

อิทธิพลของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของซีอีโอต่อความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทโรงกลั่นน้ำมันในประเทศไทย

อัมพล ชูสกุล

คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยกรุงเทพ

ปิยธิดา รัตนคุณ

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก

ธวัชชัย ศรีพรงาม

คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาและตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุอิทธิพลของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของซีอีโอต่อความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในบริบทของวัฒนธรรมองค์กรของบริษัทโรงกลั่นน้ำมันในประเทศไทยกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ประกอบด้วยตัวแปรแฝงจำนวน 6 ตัวแปร ได้แก่ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของซีอีโอ วัฒนธรรมที่เป็นไปในทางสร้างสรรค์ วัฒนธรรมการมุ่งเน้นความรู้สึผูกพันเป็นกลุ่ม วัฒนธรรมที่มุ่งเน้นการมีวินัย ทัศนคติ ความพึงพอใจในงานของพนักงาน และความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน โดยใช้ทั้งการวิจัยเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ เก็บข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์เจาะลึกเพื่อเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนากรอบแนวคิด ใช้แบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารและพนักงานที่ปฏิบัติงานในโรงกลั่นน้ำมันในประเทศไทย จำนวน 330 คน การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณใช้การวิเคราะห์โมเดลเส้นทาง

ผลการวิจัยแสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์ดี ค่าไค-สแควร์ เท่ากับ 48.345 ($df = 62$, $p\text{-value} = 0.898$) ไค-สแควร์สัมพัทธ์ (χ^2/df) เท่ากับ 0.780 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ 0.984 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้ ($AGFI$) เท่ากับ 0.956 ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบ (CFI) เท่ากับ 1.000 ค่าดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนที่เหลือมาตรฐาน ($SRMR$) เท่ากับ 0.026 ค่าดัชนีค่าความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์ ($RMSEA$) เท่ากับ 0.000 นอกจากนี้ผลการวิจัยยังแสดงว่า (1) ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของซีอีโอมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อวัฒนธรรมที่เป็นไปในทางสร้างสรรค์ วัฒนธรรมการมุ่งเน้นความรู้สึผูกพันเป็นกลุ่ม และวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นการมีวินัย (2) ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของซีอีโอมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความพึงพอใจในงานของพนักงาน (3) วัฒนธรรมที่เป็นไปในทางสร้างสรรค์และวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นการมีวินัยมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความพึงพอใจในงานของพนักงาน และวัฒนธรรมการมุ่งเน้นความรู้สึผูกพันเป็นกลุ่มมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน และ (4) ความพึงพอใจในงานของพนักงานมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ/ ความพึงพอใจในงาน/ ความผูกพันต่อองค์กร/ วัฒนธรรมองค์กร

Influence of CEO Transformational Leadership on Job Satisfaction and Organizational Commitment in Refining Companies in Thailand

Ampon Shoosanuk

Faculty of Business Administration, Bangkok University, Thailand

Piyatida Ratanacoon

Faculty of Humanities and Social Sciences, Rajamangla University of Technology Tawan-ok, Thailand

Thawatchai Sripornngam

Faculty of Management Sciences, Songkhla Rajabhat University, Thailand

Abstract

The objectives of this research were to develop and validate a causal relationship model of the influence of a chief executive officer's transformational leadership on job satisfaction and organizational commitment in the organizational cultures of refining companies in Thailand. The model involved six latent variables: CEO transformational leadership, constructive culture, collectivistic culture, innovative culture, job satisfaction, and organizational commitment. Both qualitative and quantitative methods were employed. Qualitative research involved in-depth interviews which were used to construct the conceptual framework. The research instrument was a questionnaire used to collect data from 330 administrators and other personnel working in Thai refining companies. The quantitative part of the study involved the application of structural equation modeling.

It was found that the model was consistent with the empirical data. Goodness of fit measures were found to be: Chi-square 48.345 (df=62, p-value=0.898); Relative Chi-square (χ^2/df) 0.780; Goodness of Fit Index (GFI) 0.984; Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) 0.956; Comparative Fit Index (CFI) 1.000; Standardized Root Mean Square Residual (SRMR) 0.026 and Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) 0.000. It was also found that (1) The transformational leaderships of CEOs had a positive and direct influence on constructive culture, collectivistic culture, and innovative culture. (2) The transformational leaderships of CEOs had a positive and direct influence on job satisfaction. (3) Constructive culture had a positive and direct influence on job satisfaction; innovative culture had a positive and direct influence on job satisfaction; collectivistic culture had a positive and direct influence on organizational commitment. (4) Job satisfaction had a positive and direct influence on organizational commitment.

Keywords: *transformational leadership, job satisfaction, organizational commitment, organizational culture*

ความนำ

การดำรงอยู่ขององค์กรในระยะยาวเป็นสิ่งที่เป็นอย่างยิ่งของทุกองค์กรภาคธุรกิจ ทั้งนี้ผลการดำเนินงานขององค์กรจะมีประสิทธิภาพทำให้องค์กรมีความเจริญก้าวหน้า และสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรได้มากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับผู้นำขององค์กร เนื่องจากการตัดสินใจในการดำเนินการเรื่องต่าง ๆ จะเป็นไปอย่างถูกต้องและเหมาะสมล้วนเป็นภาระหน้าที่ของผู้นำทั้งสิ้น (ระวิง เนตรโพธิ์แก้ว, 2542) โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้นำสูงสุดขององค์กร หรือที่เรียกว่า ซีอีโอ (CEO -- Chief Executive Officer) เนื่องจากผู้นำซีอีโอต้องรับผิดชอบต่อองค์กรทั้งหมดโดยได้รับมอบอำนาจการตัดสินใจ กำหนดนโยบาย และใช้อำนาจตามพันธะผูกพันเพื่อให้เป็นไปตามความประสงค์ของคณะกรรมการ (Carver, 1997) ที่เป็นตัวแทนของกลุ่มผู้ถือหุ้น ดังนั้นการตัดสินใจและการดำเนินงานของซีอีโอจึงส่งผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในองค์กร (กลุ่มพนักงาน กลุ่มผู้บริหาร กลุ่มผู้ถือหุ้น) และคนกลางที่อยู่ภายนอก (ลูกค้า ผู้จัดหาวัตถุดิบ ผู้ให้สินเชื่อ) พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต) และคณะ (2542) กล่าวว่า ภาวะผู้นำของซีอีโอมีความสำคัญต่อความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานเป็นอย่างมาก เนื่องจากภาวะผู้นำของซีอีโอ คือ คุณสมบัติของซีอีโอที่จะชักนำให้คนทั้งหลายมาประสานกัน และพากันไปสู่จุดหมายที่ตั้งมา ดังพุทธพจน์ที่ว่า “เมื่อฝูงโคว่ายข้ามน้ำ ถ้าโคจ่าฝูงไปคด โคหมดทั้งฝูงนั้นก็ไปคดตามกัน ถ้าโคจ่าฝูงไปตรง โคหมดทั้งฝูงนั้นก็ไปตรงตามกัน” แสดงให้เห็นอย่างชัดเจนถึงอิทธิพลของภาวะผู้นำของซีอีโอ ที่สามารถจะนำพาพนักงานภายใต้การบังคับบัญชาไปสู่ความรุ่งเรืองหรือในทางกลับกันสามารถนำพาพวกเขาไปสู่ความเสื่อมได้เช่นกัน ทั้งนี้การดำรงอยู่ขององค์กร ความมั่นคง และความมั่งคั่งขององค์กรก็ขึ้นอยู่กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในขององค์กรเช่นเดียวกัน ดังนั้นความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานจึงเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการดำรงอยู่ขององค์กร ก่อรูปกับสภาพแวดล้อม และภาวะการณ์ทางเศรษฐกิจของโลกในยุคโลกาภิวัตน์ที่มีการเปลี่ยนแปลงและเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ส่งผลให้องค์กรต้องให้ความสำคัญในเรื่องศักยภาพของผู้นำ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ผู้นำซีอีโอ

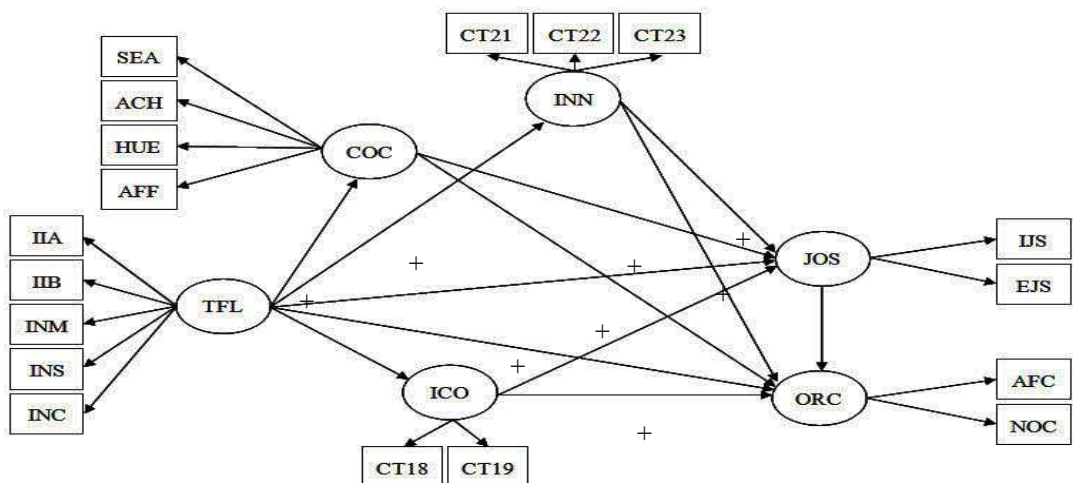
การดำเนินธุรกิจของโรงกลั่นน้ำมันที่เป็นองค์กรขนาดใหญ่ และมีความสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศไทยให้มีความเจริญก้าวหน้าและมีเสถียรภาพ จึงจำเป็นต้องคำนึงถึงความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน เพื่อสร้างความเจริญก้าวหน้า และความมั่นคงให้กับองค์กรในระยะยาว ผลจากการเปลี่ยนแปลงของภาวะการณ์ทางเศรษฐกิจที่ผ่านมาทำให้ธุรกิจโรงกลั่นน้ำมันต้องเผชิญกับการปรับตัว และเปลี่ยนแปลงอย่างมาก ทั้งโครงสร้างองค์กร โครงสร้างผู้บริหารระดับสูง รวมถึงวัฒนธรรมองค์กรเพื่อให้การบริหารงานเป็นไปตามแนวคิด และผลลัพธ์ที่องค์กรมุ่งหวัง วิธีการในการดำเนินธุรกิจหลังการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้จึงส่งผลต่อภาวะผู้นำของซีอีโอ และวัฒนธรรมองค์กร และก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางด้านการบริหารจัดการ ที่มีผลต่อความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อพัฒนาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุอิทธิพลของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของซีไอโอที่มีต่อความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในบริบทของวัฒนธรรมองค์กรของบริษัทโรงกลั่นน้ำมันในประเทศไทย
2. เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์

กรอบแนวคิดและสมมติฐานการวิจัย

การพัฒนาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุอิทธิพลของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของซีไอโอที่มีต่อความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในบริบทของวัฒนธรรมองค์กร ผู้วิจัยได้คัดเลือกตัวแปรในการวิจัยจากทฤษฎีและแนวคิดภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์กร รวมถึงการสัมภาษณ์เจาะลึก (in-depth interview) ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทโรงกลั่นน้ำมัน ซึ่งประกอบด้วย (1) ตัวแปรแฝงภายนอก คือ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของซีไอโอปรับใช้มาตรวัดตัวแปรจาก Multifactor Leadership Questionnaire ของ Bass and Avolio (2000) (2) ตัวแปรแฝงภายใน คือ วัฒนธรรมที่เป็นไปในทางสร้างสรรค์ปรับใช้มาตรวัดตัวแปรจาก Cooke and Lafferty (1994) วัฒนธรรมการมุ่งเน้นความรู้สึผูกพันเป็นกลุ่มปรับใช้มาตรวัดตัวแปรจาก Hofstede (1984) วัฒนธรรมที่มุ่งเน้นการมีนวัตกรรมปรับใช้มาตรวัดตัวแปรจาก Wallach (1983) ความพึงพอใจในงานปรับใช้มาตรวัดตัวแปรจาก Weiss, Dawis, England, and Lofquist (1967) และความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานปรับใช้มาตรวัดตัวแปรจาก Meyer and Allen (1997) โดยกำหนดสมมติฐานการวิจัย ดังแสดงในภาพที่ 1



ภาพที่ 1 โมเดลสมมติฐานความสัมพันธ์เชิงสาเหตุอิทธิพลของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของซีไอโอต่อความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

จากภาพที่ 1 ตัวแปรแฝงภายนอกภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของซีอีโอ (TFL) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 5 ตัวแปรได้แก่ ความมีอิทธิพลในเชิงอุดมการณ์ทางด้านเจตคติ (IIA) ความมีอิทธิพลในเชิงอุดมการณ์ทางด้านพฤติกรรม (IIB) การจูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจ (INM) การกระตุ้นให้เกิดการใช้ปัญญา (INS) และการมุ่งปฏิสัมพันธ์เป็นรายบุคคล (INC)

ตัวแปรแฝงภายในวัฒนธรรมที่เป็นไปในทางสร้างสรรค์ (COC) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 4 ตัวแปร คือ การมุ่งทำให้เป็นความจริง (SEA) การมุ่งความสำเร็จ (ACH) การมุ่งคน-การให้กำลังใจ (HUE) และการมุ่งเน้นการมีส่วนร่วม (AFF) ตัวแปรแฝงภายในวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นการมีนวัตกรรม (INN) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัวแปร ได้แก่ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (CT21) การกระตุ้นให้ใช้ความพยายาม (CT22) การทำงานที่มีความท้าทาย (CT23) ตัวแปรแฝงภายในวัฒนธรรมการมุ่งเน้นความรู้สึกผูกพันเป็นกลุ่ม (ICO) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 2 ตัวแปร คือ การมุ่งเน้นสวัสดิการของกลุ่ม (CT18) และการมุ่งเน้นความสำเร็จของกลุ่ม (CT19)

ตัวแปรแฝงภายในความพึงพอใจในงานของพนักงาน (JOS) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 2 ตัวแปร คือ ความพึงพอใจในงานจากปัจจัยภายใน (IJS) และความพึงพอใจในงานจากปัจจัยภายนอก (EJS) และสุดท้ายตัวแปรแฝงภายในความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน (ORC) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 2 ตัวแปร คือ ความผูกพันทางด้านอารมณ์ (AFC) และความผูกพันด้วยกฎเกณฑ์ (NOC)

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้ใช้ทั้งการวิจัยเชิงคุณภาพ และการวิจัยเชิงปริมาณ โดยการวิจัยเชิงคุณภาพเป็นการสัมภาษณ์เจาะลึก (in-depth interview) ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทโรงกลั่นน้ำมันจำนวนทั้งสิ้น 7 คน เพื่อเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนากรอบแนวคิดการวิจัย และการวิจัยเชิงปริมาณ ใช้แบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ประชากรและขนาดตัวอย่าง

ประชากรในการวิจัย คือ ผู้บริหารและพนักงานของโรงกลั่นน้ำมันในประเทศไทย จำนวน 3 บริษัท ได้แก่ (1) บริษัท ไออาร์พีซี จำกัด (มหาชน) (2) บริษัท บางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) และ (3) บริษัท อัลตราเออนซ์ รีไฟน์นิ่ง จำกัด (ในช่วงเวลาที่เก็บรวบรวมข้อมูลนั้น โรงกลั่นน้ำมันระยอง และโรงกลั่นน้ำมันสตาร์ปิโตรเลียมยังอยู่ระหว่างการควบรวมกิจการภายใต้ชื่อของบริษัท อัลตราเออนซ์ รีไฟน์นิ่ง จำกัด) การสุ่มตัวอย่าง ใช้วิธีการสุ่มแบบชั้นภูมิ (stratified random sampling) และจัดส่งแบบสอบถามออกไปจำนวนทั้งสิ้น 775 ชุดตามสัดส่วน ได้รับแบบสอบถามกลับคืนเป็นแบบสอบถามที่สมบูรณ์สามารถนำมาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้จำนวนทั้งสิ้น 330 ชุด คิดเป็นอัตราส่วนในการตอบกลับของแบบสอบถามเท่ากับร้อยละ 44.65

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหารและพนักงาน แบ่งออกเป็น 4 ส่วน ส่วนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล ส่วนที่ 2 ประเมินภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของซีอีโอ ส่วนที่ 3 ประเมินวัฒนธรรมองค์กร และส่วนที่ 4 ประเมินความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

การวิเคราะห์ข้อมูล

วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนา และวิเคราะห์สถิติพหุตัวแปรโดยใช้โมเดลสมการโครงสร้าง (structural equation model) (เสรี ชัดเข้ม, 2546) เพื่อทดสอบอิทธิพลเชิงสาเหตุของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของซีอีโอต่อวัฒนธรรมองค์กร ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

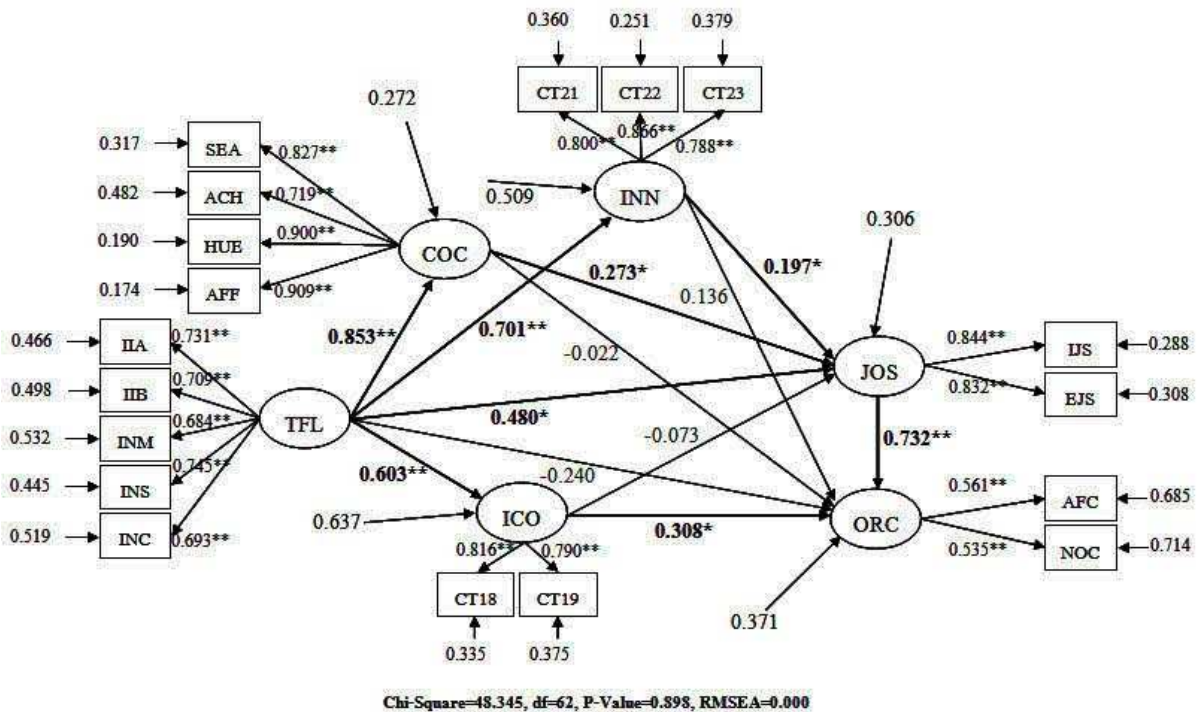
ผลการวิจัย

ผลการวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของซีอีโอ แสดงให้เห็นว่า ในภาพรวมภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของซีอีโอของโรงกลั่นน้ำมันอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.500 โดยมีมิติด้านความมีอิทธิพลในเชิงอุดมการณ์ (พฤติกรรม) มิติด้านการจูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจ และมิติด้านความมีอิทธิพลในเชิงอุดมการณ์ (เจตคติ) อยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.676, 3.636 และ 3.624 ตามลำดับ มิติด้านการกระตุ้นให้เกิดการใช้ปัญญา และมิติด้านการมุ่งปฏิสัมพันธ์เป็นรายบุคคลอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.411 และ 3.153 ตามลำดับ

ผลการวิเคราะห์ระดับวัฒนธรรมองค์กร 3 รูปแบบปรากฏว่า ในภาพรวมวัฒนธรรมการมุ่งเน้นความรู้สึกผูกพันเป็นกลุ่มอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.543 วัฒนธรรมที่เป็นไปในทางสร้างสรรค์อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.432 โดยมีมิติด้านการมุ่งความสำเร็จอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.672 ส่วนมิติด้านการมุ่งเน้นการมีส่วนร่วม มิติด้านการมุ่งทำให้เป็นความจริง และมิติด้านการมุ่งคน-การให้กำลังใจอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.413 3.340 และ 3.302 ตามลำดับ และวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นการมีนวัตกรรมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.365

ความพึงพอใจในงานของพนักงานพบว่า ในภาพรวมความพึงพอใจในงานของพนักงานโรงกลั่นน้ำมันอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.354 โดยทั้งสองมิติของความพึงพอใจในงาน คือ มิติด้านความพึงพอใจจากปัจจัยภายใน และมิติด้านความพึงพอใจจากปัจจัยภายนอกอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.412 และ 3.296 ตามลำดับ

ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานพบว่า ในภาพรวมความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานของโรงกลั่นน้ำมันอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.715 โดยมีมิติด้านความผูกพันทางด้านอารมณ์อยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.104 ส่วนมิติด้านความผูกพันด้วยกฎเกณฑ์อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.326



ภาพที่ 2 โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุอิทธิพลของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของซีอีโอที่มีต่อความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน

จากภาพที่ 2 และตารางที่ 1 แสดงว่า โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของอิทธิพลของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของซีอีโอที่มีต่อความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์การของพนักงานในบริบทของวัฒนธรรมองค์การของบริษัทโรงกลั่นน้ำมันในประเทศไทยสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในเกณฑ์ดี โดยมีค่าไคสแควร์ = 48.345 ที่องศาอิสระ (df) 62 ค่า $p = 0.898$ ค่า $\chi^2/df = 0.780$ ค่า GFI = 0.984 ค่า AGFI = 0.956 ค่า NFI = 0.995 ค่า NNFI = 1.003 ค่า CFI = 1.000 ค่า RMR = 0.014 ค่า SRMR = 0.0256 และค่า RMSEA = 0.000

ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของซีอีโอมีอิทธิพลทางบวกต่อวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นการมีนวัตกรรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางมีค่าเท่ากับ 0.701 และสามารถอธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 36.30

ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของซีอีโอมีอิทธิพลทางบวกต่อวัฒนธรรมที่เป็นไปในทางสร้างสรรค์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางมีค่าเท่ากับ 0.853 และสามารถอธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 72.80

ตารางที่ 1 อิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมของ โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุอิทธิพลของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของซีอีโอที่มีต่อความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

ตัวแปร สาเหตุ	COC			ICO			INN			JOS			ORC		
	DE	IE	TE	DE	IE	TE	DE	IE	TE	DE	IE	TE	DE	IE	TE
TFL	0.853** (0.061)	- (0.061)	0.853** (0.061)	0.603** (0.069)	- (0.069)	0.603** (0.069)	0.701** (0.068)	- (0.068)	0.701** (0.068)	0.480* (0.203)	0.327 (0.174)	0.806** (0.065)	-0.240 (0.367)	0.852* (0.332)	0.612** (0.104)
COC	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0.273* (0.137)	-	0.273* (0.137)	-0.022 (0.198)	0.199 (0.107)	0.177 (0.212)
ICO	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-0.073 (0.070)	-	-0.073 (0.070)	0.308* (0.132)	-0.054 (0.056)	0.254* (0.126)
INN	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0.197* (0.092)	-	0.197* (0.092)	0.136 (0.134)	0.145 (0.075)	0.281* (0.140)
JOS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0.732** (0.213)	-	0.732** (0.213)
R ²	0.728			0.491			0.363			0.694			0.629		
ค่าความเที่ยง CT18=0.665, CT19=0.625, CT21=0.640, CT22=0.740, CT23=0.621, SEA=0.683, ACH=0.518, HUE=0.810, AFF=0.826, IJS=0.712, EJS= 0.692, AFC=0.315, NOC=0.286															
$\chi^2=48.345$, df=62, $\chi^2/df=0.780$, p-value=0.898, GFI=0.984, AGFI=0.956, NFI=0.995, NNFI=1.003, CFI=1.000, RMSEA=0.000, RMR=0.014, SRMR=0.0256, CN=614.176															

ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของซีอีโอมีอิทธิพลทางบวกต่อวัฒนธรรมการมุ่งเน้นความรู้สึกผูกพันเป็นกลุ่มอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางมีค่าเท่ากับ 0.603 และสามารถอธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 49.10

ความพึงพอใจในงานของพนักงานได้รับอิทธิพลทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จากภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของซีอีโอ วัฒนธรรมที่เป็นไปในทางสร้างสรรค์ และวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นการมีนวัตกรรม โดยสามารถอธิบายความแปรปรวนของความพึงพอใจในงานได้ ร้อยละ 69.4

ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของซีอีโอมีอิทธิพลทางบวกต่อความพึงพอใจในงานของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางมีค่าเท่ากับ 0.480

วัฒนธรรมที่เป็นไปในทางสร้างสรรค์มีอิทธิพลทางบวกต่อความพึงพอใจในงานของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางมีค่าเท่ากับ 0.273

วัฒนธรรมที่มุ่งเน้นการมีนวัตกรรมมีอิทธิพลทางบวกต่อความพึงพอใจในงานของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางมีค่าเท่ากับ 0.197

ความพึงพอใจในงานของพนักงานมีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางมีค่าเท่ากับ 0.732

อภิปรายผล

ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมีอิทธิพลทางบวกต่อวัฒนธรรมองค์การทั้ง 3 รูปแบบ ได้แก่ วัฒนธรรมที่เป็นไปในทางสร้างสรรค์ วัฒนธรรมที่มุ่งเน้นการมีนวัตกรรม และวัฒนธรรมการมุ่งเน้นความรู้สึกผูกพันเป็นกลุ่ม ผลการวิจัยสอดคล้องกับแนวคิดของ Bass (1998) ที่กล่าวว่า ภายใต้วัฒนธรรมองค์การที่มีผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพนั้น ความท้าทายคือโอกาส ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพเป็นตัวอย่างที่ดี เป็นพี่เลี้ยงของคนในองค์การ และเป็นผู้สอนงานให้กับผู้ได้บังคับบัญชา มุ่งเน้นการปรับตัว และการเปลี่ยนแปลง โดยมุ่งเน้นวัตถุประสงค์ วิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์การ สมาชิกในองค์การรับรู้ถึงวัตถุประสงค์ร่วมกัน และเต็มไปด้วยความรู้สึกของการเป็นครอบครัวเดียวกัน ทั้งนี้วัฒนธรรมที่เป็นไปในทางสร้างสรรค์เป็นวัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญกับคน และมุ่งเน้นการมีส่วนร่วม วัฒนธรรมการมุ่งเน้นความรู้สึกผูกพันเป็นกลุ่มนั้น สมาชิกมีกรอบสังคมที่แนบแน่น มุ่งที่เป้าหมายของกลุ่มมากกว่าเป้าหมายส่วนตัว มีความสามัคคี ซื่อสัตย์ และจงรักภักดีต่อกลุ่มของตน สำหรับวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นการมีนวัตกรรมนั้น เต็มไปด้วยความท้าทาย การแสวงหามุมมองใหม่ ๆ ส่งเสริมให้สมาชิกขององค์การคิดในสิ่งใหม่ ๆ ทั้งนี้ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพนั้นใส่ใจผู้ได้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล ให้คำแนะนำอย่างสร้างสรรค์ ให้ความสำคัญในการพัฒนาศักยภาพของคน ให้กำลังใจ กระตุ้น และปลุกเร้าให้ผู้ได้บังคับบัญชาคิดและเห็นถึงเป้าหมายขององค์การร่วมกันโดยยึดถือเป้าหมายของกลุ่มอยู่เหนือประโยชน์ส่วนตัว ใช้การจูงใจ เพื่อกระตุ้น และปลุกเร้าให้ผู้ได้บังคับบัญชาเกิดแรงบันดาลใจคิดสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ และการบรรลุเป้าหมายที่ท้าทาย (Bass, 1998; Bass & Avolio, 1994) ดังนั้นหากพนักงานรับรู้ และสัมผัสถึงภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของซีไอโอที่มากขึ้น ก็จะส่งผลทำให้การรับรู้ และการปฏิบัติในกรอบของวัฒนธรรมที่เป็นไปในทางสร้างสรรค์ วัฒนธรรมการมุ่งเน้นความรู้สึกผูกพันเป็นกลุ่ม และวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นการมีนวัตกรรมที่สูงขึ้นตามไปด้วย ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Suwannachin (2003), Xenikou and Simosi (2006) และ Zhou, Gao, Yang and Zhou (2005)

ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของซีไอโอมีอิทธิพลทางบวกต่อความพึงพอใจในงานของพนักงาน ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับแนวคิดของ Bass (1985) และ Bass and Riggio (2006) ที่กล่าวว่า “ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมีความพยายาม และสามารถก่อให้เกิดผลสำเร็จในการยกระดับความต้องการของผู้ได้บังคับบัญชาจากระดับต่ำไปสู่ความต้องการในระดับที่สูงขึ้น ซึ่งเป็นไปตามทฤษฎีความต้องการเป็นลำดับขั้นของ Maslow (1954)” ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจูงใจ และกระตุ้นเร้าให้ผู้ได้บังคับบัญชามีความมุ่งมั่น ไปสู่เป้าหมาย วิสัยทัศน์ และพันธกิจร่วมกัน โดยการใส่ใจผู้ได้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล กระตุ้นให้ใช้ความคิด และเหตุผลในการแก้ไขปัญหา สร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ได้บังคับบัญชามีความมุ่งมั่นอย่างสูงสุดเพื่อบรรลุเป้าประสงค์ ก่อให้เกิดบรรยากาศที่ถ้อยอาศัยกัน มีความร่วมมือกัน และมีความสามัคคีอันดีในองค์การ ซึ่งเป็นบ่อเกิดนำไปสู่ความพึงพอใจในงานทั้งจากภายในและจากภายนอก ได้แก่ ผลสำเร็จของงาน การได้รับการยอมรับจากทุกฝ่าย ส่งผลให้ได้รับรายได้ที่เหมาะสมรวมถึงการเติบโตในองค์การ ดังนั้นหากพนักงานรับรู้ และสัมผัสถึงภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของซีไอโอที่มากขึ้น ก็จะส่งผล

ทำให้เกิดความพึงพอใจในงานสูงขึ้นตามไปด้วย ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Chang and Lee (2007) และ Trottier et al. (2008)

วัฒนธรรมที่เป็นไปในทางสร้างสรรค์มีอิทธิพลทางบวกต่อความพึงพอใจในงานของพนักงาน เนื่องจากวัฒนธรรมที่เป็นไปในทางสร้างสรรค์นั้นมุ่งเน้นให้พนักงานมีความโดดเด่นไม่เหมือนใคร มีความสุขในการทำงาน พัฒนาตนเอง กำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย กำหนดแผนที่รัดกุมเพื่อไปสู่เป้าหมายด้วยความกระตือรือร้น มุ่งเน้นให้มีความสัมพันธ์ที่ดีกับคนในองค์กร สนับสนุนเกื้อกูลซึ่งกันและกัน ให้กำลังใจกันและกัน และเอื้อประโยชน์ต่อส่วนรวม ซึ่งลักษณะวัฒนธรรมดังกล่าวส่งผลต่อความพึงพอใจในงานทั้งจากภายในและจากภายนอก นั่นคือเกี่ยวข้องกับจิตใจ และสิ่งแวดล้อมทางกายภาพของพนักงาน ดังนั้นหากพนักงานรับรู้ถึงระดับวัฒนธรรมที่เป็นไปในทางสร้างสรรค์ในองค์กรที่มากขึ้น ก็จะส่งผลทำให้เกิดความพึงพอใจในงานสูงขึ้นตามไปด้วย ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Balthazard, Cooke and Potter (2006) และ Glission and James (2002)

วัฒนธรรมที่มุ่งเน้นการมีนวัตกรรมมีอิทธิพลทางบวกต่อความพึงพอใจในงานของพนักงาน สภาพแวดล้อมของวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นการมีนวัตกรรมนั้น เป็นสภาพแวดล้อมที่เต็มไปด้วยความท้าทาย การแสวงหามุมมองใหม่ ๆ ส่งเสริมให้สมาชิกขององค์กรคิดในสิ่งใหม่ ๆ มีโอกาสและได้ใช้ความรู้ ความสามารถอย่างเต็มที่ ส่งผลทำให้พนักงานมีผลงานที่โดดเด่น ทำให้พนักงานรับรู้ถึงความสำเร็จทั้งจากภายในและภายนอก ก่อให้เกิดความพึงพอใจในงานที่ทำ ดังนั้น หากพนักงานรับรู้ถึงระดับวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นการมีนวัตกรรมในองค์กรที่มากขึ้น ก็จะส่งผลทำให้เกิดความพึงพอใจในงานที่สูงขึ้นตามไปด้วยซึ่งผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ Lok (1997) และ Lok and Crawford (2003)

ความพึงพอใจในงานของพนักงานมีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ความพึงพอใจในงานของพนักงานนั้นเกี่ยวข้องกับปัจจัยภายใน ได้แก่ ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และผู้บังคับบัญชา การบรรลุผลสำเร็จในงาน ความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และสถานะในสังคม ส่วนปัจจัยภายนอกเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมการทำงาน ได้แก่ อำนาจในการสั่งการ ค่าตอบแทน นโยบายที่สามารถนำไปปฏิบัติได้ ความรับผิดชอบ และความมั่นคงในงาน เมื่อพนักงานได้รับการตอบสนอง และเติมเต็มความต้องการทั้งสองด้าน ทำให้พึงพอใจในงานที่ตนทำ เมื่อพนักงานมีความพึงพอใจในงาน ก็จะส่งผลทำให้เกิดความรู้สึกที่ดีต่อองค์กร และไม่อยากจากองค์กรไป มีความรู้สึกแนบแน่นกับองค์กร รับรู้ถึงความเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีความจงรักภักดีต่อองค์กร อันเนื่องมาจากค่าตอบแทนที่เหมาะสมที่องค์กรมอบให้อย่างยุติธรรม นั่นคือพนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรนั่นเอง ดังนั้นหากพนักงานมีความพึงพอใจในงานมากขึ้นแล้ว พนักงานจะมีความผูกพันต่อองค์กรมากขึ้นตามไปด้วย ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ Caykoylu, Egri and Havlovic (2007) และ Chenot (2007)

ข้อเสนอแนะ

การนำผลการวิจัยไปใช้

1. ซีอีโอของบริษัทโรงกลั่นน้ำมันควรเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ เพื่อส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมองค์กร ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานที่มากขึ้น ซึ่งมีแนวทางในการปฏิบัติดังต่อไปนี้

1.1 ในมิติของการมีอิทธิพลในเชิงอุดมการณ์ หรือคุณสมบัติการมีบารมี ซีอีโอต้องแสดงออกทั้งด้านทัศนคติและพฤติกรรม โดยแสดงให้เห็นถึงการมีวิสัยทัศน์ มีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน สร้างความรู้สึกร่วมกันของพนักงานในองค์กร ซีอีโอต้องมีแนวความคิดในการพิจารณาความต้องการของผู้ได้บังคับบัญชาอยู่เหนือความต้องการของตนเอง เพื่อโน้มน้าวให้เกิดความไว้วางใจ เชื่อใจ ความเคารพนับถือ สร้างปฏิสัมพันธ์กับพนักงานด้วยการคล้อยตามใจ เพื่อให้พนักงานทุ่มเทแรงกาย แรงใจ ทำให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ที่กำหนด นอกจากนี้ซีอีโอต้องเป็นต้นแบบที่ดีให้กับพนักงาน เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ และมีความผูกพันอย่างแรงกล้ากับพันธกิจที่เป็นพันธกิจร่วมระหว่างซีอีโอและพนักงาน เป็นต้นแบบทางพฤติกรรมที่แสดงให้เห็นถึงมาตรฐานทางศีลธรรม และจรรยาบรรณที่สูงส่ง ต้องสร้างอิทธิพลต่อแนวความคิดของพนักงานในเรื่องค่านิยมและความเชื่อ รวมถึงกำหนดทิศทางและความมุ่งมั่นสู่เป้าหมาย

1.2 ในมิติของการจูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจ ซีอีโอต้องแสดงออกเพื่อให้พนักงานตระหนักถึงคุณค่า ความหมาย และความสำคัญของงานที่พวกเขาทำ ทำให้พนักงานรับรู้ถึงความคาดหวังที่สูง แสดงวัตถุประสงค์ที่สำคัญให้พนักงานรับทราบแบบง่าย ๆ นอกจากนี้ซีอีโอต้องมีความสามารถในการปลุกเร้า และสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ได้บังคับบัญชาโดยการสร้างความรู้สึกร่วมกันในการผสมผสานวัตถุประสงค์ และความต้องการของปัจเจกบุคคลและองค์กรเข้าด้วยกัน

1.3 ในมิติของการกระตุ้นให้เกิดการใช้ปัญญา ซีอีโอต้องแสดงออกถึงการส่งเสริมหรือกระตุ้นให้กำลังใจ เสริมแรงให้พนักงานค้นหาวิธีใหม่ ๆ ในการทำงาน กระตุ้นให้พนักงานรู้จักสงสัย และตั้งคำถามต่อความเชื่อพื้นฐานที่เคยประพฤติปฏิบัติมาจนเคยชิน ฝึกให้พนักงานมองปัญหาเดิมด้วยมุมมองใหม่ ส่งเสริมในเรื่องความเฉลียวฉลาด ความมีเหตุผล และการแก้ไขปัญหาอย่างระมัดระวัง ปลุกเร้าให้พนักงานเกิดความคิดสร้างสรรค์ เพิ่มการมีนวัตกรรมในเรื่องของความมีเหตุผล และการแก้ไขปัญหา

1.4 ในมิติของการมุ่งปฏิสัมพันธ์เป็นรายบุคคล ซีอีโอต้องแสดงออกถึงการให้ความสำคัญต่อความต้องการของพนักงานเป็นรายบุคคล สามารถจดจำเรื่องราวที่สำคัญ ๆ ของพนักงาน และให้ความสำคัญต่อการพัฒนาศักยภาพด้านต่าง ๆ ของพนักงานเป็นรายบุคคล มีการแนะนำ การสอนงาน และการให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างสร้างสรรค์

2. ซีอีโอของบริษัทโรงกลั่นน้ำมันควรส่งเสริมวัฒนธรรมที่เป็นไปในทางสร้างสรรค์ เพื่อเสริมสร้างความพึงพอใจในงานของพนักงานให้มากขึ้น ซึ่งมีแนวทางในการปฏิบัติดังต่อไปนี้

2.1 ในมิติของการมุ่งทำให้เป็นความจริง ซีอีโอต้องส่งเสริมให้พนักงานมีความสุขในการทำงาน พนักงานมุ่งพัฒนาตนเอง ทำกิจกรรมใหม่ ๆ และเป็นกิจกรรมที่น่าสนใจ ส่งเสริมให้พนักงานมีความคิดในแนวทางที่เป็นเอกลักษณ์ เป็นอิสระ ไม่เหมือนใคร มุ่งเน้นคุณภาพมากกว่ามุ่งเน้นปริมาณ

2.2 ในมิติของการมุ่งความสำเร็จ ซีอีโอต้องส่งเสริมให้พนักงานกำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย และเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ ส่งเสริมให้พนักงานกำหนดแผนและทำด้วยความกระตือรือร้นที่จะไปสู่เป้าหมาย ส่งเสริมให้พนักงานมีความมุ่งมั่นสู่มาตรฐานของความเป็นเลิศ ทำงานมุ่งหวังในผลสำเร็จ

2.3 ในมิติของการมุ่งคน-การให้กำลังใจ ซีอีโอต้องส่งเสริมให้พนักงานเป็นผู้ให้การสนับสนุน อย่างสร้างสรรค์ มุ่งเน้นการมีอิทธิพลในการติดต่อกับผู้คน ส่งเสริมให้พนักงานเปิดใจเพื่อให้มีอิทธิพลในการสร้างปฏิสัมพันธ์กับพนักงานคนอื่น ๆ ด้วยการให้ความสำคัญต่อความต้องการของพนักงานคนอื่น ๆ สนับสนุนให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ส่งเสริมพฤติกรรมของพนักงานให้ความช่วยเหลือกัน รวมถึงการให้กำลังใจซึ่งกันและกัน

2.4 ในมิติของการมุ่งเน้นการมีส่วนร่วม ซีอีโอต้องส่งเสริมให้พนักงานให้ความเป็นมิตร ให้ความร่วมมือ และรู้สึกถึงความพึงพอใจของกลุ่มคนที่ทำงานร่วมกัน รวมถึงตั้งใจสร้างความพึงพอใจให้กับสมาชิกคนอื่น ๆ ขององค์กร มุ่งส่งเสริมให้พนักงานให้ความร่วมมือซึ่งกันและกัน ปฏิบัติต่อพนักงานคนอื่น ๆ ด้วยไมตรีจิต มิตรภาพ มีความคิดที่เอื้อประโยชน์ต่อส่วนรวมเป็นสำคัญ สร้างสรรค์ความมีมนุษยสัมพันธ์ที่เป็นเลิศ มุ่งให้ความสำคัญกับคนมากกว่าทรัพย์สินเงินทอง จูงใจเพื่อนพนักงานด้วยความเป็นมิตร มีความเปิดเผย และอบอุ่น

3. ซีอีโอของบริษัทโรงกลั่นน้ำมันควรส่งเสริมวัฒนธรรมการมุ่งเน้นความรู้สึกผูกพันเป็นกลุ่ม เพื่อก่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานที่มากขึ้น โดยเสริมสร้างให้พนักงานมีความกลมเกลียว สมัคสมาน สามัคคี มีความซื่อสัตย์ จงรักภักดีต่อกัน มุ่งผลประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตน รวมถึงยึดถือความสำเร็จ และเป้าหมายของกลุ่มเป็นหลัก

4. ซีอีโอของบริษัทโรงกลั่นน้ำมันควรส่งเสริมวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นการมีนวัตกรรมเพื่อส่งเสริมให้เกิดความพึงพอใจในงานของพนักงานที่มากขึ้น โดยการสนับสนุนให้เกิดบรรยากาศในการทำงานที่เต็มไปด้วยความท้าทาย พนักงานมีความทะเยอทะยาน กล้าได้กล้าเสีย มีความคิดสร้างสรรค์ มีการแสวงหานวัตกรรม และสิ่งใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา

5. ซีอีโอของบริษัทโรงกลั่นน้ำมันควรให้ความสำคัญในการส่งเสริมและสนับสนุนให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในงานเพื่อก่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรที่มากขึ้น ซึ่งมีแนวทางในการปฏิบัติดังต่อไปนี้

5.1 เสริมสร้างความพึงพอใจในงานจากปัจจัยภายใน โดยส่งเสริมสนับสนุนให้พนักงานบรรลุผลสำเร็จในการทำงาน มอบหมายอำนาจในการสั่งการให้แก่พนักงานอย่างเหมาะสม ส่งเสริมให้พนักงานมีความคิดสร้างสรรค์ มีความรับผิดชอบ มีโอกาสได้เป็นคนสำคัญในการทำงานในองค์กร ส่งเสริมสภาพแวดล้อมในการทำงานที่พนักงานสามารถทำในสิ่งที่ไม่ขัดกับมโนธรรม และศีลธรรมจรรยา มีอิสระในการตัดสินใจที่เหมาะสม และสร้างโอกาสให้พนักงานได้ลองใช้วิธีการทำงานของตนเองในการทำงานจริง

5.2 เสริมสร้างความพึงพอใจในงานจากปัจจัยภายนอก จากการมีนโยบายที่ส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน ทั้งนี้ นโยบาย และแนวทางสู่การปฏิบัติของบริษัทต้องชัดเจน และเป็นที่ยอมรับในสภาพความเป็นจริงในทางปฏิบัติจากพนักงาน มีการบริหารค่าตอบแทนอย่างโปร่งใส และยุติธรรม กำหนดบทบาท และหน้าที่อย่างเหมาะสม และชัดเจนสำหรับพนักงาน ต้องส่งเสริมสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาทางด้านความรู้ ความสามารถ และความชำนาญในการทำงานแก่พนักงาน

การวิจัยต่อไป

1. ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของซีอีโอไม่ส่งผลทางตรงต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน แต่กลับส่งผลทางอ้อมผ่านทางความพึงพอใจในงานของพนักงาน และวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งเป็นผลที่ขัดแย้งกับการวิจัยที่ทำแบบแยกส่วน เพื่อเป็นการยืนยันผลการวิจัยนี้จึงเสนอแนะให้วิจัยเพิ่มเติมโดยใช้กรอบแนวความคิดนี้ และศึกษากับกลุ่มประชากรที่ใกล้เคียงกับบริษัทโรงกลั่นน้ำมัน เพื่อยืนยันผลการวิจัย

2. วัฒนธรรมองค์กรที่นำมาศึกษาในการวิจัยนี้ได้แก่ วัฒนธรรมที่เป็นไปในทางสร้างสรรค์ วัฒนธรรมการมุ่งเน้นความรู้สึผูกพันเป็นกลุ่ม และวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นการมีนวัตกรรมนั้น เป็นผลมาจากการบูรณาการกรอบแนวคิดจากผลงานวิจัยที่ผ่านมา ซึ่งผลการวิจัยนี้พบว่า หลายส่วนไม่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานตามที่ได้ตั้งสมมติฐานไว้ จึงเสนอแนะให้ศึกษาเพิ่มเติมเพื่อยืนยันผลการวิจัย

เอกสารอ้างอิง

พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต), อานันท์ ปันยารชุน, ประเวศ วะสี, สิปปนนท์ เกตุทัต, สงวน นิตยารัมภ์พงศ์, &

ไพบูลย์ วัฒนศิริธรรม. (2542). *ผู้นำ*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: มติชน.

ระวีง เนตรโพธิ์แก้ว. (2542). *องค์การและการจัดการ*. (พิมพ์ครั้งที่ 9). กรุงเทพฯ: พื้ทักอักษร.

เสรี ชัดเข้ม. (2546). โมเดลสมการโครงสร้าง. *วารสารวิจัยและวัดผลการศึกษา*, 1(1), 1-24.

Balthazard, P. A., Cooke, R. A., & Potter, R. E. (2006). Dysfunctional culture, dysfunctional organization capturing the behavioral norms that form organizational culture and drive performance. *Journal of Managerial Psychology*, 21(8), 709-732.

Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.

Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership: Industrial, military, and educational impact*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2000). *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire: Sampler set, technical report, leader form, rater form, and scoring key for MLQ form 5x-Short* (2nd ed.). California: Mind Garden, Inc.

- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Inc.
- Carver, J. (1997). *Board Assessment of the CEO*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Caykoylu, S., Egri, C. P., & Havlovic, S. (2007). Organizational commitment across different employee groups. *The Business Review, Cambridge*, 8(1), 191.
- Chang, S.-C., & Lee, M.-S. (2007). A study on relationship among leadership, organizational culture, the operation of learning organization and employees' job satisfaction. *The Learning Organization*, 14(2), 155-185.
- Chenot, D. (2007). *Organizational culture and retention in public child welfare services organizations*. Unpublished doctoral dissertation, Case Western Reserve University.
- Cooke, R. A., & Lafferty, J. C. (1994). *Organizational culture inventory*. Plymouth, MI: Human Synergetics.
- Glission, C., & James, L. R. (2002). The cross-level effects of culture and climate in human service teams. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 767-794.
- Golob, T. F. (2003). Review structural equation modeling for travel behavior research. *Transportation Research*, 37, 1-25.
- Hair, J. F., Jr., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis* (7 ed.). Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- Hofstede, G. H. (1984). *Culture's consequences, international differences in work-related values (cross cultural research and methodology)* (Abridged ed.). Beverly Hills, CA: Sage.
- Lok, P. (1997). *The influence of organizational culture, subculture, leadership style and job satisfaction on organizational commitment*. Ph.D. dissertation, University of Sydney (Australia), Australia. Retrieved September 13, 2007, from ProQuest Digital Dissertations database. (Publication No. AAT 9904801).
- Lok, P., & Crawford, J. (2003). The effect of organisational culture and leadership style on job satisfaction and organizational commitment: A cross-national comparison. *Journal of Management Development*, 23(4), 321-338.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. New York: Harper & Row.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Powell, A. L. (2000). *Antecedents and outcomes of team commitment in a global, virtual environment*. Ph.D. dissertation, Indiana University, United States -- Indiana. Retrieved September 13, 2007, from ProQuest Digital Dissertations database. (Publication No. AAT 9981037).

- Suwannachin, K. (2003). *The relationship among leadership styles, work-related cultural values, and organizational outcomes in higher educational institutions in Thailand*. D.B.A. dissertation, Nova Southeastern University, Florida. Retrieved September 13, 2007, from ProQuest Digital Dissertations database. (Publication No. AAT 3102805).
- Trottier, T., Wart, M. V., & Wang, X. (2008). Examining the Nature and Significance of Leadership in Government Organizations. *Public Administration Review*, 68(2), 319-333.
- Wallach, E. (1983). Individuals and organization: The cultural match. *Training and Development Journal*, 12, 28-36.
- Walumbwa, O. F. (2002). *The relationship between leadership styles, cultural orientation, organizational commitment, job satisfaction and perceptions of organizational withdrawal behaviors*. Ph.D. dissertation, University of Illinois at Urbana-Champaign, Illinois. Retrieved September 12, 2007, from ProQuest Digital Dissertations database. (Publication No. AAT 3044253).
- Weiss, D., Dawis, R., England, G., & Lofquist, L. (1967). *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*. Minneapolis, MN: The University of Minnesota Press.
- Xenikou, A., & Simosi, M. (2006). Organizational culture and transformational leadership as predictors of business unit performance *Journal of Managerial Psychology* 21(6), 566 - 579.
- Zhou, K. Z., Gao, G. Y., Yang, Z., & Zhou, N. (2005). Developing strategic orientation in China: Antecedents and consequences of market and innovation orientations [Abstract]. *Journal of Business Research*, 58(8), 1049-1058.