

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยนี้มีจุดมุ่งหมายที่จะศึกษาการส่งผล-รับผลระหว่างภาวะผู้นำกับผลการปฏิบัติงานของทีมโดยมีความผูกพันด้านจิตใจกับหัวหน้าเป็นตัวแปรสื่อ และการส่งผล-รับผลระหว่างการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การกับผลการปฏิบัติงานของทีมโดยมีความผูกพันด้านจิตใจกับองค์การเป็นตัวแปรสื่อ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากบทที่ 4 สามารถนำมาอภิปรายผลการวิจัยแยกตามสมมติฐานและทั้งโมเดลได้ดังนี้

สมมติฐานที่ 1 ภาวะผู้นำแต่ละด้าน และผลรวมของภาวะผู้นำทั้งแบบแลกเปลี่ยน ภาวะผู้นำแบบปฏิรูป และภาวะผู้นำระดับ 5 ส่งผลทั้งทางตรงและทางอ้อมผ่านความผูกพันด้านจิตใจกับหัวหน้าไปยังผลการปฏิบัติงานของทีม

ผลการวิจัย ไม่สอดคล้องกับสมมติฐาน

จากการทดสอบสมมติฐานที่ 1 ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ภาวะผู้นำแบบปฏิรูป ภาวะผู้นำระดับ 5 และผลรวมของภาวะผู้นำทุกด้านไม่ส่งผลทางตรงไปยังผลการปฏิบัติงานของทีม เนื่องจากค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยการส่งผลทางตรงไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ทั้งนี้ ภาวะผู้นำทั้ง 3 แบบส่งผลไปยังความผูกพันด้านจิตใจกับหัวหน้า แต่ความผูกพันด้านจิตใจกับหัวหน้าไม่ส่งผลต่อไปยังผลการปฏิบัติงานของทีม เมื่อทดสอบความมีนัยสำคัญของค่าการส่งผลทางอ้อมด้วยสถิติ Z ตามสูตรของโซเบล (Sobel, 1982) พบว่าค่าสถิติไม่มีนัยสำคัญ ดังนั้น ภาวะผู้นำทั้งแบบแลกเปลี่ยน ภาวะผู้นำแบบปฏิรูป ภาวะผู้นำระดับ 5 และผลรวมของภาวะผู้นำทุกด้านไม่ส่งผลทั้งทางตรงและทางอ้อมผ่านความผูกพันด้านจิตใจกับหัวหน้าไปยังผลการปฏิบัติงานของทีม จึงสรุปว่า ผลการวิจัยนี้ไม่สอดคล้องกับสมมติฐาน

เพื่อให้เกิดความกระจ่างในการส่งผล-รับผลระหว่างตัวแปรที่ศึกษาจึงแยกพิจารณาการส่งผล-รับผลระหว่างตัวแปรในแต่ละชั้น และพบว่าผลทั้งที่สอดคล้องและแตกต่างไปจากผลการวิจัยในอดีต การวิเคราะห์การส่งผลแบ่งออกได้เป็น 4 เส้นทางคือ การส่งผลจากภาวะผู้นำไปยังผลการปฏิบัติงานของทีม การส่งผลจากภาวะผู้นำไปยังความผูกพันด้านจิตใจกับหัวหน้า การส่งผลจากความผูกพันด้านจิตใจกับหัวหน้าไปยังผลการปฏิบัติงานของทีม และการส่งผลจาก

ภาวะผู้นำผ่านความผูกพันด้านจิตใจกับหัวหน้าไปยังผลการปฏิบัติงานของทีม ผลการวิเคราะห์ การส่งผลในแต่ละเส้นทางมีดังนี้

1. การส่งผลจากภาวะผู้นำไปยังผลการปฏิบัติงานของทีม (ผลโดยรวม)

งานวิจัยที่ผ่านมาพบว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ภาวะผู้นำแบบปฏิรูป และภาวะผู้นำระดับ 5 ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน แต่การศึกษานี้ไม่พบว่าภาวะผู้นำทั้ง 3 แบบส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน อาจเป็นเพราะงานวิจัยเรื่องภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบปฏิรูปที่ผ่านมาส่วนใหญ่ทำโดยใช้มาตร Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) และมีการวัดผลการปฏิบัติงานที่ใช้มาตรวัดลิเคิร์ต (Likert Scale) ซึ่งค่อนข้างเป็นการใช้ความคิดเห็นของผู้ประเมิน (Subjective) (เช่นในงานวิจัยของ Bass et al., 2003; Waldman et al., 2001; Barling et al., 2002; Zohar, 2002; ธนาพร เมธาภิวัดน์, 2546; สุวุธ นภวงศ์ ณ อยุธยา, 2547 เป็นต้น) คู่มือการใช้มาตร MLQ (Avolio and Bass, 2004) เองก็มีข้อคำถามที่ให้ผู้ได้บังคับบัญชาเป็นผู้ประเมินทั้งภาวะผู้นำและประสิทธิผลของผู้นำ การวัดประสิทธิผลลักษณะนี้อาจไม่ได้สะท้อนผลการปฏิบัติงานที่แท้จริง จึงทำให้พบความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับผลการปฏิบัติงานในระดับสูง ในขณะที่งานวิจัยนี้พยายามขจัดปัญหาที่เกิดจากการวัดผลการปฏิบัติงานโดยใช้ความคิดเห็นของผู้ประเมินมาเป็นการวัดที่ดูจากผลการปฏิบัติงานของทีม (Objective Measures) ให้มากที่สุด จึงพบว่าค่าสัมประสิทธิ์การส่งผลจากภาวะผู้นำไปยังผลการปฏิบัติงานของทีมไม่นัยสำคัญทางสถิติ

2. การส่งผลของภาวะผู้นำไปยังความผูกพันด้านจิตใจกับหัวหน้า

ยังไม่พบว่างานวิจัยในอดีตศึกษาการส่งผลของภาวะผู้นำไปยังความผูกพันด้านจิตใจกับหัวหน้า มีเพียงงานวิจัยที่พบว่าภาวะผู้นำแบบปฏิรูปมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันด้านจิตใจกับองค์กร (Barling et al., 1996; ชวัลณัฐ เหล่าพูลพัฒน์, 2548) กระนั้นก็ตาม การศึกษาในครั้งนี้ก็ยังไม่สอดคล้องกับงานวิจัยที่ผ่านมา โดยการศึกษาพบว่าภาวะผู้นำส่งผลต่อความผูกพันด้านจิตใจกับหัวหน้า แต่ไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านจิตใจกับองค์กร ดังปรากฏในการวิเคราะห์ค่าสหสัมพันธ์ที่แสดงในภาพที่ 4.1 ผลการศึกษานี้จึงแสดงให้เห็นถึงความแตกต่างของความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับความผูกพันด้านจิตใจกับหัวหน้า และระหว่างภาวะผู้นำกับความผูกพันด้านจิตใจกับองค์กร

การศึกษานี้ศึกษาภาวะผู้นำ 3 แบบ เพื่อให้เกิดความกระจ่างยิ่งขึ้น จึงได้ทำการวิเคราะห์การส่งผลของภาวะผู้นำแต่ละแบบไปยังความผูกพันด้านจิตใจกับหัวหน้าโดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุแบบขั้น (ผลการวิเคราะห์แสดงในผนวก จ) เพื่อดูว่าภาวะผู้นำแบบใด

ทำนายความผูกพันด้านจิตใจกับหัวหน้าได้ดีที่สุด ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุแบบขั้น (Stepwise Multiple Regression Analysis) แสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำระดับ 5 เป็นภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพในการอธิบายความผูกพันด้านจิตใจกับหัวหน้าได้สูงที่สุด โดยสามารถทำนายความผูกพันด้านจิตใจกับหัวหน้าได้ร้อยละ 84.3 มีค่าความคลาดเคลื่อนในการทำนาย .179

3. การส่งผลของความผูกพันด้านจิตใจกับหัวหน้าไปยังผลการปฏิบัติงานของทีมงานวิจัยนี้พบว่าความผูกพันด้านจิตใจกับหัวหน้าไม่ส่งผลไปยังผลการปฏิบัติงานของ ทีม ซึ่งไม่สอดคล้องกับงานวิจัยก่อนหน้านี้ที่ทำโดย เบคเคอร์ และคณะ (Becker et al., 1996)

4. การส่งผลของภาวะผู้นำผ่านความผูกพันด้านจิตใจกับหัวหน้าไปยังผลการปฏิบัติงานของ ทีม (ผลทางอ้อม)

ยังไม่พบงานวิจัยที่ทำการศึกษาระบบการส่งผลของภาวะผู้นำผ่านความผูกพันด้านจิตใจกับหัวหน้าไปยังผลการปฏิบัติงานของ ทีมแม้ว่าจะมีนักวิจัยที่ให้ความสนใจต่อความมีประสิทธิภาพของภาวะผู้นำโดยการมีอิทธิพลเชิงอารมณ์ต่อผู้ตาม งานวิจัยในครั้งนี้พบว่า การส่งผลของภาวะผู้นำผ่านความผูกพันด้านจิตใจกับหัวหน้าไปยังผลการปฏิบัติงานของ ทีมไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ จึงต้องการตรวจสอบว่ามีตัวแปรอื่นมากำกับความสัมพันธ์นี้หรือไม่ ตัวแปรที่คาดว่าอาจเป็นตัวแปรกำกับและนำข้อมูลมาวิเคราะห์เพิ่มเติมในครั้งนี้คือการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การของหัวหน้าและความผูกพันด้านจิตใจกับองค์การของหัวหน้า

การวิจัยครั้งนี้ได้มีการเก็บข้อมูลเรื่องการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การและความผูกพันด้านจิตใจกับองค์การของหัวหน้าด้วย โดยแบบสอบถามการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การและความผูกพันด้านจิตใจกับองค์การได้ถูกนำส่งไปพร้อมกับแบบสอบถามเรื่องผลการปฏิบัติงานของ ทีมส่วนที่ให้นายเรือเป็นผู้ตอบ การทดสอบตัวแปรกำกับทำโดยนำคะแนนการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การและความผูกพันด้านจิตใจกับองค์การที่ให้นายเรือเป็นผู้ตอบมาวิเคราะห์ ร่วมกับการส่งผลของภาวะผู้นำไปยังผลการปฏิบัติงานของ ทีม และการส่งผลของความผูกพันด้านจิตใจกับหัวหน้าไปยังผลการปฏิบัติงานของ ทีม ซึ่งเป็นเส้นทางที่พบว่าค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยไม่มีนัยสำคัญ (ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การของหัวหน้าและความผูกพันด้านจิตใจกับองค์การของหัวหน้า วิธีการทดสอบตัวแปรกำกับ และผลการวิเคราะห์แสดงในผนวก ฉ) คะแนนการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การที่นายเรือเป็นผู้ตอบเรียกว่า การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การของหัวหน้า และคะแนนความผูกพันด้านจิตใจกับองค์การที่ให้นายเรือเป็นผู้ตอบเรียกว่าความผูกพันด้านจิตใจกับองค์การของหัวหน้า ภาพที่ 5.1 แสดงตำแหน่งการทดสอบการเป็นตัวแปรกำกับ 4 กรณี โดยเส้นที่บแสดงการส่งผลที่นำมาใช้วิเคราะห์ ดังนี้

ตำแหน่งที่ 1 การส่งผลของภาวะผู้นำไปยังผลการปฏิบัติงานของทีมโดยมีการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การ (POS) ของหัวหน้าเป็นตัวแปรกำกับ

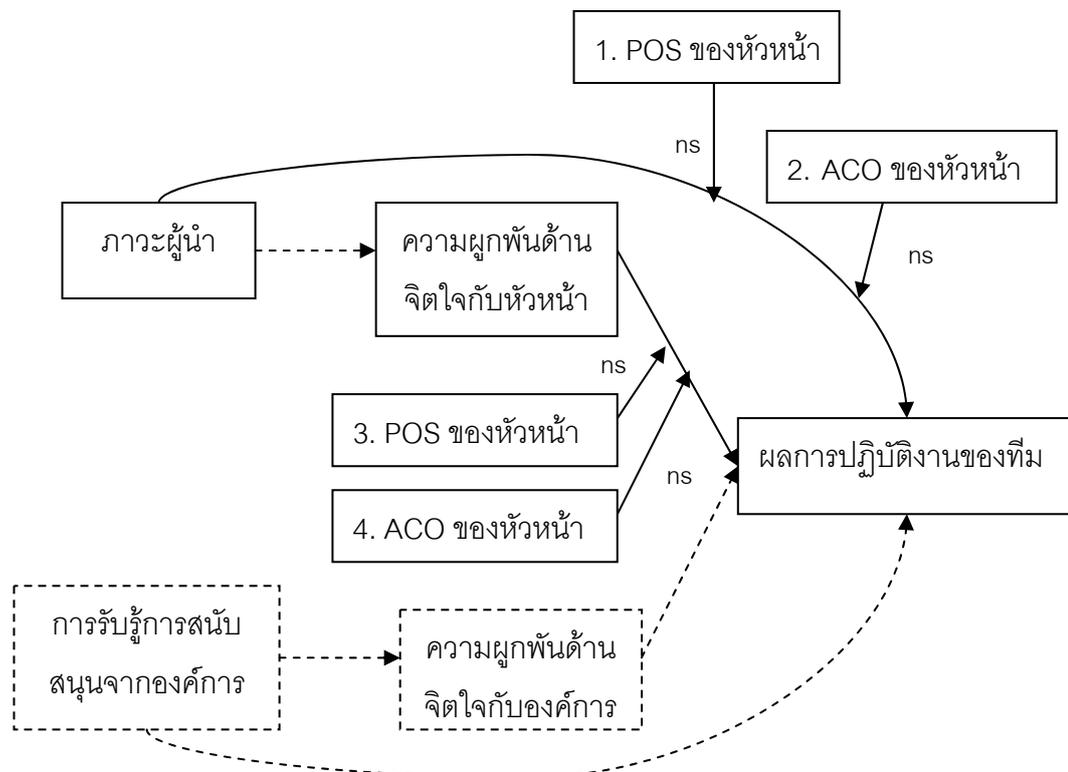
ตำแหน่งที่ 2 การส่งผลของภาวะผู้นำไปยังผลการปฏิบัติงานของทีมโดยมีความผูกพันด้านจิตใจกับองค์การ (ACO) ของหัวหน้าเป็นตัวแปรกำกับ

ตำแหน่งที่ 3 การส่งผลของความผูกพันด้านจิตใจกับหัวหน้าไปยังผลการปฏิบัติงานของทีมโดยมีการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การ (POS) ของหัวหน้าเป็นตัวแปรกำกับ

ตำแหน่งที่ 4 การส่งผลของความผูกพันด้านจิตใจกับหัวหน้าไปยังผลการปฏิบัติงานของทีมโดยมีความผูกพันด้านจิตใจกับองค์การ (ACO) ของหัวหน้าเป็นตัวแปรกำกับ

ภาพที่ 5.1

การทดสอบหาตัวแปรกำกับของการส่งผลของภาวะผู้นำไปยังผลการปฏิบัติงานของทีมและความผูกพันด้านจิตใจกับหัวหน้าไปยังผลการปฏิบัติงานของทีม



หมายเหตุ: POS = การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การ, ACO = ความผูกพันด้านจิตใจกับองค์การ

ns = non significant (ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ)

ผลการวิเคราะห์ตัวแปรกำกับพบว่าทั้งการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การของหัวหน้าและความผูกพันด้านจิตใจกับองค์การของหัวหน้าไม่เป็นตัวแปรกำกับของการส่งผลจากภาวะผู้นำไปยังผลการปฏิบัติงานของทีม ($ns =$ ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ) และการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การของหัวหน้าและความผูกพันด้านจิตใจกับองค์การของหัวหน้าไม่เป็นตัวแปรกำกับของการส่งผลจากความผูกพันด้านจิตใจกับหัวหน้าไปยังผลการปฏิบัติงานของทีม ($ns =$ ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ) แต่อาจเป็นไปได้ว่ายังมีตัวแปรอื่นที่ไม่ได้นำมาศึกษาในครั้งนี้เข้ามากำกับกับการส่งผลดังกล่าว จึงเสนอว่าควรมีการศึกษาต่อไปในอนาคตว่าปัจจัยใดเป็นตัวแปรกำกับกับการส่งผลของภาวะผู้นำไปยังผลการปฏิบัติงานของทีม และการส่งผลของความผูกพันด้านจิตใจกับหัวหน้าไปยังผลการปฏิบัติงานของทีม

สมมติฐานที่ 2 การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การส่งผลทั้งทางตรงและทางอ้อมผ่านความผูกพันด้านจิตใจกับองค์การไปยังผลการปฏิบัติงานของทีม

ผลการวิจัย ไม่สอดคล้องกับสมมติฐาน

จากการทดสอบสมมติฐานที่ 2 หลังการวิเคราะห์การถดถอยตามขั้นตอนของ บารอน และ เคนนี่ (Baron and Kenny, 1986; Kenny, 2006) และการทดสอบความมีนัยสำคัญของค่าสัมประสิทธิ์การส่งผลทางอ้อมตามวิธีการของโซเบล (Sobel, 1982) พบว่า การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การไม่ส่งผลทางตรงไปยังผลการปฏิบัติงานของทีม เนื่องจากค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยการส่งผลทางตรงไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ทั้งนี้ การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การส่งผลไปยังความผูกพันด้านจิตใจกับองค์การ แต่ความผูกพันด้านจิตใจกับองค์การไม่ส่งผลต่อไปยังผลการปฏิบัติงานของทีม ดังนั้น การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การไม่ส่งผลทั้งทางตรงและทางอ้อมผ่านความผูกพันด้านจิตใจกับองค์การไปยังผลการปฏิบัติงานของทีม จึงสรุปว่า ผลการวิจัยนี้ไม่สอดคล้องกับสมมติฐาน

เพื่อให้เกิดความกระจ่างในการส่งผล-รับผลระหว่างตัวแปรที่ศึกษาจึงแยกพิจารณาการส่งผล-รับผลระหว่างตัวแปรในแต่ละชั้น และพบว่ามีผลทั้งที่สอดคล้องและแตกต่างไปจากผลการวิจัยในอดีต การวิเคราะห์การส่งผลแบ่งออกได้เป็น 4 เส้นทางคือ การส่งผลจากการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การไปยังผลการปฏิบัติงานของทีม การส่งผลของการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การไปยังความผูกพันด้านจิตใจกับองค์การ การส่งผลของการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การผ่านความผูกพันด้านจิตใจกับองค์การไปยังผลการปฏิบัติงานของทีม และการส่งผลของความ

ผูกพันด้านจิตใจกับองค์การไปยังผลการปฏิบัติงานของทีม ผลการวิเคราะห์การส่งผลในแต่ละเส้นทางมีดังนี้

1. การส่งผลของการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การไปยังผลการปฏิบัติงานของทีม (ผลโดยรวม)

ผลการวิจัยในครั้งนี้สอดคล้องกับงานวิจัยในอดีตที่พบว่า การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การส่งผลโดยรวมเท่ากับ .340 ($p < .01$) ดังแสดงในภาพที่ 4.7

2. การส่งผลของการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การไปยังความผูกพันด้านจิตใจกับองค์การ

ผลการวิจัยในครั้งนี้สอดคล้องกับงานวิจัยในอดีตที่พบว่า การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันด้านจิตใจกับองค์การ

3. การส่งผลของการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การผ่านความผูกพันด้านจิตใจกับองค์การไปยังผลการปฏิบัติงานของทีม (ผลทางอ้อม)

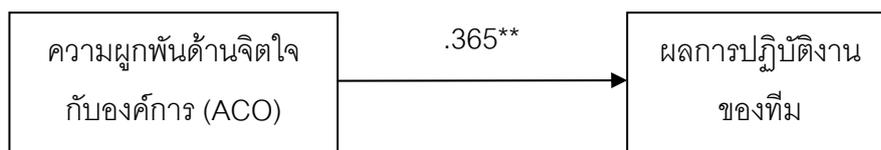
ยังไม่พบงานวิจัยที่ศึกษาเรื่องกระบวนการส่งผลของการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การผ่านความผูกพันด้านจิตใจกับองค์การไปยังผลการปฏิบัติงาน จากการศึกษานี้พบว่า การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การไม่ส่งผลทั้งทางตรงและทางอ้อมผ่านความผูกพันด้านจิตใจกับองค์การไปยังผลการปฏิบัติงานของทีม

4. การส่งผลของความผูกพันด้านจิตใจกับองค์การไปยังผลการปฏิบัติงานของทีม

การวิเคราะห์การส่งผลของความผูกพันด้านจิตใจกับองค์การไปยังผลการปฏิบัติงานของทีมโดยมีความผูกพันด้านจิตใจกับองค์การเป็นตัวแปรต้นเพียงตัวแปรเดียวเป็นการวิเคราะห์เพิ่มเติมนอกเหนือไปจากการทดสอบสมมติฐานการวิจัย ผลการวิเคราะห์พบว่า การส่งผลจากความผูกพันด้านจิตใจไปยังผลการปฏิบัติงานของทีมมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยในรูปของคะแนนดิบเท่ากับ .365 ($p < .01$) ดังแสดงในภาพที่ 5.2

ภาพที่ 5.2

ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย (Regression Coefficient) จากผลการปฏิบัติงานของทีมไปยัง ความผูกพันด้านจิตใจกับองค์กร (Affective Commitment to Organization) เมื่อวิเคราะห์โดย ให้ความผูกพันด้านจิตใจกับองค์กรเป็นตัวแปรต้นเพียงตัวแปรเดียว



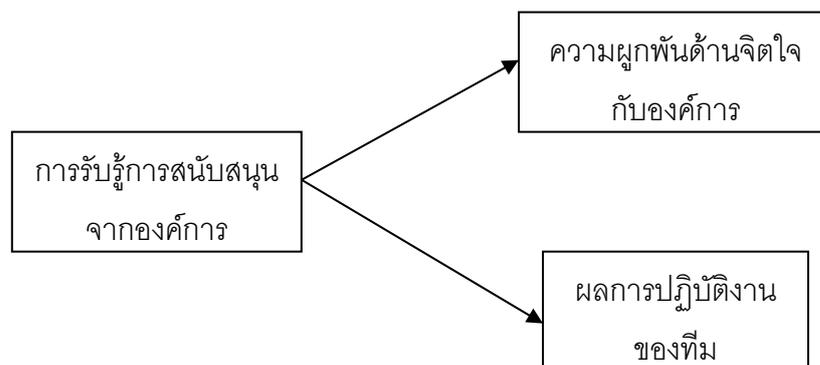
** $p < .01$

การที่ความผูกพันด้านจิตใจกับองค์กรส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของทีมเมื่อวิเคราะห์ โดยให้ความผูกพันด้านจิตใจกับองค์กรเป็นตัวแปรส่งผลเพียงตัวเดียว แต่ไม่ส่งผลต่อผลการ ปฏิบัติงานของทีมเมื่อวิเคราะห์ร่วมกับการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร (จากการวิเคราะห์การ ถดถอยพหุ โดยมีตัวแปรส่งผลสองตัวคือการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรและความผูกพันด้าน จิตใจกับองค์กร แล้วควบคุมผลจากการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรเพื่อพิจารณาเพียงผลที่ เหลืออยู่ที่ความผูกพันด้านจิตใจกับองค์กรส่งไปยังผลการปฏิบัติงานของทีม ดูจากค่า สัมประสิทธิ์ b ที่เหลือเพียง .054 ในภาพที่ 4.6) น่าจะเป็นเพราะทั้งการรับรู้การสนับสนุนจาก องค์กรและความผูกพันด้านจิตใจกับองค์กรมีกระบวนการส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของทีมใน ลักษณะอื่นที่ไม่ใช่ลักษณะที่เสนอในงานวิจัยนี้ เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของการ วิเคราะห์ที่ผ่านมาจึงเห็นว่า การส่งผล-รับผลของการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร ความผูกพัน ด้านจิตใจกับองค์กร และผลการปฏิบัติงานของทีมน่าจะเป็นไปได้สองแนวทางคือ

ทางที่หนึ่ง การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรส่งผลให้เกิดทั้งความผูกพันด้านจิตใจกับ องค์กรและผลการปฏิบัติงานของทีม เมื่อการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรสูงขึ้น ความผูกพัน ด้านจิตใจกับองค์กรและผลการปฏิบัติงานของทีมก็สูงตามไปด้วย แต่ความผูกพันด้านจิตใจไม่ได้ เป็นตัวแปรสื่อของการส่งผลจากการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรไปยังผลการปฏิบัติงานของทีม เมื่อนำมาเขียนเป็นโมเดลจะได้ดังภาพที่ 5.3

ภาพที่ 5.3

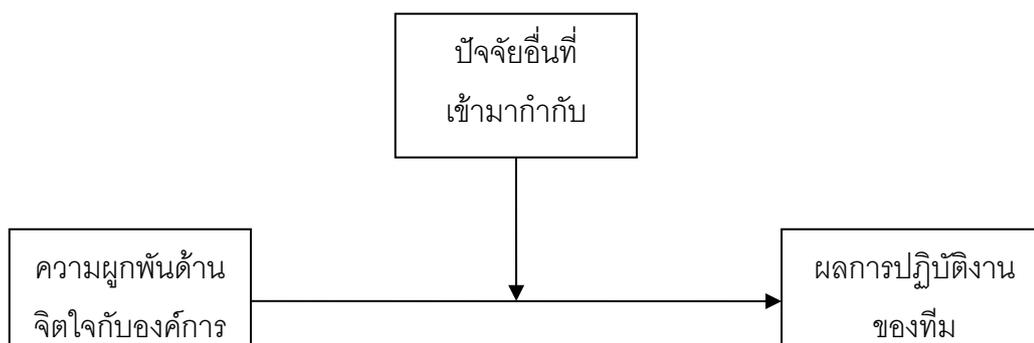
โมเดลที่เป็นไปได้ของการส่งผล-รับผลระหว่างการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรและความผูกพันด้านจิตใจกับองค์กร และการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรและผลการปฏิบัติงานของทีม



ความเป็นไปได้อีกทางหนึ่งที่ทำให้พบว่าความผูกพันด้านจิตใจกับองค์กรส่งผลไปยังผลการปฏิบัติงานของทีมคือ มีตัวแปรอื่นเข้ามาทำกับการส่งผลของความผูกพันด้านจิตใจกับองค์กรไปยังผลการปฏิบัติงานของทีม เมื่อนำมาเขียนเป็นโมเดลจะได้ดังภาพที่ 5.4

ภาพที่ 5.4

โมเดลที่เป็นไปได้ของการส่งผลจากความผูกพันด้านจิตใจกับองค์กรไปยังผลการปฏิบัติงานของทีม โดยมีปัจจัยอื่นเป็นตัวแปรกำกับ



หากมีปัจจัยอื่นมาทำกับการส่งผลของความผูกพันด้านจิตใจกับองค์กรไปยังผลการปฏิบัติงานของทีม จะทำให้การส่งผลของความผูกพันด้านจิตใจกับองค์กรไปยังผลการปฏิบัติงานของทีมไปขึ้นอยู่กับเงื่อนไขของตัวแปรกำกับด้วย นั่นคือ ในบางสถานการณ์ความผูกพันด้านจิตใจ

กับองค์การส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของทีม แต่ในบางสถานการณ์ความผูกพันด้านจิตใจกับองค์การไม่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของทีม การวิเคราะห์ตัวแปรกำกับจะทำให้เข้าใจได้ดีขึ้นว่าเมื่อใดหรือกับคนกลุ่มใดที่ความผูกพันด้านจิตใจกับองค์การจะส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของทีม งานวิจัยครั้งนี้จึงทำการวิเคราะห์เพิ่มเติมโดยนำคะแนนการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การของหัวหน้าและความผูกพันด้านจิตใจกับองค์การของหัวหน้าที่นายเรือเป็นผู้ตอบมาทดสอบการเป็นตัวแปรกำกับ โดยแสดงตำแหน่งของการวิเคราะห์ไว้ดังภาพที่ 5.5 (ผลการวิเคราะห์การทดสอบตัวแปรกำกับแสดงในผนวก ฉ) การวิเคราะห์มี 4 กรณีตามตำแหน่ง 5, 6, 7, 8 โดยเส้นทึบแสดงเส้นทางการส่งผลที่นำมาวิเคราะห์ ดังนี้

ตำแหน่งที่ 5 การส่งผลของความผูกพันด้านจิตใจกับองค์การไปยังผลการปฏิบัติงานของทีมโดยมีการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การ (POS) ของหัวหน้าเป็นตัวแปรกำกับ

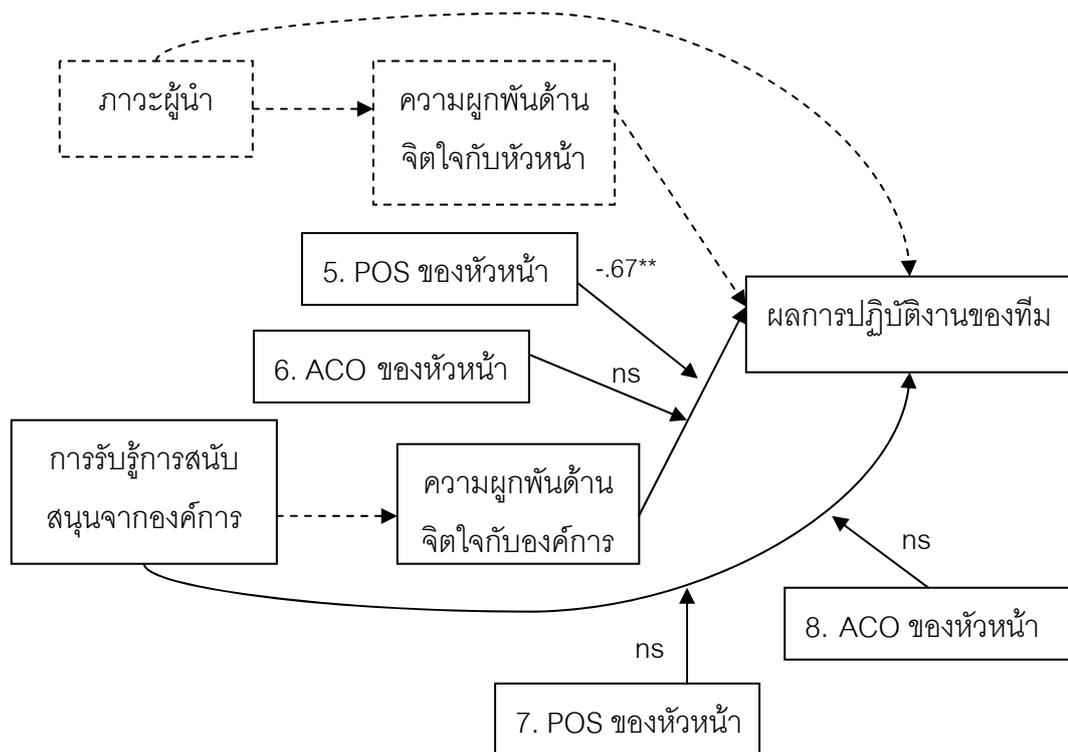
ตำแหน่งที่ 6 การส่งผลของความผูกพันด้านจิตใจกับองค์การไปยังผลการปฏิบัติงานของทีมโดยมีความผูกพันด้านจิตใจกับองค์การ (ACO) ของหัวหน้าเป็นตัวแปรกำกับ

ตำแหน่งที่ 7 การส่งผลของการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การไปยังผลการปฏิบัติงานของทีมโดยมีการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การ (POS) ของหัวหน้าเป็นตัวแปรกำกับ

ตำแหน่งที่ 8 การส่งผลของการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การไปยังผลการปฏิบัติงานของทีมโดยมีความผูกพันด้านจิตใจกับองค์การ (ACO) ของหัวหน้าเป็นตัวแปรกำกับ

ภาพที่ 5.5

การทดสอบหาตัวแปรกำกับของการส่งผลจากรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรไปยังผลการปฏิบัติงานของทีมน และความผูกพันด้านจิตใจกับองค์กรไปยังผลการปฏิบัติงานของทีมน



หมายเหตุ: POS = การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร, ACO = ความผูกพันด้านจิตใจกับองค์กร

ns = non significant (ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ)

** $p < .01$

ผลการวิเคราะห์พบว่า ความผูกพันด้านจิตใจกับองค์กรของหัวหน้าไม่เป็นตัวแปรกำกับของการส่งผลจากความผูกพันด้านจิตใจกับองค์กร (ของลูกน้อง) ไปยังผลการปฏิบัติงานของทีมน (ns = ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ) และการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรของหัวหน้าและความผูกพันด้านจิตใจกับองค์กรของหัวหน้าไม่เป็นตัวแปรกำกับของการส่งผลจากการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร (ของลูกน้อง) ไปยังผลการปฏิบัติงานของทีมน (ns = ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ) มีเพียงการส่งผลจากความผูกพันด้านจิตใจกับองค์กร (ของลูกน้อง) ไปยังผลการปฏิบัติงานของทีมนโดยมีการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรของหัวหน้าเป็นตัวแปรกำกับที่มีนัยสำคัญทางสถิติ (กรณีที่ 5 ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยในรูปของคะแนนดิบ = $-.67$, $p < .01$) การตรวจสอบตัวแปร

กำกับสามารถทำต่อได้ด้วยการแทนค่าในสมการและสร้างกราฟเพื่อดูจุดตัดและความชันของกราฟตามวิธีการของพรีชเชอร์ เคอร์แรนและเบาเออร์ (Preacher, Curran and Bauer, 2006) (วิธีการตรวจสอบและสร้างสมการแสดงในผนวก ฉ) เมื่อนำคะแนนการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การของหัวหน้าที่สูงกว่าค่ามัชฌิมเลขคณิต 1 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และต่ำกว่าค่ามัชฌิมเลขคณิต 1 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานแทนลงในสมการ จะได้สมการ

$$Y = 0.496X + 2.66 \text{ สำหรับหัวหน้าที่มีการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การต่ำ}$$

$$Y = -0.084X + 4.98 \text{ สำหรับหัวหน้าที่มีการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การสูง}$$

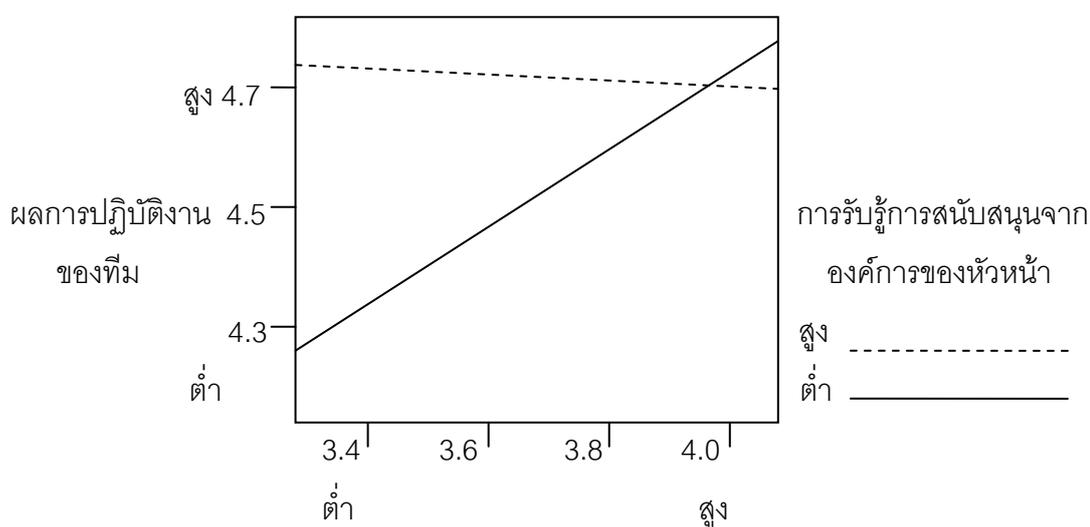
เมื่อนำสมการนี้มาสร้างกราฟจะปรากฏผลดังภาพที่ 5.6

ภาพที่ 5.6

การส่งผลของความผูกพันด้านจิตใจกับองค์การไปยังผลการปฏิบัติงานของทีม

เมื่อแบ่งเป็นกลุ่มที่หัวหน้ามีการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การสูง

และกลุ่มที่หัวหน้ามีการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การต่ำ



ความผูกพันด้านจิตใจกับองค์การของลูกน้อง

เมื่อพิจารณาจากภาพสามารถอธิบายได้ว่า เมื่อหัวหน้ามีการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การสูง ความผูกพันด้านจิตใจกับองค์การของลูกน้องจะไม่มีผลต่อผลการปฏิบัติงานของทีม แต่ถ้าหัวหน้ามีการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การต่ำ ผลการปฏิบัติงานของทีมจะสูงหรือต่ำขึ้นอยู่กับความผูกพันด้านจิตใจกับองค์การของลูกน้อง

จากผลการวิเคราะห์นี้สามารถเสนอแนะต่อองค์การได้ว่า องค์การควรพัฒนาให้พนักงานทั้งในระดับหัวหน้าและลูกน้องมีการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การสูงเพื่อให้ได้ผลการปฏิบัติงานสูงที่สุด เพราะการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การทั้งของหัวหน้าและของลูกน้องต่างส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของทีม

อภิปรายโมเดลการวิจัย

ในการวิเคราะห์กระบวนการที่ภาวะผู้นำและการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของทีมพบว่า ภาวะผู้นำของหัวหน้าส่งผลไปยังความผูกพันด้านจิตใจกับหัวหน้าเท่านั้น แต่ไม่ส่งผลทั้งทางตรงและทางอ้อมผ่านความผูกพันด้านจิตใจกับหัวหน้าไปยังผลการปฏิบัติงานของทีม และการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การก็ส่งผลไปยังความผูกพันด้านจิตใจกับองค์การ โดยไม่ส่งผลทั้งทางตรงและทางอ้อมผ่านความผูกพันด้านจิตใจกับองค์การไปยังผลการปฏิบัติงานของทีมเช่นเดียวกัน จึงสรุปว่าปฏิเสณโมเดลการวิจัยที่น่าเสนอในการศึกษานี้

สาเหตุที่เป็นน่าจะเป็นไปได้ที่ทำให้ปฏิเสณโมเดลการวิจัยเสนอเป็นข้อๆดังนี้

1. ความถูกต้องของกระบวนการวิจัย ซึ่งเมื่อพิจารณาในแต่ละชั้นพบว่า

1.1 มาตรฐานวัดทุกมาตรได้ผ่านการตรวจสอบความตรงของมาตรโดยผู้เชี่ยวชาญในแต่ละสาขา และมีการตรวจสอบความเที่ยงโดยการนำไปทดลองใช้กับกลุ่มที่มีลักษณะเหมือนกับกลุ่มตัวอย่าง ข้อคำถามที่ไม่ผ่านเกณฑ์การตรวจสอบได้ถูกคัดออกก่อนจะนำไปใช้ในการเก็บข้อมูลจริง ดังนั้น มาตรฐานวัดจึงมีความตรงและความเที่ยงนำไปใช้ในการวิจัยได้

1.2 กลุ่มตัวอย่างในการศึกษานี้มีจำนวน 45 ทีมและมาจาก 9 บริษัทที่เป็นประชากรในการศึกษา ดังนั้น กลุ่มตัวอย่างจึงมีความหลากหลายเพียงพอ

1.3 ข้อมูลผลการปฏิบัติงานของทีมเก็บจากผลการปฏิบัติงานของทีมย้อนหลัง 3 เดือน เพื่อให้มีปริมาณข้อมูลเพียงพอในการนำมาวิเคราะห์ และค่าที่นำมาใช้เป็นค่าเฉลี่ยของผลการปฏิบัติงานที่ตอบโดยผู้ตอบจาก 3 กลุ่มและดรชณีวัดประสิทธิภาพการทำงานของเรือ โดยคะแนนผลการปฏิบัติงานทั้ง 4 ส่วนนี้มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติทั้งหมด ดังนั้น คะแนนผลการปฏิบัติงานมีค่าตรงและเชื่อถือได้

จากการพิจารณาข้างต้น เห็นว่ากระบวนการวิจัยได้มีการดำเนินการตามมาตรฐานในการทำวิจัย จึงไม่น่าจะเป็นสาเหตุที่ทำให้ปฏิเสณโมเดลการวิจัย

2. การที่คะแนนผลการปฏิบัติงานของทีมมีค่าอยู่ในระดับสูงสุดเป็นจำนวนมาก ทำให้มีความหลากหลายของคะแนนน้อย และอาจทำให้ไม่มีความสัมพันธ์กับตัวแปรอื่น แต่เมื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์เป็นรายคู่แล้วพบว่า ผลการปฏิบัติงานของทีมยังมีความสัมพันธ์กับการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การและความผูกพันด้านจิตใจกับองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การส่งผลโดยรวมไปยังผลการปฏิบัติงานของทีมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติเช่นเดียวกัน ดังนั้น การที่คะแนนผลการปฏิบัติงานของทีมมีค่าอยู่ในระดับสูงสุดเป็นจำนวนมากจึงไม่น่าจะเป็นสาเหตุที่ทำให้ปฏิเสธโมเดลการวิจัย

3. ความเป็นไปได้ของการมีปัจจัยอื่นเข้ามากำกับกระบวนการส่งผลของภาวะผู้นำทั้งทางตรงและทางอ้อมผ่านความผูกพันด้านจิตใจกับหัวหน้าไปยังผลการปฏิบัติงานของทีม และมีปัจจัยอื่นเข้ามากำกับกระบวนการส่งผลของการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การทั้งทางตรงและทางอ้อมผ่านความผูกพันด้านจิตใจกับองค์การไปยังผลการปฏิบัติงานของทีม งานวิจัยครั้งนี้จึงได้นำการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การของหัวหน้าและความผูกพันด้านจิตใจกับองค์การของหัวหน้าเข้ามาทดสอบการเป็นตัวแปรกำกับ ผลพบว่าการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การของหัวหน้าเป็นตัวแปรกำกับเฉพาะความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันด้านจิตใจกับองค์การและผลการปฏิบัติงานของทีม

อย่างไรก็ตาม ยังมีปัจจัยอื่นที่อาจเป็นปัจจัยกำกับความสัมพันธ์ในโมเดลการวิจัยแต่ไม่ได้นำมาทดสอบในครั้งนี้ เช่น ขอบเขตอำนาจการบริหารงานของหัวหน้า และความพึงพอใจอาศัยกันและกันของสมาชิกทุกคนในทีม ขนาดทีมลูกเรือ ขนาดเรือ และระยะเวลาของการเดินเรือ เป็นต้น

ขอบเขตอำนาจงานของหัวหน้าคือขอบเขตที่หัวหน้าใช้ความสามารถในการบริหารงานตัดสินใจ และรับผิดชอบในผลงานของทีม หัวหน้าที่มีขอบเขตอำนาจงานกว้างสามารถกำหนดเป้าหมายของทีมได้เอง หากหัวหน้าเห็นว่าทีมมีศักยภาพที่จะทำงานได้สูงกว่าเป้าหมายที่บริษัทกำหนดไว้ให้ หัวหน้าก็จะบริหารจัดการให้ทีมทำงานได้อย่างเต็มศักยภาพที่แท้จริง ตัวอย่างเช่น ทีมงานขายที่ทำยอดขายได้สูงกว่าเป้า ในขณะที่หัวหน้าที่มีขอบเขตอำนาจงานแคบไม่สามารถผลักดันให้ทีมสร้างผลงานให้สูงกว่าเป้าหมายที่ถูกกำหนดมาแล้วได้ แม้ว่าทีมจะมีศักยภาพทำได้ เช่น ทีมเรือที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้ ซึ่งนายเรือที่เป็นผู้บริหารระดับกลางจะต้องบริหารงานไปตามเป้าหมายที่บริษัทกำหนด เนื่องจากหัวหน้าทีมของกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาในครั้งนี้เป็นผู้บริหารระดับกลางซึ่งมีขอบเขตอำนาจงานแคบกว่าผู้บริหารระดับสูง จึงเป็นที่น่าสนใจว่าการศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารในระดับสูงเช่น เจ้าของบริษัท อาจพบความสัมพันธ์ของภาวะ

ผู้นำและผลการปฏิบัติงานขององค์การที่แตกต่างออกไป หากพบว่าภาวะผู้นำทั้งแบบแลกเปลี่ยน ภาวะผู้นำแบบปฏิรูป และภาวะผู้นำระดับ 5 ของผู้บริหารระดับสูงสุดขององค์การส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของทีมมากกว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับกลาง การพัฒนาภาวะผู้นำทั้ง 3 แบบก็ควรที่จะมุ่งไปยังกลุ่มผู้บริหารระดับสูงมากกว่าผู้บริหารระดับกลาง

นอกจากนี้ ลักษณะของความพึ่งพาอาศัยกันและกันของสมาชิกทุกคนในทีมอาจเป็นตัวแปรกำกับความสัมพันธ์ในโมเดลการวิจัยได้ ในภาวะปกติ งานบางงานที่สมาชิกทีมมีการแบ่งหน้าที่และบทบาทของตนอย่างชัดเจนจะทำให้สมาชิกทีมต่างคนต่างทำหน้าที่ของตนอย่างเต็มที่โดยไม่ต้องช่วยเหลือกัน ซึ่งเป็นลักษณะของการพึ่งพากันแบบรวมผล (Pooled Interdependence) แต่เมื่อใดที่ทีมงานตกอยู่ในภาวะวิกฤติ ปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในทีมอาจเปลี่ยนไปเป็นแบบการพึ่งพาอาศัยกันและกันของสมาชิกทุกคนในทีม (Team Interdependence) สมาชิกต้องร่วมกันวิเคราะห์ปัญหา มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลและความคิดเห็น หาทางแก้ไข และร่วมมือกันเพื่อทำงานนั้นให้สำเร็จ สมาชิกต้องการความช่วยเหลือและความเข้าใจระหว่างกันมากขึ้นกว่าในภาวะปกติ ผลการปฏิบัติงานของทีมที่สมาชิกต้องพึ่งพาสมาชิกอื่นสูงเช่นนี้จะได้รับผลกระทบมากหากในทีมมีสมาชิกที่มีปฏิสัมพันธ์ไม่ดีต่อกัน ในขณะที่ทีมที่มีการพึ่งพากันแบบรวมผล (Pooled Interdependence) อาจไม่ได้รับผลกระทบนี้

ดังนั้น เป็นไปได้ว่ายังมีปัจจัยกำกับอื่นที่ไม่ได้นำมาศึกษาในครั้งนี้เป็นสาเหตุที่ทำให้ปฏิเสธโมเดลการวิจัย

4. วิธีการวัดผลการปฏิบัติงานในการวิจัยนี้แตกต่างไปจากงานวิจัยอื่น เนื่องจากงานวิจัยนี้ใช้ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่เป็นผลผลิตที่ทำได้ (Objective Measure) ซึ่งแตกต่างจากงานวิจัยอื่นที่วัดผลการปฏิบัติงานโดยประเมินจากการรับรู้ของผู้ประเมิน (Subjective Measure) ตัวอย่างงานวิจัยที่วัดผลการปฏิบัติงานโดยใช้ความคิดเห็นของผู้ประเมินได้แก่ งานวิจัยที่ใช้มาตร Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) และงานวิจัยของเบคเคอร์ (Becker et al., 1996)

มาตร MLQ จากคู่มือการใช้มาตรของอโวลิโอ และบาส (Avolio and Bass, 2004) ประกอบไปด้วยข้อคำถามเกี่ยวกับรูปแบบของภาวะผู้นำและข้อคำถามเกี่ยวกับประสิทธิผลของผู้นำโดยให้ลูกน้องเป็นผู้ประเมิน ซึ่ง โลว และคณะ (Lowe et al., 1996, p.397) เรียกรายการวัดโดยให้ลูกน้องเป็นผู้ตอบแบบสอบถามว่า ประสิทธิภาพของผู้นำตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชา (Subordinate Perception of Leader Effectiveness) ซึ่งมีแนวโน้มว่าจะเกิดความคลาดเคลื่อนนี้มาจากการใช้ข้อมูลจากแหล่งเดียวกัน (Common Method Bias) ประสิทธิภาพของผู้นำที่วัดโดยให้

ลูกน้องเป็นผู้ประเมินอาจมีค่ามากกว่าความเป็นจริง เพราะหากลูกน้องและหัวหน้ามีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ลูกน้องก็จะประเมินภาวะผู้นำของหัวหน้าสูง และเห็นว่าหัวหน้าทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูง ในขณะที่หากลูกน้องมีความสัมพันธ์ที่ไม่ดีกับหัวหน้า ลูกน้องก็จะประเมินภาวะผู้นำและประสิทธิภาพของหัวหน้าออกมาต่ำ ซึ่งอาจไม่ตรงกับระดับของประสิทธิภาพที่แท้จริง ในการประมวลวิเคราะห์ โลว และคณะ (Lowe et al., 1996) พบว่า วิธีการวัดผลการปฏิบัติงานเป็นตัวแปรกำกับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและผลการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับความเห็นของ ยูคิล (Yukl, 2006, p. 267) ที่ว่า ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของหัวหน้าและประสิทธิภาพตามการรายงานของลูกน้องจะมีค่าสูงกว่าความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของหัวหน้าและประสิทธิภาพเมื่อใช้เกณฑ์ในการวัดประสิทธิภาพแบบอื่น เช่น การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยผู้บริหารในระดับที่สูงกว่า หรือผลการปฏิบัติงานของทีมในแบบที่เป็นผลผลิตของทีม บาส และริกจิโอ (Bass and Riggio, 2006, pp.48-50) รับว่าการวัดผลการปฏิบัติงานโดยใช้ธรรมชาติที่วัดตัวผลงานทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและผลการปฏิบัติงานลดลงไปจริง การวิจัยในครั้งนี้จึงแสดงให้เห็นว่า การศึกษาเรื่องประสิทธิภาพของภาวะผู้นำไม่สามารถสรุปได้จากการประเมินระดับความคิดเห็นโดยผู้ใต้บังคับบัญชาเพียงอย่างเดียว

ส่วนงานวิจัยของเบคเคอร์ (Becker et al., 1996) นั้นเป็นการศึกษาเปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันกับหัวหน้าและผลการปฏิบัติงาน และความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันกับองค์กรและผลการปฏิบัติงาน การวัดผลการปฏิบัติงานทำโดยให้หัวหน้าเป็นผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานของลูกน้องทั้งในด้านคุณภาพและปริมาณ มีเกณฑ์การให้คะแนนตั้งแต่ 1 ถึง 7 (ไม่เป็นที่พึงพอใจเลย ถึง เป็นที่พึงพอใจมากที่สุด) ผลการวิจัยพบว่าความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันกับหัวหน้าและผลการปฏิบัติงานมีค่าสูงกว่าความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันกับองค์กรและผลการปฏิบัติงาน แต่ด้วยการที่ใช้การประเมินผลการปฏิบัติงานตามความเห็นของหัวหน้าทำให้มีข้อสงสัยว่า สำหรับลูกน้องและหัวหน้าที่มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ลูกน้องจะมีความผูกพันกับหัวหน้าสูง และหัวหน้าก็จะมี ความพึงพอใจในผลงานของลูกน้องสูงด้วย ซึ่งลูกน้องอาจมีความผูกพันกับองค์กรในระดับที่ต่ำกว่าความผูกพันกับหัวหน้า ความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันกับหัวหน้าและผลการปฏิบัติงานของลูกน้องจึงมีค่าสูง ส่งผลให้เกิดการตีความว่าภาวะผู้นำมีประสิทธิภาพสูงกว่าความเป็นจริง

จากเหตุผลข้างต้น จึงเป็นไปได้ว่าวิธีการวัดผลการปฏิบัติงานทำให้ได้ผลการวิจัยที่แตกต่างไปจากผลการวิจัยก่อนหน้านี้ และเป็นสาเหตุที่ทำให้ปฏิเสธโมเดลการวิจัย

สิ่งที่ได้จากผลการวิจัย

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลสามารถสรุปสิ่งที่ได้จากการวิจัยเป็นประเด็นได้ดังนี้

1. จากการวิเคราะห์ค่าสหสัมพันธ์ในบทที่ 4 เห็นได้ชัดเจนว่าความผูกพันด้านจิตใจกับหัวหน้าและความผูกพันด้านจิตใจกับองค์การเป็นภาวะที่แตกต่างกันและไม่มีความสัมพันธ์กัน โดยตัวแปรที่ก่อให้เกิดความผูกพันด้านจิตใจกับหัวหน้าคือภาวะผู้นำของหัวหน้า และตัวแปรที่ก่อให้เกิดความผูกพันด้านจิตใจกับองค์การคือการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การ ดังนั้น ความผูกพันด้านจิตใจกับหัวหน้าและความผูกพันด้านจิตใจกับองค์การจึงเป็นปัจจัยที่แตกต่างกัน

2. ในการศึกษาพบว่าภาวะผู้นำโดยรวมไม่มีความสัมพันธ์กับการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การ และภาวะผู้นำไม่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของทีมนั้นในขณะที่การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การส่งผลโดยรวมต่อผลการปฏิบัติงานของทีมนั้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ อธิบายได้ว่าหัวหน้าไม่ได้ทำตัวเป็นตัวแทนขององค์การในการดูแลผลประโยชน์ของพนักงาน ลูกน้องมองเห็นว่าการที่หัวหน้าดูแลลูกน้องและคอยช่วยเหลือสนับสนุนลูกน้องเกิดจากตัวหัวหน้าเอง ในขณะที่เมื่อทีมงานประสบปัญหา ต้องการทรัพยากรหรือความช่วยเหลือและไม่ได้รับการตอบสนองอย่างเพียงพอลูกน้องมองว่าองค์การไม่ให้การสนับสนุน ภาวะผู้นำจึงไม่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานในขณะที่การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของทีมนั้นอย่างมีนัยสำคัญ

การที่ภาวะผู้นำของหัวหน้าทำให้พนักงานเกิดความผูกพันด้านจิตใจกับหัวหน้าแต่ไม่ทำให้เกิดความผูกพันด้านจิตใจกับองค์การอาจก่อให้เกิดผลเสียต่อองค์การในกรณีที่หัวหน้ามีความเห็นขัดแย้งกับนโยบายขององค์การ และไม่ทำตัวเป็นสื่อในการถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องจากองค์การไปยังลูกน้อง หัวหน้าอาจทำให้ลูกน้องคล้อยตามสิ่งที่หัวหน้าชี้ชวน เช่น หากหัวหน้าลาออกก็จะพาให้ลูกน้องที่มีความผูกพันด้านจิตใจกับหัวหน้าสูงแต่ไม่มีความผูกพันกับองค์การลาออกไปด้วย

3. ผลการวิจัยนี้ยังชี้ให้เห็นถึงควมมีประสิทธิผลของปัจจัยอื่นที่มีต่อผลการปฏิบัติงานนอกเหนือไปจากปัจจัยด้านภาวะผู้นำ การที่องค์การต่างๆให้ความสำคัญต่อการฝึกอบรมเรื่องภาวะผู้นำอาจทำให้พนักงานมีการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การสูงขึ้นไปด้วย พนักงานจึงมีความตั้งใจทุ่มเททำงานให้กับองค์การเป็นการตอบแทนตามแนวคิดเรื่องความสำนึกในการตอบแทนทางสังคมในสิ่งที่ตนได้รับ (Social Exchange Theory) แต่ในการวัดปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานกลับวัดแต่เพียงภาวะผู้นำปัจจัยเดียว แล้วสรุปว่าการที่ผลการปฏิบัติงานสูงขึ้นนั้นเป็นผลมาจากภาวะผู้นำที่สูงขึ้น การสรุปเช่นนี้ทำให้มองว่าภาวะผู้นำมีประสิทธิผลเกิน

กว่าความเป็นจริง การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและผลการปฏิบัติงานจึงควรศึกษาควบคู่ไปพร้อมกับปัจจัยอื่นด้วย เพื่อจะได้เข้าใจว่าภาวะผู้นำมีกลไกในการส่งผลอย่างไร และประสิทธิผลของภาวะผู้นำเมื่อเทียบกับปัจจัยส่งผลตัวอื่นเป็นอย่างไร

4. การศึกษาในครั้งนี้ยังค้นหาไม่ได้ว่าภาวะผู้นำแบบใดมีประสิทธิผล เนื่องจากภาวะผู้นำทั้งแบบแลกเปลี่ยน ภาวะผู้นำแบบปฏิรูป และภาวะผู้นำระดับ 5 ของผู้บริหารระดับหัวหน้าทีมที่เป็นกลุ่มตัวอย่างนี้ต่างไม่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน และภาวะผู้นำทั้งสามมีความสัมพันธ์กันมากจนยังไม่เห็นความแตกต่างของภาวะผู้นำแต่ละแบบอย่างชัดเจน ส่วนองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบปฏิรูปทั้ง 4 องค์ประกอบก็มีความสัมพันธ์กันมากจนยังไม่เห็นความแตกต่างของแต่ละองค์ประกอบเช่นเดียวกัน จึงทำให้ยังไม่ทราบกลไกการทำงานของภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน

ข้อจำกัดในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้วัดภาวะผู้นำของนายเรือซึ่งเป็นผู้บริหารระดับกลาง และกลุ่มตัวอย่างเป็นเรือขนส่งสินค้าประเภทผลิตภัณฑ์ปิโตรเลียมเหลวขนาดไม่เกิน 6000 Dead Weight Ton ที่เดินเรือในเขตน่านน้ำไทยและชายฝั่งประเทศใกล้เคียง เวลาที่ใช้ในการเดินทางแต่ละเที่ยวเรือและจำนวนคนในทีมอาจแตกต่างกันไปจากการประกอบกิจการเดินเรือประเภทอื่น การวิจัยที่ใช้กลุ่มตัวอย่างจากอุตสาหกรรมอื่นจึงอาจได้ผลการวิจัยที่แตกต่างออกไป การนำผลการวิจัยนี้ไปใช้จึงควรใช้ด้วยความระมัดระวัง

ข้อเสนอแนะต่อองค์กร

จากผลการศึกษานี้ มีข้อเสนอแนะต่อองค์กรคือ

1. องค์กรควรสร้างให้พนักงานมีการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรสูงขึ้นโดยมุ่งเน้นความสำคัญไปที่การกระทำที่ต้องมีการตัดสินใจโดยผู้บริหารระดับสูง ที่ไม่ใช่เป็นการปฏิบัติตามข้อกำหนดหรือการเรียกร้องของสังคม เช่น ความยุติธรรมในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานและให้รางวัล การให้ความสำคัญต่อการติดตามสอบถามสภาพการทำงานของพนักงานเพื่อนำไปปรับปรุงให้พนักงานมีสภาพการทำงานที่ดีขึ้น เป็นต้น

2. ฝึกให้พนักงานระดับหัวหน้าเป็นตัวแทนขององค์กรในการสื่อสารสนับสนุนจากองค์กรไปยังผู้ได้บังคับบัญชา โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการเอาใจใส่ดูแลในสวัสดิการของพนักงาน เพื่อให้พนักงานมีการรับรู้สูงขึ้นไปได้รับการสนับสนุนจากองค์กร
3. เปิดโอกาสให้พนักงานสื่อสารข้อมูลสภาพการทำงานในระดับปฏิบัติงานไปยังระดับที่สูงกว่าและสนับสนุนให้พนักงานกล้าแสดงความคิดเห็นในสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร
4. ในการฝึกอบรมภาวะผู้นำให้กับผู้บริหารระดับกลาง องค์กรต้องคำนึงถึงความเป็นไปได้ว่าการฝึกอบรมภาวะผู้นำนี้อาจไม่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน องค์กรควรมุ่งพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในระดับสูงที่เป็นผู้กำหนดกลยุทธ์ในการบริหารงานขององค์กร เพื่อให้ภาวะผู้นำมีประสิทธิภาพสูงสุด และเน้นการฝึกอบรมผู้บริหารระดับกลางในเรื่องของการจัดการ การดูแลลูกน้องและการประสานงานมากกว่า
5. องค์กรจัดฝึกอบรมโดยเปิดโอกาสให้พนักงานเรียนรู้วิถีปฏิบัติของทีมงานที่มีผลการปฏิบัติงานสูง และนำมาปรับใช้กับทีมงานของตนเองเพื่อมุ่งสู่การเป็นทีมที่บริหารตนเองได้ (Self-Managed Team)

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

จากการศึกษาครั้งนี้พบว่า ยังมีปัจจัยอื่นอีกหลายปัจจัยที่สามารถนำมาศึกษาต่อได้ในอนาคต เพื่อให้เกิดความเข้าใจยิ่งขึ้นในกระบวนการทำงานของปัจจัยส่งผลที่ส่งผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานของทีม จึงเสนอสิ่งที่ควรนำมาศึกษาต่อไป ดังนี้

1. ศึกษาบทบาทของขอบเขตอำนาจในการบริหารจัดการของหัวหน้าว่าทำหน้าที่เป็นตัวแปรกำกับในการส่งผลของภาวะผู้นำไปยังผลการปฏิบัติงานของทีม และการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรไปยังผลการปฏิบัติงานของทีมหรือไม่
2. ศึกษาบทบาทของตัวแปรอื่นที่เกี่ยวข้องกับการทำงานเป็นทีมเช่น ความเชื่อในสมรรถนะของกลุ่มว่าจะทำงานสำเร็จ หรือลักษณะการทำงานของทีมที่ต้องพึ่งพาอาศัยกันและกัน เป็นต้น ว่าทำหน้าที่เป็นตัวแปรกำกับของการส่งผลจากภาวะผู้นำไปยังผลการปฏิบัติงานของทีม และการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรไปยังผลการปฏิบัติงานของทีมหรือไม่
3. ศึกษาแนวคิดเรื่องความผูกพันที่เกี่ยวกับการทำงาน (Workplace Commitment) โดยแยกความผูกพันกับหัวหน้าและความผูกพันกับองค์กรออกจากกัน

4. ศึกษาตัวแปรตามที่วัดผลในระดับทีมเพื่อดูว่าผลที่ได้มีความสอดคล้องกับการวิจัยที่ทำในระดับบุคคลหรือไม่ และวัดผลการปฏิบัติงานของทีมจากผลลัพธ์ที่ได้ (Objective Measures) เพื่อให้มีความใกล้เคียงกับการวัดประสิทธิผลขององค์การที่ใช้อยู่จริง
5. ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูงสุดที่เป็นผู้กำหนดนโยบายการบริหารองค์การว่าพฤติกรรมใดของผู้นำที่ก่อให้เกิดประสิทธิผลกับองค์การสูงสุด