

การทำนายผลการปฏิบัติงานของผู้ตามโดยการประเมินความเป็นผู้นำนักปฏิรูป
และความเป็นผู้นำนักแลกเปลี่ยน



นาย สวรรุส นภวงศ์ ณ อยุธยา

สถาบันวิทยบริการ

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาจิตวิทยาสังคม

คณะจิตวิทยา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2547

ISBN 974-53-1306-8

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

PREDICTING FOLLOWERS' PERFORMANCE BY ASSESSING TRANSFORMATIONAL
AND TRANSACTIONAL LEADERSHIP

Mr. Sawarut Noppawong Na Ayudhya



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements

for the Degree of Master of Arts in Social Psychology

Faculty of Psychology

Chulalongkorn University

Academic Year 2004

ISBN 974-53-1306-8

หัวข้อวิทยานิพนธ์ การทำนายผลการปฏิบัติงานของผู้ตามโดยการประเมินความเป็น
 ผู้นำนักปฏิรูปและผู้นำนักแลกเปลี่ยน
โดย นาย สวรรุส นภวงส์ ณ อยุธยา
สาขาวิชา จิตวิทยาสังคม
อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ดร. วีระพร อุวรรณโณ

คณะจิตวิทยา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้หัวข้อวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วน
หนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาโทมหาบัณฑิต

.....คณบดีคณะจิตวิทยา
(รองศาสตราจารย์ ดร.สมโภชน์ เอี่ยมสุภาษิต)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....ประธานกรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ศักดิ์นางค์ มณีศรี)

.....อาจารย์ที่ปรึกษา
(รองศาสตราจารย์ ดร. วีระพร อุวรรณโณ)

.....กรรมการ
(อาจารย์จรุงกุล บุรพวงค์)

สถาบันวิทยุศิลปกรรม
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สวรส นววงศ์ ณ อยุธยา : การทำนายผลการปฏิบัติงานของผู้ตามโดยการประเมินความเป็นผู้นำ
 นักปฏิรูปและความเป็นผู้นำนักแลกเปลี่ยน (PREDICTING FOLLOWERS' PERFORMANCE BY
 ASSESSING TRANSFORMATIONAL AND TRANSACTIONAL LEADERSHIP) อ.ที่ปรึกษา :
 รศ. ดร. ธีระพร อุวรรณโณ, 97 หน้า. ISBN 974-53-1306-8

การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาการทำนายผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม โดยการประเมินความเป็น
 ผู้นำนักปฏิรูปและความเป็นผู้นำนักแลกเปลี่ยน ซึ่งมีชื่อโดยรวมว่า รูปแบบความเป็นผู้นำแบบเต็มพิสัย ความเป็น
 ผู้นำนักปฏิรูปประกอบด้วยสี่องค์ประกอบ ได้แก่ การนำโดยบาร์มี การสร้างแรงจูงใจและแรงบันดาลใจ การ
 กระตุ้นทางปัญญา การเอาใจใส่ผู้ตามรายบุคคล ความเป็นผู้นำนักแลกเปลี่ยนประกอบด้วยสี่องค์ประกอบ ได้แก่
 การให้รางวัลตามเงื่อนไข การบริหารโดยการยกเว้นแบบเชิงรุก การบริหารโดยการยกเว้นแบบเชิงรับ ความเป็น
 ผู้นำโดยการปล่อยปละละเลย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ แบบสอบถามความเป็นผู้นำหลายองค์ประกอบ ที่
 สร้างตามแนวทางของ Bass (1985 และ 1998) และ Bass และ Avolio (1994) ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้ร่วมการวิจัย
 (N = 500) เป็นชายและหญิง ผู้ซึ่งทำงานในธุรกิจการโรงแรมในกรุงเทพมหานคร มีอายุระหว่าง 20 ถึง 53 ปี และ
 มีการศึกษาในระดับชั้นปริญญาตรีหรือเทียบเท่าหรือสูงกว่า ผลการวิจัยพบว่าองค์ประกอบต่างๆของรูปแบบ
 ความเป็นผู้นำดังต่อไปนี้สามารถทำนาย ผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

1. ความเป็นผู้นำนักปฏิรูปในองค์ประกอบด้านการนำโดยบาร์มี ($p < .001$)
2. ความเป็นผู้นำนักปฏิรูปในองค์ประกอบด้านการสร้างแรงจูงใจและแรงบันดาลใจ ($p < .001$)
3. ความเป็นผู้นำนักปฏิรูปในองค์ประกอบด้านการกระตุ้นทางปัญญา ($p < .001$)
4. ความเป็นผู้นำนักปฏิรูปในองค์ประกอบด้านการเอาใจใส่ผู้ตามรายบุคคล ($p < .001$)
5. ความเป็นผู้นำนักปฏิรูปที่เกิดจากการประกอบกันขององค์ประกอบย่อยทั้ง 4 ($p < .001$)
6. ความเป็นผู้นำนักแลกเปลี่ยนในองค์ประกอบด้านการให้รางวัลตามเงื่อนไข ($p < .001$)
7. ความเป็นผู้นำนักแลกเปลี่ยนในองค์ประกอบด้านการบริหารโดยการยกเว้นแบบเชิงรุก ($p < .01$)
8. ความเป็นผู้นำนักแลกเปลี่ยนในองค์ประกอบด้านการบริหารโดยการยกเว้นแบบเชิงรับ ($p < .01$)
9. ความเป็นผู้นำนักแลกเปลี่ยนในองค์ประกอบด้านความเป็นผู้นำโดยการปล่อยปละละเลย ($p < .001$)
10. ความเป็นผู้นำนักแลกเปลี่ยนที่เกิดจากการประกอบกันขององค์ประกอบย่อยทั้ง 4 ($p < .001$)
11. ความเป็นผู้นำที่เกิดจากการประกอบกันขององค์ประกอบย่อยทั้ง 8 ($p < .001$)

สาขาวิชา จิตวิทยาสังคม
 ปีการศึกษา 2547

ลายมือชื่อนิติ.....
 ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษา.....

4578128238 : MAJOR SOCIAL PSYCHOLOGY

KEY WORD: LEADERSHIP/ TRANSFORMATIONAL / TRANSACTIONAL / PERFORMANCE / PREDICT

SAWARUT NOPPAWONG NA AYUDHYA : PREDICTING FOLLOWERS' PERFORMANCE BY ASSESSING TRANSFORMATIONAL AND TRANSACTIONAL LEADERSHIP. THESIS ADVISOR : ASSOC. PROF. THEERAPORN UWANNO, Ph.D., 97 pp. ISBN 974-53-1306-8

The purposes of this research were to study the predictions of followers' performance by assessing transformational leadership and transactional leadership, which called Full-Range Leadership Model. Transformational leadership is consisted of 4 factors: charismatic leadership, inspirational motivation, intellectual stimulation, and individualized consideration. Transactional leadership is consisted of 4 factors: contingent reward, management by exception in active form, management by exception in passive form, and laissez-faire leadership. The instrument in this research was Multifactor Leadership Questionnaire, which was developed according to the transformational leadership theory by Bass (1985 and 1998) and Bass and Avolio (1994). The participants ($N = 500$) in this research were males and females, who have worked in hotel business in Bangkok, aged between 20-53 years old, and held or expected a bachelor's degree in minimum. The results show that leadership in these factors can significantly predict followers' performance :

1. Charismatic leadership ($p < .001$).
2. Inspirational motivation ($p < .001$).
3. Intellectual stimulation ($p < .001$).
4. Individualized consideration ($p < .001$).
5. Transformational leadership, which consisted of 4 factors ($p < .001$).
6. Contingent reward ($p < .001$).
7. Management by exception active form ($p < .01$).
8. Management by exception passive form ($p < .01$).
9. Laissez-faire leadership ($p < .001$).
10. Transactional leadership, which consisted of 4 factors ($p < .001$).
11. Leadership, which consisted of 8 factors ($p < .001$).

Field of study	Social Psychology	Student's signature.....
Academic year	2004	Advisor's signature.....

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงลงได้ด้วยความกรุณาของ รองศาสตราจารย์ ดร. ธีระพร อูวรรณโณ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ผู้ซึ่งให้ความรู้และแนวทางอันเป็นพื้นฐานไปสู่การสร้างงานวิจัยทางจิตวิทยาสังคม และยังเป็นผู้ที่กรุณาให้คำแนะนำด้านการทำวิทยานิพนธ์แก่ผู้วิจัยมาตลอด ท่านได้ให้ข้อคิด ข้อเสนอแนะ รวมไปถึงสละเวลาเพื่อตรวจแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆอย่างละเอียดด้วยความเมตตาและอดทน ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้

ขอกราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. คัดนางค์ มณีศรี อาจารย์จรุงกุล บุรพวงค์ อาจารย์ วัชรภรณ์ เฟงจิตต์ ที่คอยสอบถามถึงความคืบหน้าในการทำวิทยานิพนธ์ และยังให้คำแนะนำและข้อคิดอันเป็นประโยชน์ยิ่งต่องานวิจัย

ขอกราบขอบพระคุณ ศาสตราจารย์กิตติคุณ ดร. นางลักษณ วิรัชชัย ผู้ซึ่งให้ความรู้ทางด้านวิชาสถิติ ซึ่งเป็นความรู้ที่สำคัญอันหนึ่งสำหรับการทำวิจัย และขอกราบขอบพระคุณนักทฤษฎีและผู้วิจัยทุกท่านที่ผู้วิจัยได้นำทฤษฎีและผลงานมาใช้ในการวิจัยครั้งนี้

ขอขอบคุณเพื่อนและรุ่นน้อง นิสิตของคณะจิตวิทยาทุกคน ที่คอยห่วงใยและเป็นกำลังใจให้ผู้วิจัยตลอดมา รวมทั้งเจ้าหน้าที่ของคณะจิตวิทยาและมหาวิทยาลัยทุกท่านที่ช่วยติดต่อประสานงานตั้งแต่เริ่มต้นจนจบการศึกษา และขอขอบคุณผู้ร่วมการวิจัยทุกคนที่ได้ให้ความร่วมมือเป็นอย่างดีในการเก็บข้อมูลทุกขั้นตอน

ท้ายที่สุดนี้ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณทุกคนในครอบครัวของผู้วิจัย ที่คอยดูแลให้กำลังใจผู้วิจัยตลอดมา รวมถึงการสนับสนุน ส่งเสริมผู้วิจัยในทุกๆด้านอย่างอบอุ่นเสมอมา

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สารบัญ

บทที่		หน้า
	บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
	บทคัดย่อภาษาต่างประเทศ.....	จ
	กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
	สารบาญ.....	ช
	สารบัญตาราง.....	ฅ
บทที่		
1	บทนำ	
	ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
	ทฤษฎีที่เป็นพื้นฐานงานวิจัย.....	1
	ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของความเป็นผู้นำนักปฏิรูป.....	4
	ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของความเป็นผู้นำนักแลกเปลี่ยน.....	8
	วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	13
	คำถามของการวิจัย.....	13
	สมมติฐานของการวิจัย.....	13
	ขอบเขตการวิจัย.....	14
	คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย.....	14
	ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	16
2	วิธีดำเนินการวิจัย	
	ประชากร.....	17
	กลุ่มตัวอย่าง.....	17
	วิธีดำเนินการวิจัยในขั้นก่อนทดสอบจริง.....	18
	เครื่องมือวัดรูปแบบความเป็นผู้นำ.....	18
	การประเมินคะแนนผลปฏิบัติงานของผู้ตาม.....	25
	วิธีดำเนินการวิจัยในขั้นทดสอบจริง.....	26
3	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	29
4	อภิปรายผลการวิจัย.....	76
5	สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ.....	83

สารบัญ (ต่อ)

๗

บทที่	หน้า
รายการอ้างอิง.....	87
ภาคผนวก	
ภาคผนวก ก ผลที่ได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบ.....	90
ภาคผนวก ข ตัวอย่างมาตรวัดความเป็นผู้นำหลายองค์ประกอบ.....	94
ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์.....	97



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
1	จำนวนข้อกระทงของแบบวัดความเป็นผู้นำหลายองค์ประกอบของ Bass (1985) และจำนวนข้อกระทงที่ได้คัดเลือกเพื่อนำไปสร้างมาตรวัดความเป็นผู้นำเป็นภาษาไทย จำแนกตามองค์ประกอบย่อยทั้ง 8 ด้านและทิศทางของข้อกระทง.....	15
2	จำนวนข้อกระทงของแบบวัดความเป็นผู้นำหลายองค์ประกอบที่สร้างขึ้น จำแนกตามองค์ประกอบย่อยทั้ง 8 ด้าน วิธีการสร้างและทิศทางของข้อกระทง.....	21
3	อาชีพของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในขั้นพัฒนามาตรวัดความเป็นผู้นำหลายองค์ประกอบ.....	22
4	จำนวนข้อกระทงของแบบวัดความเป็นผู้นำหลายองค์ประกอบที่ผ่านการคัดเลือก จำแนกตามองค์ประกอบย่อยทั้ง 8 ด้าน.....	24
5	ฝ่ายทำงานของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในขั้นวิจัย.....	27
6	มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน คะแนนต่ำสุดและสูงสุด คะแนนต่ำสุดและ สูงสุดที่เป็นไปได้ ของตัวแปรต่างๆ.....	33
7	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างผลการปฏิบัติงานของผู้ตามกับองค์ประกอบความ เป็นผู้นำด้านต่างๆเมื่อวิเคราะห์รวมทั้ง 2 โรงแรม.....	34
8	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างผลการปฏิบัติงานของผู้ตามกับองค์ประกอบความ เป็นผู้นำด้านต่างๆเมื่อวิเคราะห์แยกโรงแรม ก.....	35
9	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างผลการปฏิบัติงานของผู้ตามกับองค์ประกอบความ เป็นผู้นำด้านต่างๆเมื่อวิเคราะห์แยกโรงแรม ข.....	35
10	ผลวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยระหว่างผลการปฏิบัติงานของผู้ตามกับความ เป็นผู้นำนักปฏิรูปในองค์ประกอบด้านการนำโดยบาร์มีเมื่อวิเคราะห์รวมทั้ง 2 โรงแรม	38
11	ผลวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยระหว่างผลการปฏิบัติงานของผู้ตามกับความ เป็นผู้นำนักปฏิรูปในองค์ประกอบด้านการนำโดยบาร์มีเมื่อวิเคราะห์แยกโรงแรม ก.....	38
12	ผลวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยระหว่างผลการปฏิบัติงานของผู้ตามกับความ เป็นผู้นำนักปฏิรูปในองค์ประกอบด้านการนำโดยบาร์มีเมื่อวิเคราะห์แยกโรงแรม ข.....	38
13	ผลวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยระหว่างผลการปฏิบัติงานของผู้ตามกับความ เป็นผู้นำนักปฏิรูปในองค์ประกอบด้านสร้างแรงจูงใจและแรงบันดาลใจเมื่อวิเคราะห์ รวมทั้ง 2 โรงแรม.....	41

สารบัญตาราง (ต่อ)

ญ

หน้า

14	ผลวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยระหว่างผลการปฏิบัติงานของผู้ตามกับความ เป็นผู้นำนักปฏิรูปในองค์ประกอบด้านสร้างแรงจูงใจและแรงบันดาลใจเมื่อวิเคราะห์ แยกโรงแรม ก.....	41
15	ผลวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยระหว่างผลการปฏิบัติงานของผู้ตามกับความ เป็นผู้นำนักปฏิรูปในองค์ประกอบด้านสร้างแรงจูงใจและแรงบันดาลใจเมื่อวิเคราะห์ แยกโรงแรม ข.....	41
16	ผลวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยระหว่างผลการปฏิบัติงานของผู้ตามกับความ เป็นผู้นำนักปฏิรูปในองค์ประกอบด้านการการกระตุ้นทางปัญญาเมื่อวิเคราะห์รวมทั้ง 2 โรงแรม.....	44
17	ผลวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยระหว่างผลการปฏิบัติงานของผู้ตามกับความ เป็นผู้นำนักปฏิรูปในองค์ประกอบด้านการการกระตุ้นทางปัญญาเมื่อวิเคราะห์แยก โรงแรม ก.....	44
18	ผลวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยระหว่างผลการปฏิบัติงานของผู้ตามกับความ เป็นผู้นำนักปฏิรูปในองค์ประกอบด้านการการกระตุ้นทางปัญญาเมื่อวิเคราะห์แยก โรงแรม ข.....	44
19	ผลวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยระหว่างผลการปฏิบัติงานของผู้ตามกับความ เป็นผู้นำนักปฏิรูปในองค์ประกอบด้านการเอาใจใส่ผู้ตามรายบุคคลเมื่อวิเคราะห์ รวมทั้ง 2 โรงแรม.....	47
20	ผลวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยระหว่างผลการปฏิบัติงานของผู้ตามกับความ เป็นผู้นำนักปฏิรูปในองค์ประกอบด้านการเอาใจใส่ผู้ตามรายบุคคลเมื่อวิเคราะห์แยก โรงแรม ก.....	47
21	ผลวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยระหว่างผลการปฏิบัติงานของผู้ตามกับความ เป็นผู้นำนักปฏิรูปในองค์ประกอบด้านการเอาใจใส่ผู้ตามรายบุคคลเมื่อวิเคราะห์แยก โรงแรม ข.....	47
22	ผลวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยระหว่างผลการปฏิบัติงานของผู้ตามกับความ เป็นผู้นำนักแลกเปลี่ยนในองค์ประกอบด้านการให้รางวัลตามเงื่อนไขเมื่อวิเคราะห์ รวมทั้ง 2 โรงแรม.....	50

สารบัญตาราง (ต่อ)

ฎ

หน้า

32	ผลวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยระหว่างผลการปฏิบัติงานของผู้ตามกับความ เป็นผู้ไม่นักแลกเปลี่ยนในองค์ประกอบด้านความเป็นผู้นำโดยการปล่อยปละละเลย เมื่อวิเคราะห์แยกโรงแรม ก.....	59
33	ผลวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยระหว่างผลการปฏิบัติงานของผู้ตามกับความ เป็นผู้ไม่นักแลกเปลี่ยนในองค์ประกอบด้านความเป็นผู้นำโดยการปล่อยปละละเลย เมื่อวิเคราะห์แยกโรงแรม ข.....	59
34	ผลวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยพหุคูณระหว่างผลการปฏิบัติงานของผู้ตามกับ ความเป็นผู้นำนักปฏิรูปที่เกิดจากการรวมกันขององค์ประกอบย่อยทั้ง 4 เมื่อวิเคราะห์ รวมทั้ง 2 โรงแรม.....	61
35	ผลวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยพหุคูณระหว่างผลการปฏิบัติงานของผู้ตามกับ ความเป็นผู้นำนักปฏิรูปที่เกิดจากการรวมกันขององค์ประกอบย่อยทั้ง 4 เมื่อวิเคราะห์ แยกโรงแรม ก.....	62
36	ผลวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยพหุคูณระหว่างผลการปฏิบัติงานของผู้ตามกับ ความเป็นผู้นำนักปฏิรูปที่เกิดจากการรวมกันขององค์ประกอบย่อยทั้ง 4 เมื่อวิเคราะห์ แยกโรงแรม ข.....	64
37	ผลวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยพหุคูณระหว่างผลการปฏิบัติงานของผู้ตามกับ ความเป็นผู้นำนักแลกเปลี่ยนที่เกิดจากการรวมกันขององค์ประกอบย่อยทั้ง 4 เมื่อ วิเคราะห์รวมทั้ง 2 โรงแรม.....	66
38	ผลวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยพหุคูณระหว่างผลการปฏิบัติงานของผู้ตามกับ ความเป็นผู้นำนักแลกเปลี่ยนที่เกิดจากการรวมกันขององค์ประกอบย่อยทั้ง 4 เมื่อ วิเคราะห์แยกโรงแรม ก.....	67
39	ผลวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยพหุคูณระหว่างผลการปฏิบัติงานของผู้ตามกับ ความเป็นผู้นำนักแลกเปลี่ยนที่เกิดจากการรวมกันขององค์ประกอบย่อยทั้ง 4 เมื่อ วิเคราะห์แยกโรงแรม ข.....	69
40	ผลวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยพหุคูณระหว่างผลการปฏิบัติงานของผู้ตามกับ ความเป็นผู้นำที่เกิดจากการรวมกันขององค์ประกอบย่อยทั้ง 8 เมื่อวิเคราะห์รวมทั้ง 2 โรงแรม.....	71

สารบัญตาราง (ต่อ)

ฐ

หน้า

41	ผลวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยพหุคูณระหว่างผลการปฏิบัติงานของผู้ตามกับ ความเป็นผู้นำที่เกิดจากการรวมกันขององค์ประกอบย่อยทั้ง 8 เมื่อวิเคราะห์แยก โรงแรม ก.....	73
42	ผลวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยพหุคูณระหว่างผลการปฏิบัติงานของผู้ตามกับ ความเป็นผู้นำที่เกิดจากการรวมกันขององค์ประกอบย่อยทั้ง 8 เมื่อวิเคราะห์แยก โรงแรม ข.....	75
ก 1	น้ำหนักบรรจุของข้อกระทงความเป็นผู้นำนักปฏิรูปในองค์ประกอบด้านการนำโดย บารมี.....	90
ก 2	น้ำหนักบรรจุของข้อกระทงความความเป็นผู้นำนักปฏิรูปในองค์ประกอบด้านการสร้าง แรงจูงใจและแรงบันดาลใจ.....	90
ก 3	น้ำหนักบรรจุของข้อกระทงความเป็นผู้นำนักปฏิรูปในองค์ประกอบด้านการกระตุ้นทาง ปัญญา.....	91
ก 4	น้ำหนักบรรจุของข้อกระทงความด้านความเป็นผู้นำนักปฏิรูปในองค์ประกอบด้านการ เอาใจใส่ผู้ตามรายบุคคล.....	91
ก 5	น้ำหนักบรรจุของข้อกระทงความเป็นผู้นำนักแลกเปลี่ยนในองค์ประกอบด้านการให้ รางวัลตามเงื่อนไข	91
ก 6	น้ำหนักบรรจุของข้อกระทงความเป็นผู้นำนักแลกเปลี่ยนในองค์ประกอบด้านการ บริหารโดยการยกเว้นแบบเชิงรุก.....	92
ก 7	น้ำหนักบรรจุของข้อกระทงความเป็นผู้นำนักแลกเปลี่ยนในองค์ประกอบด้านการ บริหารโดยการยกเว้นแบบเชิงรับ.....	92
ก 8	น้ำหนักบรรจุของข้อกระทงความเป็นผู้นำนักแลกเปลี่ยนในองค์ประกอบด้านความ เป็นผู้นำโดยการปล่อยปละละเลย.....	93

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในทุกๆ องค์การนั้นประกอบไปด้วยบุคคลที่อยู่ร่วมกันภายใต้กฎระเบียบเดียวกันตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป โดยกลุ่มบุคคลนั้นๆมีจุดมุ่งหมายร่วมกัน หากพิจารณาถึงความเป็นระบบ ระเบียบ ตลอดจน ความสะดวกในการทำงานให้บรรลุถึงเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล องค์การนั้นๆ ย่อมจะต้องมีการแบ่งสถานภาพของสมาชิกโดยสามารถแบ่งสถานภาพเป็นผู้นำและผู้ตาม การมีผู้นำและผู้ตาม เป็นสิ่งที่ดำเนินควบคู่กันไป เมื่อมีผู้นำย่อมมีผู้ตาม และทั้งสองสถานภาพนี้มีความสัมพันธ์และส่งผลซึ่งกันและกัน โดยเป็นที่แน่นอน ทุกๆ องค์การล้วนมีวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่สมาชิกทุกคนต้องร่วมกันปฏิบัติหน้าที่ซึ่งตนรับผิดชอบ เพื่อผลักดันให้องค์การของตนบรรลุถึงเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้ ดังนั้น รูปแบบของความเป็นผู้นำจึงน่าจะมี ความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม

ทฤษฎีที่เป็นพื้นฐานของงานวิจัย

ในปี ค.ศ. 1978 Burns ได้ตีพิมพ์แนวคิดเบื้องต้นของความเป็นผู้นำนักปฏิรูปและความเป็นผู้นำนักแลกเปลี่ยน โดยผู้นำนักปฏิรูปเป็นผู้ยกระดับคุณธรรมและจิตใจผู้ตาม และผู้นำนักแลกเปลี่ยนเป็นผู้มุ่งเน้นการจัดหาสิ่งที่สนับสนุนต่อความต้องการ มุมมองของผู้นำทั้งสองต่อผู้ตามนั้นแตกต่างกันคือ ผู้นำนักปฏิรูปมีมุมมองแก่ผู้ตามว่า คุณสมารถทำอะไรให้แก่ องค์การ ในขณะที่ผู้นำนักแลกเปลี่ยนมีมุมมองแก่ผู้ตามว่า องค์การสามารถทำอะไรให้แก่คุณ หลังจากแนวคิดดังกล่าวของ Burns ได้เผยแพร่ออกไปนั้น ได้พบว่ามีการศึกษาแนวคิดดังกล่าวเพิ่มมากขึ้น โดยอาจกล่าวได้ว่าความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในสังคมปัจจุบันทั้งตัวองค์กร ตลาด และบุคลากร อาจส่งผลให้เกิดความต้องการผู้นำที่มีความเป็นผู้นำนักปฏิรูปมากขึ้นและต้องการผู้นำที่มีความเป็นผู้นำนักแลกเปลี่ยนน้อยลง เพราะในปัจจุบันหากต้องการให้ องค์การมี ประสิทธิภาพ ผู้นำควรกระตุ้นผู้ตามให้มีส่วนร่วมกับการในการสร้างสรรค์ผลผลิตได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

Bass (1985 และ 1998) และ Bass และ Avolio (1994) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของความ เป็นผู้นำนักปฏิรูป (Transformational leadership) และ ความเป็นผู้นำนักแลกเปลี่ยน (Transactional

leadership) โดยมีเนื้อหาว่าผู้นำนักปฏิรูป คือ ผู้สามารถกระตุ้นให้ผู้ตามปฏิบัติงานมากกว่าที่ผู้ตามตั้งใจและคาดหวังไว้ว่าตนเองจะสามารถปฏิบัติได้ตั้งแต่แรก โดยผู้นำจะตั้งความหวังต่อผลการปฏิบัติงานไว้สูง และมุ่งแข่งขันให้การปฏิบัติงานเกิดผลสำเร็จที่สูงขึ้นกว่าเดิม โดยจะกระทำตามหลักดังกล่าวไปพร้อมๆกับการยกระดับคุณธรรม สติปัญญาและความสามารถของผู้ตามควบคู่ไปด้วย Bass (1998) กล่าวว่า ความเป็นผู้นำนักปฏิรูปและความเป็นผู้นำนักแลกเปลี่ยนนั้นอาจเกิดจากประสบการณ์ด้านศีลธรรม การพัฒนาบุคลิกภาพทั้งด้วยวิธีฝึกฝนด้วยตนเอง และการได้รับการศึกษาศีลธรรมและการพัฒนาบุคลิกภาพ

Kuhnert และ Lewis (1987 อ้างใน Bass, 1998) กล่าวว่า การพัฒนาคุณธรรมนั้นเป็นสิ่งที่จำเป็นจะต้องเกิดขึ้นกับผู้นำนักปฏิรูปโดยในช่วงชีวิตวัยเด็กผู้ปกครองของพวกเขาจำเป็นต้องสร้างมาตรฐานทางจริยธรรมร่วมไปกับการที่ผู้นำคนนั้นๆ มีประสบการณ์ทางจริยธรรมทั้งในการศึกษาจากชั้นเรียนและการประกอบกิจกรรมนอกหลักสูตรอื่นๆ Avolio และ Gibbons (1988 อ้างใน Bass) รายงานว่า ผู้บริหารระดับสูงในวงการอุตสาหกรรม ผู้ซึ่งได้รับการให้คะแนนจากผู้ตามว่าผู้บริหารนั้นๆ มีความเป็นผู้นำนักปฏิรูปในระดับสูงนั้นรายงานถึง ช่วงวัยเด็กของตนว่าผู้ปกครองของเขาให้เขาทำสิ่งที่ทำลายหลายสิ่งแต่ไม่ว่าผลที่เกิดขึ้นจะเป็นความสำเร็จหรือความล้มเหลว ผู้ปกครองของเขาจะให้กำลังใจพวกเขาเสมอ Gibbons (1986 อ้างใน Bass) ผู้นำนักปฏิรูปนั้นรายงานไว้ในช่วงวัยเด็กของตน พวกเขาได้รับความหวังใจจากผู้ปกครอง ผู้ตั้งมาตรฐานในการประพฤติปฏิบัติแก่พวกเขา Bass และ Avolio (1994) พบว่าผู้นำนักปฏิรูปเทียม(Pseudo Transformational Leadership) คือ ผู้นำที่ขยายบารมี (Charisma) ของตนเองโดยไม่เลือกวิธีการ ซึ่งหากผู้นำนักปฏิรูปเทียมนี้เสริมปัจจัยด้านคุณธรรมและจริยธรรมร่วมไปด้วย ผู้นำนั้นๆ จะสามารถเป็นผู้นำนักปฏิรูปได้อย่างแท้จริง

จากองค์ประกอบต่างๆของความเป็นผู้นำที่จะกล่าวต่อไปนี้ Bass และ Avolio (1994) ได้ตั้งชื่อว่า รูปแบบความเป็นผู้นำแบบเต็มพิสัย (Full-Range Leadership Model หรือ FRLM) โดยขยายความว่า ผู้นำทุกคนมีองค์ประกอบของความเป็นผู้นำในรูปแบบต่างๆในระดับที่แตกต่างกัน โดย Bass (1998) กล่าวว่า ผู้นำจะมีประสิทธิภาพสูงสุดเมื่อมีระดับองค์ประกอบ การแสดงออกของความเป็นผู้นำเรียงลำดับจากมากไปน้อยดังต่อไปนี้

- องค์ประกอบทั้งสี่ของความเป็นผู้นำนักปฏิรูป
- องค์ประกอบทำให้รางวัลตามเงื่อนไข
- องค์ประกอบการบริหาร โดยการยกเว้นแบบเชิงรุก
- องค์ประกอบการบริหาร โดยการยกเว้นแบบเชิงรับ
- ความเป็นผู้นำโดยการปล่อยปละละเลย

ปัจจุบันความสนใจต่อองค์การและสมาชิกนั้นสมควรได้รับการส่งเสริม ซึ่งคำกล่าวข้างต้นนั้นเป็นลักษณะงานของผู้นำนักปฏิรูป ในขณะที่ผู้นำนักปฏิรูปนั้นเป็นผู้ซึ่งคล้อยให้ผู้ตามกระตุ้น

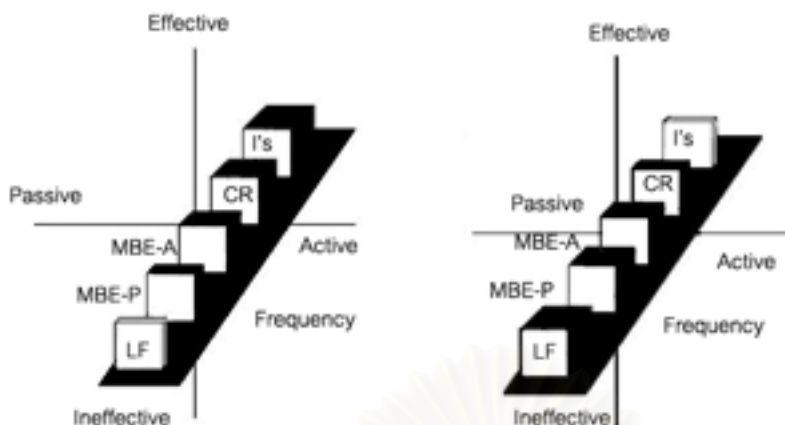
ความตื่นตัวทางปัญญาของตนเอง ตลอดจนมุ่งเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล โดยสามารถแสดงได้ทั้งทางตรงและทางอ้อม โดยผู้นำนักปฏิรูป สามารถสร้างให้เกิดความต้องการที่จะพัฒนาระดับคุณธรรมให้สูงขึ้น ซึ่งลักษณะดังกล่าวนี้ตรงกันข้ามกับ ผู้นำนักแลกเปลี่ยนซึ่งเป็นผู้ซึ่งเน้นถึงการวางเงื่อนไขและเสริมแรงแก่ผู้ตาม

รูปแบบความเป็นผู้นำแบบเต็มพิสัยสามารถวัดได้โดยแบบสอบถามความเป็นผู้นำหลายองค์ประกอบ (Multifactor Leadership Questionnaire หรือ MLQ) ซึ่งเป็นไปตาม แนวทฤษฎีของ Bass (1985 และ 1998) และ Bass และ Avolio (1994) ซึ่งเป็นแบบสอบถามผู้ตามว่า ผู้นำของพวกเขาแสดงพฤติกรรมซึ่งจัดอยู่ในองค์ประกอบต่างๆ ทั้งความเป็นผู้นำนักปฏิรูปและความเป็นผู้นำนักแลกเปลี่ยน และ กล่าวว่าผู้นำผู้ซึ่งมีประสิทธิภาพและเป็นที่น่าพึงพอใจต่อผู้ตามมักเป็นผู้นำที่มีพฤติกรรมในองค์ประกอบของความเป็นผู้นำนักปฏิรูปมากกว่าองค์ประกอบของความเป็นผู้นำนักแลกเปลี่ยน

ในภาพที่ 1 ในหน้าถัดไปนี้ เป็นรูปจำลองสามมิติของ รูปแบบความเป็นผู้นำแบบเต็มพิสัย โดยแกนอนนั้นแทนระดับความกระตือรือร้น (Passive-Active) และแกนตั้งนั้นแทนระดับของประสิทธิภาพ (Effective-Ineffective) โดยจะพบว่า

ในภาพที่ 1 ด้านซ้าย เป็นรูปที่แสดงถึงผู้นำที่เหมาะสมที่สุด โดย เป็นผู้แสดงและแสดงระดับความถี่ (Frequency) ของความเป็นผู้นำนักปฏิรูป (I's) สูงที่สุด รองลงมาคือ การให้รางวัลตามเงื่อนไขใจ (CR) การบริหารโดยการยกเว้นแบบเชิงรุก (MBE-A) การบริหาร โดยการยกเว้นแบบเชิงรับ (MBE-P) และความเป็นผู้นำโดยการปล่อยปละละเลย (LF) ตามลำดับ

ในทางกลับกัน ในภาพที่ 1 ด้านขวา เป็นภาพที่แสดงถึงผู้นำที่มีประสิทธิภาพต่ำที่สุดและมีความกระตือรือร้นต่ำที่สุด โดยผู้นำเช่นนี้เป็นผู้แสดงระดับความถี่ของความเป็นผู้นำโดยการปล่อยปละละเลยสูงที่สุด (LF) รองลงมาคือการบริหาร โดยการยกเว้นแบบเชิงรับ (MBE-P) การบริหาร โดยการยกเว้นแบบเชิงรุก (MBE-A) การให้รางวัลตามเงื่อนไขใจ (CR) และความเป็นผู้นำนักปฏิรูป (I's) ตามลำดับ



ภาพที่ 1 รูปแบบความเป็นผู้นำแบบเต็มพิสัย (Bass, 1998)

ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของความเป็นผู้นำนักปฏิรูป

ผู้นำที่ผลักดันให้ผู้ตามก้าวไปไกลกว่าความสนใจของตนเองผ่านองค์ประกอบด้านการนำ โดยบาร์มี การสร้างแรงจูงใจ และแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการเอาใจใส่รายบุคคล โดยองค์ประกอบทั้ง 4 นี้ สามารถนำไปยกระดับวุฒิภาวะ และอุดมคติในด้านความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น ของทั้งตนเอง ผู้อื่น องค์กร และสังคมในอนาคต องค์ประกอบด้านการนำโดยบาร์มี และการสร้างแรงจูงใจและแรงบันดาลใจเกิดขึ้น เมื่อผู้นำสร้างวิสัยทัศน์ต่ออนาคตว่าเป็น สิ่งที่น่าพึงปรารถนา ตลอดจนอธิบายถึงวิธีการที่สามารถไปถึงจุดหมายที่กำหนดไว้ โดยการสาธิตให้ผู้ตามดูเป็นตัวอย่าง และมุ่งปฏิบัติให้เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ องค์ประกอบด้านการกระตุ้นทางปัญญาเกิดขึ้น เมื่อผู้นำผลักดันให้ผู้ตามสร้างนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ องค์ประกอบด้านการเอาใจใส่รายบุคคลเกิดขึ้น เมื่อผู้นำให้ความสนใจในการพัฒนาความต้องการของผู้ตาม โดยการให้การฝึกฝน ที่ถูกวิธี โดยรูปแบบความเป็นผู้นำนักปฏิรูปนี้ สามารถแยกเป็นองค์ประกอบย่อยดังนี้

1. การนำโดยบาร์มี หรือ การมีอิทธิพลระดับอุดมคติ (Charismatic Leadership or Idealized Influence)

ผู้นำนักปฏิรูป ผู้ซึ่งเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่ผู้ตามปฏิบัติตาม กล่าวคือ เป็นผู้ได้รับการยกย่อง นับถือ และไว้วางใจจากผู้ตาม ตลอดจนทำให้ผู้ตามรู้สึกดีและมั่นใจเมื่ออยู่ใกล้ โดยผู้นำที่มีลักษณะตามองค์ประกอบนี้มักพิจารณาถึงความต้องการของผู้ตามมากกว่าความต้องการของตน อีกทั้งพร้อมที่จะเผชิญความเสี่ยงร่วมกันกับผู้ตาม โดยมีความมั่นคงอย่างมีเหตุผลว่า

ตนเองจะปฏิบัติในสิ่งที่ถูกต้องเหมาะสม ตามมาตรฐานทางคุณธรรมและจริยธรรม อีกทั้งผู้นำที่มีลักษณะตามองค์ประกอบนี้มักมอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบแก่ผู้ตาม โดยหลีกเลี่ยงในการใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ของตนเอง และใช้อำนาจที่ตนมีในกรณีที่จำเป็นอย่างคงเส้นคงวา

2. การสร้างแรงจูงใจและแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation)

ผู้นำนักปฏิรูป ผู้ซึ่งสามารถจูงใจและบันดาลใจให้ผู้ตามเห็นว่า การปฏิบัติงานนั้นมีคุณค่าและท้าทาย มีการกระตุ้นให้เกิดจิตวิญญาณ ของความเป็นหมู่คณะ โดยมุ่งให้เกิดความกระตือรือร้น และเกิดมุมมองในแง่บวกต่ออนาคต ซึ่งทั้งผู้นำและผู้ตามสามารถกำหนดอนาคตร่วมกันได้ ผู้นำในองค์ประกอบนี้สามารถจูงใจให้ผู้ตามทำงานได้มากกว่าที่ผู้ตามคาดว่าจะทำได้ในตอนแรก ตลอดจนทำให้แรงจูงใจที่จะทำงานให้สำเร็จของผู้ตามเพิ่มสูงขึ้นยิ่งไปกว่านั้น ยังสามารถคลายให้ผู้ตามเข้าใจว่า อะไรคือแก่นแท้ของการปฏิบัติงาน

ในทฤษฎีของ Bass ซึ่งตีพิมพ์ในปี ค.ศ.1985 นั้น ยังมิได้มีการแยกการสร้างแรงจูงใจและแรงบันดาลใจออกจากการนำโดยบาร์มี โดยการแยกดังกล่าวปรากฏขึ้นในงานเขียนของ Bass และ Avolio ซึ่งตีพิมพ์ในปี ค.ศ.1994

3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation)

ผู้นำนักปฏิรูป ผู้ซึ่งสามารถกระตุ้นความพยายามของผู้ตามในการแสดงความคิดเห็นและการปฏิบัติ เพื่อให้เกิดนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ โดยมุ่งพิจารณาปัญหาด้วยมุมมองที่แปลกใหม่ ตลอดจนพัฒนามุมมองของการทำงาน โดยยึดความมีเหตุผลเป็นหลัก ผู้นำที่มีลักษณะตามองค์ประกอบนี้จะไม่วิพากษ์วิจารณ์ถึงความผิดของผู้ตามเป็นรายบุคคล ในที่สาธารณะ อีกทั้งเคารพในสิทธิการแสดงความคิดเห็นของผู้ตาม โดยจะไม่ตำหนิความคิดอื่นๆ ของผู้ตามที่ผิดแผกไปจากความคิดของตน รับคำแนะนำที่ได้จากกลุ่มไปปฏิบัติ ตลอดจนทำให้ผู้ตามเข้าใจความคิดของกันและกัน และผู้นำในองค์ประกอบนี้ยังคงแจ้งผู้ตามทราบว่า ผลปฏิบัติงานนั้นๆ เป็นอย่างไร เพื่อให้เกิดแนวคิดและวิธีปฏิบัติใหม่ๆ ในการทำงาน

4. การเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล (Individualized Consideration)

ผู้นำนักปฏิรูป ผู้ซึ่งให้ความสนใจเป็นพิเศษต่อความต้องการของผู้ตามแต่ละคน โดยมุ่งพัฒนาผู้ตามให้เติบโตขึ้น ผู้นำที่มีลักษณะตามองค์ประกอบนี้จะปฏิบัติตัวต่อผู้ตามเสมือนเป็นผู้ฝึกสอน เพื่อให้ผู้ตามบรรลุถึงศักยภาพในระดับสูงยิ่งขึ้น ไป อีกทั้งสร้างบรรยากาศที่ช่วยสนับสนุนการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ผู้นำที่มีลักษณะตามองค์ประกอบนี้ เป็นผู้ยอมรับความแตกต่างของแต่ละบุคคลว่ามนุษย์มีความต้องการที่แตกต่างกัน อีกทั้งสมควรได้รับการดูแลที่แตกต่างกันตามความเหมาะสม โดยมีใฝ่มองว่าทุกคนเป็นแค่ลูกจ้างแต่ มองผู้ตามในฐานะมนุษย์คนหนึ่ง

เช่น การเอาใจใส่ในเรื่องข้อมูลส่วนบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการทำงานตลอดจนเรื่องเล็กๆน้อยๆ ของสมาชิกแต่ละคน ผู้นำในองค์ประกอบนี้มีการสนับสนุนการสื่อสารแบบสองทิศทาง มีการตรวจเยี่ยมหน่วยย่อย มุ่งเน้นการปฏิสัมพันธ์โดยเป็นผู้ฟังที่ดีและมีประสิทธิภาพ ผู้นำที่มีลักษณะตามองค์ประกอบนี้มีมุมมองว่าการทำงานคือ การพัฒนาผู้ตามและมุ่งชี้แนะ ตลอดจนสนับสนุนให้ผู้ตามเข้าถึงอุดมคติขององค์การ โดยคำนึงถึงว่าการเอาใจใส่ดังที่กล่าวมานั้น จะต้องเกิดขึ้นโดยมิให้ผู้ตามรู้สึกที่กำลังถูกตรวจสอบจากผู้นำ นอกจากนี้ผู้นำในองค์ประกอบนี้ให้ความสนใจเป็นพิเศษกับผู้ตามที่ถูกทะเลาะหรือมิได้รับความสนใจจากสมาชิกในองค์การคนอื่นอีกด้วย

Hater และ Bass (1988) ศึกษาเรื่องการประเมินของผู้บังคับบัญชา และการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชา ต่อความเป็นผู้นำนักปฏิรูปและผู้นำนักแลกเปลี่ยน ในบริษัทรับส่งสินค้าและข้อมูลแห่งหนึ่งในประเทศสหรัฐอเมริกา โดยพบว่าองค์ประกอบของความเป็นผู้นำนักปฏิรูปมีสหสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูง กับคะแนนด้านประสิทธิภาพและความพึงพอใจของผู้ตาม จากการวิเคราะห์สหสัมพันธ์เชิงพหุพบว่าองค์ประกอบของความเป็นผู้นำนักปฏิรูปสามารถทำนายประสิทธิภาพและความพึงพอใจของผู้ตามได้สูงกว่า องค์ประกอบของผู้นำนักแลกเปลี่ยน โดยพบอีกว่า นักบริหารที่มีความโดดเด่นสูงจะมีคะแนนองค์ประกอบความเป็นผู้นำนักปฏิรูปสูงกว่านักบริหารปกติ Howell และ Avolio (1993) ศึกษาถึงความสัมพันธ์ของรูปแบบความเป็นผู้นำนักปฏิรูปกับผลการปฏิบัติงานของหน่วยงาน โดยได้พบว่า ความเป็นผู้นำนักปฏิรูปของผู้จัดการฝ่ายการเงินสามารถทำนายผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานได้ Patterson, Fuller, Kester และ Stringer (1995) และ Lowe, Kroeck และ Sivasubramaniam (1996) ทำการวิเคราะห์ได้ผลยืนยันว่า พบสหสัมพันธ์ทางบวกระหว่างองค์ประกอบความเป็นผู้นำนักปฏิรูปกับผลการปฏิบัติงาน Geyer และ Steyer (1998) ศึกษาถึงความสัมพันธ์ของรูปแบบความเป็นผู้นำนักปฏิรูปกับผลการปฏิบัติงานของหน่วยงาน โดยได้พบว่าพบสหสัมพันธ์ทางบวกระหว่างองค์ประกอบความเป็นผู้นำนักปฏิรูปกับผลการปฏิบัติงานของธนาคารในประเทศออสเตรเลีย ในปี 1998 Bass ได้รวบรวมงานวิจัยต่างๆ โดยสรุปความว่า องค์ประกอบความเป็นผู้นำนักปฏิรูปนั้นมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของผู้ตามตลอดจนสามารถสร้างความพึงพอใจแก่ผู้ตามได้อีกด้วย DeGroot, Kiker และ Cross (2000) ได้ทำการวิเคราะห์โดยได้ผลยืนยันว่า พบสหสัมพันธ์ทางบวกระหว่างความเป็นผู้นำนักปฏิรูปในองค์ประกอบของการนำโดยบารมีกับผลการปฏิบัติงาน Elenkov (2000) เสนองานวิจัยเรื่องผลของความเป็นผู้นำต่อผลการปฏิบัติงานขององค์การในบริษัทต่างๆ ในประเทศรัสเซีย พบว่า องค์ประกอบของความเป็นผู้นำนักปฏิรูปมีสหสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงกับคะแนนผลการปฏิบัติงานขององค์การ โดยเมื่อใช้การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีกำลังสองที่น้อยที่สุดบางส่วน พบว่า องค์ประกอบของความเป็นผู้นำนักปฏิรูปสามารถทำนายผลการปฏิบัติงานขององค์การในช่วง 6 เดือนได้ในทางบวก Bass, Avolio, Jung, และ Berson (2003) เสนองานวิจัยเรื่องการทำนายผลการ

ปฏิบัติการกิจ โดยการประเมินความเป็นผู้นำนักปฏิรูปและความเป็นผู้นำนักแลกเปลี่ยน โดยเป็นการทดสอบสัมพันธ์ระหว่างความเป็นผู้นำนักปฏิรูปกับความเป็นผู้นำนักแลกเปลี่ยนของผู้บังคับหมู่ทหารราบกับคะแนนด้านศักยภาพ ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของสมาชิกและผลการปฏิบัติการกิจของทหารราบแห่งกองทัพของประเทศสหรัฐอเมริกา โดยได้ผลว่า ความเป็นผู้นำนักปฏิรูปมีสหสัมพันธ์ทางบวกกับคะแนนด้านศักยภาพ ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของสมาชิกและผลการปฏิบัติการกิจ

จากงานวิจัยและแนวคิดที่ได้นำมาอ้างอิงนั้น สามารถกล่าวได้ว่า องค์ประกอบความเป็นผู้นำนักปฏิรูปนั้นมีสหสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม แต่งานวิจัยที่ได้ยกมาอ้างอิงนี้มีได้แยกทดสอบในองค์ประกอบย่อยทั้งสิ้นของ ความเป็นผู้นำนักปฏิรูป อย่างชัดเจนดังนั้นในการวิจัยนี้ผู้วิจัยจึงต้องการทดสอบในประเด็นดังกล่าว โดยยึดผลการวิจัยเรื่ององค์ประกอบความเป็นผู้นำนักปฏิรูปนั้นมีสหสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม เป็นที่ตั้ง โดยคำถามข้อแรกของการวิจัย คือ

องค์ประกอบต่างๆความเป็นผู้นำนักปฏิรูปสามารถทำนายผลการปฏิบัติงานของผู้ตามได้หรือไม่

ดังนั้นผู้วิจัยจึงตั้งสมมติฐานของการวิจัยดังนี้

ข้อแรก

ความเป็นผู้นำนักปฏิรูปในองค์ประกอบด้านการนำโดยบาร์มี สามารถทำนายผลการปฏิบัติงานของผู้ตามได้

ข้อที่สอง

ความเป็นผู้นำนักปฏิรูปในองค์ประกอบด้านการสร้างแรงจูงใจและแรงบันดาลใจ สามารถทำนายผลการปฏิบัติงานของผู้ตามได้

ข้อที่สาม

ความเป็นผู้นำนักปฏิรูปในองค์ประกอบด้านการกระตุ้นทางปัญญา สามารถทำนายผลการปฏิบัติงานของผู้ตามได้

ข้อที่สี่

ความเป็นผู้นำนักปฏิรูปในองค์ประกอบด้านการเอาใจใส่ผู้ตามรายบุคคล
สามารถทำนายผลการปฏิบัติงานของผู้ตามได้

ข้อที่ห้า

ความเป็นผู้นำนักปฏิรูปที่เกิดจากการรวมกันขององค์ประกอบย่อยทั้ง 4
สามารถทำนายผลการปฏิบัติงานของผู้ตามได้

ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของความเป็นผู้นำนักแลกเปลี่ยน

ความสัมพันธ์เชิงแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและผู้ตามเพื่อให้เข้าถึงความสนใจ ส่วนบุคคลของทั้งสองฝ่าย ผู้นำในองค์ประกอบนี้ที่มุ่งเน้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและผู้ตาม โดยจะมีการตั้งเงื่อนไขและข้อตกลงว่า ผู้ตามจะได้รับรางวัลเมื่อผู้ตามได้ใช้ความพยายามในการปฏิบัติงานให้ได้ตามเป้าประสงค์ ขององค์การ ซึ่งองค์ประกอบดังกล่าวสามารถจำแนกเป็นองค์ประกอบย่อยด้านการให้รางวัลตามเงื่อนไข ซึ่งผู้นำในองค์ประกอบนี้มักมุ่งไปยัง สิ่งที่ผู้ตามต้องการ เพื่อเป็นรางวัลต่อการใช้ความพยายามในการทำงาน หรือเป็นองค์ประกอบย่อยด้านการบริหาร โดยการยกเว้นแบบเชิงรุก ซึ่งผู้นำในองค์ประกอบนี้มักเข้าไปลงมือแก้ไข เมื่อมีความผิดพลาดที่เบี่ยงเบนไปจากมาตรฐานเกิดขึ้น หรือเป็นองค์ประกอบย่อยด้านการบริหาร ในการยกเว้นเชิงรับซึ่งผู้นำในองค์ประกอบนี้หรือให้เกิดความสูญเสียขึ้นก่อนแล้วจึงเข้าไปดำเนินการแก้ไข หรืออาจจัดอยู่ในองค์ประกอบย่อยด้านการปล่อยปละละเลย ซึ่งผู้นำในองค์ประกอบนี้หลีกเลี่ยงการตัดสินใจตลอดหลีกเลี่ยงการกระทำต่างๆทุกกรณี โดยรูปแบบความเป็นผู้นำนักแลกเปลี่ยนนี้ สามารถแยกเป็นองค์ประกอบย่อยดังนี้

1.การให้รางวัลตามเงื่อนไข (Contingent Reward)

ผู้นำนักแลกเปลี่ยน ผู้ซึ่งมุ่งจงใจ ให้ผู้ตามบรรลุถึงการปฏิบัติงานในระดับที่สูงกว่าเดิม โดยการสร้างข้อตกลงและทำสัญญาร่วมกันว่า หากผู้ตามใช้ความพยายามจนเกิดผลการปฏิบัติงานที่น่าพึงพอใจแล้ว ผู้ตามจะได้รับรางวัลที่น่าพึงปรารถนาอย่างแน่นอน ผู้นำในองค์ประกอบนี้ยอมรับตัวตนของผู้ตาม ได้เสมอ ตราบใดที่ผู้ตามยังปฏิบัติงานได้ดี

ผู้นำในองค์ประกอบนี้อาชนะใจและสร้างเสียงสนับสนุนจากผู้ตามได้โดยการช่วยให้ผู้ตามได้ในสิ่งที่ผู้ตามต้องการ ผู้นำในองค์ประกอบนี้จะสร้างความมั่นใจว่า หากผู้ตามพยายามปฏิบัติงานผู้ตามคนนั้นก็จะมีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ผู้นำในองค์ประกอบนี้ถูกพบว่า มีประสิทธิภาพรองจากองค์ประกอบทั้งสี่ ของรูปแบบความเป็นผู้นำนักปฏิรูป

2.การบริหารโดยการยกเว้นแบบเชิงรุก (Management-By-Exception Active Form)

ผู้นำนักแลกเปลี่ยน ผู้ซึ่งสังเกตและจัดการควบคุมสิ่งผิดพลาดที่เบี่ยงเบนจากมาตรฐาน โดยจะลงมือแก้ไขข้อผิดพลาดเมื่อจำเป็น ผู้นำในองค์ประกอบนี้พอใจที่จะปล่อยให้ผู้ตามทำงานด้วยวิธีเดิมที่เคยทำตราบเท่าที่งานดำเนินไปได้ด้วยดี ผู้นำจะไม่เปลี่ยนแปลงอะไร

3.การบริหารโดยการยกเว้นแบบเชิงรับ (Management-By-Exception Passive Form)

ผู้นำนักแลกเปลี่ยน ผู้ซึ่งรอให้ความผิดพลาดเกิดขึ้นก่อนแล้วจึงลงมือแก้ไขโดยไม่สนใจถึงความรวดเร็วในการแก้ปัญหา ผู้นำในองค์ประกอบนี้มีแนวโน้มที่จะแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า มากกว่าการพิจารณาถึงผลกระทบยาว อีกทั้งชี้แจงเฉพาะสิ่งที่ผู้ตามจำเป็นต้องทราบเกี่ยวกับการปฏิบัติงานตลอดจนไม่สอบถามอะไรผู้ตามมากไปกว่าสิ่งที่สำคัญต่อการทำงาน

Bass และ Avolio (1994) กล่าวว่าผู้นำนักแลกเปลี่ยนในองค์ประกอบของการบริหารโดยการยกเว้นทั้งเชิงรุกและเชิงรับนั้น มีประสิทธิภาพน้อยกว่าผู้นำนักแลกเปลี่ยนในองค์ประกอบของการให้รางวัลตามเงื่อนไข

ในทฤษฎีของ Bass ซึ่งตีพิมพ์ในปี ค.ศ.1985 นั้น ยังมิได้มีการแยกองค์ประกอบการบริหารโดยการยกเว้นออกเป็นสององค์ประกอบ โดยการแยกดังกล่าวปรากฏขึ้นในงานเขียนของ Bass และ Avolio (1994)

4.ความเป็นผู้นำโดยการปล่อยปละละเลย (Laissez-Faire Leadership)

เป็นองค์ประกอบซึ่งแสดงถึงการไม่มีความเป็นผู้นำ โดยถือได้ว่าเป็นรูปแบบที่ไม่ต้นตัวและไร้ประสิทธิภาพ เมื่อเทียบกับองค์ประกอบของรูปแบบความเป็นผู้นำแบบอื่นๆ ผู้นำในองค์ประกอบนี้หลีกเลี่ยงการตัดสินใจตลอดหลีกเลี่ยงการกระทำต่างทุกกรณี

Hater และ Bass (1988) ศึกษาเรื่องการประเมินของผู้บังคับบัญชา และการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชา ต่อความเป็นผู้นำนักปฏิรูปและผู้นำนักแลกเปลี่ยน ในบริษัทรับส่งสินค้าและข้อมูลแห่งหนึ่งในประเทศสหรัฐอเมริกา โดยพบผลในส่วนของความเป็นผู้นำนักแลกเปลี่ยนว่า องค์ประกอบ การให้รางวัลตามเงื่อนไขและการบริหาร โดยการยกเว้นแบบเชิงรับมีสหสัมพันธ์ทางลบในระดับต่ำกับคะแนนด้านประสิทธิภาพและความพึงพอใจของผู้ตาม Elenkov (2000) ศึกษาเรื่องผลของความเป็นผู้นำต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กรในบริษัทต่างๆ ในประเทศรัสเซีย โดยพบผลว่าองค์ประกอบของความเป็นผู้นำนักแลกเปลี่ยนมีสหสัมพันธ์ทางบวกในระดับต่ำกับคะแนนผลการปฏิบัติงานขององค์กร โดยเมื่อใช้การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีกำลังสองที่น้อยที่สุด บางส่วนพบว่าองค์ประกอบของความเป็นผู้นำนักแลกเปลี่ยนสามารถทำนายผลการปฏิบัติงานขององค์กรในช่วง 6 เดือนได้ในทางบวก Bass และคณะ (2003) เสนองานวิจัยเรื่องการทำนายผลการปฏิบัติการโดยการประเมินความเป็นผู้นำนักปฏิรูปกับความเป็นผู้นำนักแลกเปลี่ยน โดยเป็นการทดสอบสหสัมพันธ์ระหว่างความเป็นผู้นำนักปฏิรูปกับความเป็นผู้นำนักแลกเปลี่ยนของผู้บังคับหมู่ทหารราบกับคะแนนด้านศักยภาพ ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของสมาชิก และผลการปฏิบัติการของทหารราบแห่งกองทัพของ ประเทศสหรัฐอเมริกา โดยได้ผลว่า ความเป็นผู้นำนักปฏิรูปมีสหสัมพันธ์ทางบวกกับการให้รางวัลตามเงื่อนไขและการบริหาร โดยการยกเว้นแบบเชิงรุก แต่มีสหสัมพันธ์ทางลบกับการบริหาร โดยการยกเว้นแบบเชิงรับ และความเป็นผู้นำโดยการปล่อยปละละเลย นอกจากนี้ยังพบว่า การให้รางวัลตามเงื่อนไขมีสหสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานของหน่วย และการบริหาร โดยการยกเว้นแบบเชิงรุกมีสหสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานของหน่วย ในขณะที่การบริหาร โดยการยกเว้นแบบเชิงรับมีสหสัมพันธ์ทางลบกับการปฏิบัติงานของหน่วย

จากงานวิจัยและแนวคิดที่ได้นำมาอ้างอิงนั้น สามารถกล่าวได้ว่า ความเป็นผู้นำนักแลกเปลี่ยนนั้นมีสหสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของผู้ตามแตกต่างกันไปตามองค์ประกอบย่อย โดย องค์ประกอบของการให้รางวัลตามเงื่อนไขและการบริหาร โดยการยกเว้นแบบเชิงรุก มีสหสัมพันธ์ในทางบวกกับผลการปฏิบัติงานของผู้ตามแต่ การบริหาร โดยการยกเว้นแบบเชิงรับ มีสหสัมพันธ์ทางลบกับผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม แต่งานวิจัยที่ได้ยกมาอ้างอิงนี้มีได้แยกทดสอบในองค์ประกอบย่อยทั้งสิ้นของ ความเป็นผู้นำนักแลกเปลี่ยน ดังนั้นในการวิจัยที่คาดว่าจะจัดขึ้นนี้ผู้วิจัยจึงต้องการทดสอบในประเด็นดังกล่าวเป็นที่ตั้ง โดยตั้งคำถามข้อที่สองของการวิจัย คือ

องค์ประกอบต่างๆความเป็นผู้นำนักแลกเปลี่ยนสามารถทำนายผลการปฏิบัติงานของผู้ตามได้หรือไม่

จากคำถามดังกล่าวผู้วิจัยจึงตั้งสมมติฐานของการวิจัยดังนี้

ข้อที่หก

ความเป็นผู้นำนักแลกเปลี่ยนในองค์ประกอบด้านการให้รางวัลตามเงื่อนไข
สามารถทำนายผลการปฏิบัติงานของผู้ตามได้

ข้อที่เจ็ด

ความเป็นผู้นำนักแลกเปลี่ยนในองค์ประกอบด้านการบริหารโดยการยกเว้นแบบเชิงรุก
สามารถทำนายผลการปฏิบัติงานของผู้ตามได้

ข้อที่แปด

ความเป็นผู้นำนักแลกเปลี่ยนในองค์ประกอบด้านการบริหารโดยการยกเว้นแบบเชิงรับ
สามารถทำนายผลการปฏิบัติงานของผู้ตามได้

ในตัวอย่างของงานวิจัยที่ยกมาอ้างอิงนั้น มิได้ปรากฏการวิจัยที่นำรูปแบบความเป็น
ผู้นำนักแลกเปลี่ยนในองค์ประกอบของความเป็นผู้นำแบบปล่อยปละละเลยมาทดสอบหา
ความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของผู้ตามแต่อย่างใด ทั้งนี้หากพิจารณาตามแนวคิดที่ปรากฏใน
งานเขียนของ Bass และ Avolio (1994) และ Bass (1998) จะพบว่า จากข้อมูลดังที่กล่าวมา
ในการวิจัยนี้ผู้วิจัยจึงต้องการทดสอบในประเด็นดังกล่าว ด้วยการนำองค์ประกอบด้านความเป็น
ผู้นำแบบปล่อยปละละเลยมาทำนายผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม โดยผู้วิจัยจึงตั้งสมมติฐานของการ
วิจัยในข้อที่เก้าดังนี้

ข้อที่เก้า

ความเป็นผู้นำนักแลกเปลี่ยนในองค์ประกอบด้านความเป็นผู้นำโดยการ
ปล่อยปละละเลยสามารถทำนายผลการปฏิบัติงานของผู้ตามได้

ข้อที่สิบ

ความเป็นผู้นำนักแลกเปลี่ยนที่เกิดจากการรวมกันขององค์ประกอบย่อยทั้ง 4
สามารถทำนายผลการปฏิบัติงานของผู้ตามได้

ข้อที่สิบเอ็ด

**ความเป็นผู้นำที่เกิดจากการรวมกันขององค์ประกอบย่อยทั้ง 8
สามารถทำนายผลการปฏิบัติงานของผู้ตามได้**

การศึกษาข้ามวัฒนธรรม

การปฏิบัติตนให้เป็นผู้ไม่นักแลกเปลี่ยนนั้นมีข้อเรื่องที่ยากลำบาก แต่สิ่งที่ยากลำบากคือ การพัฒนาทั้งความมุ่งมั่นและความสามารถในการก้าวไปสู่ความเป็นผู้ไม่นักปฏิรูป แต่ทั้งนี้การฝึกฝนเพื่อพัฒนาความเป็นผู้ไม่นักปฏิรูปก็สามารถนำไปสู่การปฏิบัติจริงได้ Bass (1998) กล่าวว่า แนวคิดเรื่องความเป็นผู้นำทั้งความเป็นผู้ไม่นักปฏิรูปและความเป็นผู้ไม่นักแลกเปลี่ยนมีต้นกำเนิดจากประเทศสหรัฐอเมริกา ซึ่งเป็นสังคมที่เน้นความเป็นปัจเจกบุคคล แต่แนวคิดเรื่องความเป็นผู้นำดังกล่าวยังสามารถนำไปใช้ได้ ในสังคมที่เน้นความเป็นหมู่คณะแบบสังคมในกลุ่มประเทศในภูมิภาคเอเชียได้เช่นกัน สังคมที่เน้นความเป็นหมู่คณะแบบสังคมเอเชียนั้นมีพื้นฐานที่สามารถส่งเสริมความเป็นผู้ไม่นักปฏิรูปเพราะผู้ตามส่วนใหญ่ในสังคมเอเชียนั้นให้ความเคารพผู้นำอยู่แล้ว โดยผู้นำในสังคมเอเชียนั้นมีการปลูกฝังจิตสำนึก ให้มีจิตสำนึกทางคุณธรรมในแง่ของความรักใคร่ชอบต่อการดูแลผู้ตามทั้งในด้านการทำงาน ด้านกิจกรรมที่นอกเหนือจากการทำงานของผู้ตาม ตลอดจนการให้คำปรึกษาปัญหาต่างๆ ของผู้ตาม โดยผู้ตามนั้นจะตอบรับผู้นำอย่างภักดีและยอมตามโดยปราศจากเงื่อนไข Jung, Sasik, และ Bass (1995 อ้างใน Bass) กล่าวว่า ในสังคมที่เน้นความเป็นหมู่คณะนั้นพบผู้ไม่นักปฏิรูปมากกว่าในสังคมที่เน้นความเป็นปัจเจกบุคคล จากแนวคิดที่กล่าวมาข้างต้นอาจจะนำไปเป็นอีกเหตุผลหนึ่งในการช่วยอธิบายพัฒนาการทางเศรษฐกิจที่เจริญก้าวหน้าไปอย่างรวดเร็วของกลุ่มประเทศในบริเวณเอเชียตะวันออกได้ นอกจากนี้ Bass, Avolio และ Atwater (1996 อ้างใน Bass) กล่าวว่า เพศหญิงอาจจะเป็นผู้ไม่นักปฏิรูปได้ดีกว่าเพศชาย โดยพบว่าในปัจจุบันเพศหญิงสามารถดำรงตำแหน่งได้อย่างดีทัดเทียมเพศชายในฐานะผู้นำในวงการต่างๆ มากขึ้น

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อทำนายผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม โดยการให้ผู้ตามประเมินความเป็นผู้ไม่นักปฏิรูป และผู้ไม่นักแลกเปลี่ยนของผู้นำของตน

สมมติฐานของการวิจัย

1. ความเป็นผู้ไม่นักปฏิรูปในองค์ประกอบด้านการนำโดยบาร์มี สามารถทำนายผลการปฏิบัติงานของผู้ตามได้

2. ความเป็นผู้นำนักปฏิรูปในองค์ประกอบด้านการสร้างแรงจูงใจและแรงบันดาลใจสามารถทำนายผลการปฏิบัติงานของผู้ตามได้
 3. ความเป็นผู้นำนักปฏิรูปในองค์ประกอบด้านการกระตุ้นทางปัญญา สามารถทำนายผลการปฏิบัติงานของผู้ตามได้
 4. ความเป็นผู้นำนักปฏิรูปในองค์ประกอบด้านการเอาใจใส่ผู้ตามรายบุคคล สามารถทำนายผลการปฏิบัติงานของผู้ตามได้
 5. ความเป็นผู้นำนักปฏิรูปที่เกิดจากการรวมกันขององค์ประกอบย่อยทั้ง 4 สามารถทำนายผลการปฏิบัติงานของผู้ตามได้
 6. ความเป็นผู้นำนักแลกเปลี่ยนในองค์ประกอบด้านการให้รางวัลตามเงื่อนไข สามารถทำนายผลการปฏิบัติงานของผู้ตามได้
- ความเป็นผู้นำนักแลกเปลี่ยนในองค์ประกอบด้านการบริหาร โดยการยกเว้นแบบเชิงรุกสามารถทำนายผลการปฏิบัติงานของผู้ตามได้
8. ความเป็นผู้นำนักแลกเปลี่ยนในองค์ประกอบด้านการบริหาร โดยการยกเว้นแบบเชิงรับ สามารถทำนายผลการปฏิบัติงานของผู้ตามได้
 9. ความเป็นผู้นำนักแลกเปลี่ยนในองค์ประกอบด้านความเป็นผู้นำ โดยการปล่อยปละละเลย สามารถทำนายผลการปฏิบัติงานของผู้ตามได้
 10. ความเป็นผู้นำนักแลกเปลี่ยนที่เกิดจากการรวมกันขององค์ประกอบย่อยทั้ง 4 สามารถทำนายผลการปฏิบัติงานของผู้ตามได้
 11. ความเป็นผู้นำที่เกิดจากการรวมกันขององค์ประกอบย่อยทั้ง 8 สามารถทำนายผลการปฏิบัติงานของผู้ตามได้

ขอบเขตของการวิจัย

1. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นบุคคลในวัยทำงานในธุรกิจการโรงแรมในจังหวัดกรุงเทพมหานคร โดยกลุ่มตัวอย่างดังกล่าวเป็นพนักงานของโรงแรมผู้ซึ่งมีตำแหน่งต่ำกว่าผู้จัดการฝ่ายและเป็นผู้ซึ่งปฏิบัติงานมาแล้วไม่ต่ำกว่า 6 เดือน

2. ตัวแปรอิสระ ได้แก่

- 2.1 ความเป็นผู้นำนักปฏิรูปในองค์ประกอบด้านการนำโดยขารมี
- 2.2 ความเป็นผู้นำนักปฏิรูปในองค์ประกอบด้านการสร้างแรงจูงใจและแรงบันดาลใจ
- 2.3 ความเป็นผู้นำนักปฏิรูปในองค์ประกอบด้านการกระตุ้นทางปัญญา
- 2.4 ความเป็นผู้นำนักปฏิรูปในองค์ประกอบด้านการเอาใจใส่ผู้ตามรายบุคคล

- 2.5 ความเป็นผู้นำนักปฏิรูปที่เกิดจากการรวมกันขององค์ประกอบย่อยทั้ง 4
- 2.6 ความเป็นผู้นำนักแลกเปลี่ยนในองค์ประกอบด้านการให้รางวัลตามเงื่อนไข
- 2.7 ความเป็นผู้นำนักแลกเปลี่ยนในองค์ประกอบด้านการบริหาร โดยการยกเว้นแบบเชิงรุก
- 2.8 ความเป็นผู้นำนักแลกเปลี่ยนในองค์ประกอบด้านการบริหาร โดยการยกเว้นแบบเชิงรับ
- 2.9 ความเป็นผู้นำนักแลกเปลี่ยนในองค์ประกอบด้านความเป็นผู้นำโดยการ
ปล่อยปละละเลย
- 2.10 ความเป็นผู้นำนักแลกเปลี่ยนที่เกิดจากการรวมกันขององค์ประกอบย่อยทั้ง 4
- 2.11 ความเป็นผู้นำที่เกิดจากการรวมกันขององค์ประกอบย่อยทั้ง 8

3. ตัวแปรตาม

ผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม

คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

รูปแบบความเป็นผู้นำ

Bass และ Avolio (1994) แบ่งรูปแบบของความเป็นผู้นำได้เป็น 2 รูปแบบหลัก คือ รูปแบบความเป็นผู้นำนักปฏิรูป และรูปแบบความเป็นผู้นำนักแลกเปลี่ยน โดยทั้ง 2 รูปแบบหลักซึ่งสามารถแยกเป็นองค์ประกอบย่อยได้ดังนี้

1. รูปแบบความเป็นผู้นำนักปฏิรูป หมายถึง ผู้นำผู้ซึ่งกระตุ้นให้ผู้ตามปฏิบัติงานมากกว่าที่ผู้ตามตั้งใจและคิดว่าสามารถทำได้ตั้งแต่แรกโดยตั้งความหวังกับผลการปฏิบัติงานไว้สูงและมุ่งแข่งขันให้การปฏิบัติงานเกิดผลสำเร็จที่สูงกว่าเดิมไปพร้อมๆกับการยกระดับคุณธรรม สติปัญญาและความสามารถของผู้ตามควบคู่ไปด้วย โดยรูปแบบผู้นำนักปฏิรูปนี้สามารถแบ่งได้เป็น 4 องค์ประกอบย่อยดังนี้
 - 1.1 ผู้นำที่ใช้การนำโดยบารมี ผู้นำผู้ซึ่งปลุกฝังความภูมิใจ ศรัทธา ความนับถือแก่ผู้ตาม ตลอดจนเป็นผู้มีพรสวรรค์ในการสร้างความสำคัญต่อหน้าที่และสามารถส่งผ่านจิตสำนึกของความรับผิดชอบต่อหน้าที่นี้ให้แก่ผู้ตามได้
 - 1.2 ผู้นำที่สร้างแรงจูงใจและแรงบันดาลใจ หมายถึง ผู้นำผู้ซึ่งจูงใจและคลอใจให้ผู้ตามเข้าใจถึงความหมายของการทำงาน มุ่งทำให้เกิดจิตสำนึกของความเป็นหมู่คณะ และมุ่งให้เกิดมุมมองทางบวกต่ออนาคต ซึ่งทั้งผู้นำและผู้ตามสามารถกำหนดอนาคตร่วมกันได้

- 1.3 ผู้นำที่ใช้การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง ผู้นำผู้ซึ่งกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดมุมมองใหม่ ต่อวิธีการทำงาน โดยมุ่งเน้นไปที่การใช้หลักเหตุผลเพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น
 - 1.4 ผู้นำที่ใช้การเอาใจใส่ผู้ตามรายบุคคล หมายถึง ผู้นำผู้ซึ่งวางโครงการเพื่อมุ่งเน้นให้ผู้ตามเกิดการเรียนรู้ตลอดจนได้รับประสบการณ์ ด้วยวิธีการเข้าไปฝึกสอน ดูแล และ พัฒนาผู้ตามเป็นรายบุคคล
2. รูปแบบของความเป็นผู้นำนักแลกเปลี่ยน หมายถึง ผู้นำที่มุ่งเน้นให้เกิดการแลกเปลี่ยน ระหว่างผู้นำและผู้ตาม โดยจะมีการตั้งเงื่อนไขและข้อตกลงว่าผู้ตามจะได้รางวัลเมื่อ ใ้ความพยายามปฏิบัติงานให้ได้ตามเป้าประสงค์ขององค์การ โดยรูปแบบผู้นำนักปฏิรูป นี้สามารถแบ่งได้เป็น 4 องค์ประกอบย่อยดังนี้
 - 2.1 ผู้นำที่ใช้การให้รางวัลตามเงื่อนไข หมายถึง ผู้นำผู้ซึ่งให้รางวัลแก่ผู้ตามที่ปฏิบัติตาม สัญญาหรือข้อตกลงที่ได้กำหนดไว้
 - 2.2 ผู้นำที่ใช้การบริหาร โดยการยกเว้นแบบเชิงรุก หมายถึง ผู้นำผู้ซึ่งสังเกตและจัดการ ควบคุมความผิดพลาดซึ่งเบี่ยงเบนไปจากมาตรฐานที่ตั้งไว้ โดยจะเข้าไปจัดการแก้ไข ปัญหาเมื่อจำเป็น
 - 2.3 ผู้นำที่ใช้การบริหาร โดยการยกเว้นแบบเชิงรับ หมายถึง ผู้นำผู้ซึ่งรอให้เกิด ความผิดพลาดซึ่งเบี่ยงเบนไปจากมาตรฐานที่ตั้งไว้ แล้วจึงเข้าไปจัดการแก้ไขปัญหา
 - 2.4 ผู้นำที่ใช้ความเป็นผู้นำ โดยการปล่อยปละละเลย หมายถึง ผู้นำผู้ซึ่งขาด ความรับผิดชอบต่อหน้าที่ของตนโดยไม่มีการกล่าวถึงสิ่งที่จะต้องการทำงาน ตลอดจนปฏิบัติงานล่าช้า

ในการวิจัยครั้งนี้ รูปแบบความเป็นผู้นำดังกล่าวมาข้างต้น นั้นวัดได้จาก คะแนนที่ได้ จากการตอบ แบบสอบถามความเป็นผู้นำหลายองค์ประกอบ (Multifactor Leadership Questionnaire) หรือที่มีชื่อย่อว่า MLQ เพื่อวัดรูปแบบความเป็นผู้นำ ซึ่ง ผู้ตามแต่ละคนจะ แสดงถึงการรับรู้ถึงรูปแบบความ เป็นผู้นำของผู้บังคับบัญชาของตนเองในระดับที่แตกต่างกัน โดยมาตรดังกล่าวจำเป็นจะต้องสร้างและพัฒนาขึ้นมาใหม่ เป็น ภาษาไทย เพื่อใช้ในบริบท ของสังคมไทย การสร้างและพัฒนามาตร ดังกล่าวจะเป็น ไปตามแนวทฤษฎีของ Bass (1985 และ 1998) และ Bass และ Avolio (1994)

ผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม

หมายถึง ผลการประเมินการประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม

แต่ละคนตามเกณฑ์ ที่องค์การที่ผู้ตามสังกัดได้ตั้งไว้ในช่วงเวลาหนึ่งๆ ในการวิจัยครั้งนี้ ผลการปฏิบัติงานของผู้ตามนั้นวัดได้จาก คะแนนผลการปฏิบัติงานของผู้ตามแต่ละคน ซึ่งได้จากแบบประเมินผล การปฏิบัติงานของแต่ละฝ่ายในช่วง 6 เดือนที่ผ่านมา โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากหน่วย ประเมินผลซึ่งสังกัดในฝ่ายบุคคลของ โรงแรมที่กลุ่มตัวอย่าง ปฏิบัติงานอยู่ โดยข้อมูลที่ใช้ ในการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับผลประโยชน์ทางธุรกิจซึ่งได้รับจาก ทางโรงแรมจะเป็นข้อมูลที่พึงเปิดเผยได้เท่านั้น

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เพื่อให้ทราบว่ารูปแบบความเป็นผู้นำ แตกต่างกันจะมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของผู้ตามแตกต่างกันหรือไม่
2. เพื่อให้ทราบผลการทำนายผลการปฏิบัติงานของผู้ตามโดยการประเมินความเป็นผู้นำ นักปฏิรูปและผู้นำนักแลกเปลี่ยน
3. เพื่อนำผลวิจัยที่ได้มาใช้เป็นแนวทางหนึ่งเพื่อประกอบการพิจารณาคัดเลือกผู้ซึ่งจะเข้าดำรงตำแหน่งในระดับผู้นำเพื่อส่งเสริมผลการปฏิบัติงานของสมาชิกในองค์การ

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ 2

วิธีดำเนินการวิจัย

ประชากร

บุคคลในวัยทำงานที่ทำงานในธุรกิจการโรงแรมในกรุงเทพมหานคร โดยเป็นผู้มีระดับการศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่าหรือสูงกว่า

กลุ่มตัวอย่าง

ขั้นสร้างมาตรฐาน

บุคคลในวัยทำงาน จำนวน 1,001 คน ผู้ซึ่งมีการศึกษาในระดับชั้นปริญญาตรีหรือเทียบเท่าหรือสูงกว่า กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้ซึ่งปฏิบัติงานในหน่วยงานต่างๆ ทั้ง ข้าราชการพลเรือน ข้าราชการทหาร พนักงานรัฐวิสาหกิจ และพนักงานเอกชน

ขั้นวิจัย

พนักงานของโรงแรมผู้ที่มีตำแหน่งต่ำกว่าผู้จัดการแผนก ผู้ซึ่งปฏิบัติงานมาแล้วไม่ต่ำกว่า 6 เดือน โดยเป็นผู้มีระดับการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่าหรือสูงกว่า จำนวน 500 คน กลุ่มตัวอย่างดังกล่าวแบ่งเป็นพนักงานของโรงแรมรวม 2 โรงแรม โดยกลุ่มตัวอย่างแรกเป็นพนักงานของโรงแรม ก จำนวน 250 คน (จากพนักงานทั้งหมด 550 คน ในโรงแรม ก มีพนักงานผู้มีการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่าหรือสูงกว่า จำนวน 350 คนและมีพนักงานผู้มีการศึกษาต่ำกว่าระดับปริญญาตรี 200 คน) โรงแรม ก เป็นโรงแรมขนาดใหญ่ที่ได้รับการรับรองจาก สมาคมโรงแรมระหว่างประเทศ (International Hotels Association) ว่าอยู่ในระดับ 4.5 ดาว มีจำนวนห้องพัก 429 ห้อง ห้องอาหาร 5 ห้อง ห้องออกกำลังกาย 1 ห้อง และ ห้องจัดเลี้ยง 9 ห้อง นอกจากนี้ในประเทศไทยมีโรงแรมที่สังกัดในเครือเดียวกันกับโรงแรม ก รวม 7 แห่ง และกลุ่มตัวอย่างที่สอง เป็นพนักงานของโรงแรม ข จำนวน 250 คน (จากพนักงานทั้งหมด 640 คน ในโรงแรม ข มีพนักงานผู้มีการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่าหรือสูงกว่า จำนวน 370 คน และมีพนักงานผู้มีการศึกษาต่ำกว่าระดับปริญญาตรี 270 คน) โรงแรม ข เป็นโรงแรมขนาดใหญ่ที่ได้รับการรับรองจากสมาคมโรงแรมระหว่างประเทศว่าอยู่ในระดับ 4 ดาว มีจำนวนห้องพัก 441 ห้อง ห้องอาหาร 6 ห้อง ห้องออกกำลังกาย 1 ห้อง และ ห้องจัดเลี้ยง 10 ห้อง นอกจากนี้ในประเทศไทยมีโรงแรมที่สังกัดในเครือเดียวกันกับโรงแรม ข รวม 7 แห่ง

หมายเหตุ

ชื่อที่แท้จริงของโรงแรมนั้นเกี่ยวข้องกับภาพลักษณ์ตลอดจนผลประโยชน์ทางธุรกิจของทางโรงแรม ดังนั้นจึงขอสงวนชื่อของโรงแรมที่ได้ทำการวิจัยไว้

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. วัตถุประสงค์แบบความเป็นผู้นำจากการรับรู้ของผู้ตามโดยใช้แบบสอบถามรูปแบบความเป็นผู้นำ ซึ่งมาตรดังกล่าวจำเป็นจะต้องสร้างและพัฒนาขึ้นมาใหม่เป็นภาษาไทยเพื่อใช้ในบริบทของสังคมไทย โดยยึดแนวทางตาม แบบสอบถามความเป็นผู้นำหลายองค์ประกอบ ซึ่งเป็นไปตามแนวทางทฤษฎีของ Bass (1985 และ 1998) และ Bass และ Avolio (1994)
2. วัตถุประสงค์การปฏิบัติงานของผู้ตามรายบุคคลโดยใช้คะแนนจากการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งเก็บรวบรวมโดยหน่วยประเมินผลซึ่งสังกัดในฝ่ายบุคคลของโรงแรม โดยข้อมูลที่ใช้ในการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับผลประโยชน์ทางธุรกิจซึ่งได้รับจากทางโรงแรมจะเป็นข้อมูลที่พึงเปิดเผยได้เท่านั้น

วิธีดำเนินการวิจัยในขั้นก่อนทดสอบจริง

เครื่องมือวัดรูปแบบความเป็นผู้นำ

1. สร้างข้อกระทงของแบบสอบถามความเป็นผู้นำหลายองค์ประกอบตามแนวทางทฤษฎีของ Bass (1985) และ Bass และ Avolio (1994) ในการที่จะนำมาใช้ในบริบทของสังคมไทยจำเป็นจะต้องปรับปรุงข้อกระทงโดยการสร้างข้อกระทงขึ้นมาใหม่เป็นภาษาไทย และผ่านการตรวจสอบจาก อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร. ชีระพร อุวรรณ โธ มาตรดังกล่าวมีลักษณะเป็นมาตรลิเคิร์ต ประกอบด้วยข้อกระทง 80 ข้อ ใช้วัตถุประสงค์แบบความเป็นผู้นำทั้ง 8 ประกอบในองค์ประกอบหนึ่งๆ มีข้อกระทง 10 ข้อ แบ่งเป็นข้อกระทงทางบวก 5 ข้อและข้อกระทงทางลบ 5 ข้อ โดยข้อกระทงทั้งหมดนี้สามารถแบ่งวิธีการสร้าง ได้เป็น 3 วิธี คือ

ก. นำข้อกระทงจากแบบสอบถามความเป็นผู้นำหลายองค์ประกอบ ของ Bass (1985) แปลจากภาษาอังกฤษเป็นภาษาไทยโดยแบบสอบถามดั้งเดิมนั้นมีจำนวน 72 ข้อ จากนั้นจึงคัดเลือกข้อกระทงที่คาดว่าจะสามารถอ่านและทำความเข้าใจได้ง่ายในบริบทของสังคมไทยมาใช้โดยมีข้อกระทงที่สร้างด้วยวิธีนี้จำนวน 36 ข้อ ซึ่งประกอบด้วย ข้อกระทงทางบวก 22 ข้อและ ข้อกระทงทางลบ 14 ข้อ ดังที่เสนอให้เห็นในตารางที่ 1

ตารางที่ 1

จำนวนข้อกระทงของแบบวัดความเป็นผู้นำหลายองค์ประกอบของ Bass (1985) และ
จำนวนข้อกระทงที่ได้คัดเลือกเพื่อนำไปสร้างมาตรวัดความเป็นผู้นำเป็นภาษาไทย
จำแนกตามองค์ประกอบย่อยทั้ง 8 ด้านและ ทิศทางของข้อกระทง

	จำนวนข้อ			
	ข้อกระทงของมาตรวัด ความเป็นผู้นำของBass (1985)	ข้อกระทงที่ได้คัดเลือกเพื่อนำไปสร้างมาตร ความเป็นผู้นำเป็นภาษาไทย		
		ข้อกระทง ทางบวก	ข้อกระทงทาง ลบ	รวม
1.การนำโดยขารมี	17	4	3	7
2.การสร้างแรงจูงใจ และแรงบันดาลใจ	15	2	4	6
3.การกระตุ้น ทางปัญญา	9	4	3	7
4.การเอาใจใส่ผู้ตาม รายบุคคล	10	1	1	2
5.การให้รางวัล ตามเงื่อนไข	12	5	3	8
6.การบริหารโดยการ ยกเว้นแบบเชิงรุก	6	3	0	3
7.การบริหารโดยการ ยกเว้นแบบเชิงรับ	3	3	0	3
รวม	72	22	14	36

หมายเหตุ

ในแบบวัดความเป็นผู้นำหลายองค์ประกอบของ Bass (1985) มีข้อพึงสังเกตดังนี้

1. มิได้มีการจำแนกทิศทางของข้อกระทง ดังนั้นจึงต้องกลับทิศทางของข้อกระทงจากทางบวก เป็นทางลบเสียส่วนหนึ่งเพื่อป้องกันปัญหาการตอบเป็นชุด (Response Set)
2. ในทฤษฎีของ Bass ซึ่งตีพิมพ์ในปี ค.ศ.1985 นั้นยังมิได้มีการแยกการสร้างแรงจูงใจ และแรงบันดาลใจออกจากการนำโดยขารมี การแยกดังกล่าวปรากฏขึ้นในงานเขียนของ Bass และ Avolio (1994)
3. ในทฤษฎีของ Bass ซึ่งตีพิมพ์ในปี ค.ศ.1985 นั้น ยังมิได้มีการแยกองค์ประกอบด้านการบริหาร โดยการยกเว้นออกเป็นสององค์ประกอบ การแยกดังกล่าวปรากฏขึ้นในงานเขียนของ Bass และ Avolio (1994)
4. มิได้มีการวัดองค์ประกอบด้านการปล่อยปละละเลย โดยการกล่าวถึงการวัดในองค์ประกอบนี้ ปรากฏขึ้นในงานเขียนของ Bass และ Avolio (1994) แต่ในงานชิ้นดังกล่าวมิได้ให้ตัวอย่าง ข้อกระทงไว้

ข. นำคำนิยามขององค์ประกอบย่อยทั้ง 8 ซึ่งปรากฏในทฤษฎีของ Bass (1985, 1995 และ 1998) และ Bass และ Avolio (1994) มาแปลเป็นภาษาไทยและนำมาสร้างเป็นข้อกระทง โดยมีข้อกระทงที่สร้างด้วยวิธีนี้จำนวน 20 ข้อ ซึ่งประกอบด้วย ข้อกระทงทางบวก 12 ข้อ และข้อกระทงทางลบ 8 ข้อ

ค. สร้างข้อกระทงเพิ่มเติมขึ้นเอง โดยอาศัยการตีความจากคำนิยามขององค์ประกอบย่อย จากองค์ประกอบด้านความเป็นผู้นำที่กล่าวมาข้างต้น โดยมีข้อกระทงที่สร้างด้วยวิธีนี้ จำนวน 24 ข้อ ซึ่งประกอบด้วย ข้อกระทงทางบวก 6 ข้อและ ข้อกระทงทางลบ 18 ข้อ ดังที่เสนอให้เห็นในตารางที่ 2

ตารางที่ 2

จำนวนข้อกระทงของแบบวัดความเป็นผู้นำหลายองค์ประกอบที่สร้างขึ้น จำแนกตามองค์ประกอบย่อยทั้ง 8 ด้าน วิธีการสร้าง และ ทิศทางของข้อกระทง

	จำนวนข้อ						รวม
	ข้อกระทงที่คัดมาจากมาตรวัดความเป็นผู้นำของBass (1985)		ข้อกระทงที่สร้างจากคำนิยามขององค์ประกอบย่อย		ข้อกระทงที่สร้างเพิ่มเติมขึ้นเอง		
	ข้อกระทงทางบวก	ข้อกระทงทางลบ	ข้อกระทงทางบวก	ข้อกระทงทางลบ	ข้อกระทงทางบวก	ข้อกระทงทางลบ	
1.การนำโดยขารมี	4	3	1	2	0	0	10
2.การสร้างแรงจูงใจและแรงบันดาลใจ	2	4	3	0	0	1	10
3.การกระตุ้นทางปัญญา	4	3	1	1	0	1	10
4.การเอาใจใส่ผู้ตามรายบุคคล	1	1	3	4	1	0	10
5.การให้รางวัลตามเงื่อนไข	5	3	0	1	0	1	10
6.การบริหารโดยการชกเว้นแบบเชิงรุก	3	0	2	0	0	5	10
7.การบริหารโดยการชกเว้นแบบเชิงรับ	3	0	2	0	0	5	10
8.การปล่อยปละละเลย	0	0	0	0	5	5	10
รวม	22	14	12	8	6	18	80

2. นำข้อกระทงที่สร้างขึ้นและผ่านการตรวจสอบจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร. ชีระพร อูวรรณโณ ไปจัดพิมพ์เป็นแบบสอบถามที่มีรูปเล่มสมบูรณ์เพื่อทดสอบในบริบทของสังคมไทย โดยนำไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 1,001 คน ที่อายุระหว่าง 22 ถึง 59 ปี ($M = 36.24$, $SD = 8.134$) และมีการศึกษาในระดับชั้นปริญญาตรีหรือเทียบเท่าหรือสูงกว่า กลุ่มตัวอย่างเป็นชาย 502 คน (ร้อยละ 50.1) เป็นหญิง 499 คน (ร้อยละ 49.9) กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้ซึ่งปฏิบัติงานในหน่วยงานต่างๆ ทั้งข้าราชการพลเรือน จากกระทรวงการต่างประเทศ ข้าราชการทหาร จากกระทรวงกลาโหม พนักงานรัฐวิสาหกิจ จากการประปาส่วนภูมิภาค และพนักงานเอกชน จากบริษัทในเครือ สยามคอมเพรสเซอร์ อุตสาหกรรม จำกัด ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3

อาชีพของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในขั้นพัฒนามาตรวัดความเป็นผู้นำหลายองค์ประกอบ (N = 1,001)

อาชีพ	จำนวน	ร้อยละ
ข้าราชการพลเรือน	251	25.1
ข้าราชการทหาร	250	25.0
พนักงานของหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ	251	25.1
พนักงานบริษัทเอกชน	249	24.9

เมื่อพิจารณาจากทฤษฎีรูปแบบความเป็นผู้นำนักปฏิรูปและผู้นำนักแลกเปลี่ยน อาจกล่าวได้ว่าองค์ประกอบย่อยทั้ง 8 มีส่วนที่เป็นอิสระและไม่เป็นอิสระต่อกัน ดังนั้นผู้วิจัยจึงจัดกลุ่มข้อกระทงไปตามทฤษฎีพื้นฐานว่า รูปแบบใหญ่ทั้ง 2 รูปแบบซึ่งคือผู้นำนักปฏิรูปและผู้นำนักแลกเปลี่ยนจะมีองค์ประกอบย่อยบรรจุอยู่รูปแบบละ 4 องค์ประกอบโดยองค์ประกอบย่อยทั้ง 4 นั้นไม่เป็นอิสระต่อกัน ในขั้นการวิเคราะห์องค์ประกอบนี้จะแยกข้อกระทงที่จะวิเคราะห์ที่เป็น 2 ชุด โดยทั้ง 2 ชุดจะมีจำนวนตัวแปรหรือข้อกระทงเท่ากัน ชุดละ 4 ข้อทั้งนี้จะวิเคราะห์ทีละ 1 ชุด เริ่มจากข้อกระทงที่สร้างขึ้นจากรูปแบบความเป็นผู้นำนักปฏิรูปก่อนและตามด้วยข้อกระทงที่สร้างขึ้นจากรูปแบบความเป็นผู้นำนักแลกเปลี่ยน

3. นำข้อมูลที่ได้ออกมาทดสอบความตรงของมาตรด้วยวิธีวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป เอส พี เอส เอส ฟอว์ วินโดว์ (SPSS for Windows) โดยจะต้อง

3.1 นำข้อมูลดิบที่ได้มาแปลงคะแนนให้อยู่ในรูปแบบที่พร้อมสำหรับการคัดเลือกข้อกระทงและตรวจสอบความตรง โดยจำต้องกลับทิศข้อกระทงให้เป็นข้อกระทงทางบวกเหมือนกันทั้ง 80 ข้อ จากนั้นแปลงค่าคะแนนดิบของผู้ตอบแต่ละคนให้เป็นคะแนนมาตรฐานของผู้ตอบผู้นั้นให้อยู่ในเกณฑ์เดียวกัน

3.2 ทดสอบความเหมาะสมของข้อมูลดิบ ก่อนที่จะทำการวิเคราะห์องค์ประกอบด้วยการวัด Kaiser-Meyer-Olkin และ ทดสอบ Bartlett's Test of Sphericity โดยในรูปแบบความเป็นผู้นำนักปฏิรูปนั้นเมื่อวัด Kaiser-Meyer-Olkin ซึ่งได้ค่าเท่ากับ .929 ซึ่งมากกว่า .6 จึงพอสรุปว่าข้อมูล

ที่นำมาทดสอบนี้เหมาะสมที่จะทำการวิเคราะห์องค์ประกอบ ต่อมาจึงทดสอบ Bartlett's Test of Sphericity ซึ่งได้ค่านัยสำคัญเท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า .5 แสดงว่าตัวแปรทั้งหมด มิได้มีความสัมพันธ์แบบ เมทริกซ์เอกลักษณ์ (Identity matrix) ดังนั้นจึงสามารถทำการวิเคราะห์องค์ประกอบ

ในรูปแบบความเป็นผู้นำนักแลกเปลี่ยนนั้นเมื่อวัด Kaiser-Meyer-Olkin ซึ่งได้ค่าเท่ากับ .878 ซึ่งมากกว่า .6 จึงพอสรุปว่าข้อมูลที่นำมาทดสอบนี้เหมาะสมที่จะทำการวิเคราะห์องค์ประกอบ ต่อมาจึงทดสอบ Bartlett's Test of Sphericity ซึ่งได้ค่านัยสำคัญเท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า .5 แสดงว่าตัวแปรทั้งหมดมิได้มีความสัมพันธ์แบบ เมทริกซ์เอกลักษณ์ (Identity matrix) ดังนั้นจึงสามารถทำการวิเคราะห์องค์ประกอบ

3.3 นำคะแนนมาตรฐานของข้อกระทงที่สร้างในรูปแบบของความเป็นผู้นำนักปฏิรูปและผู้นำนักแลกเปลี่ยนมิติละ 40 ข้อที่ได้มาทำการคัดเลือกข้อกระทงและทดสอบความตรงของมาตรด้วยวิธีวิเคราะห์องค์ประกอบทีละชุด โดยจะดูการเกาะกลุ่มของตัวแปรต่างๆเพื่อคัดเลือกข้อกระทงที่จะใช้ทดสอบจริง ในการทดสอบนี้ผู้วิจัยเลือกสกัดองค์ประกอบด้วยวิธีวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก (Principle Component Extraction) โดยกำหนดให้จำนวนองค์ประกอบเป็น 4 องค์ประกอบ เนื่องจากผู้วิจัยมีทฤษฎีเป็นพื้นฐานแล้วว่า ตัวแปรทั้งหมดมีองค์ประกอบรวมทั้งหมด 4 องค์ประกอบและใช้วิธีหมุนแกนมุมแหลม (Oblique rotation) แบบ โปรแมกซ์ (Promax) ซึ่งเป็นวิธีการที่มีทฤษฎีอ้างอิงได้ว่าองค์ประกอบต่าง ๆ นั้นมีความสัมพันธ์กัน (Oblique case) เพื่อให้ได้ องค์ประกอบเฉพาะ (Specific factor) ทั้ง 4 องค์ประกอบตามแต่ละรูปแบบความเป็นผู้นำที่ระบุไว้ในทฤษฎีข้างต้น (Kim & Muller, 1978)

3.4 ในการคัดเลือกข้อกระทงหรือตัวแปรจากแต่ละองค์ประกอบ ผู้วิจัยมีขั้นตอนการเลือกและเกณฑ์การคัดเลือกดังนี้

ก) โครงแบบน้ำหนักบรรทุก (Factor Loading) ของตัวแปรทั้งหมดในแต่ละองค์ประกอบ (โปรดดูที่ภาคผนวก ก) โดยพิจารณาเลือกตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักบรรทุกตามค่าสัมบูรณ์ (Absolute Value) ที่มากกว่า .3 เกือบไว้ (Hair, Anderson, & Black, 1998)

ข) พิจารณาว่าองค์ประกอบใดมีจำนวนตัวแปรหรือข้อกระทงที่ใช้วัดรูปแบบความเป็นผู้นำด้านใดด้านหนึ่งมากที่สุด ก็จะกำหนดให้องค์ประกอบนั้น เป็นองค์ประกอบของรูปแบบความเป็นผู้นำด้านนั้น โดยหากองค์ประกอบใดมีจำนวนตัวแปรเท่ากัน จะต้องดูว่าตัวแปรหรือข้อกระทง

ที่ใช้วีธีรูปแบบความเป็นผู้นำใดมีน้ำหนักมากกว่า ก็จะถือว่าองค์ประกอบดังกล่าวเป็นองค์ประกอบของรูปแบบความเป็นผู้นำด้านนั้น

ค) คัดเลือกข้อกระทงที่มีน้ำหนักบรรจุ อยู่ในองค์ประกอบที่ควรจะเป็น เช่น ข้อกระทงที่สร้างขึ้นเพื่อวัดองค์ประกอบความเป็นผู้นำด้านการนำโดยบารมี จะต้องมีน้ำหนักบรรจุสูงสุดอยู่ที่องค์ประกอบความเป็นผู้นำด้านการนำโดยบารมี แต่ ถ้าหากข้อกระทงที่สร้างขึ้นเพื่อวัดรูปแบบความเป็นผู้นำด้านการนำโดยบารมี กลับมีน้ำหนักบรรจุสูงสุด ในองค์ประกอบความเป็นผู้นำโดยการปล่อยปละละเลย ข้อกระทงนั้นจะไม่ผ่านการคัดเลือก หลังจากการคัดเลือกข้อกระทงแล้ว มีข้อกระทงที่สามารถนำไปใช้จริงได้จำนวนทั้งสิ้น 28 ข้อ(โปรดดูที่ภาคผนวก ก) โดยสามารถแยกตามองค์ประกอบดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4

จำนวนข้อกระทงของแบบวัดความเป็นผู้นำหลายองค์ประกอบที่ผ่านการคัดเลือก จำแนกตามองค์ประกอบย่อยทั้ง 8 ด้าน

องค์ประกอบของความเป็นผู้นำ	จำนวนข้อ
ความเป็นผู้นำนักปฏิรูปในองค์ประกอบด้านการนำโดยบารมี	3
ความเป็นผู้นำนักปฏิรูปในองค์ประกอบด้านการสร้างแรงจูงใจและแรงบันดาลใจ	3
ความเป็นผู้นำนักปฏิรูปในองค์ประกอบด้านการกระตุ้นทางปัญญา	2
ความเป็นผู้นำนักปฏิรูปในองค์ประกอบด้านการเอาใจใส่ผู้ตามรายบุคคล	5
ความเป็นผู้นำนักแลกเปลี่ยนในองค์ประกอบด้านการให้รางวัลตามเงื่อนไข	2
ความเป็นผู้นำนักแลกเปลี่ยนในองค์ประกอบด้านการบริหาร โดยการยกเว้นแบบเชิงรุก	6
ความเป็นผู้นำนักแลกเปลี่ยนในองค์ประกอบด้านการบริหาร โดยการยกเว้นแบบเชิงรับ	4
ความเป็นผู้นำนักแลกเปลี่ยนในองค์ประกอบด้านความเป็นผู้นำโดยการปล่อยปละละเลย	3
รวม	28

ในการคิดคะแนนสำหรับมาตรจริงที่ประกอบด้วยข้อกระทง 28 ข้อนี้ ผู้วิจัยจะใช้วิธีการคิดคะแนนเฉลี่ยแต่ละด้าน เพราะมาตรวัดความเป็นผู้นำหลายองค์ประกอบที่สร้างขึ้นนี้เป็นเครื่องมือที่ใช้ประเมินองค์ประกอบของความเป็นผู้นำด้านต่างๆที่อ้างอิงในทฤษฎีข้างต้น ผู้ตอบแต่ละคนจะแสดงถึงการรับรู้ถึงความเป็นผู้นำของผู้บังคับบัญชาของตนเองในระดับที่แตกต่างกันในแต่ละองค์ประกอบซึ่งในที่นี้ จะไม่ระบุชี้ชัดลงไปว่าผู้นำคนนั้นๆจัดเป็นผู้นำในรูปแบบใดแบบหนึ่งเท่านั้น เพราะจาก ทฤษฎี ที่กล่าวไปแล้วนั้นมีใจความว่า ผู้นำทุกคนล้วนมีคุณสมบัติตามองค์ประกอบทั้ง 8 โดยแต่ละบุคคลจะมีระดับความเป็นผู้นำในแต่ละด้านมากหรือน้อยแตกต่างกันไป

การประเมินคะแนนผลปฏิบัติงานของผู้ตาม

คะแนนผลการปฏิบัติงานของผู้ตามแต่ละคนได้รับการรวบรวมข้อมูลจากหน่วยประเมินผลของฝ่ายบุคคลในโรงแรมในช่วง 6 เดือนที่ผ่านมาตั้งแต่เดือนสิงหาคม พ.ศ. 2547 ถึงเดือนมกราคม พ.ศ. 2548 ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ตามในครั้งนี้อธิบายได้ว่าข้อมูลด้านหลักเกณฑ์ในการประเมินในหัวข้อต่าง ๆ นั้นเกี่ยวข้องกับผลประโยชน์ทางธุรกิจขององค์กรทั้งสองแห่ง สิ่งที่สามารถได้รับจากองค์กรทั้งสองคือ คะแนนรวมของผลการปฏิบัติงานของผู้ตามในรอบ 6 เดือน ซึ่งมีพิสัยที่เป็นไปได้ระหว่าง 10 กับ 100 คะแนน โดยคะแนนดังกล่าวจะเป็นไปตามหัวข้อมาตรฐานในการประเมินพนักงานของสมาคมโรงแรมไทย (Thai Hotel Association) หัวข้อมาตรฐานต่างๆจะเป็นดังต่อไปนี้

1. คุณภาพในการปฏิบัติงาน

ผู้ปฏิบัติงานสามารถใช้ทักษะความรู้ความสามารถของตนในการปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชาอย่างถูกต้องสมบูรณ์ โดยยึดตามลักษณะเฉพาะของงานและรายละเอียดของงานตลอดจนวัตถุประสงค์ของงานนั้นๆเป็นสำคัญ ผู้ประเมินคะแนนในข้อนี้คือผู้จัดการฝ่ายที่ผู้ปฏิบัติงานสังกัดอยู่

2. ความตรงต่อเวลา

ผู้ปฏิบัติงานสามารถมาลงชื่อปฏิบัติงานได้ตามเวลาที่กำหนดไว้และปฏิบัติงานไปจนถึงเวลาเลิกงานของผลัดที่ตนปฏิบัติงาน ผู้ประเมินคะแนนในข้อนี้คือพนักงานรักษาเวลา (Time-Keeper) ซึ่งประจำอยู่ที่ประตูทางด้านหลังของโรงแรมอันเป็นทางเข้าและออกของผู้ปฏิบัติงานระดับต่ำกว่าผู้จัดการฝ่าย

3. การปฏิบัติตามกฎข้อบังคับของโรงแรม

ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติตามกฎข้อบังคับของโรงแรม ตามที่ระบุไว้ในคู่มือพนักงาน ซึ่งผู้ปฏิบัติงานในโรงแรมจะได้รับคู่มือดังกล่าวเมื่อแรกเข้าทำงาน ผู้ประเมินคะแนนในข้อนี้คือหน่วยประเมินผลของทางโรงแรม โดยหน่วยดังกล่าวจะรับข้อมูลการกระทำผิดที่ได้รับการตัดสินจากคณะกรรมการที่ได้รับการจัดตั้งจากฝ่ายบริหารของทางโรงแรมว่าผู้ปฏิบัติงานคนใดมีการกระทำผิดกฎข้อบังคับของโรงแรมหรือไม่ ความผิดดังกล่าวถือว่าจัดอยู่ในความผิดร้ายแรงหรือไม่ และกระทำความผิดบ่อยครั้งเพียงใด

4. การแต่งกาย

ในระหว่างปฏิบัติงาน ผู้ปฏิบัติงานจะต้องแต่งกายในเครื่องแบบที่ทางโรงแรมกำหนดให้สวมใส่ตามฝ่ายของตน โดยเครื่องแบบที่สวมใส่จะต้อง สะอาด เป็นระเบียบเรียบร้อย สวมรองเท้าตามระเบียบและติดป้ายชื่อตามที่ทางโรงแรมกำหนดไว้ ผู้ประเมินคะแนนในข้อนี้คือ หัวหน้าหน่วยย่อยที่ผู้ปฏิบัติงานสังกัดอยู่ โดยผู้จัดการฝ่ายจะเป็นผู้ประเมินหัวหน้าหน่วยย่อยในหัวข้อนี้อีกครั้ง

5. มารยาทและมนุษยสัมพันธ์

ผู้ปฏิบัติงานในอุตสาหกรรมบริการจะต้องปฏิบัติตนต่อแขกและผู้ร่วมงานอย่าง สุภาพ เรียบร้อย ยิ้มแย้มแจ่มใสมีความเป็นมิตรเพื่อให้เกิดความสัมพันธ์อันดีงามตามขอบเขตที่ควรจะเป็น ในบริบทอันดีงามของสังคมไทย ผู้ประเมินคะแนนในข้อนี้คือหัวหน้าหน่วยย่อยที่ผู้ปฏิบัติงาน สังกัดอยู่ โดยผู้จัดการฝ่ายจะเป็นผู้ประเมินหัวหน้าหน่วยย่อยในหัวข้อนี้อีกครั้ง

6. ความทุ่มเทในการทำงานและการทำงานเป็นหมู่คณะ

ผู้ปฏิบัติงานมีความตั้งใจ เอาใจใส่ และมีความพยายามในการปฏิบัติงานให้เป็นที่ น่าเชื่อถือและไว้วางใจอีกทั้งสามารถประสานงานให้ความช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานเพื่อให้บริการ เป้าประสงค์ของฝ่ายที่ตนเองสังกัดอยู่ ผู้ประเมินคะแนนในข้อนี้คือผู้จัดการฝ่ายที่ผู้ปฏิบัติงานสังกัด อยู่

7. การระวังรักษาเครื่องมือเครื่องใช้และอุปกรณ์

ผู้ปฏิบัติงานดูแล เครื่องมือ เครื่องใช้ อุปกรณ์ต่างๆที่ใช้ในงานปฏิบัติงาน และดูแลความ สะอาดในบริเวณที่ตนรับผิดชอบ ให้อยู่ในสภาพเป็นระเบียบเรียบร้อย ทั้งนี้หากพบเห็นทรัพย์สิน ของโรงแรมเสียหายก็ต้องแจ้งผู้รับผิดชอบในส่วนนั้นๆด้วย ผู้ประเมินคะแนนในข้อนี้คือ ผู้จัดการฝ่ายที่ผู้ปฏิบัติงานสังกัดอยู่

8. ทักษะในการสื่อสารภาษาต่างประเทศ

ผู้ปฏิบัติงานจะต้องมีความรู้ภาษาต่างประเทศในระดับที่สามารถสื่อสารกับชาว ต่างประเทศได้ โดยทางโรงแรมจะต้องจัดอบรมการใช้ภาษาต่างประเทศและมีการทดสอบ ความสามารถของผู้ปฏิบัติงานในทุกๆไตรมาส ผู้ประเมินคะแนนในข้อนี้คือผู้ชำนาญการในการใช้ ภาษาต่างประเทศ ซึ่งสามารถเป็นได้ทั้งหน่วยจัดอบรมพนักงานหรือเป็นผู้ชำนาญการภายนอกที่ ทางโรงแรมจัดจ้างมาเพื่อทำการทดสอบผู้ปฏิบัติงาน

วิธีดำเนินการวิจัยในชั้นทดสอบจริง

1. จัดพิมพ์แบบสอบถามความเป็นผู้นำ

ผู้วิจัยได้นำมาตรวัดรูปแบบความเป็นผู้นำหลายองค์ประกอบ ที่ผ่านการวิเคราะห์ ข้อกระทงเสรีจสมบูรณ์มาจัดพิมพ์ โดยแบ่งแบบสอบถามออกเป็นสองส่วนด้วยกัน

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 มาตรวัดความเป็นผู้นำหลากหลายองค์ประกอบ 28 ข้อ

2. นำแบบสอบถามไปแจกให้กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยตอบ

หลังจากพิมพ์แบบสอบถามแล้วผู้วิจัยจึงนำแบบสอบถามไปแจกให้พนักงานผู้ที่มี ตำแหน่งต่ำกว่าผู้จัดการฝ่าย ของโรงแรมที่ทำการวิจัยทั้ง 2 แห่งตอบ ในการเก็บข้อมูลในองค์กร

เอกชน เพื่อป้องกันปัญหา การหวั่นการประเมิน ซึ่งปัญหาดังกล่าวอาจทำให้ผู้วิจัยได้ข้อมูลไม่ตรงกับความเป็นจริง ดังนั้นจึงต้องต้องหลีกเลี่ยงการให้ผู้ตอบแบบสอบถามเขียนชื่อหรือรหัสประจำตัวลงไปแบบสอบถาม ซึ่งการที่จะทราบว่าผู้ตอบแบบสอบถามคือใครและบุคคลผู้นั้นได้รับคะแนนผลการปฏิบัติงานเป็นเช่นไรนั้นสามารถกระทำได้โดย ผู้วิจัยจะให้ผู้ตอบแบบสอบถามเขียนชื่อของคนก่อนรับแบบสอบถามไปกรอก โดยเลขที่ของแบบสอบถามจะตรงกับลำดับการรับแบบสอบถามไปกรอกของบุคคลนั้นๆ จากนั้นผู้วิจัยจะนำรายชื่อดังกล่าวไปมอบแก่หน่วยประเมินผลของ โรงแรมเพื่อขอทราบคะแนนผลการปฏิบัติงานในช่วง 6 เดือนของผู้ตอบแบบสอบถามคนนั้นๆ โดยหน่วยประเมินผลจะเป็นผู้เขียนคะแนนผลการปฏิบัติงาน ลงมาที่แบบสอบถามและส่งคืนแก่ผู้วิจัย ขั้นตอนดังกล่าวถือเป็นการรักษาความลับส่วนบุคคลของพนักงานในระดับหนึ่ง เพราะผู้วิจัยจะไม่ทราบว่าชื่อของบุคคลนั้นๆ จะทราบข้อมูลส่วนบุคคลเพียงเพศ อายุ ประสบการณ์การทำงาน โรงแรมและฝ่ายที่สังกัด และคะแนนผลการปฏิบัติงานเท่านั้น

กลุ่มตัวอย่างในขั้นวิจัยเป็น เป็นเพศชาย 232 คน (ร้อยละ46.4) หญิง 268 คน (ร้อยละ 53.6) มีอายุตั้งแต่ 20 ถึง 53 ปี มีระดับการศึกษาตั้งแต่ระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่าหรือสูงกว่าเป็นพนักงานของ โรงแรม ก จำนวน 250 คน (ร้อยละ50) และ โรงแรม ข จำนวน 250 คน (ร้อยละ50)

โดยเป็นผู้ปฏิบัติงานในฝ่ายต่างๆดังจะแสดงให้เห็นในตารางที่ 5

ตารางที่ 5

ฝ่ายทำงานของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในขั้นวิจัย (N = 500)

ฝ่ายที่สังกัด	จำนวน	ร้อยละ
ฝ่ายสำนักงานส่วนหน้า (Front office)	40	8
ฝ่ายแม่บ้าน (House Keeper)	20	4
ฝ่ายจัดเลี้ยง (Catering)	60	12
ฝ่ายบริการอาหารและเครื่องดื่ม (Food and Beverage)	60	12
ฝ่ายบัญชี (Accounting)	60	12
ฝ่ายการขายและการตลาด (Sales and Marketing)	60	12
ฝ่ายประชาสัมพันธ์ (Public Relations)	40	8
ฝ่ายบุคคล (Personnel)	40	8
ฝ่ายช่าง (Engineer)	20	4
ฝ่ายยานพาหนะ (Transportation)	20	4
ฝ่ายรักษาความปลอดภัย (Security)	20	4
ฝ่ายบริการทั่วไป (Guest Service)	40	8
รวม	500	100

3.เตรียมข้อมูลดิบที่ได้จากการตอบแบบสอบถามความเป็นผู้นำหลากหลายองค์ประกอบและข้อมูลด้านผลการปฏิบัติงานของผู้ตอบแบบสอบถาม มาให้อยู่ในรูปแบบที่พร้อมสำหรับการวิเคราะห์ผลเพื่อทดสอบสมมติฐาน โดยจำเป็นต้องกลับทิศข้อกระทงทุกข้อให้เป็นข้อกระทงทางบวกเหมือนกันและคิดคะแนนเฉลี่ยแต่ละองค์ประกอบ

4.ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป เอส พี เอส เอส ฟอร์ วินโดว์ (SPSS for Windows)

5.นำข้อมูลดิบที่ได้วิเคราะห์แยกเป็น 2 โรงแรม เพื่อทดสอบสมมติฐานที่ละข้ออีกครั้งว่า หากเป็นโรงแรมคนละแห่งจะได้ผลเช่นเดียวกันหรือไม่



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ 3

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในบทนี้ ผู้วิจัยขอรายงานการวิเคราะห์เป็น 4 ขั้นตอนดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1

ข้อมูลและค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรที่ศึกษาได้แก่ คะแนนต่ำสุดและสูงสุด มัชฌิมเลขคณิตและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม
ความเป็นผู้นำนักปฏิรูปในองค์ประกอบด้านการนำโดยบารมี
ความเป็นผู้นำนักปฏิรูปในองค์ประกอบด้านการสร้างแรงจูงใจและแรงบันดาลใจ
ความเป็นผู้นำนักปฏิรูปในองค์ประกอบด้านการกระตุ้นทางปัญญา
ความเป็นผู้นำนักปฏิรูปในองค์ประกอบด้านการเอาใจใส่ผู้ตามรายบุคคล
ความเป็นผู้นำนักแลกเปลี่ยนในองค์ประกอบด้านการให้รางวัลตามเงื่อนไข
ความเป็นผู้นำนักแลกเปลี่ยนในองค์ประกอบด้านการบริหาร โดยการยกเว้นแบบเชิงรุก
ความเป็นผู้นำนักแลกเปลี่ยนในองค์ประกอบด้านการบริหาร โดยการยกเว้นแบบเชิงรับ
ความเป็นผู้นำนักแลกเปลี่ยนในองค์ประกอบด้านความเป็นผู้นำโดยการปล่อยปละละเลย

ตอนที่ 2

ผลวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างผลการปฏิบัติงานของผู้ตามกับ
ความเป็นผู้นำนักปฏิรูปในองค์ประกอบด้านการนำโดยบารมี
ความเป็นผู้นำนักปฏิรูปในองค์ประกอบด้านการสร้างแรงจูงใจและแรงบันดาลใจ
ความเป็นผู้นำนักปฏิรูปในองค์ประกอบด้านการกระตุ้นทางปัญญา
ความเป็นผู้นำนักปฏิรูปในองค์ประกอบด้านการเอาใจใส่ผู้ตามรายบุคคล
ความเป็นผู้นำนักแลกเปลี่ยนในองค์ประกอบด้านการให้รางวัลตามเงื่อนไข
ความเป็นผู้นำนักแลกเปลี่ยนในองค์ประกอบด้านการบริหาร โดยการยกเว้นแบบเชิงรุก
ความเป็นผู้นำนักแลกเปลี่ยนในองค์ประกอบด้านการบริหาร โดยการยกเว้นแบบเชิงรับ
ความเป็นผู้นำนักแลกเปลี่ยนในองค์ประกอบด้านความเป็นผู้นำโดยการปล่อยปละละเลย
วิเคราะห์รวมทั้ง 2 โรงแรมและวิเคราะห์แยกแต่ละโรงแรม

ตอนที่ 3

ผลวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยระหว่างผลการปฏิบัติงานของผู้ตามกับ

- 3.1 ความเป็นผู้นำนักปฏิรูปในองค์ประกอบด้านการนำโดยบารมี
 - 3.2 ความเป็นผู้นำนักปฏิรูปในองค์ประกอบด้านการสร้างแรงจูงใจและแรงบันดาลใจ
 - 3.3 ความเป็นผู้นำนักปฏิรูปในองค์ประกอบด้านการกระตุ้นทางปัญญา
 - 3.4 ความเป็นผู้นำนักปฏิรูปในองค์ประกอบด้านการเอาใจใส่ผู้ตามรายบุคคล
 - 3.5 ความเป็นผู้นำนักแลกเปลี่ยนในองค์ประกอบด้านการให้รางวัลตามเงื่อนไข
 - 3.6 ความเป็นผู้นำนักแลกเปลี่ยนในองค์ประกอบด้านการบริหาร โดยการยกเว้นแบบเชิงรุก
 - 3.7 ความเป็นผู้นำนักแลกเปลี่ยนในองค์ประกอบด้านการบริหาร โดยการยกเว้นแบบเชิงรับ
- ความเป็นผู้นำนักแลกเปลี่ยนในองค์ประกอบด้านความเป็นผู้นำโดยการปล่อยปละละเลย
เมื่อวิเคราะห์รวมทั้ง 2 โรงแรมและวิเคราะห์แยกแต่ละโรงแรม

ตอนที่ 4

ผลวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยพหุคูณระหว่างผลการปฏิบัติงานของผู้ตามกับ

- 4.1 ความเป็นผู้นำนักปฏิรูปที่เกิดจากการรวมกันขององค์ประกอบย่อยทั้ง 4
- 4.2 ความเป็นผู้นำนักแลกเปลี่ยนที่เกิดจากการรวมกันขององค์ประกอบย่อยทั้ง 4
- 4.3 ความเป็นผู้นำที่เกิดจากการรวมกันขององค์ประกอบย่อยทั้ง 8 เมื่อวิเคราะห์รวมทั้ง 2 โรงแรม
และวิเคราะห์แยกแต่ละโรงแรม

ในการรายงานผลการวิเคราะห์ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในบทนี้ ผู้วิจัยจะใช้คำหรืออักษรย่อต่อไปในส่วนที่เห็นว่าเหมาะสม เพื่อให้สามารถรายงานผลได้สะดวกและกระชับรัดกุม

คำย่อที่ใช้ในการรายงานผลการวิเคราะห์ข้อมูล

อักษรย่อเกี่ยวกับค่าทางสถิติ

- N = จำนวนตัวอย่างทั้งหมดในการวิจัย
 n = จำนวนตัวอย่างย่อยในการวิจัย
 p = ระดับนัยสำคัญ
 M = ค่ามัชฌิมเลขคณิต

SD	= ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
r	= ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน
B	= ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย
$SE B$	= ค่าคลาดเคลื่อนมาตรฐานของ B
β	= ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยมาตรฐาน
R	= ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เชิงซ้อน
R^2	= ค่าสัมประสิทธิ์การทำนาย

คำย่อเกี่ยวกับตัวแปรในการวิจัย

constant	= ตัวแปรเกณฑ์ ซึ่งก็คือ PRODUCTI หรือ ผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม
PRODUCTI	= ผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม
TFCL	= คะแนนเฉลี่ยของความเป็นผู้นำนักปฏิรูปในองค์ประกอบด้านการนำโดยบารมี
TFIM	= คะแนนเฉลี่ยของความเป็นผู้นำนักปฏิรูปในองค์ประกอบด้านการสร้างแรงจูงใจและแรงบันดาลใจ
TFIS	= คะแนนเฉลี่ยของความเป็นผู้นำนักปฏิรูปในองค์ประกอบด้านการกระตุ้นทางปัญญา
TFIC	= คะแนนเฉลี่ยของความเป็นผู้นำนักปฏิรูปในองค์ประกอบด้านการเอาใจใส่ผู้ตามรายบุคคล
TSCR	= คะแนนเฉลี่ยของความเป็นผู้นำนักแลกเปลี่ยนในองค์ประกอบด้านการให้รางวัลตามเงื่อนไข
TSMA	= คะแนนเฉลี่ยของความเป็นผู้นำนักแลกเปลี่ยนในองค์ประกอบด้านการบริหารโดยการยกเว้นแบบเชิงรุก
TSMP	= คะแนนเฉลี่ยของความเป็นผู้นำนักแลกเปลี่ยนในองค์ประกอบด้านการบริหารโดยการยกเว้นแบบเชิงรับ
TSLF	= คะแนนเฉลี่ยของความเป็นผู้นำนักแลกเปลี่ยนในองค์ประกอบด้านความเป็นผู้นำโดยการปล่อยปละละเลย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1

ในการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรต่างๆที่ใช้ในการศึกษา ดังที่แสดงในตารางที่ 6 พบว่าคะแนนผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม ที่ได้จากตัวอย่างทั้งหมด 500 คน มีคะแนนต่ำสุดคือ 60 คะแนน และคะแนนสูงสุดคือ 93 คะแนน มีค่าเฉลี่ยคือ 75.85 และ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 7.03

ความเป็นผู้นำนักปฏิรูปในองค์ประกอบด้านการนำโดยบาร์มี (TFCL) ที่ได้จากตัวอย่างทั้งหมด 500 คนมีคะแนนต่ำสุดคือ 1.67 คะแนน และคะแนนสูงสุดคือ 5 คะแนน มีค่าเฉลี่ยคือ 3.69 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.64

ความเป็นผู้นำนักปฏิรูปในองค์ประกอบด้านการสร้างแรงจูงใจและแรงบันดาลใจ (TFIM) ที่ได้จากตัวอย่างทั้งหมด 500 คนมีคะแนนต่ำสุดคือ 1.33 คะแนน และคะแนนสูงสุดคือ 5 คะแนน มีค่าเฉลี่ยคือ 3.63 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.63

ความเป็นผู้นำนักปฏิรูปในองค์ประกอบด้านการกระตุ้นทางปัญญา (TFIS) ที่ได้จากตัวอย่างทั้งหมด 500 คนมีคะแนนต่ำสุดคือ 1 คะแนน และคะแนนสูงสุดคือ 5 คะแนน มีค่าเฉลี่ยคือ 3.63 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.76

ความเป็นผู้นำนักปฏิรูปในองค์ประกอบด้านการเอาใจใส่ผู้ตามรายบุคคล (TFIC) ที่ได้จากตัวอย่างทั้งหมด 500 คนมีคะแนนต่ำสุดคือ 2 คะแนน และคะแนนสูงสุดคือ 5 คะแนน มีค่าเฉลี่ยคือ 3.77 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.51

ความเป็นผู้นำนักแลกเปลี่ยนในองค์ประกอบด้านการให้รางวัลตามเงื่อนไข (TSCR) ที่ได้จากตัวอย่างทั้งหมด 500 คนมีคะแนนต่ำสุดคือ 1.5 คะแนน และคะแนนสูงสุดคือ 5 คะแนน มีค่าเฉลี่ยคือ 3.32 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.75

ความเป็นผู้นำนักแลกเปลี่ยนในองค์ประกอบด้านการบริหารโดยการยกเว้นแบบเชิงรุก (TSMA) ที่ได้จากตัวอย่างทั้งหมด 500 คนมีคะแนนต่ำสุดคือ 2 คะแนน และคะแนนสูงสุดคือ 4 คะแนน มีค่าเฉลี่ยคือ 2.88 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.32

ความเป็นผู้นำนักแลกเปลี่ยนในองค์ประกอบด้านการบริหารโดยการยกเว้นแบบเชิงรับ (TSMP) ที่ได้จากตัวอย่างทั้งหมด 500 คนมีคะแนนต่ำสุดคือ 1 คะแนน และคะแนนสูงสุดคือ 5 คะแนน มีค่าเฉลี่ยคือ 2.78 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.66

ความเป็นผู้นำที่แลกเปลี่ยนในองค์ประกอบด้านความเป็นผู้นำโดยการปล่อยปละละเลย (TSLF) ที่ได้จากตัวอย่างทั้งหมด 500 คนมีคะแนนต่ำสุดคือ 1 คะแนน และคะแนนสูงสุดคือ 4.33 คะแนน มีค่าเฉลี่ยคือ 2.22 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.54

ตารางที่ 6

มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน คะแนนต่ำสุดและสูงสุด คะแนนต่ำสุดและสูงสุดที่เป็นไปได้ ของตัวแปรต่างๆ (N = 500)

	M	SD	คะแนนต่ำสุด	คะแนนสูงสุด	คะแนนต่ำสุดที่เป็นไปได้	คะแนนสูงสุดที่เป็นไปได้
PRODUCTI	75.85	7.03	60	93	10	100
TFCL	3.69	0.64	1.67	5	1	5
TFIM	3.63	0.63	1.33	5	1	5
TFIS	3.63	0.76	1	5	1	5
TFIC	3.77	0.51	2	5	1	5
TSCR	3.32	0.75	1.5	5	1	5
TSMA	2.88	0.32	2	4	1	5
TSMP	2.78	0.66	1	4.5	1	5
TSLF	2.22	0.54	1	4.33	1	5

หมายเหตุ

คะแนนที่ได้จากมาตรวัดความเป็นผู้นำในแต่ละข้อ มีพิสัยที่เป็นไปได้ระหว่าง 1 กับ 5 แต่ในการวิจัยนี้จะต้องคิดคะแนนเฉลี่ยแต่ละองค์ประกอบ

ตอนที่ 2

ผลวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างผลการปฏิบัติงานของผู้ตามและองค์ประกอบความเป็นผู้นำด้านต่างๆ

ก่อนการทดสอบสมมติฐานทั้ง 11 ข้อซึ่งเป็นการวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย ในตอนที่ 3 และวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยพหุคูณ ในตอนที่ 4 ผู้วิจัยจะต้องวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ระหว่าง ผลการปฏิบัติงานของผู้ตามและองค์ประกอบความเป็นผู้นำด้านต่างๆก่อน ดังนั้นในขั้นตอนนี้จึงเป็นการรายงานผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่าง ผลการปฏิบัติงานของผู้ตามและองค์ประกอบความเป็นผู้นำด้านต่างๆโดยจะวิเคราะห์รวมทั้ง 2 โรงแรมและวิเคราะห์แยกโรงแรม

เมื่อพิจารณาผลการวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ระหว่าง ผลการปฏิบัติงานของผู้ตามและองค์ประกอบความเป็นผู้นำด้านต่างๆดังที่แสดงผลในตารางที่ 7 8 และ 9 พบว่าทั้งวิเคราะห์รวมทั้ง 2 โรงแรมและวิเคราะห์แยกโรงแรม ผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม มีสหสัมพันธ์เชิงเส้นตรงทางบวก กับ ความเป็นผู้นำนักปฏิรูปในองค์ประกอบด้านการนำโดยบาร์มี (TFCL) ความเป็นผู้นำนักปฏิรูปในองค์ประกอบด้านการสร้างแรงจูงใจและแรงบันดาลใจ (TFIM) ความเป็นผู้นำนักปฏิรูปในองค์ประกอบด้านการกระตุ้นทางปัญญา (TFIS) ความเป็นผู้นำนักปฏิรูปในองค์ประกอบด้านการเอาใจใส่ผู้ตามรายบุคคล (TFIC) ความเป็นผู้นำนักแลกเปลี่ยนในองค์ประกอบด้านการให้รางวัลตามเงื่อนไข (TSCR) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ($r = .22$ ถึง $.46, p < .001$)

และพบว่าทั้งการวิเคราะห์รวมทั้ง 2 โรงแรมและวิเคราะห์แยกโรงแรม ผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม มีสหสัมพันธ์เชิงเส้นตรงทางลบ กับ ความเป็นผู้นำนักแลกเปลี่ยนในองค์ประกอบด้านการบริหารโดยการยกเว้นแบบเชิงรุก (TSMA) ความเป็นผู้นำนักแลกเปลี่ยนในองค์ประกอบด้านการบริหารโดยการยกเว้นแบบเชิงรับ (TSMP) ความเป็นผู้นำนักแลกเปลี่ยนในองค์ประกอบด้านความเป็นผู้นำโดยการปล่อยปละละเลย (TSLF) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = -.18$ ถึง $-.43, p < .01$)

ตารางที่ 7

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างผลการปฏิบัติงานของผู้ตามกับองค์ประกอบความเป็นผู้นำด้านต่างๆเมื่อวิเคราะห์รวมทั้ง 2 โรงแรม ($N = 500$)

	PRODUCTI	TFCL	TFIM	TFIS	TFIC	TSCR	TSMA	TSMP	TSLF
PRODUCTI									
TFCL	.34***								
TFIM	.25***	.49***							
TFIS	.32***	.29***	.26***						
TFIC	.43***	.43***	.36***	.22***					
TSCR	.36***	.02	.00	.32***	.25***				
TSMA	-.21***	-.14***	-.16***	-.05	-.22***	.04			
TSMP	-.24***	.08*	-.24***	-.05	-.25***	-.10*	.27***		
TSLF	-.38***	-.38***	-.18***	-.16***	-.48***	-.16***	.15***	.07	

* $p < .05$. *** $p < .001$.

ตารางที่ 8

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างผลการปฏิบัติงานของผู้ตามกับองค์ประกอบความเป็นผู้นำด้าน
ต่างๆเมื่อวิเคราะห์แยกโรงแรม ก($n = 250$)

	PRODUCTI	TFCL	TFIM	TFIS	TFIC	TSCR	TSMA	TSMP	TSLF
PRODUCTI									
TFCL	.30***								
TFIM	.28***	.45***							
TFIS	.31***	.26***	.27***						
TFIC	.46***	.41***	.30***	.21***					
TSCR	.36***	.00	.01	.33***	.24***				
TSMA	-.22***	.01	-.02	.07	-.21***	.06			
TSMP	-.30***	.12*	-.18**	.00	-.27***	-.15**	.24***		
TSLF	-.34***	-.34***	-.14*	-.14*	-.37***	-.13*	.14*	.09	

* $p < .05$. ** $p < .01$. *** $p < .001$.

ตารางที่ 9

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างผลการปฏิบัติงานของผู้ตามกับองค์ประกอบความเป็นผู้นำด้าน
ต่างๆเมื่อวิเคราะห์แยกโรงแรม ข($n = 250$)

	PRODUCTI	TFCL	TFIM	TFIS	TFIC	TSCR	TSMA	TSMP	TSLF
PRODUCTI									
TFCL	.38***								
TFIM	.22***	.52***							
TFIS	.32***	.31***	.25***						
TFIC	.41***	.45***	.42***	.22***					
TSCR	.35***	.02	-.02	.32***	.25***				
TSMA	-.20**	-.27***	-.29***	-.16**	-.22***	.02			
TSMP	-.18**	.04	-.30***	-.10	-.24***	-.05	.30***		
TSLF	-.43***	-.44***	-.23***	-.18**	-.60***	-.20***	.16**	.03	

* $p < .05$. ** $p < .01$. *** $p \leq .001$.

ตอนที่ 3

ผลวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยระหว่างผลการปฏิบัติงานของผู้ตามกับองค์ประกอบ
ความเป็นผู้นำด้านต่างๆ

ผลวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยระหว่างผลการปฏิบัติงานของผู้ตามกับความเป็นผู้นำ
นักปฏิรูปในองค์ประกอบด้านการนำโดยบาร์มี เมื่อวิเคราะห์รวม
ทั้ง 2 โรงแรมและวิเคราะห์แยกแต่ละโรงแรม

ในการวิเคราะห์จากกลุ่มตัวอย่างรวมทั้ง 2 โรงแรม เมื่อพิจารณาค่าสหสัมพันธ์ระหว่าง
ผลการปฏิบัติงานของผู้ตามกับความเป็นผู้นำนักปฏิรูปในองค์ประกอบด้านการนำโดยบาร์มี
ดังแสดงในตารางที่ 10 พบว่าผลการปฏิบัติงานของผู้ตามมีสหสัมพันธ์เชิงเส้นตรงทางบวกกับความ
เป็นผู้นำนักปฏิรูปในองค์ประกอบด้านการนำโดยบาร์มี (TFCL) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ
.001 จากนั้นจึงทดสอบสมมติฐานโดยการวิเคราะห์การถดถอยด้วยการเข้าสมการถดถอยแบบขั้น
เดียว (Enter) พบว่าความเป็นผู้นำนักปฏิรูปในองค์ประกอบด้านการนำโดยบาร์มี (TFCL) มีอิทธิพล
และอธิบายระดับความแปรปรวนของระดับ ผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม ได้ร้อยละ 12
($R^2 = .12$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ซึ่งสามารถเขียนรูปสมการได้ดังนี้

$$\text{PRODUCTI} = 3.74 \text{ TFCL} + 62.06$$

จากสมการถดถอยข้างต้นแสดงให้เห็นว่าเมื่อความเป็นผู้นำนักปฏิรูปในองค์ประกอบ
ด้านการนำโดยบาร์มี (TFCL) เพิ่มขึ้น 1 หน่วยจะส่งผลให้ผลการปฏิบัติงานของผู้ตามที่ถูกทำนายมี
ค่าเปลี่ยนแปลงไป 3.74 หน่วย

ในการวิเคราะห์แยกกลุ่มตัวอย่างโรงแรม ก เมื่อพิจารณาค่าสหสัมพันธ์ระหว่าง
ผลการปฏิบัติงานของผู้ตามกับความเป็นผู้นำนักปฏิรูปในองค์ประกอบด้านการนำโดยบาร์มี
(TFCL) ดังแสดงในตารางที่ 11 พบว่าผลการปฏิบัติงานของผู้ตามมีสหสัมพันธ์เชิงเส้นตรงทางบวก
กับความเป็นผู้นำนักปฏิรูปในองค์ประกอบด้านการนำโดยบาร์มี (TFCL) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ
ที่ระดับ .001 จากนั้นจึงทดสอบสมมติฐานโดยการวิเคราะห์การถดถอยด้วยการเข้าสมการถดถอย
แบบขั้นเดียว (Enter) พบว่าความเป็นผู้นำนักปฏิรูปในองค์ประกอบด้านการนำโดยบาร์มี (TFCL)
มีอิทธิพลและอธิบายระดับความแปรปรวนของระดับผลการปฏิบัติงานของผู้ตามได้ร้อยละ 9
($R^2 = .09$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ซึ่งสามารถเขียนรูปสมการได้ดังนี้

$$\text{PRODUCTI} = 3.33 \text{ TFCL} + 63.68$$

จากสมการถดถอยข้างต้นแสดงให้เห็นว่าเมื่อความเป็นผู้นำนักปฏิรูปในองค์กรประกอบด้านการนำโดยบาร์มี (TFCL) เพิ่มขึ้น 1 หน่วยจะส่งผลให้ผลการปฏิบัติงานของผู้ตามที่ถูกทำนายมีค่าเปลี่ยนแปลงไป 3.33 หน่วย

ในการวิเคราะห์แยกกลุ่มตัวอย่าง โรงแรม ข เมื่อพิจารณาค่าสหสัมพันธ์ระหว่างผลการปฏิบัติงานของผู้ตามกับความเป็นผู้นำนักปฏิรูปในองค์กรประกอบด้านการนำโดยบาร์มี ดังแสดงในตารางที่ 12 พบว่าผลการปฏิบัติงานของผู้ตามมีสหสัมพันธ์เชิงเส้นตรงทางบวกกับความเป็นผู้นำนักปฏิรูปในองค์กรประกอบด้านการนำโดยบาร์มี (TFCL) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 จากนั้นจึงทดสอบสมมติฐานโดยการวิเคราะห์การถดถอยด้วยการเข้าสมการถดถอยแบบขั้นเดียว (Enter) พบว่าความเป็นผู้นำนักปฏิรูปในองค์กรประกอบด้านการนำโดยบาร์มี (TFCL) มีอิทธิพลและอธิบายระดับความแปรปรวนของระดับผลการปฏิบัติงานของผู้ตามได้ร้อยละ 14 ($R^2 = .14$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ซึ่งสามารถเขียนรูปสมการได้ดังนี้

$$\text{PRODUCTI} = 4.11 \text{ TFCL} + 60.63$$

จากสมการถดถอยข้างต้นแสดงให้เห็นว่าเมื่อความเป็นผู้นำนักปฏิรูปในองค์กรประกอบด้านการนำโดยบาร์มี (TFCL) เพิ่มขึ้น 1 หน่วยจะส่งผลให้ผลการปฏิบัติงานของผู้ตามที่ถูกทำนายมีค่าเปลี่ยนแปลงไป 4.11 หน่วย

อาจกล่าวได้ว่าเมื่อวิเคราะห์การถดถอยด้วยการเข้าสมการถดถอยแบบขั้นเดียว (Enter) ทั้งวิเคราะห์รวมทั้ง 2 โรงแรมและวิเคราะห์แยกแต่ละโรงแรมนั้นผลได้ดังต่อไปนี้ ผลการปฏิบัติงานของผู้ตามมีสหสัมพันธ์เชิงเส้นตรงทางบวกกับความเป็นผู้นำนักปฏิรูปในองค์กรประกอบด้านการนำโดยบาร์มี (TFCL) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 และความเป็นผู้นำนักปฏิรูปในองค์กรประกอบด้านการนำโดยบาร์มี (TFCL) มีอิทธิพลและอธิบายระดับความแปรปรวนของระดับผลการปฏิบัติงานของผู้ตามอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

ดังนั้นในการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 1 จึงสรุปได้ว่า ความเป็นผู้นำนักปฏิรูปในองค์กรประกอบด้านการนำโดยบาร์มีสามารถทำนายผลการปฏิบัติงานของผู้ตามได้

ตารางที่ 10

ผลวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยระหว่างผลการปฏิบัติงานของผู้ตามกับความเป็นผู้นำ
นักปฏิรูปในองค์ประกอบด้านการนำโดยบารมี เมื่อวิเคราะห์รวมทั้ง 2 โรงแรม($N = 500$)

	กลุ่มตัวอย่างทั้งหมด			
	r	B	$SE B$	β
(constant)		62.06***	1.74	
TFCL	.34***	3.74***	0.46	.339
R	.34***			
R^2	.12***			

*** $p < .001$.

ตารางที่ 11

ผลวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยระหว่างผลการปฏิบัติงานของผู้ตามกับความเป็นผู้นำ
นักปฏิรูปในองค์ประกอบด้านการนำโดยบารมี เมื่อวิเคราะห์แยกโรงแรม ก($n = 250$)

	โรงแรม ก			
	r	B	$SE B$	β
(constant)		63.68***	2.59	
TFCL	.30***	3.33***	0.68	.30
R	.30***			
R^2	.09***			

*** $p < .001$.

ตารางที่ 12

ผลวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยระหว่างผลการปฏิบัติงานของผู้ตามกับความเป็นผู้นำ
นักปฏิรูปในองค์ประกอบด้านการนำโดยบารมี เมื่อวิเคราะห์แยกโรงแรม ข($n = 250$)

	โรงแรม ข			
	r	B	$SE B$	β
(constant)		60.63***	2.35	
TFCL	.38***	4.11***	0.64	.38
R	.38***			
R^2	.14***			

*** $p < .001$.

ผลวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยระหว่างผลการปฏิบัติงานของผู้ตามกับความเป็นผู้นำ นักปฏิรูปในองค์ประกอบด้านการสร้างแรงจูงใจและแรงบันดาลใจเมื่อวิเคราะห์รวมทั้ง 2 โรงแรม และวิเคราะห์แยกแต่ละโรงแรม

ในการวิเคราะห์จากกลุ่มตัวอย่างรวมทั้ง 2 โรงแรมเมื่อพิจารณาค่าสหสัมพันธ์ระหว่าง ผลการปฏิบัติงานของผู้ตามกับความเป็นผู้นำนักปฏิรูปในองค์ประกอบด้านการสร้างแรงจูงใจและ แรงบันดาลใจ ดังแสดงในตารางที่ 13 พบว่าผลการปฏิบัติงานของผู้ตามมีสหสัมพันธ์เชิงเส้นตรง ทางบวกกับความเป็นผู้นำนักปฏิรูปในองค์ประกอบด้านการสร้างแรงจูงใจและแรงบันดาลใจ (TFIM) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 จากนั้นจึงทดสอบสมมติฐาน โดยการวิเคราะห์การ ถดถอยด้วยการเข้าสมการถดถอยแบบขั้นเดียว (Enter) พบว่าความเป็นผู้นำนักปฏิรูปใน องค์ประกอบด้านการสร้างแรงจูงใจและแรงบันดาลใจ (TFIM) มีอิทธิพลและอธิบายระดับความ แปรปรวนของระดับ ผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม ได้ร้อยละ 6 ($R^2 = .06$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .001 ซึ่งสามารถเขียนรูปสมการได้ดังนี้

$$\text{PRODUCTI} = 2.81 \text{ TFIM} + 65.65$$

จากสมการถดถอยข้างต้นแสดงให้เห็นว่าเมื่อความเป็นผู้นำนักปฏิรูปในองค์ประกอบ ด้านการสร้างแรงจูงใจและแรงบันดาลใจ (TFIM) เพิ่มขึ้น 1 หน่วยจะส่งผลให้ผลการปฏิบัติงานของ ผู้ตามที่ถูกทำนายมีค่าเปลี่ยนแปลงไป 2.81 หน่วย

ในการวิเคราะห์แยกกลุ่มตัวอย่างโรงแรม ก เมื่อพิจารณาค่าสหสัมพันธ์ระหว่าง ผลการปฏิบัติงานของผู้ตามกับความเป็นผู้นำนักปฏิรูปในองค์ประกอบด้านการสร้างแรงจูงใจและ แรงบันดาลใจ ดังแสดงในตารางที่ 14 พบว่าผลการปฏิบัติงานของผู้ตามมีสหสัมพันธ์เชิงเส้นตรง ทางบวกกับความเป็นผู้นำนักปฏิรูปในองค์ประกอบด้านการสร้างแรงจูงใจและแรงบันดาลใจ (TFIM) อย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ .001 จากนั้นจึงทดสอบสมมติฐาน โดยการวิเคราะห์การ ถดถอยด้วยการเข้าสมการถดถอยแบบขั้นเดียว (Enter) พบว่าความเป็นผู้นำนักปฏิรูปใน องค์ประกอบด้านการสร้างแรงจูงใจและแรงบันดาลใจ (TFIM) มีอิทธิพลและอธิบายระดับความ แปรปรวนของระดับ ผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม ได้ร้อยละ 8 ($R^2 = .08$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .001 ซึ่งสามารถเขียนรูปสมการได้ดังนี้

$$\text{PRODUCTI} = 3.18 \text{ TFIM} + 64.49$$

จากสมการถดถอยข้างต้นแสดงให้เห็นว่าเมื่อความเป็นผู้นำนักปฏิรูปในองค์กรประกอบด้านการสร้างแรงจูงใจและแรงบันดาลใจ เพิ่มขึ้น 1 หน่วยจะส่งผลให้ผลการปฏิบัติงานของผู้ตามที่ถูกทำนายมีค่าเปลี่ยนแปลงไป 3.18 หน่วย

ในการวิเคราะห์แยกกลุ่มตัวอย่าง โรงแรม ข เมื่อพิจารณาค่าสหสัมพันธ์ระหว่าง ผลการปฏิบัติงานของผู้ตามกับความเป็นผู้นำนักปฏิรูปในองค์กรประกอบด้านการสร้างแรงจูงใจและแรงบันดาลใจดังแสดงในตารางที่ 15 พบว่าผลการปฏิบัติงานของผู้ตามมีสหสัมพันธ์เชิงเส้นตรงทางบวก กับความเป็นผู้นำนักปฏิรูปในองค์กรประกอบด้านการสร้างแรงจูงใจและแรงบันดาลใจ (TFIM) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 จากนั้นจึงทดสอบสมมติฐานโดยการวิเคราะห์การถดถอยด้วยการเข้าสมการถดถอยแบบขั้นเดียว (Enter) พบว่าความเป็นผู้นำนักปฏิรูปในองค์กรประกอบด้านการสร้างแรงจูงใจและแรงบันดาลใจ (TFIM) มีอิทธิพลและอธิบายระดับความแปรปรวนของระดับ ผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม ได้ร้อยละ 5 ($R^2 = .05$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ซึ่งสามารถเขียนรูปสมการได้ดังนี้

$$\text{PRODUCTI} = 2.44 \text{ TFIM} + 66.77$$

จากสมการถดถอยข้างต้นแสดงให้เห็นว่าเมื่อความเป็นผู้นำนักปฏิรูปในองค์กรประกอบด้านการสร้างแรงจูงใจและแรงบันดาลใจ (TFIM) เพิ่มขึ้น 1 หน่วยจะส่งผลให้ผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม ที่ถูกทำนายมีค่าเปลี่ยนแปลงไป 2.44 หน่วย

อาจกล่าวได้ว่าเมื่อวิเคราะห์การถดถอยด้วยการเข้าสมการถดถอยแบบขั้นเดียว (Enter) ทั้งวิเคราะห์รวมทั้ง 2 โรงแรมและวิเคราะห์แยกแต่ละ โรงแรมนั้นผลได้ดังต่อไปนี้ ผลการปฏิบัติงานของผู้ตามมีสหสัมพันธ์เชิงเส้นตรงทางบวกกับความเป็นผู้นำนักปฏิรูปในองค์กรประกอบด้านการสร้างแรงจูงใจและแรงบันดาลใจ (TFIM) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 และความ เป็นผู้นำนักปฏิรูปในองค์กรประกอบด้านการสร้างแรงจูงใจและแรงบันดาลใจ (TFIM) มีอิทธิพลและอธิบายระดับความแปรปรวนของระดับ ผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

ดังนั้นในการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 2 จึงสรุปได้ว่า ความเป็นผู้นำนักปฏิรูปในองค์กรประกอบด้านการสร้างแรงจูงใจและแรงบันดาลใจ สามารถทำนายผลการปฏิบัติงานของผู้ตามได้

ตารางที่ 13

ผลวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยระหว่างผลการปฏิบัติงานของผู้กำกับกับความเป็นผู้นำนักปฏิรูปใน
องค์กรประกอบการสร้างแรงจูงใจและแรงบันดาลใจเมื่อวิเคราะห์รวมทั้ง 2 โรงแรม ($N = 500$)

	กลุ่มตัวอย่างทั้งหมด			
	r	B	$SE B$	β
(Constant)		65.65***	1.79	
TFIM	.25***	2.81***	0.49	.25
R	.25***			
R^2	.06***			

*** $p < .001$.

ตารางที่ 14

ผลวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยระหว่างผลการปฏิบัติงานของผู้กำกับกับความเป็นผู้นำนักปฏิรูปใน
องค์กรประกอบการสร้างแรงจูงใจและแรงบันดาลใจเมื่อวิเคราะห์แยกโรงแรม ก ($n = 250$)

	โรงแรม ก			
	r	B	$SE B$	β
(Constant)		64.49***	2.61	
TFIM	.28***	3.18***	0.70	.28
R	.28***			
R^2	.08***			

*** $p < .001$.

ตารางที่ 15

ผลวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยระหว่างผลการปฏิบัติงานของผู้กำกับกับความเป็นผู้นำนักปฏิรูปใน
องค์กรประกอบการสร้างแรงจูงใจและแรงบันดาลใจเมื่อวิเคราะห์แยกโรงแรม ข ($n = 250$)

	โรงแรม ข			
	r	B	$SE B$	β
(Constant)		66.77***	2.48	
TFIM	.22***	2.44***	0.67	.22
R	.22***			
R^2	.05***			

*** $p < .001$.

ผลวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยระหว่างผลการปฏิบัติงานของผู้ตามกับความเป็นผู้นำ นักปฏิรูปในองค์ประกอบด้านการกระตุ้นทางปัญญา เมื่อวิเคราะห์รวมทั้ง 2 โรงแรมและวิเคราะห์แยกแต่ละโรงแรม

ในการวิเคราะห์จากกลุ่มตัวอย่างรวมทั้ง 2 โรงแรม เมื่อพิจารณาค่าสหสัมพันธ์ระหว่างผลการปฏิบัติงานของผู้ตามกับความเป็นผู้นำนักปฏิรูปในองค์ประกอบด้านการกระตุ้นทางปัญญาดังแสดงในตารางที่ 16 พบว่าผลการปฏิบัติงานของผู้ตามมีสหสัมพันธ์เชิงเส้นตรงทางบวกกับความเป็นผู้นำนักปฏิรูปในองค์ประกอบด้านการกระตุ้นทางปัญญา (TFIS) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 จากนั้นจึงทดสอบสมมติฐานโดยการวิเคราะห์การถดถอยด้วยการเข้าสมการถดถอยแบบขั้นเดียว (Enter) พบว่าความเป็นผู้นำนักปฏิรูปในองค์ประกอบด้านการกระตุ้นทางปัญญา (TFIS) มีอิทธิพลและอธิบายระดับความแปรปรวนของระดับผลการปฏิบัติงานของผู้ตามได้ร้อยละ 10 ($R^2 = .10$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ซึ่งสามารถเขียนรูปสมการได้ดังนี้

$$\text{PRODUCTI} = 2.91 \text{ TFIS} + 65.31$$

จากสมการถดถอยข้างต้นแสดงให้เห็นว่าเมื่อความเป็นผู้นำนักปฏิรูปในองค์ประกอบด้านการกระตุ้นทางปัญญา (TFIS) เพิ่มขึ้น 1 หน่วยจะส่งผลให้ผลการปฏิบัติงานของผู้ตามที่ถูกทำนายมีค่าเปลี่ยนแปลงไป 2.91 หน่วย

ในการวิเคราะห์แยกกลุ่มตัวอย่างโรงแรม ก เมื่อพิจารณาค่าสหสัมพันธ์ระหว่างผลการปฏิบัติงานของผู้ตามกับความเป็นผู้นำนักปฏิรูปในองค์ประกอบด้านการกระตุ้นทางปัญญาดังแสดงในตารางที่ 17 พบว่าผลการปฏิบัติงานของผู้ตามมีสหสัมพันธ์เชิงเส้นตรงทางบวกกับความเป็นผู้นำนักปฏิรูปในองค์ประกอบด้านการกระตุ้นทางปัญญา (TFIS) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 จากนั้นจึงทดสอบสมมติฐานโดยการวิเคราะห์การถดถอยด้วยการเข้าสมการถดถอยแบบขั้นเดียว (Enter) พบว่าความเป็นผู้นำนักปฏิรูปในองค์ประกอบด้านการกระตุ้นทางปัญญา (TFIS) มีอิทธิพลและอธิบายระดับความแปรปรวนของระดับผลการปฏิบัติงานของผู้ตามได้ร้อยละ 10 ($R^2 = .10$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ซึ่งสามารถเขียนรูปสมการได้ดังนี้

$$\text{PRODUCTI} = 2.87 \text{ TFIS} + 65.66$$

จากสมการถดถอยข้างต้นแสดงให้เห็นว่าเมื่อความเป็นผู้นำนักปฏิรูปในองค์ประกอบด้านการกระตุ้นทางปัญญา เพิ่มขึ้น 1 หน่วยจะส่งผลให้ผลการปฏิบัติงานของผู้ตามที่ถูกทำนายมีค่าเปลี่ยนแปลงไป 2.87 หน่วย

ในการวิเคราะห์แยกกลุ่มตัวอย่าง โรงแรม ข เมื่อพิจารณาค่าสหสัมพันธ์ระหว่างผลการปฏิบัติงานของผู้ตามกับความเป็นผู้นำนักปฏิรูปในองค์ประกอบด้านการกระตุ้นทางปัญญา ดังแสดงในตารางที่ 18 พบว่า ผลการปฏิบัติงานของผู้ตามมีสหสัมพันธ์เชิงเส้นตรงทางบวกกับความเป็นผู้นำนักปฏิรูปในองค์ประกอบด้านการกระตุ้นทางปัญญา (TFIS) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 จากนั้นจึงทดสอบสมมติฐาน โดยการวิเคราะห์การถดถอยด้วยการเข้าสมการถดถอยแบบขั้นเดียว (Enter) พบว่าความเป็นผู้นำนักปฏิรูปในองค์ประกอบด้านการกระตุ้นทางปัญญา (TFIS) มีอิทธิพลและอธิบายระดับความแปรปรวนของระดับผลการปฏิบัติงานของผู้ตามได้ร้อยละ 10 ($R^2 = .10$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ซึ่งสามารถเขียนรูปสมการได้ดังนี้

$$\text{PRODUCTI} = 2.93 \text{ TFIS} + 65.01$$

จากสมการถดถอยข้างต้นแสดงให้เห็นว่าเมื่อความเป็นผู้นำนักปฏิรูปในองค์ประกอบด้านการกระตุ้นทางปัญญา เพิ่มขึ้น 1 หน่วยจะส่งผลให้ผลการปฏิบัติงานของผู้ตามที่ถูกทำนายมีค่าเปลี่ยนแปลงไป 2.93 หน่วย

อาจกล่าวได้ว่าเมื่อวิเคราะห์การถดถอยด้วยการเข้าสมการถดถอยแบบขั้นเดียว (Enter) ทั้งวิเคราะห์รวมทั้ง 2 โรงแรมและวิเคราะห์แยกแต่ละโรงแรมนั้นผลได้ดังต่อไปนี้ ผลการปฏิบัติงานของผู้ตามมีสหสัมพันธ์เชิงเส้นตรงทางบวกกับความเป็นผู้นำนักปฏิรูปในองค์ประกอบด้านการกระตุ้นทางปัญญา (TFIS) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 และความเป็นผู้นำนักปฏิรูปในองค์ประกอบด้านการกระตุ้นทางปัญญา (TFIS) มีอิทธิพลและอธิบายระดับความแปรปรวนของระดับ ผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

ดังนั้นในการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 3 จึงสรุปได้ว่า ความเป็นผู้นำนักปฏิรูปในองค์ประกอบด้านการกระตุ้นทางปัญญา สามารถทำนายผลการปฏิบัติงานของผู้ตามได้

สถาบันนวัตกรรมการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 16

ผลวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยระหว่างผลการปฏิบัติงานของผู้ตามกับความเป็นผู้นำ
นักปฏิรูปในองค์ประกอบด้านการกระตุ้นทางปัญญาเมื่อวิเคราะห์รวมทั้ง 2 โรงแรม ($N = 500$)

	กลุ่มตัวอย่างทั้งหมด			
	r	B	$SE B$	β
(Constant)		65.31***	1.45	
TFIS	.32***	2.91***	0.39	.32
R	.32***			
R^2	.10***			

*** $p < .001$.

ตารางที่ 17

ผลวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยระหว่างผลการปฏิบัติงานของผู้ตามกับความเป็นผู้นำ
นักปฏิรูปในองค์ประกอบด้านการกระตุ้นทางปัญญาเมื่อวิเคราะห์แยก โรงแรม ก ($n = 250$)

	โรงแรม ก			
	r	B	$SE B$	β
(Constant)		65.66***	2.06	
TFIS	.31***	2.87***	0.55	.31
R	.31***			
R^2	.10***			

*** $p < .001$.

ตารางที่ 18

ผลวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยระหว่างผลการปฏิบัติงานของผู้ตามกับความเป็นผู้นำ
นักปฏิรูปในองค์ประกอบด้านการกระตุ้นทางปัญญาเมื่อวิเคราะห์แยก โรงแรม ข ($n = 250$)

	โรงแรม ข			
	r	B	$SE B$	β
(Constant)		65.01***	2.04	
TFIS	.32***	2.93***	0.56	.32
R	.32***			
R^2	.10***			

*** $p < .001$

ผลวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยระหว่างผลการปฏิบัติงานของผู้ตามกับความเป็นผู้นำ นักปฏิรูปในองค์ประกอบด้านการเอาใจใส่ผู้ตามรายบุคคล เมื่อวิเคราะห์รวมทั้ง 2 โรงแรมและ วิเคราะห์แยกแต่ละโรงแรม

ในการวิเคราะห์จากกลุ่มตัวอย่างรวมทั้ง 2 โรงแรมเมื่อพิจารณาค่าสหสัมพันธ์ระหว่าง ผลการปฏิบัติงานของผู้ตามกับความเป็นผู้นำนักปฏิรูปในองค์ประกอบด้านการเอาใจใส่ผู้ตาม รายบุคคล ดังแสดงในตารางที่ 19 พบว่าผลการปฏิบัติงานของผู้ตามมีสหสัมพันธ์เชิงเส้นตรง ทางบวกกับความเป็นผู้นำนักปฏิรูปในองค์ประกอบด้านการเอาใจใส่ผู้ตามรายบุคคล (TFIC) อย่าง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 จากนั้นจึงทดสอบสมมติฐานโดยการวิเคราะห์การถดถอยด้วยการ เข้าสมการถดถอยแบบขั้นเดียว (Enter) พบว่าความเป็นผู้นำนักปฏิรูปในองค์ประกอบด้านการเอา ใจใส่ผู้ตามรายบุคคล (TFIC) มีอิทธิพลและอธิบายระดับความแปรปรวนของระดับผลการ ปฏิบัติงานของผู้ตามได้ร้อยละ 19 ($R^2 = .19$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ซึ่งสามารถ เขียนรูปสมการได้ดังนี้

$$\text{PRODUCTI} = 6.02 \text{ TFIC} + 53.13$$

จากสมการถดถอยข้างต้นแสดงให้เห็นว่าเมื่อความเป็นความเป็นผู้นำนักปฏิรูปใน องค์ประกอบด้านการเอาใจใส่ผู้ตามรายบุคคล (TFIC) เพิ่มขึ้น 1 หน่วยจะส่งผลให้ผลการ ปฏิบัติงานของผู้ตามที่ถูกทำนายมีค่าเปลี่ยนแปลงไป 6.02 หน่วย

ในการวิเคราะห์แยกกลุ่มตัวอย่างโรงแรม ก เมื่อพิจารณาค่าสหสัมพันธ์ระหว่างผลการ ปฏิบัติงานของผู้ตามกับความเป็นผู้นำนักปฏิรูปในองค์ประกอบด้านการเอาใจใส่ผู้ตามรายบุคคล ดังแสดงในตารางที่ 20 พบว่าผลการปฏิบัติงานของผู้ตามมีสหสัมพันธ์เชิงเส้นตรงทางบวกกับความเป็น ผู้นำนักปฏิรูปในองค์ประกอบด้านการเอาใจใส่ผู้ตามรายบุคคล (TFIC) อย่างมีนัยสำคัญทาง สถิติที่ระดับ .001 จากนั้นจึงทดสอบสมมติฐานโดยการวิเคราะห์การถดถอยด้วยการเข้าสมการ ถดถอยแบบขั้นเดียว (Enter) พบว่าความเป็นผู้นำนักปฏิรูปในองค์ประกอบด้านการเอาใจใส่ผู้ตาม รายบุคคล (TFIC) มีอิทธิพลและอธิบายระดับความแปรปรวนของระดับผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม ได้ร้อยละ 21 ($R^2 = .21$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ซึ่งสามารถเขียนรูปสมการได้ดังนี้

$$\text{PRODUCTI} = 6.65 \text{ TFIC} + 50.96$$

จากสมการถดถอยข้างต้นแสดงให้เห็นว่าเมื่อความเป็นความเป็นผู้นำนักปฏิรูปใน องค์ประกอบด้านการเอาใจใส่ผู้ตามรายบุคคล (TFIC) เพิ่มขึ้น 1 หน่วยจะส่งผลให้ผลการ ปฏิบัติงานของผู้ตามที่ถูกทำนายมีค่าเปลี่ยนแปลงไป 6.65 หน่วย

ในการวิเคราะห์แยกกลุ่มตัวอย่าง โรงแรม ข เมื่อพิจารณาค่าสหสัมพันธ์ระหว่างผลการปฏิบัติงานของผู้ตามกับความเป็นผู้นำนักปฏิรูปในองค์ประกอบการเอาใจใส่ผู้ตามรายบุคคล ดังแสดงในตารางที่ 21 พบว่าผลการปฏิบัติงานของผู้ตามมีสหสัมพันธ์เชิงเส้นตรงทางบวกกับความเป็นผู้นำนักปฏิรูปในองค์ประกอบการเอาใจใส่ผู้ตามรายบุคคล (TFIC) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 จากนั้นจึงทดสอบสมมติฐานโดยการวิเคราะห์การถดถอยด้วยการเข้าสมการถดถอยแบบขั้นเดียว (Enter) พบว่าความเป็นผู้นำนักปฏิรูปในองค์ประกอบการเอาใจใส่ผู้ตามรายบุคคล (TFIC) มีอิทธิพลและอธิบายระดับความแปรปรวนของระดับผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม ได้ร้อยละ 17 ($R^2 = .17$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ซึ่งสามารถเขียนรูปสมการได้ดังนี้

$$\text{PRODUCTI} = 5.54 \text{ TFIC} + 55.06$$

จากสมการถดถอยข้างต้นแสดงให้เห็นว่าเมื่อความเป็นความเป็นผู้นำนักปฏิรูปในองค์ประกอบการเอาใจใส่ผู้ตามรายบุคคล (TFIC) เพิ่มขึ้น 1 หน่วยจะส่งผลให้ผลการปฏิบัติงานของผู้ตามที่ถูกทำนายมีค่าเปลี่ยนแปลงไป 5.54 หน่วย

อาจกล่าวได้ว่าเมื่อวิเคราะห์การถดถอยด้วยการเข้าสมการถดถอยแบบขั้นเดียว (Enter) ทั้งวิเคราะห์รวมทั้ง 2 โรงแรมและวิเคราะห์แยกแต่ละโรงแรมนั้นผลได้ดังต่อไปนี้ผลการปฏิบัติงานของผู้ตามมีสหสัมพันธ์เชิงเส้นตรงทางบวกกับความเป็นความเป็นผู้นำนักปฏิรูปในองค์ประกอบการเอาใจใส่ผู้ตามรายบุคคล (TFIC) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 และความเป็นความเป็นผู้นำนักปฏิรูปในองค์ประกอบการเอาใจใส่ผู้ตามรายบุคคล (TFIC) มีอิทธิพลและอธิบายระดับความแปรปรวนของระดับผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

ดังนั้นในการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 4 จึงสรุปได้ว่า ความเป็นความเป็นผู้นำนักปฏิรูปในองค์ประกอบการเอาใจใส่ผู้ตามรายบุคคล สามารถทำนายผลการปฏิบัติงานของผู้ตามได้

ตารางที่ 19

ผลวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยระหว่างผลการปฏิบัติงานของผู้ตามกับความเป็นผู้นำ
นักปฏิรูปในองค์ประกอบด้านการเอาใจใส่ผู้ตามรายบุคคลเมื่อวิเคราะห์รวมทั้ง 2 โรงแรม
($N = 500$)

	กลุ่มตัวอย่างทั้งหมด			
	r	B	$SE B$	β
(Constant)		53.13***	2.13	
TFIC	.43***	6.02***	0.56	.43
R	.43***			
R^2	.19***			

*** $p < .001$.

ตารางที่ 20

ผลวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยระหว่างผลการปฏิบัติงานของผู้ตามกับความเป็นผู้นำ
นักปฏิรูปในองค์ประกอบด้านการเอาใจใส่ผู้ตามรายบุคคลเมื่อวิเคราะห์แยก โรงแรม ก($n = 250$)

	โรงแรม ก			
	r	B	$SE B$	β
(Constant)		50.96***	3.10	
TFIC	.46***	6.65***	0.81	.46
R	.46***			
R^2	.21***			

*** $p < .001$.

ตารางที่ 21

ผลวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยระหว่างผลการปฏิบัติงานของผู้ตามกับความเป็นผู้นำ
นักปฏิรูปในองค์ประกอบด้านการเอาใจใส่ผู้ตามรายบุคคลเมื่อวิเคราะห์แยก โรงแรม ข($n = 250$)

	โรงแรม ข			
	r	B	$SE B$	β
(Constant)		55.06***	2.93	
TFIC	.41***	5.45***	0.77	.41
R	.41***			
R^2	.17***			

*** $p < .001$.

ผลวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยระหว่างผลการปฏิบัติงานของผู้ตามกับความเป็นผู้นำ
นักแลกเปลี่ยนในองค์ประกอบด้านการให้รางวัลตามเงื่อนไข เมื่อวิเคราะห์รวมทั้ง 2 โรงแรมและ
วิเคราะห์แยกแต่ละโรงแรม

ในการวิเคราะห์จากกลุ่มตัวอย่างรวมทั้ง 2 โรงแรมเมื่อพิจารณาค่าสหสัมพันธ์ระหว่าง
ผลการปฏิบัติงานของผู้ตามกับความเป็นผู้นำนักแลกเปลี่ยนในองค์ประกอบด้านการให้รางวัลตาม
เงื่อนไข ดังแสดงในตารางที่ 22 พบว่าผลการปฏิบัติงานของผู้ตามมีสหสัมพันธ์เชิงเส้นตรงทางบวก
กับความเป็นผู้นำนักแลกเปลี่ยนในองค์ประกอบด้านการให้รางวัลตามเงื่อนไข (TSCR) อย่างมี
นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 จากนั้นจึงทดสอบสมมติฐาน โดยการวิเคราะห์การถดถอยด้วยการ
เข้าสมการถดถอยแบบขั้นเดียว (Enter) พบว่าความเป็นผู้นำนักแลกเปลี่ยนในองค์ประกอบด้านการ
ให้รางวัลตามเงื่อนไข (TSCR) มีอิทธิพลและอธิบายระดับความแปรปรวนของระดับผลการ
ปฏิบัติงานของผู้ตาม ได้ร้อยละ 13 ($R^2 = .13$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ซึ่งสามารถ
เขียนรูปสมการได้ดังนี้

$$\text{PRODUCTI} = 3.33 \text{ TSCR} + 64.79$$

จากสมการถดถอยข้างต้นแสดงให้เห็นว่าเมื่อความเป็นผู้นำนักแลกเปลี่ยนใน
องค์ประกอบด้านการให้รางวัลตามเงื่อนไข (TSCR) เพิ่มขึ้น 1 หน่วยจะส่งผลให้ผลการปฏิบัติงาน
ของผู้ตามที่ถูกทำนายมีค่าเปลี่ยนแปลงไป 3.33 หน่วย

ในการวิเคราะห์แยกกลุ่มตัวอย่างโรงแรม ก เมื่อพิจารณาค่าสหสัมพันธ์ระหว่างผลการ
ปฏิบัติงานของผู้ตามกับความเป็นผู้นำนักแลกเปลี่ยนในองค์ประกอบด้านการให้รางวัลตามเงื่อนไข
ดังแสดงในตารางที่ 23 พบว่า ผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม มีสหสัมพันธ์เชิงเส้นตรงทางบวกกับ
ความเป็นผู้นำนักแลกเปลี่ยนในองค์ประกอบด้านการให้รางวัลตามเงื่อนไข (TSCR) อย่างมี
นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 จากนั้นจึงทดสอบสมมติฐาน โดยการวิเคราะห์การถดถอยด้วย
การเข้าสมการถดถอยแบบขั้นเดียว (Enter) พบว่าความเป็นผู้นำนักแลกเปลี่ยนในองค์ประกอบด้าน
การให้รางวัลตามเงื่อนไข (TSCR) มีอิทธิพลและอธิบายระดับความแปรปรวนของระดับผลการ
ปฏิบัติงานของผู้ตาม ได้ร้อยละ 13 ($R^2 = .13$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ซึ่งสามารถ
เขียนรูปสมการได้ดังนี้

$$\text{PRODUCTI} = 3.44 \text{ TSCR} + 64.44$$

จากสมการถดถอยข้างต้นแสดงให้เห็นว่าเมื่อความเป็นผู้นำนักแลกเปลี่ยนใน
องค์ประกอบด้านการให้รางวัลตามเงื่อนไข (TSCR) เพิ่มขึ้น 1 หน่วยจะส่งผลให้ผลการปฏิบัติงาน
ของผู้ตามที่ถูกทำนายมีค่าเปลี่ยนแปลงไป 3.44 หน่วย

ในการวิเคราะห์แยกกลุ่มตัวอย่าง โรงแรม ข เมื่อพิจารณาค่าสหสัมพันธ์ระหว่างผลการปฏิบัติงานของผู้ตามกับความเป็นผู้นำนักแลกเปลี่ยนในองค์ประกอบด้านการให้รางวัลตามเงื่อนไข ดังแสดงในตารางที่ 24 พบว่า ผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม มีสหสัมพันธ์เชิงเส้นตรงทางบวกกับความเป็นผู้นำนักแลกเปลี่ยนในองค์ประกอบด้านการให้รางวัลตามเงื่อนไข (TSCR) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 จากนั้นจึงทดสอบสมมติฐาน โดยการวิเคราะห์การถดถอยด้วยการเข้าสมการถดถอยแบบขั้นเดียว (Enter) พบว่าความเป็นผู้นำนักแลกเปลี่ยนในองค์ประกอบด้านการให้รางวัลตามเงื่อนไข (TSCR) มีอิทธิพลและอธิบายระดับความแปรปรวนของระดับผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม ได้ร้อยละ 12 ($R^2 = .12$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ซึ่งสามารถเขียนรูปสมการได้ดังนี้

$$\text{PRODUCTI} = 3.21 \text{ TSCR} + 65.14$$

จากสมการถดถอยข้างต้นแสดงให้เห็นว่าเมื่อความเป็นผู้นำนักแลกเปลี่ยนในองค์ประกอบด้านการให้รางวัลตามเงื่อนไข (TSCR) เพิ่มขึ้น 1 หน่วยจะส่งผลให้ผลการปฏิบัติงานของผู้ตามที่ถูกทำนายมีค่าเปลี่ยนแปลงไป 3.21 หน่วย

อาจกล่าวได้ว่าเมื่อวิเคราะห์การถดถอยด้วยการเข้าสมการถดถอยแบบขั้นเดียว (Enter) ทั้งวิเคราะห์รวมทั้ง 2 โรงแรมและวิเคราะห์แยกแต่ละโรงแรม นั้นผลได้ดังต่อไปนี้ผลการปฏิบัติงานของผู้ตามมีสหสัมพันธ์เชิงเส้นตรงทางบวกกับความเป็นผู้นำนักแลกเปลี่ยนในองค์ประกอบด้านการให้รางวัลตามเงื่อนไข (TSCR) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 และความเป็นผู้นำนักแลกเปลี่ยนในองค์ประกอบด้านการให้รางวัลตามเงื่อนไข (TSCR) มีอิทธิพลและอธิบายระดับความแปรปรวนของระดับผลการปฏิบัติงานของผู้ตามอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

ดังนั้นในการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 6 จึงสรุปได้ว่า ความเป็นผู้นำนักแลกเปลี่ยนในองค์ประกอบด้านการให้รางวัลตามเงื่อนไขสามารถทำนายผลการปฏิบัติงานของผู้ตามได้

ตารางที่ 22

ผลวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยระหว่างผลการปฏิบัติงานของผู้ตามกับความเป็นผู้นำที่
แลกเปลี่ยนในองค์ประกอบด้านการให้รางวัลตามเงื่อนไขเมื่อวิเคราะห์รวมทั้ง 2 โรงแรม($N = 500$)

	กลุ่มตัวอย่างทั้งหมด			
	r	B	$SE B$	β
(Constant)		64.79***	1.33	
TSCR	.36***	3.33***	0.39	.36
R	.36***			
R^2	.13***			

*** $p < .001$.

ตารางที่ 23

ผลวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยระหว่างผลการปฏิบัติงานของผู้ตามกับความเป็นผู้นำที่
แลกเปลี่ยนในองค์ประกอบด้านการให้รางวัลตามเงื่อนไขเมื่อวิเคราะห์แยกโรงแรม ก($n = 250$)

	โรงแรม ก			
	r	B	$SE B$	β
(Constant)		64.44***	1.94	
TSCR	.36***	3.44***	0.56	.36
R	.36***			
R^2	.13***			

*** $p < .001$.

ตารางที่ 24

ผลวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยระหว่างผลการปฏิบัติงานของผู้ตามกับความเป็นผู้นำที่
แลกเปลี่ยนในองค์ประกอบด้านการให้รางวัลตามเงื่อนไขเมื่อวิเคราะห์แยกโรงแรม ข($n = 250$)

	โรงแรม ข			
	r	B	$SE B$	β
(Constant)		65.14	1.84	
TSCR	.35***	3.21	0.55	.35
R	.35***			
R^2	.12***			

*** $p < .001$.

**ผลวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยระหว่างผลการปฏิบัติงานของผู้ตามกับความเป็นผู้นำ
นักแลกเปลี่ยนในองค์ประกอบด้านการบริหารโดยการยกเว้นแบบเชิงรุกเมื่อวิเคราะห์รวมทั้ง 2
โรงแรมและวิเคราะห์แยกแต่ละโรงแรม**

ในการวิเคราะห์จากกลุ่มตัวอย่างรวมทั้ง 2 โรงแรม เมื่อพิจารณาค่าสหสัมพันธ์ระหว่างผลการปฏิบัติงานของผู้ตามกับความเป็นผู้นำนักแลกเปลี่ยนในองค์ประกอบด้านการบริหารโดยการยกเว้นแบบเชิงรุก ดังแสดงในตารางที่ 25 พบว่าผลการปฏิบัติงานของผู้ตามมีสหสัมพันธ์เชิงเส้นตรงทางลบกับความเป็นผู้นำนักแลกเปลี่ยนในองค์ประกอบด้านการบริหารโดยการยกเว้นแบบเชิงรุก (TSMA) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 จากนั้นจึงทดสอบสมมติฐานโดยการวิเคราะห์การถดถอยด้วยการเข้าสมการถดถอยแบบขั้นเดียว (Enter) พบว่าความเป็นผู้นำนักแลกเปลี่ยนในองค์ประกอบด้านการบริหาร โดยการยกเว้นแบบเชิงรุก (TSMA) มีอิทธิพลและอธิบายระดับความแปรปรวนของระดับผลการปฏิบัติงานของผู้ตามได้ร้อยละ 4 ($R^2 = .04$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ซึ่งสามารถเขียนรูปสมการได้ดังนี้

$$\text{PRODUCTI} = -4.57 \text{ TSMA} + 89.03$$

จากสมการถดถอยข้างต้นแสดงให้เห็นว่าเมื่อความเป็นผู้นำนักแลกเปลี่ยนในองค์ประกอบด้านการบริหาร โดยการยกเว้นแบบเชิงรุก (TSMA) เพิ่มขึ้น 1 หน่วยจะส่งผลให้ผลการปฏิบัติงานของผู้ตามที่ถูกทำนายมีค่าเปลี่ยนแปลงไป -4.57 หน่วย

ในการวิเคราะห์แยกกลุ่มตัวอย่าง โรงแรม ก เมื่อพิจารณาค่าสหสัมพันธ์ระหว่างผลการปฏิบัติงานของผู้ตามกับความเป็นผู้นำนักแลกเปลี่ยนในองค์ประกอบด้านการบริหารโดยการยกเว้นแบบเชิงรุก ดังแสดงในตารางที่ 26 พบว่าผลการปฏิบัติงานของผู้ตามมีสหสัมพันธ์เชิงเส้นตรงทางลบกับความเป็นผู้นำนักแลกเปลี่ยนในองค์ประกอบด้านการบริหาร โดยการยกเว้นแบบเชิงรุก (TSMA) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 จากนั้นจึงทดสอบสมมติฐานโดยการวิเคราะห์การถดถอยด้วยการเข้าสมการถดถอยแบบขั้นเดียว (Enter) พบว่าความเป็นผู้นำนักแลกเปลี่ยนในองค์ประกอบด้านการบริหาร โดยการยกเว้นแบบเชิงรุก (TSMA) มีอิทธิพลและอธิบายระดับความแปรปรวนของระดับผลการปฏิบัติงานของผู้ตามได้ร้อยละ 5 ($R^2 = .05$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ซึ่งสามารถเขียนรูปสมการได้ดังนี้

$$\text{PRODUCTI} = -4.89 \text{ TSMA} + 90.17$$

จากสมการถดถอยข้างต้นแสดงให้เห็นว่าเมื่อความเป็นผู้นำนักแลกเปลี่ยนในองค์ประกอบด้านการบริหาร โดยการยกเว้นแบบเชิงรุก (TSMA) เพิ่มขึ้น 1 หน่วยจะส่งผลให้ผลการปฏิบัติงานของผู้ตามที่ถูกทำนายมีค่าเปลี่ยนแปลงไป -4.89 หน่วย

ในการวิเคราะห์แยกกลุ่มตัวอย่าง โรงแรม ข เมื่อพิจารณาค่าสหสัมพันธ์ระหว่างผลการปฏิบัติงานของผู้ตามกับความเป็นผู้นำนักแลกเปลี่ยนในองค์ประกอบด้านการบริหาร โดยการยกเว้นแบบเชิงรุก ดังแสดงในตารางที่ 27 พบว่าผลการปฏิบัติงานของผู้ตามมีสหสัมพันธ์เชิงเส้นตรงทางลบกับความเป็นผู้นำนักแลกเปลี่ยนในองค์ประกอบด้านการบริหาร โดยการยกเว้นแบบเชิงรุก (TSMA) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 จากนั้นจึงทดสอบสมมติฐาน โดยการวิเคราะห์การถดถอยด้วยการเข้าสมการถดถอยแบบขั้นเดียว (Enter) พบว่าความเป็นผู้นำนักแลกเปลี่ยนในองค์ประกอบด้านการบริหาร โดยการยกเว้นแบบเชิงรุก (TSMA) มีอิทธิพลและอธิบายระดับความแปรปรวนของระดับผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม ได้ร้อยละ 4 ($R^2 = .04$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งสามารถเขียนรูปสมการได้ดังนี้

$$\text{PRODUCTI} = -4.23 \text{ TSMA} + 87.83$$

จากสมการถดถอยข้างต้นแสดงให้เห็นว่าเมื่อความเป็นผู้นำนักแลกเปลี่ยนในองค์ประกอบด้านการบริหาร โดยการยกเว้นแบบเชิงรุก (TSMA) เพิ่มขึ้น 1 หน่วยจะส่งผลให้ผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม ที่ถูกทำนายมีค่าเปลี่ยนแปลงไป -4.23 หน่วย

อาจกล่าวได้ว่าเมื่อวิเคราะห์การถดถอยด้วยการเข้าสมการถดถอยแบบขั้นเดียว (Enter) ทั้งวิเคราะห์รวมทั้ง 2 โรงแรมและวิเคราะห์แยกแต่ละโรงแรมนั้นผลได้ดังต่อไปนี้ผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม มีสหสัมพันธ์เชิงเส้นตรงทางลบกับความเป็นผู้นำนักแลกเปลี่ยนในองค์ประกอบด้านการบริหาร โดยการยกเว้นแบบเชิงรุก (TSMA) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และความเป็นผู้นำนักแลกเปลี่ยนในองค์ประกอบด้านการบริหาร โดยการยกเว้นแบบเชิงรุก (TSMA) มีอิทธิพลและอธิบายระดับความแปรปรวนของระดับ ผลการปฏิบัติงานของผู้ตามอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ดังนั้นในการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 7 จึงสรุปได้ว่า ความเป็นผู้นำนักแลกเปลี่ยนในองค์ประกอบด้านการบริหาร โดยการยกเว้นแบบเชิงรุก สามารถทำนายผลการปฏิบัติงานของผู้ตามได้

ตารางที่ 25

ผลวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยระหว่างผลการปฏิบัติงานของผู้ตามกับความเป็นผู้นำนักแลกลง
เปลี่ยนในองค์ประกอบด้านการบริหาร โดยการยกเว้นแบบเชิงรุกเมื่อวิเคราะห์รวมทั้ง 2 โรงแรม (N = 500)

	กลุ่มตัวอย่างทั้งหมด			
	<i>r</i>	<i>B</i>	<i>SE B</i>	β
(Constant)		89.03***	2.83	
TSMA	-.21***	-4.57***	0.98	-.21
R		.21***		
R ²		.04***		

*** $p < .001$.

ตารางที่ 26

ผลวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยระหว่างผลการปฏิบัติงานของผู้ตามกับความเป็นผู้นำนักแลกลง
เปลี่ยนในองค์ประกอบด้านการบริหาร โดยการยกเว้นแบบเชิงรุกเมื่อวิเคราะห์แยกโรงแรม ก (n = 250)

	โรงแรม ก			
	<i>r</i>	<i>B</i>	<i>SE B</i>	β
(Constant)		90.17***	4.08	
TSMA	-.21***	-4.89***	1.41	-.21
R		.21***		
R ²		.04***		

*** $p < .001$.

ตารางที่ 27

ผลวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยระหว่างผลการปฏิบัติงานของผู้ตามกับความเป็นผู้นำนักแลกลง
เปลี่ยนในองค์ประกอบด้านการบริหาร โดยการยกเว้นแบบเชิงรุกเมื่อวิเคราะห์แยกโรงแรม ข (n = 250)

	โรงแรม ข			
	<i>r</i>	<i>B</i>	<i>SE B</i>	β
(Constant)		87.83***	3.94	
TSMA	-.20**	-4.23**	1.35	-.20
R		.20**		
R ²		.04**		

** $p < .01$. *** $p < .001$.

**ผลวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยระหว่างผลการปฏิบัติงานของผู้ตามกับความเป็นผู้นำ
นักแลกเปลี่ยนในองค์ประกอบด้านการบริหารโดยการยกเว้นแบบเชิงรับ เมื่อวิเคราะห์รวมทั้ง 2
โรงแรมและวิเคราะห์แยกแต่ละโรงแรม**

ในการวิเคราะห์จากกลุ่มตัวอย่างรวมทั้ง 2 โรงแรมเมื่อพิจารณาค่าสหสัมพันธ์ระหว่าง
ผลการปฏิบัติงานของผู้ตามกับความเป็นผู้นำนักแลกเปลี่ยนในองค์ประกอบด้านการบริหาร โดย
การยกเว้นแบบเชิงรับ ดังแสดงในตารางที่ 28 พบว่าผลการปฏิบัติงานของผู้ตามมีสหสัมพันธ์เชิง
เส้นตรงทางลบกับความเป็นผู้นำนักแลกเปลี่ยนในองค์ประกอบด้านการบริหารโดยการยกเว้นแบบ
เชิงรับ (TSMP) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 จากนั้นจึงทดสอบสมมติฐานโดยการ
วิเคราะห์การถดถอยด้วยการเข้าสมการถดถอยแบบขั้นเดียว (Enter) พบว่าความเป็นผู้นำนัก
แลกเปลี่ยนในองค์ประกอบด้านการบริหาร โดยการยกเว้นแบบเชิงรับ (TSMP) มีอิทธิพลและ
อธิบายระดับความแปรปรวนของระดับผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม ได้ร้อยละ 6 ($R^2 = .06$) อย่างมี
นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ซึ่งสามารถเขียนรูปสมการได้ดังนี้

$$\text{PRODUCTI} = -2.57 \text{ TSMP} + 82.99$$

จากสมการถดถอยข้างต้นแสดงให้เห็นว่าเมื่อความเป็นผู้นำนักแลกเปลี่ยนใน
องค์ประกอบด้านการบริหาร โดยการยกเว้นแบบเชิงรับ (TSMP) เพิ่มขึ้น 1 หน่วยจะส่งผลให้ผลการ
ปฏิบัติงานของผู้ตามที่ถูกทำนายมีค่าเปลี่ยนแปลงไป -2.57 หน่วย

ในการวิเคราะห์แยกกลุ่มตัวอย่าง โรงแรม ก เมื่อพิจารณาค่าสหสัมพันธ์ระหว่างผลการ
ปฏิบัติงานของผู้ตามกับความเป็นผู้นำนักแลกเปลี่ยนในองค์ประกอบด้านการบริหารโดยการยกเว้น
แบบเชิงรับ ดังแสดงในตารางที่ 29 พบว่าผลการปฏิบัติงานของผู้ตามมีสหสัมพันธ์เชิงเส้นตรงทาง
ลบ กับความเป็นผู้นำนักแลกเปลี่ยนในองค์ประกอบด้านการบริหาร โดยการยกเว้นแบบเชิงรับ
(TSMP) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 จากนั้นจึงทดสอบสมมติฐานโดยการวิเคราะห์การ
ถดถอยด้วยการเข้าสมการถดถอยแบบขั้นเดียว (Enter) พบว่าความเป็นผู้นำนักแลกเปลี่ยนใน
องค์ประกอบด้านการบริหาร โดยการยกเว้นแบบเชิงรับ (TSMP) มีอิทธิพลและอธิบายระดับความ
แปรปรวนของระดับ ผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม ได้ร้อยละ 9 ($R^2 = .09$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ
ที่ระดับ .001 ซึ่งสามารถเขียนรูปสมการได้ดังนี้

$$\text{PRODUCTI} = -3.23 \text{ TSMP} + 85.13$$

จากสมการถดถอยข้างต้นแสดงให้เห็นว่าเมื่อความเป็นผู้นำนักแลกเปลี่ยนใน
องค์ประกอบด้านการบริหาร โดยการยกเว้นแบบเชิงรับ (TSMP) เพิ่มขึ้น 1 หน่วยจะส่งผลให้ผลการ
ปฏิบัติงานของผู้ตาม ที่ถูกทำนายมีค่าเปลี่ยนแปลงไป -3.23 หน่วย

ในการวิเคราะห์แยกกลุ่มตัวอย่าง โรงแรม ข เมื่อพิจารณาค่าสหสัมพันธ์ระหว่างผลการปฏิบัติงานของผู้ตามกับความเป็นผู้นำนักแลกเปลี่ยนในองค์ประกอบด้านการบริหาร โดยการยกเว้นแบบเชิงรับ ดังแสดงในตารางที่ 30 พบว่าผลการปฏิบัติงานของผู้ตามมีสหสัมพันธ์เชิงเส้นตรงทางลบกับความเป็นผู้นำนักแลกเปลี่ยนในองค์ประกอบด้านการบริหาร โดยการยกเว้นแบบเชิงรับ (TSMP) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 จากนั้นจึงทดสอบสมมติฐาน โดยการวิเคราะห์การถดถอยด้วยการเข้าสมการถดถอยแบบขั้นเดียว (Enter) พบว่าความเป็นผู้นำนักแลกเปลี่ยนในองค์ประกอบด้านการบริหาร โดยการยกเว้นแบบเชิงรับ (TSMP) มีอิทธิพลและอธิบายระดับความแปรปรวนของระดับ ผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม ได้ร้อยละ 3 ($R^2 = .03$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งสามารถเขียนรูปสมการได้ดังนี้

$$\text{PRODUCTI} = -1.92 \text{ TSMP} + 88.88$$

จากสมการถดถอยข้างต้นแสดงให้เห็นว่าเมื่อความเป็นผู้นำนักแลกเปลี่ยนในองค์ประกอบด้านการบริหาร โดยการยกเว้นแบบเชิงรับ (TSMP) เพิ่มขึ้น 1 หน่วยจะส่งผลให้ผลการปฏิบัติงานของผู้ตามที่ถูกทำนายมีค่าเปลี่ยนแปลงไป -1.92 หน่วย

อาจกล่าวได้ว่าเมื่อวิเคราะห์การถดถอยด้วยการเข้าสมการถดถอยแบบขั้นเดียว (Enter) ทั้งวิเคราะห์รวมทั้ง 2 โรงแรมและวิเคราะห์แยกแต่ละโรงแรม นั้นผลได้ดังต่อไปนี้ผลการปฏิบัติงานของผู้ตามมีสหสัมพันธ์เชิงเส้นตรงทางลบกับความเป็นผู้นำนักแลกเปลี่ยนในองค์ประกอบด้านการบริหาร โดยการยกเว้นแบบเชิงรับ (TSMP) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และความเป็นผู้นำนักแลกเปลี่ยนในองค์ประกอบด้านการบริหาร โดยการยกเว้นแบบเชิงรับ (TSMP) มีอิทธิพลและอธิบายระดับความแปรปรวนของระดับ ผลการปฏิบัติงานของผู้ตามอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ดังนั้นในการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 8 จึงสรุปได้ว่า ความเป็นผู้นำนักแลกเปลี่ยนในองค์ประกอบด้านการบริหาร โดยการยกเว้นแบบเชิงรับ สามารถทำนายผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 28

ผลวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยระหว่างผลการปฏิบัติงานของผู้ตามกับความเป็นผู้นำนักแลกเปลี่ยนในองค์ประกอบด้านการบริหาร โดยการยกเว้นแบบเชิงรับเมื่อวิเคราะห์รวมทั้ง 2 โรงแรม ($N = 500$)

	กลุ่มตัวอย่างทั้งหมด			
	r	B	$SE B$	β
(Constant)		82.99***	1.32	
TSMP	-.24***	-2.57***	0.46	-.24
R	.24***			
R^2	.06***			

** $p < .01$. *** $p < .001$.

ตารางที่ 29

ผลวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยระหว่างผลการปฏิบัติงานของผู้ตามกับความเป็นผู้นำนักแลกเปลี่ยนในองค์ประกอบด้านการบริหาร โดยการยกเว้นแบบเชิงรับเมื่อวิเคราะห์แยกโรงแรม ก ($n = 250$)

	โรงแรม ก			
	r	B	$SE B$	β
(Constant)		85.13***	1.85	
TSMP	-.30***	-3.23***	0.65	-.30
R	.30***			
R^2	.09***			

** $p < .01$. *** $p < .001$.

ตารางที่ 30

ผลวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยระหว่างผลการปฏิบัติงานของผู้ตามกับความเป็นผู้นำนักแลกเปลี่ยนในองค์ประกอบด้านการบริหาร โดยการยกเว้นแบบเชิงรับเมื่อวิเคราะห์แยกโรงแรม ข ($n = 250$)

	โรงแรม ข			
	r	B	$SE B$	β
(Constant)		80.88***	1.88	
TSMP	-.18**	-1.92**	0.66	-.18
R	.18**			
R^2	.03**			

** $p < .01$. *** $p < .001$.

**ผลวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยระหว่างผลการปฏิบัติงานของผู้ตามกับ
ความเป็นผู้นำนักแลกเปลี่ยนในองค์ประกอบด้านความเป็นผู้นำโดยการปล่อยปละละเลย
เมื่อวิเคราะห์รวมทั้ง 2 โรงแรมและวิเคราะห์แยกแต่ละโรงแรม**

ในการวิเคราะห์จากกลุ่มตัวอย่างรวมทั้ง 2 โรงแรม เมื่อพิจารณาค่าสหสัมพันธ์ระหว่างผลการปฏิบัติงานของผู้ตามกับความเป็นผู้นำนักแลกเปลี่ยนในองค์ประกอบด้านความเป็นผู้นำโดยการปล่อยปละละเลย ดังแสดงในตารางที่ 31 พบว่าผลการปฏิบัติงานของผู้ตามมีสหสัมพันธ์เชิงเส้นตรงทางลบกับความเป็นผู้นำนักแลกเปลี่ยนในองค์ประกอบด้านความเป็นผู้นำโดยการปล่อยปละละเลย (TSLF) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 จากนั้นจึงทดสอบสมมติฐานโดยการวิเคราะห์การถดถอยด้วยการเข้าสมการถดถอยแบบขั้นเดียว (Enter) พบว่าความเป็นผู้นำนักแลกเปลี่ยนในองค์ประกอบด้านความเป็นผู้นำโดยการปล่อยปละละเลย (TSLF) มีอิทธิพลและอธิบายระดับความแปรปรวนของระดับผลการปฏิบัติงานของผู้ตามได้ร้อยละ 15 ($R^2 = .15$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ซึ่งสามารถเขียนรูปสมการได้ดังนี้

$$\text{PRODUCTI} = -4.98 \text{ TSLF} + 86.89$$

จากสมการถดถอยข้างต้นแสดงให้เห็นว่าเมื่อความเป็นผู้นำนักแลกเปลี่ยนในองค์ประกอบด้านความเป็นผู้นำโดยการปล่อยปละละเลย (TSLF) เพิ่มขึ้น 1 หน่วยจะส่งผลให้ผลการปฏิบัติงานของผู้ตามที่ถูกทำนายมีค่าเปลี่ยนแปลงไป -4.98 หน่วย

ในการวิเคราะห์แยกกลุ่มตัวอย่างโรงแรม ก เมื่อพิจารณาค่าสหสัมพันธ์ระหว่างผลการปฏิบัติงานของผู้ตามกับความเป็นผู้นำนักแลกเปลี่ยนในองค์ประกอบด้านความเป็นผู้นำโดยการปล่อยปละละเลย ดังแสดงในตารางที่ 32 พบว่าผลการปฏิบัติงานของผู้ตามมีสหสัมพันธ์เชิงเส้นตรงทางลบกับความเป็นผู้นำนักแลกเปลี่ยนในองค์ประกอบด้านความเป็นผู้นำโดยการปล่อยปละละเลย (TSLF) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 จากนั้นจึงทดสอบสมมติฐานโดยการวิเคราะห์การถดถอยด้วยการเข้าสมการถดถอยแบบขั้นเดียว (Enter) พบว่าความเป็นผู้นำนักแลกเปลี่ยนในองค์ประกอบด้านความเป็นผู้นำโดยการปล่อยปละละเลย (TSLF) มีอิทธิพลและอธิบายระดับความแปรปรวนของระดับผลการปฏิบัติงานของผู้ตามได้ร้อยละ 12 ($R^2 = .12$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ซึ่งสามารถเขียนรูปสมการได้ดังนี้

$$\text{PRODUCTI} = -4.42 \text{ TSLF} + 86.11$$

จากสมการถดถอยข้างต้นแสดงให้เห็นว่าเมื่อความเป็นผู้นำนักแลกเปลี่ยนในองค์ประกอบด้านความเป็นผู้นำโดยการปล่อยปลະละเลย (TSLF) เพิ่มขึ้น 1 หน่วยจะส่งผลให้ผลการปฏิบัติงานของผู้ตามที่ถูกทำนายมีค่าเปลี่ยนแปลงไป -4.42 หน่วย

ในการวิเคราะห์แยกกลุ่มตัวอย่าง โรงแรม ข เมื่อพิจารณาค่าสหสัมพันธ์ระหว่างผลการปฏิบัติงานของผู้ตามกับความเป็นผู้นำนักแลกเปลี่ยนในองค์ประกอบด้านความเป็นผู้นำโดยการปล่อยปลະละเลย (TSLF) ดังแสดงในตารางที่ 33 พบว่าผลการปฏิบัติงานของผู้ตามมีสหสัมพันธ์เชิงเส้นตรงทางลบกับความเป็นผู้นำนักแลกเปลี่ยนในองค์ประกอบด้านความเป็นผู้นำโดยการปล่อยปลະละเลย (TSLF) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 จากนั้นจึงทดสอบสมมติฐานโดยการวิเคราะห์การถดถอยด้วยการเข้าสมการถดถอยแบบขั้นเดียว (Enter) พบว่าความเป็นผู้นำนักแลกเปลี่ยนในองค์ประกอบด้านความเป็นผู้นำโดยการปล่อยปลະละเลย (TSLF) มีอิทธิพลและอธิบายระดับความแปรปรวนของระดับผลการปฏิบัติงานของผู้ตามได้ร้อยละ 19 ($R^2 = .19$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ซึ่งสามารถเขียนรูปสมการได้ดังนี้

$$\text{PRODUCTI} = -5.73 \text{ TSLF} + 88.05$$

จากสมการถดถอยข้างต้นแสดงให้เห็นว่าเมื่อความเป็นผู้นำนักแลกเปลี่ยนในองค์ประกอบด้านความเป็นผู้นำโดยการปล่อยปลະละเลย (TSLF) เพิ่มขึ้น 1 หน่วยจะส่งผลให้ผลการปฏิบัติงานของผู้ตามที่ถูกทำนายมีค่าเปลี่ยนแปลงไป -5.73 หน่วย

อาจกล่าวได้ว่าเมื่อวิเคราะห์การถดถอยด้วยการเข้าสมการถดถอยแบบขั้นเดียว (Enter) ทั้งวิเคราะห์รวมทั้ง 2 โรงแรมและวิเคราะห์แยกแต่ละโรงแรมนั้นผลได้ดังต่อไปนี้ ผลการปฏิบัติงานของผู้ตามมีสหสัมพันธ์เชิงเส้นตรงทางลบกับความเป็นผู้นำนักแลกเปลี่ยนในองค์ประกอบด้านความเป็นผู้นำโดยการปล่อยปลະละเลย (TSLF) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 และความเป็นผู้นำนักแลกเปลี่ยนในองค์ประกอบด้านความเป็นผู้นำโดยการปล่อยปลະละเลย (TSLF) มีอิทธิพลและอธิบายระดับความแปรปรวนของระดับผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

ดังนั้นในการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 9 จึงสรุปได้ว่า ความเป็นผู้นำนักแลกเปลี่ยนในองค์ประกอบด้านความเป็นผู้นำโดยการปล่อยปลະละเลย สามารถทำนายผลการปฏิบัติงานของผู้ตามได้

ตารางที่ 31

ผลวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยระหว่างผลการปฏิบัติงานของผู้ตามและความเป็นผู้นำนักแลกเปลี่ยนในองค์ประกอบด้านความเป็นผู้นำโดยการปล่อยปละละเลยเมื่อวิเคราะห์รวมทั้ง 2 โรงแรม

($N = 500$)

	กลุ่มตัวอย่างทั้งหมด			
	r	B	$SE B$	β
(Constant)		86.89***	1.23	
TSLF	-.38***	-4.98***	0.54	-.38
R	.38***			
R ²	.15***			

*** $p < .001$.

ตารางที่ 32

ผลวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยระหว่างผลการปฏิบัติงานของผู้ตามกับและความเป็นผู้นำนักแลกเปลี่ยนในองค์ประกอบด้านความเป็นผู้นำโดยการปล่อยปละละเลยเมื่อวิเคราะห์แยกโรงแรม ก($n = 250$)

	โรงแรม ก			
	r	B	$SE B$	β
(Constant)		86.11***	1.79	
TSLF	-.34***	-4.42***	0.77	-.34
R	.34***			
R ²	.12***			

*** $p < .001$.

ตารางที่ 33

ผลวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยระหว่างผลการปฏิบัติงานของผู้ตามและความเป็นผู้นำนักแลกเปลี่ยนในองค์ประกอบด้านความเป็นผู้นำโดยการปล่อยปละละเลยเมื่อวิเคราะห์แยกโรงแรม ข($n = 250$)

	โรงแรม ข			
	r	B	$SE B$	β
(Constant)		88.05***	1.70	
TSLF	-.43***	-5.73***	0.76	-.43
R	.43***			
R ²	.19***			

*** $p < .001$.

ตอนที่ 4

ผลวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยพหุคูณ

ผลวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยพหุคูณระหว่างผลการปฏิบัติงานของผู้ตามกับความเป็นผู้นำนักปฏิรูปที่เกิดจากการรวมกันขององค์ประกอบย่อยทั้ง 4 เมื่อวิเคราะห์รวมทั้ง 2 โรงแรมและวิเคราะห์แยกแต่ละโรงแรม

ในการวิเคราะห์จากกลุ่มตัวอย่างรวมทั้ง 2 โรงแรมเมื่อพิจารณาค่าสหสัมพันธ์ระหว่างผลการปฏิบัติงานของผู้ตามกับความเป็นผู้นำนักปฏิรูปที่เกิดจากการรวมกันขององค์ประกอบย่อยทั้ง 4 ดังที่แสดงในตารางที่ 34 พบว่าผลการปฏิบัติงานของผู้ตามมีสหสัมพันธ์เชิงเส้นตรงทางบวกกับความเป็นผู้นำนักปฏิรูปที่เกิดจากการรวมกันขององค์ประกอบย่อยทั้ง 4 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 จากนั้นจึงทดสอบสมมติฐานโดยการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณด้วยการเข้าสมการถดถอยแบบขั้นเดียว (Enter) พบว่าความเป็นผู้นำนักปฏิรูปที่เกิดจากการรวมกันขององค์ประกอบย่อยทั้ง 4 มีอิทธิพลและอธิบายระดับความแปรปรวนของระดับผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม ได้ร้อยละ 26 ($R^2 = .26$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ซึ่งสามารถเขียนรูปสมการที่เหมาะสมที่สุดได้ดังนี้

$$\text{PRODUCTI} = 1.45\text{TFCL} + 1.88\text{TFIS} + 4.55 \text{TFIC} + 45.96$$

จากสมการถดถอยข้างต้นแสดงให้เห็นว่าเมื่อความเป็นผู้นำนักปฏิรูปในองค์ประกอบด้านการนำโดยบารมี (TFCL) ความเป็นผู้นำนักปฏิรูปในองค์ประกอบด้านการกระตุ้นทางปัญญา (TFIS) และ ความเป็นผู้นำนักปฏิรูปในองค์ประกอบด้านการเอาใจใส่ผู้ตามรายบุคคล (TFIC) เพิ่มขึ้น 1 หน่วยจะส่งผลให้ผลการปฏิบัติงานของผู้ตามที่ถูกทำนายมีค่าเปลี่ยนแปลงไป 1.45, 1.88 และ 4.55 หน่วยตามลำดับ ทั้งนี้ในสมการข้างต้นจะไม่รวมความเป็นผู้นำนักปฏิรูปในองค์ประกอบด้านการสร้างแรงจูงใจและแรงบันดาลใจ (TFIM) ด้วยเหตุว่าเมื่อใช้องค์ประกอบของความเป็นผู้นำนักปฏิรูปทั้งหมดทำนายผลการปฏิบัติงานของผู้ตามร่วมกันองค์ประกอบข้างต้นไม่สามารถทำนายผลการปฏิบัติงานของผู้ตามได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

จากตัวแปรอิสระทั้งหมดพบว่าสัมประสิทธิ์การถดถอยมาตรฐานของตัวแปรความเป็นผู้นำนักปฏิรูปในองค์ประกอบด้านการเอาใจใส่ผู้ตามรายบุคคล (TFIC) มีค่าสูงที่สุดคือ ($\beta = 0.33$) รองลงมาคือตัวแปรความเป็นผู้นำนักปฏิรูปในองค์ประกอบด้านการกระตุ้นทางปัญญา (TFIS)

($\beta = 0.20$) และตัวแปรความเป็นผู้นำนักปฏิรูปในองค์ประกอบด้านการนำโดยบาร์มี (TFCL)

($\beta = 0.13$) ตามลำดับ

ตารางที่ 34

ผลวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยพหุคูณระหว่างผลการปฏิบัติงานของผู้ตามกับความเป็นผู้นำนักปฏิรูปที่เกิดจากการรวมกันขององค์ประกอบย่อยทั้ง 4 เมื่อวิเคราะห์รวมทั้ง 2 โรงแรม ($N = 500$)

	กลุ่มตัวอย่างทั้งหมด			
	<i>r</i>	<i>B</i>	<i>SE B</i>	β
(Constant)		45.96***	2.37	
TFCL	.34***	1.45**	0.52	.13
TFIM	.25***	0.16	0.51	.01
TFIS	.32***	1.88***	0.38	.20
TFIC	.43***	4.55***	0.61	.33
R	.51***			
R ²	.26***			

** $p < .01$. *** $p < .001$.

ในการวิเคราะห์แยกกลุ่มตัวอย่าง โรงแรม ก เมื่อพิจารณาค่าสหสัมพันธ์ระหว่างผลการปฏิบัติงานของผู้ตามกับความเป็นผู้นำนักปฏิรูปที่เกิดจากการรวมกันขององค์ประกอบย่อยทั้ง 4 ดังที่แสดงในตารางที่ 35 พบว่า ผลการปฏิบัติงานของผู้ตามมีสหสัมพันธ์เชิงเส้นตรงทางบวกกับความเป็นผู้นำนักปฏิรูปที่เกิดจากการรวมกันขององค์ประกอบย่อยทั้ง 4 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 จากนั้นจึงทดสอบสมมติฐาน โดยการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณด้วยการเข้าสมการถดถอยแบบขั้นเดียว (Enter) พบว่าความเป็นผู้นำนักปฏิรูปที่เกิดจากการรวมกันขององค์ประกอบย่อยทั้ง 4 มีอิทธิพลและอธิบายระดับความแปรปรวนของระดับผลการปฏิบัติงานของผู้ตามได้ร้อยละ 26 ($R^2 = .26$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ซึ่งสามารถเขียนรูปสมการที่เหมาะสมที่สุดได้ดังนี้

$$\text{PRODUCTI} = 1.80 \text{ TFIS} + 5.36 \text{ TFIC} + 43.41$$

จากสมการถดถอยข้างต้นแสดงให้เห็นว่าเมื่อความเป็นผู้นำนักปฏิรูปในองค์ประกอบด้านการกระตุ้นทางปัญญา (TFIS) และความเป็นผู้นำนักปฏิรูปในองค์ประกอบด้านการเอาใจใส่

ผู้ตามรายบุคคล (TFIC) เพิ่มขึ้น 1 หน่วยจะส่งผลให้ผลการปฏิบัติงานของผู้ตามที่ถูกทำนายมีค่าเปลี่ยนแปลงไป 1.80 และ 5.36 หน่วยตามลำดับ ทั้งนี้ในสมการข้างต้นจะไม่รวมความเป็นผู้นำ นักปฏิรูปในองค์ประกอบด้านการนำโดยบาร์มี (TFCL) และความเป็นผู้นำนักปฏิรูปใน องค์ประกอบด้านการสร้างแรงจูงใจและแรงบันดาลใจ (TFIM) ด้วยเหตุว่าเมื่อใช้องค์ประกอบของ ความเป็นผู้นำนักปฏิรูปทั้งหมดทำนายผลการปฏิบัติงานของผู้ตามร่วมกันองค์ประกอบข้างต้นทั้ง 2 ไม่สามารถทำนายผลการปฏิบัติงานของผู้ตามได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

จากตัวแปรอิสระทั้งหมดพบว่าสัมประสิทธิ์การถดถอยมาตรฐานของตัวแปรความเป็น ผู้นำนักปฏิรูปในองค์ประกอบด้านการเอาใจใส่ผู้ตามรายบุคคล (TFIC) มีค่าสูงที่สุด ($\beta = 0.37$) รองลงมาคือตัวแปรความเป็นผู้นำนักปฏิรูปในองค์ประกอบด้านการกระตุ้นทางปัญญา (TFIS) ($\beta = 0.20$) ตามลำดับ

ตารางที่ 35

ผลวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยพหุคูณระหว่างผลการปฏิบัติงานของผู้ตามกับ ความเป็นผู้นำนักปฏิรูปที่เกิดจากการรวมกันขององค์ประกอบย่อยทั้ง 4 เมื่อวิเคราะห์แยก โรงแรม ก ($n = 250$)

	โรงแรม ก			
	<i>r</i>	<i>B</i>	<i>SE B</i>	β
(Constant)		43.41***	3.51	
TFCL	.30***	0.57	0.74	.05
TFIM	.28***	1.02	0.72	.09
TFIS	.31***	1.80***	0.53	.20
TFIC	.46***	5.36***	0.88	.37
R		.52***		
R ²		.27***		

*** $p < .001$.

ในการวิเคราะห์แยกกลุ่มตัวอย่างโรงแรม ข เมื่อพิจารณาค่าสหสัมพันธ์ระหว่างผลการ ปฏิบัติงานของผู้ตามกับความเป็นผู้นำนักปฏิรูปที่เกิดจากการรวมกันขององค์ประกอบย่อยทั้ง 4 ดังที่แสดงในตารางที่ 36 พบว่าผลการปฏิบัติงานของผู้ตามมีสหสัมพันธ์เชิงเส้นตรงทางบวกกับ ความเป็นผู้นำนักปฏิรูปที่เกิดจากการรวมกันขององค์ประกอบย่อยทั้ง 4 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ที่ระดับ .001 จากนั้นจึงทดสอบสมมติฐานโดยการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณด้วยการเข้าสมการถดถอยแบบขั้นเดียว (Enter) พบว่าความเป็นผู้นำนักปฏิรูปที่เกิดจากการรวมกันขององค์ประกอบย่อยทั้ง 4 มีอิทธิพลและอธิบายระดับความแปรปรวนของระดับผลการปฏิบัติงานของผู้ตามได้ร้อยละ 25 ($R^2 = .25$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ซึ่งสามารถเขียนรูปสมการที่เหมาะสมที่สุดได้ดังนี้

$$\text{PRODUCTI} = 2.34 \text{ TFCL} + 1.86 \text{ TFIS} + 3.90 \text{ TFIC} + 48.07$$

จากสมการถดถอยข้างต้นแสดงให้เห็นว่าเมื่อความเป็นผู้นำนักปฏิรูปในองค์ประกอบด้านการนำโดยบาร์มี (TFCL) ความเป็นผู้นำนักปฏิรูปในองค์ประกอบด้านการกระตุ้นทางปัญญา (TFIS) และ ความเป็นผู้นำนักปฏิรูปในองค์ประกอบด้านการเอาใจใส่ผู้ตามรายบุคคล (TFIC) เพิ่มขึ้น 1 หน่วยจะส่งผลให้ผลการปฏิบัติงานของผู้ตามที่ถูกทำนายมีค่าเปลี่ยนแปลงไป 2.34, 1.86 และ 3.90 หน่วยตามลำดับ ทั้งนี้ในสมการข้างต้นจะไม่รวมความเป็นผู้นำนักปฏิรูปในองค์ประกอบด้านการสร้างแรงจูงใจและแรงบันดาลใจ (TFIM) ด้วยเหตุว่าเมื่อใช้องค์ประกอบของความเป็นผู้นำนักปฏิรูปทั้งหมดทำนายผลการปฏิบัติงานของผู้ตามร่วมกัน องค์ประกอบข้างต้นไม่สามารถทำนายผลการปฏิบัติงานของผู้ตามได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

จากตัวแปรอิสระทั้งหมดพบว่าสัมประสิทธิ์การถดถอยมาตรฐานของตัวแปรความเป็นผู้นำนักปฏิรูปในองค์ประกอบด้านการเอาใจใส่ผู้ตามรายบุคคล (TFIC) มีค่าสูงที่สุด ($\beta = 0.29$) รองลงมาคือตัวแปรความเป็นผู้นำนักปฏิรูปในองค์ประกอบด้านการกระตุ้นทางปัญญา (TFIS) ($\beta = 0.22$) และตัวแปรความเป็นผู้นำนักปฏิรูปในองค์ประกอบด้านการนำโดยบาร์มี (TFCL) ($\beta = 0.20$) ตามลำดับ

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 36

ผลวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยพหุคูณระหว่างผลการปฏิบัติงานของผู้ตามกับ
 ความเป็นผู้นำนักรูปที่ เกิดจากการรวมกันขององค์ประกอบย่อยทั้ง 4 เมื่อวิเคราะห์แยก
 โรงแรม ข ($n = 250$)

	โรงแรม ข			
	<i>r</i>	<i>B</i>	<i>SE B</i>	β
(Constant)		48.07***	3.23	
TFCL	.38***	2.34**	0.75	.22
TFIM	.22***	-0.66	0.73	-.06
TFIS	.32***	1.86***	0.54	.20
TFIC	.41***	3.90***	0.85	.29
R		.50***		
R ²		.25***		

** $p < .01$. *** $p < .001$.

อาจกล่าวได้ว่าเมื่อวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณด้วยการเข้าสมการถดถอยแบบขั้นเดียว (Enter) ทั้งวิเคราะห์รวมทั้ง 2 โรงแรมและวิเคราะห์แยกแต่ละโรงแรมนั้นผลได้ดังต่อไปนี้ผลการปฏิบัติงานของผู้ตามมีสหสัมพันธ์เชิงเส้นตรงทางบวกกับความเป็นผู้นำนักรูปที่ เกิดจากการรวมกันขององค์ประกอบย่อยทั้ง 4 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 และความเป็นผู้นำนักรูปที่ เกิดจากการรวมกันขององค์ประกอบย่อยทั้ง 4 มีอิทธิพลและสามารถอธิบายระดับความแปรปรวนของระดับผลการปฏิบัติงานของผู้ตามอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

ดังนั้นในการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 5 จึงสรุปได้ว่า ความเป็นผู้นำนักรูปที่ เกิดจากการรวมกันขององค์ประกอบย่อยทั้ง 4 สามารถทำนายผลการปฏิบัติงานของผู้ตามได้

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

**ผลวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยพหุคูณระหว่างผลการปฏิบัติงานของผู้ตามกับ
ความเป็นผู้นำที่เปลี่ยนแปลงที่เกิดจากการรวมกันขององค์ประกอบย่อยทั้ง 4 เมื่อวิเคราะห์รวมทั้ง 2
โรงแรมและวิเคราะห์แยกแต่ละโรงแรม**

ในการวิเคราะห์จากกลุ่มตัวอย่างรวมทั้ง 2 โรงแรมเมื่อพิจารณาค่าสหสัมพันธ์ระหว่างผลการปฏิบัติงานของผู้ตามกับความเป็นผู้นำที่เปลี่ยนแปลงที่เกิดจากการรวมกันขององค์ประกอบย่อยทั้ง 4 ดังที่แสดงในตารางที่ 37 พบว่าผลการปฏิบัติงานของผู้ตามมีทั้งสหสัมพันธ์เชิงเส้นตรงทั้งทางบวกและทางลบกับความเป็นผู้นำที่ปฏิบัติที่เกิดจากการรวมกันขององค์ประกอบย่อยทั้ง 4 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 จากนั้นจึงทดสอบสมมติฐาน โดยการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณด้วยการเข้าสมการถดถอยแบบขั้นเดียว (Enter) พบว่าความเป็นผู้นำที่เปลี่ยนแปลงที่เกิดจากการรวมกันขององค์ประกอบย่อยทั้ง 4 มีอิทธิพลและอธิบายระดับความแปรปรวนของระดับผลการปฏิบัติงานของผู้ตามได้ร้อยละ 29 ($R^2 = .29$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ซึ่งสามารถเขียนรูปสมการที่เหมาะสมที่สุดได้ดังนี้

$$\text{PRODUCTI} = 2.79 \text{ TSCR} - 2.87 \text{ TSMA} - 1.69 \text{ TSMP} - 3.99 \text{ TSLF} + 88.38$$

จากสมการถดถอยข้างต้นแสดงให้เห็นว่าเมื่อความเป็นผู้นำที่เปลี่ยนแปลงในองค์ประกอบด้านการให้รางวัลตามเงื่อนไข (TSCR) ความเป็นผู้นำที่เปลี่ยนแปลงในองค์ประกอบด้านการบริหารโดยการยกเว้นแบบเชิงรุก (TSMA) ความเป็นผู้นำที่เปลี่ยนแปลงในองค์ประกอบด้านการบริหารโดยการยกเว้นแบบเชิงรับ (TSMP) และความเป็นผู้นำที่เปลี่ยนแปลงในองค์ประกอบด้านความเป็นผู้นำโดยการปล่อยปละละเลย (TSLF) เพิ่มขึ้น 1 หน่วยจะส่งผลให้ผลการปฏิบัติงานของผู้ตามที่ถูกทำนายมีค่าเปลี่ยนแปลงไป 2.79, -2.87, -1.69 และ -3.99 หน่วยตามลำดับ

จากตัวแปรอิสระทั้งหมดพบว่าสัมประสิทธิ์การถดถอยมาตรฐานของตัวแปรความเป็นผู้นำที่เปลี่ยนแปลงในองค์ประกอบด้านความเป็นผู้นำโดยการปล่อยปละละเลย (TSLF) มีค่าสูงที่สุด ($\beta = -0.31$) รองลงมาคือตัวแปรความเป็นผู้นำที่เปลี่ยนแปลงในองค์ประกอบด้านการให้รางวัลตามเงื่อนไข (TSCR) ($\beta = 0.30$) ตัวแปรความเป็นผู้นำที่เปลี่ยนแปลงในองค์ประกอบด้านการบริหารโดยการยกเว้นแบบเชิงรับ (TSMP) ($\beta = -0.16$) และตัวแปรความเป็นผู้นำที่เปลี่ยนแปลงในองค์ประกอบด้านการบริหารโดยการยกเว้นแบบเชิงรุก (TSMA) ($\beta = -0.13$) ตามลำดับ

ตารางที่ 37

ผลวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยพหุคูณระหว่างผลการปฏิบัติงานของผู้ตามกับ
ความเป็นผู้นำที่เปลี่ยนแปลงที่เกิดจากการรวมกันขององค์ประกอบย่อยทั้ง 4 เมื่อวิเคราะห์
รวมทั้ง 2 โรงแรม ($N = 500$)

	กลุ่มตัวอย่างทั้งหมด			
	<i>r</i>	<i>B</i>	<i>SE B</i>	β
(Constant)		88.38***	2.90	
TSCR	.36***	2.79***	0.36	.30
TSMA	-.21***	-2.87***	0.89	-.13
TSMP	-.24***	-1.69***	0.42	-.16
TSLF	-.38***	-3.99***	0.51	-.31
R		.54***		
R ²		.29***		

*** $p < .001$.

ในการวิเคราะห์แยกกลุ่มตัวอย่างโรงแรม ก เมื่อพิจารณาค่าสหสัมพันธ์ระหว่างผลการปฏิบัติงานของผู้ตามกับความเป็นผู้นำที่เปลี่ยนแปลงที่เกิดจากการรวมกันขององค์ประกอบย่อยทั้ง 4 ดังที่แสดงในตารางที่ 38 พบว่าผลการปฏิบัติงานของผู้ตามมีทั้งสหสัมพันธ์เชิงเส้นตรงทั้งทางบวกและทางลบกับความเป็นผู้นำที่เปลี่ยนแปลงที่เกิดจากการรวมกันขององค์ประกอบย่อยทั้ง 4 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 จากนั้นจึงทดสอบสมมติฐานโดยการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณด้วยการเข้าสมการถดถอยแบบขั้นเดียว (Enter) พบว่าความเป็นผู้นำที่เปลี่ยนแปลงที่เกิดจากการรวมกันขององค์ประกอบย่อยทั้ง 4 มีอิทธิพลและอธิบายระดับความแปรปรวนของระดับผลการปฏิบัติงานของผู้ตามได้ร้อยละ 29 ($R^2 = .29$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ซึ่งสามารถเขียนรูปสมการที่เหมาะสมที่สุดได้ดังนี้

$$\text{PRODUCTI} = 2.91 \text{ TSCR} - 3.35 \text{ TSMA} - 2.10 \text{ TSMP} - 3.39 \text{ TSLF} + 89.40$$

จากสมการถดถอยข้างต้นแสดงให้เห็นว่าเมื่อความเป็นผู้นำที่เปลี่ยนแปลงในองค์ประกอบด้านการให้รางวัลตามเงื่อนไข (TSCR) ความเป็นผู้นำที่เปลี่ยนแปลงในองค์ประกอบด้านการบริหารโดยการยกเว้นแบบเชิงรุก (TSMA) ความเป็นผู้นำที่เปลี่ยนแปลงในองค์ประกอบด้านการบริหารโดยการยกเว้นแบบเชิงรับ (TSMP) และความเป็นผู้นำที่เปลี่ยนแปลงใน

องค์ประกอบด้านความเป็นผู้นำโดยการปล่อยปละละเลย (TSLF) เพิ่มขึ้น 1 หน่วยจะส่งผลให้ผลการปฏิบัติงานของผู้ตามที่ถูกทำนายมีค่าเปลี่ยนแปลงไป 2.91, -3.35, -2.10 และ -3.39 หน่วยตามลำดับ

จากตัวแปรอิสระทั้งหมดพบว่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวแปรความเป็นผู้นำนักแลกเปลี่ยนในองค์ประกอบด้านการให้รางวัลตามเงื่อนไข (TSCR) มีค่าสูงที่สุด ($\beta = 0.31$) รองลงมาคือ ตัวแปรความเป็นผู้นำนักแลกเปลี่ยนในองค์ประกอบด้านความเป็นผู้นำโดยการปล่อยปละละเลย (TSLF) ($\beta = -0.26$) ตัวแปรความเป็นผู้นำนักแลกเปลี่ยนในองค์ประกอบด้านการบริหาร โดยการยกเว้นแบบเชิงรับ (TSMP) ($\beta = -0.20$) และตัวแปรความเป็นผู้นำนักแลกเปลี่ยนในองค์ประกอบด้านการบริหาร โดยการยกเว้นแบบเชิงรุก (TSMA) ($\beta = -0.15$) ตามลำดับ ตารางที่ 38

ผลวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยพหุคูณระหว่างผลการปฏิบัติงานของผู้ตามกับความเป็นผู้นำนักแลกเปลี่ยนที่เกิดจากการรวมกันขององค์ประกอบย่อยทั้ง 4 เมื่อวิเคราะห์แยกโรงแรม ก ($n = 250$)

	โรงแรม ก			
	<i>r</i>	<i>B</i>	<i>SE B</i>	β
(Constant)		89.40***	4.18	
TSCR	.36***	2.91***	0.52	.31
TSMA	-.21***	-3.35**	1.28	-.15
TSMP	-.30***	-2.10***	0.60	-.20
TSLF	-.34***	-3.39***	0.71	-.26
R	.54***			
R ²	.29***			

** $p < .01$. *** $p < .001$.

ในการวิเคราะห์แยกกลุ่มตัวอย่างโรงแรม ข เมื่อพิจารณาค่าสหสัมพันธ์ระหว่างผลการปฏิบัติงานของผู้ตามกับความเป็นผู้นำนักแลกเปลี่ยนที่เกิดจากการรวมกันขององค์ประกอบย่อยทั้ง 4 ดังที่แสดงในตารางที่ 39 พบว่าผลการปฏิบัติงานของผู้ตามมีทั้งสหสัมพันธ์เชิงเส้นตรงทั้งทางบวกและทางลบกับความเป็นผู้นำนักปฏิรูปที่เกิดจากการรวมกันขององค์ประกอบย่อยทั้ง 4 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 จากนั้นจึงทดสอบสมมติฐาน โดยการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณด้วยการเข้าสมการถดถอยแบบขั้นเดียว (Enter) พบว่าความเป็นผู้นำนักแลกเปลี่ยนที่เกิดจาก

การรวมกันขององค์ประกอบย่อยทั้ง 4 มีอิทธิพลและอธิบายระดับความแปรปรวนของระดับผลการปฏิบัติงานของผู้ตามได้ร้อยละ 28 ($R^2 = .28$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ซึ่งสามารถเขียนรูปสมการที่เหมาะสมที่สุดได้ดังนี้

$$\text{PRODUCTI} = 2.54 \text{ TSCR} - 1.32 \text{ TSMP} - 4.73 \text{ TSLF} + 88.08$$

จากสมการถดถอยข้างต้นแสดงให้เห็นว่าเมื่อความเป็นผู้นำนักแลกเปลี่ยนในองค์ประกอบด้านการให้รางวัลตามเงื่อนไข (TSCR) ความเป็นผู้นำนักแลกเปลี่ยนในองค์ประกอบด้านการบริหารโดยการยกเว้นแบบเชิงรับ (TSMP) และความเป็นผู้นำนักแลกเปลี่ยนในองค์ประกอบด้านความเป็นผู้นำโดยการปล่อยปละละเลย (TSLF) เพิ่มขึ้น 1 หน่วยจะส่งผลให้ผลการปฏิบัติงานของผู้ตามที่ถูกทำนายมีค่าเปลี่ยนแปลงไป 2.54, -1.32 และ -4.73 หน่วยตามลำดับ ทั้งนี้ในสมการข้างต้นจะไม่รวมความเป็นผู้นำนักแลกเปลี่ยนในองค์ประกอบด้านการบริหารโดยการยกเว้นแบบเชิงรุก (TSMA) ด้วยเหตุว่าเมื่อใช้องค์ประกอบของความเป็นผู้นำนักแลกเปลี่ยนทั้งหมดทำนายผลการปฏิบัติงานของผู้ตามร่วมกันองค์ประกอบข้างต้นไม่สามารถทำนายผลการปฏิบัติงานของผู้ตามได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

จากตัวแปรอิสระทั้งหมดพบว่าสัมประสิทธิ์การถดถอยมาตรฐานของตัวแปรความเป็นผู้นำนักแลกเปลี่ยนในองค์ประกอบด้านความเป็นผู้นำโดยการปล่อยปละละเลย (TSLF) มีค่าสูงที่สุด ($\beta = -0.36$) รองลงมาคือตัวแปรความเป็นผู้นำนักแลกเปลี่ยนในองค์ประกอบด้านการให้รางวัลตามเงื่อนไข (TSCR) ($\beta = 0.27$) และตัวแปรความเป็นผู้นำนักแลกเปลี่ยนในองค์ประกอบด้านการบริหารโดยการยกเว้นแบบเชิงรับ (TSMP) ($\beta = -0.12$) ตามลำดับหน่วยตามลำดับ

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 39

ผลวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยพหุคูณระหว่างผลการปฏิบัติงานของผู้ตามกับ
ความเป็นผู้นำที่เปลี่ยนแปลงที่เกิดจากการรวมกันขององค์ประกอบย่อยทั้ง 4 เมื่อวิเคราะห์แยก
โรงแรม ข ($n = 250$)

	โรงแรม ข			
	<i>r</i>	<i>B</i>	<i>SE B</i>	β
(Constant)		88.08***	4.04	
TSCR	.35***	2.54***	0.51	.27
TSMA	-.20**	-2.34	1.24	-.11
TSMP	-.18**	-1.32*	0.60	-.12
TSLF	-.43***	-4.73***	0.74	-.36
R	.54***			
R ²	.29***			

* $p < .05$. ** $p < .01$. *** $p < .001$.

อาจกล่าวได้ว่าเมื่อวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณด้วยการเข้าสมการถดถอยแบบขั้นเดียว (Enter) ทั้งวิเคราะห์รวมทั้ง 2 โรงแรมและวิเคราะห์แยกแต่ละโรงแรมนั้นผลได้ดังต่อไปนี้ผลการปฏิบัติงานของผู้ตามมีสหสัมพันธ์เชิงเส้นตรงทั้งทางบวกและลบกับความเป็นผู้นำที่เปลี่ยนแปลงที่เกิดจากการรวมกันขององค์ประกอบย่อยทั้ง 4 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และความเป็นผู้นำที่เปลี่ยนแปลงที่เกิดจากการรวมกันขององค์ประกอบย่อยทั้ง 4 มีอิทธิพลและสามารถอธิบายระดับความแปรปรวนของระดับผลการปฏิบัติงานของผู้ตามอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

ดังนั้นในการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 10 จึงสรุปได้ว่า ความเป็นผู้นำที่เปลี่ยนแปลงที่เกิดจากการรวมกันขององค์ประกอบย่อยทั้ง 4 สามารถทำนายผลการปฏิบัติงานของผู้ตามได้

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

**ผลวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยพหุคูณระหว่างผลการปฏิบัติงานของผู้ตามและ
ความเป็นผู้นำที่เกิดจากการรวมกันขององค์ประกอบย่อยทั้ง 8 เมื่อวิเคราะห์
รวมทั้ง 2 โรงแรมและวิเคราะห์แยกแต่ละโรงแรม**

ในการวิเคราะห์จากกลุ่มตัวอย่างรวมทั้ง 2 โรงแรมเมื่อพิจารณาค่าสหสัมพันธ์ระหว่างผลการปฏิบัติงานของผู้ตามกับความเป็นผู้นำที่เกิดจากการรวมกันขององค์ประกอบย่อยทั้ง 8 ดังที่แสดงในตารางที่ 40 พบว่า ผลการปฏิบัติงานของผู้ตามมีทั้งสหสัมพันธ์เชิงเส้นตรงทั้งทางบวกและทางลบกับความเป็นผู้นำที่เกิดจากการรวมกันขององค์ประกอบย่อยทั้ง 8 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 จากนั้นจึงทดสอบสมมติฐานโดยการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณด้วยการเข้าสมการถดถอยแบบขั้นเดียว (Enter) พบว่าความเป็นผู้นำที่เกิดจากการรวมกันขององค์ประกอบย่อยทั้ง 8 มีอิทธิพลและอธิบายระดับความแปรปรวนของระดับผลการปฏิบัติงานของผู้ตามได้ร้อยละ 36 ($R^2 = .36$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ซึ่งสามารถเขียนรูปสมการที่เหมาะสมที่สุดได้ดังนี้

$$\text{PRODUCTI} = [1.98 \text{ TFCL} + 1.08 \text{ TFIS} + 1.77 \text{ TFIC} + 2.29 \text{ TSCR} \\ - 1.98 \text{ TSMA} - 1.69 \text{ TSMP} - 2.23 \text{ TSLF} + 65.59]$$

จากสมการถดถอยข้างต้นแสดงให้เห็นว่าเมื่อความเป็นผู้นำนักปฏิรูปในองค์ประกอบด้านการนำโดยบาร์มี (TFCL) ความเป็นผู้นำนักปฏิรูปในองค์ประกอบด้านการกระตุ้นทางปัญญา (TFIS) ความเป็นผู้นำนักปฏิรูปในองค์ประกอบด้านการเอาใจใส่ผู้ตามรายบุคคล (TFIC) ความเป็นผู้นำนักแลกเปลี่ยนในองค์ประกอบด้านการให้รางวัลตามเงื่อนไข (TSCR) ความเป็นผู้นำนักแลกเปลี่ยนในองค์ประกอบด้านการบริหาร โดยการยกเว้นแบบเชิงรุก (TSMA) ความเป็นผู้นำนักแลกเปลี่ยนในองค์ประกอบด้านการบริหาร โดยการยกเว้นแบบเชิงรับ (TSMP) และความเป็นผู้นำนักแลกเปลี่ยนในองค์ประกอบด้านความเป็นผู้นำโดยการปล่อยปละละเลย (TSLF) เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะส่งผลให้ผลการปฏิบัติงานของผู้ตามที่ถูกทำนายมีค่าเปลี่ยนแปลงไป 1.98, 1.08, 1.77, 2.29, -1.98, -1.69 และ -2.23 หน่วยตามลำดับ ทั้งนี้ในสมการข้างต้นจะไม่รวมความเป็นผู้นำนักปฏิรูปในองค์ประกอบด้านการสร้างแรงจูงใจและแรงบันดาลใจ (TFIM) ด้วยเหตุว่าเมื่อใช้องค์ประกอบของความเป็นผู้นำทั้งหมดทำนายผลการปฏิบัติงานของผู้ตามร่วมกันองค์ประกอบข้างต้นไม่สามารถทำนายผลการปฏิบัติงานของผู้ตามได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

จากตัวแปรอิสระทั้งหมดพบว่าสัมประสิทธิ์การถดถอยมาตรฐานของความเป็นผู้นำนัก
 แลกเปลี่ยนในองค์ประกอบด้านการให้รางวัลตามเงื่อนไข (TSCR) มีค่าสูงที่สุด ($\beta = 0.25$)
 รองลงมาคือ ตัวแปรความเป็นผู้นำนักปฏิรูปในองค์ประกอบด้านการนำโดยบาร์มี (TFCL)
 ($\beta = 0.18$) ตัวแปรความเป็นผู้นำนักแลกเปลี่ยนในองค์ประกอบด้านความเป็นผู้นำโดยการปล่อย
 ปล่อย (TSLF) ($\beta = -0.17$) ตัวแปรความเป็นผู้นำนักแลกเปลี่ยนในองค์ประกอบด้านการ
 บริหาร โดยการยกเว้นแบบเชิงรับ (TSMP) ($\beta = -0.16$) ตัวแปรความเป็นผู้นำนักปฏิรูปใน
 องค์ประกอบด้านการเอาใจใส่ผู้ตามรายบุคคล (TFIC) ($\beta = 0.13$) ตัวแปรความเป็นผู้นำนักปฏิรูป
 ในองค์ประกอบด้านการกระตุ้นทางปัญญา (TFIS) ($\beta = 0.12$) และตัวแปรความเป็นผู้นำนัก
 แลกเปลี่ยนในองค์ประกอบด้านการบริหาร โดยการยกเว้นแบบเชิงรุก (TSMA) ($\beta = -0.09$)
 ตามลำดับ

ตารางที่ 40

ผลวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยพหุคูณระหว่างผลการปฏิบัติงานของผู้ตามกับความเป็นผู้นำ
 ที่เกิดจากการรวมกันขององค์ประกอบย่อยทั้ง 8 เมื่อวิเคราะห์รวมทั้ง 2 โรงแรม ($N = 500$)

	กลุ่มตัวอย่างทั้งหมด			
	<i>r</i>	<i>B</i>	<i>SE B</i>	β
(Constant)		65.59***	4.45	
TFCL	.34***	1.98***	0.53	.18
TFIM	.25***	0.03	0.50	.00
TFIS	.32***	1.08**	0.37	.12
TFIC	.43***	1.77**	0.65	.13
TSCR	.36***	2.29***	0.37	.25
TSMA	-.21***	-1.98**	0.85	-.09
TSMP	-.24***	-1.69***	0.43	-.16
TSLF	-.38***	-2.23***	0.55	-.17
R	.60***			
R ²	.36***			

* $p < .05$. ** $p < .01$. *** $p < .001$.

ในการวิเคราะห์แยกกลุ่มตัวอย่าง โรงแรม ก เมื่อพิจารณาค่าสหสัมพันธ์ระหว่างผลการปฏิบัติงานของผู้ตามกับความเป็นผู้นำที่เกิดจากการรวมกันขององค์ประกอบย่อยทั้ง 8 ดังที่แสดงในตารางที่ 41 พบว่าผลการปฏิบัติงานของผู้ตามมีทั้งสหสัมพันธ์เชิงเส้นตรงทั้งทางบวกและทางลบกับความเป็นผู้นำที่เกิดจากการรวมกันขององค์ประกอบย่อยทั้ง 8 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 จากนั้นจึงทดสอบสมมติฐานโดยการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณด้วยการเข้าสมการถดถอยแบบขั้นเดียว (Enter) พบว่าความเป็นผู้นำที่เกิดจากการรวมกันขององค์ประกอบย่อยทั้ง 8 มีอิทธิพลและอธิบายระดับความแปรปรวนของระดับ ผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม ได้ร้อยละ 39 ($R^2 = .39$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ซึ่งสามารถเขียนรูปสมการที่เหมาะสมที่สุดได้ดังนี้

$$\text{PRODUCTI} = [1.48 \text{ TFCL} + 1.22 \text{ TFIS} + 2.48 \text{ TFIC} + 2.29 \text{ TSCR} \\ - 3.17 \text{ TSMA} - 1.88 \text{ TSMP} - 1.77 \text{ TSLF} + 64.36]$$

จากสมการถดถอยข้างต้นแสดงให้เห็นว่าเมื่อความเป็นผู้นำนักปฏิรูปในองค์ประกอบด้านการนำโดยบาร์มี (TFCL) ความเป็นผู้นำนักปฏิรูปในองค์ประกอบด้านการกระตุ้นทางปัญญา (TFIS) ความเป็นผู้นำนักปฏิรูปในองค์ประกอบด้านการเอาใจใส่ผู้ตามรายบุคคล (TFIC) ความเป็นผู้นำนักแลกเปลี่ยนในองค์ประกอบด้านการให้รางวัลตามเงื่อนไข (TSCR) ความเป็นผู้นำนักแลกเปลี่ยนในองค์ประกอบด้านการบริหาร โดยการยกเว้นแบบเชิงรุก (TSMA) ความเป็นผู้นำนักแลกเปลี่ยนในองค์ประกอบด้านการบริหาร โดยการยกเว้นแบบเชิงรับ (TSMP) และความเป็นผู้นำนักแลกเปลี่ยนในองค์ประกอบด้านความเป็นผู้นำโดยการปล่อยปละละเลย (TSLF) เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะส่งผลให้ผลการปฏิบัติงานของผู้ตามที่ถูกทำนายมีค่าเปลี่ยนแปลงไป 1.48, 1.22, 2.48, 2.29, -3.17, -1.88 และ -1.77 หน่วยตามลำดับ ทั้งนี้ในสมการข้างต้นจะไม่รวมความเป็นผู้นำนักปฏิรูปในองค์ประกอบด้านการสร้างแรงจูงใจและแรงบันดาลใจ (TFIM) ด้วยเหตุว่าเมื่อใช้องค์ประกอบของความเป็นผู้นำทั้งหมดทำนายผลการปฏิบัติงานของผู้ตามร่วมกันองค์ประกอบข้างต้นไม่สามารถทำนายผลการปฏิบัติงานของผู้ตามได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

จากตัวแปรอิสระทั้งหมดพบว่าสัมประสิทธิ์การถดถอยมาตรฐานของตัวแปรความเป็นผู้นำนักแลกเปลี่ยนในองค์ประกอบด้านการให้รางวัลตามเงื่อนไข (TSCR) มีค่าสูงที่สุด ($\beta = 0.24$) รองลงมาคือตัวแปรความเป็นผู้นำนักแลกเปลี่ยนในองค์ประกอบด้านการบริหาร โดยการยกเว้นแบบเชิงรับ (TSMP) ($\beta = -0.18$) ตัวแปรความเป็นผู้นำนักปฏิรูปในองค์ประกอบด้านการเอาใจใส่ผู้ตามรายบุคคล (TFIC) ($\beta = 0.17$) ตัวแปรความเป็นผู้นำนักแลกเปลี่ยนในองค์ประกอบด้านการ

บริหาร โดยการยกเว้นแบบเชิงรุก (TSMA) ($\beta = -0.14$) ตัวแปรความเป็นผู้นำนักแลกเปลี่ยนใน
องค์ประกอบด้านความเป็นผู้นำโดยการปล่อยปลະละเลย (TSLF) ($\beta = -0.14$) ตัวแปรความเป็น
ผู้นำนักปฏิรูปในองค์ประกอบด้านการนำโดยบาร์มี (TFCL) ($\beta = 0.13$) และตัวแปรความเป็นผู้นำ
นักปฏิรูปในองค์ประกอบด้านการกระตุ้นทางปัญญา (TFIS) ($\beta = 0.13$) ตามลำดับ
ตารางที่ 41

ผลวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยพหุคูณระหว่างผลการปฏิบัติงานของผู้ตามกับความเป็นผู้นำ
ที่เกิดจากการรวมกันขององค์ประกอบย่อยทั้ง 8 เมื่อวิเคราะห์แยกโรงแรม $n(n = 250)$

	โรงแรม ก			
	<i>r</i>	<i>B</i>	<i>SE B</i>	β
(Constant)		64.36***	5.88	
TFCL	.30***	1.48*	0.74	.13
TFIM	.28***	0.83	0.69	.07
TFIS	.31***	1.22*	0.52	.13
TFIC	.46***	2.48**	0.90	.17
TSCR	.36***	2.29***	0.53	.24
TSMA	-.21***	-3.17**	1.21	-.14
TSMP	-.30***	-1.88**	0.60	-.18
TSLF	-.34***	-1.77*	0.72	-.14
R	.63***			
R ²	.40***			

* $p < .05$. ** $p < .01$. *** $p < .001$.

ในการวิเคราะห์แยกกลุ่มตัวอย่างโรงแรม ข เมื่อพิจารณาค่าสหสัมพันธ์ระหว่างผลการ
ปฏิบัติงานของผู้ตามกับความเป็นผู้นำที่เกิดจากการรวมกันขององค์ประกอบย่อยทั้ง 8 ดังที่แสดงใน
ตารางที่ 42 พบว่าผลการปฏิบัติงานของผู้ตามมีทั้งสหสัมพันธ์เชิงเส้นตรงทั้งทางบวกและทางลบ
กับความเป็นผู้นำที่เกิดจากการรวมกันขององค์ประกอบย่อยทั้ง 8 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ
.01 จากนั้นจึงทดสอบสมมติฐาน โดยการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณด้วยการเข้าสมการถดถอย
แบบขั้นเดียว (Enter) พบว่าความเป็นผู้นำที่เกิดจากการรวมกันขององค์ประกอบย่อยทั้ง 8
มีอิทธิพลและอธิบายระดับความแปรปรวนของระดับผลการปฏิบัติงานของผู้ตามได้ร้อยละ 34

($R^2 = .34$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ซึ่งสามารถเขียนรูปสมการที่เหมาะสมที่สุดได้ดังนี้

$$\text{PRODUCTI} = [2.61 \text{ TFCL} + 2.25 \text{ TSCR} - 1.62 \text{ TSMP} - 3.01 \text{ TSLF} + 68.33]$$

จากสมการถดถอยข้างต้นแสดงให้เห็นว่าเมื่อความเป็นผู้นำนักปฏิรูปในองค์ประกอบด้านการนำโดยบาร์มี (TFCL) ความเป็นผู้นำนักแลกเปลี่ยนในองค์ประกอบด้านการให้รางวัลตามเงื่อนไข (TSCR) ความเป็นผู้นำนักแลกเปลี่ยนในองค์ประกอบด้านการบริหารโดยการยกเว้นแบบเชิงรับ (TSMP) และความเป็นผู้นำนักแลกเปลี่ยนในองค์ประกอบด้านความเป็นผู้นำโดยการปล่อยปละละเลย (TSLF) เพิ่มขึ้น 1 หน่วยจะส่งผลให้ผลการปฏิบัติงานของผู้ตามที่ถูกทำนายมีค่าเปลี่ยนแปลงไป 2.61, 2.25, -1.62 และ -3.01 หน่วยตามลำดับ ทั้งนี้ในสมการข้างต้นจะไม่รวมความเป็นผู้นำนักปฏิรูปในองค์ประกอบด้านการสร้างแรงจูงใจและแรงบันดาลใจ (TFIM) ความเป็นผู้นำนักปฏิรูปในองค์ประกอบด้านการกระตุ้นทางปัญญา (TFIS) ความเป็นผู้นำนักปฏิรูปในองค์ประกอบด้านการเอาใจใส่ผู้ตามรายบุคคล (TFIC) และความเป็นผู้นำนักแลกเปลี่ยนในองค์ประกอบด้านการบริหารโดยการยกเว้นแบบเชิงรุก (TSMA) ด้วยเหตุว่าเมื่อใช้องค์ประกอบของความเป็นผู้นำทั้งหมดทำนายผลการปฏิบัติงานของผู้ตามร่วมกันองค์ประกอบทั้ง 4 ข้างต้นไม่สามารถทำนายผลการปฏิบัติงานของผู้ตามได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

จากตัวแปรอิสระทั้งหมด พบว่าสัมประสิทธิ์การถดถอยมาตรฐานของตัวแปรความเป็นผู้นำนักแลกเปลี่ยนในองค์ประกอบด้านการให้รางวัลตามเงื่อนไข (TSCR) มีค่าสูงสุด ($\beta = 0.24$) และตัวแปรความเป็นผู้นำนักปฏิรูปในองค์ประกอบด้านการนำโดยบาร์มี (TFCL) ($\beta = 0.24$) รองลงมาคือตัวแปรความเป็นผู้นำนักแลกเปลี่ยนในองค์ประกอบด้านความเป็นผู้นำโดยการปล่อยปละละเลย (TSLF) ($\beta = -0.23$) และตัวแปรความเป็นผู้นำนักแลกเปลี่ยนในองค์ประกอบด้านการบริหารโดยการยกเว้นแบบเชิงรับ (TSMP) ($\beta = -0.15$) ตามลำดับ

ตารางที่ 42

ผลวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยพหุคูณระหว่างผลการปฏิบัติงานของผู้ตามกับความเป็นผู้นำที่เกิดจากการรวมกันขององค์ประกอบย่อยทั้ง 8 เมื่อวิเคราะห์แยกโรงแรม ข ($n = 250$)

	โรงแรม ข			
	<i>r</i>	<i>B</i>	<i>SE B</i>	β
(Constant)		68.33***	7.01	
TFCL	.38***	2.61***	0.77	.24
TFIM	.22***	0.63	0.73	-.06
TFIS	.32***	0.98	0.54	.11
TFIC	.41***	0.75	0.98	.06
TSCR	.35***	2.25***	0.53	.24
TSMA	-.20**	-0.90	1.24	-.04
TSMP	-.18**	-1.62*	0.63	-.15
TSLF	-.43***	-3.01***	0.90	-.23
R		.59***		
R ²		.35***		

** $p < .01$. *** $p < .001$.

อาจกล่าวได้ว่าเมื่อวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณด้วยการเข้าสมการถดถอยแบบขั้นเดียว (Enter) ทั้งวิเคราะห์รวมทั้ง 2 โรงแรมและวิเคราะห์แยกแต่ละโรงแรมนั้นผลได้ดังต่อไปนี้ผลการปฏิบัติงานของผู้ตามมีสหสัมพันธ์เชิงเส้นตรงทั้งทางบวกและลบกับความเป็นผู้นำที่เกิดจากการรวมกันขององค์ประกอบย่อยทั้งแปดอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 และความเป็นผู้นำนักปฏิรูปที่เกิดจากการรวมกันขององค์ประกอบย่อยทั้ง 8 มีอิทธิพลและสามารถอธิบายระดับความแปรปรวนของระดับผลการปฏิบัติงานของผู้ตามอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

ดังนั้นในการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 11 จึงสรุปได้ว่า ความเป็นผู้นำที่เกิดจากการรวมกันขององค์ประกอบย่อยทั้ง 8 สามารถทำนายผลการปฏิบัติงานของผู้ตามได้

บทที่ 4

อภิปรายผล

การวิจัยที่จัดขึ้นในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทำนายผลการปฏิบัติงานของผู้ตามโดยการประเมินความเป็นผู้นำนักปฏิรูปและผู้นำนักแลกเปลี่ยนดังนั้นผู้วิจัยจึงขอเสนอการอภิปรายผลการวิจัยตามสมมติฐานการวิจัยดังนี้

องค์ประกอบต่างๆของรูปแบบความเป็นผู้นำนักปฏิรูป

จากการวิเคราะห์การถดถอยด้วยการเข้าสมการถดถอยแบบขั้นเดียว (Enter) ทั้งวิเคราะห์รวมทั้ง 2 โรงแรมและวิเคราะห์แยกแต่ละโรงแรมนั้น ได้ผลคือ ผลการปฏิบัติงานของผู้ตามมีสหสัมพันธ์ทางบวกกับรูปแบบความเป็นผู้นำนักปฏิรูปในองค์ประกอบด้านต่างๆ ทั้งองค์ประกอบด้านการนำโดยขบารมี องค์ประกอบด้านการสร้างแรงจูงใจและแรงบันดาลใจ องค์ประกอบด้านการกระตุ้นทางปัญญา และองค์ประกอบด้านการเอาใจใส่ผู้ตามรายบุคคล อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 นอกจากนี้องค์ประกอบทั้ง 4 นี้ยังมีอิทธิพลและอธิบายระดับความแปรปรวนของระดับผลการปฏิบัติงานของผู้ตามอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ข้อค้นพบดังกล่าวถือเป็นการยืนยันสมมติฐานการวิจัยทั้งสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 1 ข้อที่ 2 ข้อที่ 3 และข้อที่ 4

ผลการวิจัยที่เกิดขึ้นนี้เป็นไปตามทฤษฎีรูปแบบความเป็นผู้นำนักปฏิรูปและตรงกับผลของงานวิจัยอื่นๆที่เกิดขึ้นในต่างประเทศเช่น Hater และ Bass (1988) ทำการวิจัยในบริษัทรับส่งสินค้าและข้อมูลแห่งหนึ่งในประเทศสหรัฐอเมริกาพบว่าองค์ประกอบของความเป็นผู้นำนักปฏิรูปมีสหสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงกับคะแนนด้านประสิทธิภาพและความพึงพอใจของผู้ตาม Lowe และคณะ(1996)และ Patterson และคณะ (1995) ได้ทำอภิวเคราะห์ได้ผลยืนยันว่าพบสหสัมพันธ์ทางบวกระหว่างองค์ประกอบความเป็นผู้นำนักปฏิรูปและผลการปฏิบัติงาน Geyer และ Steyer (1998) ศึกษาถึงความสัมพันธ์ของรูปแบบความเป็นผู้นำนักปฏิรูปกับผลการปฏิบัติงานของหน่วยงาน พบสหสัมพันธ์ทางบวกระหว่างองค์ประกอบความเป็นผู้นำนักปฏิรูปกับผลการปฏิบัติงานของธนาคารในประเทศออสเตรเลีย DeGroot และคณะ(2000) ได้ทำอภิวเคราะห์พบสหสัมพันธ์ทางบวกระหว่างความเป็นผู้นำนักปฏิรูปในองค์ประกอบของการนำโดยขบารมีกับผลการปฏิบัติงาน Elenkov (2000) เสนองานวิจัยเรื่องผลของความเป็นผู้นำต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กรในบริษัทต่างๆในประเทศรัสเซีย พบผลว่า องค์ประกอบของความเป็นผู้นำนักปฏิรูปมีสหสัมพันธ์เชิงเส้นตรงทางบวกในระดับสูงกับคะแนนผลการปฏิบัติงานขององค์กร

Bass และคณะ (2003) ทำการวิจัยกับทหารราบแห่งกองทัพของประเทศสหรัฐอเมริกาได้ผลว่า ความเป็นผู้นำนักปฏิรูปมีสหสัมพันธ์ทางบวกกับคะแนนด้านศักยภาพ ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของสมาชิกและผลการปฏิบัติภารกิจ ทั้งนี้ในงานวิจัยชิ้นนี้ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเพิ่มเติม โดยมีการลงรายละเอียดด้วยการแยกศึกษาความสัมพันธ์ขององค์ประกอบย่อยๆของความเป็นผู้นำนักปฏิรูปกับผลการปฏิบัติงานของผู้ตามให้ชัดเจนยิ่งขึ้นนอกจากพบผลสนับสนุนงานวิจัยที่ได้ นำมาอ้างอิงว่าองค์ประกอบต่างๆของรูปแบบความเป็นผู้นำนักปฏิรูปดังกล่าวมีสหสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงาน และพบว่าองค์ประกอบต่างๆของรูปแบบความเป็นผู้นำนักปฏิรูปสามารถทำนายผลการปฏิบัติงานของผู้ตามได้เช่นเดียวกับ Howell และ Avolio (1993) ที่พบว่า ความเป็นผู้นำนักปฏิรูปของผู้จัดการฝ่ายการเงินสามารถทำนายผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานได้

ข้อสังเกตที่ค้นพบเมื่อพิจารณาสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างผลการปฏิบัติงานของผู้ตามกับรูปแบบความเป็นผู้นำนักปฏิรูปในองค์ประกอบด้านต่างๆนั้นมีประเด็นที่น่าสนใจคือ องค์ประกอบด้านการเอาใจใส่ผู้ตามรายบุคคลมีค่าสหสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานสูงสุด ($r = .36$) และองค์ประกอบด้านการสร้างแรงจูงใจและแรงบันดาลใจนั้นมีค่าสหสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานต่ำที่สุด การที่องค์ประกอบด้านการเอาใจใส่ผู้ตามรายบุคคลมีค่าสหสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของผู้ตามสูงสุด ($r = .25$) น่าจะเป็นเพราะลักษณะงานของกลุ่มตัวอย่างต้องปฏิบัติ เพราะธุรกิจโรงแรมมุ่งเน้นไปที่ทักษะการให้บริการและการเอาใจใส่ผู้อื่นเป็นสำคัญ โดยลักษณะงานดังกล่าวสามารถเข้าข่ายทฤษฎีรูปแบบความเป็นผู้นำนักปฏิรูปในองค์ประกอบด้านการเอาใจใส่ผู้ตามรายบุคคลได้เป็นอย่างดี เพราะองค์ประกอบดังกล่าวจะเน้นถึงความสนใจเป็นพิเศษต่อความต้องการของแต่ละบุคคลตลอดจนยอมรับความแตกต่างของแต่ละบุคคลว่ามนุษย์มีความต้องการที่แตกต่างกัน อีกทั้งสมควรได้รับการดูแลที่แตกต่างกันตามความเหมาะสม ดังนั้นในองค์การที่ทำการวิจัยหากผู้นำมีระดับรูปแบบความเป็นผู้นำนักปฏิรูปในองค์ประกอบด้านการเอาใจใส่ผู้ตามรายบุคคลเพิ่มขึ้นก็น่าจะส่งผลต่อการเพิ่มของผลการปฏิบัติงานของผู้ตามเช่นกัน

หากพิจารณาไปที่องค์ประกอบด้านการสร้างแรงจูงใจและแรงบันดาลใจพบว่างานบริการที่ผู้ปฏิบัติงานทำนั้นจัดว่าเป็นงานที่ได้มีความท้าทายมากนักตลอดจนผู้ปฏิบัติงานในโรงแรมมิได้มีโอกาสร่วมกันกำหนดทิศทางกับทางโรงแรม หากเปรียบเทียบลักษณะที่เกิดขึ้นกับทฤษฎีรูปแบบความเป็นผู้นำนักปฏิรูปในองค์ประกอบด้านการสร้างแรงจูงใจและแรงบันดาลใจจะพบว่าสภาพที่เป็นไปในองค์การนั้นผู้นำไม่จำเป็นต้องใช้การสร้างแรงจูงใจและแรงบันดาลใจมากนัก ดังนั้นจึงเป็นไปได้ที่ในงานวิจัยชิ้นนี้องค์ประกอบดังกล่าวจะมีค่าสหสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของผู้ตามน้อยที่สุด

มีข้อสังเกตว่าในการวิเคราะห์รวมทั้ง 2 โรงแรมและวิเคราะห์แยกโรงแรม ข เมื่อใช้ องค์ประกอบความเป็นผู้นำนักปฏิรูปทั้งหมดร่วมกันทำนายผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม พบว่าความเป็นผู้นำนักปฏิรูปในองค์ประกอบด้านการสร้างแรงจูงใจและแรงบันดาลใจมิได้ถูกนำไปรวมในสมการถดถอย นอกจากนี้ในการวิเคราะห์แยกโรงแรม ก ความเป็นผู้นำนักปฏิรูปในองค์ประกอบด้านการนำโดยบาร์มี และความเป็นผู้นำนักปฏิรูปในองค์ประกอบด้านการสร้างแรงจูงใจและแรงบันดาลใจ มิได้รวมอยู่ในสมการถดถอย ถึงแม้ว่าองค์ประกอบดังกล่าวจะไม่ถูกจัดอยู่ในสมการถดถอยแต่ก็ถือได้ว่า องค์ประกอบทั้ง 4 ของความเป็นผู้นำนักปฏิรูปสามารถร่วมกันทำนายผลการปฏิบัติงานของผู้ตามได้

ข้อค้นพบดังกล่าวถือเป็นการยืนยันสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 5 ซึ่งผลการวิจัยที่เกิดขึ้นนั้นตรงกับงานวิจัยอื่นๆ ในต่างประเทศดังที่กล่าวไว้ข้างต้นในส่วนการวิเคราะห์องค์ประกอบโดยรวมของรูปแบบความเป็นผู้นำนักปฏิรูป เพราะงานวิจัยในต่างประเทศพบว่าองค์ประกอบโดยรวมของรูปแบบความเป็นผู้นำนักปฏิรูปนั้นสามารถทำนายผลการปฏิบัติงานของผู้ตามได้ สิ่งที่แตกต่างกันกับงานวิจัยที่เกิดขึ้นนี้คือลักษณะงานขององค์กรที่ทำการวิจัยเพราะในการวิจัยที่อ้างอิงนั้นมีได้ศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างที่ปฏิบัติงานในธุรกิจ โรงแรมแต่การวิจัยที่นำมาอ้างอิงนั้นเกิดขึ้นในบริษัทรับส่งสินค้าและข้อมูล ธนาคาร และหน่วยทหาร ซึ่งองค์กรเหล่านี้มีลักษณะงานที่น่าจะแตกต่างจากธุรกิจโรงแรม

องค์ประกอบต่างๆของรูปแบบความเป็นผู้นำนักแลกเปลี่ยน

จากการวิเคราะห์การถดถอยด้วยการเข้าสมการถดถอยแบบขั้นเดียว (Enter) ทั้งวิเคราะห์รวมทั้ง 2 โรงแรมและวิเคราะห์แยกแต่ละโรงแรมนั้นพบว่าผลการปฏิบัติงานของผู้ตามมีสหสัมพันธ์ทั้งทางบวกและทางลบกับรูปแบบความเป็นผู้นำนักแลกเปลี่ยนในองค์ประกอบด้านต่างๆ โดยผลการปฏิบัติงานของผู้ตามมีสหสัมพันธ์ทั้งทางบวกกับ องค์ประกอบด้านการให้รางวัลตามเงื่อนไขอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 และมีสหสัมพันธ์ทั้งทางลบกับ องค์ประกอบด้านการบริหาร โดยการยกเว้นแบบเชิงรุก องค์ประกอบด้านการบริหารโดยการยกเว้นแบบเชิงรับ และองค์ประกอบด้านความเป็นผู้นำโดยการปล่อยปละละเลย นอกจากนี้ องค์ประกอบทั้ง 4 มีอิทธิพลและอธิบายระดับความแปรปรวนของระดับผลการปฏิบัติงานของผู้ตามอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ข้อค้นพบดังกล่าวถือเป็นการยืนยันสมมติฐานการวิจัย ทั้งสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 6 ข้อที่ 7 ข้อที่ 8 และ ข้อที่ 9

ผลการวิจัยนี้เกือบจะเป็นไปตามทฤษฎีรูปแบบความเป็นผู้นำนักแลกเปลี่ยนและตรงกับงานวิจัยของ Bass และคณะ (2003) ซึ่งพบว่าทำให้รางวัลตามเงื่อนไข มีสหสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานของหน่วย และการบริหาร โดยการยกเว้นแบบเชิงรับมีสหสัมพันธ์ทางลบกับการปฏิบัติงานของหน่วย แต่ทว่างานวิจัยชิ้นนี้ได้ข้อค้นพบที่ขัดแย้งกับงานวิจัยของ Bass และคณะที่พบว่าการบริหารโดยการยกเว้นแบบเชิงรุกมีสหสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงาน เพราะในการวิจัยนี้พบสหสัมพันธ์ทางลบระหว่างผลการปฏิบัติงานของผู้ตามกับองค์ประกอบด้านการบริหาร โดยการยกเว้นแบบเชิงรุก นอกจากนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาเพิ่มสิ่งที่ไม่พบในงานวิจัยที่ได้ยกมาอ้างอิง นั่นคือการศึกษาความสัมพันธ์ขององค์ประกอบด้านความเป็นผู้นำโดยการปล่อยปละละเลยกับผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม พบว่าองค์ประกอบด้านความเป็นผู้นำโดยการปล่อยปละละเลยมีสหสัมพันธ์ทางลบกับผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม

ข้อสังเกตที่ผู้วิจัยค้นพบการพิจารณาค่าสหสัมพันธ์ระหว่างผลการปฏิบัติงานของผู้ตามกับรูปแบบความเป็นผู้นำนักแลกเปลี่ยนในองค์ประกอบด้านต่าง ๆ นั้นมีค่าสหสัมพันธ์เรียงลำดับแตกต่างกัน เมื่อเปรียบเทียบจากการวิเคราะห์รวมและวิเคราะห์แยก 2 โรงแรมโดยค่าสหสัมพันธ์ระหว่างผลการปฏิบัติงานของผู้ตามกับองค์ประกอบด้านการให้รางวัลตามเงื่อนไข ($r = .36$) มีค่าใกล้เคียงกับ ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างผลการปฏิบัติงานของผู้ตามกับองค์ประกอบด้านความเป็นผู้นำโดยการปล่อยปละละเลย ($r = -.38$) ซึ่งค่าสหสัมพันธ์ของทั้ง 2 คู่นี้จะมากกว่าค่าสหสัมพันธ์ระหว่างผลการปฏิบัติงานของผู้ตามกับองค์ประกอบด้านการบริหาร โดยการยกเว้นแบบเชิงรุก ($r = -.21$) และค่าสหสัมพันธ์ระหว่างผลการปฏิบัติงานของผู้ตามกับองค์ประกอบด้านการบริหาร โดยการยกเว้นแบบเชิงรับ ($r = -.24$)

ผลการวิเคราะห์ที่เกิดขึ้นน่าจะมีความเกี่ยวข้องกับลักษณะงานขององค์การเอกชน ซึ่งเน้นการทำผลประโยชน์เข้าสู่องค์กร ผู้นำในองค์การเอกชนจะสร้างข้อตกลงและทำสัญญาต่างๆ แก่ผู้ปฏิบัติงานว่าหากผู้ตามพยายามปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ผู้ตามคนนั้นก็จะมีโอกาสก้าวหน้าและได้รับผลประโยชน์ สิ่งเหล่านี้จะส่งผลต่อการเพิ่มของผลการปฏิบัติงาน ในทางกลับกันหากผู้นำในองค์การเอกชนปล่อยปละละเลยผู้ปฏิบัติงานเมื่อผู้ปฏิบัติงานไม่สามารถได้รับอะไรตอบแทนจากผู้นำก็อาจจะส่งผลให้ผลการปฏิบัติงานของผู้ตามลดลง นอกจากนี้ยังอาจกล่าวได้ว่าลักษณะงานที่ต้องปฏิบัติในโรงแรมนั้นเป็นงานที่ไม่ทำทนายและไม่แปลกใหม่กับผู้ปฏิบัติงานเท่าใดนัก ดังนั้นความสัมพันธ์เรื่องลักษณะการตัดสินใจแก้ปัญหาของผู้บังคับบัญชาไม่ว่าจะเป็นเชิงรุกหรือเชิงรับ

และผลการปฏิบัติงานของผู้ตามจึงมีไม่สูงมากเท่าองค์ประกอบการให้รางวัลตามเงื่อนไขและการบริหาร โดยการปล่อยละเลย

เมื่อวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณด้วยการเข้าสมการถดถอยแบบขั้นเดียว (Enter) ไม่ว่าจะวิเคราะห์รวมทั้ง 2 โรงแรมหรือวิเคราะห์แยกแต่ละโรงแรมพบผลเช่นเดียวกันคือผลการปฏิบัติงานของผู้ตามมีสหสัมพันธ์ทั้งทางบวกและทางลบกับความเป็นผู้นำนักแลกเปลี่ยนที่เกิดจากการรวมกันขององค์ประกอบย่อยทั้ง 4 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ในการวิเคราะห์รวมทั้ง 2 โรงแรมและวิเคราะห์แยกโรงแรม ความเป็นผู้นำนักแลกเปลี่ยนที่เกิดจากการรวมกันขององค์ประกอบย่อยทั้ง 4 มีอิทธิพลและสามารถอธิบายระดับความแปรปรวนของระดับผลการปฏิบัติงานของผู้ตามอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ในการวิเคราะห์แยกโรงแรม ข เมื่อใช้องค์ประกอบความเป็นผู้นำนักแลกเปลี่ยนทั้งหมดร่วมกันทำนายผลการปฏิบัติงานของผู้ตามพบว่าองค์ประกอบด้านการบริหาร โดยการยกเว้นแบบเชิงรุกมิได้ถูกนำไปรวมในสมการถดถอย ถึงแม้ว่าองค์ประกอบดังกล่าวไม่ถูกจัดอยู่ในสมการถดถอยแต่ก็ถือได้ว่า องค์ประกอบทั้ง 4 ของความเป็นผู้นำนักแลกเปลี่ยนสามารถร่วมกันทำนายผลการปฏิบัติงานของผู้ตามได้

การค้นพบดังกล่าวถือเป็นการยืนยันสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 10 ซึ่งผลการวิจัยที่เกิดขึ้นนั้น ตรงกับงานวิจัยของ Elenkov (2000) ซึ่งศึกษาเรื่องผลของความเป็นผู้นำต่อผลการปฏิบัติงานขององค์การในบริษัทต่างๆ ในประเทศรัสเซียพบว่าองค์ประกอบของความเป็นผู้นำนักแลกเปลี่ยนสามารถทำนายผลการปฏิบัติงานขององค์การในช่วง 6 เดือนได้ ความแตกต่างระหว่างการวิจัยที่จัดขึ้นกับการวิจัยที่นำมาอ้างอิงนี้ คงจะเป็นประเด็นเรื่องลักษณะงานเช่นเดียวกันกับที่กล่าวไปแล้วในการวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณระหว่างความเป็นผู้นำนักปฏิรูปที่เกิดจากการรวมกันขององค์ประกอบย่อยทั้ง 4 กับผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม

องค์ประกอบต่างๆของรูปแบบความเป็นผู้นำ

อาจกล่าวได้ว่าการทดลองต่างๆในต่างประเทศที่เกิดขึ้นซึ่งผู้วิจัยได้นำมาอ้างอิงในงานวิจัยชิ้นนี้ยังไม่มีการวิเคราะห์ถึงการวิเคราะห์ รวมองค์ประกอบทั้ง 8 ไว้ด้วยกัน งานวิจัยที่อ้างอิงส่วนใหญ่จะเป็นการแยกวิเคราะห์เป็นองค์ประกอบย่อยๆหรือวิเคราะห์รวมเพียง 2 รูปแบบหลักคือ รูปแบบความเป็นผู้นำนักปฏิรูปและรูปแบบความเป็นผู้นำนักแลกเปลี่ยน การวิเคราะห์รวมองค์ประกอบทั้ง 8 ที่ผู้วิจัยทดลองวิเคราะห์นี้จึงเป็นการทดสอบซึ่งไม่มีข้อมูลจากงานวิจัยอื่นๆสนับสนุนแต่อย่างใด

เมื่อวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณด้วยการเข้า สมการถดถอยแบบขั้นเดียว (Enter) ไม่ว่าจะวิเคราะห์รวมทั้ง 2 โรงแรมหรือวิเคราะห์แยกแต่ละโรงแรมพบผลเช่นเดียวกันคือ ความเป็นผู้นำนักปฏิรูปในองค์ประกอบด้านการนำโดยบาร์มี (TFCL) ความเป็นผู้นำนักปฏิรูปในองค์ประกอบด้านการสร้างแรงจูงใจและแรงบันดาลใจ (TFIM) ความเป็นผู้นำนักปฏิรูปในองค์ประกอบด้านการกระตุ้นทางปัญญา (TFIS) ความเป็นผู้นำนักปฏิรูปในองค์ประกอบด้านการเอาใจใส่ผู้ตามรายบุคคล (TFIC) ความเป็นผู้นำนักแลกเปลี่ยนในองค์ประกอบด้านการให้รางวัลตามเงื่อนไข (TSCR) ความเป็นผู้นำนักแลกเปลี่ยนในองค์ประกอบด้านการบริหาร โดยการยกเว้นแบบเชิงรุก (TSMA) ความเป็นผู้นำนักแลกเปลี่ยนในองค์ประกอบด้านการบริหาร โดยการยกเว้นแบบเชิงรับ (TSMP) ความเป็นผู้นำนักแลกเปลี่ยนในองค์ประกอบด้านความเป็นผู้นำโดยการปล่อยปละละเลย (TSLF) ร่วมกันสามารถทำนายผลการปฏิบัติงานของผู้ตามอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ในการวิเคราะห์รวมทั้ง 2 โรงแรมและวิเคราะห์แยกแต่ละโรงแรม เมื่อใช้องค์ประกอบความเป็นผู้นำทั้งหมดร่วมกันทำนายผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม พบว่าความเป็นผู้นำนักปฏิรูปในองค์ประกอบด้านการสร้างแรงจูงใจและแรงบันดาลใจ มิได้ถูกนำไปรวมในสมการถดถอย และเมื่อแยกวิเคราะห์กลุ่มตัวอย่างใน โรงแรม ข พบว่าความเป็นผู้นำนักปฏิรูปในองค์ประกอบด้านการสร้างแรงจูงใจและแรงบันดาลใจ ความเป็นผู้นำนักปฏิรูปในองค์ประกอบด้านการกระตุ้นทางปัญญา ความเป็นผู้นำนักปฏิรูปในองค์ประกอบด้านการเอาใจใส่ผู้ตามรายบุคคล และความเป็นผู้นำนักแลกเปลี่ยนในองค์ประกอบด้านการบริหาร โดยการยกเว้นแบบเชิงรุก มิได้ถูกนำไปรวมในสมการถดถอย ถึงแม้ว่าองค์ประกอบดังกล่าวไม่ถูกจัดอยู่ในสมการถดถอยแต่ก็ถือได้ว่า องค์ประกอบทั้ง 8 ของความเป็นผู้นำสามารถร่วมกันทำนายผลการปฏิบัติงานของผู้ตามได้ ค้นพบดังกล่าวถือเป็นการยืนยันสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 11

จากผลที่ได้ทั้งหมดนี้พบข้อสังเกตว่า เมื่อวิเคราะห์รวมองค์ประกอบต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นองค์ประกอบทั้ง 4 ของความเป็นผู้นำนักปฏิรูป องค์ประกอบทั้ง 4 ของความเป็นผู้นำนักแลกเปลี่ยน และองค์ประกอบทั้ง 8 ของความเป็นผู้นำเข้าด้วยกันแล้วมีองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่งมิได้ถูกนำไปรวมในสมการถดถอย เพราะค่านัยสำคัญทางสถิติขององค์ประกอบดังกล่าวมีค่าต่ำกว่า .05 กล่าวคือเมื่อผู้วิจัยทำนายการถดถอยด้วยองค์ประกอบเดียวจะสามารถทำนายผลการปฏิบัติงานของผู้ตามได้ แต่เมื่อนำองค์ประกอบนั้นๆ ร่วมกันทำนายผลการปฏิบัติงานของผู้ตามพร้อมกับองค์ประกอบความเป็นผู้นำอื่นๆ จะส่งผลให้องค์ประกอบที่ไม่ได้อยู่ในสมการไม่มีอิทธิพลต่อการทำนายผลการปฏิบัติงาน อย่างไรก็ตาม ใดยังสามารถกล่าวได้ว่า องค์ประกอบทั้ง 4 ของความเป็นผู้นำ

นักปฏิรูป องค์ประกอบทั้ง 4 ของความเป็นผู้นำนักแลกเปลี่ยน และองค์ประกอบทั้ง 8 ของความเป็นผู้นำสามารถร่วมทำนวยผลการปฏิบัติงานของผู้ตามได้

ข้อสังเกตเพิ่มเติมที่ผู้วิจัยได้จากการศึกษาในครั้งนี้คือ ลักษณะงานขององค์การน่าจะมีส่วนในการสนับสนุนความเข้มข้นของความสัมพันธ์ระหว่างผลการปฏิบัติงานของผู้ตามและรูปแบบความเป็นผู้นำทั้งความเป็นผู้นำนักปฏิรูปและความเป็นผู้นำนักแลกเปลี่ยน กล่าวคือผู้นำที่มีระดับองค์ประกอบความเป็นผู้นำที่แตกต่างกันน่าจะส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของผู้ตามเมื่ออยู่ในลักษณะงานที่แตกต่างกัน หากเป็นไปได้การวิจัยในอนาคตน่าจะนำข้อพึงสังเกตที่ได้รับจากงานวิจัยชิ้นนี้ไปทำการศึกษาในประเด็นดังกล่าวและขยายผลเพิ่มเติม โดยการศึกษากลุ่มตัวอย่างจากหลายๆองค์การทั้งองค์การข้าราชการพลเรือน องค์การข้าราชการทหาร องค์การรัฐวิสาหกิจและองค์การเอกชน โดยลักษณะงานแต่ละองค์การจะต้องมีความแตกต่างกัน



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อทำนายผลการปฏิบัติงานของผู้ตามโดยการประเมินความเป็นผู้นำนักปฏิรูปและผู้นำนักแลกเปลี่ยน

สมมติฐานของการวิจัย

1. ความเป็นผู้นำนักปฏิรูปในองค์ประกอบด้านการนำโดยบาร์มี สามารถทำนายผลการปฏิบัติงานของผู้ตามได้
2. ความเป็นผู้นำนักปฏิรูปในองค์ประกอบด้านการสร้างแรงจูงใจและแรงบันดาลใจสามารถทำนายผลการปฏิบัติงานของผู้ตามได้
3. ความเป็นผู้นำนักปฏิรูปในองค์ประกอบด้านการกระตุ้นทางปัญญา สามารถทำนายผลการปฏิบัติงานของผู้ตามได้
4. ความเป็นผู้นำนักปฏิรูปในองค์ประกอบด้านการเอาใจใส่ผู้ตามรายบุคคล สามารถทำนายผลการปฏิบัติงานของผู้ตามได้
5. ความเป็นผู้นำนักปฏิรูปที่เกิดจากการรวมกันขององค์ประกอบย่อยทั้ง 4 สามารถทำนายผลการปฏิบัติงานของผู้ตามได้
6. ความเป็นผู้นำนักแลกเปลี่ยนในองค์ประกอบด้านการให้รางวัลตามเงื่อนไข สามารถทำนายผลการปฏิบัติงานของผู้ตามได้
7. ความเป็นผู้นำนักแลกเปลี่ยนในองค์ประกอบด้านการบริหาร โดยการยกเว้นแบบเชิงรุกสามารถทำนายผลการปฏิบัติงานของผู้ตามได้
8. ความเป็นผู้นำนักแลกเปลี่ยนในองค์ประกอบด้านการบริหาร โดยการยกเว้นแบบเชิงรับ สามารถทำนายผลการปฏิบัติงานของผู้ตามได้
9. ความเป็นผู้นำนักแลกเปลี่ยนในองค์ประกอบด้านความเป็นผู้นำโดยการปล่อยปละละเลย สามารถทำนายผลการปฏิบัติงานของผู้ตามได้

10. ความเป็นผู้นำที่แลกเปลี่ยนที่เกิดจากการรวมกันขององค์ประกอบย่อยทั้ง 4 สามารถทำนายผลการปฏิบัติงานของผู้ตามได้
11. ความเป็นผู้นำที่เกิดจากการรวมกันขององค์ประกอบย่อยทั้ง 8 สามารถทำนายผลการปฏิบัติงานของผู้ตามได้

วิธีดำเนินการวิจัย

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็น บุคคลในวัยทำงานในธุรกิจการโรงแรมในจังหวัดกรุงเทพฯ จำนวน 500 คน โดยกลุ่มตัวอย่างดังกล่าว เป็นพนักงานของโรงแรม ผู้ซึ่งที่มีตำแหน่งต่ำกว่าผู้จัดการฝ่าย โดยเป็นผู้ซึ่งปฏิบัติงานมาแล้วไม่ต่ำกว่า 6 เดือน เป็นเพศชาย 232 คน เพศหญิง 268 คน มีอายุตั้งแต่ 20 ถึง 53 ปี และระดับการศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่าหรือสูงกว่านั้น

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

มาตรวัดความเป็นผู้นำหลายองค์ประกอบ ประกอบด้วยข้อกระทง 28 ข้อที่ใช้วัดรูปแบบของความเป็นผู้นำในองค์ประกอบต่างๆ ทั้ง 8 องค์ประกอบ

การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. สร้างเครื่องมือในการวิจัย ซึ่งคือ มาตรวัดความเป็นผู้นำหลากองค์ประกอบ
2. นำมาตรที่ผ่านการศึกษามาจัดพิมพ์อยู่ในฉบับเดียวกัน
3. นำมาตรไปให้กลุ่มตัวอย่างตอบ
4. วิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล

ใช้โปรแกรมสำเร็จรูป เอส พี เอส เอส ฟอว์ วินโดว์(SPSS for Windows) ในการวิเคราะห์หา

1. ข้อมูลและค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรที่ศึกษา ได้แก่ คะแนนต่ำสุดและสูงสุด มัชฌิมเลขคณิต และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของ ผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม และรูปแบบของความเป็นผู้นำในองค์ประกอบต่างๆทั้ง 8 องค์ประกอบ
 2. ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน ระหว่าง ผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม และรูปแบบของความเป็นผู้นำในองค์ประกอบต่างๆทั้ง 8 องค์ประกอบ
 3. วิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย ระหว่าง ผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม และรูปแบบของความเป็นผู้นำในองค์ประกอบต่างๆทั้ง 8 องค์ประกอบ
 4. ผลวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยพหุคูณ ระหว่างผลการปฏิบัติงานของผู้ตามและ
 - 4.1 ความเป็นผู้นำนักปฏิรูปที่เกิดจากการรวมกันขององค์ประกอบย่อยทั้ง 4
 - 4.2 ความเป็นผู้นำนักแลกเปลี่ยนที่เกิดจากการรวมกันขององค์ประกอบย่อยทั้ง 4
 - 4.3 ความเป็นผู้นำที่เกิดจากการรวมกันขององค์ประกอบย่อยทั้ง 8
- โดยข้อที่ 2 จนถึงข้อที่ 4 นี้จะวิเคราะห์ข้อมูลรวมทั้ง 2 โรงแรมและวิเคราะห์แยกแต่ละโรงแรม

ผลการวิจัย

1. ความเป็นผู้นำนักปฏิรูปในองค์ประกอบด้านการนำโดยบาร์มี สามารถทำนาย ผลการปฏิบัติงานของผู้ตามได้
2. ความเป็นผู้นำนักปฏิรูปในองค์ประกอบด้านการสร้างแรงจูงใจและแรงบันดาลใจ สามารถทำนายผลการปฏิบัติงานของผู้ตามได้
3. ความเป็นผู้นำนักปฏิรูปในองค์ประกอบด้านการกระตุ้นทางปัญญา สามารถทำนายผลการปฏิบัติงานของผู้ตามได้
4. ความเป็นผู้นำนักปฏิรูปในองค์ประกอบด้านการเอาใจใส่ผู้ตามรายบุคคล สามารถทำนายผลการปฏิบัติงานของผู้ตามได้
5. ความเป็นผู้นำนักปฏิรูปที่เกิดจากการรวมกันขององค์ประกอบย่อยทั้ง 4 สามารถทำนายผลการปฏิบัติงานของผู้ตามได้
6. ความเป็นผู้นำนักแลกเปลี่ยนในองค์ประกอบด้านการให้รางวัลตามเงื่อนไข สามารถ

ทำนายผลการปฏิบัติงานของผู้ตามได้

7. ความเป็นผู้นำนักแลกเปลี่ยนในองค์ประกอบด้านการบริหาร โดยการยกเว้นแบบเชิงรุก สามารถทำนายผลการปฏิบัติงานของผู้ตามได้
8. ความเป็นผู้นำนักแลกเปลี่ยนในองค์ประกอบด้านการบริหาร โดยการยกเว้นแบบเชิงรับ สามารถทำนายผลการปฏิบัติงานของผู้ตามได้
9. ความเป็นผู้นำนักแลกเปลี่ยนในองค์ประกอบด้านความเป็นผู้นำ โดยการปล่อยปละละเลยสามารถทำนายผลการปฏิบัติงานของผู้ตามได้
10. ความเป็นผู้นำนักแลกเปลี่ยนที่เกิดจากการรวมกันขององค์ประกอบย่อยทั้ง 4 สามารถทำนายผลการปฏิบัติงานของผู้ตามได้
11. ความเป็นผู้นำที่เกิดจากการรวมกันขององค์ประกอบย่อยทั้ง 8 สามารถทำนายผลการปฏิบัติงานของผู้ตามได้

ข้อเสนอแนะ

1. ควรขยายกลุ่มตัวอย่างไปสู่โรงแรมแห่งอื่นได้เพื่อยืนยันผลการวิจัยที่เกิดขึ้น
2. ควรขยายกลุ่มตัวอย่างไปสู่องค์กรอื่นๆ ทั้งองค์กรส่วนราชการทั้งฝ่ายพลเรือน ฝ่ายการทหาร องค์กรรัฐวิสาหกิจ และองค์กรเอกชนอื่น ที่มีลักษณะงานและสภาพแวดล้อมในการทำงานที่แตกต่างกัน
3. ควรนำรูปแบบความเป็นผู้นำในองค์กรต่างๆ ไปศึกษาร่วมกับตัวแปรอื่นๆ เพื่อขยายองค์ความรู้ให้กว้างขวางมากขึ้น

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

ธีระพร อูวรรณ โณ. (2546). *การสร้างความเป็นผู้นำ*. เอกสารประกอบการบรรยายกลุ่มวิชาที่ 8/1
หลักสูตร การเมืองการปกครองในระบบประชาธิปไตยสำหรับนักบริหารระดับสูง สถาบัน
พระปกเกล้า.

ภาษาอังกฤษ

Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York:
Free Press.

Bass, B. M. (1995). Theory of tranformational leadership redux. *Leadership Quarterly*, 6,
463-478.

Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership: Individual, military and educational
impact*. Mahwah, NJ: Erlbaum.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through
transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance
by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied
Psychology*, 88, 207-218.

Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.

DeGroot, T., Kiker, D. S., & Cross, T. C. (2000). A meta-analysis to review organizational
outcomes related to charismatic leadership. *Canadian Journal of Administrative
Sciences*, 17, 356-371.

- Elenkov, D. S. (2000). Effect of leadership on organizational performance in Russian companies. *Journal of Business Research*, 55, 467-480.
- Geyer, A. L. J., & Steyer, J. M. (1998). Transformational leadership and objective performance in banks. *Applied Psychology: An International Review*, 47, 397-420.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., & Black, W. C. (1998). *Multivariate data analysis*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Hater, J. J., & Bass, B. M. (1988). Superiors' evaluations and subordinates' perceptions of transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 73, 695-702.
- Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated business unit performance. *Journal of Applied Psychology*, 78, 891-902.
- Kim, J. O., & Mueller, C. W. (1978). *Factor analysis: Statistical methods and practical issues*. Newbury Park, CA: Sage.
- Lowe, K. B., Kroeck, K. G., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *Leadership Quarterly*, 78, 385-425.
- Patterson, C., Fuller, J. B., Kester, K., & Stringer, D. Y. (1995). *A meta-analytic examination of leadership style and selected compliance outcomes*. Paper presented at the 10th Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Orlando, Florida, U.S.A.



ภาคผนวก

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ภาคผนวก ก

ผลที่ได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบ

ความเป็นผู้นำนักปฏิรูปในองค์ประกอบด้านการนำโดยบาร์มี มีข้อกระทงจำนวน 3 ข้อ (จาก 10 ข้อ) และมีน้ำหนักบรรทุกสูงสุดอยู่ในองค์ประกอบเดียวกันดังตารางที่ ก1

ตารางที่ ก1.

น้ำหนักบรรทุกของข้อกระทงความเป็นผู้นำนักปฏิรูปในองค์ประกอบด้านการนำโดยบาร์มี
($N = 1,001$)

ข้อกระทงข้อที่	น้ำหนักบรรทุก
33	.514
73	.429
49	.508

ความเป็นผู้นำนักปฏิรูปในองค์ประกอบด้านการสร้างแรงจูงใจและแรงบันดาลใจมีข้อกระทงจำนวน 3 ข้อ (จาก 10 ข้อ) และมีน้ำหนักบรรทุกสูงสุดอยู่ในองค์ประกอบเดียวกันดังตารางที่ ก2

ตารางที่ ก2.

น้ำหนักบรรทุกของข้อกระทงความเป็นผู้นำนักปฏิรูปในองค์ประกอบด้านการสร้างแรงจูงใจ
และแรงบันดาลใจ ($N = 1,001$)

ข้อกระทงข้อที่	น้ำหนักบรรทุก
18	.654
10	.580
66	.569

ความเป็นผู้นำนักปฏิรูปในองค์ประกอบด้านการกระตุ้นทางปัญญา มีข้อกระทงจำนวน 2 ข้อ (จาก 10 ข้อ) และมีน้ำหนักบรรจสูงสุดอยู่ในองค์ประกอบเดียวกันดังตารางที่ ก3 ตารางที่ ก3.

น้ำหนักบรรจุของข้อกระทงความเป็นผู้นำนักปฏิรูปในองค์ประกอบด้านการกระตุ้นทางปัญญา (N = 1,001)

ข้อกระทงข้อที่	น้ำหนักบรรจุ
75	.803
67	.681

ความเป็นผู้นำนักปฏิรูปในองค์ประกอบด้านการเอาใจใส่ผู้ตามรายบุคคล มีข้อกระทงจำนวน 5 ข้อ (จาก 10 ข้อ) และมีน้ำหนักบรรจสูงสุดอยู่ในองค์ประกอบเดียวกันดัง ตารางที่ ก4 ตารางที่ ก4.

น้ำหนักบรรจุของข้อกระทงความด้านความเป็นผู้นำนักปฏิรูปในองค์ประกอบด้านการเอาใจใส่ผู้ตามรายบุคคล (N = 1,001)

ข้อกระทงข้อที่	น้ำหนักบรรจุ
20	.658
36	.622
52	.595
68	.431
28	.378

ความเป็นผู้นำนักแลกเปลี่ยนในองค์ประกอบด้านการให้รางวัลตามเงื่อนไข มีข้อกระทงจำนวน 2 ข้อ (จาก 10 ข้อ) และมีน้ำหนักบรรจสูงสุดอยู่ในองค์ประกอบเดียวกันดัง ตารางที่ ก5 ตารางที่ ก5.

น้ำหนักบรรจุของข้อกระทงความเป็นผู้นำนักแลกเปลี่ยนในองค์ประกอบด้านการให้รางวัลตามเงื่อนไข (N = 1,001)

ข้อกระทงข้อที่	น้ำหนักบรรจุ
69	.748
77	.708

ความเป็นผู้นำนักแลกเปลี่ยนในองค์ประกอบด้านการบริหาร โดยการยกเว้นแบบเชิงรุกมีข้อ
กระทงจำนวน 6 ข้อ (จาก 10 ข้อ) และมีน้ำหนักบรรจุสูงสุดอยู่ในองค์ประกอบเดียวกันดังตารางที่

ก6

ตารางที่ ก6.

น้ำหนักบรรจุของข้อกระทงความเป็นผู้นำนักแลกเปลี่ยนในองค์ประกอบด้านการบริหาร โดยการ
ยกเว้นแบบเชิงรุก (N = 1,001)

ข้อกระทงข้อที่	น้ำหนักบรรจุ
46	.701
38	-.685
70	.664
78	.615
30	-.521
14	-.420

ความเป็นผู้นำนักแลกเปลี่ยนในองค์ประกอบด้านการบริหาร โดยการยกเว้นแบบเชิงรับ มีข้อ
กระทงจำนวน 4 ข้อ (จาก 10 ข้อ) และมีน้ำหนักบรรจุสูงสุดอยู่ในองค์ประกอบเดียวกันดังตารางที่

ก7

ตารางที่ ก7.

น้ำหนักบรรจุของข้อกระทงความเป็นผู้นำนักแลกเปลี่ยนในองค์ประกอบด้านการบริหาร โดยการ
ยกเว้นแบบเชิงรับ (N= 1,001)

ข้อกระทงข้อที่	น้ำหนักบรรจุ
7	.767
47	.668
15	.469
23	.397

ความเป็นผู้นำนักแลกเปลี่ยนในองค์ประกอบด้านความเป็นผู้นำโดยการปล่อยปละละเลย มีข้อกระทงจำนวน 3 ข้อ (จาก 10 ข้อ) และมีน้ำหนักบรรจุดังอยู่ในองค์ประกอบเดียวกันดัง ตารางที่ ก8

ตารางที่ ก8.

น้ำหนักบรรจุดังของข้อกระทงความเป็นผู้นำนักแลกเปลี่ยนในองค์ประกอบด้านความเป็นผู้นำ โดยการปล่อยปละละเลย ($N= 1,001$)

ข้อกระทงข้อที่	น้ำหนักบรรจุดัง
24	.530
32	.469
8	.414



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ภาคผนวก ข
ตัวอย่างมาตรวัดความเป็นผู้นำหลายองค์ประกอบ

ชุดที่.....

แบบสำรวจรูปแบบความเป็นผู้นำ

คำชี้แจงเกี่ยวกับแบบสำรวจ

แบบสำรวจเพื่อการวิจัยฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ เก็บข้อมูลในการวิทยานิพนธ์ ของนิสิต ระดับบัณฑิตศึกษา สาขาวิชาจิตวิทยาสังคม คณะจิตวิทยา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

เพื่อให้ผลการวิจัยดังกล่าวมีคุณภาพที่เชื่อถือได้ ผู้วิจัยจึงใคร่ขอความร่วมมือจาก ผู้ตอบแบบสำรวจในการตอบแบบสำรวจดังกล่าวให้ตรงกับความคิดเห็นของท่านให้มากที่สุด ข้อมูลการตอบของท่านจะใช้เป็นส่วนหนึ่งของงานวิจัยเท่านั้น โดยข้อมูลดังกล่าวถือเป็นความลับ และไม่มีผลกระทบใดๆต่อตัวผู้ตอบแบบสำรวจและหัวหน้าฝ่ายของผู้ตอบแบบสำรวจ ในทุกกรณี

ขอขอบคุณในความร่วมมือ
ผู้วิจัย

ตอนที่ 1

คำถามข้อมูลส่วนตัว

1. เพศ () ชาย () หญิง
2. อายุ.....ปี
3. ระดับการศึกษา () ต่ำกว่าปริญญาตรี () ระดับปริญญาตรีขึ้นไป
4. องค์กรที่สังกัด.....
5. ฝ่ายที่สังกัด
6. ประสบการณ์การทำงานในฝ่ายที่สังกัด
() ต่ำกว่า6เดือน () 6 เดือนหรือมากกว่านั้น

ตอนที่ 2

โปรดพิจารณาข้อความในแต่ละข้อแล้วเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความรู้สึกของท่านมากที่สุด

ตัวอย่าง

รายการต่อไปนี้ เป็นข้อความที่บรรยาย หัวหน้าฝ่ายที่ท่านสังกัดอยู่ และในแต่ละข้อความ ขอให้ท่านตัดสินใจว่า หัวหน้าของท่าน แสดงพฤติกรรมที่จะกล่าวต่อไปนี้บ่อยเพียงใด เขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความรู้สึกของท่านมากที่สุด

ข้อที่	ข้อความ	ไม่เคยเลย	นานๆ ครั้ง	บางครั้ง	ค่อนข้างบ่อย	บ่อยมาก
0	หัวหน้าของฉันทำให้ฉันรู้สึกดีเมื่ออยู่ใกล้เขาหรือเธอ	1	2	3	4	5
	-ถ้าท่านเห็นว่าหัวหน้าฝ่ายที่ท่านสังกัดอยู่ แสดงพฤติกรรม ข้อนี้ บ่อยมาก ขอให้เขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง บ่อยมาก	1	2	3	4	✓
	-ถ้าท่านเห็นว่าหัวหน้าฝ่ายที่ท่านสังกัดอยู่ แสดงพฤติกรรม ข้อนี้ ค่อนข้างบ่อย ขอให้เขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ค่อนข้างบ่อย	1	2	3	✓	5
	-ถ้าท่านเห็นว่าหัวหน้าฝ่ายที่ท่านสังกัดอยู่ แสดงพฤติกรรม ข้อนี้ บางครั้ง ขอให้เขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง บางครั้ง	1	2	✓	4	5
	-ถ้าท่านเห็นว่าหัวหน้าฝ่ายที่ท่านสังกัดอยู่ แสดงพฤติกรรม ข้อนี้ นานๆ ครั้ง ขอให้เขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง นานๆ ครั้ง	1	✓	3	4	5
	-ถ้าท่านเห็นว่าหัวหน้าฝ่ายที่ท่านสังกัดอยู่ ไม่เคย แสดงพฤติกรรม ข้อนี้ ขอให้เขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ไม่เคยเลย	✓	2	3	4	5

โดยท่านจะทำเครื่องหมาย ✓ ได้เพียงข้อละช่องเดียวเท่านั้นและโปรดทำทุกข้อ

รายการต่อไปนี้เป็นข้อความที่บรรยาย หัวข้อฝ่ายที่ท่านสังกัดอยู่ และในแต่ละข้อความ ขอให้ท่านตัดสินใจว่า หัวข้อของท่าน แสดงพฤติกรรมที่จะกล่าวต่อไปนี้บ่อยเพียงใด เขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความรู้สึกของท่านมากที่สุด

ข้อ ที่	ข้อความ	ไม่เคย เลย	นานๆ ครั้ง	บางครั้ง	ค่อนข้าง บ่อย	บ่อย มาก
1	หัวหน้าของฉันมีแนวโน้มที่จะแก้ไขปัญหาคณะหน้ามากกว่าการพิจารณาถึงผลกระทบ	1	2	3	4	5
2	หัวหน้าของฉันไม่บอกอะไรในสิ่งที่ฉันจำเป็นต้องรู้เกี่ยวกับการทำงาน	1	2	3	4	5

ท่านที่สนใจจะนำมาตรนี้ไปใช้ในงานวิจัย โปรดนำจดหมายจากหัวหน้าหน่วยงานที่ท่านสังกัด เพื่อขออนุญาตใช้มาตร ขอตัวอย่างมาตร และวิธีให้คะแนนโดยเจ้าหน้าที่และไปยื่นกับ

รองศาสตราจารย์ ดร. ชีระพร อูวรรณ โณ

คณะจิตวิทยา

ชั้น 16 อาคารวิทยกิตต์ สยามสแควร์

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ถนนพญาไท

เขตปทุมวัน กทม. 10330

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

นาย สวรรุส นภวงส์ ณ อยุธยา เกิดเมื่อวันที่ 25 ตุลาคม พ.ศ. 2522 ที่จังหวัด กรุงเทพมหานคร สำเร็จการศึกษาปริญญาตรีอักษรศาสตรบัณฑิต จากคณะอักษรศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในปีการศึกษา 2544 และเข้าศึกษาต่อในหลักสูตรศิลปศาสตรมหา บัณฑิตสาขาวิชาจิตวิทยาสังคม คณะจิตวิทยา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เมื่อปีการศึกษา 2545



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย