

การศึกษาความสัมพันธ์ต่างระดับและโครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการสื่อสาร
การรับรู้การสนับสนุนขององค์กร การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามและผลการปฏิบัติงาน
ของพนักงานในเขตนิคมอุตสาหกรรม

ปริญญาโท

ของ

ร.ต.อ.หญิง ปานจักษ์ เหล่ารัตนวงษ์

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาวิทยาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์

พฤษภาคม 2548

การศึกษาความสัมพันธ์ต่างระดับและโครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการสื่อสาร
การรับรู้การสนับสนุนขององค์กร การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามและผลการปฏิบัติงาน
ของพนักงานในเขตนิคมอุตสาหกรรม

บทคัดย่อ

ของ

ร.ต.อ.หญิง ปานจักษ์ เหล่ารัตนวรพงษ์

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาวิทยาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์

พฤษภาคม 2548

ร.ต.อ.หญิง ปานจักษ์ เหล่ารัตนารพวงษ์. (2548). การศึกษาความสัมพันธ์ต่างระดับและโครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการสื่อสาร การรับรู้การสนับสนุนขององค์การ การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามและผลการปฏิบัติงานของพนักงานในเขตนิคมอุตสาหกรรม. ปริญญาโท วท.ด. (การวิจัยพฤติกรรมศาสตร์). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. คณะกรรมการควบคุม : อาจารย์ ดร.วิลาศลักษณ์ ชวัลลี, รองศาสตราจารย์ ดร.ศุภฎี โยเหลา, อาจารย์ ดร.ยุทธนา ไชยจุล.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1. ศึกษาว่าตัวแปรการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามของบุคลากรในแผนก/ฝ่ายบุคคลหรือทรัพยากรมนุษย์ มีระดับการวิเคราะห์ที่ใด ระหว่างระดับบุคคล รายคู่ หรือกลุ่มงาน 2 . ศึกษาระดับการวิเคราะห์ของความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ (ความแตกต่างกันทางชีวสังคม ความสามารถในการสื่อสาร การรับรู้การมอบหมายงาน การรับรู้การสนับสนุนขององค์การ) กับตัวแปรคั่นกลาง (การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม) และตัวแปรคั่นกลางกับตัวแปรตาม (ผลการปฏิบัติงานและความพึงพอใจในงาน) ว่าเกิดขึ้นในระดับการวิเคราะห์ที่ใด ระหว่างระดับบุคคล รายคู่ หรือกลุ่มงาน 3 . ศึกษาแบบจำลองความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ซึ่งนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานและความพึงพอใจของพนักงานในสถานประกอบการในจังหวัดสระบุรี ในระดับการวิเคราะห์ที่ผ่านการทดสอบจากวัตถุประสงค์การวิจัยข้อ 1 และ 2

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วย พนักงานในแผนก/ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในสถานประกอบการที่อยู่ในจังหวัดสระบุรี โดยวิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิตามสัดส่วนประกอบด้วยหัวหน้างาน 84 คน และพนักงาน จำนวน 248 คน การเก็บรวบรวมใช้แบบสอบถามจำนวน 8 ฉบับ ซึ่งมีพิสัยค่าความเชื่อมั่นสอดคล้องภายใน 0.691-0.947

การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐาน ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสหสัมพันธ์ ด้วยโปรแกรม SPSS for Windows ทดสอบสมมติฐานของระดับการวิเคราะห์ (WABA/Within-and-between analysis) ด้วยโปรแกรม DETECT (Data Enquiry That Tests Entity and Correlational/Causal Theories) และวิเคราะห์แบบจำลองความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นด้วยโปรแกรม LISREL

ผลการวิจัยสามารถสรุปผลได้ดังนี้ ระดับการวิเคราะห์ของตัวแปรการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามเกิดขึ้นที่ระดับบุคคล และระดับการวิเคราะห์ของความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระแต่ละตัวกับตัวแปรคั่นกลางและตัวแปรคั่นกลางกับตัวแปรตามแต่ละตัวส่วนใหญ่เกิดขึ้นในระดับบุคคลเช่นกันหลังจากนำผลการวิเคราะห์ขั้นนี้ไปวิเคราะห์แบบจำลองความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น ซึ่งประกอบด้วยสองแบบจำลองได้แก่แบบจำลองการวิเคราะห์ความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นที่มีตัวแปรการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามที่พนักงานประเมินเป็นตัวแปรคั่นกลาง และ

แบบจำลองการวิเคราะห์ความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นที่มีตัวแปรการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามที่หัวหน้าประเมินเป็นตัวแปรคั่นกลาง

ผลการวิจัยพบว่าแบบจำลองการวิเคราะห์ความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นที่มีตัวแปรการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามที่พนักงานประเมินเป็นตัวแปรคั่นกลาง พบว่าแบบจำลองมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในภาพรวม โดยตัวแปรเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อตัวแปรการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามที่พนักงานประเมิน (LMX) มีสองตัวแปรที่เป็นไปตามสมมติฐาน คือ ตัวแปรการรับรู้การมอบหมายงานมีอิทธิพลทางตรงสูงสุด รองลงมาคือตัวแปรการรับรู้การสนับสนุนขององค์กร ตัวแปรเชิงสาเหตุทั้งสองตัวร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามที่พนักงานประเมินได้ร้อยละ 48 สำหรับตัวแปรตามผลการปฏิบัติงานมีตัวแปรความสามารถในการสื่อสารของหัวหน้าเพียงตัวเดียวที่มีอิทธิพลทางตรง โดยอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรผลการปฏิบัติงานได้ร้อยละ 21 ในส่วนของความพึงพอใจในงานพบว่ามีตัวแปรเชิงสาเหตุสามตัวที่มีอิทธิพลทางตรงและตัวแปรที่เป็นไปตามสมมติฐานคือการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามที่พนักงานประเมินมีอิทธิพลทางตรงสูงสุด รองลงมาคือการรับรู้การสนับสนุนขององค์กรและความสามารถในการสื่อสาร โดยการรับรู้การสนับสนุนขององค์กรมีอิทธิพลทางอ้อมโดยผ่านการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามที่พนักงานประเมินและตัวแปรการรับรู้การมอบหมายงานมีอิทธิพลทางอ้อมต่อความพึงพอใจในงานโดยผ่านการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามที่พนักงานประเมิน ตัวแปรทั้งสี่ตัวร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรความพึงพอใจในงานได้ร้อยละ 51

แบบจำลองการวิเคราะห์ความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นที่มีตัวแปรการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามที่หัวหน้าประเมินเป็นตัวแปรคั่นกลาง (SLMX) พบว่าแบบจำลองมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในภาพรวม โดยตัวแปรเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อตัวแปรการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามที่หัวหน้าประเมิน มีเพียงตัวแปรเดียวที่เป็นไปตามสมมติฐาน คือตัวแปรความสามารถในการสื่อสารของหัวหน้ามีอิทธิพลทางตรงสูงสุดโดยเป็นอิทธิพลทางตรงต่อตัวแปรการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามที่หัวหน้าประเมินตัวแปรสาเหตุนี้อธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 25 สำหรับตัวแปรตามผลการปฏิบัติงานมีตัวแปรการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามที่หัวหน้าประเมินมีอิทธิพลทางตรงสูงสุด รองลงมาคือตัวแปรความสามารถในการสื่อสารของหัวหน้ามีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานโดยผ่านตัวแปรการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามที่หัวหน้าประเมิน ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานโดยตัวแปรสาเหตุทั้งสองตัวร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของผลการปฏิบัติงานได้ร้อยละ 22 สำหรับตัวแปรตามความพึงพอใจในงาน ตัวแปรการรับรู้การมอบหมายงานมีอิทธิพลทางตรงสูงสุด รองลงมาคือตัวแปรความสามารถในการสื่อสารของพนักงานและตัวแปรการรับรู้ การสนับสนุนขององค์กรตามลำดับโดยตัวแปรทั้งสามตัวร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรความพึงพอใจในงานได้ร้อยละ 49

THE STUDY OF MULTIPLE LEVELS AND STRUCTURAL RELATIONSHIP OF
COMMUNICATION COMPETENCE, PERCEIVED ORGANIZATIONAL
SUPPORT, LEADER-MEMBER EXCHANGE AND
JOB PERFORMANCE OF EMPLOYEES
IN INDUSTRIAL ESTATES

AN ABSTRACT

BY

Pol.Capt. PANCHACK LAORATANAVORAPONG

Presented in partial fulfillment of the requirements
for the Doctor of Philosophy Degree in Applied Behavioral Science Research
at Srinakharinwirot University

May 2005

Pol.Capt. Panchack Laoratanavorapong. (2005). *The Study of Multiple Levels and Structural Relationship of Communication Competence, Perceived Organizational Support, Leader-Member Exchange and Job Performance of Employees in Industrail Estates*. Dissertation, Ph.D. (Applied Behavioral Science Research). Bangkok : Graduate School, Srinakharinwirot University, Advisor Committee: Dr.Wiladlak Chuawanlee, Assoc. Prof. Dr.Dusadee Yolao, Dr. Yuttana Chaichukul.

The study focuses on three purposes. The first purpose is to investigate the level of analysis of variables of leader-member exchange of employees in personnel or human resource departments whether it occurs in terms of individual, dyad, or workgroup level. The second purpose is to investigate the level of analysis of relationships between each independent variable (demographic dissimilarity, communication competence, perceived delegation, perceived organizational support) mediator variables (leader-member exchange) and dependent variable (job performance, job satisfaction) whether they occurs in terms of individual, dyad, or workgroup level. The third purpose is to examine the linear structural relationship modeling of factors influencing the leader-member exchange that affects job performance and job satisfaction among employees of 84 industriaies in Saraburi province, based on the tested level of analysis in the first two purposes.

The participants were employees in personnel or human resource departments of the industrial estates in Saraburi province. Proportional stratified random sampling yielded 84 leaders and 248 subordinates. The data collecting employed eight sets of questionnaires. The range of alphas' reliability coefficient was from 0.691-0.947.

The SPSS for Windows was employed in view of descriptive statistics that include percentage, mean, standard deviation, and correlation. As for hypotheses testing of within-and-between analysis (WABA), the DETECT (Data Enquiry That Tests Entity and Correlational/Casual Theories) was utilized and LISREL was employed to analyze linear structural relationship modeling.

The study found that the level of analysis of the leader-member exchange occurred at the individual level. Similarly, the level of analysis of the relationship between each independent variable and mediator variables and the level of analysis of the relation between mediator variables and each dependent variable mostly occurred at the individual level. The analysis of the linear structural relationship modeling was conducted two models: (a) a model of linear structural relationship with the leader-member exchange variable evaluated by the employees (LMX) as the mediator, and (b) a model of linear

structural relationship with the leader-member exchange variable evaluated by the leaders (SLMX) as the mediator. The findings indicated that the first model conformed to the empirical data as a whole. Only two of the casual variables that affected the leader-member exchange variables (LMX), supported the hypotheses. That is, the perceived delegation variable had the most direct influence, followed by the perceived organizational support variable. The two casual variables mutually explained the variance of leader-member exchange (LMX) at 48 percent. In the case of the dependent variable of job performance, the only one variable that had direct influence was the leaders' communication competence and it could explain the variance of job performance at 21 percent. In view of job satisfaction, there were three influential casual variables. That is, the leader-member exchange (LMX) had the most direct influence, followed by the perceived organizational support and the employees' communication competence, respectively. The perceived organizational support had the indirect influence via the leader-member exchange (LMX). So did the indirect influence that the perceived delegation had on job satisfaction. The four variables mutually explained the variance of the job satisfaction variable at 51 percent.

The findings indicated that the model of linear structural relationship of the leader-member exchange variables evaluated by the leaders (SLMX), the mediator variable, conformed to the empirical data as a whole. The leaders' communication competence was the only variable that conformed to the hypotheses. The most direct influence the variable had on the leader-member exchange variable (SLMX) was. The causal variable could explain the variance of the leader-member exchange (SLMX) at 25 percent. As for the dependent variables of job performance, the leader-member exchange (SLMX) had the most direct influence, followed by the leaders' communication competence that had indirect influence on job performance through the leader-member exchange (SLMX). The findings supported the hypotheses and the two causal variables mutually explained the variance of job performance at 22 percent. As for the dependent variables of job satisfaction, the perceived delegation variable had the most direct influence, followed by the employees' communication competence, and the perceived organizational support, respectively. The three variables mutually explained the variance of the job satisfaction at 49 percent.

การศึกษาความสัมพันธ์ต่างระดับและโครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการสื่อสาร
การรับรู้การสนับสนุนขององค์กร การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามและผลการปฏิบัติงาน
ของพนักงานในเขตนิคมอุตสาหกรรม

ปริญญาโท

ของ

ร.ต.อ.หญิง ปานจักษ์ เหล่ารัตนวรพงษ์

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาวิทยาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์

พฤษภาคม 2548

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ปริญญาานิพนธ์

เรื่อง

การศึกษาความสัมพันธ์ต่างระดับและโครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการสื่อสาร
การรับรู้การสนับสนุนขององค์กร การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามและผลการปฏิบัติงานของ
พนักงานในเขตนิคมอุตสาหกรรม

ของ

ร.ต.อ.หญิง ปานจักษ์ เหล่ารัตนวงษ์

ได้รับอนุมัติจากบัณฑิตวิทยาลัยให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาวิทยาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์
ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

..... คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เพ็ญสิริ จีระเดชากุล)

วันที่ เดือน

พ.ศ. 2548

คณะกรรมการสอบปริญญาานิพนธ์

..... ประธาน

(อาจารย์ ดร. วิลาสลักษณ์ ชวัลลีย์)

..... กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ดุษฎี โยเหลา)

..... กรรมการ

(อาจารย์ ดร. ยุทธนา ไชยจุกุล)

..... กรรมการที่แต่งตั้งเพิ่มเติม

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.องอาจ นัยพัฒน์)

..... กรรมการที่แต่งตั้งเพิ่มเติม

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จิรประภา อัครบวร)

ประกาศคุณูปการ

ปริญญานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความกรุณาอย่างยิ่งจาก อาจารย์ ดร.วิลาสลักษณ์ ชวัลลี ประธานควบคุมปริญญานิพนธ์ ที่กรุณาให้กำลังใจในการต่อสู้กับอุปสรรคต่างๆ ที่เกิดขึ้นระหว่างดำเนินการวิจัย ทั้งในด้านวิชาการและในด้านการดำเนินชีวิตด้วยความเมตตา รศ.ดร.ดุษฎิ โยเหลา ที่กรุณาเสียสละเวลาอันมีค่าให้คำปรึกษา รับฟังปัญหาอุปสรรคตลอดจนแนะแนวทางในการวิเคราะห์ข้อมูลที่ชัดเจนและเหมาะสมกับประเด็นหลักที่ผู้วิจัยสนใจศึกษา และอาจารย์ ดร. ยุทธนา ไชยจุกุล กรรมการควบคุมปริญญานิพนธ์ที่ได้สละเวลาอันมีค่าในการให้คำปรึกษา นับตั้งแต่เริ่มต้นดำเนินการจนเรียบร้อยสมบูรณ์

ขอกราบขอบพระคุณ ผศ.ดร.องอาจ นัยวัฒน์ และ ผศ.ดร.จิรประภา อัครบวร ที่กรุณาเป็นกรรมการสอบปริญญานิพนธ์ และให้ข้อเสนอแนะต่างๆ อันเป็นประโยชน์แก่ผู้วิจัย

ขอกราบขอบพระคุณ รศ.ดร. อรพินทร์ ชูชม ผศ.ดร.รัตติกรณ์ จงวิศาล ดร.นันทิยา ดวงภุมเมศ ที่กรุณาเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจเครื่องมือวัดสำหรับปริญญานิพนธ์นี้

ขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์ของสถาบันวิจัยพฤกษศาสตร์ทุกท่านที่ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้แก่ผู้วิจัย ทั้งในระดับปริญญาโทและในระดับปริญญาเอก

กราบขอบพระคุณท่านวินัย ลัฐิกาวิบูลย์ สวัสดิการและคุ้มครองแรงงานจังหวัดสระบุรี คุณเฉลิมพล กู้เกียรติ นักวิชาการแรงงาน 7 ว คุณจงกลณี เจริญพร นักวิชาการแรงงาน 7 ว โดยเฉพาะอย่างยิ่งคุณสลักจิตร์ เดชอุดม เจ้าพนักงานแรงงาน 5 ที่กรุณาช่วยเหลือในการให้ข้อมูลต่างๆ ช่วยเก็บรวบรวมข้อมูลตลอดจนเป็นธุระในหลายๆ เรื่องให้แก่ผู้วิจัยด้วยความเมตตา

ขอขอบพระคุณคุณสมรรถภาพ ประพันธ์วงศ์ ผู้จัดการส่วนบุคคลและธุรการ บริษัทสยามอุตสาหกรรมจำกัด ที่ปรึกษาชมรมนักบริหารบุคคลจังหวัดสระบุรีตลอดจนสมาชิกชมรมฯ ที่เห็นความสำคัญของปริญญานิพนธ์ฉบับนี้ และกรุณาช่วยเหลือในการเก็บรวบรวมข้อมูลให้แก่ผู้วิจัยด้วยความเต็มใจ

ขอขอบพระคุณคุณบุญชู เสือสละ ผู้จัดการส่วนบุคคลและธุรการบริษัทเอเชีย โมเดิร์นเวิร์ค จำกัด และคุณงามจิตร์ เกิดบุญ หัวหน้าแผนกบุคคลสวัสดิการบริษัทโสสุโก้ เซรามิค จำกัด คุณชนพร จุ้ยสุขะ หัวหน้าแผนกพัฒนาพนักงานและพนักงานสัมพันธ์บริษัทสยามซานิทารีแวร์ อินดัสตรี จำกัด ที่กรุณาให้ข้อมูลต่างๆ รวมไปถึงช่วยเก็บรวบรวมข้อมูลให้แก่ผู้วิจัย

ขอขอบพระคุณหัวหน้าแผนก/ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ตลอดจนบุคลากรจากสถานประกอบการในจังหวัดสระบุรีที่กรุณาตอบแบบสอบถามและเห็นประโยชน์ของปริญญานิพนธ์ฉบับนี้

ขอขอบพระคุณ ดร.มะลิ วิมาโณ นักวิชาการสาธารณสุข 5 สำนักงานสาธารณสุขอำเภอวิหารแดง จังหวัดสระบุรี รุ่นพี่ปริญญาเอกรุ่นที่ 2 ซึ่งปริญญานิพนธ์ฉบับนี้จะไม่เสร็จสมบูรณ์เป็นรูปเล่ม หากไม่ได้รับความช่วยเหลือคอยดูแลแนะนำตลอดจนวางแผนและชี้ทางให้ผู้วิจัยโดยไม่เห็นแก่เหน็ดเหนื่อยในการเก็บรวบรวมข้อมูล แม้ว่าผู้วิจัยเกิดความท้อใจและดี้อันไปบ้าง

ขอขอบคุณเพื่อนร่วมรุ่นปริญญาเอกรุ่นที่ 3 ที่ร่วมประสบการณ์การเรียนรู้และประสบการณ์ชีวิตมาตลอดระยะเวลา 5 ปีที่ผ่านมา โดยเฉพาะอย่างยิ่ง อาจารย์สุภาพร ณะชานันท์ อาจารย์ศักดิ์นา บุญเปี่ยม เพื่อนร่วมรุ่นที่เป็นเหมือนญาติผู้ใหญ่ คอยให้กำลังใจในยามที่ผู้วิจัยท้อใจในหลายอุปสรรค และขอบคุณอาจารย์จรัส อุ่นจิตวิวัฒน์ สำหรับการประสานงานในการติดต่อซื้อโปรแกรม DETECT จากสหรัฐอเมริกา

ขอขอบพระคุณ ผศ.ดร.จินตนา มณฑะเกียรติชัยรณาย คณบดี คณะนิเทศศาสตร์ มหาวิทยาลัยเซนต์จอห์น ผู้สนับสนุนให้ผู้วิจัยได้มาเรียนที่สถาบันวิจัยฯ แห่งนี้ตลอดจนกรุณาให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกและช่วยค้นหาข้อมูลที่เป็นประโยชน์สำหรับวิทยานิพนธ์

ขอบใจคุณเพ็ญภา อิมคง ลูกศิษย์ที่คอยช่วยเหลือผู้วิจัยในหลายๆ เรื่อง

ขอบคุณอาจารย์นำชัย ศุภฤกษ์ชัยสกุล เพื่อนเก่าตลอดระยะเวลา 11 ปีที่เผชิญทุกข์สุขมาด้วยกัน ไม่เคยทิ้งกันในทุกๆ เรื่อง แม้กระทั่งในการไปเก็บรวบรวมข้อมูลที่จังหวัดสระบุรีทุกครั้ง

ขอบพระคุณครอบครัวทองปานที่ทำให้ผู้วิจัยมีวันนี้ โดยเฉพาะพันตำรวจโททวีชัยทองปาน บิดาผู้ล่วงลับในระหว่างพัฒนาเค้าโครงวิทยานิพนธ์

ขอบพระคุณครอบครัวเหล่ารัตนวรพงษ์ที่สนับสนุนและคอยช่วยเหลือจนผู้วิจัยสำเร็จการศึกษาโดยเฉพาะอย่างยิ่ง พันตำรวจเอก นายแพทย์สรวิทย์ เหล่ารัตนวรพงษ์ ที่ยอมเสียสละความสุขของครอบครัวให้เวลาในการทำวิทยานิพนธ์นี้จนสำเร็จและขอบใจกำลังใจจากเด็กหญิงศศิภา เหล่ารัตนวรพงษ์ ลูกสาวผู้ซึ่งเกิดมาขณะที่ผู้วิจัยกำลังพัฒนาเครื่องมือวัดสำหรับงานวิจัยนี้

สุดท้ายนี้ขอขอบคุณทุกองค์กรและทุกท่านที่มีได้เอ่ยนามที่มีส่วนให้วิทยานิพนธ์สำเร็จ ล่วงได้ด้วยดี

ร้อยตำรวจเอกหญิง ปานจักษ์ เหล่ารัตนวรพงษ์

สารบัญ

บทที่	หน้า
1 บทนำ	1
ภูมิหลัง.....	1
ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	5
ความสำคัญของการวิจัย.....	6
ขอบเขตของการวิจัย.....	8
ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย.....	8
ตัวแปรที่ศึกษา.....	9
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	9
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	13
สมมติฐานในการวิจัย.....	16
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	18
ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม.....	18
แนวคิดเกี่ยวกับเทคนิคการวิเคราะห์วาบา (WABA).....	25
ความสามารถในการสื่อสาร.....	32
การรับรู้การมอบหมายงาน.....	37
การรับรู้การสนับสนุนขององค์กร.....	39
ความแตกต่างกันทางชีวสังคมกับการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม.....	40
ความพึงพอใจในงาน.....	42
ผลการปฏิบัติงาน.....	46
ความเป็นมาของนิคมอุตสาหกรรม.....	48
3 การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง	51
การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง.....	51
การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	53
การหาคุณภาพของเครื่องมือวัด.....	54
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	61
การจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล.....	63

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	71
ผลการวิเคราะห์สถิติพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่างและตัวแปร.....	72
ผลการวิเคราะห์สมมติฐานเกี่ยวกับระดับการวิเคราะห์ของตัวแปร การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม.....	76
ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของตัวแปร การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามที่เป็นตัวแปรคั่นกลาง ระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรตาม.....	84
5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	104
กระบวนการวิจัยโดยสรุป.....	104
สรุปผลการวิจัย.....	105
การอภิปรายผลการวิจัย.....	109
ข้อเสนอแนะ.....	122
บรรณานุกรม.....	127
ภาคผนวก.....	135
ภาคผนวก ก. เครื่องมือวัดในการวิจัย.....	136
ภาคผนวก ข. คุณภาพเครื่องมือวัดในการวิจัย.....	166
ภาคผนวก ค. หนังสือขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวัดในการวิจัย.....	180
ภาคผนวก ง. หนังสือขออนุญาตเก็บข้อมูลจากบัณฑิตวิทยาลัยและสถาบันวิจัย พฤติกรรมศาสตร์.....	186
ภาคผนวก จ. การตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้นของตัวแปร.....	192
ภาคผนวก ฉ. คำสั่งที่ใช้ในการทดสอบระดับการวิเคราะห์และผลการทดสอบ ระดับการวิเคราะห์.....	195
ภาคผนวก ช. ตารางเปรียบเทียบดัชนีความกลมกลืนของแบบจำลอง.....	222
ประวัติย่อผู้วิจัย.....	225

บัญชีตาราง

ตาราง	หน้า
1 แสดงรายละเอียดของจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	52
2 แสดงเครื่องมือวัดผู้ประเมิน และชื่อตัวแปรในการวิเคราะห์.....	54
3 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ข้อมูลเบื้องต้น ของกลุ่มตัวอย่าง.....	73
4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสหสัมพันธ์เพียร์สันของตัวแปร.....	75
5 ผลการวิเคราะห์ระดับการวิเคราะห์ของการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ที่ระดับรายคู่ ด้วยวาจา 1.....	76
6 ผลการวิเคราะห์ระดับการวิเคราะห์ของการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ที่ระดับกลุ่มงาน ด้วยวาจา 1.....	77
7 ผลการวิเคราะห์ระดับการวิเคราะห์ของการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม ที่ระดับกลุ่มงาน ด้วยวาจา 1.....	79
8 ผลการวิเคราะห์ระดับการวิเคราะห์ของความสัมพันธ์ระหว่างการแลกเปลี่ยน ระหว่างผู้นำกับผู้ตามกับตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม ที่ระดับกลุ่มงาน ด้วยวาจา 2.....	81
9 สรุปผลการทดสอบระดับการวิเคราะห์ของความสัมพันธ์ระหว่างการแลกเปลี่ยน ระหว่างผู้นำกับผู้ตามกับตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม ที่ระดับกลุ่มงาน ด้วยวาจา 1 และวาจา 2.....	83
10 ค่าดัชนีความกลมกลืนของแบบจำลองที่มีตัวแปรการแลกเปลี่ยน ระหว่างผู้นำกับผู้ตามที่พนักงานประเมิน เป็นตัวแปรคั่นกลาง.....	87
11 ค่าดัชนีความกลมกลืนของแบบจำลองแบบจำลองที่มีตัวแปรการแลกเปลี่ยน ระหว่างผู้นำกับผู้ตามที่พนักงานประเมินเป็นตัวแปรคั่นกลาง เมื่อปรับแบบจำลองแล้ว.....	89
12 แสดงค่าผลต่างของไคสแควร์ภายหลังการตัดเส้นอิทธิพล.....	91
13 ค่าดัชนีความกลมกลืนของแบบจำลองลดรูปที่มีตัวแปรการแลกเปลี่ยน ระหว่างผู้นำกับผู้ตามที่พนักงานประเมิน เป็นตัวแปรคั่นกลางเมื่อปรับแบบจำลองแล้ว.....	92

บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า	
14	แสดงผลการวิเคราะห์อิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวม ในแบบจำลองลดรูปที่มีตัวแปรการแลกเปลี่ยน ระหว่างผู้นำกับผู้ตามที่พนักงานประเมินเป็นตัวแปรคั่นกลาง.....	94
15	ค่าดัชนีความกลมกลืนของแบบจำลองสมมติฐานที่มีตัวแปรการแลกเปลี่ยน ระหว่างผู้นำกับผู้ตามที่หัวหน้าประเมินเป็นตัวแปรคั่นกลาง.....	96
16	ค่าดัชนีความกลมกลืนของแบบจำลองที่มีตัวแปรการแลกเปลี่ยน ระหว่างผู้นำกับผู้ตามที่หัวหน้าประเมินเป็นตัวแปรคั่นกลาง เมื่อปรับแบบจำลองแล้ว.....	98
17	แสดงค่าผลต่างของไคสแควร์ภายหลังการตัดเส้นอิทธิพล.....	100
18	ค่าดัชนีความกลมกลืนของแบบจำลองลดรูปที่มีตัวแปรการแลกเปลี่ยน ระหว่างผู้นำกับผู้ตามที่หัวหน้าประเมินเป็นตัวแปรคั่นกลาง ผู้นำกับผู้ตามที่หัวหน้าเป็นผู้ประเมิน เมื่อปรับแบบจำลองแล้ว.....	101
19	แสดงผลการวิเคราะห์อิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวม ในแบบจำลองลดรูปที่มีตัวแปรการแลกเปลี่ยน ระหว่างผู้นำกับผู้ตามที่หัวหน้าประเมินเป็นตัวแปรคั่นกลาง.....	102
20	แสดงผลการเปรียบเทียบอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และ อิทธิพลรวมของทั้งสองแบบจำลอง.....	104
21	แสดงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามตามระดับการวิเคราะห์ที่ปรากฏขึ้น.....	111
22	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของคะแนนรายข้อกับคะแนนรวม ของการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามที่หัวหน้าประเมิน.....	168
23	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของคะแนนรายข้อกับคะแนนรวม ของการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามที่พนักงานประเมิน.....	169
24	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของคะแนนรายข้อกับคะแนนรวมของความสามารถ ในการสื่อสารของหัวหน้า.....	170
25	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของคะแนนรายข้อกับคะแนนรวมของความสามารถ ในการสื่อสารของพนักงาน.....	173
26	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของคะแนนรายข้อกับคะแนนรวมของ การรับรู้การสนับสนุนขององค์การ.....	176
27	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของคะแนนรายข้อกับคะแนนรวม ของการรับรู้การมอบหมายงาน.....	177

บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
28 คำสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของคะแนนรายข้อกับคะแนนรวม ของความพึงพอใจในงาน.....	178
29 คำสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของคะแนนรายข้อกับคะแนนรวม ของผลการปฏิบัติงาน.....	179
30 แสดงผลการเปรียบเทียบดัชนีความกลมกลืน ดัชนีเปรียบเทียบ ดัชนีประหยัดของแบบจำลองการวิเคราะห์ความสัมพันธ์โครงสร้าง เชิงเส้นที่มีตัวแปรการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับ ผู้ตามที่พนักงานประเมินเป็นตัวแปรคั่นกลาง.....	223
31 แสดงผลการเปรียบเทียบดัชนีความกลมกลืน ดัชนีเปรียบเทียบ ดัชนีประหยัดของแบบจำลองการวิเคราะห์ความสัมพันธ์โครงสร้าง เชิงเส้นที่มีตัวแปรการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับ ผู้ตามที่หัวหน้าประเมินเป็นตัวแปรคั่นกลาง.....	224

บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ	หน้า
1 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	16
2 แสดงปรากฏการณ์ภาวะผู้นำที่มีระดับการวิเคราะห์เป็นรายบุคคล.....	26
3 แสดงปรากฏการณ์ภาวะผู้นำที่มีระดับการวิเคราะห์คู่ความสัมพันธ์.....	26
4 แสดงปรากฏการณ์ภาวะผู้นำที่มีระดับการวิเคราะห์กลุ่มงาน.....	27
5 ผลการทดสอบความกลมกลืนของแบบจำลองสมมติฐานที่มีตัวแปร การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามที่พนักงานประเมินเป็นตัวแปรคั่นกลาง....	86
6 ผลการทดสอบความกลมกลืนของแบบจำลองที่มีตัวแปร การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามที่พนักงานประเมินเป็นตัวแปรคั่นกลาง เมื่อปรับแบบจำลองแล้ว.....	89
7 ผลการทดสอบความกลมกลืนของแบบจำลองลดรูปที่มีตัวแปร การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามที่พนักงานประเมินเป็นตัวแปรคั่นกลาง.....	92
8 ผลการทดสอบความกลมกลืนของแบบจำลองสมมติฐานที่มีตัวแปร การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามที่หัวหน้าประเมินเป็นตัวแปรคั่นกลาง.....	95
9 ผลการทดสอบความกลมกลืนของแบบจำลองที่มีตัวแปร การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามที่หัวหน้าประเมินเป็นตัวแปรคั่นกลาง เมื่อปรับแบบจำลองแล้ว.....	98
10 ผลการทดสอบความกลมกลืนของแบบจำลองลดรูปที่มีตัวแปร การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามที่พนักงานประเมินเป็นตัวแปรคั่นกลาง.....	101

บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

โดยทั่วไปแล้วการศึกษาพฤติกรรมการทำงาน (Work Behavior) มักให้ความสำคัญกับทฤษฎีในลักษณะของการอธิบายปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นในบริบทองค์กร หรือเป็นแนวทางในการสร้างกรอบแนวคิดของการวิจัยสำหรับการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงประจักษ์เพื่อทำการทดสอบสมมติฐานและหาข้อสรุป ซึ่งเป็นการมุ่งความสนใจไปที่สาระสำคัญของทฤษฎี แต่ไม่ได้คำนึงถึงระดับการวิเคราะห์ (Levels of Analysis) ของทฤษฎีระดับการวิเคราะห์ภายใต้บริบทขององค์กรที่รู้จักกันดี แบ่งตามระดับความเป็นกลุ่มของบุคคล ได้แก่ ระดับปัจเจกบุคคล (Individual) ระดับรายคู่ (Dyad) และระดับกลุ่มงาน (Work Group) หากทฤษฎีระบุว่าปรากฏการณ์นั้นเกิดขึ้นที่ระดับรายคู่ แต่ผู้ศึกษาที่นำทฤษฎีนี้มาใช้โดยไม่ได้ให้ความสำคัญของระดับการวิเคราะห์ที่ทฤษฎีระบุไว้ และเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างรายบุคคลตามความเคยชินที่เคยปฏิบัติ ผลการวิเคราะห์และข้อสรุปที่ได้จะเป็นข้อมูลจากรายบุคคล มิใช่รายคู่ จึงขาดความเที่ยงตรงและไม่สามารถเชื่อมั่นได้ว่าข้อสรุปนั้นสอดคล้องกับคำอธิบายของทฤษฎีหรือไม่ และหากนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้อีก อาจก่อให้เกิดความผิดพลาดได้ ซึ่งประเด็นนี้ไคลน์และคนอื่นๆ ได้อธิบายว่า เมื่อผู้วิจัยนำทฤษฎีใดมาใช้ในการวิจัย ควรคำนึงถึงระดับการวิเคราะห์ของทฤษฎีด้วย เพื่อจะสามารถพิจารณาและเลือกใช้ระเบียบวิธีวิจัยต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นการพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง ตลอดจนการวิเคราะห์ข้อมูล ให้เหมาะสมและสอดคล้องกับระดับการวิเคราะห์ของทฤษฎี เพื่อมั่นใจได้ว่าผลการวิจัยจะมีความเที่ยงตรงสามารถนำไปอธิบายและประยุกต์ใช้กับกลุ่มประชากรได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม (Schriesheim; et al. 1999: Online; citing Klein; et al. 1999) นักวิชาการหลายท่านได้ตระหนักถึงความสำคัญของการทดสอบระดับการวิเคราะห์ของปรากฏการณ์ที่สนใจว่าเกิดขึ้นที่ระดับใด และเกิดขึ้นเพียงระดับเดียวหรือหลายระดับ (Schriesheim; et al. 1999: Online; citing House; Rousseau; & Thomas-Hunt. 1995; Klein; Dansereau; & Hall. 1994) โดยเฉพาะอย่างยิ่ง แซคเคทท์และลาร์สัน ได้เน้นถึงความสำคัญในประเด็นนี้ด้วยการเสนอว่า นักวิจัยควรให้ความสนใจการทดสอบระดับการวิเคราะห์โดยการรวมเข้าไปในคำถามการวิจัยและใช้ข้อมูลที่สอดคล้องกันกับระดับของการเกิดปรากฏการณ์ วิเคราะห์ข้อมูลและตอบคำถามการวิจัย (Yammarino; & Dubinsky. 1994: 788; citing Sackett; & Larson. 1990)

หนึ่งในทฤษฎีแรกๆ ที่ให้ความสำคัญกับระดับของการวิเคราะห์ก็คือ ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม (Leader-Member Exchange: LMX) ซึ่งเป็นทฤษฎีที่อธิบายกระบวนการของภาวะผู้นำและผลที่ตามมา (Outcomes) โดยมีรากฐานมาจากทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social Exchange Theory) และทฤษฎีบทบาท (Role Theory) ฐานคิดของทฤษฎีนี้เชื่อว่าผู้นำจะปฏิบัติต่อผู้ตามแต่ละคนไม่เหมือนกัน จึงก่อให้เกิดคุณภาพของ

การแลกเปลี่ยน (Quality of Exchange) ที่แตกต่างกัน ผู้ตามที่อยู่ในกลุ่มที่มีคุณภาพ การแลกเปลี่ยนสูงจะได้รับความไว้วางใจ ความชอบพอ การสนับสนุนต่างๆ จากผู้นำและผู้ตาม มีแนวโน้มที่จะเพิ่มความพยายามในการทำงาน ตลอดจนความจงรักภักดี เพื่อตอบสนอง ความคาดหวังจากผู้นำที่ได้ให้ความสัมพันธ์ที่พิเศษแก่ตน ขณะที่ผู้ตามในกลุ่มที่มีคุณภาพ การแลกเปลี่ยนต่ำจะถูกคาดหวังจากผู้นำ ให้ปฏิบัติตามกฎระเบียบที่วางไว้และได้รับค่าตอบแทน ตามมาตรฐานการทำงาน โดยปราศจากสัมพันธภาพระหว่างบุคคลจากผู้นำ รูปแบบพฤติกรรม ทั้งของผู้นำและผู้ตามจะมีอิทธิพลซึ่งกันและกัน ทฤษฎีนี้ได้รับความสนใจและมีการศึกษาพัฒนา อย่างต่อเนื่องมาเกือบ 30 ปีตลอดจนนำผลที่ได้จากการวิจัยเชิงประจักษ์ไปประยุกต์ใช้ อย่างกว้างขวางจนกระทั่งปัจจุบัน เนื่องจากเป็นที่ยอมรับกันว่าการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการปฏิบัติงานและตัวแปรในกลุ่มทัศนคติของสมาชิกในองค์การ (Gerstner; & Day. 1997: 827-828; citing Graen; & et al. 1975)

การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามมีลักษณะเด่น คือ การเน้นความสัมพันธ์แนวดิ่งที่เป็นรายคู่ (Vertical Dyads) ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม แตกต่างจากทฤษฎีภาวะผู้นำแบบดั้งเดิมที่อธิบายถึงภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นปัจเจกบุคคล เช่น การศึกษาคุณลักษณะหน้าที่ของผู้นำ หรืออธิบายปฏิสัมพันธ์ของคุณลักษณะหน้าที่ของผู้นำและสถานการณ์ต่างๆ การยอมรับความสัมพันธ์รายคู่เป็นระดับการวิเคราะห์ของการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามจึงเป็นความโดดเด่นของทฤษฎีนี้ เกร็นและแคชแมนได้กล่าวไว้ว่าทฤษฎีจะถูกนำไปปรับปรุงและขยายขอบเขตไปมากเพียงใด แต่ระดับการวิเคราะห์ซึ่งเป็นฐานคิดสำคัญของทฤษฎีนี้ก็ยังคงเหมือนเดิมไม่มีการเปลี่ยนแปลง (Gerstner; & Day. 1997: 827; citing Graen; & Cashman. 1975) นักวิจัยภาวะผู้นำพบว่าระดับของการวิเคราะห์ไม่ได้เป็นเรื่องเล็กน้อยสำหรับการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ดังเห็นได้จากการถกเถียงถึงประเด็นนี้จากนักวิชาการในกลุ่มที่ศึกษาทฤษฎีนี้ เช่น แดนเซอร์โร แคชแมน และเกร็น (Schriesheim; et al. 1999: Online; citing Dansereau; et al. 1975; Graen; & Cashman. 1975; Dansereau; Cashman; & Graen. 1973) นอกจากนี้ แดนเซอร์โรและคณะได้ระบุว่า ควรพิจารณาความสัมพันธ์ที่เฉพาะเจาะจงระหว่างผู้นำกับผู้ตามแต่ละคน ในฐานะที่เป็นหน่วยการวิเคราะห์พื้นฐาน สำหรับการวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำ และแนะนำว่าการศึกษากลับมาเกี่ยวกับการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามควรให้สนใจเรื่องระดับของการวิเคราะห์เท่าๆ กับความสนใจในความสัมพันธ์กับตัวแปรอื่นๆ ที่มีการศึกษามากมาย (Schriesheim; et al. 1999: Online; citing Dansereau; et al. 1995a)

อย่างไรก็ตามจากการสืบค้น โดยส่วนใหญ่ไม่พบการศึกษากลับมาเกี่ยวกับการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามที่ทำการศึกษาระดับของการวิเคราะห์ที่เป็นรายคู่ตามข้อเสนอของทฤษฎี (Schriesheim; et al. 1999: Online) ชไรไฮม์และคณะอธิบายเพิ่มเติมว่า ลักษณะของข้อมูลที่นำมาใช้นั้น อาจเก็บมาจากผู้ตาม ผู้นำหรือจากทั้งสองคน แต่เมื่อเวลามาทำการวิเคราะห์จริงๆ แล้ว ไม่ได้ทำการวิเคราะห์รายคู่ (Schriesheim; et al. 2001: 525) ส่วนใหญ่ใช้คะแนนดิบ (Schriesheim; et al. 2001: 526; citing Graen; Novak; & Sommercamp. 1982) หรือคะแนนเบี่ยงเบนจากกลุ่ม (ซึ่งถือว่าเป็นระดับ

บุคคลภายในกลุ่ม) ในการทดสอบสมมติฐานของเกร็น ไลเดนและโฮล (Schriesheim; et al. 2001: 526; citing Graen; Liden; & Hoel. 1982) และจากการสังเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ด้วยเทคนิคการวิเคราะห์เมตา (Meta analysis) โดยเกิสเนอร์และเดย์ (Gerstner; & Day. 1997: 839) ได้ข้อสรุปว่า ยังขาดแคลนงานวิจัยเชิงประจักษ์ในการทำความเข้าใจว่าแบบจำลองของการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามสามารถอธิบายระดับการวิเคราะห์ที่แตกต่างกันได้อย่างไร จากความสำคัญของการวิเคราะห์ที่มีต่อทฤษฎีนี้ หากไม่มีความชัดเจนในเรื่องดังกล่าว อาจส่งผลต่อการตีความหมายของผลการวิเคราะห์ ไม่ว่าจะนำตัวแปรตัวนี้ไปศึกษาในลักษณะใดๆ เช่น การหาความสัมพันธ์กับตัวแปรอื่น หรืออาจมีการนำผลไปใช้อย่างไม่ถูกต้องอันสืบเนื่องมาจากข้อมูลจากการวิเคราะห์ผิดพลาด ดังนั้นงานวิจัยนี้จึงต้องการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับระดับการวิเคราะห์ของการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามที่ระดับการวิเคราะห์ต่างๆ กัน ได้แก่ ระดับรายคู่ (Dyads) และระดับกลุ่มงาน (Work Groups) โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์ที่สามารถทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับระดับการวิเคราะห์คือ เทคนิคการวิเคราะห์แบบวาบา (Within-and-Between-Entities Analysis/WABA) ซึ่งเป็นเทคนิคการวิเคราะห์ที่ใช้ทดสอบว่าเครือข่ายความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นนั้นเกิดขึ้นในระดับการวิเคราะห์ระดับใดบ้าง ซึ่งอาจเกิดขึ้นเพียงระดับเดียว คือ ระดับบุคคล หรือระดับรายคู่ หรืออาจเกิดขึ้นหลายระดับ สำหรับเทคนิคการวิเคราะห์แบบวาบา เป็นเทคนิคที่แดนเซอร์โรและคณะพัฒนาขึ้นเมื่อปี 1984 เพื่อประเมินว่าความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นนั้นได้เกิดขึ้นภายในกลุ่ม (Within-Groups) ระหว่างกลุ่ม (Between-Groups) ทั้งคู่ (Mixed) หรือไม่เกิดขึ้นเลย (Null) (Schriesheim; et al. 1998: 305)

เหตุผลที่การศึกษานี้ให้ความสำคัญกับระดับการวิเคราะห์สำหรับการอธิบายทฤษฎีการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม เพื่อประกอบการตัดสินใจว่าปรากฏการณ์ของกลุ่มตัวแปรที่สนใจศึกษาเกิดขึ้นในระดับการวิเคราะห์ใด แดนเซอร์โรและยามมาริโนเรียกว่าเป็นการคัดเลือกในเบื้องต้นก่อนที่จะทำการวิเคราะห์พหุระดับ (HLM) หรือความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (SEM) ต่อไป (Dansereau; & Yammarino. 2000: 446) ดังนั้นเมื่อผู้วิจัยแน่ใจว่าความสัมพันธ์ของกลุ่มตัวแปรเกิดขึ้นในระดับใดบ้างแล้ว สามารถนำข้อมูลจากระดับการวิเคราะห์ที่ผ่านการทดสอบแล้วไปศึกษาวิเคราะห์ตามความสนใจหลักของผู้วิจัยได้อย่างมั่นใจ ในการศึกษาที่ยังเป็นการเชื่อมโยงองค์ความรู้ทางด้านภาวะผู้นำกับด้านการสื่อสารในองค์กร การให้ความสนใจกับตัวแปรที่ไม่สามารถละเลยได้ในกิจกรรมทุกอย่างที่เกิดขึ้นในองค์กร นั้นคือ ความสามารถในการสื่อสาร (Communication competence) เป็นตัวแปรในกลุ่มของคุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal Characteristics) ในขอบเขตของการศึกษาการสื่อสารระหว่างผู้นำกับผู้ตาม (Superior-Subordinate Communication) ซึ่งเป็นตัวแปรที่ผ่านการศึกษามากมายยาวนานจากนักวิชาการหลายสมัยและจากหลายสาขา แต่การพัฒนาตัวแปรนี้จากแควดวงนักวิชาการการสื่อสารเองเกิดขึ้นไม่นานมานี้ โดยเจบลินและคณะ (Jablin; & Sias. 2000: 820; citing Jablin; et al. 1994) และมีนักวิชาการการสื่อสารได้นำแนวคิดนี้มาพัฒนาภายใต้บริบทขององค์การไทย ดังนั้นจึงต้องการขยายการศึกษาตัวแปรนี้ให้กว้างขวางมากขึ้นด้วยการวิเคราะห์ความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของตัวแปร

ความสามารถในการสื่อสารกับตัวแปรการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามที่เป็นตัวแปรคั่นกลาง และส่งผลต่อตัวแปรผลลัพธ์ สำหรับความเกี่ยวข้องของตัวแปรความสามารถในการสื่อสารในฐานะเป็นตัวแปรอิสระของการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ยังไม่พบว่ามีผู้ศึกษามาก่อน ส่วนใหญ่เป็นการศึกษาการสื่อสารโดยทั่วไป เช่น ความถี่ในการสื่อสาร และเป็นการศึกษาในลักษณะที่เป็นตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับตัวแปรการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม มิใช่ตัวแปรเชิงสาเหตุ ผู้วิจัยเชื่อว่าถ้าผู้นำและผู้ตามต่างมีความสามารถในการสื่อสารย่อมก่อให้เกิดคุณภาพของการแลกเปลี่ยนในระดับสูง อย่างไรก็ตามอิทธิพลของความเป็นตัวแปรสื่อกลางของการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามกับตัวแปรผลลัพธ์มิได้เกิดจากความสามารถในการสื่อสารเพียงปัจจัยเดียว ความแตกต่างกันทางชีวสังคม การรับรู้การมอบหมายงาน การรับรู้การสนับสนุนขององค์กร เป็นตัวแปรที่มีความเกี่ยวข้องกับการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามและถูกนำมาศึกษาโดยเป็นตัวแปรอิสระในการวิจัยนี้ ซึ่งส่วนใหญ่แล้วการศึกษการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามที่ผ่านมา มักจะศึกษาหาความสัมพันธ์ของตัวแปรนี้กับผลที่ตามมาโดยปราศจากการคำนึงถึงปัจจัยสถานการณ์อื่นๆ (Schriesheim; et al. 2001: 525; citing Coliser; & Schriesheim. 2000; Gerstner; & Day. 1997: 839) สำหรับตัวแปรผลลัพธ์ผู้วิจัยสนใจตัวแปรผลลัพธ์ในเชิงอัตวิสัย (Subjective Outcomes) ได้แก่ ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) และผลการปฏิบัติงาน (Job Performance) ซึ่งเป็นตัวแปรผลลัพธ์พื้นฐานของภาวะผู้นำ และตัวแปรทั้งสองยังเป็นตัวแปรตามที่มีการศึกษาความสัมพันธ์กับการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามเป็นส่วนใหญ่ (Schriesheim; et al. 2001: 526)

ในปัจจุบันภาพรวมของเศรษฐกิจมีแนวโน้มขยายตัวอย่างต่อเนื่องโดยเฉพาะภาคการผลิตและส่งออก เนื่องจากนักลงทุนจากต่างประเทศมีความต้องการเข้ามาลงทุนในประเทศ โดยเฉพาะการลงทุนในนิคมอุตสาหกรรม เพราะนิคมอุตสาหกรรมได้มีการวางแผนและพัฒนาจากหน่วยงานของภาครัฐหลายหน่วยงาน อีกทั้งได้มีการส่งเสริมให้มีการลงทุนประกอบกิจการอุตสาหกรรมในนิคมอุตสาหกรรมด้วยมาตรการต่างๆ เช่น ยกเว้นภาษี การจัดให้มีความพร้อมในด้านสาธารณูปโภคและสาธารณูปการ รวมไปถึงการมีระบบการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมที่ดีจึงเหมาะสมกับภาวะการแข่งขันในปัจจุบันที่ต้องผ่านมาตรฐานการยอมรับในด้านการผลิต เช่น มาตรฐาน ISO การสนับสนุนจากภาครัฐเพียงอย่างเดียวไม่สามารถทำให้สถานประกอบการเป็นที่ดึงดูดใจของนักลงทุนได้ การเร่งพัฒนาและปรับปรุงการทำงานในแต่ละสถานประกอบการภายหลังจากภาวะถดถอยทางเศรษฐกิจจึงเป็นเรื่องสำคัญ เพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพการทำงานสูงสุด สถานประกอบการในนิคมอุตสาหกรรมส่วนใหญ่มักมีการแบ่งสายงานไม่แตกต่างกันมากนัก (สลักจิต เดชอุดม. 2546: สัมภาษณ์) โดยประกอบด้วยฝ่ายผลิต ฝ่ายวัตถุดิบ ฝ่ายบรรจุภัณฑ์ ฝ่ายคลังสินค้า ฝ่ายซ่อมบำรุงและฝ่ายบุคคลหรือฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ซึ่งทำหน้าที่ดูแลบุคลากรประสานงานกับฝ่ายต่างๆ ในสถานประกอบการ รวมไปถึงหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ความสามารถในการสื่อสารจึงเป็นคุณสมบัติพื้นฐานสำคัญที่บุคลากรในฝ่ายบุคคลจำเป็นต้องมีและมีมากกว่าแผนกหรือฝ่ายอื่น เพราะไม่เพียงแต่

นำไปใช้ในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ กับบุคลากรในองค์กรเท่านั้น บุคลากรในฝ่ายบุคคลยังต้องใช้เป็นเกณฑ์ในการพิจารณาบุคลากรภายนอกเพื่อเข้าทำงานในองค์กรอีกด้วย จะเห็นได้ว่าบุคลากรในแผนกนี้มีความสอดคล้องกับปัญหาการวิจัย คือ การศึกษาบทบาทของความสามารถในการสื่อสารในลักษณะส่งผลต่อการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามซึ่งนำไปสู่ผลลัพธ์ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร และการศึกษาเกี่ยวกับตัวแปรการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามสนใจบุคลากรทั้งระดับผู้นำหรือหัวหน้าและพนักงานในแผนก/ฝ่ายบุคคลหรือฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของสถานประกอบการในจังหวัดสระบุรี

จากความเป็นมาข้างต้นสามารถสรุปได้ว่าการศึกษานี้ประกอบด้วยการศึกษาสองขั้นตอน คือ ขั้นแรกเป็นการทดสอบสมมติฐานว่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามกับตัวแปรอิสระและตัวแปรผลลัพธ์เกิดขึ้นในระดับใดบ้าง ขั้นที่สองเมื่อทราบผลการทดสอบระดับการวิเคราะห์แล้ว ก็จะนำข้อมูลในระดับการวิเคราะห์ที่ผ่านการทดสอบไปศึกษาความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของตัวแปรต่อไป

ความมุ่งหมายของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ตั้งความมุ่งหมายไว้ดังนี้

1. เพื่อศึกษาว่าตัวแปรการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามของบุคลากรในแผนก/ฝ่ายบุคคลหรือทรัพยากรมนุษย์ มีระดับการวิเคราะห์ใด ระหว่างระดับบุคคล (Individual) รายคู่ (Dyad) หรือกลุ่มงาน (Workgroup)

2. เพื่อศึกษาระดับการวิเคราะห์ของความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระแต่ละตัวกับตัวแปรคั่นกลาง และตัวแปรคั่นกลางกับตัวแปรตามแต่ละตัว ว่าเกิดขึ้นในระดับการวิเคราะห์ใด ระหว่างระดับบุคคล รายคู่ หรือกลุ่มงาน

2.1 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความแตกต่างกันทางชีวสังคมกับการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามว่าเกิดขึ้นในระดับการวิเคราะห์ใด ระหว่างระดับบุคคล รายคู่ หรือกลุ่มงาน

2.2 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการสื่อสารของหัวหน้าและความสามารถในการสื่อสารของพนักงานกับการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามว่าเกิดขึ้นในระดับการวิเคราะห์ใด ระหว่างระดับบุคคล รายคู่ หรือกลุ่มงาน

2.3 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้การมอบหมายงานกับการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามว่าเกิดขึ้นในระดับการวิเคราะห์ใด ระหว่างระดับบุคคล รายคู่ หรือกลุ่มงาน

2.4 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้การสนับสนุนขององค์กรกับการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามว่าเกิดขึ้นในระดับการวิเคราะห์ใด ระหว่างระดับบุคคล รายคู่ หรือกลุ่มงาน

2.5 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามกับความพึงพอใจในงานว่าเกิดขึ้นในระดับการวิเคราะห์ใด ระหว่างระดับบุคคล รายคู่ หรือกลุ่มงาน

2.6 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามกับผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นในระดับการวิเคราะห์ใด ระหว่างระดับบุคคล รายคู่ หรือกลุ่มงาน

3. เพื่อศึกษาโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงเส้น (Linear Structural Relationship) ของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ซึ่งนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานและความพึงพอใจของพนักงานในสถานประกอบการในจังหวัดสระบุรี ในระดับการวิเคราะห์ที่ผ่านการทดสอบจากความมุ่งหมายการวิจัยข้อ 1 และ 2

ความสำคัญของการวิจัย

งานวิจัยนี้มีความสำคัญซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

1. ความสำคัญในเชิงทฤษฎี

ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามมีการพัฒนาและนำผลการวิจัยไปใช้อย่างกว้างขวางเป็นเวลานาน แต่การตรวจสอบงานวิจัยในต่างประเทศที่ผ่านมาจากปี ค.ศ. 1970-1995 มิได้มีถึงร้อยละ 10 ที่ผู้วิจัยสนใจทำการศึกษาระดับการวิเคราะห์ที่มีความสอดคล้องกับคำอธิบายของทฤษฎี และมีเพียง 5 ชิ้น เท่านั้นที่ใช้การวัดอย่างเต็มรูปแบบ งานวิจัยที่มีเกือบทั้งหมดดำเนินการโดยไม่ได้ให้ความสำคัญกับระดับของการเกิดขึ้นของทฤษฎี (10 ใน 147 ชิ้นงานในระหว่างปี ค.ศ.1972-1995) (Schriesheim; et al. 1999: 98) สำหรับในประเทศไทยงานวิจัยที่ใช้ทฤษฎีนี้มีไม่มากนัก ซึ่งเป็นการศึกษาในงานระดับบัณฑิตศึกษาในรูปของวิทยานิพนธ์ระดับมหาบัณฑิตและไม่ได้สนใจระดับการวิเคราะห์เช่นเดียวกับการศึกษาในระดับสากล ดังนั้นในการศึกษานี้จึงเป็นหลักฐานที่สนับสนุนระดับการวิเคราะห์ของปรากฏการณ์การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม เพื่อบ่งชี้ว่าระดับการวิเคราะห์ที่ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามระบุไว้มีความสอดคล้องมากน้อยเพียงใดกับปรากฏการณ์การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามภายใต้บริบทสังคมไทย อีกทั้งยังเป็นการขยายองค์ความรู้เรื่องระดับการวิเคราะห์ในการศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำ ซึ่งองค์ความรู้เรื่องนี้ยังมีไม่มากนัก ทั้งที่ระดับการวิเคราะห์นั้นมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการตีความของทฤษฎีภาวะผู้นำ (Schriesheim; et al. 2001: 517) ปรากฏการณ์ภาวะผู้นำที่เกิดขึ้นในระดับการวิเคราะห์ที่แตกต่างกันจะส่งผลทำให้การตีความทางทฤษฎีภาวะผู้นำแตกต่างกันด้วย งานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำส่วนใหญ่ให้ความสนใจว่าปัจจัยใดที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำและภาวะผู้นำรูปแบบต่าง ๆ นำไปสู่ผลที่ตามมาอย่างไร และการศึกษาความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำเป็นการทดสอบระดับการวิเคราะห์ที่ระดับบุคคลเพียงระดับเดียว การไม่ได้ทดสอบความสัมพันธ์ในหลายระดับ การวิเคราะห์ในงานเดียวกันทำให้ผลการวิจัยนั้นไม่สามารถมั่นใจได้ว่าสอดคล้องกับระดับการวิเคราะห์ที่ทฤษฎีนั้นๆ ได้ระบุไว้ หรือในกรณีที่ทฤษฎีที่ไม่ได้ระบุระดับการวิเคราะห์อย่างชัดเจน ผลการวิจัยที่ได้ก็มีความคลุมเครือในกรณีที่น่าไปอธิบายปรากฏการณ์ ดังนั้นการคำนึงถึงการทดสอบระดับการวิเคราะห์ที่สอดคล้องกับทฤษฎีก่อนนำไปศึกษาในประเด็นที่สนใจต่อไปจึงเป็นความโดดเด่นของการศึกษานี้ อีกทั้งยังเป็นการศึกษาขั้นแรกๆ ในแวดวงการศึกษาพฤติกรรมองค์กรที่ให้ความสนใจในเรื่องระดับ

การวิเคราะห์ ถือเป็น การเปิดมุมมองใหม่ให้กับแวดวงการศึกษาภาวะผู้นำในองค์กรที่ผู้วิจัยจำเป็นต้องตระหนักถึงระดับการวิเคราะห์ของทฤษฎี ซึ่งหากนักวิชาการที่ศึกษาด้านภาวะผู้นำทำการตรวจสอบระดับการวิเคราะห์ก่อนการหาความสัมพันธ์ที่ตนสนใจ อาจพบผลการวิจัยแตกต่างจากที่เคยศึกษามาและสามารถอธิบายปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นในระดับการวิเคราะห์ที่เหมาะสมได้อย่างไม่คลุมเครือและเป็นการสร้างความชัดเจนให้กับขอบเขตของทฤษฎีภาวะผู้นำนั้นๆ อีกด้วย

นอกเหนือจากการทดสอบเพื่อสร้างความชัดเจนในระดับการวิเคราะห์ของทฤษฎี การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม การศึกษานี้ยังขยายขอบเขตการศึกษาตัวแปรความสามารถในการสื่อสารให้กว้างขวางขึ้นด้วยการเชื่อมโยงองค์ความรู้ด้านการสื่อสารในองค์กรกับการศึกษาสาขาอื่น เช่น การศึกษาภาวะผู้นำ (Leadership) เนื่องจากเป็นตัวแปรที่ได้รับการพัฒนาจากนักวิชาการสาขาอื่นๆ เช่น ศาสตร์ศาสตร์ มาก่อนเป็นเวลานาน พัฒนาการของการศึกษาการสื่อสารในองค์กรได้มีความก้าวหน้าขึ้นจนกระทั่งปัจจุบัน นักวิชาการสาขาวิชาวิทยาจึงได้สร้างตัวแปรความสามารถในการสื่อสารในบริบทสังคมไทยด้วยมุมมองในสาขาของตนขึ้น สำหรับการศึกษาผู้วิจัยศึกษาตัวแปรนี้ในบริบทของลักษณะงานด้านบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์

2. ความสำคัญในเชิงระเบียบวิธีวิจัย

เนื่องจากจุดเน้นของทฤษฎีการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามอยู่ที่การพิจารณาความสัมพันธ์รายคู่ระหว่างผู้นำและผู้ตาม เพื่อให้กระบวนการวิจัยเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ดังนั้น การศึกษาระดับการวิเคราะห์ของการเกิดปรากฏการณ์ จึงเป็นการตรวจสอบในเบื้องต้น ก่อนที่จะทำการวิเคราะห์ให้ประเด็นที่สนใจต่อไป และป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาเรื่องความคลาดเคลื่อนมีความสัมพันธ์กันของตัวแปรอิสระ ตัวแปรตาม หรือทั้งสองตัวแปร (ในการวิเคราะห์ระดับปัจเจกบุคคล) อันจะส่งผลต่อการตีความหมายผลการวิเคราะห์ งานวิจัยนี้ทำการทดสอบระดับของการวิเคราะห์ด้วยเทคนิคการวิเคราะห์วาบา (WABA) ซึ่งเป็นเทคนิคที่ในแวดวงวิชาการและการวิจัยในประเทศไทย ยังไม่เป็นที่แพร่หลายนัก และจากการสืบค้นยังไม่พบงานวิจัยใดในประเทศไทยที่ใช้เทคนิคนี้ในการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับระดับการวิเคราะห์ ทั้งนี้อาจเป็นผลสืบเนื่องมาจากการไม่ได้ให้ความสนใจในระดับการวิเคราะห์หรือขอบเขตของทฤษฎีตามที่ได้กล่าวมาแล้ว ด้วยเหตุนี้การศึกษานี้จึงเป็นงานชิ้นแรกๆ ที่นำเอาแนวคิดกรรมทางด้านเทคนิคการวิเคราะห์มาทำการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับระดับการวิเคราะห์ เพื่อเป็นแนวทางให้ผู้สนใจนำเทคนิคการวิเคราะห์นี้ไปใช้ประโยชน์อย่างกว้างขวางต่อไป

3. ความสำคัญในเชิงปฏิบัติ

สำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้ในเชิงปฏิบัติมีความสำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจากให้ข้อมูลเกี่ยวกับระดับการวิเคราะห์ของปรากฏการณ์การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามที่เกิดขึ้นในองค์กรอย่างชัดเจน เพราะผลการวิจัยที่พบให้แนวทางในการปฏิบัติแตกต่างกัน ตัวอย่างเช่น ถ้าพบผลความสัมพันธ์ในระดับคู่ความสัมพันธ์ตรงตามทฤษฎี ก็แสดงว่าพฤติกรรมการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามที่ผู้นำแสดงออกมาให้ผู้ตามรับรู้นั้นสอดคล้องกัน และหากทิศทางของ

ความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางบวก ปรากฏการณ์นี้จะบ่งชี้ถึงความสำคัญและประโยชน์ของการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามที่เกิดขึ้นในบริบทนั้น ซึ่งผู้มีส่วนเกี่ยวข้องควรส่งเสริมและพัฒนาตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามต่อไป หรือแม้ว่าผู้นำแสดงภาวะผู้นำที่ดีออกมาอย่างไร แต่การรับรู้ของผู้ตามไม่สอดคล้องกับการกระทำของผู้นำ การกระทำที่เกิดขึ้นก็ปราศจากความหมายหรือไม่ก่อให้เกิดผล สามารถกล่าวโดยสรุปได้ว่าการศึกษาระดับการวิเคราะห์จะทำให้ทราบถึงลักษณะของการปฏิบัติของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม เพื่อผลที่ได้ไปปรับปรุงพฤติกรรมอันนำไปสู่ประสิทธิภาพการทำงานในที่สุด

ขอบเขตของการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยคือพนักงานแผนก/ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในสถานประกอบการที่อยู่ในจังหวัดสระบุรี เนื่องจากสระบุรีเป็นจังหวัดที่มีสถานประกอบการเกี่ยวกับอุตสาหกรรมกระจายอยู่เป็นจำนวนมาก จึงทำให้มีบุคลากรในสายทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพอยู่เป็นจำนวนมากเช่นเดียวกัน อีกทั้งมีการรวมตัวกันในลักษณะของชมรมบริหารบุคคลเพื่อร่วมมือกันทำกิจกรรมต่างๆ อย่างเป็นเครือข่ายเพื่อพัฒนาการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด และเป็นจังหวัดแรกๆ ที่มีสถานประกอบการเกี่ยวกับอุตสาหกรรมหนักตั้งอยู่ ทำให้มีการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบและมีความมั่นคงเนื่องจากความยาวนานของการดำเนินงาน ด้วยเหตุนี้ผู้วิจัยสนใจทำการศึกษาในกลุ่มประชากรจังหวัดนี้

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยสนใจศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามในแผนก/ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เป็นหน่วยในการวิเคราะห์ โดยพิจารณาเฉพาะสถานประกอบการที่ได้มาตรฐานได้ผ่านการพิจารณาจากสำนักงานแรงงานจังหวัดและมีหัวหน้ากับพนักงานอย่างน้อย 3 คนขึ้นไปเป็นกลุ่มตัวอย่าง เนื่องจากมีคู่ความสัมพันธ์อย่างน้อย 2 คู่ขึ้นไป ซึ่งสามารถนำมาคำนวณเป็นระดับกลุ่มได้ และผู้วิจัยกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างอย่างน้อย 200-300 หน่วย หรือ 200-300 คู่ความสัมพันธ์ขึ้นไป ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจริงสามารถเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างได้ทั้งหมด 248 คู่ความสัมพันธ์ จาก 84 สถานประกอบการ

ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรอิสระ ได้แก่

- 1.1 ความแตกต่างกันทางชีวสังคม
- 1.2 ความสามารถในการสื่อสาร
- 1.3 การรับรู้การมอบหมายงาน
- 1.4 การรับรู้การสนับสนุนขององค์กร
2. ตัวแปรคั่นกลาง คือ การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม
3. ตัวแปรตาม ได้แก่
 - 3.1 ความพึงพอใจในงาน
 - 3.2 ผลการปฏิบัติงาน

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. **การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม** หมายถึง คุณภาพความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้างานกับพนักงานที่เกิดขึ้นในรายคู่ ซึ่งความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับพนักงานแต่ละคนจะแตกต่างกันไปขึ้นอยู่กับปัจจัยพาอาศัยและการแลกเปลี่ยนผลตอบแทนซึ่งกันและกัน การแลกเปลี่ยนที่เกิดขึ้นเป็นการแลกเปลี่ยนทางสังคมที่ภาระผูกพันของการตอบแทนไม่ได้กำหนดไว้ อย่างเฉพาะเจาะจง แต่อาศัยความไว้วางใจที่ทั้งสองฝ่ายมีต่อกัน ดังนั้นคุณภาพความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับพนักงานในงานวิจัยนี้จึงประเมินจากผลตอบแทนที่ทั้งสองฝ่ายแลกเปลี่ยนกัน 4 ประเภทตามองค์ประกอบเครื่องมือวัดของไลเด็นและมาสลิน (Liden; & Maslyn. 1998: 30-43) ดังนี้ 1) **ความจงรักภักดี (Loyalty)** หมายถึง การแสดงออกต่อสาธารณะถึงการให้การสนับสนุนและปกป้องซึ่งกันและกันระหว่างหัวหน้ากับพนักงาน ที่สะท้อนให้เห็นถึงความซื่อสัตย์และเชื่อมั่นที่ทั้งสองฝ่ายมีให้ต่อกันไม่ว่าจะอยู่ในสถานการณ์ใด 2) **การให้ความนับถือในความเป็นมืออาชีพ (Professional Respect)** หมายถึง การรับรู้ระดับความมีชื่อเสียงและภาพลักษณ์ที่ดีเกี่ยวกับการทำงานของแต่ละฝ่ายที่เกิดขึ้นในหรือนอกองค์กร ซึ่งอาจมีรากฐานมาจากประวัติส่วนบุคคล ก่อนที่ทั้งสองฝ่ายจะทำงานร่วมกัน เช่น ชื่อเสียงที่ดีในหรือนอกองค์กร รางวัลทางวิชาชีพที่ได้รับ หรืออาจจะมาจากประสบการณ์ที่ได้รับจากการทำงานด้วยกัน 3) **การร่วมกันสร้างผลงาน (Contribution)** หมายถึง การช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการทำงานรวมถึงการช่วยกันทำกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ทั้งสองฝ่ายมีส่วนร่วม 4) **ความชอบพอ (Affect)** หมายถึง ความรู้สึกทางบวกซึ่งทั้งหัวหน้าและพนักงานมีให้ซึ่งกันและกัน อันมีพื้นฐานมาจากความประทับใจส่วนตัวที่มีต่อกันมากกว่ามาจากคุณค่าทางวิชาชีพหรือการทำงาน ในการวัดการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ทำการปรับจากแบบวัดของไลเด็นและมาสลิน (Liden; & Maslyn. 1998) และพัฒนาให้มีความสอดคล้องกับบริบทและกลุ่มตัวอย่างในการศึกษา เนื่องจากผู้วิจัยต้องการทราบความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นระหว่างคู่ความสัมพันธ์ของหัวหน้าและพนักงานแต่ละคน

จึงทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากทั้งสองฝ่ายเพื่อนำมาพิจารณาร่วมกัน ดังนั้นการวัดตัวแปรนี้จึงประกอบด้วยเครื่องมือวัด 2 ฉบับตามมุมมองของการประเมิน คือ การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามที่พนักงานประเมินและการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามหัวหน้าประเมิน เนื้อหาข้อคำถามในทั้งสองแบบวัดเหมือนกัน แตกต่างเพียงภาษาที่ใช้ให้เหมาะกับผู้ที่จะทำแบบวัดข้อคำถาม มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตั้งแต่จริงที่สุด ไปจนถึงไม่จริงที่สุด เมื่อข้อความทางบวกผู้ตอบจะได้คะแนน 5 ถึง 1 จากคำตอบ “จริงที่สุด” ถึง “ไม่จริงที่สุด” แต่ถ้าข้อความทางลบผู้ตอบจะได้คะแนนตรงกันข้าม

2. ความสามารถในการสื่อสาร หมายถึง การแสดงพฤติกรรมสื่อสารที่มีความเหมาะสมในแต่ละสถานการณ์โดยอาศัยความรู้เกี่ยวกับรูปแบบการสื่อสารที่สอดคล้องกับสถานการณ์และความมีทักษะในการแสดงออกของผู้แสดงพฤติกรรมนั้น จำแนกเป็น 2 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) ความรู้เชิงกลยุทธ์ทางการสื่อสาร (Strategic Communication Knowledge) คือความรู้หรือความเข้าใจกฎเกณฑ์และปทัสถานขององค์การ รู้ว่าอะไรเป็นสิ่งสำคัญในองค์การ รวมทั้งความสามารถทางด้านความคิด ทั้งความรู้และความสามารถเป็นสิ่งสำคัญที่บุคคลนำมาใช้ในการเลือกแสดงพฤติกรรมสื่อสารต่างๆ ที่เหมาะสมภายใต้สภาพแวดล้อมและสถานการณ์ในองค์การนั้น 2) ศักยภาพทางการสื่อสาร (Communication Capacity) คือพฤติกรรมที่แสดงถึงทักษะทางการสื่อสารที่บุคคลมีและพร้อมที่จะนำมาใช้ในกระบวนการสื่อสาร เพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการสื่อสารได้ ตัวอย่างเช่น ทักษะการแนะนำ การชักจูง การสอน การสัมภาษณ์ การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร การเขียน การฟัง เป็นต้น ในการวัดความสามารถในการสื่อสาร ผู้วิจัยสร้างเครื่องมือวัดขึ้นมาใหม่ทั้งหมด โดยยึดนิยามของเจบลินและคณะเป็นแนวทาง (Jablin; et al. 1994) ควบคู่กับการพิจารณาถึงลักษณะงานของแผนกทรัพยากรมนุษย์ในสถานประกอบการ ซึ่งลักษณะงานของแผนกทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การคัดเลือกและสรรหาบุคลากร การจัดทำระบบบัญชีเงินเดือน การพัฒนาและฝึกอบรมแรงงานสัมพันธ์และสวัสดิการ เพื่อให้เครื่องมือวัดมีความเหมาะสมกับบริบทและกลุ่มตัวอย่างที่นำไปใช้ ผู้วิจัยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากทั้งสองฝ่าย โดยให้หัวหน้าประเมินความสามารถในการสื่อสารของตนเอง และพนักงานประเมินความสามารถในการสื่อสารของตนเอง เนื้อหาข้อคำถามในทั้งสองแบบวัดเหมือนกัน ข้อคำถามมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตั้งแต่จริงที่สุดไปจนถึงไม่จริงที่สุด เมื่อข้อความทางบวกผู้ตอบจะได้คะแนน 5 ถึง 1 จากคำตอบ “จริงที่สุด” ถึง “ไม่จริงที่สุด” แต่ถ้าข้อความทางลบ ผู้ตอบจะได้คะแนนตรงกันข้าม การแปลความหมายของคะแนน ผู้ที่ได้คะแนนเฉลี่ยจากการประเมินความสามารถในการสื่อสารอยู่ในระดับสูงกว่าแสดงว่ามีความสามารถในการสื่อสารมากกว่าผู้ที่ได้คะแนนเฉลี่ยน้อยกว่า

3. การรับรู้การสนับสนุนขององค์การ หมายถึง ความเชื่อของพนักงานว่าโรงงานเห็นคุณค่าของการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของตนมากน้อยเพียงใด รวมไปถึงความสนใจเอาใจใส่ต่อความเป็นอยู่ของพนักงาน ในการวัดตัวแปรการรับรู้การสนับสนุนขององค์การ ผู้วิจัยทำการปรับจาก

แบบวัดการรับรู้การสนับสนุนขององค์กรของโรเดส ไอเซนเบอร์เกอร์และอาร์มีลี (Rhoades; Eisenberger; & Armeli. 2001: 825-836) ซึ่งปรับปรุงมาจากแบบวัด SPOS (Survey of Perceived Organizational Support) ของไอเซนเบอร์เกอร์และคณะ (Eisenberger; et al. 1986) และพัฒนาให้เหมาะกับกลุ่มตัวอย่างและบริบทที่ทำการศึกษโดยให้พนักงานเป็นผู้ประเมินการรับรู้การสนับสนุนขององค์กร ข้อคำถามมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตั้งแต่จริงที่สุดไปจนถึงไม่จริงที่สุด เมื่อข้อความทางบวกผู้ตอบจะได้คะแนน 5 ถึง 1 จากคำตอบ “จริงที่สุด” ถึง “ไม่จริงที่สุด” แต่ถ้าข้อความทางลบ ผู้ตอบจะได้คะแนนตรงกันข้าม การแปลความหมายของคะแนนพนักงานที่ได้คะแนนเฉลี่ยจากการประเมินการรับรู้การสนับสนุนขององค์กรมากกว่า แสดงว่ามีการรับรู้การสนับสนุนขององค์กรในระดับสูงกว่าพนักงานที่ได้คะแนนเฉลี่ยน้อยกว่า

4. การรับรู้การมอบหมายงาน หมายถึง การรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับการให้สิทธิอำนาจในการตัดสินใจเกี่ยวกับงานที่หัวหน้าได้ให้กับพนักงานผ่านการมอบหมายงานต่างๆ ให้ทำ ซึ่งเกิดขึ้นจากการที่หัวหน้างานประเมินและเห็นความสามารถของพนักงานว่ามีเพียงพอที่จะทำงานที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จ มีความเชื่อมั่นในพนักงานมากพอที่จะยอมรับความเสี่ยงที่อาจจะเกิดจากการมอบหมายงาน การมอบหมายงานจึงเป็นการเพิ่มพลังอำนาจให้พนักงานมีความรับผิดชอบมากขึ้น การสร้างเครื่องมือวัดการรับรู้การมอบหมายงาน ปรับมาจากแบบวัดการรับรู้การมอบหมายงานชไรไฮม์และไนด์เลอร์ (Schriesheim; Neider; & Scandura. 1998: 303-304; citing Schriesheim; & Neider. 1988) และพัฒนาร่วมกับข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ในประเด็นการมอบหมายงานจากผู้จัดการฝ่ายบุคคล 3 ท่าน ตัวแปรนี้ทำการประเมินการรับรู้การมอบหมายงานของตนเองจากพนักงาน ข้อคำถามมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตั้งแต่เสมอจนถึงไม่เคยเลย เกณฑ์การให้คะแนนเมื่อข้อความทางบวกผู้ตอบจะได้คะแนน 5 ถึง 1 จากคำตอบ “เสมอ” ถึง “ไม่เคยเลย” แต่ถ้าข้อความทางลบ ผู้ตอบจะได้คะแนนตรงกันข้าม การแปลความหมายของคะแนน เมื่อวิเคราะห์ทำการหาคะแนนเฉลี่ยจากการประเมินการรับรู้การมอบหมายงานของตนเองจากพนักงาน พนักงานที่ได้คะแนนเฉลี่ยมากกว่ามากกว่าแสดงว่ามีการรับรู้การมอบหมายงานในระดับสูงกว่าพนักงานที่ได้คะแนนเฉลี่ยน้อยกว่า

5. ความแตกต่างกันทางชีวสังคม หมายถึง ลักษณะทางชีวสังคมที่มีความแตกต่างกันระหว่างหัวหน้ากับพนักงาน ลักษณะทางชีวสังคมที่นำมาศึกษาในงานวิจัยนี้ได้แก่ เพศ ระดับการศึกษา และอายุ การคำนวณหาคะแนนความแตกต่างกันทางชีวสังคมจะทำการคำนวณโดยหาค่าสัมบูรณ์ของผลต่างระหว่างค่าตัวแปรชีวสังคมที่ได้จากหัวหน้าและพนักงาน (ค่าที่ได้สูงกว่าแสดงว่ามีความแตกต่างกันสูงกว่า) สำหรับตัวแปรเพศ ถ้าทั้งหัวหน้าและพนักงานมีเพศเดียวกันจะให้ค่าเป็น “0” แต่ถ้ามีเพศแตกต่างกัน จะให้ค่าเป็น “1”

6. ความพึงพอใจในงาน หมายถึง ความรู้สึกชอบหรือพอใจของพนักงานในแผนก/ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ต่องานที่รับผิดชอบและปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงาน โดยแบ่งออกเป็น 2 ด้านคือ 1) ความพึงพอใจด้านภายในลักษณะงาน หมายถึงความรู้สึกชอบหรือพอใจของพนักงานที่มี

ต่อลักษณะงานของแผนก/ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ และการใช้ศักยภาพในการทำงานให้สำเร็จ ซึ่งประเมินจากความรู้สึกชอบหรือพอใจของพนักงานจากกิจกรรมระหว่างการทำงาน ความมีอิสระในการทำงาน ความมีอำนาจในส่วนของงานของตน ความหลากหลายของงานที่ทำ ความรับผิดชอบในการทำงาน ความสำเร็จในงาน ความมั่นคงในงาน การใช้ความสามารถ ความคิดสร้างสรรค์ มโนธรรม สถานภาพทางสังคมของงานและการให้บริการสังคมของงานและ 2) ความพึงพอใจภายนอกลักษณะงาน หมายถึง ความรู้สึกชอบหรือพอใจของพนักงานในแผนก/ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อปัจจัยสิ่งแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับงาน ซึ่งประเมินจากความรู้สึกชอบหรือพอใจของพนักงานจากการบริหารนโยบายและการปฏิบัติงานของสถานประกอบการ รายได้ความสามารถของหัวหน้างาน ความมีมนุษยสัมพันธ์ของหัวหน้างาน สภาพแวดล้อมการทำงาน เพื่อนร่วมงาน การเป็นที่ยอมรับและโอกาสความก้าวหน้า การวัดความพึงพอใจในงานผู้วิจัยปรับมาจากเครื่องมือวัดความพึงพอใจในงานของมหาวิทยาลัยมินเนโซตา (Minnesota Satisfaction Questionnaire) (Muchinsky. 2000: 271-272; citing Weiss; et al. 1990) และพัฒนาให้มีความสอดคล้องกับบริบทและกลุ่มตัวอย่างในการศึกษานี้ โดยให้พนักงานเป็นผู้ประเมินความพึงพอใจด้วยตนเอง ลักษณะเครื่องมือวัดเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตั้งแต่พึงพอใจมากที่สุดถึงไม่พึงพอใจเลย เมื่อข้อความทางบวกผู้ตอบจะได้คะแนน 5 ถึง 1 จากคำตอบ “พอใจที่สุด” ถึง “ไม่พอใจที่สุด” แต่ถ้าข้อความทางลบ พนักงานจะได้คะแนนตรงกันข้าม การแปลความหมายของคะแนน พนักงานที่ได้คะแนนรวมจากการประเมินความพึงพอใจมากกว่าแสดงว่ามีความพึงพอใจสูงกว่าพนักงานได้คะแนนรวมน้อยกว่า

7. ผลการปฏิบัติงาน หมายถึง พฤติกรรมของบุคคลในการปฏิบัติงาน ซึ่งถูกวัดและประเมินในรูปแบบขององค์ประกอบทางพฤติกรรมที่ส่งผลหรือมีความสัมพันธ์กับเป้าหมายของสถานประกอบการ โดยผลของการประเมินจะบ่งบอกให้ทราบว่า การปฏิบัติงานของบุคคลนั้น สันนิษฐานหรือเป็นอุปสรรคในการบรรลุเป้าหมายของสถานประกอบการ หรือประสิทธิผลของสถานประกอบการ ในการวัดตัวแปรนี้ผู้วิจัยได้ทำการสร้างเครื่องมือวัดขึ้นใหม่ โดยทำการประยุกต์จากแบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่ใช้ประเมินบุคลากรของสถานประกอบการในจังหวัดสระบุรี จำนวน 3 แห่ง และพิจารณาร่วมกับผลการปฏิบัติงานของ อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร (2539) มาสร้างเป็นเครื่องมือวัดในการประเมินผลการปฏิบัติงานใน 13 ประเด็น ได้แก่ คุณภาพของงาน ปริมาณงาน ความรอบรู้ในหน้าที่การงาน ความสามารถในการตัดสินใจ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความสามารถในการเรียนรู้งานใหม่ การพัฒนาตนเอง การเคารพในกฎระเบียบขององค์การ การรักษาผลประโยชน์ขององค์การ ความเชื่อถือได้ ทศนคติต่อหัวหน้าและองค์การ ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและหน่วยงานอื่นและการให้ความร่วมมือในกิจกรรมขององค์การ โดยแบบวัดนี้ให้หัวหน้าเป็นผู้ประเมินพนักงานแต่ละคน ข้อคำถามมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตั้งแต่ดีเยี่ยมจนถึงควรปรับปรุง เมื่อข้อความทางบวกผู้ตอบจะได้คะแนน 5 ถึง 1 จากคำตอบ “ดีเยี่ยม” ถึง “ปรับปรุง” ผู้ตอบจะได้คะแนนตรงกันข้าม การแปลความหมายของ

คะแนน ทำการหาคะแนนเฉลี่ยของข้อคำถามทั้งหมดจากการประเมินของหัวหน้า พนักงานที่ได้คะแนนเฉลี่ยมากกว่าแสดงว่ามีผลการปฏิบัติงานสูงกว่าพนักงานที่ได้คะแนนเฉลี่ยน้อยกว่า

กรอบแนวคิดในการวิจัย

ผู้วิจัยสร้างกรอบแนวคิดในการวิจัยจากการรวบรวมทฤษฎี แนวความคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยมีตัวแปรการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามเป็นตัวแปรคั่นกลาง ตัวแปรที่คาดว่าจะน่าจะเป็นตัวแปรสาเหตุของการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามในกรอบการวิจัยนี้ ได้แก่ ความแตกต่างกันทางชีวสังคม ความสามารถในการสื่อสารของหัวหน้าและความสามารถในการสื่อสารของพนักงาน การรับรู้ การมอบหมายงานของพนักงาน และการรับรู้การสนับสนุนขององค์กร สำหรับตัวแปรผลลัพธ์ได้แก่ผลการปฏิบัติงานและความพึงพอใจในงาน

ตัวแปรความแตกต่างกันทางชีวสังคมมีงานวิจัยที่สนับสนุนว่าเป็นตัวแปรอิสระของตัวแปรการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม จากการศึกษาของดูซอนและคนอื่นๆ ศึกษาความแตกต่างกันทางชีวสังคม (Demographic Dissimilarity) พบว่าความแตกต่างระหว่างเพศและชนชั้น (Class) ระหว่างผู้นำและผู้ตามมีความสัมพันธ์กับคุณภาพของความสัมพันธ์ที่ต่ำลง (Green; Anderson; & Shivers. 1996: 204; citing Duchon; et al. 1986) และในการศึกษาของกรีน แอนเดอร์สันและไชเวอร์ (Green; Anderson; & Shivers. 1996: 204) ได้ศึกษาความแตกต่างกันทางชีวสังคมได้แก่ เพศ การศึกษา และอายุพบว่ามีความสัมพันธ์กับตัวแปรเพศเท่านั้นที่มีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุกับการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ซึ่งมีขนาดอิทธิพล .17 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ หากผู้นำและผู้ตามมีเพศต่างกันจะทำให้มีคุณภาพของความสัมพันธ์ที่ต่ำลง

การรับรู้การสนับสนุนขององค์กรเป็นตัวแปรที่มีรากฐานมาจากทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคมเช่นเดียวกับการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม และมีผลการวิจัยที่สนับสนุนความสัมพันธ์ของตัวแปรสองตัวนี้ได้แก่ การศึกษาของเวย์น ชอร์และไลเด็น (Wayne; et al. 2002: 590; citing Wayne; Shore; & Liden. 1997) ศึกษาความสัมพันธ์ของการรับรู้การสนับสนุนขององค์กรกับการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม พบว่า การรับรู้การสนับสนุนขององค์กรส่งผลต่อการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ความสามารถในการสื่อสารเป็นตัวแปรที่มีความสำคัญของทั้งผู้นำและผู้ตาม แม้ว่ายังไม่มีงานใดที่ศึกษาความสามารถในการสื่อสารร่วมกันกับการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม แต่ในการปฏิบัติงานนั้น ทั้งผู้นำและผู้ตามต้องสื่อสารกันเพื่อทำความเข้าใจในงานที่ปฏิบัติ ดังนั้นถ้าทั้งสองฝ่ายเป็นผู้ที่มีความสามารถในการสื่อสาร การสื่อสารระหว่างผู้นำกับผู้ตามเกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ ย่อมก่อให้เกิดการร่วมมือกันทำงาน การประสานงานกันเกิดขึ้นอย่างราบรื่น และสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้นำกับผู้ตามในท้ายสุด ผู้วิจัยจึงศึกษาตัวแปรนี้ในฐานะที่เป็นตัวแปรอิสระ

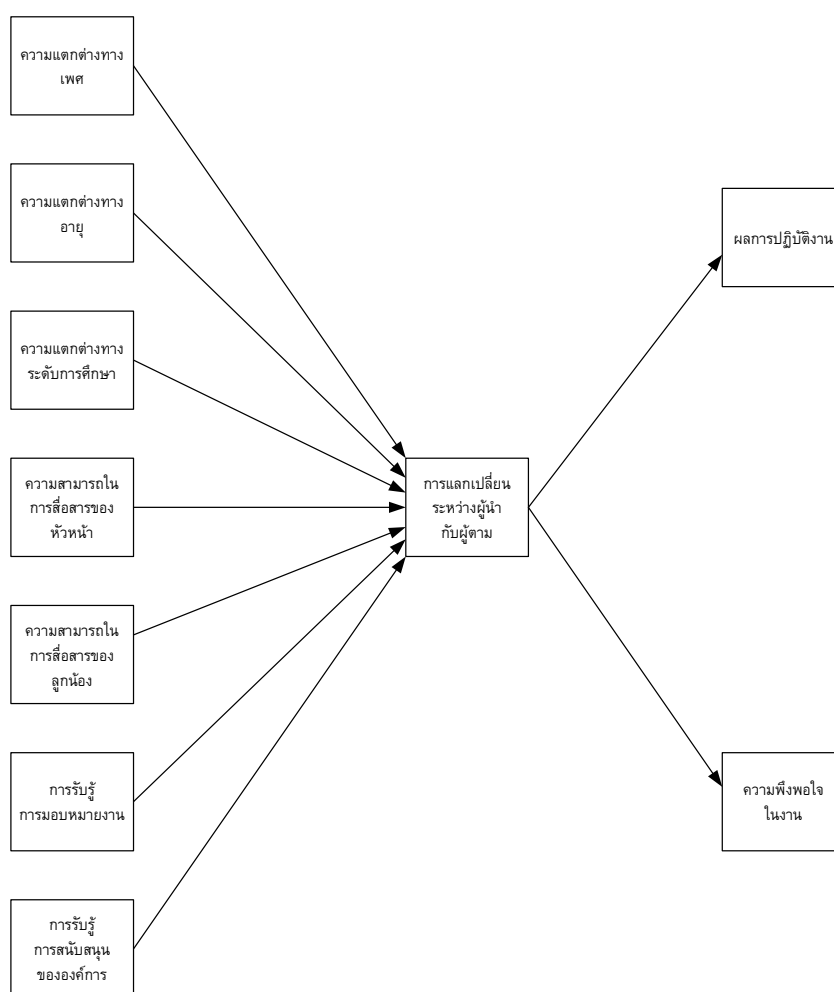
สำหรับการรับรู้การมอบหมายงานของพนักงานเป็นตัวแปรหนึ่งที่ผู้วิจัยนำมาศึกษาด้วย เนื่องจากการมอบหมายงานที่เหมาะสมกับความสามารถของผู้ตามจะทำให้ผู้ตามเกิดความรู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญและได้รับความไว้วางใจจากผู้นำให้ปฏิบัติงาน ทำให้ผู้ตามมีความรู้สึกที่ดีและศรัทธาเชื่อมั่นในตัวผู้นำ ตัวแปรนี้จึงน่าจะเป็นตัวแปรอิสระที่ส่งผลต่อการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม และงานวิจัยที่สนับสนุนความสัมพันธ์นี้ได้แก่ งานของชไรไฮม์และคนอื่นๆ ซึ่งสรุปว่ามีความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้ตามและผู้ตามกับการมอบหมายงานของผู้นำ (Schriesheim; et al. 1998: 299-301; citing Matthews. 1980; Leana. 1987; Dewhurst; et al. 1987; Hollingworth; & Al-Jafary. 1983; Leana. 1986) การศึกษาของ ชไรไฮม์และคนอื่นๆ (Bauer; & Green.1996: Online; citing Schriesheim; et al. 1992) พบว่า ถ้าการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามในรายคู่อึ่งมีความสัมพันธ์กันในระดับสูง ผู้นำจะแสดงอำนาจต่อผู้ตามน้อยลงตลอดจนมอบหมายงานให้มากขึ้นกว่าคู่ที่มีการแลกเปลี่ยนในระดับต่ำกว่า

สำหรับตัวแปรตามของการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามในกรอบการวิจัยนี้ ได้แก่ ผลการปฏิบัติงาน และความพึงพอใจในงาน เนื่องจากตัวแปรทั้งสองเป็นตัวแปรผลลัพธ์ที่สำคัญของการปฏิบัติงาน ผลการปฏิบัติงานเป็นการวัดผลจากผลผลิตตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่องค์กรต้องการ จึงเป็นการวัดผลที่ให้ความสำคัญต่อองค์กรเป็นหลัก สำหรับงานวิจัยที่สนับสนุน ได้แก่ งานของการศึกษาของไลเดน เวย์น และสติเวลล์ที่ระบุถึงความสัมพันธ์ระหว่างการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามและการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น (Gerstner; & Day. 1997: 829; citing Liden; Wayne; & Stiwel. 1993) นอกจากนี้มีงานของไลเดน เช็ททูนและเบนเน็ทท์ (Liden; Settoon & Bennett. 1996: 219) ทำการศึกษาการแลกเปลี่ยนทางสังคมในองค์กรสองรูปแบบ ซึ่งมีอิทธิพลซึ่งกันและกันได้แก่การแลกเปลี่ยนระหว่างลูกจ้างกับองค์กรและระหว่างหัวหน้ากับลูกน้องพบผลว่าการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและลูกน้องส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นพลเมืองที่ดีขององค์กรและพฤติกรรมการปฏิบัติงานตามบทบาทอย่างมีนัยสำคัญ สำหรับการศึกษาในประเทศไทยพบการศึกษาของ เบญจรัตน์ สมเกียรติ (2544) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าหรือผู้ช่วยกับพยาบาลประจำการ การสนับสนุนจากองค์กรกับการปฏิบัติงานตามบทบาทของพยาบาลประจำการในโรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร พบว่า การแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าหรือผู้ช่วยกับพยาบาลประจำการ ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานและสถานภาพโสด สามารถอธิบายความแปรปรวนของการปฏิบัติงานตามบทบาทของพยาบาลประจำการได้ร้อยละ 14.4 โดยการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าหรือผู้ช่วยกับพยาบาลประจำการเป็นตัวแปรที่สามารถพยากรณ์ได้สูงสุด

ในขณะที่ความพึงพอใจในงานเป็นการวัดผลที่ให้ความสำคัญต่อพนักงานโดยเน้นความรู้สึกที่ดีที่พนักงานมีต่องานที่ทำ การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามที่ดีน่าจะก่อให้เกิดผลลัพธ์ในการทำงานที่ดี เกร็น โนวาคและซอมเมอร์แคมป์ พบว่าถ้าผู้นำได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามจะทำให้ความสัมพันธ์อยู่ในระดับดีและสูงขึ้นส่งผลให้ผู้ตาม

มีผลการปฏิบัติงานที่ดีและความพึงพอใจในงานระดับสูง (Gerstner; & Day. 1997: 827; citing Graen; Novak; & Sommerkamp. 1982) และงานของวิลเฮม เฮอร์ตและสไตเนอร์ที่ศึกษาการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามจากการประเมินของผู้ตามพบว่าถ้าผู้ตามคิดว่าตนเองมีคุณภาพการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามอยู่ในระดับสูงจะมีเจตคติด้านความพึงพอใจในงานสูงกว่าผู้ตามคิดว่าตนเองมีคุณภาพการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามอยู่ในระดับต่ำกว่า (Spector. 1996: 314; citing Wilhelm; Herd; & Steiner. 1993) นอกจากนี้ในส่วนของการศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุมีงานของกรีน แอนเดอร์สันและไชเวอร์ (Green; Anderson; & Shivers. 1996: 204) ศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม (ผู้ตามประเมิน) กับความพึงพอใจในงานพบว่ามีความสัมพันธ์ .67 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

จากการรวบรวมเอกสารที่เกี่ยวข้องข้างต้นผู้วิจัยสามารถสร้างแบบจำลองของความสัมพัธ์เชิงโครงสร้างได้ดังแผนภาพต่อไปนี้



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

สมมติฐานการวิจัย

1. ตัวแปรการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามมีระดับการวิเคราะห์รายคู่ (Dyad)
2. ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรคั่นกลางและตัวแปรคั่นกลางกับตัวแปรตามเป็นความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นในระดับการวิเคราะห์รายคู่
 - 2.1 ความแตกต่างกันทางชีวสังคมมีความสัมพันธ์ทางลบกับการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามในระดับรายคู่
 - 2.2 ความสามารถในการสื่อสารของหัวหน้าและความสามารถในการสื่อสารของพนักงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามในระดับรายคู่
 - 2.3 การรับรู้มอบหมายงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามในระดับรายคู่

2.4 การรับรู้การสนับสนุนขององค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามในระดับรายคู่

2.5 การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงานในระดับรายคู่

2.6 การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานในระดับรายคู่

3. ความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นระหว่างตัวแปรอิสระ ตัวแปรคั่นกลางและตัวแปรตาม ที่ระดับการวิเคราะห์ที่ได้จากการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 1 จะเป็นในลักษณะที่ตัวแปรอิสระทุกตัว ส่งอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติการและความพึงพอใจในงานโดยผ่านตัวแปรคั่นกลาง และตัวแปรคั่นกลางจะส่งอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติการและความพึงพอใจในงาน

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและได้นำเสนอตามหัวข้อต่อไปนี้

1. ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม
2. แนวคิดเกี่ยวกับเทคนิควิเคราะห์วาบา (Within and Between Analysis: WABA)
3. ความสามารถในการสื่อสาร
4. การรับรู้การมอบหมายงาน
5. การรับรู้การสนับสนุนขององค์การ
6. ความแตกต่างกันทางชีวสังคม
7. ความพึงพอใจในงาน
8. ผลการปฏิบัติงาน
9. ความเป็นมาของนิคมอุตสาหกรรม

ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม (Leader-Member Exchange Theory)

ความเป็นมา

ในปี 1973 แดนเซอร์โร แคชแมนและเกร็น (Dienesch; & Liden. 1986: 618; citing Dansereau; Cashman; & Graen. 1973) ได้พัฒนาแนวคิดเรื่องความสัมพันธ์รายคู่แนวตั้ง (The Vertical Dyad Linkage Theory หรือ VDL) ต่อมาในปี 1982 เกร็น โนวาคและซอมเมอร์แคมป์ ทำการศึกษาเพิ่มเติมและเปลี่ยนชื่อเป็นการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม (The Leader-Member Exchange) (Dienesch; & Liden. 1986: 618; citing Graen; Novak; & Sommerkamp. 1982) ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม (Leader-Member Exchange Theory) อาศัยทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social Exchange Theory) เป็นพื้นฐานในการทำความเข้าใจความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นระหว่างผู้นำและผู้ตาม การแลกเปลี่ยนทางสังคมมีความแตกต่างกับการแลกเปลี่ยนทางเศรษฐกิจในประเด็นของภาระผูกพัน (Obligation) เนื่องจากไม่ได้กำหนดการตอบแทนเอาไว้เฉพาะเจาะจงเหมือนการแลกเปลี่ยนทางเศรษฐกิจที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน (Sparrowe; & Liden. 1997: 523; citing Blau. 1964) แต่การแลกเปลี่ยนทางสังคมขึ้นอยู่กับบรรทัดฐานของการตอบแทนซึ่งกันและกัน (norm of reciprocity) ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญในการอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามและพฤติกรรมของพนักงาน (Wayne; & Green. 1993: 1433; citing Gouldner. 1960) บรรทัดฐานแห่งการตอบแทนซึ่งกันและกัน เป็นมาตรฐานในการแลกเปลี่ยนทางสังคมของกลุ่ม เป็นความคิดที่กำหนดภาระผูกพันทางศีลธรรมของบุคคลในกลุ่ม กล่าวคือเมื่อผู้นำได้ให้การสนับสนุนผู้ตาม เช่น การสนับสนุน

ให้ได้รับการเลื่อนตำแหน่ง การเพิ่มอำนาจในการตัดสินใจ ฯลฯ เป็นการสร้างภาวะผูกพันในการตอบแทนขึ้นกับผู้ตาม ผู้ตามก็จะมี การแลกเปลี่ยนด้วยการแสดงความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ การให้ความร่วมมือต่างๆ เพื่อเป็นการตอบแทนสิ่งที่ได้รับจากผู้นำอย่างเท่าเทียมกัน นอกจากนี้เคลเลอร์และแดนเซอร์โรได้อธิบายเพิ่มเติมว่าการแลกเปลี่ยนยังตั้งอยู่บนพื้นฐานของความไว้วางใจ (Trust) ที่มีต่อกันและกันอีกด้วย (Keller; & Dansereau. 1995: 128) เนื่องจากฝ่ายให้เชื่อใจฝ่ายรับว่าจะตอบแทนตน จึงทำให้การแลกเปลี่ยนดำเนินต่อไปได้ นอกจากนี้ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามกล่าวถึงกระบวนการการสร้างบทบาท (The Role Making Processes) ระหว่างผู้นำกับผู้ตามแต่ละคนด้วย (Yulk. 1998: 150; citing Dansereau; Graen; & Haga. 1975; Graen; & Cashman. 1975) ซึ่งแนวคิดเรื่องการสร้างบทบาท (Role Making) ที่มาจากทฤษฎีด้านบทบาท (Role Theory) เป็นอีกทฤษฎีหนึ่งที่อธิบายว่า สมาชิกในองค์การจะประสบความสำเร็จในงานของตน โดยกระทำผ่านทางบทบาทเริ่มตั้งแต่ผู้ตามเข้ามาในองค์การและมีหน้าที่ความรับผิดชอบตามที่ได้รับมอบหมาย ผู้นำและผู้ตามจะปฏิบัติงานตามอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ เมื่อบทบาทหน้าที่การทำงานแตกต่างกัน ทำให้ทั้งสองฝ่ายมีพฤติกรรมและการแลกเปลี่ยนแตกต่างกันตามบทบาทที่ได้รับ (Case. 1998: 390; citing Green; & Cashman. 1975)

ลักษณะของความสัมพันธ์ของการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม

หลักการพื้นฐานของทฤษฎีนี้คือผู้นำพัฒนาความสัมพันธ์การแลกเปลี่ยนโดยจำแนกผู้ตามแต่ละคนและปฏิบัติกับผู้ตามแต่ละคนไม่เหมือนกัน จึงเกิดคุณภาพของการแลกเปลี่ยน (The Quality of Leader-Member Exchange) ซึ่งแบ่งออกเป็นสองกลุ่ม กลุ่มแรกคือกลุ่มที่มีคุณภาพการแลกเปลี่ยนสูง (High Quality Exchange) หรือในช่วงแรกเรียกว่า “ในกลุ่ม” (In-Group) มีลักษณะดังนี้ ผู้นำสร้างการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ที่มีความพิเศษกับผู้ตามกลุ่มเล็กๆ ที่เขามีความไว้วางใจและมีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกันสูง มีการสนับสนุนและให้สิ่งตอบแทนทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ให้ความเคารพนับถือกันทั้งสองฝ่าย ผู้ตามที่มีคุณภาพการแลกเปลี่ยนสูงก็จะมีแนวโน้มที่จะเพิ่มระดับความพยายามในการทำงานและความจงรักภักดีกับผู้นำเพื่อตอบแทนสิ่งที่ผู้นำปฏิบัติต่อตน พฤติกรรมที่เกิดขึ้นระหว่างผู้นำและผู้ตามจะมีอิทธิพลซึ่งกันและกัน (Schriesheim; et al. 2001: 525-526) กลุ่มที่สองคือกลุ่มที่มีคุณภาพการแลกเปลี่ยนต่ำ (Low Quality Exchange) หรือในช่วงแรกแดนเซอร์โรและคณะเรียกว่า “นอกกลุ่ม” (Out-Group) มีลักษณะคือ ผู้นำจะมีความไว้วางใจผู้ตามในระดับต่ำ และคาดหวังให้ผู้ตามปฏิบัติตามสัญญาจ้างอย่างเคร่งครัด (Liden; & Maslyn. 1998: 43; citing Dansereau; et al. 1975) ผู้ที่อยู่นอกกลุ่มต้องการปฏิบัติตามบทบาทที่สอดคล้องกับกฎเกณฑ์ที่วางไว้เท่านั้น ผลที่ตามมาคือได้รับค่าตอบแทนตามมาตรฐานการทำงาน (เช่น เงินเดือน) ขณะที่ “ในกลุ่ม” การแลกเปลี่ยนที่เกิดขึ้นระหว่างผู้นำและผู้ตามนั้นไม่เพียงแต่เกิดจากสัญญาจ้างของผู้ตามเท่านั้น ยังประกอบด้วยสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคลหรือการแลกเปลี่ยนทางสังคมอีกด้วย (Schriesheim; et al. 2001: 525-526) เวย์นและกรีน (Wayne; & Green. 1993: 1432-1433) อธิบายว่าลักษณะของการแบ่งกลุ่ม

เป็นไปตามทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม สำหรับ “นอกกลุ่ม” คล้ายคลึงกับการแลกเปลี่ยนทางเศรษฐกิจ เพราะการแลกเปลี่ยนที่เกิดขึ้นระหว่างผู้นำและผู้ตามนั้นเกิดจากสัญญาจ้างของผู้ตามเท่านั้น (Yulk. 1998: 150-152)

ขั้นตอนการพัฒนาการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม

การพัฒนาความสัมพันธ์กับสมาชิกภายในกลุ่มจะค่อยปรากฏอย่างค่อยเป็นค่อยไป เป็นการสนับสนุนซึ่งกันและกันระหว่างพฤติกรรมของผู้นำและผู้ตาม เป็นเหมือนวงจรการแลกเปลี่ยนที่ซ้ำมาซ้ำไปนอกเสียจากว่าวงจรนี้จะจบลง โดยการพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามในรูปของแบบจำลองวงจรชีวิต (Life Cycle Model) โดยประกอบด้วย 3 ขั้นตอน (Munchinsky. 2000: 375; citing Graen; & Scandura. 1987; Graen; & Uhl-Bien. 1991) ขั้นแรก ความสัมพันธ์นี้เริ่มต้นด้วยระยะการสวมบทบาท (Role Taking) ซึ่งผู้นำและผู้ตามทำการประเมินแรงจูงใจ ทัศนคติ ศักยภาพของทรัพยากรที่มีอยู่ในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์และความคาดหวังจากทั้งสองฝ่ายที่มีบทบาทซึ่งกันและกันจะถูกกำหนดขึ้น ความสัมพันธ์ในขั้นแรกอยู่ในระดับนอกกลุ่มเท่านั้น ถ้าความสัมพันธ์ดำเนินไปถึงขั้นที่สองซึ่ง คือการสร้างบทบาท (Role Making) เกรินและอูฮ์ล-เบียน (Bauer; & Green. 1996: Online; citing Graen; & Uhl-Bien. 1995) เรียกว่าขั้นการรู้จักกัน การเตรียมการแลกเปลี่ยนจะค่อยๆ เกิดขึ้น ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ความจงรักภักดีความเคารพนับถือก็จะพัฒนาขึ้น ในบางการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์อาจก้าวหน้ามายังขั้นที่สาม คือการแสดงบทบาทประจำ (Role Routinization) การแลกเปลี่ยนอยู่ที่ความสนใจในตนเอง (Self interesting) เป็นพื้นฐาน ถูกเปลี่ยนรูปไปสู่ความผูกพันซึ่งกันและกันต่อภารกิจและวัตถุประสงค์ของหน่วยงานงาน (Bauer; & Green. 1996: Online; citing Graen; & Scandura. 1987) ยูลค์ (Yulk. 1998: 152) อธิบายเพิ่มเติมว่าขั้นนี้จะสอดคล้องกันกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ขณะที่ขั้นแรกจะสอดคล้องกับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership)

พัฒนาการการศึกษาเกี่ยวกับการแลกเปลี่ยนที่ดำเนินมากกว่า 30 ปี เกรินและอูฮ์ล-เบียน (Gerstner; & Day. 1997: 827; citing Graen; & Uhl-Bien. 1995) ได้สรุปไว้เป็น 4 ยุค ยุคแรกเป็นการศึกษาเกี่ยวกับการถ่ายทอดสังคมในการทำงานและแนวความคิดความสัมพันธ์รายคู่แนวตั้ง ที่เน้นการแบ่งความสัมพันธ์เป็นแบบในกลุ่มกับนอกกลุ่ม ยุคที่สองเน้นที่ความสัมพันธ์ของการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามกับผลที่ตามมา ยุคที่สามเป็นการอธิบายถึงแนวคิดเกี่ยวกับการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างคู่ ยุคที่สี่เป็นแนวคิดเกี่ยวกับการพิจารณาจากคู่ความสัมพันธ์ไปสู่ระดับกลุ่มและเครือข่าย

ความหมาย

สแกนดูรา เกรนและโนวาค (Scandura; Graen; & Novak. 1986: 580) ให้ความหมายว่าการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามเป็นระบบซึ่งประกอบด้วยความสัมพันธ์ของผู้นำและผู้ตามในลักษณะของความเป็นคู่และการกระทำของแต่ละคนมีผลต่อกันบุคคลหนึ่ง เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นในระหว่างคู่หนึ่ง การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามจะเปลี่ยนไปเกิดการแลกเปลี่ยนใหม่ขึ้นมา รวมไปถึงรูปแบบของพฤติกรรมของสมาชิกคู่นั้นต้องพึ่งพาอาศัยกันและแบ่งปันผลลัพธ์ที่เป็นประโยชน์หรือไม่มีประโยชน์อย่างเท่าเทียมกัน

เวย์นและกรีน (Wayne; & Green. 1993: 1432) ให้ความหมายว่าเป็นการแลกเปลี่ยนและรูปแบบของความสัมพันธ์ที่พัฒนาขึ้นมาระหว่างผู้นำและผู้ตาม การใช้อิทธิพลที่เกิดขึ้นไม่ใช่เกิดจากพฤติกรรมของผู้นำมีต่อผู้ตามเท่านั้น พฤติกรรมของผู้ตามมีอิทธิพลต่อผู้นำเช่นกัน

จันท์พา ทัดภูธร (2543: 9-10) ให้ความหมายการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามคือความรู้สึกของลูกน้องเกี่ยวกับคุณภาพของการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและตนเองในด้านต่างๆ 4 ด้าน ได้แก่ ความชอบพอ ความจงรักภักดีต่อหัวหน้า การร่วมกันสร้างผลงาน การให้ความนับถือในความเป็นมืออาชีพของหัวหน้า

อโนรัตน์ เขียวคราม (2544: 6-7) ให้ความหมายไม่แตกต่างจากจันท์พามากนัก คือรูปแบบการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม ซึ่งประกอบด้วยด้านต่างๆ 4 ด้าน ได้แก่ ความชอบพอ ความจงรักภักดีต่อหัวหน้า การร่วมกันสร้างผลงาน การให้ความนับถือในความเป็นมืออาชีพของหัวหน้า

ในการศึกษานี้สรุปความหมายการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามว่า คุณภาพความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามที่เกิดขึ้นเฉพาะในรายคู่ ซึ่งความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับพนักงานแต่ละคนจะแตกต่างกันไปขึ้นอยู่กับปัจจัยพาอาศัยและการแลกเปลี่ยนผลตอบแทนซึ่งกันและกัน ประกอบด้วยด้านต่างๆ 4 ด้าน ได้แก่ ความชอบพอ ความจงรักภักดีต่อหัวหน้า การร่วมกันสร้างผลงาน การให้ความนับถือในความเป็นมืออาชีพของหัวหน้า

มิติของการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม

เนื่องจากการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามมีการศึกษามาอย่างยาวนานจึงไม่น่าประหลาดใจที่จะมีการวัดด้วยเครื่องมือวัดที่มีความแตกต่างกันถึง 16 แบบ (Bauer; & Green. 1996: Online) ซึ่งในช่วงแรกๆ (1975-1980) มีตั้งแต่คำถามง่ายๆ เพียง 2-4 ข้อคำถามในลักษณะของการวัดในมิติเดียว (Unidimensional) ไปจนถึงที่มีมากกว่า 12 คำถามของแบบวัดแบบหลายมิติ (Multidimensional Scales) ที่มีความซับซ้อน (Gerstner; & Day. 1995: 828) ในปี 1986 เดียนเนชและไลเด็น (Dienesch; & Liden. 1986: 624-625) ให้เหตุผลในการสร้างแบบวัดแบบหลายมิติว่าเนื่องจากรากฐานของทฤษฎีนี้มาจากทฤษฎีบทบาทซึ่งมีการวัดแบบหลายมิติ ดังนั้นการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามได้รับอิทธิพลนี้มาด้วย การสร้างของเดียนเนชและไลเด็นทำโดยการรวบรวมลักษณะสำคัญของการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามที่มีผู้ศึกษาไว้พบว่า

มีความหลากหลายและยังไม่มีจุดเน้นของทฤษฎี รวมไปถึงการพิจารณาแนวคิดของ “การร่วมกัน” (Mutual) อันเป็นแนวคิดพื้นฐานของทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม การรับรู้การทำงานร่วมกัน และได้เสนอ 3 องค์ประกอบ คือ ความจงรักภักดี (Loyalty) การร่วมกันสร้างผลงาน (Contribution) ความชอบพอ (Affect) ซึ่งต่อมาไลเด็นและมาสลิน (Liden; & Maslyn. 1998: Online) ทำการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis) และการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) พบองค์ประกอบใหม่เพิ่มเติมคือ การให้ความนับถือในความเป็นมืออาชีพของหัวหน้า (Professional Respect) ในการศึกษานี้วัดการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามใน 4 องค์ประกอบดังนี้

1. ความจงรักภักดี (Loyalty) หมายถึงระดับของการปกป้องซึ่งกันและกันซึ่งอาจจะมากหรือน้อยทั้งในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานและไม่เกี่ยวข้องกับงาน

2. การร่วมกันสร้างผลงาน (Contribution) หมายถึงการช่วยเหลือกันทำงานและช่วยกันทำกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับงาน ซึ่งทั้งสองฝ่ายมีส่วนร่วมทำร่วมกัน เพื่อบรรลุเป้าหมายเดียวกัน อาจพิจารณาได้จากความพึงพอใจของผู้ตามที่ร่วมงานกับผู้นำ ความเต็มใจในการทำงานร่วมกัน หรือปริมาณที่ทั้งสองฝ่ายได้ร่วมกันทุ่มเทให้กับงาน

3. ความชอบพอ (Affect) หมายถึงความรู้สึกทางบวกซึ่งทั้งผู้นำและผู้ตามต่างมีซึ่งกันและกัน โดยมีพื้นฐานมาจากความประทับใจซึ่งกันและกันมากกว่าคุณค่าทางวิชาชีพหรือการทำงาน

4. การให้ความนับถือในความเป็นมืออาชีพของหัวหน้า (Professional Respect) หมายถึง ความรู้สึกนับถือซึ่งกันและกันระหว่างผู้นำและผู้ตามในด้านความสามารถ ทักษะในการทำงาน

การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามและระดับการวิเคราะห์

ยามมารีโนและดูบินสกี (Yammarino; & Dubinsky. 1992: 576; citing Bass. 1990; Glick; & Roberts. 1984; Pedhazur. 1982; Roberts; Hulin; & Rousseau. 1978) ได้อภิปรายถึงความสำคัญอย่างยิ่งของการรวมระดับหลากหลาย (Multiple Levels) เข้าไปในการสร้างมโนทัศน์และการทดสอบสมมติฐานว่า ถึงแม้มีงานวิจัยที่สนใจการทดสอบระดับนัยสำคัญของระดับการวิเคราะห์ในการวิจัยภาวะผู้นำอยู่บ้าง แต่ระดับของการวิเคราะห์ในลักษณะที่เป็นการสร้างมโนทัศน์ยังไม่มีกล่าวถึงในการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม ต่อมายามมารีโนและดูบินสกีได้อภิปรายเพิ่มเติมว่า โดยทั่วไปแบบจำลองเชิงทฤษฎีประกอบด้วยตัวแปรความสัมพันธ์และขอบเขต (Boundaries) ที่ให้ข้อเสนอ สมมติฐาน และดัชนีเชิงประจักษ์ (Empirical Indicator) สำหรับการทดสอบทฤษฎี แต่บ่อยครั้งที่ขอบเขตถูกละเลยหรือได้รับการพัฒนาไม่มากนักในการสร้างทฤษฎี ยามมารีโนและดูบินสกีได้นิยามคำว่าขอบเขตว่าเป็นข้อจำกัดของทฤษฎีที่ถูกคาดหวังให้เกิด ซึ่งก็คือระดับของวิเคราะห์นั่นเอง แนวคิดนี้ได้รับความสนใจมากขึ้นในทฤษฎีของภาวะผู้นำแบบอื่นๆ เช่น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยจะเห็นได้จากการศึกษาของนักวิชาการ

ทั้งสองที่ความพยายามศึกษาขอบเขตของการเกิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้วยการทดสอบระดับการวิเคราะห์ของทฤษฎี

ในขณะที่การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามมีการระบุขอบเขตของทฤษฎีอย่างชัดเจนว่าเกิดขึ้นที่รายคู่ ดังนั้นในการศึกษานี้จึงต้องการทดสอบสมมติฐานเชิงประจักษ์ของการเกิดปรากฏการณ์ว่าเกิดขึ้นตามทฤษฎีหรือไม่ และสำหรับเหตุผลที่สนใจศึกษาการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามในการศึกษานี้คือมีการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้เป็นจำนวนมาก เนื่องจากความยาวนานของการเกิดทฤษฎีอย่างน้อยมีจำนวน 147 ชิ้น (ระหว่างปี ค.ศ.1972-1995) และเหตุผลที่สำคัญกว่านี้ คือ จุดเน้นของทฤษฎีนี้เน้นที่คู่ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามและยังมีงานวิจัยอยู่ไม่มากนักที่ศึกษาคู่ของความสัมพันธ์ของมัน (Schriesheim; et al. 1999: 63) ดังนั้นงานวิจัยเกี่ยวกับการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามที่มีอยู่อาจจะศึกษาโดยไม่ทราบพื้นฐานของทฤษฎีนี้เนื่องจากตัวทฤษฎีเป็นปฏิสัมพันธ์ระหว่างคู่ แต่ไซโรโฮมชี้ให้เห็นว่าการทดสอบสมมติฐานต่างๆ ของทฤษฎีไม่ได้มีการทดสอบด้วยระดับการวิเคราะห์ที่เป็นคู่ (Schriesheim; et al. 2001: 515) ด้วยเหตุนี้ การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามจึงเป็นทฤษฎีที่มีความชัดเจนในการเป็นตัวอย่างของการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับระดับการวิเคราะห์

จากทฤษฎีความสัมพันธ์รายคู่แนวตั้ง (The Vertical Dyad Linkage Theory) พัฒนามาสู่กลุ่มที่ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำโดยเฉลี่ย (The Average Leadership Style: ALS) กับกลุ่มที่ศึกษาในเรื่องการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม (The Leader-Member Exchange: LMX) ทั้งสองกลุ่มนี้มีความแตกต่างกันอย่างชัดเจน โดยที่ภาวะผู้นำโดยเฉลี่ย ผู้นำจะปฏิบัติต่อผู้ตามในกลุ่มของตนด้วยความเท่าเทียมกัน ทำให้ความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นภายในกลุ่มงานไม่มีความแตกต่างกัน (Homogeneous Groups) ลักษณะของความสัมพันธ์ที่แตกต่างกันจึงอาจเกิดขึ้นในระหว่างกลุ่มงาน (Between-Groups) แต่การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม จะอธิบายว่าผู้นำพัฒนาการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ที่แตกต่างกันกับผู้ตามแต่ละคนอย่างไร กล่าวคือผู้นำจะปฏิบัติต่อผู้ตามแต่ละคนไม่เหมือนกัน จึงทำให้ผู้ตามแต่ละคนเกิดการเปรียบเทียบความสัมพันธ์ทางสังคม (Social Comparison) ของผู้ตามคนอื่นกับผู้นำด้วย ดังนั้นลักษณะของความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นจึงเป็นความสัมพันธ์ที่มีความแตกต่างภายในกลุ่มงาน (Within-Groups) หรือเป็นกลุ่มที่มีความแตกต่างกัน (Heterogeneous Groups) ซึ่งความแตกต่างที่เกิดขึ้นภายในกลุ่มนั้นเป็นความแตกต่างระหว่างคู่ความสัมพันธ์ภายในกลุ่ม (Dyads Within Groups) หน่วยในการวิเคราะห์ของการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ไม่ใช่เป็นกลุ่มงานแต่เป็นรายคู่แนวตั้ง (The Vertical Dyad) หรือเป็นคู่ความสัมพันธ์ในแนวตั้งนั่นเอง เพราะความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นเกิดจากผู้นำและผู้ตามแต่ละคู่ (Schriesheim; et al. 1998: 298-318; citing Graen; Liden; & Hoel. 1982)

แดนเซอร์โรและคนอื่นๆ ใช้คำว่า Entity ในการอ้างถึงสิ่งที่นักวิจัยสนใจอย่างมีจุดมุ่งหมาย เช่น ชื่อคน หรือบริษัทใดบริษัทหนึ่ง ส่วนระดับของการวิเคราะห์คือประเภทหรือการจัดเป็นหมวดหมู่ของ Entity ที่มีระดับลดหลั่นกันไป และอธิบายให้เข้าใจโดยเปรียบเทียบให้เข้าใจกับองค์ประกอบของโมเลกุลในทางเคมี ว่ามีอย่างน้อยสองทฤษฎีที่อธิบายเกี่ยวกับการรวมตัวของ

โมเลกุลว่า ในแนวทางแรกมองว่าโมเลกุลประกอบด้วยอะตอมซึ่งมีอิเล็กตรอนอยู่ในนั้นและในโมเลกุลก็มีอิเล็กตรอนเหมือนๆ กันดังนั้นควรพิจารณาโมเลกุลโดยรวมเป็นหนึ่งเดียว (Whole) ขณะที่อีกทฤษฎีหนึ่งพิจารณาว่าอะตอมในโมเลกุลแยกจากกันยกเว้นบางส่วนของอิเล็กตรอนจะมีความเกี่ยวข้องกันในบริเวณเปลือกของอะตอม ซึ่งทฤษฎีนี้เน้นที่ความเป็นอิสระจากกันของอิเล็กตรอน (Parts) (Danserreau; et al. 1984: 12; citing Sienko & Plane. 1974) หากเปรียบเทียบกับปัจเจกบุคคลที่มีความแตกต่างกัน ปัจเจกบุคคลก็ควรถูกพิจารณาว่ามีทั้งความเหมือนและความต่างในการรวมกันเป็นกลุ่มด้วย เช่นในองค์กรหนึ่งๆ อาจประกอบด้วยหลายแผนกซึ่งทุกแผนกรวมกันจะกลายเป็นหนึ่งองค์กรตามแนวทางของโฮล (Whole) และในแต่ละแผนกที่ทำหน้าที่แตกต่างกันแต่ก็มีความเกี่ยวข้องกันด้วยในการที่จะรวมตัวกันเป็นองค์กรตามแนวทางของพาร์ท (Parts)

ไคลน์ แดนเซอร์โรและฮอลส์ อธิบายแนวคิดเกี่ยวกับโฮล (Whole Entities) และพาร์ท (Parts Entities) ว่า โฮลเป็นการเน้นระหว่างกลุ่ม (Between Entities) แต่ไม่เน้นภายในกลุ่ม (Within Entities) ผู้นำแต่ละคนจะปฏิบัติต่อผู้ตามแต่ละคนเหมือนๆ กันความแตกต่างของผู้นำแต่ละคนถูกพิจารณาในฐานะที่เป็นโฮล ความเป็นกลุ่มที่เกิดขึ้นเป็นกลุ่มที่ผู้ตามได้รับการปฏิบัติในลักษณะคล้ายคลึงกัน (Homogeneous) (Dansereau; & Yammarino. 2000: 427; citing Klein; Dansereau; & Hall. 1994) แนวทางนี้มีการศึกษาความสัมพันธ์ของผู้นำ (หนึ่งคะแนนจากผู้นำแต่ละคนกับผลการปฏิบัติงานของกลุ่มงานทั้งหมด (หนึ่งคะแนนจากแต่ละกลุ่ม) ได้แก่งานของสต็อกดิลและคูนส์ (Dansereau; & Yammarino. 2000: 427; citing Stogdill; & Coons. 1957) หากผู้นำแต่ละคนปฏิบัติกับผู้ตามแต่ละคนแตกต่างกัน ตัวอย่างคือผู้นำอาจจะมอบหมายงานที่มีลักษณะของการควบคุมดูแลกับผู้ตามที่มีความสามารถและมอบหมายงานที่ไม่มีลักษณะนี้กับผู้ตามที่มีความสามารถน้อยกว่า นั่นคือผู้นำแต่ละคนปฏิบัติกับผู้ตามแต่ละคนภายในกลุ่มงานไม่เหมือนกัน แดนเซอร์โรและคนอื่นๆ เรียกสถานการณ์นี้ว่า เรียกว่าพาร์ท (Danserreau; et al. 1984: 12-13) สมาชิกในกลุ่มยังคงมีความเป็นกลุ่มอยู่แต่ได้รับการปฏิบัติที่มีลักษณะไม่เหมือนกัน (Heterogeneous) สามารถแสดงให้เห็นได้ด้วยการลบคะแนนของบุคคลภายในกลุ่มออกจากคะแนนของกลุ่ม กระบวนการลบนี้ก่อให้เกิดกลุ่มของคะแนนที่มีความสัมพันธ์กันสำหรับทุกๆ คนในกลุ่มซึ่งแสดงถึงว่าทุกๆ คนมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน

จากการเสนอแนวคิดของแดนเซอร์โรและคนอื่นๆ เกี่ยวกับโฮล (Whole Entities) และพาร์ท (Parts Entities) ข้างต้นสามารถนำมาอธิบายลักษณะภาวะผู้นำโดยเฉลี่ย (Average Leadership Style: ALS) กับลักษณะการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม (Leader-Member Exchenge: LMX) ได้ดังนี้

ลักษณะภาวะผู้นำโดยเฉลี่ย (Average Leadership Style: ALS) จะเกิดขึ้นในกรณีที่พบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรภาวะผู้นำกับตัวแปรผลในระดับกลุ่มงาน (Work Groups) ที่ภายในกลุ่มมีความคล้ายคลึงกัน (Homogeneous Groups) ความแตกต่างจะเกิดขึ้นระหว่างกลุ่มงาน (Between Groups) ดังนั้นถ้าการวิเคราะห์ที่ระดับการวิเคราะห์คู่ความสัมพันธ์ได้ผล

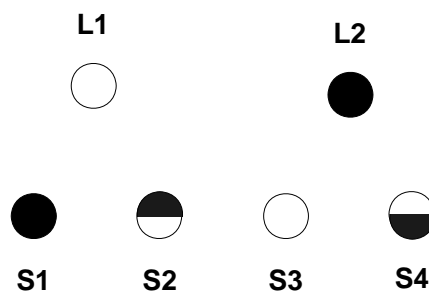
ออกมาว่าเป็น โฮล (Wholes) และการวิเคราะห์ที่ระดับการวิเคราะห์กลุ่มงานได้ผลออกมาว่าเป็น โฮล (Wholes) เช่นเดียวกัน ก็จะสรุปว่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรภาวะผู้นำกับตัวแปรผลเป็น ลักษณะภาวะผู้นำโดยเฉลี่ย

ลักษณะการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม (Leader-Member Exchange: LMX) จะเกิดขึ้นในกรณีที่พบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรภาวะผู้นำกับตัวแปรผลในระดับกลุ่มงาน (Work Groups) ที่ภายในกลุ่มมีความแตกต่างกัน (Heterogeneous Groups) ซึ่งความแตกต่างที่เกิดขึ้นภายในกลุ่มนั้นเป็นความแตกต่างระหว่างคู่ความสัมพันธ์ภายในกลุ่ม (Dyads Within Groups) ดังนั้น ถ้าการวิเคราะห์ที่ระดับการวิเคราะห์คู่ความสัมพันธ์ได้ผลออกมาว่าเป็น โฮล (Wholes) และการวิเคราะห์ที่ระดับการวิเคราะห์กลุ่มงานได้ผลออกมาว่าเป็น พาร์ท (Parts) ก็จะสรุปว่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรภาวะผู้นำกับตัวแปรผลเป็นลักษณะการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม

การนำการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ไปตามไปใช้ในการหาความสัมพันธ์กับตัวแปรที่สนใจอื่นๆ ควรคำนึงถึงธรรมชาติของระดับการวิเคราะห์ของทฤษฎีด้วย อย่างไรก็ตามลักษณะความสัมพันธ์รายคู่ของการแลกเปลี่ยน ยังคงมีความสัมพันธ์ในลักษณะของความเป็นกลุ่มอยู่ด้วย ผู้วิจัยจึงจำเป็นต้องมั่นใจว่าความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นของตัวแปรการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามกับตัวแปรที่สนใจอื่นๆ มีการเกิดขึ้นของความสัมพันธ์ที่ระดับรายคู่หรือกลุ่มความสัมพันธ์ ดังนั้นต้องทำการทดสอบสมมติฐานของระดับการวิเคราะห์ด้วยเทคนิคการวิเคราะห์วาบา (WABA) เริ่มต้นที่การวิเคราะห์หนึ่งระดับ คือ เริ่มต้นการวิเคราะห์ที่ระดับเล็กที่สุดเพียงระดับเดียว เช่น ระดับการวิเคราะห์บุคคล การวิเคราะห์ในขั้นตอนนี้เพื่อต้องการหาคำตอบว่าข้อมูลที่วิเคราะห์จะมีความสัมพันธ์กันมากพอที่จะจับกลุ่มกันกลายเป็นข้อมูลในระดับการวิเคราะห์ที่สูงขึ้นได้หรือไม่ ในลำดับต่อไปจึงขอเสนอแนวคิดเกี่ยวกับเทคนิคการวิเคราะห์นี้

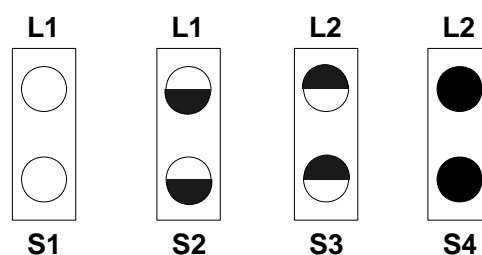
แนวคิดเกี่ยวกับเทคนิควิเคราะห์วาบา (Within and Between Analysis: WABA)

เทคนิควิเคราะห์วาบา (Within and Between Analysis: WABA) เป็นเทคนิคที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูลที่มีระดับหลากหลาย (Multiple Levels) ซึ่งแต่ละระดับจะมีลักษณะลดหลั่นกันไป (Hierarchical Nested Data) ในลักษณะของข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาภาวะผู้นำในองค์กรจะมีหลายระดับ ที่เห็นได้ชัด กล่าวคือ ผู้นำหนึ่งคนสามารถแสดงบทบาทภาวะผู้นำกับผู้ตามของตนเอง บังคับบัญชาอยู่ได้หลายคน ระดับที่มีความลดหลั่นกันไปที่รู้จักกันดีได้แก่ ระดับบุคคล ระดับรายคู่ และระดับกลุ่ม เพื่อให้เกิดความเข้าใจในความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นในแต่ละระดับ จึงขอเสนอด้วยภาพประกอบดังนี้



ภาพประกอบ 2 แสดงปรากฏการณ์ภาวะผู้นำที่มีระดับการวิเคราะห์เป็นรายบุคคล

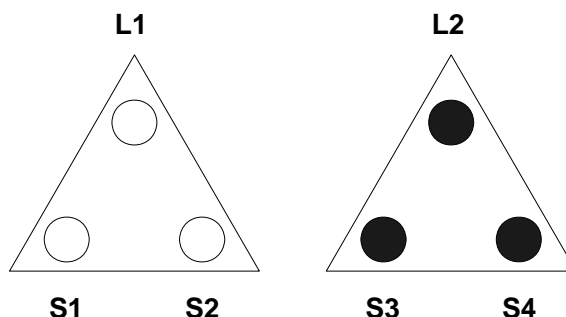
จากภาพประกอบ 2 วงกลมแต่ละวงแทนบุคคลในกลุ่มงาน L1, L2 แทนผู้นำคนที่ 1 และผู้นำคนที่ 2 และ S1, S2, S3 และ S4 แทนผู้ตามคนที่ 1, 2, 3 และ 4 ตามลำดับ ผู้ตามคนที่ 1 และ 2 เป็นผู้ตามที่อยู่ใต้การบังคับบัญชาของผู้นำคนที่ 1 ส่วนผู้ตามคนที่ 3 และ 4 เป็นผู้ตามที่อยู่ใต้การบังคับบัญชาของผู้นำคนที่ 2 โดยทั่วไปการศึกษาการทำงานในองค์กรมักนิยมศึกษาที่ระดับปัจเจกบุคคล ไม่ว่าจะศึกษาคุณลักษณะเฉพาะในกลุ่มผู้นำ หรือศึกษาพฤติกรรมการทำงานที่มีประสิทธิภาพของผู้ตามจากภาพถ้าจะนำข้อมูลในลักษณะนี้ไปวิเคราะห์ ก็ต้องนำข้อมูลจากผู้นำและผู้ตามแต่ละคนไปวิเคราะห์ แม้ว่าผู้นำแต่ละคนจะมีผู้ตามที่อยู่ภายใต้การบังคับบัญชา 2 คน แต่ไม่มีความเกี่ยวข้องกันสามารถแสดงให้เห็นจากภาพว่าแต่ละวงกลมนั้นอยู่แยกกันอยู่เป็นอิสระ ไม่มีการเชื่อมโยงกันระหว่างวงกลมแต่ละวง ดังนั้นระดับการวิเคราะห์ในภาพประกอบ 1 จึงเป็นระดับบุคคล (Individuals)



ภาพประกอบ 3 แสดงปรากฏการณ์ภาวะผู้นำที่มีระดับการวิเคราะห์คู่ความสัมพันธ์

ภาพประกอบ 3 แสดงปรากฏการณ์ภาวะผู้นำที่มีระดับการวิเคราะห์ที่คู่ความสัมพันธ์ (Dyads) จะเห็นว่า มีการจับคู่ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามแต่ละคน ดังจะเห็นได้จากกรอบสี่เหลี่ยมที่ล้อมรอบวงกลมผู้นำและผู้ตามเอาไว้ ซึ่งผู้นำ L1 มีผู้ตามคือ S1 และ S2 ซึ่งได้รับการปฏิบัติไม่เหมือนกัน ผู้นำ L2 มีผู้ตามคือ S3 และ S4 ลักษณะภายในของแต่ละกรอบแตกต่างกันแสดงให้เห็นความแตกต่างที่เกิดขึ้นภายในกลุ่มและความแตกต่างที่เกิดขึ้นภายในกลุ่ม

นั่นเป็น ความแตกต่างระหว่างคู่ความสัมพันธ์ภายในกลุ่ม (Dyads Within Groups) ลักษณะนี้ สอดคล้องกับการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม



ภาพประกอบ 4 แสดงปรากฏการณ์ภาวะผู้นำที่มีระดับการวิเคราะห์กลุ่มงาน

ภาพประกอบ 4 แสดงถึงข้อมูลปรากฏการณ์ภาวะผู้นำที่มีระดับการวิเคราะห์กลุ่มงาน จากภาพจะเห็นว่า มีรูปสามเหลี่ยมที่ล้อมรอบวงกลมผู้นำและผู้ตามที่อยู่ภายใต้การบังคับบัญชาของ ผู้นำไว้ด้วยกัน ลักษณะภายใต้กรอบสามเหลี่ยมคล้ายคลึงกัน และความแตกต่างจะเกิดขึ้นระหว่าง กลุ่มงาน (Between Groups) ดังนั้นระดับการวิเคราะห์นี้จึงเป็นระดับการวิเคราะห์กลุ่มงาน (Work Groups)

เทคนิควิเคราะห์วาบา (WABA) นี้พัฒนาขึ้นมาโดยแดนเซอร์โรและคณะ (Dansereau; Alutto; & Yammarino. 1984) จะช่วยให้สามารถนำระดับการวิเคราะห์มาตั้งเป็นสมมติฐานการวิจัย และ สมมติฐานทางสถิติเพื่อทดสอบกับข้อมูลเชิงประจักษ์ได้ รวมทั้งยังเสนอหลักในการตีความและ สรุปลงผลที่ได้จากการวิเคราะห์ที่ชัดเจน แดนเซอร์โรและยามมาริโน (Dansereau; & Yammarino. 2000: 426) ได้สรุปและแบ่งการวิเคราะห์วาบา (WABA) ออกเป็น 4 การวิเคราะห์หลัก คือ

1. การวิเคราะห์หนึ่งระดับ (Single-Level Analysis)
2. การวิเคราะห์หลายระดับ (Multiple-Level Analysis)
3. การวิเคราะห์หลายตัวแปร (Multiple-Variable Analysis)
4. การวิเคราะห์หลายความสัมพันธ์ (Multiple-Relationship Analysis)

ในลำดับต่อไปจะเสนอแนวคิดเกี่ยวกับการวิเคราะห์หนึ่งระดับ (Single-Level Analysis) และการวิเคราะห์หลายระดับ (Multiple-Level Analysis) ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษานี้เท่านั้น โดยมี รายละเอียดดังนี้

การวิเคราะห์หนึ่งระดับ (Single-Level Analysis)

การวิเคราะห์วาบา (WABA) เริ่มต้นที่การวิเคราะห์หนึ่งระดับ คือ เริ่มต้นการวิเคราะห์ที่ ระดับเล็กที่สุดเพียงระดับเดียว เช่น ระดับการวิเคราะห์บุคคล การวิเคราะห์ในขั้นตอนนี้เพื่อต้องการ

หาคำตอบว่าข้อมูลทีวิเคราะห์จะมีความสัมพันธ์กันมากพอที่จะจับกลุ่มกันกลายเป็นข้อมูลในระดับการวิเคราะห์ที่สูงขึ้นได้หรือไม่ ตัวอย่างเช่น การวิเคราะห์ที่เริ่มจากระดับการวิเคราะห์บุคคล การวิเคราะห์หนึ่งระดับนี้เพื่อต้องการทดสอบข้อมูลว่ามีความสัมพันธ์และจับกลุ่มมากพอที่จะกลายเป็นระดับการวิเคราะห์ที่สูงขึ้น คือ ระดับคู่ความสัมพันธ์หรือไม่ ถ้าใช่ จะไปวิเคราะห์ข้อมูลที่ระดับคู่ความสัมพันธ์ แต่ถ้าไม่ใช่ จะวิเคราะห์ข้อมูลที่ระดับบุคคล การวิเคราะห์หนึ่งระดับนี้ ผลการวิเคราะห์ที่เป็นไปได้จะมี 4 ผลการวิเคราะห์คือ

1. ผลการวิเคราะห์ที่เป็นโฮล (Wholes) เป็นผลการวิเคราะห์ที่บ่งบอกว่าแต่ละหน่วยของข้อมูลทีวิเคราะห์มีความสัมพันธ์กันสูงมาก และความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นนี้เป็นความสัมพันธ์ในลักษณะที่สอดคล้องกัน ถ้าเปรียบเทียบกับค่าสหสัมพันธ์เพียร์สัน r ผลการวิเคราะห์ โฮล (Wholes) นี้ ความสัมพันธ์ของแต่ละหน่วยข้อมูลจะมีค่า $r = 1$ ความสัมพันธ์ของข้อมูลที่เกิดขึ้นสูงนี้ทำให้แต่ละหน่วยของข้อมูลจับตัวและเกาะกันเป็นกลุ่ม และเนื่องจากความสัมพันธ์นั้นสอดคล้องกัน มีค่าความสัมพันธ์เป็นบวก ดังนั้นกลุ่มที่เกิดขึ้นจากการเกาะกันของแต่ละหน่วยข้อมูลจึงเป็นกลุ่มที่ภายในมีลักษณะกลมกลืนกัน (Homogeneous Groups) ดังนั้นแต่ละหน่วยของข้อมูลที่อยู่ภายในกลุ่มเดียวกันจะไม่แตกต่างกัน แต่ความแตกต่างกันจะเกิดขึ้นระหว่างข้อมูลที่อยู่คนละกลุ่ม (Between Groups) ถ้าพิจารณาในแง่ของความแปรปรวน (Variance) ผลการวิเคราะห์โฮล (Wholes) นี้จะมีความแปรปรวนระหว่างกลุ่ม (Between Variance) มากกว่าความแปรปรวนภายในกลุ่ม (Within Variance)

2. ผลการวิเคราะห์ที่เป็นพาร์ท (Parts) เป็นผลการวิเคราะห์ที่บ่งบอกว่าแต่ละหน่วยของข้อมูลทีวิเคราะห์มีความสัมพันธ์กันสูงมากเช่นเดียวกับผลการวิเคราะห์ โฮล (Wholes) แต่จะแตกต่างกันตรงที่ความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นเป็นความสัมพันธ์ที่ไม่สอดคล้องกัน เปรียบเหมือนกับค่าสหสัมพันธ์ที่มีค่าเป็นลบ $r = -1$ ความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นสูงนี้ทำให้แต่ละหน่วยของข้อมูลเกาะกลุ่มกัน แต่เนื่องจากความสัมพันธ์เป็นไปอย่างไม่สอดคล้องกัน จึงทำให้กลุ่มที่เกิดขึ้นนั้น ภายในกลุ่มมีลักษณะแตกเป็นส่วนๆ ไม่กลมกลืนกันเหมือนกับกลุ่มที่เกิดจากผลการวิเคราะห์ โฮล (Wholes) กลายเป็นกลุ่มที่ไม่กลมกลืนกัน (Heterogeneous Groups) ดังนั้นความแตกต่างของแต่ละหน่วยข้อมูลนั้นเกิดขึ้นภายในแต่ละกลุ่ม (Within Groups) แต่ถ้าระหว่างกลุ่มจะไม่แตกต่างกัน ถ้าพิจารณาในแง่ของความแปรปรวน ผลการวิเคราะห์ที่เป็นพาร์ท (Parts) นี้จะมีความแปรปรวนระหว่างกลุ่มน้อยกว่าความแปรปรวนภายในกลุ่ม

3. ผลการวิเคราะห์ Equivocal เป็นผลการวิเคราะห์ที่บ่งบอกว่า แต่ละหน่วยของข้อมูลนั้นไม่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันเลย เป็นผลการวิเคราะห์ที่บ่งบอกถึงความไม่จับตัวเป็นกลุ่มของข้อมูล แต่ละหน่วยของข้อมูลเป็นอิสระจากกัน ไม่เกี่ยวข้องกัน เปรียบเหมือนกับค่าสหสัมพันธ์ที่ $r = 0$ ดังนั้นถ้าจะนำไปวิเคราะห์ ก็ต้องวิเคราะห์ในระดับแต่ละหน่วยของข้อมูล ไม่ใช่ระดับการวิเคราะห์ที่เป็นกลุ่ม ถ้าพิจารณาในแง่ของความแปรปรวน ผลการวิเคราะห์ Equivocal นี้ จะมีความแปรปรวนระหว่างกลุ่มและความแปรปรวนภายในกลุ่มพอๆ กัน และความแปรปรวนทั้งระหว่างกลุ่มและภายในกลุ่มไม่เท่ากับ 0

4. ผลการวิเคราะห์ Null เป็นผลการวิเคราะห์ในกรณีที่ไม่พบความสัมพันธ์ทั้งความสัมพันธ์ระหว่างแต่ละหน่วยข้อมูลและความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ถ้าพิจารณาในแง่ความแปรปรวน ผลการวิเคราะห์ Null นี้จะมีความแปรปรวนระหว่างกลุ่มและภายในกลุ่มเป็นศูนย์หรือแทบจะไม่มีค่าความแปรปรวนของทั้งสองส่วนเกิดขึ้นเลย

การวิเคราะห์เพื่อตรวจสอบว่าข้อมูลจะเป็นไปในลักษณะใดระหว่างผลการวิเคราะห์ทั้ง 4 นี้ วาบา (WABA) ใช้หลักแนวคิดที่ถือเป็นหลักในการวิเคราะห์นี้คือ ค่าสหสัมพันธ์เพียร์สันระหว่างตัวแปรต่างๆ เป็นค่าสหสัมพันธ์ที่เรียกว่า ค่าสหสัมพันธ์คะแนนดิบ (Raw Score Correlation) ค่าสหสัมพันธ์รวมนี้เมื่อนำมาแบ่งเป็นองค์ประกอบย่อยแล้วจะพบว่ามี 2 องค์ประกอบ คือ องค์ประกอบระหว่างกลุ่ม (Between Component) และ องค์ประกอบภายในกลุ่ม (Within Component) สมการของวาบา (WABA) จึงเป็นไปดังนี้

$$\text{Total Correlation} = \text{Between Component (BC)} + \text{Within Component (WC)}$$

$$r_{XY} = \eta_{BX} \eta_{BY} r_{BXY} + \eta_{WX} \eta_{WY} r_{WXY}$$

โดยที่ η_{BX} = ค่า eta ระหว่างกลุ่มของตัวแปร X
 η_{BY} = ค่า eta ระหว่างกลุ่มของตัวแปร Y
 η_{WX} = ค่า eta ภายในกลุ่มของตัวแปร X
 η_{WY} = ค่า eta ภายในกลุ่มของตัวแปร Y
 r_{BXY} = ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มของตัวแปร X กับ Y
 r_{WXY} = ค่าสหสัมพันธ์ภายในกลุ่มของตัวแปร X กับ Y

หลังจากสร้างสมการวาบา (WABA) แบ่งส่วนค่าสหสัมพันธ์รวมออกเป็นแต่ละส่วนย่อยๆ ได้แล้ว ขั้นตอนต่อมาก็คือการทดสอบนัยสำคัญเพื่อสรุปผล ในขั้นนี้แบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ

1. การวิเคราะห์วาบา 1 (WABA I) เป็นการทดสอบความแปรปรวน (Variance) ของแต่ละตัวแปรว่ามีความแปรปรวนเกิดขึ้นหรือไม่ ถ้ามีความแปรปรวนตรงส่วนใดระหว่างความแปรปรวนระหว่างกลุ่มกับภายในกลุ่มที่มากกว่ากัน การทดสอบนัยสำคัญทางสถิตินั้นใช้สถิติทดสอบ F เช่นเดียวกันการทดสอบ F ทั่วไป โดยทดสอบที่ $df = K - 1$ และ $N - K$ โดยที่ K คือ จำนวนกลุ่ม และ N คือ จำนวนสมาชิกในกลุ่ม ในกรณีที่ค่า eta ระหว่างกลุ่มสูงกว่าค่า eta ภายในกลุ่ม สถิติที่ใช้ทดสอบก็คือ สถิติ F ตามปกติ แต่ถ้ากรณีที่ค่า eta ภายในกลุ่มสูงกว่าค่า eta ระหว่างกลุ่ม จะใช้สถิติ F ที่ผ่านการปรับแก้ (Corrected F) ซึ่งก็คือส่วนกลับ (inverse) ของค่า F ตามปกตินั่นเอง

$$\text{Corrected } F = \left[\eta_w / (N - K) \right] / \left[\eta_B / (K - 1) \right] = 1 / F$$

ลักษณะเด่นประการหนึ่งของการวิเคราะห์วาบา (WABA) คือ นอกจากจะทดสอบนัยสำคัญทางสถิติแล้ว แต่ผลการวิเคราะห์ของวาบา (WABA) ยังต้องวิเคราะห์นัยสำคัญทางการปฏิบัติ (Practical Significance) ด้วย ซึ่งในวาบา 1 (WABA I) การทดสอบนัยสำคัญทางการปฏิบัตินี้ใช้การทดสอบ E (eta ratio) ซึ่งเป็นการทดสอบเพื่อประเมินขนาดของความแปรปรวนระหว่างกลุ่มเปรียบเทียบกับความแปรปรวนภายในกลุ่ม ซึ่งมีสูตรคำนวณดังนี้

$$E = \eta_B / \eta_W$$

2. การวิเคราะห์วาบา 2 (WABA II) เป็นการทดสอบความแปรปรวนร่วม (Covariation) หรือความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ซึ่งค่าสหสัมพันธ์จะมีทั้งสหสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มและสหสัมพันธ์ภายในกลุ่ม การทดสอบนัยสำคัญของขนาดความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มและภายในกลุ่มใช้สถิติทดสอบ t แบบปกติ โดยมี $df = K - 2$ สำหรับค่าสหสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม และ $N - K - 1$ สำหรับค่าสหสัมพันธ์ภายในกลุ่ม จากนั้นทดสอบนัยสำคัญทางการปฏิบัติ ด้วยการทดสอบ R ซึ่งมีสูตรดังนี้

$$R_B = r_B / (1 - r)^{1/2} \quad \text{สำหรับค่าสหสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม}$$

$$R_W = r_W / (1 - r)^{1/2} \quad \text{สำหรับค่าสหสัมพันธ์ภายในกลุ่ม}$$

จากนั้นทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าสหสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มกับค่าสหสัมพันธ์ภายในกลุ่มด้วยสถิติ Z และทดสอบนัยสำคัญทางการปฏิบัติด้วยการทดสอบ A ดังนี้

$$A = \theta_W - \theta_B$$

การวิเคราะห์หลายระดับ (Multiple-Level Analysis)

การวิเคราะห์หลายระดับก็คือการวิเคราะห์ระดับเดียว เพียงแต่จะทำการวิเคราะห์ตั้งแต่ 2 ระดับการวิเคราะห์ขึ้นไป โดยวิเคราะห์ไล่ที่ระดับจากระดับต่ำขึ้นไปยังระดับสูง เพื่อตรวจสอบว่าตัวแปรหรือความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเกิดขึ้นเฉพาะเพียงระดับเดียว หรือเกิดขึ้นเฉพาะบางระดับ ผลของการวิเคราะห์หลายระดับนี้มี 4 ผล คือ

1. ผลการวิเคราะห์แบบ Cross-Level คือ ตัวแปรหรือความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรปรากฏขึ้นมากกว่าหนึ่งระดับการวิเคราะห์ คือเกิดขึ้นทั้งในระดับการวิเคราะห์ที่ต่ำและสูงกว่า
2. ผลการวิเคราะห์แบบ Level-Specific คือ ตัวแปรหรือความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรปรากฏขึ้นในระดับการวิเคราะห์ที่ต่ำกว่าเท่านั้น

3. ผลการวิเคราะห์แบบ Emergent คือ ตัวแปรหรือความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรปรากฏขึ้นในระดับการวิเคราะห์ที่สูงกว่าเท่านั้น

4. ผลการวิเคราะห์แบบ Null คือ ไม่พบความสัมพันธ์เกิดขึ้นที่ระดับใดเลย

ในการศึกษานี้เป็นการศึกษาแบบการวิเคราะห์หลายระดับ (Multiple-Level Analysis) โดยเริ่มไล่จากระดับรายคู่ความสัมพันธ์ ซึ่งมีโอกาสที่จะเกิดขึ้นคือพบความแตกต่างที่เกิดขึ้นภายในกลุ่ม ซึ่งเป็นความแตกต่างระหว่างคู่ความสัมพันธ์ภายในกลุ่ม (Dyads Within Groups) และถ้าทำการวิเคราะห์ที่ระดับการวิเคราะห์คู่ความสัมพันธ์ได้ผลออกมาว่าเป็นโฮล (Wholes) การวิเคราะห์ที่ระดับการวิเคราะห์กลุ่มงานได้ผลออกมาว่าเป็นพาร์ท (Parts) หรือพบความสัมพันธ์ทั้งสองแบบก็สามารถนำมาวิเคราะห์ใน ระดับรายกลุ่มงานซึ่งระดับการวิเคราะห์ที่สูงกว่าได้

งานวิจัยของการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามกับระดับการวิเคราะห์

สำหรับงานวิจัยของการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามกับระดับการวิเคราะห์มีจำนวนไม่มากนัก ดังนั้นจึงขอเสนอเท่าที่ผู้วิจัยสามารถรวบรวมได้ดังนี้ ในยุคแรกๆ ของการเกิดทฤษฎีการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำโดยเฉลี่ย (Average Leadership Style: ALS) และภาวะผู้นำแบบรายคู่แนวตั้ง (Vertical Dyad Linkage) ซึ่งเป็นที่มาของการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามเป็นประเด็นที่ได้รับความสนใจในแวดวงของนักวิชาการ ซึ่งภาวะผู้นำโดยเฉลี่ยเห็นว่าผู้นำปฏิบัติต่อผู้ตามด้วยความเท่าเทียมกัน แต่ภาวะผู้นำแบบรายคู่แนวตั้งเห็นว่าผู้นำแต่ละคนปฏิบัติกับผู้ตามแตกต่างกันควรพิจารณาเป็นคู่ความสัมพันธ์ งานของเวคซิโอ (Vecchio, 1982: 200-208) เป็นงานที่สนใจเกี่ยวกับระดับการวิเคราะห์ของภาวะผู้นำแบบรายคู่แนวตั้ง (Vertical Dyad Linkage) ซึ่งเป็นการเรียกการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามในยุคแรกๆ และถือเป็นการศึกษาชิ้นแรกเกี่ยวกับระดับการวิเคราะห์ของทฤษฎีนี้ โดยทำการศึกษาอิทธิพลของความแปรปรวนภายในกลุ่มและความแปรปรวนระหว่างกลุ่มของพฤติกรรมภาวะผู้นำกับตัวแปรทัศนคติและผลการปฏิบัติงานของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นทหารด้วยเทคนิคการวิเคราะห์ถดถอย ผลการวิจัยสนับสนุนว่าการศึกษาภาวะผู้นำแบบรายคู่แนวตั้งต้องพิจารณาเป็นรายคู่ เพื่อเป็นการเพิ่มความเข้าใจในผลที่เกิดขึ้นทั้งภายในกลุ่ม (In-Group) ภายนอกกลุ่ม (Out Group) สำหรับงานวิจัยที่ใช้เทคนิคความแปรปรวนทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับระดับการวิเคราะห์ ได้แก่ เช่นงานของชไรไฮม์และคนอื่นๆ (Schriesheim; et al. 1998: 311) ศึกษาการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามที่เป็นตัวแปรคั่นกลางระหว่างความสัมพันธ์ของการมอบหมายงานกับผลการปฏิบัติงานและความพึงพอใจในงาน ในกลุ่มของหัวหน้าและพนักงานในองค์กรจำนวน 106 คู่ความสัมพันธ์ ซึ่งได้ทำการทดสอบระดับการวิเคราะห์ของการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามและความสัมพันธ์ของตัวแปรนี้กับการมอบหมายงาน ผลการปฏิบัติงานและความพึงพอใจในงานด้วย ผลการวิจัยพบว่าส่วนใหญ่แล้วมีระดับการวิเคราะห์ที่กลุ่มงานเป็นพาร์ท (Within Groups) นอกจากนี้มีงานของคอกลิสเซอร์และชไรไฮม์ (Cogliser; & Schriesheim, 2000: 502-503) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ของการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามกับตัวแปรบริบทของงาน เช่น ขนาดของกลุ่มงาน บรรยากาศ

ขององค์การ ในกลุ่มของพนักงานประจำห้องสมุดจำนวน 285 คน พบว่าระดับการวิเคราะห์ของการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามเกิดขึ้นที่ระดับบุคคล และระดับการวิเคราะห์ของความสัมพันธ์ระหว่างการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามกับตัวแปรตัวอื่นเกิดขึ้นที่ระดับบุคคลเช่นกัน ในการศึกษาของคอกิลิสเซอร์และชไรไฮม์ ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากพนักงานเพียงมุมมองเดียว ทำให้ไม่สามารถเริ่มทำการวิเคราะห์ที่ระดับรายคู่ความสัมพันธ์ได้จึงทำการวิเคราะห์ด้วยเทคนิค วาบาที่ระดับกลุ่มงาน ซึ่งแตกต่างจากการศึกษานี้ที่ทำการวิเคราะห์หลายระดับโดยเริ่มที่ระดับคู่ความสัมพันธ์และระดับกลุ่มงานเนื่องจากผู้วิจัยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากทั้งสองฝ่ายคือจากทั้งหัวหน้างานและจากพนักงาน

จากการรวบรวมสาระสำคัญของทฤษฎีและงานวิจัยที่พอจะสืบค้นได้ ทำให้ผู้วิจัยคาดว่า การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามควรมีระดับการวิเคราะห์ที่รายคู่เป็นแบบโพลและแบบกลุ่ม เป็นพาร์ทสอดคล้องกับทฤษฎีที่ได้ระบุไว้

ความสามารถในการสื่อสาร (Communication Competence)

ความเป็นมา

การสื่อสารระหว่างผู้นำกับผู้ตาม (Superior-Subordinate Communication) เป็นประเด็นหนึ่งที่มีความสนใจในการศึกษาการสื่อสารในองค์การมานานนับตั้งแต่ช่วงปลายปี 1970 เจบลินและโครนไต้ แบ่งกลุ่มหัวข้อการวิจัยได้ถึง 10 กลุ่ม เช่น การเปิดเผยในการสื่อสาร (Openness in Communication) การย้อนกลับ (Feedback) ความขัดแย้ง (Conflict) หัวหน้าที่มีประสิทธิภาพและไม่มีประสิทธิภาพ (Effective versus Ineffective Superiors) คุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal Characteristics) เป็นต้น ในกลุ่มของคุณลักษณะส่วนบุคคล เป็นการศึกษาถึงคุณลักษณะส่วนบุคคลที่มีต่อพฤติกรรมการสื่อสารของผู้นำและผู้ตาม เช่น การเชื่ออำนาจในตน (Locus of Control) รูปแบบของผู้ที่ทำการสื่อสาร (Communication Style) ความสามารถในการสื่อสาร (Communication Competence) (Jablin; & Krone. 1994: 633-636) เป็นต้น

ฟิชเชอร์อธิบายว่าความสามารถในการสื่อสารเป็นแนวความคิดที่ทำการศึกษามาอย่างยาวนานในแวดวงของการสื่อสารในประเทศตะวันตกนับตั้งแต่สมัยกรีกโบราณ (Jablin; & Sias. 2000: 819; citing Fisher. 1978) จึงทำให้มีการสร้างมโนทัศน์พื้นฐาน (Conceptualized) หลากหลายแนวทาง ทั้งแนวทางที่ให้ความหมายในเชิงของความสามารถทางสังคมหรือความสามารถในสัมพันธภาพระหว่างบุคคล ซึ่งพัฒนาจากการศึกษาด้านจิตวิทยาสังคม (Monge; et al. 1981: 505) แนวทางการศึกษาที่ศึกษากันบ่อย ๆ แนวทางหนึ่ง คือการที่จะพิจารณาว่ามีความสามารถ (Competence) นั้นเกี่ยวข้องกับการบรรลุเป้าหมาย (Goal Achievement) (Monge; et al. 1981: 506) ในแนวทางนี้ ปาร์ค (Monge; et al. 1981: 506; citing Park. 1977) กล่าวว่า บุคคลที่มีความสามารถในการสื่อสารคือบุคคลที่สามารถใช้การสื่อสารเพื่อบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ หรือบุคคลที่มีความสามารถในการสื่อสารคือบุคคลที่บรรลุเป้าหมายสูงสุดโดย

ผ่านการสื่อสาร ในแนวคิดของปาร์คมีความชัดเจนว่าการพิจารณาความสามารถในการสื่อสารในประเด็น การรู้คิด (Cognitive) และพฤติกรรม (Behavioral Activities) มีความสัมพันธ์กับการควบคุมตนเองของบุคคล (Personal Control) การประสบความสำเร็จในการควบคุมตนเองของบุคคลอาจจะไม่จำเป็นว่าเขาต้องได้รับผลที่ตามมาอย่างเต็มที่ การบรรลุเป้าหมายในสถานการณ์ที่มีอยู่บ่อยครั้งอาจถูกจำกัดด้วยปัจจัยที่ไม่สามารถควบคุมได้ บางครั้งบุคคลอาจพอใจในผลที่ตามมาอย่างพอดีๆ มากกว่าที่ได้ผลสูงสุด (Park. 1994: 595; citing Simon. 1979)

แนวทางการสร้างมโนทัศน์อีกแนวทางหนึ่งคือการพิจารณาว่าการสื่อสารคือการแสดงพฤติกรรมสื่อสารที่มีความเหมาะสมในสถานการณ์ที่มีอยู่โดยไม่ได้คำนึงถึงวัตถุประสงค์ว่ามีหรือไม่ ตามแนวทางนี้การสร้างมโนทัศน์ที่ได้รับความนิยมได้แก่มโนทัศน์ของสปิทซ์เบิร์กและคูแพช (Jablin; & Sias. 2000: 820; citing Spitzberg; & Cupach. 1984) ที่เสนอว่าความสามารถในการสื่อสารคือความสามารถ (Ability) ที่ฉายให้เห็นถึงการสื่อสารที่มีความเหมาะสมในสถานการณ์ที่มีอยู่ตามแนวทางนี้เจบลินและไซแอส (Jablin; & Sias. 2000: 820) ตั้งข้อสังเกตว่าพฤติกรรมสื่อสารที่มีความเหมาะสมควรจะต้องระบุให้ชัดเจนเมื่อจะต้องนำไปประยุกต์ใช้ในบริบทขององค์การ เช่น ต้องวิเคราะห์ว่างานเป็นอย่างไร สถานการณ์เป็นอย่างไรต้องพิจารณาสິงเหล่านี้ควบคู่ไปกับพฤติกรรมสื่อสารที่เหมาะสมด้วย

ในช่วงปีเดียวกันนี้มีแนวความคิดที่ตรงข้ามกับมโนทัศน์ของสปิทซ์เบิร์กและคูแพช คือแนวความคิดของแม็คครอสกี (Jablin; & Sias. 2000: 820; citing McCroskey. 1984) ซึ่งได้จำแนกระหว่างความเข้าใจ (Understanding) ความสามารถ (Ability) การกระทำ (Doing) ออกจากกัน และชี้ให้เห็นว่าความสามารถในการสื่อสารว่าไม่ได้ต้องการความสามารถในการแสดงออกของการสื่อสารเท่านั้นยังต้องการความสามารถด้านการรู้คิด (The Cognitive Ability) ในการสร้างทางเลือกของพฤติกรรมด้วย

เจบลิน (Jablin; & Sias. 2000: 820-821; citing Jablin. 1994) ใช้แนวทางเดียวกับแม็คครอสกีในการพัฒนาความสามารถในการสื่อสารโดยเชื่อมโยงระหว่างแนวคิดของพฤติกรรม/การปฏิบัติและประสิทธิผล/การบรรลุเป้าหมาย รวมไปถึงได้เสนอความสามารถในการสื่อสารว่า เป็น กลุ่มของกิจกรรมและเรียกว่า “ทรัพยากร” (Resource) ซึ่งผู้ที่ทำการสื่อสารต้องใช้ใน กระบวนการสื่อสาร และทรัพยากรนี้ประกอบด้วย องค์ประกอบความรู้เชิงกลยุทธ์ทางด้านการสื่อสาร (Strategic Communication Knowledge) ซึ่งเน้นที่ความรู้และการทำความเข้าใจของบุคคล กลุ่ม หรือองค์การเกี่ยวกับองค์ประกอบและปัจจัยต่างๆ ที่บุคคล กลุ่ม หรือองค์การพึงมีที่จะทำให้ประสบความสำเร็จในการสื่อสาร เช่น ความรู้ ความเข้าใจในกฎ กติกา มารยาท ในการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล ความรู้ความเข้าใจในการสร้างกฎเกณฑ์ กระบวนการ ระบบวิธีการและจัดหาปัจจัยต่างๆ เพื่อเอื้ออำนวยต่อการสื่อสารในองค์การให้มีประสิทธิภาพ ส่วนองค์ประกอบศักยภาพทางด้านการสื่อสาร (Communication Capacities) ได้แก่ ลักษณะเฉพาะ (Traits) ความสามารถ (Ability) เช่น ทักษะการสื่อสารเน้นความชำนาญในการสื่อสารเพื่อให้บรรลุ

เป้าหมายของบุคคล กลุ่ม องค์กร เช่น ทักษะในการสั่งงานให้ลูกน้องปฏิบัติตามอย่างถูกต้อง ทักษะในการเผยแพร่ข่าวสารจากฝ่ายจัดการมาสู่พนักงานทุกระดับได้อย่างทั่วถึง เป็นต้น

ความหมาย

จากการศึกษาพัฒนาแนวคิดเรื่องความสามารถในการสื่อสารในประเทศตะวันตกมานานกว่าสองทศวรรษ ทำให้ความหมายของความสามารถในการสื่อสารตลอดจนประเด็นที่นักวิชาการแต่ละคนให้ความสำคัญมีความหลากหลายตามไปด้วย รอทฟุส เกรย์และสพิทซ์เบิร์ก พบว่าส่วนใหญ่มักนิยามความหมายของความสามารถในการสื่อสารระหว่างบุคคลในรูปของความเหมาะสมและปฏิสัมพันธ์ที่มีประสิทธิผลในสถานการณ์ที่มีความแตกต่างกัน (อรอนงค์ สวัสดิ์บุรี. 2543: 8; อ้างอิงจาก Rothfuss; & Gray. 1990; Spitzberg. 1993b) ในการศึกษาที่นิยามความหมายว่าความสามารถในการสื่อสารหมายถึงการแสดงพฤติกรรมการสื่อสารที่มีความเหมาะสมในแต่ละสถานการณ์โดยอาศัยความรู้เกี่ยวกับรูปแบบการสื่อสารที่สอดคล้องกับสถานการณ์และความมีทักษะในการแสดงออกของผู้แสดงพฤติกรรมนั้น

มิติของความสามารถในการสื่อสารของบริบทองค์การไทย

นงลักษณ์ ศรีธัญญาพร เจริญงาม (2541: 27-34; อ้างอิงจาก Cooley; & Roach. 1984; Infante; Rancer; & Womack. 1997) สรุปแนวความคิดจากนักวิชาการในประเทศตะวันตกหลายท่าน พบว่าองค์ประกอบพื้นฐานของความสามารถในการสื่อสารคือ ความรู้เกี่ยวกับการใช้รูปแบบวิธีการสื่อสารในสถานการณ์หนึ่งได้อย่างเหมาะสม (Appropriateness) และทักษะที่จะนำความรู้ดังกล่าวไปใช้ให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ (Effectiveness) ซึ่งทั้งสององค์ประกอบนี้ ถูกนำมาเป็นพื้นฐานให้กับการศึกษาเพื่อพัฒนาองค์ประกอบของตัวแปรความสามารถในการสื่อสารได้ดังนี้ 1.) องค์ประกอบ เชิงยุทธศาสตร์ด้านความรู้เกี่ยวกับการสื่อสาร (Strategic Communication Knowledge) ซึ่งเป็นการรับรู้ความสามารถในเชิงของความรู้ที่เป็นบรรทัดฐานของพฤติกรรมสื่อสาร เช่น การแสดงให้เห็นถึงความเคารพนับถือบุคคลที่มีสถานภาพสูงกว่า รู้จักเลือกใช้สรรพนามที่แสดงถึงความอ่อนน้อมต่อมตน ด้วยความสุภาพและหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง และ 2.) องค์ประกอบเชิงกลยุทธ์ด้านทักษะการสื่อสาร (Tactical Communication Skills) สำหรับองค์ประกอบนี้ไม่แตกต่างจากประเทศตะวันตก ซึ่งประกอบด้วยความสามารถทางการให้การชี้แนะ ให้ข้อมูลย้อนกลับและคำแนะนำ จัดเตรียมและสืบค้นข้อมูล มีทักษะในการเขียน การฟัง ตลอดจนโน้มน้าวใจผู้อื่น

ในการศึกษานี้จำแนกมิติเป็น 2 องค์ประกอบตามแนวทางของเจบลินและคณะ (Jablin; et al. 1994) ดังนี้ ความรู้เชิงกลยุทธ์ทางการสื่อสาร (Strategic Communication Knowledge) คือ ความรู้หรือความเข้าใจกฎเกณฑ์และปทัสถานขององค์การ รู้ว่าอะไรเป็นสิ่งสำคัญในองค์การ รวมทั้งความสามารถทางด้านความคิด ทั้งความรู้และความสามารถเป็นสิ่งสำคัญที่บุคคลนำมาใช้ในการเลือกแสดงพฤติกรรมสื่อสารต่างๆ ที่เหมาะสมภายใต้สภาพแวดล้อมและสถานการณ์ในองค์การนั้น ศักยภาพทางการสื่อสาร (Communication Capacity) คือพฤติกรรมที่แสดงถึง

ทักษะทางด้านการสื่อสารที่บุคคลมีและพร้อมที่จะนำมาใช้ในกระบวนการสื่อสาร เพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการสื่อสารได้ ตัวอย่างทักษะการสื่อสาร ได้แก่ ทักษะการแนะนำ การชักจูง การสอน การสัมภาษณ์ การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร การเขียน การฟัง เป็นต้น ในการวัดความสามารถในการสื่อสาร ผู้วิจัยสร้างเครื่องมือวัดขึ้นมาใหม่ทั้งหมด โดยยึดนิยามของเจบลินและคณะเป็นแนวทาง (Jablin; et al. 1994) ควบคู่กับการพิจารณาถึงลักษณะงานของแผนกทรัพยากรมนุษย์ในสถานประกอบการ ซึ่งลักษณะงานของแผนกทรัพยากรมนุษย์ได้แก่ การคัดเลือกและสรรหาบุคลากร การจัดทำระบบบัญชีเงินเดือน การพัฒนาและฝึกอบรม แรงงานสัมพันธ์และสวัสดิการ เพื่อให้เครื่องมือวัดมีความเหมาะสมกับบริบทและกลุ่มตัวอย่างที่นำไปใช้

สำหรับการศึกษาเกี่ยวกับความสามารถในการสื่อสารในประเทศไทยนั้น มีการศึกษาของศรีอัมภพร-เจริญงาม และเจบลิน (Sriussadaporn-Charoenngam; & Jablin. 1999: 382-418) ซึ่งทำการการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis) ของตัวแปรความสามารถในการสื่อสารในบริบทขององค์การไทย โดยทำการศึกษาจากบุคลากรองค์การภาครัฐ ภาคเอกชนและรัฐวิสาหกิจ จำนวน 14 องค์การ และมีกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 413 คน 1 ใน 3 อยู่ในตำแหน่งผู้นำและ 2 ใน 3 เป็นผู้ตาม พบว่าองค์ประกอบของความสามารถในการสื่อสารในบริบทขององค์การไทยนั้นประกอบด้วย องค์ประกอบเชิงยุทธศาสตร์ด้านความรู้เกี่ยวกับการสื่อสาร (Strategic Communication Knowledge) องค์ประกอบเชิงกลยุทธ์ด้านทักษะการสื่อสาร (Tactical Communication Skills) นอกจากนี้ยังมีงาน อรอนงค์ สวัสดิ์บุรี (2543: 9; อ้างอิงจาก Swasburi. 2000) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการสื่อสารกับประสิทธิผลของภาวะผู้นำ (Leadership Effectiveness) พบว่ามีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และยังเสนอเพิ่มเติมว่าการรับรู้ถึงวัฒนธรรมไทยของผู้ตามมีอิทธิพลต่อความสามารถในการสื่อสารของผู้บริหารหญิงและประสิทธิผลของภาวะผู้นำ

ความสามารถในการสื่อสาร (Communication Competence) กับการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม (Leader Member Exchange)

งานวิจัยที่ศึกษาตัวแปรความสามารถในการสื่อสารเป็นตัวแปรที่มีความเกี่ยวข้องกับการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามพบว่ายังไม่มีการศึกษาไว้ มีเพียงการศึกษาที่ใกล้เคียงได้แก่ งานของชุยและโอริลลี (Green; Anderson; & Shivers. 1996: 204; citing Tsui; & O'Reilly. 1989) และงานของกรีน แอนเดอร์สันและไชเวอร์ (Green; Anderson; & Shivers. 1996: 204) ซึ่งสรุปความสัมพันธ์ของตัวแปรความคล้ายคลึงกันทางประชากรศาสตร์กับการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามและได้มีการกล่าวถึงประเด็นของการสื่อสารด้วยการอธิบายว่าผู้นำกับผู้ตามที่มีระดับการศึกษาที่แตกต่างกันมีแนวโน้มที่จะทำการสื่อสารระหว่างกันค่อนข้างน้อย เมื่อพิจารณาการศึกษาในขอบเขตของการสื่อสารที่มีความเกี่ยวข้องกับการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามตามแนวทางที่แฟร์เฮริสท์ ได้สรุปไว้พบว่า ประเด็นการสื่อสารอยู่ในกลุ่มการศึกษาที่สนใจเกี่ยวกับการคงความสัมพันธ์ (Relationship Maintenance) เช่น งานของ เบเคอร์และเกนสเตอร์ในปี 1985

(Baker; & Ganster. 1985) และการศึกษาของไซแมนน์และเกร็นในปี 1984 (Schiemann; & Graen. 1984) ซึ่งศึกษาเกี่ยวกับความถี่ในการสื่อสาร (Communication Frequency) หรืองานของเครเมอร์ (Kramer. 1995) กับงานของไซแอส (Sias. 1996) ที่ศึกษาเกี่ยวกับการสื่อสารระหว่างผู้ร่วมงาน (Coworker Communication) (Fairhurst. 2000: 413-417)

การสื่อสารมีความสำคัญสำหรับผู้นำและผู้ตาม ในฐานะที่เป็นเครื่องมือที่ทั้งสองฝ่ายต่างใช้ในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ดังนั้นความสามารถในการสื่อสารจึงเป็นคุณลักษณะที่ทั้งผู้นำและผู้ตามพึงมี สำหรับความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการสื่อสารและการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามยังไม่ปรากฏว่ามีผู้ศึกษาไว้ตามที่กล่าวไว้ข้างต้น ดังนั้นจึงอาศัยการอธิบายของเจบลินและไซแอส (Jablin; & Sias. 2000: 848) เกี่ยวกับประเด็นของความสามารถในการสื่อสารระหว่างผู้นำกับผู้ตามเป็นแนวทางในการพิจารณาความเกี่ยวข้องของตัวแปรทั้งสองนี้ กล่าวคือ ปัจเจกบุคคลที่อยู่ในองค์กรไม่ว่าจะเป็นผู้นำและผู้ตามต่างก็เป็นผู้เชื่อมความสัมพันธ์ในแนวดิ่ง (Vertical Relationship) และมีงานวิจัยบางชิ้นที่สนับสนุนว่าทรัพยากรการสื่อสาร (Communication Resources) ช่วยพัฒนาประสิทธิภาพของบุคคลในความสัมพันธ์แบบรายคู่ (Dyadic Relationships) ซึ่งมีอิทธิพลต่อการพัฒนาความสามารถในการสื่อสารในความสัมพันธ์แบบอื่นๆ ได้ การศึกษาของแฟร์เฮริสท์และคนอื่นๆ (Schriesheim; et al. 2001: 527 citing Fairhurst; et al. 1987) พบว่าผู้ตามที่มีการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามที่ดีมีแนวโน้มที่มีการสื่อสารที่ดีกว่ากับผู้นำ การศึกษาของวิสส์ (Jablin; & Sias. 2000: 848; citing Weiss. 1977) พบว่า ผู้ตามเลียนแบบพฤติกรรมสื่อสารหรืออาศัยพฤติกรรมสื่อสารของผู้นำเป็นแบบอย่าง ดังนั้นในกรณีที่ผู้ตามเรียนรู้ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำในระดับสูงกว่ากับผู้ตาม (An Upper-Level Leader-Follower Relationship) ก็อาจจะส่งผลให้ผู้ตามคนนี้มีแนวโน้มที่จะเลียนแบบพฤติกรรมและแสดงออกถึงความสามารถในการสื่อสารในฐานะผู้นำในความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำในระดับต่ำกว่ากับผู้ตาม (A Lower-Level Leader-Follower Relationship) เช่นเดียวกับผู้นำในระดับต่ำกว่า (A Lower-Level Supervisor) อาจเรียนรู้รูปแบบพฤติกรรมสื่อสารที่มีความไม่เหมาะสมในการแสดงออกต่อผู้ตามของเขาด้วยการสังเกตการแสดงออกที่เป็นปัญหาของหัวหน้าของเขา และมีความเป็นไปได้ว่าผู้นำในระดับสูงกว่า (Upper-Level Leaders) อาจจะพัฒนาความสามารถในการสื่อสารของเขาโดยการอาศัยแบบจำลองของพฤติกรรมของผู้นำระดับต่ำกว่าซึ่งเป็นผู้ตามของเขาเอง จะเห็นได้ว่าเกิดการเคลื่อนย้ายความสามารถในการสื่อสารระหว่างผู้นำและผู้ตามด้วย

ในการศึกษานี้มุ่งพิจารณาความสามารถในการสื่อสารของผู้นำและความสามารถในการสื่อสารของผู้ตาม ในฐานะที่มีความเกี่ยวข้องกันกับตัวแปรการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม

การรับรู้การมอบหมายงาน (Perceived Delegation)

ยูล์คได้อธิบายเกี่ยวกับการมอบหมายงานว่าเป็นวิธีการหนึ่งที่มีความสำคัญสำหรับผู้นำที่มีงานต้องรับผิดชอบจำนวนมาก ด้วยการมอบหมายงานที่มีความสำคัญน้อยให้กับผู้ตามทำให้มีเวลาสำหรับงานที่มีความสำคัญมากกว่าได้ ความรับผิดชอบที่เพิ่มขึ้นจากการมอบหมายงานและอำนาจที่มีมากขึ้นเป็นรูปแบบหนึ่งของการทำให้งานมีความน่าสนใจ สร้างความท้าทายและความหมายให้กับงาน (Job Enrichment) ซึ่งบางครั้งการเพิ่มความสนใจให้กับงานเป็นวิธีหนึ่งที่ตั้งใจดูความสนใจและและดึงความสามารถของพนักงานออกมาโดยเฉพาะอย่างยิ่งในองค์กรที่มีโอกาสในการก้าวหน้าน้อย แต่อย่างไรก็ตามการมอบหมายงานอาจเพิ่มความพึงพอใจให้แก่พนักงานที่ต้องการความรับผิดชอบที่มากขึ้นและมีทักษะในการที่จะจัดการกับความรับผิดชอบใหม่ๆ อีกทั้งต้องการมีประสบการณ์ในความสำเร็จในงานที่มีความท้าทาย แต่อาจเป็นการลดความพึงพอใจในงานถ้าพนักงานมีความคับข้องใจเพราะอาจขาดแคลนอำนาจหน้าที่และทรัพยากรในการจัดการกับความรับผิดชอบใหม่ๆ (Yukl. 1998: 138)

โดยทั่วไปการมอบหมายงานมักใช้ในการอธิบายระดับของการแบ่งปันพลังอำนาจกับผู้ตามแต่ละคนและรูปแบบในการแบ่งปันที่แตกต่างกัน ประเด็นสำคัญที่เน้นคือความสำคัญของความรับผิดชอบ ความระมัดระวังหรือทางเลือกที่จะตัดสินใจว่าต้องรับผิดชอบอย่างไร ผู้ที่ใช้อำนาจจะปฏิบัติและกระทำการตัดสินใจโดยปราศจากความเห็นชอบก่อน ความถี่และธรรมชาติของการรายงานความต้องการข้อมูลและการไหลเวียนของข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน (Yukl. 1998: 137; citing Sherman. 1996) นอกจากนี้การมอบหมายงานยังหมายถึงรวมถึงความรับผิดชอบหรืองานใหม่ๆ และมีความแตกต่างให้กับผู้ตามในบางครั้งอาจรวมถึงการเพิ่มอำนาจพิเศษสำหรับงานที่ผู้ตามปฏิบัติอยู่เดิม การที่จะมอบหมายงานให้ใครต้องมีการพิจารณา ก่อน บางคนอาจจะไม่ได้รับการมอบหมายงานเลยหากต้องถามผู้นำอยู่ตลอดเวลาว่าต้องทำอะไรและทำเมื่อใดหรือมักจะมีปัญหาตลอดเวลา บางคนอาจได้รับการมอบหมายงานอย่างเหมาะสมโดยได้รับอนุญาตในการตัดสินใจว่าจะทำอะไรแต่จำเป็นต้องทำการตรวจสอบก่อนที่จะตัดสินใจ และบางคนได้รับการมอบหมายงานอย่างมาก โดยได้รับอนุญาตให้ตัดสินใจในเรื่องที่มีความสำคัญและสามารถปฏิบัติได้ทันทีโดยไม่ต้องได้รับความเห็นชอบก่อน

ความหมาย

ในการศึกษานี้สนใจตัวแปรผลลัพธ์ในเชิงอัตวิสัย (Subjective Outcomes) ได้แก่ ความพึงพอใจในการทำงาน (Job Satisfaction) และผลการปฏิบัติงาน (Job Performance) ซึ่งเป็นตัวแปรผลลัพธ์พื้นฐาน (Basic Outcomes) ของผู้ตามหรือพนักงานในสถานประกอบการ ดังนั้นการนิยามความหมายจึงสนใจที่การรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับการให้สิทธิอำนาจในการตัดสินใจเกี่ยวกับงานที่หัวหน้าได้ให้กับพนักงานผ่านการมอบหมายงานต่างๆ ให้ทำ ซึ่งเกิดขึ้นจากการที่หัวหน้างานประเมินและเล็งเห็นความสามารถของพนักงานว่ามีเพียงพอที่จะทำงานที่ได้รับ

มอบหมายได้สำเร็จ มีความเชื่อมั่นในพนักงานมากพอที่จะยอมรับความเสี่ยงที่อาจจะเกิดจากการมอบหมายงานจึงเป็นการเพิ่มพลังอำนาจให้พนักงานมีความรับผิดชอบมากขึ้น

การมอบหมายงาน (Delegation) กับการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม (Leader Member Exchange)

การมอบหมายงานเป็นพฤติกรรมที่สำคัญสำหรับผู้นำ เป็นกุญแจหนึ่งในการประเมินความไว้วางใจและการสวมบทบาทในการพัฒนาการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม แต่ตัวแปรตัวนี้ได้รับความสนใจค่อนข้างน้อยทั้งที่มีความสำคัญในการปฏิบัติงาน (Schriesheim; et al. 1998: 299; citing Leana. 1987; Bass; Valenzi; Farrow; & Solomon. 1975) เพื่อให้เกิดความเข้าใจเกี่ยวกับการมอบหมายงานยิ่งขึ้น จึงขอเสนองานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการมอบหมายงานโดยสรุปดังนี้

แมทธิว (Matthews. 1980) กล่าวว่าผู้นำจะมอบหมายงานให้ผู้ตามหรือไม่ขึ้นอยู่กับว่าผู้นำนั้นเต็มใจที่จะยอมรับความเสี่ยงและยินดีที่จะรอให้ผู้ตามดำเนินการจนสำเร็จหรือไม่ รวมไปถึงต้องรู้สึกเชื่อมั่นในตัวผู้ตามนั้นๆ ด้วย เช่นเดียวกับงานของลีนา (Leana. 1987) กับงานของดีวเฮิร์สต์และคนอื่นๆ (Dewhirst; et al. 1987) พบว่าเหตุผลที่ทำให้ผู้นำเฝื่อนใจที่จะมอบหมายงาน คือ ไม่มั่นใจในความสามารถของผู้นำ งานนั้นยากเกินกว่าที่จะมอบหมายให้ทำรวมไปถึงงานนั้นอาจมีเทคโนโลยีที่ความซับซ้อน นอกจากนี้ในงานของลีนา (Leana. 1986) บ่งชี้เพิ่มเติมว่าผู้นำจะมอบหมายงานก็ต่อเมื่อปริมาณงานของเขามากเกินไปและต้องการความช่วยเหลือที่มากขึ้นจากผู้ตาม และการรับรู้ถึงความสามารถความไว้วางใจและแรงจูงใจของผู้ตามในความรับผิดชอบที่มากขึ้นสามารถทำนายระดับของความมอบหมายงานได้ จากงานวิจัยดังกล่าว ชไรไฮม์และคนอื่นๆ ได้สรุปว่ามีความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้ตามและผู้ตามกับการมอบหมายงานของผู้นำ (Schriesheim; et al. 1998: 299-301; citing Matthews. 1980; Leana. 1987; Dewhirst; et al. 1987; Hollingworth; & Al-Jafary. 1983; Leana. 1986) สำหรับงานวิจัยที่ศึกษาการมอบหมายงานกับการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ได้แก่ งานของสแกนดูราและคนอื่นๆ (Bauer; & Green. 1996: Online; citing Scandura; et al. 1986) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการมอบหมายงาน การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามและผลการปฏิบัติงาน พบปฏิสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพของการแลกเปลี่ยนและการปฏิบัติงานของผู้ตามถูกตีความในลักษณะที่เป็นตัวบ่งชี้ว่าการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามและผลการปฏิบัติงานที่ดีมีความเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจที่มีอิทธิพลสูงกว่าสำหรับผู้ตาม และการศึกษาของชไรไฮม์และคนอื่นๆ (Bauer; & Green. 1996: Online; citing Schriesheim; et al. 1992) พบว่าถ้าการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามในรายคู่หนึ่งมีความสัมพันธ์กันในระดับสูง ผู้นำจะแสดงอำนาจต่อผู้ตามน้อยลงตลอดจนมอบหมายงานให้มากขึ้นกว่าคู่ที่มีการแลกเปลี่ยนในระดับต่ำกว่าและการมอบหมายงานได้รับการพิสูจน์ว่าเป็นตัวทำนายที่เป็นประโยชน์ของคุณภาพของการแลกเปลี่ยน และจากข้อค้นพบของชไรไฮม์และคนอื่นๆ ร่วมกับการศึกษาของสแกนดูราในช่วงต้น (Scandura; et al. 1986) บาวเออร์และกรีนสรุปได้ว่าการมอบหมายงานควรได้รับการ

พิจารณาในฐานะเป็นตัวแปรที่สำคัญในการทำความเข้าใจปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม (Leader-Member Interacts) และการพัฒนาการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม (Bauer; & Green. 1996: Online) เนื่องจากการมอบหมายงานมีความเกี่ยวข้องกับการเสี่ยงตามที่กล่าวข้างต้น ดังนั้น ความเสี่ยงจะลดลงเมื่อผู้นำได้มอบหมายกับผู้ตามที่ได้รับการพิจารณาว่าสามารถไว้วางใจได้ ซึ่งเป็น พื้นฐานที่สำคัญของการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ดังนั้นในการศึกษานี้ ผู้วิจัยจึงเชื่อว่า ถ้าผู้ตามหรือพนักงานรับรู้ว่าคุณได้รับการมอบหมายงานจากหัวหน้าหรือได้เพิ่มความรับผิดชอบ ในงานมากขึ้น ย่อมทำให้เกิดคุณภาพของการแลกเปลี่ยนเพิ่มมากขึ้น

การรับรู้การสนับสนุนขององค์กร (Perceived Organization Support)

ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคมที่นำมาศึกษาวิจัยในบริบทขององค์กรจะมีอยู่สองกลุ่มใหญ่ กลุ่มแรกคือการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามและกลุ่มที่ศึกษาเกี่ยวกับการรับรู้การสนับสนุนขององค์กร (Perceived Organization Support) (Wayne; et al. 2002: 590; citing Eisenberger; Fasolo; & Davis-LaMastro. 1990; Eisenberger. 1986) ทั้งสองกลุ่มมีมุมมองที่แตกต่างกัน โดยการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามเน้นที่คุณภาพของการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ซึ่งเป็นพื้นฐานของการสนับสนุนทางอารมณ์และแลกเปลี่ยนทรัพยากรที่มีคุณค่า (Valued Resources) ตรงข้ามกับการรับรู้การสนับสนุนขององค์กรที่เน้นการแลกเปลี่ยนระหว่างพนักงานกับองค์กรเป็นการรับรู้ว่าคุณค่าที่ดูแลความเป็นอยู่ที่ดีของพวกเขาในระดับใด เลวินสันตั้งข้อสังเกตว่า (Eisenberger; et al. 1986: 500; citing Levinson. 1965) พนักงานมีแนวโน้มที่จะรับรู้การกระทำของตัวแทนขององค์กรว่าเป็นการกระทำขององค์กร กล่าวคือ องค์กรถูกพนักงานรับรู้เสมือนเป็นบุคคลและแนะนำด้วยว่าปัจจัยที่ทำให้ผู้ตามรับรู้เช่นนั้น เนื่องมาจากปัจจัยต่างๆ เหล่านี้ 1. ความรับผิดชอบด้านกฎหมาย ศีลธรรมและสถานภาพทางการเงินขององค์กร โดยผ่านตัวแทน (Agents) ที่ตั้งขึ้น 2. ธรรมเนียมปฏิบัติ นโยบายและบรรทัดฐานขององค์กร ทำให้เกิดความต่อเนื่องและกำหนดพฤติกรรมของบุคคลในองค์กร 3. ตัวแทนขององค์กรได้ใช้อำนาจกับพนักงานการรับรู้

เนื่องจากการรับรู้การสนับสนุนขององค์กรกับการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามมีรากฐานมาจากทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคมเช่นเดียวกัน และมีปัจจัยสำคัญร่วมกัน คือ บรรทัดฐานแห่งการตอบแทนซึ่งกันและกัน (Norm of Reciprocity) คือเมื่อบุคคลรับรู้ที่ได้รับ การดูแลเอาใจใส่จากบุคคลอื่นก็จะเกิดภาระผูกพัน (Obligation) ในการที่จะพยายามตอบแทนบุคคลเหล่านั้นด้วยสิ่งที่ดี ดังนั้นเมื่อผู้ตามหรือพนักงานในองค์กรรับรู้ว่าคุณค่าของตนเอง หรือมีคุณภาพการแลกเปลี่ยนสูงกับผู้นำ (High-Quality Exchange) ก็จะรู้สึกเป็นหนี้บุญคุณและพยายามตอบแทนด้วยพฤติกรรมและทัศนคติที่เป็นประโยชน์กับทั้งองค์กรและผู้นำ และด้วยคู่ที่ต้องตอบแทนต่างกัน (องค์กรและผู้นำ) จึงทำให้พฤติกรรมและทัศนคติแตกต่างกันไปด้วย

ความหมาย

ไอเซนเบอร์เกอร์และคนอื่นๆ (Eisenberger; et al. 1986: 500) ได้ให้ความหมายของการรับรู้การสนับสนุนขององค์กรว่า หมายถึงการรับรู้ของผู้ปฏิบัติงานถึงสภาพการณ์ด้านต่างๆ ที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับจากองค์กรภายใต้การ ปฏิบัติงานและมีความสอดคล้องกับการสนับสนุนที่ผู้ปฏิบัติงานคาดหวังจากองค์กร รวมไปถึงการที่องค์กรจะปฏิบัติต่อผู้ปฏิบัติงานในอนาคตด้วย

จอร์จและบริฟ (Eisenberger; et al. 2001: 43; citing George; & Brief. 1992) ให้ความหมายของการรับรู้สนับสนุนขององค์กรว่า หมายถึง อารมณ์และความรู้สึกที่ดีของผู้ปฏิบัติงานที่มีความสำคัญต่อความคิดที่มีต่อลักษณะของผู้ร่วมงานที่ชื่นชอบ พฤติกรรมความช่วยเหลือของผู้นำ ปรากฏเป็นความคิดสร้างสรรค์และมีอิทธิพลต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ

ในการศึกษานี้นิยามความหมายของการรับรู้การสนับสนุนขององค์กรว่า หมายถึง ความเชื่อของพนักงานว่าโรงงานเห็นคุณค่าของการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของตนมากน้อยเพียงใดตลอดจนความเอาใจใส่ต่อความเป็นอยู่ของโรงงานที่มีต่อพนักงาน รวมไปถึงการให้การสนับสนุนและความช่วยเหลือในด้านต่างๆ แก่พนักงาน

การรับรู้การสนับสนุนขององค์กรกับการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม

จากการรวบรวมงานวิจัยเกี่ยวกับตัวแปรทั้งสองนี้ พบว่าทั้งการรับรู้การสนับสนุนขององค์กรกับการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามแบ่งแยกจากกันและมีความสัมพันธ์กับตัวแปรตามในกลุ่มของพฤติกรรมและทัศนคติของพนักงานแตกต่างกัน การศึกษาของเวย์น ชอร์และไลเด็น (Wayne; et al. 2002: 590; citing Wayne; Shore; & Liden. 1997) ศึกษาความสัมพันธ์ของการรับรู้การสนับสนุนขององค์กรกับการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม พบว่า การรับรู้การสนับสนุนขององค์กรส่งผลต่อการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่เมื่อพิจารณาย้อนกลับระหว่างการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามส่งผลต่อการรับรู้การสนับสนุนขององค์กรพบว่าไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ดังนั้นในงานวิจัยนี้จึงสนใจศึกษาการรับรู้การสนับสนุนขององค์กรในฐานะที่เป็นตัวแปรมาก่อนการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม

ความแตกต่างกันทางชีวสังคม (Demographic Dissimilarity) กับการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม (Leader Member Exchange)

ลักษณะทางชีวสังคม เช่น เพศ อายุ ระดับการศึกษา เชื้อชาติ เป็นตัวแปรสำคัญที่ได้รับการพิจารณาว่ามีอิทธิพลทางตรงต่อการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ทัศนคติต่องานและพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับงาน (Green; Anderson; & Shivers. 1996: 204; citing Tsui; Egan; & O'Reilly. 1992; Tsui; & O'Reilly. 1989, Duchon; et al. 1986) ดูซอนและคนอื่นๆ (Green; Anderson; & Shivers. 1996: 204; citing Duchon; et al. 1986) ศึกษาความแตกต่างกันทางชีวสังคม (Demographic Dissimilarity) พบว่าความแตกต่างระหว่างเพศและชนชั้น (Class) ระหว่างผู้นำและผู้ตามมีความสัมพันธ์กับคุณภาพของความสัมพันธ์ที่ต่ำลง ชุยและโอเรียลลี (Green; Anderson; & Shivers. 1996: 204; citing Tsui; & O'Reilly. 1989) พบว่า ผู้ตามที่มีเพศ

ต่างกันกับผู้นำจะเป็นที่ชื่นชอบน้อยกว่าผู้ตามที่มีเพศคล้ายคลึงกับผู้นำ และผู้นำและผู้ตามที่มีระดับการศึกษาที่แตกต่างกันมีแนวโน้มว่ามีความเชื่อและค่านิยมแตกต่างกันตลอดจนมีการสื่อสารระหว่างกันไม่บ่อยนัก แต่พบผลที่แตกต่างกันในการศึกษาของโลเดินและคนอื่นๆ ที่ศึกษาอิทธิพลของความแตกต่างกันทางชีวสังคม (Demographic Similarity) ในฐานะที่เป็นตัวกำหนดคุณภาพของการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม พบว่าไม่มีนัยสำคัญ แต่ทั้งนี้เป็นการศึกษาระยะยาว การสูญหายของกลุ่มตัวอย่างอาจมีอิทธิพลต่อผลการศึกษาได้ และในการศึกษาของกรีนแอนเดอร์สันและไชเวอร์ (Green; Anderson; & Shivers. 1996: 204) ศึกษาความแตกต่างกันทางชีวสังคม ได้แก่ เพศ การศึกษา และอายุ พบว่ามีเพียงตัวแปรเพศเท่านั้นที่มีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุกับการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ซึ่งมีขนาดอิทธิพล .17 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ หากผู้นำและผู้ตามมีเพศต่างกันจะทำให้มีคุณภาพของความสัมพันธ์ต่ำลง และสรุปเพิ่มเติมว่าการมีความสัมพันธ์เชิงเปรียบเทียบทางชีวสังคม (Relational Demography) อาจสร้างความเข้าใจผิดระหว่างผู้นำและผู้ตาม และอาจลดการสื่อสารลงและนำไปสู่ความห่างเหินทางสังคม (Social Distance) ที่มากขึ้นและผลจากทั้งหมดนี้คาดได้ว่าอาจลดคุณภาพของการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ได้ แต่ยังมีงานวิจัยที่ไม่ได้ศึกษาตัวแปรเพศเนื่องจากมีความแตกต่างระหว่างเพศของกลุ่มตัวอย่างค่อนข้างน้อยได้แก่ งานของเฟอร์ริสและคนอื่นๆ กับงานเทอร์เบนและโจนส์ (Green; Anderson; & Shivers. 1996: 204; citing Ferris; et al. 1994; Turban; & Jones. 1988) นอกจากนี้ในงานวิทยานิพนธ์ในประเทศไทยยังไม่พบว่ามี การตรวจสอบในประเด็นนี้ (จันทร์พาทัดภูธร. 2543; อโนรัตน์ เขียวคราม. 2544; เบญจรัตน์ สมเกียรติ. 2544; นิตยา สงาวงษ์. 2545) ด้วยหลักฐานดังกล่าวข้างต้นในการศึกษาครั้งนี้จึงสนใจศึกษาตัวแปรในกลุ่มของความแตกต่างกันทางชีวสังคม ได้แก่ เพศ อายุ และระดับการศึกษาของทั้งผู้นำและผู้ตาม ในลักษณะที่เป็นตัวแปรเชิงสาเหตุของตัวแปรการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม

สำหรับในกลุ่มตัวแปรตามนั้น การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ความสัมพันธ์กับผลลัพธ์จากการทำงานที่สำคัญๆ หลายประการทั้งในกลุ่มการปฏิบัติงานและกลุ่มทัศนคติ ได้แก่ ผลการปฏิบัติงาน (Gerstner; & Day. 1997: 829; citing Liden; Wayne; & Stilwell. 1993) การปฏิบัติตามเป้าหมาย (Gerstner; & Day. 1997: 829; citing Graen; Novak; & Sommerkamp. 1982; Vecchio; & Gobdel. 1984) ความพึงพอใจโดยรวม (Gerstner; & Day. 1997: 829; citing Graen; Novak; & Sommerkamp. 1982) ความพึงพอใจต่อหัวหน้าสูงขึ้น (Gerstner; & Day. 1997: 829; citing Duchon; Green; & Taber. 1986) ความผูกพันในองค์การที่มากขึ้น (Gerstner; & Day. 1997: 829; citing Nystrom. 1990) นอกจากนี้ยังมีความสัมพันธ์กับตัวแปรอื่นๆ อีก เช่น การลาออก (Gerstner; & Day. 1997: 829; citing Graen; Liden; & Hotel. 1982) หรือความสัมพันธ์ทางลบกับความตั้งใจที่จะลาออก (Liden; & Maslyn. 1998: 30-34; citing Vecchio; & Gobdel. 1984) ในการศึกษาที่น่าสนใจตัวแปรความพึงพอใจในงานและผลการปฏิบัติงานซึ่งเป็นตัวแปรผลลัพธ์พื้นฐานของภาวะผู้นำและตัวแปร

ทั้งสองยังเป็นตัวแปรตามที่มีการศึกษาความสัมพันธ์กับการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม เป็นส่วนใหญ่ (Schriesheim; et al. 2001: 526)

ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction)

แนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจในงานมีการศึกษามาอย่างต่อเนื่องและยาวนานทั้งในสาขาของจิตวิทยาและพฤติกรรมองค์กรจึงมีผู้ให้ความหมายไว้มากมายดังนี้

ความหมาย

จีเวลและซีกัล (Jewell; & Siegall. 1990: 501) ให้ความหมายความพึงพอใจในงานว่า หมายถึงเจตคติต่องานซึ่งมีพื้นฐานมาจากความรู้สึกที่ตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน

ริกกีโอ (Riggio. 1990: 186) ให้ความหมายว่าเป็นเจตคติต่องานและความรู้สึกด้านบวกที่มีต่องานของเขา สามารถประเมินได้ว่ามีความพึงพอใจต่องานอย่างไรจากปริมาณผลผลิต คุณภาพของงานและอัตราการขาดงานและการลาออกจากงาน

มูชินสกี (Muchinsky. 1993: 185) ให้ความหมายว่าเป็นความรู้สึกและเจตคติต่องาน ทั้งทางบวกและทางลบที่มีต่องาน ซึ่งขึ้นอยู่กับปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับงาน เช่น การเปลี่ยนแปลง สภาพแวดล้อมการทำงาน ค่าตอบแทน และเป้าหมายขององค์กร รวมไปถึงปัจจัยส่วนบุคคล เช่น ระยะเวลาปฏิบัติงาน ความมั่นคงทางอารมณ์ สถานภาพทางสังคม กิจกรรมการพักผ่อนหย่อนใจ และความสัมพันธ์ในครอบครัว

มาทิสและแจคสัน (Mathis; & Jackson. 1994: 98) ให้ความหมายว่าเป็นผลลัพธ์ทางอารมณ์ด้านบวก ซึ่งประเมินจากประสบการณ์การทำงาน โดยได้รับอิทธิพลจากสภาพแวดล้อม ทั้งภายในและภายนอก

พอล (Paul. 1996: 214) ให้ความหมายว่าเป็นเจตคติต่องานซึ่งสะท้อนถึงความรู้สึกของบุคคลเกี่ยวกับงานโดยรวม

ศรีสกุล สังข์ศรี (2541: 25) ให้ความหมายว่า หมายถึงผลรวมของความรู้สึกหรือเจตคติต่องานในทางบวก อันเป็นผลเนื่องมาจากปัจจัยหรือองค์ประกอบต่าง เช่น ลักษณะงานผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน ผลประโยชน์ตอบแทน เป็นต้น

ในการศึกษานี้ให้ความหมายความพึงพอใจหมายถึง ความรู้สึกชอบหรือพอใจของพนักงานในแผนก/ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ต่องานที่รับผิดชอบและปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงาน เป็นความรู้สึกที่ได้รับการตอบสนองทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจ

สำหรับองค์ประกอบที่มีผลต่อความพึงพอใจมีมากมาย ซึ่งขึ้นอยู่กับนักวิชาการท่านใดเป็นผู้ศึกษาไว้ เช่น กิลเมอร์ (Gilmer. 1966: 280-283) แบ่งเป็น 10 องค์ประกอบ ได้แก่

1. ความมั่นคงปลอดภัย (Security) ได้แก่ความมั่นคงในการทำงาน การได้รับความเป็นธรรมในองค์การ
2. โอกาสในการทำงาน (Opportunity for Advancement) ได้แก่โอกาสเลื่อนขั้นในตำแหน่งงานที่สูงขึ้น และความยุติธรรมในการเลื่อนตำแหน่งของบุคคล
3. หน่วยงาน และการบริการ (Company and Management) ได้แก่องค์การ หรือหน่วยงานที่มีการจัดการที่เหมาะสม
4. ค่าจ้าง (Wage) ได้แก่ความพอใจในค่าจ้างเงินเดือน
5. ลักษณะงานที่ทำ (Intrinsic Aspects of The Job) ผู้ปฏิบัติงานได้ทำงานตรงกับความสามารถและความต้องการ
6. การบังคับบัญชา (Supervision) คือรูปแบบการบังคับบัญชาหรือการปกครองของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา เช่นรูปแบบการบังคับบัญชาแบบการมีส่วนร่วม
7. ลักษณะทางสังคมของงาน (Social Aspects of The Job) หมายถึงสภาพสังคมในสถานงานเอื้ออำนวยให้มีการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้เป็นอย่างดี
8. สภาพการทำงาน (Working Condition) ได้แก่ แสงสว่าง เสียง อุณหภูมิ ความชื้น ชั่วโมงการทำงาน ฯลฯ
9. ผลประโยชน์เกื้อกูล (Benefits) ได้แก่เงินบำเหน็จตอบแทนเมื่อออกจากงาน โบนัส การรักษาพยาบาล วันหยุดประจำปี ฯลฯ

10. การติดต่อสื่อสาร (Communication) การติดต่อสื่อสารที่มีแลกเปลี่ยนที่เหมาะสมจากองค์ประกอบทั้ง 10 องค์ประกอบของกิลเมอร์มีองค์ประกอบเกี่ยวกับการสื่อสารซึ่งถ้าผู้นำและผู้ตามหรือรายคู่ความสัมพันธ์มีการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามในระดับสูง การสื่อสารระหว่างคู่นี้จะมีความถี่และการสื่อสารแบบเปิดเผยมากกว่าคู่นี้ที่มีการแลกเปลี่ยนในระดับต่ำ ส่งผลให้เกิดความพึงพอใจในงานมากขึ้น และนอกจากนี้หากคู่ความสัมพันธ์นั้นมีความสามารถในการสื่อสารแล้วควรจะก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามในระดับสูงด้วยเช่นกัน การศึกษาของกิลเมอร์ไม่แตกต่างจากของล็อกคามากนัก (Lock. 1976: 1302) โดยล็อกคจำแนกปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในงานออกเป็น 9 ปัจจัย ดังนี้

1. ด้วงาน (Work) ได้แก่ความน่าสนใจของงาน ความยากง่ายของงาน โอกาสเรียนรู้หรือศึกษางาน โอกาสที่จะทำงานสำเร็จ การควบคุมการทำงานและวิธีการทำงาน
2. เงินเดือน (Pay) ได้แก่จำนวนเงินที่ได้รับ ความเท่าเทียม และความยุติธรรมในการจ่ายเงินเดือนขององค์การ
3. การเลื่อนตำแหน่งของงาน (Promotion) ได้แก่ โอกาสในการเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น ความยุติธรรมในการเลื่อนตำแหน่งของงาน และหลักการในการเลื่อนตำแหน่ง

4. การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) ได้แก่ การได้รับการยกย่องชมเชยในผลสำเร็จของงาน การได้รับการยอมรับในผลงาน
5. ผลประโยชน์ (Benefits) ได้แก่ สวัสดิการ บำเหน็จ บำนาญ การรักษาพยาบาล วันลา วันหยุดประจำปี
6. สภาพการทำงาน (Working Condition) ได้แก่ ชั่วโมงการทำงาน ช่วงเวลาพัก เครื่องใช้ในการทำงาน อุณหภูมิ การถ่ายเทอากาศ ความชื้นที่ตั้ง
7. การบริหารจัดการ (Supervisor) ได้แก่ วิธีการและเทคนิคในการนิเทศงาน การให้คำแนะนำ ความมีมนุษยสัมพันธ์และทักษะในด้านการบริหารของผู้นิเทศ
8. เพื่อนร่วมงาน (Co-Workers) ได้แก่ ความรู้ความสามารถของเพื่อนร่วมงาน การช่วยเหลือซึ่งกันและกันละความมีมิตรภาพอันดีต่อกัน
9. องค์กรและการจัดการ (Company and Management) ได้แก่ ความเอาใจใส่ต่อบุคลากรในหน่วยงาน นโยบายการบริหารของหน่วยงาน

จากองค์ประกอบของลึคในองค์ประกอบของการยอมรับนับถือ ซึ่งองค์ประกอบหนึ่งของการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามคือ การให้ความนับถือในความเป็นมืออาชีพของหัวหน้า (Professional Respect) หมายถึงความรู้สึกนับถือซึ่งกันและกันระหว่างผู้นำและผู้ตามในด้านความสามารถ ทักษะในการทำงาน ซึ่งย่อมถูกแสดงออกด้วยการยกย่องชมเชยทำให้ผู้ตามเกิดความพึงพอใจในงาน อย่างไรก็ตามการแสดงออกถึงการยอมรับความเป็นมืออาชีพหรือการยอมรับในผลงานต้องอาศัยการสื่อสารที่เหมาะสมอันเกิดจากความสามารถในการสื่อสารของทั้งสองฝ่ายด้วย

องค์ประกอบของความพึงพอใจจากนักวิชาการเหล่านี้สะท้อนออกมาในรูปแบบของแบบวัดต่างๆ เช่นแบบวัด JDI (Job Description Index) ที่พัฒนาโดย สมิท เคนดัล และฮูลิน (Newby. 1999: Online; citing Smith; Kendall & Hulin. 1969) ซึ่งเป็นการวัดความพึงพอใจใน 5 ด้าน และเป็นแบบวัดที่ได้มีการนำไปใช้อย่างแพร่หลาย นอกจากนี้แบบวัดความพึงพอใจของมหาวิทยาลัยมินเนสโซตา (Minnesota Satisfaction Questionnaire) ที่พัฒนาโดยวิสและคนอื่นๆ (Muchinsky. 2000: 271-272; citing Weiss; et al. 1990) เป็นแบบวัดที่ได้มีการนำไปใช้อย่างแพร่หลายเช่นเดียวกัน โดยเป็นการวัดความพึงพอใจในงานของบุคคล 20 ประเด็นซึ่งผู้วิจัยใช้เป็นแนวทางในการศึกษา องค์ประกอบของความพึงพอใจในงานของแบบวัดความพึงพอใจของมหาวิทยาลัยมินเนสโซตา แบ่งออกเป็น 2 ด้านคือความพึงพอใจด้านภายในลักษณะงาน หมายถึงความรู้สึกชอบหรือพอใจของพนักงานที่มีต่อลักษณะงานของแผนก/ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ และการใช้ศักยภาพในการทำงานให้สำเร็จ ซึ่งประเมินจากความรู้สึกชอบหรือพอใจของพนักงานจาก กิจกรรมระหว่างการทำงาน ความมีอิสระในการทำงาน ความมีอำนาจในส่วนของงาน ความหลากหลายของงานที่ทำ ความรับผิดชอบในการทำงาน ความสำเร็จในงาน ความมั่นคงในงาน การใช้ความสามารถ ความคิดสร้างสรรค์ มโนธรรม สถานภาพทางสังคมของงานและการให้บริการสังคมของงานและความพึงพอใจภายนอกลักษณะงานหมายถึง ความรู้สึกชอบหรือพอใจของพนักงานในแผนก/ฝ่าย

ทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อปัจจัยสิ่งแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับงาน ซึ่งประเมินจากรู้สึกชอบหรือพอใจของพนักงานจากการบริหารนโยบายและการปฏิบัติงานของสถานประกอบการ รายได้ ความสามารถของหัวหน้างาน ความมีมนุษยสัมพันธ์ของหัวหน้างาน สภาพแวดล้อมการทำงาน เพื่อนร่วมงาน การเป็นที่ยอมรับและโอกาสความก้าวหน้า

การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามกับความพึงพอใจในงาน

จากองค์ประกอบหรือปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจข้างต้นมีความเกี่ยวข้องกับการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามส่งผลให้เกิดความพึงพอใจในงาน สำหรับงานวิจัยที่สนับสนุนความสัมพันธ์ระหว่างการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามและความพึงพอใจในงาน ได้แก่ งานของเกร็น โนวาคและซอมเมอร์แคมป์ พบว่าถ้าผู้นำได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามจะทำให้ความสัมพันธ์อยู่ในระดับดีและสูงขึ้นส่งผลให้ผู้ตามมีผลการปฏิบัติงานที่ดีและความพึงพอใจในงานระดับสูง (Gerstner; & Day. 1997: 827; citing Graen; Novak; & Sommerkamp. 1982) และงานของวิลเฮม เฮอร์ดและสไตเนอร์ที่ศึกษาการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามจากการประเมินของผู้ตามพบว่าถ้าผู้ตามคิดว่าตนเองมีคุณภาพการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามอยู่ในระดับสูงจะมีเจตคติด้านความพึงพอใจในงานสูงกว่าผู้ตามคิดว่าตนเองมีคุณภาพการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามอยู่ในระดับต่ำกว่า (Spector. 1996: 314 citing Wilhelm; Herd; & Steiner. 1993) นอกจากนี้ในส่วนของการศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุมีงานของกรีน แอนเดอร์สันและไชเวอร์ (Green; Anderson; & Shivers. 1996: 204) ศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม (ผู้ตามประเมิน) กับความพึงพอใจในงานพบว่ามีขนาดอิทธิพล .67 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ สำหรับการศึกษาของประเทศไทยพบการศึกษาของ นิตยา สง่าวงษ์ ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการเสริมสร้างพลังอำนาจด้านโครงสร้าง การเสริมสร้างพลังอำนาจด้านจิตใจ การแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าหรือผู้ช่วยและพยาบาลประจำการกับความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหม พบว่าการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าหรือผู้ช่วยและพยาบาลประจำการมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และร่วมกับการเสริมสร้างพลังอำนาจด้านจิตใจพยากรณ์ความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการได้ร้อยละ 50.6 (นิตยา สง่าวงษ์. 2543) และงานของ อโนรัตน์ เขียวคราม ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์กับความคล้ายคลึงกันทางด้านเจตคติต่องานของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่องานของผู้ใต้บังคับบัญชา ศึกษาเฉพาะกรณีบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง พบว่าการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงาน (อโนรัตน์ เขียวคราม. 2544)

ด้วยหลักฐานจากการรวบรวมเอกสารและจากงานวิจัย ในการศึกษาที่ผู้วิจัยจึงเชื่อว่าการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามน่าจะเป็นปัจจัยเชิงสาเหตุของความพึงพอใจในงาน

ผลการปฏิบัติงาน (Job Performance)

ความหมาย

สำหรับตัวแปรตัวนี้มีผู้ศึกษาไว้มากมาย ความหมายและนิยามไว้แตกต่างกัน สำหรับความหมายของผลการปฏิบัติงานนั้น มีดังต่อไปนี้

แคมป์เบล (Jex. 1998: 26; citing Campbell. 1990) กล่าวว่าผลการปฏิบัติงาน (Job Performance) หมายถึง พฤติกรรมทุกอย่างของลูกจ้างที่เกี่ยวข้องกับงานและมีความสัมพันธ์กับเป้าหมายขององค์กร

โมโตวิดโล บอร์แมน และชมิท (Motowidlo; Borman; & Schmit. 1997: 72-73) ให้ความหมายผลการปฏิบัติงานว่า เป็นพฤติกรรมและการประเมินองค์ประกอบของพฤติกรรม ซึ่งพฤติกรรมของบุคคลหรือประสิทธิผลขององค์การสามารถได้รับการประเมินได้ในทางบวกหรือทางลบ ผลของการประเมินจะบ่งชี้ถึงสภาพหรือเงื่อนไขในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลหรือสิ่งต่างๆ ด้วยผลการปฏิบัติงานเป็นการสนับสนุนหรือเป็นอุปสรรคในการบรรลุถึงเป้าหมายขององค์การ

สามารถสรุปได้ว่า ผลการปฏิบัติงานของบุคคล หมายถึง พฤติกรรมของบุคคลในการปฏิบัติงาน ซึ่งถูกวัดและประเมินในรูปแบบขององค์ประกอบทางพฤติกรรมที่ส่งผลหรือมีความสัมพันธ์กับเป้าหมายขององค์การ โดยผลของการประเมินจะบ่งบอกให้ทราบว่าผลการปฏิบัติงานของบุคคลนั้นสนับสนุนหรือเป็นอุปสรรคในการบรรลุเป้าหมายขององค์การหรือประสิทธิผลขององค์การ

ด้วยการนิยามต่างกันเจกซ์ (Jex. 1998: 26-30) จึงจำแนกได้เป็นสองกลุ่มใหญ่คือกลุ่มที่นิยามผลการปฏิบัติงานในฐานะของผลการปฏิบัติงานในหน้าที่ (Task Performance) และกลุ่มที่นิยามผลการปฏิบัติงานในฐานะของผลการปฏิบัติงานรวมว่าเป็นพฤติกรรมทุกอย่าง อย่างที่เกี่ยวกับการทำงาน หมายถึงผลการปฏิบัติงานในหน้าที่และผลการปฏิบัติงานตามสถานการณ์ ซึ่งแคมป์เบลอยู่ในกลุ่มนี้ (Campbell. 1990) ได้จำแนกผลการปฏิบัติงานออกเป็น 8 มิติ ได้แก่

1. การปฏิบัติงานในงานทำ
2. การนิเทศ/ภาวะผู้นำ
3. การบริหารจัดการ
4. ความพยายามในการแสดงตัวอย่าง
5. การคงไว้ซึ่งวินัยส่วนบุคคล
6. การปฏิบัตินอกเหนือจากงานที่ทำ
7. การสื่อสารในการทำงานโดยการเขียนและคำพูด
8. การช่วยเหลือเพื่อร่วมงานและทีมงาน

สำหรับนักวิชาการของไทยได้กำหนดประเด็นและหัวข้อในการประเมินผลการปฏิบัติงาน สำหรับพนักงานระดับบังคับบัญชาและระดับปฏิบัติการ โดยอลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัชฌุกร (2539: 173-177) ในระดับปฏิบัติการประเมินใน 12 ประเด็นใกล้เคียงกับของแคมป์เบล ได้แก่ ปริมาณงาน คุณภาพงาน ความรู้เกี่ยวกับความสามารถในการใช้วัสดุอุปกรณ์ ความสามารถในการเรียนรู้งานใหม่ ความรับผิดชอบ มนุษยสัมพันธ์ ทักษะในการสื่อสาร ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การให้ความร่วมมือและการประสานงาน การประพฤติและปฏิบัติตามระเบียบวินัย ความเชื่อถือไว้วางใจได้

เนื่องจากการศึกษานี้ทำการศึกษาในสถานประกอบการที่มีองค์ประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่คล้ายคลึงกันและแตกต่างกันบ้าง เพื่อให้การเก็บรวบรวมข้อมูลสะท้อนความเป็นจริงของปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น ผู้วิจัยจึงกำหนดประเด็นการประเมินด้วยการทำการประยุกต์จากแบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่ใช้ประเมินบุคลากรของสถานประกอบการในจังหวัดสระบุรีจำนวน 3 แห่งและพิจารณาร่วมกับประเด็นการประเมินผลการปฏิบัติงานของอลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัชฌุกร (2539) ซึ่งมีความใกล้เคียงกับของต่างประเทศและสอดคล้องกับสังคมไทย มาสร้างเป็นเครื่องมือวัดในการประเมินผลการปฏิบัติงานใน 13 ประเด็น ได้แก่ คุณภาพของงาน ปริมาณงาน ความรอบรู้ในหน้าที่การงาน ความสามารถในการตัดสินใจ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความสามารถในการเรียนรู้งานใหม่ การพัฒนาตนเอง การเคารพในกฎระเบียบขององค์การ การรักษาผลประโยชน์ขององค์การ ความเชื่อถือได้ ทศนคติต่อหัวหน้าและองค์การ ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและหน่วยงานอื่นและการให้ความร่วมมือในกิจกรรมขององค์การ เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพงานจริง จึงให้หัวหน้าเป็นผู้ประเมินผลการปฏิบัติพนักงานแต่ละคน ซึ่งเป็นบทบาทหน้าที่ของหัวหน้างานในสถานประกอบการ

การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามกับผลการปฏิบัติงาน

จากมุมมองของทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม เมื่อการแลกเปลี่ยนที่มีคุณภาพสูง ย่อมสร้างภาระผูกพัน (Obligation) ของผู้ตามในการตอบสนองพฤติกรรมที่มีคุณค่าของผู้นำ มุมมองของการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามก็เช่นเดียวกันเมื่อมีการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามที่มีคุณภาพสูงผู้ตามจะมีพฤติกรรมที่เป็นประโยชน์แก่ผู้นำและอาจนอกเหนือจากงานในหน้าที่ด้วย เช่น การมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การและการมีผลการปฏิบัติงานในระดับสูง (Wayne; et al. 2002; citing Wayne; & Green. 1997; Howell; & Hall-Merenda. 1999; Liden; & Graen. 1980; Settoon; et al. 1996) จากการศึกษาของเกร็น โนวาคและซอมเมอร์แคมป์พบว่า ถ้าผู้นำได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามจะทำให้ความสัมพันธ์อยู่ในระดับดีและสูงขึ้นส่งผลให้ผู้ตามมีผลการปฏิบัติงานที่ดี (Gerstner; & Day. 1997: 829; citing Graen; Novak; & Sommerkamp. 1982) รวมไปถึงการศึกษาของไลเดน เวย์นและสติเวลล์ที่ระบุถึงความสัมพันธ์ระหว่างการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามและการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น (Gerstner; & Day. 1997: 829; citing Liden; Wayne; & Stiwel. 1993) นอกจากนี้มีงานของ

ไลเดิน เซ็ททอนและเบนเน็ต (Liden; Settoon & Bennett. 1996: 219) ศึกษาการแลกเปลี่ยนทางสังคมในองค์การสองรูปแบบซึ่งมีอิทธิพลซึ่งกันและกันได้แก่การแลกเปลี่ยนระหว่างลูกจ้างกับองค์การและระหว่างหัวหน้ากับลูกน้องพบว่าผลการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและลูกน้องส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นพลเมืองที่ดีขององค์การและพฤติกรรมการปฏิบัติงานตามบทบาทอย่างมีนัยสำคัญ สำหรับการศึกษาในประเทศไทยพบการศึกษาของเบญจรัตน์ สมเกียรติ (2544) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล การแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้ากับผู้ช่วยกับพยาบาลประจำการ การสนับสนุนขององค์การกับการปฏิบัติงานตามบทบาทของพยาบาลประจำการ ในโรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร พบว่า การแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้ากับผู้ช่วยกับพยาบาลประจำการ ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานและสถานภาพโสด สามารถอธิบายความแปรปรวนของการปฏิบัติงานตามบทบาทของพยาบาลประจำการได้ร้อยละ 14.4 โดยการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้ากับผู้ช่วยกับพยาบาลประจำการเป็นตัวแปรที่สามารถพยากรณ์ได้สูงสุด

ความเป็นมาของนิคมอุตสาหกรรม

ปลายปี 2501 ได้มีการจัดตั้งสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุนเพื่อกิจการอุตสาหกรรม (Board of Investment: BOI) ต่อมาเมื่อมีการประกาศใช้แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับแรก (พ.ศ. 2504-2509) ซึ่งเน้นการพัฒนาอุตสาหกรรมและการพัฒนาระบบสาธารณูปโภคพื้นฐานสำหรับอุตสาหกรรม จากแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่หนึ่งและฉบับที่สอง อุตสาหกรรมต่างๆ ได้รับการพัฒนาในอัตราที่สูงมากจำนวนโรงงานอุตสาหกรรมจึงเพิ่มมากขึ้น ซึ่งได้ก่อให้เกิดปัญหาภาวะปัญหาการจัดหาระบบสาธารณูปโภคพื้นฐานและปัญหาที่ตั้งของโรงงานอุตสาหกรรมที่ไม่สอดคล้องกับการวางผังเมืองของประเทศ รัฐบาลจึงได้พยายามหามาตรการต่างๆ เพื่อป้องกันและแก้ไข โดยมาตรการหนึ่งคือ การหาแหล่งที่ตั้งโรงงานที่เหมาะสมไม่กระจุกกระจายปะปนกับชุมชนหรือบริเวณต่างๆ ในเวลานั้นได้มีการเลือกพื้นที่บริเวณรังสิตโดยมีพื้นที่ประมาณ 2430 ไร่ ให้กระทรวงอุตสาหกรรมเป็นผู้รับผิดชอบดำเนินการ แต่ในที่สุดนิคมแห่งแรกของประเทศไทยจึงเกิดขึ้นที่ตำบลบางชัน เขตมีนบุรีและบริเวณแขวงคันนายาว เขตบางกะปิ โดยมีกรมโรงงานอุตสาหกรรมเป็นผู้ดูแลในระยะแรกจนถึง พ.ศ. 2514

จากนั้นนิคมอุตสาหกรรมแห่งต่างๆ ก็ได้เกิดขึ้นตามมาเป็นลำดับเนื่องจากรัฐบาลได้จัดตั้งหน่วยงาน การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย ขึ้นเมื่อวันที่ 13 ธันวาคม 2515 เพื่อให้เป็นรัฐวิสาหกิจ สังกัดกระทรวงอุตสาหกรรมมีหน้าที่จัดตั้งนิคมอุตสาหกรรมทั่วประเทศ อีก 7 ปีต่อมาได้มีการออกพระราชบัญญัติ การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2522 ซึ่งระบุไว้ชัดเจนถึงอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบในการดำเนินงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาอุตสาหกรรมภายในประเทศในรูปแบบของการจัดตั้งนิคมอุตสาหกรรม (ทิพย์รัตน์ หาญสืบสาย. 2537: 41) เช่น จัดหาที่ดินที่เหมาะสมให้มีการจัดตั้งโรงงานอุตสาหกรรมเป็นไปตามผังเมืองที่ถูกต้องปรับปรุงดินตลอดจนจัดสิ่งอำนวยความสะดวกในการดำเนินงานของผู้ประกอบอุตสาหกรรม เพื่อส่งเสริมและ

พัฒนาอุตสาหกรรมให้กระจายไปทั่วทุกภาคของประเทศ แต่ในปัจจุบัน เพื่อให้การดำเนินการในรูปแบบนิคมอุตสาหกรรมมีประสิทธิภาพและขยายตัวรวดเร็วยิ่งขึ้น รัฐบาลได้หันมาใช้นโยบายส่งเสริมและสนับสนุนให้ภาคเอกชนเป็นผู้ลงทุนดำเนินการจัดสร้างพื้นที่เพื่อรองรับอุตสาหกรรมที่เพิ่มขึ้น เช่น เขตอุตสาหกรรม (Industrial Zone) สวนอุตสาหกรรม (Industrial Park) ศูนย์อุตสาหกรรม (Industrial Center) และโรงงานสำเร็จรูปขนาดเล็ก (Mini Factory) โดยมีหน่วยงานที่ควบคุมดูแลกิจการดังกล่าว คือกรมโรงงานอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม มีหน้าที่ออกใบอนุญาตประกอบกิจการแก่โรงงานตามพระราชบัญญัติโรงงาน พ.ศ. 2535 และสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน (Board of Investment: BOI) มีหน้าที่ให้การส่งเสริมการลงทุนแก่กิจการอุตสาหกรรมตามพระราชบัญญัติส่งเสริมการลงทุน (บัณฑิตย ชาญชัยเศรษฐวุฒิ; และ มูลนิธิ อารมณ พงศ์พงษ์. 2539: 41-42)

ประเภทของนิคมอุตสาหกรรม

นิคมอุตสาหกรรมคือเขตพื้นที่หรือย่านอุตสาหกรรมซึ่งจัดสรรไว้สำหรับโรงงานอุตสาหกรรมเข้าไปอยู่รวมกันอย่างเป็นสัดส่วน โดยให้เขตพื้นที่ดังกล่าวประกอบด้วยสิ่งอำนวยความสะดวก สาธารณูปโภค โดยทั่วไปนิคมอุตสาหกรรมแบ่งออกเป็นสองเขต (อุตสาหกรรมสาร. 2542: 27) คือ

1. เขตอุตสาหกรรมทั่วไป (General Industrial Zone: GIZ) เป็นพื้นที่สำหรับผู้ประกอบกิจการอุตสาหกรรมหรือกิจกรรมอื่นที่เป็นประโยชน์ หรือเกี่ยวเนื่องกับการประกอบอุตสาหกรรมผลิตสินค้าเพื่อจำหน่ายในประเทศหรือส่งออกไปจำหน่ายยังต่างประเทศ
2. เขตอุตสาหกรรมส่งออก (Export Processing Zone: EPZ) เป็นพื้นที่สำหรับผู้ประกอบกิจการอุตสาหกรรมและกิจการอื่นที่เป็นประโยชน์ ผลิตสินค้าเพื่อส่งออกไปจำหน่ายต่างประเทศและสามารถจำหน่ายในประเทศได้บางส่วน

การแบ่งอุตสาหกรรมตามภูมิภาคของประเทศไทยสามารถแบ่งได้เป็น 5 ภูมิภาค โดยแต่ละภูมิภาคมีนิคมอุตสาหกรรมกระจายตัวในบางจังหวัด (การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย. 2546: ออนไลน์) ในการศึกษาทำการเก็บรวบรวมข้อมูลในนิคมเขตอุตสาหกรรมจังหวัดสระบุรีในภูมิภาคกลางเนื่องจากเป็นภูมิภาคที่มีสถานประกอบการกระจายตัวอยู่ในจังหวัดต่างๆ เป็นจำนวนมาก อีกทั้งเป็นภูมิภาคที่มีเขตอุตสาหกรรมทั่วไป (General Industrial Zone: GIZ) และเขตอุตสาหกรรมส่งออก (Export Processing Zone: EPZ) กระจายตัวในหลายจังหวัดของภูมิภาคนี้ และเนื่องจากสระบุรีเป็นจังหวัดที่มีสถานประกอบการเกี่ยวกับอุตสาหกรรมกระจายอยู่เป็นจำนวนมาก จึงทำให้มีบุคลากรในสายทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพอยู่เป็นจำนวนมาก อีกทั้งมีการรวมตัวกันในลักษณะของชมรมบริหารบุคคลเพื่อร่วมมือกันทำกิจกรรมต่างๆ อย่างเป็นทางการเพื่อพัฒนาการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด และเป็นจังหวัดแรกๆที่มีสถานประกอบการเกี่ยวกับอุตสาหกรรมหนักตั้งอยู่ทำให้มีการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบและมีความมั่นคง เนื่องจากความยาวนานของการดำเนินกิจการด้วยเหตุนี้ผู้วิจัยสนใจทำการศึกษากลุ่มประชากรจังหวัดนี้

ในการดำเนินงานของสถานประกอบการที่อยู่ในนิคมอุตสาหกรรมมีการแบ่งความรับผิดชอบออกเป็นแผนก/ฝ่าย โดยที่แต่ละสถานประกอบการมีการจัดสรรแบ่งหน้าที่ไม่แตกต่างกันมากนัก ส่วนใหญ่แล้วประกอบไปด้วย ฝ่ายวัตถุดิบ ฝ่ายผลิต ฝ่ายบรรจุภัณฑ์ ฝ่ายซ่อมบำรุง ฝ่ายการตลาดและฝ่ายทรัพยากรมนุษย์หรือฝ่ายบุคคล (สลักจิต เดชอุดม. 2546: สัมภาษณ์) ซึ่งมีหน้าที่ประสานงานกับทุกฝ่ายในสถานประกอบการ เช่น การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน การดูแลสวัสดิการให้แก่พนักงาน รวมไปถึงการพัฒนาทักษะของพนักงาน เป็นต้น นอกจากนี้ยังต้องประสานงานกับหน่วยงานภายนอกทั้งภาครัฐและภาคเอกชนในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการของสถานประกอบการ จะเห็นได้ว่าฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เป็นฝ่ายที่จำเป็นต้องใช้การสื่อสารมากกว่าฝ่ายอื่นๆ สำหรับเป็นเครื่องมือดำเนินกิจกรรมในความรับผิดชอบ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร รวมไปถึงใช้ความสามารถในการสื่อสารเป็นเกณฑ์ในการสัมภาษณ์บุคคลที่มาสมัครเข้าทำงานใหม่ด้วย ดังนั้นในงานวิจัยนี้จึงทำการศึกษาในกลุ่มพนักงานในแผนก/ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของสถานประกอบการ

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่องการศึกษาความสัมพันธ์ต่างระดับและโครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการสื่อสาร การรับรู้การสนับสนุนขององค์กร การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามและผลการปฏิบัติงานของพนักงานในเขตนิคมอุตสาหกรรม มีวัตถุประสงค์หลัก 2 ประการ คือ เพื่อทดสอบระดับนัยสำคัญของระดับการวิเคราะห์ และเพื่อทดสอบความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของตัวแปร มีวิธีดำเนินการศึกษาต่อไปนี้

การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร

ประชากรสำหรับการวิจัยครั้งนี้ คือหัวหน้าและพนักงานที่ปฏิบัติงานในฝ่าย/แผนกพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสถานประกอบการที่อยู่ในจังหวัดสระบุรี

การเลือกกลุ่มตัวอย่าง

การกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยที่ใช้การวิเคราะห์ตัวแปรหลายตัว (Multivariate Analysis Technique) แฮร์ และคณะ แนะนำขนาดของกลุ่มตัวอย่าง 200-400 หน่วย (Hair; et al. 1998: 23) และในกรณีที่เป็นกรณีวิเคราะห์สมการโครงสร้างเชิงเส้น (Structural Equation Modeling) ที่ใช้การประมาณค่าด้วยวิธีโลคัลลิฮูดสูงสุด (Maximum Likelihood Estimation: MLE) แนะนำขนาด 200 หน่วย (Hair; et al. 1998: 605) กลุ่มตัวอย่างน้อยที่สุดที่เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไปสำหรับการประมาณค่าด้วยวิธีนี้ ดิงก์และคนอื่นๆ (Hair; et al. 1998: 605; citing Ding et al. 1995: 119-143) เสนอให้ใช้ 100-150 หน่วย คอมเบย์และลี (Tabachnick; & Fidell. 1996: 640; citing Comrey; & Lee. 1992) ให้แนวทางไว้สำหรับขนาดของกลุ่มตัวอย่างไว้ 6 ขนาด ได้แก่ 50 หน่วย (น้อยมาก) 100 หน่วย (น้อย) 200 หน่วย (เพียงพอ) 300 หน่วย (ดี) 500 หน่วย (ดีมาก) และ 1000 หน่วย (ดีที่สุด) ดังนั้นในการวิจัยนี้จึงกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างให้มีความเหมาะสมอย่างดีสำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ 200-300 หน่วย เป็นอย่างน้อย ซึ่งหน่วยในการวิเคราะห์ในที่นี้คือคู่ความสัมพันธ์ดังนั้นกลุ่มตัวอย่างจึงมี 200-300 คู่ความสัมพันธ์

เนื่องจากประชากรของการศึกษานี้คือ พนักงานในแผนก/ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในสถานประกอบการในเขตนิคมอุตสาหกรรมในจังหวัดสระบุรี ซึ่งขนาดของสถานประกอบการที่ทำการจัดไว้ในระเบียบของสำนักงานแรงงานจังหวัดมีสองขนาด คือมีแรงงานตั้งแต่ 100-499 คนและ 500 คนขึ้นไป ดังนั้นประชากรที่สนใจศึกษาจึงกระจายตัวอยู่ในชั้นภูมิ (Stratum) ของขนาดของสถานประกอบการที่แตกต่างกัน ดังนั้นผู้วิจัยจึงใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิตามสัดส่วน (Proportional stratified random sampling) (นิภา ศรีไพโรจน์. 2527: 75-76) โดยมีขั้นตอนการสุ่มตัวอย่างดังต่อไปนี้

1. คำนวณหาจำนวนตัวอย่างในแต่ละชั้น ให้ได้สัดส่วนตามจำนวนประชากรของแต่ละชั้นจากการเทียบน้ำหนักของควมถี่ในแต่ละชั้น โดยใช้วิธีการของดาลีเนียสและสตูตเกส (อุทุมพร จามรมาน. 2530: 62-63; อ้างอิงจาก Dalenius; & Houdges. 1959)

2. ทำการสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย (Simple random sampling) ในแต่ละชั้นภูมิ ตามสัดส่วนของประชากร เนื่องจากระดับการวิเคราะห์ในการศึกษานี้เป็นรายคู่และประชากรของผู้วิจัยคือ พนักงานในแผนก/ฝ่ายบุคคลหรือทรัพยากรมนุษย์ ใน 1 สถานประกอบการแต่ละโรงมีแผนก/ฝ่ายบุคคลหรือทรัพยากรมนุษย์ 1 แผนก ประกอบด้วย หัวหน้า และพนักงานอย่างน้อย 2 คนขึ้นไป เป็นกลุ่มตัวอย่าง เนื่องจากจะมีคู่ความสัมพันธ์ 2 คู่ซึ่งสามารถวิเคราะห์เป็นระดับกลุ่มได้ เมื่อขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่มีความเหมาะสมสำหรับการวิเคราะห์ควรมี 200-300 หน่วยขึ้นไป จึงทำให้มีสถานประกอบการที่จะเป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวน 67-100 โรงขึ้นไป ผู้วิจัยคำนึงถึงความเป็นจริงซึ่งเป็นไปได้ยากที่จะได้รับข้อมูลกลับคืนมาครบทุกชุด ผู้วิจัยจึงแจกแบบสอบถามมากกว่าที่กำหนดไว้ในกลุ่มตัวอย่างเป็นจำนวนทั้งสิ้น 120 โรง โดยทำการติดต่อขอรายชื่อสถานประกอบการที่เข้าเกณฑ์จากสำนักงานแรงงานจังหวัดเพื่อใช้ในการเลือกรายชื่อด้วยวิธีสุ่มอย่างง่าย รายละเอียดของจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ตลอดจนจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างที่เก็บได้ในการวิจัยนี้แสดงไว้ในตาราง 1

ตาราง 1 แสดงรายละเอียดของจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

สถานประกอบการ	ประชากร		กลุ่มตัวอย่าง			
	ประชากร (โรง)	ร้อยละ	กลุ่มตัวอย่างที่ต้องการ (โรง)	กลุ่มตัวอย่างที่เก็บจริง (โรง)	กลุ่มตัวอย่างที่เก็บกลับคืนมาได้	
					โรง	ร้อยละ ¹
สถานประกอบการที่มี แรงงาน 100-499คน	182	84.25	84	90	65	72.22
สถานประกอบการที่มี แรงงาน 500 คนขึ้นไป	34	15.74	16	30	19	63.33
รวม	216	100.00	100	120	84	70.00

¹ คำนวณจากกลุ่มตัวอย่างที่เก็บจริง

จากการเก็บรวบรวมข้อมูลในพื้นที่จริง ผู้วิจัยพบว่ารายชื่อสถานประกอบการที่ขึ้นทะเบียนกับสำนักงานแรงงานจังหวัดนั้น บางสถานประกอบการไม่มีฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ มีเพียงพนักงานประจำสถานประกอบการ 1-2 คนทำหน้าที่ทุกอย่างในสถานประกอบการโดยเฉพาะอย่างยิ่ง ห้างหุ้นส่วนจำกัด ซึ่งมีแรงงานภายใต้การบังคับบัญชาเป็นจำนวนมาก ห้างหุ้นส่วนเหล่านี้มิได้ผลิตสินค้าด้วยตนเองเพียงแต่ทำหน้าที่รับเหมาในสถานประกอบการที่ใหญ่กว่า ผู้วิจัยจึงตัดห้างหุ้นส่วนจำกัดเหล่านี้ออกไปเนื่องจากไม่มีกลุ่มตัวอย่างที่สอดคล้องกับที่ระบุไว้ นอกจากนี้

ในบางสถานประกอบการปฏิเสธการให้ข้อมูล เนื่องจากเป็นนโยบายขององค์กรที่ระมัดระวังในการให้ข้อมูลต่างๆ กับบุคคลภายนอก เพราะถือว่าเป็นความลับของสถานประกอบการ ดังนั้นอัตราการตอบกลับจากการแจกแบบสอบถามทั้งสถานประกอบการขนาดเล็กและขนาดใหญ่คิดเป็นร้อยละ 72.22 และ 63.33 ตามลำดับ และคิดเป็นร้อยละ 70 จากการแจกแบบสอบถามทั้งหมด

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยนี้ ประกอบด้วยเครื่องมือวัดจำนวน 7 ฉบับ เป็นเครื่องมือที่สร้างขึ้นใหม่จำนวน 2 ฉบับ ได้แก่ ความสามารถในการสื่อสารและผลการปฏิบัติงาน โดยเครื่องมือวัดความสามารถในการสื่อสารได้ทำการศึกษาแนวคิด นิยามเชิงทฤษฎีของตัวแปรและพิจารณาพร้อมกับลักษณะงานของแผนก/ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในสถานประกอบการ สำหรับแบบประเมินผลการปฏิบัติงานได้ทำการศึกษาแนวความคิดตลอดจนประเด็นต่างๆ ที่ใช้ประเมินผลการปฏิบัติงานในเชิงทฤษฎีร่วมกับการพิจารณาแบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่ใช้ประเมินพนักงานในสถานประกอบการ และสำหรับเครื่องมือวัดอีก 5 ฉบับ ได้แก่ เครื่องมือวัดการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้ากับผู้ตาม (จากหัวหน้าและจากพนักงาน) เครื่องมือวัดการรับรู้ การสนับสนุนขององค์กร เครื่องมือวัดการรับรู้การมอบหมายงาน และเครื่องมือวัดความพึงพอใจงาน เป็นเครื่องมือที่พัฒนามาจากแบบสอบถามภาษาอังกฤษที่มีนักวิชาการต่างประเทศได้ทำการศึกษาไว้แล้ว โดยผู้วิจัยนำมาปรับข้อความ นอกจากนี้มีข้อความบางส่วนที่ได้สร้างขึ้นใหม่ให้สอดคล้องกับบริบทและกลุ่มตัวอย่างที่ทำการศึกษา

ในการวิจัยมีกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามจำนวน 2 กลุ่ม โดย กลุ่มแรก เป็นหัวหน้าแผนก/ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งให้ประเมินการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้ากับพนักงานในบังคับบัญชา ความสามารถในการสื่อสารของตนเอง และประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานในบังคับบัญชา กลุ่มที่สอง เป็นพนักงานในแผนก/ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งให้ประเมินตนเองโดยใช้เครื่องมือวัดการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้ากับพนักงาน (ของตนเอง) เครื่องมือวัดการรับรู้การสนับสนุนขององค์กร เครื่องมือวัดการรับรู้การมอบหมายงาน และเครื่องมือวัดความพึงพอใจงาน รายละเอียดเครื่องมือวัดและผู้ประเมินสามารถสรุปได้ดังตาราง 2 ข้างล่างนี้

ตาราง 2 แสดงเครื่องมือวัดผู้ประเมิน และชื่อตัวแปรในการวิเคราะห์

ชื่อตัวแปร	ชื่อเครื่องมือวัดในแบบสอบถาม	ผู้ประเมิน	ชื่อตัวแปรในการวิเคราะห์
การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม	1. ความสัมพันธ์กับพนักงาน 2. ความสัมพันธ์กับหัวหน้า	หัวหน้า พนักงาน	SLMX LMX
ความสามารถในการสื่อสารของผู้นำ	การสื่อสารในขณะปฏิบัติงาน	หัวหน้า	SCC
ความสามารถในการสื่อสารของผู้ตาม	การสื่อสารในขณะปฏิบัติงาน	พนักงาน	CC
การรับรู้การมอบหมายงาน	การมอบหมายงานของหัวหน้า	พนักงาน	DELE
การรับรู้การสนับสนุนขององค์กร	การสนับสนุนของโรงงาน	พนักงาน	POS
ความแตกต่างกันทางชีวิตสังคม	1. ลักษณะทางชีวิตสังคมของหัวหน้า 2. ลักษณะทางชีวิตสังคมของพนักงาน	หัวหน้า พนักงาน	
- ความแตกต่างกันทางเพศ			SEXD ¹
- ความแตกต่างกันทางอายุ			AGED ¹
- ความแตกต่างกันทางการศึกษา			EDUD ¹
ผลการปฏิบัติงาน	ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน	หัวหน้า	SPER
ความพึงพอใจในงาน	ความพึงพอใจในงาน	พนักงาน	JS

¹ เป็นตัวแปรที่สร้างขึ้นจากการนำเอาลักษณะทางชีวิตสังคมของหัวหน้าและพนักงานมาหาความแตกต่างกัน

การหาคุณภาพของเครื่องมือวัด

ในการวิจัยนี้ผู้วิจัยหาคุณภาพของเครื่องมือวัดทั้ง 7 ฉบับโดยมีขั้นตอนตามลำดับดังนี้

1. การหาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) เครื่องมือวัดทั้ง 7 ฉบับได้ผ่านการพิจารณาเนื้อหา ความหมายและการใช้ภาษาจากผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านพฤติกรรมศาสตร์ ด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการสื่อสาร และด้านการวัดผลการศึกษามาเพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของเครื่องมือวัดการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม การรับรู้การมอบหมายงาน การรับรู้การสนับสนุนขององค์กร ความแตกต่างกันทางชีวิตสังคม ผลการปฏิบัติงาน ความพึงพอใจในงาน จากนั้นทำการปรับปรุงเครื่องมือวัดตามข้อเสนอแนะก่อนนำไปทดลองใช้กับหัวหน้าและพนักงานในแผนก/ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีลักษณะเดียวกับกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เพื่อวินิจฉัยหาข้อบกพร่องต่างๆ

2. การวิเคราะห์ข้อคำถามรายข้อ (Item Analysis) เป็นการวิเคราะห์ค่าอำนาจจำแนกข้อคำถามรายข้อ โดยการหาค่าสหสัมพันธ์ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวมทั้งฉบับ (Item-Total Correlation) โดยข้อที่มีค่าสหสัมพันธ์ทางลบจะถูกคัดออก และเลือกข้อที่มีค่าสหสัมพันธ์กับคะแนนรวมสูงเพื่อนำไปใช้ศึกษากับกลุ่มตัวอย่างจริงต่อไป

3. การหาความเชื่อมั่น (Reliability) โดยการหาค่าความสอดคล้องภายใน (Internal Consistency) ด้วยค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (α) ของครอนบาค (Cronbach, 1970: 161)

สำหรับรายละเอียดของการสร้างเครื่องมือวัดและการหาคุณภาพของเครื่องมือในแต่ละฉบับมีดังต่อไปนี้

การสร้างเครื่องมือวัดตัวแปรการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม

สำหรับเครื่องมือวัดตัวแปรการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ทำการปรับแบบวัดของ ไลเด็นและมาสลิน ที่สร้างขึ้น (Liden; & Maslyn. 1998: 30-43) ด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจและวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน จำแนกเป็น 4 องค์ประกอบ และผู้วิจัยได้พัฒนาให้มีความสอดคล้องกับบริบทและกลุ่มตัวอย่างในการศึกษา เนื่องจากผู้วิจัยต้องการทราบความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นระหว่างคู่ความสัมพันธ์ของหัวหน้าและพนักงานแต่ละคนจึงทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากทั้งสองฝ่ายเพื่อนำมาพิจารณาร่วมกัน ดังนั้น การวัดตัวแปรนี้จึงประกอบด้วยเครื่องมือวัด 2 ฉบับตามมุมมองของการประเมิน คือ ได้มาจากหัวหน้าประเมินการแลกเปลี่ยนระหว่างตนเองกับพนักงาน และพนักงานประเมินการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้ากับตนเอง เนื้อหาข้อคำถามในทั้งสองแบบวัดจะเหมือนกัน แตกต่างเพียงภาษาที่ใช้ให้เหมาะกับผู้ที่ทำแบบวัด ข้อคำถามมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตั้งแต่ “จริงที่สุด” ถึง “ไม่จริงที่สุด”

เกณฑ์การให้คะแนน

เมื่อข้อความทางบวก ผู้ตอบจะได้คะแนน 5 ถึง 1 จากคำตอบ “จริงที่สุด” ถึง “ไม่จริงที่สุด” แต่ถ้าข้อความทางลบ ผู้ตอบจะได้คะแนนตรงกันข้าม

การแปลความหมายของคะแนน

การวิเคราะห์จะทำการหาคะแนนเฉลี่ย ผู้ที่ได้คะแนนเฉลี่ยมากกว่าแสดงว่ามีคุณภาพการแลกเปลี่ยนอยู่ในระดับสูงกว่าผู้ที่ได้คะแนนเฉลี่ยน้อยกว่า

คุณภาพเครื่องมือวัดการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม

แบบวัดทั้ง 2 ฉบับนี้ประกอบด้วยข้อคำถาม 20 ข้อ ภายหลังจากการนำไปทดลองใช้พบว่าแบบวัดฉบับที่หัวหน้าทำการประเมินมีค่าสหสัมพันธ์รายข้อกับคะแนนรวมอยู่ระหว่าง .519-.838 และมีค่าความเชื่อมั่นสอดคล้องภายในเท่ากับ .943 ฉบับที่พนักงานทำการประเมินมีค่าสหสัมพันธ์รายข้อกับคะแนนรวมอยู่ระหว่าง .526-.785 และมีค่าความเชื่อมั่นสอดคล้องภายในเท่ากับ .942

ตัวอย่างข้อคำถามสำหรับตัวแปรการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามฉบับ
หัวหน้าประเมิน

	1	2	3	4	5
	ไม่จริงที่สุด	ไม่จริง	ไม่แน่ใจ	จริง	จริงที่สุด
<u>ด้านความชอบพอ</u>					
ก. พนักงานคนนี้เป็นคนที่ทำงานด้วยแล้วสบายใจ.....					
				1	2 3 4 5
<u>ด้านความจงรักภักดี</u>					
ข. ฉันเชื่อมั่นว่าพนักงานคนนี้จะให้การสนับสนุนแนวคิดของฉัน.....					
				1	2 3 4 5

ตัวอย่างข้อคำถามสำหรับตัวแปรการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามฉบับ
พนักงานประเมิน

	1	2	3	4	5
	ไม่จริงที่สุด	ไม่จริง	ไม่แน่ใจ	จริง	จริงที่สุด
<u>ด้านความชอบพอ</u>					
ก. หัวหน้าเป็นคนที่ทำงานด้วยแล้วสบายใจ.....					
				1	2 3 4 5
<u>ด้านความจงรักภักดี</u>					
ข. ฉันเชื่อมั่นว่าหัวหน้าจะให้การสนับสนุนแนวคิดของฉัน.....					
				1	2 3 4 5

การสร้างเครื่องมือวัดตัวแปรความสามารถในการสื่อสาร

สำหรับเครื่องมือวัดตัวแปรความสามารถในการสื่อสารผู้วิจัยสร้างเครื่องมือวัดขึ้นมาใหม่ทั้งหมด โดยยึดนิยามของเจบลินและคณะ (Jablin; et al. 1994) เป็นแนวทางในการสร้างควบคู่กับการพิจารณาถึงลักษณะงานของแผนกทรัพยากรมนุษย์ในสถานประกอบการ เพื่อให้มีความสอดคล้องกับบริบทและกลุ่มตัวอย่างในการศึกษา โดยจำแนกเป็น 2 องค์ประกอบ ในการวัดตัวแปรนี้ผู้วิจัยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากทั้งสองฝ่าย ดังนั้นการวัดตัวแปรนี้จึงประกอบด้วยเครื่องมือวัด 2 ฉบับตามมุมมองของการประเมิน คือ ได้มาจากหัวหน้าประเมินความสามารถในการสื่อสารของตนเองและพนักงานประเมินความสามารถในการสื่อสารของตนเอง เนื้อหาข้อคำถามในทั้งสองแบบวัดจะเหมือนกัน ข้อคำถามมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตั้งแต่ “จริงที่สุด” ถึง “ไม่จริงที่สุด”

เกณฑ์การให้คะแนน

เมื่อข้อความทางบวกผู้ตอบจะได้คะแนน 5 ถึง 1 จากคำตอบ “จริงที่สุด” ถึง “ไม่จริงที่สุด” แต่ถ้าข้อความทางลบ ผู้ตอบจะได้คะแนนตรงกันข้าม

การแปลความหมายของคะแนน

เมื่อวิเคราะห์จะทำการหาคะแนนเฉลี่ยที่เกิดจากการประเมินตนเองของแต่ละคน กล่าวคือทั้งจากหัวหน้าและจากพนักงาน ผู้ที่ได้คะแนนเฉลี่ยจากการประเมินความสามารถในการสื่อสารอยู่ในระดับสูงกว่าแสดงว่ามีความสามารถในการสื่อสารมากกว่าผู้ที่ได้คะแนนเฉลี่ยน้อยกว่า

คุณภาพเครื่องมือวัดความสามารถในการสื่อสาร

แบบวัดฉบับนี้ประกอบด้วยข้อคำถาม 38 ข้อ ภายหลังจากการนำไปทดลองใช้จากทั้งกลุ่มหัวหน้าและพนักงาน พบว่ามีบางข้อคำถามที่มีค่าสหสัมพันธ์รายข้อกับคะแนนรวม (Corrected Item-Total Correlation) ตีตกต่ำหรือต่ำมาก ผู้วิจัยจึงคัดออกจากแบบสอบถาม ทั้งนี้เนื่องจากตัวแปรความสามารถในการสื่อสารของหัวหน้าประเมินตัวเองและตัวแปรความสามารถในการสื่อสารของพนักงานประเมินตัวเองเป็นตัวแปรตัวเดียวกัน แต่วัดคนละกลุ่มตัวอย่าง ดังนั้น การตัดข้อคำถามใดๆ ออก ควรจะเหมือนกันเพื่อแสดงถึงความสามารถในการนำไปใช้ของเครื่องมือวัด (Generalizability) หลักเกณฑ์ในการตัดข้อคำถามมีดังนี้

1. พิจารณาตัดข้อที่มีค่าสหสัมพันธ์รายข้อกับคะแนนรวมตีตกหรือต่ำมาก ในทั้งสองกลุ่ม แล้วทำการวิเคราะห์ค่าสหสัมพันธ์รายข้อกับคะแนนรวมใหม่
2. พิจารณาตัดข้อที่มีค่าสหสัมพันธ์รายข้อกับคะแนนรวมตีตกในบางกลุ่ม แม้ว่า ข้อนั้นจะมีค่าเป็นบวกในอีกกลุ่มหนึ่งก็ตาม แล้วทำการวิเคราะห์ค่าสหสัมพันธ์รายข้อกับคะแนนรวมใหม่
3. พิจารณาตัดข้อดังกล่าวข้างต้น จนกระทั่งไม่มีข้อใดที่มีค่าสหสัมพันธ์รายข้อกับคะแนนรวมเป็นค่าลบทั้งสองกลุ่ม

จากหลักเกณฑ์ข้างต้นได้ทำการวิเคราะห์ทีละครั้งจำนวน 6 ครั้ง คัดข้อคำถามออก 6 ข้อ ทำให้แบบวัดฉบับที่หัวหน้าทำการประเมินมีค่าสหสัมพันธ์รายข้อกับคะแนนรวมอยู่ระหว่าง .259 - .901 และมีค่าความเชื่อมั่นสอดคล้องภายในเพิ่มขึ้นเท่ากับ .944 ฉบับที่พนักงานทำการประเมินมีค่าสหสัมพันธ์รายข้อกับคะแนนรวมอยู่ระหว่าง .225 -.849 และมีค่าความเชื่อมั่นสอดคล้องภายในเพิ่มขึ้นเท่ากับ .946 เครื่องมือวัดที่นำไปใช้กับกลุ่มตัวอย่างจริงมีข้อคำถามทั้งหมด 32 ข้อ

ตัวอย่างข้อคำถามสำหรับตัวแปรความสามารถในการสื่อสาร

	1	2	3	4	5
	ไม่จริงที่สุด	ไม่จริง	ไม่แน่ใจ	จริง	จริงที่สุด
<u>ด้านความรู้เชิงกลยุทธ์ทางการสื่อสาร</u>					
ก. ฉันรู้ว่าควรจะบอกอะไรและไม่ควรบอกอะไรกับคนงานที่มาถามฉัน.....	1	2	3	4	5
<u>ด้านศักยภาพทางการสื่อสาร</u>					
ข. ในขณะที่ฝึกอบรมพนักงาน ฉันคำนึงว่าจะทำอย่างไรให้เขาสนใจในเนื้อหาอย่างไม่น่าเบื่อ	1	2	3	4	5

การสร้างเครื่องมือวัดการรับรู้การสนับสนุนขององค์กร

สำหรับตัวแปรการรับรู้การสนับสนุนขององค์กร ผู้วิจัยทำการปรับจากแบบวัดการรับรู้การสนับสนุนขององค์กรของ โรเดส ไอเซนเบอร์เกอร์ และอาเมิลี (Rhoades; Eisenberger & Armeli. 2001: 825-836) ซึ่งปรับปรุงมาจากแบบวัด SPOS (Survey of Perceived Organizational Support) ของไอเซนเบอร์เกอร์และคณะ (Eisenberger; et al. 1986) เนื่องจากงานวิจัยเกี่ยวกับ การรับรู้การสนับสนุนขององค์กรที่ผ่านมาส่วนใหญ่ใช้แบบวัดฉบับสั้น S P O S และพบว่ามีค่าความเชื่อมั่นสอดคล้องภายในสูง (Rhoades; & Eisenberger. 2002: 699) ผู้วิจัยได้พัฒนาให้เหมาะกับกลุ่มตัวอย่างและบริบทที่ทำการศึกษาโดยให้พนักงานเป็นผู้ประเมิน ข้อคำถามมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตั้งแต่ตอบ “จริงที่สุด” ถึง “ไม่จริงที่สุด”

เกณฑ์การให้คะแนน

เมื่อข้อความทางบวกผู้ตอบจะได้คะแนน 5 ถึง 1 จากคำตอบ “จริงที่สุด” ถึง “ไม่จริงที่สุด” แต่ถ้าข้อความทางลบ ผู้ตอบจะได้คะแนนตรงกันข้าม

การแปลความหมายของคะแนน

เมื่อวิเคราะห์ทำการหาคะแนนเฉลี่ยจากข้อคำถามทั้งหมด พนักงานที่ได้คะแนนเฉลี่ยจากการประเมินการรับรู้การสนับสนุนขององค์กรมากกว่า แสดงว่ามีการรับรู้การสนับสนุนขององค์กรในระดับสูงกว่าพนักงานที่ได้คะแนนเฉลี่ยน้อยกว่า

คุณภาพเครื่องมือวัดการรับรู้การสนับสนุนขององค์กร

แบบวัดฉบับนี้ประกอบด้วยข้อคำถาม 8 ข้อ ภายหลังจากการนำไปทดลองใช้กับพนักงาน พบว่ามีข้อคำถามที่มีค่ามีค่าสหสัมพันธ์รายข้อกับคะแนนรวมต่ำผู้วิจัยได้ตัดข้อคำถามนี้ออกจากเครื่องมือวัด และทำการวิเคราะห์พบว่า มีค่าสหสัมพันธ์รายข้อกับคะแนนรวมอยู่ระหว่าง .415 -.684 และมีค่าความเชื่อมั่นสอดคล้องภายในเพิ่มขึ้นเป็น .827 และแบบสอบถามที่นำไปใช้กับกลุ่มตัวอย่างจริงมีข้อคำถามจำนวน 7 ข้อคำถาม

ตัวอย่างข้อคำถามสำหรับตัวแปรการรับรู้การสนับสนุนขององค์กร

	1	2	3	4	5
	ไม่จริงที่สุด	ไม่จริง	ไม่แน่ใจ	จริง	จริงที่สุด
ก. โรงงานเอาใจใส่ความเป็นอยู่ที่ดีของฉัน.....	1	2	3	4	5
ข. โรงงานเต็มใจที่จะให้ความช่วยเหลือถ้าฉันมีความต้องการสิ่งใดเป็นกรณีพิเศษ.....	1	2	3	4	5

การสร้างเครื่องมือวัดตัวแปรการรับรู้การมอบหมายงาน

สำหรับตัวแปรตัวนี้ปรับมาจากแบบวัดการรับรู้การมอบหมายงานของชไรไฮม์และไนด์เลอร์และสแกนดูรา (Schriesheim; & Neider. 1988; citing Schriesheim; Neider; & Scandura. 1998: 303-304) และพัฒนาร่วมกันกับข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ในประเด็นการมอบหมายงานจากผู้จัดการฝ่ายบุคคล 3 ท่าน เพื่อให้เหมาะกับกลุ่มตัวอย่างและบริบทที่ทำการศึกษโดยให้พนักงานเป็นผู้ประเมิน ข้อคำถามมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตั้งแต่ “จริงที่สุด” ถึง “ไม่จริงที่สุด”

เกณฑ์การให้คะแนน

เมื่อข้อความทางบวกผู้ตอบจะได้คะแนน 5 ถึง 1 จากคำตอบ “จริงที่สุด” ถึง “ไม่จริงที่สุด” แต่ถ้าข้อความทางลบ ผู้ตอบจะได้คะแนนตรงกันข้าม

การแปลความหมายของคะแนน

เมื่อวิเคราะห์ทำการหาคะแนนเฉลี่ยจากข้อคำถามทั้งหมดในแบบวัดการมอบหมายงานของตนเองจากพนักงาน พนักงานที่ได้คะแนนเฉลี่ยมากกว่ามากกว่าแสดงว่ามีการรับรู้การมอบหมายงานในระดับสูงกว่าพนักงานที่ได้คะแนนเฉลี่ยน้อยกว่า

คุณภาพเครื่องมือวัดการรับรู้การมอบหมายงาน

แบบวัดฉบับนี้ประกอบด้วยข้อคำถาม 7 ข้อ ภายหลังจากการนำไปทดลองใช้กับพนักงาน พบว่ามีค่าสหสัมพันธ์รายข้อกับคะแนนรวมอยู่ระหว่าง .278 -.541 และมีค่าความเชื่อมั่นสอดคล้องภายในเท่ากับ .691

ตัวอย่างข้อคำถามสำหรับตัวแปรการรับรู้การมอบหมายงาน

	1	2	3	4	5
	ไม่จริงที่สุด	ไม่จริง	ไม่แน่ใจ	จริง	จริงที่สุด
ก. หัวหน้าอนุญาตให้ฉันได้รับข้อมูลที่จำเป็น ก่อนที่จะให้ฉันตัดสินใจด้วยตนเอง.....	1	2	3	4	5
ข. หัวหน้าให้อิสระฉันจัดการงานที่ได้รับมอบหมายโดยไม่ก้าวท้าว.....	1	2	3	4	5

การสร้างเครื่องมือวัดตัวแปรความแตกต่างกันทางชีวิตสังคม

อาศัยแนวทางของ ชูยและ โอรีลลี (Tsui; & O'Reilly. 1989: 410) ที่ได้ศึกษาไว้มา ทำการวัดตัวแปรทางชีวิตสังคม 3 ตัวแปร ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา โดยเก็บรวบรวมข้อมูล จากหัวหน้าและพนักงาน จากนั้นหาความแตกต่างกันระหว่างลักษณะชีวิตสังคมของหัวหน้าและพนักงานโดยการคำนวณหาค่าสัมบูรณ์ของผลต่างระหว่างค่าที่ได้จากหัวหน้าและพนักงาน (ค่าที่ได้ สูงกว่าแสดงว่ามีแตกต่างกันมากกว่า) สำหรับตัวแปรเพศ ถ้าเป็นเพศเดียวกันจะให้รหัสเป็น "0" แต่ถ้าเพศแตกต่างกัน จะให้รหัสเป็น "1"

การสร้างเครื่องมือวัดตัวแปรความพึงพอใจในงาน

สำหรับตัวแปรตัวนี้ได้ปรับมาจากแบบวัดความพึงพอใจของมินเนโซตา (Minnesota Satisfaction Questionnaire) (Muchinsky. 2000: 271-272; citing Weiss; et al. 1990) และพัฒนาให้เหมาะกับกลุ่มตัวอย่างและบริบทที่ทำการศึกษา โดยให้พนักงานเป็นผู้ประเมิน ข้อคำถามมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตั้งแต่ "พอใจที่สุด" ถึง "ไม่พอใจที่สุด"

เกณฑ์การให้คะแนน

เมื่อข้อความทางบวกผู้ตอบจะได้คะแนน 5 ถึง 1 จากคำตอบ "พอใจที่สุด" ถึง "ไม่พอใจที่สุด"

การแปลความหมายของคะแนน

เมื่อวิเคราะห์ จะทำการหาคะแนนเฉลี่ยจากข้อคำถามทั้งหมดในแบบวัดความพึงพอใจในงาน ผู้ที่ได้คะแนนความพึงพอใจในงานมากกว่า แสดงว่ามีความพึงพอใจสูงกว่าผู้ที่ได้คะแนนน้อยกว่า

คุณภาพเครื่องมือวัดความพึงพอใจในงาน

แบบวัดฉบับนี้ประกอบด้วยข้อคำถาม 20 ข้อ ภายหลังจากการนำไปทดลองใช้กับพนักงาน พบว่ามีค่าสหสัมพันธ์รายข้อกับคะแนนรวมอยู่ระหว่าง .224-.611 และมีค่าความเชื่อมั่น สอดคล้องภายในเท่ากับ .869

ตัวอย่างข้อคำถามสำหรับตัวแปรความพึงพอใจในงาน

	1	2	3	4	5
	ไม่พอใจที่สุด	ไม่พอใจ	ไม่แน่ใจ	พอใจ	ไม่พอใจที่สุด
ก. การมีโอกาสได้ปฏิบัติงานตามลำพัง.....	1	2	3	4	5
ข. เงินเดือนเมื่อเทียบกับปริมาณงานที่ทำ.....	1	2	3	4	5

การสร้างเครื่องมือวัดตัวแปรผลการปฏิบัติงาน

สำหรับเครื่องมือวัดนี้ผู้วิจัยทำการในการวัดตัวแปรนี้ผู้วิจัยได้ทำการสร้างขึ้นใหม่โดยทำการประยุกต์จากแบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่ใช้ประเมินบุคลากรของสถานประกอบการในจังหวัดสระบุรีจำนวน 3 แห่งและพิจารณาร่วมกับประเด็นการประเมินผลการปฏิบัติงานของอลงกรณ์ มีสุทธาและสมิต สัชฌุกร (2539) มาสร้างเป็นเครื่องมือวัดในการประเมินผลการปฏิบัติงานซึ่งวัด 13 ประเด็น โดยให้หัวหน้าประเมินพนักงาน ข้อคำถามมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตั้งแต่ “จริงที่สุด” ถึง “ไม่จริงที่สุด”

เกณฑ์การให้คะแนน

เมื่อข้อความทางบวกผู้ตอบจะได้คะแนน 5 ถึง 1 จากคำตอบ “จริงที่สุด” ถึง “ไม่จริงที่สุด”

การแปลความหมายของคะแนน

เมื่อวิเคราะห์ ทำการหาคะแนนเฉลี่ยจากข้อคำถามทั้งหมดในแบบวัดพนักงานที่ได้คะแนนเฉลี่ยมากกว่าแสดงว่ามีผลการปฏิบัติงานสูงกว่าพนักงานที่ได้คะแนนเฉลี่ยน้อยกว่า

คุณภาพเครื่องมือวัดผลการปฏิบัติงาน

แบบวัดฉบับนี้ประกอบด้วยข้อคำถาม 18 ข้อ ภายหลังจากการนำไปทดลองใช้ให้หัวหน้าประเมินกับพนักงาน พบว่ามีค่าสหสัมพันธ์รายข้อกับคะแนนรวมอยู่ระหว่าง .565-.791 และมีค่าความเชื่อมั่นสอดคล้องภายในเท่ากับ .947

ตัวอย่างข้อคำถามสำหรับตัวแปรผลการปฏิบัติงาน

	1	2	3	4	5
	ไม่จริงที่สุด	ไม่จริง	ไม่แน่ใจ	จริง	จริงที่สุด
ก. ลูกน้องคนนี้ปฏิบัติงานด้วยความถูกต้องเมื่อเทียบกับมาตรฐานที่ควรจะเป็น.....	1	2	3	4	5
ข. ลูกน้องคนนี้แก้ไขปัญหาได้อย่างรวดเร็วโดยไม่มีข้อผิดพลาดในภายหลัง.....	1	2	3	4	5

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การศึกษานี้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากหัวหน้าแผนก/ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์และพนักงานในแผนกตั้งแต่ 2 คน (ในกรณีที่มีพนักงาน 2 คน) และ 3 คน (กรณีที่มีพนักงาน 3 คนขึ้นไป) ซึ่งข้อมูลที่ทำกรประเมินจากทั้งสองฝ่ายถือเป็นความลับ เพื่อให้พนักงานมั่นใจได้ว่าข้อมูลที่ตนเองตอบนั้นเป็นความลับ ผู้วิจัยจึงใช้ซองเอกสารที่มีแถบกาบติดในตัวเอง เพื่อให้พนักงานเมื่อตอบแบบสอบถามแล้ว ทำการปิดผนึกซองแบบสอบถามด้วยตนเอง และใช้รหัส “A” “B” และ “C” แทนการระบุชื่อของพนักงานคนที่ 1, 2, และ 3 ตามลำดับ และเพื่อป้องกันความสับสนเวลาจัดกระทำข้อมูล การบรรจุแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยใช้ซองเอกสารใหญ่สำหรับรวบรวมแบบสอบถามทั้งหมดในสถานประกอบการเดียวกันให้อยู่ด้วยกัน เนื่องจากการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิจัยนี้ จำเป็นต้องจับคู่กันระหว่างหัวหน้ากับพนักงานในสถานประกอบการเดียวกัน ผู้วิจัยใช้วิธีกำหนดรหัสหมายเลขแบบสอบถาม แบบสอบถามที่เก็บจากสถานประกอบการเดียวกันจะมีรหัสเป็นหมายเลขเดียวกัน ในกรณีที่แผนก/ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในสถานประกอบการนั้นมีพนักงานมากกว่า 3 คนขึ้นไป เพื่อป้องกันความลำเอียง ผู้วิจัยได้ให้หัวหน้าทำการสุ่มเลือกพนักงานด้วยวิธีจับสลาก ซึ่งในหนังสือขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามมีคำแนะนำในการแจกแบบสอบถาม (ภาคผนวก ก.) แนบให้อธิบายวิธีการเลือกพนักงานด้วยวิธีการสุ่มอย่างละเอียด

เนื่องจากการศึกษานี้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากสถานประกอบการจำนวนมาก ซึ่งส่วนใหญ่มักไม่มีใครอนุญาตให้บุคคลภายนอกเข้าไปเก็บข้อมูลใดๆ ผู้วิจัยจึงวางแผนการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อให้สามารถเข้าไปเก็บจากกลุ่มตัวอย่างได้ 4 วิธีดังนี้

วิธีที่ 1 เก็บรวบรวมข้อมูลโดยให้บุคลากรของสำนักงานสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานจังหวัดสระบุรีเป็นผู้ประสานงานทำการเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งมีขั้นตอนต่อไปนี้

1. นำหนังสือขอความอนุเคราะห์สนับสนุนพื้นที่เก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้อำนวยการสถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ถึงผู้ว่าราชการจังหวัด เพื่อขออนุญาตลงพื้นที่ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในจังหวัดสระบุรี และเพื่อใช้ในการแจ้งให้สวัสดิการและคุ้มครองแรงงานจังหวัดสระบุรี ตลอดจนสถานประกอบการแต่ละแห่งทราบว่าได้ทำการขออนุญาตแล้ว

2. นำหนังสือขอความร่วมมือในการอนุเคราะห์ข้อมูลจากคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ถึงสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานจังหวัดสระบุรี เพื่อขอรายชื่อและสถานที่ตั้งของสถานประกอบการในจังหวัดสระบุรีที่มีจำนวนบุคลากร 100-499 คน (ขนาดเล็ก) และสถานประกอบการที่มีจำนวนบุคลากร 500 คนขึ้นไป (ขนาดใหญ่) และขอความอนุเคราะห์สนับสนุนบุคลากรภายใต้บังคับบัญชาเพื่อเป็นผู้ประสานงานกับสถานประกอบการในการเก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป

3. เข้าพบบุคลากรของสำนักงานสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานที่ได้รับมอบหมายให้เป็นผู้ประสานงานในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย เพื่อชี้แจงวัตถุประสงค์และอธิบายรายละเอียดของการตอบแบบสอบถามรวมถึงกำหนดวันเวลามารับแบบสอบถามคืน

วิธีที่ 2 เก็บรวบรวมข้อมูลโดยให้ชมรมบริหารบุคคลจังหวัดสระบุรีเป็นผู้ประสานงานทำการเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งมีขั้นตอนต่อไปนี้

1. นำหนังสือขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามจากคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒถึงกรรมการผู้จัดการของสถานประกอบการ 1 ฉบับ และถึงผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์อีก 1 ฉบับ เพื่อแนะนำตัวกับประธานชมรมบริหารบุคคลจังหวัดสระบุรีและขอความอนุเคราะห์ให้เข้านำเสนอวัตถุประสงค์ของการศึกษาต่อสมาชิกชมรมฯ ในการประชุมประจำเดือน ซึ่งสมาชิกชมรมบริหารบุคคลคือผู้จัดการแผนก/ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์หรือฝ่ายบุคคลในสถานประกอบการของจังหวัดสระบุรี

2. เข้านำเสนอวัตถุประสงค์ของการศึกษาต่อสมาชิกชมรมฯ ในการประชุมประจำเดือนมกราคมและขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามรวมถึงแจกแบบสอบถามให้กับสถานประกอบการอื่นๆ ที่มีได้เข้ามาประชุมหรือมิได้เป็นสมาชิกของชมรมฯ

3. ระบุวันที่มารับแบบสอบถามคืนโดยให้สมาชิกชมรมฯ นำมาส่งคืนที่บุคลากรของสำนักงานสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานที่เป็นผู้ประสานงาน

วิธีที่ 3 เก็บรวบรวมข้อมูลโดยให้เจ้าหน้าที่อนามัยประจำตำบลเป็นผู้ประสานงานทำการเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งมีขั้นตอนต่อไปนี้

1. นำหนังสือขอความอนุเคราะห์สนับสนุนบุคลากรในการเป็นผู้ประสานงานเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้อำนวยการสถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ถึงนายแพทย์สาธารณสุขประจำจังหวัดสระบุรีเพื่อขออนุญาตสนับสนุนบุคลากรได้บังคับบัญชาคือ ดร.มะลิ วิมาโณ นักวิชาการสาธารณสุขระดับ 5 สำนักงานสาธารณสุขอำเภอวิหารแดง จังหวัดสระบุรี ในการเป็นผู้ประสานงานเก็บรวบรวมข้อมูลในระดับจังหวัด

2. นำหนังสือขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามจากคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ถึงกรรมการผู้จัดการของสถานประกอบการ 1 ฉบับ และถึงผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ 1 ฉบับ หนังสือขอความอนุเคราะห์สนับสนุนพื้นที่เก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้อำนวยการสถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ถึงผู้ว่าราชการจังหวัดเพื่อขออนุญาตลงพื้นที่ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในจังหวัดสระบุรีอีก 1 ฉบับ รวมทั้งสิ้น 3 ฉบับ แนะนำตัวต่อเจ้าหน้าที่สาธารณสุขประจำตำบลในพื้นที่ที่สถานประกอบการตั้งอยู่ เพื่อขอความอนุเคราะห์ให้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากสถานประกอบการ เนื่องจากหนึ่งในภาระงานของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขประจำตำบลคือการเข้าตรวจสถานประกอบการ จึงสามารถเข้าไปติดต่อกับบุคลากรในสถานประกอบการได้สะดวก

3. นำเสนอวัตถุประสงค์ของการศึกษาและรายละเอียดในการเก็บรวบรวมข้อมูลต่อเจ้าหน้าที่สาธารณสุขประจำตำบลรวมถึงให้ติดต่อบุคลากรในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ ดร.มะลิ วิมาโณ หรือผู้วิจัยเมื่อมีปัญหาในการเก็บรวบรวมข้อมูล

4. กำหนดวันและเวลาที่มารับแบบสอบถามคืน

วิธีที่ 4 เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเองโดยดำเนินการส่งไปรษณีย์ไปยังผู้จัดการแผนก/ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของสถานประกอบการที่ได้เคยประสานไว้แล้ว

การจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการจัดกระทำข้อมูลที่รวบรวมมาได้ ดังนี้

1. ตรวจสอบความสมบูรณ์ของคำตอบในแบบสอบถามแต่ละชุดและจับคู่แบบสอบถามที่ตอบโดยหัวหน้าและพนักงานในแผนก/ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์
2. ตรวจสอบให้คะแนนตามเกณฑ์ที่กำหนด
3. นำคะแนนที่ได้ไปวิเคราะห์ตามวิธีการทางสถิติต่อไป

สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับการวิจัยครั้งนี้ แบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอนดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง ใช้สถิติเชิงบรรยาย ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

2. การวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับระดับการวิเคราะห์ของตัวแปร การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม และความสัมพันธ์ระหว่างการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามกับตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์หว่าบ (Within-and-Between Analysis: WABA) ขั้นตอนการวิเคราะห์หว่าบมีดังนี้

2.1 การวิเคราะห์เพื่อทดสอบว่าตัวแปรการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามมีระดับการวิเคราะห์ใด โดยใช้การวิเคราะห์หว่าบ 1 (WABA 1) ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ที่ตรวจสอบว่าความแปรปรวนของตัวแปรการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามนั้นเกิดขึ้นที่แหล่งใด ระหว่างกลุ่ม (Between-Groups) ภายในกลุ่ม (Within-Groups) ทั้งระหว่างและภายในกลุ่ม (Mixed) หรือไม่มี ความแปรปรวนเลย (Null) แนวคิดการตรวจสอบว่าความแปรปรวนของตัวแปรเกิดขึ้นที่แหล่งใดของ วาบา 1 นั้นใช้วิธีการแบ่งความแปรปรวนของตัวแปรออกเป็น 2 ส่วน คือ ความแปรปรวนระหว่างกลุ่มและความแปรปรวนภายในกลุ่ม จากนั้นนำความแปรปรวนทั้ง 2 ส่วนมาเปรียบเทียบกัน ถ้าความแปรปรวนระหว่างกลุ่มมากกว่าภายในกลุ่มแสดงว่าตัวแปรนั้นมีความแปรปรวนเกิดขึ้นที่ระหว่างกลุ่ม ถ้าความแปรปรวนระหว่างกลุ่มน้อยกว่าภายในกลุ่มแสดงว่าความแปรปรวนของตัวแปรนั้นเกิดขึ้นที่ภายในกลุ่ม ถ้าความแปรปรวนระหว่างกลุ่มกับภายในกลุ่มไม่แตกต่างกัน แสดงว่ามีความแปรปรวนเกิดขึ้นทั้งระหว่างกลุ่มและภายในกลุ่ม แต่ถ้าความแปรปรวนระหว่างกลุ่มกับภายในกลุ่มมีค่าเป็น 0 แสดงว่าไม่มีความแปรปรวนเกิดขึ้น

การเปรียบเทียบความแปรปรวนระหว่างกลุ่มกับภายในกลุ่มของตัวแปรนั้นว่าแตกต่างกันหรือไม่ วาบา 1 ใช้ทั้งการทดสอบนัยสำคัญทางสถิติ (Statistical significance) และการทดสอบนัยสำคัญทางปฏิบัติ (Practical Significance) สถิติที่ใช้ทดสอบนัยสำคัญทางสถิติก็คือ การทดสอบค่าเอฟ (F-test) ส่วนการทดสอบนัยสำคัญทางปฏิบัตินั้นใช้การทดสอบค่าอี (E-test) (ดูสูตรในการคำนวณค่าอีได้ในบทที่ 2) การจะสรุปผลว่าความแปรปรวนของตัวแปรเกิดขึ้นที่แหล่งใดนั้น การทดสอบต้องมีนัยสำคัญทั้งทางสถิติและทางปฏิบัติ ถ้าการทดสอบนั้นมีนัยสำคัญทางด้านเดียว ไม่ว่าจะนัยสำคัญทางสถิติหรือทางปฏิบัติ จะสรุปผลว่าความแปรปรวนระหว่างกลุ่มและภายในกลุ่มนั้นไม่แตกต่างกัน และตีความผลได้ว่าตัวแปรนั้นมีความแปรปรวนเกิดขึ้นทั้งระหว่างกลุ่มและภายในกลุ่ม

เนื่องจากตัวแปรการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามนั้น ผู้วิจัยเก็บข้อมูลจากทั้งหัวหน้าและพนักงาน ดังนั้นจึงสามารถวิเคราะห์ได้ทั้งระดับรายคู่และกลุ่มงาน การวิเคราะห์จะเริ่มที่ระดับรายคู่ก่อน จากนั้นจึงค่อยวิเคราะห์ระดับกลุ่มงาน ถ้าตัวแปรการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามของกลุ่มตัวอย่างมีระดับการวิเคราะห์ตามที่ทฤษฎีระบุไว้ คือ ระดับรายคู่การวิเคราะห์ทั้งสองระดับนี้จะออกมาเป็น พบความแปรปรวนระหว่างกลุ่มที่ระดับรายคู่ (Whole) และพบความแปรปรวนภายในกลุ่มที่ระดับกลุ่มงาน (Part)

2.2 การวิเคราะห์ระดับการวิเคราะห์ของความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามกับตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม โดยใช้การวิเคราะห์วาบา 1 และวาบา 2 (WABA II) เนื่องจากตัวแปรการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามในการวิจัยนี้ใช้วิธีเก็บข้อมูลที่ให้ทั้งหัวหน้าและพนักงานประเมิน การแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้ากับพนักงานแต่ละคน จึงจะมีคะแนนตัวแปรนี้ 2 ค่า คือ ค่าที่ได้จากหัวหน้าประเมิน และค่าที่ได้จากพนักงานประเมิน ผลการทดสอบระดับการวิเคราะห์ของตัวแปรนี้ในขั้นตอนแรกจะนำมาใช้ตัดสินใจว่าควรจะดำเนินการกับคะแนนตัวแปรที่มี 2 ค่านี้อย่างไร ควรจะนำเอาคะแนนอะไรเข้าไปวิเคราะห์หาความสัมพันธ์กับตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม ถ้าผลการทดสอบที่ระดับรายคู่ของตัวแปรการแลกเปลี่ยนระหว่าง ผู้นำกับผู้ตามพบว่ามีความแปรปรวนเกิดขึ้นที่ระหว่างกลุ่ม แสดงว่าคู่คะแนนของตัวแปรนี้ที่เกิดจากการประเมินของหัวหน้ากับพนักงานมีความสอดคล้องกัน เพราะภายในกลุ่ม ซึ่งก็คือภายในคู่คะแนนไม่มีความแปรปรวน แสดงว่าภายในคู่คะแนนนั้นคะแนนไม่แตกต่างกัน ดังนั้นการวิเคราะห์หา ความสัมพันธ์จึงสามารถนำเอาคะแนนที่ได้จากหัวหน้าและพนักงานมารวมหรือเฉลี่ยกันได้ แต่ถ้าผลทดสอบพบว่ามีความแปรปรวนเกิดขึ้นภายในคู่คะแนน แสดงว่าคู่คะแนนนี้ ยังคงมีความเป็นกลุ่มอยู่ แต่เป็นกลุ่มหรือคู่คะแนนที่มีความแตกต่างภายในซึ่งเป็นไปในลักษณะสัมพันธ์กัน ถ้านำเอาคะแนนทั้งสองมารวมหรือเฉลี่ยกัน จะทำให้ไม่พบความแตกต่างที่อยู่ภายในกลุ่ม ดังนั้นการหาความสัมพันธ์กับตัวแปรอิสระและตัวแปรตามจึงควรใช้ผลต่างระหว่างคะแนนของพนักงานกับค่าเฉลี่ยของคะแนนทั้งสอง แต่ถ้าผลการทดสอบพบว่ามีความแปรปรวนทั้งระหว่างและภายในคู่คะแนน แสดงว่าหัวหน้าและพนักงานประเมินโดยให้ค่าคะแนนที่แตกต่างกัน ไม่มีความสอดคล้องกันพอที่จะทำให้เกิดคู่คะแนน ระดับวิเคราะห์จึงเป็นระดับบุคคล ดังนั้นการหาความสัมพันธ์กับตัวแปรอิสระและ ตัวแปรตามจึงควรใช้คะแนนดิบของทั้งหัวหน้าและพนักงาน (Dansereau; & Yammarino. 2000: 445)

การวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามกับตัวแปรอิสระและตัวแปรตามนั้นเกิดขึ้นที่แหล่งใด ระหว่างกลุ่มงาน ภายในกลุ่มงาน หรือทั้งระหว่างและภายในกลุ่มงาน ใช้เทคนิควิเคราะห์ทั้งวาบา 1 และวาบา 2 โดยเริ่มกระบวนการวิเคราะห์จากวาบา 1 ในการตรวจสอบว่าตัวแปรแต่ละตัวมีความแปรปรวนเกิดขึ้นที่แหล่งใด จากนั้นใช้การวิเคราะห์วาบา 2 เพื่อทดสอบว่าความสัมพันธ์ของตัวแปรเกิดขึ้นที่ระดับการวิเคราะห์ใด หลักการวิเคราะห์วาบา 2 เป็นไปในลักษณะเช่นเดียวกันกับการวิเคราะห์วาบา 1 นั่นก็คือ การนำเอาค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามกับตัวแปรอิสระและตัวแปรตามมาแบ่งส่วนออกเป็น ความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นระหว่างกลุ่ม (Between-Cell Correlation) และความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นภายในกลุ่ม (Within-Cell Correlation) การสรุปผลว่าความสัมพันธ์นั้นเกิดขึ้นที่ระหว่างกลุ่มหรือภายในกลุ่ม พิจารณาจากการนำเปรียบเทียบความสัมพันธ์ทั้ง 2 ส่วนนี้ ถ้าความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มมากกว่าภายในกลุ่ม แสดงว่าความสัมพันธ์นั้นเกิดขึ้นที่ระดับกลุ่มงาน แต่ถ้าความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มน้อยกว่าภายในกลุ่ม แสดงว่าความสัมพันธ์นั้นเกิดขึ้นที่ระดับภายในกลุ่มงาน แต่ถ้าความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มและภายในกลุ่มมีใกล้เคียงกัน แสดงว่าความสัมพันธ์นั้น

เกิดขึ้นในระดับบุคคล การเปรียบเทียบความสัมพันธ์ทั้งสองส่วนนี้ใช้ทั้งการทดสอบนัยสำคัญทางสถิติและทางปฏิบัติเช่นเดียวกันกับการวิเคราะห์ว่า 1 สถิติที่ใช้ทดสอบนัยสำคัญทางสถิติก็คือการทดสอบค่าซี (Z-test) ส่วนนัยสำคัญทางปฏิบัติคือการทดสอบค่าเอ (A-test) (ดูสูตรในการคำนวณค่าเอได้ในบทที่ 2) การสรุปผลต้องมีนัยสำคัญทั้งทางสถิติและทางปฏิบัติ อย่างไรก็ตาม เพื่อแยกแยะผลการทดสอบในกรณีที่ผลการเปรียบเทียบไม่พบความแตกต่างระหว่างความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มและภายในกลุ่มอย่างมีนัยสำคัญว่าควรแปลผลเป็นแบบใดระหว่าง มีความสัมพันธ์เกิดขึ้นทั้งระหว่างและภายในกลุ่ม หรือไม่มีความสัมพันธ์เกิดขึ้นเลย ดังนั้นการวิเคราะห์ว่า 2 จึงต้องพิจารณาการทดสอบขนาดความสัมพันธ์ระหว่างและภายในกลุ่มด้วยว่าแตกต่างจาก 0 อย่างมีนัยสำคัญหรือไม่ สถิติที่ใช้ทดสอบนัยสำคัญทางสถิติของขนาดความสัมพันธ์ก็คือการทดสอบค่าที (t-test) ส่วนการทดสอบนัยสำคัญทางปฏิบัติคือการทดสอบค่าอาร์ (R-test) เกณฑ์การสรุปผลความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามกับตัวแปรอิสระและตัวแปรตามว่าเกิดขึ้นที่ระดับวิเคราะห์ใด สามารถสรุปรายละเอียดได้ดังนี้ (Yammarino et al. 2000: 13)

1. ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามกับตัวแปรอิสระและตัวแปรตามจะมีระดับการวิเคราะห์ระหว่างกลุ่มงาน ก็ต่อเมื่อค่าสถิติเอและซีต้องมีค่าบวกและมีนัยสำคัญทั้งคู่ รวมทั้งค่าสถิติอาร์และทีของความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มต้องมีนัยสำคัญและค่าสถิติอาร์และทีของความสัมพันธ์ภายในกลุ่มต้องไม่มีนัยสำคัญ

2. ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามกับตัวแปรอิสระและตัวแปรตามจะมีระดับการวิเคราะห์ภายในกลุ่มงาน ก็ต่อเมื่อค่าสถิติเอและซีต้องมีค่าลบและมีนัยสำคัญทั้งคู่ รวมทั้งค่าสถิติอาร์และทีของความสัมพันธ์ภายในกลุ่มต้องมีนัยสำคัญและค่าสถิติอาร์และทีของความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มต้องไม่มีนัยสำคัญ

3. ถ้าค่าสถิติเอและซีต้องไม่มีนัยสำคัญ รวมทั้งค่าสถิติอาร์และทีของความสัมพันธ์ทั้งระหว่างและภายในกลุ่มไม่มีนัยสำคัญ แสดงว่าไม่มีความสัมพันธ์เกิดขึ้นทั้งระหว่างกลุ่มหรือภายในกลุ่ม (Null)

4. นอกเหนือจากกรณีข้างต้น ให้สรุปผลว่าความสัมพันธ์นั้นเกิดขึ้นที่ระดับบุคคล คือ มีความสัมพันธ์เกิดขึ้นทั้งระหว่างและภายในกลุ่ม

สำหรับการทดสอบนัยสำคัญทางสถิติได้แก่ ค่าเอฟ (F-test) ค่าซี (Z-test) และค่าที (t-test) ใช้เกณฑ์ 0.05 และ 0.01 จึงจะมีนัยสำคัญ

สำหรับการทดสอบนัยสำคัญทางปฏิบัติได้แก่ค่าอี (E-test) ค่าเอ (A-test) ค่าอาร์ (R-test) ใช้เรขาคณิตเป็นพื้นฐานในการเปรียบเทียบค่าอี ค่าเอ และค่าอาร์ มีรายละเอียดดังนี้ (Dansereau; Aluto; Yammarino. 1984: 169-179)

การทดสอบค่าอีกรณีที่จะพบผลเป็น Equivocal เท่าๆ กับโฮลและพาร์ท กรณีที่ทดสอบที่ 30° โดยใช้ค่าอี (อัตราส่วนของค่า eta) เทียบกับมุมที่อยู่ระหว่าง 0° ถึง 90° โดยแบ่งออกเป็นสามมุมแต่ละมุมมีขนาด 30° ตั้งแต่ 0° ถึง 30° (สำหรับพาร์ท), 30° ถึง 60° ถึง (สำหรับ Equivocal) และ 60° ถึง 90° (สำหรับโฮล) มีเกณฑ์พิจารณาดังนี้

ถ้าเป็นโฮลที่ 30° ค่าอีต้องมากกว่าหรือเท่ากับ 1.73205

ถ้าเป็นพาร์ทที่ 30° ค่าอีต้องมากกว่าหรือเท่ากับ 0.57735

การทดสอบค่าอีกรณีที่จะพบผลเป็น Equivocal น้อยกว่าโฮลและพาร์ท กรณีที่ทดสอบที่ 15° โดยใช้ค่าอี (อัตราส่วนของค่า eta) เทียบกับมุมที่อยู่ระหว่าง 0° ถึง 90° โดยแบ่งออกเป็นสามมุมแต่ละมุมมีขนาด ไม่เท่ากันตั้งแต่ 0° ถึง 37.5° (สำหรับพาร์ท), 37.5° ถึง 52.5° (สำหรับ Equivocal) และ 52.5° ถึง 90° (สำหรับโฮล) มีเกณฑ์พิจารณาดังนี้

ถ้าเป็นโฮลที่ 15° ค่าอีต้องมากกว่าหรือเท่ากับ 1.30323

ถ้าเป็นพาร์ทที่ 15° ค่าอีต้องมากกว่าหรือเท่ากับ 0.76733

การทดสอบค่าเอกรณีที่จะพบผลเป็น Equivocal เท่าๆ กับโฮลและพาร์ท กรณีที่ทดสอบที่ 30° โดยใช้ค่าเอเทียบกับมุม 180° ที่อยู่ระหว่าง -90° ถึง 90° โดยแบ่งออกเป็นสามมุมแต่ละมุมมีขนาด 60° ตั้งแต่ 0° ถึง 60° , 60° ถึง -30° ถึง และ -30° ถึง -90° มีเกณฑ์พิจารณา ดังนี้

ถ้าเป็นโฮลที่ 30° ค่าเอต้องมากกว่าหรือเท่ากับ 0.52360

ถ้าเป็นพาร์ทที่ 30° ค่าเอต้องมากกว่าหรือเท่ากับ -0.52360

การทดสอบค่าเอกรณีที่จะพบผลเป็น Equivocal น้อยกว่าโฮลและพาร์ท เป็นการทดสอบที่ 15° โดยใช้ค่าเอเทียบกับมุม 180° ที่อยู่ระหว่าง -90° ถึง 90° โดยแบ่งออกเป็นสามมุมแต่ละมุมมีขนาด 0° ถึง 82.5° , 82.5° ถึง -82.5° และ -82.5° ถึง -90° มีเกณฑ์พิจารณาดังนี้

ถ้าเป็นโฮลที่ 15° ค่าอีต้องมากกว่าหรือเท่ากับ 0.26180

ถ้าเป็นพาร์ทที่ 15° ค่าอีต้องมากกว่าหรือเท่ากับ -0.26180

การทดสอบค่าอาร์เป็นเกณฑ์ที่เทียบกับมุม 90° ที่แสดงว่าตัวแปรไม่มีความสัมพันธ์กันขณะที่ 0° ตัวแปรมีความสัมพันธ์กันอย่างสมบูรณ์ มุมที่ค่าองศาต่ำกว่าจะมีความสัมพันธ์กันมากกว่า

ถ้ามีความสัมพันธ์กันที่ 15° ค่าอาร์ต้องมากกว่าหรือเท่ากับ 0.26795

ถ้ามีความสัมพันธ์กันที่ 30° ค่าอาร์ต้องมากกว่าหรือเท่ากับ 57735

3. การวิเคราะห์แบบจำลองความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น (Linear Structural Relationship Modeling) ระหว่างตัวแปรการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามกับตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม ที่ระดับการวิเคราะห์ที่ผ่านการทดสอบมาแล้วในขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์นี้ใช้การวิเคราะห์อิทธิพล (Path Analysis) โดยกำหนดแบบจำลองสมมติฐานตามกรอบแนวคิดการวิจัย ซึ่งก็คือ กำหนดให้ตัวแปรการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามเป็นตัวแปรคั่นกลางระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรจะเป็นในลักษณะที่ตัวแปรอิสระทุกตัวในแบบจำลองจะมีอิทธิพลทางตรงต่อตัวแปรคั่นกลาง และตัวแปรคั่นกลางจะส่งผลต่อตัวแปรตาม ซึ่งได้แก่ ผลการปฏิบัติงาน และความพึงพอใจในงานการวิเคราะห์นี้ ผู้วิจัยใช้เทคนิคการวิเคราะห์อิทธิพลแบบมีตัวแปรแฝง (Latent Variables path Analysis) ที่แต่ละตัวแปรแฝงมีตัวแปรสังเกตเพียง 1 ตัว (Single Observed Variable) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อปรับความคลาดเคลื่อนในการวัด

เนื่องจากการวิเคราะห์อิทธิพลแบบตัวแปรสังเกต (Observed Variable path Analysis) มีข้อตกลงเบื้องต้นข้อหนึ่งว่า ตัวแปรสังเกตต้องปราศจากความคลาดเคลื่อนในการวัด เพราะการวิเคราะห์เช่นนี้มุ่งศึกษาเฉพาะความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของตัวแปร ไม่มีส่วนความสัมพันธ์เชิงการวัด (Measurement Model) เหมือนกับการวิเคราะห์อิทธิพลแบบมีตัวแปรแฝง จึงไม่สามารถปรับค่าความคลาดเคลื่อนในการวัดได้ เพื่อให้ได้ผลการวิเคราะห์ที่เที่ยงตรงมากขึ้น ผู้วิจัยจึงใช้เทคนิคการวิเคราะห์อิทธิพลแบบมีตัวแปรแฝง เพื่อปรับค่าความคลาดเคลื่อนในการวัด โดยความคลาดเคลื่อนในการวัดของแต่ละตัวแปรประมาณค่าจาก $(1 - \text{ค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นของตัวแปร}) \times \text{ความแปรปรวนของตัวแปร}$ (Jöreskog; & Sörbom. 1996: 37) ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในแบบจำลองจึงเป็นความสัมพันธ์ที่ผ่านการปรับค่าความคลาดเคลื่อนในการวัดแล้ว

สำหรับการตรวจสอบความกลมกลืนของแบบจำลองสมมติฐานที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น พิจารณาจากดัชนีความกลมกลืนต่าง (Fit indexes) ซึ่งมีผู้คิดค้นและเสนอไว้มากมายหลายแนวทาง แต่การแบ่งประเภทที่ได้รับความนิยมมากที่สุดคือโลเวย์ แฮร์ และคนอื่นๆ ได้แบ่งดัชนีความกลมกลืนออกเป็น 3 ประเภท (Hair; et al. 1998: 654-661; Kelloway. 1998: 23-40)

1. ดัชนีความกลมกลืนเชิงสัมบูรณ์ (Absolute Fit Indexes) เป็นดัชนีที่ใช้ประเมินภาพรวมของแบบจำลองว่ามีความสอดคล้องกับข้อมูลมากน้อยเพียงใด โดยการพิจารณาจากความแตกต่างระหว่างค่าสังเกตเมทริกซ์ความแปรปรวนร่วม (Observed Covariance Matrix) ที่คำนวณได้จากกลุ่มตัวอย่างกับค่าประมาณเมทริกซ์ความแปรปรวนร่วม (Reproduced Covariance Matrix) ที่ประมาณมาจากแบบจำลองสมมติฐาน หากเมทริกซ์ความแปรปรวนร่วมทั้งสองไม่แตกต่างกันมากนัก แสดงว่าภาพรวมของแบบจำลองมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

2. ดัชนีความกลมกลืนเชิงเปรียบเทียบ (Comparative Fit Indexes) เป็นดัชนีที่ประเมินความกลมกลืนจากการเปรียบเทียบแบบจำลองสมมติฐานกับแบบจำลองพื้นฐาน (Baseline Model) ซึ่งเป็นแบบจำลองว่าง (Null Model) เป็นส่วนใหญ่และไม่มีตัวแปรในแบบจำลองมีความสัมพันธ์กันเลย ดัชนีนี้ใช้พิจารณาว่าแบบจำลองสมมติฐานดีกว่าแบบจำลองพื้นฐานมากน้อยเพียงไร

3. ดัชนีความกลมกลืนเชิงประหยัด (Parsimonious Fit Indexes) เป็นดัชนีความกลมกลืนที่มีการปรับค่าเพื่อสะท้อนความไม่ซับซ้อนของแบบจำลอง เนื่องจากแบบจำลองที่ดีควรมีเป็นแบบจำลองที่มีเส้นความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรไม่มากนัก ง่ายต่อการแปลความหมาย ตลอดจนการนำไปใช้ด้วย นอกจากนี้ยังผู้วิจัยระบุเส้นความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเพิ่มขึ้นมากเท่าใด แบบจำลองที่ทดสอบก็ยิ่งมีโอกาสที่จะกลมกลืนกับข้อมูลมากขึ้นด้วย ดังนั้นดัชนีนี้จึงเป็นการประเมินความกลมกลืนของแบบจำลองที่มีการพิจารณาถึงจำนวนเส้นความสัมพันธ์ของตัวแปรในแบบจำลองควบคู่กันไปด้วย

การพิจารณาความกลมกลืนของแบบจำลองต้องอาศัยการพิจารณาจากหลายดัชนี ในการวิจัยนี้พยายามเลือกดัชนีความกลมกลืนให้ครอบคลุมทั้ง 3 ประเภท สำหรับรายละเอียดของ ดัชนีแต่ละกลุ่มที่เลือกมาใช้ในงานวิจัยมีดังนี้

ดัชนีความกลมกลืนเชิงสัมบูรณ์

1. ค่าสถิติไค-สแควร์ (Chi-square statistic) เป็นค่าสถิติที่ทดสอบสมมติฐานว่า เมทริกซ์ความแปรปรวนร่วมของประชากรแตกต่างจากเมทริกซ์ความแปรปรวนร่วมที่ประมาณค่า จากแบบจำลองที่ทดสอบหรือไม่ ถ้าค่าสถิติไค-สแควร์ไม่มีนัยสำคัญ แสดงว่าเมทริกซ์ความแปรปรวนร่วมทั้งสองไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ หมายความว่าแบบจำลองที่ทดสอบมีความกลมกลืน แต่เนื่องจากค่าสถิติไค-สแควร์ได้รับผลกระทบได้ง่ายจากจำนวนกลุ่มตัวอย่างและ ข้อตกลงเบื้องต้นเกี่ยวกับการแจกแจงปกติหลายตัวแปร (Multivariate Normality) (Jöreskog. & Sörbom. 1996: 121-122) ค่าไค-สแควร์จึงมีโอกาสมันจะมีนัยสำคัญได้ง่าย ดังนั้นการพิจารณาค่าไค-สแควร์ที่มีนัยสำคัญ จึงไม่ได้หมายความว่าแบบจำลองที่ทดสอบได้ไม่มีความกลมกลืนเสมอไป

2. ค่ารากกำลังสองเฉลี่ยของความคลาดเคลื่อนในการประมาณ (Root Mean Square Error of Approximation: RMSEA) เป็นดัชนีที่สร้างขึ้นมาจากค่าสถิติไค-สแควร์ที่มีการแจกแจงแบบ Non-Central Distribution ซึ่งไม่มีข้อตกลงเบื้องต้นว่าแบบจำลองมีความสอดคล้องกับข้อมูลจากประชากรโดยสมบูรณ์แบบจึงใกล้เคียงกับความเป็นจริงของการทดสอบแบบจำลองค่าดัชนี RMSEA ยิ่งมีค่าน้อยและเข้าใกล้ศูนย์มากเท่าใด ยิ่งแสดงว่าแบบจำลองนั้นมีความกลมกลืนกับข้อมูลสูง บราวและคูเด็ค (Brown; & Cudeck. 1993: 450) เสนอเกณฑ์การตัดสินใจว่าแบบจำลองที่มีความกลมกลืนควรมีค่า RMSEA ไม่เกิน 0.08

3. ดัชนี GFI (Good of Fit Index) เป็นดัชนีที่พัฒนาขึ้นโดย โจเรสกอกและซอร์บอม (Jöreskog; & Sörbom. 1996: citing Jöreskog; & Sörbom. 1989) ซึ่งพิจารณาจากร้อยละของความแปรปรวนร่วมจากกลุ่มตัวอย่างที่สามารถอธิบายได้จากความแปรปรวนร่วมที่ประมาณขึ้นจากแบบจำลองสมมติฐาน มีค่าอยู่ระหว่าง 0-1 ยิ่งค่าเข้าใกล้ 1 ยิ่งแสดงว่าแบบจำลองมีความกลมกลืน เกณฑ์การตัดสินใจที่นิยมใช้คือ แบบจำลองที่มีความกลมกลืนมีค่า GFI ไม่ต่ำกว่า 0.90

ดัชนีความกลมกลืนเชิงเปรียบเทียบ

ฮูและเบนเลอร์ (Hu; & Bentler. 1995: 83) แบ่งดัชนีความกลมกลืนเชิงเปรียบเทียบออกเป็น 3 ประเภท คือ ดัชนีประเภทที่ 1 (type-1) เป็นดัชนีเปรียบเทียบที่สร้างขึ้นโดยไม่อาศัยข้อมูลเกี่ยวกับการแจกแจงใดใดเลย ดัชนีประเภทที่ 2 (type-2) เป็นดัชนีเชิงเปรียบเทียบที่สร้างขึ้นจากค่าสถิติไค-สแควร์ที่มีการแจกแจงแบบ Central Distribution และดัชนีประเภทที่ 3 (type-3) เป็นดัชนีเชิงเปรียบเทียบที่สร้างขึ้นจากค่าสถิติไค-สแควร์ที่มีการแจกแจงแบบ Non-Central Distribution ฮูและเบนเลอร์ได้ทำการทดสอบพบว่า โดยทั่วไปแล้ว ดัชนีประเภทที่ 2 และประเภทที่ 3 ดีกว่าดัชนีประเภทที่ 1 ฮอยล์และแพนเทอร์ (Hoyle; & Panther. 1995: 168) ได้แนะนำให้ผู้วิจัยเลือกดัชนีเชิงเปรียบเทียบอย่างน้อย 2 ดัชนี โดยใช้ดัชนีประเภทที่ 1 และประเภทที่ 2 ดังนี้

1. ค่าดัชนี IFI (Incremental Fit Index) เป็นดัชนีที่พัฒนาขึ้นโดยบอลเลน (Hu; & Bentler. 1995: 84; citing Bollen. 1989) จัดเป็นดัชนีเชิงเปรียบเทียบประเภทที่ 2 ที่คำนวณจากค่าสถิติไคสแควร์ที่มีการแจกแจงแบบ Central Distribution มีค่าอยู่ระหว่าง 0-1 ยิ่งค่าเข้าใกล้ 1 ก็ยิ่งแสดงว่าแบบจำลองมีความกลมกลืนดีกว่าแบบจำลองพื้นฐาน เกณฑ์ที่นิยมคือแบบจำลองที่มีความกลมกลืนควรมีค่าดัชนี IFI ไม่ต่ำกว่า 0.90

2. ค่าดัชนี CFI (Comparative Fit Index) เป็นดัชนีที่พัฒนาขึ้นโดยเบนท์เลอร์ (Hu; & Bentler. 1995: 85; citing Bentler. 1989) เป็นดัชนีเชิงเปรียบเทียบประเภทที่ 3 ที่คำนวณขึ้นจากสถิติไคสแควร์ที่มีการแจกแจงแบบ Non-Central Distribution มีค่าอยู่ระหว่าง 0-1 ยิ่งเข้าใกล้ 1 ก็ยิ่งแสดงว่าแบบจำลองมีความกลมกลืนดีกว่าแบบจำลองพื้นฐาน เกณฑ์ที่นิยมใช้คือแบบจำลองที่มีความกลมกลืนควรมีค่าดัชนี CFI ไม่ต่ำกว่า 0.90

ดัชนีความกลมกลืนเชิงประหยัด

1. ดัชนี CAIC (Consistent Akaike Information Criterion) เป็นดัชนีที่พิจารณาทั้งความกลมกลืนและความง่าย (Parsimonious) ของแบบจำลองไปพร้อมๆ กัน การแปลความหมายมักนิยมนำเอาค่า CAIC ของแบบจำลองทดสอบไปเปรียบเทียบกับ CAIC ของแบบจำลองคู่แข่ง (Competing Models) หรือแบบจำลองทางเลือกอื่น (Alternative Models) แต่ถ้าในกรณีทดสอบความกลมกลืนของแบบจำลองที่ไม่ได้มีการเปรียบเทียบกับแบบจำลองคู่แข่งหรือแบบจำลองทางเลือกอื่น จะพิจารณาจากการเปรียบเทียบค่า CAIC ของแบบจำลองทดสอบ ($CAIC_{model}$) กับแบบจำลองอิ่มตัว ($CAIC_{saturated}$) ถ้า CAIC ของแบบจำลองทดสอบมีค่าต่ำกว่า CAIC ของแบบจำลองอิ่มตัว ก็แสดงว่าแบบจำลองนั้นมีความกลมกลืน (Byrne. 1998: 115)

เนื่องจากดัชนีความกลมกลืนเหล่านี้สร้างขึ้นจากแนวคิดที่แตกต่างกัน ซึ่งเป็นไปได้ว่าผลการทดสอบแบบจำลองจะได้ค่าดัชนีความกลมกลืนที่ขัดแย้งกัน ดังนั้นการตัดสินใจว่าแบบจำลองมีความกลมกลืนหรือไม่จะพิจารณาจากภาพรวมผลของค่าดัชนีส่วนใหญ่เป็นหลัก

การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก

ภายหลังจากการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณแล้ว ผู้วิจัยพิจารณาว่าการนำทฤษฎีที่เกิดขึ้นจากบริบทอื่นที่ไม่ใช่สังคมไทยมาใช้ ควรคำนึงถึงสภาพแวดล้อมทางสังคมและวัฒนธรรม ตลอดจนสภาพของปรากฏการณ์จริงที่เกิดขึ้นในการศึกษานี้ด้วย จึงทำให้ผู้วิจัยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพเพิ่มเติมด้วยการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกหัวหน้างานแผนก/ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของสถานประกอบการของจังหวัดสระบุรีจำนวนสองแห่ง และนักวิชาการด้านการสื่อสาร ดังนี้

1. ผู้จัดการส่วนบุคคลและธุรการของสถานประกอบการแห่งที่หนึ่ง
2. หัวหน้าแผนกบุคคลสวัสดิการของสถานประกอบการแห่งที่สอง
3. ผศ.ดร.จินตนา มณเฑียรวิเชียรฉาย คณบดีคณะนิเทศศาสตร์ มหาวิทยาลัย

เซนต์จอร์จ

บทที่ 4

ผลการวิจัย

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับการวิเคราะห์ของตัวแปรการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามของพนักงานในสถานประกอบการในจังหวัดสระบุรี รวมทั้งศึกษาว่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามกับตัวแปรอิสระและตัวแปรตามที่เกิดขึ้นที่ระดับการวิเคราะห์ใด ระหว่างกลุ่มงาน ภายในกลุ่มงาน หรือระดับบุคคล เมื่อทราบผลทดสอบระดับการวิเคราะห์แล้ว ลำดับต่อไปคือการศึกษาคือการสร้างความสัมพันธ์เชิงเส้นระหว่างตัวแปรการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามกับตัวแปรอิสระและตัวแปรตามที่ระดับการวิเคราะห์ที่ผ่านการทดสอบแล้ว ดังนั้นจึงขอเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามหัวข้อดังต่อไปนี้

1. ผลการวิเคราะห์สถิติพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่างและตัวแปร
 - 1.1 ข้อมูลเบื้องต้นของกลุ่มตัวอย่าง
 - 1.2 ผลการวิเคราะห์สถิติพื้นฐานของตัวแปร
2. ผลการวิเคราะห์สมมติฐานเกี่ยวกับระดับการวิเคราะห์ของตัวแปรการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม

2.1 ผลการวิเคราะห์ระดับการวิเคราะห์ของตัวแปรการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม

2.2 ผลการวิเคราะห์ระดับการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามกับตัวแปรอิสระและตัวแปรตามของการวิจัย

3. ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของตัวแปรการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามในฐานะที่เป็นตัวแปรคั่นกลางระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรตาม

ในการเสนอผลการวิจัยนี้ ผู้วิจัยใช้สัญลักษณ์ชื่อตัวแปรดังต่อไปนี้

- SEXD = ความแตกต่างทางเพศระหว่างหัวหน้ากับพนักงาน
AGED = ความแตกต่างทางอายุระหว่างหัวหน้ากับพนักงาน
EDUD = ความแตกต่างทางระดับการศึกษาระหว่างหัวหน้ากับพนักงาน
SCC = ความสามารถในการสื่อสารของหัวหน้า
CC = ความสามารถในการสื่อสารของพนักงาน
DELE = การรับรู้การมอบหมายงานของพนักงาน
POS = การรับรู้การสนับสนุนขององค์กรของพนักงาน
SLMX = การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามที่หัวหน้าประเมิน
LMX = การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามที่พนักงานประเมิน
SPER = ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน
JS = ความพึงพอใจในงานของพนักงาน

1. ผลการวิเคราะห์สถิติพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่างและตัวแปร

1.1 ข้อมูลเบื้องต้นของกลุ่มตัวอย่าง

ข้อมูลเบื้องต้นของกลุ่มตัวอย่างประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา และ ประสบการณ์การทำงานของหัวหน้างานและพนักงานในแผนก/ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของสถานประกอบการในจังหวัดสระบุรี

ตาราง 3 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ข้อมูลเบื้องต้นของกลุ่มตัวอย่าง

ข้อมูลพื้นฐาน	จำนวน	ร้อยละ	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
หัวหน้า (n = 84)				
เพศ				
- ชาย	58	69.9		
- หญิง	25	30.1		
อายุ			39.01	6.43
ระดับการศึกษา				
- มัธยมศึกษา 6 หรือ ปวช.	3	3.7		
- ปวส.	10	12.2		
-ปริญญาตรี	51	62.2		
-ปริญญาโท	18	22.0		
ประสบการณ์การทำงานในโรงงาน (ปี)			8.16	5.92
พนักงาน (n = 248)				
เพศ				
- ชาย	77	32.2		
- หญิง	162	67.8		
อายุ			31.69	7.45
ระดับการศึกษา				
- มัธยมศึกษา 6 หรือ ปวช.	58	24.7		
- ปวส.	54	23.0		
-ปริญญาตรี	117	49.8		
-ปริญญาโท	6	2.6		
ประสบการณ์การทำงานในโรงงาน (ปี)			7.38	6.51

จากตาราง 3 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่เป็นหัวหน้าหรือผู้จัดการเป็นเพศชาย 58 คน และเพศหญิง 25 คน คิดเป็นร้อยละ 70 และร้อยละ 30 ตามลำดับ มีอายุโดยเฉลี่ย 39 ปี ประสบการณ์การทำงานในโรงงานโดยเฉลี่ย 8 ปี ระดับการศึกษาส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 62.2 รองลงมาระดับปริญญาโท คือ คิดเป็นร้อยละ 22.0 ระดับ ปวส.ร้อยละ 12.2 และระดับมัธยมศึกษาปีที่ 6 หรือ ปวช. ร้อยละ 3.1 ตามลำดับ สำหรับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงาน เป็นเพศชาย 77 คน เพศหญิง 162 คน มีอายุโดยเฉลี่ย 31 ปี ประสบการณ์การทำงานในโรงงาน

โดยเฉลี่ย 7 ปี ระดับการศึกษาส่วนใหญ่แล้วจบการศึกษาระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 49.8 รองลงมา คือ มัธยมศึกษาปีที่ 6 หรือ ปวช. คิดเป็นร้อยละ 24.7 และรองลงมา คือ ปวส. ร้อยละ 23.0 ปริญญาโทร้อยละ 2.6 ตามลำดับ

1.2 ผลการวิเคราะห์สถิติพื้นฐานของตัวแปร

ตัวแปรในการวิจัยนี้ประกอบด้วย ตัวแปรอิสระ ได้แก่ ความแตกต่างทางเพศ ความแตกต่างทางอายุ และความแตกต่างทางระดับการศึกษา ความสามารถในการสื่อสารของหัวหน้า ความสามารถในการสื่อสารของพนักงาน การรับรู้การมอบหมายงาน และการรับรู้การสนับสนุนขององค์กร ตัวแปรคั่นกลาง คือ การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม และตัวแปรตาม ได้แก่ ผลการปฏิบัติงาน และความพึงพอใจในงาน ค่าสถิติพื้นฐานประกอบด้วย ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD.) และค่าสหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Correlation) รายละเอียดสถิติพื้นฐานของตัวแปรแสดงไว้ในตาราง 4 ซึ่งปรากฏว่า ถ้าพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ตัวแปรการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามที่หัวหน้าประเมินและพนักงานประเมินมีค่าเฉลี่ยใกล้เคียงกันคือ 3.75 และ 3.73 ตามลำดับ ในขณะที่ความสามารถในการสื่อสารของหัวหน้าเป็นตัวแปรที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ 4.10 ส่วนตัวแปรที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ การรับรู้การมอบหมายงานและการรับรู้การสนับสนุนขององค์กร มีค่าเฉลี่ย 3.39 ถ้าพิจารณาจากค่าสหสัมพันธ์เพียร์สัน ตัวแปรอิสระที่ตัวแปรการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามที่หัวหน้าประเมินมีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 ได้แก่ ความสามารถในการสื่อสารของหัวหน้า ความสามารถในการสื่อสารของพนักงาน การรับรู้การมอบหมายงาน และการรับรู้การสนับสนุนขององค์กร ตัวแปรอิสระที่มีความสัมพันธ์ทางบวกสูงสุดคือ ความสามารถในการสื่อสารของหัวหน้า มีค่าสหสัมพันธ์ .44 ส่วนตัวแปรความแตกต่างทางอายุมีความสัมพันธ์ทางลบอย่างมีนัยสำคัญ ค่าสหสัมพันธ์ -.14 นอกจากนี้ยังมีความสัมพันธ์ทางบวกกับตัวแปรตามทั้งสองตัว คือ ผลการปฏิบัติงานและความพึงพอใจในงาน มีค่าสหสัมพันธ์ .87 และ .13 ตามลำดับ ในขณะที่ตัวแปรการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามที่พนักงานประเมิน ไม่มีตัวแปรความแตกต่างกันทางชีวสังคมตัวใดเลยที่มีความสัมพันธ์ทางลบอย่างมีนัยสำคัญ ส่วนตัวแปรอิสระที่มีความสัมพันธ์ทางบวกนั้นเหมือนกันกับตัวแปรที่หัวหน้าประเมิน คือ ความสามารถในการสื่อสารของหัวหน้า ความสามารถในการสื่อสารของพนักงาน การรับรู้การมอบหมายงาน และการรับรู้การสนับสนุนขององค์กร แต่ตัวแปรที่มีค่าสหสัมพันธ์สูงสุดเป็นการรับรู้การมอบหมายงาน รองลงมาคือการรับรู้การสนับสนุนขององค์กร มีค่าสหสัมพันธ์ .54 และ .50 ตามลำดับ สำหรับตัวแปรตาม มีเพียงความพึงพอใจในงานเท่านั้นที่มีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญ ค่าสหสัมพันธ์ .54 ส่วนผลการปฏิบัติงานนั้นไม่พบความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญ

ตาราง 4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสหสัมพันธ์เพียร์สันของตัวแปร

ตัวแปร	Mean	SD.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. ความแตกต่างทางเพศ	.49	0.50	1.00										
2. ความแตกต่างทางอายุ	9.47	6.63	0.10	1.00									
3. ความแตกต่างทางระดับการศึกษา	.90	.82	-0.06	0.15*	1.00								
4. ความสามารถในการสื่อสารของหัวหน้า	4.10	.37	0.07	-0.10	-0.09	1.00							
5. ความสามารถในการสื่อสารของพนักงาน	3.86	.37	0.01	-0.20*	-0.06	0.35*	1.00						
6. การรับรู้การมอบหมายงาน	3.39	.50	0.09	-0.03	-0.05	0.25*	0.33*	1.00					
7. การรับรู้การสนับสนุนขององค์กร	3.39	.54	-0.07	-0.03	0.01	0.30*	0.29*	0.47*	1.00				
8. การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามที่หัวหน้าประเมิน	3.75	.51	0.06	-0.14*	-0.05	0.44*	0.15*	0.14*	0.16*	1.00			
9. การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามที่พนักงานประเมิน	3.73	.56	-0.02	0.05	-0.01	0.25*	0.31*	0.54*	0.50*	0.12	1.00		
10. ผลการปฏิบัติงาน	3.74	.56	0.09	-0.11	-0.09	0.40*	0.15*	0.18*	0.15*	0.87*	0.09	1.00	
11. ความพึงพอใจในงาน	3.81	.40	-0.08	-0.08	0.05	0.32*	0.45*	0.48*	0.47*	0.13*	0.54*	0.16*	1.00

*p < .05

2. ผลการวิเคราะห์สมมติฐานเกี่ยวกับระดับการวิเคราะห์ของตัวแปรการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม

2.1 ผลการวิเคราะห์ระดับการวิเคราะห์ของตัวแปรการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม

การวิเคราะห์เพื่อทดสอบว่าตัวแปรการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามมีระดับการวิเคราะห์ใด ใช้การวิเคราะห์วบา 1 (WABA I) ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ที่ตรวจสอบว่าความแปรปรวนของตัวแปรการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามนั้นเกิดขึ้นที่แหล่งใด ระหว่างกลุ่ม (Between-Groups) ภายในกลุ่ม (Within-Groups) ทั้งระหว่างและภายในกลุ่ม (Mixed) หรือไม่มีความแปรปรวนเลย (Null) การทดสอบจะใช้วิธีแบ่งความแปรปรวนของตัวแปรออกเป็น 2 ส่วน คือ ความแปรปรวนระหว่างกลุ่มและความแปรปรวนภายในกลุ่ม แล้วนำมาเปรียบเทียบกันโดยการทดสอบทั้งนัยสำคัญทางสถิติ (Statistical Significance) และการทดสอบนัยสำคัญทางปฏิบัติ (Practical Significance) สถิติที่ใช้ทดสอบนัยสำคัญทางสถิติก็คือ การทดสอบค่าเอฟ (F-test) ส่วนการทดสอบนัยสำคัญทางปฏิบัตินั้นใช้การทดสอบค่าอี (E-test) เนื่องจากตัวแปรการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามนั้น ผู้วิจัยเก็บข้อมูลจากทั้งหัวหน้าและพนักงาน ดังนั้นจึงสามารถวิเคราะห์ได้ทั้งระดับรายคู่และกลุ่มงาน การวิเคราะห์จึงจะเริ่มที่ระดับรายคู่ก่อน รายละเอียดผลการวิเคราะห์ด้วยวบา 1 แสดงไว้ในตาราง 5 ดังนี้

ตาราง 5 ผลการวิเคราะห์ระดับการวิเคราะห์ของการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามที่ระดับรายคู่ด้วยวบา 1

ตัวแปร	Eta		สถิติทดสอบ		การสรุปผลระดับการวิเคราะห์
	ระหว่างกลุ่ม	ภายในกลุ่ม	E	F	
การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม	0.747	0.665	1.124	1.259*	รายบุคคล

* $p < .05$, E มีนัยสำคัญที่ 15°

** $p < .01$, E มีนัยสำคัญที่ 30°

จากตาราง 5 ปรากฏว่า ค่าอีตา (Eta) ซึ่งเป็นค่าความแปรปรวนของตัวแปรที่แบ่งออกเป็น 2 ส่วนคือ ระหว่างกลุ่ม กับ ภายในกลุ่ม มีค่าใกล้เคียงกัน คือ .747 และ .665 ตามลำดับ ซึ่งเมื่อนำไปทดสอบนัยสำคัญทางสถิติด้วยค่าสถิติเอฟ ปรากฏว่า มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แต่เมื่อทดสอบนัยสำคัญทางปฏิบัติด้วยค่าสถิติอี ไม่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางปฏิบัติ แสดงว่า ความแปรปรวนระหว่างกลุ่มของการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามมากกว่าความแปรปรวนภายในกลุ่มอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แต่เป็นความแตกต่างที่ไม่มีนัยสำคัญทางปฏิบัติ ตามหลักการวิเคราะห์วบา การสรุปผลการทดสอบด้วยวบาจำเป็นต้องพิจารณาทั้งนัยสำคัญทางสถิติและทางปฏิบัติ กล่าวคือ ถ้าจะสรุปผลว่าความแปรปรวนตรงส่วนใดมากกว่าหรือน้อยกว่า ผลการทดสอบจะต้องมีนัยสำคัญทั้งทางสถิติและทางปฏิบัติ ซึ่งถ้าเป็นกรณีนี้

มีนัยสำคัญเพียงทางเดียว ดังเช่นกรณีการวิเคราะห์ที่มีเพียงนัยสำคัญทางสถิติ ควรจะสรุปผลว่า ความแปรปรวนของตัวแปรทั้งระหว่างและภายในกลุ่มไม่แตกต่างกัน ด้วยเหตุนี้ จากผลการวิเคราะห์จึงสามารถสรุปได้ว่า ตัวแปรการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามในระดับรายคู่ มีความแปรปรวนทั้งระหว่างกลุ่มและภายในกลุ่ม ความแตกต่างกันทั้งภายในและระหว่างกลุ่มทำให้ไม่มีสภาพความเป็นกลุ่มเกิดขึ้น กลายเป็นความแตกต่างระหว่างบุคคล ดังนั้น ระดับการวิเคราะห์ของการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามในระดับรายคู่จึงเป็นระดับบุคคล

ผลการวิเคราะห์ที่ปรากฏมาเช่นนี้ แสดงว่า คะแนนที่ได้จากการประเมินการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามที่ได้จากหัวหน้ากับพนักงานแต่ละคนนั้นไม่มีความสอดคล้องหรือคล้ายคลึงกัน ทั้งนี้เพราะเมื่อจับคู่คะแนนที่ได้จากการประเมินคุณภาพของความสัมพันธ์และการแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกันแล้ว ภายในคู่คะแนนที่จับคู่กันเกิดความแตกต่างระหว่างคะแนนทั้งสองฝ่ายจนกระทั่งไม่เกิดความเป็นกลุ่มและไม่สามารถนำเอาคะแนนมารวมหรือจับคู่กันได้ คะแนนที่ได้จากการประเมินของหัวหน้าและพนักงานจึงแยกออกจากกัน กลายเป็นความแตกต่างระหว่างบุคคล แม้ว่าการวิเคราะห์ที่ระดับรายคู่จะไม่พบความเป็นกลุ่ม แต่ก็มีความเป็นไปได้เช่นกันที่การวิเคราะห์ในระดับล่างจะไม่พบความเป็นกลุ่ม แต่เมื่อวิเคราะห์ในระดับที่สูงกว่ากลับพบความเป็นกลุ่ม (Dansereau; & Yammarino. 2000: 430) การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามก็เช่นเดียวกัน ก็อาจเป็นไปได้ที่ในระดับรายคู่นั้นไม่พบความเป็นกลุ่ม แต่เมื่อวิเคราะห์ในระดับที่สูงขึ้นคือระดับกลุ่มงานอาจจะพบความเป็นกลุ่มก็ได้ ดังนั้นเพื่อจัดข้อสงสัยและความเป็นไปได้นี้ จึงทำการทดสอบระดับการวิเคราะห์การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามในระดับกลุ่มงาน ซึ่งรายละเอียดของผลวิเคราะห์ได้แสดงไว้ในตาราง 6 ดังนี้

ตาราง 6 ผลการวิเคราะห์ระดับการวิเคราะห์ของการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามในระดับกลุ่มงาน ด้วยวาบา 1

ตัวแปร	Eta		สถิติทดสอบ		การสรุปผลระดับการวิเคราะห์
	ระหว่างกลุ่ม	ภายในกลุ่ม	E	F	
การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม	0.763	0.646	1.179	2.627*	รายบุคคล

* $p < .05$, E มีนัยสำคัญที่ 15° ** $p < .01$, E มีนัยสำคัญที่ 30°

จากตาราง 6 ปรากฏว่า ค่าอีตาระหว่างกลุ่มและภายในกลุ่มของตัวแปรการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามในระดับกลุ่มงานนั้นก็ยังมีค่าใกล้เคียงกัน คือ .763 และ .646 ผลการทดสอบนัยสำคัญออกมาในลักษณะเดียวกันกับการทดสอบในระดับรายคู่ นั่นคือ มีความแตกต่างของความแปรปรวนระหว่างกลุ่มกับภายในกลุ่มอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่ไม่มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางปฏิบัติ ด้วยเหตุนี้จึงยังคงสรุปผลได้เหมือนเดิมว่า ในระดับกลุ่มงาน การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามมีความแปรปรวนหรือความแตกต่างเกิดขึ้นทั้งภายใน

และระหว่างกลุ่มงาน ซึ่งแสดงให้เห็นว่า แม้ว่าจะอยู่ในกลุ่มงานเดียวกัน มีหัวหน้าคนเดียวกัน แต่พนักงานแต่ละคนประเมินคุณภาพความสัมพันธ์ของการแลกเปลี่ยนกับหัวหน้าแตกต่างกัน คะแนนที่ประเมินไม่ได้มีความสอดคล้องหรือคล้ายคลึงกันพอที่จะเกิดความเป็นกลุ่ม ทั้งที่ในความเป็นจริงพนักงานนั้นอยู่ภายในกลุ่มเดียวกัน ภายใต้การบังคับบัญชาของหัวหน้าคนเดียวกัน

สมมติฐานการวิจัยข้อแรกเกี่ยวกับระดับการวิเคราะห์ของตัวแปรการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามที่ตั้งขึ้นตามข้อเสนอทางทฤษฎีว่าตัวแปรการแลกเปลี่ยนนี้มีระดับการวิเคราะห์ที่รายคู่ภายในกลุ่มงาน (Dyads Within Groups) ซึ่งถ้าเป็นเช่นตามที่ทฤษฎีเสนอไว้ การวิเคราะห์ในระดับรายคู่ควรปรากฏผลออกมาว่าพบความแปรปรวนระหว่างกลุ่ม และระดับกลุ่มงานพบความแปรปรวนภายในกลุ่มงาน (Yammarino; & Dubinsky. 1992: 578) แต่ผลการวิเคราะห์พบว่า มีความแปรปรวนทั้งระหว่างกลุ่มและภายในกลุ่มเกิดขึ้นทั้งในระดับรายคู่และกลุ่มงาน แสดงให้เห็นว่าระดับการวิเคราะห์ของการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามของกลุ่มตัวอย่างเป็นระดับบุคคล ดังนั้นจึงปฏิเสธสมมติฐานการวิจัยข้อ 1 และเมื่อระดับการวิเคราะห์ของตัวแปรนี้เป็นระดับบุคคลแล้ว คะแนนที่เหมาะสมในการนำไปวิเคราะห์ต่อไปก็คือคะแนนรายบุคคล ซึ่งก็คือเอาคะแนนดิบรายคนของการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามทั้งที่หัวหน้าและลูกน้องประเมินนำไปวิเคราะห์เพื่อทดสอบระดับการวิเคราะห์ของความสัมพันธ์ระหว่างการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามกับตัวแปรอิสระและตัวแปรตามในลำดับต่อไป

2.2 ผลการวิเคราะห์ระดับการวิเคราะห์ของความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามกับตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม

การวิเคราะห์เพื่อทดสอบว่าระดับการวิเคราะห์ของความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามกับตัวแปรอิสระและตัวแปรตามเกิดขึ้นที่ระดับการวิเคราะห์ใดระหว่างระดับการวิเคราะห์ระหว่างกลุ่มงาน ภายในกลุ่มงาน หรือระดับบุคคล แม้ว่าการวิเคราะห์นี้ จะต้องการทดสอบระดับการวิเคราะห์ของความสัมพันธ์ แต่กระบวนการวิเคราะห์ว่าปานนั้น จะต้องเริ่มต้นการวิเคราะห์ที่วาระ 1 ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ว่าความแปรปรวนของแต่ละตัวแปรเกิดขึ้นที่ระดับการวิเคราะห์ใดก่อน จากนั้นจึงทำการวิเคราะห์วาระ 2 (WABA II) ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ที่ทดสอบว่าความสัมพันธ์ของตัวแปรเกิดขึ้นที่ระดับการวิเคราะห์ใด เพราะการสรุปผลนั้นจะพิจารณาจากผลการวิเคราะห์ทั้งวาระ 1 และวาระ 2 ร่วมกัน รายละเอียดผลการวิเคราะห์ด้วยวาระ 1 แสดงไว้ในตาราง 7 ดังนี้

ตาราง 7 ผลการวิเคราะห์ระดับการวิเคราะห์ของการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ตัวแปรอิสระ และตัวแปรตาม ที่ระดับกลุ่มงาน ด้วยวาบา 1

ตัวแปร	Eta		สถิติทดสอบ		สรุปผล ระดับการวิเคราะห์
	ระหว่างกลุ่ม	ภายในกลุ่ม	E	F	
<u>ตัวแปรอิสระ</u>					
SEXD	.73	.68	1.08	2.10**	รายบุคคล
AGED	.83	.55	1.50*	4.10**	ระหว่างกลุ่ม
EDUD	.74	.68	1.09	2.13**	รายบุคคล
CC	.75	.66	1.15	2.38**	รายบุคคล
DELE	.64	.77	.83	.80	รายบุคคล
POS	.78	.63	1.25	2.82**	รายบุคคล
<u>ตัวแปรคั่นกลาง</u>					
SLMX	.83	.56	1.48*	3.98**	ระหว่างกลุ่ม
LMX	.65	.76	.85	.77	รายบุคคล
<u>ตัวแปรตาม</u>					
SPER	.77	.64	1.21	2.67**	รายบุคคล
JS	.76	.65	1.18	2.53**	รายบุคคล

* $p < .05$, E มีนัยสำคัญที่ 15° ** $p < .01$, E มีนัยสำคัญที่ 30°

หมายเหตุ ตัวแปรความสามารถในการสื่อสารของหัวหน้าไม่ได้นำมาวิเคราะห์ด้วย เพราะเป็นตัวแปรที่หัวหน้าเป็นผู้ประเมินตนเอง ดังนั้นแต่ละกลุ่มงานจึงมีคะแนนตัวแปรนี้เพียงคะแนนเดียว ตัวแปรนี้จึงมีระดับการวิเคราะห์ที่กลุ่มงาน

จากตาราง 7 ปรากฏว่า ตัวแปรส่วนใหญ่ในการวิจัยนี้มีความแปรปรวนระหว่างและภายในกลุ่มใกล้เคียงกัน ดังจะเห็นได้จากค่าอีตาระหว่างและภายในกลุ่มของตัวแปรในตารางมีค่าใกล้เคียงกัน และเมื่อทดสอบนัยสำคัญแล้ว ความแปรปรวนระหว่างกลุ่มของตัวแปรส่วนใหญ่แตกต่างจากความแปรปรวนภายในกลุ่มอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติเท่านั้น ยกเว้นตัวแปรความแตกต่างทางอายุและการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามที่หัวหน้าเป็นผู้ประเมินเท่านั้นที่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทั้งทางสถิติและทางปฏิบัติ ดังนั้นจึงสรุปผลการวิเคราะห์วาบา 1 ได้ว่า ตัวแปรในการวิจัยนี้ มีเพียงเฉพาะความแตกต่างทางอายุและการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามที่หัวหน้าเป็นผู้ประเมินมีระดับการวิเคราะห์ที่กลุ่มงาน ตัวแปรอื่นนอกเหนือจากนี้มีระดับการวิเคราะห์ที่ระดับบุคคลทั้งหมด

การพบความแปรปรวนของตัวแปรความแตกต่างทางอายุระหว่างหัวหน้ากับพนักงานที่เกิดขึ้นระหว่างกลุ่มงานนั้นสามารถอธิบายได้ว่า พนักงานในแต่ละกลุ่มงานมีอายุใกล้เคียงกัน ทำให้แต่ละกลุ่มงานมีความแตกต่างทางอายุระหว่างหัวหน้ากับพนักงานแต่ละคนมีค่าใกล้เคียงกัน ความแปรปรวนภายในกลุ่มจึงมีน้อยกว่าความแปรปรวนระหว่างกลุ่มงาน สำหรับตัวแปร

การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามที่หัวหน้าเป็นผู้ประเมินมีความแตกต่างเกิดขึ้นที่ระหว่างกลุ่มงานมากกว่าภายในกลุ่มงานนั้นแสดงว่า หัวหน้าแต่ละคนประเมินคุณภาพการแลกเปลี่ยนและความสัมพันธ์ที่ตนเองมีต่อลูกน้องแต่ละคนในกลุ่มงานเดียวกันใกล้เคียงกัน ทำให้ความแตกต่างภายในกลุ่มมีน้อยกว่าความแตกต่างระหว่างกลุ่มงาน แต่เมื่อพิจารณาเทียบกับตัวแปรนี้ที่ให้พนักงานเป็นผู้ประเมิน ซึ่งกลับพบว่ามีความแตกต่างเกิดขึ้นในระดับรายบุคคล คือ มีทั้งความแปรปรวนภายในและระหว่างกลุ่ม แสดงให้เห็นว่า หัวหน้าและพนักงานมีมุมมองที่ประเมินการแลกเปลี่ยนของตนเองแตกต่างกัน ในมุมมองของหัวหน้าคิดว่าตนเองมีความสัมพันธ์กับพนักงานแต่ละคนภายในกลุ่มงานเดียวกันใกล้เคียง แต่ในมุมมองของพนักงานแต่ละคน กลับมองว่าหัวหน้ามีความสัมพันธ์กับพนักงานแตกต่างกันไปตามพนักงานแต่ละคน หลังจากวิเคราะห์ด้วยวาบา 1 แล้วลำดับต่อไปคือการวิเคราะห์ด้วยวาบา 2 เพื่อตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรว่าเกิดขึ้นที่ระดับการวิเคราะห์ใด รายละเอียดการวิเคราะห์วาบา 2 แสดงไว้ในตาราง 8 ดังนี้

ตาราง 8 ผลการวิเคราะห์ระดับการวิเคราะห์ของความสัมพันธ์ระหว่างการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม ที่ระดับกลุ่มงาน ด้วยวาบา 2

ความสัมพันธ์ของตัวแปรกับ	ค่าสหสัมพันธ์		สถิติทดสอบความต่าง		สถิติทดสอบขนาดความสัมพันธ์			การสรุปผลระดับการวิเคราะห์	
	Between	Within	A	Z	R Between	t	R Within		t
SEXD กับ									
SLMX	.09	.06	.03	.10	.09	.76	.06	.69	ไม่มีความสัมพันธ์
LMX	.01	-.01	-.01	-.06	.01	.04	.01	.15	ไม่มีความสัมพันธ์
AGED กับ									
SLMX	-.01	-.16	-.02	-.13	.14	1.27	.16	1.95	ไม่มีความสัมพันธ์
LMX	.04	.07	-.02	-.15	.04	.40	.07	.78	ไม่มีความสัมพันธ์
EDUD กับ									
SLMX	-.03	-.04	-.02	-.13	.03	.22	.04	.51	ไม่มีความสัมพันธ์
LMX	.03	-.03	.01	.03	.03	.30	.03	.36	ไม่มีความสัมพันธ์
DELE กับ									
SLMX	.26	.01	.26	1.83*	.27*	2.38*	.01	.08	รายบุคคล
LMX	.59	.48	.13	1.08	.73**	6.50**	.55*	6.61**	รายบุคคล
POS กับ									
SLMX	.27	-.08	.19	1.35	.28*	2.45*	.08	.98	รายบุคคล
LMX	.54	.43	.12	.98	.64**	5.69**	.48*	5.78**	รายบุคคล
CC กับ									
SLMX	.34	-.14	.21	1.52	.36*	3.24**	.14	1.72	รายบุคคล
LMX	.42	.19	.25	1.84*	.46*	4.11**	.19	2.27*	รายบุคคล
SLMX กับ									
SPER	.88	.83	.10	1.33	1.84**	16.38**	1.48**	17.76**	รายบุคคล
JS	.25	-.09	.16	1.18	.26	2.33*	.09	1.12	รายบุคคล
LMX กับ									
SPER	.18	-.01	.17	1.21	.18	1.59	.01	.10	ไม่มีความสัมพันธ์
JS	.63	.45	.21	1.80*	.81**	7.18**	.50*	6.05**	รายบุคคล

* $p < .05$, A, R มีนัยสำคัญที่ 15⁰

** $p < .01$, A, R มีนัยสำคัญที่ 30⁰

จากตาราง 8 ปรากฏว่า เมื่อนำค่าสหสัมพันธ์ของตัวแปรมาแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม (Between-Cell Correlation) และค่าสหสัมพันธ์ภายในกลุ่ม (Within-Cell Correlation) ด้วยวาบา ค่าสหสัมพันธ์ทั้งระหว่างและภายในกลุ่มงานนั้นใกล้เคียงกัน และเมื่อนำไปเปรียบเทียบความต่างด้วยการทดสอบนัยสำคัญทางสถิติด้วยการทดสอบค่าซี (Z-test) และทางปฏิบัติด้วยค่าเอ (A-test) ผลปรากฏว่า ไม่มีความสัมพันธ์คู่ใดที่มีค่าสหสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มแตกต่างภายในกลุ่มอย่างมีนัยสำคัญทั้งทางสถิติและทางปฏิบัติ มีเพียงความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้การมอบหมายงานกับการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามที่หัวหน้าเป็นผู้ประเมิน ความสามารถในการสื่อสารของพนักงานกับการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามที่พนักงานเป็นผู้ประเมิน และ

การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามที่พนักงานเป็นผู้ประเมินกับความพึงพอใจในงานที่มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ อย่างไรก็ตาม การสรุปผลว่าความแตกต่างเกิดขึ้นจริงหรือไม่ ตามหลักของวาทาจะต้องมีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทั้งทางสถิติและทางปฏิบัติ ดังนั้นจึงสรุปได้ว่าไม่มีความสัมพันธ์คู่ใดที่มีค่าสหสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มแตกต่างจากภายในกลุ่ม

การพิจารณาสถิติทดสอบความต่างเพียงอย่างเดียวยังไม่สามารถสรุปผลได้ว่าความสัมพันธ์นั้นเกิดขึ้นที่ระดับการวิเคราะห์ใด การวิเคราะห์หว่าบา 2 ยังต้องพิจารณาการทดสอบขนาดความสัมพันธ์ (Magnitude test) ควบคู่กันด้วย สถิติที่ใช้ทดสอบนัยสำคัญทางสถิติของขนาดความสัมพันธ์ก็คือการทดสอบค่าที (t-test) ส่วนการทดสอบนัยสำคัญทางปฏิบัติใช้การทดสอบอาร์ (R-test) จากผลวิเคราะห์ในตาราง 8 ปรากฏว่า ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรความแตกต่างกันทางชีวสังคม ซึ่งได้แก่ ความแตกต่างทางเพศ อายุ และระดับการศึกษา กับการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามทั้งที่หัวหน้าและพนักงานประเมิน รวมทั้งความสัมพันธ์ระหว่างการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามที่พนักงานประเมินกับผลการปฏิบัติงาน เมื่อทดสอบขนาดความสัมพันธ์ทั้งระหว่างและภายในกลุ่มแล้ว พบว่า ไม่มีนัยสำคัญทั้งทางสถิติและทางปฏิบัติ แสดงว่า ค่าสหสัมพันธ์ทั้งระหว่างและภายในกลุ่มของความสัมพันธ์เหล่านี้ไม่แตกต่างจาก 0 อย่างมีนัยสำคัญ ดังนั้นการสรุปผลระดับการวิเคราะห์ของความสัมพันธ์เหล่านี้จึงเป็นไม่มีความสัมพันธ์ (Null) สำหรับความสัมพันธ์ที่เหลือเมื่อผลทดสอบความต่างไม่มีนัยสำคัญทั้งทางสถิติและทางปฏิบัติแล้ว และขนาดความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มและภายในกลุ่มไม่เท่ากับ 0 จึงสรุปผลได้ว่า ความสัมพันธ์ที่เหลือนั้นเกิดขึ้นที่ระดับการวิเคราะห์บุคคล ตาราง 9 เป็นตารางที่สรุปผลในภาพรวมของการวิเคราะห์หว่าบาทั้งหมด ทั้งหว่าบา 1 และหว่าบา 2 ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ตาราง 9 สรุปผลการทดสอบระดับการวิเคราะห์ของความสัมพันธ์ระหว่างการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม ที่ระดับกลุ่มงาน ด้วยวาบา 1 และวาบา 2

ความสัมพันธ์ ของตัวแปรกับ	Correlation			Component		การสรุปผล วาบา 1	การสรุปผล วาบา 2	การสรุปผล โดยรวม
	Total	R	t	Between	Within			
SEXD กับ						รายบุคคล		
SLMX	.07	.074	1.11	.05	.02	ระหว่างกลุ่ม	ไม่มี	ไม่มี
LMX	-.01	.00	.065	.00	-.01	รายบุคคล	ไม่มี	ไม่มี
AGED กับ						ระหว่างกลุ่ม		
SLMX	-.15	.15	2.23*	-.10	-.05	ระหว่างกลุ่ม	ไม่มี	ไม่มี
LMX	.05	.05	.77	.02	.03	รายบุคคล	ไม่มี	ไม่มี
EDUD กับ						รายบุคคล		
SLMX	-.03	.03	.47	-.02	-.02	ระหว่างกลุ่ม	ไม่มี	ไม่มี
LMX	.00	.00	.01	.02	-.02	รายบุคคล	ไม่มี	ไม่มี
DELE กับ						รายบุคคล		
SLMX	.14	.14	2.12*	.14	.00	ระหว่างกลุ่ม	รายบุคคล	รายบุคคล
LMX	.53	.62	9.28**	.24	.28	รายบุคคล	รายบุคคล	รายบุคคล
POS กับ						รายบุคคล		
SLMX	.14	.15	2.16*	.17	-.03	ระหว่างกลุ่ม	รายบุคคล	รายบุคคล
LMX	.48	.55	8.16**	.271	.207	รายบุคคล	รายบุคคล	รายบุคคล
CC กับ						รายบุคคล		
SLMX	.16	.16	2.45*	.21	-.05	ระหว่างกลุ่ม	รายบุคคล	รายบุคคล
LMX	.30	.31	4.66**	.20	.09	รายบุคคล	รายบุคคล	รายบุคคล
SLMX กับ						ระหว่างกลุ่ม		
SPER	.86	1.66	24.89**	.56	.30	รายบุคคล	รายบุคคล	รายบุคคล
JS	.13	.13	1.92	.16	-.03	รายบุคคล	รายบุคคล	รายบุคคล
LMX กับ						รายบุคคล		
SPER	.08	.08	1.26	.09	.00	รายบุคคล	ไม่มี	ไม่มี
JS	.53	.63	9.39**	.31	.22	รายบุคคล	รายบุคคล	รายบุคคล

* $p < .05$, R มีนัยสำคัญที่ 15°

** $p < .01$, R มีนัยสำคัญที่ 30°

จากตาราง 9 การสรุปผลในภาพรวมที่ประมวลเอาผลการวิเคราะห์ทั้งวาบา 1 และวาบา 2 ในการทดสอบระดับการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามและตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม วาบาใช้หลักการสรุปผลโดยพิจารณาจากผลที่สอดคล้องกันของการวิเคราะห์วาบา 1 และวาบา 2 กล่าวคือ การจะสรุปผลว่าระดับการวิเคราะห์ของความสัมพัทธ์ว่าเป็นระหว่างกลุ่มหรือภายในกลุ่ม ผลการวิเคราะห์วาบา 1 ของตัวแปรทั้งสองและผลวิเคราะห์วาบา 2 ต้องออกมาเป็นผลเดียวกันด้วย ถ้าผลออกมาขัดแย้งกันหรือแตกต่างกัน

ให้สรุปผลว่าเป็นระดับการวิเคราะห์บุคคล (Yammarino; et al. 2000: 15) ดังเช่นผลการวิเคราะห์ในตาราง 9 จะเห็นว่า แม้ว่าตัวแปรการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามที่หัวหน้าประเมินจะมีผลการทดสอบระดับการวิเคราะห์ว่ามา 1 ว่าเป็นระหว่างกลุ่มงานก็ตาม แต่ผลทดสอบระดับการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ด้วยว่ามา 2 ปรากฏว่าเป็นระดับบุคคล ดังนั้นการสรุปผลในท้ายสุดก็คือระดับบุคคล กล่าวโดยสรุปก็คือ ผลการทดสอบระดับการวิเคราะห์ความสัมพันธ์พบว่า ตัวแปรอิสระความแตกต่างกันทางชีวสังคม ไม่ว่าจะเป็นความแตกต่างทางเพศ อายุ และระดับการศึกษา ไม่มีความสัมพันธ์กับตัวแปรการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามทั้งที่หัวหน้าประเมินและพนักงานประเมิน ในแง่ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรการแลกเปลี่ยนกับตัวแปรตาม ตัวแปรการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามที่พนักงานประเมินกับผลการปฏิบัติงานไม่มีความสัมพันธ์กัน นอกนั้นความสัมพันธ์อื่นๆ พบว่าระดับการวิเคราะห์ของความสัมพันธ์คือระดับบุคคล ดังนั้นการนำเอาตัวแปรการแลกเปลี่ยนนี้ไปวิเคราะห์ต่อไป ค่ะแนที่เหมาะสมก็คือคะแนรายบุคคล (Klein; et al. 2000: 536-537)

จากผลการทดสอบระดับการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามกับตัวแปรอิสระและตัวแปรตามปรากฏว่า ระดับการวิเคราะห์ที่เหมาะสมในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ก็คือระดับการวิเคราะห์บุคคล ซึ่งคือการนำเอาคะแนรายบุคคลของแต่ละตัวแปรไปวิเคราะห์ อย่างไรก็ตาม ผลการวิเคราะห์ระดับการวิเคราะห์ของตัวแปรการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามในข้อ 2.1 ปรากฏว่า การประเมินและให้ค่าตัวแปรการแลกเปลี่ยนของหัวหน้าและพนักงานนั้นไม่มีความสอดคล้องกันเพียงพอที่จะนำมาจับคู่รวมกลายเป็นตัวแปรเดียวกันได้ และสรุปว่าการแสดงภาวะผู้นำเป็นแบบประมวลสารสนเทศ กล่าวคือความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามขึ้นอยู่กับกระบวนการคิดหรือการรับรู้ของแต่ละฝ่ายซึ่งไม่สอดคล้องกัน ต่างคนต่างคิดว่ามีความสัมพันธ์กับอีกฝ่ายหนึ่งไปคนละอย่าง ดังนั้นความสัมพันธ์จากทั้งหัวหน้าและพนักงานจึงไม่สามารถเชื่อมโยงกันให้กลายเป็นคู่ความสัมพันธ์ได้ ทำให้ผู้วิจัยพิจารณาการทดสอบแบบจำลองในลำดับถัดไปว่าควรแยกจากกันออกเป็นสองแบบจำลอง เพราะทั้งหัวหน้าและพนักงานคิดไม่เหมือนกัน ดังนั้นตัวแปรที่เป็นสาเหตุของการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและพนักงานก็ควรแตกต่างกันและตัวแปรผลลัพธ์ก็อาจไม่เหมือนกัน

3. ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของตัวแปรการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามที่เป็นตัวแปรคั่นกลางระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรตาม

จากเหตุผลข้างต้น การวิเคราะห์ความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น (Linear Structural Relationship) จึงได้แยกการวิเคราะห์ตัวแปรนี้ออกเป็น 2 แบบจำลอง คือ

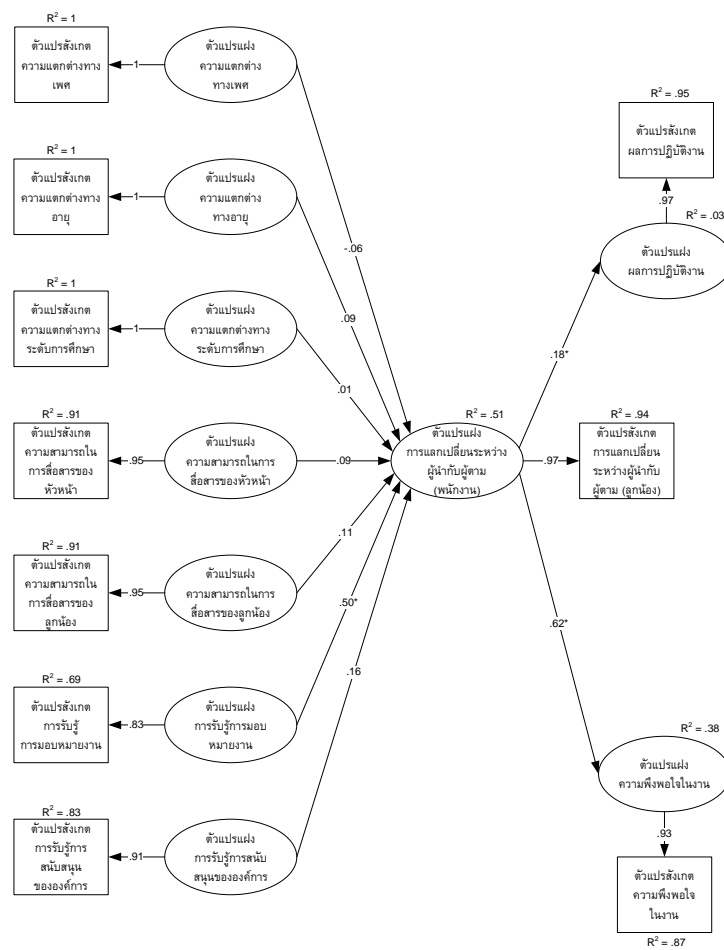
3.1 การทดสอบแบบจำลองที่มีการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามที่พนักงานประเมินเป็นตัวแปรคั่นกลาง

3.2 การทดสอบแบบจำลองที่มีการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามที่หัวหน้าประเมินเป็นตัวแปรคั่นกลาง

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นนี้ใช้เทคนิคการวิเคราะห์อิทธิพลแบบมีตัวแปรแฝงที่มีตัวบ่งชี้เพียงตัวเดียว (Single-Indicator Latent Variable path Analysis) เพื่อปรับค่าความคลาดเคลื่อนในการวัดออกจากความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ทำให้ค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรมีความเที่ยงตรงมากขึ้น (Jöreskog; & Sörbom. 1996: 37) เนื่องจากการวิเคราะห์นี้มีใช้วิธีการประมาณค่าแบบความน่าจะเป็นสูงสุด (Maximum Likelihood) ซึ่งมีข้อตกลงเบื้องต้นที่สำคัญก็คือ ตัวแปรต้องมีการแจกแจงแบบปกติหลายตัวแปร (Multivariate Normality) จากการตรวจสอบตัวแปรเบื้องต้นด้วยโปรแกรม PRELIS 2.0 พบว่า มีหลายตัวแปรที่ไม่ได้มีการแจกแจงปกติ เนื่องจากกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยนี้มีขนาดเล็ก จึงไม่สามารถแก้ปัญหาด้วยการใช้วิธีประมาณค่าแบบที่ไม่มีข้อตกลงเกี่ยวกับการแจกแจง (Asymptotic Distribution Free: ADF) ได้ เนื่องจากต้องใช้กลุ่มตัวอย่างที่มีขนาดใหญ่ คือ 1000 รายขึ้นไป ดังนั้นในการวิจัยนี้จึงใช้วิธีแปลงคะแนนตัวแปรให้เป็นคะแนนมาตรฐานปกติ (Normal scores) โดยใช้โปรแกรม PRELIS 2.0 (Jöreskog; et al. 2000: 162) ผลการแปลงคะแนนปรากฏว่า ตัวแปรส่วนใหญ่มีการแจกแจงแบบปกติ (รายละเอียดการตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้นแสดงไว้ในภาคผนวก)

3.1 การทดสอบแบบจำลองที่มีการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามที่พนักงานประเมินเป็นตัวแปรคั่นกลาง

ผลการทดสอบความกลมกลืนของแบบจำลองสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ของแบบจำลองที่มีตัวแปรการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามที่พนักงานประเมินเป็นตัวแปรคั่นกลางแสดงในภาพประกอบ 5 และตาราง 10 ดังนี้



ภาพประกอบ 5 ผลการทดสอบความกลมกลืนแบบจำลองสมมติฐานที่มีตัวแปรการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามที่พนักงานประเมินเป็นตัวแปรคั่นกลาง

ตาราง 10 ค่าดัชนีความกลมกลืนของแบบจำลองสมมติฐานที่มีตัวแปรการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามที่พนักงานประเมินเป็นตัวแปรคั่นกลาง

ดัชนีความกลมกลืน	เกณฑ์	ค่าสถิติ
χ^2	$p < .05$	$\chi^2 = 92.28, df = 15, p = .00$
GFI	มากกว่า .90	.93
RMSEA	น้อยกว่า .08	.15
IFI	มากกว่า .90	.82
CFI	มากกว่า .90	.81
CAIC	CAIC _{Model} น้อยกว่า CAIC _{Saturated}	CAIC _{Model} = 344.03, CAIC _{Saturated} = 353.13

จากตาราง 10 เมื่อพิจารณาดัชนีความกลมกลืนของแบบจำลองสมมติฐาน ปรากฏว่า ยังมีบางดัชนีที่ระบุว่าแบบจำลองสมมติฐานยังไม่มี ความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เช่น ค่าไคสแควร์, RMSEA, IFI, และ CFI ดังนั้นผู้วิจัยจึงปรับแบบจำลองโดยพิจารณาจากดัชนีการปรับแบบจำลอง (Modification Indices) ควบคู่กับความเป็นไปได้ในทางทฤษฎี และตัดสินใจปรับแบบจำลองสมมติฐานดังนี้

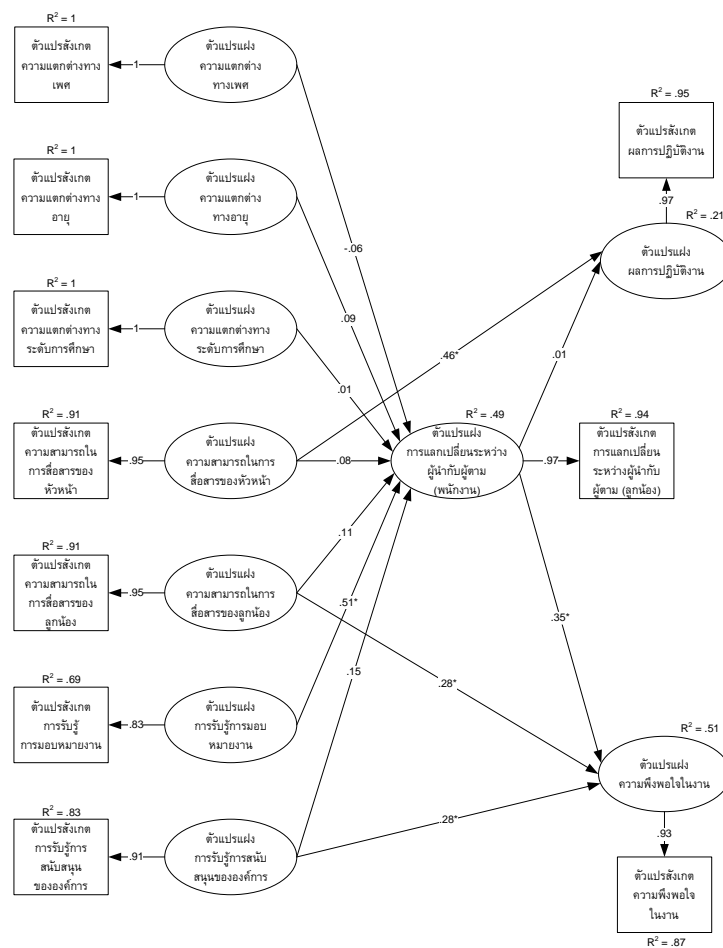
1. เส้นอิทธิพลจากความสามารถในการสื่อสารของหัวหน้า ไปยังผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ตัวแปรความสามารถในการสื่อสารของหัวหน้า ไม่จำเป็นต้องส่งผลทางอ้อมไปยังผลการปฏิบัติงาน แต่อาจส่งผลทางตรงได้เช่นกัน ยิ่งหัวหน้าที่มีความสามารถในการสื่อสารสูง ก็ยิ่งทำให้พนักงานมีผลการปฏิบัติงานดี ซึ่งก็อาจเป็นเพราะสามารถสั่งงานหรือบังคับบัญชาพนักงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากกว่า สำหรับหลักฐานสนับสนุนความสัมพันธ์นี้ ยังไม่มีการศึกษาโดยตรงพบงานที่มีความใกล้เคียงได้แก่ งานของ อรอนงค์ สวัสดิ์บุรี (2543: 9; อ้างอิงจาก Swasburi. 2000) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการสื่อสารกับประสิทธิผลของภาวะผู้นำ (Leadership Effectiveness) (แต่มิได้ใช้แนวความคิดความสามารถในการสื่อสารที่เน้นลักษณะสร้างขึ้น) พบว่ามีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และยังเสนอเพิ่มเติมว่าการรับรู้ถึงวัฒนธรรมไทยของผู้ตามมีอิทธิพลต่อความสามารถในการสื่อสารของผู้บริหารหญิงและประสิทธิผลของภาวะผู้นำ

2. เส้นอิทธิพลจากการรับรู้การสนับสนุนขององค์กร ไปยังความพึงพอใจในงาน การรับรู้การสนับสนุนขององค์กรไม่จำเป็นต้องมีผลทางอ้อมไปยังความพึงพอใจในงานเพียงอย่างเดียว และจากงานวิจัยที่ผ่านมา ก็มักพบว่า ตัวแปรนี้มีความสัมพันธ์กับตัวแปรผลทางจิตพิสัยของการทำงาน เช่น ความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์กร ความพึงพอใจในงานเป็นความรู้สึกและเจตคติต่องานทั้งทางด้านบวกและด้านลบ ซึ่งขึ้นอยู่กับปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับงาน

เช่น ค่าตอบแทน สภาพแวดล้อมในการทำงาน ฯลฯ ชูทซ์และชูทซ์อธิบายเพิ่มเติมว่า (ยิ่งพนักงานรับรู้ว่าคุณค่าของการให้การสนับสนุนตนเองดี รับรู้ถึงคุณค่าของตน โดยการสะท้อนให้พนักงานรับรู้ว่าคุณค่าของการเอาใจใส่ความเป็นอยู่ที่ดีของตนก็ยิ่งมีความพึงพอใจในงาน อโนรัตน์ เชี่ยวคราม. 2544: 22; อ้างอิงจาก Schutz & Schutz. 1994: 27)

3. เส้นอิทธิพลจากความสามารถในการสื่อสารของพนักงาน ไปยังความพึงพอใจในงาน ผลทางตรงของตัวแปรตัวนี้ที่มีต่อความพึงพอใจในงานนั้นก็มีความเป็นไปได้ เนื่องจากในแบบจำลองนี้ กำหนดความสัมพันธ์ของความสามารถในการสื่อสารของลูกน้องกับตัวแปรผลลัพธ์ ทั้งทางด้านพฤติกรรม (Job Performance) และจิตพิสัย (Job Satisfaction) ว่า ส่งผลทางอ้อมผ่านตัวแปรคั่นกลาง (Mediator) คือ การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามที่พนักงานประเมินเพียงตัวแปรเดียว ซึ่งในความเป็นจริงแล้ว ตัวแปรทางด้านความรู้และความสามารถที่จะส่งต่อผลการทำงาานั้น ยังมีตัวแปรเกี่ยวกับกระบวนการทำงานอีกมากมายหลายตัวที่น่าจะเป็นตัวแปรที่คั่นกลางความสัมพันธ์อยู่ แต่ในแบบจำลองนี้ใช้เพียงแค่ตัวแปร LMX เพียงตัวแปรเดียวที่มาอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรความสามารถการสื่อสารกับความพึงพอใจในงานเท่านั้น ความสัมพันธ์ทางตรงระหว่างสองตัวแปรนี้จึงยังไม่หมดไป ยังมีส่วนที่เหลือที่อาจจะสามารถนำตัวแปรอื่นมาอธิบายได้

ผลการทดสอบความกลมกลืนของแบบจำลองที่มีตัวแปรการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามที่พนักงานประเมินเป็นตัวแปรคั่นกลางที่ผ่านการปรับตามรายละเอียดข้างต้น แสดงในภาพประกอบ 6 และตาราง 11 ดังนี้



ภาพประกอบ 6 ผลการทดสอบความกลมกลืนของแบบจำลองที่มีตัวแปรการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามที่พนักงานประเมินเป็นตัวแปรคั่นกลาง เมื่อปรับแบบจำลองแล้ว

ตาราง 11 ค่าดัชนีความกลมกลืนของแบบจำลองของตัวแปรการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามที่พนักงานประเมินเป็นตัวแปรคั่นกลาง เมื่อปรับแบบจำลองแล้ว

ดัชนีความกลมกลืน	เกณฑ์	ค่าสถิติ
χ^2	$p < .05$	$\chi^2 = 15.68, df = 12, p = .21$
GFI	มากกว่า .90	.99
RMSEA	น้อยกว่า .08	.04
IFI	มากกว่า .90	.99
CFI	มากกว่า .90	.99
CAIC	$CAIC_{Model}$ น้อยกว่า $CAIC_{Saturated}$	$CAIC_{Model} = 291.70, CAIC_{Saturated} = 353.13$

จากภาพประกอบ 6 และตาราง 11 เมื่อพิจารณาดัชนีความกลมกลืน ปรากฏว่า ทุกดัชนีผ่านเกณฑ์ความกลมกลืนที่กำหนดไว้ แสดงว่าแบบจำลองที่ปรับนี้มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้บางส่วน โดยพบว่า การรับรู้การมอบหมายงานและการรับรู้สนับสนุนขององค์การส่งอิทธิพลผ่านการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามที่พนักงานประเมินเป็นตัวแปรคั่นกลาง ไปยังผลการปฏิบัติงานและความพึงพอใจในงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ผลการตรวจสอบความกลมกลืนสามารถสรุปได้ว่าแบบจำลองที่พัฒนาขึ้นนี้มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในภาพรวม และเพื่อให้เกิดความมั่นใจมากขึ้นว่าแบบจำลองที่กำหนดขึ้นเป็นแบบจำลองที่มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์จากการวิจัยจริง ผู้วิจัยจึงได้พัฒนาแบบจำลองให้เป็นแบบจำลองแบบลดรูป (Nested Model) เพื่อใช้ตรวจสอบว่า เส้นอิทธิพลที่ไม่มีนัยสำคัญนั้น ไม่มีนัยสำคัญจริงๆ หรือไม่มีความสัมพันธ์กับแบบจำลอง สามารถตัดทิ้งได้โดยไม่ส่งผลกระทบต่อความกลมกลืนของแบบจำลอง เนื่องจากแบบจำลองที่ดีควรมีคุณสมบัติก็คือ ความง่ายของแบบจำลอง (Parsimony) แบบจำลองที่ยังมีเส้นอิทธิพลน้อยก็ยิ่งมีความง่ายต่อการตีความและการนำไปใช้ ดังนั้นในขั้นตอนสุดท้ายก็คือการวิเคราะห์โดยการตัดเส้นที่ไม่มีนัยสำคัญ ซึ่งแบบจำลองแบบลดรูปนี้เป็นแบบจำลองเล็กที่ซ่อนอยู่ภายใต้แบบจำลองที่ใหญ่กว่าคือแบบจำลองที่มีเส้นที่ไม่มีนัยสำคัญ คุณสมบัติของแบบจำลองแบบลดรูป คือ สามารถนำเอาผลต่างของค่าไคสแควร์มาตรวจสอบได้ ถ้าผลต่างของค่าไคสแควร์ของทั้งสองแบบจำลอง $df =$ ผลต่างของ df ของสองแบบจำลอง มีนัยสำคัญ แสดงว่า ความกลมกลืนของสองแบบจำลองแตกต่างกัน เส้นที่ไม่มีนัยสำคัญในแบบจำลองนั้นยังมีความสำคัญต่อความกลมกลืนของแบบจำลองอยู่ ตัดทิ้งออกจากแบบจำลองไม่ได้ การตัดเส้นอิทธิพลที่ไม่มีนัยสำคัญนี้ ผู้วิจัยไม่ได้ทำการตัดเส้นอิทธิพลหลายเส้นในคราวเดียวกัน ทั้งนี้เพราะการตัดเส้นอิทธิพลบางเส้นทิ้งอาจส่งผลให้แบบจำลองเปลี่ยนไปก็ได้ จากเส้นความสัมพันธ์เดิมที่ไม่มีนัยสำคัญก็อาจมีนัยสำคัญขึ้นมา หรือเส้นที่เคยมีกลับไม่มีก็ได้ ดังนั้นการตัดเส้นอิทธิพลที่ไม่มีนัยสำคัญนี้จึงดำเนินการตัดเส้นทีละเส้นแล้ววิเคราะห์ จนกระทั่งในแบบจำลองไม่เหลือเส้นที่มีนัยสำคัญ โดยเริ่มต้นจากการตัดเส้นอิทธิพลดังนี้

1. เส้นอิทธิพลจากความแตกต่างทางเพศไปยังการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามที่พนักงานประเมิน
2. เส้นอิทธิพลจากความแตกต่างทางอายุไปยังการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามที่พนักงานประเมิน
3. เส้นอิทธิพลจากความแตกต่างทางการศึกษาไปยังการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามที่พนักงานประเมิน

เมื่อผู้วิจัยตัดตัวแปรความแตกต่างกันทางชีวสังคมทั้งสามตัวไปแล้ว ผลปรากฏว่าอิทธิพลจากการรับรู้การสนับสนุนขององค์การของพนักงานไปยังการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามที่พนักงานประเมินที่เดิมนั้นไม่มีนัยสำคัญ กลับมีนัยสำคัญขึ้นมา ดังนั้นผู้วิจัยจึงยังคงเส้นความสัมพันธ์นี้ไว้ จากนั้นทำการตัดเส้นอิทธิพลอื่นต่อไป

4. เส้นอิทธิพลจากความสามารถในการสื่อสารของหัวหน้าไปยังการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม

5. เส้นอิทธิพลจากความสามารถในการสื่อสารของพนักงานไปยังการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม

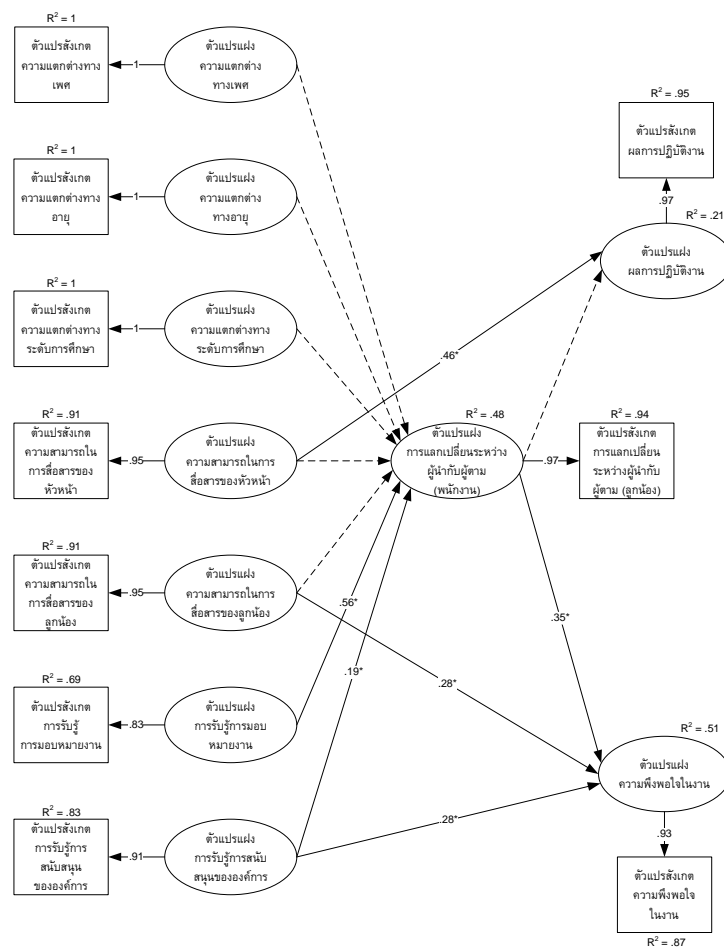
6. เส้นอิทธิพลจากการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามที่พนักงานประเมินไปยังผลการปฏิบัติงาน

ซึ่งผลการตรวจสอบค่าผลต่างของไคสแควร์นำเสนอในตารางต่อไปนี้

ตาราง 12 แสดงค่าผลต่างของไคสแควร์ภายหลังการตัดเส้นอิทธิพล

แบบจำลอง	ไคสแควร์	df	ผลต่างไคสแควร์	ผลต่าง df
1. แบบจำลองที่ยังไม่มีการตัดเส้น	15.68	12	-	-
2. แบบจำลองที่ 1. และตัดเส้น SEXD → LMX	16.58	13	0.9	1
3. แบบจำลองที่ 2. และตัดเส้น AGED → LMX	18.73	14	3.05	2
4. แบบจำลองที่ 3. และตัดเส้น EDUD → LMX	18.94	15	3.26	3
5. แบบจำลองที่ 4. และตัดเส้น SCC → LMX	20.18	16	4.5	4
6. แบบจำลองที่ 5. และตัดเส้น CC → LMX	22.24	17	6.56	5
7. แบบจำลองที่ 6. และตัดเส้น LMX → SPER	22.28	18	6.6	6

จากตาราง 12 แสดงค่าผลต่างของไคสแควร์ภายหลังการตัดเส้นอิทธิพล พบว่าผลต่างไคสแควร์ 6.6 ที่ $df = 6$ ไม่มีนัยสำคัญ เพราะฉะนั้นจึงสรุปได้ว่า สามารถตัดเส้นอิทธิพลที่ไม่มีนัยสำคัญออกไป 6 เส้นได้ โดยไม่กระทบทำให้ความกลมกลืนของแบบจำลองแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ เส้นอิทธิพลทั้ง 6 เส้นนี้ไม่มีนัยสำคัญและไม่มีความสำคัญต่อความกลมกลืนของแบบจำลอง ภาพประกอบต่อไปเป็นผลการทดสอบความกลมกลืนแบบจำลองลดรูปที่มีตัวแปรการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามที่พนักงานประเมินเป็นตัวแปรคั่นกลาง



ภาพประกอบ 7 ผลการทดสอบความกลมกลืนของแบบจำลองลดรูปที่มีตัวแปรการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามที่พนักงานประเมินเป็นตัวแปรคั่นกลาง

ตาราง 13 ค่าดัชนีความกลมกลืนของแบบจำลองลดรูปที่มีตัวแปรการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามที่พนักงานประเมินเป็นตัวแปรคั่นกลาง เมื่อปรับแบบจำลองแล้ว

ดัชนีความกลมกลืน	เกณฑ์	ค่าสถิติ
χ^2	$p < .05$	$\chi^2 = 22.28, df = 18, p = .22$
GFI	มากกว่า .90	.98
RMSEA	น้อยกว่า .08	.04
IFI	มากกว่า .90	.99
CFI	มากกว่า .90	.99
CAIC	CAIC _{Model} น้อยกว่า CAIC _{Saturated}	CAIC _{Model} = 260.38, CAIC _{Saturated} = 353.13

จากภาพประกอบ 7 เมื่อพิจารณาแบบจำลองที่พัฒนาขึ้นพบว่ายังคงเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้บางส่วน โดยการรับรู้การมอบหมายงานและการรับรู้สนับสนุนขององค์การยังคงส่งอิทธิพลผ่านการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามที่พนักงานประเมินเป็นตัวแปรคั่นกลาง ไปยังความพึงพอใจในงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และไม่ปรากฏอิทธิพลจากตัวแปรสาเหตุทั้งสองไปยังผลการปฏิบัติงานโดยผ่านการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม นอกจากนี้ยังพบอิทธิพลของความสามารถในการสื่อสารของหัวหน้าส่งอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงาน อีกทั้งพบว่าตัวแปรสาเหตุสองตัวคือ ความสามารถในการสื่อสารของลูกน้องและการรับรู้การสนับสนุนขององค์การมีอิทธิพลทางตรงต่อความพึงพอใจในงาน ซึ่งไม่ปรากฏในแบบจำลองก่อนหน้านี้ รวมไปถึงเมื่อเปรียบเทียบสัมประสิทธิ์อิทธิพลของการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามที่พนักงานประเมินไปยังความพึงพอใจในงานจากแบบจำลองก่อนหน้านี้พบว่ามีค่าลดลงด้วย

จากตาราง 13 แสดงค่าดัชนีความกลมกลืนของแบบจำลองที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาดัชนีความกลมกลืนพบว่าการทดสอบค่าไคสแควร์ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สำหรับดัชนีอื่นๆ ที่กำหนดเกณฑ์ไว้ที่ระดับต่ำกว่า .05 พบว่าเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ เช่นเดียวกับกลุ่มดัชนีเปรียบเทียบซึ่งกำหนดเกณฑ์ไว้ที่ 0.90 เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้เช่นกัน ในส่วนของดัชนีความประหยัด $CAIC_{MODEL}$ น้อยกว่า $CAIC_{SATURATED}$ จากผลการตรวจสอบความกลมกลืนในภาพรวมสามารถสรุปได้ว่าแบบจำลองที่พัฒนาขึ้นมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในภาพรวม ในลำดับถัดไปเป็นการนำเสนออิทธิพลทางตรงอิทธิพลทางอ้อมและอิทธิพลรวมของตัวแปรซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญของแบบจำลอง

ตาราง 14 แสดงผลการวิเคราะห์อิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมในแบบจำลองแบบลดรูปของตัวแปรการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามที่มีพนักงานประเมินเป็นตัวแปรคั่นกลาง

ตัวแปรสาเหตุ	ตัวแปรภายใน								
	การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามที่มีพนักงานประเมิน			ผลการปฏิบัติงาน			ความพึงพอใจในงาน		
	DE	IE	TE	DE	IE	TE	DE	IE	TE
ความสามารถในการสื่อสารของหัวหน้า	-	-	-	0.46*	-	0.46*	-	-	-
ความสามารถในการสื่อสารของพนักงาน	-	-	-	-	-	-	0.28*	-	0.28*
การรับรู้การมอบหมายงาน	0.56*	-	0.56*	-	-	-	-	0.20*	0.20*
การรับรู้การสนับสนุนขององค์กร	0.19*	-	0.19*	-	-	-	0.28*	0.07*	0.35*
การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามที่มีพนักงานประเมิน	-	-	-	-	-	-	0.35*	-	0.35*
Squared Multiple Correlation	0.48			0.21			0.51		

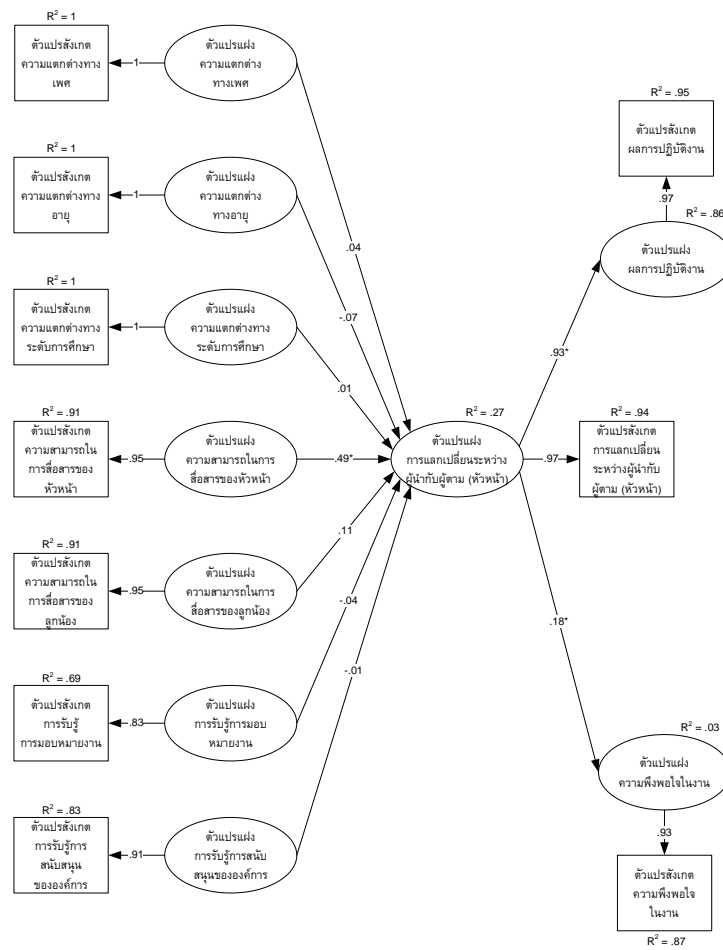
* $p < .05$

DE = อิทธิพลทางตรง IE = อิทธิพลทางอ้อม TE = อิทธิพลรวม

จากตารางเมื่อพิจารณาความกลมกลืนในองค์ประกอบที่สำคัญของแบบจำลองพบว่าตัวแปรสาเหตุได้แก่ตัวแปรการรับรู้การมอบหมายงานมีอิทธิพลทางตรงต่อการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามที่มีพนักงานประเมิน โดยมีอิทธิพลรวมสูงสุด (0.56) รองลงมาคือตัวแปรการรับรู้การสนับสนุนขององค์กร (0.19) โดยตัวแปรสาเหตุทั้งสองตัวร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามได้ร้อยละ 48 ความสามารถในการสื่อสารของหัวหน้าเพียงตัวเดียวมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยอธิบายตัวแปรผลการปฏิบัติงานได้ร้อยละ 21 ในส่วนของความพึงพอใจในงานพบว่าตัวแปรการรับรู้การสนับสนุนขององค์กรและการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามที่มีพนักงานประเมิน มีอิทธิพลรวมเท่ากันคือ 0.35 โดยการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามที่มีพนักงานประเมิน มีอิทธิพลทางตรง 0.35 และตัวแปรการรับรู้การสนับสนุนขององค์กรมีอิทธิพลทางตรง 0.28 และมีอิทธิพลทางอ้อมต่อความพึงพอใจในงานโดยผ่านการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามที่มีพนักงานประเมิน (0.07) ความสามารถในการสื่อสารของพนักงานมีอิทธิพลทางตรงต่อความพึงพอใจในงาน (0.28) สำหรับตัวแปรการรับรู้การมอบหมายงาน มีอิทธิพลทางอ้อมโดยผ่านการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามที่มีพนักงานประเมิน 0.20 โดยตัวแปรทั้งสองตัวร่วมกันอธิบายตัวแปรความพึงพอใจในงานได้ร้อยละ 51

3.2 การทดสอบแบบจำลองที่มีการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามที่หัวหน้าประเมินเป็นตัวแปรคั่นกลาง

ผลการทดสอบความกลมกลืนของแบบจำลองสมมติฐานที่มีตัวแปรการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามที่หัวหน้าประเมินเป็นตัวแปรคั่นกลางกับข้อมูลเชิงประจักษ์แสดงในภาพประกอบ 8 และตาราง 15 ดังนี้



ภาพประกอบ 8 ผลการทดสอบความกลมกลืนแบบจำลองสมมติฐานที่มีตัวแปรการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามที่หัวหน้าประเมินเป็นตัวแปรคั่นกลาง

ตาราง 15 ค่าดัชนีความกลมกลืนของแบบจำลองสมมติฐานที่มีตัวแปรการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามที่หัวหน้าประเมินเป็นตัวแปรคั่นกลาง

ดัชนีความกลมกลืน	เกณฑ์	ค่าสถิติ
χ^2	$p < .05$	$\chi^2 = 117.57, df = 15, p = .00$
GFI	มากกว่า .90	.92
RMSEA	น้อยกว่า .08	.16
IFI	มากกว่า .90	.83
CFI	มากกว่า .90	.83
CAIC	CAIC _{Model} น้อยกว่า CAIC _{Saturated}	CAIC _{Model} = 353.67, CAIC _{Saturated} = 353.13

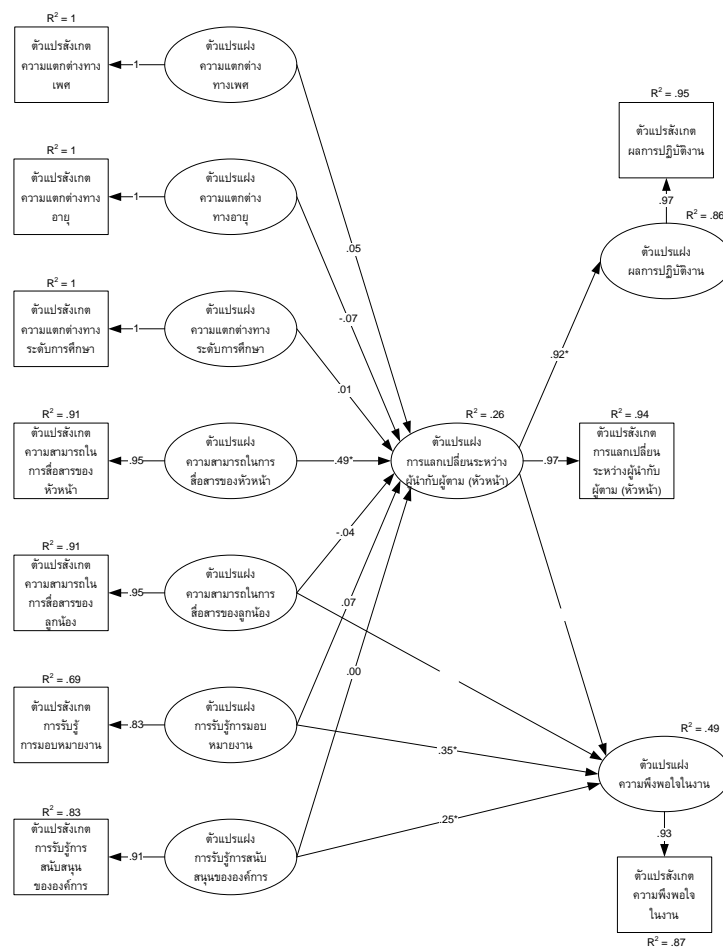
จากตาราง 15 เมื่อพิจารณาดัชนีความกลมกลืนของแบบจำลองสมมติฐาน ปรากฏว่า ยังมีบางดัชนีที่ระบุว่าแบบจำลองสมมติฐานยังไม่มี ความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เช่น ค่า ไคสแควร์, RMSEA, IFI, และ CFI ดังนั้นผู้วิจัยจึงปรับเปลี่ยนแบบจำลองโดยพิจารณาจากดัชนี การปรับเปลี่ยนจำลอง (Modification indices) ควบคู่กับความเป็นไปได้ในทางทฤษฎี และผล การวิเคราะห์แบบจำลองลดรูปของความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของตัวแปรการแลกเปลี่ยน ระหว่างผู้นำกับผู้ตามที่พนักงานประเมินเป็นตัวแปรคั่นกลางตลอดจนงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จากนั้น ตัดสินใจปรับเปลี่ยนแบบจำลองสมมติฐานดังนี้

1. เส้นอิทธิพลจากการรับรู้การมอบหมายงาน ไปยังความพึงพอใจในงานของ พนักงาน จากแบบจำลองลดรูป ของตัวแปรการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามที่พนักงานประเมิน เป็นตัวแปรคั่นกลาง ก่อนหน้านี้ ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้การมอบหมายงานกับความพึงพอใจ ในงาน สามารถอธิบายได้ด้วยตัวแปรการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามที่พนักงานประเมิน คั่นกลางความสัมพันธ์ แต่เมื่อพิจารณาแบบจำลองที่มีการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ที่หัวหน้าประเมินเป็นตัวแปรคั่นกลาง การรับรู้มอบหมายงานอาจไม่ได้มีอิทธิพลทางตรงกับ การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามหัวหน้าที่หัวหน้าประเมิน การที่หัวหน้ามอบหมายงานให้กับ ลูกน้องคนใด ไม่ได้ทำให้หัวหน้าคิดว่าตนเองมีความสัมพันธ์กับลูกน้องคนนั้นดี ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ในมุมมองของหัวหน้า การมอบหมายงานให้กับพนักงานคนใดหลายๆ อาจเป็นเพราะเหตุผลมาจาก เรื่องงานอย่างเดียว ไม่ได้เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างตนเองกับพนักงานคนนั้น แต่ในมุมมอง ของพนักงานการที่ตนเองได้รับมอบหมายงาน หมายถึง การได้รับพลังอำนาจ ความไว้วางใจให้ รับผิดชอบงาน รู้สึกว่าตนเองมีคุณค่าต่องาน ซึ่งอาจทำให้มีความพึงพอใจในงาน และจากงานวิจัย ของวากเนอร์พบว่า การมอบหมายงานนั้นมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงาน (Schriesheim;

et al. 1998: 298; citing Wagner. 1994) แต่อย่างไรก็ตามจากงานวิจัยนี้ไม่ได้ระบุว่าเป็นการประเมินการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามจากผู้ใด

2. เส้นอิทธิพลจากการรับรู้การสนับสนุนขององค์กร ไปยังความพึงพอใจในงาน การรับรู้การสนับสนุนขององค์กรไม่จำเป็นต้องมีผลทางอ้อมไปยังความพึงพอใจในงานเพียงอย่างเดียว และจากงานวิจัยที่ผ่านมาที่มักพบว่า ตัวแปรนี้มีความสัมพันธ์กับตัวแปรผลทางจิตพิสัยของการทำงาน เช่น ความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์กร ความพึงพอใจในงานเป็นความรู้สึกและเจตคติต่องานทั้งทางด้านบวกและด้านลบ ซึ่งขึ้นอยู่กับปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับงาน เช่น ค่าตอบแทน สภาพแวดล้อมในการทำงาน ฯลฯ ยิ่งพนักงานรับรู้ว่าคุณค่าของการสนับสนุนตนเองดี รับรู้ถึงคุณค่าของตน โดยการสะท้อนให้พนักงานรู้ว่าสถานประกอบการเอาใจใส่ความเป็นอยู่ที่ดีของตนก็ยิ่งมีความพึงพอใจในงาน (อโนรัตน์ เขียวคราม. 2544: 22; อ้างอิงจาก Schutz & Schutz. 1994: 27)

3. เส้นอิทธิพลจากความสามารถในการสื่อสารของพนักงาน ไปยังความพึงพอใจในงาน ผลทางตรงของตัวแปรตัวนี้ที่มีต่อความพึงพอใจในงานนั้นก็มีความเป็นไปได้ เนื่องจากในแบบจำลองนี้ กำหนดความสัมพันธ์ของความสามารถในการสื่อสารของพนักงานกับตัวแปรผลลัพธ์ทั้งทางด้านพฤติกรรม (Job Performance) และจิตพิสัย (Job Satisfaction) ว่าส่งผลทางอ้อมผ่านตัวแปรคั่นกลาง (Mediator) คือ การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามที่หัวหน้าประเมินเพียงตัวแปรเดียว ซึ่งในความเป็นจริงแล้ว ตัวแปรทางด้านความรู้และความสามารถที่จะส่งต่อผลการทำงานนั้น ยังมีตัวแปรเกี่ยวกับกระบวนการทำงานอีกมากมายหลายตัวที่น่าจะเป็นตัวแปรที่คั่นกลางความสัมพันธ์อยู่ แต่ในแบบจำลองนี้ใช้เพียงตัวแปรการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามเพียงตัวแปรเดียวที่มาอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรความสามารถการสื่อสารกับความพึงพอใจในงานเท่านั้น ความสัมพันธ์ทางตรงระหว่างสองตัวแปรนี้จึงยังไม่หมดไป ยังมีส่วนที่เหลือที่อาจจะสามารถนำตัวแปรอื่นมาอธิบายได้ ผลการทดสอบความกลมกลืนแบบจำลองที่มีตัวแปรการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามที่หัวหน้าประเมินเป็นตัวแปรคั่นกลาง ที่ผ่านการปรับตามรายละเอียดข้างต้น แสดงในภาพประกอบ 9 และตาราง 16 ดังนี้



ภาพประกอบ 9 ผลการทดสอบความกลมกลืนของแบบจำลองที่มีตัวแปรการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามที่หัวหน้าประเมินเป็นตัวแปรคั่นกลาง เมื่อปรับแบบจำลองแล้ว

ตาราง 16 ค่าดัชนีความกลมกลืนของแบบจำลองที่มีตัวแปรการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามที่หัวหน้าประเมินเป็นตัวแปรคั่นกลาง เมื่อปรับแบบจำลองแล้ว

ดัชนีความกลมกลืน	เกณฑ์	ค่าสถิติ
χ^2	$p < .05$	$\chi^2 = 17.02, df = 12, p = .15$
GFI	มากกว่า .90	.99
RMSEA	น้อยกว่า .08	.04
IFI	มากกว่า .90	.99
CFI	มากกว่า .90	.99
CAIC	$CAIC_{Model}$ น้อยกว่า $CAIC_{Saturated}$	$CAIC_{Model} = 292.54, CAIC_{Saturated} = 353.13$

จากภาพประกอบ 9 และตาราง 16 เมื่อพิจารณาดัชนีความกลมกลืน ปรากฏว่า ทุกดัชนีผ่านเกณฑ์ความกลมกลืนที่กำหนดไว้ แสดงว่าแบบจำลองที่ปรับนี้มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้บางส่วน โดยพบว่าความสามารถในการสื่อสารของหัวหน้าส่งอิทธิพลผ่านการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามที่เป็นตัวแปรคั่นกลาง ไปยังผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ นอกจากนี้ยังพบว่าความสามารถในการสื่อสารของพนักงาน การรับรู้การมอบหมายงานและการรับรู้การสนับสนุนขององค์กรส่งอิทธิพลโดยตรงไปยังความพึงพอใจ ซึ่งเป็นผลการวิเคราะห์ที่ผู้วิจัยไม่ได้ตั้งสมมติฐานไว้

ในลำดับต่อมา ผู้วิจัยได้พัฒนาแบบจำลองให้เป็นแบบจำลองลดรูป เช่นเดียวกับแบบจำลองของความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นที่มีตัวแปรการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามที่พนักงานประเมินเป็นตัวแปรคั่นกลาง โดยเริ่มต้นจากการตัดเส้นอิทธิพลดังนี้

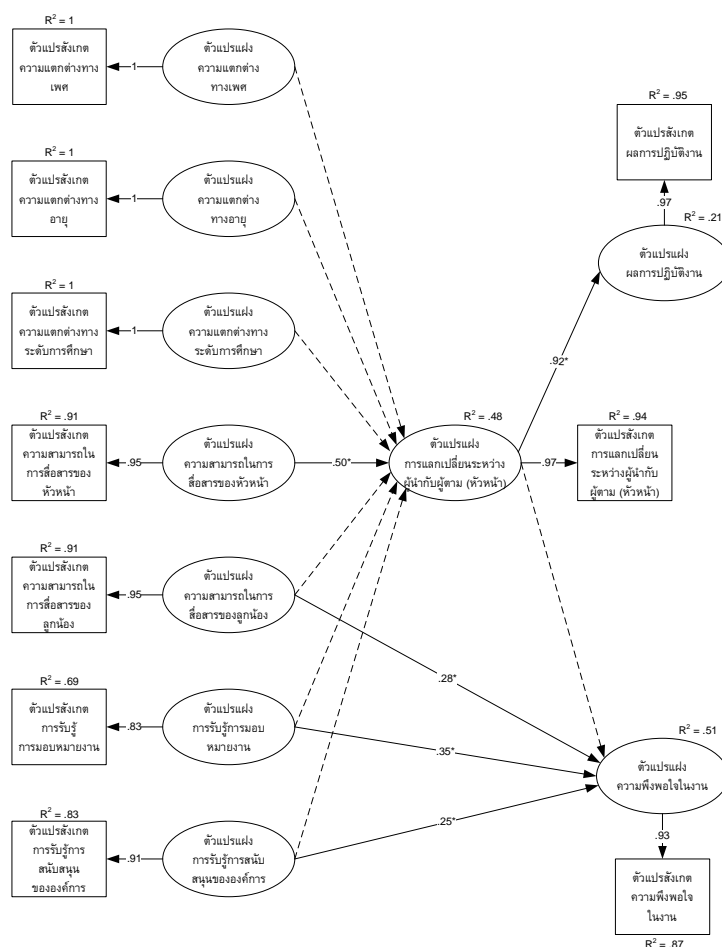
1. เส้นอิทธิพลจากความแตกต่างทางเพศไปยังการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามที่หัวหน้าประเมิน
2. เส้นอิทธิพลจากความแตกต่างทางอายุไปยังการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามที่หัวหน้าประเมิน
3. เส้นอิทธิพลจากความแตกต่างทางการศึกษาไปยังการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามที่หัวหน้าประเมิน
4. เส้นอิทธิพลจากการรับรู้การมอบหมายงานไปยังการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามที่หัวหน้าประเมิน
5. เส้นอิทธิพลจากการรับรู้การสนับสนุนขององค์กรไปยังการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามที่หัวหน้าประเมิน
6. เส้นอิทธิพลจากความสามารถในการสื่อสารของพนักงานไปยังการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามที่หัวหน้าประเมิน
7. เส้นอิทธิพลจากการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามไปยังความพึงพอใจในงาน

ซึ่งผลการตรวจสอบค่าผลต่างของไคสแควร์นำเสนอในตารางต่อไปนี้

ตาราง 17 แสดงค่าผลต่างของไคสแควร์ภายหลังการตัดเส้นอิทธิพล

โมเดล	ไคสแควร์	df	ผลต่างไคสแควร์	ผลต่าง df
1. โมเดลที่ยังไม่มีการตัดเส้น	17.02	12	-	-
2. โมเดลที่ 1. และตัดเส้น SEXD → SLMX	17.56	13	0.54	1
3. โมเดลที่ 2. และ AGED → SLMX	18.63	14	1.61	2
4. โมเดลที่ 3. และ EDUD → SLMX	18.64	15	1.61	3
5. โมเดลที่ 4. และ DELE → SLMX	19.19	16	2.17	4
6. โมเดลที่ 5. และ POS → SLMX	19.26	17	2.24	5
7. โมเดลที่ 6. และ CC → SLMX	19.27	18	2.25	6
8. โมเดลที่ 7. และ SLMX → JS	19.28	19	2.26	7

จากตาราง 17 ผลต่างไคสแควร์ 2.26 ที่ $df = 7$ ไม่มีนัยสำคัญ เพราะฉะนั้นจึงสรุปได้ว่า สามารถตัดเส้นที่ไม่มีนัยสำคัญออกไป 7 เส้นได้ โดยไม่กระทบทำให้ความกลมกลืนของแบบจำลองแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ เส้นอิทธิพลทั้ง 7 เส้นนี้ไม่มีนัยสำคัญและไม่มีความสำคัญต่อความกลมกลืนของแบบจำลองภาพประกอบต่อไปเป็นการนำเสนอแบบจำลองการวิเคราะห์แบบลดรูปของความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นที่มีตัวแปรการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามที่หัวหน้าประเมินเป็นตัวแปรคั่นกลาง



ภาพประกอบ 10 ผลการทดสอบความกลมกลืนของแบบจำลองลดรูปที่มีตัวแปรการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามที่หัวหน้าประเมินเป็นตัวแปรคั่นกลาง

ตาราง 18 ค่าดัชนีความกลมกลืนของแบบจำลองที่มีตัวแปรการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามที่หัวหน้าประเมินเป็นตัวแปรคั่นกลาง เมื่อปรับแบบจำลองแล้ว

ดัชนีความกลมกลืน		เกณฑ์	ค่าสถิติ
χ^2	$p < .05$		$\chi^2 = 19.28, df = 19, p = .44$
GFI	มากกว่า .90		.98
RMSEA	น้อยกว่า .08		.00
IFI	มากกว่า .90		1.00
CFI	มากกว่า .90		1.00
CAIC	CAIC _{Model} น้อยกว่า CAIC _{Saturated}		CAIC _{Model} = 249.92, CAIC _{Saturated} = 353.13

จากภาพประกอบ 10 เมื่อพิจารณาแบบจำลองที่พัฒนาขึ้นพบว่าแบบจำลองที่ปรับนี้มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้บางส่วน โดยความสามารถในการสื่อสารของหัวหน้าส่งอิทธิพลผ่านการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามที่เป็นตัวแปรคั่นกลางไปยังผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ นอกจากนี้ยังพบว่าความสามารถในการสื่อสารของลูกน้อง การรับรู้การมอบหมายงานและการรับรู้การสนับสนุนขององค์การส่งอิทธิพลโดยตรงไปยังความพึงพอใจ ซึ่งเป็นผลการวิเคราะห์ที่คล้ายคลึงกับแบบจำลองเดิมที่ยังไม่ได้ทำการลดรูป

จากตาราง 18 แสดงค่าดัชนีความกลมกลืนของแบบจำลองที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาดัชนีความกลมกลืนพบว่า การทดสอบค่าไคสแควร์ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สำหรับดัชนีอื่นๆ ที่กำหนดเกณฑ์ไว้ที่ระดับต่ำกว่า .05 พบว่าเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ เช่นเดียวกับกลุ่มดัชนีเปรียบเทียบซึ่งกำหนดเกณฑ์ไว้ที่ 0.90 เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้เช่นกัน ในส่วนของดัชนีความประหยัด $CAIC_{MODEL}$ น้อยกว่า $CAIC_{SATURATED}$ จากผลการตรวจสอบความกลมกลืนในภาพรวมสามารถสรุปได้ว่าแบบจำลองที่พัฒนาขึ้นมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในภาพรวม ในลำดับถัดไปเป็นการนำเสนออิทธิพลทางตรงอิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมของตัวแปรซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญของแบบจำลอง

ตาราง 19 แสดงผลการวิเคราะห์อิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมในแบบจำลองลดรูปที่มีตัวแปรการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามที่หัวหน้าประเมินเป็นตัวแปรคั่นกลาง

ตัวแปรสาเหตุ	ตัวแปรภายใน								
	การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามที่หัวหน้าประเมิน			ผลการปฏิบัติงาน			ความพึงพอใจในงาน		
	DE	IE	TE	DE	IE	TE	DE	IE	TE
ความสามารถในการสื่อสารของหัวหน้า	0.50*	-	0.50*	-	0.47*	0.47*	-	-	-
ความสามารถในการสื่อสารของพนักงาน	-	-	-	-	-	-	0.28*	-	0.28*
การรับรู้การมอบหมายงาน	-	-	-	-	-	-	0.35*	-	0.35*
การรับรู้การสนับสนุนขององค์การ	-	-	-	-	-	-	0.25*	-	0.25*
การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามที่หัวหน้าประเมิน	-	-	-	0.92*	-	0.92*	-	-	-
Squared Multiple Correlation	0.25			0.22			0.49		

จากตารางเมื่อพิจารณาความกลมกลืนในองค์ประกอบที่สำคัญของแบบจำลองพบว่าตัวแปรสาเหตุได้แก่ความสามารถในการสื่อสารของหัวหน้ามีอิทธิพลทางตรงต่อการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามที่หัวหน้าประเมิน โดยตัวแปรสาเหตุนี้อธิบายความแปรปรวนของการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามได้ร้อยละ 25 และการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามที่

หัวหน้าประเมิน มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงานโดยมีอิทธิพลสูงสุด และตัวแปรสาเหตุความสามารถในการสื่อสารของหัวหน้ามีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานโดยผ่านตัวแปรการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามที่หัวหน้าประเมินโดยตัวแปรสาเหตุทั้งสองตัวร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของผลการปฏิบัติงานได้ร้อยละ 22 สำหรับความพึงพอใจในงาน ตัวแปรการรับรู้การมอบหมายงานมีอิทธิพลทางตรงต่อความพึงพอใจในงานโดยมีอิทธิพลรวมสูงสุด (0.35) รองลงมาคือตัวแปรความสามารถในการสื่อสารของพนักงาน (0.28) และตัวแปรการรับรู้การสนับสนุนขององค์กร (0.25) ตัวแปรทั้งสามตัวร่วมกันอธิบายตัวแปรความพึงพอใจในงานได้ร้อยละ 49

จากผลการวิเคราะห์อิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมของทั้งสองแบบจำลองผู้วิจัย นำเสนอภาพรวมในตารางสรุปผลดังนี้

ตาราง 20 แสดงผลการเปรียบเทียบอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมของทั้งสองแบบจำลอง

ตัวแปรสาเหตุ	ตัวแปรภายใน																	
	LMX									SLMX								
	LMX			SPER			JS			SLMX			SPER			JS		
	DE	IE	TE	DE	IE	TE	DE	IE	TE	DE	IE	TE	DE	IE	TE	DE	IE	TE
ความสามารถในการสื่อสาร ของหัวหน้า	-	-	-	0.46*	-	0.46*	-	-	-	0.50*	-	0.50*	-	0.47*	0.47*	-	-	-
ความสามารถในการสื่อสาร ของพนักงาน	-	-	-	-	-	-	0.28*	-	0.28*	-	-	-	-	-	-	0.28*	-	0.28*
การรับรู้การมอบหมายงาน	0.56*	-	0.56*	-	-	-	-	0.20*	0.20*	-	-	-	-	-	-	0.35*	-	0.35*
การรับรู้การสนับสนุนของ องค์กร	0.19*	-	0.19*	-	-	-	0.28*	0.07*	0.35*	-	-	-	-	-	-	0.25*	-	0.25*
การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำ กับผู้ตามที่พนักงานประเมิน	-	-	-	-	-	-	0.35*	-	0.35*	-	-	-	-	-	-	-	-	-
การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำ กับผู้ตามที่หัวหน้าประเมิน	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0.92*	-	0.92*	-	-	-

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

ในบทนี้ผู้วิจัยนำเสนอสาระสำคัญอันเป็นภาพรวมของการวิจัยโดยแบ่งออกเป็น 2 หัวข้อใหญ่คือ กระบวนการวิจัยโดยสรุป ประกอบด้วยชื่อเรื่อง วัตถุประสงค์การวิจัย ขอบเขตการวิจัย วิธีดำเนินการวิจัยและการวิเคราะห์ข้อมูล หัวข้อที่สองประกอบด้วยสรุปผลการวิจัย การอภิปรายผลการวิจัย และข้อเสนอแนะตามลำดับดังต่อไปนี้

กระบวนการวิจัยโดยสรุป

การวิจัยเรื่องการศึกษาความสัมพันธ์ต่างระดับและโครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการสื่อสาร การรับรู้การสนับสนุนขององค์กร การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามและผลการปฏิบัติงานของพนักงานในเขตนิคมอุตสาหกรรม มีวัตถุประสงค์หลัก 3 ประการ คือ

1. เพื่อศึกษาว่าตัวแปรการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามของบุคคลากรในแผนก/ฝ่ายบุคคลหรือทรัพยากรมนุษย์ มีระดับการวิเคราะห์ใด ระหว่างระดับบุคคล (Individual) รายคู่ (Dyad) หรือกลุ่มงาน (Workgroup)

2. เพื่อศึกษาระดับการวิเคราะห์ของความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระแต่ละตัวกับตัวแปรต้นกลาง และตัวแปรต้นกลางกับตัวแปรตามแต่ละตัว ว่าเกิดขึ้นในระดับการวิเคราะห์ใด ระหว่างระดับบุคคล รายคู่ หรือกลุ่มงาน

- 2.1 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความแตกต่างกันทางชีวสังคมกับการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามว่าเกิดขึ้นในระดับการวิเคราะห์ใด ระหว่างระดับบุคคล รายคู่ หรือกลุ่มงาน

- 2.2 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการสื่อสารของหัวหน้าและความสามารถในการสื่อสารของพนักงานกับการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามว่าเกิดขึ้นในระดับการวิเคราะห์ใด ระหว่างระดับบุคคล รายคู่ หรือกลุ่มงาน

- 2.3 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้การมอบหมายงานกับการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามว่าเกิดขึ้นในระดับการวิเคราะห์ใด ระหว่างระดับบุคคล รายคู่ หรือกลุ่มงาน

- 2.4 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้การสนับสนุนขององค์กรกับการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามว่าเกิดขึ้นในระดับการวิเคราะห์ใด ระหว่างระดับบุคคล รายคู่ หรือกลุ่มงาน

- 2.5 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามกับความพึงพอใจในงานว่าเกิดขึ้นในระดับการวิเคราะห์ใด ระหว่างระดับบุคคล รายคู่ หรือกลุ่มงาน

- 2.6 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามกับผลการปฏิบัติงานว่าเกิดขึ้นในระดับการวิเคราะห์ใด ระหว่างระดับบุคคล รายคู่ หรือกลุ่มงาน

3. เพื่อศึกษาโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงเส้น (Linear Structural Relationship) ของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ซึ่งนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานและความพึงพอใจของพนักงานในสถานประกอบการในจังหวัดสระบุรี ในระดับการวิเคราะห์ที่ผ่านการทดสอบจากความมุ่งหมายการวิจัยข้อ 1 และ 2

ขอบเขตของการวิจัยประกอบด้วยประชากรที่ใช้ในการวิจัยคือพนักงานแผนก/ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในสถานประกอบการที่อยู่ในจังหวัดสระบุรี โดยทำการเก็บจากประชากรสถานประกอบการขนาดเล็กซึ่งมีจำนวนพนักงานตั้งแต่ 1-499 คน จำนวน 182 โรง และสถานประกอบการขนาดใหญ่มีจำนวนพนักงาน 500 คนขึ้นไป จำนวน 34 โรง ได้กลุ่มตัวอย่างจากสถานประกอบการจำนวน 84 โรงแยกเป็นขนาดใหญ่ 19 โรง ขนาดเล็ก 65 โรง โดยกลุ่มตัวอย่างประกอบด้วย หัวหน้าแผนก/ผู้จัดการแผนก/ฝ่ายจำนวน 84 คน จำนวนพนักงาน 248 คน คิดเป็นคู่ความสัมพันธ์ 248 คู่ความสัมพันธ์ จำนวนตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยนี้จำนวน 8 ตัวแปร ประกอบด้วย การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ความสามารถในการสื่อสารของผู้นำ ความสามารถในการสื่อสารของผู้ตาม การรับรู้การมอบหมายงาน การรับรู้การสนับสนุนขององค์กร ความแตกต่างกันทางชีวสังคม ผลการปฏิบัติงานและความพึงพอใจในงาน

การเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบวัดที่ทำการประเมินจากทั้งหัวหน้างานและพนักงานจำนวน 8 ฉบับ ได้แก่ การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามจากการประเมินของหัวหน้า การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามจากการประเมินของพนักงาน ความสามารถในการสื่อสารของผู้นำ ความสามารถในการสื่อสารของผู้ตาม การรับรู้การมอบหมายงานของพนักงาน การรับรู้การสนับสนุนขององค์กรของพนักงาน ผลการปฏิบัติงานของพนักงานและความพึงพอใจในงานของพนักงาน ซึ่งมีค่าความเชื่อมั่นอยู่ระหว่าง 0.691-0.947 ข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้นำมาวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐาน ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน และค่าสหสัมพันธ์ ด้วยโปรแกรม SPSS for Windows ทดสอบสมมติฐานของระดับการวิเคราะห์ (Within-and-Between Analysis: WABA) ด้วยโปรแกรม DETECT (Data Enquiry That Tests Entity and Correlational/Causal Theories) และวิเคราะห์แบบจำลองความสัมพันธ์เชิงเส้นด้วยโปรแกรม LISREL โดยผลการวิเคราะห์สามารถสรุปได้ดังนี้

สรุปผลการวิจัย

ข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง

ข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างพนักงานในแผนก/ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของสถานประกอบการในจังหวัดสระบุรีโดยทำการเก็บจากหัวหน้าหรือผู้จัดการแผนก/ฝ่ายและพนักงานในแผนก พบว่ากลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงาน เป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชายโดยเป็นเพศหญิง 162 คนคิดเป็นร้อยละ 67.8 เพศชาย 77 คน คิดเป็นร้อยละ 32.2 มีอายุอยู่ระหว่าง 17-60 ปี โดยเฉลี่ยที่ 31 ปี ประสบการณ์การทำงานตั้งแต่ 4 เดือนจนถึง 33 ปี โดยเฉลี่ยที่ 7 ปี ระดับการศึกษาส่วนใหญ่แล้ว

จบการศึกษาระดับปริญญาตรีคิดเป็นร้อยละ 49.8 รองลงมาคือมัธยมศึกษาปีที่ 6 หรือ ปวช. คิดเป็นร้อยละ 24.7 และรองลงมาคือ ปวส. ร้อยละ 23.0 ปริญญาโทร้อยละ 2.6 ตามลำดับ กลุ่มตัวอย่างที่เป็นหัวหน้าหรือผู้จัดการ เป็นเพศชายมากกว่าเพศหญิงโดยเป็นเพศชาย 58 คนและเพศหญิง 25 คน คิดเป็นร้อยละ 70 และร้อยละ 30 ตามลำดับ มีอายุระหว่าง 24 ปี ถึง 55 ปี โดยเฉลี่ย 39 ปี ประสบการณ์การทำงานอยู่ระหว่าง 3 เดือนถึง 27 ปี โดยเฉลี่ย 8 ปี ระดับการศึกษาส่วนใหญ่ จบการศึกษาระดับปริญญาตรีคิดเป็นร้อยละ 62.2 รองลงมา คือ ระดับปริญญาโทคิดเป็นร้อยละ 22.0 ระดับ ปวส. ร้อยละ 12.2 และมัธยมศึกษาปีที่ 6 หรือ ปวส. ร้อยละ 3.1 ตามลำดับ

ผลการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับระดับการวิเคราะห์ของความสัมพันธ์ด้วยเทคนิคการวิเคราะห์วาบา (WABA/Within-and Between-Entities Analysis)

ในการวิจัยนี้ทำการวิเคราะห์ด้วยเทคนิควาบา (WABA) 2 ขั้นตอน การวิเคราะห์ขั้นตอนแรกคือ การวิเคราะห์วาบา 1 (WABA I) เป็นการวิเคราะห์ความแปรปรวนของตัวแปรว่าเกิดขึ้นที่แหล่งใด ระหว่างกลุ่ม ภายในกลุ่ม หรือทั้งระหว่างและภายในกลุ่ม โดยทำการวิเคราะห์ที่ระดับคู่ความสัมพันธ์ซึ่งถือว่าเป็นกลุ่มการวิเคราะห์ที่เล็กที่สุดในการวิจัยนี้ ผลการวิเคราะห์พบว่า มีความแตกต่างของความแปรปรวนระหว่างกลุ่มเมื่อเทียบกับความแปรปรวนภายในกลุ่มอย่างมีนัยสำคัญ .05 เมื่อนำมาทดสอบนัยสำคัญด้วยสถิติทดสอบ F (Statistical Significance) แต่เมื่อทดสอบด้วยผลทดสอบ E ซึ่งเป็นการทดสอบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางปฏิบัติ (Practical Significant) พบว่าไม่มีนัยสำคัญ ผลทดสอบทางสถิติมีนัยสำคัญอย่างเดียว ซึ่งสรุปได้ว่าเป็นแบบ Equivocal คือ มีทั้งความแปรปรวนระหว่างกลุ่มและภายในกลุ่ม ความแตกต่างกันทั้งระหว่างกลุ่มและภายในกลุ่มไม่เพียงพอที่จะทำให้มีสภาพความเป็นกลุ่มเกิดขึ้น จึงกลายเป็นระดับบุคคล ซึ่งหมายความว่าระดับการวิเคราะห์ที่เหมาะสมคือ รายบุคคล สำหรับการวิเคราะห์ที่ระดับกลุ่มงาน พบผลการวิเคราะห์คล้ายคลึงกับระดับคู่ความสัมพันธ์ คือความแปรปรวนระหว่างกลุ่มเมื่อเทียบกับความแปรปรวนภายในกลุ่มแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ .05 เมื่อนำมาทดสอบนัยสำคัญด้วยสถิติทดสอบ F (Statistical Significance) แต่เมื่อทดสอบด้วยผลทดสอบ E ซึ่งเป็นการทดสอบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางปฏิบัติ (Practical Significant) พบว่าไม่มีนัยสำคัญ สรุปว่าผลทดสอบทางสถิติมีนัยสำคัญอย่างเดียว ซึ่งสรุปได้ว่าเป็นแบบ Equivocal คือ มีทั้งความแปรปรวนระหว่างกลุ่มและภายในกลุ่ม ความแตกต่างกันทั้งระหว่างกลุ่มและภายในกลุ่มไม่เพียงพอที่จะทำให้มีสภาพความเป็นกลุ่มเกิดขึ้น จึงกลายเป็นระดับบุคคล ดังนั้นเมื่อนำผลวิเคราะห์ทั้งสองระดับการวิเคราะห์มารวมกันจะได้ผลที่ระดับคู่ความสัมพันธ์และกลุ่มงานเป็น Equivocal ด้วยกันทั้งคู่ จึงสรุปว่า ตัวแปรการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามของกลุ่มตัวอย่าง มีลักษณะภาวะผู้นำแบบประมวลสารสนเทศ (Information Processing) คือ ขึ้นอยู่กับมุมมองและการรับรู้แต่ละคน การประเมินการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามของทั้งสองฝ่ายไม่มีความสอดคล้อง (Agreement) เพียงพอที่จะนำเอาคะแนนทั้งสองมารวมหรือเฉลี่ยกันให้กลายเป็นคะแนนคู่ความสัมพันธ์ (Dyad

Scores) ได้ นั้นหมายความว่าระดับการวิเคราะห์ที่เหมาะสมคือรายบุคคลดังนั้นคะแนนจากหัวหน้าและพนักงานแต่ละคนจึงมีความสำคัญและใช้คะแนนดิบในการวิเคราะห์ขั้นต่อไป

การวิเคราะห์ขั้นตอนที่สอง คือ วาบา2 (WABA II) เป็นการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปรการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามกับตัวแปรอื่นที่เกิดขึ้นที่แหล่งใด ระหว่างกลุ่มภายในกลุ่ม หรือทั้งระหว่างและภายในกลุ่ม ซึ่งต้องทำการวิเคราะห์วาบา 1 (WABA I) ก่อนผลการวิเคราะห์สรุปว่า ตัวแปรความแตกต่างทางเพศ ความแตกต่างทางการศึกษา การรับรู้การสนับสนุนขององค์กรของพนักงาน ความสามารถในการสื่อสารของผู้ตาม ความสามารถในการสื่อสารของผู้นำ ผลการปฏิบัติงานของพนักงานและความพึงพอใจในงานของพนักงานมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่ไม่มีนัยสำคัญทางปฏิบัติ ตัวแปรที่ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติและการปฏิบัติ ได้แก่ การรับรู้การมอบหมายงานของพนักงาน การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามจากการประเมินของพนักงาน (LMX) การสรุปผลของตัวแปรกลุ่มนี้เป็นแบบ Equivocal คือ มีทั้งความแปรปรวนระหว่างกลุ่มและภายในกลุ่ม สำหรับตัวแปรที่มีนัยสำคัญทั้งทางสถิติและปฏิบัติมีเพียง 2 ตัวแปรเท่านั้น ได้แก่ ความแตกต่างทางอายุ การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามจากการประเมินของหัวหน้า (SLMX) และมีนัยสำคัญทางปฏิบัติเป็น Wholes ที่ระดับ 15^0 นั่นคือมีความแปรปรวนเกิดขึ้นระหว่างกลุ่มมากกว่าภายในกลุ่มอย่างมีนัยสำคัญในทางปฏิบัติที่ระดับ 15^0

การวิเคราะห์วาบา 2 (WABA II) เป็นการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปรว่าเกิดขึ้นที่แหล่งใด ระหว่างกลุ่ม ภายในกลุ่ม หรือทั้งระหว่างและภายในกลุ่ม ผู้วิจัยนำตัวแปรการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามจากการประเมินของพนักงาน (LMX) และการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามจากการประเมินของหัวหน้า (SLMX) มาหาความสัมพันธ์กับตัวแปรอื่นที่สนใจ ผลการวิจัยสรุปว่าความแตกต่างกันทางชีวสังคมระหว่างหัวหน้ากับพนักงาน ไม่มีความสัมพันธ์ใดเลยกับตัวแปรการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามจากการประเมินของพนักงาน (LMX) และการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามจากการประเมินของหัวหน้า (SLMX) นอกนั้นความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามจากการประเมินของพนักงาน (LMX) และการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามจากการประเมินของหัวหน้า (SLMX) กับตัวแปรอื่นเกิดขึ้นที่ระดับบุคคล ได้แก่ตัวแปรการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามจากการประเมินของพนักงาน (LMX) กับตัวแปรการรับรู้การมอบหมายงาน และการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามจากการประเมินของหัวหน้า (SLMX) กับตัวแปรการรับรู้การมอบหมายงาน ตัวแปรการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและผู้ตามจากการประเมินของพนักงาน (LMX) กับตัวแปรการรับรู้การสนับสนุนขององค์กร และการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามจากการประเมินของหัวหน้า (SLMX) กับตัวแปรการรับรู้การสนับสนุนขององค์กร ตัวแปรการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามจากการประเมินของพนักงาน (LMX) กับความสามารถในการสื่อสารของผู้ตาม และการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามจากการประเมินของหัวหน้า (SLMX) กับความสามารถในการสื่อสารของผู้ตาม การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามจากการประเมินของหัวหน้า (SLMX) กับตัวแปรผลการปฏิบัติงาน การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามจากการประเมินของหัวหน้ากับความพึงพอใจใน

งานและการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามจากการประเมินของพนักงาน (LMX) กับความพึงพอใจในงาน

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างด้วยเทคนิคการวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้าง SEM (Structural Equation Modeling)

เนื่องจากผลการทดสอบระดับการวิเคราะห์พบว่า การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและผู้ตามจากการประเมินของพนักงาน (LMX) และการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามจากการประเมินของหัวหน้า (SLMX) ไม่มีความสอดคล้องกันเพียงพอที่จะนำเอาคะแนนทั้งสองมารวมหรือเฉลี่ยกันให้กลายเป็นคะแนนคู่ความสัมพันธ์ (Dyad Scores) ได้ ซึ่งหมายความว่าระดับการวิเคราะห์ที่เหมาะสมคือรายบุคคล และจากการหาความสัมพันธ์กับตัวแปรอื่นพบว่าส่วนใหญ่แล้วมีความสัมพันธ์แบบรายบุคคล ผลการวิเคราะห์ทั้งสองขั้นตอนเป็นการยืนยันถึงความไม่เกี่ยวข้องกันของข้อมูลที่มาจากการประเมินจากแหล่งต่างกันของตัวแปรนี้ ซึ่งไม่เป็นไปตามทฤษฎีที่ระบุไว้ว่าระดับการวิเคราะห์เป็นรายคู่ ข้อมูลที่มาจากทั้งของหัวหน้าและพนักงานต้องมีความสอดคล้องกัน ด้วยเหตุนี้ในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างผู้วิจัยไม่สามารถทำการวิเคราะห์ตัวแปรนี้ในลักษณะของการรวมข้อมูลจากการประเมินของหัวหน้าและพนักงานได้ ผู้วิจัยจึงได้ทำการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างออกเป็นสองแบบจำลอง โดยแบบจำลองทั้งสองมีความแตกต่างกันที่ตัวแปรคั่นกลางซึ่งแบบจำลองแรกเป็นการนำเสนอผลการวิเคราะห์แบบจำลองความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของตัวแปรการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามจากการประเมินของพนักงาน (LMX) ที่เป็นตัวแปรคั่นกลางและแบบจำลองที่สองเป็นแบบจำลองความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของตัวแปรการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามจากการประเมินของหัวหน้า (SLMX) ที่เป็นตัวแปรคั่นกลาง นอกจากนี้เมื่อแยกการวิเคราะห์จะทำให้ผู้วิจัยทราบว่าตัวแปรใดเป็นสาเหตุที่ทำให้หัวหน้างานมีการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม และผลที่ตามมาเป็นอย่างไร และผู้วิจัยยังทราบด้วยว่าตัวแปรใดเป็นสาเหตุที่ทำให้พนักงานมีการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามและมีผลที่ตามมาเป็นอย่างไร แบบจำลองทั้งสองมีตัวแปรเชิงสาเหตุและผลที่ตามมาคล้ายคลึงหรือแตกต่างกันหรือไม่ ดังนั้น ผลการวิเคราะห์ในขั้นตอนนี้จึงเป็นผลการวิเคราะห์ที่เกิดจากผู้วิจัยทำการวิเคราะห์แบบจำลองสองแบบจำลองแยกจากกัน ซึ่งผลการวิเคราะห์ทั้งสองแบบจำลองผู้วิจัยทำการพัฒนาโดยการเพิ่มเส้นอิทธิพลและตัดเส้นอิทธิพลที่ไม่มีนัยสำคัญทิ้งจากการพัฒนาแบบจำลองพบผลดังนี้

แบบจำลองความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของตัวแปรการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามจากการประเมินของพนักงาน (LMX) ที่เป็นตัวแปรคั่นกลาง พบว่าแบบจำลองมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในภาพรวม โดยตัวแปรเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อตัวแปรการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามจากการประเมินของพนักงาน (LMX) มีเพียงสองตัวแปรที่เป็นไปตามสมมติฐาน คือ การรับรู้การมอบหมายงานมีอิทธิพลทางตรงสูงสุด รองลงมาคือตัวแปรการรับรู้การสนับสนุนขององค์กรและตัวแปรสาเหตุทั้งสองตัวร่วมกันอธิบายความแปรปรวน

ของการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามได้ร้อยละ 48 สำหรับตัวแปรตามผลการปฏิบัติงาน มีตัวแปรความสามารถในการสื่อสารของหัวหน้าเพียงตัวเดียวที่มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงานโดยอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรผลการปฏิบัติงานได้ร้อยละ 21 ในส่วนของความพึงพอใจในงานพบว่ามีตัวแปรเชิงสาเหตุสามตัวที่มีอิทธิพล และตัวแปรที่เป็นไปตามสมมติฐานคือการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามจากการประเมินของพนักงาน (LMX) มีอิทธิพลทางตรงสูงสุด รองลงมาคือการรับรู้การสนับสนุนขององค์กรและความสามารถในการสื่อสาร โดยการรับรู้การสนับสนุนขององค์กรมีอิทธิพลทางอ้อมโดยผ่านการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามจากการประเมินของพนักงาน (LMX) และตัวแปรการรับรู้การมอบหมายงานมีอิทธิพลทางอ้อมต่อความพึงพอใจในงานโดยผ่านการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามจากการประเมินของพนักงาน (LMX) ตัวแปรทั้งสี่ตัวร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรความพึงพอใจในงานได้ร้อยละ 51

แบบจำลองความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของตัวแปรการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามจากการประเมินของหัวหน้า (SLMX) ที่เป็นตัวแปรคั่นกลางพบว่าแบบจำลองมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในภาพรวม โดยตัวแปรเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อตัวแปรการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามจากการประเมินของหัวหน้า (SLMX) มีเพียงตัวแปรเดียวที่เป็นไปตามสมมติฐาน คือตัวแปรความสามารถในการสื่อสารของหัวหน้ามีอิทธิพลทางตรงสูงสุดโดยเป็นอิทธิพลทางตรงต่อการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามตามการประเมินของหัวหน้า (SLMX) โดยตัวแปรสาเหตุนี้อธิบายความแปรปรวนของการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามได้ร้อยละ 25 สำหรับตัวแปรตามผลการปฏิบัติงานมีตัวแปรการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามจากการประเมินของหัวหน้า (SLMX) มีอิทธิพลทางตรงสูงสุด รองลงมาคือตัวแปรความสามารถในการสื่อสารของหัวหน้ามีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานโดยผ่านตัวแปรการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามจากการประเมินของหัวหน้า (SLMX) ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานโดยตัวแปรสาเหตุทั้งสองตัวร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของผลการปฏิบัติงานได้ร้อยละ 22 สำหรับตัวแปรตามความพึงพอใจในงานตัวแปรการรับรู้การมอบหมายงานมีอิทธิพลทางตรงสูงสุด รองลงมาคือตัวแปรความสามารถในการสื่อสารของพนักงานและตัวแปรการรับรู้การสนับสนุนขององค์กรตามลำดับโดยตัวแปรทั้งสามตัวร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรความพึงพอใจในงานได้ร้อยละ 49

การอภิปรายผลการวิจัย

ในการอภิปรายผลการวิจัย ผู้วิจัยนำเสนอในสองส่วนส่วนแรกคืออภิปรายผลการวิจัยผลการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับระดับการวิเคราะห์ของความสัมพันธ์ด้วยเทคนิคการวิเคราะห์วาบา (WABA/Within-and Between-Entities Analysis) และส่วนที่สองคืออภิปรายผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างด้วยเทคนิคการวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้าง SEM (Structural Equation Modeling) ดังนี้

อภิปรายผลการวิจัยผลการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับระดับการวิเคราะห์ของความสัมพันธ์ด้วยเทคนิคการวิเคราะห์ (WABA/Within-and Between-Entities Analysis)

จากวัตถุประสงค์ข้อหนึ่งเพื่อศึกษาว่าตัวแปรการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามของบุคลากรในแผนก/ฝ่ายบุคคลหรือทรัพยากรมนุษย์ มีระดับการวิเคราะห์ใด ระหว่างระดับบุคคล (Individual) รายคู่ (Dyad) หรือกลุ่มงาน (Workgroup) จากผลการวิเคราะห์วาบา1 (WABA I) ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ความแปรปรวนของตัวแปรว่าเกิดขึ้นที่แหล่งใด ระหว่างกลุ่ม ภายในกลุ่ม หรือทั้งระหว่างและภายในกลุ่ม ผลการวิเคราะห์ที่ระดับคู่ความสัมพันธ์ทดสอบทางสถิติมีนัยสำคัญแต่นัยสำคัญในทางปฏิบัติไม่พบความสัมพันธ์กรณีนี้ สรุปได้ว่าเป็นแบบ Equivocal คือ มีทั้งความแปรปรวนระหว่างกลุ่มและภายในกลุ่ม แต่การสรุปผลการวิเคราะห์ไปใช้ไม่ได้พิจารณาเพียงระดับนี้ระดับเดียว ต้องพิจารณาควบคู่ไปกับการวิเคราะห์ที่ระดับกลุ่มงาน พบผลการวิเคราะห์คล้ายคลึงกับระดับคู่ความสัมพันธ์คือมีนัยสำคัญทางสถิติแต่นัยสำคัญในทางปฏิบัติไม่พบความสัมพันธ์ กรณีนี้สรุปได้ว่าเป็นแบบ Equivocal

ยามมารีโนและดูบินสกี (Yammarino & Dubinsky. 1992: 578-579) ได้ศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับระดับหลากหลาย (Multiple-Level) ที่พัฒนาโดยแดนเซอร์โรและคณะ (Dansereau; et al. 1984) ร่วมกับรวบรวมสาระสำคัญของความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามที่สอดคล้องกับการวิเคราะห์ระดับหลากหลาย และสรุปความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามตามระดับการวิเคราะห์ที่ปรากฏขึ้นดังตาราง

ตาราง 21 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามตามระดับการวิเคราะห์ที่ปรากฏขึ้น

มุมมองความสัมพันธ์	ระดับการวิเคราะห์	
	รายคู่	กลุ่มงาน
1.ภาวะผู้นำโดยเฉลี่ย (Average leadership style)	Wholes	Wholes
2.การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม (Leader-member exchange)	Wholes	Parts
3. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลอย่างสมดุลย์ (Balanced interpersonal relationships)	Wholes	Equivocal
4.ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลอย่างไม่สมดุลย์ (Unbalanced interpersonal relationships)	Parts	Null
5.แนวคิดแบบประมวลสารสนเทศ (Information processing)	Equivocal	Equivocal
6.ไม่ใช่แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ (Non- leadership approach)	Null	Null

จากตารางแสดงแสดงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามตามระดับการวิเคราะห์ที่ปรากฏขึ้น เมื่อนำผลวิเคราะห์ทั้งสองระดับการวิเคราะห์มารวมกันจะได้ผลที่ระดับคู่ความสัมพันธ์และกลุ่มงานเป็น Equivocal ด้วยกันทั้งคู่ จึงสรุปว่าภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามของกลุ่มตัวอย่าง มีรูปแบบภาวะผู้นำแบบประมวลสารสนเทศ (Information Processing) ซึ่งปฏิเสหสมมติฐานที่ตั้งไว้ว่าต้องพบผลการวิเคราะห์ที่ระดับรายคู่ความสัมพันธ์แบบโฮล (Wholes) และผลการวิเคราะห์ที่ระดับกลุ่มงานเป็นพาร์ท (Parts) จึงจะเป็นภาวะผู้นำแบบการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม

การพบผลการทดสอบสมมติฐานระดับการวิเคราะห์ของทฤษฎีการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามในบริบทสถานประกอบการไทยที่ไม่สอดคล้องกับทฤษฎีการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามที่สร้างขึ้นในบริบทต่างประเทศ ผู้วิจัยอภิปรายผลการวิจัยนี้ในสามแนวทางดังนี้

แนวทางแรกเป็นการพิจารณาตามแนวคิดแบบมัลติเพิล็กซ์ (Multiplex Approach)

จากตารางแสดงระดับการวิเคราะห์ของความสัมพันธระหว่างผู้นำกับผู้ตามซึ่งเป็นการแสดงออกในรูปแบบ (style) ของภาวะผู้นำหกแบบได้แก่ 1) ภาวะผู้นำโดยเฉลี่ย (Average Leadership Style) 2) การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม (Leader-Member Exchange) 3) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลอย่างสมดุล (Balanced Interpersonal Relationships) 4) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลอย่างไม่สมดุล (Unbalanced Interpersonal Relationships) 5) แนวคิดแบบประมวลสารสนเทศ (Information Processing) และ 6) แนวคิดที่ไม่เป็นภาวะผู้นำ (Non-Leadership Approach) เมื่อผู้นำได้บริหารจัดการกับผู้ตามตามแนวทางของสาระสำคัญ (Substance) ของทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีความแตกต่างกันรูปแบบ (Style) ของภาวะผู้นำที่เกิดขึ้นอาจเกิดได้ 6 รูปแบบตามระดับการวิเคราะห์ที่ปรากฏขึ้นข้างต้น กล่าวคือทฤษฎีภาวะผู้นำแต่ละทฤษฎีไม่จำเป็นต้องมีระดับการวิเคราะห์ที่แน่นอนเสมอไป ระดับการวิเคราะห์ขึ้นอยู่กับรูปแบบของภาวะผู้นำที่เกิดขึ้นว่าเป็นอย่างไร แนวคิดลักษณะนี้เป็นแนวคิดแบบมัลติเพิล็กซ์ (Multiplex Approach) ซึ่งแดนเซอร์โรและคนอื่นๆ (Dansereau; et al. 1982: 86-94) ได้เสนอไว้ โดยอธิบายเปรียบเทียบระหว่างภาวะผู้นำโดยเฉลี่ยกับการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามซึ่งมีความแตกต่างกัน สาระสำคัญของภาวะผู้นำโดยเฉลี่ยคือการที่ผู้นำปฏิบัติต่อผู้ตามด้วยความเท่าเทียมกัน ขณะที่การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามผู้นำจะปฏิบัติกับผู้ตามด้วยความไม่เท่าเทียมกัน และมีความเป็นไปได้ว่าในหลายพฤติกรรมผู้นำอาจจะปฏิบัติกับผู้ตามเท่าเทียมกันตามสาระสำคัญของภาวะผู้นำโดยเฉลี่ยในบางพฤติกรรมและไม่เท่าเทียมกันตามของภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามในบางพฤติกรรม อาจกล่าวได้ว่าทั้งภาวะผู้นำโดยเฉลี่ยและการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามแบ่งแยกจากกันอย่างชัดเจนขณะเดียวกันก็สามารถแสดงออกไปพร้อมๆ กันได้ ซึ่งขึ้นอยู่กับว่าตัวแปรหรือพฤติกรรมใดถูกอธิบายด้วยภาวะผู้นำแบบใด หากพิจารณาตัวแปรที่เกี่ยวกับงานผู้นำจะปฏิบัติต่อผู้ตามด้วยความเท่าเทียมกัน ขณะที่ตัวแปรที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ผู้นำจะปฏิบัติต่อผู้ตามไม่เท่าเทียมกัน แดนเซอร์โร (Dansereau; et al. 1982: 99) ได้อาศัยเทคนิคความหาช่วยระบุความเป็นกลุ่ม (entity) ที่สนใจในการทดสอบเชิงประจักษ์ระหว่างภาวะผู้นำโดยเฉลี่ย

การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามกับตัวแปรอื่นที่สนใจ ว่าเป็นกลุ่มที่เกิดขึ้นเกิดขึ้นในแบบของภาวะผู้นำโดยเฉลี่ย หรือเกิดขึ้นในแบบของการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม หรือว่าเป็นการผสมผสานทั้งสองทฤษฎีเข้าด้วยกัน

ผู้วิจัยนำแนวคิดแบบมัลติเพล็กซ์ (Multiplex Approach) มาใช้อธิบายในกรณีของการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามซึ่งสาระสำคัญ คือ การที่ผู้นำปฏิบัติต่อผู้ตามแต่ละคนไม่เหมือนกันและผู้ตามเปรียบเทียบความสัมพันธ์ของตนเองกับผู้นำ กับความสัมพันธ์ของผู้นำกับผู้ตามคนอื่นๆ (Social Comparison) ซึ่งต้องพบผลระดับการวิเคราะห์รายคู่ที่เป็น พาร์ท (Parts) ภายในกลุ่มงาน แต่เมื่อผู้นำได้แสดงพฤติกรรมการบริหารออกมาแล้วและได้ทำการทดสอบระดับการวิเคราะห์พบว่าไม่เป็นไปตามทฤษฎีระบุไว้และพบว่ารูปแบบของภาวะผู้นำที่เกิดขึ้นเป็นแบบประมวลสารสนเทศ การไม่พบระดับการวิเคราะห์ตามทฤษฎี ทฤษฎีนี้ก็ยังคงสาระสำคัญของทฤษฎีไว้โดยไม่ว่าจะศึกษาในบริบทใด เพียงแต่ระดับของการวิเคราะห์อาจเปลี่ยนแปลงไปตามปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น ผู้วิจัยเชื่อตามแนวคิดแบบมัลติเพล็กซ์ (Multiplex Approach) ว่าการแสดงพฤติกรรมของผู้นำต่อผู้ตามตามสาระสำคัญของทฤษฎีภาวะผู้นำแบบต่างๆ เช่นการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามที่มีสาระสำคัญที่ผู้นำปฏิบัติกับผู้ตามด้วยความไม่เท่าเทียมกันและผู้ตามเกิดความเปรียบเทียบความสัมพันธ์ของตนเองกับผู้นำ โดยเปรียบเทียบกับความสัมพันธ์ของผู้นำกับผู้ตามคนอื่น หรือทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ซึ่งมีสาระสำคัญที่การกระตุ้นแรงบันดาลใจให้กับผู้ตาม ระดับการวิเคราะห์ของรูปแบบภาวะผู้นำที่เกิดขึ้นอาจเป็นรูปแบบใดก็ได้ ขึ้นอยู่กับการรับรู้ของผู้นำและผู้ตามและจะทราบระดับการวิเคราะห์ว่าเป็นแบบใด ก็ต่อเมื่อได้ทำการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับระดับการวิเคราะห์ ดังนั้นจากผลการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับระดับการวิเคราะห์ด้วยเทคนิคควาบา ทำให้ผู้วิจัยทราบว่าระดับการวิเคราะห์ไม่เป็นไปตามทฤษฎี ซึ่งไม่ได้หมายความว่าระดับการวิเคราะห์จะเป็นแบบประมวลสารสนเทศเสมอไป โดยอาจมีโอกาสที่ระดับการวิเคราะห์สอดคล้องตามทฤษฎีที่ระบุไว้ก็อาจเป็นไปได้เช่นกัน ซึ่งขึ้นอยู่กับพฤติกรรมต่างๆที่ผู้นำแสดงต่อผู้ตามหรือการรับรู้ของผู้ตาม นอกจากนี้อาจมาจากปัจจัยอื่นๆ ก็ได้

การพบผลการวิเคราะห์เช่นนี้ช่วยสร้างความรู้ความเข้าใจกับทฤษฎีนี้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการตีความหมายของผลการทดสอบระดับการวิเคราะห์ของความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามกับตัวแปรอื่นๆ ในการวิเคราะห์ควาบา 2 (WABA II) ในการวิจัยเกี่ยวกับการหาความสัมพันธ์ระหว่างการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามกับตัวแปรอื่นที่นักวิจัยสนใจที่ผ่านมา หากนักวิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลจากรายบุคคลตามที่เคยปฏิบัติ และทำการวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ของตัวแปรการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามกับตัวแปรที่สนใจศึกษา และพบผลการวิจัยว่ามีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ การแปลผลความสัมพันธ์ของตัวแปรคู่นี้จะเป็นในแนวทางดังนี้ ถ้าการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามสูง ตัวแปรที่สนใจศึกษา ก็จะสูงตามกัน การแปลผลการวิจัยเช่นนี้ เป็นการแปลผลจากภาพรวมของกลุ่มผู้วิจัยได้ละเอียดสาระสำคัญของทฤษฎีที่ให้ความสำคัญกับการเปรียบเทียบทางสังคม แต่ถ้าผู้วิจัยได้

ตระหนักถึงความสำคัญของระดับการวิเคราะห์และทำการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับระดับการวิเคราะห์ของความสัมพันธ์ระหว่างการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามกับตัวแปรที่สนใจว่าเกิดขึ้นที่ระดับใดดังเช่นการศึกษาที่ ซึ่งผู้วิจัยสนใจศึกษาระดับการวิเคราะห์ของความสัมพันธะระหว่างการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามกับตัวแปรต่างๆ ได้แก่ ความแตกต่างกันทางชีวสังคม การรับรู้การสนับสนุนขององค์กร การรับรู้การมอบหมายงาน ความสามารถในการสื่อสารของหัวหน้า ความสามารถในการสื่อสารของพนักงาน ผลการปฏิบัติงานและความพึงพอใจในงาน เนื่องจาก สาเหตุสำคัญของการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามคือการเปรียบเทียบทางสังคมดังที่ได้ อธิบายข้างต้น หากผลการวิเคราะห์พบว่ามิใช่ระดับการวิเคราะห์ตามทฤษฎี คือ พบผลเป็นโหลที่ระดับ รายคู่และพบผลเป็นพาร์ที่ระดับกลุ่ม ดังนั้นแนวทางการแปลผลจะเป็นอีกลักษณะหนึ่งกล่าวคือ พนักงานในแผนก/ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์คนหนึ่งมีการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์กับหัวหน้าดี จะมีความพึงพอใจในงานสูงด้วย แต่เนื่องจากการมีการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์กับหัวหน้าจะดี หรือไม่ดีนั้น ขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ของหัวหน้ากับพนักงานคนอื่น ดังนั้นความพึงพอใจในงานของ พนักงานคนนี้จะสูงหรือไม่ขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับพนักงานคนอื่นด้วย

แต่ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามกับ ตัวแปรอิสระตัวอื่นๆ และตัวแปรตามด้วยวาบา 2 (WABA II) พบว่าปฏิสัมพันธ์สมมติฐาน อันเป็นผล มาจากการที่หน่วยการวิเคราะห์ของตัวแปรการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามมิได้เป็นคู่ ความสัมพันธ์ตามที่ทฤษฎีระบุไว้จึงส่งผลให้เมื่อไปสัมพันธ์กับตัวอื่นจึงพบว่ามีความสัมพันธ์กัน รายบุคคลเป็น ส่วนใหญ่และในบางตัวแปรไม่พบความสัมพันธ์เลย และเมื่อสรุปผลการวิเคราะห์ ร่วมกับผลการวิเคราะห์จากวาบา 1 (WABA I) พบว่ารูปแบบภาวะผู้นำที่เกิดขึ้นเป็นแบบประมวล สารสนเทศ จึงทำให้ไม่สามารถแปลผลตามสาเหตุสำคัญของทฤษฎีนี้ได้ ต้องแปลผลตามสาเหตุ ของแนวคิดของการประมวลสารสนเทศคือ การรับรู้ของผู้นำกับผู้ตามจะแตกต่างกันขึ้นอยู่กับ มุมมองของแต่ละบุคคล ลอร์ดและคนอื่นๆ (Lord; Foti; & Phillips. 1982: 117-118) ได้อธิบาย เกี่ยวกับการประมวลสารสนเทศและภาวะผู้นำ โดยยกตัวอย่างการประเมินภาวะผู้นำของพนักงาน โดยหัวหน้าว่า หัวหน้าจะรู้ว่าพนักงานที่ประสบความสำเร็จในการเป็นหัวหน้างานควรจะเป็น อย่างไรด้วยประสบการณ์เกี่ยวกับหัวหน้าประเภทต่างๆ ของตนเอง และบางครั้งก็ใช้การรับรู้นี้ ในการประเมินภาวะผู้นำของพนักงานจากโอกาสต่างๆ ซึ่งเป็นการประเมินจากภาพของภาวะผู้นำที่ อยู่ในความทรงจำของตนและระลึกถึง (Recall) พฤติกรรมของพนักงานที่ผ่านมาว่ามีความเหมาะสม กับภาวะผู้นำในการรับรู้ของตนหรือไม่ ในการศึกษาที่การประเมินการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับ ผู้ตามไม่มีความสอดคล้องกัน ต่างคนต่างมีการรับรู้ที่แตกต่างกัน ซึ่งเกิดจากขั้นตอนการประมวล สารสนเทศประกอบด้วย การเข้ารหัส (Encoding) และเก็บไว้ในความทรงจำ (Storage) และเรียกคืน (Retrieval) กลับมาเมื่อต้องการใช้ข้อมูลสำหรับประเมินในครั้งต่อไป ความพึงพอใจในงานของ พนักงานคนนี้จะสูงหรือต่ำขึ้นอยู่กับแลกเปลี่ยนหรือการรับรู้ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานคนนี้ กับหัวหน้าเท่านั้น เพราะสาเหตุสำคัญของการประมวลสารสนเทศไม่ใช่การเปรียบเทียบทางสังคม จึงไม่ขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับพนักงานคนอื่น จากแนวทางในการอภิปรายผล

การวิจัยเกี่ยวกับการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามข้างต้นจะเห็นได้ว่า หากผู้วิจัยละเอียดเกี่ยวกับระดับการวิเคราะห์ของทฤษฎีย่อมส่งผลต่อการแปลผลการวิจัยและอาจทำให้นาผลการวิจัยไปใช้อย่างไม่ถูกต้องได้

แนวทางที่สองพิจารณาจากลักษณะของปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นจริงในบริบทสถานประกอบการ การที่ผลการวิจัยไม่เป็นไปตามสมมติฐาน อาจเป็นเพราะลักษณะของปรากฏการณ์เป็นเช่นนั้นเอง โดยสาเหตุที่เป็นเช่นนี้อาจเกิดจากประสบการณ์การทำงานของทั้งจากหัวหน้าและพนักงานในแต่ละสถานประกอบการอาจยังไม่ยาวนานเพียงพอที่จะก่อให้เกิดคุณภาพการแลกเปลี่ยนที่สูง โดยประสบการณ์การทำงานของพนักงานในสถานประกอบการอยู่ระหว่าง 4 เดือนจนถึง 33 ปี เฉลี่ยที่ 7.38 ปี และประสบการณ์การทำงานของพนักงานในสถานประกอบการอยู่ระหว่าง 3 เดือนถึง 27 ปี เฉลี่ยที่ 8.16 ปี โดยเป็นข้อมูลจากการทำงานในสถานประกอบการ ไม่ใช่ข้อมูลจากการทำงานในแผนก/ทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นไปได้ว่าหากผู้วิจัยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากประสบการณ์การทำงานในแผนก/ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์อาจพบข้อมูลที่สนับสนุนว่าทั้งหัวหน้างานและพนักงานมีระยะเวลาในการทำงานด้วยกันไม่นานพอที่จะเกิดสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน เกร็นและสแกนดुरา (Bauer; & Green. 1996: Online; citing Graen; & Scandura. 1987) ได้อธิบายว่ากระบวนการเกิดการแลกเปลี่ยนหรือการพัฒนาความสัมพันธ์กับสมาชิกภายในกลุ่มงานจะต้องปรากฏอย่างค่อยเป็นค่อยไป โดยประกอบด้วยสามขั้นตอนได้แก่ การสวมบทบาท (Role Taking) การสร้างบทบาท (Role Making) และการแสดงบทบาทประจำ (Role Routinization) ในขั้นตอนสุดท้ายนี้ จากเดิมที่การแลกเปลี่ยนมุ่งเน้นที่ความสนใจในตัวเองจะถูกเปลี่ยนรูปไปสู่ความผูกพันซึ่งกันและกันต่อภารกิจและวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน ทำให้การเกิดความผูกพันซึ่งกันและกันนั้นจำเป็นต้องอาศัยระยะเวลาในการสร้างความคุ้นเคยกันจนกระทั่งไว้วางใจในที่สุด ด้วยเหตุนี้จึงอาจจะทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนในลักษณะที่ต่างคนต่างคิดไม่สอดคล้องกัน ดังผลการวิเคราะห์ที่เกิดขึ้น

นอกจากนี้การพบผลการวิจัยที่แตกต่างจากข้อเสนอของทฤษฎีต่างประเทศ ประเด็นที่ควรคำนึงถึงคือบริบทของสังคมที่ไม่เหมือนกัน งานวิจัยเกี่ยวกับการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามในประเทศไทยยังไม่พบว่ามีกรอบสมมติฐานเกี่ยวกับระดับการวิเคราะห์ งานวิจัยที่ปรากฏเป็นเพียงการประเมินจากพนักงานเป็นส่วนใหญ่ (เบญจรัตน์ สมเกียรติ. 2544, นิตยา สงวนวงศ์. 2545, จันทรีพา ทัดภูธร. 2543) และมีการประเมินจากทั้งหัวหน้าและพนักงานสองฝ่ายได้แก่ งานของ อโนรัตน์ เขียวคราม (2544) ในสังคมไทยซึ่งให้ความสำคัญกับการนับถือผู้มีวิญญูติสูงกว่าเป็นสิ่งที่ปรากฏในบริบทขององค์กรด้วย ในมุมมองของพนักงานเมื่อหัวหน้าแสดงบทบาทต่างๆ พนักงานอาจตีความแตกต่างกันไปตามการรับรู้ของตนเองบางคนอาจจะเห็นด้วยกับสิ่งที่หัวหน้าทำบางคนอาจไม่เห็นด้วย แต่การแสดงออกตรงๆ ว่าไม่เห็นด้วยหรือไม่พอใจเป็นสิ่งที่ไม่เหมาะสมนัก “สังคมไทยเป็นสังคมแบบรักษาหน้า (Face Saving) การที่ลูกน้องจะแสดงออกโดยตรงอาจไม่เหมาะสมเนื่องจากวิญญูติที่สูงกว่าของหัวหน้าและหัวหน้าเป็นผู้ประเมินผลการทำงานของตน ดังนั้นการแสดงท่าทีที่ไม่ขัดแย้งกับหัวหน้าจึงเป็นที่พึงปรารถนาของคนทำ” (จินตนา

มณฑลวิเชียรฉาย. 2548: สัมภาษณ์) ดังนั้นเมื่อต้องประเมินการแลกเปลี่ยนระหว่างตนเองกับหัวหน้าซึ่งเป็นการประเมินด้วยการรับรู้ของตนเอง ประกอบกับพนักงานมีความมั่นใจว่าการตอบแบบสอบถามได้ดำเนินการอย่างรัดกุมในเรื่องของการเก็บข้อมูลเป็นความลับ จึงได้สะท้อนความรู้สึกแท้จริงที่ตนมีต่อหัวหน้าออกมาแตกต่างกันไปภายในกลุ่มงาน ในขณะที่เดียวกันข้อมูลจากการวิเคราะห์วาบา 1 (WABA 1) ในขั้นตอนที่สองพบว่าข้อมูลตัวแปรการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามมีลักษณะเป็นโฮล (Wholes) คือความแปรปรวนระหว่างกลุ่มมากกว่าความแปรปรวนภายในกลุ่ม แสดงว่าภายในกลุ่มงานผู้นำแสดงบทบาทต่อผู้ตามเหมือนๆ กันและประเมินการแลกเปลี่ยนของตนเองกับพนักงานภายในกลุ่มงานของตนไม่แตกต่างกัน ซึ่งเป็นหลักฐานบ่งชี้ว่าการประเมินจากสองมุมมองไม่สอดคล้องกันอย่างชัดเจน

ในมุมมองของหัวหน้ากรณีหัวหน้าประเมินพนักงานภายในกลุ่มงานไม่แตกต่างกัน หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่าหัวหน้ามีความยุติธรรมนั้น สอดคล้องกับข้อมูลจากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก จากหัวหน้าแผนกทรัพยากรมนุษย์ของสถานประกอบการแห่งหนึ่ง “เราเป็นหัวหน้าเขาทำอะไรตามที่ได้รับนโยบายมาจากผู้บริหารต้องระมัดระวังว่ายุติธรรมหรือเปล่า ส่วนลูกน้องจะคิดยังไงขึ้นอยู่กับบุคลิกภาวะของแต่ละคน เราไปห้ามใจเขาไม่ได้” (ผู้จัดการส่วนบุคคลและธุรการของสถานประกอบการแห่งที่หนึ่ง. 2548: สัมภาษณ์) ในประเด็นนี้หัวหน้าอาจมีความยุติธรรมจริง ดังนั้นไม่ว่าพนักงานจะเป็นอย่างไรก็ประเมินความสัมพันธ์ด้วยความรู้สึกเท่าเทียมกันทุกคน แต่ในปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นในองค์กร บางกรณีพนักงานอาจจำเป็นต้องแสดงบทบาทที่ไม่สอดคล้องกับความรู้สึกของตนเอง อย่างแท้จริงออกมาตามที่ได้กล่าวไว้ในข้างต้น เช่นพนักงานรับรู้และเข้าใจว่าหัวหน้าไม่ยุติธรรมแต่ไม่สามารถแสดงออกมาได้ เพราะสถานภาพของตนเองอยู่ภายใต้การบังคับบัญชาของหัวหน้า บทบาทที่พนักงานแสดงออกมาอาจมีผลทำให้หัวหน้ารับรู้และเข้าใจว่าสิ่งที่พนักงานแสดงพฤติกรรมต่างๆ มาจากความรู้สึกที่แท้จริง จึงประเมินความสัมพันธ์ของตนเองกับพนักงานทุกคนไม่แตกต่างกัน แต่อย่างไรก็ตามการประเมินการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามจากการประเมินของหัวหน้าที่ประเมินพนักงานไม่แตกต่างกันอาจเป็นผลมาจากระเบียบวิธีวิจัยได้ ซึ่งผู้วิจัยอภิปรายในลำดับถัดไป

สำหรับแนวทางที่สามเกี่ยวข้องกับข้อจำกัดของการออกแบบระเบียบวิธีวิจัย ในประเด็นของการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยเครื่องมือวัดที่เป็นแบบสอบถามที่เก็บจากทั้งหัวหน้าและพนักงานอาจเกิดการให้ข้อมูลที่ไม่สอดคล้องกับปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นจริงหรือตอบไม่ตรงกับความเป็นจริง อันเป็นผลมาจากความคาดหวังจากสังคม (Social Desirability) แบบบี (Babbi. 2001: 245) อธิบายว่าผู้ให้ข้อมูลอาจให้ข้อมูลในลักษณะที่ตนเองดูดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งการให้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ แนคคาร์โรว์และเบรส (Nancarrow & Brace. 2000) อธิบายเพิ่มเติมว่า ในบางสถานการณ์ผู้ให้ข้อมูลอาจพยายามให้ข้อมูลเพื่อสอดคล้องกับความต้องการของสังคมมากกว่าจะตอบตามที่ตนเองคิด เชื่อหรือทำจริงๆ ในประเด็นนี้ผู้วิจัยมุ่งเน้นที่การประเมินของหัวหน้าที่ประเมินการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามของตนเองกับพนักงานแต่ละคนไม่แตกต่างกันมากนัก โดยพิจารณาว่าความยุติธรรมเป็นคุณสมบัติสำคัญที่หัวหน้าจำเป็นต้องมีและ

แสดงออกด้วยการปฏิบัติกับพนักงานด้วยความเท่าเทียมกัน ปรากฏการณ์นี้อาจเกิดจากการที่หัวหน้างานรู้ว่าถูกสังเกตโดยผู้วิจัย จึงพยายามประเมินพนักงานทุกคนเหมือนกันเป็นการสะท้อนถึงความยุติธรรมที่ตนเองมีต่อพนักงาน

นอกจากนี้กลุ่มตัวอย่างของการวิจัยอาจเป็นเหตุผลหนึ่งที่ทำให้ผลการวิเคราะห์ไม่เป็นไปตามทฤษฎี กล่าวคือกลุ่มบุคลากรในสายทรัพยากรมนุษย์โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ที่เป็หัวหน้างาน ย่อมมีความรู้และความชำนาญในเรื่องเกี่ยวกับภาวะผู้นำว่าควรจะปฏิบัติตนอย่างไร เพื่อให้บังคับบัญชาพนักงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด จึงทำให้ประเมินการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามระหว่างตนเองกับพนักงานแต่ละคนคล้ายคลึงกัน

การอภิปรายผลการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับระดับการวิเคราะห์ซึ่งปฏิเสหสมมติฐานในสามแนวทางที่ผู้วิจัยเสนอไว้ ช่วยทำให้เกิดความเข้าใจในทฤษฎีการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามที่ถูกนำมาใช้ในบริบทของสถานประกอบการไทยมากขึ้น สำหรับผลการวิเคราะห์ที่พบภาวะผู้นำเป็นแบบประมวลสารสนเทศ ผู้วิจัยได้อภิปรายในลำดับถัดไป

ผลการวิจัยที่สรุปว่าการแสดงภาวะผู้นำเป็นแบบประมวลสารสนเทศ กล่าวคือความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามขึ้นอยู่กับกระบวนการคิดหรือการรับรู้ของแต่ละฝ่ายซึ่งไม่สอดคล้องกัน ต่างคนต่างคิดว่ามีความสัมพันธ์กับอีกฝ่ายหนึ่งไปคนละอย่าง ดังนั้นความสัมพันธ์จากทั้งหัวหน้าและพนักงานจึงไม่สามารถเชื่อมโยงกันให้กลายเป็นคู่ความสัมพันธ์ได้ การที่หัวหน้าและพนักงานคิดแตกต่างกัน เพราะแต่ละคนรับรู้ข้อมูลข่าวสารโดยผ่านประสาทรับสัมผัสทำการเข้ารหัส (Encoding) ซึ่งข้อมูลข่าวสารเหล่านั้นบุคคลแต่ละคนจะเลือกรับเฉพาะที่ตนสนใจรับรู้ จากนั้นจะเก็บรวบรวมไว้ในความทรงจำโดยอาจจะจำได้ในช่วงสั้น ๆ หรือเก็บไว้ในความทรงจำระยะยาวซึ่งกระบวนการนี้ต้องทำการประมวลและเปลี่ยนรูปจากความทรงจำระยะสั้นไปสู่ความทรงจำระยะยาวด้วยกระบวนการเข้ารหัสอีกครั้งและกระบวนการขยายความคิดโดยการเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งที่เคยรู้มาก่อนกับสิ่งใหม่และทำการเรียกใช้ข้อมูลเมื่อต้องการตอบสนองต่อสิ่งเร้า จากกระบวนการรับรู้ข้อมูลข่าวสารจะเห็นว่า การเข้ารหัสหรือการตีความข้อมูลข่าวสารของแต่ละบุคคลย่อมแตกต่างกันขึ้นอยู่กับข้อมูลเดิมที่แต่ละบุคคลมีและนำมาประมวลรวบรวม เพื่อแสดงพฤติกรรมออกมา ในการศึกษาผู้นำแสดงบทบาทภาวะผู้นำของผู้นำไปยังพนักงาน ๆ อาจงานรับรู้ไม่สอดคล้องสิ่งที่ผู้นำแสดงออกมา เพราะการประมวลสารสนเทศของพนักงานแต่ละคน

ไม่เหมือนกัน หากพิจารณาจากองค์ประกอบของการสื่อสารได้แก่แหล่งสาร ข่าวสาร ช่องทางของข่าวสารหรือสื่อ และผู้รับสาร จะพบว่ามีโอกาสที่จะเกิดความเข้าใจที่ไม่สอดคล้องกันได้ เช่น ทิศนคติเดิมของหัวหน้าที่มีต่อผู้รับสาร ซึ่งก็คือ พนักงาน ต่อข่าวสารหรือแม้กระทั่งต่อตนเอง อาจจะไม่ได้อยู่เดิมจึงทำให้เกิดการประมวลข้อมูลและส่งผ่านข่าวสารออกมา ข่าวสารที่ส่งออกมามีความไม่ชัดเจนทำให้พนักงานถอดรหัสความหมายผิดไป ในส่วนของข้อมูลข่าวสารนักวิชาการ ด้านการสื่อสารให้ความเห็นว่า “การสื่อสารที่ก่อให้เกิดความเข้าใจผิดนั้นพบบ่อยในสังคมไทย เนื่องจากคู่ที่ทำการสื่อสารอาจพยายามทำการสื่อสารอย่างไม่ตรงประเด็นด้วยการพูดอ้อม ๆ เพื่อหลีกเลี่ยงความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นได้ การพูดลักษณะนี้บางครั้งอาจส่งเสริม

ให้เกิดความขัดแย้งระหว่างกันได้เนื่องจากต่างคนต่างเข้าใจผิด” (จินตนา มนเทียรวิเชียรฉาย. 2548: สัมภาษณ์) และได้แสดงความคิดเห็นในองค์ประกอบของช่องทางการสื่อสารว่า “การสื่อสารที่ไม่ได้เผชิญหน้า ด้วยกันทั้งสองฝ่าย เป็นการสื่อสารผ่านช่องทางอื่น เช่น บันทึกรับข้อความจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ เป็นการสื่อสารที่คู่ที่ทำการสื่อสารไม่สามารถตีความจากการแสดงความรู้สึกจากสีหน้าได้ หรือ น้ำเสียงซึ่งเป็นอวัจนภาษาได้ จึงอาจรับรู้และเข้าใจไม่ตรงกัน” (จินตนา มนเทียรวิเชียรฉาย. 2548: สัมภาษณ์) ในส่วนของพนักงานผู้เป็นผู้รับสาร สถานภาพทางเศรษฐกิจสังคม ทัศนคติต่อตนเอง ทัศนคติต่อคู่ที่ทำการสื่อสาร ตลอดจนบริบทในการสื่อสารล้วนแล้วแต่เป็นข้อมูลเดิมซึ่ง เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับข้อมูลใหม่ที่เข้ามาในการประมวลเก็บไว้ทั้งสิ้น หากพนักงานมีทัศนคติที่ไม่ดีต่อหัวหน้าแล้วสิ่งที่หัวหน้าส่งผ่านออกมาย่อมถูกตีความไปในทิศทางที่ไม่สอดคล้องกัน ในประเด็นนี้ ผู้จัดการแผนกทรัพยากรมนุษย์ในสถานประกอบการแสดงความคิดเห็นว่า “ในมุมมองของผมนะ การที่เราสั่งงานให้ลูกน้องทำเพิ่มถือว่าเป็นการแสดงศักยภาพของเขานะ แต่มีลูกน้องบางคนแสดงให้เห็นว่าไม่อยากทำ อยากทำเท่าที่ระบุไว้ใน Job Description เท่านั้น” (ผู้จัดการส่วนบุคคลและ ธุรการของสถานประกอบการแห่งที่หนึ่ง. 2548: สัมภาษณ์) จากการให้สัมภาษณ์นี้แสดงให้เห็นอย่างชัดเจน ถึงการประมวลข่าวสารที่ไม่สอดคล้องกันของทั้งสองฝ่ายส่งผลให้เกิดความเข้าใจผิดและเกิดสัมพันธภาพที่ไม่ดีต่อกันได้ ส่งผลต่อการประเมินการแลกเปลี่ยนไม่สอดคล้องกัน

จากผลการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับระดับการวิเคราะห์ตามวัตถุประสงค์ข้อที่หนึ่ง และข้อที่สองสรุปได้ว่า ภายหลังจากที่ประเมินการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามภายในสถานประกอบการภาวะผู้นำแท้จริงที่เกิดขึ้นในบริบทสถานประกอบการจะเป็นอย่างไรไม่สามารถทราบได้ ภาวะผู้นำที่เกิดขึ้นเกิดจากการตีความของผู้ตาม หรือภาวะผู้นำแต่ละคนเกิดจากการรับรู้ของพนักงานนั่นเอง ในลำดับต่อไปเป็นการอภิปรายผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างด้วยเทคนิคการวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้าง SEM (Structural Equation Modeling)

อภิปรายผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างด้วยเทคนิคการวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้าง SEM (Structural Equation Modeling)

จากผลการวิเคราะห์โครงสร้างความสัมพันธ์เชิงเส้นของทั้งสองแบบจำลอง ผู้วิจัยพิจารณาข้อมูลจากแบบจำลองทั้งสองควบคู่กันในการอภิปรายผล ดังนี้

ตัวแปรความสามารถในการสื่อสารของหัวหน้าเมื่อเป็นตัวแปรเชิงสาเหตุในแบบจำลองที่มีตัวแปรการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามจากการประเมินของพนักงาน (LMX) เป็นตัวแปรคั่นกลางพบว่ามีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงาน ซึ่งปฏิเสธสมมติฐานที่เสนอว่าต้องส่งอิทธิพลโดยอ้อมผ่านตัวแปรการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม อย่างไรก็ตาม ถ้าพิจารณาถึงแบบจำลองที่มีตัวแปรการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามจากการประเมินของหัวหน้า (SLMX) พบว่า เมื่อแบบจำลองกำหนดให้มีตัวแปรการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามจากการประเมินของหัวหน้า (SLMX) มาคั่นกลางความสัมพันธ์ทางตรงกับผลการปฏิบัติงาน อิทธิพลทางตรงที่

ความสามารถในการสื่อสารของหัวหน้าส่งต่อผลการปฏิบัติงานจะหมดไป ดังนั้นเมื่อพิจารณาควบคู่กับแบบจำลองที่มีตัวแปรการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามจากการประเมินของหัวหน้า (SLMX) พบความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการสื่อสารกับผลการปฏิบัติงาน เป็นความสัมพันธ์ที่ส่งผ่านตัวแปรการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามตามทฤษฎีที่ตั้งสมมติฐานไว้ หมายความว่าเมื่อผู้นำใช้การสื่อสารอย่างเหมาะสม พนักงานเข้าใจในการสื่อสารที่หัวหน้าส่งมาอย่างถูกต้อง ย่อมไม่เกิดความเข้าใจผิดก่อให้เกิดสัมพันธภาพที่ดีระหว่างหัวหน้ากับพนักงานอันส่งผลให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพตามไปด้วย เช่นเมื่อหัวหน้าสั่งการให้พนักงานปฏิบัติงานใดๆ หัวหน้าอาจเลือกใช้ถ้อยคำตลอดจนน้ำเสียงที่เหมาะสมกับบุคลิกลักษณะของพนักงานคนนั้นๆ ซึ่งพนักงานอาจจะตอบสนองด้วยความเต็มใจปฏิบัติงานให้ทำให้หัวหน้ารู้สึกชอบพอต่อพนักงานคนนั้น ส่งผลให้การประเมินผลการปฏิบัติงานดีตามไปด้วยอันเป็นผลมาจากความเต็มใจปฏิบัติงานของลูกน้อง หากหัวหน้าสั่งการด้วยคำพูดที่ไม่เหมาะสมหรือใช้น้ำเสียงที่ไม่น่าฟังอาจส่งผลตรงกันข้ามได้ “ลูกน้องคนนี้จะกลัวพี่มาก เพราะคิดว่าเป็นคนดุ เวลาสั่งงานที่ลูกน้องคนนี้จะตกใจสะดุ้ง จนมีลูกน้องคนอื่นมาบอกพี่ๆ เลยอดปรับเสียงลง พักหลังเขาก็ทำงานดีขึ้น” (หัวหน้าแผนกบุคคล สวัสดิการของสถานประกอบการแห่งที่สอง. 2548: สัมภาษณ์)

แต่อย่างไรก็ตามในแบบจำลองที่มีการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามจากการประเมินของพนักงาน (LMX) เป็นตัวแปรคั่นกลางไม่พบผลทางอ้อมของตัวแปรความสามารถในการสื่อสารของหัวหน้าผ่านตัวแปรคั่นกลางพบเพียงอิทธิพลทางตรงไปยังผลการปฏิบัติงานซึ่งปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะข้อมูลมาจากการประเมินจากแหล่งต่างกัน ซึ่งการประเมินความสามารถในการสื่อสารของหัวหน้าผู้ประเมินคือหัวหน้าในขณะที่การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามมาจากการประเมินของพนักงาน (LMX) และผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานคือหัวหน้าซึ่งประเมินตามความเป็นจริงที่เกิดขึ้น ขณะที่พนักงานประเมินตามการรับรู้ของตนเองว่าหัวหน้ามีความสัมพันธ์กับตนเองมากน้อยเพียงไร การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานตามหน้าที่ของหัวหน้าและการประเมินการแลกเปลี่ยนระหว่างพนักงานกับหัวหน้าจึงมีแนวโน้มที่จะไม่มีความสัมพันธ์กันและสนับสนุนด้วยค่าสหสัมพันธ์ของเพียร์สันระหว่างตัวแปรสองตัวนี้พบว่ามีความสัมพันธ์น้อยมากเพียง 0.09 อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ร่วมกับผลการวิเคราะห์วาบา 2 (WABA II) ที่ระบุว่า การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามจากการประเมินของพนักงาน (LMX) กับผลการปฏิบัติงานที่ประเมินโดยหัวหน้าไม่มีความสัมพันธ์กัน และจากการศึกษาของณัฐสุดา สุจินันท์กุล (วิริณีย์ ธรรมนารถสกุล. 2544: 114; อ้างอิงจาก ณัฐสุดา สุจินันท์กุล. 2541: 78, 222) ศึกษาการประเมินพฤติกรรมกรรมการพยาบาลที่ประเมินด้วยตนเองกับการประเมินโดยหัวหน้างานพบว่ามีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำและไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ จึงเป็นไปได้ว่าพบความสัมพันธ์เฉพาะในกลุ่มตัวแปรที่มาจากแหล่งประเมินแหล่งเดียวกัน ทั้งในแบบจำลองที่มีตัวแปรการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามจากการประเมินของพนักงาน (LMX) เป็นตัวแปรคั่นกลางซึ่งพบผลทางตรงจากความสามารถในการสื่อสารของหัวหน้าไปยังผลการปฏิบัติงานที่ประเมินโดยหัวหน้า และในแบบจำลองที่มีตัวแปรการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามจากการประเมินของหัวหน้างาน

(SLMX) เป็นตัวแปรคั่นกลางพบผลทางอ้อมของความสามารถในการสื่อสารของหัวหน้ากับผลการปฏิบัติงานที่ประเมินโดยหัวหน้าผ่านการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามจากการประเมินของหัวหน้า (SLMX) ทั้งสามตัวแปรประเมินมาจากแหล่งเดียวกัน

ถึงแม้พบความสัมพันธ์ระหว่างการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามและตัวแปรผลการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยต่างประเทศที่พบว่าม้งงานวิจัยจำนวนมากที่พบความสัมพันธ์ระหว่างสองตัวแปรนี้ (Wayne; et al. 2002: 593; citing Wayne; & Green. 1997; Howell; & Hall-Merenda. 1999; Liden; & Graen. 1980; Settoon; et al. 1996) แต่ผู้วิจัยพบข้อสังเกตจากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกจากผู้จัดการแผนก/ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ได้รับการยืนยันว่าไม่มีความเกี่ยวข้องกัน ในฐานะหัวหน้าการประเมินผลการปฏิบัติงานซึ่งนำไปสู่การได้รับรางวัลหรือสิ่งตอบแทนตามระบบของสถานประกอบการเป็นไปด้วยความยุติธรรม มิได้นำความสัมพันธ์กับพนักงานคนนั้นๆ เข้ามาประเมินร่วมด้วย “ผมไม่เคยประเมินลูกน้องด้วยความสัมพันธ์ส่วนตัว ผลการปฏิบัติงานมาจากการทำงานของลูกน้องคนนั้นอย่างแท้จริง” (ผู้จัดการส่วนบุคคลและธุรการของสถานประกอบการแห่งที่หนึ่ง. สัมภาษณ์. 2548) หรือ “พี่ปฏิบัติกับลูกน้องทุกคนเท่ากัน แล้วพี่ก็ประเมินผลทุกคนด้วยความเที่ยงตรงอยู่แล้ว” (ผู้จัดการส่วนบุคคลของสถานประกอบการแห่งที่สอง. 2548: สัมภาษณ์) ซึ่งในประเด็นนี้ควรทำการค้นคว้าเพิ่มเติมจากงานวิจัยจากต่างประเทศว่าใครเป็นผู้ประเมินการประเมินการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามจากและผลการปฏิบัติงาน แล้วจึงพบผลว่ามีความสัมพันธ์

สำหรับตัวแปรความสามารถในการสื่อสารของหัวหน้าเป็นตัวแปรสาเหตุของการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามจากการประเมินของหัวหน้า (SLMX) พบว่ามีอิทธิพลทางตรงถึง 0.50 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติซึ่งเป็นไปตามสมมติฐาน ผลจากการสัมภาษณ์เจาะลึกผู้จัดการแผนกสนับสนุนประเด็นนี้ “ผมยอมรับเลยว่าการพูดการจามีความสำคัญ ผมเติบโตมาจากแผนกช่างมาก่อนที่จะมาดูแลงานบุคคล ทำให้ผมเคยชินกับการพูดกับพวกช่างผู้ชายด้วยกัน ดังนั้นเวลาพูดกับลูกน้องซึ่งอาจเป็นผู้หญิงผมรู้เลยว่าลูกน้องไม่ชอบการพูดแบบลู่ๆ หัวๆ ของผมและอาจส่งผลถึงการไม่ชอบผมในเรื่องอื่นๆ ด้วย แต่ผมก็พยายามปรับวิธีการพูดอยู่นะครับ” (ผู้จัดการส่วนบุคคลและธุรการของสถานประกอบการแห่งที่หนึ่ง. 2548: สัมภาษณ์) หรือ “พี่จะเลือกใช้คำพูดกับลูกน้องไม่เหมือนกันนะ อยู่กันมาพี่รู้ว่าใครต้องพูดอย่างไร หรือสั่งงานอย่างไรจึงบรรลุเป้าหมายและทำให้เขาสบายใจ จะได้ไม่มีปัญหา” (หัวหน้าแผนกบุคคลสวัสดิการของสถานประกอบการแห่งที่สอง. 2548: สัมภาษณ์) ซึ่งหากหัวหน้าใช้การสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพแล้วการแสดงปฏิกิริยาของพนักงานที่ตอบสนองการสนทนากับหัวหน้าย่อมเป็นไปอย่างราบรื่นส่งผลถึงความชอบพื่อต่อพนักงานคนนี้ แต่อย่างไรก็ตามในแบบจำลองที่มีตัวแปรการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามจากพนักงานประเมิน (LMX) ไม่พบว่าความสามารถในการสื่อสารมีอิทธิพลต่อการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามซึ่งปฏิเสธสมมติฐาน ในประเด็นนี้การประเมินความสามารถในการสื่อสารของตนเองเป็นการประเมินคุณลักษณะของตนเอง แต่เมื่อต้องประเมินความสัมพันธ์ระหว่างตนเองกับหัวหน้างานเป็นการประเมินจากความรู้สึกแท้จริงที่ตนเองมีต่อหัวหน้า การที่ตนเองรู้ว่า จะทำการสื่อสารกับ

ผู้ที่แสดงบทบาทเป็นหัวหน้าและโดยทั่วไปผู้เป็นหัวหน้ามักจะมีวิสัยทัศน์สูงกว่า ถือเป็น การแสดงบทบาทของผู้ใต้บังคับบัญชาที่ต้องอ่อนน้อมกับผู้ที่มิมีสถานภาพเป็นหัวหน้า แต่ในความเป็นจริงตนเองอาจไม่พอใจหัวหน้าแต่ต้องพยายามปรับแต่งการสื่อสารให้ราบรื่น ดังนั้นการเป็นผู้มีความสามารถในการสื่อสารจึงมิได้เป็นสาเหตุให้ตนเองมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อหัวหน้า จึงสามารถสรุปได้ว่าในมุมมองของพนักงานความสามารถในการสื่อสารของตนไม่ได้มีสาเหตุให้เกิดการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามของตนเองกับหัวหน้า ในขณะที่มุมมองของหัวหน้าความสามารถในการสื่อสารเป็นสาเหตุของการแลกเปลี่ยนระหว่างตนเองกับหัวหน้า เป็นการให้ความสำคัญกับการสื่อสารแตกต่างกัน ซึ่งผลการวิเคราะห์นี้เป็นหลักฐานสนับสนุนว่าทั้งพนักงานและหัวหน้าต่างคิดไม่เหมือนกัน

ตัวแปรความสามารถในการสื่อสารของพนักงานพบว่ามีอิทธิพลทางตรงต่อความพึงพอใจในงานในทั้งสองแบบจำลอง ปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้ว่าความสามารถในการสื่อสารของพนักงานมีอิทธิพลทางอ้อมผ่านการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามไปยังความพึงพอใจในงานตามปกติแล้วเมื่อพนักงานมีความสามารถในการสื่อสารเป็นอย่างดียอมทำให้เขาได้รับการตอบสนองในทิศทางบวกจากบุคคลอื่นที่เขาสนทนาด้วย ส่งผลให้พนักงานคนนั้นพึงพอใจในสัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงานส่งผลให้เกิดความพึงพอใจในงานด้วย โดยไม่จำเป็นต้องผ่านการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม แต่ในประเด็นนี้อาจมีตัวแปรคั่นกลางตัวอื่นเข้ามาอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสองตัวนี้ออกเหนือจากการอธิบายนี้ก็อาจเป็นไปได้

สำหรับการรับรู้การมอบหมายงานเป็นตัวแปรสาเหตุของการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามจากการประเมินของพนักงาน (LMX) และมีอิทธิพลโดยอ้อมผ่านตัวแปรการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามของพนักงานไปยังความพึงพอใจในงานซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้จากการทบทวนเอกสารที่เกี่ยวข้องพบว่ามีความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้ตามและผู้ตามกับการรับรู้การมอบหมายงานของผู้นำ (Schriesheim; et al. 1998: 299-301; citing Matthews. 1980; Leana. 1987; Dewhirst; et al. 1987; Hollingworth; & Al-Jafary. 1983; Leana. 1986) และนอกจากนี้บาวเออร์ (Bauer; & Green. 1996: Online) อธิบายเพิ่มเติมว่าการมอบหมายงานได้รับการพิจารณาในฐานะเป็นตัวแปรที่สำคัญในการทำความเข้าใจปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม (Leader-Member Interacts) และการพัฒนาการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม (Leader-Member-Exchange Development) อีกด้วย ซึ่งข้อมูลจากการสัมภาษณ์เจาะลึกสนับสนุนประเด็นนี้เช่นกัน “ผมให้อิสระในการทำงานนะ ลองได้บอกให้ทำอะไรแล้วทำไปเลย ไม่ต้องคิดว่าผมจะคอยเช็ค อย่างนี้สบายใจทั้งลูกน้องทั้งผมเพราะทำงานด้วยกันต้องเชื่อใจกัน” หรือ “อย่างมีงานใหม่ ๆ เข้ามาพี่จะให้เขาอาสาว่าใครจะทำ พี่ให้อิสระเต็มที่ ดูเหมือนว่าพวกลูกน้องจะแฮปปี้” (ผู้จัดการส่วนบุคคลและธุรการของสถานประกอบการแห่งที่หนึ่ง. 2548: สัมภาษณ์) การที่พนักงานรับรู้ว่าตนเองมีความรู้ความสามารถในความเข้าใจของหัวหน้าโดยสะท้อนจากการได้รับมอบหมายงานที่ต้องใช้ความรับผิดชอบสูงย่อมทำให้เกิดคุณภาพของความสัมพันธ์กับหัวหน้าในระดับสูง ในส่วนของผลการศึกษาที่พบอิทธิพลทางตรงไปยัง

ความพึงพอใจในงานในแบบจำลองที่มีตัวแปรคั่นกลางเป็นการตัวแปรการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามของหัวหน้า (SLMX) โดยไม่ผ่านการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามของหัวหน้า (SLMX) การที่พนักงานรับรู้ว่าเป็นผู้มีความรู้ความสามารถจากการมอบหมายงานที่ต้องรับผิดชอบสูงขึ้น หรือได้รับอิสระในการทำงาน ไม่ได้เป็นสาเหตุของการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามของหัวหน้าซึ่งเป็นผู้มอบหมายงาน จึงส่งอิทธิพลทางตรงไปยังความพึงพอใจในงาน ในขณะที่มุมมองของพนักงานคิดว่าการรับรู้การมอบหมายงานเป็นสาเหตุของการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ซึ่งผลการวิเคราะห์นี้เป็นหลักฐานสนับสนุนว่าทั้งพนักงานและหัวหน้าต่างคิดไม่เหมือนกัน เช่นเดียวกับตัวแปรความสามารถในการสื่อสารข้างต้น

ในแบบจำลองที่มีการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามจากการประเมินของพนักงาน (LMX) เป็นตัวแปรคั่นกลางของการรับรู้การสนับสนุนขององค์การเป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลทางตรงไปยังความพึงพอใจในงานในประเด็นนี้เมื่อพนักงานรับรู้ว่าองค์การสนใจในความเป็นอยู่ที่ดี สนับสนุนความต้องการตลอดจนให้โอกาสในการพัฒนายอมทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจ “ยิ่งพวกเขารับรู้ ว่า โรงงานให้สวัสดิการที่ดี อย่างที่นี้เรามีหุงข้าวให้ฟรี ดูแลเรื่องรถรับส่ง ฯลฯ สิ่งเหล่านี้ พวกพนักงานรู้สึกว่าคุณค่าต่อโรงงานนะ” (ผู้จัดการส่วนบุคคลและบุคลากรของสถานประกอบการแห่งหนึ่ง. 2548: สัมภาษณ์) จากการศึกษาของเวย์นและคนอื่นๆ (Wayne; Shore; & Liden. 1997: 104-105) ศึกษาความสัมพันธ์ของการรับรู้การสนับสนุนขององค์การกับการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม เสนอว่าการรับรู้การสนับสนุนขององค์การอาจพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับพนักงาน โดยหัวหน้าจะเพิ่มความคาดหวังและความสัมพันธ์จากพนักงานคนที่ได้รับการสนับสนุนขององค์การในระดับสูงขึ้นและยิ่งไปกว่านั้น พนักงานรับรู้ว่าคุณได้รับการสนับสนุนขององค์การ ก็จะเพิ่มความสามารถตลอดจนทักษะในการทำงานเพื่อเอื้อประโยชน์ให้แก่หัวหน้า โดยสรุปแล้วการรับรู้การสนับสนุนขององค์การมีความสัมพันธ์กับการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ในแบบจำลองนี้ยังพบว่ามีอิทธิพลโดยอ้อมผ่านตัวแปรการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามของพนักงาน (LMX) ไปยังความพึงพอใจในงาน ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ เพราะตามที่กล่าวข้างต้นว่าหัวหน้าเป็นผู้ส่งผ่านความใส่ใจและสวัสดิการต่างๆ มายังพนักงาน จึงพบผลอิทธิพลทางอ้อมในส่วนนี้เพราะพนักงานยอมรับรู้สึกดีต่อหัวหน้า อย่างไรก็ตามสำหรับแบบจำลองที่มีตัวแปรคั่นกลางเป็นการตัวแปรการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามของหัวหน้า (SLMX) ตัวแปรการรับรู้การสนับสนุนขององค์การมีอิทธิพลทางตรงไปยังความพึงพอใจในงานโดยไม่ผ่านอิทธิพลของหัวหน้าในประเด็นนี้อธิบายได้ว่าในฐานะที่หัวหน้าแสดงบทบาทเป็นผู้นำความเป็นอยู่ที่ดีตลอดจนการให้ความใส่ใจและความสำคัญกับบุคลากรมายังพนักงาน ถือเป็นหน้าที่หนึ่งของหัวหน้าอยู่แล้วไม่มีความเกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างตนเองกับพนักงาน ร่วมกับผลการวิเคราะห์ว่า 1 (WABA I) ที่สรุปว่าการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามจากการประเมินของหัวหน้ามีความแปรปรวนระหว่างกลุ่มมากกว่าภายในกลุ่ม กล่าวคือภายในกลุ่ม หัวหน้าจะปฏิบัติกับพนักงานเท่าเทียมกัน ไม่มีความรู้สึกว่าคุณพอใจคนใดเป็นพิเศษ อย่างไรก็ตามในทางปฏิบัติบางครั้งการมอบรางวัลพิเศษนอกเหนือจากสวัสดิการปกติไม่สามารถ

แจ้งให้ทราบโดยเท่าเทียมกันทุกคน เพื่อป้องกันปัญหาอื่นๆ ที่อาจตามมาได้ “ในกรณีที่โรงงานมี Special Adding สำหรับลูกน้องบางคน ที่จะแจ้งเป็นรายๆ ไปเพื่อป้องกันปัญหาต่างๆ ที่จะตามมา เช่น ทำไมคนนั้นได้แล้วทำไมฉันไม่ได้” (หัวหน้าแผนกบุคคลสวัสดิการของสถานประกอบการแห่งที่สอง. 2548: สัมภาษณ์) ซึ่งผลการวิเคราะห์นี้เป็นหลักฐานสนับสนุนว่าทั้งพนักงานและหัวหน้าต่างคิดไม่เหมือนกันเช่นเดียวกับตัวแปรความสามารถในการสื่อสารและการรับรู้การมอบหมายงานข้างต้น

ในแบบจำลองที่มีตัวแปรการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามจากการประเมินของพนักงาน (LMX) เป็นตัวแปรคั่นกลาง พบว่าตัวแปรนี้มีอิทธิพลทางตรงไปยังตัวความพึงพอใจในงาน ซึ่งจากการรวบรวมงานวิจัยพบว่ามีการวิจัยของเกร็น โนวาคและซอมเมอร์แคมป์ (Gerstner; & Day. 1997: 827; citing Graen; Novak; & Sommerkamp. 1982) สนับสนุนความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามและความพึงพอใจในงาน ขณะที่ในแบบจำลองที่มีตัวแปรการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามจากการประเมินของหัวหน้า (SLMX) เป็นตัวแปรคั่นกลาง ไม่พบว่ามีอิทธิพลทางตรงไปยังความพึงพอใจในงาน ซึ่งผลการวิเคราะห์นี้เป็นหลักฐานสนับสนุนว่าทั้งพนักงานและหัวหน้าต่างคิดไม่เหมือนกันเช่นเดียวกับตัวแปรความสามารถในการสื่อสาร การรับรู้การมอบหมายงาน และการรับรู้การสนับสนุนขององค์กรข้างต้น

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในทางทฤษฎี

การศึกษานี้ผู้วิจัยได้ทำการทดสอบระดับการวิเคราะห์ของทฤษฎีการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ซึ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูลปฏิสัมพันธ์ที่ระบุไว้ และให้ผลการวิเคราะห์ว่ารูปแบบภาวะผู้นำที่ปรากฏขึ้นตามระดับการวิเคราะห์เป็นแบบภาวะผู้นำแบบประมวลสารสนเทศ การที่ผลการวิเคราะห์เป็นเช่นนี้ ไม่ได้หมายความว่าทฤษฎีที่นำมาใช้จะไม่เป็นการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำ ทฤษฎีนี้ยังคงสาระสำคัญ (Substance) ไว้ แต่รูปแบบ (Style) ที่ปรากฏไม่ใช่ตามสาระสำคัญของทฤษฎีดังที่ผู้วิจัยได้อธิบายไว้ข้างต้น อย่างไรก็ตามการไม่พบผลตามทฤษฎีช่วยให้ผู้วิจัยเข้าใจปรากฏการณ์ของภาวะผู้นำที่หัวหน้าได้แสดงออกให้พนักงานในสถานประกอบการรับรู้ ทำให้สามารถตีความผลการวิเคราะห์ได้ถูกต้องสอดคล้องกับสภาพการณ์จริงและนำไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์มากกว่า หากผู้วิจัยไม่ได้ทำการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับระดับการวิเคราะห์ ผู้วิจัยอาจแปลผลการวิเคราะห์อยู่บนพื้นฐานของความสอดคล้องกันระหว่างหัวหน้ากับพนักงานและการเปรียบเทียบทางสังคมอันเป็นสาระสำคัญของทฤษฎีซึ่งไม่ใช่สภาพการณ์จริงที่เกิดขึ้นด้วยเหตุนี้นักวิจัยที่สนใจเกี่ยวกับทฤษฎีภาวะผู้นำควรตระหนักถึงความสำคัญของระดับการวิเคราะห์ของข้อมูล เพื่อช่วยในการตีความผลการวิจัยได้อย่างไม่คลุมเครือ

นอกจากนี้ควรทำการวิจัยเกี่ยวกับการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม โดยพยายามค้นคว้าว่า สาระสำคัญของทฤษฎีและรูปแบบของภาวะผู้นำที่แสดงออกมามีความสอดคล้องกัน

เกิดขึ้นในกลุ่มตัวอย่างกลุ่มใด อาจช่วยให้นักวิจัยได้เข้าใจและสามารถอธิบายการเกิดทฤษฎีนี้ในบริบทสังคมไทยได้อย่างชัดเจนมากยิ่งขึ้น

2. ข้อเสนอแนะสำหรับระเบียบวิธีวิจัย

สำหรับการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับระดับการวิเคราะห์ ระเบียบวิธีวิจัยต้องวางแผนอย่างรัดกุมเนื่องจากจำเป็นต้องเก็บรวบรวมข้อมูลจากสองมุมมอง เพื่อให้ได้ข้อมูลสำหรับวิเคราะห์กลุ่มที่เล็กที่สุดคือรายคู่ ซึ่งมีความแตกต่างจากการเก็บข้อมูลจากมุมมองเดียวบ้าง เมื่อทำการศึกษาผู้วิจัยพบข้อจำกัดหลายประการ จึงเสนอสำหรับการศึกษาคั้งต่อไปดังนี้

ข้อเสนอแนะสำหรับกลุ่มตัวอย่าง

เนื่องจากผลของการศึกษานี้ปฏิเสธสมมติฐานเกี่ยวกับระดับการวิเคราะห์ที่ไม่เป็นไปตามทฤษฎี โดยสาเหตุหนึ่งซึ่งผู้วิจัยได้อภิปรายไว้ คือกลุ่มตัวอย่างบุคลากรในฝ่ายทรัพยากรมนุษย์โดยเฉพาะอย่างยิ่งหัวหน้างาน เป็นผู้ที่มีความรู้ความชำนาญในการบริหารจัดการบุคลากร จึงทราบว่าควรจะต้องปฏิบัติตนกับพนักงานในฐานะหัวหน้าอย่างไร เพื่อให้เกิดสัมพันธภาพที่ดีอันส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน ด้วยเหตุนี้จึงควรทำการศึกษากลุ่มตัวอย่างที่มีบริบทการทำงานแตกต่างออกไป ซึ่งอาจพบระดับการวิเคราะห์ของตัวแปรการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม เป็นไปตามที่ทฤษฎีระบุไว้ ทั้งนี้เป็นการขยายผลการศึกษาเกี่ยวกับระดับการวิเคราะห์ของทฤษฎีนี้ให้กว้างขวางมากขึ้น

ข้อเสนอแนะสำหรับเครื่องมือวัด

ประเด็นหนึ่งที่ผู้วิจัยได้อภิปรายไว้เกี่ยวกับข้อจำกัดในการวิจัยในเรื่องของการคาดหวังทางสังคมที่เกิดขึ้นกับเครื่องมือวัดการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ซึ่งทำให้ผลการทดสอบไม่เป็นไปตามทฤษฎี ดังนั้นในการศึกษาคั้งต่อไปควรคำนึงถึงข้อจำกัดนี้

สำหรับเครื่องมือความสามารถในการสื่อสารในการศึกษานี้เป็นแบบสอบถามที่พัฒนามาจากลักษณะงานด้านทรัพยากรมนุษย์ ควรทำการพัฒนาตัวแปรนี้ในบริบททั่วไปที่ไม่เฉพาะเจาะจงลักษณะงาน เพื่อสามารถนำไปใช้ได้กว้างขวางมากยิ่งขึ้น

ข้อเสนอแนะสำหรับการเก็บรวบรวมข้อมูล

การศึกษานี้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากทั้งหัวหน้างานและพนักงานในตัวแปรสำคัญในการวิจัยคือการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม สำหรับตัวแปรอื่นได้แก่ การรับรู้การสนับสนุนขององค์กร การรับรู้การมอบหมายงาน ความพึงพอใจในงานให้พนักงานเป็นผู้ประเมิน ความสามารถในการสื่อสารทั้งหัวหน้าและพนักงานต่างประเมินความสามารถในการสื่อสารของตนเอง และผลการปฏิบัติงานให้หัวหน้าเป็นผู้ประเมินพนักงานเหมือนในปรากฏการณ์จริง ในสถานประกอบการที่ส่วนใหญ่ให้หัวหน้าเป็นผู้ประเมิน ในบางตัวแปรสามารถประเมินได้จากทั้งสองมุมมองโดยเฉพาะอย่างยิ่งผลการปฏิบัติงาน หรือความสามารถในการสื่อสารซึ่งอาจให้หัวหน้าประเมินความสามารถในการสื่อสารของตนเองและให้พนักงานประเมินความสามารถในการสื่อสารของหัวหน้าและความสามารถในการสื่อสารของพนักงานให้พนักงานประเมินตนเองและ

หัวหน้าประเมินความสามารถในการสื่อสารของพนักงาน จึงจะได้ข้อมูลจากสองมุมมองในตัวแปรที่สามารถประเมินได้ แต่ในการศึกษานี้ทำการประเมินในบางตัวแปรดังที่อธิบายข้างต้น เนื่องจากป้องกันความเบี่ยงเบนของข้อมูลจากการประเมินแบบสอบถามจำนวนมากและส่งผลต่อการประเมินแบบสอบถามในภาพรวมได้อันเป็นข้อจำกัดของการวิจัย อย่างไรก็ตามตัวแปรผลการปฏิบัติงานเป็นตัวแปรที่สามารถวัดได้จากทั้งสองมุมมองและให้ข้อมูลที่ดีกว่าในการวัดจากมุมมองเดียว ดังนั้นในการศึกษาการทดสอบสมมติฐานครั้งต่อไป ควรวางแผนการเก็บรวบรวมข้อมูลให้มีความเหมาะสมสำหรับการวิเคราะห์และควรพิจารณาจัดข้อจำกัดเกี่ยวกับจำนวนแบบสอบถามด้วย

นอกจากนี้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพในการศึกษานี้มีข้อจำกัดเช่นเดียวกัน โดยผู้วิจัยทำการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกจากหัวหน้างานเพียงมุมมองเดียว ไม่ได้ทำการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกจากพนักงาน เนื่องจากข้อมูลที่ต้องการทราบจากพนักงานเกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์กับหัวหน้างานซึ่งเป็นข้อมูลที่มีความละเอียดอ่อนและจำเป็นต้องใช้ระยะเวลาในการสร้างความคุ้นเคยเพื่อให้พนักงานเกิดความไว้วางใจและสามารถแสดงให้ข้อมูลได้ ในการศึกษาครั้งนี้จึงขาดข้อมูลจากพนักงานทำให้ความเข้าใจในปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นอาจไม่สมบูรณ์ ดังนั้นในงานวิจัยต่อไปจึงควรวางแผนอย่างเหมาะสมสำหรับการเก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกจากทั้งสองมุมมอง

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิเคราะห์ข้อมูล

เนื่องจากการศึกษานี้เป็นการศึกษาเกี่ยวกับการทดสอบระดับการวิเคราะห์ของการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามด้วยเทคนิควบา ซึ่งเป็นเทคนิคที่ยังไม่แพร่หลายในแวดวงการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำของไทย ผู้วิจัยเห็นว่าเทคนิคการวิเคราะห์นี้มีลักษณะเด่นหลายประการดังนี้

วบาถูกพัฒนาขึ้นโดยมุ่งเน้นถึงการเชื่อมโยงข้อมูลกับทฤษฎี ประเด็นนี้ได้ให้สาระสำคัญ คือ ประการแรกวบาได้ช่วยเพิ่มความสำคัญของระดับการวิเคราะห์และประเด็นของกลุ่มที่ผู้วิจัยสนใจ (Entity) สำหรับนักวิจัยที่สนใจภาวะผู้นำควรเริ่มต้นด้วยการตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับกลุ่มที่ผู้วิจัยสนใจที่มาจากสาระสำคัญของทฤษฎีและตรวจสอบว่ากระบวนการเกิดภาวะผู้นำนั้นเกิดขึ้นในกลุ่มที่ได้เลือกไว้หรือเกิดขึ้นในกลุ่มอื่นซึ่งวบาช่วยบ่งชี้ว่าความเป็นกลุ่มที่เกิดขึ้นเกิดขึ้นที่ใด ประการที่สองการมุ่งเน้นที่ระดับหลากหลาย (Multiple Entities) ของวบาทำให้นักวิจัยต้องพิจารณาทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่มีความหลากหลายด้วย ดังเช่นในการศึกษานี้ซึ่งผู้วิจัยพบว่ารูปแบบของภาวะผู้นำที่เกิดขึ้นเป็นแบบประมวลสารสนเทศ ทำให้การตีความผลการวิจัยต้องอธิบายตามแนวทางของทฤษฎีนี้ และวบาช่วยทำให้ทราบถึงการประยุกต์ใช้สถิติที่มีความเหมาะสมกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย การวิเคราะห์ด้วยสถิติที่ผ่านมาจะใช้คะแนนดิบซึ่งไม่เอื้อให้กับนักวิจัยที่สนใจเทคนิคการวิเคราะห์ที่สอดคล้องกับสาระสำคัญที่มาจากทฤษฎีเช่นระดับการวิเคราะห์รายคู่ในการศึกษานี้ ประการที่สามวบาสันับสนุนให้พัฒนาเครื่องมือวัดให้เหมาะสมกับระดับการวิเคราะห์

ของข้อมูล ซึ่งส่งผลต่อการเก็บรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูลต้องถูกออกแบบให้สอดคล้องกับหน่วยในการวิเคราะห์ด้วย เช่น การศึกษาที่จำเป็นต้องทำการพัฒนาเครื่องมือวัดสำหรับการประเมินจากสองมุมมองและทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแหล่งประเมินสองแหล่งรวมไปถึงการวิเคราะห์ข้อมูลที่ตามมาหลังจากทำการทดสอบสมมติฐานที่ผู้วิจัยต้องการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างที่มีการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามเป็นตัวแปรคั่นกลางออกเป็นสองแบบจำลอง

สำหรับวาบา 1 (WABA I) นอกจากนำวิเคราะห์ร่วมกับวาบา 2 (WABA II) อย่างเต็มรูปแบบแล้วยังสามารถนำไปใช้ตรวจสอบความแปรปรวนของคะแนนที่เกิดขึ้นภายในหรือระหว่างกลุ่มมากกว่ากัน จึงมักถูกนำไปใช้เพื่อทดสอบว่าความแปรปรวนที่มาจากภายในกลุ่มเดียวกันมารวมกัน (Aggregate) หรือไม่เช่นเดียวกับค่าดัชนี Intraclass Correlation (ICC) ประเภทต่างๆ หรือดัชนี R_{wg} (Bliese, 2000: 350-362)

ลักษณะเด่นอีกประการหนึ่งของเทคนิคความบาคือการคำนึงถึงการนำผลการวิจัยไปใช้อย่างมั่นใจ ด้วยการทำการทดสอบนัยสำคัญในทางปฏิบัติ (Practical Significant) ด้วยสถิติ E, A, R เป็นการทดสอบเพื่อประเมินขนาดของความแปรปรวนระหว่างกลุ่มเปรียบเทียบกับความแปรปรวนภายในกลุ่มอีกด้วย นอกจากนี้วาบายังชี้ให้เห็นภาพความสัมพันธ์ของตัวแปรบ้าง โดยข้อมูลจากการวิเคราะห์วาบา 2 (WABA II) ในการศึกษา พบว่าตัวแปรความแตกต่างกันทางชีวสังคมไม่มีความสัมพันธ์กับตัวแปรการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามจากทั้งสองมุมมอง และเมื่อทำการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างพบว่าไม่มีความสัมพันธ์กับตัวแปรการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามจากทั้งสองมุมมองด้วยเช่นกัน เนื่องจากหลักการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นการวิเคราะห์เกี่ยวกับสหสัมพันธ์และความแปรปรวนของตัวแปร แต่อย่างไรก็ตามผลการวิเคราะห์ที่ได้เป็นเพียงความสัมพันธ์ของตัวแปรเพียงสองตัวเท่านั้น (bivariate) เท่านั้น จึงไม่สามารถอธิบายความสัมพันธ์เชิงสาเหตุอันเกิดจากตัวแปรอื่นได้

จากลักษณะเด่นของเทคนิคความบาหากนักวิจัยนำมาใช้อย่างเต็มรูปแบบด้วยการเชื่อมโยงเข้ากับทฤษฎี การเก็บรวบรวมข้อมูล ตลอดจนการวิเคราะห์ข้อมูลก็จะเป็นการใช้ประโยชน์จากเทคนิคนี้ได้สมบูรณ์ จึงควรขยายผลการวิเคราะห์ระดับการวิเคราะห์ของข้อมูลด้วยเทคนิค WABA ในการศึกษาอื่น โดยเฉพาะอย่างยิ่งทฤษฎีภาวะผู้นำหรือทฤษฎีอื่นที่เริ่มให้ความสำคัญกับการวิเคราะห์ข้อมูลที่ระดับต่างๆ มากขึ้น เพื่อให้มั่นใจว่าการนำทฤษฎีไปใช้ในกระบวนการวิจัย เช่น การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล ตลอดจนการตีความทฤษฎี เป็นไปอย่างถูกต้องเหมาะสมกับระดับการวิเคราะห์ของทฤษฎี

3. ข้อเสนอแนะในการปฏิบัติ

จากผลการทดสอบสมมติฐานของระดับการวิเคราะห์พบว่าการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามจากทั้งสองมุมมอง คือจากการประเมินของหัวหน้าและจากการประเมินของพนักงาน ไม่มีความสอดคล้องกันโดยทั้งสองฝ่ายต่างคนต่างคิด สรุปได้ว่ากระบวนการของภาวะผู้นำแต่ละคน เกิดจากการตีความและรับรู้ของพนักงานนั่นเอง ในการศึกษาที่หัวหน้าแสดงภาวะผู้นำต่อพนักงาน

ด้วยความเท่าเทียมกัน แต่พนักงานไม่คิดว่าหัวหน้าปฏิบัติต่อพนักงานทุกคนเท่าเทียมกัน แสดงว่าการแสดงภาวะผู้นำของหัวหน้าทำให้พนักงานคิดเช่นนี้ ซึ่งอาจกล่าวได้ว่าการรับรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำของพนักงานสำคัญกว่าภาวะผู้นำที่เกิดขึ้นจริงของหัวหน้า การนำผลการวิจัยไปใช้ควรพัฒนาความสัมพันธ์ของทั้งสองฝ่าย โดยเฉพาะอย่างยิ่งการตระหนักถึงความรู้สึกที่แท้จริงของพนักงานที่มีต่อหัวหน้า สำหรับหัวหน้าการพยายามสื่อสารให้พนักงานทราบว่าตนได้แสดงภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่จำเป็น แต่ในระยะยาวอาจไม่เหมาะสมนักเพราะอาจทำให้พนักงานเข้าใจว่าเป็นเพียงการสร้างภาพลักษณ์ของหัวหน้าเท่านั้น จึงควรทำให้พนักงานรับรู้ที่หัวหน้าได้แสดงภาวะผู้นำจากการกระทำอย่างแท้จริงจะเหมาะสมกว่า เพราะหัวหน้าเป็นตัวแทนของสถานประกอบการในการให้การสนับสนุนต่างๆ ไปยังพนักงาน หากพนักงานตีความบทบาทที่หัวหน้าแสดงออกไม่สอดคล้องกับความเป็นจริงของหัวหน้าโดยเฉพาะตีความไปในทางลบไม่เพียงแต่สัมพันธ์ภาพระหว่างหัวหน้าและพนักงานเท่านั้นที่ถูกกระทบ อาจกระทบต่อทัศนคติที่มีต่อสถานประกอบการด้วย

จากผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของแบบจำลองที่มีการแลกเปลี่ยนของผู้นำกับผู้ตามจากการประเมินทั้งของพนักงานและหัวหน้าพบว่า ในตัวแปรความสามารถในการสื่อสารเป็นตัวแปรที่มีความสำคัญในมุมมองของหัวหน้าเพราะหัวหน้าเชื่อว่าการที่ตนมีความสามารถในการสื่อสารย่อมทำให้เกิดสัมพันธภาพที่ดีระหว่างตนเองกับพนักงานและตนสามารถใช้การสื่อสารเพื่อสั่งการให้พนักงานปฏิบัติงานตามที่มอบหมายได้อย่างดี ดังนั้นในการนำผลการวิจัยไปใช้จึงควรพัฒนาให้หัวหน้างานมีความสามารถในการสื่อสารมากขึ้น ในขณะที่ผลการวิเคราะห์ในมุมมองของพนักงานพบว่าตัวแปรสาเหตุของการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามได้แก่ตัวแปรการรับรู้การมอบหมายงานและยังส่งอิทธิพลโดยอ้อมผ่านการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามไปยังความพึงพอใจในงานด้วย ดังนั้นตัวแปรนี้จึงควรได้รับการพิจารณาจากหัวหน้าในงานในประเด็นของการให้อิสระในการทำงานตลอดจนมอบหมายงานที่ต้องอาศัยความรับผิดชอบที่สูงขึ้นหรืองานที่มีความท้าทายให้แก่พนักงาน เพื่อก่อให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีกับพนักงานและพนักงานเกิดความพึงพอใจในงานมากขึ้นด้วย นอกจากนี้ตัวแปรการรับรู้การสนับสนุนขององค์กรเป็นตัวแปรสาเหตุของการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามเช่นกันและยังมีอิทธิพลทางตรงไปยังความพึงพอใจในงานอีกด้วย ตัวแปรจึงควรได้รับการพิจารณาจากสถานประกอบการ ด้วยการตระหนักถึงความเป็นอยู่ที่ดี ใส่ใจต่อคุณค่าหรือความคิดเห็นของพนักงาน ความเต็มใจที่จะให้การช่วยเหลือเมื่อพนักงานประสบปัญหา ตลอดจนให้อภัยเมื่อพนักงานปฏิบัติงานผิดพลาดโดยไม่ได้ตั้งใจ ซึ่งเมื่อพนักงานรับรู้ว่าสถานประกอบการเห็นความสำคัญของตนย่อมทำให้เกิดความพึงพอใจในงานและเกิดสัมพันธภาพที่ดีต่อหัวหน้างานผู้เป็นตัวแทนของสถานประกอบการในการให้การสนับสนุนต่างๆ แก่พนักงานอีกด้วย

บรรณานุกรม

- การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย. (2546). นิคมอุตสาหกรรม. สืบค้นเมื่อ 20 กันยายน 2546, จาก <http://www.ieat.go.th/thai/industrial-information/industrial-estate.html>.
- การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย. (2542, มีนาคม-เมษายน). วารสารส่งเสริมอุตสาหกรรม. 42: 1-31.
- จินตนา มณฑียรวิเชียรฉาย. (2548, 12 มีนาคม). สัมภาษณ์โดย ร.ต.อ.หญิง ปานจักษ์ เหล่ารัตนวรวงษ์ ที่คณะนิเทศศาสตร์ มหาวิทยาลัยเซนต์จอห์น.
- จันทร์พา ทัดภูธร. (2543). การศึกษาอิทธิพลของการสนับสนุนจากองค์กร และการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้า-ลูกน้อง ตามการรับรู้ของลูกจ้าง ที่มีต่อการตอบแทนของลูกจ้าง : กรณีศึกษาพยาบาลวิชาชีพระดับ ปฏิบัติการประจำโรงพยาบาลของรัฐฯ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย ในเขตกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. (จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์กร). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- จารุพร แสงเป่า. (2542). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจที่จะลาออกจากงานของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลสังกัดสำนักงานการแพทย์ กรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ วท.ด. (การวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์) กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- ทิพย์รัตน์ หาญสืบสาย. (2537, เมษายน). นิคมอุตสาหกรรม. วารสารคณะวิศวกรรมศาสตร์. 1(6): 41.
- นิตยา สง่างงษ์. (2545). ความสัมพันธ์ระหว่างการเสริมสร้างพลังอำนาจด้านโครงสร้าง การเสริมสร้างพลังอำนาจด้านจิตใจ การแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าหรือผู้ป่วยและพยาบาลประจำการกับความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหม. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต. (การบริหารการพยาบาล). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.
- นิภา ศรีไพโรจน์. (2527). หลักการวิจัยเบื้องต้น. กรุงเทพฯ: ศึกษากิจ.
- นงลักษณ์ ศรีอัมภาพร เจริญงาม (2541). ความสามารถในการสื่อสาร : แนวคิดเชิงวัฒนธรรมในองค์กรไทย. ใน *โลกของสื่อ*. ภาควิชาการสื่อสารมวลชน คณะนิเทศศาสตร์ กรุงเทพฯ: 1(2): 23-43.
- บัณฑิตย์ ธนชัยเศรษฐวุฒิ และมูลนิธิธรรมาภรณ์ พงศ์พงษ์. (2539, กรกฎาคม-สิงหาคม). นโยบายกระจายนิคมอุตสาหกรรมสู่ชนบท : บทเรียนที่ต้องทบทวน. *โลกสีเขียว*. 5(3): 41-42.

- เบญจรัตน์ สมเกียรติ. (2544). ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล การแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าหอผู้ป่วยกับพยาบาลประจำการ การสนับสนุนจากองค์การกับการปฏิบัติงานตามบทบาทของพยาบาลประจำการ ในโรงพยาบาล. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการพยาบาล. (การบริหารการพยาบาล). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.
- ผู้จัดการส่วนบุคคลและธุรกิจของสถานประกอบการแห่งที่หนึ่ง. (2548, 13 มีนาคม). สัมภาษณ์โดย ร.ต.อ.หญิง ปานจักษ์ เหล่ารัตนวรพงษ์ ที่สถานประกอบการแห่งที่หนึ่ง จังหวัดสระบุรี.
- วิรัตน์ ธรรมนารถสกุล. (2544). อิทธิพลของพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรต่อผลการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพ : ศึกษาอิทธิพลทางตรง อิทธิพลคั่นกลางและอิทธิพลสอดแทรก. วิทยานิพนธ์ วท.ด. (การวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- ศรีสกุล สังข์ศรี. (2541). ลักษณะผู้บังคับบัญชา และความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชา : เฉพาะกรณีการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- สลักจิตร์ เดชอุดม. (2546, 10 กันยายน). สัมภาษณ์โดย ร.ต.อ.หญิง ปานจักษ์ เหล่ารัตนวรพงษ์ ที่สำนักงานแรงงานจังหวัดสระบุรี.
- หัวหน้าแผนกบุคคลสวัสดิการของสถานประกอบการแห่งที่สอง. (2548, 14 มีนาคม). สัมภาษณ์โดย ร.ต.อ.หญิง ปานจักษ์ เหล่ารัตนวรพงษ์ ที่สถานประกอบการแห่งที่สอง จังหวัดสระบุรี.
- อรอนงค์ สวัสดิ์บุรี. (2543). Communication Competence Organization. นิเทศศาสตร์ปริทัศน์. 5(1): 7-11.
- อโนรัตน์ เขียวคราม. (2544). ความสัมพันธ์ระหว่างการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์กับความคล้ายคลึงทางด้าน เจตคติต่องานของผู้บังคับบัญชา ความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่องานของผู้ใต้บังคับบัญชา : ศึกษาเฉพาะกรณีบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. (จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- อุทุมพร (ทองอุไทย) จามรมาน. (2530). การสุมตัวอย่างทางการศึกษา. กรุงเทพฯ: โครงการตำราวิทยาศาสตร์อุตสาหกรรม.
- อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัชฌุกร. (2539). การประเมินผลการปฏิบัติงาน : แนวความคิดหลักการ วิธีการ และกระบวนการ. กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).

- Babbie, Earl R. (2001). *The Practice of Social Research*. 9th ed. Wadworth/Thomson Learning USA.
- Bauer, Tayla N.; & Green, Stephen G. (1996). Development of a leader-member Exchange: A longitudinal test. *Academy of Management Journal*. 39(6). Retrieved April 8, 2004, <http://composer.epnet.com/Resultlist.asp?sver149127468&id=10642890781632739121>.
- Bliese, Paul D. (2000). Within-Group Agreement, Non-Independence, and Reliability Implication for Data Aggregation and Analysis in *Multilevel Theory, Research, and Methods in Organization*. pp. 350-362. Jossey-Bass Inc., A Wiley Company.
- Bollen, K.A. (1989). *Structural equations with latent variables*. New York: John Wiley & Sons.
- Brown, M.W.; & Cudeck, R. (1993). Alternative ways of assessing model fit. in K. A. Bollen & J.S.Long (Eds.). *Testing structural equation models*. pp. 445-455. California: Sage.
- Byrne, B.M. (1998). *Structural equation modeling with LISREL, PRELIS and SIMPLIS: Basic concepts, applications, and programming*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Case, Robert. (1998). Leader-Member Exchange Theory and Sport: Possible Application. *Journal of Sport Behavior*. 21(4): 387-396.
- Cronbach, Lee Joseph. (1970). *Essentials of Psychological Testing*. 3rd ed. New York: Harper and Row.
- Dansereau, Fred; & Yammarino, Francis J. (2000). Within and Between Analysis: The Variet Paradigm as an Underlying Approach to Theory Building and Testing Multilevel Theory, Research, and Methods. in *Organizations : Foundations, Extenions, and New Directions*. Edited by Katherine J., Klein Steve W.J. Kozlowsk., pp. 425-466. San Francisco: Jossey-Bass.
- Dansereau, F; Alutto, Joseph A; & Yammarino, Francis J. (1984). *Theory Testing in Organizational Behavior: The Variet Approach*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Dansereau, F; et al. (1982). Multiplexed supervision and leadership: An application of within and between analysis. in *Leadership: Beyond establishment views*. pp. 86-94. Southern Illinois: University Press.
- Dienesch, Richard M.; & Liden, Robert C. (1986). Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development. *Academy of Management Review*. 11(3): 618-634.

- Eisenberger, Robert; et al. (1986). Perceived Organization Support. *Journal of Applied Psychology*. 71(3): 500-507.
- Eisenberger, Robert; et al. (2002). Perceived Organization Support: Contributions to Perceived Organizational Support and Employee Retention. *Journal of Applied Psychology*. 187(3): 565-573.
- Fairhurst, Gail T. (2000). Dualisms in Leadership Research. in *Handbook of Organizational Communication* Edited by Frederic Jablin. pp. 379-439. Thousand-Oaks: Sage.
- Gerstner, Charlotte R.; & Day, David V. (1997). Meta-Analysis Review of Leader-Member Exchange Theory: Correlation and Construct Issues. *Journal of Applied Psychology*. 82(6): 827-844.
- Gilmer, Von.; & Halle B. (1996). *Industrial Psychology*. 2nd ed. New York: McGraw-Hill.
- Graen, G.B.; & Uhi-Bien, M. (1995). Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 years: Applying a multi-level domain perspective. *The Leadership Quarterly*. 219-247.
- Green, Stephen G.; et al. (1996). Demographic and Organizational Influences on Leader-Member Exchange and Related Work Attitudes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 66(2): 203-214.
- Hair, Joseph F.; et al. (1998). *Multivariate Data Analysis*. 5th ed. New Jersey: Prentice-Hall.
- Hoyle, R.H.; & Panther, A.T. (1995). Writing about structural equation models. in R. H. Hoyle (Ed.). *Structural equation modeling: Concepts, issues, and applications* pp.158-176. California: Sage.
- Hu, L.T.; Bentler, P.M. (1995). Evaluation model fit. in R. H. Hoyle (Ed.). *Structural equation modeling: Concepts, issues, and applications*. pp.76-99. California: Sage.
- Jablin, Fredric M.; Sias, Patricia M. (2000). Communication Competence. in *Handbook of Organizational Communication* Edited by Frederic Jablin. pp. 819-864. Thousand-Oaks: Sage.
- Jablin, Fredric M.; & Krone, Kathleen J. (1994). Task/Work Relationships: A Life-Span Perspective. in *Handbook of Interpersonal Communication* Edited by Mark L. Knapp Gerald R. Miller. pp. 621-675. Thousand-Oaks: Sage.
- Jewell, L N.; & Siegall, Marc. (1990). *Contemporary Industrial Organization Psychology*. 2nd St. Paul: West Publishing.

- Jöreskog, K.G.; & Sörbom, D. (1996). *LISREL 8: User's reference guide*. Chicago: Scientific Software.
- Jex, Steve M. (1998). *Stress and Job Performance: Theory, Research, and Implications for Managerial Practice*. California: SAGE.
- Keller, Tiffany; Dansereau, Fred. (1995). Leadership and Empowerment: A Social Exchange Perspective. *Human Relations*. 48(2): 127-145.
- Lock, E A. (1976). *Handbook of Industrial and Organization Psychology* Chicago: Rand McNally.
- Lord, Robert. G; Foti, Roseanne. J.; & Phillips, James. S. (1982). A Theory of Leadership Categorization in *Leadership: Beyond establishment views* pp. 86-94: Southern Illinois University Press.
- Liden, Robert C.; & Maslyn, John M. (1998). Multidimensionality of Leader-Member Exchange: an Empirical assessment through scale. *Journal of Management*. 24(3): 30-43.
- Liden, R.C.; Settoon, P.R.; & Bennett, N. (1996). Social Exchange in Organizations Perceived Organizational Support, Leader Member Exchange, and Employee Reciprocity. *Journal of Applied Psychology*. (81)3: 219-227.
- Mathis; Robert L.; & Jackson, John H. (1994). *Human Resource Management*. 7th ed. New York: West Publishing.
- Monge; et al. (1981). Communication Competence in The Workplace: Model Testing and Scale Development. in M.Burgoon (Ed.). *Communication Yearbook* 5. pp. 505-527. Newbury Park, CA: Sage.
- Muchinsky, Paul M. (1993). *Psychology Applied to Work: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology*. 4th ed. California: Brooks/Cole Publishing.
- Muchinsky, Paul M. (2000). *Psychology Applied to Work: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology*. 6th ed. USA: Wadworth/Thomson Learning
- Nancarrow, Clive & Brace, Ian. (2000). "Saying the "right thing": Coping with Social Desirability Bias in *Marketing Research*" *Bristol Business School Teaching and Research Review*. Issue 3, Summer.
- Newby, JoeAnn E. (1999). *Job Satisfaction of Middle School Principals in Virginia*. Retrieved April 8, 2004, from http://www.uwe.ac.uk/bbs/trr/Issue3/Is3-2_2.
- Park, Malcom R. (1994). Communicative Competence and Interpersonal Control. in *Handbook of Interpersonal Communication*. Edited by Mark L. Knapp Gerald R. Miller. pp. 621-675. Thousand-Oaks: Sage.

- Paul, E. Specta. (1996). *Industrial and Organizational Psychology Research and Practice*. New York: John Wiley & Son.
- Poole, Marshall Scott.; McPhee, Robert D. (1994). Methodology in Interpersonal Communication Research. in *Handbook of Interpersonal Communication* Edited by Mark L. Knapp Gerald R. Miller. pp. 42-100. Thousand-Oaks: Sage.
- Rhoades, Eisenberger & Armeli. (2001). Affective Commitment to the Organization: The Contribution of Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*. 86(5): 825-836.
- Riggio, Ronald E. (1990). *Introduction Industrial Organizational Psychology*. Illinois: Foresman and Company.
- Sandy, J. Wayne.; & Shawn, A.Green. (1993). The Effects of Leader-Member Exchange on Employee Citizenship and Impression Management Behavior. *Human Relation*. 46(12): 1431-1440.
- Scandura, T. A.; Graen, G. B.; & Novak, M. A. (1986). When Manager Decide Not to Decide Autocratically: An Investigation of Leader-Member Exchange and Decision Influence. *Journal of Applied Psychology*. 71(4): 579-584.
- Schriesheim, Chester A.; Castro, Stephanie L.; & Cogliser, Claudia C. (1999). *Leader-Member Exchange (LMX) Research: A Comprehensive Review of Theory, Measurement, and Data-Analytic Practices*. Retrieved April 8, 2004, from http://web13.epnet.com/citation.asp?tb=1&_ug=dbs+0%2C1%2C2%2C3%2C4%2C6%2C7%2C8%2C9%2C10%2C11+ln+en%2Dus+sid+F61EE204%2D9EB8%2D4CF8%2DBBAA%2D2EE8E7613C69%40sessionmgr5+F0B8&_us=bs+lmx+ds+lmx+dstb+KS+ex+T+fh+0+gl+%7BFT++y%7D+hd+0+hs+0+or+Date+ri+KAAACBVB00179129+sm+KS+so+b+ss+SO+6D6B&fn=21&rn=24&
- Schriesheim, Chester A.; Neider, Linda L.; & Scandura, Terri A. (1998). Delegation and Leader-Member Exchange: Main Effect, Moderator, and Measurement Issues. *Academy of Management Journal*. 4(41): 298-318.
- Schriesheim, Chester A.; Castro, Stephanie L.; & Yammarino, Francis J. (2000). Investigation Contingencies: An Examination of the Impact of Span of Supervision and Upward Controllingness on Leader-Member Exchange Using Traditional and Multivariate Within-and Between-Entities Analysis. *Journal of Applied Psychology*. 85(5): 659-677.

- Schriesheim, et al. (2001) "The Folly of Theorizing "A" but Testing "B". A Selective Level - of Analysis Review of the Field and Detailed Leader-Member Exchange Illusyration. *The Leadership Quarterly*. 12: 515-551.
- Shore, Lynn McFarlane.; & Tetrick, Lois E. (1991). A Construct Validity Study of the Survey of Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*. 76(5): 637-643.
- Sparrowe; Raymond T.; Liden, Robert T. (1997). Process and Structure in Leader-Member Exchange. *Academy of Management Revi.*, 32(2): 522-552.
- Spector, Paul E. (1996). *Industrail and Organizational Psychology Research and Practice*. New York: John Wiley & Son, Inc.
- Sriussadaporn, Charoenngam N.; & Jablin, F.M. (1999). A exploratory study of communication competence in Thai organizations. *Journal Business Communication*. 36(4): 382-418.
- Tabachnick, Barbara G.; & Fidell, Linda S. (1996). *Using Multivariate Statistics*. 3rd ed. New York: Harper Collins.
- Tsui, A. S.; & O'Reilly, C.A. (1989). Beyond simple demographic effects: The importance of relation demography in superior-subordinate dyads. *Academy of Management Journal*. 32(2): 402-423.
- Vecchio, Robert. P. (1982). A Further Test of Leadership Effects Due to Between-Group Variation and Within-Group Variation. *Journal of Applied Psychology*. 67(2): 200-208.
- Wayne, Sandy J.; Green Shawn A. (1993). The Effects of Leader-Member Exchange on Employee Citizenship and Impression Management Behavior. *Human Relations*. 46(12): 1431-1440.
- Wayne, Sandy J.; et al. (2002). The Role of Fair Treatment and Rewards in Perceptions of Organizational Support and Leader-Member Exchange. *Journal of Applied Psychology*. 87(3): 590-598.
- Yammarino, Francis J; & Dubinsky, Alan J. (1992). Superior-Subordinate Relations: A Multiple Level of Analysis Approach. *Human Relations*. 45(6): 575-600.
- Yammarino, Francis J; & Dubinsky, Alan J. (1994). Transformation Leadership Theory: Using Levels of Analysis to Determine Boundary Condition. *Personnel Psychology*. 47: 787-811.

Yammarino, F. J. et al. (2000). *DETECT Interpretation Guide for Within And Between Analysis: User's Guide with Interpretations*. New York: The Institute of Theory Testing.

Yulk, Gary. (1998). *Leadership in Organization*. 4th ed. New Jersey: Prentice-Hall.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก
เครื่องมือวัดในการวิจัย

คำแนะนำในการเก็บแบบสอบถาม

เรียน หัวหน้าแผนกทรัพยากรมนุษย์/ บริหารงานบุคคล

เนื่องจากการวิจัยครั้งนี้ เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลในเรื่องของความสัมพันธ์ระหว่างท่านและลูกน้องแต่ละบุคคล โดยพิจารณาจากข้อมูลของหัวหน้าและลูกน้องที่ประเมินซึ่งกันและกัน เพื่อให้การเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นไปอย่างเรียบร้อย ดิฉันจึงเสนอคำแนะนำสำหรับการตอบแบบสอบถามในงานวิจัยดังต่อไปนี้

แบบสอบถามที่ท่านในฐานะหัวหน้าต้องทำการประเมินประกอบด้วย 2 ส่วนใหญ่ คือ

1. เป็นแบบสอบถามรายละเอียดข้อมูลของตัวเอง แบ่งออกเป็น 2 ตอน ได้แก่

1.1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไป

1.2 แบบสอบถามเกี่ยวกับการสื่อสารในการปฏิบัติงาน

2. เป็นแบบสอบถามที่เป็นการประเมินลูกน้องของท่าน แบ่งออกเป็น 3 ตอนตามลูกน้องแต่ละคนที่ท่านเลือกมา รายละเอียดแต่ละตอนมีดังนี้

2.1 แบบสอบถามเกี่ยวกับลูกน้อง A

2.1.1 แบบสอบถามเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของท่านกับลูกน้อง A

2.1.2 แบบประเมินผลการปฏิบัติงานของลูกน้อง A

2.2 แบบสอบถามเกี่ยวกับลูกน้อง B

2.2.1 แบบสอบถามเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของท่านกับลูกน้อง B

2.2.2 แบบประเมินผลการปฏิบัติงานของลูกน้อง B

2.3 แบบสอบถามเกี่ยวกับลูกน้อง C

2.3.1 แบบสอบถามเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของท่านกับลูกน้อง C

2.3.2 แบบประเมินผลการปฏิบัติงานของลูกน้อง C

สำหรับขั้นตอนการเลือกลูกน้องเพื่อทำแบบสอบถาม มีดังต่อไปนี้

1. ลูกน้องที่ท่านเลือกให้มาทำแบบสอบถามเป็นลูกน้องที่จบการศึกษาระดับ

มัธยมศึกษา ป. 6 หรือ ระดับ ปวช. ขึ้นไป

2. ขั้นตอนการเลือกลูกน้อง ถ้าหาก

2.1 ถ้าท่านมีลูกน้องจำนวน 2 คน ให้ลูกน้องทั้ง 2 คนของท่านทำแบบสอบถาม

2.2 ถ้าท่านมีลูกน้องจำนวน 3 คน ให้ลูกน้องทั้ง 3 คนของท่านทำแบบสอบถาม

2.3 ถ้าท่านมีลูกน้องจำนวน 4 คนขึ้นไป ให้ท่านทำการสุ่ม (โดยใช้วิธีจับสลาก) เลือกลูกน้องของท่านขึ้นมา 3 คน เพื่อทำแบบสอบถาม

3. เมื่อท่านเลือกลูกน้องที่จะทำแบบสอบถามได้แล้ว ให้มอบซองแบบสอบถามที่มีรหัส **A, B, C** กับลูกน้องของท่านที่จะทำแบบสอบถาม (ถ้าท่านมีลูกน้องเพียง 2 คน ให้ซองแบบสอบถาม รหัส **A** และ **B**)
4. ให้ท่านจำไว้ว่า ในแต่ละซองท่านได้ให้ลูกน้องคนใดทำแบบสอบถาม จากนั้นให้ท่านทำการประเมินลูกน้องที่ท่านให้ทำแบบสอบถาม ลงในแบบสอบถามของท่าน โดยที่
 - ตอนที่ 2.1** ให้ท่านประเมินลูกน้องคนที่ท่านให้ของรหัส **A**
 - ตอนที่ 2.2** ให้ท่านประเมินลูกน้องคนที่ท่านให้ของรหัส **B**
 - ตอนที่ 2.3** ให้ท่านประเมินลูกน้องคนที่ท่านให้ของรหัส **C**
 ถ้าท่านมีลูกน้องเพียง 2 คน ให้ทำเฉพาะตอนที่ 2.1 และ 2.2 ให้ตรงกับลูกน้องคนที่ท่านให้ของรหัส **A** และ **B**
5. เมื่อท่านทำแบบสอบถามเรียบร้อยแล้ว ขอความกรุณาท่านรวบรวมแบบสอบถามจากลูกน้องที่ท่านให้ทำแบบสอบถามทั้งหมด ใส่ลงในซองใหญ่ แล้วมอบให้ผู้ประสานงานที่จะมาเก็บแบบสอบถามตามวันเวลาที่ท่านได้นัดเอาไว้

งานวิจัยครั้งนี้จะสำเร็จลุล่วงไปไม่ได้เลย หากไม่ได้รับความกรุณาจากท่านและลูกน้องเสียสละเวลาอันมีค่าตอบแบบสอบถามของงานวิจัยนี้ และเมื่องานวิจัยนี้สามารถเก็บรวบรวมข้อมูลได้ครบถ้วน และวิเคราะห์ผลการวิจัยผ่านการอนุมัติของบัณฑิตวิทยาลัยฯ จนสำเร็จเป็นรูปเล่มแล้ว ถ้าท่านต้องการต้องการสรุปผลของงานวิจัยชิ้นนี้เพื่อเป็นประโยชน์ต่อแผนกของท่าน กรุณาทำเครื่องหมายระบุความต้องการ และแจ้งที่อยู่เพื่อที่ผู้วิจัยจะได้จัดส่งรายงานสรุปผลการวิจัยนี้ไปให้ท่านทางไปรษณีย์ต่อไป

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ที่ท่านกรุณาสละเวลาช่วยเหลือดิฉันในการเก็บข้อมูลครั้งนี้

ขอแสดงความนับถือ

ร.ต.อ.หญิง

(ปานจักษ์ เหล่ารัตนวงษ์)

แบบสอบถามสำหรับหัวหน้างาน

แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อเก็บข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในโรงงานของท่าน
แบ่งออกเป็น 2 ส่วนใหญ่ คือ

1. ส่วนที่ถามรายละเอียดของตัวท่านเอง ประกอบด้วยแบบสอบถาม 2 ตอน ได้แก่

- 1.1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไป
- 1.2 แบบสอบถามเกี่ยวกับการสื่อสารในการปฏิบัติงาน

2. ส่วนที่เป็นการประเมินลูกน้องของท่าน ประกอบด้วยแบบสอบถาม 3 ตอน ตามลูกน้องแต่ละคนที่ท่านเลือกมา (ขั้นตอนวิธีการเลือกลูกน้อง กรุณาดูรายละเอียดใน “คำแนะนำในการเก็บแบบสอบถาม) ได้แก่

- | | |
|---|---|
| 2.1 แบบสอบถามเกี่ยวกับลูกน้อง | A |
| 2.1.1 แบบสอบถามเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของท่านกับลูกน้อง | A |
| 2.1.2 แบบประเมินผลการปฏิบัติงานของลูกน้อง | A |
| 2.2 แบบสอบถามเกี่ยวกับลูกน้อง | B |
| 2.2.1 แบบสอบถามเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของท่านกับลูกน้อง | B |
| 2.2.2 แบบประเมินผลการปฏิบัติงานของลูกน้อง | B |
| 2.3 แบบสอบถามเกี่ยวกับลูกน้อง | C |
| 2.3.1 แบบสอบถามเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของท่านกับลูกน้อง | C |
| 2.3.2 แบบประเมินผลการปฏิบัติงานของลูกน้อง | C |

(** ถ้าท่านมีลูกน้องเพียง 2 คน ให้ทำเฉพาะตอนที่ 2.1 และ 2.2 **)

ขอความกรุณาอ่านคำถามแต่ละข้อให้ชัดเจน และทำแบบสอบถามทั้ง 2 ส่วนทุกตอนและทุกข้อ
จักเป็นพระคุณอย่างยิ่ง

แบบสอบถามรายละเอียดของท่าน

ตอนที่ 1.1 ข้อมูลทั่วไป

คำชี้แจง กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ตามความเป็นจริงของท่าน

1. เพศ
 ชาย หญิง
2. อายุ ปี
3. ระดับการศึกษา
 มัธยมศึกษาปีที่ 6 หรือ ปวช. ปวส.
 ปริญญาตรี ปริญญาโท
4. ประสบการณ์การทำงานในโรงงานนี้..... ปี
5. จำนวนพนักงานในการบังคับบัญชาของท่าน คน

ตอนที่ 1.2 การสื่อสารในขณะที่ปฏิบัติงาน

คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อความแต่ละข้อตามความเป็นจริงของท่าน แล้วทำเครื่องหมาย ล้อมรอบตัวเลขที่ตรงกับระดับความเป็นจริงของท่านมากที่สุดเพียง 1 ข้อ และกรุณาตอบคำถามทุกข้อ

	1	2	3	4	5
	ไม่จริงที่สุด	ไม่จริง	ไม่แน่ใจ	จริง	จริงที่สุด
1. ฉันรู้ว่าควรจะทำทนายและแสดงความเคารพใครบ้างในโรงงานนี้	1	2	3	4	5
2. ฉันรู้ว่าควรจะใช้ภาษาและน้ำเสียงอย่างไรเพื่อแสดงความเป็นกันเองกับคนงานในโรงงาน	1	2	3	4	5
3. ฉันรู้ว่าควรจะใช้คำพูดแทนตัวเองแตกต่างกันอย่างไร เวลาที่พูดคุยกับหัวหน้า และเวลาที่พูดคุยกับคนงาน.....	1	2	3	4	5
4. ในขณะที่มีงานยุ่งหรือรู้สึกหงุดหงิด หากคนงานมาถามเรื่องงาน ฉันจะตอบกลับไปพร้อมแสดงสีหน้าให้เขารู้ว่าฉันกำลังอารมณ์ไม่ดี	1	2	3	4	5
5. เมื่อคนงานสร้างปัญหาขึ้นในโรงงาน ฉันจะวิเคราะห์สถานการณ์และคิดหาคำพูดที่เหมาะสมก่อนที่จะออกไปพูดคุยกับคนงาน	1	2	3	4	5
6. ก่อนที่จะสัมภาษณ์พนักงานคนใด ฉันจะอ่านประวัติและคิดก่อนเสมอว่าควรจะซักถามเรื่องอะไรบ้าง.....	1	2	3	4	5
7. ฉันรู้ว่าควรจะทำอะไรและไม่ควรทำอะไรกับคนงานที่มาถามฉัน	1	2	3	4	5
8. ฉันคิดก่อนพูดเสมอว่า หลังจากที่พูดไปแล้ว คนงานจะรู้สึกอย่างไร	1	2	3	4	5
9. หลังจากฝึกอบรมพนักงาน ฉันจะกลับมาคิดทบทวนว่าควรปรับปรุงอะไรบ้าง เพื่อให้พนักงานเข้าใจมากขึ้น	1	2	3	4	5
10. ฉันรู้ว่าจะอธิบายขั้นตอนการทำงานอย่างไร เพื่อให้พนักงานใหม่เข้าใจได้ง่าย	1	2	3	4	5
11. ฉันรู้สึกดีที่เตือนพนักงานที่ทำผิดกฎ โดยที่ไม่ทำให้เขารู้สึกไม่พอใจฉัน	1	2	3	4	5

12. เวลาที่ตึกเตือนพนักงาน ฉันสามารถอธิบายเหตุผลให้เขาเข้าใจได้ว่า ทำไมเขาจึงไม่ควรทำเช่นนั้น..... 1 2 3 4 5
13. ฉันสามารถบอกพนักงานใหม่ว่า อะไรคือสิ่งที่ควรทำและไม่ควรทำในโรงงานนี้..... 1 2 3 4 5
14. เวลาที่คนงานมีปัญหา ฉันฟังและพยายามเข้าใจปัญหาในมุมมองของเขา..... 1 2 3 4 5
15. ฉันไม่สามารถคุยกับคนที่ฉันไม่ชอบได้ ถึงแม้ว่าจะเป็นเรื่องเกี่ยวกับงานก็ตาม..... 1 2 3 4 5
16. เวลาคุยกับพนักงาน ฉันจะคอยสบตาและซักถามเพื่อให้เขารู้ว่าฉันกำลังตั้งใจฟังอยู่..... 1 2 3 4 5
17. เวลาสนทนาทางโทรศัพท์ ฉันจะคอยส่งเสียงตอบรับเป็นระยะเพื่อให้คู่สนทนาเห็นว่าฉันกำลังฟังอยู่..... 1 2 3 4 5
18. เวลาคุยกับพนักงาน ฉันจะคอยสังเกตอาการปฏิกิริยา สีหน้า และน้ำเสียง เพื่อตีความว่าเขา กำลังคิดอะไรอยู่..... 1 2 3 4 5
19. หลังจากฝึกอบรมพนักงาน ฉันจะซักถามความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากพวกเขาเสมอ.. 1 2 3 4 5
20. ถ้ามีข้อมูลหรือข่าวที่คิดว่าพนักงานควรระวัง ฉันจะรีบแจ้งให้พนักงานทราบทันที..... 1 2 3 4 5
21. ถ้าคนงานทำงานผิดพลาด ฉันจะตำหนิเขาโดยไม่สนใจว่ามีใครอยู่ที่นั่นบ้าง..... 1 2 3 4 5
22. ฉันเปิดโอกาสให้คนงานมาซักถามเรื่องเกี่ยวกับงานได้ตลอดเวลา..... 1 2 3 4 5
23. ฉันจะใส่ใจพนักงานที่เพิ่งเข้าใหม่เป็นพิเศษ คอยซักถามปัญหา ให้คำแนะนำ และช่วยเหลือเมื่อเขาต้องการ..... 1 2 3 4 5
24. เมื่อต้องการโน้มน้าวให้พนักงานคล้อยตาม ฉันจะเริ่มโน้มน้าวคนที่มื่อทธิพลทางความคิดต่อพนักงานก่อน..... 1 2 3 4 5
25. เมื่อมีการประชุมในแผนก/ฝ่าย ฉันจะพูดให้ตรงประเด็นกับวาระที่กำลังประชุมอยู่..... 1 2 3 4 5
26. เมื่อต้องพูดต่อหน้าพนักงานหลายๆ คน ฉันรู้สึกประหม่าและพูดตะกุกตะกัก..... 1 2 3 4 5
27. ในขณะที่ฝึกอบรมพนักงาน ฉันคำนึงว่าจะทำอย่างไรให้เขาสนใจในเนื้อหาอย่างไม่น่าเบื่อ..... 1 2 3 4 5
28. ฉันจะยิ้มและแสดงความขอบคุณเสมอ เมื่อมีคนให้คำแนะนำเกี่ยวกับงาน แม้ว่าเรื่องคำแนะนำจะเป็นเรื่องที่ผมรู้อยู่แล้ว..... 1 2 3 4 5

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 29. เมื่อได้ยินเสียงโทรศัพท์ ฉันจะรีบรับโทรศัพท์ แม้ว่าในขณะที่นั้นฉันจะกำลังทำงานค้างอยู่... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 30. เมื่อมีโทรศัพท์ จดหมาย หรือบันทึก ฉันจะตอบกลับไปให้เร็วที่สุด
..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 31. เมื่อต้องแสดงความคิดเห็น ฉันอธิบายความคิดได้อย่างละเอียดและชัดเจน | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 32. เมื่อสัมภาษณ์คนที่มาสมัครงาน ฉันใช้วิธีซักถามแตกต่างกันไป แล้วแต่ลักษณะของคนที่ถูกสัมภาษณ์..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

ส่วนที่ 2 แบบประเมินลูกน้องของท่าน

2.1 ลูกน้อง A

ตอนที่ 2.1.1 ความสัมพันธ์ของท่านกับลูกน้อง A

คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อความแต่ละข้อตามความเป็นจริงของลูกน้อง A แล้วทำเครื่องหมาย ล้อมรอบตัวเลขที่ตรงกับระดับความเป็นจริงของท่านมากที่สุดเพียง 1 ข้อ และกรุณาตอบคำถามทุกข้อ

	1	2	3	4	5
	ไม่จริงที่สุด	ไม่จริง	ไม่แน่ใจ	จริง	จริงที่สุด
1. ลูกน้องคนนี้จะช่วยแก้ต่างให้ฉัน ถ้าฉันถูกคนในโรงงาน “เล่นงาน”.....	1	2	3	4	5
2. ลูกน้องคนนี้จะช่วยแก้ต่างให้เกี่ยวกับการทำงานของฉันต่อผู้บริหาร แม้ว่าเขาจะไม่รู้เรื่องที่ถูกถามทั้งหมด.....	1	2	3	4	5
3. ถ้าฉันทำความผิดโดยไม่ตั้งใจ ลูกน้องคนนี้จะปกป้องฉันจากคนอื่น ๆ.....	1	2	3	4	5
4. ฉันเชื่อมั่นว่าลูกน้องคนนี้จะให้การสนับสนุนแนวคิดของฉัน.....	1	2	3	4	5
5. ลูกน้องคนนี้จะมักจะช่วยเหลือฉันแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นจากการทำงาน.....	1	2	3	4	5
6. ฉันภูมิใจที่ลูกน้องคนนี้จะมีความรู้ความเชี่ยวชาญในการทำงาน.....	1	2	3	4	5
7. ฉันนับถือลูกน้องคนนี้เป็นผู้มีความรู้และความสามารถในงาน.....	1	2	3	4	5
8. ฉันชื่นชมทักษะทางการบริหารบุคคลของลูกน้องคนนี้.....	1	2	3	4	5
9. ฉันคิดว่าลูกน้องคนนี้จะมีความก้าวหน้าในอาชีพอย่างมั่นคง.....	1	2	3	4	5
10. ลูกน้องคนนี้เป็นบุคคลที่มีความเชี่ยวชาญในงานที่รับผิดชอบ.....	1	2	3	4	5
11. ฉันสนับสนุนและทุ่มเทให้กับการทำงานของลูกน้องคนนี้นอกเหนือจากที่ระบุไว้ในหน้าที่การทำงาน.....	1	2	3	4	5
12. ฉันเต็มใจที่ใช้ความพยายามอย่างถึงที่สุดเพื่อช่วยให้ลูกน้องคนนี้ทำงานบรรลุเป้าหมาย....	1	2	3	4	5

- | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| 13. ฉันไม่รังเกียจที่จะทำงานอย่างเต็มที่สำหรับลูกน้องคนนี้ | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | | | | | |
| 14. ฉันเต็มใจที่จะร่วมแก้ปัญหาในเรื่องงานกับลูกน้องคนนี้เพื่อความสำเร็จของเป้าหมาย | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | | | | | |
| 15. ฉันตั้งใจปฏิบัติงานร่วมกับลูกน้องคนนี้เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของโรงงาน | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | | | | | |
| 16. ลูกน้องคนนี้เป็นคนในลักษณะที่ฉันชอบมาก | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | | | | | |
| 17. ลูกน้องคนนี้เป็นคนที่ใครๆ ก็อยากเป็นเพื่อนด้วย | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | | | | | |
| 18. ลูกน้องคนนี้เป็นคนที่ทำงานด้วยแล้วสบายใจ | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | | | | | |
| 19. ฉันคิดว่าลูกน้องคนนี้เป็นเพื่อนที่ดีของฉัน | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | | | | | |
| 20. ลูกน้องคนนี้เป็นคนที่มีธรรมาศัยดี | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | | | | | |

ตอนที่ 2.1.2 ผลการปฏิบัติงานของลูกน้อง A

คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อความแต่ละข้อตามความเป็นจริงของลูกน้อง A แล้วทำเครื่องหมาย ล้อมรอบตัวเลขที่ตรงกับระดับความเป็นจริงของท่านมากที่สุดเพียง 1 ข้อ และกรุณาตอบคำถามทุกข้อ

	1	2	3	4	5
	ไม่จริงที่สุด	ไม่จริง	ไม่แน่ใจ	จริง	จริงที่สุด
1. ลูกน้องคนนี้ปฏิบัติงานด้วยความถูกต้องเมื่อเทียบกับมาตรฐานที่ควรจะเป็น	1	2	3	4	5
2. ทุกชั้นงานที่ได้รับมอบหมาย ลูกน้องคนนี้ปฏิบัติงานได้ในเวลาที่กำหนด	1	2	3	4	5
3. ลูกน้องคนนี้มีความรู้และความชำนาญในงานที่รับผิดชอบ	1	2	3	4	5
4. ลูกน้องคนนี้ใช้ข้อมูลที่มีอยู่อย่างรอบคอบในการหาข้อยุติของปัญหา	1	2	3	4	5
5. ลูกน้องคนนี้แก้ไขปัญหาได้อย่างรวดเร็วโดยไม่มีข้อผิดพลาดในภายหลัง	1	2	3	4	5
6. ลูกน้องคนนี้มีความสามารถในการพัฒนาวิธีการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากกว่าเดิม	1	2	3	4	5
7. ลูกน้องคนนี้ปรับปรุงวิธีการทำงานเพื่อก่อให้เกิดผลดีโดยไม่ต้องรอให้ออกคำสั่ง	1	2	3	4	5
8. ลูกน้องคนนี้สามารถปรับตัวกับงานใหม่ได้อย่างรวดเร็วเพื่อช่วยในการทำงานให้สำเร็จ ลุล่วง.....	1	2	3	4	5
9. เมื่อได้รับคำแนะนำ ลูกน้องคนนี้เข้าใจและสามารถปฏิบัติงานใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	1	2	3	4	5
10. ลูกน้องคนนี้สามารถวิเคราะห์ข้อบกพร่องของตนเองและสามารถปรับปรุงพัฒนาให้ เหมาะสมกับงาน	1	2	3	4	5
11. ลูกน้องคนนี้ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อกำหนดของบริษัทอย่างเคร่งครัด	1	2	3	4	5
12. ลูกน้องคนนี้หาทางรักษา ปกป้องทรัพย์สินของบริษัทตลอดจนใช้ทรัพย์สินให้เกิด ประโยชน์สูงสุด.....	1	2	3	4	5
13. ลูกน้องคนนี้สามารถชักชวนให้เพื่อนร่วมงานรักษาผลประโยชน์ของบริษัท	1	2	3	4	5

- | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| 14. ลูกน้องคนนี้สามารถทำงานให้สำเร็จโดยไม่ต้องควบคุมมากนัก | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | | | | | |
| 15. ลูกน้องคนนี้มีความจริงใจที่จะทำให้แผนกและโรงงานพัฒนาขึ้น | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | | | | | |
| 16. ลูกน้องคนนี้มีมนุษยสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานในโรงงาน | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | | | | | |
| 17. ลูกน้องคนนี้สามารถประสานงานกับบุคคลภายนอกโรงงานได้เป็นอย่างดี | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | | | | | |
| 18. ลูกน้องคนนี้ให้ความร่วมมือกับกิจกรรมต่างๆของโรงงาน เช่น 5 ส. ฯลฯ เป็นอย่างดี | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | | | | | |

2.2 ลูกน้อง B

ตอนที่ 2.2.1 ความสัมพันธ์ของท่านกับลูกน้อง B

คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อความแต่ละข้อตามความเป็นจริงของลูกน้อง B แล้วทำเครื่องหมาย ล้อมรอบตัวเลขที่ตรงกับระดับความเป็นจริงของท่านมากที่สุดเพียง 1 ข้อ และกรุณาตอบคำถามทุกข้อ

	1	2	3	4	5
	ไม่จริงที่สุด	ไม่จริง	ไม่แน่ใจ	จริง	จริงที่สุด
1. ลูกน้องคนนี้จะช่วยแก้ต่างให้ฉัน ถ้าฉันถูกคนในโรงงาน “เล่นงาน”.....	1	2	3	4	5
2. ลูกน้องคนนี้จะช่วยแก้ต่างให้เกี่ยวกับการทำงานของฉันต่อผู้บริหาร แม้ว่าเขาจะไม่รู้เรื่องที่ถูกถามทั้งหมด.....	1	2	3	4	5
3. ถ้าฉันทำความผิดโดยไม่ตั้งใจ ลูกน้องคนนี้จะปกป้องฉันจากคนอื่น ๆ.....	1	2	3	4	5
4. ฉันเชื่อมั่นว่าลูกน้องคนนี้จะให้การสนับสนุนแนวคิดของฉัน.....	1	2	3	4	5
5. ลูกน้องคนนี้จะมักจะช่วยเหลือฉันแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นจากการทำงาน.....	1	2	3	4	5
6. ฉันภูมิใจที่ลูกน้องคนนี้มีความรู้ความเชี่ยวชาญในการทำงาน.....	1	2	3	4	5
7. ฉันนับถือลูกน้องคนนี้เป็นผู้มีความรู้และความสามารถในงาน.....	1	2	3	4	5
8. ฉันชื่นชมทักษะทางการบริหารบุคคลของลูกน้องคนนี้.....	1	2	3	4	5
9. ฉันคิดว่าลูกน้องคนนี้จะมีความก้าวหน้าในอาชีพอย่างมั่นคง.....	1	2	3	4	5
10. ลูกน้องคนนี้เป็นบุคคลที่มีความเชี่ยวชาญในงานที่รับผิดชอบ.....	1	2	3	4	5
11. ฉันสนับสนุนและทุ่มเทให้กับการทำงานของลูกน้องคนนี้นอกเหนือจากที่ระบุไว้ในหน้าที่การทำงาน.....	1	2	3	4	5
12. ฉันเต็มใจที่ใช้ความพยายามอย่างถึงที่สุดเพื่อช่วยให้ลูกน้องคนนี้ทำงานบรรลุเป้าหมาย.....	1	2	3	4	5
13. ฉันไม่รังเกียจที่จะทำงานอย่างเต็มที่สำหรับลูกน้องคนนี้.....	1	2	3	4	5

- | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| 14. ฉันเต็มใจที่จะร่วมแก้ปัญหาในเรื่องงานกับลูกน้องคนนี้เพื่อความสำเร็จของเป้าหมาย | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | | | | | |
| 15. ฉันตั้งใจปฏิบัติงานร่วมกับลูกน้องคนนี้เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของโรงงาน | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | | | | | |
| 16. ลูกน้องคนนี้เป็นคนในลักษณะที่ฉันชอบมาก | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | | | | | |
| 17. ลูกน้องคนนี้เป็นคนที่ใครๆ ก็อยากเป็นเพื่อนด้วย | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | | | | | |
| 18. ลูกน้องคนนี้เป็นคนที่ทำงานด้วยแล้วสบายใจ | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | | | | | |
| 19. ฉันคิดว่าลูกน้องคนนี้เป็นเพื่อนที่ดีของฉัน | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | | | | | |
| 20. ลูกน้องคนนี้เป็นคนที่มีธรรมาศัยดี | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | | | | | |

ตอนที่ 2.2.2 ผลการปฏิบัติงานของลูกน้อง B

คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อความแต่ละข้อตามความเป็นจริงของลูกน้อง B แล้วทำเครื่องหมาย **○** ล้อมรอบตัวเลขที่ตรงกับระดับความเป็นจริงของท่านมากที่สุดเพียง 1 ข้อ และกรุณาตอบคำถามทุกข้อ

	1	2	3	4	5
	ไม่จริงที่สุด	ไม่จริง	ไม่แน่ใจ	จริง	จริงที่สุด
1. ลูกน้องคนนี้ปฏิบัติงานด้วยความถูกต้องเมื่อเทียบกับมาตรฐานที่ควรจะเป็น	1	2	3	4	5
.....					
2. ทุกชิ้นงานที่ได้รับมอบหมาย ลูกน้องคนนี้ปฏิบัติงานได้ในเวลาที่กำหนด	1	2	3	4	5
.....					
3. ลูกน้องคนนี้มีความรู้และความชำนาญในงานที่รับผิดชอบ	1	2	3	4	5
.....					
4. ลูกน้องคนนี้ใช้ข้อมูลที่มีอยู่อย่างรอบคอบในการหาข้อยุติของปัญหา	1	2	3	4	5
.....					
5. ลูกน้องคนนี้แก้ไขปัญหาได้อย่างรวดเร็วโดยไม่มีข้อผิดพลาดในภายหลัง	1	2	3	4	5
.....					
6. ลูกน้องคนนี้มีความสามารถในการพัฒนาวิธีการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากกว่าเดิม	1	2	3	4	5
.....					
7. ลูกน้องคนนี้ปรับปรุงวิธีการทำงานเพื่อก่อให้เกิดผลดีโดยไม่ต้องรอให้ออกคำสั่ง	1	2	3	4	5
.....					
8. ลูกน้องคนนี้สามารถปรับตัวกับงานใหม่ได้อย่างรวดเร็วเพื่อช่วยในการทำงานให้สำเร็จ ลุล่วง.....	1	2	3	4	5
.....					
9. เมื่อได้รับคำแนะนำ ลูกน้องคนนี้เข้าใจและสามารถปฏิบัติงานใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	1	2	3	4	5
.....					
10. ลูกน้องคนนี้สามารถวิเคราะห์ข้อบกพร่องของตนเองและสามารถปรับปรุงพัฒนาให้ เหมาะสมกับงาน	1	2	3	4	5
.....					
11. ลูกน้องคนนี้ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อกำหนดของบริษัทอย่างเคร่งครัด	1	2	3	4	5
.....					
12. ลูกน้องคนนี้หาทางรักษา ปกป้องทรัพย์สินของบริษัทตลอดจนใช้ทรัพย์สินให้เกิด ประโยชน์สูงสุด.....	1	2	3	4	5
.....					
13. ลูกน้องคนนี้สามารถชักชวนให้เพื่อนร่วมงานรักษาผลประโยชน์ของบริษัท	1	2	3	4	5
.....					

- | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| 14. ลูกน้องคนนี้สามารถทำงานให้สำเร็จโดยไม่ต้องควบคุมมากนัก | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | | | | | |
| 15. ลูกน้องคนนี้มีความจริงใจที่จะทำให้แผนกและโรงงานพัฒนาขึ้น | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | | | | | |
| 16. ลูกน้องคนนี้มีมนุษยสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานในโรงงาน | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | | | | | |
| 17. ลูกน้องคนนี้สามารถประสานงานกับบุคคลภายนอกโรงงานได้เป็นอย่างดี | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | | | | | |
| 18. ลูกน้องคนนี้ให้ความร่วมมือกับกิจกรรมต่างๆของโรงงาน เช่น 5 ส. ฯลฯ เป็นอย่างดี | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | | | | | |

2.3 ลูกน้อง C

ตอนที่ 2.3.1 ความสัมพันธ์ของท่านกับลูกน้อง C

คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อความแต่ละข้อตามความเป็นจริงของลูกน้อง C แล้วทำเครื่องหมาย ล้อมรอบตัวเลขที่ตรงกับระดับความเป็นจริงของท่านมากที่สุดเพียง 1 ข้อ และกรุณาตอบคำถามทุกข้อ

	1	2	3	4	5
	ไม่จริงที่สุด	ไม่จริง	ไม่แน่ใจ	จริง	จริงที่สุด
1. ลูกน้องคนนี้จะช่วยแก้ต่างให้ฉัน ถ้าฉันถูกคนในโรงงาน “เล่นงาน”.....	1	2	3	4	5
2. ลูกน้องคนนี้จะช่วยแก้ต่างให้เกี่ยวกับการทำงานของฉันต่อผู้บริหาร แม้ว่าเขาจะไม่รู้เรื่องที่ถูกถามทั้งหมด.....	1	2	3	4	5
3. ถ้าฉันทำความผิดโดยไม่ตั้งใจ ลูกน้องคนนี้จะปกป้องฉันจากคนอื่น ๆ.....	1	2	3	4	5
4. ฉันเชื่อมั่นว่าลูกน้องคนนี้จะให้การสนับสนุนแนวคิดของฉัน.....	1	2	3	4	5
5. ลูกน้องคนนี้จะมักจะช่วยเหลือฉันแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นจากการทำงาน.....	1	2	3	4	5
6. ฉันภูมิใจที่ลูกน้องคนนี้มีความรู้ความเชี่ยวชาญในการทำงาน.....	1	2	3	4	5
7. ฉันนับถือลูกน้องคนนี้เป็นผู้มีความรู้และความสามารถในงาน.....	1	2	3	4	5
8. ฉันชื่นชมทักษะทางการบริหารบุคคลของลูกน้องคนนี้.....	1	2	3	4	5
9. ฉันคิดว่าลูกน้องคนนี้จะมีความก้าวหน้าในอาชีพอย่างมั่นคง.....	1	2	3	4	5
10. ลูกน้องคนนี้เป็นบุคคลที่มีความเชี่ยวชาญในงานที่รับผิดชอบ.....	1	2	3	4	5
11. ฉันสนับสนุนและทุ่มเทให้กับการทำงานของลูกน้องคนนี้นอกเหนือจากที่ระบุไว้ในหน้าที่การทำงาน.....	1	2	3	4	5
12. ฉันเต็มใจที่ใช้ความพยายามอย่างถึงที่สุดเพื่อช่วยให้ลูกน้องคนนี้ทำงานบรรลุเป้าหมาย.....	1	2	3	4	5
13. ฉันไม่รังเกียจที่จะทำงานอย่างเต็มที่สำหรับลูกน้องคนนี้.....	1	2	3	4	5

- | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| 14. ฉันเต็มใจที่จะร่วมแก้ปัญหาในเรื่องงานกับลูกน้องคนนี้เพื่อความสำเร็จของเป้าหมาย | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | | | | | |
| 15. ฉันตั้งใจปฏิบัติงานร่วมกับลูกน้องคนนี้เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของโรงงาน | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | | | | | |
| 16. ลูกน้องคนนี้เป็นคนในลักษณะที่ฉันชอบมาก | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | | | | | |
| 17. ลูกน้องคนนี้เป็นคนที่ใครๆ ก็อยากเป็นเพื่อนด้วย | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | | | | | |
| 18. ลูกน้องคนนี้เป็นคนที่ทำงานด้วยแล้วสบายใจ | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | | | | | |
| 19. ฉันคิดว่าลูกน้องคนนี้เป็นเพื่อนที่ดีของฉัน | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | | | | | |
| 20. ลูกน้องคนนี้เป็นคนที่มีธรรมาศัยดี | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | | | | | |

ตอนที่ 2.3.2 ผลการปฏิบัติงานของลูกน้อง C

คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อความแต่ละข้อตามความเป็นจริงของลูกน้อง C แล้วทำเครื่องหมาย ล้อมรอบตัวเลขที่ตรงกับระดับความเป็นจริงของท่านมากที่สุดเพียง 1 ข้อ และกรุณาตอบคำถามทุกข้อ

	1	2	3	4	5
	ไม่จริงที่สุด	ไม่จริง	ไม่แน่ใจ	จริง	จริงที่สุด
1. ลูกน้องคนนี้ปฏิบัติงานด้วยความถูกต้องเมื่อเทียบกับมาตรฐานที่ควรจะเป็น	1	2	3	4	5
2. ทุกชั้นงานที่ได้รับมอบหมาย ลูกน้องคนนี้ปฏิบัติงานได้ในเวลาที่กำหนด	1	2	3	4	5
3. ลูกน้องคนนี้มีความรู้และความชำนาญในงานที่รับผิดชอบ	1	2	3	4	5
4. ลูกน้องคนนี้ใช้ข้อมูลที่มีอยู่อย่างรอบคอบในการหาข้อยุติของปัญหา	1	2	3	4	5
5. ลูกน้องคนนี้แก้ไขปัญหาได้อย่างรวดเร็วโดยไม่มีข้อผิดพลาดในภายหลัง	1	2	3	4	5
6. ลูกน้องคนนี้มีความสามารถในการพัฒนาวิธีการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากกว่าเดิม	1	2	3	4	5
7. ลูกน้องคนนี้ปรับปรุงวิธีการทำงานเพื่อก่อให้เกิดผลดีโดยไม่ต้องรอให้ออกคำสั่ง	1	2	3	4	5
8. ลูกน้องคนนี้สามารถปรับตัวกับงานใหม่ได้อย่างรวดเร็วเพื่อช่วยในการทำงานให้สำเร็จ ลุล่วง.....	1	2	3	4	5
9. เมื่อได้รับคำแนะนำ ลูกน้องคนนี้เข้าใจและสามารถปฏิบัติงานใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	1	2	3	4	5
10. ลูกน้องคนนี้สามารถวิเคราะห์ข้อบกพร่องของตนเองและสามารถปรับปรุงพัฒนาให้ เหมาะสมกับงาน	1	2	3	4	5
11. ลูกน้องคนนี้ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อกำหนดของบริษัทอย่างเคร่งครัด	1	2	3	4	5
12. ลูกน้องคนนี้หาทางรักษา ปกป้องทรัพย์สินของบริษัทตลอดจนใช้ทรัพย์สินให้เกิด ประโยชน์สูงสุด.....	1	2	3	4	5
13. ลูกน้องคนนี้สามารถชักชวนให้เพื่อนร่วมงานรักษาผลประโยชน์ของบริษัท	1	2	3	4	5

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 14. ลูกน้องคนนี้สามารถทำงานให้สำเร็จโดยไม่ต้องควบคุมมากนัก
..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15. ลูกน้องคนนี้มีความจริงใจที่จะทำให้แผนกและโรงงานพัฒนาขึ้น
..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16. ลูกน้องคนนี้มีมนุษยสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานในโรงงาน
..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17. ลูกน้องคนนี้สามารถประสานงานกับบุคคลภายนอกโรงงานได้เป็นอย่างดี
..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18. ลูกน้องคนนี้ให้ความร่วมมือกับกิจกรรมต่างๆของโรงงาน เช่น 5 ส. ฯลฯ เป็นอย่างดี
..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

**ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง
ในความกรุณาของท่านที่สละเวลาอันมีค่าในการตอบแบบสอบถามนี้**

แบบสอบถามสำหรับพนักงาน

แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อเก็บข้อมูลบางประการในขณะที่ท่านปฏิบัติงานในโรงงาน
ซึ่งแบ่งออกเป็น 6 ตอน คือ

1. เป็นการสอบถามข้อมูลทั่วไป
2. เป็นการสอบถามเกี่ยวกับการสนับสนุนของโรงงาน
3. เป็นการสอบถามเกี่ยวกับการมอบหมายงานของหัวหน้า
4. เป็นการสอบถามเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของท่านกับหัวหน้า
5. เป็นการสอบถามเกี่ยวกับการสื่อสารในขณะที่ปฏิบัติงาน
6. เป็นการสอบถามเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน

ขอความกรุณาอ่านคำถามแต่ละข้อให้ชัดเจน และกรุณาทำแบบสอบถามทุกตอนและทุกข้อ
จกเป็นพระคุณอย่างยิ่ง

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

คำชี้แจง กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ตามความเป็นจริงของท่าน

1. เพศ
 ชาย หญิง
2. อายุ ปี
3. ระดับการศึกษา
 มัธยมศึกษาปีที่ 6 หรือ ปวช.
 ปวส.
 ปริญญาตรี
 ปริญญาโท
4. ประสบการณ์การทำงานในโรงงานนี้..... ปี

ตอนที่ 2 การสนับสนุนของโรงงาน

คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อความแต่ละข้อตามความเป็นจริงของท่าน แล้วทำเครื่องหมาย ล้อมรอบตัวเลขที่ตรงกับระดับความเป็นจริงของท่านมากที่สุดเพียง 1 ช่อง และกรุณาตอบคำถามทุกข้อ

	1	2	3	4	5
	ไม่จริงที่สุด	ไม่จริง	ไม่แน่ใจ	จริง	จริงที่สุด
1. โรงงานเอาใจใส่ความเป็นอยู่ที่ดีของฉัน	1	2	3	4	5
2. โรงงานให้ความสำคัญกับเป้าหมายและคุณค่าของฉัน	1	2	3	4	5
3. โรงงานไม่ค่อยสนใจในตัวฉันเท่าใดนัก	1	2	3	4	5
4. โรงงานใส่ใจในความคิดเห็นของฉัน	1	2	3	4	5
5. โรงงานเต็มใจที่จะให้ความช่วยเหลือถ้าฉันมีความต้องการสิ่งใดเป็นพิเศษ	1	2	3	4	5
6. เมื่อฉันมีปัญหาจะได้รับความช่วยเหลือจากโรงงาน	1	2	3	4	5
7. โรงงานจะให้อภัยเมื่อฉันทำความผิดพลาดโดยไม่ได้ตั้งใจ	1	2	3	4	5

ตอนที่ 3 การมอบหมายงานของหัวหน้า

คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อความแต่ละข้อตามความเป็นจริงของท่าน แล้วทำเครื่องหมาย ล้อมรอบตัวเลขที่ตรงกับระดับความเป็นจริงของท่านมากที่สุดเพียง 1 ข้อ และกรุณาตอบคำถามทุกข้อ

	1	2	3	4	5
	ไม่จริงที่สุด	ไม่จริง	ไม่แน่ใจ	จริง	จริงที่สุด
1. ฉันไม่ต้องรอขออนุมัติจากหัวหน้าก่อนที่จะทำการตัดสินใจใดใดเกี่ยวกับงาน	1	2	3	4	5
2. หัวหน้าให้ฉันตัดสินใจด้วยตนเองโดยไม่ต้องปรึกษาหารือหัวหน้า	1	2	3	4	5
3. ฉันจะขอข้อมูลหรือความเห็นจากหัวหน้า แล้วทำการตัดสินใจในเรื่องเกี่ยวกับงานด้วยตนเอง.....	1	2	3	4	5
4. หลังจากได้ข้อมูลหรือความเห็นจากหัวหน้าแล้ว หัวหน้าจะให้ฉันตัดสินใจด้วยตัวเองในบางเรื่อง.....	1	2	3	4	5
5. หัวหน้าอนุญาตให้ฉันได้รับข้อมูลที่จำเป็น ก่อนที่จะให้ฉันตัดสินใจด้วยตนเอง	1	2	3	4	5
6. หัวหน้าประเมินความรับผิดชอบของฉันก่อนมอบหมายงานหรือกิจกรรมบางอย่างให้ทำ	1	2	3	4	5
7. หัวหน้าให้อิสระฉันจัดการงานที่ได้รับมอบหมายโดยไม่ก้าวก่าย	1	2	3	4	5

ตอนที่ 4 ความสัมพันธ์ของท่านกับหัวหน้า

คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อความแต่ละข้อตามความเป็นจริงของท่านเกี่ยวกับการมอบหมายงานของหัวหน้า แล้วทำเครื่องหมาย 3 ลงในช่องที่ตรงกับระดับความเป็นจริงของท่านมากที่สุดเพียง 1 ช่อง และกรุณาตอบคำถามทุกข้อ

คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อความแต่ละข้อตามความเป็นจริงของท่าน แล้วทำเครื่องหมาย ล้อมรอบตัวเลขที่ตรงกับระดับความเป็นจริงของท่านมากที่สุดเพียง 1 ช่อง และกรุณาตอบคำถามทุกข้อ

	1	2	3	4	5
	ไม่จริงที่สุด	ไม่จริง	ไม่แน่ใจ	จริง	จริงที่สุด
1. หัวหน้าจะช่วยแก้ต่างให้ฉัน ถ้าฉันถูกคนในโรงงาน “เล่นงาน”.....				1	2 3 4 5
2. หัวหน้าจะช่วยแก้ต่างให้เกี่ยวกับการทำงานของฉันต่อผู้บริหาร แม้ว่าเขาจะไม่รู้เรื่องที่ถูกถามทั้งหมด.....				1	2 3 4 5
3. ถ้าฉันทำความผิดโดยไม่ตั้งใจ หัวหน้าจะปกป้องฉันจากคนอื่น ๆ.....				1	2 3 4 5
4. ฉันเชื่อมั่นว่าหัวหน้าจะให้การสนับสนุนแนวคิดของฉัน.....				1	2 3 4 5
5. หัวหน้ามักจะช่วยเหลือฉันแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นจากการทำงาน.....				1	2 3 4 5
6. ฉันภูมิใจที่หัวหน้าความรู้ความเชี่ยวชาญในการทำงาน.....				1	2 3 4 5
7. ฉันนับถือหัวหน้าว่าเป็นผู้มีความรู้และความสามารถในงาน.....				1	2 3 4 5
8. ฉันชื่นชมทักษะทางการบริหารบุคคลของหัวหน้า.....				1	2 3 4 5
9. ฉันคิดว่าหัวหน้าจะมีความก้าวหน้าในอาชีพอย่างมั่นคง.....				1	2 3 4 5
10. หัวหน้าเป็นบุคคลที่มีความเชี่ยวชาญในงานที่รับผิดชอบ.....				1	2 3 4 5
11. ฉันสนับสนุนและทุ่มเทให้กับการทำงานของหัวหน้านอกเหนือจากที่ระบุไว้ในหน้าที่การทำงาน.....				1	2 3 4 5
12. ฉันเต็มใจที่ใช้ความพยายามอย่างถึงที่สุดเพื่อช่วยให้หัวหน้าทำงานบรรลุเป้าหมาย.....				1	2 3 4 5

- | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| 13. ฉันไม่รังเกียจที่จะทำงานอย่างเต็มที่สำหรับหัวหน้า
..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14. ฉันเต็มใจที่จะร่วมแก้ปัญหาในเรื่องงานกับหัวหน้าเพื่อความสำเร็จของเป้าหมาย
..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15. ฉันตั้งใจปฏิบัติงานร่วมกับหัวหน้าเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของโรงงาน
..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16. หัวหน้าเป็นคนในลักษณะที่ฉันชอบมาก
..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17. หัวหน้าเป็นคนที่ใครๆ ก็อยากเป็นเพื่อนด้วย
..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18. หัวหน้าเป็นคนที่ทำงานด้วยแล้วสบายใจ
..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19. ฉันคิดว่าหัวหน้าคือเพื่อนที่ดีของฉัน
..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 20. หัวหน้าเป็นคนที่มื่อธยาศัยดี
..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

ตอนที่ 5 การสื่อสารในขณะปฏิบัติงาน

คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อความแต่ละข้อตามความเป็นจริงของท่าน แล้วทำเครื่องหมาย ล้อมรอบตัวเลขที่ตรงกับระดับความเป็นจริงของท่านมากที่สุดเพียง 1 ข้อ และกรุณาตอบคำถามทุกข้อ

	1	2	3	4	5
	ไม่จริงที่สุด	ไม่จริง	ไม่แน่ใจ	จริง	จริงที่สุด
1. ฉันรู้ว่าควรระวังและแสดงความเคารพใครบ้างในโรงงานนี้				1	2 3 4 5
2. ฉันรู้ว่าควรจะใช้ภาษาและน้ำเสียงอย่างไรเพื่อแสดงความเป็นกันเองกับคนงานในโรงงาน				1	2 3 4 5
3. ฉันรู้ว่าควรจะใช้คำพูดแทนตัวเองแตกต่างกันอย่างไร เวลาที่พูดคุยกับหัวหน้า และเวลาที่พูดคุยกับคนงาน				1	2 3 4 5
4. ในขณะที่มีงานยุ่งหรือรู้สึกหงุดหงิด หากคนงานมาถามเรื่องงาน ฉันจะตอบกลับไปพร้อมแสดงสีหน้าให้เขารู้ว่าฉันกำลังอารมณ์ไม่ดี				1	2 3 4 5
5. เมื่อคนงานสร้างปัญหาขึ้นในโรงงาน ฉันจะวิเคราะห์สถานการณ์และคิดหาคำพูดที่เหมาะสมก่อนที่จะออกไปพูดกับคนงาน				1	2 3 4 5
6. ก่อนที่จะสัมภาษณ์พนักงานคนใด ฉันจะอ่านประวัติและคิดก่อนเสมอว่าควรจะซักถามเรื่องอะไรบ้าง				1	2 3 4 5
7. ฉันรู้ว่าควรบอกอะไรและไม่ควรบอกอะไรกับคนงานที่มาถามฉัน				1	2 3 4 5
8. ฉันคิดก่อนพูดเสมอว่า หลังจากที่พูดไปแล้ว คนงานจะรู้สึกอย่างไร				1	2 3 4 5
9. หลังจากฝึกอบรมพนักงาน ฉันจะกลับมาคิดทบทวนว่าควรปรับปรุงอะไรบ้าง เพื่อให้พนักงานเข้าใจมากขึ้น				1	2 3 4 5
10. ฉันรู้ว่าจะอธิบายขั้นตอนการทำงานอย่างไร เพื่อให้พนักงานใหม่เข้าใจได้ง่าย				1	2 3 4 5
11. ฉันรู้วิธีตักเตือนพนักงานที่ทำผิดกฎ โดยที่ไม่ทำให้เขารู้สึกไม่พอใจฉัน				1	2 3 4 5
12. เวลาที่ตักเตือนพนักงาน ฉันสามารถอธิบายเหตุผลให้เขาเข้าใจได้ว่า ทำไมเขาจึงไม่ควรทำเช่นนั้น				1	2 3 4 5
13. ฉันสามารถบอกพนักงานใหม่ว่า อะไรคือสิ่งที่ควรทำและไม่ควรทำในโรงงานนี้				1	2 3 4 5

-
14. เวลาที่คนงานมีปัญหา ฉันฟังและพยายามเข้าใจปัญหาในมุมมองของเขา 1 2 3 4 5
-
15. ฉันไม่สามารถคุยกับคนที่ฉันไม่ชอบได้ ถึงแม้ว่าจะเป็นเรื่องเกี่ยวกับงานก็ตาม 1 2 3 4 5
-
16. เวลาคุยกับพนักงาน ฉันจะคอยสบตาและซักถามเพื่อให้เขารู้ว่าฉันกำลังตั้งใจฟังอยู่ 1 2 3 4 5
-
17. เวลาสนทนาทางโทรศัพท์ ฉันจะคอยส่งเสียงตอบรับเป็นระยะเพื่อให้คู่สนทนาเห็นว่าฉันกำลังฟังอยู่..... 1 2 3 4 5
18. เวลาคุยกับพนักงาน ฉันจะคอยสังเกตอาการปฏิกิริยา สีหน้า และน้ำเสียง เพื่อตีความว่าเขา กำลังคิดอะไรอยู่..... 1 2 3 4 5
19. หลังจากฝึกอบรมพนักงาน ฉันจะซักถามความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากพวกเขาเสมอ.. 1 2 3 4 5
20. ถ้ามีข้อมูลหรือข่าวที่คิดว่าพนักงานควรระวัง ฉันจะรีบแจ้งให้พนักงานทราบทันที 1 2 3 4 5
-
21. ถ้าคนงานทำงานผิดพลาด ฉันจะตำหนิเขาโดยไม่สนใจว่ามีใครอยู่ที่นั่นบ้าง 1 2 3 4 5
-
22. ฉันเปิดโอกาสให้คนงานมาซักถามเรื่องเกี่ยวกับงานได้ตลอดเวลา 1 2 3 4 5
-
23. ฉันจะใส่ใจพนักงานที่เพิ่งเข้าใหม่เป็นพิเศษ คอยซักถามปัญหา ให้คำแนะนำ และ ช่วยเหลือเมื่อเขาต้องการ 1 2 3 4 5
-
24. เมื่อต้องการโน้มน้าวให้พนักงานคล้อยตาม ฉันจะเริ่มโน้มน้าวคนที่มือทิพลงทางความคิด ต่อพนักงานก่อน..... 1 2 3 4 5
25. เมื่อมีการประชุมในแผนก/ฝ่าย ฉันจะพูดให้ตรงประเด็นกับวาระที่กำลังประชุมอยู่ 1 2 3 4 5
-
26. เมื่อต้องพูดต่อหน้าพนักงานหลายๆ คน ฉันรู้สึกประหม่าและพูดตะกุกตะกัก 1 2 3 4 5
-
27. ในขณะที่ฝึกอบรมพนักงาน ฉันคำนึงว่าจะทำอย่างไรให้เขาสนใจในเนื้อหาอย่างไม่น่าเบื่อ 1 2 3 4 5
28. ฉันจะยิ้มและแสดงความขอบคุณเสมอ เมื่อมีคนให้คำแนะนำเกี่ยวกับงาน แม้ว่าเรื่องที่ แนะนำจะเป็นเรื่องที่ผมรู้อยู่แล้ว..... 1 2 3 4 5
29. เมื่อได้ยินเสียงโทรศัพท์ ฉันจะรีบรับโทรศัพท์ แม้ว่าในขณะที่นั้นฉันจะกำลังทำงานค้างอยู่... 1 2 3 4 5
30. เมื่อมีโทรศัพท์ จดหมาย หรือบันทึก ฉันจะตอบกลับไปให้เร็วที่สุด 1 2 3 4 5
31. เมื่อต้องแสดงความคิดเห็น ฉันอธิบายความคิดเห็นได้อย่างละเอียดและชัดเจน 1 2 3 4 5
-
32. เมื่อสัมภาษณ์คนที่มาสมัครงาน ฉันใช้วิธีซักถามแตกต่างกันไป แล้วแต่ลักษณะของคนที 1 2 3 4 5

ถูกสัมภาษณ์.....

ตอนที่ 6 ความพึงพอใจในงาน

คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อความแต่ละข้อตามความเป็นจริงของท่าน แล้วทำเครื่องหมาย ล้อมรอบตัวเลขที่ตรงกับระดับความพึงพอใจของท่านมากที่สุดเพียง 1 ข้อ และกรุณาตอบคำถามทุกข้อ

1	2	3	4	5
ไม่พอใจที่สุด	ไม่พอใจ	ไม่แน่ใจ	พอใจ	ไม่พอใจที่สุด

ในการทำงานของท่าน ท่านมีความพึงพอใจมากน้อยเพียงใดในประเด็นต่อไปนี้

1. การได้ปฏิบัติงานตลอดเวลา	1	2	3	4	5
.....					
2. การมีโอกาสได้ปฏิบัติงานตามลำพัง	1	2	3	4	5
.....					
3. การมีโอกาสได้ปฏิบัติงานที่หลากหลายในบางครั้ง	1	2	3	4	5
.....					
4. การได้รับการยอมรับนับถือจากผู้อื่น	1	2	3	4	5
.....					
5. วิธีการบริหารบุคคลของหัวหน้า	1	2	3	4	5
.....					
6. ความสามารถในการตัดสินใจของหัวหน้า	1	2	3	4	5
.....					
7. การได้ปฏิบัติงานโดยไม่ขัดต่อมโนธรรมของตัวเอง	1	2	3	4	5
.....					
8. ความมั่นคงในงาน.....	1	2	3	4	5
.....					
9. การมีโอกาสทำสิ่งต่างๆ เพื่อผู้อื่น	1	2	3	4	5
.....					
10. การมีโอกาสได้บอกคนอื่นๆ ว่าจะต้องทำอะไร	1	2	3	4	5
.....					
11. การมีโอกาสได้ทำสิ่งที่ได้ใช้ความสามารถของฉัน	1	2	3	4	5
.....					
12. วิธีการนำนโยบายของโรงงานมาปฏิบัติ	1	2	3	4	5
.....					
13. เงินเดือนเมื่อเทียบกับปริมาณงานที่ทำ	1	2	3	4	5
.....					

14. โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในการทำงาน.....	1	2	3	4	5
15. การมีอิสระที่จะใช้วิจารณญาณของตนเองตัดสินใจในเรื่องเกี่ยวกับงาน	1	2	3	4	5
16. การมีโอกาสมองใช้วิธีการของตนเองในการปฏิบัติงาน	1	2	3	4	5
17. สภาพแวดล้อมในโรงงาน	1	2	3	4	5
18. การเข้ากันได้ดีกับเพื่อนร่วมงาน	1	2	3	4	5
19. ค่ายกย่องชมเชยเมื่อทำงานดี	1	2	3	4	5
20. ความรู้สึกประสบความสำเร็จที่ได้รับจากงาน	1	2	3	4	5

**ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง
ในความกรุณาของท่านที่สละเวลาอันมีค่าในการตอบแบบสอบถามนี้**

ภาคผนวก ข
คุณภาพเครื่องมือวัดในการวิจัย

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิที่ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

- | | | |
|---------------------|-----------|--|
| 1. อ.ดร.วิลาสลักษณ์ | ชวัลลี | สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ |
| 2. รศ.ดร.ดุษฎี | โยเหลา | สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ |
| 3. รศ.ดร.อรพินทร์ | ชูชม | สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ |
| 4. อ.ดร. ยุทธนา | ไชยจุกุล | สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ |
| 5. ผศ.ดร.จิรประภา | อัครบวร | โครงการบัณฑิตพัฒนาศาสตร์พยาบาลมุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ |
| 6. ผศ.ดร.รัตติกรณ์ | จงวิศาล | คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ |
| 7. อ.ดร.นันทิยา | ดวงกุมเมศ | บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเซนต์จอห์น |

คุณภาพเครื่องมือวัดการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม (หัวหน้าประเมิน)

ตาราง 22 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของคะแนนรายข้อกับคะแนนรวมของการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม

ข้อคำถาม	สัญลักษณ์	ส.ป.ส. สหสัมพันธ์
1. ลูกน้องคนนี้จะช่วยแก้ต่างให้ฉัน ถ้าฉันถูกคนในโรงงาน “เล่นงาน”	SLMX1	.562
2. ลูกน้องคนนี้จะช่วยแก้ต่างให้เกี่ยวกับการทำงานของฉันต่อผู้บริหาร แม้ว่าเขาจะไม่รู้เรื่องที่ถูกถามทั้งหมด	SLMX2	.519
3. ถ้าฉันทำความผิดโดยไม่ตั้งใจ ลูกน้องคนนี้จะปกป้องฉันจากคนอื่น ๆ	SLMX3	.485
4. ฉันเชื่อมั่นว่าลูกน้องคนนี้จะให้การสนับสนุนแนวคิดของฉัน	SLMX4	.686
5. ลูกน้องคนนี้นักจะช่วยเหลือฉันแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นจากการ ทำงาน	SLMX5	.649
6. ฉันภูมิใจที่ลูกน้องคนนี้มีความรู้ความเชี่ยวชาญในการทำงาน	SLMX6	.756
7. ฉันนับถือลูกน้องคนนี้เป็นผู้มีความรู้และความสามารถในงาน	SLMX7	.737
8. ฉันชื่นชมทักษะทางการบริหารบุคคลของลูกน้องคนนี้	SLMX8	.682
9. ฉันคิดว่าลูกน้องคนนี้จะมีความก้าวหน้าในอาชีพอย่างมั่นคง	SLMX9	.838
10. ลูกน้องคนนี้เป็นบุคคลที่มีความเชี่ยวชาญในงานที่รับผิดชอบ	SLMX10	.734
11. ฉันสนับสนุนและทุ่มเทให้กับการทำงานของลูกน้องคนนี้ นอกเหนือจากที่ระบุไว้ในหน้าที่การทำงาน	SLMX11	.670
12. ฉันเต็มใจที่ใช้ความพยายามอย่างถึงที่สุดเพื่อช่วยให้ลูกน้องคนนี้ ทำงานบรรลุเป้าหมาย	SLMX12	.591
13. ฉันไม่รังเกียจที่จะทำงานอย่างเต็มที่สำหรับลูกน้องคนนี้	SLMX13	.563
14. ฉันเต็มใจที่จะร่วมแก้ปัญหาในเรื่องงานกับลูกน้องคนนี้เพื่อ ความสำเร็จของเป้าหมาย	SLMX14	.558
15. ฉันตั้งใจปฏิบัติงานร่วมกับลูกน้องคนนี้เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของ โรงงาน	SLMX15	.531
16. ลูกน้องคนนี้เป็นคนในลักษณะที่ฉันชอบมาก	SLMX16	.732
17. ลูกน้องคนนี้เป็นคนที่ใครๆ ก็อยากเป็นเพื่อนด้วย	SLMX17	.651
18. ลูกน้องคนนี้เป็นคนที่ทำงานด้วยแล้วสบายใจ	SLMX18	.736
19. ฉันคิดว่าลูกน้องคนนี้เป็นเพื่อนที่ดีของฉัน	SLMX19	.780
20. ลูกน้องคนนี้เป็นคนที่มีธรรมาศัยดี	SLMX20	.641

ค่าความเชื่อมั่นสอดคล้องภายใน = .943

ข้อคำถามที่ 1-5 เป็นข้อคำถามของการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามด้านความจงรักภักดี

ข้อคำถามที่ 6-10 เป็นข้อคำถามของการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามด้านการให้ความนับถือในความเป็นมืออาชีพ

ข้อคำถามที่ 11-15 เป็นข้อคำถามของการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามด้านการร่วมสร้างผลงาน

ข้อคำถามที่ 16-20 เป็นข้อคำถามของการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามด้านความชอบพอ

คุณภาพเครื่องมือวัดการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม (พนักงานประเมิน)

ตาราง 23 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของคะแนนรายข้อกับคะแนนรวมของการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม

ข้อคำถาม	สัญลักษณ์	ส.ป.ส. สหสัมพันธ์
1. หัวหน้าจะช่วยเหลือต่างให้ฉัน ถ้าฉันถูกคนในโรงงาน “เล่นงาน”	LMX1	.536
2. หัวหน้าจะช่วยเหลือต่างให้เกี่ยวกับการทำงานของฉันต่อผู้บริหาร แม้ว่าเขาจะไม่ใช่เรื่องที่ถูกถามทั้งหมด	LMX2	.565
3. ถ้าฉันทำความผิดโดยไม่ตั้งใจ หัวหน้าจะปกป้องฉันจากคนอื่น ๆ	LMX3	.574
4. ฉันเชื่อมั่นว่าหัวหน้าจะให้การสนับสนุนแนวคิดของฉัน	LMX4	.633
5. หัวหน้ามักจะช่วยเหลือฉันแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจากการ ทำงาน	LMX5	.666
6. ฉันภูมิใจที่หัวหน้ามีความรู้ความเชี่ยวชาญในการทำงาน	LMX6	.777
7. ฉันนับถือหัวหน้าว่าเป็นผู้มีความรู้และความสามารถในงาน	LMX7	.714
8. ฉันชื่นชมทักษะทางการบริหารบุคคลของหัวหน้า	LMX8	.712
9. ฉันคิดว่าหัวหน้าจะมีความก้าวหน้าในอาชีพอย่างมั่นคง	LMX9	.715
10. หัวหน้าเป็นบุคคลที่มีความเชี่ยวชาญในงานที่รับผิดชอบ	LMX10	.727
11. ฉันสนับสนุนและทุ่มเทให้กับการทำงานของหัวหน้า นอกเหนือจากที่ระบุไว้ในหน้าที่การทำงาน	LMX11	.492
12. ฉันเต็มใจที่ใช้ความพยายามอย่างถึงที่สุดเพื่อช่วยให้หัวหน้า ทำงานบรรลุเป้าหมาย	LMX12	.526
13. ฉันไม่รังเกียจที่จะทำงานอย่างเต็มที่สำหรับหัวหน้า	LMX13	.650
14. ฉันเต็มใจที่จะร่วมแก้ปัญหาในเรื่องงานกับหัวหน้าเพื่อ ความสำเร็จของเป้าหมาย	LMX14	.537
15. ฉันตั้งใจปฏิบัติงานร่วมกับหัวหน้าเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของ โรงงาน	LMX15	.506
16. หัวหน้าเป็นคนในลักษณะที่ฉันชอบมาก	LMX16	.785
17. หัวหน้าเป็นคนที่ใคร ๆ ก็อยากเป็นเพื่อนด้วย	LMX17	.706
18. หัวหน้าเป็นคนที่ทำงานด้วยแล้วสบายใจ	LMX18	.765
19. ฉันคิดว่าหัวหน้าคือเพื่อนที่ดีของฉัน	LMX19	.758
20. หัวหน้าเป็นคนที่มียศยาศดิ์	LMX20	.655

ค่าความเชื่อมั่นสอดคล้องภายใน = .942

ข้อคำถามที่ 1-5 เป็นข้อคำถามของการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามด้านความจงรักภักดี

ข้อคำถามที่ 6-10 เป็นข้อคำถามของการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามด้านการให้ความนับถือในความเป็นมืออาชีพ

ข้อคำถามที่ 11-15 เป็นข้อคำถามของการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามด้านการร่วมสร้างผลงาน

ข้อคำถามที่ 16-20 เป็นข้อคำถามของการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามด้านความชอบพอ

คุณภาพเครื่องมือวัดความสามารถในการสื่อสารของหัวหน้า

ตาราง 24 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของคะแนนรายข้อกับคะแนนรวมของความสามารถในการสื่อสารของหัวหน้า

ข้อคำถาม	สัญลักษณ์	ส.ป.ส. สหสัมพันธ์
1. ฉันรู้ว่าควรจะทำทักทายและแสดงความเคารพใครบ้างในโรงงานนี้	SCC1	.591
2. ฉันรู้ว่าควรจะใช้ภาษาและน้ำเสียงอย่างไรเพื่อแสดงความเป็นกันเองกับคนงานในโรงงาน	SCC2	.582
3. ฉันรู้ว่าควรจะใช้คำพูดแทนตัวเองแตกต่างกันอย่างไร เวลาที่พูดคุยกับหัวหน้าและเวลาที่พูดคุยกับคนงาน	SCC3	.233
4. ในขณะที่มีงานยุ่งหรือรู้สึกหงุดหงิด หากคนงานมาถามเรื่องงาน ฉันจะตอบกลับไปพร้อมแสดงสีหน้าให้เขาเห็นว่าฉันกำลังอารมณ์ไม่ดี	SCC4	.309
5. เมื่อคนงานสร้างปัญหาขึ้นในโรงงาน ฉันจะวิเคราะห์สถานการณ์และคิดหาคำพูดที่เหมาะสมก่อนที่จะออกไปพูดกับคนงาน	SCC5	.560
6. ก่อนที่จะสัมภาษณ์พนักงานคนใด ฉันจะอ่านประวัติและคิดก่อนเสมอว่าควรจะซักถามเรื่องอะไรบ้าง	SCC6	.493
7. ฉันรู้ว่าควรจะทำอะไรและไม่ควรทำอะไรกับคนงานที่มาถามฉัน	SCC7	.497
8. ฉันคิดก่อนพูดเสมอว่า หลังจากที่พูดไปแล้ว คนงานจะรู้สึกอย่างไร	SCC8	.500
9. หลังจากฝึกอบรมพนักงาน ฉันจะกลับมาคิดทบทวนว่าควรจะทำอะไรบางอย่าง เพื่อให้พนักงานเข้าใจมากขึ้น	SCC9	.326
10. ฉันรู้ว่าจะอธิบายขั้นตอนการทำงานอย่างไร เพื่อให้พนักงานใหม่เข้าใจได้ง่าย	SCC10	.422
11. ฉันรู้วิธีตักเตือนพนักงานที่ทำผิดกฎ โดยที่ไม่ทำให้เขารู้สึกไม่พอใจฉัน	SCC11	.324
12. เวลาที่ตักเตือนพนักงาน ฉันสามารถอธิบายเหตุผลให้เขาเข้าใจได้ว่าทำไมเขาจึงไม่ควรทำเช่นนั้น	SCC12	.710
13. ฉันสามารถบอกพนักงานใหม่ได้ว่า อะไรคือสิ่งที่ควรทำและไม่ควรทำในโรงงานนี้	SCC13	.662

คุณภาพเครื่องมือวัดความสามารถในการสื่อสารของหัวหน้า (ต่อ)

ตาราง 24 (ต่อ) ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของคะแนนรายข้อกับคะแนนรวมของความสามารถในการสื่อสารของหัวหน้า

ข้อคำถาม	สัมมูลักษณ์	ส.ป.ส. สหสัมพันธ์
14. เวลาที่คนงานมีปัญหา ฉันฟังและพยายามเข้าใจปัญหาในมุมมองของเขา	SCC14	.672
15. ฉันไม่สามารถคุยกับคนที่ฉันไม่ชอบได้ ถึงแม้ว่าจะเป็นเรื่องเกี่ยวกับงานก็ตาม	SCC15	.232
16. เวลาคุยกับพนักงาน ฉันจะคอยสบตาและซักถามเพื่อให้เขารู้ว่าฉันกำลังตั้งใจฟังอยู่	SCC16	.714
17. เวลาสนทนาทางโทรศัพท์ ฉันจะคอยส่งเสียงตอบรับเป็นระยะเพื่อให้คู่สนทนาเห็นว่าฉันกำลังฟังอยู่	SCC17	.534
18. เวลาคุยกับพนักงาน ฉันจะคอยสังเกตอาการปฏิกิริยา สีหน้า และน้ำเสียงเพื่อตีความว่าเขากำลังคิดอะไรอยู่	SCC18	.634
19. หลังจากฝึกอบรมพนักงาน ฉันจะซักถามความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากพวกเขาเสมอ	SCC19	.552
20. ถ้ามีข้อมูลหรือข่าวที่คิดว่าพนักงานควรจะรู้ ฉันจะรีบแจ้งให้พนักงานทราบทันที	SCC20	.558
21. ถ้าคนงานทำงานผิดพลาด ฉันจะตำหนิเขาโดยไม่สนใจว่ามีใครอยู่ที่นั่นบ้าง	SCC21	.321
22. ฉันเปิดโอกาสให้คนงานมาซักถามเรื่องเกี่ยวกับงานได้ตลอดเวลา	SCC22	.619
23. ฉันจะใส่ใจพนักงานที่เพิ่งเข้าใหม่เป็นพิเศษ คอยซักถามปัญหาให้คำแนะนำและช่วยเหลือเมื่อเขาต้องการ	SCC23	.429
24. เมื่อต้องการโน้มน้าวให้พนักงานคล้อยตาม ฉันจะเริ่มโน้มน้าวคนที่มืออิทธิพลทางความคิดต่อพนักงานก่อน	SCC24	.301
25. เมื่อมีการประชุมในแผนก/ฝ่าย ฉันจะพูดให้ตรงประเด็นกับวาระที่กำลังประชุมอยู่	SCC25	.535
26. เมื่อต้องพูดต่อหน้าพนักงานหลายๆ คน ฉันรู้สึกประหม่าและพูดตะกุกตะกัก	SCC26	.377
27. ในขณะที่ฝึกอบรมพนักงาน ฉันคำนึงว่าจะทำอย่างไรให้เขาสนใจในเนื้อหาอย่างไม่น่าเบื่อ	SCC27	.596

คุณภาพเครื่องมือวัดความสามารถในการสื่อสารของหัวหน้า (ต่อ)

ตาราง 24 (ต่อ) ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของคะแนนรายข้อกับคะแนนรวมของความสามารถในการสื่อสารของหัวหน้า

ข้อคำถาม	สัญลักษณ์	ส.ป.ส. สหสัมพันธ์
28. ฉันจะยิ้มและแสดงความขอบคุณเสมอ เมื่อมีคนให้คำแนะนำเกี่ยวกับงานแม้ว่าเรื่องที่จะเป็นสิ่งที่ฉันรู้อยู่แล้ว	SCC28	.640
29. เมื่อได้ยินเสียงโทรศัพท์ ฉันจะรีบรับโทรศัพท์ แม้ว่าในขณะที่นั้นฉันจะกำลังทำงานค้างอยู่	SCC29	.354
30. เมื่อมีโทรศัพท์ จดหมาย หรือบันทึก ฉันจะตอบกลับให้เร็วที่สุด	SCC30	.379
31. เมื่อต้องแสดงความคิดเห็น ฉันอธิบายความคิดได้อย่างละเอียดและชัดเจน	SCC31	.458
32. เมื่อสัมภาษณ์คนที่มาสมัครงาน ฉันใช้วิธีซักถามแตกต่างกันไปแล้วแต่ลักษณะของคนที่ถูกสัมภาษณ์	SCC32	.440

ค่าความเชื่อมั่นสอดคล้องภายใน = .907

ข้อคำถามที่ 1-15 เป็นข้อคำถามของการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามด้านความรู้เชิงกลยุทธ์ทางการสื่อสาร

ข้อคำถามที่ 16-32 เป็นข้อคำถามของการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามด้านศักยภาพทางการสื่อสาร

คุณภาพเครื่องมือวัดความสามารถในการสื่อสารของพนักงาน

ตาราง 25 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของคะแนนรายข้อกับคะแนนรวมของความสามารถในการสื่อสารของพนักงาน

ข้อคำถาม	สัญลักษณ์	ส.ป.ส. สหสัมพันธ์
1. ฉันรู้ว่าควรจะทำทนายและแสดงความเคารพใครบ้างในโรงงานนี้	CC1	.476
2. ฉันรู้ว่าควรจะใช้ภาษาและน้ำเสียงอย่างไรเพื่อแสดงความเป็นกันเองกับคนงานในโรงงาน	CC2	.533
3. ฉันรู้ว่าควรจะใช้คำพูดแทนตัวเองแตกต่างกันอย่างไร เวลาที่พูดคุยกับหัวหน้าและเวลาที่พูดคุยกับคนงาน	CC3	.278
4. ในขณะที่มีงานยุ่งหรือรู้สึกหงุดหงิด หากคนงานมาถามเรื่องงานฉันจะตอบกลับไปพร้อมแสดงสีหน้าให้เขารู้ว่าฉันกำลังอารมณ์ไม่ดี	CC4	.333
5. เมื่อคนงานสร้างปัญหาขึ้นในโรงงาน ฉันจะวิเคราะห์สถานการณ์และคิดหาคำพูดที่เหมาะสมก่อนที่จะออกไปพูดกับคนงาน	CC5	.581
6. ก่อนที่จะสัมภาษณ์พนักงานคนใด ฉันจะอ่านประวัติและคิดก่อนเสมอว่าควรจะซักถามเรื่องอะไรบ้าง	CC6	.547
7. ฉันรู้ว่าควรจะทำอะไรและไม่ควรทำอะไรกับคนงานที่มาถามฉัน	CC7	.646
8. ฉันคิดก่อนพูดเสมอว่า หลังจากที่พูดไปแล้ว คนงานจะรู้สึกอย่างไร	CC8	.591
9. หลังจากฝึกอบรมพนักงาน ฉันจะกลับมาคิดทบทวนว่าควรปรับปรุงอะไรบ้าง เพื่อให้พนักงานเข้าใจมากขึ้น	CC9	.515
10. ฉันรู้ว่าจะอธิบายขั้นตอนการทำงานอย่างไร เพื่อให้พนักงานใหม่เข้าใจได้ง่าย	CC10	.558
11. ฉันรู้วิธีตักเตือนพนักงานที่ทำผิดกฎ โดยที่ไม่ทำให้เขารู้สึกไม่พอใจฉัน	CC11	.496
12. เวลาที่ตักเตือนพนักงาน ฉันสามารถอธิบายเหตุผลให้เขาเข้าใจได้ว่าทำไมเขาจึงไม่ควรทำเช่นนั้น	CC12	.499
13. ฉันสามารถบอกพนักงานใหม่ได้ว่า อะไรคือสิ่งที่ควรทำและไม่ควรทำในโรงงานนี้	CC13	.680

คุณภาพเครื่องมือวัดความสามารถในการสื่อสารของพนักงาน (ต่อ)

ตาราง 25 (ต่อ) ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของคะแนนรายข้อกับคะแนนรวมของความสามารถในการสื่อสารของพนักงาน

ข้อคำถาม	สัมมูลักษณ์	ส.ป.ส. สหสัมพันธ์
14. เวลาที่คนงานมีปัญหา ฉันฟังและพยายามเข้าใจปัญหาในมุมมองของเขา	CC14	.560
15. ฉันไม่สามารถคุยกับคนที่ฉันไม่ชอบได้ ถึงแม้ว่าจะเป็นเรื่องเกี่ยวกับงานก็ตาม	CC15	.277
16. เวลาคุยกับพนักงาน ฉันจะคอยสบตาและซักถามเพื่อให้เขารู้ว่าฉันกำลังตั้งใจฟังอยู่	CC16	.636
17. เวลาสนทนาทางโทรศัพท์ ฉันจะคอยส่งเสียงตอบรับเป็นระยะเพื่อให้คู่สนทนาเห็นว่าฉันกำลังฟังอยู่	CC17	.629
18. เวลาคุยกับพนักงาน ฉันจะคอยสังเกตอาการปฏิกิริยา สีหน้า และน้ำเสียงเพื่อตีความว่าเขากำลังคิดอะไรอยู่	CC18	.584
19. หลังจากฝึกอบรมพนักงาน ฉันจะซักถามความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากพวกเขาเสมอ	CC19	.527
20. ถ้ามีข้อมูลหรือข่าวที่คิดว่าพนักงานควรจะได้รู้ ฉันจะรีบแจ้งให้พนักงานทราบทันที	CC20	.536
21. ถ้าคนงานทำงานผิดพลาด ฉันจะตำหนิเขาโดยไม่สนใจว่ามีใครอยู่ที่นั่นบ้าง	CC21	.394
22. ฉันเปิดโอกาสให้คนงานมาซักถามเรื่องเกี่ยวกับงานได้ตลอดเวลา	CC22	.521
23. ฉันจะใส่ใจพนักงานที่เพิ่งเข้าใหม่เป็นพิเศษ คอยซักถามปัญหาให้คำแนะนำและช่วยเหลือเมื่อเขาต้องการ	CC23	.427
24. เมื่อต้องการโน้มน้าวให้พนักงานคล้อยตาม ฉันจะเริ่มโน้มน้าวคนที่มือดีหรือผลทางความคิดต่อพนักงานก่อน	CC24	.307
25. เมื่อมีการประชุมในแผนก/ฝ่าย ฉันจะพูดให้ตรงประเด็นกับวาระที่กำลังประชุมอยู่	CC25	.402
26. เมื่อต้องพูดต่อหน้าพนักงานหลายๆ คน ฉันรู้สึกประหม่าและพูดตะกุกตะกัก	CC26	.336
27. ในขณะที่ฝึกอบรมพนักงาน ฉันคำนึงว่าจะทำอย่างไรให้เขาสนใจในเนื้อหาอย่างไม่น่าเบื่อ	CC27	.526

คุณภาพเครื่องมือวัดความสามารถในการสื่อสารของพนักงาน (ต่อ)

ตาราง 25 (ต่อ) ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของคะแนนรายข้อกับคะแนนรวมของความสามารถในการสื่อสารของพนักงาน

ข้อคำถาม	สัญลักษณ์	ส.ป.ส. สหสัมพันธ์
28.ฉันจะยิ้มและแสดงความขอบคุณเสมอ เมื่อมีคนให้คำแนะนำเกี่ยวกับงานแม้ว่าเรื่องที่แนะนำจะเป็นเรื่องที่ผมรู้อยู่แล้ว	CC28	.543
29.เมื่อได้ยินเสียงโทรศัพท์ ผมจะรีบรับโทรศัพท์ แม้ว่าในขณะที่นั้นผมจะกำลังทำงานค้างอยู่	CC29	.386
30.เมื่อมีโทรศัพท์ จดหมาย หรือบันทึก ผมจะตอบกลับไปให้เร็วที่สุด	CC30	.498
31.เมื่อต้องแสดงความคิดเห็น ผมอธิบายความคิดได้อย่างละเอียดและชัดเจน	CC31	.499
32.เมื่อสัมภาษณ์คนที่มาสมัครงาน ผมใช้วิธีซักถามแตกต่างกันไปแล้วแต่ลักษณะของคนที่ถูกสัมภาษณ์	CC32	.455

ค่าความเชื่อมั่นสอดคล้องภายใน = .907

ข้อคำถามที่ 1-15 เป็นข้อคำถามของการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามด้านความรู้เชิงกลยุทธ์ทางการสื่อสาร

ข้อคำถามที่ 16-32 เป็นข้อคำถามของการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามด้านศักยภาพทางการสื่อสาร

คุณภาพเครื่องมือวัดการรับรู้การสนับสนุนขององค์กร

ตาราง 26 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของคะแนนรายข้อกับคะแนนรวมของการรับรู้การสนับสนุนขององค์กร

ข้อคำถาม	สัญลักษณ์	ส.ป.ส. สหสัมพันธ์
1. โรงงานเอาใจใส่ความเป็นอยู่ที่ดีของฉัน	POS1	.648
2. โรงงานให้ความสำคัญกับเป้าหมายและคุณค่าของฉัน	POS2	.684
3. โรงงานไม่ค่อยสนใจในตัวฉันเท่าใดนัก	POS 3	.477
4. โรงงานใส่ใจในความคิดเห็นของฉัน	POS 4	.521
5. โรงงานเต็มใจที่จะให้ความช่วยเหลือถ้าฉันมีความต้องการสิ่งใดเป็นพิเศษ	POS 5	.530
6. เมื่อฉันมีปัญหาจะได้รับความช่วยเหลือจากโรงงาน	POS 6	.658
7. โรงงานจะให้อภัยเมื่อฉันทำความผิดพลาดโดยไม่ได้ตั้งใจ	POS 7	.516

ค่าความเชื่อมั่นสอดคล้องภายใน = .827

คุณภาพเครื่องมือวัดการรับรู้การมอบหมายงาน

ตาราง 27 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของคะแนนรายข้อกับคะแนนรวมของการรับรู้การมอบหมายงาน

ข้อคำถาม	สัญลักษณ์	ส.ป.ส. สหสัมพันธ์
1. ฉันไม่ต้องรอขออนุมัติจากหัวหน้าก่อนที่จะทำการตัดสินใจใดใดเกี่ยวกับงาน	DELE1	.360
2. หัวหน้าให้ฉันตัดสินใจด้วยตนเองโดยไม่ต้องปรึกษาหารือหัวหน้า	DELE 2	.318
3. ฉันจะขอข้อมูลหรือความเห็นจากหัวหน้าแล้วทำการตัดสินใจในเรื่องเกี่ยวกับงานด้วยตนเอง	DELE 3	.383
4. หลังจากได้ข้อมูลหรือความเห็นจากหัวหน้าแล้ว หัวหน้าจะให้ฉันตัดสินใจด้วยตัวเองในบางเรื่อง	DELE 4	.419
5. หัวหน้าอนุญาตให้ฉันได้รับข้อมูลที่จำเป็น ก่อนที่จะให้ฉันตัดสินใจด้วยตนเอง	DELE 5	.541
6. หัวหน้าประเมินความรับผิดชอบของฉันก่อนมอบหมายงานหรือกิจกรรมบางอย่างให้ทำ	DELE 6	.278
7. หัวหน้าให้อิสระฉันจัดการงานที่ได้รับมอบหมายโดยไม่ก้าวกาย	DELE 7	.536
ค่าความเชื่อมั่นสอดคล้องภายใน = .691		

คุณภาพเครื่องมือวัดความพึงพอใจในงาน

ตาราง 28 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของคะแนนรายข้อกับคะแนนรวมของความพึงพอใจในงาน

ข้อคำถาม	สัญลักษณ์	ส.ป.ส. สหสัมพันธ์
1. ฉันมีงานต้องทำตลอดเวลา	JS 1	.378
2. ฉันมีโอกาสได้ปฏิบัติงานตามลำพัง	JS 2	.224
3. ฉันมีโอกาสได้ปฏิบัติงานที่หลากหลายในบางครั้ง	JS 3	.485
4. ฉันได้รับการยอมรับนับถือจากผู้อื่น	JS 4	.280
5. ฉันยอมรับวิธีการบริหารบุคคลของหัวหน้า	JS 5	.567
6. ฉันยอมรับความสามารถในการตัดสินใจของหัวหน้า	JS 6	.579
7. ฉันได้ปฏิบัติงานโดยไม่ขัดต่อมโนธรรมของตัวเอง	JS 7	.399
8. ฉันมีความมั่นคงในงาน	JS 8	.553
9. ฉันมีโอกาสทำสิ่งต่างๆ เพื่อผู้อื่น	JS 9	.379
10. ฉันมีโอกาสได้บอกคนอื่น ๆ ว่าจะต้องทำอะไร	JS 10	.500
11. ฉันพอใจการนำนโยบายของโรงงานมาปฏิบัติ	JS 11	.522
12. นโยบายของโรงงานสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง	JS 12	.564
13. ฉันพอใจเงินเดือนเมื่อเปรียบเทียบกับปริมาณงานที่ทำ	JS 13	.445
14. ฉันโอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในการทำงาน	JS 14	.552
15. ฉันมีอิสระที่จะใช้วิจารณญาณของตนเองในการตัดสินใจในการทำงาน	JS 15	.531
16. ฉันมีโอกาสลองใช้วิธีการของตนเองในการปฏิบัติงาน	JS 16	.611
17. ฉันพอใจสภาพแวดล้อมในโรงงาน	JS 17	.402
18. ฉันเข้ากันได้กับเพื่อนร่วมงาน	JS 18	.400
19. ฉันได้รับค่ายกย่องชมเชยเมื่อทำงานดี	JS 19	.445
20. ฉันรู้สึกประสบความสำเร็จที่ได้รับจากงาน	JS 20	.499
ค่าความเชื่อมั่นสอดคล้องภายใน = .869		

คุณภาพเครื่องมือวัดผลการปฏิบัติงาน

ตาราง 29 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของคะแนนรายข้อกับคะแนนรวมของผลการปฏิบัติงาน

ข้อคำถาม	สัญลักษณ์	ส.ป.ส. สหสัมพันธ์
1. ลูกน้องคนนี้ปฏิบัติงานด้วยความถูกต้องเมื่อเทียบกับมาตรฐานที่ควรจะเป็น	SPER1	.734
2. ทุกชิ้นงานที่ได้รับมอบหมายลูกน้องคนนี้ปฏิบัติงานได้ในเวลาที่กำหนด	SPER2	.591
3. ลูกน้องคนนี้มีความรู้และความชำนาญในงานที่รับผิดชอบ	SPER3	.730
4. ลูกน้องคนนี้ใช้ข้อมูลที่มีอยู่อย่างรอบคอบในการหาข้อยุติของปัญหา	SPER4	.639
5. ลูกน้องคนนี้แก้ไขปัญหาได้อย่างรวดเร็วโดยไม่มีข้อผิดพลาดในภายหลัง	SPER5	.749
6. ลูกน้องคนนี้มีความสามารถในการพัฒนาวิธีการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากกว่าเดิม	SPER6	.764
7. ลูกน้องคนนี้ปรับปรุงวิธีการทำงานเพื่อก่อให้เกิดผลดีโดยไม่ต้องรอให้ออกคำสั่ง	SPER7	.711
8. ลูกน้องคนนี้สามารถปรับตัวกับงานใหม่ได้อย่างรวดเร็วเพื่อช่วยในการทำงานให้สำเร็จลุล่วง	SPER8	.776
9. เมื่อได้รับคำแนะนำลูกน้องคนนี้เข้าใจและสามารถปฏิบัติงานใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	SPER9	.653
10. ลูกน้องคนนี้สามารถวิเคราะห์ข้อบกพร่องของตนเองและสามารถปรับปรุงพัฒนาให้เหมาะสมกับงาน	SPER10	.720
11. ลูกน้องคนนี้ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อกำหนดของบริษัทอย่างเคร่งครัด	SPER11	.565
12. ลูกน้องคนนี้หาทางรักษา ปกป้องทรัพย์สินของบริษัทตลอดจนใช้ทรัพย์สินให้เกิดประโยชน์สูงสุด	SPER12	.723
13. ลูกน้องคนนี้สามารถชักชวนให้เพื่อนร่วมงานรักษาผลประโยชน์ของบริษัท	SPER13	.639
14. ลูกน้องคนนี้สามารถทำงานให้สำเร็จโดยไม่ต้องควบคุมมากนัก	SPER14	.791
15. ลูกน้องคนนี้มีความจริงใจที่จะทำให้แผนกและโรงงานพัฒนาขึ้น	SPER15	.720
16. ลูกน้องคนนี้มีมนุษยสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานในโรงงาน	SPER16	.621
17. ลูกน้องคนนี้สามารถประสานงานกับบุคคลภายนอกโรงงานได้เป็นอย่างดี	SPER17	.631
18. ลูกน้องคนนี้ให้ความร่วมมือกับกิจกรรมต่างๆ ของโรงงาน เช่น 5 ส.ฯลฯ เป็นอย่างดี	SPER18	.651

ค่าความเชื่อมั่นสอดคล้องภายใน = .947

ภาคผนวก ค

หนังสือขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวัดในการวิจัย

ภาคผนวก ง

หนังสือขออนุญาตเก็บข้อมูลจากบัณฑิตวิทยาลัยและ
จากสถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์

ภาคผนวก จ
การตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้นของตัวแปร

การตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้นของตัวแปร

เนื่องจากการวิเคราะห์ Path Analysis ที่ใช้การประมาณค่าแบบ Maximum Likelihood มีข้อตกลงเบื้องต้นที่สำคัญก็คือ การแจกแจงแบบ Multivariate Normality ดังนั้นจึงทำการตรวจสอบการแจกแจงของตัวแปรก่อนการวิเคราะห์

Number of Missing Values per Variable

SEXD	AGED	EDUD	DELE	POS	SCC	CC	SLMX
11	14	17	7	7	0	7	1

Number of Missing Values per Variable

LMX	SPER	JS
8	1	7

Distribution of Missing Values

Total Sample Size = 248

Number of Missing Values	0	1	2	3	4	5	6	7	8
Number of Cases	226	10	1	4	0	0	0	0	7

Listwise Deletion

Total Effective Sample Size = 226

Univariate Summary Statistics for Continuous Variables

Variable	Mean	St. Dev.	T-Value	Skewness	Kurtosis	Minimum	Freq.	Maximum	Freq.
SEXD	0.491	0.501	14.737	0.036	-2.017	0.000	115	1.000	111
AGED	9.482	6.646	21.449	0.644	-0.244	0.000	7	30.000	1
EDUD	0.912	0.817	16.770	0.411	-0.761	0.000	81	3.000	5
DELE	3.385	0.508	100.151	-0.231	0.478	1.714	1	4.857	1
POS	3.370	0.541	93.676	-0.212	-0.172	2.000	1	4.750	1
SCC	4.090	0.381	161.359	-0.246	0.953	2.875	3	4.938	3
CC	3.861	0.381	152.465	-0.208	1.327	2.531	1	5.000	1
SLMX	3.754	0.495	114.041	-0.456	0.921	2.200	1	4.850	2
LMX	3.721	0.561	99.650	-1.074	3.301	1.000	1	5.000	2
SPER	3.735	0.533	105.257	-0.625	1.316	1.667	1	4.944	2
JS	3.803	0.402	142.364	-0.691	0.628	2.500	1	4.650	1

Test of Univariate Normality for Continuous Variables

Variable	Skewness		Kurtosis		Skewness and Kurtosis	
	Z-Score	P-Value	Z-Score	P-Value	Chi-Square	P-Value
SEXD	0.220	0.826	34.083	0.000	1161.721	0.000
AGED	3.980	0.000	-0.737	0.461	16.388	0.000
EDUD	2.541	0.011	-3.728	0.000	20.357	0.000
DELE	-1.425	0.154	1.407	0.159	4.012	0.135
POS	-1.311	0.190	-0.454	0.650	1.924	0.382
SCC	-1.517	0.129	2.308	0.021	7.630	0.022
CC	-1.287	0.198	2.869	0.004	9.888	0.007
SLMX	-2.816	0.005	2.256	0.024	13.021	0.001
LMX	-6.637	0.000	4.730	0.000	66.418	0.000
SPER	-3.861	0.000	2.854	0.004	23.051	0.000
JS	-4.269	0.000	1.721	0.085	21.189	0.000

จะเห็นว่าตัวแปรส่วนใหญ่ไม่ได้มีการแจกแจงแบบปกติ การแก้ปัญหาในกรณีนี้ที่กลุ่มตัวอย่างมีขนาดเล็กก็คือ การแปลงให้เป็น Normal Scores ผลปรากฏว่า

Number of Missing Values per Variable

SEXD	AGED	EDUD	DELE	POS	SCC	CC	SLMX
11	14	17	7	7	0	7	1

Number of Missing Values per Variable

LMX	SPER	JS
8	1	7

Distribution of Missing Values

Total Sample Size = 248

Number of Missing Values	0	1	2	3	4	5	6	7	8
Number of Cases	226	10	1	4	0	0	0	0	7

Listwise Deletion

Total Effective Sample Size = 226

Univariate Summary Statistics for Continuous Variables

Variable	Mean	St. Dev.	T-Value	Skewness	Kurtosis	Minimum	Freq.	Maximum	Freq.
SEXD	0.491	0.501	14.737	0.036	-2.017	0.000	115	1.000	111
AGED	9.482	6.646	21.449	0.036	-0.133	-5.542	7	29.001	1
EDUD	0.912	0.817	16.770	0.338	-0.736	-0.021	81	3.043	5
DELE	3.385	0.508	100.151	-0.001	-0.006	1.893	1	4.877	1
POS	3.370	0.541	93.676	0.002	-0.038	1.783	1	4.957	1
SCC	4.090	0.381	161.359	-0.001	-0.091	3.111	3	5.068	3
CC	3.861	0.381	152.465	0.000	-0.012	2.747	1	4.975	1
SLMX	3.754	0.495	114.041	-0.006	-0.035	2.305	1	5.093	2
LMX	3.721	0.561	99.650	-0.004	-0.032	2.077	1	5.238	2
SPER	3.735	0.533	105.257	-0.005	-0.033	2.173	1	5.178	2
JS	3.803	0.402	142.364	-0.004	-0.016	2.627	1	4.979	1

Test of Univariate Normality for Continuous Variables

Variable	Skewness		Kurtosis		Skewness and Kurtosis	
	Z-Score	P-Value	Z-Score	P-Value	Chi-Square	P-Value
SEXD	0.220	0.826	34.083	0.000	1161.721	0.000
AGED	0.223	0.824	-0.311	0.756	0.146	0.929
EDUD	2.089	0.037	-3.522	0.000	16.767	0.000
DELE	-0.008	0.994	0.124	0.901	0.015	0.992
POS	0.011	0.991	0.018	0.986	0.000	1.000
SCC	-0.005	0.996	-0.163	0.871	0.027	0.987
CC	0.000	1.000	0.103	0.918	0.011	0.995
SLMX	-0.034	0.973	0.029	0.977	0.002	0.999
LMX	-0.027	0.978	0.037	0.970	0.002	0.999
SPER	-0.031	0.975	0.036	0.972	0.002	0.999
JS	-0.022	0.982	0.090	0.929	0.009	0.996

จะเห็นว่า ตัวแปรส่วนใหญ่มีการแจกแจงเป็นแบบปกติ มีเพียงตัวแปรความแตกต่างทางเพศและการศึกษาเท่านั้นที่ยังไม่ได้มีการแจกแจงปกติ ทั้งนี้เป็นเพราะตัวแปรทั้งสองมีช่วงพิสัยคะแนนสั้น เพศ (0 และ 1) การศึกษา (0 - 3) ดังนั้นถ้าตัวแปรใดที่ช่วงพิสัยคะแนนสั้นส่วนใหญ่จะไม่มีการแจกแจงปกติ

ภาคผนวก จ

คำสั่งที่ใช้ในการทดสอบระดับการวิเคราะห์
และผลการทดสอบระดับการวิเคราะห์

คำสั่งที่ใช้ในการทดสอบระดับการวิเคราะห์

Test of Final LMX Relationships

13 1 1 2 2 0 0 3 3 11 0 0 1 0

SEXD

AGED

EDUD

DELE

POS

SCC

CC

SLMX

LMX

SPER

JS

999 999 999 99 99 99 99 99 99 99 99 99 99 99

ผลการทดสอบระดับการวิเคราะห์

1DETECT PAGE ALIGNMENT. FIRST LINE ON ALL PAGES

```

DDDDDDDD EEEEEEEE TTTTTTTT EEEEEEEE CCCCCC TTTTTTTT
DDDDDDDD EEEEEEEE TTTTTTTT EEEEEEEE CCCCCC TTTTTTTT
DD DD EE      TT EE CC      TT
DD DD EE      TT EE CC      TT
DD DD EEEEE   TT EEEEE   CC      TT
DD DD EEEEE   TT EEEEE   CC      TT
DD DD EE      TT EE CC      TT
DD DD EE      TT EE CC      TT
DDDDDDDD EEEEEEEE TT EEEEEEEE CCCCCC TT
DDDDDDDD EEEEEEEE TT EEEEEEEE CCCCCC TT

```

DATA ENQUIRY THAT TESTS ENTITY AND

CORRELATIONAL/CAUSAL THEORIES

PROGRAM TITLE

Test of Final LMX Relationships

DETECT PAGE ALIGNMENT. LAST LINE ON ALL PAGES

TABLE I

GENERAL INFORMATION LINE

ENTRY	MEANING	CODE
ONE	DATA INPUT FROM FILE	13,
TWO	OUTPUT TO FILE 8 ONLY. OPTION	1,
THREE	REGULAR TABLES OUTPUT. OPTION	1,
FOUR	SELECTED TABLES OUTPUT. OPTION	2,
FIVE	POSITION OF FIRST CELL INDICATOR	2,
SIX	NO SECOND CELL INDICATOR	0,
SEVEN	NUMBER OF ADDITIONAL LEVELS OF ANALYSIS	0,
EIGHT	MULTIPLE-VARIABLE ANALYSIS DELETED. OPTION	0,
NINE	MULTIPLE-RELATIONSHIP ANALYSIS DELETED. OPTION	0,
TEN	NUMBER OF VARIABLES NOT TO BE ANALYZED	3,
ELEVEN	NUMBER OF VARIABLES TO BE ANALYZED	11,
TWELVE	LABELS INPUT WITH PROGRAM. OPTION	0,
THIRTEEN	FREE FORMAT DATA--NO FORMAT READ	0,
FOURTEEN	MISSING VALUES INPUT. OPTION	1,
FIFTEEN	DATA TRANSFORMATIONS DELETED. OPTION	0

TABLE II
DETAILED INFORMATION LINE

ENTRY	MEANING	CODE
ONE	TOTAL NUMBER OF LINES PER PAGE	61,
TWO	INFORMATION TABLES PRINTED (TABLES I,II AND III) OPTION	1,
THREE	NUMBER OF ENTRIES FOR CELL FREQUENCIES (TABLE CF)	23,
	NUMBER OF ENTRIES IN AVERAGE AND DISPERSION TABLES	
FOUR	ACROSS ALL CASES (TABLE AT)	20,
FIVE	BY CELLS (TABLE AC)	0,
SIX	BY VARIABLES (TABLE AV)	0,
	NUMBER OF ENTRIES IN WABA TABLES	
SEVEN	WABA I (TABLE WI)	15,
EIGHT	WABA II (TABLES WIID,WIIM AND WTC)	15,
	NUMBER OF ENTRIES IN MULTIPLE-VARIABLE ANALYSIS	
NINE	WITHIN-CELL (TABLE MVAW)	0,
TEN	BETWEEN-CELL (TABLE MVAB)	0,
ELEVEN	CORRELATION MATRIX DELETED. OPTION	0,
TWELVE	DEVIATIONS NOT OUTPUT. OPTION	0,
THIRTEEN	MULTIPLE-RELATIONSHIP ANALYSIS DELETED (TABLE MRA)	0,
FOURTEEN	SEQUENCING PACKAGE CALLED. OPTION	1,
FIFTEEN	EXTRA ROUNDING DELETED. OPTION	0

TABLE III
ADDITIONAL INFORMATION

ADDITIONAL CELL INDICATOR LINE(S) GIL ENTRY SEVEN = 0

NO LINES READ

LABEL LINE(S) GIL ENTRY TWELVE = 0

SEXD

AGED

EDUD

DELE

POS

SCC

CC

SLMX

LMX

SPER

JS

FORMAT LINE(S) GIL ENTRY THIRTEEN = 0

NO FORMAT LINES READ

MISSING VALUES LINE(S) GIL ENTRY FOURTEEN = 1

MISSING VALUES READ

DATA TRANSFORMATION LINE(S) GIL ENTRY FIFTEEN = 0

NO LINES READ

NUMBER OF CASES FOR ANALYSIS

226

TABLE CF
(LEVEL = 1 CONDITION = 1)

CELL FREQUENCIES

CELL ID NUMBER	CELL SIZE
1	3
6	3
10	3
23	3
28	3
32	2
36	3
40	3
45	3
49	3
53	2
64	3
70	3
76	3
80	3
88	3
97	3
105	3
112	3
116	3
120	3
2	2
7	3

TABLE CF
(LEVEL = 1 CONDITION = 1)

CELL FREQUENCIES

CELL ID NUMBER	CELL SIZE
12	3
24	3
29	2
33	3
37	3
41	2
46	2
50	3
57	3
67	3
71	2
77	3
82	2
89	3
98	3
108	3
113	3
117	3
3	3
8	3
19	3
25	3
30	3

TABLE CF
(LEVEL = 1 CONDITION = 1)

CELL FREQUENCIES

CELL ID NUMBER	CELL SIZE
34	3
38	3
42	2
47	3
51	3
59	3
68	3
72	3
78	3
84	3
90	3
101	3
109	3
114	3
118	1
5	3
9	3
22	3
27	3
31	3
35	3
39	3
43	3

TABLE CF
(LEVEL = 1 CONDITION = 1)

CELL FREQUENCIES

CELL ID NUMBER	CELL SIZE
48	3
52	3
63	2
69	2
74	1
79	2
86	3
94	2
104	3
110	3
115	3
119	3

TABLE AT
 (LEVEL = 1 CONDITION = 1)
 AVERAGES AND DISPERSIONS ACROSS ALL CASES

VARIABLE	AVERAGE	AVERAGE SUMS OF SQUARES		
	TOTAL SCORE	TOTAL	BETWEEN	WITHIN
SEXD	0.49115	0.24992	0.13414	0.11578
AGED	9.48230	43.97535	30.48420	13.49115
EDUD	0.91150	0.66473	0.35943	0.30531
DELE	3.38517	0.25706	0.10532	0.15174
POS	3.37010	0.29121	0.17722	0.11399
SCC	4.08966	0.14453	0.14453	0.00000
CC	3.86103	0.14429	0.08187	0.06242
SLMX	3.75435	0.24386	0.16760	0.07626
LMX	3.72053	0.31364	0.13073	0.18291
SPER	3.73487	0.28329	0.16881	0.11449
JS	3.80291	0.16055	0.09356	0.06699
TOTAL NUMBER OF CASES	226			

TABLE WI
 (LEVEL = 1 CONDITION = 1)
 WITHIN AND BETWEEN ANALYSIS I

	ETA CORRELATIONS		F RATIOS		
	BETWEEN	WITHIN	E RATIO INDUCTION	BETWEEN	WITHIN PROB
SEXD	0.73262	0.68064	1.07636	2.09989	0.0001
AGED	0.83259	0.55389	1.50319 WHOLES-15	4.09547	0.0000
EDUD	0.73533	0.67771	1.08501	2.13376	0.0000
DELE	0.64009	0.76830	0.83312	0.79489	0.8837
POS	0.78011	0.62565	1.24688	2.81793	0.0000
SCC	1.00000	0.00000	***** WHOLES-30 *****		0.0000
CC	0.75327	0.65772	1.14527	2.37737	0.0000
SLMX	0.82903	0.55921	1.48251 WHOLES-15	3.98359	0.0000
LMX	0.64561	0.76367	0.84541	0.77195	0.9107
SPER	0.77193	0.63571	1.21427	2.67246	0.0000
JS	0.76337	0.64596	1.18176	2.53127	0.0000
AVERAGES	0.77127	0.59713	*****	*****	0.78342

PRACTICAL SIGNIFICANCE CRITERIA

WHOLES - 15 E > OR = 1.30323
 WHOLES - 30 E > OR = 1.73205
 PARTS - 15 E < OR = 0.76733
 PARTS - 30 E < OR = 0.57735

DEGREES OF FREEDOM FOR (BETWEEN) F-RATIO = 80, 145
 DEGREES OF FREEDOM FOR (WITHIN) F-RATIO = 145, 80

TABLE WIID

(LEVEL = 1 CONDITION = 1)

WITHIN AND BETWEEN ANALYSIS II (DIFFERENCE TESTS)

CORRELATIONS

	BETWEEN	WITHIN	A-VALUE	INDUCTION	Z-VALUE
SEXD					
AGED	0.15236	0.01003	0.14293		1.01966
EDUD	-0.01700	-0.12552	-0.10885		-0.77564
DELE	0.10284	0.11154	-0.00876		-0.06257
POS	-0.05102	-0.04058	0.01045		0.07430
SCC	0.11434	0.00000	0.11459		0.81589
CC	-0.09652	0.15507	-0.05903		-0.42277
SLMX	0.08502	0.05769	0.02741		0.19521
LMX	0.00420	-0.01212	-0.00793		-0.05632
SPER	0.13154	0.06661	0.06527		0.46608
JS	-0.03722	-0.12794	-0.09106		-0.64935
AGED					
EDUD	0.22388	0.02871	0.19708		1.41390
DELE	-0.01962	-0.04916	-0.02956		-0.21017
POS	-0.03575	-0.02436	0.01140		0.08102

PRACTICAL SIGNIFICANCE CRITERIA

WHOLES - 15	A > OR =	0.26180
WHOLES - 30	A > OR =	0.52360
PARTS - 15	A < OR =	-0.26180
PARTS - 30	A < OR =	-0.52360

*P < OR = .05

**P < OR = .01

TABLE WIID

(LEVEL = 1 CONDITION = 1)

WITHIN AND BETWEEN ANALYSIS II (DIFFERENCE TESTS)

CORRELATIONS				
	BETWEEN	WITHIN	A-VALUE	Z-VALUE
SCC	-0.11465	0.00000	0.11490	0.81810
CC	-0.22161	-0.14860	0.07431	0.53733
SLMX	-0.14184	-0.16016	-0.01854	-0.13321
LMX	0.04435	0.06488	-0.02056	-0.14625
SPER	-0.10076	-0.13819	-0.03770	-0.26979
JS	-0.14764	0.04436	0.10380	0.74121
EDUD				
DELE	-0.04754	-0.05025	-0.00272	-0.01932
POS	0.03679	0.00085	0.03595	0.25546
SCC	-0.09163	0.00000	0.09176	0.65279
CC	-0.08375	-0.05335	0.03048	0.21703
SLMX	-0.02498	-0.04253	-0.01756	-0.12483
LMX	0.03418	-0.02991	0.00427	0.03036
SPER	-0.12878	-0.00192	0.12722	0.90637
JS	-0.00599	0.11745	-0.11173	-0.79567
PRACTICAL SIGNIFICANCE CRITERIA				
WHOLES - 15	A >	OR =	0.26180	
WHOLES - 30	A >	OR =	0.52360	
PARTS - 15	A <	OR =	-0.26180	
PARTS - 30	A <	OR =	-0.52360	
*P < OR = .05 **P < OR = .01				

TABLE WIID

(LEVEL = 1 CONDITION = 1)

WITHIN AND BETWEEN ANALYSIS II (DIFFERENCE TESTS)

CORRELATIONS					
	BETWEEN	WITHIN	A-VALUE	INDUCTION	Z-VALUE
DELE					
POS	0.49483	0.42873	0.07456		0.59750
SCC	0.41700	0.00000	0.43014	WHOLES-15	3.15471**
CC	0.34600	0.29874	0.04993		0.37481
SLMX	0.25894	0.00694	0.25498		1.83310*
LMX	0.59029	0.48218	0.12827		1.08185
SPER	0.27876	0.11817	0.16406		1.19076
JS	0.58497	0.38331	0.23146		1.89006*
POS					
SCC	0.38877	0.00000	0.39930	WHOLES-15	2.91528**
CC	0.37345	0.15239	0.22975		1.69685*
SLMX	0.26541	-0.08174	0.18680		1.34978
LMX	0.53888	0.43363	0.12059		0.98195
SPER	0.21676	0.01533	0.20317		1.45584
JS	0.52266	0.39368	0.14534		1.16399

PRACTICAL SIGNIFICANCE CRITERIA

WHOLES - 15 A > OR = 0.26180
 WHOLES - 30 A > OR = 0.52360
 PARTS - 15 A < OR = -0.26180
 PARTS - 30 A < OR = -0.52360

*P < OR = .05 **P < OR = .01

TABLE WIID

(LEVEL = 1 CONDITION = 1)

WITHIN AND BETWEEN ANALYSIS II (DIFFERENCE TESTS)

CORRELATIONS					
	BETWEEN	WITHIN	A-VALUE	INDUCTION	Z-VALUE
SCC					
CC	0.48943	0.00000	0.51143	WHOLES-15	3.80295**
SLMX	0.54799	0.00000	0.57996	WHOLES-30	4.37274**
LMX	0.40077	0.00000	0.41236	WHOLES-15	3.01621**
SPER	0.53077	0.00000	0.55950	WHOLES-30	4.20011**
JS	0.43204	0.00000	0.44675	WHOLES-15	3.28502**
CC					
SLMX	0.34210	-0.14180	0.20687		1.51823
LMX	0.41953	0.18558	0.24627		1.84266*
SPER	0.30308	-0.02872	0.27920	WHOLES-15	2.01891*
JS	0.58264	0.25922	0.35976	WHOLES-15	2.85008**
SLMX					
LMX	0.21401	-0.02880	0.18688		1.33966
SPER	0.87892	0.82857	0.09703		1.33144
JS	0.25334	-0.09257	0.16343		1.18033
PRACTICAL SIGNIFICANCE CRITERIA					
WHOLES - 15	A > OR =		0.26180		
WHOLES - 30	A > OR =		0.52360		
PARTS - 15	A < OR =		-0.26180		
PARTS - 30	A < OR =		-0.52360		

*P < OR = .05 **P < OR = .01

TABLE WIID

(LEVEL = 1 CONDITION = 1)

WITHIN AND BETWEEN ANALYSIS II (DIFFERENCE TESTS)

CORRELATIONS

	BETWEEN	WITHIN	A-VALUE	INDUCTION	Z-VALUE
<hr/>					
LMX					
SPER	0.17653	-0.00883	0.16863		1.20466
JS	0.62813	0.44999	0.21240		1.80194*
SPER					
JS	0.32721	-0.07120	0.26209	WHOLES-15	1.90663*
AVERAGES	0.20666	0.06610	0.14452		1.08940
<hr/>					
PRACTICAL SIGNIFICANCE CRITERIA					
WHOLES - 15	A > OR =		0.26180		
WHOLES - 30	A > OR =		0.52360		
PARTS - 15	A < OR =		-0.26180		
PARTS - 30	A < OR =		-0.52360		
<hr/>					
*P < OR = .05 **P < OR = .01					

TABLE WIIM

(LEVEL = 1 CONDITION = 1)

WITHIN AND BETWEEN ANALYSIS II (MAGNITUDE TESTS)

	BETWEEN			WITHIN		
	R TEST IND*	T TEST	PROB	R TEST IND*	T TEST	PROB
SEXD						
AGED	0.15416	1.37023	0.1745	0.01003	0.12038	0.9044
EDUD	0.01700	0.15113	0.8803	0.12652	1.51820	0.1312
DELE	0.10338	0.91889	0.3610	0.11224	1.34689	0.1801
POS	0.05108	0.45402	0.6511	0.04061	0.48735	0.6268
SCC	0.11510	1.02301	0.3094	0.00000	0.00000	1.0000
CC	0.09697	0.86192	0.3913	0.15697	1.88363	0.0616
SLMX	0.08533	0.75844	0.4504	0.05778	0.69339	0.4892
LMX	0.00420	0.03729	0.9703	0.01212	0.14548	0.8845
SPER	0.13270	1.17944	0.2418	0.06676	0.80107	0.4244
JS	0.03725	0.33108	0.7415	0.12900	1.54798	0.1238
AGED						
EDUD	0.22971	2.04169	0.0445	0.02872	0.34461	0.7309
DELE	0.01962	0.17438	0.8620	0.04922	0.59066	0.5557
POS	0.03578	0.31799	0.7513	0.02437	0.29241	0.7704
PRACTICAL SIGNIFICANCE CRITERIA						
S - 15	R > OR = 0.26795			0.26795		
S - 30	R > OR = 0.57735			0.57735		
DEGREES OF FREEDOM FOR (BETWEEN) T TEST = 1, 79						
DEGREES OF FREEDOM FOR (WITHIN) T TEST = 1, 144						
* INDICATES INDUCTION						

TABLE WIIM

(LEVEL = 1 CONDITION = 1)

WITHIN AND BETWEEN ANALYSIS II (MAGNITUDE TESTS)

	BETWEEN			WITHIN		
	R TEST IND*	T TEST	PROB	R TEST IND*	T TEST	PROB
SCC	0.11541	1.02579	0.3081	0.00000	0.00000	1.0000
CC	0.22726	2.01992	0.0468	0.15027	1.80326	0.0734
SLMX	0.14329	1.27356	0.2066	0.16226	1.94707	0.0535
LMX	0.04440	0.39462	0.6942	0.06502	0.78019	0.4366
SPER	0.10127	0.90012	0.3708	0.13952	1.67429	0.0962
JS	0.14927	1.32676	0.1884	0.04440	0.53285	0.5950
EDUD						
DELE	0.04759	0.42301	0.6734	0.05032	0.60378	0.5469
POS	0.03681	0.32722	0.7444	0.00085	0.01017	0.9919
SCC	0.09202	0.81786	0.4159	0.00000	0.00000	1.0000
CC	0.08405	0.74705	0.4573	0.05343	0.64112	0.5225
SLMX	0.02499	0.22211	0.8248	0.04257	0.51085	0.6102
LMX	0.03420	0.30401	0.7619	0.02993	0.35913	0.7200
SPER	0.12986	1.15425	0.2519	0.00192	0.02305	0.9816
JS	0.00599	0.05327	0.9577	0.11827	1.41918	0.1580

PRACTICAL SIGNIFICANCE CRITERIA

S - 15 R > OR = 0.26795 0.26795
S - 30 R > OR = 0.57735 0.57735

DEGREES OF FREEDOM FOR (BETWEEN) T TEST = 1, 79
DEGREES OF FREEDOM FOR (WITHIN) T TEST = 1, 144

* INDICATES
INDUCTION

TABLE WIIM

(LEVEL = 1 CONDITION = 1)

WITHIN AND BETWEEN ANALYSIS II (MAGNITUDE TESTS)

	BETWEEN			WITHIN		
	R TEST IND*	T TEST	PROB	R TEST IND*	T TEST	PROB
DELE						
POS	0.56944 S-15	5.06126	0.0000	0.47455 S-15	5.69464	0.0000
SCC	0.45880 S-15	4.07787	0.0001	0.00000	0.00000	1.0000
CC	0.36878 S-15	3.27774	0.0016	0.31303 S-15	3.75637	0.0002
SLMX	0.26808 S-15	2.38274	0.0196	0.00694	0.08328	0.9337
LMX	0.73128 S-30	6.49979	0.0000	0.55039 S-15	6.60471	0.0000
SPER	0.29027 S-15	2.57997	0.0117	0.11901	1.42810	0.1554
JS	0.72124 S-30	6.41049	0.0000	0.41501 S-15	4.98007	0.0000
POS						
SCC	0.42197 S-15	3.75055	0.0003	0.00000	0.00000	1.0000
CC	0.40258 S-15	3.57823	0.0006	0.15419	1.85024	0.0663
SLMX	0.27528 S-15	2.44674	0.0166	0.08201	0.98415	0.3267
LMX	0.63971 S-30	5.68588	0.0000	0.48123 S-15	5.77472	0.0000
SPER	0.22204	1.97356	0.0519	0.01533	0.18400	0.8543
JS	0.61306 S-30	5.44898	0.0000	0.42826 S-15	5.13914	0.0000

PRACTICAL SIGNIFICANCE CRITERIA

S - 15 R > OR = 0.26795 0.26795
S - 30 R > OR = 0.57735 0.57735

DEGREES OF FREEDOM FOR (BETWEEN) T TEST = 1, 79
DEGREES OF FREEDOM FOR (WITHIN) T TEST = 1, 144

* INDICATES
INDUCTION

TABLE WIIM

(LEVEL = 1 CONDITION = 1)

WITHIN AND BETWEEN ANALYSIS II (MAGNITUDE TESTS)

	BETWEEN			WITHIN		
	R TEST IND*	T TEST	PROB	R TEST IND*	T TEST	PROB
SCC						
CC	0.56124 S-15	4.98840	0.0000	0.00000	0.00000	1.0000
SLMX	0.65512 S-30	5.82281	0.0000	0.00000	0.00000	1.0000
LMX	0.43743 S-15	3.88800	0.0002	0.00000	0.00000	1.0000
SPER	0.62626 S-30	5.56630	0.0000	0.00000	0.00000	1.0000
JS	0.47906 S-15	4.25795	0.0001	0.00000	0.00000	1.0000
CC						
SLMX	0.36407 S-15	3.23589	0.0018	0.14325	1.71897	0.0878
LMX	0.46217 S-15	4.10789	0.0001	0.18886	2.26627	0.0249
SPER	0.31804 S-15	2.82677	0.0060	0.02873	0.34473	0.7308
JS	0.71690 S-30	6.37191	0.0000	0.26840 S-15	3.22076	0.0016
SLMX						
LMX	0.21909	1.94732	0.0550	0.02881	0.34570	0.7301
SPER	1.84269 S-30	16.37817	0.0000	1.47992 S-30	17.75902	0.0000
JS	0.26188	2.32767	0.0225	0.09297	1.11562	0.2664

PRACTICAL SIGNIFICANCE CRITERIA

S - 15 R > OR = 0.26795 0.26795
S - 30 R > OR = 0.57735 0.57735

DEGREES OF FREEDOM FOR (BETWEEN) T TEST = 1, 79
DEGREES OF FREEDOM FOR (WITHIN) T TEST = 1, 144

* INDICATES
INDUCTION

TABLE WIIM

(LEVEL = 1 CONDITION = 1)

WITHIN AND BETWEEN ANALYSIS II (MAGNITUDE TESTS)

	BETWEEN			WITHIN		
	R TEST IND*	T TEST	PROB	R TEST IND*	T TEST	PROB
LMX						
SPER	0.17934	1.59403	0.1149	0.00883	0.10591	0.9158
JS	0.80726 S-30	7.17511	0.0000	0.50389 S-15	6.04667	0.0000
SPER						
JS	0.34627 S-15	3.07772	0.0029	0.07138	0.85659	0.3931
AVERAGES	0.30142	2.67907		0.13687	1.64248	

PRACTICAL SIGNIFICANCE CRITERIA

S - 15 R > OR = 0.26795 0.26795
S - 30 R > OR = 0.57735 0.57735

DEGREES OF FREEDOM FOR (BETWEEN) T TEST = 1, 79
DEGREES OF FREEDOM FOR (WITHIN) T TEST = 1, 144

* INDICATES
INDUCTION

TABLE WTC

(LEVEL = 1 CONDITION = 1)

TOTAL CORRELATION AND COMPONENT ANALYSIS

	TOTAL		COMPONENTS			
	CORRELATION	R TEST	T TEST	PROB	BETWEEN	WITHIN INDUCTION
SEXD						
AGED	0.09672	0.09717	1.45437	0.1472	0.09294	0.00378
EDUD	-0.06706	0.06721	1.00588	0.3156	-0.00916	-0.05790
DELE	0.10655	0.10716	1.60386	0.1102	0.04822	0.05833
POS	-0.04644	0.04649	0.69575	0.4873	-0.02916	-0.01728
SCC	0.08377	0.08407	1.25817	0.2096	0.08377	0.00000
CC	0.01615	0.01616	0.24181	0.8091	-0.05327	0.06942
SLMX	0.07360	0.07380	1.10447	0.2706	0.05164	0.02196
LMX	-0.00432	0.00432	0.06460	0.9485	0.00198	-0.00630
SPER	0.10321	0.10377	1.55304	0.1218	0.07439	0.02882
JS	-0.07707	0.07730	1.15689	0.2486	-0.02082	-0.05625
AGED						
EDUD	0.14784	0.14948	2.23725	0.0263	0.13706	0.01078
DELE	-0.03137	0.03139	0.46981	0.6390	-0.01045	-0.02092
POS	-0.03166	0.03168	0.47415	0.6359	-0.02322	-0.00844

PRACTICAL SIGNIFICANCE CRITERIA

WHOLES-15 E(1) AND E(2) > OR = 1.30323 AND A(1+2) > OR = 0.26180
 WHOLES-30 E(1) AND E(2) > OR = 1.73205 AND A(1+2) > OR = 0.52360
 PARTS-15 E(1) AND E(2) < OR = 0.76733 AND A(1+2) < OR = -0.26180
 PARTS-30 E(1) AND E(2) < OR = 0.57735 AND A(1+2) < OR = -0.52360

DEGREES OF FREEDOM FOR (TOTAL) T TEST = 1, 224

TABLE WTC

(LEVEL = 1 CONDITION = 1)

TOTAL CORRELATION AND COMPONENT ANALYSIS

	TOTAL		COMPONENTS			
	CORRELATION	R TEST	T TEST	PROB	BETWEEN	WITHIN INDUCTION
SCC	-0.09546	0.09589	1.43521	0.1526	-0.09546	0.00000
CC	-0.19312	0.19683	2.94582	0.0036	-0.13898	-0.05414
SLMX	-0.14751	0.14914	2.23215	0.0266	-0.09790	-0.04961
LMX	0.05128	0.05135	0.76857	0.4430	0.02384	0.02744
SPER	-0.11341	0.11415	1.70843	0.0889	-0.06476	-0.04866
JS	-0.07796	0.07820	1.17040	0.2431	-0.09383	0.01587
EDUD						
DELE	-0.04854	0.04860	0.72735	0.4678	-0.02237	-0.02617
POS	0.02146	0.02147	0.32130	0.7483	0.02110	0.00036
SCC	-0.06738	0.06753	1.01072	0.3132	-0.06738	0.00000
CC	-0.07017	0.07035	1.05283	0.2936	-0.04639	-0.02378
SLMX	-0.03135	0.03136	0.46940	0.6392	-0.01523	-0.01612
LMX	0.00075	0.00075	0.01117	0.9911	0.01623	-0.01548
SPER	-0.07393	0.07413	1.10947	0.2684	-0.07310	-0.00083
JS	0.04805	0.04811	0.72000	0.4723	-0.00336	0.05142

PRACTICAL SIGNIFICANCE CRITERIA

WHOLES-15 E(1) AND E(2) > OR = 1.30323 AND A(1+2) > OR = 0.26180
 WHOLES-30 E(1) AND E(2) > OR = 1.73205 AND A(1+2) > OR = 0.52360
 PARTS-15 E(1) AND E(2) < OR = 0.76733 AND A(1+2) < OR = -0.26180
 PARTS-30 E(1) AND E(2) < OR = 0.57735 AND A(1+2) < OR = -0.52360

DEGREES OF FREEDOM FOR (TOTAL) T TEST = 1, 224

TABLE WTC

(LEVEL = 1 CONDITION = 1)

TOTAL CORRELATION AND COMPONENT ANALYSIS

	TOTAL		COMPONENTS			
	CORRELATION	R TEST	T TEST	PROB	BETWEEN	WITHIN INDUCTION
DELE						
POS	0.45317	0.50837	7.60856	0.0000	0.24709	0.20608
SCC	0.26692	0.27697	4.14525	0.0000	0.26692	0.00000
CC	0.31778	0.33516	5.01617	0.0000	0.16682	0.15096
SLMX	0.14039	0.14179	2.12213	0.0349	0.13740	0.00298
LMX	0.52684	0.61984	9.27697	0.0000	0.24393	0.28291
SPER	0.19546	0.19930	2.98284	0.0032	0.13774	0.05772
JS	0.47606	0.54134	8.10203	0.0000	0.28583	0.19023
POS						
SCC	0.30329	0.31828	4.76354	0.0000	0.30329	0.00000
CC	0.28216	0.29411	4.40183	0.0000	0.21945	0.06271
SLMX	0.14305	0.14454	2.16323	0.0316	0.17165	-0.02860
LMX	0.47859	0.54506	8.15774	0.0000	0.27141	0.20718
SPER	0.13663	0.13792	2.06425	0.0401	0.13053	0.00610
JS	0.47035	0.53299	7.97704	0.0000	0.31125	0.15910

PRACTICAL SIGNIFICANCE CRITERIA

WHOLES-15 E(1) AND E(2) > OR = 1.30323 AND A(1+2) > OR = 0.26180
 WHOLES-30 E(1) AND E(2) > OR = 1.73205 AND A(1+2) > OR = 0.52360
 PARTS-15 E(1) AND E(2) < OR = 0.76733 AND A(1+2) < OR = -0.26180
 PARTS-30 E(1) AND E(2) < OR = 0.57735 AND A(1+2) < OR = -0.52360

DEGREES OF FREEDOM FOR (TOTAL) T TEST = 1, 224

TABLE WTC

(LEVEL = 1 CONDITION = 1)

TOTAL CORRELATION AND COMPONENT ANALYSIS

	TOTAL		COMPONENTS				
	CORRELATION	R TEST	T TEST	PROB	BETWEEN	WITHIN	INDUCTION
SCC							
CC	0.36867	0.39660	5.93582	0.0000	0.36867	0.00000	
SLMX	0.45430	0.50997	7.63249	0.0000	0.45430	0.00000	WHOLES-15
LMX	0.25874	0.26786	4.00899	0.0001	0.25874	0.00000	
SPER	0.40971	0.44914	6.72211	0.0000	0.40971	0.00000	
JS	0.32981	0.34935	5.22864	0.0000	0.32981	0.00000	
CC							
SLMX	0.16148	0.16363	2.44896	0.0151	0.21363	-0.05215	
LMX	0.29724	0.31131	4.65920	0.0000	0.20403	0.09321	
SPER	0.16422	0.16648	2.49170	0.0134	0.17623	-0.01201	
JS	0.44516	0.49714	7.44053	0.0000	0.33503	0.11013	
SLMX							
LMX	0.10225	0.10279	1.53840	0.1254	0.11455	-0.01230	
SPER	0.85702	1.66317	24.89201	0.0000	0.56246	0.29455	
JS	0.12689	0.12792	1.91459	0.0568	0.16033	-0.03344	

PRACTICAL SIGNIFICANCE CRITERIA

WHOLES-15 E(1) AND E(2) > OR = 1.30323 AND A(1+2) > OR = 0.26180
 WHOLES-30 E(1) AND E(2) > OR = 1.73205 AND A(1+2) > OR = 0.52360
 PARTS-15 E(1) AND E(2) < OR = 0.76733 AND A(1+2) < OR = -0.26180
 PARTS-30 E(1) AND E(2) < OR = 0.57735 AND A(1+2) < OR = -0.52360

DEGREES OF FREEDOM FOR (TOTAL) T TEST = 1, 224

TABLE WTC

(LEVEL = 1 CONDITION = 1)

TOTAL CORRELATION AND COMPONENT ANALYSIS

	TOTAL		COMPONENTS			
	CORRELATION	R TEST	T TEST	PROB	BETWEEN	WITHIN INDUCTION
LMX						
SPER	0.08369	0.08398	1.25696	0.2101	0.08797	-0.00428
JS	0.53155	0.62755	9.39227	0.0000	0.30957	0.22198
SPER						
JS	0.16358	0.16581	2.48160	0.0138	0.19281	-0.02924
AVERAGES	0.15487	0.22575	3.37870		0.12286	0.03200

PRACTICAL SIGNIFICANCE CRITERIA

WHOLES-15 E(1) AND E(2) > OR = 1.30323 AND A(1+2) > OR = 0.26180
 WHOLES-30 E(1) AND E(2) > OR = 1.73205 AND A(1+2) > OR = 0.52360
 PARTS-15 E(1) AND E(2) < OR = 0.76733 AND A(1+2) < OR = -0.26180
 PARTS-30 E(1) AND E(2) < OR = 0.57735 AND A(1+2) < OR = -0.52360

DEGREES OF FREEDOM FOR (TOTAL) T TEST = 1, 224

ภาคผนวก ช

ตารางเปรียบเทียบดัชนีความกลมกลืนของแบบจำลอง

ตาราง 30 แสดงผลการเปรียบเทียบดัชนีความกลมกลืน ดัชนีเปรียบเทียบดัชนีประหยัดของแบบจำลองการวิเคราะห์ความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของ
ตัวแปรการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามจากการประเมินของพนักงานในฐานะที่เป็นตัวแปรคั่นกลาง

โมเดล	ดัชนีความกลมกลืน					ดัชนีเปรียบเทียบ					ดัชนีประหยัด	
	χ^2	df	GFI	RMSEA	RMR	Standardized RMR	NFI	CFI	AGFI	IFI	AIC _{MODEL} , AIC _{SATURATED}	CAIC _{MODEL} , CAIC _{SATURATED}
โมเดลสมมติฐาน	92.28	15	0.93	0.15	0.059	0.079	0.79	0.81	0.74	0.82	167.20,110.00	344.03,353.13
โมเดลที่เพิ่มเส้นอิทธิพล	15.68	12	0.99	0.037	0.032	0.025	0.96	0.99	0.94	0.99	101.62,110.00	291.70,353.13
โมเดลที่ตัดเส้นอิทธิพล	22.28	18	0.98	0.035	0.039	0.030	0.95	0.99	0.94	0.99	96.82,110.00	260.38,353.13

ตาราง 31 แสดงผลการเปรียบเทียบดัชนีความกลมกลืน ดัชนีเปรียบเทียบดัชนีประหยัดของแบบจำลองการวิเคราะห์ความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของตัวแปรการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามจากการประเมินของหัวหน้าในฐานะที่เป็นตัวแปรคั่นกลาง

โมเดล	ดัชนีความกลมกลืน					ดัชนีเปรียบเทียบ					ดัชนีประหยัด	
	χ^2	df	GFI	RMSEA	RMR	Standardized RMR	NFI	CFI	AGFI	IFI	AIC _{MODEL} , AIC _{SATURATED}	CAIC _{MODEL} , CAIC _{SATURATED}
โมเดลสมมติฐาน	117.57	15	0.92	0.16	0.036	0.11	0.81	0.83	0.71	0.83	176.85,110.00	353.67,353.13
โมเดลที่เพิ่มเส้นอิทธิพล	17.02	12	0.99	0.041	0.012	0.021	0.97	0.99	0.93	0.99	102.45,110.00	292.54,353.13
โมเดลที่ตัดเส้นอิทธิพล	19.28	19	0.98	0.00	0.036	0.027	0.97	1.00	0.95	1.00	90.78,110.00	249.92,353.13

ประวัติย่อผู้วิจัย

ประวัติย่อผู้วิจัย

ชื่อ ชื่อสกุล	ร้อยตำรวจเอกหญิง ปานจักษ์ เหล่ารัตนวรพงษ์
วันเดือนปีเกิด	3 เมษายน 2511
สถานที่เกิด	อำเภอห้างฉัตร จังหวัดลำปาง
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	39/484 ซ.วัดหนามแดง ถ.ศรีนครินทร์ ต.บางแก้ว อ.บางพลี จ.สมุทรปราการ
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2529	มัธยมศึกษาตอนปลาย จากโรงเรียนสายน้ำผึ้ง
พ.ศ. 2533	พย.บ. วิทยาลัยพยาบาลตำรวจ สถาบันสมทบ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
พ.ศ. 2537	ศศ.บ. (บริหารรัฐกิจ) มหาวิทยาลัยรามคำแหง
พ.ศ. 2540	ว.ม. (สื่อสารมวลชน) มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
พ.ศ. 2548	วท.ด. (วิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์) จากมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ