



วารสารบริหารธุรกิจเทคโนโลยีมหานคร

MUT Journal of Business Administration

ปีที่ 16 ฉบับที่ 1 (มกราคม - มิถุนายน 2562)

Volume 16 Number 1 (January – June 2019)

อิทธิพลของภาวะผู้นำต่อผลการดำเนินงานด้านบริการผ่าน นวัตกรรมการจัดการ

The Influence of Leadership on Service Performance through Management Innovation

Received: January 10, 2019

Revised: February 20, 2019

Accepted: March 14, 2019

ชิตวันพัทน์ วีระชัย Chitawanphat Weerasai^{1,*}, ทิพย์รัตน์ เลหาวิเชียร Tipparat Laohavichien²

¹ นิสิตปริญญาเอก โครงการปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ คณะบริหารธุรกิจ
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ประเทศไทย

² Ph.D., รองศาสตราจารย์ ภาควิชาการจัดการการผลิต คณะบริหารธุรกิจ
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ประเทศไทย

¹ Ph.D. Student, Doctor of Philosophy Program in Business Administration
Faculty of Business Administration, Kasetsart University, Thailand

² Ph.D., Associate Professor, Department of Operations Management
Faculty of Business Administration, Kasetsart University, Thailand

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อตรวจสอบอิทธิพลของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงต่อผลการดำเนินงานด้านบริการผ่านนวัตกรรมการจัดการและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนต่อผลการดำเนินงานด้านบริการผ่านนวัตกรรมการจัดการ กลุ่มตัวอย่างคือ ผู้ประกอบวิชาชีพบัญชีในประเทศไทย จำนวน 637 คน การเก็บรวบรวมข้อมูลใช้แบบสอบถาม การทดสอบสมมติฐานใช้วิธีการตัวแบบสมการโครงสร้างแบบ Partial Least Squares (PLS-SEM) ผลการศึกษาหลัก พบว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานด้านบริการ โดยผ่านนวัตกรรมการจัดการ

* E-mail address: Chitawanphat@hotmail.com

อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ขณะที่ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานด้านบริการ โดยผ่านนวัตกรรมการจัดการ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติเช่นกัน

คำสำคัญ: ผลการดำเนินงานด้านบริการ นวัตกรรมการจัดการ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง
ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ตัวแบบสมการโครงสร้าง

ABSTRACT

This research's main objectives aim to examine the influences of transformational leadership on service performance through management innovation and transactional leadership on service performance through management innovation. A sample was 637 professional accountants in Thailand. A questionnaire was employed as a tool to collect data. The Partial Least Squares-Structural Equation Modeling (PLS-SEM) was used as a technique to test hypotheses. Main findings showed that transformational leadership has a significantly positive indirect effect on service performance through management innovation. While transactional leadership also has a significantly positive indirect effect on service performance through management innovation.

Keywords: Service Performance, Management Innovation, Transformational Leadership, Transactional Leadership, Structural Equation Modeling

บทนำ

ในศตวรรษที่ 21 องค์กรทั้งหลายต่างต้องเผชิญกับสภาพการดำเนินงานที่หลากหลายทั้งการรักษาและการเพิ่มยอดขาย ส่วนแบ่งตลาด และผลกำไร (Lonial and Carter, 2015: 94) หรือรวมเรียกว่า “ผลการดำเนินงาน (Performance)” ทั้งนี้ ผลการดำเนินงาน หมายถึง คุณลักษณะ พฤติกรรม และ/หรือ ผลลัพธ์ในเชิงประสิทธิผล (Effectiveness) และในเชิงประสิทธิภาพ (Efficiency) ของบุคคล หน่วยงาน หรือองค์กร โดย Jones และ George (2011: 5) กล่าวเพิ่มเติมว่า การเพิ่มขึ้นของผลการดำเนินงานนั้นเป็นส่วนโดยตรงกับการเพิ่มขึ้นของประสิทธิผลและประสิทธิภาพ ทั้งนี้ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์หรืออิทธิพลต่อผลการดำเนินงานมีหลายปัจจัย เช่น ภาวะผู้นำ (Leadership) รวมถึงนวัตกรรมการจัดการ (Management Innovation) เป็นต้น โดยภาวะผู้นำกับผลการดำเนินงานนั้น ผลการวิจัยในอดีตจำนวนมากไม่น้อย พบว่า ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานด้านบริการของพนักงาน (Andrews and Boyne, 2010 และ Liaw *et al.*, 2010) ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงมี

ความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการดำเนินงานของหน่วยธุรกิจ (Xenikou and Simosi, 2006) ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของหน่วยธุรกิจ (Howell *et al.*, 2005) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของหน่วยงาน (Bass *et al.*, 2003) ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานของทีมโดยผ่านความไวใจอันมีพื้นฐานมาจากความรู้ความเข้าใจ (Cognition-based Trust) (Schaubroeck *et al.*, 2011) ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานของทีมโดยผ่านความเข้มแข็งของทีม (Team Potency) (Schaubroeck *et al.*, 2007) ส่วนนวัตกรรมการจัดการหรือการปฏิบัติทางการจัดการใหม่ (New Management Practices) กับผลการดำเนินงานนั้น ผลการวิจัยในอดีตเพียงหนึ่งผลการวิจัยพบว่า นวัตกรรมจัดการมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการดำเนินงานของกิจการในอนาคต (Mol and Birkinshaw, 2009) ทั้งนี้ เมื่อผลการดำเนินงานขององค์กรมีความสำคัญยิ่ง การเพิ่มเติมองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ นวัตกรรมจัดการ และผลการดำเนินงานจึงมีความสำคัญยิ่งเช่นกัน โดยภาวะนั้นนับบทความวิจัยนี้ได้ประยุกต์ใช้ภาวะผู้นำตามทฤษฎีความสัมพันธ์ซึ่งนิยมในช่วงเวลาปัจจุบัน คือ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง (Daft, 2011: 20) รวมถึง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน

ดังนั้นบทความวิจัยนี้จึงมีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อตรวจสอบอิทธิพลของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงต่อนวัตกรรมจัดการ 2) เพื่อตรวจสอบอิทธิพลของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนต่อนวัตกรรมจัดการ 3) เพื่อตรวจสอบอิทธิพลของนวัตกรรมจัดการต่อผลการดำเนินงานด้านบริการ 4) เพื่อตรวจสอบอิทธิพลของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงต่อผลการดำเนินงานด้านบริการ 5) เพื่อตรวจสอบอิทธิพลของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนต่อผลการดำเนินงานด้านบริการ 6) เพื่อตรวจสอบอิทธิพลของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงต่อผลการดำเนินงานด้านบริการผ่านนวัตกรรมจัดการ และ 7) เพื่อตรวจสอบอิทธิพลของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนต่อผลการดำเนินงานด้านบริการผ่านนวัตกรรมจัดการ

การทบทวนวรรณกรรม สมมติฐาน และกรอบความคิด

ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงและแบบแลกเปลี่ยน

ภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง กระบวนการที่มีอิทธิพลที่ไม่ใช่การบีบบังคับของบุคคลหนึ่ง ที่เรียกว่าผู้นำ (Leader) ต่อบุคคลอื่นที่เรียกว่าผู้ตาม (Follower) เพื่อความสำเร็จของกลุ่มหรือองค์การตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ทั้งนี้คำว่า “ภาวะผู้นำ” พบว่าถูกใช้ในช่วงปลายคริสต์ศตวรรษ 1700 (Seters and Field, 1990: 29) ส่วนทฤษฎีภาวะผู้นำ (Leadership Theories) พบว่าถูกใช้อย่างแพร่หลายมากกว่า 70 ปีที่ผ่านมา (Bolden *et al.*, 2003: 2) จนกระทั่งช่วงเวลาปัจจุบันก็ยังคงได้รับความสนใจในการศึกษาโดยเฉพาะภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงและแบบแลกเปลี่ยน เช่น ชิตวันพัทน์ วีระชัย และทิพย์รัตน์ เลาหิเชียร (2560); Breevaart and Bakker (2018); Hetland *et al.* (2018); Caniëls *et al.*

(2018) และ Tse *et al.* (2017) เป็นต้น ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงและแบบแลกเปลี่ยนอยู่ในทฤษฎีความสัมพันธ์ (Relational Theories) ซึ่งเริ่มตั้งแต่ช่วงปี ค.ศ. 1970s ความคิดเรื่องภาวะผู้นำล้วนมุ่งไปที่ลักษณะของความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม กล่าวคือ ผู้นำและผู้ตามมีปฏิกริยาและอิทธิพลต่อกันอย่างไร (Daft, 2011: 20) ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงและแบบแลกเปลี่ยนถูกพัฒนาในปี ค.ศ. 1978 โดย James MacGregor Burns และต่อมาในปี ค.ศ. 1985 โดย Bernard M. Bass (Kuhnert and Lewis, 1987: 648) ซึ่งการพัฒนาของ Bass ยังคงทรงอิทธิพลต่อการศึกษาภาวะผู้นำในช่วงปัจจุบันอย่างมาก สำหรับความหมายโดยสรุปของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง หมายถึง ผู้นำที่สนับสนุนผู้ตามในเรื่องเป้าหมายและกลยุทธ์สำหรับการบรรลุเป้าหมายนั้น รวมถึงกระตุ้นเตือนผู้ตามให้เห็นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน ส่วนภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน หมายถึง ผู้นำที่พร้อมจะให้รางวัลแก่ผู้ตาม หากผลการดำเนินงานของผู้ตามเป็นไปตามเป้าหมาย ในทางตรงข้าม ผู้นำก็พร้อมจะลงโทษผู้ตาม หากผลการดำเนินงานของผู้ตามไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

นวัตกรรมการจัดการ

นวัตกรรมการจัดการ (Management Innovation) หมายถึง การกำหนดและการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติการ (Practice) กระบวนการ (Process) โครงสร้าง (Structure) หรือ เทคนิค (Technique) ที่มีความใหม่เพื่อความทันสมัยและเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร (Birkinshaw *et al.*, 2008: 829) โดยความใหม่อาจเป็นการปรับปรุงจากสิ่งเดิมหรือพัฒนาขึ้นมาใหม่ นวัตกรรมจัดการนี้อยู่ในยุคร่วมสมัย (Contemporary Era) ซึ่งการจัดการในยุคร่วมสมัยนี้เน้นไปที่ทฤษฎีระบบ (System Theories) และทฤษฎีตามสถานการณ์ (Contingency Theories) รวมถึงวิถีทางใหม่ๆ ที่มีอิทธิพลต่อการจัดการ (Bartol *et al.*, 2008: 23) อย่างเช่น นวัตกรรมจัดการ (Vaccaro *et al.*, 2012; Mol and Birkinshaw, 2009; Birkinshaw *et al.*, 2008; Birkinshaw and Mol, 2006; Hamel, 2006) ตัวอย่างของนวัตกรรมจัดการ เช่น การกำหนดการปฏิบัติการและกระบวนการใหม่ เช่น ระบบการผลิตแบบโตโยต้า (Toyota Production System) โครงสร้างใหม่ เช่น ห้องปฏิบัติการวิจัยสมัยใหม่ (Modern Research Lab) (Birkinshaw *et al.*, 2008: 830) และเทคนิคใหม่ เช่น Machine Learning ใน Apple Siri หรือ Google Assistant ที่ช่วยให้การรับคำสั่งด้วยเสียงจากหลากหลายสำเนียงเป็นไปอย่างแม่นยำมากขึ้น Machine Learning ใน YouTube ที่ช่วยแนะนำเนื้อหาที่ผู้ชมน่าจะชื่นชอบจากการเรียนรู้ถึงพฤติกรรมกรรมการรับชมของผู้ชม รวมถึง การวางแผนทรัพยากรในองค์กร (Enterprise Resource Planning: ERP) และการจัดการข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data Management) ที่ช่วยวางแผนทรัพยากรและจัดการข้อมูลขององค์กร

ผลการดำเนินงานด้านบริการ

ผลการดำเนินงานด้านบริการของพนักงาน (Employees' Service Performance) หมายถึง พฤติกรรมของพนักงานในการให้บริการและให้ความช่วยเหลือลูกค้า (Liao and Chuang, 2004: 42) ชิตวันพัทธ์ วีระชัย และ ทิพย์รัตน์ เลาหิเชียร

ผลการดำเนินงานด้านบริการมีความแตกต่างจากประสิทธิผลของการบริการ (Service Effectiveness) และคุณภาพของการบริการ (Service Quality) คือ ผลการดำเนินงานด้านบริการมุ่งเน้นที่พฤติกรรม การให้บริการ ส่วนประสิทธิผลของการบริการและคุณภาพของการบริการมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์จากการ ให้บริการ ส่วนการวัดผลการดำเนินงาน (Performance Measurement) ได้รับความสนใจจากทั้ง ผู้จัดการและนักวิจัยเมื่อประมาณต้นศตวรรษที่ 20 (Lehtinen and Ahola, 2010: 182) จนกระทั่ง ช่วงเวลาปัจจุบันก็ยังได้รับความนิยมในการศึกษา เช่น Rezaei *et al.* (2019); Lisi (2018) และ Gruman and Saks (2011) เป็นต้น โดยผู้จัดการได้ใช้การวัดผลการดำเนินงานเพื่อ 1) ประเมินผลการ ดำเนินงานของพนักงาน 2) ควบคุมผลการดำเนินงานของพนักงาน 3) จัดสรรงบประมาณ 4) จูงใจ พนักงาน 5) ส่งเสริมการดำเนินงานของพนักงาน 6) ยกย่องพนักงาน 7) เรียนรู้การดำเนินงานของ พนักงาน และ 8) ปรับปรุงผลการดำเนินงานของพนักงาน (ปรับจาก Behn, 2003: 588)

ภาวะผู้นำและนวัตกรรมการจัดการ

ผู้นำที่มีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงจะสนับสนุนความตระหนักของผู้ตามต่อการบรรลุผลลัพธ์ พร้อมทั้งให้วิธีการสำหรับบรรลุผลลัพธ์นั้น รวมถึงส่งเสริมผู้ตามให้เห็นแง่คิดการมากกว่าตนเอง นอกจากนี้ยังพัฒนาความต้องการของผู้ตามให้มีระดับที่สูงขึ้น ส่วนผู้นำที่มีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน จะตระหนักว่าผู้ตามต้องการอะไรจากการทำงานและพยายามให้ผู้ตามได้รับสิ่งนั้น หากการทำงาน เป็นไปตามเป้าหมาย (ปรับจาก Bass and Avolio, 1990) ทั้งในสภาวะการแข่งขันของธุรกิจที่ปกติ และสภาวะการแข่งขันของธุรกิจที่รุนแรงมากขึ้น โดยการแข่งขันของธุรกิจที่รุนแรงนั้น ความท้าทายจึง ไม่ได้อยู่เฉพาะการเสนอผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ๆ แต่ความท้าทายกำลังเกิดขึ้นกับการจัดการใน องค์การ (Vaccaro *et al.*, 2012: 28) นักวิชาการและนักวิจัยจึงเริ่มมุ่งความสนใจมายังการจัดการใน แบบใหม่หรือเรียกว่านวัตกรรมการจัดการ เช่น Vaccaro *et al.* (2012); Mol and Birkinshaw (2009); Birkinshaw *et al.* (2008); Birkinshaw and Mol (2006) และ Hamel (2006) เป็นต้น ภาวะผู้นำทั้ง 2 รูปแบบดังกล่าวต่างมีความสัมพันธ์กับนวัตกรรมการจัดการ ดังผลการวิจัยเชิงประจักษ์ของ Vaccaro *et al.* (2012) พบว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับนวัตกรรมการจัดการ และ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนก็มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับนวัตกรรมการจัดการเช่นกัน แนนอนว่า ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงกับนวัตกรรมการจัดการและภาวะผู้นำแบบ แลกเปลี่ยนกับนวัตกรรมการจัดการมีความชัดเจนในระดับหนึ่ง แต่ยังไม่พบว่ามีการศึกษาอิทธิพลของ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงต่อนวัตกรรมการจัดการ และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนต่อนวัตกรรม การจัดการ ดังนั้นเพื่อทราบถึงอิทธิพลดังกล่าว จึงกำหนดสมมติฐานการวิจัย ดังนี้

สมมติฐานที่ 1 : ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อนวัตกรรมการจัดการ

สมมติฐานที่ 2 : ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อนวัตกรรมการจัดการ

นวัตกรรมการจัดการและผลการดำเนินงานด้านบริการ

นวัตกรรมการจัดการและผลการดำเนินงานในอดีตได้รับการศึกษาไว้เพียงเล็กน้อย เช่น ผลการวิจัยเชิงประจักษ์ของ Walker *et al.* (2010) ยืนยันว่า นวัตกรรมการจัดการไม่มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการดำเนินงานขององค์กร แต่ Mol and Birkinshaw (2009)โต้แย้งว่า นวัตกรรมจัดการมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการดำเนินงานของกิจการ แน่นอนว่า ความไม่ชัดเจนของความสัมพันธ์ระหว่างนวัตกรรมการจัดการกับผลการดำเนินงานยังคงดำรงอยู่ นอกจากนี้ยังไม่พบว่า มีการศึกษาถึงอิทธิพลของนวัตกรรมการจัดการต่อผลการดำเนินงาน ดังนั้นเพื่อความชัดเจนและเพื่อทราบถึงอิทธิพลดังกล่าว จึงกำหนดสมมติฐานการวิจัย ดังนี้

สมมติฐานที่ 3 : นวัตกรรมการจัดการมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานด้านบริการ

ภาวะผู้นำและผลการดำเนินงานด้านบริการ

นับเป็นเวลามากกว่าทศวรรษ นักวิจัยพยายามเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับการดำเนินงานของผู้ตามในหลากหลายแง่มุม เช่น ภาวะผู้นำกับผลการดำเนินงานด้านบริการ ภาวะผู้นำกับผลการดำเนินงานของหน่วยงาน รวมถึง ภาวะผู้นำกับผลการดำเนินงานขององค์กร เป็นต้น โดย Liaw *et al.* (2010) พบว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานด้านบริการของพนักงาน Xenikou and Simosi (2006) พบว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการดำเนินงานของหน่วยธุรกิจ Bass *et al.* (2003) พบว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของหน่วยงานและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของหน่วยงาน Howell *et al.* (2005) พบว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของหน่วยธุรกิจ เช่นกัน ขณะที่ García-Morales *et al.* (2012) พบว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการดำเนินงานขององค์กร Elenkov (2002) พบว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการดำเนินงานขององค์กรและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการดำเนินงานขององค์กร นอกจากนี้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงยังมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กรและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนก็มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กรเช่นกัน ดังนั้นเพื่อพัฒนาผลการดำเนินงานด้านบริการให้มีคุณภาพมากขึ้น จึงศึกษาถึงภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงต่อผลการดำเนินงานด้านบริการและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนต่อผลการดำเนินงานด้านบริการ ตามสมมติฐานการวิจัย ดังนี้

สมมติฐานที่ 4 : ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานด้านบริการ

สมมติฐานที่ 5 : ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานด้านบริการ

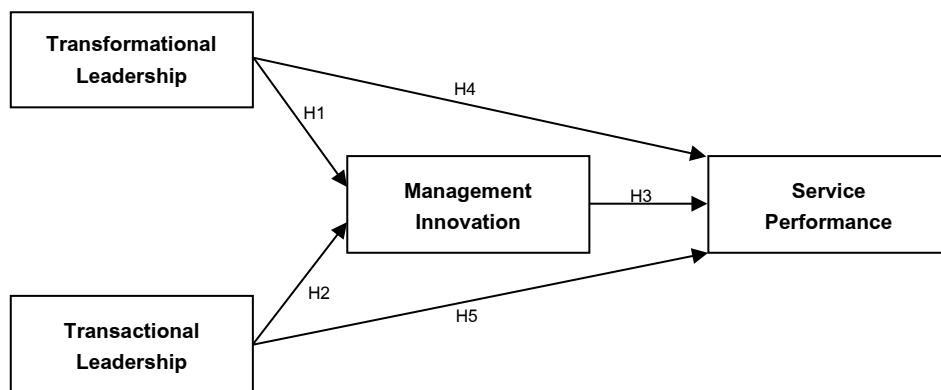
ภาวะผู้นำ นวัตกรรมจัดการ และ ผลการดำเนินงานด้านบริการ

นับเป็นเวลามากกว่าทศวรรษเช่นกัน นักวิจัยพยายามเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับผลการดำเนินงานของผู้ตามโดยผ่านตัวแปรส่งผ่าน (Mediator Variable) เช่น Schaubroeck *et al.* (2011) พบว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานของทีมโดยผ่านความไว้วางใจที่มีพื้นฐานมาจากความรู้ความเข้าใจ (Cognition-based Trust) และ Schaubroeck *et al.* (2007) ยังพบอีกว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานของทีมโดยผ่านความเข้มแข็งของทีม (Team Potency) ขณะที่ García-Morales *et al.* (2012) พบว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร โดยผ่านการเรียนรู้ขององค์กร (Organizational Learning) และผ่านนวัตกรรมขององค์กร (Organizational Innovation) ดังนั้นเพื่อพัฒนาผลการดำเนินงานให้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น จึงศึกษาถึงภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงต่อผลการดำเนินงานด้านบริการและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนต่อผลการดำเนินงานด้านบริการ โดยผ่านนวัตกรรมจัดการ ตามสมมติฐานการวิจัย ดังนี้

สมมติฐานที่ 6 : ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานด้านบริการ โดยผ่านนวัตกรรมจัดการ

สมมติฐานที่ 7 : ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานด้านบริการ โดยผ่านนวัตกรรมจัดการ

การวิจัยครั้งนี้ได้พัฒนากรอบแนวความคิดการวิจัยใหม่ที่สอดคล้องกับการทบทวนวรรณกรรมและสมมติฐานการวิจัยดังกล่าวข้างต้น เพื่ออธิบายภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน นวัตกรรมจัดการ และผลการดำเนินงานด้านบริการ (ดังแสดงดังรูปที่ 1) โดยตัวแปรในกรอบแนวความคิดการวิจัยประกอบด้วย ผลการดำเนินงานด้านบริการ ในฐานะตัวแปรตาม ขณะที่ตัวแปรอิสระ คือ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ส่วนตัวแปรส่งผ่าน คือ นวัตกรรมจัดการ



รูปที่ 1 กรอบแนวความคิด

ระเบียบวิธีการวิจัย

วิธีการเก็บข้อมูล

การวิจัยนี้ใช้แบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากประชากรเป้าหมาย คือ ผู้ประกอบวิชาชีพบัญชี ส่วนขนาดตัวอย่าง Westland (2010: 477) กำหนดว่า ขนาดตัวอย่างขั้นต่ำที่พอเพียงสำหรับการวิจัยที่ใช้ตัวแบบสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) เพื่อทดสอบสมมติฐาน คือ 10 ตัวอย่าง ต่อ 1 ตัวบ่งชี้ (Indicator) หรือข้อคำถาม แต่ไม่ควรน้อยกว่า 200 ตัวอย่าง (Kline, 2011: 12; Iacobucci, 2010: 92) สำหรับการวิจัยนี้ใช้ตัวแบบสมการโครงสร้างและมีจำนวนข้อคำถามรวม 38 ข้อ จำนวนตัวอย่างจึงไม่ควรน้อยกว่า 380 ตัวอย่าง ตามเกณฑ์ของ Westland (2010: 477) Kline (2011: 12) และ Iacobucci (2010: 92) สำหรับวิธีการสุ่มตัวอย่าง คือ การสุ่มตัวอย่างแบบบังเอิญ (Accidental Sampling) หรือ การสุ่มตัวอย่างตามสะดวก (Convenience Sampling)

การประเมินคุณภาพของแบบสอบถามดำเนินการทั้งการทดสอบความเที่ยงตรง (Validity) และความเชื่อมั่น (Reliability) ดังนี้ การทดสอบความเที่ยงตรง ด้วยการทดสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content Validity) ของมาตรการวัด โดยขั้นแรกดำเนินการนำข้อคำถามไปสอบถามกับผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน เพื่อตรวจสอบความครบถ้วน ความถูกต้อง ความสอดคล้อง ตามทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง รวมถึงตรวจสอบการใช้ภาษา ขั้นต่อมาดำเนินการปรับปรุงแก้ไข และขั้นสุดท้ายเพื่อความเที่ยงตรงตามเนื้อหามากขึ้นจึงดำเนินการนำข้อคำถามของนวัตกรรมการจัดการและผลการดำเนินงานด้านบริการ ซึ่งเป็นข้อคำถามที่สร้างขึ้นใหม่บางส่วนและทั้งหมดไปสอบถามกับผู้เชี่ยวชาญ จำนวนอีก 3 ท่าน (Gerdprasert *et al.*, 2011: 532) เพื่อตรวจสอบถึงความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ สำหรับงานวิจัยนี้ใช้ดัชนีความสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์กับข้อคำถาม (Index of Item-objective Congruence: IOC) โดยค่าความสอดคล้องของแต่ละข้อคำถามจะต้องไม่ต่ำกว่า 0.67 (Parish *et al.*,

2010: 156) หลังจากสอบถามกับผู้เชี่ยวชาญดังกล่าวและนำมาหาค่าความสอดคล้อง พบว่า ค่าไม่ต่ำกว่า 0.67 ส่วนการทดสอบความเชื่อมั่นของมาตรการวัด ซึ่งกระทำหลังจากการปรับปรุงแก้ไขในส่วนของความเที่ยงตรงตามเนื้อหาแล้ว โดยนำแบบสอบถามไปสอบถามกับผู้ประกอบวิชาชีพบัญชีที่กำลังศึกษาในหลักสูตรบัญชีมหาบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ จำนวนรวม 30 คน เพื่อนำมาหาค่าความเชื่อมั่น สำหรับการวิจัยนี้ใช้สูตรที่พัฒนาโดย Lee J. Cronbach คือ ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ซึ่งค่าสัมประสิทธิ์ฯ ของแต่ละตัวแปรจะต้องไม่ต่ำกว่า 0.7 (Choudhary *et al.*, 2013: 436; Carmeli *et al.*, 2006: 81) หลังจากแจกแบบสอบถามดังกล่าวและนำมาหาค่าความเชื่อมั่นหรือค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์ฯ ของแต่ละตัวแปร มีค่ามากกว่า 0.7

มาตรการวัด

มาตรการวัด (Measurement Scale) หรือข้อคำถามของแต่ละตัวแปรสำหรับการวิจัยครั้งนี้ถูกประยุกต์ขึ้นบนพื้นฐานของการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยแต่ละข้อคำถามมีมาตรการตอบเป็นแบบ Rating Scale 7 ระดับ คือ 1 (ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง) ถึง 7 (เห็นด้วยอย่างยิ่ง) ทั้งนี้มาตรการวัดมีรายละเอียดดังนี้

มาตรการวัดภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง การวิจัยนี้ใช้มิติพฤติกรรมของผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงตามงานวิจัยของ Podsakoff *et al.* (1990: 112) เพื่อประเมินพฤติกรรมของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง ซึ่งแบ่งออกเป็น 6 มิติ คือ 1) การระบุและแสดงวิสัยทัศน์ 2) การเป็นตัวอย่างที่เหมาะสม 3) การสนับสนุนให้ยอมรับเป้าหมายของส่วนรวม 4) การคาดหวังในผลงานที่ดีเยี่ยม 5) การให้การสนับสนุนแต่ละบุคคล และ 6) การกระตุ้นการใช้ปัญญา โดยแต่ละมิติเป็นไปตามแนวความคิดของ Podsakoff *et al.* (1990: 112) (ดูที่ ชิตวันพัทธ์ วีระสัย และ ทิพย์รัตน์ เลาหวิเชียร, 2560: 192) ทั้งนี้ มิติทั้ง 6 ของ Podsakoff *et al.* ถูกใช้กันอย่างแพร่หลายในหลากหลายงานวิจัย เช่น MacKenzie *et al.* (2001); Sarros *et al.* (2008); Vecchio *et al.* (2008); Laohavichien *et al.* (2009); Laohavichien *et al.* (2011) เป็นต้น

สำหรับข้อคำถามที่ใช้วัดภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงทั้ง 6 มิติ ได้ประยุกต์ใช้ข้อคำถามภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงของ Laohavichien (2004: 257-259) ซึ่งมีจำนวนข้อคำถามรวมทั้ง 6 มิติ เท่ากับ 17 ข้อ โดยแต่ละมิติมีจำนวนข้อคำถาม 3 ข้อ ยกเว้น การให้การสนับสนุนแต่ละบุคคล มีข้อคำถาม 2 ข้อ ทั้งนี้เพื่อให้แต่ละมิติมีข้อคำถาม 3 ข้อ จึงได้เพิ่มข้อคำถามอีก 1 ข้อ ให้กับมิติ การให้การสนับสนุนแต่ละบุคคล ดังนั้น จำนวนข้อคำถามรวมทั้ง 6 มิติ จึงเท่ากับ 18 ข้อ (แสดงที่ภาคผนวก)

มาตรการวัดภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน การวิจัยนี้ใช้มิติพฤติกรรมของผู้นำแบบแลกเปลี่ยนตามงานวิจัยของ MacKenzie *et al.* (2001: 123) เพื่อประเมินพฤติกรรมของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 มิติ คือ 1) การให้รางวัลตามสถานการณ์ และ 2) การลงโทษตามสถานการณ์ โดยแต่ละมิติเป็นไปตามแนวความคิดของ Laohavichien (2004: 68) (ดูที่ ชิตวันพัทน์ วีระชัย และ ทิพย์รัตน์ เลาหวิเชียร, 2560: 192-193) ทั้งนี้ทั้ง 2 มิติ ของ MacKenzie *et al.* ถูกใช้กันอย่างแพร่หลายในหลากหลายงานวิจัย เช่น MacKenzie *et al.* (2001); Laohavichien *et al.* (2009) และ Laohavichien *et al.* (2011) เป็นต้น

สำหรับข้อคำถามที่ใช้วัดภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนทั้ง 2 มิติ ของการวิจัยครั้งนี้ได้ประยุกต์ใช้ข้อคำถามภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของ Laohavichien (2004: 259) ซึ่งมีจำนวนข้อคำถามรวมทั้ง 2 มิติ เท่ากับ 6 ข้อ โดยแต่ละมิติมีจำนวนข้อคำถาม 3 ข้อ (แสดงที่ภาคผนวก)

มาตรการวัดนวัตกรรมการจัดการ การวิจัยนี้ใช้มิตินวัตกรรมการจัดการในระดับองค์การตามงานวิจัยของ Vaccaro *et al.* (2012: 38-39) เพื่อประเมินนวัตกรรมการจัดการในระดับองค์การ ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 มิติ คือ 1) การปฏิบัติใหม่ 2) กระบวนการใหม่ และ 3) โครงสร้างใหม่ โดยแต่ละมิติ Vaccaro *et al.* (2012: 38-39) และ Vaccaro (2010: 38-39) ให้รายละเอียดไว้โดยสรุปดังนี้ 1) การปฏิบัติใหม่ – ผู้จัดการควรกำหนดกฎและขั้นตอนที่เกี่ยวข้องของภายในองค์การใหม่อย่างสม่ำเสมอ 2) กระบวนการใหม่ – องค์การควรใช้ระบบการจัดการใหม่ๆ อย่างสม่ำเสมอ 3) โครงสร้างใหม่ – องค์การควรปรับโครงสร้างการติดต่อสื่อสารทั้งในและระหว่างแผนกใหม่ เช่น อนุญาตให้ต่างแผนกกันแลกเปลี่ยนข้อมูลกันได้ เป็นต้น รวมถึง องค์การควรปรับเปลี่ยนองค์ประกอบบางอย่างของโครงสร้างองค์การอย่างต่อเนื่อง เช่น โครงสร้างองค์การแบบเป็นทางการควรเปลี่ยนแปลงเพื่อนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงในการติดต่อสื่อสาร ความเป็นอิสระ และการใช้ดุลยพินิจ

สำหรับข้อคำถามที่ใช้วัดนวัตกรรมการจัดการในระดับองค์การทั้ง 3 มิติ ของการวิจัยครั้งนี้ได้ประยุกต์ใช้ข้อคำถามนวัตกรรมการจัดการในระดับองค์การ ของ Vaccaro *et al.* (2012: 38-39) ซึ่งมีจำนวนข้อคำถามรวมทั้ง 3 มิติ เท่ากับ 6 ข้อ โดยแต่ละมิติมีจำนวนข้อคำถาม 2 ข้อ ทั้งนี้เพื่อให้แต่ละมิติมีข้อคำถาม 3 ข้อ จึงได้พัฒนาข้อคำถามอีก 1 ข้อ ให้กับทั้ง 3 มิติ ดังนั้น จำนวนข้อคำถามรวมทั้ง 3 มิติ จึงเท่ากับ 9 ข้อ (แสดงที่ภาคผนวก)

มาตรการวัดผลการดำเนินงานด้านบริการ การวิจัยนี้ใช้ข้อคำถามเพื่อประเมินผลการดำเนินงานด้านบริการของหน่วยงาน โดยข้อคำถามทั้งหมดพัฒนาจากมาตรการวัดผลการดำเนินงานด้านบริการของพนักงาน โดย Liao and Chuang (2004: 48, 57) มาตรการวัดผลการดำเนินงานของทีม โดย Schaubroeck *et al.* (2007: 1024) และ Schaubroeck *et al.* (2011: 867) ประกอบกับมาตรการวัดผลการดำเนินงานของหน่วยงาน โดย Hirak *et al.* (2012: 111) จึงทำให้มีจำนวนข้อคำถามรวม 5 ข้อ (แสดงที่ภาคผนวก)

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยนี้เริ่มต้นจากการรายงานข้อมูลด้านประชากรศาสตร์ หลังจากนั้นจึงดำเนินการในหลายขั้นตอนเพื่อการคัดกรองข้อมูล (Data Screening) ดังนี้ ขั้นตอนที่ 1 การตรวจสอบค่าผิดปกติของข้อมูล (Outlier) ด้วยวิธีการของ Mahalanobis Distance ขั้นตอนที่ 2 การตรวจสอบการแจกแจงแบบปกติของข้อมูล (Normality) ด้วยค่าความเบ้ (Skewness) และ ค่าความโด่ง (Kurtosis) และ ขั้นตอนที่ 3 การตรวจสอบความเชื่อมั่น (Reliability) และ ความเที่ยงตรง (Validity) ของโครงสร้าง (Construct Validity) เมื่อข้อมูลผ่านการคัดกรองเรียบร้อยแล้ว ต่อมาจึงดำเนินการทดสอบสมมติฐานโดยใช้ตัวแบบสมการโครงสร้าง Partial Least Squares (Partial Least Squares-Structural Equation Modeling: PLS-SEM) ด้วยโปรแกรม SmartPLS 3.2.8 (Ringle *et al.*, 2015) ซึ่ง PLS-SEM นั้นได้รับความนิยมหรือความสนใจเพิ่มมากขึ้นในงานวิจัยด้านธุรกิจ (Becker *et al.*, 2012: 359; Hair *et al.*, 2012: 323; Sarstedt *et al.*, 2014: 154; Hair *et al.*, 2014: 107) อันเนื่องมาจากความสามารถของ PLS-SEM ในประเด็นการจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นประจำในงานวิจัยทางด้านสังคมศาสตร์ เช่น ตัวแบบมีความซับซ้อนสูง เป็นต้น (Hair *et al.*, 2014: 107)

ผลการวิจัย

ข้อมูลด้านประชากรศาสตร์

ผลการแจกแบบสอบถามจำนวนทั้งสิ้น 1,000 ชุด และได้รับคืน 655 ชุด ซึ่งมากกว่าขนาดตัวอย่างที่กำหนดไว้ที่ 380 ตัวอย่าง โดยอัตราการตอบกลับ (Respondent Rate) คิดเป็นร้อยละ 65.50 ทั้งนี้พบว่าข้อมูลทั่วไปจากแบบสอบถามที่ได้รับคืน มีรายละเอียดโดยสรุป ดังนี้ จากจำนวนหน่วยตัวอย่าง 655 คน พบว่าเป็นเพศชาย จำนวน 95 คน คิดเป็นร้อยละ 14.5 และ เพศหญิง จำนวน 560 คน คิดเป็นร้อยละ 85.5 ส่วนใหญ่มีอายุอยู่ในช่วง 31-40 ปี จำนวน 245 คน คิดเป็นร้อยละ 37.4 ส่วนใหญ่มีการศึกษาสูงสุด คือ ปริญญาตรี จำนวน 420 คน คิดเป็นร้อยละ 64.1 ส่วนใหญ่เป็นผู้ประกอบวิชาชีพบัญชี ด้านการทํานายบัญชี ในหน่วยงานธุรกิจ จำนวน 488 คน คิดเป็นร้อยละ 74.5 ส่วนใหญ่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนอยู่ในช่วง 15,000 – 39,999 บาท จำนวน 228 คน คิดเป็นร้อยละ 34.8 ส่วนใหญ่ทำงานกับองค์กรการปัจจุบันในช่วง 1 – 5 ปี จำนวน 206 คน คิดเป็นร้อยละ 31.5 และส่วนใหญ่หน่วยงานบัญชีที่สังกัดมีจำนวนผู้ประกอบวิชาชีพบัญชีอยู่ในช่วง 1 – 5 คน จำนวน 246 คน คิดเป็นร้อยละ 37.6

การคัดกรองข้อมูล

เริ่มจากขั้นตอนที่ 1 ผลการตรวจสอบค่าผิดปกติของข้อมูลด้วยวิธีการของ Mahalanobis Distance พบว่า ข้อมูลมีความผิดปกติจำนวน 18 ข้อมูล จากทั้งหมด 655 ข้อมูล เนื่องจากค่า p-value น้อยกว่า 0.001 ($P < 0.001$) ดังนั้นจึงดำเนินการตัดข้อมูลดังกล่าวออกจากชุดข้อมูล (Joo *et al.*, 2012: 571; Vianello *et al.*, 2010: 396; Beauchamp *et al.*, 2005: 12) จึงทำให้เหลือข้อมูลสำหรับการวิเคราะห์ในขั้นตอนต่อไปจำนวน 637 ข้อมูล ขั้นตอนที่ 2 ผลการตรวจสอบการแจกแจงแบบปกติของข้อมูลด้วยค่าความเบ้และค่าความโด่ง พบว่า ข้อมูลมีการแจกแจงแบบปกติ เนื่องจากค่าดัชนีความเบ้ (Skew Index: SI) ไม่มากกว่า 2 คือ ข้อมูลสมมาตรหรือไม่มีความเบ้มาก และค่าดัชนีความโด่ง (Kurtosis Index: KI) ไม่มากกว่า 7 คือ ข้อมูลมีการแจกแจงแบบปกติ (West *et al.*, 1995) จึงทำให้มีข้อมูลสำหรับการวิเคราะห์ในขั้นตอนต่อไปจำนวน 637 ข้อมูล เท่าเดิม และ ขั้นตอนที่ 3 ผลการตรวจสอบความเชื่อมั่นและความเที่ยงตรงของโครงสร้าง โดยเริ่มจากความเชื่อมั่นด้วยการพิจารณาจากค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) พบว่าตัวแปรทุกตัวแปรมีความเชื่อมั่น เนื่องจากค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคไม่ต่ำกว่า 0.7 (Choudhary *et al.*, 2013: 436; Carmeli *et al.*, 2006: 81) จึงทำให้มีข้อคำถามสำหรับการวิเคราะห์ในขั้นตอนต่อไปจำนวน 38 ข้อ เท่าเดิม ต่อมาเป็นความเที่ยงตรงของโครงสร้างด้วยการพิจารณาจากค่าน้ำหนักปัจจัย (Factor Loading) ของข้อคำถามในแต่ละองค์ประกอบ (Component) จากการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis) พบว่า ข้อคำถามเกือบทุกข้อมีความเที่ยงตรงของโครงสร้าง เนื่องจากค่าน้ำหนักปัจจัยมากกว่า 0.40 ยกเว้นข้อที่ 10 จึงดำเนินการตัดข้อคำถามข้อดังกล่าวทิ้งไป จึงทำให้มีข้อคำถามสำหรับการวิเคราะห์ในขั้นตอนต่อไปจำนวน 37 ข้อ

การทดสอบสมมติฐาน

ตัวแบบการวัด (Measurement Model) หรือ ตัวแบบภายนอก (Outer Model) ผลการประเมินตัวแบบการวัดหรือตัวแบบภายนอกซึ่งเป็นการประเมินความเชื่อมั่นและความเที่ยงตรง การประเมินความเชื่อมั่นโดยการประเมินความเชื่อมั่นของความสอดคล้องภายใน (Internal Consistency Reliability) และความเชื่อมั่นของตัวบ่งชี้ (Indicator Reliability) ส่วนการประเมินความเที่ยงตรงโดยการประเมินความเที่ยงตรงเชิงบรรจบ (Convergent Validity) และความเที่ยงตรงเชิงจำแนก (Discriminant Validity) ผลการประเมินแสดงดังต่อไปนี้

ความเชื่อมั่นของความสอดคล้องภายใน พบว่า ตัวแปรหลัก (Construct) แต่ละตัวแปร คือ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง (CR = 0.955) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (CR = 0.894) นวัตกรรมจัดการ (CR = 0.936) และ ผลการดำเนินงานด้านบริการ (CR = 0.952) มีค่าความ

เชื่อมั่นเชิงองค์ประกอบ (Composite Reliability: CR) สูงกว่า 0.70 ทุกตัว ดังนั้นแสดงว่าทุกตัวแปรหลักมีความเชื่อมั่นด้านความสอดคล้องภายใน (Hair *et al.*, 2011: 145)

ความเชื่อมั่นของตัวบ่งชี้ พบว่า ข้อคำถามแต่ละข้อ (ข้อที่ 1 – 38 ยกเว้นข้อที่ 10 ซึ่งถูกตัดออกในขั้นตอนการตรวจสอบความเที่ยงตรงของโครงสร้าง) ของแต่ละตัวแปรหลัก คือ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน นวัตกรรมจัดการ และ ผลการดำเนินงานด้านบริการ มีค่าน้ำหนักตัวบ่งชี้ (Indicator Loadings: IL) อยู่ในช่วง 0.702 - 0.924 ซึ่งสูงกว่า 0.70 ดังนั้นแสดงว่าข้อคำถามมีความเชื่อมั่นด้านตัวบ่งชี้ (Hair *et al.*, 2011: 145) ยกเว้นข้อที่ 27 (IL = 0.689) และ ข้อที่ 11 และ 12 (IL = 0.059 และ -0.050 ตามลำดับ) ทั้งนี้พบว่างานวิจัยในอดีตให้การยอมรับค่าน้ำหนักตัวบ่งชี้ที่ต่ำกว่า 0.70 แต่ไม่ต่ำกว่า 0.40 (Rao and Abdul, 2015: 41; Choi *et al.*, 2016: 8) ดังนั้น สำหรับข้อที่ 27 จึงเก็บไว้ แต่ข้อที่ 11 และ 12 จำเป็นต้องตัดออก เมื่อข้อคำถามที่ 11 และ 12 ถูกตัดออก จึงส่งผลให้ตัวแปรย่อย (Variable) ที่ชื่อว่า การคาดหวังในผลงานที่ดีเยี่ยม ถูกตัดออกเช่นกัน เนื่องจากตัวแปรย่อยนี้มีข้อคำถามรวม 3 ข้อ คือ ข้อที่ 10, 11 และ 12 จึงส่งผลให้ตัวแปรหลักที่ชื่อว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง มีตัวแปรย่อยลดลงจาก 6 ตัวแปร เหลือ 5 ตัวแปร

ความเที่ยงตรงเชิงบรรจบ พบว่า ตัวแปรหลักแต่ละตัวแปร คือ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง (AVE = 0.584) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (AVE = 0.585) นวัตกรรมจัดการ (AVE = 0.622) และ ผลการดำเนินงานด้านบริการ (AVE = 0.800) มีค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (Average Variance Extracted: AVE) สูงกว่า 0.50 ทุกตัว ดังนั้นแสดงว่าทุกตัวแปรหลักมีความเที่ยงตรงเชิงบรรจบ (Hair *et al.*, 2011: 145)

ความเที่ยงตรงเชิงจำแนก โดยเกณฑ์ของ Fornell-Larcker พบว่า ตัวแปรหลักแต่ละตัวแปร คือ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง (Square Root of AVE = 0.764) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Square Root of AVE = 0.765) นวัตกรรมจัดการ (Square Root of AVE = 0.789) และ ผลการดำเนินงานด้านบริการ (Square Root of AVE = 0.894) มีค่ารากที่สอง (Square Root) ของ AVE ของแต่ละตัวแปรหลักแฝง (Latent Construct) สูงกว่าค่าสหสัมพันธ์ของตัวแปรหลักแฝงนั้นกับตัวแปรหลักแฝงอื่นๆ ดังนั้นแสดงว่าทุกตัวแปรหลักมีความเที่ยงตรงเชิงจำแนกตามเกณฑ์ของ Fornell-Larcker (Choi *et al.*, 2016: 8; Shao *et al.*, 2012: 2408)

ความเที่ยงตรงเชิงจำแนก โดยเกณฑ์ของน้ำหนักตัวบ่งชี้หรือ Cross Loadings พบว่า ข้อคำถามแต่ละข้อ (ข้อที่ 1 – 38 ยกเว้นข้อที่ 10 ซึ่งถูกตัดออกในขั้นตอนการตรวจสอบความเที่ยงตรงของโครงสร้าง) ของแต่ละตัวแปรหลัก คือ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน นวัตกรรมจัดการ และ ผลการดำเนินงานด้านบริการ มีค่าน้ำหนักตัวบ่งชี้หรือค่าน้ำหนักข้อคำถามสูงกว่าค่าน้ำหนักตัวบ่งชี้ของข้อคำถามอื่นๆ ดังนั้นแสดงว่าข้อคำถามแต่ละข้อมีความ

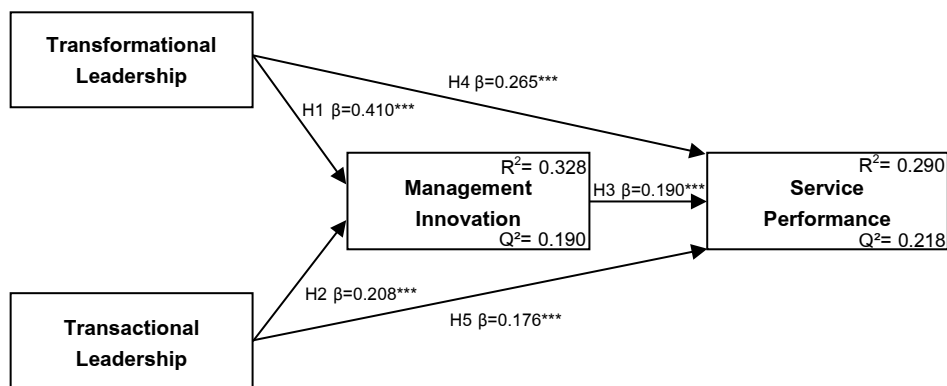
เที่ยงตรงเชิงจำแนกตามเกณฑ์ของน้ำหนักตัวบ่งชี้หรือ Cross Loadings (CL) ยกเว้นบางข้อคำถามของตัวแปรย่อยที่ชื่อว่า การคาดหวังในผลงานที่ดีเยี่ยมของตัวแปรหลักที่ชื่อว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง มีข้อคำถาม ข้อที่ 11 และ 12 (CL = 0.059 และ -0.050 ตามลำดับ) ซึ่งไม่เป็นไปตามเกณฑ์ของน้ำหนักตัวบ่งชี้ ดังนั้น ข้อที่ 11 และ 12 จำเป็นต้องตัดออก ทั้งนี้สอดคล้องกับผลการประเมินความเชื่อมั่นของตัวบ่งชี้

ผลการประเมินตัวแบบการวัดหรือตัวแบบภายนอกพบปัญหา คือ ข้อคำถาม ข้อที่ 11 และ 12 จำเป็นต้องตัดออก ดังนั้นจึงจำเป็นต้องประเมินตัวแบบการวัดใหม่อีกครั้ง ก่อนการประเมินตัวแบบโครงสร้างหรือตัวแบบภายใน ผลการประเมินรอบใหม่ พบว่า ผ่านทุกเกณฑ์ของความเชื่อมั่นของความสอดคล้องภายใน ความเชื่อมั่นของตัวบ่งชี้ ความเที่ยงตรงเชิงบรรจบ และ ความเที่ยงตรงเชิงจำแนก

ตัวแบบโครงสร้าง (Structural Model) หรือ ตัวแบบภายใน (Inner Model) ก่อนการเริ่มประเมิน จำเป็นต้องดำเนินการตรวจสอบปัญหา Multicollinearity ในตัวแบบโครงสร้าง หลังจากนั้นจึงดำเนินการทดสอบสมมติฐานของการวิจัยด้วยการประเมินค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง (Path Coefficient) และระดับนัยสำคัญ (Significance Level) ของค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง ต่อมาเป็นการประเมินพลังในการอธิบาย (Explanatory Power) ด้วยค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจ (Coefficient of Determination: R^2) การประเมินขนาดของผลกระทบ (Effect Size: f^2) และสุดท้ายการประเมินความสัมพันธ์ที่คาดการณ์ได้ (Predictive Relevance: Q^2) ผลการประเมินแสดงดังต่อไปนี้

การตรวจสอบปัญหา Multicollinearity ในตัวแบบโครงสร้าง พบว่า Endogenous Construct หรือตัวแปรตาม คือ นวัตกรรมจัดการ กับ Exogenous Construct หรือตัวแปรอิสระ คือ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง และ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน มีค่า Variance Inflation Factor (VIF) เท่ากับ 1.901 และ 1.901 ตามลำดับ ซึ่งต่ำกว่า 5 ทุกตัว ดังนั้นแสดงว่าไม่มีปัญหา Multicollinearity (Hair *et al.*, 2011: 145; Rao and Abdul, 2015: 43-44) ซึ่งอธิบายได้ว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง และ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ไม่มีความสัมพันธ์กันอย่างสูง ส่วน Endogenous Construct หรือตัวแปรตาม คือ ผลการดำเนินงานด้านบริการ กับ Exogenous Construct หรือตัวแปรอิสระ คือ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และ นวัตกรรมจัดการ มีค่า Variance Inflation Factor (VIF) เท่ากับ 2.151, 1.965 และ 1.489 ตามลำดับ ซึ่งต่ำกว่า 5 ทุกตัว เช่นกัน ดังนั้นแสดงว่าไม่มีปัญหา Multicollinearity (Hair *et al.*, 2011: 145; Rao and Abdul, 2015: 43-44) ซึ่งอธิบายได้ว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และ นวัตกรรมจัดการ ไม่มีความสัมพันธ์กันอย่างสูง

การทดสอบสมมติฐานของการวิจัย ด้วยการประเมินค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง (β) และระดับนัยสำคัญของค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางทั้ง t-value และ p-value โดยวิธี Bootstrapping จำนวน 5,000 ตัวอย่าง (Hair *et al.*, 2011: 145, 147) พบว่า ทุกสมมติฐานได้รับการยอมรับ โดยมีรายละเอียด ดังนี้ **สมมติฐานที่ 1** ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อนวัตกรรมการจัดการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 ($\beta = 0.410$, t-value = 7.925, p-value = 0.000) **สมมติฐานที่ 2** ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อนวัตกรรมการจัดการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 ($\beta = 0.208$, t-value = 4.156, p-value = 0.000) **สมมติฐานที่ 3** นวัตกรรมจัดการที่มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานด้านบริการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 ($\beta = 0.190$, t-value = 4.022, p-value = 0.000) **สมมติฐานที่ 4** ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานด้านบริการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 ($\beta = 0.265$, t-value = 4.252, p-value = 0.000) **สมมติฐานที่ 5** ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานด้านบริการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 ($\beta = 0.176$, t-value = 3.270, p-value = 0.001) **สมมติฐานที่ 6** ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานด้านบริการโดยผ่านนวัตกรรมจัดการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 ($\beta = 0.078$, t-value = 3.561, p-value = 0.000) และ **สมมติฐานที่ 7** ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานด้านบริการโดยผ่านนวัตกรรมจัดการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 ($\beta = 0.040$, t-value = 2.847, p-value = 0.004) (แสดงดังรูปที่ 2)



รูปที่ 2 ผลการทดสอบสมมติฐาน

หมายเหตุ: *** = $p < 0.01$

การประเมินพลังในการอธิบายของตัวแบบ พิจารณาจากค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจ (R^2) พบว่า ค่า R^2 ของนวัตกรรมจัดการ เท่ากับ 0.328 หรือ ร้อยละ 32.80 อธิบายได้ว่า นวัตกรรมจัดการของหน่วยงานด้านบัญชีในประเทศไทยจะมากหรือน้อยได้รับอิทธิพลมาจากภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ร้อยละ 32.80 ส่วนอีก ร้อยละ 67.20 มาจากอิทธิพลของปัจจัยอื่น ทั้งนี้พิจารณาได้ว่า ค่า R^2 นี้อยู่ในระดับปานกลางตามเกณฑ์ของ Chin (1998: 323) ซึ่งสรุปได้ว่า ค่า R^2 นี้มีพลังในการอธิบายปานกลาง ส่วนค่า R^2 ของผลการดำเนินงานด้าน

บริการ เท่ากับ 0.290 หรือ ร้อยละ 29.00 อธิบายได้ว่า ผลการดำเนินงานด้านบริการของหน่วยงานด้านบัญชีในประเทศไทยจะมากหรือน้อยได้รับอิทธิพลมาจากนวัตกรรมการจัดการ ร้อยละ 29.00 ส่วนอีก ร้อยละ 71.00 มาจากอิทธิพลของปัจจัยอื่น ทั้งนี้พิจารณาได้ว่า ค่า R^2 นี้อยู่ในระดับใกล้เคียงปานกลางตามเกณฑ์ของ Chin (1998: 323) ซึ่งสรุปได้ว่า ค่า R^2 นี้มีพลังในการอธิบายใกล้เคียงปานกลาง

การประเมินขนาดของผลกระทบ พิจารณาจากค่า Cohen's f^2 พบว่า ค่า f^2 ของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงเท่ากับ 0.132 และ 0.046 อธิบายได้ว่าภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงมีขนาดของผลกระทบต่อนวัตกรรมการจัดการในระดับใกล้เคียงปานกลางและต่อผลการดำเนินงานด้านบริการในระดับเล็กน้อย ต่อมาค่า f^2 ของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเท่ากับ 0.034 และ 0.022 อธิบายได้ว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีขนาดของผลกระทบต่อนวัตกรรมการจัดการและผลการดำเนินงานด้านบริการตามลำดับ ในระดับเล็กน้อยทั้งคู่ และสุดท้าย ค่า f^2 ของนวัตกรรมการจัดการเท่ากับ 0.034 อธิบายได้ว่านวัตกรรมการจัดการมีขนาดของผลกระทบต่อผลการดำเนินงานด้านบริการ ในระดับเล็กน้อยเช่นกัน ทั้งนี้เป็นไปตามเกณฑ์ของ Cohen ในปี ค.ศ. 1988 (Hair *et al.*, 2014: 114; Nitzi, 2016: 27)

การประเมินความสัมพันธ์ที่คาดการณ์ได้ โดยวิธี Blindfolding ทั้งนี้ค่า d กำหนดให้เท่ากับ 8 (Hair *et al.*, 2011: 145, 147) และพิจารณาความสัมพันธ์ที่คาดการณ์ได้จากค่า Q^2 พบว่าค่า Q^2 ของนวัตกรรมการจัดการเท่ากับ 0.190 ซึ่งใหญ่กว่า 0 อธิบายได้ว่า ตัวแบบโครงสร้างแสดงความสัมพันธ์ที่คาดการณ์ได้ หรือ ตัวแบบโครงสร้างมีความสามารถในการคาดการณ์ ส่วน ค่า Q^2 ของผลการดำเนินงานด้านบริการเท่ากับ 0.218 ซึ่งใหญ่กว่า 0 เช่นกัน อธิบายได้ว่า ตัวแบบโครงสร้างแสดงความสัมพันธ์ที่คาดการณ์ได้ หรือ ตัวแบบโครงสร้างมีความสามารถในการคาดการณ์ ทั้งนี้เป็นไปตามเกณฑ์ของ Hair *et al.* (2014: 113-114)

สรุปและอภิปรายผลการวิจัย

การวิจัยนี้ใช้ตัวแบบสมการโครงสร้างแบบ Partial Least Squares หรือ PLS-SEM ในการทดสอบสมมติฐานทุกสมมติฐานจากข้อมูลเชิงประจักษ์ที่เก็บรวบรวมได้จากผู้ประกอบการวิชาชีพบัญชีในประเทศไทย ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า สมมติฐานที่ 1 ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อนวัตกรรมการจัดการ สมมติฐานที่ 2 ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อนวัตกรรมการจัดการ โดยภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง ($\beta = 0.410$) มีความสำคัญมากกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ($\beta = 0.208$) สมมติฐานที่ 3 นวัตกรรมการจัดการมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานด้านบริการ สมมติฐานที่ 4 ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานด้านบริการ สมมติฐานที่ 5 ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานด้านบริการ โดยภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง ($\beta = 0.265$) มีความสำคัญมากกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ($\beta = 0.176$) สมมติฐานที่ 6 ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวก

ต่อผลการดำเนินงานด้านบริการ โดยผ่านนวัตกรรมการจัดการ และสมมติฐานที่ 7 ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานด้านบริการ โดยผ่านนวัตกรรมการจัดการ โดยภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง ($\beta = 0.078$) มีความสำคัญมากกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ($\beta = 0.040$)

ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อนวัตกรรมการจัดการ (H1) และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อนวัตกรรมการจัดการ (H2) ต่างสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Vaccaro *et al.* (2012) ที่พบว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับนวัตกรรมการจัดการและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับนวัตกรรมการจัดการของบริษัทชาวดัตช์ ประเทศเนเธอร์แลนด์ สำหรับนวัตกรรมการจัดการมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานด้านบริการ (H3) ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Mol and Birkinshaw (2009) ที่พบว่า นวัตกรรมการจัดการหรือการปฏิบัติทางการจัดการใหม่มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการดำเนินงานของกิจการที่ลงทะเบียนกับสำนักงานสถิติแห่งประเทศอังกฤษ แต่ไม่สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Walker *et al.* (2010) ที่พบว่า นวัตกรรมการจัดการไม่มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการดำเนินงานขององค์กรท้องถิ่นในประเทศอังกฤษ ส่วนภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานด้านบริการ (H4) และ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานด้านบริการ (H5) ต่างสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Elenkov (2002) ที่พบว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการดำเนินงานและภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงก็ยังมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงาน รวมถึงภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการดำเนินงานและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนก็มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของบริษัทขนาดเล็ก (บริษัทที่มีพนักงานจำนวน 50 คน หรือน้อยกว่า และนำเสนอผลิตภัณฑ์และ/หรือบริการเพียงอุตสาหกรรมเดียว) ในประเทศรัสเซีย และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Bass *et al.* (2003) ที่พบว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงของผู้นำกองทหารและสิบเอกมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของหน่วยงานและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้นำกองทหารและสิบเอกก็มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของหน่วยงาน (หน่วยงาน คือ กองทหาร) เช่นกัน สำหรับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานด้านบริการ โดยผ่านนวัตกรรมการจัดการ (H6) สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Schaubroeck *et al.* (2011) ใน 2 ประเด็น โดยประเด็นที่ 1 พบว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานของทีมบริการด้านการเงินของธนาคารข้ามชาติเฉพาะสาขาในเขตบริหารพิเศษฮ่องกงและในประเทศสหรัฐอเมริกา โดยผ่านความไวใจอันมีพื้นฐานมาจากรู้ความเข้าใจ (Cognition-based Trust) และประเด็นที่ 2 พบว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานของทีมบริการด้านการเงินของธนาคารข้ามชาติเฉพาะสาขาในเขตบริหารพิเศษฮ่องกงและในประเทศสหรัฐอเมริกา โดยผ่านความเข้มแข็งของทีม (Team Potency) และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ García-Morales *et al.* (2012) ที่พบว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงของประธานเจ้าหน้าที่บริหารมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร โดยผ่านการเรียนรู้ขององค์กร (Organizational Learning) และผ่านนวัตกรรม

ขององค์กร (Organizational Innovation) และสุดท้ายภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานด้านบริการ โดยผ่านนวัตกรรมการจัดการ (H7) ทั้งนี้ยังไม่พบงานวิจัยใดในอดีตจนถึงปัจจุบันที่ทำการศึกษาวิจัยในเรื่องเกี่ยวกับสมมติฐานนี้

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย ประการที่หนึ่ง หากหน่วยงานด้านการบัญชีต้องการสร้างนวัตกรรมจัดการในหน่วยงานและเพิ่มผลการดำเนินงานด้านบริการที่ดีเยี่ยมของหน่วยงานควรสร้างและเพิ่มผ่านทั้งภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ทั้งนี้ควรมุ่งเน้นที่ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง และประการที่สอง หากหน่วยงานด้านการบัญชีต้องการเพิ่มผลการดำเนินงานด้านบริการที่ดีเยี่ยมของหน่วยงานควรเพิ่มผ่านทั้งภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน เพื่อภาวะผู้นำทั้ง 2 จะช่วยสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมจัดการในหน่วยงานจนนำไปสู่ผลการดำเนินงานด้านบริการของหน่วยงานนั้นให้เพิ่มขึ้น ทั้งนี้ควรมุ่งเน้นที่ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงเช่นกัน

การสร้างภาวะผู้นำทั้งแบบเปลี่ยนแปลงและแบบแลกเปลี่ยน หน่วยงานด้านการบัญชีอาจสร้างด้วยการส่งเสริมให้ผู้นำของหน่วยงานเข้ารับการฝึกอบรมแบบเป็นการภายในหรือส่งไปฝึกอบรมกับสถาบันการศึกษาที่เปิดหลักสูตรที่เกี่ยวข้องหรือส่งไปศึกษาต่อกับสถาบันการศึกษาที่เปิดสอนในสาขาวิชาที่เกี่ยวข้อง (ชิตวันพัทน์ วีระชัย และ ทิพย์รัตน์ เลาหิเชียร, 2560: 206) สำหรับลักษณะของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงควรเน้นในมิติหรือประเด็นการระบุและแสดงวิสัยทัศน์ การเป็นต้นแบบที่เหมาะสม การสนับสนุนให้ยอมรับเป้าหมายของส่วนรวม การให้การสนับสนุนแต่ละบุคคล และการกระตุ้นการใช้ปัญญา ส่วนลักษณะของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนควรเน้นในมิติหรือประเด็นการให้รางวัลตามสถานการณ์และการลงโทษตามสถานการณ์

ภาคผนวก

รายการข้อคำถามของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน นวัตกรรมจัดการ รวมถึง ผลการดำเนินงานด้านบริการ แสดงดังตารางที่ 1 – 4

ตารางที่ 1 : รายการข้อคำถามของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง
ข้อ หัวหน้าของข้าพเจ้า...
การระบุและแสดงวิสัยทัศน์
1. สร้างวิสัยทัศน์ที่น่าสนใจสำหรับลูกน้อง 2. ตลใจลูกน้องด้วยแผนงานที่เขากำหนดไว้ 3. สามารถจูงใจลูกน้องให้คล้อยตามอนาคตที่เขาวางไว้ได้
การเป็นตัวแบบที่เหมาะสม
4. นำลูกน้องโดยการแสดงให้ดูมากกว่าบอกว่าจะทำอะไร 5. เป็นต้นแบบให้ลูกน้องปฏิบัติตาม 6. นำลูกน้องโดยใช้ตัวอย่างประกอบ
การสนับสนุนให้ยอมรับเป้าหมายของส่วนรวม
7. กระตุ้นลูกน้องให้ทำงานเป็นทีม 8. ให้ลูกน้องทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายเดียวกัน 9. สร้างการทำงานเป็นทีมให้กับลูกน้อง
การคาดหวังในผลงานที่ดีเยี่ยม
10. คาดหวังว่าข้าพเจ้าต้องมีผลงานที่ดีเยี่ยมเท่านั้น 11. ยอมรับแต่ผลงานที่ดีเยี่ยมเท่านั้น 12. ไม่ยอมรับผลงานที่เป็นสองรองจากใคร
การให้การสนับสนุนแต่ละบุคคล
13. คำนึงถึงความรู้สึกของข้าพเจ้าก่อนที่จะตัดสินใจใดๆ 14. ให้ความเคารพต่อความรู้สึกของข้าพเจ้า 15. คำนึงถึงความต้องการของข้าพเจ้าเสมอๆ
การกระตุ้นการใช้ปัญญา
16. ถามคำถามที่ทำให้ตระหนักถึงวิธีการทำงาน 17. กระตุ้นให้คิดทบทวนวิธีการทำงาน 18. ทำทนายให้คิดทบทวนแนวทางการทำงาน

ตารางที่ 2 : รายการข้อคำถามของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน

ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน
ข้อ หัวหน้าของข้าพเจ้า...
การให้รางวัลตามสถานการณ์
19. ประกาศให้ทุกคนรู้เมื่อผลงานของข้าพเจ้ามีคุณภาพสูง 20. ชมเชยเมื่อข้าพเจ้าทำงานได้ดีเกินคาด 21. แจงให้ทราบถึงผลงานที่ดีของข้าพเจ้า
การลงโทษตามสถานการณ์
22. แจงให้ทราบเมื่อผลงานของข้าพเจ้ามีคุณภาพต่ำ 23. แจงให้ทราบเมื่อข้าพเจ้าทำงานแย่ 24. แจงให้ทราบเมื่อผลงานของข้าพเจ้าต่ำกว่าเกณฑ์

ตารางที่ 3 : รายการข้อคำถามของวัตกรรมการจัดการ

วัตกรรมการจัดการ
ข้อ องค์การของข้าพเจ้า...
การปฏิรูปการจัดการใหม่
25. เปลี่ยนกฎเกณฑ์ภายในใหม่อย่างสม่ำเสมอ
26. เปลี่ยนขั้นตอนการทำงานภายในใหม่อย่างสม่ำเสมอ
27. เปลี่ยนแปลงการบังคับใช้กฎเกณฑ์ภายในอย่างสม่ำเสมอ
กระบวนการการจัดการใหม่
28. ใช้ระบบการจัดการแบบใหม่ๆ
29. สนับสนุนให้ใช้ระบบการจัดการแบบใหม่ๆ ในการทำงาน
30. นิยมใช้ระบบการจัดการแบบใหม่ๆ สำหรับการปฏิบัติงาน
โครงสร้างการจัดการใหม่
31. ปรับปรุงโครงสร้างการติดต่อสื่อสารทั้งในและระหว่างแผนกอย่างสม่ำเสมอ
32. ปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์การอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เอื้อต่อการติดต่อสื่อสาร
33. ปรับลดโครงสร้างการติดต่อสื่อสารแบบเป็นทางการลงอย่างต่อเนื่อง

ตารางที่ 4 : รายการข้อคำถามของผลการดำเนินงานด้านบริการ

ผลการดำเนินงานด้านบริการ
ข้อ หน่วยงานของข้าพเจ้า ...
34. ตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว
35. มีความเป็นมิตรกับลูกค้า
36. ให้คำแนะนำที่มีประโยชน์ต่อลูกค้า
37. ส่งมอบผลงานที่มีคุณภาพสูงให้กับลูกค้า
38. โดยรวมมีผลการดำเนินงานด้านบริการอยู่ในระดับดีมาก

รายการอ้างอิง

ชิตวันพัทน์ วีระชัย และ ทิพย์รัตน์ เลาหวีเชียร. 2560. อิทธิพลของภาวะผู้นำต่อความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กรของแพทย์และทันตแพทย์ ในบริบทประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน. *วารสารพัฒนบริหารศาสตร์*. ปีที่ 57 ฉบับที่ 3. 188-211.

Andrews, Rhys and Boyne, George A. 2010. Capacity, Leadership, and Organizational Performance: Testing the Black Box Model of Public Management. *Public Administration Review*. Vol. 70. Issue 3. 443-454.

Bartol, Kathryn; Tein, Margaret; Matthews, Graham; Sharma, Bishnu; Ritson, Philip and Scott-Ladd, Brenda. 2008. *Management Foundations: A Pacific Rim Focus*. 2nd Ed. China: China Translation and Printing Services Limited.

- Bass, Bernard M. and Avolio, Bruce J. 1990. **Transformational Leadership Development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire**. California: Consulting Psychologists Press.
- Bass, Bernard M.; Avolio, Bruce J.; Jung, Dong I. and Berson, Yair. 2003. Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership. **Journal of Applied Psychology**. Vol. 88. No. 2. 207–218.
- Beauchamp, Mark R.; Bray, Steven R; Eys, Mark A and Carron, Albert V. 2005. Leadership Behaviors and Multidimensional Role Ambiguity Perceptions in Team Sports. **Small Group Research**. Vol. 36. No. 1. 5-20.
- Becker, Jan-Michael; Klein, Kristina and Wetzels, Martin. 2012. Hierarchical Latent Variable Models in PLS-SEM: Guidelines for Using Reflective-Formative Type Models. **Long Range Planning**. Vol. 45: 359-394.
- Behn, Robert D. 2003. Why Measure Performance? Different Purposes Require Different Measures. **Public Administration Review**. Vol. 63. No. 5. 586-606.
- Birkinshaw, Julian and Mol, Michael. 2006. How Management Innovation Happens. **MIT Sloan Management Review**. Vol. 47. No. 4. 81-88.
- Birkinshaw, Julian; Hamel, Gary and Mol, Michael J. 2008. Management Innovation. **Academy of Management Review**. Vol. 33. No. 4. 825-845.
- Bolden, R.; Gosling, J.; Marturano, A. and Dennison, P. 2003. **A Review of Leadership Theory and Competency Frameworks**. United Kingdom: Centre for Leadership Studies, University of Exeter.
- Breevaart, Kimberley and Bakker, Arnold B. 2018. Daily Job Demands and Employee Work Engagement: The Role of Daily Transformational Leadership Behavior. **Journal of Occupational Health Psychology**. Vol. 23. No. 3. 338–349.
- Caniëls, Marjolein C.J.; Semeijn, Judith H. and Renders, Irma H.M. 2018. Mind the Mindset! The Interaction of Proactive Personality, Transformational Leadership and Growth Mindset for Engagement at Work. **Career Development International**. Vol. 23. No. 1. 48-66.
- Carmeli, Abraham; Meitar, Ravit and Weisberg, Jacob. 2006. Self-Leadership Skills and Innovative Behavior at Work. **International Journal of Manpower**. Vol. 27. No. 1. 75-90.
- Chin, Wynne. W. 1998. "The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modeling". In George A. Marcoulides (ed.). **Modern Methods for Business Research**. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates. 295-336.
- Choi, Sang Long; Goh, Chin Fei; Adam, Muhammad Badrull Hisyam and Tan, Owee Kowang. 2016. Transformational Leadership, Empowerment, and Job Satisfaction: the Mediating Role of Employee Empowerment. **Human Resources for Health**. Vol. 14. No. 73. 1-14.

- Choudhary, Ali Iftikhar; Akhtar, Syed Azeem and Zaheer, Arshad. 2013. Impact of Transformational and Servant Leadership on Organizational Performance: A Comparative Analysis. **Journal of Business Ethics**. Vol. 116. 433–440.
- Daft, Richard L. 2011. **Leadership**. 5th Ed. China: China Translation and Printing Services Limited.
- Elenkov, Detelin S. 2002. Effects of Leadership on Organizational Performance in Russian Companies. **Journal of Business Research**. Vol. 55. 467–480.
- García-Morales, Víctor Jesús; Jiménez-Barrionuevo, María Magdalena and Gutiérrez-Gutiérrez, Leopoldo. 2012. Transformational Leadership Influence on Organizational Performance through Organizational Learning and Innovation. **Journal of Business Research**. Vol. 65. 1040–1050.
- Gerdprasert, Sailom; Pruksacheva, Tassanee; Panijpan, Bhinyo and Ruenwongsa, Pintip. 2011. An Interactive Web-based Learning Unit to Facilitate and Improve Intrapartum Nursing Care of Nursing Students. **Nurse Education Today**. Vol. 31. 531–535.
- Gruman, Jamie A. and Saks, Alan M. 2011. Performance Management and Employee Engagement. **Human Resource Management Review**. Vol. 21. 123–136.
- Hair, Joe F.; Ringle, Christian M. and Sarstedt, Marko. 2011. PLS-SEM: Indeed a Silver Bullet. **Journal of Marketing Theory and Practice**. 19 (2): 139–151.
- Hair, Joe. F., Sarstedt Marko., Hopkins Lucas. and Kuppelwieser, Volker. G. 2014. Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM): An Emerging Tool in Business Research. **European Business Review**. Vol. 26. Issue 2. 106-121.
- Hair, Joseph F.; Sarstedt, Marko; Pieper Torsten M. and Ringle Christian M. 2012. The Use of Partial Least Squares Structural Equation Modeling in Strategic Management Research: A Review of Past Practices and Recommendations for Future Applications. **Long Range Planning**. Vol. 45: 320-340.
- Hamel, Gary. 2006. The Why, What, and How of Management Innovation. **Harvard Business Review**. Vol. 84. 72-84.
- Hetland, Jørn; Hetland, Hilde; Bakker, Arnold B. and Demerouti, Evangelia. 2018. Daily Transformational Leadership and Employee Job Crafting: The Role of Promotion Focus. **European Management Journal**. Vol. 36. 746-756.
- Hirak, Reuven; Peng, Ann Chunyan; Carmeli, Abraham and Schaubroeck, John M. 2012. Linking Leader Inclusiveness to Work Unit Performance: The Importance of Psychological Safety and Learning from Failures. **Leadership Quarterly**. Vol. 23. 107–117.

- Howell, Jane M.; Neufeld, Derrick J. and Avolio, Bruce J. 2005. Examining the Relationship of Leadership and Physical Distance with Business Unit Performance. **The Leadership Quarterly**. Vol. 16. Issue 2. 273-285.
- Iacobucci, Dawn. 2010. Structural Equations Modeling: Fit Indices, Sample Size, and Advanced Topics. **Journal of Consumer Psychology**. Vol. 20. 90-98.
- Jones, Gareth R. and George, Jennifer M. 2011. **Essentials of Contemporary Management**. 4th Ed. The United State of America: McGraw-Hill, Inc.
- Joo, Baek-Kyoo (Brian); Yoon, Hea Jun and Jeung, Chang-Wook. 2012. The Effects of Core Self-Evaluations and Transformational Leadership on Organizational Commitment. **Leadership and Organization Development Journal**. Vol. 33. Issue 6. 564-582.
- Kline, Rex B. 2011. **Principles and Practice of Structural Equation Modeling**. 3rd Ed. United States of America: The Guilford Press.
- Kuhnert, Karl W. and Lewis, Philip. 1987. Transactional and Transformational Leadership: A Constructive/Developmental Analysis. **Academy of Management Review**. Vol. 12. No. 4. 648-657.
- Laohavichien, Tipparat. 2004. **Leadership and Quality Management: A Comparison Between The U.S. and Thailand**. Doctor of Philosophy Thesis in Industrial Management, Clemson University.
- Laohavichien, Tipparat; Fredendall, Lawrence D. and Cantrell, R. Stephen. 2009. The Effects of Transformational and Transactional Leadership on Quality Improvement. **The Quality Management Journal**. Vol. 16. No. 2. 7-24.
- Laohavichien, Tipparat; Fredendall, Lawrence D. and Cantrell, R. Stephen. 2011. Leadership and Quality Management Practices in Thailand. **International Journal of Operations and Production Management**. Vol. 31. Issue 10. 1048-1070.
- Lehtinen, Jussi and Ahola, Tuomas. 2010. Is Performance Measurement Suitable for an Extended Enterprise? **International Journal of Operations and Production Management**. Vol. 30. Issue 2. 181-204.
- Liao, Hui and Chuang, Aichia. 2004. A Multilevel Investigation of Factors Influencing Employee Service Performance and Customer Outcomes. **Academy of Management Journal**. Vol. 47. No. 1. 41-58.
- Liaw, Yuann-Jun; Chi, Nai-Wen and Chuang, Aichia. 2010. Examining the Mechanisms Linking Transformational Leadership, Employee Customer Orientation, and Service Performance: The Mediating Roles of Perceived Supervisor and Coworker Support. **Journal of Business and Psychology**. Vol. 25. 477-492.

- Lisi, Irene Eleonora. 2018. Determinants and Performance Effects of Social Performance Measurement Systems. **Journal of Business Ethics**. Vol. 152. 225–251.
- Lonial, Subhash C. and Carter, Robert E. 2015. The Impact of Organizational Orientations on Medium and Small Firm Performance: A Resource-Based Perspective. **Journal of Small Business Management**. Vol. 53. No. 1. 94–113.
- MacKenzie, Scott B.; Podsakoff, Philip M. and Rich, Gregory A. 2001. Transformational and Transactional Leadership and Salesperson Performance. **Journal of the Academy of Marketing Science**. Vol. 29. No. 2. 115-134.
- Mol, Michael J. and Birkinshaw, Julian. 2009. The Sources of Management Innovation: When Firms Introduce New Management Practices. **Journal of Business Research**. Vol. 62. 1269–1280.
- Nitzl, Christian. 2016. The Use of Partial Least Squares Structural Equation Modelling (PLS-SEM) in Management Accounting Research: Directions for Future Theory Development. **Journal of Accounting Literature**. Vol. 37. 19–35.
- Parish, Tony; Baghurst, Timothy and Turner, R. 2010. Becoming Competitive Amateur Bodybuilders: Identification of Contributors. **Psychology of Men & Masculinity**. Vol. 11. No. 2. 152–159.
- Podsakoff, Philip M.; MacKenzie, Scott B.; Moorman, Robert H. and Fetter, Richard. 1990. Transformational Leader Behaviors and Their Effects on Followers' Trust in Leader, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behaviors. **Leadership Quarterly**. Vol. 1. Issue 2. 107–142.
- Rao, A. Srinivasa and Abdul, Waheed Kareem. 2015. Impact of Transformational Leadership on Team Performance: an Empirical Study in UAE. **Measuring Business Excellence**. Vol. 19. Issue 4. 30-56.
- Rezaei, Jafar; Palthe, Linde van Wulfften; Tavasszy, Lori; Wiegman, Bart and Laan, Frank van der. 2019. Port Performance Measurement in the Context of Port Choice: an MCDA Approach. **Management Decision**. Vol. 57. No. 2. 396-417.
- Ringle, Christian. M.; Wende, Sven. and Becker, Jan-Michael. 2015. **SmartPLS 3**. Boenningstedt: SmartPLS GmbH. <http://www.smartpls.com>.
- Sarros, James C.; Cooper, Brian K. and Santora, Joseph C. 2008. Building a Climate for Innovation through Transformational Leadership and Organizational Culture. **Journal of Leadership and Organizational Studies**. Vol. 15. No. 2. 145-158.

- Sarstedt, Marko; Ringle, Christian M.; Henseler, Jörg and Hair, Joseph F. 2014. On the Emancipation of PLS-SEM: A Commentary on Rigdon (2012). **Long Range Planning**. Vol. 47: 154–160.
- Schaubroeck, John; Lam, Simon S. K. and Peng, Ann Chunyan. 2011. Cognition-Based and Affect-Based Trust as Mediators of Leader Behavior Influences on Team Performance. **Journal of Applied Psychology**. Vol. 96. No. 4. 863–871.
- Schaubroeck, John; Lam, Simon S. K. and Sandra E. Cha. 2007. Embracing Transformational Leadership: Team Values and the Impact of Leader Behavior on Team Performance. **Journal of Applied Psychology**. Vol. 92. No. 4. 1020–1030.
- Seters, David A. Van and Field, Richard H.G. 1990. The Evolution of Leadership Theory. **Journal of Organizational Change Management**. Vol. 3. Issue 3. 29–45.
- Shao Zhen; Feng, Yuqiang and Liu, Luning. 2012. The Mediating Effect of Organizational Culture and Knowledge Sharing on Transformational Leadership and Enterprise Resource Planning Systems Success: An Empirical Study in China. **Computers in Human Behavior**. Vol. 28. 2400–2413.
- Tse, Herman H. M.; To, March L.; Chiu, Warren C. K. 2017. When and Why does Transformational leadership Influence Employee Creativity? The Roles of Personal Control and Creative Personality. **Human Resource Management**. 1–13.
- Vaccaro, Ignacio G. 2010. **Management Innovation: Studies on the Role of Internal Change Agents**. Doctor of Thesis, Erasmus University Rotterdam.
- Vaccaro, Ignacio G.; Jansen, Justin J.P.; Van Den Bosch, Frans A. J. and Volberda, Henk W. 2012. Management Innovation and Leadership: The Moderating Role of Organizational Size. **Journal of Management Studies**. Vol. 49. Issue 1. 28-51.
- Vecchio, Robert P.; Justin, Joseph E. and Pearce, Craig L. 2008. The Utility of Transactional and Transformational Leadership for Predicting Performance and Satisfaction within a Path-Goal Theory Framework. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**. Vol. 81. 71–82.
- Vianello, Michelangelo; Galliania, Elisa Maria and Haidtb, Jonathan. 2010. Elevation at Work: The Effects of Leaders' Moral Excellence. **The Journal of Positive Psychology**. Vol. 5. No. 5. 390–411.
- Walker, Richard M.; Damanpour, Fariborz and Devece, Carlos A. 2010. Management Innovation and Organizational Performance: The Mediating Effect of Performance Management. **Journal of Public Administration Research and Theory**. Vol. 21. 367–386.

- West, Stephen G.; Finch, John F. and Curran, Patrick J. 1995. Structural Equation Models with Nonnormal Variables: Problems and Remedies. In Rick H. Hoyle (Ed.). **Structural Equation Modeling: Concepts, Issues and Applications**. United States of America: Sage. 56-75.
- Westland, J. Christopher. 2010. Lower Bounds on Sample Size in Structural Equation Modeling. **Electronic Commerce Research and Applications**. Vol. 9. 476–487.
- Xenikou, Athena and Simosi, Maria. 2006. Organizational Culture and Transformational Leadership as Predictors of Business Unit Performance. **Journal of Managerial Psychology**. Vol. 21. No. 6. 566-579.

รายการอ้างอิงจากภาษาไทยเป็นภาษาอังกฤษ (Translated Thai Reference)

- Chitawanphat Weerasai and Tipparat Laohavichien. 2017. The Influences of Leadership on Job Satisfaction and Organizational Commitment of Medical Doctors and Dentists in ASEAN Economic Community Context. **NIDA Development Journal**. Vol. 57. No. 3. 188-211. (In Thai)