

ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่มีผลต่อความสำเร็จของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

Leadership of Administrators which Affected the Success of PTT Public Company Limited

พงษ์สันต์ บุญสวรรค์*

บทคัดย่อ

การศึกษาวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่มีผลต่อความสำเร็จของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)” มีวัตถุประสงค์ของการศึกษาวิจัย 3 ประการคือ 1) เพื่อศึกษาลักษณะของภาวะผู้นำของผู้บริหาร บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) 2) เพื่อศึกษาระดับความสำเร็จของ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) 3) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหาร กับความสำเร็จของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) 4) เพื่อศึกษาปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารที่มีผลต่อความสำเร็จของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ 1) ลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) แบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน, ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ, ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม และภาวะผู้นำแบบมุ่งผลสำเร็จ ในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารแบบเปลี่ยนสภาพอยู่ในระดับมากที่สุด 2) ความสำเร็จของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ด้านผลลัพธ์ที่คาดหวังขององค์กร, ความพึงพอใจในงานและขวัญกำลังใจในการทำงาน และด้านความผูกพันต่อองค์กร ในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยด้านผลลัพธ์ที่คาดหวังขององค์กรอยู่ในระดับมากที่สุด 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารที่มีผลกับความสำเร็จของบริษัท ปตท.

จำกัด (มหาชน) พบว่าภาวะผู้นำทั้ง 4 แบบมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสำเร็จของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.01 หมายความว่า ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำมากส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรในระดั้มาก 4) ภาวะผู้นำของผู้บริหารแบบเปลี่ยนสภาพมีอำนาจหรือมีอิทธิพลต่อการพยากรณ์ผลความสำเร็จของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) มากที่สุด

คำสำคัญ : ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่มีผลต่อความสำเร็จ

ABSTRACT

The topic of this research was “Leadership of Administrators which Affected the Success of PTT Public Company Limited” there 4 objective : (1) to study the characteristics leadership of administrators, (2) to study the levels of success of PTT., (3) to study the relationship between the leadership administrators and the success of PTT. and (4) to study the leadership of executives affect the success of PTT Public Company Limited.

*นักศึกษาลูกสุตรรัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยปทุมธานี

The research findings were as follows :

(1) The leadership of administrators of PTT Public Company Limited as to the characteristics of the Transactional, Transformational, Participative, Achievement oriented leadership in general and in particular were at high level the Transformational leadership level most, (2) The success of PTT Public Company Limited regarding to the Organizational outcome, Job satisfaction and work morale, Organizational commitment in general and in particular were at high level the Organizational outcome level most, (3) The relationship between the leadership administrators and the success of PTT Public Company Limited found that the 4 types of leadership were positively related to the success of the organization at 0.01, meaning the high leadership were related to high success of the organization, (4) the transformational leadership authority or influence on the forecast which affected the success of PTT Public Company Limited most.

Keyword : Executive leadership influencing the achievement

บทนำ

การบริหารธุรกิจในยุคที่การเปลี่ยนแปลงทางสังคมอย่างรวดเร็วในทุกๆ ด้าน ไม่ว่าจะเป็นความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี การสื่อสารสมัยใหม่ และภาวะวิกฤตเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน ส่งผลกระทบโดยตรงต่อการอยู่รอดขององค์กร ดังนั้นหากองค์กรใดที่สามารถยืนหยัดอยู่ได้องค์กรนั้นย่อมจะต้องมีผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล ตลอดจนมีความรู้ความสามารถในอันที่จะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

อย่างไรก็ดีการที่จะเป็นผู้บริหารที่มีความรู้ความสามารถและสามารถบริหารจัดการที่ดีได้นั้น ผู้บริหารจะต้องมีภาวะผู้นำอยู่ในตัว เพื่อสามารถสร้างความสำเร็จให้กับองค์กรได้ ดังนั้นธุรกิจต่างๆ ในยุคปัจจุบันซึ่งต่างก็มีองค์ประกอบหลายประการที่จะสามารถช่วยให้องค์กรนั้นอยู่ได้อย่างมั่นคง มีความเจริญก้าวหน้า และพัฒนาขึ้นเป็นลำดับ (เกษม วัฒนชัย, 2545 : 84) ผู้บริหารยุคใหม่ซึ่งเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการตัดสินใจทางการบริหาร ดังนั้นความสามารถของผู้บริหารในยุคปัจจุบันจำเป็นจะต้องมีภาวะของความเป็นผู้นำ และปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างมีอาชีพ ตลอดจนมุ่งทำประโยชน์เพื่อส่วนรวม ความสำเร็จขององค์กรขึ้นอยู่กับปัจจัยด้านบุคคลเป็นหลัก หากผู้บริหารองค์กรมีภาวะความเป็นผู้นำที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสมแล้ว โอกาสที่จะประสบความสำเร็จก็จะสูงขึ้น (วินิตา สุกระมล, 2544 : 33) ดังนั้นผู้บริหารองค์กรจึงจำเป็นต้องมีความรู้ความเข้าใจในขอบข่าย และความสำคัญของงานบริหาร องค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ปัจจัยสำคัญที่มีต่อความสำเร็จขององค์กร ก็คือคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารนั่นเอง ซึ่งประสิทธิผลในการบริหารองค์กรย่อมขึ้นอยู่กับสมรรถภาพของนักบริหารเป็นสำคัญ ภายใต้ข้อจำกัดในการบริหารงานขององค์กร แนวทางหนึ่งที่จะช่วยให้การปฏิบัติงานของผู้บริหารบรรลุตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดก็คือการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารนั่นเอง ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารมีหน้าที่ ทำให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ ต้องเป็นผู้ที่มีหน้าที่ ที่จะต้องส่งเสริมให้เกิดระบบความร่วมมือ (cooperative system) ในองค์กรที่จะทำให้บุคลากรมีความยินดีเต็มใจให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้

บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) อยู่ในตำแหน่งบริษัทชั้นนำของประเทศไทยและติดอันดับบริษัทชั้นนำของโลกได้ นั่น ก็เพราะผู้บริหารเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ ความขยันอดทน และมีความอดุสาหา ในการบริหารงาน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ได้ให้ความสำคัญต่อการจัดการ

ทรัพยากรมนุษย์เป็นอย่างมาก เพราะเนื่องจากความสำเร็จของบริษัทยุ่จะเกิดขึ้นได้ก็เพราะเกิดจากความร่วมมือของพนักงานและทีมบริหารที่จะนำสิ่งที่ดีที่สุด เสนอให้กับลูกค้า ความพึงพอใจของลูกค้า คือความภาคภูมิใจขององค์กร นอกจากนี้การพัฒนาที่ไม่หยุดยั้งในการที่จะสร้างสินค้าที่มีคุณภาพออกสู่ตลาด ดังนั้น การบริหารทรัพยากรมนุษย์ จึงถือเป็นหลักสำคัญในองค์กร เพราะถ้าบุคลากรไม่มีคุณภาพ งานที่ทำก็ไม่มีคุณภาพด้วยเช่นกัน

ความสำคัญของการดำเนินงานขององค์กรจะมีประสิทธิผลมากน้อยเพียงไรนั้น ส่วนหนึ่งเป็นผลมาจากการที่ผู้นำมีความสามารถจะนำผู้ใต้บังคับบัญชาไปสู่ความสำเร็จ หรือในทางกลับกันก็สามารถนำพาไปสู่ความล้มเหลวได้เช่นกัน เช่นเดียวกับองค์กรธุรกิจที่มีจุดมุ่งหมายคือ ผลกำไร และการดำรงอยู่ขององค์กรในระยะยาว หากผู้นำไม่สามารถนำพาองค์กรให้บรรลุจุดมุ่งหมาย ก็อาจส่งผลกระทบต่อฝ่ายทุกฝ่าย การมีจุดมุ่งหมายร่วมกันจะเป็นสิ่งกำหนดพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กร โดยต้องอาศัยความร่วมมือจากบุคคลหลายฝ่าย ทั้งภายในและภายนอกองค์กรผู้บริหารหรือผู้นำองค์กรจึงเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญยิ่ง ที่จะต้องใช้ภาวะผู้นำในการบริหาร ให้ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ ซึ่งองค์กรมีองค์ประกอบที่สำคัญในการบริหารสำหรับผู้บริหารก็คือ ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ เพื่อกระตุ้นให้บุคลากรทุกฝ่ายได้แสดงศักยภาพในการทำงานอย่างเต็มที่ และเกิดประโยชน์สูงสุด (ระวัง เนตรโพธิ์แก้ว, 2542 : 90)

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การศึกษาวจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่มีผลต่อความสำเร็จของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)” มีวัตถุประสงค์ของการวิจัย 4 ประการ ดังนี้

1. เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม และภาวะผู้นำแบบมุ่งผลสำเร็จของผู้บริหาร บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

2. เพื่อศึกษาระดับความสำเร็จของ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหาร กับความสำเร็จของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

4. เพื่อศึกษาปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารที่มีผลต่อความสำเร็จของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

ลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหาร หมายถึง รูปแบบภาวะผู้นำแบบต่างๆ คือ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน, ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ, ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม และภาวะผู้นำแบบมุ่งผลสำเร็จ ซึ่งมีความสามารถทำหน้าที่ในการวางแผน, การกำหนดเป้าหมาย, การตัดสินใจแก้ไขปัญหา, การนำเสนอแนวทางใหม่ๆ สำหรับการดำเนินงาน การแสวงหาความรู้เพื่อพัฒนาคน การแสดงออกถึงความห่วงใย เอื้ออาทรแก่ทีมงาน ตลอดจนการเป็นผู้นำในการปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานของทีมงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

1) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) เป็นผู้นำที่เปลี่ยนแปลงคนอื่นโดยอาศัยความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา โดย เจ เบิร์น (Burns, j., 1978 : 425-427) เห็นว่าพื้นฐานของผู้นำแบบแลกเปลี่ยนคือการใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยที่ผู้นำยอมรับความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการให้วัตถุสิ่งของมีค่าที่ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการ แต่มีเงื่อนไขแลกเปลี่ยนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดหรือปฏิบัติหน้าที่ได้สำเร็จตามข้อตกลง ผู้ใต้บังคับบัญชาก็จะได้รางวัลตอบแทนเป็นการแลกเปลี่ยน ขณะที่ผู้นำก็ได้ประโยชน์จากผลงานที่สำเร็จนั้น ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจึงเน้นให้การดำเนินการขององค์กรในปัจจุบันเป็นไปอย่างราบรื่น และมีประสิทธิภาพ (Efficiency) บังเกิดผลดี ผู้นำแบบนี้จึงมีความเชี่ยวชาญในการบริหารจัดการให้เป็นไปตามหน้าที่ทางการบริหาร (Management Functions) เช่น

การวางแผน การจัดการ การจัดสรรงบประมาณ การติดตามควบคุม เป็นต้น ในการทำงานจึงไม่เน้นความสัมพันธ์ส่วนตัวแต่เน้นความเป็นผู้บริหารเป็นหลัก ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจึงมีความเป็นบริหารจัดการ (Managers) มากกว่าพฤติกรรมความหมายของการเป็นผู้นำ (Leaders) ทั้งนี้เพราะแสดงพฤติกรรมในการบริหารจัดการ (Managing) มากกว่านำ (Leaders) โดยมุ่งเน้นความมีประสิทธิภาพ (Efficiency) เป็นสำคัญอย่างไรก็ตามผู้นำแบบแลกเปลี่ยนสามารถปรับให้มีประสิทธิผล (Effective) เพิ่มขึ้นได้โดยทำให้ความคาดหวังในงานมีความชัดเจนมากขึ้นพร้อมกับยื่นมือเข้าไปช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดความมั่นใจตนเอง นอกจากนี้การช่วยตอบสนองความต้องการพื้นฐานของผู้ใต้บังคับบัญชาจะทำให้ผลงานและขวัญกำลังใจของผู้ใต้บังคับบัญชาสูงขึ้นด้วย หรือกล่าวโดยสรุปอีกนัยหนึ่งก็คือ เพิ่มความเป็นภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมากขึ้นนั่นเอง และ เอ็ม บี บาส (Bass, B.M., 1985 : 14-135) ให้ทัศนะว่า ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ 1) การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward) 2) การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก (Management by Exception-Active) และ 3) การบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ (Management by Exception-Passive)

2) ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformation Leadership) เป็นผู้นำที่สามารถเปลี่ยนแปลงค่านิยม ความเชื่อ และความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาให้เป็นไปในทางที่ดีขึ้น โดย เจ เบิร์น (Burns, J., 1978 : 425-427) อธิบายถึง ภาวะผู้นำในเชิงกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และในทางกลับกันผู้ใต้บังคับบัญชาก็ส่งอิทธิพลต่อการแก้ไขพฤติกรรมของผู้นำเช่นเดียวกัน ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ มองได้ทั้งในระดับแคบที่เป็นกระบวนการที่ส่งอิทธิพลต่อบุคคล (Individual) และในระดับกว้างที่เป็นกระบวนการในการใช้อำนาจเพื่อเปลี่ยนแปลงสังคม และปฏิรูปสถาบัน ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพพยายามยกระดับของการตระหนักรู้ของผู้ใต้บังคับ

บัญชา โดยการยกระดับแนวความคิด และค่านิยมทางศีลธรรมให้สูงขึ้น ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาก้าวขึ้นจาก “ตัวตนในทุกๆ วัน” (Everyday Selves) ไปสู่ “ตัวตนที่ดีกว่า” (Better Selves) ผู้นำแบบนี้มีความสามารถในการนำ การเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และวัฒนธรรมขององค์กรพร้อมไปกับการส่งเสริมการริเริ่มสร้างสรรค์ ด้านผลงาน ผลิตภัณฑ์ และเทคโนโลยีใหม่ๆ ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะไม่ใช้แรงจูงใจทางวัตถุให้มีอิทธิพลเหนือผู้ตาม แต่จะเน้นคุณลักษณะที่เป็นนามธรรมมากกว่า เช่น ใช้วิสัยทัศน์ ค่านิยมร่วมและความคิดในการสร้างความสัมพันธ์ก่อนการทำให้กิจกรรมต่างๆ เกิดความหมายในเชิงคุณค่า การสร้างความเข้าใจและความรู้สึกร่วมของผู้ตามตลอดกระบวนการเปลี่ยนแปลงความเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ จึงขึ้นอยู่กับคุณลักษณะเฉพาะตัวของผู้นำ เช่น ค่านิยม ความเชื่อ และคุณสมบัติอื่นของผู้นำเองมากกว่า กระบวนการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา ดังเช่น ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และ เอ็ม บี บาส (Bass, B.M., 1985 : 14-135) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพเป็นมากกว่าคำเพียงคำเดียวที่เรียกว่า บารมี (Charisma) เอ็ม บี บาส (Bass, B.M.) เห็นว่าความมีบารมีมีความจำเป็นแต่ไม่เพียงพอสำหรับผู้แบบเปลี่ยนสภาพ ที่สำคัญอีก 3 ส่วนของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ที่มีนอกเหนือจากความมีบารมี คือ การกระตุ้นให้เกิดการใช้ปัญญาการมุ่งปฏิบัติสัมพันธ์เป็นรายบุคคล และการจูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจ

3) ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leadership) เป็นรูปแบบผู้นำที่แสดงพฤติกรรมต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการขอคำปรึกษาก่อนการตัดสินใจ โดย เจ อาร์ เฮาส์ และอาร์ มี มิทเชลล์ (House, R.J. & Mitchell, T.R., 1974 : 81-97) อธิบายถึง ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมว่าพฤติกรรมโดยส่วนใหญ่จะแสดงออกในเรื่องที่เกี่ยวกับการขอความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ การกระตุ้นให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจและมีการประชุมกับผู้ใต้บังคับบัญชาในที่ทำงานบ่อย ๆ ผู้นำจะกระตุ้นให้เกิดการอภิปรายของกลุ่ม

มีการเขียนข้อเสนอแนะต่างๆ ขึ้นในที่ทำงาน

4) ภาวะผู้นำแบบมุ่งผลสำเร็จ (Achievement-Oriented Leadership) โดย เจ อาร์ เฮาส์ และอาร์ มิทเชลล์ (House, R.J. & Mitchell, T.R., 1974 : 81-97) อธิบายถึง ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน เป็นรูปแบบพฤติกรรมที่ผู้นำกำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย สร้างความมีมาตรฐานด้านความเป็นเลิศสูง (High Standard of Excellence) แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และจะแสวงหาแนวทางวิธีการปรับปรุงการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง รวมถึงการตั้งความคาดหวังต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ด้วยการแสดงความมั่นใจว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะสามารถปฏิบัติงานที่มีมาตรฐานสูงได้สำเร็จ

ระดับความสำเร็จขององค์กร หมายถึง ระดับความสำเร็จที่บุคคลสามารถปฏิบัติงานทั้งงานในหน้าที่ และงานอื่นที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จ รวมทั้งสามารถแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานได้จนงานประสบผลสำเร็จเป็นไปตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่หน่วยงานกำหนดไว้ เป็นที่น่าพอใจตลอดจนสามารถสร้างความสำเร็จให้กับองค์กร โดยมุ่งเน้นให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามที่คาดหวัง ซึ่งประกอบด้วย 3 ด้านดังนี้

1) ผลลัพธ์ที่คาดหวังขององค์กร (Organizational Outcome) ประกอบด้วย 3 มิติ ได้แก่ (1) มิติประสิทธิผลของผู้นำ (Leader Effectiveness) ประสิทธิภาพของผู้นำเกี่ยวข้องกับความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาที่เกี่ยวข้องกับงานเป็นความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อผู้นำในระดับสูงกว่าที่คาดหวัง และการอุทิศตนเพื่อให้เกิดประสิทธิผลของหน่วยงาน และองค์กร เจ เจ ฮาร์เตอร์ และ เอ็ม บี บาส (Harter, J.J. & Bass, B.M., 1988 : 695-702) เป็นความสามารถสูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้ตามที่ต้องการ ก่อให้เกิดความสำเร็จขององค์กรหรือส่งเสริมให้หน่วยงานภายใต้การดูแลของผู้นำผลิตผลงานที่ทำให้องค์กรเกิดความสำเร็จ เอ็ม บี บาส (Bass, B.M., 1999 : 5-34) (2) มิติความพึงพอใจต่อผู้นำ (Satisfaction

with the Leader) สะท้อนถึงระดับความพึงพอใจของทั้งผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งเป็นผลมาจากรูปแบบและวิธีการของผู้นำ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพสร้างแรงจูงใจให้กลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาให้สร้างผลการปฏิบัติงานและความพึงพอใจอยู่ในระดับสูง ยิ่งกว่านั้นระดับความพึงพอใจที่สูงเป็นผลมาจากการแสดงพฤติกรรมของผู้นำ เอ็ม บี บาส (Bass, B.M., 1990 : 11-18) และ (3) มิติการทุ่มเทความพยายามที่มากขึ้น (Provide Extra Effort) จูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเสียสละทุ่มเทความพยายามมากกว่าที่คาดการณ์ไว้ ผลประโยชน์นี้เป็นลักษณะพิเศษที่กระตุ้นให้สมาชิกขององค์กรทุ่มเทความพยายามอย่างสุดซึ้งรอบคอบเป็นความพยายามที่ผู้คนทุ่มเทเป็นพิเศษ ซึ่งเป็นผลมาจากภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพสร้างบรรยากาศให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสร้างผลงานได้ดีกว่าที่คาดหวัง เอ็ม บี บาส (Bass, B.M., 1990 : 11-18)

2) ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) หมายถึง ระดับความรู้สึกที่เกิดขึ้นของผู้ปฏิบัติงานในทางบวกหรือทางลบต่องานที่ทำอยู่ ไม่ว่าจะจะเป็นความรู้สึกพึงพอใจต่อสิ่งแวดล้อมทางกายภาพ ได้แก่ สถานที่ทำงาน กฎระเบียบขององค์กร ผลตอบแทน หรือความรู้สึกพึงพอใจจากภายในจิตใจ ได้แก่ การบรรลุผลสำเร็จ ความคิดสร้างสรรค์ อำนาจในการตัดสินใจ และสถานภาพทางสังคมที่สามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย สามารถแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า โดยพิจารณาจากบทบาทหน้าที่ที่รับผิดชอบ และมีโอกาสเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน สามารถทำงานสำเร็จลุล่วงไปได้ อันเป็นผลเนื่องมาจากการได้รับปัจจัยและองค์ประกอบต่างๆ ซึ่งตอบสนองความต้องการของบุคคล ทั้งด้านร่างกายและจิตใจ จะส่งผลต่อประสิทธิภาพ ประสิทธิผลของการทำงาน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่ง เอฟ เฮอร์เบอร์ก (Herzberg, F., 1959 : 133-115) กล่าวว่า “ความพึงพอใจในงาน” เป็นความรู้สึกนึกคิดหรือทัศนคติของบุคคลที่มีต่องานที่ปฏิบัติอยู่ ซึ่งเป็นผลมาจากการได้รับการตอบสนอง

ทั้งปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors หรือ Motivators) เป็นปัจจัยในตัวบุคคล (Intrinsic) ของบุคคลที่มีอิทธิพลในการสร้างความพึงพอใจในการทำงาน และปัจจัยค่าจูน (Hygiene Factor) เป็นปัจจัยภายนอก ที่ป้องกันไม่ให้พนักงานเกิดความไม่พึงพอใจในการทำงานเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับระดับความต้องการในระดับต่ำ พื้นฐานต่างๆ เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พอใจในการทำงาน

3) ขวัญในการทำงาน (Work Morale) หมายถึง ปัจจัยสำคัญต่อการปฏิบัติงานของบุคคล หรือกลุ่มบุคคล เป็นสิ่งจำเป็นในการบริหารงานบุคคล เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ในการที่จะทำให้เกิดความร่วมมือนำปฏิบัติ งาน หากขวัญดีบุคคลก็ย่อมมีความพอใจที่จะปฏิบัติงานสูงขึ้น หากขวัญไม่ดีบุคคลย่อมเกิดความท้อแท้ เบื่อหน่าย และไม่พอใจที่จะปฏิบัติงานอันส่งผลกระทบต่อการบริหารงานในองค์กร ดังนั้นผู้บริหารควรรู้จักการบำรุงขวัญบุคลากรในองค์กร เพื่อให้ได้ผลการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผลดี เกิดความร่วมมือนำใจในการทำงาน ก่อให้เกิดความสามัคคี โดย บี อี ฟลิปโป (Flippo, E.B., 1971 : 416-417) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบต่างๆ ที่มีอิทธิพลต่อขวัญในการทำงาน โดยให้ดูจากสิ่งเหล่านี้คือ เงินเดือน, ความมั่นคง, สภาพในการทำงาน, ความเชื่อมั่นที่จะปฏิบัติงานให้ลุล่วง, ลักษณะและรูปแบบของการปกครองบังคับบัญชา, โอกาสก้าวหน้า, ความเข้ากันได้กับเพื่อนร่วมงาน, ผลประโยชน์ตอบแทนอื่นๆ, ลักษณะทางสังคม, การมีโอกาสประกอบกิจกรรมที่มีคุณค่า

4) ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง การที่ผู้ปฏิบัติงานมีความประสงค์ที่จะคงสถานภาพของการเป็นสมาชิกขององค์กรไว้ และจะเกิดขึ้นเมื่อผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกว่าตนเองเป็นหนึ่งในองค์กร และมีส่วนร่วมอยู่ในองค์กร ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานนั้นได้รับการ

ยอมรับในระดับสากลว่าสามารถใช้เป็นตัวแทนในการประเมินประสิทธิผลขององค์กรได้ในทางปฏิบัติ เนื่องจากหากพนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูงแล้ว พนักงานจะทำงานอยู่กับองค์กรในระยะยาว พัฒนาศักยภาพของตนเอง พยายามทำงานเพื่อที่จะได้เติบโต และสร้างคุณค่าให้กับองค์กร ทำให้องค์กรสามารถลดต้นทุนในการพัฒนาพนักงานอีกทั้งสามารถได้ประโยชน์จากประสบการณ์ที่สะสมอย่างต่อเนื่องของพนักงานที่ทำงานอยู่กับองค์กรนานๆ โดย พี เจ เมเยอร์ และ เจ เอ็น แอลเลน (Meyer, J.P. & Allen, N.J., 1997 : 67) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กรสะท้อนสาระสำคัญที่กว้างขวาง 3 ประการ คือ (1) การมุ่งเน้นด้านอารมณ์ต่อองค์กร (2) การตระหนักกับรู้ถึงต้นทุนที่เกี่ยวข้องกับการที่ต้องออกจากองค์กรและ (3) คติธรรมที่เป็นสัญญาผูกมัดให้ต้องยังคงอยู่กับองค์กร

วิธีดำเนินการวิจัย

เก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามกลุ่มตัวอย่าง พนักงานบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) รวมทั้งสิ้น 367 คน จากจำนวนพนักงานบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ทั้งหมด 4,500 คน โดยจำแนกเป็น ผู้บริหารจำนวน 900 คน และพนักงานจำนวน 3,600 คน ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ได้ใช้วิธีการคำนวณหาขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยแบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 การสุ่มเลือกประชากรเป้าหมาย โดยใช้สูตรสำหรับการคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างสำหรับประชากรที่มีจำนวนที่แน่นอน (Finite Population) ใช้สมการในการหาขนาดกลุ่มตัวอย่าง คือ การคำนวณหาขนาดของกลุ่มตัวอย่างของประชากร ทาโร ยามาเน่ (Taro Yamane) ขั้นตอนที่ 2 นำกลุ่มตัวอย่างที่ได้ มาสุ่มตัวอย่างแบบหาอัตราสัดส่วนของประชากร (Proportional to Size) เพื่อหากกลุ่มตัวอย่าง

ตารางที่ 1 แบบหาอัตราสัดส่วนของประชากร (Proportional to Size) เพื่อหากกลุ่มตัวอย่าง

จำนวนพนักงานบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)					
ประชากร (คน)			กลุ่มตัวอย่าง (คน)		
ผู้บริหาร (Ni)	พนักงาน (Ni)	รวม (N)	ผู้บริหาร (n ₁)	พนักงาน (n ₁)	รวม (n)
900	3,600	4,500	73	294	367

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการประมวลผลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป และใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถามโดยใช้ค่าสถิติพื้นฐาน คือ การแจกแจงความถี่ และหาค่าร้อยละ

ตอนที่ 2 วิเคราะห์เกี่ยวกับลักษณะของภาวะผู้นำของผู้บริหารบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) โดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

ตอนที่ 3 วิเคราะห์เกี่ยวกับความสำเร็จของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ประกอบด้วยผลลัพธ์ที่คาดหวังขององค์กร, ความพึงพอใจในงาน และขวัญในการทำงานของตัวแทน ความผูกพันต่อองค์กร โดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

ตอนที่ 4 การหาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารต่อความสำเร็จของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) โดยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบแยกส่วน (Partial

Correlation) และการวิเคราะห์ถดถอยเชิงเส้นด้วยวิธี Stepwise

ผลการวิจัย

จากผลการวิจัยเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่มีต่อความสำเร็จของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) มีประเด็นสำคัญเพื่ออธิบายผลการวิจัย สามารถนำมาอภิปรายผลได้ดังต่อไปนี้

1. จากการวิจัยระดับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม และ ภาวะผู้นำแบบมุ่งผลสำเร็จ เพื่อทดสอบสมมติฐานของการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) โดยรวมอยู่ในระดับมาก สามารถเรียงลำดับระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารแต่ละลักษณะ จากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ คือ ภาวะผู้นำของผู้บริหารแบบเปลี่ยนสภาพอยู่ในระดับมากที่สุด ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมอยู่ในระดับที่สอง ระดับผู้นำแบบมุ่งผลสำเร็จอยู่ในระดับที่สาม และลำดับสุดท้ายคือ ระดับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน

ตารางที่ 2 สรุปผลการวิจัยเพื่อศึกษาระดับลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหาร

ภาวะผู้นำของผู้บริหาร	ค่าเฉลี่ย	ระดับ	อันดับที่
ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ	3.97	มาก	1
ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม	3.87	มาก	2
ภาวะผู้นำแบบมุ่งผลสำเร็จ	3.84	มาก	3
ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน	3.36	มาก	4
ภาวะผู้นำของผู้บริหารโดยรวม	3.76	มาก	

จากผลวิจัยสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ เป็นภาวะผู้นำในเชิงกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งจะตระหนักถึง ความต้องการและแรงจูงใจของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชามีปฏิสัมพันธ์กันในลักษณะยกระดับความต้องการซึ่งกันและกัน ทำให้ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารแบบเปลี่ยนสภาพอยู่ในระดับมากที่สุด

2. จากการวิจัยเพื่อศึกษาระดับความสำเร็จขององค์กร ด้านผลลัพธ์ที่คาดหวังขององค์กร ด้านความพึงพอใจในงาน

และขวัญในการทำงาน และด้านความผูกพันต่อองค์กรของ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) เมื่อทดสอบผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ พบว่าระดับความสำเร็จของ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) โดยรวมอยู่ในระดับมาก สามารถเรียงลำดับระดับความสำเร็จของ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) แต่ละด้านจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้คือ ด้านผลลัพธ์ที่คาดหวังขององค์กรอยู่ในระดับมากที่สุด ด้านความพึงพอใจในงานและขวัญในการทำงานอยู่ในระดับรองลงมา และด้านความผูกพันต่อองค์กร อยู่ในลำดับสุดท้าย

ตารางที่ 3 สรุปผลการวิจัยเพื่อศึกษาระดับความสำเร็จของ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

ความสำเร็จของ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)	ค่าเฉลี่ย	ระดับ	อันดับที่
ผลลัพธ์ที่คาดหวังขององค์กร	3.99	มาก	1
ความพึงพอใจในงานและขวัญในการทำงาน	3.92	มาก	2
ความผูกพันต่อองค์กร	3.25	มาก	3
ความสำเร็จขององค์กรโดยรวม	3.72	มาก	

จากผลวิจัยสรุปได้ว่า ระดับความสำเร็จของ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ขึ้นอยู่กับผลลัพธ์ที่คาดหวังขององค์กร มากที่สุด ซึ่งเป็นการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย และรวมทั้งสามารถแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นได้สำเร็จ ลุล่วงเป็นที่น่าพอใจ ระดับความสำเร็จของ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ทั้งด้านผลลัพธ์ที่คาดหวังของ บริษัท ความพึงพอใจในงานและขวัญกำลังใจในการทำงาน รวมทั้งความผูกพันต่อบริษัท

3. จากการวิจัยเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหาร กับความสำเร็จของ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) รูปแบบภาวะผู้นำแบบต่างๆ คือ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ภาวะผู้นำแบบ

มีส่วนร่วม และภาวะผู้นำแบบมุ่งผลสำเร็จ มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ด้านผลลัพธ์ที่คาดหวังขององค์กร ด้านความพึงพอใจในงาน และขวัญในการทำงาน และด้านความผูกพันต่อองค์กร ผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติสหสัมพันธ์ (Correlation) เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารที่มีผลต่อความสำเร็จของ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) พบว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน, ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ, ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม และภาวะผู้นำแบบมุ่งผลสำเร็จ มีความสัมพันธ์ทางบวกต่อความสำเร็จของ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ตารางที่ 4 สรุปลค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ และผลการทดสอบนัยสำคัญ ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารที่มีผลต่อความสำเร็จของ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร	ด้านผลลัพธ์ที่คาดหวังขององค์กร	ด้านความพึงพอใจในงาน	ด้านความผูกพันต่อองค์กร	ความสำเร็จโดยรวม
ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน	มีความสัมพันธ์ 0.684 (0.000**)	มีความสัมพันธ์ 0.694 (0.000**)	มีความสัมพันธ์ 0.474 (0.000**)	มีความสัมพันธ์ 0.714 (0.000**)
ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ	มีความสัมพันธ์ 0.446 (0.000**)	มีความสัมพันธ์ 0.964 (0.000**)	มีความสัมพันธ์ 0.902 (0.000**)	มีความสัมพันธ์ 0.957 (0.000**)
ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม	มีความสัมพันธ์ 0.462 (0.000**)	มีความสัมพันธ์ 0.410 (0.000**)	มีความสัมพันธ์ 0.334 (0.000**)	มีความสัมพันธ์ 0.444 (0.000**)
ภาวะผู้นำแบบมุ่งผลสำเร็จ	มีความสัมพันธ์ 0.770 (0.000**)	มีความสัมพันธ์ 0.347 (0.000**)	มีความสัมพันธ์ 0.235 (0.000**)	มีความสัมพันธ์ 0.432 (0.000**)

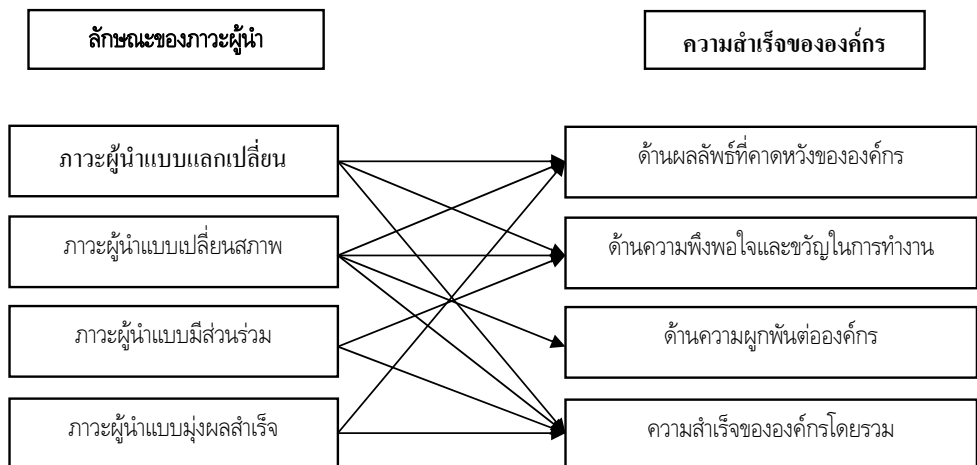
**p<0.01

จากผลวิจัยสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) โดยมีความสัมพันธ์ในทางบวก โดยรวมและรายด้านอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ หมายความว่า ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำมากส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรในระดับมาก ทั้งนี้เพราะผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำทั้ง 4 แบบ เป็นลักษณะที่สามารถสร้างความสำเร็จให้กับบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ได้

4. จากผลวิจัยเพื่อศึกษาปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารที่มีผลต่อความสำเร็จของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) สรุปได้ว่า รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารทั้ง 4 แบบ

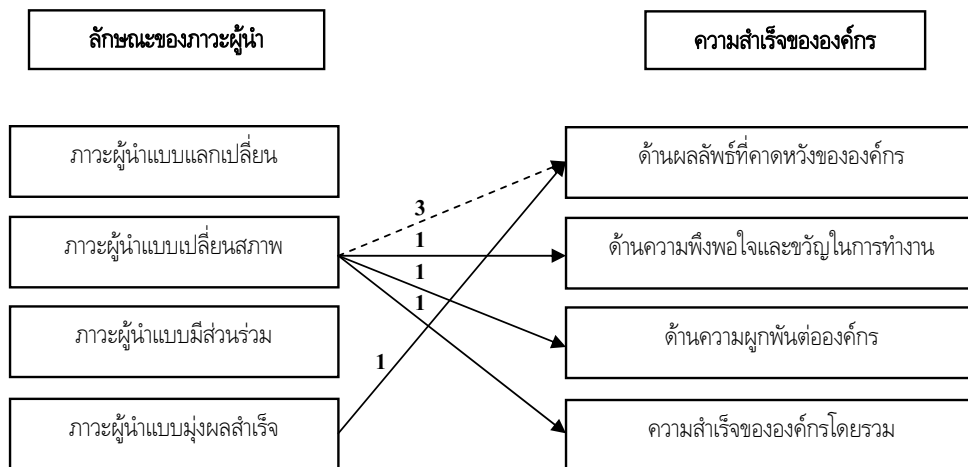
มีความสัมพันธ์ต่อความสำเร็จของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) จึงใช้การวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นตรง ในการหาสมการพยากรณ์ โดยใช้วิธี Stepwise Regression เพื่อหว่าภาวะผู้นำแบบรูปแบบใด มีอำนาจหรือมีอิทธิพลต่อการพยากรณ์ต่อความสำเร็จของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) มากกว่ากัน

เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำแบบต่างๆ ที่มีผลต่อความสำเร็จของ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ในด้านต่างๆ จะพบว่า ลักษณะภาวะผู้นำแบบใดมีอำนาจหรือมีอิทธิพลต่อการพยากรณ์ ต่อความสำเร็จของ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ตามภาพประกอบ



ดังนั้นเพื่อให้ง่ายต่อการพิจารณาสมการพยากรณ์ ค่าสัมประสิทธิ์ของการถดถอยเชิงเส้น เพื่อสรุปผลการวิจัย ภาวะผู้นำของผู้บริหารแบบใด ที่มีอำนาจหรือมีอิทธิพลต่อการพยากรณ์ผลความสำเร็จของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) โดยนำลักษณะภาวะผู้นำแบบใดที่มีอำนาจหรือมี

อิทธิพลต่อการพยากรณ์สูงสุดของแต่ละด้านมาพิจารณา พบว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ มีอำนาจหรือมีอิทธิพลต่อการพยากรณ์ต่อสูงผลความสำเร็จของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) มากที่สุด ตามภาพประกอบ



จากผลวิจัยสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่มีอำนาจหรือมีอิทธิพลต่อการพยากรณ์ผลความสำเร็จของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) มากที่สุด คือภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ซึ่งผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพเป็นภาวะผู้นำในเชิงกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งจะตระหนักถึง ความต้องการและแรงจูงใจของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชามีปฏิสัมพันธ์กันในลักษณะยกระดับความต้องการซึ่งกันและกัน ทำให้ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารแบบเปลี่ยนสภาพอยู่ในระดับมากที่สุด และผลจากการวิจัยยังพบอีกว่าภาวะผู้นำแบบอื่นๆ ก็มีผลต่อความสำเร็จของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ในระดับที่รองลงมาสรุปว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ, ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม, ภาวะผู้นำแบบมุ่งผลสำเร็จ ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

ข้อเสนอแนะ

1. องค์กรอาจนำผลวิจัยเพื่อสรรหาผู้บริหารบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ให้มีลักษณะของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ เพราะ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารมีอำนาจหรือมีอิทธิพลต่อผลความสำเร็จของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) มากที่สุด ซึ่งผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพเป็นภาวะผู้นำในเชิงกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา มีปฏิสัมพันธ์กันในลักษณะยกระดับความต้องการซึ่งกันและกัน มีผลทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ
2. ผู้บริหารควรให้ความสนใจถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคล โดยศึกษาให้รู้ถึงความต้องการของแต่ละบุคคลเพื่อเป็นประโยชน์ในการบริหารและพัฒนาพนักงาน และพยายามชี้ให้ผู้นำแต่ละคนเห็นจุดเด่นของตนเอง เพราะว่า ผู้นำอาจเลือกใช้รูปแบบภาวะความเป็นผู้นำแบบใดแบบหนึ่งหรือหลายแบบกับผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ที่ต่างๆ กันได้

บรรณานุกรม

- เกษม วัฒนชัย. (2545). **การผลิตและการพัฒนาผู้บริหารการศึกษา**. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์พิมพ์ดีดจำกัด
- ระวัง เนตรโพธิ์แก้ว.(2542).**องค์การและการจัดการ**(พิมพ์ครั้งที่ 9).กรุงเทพมหานคร : พิทักษ์อักษร.
- วินิตา ศุกระมุข. (2544). **ผู้บริหารโรงเรียนยุคใหม่กับความเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง**. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
- Bass, B. M. (1985). **Leadership and Performance Beyond Expectations**. New York : Free Press.
- Bass, B. M. (1990). **Bass & Stogdill's Handbook of Leadership : Theory, Research, and Managerial Applications** (3rd ed.) New York : Free Press.
- Bass, B. M. (1999). **Transformational Leadership: Industrial, Military, and Educational Impact**. Mahwah, NJ : Lawrence Erlbaum Associates.
- Burns, J. (1978).**Leadership**. New York : Harper & Row.
- Fippo, E.B. (1971). **Principles of Personnel Administration**. New York : McGraw-Hill Book Compant
- Harter, J.J., & Bass, B.M. (1988). "Superiors Evaluations and Subordinates Perceptions of Transformational and Transactional Leadership". **Journal of Applied Psychology**. 73 (4), pp. 695-702
- Herzberg F. (1959). Mausner, Bamard, and Snyderman, Block **The Motivation to work**. New York : John Wiley.
- House, R.J., & Mitchell, T.R. (1974). "Path-Goal Theory of Leadership" , **Journal of Contemporary Business**. 3(122), pp. 81-97.
- Meyer. J. P.,& Allen, N. J. (1997). **Commitment in the Workplace : Theory,Research, and Application**. Thousand Oaks, CA : Sag.