

# ลักษณะริเริ่มแบบผู้ประกอบการและผลการปฏิบัติงานของผู้แทนยา: อิทธิพลสื่อที่มีตัวแปรปรับของการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และความผูกพันต่องาน

รับบทความ: 4 พฤศจิกายน 2562

แก้ไขบทความ: 9 มีนาคม 2563

ตอบรับบทความ: 13 พฤษภาคม 2563

อรรถเดช อุณหเลขกะ\* และอิสระ บุญญะฤทธิ์\*\*

## บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาบทบาทของความผูกพันต่องานในฐานะตัวแปรสื่อระหว่างความสัมพันธ์ของลักษณะริเริ่มแบบผู้ประกอบการกับผลการปฏิบัติงาน และศึกษาอิทธิพลปรับของการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อความสัมพันธ์ดังกล่าว กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยเป็นผู้แทนยาในประเทศไทยที่มีประสบการณ์ในบริษัทปัจจุบันอย่างน้อย 12 เดือน จำนวน 202 คน วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การวิเคราะห์อิทธิพลสื่อที่มีตัวแปรปรับ ด้วยโปรแกรม PROCESS macro ผลการวิจัยพบว่า ความผูกพันต่องานมีบทบาทเป็นตัวแปรสื่อระหว่างลักษณะริเริ่มแบบผู้ประกอบการกับผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ นอกจากนี้ ยังพบว่า การรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลปรับความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะริเริ่มแบบผู้ประกอบการกับความผูกพันต่องานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ อย่างไรก็ตาม ไม่พบว่าการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลปรับความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะริเริ่มแบบผู้ประกอบการกับผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ผลการวิจัยนี้แสดงให้เห็นถึงบทบาทของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับการบริหารจัดการผู้แทนยาที่มีลักษณะริเริ่มแบบผู้ประกอบการ โดยนำเสนอในข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้และการทำวิจัยในอนาคต

**คำสำคัญ:** ลักษณะริเริ่มแบบผู้ประกอบการ ผลการปฏิบัติงาน ความผูกพันต่องาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้แทนยา

\* **หน่วยงานผู้แต่ง:** ภาควิชาจิตวิทยา คณะมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ 239 ถนนห้วยแก้ว ตำบลสุเทพ อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ 50200 โทรศัพท์ 053-943-232 อีเมล attadech.u@gmail.com

\*\* **หน่วยงานผู้แต่ง:** ภาควิชาจิตวิทยา คณะมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ 239 ถนนห้วยแก้ว ตำบลสุเทพ อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ 50200 โทรศัพท์ 053-943-232 อีเมล dr.itsara@gmail.com

## Intrapreneurship and Job Performance of Medical Representatives: Moderated Mediation Effects of Perceived Transformational Leadership and Work Engagement

Received: November 4, 2019

Revised: March 9, 2020

Accepted: May 13, 2020

Attadech Unhalekka\* and Itsara Boonyarit\*\*

### Abstract

This study investigated the mediating role of work engagement in the relationship between intrapreneurship and job performance, and the moderating role of perceived transformational leadership in those relationships. Data were collected from 202 medical representatives in Thailand who were working at least 12 months in the current companies. Moderated mediation effects were tested with PROCESS macro. The result demonstrated that work engagement played as a mediating role of the relationship between intrapreneurship and job performance. Moreover, it showed that the relationship between intrapreneurship and work engagement was significantly moderated by perceived transformational leadership. However, perceived transformational leadership was not a moderator of the relationship between intrapreneurship and job performance. The findings illustrated the significant role of transformational leadership on intrapreneurship among medical representatives. Practical implications and future research will be discussed.

**Keywords:** Intrapreneurship, Job Performance, Work Engagement, Transformational Leadership, Medical Representatives

---

\* **Affiliation:** Department of Psychology, Faculty of Humanities, Chiang Mai University, 239 Huay Kaew Rd., Suthep, Meaung, Chiang Mai 50200 Tel. 053-943-232 Email. Attadech.u@gmail.com

\*\* **Affiliation:** Department of Psychology, Faculty of Humanities, Chiang Mai University, 239 Huay Kaew Rd., Suthep, Meaung, Chiang Mai 50200 Tel. 053-943-232 Email. dr.itsara@gmail.com



## บทนำ (Introduction)

ปัจจุบันอุตสาหกรรมยาในประเทศไทยมีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง โดยคาดการณ์ว่าระหว่างปี 2560-2562 มูลค่าตลาดยาของประเทศไทยจะขยายตัวต่อเนื่องในอัตราเฉลี่ยร้อยละ 5.4 ต่อปี (นรินทร์ ตันไพบูลย์, 2560) การขยายตัวดังกล่าวทำให้เกิดการแข่งขันสูงในด้านอุตสาหกรรมการผลิตและการตลาดยา ทำให้บริษัทยาต้องจัดให้มีการส่งเสริมการขายและเวชภัณฑ์ผ่านทางผู้แทนยา เพราะผู้แทนยาสามารถติดต่อพูดคุยกับบุคลากรทางการแพทย์ได้โดยตรง (ชูเพ็ญ วิบูลสันติ, ธวัชชัย สุวรรณปทุมเลิศ, และธิดา อาหารสุวรรณกิจ, 2552) ยอดขายของบริษัทยาจะขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงานของผู้แทนยาเป็นสำคัญ ดังนั้นหากผู้แทนยาในฐานะพนักงานขายสามารถทำผลการปฏิบัติงานได้ดีตามเป้าหมายหรือเหนือกว่าเป้าหมายที่บริษัทกำหนดไว้ จะทำให้บริษัทยามีผลการดำเนินงานทางธุรกิจที่มีประสิทธิผล (นพรัตน์ ตั้งเวนิชเจริญสุข, 2560)

จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่าคุณลักษณะทางจิตวิทยาสำคัญประการหนึ่งของพนักงานที่จะทำให้พนักงานมีผลการปฏิบัติงานที่ดีและมีอิทธิพลต่อความยั่งยืนขององค์กรคือ ลักษณะริเริ่มแบบผู้ประกอบการ (Intrapreneurship) ที่แสดงพฤติกรรมการทำงานแบบริเริ่ม มีการแสวงหาวิธีการใหม่และกลยุทธ์ใหม่ในการทำงานของหน่วยงานอยู่เสมอ คุณลักษณะดังกล่าวเป็นปัจจัยผลักดันการพัฒนาขององค์กรและบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด (Gawke, Gorgievski, & Bakker, 2017a) การศึกษาที่ผ่านมาพบว่าลักษณะริเริ่มแบบผู้ประกอบการมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ผลการดำเนินงานขององค์กร และทำให้เกิดการพัฒนาองค์กรในระยะยาวอีกด้วย (Ahmad, Nasurdin, & Zainal, 2012)

ปัจจัยอีกประการหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานคือความผูกพันต่องาน (Work Engagement; Chen & Kao, 2012) การศึกษาที่ผ่านมาพบว่าความผูกพันต่องานมีอิทธิพลทางบวกต่อผลการปฏิบัติงาน (Bakker & Albrecht, 2018) หากพนักงานมีความผูกพันต่องานสูงจะมีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น นอกจากนี้ความผูกพันต่องานยังมีบทบาทเป็นตัวแปรสื่อระหว่างลักษณะริเริ่มแบบผู้ประกอบการกับผลการปฏิบัติงานด้วย (Gawke, Gorgievski, & Bakker, 2017b) จากทฤษฎีความต้องการในงานและทรัพยากรในงาน (Job demand-resource theory) ของ Bakker and Demerouti (2014) ได้เสนอว่าพนักงานที่ได้รับกระบวนการจูงใจ (Motivational process) ด้วยการได้รับทรัพยากรในงานอย่างเพียงพอที่จะทำให้งานสำเร็จ ประกอบกับการที่พนักงานมีทรัพยากรส่วนบุคคล (Personal resource) จะส่งผลให้พนักงานมีความผูกพันต่องานเพิ่มขึ้นด้วย ซึ่งลักษณะริเริ่มแบบผู้ประกอบการก็ถือว่าเป็นคุณลักษณะหนึ่งของทรัพยากรส่วนบุคคล (Heinonen, 2007) ดังนั้นความผูกพันต่องานจึงอาจมีบทบาทเป็นตัวแปรสื่อระหว่างลักษณะริเริ่มแบบผู้ประกอบการกับผลการปฏิบัติงานได้ (Gawke et al., 2017b)

อีกปัจจัยหนึ่งด้านทรัพยากรในงานที่ทำให้พนักงานมีผลการปฏิบัติงานที่ดีคือภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) ของหัวหน้างาน (Bass, 1999) มีการศึกษาถึงพฤติกรรมของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีอิทธิพลปรับระหว่างคุณลักษณะของผู้ประกอบการ (Entrepreneurship) กับผลการดำเนินงานขององค์กร (Dess & Lumpkin, 2005; Engelen, Gupta, Strenger, & Brettel, 2012; Ling, Simsek, Lubatkin, & Veiga, 2008) ทั้งนี้ Vieiraa, Perinb, and Sampaiob (2018) ทำการศึกษาอิทธิพลปรับของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างความเชื่อในประสิทธิภาพแห่งตน (Self-efficacy) กับการตอบสนองของลูกค้า โดยทำการศึกษาในพนักงานขาย ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลปรับต่อความสัมพันธ์ระหว่างความเชื่อในประสิทธิภาพแห่งตนกับการตอบสนองของลูกค้า ซึ่งความพึงพอใจของลูกค้าเป็นผลที่ตามมาจากการปฏิบัติงานที่ดีของพนักงานขาย (Oliver, 1980) และเมื่อพนักงานขายมีความเชื่อในประสิทธิภาพแห่งตนก็จะส่งผลให้พนักงานผู้นั้นมีผลการปฏิบัติงานที่ดี (Hartline & Ferrell, 1996) ซึ่งความเชื่อในประสิทธิภาพแห่งตนจัดเป็นตัวแปรกลุ่มทรัพยากรในงานเหมือนกับลักษณะริเริ่มแบบผู้ประกอบการ (Gawke et al., 2017a) ดังนั้นหากอ้างอิงกระบวนการนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานตามแนวคิดของ Bakker and Demerouti (2014) จึงสามารถอ้างอิงได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอาจมีอิทธิพลปรับต่อความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะริเริ่มแบบผู้ประกอบการกับผลการปฏิบัติงานได้

จากความสำคัญของข้อมูลข้างต้น ทำให้ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างผลการปฏิบัติงาน ความผูกพันต่องาน และลักษณะริเริ่มแบบผู้ประกอบการของผู้แทนยา โดยคาดว่าความผูกพันต่องานเป็นตัวแปรสื่อระหว่างลักษณะริเริ่มแบบผู้ประกอบการกับผลการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นไปตามกรอบแนวคิดของทฤษฎีความต้องการในงานและทรัพยากรในงาน โดยมีลักษณะริเริ่มแบบผู้ประกอบการที่จัดเป็นทรัพยากรส่วนบุคคลเป็นตัวแปรอิสระ และมีผลการปฏิบัติงานเป็นตัวแปรตาม นอกจากนี้ ยังศึกษาอิทธิพลปรับของการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงระหว่างลักษณะริเริ่มแบบผู้ประกอบการกับความผูกพันต่องาน และลักษณะริเริ่มแบบผู้ประกอบการกับผลการปฏิบัติงาน เนื่องจากปัจจัยด้านการสนับสนุนจากหัวหน้างานอาจมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่องานและผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งอิทธิพลนี้มีผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานขาย (Vieiraa, Perinb, & Sampaiob, 2018) จึงเป็นสาเหตุให้การรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอาจมีอิทธิพลปรับในความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะริเริ่มแบบผู้ประกอบการกับความผูกพันต่องาน และลักษณะริเริ่มแบบผู้ประกอบการกับผลการปฏิบัติงาน ผลการศึกษาในครั้งนี้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการคัดเลือกผู้แทนยาที่มีลักษณะริเริ่มแบบผู้ประกอบการเข้าทำงานในบริษัทฯ ตลอดจนใช้ในการฝึกอบรมและพัฒนาแนวทางการปฏิบัติงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของผู้แทนยา



## วัตถุประสงค์ของงานวิจัย (Objective)

- 1) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะริเริ่มแบบผู้ประกอบการ ความผูกพันต่องาน และผลการปฏิบัติงานของผู้แทนยา
- 2) เพื่อศึกษาบทบาทของความผูกพันต่องานในฐานะตัวแปรสื่อระหว่างลักษณะริเริ่มแบบผู้ประกอบการกับผลการปฏิบัติงานของผู้แทนยา
- 3) เพื่อศึกษาอิทธิพลปรับของการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะริเริ่มแบบผู้ประกอบการกับความผูกพันต่องาน และผลการปฏิบัติงาน

## การทบทวนวรรณกรรม (Literature Review)

### ความผูกพันต่องานและผลการปฏิบัติงาน

ความผูกพันต่องานเป็นสภาวะจิตใจทางบวกซึ่งรู้สึกเต็มเปี่ยมไปด้วยพลังที่เกี่ยวข้องกับงาน อันประกอบไปด้วย (1) ความกระตือรือร้น (Vigor) สะท้อนจากการที่พนักงานมีพลังและมีการฟื้นฟูใจสู่สมดุล (Mental resilience) อยู่ในระดับสูงในขณะที่ทำงาน มีความต้องการที่จะใช้ความพยายามในการทำงาน และมีความยืนหยัดแม้ว่าจะเผชิญกับความยากลำบาก (2) การทุ่มเทอุทิศ (Dedication) โดยพนักงานจะมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของงานอย่างมาก เห็นถึงความสำคัญของงาน มีความกระตือรือร้น มีแรงบันดาลใจ มีความภาคภูมิใจ และมีความท้าทายที่จะทำงาน และ (3) ความจดจ่อใส่ใจ (Absorption) แสดงถึงการมีความรู้สึกมุ่งมั่นตั้งใจและมีความสุขไปกับการทำงาน จนทำให้เกิดความรู้สึกว่าเวลาผ่านไปอย่างรวดเร็วในขณะที่ทำงาน (Schaufeli, Salanova, Gonzáles-Romá, & Bakker, 2002) พนักงานที่มีความผูกพันต่องานจะมีความรู้สึกเต็มเปี่ยมไปด้วยพลังในการทำงาน รู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของงาน และมองว่าตนเองสามารถปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี (Schaufeli & Bakker, 2004) งานวิจัยของ Bakker, Demerouti, and Brummelhuis (2012) ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่องานและผลการปฏิบัติงานของพนักงานหลากหลายอาชีพ โดยให้หัวหน้างานเป็นผู้ประเมิน ผลการศึกษาพบว่า ความผูกพันต่องานมีอิทธิพลทางบวกกับผลการปฏิบัติงานในหน้าที่ (Task performance) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ นอกจากนี้ Chen and Kao (2012) ทำการศึกษาในพนักงานการบินในประเทศไต้หวัน พบว่าความผูกพันต่องานมีอิทธิพลทางบวกกับผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติทั้งผลการปฏิบัติงานในหน้าที่และผลการปฏิบัติงานนอกเหนือหน้าที่ จากการทบทวนวรรณกรรมข้างต้นสามารถตั้งสมมติฐานการวิจัยได้ดังนี้

*สมมติฐานที่ 1 ความผูกพันต่องานมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงาน*

### ลักษณะริเริ่มแบบผู้ประกอบการ ความผูกพันต่องาน และผลการปฏิบัติงาน

ลักษณะริเริ่มแบบผู้ประกอบการแสดงถึงคุณลักษณะของพนักงานที่มีความเป็นเจ้าของกิจการอยู่ในตัวบุคคล แต่เลือกที่จะใช้ความสามารถของตนเองอยู่ในองค์กร แทนที่จะไปสร้างกิจการส่วนตัวของตนเอง (Buekens, 2014) บุคคลที่มีลักษณะแบบนี้จะปฏิบัติงานโดยมุ่งพัฒนาภารกิจใหม่ภายในองค์กร เพื่อแสวงหาโอกาสที่จะสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจให้องค์กร (Parker, 2011) พนักงานผู้มีลักษณะริเริ่มแบบผู้ประกอบการสามารถริเริ่มสิ่งสำคัญให้แก่องค์กรได้ 2 ประการ (Gawke et al., 2017a) ได้แก่ (1) การแสวงหาและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ (New venture creation) เป็นการริเริ่มหรือการสร้างแนวทางการดำเนินธุรกิจใหม่ และ (2) การปรับเปลี่ยนเชิงกลยุทธ์ (Strategic renewal) คือการกระทำหรือการประสานให้เกิดการส่งเสริมศักยภาพในภาพรวมหรือกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อการแข่งขันและการรับความเสี่ยงจากการเติบโตของตลาดภายนอก ตลอดจนการพัฒนาภายในองค์กร งานวิจัยที่ผ่านมาพบว่า ลักษณะริเริ่มแบบผู้ประกอบการมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน เช่น Ahmad et al. (2012) พบว่าพฤติกรรมในการแสดงลักษณะริเริ่มแบบผู้ประกอบการมีความสัมพันธ์ทางบวกและมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานในกลุ่มผู้จัดการขององค์กรข้ามชาติ ประเทศมาเลเซีย นอกจากนี้ Agca, Topal, and Kaya (2009) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กร ลักษณะริเริ่มแบบผู้ประกอบการ และผลการปฏิบัติงานของอุตสาหกรรมการผลิตทั่วไปในประเทศตุรกีพบว่า ลักษณะริเริ่มแบบผู้ประกอบการมีอิทธิพลทางบวกต่อผลการปฏิบัติงานทั้งในรูปแบบของการเงิน (Financial job performance) และไม่ใช่การเงิน (Non-financial job performance)

#### สมมติฐานที่ 2 ลักษณะริเริ่มแบบผู้ประกอบการมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงาน

นอกจากนี้ Gawke et al. (2017a) ได้เสนอว่าเมื่อพนักงานมีลักษณะริเริ่มแบบผู้ประกอบการ จะทำให้พนักงานมีทรัพยากรส่วนบุคคลเพิ่มขึ้น ส่งผลให้เกิดความผูกพันต่องานเพิ่มขึ้นตามไปด้วย ลักษณะริเริ่มแบบผู้ประกอบการจึงเป็นปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดความผูกพันต่องานเพิ่มขึ้นได้ ผู้วิจัยดังกล่าวได้ศึกษาลักษณะริเริ่มแบบผู้ประกอบการกับทรัพยากรส่วนบุคคลและความผูกพันต่องาน โดยมีกลุ่มตัวอย่างคือข้าราชการ มีการเก็บข้อมูล 2 ครั้ง โดยระยะที่ 1 และระยะที่ 2 เก็บข้อมูลห่างกัน 12 สัปดาห์ พบว่า ความผูกพันต่องานในระยะที่ 2 มีความสัมพันธ์ทางบวกกับลักษณะริเริ่มแบบผู้ประกอบการในระยะที่ 1 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และลักษณะริเริ่มแบบผู้ประกอบการยังสามารถทำนายทรัพยากรส่วนบุคคล แล้วส่งผลต่อการทำนายความผูกพันต่องานได้นอกจากนี้ Gawke et al. (2017b) ยังพบว่าในกลุ่มหลากหลายอาชีพ ลักษณะริเริ่มแบบผู้ประกอบการมีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันต่องานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

#### สมมติฐานที่ 3 ลักษณะริเริ่มแบบผู้ประกอบการมีอิทธิพลทางตรงต่อความผูกพันต่องาน



## บทบาทการเป็นตัวแปรสื่อของความผูกพันต่อความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะริเริ่มแบบผู้ประกอบการกับผลการปฏิบัติงาน

ปัจจุบันยังมีการศึกษาจำนวนไม่มากที่พยายามศึกษาว่าลักษณะริเริ่มแบบผู้ประกอบการส่งเสริมให้เกิดความผูกพันต่องาน (Gawke et al., 2017b) ตัวอย่างเช่น การศึกษาของ Marvel, Griffin, Hebda, and Vojak (2007) ที่ทำการศึกษาเชิงคุณภาพโดยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกกับพนักงานเทคนิคเฉพาะทาง ผลการศึกษาพบว่า ลักษณะริเริ่มแบบผู้ประกอบการส่งเสริมให้เกิดการเพิ่มพูนงาน (Enriched) ของพนักงาน ด้วยการทำให้พนักงานเป็นส่วนหนึ่งของโครงการที่มีความท้าทาย ส่งผลให้พนักงานเกิดแรงจูงใจในการทำงานและมีความกระตือรือร้น ซึ่งเป็นองค์ประกอบของความผูกพันต่องาน และเมื่อพนักงานปฏิบัติงานด้วยความกระตือรือร้นและมีแรงจูงใจในการทำงาน ก็จะส่งผลให้พนักงานมีผลการปฏิบัติงานที่ดี (Bakker, 2011) จากการศึกษาในกลุ่มตัวอย่างพนักงานเอกชนของ Gawke et al. (2017b) โดยอ้างอิงทฤษฎีความต้องการในงานและทรัพยากรในงาน เพื่อศึกษาผลของลักษณะริเริ่มแบบผู้ประกอบการที่มีต่อความผูกพันและผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยตั้งสมมติฐานและค้นพบว่า พนักงานต้องการกระบวนการจูงใจด้วยการได้รับทรัพยากรในงานอย่างเพียงพอที่จะทำให้งานสำเร็จ เมื่อพนักงานได้รับทรัพยากรในงานอย่างเพียงพอแล้วจะทำให้พนักงานเกิดความผูกพันต่องานและจะส่งผลให้พนักงานมีผลการปฏิบัติงานในหน้าที่ (In-role performance) ดีขึ้น ซึ่งกระบวนการดังกล่าวมีความเกี่ยวข้องกับปัจจัยเชิงเหตุด้านลักษณะริเริ่มแบบผู้ประกอบการ เพราะผลการปฏิบัติงานในหน้าที่สามารถสะท้อนได้ว่า พนักงานมีความทุ่มเทเพื่องานที่ตนเองรับผิดชอบมากน้อยเพียงใด ซึ่งพนักงานที่มีลักษณะริเริ่มแบบผู้ประกอบการจะมีการคิดริเริ่มสร้างนวัตกรรมหรือกระบวนการทำงานใหม่ เพื่อให้ตนเองประสบความสำเร็จ ลักษณะริเริ่มแบบผู้ประกอบการสามารถกระตุ้นให้เกิดกระบวนการจูงใจของพนักงาน ส่งผลให้เกิดความผูกพันต่องานและทำให้ผลการปฏิบัติงานของพนักงานดีขึ้น ผลการวิจัยดังกล่าวแสดงให้เห็นถึงบทบาทการเป็นตัวแปรสื่อของความผูกพันต่องานในความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะริเริ่มแบบผู้ประกอบการกับผลการปฏิบัติงาน

*สมมติฐานที่ 4 ความผูกพันต่องานมีบทบาทเป็นตัวแปรสื่อระหว่างลักษณะริเริ่มแบบผู้ประกอบการกับผลการปฏิบัติงาน*

### บทบาทการเป็นตัวแปรปรับของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นการแสดงพฤติกรรมผู้นำที่ใช้การกระตุ้นและสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ตามเกิดความรู้สึกต้องการที่จะประสบความสำเร็จ ทั้งยังช่วยส่งเสริมการพัฒนาให้กับผู้ตามด้วย Bass and Riggio (2008) เสนอว่าผู้นำสามารถแสดงพฤติกรรมการเปลี่ยนแปลงโดยการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงปัจเจก

บุคคล นอกจากนี้ แนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Carless et al. (2000) ได้ประยุกต์แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในอดีตที่ผ่านมา เพื่อสร้างเป็นแบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงฉบับย่อ (Short measure) ขึ้นมาโดยใช้ชื่อว่า Global Transformational Leadership scale (GTL) โดยเสนอองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ 7 ประการ ได้แก่การมีวิสัยทัศน์ (Vision) การพัฒนาพนักงาน (Staff development) การให้การสนับสนุนพนักงาน (Supportive leadership) การให้อำนาจแก่พนักงาน (Empowerment) การสร้างนวัตกรรม (Innovative or lateral thinking) การเป็นตัวอย่างที่ดี (Lead by example) และการมีบารมี (Charismatic leadership)

Bakker and Albrecht (2018) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการศึกษาในอดีตและแนวโน้มการศึกษาตัวแปรความผูกพันต่องานไว้มากมาย ซึ่งมีประเด็นที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงรวมอยู่ด้วย ผลการศึกษาที่ผ่านมาแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับความผูกพันต่องาน และในขณะเดียวกันก็มีการศึกษามากมายที่แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างผลการปฏิบัติงานกับความผูกพันต่องาน แต่ในปัจจุบันยังไม่มีการศึกษาใดที่แสดงผลของการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีอิทธิพลปรับระหว่างลักษณะริเริ่มแบบผู้ประกอบการกับความผูกพันต่องาน อย่างไรก็ตาม มีการศึกษาถึงบทบาทตัวแปรปรับของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของบุคคลที่เน้นการริเริ่ม เช่น Caniels, Semeijn, and Renders (2017) ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพเชิงรุก (Proactive personality) กับความผูกพันต่องาน โดยมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นตัวแปรปรับ ใช้กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานในบริษัทเทคโนโลยีขั้นสูงในประเทศเนเธอร์แลนด์ ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลปรับอิทธิพลของบุคลิกภาพเชิงรุกต่อความผูกพันต่องาน โดยบุคลิกภาพเชิงรุกถือเป็นปัจจัยหนึ่งของพนักงานที่มีลักษณะริเริ่มแบบผู้ประกอบการจากผลการวิจัยดังกล่าวสามารถตั้งเป็นสมมติฐานดังนี้

*สมมติฐานที่ 5.1 การรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลปรับความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะริเริ่มแบบผู้ประกอบการกับความผูกพันต่องาน*

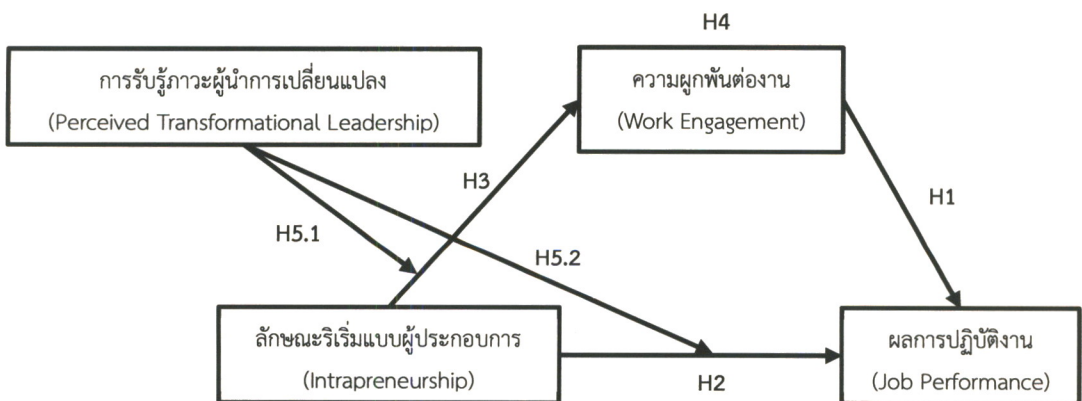
นอกจากนี้ Engelen et al. (2012) ทำการศึกษาคุณลักษณะของผู้ประกอบการ (Entrepreneurial orientation) ที่ส่งผลทางบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร (Firm performance) ซึ่งมีการศึกษาจำนวนมากได้แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างคุณลักษณะของผู้ประกอบการกับผลการดำเนินงานขององค์กร (Rauch, Wiklund, Lumpkin, & Frese, 2009) ผู้วิจัยดังกล่าวจึงได้ทำการวิเคราะห์อิทธิพลปรับของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงระหว่างคุณลักษณะของผู้ประกอบการกับผลการดำเนินงานขององค์กร โดยศึกษาและใช้แบบวัด



พฤติกรรมของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 6 พฤติกรรม ได้แก่ การนำเสนอวิสัยทัศน์ การเป็นแบบอย่างที่ดี การกำหนดเป้าหมายที่ยอมรับร่วมกัน การมีความคาดหวังสูง การให้การสนับสนุน พฤติกรรมผู้นำ และการกระตุ้นทางปัญญา ผลการศึกษาพบว่า พฤติกรรมของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลรับความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของผู้ประกอบการกับผลการดำเนินงานขององค์กร อย่างไรก็ตาม การศึกษาของ Engelen et al. (2012) เป็นการศึกษาในระดับองค์กรโดยใช้การวัดคุณลักษณะของผู้ประกอบการ ซึ่งคุณลักษณะของผู้ประกอบการสามารถส่งเสริมให้เกิดพนักงานที่มีลักษณะริเริ่มแบบผู้ประกอบการได้ (Dess & Lumpkin, 2005) และยังมีการศึกษาที่พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทำให้องค์กรมีพนักงานที่มีลักษณะริเริ่มแบบผู้ประกอบการเพิ่มขึ้น (Ling et al., 2008) ผลจากการที่องค์กรมีวัฒนธรรมองค์กรที่มีคุณลักษณะของผู้ประกอบการและมีพนักงานที่มีลักษณะริเริ่มแบบผู้ประกอบการ จะส่งผลเสริมกันให้องค์กรมีผลการดำเนินงานที่ดีขึ้นซึ่งมีส่วนมาจากการที่พนักงานมีลักษณะริเริ่มแบบผู้ประกอบการด้วย (Criado-Gomis, Iñiesta-Bonillo, & Cervera-Taulet, 2018) ดังนั้น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลปรับระหว่างคุณลักษณะของผู้ประกอบการกับผลการดำเนินงานขององค์กร โดยผลการดำเนินงานขององค์กรเป็นผลมาจากผลการปฏิบัติงานของพนักงาน เพราะฉะนั้น การรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอาจมีอิทธิพลปรับระหว่างลักษณะริเริ่มแบบผู้ประกอบการกับผลการปฏิบัติงานได้ จากเหตุผลดังกล่าวสามารถสรุปเป็นสมมติฐานได้ดังนี้

สมมติฐานที่ 5.2 การรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลปรับความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะริเริ่มแบบผู้ประกอบการกับผลการปฏิบัติงาน

### กรอบแนวคิดในการวิจัย (Conceptual framework)



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัยของการศึกษานี้

## เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย (Measures)

ในการวิจัยครั้งนี้เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามที่ประกอบด้วยแบบวัด 4 ฉบับที่ได้รับการแปลและแปลย้อนกลับ (Back-translation) ดังนี้ (1) แบบวัดลักษณะริเริ่มแบบผู้ประกอบการ ดัดแปลงจากแบบวัด The Employee Intrapreneurship scale (EIS) ที่พัฒนาขึ้นโดย Gawke et al. (2017a) ประกอบด้วยข้อคำถาม 8 ข้อ การตอบเป็นแบบมาตรวัดแบบประเมินค่า 7 ระดับ ตั้งแต่ระดับ *ไม่เคยเลย* จนถึงระดับ *เป็นประจำ* (2) แบบวัดการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ใช้แบบวัด Global Transformational Leadership scale (GTL) ที่พัฒนาขึ้นโดย Carless et al. (2000) ประกอบด้วยข้อคำถาม 7 ข้อ การตอบเป็นแบบมาตรวัดแบบประเมินค่า 5 ระดับ ตั้งแต่ระดับ *ไม่เคยเลย* จนถึงระดับ *เป็นประจำ* (3) แบบวัดความผูกพันต่องาน ใช้แบบวัด Utrecht Work Engagement scale (UWES) ที่พัฒนาขึ้นโดย Schaufeli et al. (2002) ดำเนินการแปลและใช้ในงานวิจัยของภคินี ตันติเวทย์ (2558) ประกอบด้วยข้อคำถาม 9 ข้อ การตอบเป็นแบบมาตรวัดแบบประเมินค่า 7 ระดับ ตั้งแต่ระดับ *ไม่เคยเลย* จนถึงระดับ *เป็นประจำ* (4) แบบวัดผลการปฏิบัติงาน ใช้แบบวัดผลการปฏิบัติงานในหน้าที่ (In-role performance) ที่พัฒนาขึ้นโดย Goodman and Syantek (1999) ประกอบด้วยข้อคำถาม 9 ข้อ การตอบเป็นแบบมาตรวัดแบบประเมินค่า 5 ระดับ ตั้งแต่ระดับ *ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง* จนถึงระดับ *เห็นด้วยอย่างยิ่ง* ซึ่งเมื่อนำแบบวัดทั้ง 4 ฉบับที่ใช้ในการศึกษานี้มาวิเคราะห์ความเชื่อมั่น พบว่ามีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient) เท่ากับ .93, .96, .93 และ .90 ตามลำดับ

## การวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analysis)

ผู้วิจัยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive statistics) เพื่อใช้บรรยายลักษณะกลุ่มบุคคลของกลุ่มตัวอย่างในงานวิจัย เช่น ค่าเฉลี่ย ร้อยละ การวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน และทดสอบสมมติฐานโดยการวิเคราะห์อิทธิพลสื่อที่มีตัวแปรปรับ (Moderated mediation analysis) โดยใช้ PROCESS Macro กำหนดจาก Model 8 (Hayes, 2018)



## ผลการวิจัย (Research findings)

ผู้วิจัยนำเสนอ 2 ส่วน ได้แก่ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นของตัวแปรในการศึกษา และผลการวิเคราะห์สมมติฐาน ดังนี้

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นของตัวแปรในการศึกษา

ตารางที่ 1 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย ( $n = 202$ )

ตัวแปร	<i>M</i>	<i>SD</i>	(1)	(2)	(3)	(4)
(1) ลักษณะริเริ่มแบบผู้ประกอบการ	4.68	1.16	(.93)			
(2) ความผูกพันต่องาน	5.24	1.05	.566**	(.96)		
(3) การรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	3.85	.68	.163*	.389**	(.93)	
(4) ผลการปฏิบัติงาน	4.01	.46	.345**	.368**	.213**	(.90)

\* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , ตัวเลขในวงเล็บที่ตรงกับตัวแปรคือค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดตัวแปรนั้น

จากตารางที่ 1 พบว่า ลักษณะริเริ่มแบบผู้ประกอบการมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่องานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ( $r = .566$ ) ลักษณะริเริ่มแบบผู้ประกอบการมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ( $r = .163$ ) และลักษณะริเริ่มแบบผู้ประกอบการมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ( $r = .345$ ) ความผูกพันต่องานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ( $r = .389$ ) และความผูกพันต่องานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ( $r = .368$ ) นอกจากนี้ การรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยังมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ( $r = .213$ )

นอกจากนี้ผู้วิจัยดำเนินการตรวจสอบคุณสมบัติการวัดของตัวแปรโดยประยุกต์ใช้การวิเคราะห์วิธีกำลังสองน้อยที่สุดบางส่วน (Partial Least Squares method: PLS) เพื่อตรวจสอบหลักฐานของความเที่ยงตรงเชิงเหมือน (Convergent validity) และความเที่ยงตรงเชิงจำแนก (Discriminant validity) ตามคำแนะนำของ Hair, Hult, Ringle, and Sarstedt (2014) ได้หลักฐานของความเที่ยงตรงดังนี้

สำหรับการวิเคราะห์ความเที่ยงตรงเชิงเหมือน ผลการวิเคราะห์แบบจำลองการวัดตัวแปรพบว่า ค่าความเชื่อมั่นองค์ประกอบ (Composite reliability) ของตัวแปรในการศึกษานี้อยู่ระหว่าง .92 ถึง .97 ซึ่งเกินกว่าค่าเกณฑ์ที่ .70 (Hair et al., 2014) นอกจากนี้ ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ

มาตรฐานของข้อคำถามที่เป็นตัวชี้วัดแต่ละตัวแปร (Outer loading) มีค่าเกิน .70 เกือบทุกข้อคำถาม ยกเว้นข้อคำถามที่ 6 ของการวัดตัวแปรผลการปฏิบัติงานซึ่งมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ .69 อย่างไรก็ตามเมื่อดำเนินการวิเคราะห์ผลกระทบของการตัดข้อคำถามนี้ออกไปแล้ว การตัดข้อคำถามดังกล่าวไม่ทำให้ค่าความเชื่อมั่นขององค์ประกอบเพิ่มขึ้น ผู้วิจัยจึงไม่ตัดข้อคำถามดังกล่าวออกไปจากการวัดตัวแปรผลการปฏิบัติงานเพื่อรักษาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) ของแบบวัดตัวแปรดังกล่าว นอกจากนี้เมื่อพิจารณาค่า Average variance extracted (AVE) ของตัวแปรแต่ละตัวพบว่ามีความอยู่ระหว่าง .57 ถึง .78 ซึ่งมากกว่าเกณฑ์ที่ .50 (Hair et al., 2014) จากหลักฐานดังกล่าวแสดงถึงความเที่ยงตรงเชิงเหมือนของการวัดตัวแปรในการศึกษานี้

สำหรับการวิเคราะห์ความเที่ยงตรงเชิงจำแนก ผลการวิเคราะห์แบบจำลองการวัดตัวแปรพบว่า เมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบของข้อคำถามที่วัดตัวแปรที่สนใจ (Outer loadings) เทียบกับค่าน้ำหนักข้ามองค์ประกอบ (Cross loadings) ของข้อคำถามนั้นที่สัมพันธ์กับตัวแปรอื่น ๆ พบว่า ค่าน้ำหนักองค์ประกอบดังกล่าวมีค่ามากกว่าค่าน้ำหนักข้ามองค์ประกอบในทุกตัวแปร นอกจากนี้ เมื่อใช้เกณฑ์แบบฟอร์เนล-ลาร์คเกอร์ (Fornell-Larcker criterion) โดยนำค่า AVE ของแต่ละตัวแปรมาใส่รากที่สองและดำเนินการเทียบกับค่าความสัมพันธ์ของตัวแปรพบว่า ค่ารากที่สองของ AVE แต่ละตัวแปร (ค่าอยู่ระหว่าง .75 ถึง .84) มากกว่าค่าความสัมพันธ์ของตัวแปรนั้นกับตัวแปรอื่น ๆ ในแบบจำลองการวิจัย (ค่าอยู่ระหว่าง .16 ถึง .57) แสดงให้เห็นว่ามีความแปรปรวนร่วมกันของข้อคำถามวัดตัวแปรเดียวกันมากกว่าสัมพันธ์กับตัวแปรอื่น ๆ โดยสรุปแล้วจากหลักฐานดังกล่าวจึงแสดงถึงความเที่ยงตรงเชิงจำแนกของการวัดตัวแปรในการศึกษานี้ ผู้วิจัยจึงดำเนินการทดสอบสมมติฐานต่อไป

### ผลการวิเคราะห์สมมติฐาน

ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์สมมติฐานทั้งหมดด้วยโปรแกรมสถิติสำเร็จรูป PROCESS ซึ่งกรอบแนวคิดของการวิจัยครั้งนี้เป็นไปตามการวิเคราะห์อภิปิพลสิทธิ์ที่มีตัวแปรปรับ Model 8 โดยมีลักษณะริเริ่มแบบผู้ประกอบการเป็นตัวแปรอิสระ (INT) ผลการปฏิบัติงานเป็นตัวแปรตาม (JP) ความผูกพันต่องานเป็นตัวแปรสื่อ (WE) และการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นตัวแปรปรับ (TFL) และรูปแบบการวิเคราะห์กำหนดโดยสมการ 2 สมการ (Preacher, Rucker & Hayes, 2007) ทั้งนี้การวิเคราะห์อภิปิพลสิทธิ์ที่มีตัวแปรปรับดังกล่าวจะดำเนินการตามแนวทางของ Hayes (2015) สามารถแสดงผลการวิเคราะห์ได้ดังนี้



**ตารางที่ 2** ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยและช่วงความเชื่อมั่นของความผูกพันต่องานและผลการปฏิบัติงาน

ตัวแปร	ความผูกพันต่องาน (WE)		ผลการปฏิบัติงาน (JP)			
	Coeff. (SE)	95% CI	Coeff. (SE)	95% CI		
ลักษณะริเริ่มแบบ ผู้ประกอบการ (INT)	$a_1$	.442*** (.050)	.343, .542	$c_1'$	.086** (.031)	.024, .147
ความผูกพันต่องาน (WE)				$b$	.099** (.037)	.026, .173
การรับรู้ภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลง (TFL)	$a_2$	.422*** (.086)	.252, .592	$c_2'$	.073 (.048)	-.022, .167
INT x TFL	$a_3$	-.143* (.057)	-.256, -.030	$c_3'$	.033 (.031)	-.027, .093
ค่าคงที่	$i_{WE}$	5.256*** (.057)	5.143, 5.368	$i_{JP}$	3.484*** (.199)	3.093, 3.876
		$R^2 = .430$			$R^2 = .176$	
		$F(3, 198) = 49.691, p < .001$			$F(4, 197) = 10.492, p < .001$	

\* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$ , Coeff. = ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย, SE = ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน

จากตารางที่ 2 พบว่าค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของความผูกพันต่องานที่มีต่อผลการปฏิบัติงานมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย ( $b$ ) เท่ากับ .099 (95% CI = .026 – .173,  $p < .01$ ) จึงสามารถสรุปได้ว่ายอมรับสมมติฐานที่ 1 ซึ่งหมายความว่า ผู้แทนยาที่มีความผูกพันต่องานสูงจะมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงานในทิศทางที่สูงขึ้น นอกจากนี้ ลักษณะริเริ่มแบบผู้ประกอบการมีอิทธิพลทางบวกต่อผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย ( $c_1'$ ) เท่ากับ .086 (95% CI = .024 – .147,  $p < .01$ ) สามารถสรุปได้ว่ายอมรับสมมติฐานที่ 2 ซึ่งหมายความว่า ผู้แทนยาที่มีลักษณะริเริ่มแบบผู้ประกอบการสูงจะมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงานในทิศทางที่สูงขึ้น เมื่อพิจารณาอิทธิพลทางตรงของลักษณะริเริ่มแบบผู้ประกอบการสามารถทำนายความผูกพันต่องาน พบว่าค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีค่า ( $a_1$ ) เท่ากับ .442 (95% CI = .343 – .542,  $p < .001$ ) สามารถสรุปได้ว่ายอมรับสมมติฐานที่ 3 ซึ่งหมายความว่า ผู้แทนยาที่มีลักษณะริเริ่มแบบผู้ประกอบการสูงจะมีอิทธิพลทางตรงต่อความผูกพันต่องานในทิศทางที่สูงขึ้นเช่นกัน

เมื่อวิเคราะห์ค่าอิทธิพลทางอ้อมของความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะริเริ่มแบบผู้ประกอบการกับผลการปฏิบัติงานที่มีความผูกพันต่องานเป็นตัวแปรสื่อ ซึ่งดำเนินการวิเคราะห์ด้วยวิธี Bootstrap โดยกำหนดจำนวนการสุ่มตัวอย่างซ้ำทั้งสิ้น 10,000 ครั้ง แสดงในตารางที่ 3 พบว่า ลักษณะริเริ่มแบบผู้ประกอบการมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานโดยส่งผ่านความผูกพันต่องานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางอ้อมเท่ากับ .044 เมื่อพิจารณา 95% CI ด้วยวิธีการ

72 อิทธิพลสื่อที่มีตัวแปรปรับของการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

Bootstrap พบว่ามีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางอ้อมอยู่ในช่วง .011 ถึง .078 ค่าดังกล่าวไม่คลุม 0 แสดงว่าค่าอิทธิพลทางอ้อมของความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะริเริ่มแบบผู้ประกอบการกับผลการปฏิบัติงาน ที่มีความผูกพันต่องานเป็นตัวแปรสื่อ มีนัยสำคัญทางสถิติ จึงสามารถสรุปได้ว่ายอมรับสมมติฐานที่ 4 หมายความว่าผู้แทนยาที่มีลักษณะริเริ่มแบบผู้ประกอบการสูงมิได้มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานสูงโดยตรง แต่จะส่งผ่านความผูกพันต่องาน

**ตารางที่ 3** ค่าอิทธิพลทางอ้อมแบบมีเงื่อนไข (conditional indirect effects) ของความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะริเริ่มแบบผู้ประกอบการ (INT) กับผลการปฏิบัติงาน (JP) โดยมีความผูกพันต่องาน (WE) เป็นตัวแปรสื่อ (mediator) ตามอิทธิพลของการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TFL)

การรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ระดับต่าง ๆ ( $M \pm SD$ )	Effect	Boot SE	Boot LLCI	Boot ULCI
การรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงระดับต่ำ (-1 SD)	.054	.021	.014	.096
การรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงระดับปานกลาง (M)	.044	.017	.011	.078
การรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงระดับสูง (+1 SD)	.034	.014	.008	.065

LLCI = lower level confidence interval, ULCI = upper level confidence interval, SE = standard error, Bootstrap sample size = 10,000

ผลการวิเคราะห์การรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในฐานะตัวแปรที่มีอิทธิพลปรับความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะริเริ่มแบบผู้ประกอบการกับความผูกพันต่องาน พบว่าจากตารางที่ 2 การรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงต่อความผูกพันต่องานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย ( $a_2$ ) เท่ากับ .422 โดยที่ 95% CI = (0.252, 0.592) ไม่คลุม 0 เมื่อพิจารณาผลของอิทธิพลร่วมระหว่างลักษณะริเริ่มแบบผู้ประกอบการกับการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ( $INT \times TFL$ ) ที่มีต่อความผูกพันต่องาน พบว่าอิทธิพลดังกล่าวมีความสัมพันธ์ทางลบกับความผูกพันต่องานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย ( $a_3$ ) เท่ากับ - .143 โดยที่ 95% CI = (- 0.256, - 0.030) ไม่คลุม 0 จึงยอมรับสมมติฐานที่ 5.1 เมื่อพิจารณาค่าอิทธิพลทางตรงแบบมีเงื่อนไขในตารางที่ 4 และกราฟความสัมพันธ์ของอิทธิพลปรับของการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะริเริ่มแบบผู้ประกอบการกับความผูกพันต่องาน ดังภาพที่ 2 สามารถอธิบายได้ว่า ในกรณีที่ผู้แทนยามีการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับต่ำ อิทธิพลของลักษณะริเริ่มแบบผู้ประกอบการที่มีต่อความผูกพันต่องานจะมีค่าเท่ากับ .540 แต่หากผู้แทนยา มีการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับสูง อิทธิพลของลักษณะริเริ่มแบบผู้ประกอบการที่มีต่อความผูกพันต่องานจะลดลงเหลือ .345 ทั้งนี้สามารถอธิบายจากกราฟในภาพที่ 2 เพิ่มเติมได้ว่า หากผู้แทนยา มีการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อหัวหน้างานสายตรงของตนเอง

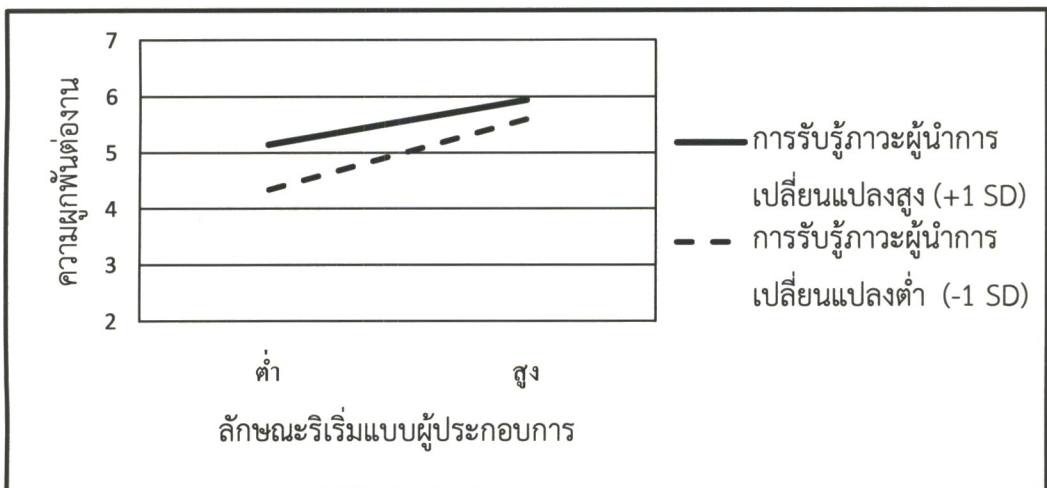


ต่ำ และมีลักษณะริเริ่มแบบผู้ประกอบการอยู่ในระดับต่ำ จะมีความผูกพันต่องานน้อยกว่าผู้แทนยาที่มีการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อหัวหน้างานสายตรงของตนเองสูง อย่างไรก็ตาม ถ้าผู้แทนยามีลักษณะริเริ่มแบบผู้ประกอบการอยู่ในระดับสูงจะพบว่า ไม่ว่าผู้แทนยาจะมีการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อหัวหน้างานสายตรงของตนเองในระดับต่ำหรือสูง ระดับความผูกพันต่องานของผู้แทนยาจะมีแนวโน้มเข้าสู่ระดับที่ใกล้เคียงกัน และจากตารางที่ 4 เมื่อวิเคราะห์ในรายละเอียดตามระดับต่างๆ 3 ระดับของการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงพบว่า การรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะริเริ่มแบบผู้ประกอบการกับความผูกพันต่องาน ในทุกระดับ โดยส่งผลกระทบมากที่สุดเมื่อการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีระดับต่ำ

**ตารางที่ 4** ค่าอิทธิพลทางตรงแบบมีเงื่อนไข (Conditional effects) ของความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะริเริ่มแบบผู้ประกอบการกับความผูกพันต่องาน โดยมีการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นตัวแปรปรับ

การรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ระดับต่างๆ	Effect	SE	t	p	LLCI	ULCI
การรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงระดับต่ำ (-1 SD)	.540	.057	9.459	.000	.428	.653
การรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงระดับปานกลาง (M)	.442	.050	8.789	.000	.343	.542
การรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงระดับสูง (+1 SD)	.345	.070	4.938	.000	.207	.482

LLCI = lower level confidence interval, ULCI = upper level confidence interval, SE = standard error, Bootstrap sample size = 10,000



**ภาพที่ 2** กราฟแสดงความสัมพันธ์ของอิทธิพลปรับของการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะริเริ่มแบบผู้ประกอบการกับความผูกพันต่องาน

74 อธิธิพลสื่อที่มีตัวแปรปรับของการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

**ตารางที่ 5** ค่าอิทธิพลทางตรงแบบมีเงื่อนไข (Conditional effects) ของความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะริเริ่มแบบผู้ประกอบการกับผลการปฏิบัติงาน โดยมีการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นตัวแปรปรับ

การรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ระดับต่าง ๆ	Effect	SE	t	p	LLCI	ULCI
การรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงระดับต่ำ (-1 SD)	.063	.036	1.742	.083	-.008	.134
การรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงระดับปานกลาง (M)	.086	.031	2.741	.006	.024	.147
การรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงระดับสูง (+1 SD)	.108	.039	2.778	.006	.031	.185

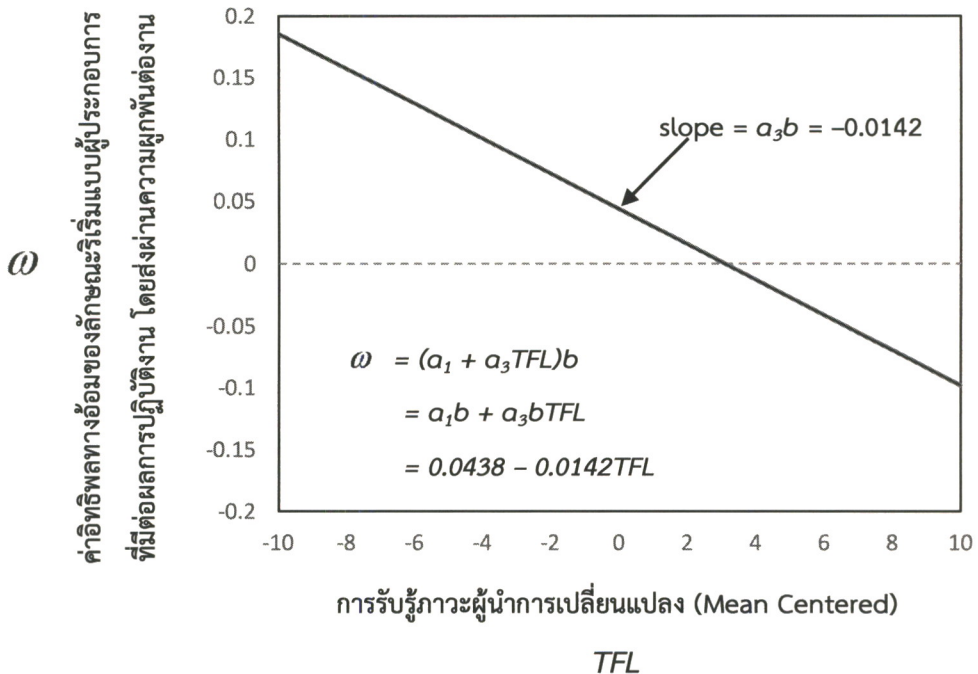
LLCI = lower level confidence interval, ULCI = upper level confidence interval, SE = standard error, Bootstrap sample size = 10,000

นอกจากนี้ในตารางที่ 2 ยังไม่พบว่าปฏิสัมพันธ์ระหว่างลักษณะริเริ่มแบบผู้ประกอบการและการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ( $INT \times TFL$ ) มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย ( $c_3$ ) เท่ากับ .033 (95% CI = (-0.027, 0.093)) อย่างไรก็ตามเมื่อพิจารณาตารางที่ 5 ที่แสดงการวิเคราะห์อิทธิพลและนัยสำคัญของตัวแปรปรับตามแนวทาง Pick-a-Point Approach (Hayes, 2018) ในรายละเอียดตามระดับต่าง ๆ 3 ระดับของการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้แก่ การรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงระดับต่ำ ระดับปานกลาง และระดับสูง ผลการวิเคราะห์พบว่าเมื่อผู้แทนยา มีการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับต่ำ (-1SD) ลักษณะริเริ่มแบบผู้ประกอบการมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงานอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยเท่ากับ .063 ( $p = .083$ ) แต่เมื่อพิจารณาอิทธิพลเมื่อการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับปานกลาง (M) และสูง (+1SD) พบว่าลักษณะริเริ่มแบบผู้ประกอบการมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยเท่ากับ .086 ( $p = .006$ ) และ .108 ( $p = .006$ ) ตามลำดับ ดังนั้นจากผลการวิจัยครั้งนี้แสดงให้เห็นว่าการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับปานกลางและสูงเป็นเงื่อนไขปรับความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะริเริ่มแบบผู้ประกอบการกับผลการปฏิบัติงาน

นอกจากนี้เมื่อวิเคราะห์ค่าดัชนีอิทธิพลสื่อที่มีตัวแปรปรับ (Index of moderated mediation; Hayes, 2015) พบว่า ค่าดัชนีอิทธิพลสื่อที่มีตัวแปรปรับมีค่าเท่ากับ -0.014 โดยมีค่า Bootstrapping CI เท่ากับ (-0.035, -0.002) ซึ่งไม่คลุม 0 จึงสามารถสรุปได้ว่าอิทธิพลทางอ้อมอย่างมีเงื่อนไขมีนัยสำคัญทางสถิติ กล่าวคือ ลักษณะริเริ่มแบบผู้ประกอบการมิได้มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงานมากนัก แต่อิทธิพลดังกล่าวต้องส่งผลผ่านความผูกพันต่องานด้วยจึงจะมีอิทธิพลมากขึ้น ซึ่งแสดงว่าความผูกพันต่องานเป็นปัจจัยซ่อนเร้นที่ช่วยเชื่อมโยงลักษณะริเริ่มแบบผู้ประกอบการและผลการปฏิบัติงานเข้าด้วยกัน แต่การรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกลับมีผลให้



อิทธิพลทางอ้อมลดลงหมายความว่ายิ่งผู้แทนยามีการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมากขึ้น อิทธิพลตามเส้นทางจากลักษณะริเริ่มแบบผู้ประกอบการไปยังผลการปฏิบัติงานผ่านทางความผูกพันต่องานจะลดลง เมื่อพิจารณากราฟเส้นตรงของความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับค่าอิทธิพลทางอ้อมของลักษณะริเริ่มแบบผู้ประกอบการที่มีต่อผลการปฏิบัติงานโดยส่งผ่านความผูกพันต่องาน ดังภาพที่ 3 พบว่ากราฟมีความชันเป็นลบ หมายความว่า อิทธิพลทางอ้อมของลักษณะริเริ่มแบบผู้ประกอบการที่มีต่อผลการปฏิบัติงานโดยส่งผ่านความผูกพันต่องานมีแนวโน้มที่จะลดลงเมื่อมีการเพิ่มขึ้นของระดับการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง



ภาพที่ 3 กราฟเส้นตรงแสดงความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับค่าอิทธิพลทางอ้อมของลักษณะริเริ่มแบบผู้ประกอบการที่มีต่อผลการปฏิบัติงาน โดยส่งผ่านความผูกพันต่องาน

### อภิปรายผล (Discussion)

ผลการศึกษาพบว่าความผูกพันต่องานมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงาน แสดงให้เห็นว่าหากผู้แทนยามีความผูกพันต่องานสูงจะมีแนวโน้มให้มีผลการปฏิบัติงานสูงตามไปด้วย ซึ่งเป็นไปตามแนวคิดตามทฤษฎีความต้องการในงานและทรัพยากรในงาน (Schaufeli & Bakker, 2004) ที่เสนอว่า พนักงานที่มีความผูกพันต่องานจะมีความรู้สึกเต็มเปี่ยมไปด้วยพลังในการทำงาน รู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของงาน และมองว่าตนเองสามารถปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี ดังนั้น เมื่อผู้แทนยามีระดับความผูกพันต่องานสูง ก็จะทุ่มเทเพื่อการทำงานด้วยความรู้สึกที่ตนเองเป็นส่วนหนึ่งของงานและทำ

ให้เกิดการรับรู้ผลการปฏิบัติงานของตนเองที่สูงขึ้นตามไปด้วย นอกจากนี้จากการวิเคราะห์สมมติฐานพบว่าลักษณะริเริ่มแบบผู้ประกอบการมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงาน สามารถอธิบายได้ว่าผู้แทนยามีลักษณะริเริ่มแบบผู้ประกอบการสูง จะมีแนวโน้มทำให้ผลการปฏิบัติงานสูงตามไปด้วย สอดคล้องกับการศึกษาของ Ahmad et al. (2012) ที่พบว่าลักษณะริเริ่มแบบผู้ประกอบการมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน และสอดคล้องกับผลการศึกษาในอดีตของ Skarmeas et al. (2016) และ Agca et al. (2009) อีกด้วย เมื่ออภิปรายในบริบทของการทำงานผู้แทนยาแล้ว สาเหตุที่ทำให้ผลการปฏิบัติงานดีอาจเป็นเพราะผู้แทนยาที่มีลักษณะริเริ่มแบบผู้ประกอบการสูง จะแสดงพฤติกรรมในการสรรหาและริเริ่มวิธีการในการดำเนินงานด้วยวิธีใหม่ซึ่งแตกต่างไปจากวิธีเดิม และยังมีแนวโน้มมีความโดดเด่นจากคู่แข่ง เพื่อให้แพทย์ให้การยอมรับและเลือกใช้ผลิตภัณฑ์ที่ผู้แทนยาผู้นั้นนำเสนอ นอกจากนี้ยังอาจมีการริเริ่มพยายามสร้างภารกิจที่เกี่ยวกับการจัดกิจกรรมทางวิชาการ เพื่อเป็นการเผยแพร่ความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ เช่นการจัดให้แพทย์ผู้ที่ได้รับการยอมรับในวงการแพทย์เป็นผู้นำเสนอ ทำให้แพทย์ท่านอื่นได้รับทราบข้อมูลผลิตภัณฑ์ นอกจากนี้ผลการวิจัยยังพบว่าลักษณะริเริ่มแบบผู้ประกอบการมีอิทธิพลทางตรงต่อความผูกพันต่องานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าหากผู้แทนยามีลักษณะริเริ่มแบบผู้ประกอบการสูงจะส่งผลให้ความผูกพันต่องานมีแนวโน้มสูงตามไปด้วย สอดคล้องกับการศึกษาของ Gawke et al. (2017b) ที่พบว่า ลักษณะริเริ่มแบบผู้ประกอบการมีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันต่องานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่ง Gawke et al. (2017a) ได้อธิบายว่าลักษณะริเริ่มแบบผู้ประกอบการส่งเสริมให้พนักงานมีทรัพยากรส่วนบุคคล (Personal resources) เพิ่มขึ้น และจะส่งผลโดยตรงทำให้พนักงานผู้นั้นมีความผูกพันต่องานเพิ่มมากขึ้น

ผลการวิจัยพบว่าความผูกพันต่องานมีบทบาทเป็นตัวแปรสื่อระหว่างลักษณะริเริ่มแบบผู้ประกอบการกับผลการปฏิบัติงาน สามารถอธิบายได้ว่าเมื่อผู้แทนยามีระดับลักษณะริเริ่มแบบผู้ประกอบการมากเท่าไร จะส่งผลให้ผู้แทนยามีความผูกพันต่องานเพิ่มมากขึ้น เกิดความรู้สึกที่อยากจะทุ่มเทอุทิศ ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับงาน และมีพลังทางบวกที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จ ซึ่งความผูกพันต่องานที่เพิ่มมากขึ้นนี้ จะส่งผลให้ผู้แทนยามีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น จึงอาจกล่าวได้ว่าลักษณะริเริ่มแบบผู้ประกอบการทำให้เกิดความผูกพันต่องาน และความผูกพันต่องานทำให้ผลการปฏิบัติงานดีขึ้น ผลดังกล่าวสอดคล้องกับผลการศึกษาที่ผ่านมาของ Gawke et al. (2017b) ที่พบว่าความผูกพันต่องานมีอิทธิพลสื่อต่อความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะริเริ่มแบบผู้ประกอบการกับผลการปฏิบัติงาน บทบาทของตัวแปรสื่อดังกล่าวเป็นไปตามทฤษฎีความต้องการในงานและทรัพยากรในงาน (Bakker & Demerouti, 2014) ที่ให้ความสำคัญกับความผูกพันต่องานในฐานะของตัวแปรของกระบวนการจูงใจในการทำงานที่เป็นความรู้สึกทางบวกที่สามารถส่งผลให้ระดับสมรรถนะของพนักงานสูงขึ้น และอาจอธิบายได้ว่าการที่ลักษณะริเริ่มแบบผู้ประกอบการส่งผลให้ความผูกพันต่อ



งานเพิ่มขึ้น เป็นเพราะลักษณะริเริ่มแบบผู้ประกอบการจะส่งผลต่อความสามารถ (Capacity) ในการเผชิญกับงานที่เพิ่มมากขึ้น แต่เป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการบรรลุเป้าหมายส่วนบุคคล และพนักงานยังอาจมีส่วนในการออกแบบการทำงานของตนเอง จึงทำให้พนักงานเกิดความผูกพันต่องานมากขึ้น และยอมส่งผลให้พนักงานผู้นั้นมีผลการปฏิบัติงานสูงขึ้น

ผลการวิเคราะห์อภิปรัชญาพบว่าการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลปรับความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะริเริ่มแบบผู้ประกอบการกับความผูกพันต่องาน โดยอภิปรัชญาดังกล่าวมีค่าเป็นลบ หมายความว่า หากผู้แทนยาที่มีการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อหัวหน้างานสายตรงของตนเองต่ำ และมีลักษณะริเริ่มแบบผู้ประกอบการอยู่ในระดับต่ำ จะมีความผูกพันต่องานน้อยกว่าผู้แทนยาที่มีการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อหัวหน้างานสายตรงของตนเองสูง อย่างไรก็ตามถ้าผู้แทนยามีลักษณะริเริ่มแบบผู้ประกอบการอยู่ในระดับสูง ไม่ว่าผู้แทนยาจะมีการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อหัวหน้างานสายตรงของตนเองในระดับต่ำหรือสูง ระดับความผูกพันต่องานของผู้แทนยาจะมีแนวโน้มเข้าสู่ระดับที่ใกล้เคียงกัน นอกจากนี้ จากผลการวิเคราะห์อภิปรัชญาและนัยสำคัญของตัวแปรปรับตามแนวทาง Pick-a-Point Approach พบว่าการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับที่สูงขึ้น มีแนวโน้มที่จะมีอิทธิพลปรับความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะริเริ่มแบบผู้ประกอบการกับผลการปฏิบัติงาน โดยผู้แทนยาที่รับรู้หัวหน้างานสายตรงของตนเองมีการแสดงออกของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับปานกลางและสูง จะเพิ่มอิทธิพลของลักษณะริเริ่มแบบผู้ประกอบการที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงของผลการปฏิบัติงานของผู้แทนยาที่สูงขึ้น แต่อภิปรัชญาดังกล่าวจะไม่เกิดขึ้นกับผู้แทนยาที่รับรู้หัวหน้างานสายตรงของตนเองมีการแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับต่ำ จากผลการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับตัวแปรปรับดังกล่าวอธิบายได้ว่า ลักษณะงานของผู้แทนยาเป็นงานที่มีความอิสระในงานสูง ผู้แทนยาสามารถวางแผนการปฏิบัติงานได้ด้วยตนเอง โดยต้องนำกลยุทธ์ทางการตลาดจากฝ่ายการตลาดของบริษัทไปปรับใช้ให้เข้ากับลูกค้าในเขตพื้นที่การขายของตนเอง โดยการสนับสนุนจากบริษัทที่มีให้กับผู้แทนยาในแต่ละเขตพื้นที่การขายจะแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ เช่น แนวโน้มการเติบโตของตลาด ยอดขายรวมในเขตพื้นที่การขาย สถานการณ์การลงทุนเปรียบเทียบกับคู่แข่ง หรือความต้องการของลูกค้า ผู้แทนยาที่มีลักษณะริเริ่มแบบผู้ประกอบการในระดับต่ำอาจจะต้องการหัวหน้างานสายตรงที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อทำหน้าที่เสนอแนะ ให้คำปรึกษา และให้กำลังใจในการทำงาน ส่วนผู้แทนยาที่ปฏิบัติงานริเริ่มด้วยตนเองเป็นหลัก โดยเฉพาะผู้แทนยาที่มีลักษณะริเริ่มแบบผู้ประกอบการอยู่ในระดับสูงมาก อาจต้องการให้หัวหน้างานสายตรงส่งเสริม สนับสนุน และกระตุ้นให้มีการพัฒนาตัวเองอยู่ตลอดเวลา ซึ่งจะส่งผลให้ผลการปฏิบัติงานดีขึ้น และการที่พนักงานรับรู้หัวหน้างานสายตรงของตนเองมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะทำให้ผู้แทนยามีความผูกพันต่องานสูงขึ้น ซึ่งเกิดจากการส่งเสริมและการให้

กำลังใจในการทำงาน ทำให้ผู้แทนยามีความยืดหยุ่นที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จและเกิดความผูกพันต่อ งาน

ผลการวิจัยข้างต้นสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Caniels et al. (2017) ซึ่งเป็นการศึกษา ที่แสดงถึงอิทธิพลปรับของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพเชิงรุกกับ ความผูกพันต่องาน โดยบุคลิกภาพเชิงรุกถือเป็นปัจจัยหนึ่งของพนักงานที่มีลักษณะริเริ่มแบบ ผู้ประกอบการนั่นเอง (Antoncic & Hisrich, 2001) ผลการวิจัยครั้งนี้ยังสอดคล้องกับผลการศึกษาใน ตัวแปรที่มีลักษณะใกล้เคียงกับลักษณะริเริ่มแบบผู้ประกอบการ เช่น การศึกษาของ Vieira et al. (2018) ที่ทำการศึกษาเกี่ยวกับผลของพฤติกรรมของหัวหน้างานของพนักงานชาย พบว่า เมื่อ พนักงานชายมีความเชื่อในประสิทธิภาพแห่งตน (Self-efficacy) การมีหัวหน้างานที่มีภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงจะมีอิทธิพลต่อการบอกต่อของลูกค้า กล่าวคือ พนักงานที่มีความเชื่อในประสิทธิภาพ แห่งตนจะมีผลการปฏิบัติงานที่แย่ลงเมื่อมีหัวหน้างานที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แต่จะมีผลการ ปฏิบัติงานที่ดีขึ้นเมื่อหัวหน้างานมีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) ซึ่งอาจ เกิดจากการที่พนักงานที่มีความเชื่อมั่นในประสิทธิภาพแห่งตนมั่นใจและเชื่อว่าตนเองมีทักษะที่จำเป็น ในการบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่ได้รับ ความเชื่อในประสิทธิภาพแห่งตนจัดเป็นทรัพยากรใน งานเหมือนกับลักษณะริเริ่มแบบผู้ประกอบการ (Gawke et al., 2017a) ดังนั้น การรับรู้ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้แทนยาจึงอาจมีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะริเริ่มแบบ ผู้ประกอบการกับผลการปฏิบัติงาน และความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะริเริ่มแบบผู้ประกอบการกับ ความผูกพันต่องานได้ เพราะฉะนั้น ผู้แทนยาที่มีระดับลักษณะริเริ่มแบบผู้ประกอบการสูง อาจไม่ได้ ต้องการผู้นำที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมอไป โดย Buekens (2014) เสนอว่า พนักงานที่มี ลักษณะริเริ่มแบบผู้ประกอบการโดยส่วนใหญ่มักจะประสบความสำเร็จเมื่อได้รับการสนับสนุนและ ได้รับอำนาจ (Empower) จากหัวหน้างานหรือจากผู้นำ ซึ่งอาจเป็นไปได้ว่าหัวหน้างานที่ผู้แทนยาที่มี ระดับลักษณะริเริ่มแบบผู้ประกอบการสูงต้องการคือหัวหน้างานที่มีภาวะผู้นำแบบมอบอำนาจ (Empowering leadership) หรือภาวะผู้นำแบบเน้นสถานการณ์ (Situational leadership)

### ข้อเสนอแนะสำหรับการประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนาบุคคล (Suggestions)

จากผลการวิจัยที่พบว่าลักษณะริเริ่มแบบผู้ประกอบการมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่องานและ ผลการปฏิบัติงาน สามารถออกแบบการจัดการและออกแบบงานได้ดังนี้ (1) องค์กรอาจพิจารณา คัดเลือกผู้แทนยาที่มีลักษณะริเริ่มแบบผู้ประกอบการสูง ซึ่งการคัดเลือกผู้แทนยาที่มีลักษณะริเริ่ม แบบผู้ประกอบการเข้ามาในองค์กร จะทำให้ได้พนักงานที่มีความคิดริเริ่มในการปฏิบัติงานด้วย วิธีการใหม่ ส่งผลให้องค์กรมีผลการดำเนินงานที่ดีขึ้น (2) การออกแบบงานสำหรับผู้แทนยาที่มี ความสามารถสูงและมีแรงจูงใจสูง หัวหน้างานอาจใช้วิธีมอบหมายงาน (Delegating) ให้กับผู้แทนยา



ผู้นั้น (Hersey & Blanchard, 1988) เพื่อให้อำนาจการตัดสินใจและอิสระในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ ซึ่งตรงตามความต้องการของผู้แทนยาแต่ละคน หากหัวหน้างานปฏิบัติกับผู้แทนยาทุกคนเหมือนกัน แม้จะเป็นการปฏิบัติที่ถูกต้องก็อาจเกิดการต่อต้านจากสมาชิกในทีมบางคนได้ (3) จัดกิจกรรมหรือการฝึกอบรมที่ช่วยส่งเสริมให้พนักงานโดยเฉพาะผู้แทนยาเกิดความผูกพันต่องานและมีลักษณะริเริ่มแบบผู้ประกอบการ เช่น กิจกรรมเชิงปฏิบัติ (Workshop) ที่กระตุ้นให้ผู้แทนยาได้ทบทวนการปฏิบัติงานที่เคยทำมา และนำเสนอแนวทางที่สามารถพัฒนาได้ เพื่อสร้างเป็นโครงการร่วมกันของทีม โดยมีรางวัลพิเศษสำหรับทีมที่นำไปปฏิบัติได้จริงและมีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น การที่ผู้แทนยาได้มีส่วนร่วมในการวางแผนการปฏิบัติงานและการกำหนดเป้าหมายด้วยตนเอง จะทำให้ผู้แทนยามีความพยายามที่จะทำให้สำเร็จมากขึ้น (4) องค์กรควรมีนโยบายด้านการออกแบบงานที่มุ่งเน้นให้ผู้แทนยาสามารถออกแบบงานได้ด้วยตนเอง หรือมีส่วนร่วมในการออกแบบงานของตนเอง ซึ่งเป็นการออกแบบงานให้ผู้แทนยาสามารถแสดงพฤติกรรมริเริ่มการปฏิบัติงานด้วยวิธีใหม่ หรือนำเสนอความคิดในการปรับเปลี่ยนการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ ซึ่งเป็นการส่งเสริมให้ผู้แทนยามีระดับลักษณะริเริ่มแบบผู้ประกอบการเพิ่มขึ้นได้

### ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยในอนาคต (Future research)

(1) ควรทำการศึกษาเพิ่มเติมว่า นอกจากลักษณะริเริ่มแบบผู้ประกอบการกับความผูกพันต่องานแล้ว ยังมีปัจจัยใดที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของผู้แทนยาในประเทศไทย ทั้งทางบวกและทางลบ เช่น บรรยากาศในทีม การรับรู้ความยุติธรรมในองค์กร การตกแต่งงาน โดยปัจจัยที่จะนำมาศึกษาควรพิจารณาว่าเป็นปัจจัยที่มีความเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของผู้แทนยา (2) ควรทำการศึกษาเชิงลึกในบริบทการทำงานสังคมไทยว่าผู้แทนยาที่มีลักษณะริเริ่มแบบผู้ประกอบการสูงต้องการหัวหน้างานสายตรงที่มีลักษณะของภาวะผู้นำแบบใด เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาการปฏิบัติงานของหัวหน้างานให้เหมาะสมกับลักษณะส่วนบุคคลของผู้แทนยาต่อไป

### เอกสารอ้างอิง (References)

- ชูเพ็ญ วิบูลสันติ, ธวัชชัย สุวรรณปทุมเลิศ, และธิดา อาทรสุวัฒน์กิจ. (2552). พฤติกรรมของผู้แทนยาต่อการตัดสินใจส่งจ่ายยาของแพทย์. *วารสารไทยเภสัชศาสตร์และวิทยาการสุขภาพ*, 4(4), 508-516.
- นพรัตน์ ตั้งเวนิชเจริญสุข. (2560). *ปัจจัยที่มีผลต่อการลาออกของผู้แทนยา* (ปริญญาานิพนธ์ เศรษฐศาสตร์มหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, กรุงเทพฯ.
- นรินทร์ ต้นไพบูลย์. (2560, กรกฎาคม). *อุตสาหกรรมยา. แนวโน้มธุรกิจ/อุตสาหกรรม ปี 2560-62*. สืบค้น 23 กรกฎาคม 2561, จาก [https://www.krungsri.com/bank/getmedia/2ee02996-1185-4c5a-a6c8-0384ce5ee41b/IO\\_Pharmaceutical\\_2017\\_TH.aspx](https://www.krungsri.com/bank/getmedia/2ee02996-1185-4c5a-a6c8-0384ce5ee41b/IO_Pharmaceutical_2017_TH.aspx)

ภคินี ตันติเวทย์ (2558). ความสัมพันธ์ระหว่างแนวโน้มเชิงบวกกับความผูกพันต่องานและความพึงพอใจในอาชีพของนักเทคนิคการแพทย์ในจังหวัดเชียงใหม่และลำพูน (การค้นคว้าแบบอิสระ วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต) มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

Agca, V., Topal, Y., & Kaya, H. (2012). Linking intrapreneurship activities to multidimensional firm performance in Turkish manufacturing firms: An empirical study. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 8(1), 15–33.

Ahmad, N. H., Nasuridin, A. M., & Zainal, S. R. M. (2012). Nurturing intrapreneurship to enhance job performance: The role of pro-intrapreneurship organizational architecture. *Journal of Innovation Management in Small & Medium Enterprises*, 2012, 1–9.

Antonicic, B., & Hisrich, R. D. (2001). Intrapreneurship: construct refinement and cross-cultural validation. *Journal of Business Venturing*, 16, 495–527.

Bakker, A. B. (2011). An evidence-based model of work engagement. *Current Directions in Psychological Science*, 20, 265–269.

Bakker, A. B., & Albrecht, S. (2018). Work engagement: Current trends. *Career Development International*, 23(1), 4–11.

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2014). Job demands–resources theory. In P. Y. Chen, & C. L. Cooper (Eds.), *Wellbeing: A complete reference guide*, (Volume III, pp. 37-64). New York: John Wiley & Sons.

Bakker, A. B., Demerouti, E., & Brummelhuis, L. L. T. (2012). Work engagement, performance, and active learning: The role of conscientiousness. *Journal of Vocational Behavior*, 80, 555–564.

Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9–32.

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2008). *Transformational leadership* (2<sup>nd</sup> ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Buekens, W. (2014). Fostering intrapreneurship: The challenge for a new game leadership. *Procedia Economics and Finance*, 16, 580–586.



- Caniëls, M. C. J., Semeijn, J. H., & Renders, I. H. M. (2017). Mind the mindset! The interaction of proactive personality, transformational leadership and growth mindset for engagement at work. *Career Development International*, 23(1), 48–66.
- Carless, S. A., Wearing, A. J., & Mann, L. (2000). A short measure of transformational leadership. *Journal of business and psychology*, 14(3), 389–405
- Chen, C., & Kao, Y. (2012). Moderating effects of work engagement and job tenure on burnout - performance among flight attendants. *Journal of Air Transport Management*, 25, 61-63.
- Criado-Gomis, A., Iniesta-Bonillo, M. A., & Cervera-Taulet, A. (2018). Sustainable entrepreneurial orientation within an intrapreneurial context: Effects on business performance. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 14, 295–308.
- Dess, G. G., & Lumpkin, G. T. (2005). The role of entrepreneurial orientation in stimulating effective corporate entrepreneurship. *Academy of Management Executive*, 19(1), 147–156.
- Engelen, A., Gupta, V., Strenger, L., & Brettel, M. (2012). Entrepreneurial orientation, firm performance, and the moderating role of transformational leadership behaviors. *Journal of Management*, 41(4), 1069–1097.
- Gawke, J. C., Gorgievski, M. J., & Bakker, A. B. (2017a). Employee intrapreneurship and work engagement: A latent change score approach. *Journal of Vocational Behavior*, 100, 88–100.
- Gawke, J. C., Gorgievski, M. J., & Bakker, A. B. (2017b). Personal costs and benefits of employee intrapreneurship: disentangling the employee intrapreneurship, well-being, and job performance relationship. *Journal of Occupational Health Psychology*. Advance online publication. doi:org/10.1037/ocp0000105
- Goodman, S. A., & Svyantek, D. J. (1999). Person-organization fit and contextual performance: Do shared values matter? *Journal of Vocational Behavior*, 55, 254–275.
- Hartline, M. D., & Ferrell, O. C. (1996). The management of customer-contact service employees: An empirical investigation. *Journal of Marketing*, 60(4), 52–70.

- Hair, J. F. Jr., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (1994). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Thousand Oak, CA: SAGE.
- Hayes, A. F. (2018). Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: *A regression-based perspective* (2<sup>nd</sup> ed.). New York: The Guilford Press.
- Heinonen, J. (2007). An entrepreneurial-directed approach to teaching corporate entrepreneurship at university level. *Education + Training*, 49(4), 310–324.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1988). *Management of organization behavior: Utilizing human resources* (5<sup>th</sup> ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Ling, Y. A. N., Simsek, Z., Lubatkin, M. H., & Veiga, J. F. (2008). Transformational leadership's role in promoting corporate entrepreneurship: Examining the CEO–TMT interface. *Academy of Management Journal*, 51, 557–576.
- Marvel, M. R., Griffin, A., Hebda, J., & Vojak, B. (2007). Examining the technical corporate entrepreneurs' motivation: Voices from the field. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31, 753–768.
- Parker, S. C. (2011). Intrapreneurship or entrepreneurship? *Journal of Business Venturing*, 26, 19–34.
- Preacher, K. J., Rucker, D. D., & Hayes, A. F. (2007). Addressing moderated mediation hypotheses: Theory, methods, and prescriptions. *Multivariate Behavioral Research*, 42, 185–227.
- Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G. T., & Frese, M. (2009). Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 33, 761–787.
- Schaufeli, W., & Bakker, A. (2004). *Utrecht work engagement scale: Preliminary manual*. Occupational Health Psychology Unit: Utrecht University, Holland.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzáles-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71–92.



- Skarmeas, D., Lisboa, A., & Saridakis, C. (2016). Export performance as a function of market learning capabilities and intrapreneurship: SEM and FsQCA findings. *Journal of Business Research*, 69, 5342–5347.
- Vieiraa, V. A., Perinb, M. G., & Sampaio, C. H. (2018). The moderating effect of managers' leadership behavior on salespeople's self-efficacy. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 40, 150–162.
- Warner, R. M. (2013). *Applied statistics: From bivariate through multivariate techniques* (2<sup>nd</sup> ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

### Translated Thai References

- Tangvenitcharoensuk, N. (2016). *Patchai thi mi phon to kan la ok khong phuthæn ya* [Factors affecting resignations by pharmaceutical sales representative in Thailand] (Master's thesis). Thammasat University, Bangkok.
- Tunpaiboon, N. (2017). *Utsahakam ya. Næonom thurakit/utsahakam pi songphanharoihoksip-62* [Pharmaceutical Industry] Retrieved from [https://www.krungsri.com/bank/getmedia/2ee02996-1185-4c5a-a6c8-0384ce5ee41b/IO\\_Pharmaceutical\\_2017\\_TH.aspx](https://www.krungsri.com/bank/getmedia/2ee02996-1185-4c5a-a6c8-0384ce5ee41b/IO_Pharmaceutical_2017_TH.aspx)
- Tuntivate, P. (2015). *Khwamsamphan rawang næonom iang thang buak kap khwam phukphan to ngan læ khwamphungphochai nai achip khong nak theknik kanphæet nai changwat Chiang Mai læ lamphun* [Relationships of positive orientation to work engagement and career satisfaction of medical technologists in Chiang Mai and Lamphun province] (Master's independent study). Chiang Mai University.
- Wiboonsanti, C., Suwanpathumlert, T., & Arthornsuwatanakit, T. (2009). Phruttkam khong phuthæn ya to kantatsinchai sang chai ya khong phæet [Effects of medical representatives' behaviors to the decision to prescribe of doctors]. *Thai Pharmaceutical and Health Science Journal*, 4(4), 508-516.