกษาปริญญาโท

คณะกรรมการจัดการมหาบัณฑิต สาขาการจัดการมหาบัณฑิต

มหาวิทยาลัยศรีปทุม

ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไป

คำแนะนำ โปรดใส่เครื่องหมาย X ลงในช่อง () หน้าข้อความที่เป็นจริง

ข้อมูลเกี่ยวกับตัวท่าน

1. เพศ

- () ชาย
() หญิง

2. อายุ

- () 20 – 30 ปี
() 31 – 40 ปี
() 41 – 50 ปี
() 51 ปีขึ้นไป

3. ระดับการศึกษา

- () ต่ำกว่าปริญญาตรี
() ปริญญาตรี
() ปริญญาโทขึ้นไป

3. สถานภาพสมรส

- () โสด
() สมรส / มีคู่ครอง
() หย่า
() หม้าย

4. ประสบการณ์ในการทำงาน (อายุการทำงานหรือระยะเวลาที่ทำ)

- () ต่ำกว่า 5 ปี
() 5 – 10 ปี
() 11 – 15 ปี
() สูงกว่า 15 ปี

ตอนที่ 2 แบบสอบถามความฉลาดทางอารมณ์ที่ใช้ในการวิจัย มีทั้งหมด จำนวน 52 ข้อ

คำแนะนำ แบบสอบถามนี้เป็นประโยชน์ที่มีข้อความเกี่ยวกับอารมณ์และความรู้สึกที่แสดงออกในลักษณะต่างๆ ขอให้ท่านเลือกคำตอบที่ตรงกับตัวท่านมากที่สุด ไม่มีคำตอบที่ถูกหรือผิด ดีหรือไม่ดี โปรดตอบตามความเป็นจริงและตอบทุกข้อ เพื่อให้ผลการประเมินเป็นที่เชื่อถือได้และมีประโยชน์ในการเข้าใจอารมณ์ของท่านได้ดียิ่งขึ้น

แบบสอบถามมี 4 คำตอบ โปรดใส่เครื่องหมาย X ลงในช่องที่ท่านคิดว่าตรงกับตัวของท่านมากที่สุด โดยพิจารณาจากเกณฑ์ดังต่อไปนี้

1 = ไม่จริง , 2 = จริงบางครั้ง , 3 = ค่อนข้างจริง , 4 = จริงมาก

ข้อ	ข้อความ	ไม่จริง	จริง บางครั้ง	ค่อนข้าง จริง	จริงมาก
1	เวลาโกรธหรือไม่สบายใจ ฉันรับรู้ได้ว่าเกิดอะไรขึ้นกับฉัน	1	2	3	4
2	ฉันบอกไม่ได้ว่าอะไรทำให้ฉันรู้สึกโกรธ	1	2	3	4
3	เมื่อถูกขัดใจ ฉันมักรู้สึกหงุดหงิดจนควบคุมอารมณ์ไม่ได้	1	2	3	4
4	ฉันสามารถคอยเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่พอใจ	1	2	3	4
5	ฉันมักมีปฏิกิริยาโต้ตอบรุนแรงต่อปัญหาเพียงเล็กน้อย	1	2	3	4
6	เมื่อถูกบังคับให้ทำในสิ่งที่ไม่ชอบ ฉันจะอธิบายเหตุผลจนผู้อื่นยอมรับได้	1	2	3	4
7	ฉันสังเกตได้เมื่อคนใกล้ชิดมีอารมณ์เปลี่ยนแปลง	1	2	3	4
8	ฉันไม่สนใจกับความทุกข์ของผู้อื่นที่ฉันไม่รู้จัก	1	2	3	4
9	ฉันไม่ยอมรับในสิ่งที่ผู้อื่นทำต่างจากที่ฉันคิด	1	2	3	4

ข้อ	ข้อความ	ไม่จริง	จริง บางครั้ง	ค่อนข้าง จริง	จริงมาก
10	ฉันยอมรับได้ว่าผู้อื่นก็อาจมีเหตุผลที่จะไม่ พอใจการกระทำของฉัน	1	2	3	4
11	ฉันรู้สึกที่ผู้อื่นชอบเรียกร้องความสนใจมาก เกินไป	1	2	3	4
12	แม้จะมีภาระมากที่ต้องทำฉันก็ยินดีรับฟัง ความทุกข์ของผู้อื่นที่ต้องการความช่วยเหลือ	1	2	3	4
13	เป็นเรื่องธรรมดาที่จะเอาเปรียบผู้อื่นเมื่อมี โอกาส	1	2	3	4
14	ฉันเห็นคุณค่าในน้ำใจที่ผู้อื่นมีต่อฉัน	1	2	3	4
15	เมื่อทำผิดฉันสามารถกล่าวคำ “ขอโทษ”ผู้อื่น ได้	1	2	3	4
16	ฉันยอมรับข้อผิดพลาดของผู้อื่นได้ยาก	1	2	3	4
17	ถึงแม้จะต้องเสียประโยชน์ส่วนตัวไปบ้าง ฉัน ก็ยินดีที่จะทำเพื่อส่วนรวม	1	2	3	4
18	ฉันรู้สึกลำบากใจในการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งเพื่อ ผู้อื่น	1	2	3	4
19	ฉันไม่รู้ว่าฉันเก่งเรื่องอะไร	1	2	3	4
20	แม้จะเป็นงานยาก ฉันก็มั่นใจว่าสามารถทำได้	1	2	3	4
21	เมื่อทำสิ่งใดไม่สำเร็จ ฉันรู้สึกหมดกำลังใจ	1	2	3	4
22	ฉันรู้สึกมีคุณค่าเมื่อได้ทำสิ่งต่างๆ อย่างเต็ม ความสามารถ	1	2	3	4
23	เมื่อต้องเผชิญกับอุปสรรคและความผิดหวัง ฉันก็จะไม่ยอมแพ้	1	2	3	4
24	เมื่อเริ่มทำสิ่งหนึ่งสิ่งใด ฉันมักทำต่อไปไม่ สำเร็จ	1	2	3	4

ข้อ	ข้อคำถาม	ไม่จริง	จริง บางครั้ง	ค่อนข้าง จริง	จริงมาก
25	ฉันพยายามหาสาเหตุที่แท้จริงของปัญหาโดย ไม่คิดเอาเองตามใจชอบ	1	2	3	4
26	บ่อยครั้งที่ฉันไม่รู้ว่าจะไรทำให้ฉันไม่มี ความสุข	1	2	3	4
27	ฉันรู้สึกว่าการตัดสินใจแก้ปัญหาคือเป็นเรื่องยาก สำหรับฉัน	1	2	3	4
28	เมื่อต้องทำอะไรหลายอย่างในเวลาเดียวกันฉัน ตัดสินใจได้ว่าทำอะไรก่อนหลัง	1	2	3	4
29	ฉันลำบากใจเมื่อต้องอยู่กับคนแปลกหน้าหรือ คนที่ไม่คุ้นเคย	1	2	3	4
30	ฉันทนไม่ได้เมื่อต้องอยู่ในสังคมที่มี กฎระเบียบขัดกับความเคยชินของฉัน	1	2	3	4
31	ฉันทำความรู้จักผู้อื่นได้ง่าย	1	2	3	4
32	ฉันมีเพื่อนสนิทหลายคนที่คบกันมานาน	1	2	3	4
33	ฉันไม่กล้าบอกความต้องการของฉันให้ผู้อื่นรู้	1	2	3	4
34	ฉันทำในสิ่งที่ต้องการโดยไม่ทำให้ผู้อื่น เดือดร้อน	1	2	3	4
35	เป็นการยากสำหรับฉันที่จะได้แข่งกับผู้อื่น แม้ จะมีเหตุผลเพียงพอ	1	2	3	4
36	เมื่อไม่เห็นด้วยกับผู้อื่น ฉันสามารถอธิบาย เหตุผลที่เขายอมรับได้	1	2	3	4
37	ฉันรู้สึกค้อยกว่าผู้อื่น	1	2	3	4
38	ฉันทำหน้าที่ได้ดี ไม่ว่าจะอยู่ในบทบาทใด	1	2	3	4
39	ฉันสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายได้ดีที่สุด	1	2	3	4

ข้อ	ข้อความ	ไม่จริง	จริง บางครั้ง	ค่อนข้าง จริง	จริงมาก
40	ฉันไม่มั่นใจในการทำงานที่ยากลำบาก	1	2	3	4
41	แม้จะสถานการณ์จะเลวร้าย ฉันก็มีความหวังว่าจะดีขึ้น	1	2	3	4
42	ทุกปัญหามักมีทางออกเสมอ	1	2	3	4
43	เมื่อมีเรื่องที่ทำให้เครียด ฉันมักปรับเปลี่ยนให้เป็นเรื่องผ่อนคลายหรือสนุกสนานได้	1	2	3	4
44	ฉันสนุกสนานทุกครั้งกับกิจกรรมในวันสุดสัปดาห์และวันหยุดพักผ่อน	1	2	3	4
45	ฉันรู้สึกไม่พอใจที่ผู้อื่นได้รับสิ่งดีๆ มากกว่าฉัน	1	2	3	4
46	ฉันพอใจกับสิ่งที่ฉันเป็นอยู่	1	2	3	4
47	ฉันไม่รู้ว่าจะหาอะไรทำ เมื่อรู้สึกเบื่อหน่าย	1	2	3	4
48	เมื่อว่างเว้นจากภาระหน้าที่ ฉันจะทำในสิ่งที่ฉันชอบ	1	2	3	4
49	เมื่อรู้สึกไม่สบายใจ ฉันมีวิธีผ่อนคลายอารมณ์ได้	1	2	3	4
50	ฉันสามารถผ่อนคลายตนเองได้ แม้จะเหน็ดเหนื่อยจากภาระหน้าที่	1	2	3	4
51	ฉันไม่สามารถทำใจให้มีความสุขได้จนกว่าจะได้ทุกสิ่งที่ต้องการ	1	2	3	4
52	ฉันมักถูกรบกวนกับเรื่องเล็กๆ น้อยๆ ที่เกิดขึ้นเสมอ	1	2	3	4

ตอนที่ 3 แบบสอบถามรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ใช้ในการวิจัย มีทั้งหมด จำนวน 12 ข้อ **คำแนะนำ** แบบสอบถามนี้เป็นประโยชน์ที่มีข้อความอธิบายถึงแบบภาวะผู้นำหรือคุณลักษณะภาวะผู้นำของท่าน ขอให้ท่านเลือกคำตอบที่ตรงกับตัวท่านมากที่สุด ไม่มีคำตอบที่ถูกหรือผิด ดีหรือไม่ดี **โปรดตอบตามความเป็นจริงและตอบทุกข้อ** เพื่อให้ผลการประเมินเป็นที่เชื่อถือได้และมีประโยชน์ในการเข้าใจแบบภาวะผู้นำหรือคุณลักษณะภาวะผู้นำของท่านได้ดียิ่งขึ้น

แบบสอบถามมี 5 คำตอบ โปรดใส่เครื่องหมาย X ลงในช่อง โดยพิจารณาว่าแต่ละข้อความตรงกับตัวของท่านในระดับใดมากที่สุด จากเกณฑ์ดังต่อไปนี้

0 = ไม่เคยเลย , 1 = นาน ๆ ครั้ง , 2 = บางครั้ง , 3 = ค่อนข้างบ่อย , 4 = บ่อยมาก

ข้อ	ข้อความ	ไม่เคยเลย	นาน ๆ ครั้ง	บางครั้ง	ค่อนข้างบ่อย	บ่อยมาก
1	ข้าพเจ้าทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่อยู่รอบข้าง มีความรู้สึกที่ดี	0	1	2	3	4
2	ข้าพเจ้าใช้คำพูดอธิบายง่าย ๆ บอกให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบในสิ่งที่สามารถทำได้และสิ่งที่ควรจะทำ	0	1	2	3	4
3	ข้าพเจ้าสามารถกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาคิดถึงวิธีการใหม่ๆ เพื่อแก้ปัญหาเก่าที่มีอยู่	0	1	2	3	4
4	ข้าพเจ้าช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ได้พัฒนาตนเอง	0	1	2	3	4
5	ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเชื่อถือและศรัทธาในตัวข้าพเจ้า	0	1	2	3	4
6	ข้าพเจ้าได้แสดงให้เห็นภาพในสิ่งที่ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถทำได้	0	1	2	3	4
7	ข้าพเจ้าได้ให้แนวทางวิธีการใหม่ ๆ ในการแก้ไขปัญหายากให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา	0	1	2	3	4

ข้อ	ข้อความ	ไม่เคย เลย	นาน ๆ ครั้ง	บางครั้ง	ค่อนข้าง บ่อย	บ่อย มาก
8	ข้าพเจ้าบอกให้ผู้ได้บังคับบัญชา ทราบว่าข้าพเจ้าคิดอย่างไรกับงานที่ พวกเขากำลังทำอยู่	0	1	2	3	4
9	ผู้ได้บังคับบัญชามีความรู้สึก ภาคภูมิใจที่ได้ทำงานหรือร่วมงาน กับข้าพเจ้า	0	1	2	3	4
10	ข้าพเจ้าช่วยให้ผู้ได้บังคับบัญชารู้ เป้าหมาย จุดประสงค์ และ ความสำคัญของงานที่พวกเขาทำ	0	1	2	3	4
11	ข้าพเจ้าทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้ ทบทวนความคิด เป้าหมายหรือวิธี ต่างๆใหม่ ในเรื่องที่พวกเขาไม่เคย สงสัย ได้แย้งหรือว่าเห็นเป็นปัญหา มาก่อน	0	1	2	3	4
12	ข้าพเจ้าให้ความสนใจและใส่ใจ โดยเฉพาะกับผู้ได้บังคับบัญชาที่ดู เหมือนว่าจะไม่ได้รับความสนใจจาก สมาชิกคนอื่นๆ	0	1	2	3	4

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ – สกุล

นางสาวรัชฎาภา คุปตะวิริยะพานิช

วัน เดือน ปีเกิด

30 ตุลาคม 2523

สถานที่เกิด

จังหวัดกรุงเทพมหานคร

วุฒิการศึกษา

พ.ศ. 2545

ศิลปศาสตร์ สาขาภาษาอังกฤษสื่อสารธุรกิจ

มหาวิทยาลัยศรีปทุม

รางวัลหรือทุนที่เคยได้รับ

ทุนศิษย์เก่าเรียนดี

ประสบการณ์ในการทำงาน

บริษัท เอ็มเคเอสทีโอ จำกัด พ.ศ. 2546 – ปัจจุบัน

ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน

ผู้แทนฝ่ายขาย

สถานที่อยู่ปัจจุบัน

117 (2326/58) ซอยรามคำแหง 52/2 หัวหมาก บางกะปิ กรุงเทพฯ

10240