

บทที่ 2

ทฤษฎี แนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการสำรวจเอกสาร ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรที่ศึกษาคือ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ภาวะผู้นำแบบปฏิรูป (Transformational Leadership) และภาวะผู้นำระดับ 5 (Level 5 Leadership) ความผูกพันด้านจิตใจ (Affective Commitment) การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร (Perceived Organizational Support: POS) และผลการปฏิบัติงานของทีม (Team Performance) งานวิจัยนี้ขอเสนอตัวแปรดังกล่าวและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเป็นลำดับ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำ
 - 1.1 ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership)
 - 1.2 ภาวะผู้นำแบบปฏิรูป (Transformational Leadership)
 - 1.3 ภาวะผู้นำระดับ 5 (Level 5 Leadership)
2. การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร (Perceived Organizational Support)
3. ความผูกพันด้านจิตใจ (Affective Commitment)
 - 3.1 แนวคิดและความหมายของความผูกพัน
 - 3.2 ความผูกพันด้านจิตใจกับองค์กร (Affective Commitment to Organization)
 - 3.3 ความผูกพันด้านจิตใจกับหัวหน้า (Affective Commitment to Leader)
4. ผลการปฏิบัติงานของทีม (Team Performance)
5. สมมติฐานการวิจัย

1. ภาวะผู้นำ

นักวิจัยทางจิตวิทยาให้ความหมายของภาวะผู้นำ (Leadership) ไว้หลากหลายแนวทาง ยูคิล (Yukl, 2006, p.5) มีความเห็นว่าคำนิยามของภาวะผู้นำส่วนมากสะท้อนให้เห็นถึงกระบวนการบางอย่างที่บุคคลหนึ่งใช้อิทธิพลกับบุคคลอื่นในการชี้แนะ วางแผน ใช้อำนาจความระมัดระวังและสร้างความสัมพันธ์ในการทำงานร่วมกันภายในกลุ่มหรือองค์กร จากการศึกษาข้างไม่มี

ข้อสรุปว่าภาวะผู้นำแบบใดเพียงแบบหนึ่งจะมีประสิทธิผลในทุกสถานการณ์ แต่ภาวะผู้นำที่ได้รับความสนใจมากที่สุดคือภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ภาวะผู้นำแบบปฏิรูป และภาวะผู้นำระดับ 5

งานวิจัยนี้จึงเลือกศึกษาภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ภาวะผู้นำแบบปฏิรูป และภาวะผู้นำระดับ 5 เพื่อดูว่าภาวะผู้นำทั้ง 3 แบบมีประสิทธิผลต่างกันหรือไม่ และหากผู้นำมีภาวะผู้นำทั้ง 3 สูงทั้งหมด ประสิทธิผลในการนำจะสูงขึ้นด้วยหรือไม่ แนวคิดและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำทั้ง 3 นำเสนอเป็นลำดับ ดังนี้

1.1 ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership)

แนวคิดและความหมาย

บาธ (Bass, 1985, p.210) นำแนวคิดเรื่องภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมาจากแนวคิด The One Minute Manager ของ บลันชาร์ดและจอห์นสัน (Blanchard and Johnson, 1982) ซึ่งเป็นการประยุกต์เอาทฤษฎีวิถีสู่เป้าหมาย (Path-Goal Theory) มาใช้ บาธ (Bass, 1985, pp.11-13) อธิบายว่า ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนคือผู้นำที่ตระหนักถึงความต้องการของผู้ตามว่าต้องการสิ่งใดจากงาน และตอบสนองพวกเขาเหล่านั้นด้วยรางวัลตามขนาดของงานที่ทำได้ เช่น ผู้นำจะพิจารณาความสามารถของผู้ตามและตั้งเป้าหมายว่าเขาจะต้องทำผลงานให้ได้ในระดับใด เมื่อผู้ตามทำได้สำเร็จก็ให้คำชมเชยหรือปรับเปลี่ยนตำแหน่งให้ ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะใช้วิธีการจูงใจผู้ตามด้วยการแลกเปลี่ยนรางวัลกับพฤติกรรมที่ต้องการเสมอ ดังนั้น ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจึงมีประสิทธิผลในระดับหนึ่งตราบเท่าที่ผู้นำมีผลประโยชน์ให้กับผู้ตามเพื่อแลกเปลี่ยนกับงานที่ต้องการ

ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีค่านิยมในการทำงาน อันเป็นค่านิยมที่เกี่ยวข้องกับการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์เช่น การทำงานตอบแทนซึ่งกันและกัน การให้รางวัลแก่ผู้ตามเมื่อผู้ตามทำงานได้เป็นที่พอใจของผู้นำ เป็นต้น ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนไม่ตั้งคำถามต่อเป้าหมายขององค์กร แต่จะมุ่งทำงานเพื่อให้มีผลงานตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ (Bass, 1985, p.4) การที่ บาธ กล่าวเช่นนี้น่าจะเป็นลักษณะการทำงานของผู้บริหารระดับกลางลงมา โดยผู้บริหารระดับกลางจะรับนโยบายและเป้าหมายจากผู้บริหารระดับสูงมาปฏิบัติ โดยไม่มีการตั้งคำถามต่อนโยบายและเป้าหมายนั้นว่าจะนำมาซึ่งประโยชน์ในระยะยาวอย่างไร

แนวคิดเรื่องภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนได้รับการพัฒนาและปรับเปลี่ยนองค์ประกอบต่างๆ เพื่อให้ครอบคลุมพฤติกรรมของผู้นำ โดยองค์ประกอบเหล่านี้ถูกรวมไว้ในมาตร Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) ซึ่งนำเสนอครั้งแรกโดย บาส (Bass, 1985) แต่องค์ประกอบที่พบในงานวิจัยว่ามีประสิทธิผลมีเพียงองค์ประกอบด้านการให้รางวัลตามเงื่อนไข (Contingent Reward) ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนที่ให้รางวัลตามเงื่อนไขจะชี้แจงให้ผู้ตามทราบความคาดหวังของผู้นำอย่างชัดเจนและทำให้พวกเขาเห็นว่าเขาจะได้รับอะไรเป็นสิ่งตอบแทนบ้างหากทำงานได้ตามเงื่อนไข ซึ่งเป็นการตกลงกันระหว่างผู้นำและผู้ตาม (Avolio and Bass, 2004, p.98) แต่จากความหมายทำให้เห็นว่า ความคาดหวังนี้ขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของผู้นำ การให้รางวัลจึงขึ้นอยู่กับว่าผู้ตามปฏิบัติงานได้เป็นที่พอใจของผู้นำหรือไม่ โดยสรุป ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีค่านิยมในการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์กับผู้ตามโดยจะให้ผลประโยชน์แก่ผู้ตามเมื่อผู้ตามปฏิบัติตามเงื่อนไข โดยไม่คำนึงว่าผู้ตามจะเห็นด้วยกับเงื่อนไขนั้นหรือไม่

สำหรับงานวิจัยนี้ นิยามของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนคือการทำที่ผู้นำมอบหมายงาน พร้อมทั้งเป้าหมายให้ผู้ตาม และระบุว่า การปฏิบัติได้บรรลุเป้าหมายจะส่งผลตอบแทนแก่ผู้ตามอย่างไร โดยผู้นำให้ผลตอบแทนแก่ผู้ตามตามผลการปฏิบัติงานที่ทำได้

ผลของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน

จากการค้นคว้าพบว่าการศึกษาเรื่องผลของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมักจะเป็นเรื่องผลการปฏิบัติงาน และมักศึกษาควบคู่ไปกับภาวะผู้นำแบบปฏิรูป การประมวลวิเคราะห์ (meta-analysis) ของ โลว และคณะ (Lowe et al., 1996) พบว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนด้านการให้รางวัลตามเงื่อนไขมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของงานตามการรับรู้ของพนักงานในหน่วยงานราชการ แต่ไม่พบความสัมพันธ์นี้ในพนักงานองค์การเอกชน โลว และคณะ อธิบายว่าน่าจะเป็นเพราะหน่วยงานราชการมีระบบการให้รางวัลและการเลื่อนขั้นที่ชัดเจนกว่าองค์การเอกชน

การศึกษาของ โซฮาร์ (Zohar, 2002) พบว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับสำนึกในหน้าที่เรื่องความปลอดภัย ส่วนการศึกษาของ บาส อวลิโอ จุง และ เบอริสัน (Bass, Avolio, Jung and Berson, 2003) พบว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนด้านการให้รางวัลตามเงื่อนไขสามารถทำนายผลการปฏิบัติงานได้ดีเช่นเดียวกับภาวะผู้นำแบบปฏิรูปในการศึกษาผลการปฏิบัติงานในหน่วยฝึกทหารในสหรัฐอเมริกา ซึ่ง บาส และคณะ (Bass et al., 2003, p.215) อธิบายว่าลักษณะงานในหน่วยฝึกทหารมีความซับซ้อนและมีอัตราการลาออกของทหารระดับล่าง

มาก การประสานงานที่ดี การแบ่งงานและการมอบหมายงานที่ระบุเป้าหมายอย่างชัดเจนจึงมีความจำเป็นมาก

ในประเทศไทย มีการศึกษาเรื่องภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนโดย สวรรุส นภวงศ์ ณ อยุธยา (2547) พบว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนด้านการให้รางวัลตามเงื่อนไขสามารถทำนายผลการปฏิบัติงานของพนักงานในธุรกิจการโรงแรมได้

1.2 ภาวะผู้นำแบบปฏิรูป (Transformational Leadership)

แนวคิดและความหมาย

บาส (Bass, 1985) เสนอแนวคิดเรื่องภาวะผู้นำแบบปฏิรูปโดยพัฒนามาจากแนวคิดเรื่องภาวะผู้นำที่มีบุคลิกแบบสร้างแรงบันดาลใจ (Charismatic Leadership) ผู้นำที่มีบุคลิกแบบสร้างแรงบันดาลใจนี้มีประสิทธิผลโดยเน้นไปที่การสร้างอารมณ์และค่านิยมให้เกิดขึ้นในตัวผู้ตาม ทำให้ผู้ตามเกิดความประทับใจและอยากทำตัวให้เป็นเหมือนอย่างผู้นำ ไปจนถึงขั้นทำให้ผู้ตามยอมเสียสละผลประโยชน์ส่วนตัวเพื่อพันธกิจขององค์การหรือเพื่อผลประโยชน์ของคนกลุ่มใหญ่ ตัวอย่างของผู้นำที่มีบุคลิกแบบสร้างแรงบันดาลใจ ได้แก่ มหาตมะ คานธี และ เหมาเจ๋อตุง เป็นต้น

บาสเสนอว่าผู้นำแบบปฏิรูปสามารถมีได้ในทุกระดับชั้นขององค์การ และในหลายประเภทขององค์การไม่ว่าจะเป็นอุตสาหกรรม องค์การภาครัฐหรือเอกชน และได้ให้ความหมายของผู้นำแบบปฏิรูปไว้ว่าเป็นผู้ที่

-ทำให้ผู้ตามมองเห็นความสำคัญของผลลัพธ์ของการกระทำมากขึ้น รวมถึงความสำคัญของกลยุทธ์ที่ใช้ในการบรรลุเป้าหมาย

-สนับสนุนให้ผู้ตามถ่ายโอนความสนใจในผลประโยชน์ส่วนตนมาเป็นการกระทำเพื่อผลประโยชน์ของกลุ่ม องค์การ หรือของสังคมขนาดใหญ่

-พัฒนาความต้องการของผู้ตามให้ขึ้นไปในระดับที่สูงขึ้นในเรื่องของความสำเร็จ (Achievement) ความสามารถในการตัดสินใจด้วยตนเอง (Autonomy) และความสัมพันธ์กับผู้อื่น (Affiliation) ซึ่งสามารถเป็นได้ทั้งเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานและไม่เกี่ยวกับงาน

แม้ว่าในช่วงแรก บาส (Bass, 1985) จะเคยมีความเห็นว่าผู้นำจะเป็นผู้นำแบบปฏิรูปหรือไม่ ขึ้นอยู่กับการเปลี่ยนแปลงในตัวผู้ตามโดยไม่คำนึงถึงประเด็นเรื่องความมีคุณธรรม

ภายหลังบาสได้เปลี่ยนความคิดและหยิบยกประเด็นเรื่องคุณธรรมมาเป็นหัวใจสำคัญของภาวะผู้นำแบบปฏิรูป โดยเรียกผู้นำที่มีอิทธิพลให้ผู้ตามเกิดการเปลี่ยนแปลงแต่ทำไปเพื่อผลประโยชน์ของตนเองนั้นว่า ผู้นำแบบปฏิรูปจอมปลอม (Pseudotransformational Leader) (Bass, 1996, pp.15-16; Bass, 1998, p.15) เนื่องจากผลของการนำโดยภาวะผู้นำแบบปฏิรูปจอมปลอมนี้ไม่ยั่งยืน และอาจนำมาซึ่งผลเสียของบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้องที่อาจอยู่นอกกลุ่ม บาสเน้นว่าผู้นำแบบปฏิรูปที่แท้จริงทำงานด้วยเหตุผล 2 ประการ ประการแรกคือเพื่อผลประโยชน์ของสมาชิกในกลุ่มองค์กร และสังคม (Utilitarian) ประการที่สองคือเพื่อคุณธรรม (Morality) นั่นคือการทำในสิ่งที่ถูกต้องและสอดคล้องกับหลักการของคุณธรรม ความรับผิดชอบ กฎเกณฑ์ และขนบธรรมเนียมของสังคม ความมีคุณธรรมและจริยธรรมนั้นเป็นประเด็นสำคัญที่ทำให้ภาวะผู้นำแบบปฏิรูปแตกต่างไปจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน เทอร์เนอร์ บาร์ลิง เอพิโทรพาคี บุชเชอร์ และมิลเนอร์ (Turner, Barling, Epitropaki, Butcher and Milner, 2002) พบว่าผู้นำที่มีคะแนนของการตัดสินใจโดยใช้หลักคุณธรรมสากล (Moral-Reasoning) สูง จะแสดงพฤติกรรมของภาวะผู้นำแบบปฏิรูปมากกว่าผู้นำที่มีคะแนนของการตัดสินใจโดยใช้หลักคุณธรรมสากลต่ำ บาสเน้นความสำคัญเรื่องคุณธรรมของผู้นำแบบปฏิรูปในการศึกษาของเขามาจนถึงปัจจุบัน

ในคู่มือการใช้มาตร MLQ ของ อโวลิโอ และบาส (Avolio and Bass, 2004, p.97) ทั้งสองได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำแบบปฏิรูปว่าหมายถึงกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นโดยการกระตุ้นให้ผู้นั้นเกิดความตื่นตัวว่าสิ่งใดคือสิ่งที่สำคัญ และผลักดันให้พวกเขามองเห็นความต้องการของตนเอง โอกาสและความท้าทายของสภาพแวดล้อมในวิถีทางใหม่ๆ จากความหมายนี้ ผู้นำแบบปฏิรูปมีความตื่นตัวในเชิงรุก และจะพยายามมองหาหนทางที่จะทำให้เกิดการพัฒนาและความคิดริเริ่มใหม่ๆ ให้ถึงที่สุดทั้งในระดับบุคคล กลุ่มและองค์กร นอกเหนือไปจากการทำงานเพียงให้บรรลุเป้าหมายที่คาดหวังไว้เท่านั้น ผู้นำแบบปฏิรูปทำให้ผู้ตามเกิดความเชื่อที่จะดิ้นรนเพื่อสร้างศักยภาพตนเองให้สูงขึ้น โดยยังคงไว้ซึ่งมาตรฐานทางคุณธรรมและจริยธรรม

ในครั้งแรก บาส (Bass, 1985) เสนอว่าภาวะผู้นำแบบปฏิรูปมี 3 องค์ประกอบคือ ภาวะผู้นำที่มีบุคลิกแบบสร้างแรงบันดาลใจ (Charismatic Leadership) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) และการคำนึงถึงจิตใจเป็นรายบุคคล (Individualized Consideration) ต่อมาภายหลังองค์ประกอบด้านภาวะผู้นำที่มีบุคลิกแบบสร้างแรงบันดาลใจ (Charismatic Leadership) ได้ถูกแยกออกเป็น 2 องค์ประกอบคือการมีอิทธิพลด้วยอุดมการณ์ (Idealized Influence) และการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) ในคู่มือการใช้มาตร MLQ ของ อโวลิโอ และบาส (Avolio and Bass, 2004) พบว่าการมีอิทธิพลด้วยอุดมการณ์ยังถูกแบ่ง

ออกเป็น 2 ด้านอีกนั่นคือ อุดมการณ์ที่เป็นคุณลักษณะ (Idealized Attributes) และอุดมการณ์ที่เป็นพฤติกรรม (Idealized Behaviours) แต่จากการศึกษาพบว่า การตีความองค์ประกอบที่แบ่งออกเป็น 2 ด้านนี้ยังมีความสับสน และในการวิเคราะห์องค์ประกอบยังพบว่ามีความสัมพันธ์กันสูง (Yukl, 2006, p.265) แนวคิดเรื่องภาวะผู้นำแบบปฏิรูปที่นำมาใช้ในการศึกษานี้จึงนำมาเพียง 4 องค์ประกอบ นั่นคือ

การมีอิทธิพลด้วยอุดมการณ์ (Idealized Influence) คือการที่ผู้นำทำให้ผู้ตามชื่นชมเคารพนับถือ และไว้วางใจในตัวผู้นำจนทำให้ผู้ตามพยายามที่จะเลียนแบบ ผู้นำคำนึงถึงความต้องการของผู้ตามอยู่เหนือความต้องการของตนเองและแสดงความรับผิดชอบต่องานร่วมกับผู้ตาม ผู้นำมีความยึดมั่นสม่ำเสมอในคุณธรรมและจริยธรรม

การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) คือการที่ผู้นำประพฤติในทางที่สร้างแรงจูงใจต่อคนรอบข้างด้วยการสร้างความหมายและความท้าทายในงานที่ผู้ตามนั้นต้องทำ ผู้นำกระตุ้นจิตวิญญาณของตัวบุคคลและของทีมด้วยการสนับสนุนให้ผู้ตามมองเห็นวิสัยทัศน์ที่ดี และนำไปหาได้ด้วยตนเอง ผู้ตามจะมีความหวัง ความกระตือรือร้นและมองโลกในแง่ดี

การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) หมายถึงการที่ผู้นำกระตุ้นผู้ตามให้เกิดความพยายามที่จะมีความคิดริเริ่มและสร้างสรรค์ด้วยการตั้งคำถามต่อสมมติฐานต่างๆ มองปัญหาในมุมมองที่แตกต่างออกไป และสามารถจัดการกับสถานการณ์เดิมๆ ด้วยวิธีการใหม่ๆ ได้ ผู้นำสนับสนุนไม่ให้มีการเหย้าหยันหรือวิพากษ์วิจารณ์ความผิดพลาดของใครในที่สาธารณะ

การคำนึงถึงจิตใจเป็นรายบุคคล (Individualized Consideration) หมายถึงการที่ผู้นำตระหนักถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคลในเรื่องของความจำเป็นและความปรารถนา และใส่ใจต่อการเติบโตทางความคิดและความสามารถของผู้ตามด้วยการกระทำตนเป็นผู้ฝึกสอน (coach) หรือพี่เลี้ยง (mentor)

สรุปว่า ผู้นำแบบปฏิรูปตามแนวคิดของ อโวลิโอ และบาส (Avolio and Bass, 2004) ใช้คุณธรรมและจริยธรรมเป็นตัวจูงใจผู้ตามโดยการเปลี่ยนความคิดผู้ตามว่า งานที่ทำนั้นมีคุณค่าต่อการปฏิบัติ และเน้นว่าการทำงานนั้นทำเพื่อหลักการไม่จำเป็นว่าจะต้องได้รับสิ่งตอบแทนตามระดับของผลงานดังเช่นภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ประสิทธิภาพของภาวะผู้นำแบบปฏิรูปมุ่งไปที่การเปลี่ยนแปลงในตัวผู้ตามก่อนแล้วจึงไปที่ผลงาน งานวิจัยนี้ให้ความหมายของภาวะผู้นำแบบปฏิรูปนี้ว่า คือ การที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตามในด้านทัศนคติและความเชื่อจนทำให้ผู้ตามเกิดความตื่นตัวและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอย่างเต็มที่ในการทำงานอย่างมีคุณธรรมและให้บรรลุเป้าหมายเพื่อประโยชน์ของกลุ่มและสังคมภายนอกที่เกี่ยวข้อง

ผลของภาวะผู้นำแบบปฏิรูป

การศึกษาผลของภาวะผู้นำแบบปฏิรูปพบว่าหลายปัจจัย จึงรวบรวมผลที่พบจากการวิจัยในต่างประเทศและในประเทศไทยไว้ดังนี้

ก. ผลการปฏิบัติงาน ในการวิจัยของ ไฮเวล และ อโวลิโอ (Howell and Avolio, 1993) โลว และคณะ (Lowe, et al., 1996) บาส และคณะ (Bass, et al., 2003) ต่างพบว่าภาวะผู้นำแบบปฏิรูปสามารถทำนายผลการปฏิบัติงานของทีมได้ โดย โลวและคณะ (Lowe et al., 1996) ยังพบอีกว่าภาวะผู้นำแบบปฏิรูปมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของทีมงานสูงกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน บาร์ลิง วีเบอร์ และเคลโลเวย์ (Barling, Weber and Kelloway, 1996) พบว่าผู้จัดการที่ได้รับการฝึกทักษะการเป็นผู้นำแบบปฏิรูปโดยเฉพาะอย่างยิ่งทักษะการกระตุ้นทางปัญญา มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานด้านการเงินของลูกน้อง ในทำนองเดียวกัน วัลด์แมน รามิเนซ และเฮาส์ (Waldman, Ramirez and House, 2001) ได้ทำการศึกษาคูณลักษณะด้านการมีอิทธิพลด้วยอุดมการณ์และการสร้างแรงบันดาลใจของภาวะผู้นำแบบปฏิรูปพบว่าสามารถทำนายผลการปฏิบัติงานของลูกน้องได้ในสภาวะการณ์ที่มีความไม่แน่นอนสูง

บาร์ลิง ลัฟลิน และเคลโลเวย์ (Barling, Loughlin, and Kelloway, 2002) พบว่าภาวะผู้นำแบบปฏิรูปที่เน้นเรื่องความปลอดภัยสามารถทำนายการบาดเจ็บจากการทำงานด้วยการสร้างให้ผู้ตามมีความตระหนักถึงความปลอดภัยและเหตุการณ์ที่เกี่ยวกับความปลอดภัย เช่นเดียวกับการศึกษาของ โซฮาร์ (Zohar, 2002) ที่พบว่าภาวะผู้นำแบบปฏิรูปมีความสัมพันธ์ทางบวกกับสำนึกในหน้าที่เรื่องความปลอดภัยเนื่องจากภาวะผู้นำแบบปฏิรูปส่งเสริมให้มีการสื่อสารเรื่องความปลอดภัยมากขึ้น

ในการวิจัยระยะยาวของ เคลเลอร์ (Keller, 2006) ที่เก็บข้อมูลของผลการปฏิบัติงานด้านคุณภาพทางเทคนิค การทำงานตามกำหนดเวลา การบริหารงบประมาณ ผลกำไรและความเร็วในการนำสินค้าออกสู่ตลาดของทีมงานด้านคั่นคว่ำและพัฒนาจาก 5 องค์การพบว่าภาวะผู้นำแบบปฏิรูปสามารถทำนายผลการปฏิบัติงานดังกล่าวได้ทั้งหมด โดยที่ภาวะผู้นำแบบปฏิรูปเป็นตัวทำนายคุณภาพทางเทคนิคในโครงการคั่นคว่ำวิจัยได้ดีกว่าพฤติกรรมของผู้นำแบบที่เรียกว่าการมุ่งจัดโครงสร้างของงาน (Initiating Structure)

สำหรับการศึกษาในประเทศไทย ธนาพร เมธาภิวัฒน์ (2546) และ สวรรุส นภวงศ์ ณ ออยุธยา (2547) พบว่าภาวะผู้นำแบบปฏิรูปทุกด้านสามารถทำนายผลการปฏิบัติงานของพนักงานได้

ข. การพัฒนาของตัวบุคคล (Individual Development) ดวีร์ (Dvir, 2002) ได้ทำการทดลองโดยฝึกอบรมผู้นำด้วยหลักสูตรภาวะผู้นำแบบปฏิรูปเปรียบเทียบกับการฝึกอบรมภาวะผู้นำโดยใช้หลักสูตรทั่วไปที่มีอยู่ในหน่วยทหาร ผลการทดลองพบว่าผู้นำที่ได้รับการฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบปฏิรูปส่งผลทางบวกต่อการพัฒนาของผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งที่ขึ้นต่อผู้นำคนนั้นโดยตรงและไม่ได้ขึ้นต่อผู้นำคนนั้นโดยตรง สูงกว่าผลที่ผู้นำที่ได้รับการฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบทั่วไปส่งต่อผู้ใต้บังคับบัญชา การพัฒนาในตัวผู้ใต้บังคับบัญชานี้ได้ทำการวัดในเรื่องแรงจูงใจ (มีความพยายามในการทำงานมากขึ้น) คุณธรรม (การเสียสละผลประโยชน์ส่วนตนเพื่อทีมงานและองค์กร) และการมีอำนาจในการจัดการ (การที่บุคคลสามารถคิดตัดสินใจด้วยตนเองได้ แสดงความคิดเห็นในทางสร้างสรรค์ มีความคิดริเริ่มและเป็นตัวของตัวเอง)

ค. ความผูกพันต่อองค์กร บาร์ลิง และคณะ (Barling et al., 1996) ทำการทดลองผลของภาวะผู้นำแบบปฏิรูปโดยการวัดการรับรู้ของพนักงานที่มีต่อหัวหน้าของตนก่อนและหลังจากที่หัวหน้าเข้ารับการฝึกอบรมทักษะภาวะผู้นำแบบปฏิรูปพบว่า พนักงานในกลุ่มที่หัวหน้าได้เข้ารับการฝึกอบรมทักษะภาวะผู้นำแบบปฏิรูปมีระดับของความผูกพันต่อองค์กรสูงขึ้นเมื่อเทียบกับความผูกพันกับองค์กรของพนักงานในกลุ่มที่หัวหน้าเข้ารับการฝึกอบรมทักษะภาวะผู้นำด้านอื่น

ในประเทศไทย ชวลิตรัฐ เหล่าพูนพัฒน (2548) ทำการศึกษาเกี่ยวกับพนักงานขององค์กรภาคธุรกิจพบว่า ภาวะผู้นำแบบปฏิรูปส่งผลทางอ้อมผ่านความพึงพอใจด้านพลังจูงใจในงาน ด้านผลตอบแทน และด้านความก้าวหน้าไปสู่ความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ ผ่านด้านพลังจูงใจในงานและด้านผลตอบแทนไปสู่ความผูกพันกับองค์กรด้านบรรทัดฐาน และผ่านด้านพลังจูงใจในงาน ด้านหัวหน้างาน และด้านผลตอบแทนไปสู่ความผูกพันกับองค์กรด้านคงอยู่

ง. ปัจจัยอื่นๆ คาร์ค ชาเมอร์ และเชน (Kark, Shamir and Chen, 2003) พบว่าภาวะผู้นำแบบปฏิรูปมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการมีอำนาจในการจัดการ (Empowerment) ซึ่งในที่นี้ คาร์คและคณะเลือกศึกษาการมีอำนาจในการจัดการเฉพาะสามด้านคือ Self Efficacy (ความเชื่อของบุคคลหนึ่งในการความสามารถของตนว่าสามารถทำงานหนึ่งๆได้สำเร็จ) Organization-Based Self Esteem (คุณค่าของตนตามการรับรู้ของตนเองในฐานะที่เป็นสมาชิกขององค์กร) และ Collective Efficacy (ความเชื่อว่าการดำเนินงานของเขาสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและจะประสบความสำเร็จ)

1.3 ภาวะผู้นำระดับ 5 (Level 5 Leadership)

แนวคิดและความหมาย

นักวิจัยที่เสนอแนวคิดเรื่องภาวะผู้นำระดับ 5 คือ คอลลินส์ (Collins, 2001) โดยให้ความหมายว่าภาวะผู้นำระดับ 5 คือภาวะผู้นำในขั้นสูงสุดของการแบ่งชั้นความสามารถผู้บริหาร โดยมีบุคลิกผสมผสานของความอ่อนน้อมถ่อมตนและความมุ่งมั่นในการทำงานอย่างแรงกล้า ซึ่งในความทะเยอทะยานนี้เป็นไปเพื่อองค์กร ไม่ใช่เพื่อตนเอง (Collins, 2001, p.39)

ภาวะผู้นำระดับ 5 มีที่มาจากการศึกษาของ คอลลินส์ (Collins, 2001, pp.20-21) แบ่งระดับความสามารถของผู้จัดการออกเป็น 5 ชั้น ความสามารถระดับที่ 1 คือบุคคลที่มีความสามารถ (Highly Capable Individual) เป็นผู้ที่มีความสามารถทำงานของตนเองได้สำเร็จ ในขณะที่ผู้จัดการระดับที่ 2 มีความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่นในกลุ่มและช่วยประสานงานทำให้กลุ่มประสบความสำเร็จ จึงเป็นสมาชิกที่มีประโยชน์ต่อกลุ่ม (Contributing Team Member) ผู้จัดการในระดับที่ 3 คือผู้จัดการที่มีความสามารถ (Competent Manager) จะมีความสามารถทั้งในด้านการบริหารบุคคลและทรัพยากรซึ่งทำให้กลุ่มมีผลผลิตและมีประสิทธิภาพ ผู้นำในระดับที่ 4 คือผู้นำที่มีประสิทธิผล (Effective Leader) เป็นผู้นำที่บริหารงานโดยการสร้างวิสัยทัศน์และกระตุ้นให้พนักงานสร้างผลงานให้เหนือกว่ามาตรฐานที่ตั้งไว้ ส่วนผู้นำระดับ 5 หรือ Level 5 Executive คือผู้ที่มีลักษณะอ่อนน้อมถ่อมตนแต่มีความมุ่งมั่นอย่างแรงกล้าในการกระทำใดๆ เพื่อทำให้กลุ่มบรรลุพันธกิจและรักษาระดับของความสำเร็จไว้ได้อย่างยั่งยืน

ลักษณะของผู้นำระดับ 5 ที่พบในงานวิจัยของ คอลลินส์ (Collins, 2001, pp.21-40) เป็นผู้ที่มีความยึดมั่นอยู่กับค่านิยมและพันธกิจขององค์กร โดยการปฏิบัติตนอย่างสม่ำเสมอให้สอดคล้องกับค่านิยมและพันธกิจนั้นทั้งในที่ทำงานและในการใช้ชีวิตส่วนตัว ผู้นำระดับ 5 เป็นผู้ที่วิเคราะห์เจาะลึกถึงประเด็นปัญหา ไม่ประนีประนอมกับสิ่งที่ไม่นำไปสู่เป้าหมาย แต่ใส่ใจในรายละเอียดแม้เพียงเล็กน้อยหากสิ่งนั้นจะนำไปสู่เป้าหมายและพร้อมที่จะแก้ไขในสิ่งที่ผิด ผู้นำให้ความสำคัญกับตัวผู้สืบทอดตำแหน่งการบริหารเพื่อรักษาวัฒนธรรมในการทำงานให้เป็นไปอย่างต่อเนื่องแม้ว่าผู้นำระดับ 5 นั้นพ้นวาระผู้บริหารขององค์กรแล้ว นอกจากนี้ผู้นำระดับ 5 จะไม่อ้างว่าตนเป็นผู้ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ แต่จะอธิบายว่าความสำเร็จนั้นเป็นผลมาจากปัจจัยอื่นหรือเป็นผลงานของลูกน้อง การปฏิบัติตนอย่างที่พูดและการวางตัวอย่างเรียบง่ายของผู้นำแสดงออกถึงความสม่ำเสมอและเปิดโอกาสให้ผู้ที่ปฏิบัติงานอยู่ในระดับต่ำกว่าเข้าถึงได้ง่ายขึ้น

คอลลินส์แบ่งลักษณะของภาวะผู้นำระดับ 5 ออกเป็น 2 ด้าน ด้านที่หนึ่งคือความอ่อนน้อมถ่อมตน (Personal Humility) หมายถึงการไม่ถือเอาความดีความชอบเป็นของตนเองและให้ความสำคัญกับการทำงานเพื่อความสำเร็จขององค์กรมากกว่าความสำเร็จของตน และด้านที่สองคือความมุ่งมั่นในการทำงานอย่างแรงกล้า (Strong Professional Will) หมายถึงการทำงานอย่างไม่ลดละความเพียรโดยตั้งเป้าหมายความสำเร็จขององค์กรในระยะยาวพร้อมทั้งกำหนดมาตรฐานของการทำงานเพื่อไปถึงถึงจุดหมายนั้น และใช้ผลงานที่ประจักษ์เป็นตัวชี้วัดความสำเร็จ คุณลักษณะทั้ง 2 ด้านตามแนวคิดของ คอลลินส์ นี้ได้สรุปไว้ดังแสดงในตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1

คุณลักษณะ 2 ด้านของผู้นำระดับ 5

ความอ่อนน้อมถ่อมตน (Personal Humility)	ความมุ่งมั่นในการทำงานอย่างแรงกล้า (Strong Professional Will)
แสดงความมีสมถะ หลีกเลี่ยงการเป็นจุดสนใจ และการยกย่องของสาธารณชน ไม่คุยไม้โอ้อวด	สร้างผลงานที่ยอดเยี่ยม เป็นผู้เร่งให้เกิดการแปรสภาพจากดีเยี่ยมเป็นยิ่งใหญ่อ่างชัดเจน
ดำเนินการต่างๆเพื่อการจูงใจอย่างเจียบๆ มีความมุ่งมั่นอย่างสงบโดยยึดหลักมาจากมาตรฐานที่ดีเลิศที่องค์กรต้องการไปให้ถึง ไม่ใช่มาจากบุคลิกที่เร้าใจใดๆ	มีการตัดสินใจที่เด็ดเดี่ยวในการกระทำสิ่งใดๆที่จำเป็นจะต้องทำเพื่อให้เกิดผลดีที่สุดในระยะยาว ไม่ว่าจะต้องพบกับความยากลำบากเพียงใด
มุ่งความปรารถนาอันแรงกล้าไปที่องค์กร ไม่ใช่ตัวเอง แต่งตั้งผู้สืบทอดตำแหน่งเพื่อความยิ่งใหญ่ขึ้นไปอีกขององค์กรในอนาคต	กำหนดมาตรฐานในการสร้างองค์การให้ยิ่งใหญ่และยั่งยืน โดยจะไม่ยอมทำอะไรที่ต่ำกว่ามาตรฐานนั้น
เมื่อองค์การประสบความสำเร็จจะยกให้เป็นผลงานของผู้อื่นหรือกล่าวว่าเป็นผลมาจากปัจจัยภายนอกและความโชคดี	มองหาจุดอ่อนของตนเพื่อหาสาเหตุของผลงานที่ไม่เป็นไปตามต้องการ ไม่โทษผู้อื่นหรือปัจจัยอื่นหรือความโชคร้าย

ที่มา: Collins, 2001, p.36.

ยังไม่มีการศึกษาโดยการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) ว่าลักษณะเด่นทั้ง 2 ด้านของผู้นำระดับ 5 นั้นเป็น 2 องค์ประกอบหรือไม่ คอลลินส์ อธิบายว่าภาวะผู้นำระดับ 5 เป็น

การผสมผสานสิ่งที่ดีเหมือนว่าจะขัดกัน (Paradoxical Blend) ของความอ่อนน้อมถ่อมตนและความมุ่งมั่นอย่างแรงกล้า (Collins, 2001, p.39) ซึ่งอาจเป็นการอธิบายถึงองค์ประกอบเดียวที่มองจากคนละมุม นั่นคือ หากผู้นำมุ่งให้ความสำคัญกับองค์การก็จะลดความสำคัญของตนเองลงไป และการวางตัวอย่างเรียบง่ายไม่ถือเอาความดีความชอบมาเป็นของตนเองก็เป็นการสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานกล้าแสดงความคิดเห็น มีส่วนร่วมในการตัดสินใจไปจนถึงร่วมกันสร้างวิสัยทัศน์ร่วม งานวิจัยนี้จึงศึกษาภาวะผู้นำระดับ 5 โดยเสนอว่าเมืองค์ประกอบเพียงองค์ประกอบเดียว

การศึกษาเรื่องภาวะผู้นำระดับ 5 ที่ชัดเจนยังคงมีจำกัดอยู่เพียงงานวิจัยของ คอลลินส์ และคณะ แต่หากศึกษาจากลักษณะของผู้นำในสังคมจะพบว่า มีผู้นำระดับประเทศในเอเชียบางท่านที่ได้รับการกล่าวขานถึงว่ามีความอ่อนน้อมถ่อมตนและทุ่มเททำงานเพื่อส่วนรวมคล้ายกับผู้นำระดับ 5 ของคอลลินส์ ผู้นำเหล่านี้ได้แก่ นายกรัฐมนตรี เทวีน เจียเป่า และเต็งเสี่ยวผิงแห่งสาธารณรัฐประชาชนจีน และ ฯพณฯ พลเอก เปรม ติณสูลานนท์ เป็นต้น

สำนักข่าว BBC (2003) กล่าวถึงนายกรัฐมนตรี เทวีน เจียเป่า ว่ามีลักษณะของความเป็นผู้ทำงานแบบมุ่งมั่นไปที่ผลงานที่เป็นรูปธรรม มีความพิถีพิถันในคุณภาพของงาน และแสดงความมั่นใจในตนเองอย่างเต็มเปี่ยม นอกจากนี้ นายกรัฐมนตรี เทวีน เจียเป่า ยังเป็นผู้ที่ได้รับการกล่าวถึงว่าเป็นผู้ที่ประชาชนระดับล่างสามารถเข้าถึงได้ ไม่ถือตัว แสดงออกถึงความอ่อนโยน แต่งกายแบบเรียบง่าย หลีกเลี่ยงการปรากฏตัวที่จะเป็นที่สนใจของสาธารณะ และเจรจาในลักษณะไกล่เกลี่ยหรือพยายามให้เกิดความเห็นชอบด้วยกันทั้งสองฝ่าย

ส่วน เต็งเสี่ยวผิง เป็นตัวอย่างของผู้นำที่มุ่งทำงานโดยยึดเอาผลงานที่พิสูจน์ได้เป็นเครื่องชี้วัดความสำเร็จ และไม่ยึดติดกับอุดมการณ์เพียงอย่างเดียวใดอย่างหนึ่ง แต่พร้อมที่จะปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานหากสิ่งนั้นพาให้องค์การไปสู่เป้าหมายได้เช่นกันนั่นคือ การพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชนจีน คำกล่าวของผู้นำเต็งเสี่ยวผิงที่ว่า “ไม่ว่าแมวขาวหรือแมวดำ ขอเพียงจับหนูได้ก็คือแมวที่ดี” แสดงถึงทัศนคติของการแก้ปัญหาในการยึดแนวทางปฏิบัติตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริง ไม่ใช่คิดหรือปฏิบัติกันเป็นสูตรตายตัว วิธีการใดได้ผลดีก็ให้ใช้วิธีการนั้น (ผู้จัดการออนไลน์, 2547) นอกจากนี้ เต็งเสี่ยวผิงยังใช้วิธีการชักจูงให้ผู้ร่วมงานเกิดความเชื่อและยอมรับในวิธีการแก้ปัญหาด้วยการริเริ่มนำระบบการพัฒนาเศรษฐกิจเข้ามาใช้กับเมืองบางเมืองก่อนเพื่อให้เห็นเป็นตัวอย่าง จนเมื่อการฟื้นฟูเศรษฐกิจในเมืองเหล่านั้นประสบความสำเร็จจึงสนับสนุนให้มีการนำไปใช้กับเมืองอื่นต่อไป วิธีการเช่นนี้ตรงกับแนวคิดเรื่องการขับเคลื่อนด้วยเฟืองล้อ (The Flywheel Effect) ของ คอลลินส์ (Collins, 2001, pp.164-178) ซึ่งใช้ความสำเร็จ

ขนาดเล็กเป็นตัวสื่อสารไปยังคนกลุ่มใหญ่ ทำให้คนกลุ่มใหญ่เชื่อและปฏิบัติตามจนกระทั่งเกิดความเปลี่ยนแปลงไปทั่วทั้งองค์กรในทิศทางที่ต้องการ

ในโครงการเชิดชูเกียรติเผยแพร่ประวัติผลงานโครงการตามดำริ ฯพลฯ พลเอกเปรม ติณสูลานนท์ ประธานองคมนตรี ได้กล่าวถึงเกียรติประวัติของพลเอกเปรม ติณสูลานนท์ ไว้ว่าเป็นผู้ที่ทำงานอย่างอุทิศตนเพื่อประเทศชาติ และแสดงตนเป็นผู้ที่ปฏิบัติตนตามที่พูด เป็นตัวอย่างแก่ผู้อื่น ขอความตอนหนึ่งใน www.premsongkhla.net (2549) กล่าวถึงพลเอกเปรม ติณสูลานนท์ ไว้ดังนี้

“...พลเอกเปรม ติณสูลานนท์ เป็นบุคคลซึ่งรำลึกและกล่าวอยู่เสมอว่า “จงอ่อนน้อม ถ่อมตน” และ “จงทดแทนบุญคุณของแผ่นดิน” ท่านเป็นบุคคลซึ่งสามารถพิสูจน์ได้ อย่างแท้จริงว่า สิ่งที่ท่านคิด ท่านพูด ท่านปฏิบัติ เป็นไปด้วยความบริสุทธิ์ใจ ท่านไม่เคยแสดงท่าทีหยิ่งยโส เหน่อเหิมในเกียรติยศ แต่ท่านจะเทิดทูนเกียรติยศ ศักดิ์ศรีของตนเองและประเทศชาติเป็นที่สุด... ท่านเป็นผู้บริหารที่พิสูจน์ได้ว่า มีความซื่อสัตย์ สุจริตมอบชีวิตและจิตใจ ให้แก่การพัฒนาประเทศชาติ”

(www.premsongkhla.net, 2549)

จากตัวอย่างข้างต้นจะพบว่า ผู้นำระดับประเทศทั้งสามมีลักษณะใกล้เคียงกับผู้นำระดับ 5 ของ คอลลินส์ (Collins, 2001) และยังทำให้เห็นอีกว่าทั้งสามท่านนี้มีการแสดงออกถึงความจริงใจและตั้งใจจริง งานวิจัยนี้จึงรวบรวมลักษณะของผู้นำที่กล่าวมาเข้ากับแนวคิดของ คอลลินส์ และเสนอความหมายของภาวะผู้นำระดับ 5 ที่จะใช้ในการศึกษานี้ว่า คือการที่ผู้นำมีความมุ่งมั่นอย่างแรงกล้าที่จะกระทำการใดๆ เพื่อให้บรรลุพันธกิจของกลุ่ม และใช้ผลของการกระทำที่มองเห็นได้เป็นเครื่องวัดความสำเร็จ ด้วยการเป็นผู้กล้าเผชิญหน้ากับข้อเท็จจริง เป็นคนสมถะ ทำในสิ่งที่พูด เลือกใช้คนให้เหมาะสมกับงานและทำงานโดยมุ่งให้มีความเห็นชอบร่วมกัน แต่มีความถ่อมตนโดยไม่ถือว่าความสำเร็จนั้นเป็นของตัวเอง

ผลของภาวะผู้นำระดับ 5

การศึกษาเรื่องภาวะผู้นำระดับ 5 ของ คอลลินส์ (Collins, 2001) พบว่าองค์กรภาคธุรกิจ 11 แห่งที่มีผู้นำระดับ 5 อยู่ในตำแหน่งผู้บริหารสูงสุดนั้นประสบความสำเร็จอย่างสูงเทียบ

กับดรรชนีการตลาดโดยทั่วไปและรักษาระดับความสำเร็จไว้ได้เป็นเวลานานไม่ต่ำกว่า 15 ปี แต่ยังไม่มียางานว่ามีการสำรวจผู้จัดการในระดับรองลงมาและในระดับกลางว่ามีภาวะผู้นำระดับ 5 เช่นเดียวกันหรือไม่ และภาวะผู้นำระดับ 5 มีกลไกในการส่งผลทำให้พนักงานแสดงพฤติกรรมที่องค์การต้องการได้อย่างไรนั้น ยังจำเป็นที่จะต้องทำการศึกษาต่อไป

เปรียบเทียบภาวะผู้นำทั้ง 3 รูปแบบ

โดยสรุป ภาวะผู้นำทั้ง 3 รูปแบบทำให้กลุ่มมีประสิทธิผลด้วยวิธีการต่างกัน ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนพยายามกำหนดมาตรฐานในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การโดยมุ่งใจผู้ตามด้วยการแลกเปลี่ยนรางวัลกับงานที่ทำได้ ซึ่งเป็นคุณสมบัติพื้นฐานที่ผู้บริหารควรมี ผู้ตามอาจจะเปลี่ยนความเชื่อและทัศนคติตามภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนหรือไม่ก็ได้ จึงเป็นการบ่งบอกว่าผู้ตามอาจไม่แสดงพฤติกรรมอีกหากไม่มีรางวัลมาแลกเปลี่ยน ในขณะที่ผู้นำแบบปฏิรูปจะนำด้วยวิสัยทัศน์ ผู้ตามจะเปลี่ยนความเชื่อและทัศนคติ รวมถึงรับเอาค่านิยมของผู้นำมาด้วยการเปลี่ยนแปลงในตัวผู้ตามนี้เปิดกว้างให้ผู้ตามแสดงพฤติกรรมได้หลากหลายมากขึ้น และสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมได้ดีขึ้น เพราะได้ซึมซับเอาหลักการและได้รับการสนับสนุนจากผู้นำแบบปฏิรูปให้แสวงหาแนวทางแก้ปัญหาใหม่ๆ ส่วนผู้นำระดับ 5 มุ่งเน้นการปลูกฝังค่านิยมและวินัยในการทำงานเพื่อให้สอดคล้องกับการบรรลุพันธกิจขององค์การด้วยการทำให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการสร้างความสำเร็จ และการคัดเลือกเฉพาะผู้ที่มีค่านิยมและวิสัยทัศน์ที่สอดคล้องมาเป็นผู้รับช่วงต่อในการบริหาร

คอลลินส์ (Collins, 2001, p.47) มีความเห็นว่าผู้นำที่ทำให้ผู้ตามเกิดการเปลี่ยนแปลงตามความหมายของผู้นำแบบปฏิรูปนี้ยังไม่ใช่ผู้นำระดับ 5 ทุกคน คอลลินส์ เรียกผู้นำที่ทำให้องค์การมีประสิทธิผลเฉพาะช่วงเวลา que ผู้ตามคนนี้อยู่ในองค์การว่าผู้นำระดับ 4 การเปลี่ยนแปลงที่ไม่ยั่งยืนขึ้นอยู่กับตัวผู้นำนี้อาจอธิบายได้ด้วยความเห็นของ ยูเคิล (Yukl, 2006, pp.450-451) ที่ว่า การมีอิทธิพลและการสร้างแรงบันดาลใจของผู้นำในลักษณะนี้อาจก่อให้เกิดความโน้มเอียงของการมองว่าผู้นำเป็นวีรบุรุษ (Heroic Leadership Bias) และละเลยเรื่องการเป็นผู้นำร่วมกันของกลุ่ม (Shared Leadership) องค์การจึงไม่สามารถรักษาความสำเร็จไว้ได้เมื่อขาดตัวผู้นำภาวะผู้นำระดับ 5 จึงน่าจะเป็นภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลสูงสุดในระยะยาว การเปรียบเทียบลักษณะและวิธีการปฏิบัติของผู้นำทั้ง 3 รูปแบบแสดงไว้ในตารางที่ 2.2

ตารางที่ 2.2

เปรียบเทียบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ภาวะผู้นำแบบปฏิรูป และภาวะผู้นำระดับ 5

ประเด็น ความแตกต่าง	ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน	ภาวะผู้นำแบบปฏิรูป	ภาวะผู้นำระดับ 5
ค่านิยมและวิสัยทัศน์	ค่านิยมของผู้นำคือการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ เช่น เมื่อผู้ตามทำงานตามที่กำหนดไว้ก็ให้ผลตอบแทน หากไม่ทำตามก็ไม่มีรางวัลหรืออาจมีการลงโทษ ผู้นำมีวิสัยทัศน์เป็นของตนเองโดยไม่สนใจว่าผู้ตามจะเชื่อหรือไม่	ผู้นำมีค่านิยมและวิสัยทัศน์ที่ประทับใจผู้ตาม และผู้นำพยายามเปลี่ยนให้ผู้ตามเห็นด้วยกับตนเองว่าเป็นค่านิยมที่ถูกต้องในการทำงาน	ผู้นำร่วมกับผู้ตามช่วยกันสร้างค่านิยมและวิสัยทัศน์ที่จำเป็นในการทำให้กลุ่มประสบความสำเร็จ สมาชิกในกลุ่มจึงมี Shared Vision หรือวิสัยทัศน์ร่วม
ผู้ปฏิบัติงาน	ผู้นำมอบหมายให้ผู้ตามไปปฏิบัติงาน	ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ตามอาสาที่จะไปปฏิบัติในสิ่งที่ผู้นำชักนำ	ผู้นำลงมือปฏิบัติงานร่วมกับผู้ตาม
การบริหารบุคลากร	ผู้นำจ้างคนตามความสามารถและใช้ผลตอบแทนในการจูงใจคน เป็นแรงจูงใจจากภายนอก	ผู้นำสร้างวิสัยทัศน์แล้วเปลี่ยนแปลงผู้ตามให้มีการพัฒนาตนเองและสร้างแรงจูงใจภายในตนเอง	ผู้นำคัดเลือกคนที่มีทั้งความสามารถและแรงจูงใจในตัว (Collins, 2001, pp.41-64, p.89) เนื่องจากเชื่อว่าบุคคลที่เหมาะสมกับงานและองค์การจะมีคุณสมบัติทั้งสองอย่างในตนเองอยู่แล้ว

ตารางที่ 2.2 (ต่อ)

เปรียบเทียบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ภาวะผู้นำแบบปฏิรูป และภาวะผู้นำระดับ 5

ประเด็น ความแตกต่าง	ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน	ภาวะผู้นำแบบปฏิรูป	ภาวะผู้นำระดับ 5
การปฏิบัติต่อสมาชิก กลุ่ม	ผู้นำจะคำนึงถึงจิตใจของผู้ตามหากยัง ต้องการบุคคลนั้นทำงานให้อยู่ และ ละเลยการคำนึงถึงจิตใจของผู้ตามหาก ไม่ต้องการเขาแล้ว	ผู้นำเน้นการคำนึงถึงจิตใจ ความจำเป็น และความต้องการของผู้ตามแต่ละคน หากไม่ต้องการคนไหนก็จะพูดให้บุคคล นั้นออกไปจากกลุ่มอย่างเต็มใจ	ผู้นำสุภาพอ่อนโยนแต่ไม่ประนีประนอม กับผู้ที่ไม่มีผลงาน หากต้องคัดสมาชิก ออกก็เป็นเพราะเขาไม่เหมาะกับกลุ่ม ไม่ใช่ผู้นำไม่ต้องการ ผู้นำกับสมาชิกที่ถูก คัดออกจึงยังรักษาสัมพันธภาพที่ดีและ สามารถกลับมาร่วมงานกันใหม่ได้
คุณธรรมและจริยธรรม	ผู้นำอยู่ในคุณธรรมเพื่อหวังผลประโยชน์ อาจจะเพื่อตนเองหรือองค์กร เช่น ปฏิบัติตามหลักคุณธรรมเพื่อหลีกเลี่ยง การต่อต้านจากสังคม ซึ่งผู้นำอาจจะเชื่อ หรือไม่เชื่อในคุณธรรมนั้นก็ได้	ผู้นำใช้คุณธรรมและจริยธรรมเป็นตัวจูง ใจ โดยการเปลี่ยนความคิดผู้ตามว่างาน ที่จะทำนั้นเป็นสิ่งที่ประเสริฐ มีคุณค่าแก่ การปฏิบัติ	ผู้นำสนับสนุนการปฏิบัติตามหลัก คุณธรรมและจริยธรรมในเรื่องที่จะทำให้ องค์กรประสบความสำเร็จ

ตารางที่ 2.2 (ต่อ)

เปรียบเทียบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ภาวะผู้นำแบบปฏิรูป และภาวะผู้นำระดับ 5

ประเด็น ความแตกต่าง	ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน	ภาวะผู้นำแบบปฏิรูป	ภาวะผู้นำระดับ 5
ประสิทธิผลในการนำ ด้านความผูกพันทาง จิตใจ	ลูกน้องมีความผูกพันกับรางวัล แต่ อาจจะผูกพันหรือไม่ผูกพันกับงาน ผู้นำ หรือองค์กร	ลูกน้องมีความผูกพันกับผู้นำ แต่จะมี ความผูกพันกับงานหรือองค์กรหรือไม่ ขึ้นอยู่กับว่าผู้นำสร้างให้ลูกน้องมี ความคิดอย่างนั้นหรือไม่	ลูกน้องมีความผูกพันกับงานและ องค์กร ซึ่งจะทำให้มีความทุ่มเททำงาน เพื่อกลุ่มสูง แต่ลูกน้องอาจจะผูกพันกับ หัวหน้าหรือไม่ก็ได้
ประสิทธิผลในการจูง ใจผู้ตาม	ผู้ตามพยายามทำงานให้ถูกใจผู้นำเพื่อ จะได้รับรางวัล และหลีกเลี่ยงการทำ ผิดพลาดเพื่อหลีกเลี่ยงการถูกลงโทษ เปรียบดั่ง ทำดีเพื่อจะได้ผลประโยชน์ตอบแทน และหลีกเลี่ยงทำบาป	ผู้ตามทำงานเพื่อจุดหมายอันยิ่งใหญ่ เช่นยอมเสียสละ โดยไม่จำเป็นว่าตน ต้องได้รับอะไรตอบแทนหรือไม่	ผู้ตามทำงานเพื่อความสำเร็จของ องค์กร เปรียบดั่งทำดีเพื่อชาติ
ประสิทธิผลด้าน ผลงาน	ผู้นำเป็นพวก pragmatic คือเน้นผลงาน ที่เป็นรูปธรรม	ผู้นำเป็นพวก idealistic คือทำให้ผู้ตาม เกิดการเปลี่ยนแปลงทางความเชื่อ	ผู้นำเป็นพวก pragmatic คือเน้นผลงาน ที่เป็นรูปธรรม

2. การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร (Perceived Organizational Support)

แนวคิดและความหมายของการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร

แนวคิดเรื่องการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรสืบเนื่องมาจากแนวคิดเรื่องความสำนึกในการตอบแทนทางสังคมในสิ่งที่ตนได้รับ (Social Exchange Ideology) หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่าบรรทัดฐานของการตอบแทนซึ่งกันและกัน (Reciprocity Norm) นั่นคือ การที่พนักงานรับรู้ว่าคุณค่าที่องค์กรให้ความสำคัญกับงานที่เขาทำและให้ความใส่ใจในชีวิตความเป็นอยู่ของเขา จะมีความรู้สึกว่าเขาต้องทำงานให้ดีขึ้น ทั้งงานตามหน้าที่และงานนอกเหนือหน้าที่ ซึ่งเมื่อเขาทำงานได้ดีขึ้นแล้วเขาก็จะได้รับรางวัลตอบแทนจากองค์กรมากขึ้น เมื่อได้รับการตอบแทนที่ดีจากองค์กร พนักงานก็จะรู้สึกดีกับองค์กร เกิดความพึงพอใจในงานและปรารถนาที่จะทำงานให้ดีขึ้น หมุนเวียนเป็นวงจรอย่างนี้เรื่อยไป ในทางตรงกันข้าม พนักงานที่รับรู้ว่าคุณค่าในผลงานของเขาและไม่ให้รางวัลแก่เขาเมื่อเขามีผลการปฏิบัติงานดีขึ้น พนักงานผู้นั้นก็จะรู้สึกว่าตนไม่มีความจำเป็นอะไรที่จะต้องทำงานให้ดีขึ้นเพื่อองค์กร (Eisenberger, et al., 1986, p.501; Lynch, Eisenberger and Armeli, 1999, p.467)

ไอเซนเบอร์เกอร์ และคณะ (Eisenberger et al., 1986, p.501) นิยามการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรว่า เป็นการที่พนักงานมีความเชื่อเกี่ยวกับองค์กรว่าเห็นคุณค่าในการทำงานของเขาและใส่ใจต่อความเป็นอยู่ที่ดีของเขาเพียงไร การสนับสนุนจากองค์กรนี้มีทั้งในรูปแบบที่มองเห็นได้ นั่นคือการที่องค์กรตอบแทนพนักงานด้วยค่าตอบแทน การฝึกอบรม หรือรูปแบบที่อาจมองไม่เห็นแต่เกี่ยวข้องกับอารมณ์ความรู้สึกมากกว่า เช่น การที่องค์กรปฏิบัติต่อพนักงานผู้นั้นหากเจ็บป่วยในอนาคต การตอบกลับขององค์กรต่อความผิดพลาดที่พนักงานกระทำขึ้น การให้ความช่วยเหลือพนักงานเพื่อให้ผลการปฏิบัติงานดีขึ้น การทำให้สภาพการทำงานหรือตัวงานมีคุณค่า การที่องค์กรทำให้งานของพนักงานผู้นั้นมีความหมายและน่าสนใจ รวมไปถึงการที่องค์กรจ่ายค่าตอบแทนการทำงานอย่างยุติธรรม งานวิจัยของ ไอเซนเบอร์เกอร์ ฟาไซโล และ เดวิส-ลามาสโตร (Eisenberger, Fasalo and Davis-LaMastro, 1990) แสดงให้เห็นว่าพนักงานที่มีระดับการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรสูงจะมีการแสดงความรู้สึกผูกพันกับองค์กรสูงและมีความคาดหวังในรางวัลตอบแทนการทำงานสูงตามไปด้วย ซึ่งรางวัลนี้มีใน 2 รูปแบบที่แตกต่างกัน รูปแบบแรกเป็นรูปธรรมคือการขึ้นเงินเดือนและการเลื่อนตำแหน่ง อีกรูปแบบหนึ่งเป็นนามธรรมคือการได้รับการยอมรับและการยกย่องให้เกียรติจากองค์กร

การวิจัยของ คอยล์-ชาปิโร และ คอนเวย์ (Coyle-Shapiro and Conway, 2005) พบสิ่งที่น่าสนใจว่ามีเพียงการกระทำขององค์กรเพื่อเติมเต็มพันธสัญญาทางใจกับพนักงาน (Psychological Contract Fulfillment) ด้านที่เป็นแรงจูงใจเท่านั้นที่มีความสัมพันธ์กับการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร ความหมายคือ การที่องค์กรกระทำตามสัญญาในเรื่องที่พนักงานเห็นว่าเป็นไปตามหน้าที่ขององค์กรเช่น การปฏิบัติตามกฎหมายแรงงาน ไม่มีผลต่อการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร มีเพียงเฉพาะสิ่งที่องค์กรมีอำนาจเลือกกระทำเท่านั้นที่มีความสัมพันธ์กับการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรและส่งผลให้เกิดพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร แสดงให้เห็นว่าระดับของการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรมีความเกี่ยวข้องกับความรู้สึกพึงพอใจของพนักงานมากกว่าการรู้คิด โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การกระทำขององค์กรที่ทำให้พนักงานรับรู้ว่าเป็นการตัดสินใจของผู้บริหารเอง ไม่ใช่กระทำไปด้วยเหตุผลจากปัจจัยภายนอกเช่น กฎหมายหรือข้อเรียกร้องจากสังคม

งานวิจัยนี้ศึกษาการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรตามแนวคิดของไอเซนเบอร์เกอร์และคณะ (Eisenberger et al., 1986) ซึ่งในการตรวจสอบความตรงของมาตรวัดการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร (Survey of Perceived Organizational Support) โดย ชอร์และเตตริก (Shore and Tetrick, 1991) พบว่ามีความหมายเพียงด้านเดียว (Unidimensional Scale) แม้ว่าจะมีการกระทำขององค์กรได้หลายอย่างที่ส่งผลต่อการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร

จากความหมายและแนวคิดที่กล่าวมานี้ จึงให้ความหมายของการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรเพื่อใช้ในงานวิจัยนี้ว่า คือการที่พนักงานรับรู้ถึงความใส่ใจจากองค์กรในเรื่องความเป็นอยู่และสภาพการทำงานของเขา การให้คุณค่าต่องานและต่อความพยายามของเขา และปฏิบัติต่อเขาอย่างยุติธรรม

ผลของการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร

การรับรู้ว่าตนได้รับการสนับสนุนจากองค์กรมีผลต่อความรู้สึกของพนักงานที่มีต่องานและผลการปฏิบัติงาน ซึ่งมีงานวิจัยหลายชิ้นพบผลของการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรดังนี้

ก. ความผูกพันด้านจิตใจกับองค์กร (Organizational Affective Commitment) งานวิจัยของ สเตียร์ส (Steers, 1977) ไอเซนเบอร์เกอร์ และคณะ (Eisenberger et al., 1990) เซททูน เบนเนท และลิดเดน (Settoon, Bennett and Liden, 1996) พบว่าพนักงานที่เชื่อว่าองค์กร

ตระหนักถึงผลงานของพวกเขาที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันด้านจิตใจกับองค์การ ไอเซนเบอร์เกอร์ อาร์เมลี เร็กซ์วิงเกิล ลินช์และไรดส์ (Eisenberger, Armeli, Rexwinkel, Lynch and Rhoades, 2001) พบว่าการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความรู้สึกต้องตอบแทนองค์การ และความรู้สึกต้องตอบแทนนี้เป็นตัวแปรสื่อระหว่างการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การและความผูกพันด้านจิตใจกับองค์การ

จากการทำการประมวลวิเคราะห์ (meta-analysis) โดย ไรดส์ และไอเซนเบอร์เกอร์ (Rhoades and Eisenberger, 2002) พบว่า การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การมีค่าสหสัมพันธ์กับความผูกพันด้านจิตใจ (Affective Commitment) สูงที่สุด หมายถึงการที่พนักงานรับรู้ว่าจะมีความใส่ใจในตัวพนักงานและมองเห็นคุณค่าของงานที่ตนทำส่งผลให้พนักงานมีความผูกพันกับองค์การมากขึ้น และมีความต้องการที่จะคงอยู่กับองค์การสูงขึ้นด้วย (วัดจากความโน้มเอียงที่พนักงานจะลาออกหากได้รับข้อเสนอจากองค์การอื่นด้วยค่าตอบแทนที่สูงกว่า เช่น ตำแหน่งงาน และผลประโยชน์ที่สูงกว่าเพียงเล็กน้อย) ในขณะที่ความรู้สึกว่าตนเองไม่สามารถไปไหนได้เพราะเกรงกลัวผลประโยชน์ที่จะต้องเสียไปหากต้องออกจากองค์การ (Continuance Commitment) มีความสัมพันธ์ทางลบกับการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การ (Eisenberger, et al., 1990; Rhoades and Eisenberger, 2002)

ในประเทศไทย เปรมจิตร คล้ายเพชร (2548) ได้ทำการศึกษากับพยาบาลระดับปฏิบัติการที่โรงพยาบาลศิริราชพบว่า การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การในด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ ด้านความรู้และโอกาสก้าวหน้าในงาน ด้านความมั่นคงในงาน ด้านจิตอาวมณ์ และด้านการปฏิบัติงาน แต่ละด้านและโดยรวมทุกด้านมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันกับองค์การ และมีความสัมพันธ์ทางลบกับความตั้งใจจะลาออก

ข. ความพึงพอใจในงานและอารมณ์ที่ดี (Job Satisfaction and Positive Mood)
การศึกษาของ ไอเซนเบอร์เกอร์ คัมมิงส์ อาร์เมลี และลินช์ (Eisenberger, Cummings, Armeli and Lynch, 1997) พบว่าการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การและความพึงพอใจในงานโดยรวมเป็นปัจจัยที่แตกต่างกันแต่มีความสัมพันธ์ทางบวกค่อนข้างสูง ซึ่งความพึงพอใจในงานหมายถึงทัศนคติแง่บวกโดยรวมที่พนักงานมีต่องาน ซึ่งผลจากการประมวลวิเคราะห์ (meta-analysis) ของไรดส์ และไอเซนเบอร์เกอร์ (Rhoades and Eisenberger, 2002) พบว่า การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงานและอารมณ์ที่ดีเช่นกัน

ค. ความต้องการทางอารมณ์สังคม (Socioemotional Needs) อาร์เมลี ไอเซนเบอร์เกอร์ ฟาโซโล และลินช์ (Armeli, Eisenberger, Fasolo and Lynch, 1998) พบว่าการ

รับรู้การสนับสนุนจากองค์การเติมเต็มความต้องการทางอารมณ์สังคม ซึ่งประกอบไปด้วย ความต้องการที่จะได้รับการยอมรับทางสังคม (Need for Social Approval) ความต้องการที่จะได้รับคำชื่นชมและได้รับการยกย่อง (Need for Esteem) ความต้องการที่จะได้รับการปลอบใจและเห็นใจเมื่ออยู่ในภาวะเศร้าโศกหรือตกทุกข์ได้ยาก (Need for Emotional Support) และความต้องการที่จะได้รับความรักและการกระตุ้นทางปัญญา (Need for Affiliation) ทั้งหมดนี้มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การ

ง, ผลการปฏิบัติงาน (Performance) และ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ (Organizational Citizenship Behaviour) ผลการวิจัยของไอเซนเบอร์เกอร์และคณะ (Eisenberger et al., 1986; Eisenberger et al., 1990; Eisenberger, Stinglhamber and Vandenberghe, Sucharski and Rhoades, 2002; Rhoades and Eisenberger, 2002) พบว่าการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การที่สูงขึ้นส่งผลให้ผลการปฏิบัติงานทั้งในหน้าที่ (In-role Performance) และงานนอกเหนือหน้าที่ (Extra-role Performance) สูงขึ้นด้วย โดยการวิจัยของไอเซนเบอร์เกอร์และคณะ (Eisenberger et al., 1990) ได้พบอีกว่า พนักงานที่มีระดับการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การสูงจะมีการออกความคิดเห็นและคำแนะนำในการปรับปรุงองค์การสูงด้วย ซึ่งเป็นกรกระทำไปโดยไม่ได้หวังรางวัลตอบแทนเพราะเป็นการให้ความเห็นแบบไม่เปิดเผย และจากการวิเคราะห์ของโรดส์ และ ไอเซนเบอร์เกอร์ (Rhoades and Eisenberger, 2002, p.702) พบว่ากิจกรรมการปฏิบัติงานนอกเหนือหน้าที่ (Extra Role Activities) ที่หมายถึงการช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน ปฏิบัติการใดๆที่ช่วยให้องค์การพ้นจากความเสี่ยง เสนอแนะสิ่งสร้างสรรค์ และค้นคว้าหาความรู้และเพิ่มทักษะตนเองเพื่อผลประโยชน์ต่อองค์การ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การ

การวิจัยของ คอยล์-ชาปีโรและคอนเวย์ (Coyle-Shapiro and Conway, 2005) พบว่าการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การสามารถทำนายพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การด้านการทำหน้าที่ของพลเมืองที่ดี (Civic virtue) และ ความจงรักภักดี (Loyalty) ได้ ในขณะที่ ชอร์ และ เวอร์น (Shore and Wayne, 1993) พบว่าการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การเป็นตัวทำนายที่ดีกว่าความผูกพันทางจิตใจในการทำนายพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การในด้านการช่วยเหลือผู้อื่นโดยไม่คำนึงถึงตนเอง (Altruism) และในด้านการเชื่อฟังปฏิบัติตาม (Compliance)

การวิจัยในประเทศไทยโดย วิชญญา วัฒนโธ (2546) พบว่าการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสำนึกในหน้าที่ โดยที่พนักงานที่มีความกตัญญูตเวที

ระดับสูงมีความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรและความสำนึกในหน้าที่ในระดับที่สูงกว่าพนักงานที่มีความกตัญญูต่อเวลาที่ระดับต่ำ

จ. ความเครียด (Stress / Strains) โรดส์ และไอเซนเบอร์เกอร์ (2002) ทำการประมวลวิเคราะห์พบว่า การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรมีความสัมพันธ์ทางลบในระดับปานกลางกับความเครียด

ฉ. การขาดงานและพฤติกรรมการหลีกเลี่ยงงาน (Withdrawal Behaviour) และความตั้งใจจะลาออก (Intention to Quit) ไอเซนเบอร์เกอร์ และคณะ (Eisenberger et al., 1990) พบว่าพนักงานใน 3 อาชีพที่มีระดับการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรต่ำมีช่วงเวลาและจำนวนวันของการขาดงานโดยเฉลี่ยสูงเป็นสองเท่าของพนักงานที่มีระดับการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรสูง ในขณะที่พฤติกรรมการหลีกเลี่ยงงานเช่น การป่วยเบี่ยงไม่ทำงาน การถ่วงเวลา ความไม่ตรงต่อเวลา รวมไปถึงความตั้งใจจะลาออก มีความสัมพันธ์ทางลบกับการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร (Eisenberger et al., 1986; Rhoades and Eisenberger, 2002)

3. ความผูกพันด้านจิตใจ (Affective Commitment)

การศึกษาเรื่องความผูกพันในการทำงาน (Workplace Commitment) เริ่มต้นมาจากการศึกษาเรื่องความผูกพันกับองค์กร (Organizational Commitment) การให้ความหมายของความผูกพันจึงกล่าวถึงความผูกพันกับองค์กรเป็นส่วนมาก ต่อมาจึงมีการประยุกต์แนวคิดเรื่องความผูกพันไปยังส่วนอื่นที่เกี่ยวกับงาน เช่น ความผูกพันต่ออาชีพ ความผูกพันต่อหัวหน้า ความผูกพันต่อสภาพแรงงาน เป็นต้น งานวิจัยนี้จึงขอเสนอความหมายของความผูกพันกับองค์กรและความผูกพันกับหัวหน้าตามลำดับที่แนวคิดเรื่องความผูกพันถูกนำไปประยุกต์ใช้ โดยเริ่มจากการทบทวนแนวคิดและความหมายของความผูกพันที่ใช้ในงานวิจัยในอดีต ตามด้วยแนวคิดและความหมายของความผูกพันด้านจิตใจกับองค์กรและความผูกพันด้านจิตใจกับหัวหน้าที่จะใช้ในงานวิจัยชิ้นนี้

3.1 แนวคิดและความหมายของความผูกพัน

นักวิจัยเรื่องความผูกพันในการทำงานได้เสนอนิยามของความผูกพันไว้ทั้งแบบที่มองว่าความผูกพันมีเพียงด้านเดียว (เช่น Becker, 1960; Wiener, 1982) และความผูกพันที่มีหลายด้าน (เช่น O'Reilly and Chatman, 1986; Allen and Meyer, 1990) เมื่อวิเคราะห์ความหมาย

แล้ว พบว่า การให้ความหมายของความผูกพันโดย เมเยอร์ และอัลเลน (Meyer and Allen, 1991) ครอบคลุมที่สุด ตามแนวคิดของ เมเยอร์ และอัลเลน ความผูกพันสามารถแบ่งออกได้เป็น 3 องค์ประกอบคือ ความผูกพันด้านจิตใจ (Affective Commitment) ความผูกพันเนื่องจากกลัวเสียผลประโยชน์ (Continuance Commitment) และความผูกพันด้านบรรทัดฐาน (Normative Commitment) ทั้ง 3 องค์ประกอบมีความแตกต่างกันแต่อาจเกิดขึ้นได้พร้อมกัน จึงมีความจำเป็นที่จะต้องทำความเข้าใจความหมายของความผูกพันทั้ง 3 ด้านก่อน ดังนี้

3.1.1 ความผูกพันด้านจิตใจ (Affective Commitment)

บิวคานัน (Buchanan, 1974, p.533) อธิบายว่า คำว่า “Commitment” ว่าเป็นการมีความรู้สึกพอใจกับบทบาทของตนเองในกลุ่ม มีความผูกพันชอบพอกับเป้าหมายและค่านิยมของกลุ่มโดยไม่คำนึงถึงความคุ้มค่าในเชิงวัตถุ ในทำนองเดียวกัน พอตเตอร์ สเตียร์ส โมว์เดย์ และ บูลิเยน (Porter, Steers, Mowday and Boulian, 1974, p.604) เสนอว่า ความผูกพันกับองค์การ คือการที่พนักงานมีความรู้สึกว่ามีส่วนร่วมและเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์การ พนักงานจะมีความเชื่อและยอมรับในเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ เขาจะมีความตั้งใจที่จะทุ่มเทความพยายามของตนเพื่อองค์การ และมีความปรารถนาที่จะรักษาสมาชิกภาพในองค์การ

อัลเลน และเมเยอร์ (Allen and Meyer, 1990, p.2) เสนอว่า พนักงานที่มีความผูกพันด้านจิตใจกับองค์การจะมีความรู้สึกชอบพอกและผูกพัน (Affective Attachment) กับองค์การ นั่นคือ พนักงานรู้สึกว่าเป็นหนึ่งเดียวกับองค์การ มีส่วนร่วมและพอใจต่อการเป็นสมาชิกขององค์การ เมเยอร์ และอัลเลน (Meyer and Allen, 1991, p.67, p.82) เรียกความผูกพันนี้ว่าความผูกพันทางจิตใจ (Affective Commitment) และนิยามว่าเป็นการที่พนักงานมีความผูกพันทางอารมณ์ รู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและมีส่วนร่วมกับองค์การ ความผูกพันทางจิตใจสะท้อนความปรารถนาของพนักงานที่จะรักษาสมาชิกภาพในองค์การ อันเป็นความรู้สึกที่พัฒนามาจากประสบการณ์การทำงานที่สร้างความรู้สึกสบายใจและรู้สึกว่าตนเองมีความสามารถ

นิยามอื่นของความผูกพันที่เป็นไปในทางเดียวกันกับข้างต้นคือ การมีเอกลักษณ์ร่วมกัน (Identification) และ การมีค่านิยมร่วมกัน (Internalization) ซึ่ง โอไรลีย์ และแชทแมน (O'Reilly and Chatman, 1986) อธิบายว่า การมีเอกลักษณ์ร่วมกัน (Identification) นี้เกิดขึ้นเมื่อบุคคลรับเอาทัศนคติและพฤติกรรมเข้ามาเพื่อที่จะได้มีความสัมพันธ์ที่น่าพอใจกับบุคคลอื่นหรือกลุ่มอื่น นั่นคือ บุคคลนั้นรู้สึกภาคภูมิใจที่เป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม มีความเคารพต่อค่านิยมและความสำเร็จของกลุ่มโดยไม่ถือเอาว่าสิ่งนั้นเป็นของตนเองเพียงคนเดียว ส่วนการมีค่านิยมร่วมกัน (Internalization) เกิดขึ้นเมื่อบุคคลรับเอาทัศนคติและพฤติกรรมเข้ามาเพราะสิ่งนั้นสอดคล้องกับ

ค่านิยมของเขา กล่าวอีกนัยหนึ่งคือ ค่านิยมของตัวบุคคลและของกลุ่มเหมือนกัน ผลการวิจัยพบว่าการมีเอกลักษณ์ร่วมกัน (Identification) และการมีค่านิยมร่วมกัน (Internalization) มีความสัมพันธ์กันสูงจนสามารถรวมกันเป็นเพียงด้านเดียวได้ โอไรลี และแซทแมน จึงรวม 2 ด้านนี้เข้าด้วยกันแล้วเรียกว่า “Normative Commitment” ซึ่ง เมเยอร์ และเฮอร์สโควิช (Meyer and Herscovitch, 2001, p.306) เห็นว่า “Normative Commitment” ของ โอไรลี และแซทแมน นี้มีความหมายใกล้เคียงกับความผูกพันด้านจิตใจ (Affective Commitment) ของ เมเยอร์ และอัลเลน (Meyer and Allen, 1991)

3.1.2 ความผูกพันเนื่องจากกลัวเสียผลประโยชน์ (Continuance Commitment)

เบคเคอร์ (Becker, 1960) มองความผูกพันกับองค์กรว่าเป็นการซึ่งนำหน้าผลได้ผลเสียที่จะเกิดขึ้น (making a side-bet) นั่นคือ บุคคลหนึ่งมีความโน้มเอียงที่จะกระทำกิจกรรมใดๆ เนื่องจากเห็นว่าหากไม่ทำแล้วจะเกิดความสูญเสียหรือเสียผลประโยชน์ต่อตนเอง เช่นเดียวกับ แคนเตอร์ (Kanter, 1968 อ้างจาก Meyer and Allen, 1991, p.65) ที่อธิบายคำว่า “Cognitive-Continuance Commitment” ว่าเกิดขึ้นเมื่อมีผลประโยชน์เข้ามาเกี่ยวข้องขณะที่เป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม และมีมูลค่าที่บุคคลผู้นั้นต้องสูญเสียหากออกจากกลุ่มไป เช่นการที่พนักงานยังคงสมาชิกภาพของตนในองค์กรเนื่องจากได้ทำงานอยู่กับองค์กรมาเป็นเวลานาน หากจากไปก็จะสูญเสียโอกาสการเลื่อนตำแหน่งหรือการรับเงินบำนาญ เป็นต้น

โอไรลี และแซทแมน (O'Reilly and Chatman, 1986, p.493) เรียกความผูกพันในลักษณะคล้ายกันนี้ว่า การยอมตาม (Compliance) เกิดเมื่อมีการยอมรับทัศนคติและพฤติกรรมเพื่อที่จะได้รับรางวัลบางอย่าง โดยไม่จำเป็นว่าพนักงานจะมีความเชื่อในสิ่งเดียวกันกับองค์กรหรือไม่

ความผูกพันตามแนวคิดนี้เกี่ยวข้องกับการคำนวณผลได้ผลเสียเสมอ เมเยอร์ และอัลเลน (Meyer and Allen, 1991, p.67) เรียกความผูกพันนี้ว่าความผูกพันเนื่องจากกลัวเสียผลประโยชน์ (Continuance Commitment) และนิยามว่าเป็นการตระหนักถึงสิ่งที่จะต้องสูญเสียหากออกไปจากองค์กร พนักงานที่มีความผูกพันเนื่องจากกลัวเสียผลประโยชน์จะคงอยู่ในองค์กรเนื่องจากเห็นว่าเขาจำเป็นต้องอยู่

3.1.3 ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน (Normative Commitment)

มาร์ช และแมนนารี (Marsh and Mannari, 1977) กล่าวถึงพนักงานที่มีความผูกพันแบบตลอดชีวิต (Lifetime Commitment) ว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้องมีคุณธรรมที่จะต้องอยู่กับองค์กร โดยไม่คำนึงว่าองค์กรจะมอบความก้าวหน้าในตำแหน่งงานหรือสร้างความพึงพอใจให้กับเขา

เพียงไร ในทำนองเดียวกัน เวียนเนอร์ (Wiener, 1982, p.418, p.421) นิยามความผูกพันนี้ว่าเป็นแรงกดดันภายในที่เกิดจากบรรทัดฐานให้พนักงานกระทำในสิ่งที่ทำให้องค์การบรรลุเป้าหมาย ซึ่งพนักงานจะแสดงพฤติกรรมต่างๆ เนื่องจากเชื่อว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้องและมีคุณธรรมที่จะทำเช่นนั้น แม้ว่าเขาจะไม่ได้ประโยชน์ส่วนตัวก็ตาม

เมเยอร์ และอัลเลน (Meyer and Allen, 1991, p.67) เรียกความผูกพันด้านนี้ว่าความผูกพันด้านบรรทัดฐาน (Normative Commitment) ซึ่งสะท้อนถึงความรับผิดชอบที่จะต้องอยู่ในองค์การเนื่องจากได้รับการปลูกฝังมาว่าเป็นบรรทัดฐานของความจงรักภักดี และ / หรือ เกิดจากการที่ได้รับบางสิ่งบางอย่างจากองค์การและมีความจำเป็นที่จะต้องตอบแทน พนักงานที่มีความผูกพันด้านบรรทัดฐานกับองค์การจะอยู่กับองค์การเพราะรู้สึกว่าเขาควรอยู่

3.2 ความผูกพันด้านจิตใจกับองค์การ (Affective Commitment to Organization)

ความแตกต่างในแนวความคิดเรื่องความผูกพันต่อองค์การของ เมเยอร์ และ อัลเลน (Meyer and Allen, 1991, p.61) กับนักวิจัยบางกลุ่มอยู่ตรงที่องค์ประกอบความผูกพันของ เมเยอร์ และอัลเลนเกิดจากอำนาจจิตใจ (mind-sets หรือ psychological state) ซึ่งนำไปสู่พฤติกรรมที่เป็นผลของความผูกพันคือการเป็นสมาชิกขององค์การ ในขณะที่นักวิจัยกลุ่มอื่นให้ความหมายของความผูกพันกับองค์การโดยแสดงความแตกต่างของพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความผูกพัน ความผูกพันตามแนวคิดของ เมเยอร์ และอัลเลนจึงมุ่งประเด็นไปที่ภาวะของจิตใจขณะนั้นโดยไม่จำกัดถึงพฤติกรรมที่ตามมา เมเยอร์ และเฮร์สโควิตซ์ (Meyer and Herscovitch, 2001, pp.308-310) ขยายความคำว่า ความผูกพัน (Commitment) ตามแนวคิดของ เมเยอร์ และอัลเลน ว่าเป็นอำนาจที่ผูกบุคคลเข้าไว้กับชุดของการกระทำ และบุคคลสามารถมีความผูกพันกับสิ่งที่เป็นตัวตนชัดเจน (Entity) หรือพฤติกรรม (Behaviour) ก็ได้ เช่น ความผูกพันกับองค์การ อาชีพ หรือสหภาพแรงงาน (Commitment to Entity) หรือ ความผูกพันในงานเพื่อการบรรลุเป้าหมาย ความผูกพันในการปฏิบัติตามนโยบาย (Commitment to Behaviour) เป็นต้น

ผลการวิจัยพบว่า ความตั้งใจจะลาออก การขาดงาน ผลการปฏิบัติงาน และพฤติกรรม การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ มีความสัมพันธ์กับความผูกพันทางจิตใจมากที่สุด (Meyer and Herscovitch, 2001, pp.311-312) เหตุผลที่ความผูกพันทางจิตใจส่งผลต่อพฤติกรรมหลายพฤติกรรมเช่นนี้เนื่องจากความผูกพันเกิดจากอำนาจจิตใจซึ่งชี้แนะให้บุคคลกระทำพฤติกรรมไปในแนวทางที่สอดคล้องกับการบรรลุเป้าหมายที่คาดหวังไว้ เปิดโอกาสให้มีการแสดงพฤติกรรมได้

หลากหลาย ต่างจากความผูกพันเนื่องจากกลัวเสียผลประโยชน์ และความผูกพันด้านบรรทัดฐาน ตรงที่ หากพนักงานมุ่งกระทำกรอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อหลีกเลี่ยงการเสียผลประโยชน์หรือเพียง เพื่อแสดงความรับผิดชอบ เขาอาจจะอ่อนไหวต่อเงื่อนไขต่างๆจนกระทั่งมุ่งแสดงแต่เพียง พฤติกรรมที่จำเป็น

จากเหตุผลข้างต้น งานวิจัยนี้จึงประสงค์ที่จะศึกษาเฉพาะองค์ประกอบของความผูกพันด้านจิตใจตามแนวคิดของ เมเยอร์ และ อัลเลน (Meyer and Allen, 1991) และจากความหมายของความผูกพันด้านจิตใจที่มักจะต้องมีความผูกพันทางอารมณ์ ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวและมีส่วนร่วมอยู่ด้วย การศึกษานี้จึงให้นิยามความผูกพันด้านจิตใจกับองค์การว่าเป็น การผูกใจรักกับองค์การและมีความปรารถนาที่จะอยู่เป็นสมาชิกเพื่อปฏิบัติงานอันเป็นประโยชน์ต่อองค์การ

ปัจจัยส่งผลต่อความผูกพันด้านจิตใจกับองค์การ

จากการทบทวนงานวิจัยในอดีตพบว่า การศึกษาเรื่องความผูกพันด้านจิตใจกับองค์การมักทำควบคู่ไปกับการศึกษาเรื่องความผูกพันด้านอื่นนั่นคือ ความผูกพันเนื่องจากกลัวเสียผลประโยชน์และความผูกพันด้านบรรทัดฐาน การนำเสนอปัจจัยส่งผลและปัจจัยรับผลของความผูกพันด้านจิตใจกับองค์การจึงอาจรวมไปถึงปัจจัยส่งผลและปัจจัยรับผลของความผูกพันด้านอื่นด้วย ปัจจัยส่งผลต่อความผูกพันด้านจิตใจกับองค์การที่พบในงานวิจัยที่ผ่านมามีดังนี้

ก. ลักษณะส่วนบุคคล (Personal Characteristics) การศึกษาของ สเตียร์ส (Steers, 1977) และการประมวลวิเคราะห์ของ มาทีย์ และซายัค (Mathieu and Zajac, 1990) แสดงให้เห็นว่าอายุ อายุงานและตำแหน่งงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันกับองค์การบ้างแต่ไม่สูงนัก ในขณะที่การรับรู้ว่าตนมีความสามารถ (Perceived Competence) มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันกับองค์การค่อนข้างสูง ซึ่ง มาทีย์ และซายัคอธิบายว่าน่าจะมาจากการที่องค์การดูแลและสนับสนุนพนักงานในเรื่องความก้าวหน้าและความต้องการประสบความสำเร็จของพนักงาน

ข. ลักษณะของงาน (Job Characteristics) สเตียร์ส (Steers, 1977) มาทีย์ และซายัค (Mathieu and Zajac, 1990) พบว่าการที่พนักงานต้องใช้ทักษะหลากหลายในการทำงานมีความสัมพันธ์ปานกลางกับความผูกพันกับองค์การ

ค. ความสัมพันธ์กับกลุ่มและหัวหน้างาน มาทีย์ และซายัค (Mathieu and Zajac, 1990) พบว่างานที่ทำให้สมาชิกในกลุ่มต้องพึ่งพากันและกันมีความสัมพันธ์ปานกลางกับความ

ผูกพันกับองค์การ ในขณะที่การบริหารทั้งแบบมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์ของหัวหน้า โดยเฉพาะการติดต่อสื่อสารระหว่างพนักงานกับหัวหน้า มีความสัมพันธ์ปานกลางจนถึงค่อนข้างสูงกับความผูกพันกับองค์การ

ในประเทศไทย การศึกษาของ จารุณี ธรนิตยกุล (2541) พบว่า การใช้อำนาจของหัวหน้าโดยเฉพาะอำนาจในด้านความเชี่ยวชาญและอำนาจอ้างอิงสามารถทำนายความผูกพันกับองค์การได้ ส่วนการศึกษาของ ชวัลณัฐ เหล่าพูนพัฒน์ (2548) พบว่า ภาวะผู้นำแบบปฏิรูป ความพึงพอใจในงานด้านหัวหน้างานและด้านเพื่อนร่วมงานส่งผลต่อความผูกพันกับองค์การ

ง, ปัจจัยด้านองค์การ ไอเซนเบอร์เกอร์ และคณะ (Eisenberger et al., 1986; Eisenberger et al., 1990) พบว่า การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การ ส่งผลต่อความผูกพันกับองค์การ

ในประเทศไทย การศึกษาของ ศิริพงษ์ อินทวดี (2541) พบว่าทัศนคติต่อวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานและรางวัลมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันกับองค์การ ส่วนอัณณา พันธนาถวิริยกุล (2546) พบว่า ช่องว่างระหว่างการรับรู้ในหน้าที่ที่องค์การต้องปฏิบัติต่อพนักงานตามความเป็นจริงกับตามความคาดหวังของพนักงานมีความสัมพันธ์ทางลบกับความผูกพันกับองค์การ หมายถึง หากพนักงานรับรู้ว่าองค์การปฏิบัติต่อตนเองในความเป็นจริงใกล้เคียงกับความคาดหวังมากเท่าไร ความผูกพันกับองค์การของพนักงานก็จะมากขึ้นด้วย ในทำนองเดียวกัน งานวิจัยของ เปรมจิตร คล้ายเพ็ชร์ (2548) และ ชวัลณัฐ เหล่าพูนพัฒน์ (2548) พบว่าการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การ การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันกับองค์การ ประธีร์ ธีรจิตตยากร (2549) พบว่าการรับรู้บรรยากาศองค์การด้านค่าตอบแทน ลักษณะงาน และนโยบายการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันกับองค์การ

ผลการวิจัยข้างต้นสอดคล้องกับข้อเสนอของ สเตียร์ส (Steers, 1977) ที่ว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันด้านจิตใจสามารถแบ่งออกเป็น 4 ประเภทคือ ลักษณะส่วนบุคคลของพนักงาน โครงสร้างขององค์การ ลักษณะของงาน และประสบการณ์จากงาน แต่เนื่องจากลักษณะของงานสามารถมองได้จากมุมมองที่เป็นตัวงานเองและจากมุมมองที่เป็นารรับรู้ของพนักงาน เมเยอร์ และอัลเลน (Meyer and Allen, 1991, p.70) จึงเสนอให้เรียกรวมว่าเป็นประสบการณ์จากงาน และมีความเห็นว่าความผูกพันพัฒนาขึ้นมาจากประสบการณ์ในการทำงานที่ตอบสนองความต้องการของพนักงานและสอดคล้องกับค่านิยมของเขา ทั้งการศึกษาของสเตียร์ส (Steers, 1977) และของ อัลเลน และเมเยอร์ (Allen and Meyer, 1990, study 2) อ้างจาก Meyer

and Allen, 1991, p.79) พบว่า ประสิทธิภาพจากงานด้านความเป็นที่พึงพอใจขององค์กร ความร่วมมือร่วมใจกันของกลุ่ม และความชัดเจนในบทบาทการทำงาน ร่วมกับการรับรู้ความสามารถในงานเป็นตัวทำนายความผูกพันด้านจิตใจได้ดีที่สุด

ผลจากความผูกพันด้านจิตใจกับองค์กร

ปัจจัยที่เป็นผลจากความผูกพันด้านจิตใจกับองค์กรที่พบในงานวิจัยที่ผ่านมามีดังนี้

ก. ผลการปฏิบัติงาน จากการศึกษาของ เมเยอร์ โพนเนน กัลแลตตี กอฟฟิน และ แจ็คสัน (Meyer, Paunonen, Gellatly, Goffin and Jackson, 1989) พบว่าความผูกพันทางจิตใจ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงาน ฮันท์และมอร์แกน (Hunt and Morgan, 1994) เบคเคอร์ และคณะ (Becker, et al., 1996) พบความสัมพันธ์ในทำนองเดียวกันแม้จะศึกษาเพียงความผูกพันด้านการมีเอกลักษณ์ร่วมกัน (Identification) และการมีค่านิยมร่วมกัน (Internalization) ตามแนวคิดของ โอไรลีย์ และแชทแมน (O'Reilly and Chatman, 1986)

ข. พฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร โอไรลีย์ และแชทแมน (O'Reilly and Chatman, 1986) และเบคเคอร์ (Becker, 1992) พบว่า การมีเอกลักษณ์ร่วมกัน (Identification) และการมีค่านิยมร่วมกัน (Internalization) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการปฏิบัติงาน ทั้งในหน้าที่และนอกเหนือหน้าที่ ชอร์ และเวย์น (Shore and Wayne, 1993) พบว่าความผูกพันทางจิตใจมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรในด้านการช่วยเหลือผู้อื่นโดยไม่คำนึงถึงตนเอง (Altruism) และในด้านการเชื่อฟังปฏิบัติตาม (Compliance) ส่วนการศึกษาของ เมเยอร์ อัลเลน และสมิท (Meyer, Allen, and Smith, 1993) แสดงให้เห็นว่าความผูกพันกับองค์กรโดยรวมสามารถทำนายพฤติกรรมในการทำงาน เช่น การแสดงความคิดเห็น และการเป็นสมาชิกที่ดีได้

ค. ความพึงพอใจในงาน การศึกษาของ เมเยอร์ และอัลเลน (Meyer and Allen, 1984) เบคเคอร์ (Becker, 1992) พบว่าความผูกพันกับองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงาน

ง. ความตั้งใจจะลาออก (Intention to Quit) และพฤติกรรมขาดงาน (Withdrawal Behaviours) พอร์ตเตอร์ และคณะ (Porter et al., 1974) สเตียร์ส (Steers, 1977) เมเยอร์และคณะ (Meyer et al., 1993) พบว่าความผูกพันกับองค์กรมีความสัมพันธ์ทางลบกับความตั้งใจจะลาออก เช่นเดียวกับกับการทำการประมวลวิเคราะห์ของ มาทีย์ และซาซัก (Mathieu and Zajac,

1990, p.184) ที่พบว่าความผูกพันกับองค์การมีความสัมพันธ์ทางลบค่อนข้างสูงกับความตั้งใจจะหางานใหม่ ส่วน โอไรลีย์ และแชทแมน (O'Reilly and Chatman, 1986) และเบคเคอร์ (Becker, 1992) พบว่า การมีเอกลักษณ์ร่วมกัน (Identification) และการมีค่านิยมร่วมกัน (Internalization) มีความสัมพันธ์ทางลบกับความตั้งใจจะลาออก ในประเทศไทย เปรมจิตร คล้ายเพ็ชร (2548) พบว่า ความผูกพันต่อองค์การมีความสัมพันธ์ทางลบกับความตั้งใจจะลาออก

3.3 ความผูกพันด้านจิตใจกับหัวหน้า (Affective Commitment to Leader)

เบคเคอร์ (Becker, 1992, p.233) มีความเห็นว่าความผูกพันเชิงทัศนคติ (Attitudinal Commitment) ในการทำงานไม่สามารถอธิบายได้ด้วยความผูกพันกับองค์การเพียงอย่างเดียว เพราะธรรมชาติขององค์การซึ่งมีลักษณะการผสมผสานหลายสิ่งอยู่ด้วยกันนำไปสู่การทำให้พนักงานมีความผูกพันได้หลายด้าน การศึกษาเรื่องความผูกพันกับหัวหน้างานและผู้บริหาร (Becker, 1992; Becker et al, 1996; Hunt and Morgan, 1994) ก็แสดงให้เห็นว่า เมื่อแยกความผูกพันกับหัวหน้าและความผูกพันกับองค์การออกเป็นคนละปัจจัย ความผูกพันกับหัวหน้าสามารถทำนายผลการปฏิบัติงานได้ดีกว่าความผูกพันกับองค์การ โดยเฉพาะความผูกพันในด้านการมีเอกลักษณ์ร่วมกัน (Identification) และการมีค่านิยมร่วมกัน (Internalization) ซึ่งมีความหมายใกล้เคียงกับความผูกพันทางจิตใจของ เมเยอร์ และอัลเลน (Allen and Meyer, 1990; Meyer and Allen, 1991) กล่าวอีกนัยหนึ่งคือ การที่พนักงานมีความภาคภูมิใจที่ทำงานกับหัวหน้าของตน มีความเคารพต่อค่านิยมและความสำเร็จหัวหน้า และมีการรับเอาทัศนคติบางอย่างเข้ามาเพราะสิ่งนั้นสอดคล้องกับค่านิยมของเขา จะส่งผลให้การปฏิบัติงานของเขาภายใต้การบริหารของหัวหน้าคนนั้นดีขึ้น

จากผลการศึกษาข้างต้นนี้ เป็นไปได้ว่าความผูกพันต่อด้านอื่นที่เกี่ยวข้องกับงานก็ส่งผลกลับมายังพฤติกรรมในการทำงานได้เช่นกัน เมเยอร์ และเฮร์สโควิตซ์ (Meyer and Herscovitch, 2001, p.322) มีความเห็นว่าบางครั้งอาจจะเป็นการยากที่ผู้บริหารจะทำให้พนักงานมีความผูกพันต่อการทำงานเพื่อผลประโยชน์ขององค์การ จึงเป็นไปได้ที่ผู้บริหารจะทำให้พนักงานทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างเดียวกันโดยการสร้างทางเลือกอื่นที่เกี่ยวข้อง เช่น ความผูกพันต่ออาชีพ ความผูกพันต่อลูกค้า เป็นต้น และได้ให้นิยามของความผูกพันโดยทั่วไปไว้ใหม่ว่าเป็นอำนาจจูงใจ (mind set) ที่ผูกตัวบุคคลไว้กับชุดของการกระทำที่เกี่ยวกับเป้าหมายหนึ่งหรือหลายอย่าง (Meyer and Herscovitch, 2001, p.299)

จากผลการวิจัยและแนวคิดที่กล่าวมา งานวิจัยนี้จึงเสนอว่าความผูกพันด้านจิตใจกับหัวหน้าเป็นปัจจัยที่แตกต่างไปจากความผูกพันด้านจิตใจกับองค์กร แต่สามารถส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานได้เช่นกัน และนิยามความผูกพันด้านจิตใจกับหัวหน้า (Affective Commitment to Leader) ที่จะใช้ในการศึกษานี้ว่า คือการผูกใจรักต่อผู้นำกลุ่มและมีความปรารถนาที่จะทำงานร่วมกับผู้นำกลุ่มเพื่อให้เป้าหมายของผู้นำประสบความสำเร็จ

4. ผลการปฏิบัติงานของทีม (Team Performance)

ความหมายของทีม

ยูเคิล (Yukl, 2006, p.321) ให้นิยามของทีมว่า คือกลุ่มงานย่อยที่สมาชิกมีวัตถุประสงค์ร่วมกัน มีบทบาทที่ต้องพึ่งพาอาศัยกัน และมีทักษะในการทำงานที่ส่งเสริมซึ่งกันและกัน ตัวอย่างของทีมในองค์กรมี ฝ่ายการผลิต ฝ่ายการตลาด ฝ่ายบัญชี เป็นต้น ซึ่งผลผลิตของทีมเหล่านี้ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพโดยรวมขององค์กรเช่น ยอดขาย รายได้ ทีมเหล่านี้มักมีผู้นำ ซึ่งเป็นผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งจากองค์กรทำหน้าที่บริหารงานให้ผลผลิตของทีมเป็นไปตามเป้าหมาย

ลักษณะของทีม

ซาเวดรา เออร์ลี และแวนไดน์ (Saavedra, Earley and Van Dyne, 1993, pp.62-63) เสนอว่าลักษณะของการทำงานและปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในทีมสามารถแบ่งออกได้เป็น 4 ลักษณะตามภาพที่ 2.1 โดยมีการแบ่งระดับความจำเป็นที่สมาชิกในทีมต้องพึ่งพาอาศัยกันตั้งแต่ว่าระดับที่สมาชิกไม่จำเป็นต้องมีปฏิสัมพันธ์กันเลยไปจนถึงระดับที่สมาชิกต้องมีการพึ่งพาอาศัยกันและกันมากที่สุด ดังนี้

1. การพึ่งพากันแบบรวมผล (Pooled Interdependence) คือการที่สมาชิกแต่ละคนในกลุ่มสร้างผลงานให้กลุ่มโดยไม่จำเป็นต้องมีปฏิสัมพันธ์กันระหว่างสมาชิก โดยทั่วไป สมาชิกกลุ่มมีบทบาทคล้ายกันและแต่ละคนปฏิบัติงานตลอดทั้งกระบวนการด้วยตนเอง ผลการปฏิบัติงานของกลุ่มคือผลรวมของผลงานของสมาชิกแต่ละคนในกลุ่ม ตัวอย่างของทีมลักษณะนี้คือ ทีมงานขายสินค้า

2. การพึ่งพากันอย่างเป็นลำดับ (Sequential Interdependence) คือการที่สมาชิกกลุ่มคนหนึ่งจะต้องกระทำการอย่างหนึ่งก่อนที่อีกคนจะเริ่มทำ สมาชิกมีบทบาทแตกต่างกันและ

ปฏิบัติงานไปตามลำดับงานที่วางไว้ งานเป็นตัวกำหนดว่าสมาชิกแต่ละคนจะต้องปฏิบัติหน้าที่ของตนเองตามขั้นตอน และมีทิศทางการส่งต่องานไปยังสมาชิกอีกคนหนึ่งในกลุ่มเพียงทิศทางเดียว ตัวอย่างของกลุ่มงานลักษณะนี้คือ ทีมงานผลิตรถยนต์ หรือทีมผลิตในโรงงาน (Assembly Line)

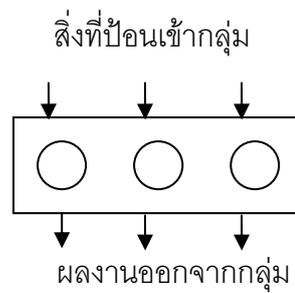
3. การพึ่งพาระหว่างกันเป็นคู่ๆ (Reciprocal Interdependence) คือการที่ผลงานของสมาชิกคนหนึ่งเป็นวัตถุดิบของสมาชิกอีกคนหนึ่ง และมีการแลกเปลี่ยนผลงานและวัตถุดิบซึ่งกันและกันระหว่างสมาชิก โดยทั่วไป สมาชิกในกลุ่มมักมีบทบาทและมีความเชี่ยวชาญในงานแตกต่างกัน ลำดับของงานมีความยืดหยุ่นไม่กำหนดตายตัว และมีทิศทางการส่งต่องานสองทางคือทั้งไปและกลับ ผลการปฏิบัติงานของกลุ่มทำให้สมาชิกในกลุ่มต้องประสานงานระหว่างกันและกลุ่มมีโครงสร้างที่ทำให้บทบาทของสมาชิกมีความเท่าเทียมกันแต่ต้องแลกเปลี่ยนผลงานซึ่งกันและกัน ตัวอย่างเช่น ทีมแพทย์ผ่าตัดในโรงพยาบาลที่จะต้องปรึกษากันและกันในกระบวนการผ่าตัด และทีมฟุตบอล เป็นต้น

4. การพึ่งพาอาศัยกันและกันของสมาชิกทุกคนในทีม (Team Interdependence) คือการที่สมาชิกกลุ่มวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหาและแก้ปัญหาร่วมกัน สมาชิกในกลุ่มมักมีบทบาทที่แตกต่างกัน การส่งต่อของงานมีความยืดหยุ่นมาก สามารถไปในทุกทิศทางและทำในเวลาเดียวกันได้ งานทำให้สมาชิกในกลุ่มต้องตัดสินใจร่วมกันว่าสิ่งที่จะป้อนเข้ากลุ่มและผลงานที่จะออกจากกลุ่มคืออะไร ปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่มอาจรวมไปถึงการแลกเปลี่ยนวัตถุดิบ ข้อมูล ความคิดเห็น เป็นต้น ซึ่ง ซาเวเดรา และคณะ (Saavedra, et al., 1993, p.63) เห็นว่ากลุ่มที่ต้องพึ่งพาอาศัยกันและกันระหว่างสมาชิกทุกคนในทีมนี้มีลักษณะของการเป็นทีมที่บริหารตนเองได้ (Self-Managed Team) มาก นั่นคือ สมาชิกเป็นผู้กำหนดบทบาทของแต่ละคนในกลุ่ม วางรูปแบบการผลิตผลงาน และพัฒนาวิธีการผลิตรวมถึงการขายผลงานนั้น ทีมงานลักษณะนี้พบมากในองค์กรทั่วไป

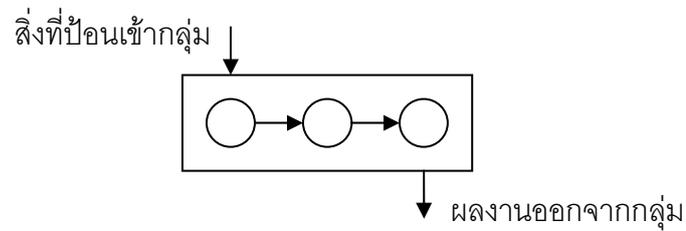
ภาพที่ 2.1

ลักษณะของทีมที่มีความจำเป็นในการปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกทีมแตกต่างกัน

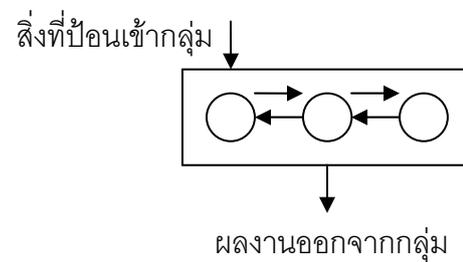
1. Pooled Interdependence



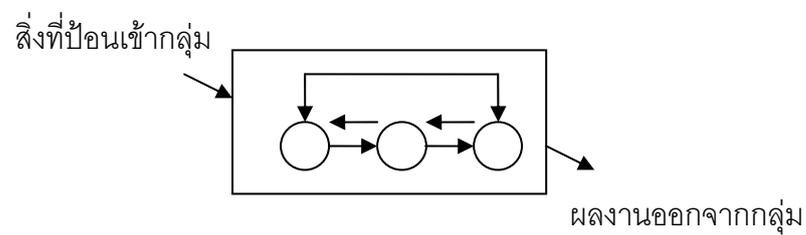
2. Sequential Interdependence



3. Reciprocal Interdependence



4. Team Interdependence



ที่มา: ซาเวเดรา และคณะ (Saavedra, Earley and Van Dyne, 1993, p.62)

ทีมงานที่องค์การส่วนมากต่างต้องการคือทีมงานที่บริหารตนเองได้ (Self-Managed Team) ฮาร์เปอร์ และฮาร์เปอร์ (Harper and Harper, 1994, pp.114-116) มีความเชื่อว่าทีมลักษณะนี้สามารถสร้างผลงานและเรียนรู้พัฒนาได้อย่างไม่มีขีดจำกัด ในการพัฒนาให้ทีมเป็นทีมที่บริหารตนเองได้ ฮาร์เปอร์ และฮาร์เปอร์เสนอว่าปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของทีมมี

1. การมีเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน โดยการให้สมาชิกทีมมีส่วนร่วมในการตั้งเป้าหมายร่วมกันและทำให้เขารู้สึกว่าการกระทำของตนเองส่งผลกระทบต่อผลงานของทีม
2. บรรยากาศของความไว้วางใจและเปิดเผยต่อกัน โดยการทำให้สมาชิกรู้สึกเป็นกันเองและลดความกลัว เป็นการส่งเสริมบรรยากาศของการเรียนรู้และพัฒนา
3. การสื่อสารที่เปิดเผยและจริงใจ ทำให้สมาชิกกล้าเสนอความคิดเห็นและความรู้สึกของตนเอง และให้ข้อมูลป้อนกลับแก่สมาชิกอื่นในทีมเพื่อให้ทีมมองเห็นปัญหาและแก้ปัญหาเหล่านั้นได้ด้วยตนเอง
4. ความรู้สึกที่ตนเองเป็นส่วนหนึ่งของทีม โดยการทำให้สมาชิกแต่ละคนมีส่วนร่วมและรู้สึกว่าการกระทำของตนเองก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงได้
5. มีความเคารพในความแตกต่างของสมาชิกอื่นในทีม เพื่อสนับสนุนให้มีการเสนอมุมมองใหม่ๆ แทนที่จะยึดติดกับความคิดเดิมๆ และลดปัญหาการตัดสินใจตามกันไปในทางที่ผิด
6. สมาชิกในทีมได้รับการสนับสนุนให้กล้าทำในสิ่งที่แตกต่าง และแก้ไขสิ่งที่ตนเองทำผิดพลาดมากกว่าที่จะได้รับการลงโทษเมื่อทำผิด
7. ทีมสามารถวัดผลและแก้ไขผลงานของตนเองได้ด้วยการตรวจสอบกระบวนการและวิธีปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอว่ามีสิ่งใดมาทำให้ผลการปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่
8. ทีมต้องมีการพึ่งพาอาศัยกันระหว่างสมาชิกในทีม เนื่องจากสมาชิกต้องอาศัยความรู้ ทักษะและทรัพยากรจากสมาชิกอื่นในการทำงานที่ตนเองไม่สามารถทำได้เพียงลำพัง
9. สมาชิกในทีมต้องตัดสินใจร่วมกันซึ่งควรได้รับการยอมรับและการสนับสนุนจากทุกคนในทีม
10. ผู้นำทีมคอยสนับสนุนให้ปัจจัยต่างๆ ข้างต้นเกิดขึ้นในทีม คอยให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์และดูแลว่าทีมปฏิบัติมาถูกทาง ช่วยเหลือให้ทีมเรียนรู้ที่จะตรวจสอบและแก้ไขข้อบกพร่องได้ด้วยตนเองโดยไม่ต้องคอยให้หัวหน้าสั่งตลอดเวลา รวมไปถึงการประสานงานและขอการสนับสนุนจากผู้บริหารที่อยู่ในระดับสูงกว่าทีม

จากปัจจัยดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปสิ่งที่ส่งผลกระทบต่อการปฏิบัติงานของทีมว่ามี 4 ปัจจัยหลักคือ

1. สมาชิกทีม ซึ่งต้องเป็นผู้มีความรู้ความสามารถสร้างผลงานที่เป็นประโยชน์ต่อทีม หรือช่วยเหลือสมาชิกอื่นในทีมให้ทำงานได้ดีขึ้น
2. กระบวนการทำงานของทีมต้องสนับสนุนให้สมาชิกมีส่วนร่วมและมีความรู้สึกเป็นเจ้าของงาน มติกลุ่มจะต้องมาจากความเห็นพ้องของทุกคนและทีมต้องคอยตรวจสอบตัวเอง อยู่เสมอว่าดำเนินการมาสอดคล้องกับเป้าหมายหรือไม่
3. การสนับสนุนจากองค์การในเรื่องของเป้าหมายและนโยบาย การสนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็นต่อการทำงานของทีม และคอยให้ข้อมูลป้อนกลับแก่ทีมว่าผลการปฏิบัติงานของทีมเป็นไปตามที่คาดหวังไว้เพียงไร รวมถึงให้รางวัลที่เหมาะสมเพื่อเป็นแรงจูงใจให้ทีมพัฒนาผลงานต่อไป
4. ภาวะผู้นำของผู้ที่มีอำนาจในทีม หัวหน้าทีมจะต้องคอยสอดส่องดูว่าทีมขาดทรัพยากรด้านใด หัวหน้าทีมอาจจะต้องประสานงานกับแผนกอื่นหรือผู้บริหารในระดับที่สูงกว่า เพื่อร้องขอการสนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็น และเป็นผู้ที่คอยตรวจสอบ ให้ข้อมูลป้อนกลับ สร้างแรงจูงใจให้แก่สมาชิกทีมในการสร้างผลการปฏิบัติงานที่พึงประสงค์

การวัดผลการปฏิบัติงานของทีม

งานวิจัยจำนวนมากวัดผลการปฏิบัติงานของพนักงานโดยการให้ผู้บังคับบัญชา ประเมินพฤติกรรมที่พึงประสงค์ในงาน เช่น พฤติกรรมการปฏิบัติงานตามหน้าที่และนอกเหนือหน้าที่ ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์การ การประเมินแบบนี้อาจใช้ได้ดี ในการประเมินผลการปฏิบัติงานระดับบุคคล แต่การวัดผลการปฏิบัติงานของทีมแตกต่างไปจากการวัดผลการปฏิบัติงานในระดับบุคคล การวัดผลการปฏิบัติงานของทีมอาจดูได้จากกระบวนการทำงานร่วมกันของสมาชิกในทีม ประสิทธิภาพของการประชุมกลุ่ม ความสามารถของทีมในการลงความเห็นร่วมกัน และวิธีการแก้ปัญหาของทีม นอกจากนี้ ผลการปฏิบัติงานของทีมยังสามารถดูได้จากผลผลิตของทีมเช่น จำนวนของชิ้นงานที่ทำสำเร็จ คะแนนการประเมินความพึงพอใจหรือจำนวนข้อร้องเรียนจากลูกค้า เป็นต้น

การวัดผลการปฏิบัติงานของทีมหรือองค์การยังสามารถวัดได้จากผลประกอบการ คาร์ทซ์ และคาร์ทซ์ (Katz and Kahn, 1978, p.228) มีความเห็นว่า การวัดประสิทธิภาพขององค์การที่ใช้

กันมากคือวัดเป็นจำนวนเงินหรือผลกำไร ดังที่ปรากฏในงานวิจัยของ โฮเวล และอโวลิโอ (Howell and Avolio, 1993) วัลด์แมนและคณะ (Waldman, et al., 2001) และงานวิจัยของ คอลลินส์ (Collins, 2001) นอกจากนี้ งานวิจัยของ ไดค์ เฟเซอร์ เบเกอร์ และ ซอนเนนแทค (Dyck, Frese, Baer, Sonnentag, 2005 p.1232) ยังวัดการประสบความสำเร็จขององค์กรโดยเปรียบเทียบกับบริษัทคู่แข่งนอกเหนือไปจากการวัดความสำเร็จขององค์กรในด้านการบรรลุเป้าหมายของตนเองด้วย

จากความหมายของทีมและการวัดผลการปฏิบัติงานของทีมดังกล่าวจะเห็นว่า มีประเด็นที่สำคัญคือ มีการกระทำของกลุ่มย่อยในองค์การที่มีวัตถุประสงค์ร่วมกัน และวัตถุประสงค์นั้นสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร โดยองค์กรเป็นผู้กำหนดมาตรฐานของผลงานว่าทีมควรจะได้ปริมาณเท่าไร ซึ่งการกำหนดเป็นปริมาณที่เหมาะสมมักจะทำให้ต่อเมื่อองค์กรได้พิจารณากระบวนการปฏิบัติงานและศักยภาพของทีมแล้ว

ผลการปฏิบัติงานของทีมที่จะใช้ในงานวิจัยนี้คือผลการปฏิบัติงานของทีมเรื่องว่ามีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานตามที่บริษัทได้กำหนดไว้เพียงไร โดยที่ในแต่ละเดือนบริษัทจะเป็นผู้วางแผนการวิ่งรับ-ส่งสินค้า และระบุว่าเรือสามารถจอดทำการซ่อมบำรุงตามแผนได้เป็นเวลากี่วัน หากเรือสามารถวิ่งรับ-ส่งสินค้าได้ครบทุกเที่ยวและตรงเวลาที่กำหนด มีการซ่อมบำรุงเครื่องจักร และตัวเรือให้อยู่ในสภาพพร้อมใช้งานตลอดเวลา พนักงานบนเรือทุกคนปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับตามกฎหมายข้อบังคับสากลที่ใช้กับเรือบรรทุกสินค้าประเภทที่เป็นกลุ่มตัวอย่างนี้ และเรือปฏิบัติงานโดยไม่เกิดอุบัติเหตุหรือได้รับข้อร้องเรียนจากลูกค้าเลย จะถือว่าเรือทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเต็มร้อยละร้อย แต่หากมีความบกพร่องอันเนื่องมาจากการบริหารงานของทีมเรือเอง ซึ่งไม่ใช่ความบกพร่องอันเนื่องมาจากคลื่นลมในทะเลหรือปัจจัยภายนอกอื่น (เช่น การขอเลื่อนเวลาโดยท่ารับ-ส่งสินค้า) ประสิทธิภาพการทำงานของเรือจะลดลงตามเวลาที่เสียไปหรือข้อบกพร่องที่เกิดขึ้น

จากลักษณะของการวัดผลการปฏิบัติงานของเรือดังกล่าวข้างต้น จึงให้คำจำกัดความของผลการปฏิบัติงานของทีมในการศึกษานี้ว่า คือผลงานที่ทีมเรือทำได้เทียบกับเป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้ มีเกณฑ์การวัดผลเป็นเดือนๆ ในแต่ละเดือนบริษัทเป็นผู้กำหนดจำนวนเที่ยวและนัดหมายเวลาวิ่งรับ-ส่งสินค้าของเรือแต่ละลำ โดยเรือทุกลำมีคะแนนเริ่มต้นที่ 100% เรือที่ทำงานได้ครบจำนวนเที่ยวและตรงตามเวลาวิ่งรับ-ส่งสินค้าที่บริษัทกำหนดจะได้รับคะแนนผลการปฏิบัติงาน 100% คะแนนผลการปฏิบัติงานของทีมเรือลดลงตามเวลาที่เรือเสียไปในกรณีที่เรือต้องจอดเพื่อซ่อมฉุกเฉิน และการที่เรือผิดเวลานัดหมายอันเนื่องมาจากความบกพร่องในการปฏิบัติหน้าที่และ

ความประมาทเดินเล่อของคนประจำเรือ ซึ่งไม่ใช่สาเหตุจากปัจจัยภายนอก (เช่น คลื่นลมในทะเล การขอเลื่อนเวลารับ-ส่งสินค้าโดยท่าเรือ เป็นต้น)

5. สมมติฐานในการวิจัย

แนวคิดเรื่องภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ภาวะผู้นำแบบปฏิรูป และภาวะผู้นำระดับ 5 ยังต้องการการอธิบายชัดเจนว่าพฤติกรรมของผู้นำมีกลไกในการส่งผลต่อผู้ตามในระดับบุคคล และระดับทีมได้อย่างไร ยูคิล (Yukl, 2006, p.7) มีความเห็นว่าแนวคิดด้านภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลส่วนมากเน้นเรื่องอิทธิพลที่มีต่ออารมณ์ของผู้ตามมากกว่าเหตุผล การศึกษากระบวนการที่อิทธิพลของผู้นำส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน เช่น ด้วยการไปเปลี่ยนแปลงความเชื่อเกี่ยวกับรางวัล หรือการเพิ่มความผูกพันในงาน จะทำให้อธิบายการทำงานของภาวะผู้นำที่มีต่อบุคคลและประสิทธิผลของทีมได้ดีขึ้น ยูคิลเสนอว่ากระบวนการมีอิทธิพลต่อบุคคลตามแนวคิดของเคลแมน (Kelman, 1958, 1974 อ้างจาก Yukl, 1999, p.287, p.301) น่าจะอธิบายได้ดี นั่นคือการทำที่บุคคลรู้สึกว่ามีเอกลักษณ์ร่วมกัน (Personal Identification) และมีค่านิยมร่วมกัน (Internalization) (ซึ่งตรงกับ Affective Commitment ของ Meyer and Allen, 1991) ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความชอบพอ เชื่อและยอมรับในเป้าหมายของหัวหน้ากลุ่ม ซึ่งเป้าหมายของผู้นำคือผลงานของทีม บุคคลนั้นจึงทุ่มเทความพยายามเพื่อให้ทีมประสบความสำเร็จ กล่าวอีกทางหนึ่งคือภาวะผู้นำของหัวหน้ากลุ่มส่งผลให้ลูกน้องเกิดความผูกพันด้านจิตใจ เชื่อและยอมรับในเป้าหมายของหัวหน้า จึงเกิดความพยายามทุ่มเททำงานเพื่อให้งานที่ตนทำร่วมกับหัวหน้าประสบความสำเร็จ

ในอีกด้านหนึ่ง การศึกษาผลจากการกระทำขององค์การควบคู่ไปด้วยจะช่วยลดความโน้มเอียงที่จะไปสรุปว่าประสิทธิผลของกลุ่มเกิดจากภาวะผู้นำเพียงอย่างเดียว จากการทบทวนงานวิจัย การสนับสนุนจากองค์การซึ่งมักจะมาจากนโยบายของผู้บริหารระดับสูงก็ก่อให้เกิดความผูกพันด้านจิตใจเช่นกัน แต่เป็นความผูกพันที่พนักงานมีต่อองค์การ ซึ่งส่งผลให้พนักงานมีความปรารถนาจะทุ่มเททำงานเพื่อองค์การ ลักษณะการทำงานของ การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การที่มีต่อผลการปฏิบัติงานน่าจะเป็นไปในทางเดียวกับการส่งผลของภาวะผู้นำ นั่นคือ ส่งผลผ่านความผูกพันด้านจิตใจกับองค์การ จึงตั้งสมมติฐานในการวิจัยเป็นสองสมมติฐาน ดังนี้

สมมติฐานที่ 1 ภาวะผู้นำแต่ละด้าน และผลรวมของภาวะผู้นำทั้งแบบแลกเปลี่ยน ภาวะผู้นำแบบปฏิรูป และภาวะผู้นำระดับ 5 ส่งผลทั้งทางตรงและทางอ้อมผ่านความผูกพันด้านจิตใจกับหัวหน้าไปยังผลการปฏิบัติงานของทีม

สมมติฐานที่ 2 การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การส่งผลทั้งทางตรงและทางอ้อมผ่านความผูกพันด้านจิตใจกับองค์การไปยังผลการปฏิบัติงานของทีม