

**อิทธิพลของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้นำสูงสุดขององค์การต่อความพึงพอใจในงาน
และความผูกพันต่อองค์การของพนักงานในบริบทของวัฒนธรรมองค์การ
ของบริษัทโรงกลั่นน้ำมันในประเทศไทย**

**INFLUENCE OF CEO'S TRANSACTIONAL LEADERSHIP ON JOB SATISFACTION AND
ORGANIZATIONAL COMMITMENT IN THE ORGANIZATIONAL CULTURES OF
THE REFINING COMPANIES IN THAILAND**

อัมพล ชูสนุก¹ ฉวีวรรณ ชูสนุก² และสุภาพร เฟงพิศ³

Ampon Shoosanuk¹ Chaveewan Shoosanuk² and Supaporn Phengpis³

¹คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยกรุงเทพ

^{2,3}วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

¹School of Business Administration, Bangkok University

^{2,3}College of Innovation Management, Rajamangala University of Technology Rattanakosin

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนา และตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุอิทธิพลของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้นำสูงสุดต่อความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์การของพนักงานในบริบทของวัฒนธรรมองค์การของบริษัทโรงกลั่นน้ำมันในประเทศไทยกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุประกอบด้วยตัวแปรแฝงจำนวน 6 ตัวแปร ได้แก่ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้นำสูงสุด วัฒนธรรมที่เป็นไปในทางสร้างสรรค์ วัฒนธรรมการมุ่งเน้นความรู้สึผูกพันเป็นกลุ่ม วัฒนธรรมที่มุ่งเน้นการมีนวัตกรรม ความพึงพอใจในงานของพนักงาน และความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน ผู้วิจัยดำเนินการวิจัยโดยใช้ทั้งการวิจัยเชิงคุณภาพ และการวิจัยเชิงปริมาณ การวิจัยเชิงคุณภาพเป็นการสัมภาษณ์เจาะลึกเพื่อเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนากรอบแนวคิด การวิจัยเชิงปริมาณเป็นการวิจัยเชิงประจักษ์ โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหาร และพนักงานที่ปฏิบัติงานในโรงกลั่นน้ำมันในประเทศไทย จำนวน 330 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ การแจกแจงความถี่ การหาค่าร้อยละ การหาค่าเฉลี่ย การหาค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง

ผลการวิจัยแสดงว่า โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุอิทธิพลของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้นำสูงสุดต่อความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์การของพนักงานในบริบทของวัฒนธรรมองค์การของบริษัทโรงกลั่นน้ำมันในประเทศไทยมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์ดี ค่าไคสแควร์ เท่ากับ 54.825 ท้องศาอิสระ (df) เท่ากับ 66 ค่าความน่าจะเป็น (p -value) เท่ากับ 0.835 ไคสแควร์สัมพันธ์ (χ^2/df) เท่ากับ 0.831 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ 0.980 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้ ($AGFI$) เท่ากับ 0.958 ค่าดัชนี

ค่าความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์ (*RMSEA*) เท่ากับ 0.000 นอกจากนี้ผลการวิจัยยังพบว่า (1) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้นำสูงสุดมีอิทธิพลทางบวกต่อวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นการมีนวัตกรรม (2) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้นำสูงสุดมีอิทธิพลทางบวกต่อวัฒนธรรมที่เป็นไปในทางสร้างสรรค์ (3) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้นำสูงสุดมีอิทธิพลทางบวกต่อวัฒนธรรมการมุ่งเน้นความรู้สึกร่วมกันเป็นกลุ่ม (4) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้นำสูงสุดมีอิทธิพลทางบวกต่อความพึงพอใจในงานของพนักงาน (5) วัฒนธรรมที่เป็นไปในทางสร้างสรรค์มีอิทธิพลทางบวกต่อความพึงพอใจในงานของพนักงาน (6) วัฒนธรรมที่มุ่งเน้นการมีนวัตกรรมมีอิทธิพลทางบวกต่อความพึงพอใจในงานของพนักงาน (7) ความพึงพอใจในงานของพนักงานมีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำของผู้นำสูงสุด ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน วัฒนธรรมองค์กร วัฒนธรรมที่เป็นไปในทางสร้างสรรค์ วัฒนธรรมการมุ่งเน้นความรู้สึกร่วมกันเป็นกลุ่ม วัฒนธรรมที่มุ่งเน้นการมีนวัตกรรม ความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์กร

Abstract

The objectives of this research were to develop and validate a causal relationship model of the influence of the CEO's transactional leadership on job satisfaction and organizational commitment in the organizational cultures of the refining companies in Thailand. The model involved six latent variables: CEO's transactional leadership, constructive culture, collectivistic culture, innovative culture, job satisfaction, and organizational commitment. The researchers used both qualitative and quantitative methods. The qualitative research involved in-depth interviews used to construct the conceptual framework. The quantitative research involved empirical research. The research tool was a questionnaire to collect data from 330 administrators and other personnel working in refining companies in Thailand. The statistics used in data analysis were frequency, percentage, mean, standard deviation and structural equation model analysis.

It was found that the model was consistent with the empirical data. Goodness of fit measures were found to be: Chi-square 54.825 ($df = 66$, $p\text{-value} = 0.835$); Relative Chi-square (χ^2/df) 0.831; Goodness of Fit Index (*GFI*) 0.980; Adjusted Goodness of Fit Index (*AGFI*) 0.958; and Root Mean Square Error of Approximation (*RMSEA*) 0.000. It was also found that (1) the transactional leaderships of CEOs had a positive and direct influence on innovative culture, (2) the transactional leaderships of CEOs had a positive and direct influence on constructive culture, (3) the transactional leaderships of CEOs had a positive and direct influence on collectivistic culture, (4) the transactional leaderships of CEOs had a positive and direct influence on job satisfaction, (5) constructive culture had a positive and direct influence on job satisfaction, (6) innovative culture had a positive and direct influence on job satisfaction, and (7) job satisfaction had a positive and direct influence on organizational commitment.

Keywords: CEO Leadership, Transactional Leadership, Organizational Culture, Constructive Culture, Collectivistic Culture, Innovative Culture, Job Satisfaction, Organizational Commitment

บทนำ

ในยุคโลกาภิวัตน์ภาวะการณ์ทางเศรษฐกิจของโลก มีการเปลี่ยนแปลง และเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ดังนั้น การดำรงอยู่ขององค์กรในระยะยาวจึงเป็นสิ่งที่จะต้องคำนึงอย่างยิ่งของทุกองค์การภาคธุรกิจ ปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการดำรงอยู่ขององค์กร และส่งเสริมความมั่นคง และความมั่งคั่งขององค์กรนั้น คือ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร ดังนั้นความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานซึ่งเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในองค์กรจึงเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการดำรงอยู่ขององค์กร ทั้งนี้ผลการดำเนินงานขององค์กรจะมีประสิทธิภาพทำให้องค์การมีความเจริญก้าวหน้า และสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรได้มากน้อยเพียงใดก็ขึ้นอยู่กับผู้นำขององค์กร เนื่องจากการตัดสินใจในการดำเนินการในเรื่องต่างๆ จะเป็นไปอย่างถูกต้องและเหมาะสมล้วนเป็นภาระหน้าที่ของผู้นำทั้งสิ้น (Natepokaew, 1999) โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้นำสูงสุดขององค์กร หรือที่เรียกว่า ซีอีโอ (CEO - Chief Executive Officer) ผู้นำสูงสุดนั้นได้รับมอบอำนาจการตัดสินใจ กำหนดนโยบาย และใช้อำนาจตามพันธะผูกพันเพื่อให้เป็นไปตามความประสงค์ของคณะกรรมการ (Carver, 1997: 7-8) ที่เป็นตัวแทนของกลุ่มผู้ถือหุ้น ดังนั้นการตัดสินใจและการดำเนินงานของซีอีโอจึงส่งผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในและภายนอกองค์กร Phra Dhammapidok (Prayutto, P.) et al. (1999: 1-3) กล่าวว่า ภาวะผู้นำของซีอีโอมีความสำคัญต่อความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานเป็นอย่างมาก เนื่องจากภาวะผู้นำของผู้นำสูงสุด คือ คุณสมบัติของซีอีโอที่จะชักนำให้คนทั้งหลายมาประสานกัน และพากันไปสู่จุดหมายที่ตั้งใจ ลักษณะของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้นำสูงสุดจะเกี่ยวข้องกับการที่ซีอีโอได้กำหนดเป้าหมายและสัญญาว่า จะให้รางวัลแก่พนักงาน หากสามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดร่วมกันไว้ได้ ส่งผลให้พนักงานตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นไปตามที่ซีอีโอ

มุ่งหมายเพื่อผลของรางวัลที่ซีอีโอได้สัญญาว่าจะมอบให้ นอกจากนี้ซีอีโอยังตรวจตราและป้องกันมิให้เกิดความผิดพลาดขึ้น ส่งเสริมให้พนักงานสามารถบรรลุผลสำเร็จ จึงส่งผลให้พนักงานมีความพึงพอใจในงาน รวมถึงมีความผูกพันต่อองค์กรเพิ่มสูงขึ้น

โรงกลั่นน้ำมันเป็นองค์การธุรกิจที่มีขนาดใหญ่ การดำเนินธุรกิจของโรงกลั่นน้ำมันให้มีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องคำนึงถึงความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานเพื่อสร้างความเจริญก้าวหน้า และความมั่นคงให้กับองค์การในระยะยาว ทั้งนี้การเปลี่ยนแปลงของภาวะการณ์ทางเศรษฐกิจที่ผ่านมาส่งผลให้ธุรกิจโรงกลั่นน้ำมันต้องเผชิญกับการปรับตัว และเปลี่ยนแปลงอย่างมาก ทั้งโครงสร้างองค์กร โครงสร้างผู้บริหารระดับสูง รวมถึงวัฒนธรรมองค์การ เพื่อให้การบริหารงานเป็นไปตามแนวคิด และผลลัพธ์ที่องค์การมุ่งหวัง วิธีการในการดำเนินธุรกิจหลังการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้จึงส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้นำสูงสุด และวัฒนธรรมองค์การ และก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางด้านการบริหารจัดการที่มีผลต่อความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อพัฒนาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุอิทธิพลของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้นำสูงสุดต่อความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในบริบทของวัฒนธรรมองค์การของบริษัทโรงกลั่นน้ำมันในประเทศไทย

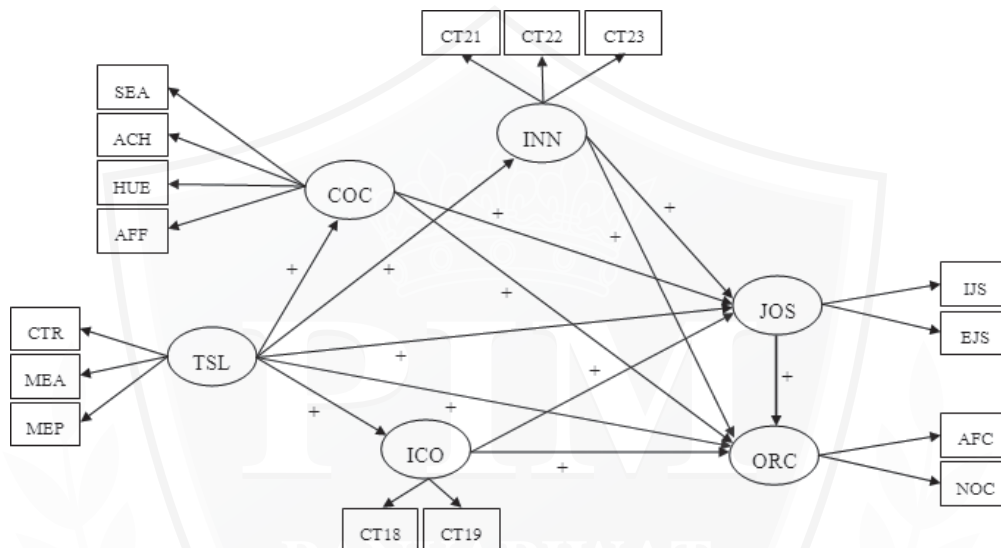
2. เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์

กรอบแนวคิดและสมมติฐานการวิจัย

การพัฒนาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุอิทธิพลของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้นำสูงสุดต่อความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในบริบทของวัฒนธรรมองค์การ ผู้วิจัยได้คัดเลือกตัวแปร

สำหรับการวิจัยในครั้งนี้จากทฤษฎีและแนวคิดในเรื่องภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์การ ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์การ รวมถึงการสัมภาษณ์เจาะลึก (in-depth interview) จากผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทโรงกลั่นน้ำมัน ซึ่งประกอบด้วย (1) ตัวแปรแฝงภายนอก คือ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน

ของผู้นำสูงสุด (2) ตัวแปรแฝงภายใน คือ วัฒนธรรมที่เป็นไปในทางสร้างสรรค์ วัฒนธรรมการมุ่งเน้นความรู้สึกร่วมกันเป็นกลุ่ม วัฒนธรรมที่มุ่งเน้นการมีนวัตกรรม ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน โดยกำหนดสมมติฐานการวิจัยทั้งสิ้น 12 สมมติฐาน ดังแสดงในภาพที่ 1



ภาพที่ 1 โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุอิทธิพลของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้นำสูงสุดต่อความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์การของพนักงานในบริบทของวัฒนธรรมองค์การของบริษัทโรงกลั่นน้ำมันในประเทศไทย

จากภาพที่ 1 ตัวแปรแฝงภายนอกภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้นำสูงสุด (TSL) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัวแปร ได้แก่ การให้รางวัลตามสถานการณ์ (CTR) การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก (MEA) และการบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ (MEP)

ตัวแปรแฝงภายในวัฒนธรรมที่เป็นไปในทางสร้างสรรค์ (COC) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 4 ตัวแปร คือ การมุ่งทำให้เป็นความจริง (SEA) การมุ่งความสำเร็จ (ACH) การมุ่งเน้นที่คน-การให้กำลังใจ (HUE) และการมุ่งเน้นการมีส่วนร่วม (AFF) ตัวแปรแฝงภายในวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นการมีนวัตกรรม (INN) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัวแปร ได้แก่ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (CT21) การกระตุ้นให้ใช้ความพยายาม (CT22) การทำงานที่มี

ความท้าทาย (CT23) ตัวแปรแฝงภายในวัฒนธรรมการมุ่งเน้นความรู้สึกร่วมกันเป็นกลุ่ม (ICO) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 2 ตัวแปร คือ การมุ่งเน้นสวัสดิการของกลุ่ม (CT18) และการมุ่งเน้นความสำเร็จของกลุ่ม (CT19)

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

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยดำเนินการโดยใช้ทั้งการวิจัยเชิงคุณภาพ และการวิจัยเชิงปริมาณ การวิจัยเชิงคุณภาพนั้นเป็นการสัมภาษณ์เจาะลึก (In-Depth Interview) ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท โรงกลั่นน้ำมันจำนวนทั้งสิ้น 7 คน เพื่อเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนารอบแนวคิดการวิจัย สำหรับการวิจัยเชิงปริมาณนั้นเป็นการวิจัยเชิงประจักษ์ โดยใช้แบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ประชากรและขนาดตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ ผู้บริหารและพนักงานของโรงกลั่นน้ำมันในประเทศไทย จำนวน 4 โรงกลั่น ได้แก่ (1) โรงกลั่นน้ำมันไออาร์พีซี (2) โรงกลั่นน้ำมันบางจากปิโตรเลียม (3) โรงกลั่นน้ำมันระยอง และ (4) โรงกลั่นน้ำมันสตาร์ปิโตรเลียม รวมจำนวนประชากรทั้งสิ้น 1,790 คน ในการวิจัยครั้งนี้มีจำนวนตัวแปรที่สังเกตได้ทั้งสิ้น 16 ตัวแปร ซึ่ง Golob (2003: 9) แนะนำว่า การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างด้วยวิธีประมาณค่าแบบ Maximum Likelihood ควรจะมีขนาดตัวอย่างอย่างน้อยเป็น 15 เท่าของตัวแปรสังเกตได้ ดังนั้นขนาดของตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยจึงควรมีจำนวนอย่างน้อยเท่ากับ $15 \times 16 = 240$ คน นอกจากนี้ Kanjanawasee, Pitayanon & Srisukho (2008: 151) แนะนำว่า การเลือกตัวอย่างสำหรับศึกษาค่าเฉลี่ยของประชากร ณ ระดับความเชื่อมั่น 95% เมื่อยอมให้ความคลาดเคลื่อนของการประมาณค่าเฉลี่ยเกิดขึ้นได้ในระดับ $\pm 10\%$ เมื่อมีขนาดประชากร 2,000 ขนาดของตัวอย่างควรมีจำนวน 333 ตัวอย่าง ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้วิธีการเลือกตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) เพื่อให้ได้ตัวอย่างที่มีลักษณะกระจาย และครอบคลุมกลุ่มประชากรให้มากที่สุด เนื่องจากกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มพนักงานมีคุณลักษณะที่แตกต่างจากกัน กล่าวคือ กลุ่มผู้บริหารเป็นผู้ได้บังคับบัญชาที่มีความใกล้ชิดกับซีโอโอมากกว่ากลุ่มพนักงาน จึงได้รับอิทธิพล

ของภาวะผู้นำของผู้นำสูงสุดมากกว่าพนักงาน ทั้งนี้ผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามที่สมบูรณ์ และสามารถนำไปใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลกลับคืนจำนวนทั้งสิ้น 330 ชุด แบ่งเป็นผู้บริหาร 43 คน และพนักงาน 287 คน ซึ่งถือว่าเพียงพอสำหรับการวิเคราะห์ข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ คือ แบบสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหารและพนักงาน โดยแบ่งออกเป็น 4 ส่วน ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล ส่วนที่ 2 ข้อคำถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้นำสูงสุด ปรับใช้มาตรวัดตัวแปรจาก Multifactor Leadership Questionnaire ของ Bass & Avolio (2000) ส่วนที่ 3 ข้อคำถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ โดยวัฒนธรรมที่เป็นไปในทางสร้างสรรค์ ปรับใช้มาตรวัดตัวแปรจาก Cooke & Lafferty (1994) วัฒนธรรมการมุ่งเน้นความรู้สึผูกพันเป็นกลุ่ม ปรับใช้มาตรวัดตัวแปรจาก Hofstede (1984) วัฒนธรรมที่มุ่งเน้นการมีนวัตกรรม ปรับใช้มาตรวัดตัวแปรจาก Wallach (1983) และส่วนที่ 4 ข้อคำถามเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน ปรับใช้มาตรวัดตัวแปรจาก Weiss et al. (1967) และความผูกพันต่อองค์การของพนักงานปรับใช้มาตรวัดตัวแปรจาก Meyer & Allen (1997)

การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

ผู้วิจัยทำการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ ได้แก่ การตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา ด้วยวิธีดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถามและวัตถุประสงค์โดยผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน นอกจากนี้ยังได้ทำการตรวจสอบความเที่ยง (Reliability) ของแบบสอบถามก่อนนำไปใช้จริง ($n = 38$) และข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างของโรงกลั่นน้ำมัน ($n = 330$) โดยการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค นอกจากนี้ได้ทำการวิเคราะห์ความตรงเชิงโครงสร้างด้วยวิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) พร้อมทั้งทำการตรวจสอบความตรง

แบบรวมศูนย์ (Convergent Validity) ผลการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือของแบบสอบถามพบว่า สอดคล้องกับข้อกำหนด

วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

ในส่วนของการวิจัยเชิงปริมาณ ผู้วิจัยใช้วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนา และการวิเคราะห์สถิติพหุตัวแปรโดยใช้โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Model) เพื่อทดสอบอิทธิพลเชิงสาเหตุของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้บริหารสูงสุดต่อวัฒนธรรมองค์การ ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน ทั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้นสำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลของสถิติพหุตัวแปรสำหรับการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง อันได้แก่ การแจกแจงแบบปกติของข้อมูล (Normality) ความเป็นเอกพันธ์ของการกระจาย (Homoscedasticity) และความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงระหว่างตัวแปรต้นและตัวแปรตาม (Linearity) ผลการตรวจสอบข้อมูลของแบบสอบถามพบว่า สอดคล้องกับข้อตกลงเบื้องต้นสำหรับการวิเคราะห์ข้อมูล

เกณฑ์ในการตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ คือ ค่า χ^2 ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ (ค่า p -value มากกว่า 0.05); ค่าไคสแควร์สัมพัทธ์ (χ^2/df) น้อยกว่า 2.0; ค่า GFI มากกว่า 0.9; ค่า AGFI มากกว่า 0.9; และค่า RMSEA น้อยกว่า 0.05 (Hair et al., 2010)

ผลการวิจัย

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารและพนักงานของบริษัทโรงกลั่นน้ำมันในประเทศไทยจำนวนทั้งสิ้น 330 คน ส่วนมากเป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 77.30 มีการศึกษาระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 51.80 เป็นระดับพนักงาน คิดเป็นร้อยละ 87.00 ไม่ได้รายงานตรงต่อผู้นำ

สูงสุด คิดเป็นร้อยละ 94.85 มีอายุเฉลี่ย 35.83 ปี มีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งในปัจจุบันเฉลี่ยเท่ากับ 5.23 ปี และระยะเวลาที่ทำงานอยู่ในบริษัทปัจจุบันเฉลี่ยเท่ากับ 10.37 ปี

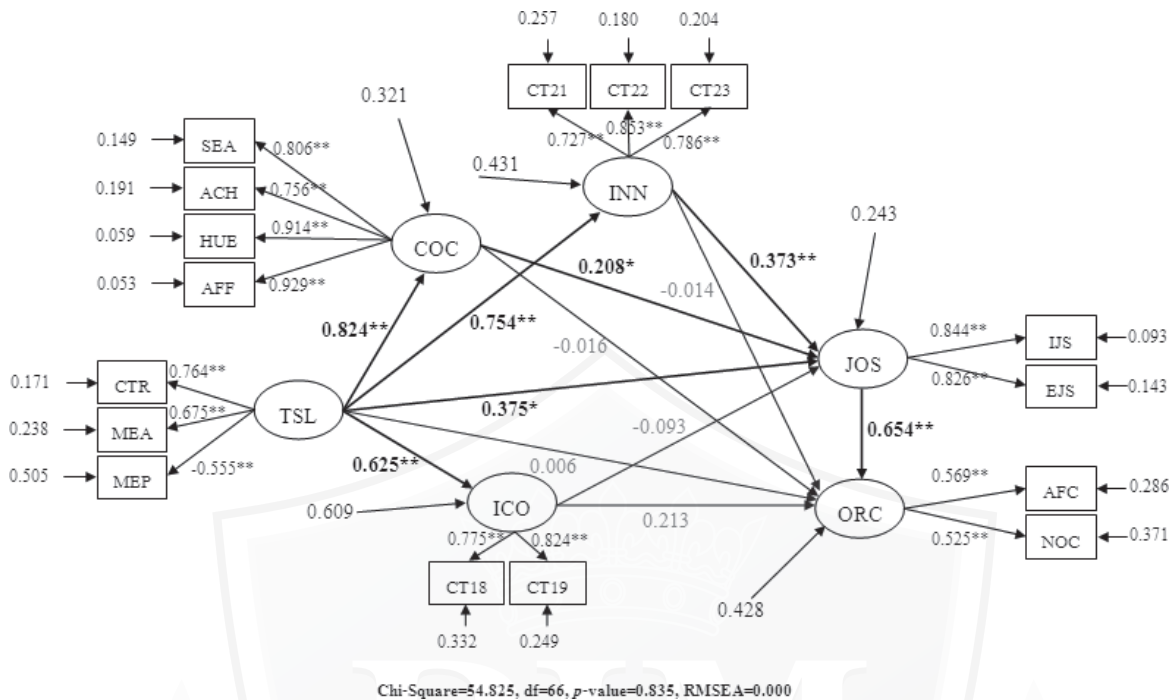
ระดับความคิดเห็นต่อระดับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้บริหารสูงสุดพบว่า อยู่ในระดับปานกลาง วัฒนธรรมการมุ่งเน้นความรู้สึกร่วมกันเป็นกลุ่มอยู่ในระดับสูง วัฒนธรรมที่เป็นไปในทางสร้างสรรค์อยู่ในระดับปานกลาง วัฒนธรรมที่มุ่งเน้นการมีนวัตกรรมอยู่ในระดับปานกลาง ความพึงพอใจในงานของพนักงานอยู่ในระดับปานกลาง และความผูกพันต่อองค์การของพนักงานอยู่ในระดับสูง

จากภาพที่ 2 และตารางที่ 1 พบว่า โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของอิทธิพลของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้บริหารสูงสุดต่อความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์การของพนักงานในบริบทของวัฒนธรรมองค์การของบริษัทโรงกลั่นน้ำมันในประเทศไทย สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในเกณฑ์ดี โดยที่ค่า χ^2 ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ค่าไคสแควร์ = 54.825 ที่องศาอิสระ (df) 66 ค่า p -value = 0.835 ค่า χ^2/df = 0.831 ค่า GFI = 0.980 ค่า AGFI = 0.958 ค่า และค่า RMSEA = 0.000

1. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้บริหารสูงสุดมีอิทธิพลทางบวกต่อวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นการมีนวัตกรรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางมีค่าเท่ากับ 0.754

2. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้บริหารสูงสุดมีอิทธิพลทางบวกต่อวัฒนธรรมที่เป็นไปในทางสร้างสรรค์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางมีค่าเท่ากับ 0.824

3. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้บริหารสูงสุดมีอิทธิพลทางบวกต่อวัฒนธรรมการมุ่งเน้นความรู้สึกร่วมกันเป็นกลุ่มอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางมีค่าเท่ากับ 0.625



ภาพที่ 2 โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุหลังการปรับอิทธิพลของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน
ของผู้นำสูงสุดต่อความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กรของ
พนักงานในบริบทของวัฒนธรรมองค์กรของบริษัทโรงกลั่นน้ำมันในประเทศไทย

ตารางที่ 1 อิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมของโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ อิทธิพลของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้นำสูงสุดต่อความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กรในบริบทของวัฒนธรรมองค์กรของบริษัทโรงกลั่นน้ำมันในประเทศไทย

ตัวแปรเหตุ	COC			ICO			INN			JOS			ORC		
	DE	IE	TE	DE	IE	TE	DE	IE	TE	DE	IE	TE	DE	IE	TE
TSL	0.824** (0.065)	-	0.824** (0.065)	0.625** (0.072)	-	0.625** (0.072)	0.754** (0.069)	-	0.754** (0.069)	0.375* (0.183)	0.443** (0.063)	0.818** (0.063)	0.006 (0.327)	0.644* (0.178)	0.650** (0.102)
COC	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0.268* (0.107)	-	0.268* (-0.107)	-0.016 (0.178)	0.175 (0.178)	0.159 (0.178)
ICO	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-0.093 (0.072)	-	-0.093 (0.072)	0.213 (0.129)	-0.061 (0.123)	0.152 (0.123)
INN	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0.373** (0.11)	-	0.372** (-0.110)	-0.014 (0.183)	0.243* (0.156)	0.229 (0.156)
JOS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0.654** (0.239)	-	0.654** (0.239)
R ²	0.676			0.391			0.569			0.757			0.572		

ค่าความเที่ยง CT18=0.601, CT19=0.767, CT21=0.528, CT22=0.728, CT23=0.618, SEA=0.649, ACH=0.571, HUE=0.835, AFF=0.863, IJS=0.712, EJS=0.683, AFC=0.324, NOC=0.276

Chi-Square=54.825, df=66, Chi-Square/df=0.831, p-value=0.835, GFI=0.980, AGFI=0.958, NFI=0.992, NNFI=1.003, CFI=1.000, RMSEA=0.000, RMR=0.015, SRMR=0.027, CN=585.008

หมายเหตุ: DE = direct effect, IE = indirect effect, TE = total effect * หมายถึง นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และ ** หมายถึง นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

4. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้นำสูงสุดมีอิทธิพลทางบวกต่อความพึงพอใจในงานของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางมีค่าเท่ากับ 0.375

5. วัฒนธรรมที่เป็นไปในทางสร้างสรรค์มีอิทธิพลทางบวกต่อความพึงพอใจในงานของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางมีค่าเท่ากับ 0.268

6. วัฒนธรรมที่มุ่งเน้นการมีวินัยมีอิทธิพลทางบวกต่อความพึงพอใจในงานของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางมีค่าเท่ากับ 0.373

7. ความพึงพอใจในงานของพนักงานมีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางมีค่าเท่ากับ 0.654

โดยตัวแปรทั้งหมดในโมเดลสามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของวัฒนธรรมที่เป็นไปในทางสร้างสรรค์ (COC) วัฒนธรรมการมุ่งเน้นความรู้สึกร่วมกันเป็นกลุ่ม (ICO) วัฒนธรรมที่มุ่งเน้นการมีวินัย (INN) ความพึงพอใจในงานของพนักงาน (JOS) และความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน (ORC) ได้ร้อยละ 67.60, 39.10, 56.90, 75.70 และ 57.20 ตามลำดับ

อภิปรายผลการวิจัย

ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้นำสูงสุดมีอิทธิพลทางบวกต่อวัฒนธรรมองค์การทั้ง 3 รูปแบบ ได้แก่ วัฒนธรรมที่เป็นไปในทางสร้างสรรค์ วัฒนธรรมที่มุ่งเน้นการมีวินัย และวัฒนธรรมการมุ่งเน้นความรู้สึกร่วมกันเป็นกลุ่ม สอดคล้องกับแนวคิดและทฤษฎีของ Bass (1998: 62-63) ที่ว่า “ผู้ก่อตั้ง (founder) มักจะเป็นผู้สร้างวัฒนธรรมองค์การจากความคิดที่จะทำให้องค์การมีประสิทธิภาพ ผู้นำซีอีโอรุ่นต่อมาจะปรับรูปแบบของวัฒนธรรมองค์การตามความเชื่อส่วนบุคคลของซีอีโอนั้นๆ ดังนั้นภาวะผู้นำของผู้นำสูงสุด และวัฒนธรรม

องค์การจึงมีปฏิสัมพันธ์ และส่งผลกระทบต่อกันและกัน ซีอีโอนั้นจะปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การ ในขณะที่วัฒนธรรมองค์การก็ส่งผลต่ออำนาจของซีอีโอที่จะนำพาองค์การไปสู่การเปลี่ยนแปลง และก่อให้เกิดความมีประสิทธิภาพ” ลักษณะของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนประกอบด้วย การให้รางวัลตามสถานการณ์โดยผู้นำ สัญญาว่า จะให้รางวัลตามการทุ่มเทความพยายามของผู้ใต้บังคับบัญชา ส่งผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องสนองตอบในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การให้เป็นไปตามที่ผู้นำมุ่งหมายเพื่อผลของรางวัลที่ผู้นำสัญญาว่าจะมอบให้ ส่วนลักษณะของการบริหารแบบวางเฉยเชิงรุกนั้น ผู้นำจะดำเนินการตรวจตราหาข้อผิดพลาด และพยายามนำพาผู้ใต้บังคับบัญชาให้มุ่งไปสู่วัฒนธรรมองค์การที่ผู้นำคาดหวังก่อนที่จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาจะไปสู่แนวทางอื่นที่ผู้นำไม่ต้องการให้เป็น และลักษณะของการบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ ผู้นำจะตรวจตรา และแทรกแซงหากพบว่า ผู้ใต้บังคับบัญชามีได้ปฏิบัติให้เป็นไปตามกรอบวัฒนธรรมองค์การที่ตนมุ่งหวัง เป็นการแก้ไขเมื่อเกิดผลที่ไม่เป็นไปตามที่ผู้นำตั้งใจให้เป็น (Bass, 1985: 119-135; 1998: 62-63, 65) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้นำสูงสุดจึงส่งผลกระทบในทางบวกอย่างชัดเจนต่อวัฒนธรรมที่เป็นไปในทางสร้างสรรค์ วัฒนธรรมการมุ่งเน้นความรู้สึกร่วมกันเป็นกลุ่ม และวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นการมีวินัย และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Chen (2004: 435-437), Anthony (1994), Walumbwa (2002: 68) ที่พบว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีอิทธิพลทางบวกต่อวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นการมีวินัย วัฒนธรรมที่เป็นไปในทางสร้างสรรค์ และวัฒนธรรมการมุ่งเน้นความรู้สึกร่วมกันเป็นกลุ่ม

ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้นำสูงสุดมีอิทธิพลทางบวกต่อความพึงพอใจในงานของพนักงาน ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับแนวคิดและทฤษฎีของ Bass (1985: 12-13) ที่ว่า “ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะสนับสนุนให้เกิดการยอมรับ การกำหนดบทบาท และหน้าที่ของผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อนำมาซึ่งผลลัพธ์ที่ต้องการ ผู้นำแบบ

แลกเปลี่ยนจะให้การยอมรับความจำเป็น และความ ต้องการของผู้ได้บังคับบัญชา และสนองตอบความ จำเป็น และความต้องการนั้นเพื่อให้เกิดความพึงพอใจ การทุ่มเทความพยายามที่มากขึ้น และทำให้งานบรรลุ ผลสำเร็จ” ผลลัพธ์ที่ได้จากผลสำเร็จของงานที่ทำ และ ได้รับการสนองตอบจากผู้นำ ส่งผลให้พนักงานเกิดความ ก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ได้รับค่าจ้างที่เหมาะสมเป็นการ ตอบแทน ได้รับการยอมรับจากผู้นำและเพื่อนร่วมงาน มีความสุขในการทำงาน ดังนั้นสามารถสรุปได้ว่า หาก พนักงานรับรู้ และสัมผัสได้ถึงภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ของผู้นำสูงสุดที่มากขึ้นก็จะส่งผลทำให้พนักงานเกิด ความพึงพอใจในงานในระดับที่มากขึ้นตามไปด้วย ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ Chang & Lee (2007: 175-176), Saetang (2004: 103), Trottier et al. (2008: 326-329), Benjawatanaporn (2004: 100-106)

วัฒนธรรมที่เป็นไปในทางสร้างสรรค์มีอิทธิพลทางบวก ต่อความพึงพอใจในงานของพนักงาน วัฒนธรรมที่เป็นไปใน ทางสร้างสรรค์นั้นส่งเสริมให้พนักงานมีความสุขในการ ทำงาน พัฒนาตนเอง บรรลุความต้องการในขั้นที่สูงขึ้น มีความสัมพันธ์อันดีกับเพื่อนร่วมงาน กำหนดเป้าหมาย ที่ท้าทาย และมุ่งไปสู่เป้าหมายด้วยความกระตือรือร้น แก้ไขปัญหาด้วยแนวคิดที่สร้างสรรค์ มีมนุษยสัมพันธ์ ที่ดีเยี่ยม มีความเป็นมิตรที่ดีต่อกัน ดังนั้นลักษณะของ วัฒนธรรมดังกล่าวจึงส่งผลต่อความพึงพอใจในงาน ทั้งจากภายในที่เกี่ยวข้องกับจิตใจ และความพึงพอใจ จากภายนอกที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมทางกายภาพของ พนักงาน ดังนั้นหากองค์กรมีระดับของวัฒนธรรมที่เป็นไปใน ทางสร้างสรรค์ในองค์กรที่มากขึ้น ก็จะส่งผลทำให้เกิด ความพึงพอใจในงานที่สูงขึ้นตามไปด้วย ซึ่งสอดคล้อง กับงานวิจัยของ Aaberge (2000), Lageson (2001)

วัฒนธรรมที่มุ่งเน้นการมีนวัตกรรมมีอิทธิพลทางบวก ต่อความพึงพอใจในงานของพนักงาน วัฒนธรรมที่มุ่งเน้น การมีนวัตกรรมนั้นบรรยากาศเต็มไปด้วยความท้าทาย ทะเยอทะยาน กล้าได้กล้าเสีย มีความคิดสร้างสรรค์

แสวงหานวัตกรรม และสิ่งใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา พนักงาน ที่อยู่ในสิ่งแวดล้อมของวัฒนธรรมแบบนี้มีโอกาสที่จะได้ ใช้ความรู้ ความสามารถอย่างเต็มที่ จะมุ่งไปสู่เป้าหมาย และมีโอกาสที่จะประสบความสำเร็จที่สร้างคุณค่าอย่าง มากมายต่อองค์กร ทำให้พนักงานรับรู้ถึงความสำเร็จ ทั้งจากภายในและภายนอก และก่อให้เกิดความพึงพอใจ ในงานที่ทำ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Lok (1997), Lok & Crawford (2003)

ความพึงพอใจในงานของพนักงานมีอิทธิพลทางบวก ต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ความผูกพัน ต่อองค์กรเป็นความรู้สึกที่แนบแน่นกับองค์กร รับรู้ถึง ความเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีความจงรักภักดีต่อ องค์กร ดังนั้นหากพนักงานมีความพึงพอใจในงานที่สูง ก็จะมี ความผูกพันต่อองค์กรในระดับที่สูง กล่าวคือ พนักงานพอใจต่อสภาพแวดล้อมในการทำงานขององค์กร เพื่อนร่วมงาน หัวหน้างาน รวมถึงผลตอบแทน และ สวัสดิการที่ได้รับก็จะมี ความผูกพันต่อองค์กรด้วยเช่นกัน เมื่อพนักงานพอใจต่อสิ่งต่างๆ ในองค์กรแล้วย่อมก่อให้เกิด ความผูกพัน ความรู้สึกที่ดีๆ ก็จะเกิดขึ้น ทำให้ พนักงานไม่อยากจากองค์กรไป ผลการวิจัยนี้สอดคล้อง กับงานวิจัยของ Subprawong et al. (2015: 107-109), Boehman (2006: 120-129), Emery & Barker (2007: 84)

ข้อเสนอแนะ

การนำผลการวิจัยไปใช้

1. ซีอีโอของบริษัทโรงกลั่นน้ำมันควรเสริมสร้าง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน เพื่อส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรม องค์กร ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อ องค์กรของพนักงานที่มากขึ้น ซึ่งมีแนวทางในการปฏิบัติ ดังต่อไปนี้

1.1 ในมติการให้รางวัลตามสถานการณ์ ซีอีโอ ของบริษัทโรงกลั่นน้ำมันต้องกำหนดวัตถุประสงค์อันเป็น ที่คาดหวังขององค์กร มาตรฐานการประเมินผลสำเร็จ ของการปฏิบัติงาน ขอบเขตของระยะเวลาที่ชัดเจน และ

ต้องสื่อสารรายละเอียดเหล่านี้ให้พนักงานทุกระดับ รับทราบถึงสิ่งที่คาดหวัง สถานะความก้าวหน้าของงาน ที่สนับสนุนแต่ละวัตถุประสงค์ ผลการบรรลุเป้าหมาย รวมถึงต้องกำหนดรางวัล ตัวอย่างเช่น โบนัส เป็นต้น เพื่อเป็นการจูงใจให้เกิดการทุ่มเทความพยายามในการ ปฏิบัติงานที่ดี นอกจากนี้ซีอีโอต้องแสดงออกถึงการรับรู้ และจดจำผลสำเร็จของการปฏิบัติงานของพนักงาน และที่สำคัญที่สุด ซีอีโอต้องรักษาสัญญา และส่งมอบรางวัล ให้แก่พนักงานตามผลของการปฏิบัติงานตามมาตรฐาน ของการปฏิบัติงานที่ได้ตกลงกันไว้ตั้งแต่ต้น

1.2 ในมิติการบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก ซีอีโอ ของบริษัทโรงกลั่นน้ำมันควรตรวจตรา ติดตามผลการ ปฏิบัติงาน และหาข้อผิดพลาดของงานของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อที่จะได้ร่วมกันแก้ไขข้อผิดพลาดก่อนที่จะเกิดความเสียหายเกิดขึ้น ทั้งนี้ข้อผิดพลาดของผลงาน หมายถึง ผลงานที่ต่างไปจากข้อกำหนด และมาตรฐานที่ได้ตกลง กันไว้ การแก้ไขข้อผิดพลาดได้ตั้งแต่ต้นจะทำให้พนักงาน มีความรู้สึกที่ดีต่อซีอีโอและองค์กร มีขวัญและกำลังใจ ในการปฏิบัติหน้าที่ในระยะยาว การบริหารแบบวางเฉย เชิงรุกนั้นมีส่วนสำคัญอย่างมากในการสนับสนุนการให้ รางวัลตามสถานการณ์ให้เกิดผลสัมฤทธิ์อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นส่วนช่วยให้พนักงานปฏิบัติหน้าที่บรรลุผลสำเร็จ ได้อย่างราบรื่น ไม่เกิดความเสียหาย หรือผิดพลาด ขณะเดียวกันผลของการที่ไม่เกิดความผิดพลาดขึ้นจะไม่ ก่อให้เกิดรอยร้าว และความรู้สึกไม่ดีระหว่างซีอีโอ และ ผู้ใต้บังคับบัญชา

1.3 ในมิติการบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ หมายถึง การตรวจตราและหาข้อผิดพลาดของงานที่ผู้ใต้บังคับ บัญชาทำ และทำการเข้าแทรกแซงเฉพาะงานซึ่งไม่เป็นไป ตามข้อกำหนด และมาตรฐานที่ได้ตกลงกันไว้หลังจาก เกิดความผิดพลาดขึ้นแล้ว ส่วนนี้พบว่า มีความสัมพันธ์ ทางลบต่อภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้นำสูงสุด ดังนั้น เสนอแนะให้ซีอีโอตรวจตรา เข้าแทรกแซง และแก้ไข ปัญหาก่อนที่จะมีข้อผิดพลาดเกิดขึ้น

2. ซีอีโอของบริษัทโรงกลั่นน้ำมันควรส่งเสริม วัฒนธรรมที่เป็นไปในทางสร้างสรรค์ เพื่อเสริมสร้าง

ความพึงพอใจในงานของพนักงานให้มากขึ้น โดยส่งเสริม ให้พนักงานมุ่งพัฒนาตนเอง มีความคิดในแนวทางที่เป็น เอกลักษ์ณ์ มุ่งเน้นคุณภาพมากกว่ามุ่งเน้นปริมาณ กำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย และเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ ส่งเสริมให้พนักงานมีความมุ่งมั่นสู่มาตรฐานของความ เป็นเลิศ ทำงานด้วยความกระตือรือร้นมุ่งหวังในผล สำเร็จ ส่งเสริมให้พนักงานเป็นผู้ให้การสนับสนุนอย่าง สร้างสรรค์ สร้างปฏิสัมพันธ์กับพนักงานคนอื่นๆ ด้วยการ ให้ความสำคัญต่อความต้องการของพนักงานคนอื่นๆ ให้ความช่วยเหลือกัน รวมถึงการให้กำลังใจซึ่งกันและกัน มีความคิดที่เอื้อประโยชน์ต่อส่วนรวมเป็นสำคัญ ตลอดจน สนับสนุนให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

3. ซีอีโอของบริษัทโรงกลั่นน้ำมันควรส่งเสริม วัฒนธรรมที่มุ่งเน้นการมีนวัตกรรมเพื่อส่งเสริมให้เกิด ความพึงพอใจในงานของพนักงานให้มากขึ้น โดยการ สนับสนุนให้เกิดบรรยากาศในการทำงานที่เต็มไปด้วย ความท้าทาย พนักงานมีความทะเยอทะยาน กล้าได้ กล้าเสีย มีความคิดสร้างสรรค์ มีการแสวงหานวัตกรรม และสิ่งใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา

4. ซีอีโอของบริษัทโรงกลั่นน้ำมันควรให้ความสำคัญ ในการเสริมสร้างความพึงพอใจในงานของพนักงาน เพื่อก่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรที่มากขึ้น จากการ สนับสนุนให้พนักงานบรรลุผลสำเร็จในการทำงาน มอบหมายอำนาจให้แก่พนักงานอย่างเหมาะสม ส่งเสริมให้ พนักงานมีความคิดสร้างสรรค์ มีความรับผิดชอบ มีโอกาส ได้เป็นคนสำคัญในองค์กร เสริมสร้างสภาพแวดล้อม ที่พนักงานสามารถทำในสิ่งที่ขัดกับมโนธรรม และ ศีลธรรมจรรยาในการทำงาน สนับสนุนให้พนักงานพัฒนา ความรู้ ความสามารถ และความชำนาญในการทำงาน นอกจากนี้ซีอีโอควรมีนโยบายที่เป็นการสร้างโอกาส ก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานให้แก่พนักงาน โดยนโยบายและแนวทางการปฏิบัติต้องมีความชัดเจน เป็นที่ยอมรับในสภาพความเป็นจริงในทางปฏิบัติ รวมทั้ง มีนโยบายในการบริหารค่าตอบแทนอย่างโปร่งใส และ ยุติธรรม

การทำวิจัยต่อไป

1. ผลการวิจัยในครั้งนี้พบว่า ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้บริหารสูงสุดไม่ส่งผลทางตรงต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน แต่กลับส่งผลทางอ้อมผ่านทางความพึงพอใจในงานของพนักงาน และวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งเป็นผลที่ขัดแย้งกับผลการวิจัยที่ทำแบบแยกส่วน เพื่อเป็นการยืนยันผลการวิจัยนี้จึงเสนอแนะให้วิจัยเพิ่มเติมโดยใช้กรอบแนวคิดนี้ และศึกษากับกลุ่มประชากรที่ใกล้เคียงกับบริษัทโรงกลั่นน้ำมันเพื่อยืนยันผลการวิจัย

2. วัฒนธรรมองค์การที่นำมาศึกษาในครั้งนี้ ได้แก่

วัฒนธรรมที่เป็นไปในทางสร้างสรรค์ วัฒนธรรมการมุ่งเน้นความรู้สึกรู้สึกผูกพันเป็นกลุ่ม และวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นการมีนวัตกรรมนั้น เป็นผลมาจากการบูรณาการกรอบแนวคิดจากผลงานวิจัยที่ผ่านมา ซึ่งผลการวิจัยในครั้งนี้พบว่า วัฒนธรรมการมุ่งเน้นความรู้สึกรู้สึกผูกพันเป็นกลุ่มไม่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กร นอกจากนี้ยังพบว่า วัฒนธรรมที่เป็นไปในทางสร้างสรรค์ และวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นการมีนวัตกรรมไม่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานตามที่ได้ตั้งสมมติฐานไว้ จึงเสนอแนะให้ศึกษาเพิ่มเติมเพื่อยืนยันผลการวิจัย

References

- Aaberge, G. D. (2000). *The relationship between individual teachers' conflict styles and perceptions of school cultur*. Ed.D. Dissertation, University of Montana, United States.
- Anthony, L. V. L. (1994). *The relationship between transformational and transactional leadership and organizational culture, employee performance, and employee attrition*. Ph.D. dissertation, University of Miami, United States.
- 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. (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.
- Benjawatanaporn, W. (2004). *The effects of transformational and transactional leadership behaviors on the job satisfaction of Thai female civil servants*. Ph.D. dissertation, National Institute of Development Administration.
- Boehman, J. (2006). *Affective, continuance, and normative commitment among student affairs professionals*. Ed.D. dissertation, North Carolina State University, United States.
- Carver, J. (1997). *Board Assessment of the CEO*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- 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.

- Chen, L. Y. (2004). Examining the effect of organizational culture and leadership behaviors on organizational commitment, job satisfaction, and job performance at small and middle-sized firms of Taiwan. *Journal of American Academy of Business, Cambridge*, 5(1/2), 432-438.
- Cooke, R. A. & Lafferty, J. C. (1994). *Organizational culture inventory*. Plymouth, MI: Human Synergistics.
- Emery, C. R. & Barker, K. J. (2007). The effect of transactional and transformational leadership styles on the organizational commitment and job satisfaction of customer contact personnel. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 11(1), 77-90.
- 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* (7th 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.
- Kanjanawasee, S., Pitayanoon, T. & Srisukho, D. (2008). *The selection of appropriate statistics for research* (5th ed.). Bangkok: Chulalongkorn University. [in Thai]
- Lageson, C. J. (2001). *First line nurse manager and quality: Relationship between selected role functions and unit outcomes*. Ph.D. dissertation, The University of Wisconsin - Milwaukee, United States.
- 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.
- 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.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Natepokaew, R. (1999). *Organization and management* (9th ed.). Bangkok: Phithak-aksorn. [in Thai]
- Phra Dhammapidok (Prayutto, P.), Panyarachun, A., Wasee, P., Ketudat, S. & Wattanasiritham, P. (1999). *Leader* (2nd ed.). Bangkok: Matichon. [in Thai]
- Saetang, D. (2004). *Development of a measure of transformational and transactional leadership among public school principals in Thailand*. Ph.D. dissertation, University of Minnesota, United States.
- Subprawong, K., Woothiwongsa, N., Chookhare, P. & Sirimongkol, P. (2015). Job satisfaction and self-esteem affecting organizational commitment with and without controlling personal factors of hotel employees. *Panyapiwat Journal*, 7(1), 99-115. [in Thai]

- 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, United States.
- Weiss, D., Dawis, R., England, G. & Lofquist, L. (1967). *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*. Minneapolis, MN: The University of Minnesota Press.



Name and Surname: Ampon Shoosanuk
Highest Education: Doctor of Philosophy, Ramkhamhaeng University
University or Agency: School of Business Administration, Bangkok University
Field of Expertise: Business Administration
Address: 100/63 Moo 6, Banpuk, Mueang, Chonburi 20130



Name and Surname: Chaveewan Shoosanuk
Highest Education: Doctor of Philosophy, Ramkhamhaeng University
University or Agency: College of Innovation Management, Rajamangala University of Technology Rattanakosin
Field of Expertise: Business Administration
Address: 100/63 Moo 6, Banpuk, Mueang, Chonburi 20130



Name and Surname: Supaporn Phengpis
Highest Education: Doctor of Business Administration, Ramkhamhaeng University
University or Agency: College of Innovation Management, Rajamangala University of Technology Rattanakosin
Field of Expertise: Business Administration
Address: 69/438 Moo 8, Soi Ratanatibet 22, Ratanatibet Rd., Bangkasow, Mueang, Nontaburi 11000