บทที่ 3

ผลการวิจัย

ในการศึกษาความสัมพันธ์ของบุคลิกภาพแบบหลงตนเองกับการรับรู้ตนเองและการรับรู้ของผู้อื่นเกี่ยวกับความเป็นผู้นำ พฤติกรรมการทำงานตามบทบาทและนอกเหนือบทบาท เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยจึงใช้สัญลักษณ์ในงานวิจัยดังต่อไปนี้

N จำนวนประชากร

n จำนวนตัวอย่าง

M ค่ามัชฌิมเลขคณิต

SD ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

r ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน

B ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย

SE B ค่าคลาดเคลื่อนมาตรฐานของ *B*

β ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยมาตรฐาน

R ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เชิงซ้อน

R^2 ค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจ

NARCIS บุคลิกภาพแบบหลงตนเองของผู้บังคับบัญชา

LEADER_SUP การประเมินตนเองของผู้บังคับบัญชาด้านความเป็นผู้นำ

LEADER_SUB การประเมินผู้บังคับบัญชาโดยผู้ใต้บังคับบัญชาด้านความเป็นผู้นำ

INROLE_SUP การประเมินตนเองของผู้บังคับบัญชาด้านพฤติกรรมการทำงานตามบทบาท

INROLE_SUB การประเมินผู้บังคับบัญชาโดยผู้ใต้บังคับบัญชาด้านพฤติกรรมการทำงานตามบทบาท

EXTRAROLE_ SUP การประเมินตนเองของผู้บังคับบัญชาด้านพฤติกรรมนอกเหนือบทบาท

EXTRAROLE _SUB การประเมินผู้บังคับบัญชาโดยผู้ใต้บังคับบัญชาด้านพฤติกรรมนอกเหนือบทบาท

N มิติความไม่คงที่ทางอารมณ์ (Neuroticism)

E มิติการเปิดตัว (Extraversion)

O มิติการเปิดรับประสบการณ์ (Openness to experience)

A มิติความเป็นมิตร (Agreeableness)

C มิติความมีจิตสำนึก (Conscientiousness)

ผู้วิจัยขอเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับ ดังนี้

ตอนที่ 1 ลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์เบื้องต้น

ตอนที่ 3 การทดสอบสมมติฐานการวิจัย

วิเคราะห์การถดถอยอย่างง่าย ทั้งหมด 6 ครั้ง แต่ละครั้งมีตัวแปรบุคลิกภาพแบบหลงตนเองของผู้บังคับบัญชาเป็นตัวแปรอิสระ ส่วนตัวแปรตาม ได้แก่ คะแนนความเป็นผู้นำพฤติกรรมการทำงานตามบทบาทและนอกเหนือบทบาท ซึ่งแบ่งเป็น คะแนนที่ได้จากการประเมินตนเองของผู้บังคับบัญชาและการประเมินโดยผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อทดสอบสมมติฐานทั้ง 6 ข้อ

ตอนที่ 4 ข้อค้นพบเพิ่มเติม

วิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple regression analysis) แบบขั้นตอนเดียว (enter) เพื่อทดสอบว่าบุคลิกภาพแบบหลงตนเองและบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบสามารถทำนายความเป็นผู้นำได้หรือไม่ อย่างไร

ตอนที่ 1 ลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นคนทำงานทั่วไป มีจำนวน 400 คน แบ่งเป็นผู้ที่มีตำแหน่งเป็นผู้บังคับบัญชา ได้แก่ ผู้บริหาร หัวหน้างานแผนกต่าง ๆ และผู้จัดการบริษัท 100 คน เป็นเพศชายมากกว่าเพศหญิง ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 34-50 ปีขึ้นไป การศึกษาระดับปริญญาตรีขึ้นไป มีจำนวนของผู้ที่ทำงานในหน่วยงานของรัฐใกล้เคียงกับบริษัทเอกชน ทำงานในตำแหน่งหัวหน้างานแผนกต่างๆ มากที่สุด ส่วนใหญ่มีประสบการณ์การทำงานระหว่าง 7-22 ปี รายละเอียดดังตารางที่ 11

กลุ่มตัวอย่างผู้มีตำแหน่งเป็นผู้ใต้บังคับบัญชา มีจำนวน 300 คน ส่วนใหญ่อายุระหว่าง 26-33 ปี เป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย ส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาตรีขึ้นไป ทำงานใน

หน่วยงานของรัฐคิดเป็นร้อยละ 67 ทำงานในบริษัทเอกชนร้อยละ 33 ส่วนใหญ่เป็นข้าราชการและทำงานร่วมกับผู้บังคับบัญชาต่ำกว่า 7 ปี รายละเอียดดังตารางที่ 12

ตารางที่ 11

ลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างที่มีตำแหน่งเป็นผู้บังคับบัญชา (N = 100)

ลักษณะของกลุ่มตัวอย่าง	จำนวน (คน)
1. อายุ	
18-25 ปี	1
26-33 ปี	13
34-41 ปี	26
42-49 ปี	32
50 ปีขึ้นไป	28
รวม	100
2.เพศ	
ชาย	62
หญิง	38
รวม	100
3. ระดับการศึกษา	
ต่ำกว่าปริญญาตรี	9
ปริญญาตรีขึ้นไป	91
รวม	100
4. สังกัดของหน่วยงาน	
หน่วยงานของรัฐ	
กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น	1
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	6
สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข	21
หน่วยงานเอกชน	
บริษัทเอกชน	33
รวม	100
5. ประสบการณ์ในการทำงาน	
ต่ำกว่า 7 ปี	29
7-14 ปี	25

ตารางที่ 11 *(ต่อ)*

ลักษณะของกลุ่มตัวอย่าง	จำนวน (คน)
15-22 ปี	19
23-29 ปี	20
30 ปีขึ้นไป	7
รวม	100

ตารางที่ 12

ลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างที่มีตำแหน่งเป็นผู้ใต้บังคับบัญชา (N = 300)

ลักษณะของกลุ่มตัวอย่าง	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. อายุ		
18-25 ปี	45	15.0
26-33 ปี	118	39.4
34-41 ปี	42	14.0
42-49 ปี	61	20.3
50 ปีขึ้นไป	34	11.3
รวม	300	100.0
2. เพศ		
ชาย	105	35.0
หญิง	195	65.0
รวม	300	100.0
3. ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	63	21.0
ปริญญาตรีขึ้นไป	237	79.0
รวม	300	100.0
4. สังกัดของหน่วยงาน		
หน่วยงานรัฐ		
กรมที่ดิน	3	1.0
กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น	18	6.0
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	63	21.0
สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข	117	39.0
หน่วยงานเอกชน		
บริษัทเอกชน	99	33.0
รวม	300	100.0

ตารางที่ 12 *(ต่อ)*

ลักษณะของกลุ่มตัวอย่าง	จำนวน (คน)	ร้อยละ
5. ระยะเวลาในการทำงานร่วมกับผู้บังคับบัญชา		
ต่ำกว่า 7 ปี	193	64.3
7-14 ปี	68	22.7
15-22 ปี	30	10.0
23-29 ปี	8	2.7
30 ปีขึ้นไป	1	0.3
รวม	300	100.0

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์เบื้องต้น

ในขั้นตอนการเตรียมข้อมูลก่อนการวิเคราะห์ เนื่องจากมาตรวัดบุคลิกภาพแบบหลงตนเอง ความเป็นผู้นำและพฤติกรรมนอกเหนือบทบาท มีจำนวนข้อกระทงในแต่ละองค์ประกอบไม่เท่ากัน ดังนั้นคะแนนรวมของมาตรวัดดังกล่าวข้างต้นจึงเป็นค่าเฉลี่ยของผลรวมของค่าเฉลี่ยแต่ละองค์ประกอบ เพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาการให้น้ำหนักแต่ละองค์ประกอบไม่เท่ากัน และการคิดคะแนนในส่วนของมาตรวัดความเป็นผู้นำ พฤติกรรมการทำงานตามบทบาทและนอกเหนือบทบาทจะเฉลี่ยแยกตามรหัสของผู้บังคับบัญชาซึ่งมีจำนวน 100 คน ดังนั้นในการวิเคราะห์จึงรวมค่าเฉลี่ยข้อมูลของผู้ใต้บังคับบัญชาจาก 300 คน เป็น 100 คน

สำหรับคะแนนที่ได้จากมาตรวัดบุคลิกภาพแบบหลงตนเอง ใช้เกณฑ์จำแนกผู้ตอบเป็น 2 ระดับ ดังนี้

คนที่มีบุคลิกภาพแบบหลงตนเองระดับสูง หมายถึง บุคคลที่ได้คะแนนจากมาตรวัดบุคลิกภาพแบบหลงตนเองเป็นเปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 73 ขึ้นไปของผู้ตอบมาตรวัดบุคลิกภาพแบบหลงตนเองทั้งหมด

คนที่มีบุคลิกภาพแบบหลงตนเองระดับต่ำ หมายถึง บุคคลที่ได้คะแนนจากมาตรวัดบุคลิกภาพแบบหลงตนเองเป็นเปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 27 และต่ำกว่า 27 ลงมาของผู้ตอบมาตรวัดบุคลิกภาพแบบหลงตนเองทั้งหมด

ผลการวิเคราะห์เบื้องต้นเพื่อดูค่ามัชฌิมเลขคณิต และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน แสดงในตารางที่ 13 จะเห็นได้ว่า การประเมินตนเองของผู้บังคับบัญชาที่มีบุคลิกภาพแบบหลงตนเองระดับสูงมีความแตกต่างกับการประเมินของผู้บังคับบัญชาที่มีบุคลิกภาพแบบหลงตนเองระดับต่ำด้านความเป็นผู้นำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ, $t(38.83) = 7.02$, $p < .001$, หนึ่งหาง การประเมินด้านพฤติกรรมการทำงานตามบทบาทมีนัยสำคัญทางสถิติ, $t(39.09) = 4.70$, $p < .001$,หนึ่งหาง และการประเมินด้านพฤติกรรมนอกเหนือบทบาทมีนัยสำคัญทางสถิติ, $t(32.53) = 3.88$, $p <$

.001, หนึ่งหาง เช่นเดียวกับการประเมินโดยผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะประเมินผู้บังคับบัญชาที่มีบุคลิกภาพแบบหลงตนเองระดับสูงแตกต่างกับการประเมินผู้บังคับบัญชาที่มีบุคลิกภาพแบบหลงตนเองระดับต่ำด้านความเป็นผู้นำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ, $t(52) = -7.11$, $p < .001$, หนึ่งหาง การประเมินด้านพฤติกรรมการทำงานตามบทบาทมีนัยสำคัญทางสถิติ, $t(52) = -6.60$, $p < .001$, หนึ่งหาง. การประเมินด้านพฤติกรรมนอกเหนือบทบาทมีนัยสำคัญทางสถิติ, $t(52) = -7.24$, $p < .001$, หนึ่งหาง

กล่าวโดยสรุปผู้บังคับบัญชาที่มีบุคลิกภาพแบบหลงตนเองระดับสูงจะประเมินตนเองเกี่ยวกับความเป็นผู้นำ พฤติกรรมการทำงานตามบทบาทและนอกเหนือบทบาทแตกต่างกับการประเมินตนเองของผู้บังคับบัญชาที่มีบุคลิกภาพแบบหลงตนเองระดับต่ำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยที่ผู้บังคับบัญชาที่มีบุคลิกภาพแบบหลงตนเองระดับสูงจะประเมินตนเองเกี่ยวกับพฤติกรรมทั้งสามด้านสูงกว่าผู้บังคับบัญชาที่มีบุคลิกภาพแบบหลงตนเองระดับต่ำ เช่นเดียวกับการประเมินโดยผู้ใต้บังคับบัญชาที่ประเมินพฤติกรรมทั้งสามด้านของผู้บังคับบัญชาที่มีบุคลิกภาพแบบหลงตนเองระดับสูงแตกต่างกับการประเมินผู้บังคับบัญชาที่มีบุคลิกภาพแบบหลงตนเองระดับต่ำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และผู้บังคับบัญชาที่มีบุคลิกภาพแบบหลงตนเองระดับสูงจะถูกผู้ใต้บังคับบัญชาประเมินเกี่ยวกับพฤติกรรมทั้งสามด้านต่ำกว่าผู้บังคับบัญชาที่มีบุคลิกภาพแบบหลงตนเองระดับต่ำ โดยผู้บังคับบัญชาที่มีบุคลิกภาพแบบหลงตนเองทั้งระดับสูงและระดับต่ำประเมินพฤติกรรมการทำงานตามบทบาทสูงที่สุด ไม่ว่าจะเป็นการประเมินตนเองของผู้บังคับบัญชาหรือการประเมินโดยผู้ใต้บังคับบัญชา

ตารางที่ 13

ค่ามัชฌิมเลขคณิต (M) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ของคะแนนการประเมินความเป็นผู้นำพฤติกรรมการทำงานตามบทบาทและนอกเหนือบทบาทของผู้บังคับบัญชา จำแนกตามระดับความหลงตนเองของผู้บังคับบัญชา (N = 200)

ผู้ประเมิน	ผู้บังคับบัญชา				รวม	
	หลงตนเองสูง		หลงตนเองต่ำ			
	M	*SD*	*M*	*SD*	*M*	*SD*
ความเป็นผู้นำ						
ผู้บังคับบัญชา	4.28	0.17	3.78	0.33	3.99	0.40
ผู้ใต้บังคับบัญชา	2.25	0.60	3.35	0.53	3.03	0.74
พฤติกรรมการทำงานตามบทบาท						
ผู้บังคับบัญชา	4.40	0.25	3.91	0.48	4.15	0.49
ผู้ใต้บังคับบัญชา	2.70	0.58	3.64	0.47	3.34	0.66
พฤติกรรมนอกเหนือบทบาท						
ผู้บังคับบัญชา	4.30	0.17	3.91	0.49	4.04	0.43
ผู้ใต้บังคับบัญชา	2.29	0.66	3.41	0.46	3.05	0.73

จากผลการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ศึกษา ดังแสดงไว้ในตารางที่ 14 พบว่า ค่าสัมประสิทธ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ศึกษามีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกคู่ ขนาดความสัมพันธ์อยู่ระหว่าง -.55 ถึง .57 คือ ค่าสัมประสิทธ์ระหว่างตัวแปรบุคลิกภาพแบบหลงตนเองของผู้บังคับบัญชา กับตัวแปรการประเมินตนเองของผู้บังคับบัญชาด้านความเป็นผู้นำ พฤติกรรมการทำงานตามบทบาท และพฤติกรรมนอกเหนือบทบาท เป็นความสัมพันธ์ทางบวกทั้งหมด โดยบุคลิกภาพแบบหลงตนเองกับตัวแปรการประเมินตนเองของผู้บังคับบัญชาด้านความเป็นผู้นำมีค่าเท่ากับ .57 ซึ่งมีขนาดความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสูงที่สุด รองลงมาคือตัวแปรบุคลิกภาพแบบหลงตนเองกับตัวแปรการประเมินตนเองของผู้บังคับบัญชาด้านพฤติกรรมการทำงานตามบทบาทมีค่าเท่ากับ .46 และตัวแปรบุคลิกภาพแบบหลงตนเองกับตัวแปรการประเมินตนเองของผู้บังคับบัญชาด้านพฤติกรรมนอกเหนือบทบาท มีค่าเท่ากับ .41 ตามลำดับ

แต่เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรบุคลิกภาพแบบหลงตนเองของผู้บังคับบัญชากับตัวแปรการประเมินโดยผู้ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงาน

ทั้งสามด้าน กลับพบว่ามีความสัมพันธ์กันในทิศทางลบและมีขนาดความสัมพันธ์ที่ใกล้เคียงกัน โดยตัวแปรบุคลิกภาพแบบหลงตนเองกับตัวแปรการประเมินโดยผู้ใต้บังคับบัญชาด้านพฤติกรรมการทำงานตามบทบาท มีค่าเท่ากับ -.51 มีขนาดความสัมพันธ์ทางลบระหว่างตัวแปรสูงที่สุด รองลงมาคือ ตัวแปรบุคลิกภาพแบบหลงตนเองกับตัวแปรการประเมินโดยผู้ใต้บังคับบัญชาด้านความเป็นผู้นำ มีค่าเท่ากับ -.53 และตัวแปรบุคลิกภาพแบบหลงตนเองกับตัวแปรการประเมินโดยผู้ใต้บังคับบัญชาด้านพฤติกรรมนอกเหนือบทบาท มีค่าเท่ากับ -.55 ตามลำดับ

ตารางที่ 14

สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson correlation) ระหว่างตัวแปรบุคลิกภาพแบบหลงตนเองของผู้บังคับบัญชา การประเมินตนเองของผู้บังคับบัญชาและการประเมินโดยผู้ใต้บังคับบัญชาด้านความเป็นผู้นำ พฤติกรรมการทำงานตามบทบาทและนอกเหนือบทบาท (N = 200)

	1	2	3	4	5	6	7
1. NARCIS	(.89)						
2. LEDER_SUP	.57**	(.98)					
3. LEDER_SUB	-.53**	-.29**	(.96)				
4. INROLE_SUP	.46**	.64**	-.20*	(.95)			
5. INROLE_SUB	-.51**	-.20*	.92**	-.08	(.86)		
6. EXTRAROLE_SUP	.41**	.75**	-.21*	.79**	-.09	(.99)	
7. EXTRAROLE_SUB	-.55**	-.24**	.96**	-.14	.94**	-.18*	(.97)

หมายเหตุ ตัวเลขในวงเล็บ หมายถึง ค่าสัมประสิทธิ์ความคงที่ภายในแบบครอนบาคแอลฟาของมาตร
*p < .05, หนึ่งหาง. **p < .01, หนึ่งหาง.

ตอนที่ 3 การทดสอบสมมติฐานการวิจัย

สมมติฐานข้อที่ 1 การประเมินความเป็นผู้นำ แบ่งเป็นการประเมินตนเองของผู้บังคับบัญชาและการประเมินโดยผู้ใต้บังคับบังคับบัญชา ดังนี้

1.1 บุคลิกภาพแบบหลงตนเองของผู้บังคับบัญชามีสหสัมพันธ์ทางบวกกับการประเมินตนเองด้านความเป็นผู้นำ

1.2 บุคลิกภาพแบบหลงตนเองของผู้บังคับบัญชามีสหสัมพันธ์ทางลบกับการประเมินผู้บังคับบัญชาโดยผู้ใต้บังคับบัญชาด้านความเป็นผู้นำ

จากผลการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ศึกษาดังแสดงไว้ในตารางที่ 14 ผู้วิจัยพบว่า บุคลิกภาพแบบหลงตนเองของผู้บังคับบัญชามีสหสัมพันธ์เชิงเส้นตรงทางบวกขนาดปานกลางกับการประเมินตนเองด้านความเป็นผู้นำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ, $r(98) = .57$, $p < .01$, หนึ่งหาง ซึ่งสนับสนุนสมมติฐานข้อที่ 1.1

นอกจากนี้เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรบุคลิกภาพแบบหลงตนเองของผู้บังคับบัญชากับตัวแปรการประเมินโดยผู้ใต้บังคับบังคับบัญชาด้านความเป็นผู้นำ พบว่า บุคลิกภาพแบบหลงตนเองของผู้บังคับบัญชามีสหสัมพันธ์เชิงเส้นตรงทางลบขนาดปานกลางกับการประเมินผู้บังคับบัญชาโดยผู้ใต้บังคับบัญชาด้านความเป็นผู้นำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ, $r(98) = -.53$, $p < .01$, หนึ่งหาง ผลที่ได้สนับสนุนสมมติฐานข้อที่ 1.2

สมมติฐานข้อที่ 2 การประเมินพฤติกรรมการทำงานตามบทบาท แบ่งเป็นการประเมินตนเองของผู้บังคับบัญชาและการประเมินโดยผู้ใต้บังคับบังคับบัญชา ดังนี้

2.1 บุคลิกภาพแบบหลงตนเองของผู้บังคับบัญชามีสหสัมพันธ์ทางบวกกับการประเมินตนเองด้านพฤติกรรมการทำงานตามบทบาท

2.2 บุคลิกภาพแบบหลงตนเองของผู้บังคับบัญชามีสหสัมพันธ์ทางลบกับการประเมินผู้บังคับบัญชาโดยผู้ใต้บังคับบัญชาด้านพฤติกรรมการทำงานตามบทบาท

จากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่วิเคราะห์ได้รายละเอียดดังตารางที่ 14 พบว่า บุคลิกภาพแบบหลงตนเองของผู้บังคับบัญชามีสหสัมพันธ์เชิงเส้นตรงทางบวกขนาดปานกลางกับการประเมินตนเองด้านพฤติกรรมการทำงานตามบทบาทอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ, $r(98) = .46$, $p < .01$, หนึ่งหาง ผลที่ได้สนับสนุนสมมติฐานข้อที่ 2.1

เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรบุคลิกภาพแบบหลงตนเองของผู้บังคับบัญชากับตัวแปรการประเมินโดยผู้ใต้บังคับบังคับบัญชาด้านพฤติกรรมการทำงานตามบทบาท ผู้วิจัยพบว่า บุคลิกภาพแบบหลงตนเองของผู้บังคับบัญชามีสหสัมพันธ์เชิงเส้นตรงทางลบขนาดปานกลางกับการประเมินผู้บังคับบัญชาโดยผู้ใต้บังคับบัญชาด้านพฤติกรรมการทำงานตามบทบาทอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ, $r(98) = -.51$, $p < .01$, หนึ่งหาง ผลการวิเคราะห์สนับสนุนสมมติฐานข้อที่ 2.2

สมมติฐานข้อที่ 3 การประเมินพฤติกรรมนอกเหนือบทบาท แบ่งเป็นการประเมินตนเองของผู้บังคับบัญชาและการประเมินโดยผู้ใต้บังคับบังคับบัญชา ดังนี้

3.1 บุคลิกภาพแบบหลงตนเองของผู้บังคับบัญชามีสหสัมพันธ์ทางบวกกับการประเมินตนเองด้านพฤติกรรมนอกเหนือบทบาท

3.2 บุคลิกภาพแบบหลงตนเองของผู้บังคับบัญชามีสหสัมพันธ์ทางลบกับการประเมินผู้บังคับบัญชาโดยผู้ใต้บังคับบัญชาด้านพฤติกรรมนอกเหนือบทบาท

จากผลการวิเคราะห์ดังตารางที่ 14 พบว่า บุคลิกภาพแบบหลงตนเองของผู้บังคับบัญชามีสหสัมพันธ์เชิงเส้นตรงทางบวกขนาดปานกลางกับการประเมินตนเองด้านพฤติกรรมนอกเหนือบทบาทอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ, $r(98) = .41$, $p < .01$, หนึ่งหาง

แต่เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรบุคลิกภาพแบบหลงตนเองของผู้บังคับบัญชากับตัวแปรการประเมินโดยผู้ใต้บังคับบังคับบัญชาด้านพฤติกรรมนอกเหนือบทบาท พบว่า บุคลิกภาพแบบหลงตนเองของผู้บังคับบัญชามีสหสัมพันธ์เชิงเส้นตรงทางลบขนาดปานกลางกับการประเมินผู้บังคับบัญชาโดยผู้ใต้บังคับบัญชาด้านพฤติกรรมนอกเหนือบทบาทอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ, $r(98) = -.55$, $p < .01$, หนึ่งหาง ผลที่ได้สนับสนุนสมมติฐานข้อที่ 3.1 และ 3.2

สมมติฐานข้อที่ 4 บุคลิกภาพแบบหลงตนเองสามารถทำนายความเป็นผู้นำได้

การทดสอบสมมติฐานข้อที่ 4 ใช้การวิเคราะห์การถดถอยอย่างง่าย 2 ครั้ง ด้วยการเข้าสมการถดถอยแบบขั้นตอนเดียว (enter) ครั้งที่ 1 ใช้คะแนนการประเมินตนเองของผู้บังคับบัญชาด้านความเป็นผู้นำเป็นตัวแปรเกณฑ์และคะแนนบุคลิกภาพแบบหลงตนเองของผู้บังคับบัญชาเป็นตัวแปรทำนาย ครั้งที่ 2 ใช้คะแนนการประเมินโดยผู้ใต้บังคับบัญชาด้านความเป็นผู้นำเป็นตัวแปรเกณฑ์และคะแนนบุคลิกภาพแบบหลงตนเองของผู้บังคับบัญชาเป็นตัวแปรทำนาย ผลการวิเคราะห์พบว่า บุคลิกภาพแบบหลงตนเองของผู้บังคับบัญชาอธิบายความแปรปรวนของการประเมินตนเองและการประเมินโดยผู้ใต้บังคับบัญชาด้านความเป็นผู้นำได้ร้อยละ 32 ($R^2 = .32$) และร้อยละ 28 ($R^2 = .28$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ตามลำดับ เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐานหรือน้ำหนักในการทำนาย (β) พบว่า บุคลิกภาพแบบหลงตนเองของผู้บังคับบัญชามีน้ำหนักในการทำนายการประเมินตนเองด้านความเป็นผู้นำเท่ากับ .57 ($p < .001$) ซึ่งสามารถเขียนในรูปสมการได้ดังนี้

$$Z_{SLED} = .57\, Z_{NARS}$$

จากสมการถดถอยข้างต้นแสดงให้เห็นว่าเมื่อบุคลิกภาพแบบหลงตนเองของผู้บังคับบัญชาเพิ่มขึ้น 1 หน่วยมาตรฐาน จะทำให้การประเมินตนเองด้านความเป็นผู้นำเพิ่มขึ้น .57 หน่วยมาตรฐาน

ส่วนการประเมินโดยผู้ใต้บังคับบัญชามีค่าน้ำหนักในการทำนายเท่ากับ -.53 ($p < .001$) ซึ่งสามารถเขียนในรูปสมการได้ดังนี้

$$Z_{OLED} = -.53\, Z_{NARS}$$

จากสมการถดถอยข้างต้น แสดงให้เห็นว่าเมื่อบุคลิกภาพแบบหลงตนเองของผู้บังคับบัญชาเพิ่มขึ้น 1 หน่วยมาตรฐาน จะทำให้การประเมินโดยผู้ใต้บังคับบัญชาด้านความเป็นผู้นำลดลง .53 หน่วยมาตรฐาน รายละเอียดดังตารางที่ 14

ตารางที่ 15

การวิเคราะห์การถดถอยอย่างง่ายของบุคลิกภาพแบบหลงตนเองของผู้บังคับบัญชาในการทำนายความเป็นผู้นำ

ตัวแปรเกณฑ์	*B*	*SE B*	β
LEADER_SUP	0.34	0.05	.57***
LEADER_SUB	-0.59	0.10	-.53***

หมายเหตุ $R^2 = .32$ สำหรับการประเมินตนเองด้านความเป็นผู้นำของผู้บังคับบัญชา และ $R^2 = .28$ สำหรับการประเมินโดยผู้ใต้บังคับบัญชาด้านความเป็นผู้นำ ($p < .001$).

***$p < .001$, หนึ่งหาง.

<u>สมมติฐานข้อที่ 5</u> บุคลิกภาพแบบหลงตนเองสามารถทำนายพฤติกรรมการทำงานตามบทบาทได้

การทดสอบสมมติฐานข้อที่ 5 ใช้การวิเคราะห์การถดถอยอย่างง่าย 2 ครั้ง ด้วยการเข้าสมการถดถอยแบบขั้นตอนเดียว (enter) ครั้งที่ 1 ใช้คะแนนการประเมินตนเองของผู้บังคับบัญชาด้านพฤติกรรมการทำงานตามบทบาทเป็นตัวแปรเกณฑ์และคะแนนบุคลิกภาพแบบหลงตนเองของผู้บังคับบัญชาเป็นตัวแปรทำนาย ครั้งที่ 2 ใช้คะแนนการเมินโดยผู้ใต้บังคับบัญชาด้านพฤติกรรมการทำงานตามบทบาทเป็นตัวแปรเกณฑ์และคะแนนบุคลิกภาพแบบหลงตนเองของผู้บังคับบัญชาเป็นตัวแปรทำนาย ผลการวิเคราะห์พบว่าบุคลิกภาพแบบหลงตนเองของผู้บังคับบัญชาอธิบายความแปรปรวนของการประเมินตนเองและการประเมินโดยผู้ใต้บังคับบัญชาด้านพฤติกรรมการทำงานตามบทบาทได้ร้อยละ 21 ($R^2 = .21$) และร้อยละ 26

(R^2 = .26) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ตามลำดับ เมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักในการทำนาย (β) พบว่าบุคลิกภาพแบบหลงตนเองของผู้บังคับบัญชามีน้ำหนักในการทำนายการประเมินตนเองด้านพฤติกรรมการทำงานตามบทบาทเท่ากับ .46 (p < .001) ซึ่งสามารถเขียนในรูปสมการได้ดังนี้

$$Z_{SINR} = .46\ Z_{NARS}$$

จากสมการถดถอยข้างต้นแสดงให้เห็นว่าเมื่อบุคลิกภาพแบบหลงตนเองของผู้บังคับบัญชาเพิ่มขึ้น 1 หน่วยมาตรฐาน จะทำให้การประเมินตนเองของผู้บังคับบัญชาด้านพฤติกรรมการทำงานตามบทบาทเพิ่มขึ้น .46 หน่วยมาตรฐาน

ส่วนการประเมินโดยผู้ใต้บังคับบัญชามีค่าน้ำหนักในการทำนายเท่ากับ -.51 (p < .001) ซึ่งสามารถเขียนในรูปสมการได้ดังนี้

$$Z_{OINR} = -.51\ Z_{NARS}$$

จากสมการถดถอยข้างต้นแสดงให้เห็นว่าเมื่อบุคลิกภาพแบบหลงตนเองของผู้บังคับบัญชาเพิ่มขึ้น 1 หน่วยมาตรฐาน จะทำให้การประเมินโดยผู้ใต้บังคับบัญชาด้านพฤติกรรมการทำงานตามบทบาทลดลง .51 หน่วยมาตรฐาน รายละเอียดดังตารางที่ 15

ตารางที่ 16

การวิเคราะห์การถดถอยอย่างง่ายของบุคลิกภาพแบบหลงตนเองของผู้บังคับบัญชาในการทำนายพฤติกรรมการทำงานตามบทบาท

ตัวแปรเกณฑ์	*B*	*SE B*	β
INROLE_SUP	0.34	0.07	.46***
INROLE_SUB	-0.52	0.09	-.51***

หมายเหตุ R^2 = .21 สำหรับการประเมินตนเองด้านพฤติกรรมการทำงานตามบทบาทของผู้บังคับบัญชา และ R^2 = .26 สำหรับการประเมินโดยผู้ใต้บังคับบัญชาด้านพฤติกรรมการทำงานตามบทบาท (p < .001).
***p < .001, หนึ่งหาง.

<u>สมมติฐานที่ 6</u> บุคลิกภาพแบบหลงตนเองสามารถทำนายพฤติกรรมนอกเหนือบทบาทได้

การทดสอบสมมติฐานข้อที่ 6 ใช้การวิเคราะห์การถดถอยอย่างง่าย 2 ครั้ง ด้วยการเข้าสมการถดถอยแบบขั้นตอนเดียว (enter) ครั้งที่ 1 ใช้คะแนนการประเมินตนเองของผู้บังคับบัญชาด้านพฤติกรรมนอกเหนือบทบาทเป็นตัวแปรเกณฑ์และคะแนนบุคลิกภาพแบบหลงตนเองของผู้บังคับบัญชาเป็นตัวแปรทำนาย ครั้งที่ 2 ใช้คะแนนการเมินโดยผู้ใต้บังคับบัญชาด้านพฤติกรรม

นอกเหนือบทบาทเป็นตัวแปรเกณฑ์และคะแนนบุคลิกภาพแบบหลงตนเองของผู้บังคับบัญชาเป็นตัวแปรทำนาย ผลการวิเคราะห์พบว่า บุคลิกภาพแบบหลงตนเองของผู้บังคับบัญชาอธิบายความแปรปรวนของการประเมินตนเองและการประเมินโดยผู้ใต้บังคับบัญชาด้านพฤติกรรมนอกเหนือบทบาทได้ร้อยละ 17 (R^2 =. 17) และร้อยละ 30 (R^2 = .30) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ตามลำดับ เมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักในการทำนาย (β) พบว่าบุคลิกภาพแบบหลงตนเองของผู้บังคับบัญชามีน้ำหนักในการทำนายการประเมินตนเองด้านพฤติกรรมนอกเหนือบทบาทเท่ากับ .41 (p < .001) ซึ่งสามารถเขียนในรูปสมการได้ดังนี้

$$Z_{SEXR} = .41\ Z_{NARS}$$

จากสมการถดถอยข้างต้นแสดงให้เห็นว่าเมื่อบุคลิกภาพแบบหลงตนเองของผู้บังคับบัญชาเพิ่มขึ้น 1 หน่วยมาตรฐาน จะทำให้การประเมินตนเองด้านพฤติกรรมนอกเหนือบทบาทเพิ่มขึ้น .41 หน่วยมาตรฐาน

ส่วนการประเมินโดยผู้ใต้บังคับบัญชามีค่าน้ำหนักในการทำนายเท่ากับ -.55 (p < .001) ซึ่งสามารถเขียนในรูปสมการได้ดังนี้

$$Z_{OEXR} = -.55\ Z_{NARS}$$

จากสมการถดถอยข้างต้นแสดงให้เห็นว่าเมื่อบุคลิกภาพแบบหลงตนเองของผู้บังคับบัญชาเพิ่มขึ้น 1 หน่วยมาตรฐาน การประเมินโดยผู้ใต้บังคับบัญชาด้านพฤติกรรมนอกเหนือบทบาทจะลดลง .55 หน่วยมาตรฐาน รายละเอียดดังตารางที่ 16

ตารางที่ 17

การวิเคราะห์การถดถอยอย่างง่ายของบุคลิกภาพแบบหลงตนเองของผู้บังคับบัญชาในการทำนายพฤติกรรมนอกเหนือบทบาท

ตัวแปรเกณฑ์	*B*	*SE B*	β
EXTRAROLE_SUP	0.26	0.06	.41***
EXTRAROLE_SUP	-0.61	0.09	-.55***

หมายเหตุ R^2 = .17 สำหรับการประเมินตนเองด้านพฤติกรรมนอกเหนือบทบาทของผู้บังคับบัญชา และ R^2 = .30 สำหรับการประเมินโดยผู้ใต้บังคับบัญชาด้านพฤติกรรมนอกเหนือบทบาท (p < .001).
***p < .001, หนึ่งหาง.

ตอนที่ 4 ข้อค้นพบเพิ่มเติม

เนื่องจากมีการศึกษาแบบอภิวิเคราะห์ที่แสดงว่าบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ ถูกนำมาใช้เป็นตัวแปรในการทำนายพฤติกรรมการทำงานมากที่สุด โดยเฉพาะพฤติกรรมความเป็นผู้นำ งานวิจัยนี้จึงต้องการจะตรวจสอบว่านอกเหนือจากบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ เราสามารถใช้บุคลิกภาพแบบหลงตนเองเป็นตัวแปรในการทำนายความเป็นผู้นำได้หรือไม่ อย่างไร โดยนำตัวแปรบุคลิกภาพแบบหลงตนเองของผู้บังคับบัญชาและบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบทั้ง 5 มิติมาวิเคราะห์เพิ่มเติมเพื่อทำให้ทราบความสัมพันธ์ของบุคลิกภาพแบบหลงตนเองของผู้บังคับบัญชาและบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ ได้แก่ มิติการเปิดตัว ความมีจิตสำนึก การเปิดรับประสบการณ์ ความเป็นมิตร และความไม่คงที่ทางอารมณ์กับความเป็นผู้นำ

การวิเคราะห์เพิ่มเติมโดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ เลือกตัวแปรบุคลิกภาพแบบหลงตนเองของผู้บังคับบัญชาและบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบทั้ง 5 มิติ เข้าสมการถดถอยแบบขั้นตอนเดียว (enter) พบว่า บุคลิกภาพแบบหลงตนเองของผู้บังคับบัญชาและบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบทุกมิติมีความสัมพันธ์พหุคูณกับการประเมินตนเองของผู้บังคับบัญชาด้านความเป็นผู้นำ ขนาดความสัมพันธ์ค่อนข้างสูงคือ .83 (R = .83) และสามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของการประเมินตนเองของผู้บังคับบัญชาด้านความเป็นผู้นำได้ร้อยละ 69 (R^2 = .69) แต่เมื่อพิจารณาค่าสถิติทดสอบนัยสำคัญ (significance) พบว่า บุคลิกภาพแบบหลงตนเองและบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ มิติความไม่คงที่ทางอารมณ์และความเป็นมิตรไม่สามารถทำนายการประเมินตนเองของผู้บังคับบัญชาด้านความเป็นผู้นำได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ มิติการเปิดรับประสบการณ์มีอิทธิพลทางตรงต่อการประเมินตนเองของผู้บังคับบัญชาด้านความเป็นผู้นำสูงที่สุด (β = .36) รองลงมาคือ มิติความมีจิตสำนึก (β = .27) และการเปิดตัว (β = .18) ตามลำดับ

นอกจากนี้เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พบว่า บุคลิกภาพแบบหลงตนเองของผู้บังคับบัญชามีสหสัมพันธ์เชิงเส้นตรงทางบวกขนาดปานกลางกับการประเมินตนเองของผู้บังคับบัญชาด้านความเป็นผู้นำ, $r(98) = .57$, $p < .01$, หนึ่งหาง เช่นเดียวกับบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบมิติความไม่คงที่ทางอารมณ์ที่มีสหสัมพันธ์เชิงเส้นตรงทางบวกขนาดต่ำกับการประเมินตนเองของผู้บังคับบัญชาด้านความเป็นผู้นำ, $r(98) = .18$, $p < .05$, หนึ่งหาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในขณะที่มิติการเปิดรับประสบการณ์ , $r(98) = .72$, $p < .01$, หนึ่งหาง การเปิดตัว, $r(98) = .67$, $p < .01$, หนึ่งหาง ความมีจิตสำนึก , $r(98) = .65$, $p < .01$,

หนึ่งหาง และความเป็นมิตร, $r(98) = .59$, $p < .01$, หนึ่งหาง มีสหสัมพันธ์เชิงเส้นตรงทางบวกกับการประเมินตนเองของผู้บังคับบัญชาด้านความเป็นผู้นำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และมีขนาดความสัมพันธ์ใกล้เคียงกัน แสดงให้เห็นว่าการประเมินตนเองของผู้บังคับบัญชาด้านความเป็นผู้นำมีสหสัมพันธ์ทางบวกสูงกับบุคลิกภาพแบบหลงตนเองและ บุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ มิติการเปิดรับประสบการณ์ การเปิดตัว ความมีจิตสำนึกและความเป็นมิตร แต่มีสหสัมพันธ์ต่ำกับมิติความไม่คงที่ทางอารมณ์

เมื่อพิจารณาผลการวิเคราะห์ของบุคลิกภาพแบบหลงตนเองของผู้บังคับบัญชาและบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบในการทำนายการประเมินโดยผู้ใต้บังคับบัญชาด้านความเป็นผู้นำ พบว่า บุคลิกภาพแบบหลงตนเองของผู้บังคับบัญชาและบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบทุกมิติมีความสัมพันธ์พหุคูณกับการประเมินโดยผู้ใต้บังคับบัญชาด้านความเป็นผู้นำ ขนาดความสัมพันธ์ค่อนข้างสูงคือ .85 ($R = .85$) สามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของการประเมินโดยผู้ใต้บังคับบัญชาด้านความเป็นผู้นำได้ร้อยละ 72 ($R^2 = .72$) แต่เมื่อพิจารณาค่าสถิติทดสอบนัยสำคัญพบว่า บุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ มิติความไม่คงที่ทางอารมณ์ ความเป็นมิตรและความมีจิตสำนึกไม่สามารถทำนายการประเมินโดยผู้ใต้บังคับบัญชาด้านความเป็นผู้นำได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ มิติการเปิดตัวมีน้ำหนักในการทำนายสูงที่สุด (β) เท่ากับ .38 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 รองลงมาคือ บุคลิกภาพแบบหลงตนเองมีน้ำหนักในการทำนาย(β) เท่ากับ -.18 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และมิติการเปิดรับประสบการณ์มีน้ำหนักในการทำนาย(β) เท่ากับ .25 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ตามลำดับ

นอกจากนี้ผลการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แสดงว่า บุคลิกภาพแบบหลงตนเองของผู้บังคับบัญชามีสหสัมพันธ์เชิงเส้นตรงทางลบขนาดปานกลางกับการประเมินโดยผู้ใต้บังคับบัญชาด้านความเป็นผู้นำ, $r(98) = -.53$, $p < .01$, หนึ่งหาง และเมื่อพิจารณาแต่ละมิติของบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบพบว่า มิติความไม่คงที่ทางอารมณ์มีสหสัมพันธ์เชิงเส้นตรงทางลบกับการประเมินโดยผู้ใต้บังคับบัญชาด้านความเป็นผู้นำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05, $r(98) = -.18$, $p < .05$, หนึ่งหาง ในขณะที่มิติการเปิดตัว, $r(98) = .77$, $p < .01$, หนึ่งหาง การเปิดรับประสบการณ์, $r(98) = .75$, $p < .01$, หนึ่งหาง ความมีจิตสำนึก, $r(98) = .67$ $p < .01$, หนึ่งหาง และความเป็นมิตร, $r(98) = .65$, $p < .01$, หนึ่งหาง มีสหสัมพันธ์เชิงเส้นตรงทางบวกกับการประเมินโดยผู้ใต้บังคับบัญชาด้านความเป็นผู้นำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีขนาดความสัมพันธ์ใกล้เคียงกัน

จากตารางที่ 18 แสดงให้เห็นว่า บุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ มิติการเปิดรับประสบการณ์ ความมีจิตสำนึกและการเปิดตัวสามารถทำนายการประเมินตนเองของผู้บังคับบัญชาด้านความเป็นผู้นำได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เช่นเดียวกับมิติการเปิดตัว การเปิดรับประสบการณ์และบุคลิกภาพแบบหลงตนเองที่สามารถทำนายการประเมินโดยผู้ใต้บังคับบัญชาด้านความเป็นผู้นำได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ กล่าวโดยสรุป บุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ มิติการเปิดรับประสบการณ์และการเปิดตัวสามารถทำนายความเป็นผู้นำได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ทั้งการประเมินตนเองของผู้บังคับบัญชาและการประเมินโดยผู้ใต้บังคับบัญชา

เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พบว่า บุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ มิติการเปิดรับประสบการณ์ การเปิดตัว ความมีจิตสำนึก และความเป็นมิตรมีสหสัมพันธ์ทางบวกกับการประเมินตนเองของผู้บังคับบัญชาและการประเมินโดยผู้ใต้บังคับบัญชาด้านความเป็นผู้นำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ยกเว้นมิติความไม่คงที่ทางอารมณ์ที่พบว่ามีสหสัมพันธ์ทางบวกกับการประเมินตนเองของผู้บังคับบัญชาแต่มีสหสัมพันธ์ทางลบกับการประเมินโดยผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เช่นเดียวกับบุคลิกภาพแบบหลงตนเองของผู้บังคับบัญชาที่พบว่ามีสหสัมพันธ์ทางบวกกับการประเมินตนเองของผู้บังคับบัญชาแต่มีสหสัมพันธ์ทางลบกับการประเมินโดยผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ตารางที่ 18

การวิเคราะห์การถดถอยอย่างง่ายของบุคลิกภาพแบบหลงตนเองของผู้บังคับบัญชาและบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบในการทำนายความเป็นผู้นำ

ตัวแปรเกณฑ์	การประเมินตนเอง				การประเมินโดยผู้ใต้บังคับบัญชา			
	r	*B*	*SE B*	β	*r*	*B*	*SE B*	β
NARCIS	.57**	0.10	0.05	.17	-.53**	-0.21	0.08	-18**
E	.67**	0.14	0.07	.18*	.77**	0.54	0.14	.38***
O	.72**	0.34	0.08	.36***	.75**	0.48	0.19	.25*
N	.18*	-0.01	0.04	-.03	-.18*	0.27	0.14	.13
A	.59**	0.08	0.08	.08	.65**	0.29	0.17	.16
C	.65**	0.19	0.05	.27***	.67**	0.16	0.15	.10

หมายเหตุ $R^2 = .69$ สำหรับการประเมินตนเองของผู้บังคับบัญชาด้านความเป็นผู้นำ และ $R^2 = .72$ สำหรับการประเมินโดยผู้ใต้บังคับบัญชาด้านความเป็นผู้นำ ($p < .001$).

$^{*}p < .05$, หนึ่งหาง. $^{**}p < .01$, หนึ่งหาง. $^{***}p < .001$, หนึ่งหาง.