วารสารอินทนิลบริหารศาสตร์
Inthanin Administration Journal (IAJ)

การเสริมพลังอำนาจให้กับการทำงานเป็นทีมของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและผู้นำการเปลี่ยนแปลง: ผ่านมุมมองทฤษฎีความต้องการ-ทรัพยากรในงาน

Empowering teamwork through transformational and transactional leadership: The perspective from the job demands-resources theory

อิศรัฏฐ์ รินไธสง[1*] วธูสิริ ไชยประสิทธิ์[2] อับดุลรอเชะ ดือราฮิง[3]
Idsaratt Rinthaisong[1*] Watusiri Chaiprasit[2] Abdulrashid Durahing[3]

วันที่รับบทความ : 19 สิงหาคม 2567
วันที่แก้ไขบทความ : 7 กันยายน 2567
วันที่ตอบรับบทความ : 16 กันยายน 2567

บทคัดย่อ

ภาวะผู้นำแบบใดที่สามารถดึงศักยภาพการทำงานเป็นทีมได้มากกว่ากัน เพื่อตอบคำถามดังกล่าว งานวิจัยนี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบบทบาทการเป็นตัวแปรคั่นกลางของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและผู้นำการเปลี่ยนแปลงในความสัมพันธ์ระหว่างการทำงานเป็นทีมกับความยึดมั่นผูกพันในงานภายใต้มุมมองของทฤษฎีความต้องการในงานและทรัพยากรในงาน (ทฤษฎี JD-R) ตัวอย่างในการศึกษาเป็นบุคลากรทางการศึกษาจำนวน 134 คน วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์ตัวแปรกำกับและทดสอบอิทธิพลอย่างง่าย ผลการศึกษาพบว่าทั้งภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นตัวแปรกำกับความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างการทำงานเป็นทีมกับความยึดมั่นผูกพันในงาน แสดงว่าภาวะผู้นำทั้งสองแบบสามารถเสริมพลังอำนาจให้กับการทำงานเป็นทีมเพื่อสร้างผลผลัพธ์ที่ดีขึ้น แต่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีประสิทธิภาพที่สูงกว่า ผลการศึกษานี้แสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำเกี่ยวข้องกับทฤษฎี JD-R ในลักษณะการกำกับความสัมพันธ์ระหว่างการทำงานเป็นทีมในฐานะเป็นทรัพยากรในงานและเชื่อมโยงไปยังผลการปฏิบัติงานในระดับบุคคลได้อย่างไร

[1]ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร., คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
[1]Assist. Dr., Faculty of Management Sciences, Prince of Songkla University
[2]อาจารย์พิเศษ ดร., คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต
[2]Visiting Faculty Dr., Faculty of Management Sciences, Phuket Rajabhat University
[3]นักวิชาการศึกษา ระดับชำนาญการ สำนักงานศึกษาธิการภาค 7 สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ กระทรวงศึกษาธิการ
[3] Educator, Professional level, Regional Education Office No.7, Office of the Permanent Secretary, Ministry of Education
*Corresponding author. E-mail: Idsaratt.r@psu.ac.th

คำสำคัญ : การทำงานเป็นทีม ความยึดมั่นผูกพันในงาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ทฤษฎีความต้องการในงานและทรัพยากรในงาน

Abstract

Which leadership style can better harness the potential empower teamwork? In order to address this question, this research endeavored to investigate the mediating role of transactional leadership and transformational leadership in the relationship between teamwork and work engagement from the perspective of job demands-resources theory (JD-R theory). The study sample included 134 educational personnel. We employed the moderation analysis technique to examine the data. The study's findings indicated the relationship between teamwork and work engagement was positively moderated by both transformational and transactional leadership styles. This suggests that both types of leadership can empower teamwork to achieve better outcomes, but transformational leadership will be more effective. The results of this study demonstrated the relationship between leadership and the JD-R theory in terms of moderating the relationship between teamwork as a job resource and linking it to individual performance.

Keywords: Teamwork, Work engagement, Transformational leadership, Transactional leadership, Job demands-resources theory

บทนำ

ความยึดมั่นผูกพันในงาน (Work engagement) เป็นสภาวะทางจิตวิทยาเชิงบวกด้านอารมณ์แรงจูงใจ และที่เกี่ยวข้องกับงาน มีลักษณะเฉพาะคือความกระฉับกระเฉง (Vigor) การอุทิศตน (Dedication) และการซึมซับ (Absorption) (Bakker & Demerouti, 2017; Hakanen & Schaufeli, 2006) แม้จะมีความเกี่ยวข้องในสภาพแวดล้อมการทำงาน แต่นักวิชาการส่วนใหญ่มุ่งเน้นไปที่ความยึดมั่นผูกพันในงานในระดับบุคคล ดังนั้นจึงไม่สนใจบทบาทของทีม การศึกษาความยึดมั่นผูกพันในงาน กลายเป็นหัวข้อยอดนิยมนับตั้งแต่ช่วงเปลี่ยนศตวรรษ (Eldor, 2018; Hakanen & Schaufeli, 2006; Torrente et al., 2012) จะยิ่งน่าสนใจหากพิจารณาทรัพยากร (Resource) ในระดับกลุ่มและองค์การมีบทบาทสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน

นักวิชาการเชื่อมโยงความเป็นผู้นำกับทฤษฎีความต้องการในงาน-ทรัพยากรในงาน (Job demand-Resource Theory [JD-R]) โดยใช้ทฤษฎี JD-R ในการวิเคราะห์ว่าสภาพแวดล้อมการทำงานว่าส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานอย่างไร (Bakker & Demerouti, 2017; Tummers & Bakker, 2021) ทรัพยากรในงาน (Job resource) สามารถเสนอให้กับพนักงานได้ในสามระดับที่แตกต่างกัน ได้แก่ ระดับองค์กร ระหว่าง

บุคคลและรายบุคคล (Bakker & Demerouti, 2007) นักวิชาการบางคนมองว่าภาวะผู้นำไม่ใช่ทรัพยากรในงาน บางคนมองว่าภาวะผู้นำไม่ใช่ความต้องการในงาน แต่เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความต้องการในงานและทรัพยากรในงาน (Tummers & Bakker, 2021) เมื่อเร็ว ๆ นี้ ผลการวิเคราะห์เมต้าได้ข้อสรุปว่าภาวะผู้นำเป็นโครงสร้างที่อยู่ในระดับที่สูงกว่ามิติของทฤษฎี JD-R แต่สามารถบูรณาการเข้าไปใน JD-R ได้ (Tummers & Bakker, 2021)

การศึกษาของทฤษฎี JD-R ส่วนใหญ่มีการตรวจสอบกระบวนการในระดับบุคคลหรือระดับพนักงาน ดังนั้น พนักงานจึงรายงานความต้องการในงานและทรัพยากรในงาน (Salanova et al., 2022) แต่สิ่งที่น่าประหลาดใจคือการศึกษาส่วนใหญ่ที่พยายามมีอิทธิพลต่อความยึดมั่นผูกพันในงานนั้นมุ่งเน้นไปที่พนักงานแต่ละคนแทนที่จะเป็นทีมหรือองค์กรโดยรวม (Tummers & Bakker, 2021) สอดคล้องการวิจัยในปัจจุบันส่วนใหญ่มุ่งเน้นไปที่ระดับบุคคลและสำรวจพฤติกรรมของผู้นำ (Gao & Jiang, 2019; Kim et al., 2018; Shamir & Arthur, 1993; Xu & Wang, 2008) มีงานวิจัยจำนวนจำกัดที่ตรวจสอบอิทธิพลของความเป็นผู้นำที่มีต่อการทำงานเป็นทีม (Yang et al., 2020) ทฤษฎี JD-R ได้รับการทดสอบในระดับทีมซึ่งผลลัพธ์แสดงให้เห็นถึงบทบาทของการได้รับการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงานและความเหนียวแน่นของทีมนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น (Bakker et al., 2008) อย่างไรก็ตาม แม้ว่าข้อเท็จจริงที่ว่าการทำงานเป็นทีมจะแสดงให้เห็นว่าทรัพยากรในงานเชื่อมโยงไปยังกับผลลัพธ์ (González-Romá et al., 2006) ในมุมมองของผู้วิจัยเห็นว่าจะดีกว่านั้นถ้ามีการวิเคราะห์ว่าการทำงานเป็นทีมที่จะมีประสิทธิภาพที่ดีกว่าหรือไม่หากนำเอาภาวะผู้นำมาทดสอบร่วม เพื่อให้เกิดหลักฐานเชิงประจักษ์ว่าภาวะผู้จะเพิ่มพลังอำนาจ (Empowerment) อิทธิพลของการทำงานเป็นทีมที่มีต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน

ด้วยการศึกษาที่ผ่านมาที่ส่วนใหญ่จะเชื่อมโยงภาวะผู้นำกับทฤษฎี JD-R ในระดับบุคคล แต่มีจำนวนน้อยมากที่มีการเชื่อมโยงในระดับความสัมพันธ์ระหว่างองค์การ กลุ่ม และบุคคล รวมทั้งการศึกษาก่อนหน้านี้ยังไม่ได้ทดสอบบทบาทการเป็นตัวแปรกำกับของภาวะผู้นำในความสัมพันธ์ระหว่างการทำงานเป็นทีมกับความยึดมั่นผูกพันในงาน (Lee & Porumbescu, 2018) เพื่อเติมเต็มช่องว่างงานวิจัยดังกล่าว ในงานของผู้วิจัยจึงต้องการความเข้าใจอย่างถ่องแท้ว่าภาวะผู้นำสามารถเสริมพลังอำนาจให้กับการทำงานเป็นทีม (Teamwork [TWK]) เพื่อสร้างความยึดมั่นผูกพันในงานได้หรือไม่ โดยมุ่งเน้นไปที่หว่างภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership [TSL]) และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership [TFL]) ผลการศึกษานี้จะทำให้เข้าใจมากขึ้นถึงบทบาทภาวะผู้นำในฐานะตัวแปรกำกับความสัมพันธ์ระหว่างทรัพยากรในงานกับผลลัพธ์โดยมุมมองผ่านเลนส์ทฤษฎี JD-R

วัตถุประสงค์การวิจัย

เพื่อตรวจสอบบทบาทการเป็นตัวแปรคั่นกลางของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามในความสัมพันธ์ระหว่างการทำงานเป็นทีมกับความยึดมั่นผูกพันในงาน

การทบทวนวรรณกรรม

ทฤษฎีความต้องการในงาน-ทรัพยากรในงาน

ทฤษฎี JD-R ได้รับการพัฒนานับตั้งแต่การตีพิมพ์ของ Demerouti et al. (2001) ส่วนขยายหนึ่งคือการรวมทรัพยากรส่วนบุคคลไว้ในทฤษฎี JD-R (Bakker & Demerouti, 2007; Xanthopoulou & Papagiannidis, 2012) ส่วนบุคคลหมายถึงความเชื่อของผู้คนว่าพวกเขาสามารถควบคุมสภาพแวดล้อมได้มากเพียงใด (Bakker & Demerouti, 2017) ทฤษฎี JD-R ระบุถึงสภาพการทำงานของพนักงานสองชุด ได้แก่ ความต้องการในงาน (Job demand) และทรัพยากรในการทำงาน (Job resource) ซึ่งสัมพันธ์กับผลลัพธ์ของพนักงานและองค์กรหลายประการ (Llorens et al., 2006) ทฤษฎี JD-R ประสบความสำเร็จในการศึกษาในประเทศต่าง ๆ (Schaufeli & Bakker, 2004) ทฤษฎี JD-R ใช้กระบวนการอิสระสองกระบวนการเพื่ออธิบายผลกระทบของความต้องการในงานและทรัพยากรในงานที่มีต่องาน ความต้องในการงานเป็นลักษณะของงานที่ต้องใช้ความพยายามอย่างยั่งยืน และดังนั้นจึงเกี่ยวข้องกับต้นทุนทางสรีรวิทยาและจิตวิทยา (Bakker & Demerouti, 2017) ส่วนทรัพยากรในงานหมายถึง แง่มุมต่าง ๆ ของงานที่ช่วยให้บรรลุเป้าหมายที่เกี่ยวข้องกับงาน ลดความต้องการงานและต้นทุนที่เกี่ยวข้องและกระตุ้นการเติบโตและการพัฒนาส่วนบุคคล (Demerouti et al., 2001) สำหรับการศึกษาครั้งนี้จะเน้นไปที่ทรัพยากรในงานโดยให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม ซึ่งเป็นทรัพยากรการสนับสนุนทางสังคมจากเพื่อนร่วมงาน

ความยึดมั่นผูกพันในงาน

ความยึดมั่นผูกพันในงานถือเป็นสภาวะเชิงบวกและเติมเต็มความเป็นอยู่ที่ดีที่เกี่ยวข้องกับงาน Schaufeli and Bakker (2010) ให้คำจำกัดความของความยึดมั่นผูกพันในงานว่าเป็นสภาวะทางอารมณ์และการรับรู้ ซึ่งมีลักษณะเฉพาะคือความกระตือรือร้น การอุทิศตน และการซึมซับ พนักงานที่มีความยึดมั่นผูกพันในงานจะกระตือรือร้นในการทำงาน ซึ่งทำให้พวกเขาทำงานได้ดีกว่าพนักงานที่ไม่ยึดมั่นผูกพัน และทุ่มเทความพยายามในการทำงานมากกว่าที่คาดไว้อย่างเป็นทางการ (Halbesleben & Wheeler, 2008) กรอบแนวคิดที่ใช้บ่อยที่สุดในการศึกษาความยึดมั่นผูกพันในงานคือทฤษฎี JD-R (Bakker & Demerouti, 2007) การศึกษาโดยใช้แบบจำลองนี้แสดงให้เห็นว่าความต้องการงานและทรัพยากรในงานกระตุ้นให้เกิดกระบวนการทางจิตวิทยาสองกระบวนการที่แตกต่างกัน ซึ่งเป็นรากฐานของความยึดมั่นผูกพันในงาน ได้แก่ กระบวนการลดพลังงานในการทำงานที่เกิดจากความต้องการงานที่มากเกินไป และกระบวนการสร้างแรงบันดาลใจเชิงบวกที่ถูกกระตุ้นโดยทรัพยากรในงาน โดยทรัพยากรของงาน เช่น ผลตอบรับด้านการปฏิบัติงาน ความเป็นอิสระและการสนับสนุนด้านการกำกับดูแล ถือเป็นแนวคิดที่สำคัญของความยึดมั่นผูกพันในงาน (Hakanen & Schaufeli, 2006; Richardsen et al., 2006; Schaufeli & Bakker, 2004) ดังนั้นความยึดมั่นผูกพันในงานจึงได้รับอิทธิพลเป็นพิเศษจากทรัพยากรจากสภาพแวดล้อมการทำงาน ทรัพยากรเหล่านี้มีอิทธิพลอย่างมากต่อความยึดมั่นผูกพันในงานและนำไปสู่ผลลัพธ์ขององค์กรที่พึงปรารถนา (Bakker et al., 2004; Schaufeli & Bakker, 2010b)

อิทธิพลของการทำงานเป็นทีมต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน

อิทธิพลของการทำงานเป็นทีมต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานเป็นหัวข้อหลักของการวิจัยจำนวนมาก (Jones & Jones, 2010) เหตุผลเบื้องหลังความสนใจนี้คือความจริงที่ว่าแนวคิดการทำงานเป็นทีมมีอิทธิพลอย่างมากต่อประสิทธิภาพการทำงานขององค์กรและพนักงานในองค์กร การทำงานเป็นทีมเป็นทักษะการทำงานที่จำเป็นซึ่งจำเป็นต่อการบรรลุและบรรลุวิสัยทัศน์ เป้าหมาย แผนงาน และวัตถุประสงค์ขององค์กร และเพื่อกระตุ้นและปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานในองค์กร มีสาเหตุผลหลายประการที่เน้นย้ำถึงความเชื่อมโยงระหว่างการทำงานเป็นทีมและระดับคุณภาพของประสิทธิภาพการทำงานในสถานที่ทำงาน ผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่าการทำงานเป็นทีมส่งผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กร (Bokaii, 2023; Jones & Jones, 2010; Sanyal & Hisam, 2018; Sheikh et al., 2011) การทำงานเป็นทีมเป็นแรงผลักดันสำคัญอย่างหนึ่งในการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานขององค์กร การทำงานเป็นทีมสามารถเพิ่มระดับการปรับปรุงประสิทธิภาพและผลผลิตของพนักงานได้ (Boakye, 2015) ผลการศึกษาของ Malarvizhi et al. (2019) ที่พบว่าการทำงานเป็นทีมส่งผลต่อความยึดมั่นผูกพันในงานของพนักงาน Gen Y ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่าการทำงานเป็นทีมจะส่งผลต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน

บทบาทการเป็นตัวแปรกำกับของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership [TFL]) เป็นวิสัยทัศน์ที่ดึงดูดใจและสร้างแรงบันดาลใจได้ดึงดูดผู้คนอย่างแท้จริง (Dvir et al., 2002) งานของ Burns (1978) ให้การวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอย่างครอบคลุมในหนังสือของเขาชื่อ “Leadership” กรอบทางทฤษฎีของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเขามุ่งเน้นไปที่รูปแบบความเป็นผู้นำซึ่งจำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กรและเพิ่มผลผลิตผ่านการปรับใช้แนวทางปฏิบัติขององค์กรร่วมสมัยที่สอดคล้องกับยุคหลังสมัยใหม่ ความเป็นผู้นำเป็นสิ่งสำคัญสำหรับประสิทธิภาพการทำงาน (Khassawneh & Elrehail, 2022) มีการตรวจสอบอิทธิพลทางตรงของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการศึกษาหลายชิ้น อย่างไรก็ตาม เมื่อพูดถึงบทบาทในการเป็นตัวแปรกำกับของตัวแปรนี้ ยังมีการศึกษาจำนวนจำกัด โดยเฉพาะในบริบทของภาครัฐ เช่น Lee and Wei (2017) ตรวจสอบการกำกับของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และพบว่าได้กำกับอิทธิพลของความยุติธรรมและความมุ่งมั่นทางอารมณ์ต่อผลการปฏิบัติงาน ในขณะที่ Ugheoke (2019) พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกำกับอิทธิพลเชิงบวกของวัฒนธรรมองค์กรที่มีต่อประสิทธิภาพของพนักงาน ส่วน Sungu (2019) พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกำกับอิทธิพลเชิงบวกของความมุ่งมั่นขององค์กรที่มีต่อประสิทธิภาพการทำงาน ผลการศึกษาของ Haryanto et al. (2022) พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกำกับความสัมพันธ์ระหว่างความขัดแย้งในงานกับผลการปฏิบัติงาน โดยทำให้อิทธิพลของความขัดแย้งในงานที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานลดลง จากผลการทบทวนวรรณกรรมทำให้เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีบทบาทในการกำกับความสัมพันธ์ระหว่างระหว่างทรัพยากรในงานและผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ผู้นำที่ตระหนักถึงความต้องการในงานและทรัพยากรในงานสามารถกำกับให้พนักงานปฏิบัติตามหน้าที่และความรับผิดชอบของตน ซึ่งจะนำไปสู่การ

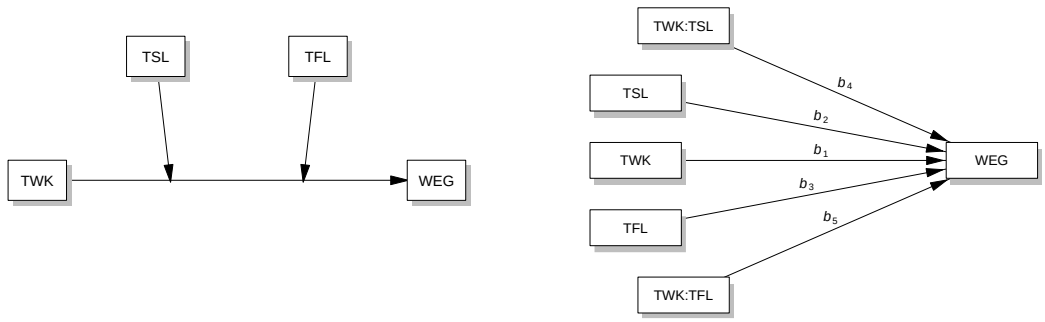
ปรับปรุงการปฏิบัติงานของพนักงาน ดังนั้นจึงเป็นไปได้ที่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะกำกับความสัมพันธ์ระหว่างการทำงานเป็นทีมกับความยึดมั่นผูกพันในงาน

บทบาทการเป็นตัวแปรกำกับของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน

ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership [TSL]) ส่งผลต่อประสิทธิภาพของผู้ติดตามตามผ่านการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก (Leader-Member Exchange [LMX) ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนใช้ปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม พนักงานจะได้รับรางวัลสำหรับผลงานที่เป็นเลิศ ในขณะที่ผู้นำจะได้ประโยชน์จากผลการดำเนินงานขององค์กรที่ดีขึ้นและความสำเร็จของงานของพนักงาน TSL พิจารณาว่าประสิทธิภาพของพนักงานจะดีขึ้นตามรางวัลที่ได้รับ (Bass, 2000) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนกำหนดหน้าที่และผลตอบแทนของพนักงาน ผู้นำด้านธุรกรรมคิดว่าผู้ติดตามของตนมีเหตุผล และมีแรงจูงใจจากรางวัลและสิ่งจูงใจ ผู้ติดตามคาดเดาได้ ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีประสิทธิภาพ มุ่งเน้นไปที่ปัจจุบัน และสามารถปรับปรุงองค์กรโดยรวมได้ TSL คือรางวัลฉุกเฉิน การจัดการตามข้อยกเว้น และความเป็นผู้นำที่กระตือรือร้น (Bass, 2000) การศึกษาก่อนหน้านี้ได้ตรวจสอบอิทธิพลโดยตรงของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนต่อประสิทธิภาพของพนักงาน (Amalina et al., 2022; Jamali et al., 2015) และมีการตรวจสอบการเป็นตัวแปรกำกับของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนในการศึกษาบางส่วน (Arumugam et al., 2019; Cobbinah et al., 2020; Lee & Wei, 2017) ดังนั้นจึงเป็นไปได้ที่ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะกำกับความสัมพันธ์ระหว่างการทำงานเป็นทีมกับความยึดมั่นผูกพันในงาน

กรอบแนวคิดวิจัย

เพื่อให้เข้าใจตรงกันเกี่ยวกับการวิเคราะห์ จึงได้แปลงโมเดลตามกรอบแนวคิดเป็นโมเดลทางสถิติ ดังภาพที่ 1



A. โมเดลตามกรอบแนวคิด B. โมเดลทางสถิติ

ภาพที่ 1 โมเดลตามกรอบแนวคิดการวิจัยและโมเดลทางสถิติ

กรอบแนวคิดการวิจัยพัฒนาภายใต้ทฤษฎี JD-R โดยกรอบแนวคิดการวิจัยนี้ต้องการทดสอบว่าการทำงานเป็นทีม (TWK) ในฐานะเป็นทรัพยากรในงานในระดับกลุ่มจะส่งผลต่อความยึดมั่นผูกพันในงานหรือไม่ (WEG) และเมื่อนำภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (TSL) และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TFL) เข้ามาในกรอบแนวคิด ซึ่งเป็นตัวแปรที่อยู่เหนือโครงสร้างของทฤษฎี JD-R แต่สามารถบูรณาการ (Integrated) เข้ากับทฤษฎี JD-R ได้ (Tummers & Bakker,2021) สถานการณ์นี้ อิทธิพลของการทำงานเป็นทีมจึงเป็นอิทธิพลแบบมีเงื่อนไข (Conditional effect) กรอบแนวคิดนี้เป็นการทดสอบเพิ่มเติมว่าอิทธิพลของการทำงานเป็นทีมต่อความยึดมั่นผูกพันในงานถูกกำกับจากภาวะผู้นำทั้งทั้งสองแบบหรือไม่

วิธีการวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ บุคลากรทางการศึกษา จำนวน 139 คน ในพื้นที่รับผิดชอบของสำนักงานศึกษาธิการภาค 7 ซึ่งครอบคลุม ในภาคใต้ชายแดน อันได้แก่ จังหวัดยะลา ปัตตานี และนราธิวาส ผู้วิจัยกำหนดขนาดตัวอย่างที่โดยการคำนวณด้วยโปรแกรม G*power สำหรับการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณโดยกำหนดขนาดอิทธิพล (Effect size,f^2) ตามแนวทางของ Cohen (1988) เท่ากับ .15 ความน่าจะเป็นในการเกิดความคลาดเคลื่อนประเภทที่ 1 (α Error Probability) เท่ากับ .05 และอำนาจการทดสอบ (1 – B Error Probability) เท่ากับ .95 ได้ขนาดตัวอย่างขั้นต่ำ 119 ตัวอย่าง อย่างไรก็ตามเพื่อป้องกันการตอบกลับไม่ครบถ้วนและความไม่สมบูรณ์ของข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลทั้งหมด ซึ่งได้รับการตอบกลับจำนวน 134 คน ซึ่งสูงกว่าขนาดตัวอย่างขั้นต่ำที่ต้องการ

การวัดตัวแปร

ผู้วิจัยมีการพัฒนาเครื่องมือเพื่อวัดตัวแปร ได้แก่ *ความยึดมั่นผูกพันในงาน* (Work Engagement [WEG]): ผู้วิจัยใช้เครื่อง มือวัด (Utrecht Work Engagement Scale; UWES) โดยใช้มาตรวัดแบบสั้น (UEWS-9) ที่พัฒนาโดย Schaufeli et al. (2006) ได้มีการนำมาใช้ในบริบทสังคมไทยพบให้ค่าความเชื่อมั่นสูง เช่น งานของ Chaiprasit and Rinthaisong (2021) มีจำนวน 9 ข้อคำถาม ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ด้านความกระฉับกระเฉง (Vigor) จำนวน 3 ข้อคำถาม (α =.85) 2) ด้านการทุ่มเทอุทิศ (Dedication) จำนวน 3 ข้อคำถาม (α =.91) และ 3) ด้านความจดจ่อใส่ใจ (Absorption) จำนวน 3 ข้อคำถาม (α =.88) เป็นแบบมาตรประมาณค่า 7 ระดับ ตั้งแต่ 1-ไม่เคยเลย ถึง 5-เสมอทุกวัน ทำการวัด *การทำงานเป็นทีม* (Team Work [TWK]) โดยพัฒนาข้อคำถามจาก Woodcock (1989) จำนวน 15 ข้อ (α =.94) จำแนกเป็น 5 ด้าน ตามขอบข่ายของเนื้อหาและคุณลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ แบบสอบถามเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ โดย 1 เห็นด้วยน้อยที่สุด ถึง 5 เห็นด้วยมากที่สุด

เนื่องจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership [TSL]) มีพื้นฐานจากการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม (LMX) ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามวัดการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม (LMX scale) ซึ่งพัฒนาจากข้อคำถามของ Graen et al. (1982) จำนวน 7 ข้อ (α =.90) มาตรวัดนี้มีความเหมาะสมที่สุดในการวัด LMX (Gerstner & Day, 1997) ในการศึกษาครั้งนี้มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตั้งแต่ 1 นาน ๆ ครั้ง จนถึง 5 บ่อยมาก ส่วน*ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง* (Transformational Leadership [TFL]) พัฒนาจากเครื่องมือ The Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ-5X) ฉบับสั้น (Short version) ซึ่งพัฒนาโดย Bass and Avolio (2004) จำนวน 12 ข้อ จำแนกเป็น 4 ด้าน ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (α =.93) การกระตุ้นทางปัญญา (α =.94) การจูงใจด้วยแรงบันดาลใจ (α =.92) และ การพิจารณารายบุคคล (α =.93) แบบสอบถามเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ โดย 1 เห็นด้วยน้อยที่สุด ถึง 5 เห็นด้วยมากที่สุด

การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้มีผู้วิจัยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบข้อมูล โดยแบ่งออกเป็น 5 ส่วน รายละเอียดดังนี้ ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติบรรยายและสถิติอ้างอิงสำหรับการทดสอบสมติฐาน โดยเสนอสถิติข้อมูลพื้นฐานของตัวอย่าง ได้แก่ การวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าความโด่ง ค่าความเบ้ของตัวแปรเดี่ยว (Univariate) และการหาค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร (Correlation)

ทดสอบสมมติฐานโดยการวิเคราะห์ตัวแปรกำกับ (Moderation analysis) ด้วยแนวทางการวิเคราะห์ถดถอย (Based on regression analysis) ทดสอบจำนวน 3 โมเดล ตามแนวทางของ Hayes (2022) โดย Model 1 กับ Model 2 ทดสอบบทบาทการเป็นตัวแปรกำกับของ TSL กับ TFL แยกจากกันตามลำดับ ส่วน Model 3 ทดสอบบทบาทการเป็นตัวแปรกำกับของ TSL กับ TFL ในโมเดลเดียวกันในลักษณะขนาน (Parallel moderation)

ตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้นบางประการของการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ ได้แก่ ค่าสุดโต่ง (Outlier) ค่าความร่วมกันเชิงเส้นพหุ (Multicollinearity) และการแจกแจงปกติของส่วนเหลือ (Normality) โดยทั้งหมดจะเป็นการตรวจสอบแบบพหุตัวแปร (Multivariate) ผู้วิจัยทำการทดสอบค่าอิทธิพลอย่างง่าย (Simple effect) ด้วย Spotlight analysis (Sinacore, 1993; Spiller et al., 2012) โดยแบ่งระดับตัวแปรกำกับเป็นระดับ (กลุ่ม)ต่ำ (Mean-1SD) ปานกลาง (Mean) และสูง (Mean+1SD) ตรวจสอบอิทธิพลอย่างง่ายเพื่อหาช่วงคะแนน Johnson-Neyman (Johnson – Neyman interval) ของตัวแปรกำกับที่ทำให้ค่าอิทธิพลแบบมีเงื่อนไข (Conditional effect [$\theta_{X\to Y}$]) มีนัยสำคัญทางสถิติ (อิทธิพลตัวแปรอิสระที่มีต่อตัวแปรตามโดยได้รับอิทธิพลจากตัวแปรกำกับ) โดย Floodlight analysis และสร้างแผนภาพ Johnson - Neyman technique (J-N plot) (Johnson & Fay, 1950; Johnson & Neyman, 1936) ในการวิเคราะห์ตัวแปรกำกับผู้วิจัยทำการกำหนดค่ากลาง (Centering) ตัวแปรอิสระโดยวิธี Grand mean centering ซึ่งทำให้การแปรความ

มีความหมายและลดการร่วมกันเชิงเส้น (Collinearity) ทำให้มีอำนาจการทดสอบมากขึ้น (Kraemer & Blasey, 2004)

การพิทักษ์สิทธิ์ตัวอย่าง

ตัวอย่างตอบแบบสอบถามด้วยความสมัครใจและข้อมูลที่ตัวอย่างตอบทั้งหมดจะเก็บไว้เป็นความลับ และเสนอผลงานวิจัยในภาพรวม ส่วนหลักฐานทุกอย่างจะถูกทำลายเมื่อการวิจัยแล้วเสร็จ โดยไม่มีผลกระทบใด ๆ ต่อตัวอย่างและบุคคลที่เกี่ยวข้อง

ผลการวิจัย

สถิติบรรยาย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานจากตัวอย่าง 134 คน และมีการกำหนดค่ากลางโดยใช้ Grand mean centering สำหรับตัวแปรอิสระแล้ว ทำให้คะแนนเฉลี่ยของตัวแปรอิสระทุกตัวมีค่าเป็น 0 (ประมาณ 0) โดยมีคะแนนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ระหว่าง .61 - .85 ค่าความโด่งมีค่าอยู่ระหว่าง -.07 ถึง -.65 แสดงว่าตัวแปรมีลักษณะเบ้ซ้ายทุกตัวอยู่เล็กน้อย และเมื่อพิจารณาค่าความโด่งพบว่ามีค่าอยู่ระหว่าง -.43 ถึง 1.37 โดยความเห็นอกเห็นใจในบริการสาธารณะมีค่าความโด่งสูงสุด แต่ไม่มีตัวแปรใดมีค่าต่ำกว่า -2 หรือ สูงกว่า +2 โดยรวมแล้วตัวแปรมีลักษณะการแจกแจงแบบปกติ

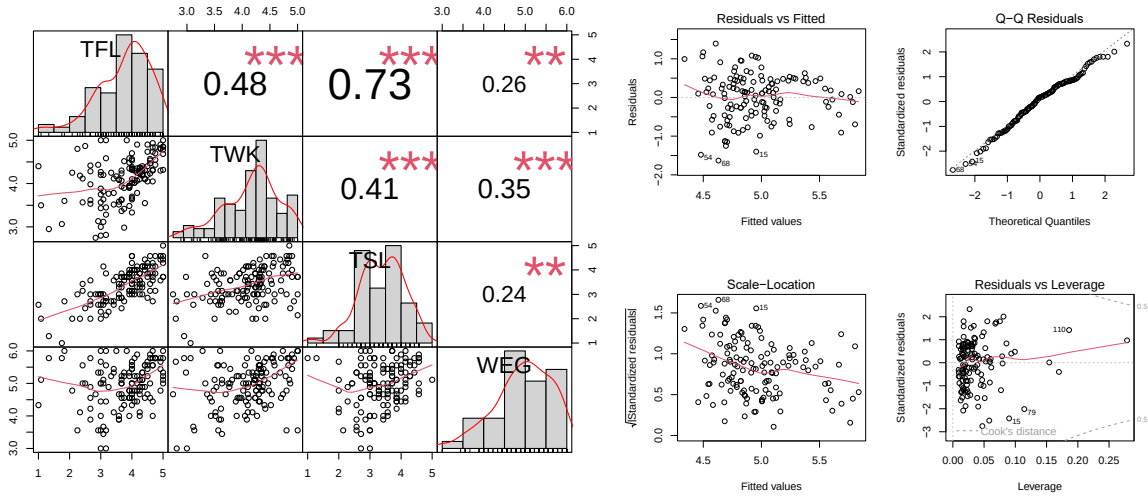
ตารางที่ 1 ค่าสถิติบรรยายก่อนและหลังกำหนดค่ากลาง

	ก่อนปรับ		หลังปรับ			
ตัวแปร	Mean	SD	Mean	SD*	Skew*	Kurt*
TWK	4.12	0.53	0.00	0.53	-0.52	-0.14
TFL	3.76	0.85	0.00	0.85	-0.89	0.78
TSL	3.38	0.72	0.00	0.72	-0.41	0.29
WEG	4.96	0.68	-	0.68	-0.59	-0.02

หมายเหตุ: * ก่อนและหลังปรับมีค่าเท่ากัน

สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร

จากภาพที่ 2 แสดงค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร พบว่าตัวแปรอิสระทุกตัวมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับตัวแปรตามทุกตัว โดยพบว่าตัวแปรการทำงานเป็นทีมมีความสัมพันธ์กับความยึดมั่นผูกพันในงานมากที่สุด (r=.35,p=.001) รองลงไปเป็นภาวะผู้นำการการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (r =.26 และ .24 ตามลำดับ โดยมี p=.01 ทั้งสองค่า) ส่วนค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระอยู่ระหว่าง -.41 -.73 ซึ่งเป็นค่าที่ไม่สูงที่จะทำให้เกิดปัญหาการร่วมกันเชิงเส้น (Collinearity) แต่ผู้วิจัยจะทำการทดสอบค่า VIF (Variance inflation factor) ต่อไป



A. ค่าสหสัมพันธ์ B. การตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้น

ภาพที่ 2 ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร (A) และ การตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้น (B)

การทดสอบความลำเอียงจากวิธีร่วม

การศึกษาครั้งนี้มีความเป็นไปได้ที่จะเกิดความลำเอียงและความคลาดเคลื่อนของข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับข้อคำถาม และสามารถที่จะส่งผลกระทบต่อความเที่ยงตรงภายใน (Internal validity) ของผลวิจัย โดยเฉพาะการศึกษานี้ใช้การวัดที่รายงานด้วยตนเอง (Podsakoff et al., 2003) แต่อย่างไรก็ตามผลการทดสอบการทดสอบความลำเอียงจากวิธีร่วม (Common method bias) โดยวิธี Haman's single-factor method โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก (Principle component analysis) เพื่อตรวจสอบความเป็นไปได้ของความลำเอียงดังกล่าว ผลการทดสอบพบว่าความแปรปรวนที่สกัดได้โดยไม่มีการหมุนแกนมีค่า 38 % (เกณฑ์จะต้องน้อยกว่า 50%) แสดงว่าข้อคำถามเหล่านี้ไม่ได้เป็นองค์ประกอบเดียว ดังนั้นความลำเอียงจากวิธีร่วมจึงไม่ใช่ปัญหาร้ายแรงในการศึกษานี้

ผลวิเคราะห์ข้อตกลงเบื้องต้น

ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์โมเดลถดถอยของการวิเคราะห์ตัวแปรกำกับตามกรอบแนวคิดโดยใช้แนวทางของ Hayes (2018, 2022) ผลการวิเคราะห์โมเดลตามกรอบแนวคิดพบว่าค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของ TSL และ TFL มีเครื่องหมายในทิศทางสอดคล้องกับค่าสหสัมพันธ์ และ เมื่อพิจารณาค่า VIF พบว่า TWL TFL และ TSL มีค่าเท่ากับ 1.41 2.37 และ 2.18 ตามลำดับ ซึ่งต่ำกว่า 5 แสดงว่าไม่มีปัญหาการร่วมกันเชิงเส้นพหุ เมื่อตรวจสอบการแจกแจงปกติของค่าส่วนเหลือโดย Q-Q plot (ภาพประกอบ 2B) พบว่า ค่าส่วนใหญ่กระจายตามรอบ ๆ เส้นแนวทแยง อาจมีบางกรณีที่อยู่ห่างแกนเล็กน้อยได้แก่ ค่าสังเกตที่ 15 และ 54 และอยู่ต่ำกว่าค่าอื่น ส่วนค่าสังเกตที่ 68 อยู่ต่ำกว่าค่าอื่น ๆ พอสมควร ซึ่งอาจทำให้เกิดปัญหาค่าสุดโต่ง ผู้วิจัยจึงทำการตรวจสอบค่าสุดโต่งพหุตัวแปรโดยตรวจสอบนัยสำคัญทางสถิติของ Studentized residual with Bonferroni จากโมเดลการวิเคราะห์ พบว่าโปรแกรมรายงานค่าสังเกตที่ 68 (ตัวอย่างที่มีค่าสูงสุด) โดย Student residual

= -2.83, Bonferroni p =.73 ซึ่งไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่าตัวอย่างอื่นที่มีค่าต่ำกว่าจึงไม่มีปัญหาค่าสุดโต่ง ผู้วิจัยจึงใช้ข้อมูลนี้ในการตรวจสอบวัตถุประสงค์การวิจัย

การตรวจสอบอิทธิพลหลักและตัวแปรกำกับ

ผู้วิจัยตรวจสอบค่าอิทธิพลหลัก (Main effect) และตัวแปรกำกับ (Moderating) ซึ่งพิจารณาจากเทอมของปฏิสัมพันธ์ (Interaction term) โดยวิเคราะห์จำนวน 3 โมเดล โดย Model 1 กำหนดให้ TSL เป็นตัวแปรกำกับ Model 2 กำหนดให้ TFL เป็นตัวแปรกำกับ และ Model 3 กำหนดให้ TSL และ TFL เป็นตัวแปรกำกับ ผลการวิเคราะห์ ดังแสดงในตาราง

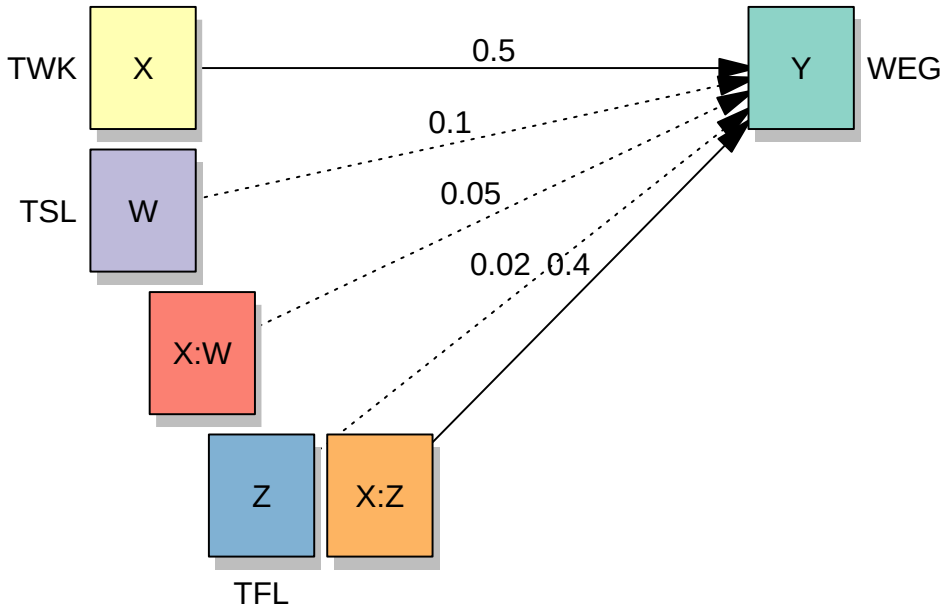
ตารางที่ 2 ผลการทดสอบอิทธิพลหลักและตัวแปรกำกับ

	Model 1			Model 2			Model 3		
Variable	b (SE)	t	p	b (SE)	t	p	b (SE)	t	p
Intercept	4.90 (.06)	87.42	<.001	4.87 (.06)	84.80	< .001	4.87 (.06)	84.341	<.001
TWK (b_1)	0.47 (.11)	4.16	<.001	0.51 (.12)	4.30	<. 001	**0.50** (.12)	4.20	<.001
TSL(b_2)	0.11 (.08)	1.39	.168	-	-	-	0.10 (.11)	0.89	.38
TFL(b_3)	-	-	-	.07 (.07)	1.01	.32	0.02 (.09)	0.16	.87
TWK*TSL (b_4)	0.38 (.12)	3.22	.002	-	-	-	0.05 (.20)	0.24	.81
TWK*TFL (b_5)	-	-	-	.43 (.11)	3.82	<.001	**0.40** (.19)	2.09	.04
Residual S.E.	0.61			0.61			0.61		
R^2/ Adjusted R^2	0.20/0.18			0.22/0.20			0.23/0.23		
F-statistic	10.79, p < .001			12.32, p < .001			7.49, p < .001		

Model 1 เมื่อกำหนดให้ TSL เป็นตัวแปรกำกับพบว่า TWK ส่งผลโดยตรงต่อ WEG อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (b_{1m1} =0.47, t=4.16, p<.001) ในขณะที่ TSL ไม่ได้ส่งผลโดยตรงต่อ WEG (b_{2m1}=.11, t=1.39, p=.168) แต่พบว่า TSL มีปฏิสัมพันธ์กับ TWK ส่งผลต่อ WEG อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (b_{4m1} = 0.38, t = 3.22, p = .002) แสดงว่า TSL เป็นกำกับความสัมพันธ์ระหว่าง TWK กับ WEG

Model 2 เมื่อกำหนดให้ TFL เป็นตัวแปรกำกับพบว่า TWK ส่งผลโดยตรงต่อ WEG อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (b_{1m2} = 0.51, t=4.303, p<.001) ในขณะที่ TFL ไม่ได้ส่งผลโดยตรงต่อ WEG (b_{3m2}=0.07, t=1.01, p=.32) แต่พบว่า TFL มีปฏิสัมพันธ์กับ TWK ส่งผลต่อ WEG อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (b_{5m2} = 0.43, t=3.82, p<.001) แสดงว่า TFL เป็นกำกับความสัมพันธ์ระหว่าง TWK กับ WEG

Model 3 เมื่อผลการวิเคราะห์พบว่า TWK ส่งผลโดยตรงเชิงบวกต่อ WEG อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (b_{1m3}=0.50, t=4.200, p < .001) ในขณะที่ที่ TSL และ TFL ไม่ได้ส่งผลต่อ WEG อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (b_{2m3}=0.10 และ b_{3m3} = 0.02 ตามลำดับ) แต่พบว่า ปฏิสัมพันธ์ TWK กับ TFL ส่งผลเชิงบวกต่อ WEG (b_{5m3}=0.40, t=2.09, p=.04) ในขณะที่ปฏิสัมพันธ์ระหว่าง TWK กับ TSL ไม่ส่งผลต่อ WEG (b_{4m3}=0.05, t=0.24, p=.81)



ภาพที่ 3 โมเดลผลการวิเคราะห์โมเดล 3

การตรวจสอบอิทธิพลอย่างง่าย

การทดสอบอิทธิพลอย่างง่าย (Simple effect) เป็นการทดสอบค่าอิทธิพลแบบมีเงื่อนไข (Conditional effect [$\theta_{TWK->WEG}$]) ของ TWK ต่อ WEG ณ ตำแหน่ง Mean - 1SD, Mean และ Mean +1SD ในกรณีที่พบว่าปฏิสัมพันธ์มีนัยสำคัญทางสถิติระหว่างตัวแปรกำกับกับตัวแปรอิสระ

ตารางที่ 3 Simple effect ของ TWK ต่อ WEG เมื่อ TSL และ TFL เป็นตัวแปรกำกับคนละโมเดล

Statistics						Interval of moderator, the slope of TWK is p<.05	observed values of moderator
Model 1: TSL as moderator ($\theta_{TWK->WEG}$= b1+b2*TLS)							
Spot	Value	$\theta_{TWK->WEG}$	t	p	95%CI		
- 1SD	-.72	.20 (.13)	1.57	.12	[-.05,45]	OUTSIDE the interval [-3.11, **-0.61**]	[-2.38,1.62]
Mean	.00	.47 (.11)	4.16	<.001	[.25,.70]		
+ 1SD	.72	.75 (.16)	4.79	<.001	[.44,1.06]		
Model 2: TFL as moderator ($\theta_{TWK->WEG}$ = b1+b3*TFL)							
- 1SD	-.72	.15 (.13)	1.15	.25	[-.11,41]	OUTSIDE the interval [-2.41, **-0.64**]	[-2.76, 1.24]
Mean	.00	.51 (.12)	4.30	<.001	[.28,.75]		
+ 1SD	.72	.87 (.17)	5.09	<.001	[.53,1.21]		

หมายเหตุ: $\theta_{TWK->WEG}$ หมายถึงค่าอิทธิพลแบบมีเงื่อนไขของ TWK ต่อ WEG

จากตารางที่ 3 และภาพที่ 4A เมื่อกำหนดให้ TSL เป็นตัวแปรกำกับตาม model 1 ค่าอิทธิพลแบบมีเงื่อนไขของ TWK ต่อ WEG กรณี TSL เป็นตัวแปรกำกับอยู่ในระดับต่ำ พบว่าไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ แต่พบว่า

ค่าอิทธิพลแบบมีเงื่อนไขจะมีนัยสำคัญทางสถิติเมื่อ TSL อยู่ในระดับปานกลาง ($\theta_{TWK->WEG}$ = 0.47, t = 4.16, p < .001) และระดับสูง ($\theta_{TWK->WEG}$ = 0.75,t = 4.79,p < .001) โดยค่าความชันของ TWK จะเพิ่มขึ้นเมื่อคะแนน TSL เพิ่มขึ้น (ดูภาพที่ 4A) แต่คะแนน TSL ที่จะทำให้ขนาดอิทธิพลของ TWK ต่อ WEG มีนัยสำคัญทางสถิติจะต้องมีคะแนนไม่น้อยกว่า -0.61 คะแนน เมื่อกำหนดค่ากลางแล้ว (ดูภาพที่ 5A) หรืออย่างน้อย 2.77 คะแนนจากระบบคะแนนเต็ม 5 (คิดจาก 3.38-0.61)

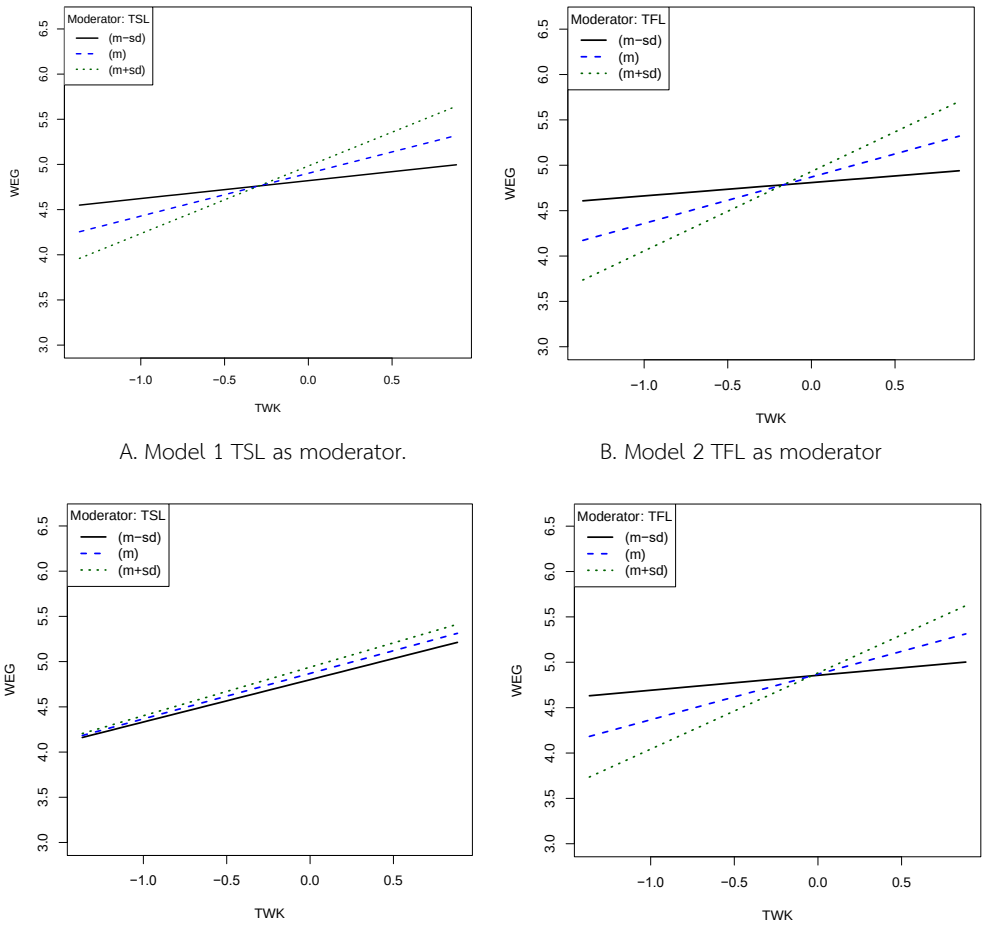
ตารางที่ 4 Simple effect ของ TWK ต่อ WEG เมื่อ TSL และ TFL เป็นตัวแปรกำกับในโมเดลเดียวกัน

Statistics								Interval of moderator, the slope of TWK is p<.05	
Model 3: TSL and TFL as moderator ($\theta_{TWK->WEG}$ = b1+b4*TSL+b5*TFL)									
TFL		TSL		$\theta_{TWK->WEG}$	t	p	95%CI	TSL	TFL
Spot	Value	Spot	Value						
- 1SD	-.85	- 1SD	-.72	0.13	1.01	.32	[-0.13, 0.39]	INSIDE the interval [-0.99, 1.32], observed values is [-2.38, 1.62]	OUTSIDE the interval [-22.46, -0.54], observed values is [-2.764, 1.236]
		Mean	.00	0.17	0.91	.37	[-0.20, 0.53]		
		+ 1SD	.72	0.20	0.67	.504	[-0.39, 0.80]		
Mean	.00	- 1SD	-.72	0.47	2.51	.013*	[0.10, 0.84]		
		Mean	.00	0.50	4.20	<.001***	[0.27, 0.74]		
		+ 1SD	.72	0.54	2.90	.004**	[0.17, 0.90]		
+ 1SD	.85	- 1SD	-.72	0.80	2.50	.014*	[0.17, 1.44]		
		Mean	.00	0.84	3.88	<.001***	[0.41, 1.26]		
		+ 1SD	.72	0.87	5.05	<.001***	[0.53, 1.21]		

Model 2 เมื่อกำหนดให้ TFL เป็นตัวแปรกำกับผลการทดสอบ พบว่า ณ ตำแหน่งคะแนนของ TFL อยู่ในตำแหน่ง ระดับต่ำพบว่าค่าความอิทธิพลของ TWK ต่อ WEG ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ แต่ความชันของ TWK จะมีนัยสำคัญทางสถิติเมื่อคะแนน TFL อยู่ในระดับปานกลาง ($\theta_{TWK->WEG}$ = 0.51, t = 4.30, p < .001) และในระดับสูง ($\theta_{TWK->WEG}$ = 0.87,t = 5.10,p < .001) โดยจะเห็นว่าค่าความชันของ TWK จะเพิ่มขึ้นเมื่อคะแนน TFL เพิ่มขึ้น (ดูภาพที่ 4B) โดยคะแนน TFL ที่จะทำให้ขนาดอิทธิพลของ TWK ต่อ WEG มีนัยสำคัญทางสถิติจะต้องมีคะแนนไม่น้อยกว่า -0.64 คะแนน เมื่อกำหนดค่ากลางแล้ว หรือประมาณ 3.12 คะแนนจากระบบคะแนนเต็ม 5 คะแนน (คิดจาก 3.76-0.64)

การทดสอบค่าอิทธิพลอย่างง่ายของ Model 3 (ตารางที่ 4) เป็นการทดสอบเมื่อให้ TSL และ TFL เป็นตัวแปรกำกับในโมเดลถดถอยเดียวกัน จะพบว่าเมื่อ TFL อยู่ในระดับต่ำ (-1SD) ไม่ว่า TSL จะมีคะแนน ณ ตำแหน่งใดก็ไม่ทำให้ค่าอิทธิพลแบบมีเงื่อนไขของ TWK ที่มีต่อ WEG มีนัยสำคัญทางสถิติ แต่ค่าอิทธิพลแบบมีเงื่อนไขนี้จะมีนัยสำคัญทางสถิติเมื่อคะแนนของ TFL อยู่ในระดับปานกลางขึ้นไป แต่จะเห็นว่าเมื่อค่าอิทธิพลแบบมีเงื่อนไขนี้จะมีค่าไม่ต่างไปจากอิทธิพลของ TWK ไปยัง WEG แบบไม่มีมีเงื่อนไข ค่าอิทธิพลของ TWK ต่อ WEG จะเพิ่มขึ้นอย่างชัดเจนเมื่อ TFL อยู่ในระดับสูง ไม่ว่าค่าอิทธิพลของ TSL จะอยู่ในระดับใด ซึ่งไม่น่าแปลกใจแต่ประการใดเมื่อค่าอิทธิพลของ TFL ต่ออิทธิพลของ TWK ต่อ WEG มีขนาดใหญ่และมีนัยสำคัญทาง

สถิต (b_{5m3}=.40) ในขณะที่ค่าอิทธิพลของ TSL ที่ส่งผลต่ออิทธิพลของ TWK ที่มีต่อ WEG มีขนาดเล็กและไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ (b_{4m4}=.05) ดังนั้นขนาดอิทธิพลแบบมีเงื่อนไขของ TWK เกือบทั้งหมดจึงมากจาก TFL



A. Model 1 TSL as moderator.

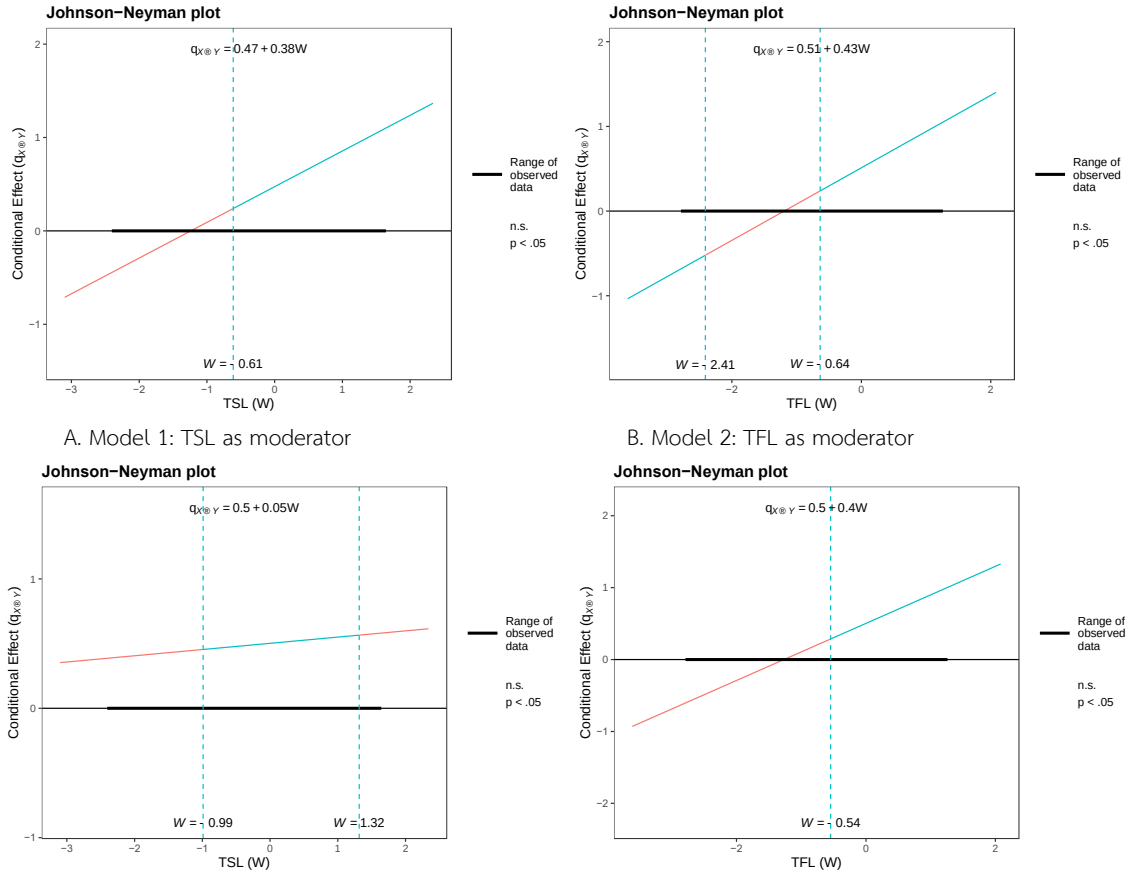
B. Model 2 TFL as moderator

C. Model 3 TSL as moderator

D. Model 3 TFL as moderator

ภาพที่ 4 ผลการทดสอบ Simple effect

หากพิจารณาลักษณะกราฟตามภาพที่ 4C จะเห็นว่าไม่ว่าคะแนนของ TSL อยู่ ณ ตำแหน่งใด เส้นกราฟจะมีความชันไม่ต่างกัน แต่หากพิจารณากราฟตามภาพประกอบ 4D จะเห็นว่าเมื่อ TFL = Mean-1SD (เส้นดำทึบ) กราฟจะมีความชันน้อยที่สุด และเพิ่มขึ้นเมื่อ TFL เท่ากับ Mean และ Mean + 1SD ตามลำดับ อย่างไรก็ตามผลการวิเคราะห์พบว่าช่วงคะแนนที่จะทำให้ค่าอิทธิพลของ TWK มีนัยสำคัญทางสถิติค่า TFL จะต้องไม่น้อยกว่า -.54 คะแนน (ภาพประกอบ 5D) เมื่อมีการกำหนดค่ากลางแล้ว หรือคะแนนจะต้องไม่ต่ำกว่า 3.22 คะแนน จากระบบคะแนนเต็ม 5 คะแนน (คิดจาก 3.76 -.54)



A. Model 1: TSL as moderator

B. Model 2: TFL as moderator

C. Model 3: TSL as moderator

D. Model 3: TFL as moderator

ภาพที่ 5 Johnson - Neyman plot ของโมเดลการวิเคราะห์

อภิปรายผลการวิจัย

การทำงานเป็นทีมกับความยึดมั่นผูกพันในงาน

ผลการศึกษาพบว่าการทำงานเป็นทีมส่งผลโดยตรงเชิงบวกต่อความยึดมั่นผูกพันในงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ สอดคล้องกับ Ullah et al. (2018) ที่ผลการวิจัยพบว่าการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพย่อมก่อให้เกิดความสัมพันธ์อันดีกับความผูกพันและพฤติกรรมในการทำงาน ตามทฤษฎี JD-R (Bakker & Demerouti, 2007, 2017) การวิจัยระยะยาวยังสนับสนุนความสัมพันธ์นี้ ดังงานของ Xanthopoulou et al. (2009) พบว่าการสนับสนุนทางสังคมทำนายความยึดมั่นผูกพันในงานในช่วงระยะเวลาหนึ่งปี การวิจัยระดับทีมล่าสุดยังเผยให้เห็นว่าปรากฏการณ์ทางสังคม เช่น ความไว้วางใจในแนวดิ่งหรือแนวทางปฏิบัติที่ดีขององค์กรซึ่งรวมถึงทรัพยากรทางสังคมในทีม มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการความยึดมั่นผูกพันในงานในระดับทีม (Torrente et al., 2012) ผลการวิจัยนี้ยืนยันผลการศึกษาของ Malarvizhi et al. (2019) ที่พบว่าการทำงานเป็นทีมส่งผลต่อความยึดมั่นผูกพันในงานของพนักงาน Gen Y ในมุมมองของทฤษฎี JD-R การทำงานเป็นทีมที่ดีมีลักษณ์ทางสังคม ซึ่งเป็นทรัพยากรในงานที่ทำให้การดำเนินงานไปสู่ผลลัพธ์ที่ดี จึงกล่าวได้ว่าทรัพยากรในระดับกลุ่มสามารถเพิ่มผลการปฏิบัติงานในระดับบุคคลได้

ภาวะผู้นำในฐานะกำกับความสัมพันธ์ระหว่างทำงานเป็นทีมกับความยึดมั่นผูกพันในงาน

ผลการศึกษานี้ชี้ให้เห็นว่าทั้งภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงล้วนเป็นปัจจัยสำคัญในการกำกับความสัมพันธ์ระหว่างการทำงานเป็นทีมกับความยึดมั่นผูกพันในงานในลักษณะเสริมสร้างพลังการทำงานเป็นทีมในการนำไปสู่ความยึดมั่นผูกพันในงานที่สูงขึ้น แต่สถานการณ์การเสริมพลังอำนาจนี้จะไม่เกิดขึ้นหากผู้นำมีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับต่ำ (Mean-1SD) และยังมีผลทำให้ค่าอิทธิพลของการทำงานเป็นทีมมีขนาดเล็กจนไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ในขณะที่หากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง อยู่ในระดับปานกลาง (Mean) ยังคงทำให้ค่าอิทธิพลของการทำงานเป็นทีมส่งผลต่อความยึดมั่นผูกพันในงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ค่าอิทธิพลของการทำงานเป็นทีมจะไม่แตกต่างไปจากกรณีผลหลัก (Main effect) ของการทำงานเป็นทีม ซึ่งหมายความว่าหากผู้นำมีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับปานกลาง จะไม่ช่วยเพิ่มค่าอิทธิพลของการทำงานเป็นทีมแต่อย่างใด แต่ภาวะผู้นำจะเสริมพลังอำนาจให้กับการทำงานเป็นทีมเมื่อภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับสูง (Mean+1SD) โดยจะเห็นว่าค่าอิทธิพลของการทำงานเป็นทีมจะสูงขึ้นอย่างเห็นได้ชัดหรือเส้นกราฟของกลุ่มสูงจะมีความชันมากกว่ากลุ่มต่ำและปานกลางอย่างเห็นได้ชัด

ผลการศึกษานี้สอดคล้องกับการทบทวนวรรณกรรมอย่างเป็นระบบของ Tummers and Bakker (2021) ที่เชื่อมโยงระหว่างภาวะผู้นำกับทรัพยากรในงานไปยังตัวแปรผลลัพธ์ โดยความเป็นผู้นำสามารถกำกับความสัมพันธ์ระหว่างทรัพยากรในงานและผลผลลัพธ์ขององค์การหรือผลการปฏิบัติงานของบุคคล โดยความเป็นผู้นำสามารถเสริมสร้างอิทธิพลของทรัพยากรส่วนบุคคลรวมทั้งอาจช่วยเหลือพนักงานโดยกระตุ้นให้พวกเขาใช้ทรัพยากรในงาน (Caniëls et al., 2018) เช่น พบว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนกำกับอิทธิพลของความยุติธรรมที่มีต่อความมุ่งมั่นทางอารมณ์ในทางบวกหรือกำกับอิทธิพลความมุ่งมั่นขององค์กรต่อประสิทธิภาพของพนักงาน รวมทั้งกำกับอิทธิพลเชิงบวกของความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์กร (Arumugam et al., 2019; Caniëls et al., 2018; Haryanto et al., 2022; Ugheoke, 2019)

ส่วนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนอกจากกระตุ้นให้เกิดการใช้ทรัพยากรในงานแล้วผู้นำยังสามารถให้วิสัยทัศน์ที่น่าสนใจและมีความหมายต่อพนักงาน วิสัยทัศน์ที่สร้างแรงบันดาลใจดังกล่าวช่วยให้พนักงานรู้สึกว่าภาระงานที่สูงนั้นคุ้มค่า พวกเขาได้รับแรงบันดาลใจในการทำงานเพื่อจุดประสงค์ที่ดี (Grant, 2007) ผลการวิจัยครั้งนี้ได้ขยายขอบเขตจากงานของ (Tummers & Bakker, 2021) ที่พบว่าภาวะผู้นำจะเป็นตัวแปรกำกับความสัมพันธ์ระหว่างทรัพยากรในงานเพื่อนำไปสู่กลไกทางจิตวิทยาบางประการ เช่น แรงจูงใจ หรือความเครียด แต่งานวิจัยนี้พบว่าภาวะผู้นำสามารถเป็นตัวแปรกำกับความสัมพันธ์ในทรัพยากรในงาน (การทำงานเป็นทีม) เพื่อเพิ่มผลการปฏิบัติงานได้โดยตรง ซึ่งหมายความว่านอกจากเสริมพลังอำนาจให้กับทรัพยากรในงานเพื่อเพิ่มผลการปฏิบัติงานโดยไม่ผ่านกลไกทางจิตวิทยาบางประการตามที่กล่าว

เมื่อนำภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและผู้นำการเปลี่ยนแปลงเข้าโมเดลเพื่อทำการทดสอบพร้อมกัน พบว่ามีเฉพาะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเท่านั้นที่มีสามารถเพิ่มอิทธิพลของการทำงานเป็นทีมต่อความยึดมั่นผูกพันในงานได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ในขณะที่ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนไม่มีผลต่อค่าอิทธิพลของการทำงานเป็นทีมต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน หากพิจารณาในแง่นี้แสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถเสริมพลังอำนาจให้กับการทำงานเป็นทีมได้ดีกว่าและครอบงำภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจนไม่สามารถแสดงบทบาทนี้ได้ ในมุมมองทฤษฎี JD-R แสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถสร้างแรงบันดาลใจและกระตุ้นความเป็นทีมในฐานะทรัพยากรในงานที่มีประสิทธิภาพได้ดีกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน สามารถส่งเสริมแรงจูงใจของพนักงานและกระตุ้นให้เกิดอารมณ์เชิงบวกอย่างเช่นความยึดมั่นผูกพันในงาน สภาวะแรงจูงใจทางอารมณ์นี้อาจนำไปสู่ผลลัพธ์เชิงบวกสำหรับองค์กร (Schaufeli & Bakker, 2004) ที่ผ่านมาพบว่าการทำงานเป็นทีมในฐานะเป็นองค์ประกอบหนึ่งของทรัพยากรทางสังคมในองค์การสามารถเพิ่มผลการปฏิบัติงานได้ (Torrente et al., 2012) แต่การผลการศึกษาครั้งนี้สามารถขยายให้เห็นว่าภาวะผู้นำมีส่วนในการเพิ่มอิทธิพลของการทำงานเป็นทีมที่มีต่อความยึดมั่นผูกพันในงานได้อย่างไร

นอกจากนี้ หากพิจารณาทฤษฎีภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์ (Full range leadership theory) ซึ่งเป็นทฤษฎีพื้นฐานของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทฤษฎีนี้ได้อธิบายพัฒนาการของความเป็นผู้นำว่าก่อนที่จะไปสู่ความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องผ่านการเป็นผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Avolio, 1999) ดังนั้นหากผู้นำยังไม่ได้รับการพัฒนาเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง การใช้ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนในการสร้างแรงจูงใจและกระตุ้นในการใช้ทรัพยากรของการทำงานเป็นทีมยังคงใช้ได้ดี ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนในบริบทนี้เป็นสิ่งสำคัญในการทำความเข้าใจว่าภาวะผู้นำมีอิทธิพลต่อการพัฒนาความยึดมั่นผูกพันในงาน ตามแนวความคิดนี้ ผู้นำจะต้องเข้าใจและตอบสนองความต้องการของผู้ตามนั้นเป็นแบบขนานโดยตรงกับทฤษฎีแรงจูงใจของ Herzberg (1959) และ Maslow (1970) ในฐานะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนผู้ตามจะได้รับความคาดหวังที่ชัดเจน ทรัพยากรในการทำงานให้สำเร็จ และระดับความไว้วางใจที่เพิ่มมากขึ้น ในเชิงปฏิบัติ วิธีการรับรู้ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนภายในความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับพนักงาน การเพิ่มความสัมพันธ์ดังกล่าวจำเป็นต้องมีผู้นำในการพัฒนาทักษะเพิ่มเติม ผู้นำที่ยิ่งใหญ่รู้ดีว่าความเป็นผู้นำไม่ได้สร้างขึ้นจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเพียงอย่างเดียว แต่เกิดจากการรับทราบถึงจิตวิญญาณของมนุษย์ (Maccoby, 2007) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะส่งผลต่อประสิทธิภาพของผู้ตามตามผ่านการแลกเปลี่ยนผู้นำและสมาชิกและการเสริมพลังทางจิตวิทยา (Psychological empowerment) อย่างไรก็ตามแนวคิดของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเกิดจากความสัมพันธ์เชิงแลกเปลี่ยนเพียงอย่างเดียว หากสิ่งที่ผู้นำเสนอให้ไม่สอดคล้องกับความต้องการของผู้ตาม ความสัมพันธ์เชิงแลกเปลี่ยนจะไม่สามารถเกิดขึ้นได้ ซึ่งต่างจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่แม้จะถูกอธิบายภายใต้เลนส์ (Lens) ความสัมพันธ์เชิงแลกเปลี่ยนเช่นเดียวกัน (โดยการใช้ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม) แต่สิ่งที่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เหนือกว่าผู้นำแบบแลกเปลี่ยนคือ

สามารถเป็นแบบอย่าง สร้างแรงบันดาลใจ และกระตุ้นการใช้ทรัพยากรในงานเพื่อการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพที่มากกว่า

กล่าวได้ว่า ในสถานการณ์การใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับสูง ทีมจะได้รับการเสริมอำนาจในระดับที่สูงกว่าจะเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของทีมมากกว่า (Yang et al., 2019) การเพิ่มขีดความสามารถของทีมดังกล่าวจะเพิ่มแรงจูงใจในการทำงานเนื่องจากสมาชิกในทีมมีการประเมินงานในองค์กรโดยรวมและเชิงบวก (Kirkman et al., 2004) สมาชิกในทีมที่มีความรู้สึกร่วมกันในทีมสูง พยายามทำความเข้าใจปัญหาจากมุมมองที่หลากหลาย ใช้แหล่งข้อมูลที่หลากหลายเพื่อค้นหาวิธีแก้ไข สร้างทางเลือกจำนวนมาก ปรับปรุงคุณภาพงานของพวกเขา และ แสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของทีมในระดับสูง (Srivastava et al., 2006)

สรุปผลการวิจัย

ผลการศึกษาในครั้งนี้ได้คำตอบที่ชัดเจนตามที่คำถามและวัตถุประสงค์วิจัยที่ได้กำหนดไว้ โดยพบว่าทั้งภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถเสริมพลังอำนาจให้กับการทำงานเป็นทีม ซึ่งเป็นทรัพยากรทางสังคมขององค์กรและจัดเป็นทรัพยากรในงานตามทฤษฎี JD-R เพื่อให้การทำงานเป็นทีมเพิ่มความยึดมั่นผูกพันในงานได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยเฉพาะเมื่อผู้นำมีภาวะผู้นำทั้งสองแบบในระดับสูง แต่ในสถานการณ์ที่มีการใช้ผู้นำทั้งสองแบบพร้อมกัน จะมีเพียงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่จะกระตุ้นและสร้างแรงบันดาลใจให้สมาชิกในองค์กรดึงศักยภาพการทำงานเป็นทีมให้สูงขึ้นเป็นผลทำให้ประสิทธิภาพของทีมดีกว่าซึ่งนำไปสู่การเพิ่มความยึดมั่นผูกพันในงานที่สูงกว่า และในสถานการณ์การใช้ภาวะผู้นำทั้งสองแบบในเวลาเดียวกันดังกล่าว พบว่า ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนยังมีของเขตการใช้ โดยหากใช้มากไปจะไม่มีผลใด ๆ ต่อค่าอิทธิพลของการทำงานเป็นทีมต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน และยังอาจทำให้ค่าอิทธิพลของการทำงานเป็นทีมไม่มีผลต่อความยึดมั่นผูกพันในงานได้อีกด้วย

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำไปใช้ประโยชน์

การประยุกต์ใช้ทฤษฎี

ผลการศึกษานี้แสดงให้เห็นถึงการขยายขอบเขตในการใช้ทฤษฎี JD-R ในการอธิบายทรัพยากรในงานในระดับกลุ่ม ซึ่งแตกต่างจากที่ผ่านมาที่เน้นการอธิบายในระดับบุคคล ขณะเดียวกันยังสนับสนุนผลการทบทวนวรรณกรรมอย่างเป็นระบบของ Tummers and Bakker (2021) ที่ระบุว่าภาวะผู้นำเป็นตัวแปรที่อยู่เหนือโครงสร้างของทฤษฎี JD-R แต่สามารถบูรณาการเข้ากับทฤษฎี JD-R ได้ในฐานะตัวแปรที่ส่งผลต่อทรัพยากรในงานหรือความต้องการในงาน และยังเป็นตัวแปรกำกับความสัมพันธ์ระหว่างทรัพยากรในงานไปยังตัวแปรผลลัพธ์โดยผ่านกลไกทางจิตวิทยาบางประการ แต่ในงานวิจัยนี้พบว่าทรัพยากรในงานในระดับกลุ่มสามารถส่งผลไปยังผลการปฏิบัติงานในระดับบุคคลได้โดยตรง แนวทางการประยุกต์ใช้ทฤษฎีว่าด้วย

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับทฤษฎี JD-R นั้นยังสามารถตรวจสอบโดยนำปัจจัยทรัพยากรในงานและความต้องการในงานในระดับกลุ่มและระดับองค์กรเข้ามาในทฤษฎี JD-R และใช้ภาวะผู้นำในรูปแบบอื่นเข้ามาตรวจสอบถึงบทบาทของภาวะผู้นำที่มีต่อโครงสร้างตามกรอบทฤษฎี JD-R แนวทางการประยุกต์ใช้นี้ทำให้ช่วยขยายขอบเขตการใช้ทฤษฎีที่กว้างขวางมากขึ้น

การประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติ

ผลการศึกษาสามารถประยุกต์ใช้หลายประการ ได้แก่ 1)ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่าทีมที่มีประสิทธิภาพเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผลการปฏิบัติงานในระดับบุคคล ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องสร้างทีมที่มีประสิทธิภาพ ได้แก่ การกำหนดบทบาทที่สมดุล มีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน สร้างความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ สร้างความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม และการสื่อสารที่ดี 2)ภาวะผู้นำทั้งแบบแลกเปลี่ยนและการเปลี่ยนแปลงสามารถเพิ่มพลังอำนาจให้กับการทำงานเป็นทีมเพื่อสร้างความยึดมั่นผูกพันในงานของสมาชิกในองค์การได้ ผู้บริหารจึงต้องมีการพัฒนาภาวะผู้นำของตนเองอย่างต่อเนื่อง 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจในการใช้ทรัพยากรในงานได้ดีกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ผู้บริหารควรพัฒนาตนเองให้มีภาวะเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เพียงพอ เพราะผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่าจะเพิ่มอิทธิพลของการทำงานเป็นทีมเมื่อผู้นำมีและใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับสูงเท่านั้น อย่างไรก็ตามข้อเสนอแนะนี้ไม่ได้ทำให้คุณค่าของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนลดลงไปแต่อย่างใด เพราะในบางสถานการณ์ความสัมพันธ์เชิงแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามยังมีความจำเป็นและยังมีความหมาย ในฐานะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ผู้ตามจะต้องได้รับความคาดหวังที่ชัดเจน ทรัพยากรในการทำงานให้สำเร็จ และความไว้วางใจที่เพิ่มมากขึ้น ดังนั้นในทางปฏิบัติการเพิ่มความสัมพันธ์ดังกล่าวจำเป็นต้องมีผู้นำในการพัฒนาทักษะการแลกเปลี่ยนเพิ่มขึ้น และ 4) หน่วยงานระดับนโยบายทางการศึกษาที่ระดับสูงขึ้นไป (ระดับกรมและกระทรวง) จะต้องมีนโยบายที่ชัดเจนในการพัฒนาภาวะผู้นำให้กับผู้บริหารทางการศึกษา ซึ่งอาจพัฒนาหลักสูตรภาวะผู้นำเข้ากับหลักสูตรอื่น ๆ ในช่วงการเข้าสู่ตำแหน่ง และมีแผนพัฒนาภาวะผู้นำอยู่เป็นระยะตามความเหมาะสม โดยเฉพาะเมื่อเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารในระดับสูง การพัฒนาความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงยิ่งเป็นสิ่งจำเป็น

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

การศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับทฤษฎี JD-R ยังมีช่องว่างทางการวิจัยอีกมาก ซึ่งจากการทบทวนวรรณกรรมและผลการวิจัยของเรามีข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคตในหลายประการ ประการแรก นักวิจัยส่วนใหญ่ใช้วิธีการศึกษาแบบภาคตัดขวาง (Cross section) เพื่อศึกษาความเป็นผู้นำและทฤษฎี JD-R รวมทั้งงานวิจัยนี้ด้วย ซึ่งการออกแบบการวิจัยเชิงสำรวจแบบภาคตัดขวางเพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างเหตุและผล (Cause-and-effect relationships) ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคตคือการอนุมานเชิงสาเหตุอย่างจริงจังนั้นสามารถใช้แนวทางการวิจัยอื่นได้ เช่น การทดลองภาคสนาม (Field experiments) การออกแบบความไม่ต่อเนื่องของการถดถอย (Regression discontinuity designs) ซึ่งเป็น

การออกแบบการทดสอบก่อน-หลังการทดสอบกึ่งทดลอง (Quasi-experimental pretest - posttest design) ที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อพิจารณาผลเชิงสาเหตุของอิเทอร์เวนชัน (Intervention) และการวิจัยทดลองทางธรรมชาติ (Natural experiment) ประการที่สอง งานวิจัยส่วนใหญ่มักจะทดสอบภาวะผู้นำเชิงบวก (Positive leadership) เช่น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้นำแบบรับใช้ (Servant leadership) หรือผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจ (Compassionate leadership) เป็นต้น ในการวิจัยในอนาคตอาจใช้ภาวะผู้นำเชิงลบ (Negative leadership) มากขึ้น เพื่อตรวจสอบว่าเมื่อนำไปใช้ร่วมกับทฤษฎี JD-R แล้ว จะมีผลอย่างไรต่อทรัพยากรในงานและความต้องการในงาน และประการที่สาม ยังมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องสร้างทฤษฎีกลไกที่เป็นรากฐานของความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและทฤษฎี JD-R (Bakker & Demerouti, 2017) (Bakker & Demerouti, 2017) ซึ่งอาจใช้ทฤษฎีอื่น เช่น ทฤษฎีการตัดสินใจด้วยตนเอง (The self-determination) (Ryan & Deci, 2000) หรือทฤษฎีการอนุรักษ์ทรัพยากร (The conservation of resource theory) (Hobfoll S. E., 1989) เพื่ออธิบายว่าทำไมพฤติกรรมความเป็นผู้นำจึงเป็นประโยชน์การใช้ทรัพยากรในงานและยังสามารถใช้เพื่อวิเคราะห์ว่าภาวะผู้นำส่งผลต่อพนักงานอย่างไร ทั้งสามประเด็นนี้คือสิ่งที่ผู้วิจัยเสนอแนะให้มีการวิจัยในอนาคต

รายการอ้างอิง

Amalina, N., N., A., & Susilowati, C. (2022). The effect of transformational leadership and organizational justice toward employee performance mediated by job satisfaction: A study of Blitar, Indonesia police. *International Journal of Research in Business and Social Science*, *11*(4), 95–105.

Arumugam, T., Rahman, A., Maideen, M., & Arumugam, S. (2019). Examining the effect of transactional and transformational leadership styles on employee satisfaction in conglomerate companies. *International Journal of Recent Technology and Engineering*, *7*, 152–158.

Avolio, B. J. (1999). *Full leadership development: Building the vital forces in organizations*. Sage.

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, *22*(3), 309–328.

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology, 22*(3), 273–285.

Bakker, A. B., Demerouti, E., & Verbeke, W. (2004). Using the Job Demands-Resources Model to Predict Burnout and Performance. *Human Resource Management*, *43*(1), 83–104. https://doi.org/10.1002/hrm.20004

Bakker, A. B., Van Emmerik, H., & Van Rie, P. (2008). How job demands, resources, and burnout predict objective performance: a constructive replication. *Anxiety, Stress, and Coping*, *21*(3), 309–324.

Bass, B. M. (2000). The Future of Leadership in Learning Organizations. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 7, 18-40.*

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2004). *Multifactor Leadership.Questionnaire-5X Short Form*. Redwood City.

Boakye, E. (2015). *The impact of teamwork on employee performance*. https://doi.org/ 10.13140/ RG.2.1. 4959.8804

Bokaii, L. (2023). Impact of teamwork on the performance of the employees in the non-governmental sector. *The EUrASEANs: Journal on Global Socio-Economic Dynamics*, 45–58. https://doi.org/10.35678/2539-5645.2(39).2023.45-58

Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.

Caniëls, M. C. J., Semeijn, J. H., & Renders, I. H. M. (2018). Mind the mindset! The interaction of proactive personality, transformational leadership and growth mindset for engagement at work. *The Career Development International*, *23*(1), 48–66. https://doi.org/10.1108/ CDI-11-2016-0194

Chaiprasit, W., & Rinthaisong, I. (2021). It's time to awaken compassion at the workplace: An Empirical study from Government agencies. *The 2nd National and International Conference on Humanities and Social Sciences (TSU-HUSOiCon 2021) : The Role, Importance and Challenges of Humanities and Social Sciences in the Disruptive Society*, 215–234.

Cobbinah, E., Ntarmah, A., Obeng, A., & Quansah, P. (2020). Organizational Commitment and Job Performance: Examining the Mediating and Moderating Roles of Organizational Citizenship Behaviour and Leadership Styles. *International Journal of Human Resource Studies*, *10*, 93. https://doi.org/10.5296/ijhrs.v10i4.17660

Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.

Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *The Journal of Applied Psychology*, *86*(3), 499–512.

Xanthopoulou, D., Arnold B. Bakker, Evangelia Demerouti, & Wilmar B. Schaufeli. (2009). Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, *84*, 235–244.

Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J., & Shamir, B. (2002). Impact of Transformational Leadership on Follower Development and Performance: A Field Experiment. *The Academy of Management Journal*, *45*(4), 735–744. https://doi.org/10.2307/3069307

Eldor, L. (2018). Public Service Sector: The Compassionate Workplace—The Effect of Compassion and Stress on Employee Engagement, Burnout, and Performance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, *28*, 86–103. https://doi.org/10.1093/jopart/mux028

Gao, A., & Jiang, J. (2019). Perceived Empowering Leadership, Harmonious Passion, and Employee Voice: The Moderating Role of Job Autonomy. *Frontiers in Psychology*, *10*. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01484

Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997). Meta-Analytic review of leader–member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, *82*(6), 827.

González-Romá, V., Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Lloret, S. (2006). Burnout and work engagement: Independent factors or opposite poles? *Journal of Vocational Behavior*, *68*(1), 165–174. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.01.003

Graen, G., Novak, M. A., & Sommerkamp, P. (1982). The effects of leader—member exchange and job design on productivity and satisfaction: Testing a dual attachment model. *Organizational Behavior and Human Performance*, *30*(1), 109–131.

Grant, A. (2007). Job Design and the Motivation to Make a Prosocial Difference. *Academy of Management Review*, *32*. https://doi.org/10.5465/AMR.2007.24351328

Hakanen, J., & Schaufeli, W. (2006). Burnout and Work Engagement Among Teachers. *Journal of School Psychology*, *43*, 495–513. https://doi.org/10.1016/j.jsp.2005.11.001

Halbesleben, J. R. B., & Wheeler, A. R. (2008). The relative roles of engagement and embeddedness in predicting job performance and intention to leave. *Work & Stress*, *22*(3), 242–256. https://doi.org/10.1080/02678370802383962

Haryanto, B., Suprapti, A., Taufik, A., & Rakotoarisoa, F. (2022). Moderating role of transformational leadership in the relationship between work conflict and employee performance. *Cogent Business & Management*, *9*. https://doi.org/10.1080/ 23311975. 2022.2105578

Hayes, A. F. (2022). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach* (Vol. 3). The Guilford Press.

Herzberg, F. (1959). *The Motivation to Work*. John Wiley & Sons.

Hobfoll S. E. (1989). Conservation of resources. A new attempt at conceptualizing stress. The American psychologist. *The American Psychologist*, *4*(33), 513–524.

Jamali, D., El Dirani, A., & Harwood, I. (2015). Exploring human resource management roles in corporate social responsibility: the CSR-HRM co-creation model. *Business Ethics A European Review*, *24*, 125–143.

Johnson, P. O., & Fay, L. C. (1950). The Johnson-Neyman technique, its theory and application. *Psychometrika*, *15*(4), 349–367. https://doi.org/10.1007/BF02288864

Johnson, P. O., & Neyman, J. (1936). Tests of Certain Linear Hypotheses and Their Application to Some Educational Problems. *Statistical Research Memoirs*, *1*, 57–93.

Jones, A., & Jones, D. (2010). Improving teamwork, trust and safety: An ethnographic study of an interprofessional initiative. *Journal of Interprofessional Care*, *25*, 175–181. https://doi.org/10.3109/13561820.2010.520248

Khassawneh, O., & Elrehail, H. (2022). The Effect of Participative Leadership Style on Employees' Performance: The Contingent Role of Institutional Theory. *Administrative Sciences*, *12*(4). https://doi.org/10.3390/admsci12040195

Kim, M., Beehr, T. A., & Prewett, M. S. (2018). Employee responses to empowering leadership: A meta-analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, *25*(3), 257–276. https://doi.org/10.1177/1548051817750538

Kirkman, B., Rosen, B., Tesluk, P., & Gibson, C. (2004). The Impact of Team Empowerment on Virtual Team Performance: The Moderating Role of Face-to-Face Interaction. *Academy of Management Journal*, *47*, 175–192. https://doi.org/10.5465/20159571

Kraemer, H., & Blasey, C. (2004). Centring in regression analyses: A strategy to prevent errors in statistical inference. *International Journal of Methods in Psychiatric Research*, *13*, 141–151. https://doi.org/10.1002/mpr.170

Lee, J., & Porumbescu, G. (2018). Engendering inclusive e-government use through citizen IT training programs. *Government Information Quarterly*, *36*. https://doi.org/10.1016/j.giq.2018.11.007

Lee, J., & Wei, F. (2017). The moderating effect of leadership on perceived organizational justice and affective commitment: A study in China. *The International Journal of Human Resource Management*, *28*, 679–702.

Llorens, S., Bakker, A. B., Schaufeli, W., & Salanova, M. (2006). Testing the robustness of the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management*, *13*(3), 378–391. https://doi.org/10.1037/1072-5245.13.3.378

Maccoby, E. E. (2007). Historical Overview of Socialization Research and Theory. In J. E. Grusec & P. D. Hastings (Eds.), *Handbook of Socialization: Theory and Research* (pp. 13–41). Guilford Press.

Malarvizhi, C., Jayashree, S., Reza, M. N. H., & Baskiran, S. (2019). Examining the Effectiveness of Teamwork in Work Engagement among Gen Y-A Conceptual Framework. *International Journal of Recent Technology and Engineering, 8*(2S9), 254-256.

Maslow, A. H. (1970). *Motivation and Personality* (2nd ed.). Harper & Row.

Richardsen, A. M., Burke, R. J., & Martinussen, M. (2006). Work and health outcomes among police officers: The mediating role of police cynicism and engagement. *International Journal of Stress Management*, *13*(4), 555–574. https://doi.org/10.1037/1072-5245.13.4.555

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, *55*(1), 58–78.

Salanova, M., Sánchez, A., & Nielsen, K. (2022). The impact of group efficacy beliefs and transformational leadership on followers' self-efficacy: a multilevel-longitudinal study. *Current Psychology*, *41*. https://doi.org/10.1007/s12144-020-00722-3

Sanyal, S., & Hisam, M. (2018). *The Impact of Teamwork on Work Performance of Employees: A Study of Faculty Members in Dhofar University*. *20*. https://doi.org/10.9790/487X-2003011522

Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, *25*(3), 293–315. https://doi.org/https://doi.org/10.1002/job.248

Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2010). Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. In *Work engagement: A handbook of essential theory and research.* (pp. 10–24). Psychology Press. https://doi.org/10.4324/9780203853047

Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire: A Cross-National Study. *Educational and Psychological Measurement*, *66*(4), 701–716. https://doi.org/10.1177/0013164405282471

Shamir, B. , H. R. J., & Arthur, M. B. (1993). The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self-Concept Based Theory. *Organization Science*, *4*, 577–594.

Sheikh, R., Manzoor, S., Hussain, M., & Ahmad, M. (2011). Effect of Teamwork on Employee Performance. *International Journal of Learning and Development*, *1*. https://doi.org/10.5296/ijld.v1i1.1110

Sinacore, J. M. (1993). Book Reviews: Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions, by Leona S. Aiken and Stephen G. West. Newbury Park, CA: Sage, 1991, 212 pp. *Evaluation Practice*, *14*(2), 167–168. https://doi.org/10.1177/109821409301400208

Spiller, S., Fitzsimons, G., Lynch, J., & Mcclelland, G. (2012). Spotlights, Floodlights, and the Magic Number Zero: Simple Effects Tests in Moderated Regression. *Journal of Marketing Research*, *50*. https://doi.org/10.1509/jmr.12.0420

Srivastava, A. , Bartol, K. M., & Locke, E. A. (2006). Empowering Leadership in Management Teams: Effects on Knowledge Sharing, Efficacy, and Performance. *Academy of Management Journal*, *49*, 1239–1251.

Sungu, L. J. (2019). O. commitment and job performance: E. the moderating roles of occupational commitment and transformational leadership. I. J. of S. and A. 27(3). (2019). Organizational commitment and job performance: Examining the moderating roles of occupational commitment and transformational leadership. *International Journal of Selection and Assessment*, *27*(3), 280–290.

Torrente, P., Salanova, M., Llorens Gumbau, S., & Schaufeli, W. (2012). Teams make it work: How teamwork engagement mediates between social resources and performance in teams. *Psicothema*, *24*, 106–112.

Tummers, L., & Bakker, A. (2021). Leadership and Job Demands-Resources Theory: A Systematic Review. *Frontiers in Psychology*, *12*, 1–13. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.722080

Ugheoke, S. O. (2019). *Organizational culture and employee performance: Moderation effect of transformational leadership style/Solomon Ozemoyah Ugheoke*. Universiti Teknologi MARA.

Ullah, R., Rahman, S., & Khattak, S. (2018). *The Buffering Effect of Teamwork Effectiveness on the Relationship between Employee Work Engagement and Behavioral Outcomes*. *Journal of Management Sciences, XII*(1), 49-61.

Woodcock, M. (1989). *Team Development Manual* (2nd ed.). Routledge.

Xanthopoulou, D., & Papagiannidis, S. (2012). Play online, work better? Examining the spillover of active learning and transformational leadership. *Technological Forecasting and Social Change*, *79*(7), 1328–1339. http://doi.org/10.1016/j.techfore.2012.03.006

Xu, G., & Wang, Z. (2008). The impact of transformational leadership style on organizational performance: The intermediary effects of leader-member exchange. *2008 International Conference on Management Science and Engineering 15th Annual Conference Proceedings*, 1090–1097. https://doi.org/10.1109/ICMSE.2008.4669047

Yang, P. Q., Riepe, J., Moser, K., Pull, K., & Terjesen, S. A. (2019). Women directors, firm performance, and firm risk: A causal perspective. *The Leadership Quarterly*. https://api.semanticscholar.org/CorpusID:197743401