

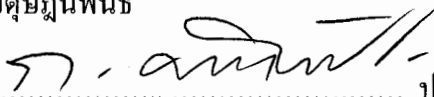
รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อความเป็นเลิศในอุตสาหกรรมปิโตรเลียม:
กรณีศึกษา ส่วนงานระยอง บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

ปวีร์ชญ์ เอี่ยมโสภณ

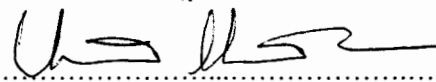
คุณฉันทิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาคุณวุฒิบัณฑิต
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา
มกราคม 2559
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา

อาจารย์ผู้ควบคุมคุษฎีนิพนธ์ และคณะกรรมการสอบปากเปล่าคุษฎีนิพนธ์ ได้พิจารณา
คุษฎีนิพนธ์ของ ปวรัชญ์ เอี่ยมโสภณ ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตาม
หลักสูตรปริญญาปรัชญาคุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ ของมหาวิทยาลัยบูรพาได้

อาจารย์ผู้ควบคุมคุษฎีนิพนธ์



..... ประธาน

(อาจารย์ ดร.กฤษฎา นันทเพ็ชร)

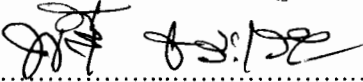

..... กรรมการ

(อาจารย์ ดร.บัณฑิต แก้วบ้านคอน)


คณะกรรมการสอบปากเปล่า


..... ประธาน

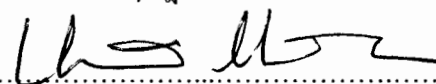
(รองศาสตราจารย์ ดร.วัลลภ รัฐนัตรานนท์)


..... กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พนีย์ ธารเสนา)

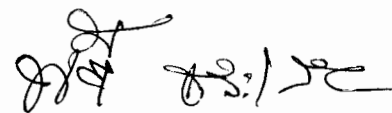

..... กรรมการ

(อาจารย์ ดร.กฤษฎา นันทเพ็ชร)


..... กรรมการ

(อาจารย์ ดร.บัณฑิต แก้วบ้านคอน)

วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจอนุมัติให้รับคุษฎีนิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาคุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ ของมหาวิทยาลัยบูรพา


..... คณบดีวิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พนีย์ ธารเสนา)

วันที่..... 12 ม.ค. 2559

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาเรื่อง “รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์กรเพื่อความเป็นเลิศใน
อุตสาหกรรมปิโตรเลียม: กรณีศึกษา ส่วนงานระยอง บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)” สำเร็จได้ด้วยดี
เนื่องจากได้รับความกรุณาให้คำปรึกษาและข้อเสนอแนะอย่างดียิ่ง จากอาจารย์ ดร.กฤษฎา
นันทเพ็ชร อาจารย์ ดร.กฤษเชต ไกรवास อาจารย์ประจำวิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา
ดร.บดีนทร์ แก้วบ้านดอน หัวหน้ากลุ่มงานวางแผนซ่อมบำรุงอากาศยาน บริษัท การบินไทย จำกัด
(มหาชน) อาจารย์ที่ปรึกษาคุณกฤษนิพนธ์ และคณาจารย์ผู้สอนหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตร์ทุกท่าน
ทำให้ผู้ศึกษาได้รับแนวทางในการศึกษาค้นคว้า และได้รับประสบการณ์อย่างกว้างขวางในการ
ทำงานนิพนธ์ครั้งนี้ จึงขอกราบขอบพระคุณอย่างสูง มา ณ โอกาสนี้

ขอขอบคุณ คุณอศุขย์ ประกอบสุข ผู้จัดการฝ่ายบริหารจัดการ โรงแยกก๊าซ และเพื่อชุมชน
รวมทั้งผู้บริหารและพนักงานของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ที่ได้ให้ความอนุเคราะห์ในการ
จัดเก็บข้อมูล รวมทั้งความเอาใจใส่สอบถามความก้าวหน้า รวมทั้งปัญหาต่าง ๆ ในการศึกษาระดับ
คุณวุฒิปบัณฑิต

ขอขอบคุณ คุณประทีป จิตรประทีภย์ ผู้จัดการส่วนคุณภาพ ความปลอดภัย อาชีวอนามัย
และสิ่งแวดล้อม โรงแยกก๊าซ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ผู้บริหารของบริษัท ปตท. จำกัด
(มหาชน) และอาจารย์ผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านได้ให้ความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความถูกต้อง
ของแบบสอบถาม

ขอขอบคุณ คุณประกาศ บุตตะมาศ ผู้จัดการส่วนคุณภาพ ความปลอดภัย อาชีวอนามัย
และสิ่งแวดล้อมและเพื่อน ๆ บริษัท พีทีที โกลบอลเคมิคอล จำกัด (มหาชน) ที่ได้ให้ความ
อนุเคราะห์ช่วยเหลือสนับสนุนเสมอมา

ขอบคุณพี่ เพื่อนและน้อง ๆ ร่วมรุ่นหลักสูตรปรัชญาคุษุฒิปบัณฑิต (รัฐประศาสนศาสตร์)
รุ่นที่ 5 รวมทั้งบุคลากรวิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา ที่ได้ให้ความช่วยเหลือ
สนับสนุนในการทำงานนิพนธ์ฉบับนี้ให้สำเร็จด้วยดี

สุดท้ายขอกราบขอบพระคุณ คุณยาย คุณพ่อ คุณแม่ และญาติพี่น้องที่ได้ให้กำลังใจและ
เป็นกำลังใจอย่างดีในการศึกษาครั้งนี้

ปวีรชญ์ เขียม โสภณ

55810217: สาขาวิชา: รัฐประศาสนศาสตร์; ปร.ด. (รัฐประศาสนศาสตร์)

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง/ อุตสาหกรรมปิโตรเลียม/ ภาวะผู้นำ

ปวรัชญ์ เอี่ยม โสภณ: รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อความเป็นเลิศ

ในอุตสาหกรรมปิโตรเลียม: กรณีศึกษา ส่วนงานระยอง บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

(TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP MODEL FOR ORGANIZATIONAL EXCELLENCE
IN THE PETROLEUM INDUSTRY: A CASE STUDY OF PTT PUBLIC COMPANY

LIMITED'S RAYONG SUBSIDIARY) คณะกรรมการควบคุมคดียุติพันธุ์: กฤษฎา นันทเพ็ชร,
ปร.ด., บดินทร์ แก้วบ้านคอน, ปร.ด. 231 หน้า. ปี พ.ศ. 2559.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อความเป็นเลิศใน
อุตสาหกรรม ปิโตรเลียมของผู้นำส่วนงานระยอง บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) 2) เพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบสำคัญ
ในการสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อความเป็นเลิศและ 3) เพื่อสร้างรูปแบบภาวะผู้นำ
เปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อความเป็นเลิศ โดยงานวิจัยนี้ใช้การวิจัยแบบผสมผสานทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ
การวิจัยเชิงปริมาณ เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลคือแบบสอบถามกลุ่มตัวอย่าง คือพนักงานประจำ
ส่วนงานระยอง บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) จำนวน 227 คน โดยการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ สถิติที่ใช้ในการ
วิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ในส่วนของการวิจัยเชิงคุณภาพ
มีกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 12 คน และผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน และการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลคือ การสนทนากลุ่ม

ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อความเป็นเลิศในอุตสาหกรรมปิโตรเลียม
ของผู้นำส่วนงานระยอง บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) พบว่า 1) ด้านองค์ประกอบภาวะผู้นำ คือ ความสามารถ
กำหนด เป้าหมายและกระตุ้นเตือนความสำเร็จของการทำงานของทีมงานอยู่ในระดับมาก 2) ด้านคุณสมบัติเพื่อเป็น
ผู้นำ คือ มีความแน่วแน่ในหลักธรรมาภิบาล อยู่ในระดับมาก 3) ด้านศักยภาพภาวะผู้นำ คือ มีความมุ่งมั่นใน
ความสำเร็จของงาน อยู่ในระดับมาก และ 4) ด้านบทบาทหน้าที่ของผู้นำ คือ สามารถวิเคราะห์สภาพแวดล้อม
การทำงานเพื่อหาหนทางที่จะพัฒนาปรับปรุง และสามารถวิเคราะห์ปัญหา ข้อจำกัด เพื่อปรับปรุงศักยภาพ
การทำงาน อยู่ในระดับมาก เท่า ๆ กัน 2) องค์ประกอบสำคัญในการสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์การ
เพื่อความเป็นเลิศด้านองค์ประกอบภาวะผู้นำ คือ ความสามารถกำหนดเป้าหมายการบริหารงาน การลำดับ
ความสำคัญและการจูงใจ ด้านศักยภาพภาวะผู้นำ คือ ความมุ่งมั่นในความสำเร็จของงานความฉลาดทางอารมณ์
และบริหารความขัดแย้ง ด้านคุณสมบัติเพื่อเป็นผู้นำ คือ มีธรรมาภิบาล สามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์
ด้วยความอดทนและมีสติ และมีความรู้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร และด้านบทบาทหน้าที่ของผู้นำ คือ สามารถ
วิเคราะห์สภาพแวดล้อมการทำงาน สร้างระดับความรอบรู้ ความสามารถเฉพาะสำหรับกิจกรรมที่ต้องควบคุม
และสร้างความพึงพอใจกับผู้ร่วมงาน 3) รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อความเป็นเลิศ
ในอุตสาหกรรมปิโตรเลียม ที่ผู้วิจัยค้นพบ มีโครงสร้าง คือ 1) มีองค์ประกอบหลัก 4 องค์ประกอบ และกิจกรรม
องค์ประกอบย่อย คือ ข้อค้นพบที่ผู้วิจัยค้นพบในแต่ละด้าน

55810217: MAJOR: PUBLIC ADMINISTRATION; Ph.D. (PUBLIC ADMINISTRATION)

KEYWORDS: TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP/ PETROLEUM INDUSTRY/
LEADERSHIP

PAVARAT AIMSOPON: TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP MODEL FOR ORGANIZATIONAL EXCELLENCE IN THE PETROLEUM INDUSTRY: A CASE STUDY OF PTT PUBLIC COMPANY LIMITED'S RAYONG SUBSIDIARY. ADVISOR: KRISDA NANTAPETCH, Ph.D., BODEEN KAEWBANDON, Ph.D. 231 P. 2016.

The objectives of this research were 1) to study transformational leadership for organizational excellence in the petroleum industry in PTT Public Company Limited's Rayong subsidiary; 2) to analyze key elements in creating transformational leadership for organizational excellence, and; 3) to create a transformational leadership model for organizational excellence. The research used a mixed method. The Quantitative research instrument was a questionnaire. The sample consisted of 227 full-time employees of PTT Public Company Limited's Rayong subsidiary. Statistics used for data analysis included frequency, percentage, mean and standard deviation. The Qualitative research instrument was a focus group of 12 key informants, and 5 experts. Statistics used for data analysis is a focus group.

The results of this research showed that: 1) In terms of elements of leadership, ability to set goals, and to stimulate the success of teamwork was at a high level. 2) In terms of qualifications for leadership, determination in good governance was at a high level. 3) In terms of leadership potential, commitment to work success was at a high level. 4) In terms of the roles of leaders, ability to analyze the working environment to find ways to improve performance, and constraints on performance improvement were at a high level. 2) Key elements in creating transformational leadership for organizational excellence included ability to set management goals and priorities. Leadership motivators were commitment to work success, emotional intelligence and conflict management. Leadership qualifications were having good governance, adaptability to the situation with patience and heedfulness, and having English knowledge for communication. The roles of leaders were the ability to analyze work environments, to create levels of systematicness, technical capability for specific activities, and satisfaction with co-workers. 3) The research found that the transformational leadership model for organizational excellence in the petroleum industry in PTT Public Company Limited's Rayong subsidiary had four main elements and sub-elements activities described by the researcher in each aspect.

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
สารบัญ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ช
สารบัญภาพ.....	ฌ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	4
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	4
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	4
กรอบแนวคิดในการวิจัยภาพรวม.....	5
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	6
2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	8
ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ.....	9
ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการ.....	30
ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับตัวชี้วัด.....	34
ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบ.....	39
ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งความเป็นเลิศ.....	44
อุตสาหกรรมปิโตรเลียม ส่วนงานระยอง บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน).....	48
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	52
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	87
ขั้นตอนที่ 1 วิธีวิจัยเชิงปริมาณ.....	87
ขั้นตอนที่ 2 วิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research).....	93
กรอบแนวคิดเพื่อดำเนินการวิจัย.....	102
4 ผลการวิจัย.....	107
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไป.....	107

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์การ...	109
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลองค์ประกอบย่อยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง องค์การ.....	115
ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์การ.....	122
5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	146
สรุปผลการวิจัย.....	146
อภิปรายผลการวิจัย.....	152
ข้อเสนอแนะ.....	184
บรรณานุกรม.....	189
ภาคผนวก.....	200
ภาคผนวก ก.....	201
ภาคผนวก ข.....	207
ภาคผนวก ค.....	212
ภาคผนวก ง.....	223
ประวัติย่อของผู้วิจัย.....	231

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1	สิ่งที่เกี่ยวข้องกับโครงการและประเด็นการประเมิน..... 35
2	สรุปความสัมพันธ์ระหว่างประเด็นศึกษากับงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง..... 73
3	สรุปความสัมพันธ์ระหว่างประเด็นศึกษากับงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง..... 84
4	เกณฑ์การแปลผล ค่าความเชื่อมั่น..... 90
5	ผลการทดสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์การ เพื่อความเป็นเลิศในอุตสาหกรรมปิโตรเลียม: กรณีศึกษา ส่วนงานระยอง บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)..... 91
6	เกณฑ์ระดับคะแนนความคิดเห็น..... 92
7	เกณฑ์การแปลความหมายค่าเฉลี่ย..... 93
8	สรุประเบียบวิธีการวิจัยที่ใช้ในการศึกษา..... 104
9	ค่าความถี่และค่าร้อยละ ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล..... 108
10	ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์การ เพื่อความเป็นเลิศในอุตสาหกรรมปิโตรเลียม ด้านองค์ประกอบภาวะผู้นำ (n = 227)..... 109
11	ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์การ เพื่อความเป็นเลิศในอุตสาหกรรมปิโตรเลียม ด้านคุณสมบัติเพื่อเป็นผู้นำ (n = 227)..... 111
12	ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์การ เพื่อความเป็นเลิศในอุตสาหกรรมปิโตรเลียม ด้านศักยภาพภาวะผู้นำ (n = 227)..... 112
13	ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์การ เพื่อความเป็นเลิศในอุตสาหกรรมปิโตรเลียม ด้านบทบาทหน้าที่ของผู้นำ (n = 227)..... 113
14	ลำดับค่าเฉลี่ย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อความเป็นเลิศในอุตสาหกรรม ปิโตรเลียม (n = 227)..... 114
15	การวิเคราะห์สวอต (SWOT) ด้านองค์ประกอบภาวะผู้นำ..... 124
16	การวิเคราะห์สวอต (SWOT) ด้านคุณสมบัติเพื่อเป็นผู้นำ..... 126
17	การวิเคราะห์สวอต (SWOT) ด้านศักยภาพภาวะผู้นำ..... 128
18	การวิเคราะห์สวอต (SWOT) ด้านบทบาทหน้าที่ของผู้นำ..... 130
19	ตัวชี้วัดความสำเร็จของแต่ละประเด็นหลักของร่างรูปแบบภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อความเป็นเลิศในอุตสาหกรรมปิโตรเลียม..... 131

สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
1	กรอบแนวคิดเรื่อง รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์การ เพื่อความเป็นเลิศ ในอุตสาหกรรมปิโตรเลียม ในภาพรวม.....	5
2	โรงแยกก๊าซธรรมชาติระยอง 1.....	51
3	โรงแยกก๊าซธรรมชาติระยอง 2.....	51
4	ร่างรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อความเป็นเลิศในอุตสาหกรรม ปิโตรเลียม.....	99
5	กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	103
6	ร่างรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อความเป็นเลิศในอุตสาหกรรม ปิโตรเลียม ด้านองค์ประกอบภาวะผู้นำ.....	133
7	ร่างรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อความเป็นเลิศในอุตสาหกรรม ปิโตรเลียม ด้านคุณสมบัติเพื่อเป็นผู้นำ.....	134
8	ร่างรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อความเป็นเลิศในอุตสาหกรรม ปิโตรเลียม ด้านศักยภาพภาวะผู้นำ.....	135
9	ร่างรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อความเป็นเลิศในอุตสาหกรรม ปิโตรเลียม ด้านบทบาทหน้าที่ของผู้นำ.....	137
10	รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อความเป็นเลิศในอุตสาหกรรม ปิโตรเลียม.....	141
11	รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อความเป็นเลิศในอุตสาหกรรม ปิโตรเลียม: กรณีศึกษา ส่วนงานระยอง บริษัท ปตท จำกัด (มหาชน).....	143
12	รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อความเป็นเลิศในอุตสาหกรรม ปิโตรเลียม.....	149
13	รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อความเป็นเลิศในอุตสาหกรรม ปิโตรเลียม.....	151
14	ด้านองค์ประกอบภาวะผู้นำ.....	161
15	ด้านบทบาทหน้าที่ของผู้นำ.....	167
16	ด้านศักยภาพภาวะผู้นำ.....	176
17	ด้านคุณสมบัติเพื่อเป็นผู้นำ.....	181

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย หรือ “บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)” ถือได้ว่าเป็นรัฐวิสาหกิจด้านพลังงานที่เป็นเสาหลักของประเทศไทย และถือได้ว่าเป็นองค์กรที่สร้างรายได้ให้กับภาครัฐมากที่สุดของประเทศไทยในปัจจุบัน หากย้อนกลับไปในปี พ.ศ. 2521 บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ก่อตั้งขึ้นเพื่อแก้ไขสถานการณ์และลดความเสี่ยงจากการขาดแคลนพลังงานในช่วงวิกฤตน้ำมันโลก ครั้งที่ 2 ให้เพียงพอกับความต้องการของประเทศ ตลอดจนเพื่อสร้างอำนาจต่อรองกับบริษัทน้ำมัน ต่างชาติ ซึ่งในเวลานั้นประเทศไทยยังต้องพึ่งพาพลังงานนำเข้ามากถึงกว่าร้อยละ 90 ของความต้องการ ใช้พลังงานทั้งหมดของประเทศ (บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน), 2557 ก, หน้า 12)

ในปี พ.ศ. 2557 บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ได้รับรางวัลแห่งความสำเร็จจาก 32 สถาบัน 64 รางวัล ซึ่งรางวัลภายในประเทศ เช่น รางวัลอุตสาหกรรมดีเด่น รางวัล Thailand energy award 2014 รางวัลรัฐวิสาหกิจดีเด่นประจำปี 2557 รวมไปถึงรางวัลระดับนานาชาติ เช่น การจัดอันดับที่ 180 ใน Forbes Global 2000 Ranking 2014 โดยนิตยสาร Forbes รางวัลอันดับที่ 84 จาก 500 บริษัทที่ใหญ่ที่สุดในโลกของนิตยสารฟอร์จูน นอกจากนี้ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ยังสามารถรักษาสถานะเป็น Member 2014 ใน Dow jones sustainability world index ในกลุ่มอุตสาหกรรมน้ำมันและก๊าซ (Oil and gas industry: OIX) ต่อเนื่องเป็นปีที่ 3 จัดอันดับโดย Dow jones sustainability indices (DJSI) (บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน), 2557 ก, หน้า 64) ดังนั้นเพื่อความเป็นผู้นำธุรกิจที่เป็นเลิศภายใต้วิสัยทัศน์ที่ชัดเจนเกี่ยวกับการมุ่งสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ได้เน้นให้ความสำคัญกับการใช้โมเดลขององค์กรแห่งความเป็นเลิศ High performance organization หรือ “HPO” คือ 1) การมีเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย 2) การมีนวัตกรรม 3) การเป็นองค์กรที่มีการบริหารจัดการองค์ความรู้ 4) การเป็นองค์กรที่มีความเป็นภาวะผู้นำ และ 5) เป็นองค์กรที่มีความเป็นเลิศและจับไว้ในกำมือในการดำเนินการ (สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย (PMAT), 2548)

ภายใต้การนำโดยนายไพรินทร์ ชูโชติถาวร ประธานเจ้าหน้าที่บริษัท และกรรมการผู้จัดการใหญ่ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ฐานะซีอีโอ กล่าวว่า จะเดินตามแผนยุทธศาสตร์ในแผนการลงทุนในระยะ 5-10 ปี โดยมีภารกิจสำคัญ คือ 1) สร้างความมั่นคงทางพลังงานให้ประเทศไทย และ 2) สร้างภาพลักษณ์องค์กรให้ประชาชนทุกภาคส่วนยอมรับ เน้นแสวงหาแหล่งการลงทุนไปสู่กิจการที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม เพื่อให้พนักงานบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

เป็นทั้งคนดีและคนเก่งในสังคมโลก โดยการมุ่งสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศนั้น จะประกอบด้วย 5 ปัจจัยหลักสำคัญ ๆ คือ 1) ความเป็นผู้นำ (Leadership) ผ่านการสร้างภาวะผู้นำในการที่จะคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ ที่ดีต่อองค์กร 2) การสร้างนวัตกรรม คือ การสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ทั้งด้านผลิตภัณฑ์ รูปแบบการบริการ กระบวนการทำงาน รูปแบบธุรกิจของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) 3) สร้างผลตอบแทนทางธุรกิจ เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผลิตภัณฑ์ของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) เป็นต้น 4) มุ่งเน้นการดำเนินงานโดยยึดหลักธรรมาภิบาลที่ดี (CG) และ 5) ดำเนินกิจการเพื่อสังคม (CSR) ครอบคลุมทุกด้าน ผ่านโครงการสำคัญ ๆ ของบริษัท โดยด้านการบริหารองค์กร บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ได้รับแรงบันดาลใจและความประทับใจจากแนวทางการฝึกอบรมผู้นำของ GE Crotonville's campus of leaders เพื่อเป็นเส้นทางพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำให้กับบุคลากรที่ได้รับคัดเลือกว่ามีศักยภาพสูงของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) โดยการร่วมมือกับ จีอี ออยล์ แอนด์แก๊ส ยูนิเวอร์ซิตี ซึ่งวัตถุประสงค์ที่สำคัญของนโยบาย คือ ทำให้บุคลากรมีเครื่องมือและความรู้ที่จะทำให้เป็นผู้นำที่ดีในอนาคต (พิชิต ฤทธิ์จรูญ, 2557)

หากพิจารณาด้านผลการดำเนินการจะพบว่า ปี พ.ศ. 2555 บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) มีรายได้จากการขายและการให้บริการ 2,793,833 ล้านบาท พ.ศ. 2556 มีรายได้ 2,842,408 ล้านบาท และ พ.ศ. 2557 มีรายได้ถึง 2,834,732 ล้านบาท โดยคิดเป็นกำไรสุทธิ ปี พ.ศ. 2555 เท่ากับ 104,608 ล้านบาท พ.ศ. 2556 เท่ากับ 93,091 ล้านบาท และ พ.ศ. 2557 เท่ากับ 55,795 ล้านบาท (บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน), 2557, หน้า 104)

โดยผลประกอบการของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ส่วนใหญ่จะมาจากธุรกิจน้ำมัน ซึ่งในปี พ.ศ. 2557 เทียบเป็นรายได้ต่อปี คิดเป็นสัดส่วนประมาณ 80% ซึ่งปัจจุบันภายใต้วิกฤติเศรษฐกิจโลกที่เกิดขึ้นต่อเนื่องมาหลายปี จากความอ่อนแอของประเทศเศรษฐกิจหลักของโลก ทั้งสหรัฐ ฯ สหภาพยุโรป ญี่ปุ่น รวมถึงการชะลอตัวของเศรษฐกิจจีน และวิกฤติค่าสุดในรัสเซีย ซึ่งส่งผลให้ราคาสินทรัพย์ทั่วโลกผันผวนรุนแรง โดยเฉพาะอย่างยิ่ง “ราคาน้ำมันดิบ” เป็นสินค้าโภคภัณฑ์อีกตัวที่ราคาในตลาดโลกดิ่งลงอย่างรวดเร็วภายในเวลาเพียง 6 เดือน จากเดือน มิ.ย. ที่ราคาน้ำมันดิบในตลาด “ในเม็กซิโก” ตลาดนิวยอร์กขึ้นไปสูงถึง 107 เหรียญสหรัฐ ฯ ต่อ 1 บาร์เรล ลดลงมาเหลือประมาณ 54 เหรียญต่อบาร์เรล ในวันที่ 19 ธันวาคม พ.ศ. 2557 ที่ผ่านมา หรือลดลงมากกว่า 50% ต่ำสุดในรอบ 5 ปี (ซีรเดช ทั้งสุขบุตร, 2557) ซึ่งส่งผลต่อการทำธุรกิจและผลประกอบการของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) โดยตรง เห็นได้ชัดจากปัญหาระดับโลกดังกล่าวว่า หากต้องการให้บริษัทสามารถสร้างผลกำไรได้อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ เป็นที่ยอมรับกันในระดับสากลผ่านงานวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศในเรื่องของผู้นำ โดยเฉพาะอย่างยิ่งภาวะผู้นำที่แข็งแกร่ง มีการตัดสินใจที่ดี รวมไปถึงการปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่ได้วางแผนไว้นั้น

จะช่วยให้บริษัทสามารถแข่งขันในระดับสากลได้อย่างมีประสิทธิภาพที่ดี (Best performance) และสามารถสร้างผลกำไรได้อย่างต่อเนื่อง (Long term profitability) ผ่านการอยู่ร่วมกันในสังคมอย่างยั่งยืน

โดยในภาคส่วนระยอง มีความสำคัญมากในการเลือกพื้นที่ศึกษา เนื่องจากเป็นสถานที่ดำเนินธุรกิจหลักในการผลิต (Production process) ของบริษัท โดยบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ได้เล็งเห็นการพัฒนาอุตสาหกรรมใหม่จากก๊าซธรรมชาติ จึงได้สร้างโรงแยกก๊าซธรรมชาติโรงแรกขึ้นเมื่อปี พ.ศ. 2525 ที่มาบตาพุด (สมาคมไฟฟ้าแสงสว่างแห่งประเทศไทย, 2557) ก่อให้เกิดการสร้างงานในส่วนที่เกี่ยวข้องในกระบวนการต้นน้ำไปจนถึงปลายน้ำหลายหมื่นตำแหน่ง โดยปัจจุบันจำนวนพนักงานล่าสุดของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ในภาคส่วนระยองนั้น มีเป็นลำดับที่สอง คือ 553 คน เป็นรองแค่สำนักงานใหญ่ที่กรุงเทพฯ ที่มีจำนวนพนักงาน 2,761 คน จากจำนวนประชากรทั้งหมด 4,202 คน (ฝ่ายทรัพยากรบุคคล บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน), 2558) ซึ่งบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ส่วนงานระยองนั้น มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องได้รับการพัฒนาสร้างรูปแบบภาวะผู้นำ โดยเฉพาะขึ้นมา เพื่อสร้างความเป็นเลิศในอุตสาหกรรมปิโตรเลียมอย่างยั่งยืนและต่อเนื่องอันจะทำให้บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) นั้น เป็นเสาหลักในด้านพลังงานของประเทศสืบไปในอนาคต โดยจะเห็นว่า การพัฒนาภาวะผู้นำเป็นเรื่องสำคัญสำหรับทุกองค์กร ไม่ว่าจะเป็นบริษัทข้ามชาติ หรือบริษัทสัญชาติไทยเองก็ตาม เช่นเดียวกับองค์กรที่ประสบความสำเร็จต่าง ๆ เหมือนดังเช่น บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ที่จะต้องปรับเปลี่ยนองค์กรให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลง ในขณะที่ทุกยุคทุกสมัยองค์กรต้องเผชิญ กับความท้าทายต่อภาวะผู้นำเป็นทุนเดิมอยู่แล้ว การก้าวไปสู่โลกาภิวัตน์มากขึ้น กฎกติกาและเทคโนโลยีที่เพิ่มขึ้นมาก็ก่อให้เกิดความซับซ้อน การเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว อันเป็นความท้าทายสำหรับผู้บริหารในยุคปัจจุบัน ดังนั้น พฤติกรรม ทักษะ และทักษะต่าง ๆ ที่เคยใช้ได้เมื่อครั้งอดีต ก็อาจไม่มีประสิทธิภาพแล้วในสภาพแวดล้อมปัจจุบัน และเพื่อตอบสนองนโยบายสำคัญที่กำหนดเป็นเป้าหมาย คือ การสร้างองค์กรให้เป็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

จากการศึกษาความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาดังกล่าว เพื่อให้บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) สามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างยั่งยืนต่อเนื่อง มีความมั่นคงและเป็นเสาหลักด้านพลังงานของประเทศไทยต่อไปจากรุ่นสู่รุ่น โดยใช้รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นหลักในการศึกษา วิจัยพัฒนา จึงเกิดความตั้งใจค้นคว้าศึกษาเพื่อวิจัยเรื่อง รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์การ เพื่อความเป็นเลิศในอุตสาหกรรมปิโตรเลียม: กรณีศึกษา ส่วนงานระยอง บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) เพื่อสร้างรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อความเป็นเลิศในอุตสาหกรรมปิโตรเลียม โดยเฉพาะขึ้นมา รวมไปถึงการนำไปปรับใช้กับกลุ่มอุตสาหกรรมโรงงานที่ใกล้เคียงกันได้ในอนาคตต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อความเป็นเลิศในอุตสาหกรรมปิโตรเลียมของผู้นำส่วนงานระยอง บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)
2. เพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบสำคัญในการสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อความเป็นเลิศในอุตสาหกรรมปิโตรเลียมของส่วนงานระยอง บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)
3. เพื่อสร้างรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อความเป็นเลิศในอุตสาหกรรมปิโตรเลียมของส่วนงานระยอง บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

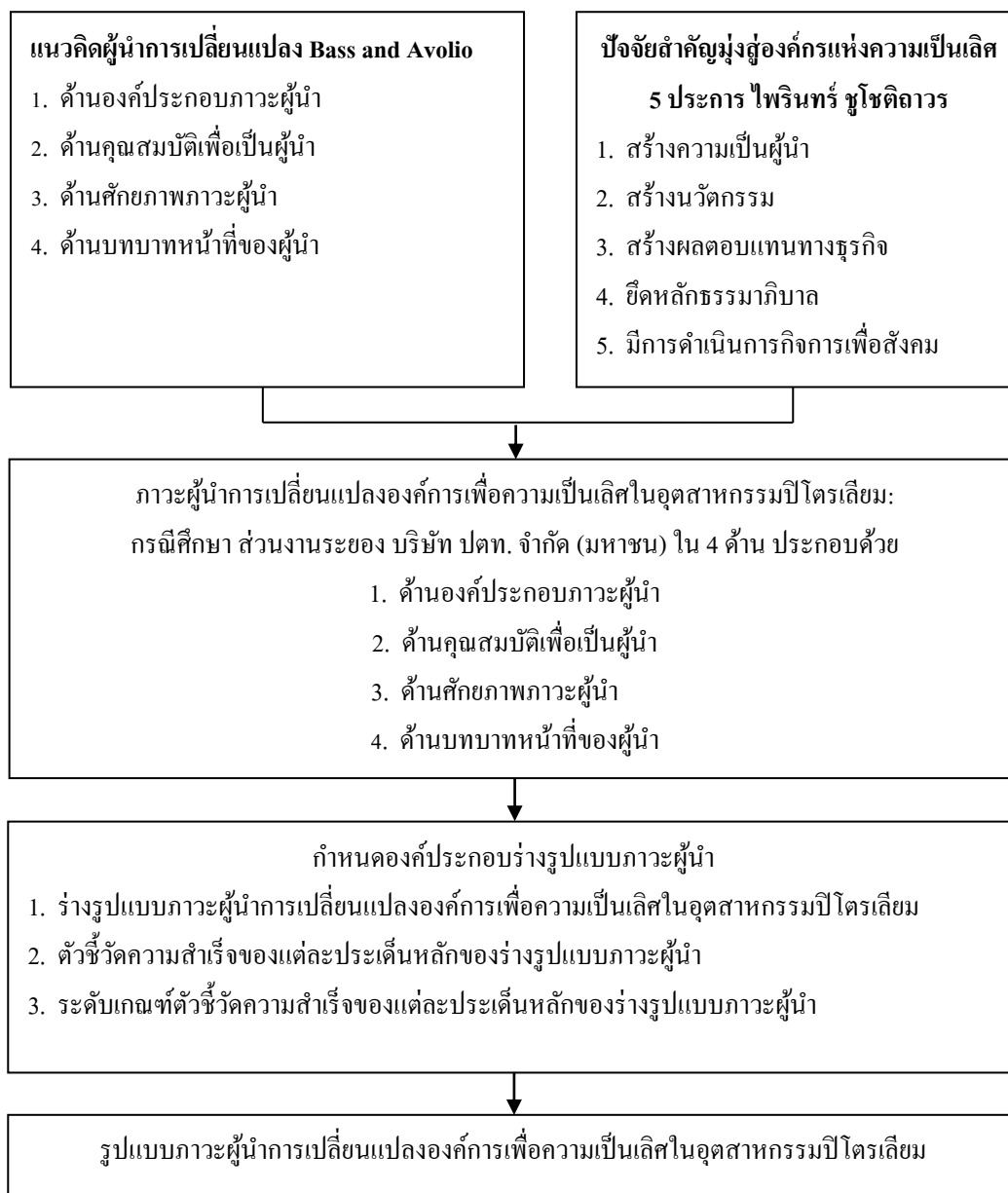
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ได้ข้อมูลสภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อความเป็นเลิศในอุตสาหกรรมปิโตรเลียมของผู้นำส่วนงานระยอง บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)
2. ทราบองค์ประกอบสำคัญในการสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อความเป็นเลิศในอุตสาหกรรมปิโตรเลียมของส่วนงานระยอง บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)
3. ได้รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อความเป็นเลิศในอุตสาหกรรมปิโตรเลียมของส่วนงานระยอง บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

กรอบแนวคิดในการวิจัย

การศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อความเป็นเลิศในอุตสาหกรรมปิโตรเลียม: กรณีศึกษา ส่วนงานระยอง บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass and Avolio หรือที่เรียกว่า Transformational leadership ซึ่งเป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อตนเอง เพื่อนร่วมงาน ผู้ตามในการพัฒนาเปลี่ยนแปลงให้ไปสู่เป้าหมาย ภารกิจ และวิสัยทัศน์ขององค์กร รวมไปถึงความสามารถของผู้นำในการผลักดันขีดความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้ก้าวข้ามขีดข้อจำกัดเดิม อันจะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอันเป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม รวมไปถึงเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และผสมผสานเข้ากับแนวคิดของไพรินทร์ ชูโชติถาวร (สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย (PMAT), 2548) ที่ถือว่าเป็นการสร้างความเป็นผู้นำเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จหนึ่ง ในปัจจัยสำคัญมุ่งสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศ 5 ประการ เพื่อพัฒนาองค์กรไปสู่เป้าหมายได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน โดยนำมาสังเคราะห์ข้อมูลร่วมกับหลักการเบี่ยงวิธีวิจัย ดังจะสรุปออกมาเป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาดังนี้

กรอบแนวคิดในการวิจัยภาพรวม (Conceptual framework)



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดเรื่อง รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์การ เพื่อความเป็นเลิศ ในอุตสาหกรรมปิโตรเลียม ในภาพรวม

นิยามศัพท์เฉพาะ

ภาวะผู้นำ หมายถึง คุณลักษณะความสามารถในการเป็นหัวหน้าผู้อื่น การมีอำนาจเหนือกลุ่มคนของตน การมีความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลต่อกันระหว่างผู้นำและผู้ตามที่มุ่งมั่นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่แท้จริง ความสามารถในการกำหนดทิศทางของกลุ่มและสื่อสารทิศทางนั้นไปยังทุกคน มีการจูงใจ การสร้างแรงบันดาลใจ และเสริมพลังอำนาจให้พวกเขา เพื่อให้มีส่วนร่วมต่อการบรรลุความสำเร็จขององค์กร ความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน แลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์กับคนอื่นด้วยความเต็มใจ การประสานงานและสร้างความสมดุลในความขัดแย้งแห่งผลประโยชน์ของสมาชิกหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ด้านบทบาทหน้าที่ของผู้นำ หมายถึง ภารกิจหน้าที่ในฐานะผู้จัดการ ประกอบด้วย การมีหน้าที่ในการวิเคราะห์เพื่อหาหนทางที่จะพัฒนาปรับปรุงศักยภาพการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา การมีหน้าที่สร้างเสริมบรรยากาศที่เอื้ออำนวยในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา และการมีหน้าที่ในการโน้มน้าวจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง ด้วยพฤติกรรมเชิงจริยธรรม คือ การยึดในกฎ การให้ความยุติธรรมกับทุกคนก่อนตัดสินใจ และการคำนึงถึงสถานการณ์แบบชนะ-ชนะ

องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์กรเพื่อความเป็นเลิศ หมายถึง องค์ประกอบสำคัญของผู้นำ 10 ประการ คือ การมีความเข้าใจศักยภาพของบุคคลในทีมงาน การมีความรับผิดชอบในการตัดสินใจในทีมงาน การมีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บริหารและผู้ร่วมทีมงาน ความสามารถกำหนดเป้าหมายและกระตุ้นเตือนความสำเร็จของทีมงาน ความสามารถสื่อสารกระตุ้นเตือนทีมงาน สร้างแรงบันดาลใจ ความสำเร็จของทีมงาน ความสามารถจูงใจเพื่อให้มีส่วนร่วมต่อการบรรลุความสำเร็จขององค์กร เป็นผู้พัฒนาตนเองเพื่อเพิ่มความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ เพื่อการกระตุ้นสติปัญญาในการแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ ความสามารถรักษาผลประโยชน์ของทีมงาน และมีความสามารถสร้างความสมดุลในความขัดแย้งแห่งผลประโยชน์ของทีมงาน

คุณสมบัติเพื่อเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์กรเพื่อความเป็นเลิศ หมายถึง คุณสมบัติสำคัญของผู้นำ 10 ประการ คือ คุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งงาน คุณสมบัติสำหรับเป็นผู้นำ ความเชี่ยวชาญภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร ความสามารถในการปกครองบังคับบัญชา ความแน่วแน่ในนโยบายการปฏิบัติงาน ความแน่วแน่ในหลักธรรมาภิบาล การเป็นที่ยอมรับของทีมงานและหัวหน้างาน การเป็นที่ยอมรับของหน่วยงานอื่น ๆ ในองค์กร การมีทักษะการนำเสนอผลงานของทีมงาน และการมีทักษะการประชาสัมพันธ์เป้าหมายการทำงานของทีมงาน

ศักยภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อความเป็นเลิศ หมายถึง ศักยภาพภาวะผู้นำ 10 ประการ คือ ความสามารถในการคิดวิเคราะห์ ความซื่อสัตย์เป็นธรรมในการบริหารทีมงาน ความเอาใจใส่ในสวัสดิการของทีมงาน ความมุ่งมั่นในความสำเร็จของงาน การมีทักษะการปรับตัวตามสถานการณ์ ความมั่นคงในการตัดสินใจ ความสามารถในการจูงใจให้ปฏิบัติตาม ความสนใจในการนำเสนอตนเอง การมีบุคลิกลักษณะเป็นที่ยอมรับ และระดับความรู้ ความเชี่ยวชาญในสายงานรับผิดชอบ

บทบาทหน้าที่ของผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อความเป็นเลิศ หมายถึง บทบาทหน้าที่ของผู้นำ 10 ประการ คือ บทบาทในการวิเคราะห์ศักยภาพทีมงาน การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการทำงาน การวิเคราะห์ปัญหา ข้อจำกัด การสร้างเสริมบรรยากาศที่เอื้ออำนวยในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา การสร้างบรรยากาศที่เอื้ออำนวยในการทำงานของทีมงาน การสร้างบรรยากาศที่เอื้ออำนวยในการทำงานของระหว่างหน่วยงาน การโน้มน้าวจูงใจให้ทีมงานปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง การสร้างขวัญกำลังใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานของตนเองให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง และยึดมั่นในกฎเกณฑ์การทำงานที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อความเป็นเลิศ
ในอุตสาหกรรมปิโตรเลียม: กรณีศึกษา ส่วนงานระยอง บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ครั้งนี้
ผู้วิจัยทำการศึกษา ทฤษฎี แนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาสนับสนุนการวิจัยในครั้งนี้ ดังนี้

1. ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
 - 1.1 ความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำ
 - 1.2 คุณลักษณะของผู้นำ
 - 1.3 ความสำคัญของภาวะผู้นำ
 - 1.4 องค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำ
 - 1.5 ลักษณะของผู้นำคุณภาพ
 - 1.6 วิวัฒนาการทฤษฎีภาวะผู้นำ
 - 1.7 ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน
 - 1.8 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
2. ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการ
 - 2.1 ความหมายของการบริหารจัดการ
 - 2.2 องค์ประกอบของการบริหารจัดการ
 - 2.3 การเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการทำงาน
 - 2.4 การบริหารทุนมนุษย์
3. ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับตัวชี้วัด
 - 3.1 ความหมายของตัวชี้วัด
 - 3.2 ขั้นตอนการกำหนดตัวชี้วัด
4. ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบ
 - 4.1 ความหมายของรูปแบบ
 - 4.2 องค์ประกอบของรูปแบบ
 - 4.3 การพัฒนารูปแบบ
 - 4.4 คุณลักษณะของรูปแบบที่ดี
 - 4.5 การตรวจสอบรูปแบบ

5. ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งความเป็นเลิศ
 - 5.1 ความหมายขององค์กรแห่งความเป็นเลิศ
 - 5.2 คุณลักษณะเกี่ยวกับองค์กรแห่งความเป็นเลิศ
 - 5.3 การศึกษาที่เกี่ยวกับองค์กรแห่งความเป็นเลิศ
6. อุตสาหกรรมปิโตรเลียม ส่วนงานระยอง บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)
 - 6.1 กระบวนการของอุตสาหกรรมปิโตรเลียม ส่วนงานระยองและประโยชน์
 - 6.2 ลักษณะเฉพาะของอุตสาหกรรมปิโตรเลียม
 - 6.3 การประกอบธุรกิจก๊าซธรรมชาติของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)
7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

การรวมตัวที่เกิดขึ้นของกลุ่มบุคคลเป็นองค์กร เพื่อวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง ต้องมีบุคคลที่พยายามใช้อำนาจชี้นำและความมีอิทธิพลต่อบุคคลหรือกลุ่มบุคคลอื่น เพื่อให้เกิดพฤติกรรม มุมมอง ทศนคติ และอื่น ๆ โดยไปในทิศทางที่ทำให้จุดมุ่งหมายของกลุ่มหรือองค์กร ประสบความสำเร็จได้นั้น ผู้ที่มีอิทธิพลดังกล่าวก็คือ ผู้นำ ดังนั้น การที่ผู้นำพยายามใช้ศิลปะ ความสามารถของตัวเองที่จะจูงใจ หรือนำไปใช้เพื่อให้มีอิทธิพลต่อบุคคลอื่น ไม่ว่าจะเป็นผู้ร่วมงาน ผู้ได้บังคับบัญชา อันก่อให้เกิดการปฏิบัติการ การนำไปปรับใช้ในกระบวนการ การสื่อความหมาย การติดต่อสื่อสารกันเพื่อให้ร่วมใจกับตน รวมไปถึงการดำเนินการจนสามารถบรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ คือ ภาวะผู้นำนั่นเอง ซึ่งผู้นำแต่ละคนจะมีลักษณะ ภาวะผู้นำทั้งนั้น แต่เป็นลักษณะของผู้นำที่มีรูปแบบที่แตกต่างกันไม่เหมือนกัน

ความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำ

ในกระบวนการบริหารองค์กรหรือองค์กรที่เกิดขึ้น ปัจจัยที่เรียกว่า ผู้นำ (Leader) เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งประการหนึ่งต่อความสำเร็จขององค์กร ทั้งนี้เนื่องจากผู้นำนั้น จะต้องมีภาระหน้าที่และความรับผิดชอบโดยตรงที่จะต้องวางแผน สั่งการ ควบคุม ใ้บุคลากรขององค์กรปฏิบัติงานต่าง ๆ ให้ประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ที่ได้วางเป้าหมายไว้ ปัญหาที่เป็นที่สนใจของนักวิชาการและบุคคลทั่วไปในประเด็นที่ว่า ผู้นำจะต้องทำอย่างไร หรือมีวิธีการในการที่จะต้องนำอย่างไร จึงจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้ตามเกิดความรัก ความผูกพันกับงานหรือหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย แล้วเกิดความทุ่มเท ความสามารถ พยายามที่ทำให้งานประสบความสำเร็จด้วยความเต็มใจ แต่ในทางกลับกัน ต้องมาพิจารณาว่า ผู้นำบางคนนำโดยวิธีการอย่างไร นอกจากผู้ใต้บังคับบัญชาจะเกิดความไม่เต็มใจ

ในการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ยังเกิดความเกลียดชังและพร้อมที่จะร่วมกันต่อต้านผู้นำให้ออกไปจากองค์กร สรุปสิ่งเหล่านี้ได้ คือ ภาวะผู้นำของผู้นำแต่ละคนที่มี ดังนั้น การที่จะก่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำ (Leadership) จึง ได้มีผู้ให้ความหมายเกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำไว้ ดังนี้

ความหมายเกี่ยวกับภาวะผู้นำมีผู้แสดงทรรศนะ ได้แก่

กาญจน์ เรื่องมนตรี (2549, หน้า 1) ได้ให้คำอธิบายความหมายว่า เมื่อกล่าวคำว่า ผู้นำขึ้นมา ก็มักจะมีความสับสน คลุมเครือในคำนิยามคำนี้ สำหรับบุคคลโดยทั่ว ๆ ไป ซึ่งมีได้ศึกษาวิชาการบริหารมา หรืออาจศึกษามาแต่ไม่ได้เจาะลงไป ในรายละเอียดของแขนงวิชาการบริหาร จึงมักจะเข้าใจผิด พาสับสนได้ง่ายเช่นเดียวกัน ในความหมายของผู้นำ (Leader) ในมุมมองที่สอดคล้องกันหรือในมุมมองที่แตกต่างกัน โดยจะเห็นได้ว่าคำว่า ผู้นำ (Leader) และภาวะผู้นำ (Leadership) ทั้งสองคำนี้เป็นคำที่มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันเป็นอย่างมาก เพราะภาวะผู้นำ (Leadership) ย่อมหมายถึง ความเป็นผู้นำนั่นเอง บุคคลที่ได้รับการยอมรับจากบุคคลอื่น ซึ่งอยู่ในองค์กรเดียวกัน เรียกได้ว่าเป็น ผู้นำ (Leader) ซึ่งเมื่อผู้นำ (Leader) หากได้มีการแสดงออกในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายหรือแสดงบทบาทความเป็นผู้นำ ซึ่งเป็นสภาวะการนำ (Sign of leading) เรียกว่า ภาวะการนำ (Leading) ดังนั้น จึงสรุปได้ว่า เมื่อผู้นำ ได้แสดงสภาวะการนำนั้นแล้ว ถือได้ว่า บุคคลนั้นมีภาวะผู้นำ (Leadership) เกิดขึ้น

สมยศ นาวิการ (2540, หน้า 155) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การใช้บทบาทอำนาจ ความมีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นที่สัมพันธ์ด้วยให้แสดงออกซึ่งบทบาทและการกระทำ โดยเป็นไปตามที่ผู้นำต้องการให้เป็น

สงวน นิตยารัมภ์พงศ์ (2544, หน้า 43) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง คุณสมบัติ เช่น ความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคล ความดีจากภายใน เชาว์ปัญญาความคิดที่ชักนำให้บุคคลในหลายภาคส่วนร่วมมือประสานกันและพากันมุ่ง ไปยังเป้าหมายที่ต้องการ

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2548, หน้า 221) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การที่บุคคลใดก็ตามสามารถที่จะมีอิทธิพลต่อกลุ่มคนและสามารถนำกลุ่มคนเหล่านั้นให้ปฏิบัติงานต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุไปยังเป้าหมายขององค์กรหรือหน่วยงาน

Nelson and Quick (1997, p. 346) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำ หมายถึง ระเบียบขั้นตอนในการชี้แนะและนำทางพฤติกรรมของคน เพื่อให้การทำงานอยู่ในสภาพที่เหมาะสม

Gibson, Ivancevich and Donnelly (1997, p. 272) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การมีปฏิสัมพันธ์เกี่ยวข้องกันระหว่างสมาชิกในกลุ่ม โดยผู้นำนั้นเป็นตัวแทนในการเปลี่ยนแปลง (Change agent) เป็นบุคคลที่มีสภาวะอิทธิพลชี้นำต่อบุคคลอื่น ๆ ซึ่งจะเห็นได้ว่า

ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องกับการใช้อิทธิพลนั้น นับได้ว่าเป็นตัวแทน การเปลี่ยนแปลงสิ่งที่สามารถมีผลต่อพฤติกรรมและการปฏิบัติงานของสมาชิกคนในกลุ่มได้

Daft (1997, p. 5) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นอิทธิพลต่อบุคคลอื่นอย่างมีศิลปะ ความสามารถ เพื่อนำพาไปสู่เป้าหมายของกลุ่มหรือองค์กร

Yukl (1998, p. 2) ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า เป็นพฤติกรรมเฉพาะตัวของบุคคลใด บุคคลหนึ่ง โดยจะนำกิจกรรมของกลุ่มที่เกิดขึ้น เพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกันของกลุ่ม

Greenberg and Baron (2000, p. 445) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่บุคคล มีอิทธิพลต่อสมาชิกของกลุ่มที่จะนำความสำเร็จตามเป้าหมายของกลุ่มหรือองค์กร

Dubrin (2007, p. 2) ให้ความหมายของภาวะผู้นำที่เกิดขึ้นว่า เป็นความสามารถโดยเฉพาะ ที่ส่งผลให้เกิดความเชื่อมั่น เชื่อใจ และรวมไปถึงมุมมองในเรื่องของการสนับสนุน เพื่อให้บรรลุ เป้าหมายหลักขององค์กร ดังนั้น จะเห็นว่าภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่ผู้นำช่วยสร้างความชัดเจน แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้รับรู้ว่าอะไรคือความสำคัญในภาพความเป็นจริงขององค์กร เพื่อให้มองเห็น ทิศทางและจุดมุ่งหมายอย่างชัดเจนภายใต้ภาวะการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลก

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำสามารถให้คำนิยามให้หลายแบบ แต่นิยามส่วนใหญ่ จะใช้สมมติฐานร่วมกัน ในด้านเป็นกระบวนการที่บุคคลตั้งใจใช้อิทธิพลต่อผู้อื่นให้ปฏิบัติตามกิจกรรม ต่าง ๆ ตามที่กำหนด รวมทั้งการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลขององค์กร ภาวะผู้นำจึงเป็น กระบวนการอิทธิพลที่ช่วยให้กลุ่มบุคคลสามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนด รวมถึงภาวะผู้นำ มีคำนิยามได้หลายแบบ ขึ้นอยู่กับการเลือกนำคำนิยามนั้น ไปใช้อธิบาย เพื่อก่อให้เกิดความเข้าใจ เกี่ยวกับเรื่องภาวะผู้นำ

หากจะกล่าวถึงผู้นำ คือ บุคคลที่มีบทบาทในการจูงใจลูกน้องในการปฏิบัติงานตาม ความคาดหวังของหน่วยงาน และมีหน้าที่ช่วยเหลือให้ลูกน้องมีความตระหนักในงานที่ตนรับผิดชอบ สามารถระบุเป้าหมายที่ต้องการจะทำให้สำเร็จ การที่องค์กรจะขับเคลื่อนได้ภายในสภาพแวดล้อม การดำเนินธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา องค์กรหรือหน่วยงานจึงจำเป็นต้องมีผู้นำที่สามารถ บริหารจัดการในภาวะดังกล่าวได้โดยการวิเคราะห์หลักผู้นำที่สามารถตอบสนองความต้องการ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์กรเพื่อความเป็นเลิศในอุตสาหกรรมปิโตรเลียม ผู้ศึกษาทำการรวบรวม ข้อมูลเพื่อสนับสนุนการวิจัยครั้งนี้ ดังนี้

ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2549, หน้า 30) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีอำนาจ อิทธิพล ต่อกลุ่ม โดยปฏิบัติหน้าที่ที่แสดงออกถึงความเป็นผู้นำ โดยจะเป็นบุคคลผู้ผลักดัน (Mobilizer) ผู้คลอบคลุม (Inspirer) ผู้สร้างพลังร่วม (Synergizer) ผู้สร้างแรงจูงใจกระตุ้น (Motivator)

ผู้ก่อให้เกิดพลัง (Energizer) ในการปฏิบัติการดำเนินงานของกลุ่มสมาชิกให้ไปสู่เป้าหมายตามที่ต้องการ

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2552, หน้า 8) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ได้รับมอบหมายคำสั่ง ซึ่งอาจมาโดยจากการแต่งตั้งหรือการเลือกตั้ง และเป็นที่ยอมรับของสมาชิกให้มีอิทธิพลและบทบาทเหนือกลุ่ม สามารถที่จะจูงใจ ชักนำ หรือรวมไปถึงการชักนำให้สมาชิกของกลุ่มรวมพลังกันเพื่อปฏิบัติการกิจต่าง ๆ ของกลุ่มให้สำเร็จ บรรลุเป้าหมาย

นิത്യ สัมมาพันธ์ (2552, หน้า 126) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการทางภาวะทางอารมณ์ที่ดี ตลอดจนมีความมั่นคงทางอารมณ์ ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรครวมไปถึงมีความมั่นใจและเชื่อมั่นในตนเอง โดยอาจกล่าวได้ว่า ผู้นำที่ดีต้องมี AQ (Adversity quotient)

พิชากพ พันธุ์แพ (2554, หน้า 43) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีความมั่นคงในด้านสภาวะทางอารมณ์ สามารถปรับตัวได้ดีกับสถานการณ์ต่าง ๆ มีความนิ่งและมั่นคง ไม่หวั่นไหวกับวิกฤติการณ์ที่อาจเกิดขึ้น มีความมั่นใจในตนเอง จะทำให้น่าผ่านอุปสรรคไปได้ด้วยดี มีการตัดสินใจภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน สร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

Dejnozka (1983, p. 94) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลหรือผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งให้นำกลุ่มและมีอิทธิพลต่อกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นของกลุ่ม เพื่อการบรรลุจุดมุ่งหมายของกลุ่มและเพื่อทำหน้าที่บทบาทเป็นหัวหน้าของกลุ่มที่ดี

Rue and Byars (2000, p. 447) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง ผู้ทำหน้าที่กำหนดปัญหา วางแผนตัดสินใจและรับผิดชอบต่อการทำงานในองค์การของกลุ่ม ทีม แผนกงาน หรือองค์การ โดยรวม ซึ่งผู้นำจะได้รับการคาดหวังว่าเป็นบุคคลที่ทำให้องค์การประสบความสำเร็จ โดยเป็นผู้มีบทบาทในการแสดงความสัมพันธ์กับบุคคลที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชา โดยครอบคลุมความสัมพันธ์ในด้านต่าง ๆ เช่น การจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม การติดต่อสื่อสาร รวมถึงการมีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา นอกจากนั้นแล้วผู้นำยังมีส่วนต่อการก่อให้เกิดวิสัยทัศน์ขององค์การและพนักงาน รวมถึงผู้นำที่สามารถใช้อำนาจ อิทธิพลต่าง ๆ ทั้งโดยตรงและโดยอ้อม เพื่อนำกลุ่มที่ประกอบกิจกรรม

จากการที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า แนวคิดเกี่ยวกับเรื่องของผู้นำมีความหมายคือ หมายถึง บุคคลที่มีภาวะผู้นำที่สามารถมีอิทธิพลชักจูง จูงใจ ชักนำ สั่งการ ให้บุคคลอื่นปฏิบัติตามให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลและมีความประสิทธิภาพ ขณะเดียวกันก็ต้องทำควบคู่ไปกับการทำให้สมาชิกในองค์การเกิดความพึงพอใจในงานที่ทำ ผู้นำจึงต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ เป็นที่ยอมรับในด้านความเชี่ยวชาญ รวมถึงการได้รับยกย่องให้เป็นบุคคลที่เป็นผู้นำ

เสียสละประโยชน์ของตนเองเพื่อส่วนรวม ซึ่งผู้นำส่วนงานระของของบริษัท ปตท จำกัด (มหาชน) ที่ดีนั้น ควรจะต้องมีคุณสมบัติเหล่านี้ในตัว เพราะผู้นำที่ดีมีส่วนต่อการก่อให้เกิดวิสัยทัศน์ขององค์กรและพนักงานด้วย

คุณลักษณะของผู้นำ

มีนักวิชาการหลายท่านได้แสดงทรรศนะเกี่ยวกับเรื่องคุณลักษณะของผู้นำไว้อย่างน่าสนใจ ดังนี้

ชาญชัย อาจินสมาจาร (2543, หน้า 18) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ (Leadership) คือ การสร้างโอกาสให้พนักงานและบุคคลอื่น ๆ ได้ทำประโยชน์อย่างสำคัญเป็นรายบุคคลหรือเป็นทีมต่อภารกิจขององค์กร เป็นความตั้งใจและความพยายามของผู้นำในการหาแนวทาง เพื่อขยายสมรรถนะของพนักงานให้ทำคุณประโยชน์และจุดมุ่งหมายของหน่วยงาน ภาวะผู้นำที่จำเป็นสำหรับการทำงานให้ประสบความสำเร็จ สรุปเป็น 9 มิติ คือ การสื่อความหมาย วิสัยทัศน์และแรงบันดาลใจ การมอบอำนาจให้ผู้อื่น สร้างทีมงาน ทำหน้าที่ในการบริหาร สร้างสิ่งแวดล้อมของการทำงาน ในด้านบวก ความรับผิดชอบ ในผลลัพธ์ที่เป็นเลิศ การแก้ปัญหาและนวัตกรรม การเป็นผู้ตามที่มีประสิทธิผล นอกจากนี้แล้วผู้นำควรจะแตกต่างจากผู้บริหาร คือ มีความสามารถในการสื่อความหมาย มีบทบาทสำคัญในการสร้างสรรค์วัฒนธรรมองค์กรที่ดี การให้อำนาจแก่คนอื่น สร้างทีมงาน ทำหน้าที่การบริหารควบคู่ไปด้วย สร้างสิ่งแวดล้อมของการทำงานในเชิงบวก คาดหวังความเป็นเลิศในผลลัพธ์ ให้พนักงานมีความรับผิดชอบ แก้ปัญหา และสร้างนวัตกรรม เป็นผู้ตามที่ดี และพัฒนาความเป็นผู้ตามในตัวพนักงาน ให้ผลกระทบต่อผู้ตามในด้านบวก ทั้งทางด้านวิชาชีพและด้านชีวิตส่วนตัว

ทิพาวดี เมฆสุวรรณ (2543, หน้า 32) กล่าวว่า สิ่งสำคัญของกิจกรรมสำหรับการบริหาร คือ ความกล้า ประกอบด้วย กล้าคิด กล้าทำ กล้านำ และกล้าเปลี่ยน ซึ่งนอกจากนี้ การบริหารองค์การให้ประสบความสำเร็จได้นั้น ผู้บริหารตลอดจนผู้ปฏิบัติงานทุกระดับต้องทำความเข้าใจในเงื่อนไขบริบทที่เกี่ยวกับกาลและระยะอย่างถ่องแท้ เพื่อกำหนดเป้าหมาย กำหนดขอบเขตการทำงาน การดำเนินกิจกรรมและกลยุทธ์ได้อย่างเหมาะสมตามความสำคัญ ตามความเร่งด่วน ความพร้อมด้านทรัพยากร มีความยืดหยุ่นในการรับมือกับภาวะวิกฤติการเปลี่ยนแปลง การแข่งขันเมื่อเวลาและสถานะเปลี่ยนไป นอกจากนี้ผู้นำยังจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำในเชิงกลยุทธ์ มีคุณภาพ มีสมรรถนะทักษะ มีความรู้และความสามารถที่เหมาะสมกับตำแหน่ง กาลเทศะ รู้และเข้าใจอย่างชัดเจนในเป้าหมาย ทั้งในและนอกองค์กร โดยสรุปถึงคุณลักษณะของผู้นำที่มีกลยุทธ์ไว้พอสังเขป ดังนี้ สร้างศรัทธา บอกรหัส พิชิตโอกาส มาตรฐานสูง สร้างขุมกำลัง ปลุกฝังให้ไฟดี และมีวัฒนธรรมที่เหมาะสม

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2551, หน้า 10) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำมีลักษณะ ดังนี้

- 1) เป็นความสามารถที่มีอิทธิพลเหนือผู้อื่นในด้านการกระทำตามที่ผู้นำต้องการและสามารถจูงใจบุคคลอื่นให้กระทำกิจกรรมที่ช่วยให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ 2) เป็นกระบวนการความเป็นผู้นำจากการใช้อิทธิพลที่ควบคุมและประสานงานกิจกรรมของสมาชิกกลุ่มให้บรรลุเป้าหมาย
- 3) เป็นลักษณะความสัมพันธ์ทางอำนาจอย่างหนึ่งของผู้นำจนได้รับการยอมรับนับถือในพฤติกรรมของเขาจากสมาชิกของกลุ่มและกลุ่มอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง 4) อิทธิพลในตัวของผู้ผู้นำที่นำมาใช้ให้เข้ากับสถานการณ์ โดยการชี้แนะผ่านกระบวนการสื่อสารเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ 5) การกระทำร่วมกันระหว่างบุคคล โดยมีบุคคลหนึ่งทำหน้าที่ในการชี้นำการกระทำดังกล่าวทำให้บุคคลอื่น ๆ เชื่อมั่นในผลงานของเขา ซึ่งสามารถพิสูจน์ได้ 6) ความคิดริเริ่มและการรักษาสภาพของความเชื่อถือในการปฏิบัติกรร่วมกัน 7) การที่บุคคลที่มีอิทธิพลมากจนทำให้เกิดการยอมรับเกี่ยวกับการบริหารงานประจำในองค์กร 8) เป็นกระบวนการในการใช้อิทธิพลที่มีต่อการดำเนินงานของกลุ่มให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรและมีการจูงใจให้เกิดพฤติกรรมในการทำงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตลอดจนใช้อิทธิพลให้กลุ่มธำรงไว้ซึ่งวัฒนธรรมของตน

ความสำคัญของภาวะผู้นำ

การดำเนินงานในทุกองค์กรจะประสบความสำเร็จต้องอาศัยผู้บริหารจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำ ดังนั้น ภาวะผู้นำจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการดำเนินงานเป็นอย่างยิ่ง มีนักวิชาการได้กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำ ดังนี้

บุญเลิศ อ่อนกุล (2545, หน้า 35) และบุญญา ปันธุ์ภักดี (2546, หน้า 18) ได้สรุปความสำคัญของภาวะผู้นำหรือการเป็นผู้นำ ดังนี้ ภาวะผู้นำเป็นคุณสมบัติส่วนตัวของผู้นำแต่ละคนที่แสดงออกในพฤติกรรมต่าง ๆ เช่น ความสามารถในการตัดสินใจสั่งการ เพื่อที่จะทำให้ผู้ร่วมดำเนินกิจกรรมให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่ฝึกอบรมทำให้เกิดขึ้นได้ และขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง ผู้นำที่มีภาวะผู้นำสูงต้องสามารถแสดงพฤติกรรมในการนำ และความสามารถที่มีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานในทุกสถานการณ์ และเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (Change agent) ภายในหน่วยงานหรือกลุ่ม ฉะนั้น ภาวะผู้นำจึงมีผลกระทบต่อสิ่งอื่น ๆ ไม่ว่าจะเป็นผู้ร่วมงานองค์กรหรือสิ่งแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง ซึ่งก่อให้เกิดความมีประสิทธิภาพหรือด้อยประสิทธิภาพ ตลอดจนภาวะผู้นำเป็นศิลปะอันจำเป็น ซึ่งสำคัญยิ่งของนักบริหารในการที่จะนำหน่วยงานหรือกลุ่มองค์กรไปสู่ความสำเร็จ

อวยชัย ชบา (2540, หน้า 165-166) ได้สรุปความสำคัญของภาวะผู้นำที่มีต่อการรวมกลุ่มของคนในองค์กร ดังนี้ ผู้นำที่มีภาวะผู้นำจะทำให้กลุ่มคนรวมตัวกันได้ โดยมีความขัดแย้งกันน้อยที่สุด ในองค์กร องค์กรจึงเปรียบเสมือนบ้านที่อบอุ่น ผู้นำที่มีภาวะผู้นำจะดำเนินงานขององค์กร เช่น การวางแผน การจัดองค์กร การบริหารงานบุคคล การประสานงาน การอำนวยความสะดวก และการสั่งการ

การประเมินผลงาน เพื่อไปสู่การใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด และผู้นำที่มีภาวะผู้นำจะเป็นผู้สร้างบรรยากาศการทำงานที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจต่อผู้ตาม ซึ่งเป็นผู้ได้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ชูชาติ พวงสมจิตร (2544, หน้า 6) กล่าวว่า ใ้ว่า หากมีคนตั้งแต่สองคนขึ้นไปมาอยู่ร่วมกัน จะเกิดปฏิสัมพันธ์เพื่อให้เกิดบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน คือ การยอมรับอิทธิพลทางใจและการลงมือปฏิบัติตามผู้มีอิทธิพลเหนือกว่า กำหนดให้เกิดการร่วมมือร่วมใจดำเนินการไปสู่จุดหมาย โดยที่ทุกคนเกิดความพึงพอใจ

จากที่กล่าวมาข้างต้นแสดงให้เห็นว่า ภาวะผู้นำมีผลกระทบต่อผู้ร่วมงาน องค์การสิ่งแวดล้อม ในอันที่จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพหรือความล้มเหลว เป็นคุณสมบัติสำคัญที่ผู้บริหารพึงมี ผู้ที่มีภาวะผู้นำจะเป็นผู้สร้างบรรยากาศการทำงาน ทำให้กลุ่มคนรวมตัวกันได้ ผู้ใช้บังคับบัญชา หรือผู้ร่วมงานมีความพึงพอใจในการทำงานเป็นทีม ซึ่งส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

องค์ประกอบสำคัญภาวะผู้นำ ได้มีการกล่าวสรุปได้ดังนี้

1. ทำสิ่งที่ตนบอกว่าจะทำ รักษาคำมั่นสัญญา และทำตามข้อผูกพันจนบรรลุผลสำเร็จ
 2. การกระทำของผู้นำสอดคล้องกันกับความประสงค์ของผู้ที่อยู่ภายใต้การนำ
- ผู้นำมีความคิดที่ชัดเจนเกี่ยวกับสิ่งที่ผู้อื่นเห็นคุณค่าและสิ่งที่ตนทำได้
3. มีเชื่อในความภาคภูมิใจในตนเองที่มีอยู่ภายในตัวของผู้อื่น
 4. เรียนรู้วิธีที่จะค้นพบและสื่อข้อความเกี่ยวกับค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วมที่มีร่วมกัน
- ซึ่งจะก่อรูปเป็นความคิดเห็นที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของทุกคน
5. สามารถสร้างความเปลี่ยนแปลงในชีวิตของผู้อื่น และทำให้ทุกคนแสดงความเป็นผู้นำออกมา
 6. ยอมรับความผิดพลาดของตน ตระหนักว่าการพยายามปกปิดความผิดก่อให้เกิดความเสียหายและทำลายความน่าเชื่อถือได้มากกว่า แต่เมื่อยอมรับความผิดพลาดแล้วก็จะทำอะไรบางอย่างเพื่อแก้ไขความผิดพลาดนั้น
 7. สามารถกระตุ้นความรู้สึกลมองโลกในแง่ดี และทำให้ผู้ตามมีความคิดในเชิงบวกเกี่ยวกับโอกาสที่จะประสบความสำเร็จ
 8. สร้างบรรยากาศสำหรับการเรียนรู้ ซึ่งมีลักษณะของความไว้วางใจกันและการเปิดเผย
- ลักษณะของผู้นำคุณภาพ** มีการกล่าวโดยสรุปดังต่อไปนี้
1. เป็นผู้นำวิสัยทัศน์ (Visionary leadership) และสามารถกระจายวิสัยทัศน์ไปยังบุคคลต่าง ๆ ได้ โดยผู้นำวิสัยทัศน์ มีลักษณะดังนี้

- 1.1 ผู้นำต้องกำหนดวิสัยทัศน์ได้อย่างชัดเจนและสามารถกระจายวิสัยทัศน์ไปยังบุคลากรอื่นเพื่อให้เกิดการยอมรับ
- 1.2 ผู้นำสามารถกำหนดเป้าหมายร่วมกับบุคลากรได้อย่างชัดเจน
- 1.3 ผู้นำร่วมกับบุคลากรกำหนดพันธกิจร่วมกัน เพื่อเป็นทิศทางในการดำเนินงาน
- 1.4 ผู้นำร่วมกับบุคลากรกำหนดยุทธศาสตร์ที่สามารถแก้ไขปัญหาได้ตรงประเด็น
2. ใช้หลักการกระจายอำนาจ (Empowerment) และการมีส่วนร่วม (Participation) รู้จักทำงานเป็นทีม มีทักษะการหยั่งรู้ลักษณะบุคลากรเกี่ยวกับประสบการณ์ ความคิด ความเชื่อ ความสามารถของบุคคลในกำกับดูแล เพื่อมอบหมายงานให้ตรงกับความสามารถของแต่ละคนได้อย่างเหมาะสม สามารถกระจายงาน กระจายอำนาจให้ทั่วถึงและเป็นธรรมรวม
3. เป็นผู้มีความสัมพันธ์กับบุคลากรทั้งภายในและนอกองค์กร สร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อหน่วยงาน ทำให้เกิดการยอมรับ ศรัทธาที่จะช่วยลดช่องว่างและความขัดแย้งในการบริหาร การจัดการ การใช้เทคนิคแบบ MBWA (Managing by wandering around) นับว่าสามารถนำไปใช้ได้เป็นอย่างดี
4. มีความมุ่งมั่นในการทำงาน เป็นผู้มีความหวังไว้สูง (High expectation) เพื่อให้เกิดผลงานที่ดีที่สุด มีการทำงานที่เน้นผลงานเป็นหลัก (Result oriented) มีความมุ่งมั่นในการทำงานเพื่อให้งานประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย ความมุ่งมั่นจะประกอบด้วย ความวิริยะ อุตสาหะ
5. ผู้นำคุณภาพจะต้องมีความรู้ความสามารถในการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี และใช้ข้อมูลสถิติในการวิเคราะห์และตัดสินใจ ซึ่งมีลักษณะเป็นผู้นำนวัตกรรม (Innovation leadership) มีความสามารถในการจัดการกับความรู้ (Knowledge management) และใช้นวัตกรรมเทคโนโลยีได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งใช้ข้อมูลทางสถิติและงานวิจัยมาประกอบในการตัดสินใจ ผู้นำต้องใช้การบริหารที่ยึดความจริงเป็นหลัก โดยไม่ใช่ความรู้สึก ผู้นำต้องนำปัญหาวางแผนแก้ไข โดยใช้งานวิจัยเป็นตัวตั้ง
6. ให้การสนับสนุนและช่วยเหลือลูกน้อง ลักษณะของผู้นำคุณภาพที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือ ต้องสนับสนุนและช่วยเหลือลูกน้องทั้งในด้านส่วนตัวและส่วนรวม ในด้านส่วนตัว ผู้นำต้องให้ความช่วยเหลือในกรณีที่ขอความช่วยเหลือ ผู้นำต้องให้ความช่วยเหลืออย่างทันที ในกรณีที่ไม่สามารถช่วยเหลือด้วยตนเองก็ควรแนะนำและชี้ทางให้ ไม่ควรปฏิเสธอย่างขาดเชื้อไข ผู้นำต้องเปิดโอกาสให้ลูกน้องทำงานและสนับสนุนให้ความก้าวหน้าเป็นลำดับ และต้องตัดสินใจด้วยความยุติธรรม โดยวางมาตรฐานเปรียบเทียบไว้อย่างชัดเจน เพื่อให้ทุกคนไปสู่มาตรฐานนั้น

7. มีความสามารถในการสื่อสารกับบุคลากรทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ การทำงานต้องอาศัยหลักการประชาสัมพันธ์เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่แสดงถึงความโปร่งใส (Transparency) ของการทำงาน สร้างทัศนคติที่ดีต่อการทำงานและหน่วยงาน เพื่อให้ทุกคนยอมรับศรัทธาหน่วยงานและพร้อมที่จะทำงานด้วยความสุขและปราศจากความกลัว การสื่อสารที่ดีที่สุด คือ การพูดคุยเจรจาแบบปากต่อปาก เพื่อให้เห็นถึงบุคลิกภาพ ความรู้สึกที่จริงใจต่อกัน

8. มีความสามารถในการใช้แรงจูงใจ การใช้แรงจูงใจในการทำงานนับว่ามีความสำคัญต่อการบริหารและการจัดการ เพื่อให้งานประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่งแรงจูงใจนั้นมีทั้งแรงจูงใจภายในและภายนอก

9. เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change leadership) ผู้นำคุณภาพจะต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมไปสู่ความคิดสร้างสรรค์แบบใหม่ ความคิดที่ออกนอกกรอบหรือกฎเกณฑ์เดิม เพื่อประยุกต์งานให้เกิด

จากการที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า แนวคิดเกี่ยวกับเรื่องของผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีภาวะผู้นำที่สามารถมีอิทธิพลชักจูง จูงใจ ชี้นำ สั่งการให้บุคคลอื่นปฏิบัติตามให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ ที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ขณะเดียวกันก็ต้องทำควบคู่ไปกับการทำให้สมาชิกในองค์กรเกิดความพึงพอใจในงานที่ทำ ผู้นำจึงต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถเป็นที่ยอมรับในด้านความเชี่ยวชาญ รวมถึงการได้รับยกย่องให้เป็นบุคคลที่เป็นผู้นำ เสียสละประโยชน์ของตนเอง เพื่อส่วนรวม ซึ่งผู้นำส่วนงานระของของบริษัท ปตท จำกัด (มหาชน) ที่คั้นั้นควรจะต้องมีคุณสมบัติ เหล่านี้ในตัว เพราะผู้นำที่ดีมีส่วนต่อการก่อให้เกิดวิสัยทัศน์ขององค์กรและพนักงานด้วย

ด้านความสัมพันธ์กับการวิจัยเรื่อง รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์กร เพื่อความเป็นเลิศในอุตสาหกรรมปิโตรเลียม: กรณีศึกษา ส่วนงานระของ บริษัท ปตท จำกัด (มหาชน) ที่ค้นพบ คือ เป็นข้อมูลสนับสนุนแนวทางการสร้างความเป็นผู้นำ โดยนำมาเป็นปัจจัยกำหนดแนวทางสร้างความเป็นผู้นำ คือ บุคคลที่มีภาวะผู้นำที่สามารถมีอิทธิพลชักจูง จูงใจ ชี้นำ สั่งการ ให้บุคคลอื่นปฏิบัติตามให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และทำให้สมาชิกในองค์กรเกิดความพึงพอใจ

วิวัฒนาการทฤษฎีภาวะผู้นำ

การศึกษาเรียนรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำมีมาอย่างยาวนานจากอดีตถึงปัจจุบัน โดยการพัฒนาแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำมีมาตั้งแต่ครั้งโบราณกาลตั้งแต่มนุษย์อยู่ร่วมกันเป็นสังคม เป็นชุมชน โดยวิวัฒนาการเกี่ยวกับภาวะผู้นำเพิ่งเริ่มมีความชัดเจนมากขึ้นประมาณต้นศตวรรษที่ 20

โดยการศึกษาพัฒนาตามแนวคิดของทฤษฎีภาวะผู้นำแต่ละช่วง เป็นผลให้เกิดแนวคิดมาพัฒนาพัฒนาทฤษฎีภาวะผู้นำและนำมาใช้พัฒนาผู้นำกลุ่มและองค์กรในปัจจุบัน โดยปัจจุบันกลุ่มทฤษฎีภาวะผู้นำได้แบ่งออกเป็น 4 กลุ่ม ประกอบด้วย กลุ่มทฤษฎีลักษณะเด่นของภาวะผู้นำ กลุ่มทฤษฎีพฤติกรรมของผู้นำ กลุ่มทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ และกลุ่มผู้นำการเปลี่ยนแปลง

กลุ่มแรก คือ กลุ่มทฤษฎีลักษณะเด่นของผู้นำ ลักษณะเด่นของผู้นำ หมายถึง คุณภาพภายในตัว หรือคุณลักษณะของแต่ละบุคคล (Trait) ได้แก่ คุณลักษณะทางกายภาพ คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ ทักษะและความสามารถ และลักษณะเด่นทางสังคม เป็นต้น ส่วนลักษณะเด่นของผู้นำในอนาคต คือ ทักษะการพูดเก่ง การฟังเก่ง เก่งคน มีมนุษยสัมพันธ์ มีความต้องการหรือมีแรงจูงใจใฝ่ก้าวหน้า มีพลังต่อต้านความกดดัน มีความอดทนต่อความไม่แน่นอน มีพลังงานสูง และมีความคิดสร้างสรรค์ ส่วนลักษณะเด่นที่พบในบรรดาผู้นำที่ประสบความสำเร็จ คือ การมีพลังสูง มีความคิดริเริ่ม มีความเหนียวแน่น มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความมั่นใจในขีดความสามารถของตนเอง มีความคิดสร้างสรรค์ คิดใหม่ ทำใหม่ มีความสามารถในการคิด มีความรู้ทางธุรกิจ มีความสามารถในการจูงใจคน มีความยืดหยุ่นตามสถานการณ์ และมีความซื่อสัตย์ โปร่งใสของนิตยสาร สัมภาษณ์ (2552, หน้า 45) ซึ่งคุณลักษณะดังกล่าวสอดคล้องกับทัศนะของศิริวรรณ เสรีรัตน์, สมชาย หิรัญกิตติ, สุดา สุวรรณภิรมย์, ชวลิต ประภาวนนท์ และสมศักดิ์ วาณิชยาภรณ์ (2545, หน้า 437-450) และกวี วงศ์พุ่ม (2550, หน้า 117-123) สรุปคุณลักษณะออกมาเป็นด้านต่าง ๆ ได้ดังนี้

1. คุณลักษณะทางด้านกายภาพ ประกอบด้วย
 - 1.1 รูปร่าง ส่วนสูง น้ำหนัก
 - 1.2 การศึกษา ความรู้ สติปัญญา
 - 1.3 สถานภาพ ฐานะทางสังคม
2. คุณลักษณะทางด้านบุคลิกภาพ ประกอบด้วย
 - 2.1 ความสุขุม รอบคอบ กระตือรือร้น
 - 2.2 บุคลิกที่แสดงถึงความมีอำนาจ
 - 2.3 ความเชื่อมั่นในตนเอง
3. คุณลักษณะทางด้านความสามารถ ประกอบด้วย
 - 3.1 สามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้
 - 3.2 ความสามารถในการควบคุมอารมณ์ ความสามารถในการรักษาความสงบใจของบุคคล
 - 3.3 ความสามารถในการสร้างแรงจูงใจ

- 3.4 ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
- 3.5 ความสามารถในการตัดสินใจ
- 3.6 ความสามารถในการบังคับบัญชา
- 4. คุณลักษณะทางด้านทักษะทางสังคม ประกอบด้วย
 - 4.1 ความมีมนุษยสัมพันธ์
 - 4.2 การรู้จักกาลเทศะ
 - 4.3 การแสวงหาความร่วมมือ
 - 4.4 ความสามารถในการบริหาร

สรุปจะเห็นได้ว่า การศึกษาเกี่ยวกับลักษณะประจำตัว (Trait approach) นี้ เป็นการศึกษาเพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างผู้นำและผู้ตามเกี่ยวกับคุณลักษณะทางกายภาพ ทางสติปัญญา หรือทางบุคลิกภาพทั่วไป โดยที่การศึกษาแนวนี้ได้ปฏิบัติกันมาเป็นเวลานานแล้ว ซึ่งหากนำมาใช้ในองค์กรอาจต้องมีการปรับใช้ให้ทันสมัยมากยิ่งขึ้น เนื่องจากมีกลุ่มทฤษฎีอื่นที่อาจใช้อธิบายได้ดีกว่า

กลุ่มที่สอง คือ กลุ่มทฤษฎีพฤติกรรมของผู้นำ (Behavioral) นักวิชาการด้านต่าง ๆ ได้ให้ความสำคัญกับการนำเทคนิคทางด้านจิตวิทยาและวิธีทางด้านวิทยาศาสตร์มาพัฒนาทางการศึกษาวิจัย อัน ได้แก่ การสังเกตการณ์ทดลอง การตั้งสมมติฐาน การรวบรวมข้อมูล และการวิเคราะห์ทางสถิติ โดยมุ่งไปที่การศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำ ซึ่งแนวคิดจากการศึกษาพบว่า จำแนกตามลักษณะพฤติกรรมได้ออกเป็น 3 ลักษณะ คือ ผู้นำแบบเผด็จการ ผู้นำแบบประชาธิปไตย และผู้นำแบบเสรีนิยม

ผู้นำแบบเผด็จการ มักจะตัดสินใจด้วยตนเองแต่ผู้เดียว บัญชาการวิธีการทำงานแบบสั่งมาเลย เปิดโอกาสให้พนักงานมีความรู้ในขอบเขตจำกัด ไม่คำนึงถึงผู้ปฏิบัติหรือผู้ร่วมงาน

ผู้นำแบบประชาธิปไตย มักจะเปิดโอกาสให้กลุ่มบุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เปิดโอกาสให้กลุ่มได้กำหนดวิธีการทำงานและช่วยเหลือให้พนักงานได้มีการพัฒนาดีขึ้น อีกทั้งยังคำนึงถึงเสียงข้างมาก ผสมผสานกับการดำรงรักษาวัตถุประสงค์หลัก

ผู้นำแบบเสรีนิยม โดยทั่วไปมักจะให้เสรีภาพเต็มร้อยแก่กลุ่ม จัดหาทรัพยากรที่จำเป็นให้มีส่วนร่วมเฉพาะเมื่อจำเป็น พยายามแทรกแซงกิจกรรมต่าง ๆ ให้น้อยที่สุด ตามแนวคิดของนิคัย สัมมาพันธ์ (2552, หน้า 46)

ภายหลังมีแนวคิดที่เพิ่มเติมขึ้นมาอีก นอกเหนือจากแนวคิดที่มุ่งศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำ คือ แนวคิดพฤติกรรมของผู้นำ 2 แบบ โดยศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2545, หน้า 22-30)

ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Black and Mouton (1982, p. 166) คือ พฤติกรรมมุ่งงานกับพฤติกรรมมุ่งความสัมพันธ์

1. พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งงาน
2. พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งการทำงานร่วมกับผู้ร่วมงาน
3. พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งประสิทธิผลของการทำงาน

สรุปได้ว่า การศึกษาในยุคนี้เน้นมุ่งทำการศึกษทั้งในด้านอุปนิสัยและพฤติกรรม อันถือได้ว่าเป็นองค์ประกอบของภาวะความเป็นผู้นำในระดับสากล ซึ่งจะเห็นได้ว่าแนวคิดด้านพฤติกรรมนี้อาจได้รับความนิยมในบางประเทศ อันอาจมีเหตุปัจจัยที่อาจมาจากระบอบการเมืองการปกครอง เช่น การปกครองแบบประชานิยมอาจได้รับความนิยมในบางยุคบางสมัย ทำให้เกิดกลุ่มทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ขึ้นมา

กลุ่มที่สาม คือ กลุ่มทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency leadership) ซึ่งมีพื้นฐานมาจากแนวคิดในการศึกษาเกี่ยวกับสภาวะและสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับผู้นำ ซึ่งสัมพันธ์กับภาวะผู้นำของผู้บริหาร ซึ่งจากการศึกษางานวิชาการที่เกี่ยวข้อง มีงานวิจัยดังนี้

แนวคิดของสก็อตต์ไทย สุรกิจบวร (2549, หน้า 67-70) มองว่า สถานการณ์ในการนำของผู้บริหาร หมายถึง เกณฑ์ที่ใช้แบ่งระดับอำนาจการควบคุมที่ผู้บริหารมีในสภาพการณ์นั้น ๆ หมายความว่า ผู้บริหารในฐานะผู้นำในหน่วยงานสามารถกำหนดภาระหน้าที่ ผลการทำงาน และการตัดสินใจของกลุ่มได้ หรืออาจหมายถึง การที่ผู้บริหารคาดคะเนเหตุการณ์ สถานการณ์ สิ่งที่ต้องบริหารต้องการให้มีหรือเกิดขึ้นเป็นไปได้มากน้อยเพียงใด ซึ่งสามารถใช้อำนาจประกอบ 3 ประการเป็นตัวกำหนดระดับอำนาจการควบคุมสภาพการณ์ในการนำของผู้บริหาร

1. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารหรือผู้นำกับสมาชิกหรือผู้ร่วมงาน หมายถึง ระดับการสนับสนุนที่สมาชิกให้กับผู้บริหาร โดยผู้นำจะได้รับการยอมรับจากกลุ่มมากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ หรือความคาดหมายและคาดหวังของผู้ร่วมงาน เช่น ถ้าในสถานการณ์ผู้นำและกลุ่มผู้ร่วมงานเข้ากันได้ดี ผู้นำย่อมมีอิทธิพลมากกว่า

2. โครงสร้างหรือความชัดเจนของงานในหน่วยงาน หมายถึง งานที่ระบุไว้มีเป้าหมาย กระบวนการทำงาน รวมไปถึงแนวทางที่ชัดเจนเพียงใด ถ้ามีการกำหนดไว้ก็ย่อมที่จะง่ายต่อการเป็นผู้นำของผู้บริหาร แต่หากไม่ได้กำหนด ผู้บริหารหรือผู้นำจะต้องมีความคิดสร้างสรรค์ในงานเหล่านั้น

3. อำนาจในตำแหน่ง หมายถึง ระดับอำนาจที่จะสามารถให้คุณหรือให้โทษให้แก่สมาชิกในหน่วยงาน หากมีอำนาจมาก ผู้นำนั้นย่อมมีอิทธิพลต่อผู้อื่นมากตาม

สรุปได้จากแนวคิดดังกล่าว คือ องค์ประกอบสามารถผสมผสานกันได้หลายแบบ ทำให้ผู้นำมีอำนาจในการควบคุมที่แตกต่างกันไปขึ้นอยู่กับสถานการณ์

ตามทีนิตย์ สัมมาพันธ์ (2552, หน้า 47) ได้เสนอแนวคิดภาวะผู้นำตามสถานการณ์ โดยสอดคล้องกันแบ่งออกเป็น 4 รูปแบบ ดังนี้ คือ ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Fiedler

ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Hersey Blanchard ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ House และทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Vroom-Jago

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า กลุ่มทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหาร หมายถึง รูปแบบการประพุดติของผู้นำที่อาจเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์ สภาพองค์ประกอบ หรือปัจจัย เพื่อให้ผู้นำสามารถดำเนินการได้อย่างเหมาะสมในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงไป เพื่อให้ทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดแก่หน่วยงานและองค์กร

กลุ่มที่สี่ คือ กลุ่มทฤษฎีภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนและเปลี่ยนแปลง (Transactional & Transformational leadership) เป็นกลุ่มที่ผู้ทำการวิจัยสนใจศึกษา เนื่องแนวคิดในกลุ่มนี้จะสอดคล้องกับสภาพการดำเนินงานในองค์กรที่มีความซับซ้อนและขนาดใหญ่ ซึ่งบริษัท ปตท จำกัด (มหาชน) ก็ถือได้ว่าเข้าข่ายในกลุ่มองค์กรข้ามชาติขนาดใหญ่ ซึ่งผู้บริหารจะต้องมีความเป็นผู้นำมากขึ้น เพื่อให้สามารถปรับตัวให้ทันทัน่วงทีกับการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ซึ่งจะเห็นได้ว่าแนวคิดในสามกลุ่มทฤษฎีผู้นำก่อนหน้านั้นนั้น ไม่สอดคล้องกับองค์กรที่ซับซ้อนและมีความแปรเปลี่ยนไปในสภาวะการณ์ต่าง ๆ อยู่เสมอ

การศึกษาแนวคิดในกลุ่มนี้นั้นเริ่มในช่วงปี ค.ศ. 1980 ถือได้ว่าการศึกษาริเริ่มให้ความสนใจกับการเปลี่ยนแปลงภาวะผู้นำในองค์กร จึงเริ่มมีทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่ให้อำนาจแก่ผู้ได้บังคับบัญชาในการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์

ด้านความสัมพันธ์กับการวิจัยเรื่อง รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์กร เพื่อความเป็นเลิศในอุตสาหกรรมปิโตรเลียม: กรณีศึกษา ส่วนงานระยอง บริษัท ปตท จำกัด (มหาชน) ที่ค้นพบ คือ เป็นข้อมูลสนับสนุนแนวคิด องค์ประกอบภาวะผู้นำ คือ ความเหมาะสมด้านลักษณะทางด้านกายภาพ ด้านคุณลักษณะทางด้านบุคลิกภาพ ด้านคุณลักษณะทางด้านความสามารถ และด้านคุณลักษณะทางด้านทักษะทางสังคม

ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional leadership)

แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) มีพื้นฐานมาจาก ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social change theory) โดยเน้นการแลกเปลี่ยนประโยชน์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม โดยทั้งสองฝ่ายต่างก็มีอิทธิพลซึ่งกันและกัน ต่างพึ่งพาซึ่งกันและกัน เพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์บางอย่าง ต่างฝ่ายต่างอำนวยความสะดวกซึ่งกันและกัน และต่างฝ่ายก็ได้รับประโยชน์ตอบแทน ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนนั้นตั้งอยู่บนพื้นฐานที่สำคัญว่าจะให้รางวัลหรือสิ่งตอบแทน ถ้าหากผู้ตามยินยอมทำตามข้อเสนอของผู้นำ ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะให้บางสิ่งบางอย่างที่ผู้ตามต้องการ นั่นคือ ผู้นำจะให้อะไรบางอย่างเพื่อที่จะได้รับอะไรบางอย่างเป็นการตอบแทน ในสภาพเช่นนี้ ผู้นำจะมีอิทธิพลมาก เพราะผู้ตามมักจะสนใจทำแต่ในสิ่งที่ผู้นำต้องการ

Bass (1985, p. 60) กล่าวว่า ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) มักจะพัฒนาวิธีการรักษาคุณภาพและปริมาณของการปฏิบัติงาน วิธีปรับเปลี่ยนเป้าหมายขององค์กร วิธีลดแรงต่อต้านการปฏิบัติงานและวิธีตัดสินใจ

Burns (1978, p. 43) เคยกล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเกิดขึ้นเมื่อบุคคลหนึ่งเริ่มต้นติดต่อกับอีกบุคคลหนึ่ง โดยมีจุดประสงค์เพื่อการแลกเปลี่ยนบางสิ่งบางอย่างที่มีความคุ้มค่า คือ ผู้นำจะแลกเปลี่ยนบางสิ่งบางอย่างกับผู้ตาม

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2552, หน้า 51-52) กล่าวว่า คุณภาพภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) ได้เป็น 2 คุณลักษณะ คือ 1) การให้รางวัลอย่างเหมาะสม (Contingent reward) เป็นกระบวนการที่ผู้นำใช้จูงใจผู้ตามให้ทุ่มเทความพยายามเพื่อทำงานให้สำเร็จ ผู้นำใช้การให้รางวัลเพื่อส่งเสริมให้ผู้ตามยอมรับในบทบาทของตนเอง สร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้ตามและส่งเสริมให้ยอมรับบทบาทต่อไป ผู้นำจะต้องประเมินความต้องการของผู้ตาม เมื่อจะให้ผู้ตามทำงาน ผู้นำจะบอกผลลัพธ์ที่ผู้นำต้องการและบอกวิธีการทำงาน เมื่อผู้ตามทำงานบรรลุผลลัพธ์ที่กำหนดแล้ว ผู้นำต้องให้รางวัลตามที่สัญญา การให้รางวัลอาจทำได้ 2 วิธี คือ 1) ให้การยกย่องชมเชยที่ทำงานดี โดยการขึ้นเงินเดือน เลื่อนตำแหน่ง 2) ให้การยกย่องชมเชยผู้ที่ทุ่มเทพยายาม รวมทั้งการประกาศความดีความชอบแก่สาธารณชนและการให้เกียรติในฐานะเป็นบุคคลดีเด่น เป็นการเสริมแรงอย่างเหมาะสม (Contingent reinforcement) การให้บรรยากาศการทำงานที่ดี ผู้นำแบบนี้มักจูงใจโดยการให้รางวัลเป็นการตอบแทน และมักจูงใจด้วยแรงจูงใจภายนอก (Extrinsic motives) และ 2) การบริหารแบบวางเฉย (Management-by-exception: MBE) การบริหารแบบมีข้อยกเว้น โดยตรงเป็นกระบวนการที่ผู้นำมุ่งรักษาสภาพเดิมขององค์กร โดยให้ผู้ตามปฏิบัติงานตามวิธีการที่เคยปฏิบัติมา และผู้นำจะกำกับดูแลการปฏิบัติงานของผู้ตาม และหากผู้ตามปฏิบัติงานผิดไปจากมาตรฐานที่กำหนด ผู้นำจะแก้ไขการปฏิบัติให้ถูกต้อง โดยผู้นำแสดงความไม่พอใจผู้ตามที่ล้มเหลวในการทำงาน โดยใช้วิธีการตั้งแต่เบาที่สุดจนถึงขั้นรุนแรงที่สุด ผู้นำอาจบอกข้อบกพร่อง ว่ากล่าวตักเตือน ตำหนิ ลดเงินเดือน เป็นต้น ซึ่งมีผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม อันอาจทำให้ผลผลิตต่ำได้ การใช้วิธีการดังกล่าวควรเป็นไปในลักษณะการเสริมแรงทางลบอย่างเหมาะสม (Contingent aversive reinforcement) โดยการให้ผู้ตามมีความพยายามที่จะยอมทำตามมาตรฐานที่กำหนด หลีกเลี่ยงผลเสียในทางลบ เช่น เป็นปรปักษ์ต่อกัน ความเฉื่อยชา วิตกกังวล หรือสูญเสียความต้องการการมีชื่อเสียง (Self-esteem) และเมื่อผู้ตามยอมทำตาม ผู้นำต้องหลีกเลี่ยงการใช้เสริมในทางลบและให้ผู้ตามมีความต้องการในการมีชื่อเสียงและการเสริมแรงด้วยตนเอง (Self-reinforcement) ให้มากขึ้น หากผู้ตามยังเพิกเฉยไม่เข้าใจหรือไม่มีความสามารถ ผู้นำจะทบทวนใหม่ให้ชัดเจน

Bass (1985, p. 58) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) คือ กระบวนการที่ผู้นำทำให้ผู้ตามที่มีความพยายามที่คาดหวังและปฏิบัติตามตามที่คาดหวัง โดยผู้นำใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนเสริมแรงอย่างเหมาะสม ทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นที่จะปฏิบัติตาม ให้ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการและทำให้ผู้ตามเข้าใจในบทบาท รวมทั้งตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม บอกถึงวิธีการที่ความต้องการของผู้ตามจะได้รับแลกเปลี่ยนเมื่อปฏิบัติงานได้บรรลุตามที่กำหนด ประกอบด้วย กระบวนการ 3 ด้าน คือ 1) การให้รางวัลอย่างเหมาะสม (Contingent reward: CR) เป็นกระบวนการที่ผู้นำจูงใจผู้ตามให้ทุ่มเทความพยายามเพื่อทำให้งานสำเร็จ ผู้นำใช้การให้รางวัล เพื่อส่งเสริมให้ผู้ตามยอมรับในบทบาทของตนเอง สร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้ตาม และส่งเสริมให้ยอมรับบทบาทต่อไป ผู้นำจะต้องประเมินความต้องการของผู้ตามเมื่อให้ผู้ตามทำงาน ผู้นำต้องบอกผลลัพธ์ที่ผู้นำต้องการ เมื่อผู้ตามทวนบรรลุผลลัพธ์ที่กำหนดแล้ว ผู้นำจะต้องให้รางวัล ตามที่สัญญา การให้รางวัลอาจทำได้ 2 วิธี คือ ให้การยกย่องชมเชยผู้ที่ทำงานดี โดยการขึ้นเงินเดือน เลื่อนตำแหน่ง และให้การยกย่องชมเชยผู้ที่ทุ่มเทความพยายาม รวมทั้งการประกาศความดีความชอบ ให้ปรากฏแก่สาธารณชนและการให้เกียรติในฐานะเป็นบุคคลดีเด่นเป็นการเสริมแรงอย่างเหมาะสม 2) การบริหารแบบมีข้อยกเว้น โดยตรง (Active management by exception: MBE-A) เป็นกระบวนการ ที่ผู้นำมุ่งรักษาสภาพเดิมขององค์กร โดยให้ผู้ตามปฏิบัติตามวิธีการที่เคยปฏิบัติมาและผู้นำ จะดูแลการปฏิบัติงานของผู้ตาม และหากผู้ตามปฏิบัติงานผิดไปจากมาตรฐานที่กำหนด ผู้นำจะแก้ไข การปฏิบัติให้ถูกต้อง โดยผู้นำแสดงความไม่พอใจผู้ตามที่ล้มเหลวในการทำงาน โดยใช้วิธีการตั้งแต่ เบาที่สุดจนถึงขั้นรุนแรงที่สุด ผู้นำอาจบอกข้อบกพร่อง ว่ากล่าวตักเตือน ตำหนิ ลดเงินเดือน เป็นต้น ซึ่งมีผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามอันอาจทำให้ผลผลิตต่ำได้ การใช้วิธีการดังกล่าว ควรเป็นไปในลักษณะการเสริมแรงทางลบอย่างเหมาะสม โดยการให้ผู้ตามมีความพยายามที่จะยอม ทำตามมาตรฐานที่กำหนด หลีกเลี่ยงผลเสียในทางลบ เช่น เป็นปรปักษ์ต่อกัน ความเฉื่อยชา วิตกกังวล หรือสูญเสียความต้องการมีชื่อเสียง เมื่อผู้ตามยอมทำตาม ผู้นำต้องหลีกเลี่ยง การให้เสริมแรงในทางลบ และให้ผู้ตามต้องการในการมีชื่อเสียงและการเสริมแรงด้วยตนเอง ให้มากขึ้น หากผู้ตามนั้นยังคงเพิกเฉยไม่เข้าใจหรือไม่มีความสามารถ ผู้นำจะทบทวนใหม่ให้ชัดเจน และพยายามปรับปรุงความสามารถของผู้ตามโดยการฝึกอบรม เพื่อให้ผู้ตามปฏิบัติงานให้สำเร็จ และ 3) การบริหารแบบมีข้อยกเว้น โดยอ้อม (Passive management by exception: MBE-P) การบริหารแบบมีข้อยกเว้น โดยอ้อม เป็นกระบวนการที่ผู้นำมุ่งรักษาสภาพเดิมขององค์กร โดยให้ผู้ตามปฏิบัติตามวิธีการที่เคยปฏิบัติมา และหากผลการปฏิบัติงานไม่บรรลุเป้าหมาย ผู้นำจะเข้าแทรกแซงแก้ไข โดยผู้นำดำเนินการแก้ไขโดยการให้การเสริมแรงทางตรงอย่างเหมาะสม เช่นเดียวกับการบริหารแบบมีข้อยกเว้น โดยตรง

ด้านความสัมพันธ์กับการวิจัยเรื่อง รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์การ เพื่อความเป็นเลิศในอุตสาหกรรมปิโตรเลียม : กรณีศึกษา ส่วนงานระยอง บริษัท ปตท จำกัด (มหาชน) ที่ค้นพบ คือ เป็นข้อมูลสนับสนุนแนวคิด ด้านศักยภาพภาวะผู้นำ และด้านบทบาทหน้าที่ของผู้นำ คือ ทักษะการบริหาร โดยการแลกเปลี่ยนเกิดขึ้นเมื่อบุคคลหนึ่งเริ่มต้นติดต่อกับอีกบุคคลหนึ่ง โดยมีจุดประสงค์เพื่อการแลกเปลี่ยนบางสิ่งบางอย่างที่มีความคุ้มค่าในทรัพยากรที่องค์กรมีอยู่

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformation leadership)

ภาวะผู้นำลักษณะนี้กำลังเป็นที่ต้องการอย่างยิ่งในโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และสับสนอย่างในปัจจุบันนี้ การนำทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมาปรับเปลี่ยนองค์การ เป็นทฤษฎีของการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่หรือเป็นกระบวนการทัศน์ใหม่ของภาวะผู้นำ โดยมีเบอร์น (Burn) และบาส (Bass) เป็นสองคนแรกที่ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยเป็นทฤษฎีของการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่ เนื่องจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทัศน์ (Paradigm shift) ไปสู่ความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Visionary) มีการกระจายอำนาจหรือเสริมสร้างพลังใจ (Empowering) เป็นผู้มีคุณธรรม (Moral agents) และ กระตุ้นผู้ตามให้มีความเป็นผู้นำ

Burns (1978, pp. 55-80) ได้นำเสนอทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) มีรายละเอียด ดังนี้ 1) ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) เป็นปฏิสัมพันธ์ที่ผู้นำริเริ่มติดต่อกับผู้ตามเพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน โดยใช้กระบวนการต่อรอง โดยผู้นำการแลกเปลี่ยนจะใช้รางวัลสนองความต้องการผู้ตาม เพื่อแลกเปลี่ยนกับการทุ่มเทความพยายามเพื่อทำงานให้สำเร็จ ซึ่งถือว่าผู้นำและผู้ตามมีความต้องการอยู่ในระดับแรกของระดับความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's need hierarchy theory) 2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม ค้นหาแรงจูงใจของผู้ตาม พัฒนาผู้ตาม ผลของผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ ผู้นำและผู้ตามมีความสัมพันธ์กันในการยกระดับความต้องการซึ่งกันและกัน ก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย คือ เปลี่ยนผู้ตาม ไปเป็นผู้นำ การเปลี่ยนแปลง และเปลี่ยนผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปเป็นผู้นำจริยธรรม ผู้นำการเปลี่ยนแปลงตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม โดยการกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความสำนึก (Conscious) ของความต้องการยกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นตามลำดับ ความต้องการของมาสโลว์ ทำให้ผู้ตามเกิดจิตสำนึกของอุดมการณ์อันสูงส่ง และยึดค่านิยมเชิงจริยธรรม เป็นค่านิยมจุดหมาย (End values) เช่น อิสรภาพ ความยุติธรรม ความเสมอภาค สันติภาพ และสิทธิมนุษยชน เป็นต้น เพื่อไม่ให้ผู้ตามถูกรอบงำด้วยอำนาจฝ่ายต่ำ เช่น ความกลัว ความโลภ ความเกลียด ความอิจฉาริษยา เป็นต้น และ 3) ภาวะผู้นำจริยธรรม (Moral leadership) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะกลายเป็นผู้นำ

จริยธรรมอย่างแท้จริงก็ต่อเมื่อเขาได้มีภาระระดับความประพฤติของมนุษย์และความปรารถนา
เชิงจริยธรรมของทั้ง 2 ฝ่ายให้สูงขึ้น และก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย สาละสำคัญของผู้นำ
จริยธรรม คือ การที่ผู้นำตระหนักถึงความต้องการที่แท้จริงของผู้ตาม อำนาจของผู้นำจะเกิดขึ้น
เมื่อผู้นำทำให้ผู้ตามเกิดความไม่พึงพอใจต่อสภาพเดิม ทำให้ผู้ตามเกิดความขัดแย้งระหว่างค่านิยม
กับวิถีปฏิบัติ สร้างจิตสำนึกให้ผู้ตามรู้สึกเกิดความต้องการอย่างแรงกล้าและเป็นความต้องการ
ที่สูงกว่าเดิมตามระดับความต้องการของมาสโลว์ หรือระดับการพัฒนาจริยธรรมของโคห์ลเบิร์ก
จึงดำเนินการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะทำให้ผู้ตามร่วมมือกันเคลื่อนไหวไปสู่จุดหมายที่สูงส่งที่ยังประโยชน์
ทั้งแก่ผู้นำและผู้ตาม

ภาวะผู้นำดังกล่าวมีลักษณะเป็นแกนต่อเนื่อง ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนอยู่ปลายสุดแกน
ตรงกันข้ามกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมุ่งเปลี่ยนไปสู่ภาวะผู้นำ
จริยธรรม

การบริหารการเปลี่ยนแปลงต้องใช้ความคิดในการวางแผนควบคู่ไปกับการนำไปปฏิบัติ
โดยต้องมีการนำบุคคลภายนอกเข้ามามีส่วนร่วมและขอรับคำปรึกษาจากคนที่จะได้รับผลกระทบ
จากการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้ การบังคับให้เกิดการเปลี่ยนแปลงโดยที่ไม่มีการหารือ มักจะมีปัญหา
เกิดขึ้นตามมา เพราะการเปลี่ยนแปลงที่สามารถเกิดขึ้น ได้จริงและเป็นรูปธรรมมีเกี่ยวเนื่อง
กับการบริหารการเปลี่ยนแปลงในตัวบุคคล

Kotter (1990 อ้างถึงใน ละอองทิพย์ บุญเกียรติ, 2557) เน้นว่าก่อนที่จะเริ่มการ
เปลี่ยนแปลงขององค์กรควรถามตัวเองก่อนว่า ต้องการที่จะบรรลุเป้าหมายอะไรจากการเปลี่ยนแปลง
ทำไมถึงต้องเปลี่ยน แล้วทราบได้อย่างไรว่าทำสำเร็จตามเป้าหมายที่คาดการณ์ไว้ ใครคือผู้ที่ได้รับ
การเปลี่ยนแปลง และจะมีการตอบสนองอย่างไรกับการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้ รวมไปถึงความสามารถ
ที่จะรับมือกับการเปลี่ยนแปลงได้มากน้อยเท่าไร และสิ่งที่ต้องการความช่วยเหลือสำหรับ
การเปลี่ยนแปลง ทั้งหมดนี้มีความเกี่ยวข้องกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กร
และของบุคคลเป็นอย่างมาก โดยการเปลี่ยนแปลงนั้นจะต้องมีการเข้าใจและบริหารในทางที่ผู้คน
สามารถยอมรับกับสภาพการเปลี่ยนแปลงได้อย่างแท้จริง โดยที่มีการสื่อสารแบบเข้าถึงตัวบุคคล
เพื่อที่จะได้คุยกันในเรื่องที่ละเอียดอ่อนสำหรับการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กร
และต้องตรวจดูว่าผู้คนเข้าใจหรือ ได้รับผลกระทบจากข้อตกลงของการเปลี่ยนแปลงขององค์กร
และควรจะนำเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการวางแผนการเปลี่ยนแปลง สำหรับการเปลี่ยนแปลง
ที่มีความซับซ้อนก็ต้องปฏิบัติตามขั้นตอนของการบริหารตัว โครงการและยืนยันให้มีการปรึกษาหารือ
ให้ได้ข้อตกลงและได้รับการสนับสนุนสำหรับเหตุผลของการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น การมีส่วนร่วม
และการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารสามารถทำให้เกิด โอกาสในการที่ผู้อื่นเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผน

และใช้การเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะส่งผลให้ลดกำแพงที่กั้นระหว่างความคิดและความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และก่อให้เกิดความคุ้นเคยระหว่างคนในองค์กรเดียวกัน

ผู้นำที่ขาดการปรึกษาฟังความคิดเห็นของผู้อื่นและนำเข้ามามีส่วนร่วม มักจะโดนมองเป็นผู้ที่อ่อนแอและไร้ซึ่งคุณธรรม โดยจะต้องกระทบกับผู้อื่นอย่างมีมนุษยธรรมและความเคารพ ในแต่ละบุคคล คนที่เป็นผู้บริหารอาวุโสมักจะไม่ว่างการเปลี่ยนแปลงของการบริหารขององค์กร แต่จะต้องการการเปลี่ยนแปลงนั้นให้เกิดขึ้น พนักงานและคนอื่นจะกลัวความไม่แน่นอนในฐานะ การงานและความมั่นคงขององค์กร ดังนั้น เขาจึงกลัวการเปลี่ยนแปลง

พนักงานไม่ได้มีหน้าที่ในการบริหารการเปลี่ยนแปลง พนักงานมีหน้าที่แค่พยายาม ทำให้ดีที่สุด ซึ่งก็ขึ้นอยู่กับปัจจัยของแต่ละบุคคล เช่น สุขภาพ ความมั่นคง ประสิทธิภาพ แรงคลใจ หรือลักษณะนิสัย หน้าที่ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงขึ้นอยู่กับฝ่ายผู้บริหารขององค์กร ซึ่งต้องบริหารไปในทิศทางที่พนักงานสามารถรับสภาพของการเปลี่ยนแปลงได้ ผู้บริหารมีหน้าที่ ในการเอื้ออำนวยและทำให้สามารถเกิดการเปลี่ยนแปลงขององค์กร โดยที่จะต้องเข้าใจจุดประสงค์ ของสถานการณ์และผู้บริหารก็ต้องมีจุดยืนเป็นของตัวเอง หลังจากนั้นผู้บริหารก็จะมีหน้าที่ ในการช่วยสร้างความเข้าใจของเหตุผล จุดประสงค์ และกระบวนการทำงานที่ต้องปรับเปลี่ยนไป ในทางที่ดีตามสถานการณ์และความสามารถของพนักงานแต่ละคน บทบาทที่เพิ่มขึ้นของผู้บริหาร คือ จะต้องสื่อสาร ไม่ใช่สั่งการและบังคับใช้

องค์ประกอบของการบริหารการเปลี่ยนแปลง

1. การมีส่วนร่วมและยอมรับจากผู้คนในกรอบของสภาพแวดล้อม ขั้นตอน วัฒนธรรม ความสัมพันธ์ และลักษณะ

2. เข้าใจและรู้ว่าองค์กรยืนอยู่ที่จุดไหน

3. รู้เป้าหมายที่ต้องการจะไปถึง และอะไรที่จะใช้วัดผลให้เราเห็นว่าเราได้เดินมา

ถึงจุดมุ่งหมายของเราแล้ว

4. การวางแผนเพื่อที่จะได้บรรลุเป้าหมาย

5. การเปิดโอกาสให้ผู้คนในองค์กรได้แสดงความคิดเห็น

แปดขั้นตอนสู่ความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลง John P. Kotter

1. การกระตุ้นให้ผู้คนเคลื่อนไหวสร้างเป้าหมายจุดประสงค์ที่เป็นจริง (Establishing a greater sense of urgency)

2. สร้างทีมงานที่เข้มแข็ง (Creating the guiding coalition) โดยการนำคนที่เหมาะสม มีความเชี่ยวชาญ มีอารมณ์ร่วมทำงาน และมีความสามารถฝีมือที่จะเข้ามาทำงานที่ได้รับมอบหมาย

3. มีวิสัยทัศน์ที่ถูกต้อง (Developing a vision and strategy) นำพาทีมงานมาร่วมกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการทำงานและควรที่จะตั้งมั่นบนความรู้สึกละเอียดและสิ่งสร้างสรรค์ เพื่อที่เป็นปัจจัยสำคัญที่จะก่อให้เกิดประสิทธิผล

4. การสื่อสารต้องมีการให้คนเข้ามามีส่วนร่วมให้ได้มากที่สุด (Communicating the change vision) สื่อสารในสิ่งที่เป็นประโยชน์ได้ใจความเข้าใจง่ายและตอบสนองความต้องการของผู้คน

5. ให้อำนาจในการตัดสินใจกระทำ (Empowering others to act) โดยการกำจัดอุปสรรคที่ขัดขวาง ต้องทำให้เกิดผลตอบรับและได้รับการสนับสนุนจากผู้นำ ต้องมีผลตอบแทนเมื่อสำเร็จและการรับรู้ต่อความคืบหน้าและสิ่งทีประสบความสำเร็จ

6. ต้องสร้างชัยชนะในระยะสั้น (Creating short-term wins) กำหนดเป้าหมายที่สามารถบรรลุได้ง่าย ต้องมีการเริ่มบริหารสิ่งใหม่ ๆ และต้องประสบความสำเร็จให้ได้ระดับหนึ่งก่อนที่จะไปเริ่มทำสิ่งใหม่เป็นอันดับต่อไป

7. ต้องสร้างแรงบันดาลใจและมีความเพียรพยายามที่จะเปลี่ยนแปลง (Consolidating gains and producing even more change) มีการสนับสนุนให้ทำรายงานความก้าวหน้า

8. ต้องสร้างวัฒนธรรมการเปลี่ยนแปลง (Institutionalizing changes in the culture) ต้องมีการตอกย้ำค่านิยมของความสำเร็จจากการเปลี่ยนแปลงผู้นำใหม่ โดยการตอกย้ำการเปลี่ยนแปลงในวัฒนธรรมขององค์กร

องค์ประกอบที่ก่อให้เกิดความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงจึงไม่ใช่เรื่องง่าย ผู้นำจะต้องพยายามที่จะโน้มน้าวให้ผู้อื่นคำนึงถึงคุณธรรมของการอยู่ร่วมกันในองค์กร ความรับผิดชอบต่อองค์กร รับผิดชอบต่อสังคม ร่วมกันสร้างองค์กรที่มีคุณภาพให้เกิดขึ้น ซึ่งจะส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงต่อองค์กร และอนาคตของพนักงาน

Bass (1985, p. 71) ได้นำเสนอทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) มีรายละเอียด ดังนี้ แนวคิดของการศึกษารูปแบบภาวะผู้นำของ Bass (1985, pp. 411-412) มีนัยของภาวะผู้นำ คือ กระบวนการเปลี่ยนแปลง (Transformational process) ผู้นำต้องเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานของผู้ตามให้ได้ผลเกินเป้าหมายที่กำหนด ทศนคติ ความเชื่อ แรงจูงใจ ความเชื่อมั่นของผู้ตามได้รับการเปลี่ยนแปลงจากระดับต่ำไปสู่ระดับสูงกว่า โดยใช้ฐานติดตามทฤษฎีความคาดหวังของวรูม ทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ และทฤษฎีความต้องการของอัลเดอร์เฟอร์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) คือ กระบวนการที่ผู้นำเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ตามให้สูงขึ้น จากความพยายามที่คาดหวังเป็นผลให้ปฏิบัติงานเกินความคาดหวัง โดยผู้นำแสดงบทบาททำให้ผู้ตามมีความรู้สึกไว้วางใจ ยินดีจงรักภักดีและนับถือ ทำให้ผู้ตามกลายเป็น

ผู้มีศักยภาพ เป็นนักพัฒนา เป็นผู้เสริมแรงได้ด้วยตนเอง ซึ่งผู้นำจะต้องยกระดับความรู้สึก ความสำนึกของผู้ตาม ให้ความสำคัญและคุณค่าของผลลัพธ์ที่ต้องการ และวิธีการที่จะบรรลุได้ผลลัพธ์ตามที่ต้องการ ทำให้ผู้ตามไม่คำนึงถึงประโยชน์ส่วนตน แต่อุทิศตนเพื่อองค์กร โดยกระตุ้นระดับความต้องการของมาสโลว์ โดยประกอบไปด้วย 4 มุมมอง คือ

1. การสร้างบารมี หรืออิทธิพลที่เป็นอุดมคติ (Charisma or idealized influence: II)

หมายถึง ผู้นำแสดงรูปแบบตามบทบาทสำหรับผู้ตาม ทำให้กลายเป็นแหล่งของความยินดีของผู้ตาม ผู้นำทำให้ผู้ตามมีความภูมิใจ จงรักภักดี เชื่อถือในตัวผู้นำ และวางแนวทางให้ผู้ตามแสดงตามวิสัยทัศน์ร่วมกัน โดยผู้นำเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์และรู้ถึงพันธกิจ สร้างความเชื่อมั่น ความไว้วางใจในภารกิจโดยรวม เป็นผู้นำที่มีลักษณะที่มีพฤติกรรม ทศนคติ และค่านิยมของความเป็นผู้นำ แสดงให้ผู้ตามเห็นว่า เขาสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้ในสิ่งที่ผู้ตามรู้สึกว่าเป็นไปไม่ได้ สร้างวิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์ในอนาคต โดยภาวะผู้นำการสร้างบารมี เป็นศูนย์กลางของกระบวนการภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง ผู้นำบารมีมีอำนาจและอิทธิพลมากเป็นศูนย์กลางของกระบวนการอื่น ๆ 3 ด้านของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ร่วมกันเป็นคุณสมบัติของผู้นำ หรือคุณสมบัติเพื่อเป็นผู้นำ

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational motivation: IM) หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำ

ทำให้ผู้ตามเกิดอารมณ์กระตุ้นใจให้ไม่เห็นประโยชน์ส่วนตน แต่อุทิศตนเพื่อทีมงาน เห็นคุณค่าของผลการปฏิบัติงาน เป็นผลทำให้ผู้ตามเกิดความพยายามในการปฏิบัติงานเป็นพิเศษ โดยผู้นำใช้วิธีการง่าย ๆ ชักชวน สร้างอารมณ์ให้ผู้ตามเข้าใจวิสัยทัศน์ และมีความหมาย มีความรู้สึกตระหนักว่าพันธกิจที่ต้องทำเป็นสิ่งสำคัญ เช่น ผู้นำใช้คำพูดหรือสัญลักษณ์สร้างจินตนาการภาวะผู้นำการสร้างแรงบันดาลใจจะปรากฏ เมื่อผู้นำกระตุ้นเร้าใจผู้ตามให้ปฏิบัติงาน และสร้างความมั่นใจว่าผู้ตามมีความสามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ การสร้างแรงบันดาลใจ อาจทำได้โดย 1) ผู้นำสร้างความมั่นใจ 2) ผู้นำสร้างความเชื่อในเหตุผลที่จะทำให้ผู้ตามรับรู้ว่า สิ่งที่เขาทำนั้นมีวัตถุประสงค์ 3) สร้างความคาดหวังในความสำเร็จให้ผู้ตาม อันเป็นองค์ประกอบภาวะผู้นำที่สำคัญ

3. การกระตุ้นเขาวัวปัญญา (Intellectual stimulation: IS) หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำ

กระตุ้นผู้ตามให้เห็นวิธีการหรือแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา โดยการกระตุ้นให้ผู้ตามมีความพอใจ และมีความตั้งใจด้วยการใช้สัญลักษณ์ จินตนาการ และภาษาที่เข้าใจง่าย ส่งเสริมให้ผู้ตามเข้าใจในบทบาทและยอมรับในบทบาท สร้างความมั่นใจและส่งเสริมคุณค่าของผลลัพธ์ที่ต้องการ ส่งผลให้บุคลากรเกิดความพยายามในการปฏิบัติงานมากขึ้น และแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานด้วยความเรียบร้อย การกระตุ้นเขาวัวปัญญาเป็นการใช้แรงจูงใจ โดยให้ข้อเท็จจริง ความรู้ หลักการ แนวคิด ทฤษฎีต่าง ๆ รวมทั้งกิจกรรม กลวิธี โครงการ ข้อเสนอแนะ โดยเสนอความคิดอย่างเปิดเผย ตรงไปตรงมา สนับสนุนและคัดค้านโต้แย้ง พยายามเน้นจุดอ่อนของวัฒนธรรมดั้งเดิม และเน้น

จุดแข็งของวัฒนธรรมในองค์กร สถานการณ์ที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงใช้กระตุ้นเขาวนปัญญา เพื่อเปลี่ยนแปลงกลุ่มและองค์กร เมื่อ

- 3.1 กลุ่มหรือองค์กรถูกคุกคามจากสภาพแวดล้อม เช่น ถูกฝ่ายตรงข้าม สร้างความปั่นป่วน
- 3.2 เกิดปัญหารุนแรงเกี่ยวกับการลดประสิทธิภาพของหน่วยงาน เช่น ขาดเครื่องมือ ขาดวิธีการปฏิบัติที่เหมาะสม เกิดความล่าช้า ต้นทุนสูง เป็นต้น
- 3.3 งานขาดประสิทธิภาพ เพราะเครื่องมือชำรุด ขาดวัสดุอุปกรณ์ ผู้ตามไม่มาทำงาน เป็นต้น
- 3.4 ผู้มีอำนาจเพียงพอที่จะทำการเปลี่ยนแปลงและริเริ่มวิธีการที่สามารถแก้ปัญหา ที่องค์กรเผชิญอยู่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารระดับสูงและระดับกลางจะต้องใช้สมาธิในการคิดค้น กลวิธีและมีกิจกรรมแสดงออกให้เห็นถึงปัญหาของตนเองและผู้ตาม โดยการวิเคราะห์ การวางแผน ปฏิบัติ และประเมิน เกิดมโนทัศน์ แล้วแจ้งให้ผู้ตามรู้ถึง โอกาสหรือการคุกคามที่องค์กรเผชิญอยู่ รวมทั้งจุดแข็ง จุดอ่อนขององค์กร และการได้เปรียบเสียเปรียบเทียบกับองค์กรอื่น ๆ อันเป็น ศักยภาพภาวะผู้นำที่สำคัญของการบริหารภาวะการเปลี่ยนแปลง

4. การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล (Individualized consideration: IC) หมายถึง กระบวนการ ที่ผู้นำเป็นผู้มุ่งเน้นการพัฒนา วินิจฉัยและยกระดับความต้องการของผู้ตาม มีการติดต่อกับผู้ตาม เป็นรายบุคคลและติดต่อสื่อสารแบบสองทาง เอาใจใส่ความต้องการตามความแตกต่างระหว่างบุคคล ของผู้ตาม กระจายอำนาจ ความรับผิดชอบ ส่งเสริมให้ผู้ตามเกิดจินตภาพด้วยตนเอง มีความมั่นใจ สามารถบูรณาการความต้องการ ทักษะที่ชัดเจน ได้รับข่าวสารตามที่ปรารถนา เกิดความต้องการ เฉพาะ มีความรู้สึกเป็นตัวของตัวเอง ความรับผิดชอบและควบคุมตัวเองได้ จากนั้นผู้นำสร้างความมั่นใจ และส่งเสริมคุณค่าของผลลัพธ์ที่กำหนด การคำนึงถึงปัจเจกบุคคลเป็นกระบวนการที่สำคัญที่ผู้นำ ซึ่งเป็นผู้มีตำแหน่งสูงขององค์กรคำนึงถึงผู้ตามแต่ละคน ลักษณะดังกล่าวยังสามารถใช้ได้ระหว่าง เพื่อนร่วมงาน เพื่อช่วยเหลือแก้ปัญหา หลักการสำคัญในการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล คือ ผู้ตามแต่ละคน มีความต้องการที่แตกต่างกัน และโดยเฉพาะผู้ตามบางคน ความต้องการของเขาเหล่านั้น จะเปลี่ยนแปลงได้ด้วยอิทธิพลของผู้นำ ดังนั้น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงต้องมีความสามารถในการวินิจฉัยและยกระดับความต้องการของแต่ละบุคคลแล้วยกระดับเขาให้เป็นผู้ที่มีศักยภาพ หรือตามบทบาทหน้าที่ของผู้นำ

สรุปได้ว่า กลุ่มทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) ตามแนวคิดของแนวคิดผู้นำการเปลี่ยนแปลง Bass and Avolio (1994, pp. 3-5) แบ่งประเด็นสำคัญ ออกเป็น 4 ประเด็น คือ ประเด็นด้านองค์ประกอบภาวะผู้นำ ด้านคุณสมบัติเพื่อเป็นผู้นำ

ด้านศักยภาพภาวะผู้นำ และด้านบทบาทหน้าที่ของผู้นำ คือ ประเด็นสำคัญที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงควรมีพฤติกรรมเปลี่ยนแปลง โดยใช้ความรู้ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์ ทำให้ผู้ร่วมงานไว้วางใจ จงรักภักดี อุทิศตนเพื่อองค์กร และตระหนักถึงส่วนรวมก่อนประโยชน์ส่วนตน โดยใช้การจูงใจ โน้มน้าวความคิดให้ผู้ร่วมงานอยากเปลี่ยนแปลง ทั้งในเรื่องความเชื่อ ทศนคติ การริเริ่ม และความรวดเร็วในการดำเนินการและยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น ซึ่งเป็นลักษณะภาวะผู้นำที่บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) พึ่งปรารถนา เพื่อทำให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ด้านความสัมพันธ์กับการวิจัยเรื่อง รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์กรเพื่อความเป็นเลิศในอุตสาหกรรมปิโตรเลียม: กรณีศึกษา ส่วนงานระยอง บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ที่ค้นพบ คือ เป็นข้อมูลสนับสนุนแนวคิดด้านศักยภาพภาวะผู้นำ และด้านบทบาทหน้าที่ของผู้นำ คือ พฤติกรรมที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงควรมี คือ ความรู้ ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์ ทำให้ผู้ร่วมงานไว้วางใจ จงรักภักดี อุทิศตนเพื่อองค์กร และตระหนักถึงส่วนรวมก่อนประโยชน์ส่วนตน โดยใช้การจูงใจ โน้มน้าวความคิดให้ผู้ร่วมงานอยากเปลี่ยนแปลง ทั้งในเรื่องความเชื่อ ทศนคติ การริเริ่ม

ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการ

ผลจากการศึกษาภาวะผู้นำเพื่อสังเคราะห์รูปแบบหรือปัจจัยเพื่อสนับสนุนการวิจัยเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์กรเพื่อความเป็นเลิศในอุตสาหกรรมปิโตรเลียมแล้ว สิ่งสำคัญลำดับต่อไป คือ การบริหารที่เป็นเลิศหรือการจัดการทรัพยากรที่มีอยู่ เพื่อให้ผลการดำเนินงานประสบความสำเร็จตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยผู้วิจัยทำการสรุปศาสตร์การจัดการเพื่อนำมาใช้สนับสนุนการวิจัยดังนี้

ความหมายของการบริหารจัดการ

การบริหารจัดการ (Management) หมายถึง การปฏิบัติการให้เป็นไปตามนโยบายหรือชุดของหน้าที่ที่กำหนดทิศทางของการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรทั้งหลายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

การบริหารจัดการ หมายถึง กระบวนการมุ่งสู่เป้าหมายขององค์กรจากการทำงานร่วมกัน โดยมีการใช้ทรัพยากรส่วนบุคคลและทรัพยากรอื่น ๆ ที่มีอยู่ในองค์กรหรือเป็นกระบวนการออกแบบและรักษาสภาพแวดล้อมที่บุคคลทำงานร่วมกันในกลุ่มงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ อย่างมีประสิทธิภาพ

การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ (Effective) หมายถึง การตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง และมีการปฏิบัติการได้สำเร็จตามแผนที่กำหนดไว้ และเรียกบุคคลในองค์กรที่ทำหน้าที่รับผิดชอบ

ต่อกิจกรรมในการบริหารทรัพยากรให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรว่าผู้จัดการ (Manager)

(ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2545, หน้า 25)

องค์ประกอบของการบริหารจัดการ

1. ลำดับชั้นของการบริหาร (The management hierarchy) แบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ

1.1 ผู้บริหารระดับสูง (Top management) เป็นผู้กำหนดวัตถุประสงค์ของธุรกิจ กำหนดแนวทางปฏิบัติที่มุ่งสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และทำการจัดสรรทรัพยากรต่างๆ ของธุรกิจเพื่อความสำเร็จตามวัตถุประสงค์

1.2 ผู้บริหารระดับกลาง (Middle management) เป็นบุคคลที่ดำรงตำแหน่งระดับผู้จัดการฝ่ายต่าง ๆ ที่มีหน้าที่รับผิดชอบต่อการปฏิบัติการ มุ่งความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ตลอดจนพัฒนาวัตถุประสงค์ของแผนกและปฏิบัติงานเพื่อความสำเร็จขององค์กร

1.3 ผู้บริการระดับต้น (First line management) เป็นบุคคลที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับต้น ประกอบด้วย หัวหน้าคนงาน ผู้นำกลุ่ม หัวหน้างานขั้นต้น ทำหน้าที่ควบคุมพนักงาน ที่ทำการผลิตสินค้าและบริการขององค์กร

2. ทรัพยากรทางการบริหารจัดการ 6M's (Management resource) ประกอบด้วย 1) คน (Men) 2) เงิน (Money) 3) วัสดุดิบ (Material) 4) เครื่องจักร (Machine) 5) วิธีการบริหารจัดการ (Method & Management) 6) ตลาด (Market) จากการศึกษาที่มีทรัพยากรทางการบริหารจัดการหลายอย่าง จึงจำเป็นต้องมีลำดับของการบริหารจัดการเพื่อความมีประสิทธิภาพตามลำดับการบริหาร (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2545, หน้า 25)

การเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการทำงาน มีหลักการที่สำคัญ ดังนี้ คือ

1. พื้นฐานที่ต้องทำ คือ ต้องพิจารณาว่ากิจกรรมหรือกระบวนการทำงานที่เกี่ยวข้องกันนั้น มีส่วนใดบ้างที่ไม่ได้ก่อให้เกิดผลดี กิจกรรมหรืองานเหล่านั้นเป็นกิจกรรมที่ไม่ได้สร้างคุณค่า หรือเป็นงานที่ไม่มีคุณค่า หากเราตัดกิจกรรมเหล่านั้นทิ้งไป จะเห็นว่าที่เหลืออยู่นั้นจะมีเฉพาะงานหรือกิจกรรมที่มีคุณค่าทั้งสิ้น

2. ต้องพยายามหาหนทางที่จะเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานจากลักษณะที่ต้องทำ โดยเป็นกระบวนการต่อเนื่องจากกระบวนการอื่นที่ละขั้นที่ละตอนให้มากที่สุด โดยเปลี่ยนมาเป็นกระบวนการทำงานที่สามารถทำในรูปแบบคู่ขนาน เพราะการทำงานแบบคู่ขนานนี้ไม่จำเป็นต้องเสียเวลารอคอยให้คนอื่นทำงานเสร็จก่อนแล้วจึงลงมือทำต่อ เพื่อไม่ให้เกิดการรอคอย

3. พยายามลดขั้นตอนความยุ่งยากสลับซับซ้อนในการทำงานลง เพราะความสลับซับซ้อนในการทำงานเป็นตัวบั่นทอนประสิทธิภาพและประสิทธิผล ยิ่งงานสลับซับซ้อนมากเท่าใด

ยิ่งจำเป็นต้องดูแลใกล้ชิดมากเท่านั้น ดังนั้น การกำจัดขั้นตอนที่ยุ่งยากสลับซับซ้อนต่าง ๆ ออกไป จะส่งผลให้การทำงานที่เหลืออยู่มีความราบรื่นมากขึ้นกว่าเดิม เช่น การรื้อปรับระบบ (Reengineering)

4. ต้องสร้างความสมดุลระหว่างความคล่องตัวหรือความสามารถในการปรับธุรกิจกับการกำหนดรูปแบบมาตรฐานให้เข้ากับความต้องการที่หลากหลายของผู้บริโภคในธุรกิจหรืออุตสาหกรรม โดยพยายามเสนอสินค้าหรือบริการให้ตรงกับความต้องการของลูกค้า ไม่ว่าจะเป็นรายละเอียดย่อยของสินค้าหรือบริการ ขณะเดียวกันการกำหนดรูปแบบมาตรฐานของสินค้าและบริการอย่าให้มีมากเกินไป เพราะเหล่านี้อาจทำให้เกิดการเพิ่มค่าใช้จ่ายต้นทุนที่สูงตามมาด้วย ดังนั้น จึงต้องพยายามสร้างความสมดุลระหว่างความคล่องตัวในการตอบสนองความต้องการของลูกค้ากับการกำหนดรูปแบบของสินค้าและบริการ

5. การสร้างคุณค่าให้เกิดแก่ผู้บริโภคให้สูงที่สุดเท่าที่จะทำได้ เพราะในมุมมองของผู้บริโภคนั้น คุณค่าที่เขาได้รับ คือ คุณประโยชน์ทั้งหมดที่ผู้บริโภคจะหาได้จากสินค้าและบริการที่เขาซื้อไป ดังนั้น แนวทางที่ดีที่สุดในการสร้างคุณค่า คือ การปรับปรุงกระบวนการทำงานในธุรกิจให้มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพมากที่สุด จึงจะทำให้ผู้บริโภคได้รับคุณค่าสูงสุดด้วยเช่นกัน

6. พยายามสร้างให้เกิดทักษะความเชี่ยวชาญ ไม่ใช่มีจำนวนคนอย่างล้นเหลือในการปรับปรุงกระบวนการทำงาน โดยต้องคำนึงว่าทีมงานนั้นต้องมีความสามารถที่จะรองรับการทำงานที่หลากหลาย มีความสามารถในการทำงานหลาย ๆ อย่าง ซึ่งจะส่งผลถึงการช่วยลดค่าใช้จ่ายของธุรกิจลงได้ (จุฬา เทียนไทย, 2551, หน้า 369)

ด้านความสัมพันธ์กับการวิจัยเรื่อง รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์กร เพื่อความเป็นเลิศในอุตสาหกรรมปิโตรเลียม: กรณีศึกษา ส่วนงานระยอง บริษัท ปตท จำกัด (มหาชน) ที่ค้นพบ คือ เป็นข้อมูลสนับสนุนแนวคิด ด้านบทบาทหน้าที่ของผู้นำ คือ การเป็นผู้นำที่ดี จำเป็นต้องมีทักษะการบริหารจัดการที่สำคัญ คือ 1) ความรู้ความเข้าใจในศักยภาพขององค์กร 2) ทักษะการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพ 3) ความสามารถในการลดขั้นตอนความยุ่งยากสลับซับซ้อนในการทำงาน 4) พฤติกรรมสร้างความสมดุลระหว่างความคล่องตัวหรือความสามารถในการปรับธุรกิจกับการกำหนดรูปแบบมาตรฐาน 5) มีแนวคิดในการสร้างคุณค่าให้เกิดแก่องค์กรและ 6) พัฒนาตนเองเพื่อเพิ่มทักษะความเชี่ยวชาญสม่ำเสมอ

การบริหารทุนมนุษย์

ความหมายของทุนมนุษย์

ทุนมนุษย์ หมายถึง ความรู้ ทักษะ ความสามารถของพนักงาน ซึ่งมีคุณค่าในการสร้างศักยภาพให้แก่องค์กร (Bateman & Snell, 2009, p. 47)

ทุนมนุษย์ คือ แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้ดึงความสามารถของคนออกมาสร้างมูลค่าเพิ่มของทุนทางปัญญา (दनัย เทียนพุด, 2551, หน้า 104)

ความสำคัญของทุนมนุษย์ต่อองค์กร คือ 1) เป็นปัจจัยที่ส่งเสริมให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามกลยุทธ์ที่วางไว้ โดยคนในองค์กรใช้ความรู้และความสามารถที่เป็นทุนของตนเองในการปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย 2) เป็นปัจจัยที่สร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยสามารถสร้างความแตกต่างกับองค์กรที่เหนือกว่าคู่แข่ง 3) เป็นปัจจัยที่สำคัญต่อการพัฒนาองค์กร โดยสร้างความอยู่รอดและเติบโตอย่างยั่งยืน (ประไพทิพย์ ลือพงษ์, 2555, หน้า 104) ส่วนการพัฒนาทุนมนุษย์ในองค์กรให้มีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ เป้าหมาย และวิสัยทัศน์ หรือสอดคล้องกับการสร้างสมรรถนะความสามารถของคนในองค์กร จะช่วยให้องค์กรเกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน เป็นที่รู้จักเชื่อถือ และได้รับการยอมรับในระดับสากล มีวิธีการพัฒนาดังนี้

1) การพัฒนาทุนมนุษย์ในองค์กรจะต้องตอบสนองต่อกลยุทธ์ เป้าหมายขององค์กร 2) การเก็บรักษาบุคลากรที่มีความสามารถให้อยู่กับองค์กร โดยเน้นการทำงานที่ตรงความสามารถ ตรงตามสาขาที่ได้เรียนมา 3) สร้างคุณค่าทุนมนุษย์ โดยการสร้างสมรรถนะความสามารถให้แก่บุคคลในองค์กร ด้วยการส่งฝึกอบรม 4) การธำรงรักษาทุนมนุษย์ให้อยู่กับองค์กรนานที่สุด โดยการส่งเสริมให้พัฒนาเรียนรู้สิ่งใหม่ เพื่อการพัฒนาและการเติบโตในสายงาน 5) การสร้างผลตอบแทนจากการลงทุนในทุนมนุษย์ โดยการสำรวจความสามารถของพนักงานและปรับงานให้พนักงานทำงานที่ตรงกับความรู้ความสามารถ จึงทำให้องค์กรได้ผลงานตามกำหนดที่มีประสิทธิภาพ (ประไพทิพย์ ลือพงษ์, 2555, หน้า 104)

กลยุทธ์ในการพัฒนาทุนมนุษย์ให้มีสมรรถนะความสามารถในการแข่งขัน มีดังนี้

1. เลือกทรัพยากรที่มีคุณค่า คือ มีความตั้งใจในการทำงานสูง มีความภูมิใจในความเป็นบุคคลขององค์กร มีการอุทิศตัวเพื่อองค์กร
2. สรรหาทรัพยากรประเภทคุณสมบัติหายาก อันมีองค์ประกอบสำคัญ คือ 1) เป็นผู้ที่มีผลงานระดับแนวหน้าของหน่วยงาน 2) เป็นผู้ที่มีภาวะผู้นำสูง และ 3) เป็นผู้ที่มั่นนวัตกรรมความคิด
3. เลือกหาทรัพยากรที่เลียนแบบได้ยาก คือ บุคคลผู้มีลักษณะดังนี้ 1) เป็นบุคคลที่มีจิตวิทยาในการปรับตัวเข้ากับคนอื่นง่าย 2) ใช้เหตุผลในการตัดสินใจ 3) มีความอดทนต่อทุกสถานการณ์ และ 4) สามารถแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้
4. การวางแผนระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดี โดยผ่านการวิเคราะห์งานในตำแหน่งงานที่ต้องการ ตั้งแต่กระบวนการสรรหา การคัดเลือกที่ตรงตามคุณสมบัติ และลักษณะงาน และสร้างเป็นทีมงานประสิทธิภาพ (ประไพทิพย์ ลือพงษ์, 2555, หน้า 105)

ด้านความสัมพันธ์กับการวิจัยเรื่อง รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์การ เพื่อความเป็นเลิศในอุตสาหกรรมปิโตรเลียม: กรณีศึกษา ส่วนงานระยอง บริษัท ปตท จำกัด (มหาชน) ในส่วนของทุนมนุษย์ที่ค้นพบ คือ เป็นข้อมูลสนับสนุนปัจจัยสำคัญมุ่งสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศ ในส่วนการสร้างผลตอบแทนทางธุรกิจ กล่าวคือ เป็นการสร้างความสำเร็จจากการเปลี่ยนแปลง โดยทรัพยากรที่องค์กรมีหรือถือครองอยู่

ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับตัวชี้วัด

ความหมายของตัวชี้วัด

ตัวชี้วัด หมายถึง เกณฑ์การกำหนดความสำเร็จของการตัดสินใจหรือผลการดำเนินงาน หัวใจสำคัญ คือ เพื่อให้สามารถวัดค่า ตรวจสอบติดตามผลการดำเนินงานได้อย่างเป็นระบบ

ขั้นตอนการกำหนดตัวชี้วัด

แบ่งออกเป็น 4 ประเด็นสำคัญ คือ 1) การกำหนดประเด็นการประเมิน 2) แนวทางการกำหนดประเด็นการประเมิน 3) การกำหนดตัวบ่งชี้เชิงระบบ และ 4) การกำหนดเกณฑ์การประเมิน ตัวบ่งชี้ ดังนี้

1. การกำหนดประเด็นการประเมิน เป็นตัวแทนที่แสดงความสำเร็จของโครงการ ซึ่งเรียกว่าองค์ประกอบหรือปัจจัย มิติ ตัวแปร เกณฑ์ ด้านจุดเน้นหรือแง่มุมที่เกี่ยวกับโครงการ ซึ่งประเด็นการประเมิน โครงการจึงเป็นคำ วลี หรือข้อความที่บ่งบอกถึงความต้องการ ในการประเมินโครงการหรือตรวจสอบการดำเนินงานหรือผลการดำเนินโครงการ ซึ่งจะทำให้ทราบถึงสภาพความเป็นจริงเกี่ยวกับโครงการ โดยประเด็นการประเมินมีลักษณะสำคัญ คือ 1) เป็นสิ่งที่บ่งบอกว่าประเมินสิ่งใด ตัวแปรใด 2) ประเด็นการประเมินต้องมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การประเมิน 3) ในการประเมินโครงการแต่ละโครงการจะมีหลายประเด็น และสามารถกำหนดประเด็นการประเมินย่อย ๆ ได้อีกหลายประเด็น 4) ประเด็นการประเมินจะนำไปสู่การกำหนดตัวบ่งชี้ที่ชัดเจนและเกณฑ์การประเมิน 5) การกำหนดประเด็นการประเมินทำได้หลายวิธี เช่น กำหนดจากวัตถุประสงค์ หรือองค์ประกอบของโครงการ (พิชิต ฤทธิ์จรูญ, 2557, หน้า 130)

2. แนวทางการกำหนดประเด็นการประเมิน

2.1 พิจารณาจากวัตถุประสงค์หรือองค์ประกอบของโครงการ ยกตัวอย่างเช่น วัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาห้องสมุดของโรงเรียนให้เป็นห้องสมุดมีชีวิต ประเด็นการประเมิน คือ

1) การจัดสภาพแวดล้อมของห้องสมุด 2) การบริหารจัดการห้องสมุด

2.2 พิจารณาจากรูปแบบการประเมิน คือ สภาพแวดล้อม ปัจจัยเบื้องต้น กระบวนการ และผลผลิต

2.3 พิจารณาจากความต้องการของผู้ใช้ผลการประเมินหรือผู้เกี่ยวข้อง ได้แก่ ผู้บริหาร องค์กร คณะกรรมการที่รับผิดชอบโครงการ หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับโครงการ ถือว่าเป็น ผู้มีความสำคัญต่ออนาคตโครงการ เพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจกำหนดประเด็นการประเมิน ซึ่งจะช่วยให้ผลการประเมินสามารถตอบสนองความต้องการของผู้ใช้และผู้เกี่ยวข้องอื่น ๆ

2.4 พิจารณาจากประสบการณ์นักประเมินที่ผ่านประสบการณ์ศึกษา วิเคราะห์ ตัดสินใจเลือกประเด็น ออกแบบการประเมิน และดำเนินการประเมินโครงการมากกว่า 1 โครงการ

2.5 พิจารณาจากสิ่งที่เกี่ยวข้องกับโครงการทั้งหมด ได้แก่ แผนหรือโครงการ ทรัพยากร การบริหารจัดการ และผลที่ได้รับจากโครงการ เป็นต้น ดังตัวอย่าง

ตารางที่ 1 สิ่งที่เกี่ยวข้องกับโครงการและประเด็นการประเมิน (พิชิต ฤทธิจรูญ, 2557, หน้า 134)

สิ่งที่เกี่ยวข้องกับโครงการ	ประเด็นการประเมิน
1. แผนหรือโครงการ	1.1 ความสมบูรณ์ของเนื้อหาในแผนหรือโครงการ 1.2 ความชัดเจนของส่วนประกอบของโครงการ 1.3 ความสอดคล้องกับแม่บท 1.4 ความสอดคล้องระหว่างองค์ประกอบ 1.5 ความซ้ำซ้อนกับโครงการอื่น 1.6 ความสอดคล้องกับความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย
2. ปัจจัยหรือทรัพยากร	
2.1 บุคลากร	2.1 ความรู้ความสามารถของบุคลากร
2.2 งบประมาณ	2.2 ความเพียงพอของงบประมาณ
2.3 เทคนิควิธีการ	2.3 ความเหมาะสมของเทคนิควิธีการ
2.4 พื้นที่ตั้งโครงการ	2.4 ความเหมาะสมของพื้นที่โครงการ
2.5 ประชากรกลุ่มเป้าหมาย	2.5 ความคิดเห็นของกลุ่มเป้าหมาย การยอมรับ และความพึงพอใจ

ตารางที่ 1 (ต่อ)

สิ่งที่เกี่ยวข้องกับโครงการ	ประเด็นการประเมิน
3. การบริหารจัดการโครงการ	3.1 การดำเนินงานตามแผน 3.2 การติดตามงาน 3.3 การประสานงานระหว่างหน่วยงานภายในและภายนอก 3.4 การประสานงานกับกลุ่มเป้าหมาย 3.5 การส่งเสริมสนับสนุนการดำเนินงาน
4. ผลที่ได้รับจากโครงการ	4.1 ผลทางตรง <ul style="list-style-type: none"> 4.1.1 การบรรลุผลทางตรง <ul style="list-style-type: none"> 4.1.1.1 เวลาที่เสร็จ 4.1.1.2 งบประมาณที่ใช้ 4.1.1.3 ปริมาณงานที่ได้ 4.1.2 ผลที่เกิดกับกลุ่มเป้าหมาย <ul style="list-style-type: none"> 4.1.2.1 ความเพียงพอ 4.1.2.2 ความทั่วถึง 4.1.3 ผลที่ไม่ได้คาดหวังทั้งทางบวกและทางลบ 4.2 ผลทางอ้อม <ul style="list-style-type: none"> 4.2.1 ผลต่อความเป็นอยู่ด้านอื่น ๆ <ul style="list-style-type: none"> 4.2.1.1 ผลต่อสิ่งแวดล้อมทางกายภาพ 4.2.1.2 ผลต่อความเป็นอยู่ด้านอื่น ๆ ของบุคลากร 4.2.2 ผลต่อโครงการอื่น ๆ <ul style="list-style-type: none"> 4.2.2.1 การสนับสนุนโครงการอื่น ๆ 4.2.2.2 การขัดแย้งกับโครงการอื่น ๆ

3. การกำหนดตัวบ่งชี้

3.1 ความหมายของตัวบ่งชี้

ตัวบ่งชี้ หมายถึง ตัวแปรประกอบหรือองค์ประกอบที่มีค่าแสดงถึงลักษณะหรือปริมาณของสภาพที่ต้องการศึกษาเฉพาะจุดหรือช่วงเวลาหนึ่ง (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2551, หน้า 6)

ตัวบ่งชี้หรือตัวชี้วัด หมายถึง ตัวประกอบหรือตัวแปร หรือค่าที่สังเกตได้ ซึ่งใช้บ่งบอก สถานภาพหรือสะท้อนลักษณะของทรัพยากรการดำเนินงานหรือผลการดำเนินงาน (ศิริชัย กาญจนวดี, 2552, หน้า 82)

ตัวบ่งชี้ หมายถึง ตัวแปรหรือค่าที่สังเกตได้ วัดได้ และช่วยให้ได้สารสนเทศที่บ่งชี้ สถานภาพหรือสะท้อนลักษณะของทรัพยากร การดำเนินงาน หรือผลการดำเนินงานในช่วงเวลาใด เวลาหนึ่ง เมื่อเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้ (พิชิต ฤทธิจรรยา, 2557, หน้า 139)

3.2 คุณสมบัติที่ดีของตัวบ่งชี้ คือ 1) ความกำหนดเป็นตัวเลขเชิงปริมาณแสดงเป็น หน่วยพื้นฐาน 2) สามารถเปลี่ยนแปลงได้ตามกาลเวลาและสถานที่ 3) ได้รับการพัฒนาอย่างเป็นระบบ ด้วยวิธีการศึกษาวิจัย (พิชิต ฤทธิจรรยา, 2557, หน้า 139)

3.3 ตัวบ่งชี้เชิงระบบ แบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ

3.3.1 ตัวบ่งชี้ด้านปัจจัย เป็นตัวบ่งชี้ที่แสดงความพร้อมด้านทรัพยากรที่ใช้ ในการจัดการหรือดำเนินโครงการ เช่น แผน งบประมาณ อัตรากำลังคน และวัสดุอุปกรณ์ เป็นต้น

3.3.2 ตัวบ่งชี้ด้านกระบวนการ เป็นตัวบ่งชี้ที่แสดงถึงประสิทธิภาพของกระบวนการ หรือการดำเนินงาน เช่น ร้อยละของกิจกรรมที่สามารถดำเนินงานได้ตามแผน เป็นต้น

3.3.3 ตัวบ่งชี้ด้านผลผลิต เป็นตัวบ่งชี้ที่แสดงถึงผลผลิตของระบบ หรือผลการดำเนินงาน เช่น ผลงานในเชิงปริมาณ ผลงานในเชิงคุณภาพ ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ และผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน เป็นต้น

3.4 ค่าของตัวบ่งชี้ จำแนกออกเป็น 2 ประเภท คือ

3.4.1 ค่าในเชิงปริมาณ ได้แก่ ร้อยละ อัตราส่วน สัดส่วน จำนวน และค่าเฉลี่ย ยกตัวอย่างเช่น ร้อยละของนักเรียนที่สอบผ่านข้อสอบระดับชาติ อัตราส่วนของนักเรียนต่อครู สัดส่วนของนักเรียนที่มีความสามารถพิเศษ จำนวน โรงเรียนในเขตกทม ปี 2555 และรายได้ค่าเฉลี่ย เป็นต้น

3.4.2 ค่าในเชิงคุณลักษณะ เป็นค่าที่บ่งชี้ที่บรรยายเป็นข้อความ ไม่สามารถกำหนด เป็นตัวเลขได้ เช่น ความสอดคล้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความถูกต้องแม่นยำ ความเป็นประโยชน์ เป็นต้น แต่ถ้ามีจำนวนมาเกี่ยวข้อง เช่น ผู้เชี่ยวชาญ 8 คน เห็นว่าสอดคล้อง ผู้เชี่ยวชาญ 2 คน เห็นว่าไม่สอดคล้อง ดังนั้น ตัวบ่งชี้นี้จะสามารถเปลี่ยนเป็นค่าเชิงปริมาณได้ เท่ากับร้อยละ 80 เป็นต้น

4. ประเภทของเกณฑ์การประเมินตัวบ่งชี้ แบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ

4.1 เกณฑ์สัมบูรณ์ เป็นการกำหนดระดับที่ควรจะมี ระดับที่ควรจะเป็น โดยค่าเกณฑ์นี้ ถูกกำหนดโดยผู้จัดทำโครงการ หรือผู้เชี่ยวชาญในสาขาทำการประเมิน เช่น ผู้เข้ารับการศึกษาไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 มีผลงานวิจัยอย่างน้อยคนละ 1 เรื่อง เป็นต้น

4.2 เกณฑ์สัมพัทธ์ ในกรณีที่ผู้ประเมินไม่สามารถกำหนดเกณฑ์สัมบูรณ์ได้ จำเป็นต้องเทียบเคียงจากแผนงาน หรือโครงการที่มีลักษณะใกล้เคียงกัน และเป็นโครงการที่ถือได้ว่าประสบความสำเร็จ เป็นที่ยอมรับด้านคุณภาพ (พิชิต ฤทธิ์จรูญ, 2557, หน้า 154)

การกำหนดเกณฑ์การประเมินตัวบ่งชี้ แบ่งออกเป็น 6 วิธี ดังนี้

1. กำหนดจากเป้าหมายหรือตัวชี้วัดผลสำเร็จของโครงการ โดยผู้ทำโครงการกำหนดระดับความต้องการหรือระดับความคาดหวังให้เกิดขึ้นจากการดำเนินโครงการหรือเน้นผลของการดำเนินโครงการ โดยทั่วไปจะกำหนดไว้ทั้งเป้าหมายเชิงปริมาณและเป้าหมายเชิงคุณภาพ และการกำหนดตัวชี้วัดผลสำเร็จของโครงการไว้แล้วนั้น นักประเมินสามารถนำค่านี้นมากำหนดเป็นตัวบ่งชี้และเกณฑ์การประเมินได้

2. กำหนดโดยผู้เชี่ยวชาญในเรื่องที่ต้องการประเมิน ยกตัวอย่างเช่น ให้ผู้เชี่ยวชาญด้านการวิจัยร่วมกำหนดเกณฑ์การประเมินคุณภาพผลงานวิจัยของครู เป็นต้น

3. กำหนดจากความคาดหวังจากเหตุการณ์ที่ผ่านมาแล้ว มี 2 ลักษณะ คือ 1) การคาดหวังเชิงคุณลักษณะ เป็นการคาดหวังที่ไม่สามารถกำหนดเป็นตัวเลขได้ 2) การคาดหวังเชิงปริมาณ เป็นการคาดหวังเหตุการณ์ในอนาคต โดยมีข้อมูลที่ได้จากเชิงปริมาณ โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์การถดถอย (Regression analysis) เป็นต้น

4. ทำการเปรียบเทียบระหว่างกลุ่มในแต่ละช่วงเวลา เช่น ปริมาณผลงานวิจัยของปีปัจจุบันกับปีการศึกษาที่ผ่านมา เป็นต้น

5. กำหนดเกณฑ์การประเมินจากเกณฑ์มาตรฐาน เช่น การใช้ระดับค่าร้อยละที่ระดับต่าง ๆ เป็นเกณฑ์ตัดสินใจ

6. การใช้ Evaluation's program description (EPD) วิธีนี้เป็นการพัฒนาตัวบ่งชี้ควบคู่กับการกำหนดมาตรฐานที่คาดหวังในคราวเดียวกัน ตามแนวคิดของโคเซคอฟฟ์ (Kosecoff, 1989) ลักษณะเป็นแบบฟอร์มการประเมินบันทึกความสำเร็จของแต่ละกิจกรรมตามแผนที่กำหนดไว้ ดังนี้ (พิชิต ฤทธิ์จรูญ, 2557, หน้า 157)

ด้านความสัมพันธ์กับการวิจัยเรื่อง รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์การ เพื่อความเป็นเลิศในอุตสาหกรรมปิโตรเลียม: กรณีศึกษา ส่วนงานระยอง บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

ในส่วนของผู้วิจัยที่ค้นพบ คือ เป็นข้อมูลสนับสนุนผลสำเร็จของรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อความเป็นเลิศในอุตสาหกรรมปิโตรเคมีที่ผู้วิจัยค้นพบ

ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบ

ในการวิจัยครั้งนี้ทางผู้วิจัยต้องการสร้างรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อความเป็นเลิศในอุตสาหกรรมปิโตรเคมี: กรณีศึกษา ส่วนงานระยอง บริษัท ปตท จำกัด (มหาชน) จึงต้องศึกษาทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบของนักวิชาการที่เกี่ยวข้อง

ความหมายของรูปแบบ

มีนักวิชาการหลาย ๆ ท่านได้ให้คำนิยามความหมายของ “รูปแบบ Model” ไว้เหมือนกัน และแตกต่างกันดังนี้

Willer (1967, p. 15) ได้ให้ความหมายของรูปแบบว่า หมายถึง ชุดของทฤษฎีที่ผ่านการทดสอบความเที่ยงตรง (Validity) และความเชื่อมั่น (Reliability) แล้วสามารถระบุและพยากรณ์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร โดยวิธีการทางคณิตศาสตร์หรือทางสถิติได้ด้วย

Smith, Fites and Noggle (1971, pp. 461-462) ได้อธิบายความหมายของรูปแบบว่า รูปแบบเป็นการย่อส่วนของจริงให้เล็กลง เพื่อให้สามารถพิจารณาและช่วยทำความเข้าใจในข้อเท็จจริงปรากฏการณ์หรือพฤติกรรมต่าง ๆ โดยการจัดวางแบบแผนให้เข้าใจง่ายขึ้น ซึ่งเป็นเหมือนตัวแทนความจริง แต่มิใช่ข้อเท็จจริงหรือปรากฏการณ์ทั้งหมดที่เกิดขึ้น

Good (1973, p. 370) ได้รวบรวมความหมายของรูปแบบไว้ 4 ความหมาย คือ

- 1) เป็นแบบอย่างของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างหรือทำซ้ำ
- 2) เป็นตัวอย่างสำหรับการเลียนแบบ เช่น ตัวอย่างในการออกเสียงภาษาต่างประเทศ เพื่อให้ผู้เลียนได้เลียนแบบ
- 3) เป็นแผนภูมิหรือภาพ 3 มิติที่เป็นตัวแทนของสิ่งใดสิ่งหนึ่งหรือหลักการหรือแนวคิด
- 4) เป็นชุดของปัจจัยหรือองค์ประกอบ หรือตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน รวมตัวประกอบและเป็นสัญลักษณ์ทางระบบสังคม อาจเขียนเป็นสูตรทางคณิตศาสตร์หรือบรรยายด้วยภาษาก็ได้

ในช่วงเวลาเดียวกัน

Bardo and Hartman (1982, pp. 22-24) ให้ความหมาย “รูปแบบ” ว่าเป็นสิ่งที่ได้รับการพัฒนาขึ้นมาเพื่อบรรยายคุณลักษณะที่สำคัญของปรากฏการณ์อย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจ ไม่ใช่บรรยายหรืออธิบายปรากฏการณ์อย่างละเอียดทุกแง่มุมในช่วงเวลาเดียวกัน

Tosi and Canall (1982, p. 163) กล่าวว่า รูปแบบเป็นนามธรรมของจริงหรือภาพจำลองของสถานการณ์อย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งอาจจะมีตั้งแต่รูปแบบอย่างง่าย ๆ จนถึงรูปแบบที่มีความสลับซับซ้อนมาก ๆ สำหรับ Stoner and Wanke (1986, p. 12) ได้ให้ความคิดที่ว่า “รูปแบบ”

เป็นการจำลองความจริงของปรากฏการณ์ ซึ่งทำให้เข้าใจความสัมพันธ์ที่สลับซับซ้อนของปรากฏการณ์นั้น ๆ ได้ง่ายขึ้น เป็นการสร้างมโนทัศน์ (Conceptualization) เกี่ยวกับปรากฏการณ์ โดยอาศัยหลักการ (Rationale) ของระบบรูปนัย (Formal system) และมีจุดมุ่งหมายเพื่อทำให้เกิดความกระจัดของนิยาม ความสัมพันธ์ และประพจน์ที่เกี่ยวข้อง

Keeves (1988, p. 559) นิยามความหมายรูปแบบว่า สิ่งที่แสดงโครงสร้างของความสัมพันธ์ระหว่างชุดของปัจจัยหรือตัวแปรต่าง ๆ หรือองค์ประกอบที่สำคัญในเชิงความสัมพันธ์หรือเหตุผลซึ่งกันและกัน เพื่อช่วยให้เข้าใจข้อเท็จจริง หรือปรากฏการณ์ในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง โดยเฉพาะ

Corsini and Auerbach (1996, pp. 537-574) ให้ความหมายของรูปแบบ หมายถึง ชุดหรือความสัมพันธ์ที่ได้ถูกสร้างขึ้นระหว่างปรากฏการณ์ในโลกของความจริงและรูปแบบโครงสร้างระบบของสิ่งที่ให้ความสนใจศึกษา ซึ่งเป็นตัวแทนของปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นในโลกแห่งความเป็นจริง

นอกจากนักวิชาการต่างประเทศที่ได้ให้ความหมายรูปแบบไว้ นักวิชาการชาวไทยก็ได้ให้ความหมายไว้ดังนี้

กรรณิกา เจิมเทียนชัย (2538, หน้า 82) กล่าวว่า รูปแบบ หมายถึง แบบจำลองอย่างง่ายหรือย่อส่วนของปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่ผู้เสนอได้ศึกษาและพัฒนาขึ้น เพื่อแสดงหรืออธิบายปรากฏการณ์ให้เข้าใจง่ายขึ้น หรืออาจใช้ประโยชน์ในการทำนายปรากฏการณ์ที่จะเกิดขึ้น ตลอดจนอาจใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่ง

ถวัลย์รัฐ วรเทพพิพิงส์ (2540, หน้า 21-23) กล่าวว่า รูปแบบ หมายถึง ลักษณะที่พึงปรารถนา ซึ่งมีลักษณะเป็นอุดมคติ หรือเกิดขึ้นในโลกของความจริง โดยเฉพาะอย่างยิ่งสิ่งที่เราอยากได้กับความจริง โดยเฉพาะอย่างยิ่งสิ่งที่เราอยากได้กับความสามารถที่จะหาสิ่งที่ต้องการนั้นแตกต่างกันมาก เช่น เมืองในอุดมคติ

อุดมพร จามรมาน (2541, หน้า 22) ให้ความหมาย รูปแบบ หมายถึง โครงสร้างของความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ หรือตัวแปรต่าง ๆ ดังนั้น โมเดลจึงจะมีมากกว่า 1 มิติหลายตัวแปร และตัวแปรดังกล่าวมีความเกี่ยวข้องเชิงความสัมพันธ์หรือเหตุผลซึ่งกันและกัน

ศุภลักษณ์ เศษระพานิช (2544, หน้า 15) กล่าวว่า “รูปแบบ” หมายถึง การจำลองอย่างง่ายของปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่ผู้เสนอได้ศึกษาและพัฒนาขึ้น เพื่ออธิบายปรากฏการณ์อย่างใดอย่างหนึ่ง และแสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรหรือปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกันด้วย

เมตตา นกเกตุ (2546, หน้า 11) ได้ให้คำจัดการ “รูปแบบ” ว่าเป็นภาพจำลองอย่างง่ายหรือย่อส่วนของปรากฏการณ์ที่ผู้เสนอรูปแบบดังกล่าวได้ศึกษาและพัฒนาขึ้นมา เพื่อแสดง

หรืออธิบายปรากฏการณ์ให้เข้าใจง่ายขึ้น และควรแสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรหรือปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกันด้วย ตลอดจนอาจให้เป็นแนวทางในการดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งต่อไป

จากที่กล่าวมา สรุปได้ว่า “รูปแบบ” หมายถึง แบบจำลองของปรากฏการณ์ใด ปรากฏการณ์หนึ่ง เพื่อใช้ประโยชน์ในการบรรยายและแสดงลักษณะปรากฏการณ์ที่จะเกิดขึ้น ทั้งนี้ ยังแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรหรือปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกัน ตลอดทั้งใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่ง

องค์ประกอบของรูปแบบ มีนักวิชาการกล่าวถึงองค์ประกอบของรูปแบบไว้เหมือนกัน และแตกต่างกัน ดังนี้

Brown and Moberg (1980, pp. 16-17) ได้ทำการสังเคราะห์องค์ประกอบของรูปแบบ พบว่า รูปแบบส่วนใหญ่ประกอบด้วย 1) สภาพแวดล้อม (Environment) 2) เทคโนโลยี (Technology) 3) โครงสร้าง (Structure) กระบวนการจัดการ (Management process) และ 4) การตัดสินใจสั่งการ (Decision making)

Bardo and Hartman (1982) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบของรูปแบบไว้ว่า การที่จะระบุว่ารูปแบบใดรูปแบบหนึ่งจะต้องประกอบด้วยรายละเอียดมากน้อยเพียงใดจึงจะเหมาะสม และรูปแบบนั้นควรจะมีองค์ประกอบอะไรบ้าง ไม่ได้มีข้อกำหนดที่แน่นอน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับปรากฏการณ์นั้น

Ivancevich, Donnelly and Gibson (1989, p. 16) เสนอรูปแบบระบบที่มีลักษณะบางประการ ของระบบเปิด (Open system) เป็นรูปแบบที่แสดงถึงองค์ประกอบย่อยของระบบ ซึ่งประกอบด้วย 4 ส่วน คือ 1) ปัจจัยนำเข้า (Input) 2) กระบวนการ (Process) 3) ผลผลิต (Output) 4) ข้อมูลป้อนกลับ จากสภาพแวดล้อม (Environment feedback) การพิจารณารูปแบบในลักษณะนี้ ถือว่าผลผลิต ของระบบเกิดจากการที่มีปัจจัยนำเข้าส่งไปผ่านกระบวนการ ซึ่งจะจัดกระทำให้เกิดผลผลิตขึ้น และให้ความสนใจกับข้อมูลป้อนกลับจากสภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งแสดงถึงการเริ่มมีลักษณะ ของความเป็นระบบปิด

การพัฒนาารูปแบบ

Joyce and Weil (1986, pp. 19-20) กล่าวว่า การพัฒนารูปแบบนั้นมีสาระสำคัญ คือ รูปแบบควรมีทฤษฎีรองรับ เมื่อพัฒนารูปแบบแล้วก่อนนำไปใช้ต้องมีการวิจัยเพื่อทดสอบ การพัฒนารูปแบบจะมีจุดมุ่งหมาย การพัฒนารูปแบบมีสาระสำคัญดังนี้ 1) รูปแบบควรมีทฤษฎีรองรับ 2) เมื่อพัฒนารูปแบบแล้ว ก่อนนำไปใช้อย่างแพร่หลายต้องมีการวิจัย เพื่อทดสอบทฤษฎี และตรวจสอบคุณภาพในเชิงการใช้ในสถานการณ์จริง และนำข้อค้นพบมาปรับปรุงแก้ไขอยู่เรื่อย ๆ 3) การพัฒนารูปแบบ อาจจะออกแบบให้ใช้ได้กว้างขวาง หรือเพื่อจุดประสงค์เฉพาะเจาะจงอย่างใด

อย่างหนึ่งก็ได้ 4) การพัฒนารูปแบบจะมีจุดมุ่งหมายหลักที่ถือว่าเป็นตัวตั้งในการพิจารณาเลือกรูปแบบไปใช้ กล่าวคือ ถ้าผู้ใช้นำรูปแบบการสอนไปใช้ตรงกับจุดมุ่งหมายหลักก็จะทำให้เกิดผลสูงสุด แต่ก็สามารถนำรูปแบบนั้นไปประยุกต์ใช้ในสถานการณ์อื่นได้ ถ้าพิจารณาเห็นว่าเหมาะสม แต่ก็จะทำให้ได้ผลสำเร็จลดน้อยลงไป

คุณลักษณะของรูปแบบที่ดี

Keeves (1988, p. 560) กล่าวว่า รูปแบบที่ใช้ประโยชน์ได้ควรจะมีข้อกำหนด (Requirement) 4 ประการ คือ 1) รูปแบบ ควรประกอบด้วย ความสัมพันธ์อย่างมีโครงสร้าง (Structural relationship) มากกว่าความสัมพันธ์ที่เกี่ยวเนื่องกับแบบรวม (Associative relationship) 2) รูปแบบ ควรใช้เป็นแนวทางในการพยากรณ์ผลที่จะเกิดขึ้น ซึ่งสามารถถูกตรวจสอบได้โดยการสังเกต ซึ่งเป็นไปได้ที่จะทดสอบรูปแบบบนพื้นฐานของข้อมูลเชิงประจักษ์ได้ 3) รูปแบบ ควรจะต้องระบุหรือชี้ให้เห็นถึงกลไกถึงเหตุผลของเรื่องที่ศึกษา ดังนั้น นอกจากรูปแบบจะเป็นเครื่องมือในการพยากรณ์ได้ ควรใช้อธิบายปรากฏการณ์ได้ด้วย 4) รูปแบบ ควรเป็นเครื่องมือในการสร้างมโนทัศน์ใหม่ และสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรในลักษณะใหม่ซึ่งเป็นการขยายในเรื่องที่กำลังศึกษา

การตรวจสอบรูปแบบ

มีนักวิชาการทั้งชาวไทยและชาวต่างประเทศกล่าวถึงการตรวจสอบแบบไว้เหมือนกัน และแตกต่างกันดังนี้

Eisner (1976, pp. 192-193) ได้เสนอแนวคิดในการตรวจสอบรูปแบบโดยใช้ผู้ทรงคุณวุฒิ (Connoisseurship) ในบางเรื่องที่ต้องการความละเอียดอ่อนมากกว่าการวิจัยในเชิงปริมาณ โดยเชื่อว่าการรับรู้เท่ากันนั้นเป็นคุณสมบัติพื้นฐานที่สำคัญของผู้รู้ และได้เสนอแนวคิดการประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิไว้ดังนี้ 1) การประเมินโดยแนวทางเช่นนี้ ได้เน้นผลสัมฤทธิ์ของเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ตามรูปแบบการประเมินแบบอิงเป้าหมาย (Goal-based model) การตอบสนองปัญหาและความต้องการของผู้เกี่ยวข้องตามรูปแบบการประเมินแบบสนองตอบ (Responsive model) หรือกระบวนการตัดสินใจ (Decision making model) โดยวิธีการอย่างใดอย่างหนึ่ง แต่การประเมินการวิเคราะห์อย่างลึกซึ้งเฉพาะในประเด็นที่นำมาพิจารณา อาจไม่จำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ หรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเสมอไป แต่อาจจะผสมผสานปัจจัยในการพิจารณาต่าง ๆ เข้าด้วยกันตามวิจาร์ญาณของผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อให้ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับคุณภาพ ประสิทธิภาพ หรือความเหมาะสมของสิ่งที่ทำการประเมิน 2) เป็นรูปแบบการประเมินที่เน้นความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง (Specialization) ในเรื่องที่จะประเมิน โดยที่พัฒนามาจากรูปแบบการวิจารณ์งานศิลป์ (Art criticism) ที่มีความละเอียดอ่อนลึกซึ้ง และต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญระดับสูงมากเป็นผู้วินิจฉัย

เนื่องจากการวัดคุณค่า ไม่อาจประเมินด้วยเครื่องวัดใด ๆ ได้ และต้องใช้ความรู้ความสามารถของผู้ประเมินอย่างแท้จริง ต่อมาได้มีการนำแนวคิดนี้มาประยุกต์ใช้ในทางการศึกษาระดับสูง ในวงการอุดมศึกษามากขึ้น ในสาขาเฉพาะที่ต้องอาศัยผู้รู้ ผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวข้องในเรื่องนั้นจริง ๆ มาเป็นผู้ประเมินผล ทั้งนี้เฉพาะองค์ความรู้เฉพาะสาขานั้นผู้ที่ศึกษาเรื่องนั้นจริง ๆ จึงจะทราบและเข้าใจอย่างลึกซึ้ง 1) เป็นรูปแบบที่ใช้ตัวบุคคล คือ ผู้ทรงคุณวุฒิเป็นเครื่องมือในการประเมิน โดยให้ความเชื่อถือไว้ว่า ผู้ทรงคุณวุฒินั้นเที่ยงธรรมและมีคุณพินิจที่ดี ทั้งนี้มีมาตรฐานและเกณฑ์พิจารณาต่าง ๆ นั้น จะเกิดขึ้นจากประสบการณ์และความชำนาญของผู้ทรงคุณวุฒินั่นเอง 2) เป็นรูปแบบที่ยอมให้ความยืดหยุ่นในกระบวนการทำงานของผู้ทรงคุณวุฒิตามอัธยาศัย และความถนัดของแต่ละคน นับตั้งแต่การกำหนดประเด็นสำคัญที่พิจารณา การบ่งชี้ข้อมูลที่ต้องการ การเก็บรวบรวม การประเมินผล การวินิจฉัยข้อมูล ตลอดจนวิธีการนำเสนอ

ทั้งนี้การเลือกผู้ทรงคุณวุฒิจะเน้นที่สถานภาพทางวิชาชีพ ประสบการณ์ และการเป็นที่เชื่อถือ (High credit) ของวิชาชีพนั้นเป็นสำคัญ สำหรับนักวิชาการชาวไทยที่กล่าวถึงการตรวจสอบรูปแบบ มีดังนี้ อุดมพร จามรمان (2541, หน้า 23) กล่าวว่า จุดมุ่งหมายที่สำคัญของการสร้างรูปแบบก็เพื่อทดสอบ หรือตรวจสอบรูปแบบนั้นด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ การตรวจสอบรูปแบบมีหลายวิธี ซึ่งอาจใช้การวิเคราะห์จากหลักฐานเชิงคุณลักษณะ (Qualitative) และเชิงปริมาณ (Quantitative) โดยที่การตรวจสอบรูปแบบจากหลักฐานเชิงคุณลักษณะอาจใช้ผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ตรวจสอบ ส่วนการตรวจสอบโมเดลจากหลักฐานเชิงปริมาณใช้เทคนิคจากสถิติ ซึ่งการตรวจสอบรูปแบบควรตรวจสอบคุณลักษณะ 2 อย่าง 1) การตรวจสอบความมากน้อยของความสัมพันธ์/ ความเกี่ยวข้อง/ เหตุผลระหว่างตัวแปร 2) การประมาณค่าพารามิเตอร์ของความสัมพันธ์ดังกล่าว ซึ่งการประมาณค่านี้สามารถประมาณข้ามกาลเวลา กลุ่มตัวอย่าง หรือสถานที่ (Across time, samples, sites) หรืออ้างอิงจากกลุ่มตัวอย่างไปหาประชากรก็ได้ โดยผลการตรวจสอบนำไปสู่คำตอบ 2 ข้อ 2.1) การสร้างรูปแบบใหม่ หรือ 2.2) การปรับปรุงหรือพัฒนารูปแบบเดิม

ด้านความสัมพันธ์กับการวิจัยเรื่อง รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์การ เพื่อความเป็นเลิศในอุตสาหกรรมปิโตรเลียม: กรณีศึกษา ส่วนงานระยอง บริษัท ปตท จำกัด (มหาชน) ในส่วนของรูปแบบ ที่ค้นพบ คือ เป็นข้อมูลสนับสนุนการสร้าง สังเคราะห์ และผลสำเร็จของรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อความเป็นเลิศในอุตสาหกรรมปิโตรเลียมที่ผู้วิจัยค้นพบ เพื่อกำหนดเป็นเกณฑ์ในการตรวจสอบ และยอมรับรูปแบบของผู้เชี่ยวชาญ

ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งความเป็นเลิศ

ความหมายขององค์การแห่งความเป็นเลิศ

ราชบัณฑิตยสถาน (2542, หน้า 1035) ได้ให้ความหมายของคำว่า เลิศ หมายถึง ยอดดี หรือยอดเยี่ยมในทางใดทางหนึ่งเป็นพิเศษ

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2547, หน้า 60) ได้ให้ความหมายขององค์การแห่งความเป็นเลิศ หมายถึง องค์การที่มีผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ ซึ่งหมายถึง แนวทางการจัดการอย่างบูรณาการ ซึ่งทำให้เกิดการเพิ่มคุณค่าให้กับลูกค้าอย่างต่อเนื่อง ซึ่งนำไปสู่ความสำเร็จทางธุรกิจ การปรับปรุง ประสิทธิภาพและความสามารถขององค์การ และการเรียนรู้ขององค์การและของแต่ละบุคคล

Mische (2001, p. 23) ได้ให้ความหมายขององค์การแห่งความเป็นเลิศ หมายถึง องค์การที่กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานไว้อย่างสม่ำเสมอ ในด้านการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน มีผลการปฏิบัติงานทางการเงินที่ดีเยี่ยม และให้คุณค่าแก่ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียภายใต้ระยะเวลายาวนาน และองค์การนั้นสามารถรักษาไว้ซึ่งสิ่งที่ได้กล่าวมาได้อย่างยั่งยืน การเป็นองค์การที่สามารถเข้าใจ และเข้าถึงตลาดก่อนองค์การอื่น สามารถรักษาพนักงานที่มีความสามารถสูง และสามารถรับมือกับ แรงกดดันต่าง ๆ ได้จากภายในและภายนอกองค์การได้ดี

Blanchard (2007, p. 7) ได้ให้ความหมายขององค์การแห่งความเป็นเลิศ หมายถึง องค์การที่มีโครงสร้างที่สามารถก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่โดดเด่นได้อย่างต่อเนื่อง และสามารถสร้างความพึงพอใจให้กับพนักงาน และทำให้พนักงานต้องการที่จะร่วมมือกับบริษัทในอันที่จะก้าวไปสู่ความสำเร็จพร้อม ๆ กัน

Waal (2007, pp. 179-180) ได้ให้ความหมายขององค์การแห่งความเป็นเลิศ หมายถึง องค์การที่มีผลสำเร็จทางการเงินดีกว่าองค์การประเภทเดียวกันอย่างต่อเนื่อง โดยสามารถปรับตัว และตอบสนองการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว มีการบริหารจัดการในระยะยาว มีโครงการบริหารจัดการแบบบูรณาการ มีการพัฒนาสมรรถนะหลักขององค์การอย่างต่อเนื่อง และให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคลเหมือนเป็นทรัพย์สินสำคัญขององค์การอย่างต่อเนื่อง และให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคลเหมือนเป็นทรัพย์สินสำคัญขององค์การ

Owen, Mundy, Guild and Guild (2001, pp. 10-21) ได้ให้ความหมายขององค์การแห่งความเป็นเลิศ หมายถึง องค์การที่สามารถตอบสนองความต้องการของตลาด และมีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับความต้องการของตลาด

Mische (2001, p. 23) ได้กำหนดองค์ประกอบของการเป็น HPO โดยใช้ 5 กลยุทธ์ ดังนี้
1) ข้อมูลข่าวสารและเทคโนโลยี (Information technology) เพื่อใช้ในการขยายและสร้างความแข็งแกร่งทางธุรกิจ รวมทั้งทำให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน 2) นวัตกรรมองค์การ (Innovation)

เพื่อสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ให้ประสบความสำเร็จ รวมถึงวิธีการ ขั้นตอน และแนวทาง ในการปฏิบัติการบริหารภายใต้รูปแบบใหม่ ๆ เพื่อสร้างความเติบโตของรายได้ 3) การจัดการความรู้ (Knowledge management) ได้จากการสร้างให้เกิดการเรียนรู้ การกระจาย และการแลกเปลี่ยนความรู้ เพื่อความได้เปรียบทางเชิงกลยุทธ์ 4) ภาวะผู้นำ (Leadership) แสดงให้เห็นถึงศักยภาพ ในการขับเคลื่อนองค์กรและสมาชิกในองค์กร เพื่อให้ประสบผลสำเร็จตามที่คาดหวังไว้ 5) ความตื่นตัวและการเน้นผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ (Operational alertness and excellence) สามารถพิจารณาได้จากขั้นตอนการปฏิบัติงาน ผลการดำเนินงานทางการเงินที่สอดคล้อง และศักยภาพ ในการมอบหมายหรือกำหนดทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพที่ดีตลอดมา

คุณลักษณะเกี่ยวกับองค์กรแห่งความเป็นเลิศ

Park (1950 cite in Holbeche, 2005, p. 13) ได้สำรวจความคิดเห็นภายใต้ชื่อ Management agenda โดยศึกษาจากบุคคลที่มีประสบการณ์การทำงานในองค์กรทั้งหมด 700 แห่ง ได้แบ่งประเภท ที่เป็นต้นแบบของการเป็น HPO โดยอ้างอิงแนวคิดของนักวิชาการหลายคนประกอบกันด้วย ได้ แบ่งกลุ่มประเภทที่จะทำให้เกิดเป็น HPO ไว้ดังนี้ กลุ่มแรก Pettigrew and Whipp (1991 cite in Holbeche, 2005, p. 13) ได้กล่าวว่า ผลการปฏิบัติงานขององค์กรที่สามารถแข่งขันได้นั้น มีส่วนที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อมขององค์กรโดยผ่านทางระดับ ของการเรียนรู้ แต่ Rowden (1990 cite in Holbeche (2005, p. 13) กล่าวว่า ในสถานะที่ธุรกิจมีการแข่งขัน กันอย่างสูง ศักยภาพขององค์กร การเรียนรู้อาจทำให้เป็นการได้เปรียบในการแข่งขัน ในขณะที่ Schein (1992 cite in Holbeche, 2005, p. 13) ได้กล่าวว่า องค์กรต้องสามารถปรับตัวได้อย่าง รวดเร็วก่อนที่จะมีการเปลี่ยนแปลงการเรียนรู้ที่จะทำให้เกิดการได้เปรียบในการแข่งขันและองค์กร จะอยู่รอดได้ สำหรับ Senge (1990 cite in Holbeche, 2005, p. 13) นั้น เชื่อว่า บริษัทมี 2 ประเภท ประเภทแรกคือ ส้มเหลว ซึ่งกำลังจะตายอย่างช้า ๆ และตายอย่างแน่นอน ส่วนอีกประเภทหนึ่งคือ องค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งมีศักยภาพในการเรียนรู้ และมีการตอบสนองต่อตลาดที่ไม่หยุดนิ่ง ได้อย่างรวดเร็วและเร็วกว่าคู่แข่ง

กลุ่มที่สอง Ashkenas (2002 cite in Holbeche (2005, p. 13) มุ่งเน้นการเป็นองค์กร ที่ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนในระยะยาว ในผลงานชื่อ The boundaryless organization ได้เสนอ ว่าเหตุผลที่ทำให้องค์กรส่วนใหญ่ล้มเหลวคือ รูปแบบของการจัดการ ซึ่งจะแตกต่างจากบุคคลที่มี ประสบการณ์ที่เห็นว่าพื้นฐานที่สำคัญที่สุดคือ ศักยภาพในการเรียนรู้ การแบ่งปัน และการถ่ายทอด ความรู้ภายในองค์กร

กลุ่มที่สาม Vecchio and Appelbaum (1995 cite in Holbeche, 2005, p. 14) เชื่อว่า HPO ควรเน้นที่การลงมือปฏิบัติในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่องค์กรประสบอยู่ และการที่จะ

ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนในระยะยาวนั้น จะต้องได้รับการยอมรับจากพนักงานในองค์การ การที่จะประสบความสำเร็จได้ตามเป้าหมายได้นั้น จะต้องได้รับความร่วมมือจากทั้งผู้บริหาร และพนักงานภายในองค์การร่วมมือช่วยกัน ดังนั้น องค์การจะต้องมีข้อมูลข่าวสารที่ดี มีการรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน และการทำงานด้วยจิตใจที่มุ่งมั่น

กลุ่มที่สี่ The Gallup Survey on Trust (1998 cite in Holbeche, 2005, p. 14) ได้กล่าวว่า องค์ประกอบที่สำคัญของการเป็น HPO คือ ความเชื่อถือซึ่งกันและกันระหว่างพนักงานและผู้บริหาร ซึ่งจะทำให้เกิดความเต็มใจในการที่จะแบ่งปันข้อมูลและพัฒนาการทำงานของทีมได้เป็นอย่างดี โดยปราศจากความกลัวผลงานของพวกเขาจะถูกนำไปใช้ หรือถูกไปแอบอ้างโดยบุคคลอื่น

กล่าวโดยสรุป ในกลุ่มที่สี่นี้ ให้ความสำคัญต่อการทำงานเป็นทีม โดยภายในทีมจะต้อง มีความเชื่อถือซึ่งกันและกัน และเมื่อเกิดความเชื่อถือแล้ว จะส่งผลต่อการพัฒนาการทำงานเป็นทีม ได้เป็นอย่างดี และสร้างสรรค์ผลงานได้ตามเป้าหมาย

กลุ่มที่ห้า Dunphy (1908 cite in Holbeche, 2005, p. 14) กล่าวว่า ผู้นำต้องมีบทบาท ที่สำคัญในการสร้างชุมชนในองค์การ เพื่อให้เกิดความเชื่อถือขึ้นระหว่างกัน ในองค์การ ความเชื่อถือไม่ได้เกิดขึ้นได้โดยอัตโนมัติ แต่จะต้องสร้างขึ้นอย่างจริงจัง มีเป้าหมาย ความยั่งยืนของ องค์การอาจเกี่ยวกับ ความยั่งยืนทางนิเวศวิทยาที่เหมาะสม การบริหารทรัพยากรบุคคล การเป็น สมาชิกในองค์การและการปรับปรุงชุมชนให้ดีขึ้นอยู่เสมอ

การศึกษาที่เกี่ยวกับองค์การแห่งความเป็นเลิศ

Peter and Waterman (1982 cite in Holbeche, 2005, p. 15) ได้ศึกษาจากบริษัท ที่มีผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ ได้ชี้ให้เห็นถึงปัจจัยหลักเฉพาะสำหรับ HPO ที่ประสบความสำเร็จ บริษัทเหล่านี้ติดอันดับ 500 บริษัทแรก ของนิตยสาร Fortune สรุปได้ว่า บริษัทที่ประสบความสำเร็จ ส่วนใหญ่มีคุณลักษณะที่มีทัศนคติร่วมและวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง HPO สร้างภาวะผู้นำให้เกิดขึ้น ภายในองค์การ (HPO grow leadership) ลักษณะของ HPO ในความเห็นของ Collins คำว่า “ผู้นำระดับ 4” (ผู้นำแบบมีบารมี) นั้น ไม่เพียงพอ สำหรับบริษัทใหญ่จะต้องเป็น “ผู้นำระดับ 5” และต้องมาจากภายในองค์การ ผู้นำระดับ 5 หมายถึง คนที่ประสาน บุคลิกภาพที่อ่อนน้อมถ่อมตน ซึ่งมีลักษณะที่จะมุ่งสู่เป้าหมายที่ใหญ่กว่าในการสร้างบริษัทที่เป็นที่สุด ไม่ใช่ผู้นำระดับ 5 หมายถึง คนที่ประสาน บุคลิกภาพที่อ่อนน้อมถ่อมตน ซึ่งมีลักษณะที่จะมุ่งสู่เป้าหมายที่ใหญ่กว่า ในการสร้างบริษัทที่เป็นที่สุด ไม่ใช่ผู้นำระดับ 5 จะไม่มีความเป็นตัวตนหรือผลประโยชน์ ส่วนตัวเลย แท้จริงแล้วพวกเขามีความทะเยอทะยานสูงอย่างไม่น่าเชื่อ แต่เป็นความทะเยอทะยาน เพื่อองค์การ ไม่ใช่ทะเยอทะยานเพื่อตนเอง

Popovich (1998, p. 90) ได้พิจารณาจากกลยุทธ์ขององค์กร ศึกษาภาพในการปรับเปลี่ยน และคุณลักษณะร่วมของ HPO สามารถระบุได้ ดังนี้ 1) มีพันธกิจที่ชัดเจน พันธกิจขององค์กร เป็นส่วนสำคัญต่อการกำหนดอนาคตว่าองค์กรจะเป็นอย่างไร จะไปในแนวทางไหน การทำให้ พันธกิจชัดเจนจะช่วยกำหนดกรอบในการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กร สิ่งที่สำคัญ คือ การถ่ายโอนพันธกิจขององค์กรให้ไปสู่กลุ่มของพนักงานที่มีหน้าที่ปฏิบัติตามพันธกิจดังกล่าว ดังนั้น ควรเริ่มจากพนักงานระดับล่าง ต้องมีการปรึกษาหารือเพื่อวางแผนการเปลี่ยนแปลง และเสนอความคิดเห็นที่จำเป็น และต้องมีการสื่อสารให้สมาชิกในองค์กรได้รับทราบ เพื่อเสนอความคิดเห็น มีการประชุมกันอย่างเปิดเผย จนถึงสามารถพัฒนาแผนงาน และพร้อมที่จะ นำไปปฏิบัติได้ 2) ระบุผลลัพธ์และมุ่งเน้นผลงานได้อย่างชัดเจน โดยเริ่มจากวิสัยทัศน์และพันธกิจ ขององค์กร HPO จะต้องระบุผลลัพธ์ได้อย่างชัดเจนว่า ต้องการประสบผลสำเร็จในพันธกิจอะไร การระบุผลลัพธ์ที่ชัดเจน จะเกี่ยวข้องกับที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรด้วย ต้องมีการพัฒนา การวัดผลการปฏิบัติงาน และการสื่อสาร ไปยังผู้ปฏิบัติงานอยู่เป็นระยะ ๆ การวัดผลลัพธ์ และผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือขององค์กร ในอันที่จะมุ่งไปสู่ผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้น 3) มีการมอบอำนาจให้แก่พนักงาน พนักงานถือเป็นหัวใจที่สำคัญ องค์กรจะเป็น HPO ได้นั้น จะต้องมีการมอบอำนาจหรือเปิดโอกาสให้พนักงานในองค์กร ได้ใช้ทักษะ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีศักยภาพในการปรับตัวภายใต้การเปลี่ยนแปลง และสมรรถนะในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อประสบความสำเร็จในพันธกิจขององค์กร พนักงานจะต้องถูกมอบหมายให้สร้างพันธมิตร และความสัมพันธ์ที่เกี่ยวกับงาน โดยมาจากผลประโยชน์ของบุคคลเหล่านั้น เพื่อที่จะได้ไปสู่ผลลัพธ์ และพันธกิจขององค์กร และไม่ถูกจำกัดขอบเขต 4) กระตุ้น และสร้างความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อผลสำเร็จ พนักงานจะถูกกระตุ้นให้มีการพัฒนาแนวคิดเรื่องการกระจายอำนาจ เพื่อให้เกิด ผลสำเร็จที่ต้องการ ในองค์กรมักมีการพัฒนา หรือปรับกระบวนการใหม่ ๆ อยู่เสมอ เพื่อให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จ รวมทั้งมีการเปลี่ยนความคิดในเรื่องต่าง ๆ เพื่อให้สอดคล้อง กับพันธกิจขององค์กร และมีการสร้างแรงจูงใจให้องค์กรแสวงหาพันธมิตรเพื่อร่วมมือกันทางธุรกิจ ทั้งในระดับกลุ่มฝ่าย หน่วยงาน และระดับหน่วยปฏิบัติการ บางครั้งมีการก้าวข้ามกันระหว่างภาครัฐ และภาคเอกชน กฎเกณฑ์เหล่านี้จะมีความยืดหยุ่นและมั่นคงอยู่ที่ผลสำเร็จ 5) มีความยืดหยุ่น และปรับเปลี่ยนงานได้ภายใต้เงื่อนไขใหม่ บุคลากรใน HPO นั้น มีความเข้าใจในพันธกิจขององค์กร เป็นอย่างดี และมักจะร่วมกันสร้างขั้นตอนการปฏิบัติงานใหม่ ๆ เมื่อมีความจำเป็น จะมีการสรรหา บุคลากรที่มีทักษะและสามารถถ่ายโอนงานได้ ฝ่ายปฏิบัติการต้องมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการสร้างนวัตกรรมและกล้าเสี่ยง บุคคลเหล่านี้จะได้เลื่อนตำแหน่งโดยใช้พื้นฐานจากผลการปฏิบัติ สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ 6) ผลการปฏิบัติงานที่สามารถแข่งขันได้ ผู้ปฏิบัติงาน

จะทราบเป็นอย่างดีว่าพันธกิจของตนเองคืออะไร และผลลัพธ์จากนโยบาย หรือแผนงานที่จะต้องทำให้ประสบผลสำเร็จคืออะไร ความรู้ของคนในองค์กรทำให้เกิดโอกาสในการแข่งขันสำหรับตนเอง และองค์กรอื่น ๆ และที่สำคัญอีกประการหนึ่งของ HPO คือ การสร้างความสัมพันธ์ภายในองค์กร โดยสรุปการแข่งขันอาจเกิดขึ้นระหว่างองค์กร หรือแข่งขันกับผลการปฏิบัติงานเดิม ๆ ขององค์กรนั้น ๆ ในอดีตที่ผ่านมา 7) การปรับโครงสร้างกระบวนการทำงาน เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า ผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ หมายถึง ความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า โดยเน้นที่คุณภาพ คุณค่า ความพอใจของลูกค้า และผลที่เกิดขึ้นมากกว่า การปฏิบัติตามกฎระเบียบที่กำหนดอยู่ โดยต้องมีการปรับปรุงคุณภาพของสินค้าและบริการเป็นสำคัญ 8) คงไว้ซึ่งการติดต่อสื่อสารกับผู้ที่เกี่ยวข้อง องค์กรที่ประสบความสำเร็จมักจะมีการพัฒนาการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องเข้ามาปรับปรุงองค์กรอย่างต่อเนื่อง การติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพจะนำมาซึ่งความก้าวหน้าของข้อมูล ซึ่งจะทำให้เกิดความสำเร็จของพันธกิจในภายหลัง

ด้านความสัมพันธ์กับการวิจัยเรื่อง รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์กร เพื่อความเป็นเลิศในอุตสาหกรรมปิโตรเลียม: กรณีศึกษา ส่วนงานระยอง บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ในส่วนขององค์กรที่เป็นเลิศ ที่ค้นพบ คือ ความเป็นเลิศขององค์กร ปัจจัยส่งเสริมที่สำคัญ คือ 1) มีพันธกิจที่ชัดเจน 2) มีเป้าหมาย ระบุผลลัพธ์ และมุ่งเน้นผลงานชัดเจน 3) มีการมอบหมายงานและอำนาจชัดเจน 4) ได้รับการกระตุ้นและสร้างความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อผลสำเร็จ 5) มีความยืดหยุ่น 6) มีศักยภาพในการปฏิบัติงานที่สามารถแข่งขันได้ 7) สามารถปรับ โครงสร้างกระบวนการทำงานเพื่อผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ และ 8) คงไว้ซึ่งการติดต่อสื่อสารกับผู้ที่เกี่ยวข้อง อันเป็นคุณสมบัติหลักของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์กรเพื่อความเป็นเลิศในอุตสาหกรรมปิโตรเลียมที่ผู้วิจัยคาดหวังในการวิจัยครั้งนี้

อุตสาหกรรมปิโตรเลียม ส่วนงานระยอง บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

กระบวนการของอุตสาหกรรมปิโตรเลียม ส่วนงานระยองและประโยชน์

อุตสาหกรรมปิโตรเลียมเป็นกระบวนการตั้งแต่อุตสาหกรรมต้นน้ำ (ขุดเจาะน้ำมันดิบ) ไปผลิตต่อเนื่องจนถึงอุตสาหกรรมปลายน้ำ ผลิตภัณฑ์เป็นเม็ดพลาสติกเส้นใยสังเคราะห์ ยางสังเคราะห์ สารเคลือบผิว และกาวต่าง ๆ ผลิตภัณฑ์ปิโตรเลียมเหล่านี้เป็นวัตถุดิบพื้นฐานที่สำคัญในการผลิตเครื่องอุปโภคบริโภค ตลอดจนอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ในการประกอบอาชีพ รวมไปถึงสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ที่ทำให้มนุษย์มีความเป็นอยู่ที่สะดวกสบายมากยิ่งขึ้น อุตสาหกรรมปิโตรเลียมมีความสำคัญยิ่งต่อการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ เพราะเป็นอุตสาหกรรม

ที่ก่อให้เกิดการพัฒนาอุตสาหกรรมต่อเนื่องอื่น ๆ และสามารถนำไปใช้ผลิตสินค้าพื้นฐานที่สำคัญต่อการดำรงชีวิตของมนุษย์ หรือที่เรียกว่า ปัจจัย 4 ได้แก่ ที่อยู่อาศัย อาหาร เครื่องนุ่งห่ม ยารักษาโรค นับได้ว่าอุตสาหกรรมปิโตรเลียมเป็นจุดเริ่มต้นในการสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ มากมาย

ประโยชน์ของอุตสาหกรรมปิโตรเลียมต่อประเทศไทย มีดังนี้

1. ประโยชน์จากก๊าซธรรมชาติ ซึ่งเป็นทรัพยากรที่ใช้ในการผลิตไฟฟ้าและยังสามารถนำก๊าซธรรมชาติไปใช้ในอุตสาหกรรมปิโตรเลียมแปรรูปเป็นสิ่งของเครื่องใช้ พลาสติก วัสดุสังเคราะห์ต่าง ๆ ได้หลากหลาย เพิ่มมูลค่าให้ทรัพยากรธรรมชาติไทย
2. ประหยัดเงินตราต่างประเทศ ลดการนำเข้าผลิตภัณฑ์ปิโตรเลียมและเม็ดพลาสติกจากต่างประเทศ และสร้างรายได้เข้าสู่ประเทศจากการส่งเม็ดพลาสติกออกขายต่างชาติ
3. คนไทยซื้อของใช้ที่ทำจากพลาสติกและวัสดุสังเคราะห์ต่าง ๆ ได้ในราคาถูก เพราะเราสามารถผลิตเม็ดพลาสติกในประเทศได้เอง ทำให้มีแหล่งวัตถุดิบที่แน่นอน ตอบสนองความต้องการได้อย่างต่อเนื่อง ไม่ต้องนำเข้าจากต่างประเทศ ต้นทุนการผลิตจึงถูกลง
4. สร้างรายได้และความเจริญแก่ท้องถิ่น ผ่านทางระบบภาษีและการจ้างงานสร้างอาชีพ ทักษะการทำงานหมุนเวียนของเงินภายในประเทศ ซึ่งส่งผลต่อการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศในภาพรวม

ลักษณะเฉพาะของอุตสาหกรรมปิโตรเลียม ได้แก่

1. อุตสาหกรรมปิโตรเลียมเป็นอุตสาหกรรมที่มีวัฏจักร (Life cycle) มีขาขึ้น ขาลง: การขึ้นลงดังกล่าวมีผลกระทบต่อการลงทุน โดยวัฏจักรทางธุรกิจดังกล่าวเปรียบเสมือนคาบสองคม ดังนั้น การเตรียมตัวเข้าสู่การผลิตต้องได้จังหวะกับวัฏจักรขาขึ้น โรงงานที่เข้าสู่การผลิตช่วงขาขึ้นจะมีความสามารถคืนเงินต้นและดอกเบี้ยตามกำหนดได้ดีกว่าโรงงานที่เข้าสู่การผลิตตอนขาลงของวัฏจักร
2. เป็นอุตสาหกรรมขนาดใหญ่: เนื่องจากต้องประกอบด้วยอุตสาหกรรมปิโตรเลียม 3 ขั้น ซึ่งในแต่ละขั้นมีขนาดใหญ่ ใช้เงินลงทุนสูงในตัวอยู่แล้ว
3. ต้องใช้เงินลงทุนสูง: อุตสาหกรรมปิโตรเลียมต้องอาศัยเทคโนโลยีในการผลิตและมูลค่าการก่อสร้างโรงงานขนาดใหญ่ที่ใช้เม็ดเงินมหาศาลใช้เวลาก่อสร้างนานกว่าที่บริษัทจะสามารถดำเนินการผลิต/ขายได้จริง ในขณะที่มีคู่แข่งในตลาดเป็นจำนวนมาก ทำให้เกิดการแข่งขันตัดราคาผลิตภัณฑ์ ดังนั้น ผู้ที่มีต้นทุนการผลิตต่ำ โดยเฉพาะผู้ที่เป็นเจ้าของวัตถุดิบจะเป็นผู้ได้เปรียบในการแข่งขัน (Cost-based business)

4. มีการแข่งขันสูง: เนื่องจากในแต่ละภูมิภาคมีผู้ผลิตเป็นจำนวนมากและต่างมุ่งขยายธุรกิจให้ครบวงจร รวมทั้งการขนส่งผลิตภัณฑ์เม็ดพลาสติก ซึ่งเป็นผลิตภัณฑ์ขั้นปลายของอุตสาหกรรมก็ทำได้ด้วยความสะดวก การแข่งขันทางการตลาดจึงมีสูงจากผู้ผลิตที่มีอยู่ทั่วโลก

5. อัตราการใช้ผลิตภัณฑ์ปิโตรเคมีต่ออัตราการเจริญเติบโตของผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศอยู่สัดส่วนประมาณ 2 ต่อ 1 การเจริญเติบโตของอุตสาหกรรมต่าง ๆ มีความเกี่ยวเนื่องสัมพันธ์กับการขยายตัวในอุตสาหกรรมปิโตรเลียม กล่าวคือ หากประเทศมีอัตราการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจดี ประชาชนก็จะมีฐานะและกำลังซื้อสูงขึ้น อัตราการบริโภคสิ่งของเครื่องใช้ต่าง ๆ ก็จะสูงขึ้นตามไป

6. เป็นอุตสาหกรรมที่ต้องพึ่งพาวัตถุดิบซึ่งกันและกัน โดยผลิตภัณฑ์ของอุตสาหกรรมขั้นต้นจะเป็นวัตถุดิบของอุตสาหกรรมขั้นกลาง และผลิตภัณฑ์ของอุตสาหกรรมขั้นกลางจะเป็นวัตถุดิบของอุตสาหกรรมขั้นปลาย ดังนั้น การเติบโตของอุตสาหกรรมขั้นปลายจะส่งผลให้เกิดการเติบโตของอุตสาหกรรมขั้นกลางและนำไปสู่การเติบโตของอุตสาหกรรมขั้นต้น ตามลำดับโอกาสในการขยายตัวของอุตสาหกรรมขั้นต้น จึงต้องพิจารณาจากสถานะของอุตสาหกรรมขั้นปลายหรืออุตสาหกรรมเม็ดพลาสติก หากอุตสาหกรรมเม็ดพลาสติกมีอันต้องหยุดชะงักลงก็จะส่งผลกระทบต่อผู้ผลิตในอุตสาหกรรมปิโตรเลียมไปด้วย

การประกอบธุรกิจก๊าซธรรมชาติของ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) เป็นผู้ประกอบธุรกิจโรงแยกก๊าซธรรมชาติรายใหญ่ในประเทศไทย มีโรงแยกก๊าซธรรมชาติทั้งสิ้น 6 หน่วย เพื่อแยกสารประกอบไฮโดรคาร์บอนชนิดต่าง ๆ ออกจากก๊าซธรรมชาติ ซึ่งเป็นการเพิ่มมูลค่าให้กับก๊าซธรรมชาติที่ได้จากอ่าวไทยให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยโรงแยกก๊าซธรรมชาติ หน่วยที่ 1-3, 5 และ 6 ตั้งอยู่ที่ ตำบลมาบตาพุด อำเภอเมือง จังหวัดระยอง และโรงแยกก๊าซธรรมชาติ หน่วยที่ 4 ตั้งอยู่ที่ อำเภอขนอม จังหวัดนครศรีธรรมราช ตามภาพที่ 2 และ 3 โรงแยกก๊าซธรรมชาติระยอง



ภาพที่ 2 โรงแยกก๊าซธรรมชาติระยอง 1



ภาพที่ 3 โรงแยกก๊าซธรรมชาติระยอง 2

ปัจจุบัน โรงแยกก๊าซธรรมชาติทั้งหมดของ ปตท. มีความสามารถแยกก๊าซธรรมชาติตามค่าการออกแบบ (Nameplate capacity) ได้รวม 2,660 ล้านลูกบาศก์ฟุตต่อวัน โดยโรงแยกก๊าซธรรมชาติ หน่วยที่ 1 มีความสามารถแยกก๊าซธรรมชาติได้ 350 ล้านลูกบาศก์ฟุตต่อวัน โรงแยกก๊าซธรรมชาติ หน่วยที่ 2 และ 3 (รวมส่วนที่ได้เพิ่มจาก โรงแยกก๊าซอีเทน) มีความสามารถในการแยกก๊าซธรรมชาติรวม 750 ล้านลูกบาศก์ฟุตต่อวัน โรงแยกก๊าซธรรมชาติหน่วยที่ 4 มีความสามารถแยกก๊าซธรรมชาติได้ 230 ล้านลูกบาศก์ฟุตต่อวัน โรงแยกก๊าซธรรมชาติ หน่วยที่ 5 มีความสามารถ

แยกก๊าซธรรมชาติได้ 530 ล้านลูกบาศก์ฟุตต่อวัน และ โรงแยกก๊าซธรรมชาติ หน่วยที่ 6 มีความสามารถแยกก๊าซธรรมชาติได้ 800 ล้านลูกบาศก์ฟุตต่อวัน ทั้งนี้ ปตท. มีการปรับปรุงประสิทธิภาพของโรงแยกก๊าซธรรมชาติอย่างต่อเนื่อง ทำให้ในปี พ.ศ. 2555 โรงแยกก๊าซธรรมชาติทั้งหมดของ ปตท. มีความสามารถแยกก๊าซธรรมชาติสูงสุดได้จริง (Processing capacity) ได้รวมประมาณ 2,740 ล้านลูกบาศก์ฟุตต่อวัน (บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน), 2558)

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อความเป็นเลิศในอุตสาหกรรมปิโตรเลียม: กรณีศึกษา ส่วนงานระยอง บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ผู้วิจัยทำการรวบรวมผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยยึดแนวการค้นหาค้นหาโดยยึดชื่อเรื่องและประเด็นการวิจัยทั้ง 4 ประเด็นมาเป็นแนวทาง การค้นหางานวิจัยเพื่อนำมาสังเคราะห์ใช้สนับสนุนสิ่งที่ผู้วิจัยค้นพบในช่วงการอภิปรายผลโดยมีการรวบรวมผลงานวิจัยทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ ดังนี้

รัตนาวดี นนทปฎิมากุล (2547) ทำการศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ ภาวะผู้นำกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับต้น กรณีศึกษา บริษัทหนังสือพิมพ์เอกชนแห่งหนึ่ง มีวัตถุประสงค์ เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ภาวะผู้นำกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับต้น บริษัท มติชน จำกัด (มหาชน) ผลการวิจัยพบว่า 1) บุคลิกภาพห้าองค์ประกอบกับผลการปฏิบัติงาน พบว่า บุคลิกภาพด้านความห้วนไหว มีความสัมพันธ์ในทางลบต่อผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนบุคลิกภาพด้านการแสดงออก ด้านการเปิดกว้าง ด้านการยอมรับผู้อื่น และด้านการมีสติ พบว่า มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 2) การรับรู้ภาวะผู้นำกับผลการปฏิบัติงาน พบว่า การรับรู้ภาวะผู้นำพฤติกรรมมุ่งงาน (P Performance) และการรับรู้ภาวะผู้นำพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ (M Maintenance) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 3) บุคลิกภาพด้านการมีสติ และการรับรู้ภาวะผู้นำพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์เท่านั้นที่สามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของผลการปฏิบัติงาน ได้ร้อยละ 55.3 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ 0.05

รุ่งนภา พิตรปรีชา (2553) ทำการศึกษาเรื่อง การนำเสนอภาพลักษณ์ความเป็นผู้นำ และเรื่องราวของผู้บริหารระดับสูง (CEO) ในหนังสือฟ็อกเก็ตบุ๊ก มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาภาพลักษณ์ความเป็นผู้นำของผู้บริหารระดับสูงที่นำเสนอในหนังสือฟ็อกเก็ตบุ๊ก และศึกษาวิธีการนำเสนอเรื่องราวของผู้บริหารระดับสูงในหนังสือฟ็อกเก็ตบุ๊ก ผลการวิจัยพบว่า 1) การนำเสนอภาพลักษณ์ผู้บริหารระดับสูง สามารถแบ่งออกเป็นภาพลักษณ์ด้านความอบอุ่นและไว้ใจได้ ภาพลักษณ์

ด้านคุณสมบัติ และภาพลักษณ์ด้านพลวัตร โดยผู้บริหารระดับสูงแต่ละคนต่างก็มีคุณสมบัติย่อยที่คล้ายคลึงกันและแตกต่างกันตามบริบทในการทำงาน 2) คุณสมบัติย่อยในการนำเสนอภาพลักษณ์ด้านความอบอุ่นและไว้ใจได้ของผู้บริหารระดับสูง คือ การเป็นผู้ให้ การยอมรับความผิดพลาด และนำมาเป็นบทเรียน อ่อนน้อมถ่อมตน มีทัศนคติในแง่บวก ตัดสิน มีความอดกลั้นในการเป็นครูที่ดี และยอมรับการแข่งขันอย่างยุติธรรม 3) คุณสมบัติย่อยในการนำเสนอภาพลักษณ์ด้านคุณสมบัติของผู้บริหารระดับสูง คือ มีการศึกษาดี หรือมีความคิดสร้างสรรค์ มีวิสัยทัศน์ มีความมุ่งมั่นในการทำงาน ให้ความสำคัญกับการพัฒนาคน มีจิตใจใฝ่รู้ พยายามผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กร พัฒนาระบบงาน รู้จักเลือกและแสวงหาคนเก่ง 4) คุณสมบัติย่อยในการนำเสนอภาพลักษณ์ด้านพลวัตรของผู้บริหารระดับสูงทุกคน คือ ชอบความท้าทาย เป็นผู้บริหารที่มีการเปลี่ยนแปลงบทบาท สามารถพลิกวิกฤติเป็นโอกาส ยอมรับความเสี่ยงอย่างชาญฉลาด และสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า 5) ทิศทางในการนำเสนอภาพลักษณ์ ผู้บริหารระดับสูงในหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กมักใช้ทิศทางบวก 6) การเล่าเรื่องราวของผู้บริหารระดับสูง ใช้ที่มาของเรื่องจากหลายแหล่งประกอบกัน เช่น ผู้บริหารระดับสูง จุดเปลี่ยนของความสำเร็จและวิกฤติ และใช้วิธีการเขียนแบบบรรยายเป็นหลัก 7) การใช้ข้อสรุปประกอบของเรื่องเล่า มักออกแบบโครงเรื่องให้มีทิศทางในการนำเสนอเป็นบวก หรือการมุ่งไปสู่ความสำเร็จ ความดีงาม 8) แนวทางในการนำเสนอภาพลักษณ์ผู้บริหารระดับสูง คือ การใช้รูปแบบการนำเสนอต่อไปนี้ ประกอบกัน ได้แก่ การแสดงคุณสมบัติพื้นฐาน การระบุคุณสมบัติเฉพาะตัว และการใช้ทิศทางในการนำเสนอภาพลักษณ์ที่สอดคล้อง 9) แนวทางในการนำเสนอเรื่องราวของผู้บริหารระดับสูง คือ การเล่าเรื่องเพื่อสร้างแรงบันดาลใจหรือทำให้เกิดพฤติกรรม การใช้ที่มาของเรื่องเล่าจากหลายแหล่งประกอบกัน และการใช้คำพูดของบุคคลที่ 3 หรือการทำให้เห็นภาพ

คงพัฒน์ แจ่มสุวรรณ (2553) ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูงที่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของพนักงานสัญชาติไทยของบริษัท พูเรค (ประเทศไทย) จำกัด มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยภาวะผู้นำที่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน 2) เพื่อศึกษาผลการปฏิบัติงาน โดยรวมของบุคลากร 3) วิเคราะห์ปัจจัยภาวะผู้นำที่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ผลการวิจัยพบว่า 1) ปัจจัยภาวะผู้นำทุกด้าน ได้แก่ แบบการสั่งการ แบบสนับสนุน แบบมุ่งสำเร็จ และแบบมีส่วนร่วม มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอยู่ในระดับมากที่สุด 2) ความคิดเห็นต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด 3) ปัจจัยภาวะผู้นำทุกด้าน ได้แก่ แบบการสั่งการ แบบสนับสนุน แบบมุ่งสำเร็จ และแบบมีส่วนร่วมมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติอยู่ในระดับ 0.01

นิธิพรรณ พิทักษ์ (2553) ทำการศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำ ความพึงพอใจในงาน และความยึดมั่นผูกพันของพนักงานระดับบังคับบัญชาในกลุ่มบริษัทพลาสติกอุตสาหกรรมแห่งหนึ่ง มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับภาวะผู้นำ ความพึงพอใจในงาน และความยึดมั่นผูกพันของพนักงาน 2) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ ความพึงพอใจในงาน และความยึดมั่นผูกพันของพนักงาน ผลการวิจัยพบว่า 1) พนักงานระดับบังคับบัญชามีระดับภาวะผู้นำในระดับค่อนข้างสูง ความพึงพอใจในงานอยู่ในระดับค่อนข้างสูง และความยึดมั่นผูกพันของพนักงานค่อนข้างสูง 2) ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความยึดมั่นผูกพันของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติอยู่ในระดับ 0.05 3) ความพึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความยึดมั่นผูกพันของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติอยู่ในระดับ 0.01

ธมลวรรณ มีเหมย (2553) ทำการศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ จิตวิญญาณในองค์กร และผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้นธุรกิจอุตสาหกรรมอาหารแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ จิตวิญญาณในองค์กร และผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้นธุรกิจอุตสาหกรรมอาหารแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร 2) ศึกษาผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้น และปัจจัยด้านภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ จิตวิญญาณในองค์กรที่ร่วมกันอธิบายผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้นธุรกิจอุตสาหกรรมอาหารแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ จิตวิญญาณในองค์กร และผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้นอยู่ในระดับสูง 2) ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ จิตวิญญาณในองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติอยู่ในระดับ 0.01

ปริญดา ผดุงศักดิ์ (2553) ทำการศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำกับวัฒนธรรมองค์กร TMB WAY ของธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) สำรวจระดับการรับรู้รูปแบบวัฒนธรรมองค์กร TMB WAY ของธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) 2) ศึกษาความสัมพันธ์และพยากรณ์รูปแบบวัฒนธรรมองค์กร TMB WAY ของธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหารธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง 2) รูปแบบวัฒนธรรมองค์กรของธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์กับรูปแบบวัฒนธรรมองค์กร TMB WAY ของธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติอยู่ในระดับ 0.05

รัตนรักษ์ ศรียาภย์ (2553) ทำการศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำ จิตวิญญาณองค์กร กับผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน)

มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำ จิตวิญญาณองค์การกับผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) 2) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ จิตวิญญาณองค์การกับผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ผลการวิจัยพบว่า 1) หัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินมีภาวะผู้นำโดยรวมและแยกองค์ประกอบอยู่ในระดับค่อนข้างสูง จิตวิญญาณองค์การโดยรวมและแยกองค์ประกอบอยู่ในระดับค่อนข้างสูง และมีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง 2) ภาวะผู้นำของหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติอยู่ในระดับ 0.01 จิตวิญญาณองค์การของหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติอยู่ในระดับ 0.01

จุฑามาศ เล้าหิระกุล (2554) ทำการศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การ บรรยากาศองค์การกับประสิทธิผลองค์การ ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) มีวัตถุประสงค์ 1) ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การ บรรยากาศองค์การและประสิทธิผลองค์การ ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) 2) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา พฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การ บรรยากาศองค์การกับประสิทธิผลองค์การ ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ผลการวิจัยพบว่า 1) พนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาโดยรวม พฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การ โดยรวม และประสิทธิผลองค์การโดยรวมอยู่ในระดับสูงมาก และมีความคิดเห็นเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การโดยรวมอยู่ในระดับสูง 2) ภาวะผู้นำโดยรวม พฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การ โดยรวม และบรรยากาศองค์การโดยรวมมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลองค์การ โดยรวมอย่างมีนัยทางสถิติที่ระดับ 0.01

ศิริชัย ศรีประทุมวงศ์ (2554) ทำการศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ องค์การแห่งการเรียนรู้ ความไว้วางใจในหัวหน้างาน และผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ มีวัตถุประสงค์ 1) ภาวะผู้นำ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ องค์การแห่งการเรียนรู้ ความไว้วางใจในหัวหน้างาน และผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ 2) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ องค์การแห่งการเรียนรู้ ความไว้วางใจในหัวหน้างาน และผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ภาวะผู้นำ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ องค์การแห่งการเรียนรู้ ความไว้วางใจในหัวหน้างาน และผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ 3) ศึกษาภาวะผู้นำ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดี

ขององค์กร องค์กรแห่งการเรียนรู้ ความไว้วางใจในหัวหน้างานที่ร่วมกันทำนายผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำโดยรวมอยู่ในระดับสูง พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร โดยรวมอยู่ในระดับสูง องค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวมอยู่ในระดับสูง ความไว้วางใจในหัวหน้างาน โดยรวมอยู่ในระดับสูง และผลการปฏิบัติงาน โดยรวมอยู่ในระดับสูง 2) ภาวะผู้นำ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร องค์กรแห่งการเรียนรู้ ความไว้วางใจในหัวหน้างาน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติอยู่ในระดับ 0.01 3) พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร องค์กรแห่งการเรียนรู้ ความไว้วางใจในหัวหน้างาน สามารถร่วมกันพยากรณ์ผลการปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติอยู่ในระดับ 0.01

ธนพร บวรธรรมจักร (2554) ทำการศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำ การปรับเปลี่ยนกับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ภาคบริการ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้นำองค์กร ในความคิดเห็นของพนักงาน และศึกษาระดับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ภาคบริการ 3 ประเภทธุรกิจ คือ อสังหาริมทรัพย์ การให้เช่า กิจกรรมทางธุรกิจ โรงแรม ภัตตาคาร และการก่อสร้างในภาคกลาง 2) เปรียบเทียบระดับของภาวะผู้นำการเปลี่ยนของผู้นำองค์กรในความคิดเห็นของพนักงาน และระดับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ภาคบริการ 3 ธุรกิจที่แตกต่างกัน 3) ศึกษาความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนในความคิดเห็นของพนักงานกับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ภาคบริการ 3 ประเภท ผลการวิจัยพบว่า 1) พนักงานในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ภาคบริการ 3 ธุรกิจ มีความคิดเห็นระดับภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน โดยรวมอยู่ในระดับต่ำและสูง ตามลำดับ คือ อสังหาริมทรัพย์ การให้เช่า กิจกรรมทางธุรกิจ โรงแรม ภัตตาคาร และการก่อสร้าง 2) พนักงานในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ภาคบริการ ในภาคกลาง 3ประเภท มีระดับผู้นำการปรับเปลี่ยนโดยรวมในความคิดเห็นของพนักงาน และมีระดับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานที่แตกต่างกันอย่างมีนัยทางสถิติที่ระดับ 0.05 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับแรงจูงใจในการทำงาน โดยรวมอย่างมีนัยทางสถิติที่ระดับ 0.01

รสสุคนธ์ วีระเสถียร (2554) ทำการศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความสามารถของตนเอง ภาวะผู้นำ ความเหนียวแน่นภายในกลุ่มกับผลการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชา บริษัท เอ็นเอ็นบี-มินิแบ ไทย จำกัด มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับการรับรู้ความสามารถของตนเอง ภาวะผู้นำ ความเหนียวแน่นภายในกลุ่ม และผลการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชา บริษัท เอ็นเอ็นบี-

มินิแบ ไทย จำกัด 2) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการเรียนรู้ความสามารถของตนเอง ภาวะผู้นำ ความเหนียวแน่นภายในกลุ่มกับผลการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชา บริษัท เอ็นเอ็นบี-มินิแบ ไทย จำกัด ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับการเรียนรู้ความสามารถของตนเอง ภาวะผู้นำ ความเหนียวแน่นภายในกลุ่ม และผลการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาอยู่ในระดับสูง 2) การเรียนรู้ความสามารถของตนเอง ภาวะผู้นำ ความเหนียวแน่นภายในกลุ่ม มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติอยู่ในระดับ 0.01

ภคพร ภูไพบูลย์ (2554) ทำการศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบปฏิรูป การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร และความพึงพอใจในงานในกลุ่มงานสนับสนุนและบริการของหน่วยงานรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่ง มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาลักษณะของภาวะผู้นำแบบปฏิรูป การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร และความพึงพอใจในงานของพนักงานในหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ 2) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบปฏิรูปกับความพึงพอใจในงาน 3) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการเรียนรู้การสนับสนุนจากองค์กรกับความพึงพอใจในงาน ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำแบบปฏิรูปมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงานมาก 2) การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจมาก 3) ภาวะผู้นำแบบปฏิรูปที่ผู้นำมีการกระตุ้นเร้าให้เกิดแรงบันดาลใจและการรับรู้สนับสนุนจากองค์กร 3 ด้าน ได้แก่ ด้านความมั่นคงในงาน ด้านจิตอาสามณ์ และด้านการพัฒนาตนเอง

วินิชา สานปา (2554) ทำการศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบความคิดสร้างสรรค์กับภาวะผู้นำและความสำเร็จในธุรกิจของผู้ประกอบการในจังหวัดภูเก็ต มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษารูปแบบความคิดสร้างสรรค์กับภาวะผู้นำและความสำเร็จในธุรกิจของผู้ประกอบการในจังหวัดภูเก็ต 2) เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำและความสำเร็จในธุรกิจ จำแนกตามรูปแบบความคิดสร้างสรรค์ที่แตกต่างกันของผู้ประกอบการในจังหวัดภูเก็ต 3) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและความสำเร็จในธุรกิจของผู้ประกอบการในจังหวัดภูเก็ต ผลการวิจัยพบว่า 1) ผู้ประกอบการในจังหวัดภูเก็ตมีรูปแบบความคิดสร้างสรรค์แบบปรับเปลี่ยนมากกว่าแบบปรับเปลี่ยนใหม่ มีภาวะผู้นำสูง และความสำเร็จในธุรกิจสูง 2) รูปแบบความคิดสร้างสรรค์แต่ละรูปแบบของผู้ประกอบการในจังหวัดภูเก็ตมีความสำเร็จในธุรกิจแตกต่างกัน แต่มีภาวะผู้นำไม่แตกต่างกัน 3) รูปแบบความคิดสร้างสรรค์ทั้งสองแบบมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสำเร็จในธุรกิจอย่างมีนัยสถิติที่ระดับ 0.01 4) ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสำเร็จในธุรกิจอย่างมีนัยทางสถิติที่ระดับ 0.01 5) รูปแบบความคิดสร้างสรรค์ทั้งสองแบบมีความสัมพันธ์ทางบวกกับภาวะผู้นำอย่างมีนัยทางสถิติที่ระดับ 0.01 6) รูปแบบความคิดสร้างสรรค์ทั้งสองแบบและภาวะผู้นำสามารถทำนายความสำเร็จในธุรกิจอย่างมีนัยทางสถิติที่ระดับ 0.05

กนกพร ตั้งมนัสไชยสกุล (2554) ทำการศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการคิดเชิงนวัตกรรม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการรับรู้ความสำเร็จในอาชีพของผู้บริหารในสายอาชีพวิศวกรรม มีวัตถุประสงค์ 1) ศึกษารูปแบบการคิดเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารในสายอาชีพวิศวกรรม จำแนกตามระดับบริหาร 2) เปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในสายอาชีพวิศวกรรม จำแนกตามรูปแบบการคิดเชิงนวัตกรรมที่แตกต่างกัน 4) เปรียบเทียบการรับรู้ความสำเร็จในอาชีพของผู้บริหารในสายอาชีพวิศวกรรม จำแนกตามรูปแบบการคิดเชิงนวัตกรรมที่แตกต่างกัน 5) ศึกษาปฏิสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและรูปแบบการคิดเชิงนวัตกรรมต่อการรับรู้ความสำเร็จในอาชีพของผู้บริหารในสายอาชีพวิศวกรรม 6) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการรับรู้ความสำเร็จในอาชีพของผู้บริหารในสายอาชีพวิศวกรรม ผลการวิจัยพบว่า 1) ผู้บริหารที่มีปัจจัยส่วนบุคคลต่างกัน มีการรับรู้ความสำเร็จในอาชีพไม่แตกต่างกัน 2) ผู้บริหารในสายอาชีพวิศวกรรมที่มีรูปแบบการคิดเชิงนวัตกรรมต่างกัน มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไม่แตกต่างกัน 3) ผู้บริหารในสายอาชีพวิศวกรรมที่มีรูปแบบการคิดเชิงนวัตกรรมต่างกัน มีการรับรู้ความสำเร็จในอาชีพไม่ต่างกัน 4) ไม่มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการคิดเชิงนวัตกรรมและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการรับรู้ความสำเร็จในอาชีพของผู้บริหารในสายอาชีพวิศวกรรม 5) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับการรับรู้ความสำเร็จในอาชีพของผู้บริหารในสายอาชีพวิศวกรรมที่มีอย่างมีนัยทางสถิติที่ระดับ 0.05

สุวรรณ วิไลวัลย์ (2554) ทำการศึกษาเรื่อง อิทธิพลของภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการดำเนินงานของทีมงานของหัวหน้าส่วนบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาประสิทธิผลการดำเนินงานของทีมงานของหัวหน้าส่วนบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด 2) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการดำเนินงานของหัวหน้าส่วนบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ผลการวิจัยพบว่า 1) ความฉลาดทางอารมณ์ของหัวหน้าส่วนมีอิทธิพลบวกต่อภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ การบริหารความขัดแย้ง 2) ประสิทธิผลการดำเนินงานของทีมงานภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของหัวหน้าส่วนมีอิทธิพลทางบวกต่อการบริหารความขัดแย้ง 3) ประสิทธิผลการดำเนินงานของทีมงานและการบริหารความขัดแย้งของหัวหน้าส่วนงานมีอิทธิพลทางบวกต่อประสิทธิผลการดำเนินงานของทีมงาน

มนันยา สว่างวรรณ (2554) ทำการศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำของผู้จัดการหน่วยงาน บมจ.อลิอันซ์อูรธา มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับภาวะผู้นำของผู้จัดการหน่วยงาน บมจ.อลิอันซ์อูรธา 2) เปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้จัดการหน่วยงาน บมจ.อลิอันซ์อูรธา ประกันชีวิต จำแนกตามผลงานของตัวแทนประกันชีวิต ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำของผู้จัดการหน่วยงาน บมจ.อลิอันซ์อูรธา ประกันชีวิต ตามการรับรู้ของตัวแทนประกันชีวิตด้านพฤติกรรมผู้นำการแสดง

ความไว้วางใจ มั่นใจ และความเป็นกันเอง อยู่ในระดับมาก 2) พฤติกรรมกลุ่มแบบมุ่งงาน สามารถสร้างผลงานพิชิตรางวัล ได้ไบนัส มีการรับรู้ภาวะผู้นำของผู้จัดการหน่วยงานสูงกว่ากลุ่มอื่น

กัลยภรณ์ ดารากร ณ อยุธยา (2554) ทำการศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์การกับความคิดสร้างสรรค์ของบุคคล ศึกษาธนาคารพาณิชย์ในเขตจังหวัดนครปฐม มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาความคิดสร้างสรรค์ของบุคคลรูปแบบภาวะผู้นำ และวัฒนธรรมองค์การในธนาคารพาณิชย์ในเขตจังหวัดนครปฐม 2) ศึกษาเปรียบเทียบความคิดสร้างสรรค์ของบุคคลรูปแบบภาวะผู้นำและวัฒนธรรมธนาคารพาณิชย์ในเขตจังหวัดนครปฐม 3) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำวัฒนธรรมองค์การและความคิดสร้างสรรค์ของบุคคลในธนาคารพาณิชย์ในเขตจังหวัดนครปฐม 4) ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความคิดสร้างสรรค์ของบุคคลในธนาคารพาณิชย์ในเขตจังหวัดนครปฐม ผลการวิจัยพบว่า 1) พนักงานธนาคารพาณิชย์ในเขตจังหวัดนครปฐมมีการรับรู้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอยู่ในระดับสูง มีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การ ลักษณะสร้างสรรค์ และลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา อยู่ในระดับสูง วัฒนธรรมองค์การลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว อยู่ในระดับปานกลาง มีความคิดสร้างสรรค์ของบุคคลอยู่ในระดับปานกลาง 2) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและวัฒนธรรมองค์การ ลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความคิดสร้างสรรค์ของบุคคล 3) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความคิดสร้างสรรค์ของบุคคล คือ วัฒนธรรมองค์การตั้งรับ-เฉื่อยชา

จิตวดี เนียมสุวรรณ (2554) ทำการศึกษาเรื่อง รูปแบบภาวะผู้นำ แรงจูงใจภายในที่มีอิทธิพลต่อความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน กรณีศึกษา ธนาคารกรุงไทย จำกัดมหาชน มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาการรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำ แรงจูงใจภายใน และความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานธนาคารกรุงไทย 2) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำ แรงจูงใจภายใน และความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานธนาคารกรุงไทย 3) เพื่อศึกษาปัจจัยการรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำ แรงจูงใจภายใน และความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานธนาคารกรุงไทย ผลการวิจัยพบว่า พนักงานธนาคารกรุงไทยมีการรับรู้รูปแบบแลกเปลี่ยนมากกว่ารูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พนักงานธนาคารกรุงไทยมีแรงจูงใจภายในและความคิดสร้างสรรค์อยู่ในระดับสูง 2) ความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานธนาคารกรุงไทยมีความสัมพันธ์กับรูปแบบภาวะผู้นำและแรงจูงใจภายใน 3) ภาวะผู้นำไม่มีอำนาจในการพยากรณ์ระดับความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานธนาคารกรุงไทย แต่แรงจูงใจภายในมีอำนาจในการพยากรณ์ระดับความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานกรุงไทย

ปรเมศวร์ ดิช โสภกา (2554) ทำการศึกษาเรื่อง คุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ กรณีศึกษา บริษัทเชรามิคส์ อาร์ อัส จำกัด มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ กรณีศึกษา บริษัทเชรามิคส์ อาร์ อัส จำกัด 2) เพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำที่ตอบสนอง

ความต้องการของพนักงานบริษัทเซรามิกส์ อาร์ อัส จำกัด ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับความคิดเห็นต่อคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์โดยภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมากที่สุด 2) ระดับความคิดเห็นต่อคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์แตกต่างในด้านความยุติธรรม ชื่อสัตย์สุจริต ด้านความอดทน และความตื่นตัว ไม่ตื่นตูม 3) แนวทางการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ควรจะเน้นด้านความริเริ่ม ด้านความยุติธรรม ชื่อสัตย์สุจริต ด้านความอดทน และด้านตื่นตัว ไม่ตื่นตูม

อรอุสา สารวิถิ (2554) ทำการศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับกลางบริษัทสยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) วัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับกลางตามการรับรู้ของพนักงานบริษัทสยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) 2) เปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับกลางตามการรับรู้ของพนักงานบริษัทสยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับกลางตามการรับรู้ของพนักงานบริษัทสยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) ทั้งในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยมีพฤติกรรมมุ่งคน อันดับแรก คือ การให้เกียรติผู้ใต้บังคับบัญชาตามความเหมาะสมส่วนพฤติกรรมมุ่งความสำเร็จของงานตามเป้าหมายที่กำหนด 2) พนักงานบริษัทสยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) ที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกัน มีการรับรู้ภาวะผู้นำด้านพฤติกรรมมุ่งงานของผู้บริหารระดับกลางแตกต่างกัน โดยตำแหน่งผู้จัดการมีการรับรู้ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับกลางสูงกว่าพนักงานที่ดำรงตำแหน่งผู้ช่วยผู้จัดการ และพนักงานระดับปฏิบัติการ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ธัญวรัศม์ เพ็ญวาณิช (2554) ทำการศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์การ จิตวิญญาณองค์การกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของผู้จัดการ บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) วัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษาภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์การ จิตวิญญาณองค์การ และความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของผู้จัดการ ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์การ จิตวิญญาณองค์การ บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) 2) ศึกษาภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์การ จิตวิญญาณองค์การที่ร่วมกันทำนายความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของผู้จัดการ บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำโดยรวมอยู่ในระดับสูง วัฒนธรรมองค์การ โดยรวมอยู่ในระดับสูง จิตวิญญาณองค์การ โดยรวมอยู่ในระดับสูง และมีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับสูง 2) ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 3) วัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 4) จิตวิญญาณองค์การมีความสัมพันธ์กับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 5) วัฒนธรรมองค์การด้านการมองไปข้างหน้า วัฒนธรรมองค์การด้านจิตบริการ

และจิตวิญญาณองค์กร สามารถร่วมกันพยากรณ์ความยึดมั่นผูกพันของผู้จัดการ บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

สุภชัย โภชิต (2555) ทำการศึกษาเรื่อง การรับรู้ภาวะผู้นำของพนักงานการไฟฟ้า ส่วนภูมิภาค เขต 3 (ภาคเหนือ) จังหวัดลพบุรี มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาการรับรู้ภาวะผู้นำของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต3 (ภาคเหนือ) จังหวัดลพบุรี 2) เพื่อเปรียบเทียบระดับการรับรู้ภาวะผู้นำของพนักงานไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต3 (ภาคเหนือ) จังหวัดลพบุรี ผลการวิจัยพบว่า 1) การรับรู้ภาวะผู้นำของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 3 (ภาคเหนือ) จังหวัดลพบุรี ภาพรวมอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับ 1) ความซื่อสัตย์สุจริต 2) ความเฉลียวฉลาด 3) บริหารงานบุคคล 4) ความสำเร็จของงาน 5) การใช้รูปแบบของการจัดการแบบมีส่วนร่วม 6) การตัดสินใจ 7) สร้างความสัมพันธ์กับบุคลากร 8) การจัดการเปลี่ยนแปลงและผลการเปรียบเทียบความแตกต่างการรับรู้ภาวะผู้นำของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 3 (ภาคเหนือ) จังหวัดลพบุรี มีการรับรู้ภาวะผู้นำแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.06

วัชรพล คงมนต์ (2555) ทำการศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมทางจริยธรรมกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์กรภาครัฐ พื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาองค์ประกอบพฤติกรรมทางจริยธรรมของผู้บริหารองค์กรภาครัฐ พื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย 2) เพื่อศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์กรภาครัฐ พื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย 3) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมทางจริยธรรมกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์กรภาครัฐ พื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยพฤติกรรมทางจริยธรรมของผู้บริหารสามารถจัดกลุ่มตัวแปรได้เป็น 5 องค์ประกอบ ตามลำดับ คือ การมีหลักธรรมและจิตสำนึกที่ดีงาม การไม่บิดเบือนข้อมูล และไม่ใช้ตำแหน่งหาผลประโยชน์ การแสดงความรับผิดชอบเมื่อบริหารงานผิดพลาด การพบปะและช่วยเหลือประชาชนสม่ำเสมอ และการวางตัวให้เหมาะสม ส่วนปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สามารถจัดกลุ่มตัวแปรได้ออกเป็น 4 องค์ประกอบ ตามลำดับ คือ การกระตุ้นทางปัญญา การสร้างบารมี การสร้างแรงบันดาลใจ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมทางจริยธรรมกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์กรภาครัฐ พื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย ได้ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบพฤติกรรมทางจริยธรรม โดยเรียงตามค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย (Regress weight) และน้ำหนักขององค์ประกอบดังนี้ พฤติกรรมทางจริยธรรม มีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย (Regress weight) เท่ากับ 0.74 ประกอบด้วย องค์ประกอบย่อย การพบปะและช่วยเหลือประชาชนสม่ำเสมอ (0.80) การมีหลักธรรมและจิตสำนึก

ที่ดิ่งงม (0.70) การวางตัวให้เหมาะสม (0.58) การไม่บิดเบือนข้อมูลและไม่ใช้ตำแหน่งหาผลประโยชน์ (0.35) และการแสดงความรับผิดชอบเมื่อบริหารงานผิดพลาด (0.30)

พิศาล โพธิ์ทองแสงอรุณ (2555) ทำการศึกษาเรื่อง การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมของกลุ่มโรงงานอุตสาหกรรมน้ำตาล มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความรับผิดชอบต่อสังคมของกลุ่มโรงงานอุตสาหกรรมน้ำตาล การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความรับผิดชอบต่อสังคมของกลุ่มโรงงานอุตสาหกรรมน้ำตาล และพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมของกลุ่มโรงงานอุตสาหกรรมน้ำตาล ผลการวิจัยพบว่า 1) ปัจจัยที่มีอิทธิพล คือ ความรับผิดชอบต่อสังคม ประกอบด้วย ผู้บริโภค การเคารพสิทธิมนุษยชน และการปฏิบัติด้านแรงงาน กลยุทธ์ สิ่งแวดล้อม การกำกับดูแลองค์กร การร่วมพัฒนาชุมชนและสังคม จริยธรรม 2) มิติรูปแบบกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคม ประกอบด้วย กิจกรรมภายนอกโรงงาน และกิจกรรมภายในโรงงาน 3) มิติคุณลักษณะผู้นำ ประกอบด้วย คุณธรรม การปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ ทักษะการสื่อสาร บุคลิกภาพผู้นำ 4) มิติพฤติกรรมผู้นำ ประกอบด้วย ผู้นำมุ่งความสัมพันธ์ ผู้นำมุ่งงาน ผู้นำแบบจงใจ ผู้นำแบบประชาธิปไตย ผู้นำแบบเผด็จการ 5) มิติกระบวนการบริหารจัดการ ประกอบด้วย การเรียนรู้และเจริญเติบโต การเงิน กระบวนการภายใน การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ภาพรวม พบว่า ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พฤติกรรมผู้นำมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับคุณลักษณะ ความรับผิดชอบต่อสังคมไม่มีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะผู้นำ แต่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมผู้นำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ กิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคม มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับคุณลักษณะผู้นำ พฤติกรรมผู้นำและความรับผิดชอบต่อสังคม กระบวนการบริหารจัดการไม่มีนัยสำคัญทางสถิติกับคุณลักษณะผู้นำ พฤติกรรมผู้นำกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคม แต่กระบวนการบริหารจัดการมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับความรับผิดชอบต่อสังคม การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมของกลุ่มโรงงานอุตสาหกรรมน้ำตาล

สุภาพร ชุมวรฐายี (2555) ทำการศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำ การสื่อสารระหว่างบุคคล วัฒนธรรมองค์กร และผลการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาระดับต้น บริษัท ทูร คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับภาวะผู้นำการสื่อสารระหว่างบุคคลวัฒนธรรมองค์กร และผลการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาระดับต้น 2) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการสื่อสารระหว่างบุคคล วัฒนธรรมองค์กรกับผลการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาระดับต้น ผลการวิจัยพบว่า ผู้บังคับบัญชาระดับต้นมีระดับภาวะผู้นำการสื่อสารระหว่างบุคคล วัฒนธรรมองค์กร และผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง

สุคนธ์ทิพย์ มงคลเจริญ (2555) ทำการศึกษาเรื่อง อิทธิพลของรูปแบบความคิดสร้างสรรค์ การรับรู้ความสามารถของตนเอง และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อพฤติกรรม การสร้างนวัตกรรมของพนักงานในงานธุรกิจสื่อ ไคเร็คทอรีแห่งหนึ่ง มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา

1) ระดับพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมรูปแบบความคิดสร้างสรรค์ การรับรู้ความสามารถของตนเอง และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 2) เปรียบเทียบพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรม จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกัน 3) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบความคิดสร้างสรรค์ 2 รูปแบบ คือ รูปแบบความคิดสร้างสรรค์แบบปรับเปลี่ยน และรูปแบบความคิดสร้างสรรค์แบบนวัตกรรม กับพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรม 4) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความสามารถของตนเอง กับพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรม 5) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับ พฤติกรรมการสร้างนวัตกรรม 6) ศึกษาการทำนายพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรม ผลการวิจัยพบว่า

1) พนักงานที่มีปัจจัยส่วนบุคคลต่างกัน มีพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ 0.05 2) รูปแบบความคิดสร้างสรรค์เชิงนวัตกรรมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับ พฤติกรรมการสร้างนวัตกรรม 3) การรับรู้ความสามารถของตนเองมีความสัมพันธ์ทางบวกกับ พฤติกรรมการสร้างนวัตกรรม 4) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรม การสร้างนวัตกรรม 5) รูปแบบความคิดสร้างสรรค์แบบนวัตกรรมการรับรู้ความสามารถของตนเอง และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถทำนายพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมของพนักงาน ในงานธุรกิจสื่อ ไคเร็คทอรีแห่งหนึ่งได้ร้อยละ 38.7

อารีรัตน์ สีขาว (2555) ทำการศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง และคุณภาพชีวิตการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน บริษัท ธนาคารกสิกรไทย (มหาชน) ศูนย์ธุรกิจลูกค้าผู้ประกอบการ มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาความสัมพันธ์ ระหว่างการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและคุณภาพชีวิตการทำงานความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและคุณภาพชีวิตการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน บริษัท ธนาคารกสิกรไทย (มหาชน) ศูนย์ธุรกิจลูกค้าผู้ประกอบการ ผลการวิจัยพบว่า 1) มีการรับรู้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยรวมอยู่ในระดับมาก 2) คุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก 3) ความผูกพันต่อองค์กร โดยรวมอยู่ในระดับมาก 4) ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน บริษัท ธนาคารกสิกรไทย (มหาชน) ศูนย์ธุรกิจลูกค้าผู้ประกอบการ มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 5) ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน บริษัท ธนาคารกสิกรไทย (มหาชน) ศูนย์ธุรกิจลูกค้าผู้ประกอบการ มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ 0.05

เริงพล จันทรศักดิ์ (2555) ทำการศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารงานแบบสมดุล กรณีศึกษา การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 1 ภาคใต้ มีวัตถุประสงค์

- 1) ศึกษาผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารงานแบบสมดุล กรณีศึกษา การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 1 ภาคใต้
- 2) ศึกษาการบริหารงานแบบสมดุลของผู้บริหารการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 1 ภาคใต้
- 3) ศึกษาความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารงานแบบสมดุล กรณีศึกษา การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า 1) ผู้บริหารการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 1 ภาคใต้ มีความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ประกอบด้วย การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล 2) ผู้บริหารมีการบริหารงานแบบสมดุลในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และรายมุมมองอยู่ในระดับมาก ประกอบด้วย มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา 3) ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารงานแบบสมดุล กรณีศึกษา การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 1 มีความสัมพันธ์กันในทางบวกและมีความสัมพันธ์กันในระดับสูงมาก

วาธินี สมานันตกุล (2555) ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แรงจูงใจ ประสิทธิภาพของการติดต่อสื่อสารของหัวหน้าที่ส่งผลต่อความเหนียวแน่นภายในกลุ่มของพนักงานธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่ มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แรงจูงใจ ประสิทธิภาพของการติดต่อสื่อสารของหัวหน้า และระดับความเหนียวแน่นภายในกลุ่มของพนักงานธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่ ผลการวิจัยพบว่า 1) การรับรู้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แรงจูงใจ ประสิทธิภาพของการติดต่อสื่อสารของหัวหน้า และความเหนียวแน่นภายในกลุ่ม อยู่ในระดับสูง 2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แรงจูงใจ ประสิทธิภาพของการติดต่อสื่อสารของหัวหน้า สามารถร่วมพยากรณ์ความเหนียวแน่นภายในกลุ่มได้อย่างมีนัยทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยสามารถร่วมกันพยากรณ์ความเหนียวแน่นภายในกลุ่มได้ร้อยละ 35.5

พระมหาอดุล สุทธิญาโณ (เกตุทอง) (2556) ทำการศึกษาเรื่อง การเปรียบเทียบภาวะผู้นำตามหลักพระพุทธศาสนากับภาวะผู้นำตามแนวคิดของสติเฟน อาร์. โควิทย์ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำตามหลักพระพุทธศาสนากับภาวะผู้นำตามแนวความคิดของสติเฟน อาร์. โควิทย์ และเพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำตามหลักพระพุทธศาสนากับภาวะผู้นำตามแนวความคิดของสติเฟน อาร์. โควิทย์ ผลการวิจัยพบว่า ทั้งพระพุทธศาสนาและสติเฟน โควิทย์ มีความเหมือนกันในด้านที่หมายถึงผู้ที่ช่วยให้คนไปถึงจุดหมายและผู้ที่เป็นใหญ่ในหมู่ ต่างกันตรงที่พุทธศาสนานำเพื่อให้พ้นทุกข์ ส่วน โควิทย์ เพื่อความสำเร็จขององค์กร ด้านเป้าหมายเหมือนกันตรงเพื่อบรรลุผลตามที่วางแผนไว้ ต่างกันตรงที่พุทธศาสนาเน้นเรื่องความดี ความบริสุทธิ์ หมดจด แต่โควิทย์ เน้นเรื่องความประสบความสำเร็จ

ทางด้านธุรกิจ ด้านลักษณะทั้งพุทธศาสนาและโควิทย์ เห็นตรงกันว่า ผู้นำต้องมี คือ ต้องมีปัญหา และมีวิสัยทัศน์ ต่างกันตรงที่พุทธศาสนานับการให้และเสียสละ ส่วนโควิทย์เน้นการคิดแบบชนะด้วยกันทั้งสองฝ่าย ด้านพฤติกรรม เหมือนกัน คือ ตรงที่การเป็นแบบอย่างที่ดี การประพฤติตามหลักเหตุผล และการมีอหยาศัยดี ต่างกันตรงที่พุทธศาสนา เน้นปฏิบัติตนเพื่อความเพียงพอ โควิทย์ เน้นการค้นหานวัตกรรมใหม่ ๆ และพระพุทธศาสนานับศีลธรรม แต่โควิทย์เน้นกฎหมายและค่านิยมของสังคม ด้านบทบาททั้งพระพุทธศาสนาและโควิทย์ เหมือนกันตรงที่การมีภาวะผู้นำในตัวเอง ต่างกันตรงที่พระพุทธศาสนานับพัฒนาจิตใจ ส่วนโควิทย์เน้นพัฒนาธุรกิจ ด้านคุณสมบัติทั้งพุทธศาสนาและโควิทย์ เหมือนกันตรงที่ต้องมีความรู้ ความสามารถ และแก้ไขความขัดแย้งได้ ต่างกันตรงที่พุทธศาสนา ผู้นำได้รับการคัดเลือกจากสังคม ส่วนโควิทย์ได้รับการคัดเลือกจากองค์กร ด้านหลักธรรมเหมือนกันตรงที่หลักการวางตัวเป็นกลาง ไม่ลำเอียง ต่างกันตรงที่พระพุทธศาสนานับการเอาธรรมมาเป็นเครื่องมือในการประพฤติปฏิบัติ ส่วนโควิทย์ไม่เน้นการนำเอาธรรมมาเป็นเครื่องมือพัฒนา เพียงพูดถึงการพัฒนาเท่านั้น

อัญมณี วัฒนรัตน์ (2556) ทำการศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำแบบพัฒนา การจัดการความสุขแบบเป็น-อยู่-คือ และความสุขในการทำงาน มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำแบบพัฒนาการจัดการความสุขแบบเป็น-อยู่-คือ ที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงาน ผลการวิจัยพบว่า ผู้นำที่มีภาวะผู้นำแบบพัฒนาแตกต่างกัน มีการจัดการความสุขแบบเป็น-อยู่-คือ แตกต่างกันอย่างเชื่อถือได้ทางสถิติ และมีความสุขในการทำงานแตกต่างอย่างชัดเจนด้วย คือ พนักงานที่รับรู้ว่ามีภาวะผู้นำแบบพัฒนาระดับมากมีความสุขในการทำงานมากกว่าและมีการจัดการความสุขแบบเป็น-อยู่-คือ มากกว่า เมื่อเปรียบเทียบกับพนักงานที่รับรู้ว่ามีภาวะผู้นำแบบพัฒนาระดับน้อย ผลการศึกษาบ่งชี้ด้วยว่า พนักงานที่มีการจัดการความสุขแบบเป็น-อยู่-คือ ในระดับมาก มีความสุขในการทำงานมากกว่าพนักงานที่มีการจัดการความสุขแบบเป็น-อยู่-คือ ในระดับน้อยอย่างชัดเจน ตัวแปรภาวะผู้นำแบบพัฒนาและการจัดการความสุขแบบเป็น-อยู่-คือ สามารถทำนายความสุขในการทำงานได้ถึง 32.2%

พัฒน์ภูมิ กอบกิตต์กานต์ (2556) ทำการศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในการบริหารองค์กรของ ดร.อาจอง ชุมสาย ณ อยุธยา มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารองค์กรของ ดร.อาจอง ชุมสาย ณ อยุธยา โดยมีวัตถุประสงค์ คือ เพื่อศึกษาแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำ ภาวะผู้นำ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การบริหารองค์กร และแนวคิดเกี่ยวกับผู้นำในทางพระพุทธศาสนา เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารองค์กรของ ดร.อาจอง ชุมสาย ณ อยุธยา และเพื่อศึกษาแนวทางการประยุกต์องค์ความรู้เรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารองค์กรของ ดร.อาจอง ชุมสาย ณ อยุธยา เพื่อใช้กับสังคมไทย

ในปัจจุบัน ผลการวิจัยพบว่า ดร.อาจอง ชุมสาย ณ อยุธยา มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีพฤติกรรม 4 ด้าน อย่างชัดเจน คือ 1) พฤติกรรมด้านการมีอิทธิพลในเชิงอุดมการณ์ หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่มีคุณธรรม จริยธรรม มีความประพฤติดีงาม จนเป็นแบบอย่างให้กับผู้ตามได้ประพฤติตาม 2) พฤติกรรมด้านการสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่สามารถทำให้ผู้ตามเกิดแรงบันดาลใจที่จะปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ขององค์กร 3) พฤติกรรมด้านการกระตุ้นสติปัญญา หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่มีการกระตุ้นผู้ตามให้เกิดการใช้ความคิด สติปัญญา วิเคราะห์ แยกแยะ เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติที่เหมาะสม ทั้งในด้านการงานและการดำเนินชีวิต และ 4) พฤติกรรมด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่มีการคำนึงถึงความสำคัญของบุคคลที่อยู่ร่วมด้วยเป็นรายบุคคล ให้ความสนใจและให้ความช่วยเหลือ อันจะทำให้ผู้ตามมีความรู้สึกว่าคุณเป็นคนที่มีความค่า พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ดร.อาจอง ชุมสาย ณ อยุธยา ซึ่งได้แสดงออกมานั้น ทำให้ ดร.อาจอง ประสบความสำเร็จในการบริหารโรงเรียนสัตยาไสให้เป็นสถานที่ให้การศึกษาด้านวิชาการและบ่มเพาะมนุษย์ให้มีคุณค่า 5 ประการ อันได้แก่ การเป็นคนที่มีความจริง มีความรัก ความเมตตา มีความไม่เบียดเบียน มีความประพฤติชอบ และมีความสุข อันเป็นรากฐานที่ดีในการดำเนินชีวิตอย่างเป็นประโยชน์สุขเพื่อตนเองและเพื่อสังคม

กมลธรรณ์ เอี่ยม โคนสูง (2556) ทำการศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของพนักงานบริษัท ฮีโน่ มอเตอร์ส แมนูแฟคเจอร์ริง (ประเทศไทย) จำกัด มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของพนักงานบริษัท ฮีโน่ มอเตอร์ส แมนูแฟคเจอร์ริง (ประเทศไทย) จำกัด และเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของพนักงานบริษัท ฮีโน่ มอเตอร์ส แมนูแฟคเจอร์ริง (ประเทศไทย) จำกัด ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน บริษัท ฮีโน่ มอเตอร์ส แมนูแฟคเจอร์ริง (ประเทศไทย) จำกัด โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน บริษัท ฮีโน่ มอเตอร์ส แมนูแฟคเจอร์ริง (ประเทศไทย) จำกัด จำแนกตามเพศ โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ยกเว้นด้านการสร้างแรงบันดาลใจแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน บริษัท ฮีโน่ มอเตอร์ส แมนูแฟคเจอร์ริง (ประเทศไทย) จำกัด จำแนกตามอายุ โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ยกเว้นด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และการกระตุ้นทางปัญญา แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ 4) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน บริษัท ฮีโน่ มอเตอร์ส แมนูแฟคเจอร์ริง (ประเทศไทย) จำกัด จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ 5) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน บริษัท ฮีโน่ มอเตอร์ส แมนูแฟคเจอร์ริง (ประเทศไทย) จำกัด จำแนกตาม ตำแหน่ง โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 6) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน

บริษัท ฮีโน่ มอเตอร์ส แมนูแฟคเจอร์ริง (ประเทศไทย) จำกัด จำแนกตามสถานที่ตั้งโรงงาน
แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

คุณทรัพย์ สาโต (2556) ทำการศึกษาเรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำของหัวหน้างานระดับต้น
บริษัทพีวี เอเชีย (ประเทศไทย) จำกัด มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำของหัวหน้างาน
ระดับต้นตามการรับรู้ด้วยตนเอง บริษัทพีวีเอเชีย (ประเทศไทย) จำกัด ด้านภาวะผู้นำแบบชี้แนะ
แบบสนับสนุน แบบมีส่วนร่วม และด้านภาวะผู้นำแบบมุ่งสำเร็จ ผลการวิจัยพบว่า 1) โดยภาพรวม
อยู่ในระดับค่อนข้างสูง 2) ด้านภาวะผู้นำแบบชี้แนะ แบบสนับสนุน แบบมีส่วนร่วม และด้านภาวะ
ผู้นำแบบมุ่งสำเร็จ ไม่ต่างกัน

กรศิวิษ คงชนาติษฐ (2556) ทำการศึกษาเรื่อง รูปแบบภาวะผู้นำในการสร้างสุขภาวะ
องค์กรภาคเอกชนในประเทศไทย วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสุขภาวะองค์กร
ภาคเอกชนในประเทศไทย เพื่อสร้างรูปแบบภาวะผู้นำในการสร้างสุขภาวะองค์กรภาคเอกชน
ในประเทศไทย และเพื่อยืนยันรูปแบบภาวะผู้นำในการสร้างสุขภาวะองค์กร ผลการวิจัยพบว่า
ภาวะผู้นำของผู้บริหารสุขภาวะองค์กรภาคเอกชนในประเทศไทย มี 5 ด้าน คือ 1) ด้านความรู้
ความสามารถ และสติปัญญา 2) ด้านความฉลาดทางอารมณ์ 3) ด้านสัมพันธภาพระหว่างบุคคล
4) ด้านบุคลิกภาพและสถานะทางสังคม 5) ด้านภาวะผู้นำและการบริหารจัดการทั้ง 5 ด้าน
อยู่ในระดับมาก ทั้ง 5 ด้าน รูปแบบภาวะผู้นำในการสร้างสุขภาวะองค์กรภาคเอกชนในประเทศไทย
จากการสัมภาษณ์เชิงลึก มี 6 ด้าน คือ 1) ด้านความสามารถในการคาดการณ์ธุรกิจในอนาคต
2) ด้านการสร้างวัฒนธรรมที่ดีให้เกิดขึ้นในองค์กร 3) ด้านความรู้ความสามารถทางสติปัญญา
4) ด้านให้ความสำคัญต่อความสุขทางกายและจิตใจคนทำงาน 5) ด้านการบริหารจัดการองค์กร
ที่เน้นคนเป็นสำคัญ 6) ด้านคุณลักษณะและสถานะทางสังคมทั้ง 6 ด้าน มีความสำคัญระดับมากที่สุด

ทิพวัลย์ ขอบพานิช (2556) ทำการศึกษาเรื่อง การรับรู้ภาวะผู้นำสตรีในธนาคารพาณิชย์
มีวัตถุประสงค์เพื่อทำการศึกษาความแตกต่างของปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อการรับรู้ภาวะผู้นำ
ในธนาคารพาณิชย์ และเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยหน้าที่ทางการบริหารจัดการกับภาวะผู้นำ
ของผู้บริหารสตรีในธนาคารพาณิชย์ ผลการวิจัยพบว่า 1) การแสดงพฤติกรรมในการบริหารจัดการ
ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์กร การนำ และการควบคุม อยู่ในระดับมาก 2) ผู้บริหารสตรี
มีคุณลักษณะของผู้นำโดยรวม อยู่ในระดับมาก 3) มีภาวะผู้นำเต็มรูป ได้แก่ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง
และผู้นำแลกเปลี่ยน อยู่ในระดับมาก 4) ผู้นำแบบปล่อยสบาย อยู่ในระดับน้อย

อรุณรัตน์ จันทร์เกษม (2556) ทำการศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล
ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารตามความคิดเห็นของพนักงาน และพฤติกรรมมุ่งผลสัมฤทธิ์
ในการทำงานของพนักงานในอุตสาหกรรมการผลิต มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาภาวะผู้นำ

เชิงนวัตกรรมของผู้บริหารตามความคิดเห็นของพนักงาน จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล 2) เพื่อศึกษาพฤติกรรมมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการทำงานของพนักงาน จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล 3) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมกับพฤติกรรมมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการทำงานของพนักงาน ในอุตสาหกรรมการผลิต ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารตามความคิดเห็นของพนักงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก ตามลำดับ ได้แก่ ด้านความรู้ ความสามารถ ด้านบุคลิกภาพ ด้านทางสังคม และด้านบทบาทหน้าที่ พนักงานที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมแตกต่างกัน 2) พฤติกรรมมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการทำงานของพนักงานอยู่ในระดับมาก พนักงานที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกัน มีพฤติกรรมมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการทำงานไม่แตกต่างกัน ยกเว้นปัจจัยด้านระยะเวลาการทำงาน ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 3) ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารตามความคิดเห็นของพนักงานมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการทำงานของพนักงานในเชิงบวก อยู่ในระดับปานกลาง ที่ระดับนัยสำคัญ 0.01

ประนอม สุขสวัสดิ์ (2556) ทำการศึกษาเรื่อง การพัฒนารูปแบบสมรรถนะด้านการติดต่อสื่อสารของผู้นำในองค์กรของธุรกิจรับเหมาบริการขนาดกลางและขนาดย่อม มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาสภาพและปัญหาสมรรถนะด้านการติดต่อสื่อสารของผู้นำในองค์กรของธุรกิจรับเหมาบริการขนาดกลางและขนาดย่อม 2) เพื่อศึกษาองค์ประกอบสมรรถนะด้านการติดต่อสื่อสารของผู้นำในองค์กรของธุรกิจรับเหมาบริการขนาดกลางและขนาดย่อม 3) เพื่อพัฒนารูปแบบสมรรถนะด้านการติดต่อสื่อสารของผู้นำในองค์กรของธุรกิจรับเหมาบริการขนาดกลางและขนาดย่อม ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพและปัญหาด้านการติดต่อสื่อสารของผู้นำในองค์กรของธุรกิจรับเหมาบริการขนาดกลางและขนาดย่อมที่มีสภาพและปัญหามาก คือ กระบวนการสื่อสาร รูปแบบการสื่อสารภายในองค์กร ระดับการติดต่อสื่อสารที่มีปัญหามากที่สุดคือ ความสามารถด้านการติดต่อสื่อสาร 2) องค์ประกอบสมรรถนะด้านการติดต่อสื่อสารของผู้นำในองค์กรของธุรกิจรับเหมาบริการขนาดกลางและขนาดย่อม มี 3 ด้าน คือ ความสามารถหลัก ความสามารถด้านการจัดการ และความสามารถด้านการสื่อสารองค์กร 3) รูปแบบสมรรถนะด้านการติดต่อสื่อสารของผู้นำในองค์กรของธุรกิจรับเหมาบริการขนาดกลางและขนาดย่อม ประกอบด้วย กระบวนการสื่อสาร รูปแบบการสื่อสารภายในองค์กร ระดับการติดต่อสื่อสาร

ศิวตา กล่อมสุข (2556) ทำการศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำแบบสนับสนุนกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน บริษัท อุตสาหกรรมการบิน จำกัด มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ระดับปัจจัยของพฤติกรรมผู้นำแบบสนับสนุนและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน บริษัทอุตสาหกรรมการบิน จำกัด 2) ความแตกต่างของปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน บริษัทอุตสาหกรรมการบิน จำกัด และ 3) ความสัมพันธ์

ของพฤติกรรมผู้นำแบบสนับสนุนกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน บริษัท อุตสาหกรรมการบิน จำกัด ผลการวิจัยพบว่า ระดับปัจจัยของพฤติกรรมผู้นำแบบสนับสนุนและความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับมาก ความแตกต่างของช่วงอายุและอัตราเงินเดือนของพนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 และพฤติกรรมผู้นำแบบสนับสนุนกับความผูกพันต่อองค์กรมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ 0.355 มีความสัมพันธ์กันในทิศทางบวก อยู่ในระดับน้อยอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ 0.01

ญาณิกานต์ ไผ่เจริญ (2557) ทำการศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บังคับบัญชากับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ ฝ่ายช่าง บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ท่าอากาศยานดอนเมือง มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของฝ่ายช่าง บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ท่าอากาศยานดอนเมือง เพื่อศึกษาความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานฝ่ายช่าง บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ท่าอากาศยานดอนเมือง เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน ฝ่ายช่าง บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ตามลักษณะประชากรศาสตร์ และเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บังคับบัญชากับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน ระดับปฏิบัติการฝ่ายช่าง บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ท่าอากาศยานดอนเมือง ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยสูงสุด อยู่ในระดับปานกลาง 2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ มีค่าเฉลี่ยสูงสุดอยู่ในระดับปานกลาง 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางปัญญามีค่าเฉลี่ยต่ำสุดอยู่ในระดับปานกลาง 4) ความพึงพอใจในการทำงานในภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง 5) ความพึงพอใจในการทำงานด้านสถานภาพของวิชาชีพ มีค่าเฉลี่ยสูงสุดอยู่ในระดับมาก 6) ส่วนความพึงพอใจในการทำงานด้านนโยบายขององค์กร มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดอยู่ในระดับปานกลาง ผลการทดสอบสมมติฐาน พนักงานฝ่ายช่าง บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ที่มีลักษณะประชากรศาสตร์แตกต่างกัน มีความพึงพอใจในการทำงานแตกต่างกัน พบว่า อายุ ระดับการศึกษา และรายได้ที่แตกต่างกัน มีความพึงพอใจในการทำงานโดยรวมแตกต่างกัน ส่วนเพศที่แตกต่างกัน มีความพึงพอใจในการทำงานโดยรวมไม่แตกต่างกัน จากการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับความพึงพอใจในการทำงาน พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในภาพรวมทุกด้าน มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงาน ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงาน เป็นอันดับสูงสุด และด้านการสร้างแรงบันดาลใจมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานต่ำสุด

Wang (2011) ศึกษาเรื่อง A Chinese-Canadian cross-cultural comparison of the relations between supervisors' transformational leadership style and subordinates' autonomous motivation. มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษากลไกการไกล่เกลี่ยของความพึงพอใจผ่านแนวคิดทฤษฎีความต้องการขั้นพื้นฐาน 3 แนวทาง 2) ศึกษาความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างผู้บริหารตามแนวภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TFL) และผู้ใต้บังคับบัญชาที่ยึดแรงจูงใจตนเอง (AM) โดยการเปรียบเทียบกลุ่มโรงงานจากประเทศจีนและแคนาดา ผลการศึกษาพบว่า 1) ทั้งสองประเทศมีความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่าง TFL และ AM 2) กลุ่มตัวอย่างในประเทศจีนมีความพึงพอใจในความจำเป็นของการปกครองตนเองน้อย 3) เมื่อการทดสอบความสัมพันธ์โดยตรงระหว่างความพึงพอใจ ความต้องการขั้นพื้นฐาน และ AM พบว่า มีผลกระทบในเชิงบวก

InfoLi (2012) ศึกษาเรื่อง Leadership, supervisor-focused justice, and follower values: A comparison of three leadership approaches in China มีวัตถุประสงค์ 1) การตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับการรับรู้ของความยุติธรรมในหน่วยงาน และ 2) ศึกษาทัศนคติและพฤติกรรม การรวมทฤษฎีความเป็นผู้นำและการวิจัยความยุติธรรม ผลการศึกษาพบว่า 1) มี 3 วิธีการเป็นผู้นำที่สามารถสร้างความแตกต่างได้ คือ การปฏิบัติงานในบทบาท การมีพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกขององค์กร และการเป็นผู้นำที่มีส่วนร่วมในการทำกิจกรรม 2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีผลในเชิงบวกต่อผลการดำเนินงาน 3) การศึกษาครั้งนี้ยังแสดงให้เห็นว่าทั้ง 3 วิธีการเป็นผู้นำที่มีผลกระทบที่แตกต่างกันในการติดตามการรับรู้ความยุติธรรม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่มาก่อนซึ่งจะมีอิทธิพลมากที่สุด และในมิติของการรับรู้ของผู้บังคับบัญชาที่มุ่งเน้นความยุติธรรมจะเป็นผู้นำที่มีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาที่มุ่งเน้นในความยุติธรรม

Grover (2012) ศึกษาเรื่อง Can leaders influence a learning organization? An exploratory study of the relationship between leadership, Organizational learning capability and the mediating role of trust มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาวิธีที่องค์กรใช้รักษาความได้เปรียบในการแข่งขัน 2) ศึกษาสภาพแวดล้อมทางธุรกิจมีการแข่งขันสูง โดยมุ่งมั่นที่จะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผลการศึกษาพบว่า 1) ความสำคัญของการเป็นผู้นำทั้งในรูปแบบที่แต่ละคนมีผลกระทบที่แตกต่างกันที่มีคุณค่า ซึ่งจะเน้นในการศึกษานี้ 2) การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและความสามารถในการเรียนรู้ขององค์กร พบว่า ผู้บังคับบัญชาไม่มีความไว้วางใจในการก้าวเป็นองค์กรการเรียนรู้ รวมไปถึงการพัฒนาอย่างเต็มรูปแบบอย่างมีศักยภาพ

Perlmutter (2012) ศึกษาเรื่อง Transformational leadership and the development of moral elevation and trust. มีวัตถุประสงค์เพื่อทำการทดสอบผลกระทบของพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับผู้สังเกตการณ์ของความไว้วางใจสูง คุณธรรมและพฤติกรรม ผลการศึกษา

พบว่า ผู้เข้าร่วมทดสอบภาวะผู้นำรูปแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลง เมื่อเทียบกับการมีส่วนร่วมในการควบคุมสภาพการแทรกแซงของเหตุการณ์ โดยผู้เข้าร่วมมีการตัดสินใจแบบสภาพการแทรกแซงการทำงานระดับที่สูงขึ้นของความไว้วางใจในการเป็นผู้นำและการยกระดับศีลธรรม และภาวะผู้นำเหล่านี้เน้นความสามารถของพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่จะปลุกฝังระดับที่สูงขึ้นของความไว้วางใจและความไว้วางใจสูงในการสังเกตการณ์ทางศีลธรรม

Sylvie Vincent-Hoper, and Muser (2012) ศึกษาเรื่อง “Transformational leadership, work engagement, and occupational success” มีวัตถุประสงค์ เพื่อ 1) มุ่งการศึกษาข้อมูลเชิงลึกของการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำที่ดีและการประสบความสำเร็จในการประกอบอาชีพ 2) ทำการตรวจสอบผลกระทบทางอ้อมของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในความสำเร็จในการประกอบอาชีพ ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การมีส่วนร่วมในการทำงานและความสำเร็จในการประกอบอาชีพ มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญ ส่วนตัวสำหรับผู้ชายและผู้หญิง การมีส่วนร่วมในการทำงาน พบว่า บางส่วนเป็นสื่อกลางความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและความสำเร็จในการประกอบอาชีพส่วนตัว

Lowrey (2013) ศึกษาเรื่อง A Mixed-Methods Investigation of Leadership Development, Principal Efficacy, and Transformational Leadership มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) อธิบายถึงวิธีการบริหารที่โดดเด่นของแคนาดา (COP) 2) กระบวนการเพิ่มขีดความสามารถในการเป็นผู้นำของผู้รับ COP และวิธีการที่ใช้การบริหาร (COP) นี้ เพื่อให้เป็น โปรแกรมพัฒนาความเป็นผู้นำ ความเข้มแข็ง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการรับรู้ความสามารถหลัก ผลการวิจัย พบว่า 1) แนวความคิดของการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการรับรู้ความสามารถหลัก และผลกระทบต่อผลสัมฤทธิ์ที่เกิดขึ้นนั้น จะแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของระเบียบวิธีวิจัย 2) โปรแกรมพัฒนาความเป็นผู้นำการสร้างการพัฒนาผู้นำที่มีความสามารถเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการรับรู้ความสามารถเป็นหลักเป็นองค์ประกอบที่ชาญฉลาดของการพัฒนาความเป็นผู้นำ

Russell (2013) ศึกษาเรื่อง “The relationship between leader fit and transformational leadership” วัตถุประสงค์ของการศึกษาคือ 1) ส่งเสริมความเข้าใจภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคคล 2) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำที่ดีและพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ดี ผลการวิจัยความสามารถในการตอบสนองความต้องการแบบที่มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในขณะที่พนักงานได้รับผลกระทบด้านลบจากนโยบายองค์กร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงก็เกี่ยวข้องกับผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และสามารถทำการสื่อสารสร้างความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการตอบสนองความต้องการและยังคงความเป็นผู้บังคับบัญชาของผู้นำที่มีประสิทธิภาพอยู่ระดับปานกลาง

Tiina and Maarit (2013) ศึกษาเรื่อง “Gender and personality in transformational leadership context: An examination of leader and subordinate perspectives.” มีวัตถุประสงค์ คือ ศึกษาจำนวนของบุคลิกภาพและความเป็นผู้นำ ผลการวิจัยพบว่า ความแตกต่างในพฤติกรรม ความเป็นผู้นำตามเพศในผู้หญิงที่แสดงอื่น ๆ อีกมากมาย ส่งผลให้เกิดพฤติกรรมที่ทำทายนมากขึ้น นอกจากนี้ประเด็นทางเพศและบุคลิกภาพมีการส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมความเป็นผู้นำเมื่อมองจากทั้งผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา

Simon, Chan and Mak (2014) ศึกษาเรื่อง “Transformational leadership, pride in being a follower of the leader and organizational commitment” วัตถุประสงค์ของการศึกษารั้งนี้ คือ การตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความภาคภูมิใจในการเป็นสาวกของผู้นำ และความมุ่งมั่นขององค์กรที่เป็นตัวแทนของอารมณ์ด้วยความมุ่งมั่นและกฎเกณฑ์ ผลการวิจัยทั้งการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความเกี่ยวข้องในทางบวกกับความภาคภูมิใจในการเป็นสาวกของผู้นำและอารมณ์และความมุ่งมั่นกฎเกณฑ์ ผลการศึกษพบว่า มีความภาคภูมิใจในการเป็นสาวกของผู้นำมีความสัมพันธ์อย่างเต็มที่ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง อารมณ์และความมุ่งมั่นกฎเกณฑ์

Birasnav (2014) ศึกษาเรื่อง “Relationship between transformational leadership behaviors and manufacturing strategy” มีวัตถุประสงค์ คือ 1) การตกลงกันอย่างกว้างขวางว่า เป็นผู้นำพฤติกรรมจัดการจากระดับบนเป็นแหล่งที่มา เพื่อให้บรรลุและยั่งยืนได้เปรียบในการแข่งขัน 2) ศึกษาวิจัยวิเคราะห์รูปแบบความหลากหลายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมการผลิต ผลการวิจัย 1) การตรวจสอบว่าผู้นำระดับบนสุดแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในขณะที่การใช้กลยุทธ์การผลิตในบริษัทของพวกเขา โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีความสามารถที่จะเปลี่ยนระบบการผลิตในระบบที่มีความยืดหยุ่นและในนอกจากนี้ พวกเขาพัฒนากระบวนการผลิตใหม่สำหรับการผลิตสินค้าทั้งใหม่และเก่า ผู้นำดังกล่าวให้มีคุณภาพในทุกระดับของกระบวนการผลิตและการสนับสนุนเพื่อเพิ่มความเร็วในการส่งคำสั่งด้วยความช่วยเหลือของเทคโนโลยี ในที่สุดพวกเขายังมีความสามารถในการควบคุมและลดค่าใช้จ่ายได้

Eliane (2014) ศึกษาเรื่อง “The relationship between transformational leadership, task performance and job characteristics” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผลการดำเนินงานและมาตรการการรับรู้ของลักษณะงานในบริษัท ฝรั่งเศส ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่า มีความสัมพันธ์บางส่วนระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผลการดำเนินงานติดตามเปรียบเทียบได้ว่าอยู่บนมือข้างหนึ่งและระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการรับรู้ของผู้ตามลักษณะงานหลักเปรียบเทียบได้ว่าอยู่ในมืออีกข้าง

Gennaro, George and Andrew (2014) ศึกษาเรื่อง “Transactional and transformational leadership: An examination of the leadership challenge model” วัตถุประสงค์ของงานวิจัยนี้ คือ การตรวจสอบสามรูปแบบที่แตกต่างกันของโครงสร้างรูปแบบที่ทำทายความเป็นผู้นำ ในการตรวจสอบรูปแบบที่ดีที่สุดของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนหรือภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามแบบ จากข้อมูลซึ่งผลการวิจัยแสดงให้เห็นความก้าวหน้าที่สำคัญ สองครั้งแรกในรูปแบบที่ทำทายความเป็นผู้นำ โดยอาจจะจับภาพความเป็นผู้นำทั้งการเปลี่ยนแปลงและการแลกเปลี่ยน ประการที่สอง ผลการวิจัยสนับสนุนมุมมองเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ตารางที่ 2 สรุปความสัมพันธ์ระหว่างประเด็นศึกษากับงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ประเด็นที่ศึกษา	ความสัมพันธ์ของงานวิจัย
1. ด้านองค์ประกอบภาวะผู้นำ	<p>รัตนาวดี นนทป์ฎิมากุล (2547) ทำการศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ ภาวะผู้นำกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับต้น พบว่า บุคลิกภาพของผู้นำที่ดีประกอบด้วย ความห้วนไหว มีการเปิดกว้างยอมรับผู้อื่น และมีสติ</p> <p>รุ่งนภา พิตรปรีชา (2553) ทำการศึกษาเรื่อง การนำเสนอภาพลักษณ์ความเป็นผู้นำและเรื่องราวของผู้บริหารระดับสูง (CEO) ในหนังสือฟ็อกเก็ตบุ๊ก พบว่า ภาพลักษณ์ผู้บริหารระดับสูงที่เหมาะสม ประกอบด้วย 1) มีความอบอุ่นและไว้ใจได้ มีคุณสมบัติและภาพลักษณ์ด้านพลวัตรที่สอดคล้องกัน</p> <p>2) การเป็นผู้ให้ การยอมรับความผิดพลาด และนำมาเป็นบทเรียน อ่อนน้อมถ่อมตน มีทัศนคติในแง่บวก ตัดสิน มีความอดกลั้น ในการเป็นครูที่ดี และยอมรับการแข่งขัน อย่างยุติธรรม</p> <p>3) มีการศึกษาดี หรือมีความคิดสร้างสรรค์มีวิสัยทัศน์ มีความมุ่งมั่นในการทำงาน มีจิตใจใฝ่รู้ พยายามผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กร พัฒนาระบบงานรู้จักเลือกและแสวงหาคนเก่ง 4) ชอบความท้าทาย เป็นผู้บริหารที่มีการเปลี่ยนแปลงบทบาท สามารถพลิกวิกฤติเป็น โอกาส ยอมรับความเสียอย่างชาญฉลาด และสร้างความสัมพันธ์ กับลูกค้า</p>

ตารางที่ 2 (ต่อ)

ประเด็นที่ศึกษา	ความสัมพันธ์ของงานวิจัย
	<p>คงพัฒน์ แจ่มสุวรรณ (2553) ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูงที่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของพนักงานสัญชาติไทยของบริษัท พูแรค (ประเทศไทย) จำกัด พบว่า ปัจจัยภาวะผู้นำที่สำคัญต่อผลการปฏิบัติงาน ได้แก่ รูปแบบการสั่งการ การให้การสนับสนุน และการมีส่วนร่วม</p> <p>กัลยภรณ์ ดารากร ณ อยุธยา (2554) ทำการศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์การ กับความคิดสร้างสรรค์ของบุคคล ศึกษาธนาคารพาณิชย์ในเขตจังหวัดนครปฐม พบว่า พนักงานธนาคารพาณิชย์มีการรับรู้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง อยู่ในระดับสูง มีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การ ลักษณะสร้างสรรค์ และลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชาอยู่ในระดับสูง วัฒนธรรมองค์การ ลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าวอยู่ในระดับปานกลาง มีความคิดสร้างสรรค์ของบุคคลอยู่ในระดับปานกลาง</p> <p>ธัญวรัศมี เพ็ญวาณิช (2554) ทำการศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์การ จิตวิญญาณองค์การกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของผู้จัดการ บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) พบว่า ภาวะผู้นำด้านวัฒนธรรมองค์การด้านจิตวิญญาณองค์การ และด้านความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร อยู่ในระดับสูง</p> <p>สุภชัย โพธิ์โต (2555) ทำการศึกษาเรื่อง การรับรู้ภาวะผู้นำของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 3 (ภาคเหนือ) จังหวัดลพบุรี พบว่า การรับรู้ภาวะผู้นำของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 3 ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ดังนี้ 1) ความซื่อสัตย์สุจริต 2) ความเฉลียวฉลาด 3) บริหารงานบุคคล 4) ความสำเร็จของงาน 5) การใช้รูปแบบของการจัดการแบบมีส่วนร่วม 6) การตัดสินใจ 7) สร้างความสัมพันธ์กับบุคลากร</p>

ตารางที่ 2 (ต่อ)

ประเด็นที่ศึกษา	ความสัมพันธ์ของงานวิจัย
	<p>8) การจัดการเปลี่ยนแปลง</p> <p>วัชรพล คงมนต์ (2555) ทำการศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมทางจริยธรรมกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์กรภาครัฐ พื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย พบว่า ปัจจัยพฤติกรรมทางจริยธรรมของผู้บริหารสามารถจัดกลุ่มตัวแปรได้เป็น 5 องค์ประกอบ ตามลำดับ คือ การมีหลักธรรมและจิตสำนึกที่ดีงาม การไม่บิดเบือนข้อมูล และไม่ใช้ตำแหน่งหาผลประโยชน์ การแสดงความรับผิดชอบเมื่อบริหารงานผิดพลาด การพบปะและช่วยเหลือประชาชนสม่ำเสมอ และการวางตัวให้เหมาะสม ส่วนปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง</p> <p>สุคนธ์ทิพย์ มงคลเจริญ (2555) ทำการศึกษาเรื่อง อิทธิพลของรูปแบบความคิดสร้างสรรค์ การรับรู้ความสามารถของตนเองและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมของพนักงานในงานธุรกิจสื่อไอทีแห่งหนึ่ง พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรม และรูปแบบความคิดสร้างสรรค์แบบนวัตกรรมการรับรู้ความสามารถของตนเอง และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถทำนายพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมของพนักงานในงานธุรกิจสื่อไอทีแห่งหนึ่งได้ร้อยละ 38.7</p> <p>อารีรัตน์ สีขาว (2555) ทำการศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและคุณภาพชีวิตการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน บริษัท ธนาคารกสิกรไทย (มหาชน) ศูนย์ธุรกิจลูกค้าผู้ประกอบการ พบว่า</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) มีการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยรวมอยู่ในระดับมาก 2) คุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 2 (ต่อ)

ประเด็นที่ศึกษา	ความสัมพันธ์ของงานวิจัย
	<p>3) ความผูกพันต่อองค์กร โดยรวมอยู่ในระดับมาก</p> <p>เริงพล จันท์กรลัด (2555) ทำการศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารงานแบบสมดุลกรณีศึกษา การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 1 ภาคใต้ พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล การมีมุมมองด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน ด้านการเรียนรู้และพัฒนาพัฒนาภูมิ กอบกิตติศักดิ์ (2556) ทำการศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารองค์กรของ ดร.อาจอง ชุมสาย ณ พบว่า ดร.อาจอง ชุมสาย ณ อยุธยา มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีพฤติกรรม 4 ด้าน อย่างชัดเจน คือ 1) พฤติกรรมด้านการมีอิทธิพลในเชิงอุดมการณ์ 2) พฤติกรรมด้านการสร้างแรงบันดาลใจ 3) พฤติกรรมด้านการกระตุ้นสติปัญญา และ 4) พฤติกรรมด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล</p> <p>คุณทรัพย์ สาโต (2556) ทำการศึกษาเรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำของหัวหน้างานระดับต้น บริษัทจีพีวี เอเชีย (ประเทศไทย) จำกัด พบว่า ภาวะผู้นำแบบชี้แนะ แบบสนับสนุน แบบมีส่วนร่วม และด้านภาวะผู้นำแบบมุ่งสำเร็จไม่ต่างกัน</p> <p>กรศิวัช คงชนาสินธร (2556) ทำการศึกษาเรื่อง รูปแบบภาวะผู้นำในการสร้างสุขภาวะองค์กรภาคเอกชนในประเทศไทย พบว่า ภาวะผู้นำการสร้างสุขภาวะองค์กรภาคเอกชน มี 5 ด้าน คือ 1) ด้านความรู้ ความสามารถ และสติปัญญา 2) ด้านความฉลาดทางอารมณ์ 3) ด้านสัมพันธภาพระหว่างบุคคล 4) ด้านบุคลิกภาพและสถานะทางสังคม 5) ด้านภาวะผู้นำและการบริหารจัดการ</p>

ตารางที่ 2 (ต่อ)

ประเด็นที่ศึกษา	ความสัมพันธ์ของงานวิจัย
	<p>ทิพวัลย์ ชอบพานิช (2556) ทำการศึกษาเรื่อง การรับรู้ภาวะผู้นำสตรีในธนาคารพาณิชย์ พบว่า 1) การแสดงพฤติกรรมในการบริหารจัดการ ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์กร การนำ และการควบคุมอยู่ในระดับมาก</p>
	<p>อรวรรค์ จันทร์เกษม (2556) ทำการศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหาร ตามความคิดเห็นของพนักงานและพฤติกรรมมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการทำงานของพนักงานในอุตสาหกรรมการผลิต พบว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมโดยรวมอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านความรู้ความสามารถ ด้านบุคลิกภาพ ด้านทางสังคม และด้านบทบาทหน้าที่</p>
	<p>ประนอม สุขสวัสดิ์ (2556) ทำการศึกษาเรื่อง การพัฒนารูปแบบสมรรถนะด้านการติดต่อสื่อสารของผู้นำในองค์กรของธุรกิจรับเหมาบริการขนาดกลางและขนาดย่อม พบว่า 1) สภาพและปัญหาด้านการติดต่อสื่อสารของผู้นำในองค์กรของธุรกิจรับเหมาบริการขนาดกลางและขนาดย่อมที่มีสภาพและปัญหาหนัก คือ กระบวนการสื่อสาร รูปแบบการสื่อสารภายในองค์กร ระดับการติดต่อสื่อสารที่มีปัญหาหนักที่สุด คือ ความสามารถด้านการติดต่อสื่อสาร 2) องค์ประกอบสมรรถนะด้านการติดต่อสื่อสารของผู้นำในองค์กรของธุรกิจรับเหมาบริการขนาดกลางและขนาดย่อม มี 3 ด้าน คือ ความสามารถหลัก ความสามารถด้านการจัดการ และความสามารถ ด้านการสื่อสารองค์กร</p>
	<p>InfoLi (2012) ศึกษาเรื่อง Leadership, supervisor-focused justice, and follower values: A comparison of three leadership approaches in China พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีผลในเชิงบวกต่อผลการดำเนินงาน โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง</p>

ตารางที่ 2 (ต่อ)

ประเด็นที่ศึกษา	ความสัมพันธ์ของงานวิจัย
	<p>เป็นสิ่งที่มียุทธพลมากที่สุด และในมิติของการรับรู้ของผู้บังคับบัญชาที่มุ่งเน้นความยุติธรรมจะเป็นผู้นำที่มีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาที่มุ่งเน้นในความยุติธรรม</p> <p>Russell (2013) ศึกษาเรื่อง “The relationship between leader fit and transformational leadership” พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงก็ยังเกี่ยวข้องกับผู้นำที่มีประสิทธิภาพและสามารถทำการสื่อสารสร้างความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการตอบสนองความต้องการและคงความเป็นผู้บังคับบัญชาของผู้นำที่มีประสิทธิภาพอยู่ระดับปานกลาง</p> <p>Tiina and Maarit (2013) ศึกษาเรื่อง “Gender and personality in transformational leadership context: An examination of leader and subordinate perspectives” พบว่า ความแตกต่างในพฤติกรรมความเป็นผู้นำตามเพศในผู้หญิงที่แสดงอื่น ๆ อีกมากมายที่ช่วยให้พฤติกรรมและพฤติกรรมของคนที่ทำหายนามากขึ้น นอกจากนี้ทางเพศและบุคลิกภาพที่มีผลกระทบต่อพฤติกรรมความเป็นผู้นำ เมื่อมองจากทั้งผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา</p> <p>Simon, Chan and Mak (2014) ศึกษาเรื่อง “Transformational leadership, pride in being a follower of the leader and organizational commitment” พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวข้องในทางบวกกับความภาคภูมิใจในการมีความมุ่งมั่นในกฎเกณฑ์</p>
2. ด้านคุณสมบัติเพื่อเป็นผู้นำ	<p>ปรเมศวร์ ดิช โสภณ (2554) ทำการศึกษาเรื่อง คุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ กรณีศึกษา บริษัทเซรามิกส์ อาร์ อัส จำกัด พบว่า</p> <p>1) ระดับความคิดเห็นต่อคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์แตกต่างในด้านความยุติธรรม ซื่อสัตย์สุจริต ด้านความอดทน และความตื่นตัว ไม่ตื่นตูม 2) แนวทางการพัฒนาคุณลักษณะ</p>

ตารางที่ 2 (ต่อ)

ประเด็นที่ศึกษา	ความสัมพันธ์ของงานวิจัย
	<p>ผู้นำที่พึงประสงค์ควรจะเน้นด้านความริเริ่ม ด้านความยุติธรรม ซื่อสัตย์สุจริต ด้านความอดทน และด้านต้นตัว ไม่ตื่นตูม อรุษา สารวิถี (2554) ทำการศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำ ของผู้บริหารระดับกลางบริษัทสยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับกลางตามการรับรู้ ของพนักงานบริษัทสยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) อันดับแรก คือ การให้เกียรติผู้ใต้บังคับบัญชาตามความเหมาะสม ส่วนพฤติกรรมมุ่งความสำเร็จของงานตามเป้าหมายที่กำหนด พิศาล โพธิ์ทองแสงอรุณ (2555) ทำการศึกษาเรื่อง การพัฒนา รูปแบบภาวะผู้นำที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมของกลุ่มโรงงาน อุตสาหกรรมน้ำตาล พบว่า 1) ปัจจัยที่มีอิทธิพล คือ ความ รับผิดชอบต่อสังคม ประกอบด้วย ผู้บริโภคร การเคารพสิทธิ มนุษยชน และการปฏิบัติด้านแรงงาน กลยุทธ์ สิ่งแวดล้อม การกำกับดูแลองค์กร การร่วมพัฒนาชุมชนและสังคม จริยธรรม 2) มิติรูปแบบกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคม ประกอบด้วย กิจกรรมภายนอกโรงงานและกิจกรรมภายใน โรงงาน 3) มิติคุณลักษณะผู้นำ ประกอบด้วย คุณธรรมการ ปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ ทักษะการสื่อสาร บุคลิกภาพผู้นำ 4) มิติพฤติกรรมผู้นำ ประกอบด้วย ผู้นำมุ่งความสัมพันธ์ ผู้นำมุ่งงาน ผู้นำแบบจงใจ ผู้นำแบบประชาธิปไตย ผู้นำแบบเผด็จการ</p>
3. ด้านศักยภาพภาวะผู้นำ	<p>สุวรรณา วิไลวัลย์ (2554) ทำการศึกษาเรื่อง อิทธิพลของภาวะ ผู้นำเชิงสถานการณ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการดำเนินงานของ ทีมงานของหัวหน้าส่วนบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด พบว่า 1) ความฉลาดทางอารมณ์ของหัวหน้าส่วน มีอิทธิพลบวก ต่อภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ การบริหาร ความขัดแย้ง 2) ประสิทธิผลการดำเนินงานของทีมงานภาวะผู้นำ เชิงสถานการณ์ของหัวหน้าส่วนมีอิทธิพลทางบวกต่อการ</p>

ตารางที่ 2 (ต่อ)

ประเด็นที่ศึกษา	ความสัมพันธ์ของงานวิจัย
	<p>บริหารความขัดแย้ง 3) ประสิทธิภาพการดำเนินงานของทีมงาน และการบริหารความขัดแย้งของหัวหน้าส่วนงานมีอิทธิพลทางบวกต่อประสิทธิผลการดำเนินงานของทีมงาน</p> <p>จิตวดี เนียมสุวรรณ (2554) ทำการศึกษาเรื่อง รูปแบบภาวะผู้นำแรงจูงใจภายในที่มีอิทธิพลต่อความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานกรณีศึกษา ธนาคารกรุงไทย จำกัดมหาชน พบว่า ภาวะผู้นำไม่มีอำนาจในการพยากรณ์ระดับความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานธนาคารกรุงไทย แต่แรงจูงใจภายในมีอำนาจในการพยากรณ์ระดับความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานกรุงไทย</p> <p>Grover (2012) ศึกษาเรื่อง Can leaders influence a learning organization? An exploratory study of the relationship between leadership, Organizational learning capability and the mediating role of trust พบว่า 1) ความสำคัญของการเป็นผู้นำ ทั้งในรูปแบบที่แต่ละคนมีผลกระทบที่แตกต่างกันที่ 2) การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและความสามารถในการเรียนรู้ขององค์กร พบว่า ผู้บริหารไม่มีความเชื่อมั่นในการก้าวเป็นองค์กรการเรียนรู้ เพื่อการมีศักยภาพอย่างเต็มรูปแบบ</p> <p>Perlmutter (2012) ศึกษาเรื่อง Transformational leadership and the development of moral elevation and trust พบว่า การเป็นผู้นำและภาวะผู้นำเหล่านี้เน้นให้ความสำคัญกับความสามารถของพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลถึงระดับความไว้วางใจ</p> <p>Sylvie Vincent-Hoper, and Muser (2012) ศึกษาเรื่อง “Transformational leadership, work engagement, and occupational success” พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และความสำเร็จในการประกอบอาชีพส่วนตัว</p>

ตารางที่ 2 (ต่อ)

ประเด็นที่ศึกษา	ความสัมพันธ์ของงานวิจัย
<p>4. ด้านบทบาทหน้าที่ของผู้นำ</p>	<p>Lowrey (2013) ศึกษาเรื่อง A Mixed-Methods investigation of leadership development, Principal efficacy, and transformational leadership. พบว่า การพัฒนาความเป็นผู้นำ การสร้างการพัฒนาผู้นำที่มีความสามารถเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการรับรู้ความสามารถเป็นหลักเป็นองค์ประกอบที่ขาดไม่ได้ของการพัฒนาความเป็นผู้นำ</p> <p>Birasnav (2014) ศึกษาเรื่อง “Relationship between transformational leadership behaviors and manufacturing strategy” พบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในขณะที่ใช้กลยุทธ์การผลิตในบริษัทสามารถที่จะเปลี่ยนระบบการผลิตในระบบที่มีความยืดหยุ่น</p> <p>Eliane (2014) ศึกษาเรื่อง “The relationship between transformational leadership, task performance and job characteristics” พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการประเมินผลการดำเนินงานมีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับพฤติกรรมกรรับรู้ของผู้ตามลักษณะงาน</p> <p>Gennaro, George and Andrew (2014) ศึกษาเรื่อง “Transactional and transformational leadership: An examination of the leadership challenge model” พบว่า ผลการวิจัยแสดงให้เห็นความก้าวหน้าที่สำคัญของผู้นำ คือ การมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการแก้ปัญหาและกิจกรรมได้ทุกมุมมองการจัดการ</p> <p>นิธิพรรณ พิทักษ์ (2553) ทำการศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำ ความพึงพอใจในงานและความยึดมั่นผูกพันของพนักงานระดับบังคับบัญชาในกลุ่มบริษัทพลาสติกอุตสาหกรรมแห่งหนึ่ง พบว่า พนักงานระดับบังคับบัญชามีระดับภาวะผู้นำ ความพึงพอใจในงาน และมีความยึดมั่นผูกพันของพนักงานค่อนข้างสูง</p>

ตารางที่ 2 (ต่อ)

ประเด็นที่ศึกษา	ความสัมพันธ์ของงานวิจัย
	<p>ปริญดา ผดุงศักดิ์ (2553) ทำการศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำกับวัฒนธรรมองค์การ TMB WAY ของธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์กับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การ TMB WAY ของธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติอยู่ในระดับ 0.05</p>
	<p>รัตนรักษ์ ศรียาภัย (2553) ทำการศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำจิตวิญญูณองค์การกับผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) พบว่า หัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินมีภาวะผู้นำโดยรวมและแยกองค์ประกอบอยู่ในระดับค่อนข้างสูง จิตวิญญูณองค์การโดยรวม และแยกองค์ประกอบอยู่ในระดับค่อนข้างสูง และมีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง</p>
	<p>จุฑามาศ เล่าหิ์จระกุล (2554) ทำการศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การบรรยากาศองค์การกับประสิทธิผลองค์การ ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) พบว่า พนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาโดยรวม พฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การโดยรวมและประสิทธิผลองค์การ โดยรวมอยู่ในระดับสูงมาก และมีความคิดเห็นเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การโดยรวมอยู่ในระดับสูง</p>
	<p>ศิริชัย ศรีประทุมวงศ์ (2554) ทำการศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ องค์การแห่งการเรียนรู้ ความไว้วางใจในหัวหน้างาน และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ระดับปฏิบัติการในโรงงานอุตสาหกรรม อิเล็กทรอนิกส์ พบว่า ภาวะผู้นำที่สำคัญ คือ 1) การมีพฤติกรรม</p>

ตารางที่ 2 (ต่อ)

ประเด็นที่ศึกษา	ความสัมพันธ์ของงานวิจัย
	<p>การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร 2) การมีระดับความไว้วางใจในหัวหน้างานโดยรวมอยู่ในระดับสูง และ 3) ผลการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับสูง</p> <p>ชนพร บวรธรรมจักร (2554) ทำการศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนกับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ภาคบริการ พบว่าพนักงานในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ภาคบริการ 3 ธุรกิจ มีความคิดเห็นระดับภาวะผู้นำ การปรับเปลี่ยน โดยรวมอยู่ในระดับต่ำ, ต่ำ และสูง ตามลำดับ คือ อสังหาริมทรัพย์ การให้เช่า กิจกรรมทางธุรกิจ โรงแรม ภัตตาคาร และการก่อสร้าง กล่าวคือ เป็นกลุ่มที่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงต่ำ</p> <p>รสสุคนธ์ วีระเสถียร (2554) ทำการศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความสามารถของตนเองภาวะผู้นำความเหนียวแน่นภายในกลุ่มกับผลการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชา บริษัท เอ็นเอ็นบี-มินิแบ ไทย จำกัด พบว่า ระดับการรับรู้ความสามารถของตนเอง ภาวะผู้นำที่เหนียวแน่นภายในกลุ่ม และผลการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาอยู่ในระดับสูง</p> <p>ภคพร ภูไพบูลย์ (2554) ทำการศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบปฏิรูป การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรและความพึงพอใจในงานในกลุ่มงานสนับสนุนและบริการของหน่วยงานรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่ง พบว่า 1) ผู้บริหารที่มีปัจจัยส่วนบุคคลต่างกัน มีการรับรู้ความสำเร็จในอาชีพไม่แตกต่างกัน 2) ผู้บริหารในสายอาชีพวิศวกรรมที่มีรูปแบบการคิดเชิงนวัตกรรมต่างกันมีภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง ไม่แตกต่างกัน 3) ผู้บริหารในสายอาชีพวิศวกรรมที่มีรูปแบบการคิดเชิงนวัตกรรมต่างกัน มีการรับรู้ความสำเร็จในอาชีพ ไม่ต่างกัน</p>

ตารางที่ 2 (ต่อ)

ประเด็นที่ศึกษา	ความสัมพันธ์ของงานวิจัย
	ศิวดา กล่อมสุข (2556) ทำการศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำแบบสนับสนุนกับความผูกพัน ต่อดองค์รของพนักงาน บริษัท อุตสาหกรรมการบิน จำกัด พบว่า ระดับปัจจัยของพฤติกรรมผู้นำแบบสนับสนุน และความผูกพันต่อดองค์รอยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 3 สรุปความสัมพันธ์ระหว่างประเด็นศึกษากับงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เอกสาร งานวิจัย แนวคิด	ด้านองค์ประกอบ	ด้านคุณสมบัติ	ด้านศักยภาพ	ด้านบทบาท
	ภาวะผู้นำ	เพื่อเป็นผู้นำ	ภาวะผู้นำ	หน้าที่ของผู้นำ
รุ่งนภา พิตรปรีชา	✓			
รัตนาดี นนท์ปฎิมากุล	✓			
คงพัฒน์ แจ่มสุวรรณ	✓			
กัลยกรณ์ ดารากร ณ อยุธยา	✓			
ธัญวรัศมี เพ็ญวณิช	✓			
สุภชัย โปธิโต	✓			
วัชรพล คงมนต์	✓			
สุคนธ์ทิพย์ มงคลเจริญ	✓			
อารีรัตน์ สีขาว	✓			
เริงพล จันทร์กลัด	✓			
พัฒน์ภูมิ กอบกิตต์กีสานดี	✓			
คุณทรัพย์ साโต	✓			
กรศิวิชัย คงธนาสินธร	✓			
ทิพวัลย์ ชอบพานิช	✓			
อรรวรงค์ จันทร์เกษม	✓			
ประนอม สุขสวัสดิ์	✓			
วาธินี สมานันต์กุล	✓			
InfoLi	✓			
Russell	✓			

ตารางที่ 3 (ต่อ)

เอกสาร งานวิจัย แนวคิด	ด้านองค์ประกอบ ภาวะผู้นำ	ด้านคุณสมบัติ เพื่อเป็นผู้นำ	ด้านศักยภาพ ภาวะผู้นำ	ด้านบทบาท หน้าที่ของผู้นำ
Tiina and Maarit	✓			
Simon, Chan and Mak	✓			
ปรเมศวร์ ดิชโสภณ		✓		
อรอุษา สารวิถี		✓		
พิศาล โพธิ์ทองแสงอรุณ		✓		
สุภาพร ชุมวรฐายี		✓		
ธมลวรรณ มีเหมย		✓		
กมลรัตน์ เอี่ยมโคกสูง		✓		
มนันยา สว่างวรรณ		✓		
สุวรรณา วิไลวัลย์			✓	
ฐิตวดี เนียมสุวรรณ			✓	
Grover			✓	
Perlmutter			✓	
Sylvie and Janneck			✓	
Lowrey			✓	
Birasnav			✓	
Eliane			✓	
Gennaro, George and Andrew			✓	
Wang			✓	
พระมหาอุดร สุทธิญาโณ (เกตุทอง)			✓	
นิธิพรรณ พิทักษ์				✓
ปรีณดา ผดุงศักดิ์				✓
รัตนรักษ์ ศรีชาภัย				✓
จุฑามาศ เล่าหิระกุล				✓
ศิริชัย ศรีประทุมวงศ์				✓
ชนพร บวรธรรมจักร				✓
รสสุคนธ์ วีระเสถียร				✓
ภคพร ภูไพบูลย์				✓
วินิธา สานปา				✓

ตารางที่ 3 (ต่อ)

เอกสาร งานวิจัย แนวคิด	ด้านองค์ประกอบ ภาวะผู้นำ	ด้านคุณสมบัติ เพื่อเป็นผู้นำ	ด้านศักยภาพ ภาวะผู้นำ	ด้านบทบาท หน้าที่ของผู้นำ
กนกพร ตั่งมนัสไชยสกุล				✓
ศิวตา กล่อมสุข				✓
ญาณิگانต์ ไผ่เจริญ				✓
อัญมณี วัฒนรัตน์				✓

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อความเป็นเลิศในอุตสาหกรรมปิโตรเลียม: กรณีศึกษา ส่วนงานระยอง บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) เป็นการศึกษาแบบผสมผสาน (Mix method research) โดยการศึกษาทั้งระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) และระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) มีวัตถุประสงค์ในการวิจัยประการแรก คือ เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อความเป็นเลิศในอุตสาหกรรมปิโตรเลียมของผู้นำ ส่วนงานระยอง บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ประการที่สอง เพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบสำคัญ ในการสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อความเป็นเลิศในอุตสาหกรรมปิโตรเลียม ของส่วนงานระยอง บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) และผลลัพธ์ที่ต้องการ คือ เพื่อสร้างรูปแบบภาวะ ผู้นำ การเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อความเป็นเลิศในอุตสาหกรรมปิโตรเลียมของส่วนงานระยอง บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) โดยมีขั้นตอนในการวิจัยดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 วิธีวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research)

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากร คือ พนักงานประจำส่วนงานระยอง บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) จำนวน 553 คน (ฝ่ายทรัพยากรบุคคล, 2557)
2. กลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานประจำส่วนงานระยอง บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้ตารางสำเร็จรูปของ Krejcie and Morgan (1970) ได้จำนวน 227 คน เปิดตารางสำเร็จรูปของ Krejcie and Morgan (1970) โดยพิจารณาจากประชากร 553 คน จากตารางพบว่า จำนวนประชากร 550 คน พิจารณาเป็นจำนวนกลุ่มตัวอย่างได้ 226 คน และจากตารางพบว่า จำนวนประชากร 600 คน พิจารณาเป็นจำนวนกลุ่มตัวอย่างได้ 234 คน จะเห็นได้ว่า ประชากรพนักงานประจำส่วนงานระยอง บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) พิจารณาตารางนี้ โดยใช้วิธีเทียบบัญญัติไตรยางค์จะได้จำนวนประชากรแตกต่างกัน 50 คน พบว่า จำนวนกลุ่มตัวอย่าง ต่างกัน 8 คน ถ้าจำนวนประชากรแตกต่างกัน 3 คน พบว่า จำนวนกลุ่มตัวอย่างต่างกันเท่ากับ $(8 \times 3) / 50 = 0.48$ คน หรือคิดเป็น 1 คน ดังนั้น ประชากร 553 คน จึงคิดเป็นกลุ่มตัวอย่างได้ 227 คน (226 คน + 1 คน)
3. แผนการสุ่มตัวอย่าง ใช้เทคนิคการสุ่มตัวอย่างแบบเป็นไปตามโอกาสทางสถิติ (Probability sampling) โดยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเป็นระบบ (Systematic sampling) โดยใช้วิธีนี้

กับประชากรที่มีการจัดเรียงกันเป็นระบบอยู่แล้ว (วัลลภ ลำพาย, 2549, หน้า 86) เช่น บัญชีรายชื่อพนักงาน ส่วนงานระยอง บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) เรียงตามเลขรหัสประจำตัวพนักงาน จำนวน 553 คน

3.1 หาช่วงเว้น (interval) ระหว่างประชากรเพื่อนำมาสุ่ม ตามสูตร

ช่วง (interval) = $\frac{\text{ขนาดของประชากร (N)}}{\text{ขนาดของตัวอย่าง (n)}}$

$i = \frac{553}{227} = 2.43$ (ตัดเศษทศนิยมทิ้ง) = 2

ตามหลักการ ช่วงเว้นระหว่างประชากรแต่ละคน จะเป็นดังนี้ $m+i, m+2i, m+3i, \dots$

จะมีการเพิ่มช่วงห่างจากคนแรกไปตามลำดับ จนครบจำนวนตัวอย่างที่ต้องการ (227)

3.2 กำหนดตัวอย่างแรกจากโดยเรียงตามเลขรหัสประจำตัวพนักงานแรกสุดตามบัญชีรายชื่อพนักงาน ส่วนงานระยอง บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

3.3 การเรียงกลุ่มตัวอย่างจึงเป็น 1, 3, 5, 7, 9, ... จนครบ 227 ตัวอย่าง

ขอบเขตการวิจัย

1. ขอบเขตการวิจัยด้านพื้นที่

ส่วนงานระยอง บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

2. ขอบเขตการวิจัยด้านเนื้อหา

ขอบเขตการวิจัยด้านเนื้อหา คือ แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์การ เพื่อความเป็นเลิศในอุตสาหกรรมปิโตรเลียม ใน 4 ด้าน ประกอบด้วย 1) ด้านองค์ประกอบภาวะผู้นำ 2) ด้านคุณสมบัติเพื่อเป็นผู้นำ 3) ด้านศักยภาพภาวะผู้นำ และ 4) ด้านบทบาทหน้าที่ของผู้นำ

3. ขอบเขตการวิจัยด้านระยะเวลา

ศึกษาช่วงเวลาเดือนกันยายน พ.ศ. 2558 ถึงเดือนพฤศจิกายน พ.ศ. 2558

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยเรื่อง รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อความเป็นเลิศในอุตสาหกรรมปิโตรเลียม: กรณีศึกษา ส่วนงานระยอง บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ครั้งนี้ ผู้วิจัยกำหนดเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถาม (Questionnaire) มีรายละเอียดดังนี้

1. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยขั้นตอนที่ 1

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา คือ แบบสอบถาม แบ่งออก 3 ส่วน

ส่วนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล ประกอบด้วย อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน ระดับเงินเดือน และประสบการณ์ทำงาน

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อความเป็นเลิศในอุตสาหกรรมปิโตรเลียม แบ่งออกเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 องค์ประกอบภาวะผู้นำ

ตอนที่ 2 คุณสมบัติเพื่อเป็นผู้นำ

ตอนที่ 3 ศักยภาพภาวะผู้นำ

ตอนที่ 4 บทบาทหน้าที่ของผู้นำ

ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อความเป็นเลิศในอุตสาหกรรมปิโตรเลียม

1. ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล มีขั้นตอนดำเนินการดังต่อไปนี้

1.1 ศึกษาค้นคว้าจากรรณกรรม เอกสาร บทความ และผลงานวิจัยอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง นโยบายการบริหาร แนวคิดทฤษฎีเพื่อนำมาเป็นแนวทางในการสร้างเครื่องมือวิจัย

1.2 กำหนดโครงสร้างของเครื่องมือและขอบเขตเนื้อหาตามกรอบแนวคิดของการวิจัย

1.3 สร้างแบบสอบถามขึ้นต้นจากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง นำเสนอกรรมการที่ปรึกษาคุณวุฒิพิจารณาและตรวจสอบความถูกต้อง ความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) และความเหมาะสมของภาษาที่ใช้ (Wording) และให้มีความถูกต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย ความถูกต้องตามระเบียบวิธีวิจัย เมื่อกรรมการที่ปรึกษาคุณวุฒิได้เห็นตรวจสอบแบบสอบถามแล้ว ผู้วิจัยได้นำปรับปรุงและแก้ไขเพื่อให้เกิดความเข้าใจแก่ผู้ตอบแบบสอบถาม และสามารถใช้ศึกษาวิจัยได้ตรงกับวัตถุประสงค์ที่ศึกษา

1.4 ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ได้รับการปรับปรุงแก้ไขและผ่านความเห็นชอบของคณะกรรมการที่ปรึกษาคุณวุฒิไปให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาตรวจสอบความถูกต้อง แก้ไขเพื่อให้แบบสอบถามถูกต้องตามเนื้อหา และเพื่อความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย และนิยม โดยการหาค่าดัชนีสอดคล้อง (Item objective congruence index หรือ IOC)

โดยผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบสอบถามจำนวน 5 ท่าน ได้แก่ ร้อยตำรวจเอก ดร.วิเชียร ต้นศิริคงคล, ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วริษา ปานปรุง, ดร.วิสิทธิ์ พรหมบุตร, คุณอดุลย์ ประกอบสุข และคุณประทีป จิตรประทีภย์ โดยนำเอาคะแนนของผู้เชี่ยวชาญทั้ง 5 ท่านที่ได้มารวมกันแล้วหารด้วยจำนวนผู้เชี่ยวชาญ ในที่นี้ คือ หารด้วย 5 ซึ่ง ค่า IOC ในแต่ละข้อคำถามที่จะเอาไปใช้ได้นั้นต้องมีค่าคะแนนมากกว่าหรือเท่ากับ 0.5 ทั้งนี้ หากข้อคำถามมีค่า IOC ไม่ถึง 0.5 ผู้วิจัยต้องนำไปแก้ไขปรับปรุงใหม่ตามคำแนะนำ หรือข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ ค่าดัชนีความสอดคล้องมีดังนี้

- +1 เมื่อแน่ใจว่าข้อคำถามนั้นวัดได้ตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย
 0 เมื่อไม่แน่ใจว่าข้อคำถามนั้นวัดได้ตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย
 -1 เมื่อแน่ใจว่าข้อคำถามนั้นวัดได้ไม่ตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย

การหาค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ

1. ภายหลังจากการปรับแก้แบบสอบถามต้องนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นไปทดสอบความเชื่อมั่น โดยการนำแบบสอบถามไปทำการทดลองใช้ (Try out) จำนวน 30 ชุด กับกลุ่มตัวอย่างที่ไม่ใช่ประชากรกลุ่มตัวอย่างส่วนงานระยอง บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ของการวิจัยครั้งนี้ โดยผู้วิจัยทำการทดลองใช้กับบริษัท ไทยโอลิโอเคมี จำกัด

2. หาค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ (Reliability) ของแบบสอบถามที่ระดับค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient) เท่ากับหรือมากกว่า 0.70 ซึ่งสามารถนำแบบสอบถามไปใช้ในการศึกษาได้ โดยได้ผลลัพธ์มีค่าเท่ากับ 0.942

3. เกณฑ์การคำนวณค่าความเชื่อมั่นของแบบทดสอบ โดยวิธีของคูเดอริ ริชาร์ดสัน (Kuder Richardson formula) ด้วยค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient) มีการกำหนดเกณฑ์การแปลผล ค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ ดังนี้ (เกียรติสุดา ศรีสุข, 2552)

ตารางที่ 4 เกณฑ์การแปลผล ค่าความเชื่อมั่น (เกียรติสุดา ศรีสุข, 2552)

ค่าความเชื่อมั่น	การแปลผล ค่าความเชื่อมั่น
0.71-1.00	ความเชื่อมั่นสูง
0.41-0.70	ความเชื่อมั่นปานกลาง
0.21-0.40	ความเชื่อมั่นต่ำ
0.00-0.20	ความเชื่อมั่นต่ำมาก

4. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงสมบูรณ์แล้วไปเก็บข้อมูลและใช้โปรแกรมสำเร็จรูปในการประมวลผล

ตารางที่ 5 ผลการทดสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์การ เพื่อความเป็นเลิศในอุตสาหกรรมปิโตรเลียม: กรณีศึกษา ส่วนงานระยอง บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อความเป็นเลิศ ในอุตสาหกรรมปิโตรเลียม: กรณีศึกษา ส่วนงานระยอง บริษัท ปตท จำกัด(มหาชน)	จำนวนคำถาม	Cronbach's alpha (n = 30)
ด้านองค์ประกอบภาวะผู้นำ	10	0.941
ด้านคุณสมบัติเพื่อเป็นผู้นำ	10	0.943
ด้านศักยภาพภาวะผู้นำ	10	0.935
ด้านบทบาทหน้าที่ของผู้นำ	10	0.949
ภาพรวม	40	0.942

จากตารางที่ 5 ผลการทดสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อความเป็นเลิศในอุตสาหกรรมปิโตรเลียม: กรณีศึกษา ส่วนงานระยอง บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) จากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน ในภาพรวมเท่ากับ 0.942 มีค่าความเชื่อมั่นสูง

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลเรื่อง รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อความเป็นเลิศในอุตสาหกรรมปิโตรเลียม: กรณีศึกษา ส่วนงานระยอง บริษัท ปตท. จำกัด(มหาชน) ครั้งนี้ ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลทั้งข้อมูลปฐมภูมิ ข้อมูลทุติยภูมิ และมีขั้นตอนการดำเนินการศึกษาดังต่อไปนี้

1. ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary data) โดยการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณจากพนักงานของส่วนงานระยอง บริษัท ปตท จำกัด (มหาชน) โดยใช้แบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 227 คน
2. ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary data) โดยการรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อความเป็นเลิศในอุตสาหกรรมปิโตรเลียม ในเรื่ององค์ประกอบภาวะผู้นำ คุณสมบัติเพื่อเป็นผู้นำ ศักยภาพภาวะผู้นำ บทบาทหน้าที่ของผู้นำ นโยบายบริษัทและทฤษฎีแนวคิดการจัดการ จากตำรา บทความ และผลงานวิจัยอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง
3. ช่วงเวลาที่ใช้ในการศึกษาเดือนกันยายน พ.ศ. 2558 ถึงเดือนพฤศจิกายน พ.ศ. 2558 ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยแบบสอบถามกับกลุ่มพนักงานของส่วนงานระยอง บริษัท ปตท.

จำกัด (มหาชน) โดยอธิบายความหมายและวัตถุประสงค์ของการแจกแบบสอบถาม และนัดหมาย
เก็บรวบรวมคืน และนำมาประมวลผลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป

การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้

การวิเคราะห์ข้อมูล ทำการประมวลผลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์ ใช้สถิติ ประกอบด้วย
ค่าความถี่ (f) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ดังนี้

1. สถิติพรรณนา (Description statistic)

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลครั้งนี้ คือ ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage)
ค่าเฉลี่ย (Mean: \bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation: SD)

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม ใช้วิธีการวิเคราะห์ด้วยสถิติเชิงพรรณนา
(Descriptive statistics) ได้แก่ ค่าความถี่ (f) ค่าร้อยละ (Percentage) แล้วนำเสนอข้อมูลในรูปแบบ
ตารางประกอบคำอธิบาย

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อความเป็นเลิศในอุตสาหกรรม
ปิโตรเลียม: กรณีศึกษา ส่วนงานระยอง บริษัท ปตท จำกัด (มหาชน) ใช้วิธีการวิเคราะห์ด้วยสถิติ
เชิงพรรณนา (Descriptive statistics) ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard
deviation: SD) แล้วนำเสนอข้อมูลในรูปแบบตารางประกอบคำอธิบาย

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อความเป็น
เลิศในอุตสาหกรรมปิโตรเลียม ใช้การบรรยายสรุปข้อมูลเชิงพรรณนา

2. เกณฑ์ระดับคะแนนแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ โดยวิธีการ
ของลิเคิร์ท (Likert) (บุญชม ศรีสะอาด และบุญส่ง นิลแก้ว, 2535, หน้า 45) โดยมีเกณฑ์การประเมิน
ดังนี้

ตารางที่ 6 เกณฑ์ระดับคะแนนความคิดเห็น (บุญชม ศรีสะอาด และบุญส่ง นิลแก้ว, 2535, หน้า 45)

เกณฑ์ระดับคะแนน	ระดับความคิดเห็น
5	มากที่สุด
4	มาก
3	ปานกลาง
2	น้อย
1	น้อยที่สุด

การแปลความหมายค่าเฉลี่ยของคะแนนระดับความคิดเห็น ดังนี้

ตารางที่ 7 เกณฑ์การแปลความหมายค่าเฉลี่ย (บุญชม ศรีสะอาด และบุญส่ง นิลแก้ว, 2535, หน้า 45)

ระดับค่าเฉลี่ย	ระดับความคิดเห็น
4.21-5.00	มากที่สุด
3.41-4.20	มาก
2.61-3.40	ปานกลาง
1.81-2.60	น้อย
1.00-1.80	น้อยที่สุด

ขั้นตอนที่ 2 วิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research)

ขั้นตอนที่ 2 ผู้วิจัยกำหนดวิธีการสังเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 2 กระบวนการ ประกอบด้วย กระบวนการที่ 1 วิธีการสังเคราะห์ข้อมูลสภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อความเป็นเลิศ ในอุตสาหกรรมปิโตรเลียมที่ได้จากขั้นตอนที่ 1 มาสร้างร่างรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์การ เพื่อความเป็นเลิศในอุตสาหกรรมปิโตรเลียม และกระบวนการที่ 2 นำร่างรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อความเป็นเลิศในอุตสาหกรรมปิโตรเลียมที่ได้จากการสังเคราะห์จากผู้ให้ข้อมูลด้วยการทำประชุมกลุ่มมานำเสนอให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน คือ รองศาสตราจารย์ นาวาเอกอนุรักษ์ โชติคิลก, ผู้ช่วยศาสตราจารย์ปัญจพร ทองเล็ก, ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วริยา ปานปรุ่ง, คุณอดุลย์ ประกอบสุข และคุณสุมิตร ทรัพย์ศาสตร์ เพื่อ 1) ทำการตรวจสอบร่างรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์การ 2) กำหนดเกณฑ์ การประเมินตัวชี้วัด และ 3) ทำการรับรองร่างรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์การที่ผู้วิจัยค้นพบ

กระบวนการที่ 1 การสังเคราะห์ข้อมูลสภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์การ เพื่อความเป็นเลิศในอุตสาหกรรมปิโตรเลียม มีขอบเขต ดังนี้

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

1. ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คือ พนักงานประจำส่วนงานระยอง บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) จำนวน 12 คน

2. เกณฑ์การคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

2.1 เป็นพนักงานประจำส่วนงานระของ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ดำรงตำแหน่ง หัวหน้างานขึ้นไป จำนวน 6 คน ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ได้รับความอนุเคราะห์จาก

2.1.1 นายอดุลย์ ประกอบสุข ผู้จัดการฝ่ายบริหารจัดการ โรงแยกก๊าซและกิจการ เพื่อชุมชน โรงแยกก๊าซธรรมชาติระของ บริษัท. ปตท จำกัด (มหาชน)

2.1.2 นายประทีป จิตรประทีภย์ ผู้จัดการส่วนคุณภาพ ความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อม โรงแยกก๊าซโรงแยกก๊าซธรรมชาติระของ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

2.1.3 นายสุมิตร ทรัพย์ศาสตร์ ผู้จัดการแผนกจัดหาพัสดุ โรงแยกก๊าซธรรมชาติ ระของ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

2.1.4 นายชาติรี วัชรปรารมย์ ผู้จัดการส่วนปฏิบัติการคลังผลิตภัณฑ์และระบบ สาธารณูปโภค โรงแยกก๊าซธรรมชาติระของ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

2.1.5 นางศิริวัฒนา คุ่มวงศ์ดี ผู้จัดการส่วนบริหารทั่วไป โรงแยกก๊าซธรรมชาติ ระของ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

2.1.6 นายสุขสันต์ พิณทอง ผู้จัดการส่วนปฏิบัติการผลิตระบบท่อส่งก๊าซธรรมชาติ โรงแยกก๊าซธรรมชาติระของ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

2.2 เป็นพนักงานประจำส่วนงานระของ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ดำรงตำแหน่งงาน ระดับผู้ปฏิบัติงาน จำนวน 6 คน ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ได้รับความอนุเคราะห์จาก

2.2.1 น.ส.ชนิษฐดา ล่องเพ็ง พนักงานบริหารงานทั่วไป ส่วนบริหารทั่วไป โรงแยกก๊าซธรรมชาติระของ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

2.2.2 นายภากร คุณพิโน พนักงานบริหารความปลอดภัยและอาชีวอนามัย โรงแยกก๊าซธรรมชาติระของ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

2.2.3 นายวรัณ ชื่นมีเชาว์ พนักงานวิเคราะห์และวางแผน ส่วนบริหารกลยุทธ์ และแผนการผลิต โรงแยกก๊าซธรรมชาติระของ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

2.2.4 นายภานุพงศ์ ตาเดอิน พนักงานบริหารความมั่นคงปลอดภัย โรงแยกก๊าซ ธรรมชาติระของ บริษัท ปตท. จำกัด(มหาชน)

2.2.5 น.ส.เบญจพร พุ่มลำเจียก วิศวกรส่วนบริหารการซ่อมใหญ่โรงงาน โรงแยกก๊าซธรรมชาติระของ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

2.2.6 นายสุรพศ เพ็ชรศรี วิศวกรส่วนวิศวกรรมเทคนิค โรงแยกก๊าซธรรมชาติ ระของ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

2.3 มีระดับการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือสูงกว่า

2.4 ปฏิบัติงานในส่วนงานระของ ไม่น้อยกว่า 5 ปี

3. ขอบเขตการวิจัยด้านพื้นที่ ส่วนงานระยอง บริษัท. ปตท จำกัด (มหาชน)

4. ขอบเขตการวิจัยด้านเนื้อหา คือ ประเด็นข้อคำถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อความเป็นเลิศในอุตสาหกรรมปิโตรเลียม ใน 4 ด้าน ประกอบด้วย 1) ด้านองค์ประกอบภาวะผู้นำ 2) ด้านคุณสมบัติเพื่อเป็นผู้นำ 3) ด้านศักยภาพภาวะผู้นำ และ 4) ด้านบทบาทหน้าที่ของผู้นำ

5. ขอบเขตการวิจัยด้านระยะเวลา ศึกษาช่วงเวลาเดือนพฤศจิกายน พ.ศ. 2558

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยเรื่อง รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อความเป็นเลิศในอุตสาหกรรมปิโตรเลียม: กรณีศึกษา ส่วนงานระยอง บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ในขั้นตอนที่ 2 กระบวนการที่ 1 ครั้งนี้ ผู้วิจัยกำหนดเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ ประเด็นข้อคำถาม มีรายละเอียด ดังนี้ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ขั้นตอนที่ 2 กระบวนการที่ 1

1. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ ประเด็นข้อคำถามที่ได้จากการสังเคราะห์สภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อความเป็นเลิศในอุตสาหกรรมปิโตรเลียม จากขั้นตอนที่ 1 โดยแบ่งออก 4 ประเด็น

ประเด็นที่ 1 ข้อคำถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อความเป็นเลิศในอุตสาหกรรมปิโตรเลียม ด้านองค์ประกอบภาวะผู้นำ

ประเด็นที่ 2 ข้อคำถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อความเป็นเลิศในอุตสาหกรรมปิโตรเลียม ด้านคุณสมบัติเพื่อเป็นผู้นำ

ประเด็นที่ 3 ข้อคำถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อความเป็นเลิศในอุตสาหกรรมปิโตรเลียม ด้านศักยภาพภาวะผู้นำ

ประเด็นที่ 4 ข้อคำถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อความเป็นเลิศในอุตสาหกรรมปิโตรเลียม ด้านบทบาทหน้าที่ของผู้นำ

2. ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล มีขั้นตอนดำเนินการดังต่อไปนี้

2.1 นำผลสรุปข้อมูลสภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อความเป็นเลิศในอุตสาหกรรมปิโตรเลียมจากขั้นตอนที่ 1 มากำหนดเป็นหัวข้อหลักและประเด็นย่อยในการตั้งข้อคำถามของเครื่องมือวิจัย

2.2 นำผลสรุปนโยบายการบริหารงานเพื่อความเป็นเลิศในอุตสาหกรรมปิโตรเลียม มากำหนดเป็นขอบเขตเนื้อหา

2.3 นำผลสรุปทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารเกี่ยวกับหลักการประชุมกลุ่ม การวิเคราะห์ SWOT การสร้างกลยุทธ์การจัดการมากำหนดเป็นเนื้อหา สนับสนุนแนวทางสร้างร่าง รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อความเป็นเลิศในอุตสาหกรรมปิโตรเลียม

2.4 สร้างแบบประเด็นข้อคำถามนำเสนอคณะกรรมการที่ปรึกษาคุณวุฒิพิเศษ ตรวจสอบความถูกต้อง ความเหมาะสม และปรับปรุงเครื่องมือตามคำแนะนำ

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลเรื่อง รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อความเป็นเลิศ ในอุตสาหกรรมปิโตรเลียม: กรณีศึกษา ส่วนงานระยอง บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ครั้งนี้ ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลด้วยวิธีการประชุมกลุ่มย่อย (Focus group) โดยแบ่งการประชุมกลุ่ม ออกเป็น 2 ครั้ง ดังต่อไปนี้

การประชุมกลุ่มครั้งที่ 1

1. ทำหนังสือเรียนเชิญกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่มีคุณสมบัติตรงตามข้อกำหนดการวิจัย ครั้งนี้

2. เปิดทำการประชุมกลุ่มตามวันเวลาที่กำหนด

3. จัดเตรียมการดำเนินการประชุมกลุ่ม ดังนี้

3.1 วางแผนการดำเนินการประชุมกลุ่ม โดยกำหนดหัวหน้าทีมประชุมกลุ่ม คือ ผู้วิจัย จำนวน 1 คน กำหนดผู้ช่วยเพื่อทำการจดบันทึกข้อมูลบนกระดาน เพื่อสรุปข้อมูล จำนวน 1 คน และกำหนดตัวผู้ทำหน้าที่จดบันทึกการประชุม จำนวน 1 คน

3.2 จัดเตรียมสถานที่ เครื่องเขียน เครื่องคอมพิวเตอร์ โปรเจ็คเตอร์ และกระดาษเปล่า เพื่อการเสนอแนะข้อมูลจากกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

4. ผู้วิจัยทำการนำเสนอข้อมูลสรุปสภาพความเป็นจริงที่ได้รับต่อที่ประชุมแล้วตั้งข้อคำถามตามประเด็นคำถามที่กำหนดไว้ต่อกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เพื่อทำการเสนอแนะ อภิปราย สังเคราะห์ สรุปร่างรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อความเป็นเลิศในอุตสาหกรรมปิโตรเลียม ร่วมกัน

สิ่งที่ได้รับจากการประชุมกลุ่ม ครั้งที่ 1 คือ

1. ร่างรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อความเป็นเลิศในอุตสาหกรรมปิโตรเลียม

2. ตัวชี้วัดความสำเร็จของแต่ละประเด็นหลักของร่างรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อความเป็นเลิศในอุตสาหกรรมปิโตรเลียม

3. ระดับเกณฑ์ตัวชี้วัดความสำเร็จของแต่ละประเด็นหลักของร่างรูปแบบภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อความเป็นเลิศในอุตสาหกรรมปิโตรเลียม

ผู้วิจัยต้องควบคุมสถานการณ์ในห้องประชุมให้การโต้ตอบเป็นไปอย่างเป็นมิตร จัดเตรียมช่วงเวลาพักและอาหารว่าง เพื่อควบคุมบรรยากาศการประชุม เมื่อได้ข้อมูลดิบ คือ สภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อความเป็นเลิศในอุตสาหกรรมปิโตรเลียม ใน 4 ประเด็น พร้อมข้อเสนอแนะจากกลุ่มผู้ให้ข้อมูลแล้ว ผู้วิจัยนำข้อมูลดิบทั้งหมดมาทำการจัดกลุ่มลงในตาราง SWOT เพื่อสร้างรูปแบบต้นแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อความเป็นเลิศในอุตสาหกรรมปิโตรเลียม และนำเสนอในการประชุมกลุ่มครั้งที่ 2

การประชุมกลุ่มครั้งที่ 2

1. ทำหนังสือเรียนเชิญกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่มีคุณสมบัติตรงตามข้อกำหนดการวิจัย ครั้งนี้

2. เปิดทำการประชุมกลุ่มตามวัน เวลาที่กำหนด

3. จัดเตรียมการดำเนินการประชุมกลุ่ม ดังนี้

3.1 วางแผนการดำเนินการประชุมกลุ่ม โดยกำหนดหัวหน้าทีมประชุมกลุ่ม คือ ผู้วิจัย จำนวน 1 คน กำหนดผู้ช่วยเพื่อทำการจดบันทึกข้อมูลบนกระดาน เพื่อสรุปข้อมูล จำนวน 1 คน และกำหนดตัวผู้ทำหน้าที่จดบันทึกการประชุม จำนวน 1 คน

3.2 จัดเตรียมสถานที่ เครื่องเขียน เครื่องคอมพิวเตอร์ โปรเจ็คเตอร์ และกระดาษเปล่า เพื่อการเสนอแนะข้อมูลจากกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

4. ผู้วิจัยทำการนำเสนอรูปแบบต้นแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อความเป็นเลิศในอุตสาหกรรมปิโตรเลียม ที่ค้นพบจากการประชุมครั้งที่ 1 และสังเคราะห์ข้อมูลด้วยขั้นตอนการวิเคราะห์ SWOT เพื่อทำการยอมรับร่างรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อความเป็นเลิศในอุตสาหกรรมปิโตรเลียม และวิพากษ์ตัวชี้วัดความสำเร็จและเกณฑ์ตัวชี้วัดความสำเร็จของแต่ละประเด็นหลักของร่างรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อความเป็นเลิศในอุตสาหกรรมปิโตรเลียมร่วมกัน

สิ่งที่ได้รับจากการประชุมกลุ่มครั้งที่ 2 คือ

1. ทำการยอมรับร่างรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อความเป็นเลิศในอุตสาหกรรมปิโตรเลียมและวิพากษ์ร่วมกันของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

2. ยอมรับตัวชี้วัดความสำเร็จของแต่ละประเด็นหลักของร่างรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อความเป็นเลิศในอุตสาหกรรมปิโตรเลียม

3. ขอมรับระดับเกณฑ์ตัวชี้วัดความสำเร็จของแต่ละประเด็นหลักของร่างรูปแบบภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อความเป็นเลิศในอุตสาหกรรมปิโตรเลียม

ทำการปิดการประชุมกลุ่ม และกล่าวขอบคุณผู้ให้ข้อมูลสำคัญทุกท่านพร้อมมอบของที่ระลึก

การวิเคราะห์ข้อมูลกระบวนการที่ 1

ผู้วิจัยได้นำข้อมูลจากการทำประชุมกลุ่มย่อย (Focus group) มาจัดระบบของข้อมูล ดังนี้

1. ทำการจำแนกข้อมูล โอกาส ข้อจำกัด จุดเด่น จุดด้อย แสดงผลความคิดเห็นด้วยคำร้อยละ ดังนี้

ประเด็นที่ 1 ด้านองค์ประกอบภาวะผู้นำ ทำการจำแนกข้อมูล โอกาส ข้อจำกัด จุดเด่น จุดด้อย แสดงผลความคิดเห็นด้วยคำร้อยละ

ประเด็นที่ 2 ด้านคุณสมบัติเพื่อเป็นผู้นำ ทำการจำแนกข้อมูล โอกาส ข้อจำกัด จุดเด่น จุดด้อย แสดงผลความคิดเห็นด้วยคำร้อยละ

ประเด็นที่ 3 ด้านศักยภาพภาวะผู้นำ ทำการจำแนกข้อมูล โอกาส ข้อจำกัด จุดเด่น จุดด้อย แสดงผลความคิดเห็นด้วยคำร้อยละ

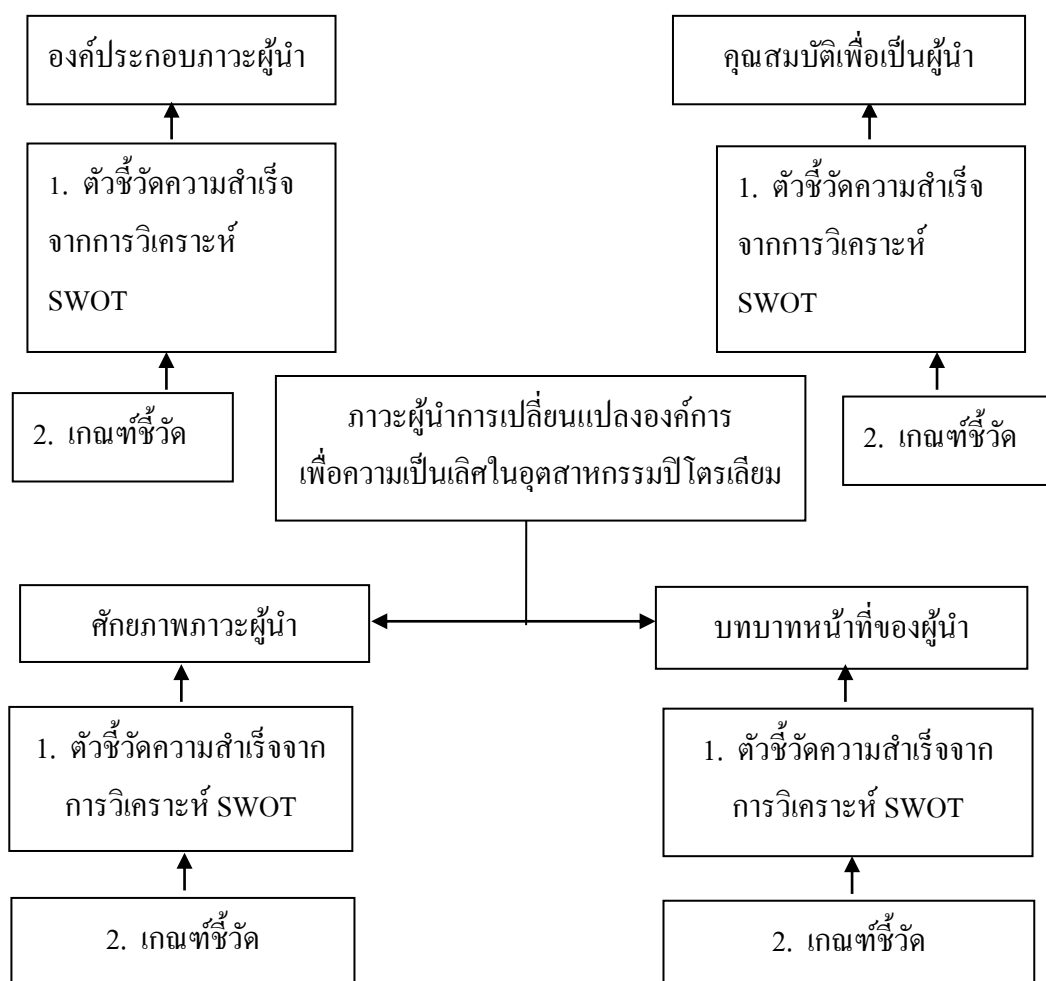
ประเด็นที่ 4 ด้านบทบาทหน้าที่ของผู้นำ ทำการจำแนกข้อมูล โอกาส ข้อจำกัด จุดเด่น จุดด้อย แสดงผลความคิดเห็นด้วยคำร้อยละ

2. สร้างร่างรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อความเป็นเลิศในอุตสาหกรรมปิโตรเลียม จากการจำแนกข้อมูล โอกาส ข้อจำกัด จุดเด่น จุดด้อยจากข้อมูลทั้ง 4 ประเด็น

3. นำประเด็นที่ค้นพบจากขั้นตอนที่ 1 การเก็บข้อมูลเชิงปริมาณมาสร้างเป็นโครงร่างรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อความเป็นเลิศในอุตสาหกรรมปิโตรเลียม

4. ร่วมกำหนดตัวชี้วัดและยอมรับค่าเกณฑ์การประเมินตัวชี้วัดร่วมกันในที่ประชุมกลุ่ม

5. นำผลสรุปจากการวิเคราะห์ SWOT และเกณฑ์ตัวชี้วัด สร้างเป็นร่างรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อความเป็นเลิศในอุตสาหกรรมปิโตรเลียม ดังนี้



ภาพที่ 4 รำรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อความเป็นเลิศในอุตสาหกรรมปิโตรเลียม

กระบวนการที่ 2 นำรำรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อความเป็นเลิศในอุตสาหกรรมปิโตรเลียมให้ผู้เชี่ยวชาญทำการตรวจสอบเพื่อ 1) ทำการตรวจสอบรำรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์การ 2) กำหนดเกณฑ์การประเมินตัวชี้วัด และ 3) ทำการรับรองรำรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์การที่ผู้วิจัยค้นพบ

กระบวนการที่ 2 ครั้งนี้ ผู้วิจัยกำหนดเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ รำรูปแบบต้นแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อความเป็นเลิศในอุตสาหกรรมปิโตรเลียมที่ได้จากการสังเคราะห์จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญด้วยการทำประชุมกลุ่ม จากกระบวนการที่ 1 มานำเสนอให้ผู้เชี่ยวชาญ เพื่อทำการยอมรับรูปแบบดังกล่าว มีขอบเขต ดังนี้

กลุ่มผู้เชี่ยวชาญ

1. ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน คือ พนักงานประจำส่วนงานระยอง บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) จำนวน 2 คน ระดับผู้บริหารขั้นต้นขึ้นไป และนักวิชาการหรืออาจารย์มหาวิทยาลัยที่ทรงคุณวุฒิในเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอีกจำนวน 3 ท่าน ในการวิจัยครั้งนี้ได้รับความอนุเคราะห์จาก รองศาสตราจารย์นาวาเอกอนุรักษ์ โชติดิติก, ผู้ช่วยศาสตราจารย์ปัญญาพร ทองเล็ก, ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วริยา ปานปรุง, คุณอดุลย์ ประกอบสุข และคุณสุมิตร ทรัพย์ศาสตร์ ที่มาเป็นผู้เชี่ยวชาญครั้งนี้

2. คุณสมบัติของผู้เชี่ยวชาญ

2.1 เป็นพนักงานประจำส่วนงานระยอง บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ดำรงตำแหน่งงานระดับผู้บริหารขั้นต้นขึ้นไป หรือนักวิชาการหรืออาจารย์มหาวิทยาลัยที่ทรงคุณวุฒิในเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

2.2 มีระดับการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือสูงกว่า

2.3 ในกรณีที่ เป็นพนักงานประจำส่วนงานระยอง บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

จะต้องปฏิบัติงานในส่วนงานระยอง ไม่น้อยกว่า 5 ปี

3. ด้านพื้นที่ ประจำส่วนงานระยอง บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) (ในกรณีที่ เป็นพนักงาน)

4. ด้านเนื้อหา คือ 1) ร่างรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อความเป็นเลิศในอุตสาหกรรมปิโตรเลียม 2) ตัวชี้วัดความสำเร็จของแต่ละประเด็นหลักของร่างรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อความเป็นเลิศในอุตสาหกรรมปิโตรเลียม และ 3) ระดับเกณฑ์ตัวชี้วัดความสำเร็จของแต่ละประเด็นหลักของร่างรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อความเป็นเลิศในอุตสาหกรรมปิโตรเลียม

5. ด้านระยะเวลา ศึกษาช่วงเวลาเดือนธันวาคม พ.ศ. 2558

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยเรื่อง รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อความเป็นเลิศในอุตสาหกรรมปิโตรเลียม: กรณีศึกษา ส่วนงานระยอง บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ในขั้นตอนที่ 2 กระบวนการที่ 2 ครั้งนี้ ผู้วิจัยกำหนดเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ ร่างรูปแบบต้นแบบ มีรายละเอียดดังนี้

1. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ขั้นตอนที่ 2 กระบวนการที่ 2

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพที่ได้จากขั้นตอนที่ 2 กระบวนการที่ 2 โดยแบ่งออก 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ร่างรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อความเป็นเลิศในอุตสาหกรรมปิโตรเลียม

ส่วนที่ 2 ตัวชี้วัดความสำเร็จของแต่ละประเด็นหลักของร่างรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อความเป็นเลิศในอุตสาหกรรมปิโตรเลียม

ส่วนที่ 3 ระดับเกณฑ์ตัวชี้วัดความสำเร็จของแต่ละประเด็นหลักของร่างรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อความเป็นเลิศในอุตสาหกรรมปิโตรเลียม

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลขั้นตอนที่ 2 กระบวนการที่ 2 เรื่อง รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อความเป็นเลิศในอุตสาหกรรมปิโตรเลียม: กรณีศึกษา ส่วนงานระของ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ครั้งนี้ ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลด้วยวิธีการประชุมกลุ่มย่อย (Focus group) ดังต่อไปนี้

1. ทำหนังสือเรียนเชิญกลุ่มเชี่ยวชาญที่มีคุณสมบัติตรงตามข้อกำหนดการวิจัยครั้งนี้
2. เปิดทำการประชุมกลุ่มตามวันเวลาที่กำหนด
3. จัดเตรียมการดำเนินการประชุมกลุ่ม ดังนี้

3.1 วางแผนการดำเนินการประชุมกลุ่ม โดยกำหนดหัวหน้าทีมประชุมกลุ่ม คือ ผู้วิจัย จำนวน 1 คน กำหนดผู้ช่วยเพื่อการจดบันทึกข้อมูลบนกระดานเพื่อสรุปข้อมูล จำนวน 1 คน และกำหนดตัวผู้ทำหน้าที่จดบันทึกการประชุม จำนวน 1 คน

3.2 จัดเตรียมสถานที่ เครื่องเขียน เครื่องคอมพิวเตอร์ โปรเจ็คเตอร์ และกระดาษเปล่าเพื่อการเสนอแนะข้อมูลจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ

4. ผู้วิจัยทำการนำเสนอข้อมูลให้ผู้เชี่ยวชาญ ตามลำดับ

4.1 ร่างรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อความเป็นเลิศในอุตสาหกรรมปิโตรเลียม

4.2 ตัวชี้วัดความสำเร็จของแต่ละประเด็นหลักของร่างรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อความเป็นเลิศในอุตสาหกรรมปิโตรเลียม

4.3 ระดับเกณฑ์ตัวชี้วัดความสำเร็จของแต่ละประเด็นหลักของร่างรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อความเป็นเลิศในอุตสาหกรรมปิโตรเลียม

5. สิ่งที่ได้รับจากการประชุมกลุ่ม คือ

5.1 การยอมรับร่างรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อความเป็นเลิศในอุตสาหกรรมปิโตรเลียม

5.2 การยอมรับตัวชี้วัดความสำเร็จของแต่ละประเด็นหลักของร่างรูปแบบภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อความเป็นเลิศในอุตสาหกรรมปิโตรเลียม

5.3 การยอมรับระดับเกณฑ์ตัวชี้วัดความสำเร็จของแต่ละประเด็นหลักของร่างรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อความเป็นเลิศในอุตสาหกรรมปิโตรเลียม

6. ผู้วิจัยต้องควบคุมสถานการณ์ในห้องประชุมให้การโต้ตอบเป็นไปอย่างเป็นมิตร และจัดช่วงเวลาพักและอาหารว่าง เพื่อควบคุมบรรยากาศการประชุม

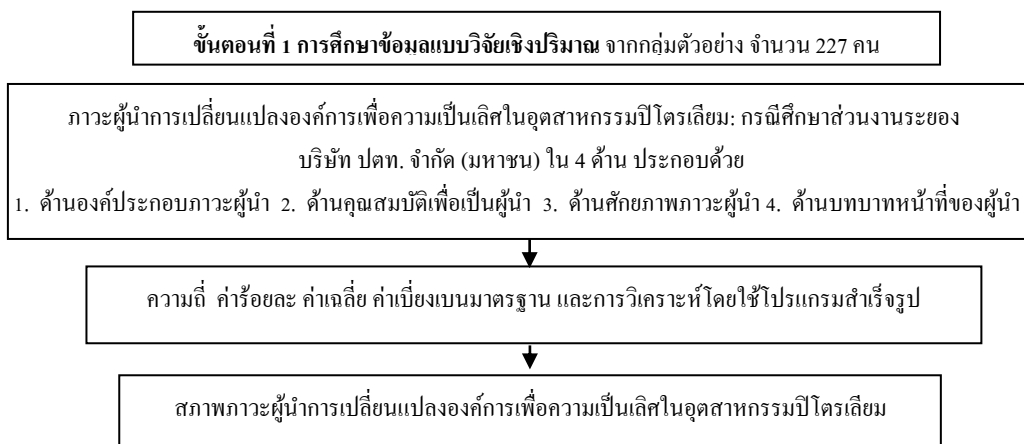
7. ทำการปิดการประชุมกลุ่ม และกล่าวขอบคุณผู้เชี่ยวชาญทุกท่านพร้อมมอบของที่ระลึก การวิเคราะห์ข้อมูลกระบวนการที่ 2

ผู้วิจัยได้นำข้อมูลจากการทำประชุมกลุ่มย่อย (Focus group) มาจัดระบบของข้อมูล กล่าวคือ มีการจัดจำแนกข้อมูลเป็นชนิด ๆ รวมทั้งแบ่งแยกเป็นประเด็นต่าง ๆ จากนั้นจึงจัดข้อมูล เป็นหมวดหมู่ตามประเด็นที่ศึกษาตามวัตถุประสงค์และกรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย โดยการจัดทำ เพื่อหาความสัมพันธ์และความแตกต่างของข้อมูลที่ได้เก็บรวบรวมมาจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ และเพื่อให้การวิเคราะห์ข้อมูลมีความสมบูรณ์มากขึ้น ผู้วิจัยได้ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) อภิปรายผลจากข้อมูลที่น่าเสนอ โดยวิเคราะห์ทั้งในส่วนที่เป็นคำพูดจากการสัมภาษณ์ การสังเกตการณ์ และเอกสาร ไปพร้อมกัน โดยให้ความสำคัญกับความหมายในภาษาและใช้ การตีความจากความรู้สึกแอบแฝงในข้อมูลนั้น ๆ เพื่อแสดงให้เห็นว่าใครทำอะไร ที่ไหน มีความรู้สึก นึกคิดเป็นอย่างไร อย่างไรก็ตาม การวิเคราะห์ข้อมูลทั้งหมดเป็นการวิเคราะห์โดยการแจกแจง จัดหมวดหมู่ วิเคราะห์และสรุปผลเป็นประเด็นต่าง ๆ และนำไปอภิปรายผลตามกรอบแนวคิดที่ตั้งไว้ พร้อมข้อเสนอแนะ ผลลัพธ์ที่ได้ คือ ร่างรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อความเป็นเลิศ ในอุตสาหกรรมปิโตรเลียม ตัวชี้วัดความสำเร็จของแต่ละประเด็นหลักของร่างรูปแบบภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อความเป็นเลิศในอุตสาหกรรมปิโตรเลียม ระดับเกณฑ์ตัวชี้วัดความสำเร็จ ของแต่ละประเด็นหลักของร่างรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อความเป็นเลิศ ในอุตสาหกรรมปิโตรเลียมที่ผ่านการพิจารณาและปรับแก้ไขจากความเห็นของผู้เชี่ยวชาญแล้ว

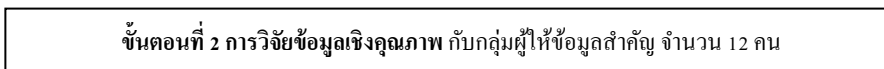
กรอบแนวคิดเพื่อดำเนินการวิจัย

การศึกษาเรื่อง รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อความเป็นเลิศ ในอุตสาหกรรมปิโตรเลียม: กรณีศึกษา ส่วนงานระยอง บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ผู้ศึกษา ได้ทำการศึกษาทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง นโยบายการบริหาร ทฤษฎีการจัดการ โดยนำมาสังเคราะห์ข้อมูลร่วมกับหลักระเบียบวิธีวิจัยสร้างเป็นกรอบแนวคิด โดยแบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน ดังนี้

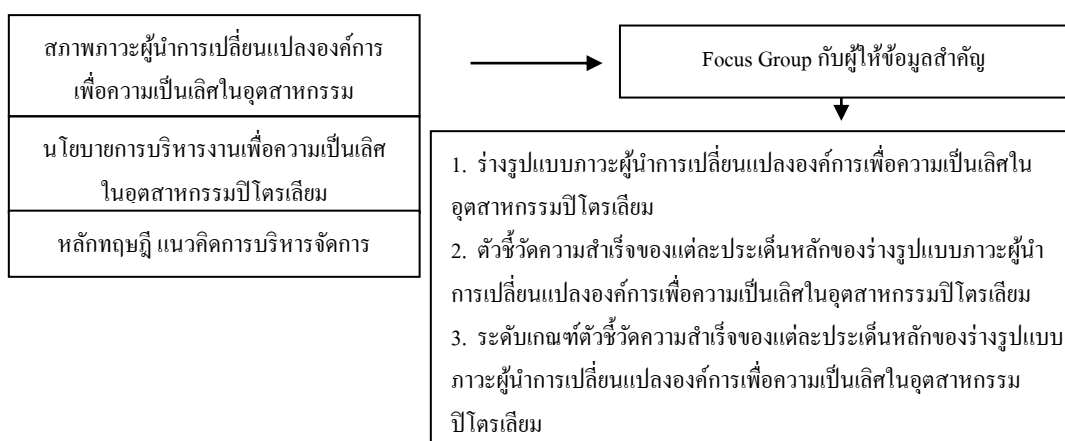
ขั้นตอนที่ 1 การวิจัยข้อมูลเชิงปริมาณ



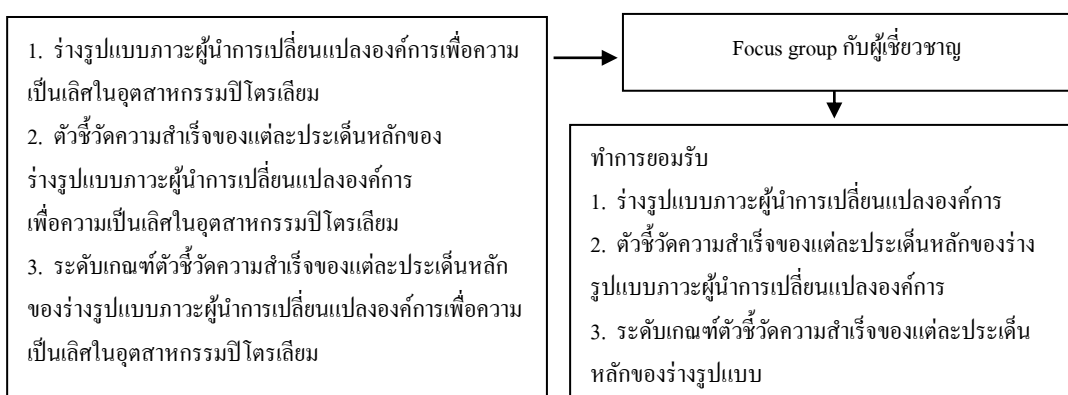
ขั้นตอนที่ 2 การวิจัยข้อมูลเชิงคุณภาพ



กระบวนการที่ 1



กระบวนการที่ 2



ภาพที่ 5 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ตารางที่ 8 สรุปเปรียบเทียบวิธีการวิจัยที่ใช้ในการศึกษา

วัตถุประสงค์	วิธีดำเนินการวิจัย				
	แหล่งข้อมูลพื้นฐาน	ข้อมูลเชิงปริมาณ (แบบสอบถาม)	ข้อมูลเชิงคุณภาพ (ประชุมกลุ่มย่อย)	วิธีการตรวจสอบเครื่องมือ	วิธีการวิเคราะห์
1. เพื่อศึกษา ภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงองค์การ เพื่อความเป็นเลิศ ในอุตสาหกรรม ปิโตรเลียมของผู้นำ ส่วนงานระของ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)	1. เอกสารจากบริษัท ปตท จำกัด (มหาชน) รวมถึงวารสาร จากกลุ่ม ปตท 2. รายงานประจำปี ของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) 3. รายงานความยั่งยืน ของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) 4. แนวคิดภาวะผู้นำ 5.แนวคิดภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง 6. แนวคิดการบริหาร จัดการ 7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 8. ข้อมูลออนไลน์ 9. บทความวารสาร	1. สุ่มเก็บ แบบสอบถาม จำนวน 227 ชุด เพื่อสำรวจ ความคิดเห็นเรื่อง ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง ของกลุ่มพนักงาน ส่วนงานระของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)	-	1. ปรับปรุงแก้ไข ตามคำแนะนำของ คณะกรรมการ คุษฎีนิพนธ์	1. วิเคราะห์ ความคิดเห็น ของพนักงาน ส่วนงานระของบริษัท ปตท จำกัด (มหาชน) ด้วยสถิติเชิงพรรณนา 2. ใช้โปรแกรม สำเร็จรูปวิเคราะห์
2. เพื่อวิเคราะห์ องค์ประกอบสำคัญ ในการสร้างร่าง ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง องค์การเพื่อ ความเป็นเลิศ ในอุตสาหกรรม ปิโตรเลียมของ ส่วนงานระของ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)	1. สภาพภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง องค์การเพื่อ ความเป็นเลิศ ในอุตสาหกรรม ปิโตรเลียม 2. นโยบาย การบริหารงาน เพื่อความเป็นเลิศ ในอุตสาหกรรม ปิโตรเลียม 3. หลักทฤษฎี แนวคิด การบริหารจัดการ 4. หลักทฤษฎี แนวคิด เรื่องตัวชี้วัด 5. เอกสารจากบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) รวมถึงวารสาร จากกลุ่ม ปตท 6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 7. ข้อมูลออนไลน์ 8. บทความจาก วารสาร/หนังสือพิมพ์	-	1. กลุ่มผู้ให้ข้อมูล สำคัญ 12 คน โดยมาจากพนักงาน ระดับปฏิบัติการ 6 คน และพนักงาน ระดับบริหาร 6 คน ของส่วนงานระของ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)	1. ปรับปรุงแก้ไข ตามคำแนะนำ ของคณะกรรมการ คุษฎีนิพนธ์ 2. ปรับคำสัมภาษณ์ ให้เหมาะสมกับ สถานการณ์และกลุ่ม ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ 3. ปรับประเด็นข้อ คำถามให้เหมาะสม กับสถานการณ์และ กลุ่มประชุมย่อย	1. ความเป็นร้อยละ

ตารางที่ 8 (ต่อ)

วัตถุประสงค์	วิธีดำเนินการวิจัย				
	แหล่งข้อมูลพื้นฐาน	ข้อมูลเชิงปริมาณ (แบบสอบถาม)	ข้อมูลเชิงคุณภาพ (ประชุมกลุ่มย่อย)	วิธีการตรวจ สอบเครื่องมือ	วิธีการ วิเคราะห์
3. เพื่อสร้างรูปแบบภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง องค์กรเพื่อ ความเป็นเลิศ ในอุตสาหกรรม ปิโตรเลียม ของส่วนงาน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)	1. ร่างรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง องค์กรเพื่อความเป็นเลิศในอุตสาหกรรมปิโตรเลียมที่ผ่าน การวิจัยเชิงคุณภาพ กระบวนการที่ 1	-	1. กลุ่มผู้เชี่ยวชาญ 5 คน โดยมาจากพนักงานระดับบริหาร 2 คน ของส่วนงานระยอง บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) และนักวิชาการ รวมถึงอาจารย์ มหาวิทยาลัย 3 คน	-	1. ร้อยละของ การยอมรับของกลุ่ม ผู้เชี่ยวชาญ

กระบวนการพิทักษ์สิทธิผู้ให้ข้อมูล

ในการวิจัยเรื่อง รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์กรเพื่อความเป็นเลิศในอุตสาหกรรมปิโตรเลียม: กรณีศึกษา ส่วนงานระยอง บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ครั้งนี้ หลังจากผ่านกระบวนการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยของวิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา แล้วนั้น ผู้วิจัยจะดำเนินการพิทักษ์สิทธิผู้ให้ข้อมูล โดยแยกออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนแรก คือ ขั้นตอนการวิจัยเชิงปริมาณ ก่อนที่จะดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยพิทักษ์สิทธิของกลุ่มตัวอย่างโดยอธิบายวัตถุประสงค์ของโครงการ ผู้ที่มีคุณสมบัติตามหลักเกณฑ์การคัดเลือกกลุ่มตัวอย่าง มีสิทธิที่จะตอบรับหรือปฏิเสธการให้ข้อมูล โดยจะไม่เสียผลประโยชน์หรือได้รับผลกระทบใด ๆ การเข้าร่วมโครงการวิจัยเป็นไปด้วยความสมัครใจ ไม่มีการบังคับ ทั้งนี้ ผู้ร่วมวิจัยจะได้อ่านเอกสารยินยอมเข้าร่วมวิจัยก่อนที่จะลงนาม ตกลงใจร่วมการวิจัยนี้ในฐานะเป็นผู้ให้ข้อมูล เมื่อได้รับการตอบรับแล้ว ผู้วิจัยจะให้ผู้ร่วมวิจัยบันทึกข้อมูลลงในแบบสอบถาม (Questionnaire) หลังจากได้รับข้อมูลแล้ว นอกจากนี้ผู้วิจัยได้ชี้แจงให้ผู้ให้ข้อมูลทราบว่าข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามจะถูกเก็บรักษาไว้เป็นความลับ มีเพียงผู้วิจัยเท่านั้นที่จะเข้าถึงข้อมูลได้และข้อมูลจะถูกทำลายเมื่อการวิจัยเสร็จสิ้น การรายงานผลการวิจัยจะกระทำในภาพรวมและจะดำเนินการด้วยความระมัดระวัง รัศคุม ไม่มีการอ้างอิงถึงชื่อของผู้ให้ข้อมูล หรือข้อมูลส่วนตัวใด ๆ ลงในเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการวิจัยครั้งนี้ ก่อนได้รับอนุญาตจากผู้ให้ข้อมูล

ส่วนที่สอง คือ ขั้นตอนการวิจัยเชิงคุณภาพทั้งสองขั้นตอน ก่อนที่จะดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยพิทักษ์สิทธิของกลุ่มตัวอย่างโดยอธิบายวัตถุประสงค์ของโครงการผู้ที่มีคุณสมบัติตามหลักเกณฑ์การคัดเลือกกลุ่มตัวอย่าง มีสิทธิที่จะตอบรับหรือปฏิเสธการให้ข้อมูล โดยจะไม่เสีย

ผลประโยชน์หรือได้รับผลกระทบใด ๆ การเข้าร่วมโครงการวิจัยเป็นไปด้วยความสมัครใจ ไม่มีการบังคับ ทั้งนี้ผู้ร่วมวิจัยจะได้อ่านเอกสารยินยอมเข้าร่วมวิจัยก่อนที่จะลงนามตกลงใจ ร่วมการวิจัยนี้ ในฐานะเป็นผู้ให้ข้อมูลการสนทนากลุ่ม ในขณะที่ทำการสนทนากลุ่มจะมีการขออนุญาต ในการบันทึกเทป นอกจากนี้หากผู้ให้ข้อมูลเกิดความรู้สึกไม่สะดวกใจที่จะให้ข้อมูล สามารถยุติ การสนทนากลุ่มได้ตลอดเวลา นอกจากนี้ผู้วิจัยได้ชี้แจงให้ผู้ให้ข้อมูลทราบว่าข้อมูลที่ได้ จากการสนทนากลุ่ม จะถูกเก็บรักษาไว้เป็นความลับ มีเพียงผู้วิจัยเท่านั้นที่จะเข้าถึงข้อมูลได้ เมื่อทำการถอดเทปเสร็จสิ้น ทางผู้วิจัยจะดำเนินการส่งให้ผู้ร่วมวิจัยตรวจสอบข้อมูลว่าตรงกับเจตนา หรือไม่ และข้อมูลจะถูกทำลายเมื่อการวิจัยเสร็จสิ้น การรายงานผลการวิจัยจะกระทำในภาพรวม และจะดำเนินการด้วยความระมัดระวัง รัศมุน ไม่มีการอ้างอิงถึงชื่อของผู้ให้ข้อมูล หรือข้อมูล ส่วนตัวใด ๆ ลงในเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการวิจัยครั้งนี้ ก่อนได้รับอนุญาตจากผู้ให้ข้อมูล

บทที่ 4

ผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์กรเพื่อความเป็นเลิศในอุตสาหกรรมปิโตรเลียม: กรณีศึกษา ส่วนงานระยอง บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) เป็นการศึกษาแบบผสมผสาน (Mix method research) โดยการศึกษาทั้งระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) และระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) ครั้งนี้ และนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล โดยแบ่งออกเป็น 4 ตอน ดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไป

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์กร

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลองค์ประกอบย่อยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์กร

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์กร

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไป

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไป จากการสำรวจข้อมูลเชิงปริมาณจากกลุ่มตัวอย่างพนักงานประจำส่วนงานระยอง บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) โดยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเป็นระบบ (Systematic sampling) (วัลลภ ลำพาย, 2549, หน้า 86) จำนวน 227 คน ด้วยแบบสอบถามที่ระดับค่าความเชื่อมั่นสัมประสิทธิ์แอลฟาคอนบักที่ 0.942 ค่าความเชื่อมั่นสูง ผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

1. ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล ประกอบด้วย อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน ระดับเงินเดือน และประสบการณ์ทำงาน

2. ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์กรเพื่อความเป็นเลิศในอุตสาหกรรมปิโตรเลียม แบ่งออกเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 องค์ประกอบภาวะผู้นำ

ตอนที่ 2 คุณสมบัติเพื่อเป็นผู้นำ

ตอนที่ 3 ศักยภาพภาวะผู้นำ

ตอนที่ 4 บทบาทหน้าที่ของผู้นำ

3. ข้อมูลเกี่ยวกับข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์กรเพื่อความเป็นเลิศในอุตสาหกรรมปิโตรเลียม

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล

ตารางที่ 9 ค่าความถี่และค่าร้อยละ ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล

ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน (n = 227)	ร้อยละ
อายุ		
ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 20 ปี	7	3.08
ระหว่าง 21-30 ปี	52	22.91
ระหว่าง 31-40 ปี	98	43.17
มากกว่า 40 ปี	70	30.84
ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	80	35.24
ปริญญาตรี	80	35.24
สูงกว่าปริญญาตรี	67	29.52
ตำแหน่งงาน		
พนักงานระดับผู้ปฏิบัติงาน	131	57.71
พนักงานระดับหัวหน้างาน	59	25.99
พนักงานระดับผู้บริหาร	37	16.30
ระดับเงินเดือน		
ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 20,000 บาท	24	10.57
ระหว่าง 20,001-30,000 บาท	86	37.89
ระหว่าง 30,001-40,000 บาท	78	34.36
มากกว่า 40,000 บาท	39	17.18
ประสบการณ์ทำงาน		
ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี	54	23.79
ระหว่าง 6-10 ปี	75	33.04
ระหว่าง 11-15 ปี	35	15.42
มากกว่า 15 ปี	63	27.75

จากตารางที่ 9 ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า
มีอายุต่ำกว่าหรือเท่ากับ 20 ปี จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 3.08 ระหว่าง 21-30 ปี
จำนวน 52 คน คิดเป็นร้อยละ 22.91 ระหว่าง 31-40 ปี จำนวน 98 คน คิดเป็นร้อยละ 43.17
และมากกว่า 40 ปี จำนวน 70 คน คิดเป็นร้อยละ 30.84

มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 80 คน คิดเป็นร้อยละ 35.24 และปริญญาตรี
จำนวน 80 คน คิดเป็นร้อยละ 35.24 และสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 67 คน คิดเป็นร้อยละ 29.52

ดำรงตำแหน่งงานระดับผู้ปฏิบัติงาน จำนวน 131 คน คิดเป็นร้อยละ 57.71 ระดับหัวหน้างาน
จำนวน 59 คน คิดเป็นร้อยละ 25.99 และระดับผู้บริหาร จำนวน 37 คน คิดเป็นร้อยละ 16.30

มีระดับเงินเดือนต่ำกว่าหรือเท่ากับ 20,000 บาท จำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 10.57
ระหว่าง 20,001-30,000 บาท จำนวน 86 คน คิดเป็นร้อยละ 37.89 ระหว่าง 30,001-40,000 บาท
จำนวน 78 คน คิดเป็นร้อยละ 34.36 และมากกว่า 40,000 บาท จำนวน 39 คน คิดเป็นร้อยละ 17.18

มีประสบการณ์ทำงานต่ำกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี จำนวน 54 คน คิดเป็นร้อยละ 23.79
ระหว่าง 6-10 ปี จำนวน 75 คน คิดเป็นร้อยละ 33.04 ระหว่าง 11-15 ปี จำนวน 35 คน คิดเป็นร้อยละ
15.42 และมากกว่า 15 ปี จำนวน 63 คน คิดเป็นร้อยละ 27.75

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์การ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อความเป็นเลิศ
ในอุตสาหกรรมปิโตรเลียม

ตารางที่ 10 ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์การ
เพื่อความเป็นเลิศในอุตสาหกรรมปิโตรเลียม ด้านองค์ประกอบภาวะผู้นำ (n = 227)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง องค์การเพื่อความเป็นเลิศ ในอุตสาหกรรมปิโตรเลียม	ระดับความคิดเห็น					\bar{X}	SD	แปลผล	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด				
ด้านองค์ประกอบภาวะผู้นำ									
1. มีความเข้าใจศักยภาพของบุคคลใน ทีมงาน	17.18	56.83	24.23	1.32	0.44	3.89	0.70	มาก	8
2. มีความรับผิดชอบในการตัดสินใจ ในทีมงาน	22.02	54.19	21.59	2.20	0.00	3.96	0.72	มาก	4
3. มีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่าง ผู้บริหารและผู้ร่วมทีมงาน	22.91	47.58	26.43	3.08	0.00	3.90	0.78	มาก	7

ตารางที่ 10 (ต่อ)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง องค์กรเพื่อความเป็นเลิศ ในอุตสาหกรรมปิโตรเลียม	ระดับความคิดเห็น					\bar{X}	SD	แปลผล	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด				
4. สามารถกำหนดเป้าหมายและ กระตุ้นเตือนความสำเร็จของการ ทำงานของทีมงาน	0.44	24.67	49.78	22.91	2.20	4.11	2.13	มาก	1
5. สามารถสื่อสารกระตุ้นเตือน ทีมงาน สร้างแรงบันดาลใจ ความสำเร็จของทีมงาน	24.23	48.46	25.11	1.76	0.44	3.94	0.77	มาก	5
6. สามารถจูงใจเพื่อให้มีส่วนร่วมต่อ การบรรลุความสำเร็จขององค์กร	25.55	48.02	23.79	2.20	0.44	3.96	0.78	มาก	4
7. เป็นผู้พัฒนาตนเอง เพื่อเพิ่ม ความสามารถ ในการกำหนดวิสัยทัศน์	25.55	50.66	22.03	1.32	0.44	4.00	0.75	มาก	3
8. เป็นผู้พัฒนาตนเองเพื่อการกระตุ้น สติปัญญาในการแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์	21.15	52.86	23.79	1.32	0.88	3.92	0.76	มาก	6
9. สามารถรักษาผลประโยชน์ของ ทีมงาน	25.55	55.07	17.62	0.88	0.88	4.04	0.74	มาก	2
10. สามารถสร้างความสมดุลในความ ขัดแย้งแห่งผลประโยชน์ของทีมงาน	24.67	49.78	22.91	2.20	0.44	3.96	0.77	มาก	4
	ภาพรวม					3.96	0.60	มาก	

จากตารางที่ 10 ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
องค์กรเพื่อความเป็นเลิศในอุตสาหกรรมปิโตรเลียม ด้านองค์ประกอบภาวะผู้นำ ในภาพรวม
มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.96$, $SD = 0.60$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า

สามารถกำหนดเป้าหมายและกระตุ้นเตือนความสำเร็จของการทำงานของทีมงาน
อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.11$, $SD = 2.13$) เป็นลำดับที่ 1

สามารถรักษาผลประโยชน์ของทีมงาน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.04$, $SD = 0.74$)
เป็นลำดับที่ 2

เป็นผู้พัฒนาตนเองเพื่อการกระตุ้นสติปัญญาในการแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ อยู่ในระดับมาก
($\bar{X} = 3.92$, $SD = 0.76$) เป็นลำดับที่ 3

และข้อที่แย่ที่สุด คือ มีความเข้าใจสัภาพของบุคคลในทีมงาน อยู่ในระดับมาก
($\bar{X} = 3.89$, $SD = 0.70$) มาเป็นลำดับสุดท้าย

ตารางที่ 11 ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์กร
เพื่อความเป็นเลิศในอุตสาหกรรมปิโตรเลียม ด้านคุณสมบัติเพื่อเป็นผู้นำ (n = 227)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง องค์กรเพื่อความเป็นเลิศ ในอุตสาหกรรมปิโตรเลียม	ระดับความคิดเห็น					\bar{X}	SD	แปลผล	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด				
ด้านคุณสมบัติเพื่อเป็นผู้นำ									
1. มีคุณสมบัติเฉพาะสำหรับ ตำแหน่งงาน	25.55	45.81	27.75	0.88	0.00	3.96	0.75	มาก	3
2. มีคุณสมบัติสำหรับเป็นผู้นำ	25.11	46.70	26.87	0.44	0.88	3.95	0.78	มาก	4
3. มีความเชี่ยวชาญภาษาอังกฤษเพื่อ การสื่อสาร	20.70	38.77	33.48	7.05	0.00	3.73	0.86	มาก	6
4. มีความสามารถในการปกครอง บังคับบัญชา	24.67	48.46	25.11	1.76	0.00	3.96	0.75	มาก	3
5. มีความแน่วแน่ในนโยบายการ ปฏิบัติงาน	22.91	51.54	24.67	0.88	0.00	3.96	0.71	มาก	3
6. มีความแน่วแน่ในหลักธรรมาภิบาล	23.79	52.86	21.59	1.32	0.44	3.98	0.74	มาก	2
7. เป็นที่ยอมรับของทีมงานและ หัวหน้างาน	22.91	51.98	22.47	2.64	0.00	3.95	0.74	มาก	4
8. เป็นที่ยอมรับของหน่วยงานอื่น ๆ ในองค์กร	20.26	53.30	23.35	2.64	0.44	3.90	0.75	มาก	5
9. มีทักษะการนำเสนอผลงานของ ทีมงาน	23.79	48.90	25.55	1.76	0.00	3.95	0.75	มาก	4
10. มีทักษะการประชาสัมพันธ์ เป้าหมายการทำงานของทีมงาน	25.11	47.58	26.87	0.44	0.00	3.97	0.73	มาก	1
ภาพรวม						3.93	0.59	มาก	

จากตารางที่ 11 ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
องค์กรเพื่อความเป็นเลิศในอุตสาหกรรมปิโตรเลียม ด้านคุณสมบัติเพื่อเป็นผู้นำ ในภาพรวม
มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.93$, $SD = 0.59$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า

มีทักษะการประชาสัมพันธ์เป้าหมายการทำงานของทีมงาน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.97$,
 $SD = 0.73$) เป็นลำดับที่ 1

มีความแน่วแน่ในหลักธรรมาภิบาล อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.98$, $SD = 0.74$) เป็นลำดับที่ 2

มีคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งงาน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.96$, $SD = 0.75$)

มีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชา อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.96$, $SD = 0.75$) และมีความแน่วแน่
ในนโยบายการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.96$, $SD = 0.71$) เป็นลำดับที่ 3 เท่า ๆ กันทั้ง 3 ข้อ

และข้อที่แย่ที่สุด คือ มีความเชี่ยวชาญภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.73$, $SD = 0.86$) มาเป็นลำดับสุดท้าย

ตารางที่ 12 ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์กร เพื่อความเป็นเลิศในอุตสาหกรรมปิโตรเลียม ด้านศักยภาพภาวะผู้นำ (n = 227)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง องค์กรเพื่อความเป็นเลิศ ในอุตสาหกรรมปิโตรเลียม	ระดับความคิดเห็น					\bar{X}	SD	แปลผล	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด				
ด้านศักยภาพภาวะผู้นำ									
1. มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์	15.42	57.27	27.31	0.00	0.00	3.88	0.64	มาก	9
2. มีความซื่อสัตย์เป็นธรรมในการ บริหารทีมงาน	30.84	48.90	19.38	0.88	0.00	4.10	0.72	มาก	2
3. มีความเอาใจใส่ในสวัสดิการของ ทีมงาน	25.99	49.78	22.47	1.32	0.44	4.00	0.76	มาก	7
4. มีความมุ่งมั่นในความสำเร็จของงาน	31.72	51.98	16.30	0.00	0.00	4.15	0.67	มาก	1
5. มีทักษะการปรับตัวตามสถานการณ์	25.99	52.86	21.15	0.00	0.00	4.05	0.68	มาก	4
6. มีความมั่นคงในการตัดสินใจ	27.31	50.22	22.03	0.44	0.00	4.04	0.71	มาก	5
7. มีความสามารถในการจูงใจให้ ปฏิบัติตาม	24.67	52.42	22.03	0.88	0.00	4.01	0.71	มาก	6
8. มีความสนใจในการนำเสนอตนเอง	24.23	48.46	26.43	0.88	0.00	3.96	0.73	มาก	8
9. มีบุคลิกลักษณะเป็นที่ยอมรับ	24.67	47.58	26.87	0.88	0.00	3.96	0.74	มาก	8
10. มีความรู้ความเชี่ยวชาญ ในสายงานรับผิดชอบ	29.96	47.58	22.47	0.00	0.00	4.07	0.72	มาก	3
ภาพรวม						3.95	0.57	มาก	

จากตารางที่ 12 ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์กรเพื่อความเป็นเลิศในอุตสาหกรรมปิโตรเลียม ด้านศักยภาพภาวะผู้นำ ในภาพรวม มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.95$, $SD = 0.57$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า

มีความมุ่งมั่นในความสำเร็จของงาน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.15$, $SD = 0.67$) เป็นลำดับที่ 1

มีความซื่อสัตย์ เป็นธรรมในการบริหารทีมงาน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.10$, $SD = 0.72$) เป็นลำดับที่ 2

มีความรู้ความเชี่ยวชาญในสายงานรับผิดชอบ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.07$, $SD = 0.72$) เป็นลำดับที่ 3

และข้อที่แย่ที่สุด คือ มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.88$, $SD = 0.64$) มาเป็นลำดับสุดท้าย

ตารางที่ 13 ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์การ เพื่อความเป็นเลิศในอุตสาหกรรมปิโตรเลียม ด้านบทบาทหน้าที่ของผู้นำ (n = 227)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง องค์การเพื่อความเป็นเลิศ ในอุตสาหกรรมปิโตรเลียม	ระดับความคิดเห็น					\bar{X}	SD	แปลผล	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด				
ด้านบทบาทหน้าที่ของผู้นำ									
1. สามารถวิเคราะห์ศักยภาพทีมงาน เพื่อหาหนทางที่จะพัฒนา	14.54	58.15	24.67	1.76	0.88	3.98	2.05	มาก	2
2. สามารถวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การทำงานเพื่อหาหนทางที่จะพัฒนา ปรับปรุง	22.91	53.30	23.35	0.44	0.00	3.99	0.69	มาก	1
3. สามารถวิเคราะห์ปัญหา ข้อจำกัด เพื่อปรับปรุงศักยภาพการทำงาน	20.70	58.59	19.82	0.88	0.00	3.99	0.66	มาก	1
4. สามารถสร้างเสริมบรรยากาศที่ เอื้ออำนวยในการทำงานของ ผู้บังคับบัญชา	20.70	55.07	21.15	3.08	0.00	3.93	0.73	มาก	6
5. สามารถสร้างบรรยากาศที่เอื้ออำนวย ในการทำงานของทีมงาน	22.03	52.86	22.47	2.64	0.00	3.94	0.74	มาก	5
6. สามารถสร้างบรรยากาศ ที่เอื้ออำนวยในการทำงานระหว่าง หน่วยงาน	20.26	53.30	22.91	3.52	0.00	3.90	0.75	มาก	8
7. สามารถโน้มน้าวใจให้ทีมงาน ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานที่รส อดคล้องกับ การเปลี่ยนแปลง	22.03	49.34	25.99	1.76	0.88	3.91	0.76	มาก	7
8. สามารถสร้างขวัญกำลังใจให้ ผู้บังคับบัญชาปรับเปลี่ยน พฤติกรรมการทำงานที่สอดคล้องกับ การเปลี่ยนแปลง	25.55	47.58	24.23	1.76	0.88	3.95	0.80	มาก	4
9. สามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการ ทำงานของตนเองให้สอดคล้องกับ การเปลี่ยนแปลง	22.03	51.54	25.99	0.44	0.00	3.95	0.70	มาก	4
10. ยึดมั่นในกฎเกณฑ์การทำงาน ที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง	21.15	55.51	20.70	2.64	00.00	3.96	0.71	มาก	3
ภาพรวม						3.96	0.51	มาก	

จากตารางที่ 13 ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อความเป็นเลิศในอุตสาหกรรมปิโตรเลียม ด้านบทบาทหน้าที่ของผู้นำ ในภาพรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.96$, $SD = 0.51$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า

สามารถวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการทำงาน เพื่อหาหนทางที่จะพัฒนาปรับปรุงอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.99$, $SD = 0.69$) และสามารถวิเคราะห์ปัญหา ข้อจำกัด เพื่อปรับปรุงศักยภาพการทำงาน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.99$, $SD = 0.66$) เป็นลำดับที่ 1 เท่า ๆ กัน

สามารถวิเคราะห์ศักยภาพทีมงาน เพื่อหาหนทางที่จะพัฒนา อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.98$, $SD = 2.05$) เป็นลำดับที่ 2

ยึดมั่นในกฎเกณฑ์การทำงานที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.96$, $SD = 0.71$) เป็นลำดับที่ 3

และข้อที่แย่ที่สุด คือ สามารถสร้างบรรยากาศที่เอื้ออำนวยในการทำงานระหว่างหน่วยงาน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.90$, $SD = 0.75$) มาเป็นลำดับสุดท้าย

ตารางที่ 14 ลำดับค่าเฉลี่ย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อความเป็นเลิศในอุตสาหกรรมปิโตรเลียม (n = 227)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อความเป็นเลิศในอุตสาหกรรมปิโตรเลียม	\bar{X}	SD	แปลผล	ลำดับ
ด้านองค์ประกอบภาวะผู้นำ	3.96	0.60	มาก	1
ด้านบทบาทหน้าที่ของผู้นำ	3.96	0.51	มาก	1
ด้านศักยภาพภาวะผู้นำ	3.95	0.57	มาก	2
ด้านคุณสมบัติเพื่อเป็นผู้นำ	3.93	0.59	มาก	3

จากตารางที่ 14 ลำดับค่าเฉลี่ย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อความเป็นเลิศในอุตสาหกรรมปิโตรเลียม พบว่า กลุ่มตัวอย่างทั้งหมดแสดงความคิดเห็นถึงสภาพความเหมาะสมและจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อความเป็นเลิศในอุตสาหกรรมปิโตรเลียม คือ ด้านองค์ประกอบภาวะผู้นำ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.96$, $SD = 0.60$) และด้านบทบาทภาวะผู้นำ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.96$, $SD = 0.51$) เป็นลำดับที่ 1 เท่า ๆ กัน รองลงมา คือ ด้านศักยภาพภาวะผู้นำ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.95$, $SD = 0.57$) และด้านคุณสมบัติเพื่อเป็นผู้นำ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.93$, $SD = 0.59$) เป็นลำดับสุดท้าย

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลองค์ประกอบย่อยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์การ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลองค์ประกอบย่อยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์การจากการสำรวจข้อมูลเชิงคุณภาพจากกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 12 คน โดยวิธีการประชุมกลุ่มย่อยด้วยประเด็นข้อคำถาม

เพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบสำคัญในการสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์การ เพื่อความเป็นเลิศในอุตสาหกรรมปิโตรเคมีของส่วนงานระยอง บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) โดยเป็นพนักงานประจำส่วนงานระยอง บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ดำรงตำแหน่งหัวหน้างานขึ้นไป จำนวน 6 คน ได้แก่

1. นายอดุลย์ ประกอบสุข ผู้จัดการฝ่ายบริหารจัดการ โรงแยกก๊าซและกิจการเพื่อชุมชน โรงแยกก๊าซธรรมชาติระยอง บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)
2. นายประทีป จิตรประทีภย์ ผู้จัดการส่วนคุณภาพ ความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อม โรงแยกก๊าซ โรงแยกก๊าซธรรมชาติระยอง บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)
3. นายสุมิตร ทรัพย์ศาสตร์ ผู้จัดการแผนกจัดหาพัสดุ โรงแยกก๊าซธรรมชาติระยอง บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)
4. นายชาติ วิชระปรารมย์ ผู้จัดการส่วนปฏิบัติการคลังผลิตภัณฑ์และระบบสาธารณูปโภค โรงแยกก๊าซธรรมชาติระยอง บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)
5. นางดิเรกวัฒนา คุ่มวงศ์ดี ผู้จัดการส่วนบริหารทั่วไป โรงแยกก๊าซธรรมชาติระยอง บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)
6. นายสุขสันต์ พิณทอง ผู้จัดการส่วนปฏิบัติการผลิตระบบท่อส่งก๊าซธรรมชาติ โรงแยกก๊าซธรรมชาติระยอง บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

เป็นพนักงานประจำส่วนงานระยอง บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ดำรงตำแหน่งงานระดับผู้ปฏิบัติงาน จำนวน 6 คน ได้แก่

1. น.ส.ชนิษฐดา ล่องเพ็ง พนักงานบริหารงานทั่วไป ส่วนบริหารทั่วไป โรงแยกก๊าซธรรมชาติระยอง บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)
2. นายภากร คุณพิโน พนักงานบริหารความปลอดภัยและอาชีวอนามัย โรงแยกก๊าซธรรมชาติระยอง บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)
3. นายวรัณ ชื่นมีเชาว์ พนักงานวิเคราะห์และวางแผน ส่วนบริหารกลยุทธ์และแผนการผลิต โรงแยกก๊าซธรรมชาติระยอง บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)
4. นายภานุพงศ์ ตาเดอิน พนักงานบริหารความมั่นคงปลอดภัย โรงแยกก๊าซธรรมชาติระยอง บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

5. น.ส.เบญจพร พุ่มลำเจียก วิศวกร ส่วนบริหารการซ่อมใหญ่โรงงาน โรงแยกก๊าซ
 ธรรมชาติระยอง บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

6. นายสุรพศ เพ็ชรศรี วิศวกร ส่วนวิศวกรรมเทคนิค โรงแยกก๊าซธรรมชาติระยอง
 บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

ผลการประชุมกลุ่มย่อยกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 12 คน ในครั้งที่ 1 วันที่ 5 พฤศจิกายน
 พ.ศ. 2558 ที่ห้องประชุมส่วนงานระยอง บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) โดยสรุปข้อความ
 แสดงความคิดเห็นจำแนกเป็นรายด้านจากผู้ร่วมประชุมกลุ่ม ดังนี้

ประเด็นที่ 1 ด้านองค์ประกอบภาวะผู้นำ

1. ท่านเห็นด้วยหรือไม่เกี่ยวกับการสร้างหัวหน้างานหรือผู้บริหารระดับต้น หน่วยงาน
 ฝึกอบรมควรให้ความสำคัญในการสร้างพนักงานในระดับหัวหน้างาน โดย อบรมเทคนิคการควบคุม
 ความหลากหลายของบุคลากรในกลุ่มงานเพื่อความเป็นเลิศ เกี่ยวกับ

- 1.1 เทคนิคการกำหนดเป้าหมายการบริหารงาน
- 1.2 เทคนิคการลำดับความสำคัญของงาน
- 1.3 เทคนิคการจูงใจทั้งรูปแบบที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน
- 1.4 เทคนิคการวิเคราะห์ปัจจัยบุคคล เพื่อการมอบหมายงาน
- 1.5 เทคนิคการสร้างมนุษย์สัมพันธ์ที่ดีกับผู้ร่วมงานในทุกระดับชั้น
- 1.6 หลักการบริหารทรัพยากรบุคคลทั้งการพัฒนา และการให้รางวัล

ผู้เข้าร่วมประชุมกลุ่ม จำนวน 12 คน แสดงความคิดเห็น เห็นด้วย คิดเป็นร้อยละ 100
 โดยแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับการสร้างหัวหน้างานหรือผู้บริหารระดับต้น ด้านการสร้าง
 พนักงานในระดับหัวหน้างาน โดยอบรมเทคนิคการควบคุมความหลากหลายของบุคลากร
 ในกลุ่มงานเพื่อความเป็นเลิศ โดยทำการจำแนกความหมายของความคิดเห็นด้วยหลักการวิเคราะห์
 SWOT โดยกำหนดข้อเสนอแนะ จัดกลุ่มเป็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัด ดังนี้

1. ด้านจุดแข็ง การสร้างพนักงานในระดับหัวหน้างาน โดยอบรมเทคนิคการควบคุม
 ความหลากหลายของบุคลากร คือ

- 1.1 การเตรียมความพร้อมเพื่อการบริหาร ทุกระดับ
- 1.2 กำหนดหลักสูตรการฝึกอบรมทั้ง Core competency และ Function competency
- 1.3 กำหนดนโยบายการพัฒนาเพื่อเป็นผู้บริหาร
- 1.4 กำหนดการสร้างแผนการอบรม Core competency แต่ละ Function competency

ให้สอดคล้องกับตำแหน่งงาน

- 1.5 กำหนดการสร้างผู้บริหารต้องเน้นวิสัยทัศน์

- 1.6 กำหนดการฝึกด้านการจัดการคนและการบริหาร
- 1.7 กำหนดการสร้างทักษะการสอนงานผู้ได้บังคับบัญชาได้
- 1.8 กำหนดให้ผู้บริหารต้องมีความรู้ด้านเทคนิค ด้านการใช้ภาษาในการสื่อสารในการทำงาน และสามารถใช้อังกฤษเพื่อการเจรจาได้

2. ด้านโอกาส การสร้างพนักงานในระดับหัวหน้างานโดย อบรมเทคนิคการควบคุมความหลากหลายของบุคลากร โดยวิธี

- 2.1 เทคนิคการกำหนดเป้าหมายการบริหารงาน
- 2.2 เทคนิคการลำดับความสำคัญของงาน
- 2.3 เทคนิคการจูงใจทั้งรูปแบบที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน
- 2.4 เทคนิคการวิเคราะห์ปัจจัยบุคคล เพื่อการมอบหมายงาน
- 2.5 เทคนิคการสร้างมนุษย์สัมพันธ์ที่ดีกับผู้ร่วมงานในทุกระดับชั้น
- 2.6 หลักการบริหารทรัพยากรบุคคลทั้งการพัฒนา และการให้รางวัล

3. จุดอ่อน

- 3.1 เน้นการสื่อสารการทำงานร่วมกันในกลุ่มงาน
- 3.2 ทักษะในการสื่อสารสัมพันธ์และภาษาอังกฤษ
- 3.3 การสอนงานไม่เป็นระบบ ในแต่ละตำแหน่งงาน
- 3.4 การสื่อสาร เพื่อถ่ายทอดนโยบายลงสู่พนักงานระดับปฏิบัติงาน
- 3.5 ทิศทางการพัฒนาพนักงานระดับปฏิบัติงาน

4. ข้อจำกัด

- 4.1 ทักษะการปรับตัวเพื่อก้าวสู่ตำแหน่งผู้บริหาร
- 4.2 ความสามารถมองเห็นถึงผลลัพธ์และผลตอบแทนจากการดำเนินงาน

โดยมองที่ระบบเศรษฐกิจของประเทศของโลกและอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องได้ชัดเจน

4.3 กระบวนการรักษาคณ

ประเด็นที่ 2 ด้านคุณสมบัติเพื่อเป็นผู้นำ

1. ท่านเห็นด้วยหรือไม่เกี่ยวกับการสร้างหัวหน้างานหรือผู้บริหารระดับต้น หน่วยงาน หน่วยงานต้นสังกัด และหน่วยงานทรัพยากรบุคคล ควรกำหนดคุณสมบัติผู้สมควรได้รับการคัดเลือก เพื่อดำรงตำแหน่งระดับหัวหน้างาน ในคู่มือการสรรหาทรัพยากรบุคคล ดังนี้

- 1.1 เป็นบุคคลที่มีความแน่วแน่ในหลักธรรมาภิบาล มีความซื่อสัตย์ สุจริต

ในการบริหารงาน มีคุณธรรมในการจัดการ

1.2 เป็นบุคคลที่มีความพร้อมในการปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ด้วยความอดทน และมีสติ

1.3 ระดับเกณฑ์ความรู้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารของพนักงานระดับหัวหน้างาน
ขั้นต่ำ

ผู้เข้าร่วมประชุมกลุ่ม จำนวน 12 คน แสดงความคิดเห็น เห็นด้วย คิดเป็นร้อยละ 100 โดยแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับการกำหนดคุณสมบัติผู้สมควรได้รับการคัดเลือกเพื่อดำรงตำแหน่งระดับหัวหน้างาน โดยทำการจำแนกความหมายของความคิดเห็นด้วยหลักการวิเคราะห์ SWOT โดยกำหนดข้อเสนอแนะ จัดกลุ่มเป็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัด ดังนี้

1. ด้านจุดแข็ง มีคุณสมบัติที่สำคัญที่ควรมี คือ

1.1 ความสามารถในการปฏิบัติงาน

1.2 เป็นที่ยอมรับของทีมงาน

1.3 มีความซื่อสัตย์ เป็นธรรม

1.4 ความสามารถด้านการใช้ภาษาอังกฤษ

1.5 ความสามารถในการสื่อสาร

1.6 เป็นคนมุ่งมั่นในความสำเร็จ และเป็นคนเปิดรับเทคโนโลยี

1.7 ความรู้ ความสามารถในสายงานที่ทำ

1.8 ผ่านการฝึกอบรมตามแผนการฝึกอบรมของบริษัท

1.9 มีทักษะ และวิสัยทัศน์ ในการบริหารงาน

1.10 สามารถตัดสินใจและแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้

2. ด้านโอกาส คือ

2.1 การส่งเสริมหลักธรรมาภิบาล มีความซื่อสัตย์สุจริตในการบริหารงาน มีคุณธรรม
ในการจัดการ

2.2 การฝึกทักษะการจัดการความพร้อมในการปรับตัวเข้ากับสถานการณ์
ด้วยความอดทนและมีสติ

2.3 แผนการฝึกอบรมความรู้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารของพนักงานระดับหัวหน้างาน
ขั้นต่ำ

3. จุดอ่อน คือ

3.1 ความสามารถเรื่องงาน ประสบการณ์ทำงานและลักษณะนิสัย

3.2 การเปิดรับเทคโนโลยี

3.3 ความสามารถชี้แนะแนวทางให้คนอื่นทำตามและแก้ไขปัญหา

3.4 ขอบเขตภาระหน้าที่ความรับผิดชอบ

4. ข้อจำกัด คือ

4.1 ความสามารถ ด้านการใช้ภาษาอังกฤษ

4.2 ความรู้เฉพาะด้าน เช่น ความปลอดภัย อาชีวอนามัย เป็นต้น

4.3 พื้นฐานการศึกษาในสายงานที่รับผิดชอบตรงกับสายงาน

4.4 ความสามารถในการพัฒนาศักยภาพของพนักงานเพื่อสร้างเป็นผู้บริหารในอนาคต
ประเด็นที่ 3 ด้านศักยภาพภาวะผู้นำ

1. ท่านเห็นด้วยหรือไม่เกี่ยวกับการสร้างศักยภาพภาวะผู้นำของหัวหน้างาน

หรือผู้บริหารระดับต้น หน่วยงานต้นสังกัด และหน่วยงานทรัพยากรบุคคล ควรให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมแบบต่อเนื่องเป็นประจำ ดังนี้

1.1 เทคนิคการสร้างความมุ่งมั่นในความสำเร็จของงานที่ได้รับมอบหมาย

1.2 เทคนิคการสร้างความปลอดภัยทางอารมณ์

1.3 เทคนิคการบริหารความขัดแย้ง

1.4 ความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะในงานหรือกิจกรรมควบคุม

1.5 การส่งเสริมระดับความสามารถในการคิดวิเคราะห์เกี่ยวกับการสร้างความยืดหยุ่น

ในการจัดการผลความสำเร็จของงาน

1.6 เทคนิคการแก้ปัญหาที่สร้างสมดุลการปฏิบัติงานได้ทุกมุมมองของการจัดการ
ในลักษณะการควบคุมสาเหตุและผลกระทบจากการตัดสินใจในกิจกรรมนั้น ๆ ให้สอดคล้องกับ
สถานการณ์

ผู้เข้าร่วมประชุมกลุ่ม จำนวน 12 คน แสดงความคิดเห็น เห็นด้วย คิดเป็นร้อยละ 100
โดยแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับการสร้างศักยภาพภาวะผู้นำ ของหัวหน้างานหรือผู้บริหาร
ระดับต้น โดยทำการจำแนกความหมายของความคิดเห็นด้วยหลักการวิเคราะห์ SWOT โดยกำหนด
ข้อเสนอแนะ จัดกลุ่มเป็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัด ดังนี้

1. ด้านจุดแข็ง ของศักยภาพภาวะผู้นำที่ควรมี คือ

1.1 บุคลิกภาพและความเสถียรของอารมณ์

1.2 ทักษะการนำเสนอผลการดำเนินงานและทักษะการให้คำปรึกษา

1.3 ทักษะการจัดการความขัดแย้ง

1.4 เทคนิคการศึกษาค้น การสร้างทีมงาน

1.5 ความรู้ในทิศทางอุตสาหกรรม

2. ด้านโอกาส คือ เหนือกว่าการสร้างศักยภาพ

- 2.1 เทคนิคการสร้างความมุ่งมั่นในความสำเร็จของงานที่ได้รับมอบหมาย
- 2.2 เทคนิคการสร้างความปลอดภัยทางอารมณ์
- 2.3 เทคนิคการบริหารความขัดแย้ง
- 2.4 ความรู้ ความเชี่ยวชาญเฉพาะในงานหรือกิจกรรมควบคุม
- 2.5 การส่งเสริมระดับความสามารถในการคิดวิเคราะห์เกี่ยวกับการสร้างความยืดหยุ่น

ในการจัดการผลความสำเร็จของงาน

2.6 เทคนิคการแก้ปัญหาที่สร้างสมดุลการปฏิบัติงานได้ทุกมุมมองของการจัดการ
ในลักษณะการควบคุมสาเหตุ และผลกระทบจากการตัดสินใจในกิจกรรมนั้น ๆ ให้สอดคล้องกับ
สถานการณ์

3. จุดอ่อน คือ

- 3.1 การเข้าร่วมกิจกรรมธรรมชาติ
- 3.2 ความสามารถในการเข้าถึงลูกน้อง
- 3.3 ความปลอดภัยทางอารมณ์และการควบคุมสติในที่ประชุม
- 3.4 การทีมงานในภาวะการณ์เปลี่ยนแปลง

4. ข้อจำกัด คือ

- 4.1 นโยบายการเข้าร่วมกิจกรรมธรรมชาติ
- 4.2 ระดับความสามารถในการเข้าถึงลูกน้อง
- 4.3 ระดับความปลอดภัยทางอารมณ์และการควบคุมสติในที่ประชุม
- 4.4 การควบคุมทีมงานในภาวะการณ์เปลี่ยนแปลง

ประเด็นที่ 4 ด้านบทบาทหน้าที่ของผู้นำ

1. ท่านเห็นด้วยหรือไม่เกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของหัวหน้างานหรือผู้บริหารระดับต้น
โดยหน่วยงานต้นสังกัด และหน่วยงานทรัพยากรบุคคล ควรกำหนดบทบาทหน้าที่เพื่อความเป็นเลิศ
ในการบริหารงาน ดังนี้

- 1.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการทำงานเพื่อหาหนทางที่จะพัฒนาปรับปรุง
- 1.2 การสร้างระดับความรอบรู้ ความสามารถเฉพาะสำหรับกิจกรรมที่ต้องควบคุม
- 1.3 การสร้างความพึงพอใจกับผู้ร่วมงานในทุกๆระดับ
- 1.4 การควบคุมตนเองอารมณ์ในการประสานงานและบังคับบัญชา
- 1.5 การวิเคราะห์ปัญหา ข้อจำกัด เพื่อปรับปรุงศักยภาพการทำงาน
- 1.6 การสร้างบรรยากาศที่เอื้ออำนวยในการทำงานระหว่างหน่วยงาน
- 1.7 การสร้างพฤติกรรมสำนึกการเป็นสมาชิกขององค์กรโดยรวม

ผู้เข้าร่วมประชุมกลุ่ม จำนวน 12 คน แสดงความคิดเห็น เห็นด้วย คิดเป็นร้อยละ 100 โดยแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับการกำหนดบทบาทหน้าที่ของหัวหน้างานหรือผู้บริหารระดับต้น เพื่อความเป็นเลิศในการบริหารงาน โดยทำการจำแนกความหมายของความคิดเห็นด้วยหลักการวิเคราะห์ SWOT โดยกำหนดข้อเสนอแนะ จัดกลุ่มเป็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัด ดังนี้

1. ด้านจุดแข็งของการกำหนดบทบาทหน้าที่ของหัวหน้างานที่ควรมี คือ
 - 1.1 การสร้างความผูกพันในการทำงานร่วมกันกับทุกระดับงาน
 - 1.2 มีวิสัยทัศน์
 - 1.3 ทักษะการสร้างแรงบันดาลใจเพื่อคุณภาพชีวิตการทำงานร่วมกันที่ดี
2. ด้านโอกาส คือ เกณฑ์การกำหนดบทบาทหน้าที่ของหัวหน้างานหรือผู้บริหารระดับต้น
 - 2.1 เกณฑ์ความสามารถในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการทำงานเพื่อหาหนทางที่จะพัฒนาปรับปรุง
 - 2.2 เกณฑ์ความสามารถในการสร้างระดับความรอบรู้ความสามารถเฉพาะสำหรับกิจกรรมที่ต้องควบคุม
 - 2.3 เกณฑ์ความสามารถในการสร้างความพึงพอใจกับผู้ร่วมงานในทุกระดับ
 - 2.4 เกณฑ์ความสามารถในการควบคุมตน อารมณ์ในการประสานงานและบังคับบัญชา
 - 2.5 เกณฑ์ความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหา ข้อจำกัด เพื่อปรับปรุงศักยภาพการทำงาน
 - 2.6 เกณฑ์ความสามารถในการสร้างบรรยากาศที่เอื้ออำนวยในการทำงานระหว่างหน่วยงาน
 - 2.7 เกณฑ์ความสามารถในการสร้างพฤติกรรมสำนึกการเป็นสมาชิกขององค์กรโดยรวม
3. จุดอ่อน คือ
 - 3.1 ความผูกพันในการทำงานร่วมกันกับทุกระดับงาน
 - 3.2 ทักษะการสร้างแรงบันดาลใจเพื่อคุณภาพชีวิตการทำงานร่วมกันที่ดี
 - 3.3 ระดับความใกล้ชิดในการทำงาน
 - 3.4 ช่วงเวลาเปิดใจพูดคุยกันเพื่อให้ลูกน้องปรับตัว
 - 3.5 การให้ความสำคัญกับสวัสดิการและสภาพแวดล้อมในสถานที่ทำงาน
4. ข้อจำกัด คือ

- 4.1 ช่วงเวลาจำกัดของการทำงาน
- 4.2 ระดับสายการบังคับบัญชาของบริษัท
- 4.3 เกณฑ์การบริหารงบประมาณประจำปี

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์การ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์การด้วยวิธีการประชุมกลุ่มสำรวจข้อมูลเชิงคุณภาพจากกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 12 คน ด้วยประเด็นข้อคำถามข้อสรุปความคิดเห็นจากการประชุมครั้งที่ 1 มีผลสรุป ดังนี้

การประชุมกลุ่มครั้งที่ 2 วันที่ 19 พฤศจิกายน พ.ศ. 2558 ที่ห้องประชุมส่วนงานระยอง บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) เพื่อนำเสนอข้อสรุปความคิดเห็นจากการประชุมครั้งที่ 1 ด้วยประเด็นข้อคำถาม ข้อสรุปความคิดเห็นจากการประชุมครั้งที่ 1 มีผลสรุป ดังนี้ ด้วยหลักการวิเคราะห์ SWOT โดยกำหนดข้อเสนอแนะ จัดกลุ่มเป็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัดที่สังเคราะห์ เพื่อให้กลุ่มผู้ให้ข้อมูลรับทราบและเห็นชอบ พร้อมทั้งร่วมกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จทั้ง 4 ด้าน โดยยึดหลักการกำหนดตัวชี้วัดด้วยความสำเร็จของปัจจัยนำเข้า 4 ปัจจัยสำคัญ ประกอบด้วย การบริหารงานบุคคล (Man) การจัดการงบประมาณ (Money) การจัดการในโรงงาน (Material) และขั้นตอนการทำงานที่มีประสิทธิภาพ (Method) ดังนี้

ประเด็นที่ 1 ด้านองค์ประกอบภาวะผู้นำ

สรุป ด้านการสร้างพนักงานในระดับหัวหน้างาน โดยอบรมเทคนิคการควบคุมความหลากหลายของบุคลากรในกลุ่มงานเพื่อความเป็นเลิศ กลุ่มผู้ให้ข้อมูลเห็นด้วยทั้งหมด โดยการจำแนกความหมายของความคิดเห็นด้วยหลักการวิเคราะห์ SWOT โดยกำหนดข้อเสนอแนะจัดกลุ่มเป็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัด ดังนี้

1. ด้านจุดแข็ง การสร้างพนักงานในระดับหัวหน้างาน โดยอบรมเทคนิคการควบคุมความหลากหลายของบุคลากร คือ

- 1.1 การเตรียมความพร้อมเพื่อการเป็นผู้บริหารทุกระดับ
- 1.2 กำหนดหลักสูตรการฝึกอบรมทั้ง Core competency และ Function competency
- 1.3 กำหนดนโยบายการพัฒนาเพื่อเป็นผู้บริหาร
- 1.4 กำหนดการสร้างแผนการอบรม Core competency แต่ละ Function competency

ให้สอดคล้องกับตำแหน่งงาน

- 1.5 กำหนดการสร้างผู้บริหารต้องเน้นวิสัยทัศน์
- 1.6 กำหนดการฝึกด้านการจัดการคนและการบริหาร

- 1.7 กำหนดการสร้างทักษะการสอนงานผู้ใต้บังคับบัญชาได้
- 1.8 กำหนดให้ผู้บริหารต้องมีความรู้ด้านเทคนิค ด้านการใช้ภาษาในการสื่อสารในการทำงาน และสามารถใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการเจรจาได้
2. ด้านโอกาส การสร้างพนักงานในระดับหัวหน้างาน โดยอบรมเทคนิคการควบคุมความหลากหลายของบุคลากร คือ
 - 2.1 เทคนิคการกำหนดเป้าหมายการบริหารงาน
 - 2.2 เทคนิคการลำดับความสำคัญของงาน
 - 2.3 เทคนิคการจูงใจทั้งรูปแบบที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน
 - 2.4 เทคนิคการวิเคราะห์ปัจจัยบุคคล เพื่อการมอบหมายงาน
 - 2.5 เทคนิคการสร้างมนุษย์สัมพันธ์ที่ดีกับผู้ร่วมงานในทุกระดับชั้น
 - 2.6 หลักการบริหารทรัพยากรบุคคลทั้งการพัฒนาและการให้รางวัล
3. จุดอ่อน คือ
 - 3.1 เน้นการสื่อสารการทำงานร่วมกันในกลุ่มงาน
 - 3.2 ทักษะในการสื่อสารสัมพันธ์และการใช้ภาษาอังกฤษ
 - 3.3 การสอนงานไม่เป็นระบบ ในแต่ละตำแหน่งงาน
 - 3.5 ทิศทางการพัฒนาพนักงานระดับปฏิบัติงาน
4. ข้อจำกัด คือ
 - 4.1 ทักษะการปรับตัวเพื่อก้าวสู่ตำแหน่งผู้บริหาร
 - 4.2 ความสามารถมองเห็นถึงผลลัพธ์และผลตอบแทนจากการดำเนินงานโดยมองที่ระบบเศรษฐกิจของประเทศของโลกและอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องได้ชัดเจน
 - 4.3 กระบวนการรักษาคณ

ตารางที่ 15 การวิเคราะห์สวอต (SWOT) ด้านองค์ประกอบภาวะผู้นำ

SWOT ด้านองค์ประกอบภาวะผู้นำ	
จุดแข็ง	จุดอ่อน
<ol style="list-style-type: none"> 1. การเตรียมความพร้อมเพื่อการเป็นผู้บริหารทุกระดับ 2. กำหนดหลักสูตรการฝึกอบรมทั้ง Core competency และ Function competency 3. กำหนดนโยบายการพัฒนาเพื่อเป็นผู้บริหาร 4. กำหนดการสร้างแผนการอบรม Core competency แต่ละ Function competency ให้สอดคล้องกับตำแหน่งงาน 5. กำหนดการสร้างผู้บริหารต้องเน้นวิสัยทัศน์ 6. กำหนดการฝึกด้านการจัดการคนและการบริหาร 7. กำหนดการสร้างทักษะการสอนงานผู้ใต้บังคับบัญชาได้ 8. กำหนดให้ผู้บริหารต้องมีความรู้ด้านเทคนิคด้านการใช้ภาษาในการสื่อสารในการทำงาน และสามารถใช้อังกฤษเพื่อการเจรจาได้ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. เน้นการสื่อสารการทำงานร่วมกันในกลุ่มงาน 2. ทักษะในการสื่อสารสัมพันธ์และการใช้ภาษาอังกฤษ 3. การสอนงานไม่เป็นระบบในแต่ละตำแหน่งงาน 4. การสื่อสารเพื่อถ่ายทอดนโยบายลงสู่พนักงานระดับปฏิบัติงาน 5. ทิศทางการพัฒนาพนักงานระดับปฏิบัติงาน
โอกาส	ข้อจำกัด
<ol style="list-style-type: none"> 1. เทคนิคการกำหนดเป้าหมายการบริหารงาน 2. เทคนิคการลำดับความสำคัญของงาน 3. เทคนิคการจูงใจทั้งรูปแบบที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน 4. เทคนิคการวิเคราะห์ปัจเจกบุคคลเพื่อการมอบหมายงาน 5. เทคนิคการสร้างมนุษย์สัมพันธ์ที่ดีกับผู้ร่วมงานในทุกระดับชั้น 6. หลักการบริหารทรัพยากรบุคคล ทั้งการพัฒนาและการให้รางวัล 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ทักษะการปรับตัวเพื่อก้าวสู่ตำแหน่งผู้บริหาร 2. ความสามารถมองเห็นถึงผลลัพธ์และผลตอบแทนจากการดำเนินงาน โดยมองที่ระบบเศรษฐกิจของประเทศของโลกและอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องได้ชัดเจน 3. กระบวนการรักษาคณ

ประเด็นที่ 2 ด้านคุณสมบัติเพื่อเป็นผู้นำ

สรุปการกำหนดคุณสมบัติผู้สมควรได้รับการคัดเลือกเพื่อดำรงตำแหน่งระดับหัวหน้างาน กลุ่มผู้ให้ข้อมูลเห็นด้วยทั้งหมด โดยทำการจำแนกความหมายของความคิดเห็นด้วยหลักการวิเคราะห์ SWOT โดยกำหนดข้อเสนอแนะ จัดกลุ่มเป็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัด ดังนี้

1. ด้านจุดแข็ง มีคุณสมบัติที่สำคัญที่ควรมี คือ

- 1.1 ความสามารถในการปฏิบัติงาน
- 1.2 เป็นที่ยอมรับของทีมงาน
- 1.3 มีความซื่อสัตย์ เป็นธรรม
- 1.4 ความสามารถด้านการใช้ภาษาอังกฤษ
- 1.5 ความสามารถในการสื่อสาร
- 1.6 เป็นคนมุ่งมั่นในความสำเร็จและเป็นคนเปิดรับเทคโนโลยี
- 1.7 ความรู้ ความสามารถในการสายงานที่ทำ
- 1.8 ผ่านการฝึกอบรมตามแผนการฝึกอบรมของบริษัท
- 1.9 มีทักษะและวิสัยทัศน์ในการบริหารงาน
- 1.10 สามารถตัดสินใจและแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้

2. ด้านโอกาส คือ

- 2.1 การส่งเสริมหลักธรรมาภิบาล มีความซื่อสัตย์สุจริตในการบริหารงาน มีคุณธรรมในการจัดการ
- 2.2 การฝึกทักษะการจัดการความพร้อมในการปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ ด้วยความอดทนและมีสติ
- 2.3 แผนการฝึกอบรมความรู้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารของพนักงานระดับหัวหน้างาน

3. จุดอ่อน คือ

- 3.1 ความสามารถเรื่องงาน ประสบการณ์ทำงาน และลักษณะนิสัย
- 3.2 การเปิดรับเทคโนโลยี
- 3.3 ความสามารถชี้แนะแนวทางให้คนอื่นทำตามและแก้ไขปัญหา
- 3.4 ขอบเขตภาระหน้าที่ความรับผิดชอบ

4. ข้อจำกัด คือ

- 4.1 ความสามารถด้านการใช้ภาษาอังกฤษ
- 4.2 ความรู้เฉพาะด้าน เช่น ความปลอดภัยอาชีวอนามัย เป็นต้น
- 4.3 พื้นฐานการศึกษาในสายงานที่รับผิดชอบตรงกับสายงาน

4.4 ความสามารถในการพัฒนาศักยภาพของพนักงานเพื่อสร้างเป็นผู้บริหารในอนาคต

ตารางที่ 16 การวิเคราะห์สวอต (SWOT) ด้านคุณสมบัติเพื่อเป็นผู้นำ

SWOT ด้านคุณสมบัติเพื่อเป็นผู้นำ	
จุดแข็ง	จุดอ่อน
<ol style="list-style-type: none"> 1. ความสามารถในการปฏิบัติงาน 2. เป็นที่ยอมรับของทีมงาน 3. มีความซื่อสัตย์ เป็นธรรม 4. ความสามารถด้านการใช้ภาษาอังกฤษ 5. ความสามารถในการสื่อสาร 6. เป็นคนมุ่งมั่นในความสำเร็จและเป็นคนเปิดรับเทคโนโลยี 7. ความรู้ความสามารถในสายงานที่ทำ 8. ผ่านการฝึกอบรมตามแผนการฝึกอบรมของบริษัท 9. มีทักษะและวิสัยทัศน์ในการบริหารงาน 10. สามารถตัดสินใจและแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ความสามารถเรื่องงาน ประสบการณ์ทำงาน และลักษณะนิสัย 2. การเปิดรับเทคโนโลยี 3. ความสามารถชี้แนะแนวทางให้คนอื่นทำตาม และแก้ไขปัญหา 4. ขอบเขตภาระหน้าที่ความรับผิดชอบ
โอกาส	ข้อจำกัด
<ol style="list-style-type: none"> 1. การส่งเสริมหลักธรรมาภิบาล มีความซื่อสัตย์ สุจริตในการบริหารงาน มีคุณธรรมในการจัดการ 2. การฝึกทักษะการจัดการความพร้อมในการปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ด้วยความอดทน และมีสติ 3. แผนการฝึกอบรมความรู้ภาษาอังกฤษ เพื่อการสื่อสารของพนักงานระดับหัวหน้างาน 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ความสามารถด้านการใช้ภาษาอังกฤษ 2. ความรู้เฉพาะด้าน เช่น ความปลอดภัยอาชีวอนามัย เป็นต้น 3. พื้นฐานการศึกษาในสายงานที่รับผิดชอบตรงกับสายงาน 4. ความสามารถในการพัฒนาศักยภาพของพนักงาน เพื่อสร้างเป็นผู้บริหารในอนาคต

ประเด็นที่ 3 ด้านศักยภาพภาวะผู้นำ

สรุปการสร้างศักยภาพภาวะผู้นำ ของหัวหน้างานหรือผู้บริหารระดับต้น กลุ่มผู้ให้ข้อมูลเห็นด้วยทั้งหมด โดยทำการจำแนกความหมายของความคิดเห็นด้วยหลักการวิเคราะห์ SWOT โดยกำหนดข้อเสนอแนะ จัดกลุ่มเป็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัด ดังนี้

1. ด้านจุดแข็งของศักยภาพภาวะผู้นำที่ควรมี คือ
 - 1.1 บุคลิกภาพและความเสถียรของอารมณ์
 - 1.2 ทักษะการนำเสนอผลการดำเนินงานและทักษะการให้คำปรึกษา
 - 1.3 ทักษะการจัดการความขัดแย้ง
 - 1.4 ทักษะการศึกษาค้น การสร้างทีมงาน
 - 1.5 ความรู้ในทิศทางอุตสาหกรรม
2. ด้านโอกาส คือ เหนือกว่าการสร้างศักยภาพ คือ
 - 2.1 เทคนิคการสร้างความมุ่งมั่นในความสำเร็จของงานที่ได้รับมอบหมาย
 - 2.2 เทคนิคการสร้างความปลอดภัยทางอารมณ์
 - 2.3 เทคนิคการบริหารความขัดแย้ง
 - 2.4 ความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะในงานหรือกิจกรรมควบคุม
 - 2.5 การสร้างเสริมระดับความสามารถในการคิดวิเคราะห์เกี่ยวกับการสร้างความยืดหยุ่น

ในการจัดการผลความสำเร็จของงาน

2.6 เทคนิคการแก้ปัญหาที่สร้างสมดุลการปฏิบัติงานได้ทุกมุมมองของการจัดการ
 ในลักษณะการควบคุมสาเหตุและผลกระทบจากการตัดสินใจในกิจกรรมนั้น ๆ ให้สอดคล้องกับ
 สถานการณ์

3. จุดอ่อน คือ
 - 3.1 การเข้าร่วมกิจกรรมธรรมชาติ
 - 3.2 ความสามารถในการเข้าถึงลูกน้อง
 - 3.3 ความปลอดภัยทางอารมณ์และการควบคุมสติในที่ประชุม
 - 3.4 การบริหารทีมงานในภาวะการณ์เปลี่ยนแปลง
4. ข้อจำกัด คือ
 - 4.1 นโยบายการเข้าร่วมกิจกรรมธรรมชาติ
 - 4.2 ระดับความสามารถในการเข้าถึงลูกน้อง
 - 4.3 ระดับความปลอดภัยทางอารมณ์และการควบคุมสติในที่ประชุม
 - 4.4 การควบคุมทีมงานในภาวะการณ์เปลี่ยนแปลง

ตารางที่ 17 การวิเคราะห์สวอต (SWOT) ด้านศักยภาพภาวะผู้นำ

SWOT ด้านศักยภาพภาวะผู้นำ	
จุดแข็ง	จุดอ่อน
<ol style="list-style-type: none"> 1. บุคลิกภาพและความเสถียรของอารมณ์ 2. ทักษะการนำเสนอผลการดำเนินงาน และทักษะการให้คำปรึกษา 3. ทักษะการจัดการความขัดแย้ง 4. เทคนิคการศึกษาคน การสร้างทีมงาน 5. ความรู้ในทิศทางอุตสาหกรรม 	<ol style="list-style-type: none"> 1. การเข้าร่วมกิจกรรมธรรมมะ 2. ความสามารถในการเข้าถึงลูกน้อง 3. ความฉลาดทางอารมณ์และการควบคุมสติในที่ประชุม 4. การบริหารทีมงานในภาวะการณ์เปลี่ยนแปลง
โอกาส	ข้อจำกัด
<ol style="list-style-type: none"> 1. เทคนิคการสร้างความมุ่งมั่นในความสำเร็จของงานที่ได้รับมอบหมาย 2. เทคนิคการสร้างฉลาดทางอารมณ์ 3. เทคนิคการบริหารความขัดแย้ง 4. ความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะในงานหรือกิจกรรมควบคุม 5. การสร้างเสริมระดับความสามารถในการคิดวิเคราะห์เกี่ยวกับการสร้างความยืดหยุ่นในการจัดการผลความสำเร็จของงาน 6. เทคนิคการแก้ปัญหาที่สร้างสมดุลการปฏิบัติงานได้ทุกมุมมองของการจัดการในลักษณะการควบคุมสาเหตุและผลกระทบจากการตัดสินใจในกิจกรรมนั้น ๆ ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. นโยบายการเข้าร่วมกิจกรรมธรรมมะ 2. ระดับความสามารถในการเข้าถึงลูกน้อง 3. ระดับความฉลาดทางอารมณ์และการควบคุมสติในที่ประชุม 4. การควบคุมทีมงานในภาวะการณ์เปลี่ยนแปลง

ประเด็นที่ 4 ด้านบทบาทหน้าที่ของผู้นำ

สรุปการกำหนดบทบาทหน้าที่ของหัวหน้างานหรือผู้บริหารระดับต้น เพื่อความเป็นเลิศในการบริหารงาน กลุ่มผู้ให้ข้อมูลเห็นด้วยทั้งหมด โดยทำการจำแนกความหมายของความคิดเห็นด้วยหลักการวิเคราะห์ SWOT โดยกำหนดข้อเสนอแนะ จัดกลุ่มเป็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัด ดังนี้

1. ด้านจุดแข็งของการกำหนดบทบาทหน้าที่ของหัวหน้างานที่ควรมี คือ
 - 1.1 การสร้างความผูกพันในการทำงานร่วมกันกับทุกระดับงาน
 - 1.2 มีวิสัยทัศน์
 - 1.3 ทักษะการสร้างความพึงพอใจเพื่อคุณภาพชีวิตการทำงานร่วมกันที่ดี
2. ด้านโอกาส คือ เกณฑ์การกำหนดบทบาทหน้าที่ของหัวหน้างานหรือผู้บริหารระดับต้น
 - 2.1 เกณฑ์ความสามารถในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการทำงาน เพื่อหาหนทางที่จะพัฒนาปรับปรุง
 - 2.2 เกณฑ์ความสามารถในการสร้างระดับความรอบรู้ความสามารถเฉพาะสำหรับกิจกรรมที่ต้องควบคุม
 - 2.3 เกณฑ์ความสามารถในการสร้างความพึงพอใจกับผู้ร่วมงานในทุกระดับ
 - 2.4 เกณฑ์ความสามารถในการควบคุมตน อารมณ์ในการประสานงานและบังคับบัญชา
 - 2.5 เกณฑ์ความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหา ข้อจำกัด เพื่อปรับปรุงศักยภาพการทำงาน
 - 2.6 เกณฑ์ความสามารถในการสร้างบรรยากาศที่เอื้ออำนวยในการทำงานระหว่างหน่วยงาน
 - 2.7 เกณฑ์ความสามารถในการสร้างพฤติกรรมสำนักการเป็นสมาชิกขององค์กรโดยรวม
3. จุดอ่อน คือ
 - 3.1 ความผูกพันในการทำงานร่วมกันกับทุกระดับงาน
 - 3.2 ทักษะการสร้างความพึงพอใจเพื่อคุณภาพชีวิตการทำงานร่วมกันที่ดี
 - 3.3 ระดับความใกล้ชิดในการทำงาน
 - 3.4 ช่วงเวลาเปิดใจพูดคุยกันเพื่อให้ลูกน้องปรับตัว
 - 3.5 การให้ความสำคัญกับสวัสดิการและสภาพแวดล้อมในสถานที่ทำงาน
4. ข้อจำกัด คือ
 - 4.1 ช่วงเวลาจำกัดของการทำงาน
 - 4.2 ระดับสายการบังคับบัญชาของบริษัท
 - 4.3 เกณฑ์การบริหารงบประมาณประจำปี

ตารางที่ 18 การวิเคราะห์สวอต (SWOT) ด้านบทบาทหน้าที่ของผู้นำ

SWOT ด้านบทบาทหน้าที่ของผู้นำ	
จุดแข็ง	จุดอ่อน
<ol style="list-style-type: none"> 1. การสร้างความผูกพันในการทำงานร่วมกันกับทุกระดับงาน 2. มีวิสัยทัศน์ 3. ทักษะการสร้างความพึงพอใจเพื่อคุณภาพชีวิตการทำงานร่วมกันที่ดี 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ความผูกพันในการทำงานร่วมกันกับทุกระดับงาน 2. ทักษะการสร้างความพึงพอใจเพื่อคุณภาพชีวิตการทำงานร่วมกันที่ดี 3. ระดับความใกล้ชิดในการทำงาน 4. ช่วงเวลาเปิดใจพูดคุยกันเพื่อให้ลูกน้องปรับตัว 5. การให้ความสำคัญกับสวัสดิการและสภาพแวดล้อมในสถานที่ทำงาน
โอกาส	ข้อจำกัด
<ol style="list-style-type: none"> 1. เกณฑ์ความสามารถในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการทำงานเพื่อหาหนทางที่จะพัฒนาปรับปรุง 2. เกณฑ์ความสามารถในการสร้างระดับความรอบรู้ ความสามารถเฉพาะสำหรับกิจกรรมที่ต้องควบคุม 3. เกณฑ์ความสามารถในการสร้างความพึงพอใจกับผู้ร่วมงานในทุกระดับ 4. เกณฑ์ความสามารถในการควบคุมอารมณ์ตนในการประสานงานและบังคับบัญชา 5. เกณฑ์ความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหาข้อจำกัด เพื่อปรับปรุงศักยภาพการทำงาน 6. เกณฑ์ความสามารถในการสร้างบรรยากาศที่เอื้ออำนวยในการทำงานระหว่างหน่วยงาน 7. เกณฑ์ความสามารถในการสร้างพฤติกรรมสำนึกการเป็นสมาชิกขององค์กรโดยรวม การตัดสินใจในกิจกรรมนั้น ๆ ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ช่วงเวลาจำกัดของการทำงาน 2. ระดับสายการบังคับบัญชาของบริษัท 3. เกณฑ์การบริหารงบประมาณประจำปี

และจากการประชุมกลุ่มครั้งนี้จะได้ตัวชี้วัดความสำเร็จและระดับเกณฑ์ตัวชี้วัดความสำเร็จของแต่ละประเด็นหลักของร่างรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์กรเพื่อความเป็นเลิศในอุตสาหกรรมปิโตรเลียม

โดยการกำหนดตัวชี้วัดรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อความเป็นเลิศ ในอุตสาหกรรมปิโตรเลียม: กรณีศึกษา ส่วนงานระยอง บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ทั้ง 4 ด้าน ประกอบด้วย ด้านองค์ประกอบภาวะผู้นำ ด้านคุณสมบัติเพื่อเป็นผู้นำ ด้านศักยภาพภาวะผู้นำ และด้านบทบาทหน้าที่ของผู้นำ โดยยึดหลักการบริหารปัจจัยนำเข้าตามทฤษฎีการจัดการ ประกอบด้วย 4 M คือ การบริหารงานบุคคล (Man) การจัดการงบประมาณ (Money) การจัดการในโรงงาน (Material) และขั้นตอนการทำงานที่มีประสิทธิภาพ (Method) มากำหนดเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จ เนื่องจากการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเกี่ยวกับการค้นหารูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์การ ในอุตสาหกรรมโรงงาน จึงนำปัจจัยนำเข้าดังกล่าวมากำหนดเป็นตัวชี้วัด และนำเสนอต่อกลุ่มผู้ให้ ข้อมูลสำคัญในการประชุมครั้งที่ 2 ทราบและลงความเห็นชอบ พบว่า ผู้ให้ข้อมูลทั้ง 12 ท่าน แสดงความเห็นชอบตรงกันในโอกาสความสำเร็จของตัวชี้วัดดังต่อไปนี้

ตารางที่ 19 ตัวชี้วัดความสำเร็จของแต่ละประเด็นหลักของร่างรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง องค์การเพื่อความเป็นเลิศในอุตสาหกรรมปิโตรเลียม (ทองพันชั่ง พงษ์วารินทร์, 2555, หน้า 126)

ตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPI)	วิธีการประเมิน	ระดับเกณฑ์ตัวชี้วัด ความสำเร็จ	ที่มาของข้อมูล
การบริหารงานบุคคล (Man)	จำนวนพนักงานว่าจ้าง แรงงานภายนอกลดลง	ลดลงร้อยละ 5 ต่อปี	รายงานประจำปี
การจัดการงบประมาณ (Money)	ค่าใช้จ่ายในการ ทำงานนอกเวลาลดลง	ลดลงร้อยละ 20 ต่อเดือน	รายงานผลการดำเนินงาน ประจำส่วนงาน
การจัดการในโรงงาน (Material)	ปริมาณงานรอกคอย การผลิต	เกิดขึ้นได้ไม่เกินร้อยละ 5 ต่อรอบการผลิต	รายงานผลการดำเนินงาน ประจำส่วนงาน
ขั้นตอนการทำงานที่มี ประสิทธิภาพ (Method)	ปริมาณงานเสีย ระหว่างการผลิต	เกิดขึ้นได้ไม่เกินร้อยละ 5 ต่อรอบการผลิต	รายงานผลการดำเนินงาน ประจำส่วนงาน

จากตารางที่ 19 ตัวชี้วัดความสำเร็จของแต่ละประเด็นหลักของร่างรูปแบบภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง พบว่า

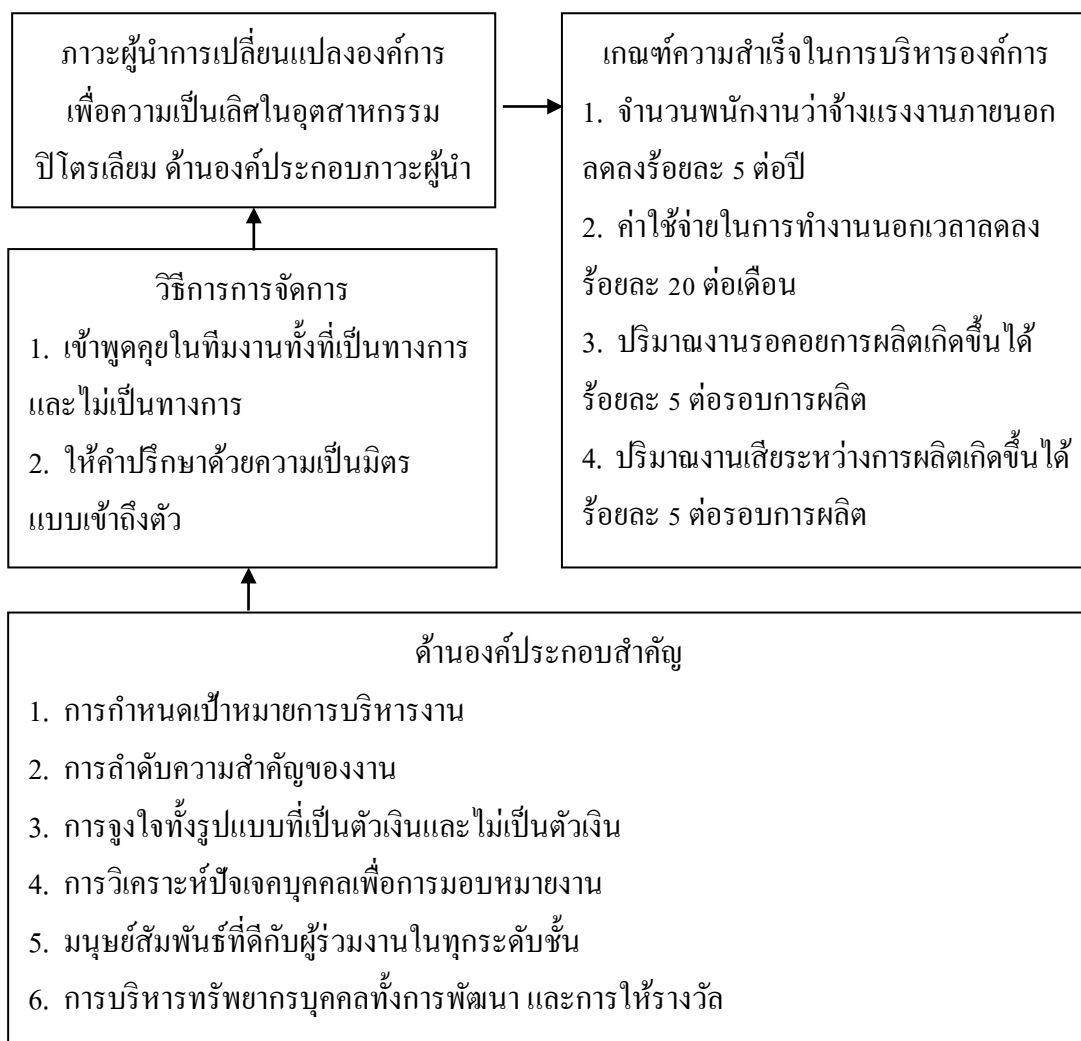
ตัวชี้วัดความสำเร็จการบริหารงานบุคคล (Man) มีวิธีการประเมิน คือ จำนวนพนักงาน ว่าจ้างแรงงานภายนอกลดลง ในระดับเกณฑ์ตัวชี้วัดความสำเร็จที่กำหนดไว้ คือ ลดลงร้อยละ 5 ต่อปี โดยมีที่มาของแหล่งข้อมูล คือ รายงานประจำปี

ตัวชี้วัดความสำเร็จการจัดการงบประมาณ (Money) มีวิธีการประเมิน คือ ค่าใช้จ่ายในการทำงานนอกเวลาลดลง ในระดับเกณฑ์ตัวชี้วัดความสำเร็จที่กำหนดไว้ คือ ลดลงร้อยละ 20 ต่อเดือน โดยมีที่มาของแหล่งข้อมูล คือ รายงานผลการดำเนินงานประจำส่วนงาน

ตัวชี้วัดความสำเร็จการจัดการในโรงงาน (Material) มีวิธีการประเมิน คือ ปริมาณงานรอคอยการผลิต ในระดับเกณฑ์ตัวชี้วัดความสำเร็จที่กำหนดไว้ คือ เกิดขึ้นได้ไม่เกินร้อยละ 5 ต่อรอบการผลิต โดยมีที่มาของแหล่งข้อมูล คือ รายงานผลการดำเนินงานประจำส่วนงาน

ตัวชี้วัดความสำเร็จขั้นตอนการทำงานที่มีประสิทธิภาพ (Method) มีวิธีการประเมิน คือ ปริมาณงานเสียระหว่างการผลิต ในระดับเกณฑ์ตัวชี้วัดความสำเร็จที่กำหนดไว้ คือ เกิดขึ้นได้ไม่เกินร้อยละ 5 ต่อรอบการผลิต โดยมีที่มาของแหล่งข้อมูล คือ รายงานผลการดำเนินงานประจำส่วนงาน

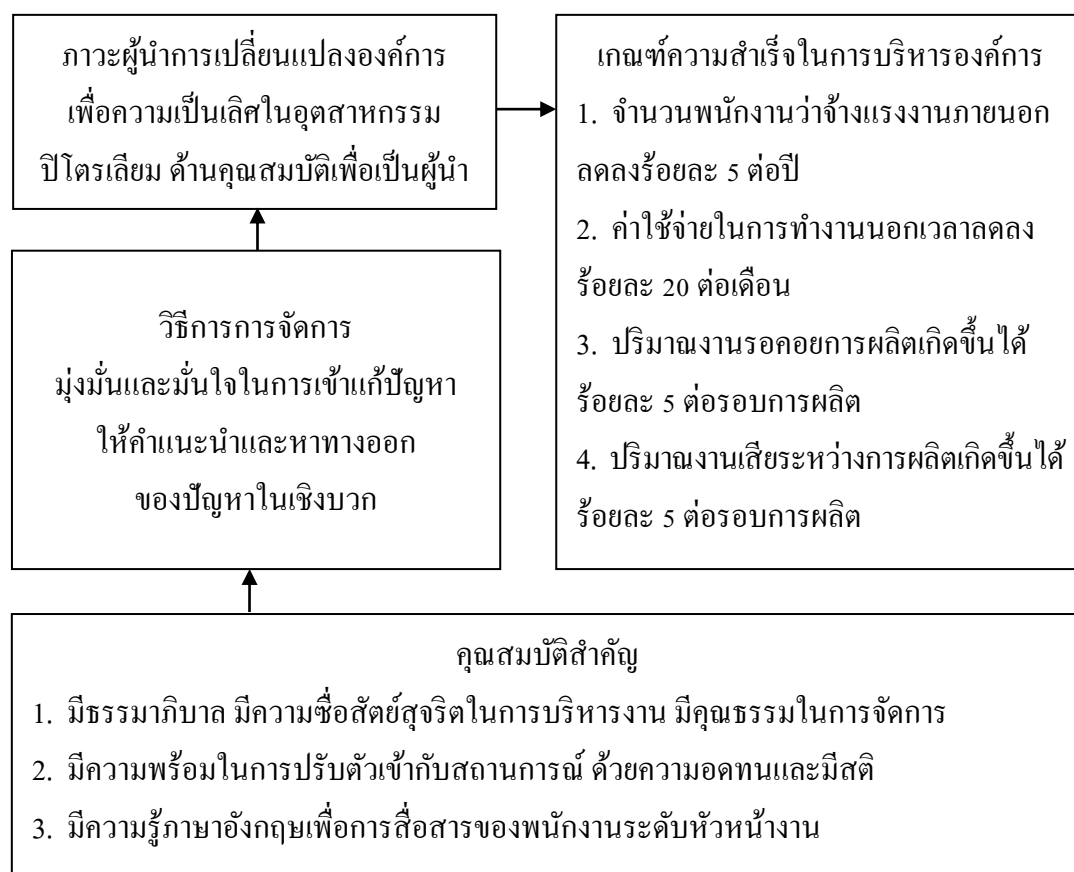
ดังนั้น จึงได้ร่างรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อความเป็นเลิศในอุตสาหกรรมปิโตรเลียมที่พบจากขั้นตอนที่ 2 การประชุมกลุ่ม



ภาพที่ 6 ร่างรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์กรเพื่อความเป็นเลิศในอุตสาหกรรมปิโตรเลียม ด้านองค์ประกอบภาวะผู้นำ

จากภาพที่ 6 ร่างรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์กรเพื่อความเป็นเลิศในอุตสาหกรรมปิโตรเลียม ด้านองค์ประกอบภาวะผู้นำ พบว่า ด้านองค์ประกอบสำคัญ ประกอบด้วย 1) การกำหนดเป้าหมายการบริหารงาน 2) การลำดับความสำคัญของงาน 3) การจูงใจทั้งรูปแบบที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน 4) การวิเคราะห์ปัจจัยบุคคลเพื่อการมอบหมายงาน 5) มนุษย์สัมพันธ์ที่ดีกับผู้ร่วมงานในทุกระดับชั้น และ 6) การบริหารทรัพยากรบุคคลทั้งการพัฒนาและการให้รางวัล โดยเมื่อมีขีดความสามารถเพียงพอตามองค์ประกอบภาวะผู้นำแล้ว ให้ทำการประยุกต์ใช้โดยปฏิบัติตามวิธีการจัดการ ดังนี้ 1) เข้าพูดคุยในทีมงานทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ และ 2) ให้คำปรึกษาร่วมด้วยความเป็นมิตรแบบเข้าถึงตัว เพื่อให้ได้มาซึ่งเกณฑ์ความสำเร็จในการบริหารองค์กร คือ

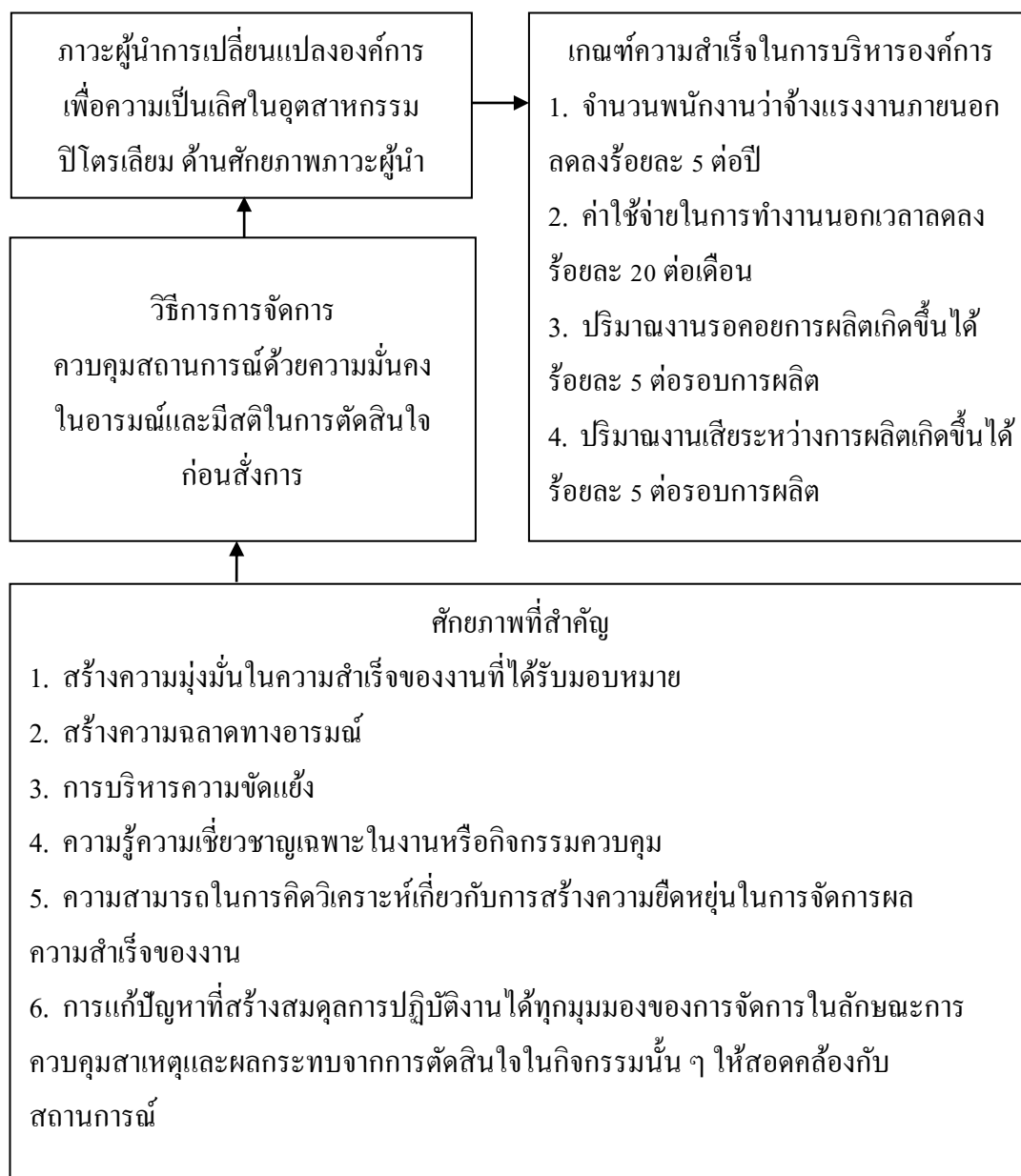
จำนวนพนักงานว่าจ้างแรงงานภายนอกลดลง ร้อยละ 5 ต่อปี ค่าใช้จ่ายในการทำงานนอกเวลาลดลง ร้อยละ 20 ต่อเดือน ปริมาณงานรอคอยการผลิตเกิดขึ้นได้ ร้อยละ 5 ต่อรอบการผลิต และปริมาณงานเสียระหว่างการผลิตเกิดขึ้นได้ ร้อยละ 5 ต่อรอบการผลิต



ภาพที่ 7 ร่างรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์กรเพื่อความเป็นเลิศในอุตสาหกรรมปิโตรเลียม ด้านคุณสมบัติเพื่อเป็นผู้นำ

จากภาพที่ 7 ร่างรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์กรเพื่อความเป็นเลิศในอุตสาหกรรมปิโตรเลียม ด้านคุณสมบัติเพื่อเป็นผู้นำ พบว่า ด้านคุณสมบัติเพื่อเป็นผู้นำ ประกอบด้วย 1) มีธรรมาภิบาล มีความซื่อสัตย์สุจริตในการบริหารงาน มีคุณธรรมในการจัดการ 2) มีความพร้อมในการปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ด้วยความอดทนและมีสติ 3) มีความรู้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารของพนักงานระดับหัวหน้างาน โดยเมื่อมีคุณสมบัติเพื่อเป็นผู้นำเพียงพอแล้ว ให้ทำการประยุกต์ใช้โดยปฏิบัติวิธีการจัดการ ความมุ่งมั่น และมั่นใจในการเข้าแก้ปัญหา ให้คำแนะนำและหาทางออกของปัญหาในเชิงบวก เพื่อให้ได้มาซึ่งเกณฑ์ความสำเร็จในการบริหารองค์กร คือ จำนวนพนักงาน

ว่าจ้างแรงงานภายนอกลดลง ร้อยละ 5 ต่อปี ค่าใช้จ่ายในการทำงานนอกเวลาลดลงร้อยละ 20 ต่อเดือน ปริมาณงานรอคอยการผลิตเกิดขึ้นได้ ร้อยละ 5 ต่อรอบการผลิต และปริมาณงานเสียระหว่างการผลิตเกิดขึ้นได้ ร้อยละ 5 ต่อรอบการผลิต

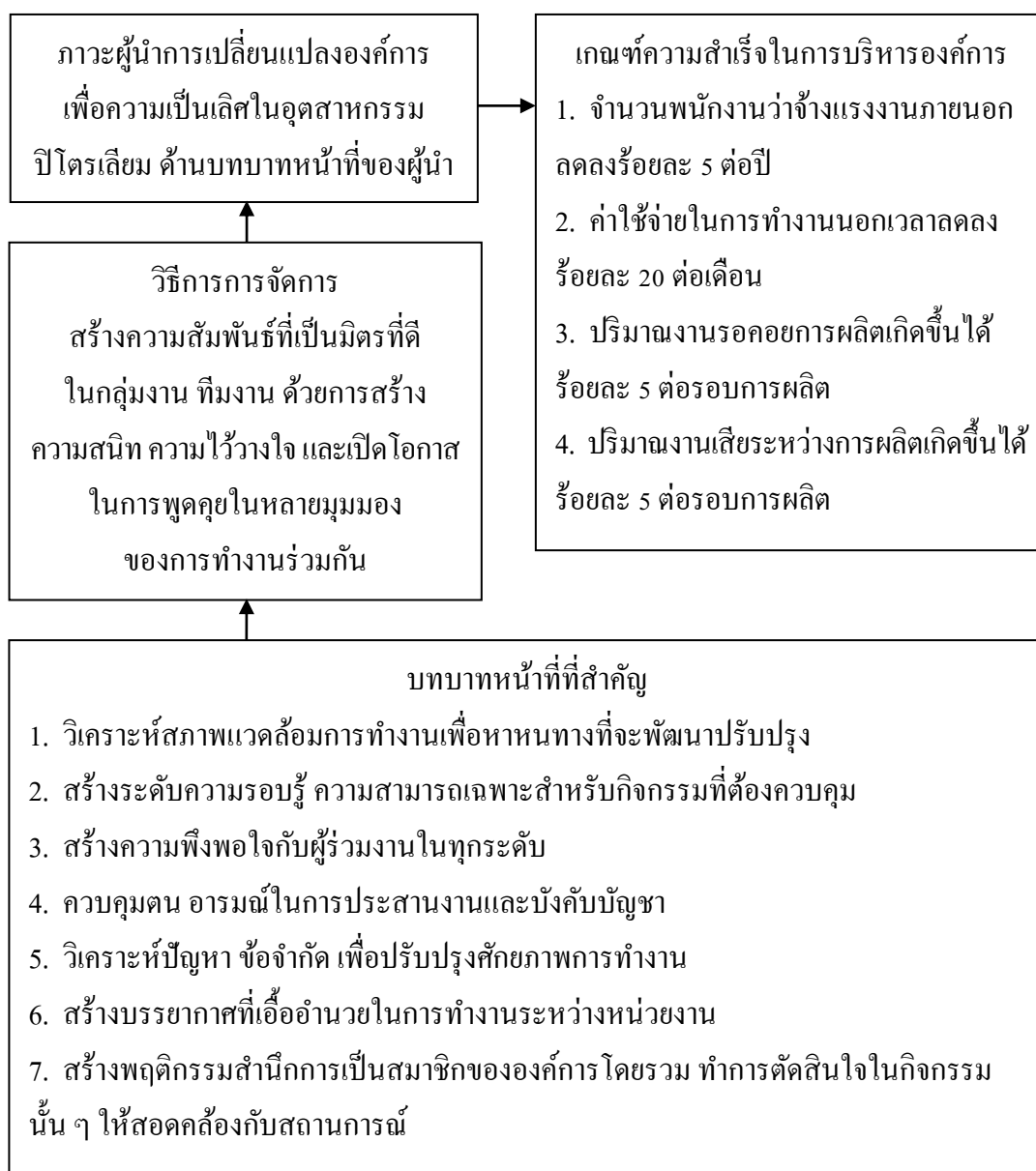


ภาพที่ 8 ร่างรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อความเป็นเลิศในอุตสาหกรรมปิโตรเลียม ด้านศักยภาพภาวะผู้นำ

จากภาพที่ 8 ร่างรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์กรเพื่อความเป็นเลิศ ในอุตสาหกรรมปิโตรเลียม ด้านศักยภาพภาวะผู้นำ พบว่า ด้านศักยภาพภาวะผู้นำ ประกอบด้วย

- 1) สร้างความมุ่งมั่นในความสำเร็จของงานที่ได้รับมอบหมาย
- 2) สร้างความฉลาดทางอารมณ์
- 3) การบริหารความขัดแย้ง
- 4) ความเชี่ยวชาญเฉพาะในงานหรือกิจกรรมควบคุม
- 5) ความสามารถในการคิดวิเคราะห์เกี่ยวกับการสร้างความยืดหยุ่นในการจัดการผลความสำเร็จของงาน
- และ 6) การแก้ปัญหาที่สร้างสมดุลการปฏิบัติงานได้ทุกมุมมองของการจัดการในลักษณะการควบคุมสาเหตุและผลกระทบจากการตัดสินใจในกิจกรรมนั้น ๆ ให้สอดคล้องกับสถานการณ์

โดยเมื่อมีศักยภาพภาวะผู้นำเพียงพอแล้ว ให้ทำการประยุกต์ใช้โดยปฏิบัติตามวิธีการจัดการควบคุมสถานการณ์ด้วยความมั่นคงในอารมณ์และมีสติในการตัดสินใจก่อนสั่งการ เพื่อให้ได้มาซึ่งเกณฑ์ความสำเร็จในการบริหารองค์กร คือ จำนวนพนักงานที่จ้างแรงงานภายนอกลดลงร้อยละ 5 ต่อปี ค่าใช้จ่ายในการทำงานนอกเวลาลดลง ร้อยละ 20 ต่อเดือน ปริมาณงานรอคอยการผลิตเกิดขึ้นได้ ร้อยละ 5 ต่อรอบการผลิต และปริมาณงานเสียระหว่างการผลิตเกิดขึ้นได้ ร้อยละ 5 ต่อรอบการผลิต



ภาพที่ 9 ร่างรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์กรเพื่อความเป็นเลิศในอุตสาหกรรม
ปิโตรเลียม ด้านบทบาทหน้าที่ของผู้นำ

จากภาพที่ 9 ร่างรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์กรเพื่อความเป็นเลิศ
ในอุตสาหกรรมปิโตรเลียม ด้านบทบาทหน้าที่ของผู้นำ พบว่า ด้านบทบาทหน้าที่ของผู้นำ ประกอบด้วย

- 1) วิเคราะห์สภาพแวดล้อมการทำงานเพื่อหาหนทางที่จะพัฒนาปรับปรุง
- 2) สร้างระดับความรอบรู้
ความสามารถเฉพาะสำหรับกิจกรรมที่ต้องควบคุม
- 3) สร้างความพึงพอใจกับผู้ร่วมงานในทุกระดับ
- 4) ควบคุมตน อารมณ์ในการประสานงานและบังคับบัญชา
- 5) วิเคราะห์ปัญหา ข้อจำกัด เพื่อปรับปรุง

ศักยภาพการทำงาน 6) สร้างบรรยากาศที่เอื้ออำนวยในการทำงานระหว่างหน่วยงาน และ 7) สร้างพฤติกรรมสำนึกการเป็นสมาชิกขององค์กรโดยรวม ทำการตัดสินใจในกิจกรรมนั้น ๆ ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ โดยเมื่อมีบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารแล้ว ให้ทำการประยุกต์ใช้โดยปฏิบัติวิธีการสร้างความสัมพันธ์ที่เป็นมิตรที่ดีในกลุ่มงาน ทีมงาน ด้วยการสร้างความสนิท ความไว้วางใจ และเปิดโอกาสในการพูดคุยในหลายมุมมองของการทำงานร่วมกัน เพื่อให้ได้มาซึ่งเกณฑ์ความสำเร็จในการบริหารองค์กร คือ จำนวนพนักงานที่จ้างแรงงานภายนอกลดลง ร้อยละ 5 ต่อปี ค่าใช้จ่ายในการทำงานนอกเวลาลดลง ร้อยละ 20 ต่อเดือน ปริมาณงานรอคอยการผลิตเกิดขึ้นได้ ร้อยละ 5 ต่อรอบการผลิต และปริมาณงานเสียระหว่างการผลิตเกิดขึ้นได้ ร้อยละ 5 ต่อรอบการผลิต

การสร้างรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์กรเพื่อความเป็นเลิศในอุตสาหกรรมปิโตรเลียม

จากผลสรุปภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์กรเพื่อความเป็นเลิศในอุตสาหกรรมปิโตรเลียม และนำมาสังเคราะห์โดยอาศัยทฤษฎีการสังเคราะห์องค์ประกอบของรูปแบบของ Bardo and Hartman (1982, pp. 22-24) พบว่า ความเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบของรูปแบบไว้ว่า การที่จะระบุว่ารูปแบบใดรูปแบบหนึ่งจะต้องประกอบด้วยรายละเอียดมากน้อยเพียงใดจึงจะเหมาะสม และรูปแบบนั้นควรจะมีองค์ประกอบอะไรบ้าง โดยไม่ได้มีข้อกำหนดที่แน่นอน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับปรากฏการณ์นั้น ส่วนทฤษฎีของ Brown and Moberg (1980, pp. 16-17) พบว่า รูปแบบส่วนใหญ่ประกอบด้วย 1) สภาพแวดล้อม (Environment) 2) เทคโนโลยี (Technology) 3) โครงสร้าง (Structure) กระบวนการจัดการ (Management process) และ 4) การตัดสินใจสั่งการ (Decision making) และทฤษฎีของ Ivancevich et al. (1989, p. 16) พบว่า รูปแบบระบบที่มีลักษณะบางประการของระบบปิด (Open system) เป็นรูปแบบที่แสดงถึงองค์ประกอบย่อยของระบบ ซึ่งประกอบด้วย 4 ส่วน คือ 1) ปัจจัยนำเข้า (Input) 2) กระบวนการ (Process) 3) ผลผลิต (Output) 4) ข้อมูลป้อนกลับจากสภาพแวดล้อม (Environment feedback)

จากผลสรุปที่ค้นพบและทฤษฎีที่นำมาเป็นข้อมูลสนับสนุนการจัดองค์ประกอบของรูปแบบภาวะผู้นำเป็นเหตุให้นำประเด็นที่ศึกษาใน 4 ด้านมากำหนดเป็นองค์ประกอบหลักของรูปแบบภาวะผู้นำ คือ 1) ด้านองค์ประกอบภาวะผู้นำ 2) ด้านศักยภาพภาวะผู้นำ 3) ด้านคุณสมบัติเพื่อเป็นผู้นำ และ 4) ด้านบทบาทหน้าที่ของผู้นำ นั่นคือ องค์ประกอบหลักตามทฤษฎีของ Brown and Moberg (1980, pp. 16-17) ในเรื่อง โครงสร้างภาวะผู้นำ ส่วนกระบวนการจัดการ คือ องค์ประกอบย่อยที่ฝังอยู่ในองค์ประกอบหลักของแต่ละด้าน ได้แก่

1. ด้านองค์ประกอบภาวะผู้นำ คือ 1) ความสามารถในการกำหนดเป้าหมายการบริหารงาน 2) การลำดับความสำคัญของงาน 3) การจูงใจ 4) การมอบหมายงาน 5) มนุษย์สัมพันธ์ และ 6) บริหารทรัพยากรบุคคล

2. ด้านศักยภาพภาวะผู้นำ คือ 1) ความมุ่งมั่นในความสำเร็จของงานที่ได้รับมอบหมาย 2) ความฉลาดทางอารมณ์ 3) บริหารความขัดแย้ง 4) ความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะในงานหรือกิจกรรมควบคุม 5) ความสามารถในการคิดวิเคราะห์เกี่ยวกับการสร้างความยืดหยุ่นในการจัดการผลความสำเร็จของงาน และ 6) การแก้ปัญหาที่สร้างสมดุลการปฏิบัติงานได้ทุกมุมมองของการจัดการ

3. ด้านคุณสมบัติเพื่อเป็นผู้นำ คือ 1) มีธรรมาภิบาล มีความซื่อสัตย์สุจริตในการบริหารงาน มีคุณธรรมในการจัดการ 2) ปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ด้วยความอดทนและมีสติ และ 3) มีความรู้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารระดับหัวหน้างาน

4. ด้านบทบาทหน้าที่ของผู้นำ คือ 1) วิเคราะห์สภาพแวดล้อมการทำงานเพื่อหาหนทางที่จะพัฒนาปรับปรุง 2) สร้างระดับความรอบรู้ ความสามารถเฉพาะสำหรับกิจกรรมที่ต้องควบคุม 3) สร้างความพึงพอใจกับผู้ร่วมงานในทุกระดับ 4) ควบคุมตน อารมณ์ในการประสานงาน และบังคับบัญชา 5) วิเคราะห์ปัญหา ข้อจำกัด เพื่อปรับปรุงศักยภาพการทำงาน 6) สร้างบรรยากาศที่เอื้ออำนวยในการทำงานระหว่างหน่วยงาน และ 7) สร้างพฤติกรรมสำนึกการเป็นสมาชิกขององค์กรโดยรวม ทำการตัดสินใจในกิจกรรมนั้น ๆ ให้สอดคล้องกับสถานการณ์

จากการกำหนดองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยตามทฤษฎีดังกล่าวแล้ว ทฤษฎีของ Ivancevich et al. (1989, p. 16) พบว่า รูปแบบที่แสดงถึงองค์ประกอบย่อยของระบบเป็นระบบปิด ที่สำคัญ คือ ต่อมีผลผลิตและข้อมูลป้อนกลับจากสภาพแวดล้อม นั่นคือ ระดับความสำเร็จหรือเกณฑ์ตัวชี้วัดความสำเร็จของรูปแบบที่ทำการหาข้อสรุปด้วยการประชุมกลุ่มครั้งที่ 2 กับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 12 คน โดยเป็นพนักงานประจำส่วนงานระยอง บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ดำรงตำแหน่งหัวหน้างานขึ้นไป จำนวน 6 คน ได้แก่

1. นายอดุลย์ ประกอบสุข ผู้จัดการฝ่ายบริหารจัดการ โรงแยกก๊าซและกิจการเพื่อชุมชน โรงแยกก๊าซธรรมชาติระยอง บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

2. นายประทีป จิตรประทักษ์ ผู้จัดการส่วนคุณภาพ ความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อม โรงแยกก๊าซ โรงแยกก๊าซธรรมชาติระยอง บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

3. นายสุมิตร ทรัพย์ศาสตร์ ผู้จัดการแผนกจัดหาพัสดุ โรงแยกก๊าซธรรมชาติระยอง บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

4. นายชาติรี วัชรประรามย์ ผู้จัดการส่วนปฏิบัติการคลังผลิตภัณฑ์และระบบสาธารณูปโภค โรงแยกก๊าซธรรมชาติระยอง บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

5. นางดิรวัดนา คุ่มวงศ์ ผู้จัดการส่วนบริหารทั่วไป โรงแยกก๊าซธรรมชาติระยอง บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

6. นายสุขสันต์ พิณทอง ผู้จัดการส่วนปฏิบัติการผลิตระบบท่อส่งก๊าซธรรมชาติ โรงแยกก๊าซธรรมชาติระยอง บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

เป็นพนักงานประจำส่วนงานระยอง บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ดำรงตำแหน่งงานระดับผู้ปฏิบัติงาน จำนวน 6 คน ได้แก่

1. น.ส.ชนิษฐดา ล่องเพ็ง พนักงานบริหารงานทั่วไป ส่วนบริหารทั่วไป โรงแยกก๊าซธรรมชาติระยอง บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

2. นายภากร คุณพิโน พนักงานบริหารความปลอดภัยและอาชีวอนามัย โรงแยกก๊าซธรรมชาติระยอง บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

3. นายวรัณ ชื่นมีเชาว์ พนักงานวิเคราะห์และวางแผน ส่วนบริหารกลยุทธ์และแผนการผลิต โรงแยกก๊าซธรรมชาติระยอง บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

4. นายภานุพงศ์ ตาเดอิน พนักงานบริหารความมั่นคงปลอดภัย โรงแยกก๊าซธรรมชาติระยอง บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

5. น.ส.เบญจพร พุ่มลำเจียก วิศวกร ส่วนบริหารการซ่อมใหญ่โรงงาน โรงแยกก๊าซธรรมชาติระยอง บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

6. นายสุรพศ เพ็ชรศรี วิศวกร ส่วนวิศวกรรมเทคนิค โรงแยกก๊าซธรรมชาติระยอง บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

ผลสรุปได้เกณฑ์เป้าหมาย ดังนี้ จำนวนพนักงานที่จ้างแรงงานภายนอกลดลง ร้อยละ 5 ต่อปี ค่าใช้จ่ายในการทำงานนอกเวลาลดลง ร้อยละ 20 ต่อเดือน ปริมาณงานรอคอยการผลิตเกิดขึ้นได้ ร้อยละ 5 ต่อรอบการผลิต และปริมาณงานเสียระหว่างการผลิตเกิดขึ้นได้ ร้อยละ 5 ต่อรอบการผลิต โดยรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อความเป็นเลิศในอุตสาหกรรมปิโตรเลียม ดังนี้



ภาพที่ 10 รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์กรเพื่อความเป็นเลิศในอุตสาหกรรมปิโตรเลียม

จากภาพที่ 10 รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์กรเพื่อความเป็นเลิศในอุตสาหกรรมปิโตรเลียม พบว่า

1. ด้านองค์ประกอบภาวะผู้นำ คือ 1) ความสามารถในการกำหนดเป้าหมายการบริหารงาน 2) การลำดับความสำคัญของงาน 3) การจูงใจ 4) การมอบหมายงาน 5) มนุษย์สัมพันธ์ และ 6) บริหารทรัพยากรบุคคล

2. ด้านศักยภาพภาวะผู้นำ คือ 1) ความมุ่งมั่นในความสำเร็จของงานที่ได้รับมอบหมาย 2) ความฉลาดทางอารมณ์ 3) บริหารความขัดแย้ง 4) ความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะในงาน

หรือกิจกรรมควบคุม 5) ความสามารถในการคิดวิเคราะห์เกี่ยวกับการสร้างความยืดหยุ่นในการจัดการผลความสำเร็จของงาน และ 6) การแก้ปัญหาที่สร้างสมดุลการปฏิบัติงานได้ทุกมุมมองของการจัดการ

3. ด้านคุณสมบัติเพื่อเป็นผู้นำ คือ 1) มีจรรยาบรรณ มีความซื่อสัตย์สุจริตในการบริหารงาน มีคุณธรรมในการจัดการ 2) ปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ด้วยความอดทนและมีสติ และ 3) มีความรู้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารระดับหัวหน้างาน

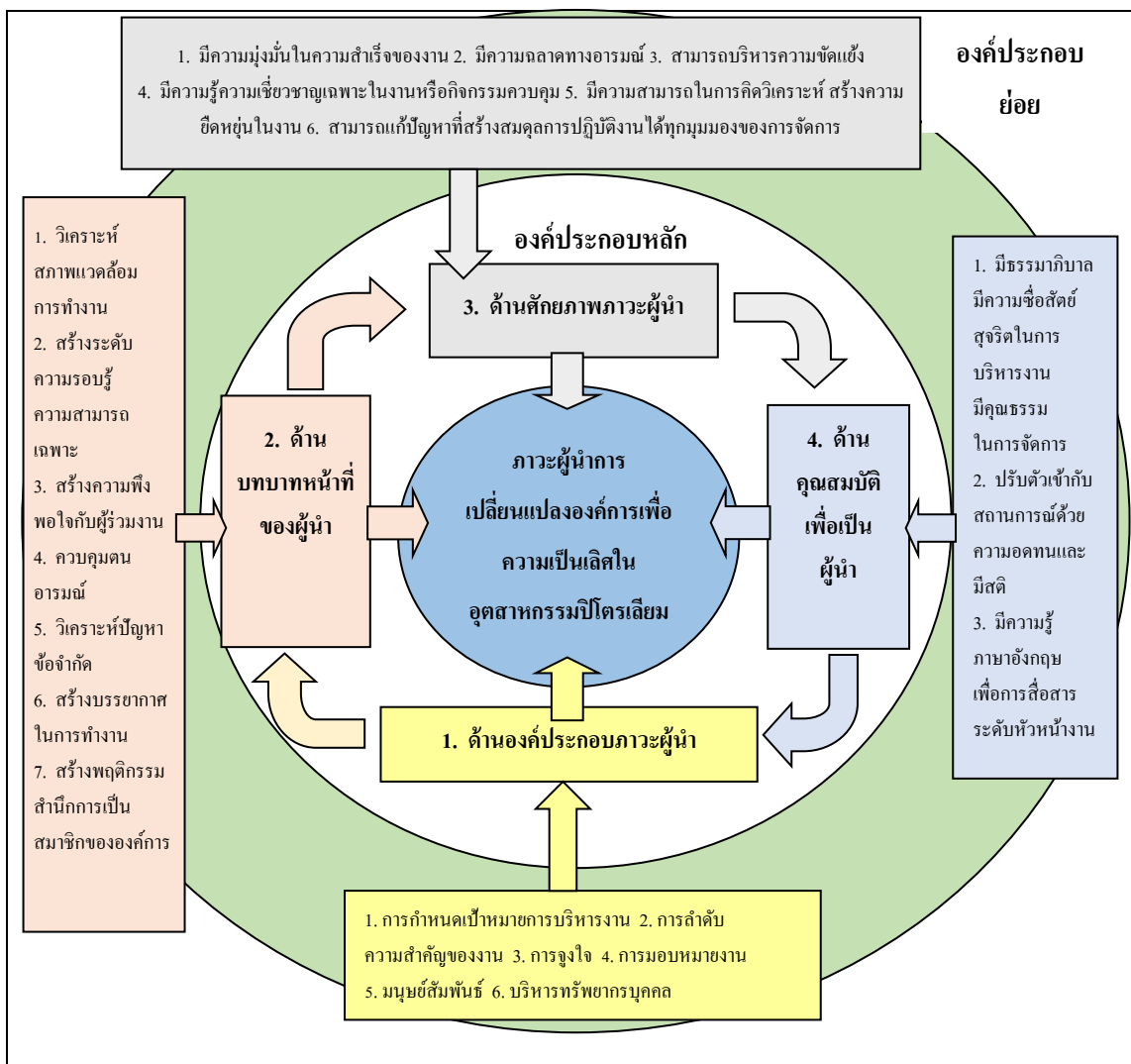
4. ด้านบทบาทหน้าที่ของผู้นำ คือ 1) วิเคราะห์สภาพแวดล้อมการทำงานเพื่อหาหนทางที่จะพัฒนาปรับปรุง 2) สร้างระดับความรอบรู้ความสามารถเฉพาะสำหรับกิจกรรมที่ต้องควบคุม 3) สร้างความพึงพอใจกับผู้ร่วมงานในทุกระดับ 4) ควบคุมตน อารมณ์ในการประสานงาน และบังคับบัญชา 5) วิเคราะห์ปัญหา ข้อจำกัด เพื่อปรับปรุงศักยภาพการทำงาน 6) สร้างบรรยากาศที่เอื้ออำนวยในการทำงานระหว่างหน่วยงาน และ 7) สร้างพฤติกรรมสำนึกการเป็นสมาชิกขององค์กรโดยรวม ทำการตัดสินใจในกิจกรรมนั้น ๆ ให้สอดคล้องกับสถานการณ์

โดยเมื่อควบคุมปัจจัยในรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์กรเพื่อความเป็นเลิศในอุตสาหกรรมปิโตรเลียม จะส่งผลให้เกณฑ์ความสำเร็จในการบริหารองค์กร ดังนี้ 1) จำนวนพนักงานว่าจ้างแรงงานภายนอกลดลงร้อยละ 5 ต่อปี 2) ค่าใช้จ่ายในการทำงานนอกเวลาลดลงร้อยละ 20 ต่อเดือน 3) ปริมาณงานรอคอยการผลิต เกิดขึ้นได้ ร้อยละ 5 ต่อรอบการผลิต และ 4) ปริมาณงานเสียระหว่างการผลิตเกิดขึ้นได้ ร้อยละ 5 ต่อรอบการผลิต

สรุปผลขั้นตอนการประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิ

ผลการสร้างรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์กรเพื่อความเป็นเลิศในอุตสาหกรรมปิโตรเลียม ได้ทำการหาความยอมรับโดยนำรูปแบบดังกล่าวตามทฤษฎีของ Joyce and Weil (1986, pp. 19-20) ที่กล่าวว่า การพัฒนารูปแบบนั้นมีสาระสำคัญ คือ รูปแบบควรมีทฤษฎีรองรับ เมื่อพัฒนารูปแบบแล้วก่อนนำไปใช้ต้องมีการวิจัยเพื่อทดสอบทฤษฎีและตรวจสอบคุณภาพในเชิงการใช้ในสถานการณ์จริง และนำข้อค้นพบมาปรับปรุงแก้ไข เพื่อค้นหาคำตอบตามทฤษฎีดังกล่าว จึงนำผลการสร้างรูปแบบเข้าปรึกษาหารือหาข้อสรุปในการยอมรับหรือไม่ยอมรับโดยวิธีการประชุมกลุ่มย่อยครั้งที่ 3 กับผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่าน ประกอบด้วย พนักงานประจำส่วนงานระยอง บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) จำนวน 2 คน ระดับผู้บริหารขั้นต้นขึ้นไป และนักวิชาการหรืออาจารย์มหาวิทยาลัยที่ทรงคุณวุฒิในเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอีกจำนวน 3 ท่าน ได้แก่ จาก รองศาสตราจารย์นาวาเอกอนุรักษ์ โชติคิลก, ผู้ช่วยศาสตราจารย์ปัญญาพร ทองเล็ก, ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วริยา ปานปรุง, คุณอดุลย์ ประกอบสุข และคุณสุมิตร ทรัพย์ศาสตร์ โดยอาศัยเกณฑ์การประเมินเกี่ยวกับ 1) ความสัมพันธ์อย่างมีโครงสร้าง 2) แนวทางในการพยากรณ์ผลที่จะเกิดขึ้น คือ

เกณฑ์ KPI ที่ตั้งไว้ 4 เกณฑ์ 3) กลไกถึงเหตุผลของกิจกรรมองค์ประกอบย่อยแต่ละด้าน 4) ระดับความสัมพันธ์ขององค์ประกอบย่อยที่ส่งให้องค์ประกอบหลักมีศักยภาพ ส่งผลถึงความสำเร็จตามเป้าหมายของรูปแบบภาวะผู้นำที่กำหนดไว้ ตามทฤษฎีของ Keeves (1988, p. 560) ผลการประเมินพบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 ท่าน เห็นด้วยกับรูปแบบภาวะผู้นำที่ค้นพบและนำเสนอทุกท่าน โดยมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเรื่องระดับร้อยละของเกณฑ์ชี้วัด ซึ่งได้มาจากการประชุมกลุ่มอาจคลาดเคลื่อนจากการปฏิบัติได้ และแนะนำให้ปรับรูปแบบให้เป็นรูปแบบที่มีรูปลักษณะเป็นสากลเพื่อความง่ายต่อความเข้าใจ โดยได้ทำการปรับแต่งรูปแบบใหม่ดังนี้



ภาพที่ 11 รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อความเป็นเลิศในอุตสาหกรรมปิโตรเลียม: กรณีศึกษา ส่วนงานระยอง บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

จากภาพที่ 11 รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อความเป็นเลิศ ในอุตสาหกรรมปิโตรเลียม: กรณีศึกษา ส่วนงานระยอง บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ในขั้นตอนสุดท้าย คือ ขั้นตอนการประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่า องค์ประกอบในรูปแบบต้นแบบที่นำเสนอ สร้างข้อสงสัยในการประเมินมากที่สุด คือ การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จที่ได้จากการสังเคราะห์ ข้อมูลจากการประชุมกลุ่มย่อยในครั้งที่ 3 วันที่ 24 พฤศจิกายน พ.ศ. 2558 ที่ห้องประชุมส่วนงาน ระยอง บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) โดยผลจากการประชุมเพื่อการประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิ ระบุควรนำออกจากรูปแบบต้นแบบ โดยให้กำหนดโครงสร้างรูปแบบขึ้นให้ด้วยหลักทฤษฎี การพัฒนารูปแบบของ Kumar (2013, p. 47) การออกแบบรูปแบบหรือขั้นตอนกิจกรรม มุ่งองค์ประกอบสำคัญ คือ 1) ข้อเสนอหรือโครงการ 2) กิจกรรมหรือองค์ประกอบหลัก 3) วัฒนธรรม หรือกิจกรรมองค์ประกอบย่อย โดยยึดองค์ประกอบทั้ง 3 องค์ประกอบมาเป็นเกณฑ์ในการพัฒนา โครงสร้างรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อความเป็นเลิศในอุตสาหกรรมปิโตรเลียม ทั้ง 4 ด้าน โดยกำหนดให้

1. ข้อเสนอหรือโครงการ คือ ชื่อ โครงสร้างรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์การ เพื่อความเป็นเลิศในอุตสาหกรรมปิโตรเลียม

2. กิจกรรมหรือองค์ประกอบหลัก คือ ประเด็นที่ทำการศึกษาใน 4 ประเด็น ประกอบด้วย ประเด็นด้านองค์ประกอบภาวะผู้นำ ประเด็นด้านศักยภาพภาวะผู้นำ ประเด็นด้านคุณสมบัติ เพื่อเป็นผู้นำ และประเด็นด้านบทบาทหน้าที่ของผู้นำ

3. วัฒนธรรมหรือกิจกรรมองค์ประกอบย่อย ประกอบด้วยข้อค้นพบที่ค้นพบในแต่ละด้าน ดังนี้

3.1 ด้านองค์ประกอบภาวะผู้นำ คือ 1) ความสามารถในการกำหนดเป้าหมาย การบริหารงาน 2) การลำดับความสำคัญของงาน 3) การจูงใจ 4) การมอบหมายงาน 5) มนุษย์สัมพันธ์ และ 6) บริหารทรัพยากรบุคคล

3.2 ด้านศักยภาพภาวะผู้นำ คือ 1) ความมุ่งมั่นในความสำเร็จของงานที่ได้รับมอบหมาย 2) ความฉลาดทางอารมณ์ 3) บริหารความขัดแย้ง 4) ความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะในงาน หรือกิจกรรมควบคุม 5) ความสามารถในการคิดวิเคราะห์เกี่ยวกับการสร้างความยืดหยุ่น ในการจัดการผลความสำเร็จของงาน และ 6) การแก้ปัญหาที่สร้างสมดุลการปฏิบัติงานได้ทุกมุมมอง ของการจัดการ

3.3 ด้านคุณสมบัติเพื่อเป็นผู้นำ คือ 1) มีธรรมชาติ มีความซื่อสัตย์สุจริต ในการบริหารงาน มีคุณธรรมในการจัดการ 2) ปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ด้วยความอดทนและมีสติ 3) มีความรู้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารระดับหัวหน้างาน

3.4 ด้านบทบาทหน้าที่ของผู้นำ คือ 1) วิเคราะห์สภาพแวดล้อมการทำงานเพื่อหาหนทางที่จะพัฒนาปรับปรุง 2) สร้างระดับความรอบรู้ความสามารถเฉพาะสำหรับกิจกรรมที่ต้องควบคุม 3) สร้างความพึงพอใจกับผู้ร่วมงานในทุกระดับ 4) ควบคุมตน อารมณ์ในการประสานงาน และบังคับบัญชา 5) วิเคราะห์ปัญหา ข้อจำกัด เพื่อปรับปรุงศักยภาพการทำงาน 6) สร้างบรรยากาศที่เอื้ออำนวยในการทำงานระหว่างหน่วยงาน และ 7) สร้างพฤติกรรมสำนึกการเป็นสมาชิกขององค์กรโดยรวม ทำการตัดสินใจในกิจกรรมนั้น ๆ ให้สอดคล้องกับสถานการณ์

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อความเป็นเลิศในอุตสาหกรรมปิโตรเลียม: กรณีศึกษา ส่วนงานระยอง บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) เป็นการศึกษาแบบผสมผสาน (Mix method research) โดยการศึกษาทั้งระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) และระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) ครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อความเป็นเลิศในอุตสาหกรรมปิโตรเลียมของผู้นำส่วนงานระยอง บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) เพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบสำคัญในการสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อความเป็นเลิศในอุตสาหกรรมปิโตรเลียม และเพื่อสร้างรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อความเป็นเลิศในอุตสาหกรรมปิโตรเลียม โดยความสำคัญของการวิจัยคือ เพื่อได้ข้อมูลสภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อความเป็นเลิศในอุตสาหกรรมปิโตรเลียมของผู้นำส่วนงานระยอง บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) เพื่อทราบองค์ประกอบสำคัญในการสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อความเป็นเลิศในอุตสาหกรรมปิโตรเลียม และได้รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อความเป็นเลิศในอุตสาหกรรมปิโตรเลียม

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถาม ประเด็นข้อคำถาม กลุ่มตัวอย่างคือ พนักงานประจำส่วนงานระยอง บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) จำนวน 227 คน การสนทนากลุ่มมีกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 12 คน และผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน โดยการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ การสนทนากลุ่ม โดยผู้วิจัยมีลำดับในการสรุป อภิปราย และข้อเสนอแนะ ดังต่อไปนี้

1. สรุปผลการวิจัย
2. อภิปรายผลการวิจัย
- 3 ข้อเสนอแนะ

สรุปผลการวิจัย

การวิจัยข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า ส่วนใหญ่ มีอายุระหว่าง 31-40 ปี ร้อยละ 43.17 มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีและปริญญาตรี ร้อยละ 35.24 เท่า ๆ กัน ดำรงตำแหน่งงานระดับผู้ปฏิบัติงาน ร้อยละ 57.71 มีระดับเงินเดือนระหว่าง 20,001-30,000 บาท ร้อยละ 37.89

และมีประสบการณ์ทำงานระหว่าง 6-10 ปี ร้อยละ 33.04 มากที่สุด แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อความเป็นเลิศในอุตสาหกรรมปิโตรเลียม จำแนกเป็นรายด้านดังนี้

1. ด้านองค์ประกอบภาวะผู้นำ พบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อความเป็นเลิศในอุตสาหกรรมปิโตรเลียม คือ ความสามารถกำหนดเป้าหมายและกระตุ้นเตือนความสำเร็จของการทำงานของทีมงาน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.11$) เป็นลำดับที่ 1 และมีความเข้าใจศักยภาพของบุคคลในทีมงาน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.89$) เป็นลำดับสุดท้าย

2. ด้านบทบาทหน้าที่ของผู้นำ พบว่า บทบาทหน้าที่ของผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อความเป็นเลิศในอุตสาหกรรมปิโตรเลียม คือ สามารถวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการทำงานเพื่อหาหนทางที่จะพัฒนาปรับปรุง อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.99$) และสามารถวิเคราะห์ปัญหา ข้อจำกัดเพื่อปรับปรุงศักยภาพการทำงาน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.99$) เป็นลำดับที่ 1 เท่า ๆ กัน และสามารถสร้างบรรยากาศที่เอื้ออำนวยในการทำงานระหว่างหน่วยงาน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.90$) เป็นลำดับสุดท้าย

3. ด้านศักยภาพภาวะผู้นำ พบว่า ศักยภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อความเป็นเลิศในอุตสาหกรรมปิโตรเลียม คือ มีความมุ่งมั่นในความสำเร็จของงาน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.15$) เป็นลำดับที่ 1 และมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.88$) เป็นลำดับสุดท้าย

4. ด้านคุณสมบัติเพื่อเป็นผู้นำ พบว่า คุณสมบัติเพื่อเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อความเป็นเลิศในอุตสาหกรรมปิโตรเลียม คือ มีความแน่วแน่ในหลักธรรมาภิบาล อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.98$) เป็นลำดับที่ 1 และมีความเชี่ยวชาญภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.73$) เป็นลำดับสุดท้าย

ร่างรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อความเป็นเลิศในอุตสาหกรรมปิโตรเลียม ที่ค้นพบจากขั้นตอนที่ 2 การประชุมกลุ่ม

1. ด้านองค์ประกอบภาวะผู้นำ พบว่า ด้านองค์ประกอบสำคัญ ประกอบด้วย 1) การกำหนดเป้าหมายการบริหารงาน 2) การลำดับความสำคัญของงาน 3) การจูงใจทั้งรูปแบบที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน 4) การวิเคราะห์ปัจเจกบุคคล เพื่อการมอบหมายงาน 5) มนุษย์สัมพันธ์ที่ดีกับผู้ร่วมงานในทุกระดับชั้น และ 6) การบริหารทรัพยากรบุคคลทั้งการพัฒนาและการให้รางวัล โดยเมื่อมีขีดความสามารถเพียงพอตามองค์ประกอบภาวะผู้นำแล้วให้ทำการประยุกต์ใช้โดยปฏิบัติวิธีการจัดการ ดังนี้ 1) เข้าพูดคุยในทีมงานทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ และ 2) ให้คำปรึกษาด้วยความเป็นมิตรแบบเข้าถึงตัว เพื่อให้ได้มาซึ่งเกณฑ์ความสำเร็จในการบริหารองค์การ คือ 1) จำนวนพนักงานว่าจ้างแรงงานภายนอกลดลงร้อยละ 5 ต่อปี 2) ค่าใช้จ่ายในการทำงานนอกเวลา

ลดลงร้อยละ 20 ต่อเดือน 3) ปริมาณงานรอคอยการผลิต เกิดขึ้นได้ ร้อยละ 5 ต่อรอบการผลิต และ 4) ปริมาณงานเสียระหว่างการผลิตเกิดขึ้นได้ ร้อยละ 5 ต่อรอบการผลิต

2. ด้านบทบาทหน้าที่ของผู้นำ พบว่า ด้านบทบาทหน้าที่ของผู้นำ ประกอบด้วย

1) วิเคราะห์สภาพแวดล้อมการทำงานเพื่อหาหนทางที่จะพัฒนาปรับปรุง 2) สร้างระดับความรอบรู้ความสามารถเฉพาะสำหรับกิจกรรมที่ต้องควบคุม 3) สร้างความพึงพอใจกับผู้ร่วมงานในทุกระดับ 4) ควบคุมตน อารมณ์ในการประสานงานและบังคับบัญชา 5) วิเคราะห์ปัญหา ข้อจำกัด เพื่อปรับปรุงศักยภาพการทำงาน 6) สร้างบรรยากาศที่เอื้ออำนวยในการทำงานระหว่างหน่วยงาน และ 7) สร้างพฤติกรรมสำนึกการเป็นสมาชิกขององค์กร โดยรวม ทำการตัดสินใจในกิจกรรมนั้น ๆ ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ โดยเมื่อมีบทบาทหน้าที่ของผู้นำเพียงพอแล้วให้ทำการประยุกต์ใช้โดยปฏิบัติตามวิธีการสร้างความสัมพันธ์ที่เป็นมิตรที่ดีในกลุ่มงาน ทีมงาน ด้วยการสร้างความสนิท ความไว้วางใจ และเปิดโอกาสในการพูดคุยในหลายมุมมองของการทำงานร่วมกัน เพื่อให้ได้มาซึ่งเกณฑ์ความสำเร็จในการบริหารองค์การ คือ 1) จำนวนพนักงานว่าจ้างแรงงานภายนอกลดลง ร้อยละ 5 ต่อปี 2) ค่าใช้จ่ายในการทำงานนอกเวลาลดลงร้อยละ 20 ต่อเดือน 3) ปริมาณงานรอคอยการผลิต เกิดขึ้นได้ ร้อยละ 5 ต่อรอบการผลิต และ 4) ปริมาณงานเสียระหว่างการผลิตเกิดขึ้นได้ ร้อยละ 5 ต่อรอบการผลิต

3. ด้านศักยภาพภาวะผู้นำ พบว่า ด้านศักยภาพภาวะผู้นำ ประกอบด้วย 1) สร้างความมุ่งมั่นในความสำเร็จของงานที่ได้รับมอบหมาย 2) สร้างความฉลาดทางอารมณ์ 3) การบริหารความขัดแย้ง 4) ความเชี่ยวชาญเฉพาะในงานหรือกิจกรรมควบคุม 5) ความสามารถในการคิดวิเคราะห์เกี่ยวกับการสร้างความยืดหยุ่นในการจัดการผลความสำเร็จของงาน และ 6) การแก้ปัญหาที่สร้างสมดุล การปฏิบัติงานได้ทุกมุมมองของการจัดการ ในลักษณะการควบคุมสาเหตุและผลกระทบ จากการตัดสินใจในกิจกรรมนั้น ๆ ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ โดยเมื่อมีศักยภาพภาวะผู้นำเพียงพอแล้ว ให้ทำการประยุกต์ใช้โดยปฏิบัติตามวิธีการจัดการควบคุมสถานการณ์ด้วยความมั่นคง ในอารมณ์ และมีสติในการตัดสินใจก่อนสั่งการ เพื่อให้ได้มาซึ่งเกณฑ์ความสำเร็จในการบริหารองค์การ คือ 1) จำนวนพนักงานว่าจ้างแรงงานภายนอกลดลงร้อยละ 5 ต่อปี 2) ค่าใช้จ่ายในการทำงานนอกเวลาลดลงร้อยละ 20 ต่อเดือน 3) ปริมาณงานรอคอยการผลิต เกิดขึ้นได้ ร้อยละ 5 ต่อรอบการผลิต และ 4) ปริมาณงานเสียระหว่างการผลิตเกิดขึ้นได้ ร้อยละ 5 ต่อรอบการผลิต

4. ด้านคุณสมบัติเพื่อเป็นผู้นำ พบว่า ด้านคุณสมบัติเพื่อเป็นผู้นำ ประกอบด้วย

1) มีธรรมาภิบาล มีความซื่อสัตย์สุจริตในการบริหารงาน มีคุณธรรมในการจัดการ 2) มีความพร้อมในการปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ด้วยความอดทนและมีสติ 3) มีความรู้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารของพนักงานระดับหัวหน้างาน โดยเมื่อมีคุณสมบัติเพื่อเป็นผู้นำเพียงพอแล้ว ให้ทำการประยุกต์ใช้

โดยปฏิบัติวิธีการจัดการ ความมุ่งมั่น และมั่นใจในการเข้าแก้ปัญหา ให้คำแนะนำและหาทางออกของปัญหาในเชิงบวก เพื่อให้ได้มาซึ่งเกณฑ์ความสำเร็จในการบริหารองค์การ คือ 1) จำนวนพนักงานว่าจ้างแรงงานภายนอกลดลงร้อยละ 5 ต่อปี 2) ค่าใช้จ่ายในการทำงานนอกเวลาลดลงร้อยละ 20 ต่อเดือน 3) ปริมาณงานรอกอยการผลิต เกิดขึ้นได้ ร้อยละ 5 ต่อรอบการผลิต และ 4) ปริมาณงานเสียระหว่างการผลิตเกิดขึ้นได้ ร้อยละ 5 ต่อรอบการผลิต

รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อความเป็นเลิศในอุตสาหกรรมปิโตรเลียม



ภาพที่ 12 รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อความเป็นเลิศในอุตสาหกรรมปิโตรเลียม

1. ด้านองค์ประกอบภาวะผู้นำ คือ 1) ความสามารถในการกำหนดเป้าหมายการบริหารงาน 2) การลำดับความสำคัญของงาน 3) การจูงใจ 4) การมอบหมายงาน 5) มนุษย์สัมพันธ์ และ 6) บริหารทรัพยากรบุคคล

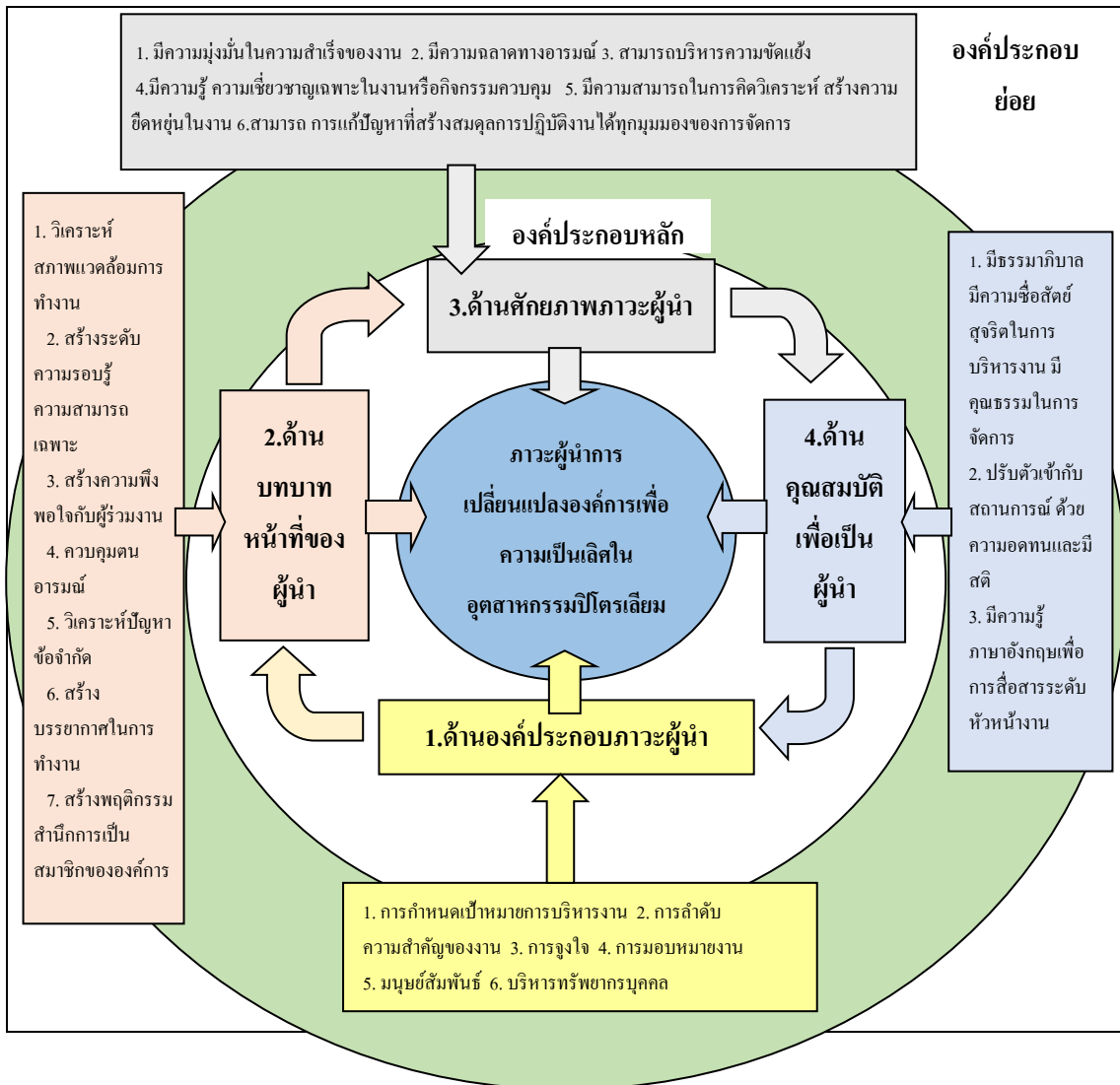
2. ด้านบทบาทหน้าที่ของผู้นำ คือ 1) วิเคราะห์สภาพแวดล้อมการทำงานเพื่อหาหนทางที่จะพัฒนาปรับปรุง 2) สร้างระดับความรอบรู้ความสามารถเฉพาะสำหรับกิจกรรมที่ต้องควบคุม 3) สร้างความพึงพอใจกับผู้ร่วมงานในทุกระดับ 4) ควบคุมตน อารมณ์ในการประสานงาน และบังคับบัญชา 5) วิเคราะห์ปัญหา ข้อจำกัด เพื่อปรับปรุงศักยภาพการทำงาน 6) สร้างบรรยากาศที่เอื้ออำนวยในการทำงานระหว่างหน่วยงาน และ 7) สร้างพฤติกรรมสำนึกการเป็นสมาชิกขององค์กรโดยรวม ทำการตัดสินใจในกิจกรรมนั้น ๆ ให้สอดคล้องกับสถานการณ์

3. ด้านศักยภาพภาวะผู้นำ คือ 1) ความมุ่งมั่นในความสำเร็จของงานที่ได้รับมอบหมาย 2) ความฉลาดทางอารมณ์ 3) บริหารความขัดแย้ง 4) ความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะในงานหรือกิจกรรมควบคุม 5) ความสามารถในการคิดวิเคราะห์เกี่ยวกับการสร้างความยืดหยุ่นในการจัดการผลความสำเร็จของงาน และ 6) การแก้ปัญหาที่สร้างสมดุลการปฏิบัติงานได้ทุกมุมมองของการจัดการ

4. ด้านคุณสมบัติเพื่อเป็นผู้นำ คือ 1) มีจรรยาภิบาล มีความซื่อสัตย์สุจริตในการบริหารงาน มีคุณธรรมในการจัดการ 2) ปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ด้วยความอดทนและมีสติ 3) มีความรู้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารระดับหัวหน้างาน

โดยเมื่อควบคุมปัจจัยในรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์กรเพื่อความเป็นเลิศในอุตสาหกรรมปิโตรเลียม จะส่งผลให้เกณฑ์ความสำเร็จในการบริหารองค์กร เป็นดังนี้ 1) จำนวนพนักงานว่าจ้างแรงงานภายนอกลดลงร้อยละ 5 ต่อปี 2) ค่าใช้จ่ายในการทำงานนอกเวลาลดลงร้อยละ 20 ต่อเดือน 3) ปริมาณงานรอคอยการผลิต เกิดขึ้นได้ ร้อยละ 5 ต่อรอบการผลิต และ 4) ปริมาณงานเสียระหว่างการผลิตเกิดขึ้นได้ ร้อยละ 5 ต่อรอบการผลิต

สรุปผลขั้นตอนการประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่าน พบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 5 ท่าน เห็นด้วยกับรูปแบบภาวะผู้นำที่ค้นพบและนำเสนอ มีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเรื่องระดับร้อยละของเกณฑ์ชี้วัด ซึ่งได้มาจากการประชุมกลุ่มอาจคลาดเคลื่อนจากการปฏิบัติได้ และแนะนำให้ปรับรูปแบบให้เป็นรูปแบบที่มีรูปลักษณะเป็นสากลเพื่อความง่ายต่อความเข้าใจ โดยผู้วิจัยได้ทำการปรับแต่งรูปแบบใหม่ โดยให้คงคุณสมบัติ ยกเว้นการนำเสนอตัวชี้วัดที่ค้นพบไว้ ดังนี้



ภาพที่ 13 รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์กรเพื่อความเป็นเลิศในอุตสาหกรรมปิโตรเลียม

จากรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์กรเพื่อความเป็นเลิศในอุตสาหกรรมปิโตรเลียม: กรณีศึกษา ส่วนงานระยอง บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ผู้วิจัยทำการปรับปรุงรูปแบบด้วยหลักทฤษฎีการพัฒนาแบบของ Kumar (2013, p. 47) การออกแบบรูปแบบหรือขั้นตอนกิจกรรม มีองค์ประกอบสำคัญ 3 องค์ประกอบ คือ 1) ข้อเสนอหรือโครงการ 2) กิจกรรมหรือองค์ประกอบหลัก 3) วัฒนธรรมหรือกิจกรรมองค์ประกอบย่อย โดยผู้วิจัยยึดองค์ประกอบทั้ง 3 องค์ประกอบมาเป็นเกณฑ์ในการพัฒนาโครงสร้างรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์กรเพื่อความเป็นเลิศในอุตสาหกรรมปิโตรเลียม ทั้ง 4 ด้านโดยกำหนดให้

1. ข้อเสนอหรือโครงการ คือ ชื่อโครงสร้างรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์กร เพื่อความเป็นเลิศในอุตสาหกรรมปิโตรเลียม
2. กิจกรรมหรือองค์ประกอบหลัก คือ ประเด็นที่ทำการศึกษาใน 4 ประเด็น ประกอบด้วย ประเด็นด้านองค์ประกอบภาวะผู้นำ ประเด็นด้านศักยภาพภาวะผู้นำ ประเด็นด้านคุณสมบัติ เพื่อเป็นผู้นำ และประเด็นด้านบทบาทหน้าที่ของผู้นำ
3. วัฒนธรรมหรือกิจกรรมองค์ประกอบย่อย ประกอบด้วยข้อค้นพบในแต่ละด้าน ดังนี้
 - 3.1 ด้านองค์ประกอบภาวะผู้นำ คือ 1) ความสามารถในการกำหนดเป้าหมาย การบริหารงาน 2) การลำดับความสำคัญของงาน 3) การจูงใจ 4) การมอบหมายงาน 5) มนุษย์สัมพันธ์ และ 6) บริหารทรัพยากรบุคคล
 - 3.2 ด้านบทบาทหน้าที่ของผู้นำ คือ 1) วิเคราะห์สภาพแวดล้อมการทำงานเพื่อหา หนทางที่จะพัฒนาปรับปรุง 2) สร้างระดับความรอบรู้ความสามารถเฉพาะสำหรับกิจกรรมที่ต้อง ควบคุม 3) สร้างความพึงพอใจกับผู้ร่วมงานในทุกกระดับ 4) ควบคุมตน อารมณ์ในการประสานงาน และบังคับบัญชา 5) วิเคราะห์ปัญหา ข้อจำกัด เพื่อปรับปรุงศักยภาพการทำงาน 6) สร้างบรรยากาศ ที่เอื้ออำนวยในการทำงานระหว่างหน่วยงาน และ 7) สร้างพฤติกรรมสำนึกการเป็นสมาชิก ขององค์กรโดยรวม ทำการตัดสินใจในกิจกรรมนั้น ๆ ให้สอดคล้องกับสถานการณ์
 - 3.3 ด้านศักยภาพภาวะผู้นำ คือ 1) ความมุ่งมั่นในความสำเร็จของงานที่ได้รับมอบหมาย 2) ความฉลาดทางอารมณ์ 3) บริหารความขัดแย้ง 4) ความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะในงาน หรือกิจกรรมควบคุม 5) ความสามารถในการคิดวิเคราะห์เกี่ยวกับการสร้างความยืดหยุ่นในการจัดการ ผลความสำเร็จของงาน และ 6) การแก้ปัญหาที่สร้างสมดุลการปฏิบัติงานได้ทุกมุมมองของการจัดการ
 - 3.4 ด้านคุณสมบัติเพื่อเป็นผู้นำ คือ 1) มีธรรมาภิบาล มีความซื่อสัตย์สุจริต ในการบริหารงาน มีคุณธรรมในการจัดการ 2) ปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ด้วยความอดทนและมีสติ 3) มีความรู้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารระดับหัวหน้างาน

อภิปรายผลการวิจัย

การวิจัยรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์กรเพื่อความเป็นเลิศในอุตสาหกรรมปิโตรเลียม ครั้งนี้ ยึดหลักการอภิปรายผลที่ค้นพบจากการศึกษาข้อมูล โดยอาศัยผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มาทำการร่วมอภิปรายเพื่อสนับสนุนผลที่ค้นพบ และกำหนดแนวทางในการนำเสนอความคิดเห็น จำแนกเป็นรายด้านดังนี้

1. ด้านองค์ประกอบภาวะผู้นำ พบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์กร เพื่อความเป็นเลิศในอุตสาหกรรมปิโตรเลียม คือ ความสามารถกำหนดเป้าหมายและกระตุ้นเตือน

ความสำเร็จของการทำงานของทีมงาน อยู่ในระดับมาก เป็นลำดับที่ 1 และมีความเข้าใจศักยภาพของบุคคลในทีมงาน อยู่ในระดับมาก เป็นลำดับสุดท้าย กล่าวคือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์การ เพื่อความเป็นเลิศในอุตสาหกรรมปิโตรเลียม ด้านองค์ประกอบภาวะผู้นำ ที่ค้นพบ การควบคุมความหลากหลายของบุคลากรในกลุ่มงานเพื่อความเป็นเลิศ หัวใจสำคัญที่ค้นพบ คือ 1) ความสามารถในการกำหนดเป้าหมาย การกระตุ้นถึงความสำเร็จในแต่ละเหตุการณ์กระทบของการบริหารงาน ด้วยวิธีการให้ความสำคัญกับผลสำเร็จของงานที่ได้รับมอบหมาย การยึดมั่นในอุดมคติการทำงาน เพื่อความสำเร็จในช่วงเวลาที่กำหนด และใช้ทักษะการจูงใจทั้งรูปแบบที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน เพื่อสร้างขวัญกำลังใจที่ส่งผลความสำเร็จของงานและกลุ่มงานตามหมายกำหนดการ และสิ่งที่ควรให้ความสำคัญเร่งด่วน คือ 2) การเสริมสร้างระดับความสามารถในการเข้าใจและเข้าถึงในศักยภาพของผู้ร่วมงานด้วยวิธีการสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ร่วมงานในทุกระดับชั้น การคิดคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลของแต่ละบุคคลในกลุ่มงาน และการให้หลักการบริหารทรัพยากรบุคคล ทั้งการพัฒนา และการให้รางวัล สอดคล้องกับแนวคิดของสุภชัย โภธิโต (2555) ทำการศึกษาเรื่อง การรับรู้ภาวะผู้นำของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 3 (ภาคเหนือ) จังหวัดลพบุรี พบว่า การรับรู้ภาวะผู้นำของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ประกอบด้วย ภาวะด้านความเฉลียวฉลาด ด้านการเน้นความสำเร็จของงาน ด้านการใช้รูปแบบของการจัดการแบบมีส่วนร่วม ด้านการตัดสินใจ และด้านสร้างความสัมพันธ์กับบุคลากร และสอดคล้องกับแนวคิดของเริงพล จันท์กัลดี (2555) ทำการศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารงานแบบสมดุลงาน ทัศนศึกษา การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 1 ภาคใต้ พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และสอดคล้องกับแนวคิดของพัฒน์ภูมิ กอบกิตต์กสถานดี (2556) ทำการศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารองค์กรของดร.อาจอง ชุมสาย ณ อยุธยา พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีพฤติกรรมสำคัญ 4 ด้าน คือ 1) พฤติกรรมด้านการมีอิทธิพลในเชิงอุดมการณ์ 2) พฤติกรรมด้านการสร้างแรงบันดาลใจ 3) พฤติกรรมด้านการกระตุ้นสติปัญญา และ 4) พฤติกรรมด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล และสอดคล้องกับแนวคิดของกรศิวัช คงชนาสินธร (2556) ทำการศึกษาเรื่อง รูปแบบภาวะผู้นำในการสร้างสุขภาวะองค์กรภาคเอกชนในประเทศไทย พบว่า ภาวะผู้นำการสร้างสุขภาวะองค์กรภาคเอกชน คือ ความรู้ความสามารถ และสติปัญญา ความฉลาดทางอารมณ์ ความสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคล และการบริหารจัดการ

รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อความเป็นเลิศในอุตสาหกรรมปิโตรเลียม ด้านองค์ประกอบภาวะผู้นำ พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์การ ด้านองค์ประกอบสำคัญ ประกอบด้วย 1) การกำหนดเป้าหมายการบริหารงาน 2) การลำดับความสำคัญของงาน 3) การจูงใจ

ทั้งรูปแบบที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน 4) การวิเคราะห์ปัจจัยบุคคลเพื่อการมอบหมายงาน 5) มนุษย์สัมพันธ์ที่ดีกับผู้ร่วมงานในทุกระดับชั้น และ 6) การบริหารทรัพยากรบุคคลทั้งการพัฒนาและการให้รางวัล โดยเมื่อมีขีดความสามารถเพียงพอตามองค์ประกอบภาวะผู้นำแล้วให้ทำการประยุกต์ใช้ โดยปฏิบัติวิธีการจัดการ ดังนี้ 1) เข้าพูดคุยในทีมงานทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ และ 2) ให้คำปรึกษาด้วยความเป็นมิตรแบบเข้าถึงตัว เพื่อให้ได้มาซึ่งเกณฑ์ความสำเร็จ

ในการบริหารองค์การ คือ จำนวนพนักงานว่าจ้างแรงงานภายนอกลดลงร้อยละ 5 ต่อปี ค่าใช้จ่ายในการทำงานนอกเวลาลดลงร้อยละ 20 ต่อเดือน ปริมาณงานรอคอยการผลิต เกิดขึ้นได้ ร้อยละ 5 ต่อรอบการผลิต และปริมาณงานเสียระหว่างการผลิตเกิดขึ้นได้ ร้อยละ 5 ต่อรอบการผลิต กล่าวคือ องค์ประกอบภาวะผู้นำที่สำคัญ คือ ความสามารถในการกำหนดเป้าหมายการบริหารงาน การลำดับความสำคัญของงาน การจูงใจทั้งรูปแบบที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน การวิเคราะห์ปัจจัยบุคคลเพื่อการมอบหมายงาน ระดับมนุษย์สัมพันธ์และความสามารถในการบริหารทรัพยากรบุคคลเช่นเดียว

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารองค์การของ ดร.อาจอง ชุมสาย ณ อยุธยา คือ พฤติกรรมด้านการกระตุ้นสติปัญญา หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่มีการกระตุ้นผู้ตามให้เกิดการใช้ความคิด สติปัญญา วิเคราะห์ แยกแยะ เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติที่เหมาะสม ทั้งในด้านการทำงานและการดำเนินชีวิต เช่นเดียวกับรูปแบบภาวะผู้นำในการสร้างสุขภาวะองค์กร คือ 1) ด้านความรู้ความสามารถ และสติปัญญา 2) ด้านความฉลาดทางอารมณ์ 3) ด้านสัมพันธภาพระหว่างบุคคล 4) ด้านบุคลิกภาพ และสถานะทางสังคม 5) ด้านภาวะผู้นำและการบริหารจัดการ สอดคล้องกับแนวคิดของพัฒนาภูมิ กอบภิตต์สถานดี (2556) ทำการศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารองค์การของ ดร.อาจอง ชุมสาย ณ อยุธยา พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีพฤติกรรม 4 ด้าน อย่างชัดเจน คือ 1) พฤติกรรมด้านการมีอิทธิพลในเชิงอุดมการณ์ หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่มีคุณธรรม จริยธรรม มีความประพฤติดีงามจนเป็นแบบอย่างให้กับผู้ตามได้ประพฤติตาม 2) พฤติกรรมด้านการสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่สามารถทำให้ผู้ตามเกิดแรงบันดาลใจที่จะปฏิบัติตาม วิสัยทัศน์ขององค์กร 3) พฤติกรรมด้านการกระตุ้นสติปัญญา หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่มีการกระตุ้นผู้ตามให้เกิดการใช้ความคิด สติปัญญา วิเคราะห์ แยกแยะ เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติที่เหมาะสม ทั้งในด้านการทำงานและการดำเนินชีวิต และ 4) พฤติกรรมด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่มีการคำนึงถึงความสำคัญของบุคคลที่อยู่ร่วมด้วยเป็นรายบุคคล ให้ความสนใจ และให้ความช่วยเหลือ อันจะทำให้ผู้ตามมีความรู้สึกว่า ตนเป็นคนที่มีคุณค่า สอดคล้องกับแนวคิดของกรศิวัช คงนาสินธร (2556) ทำการศึกษาเรื่อง รูปแบบภาวะผู้นำในการสร้างสุขภาวะองค์กรภาคเอกชนในประเทศไทย พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสุขภาวะองค์กรภาคเอกชนในประเทศไทย มี 5 ด้าน คือ 1) ด้านความรู้ความสามารถและสติปัญญา 2) ด้านความฉลาดทางอารมณ์

3) ด้านสัมพันธภาพระหว่างบุคคล 4) ด้านบุคลิกภาพและสถานะทางสังคม 5) ด้านภาวะผู้นำ และการบริหารจัดการทั้ง 5 ด้าน อยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับแนวคิดของทิพวัลย์ ซอพานิช (2556) ทำการศึกษาเรื่อง การรับรู้ภาวะผู้นำสตรีในธนาคาร พบว่า 1) การแสดงพฤติกรรมในการบริหารจัดการ ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์กร การนำ และการควบคุม อยู่ในระดับมาก

2. ด้านบทบาทหน้าที่ของผู้นำ พบว่า บทบาทหน้าที่ของผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์กร เพื่อความเป็นเลิศในอุตสาหกรรมปิโตรเลียม คือ สามารถวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการทำงานเพื่อหาหนทางที่จะพัฒนาปรับปรุง และสามารถวิเคราะห์ปัญหา ข้อจำกัด เพื่อปรับปรุงศักยภาพการทำงาน อยู่ในระดับมาก เป็นลำดับที่ 1 เท่า ๆ กัน และสามารถสร้างบรรยากาศที่เอื้ออำนวยในการทำงานระหว่างหน่วยงาน อยู่ในระดับมาก เป็นลำดับสุดท้าย กล่าวคือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์กร เพื่อความเป็นเลิศในอุตสาหกรรมปิโตรเลียม ด้านบทบาทหน้าที่ของผู้นำ ที่ค้นพบ คือ 1) บทบาทในความสามารถวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการทำงานเพื่อหาหนทางที่จะพัฒนาปรับปรุงด้วยการสร้างระดับความรอบรู้ความสามารถเฉพาะสำหรับกิจกรรมที่ต้องควบคุมบริหารงานในพนักงานระดับหัวหน้างาน ทักษะการสร้างความพึงพอใจกับผู้ร่วมงานในทุกระดับ และทักษะการควบคุมตนเองในการประสานงาน และบังคับบัญชา 2) บทบาทในความสามารถวิเคราะห์ปัญหา ข้อจำกัด เพื่อปรับปรุงศักยภาพการทำงาน และสิ่งที่ควรให้ความสำคัญเร่งด่วน คือ 3) การส่งเสริมบทบาทในการสร้างบรรยากาศที่เอื้ออำนวยในการทำงานระหว่างหน่วยงาน โดยปัจจัยสำคัญ คือ การสร้างพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กรโดยรวม และให้ความสำคัญกับการสร้างบรรยากาศองค์การในการทำงานร่วมกันที่ดี สอดคล้องกับแนวคิดของจุฑามาศ เล่าห์จิระกุล (2554) ทำการศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กร บรรยากาศองค์การกับประสิทธิผลองค์กร ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา โดยรวมควรมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กรโดยรวม และมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการสร้างบรรยากาศองค์การที่ดีอยู่ในระดับสูง และสอดคล้องกับแนวคิดของรสุนทร วีระเสถียร (2554) ทำการศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความสามารถของตนเอง ภาวะผู้นำ ความเห็นชอบภายในกลุ่มกับผลการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชา บริษัท เอ็นเอ็นบี-มินิแบ ไทย จำกัด พบว่า ระดับการรับรู้ความสามารถของตนเองภาวะผู้นำที่เห็นชอบภายในกลุ่มและผลการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชา อยู่ในระดับสูง และสอดคล้องกับแนวคิดของภคพร ภูไพบูลย์ (2554) ทำการศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบปฏิรูป การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร และความพึงพอใจในงานในกลุ่มงานสนับสนุนและบริการของหน่วยงานรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่ง พบว่า 1) ภาวะผู้นำแบบปฏิรูปมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงานมาก 2) การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจมาก 3) ภาวะผู้นำแบบปฏิรูป

ที่ผู้นำมีการกระตุ้นเร้าให้เกิดแรงบันดาลใจและการรับรู้สนับสนุนจากองค์กร 3 ด้าน ได้แก่ ด้านความมั่นคงในงาน ด้านจิตอาวมณ์ และด้านการพัฒนาตนเอง

รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์กรเพื่อความเป็นเลิศในอุตสาหกรรมปิโตรเลียม ด้านบทบาทหน้าที่ของผู้นำ พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์กรด้านบทบาทหน้าที่ของผู้นำ ประกอบด้วย 1) วิเคราะห์สภาพแวดล้อมการทำงานเพื่อกำหนดทิศทางที่จะพัฒนาปรับปรุง 2) สร้างระดับความรู้ ความสามารถเฉพาะสำหรับกิจกรรมที่ต้องควบคุม 3) สร้างความพึงพอใจกับผู้ร่วมงาน ในทุกระดับ 4) ควบคุมตน อารมณ์ในการประสานงาน และบังคับบัญชา 5) วิเคราะห์ปัญหาข้อจำกัด เพื่อปรับปรุงศักยภาพการทำงาน 6) สร้างบรรยากาศที่เอื้ออำนวยในการทำงานระหว่างหน่วยงาน และ 7) สร้างพฤติกรรมสำนึกการเป็นสมาชิกขององค์กร โดยรวม ทำการตัดสินใจในกิจกรรมนั้น ๆ ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ โดยเมื่อมีบทบาทหน้าที่ของผู้นำเพียงพอแล้วให้ทำการประยุกต์ใช้ โดยปฏิบัติตามวิธีการสร้างความสัมพันธ์ที่เป็นมิตรที่ดีในกลุ่มงาน ทีมงาน ด้วยการสร้างความสนิท ความไว้วางใจ และเปิดโอกาสในการพูดคุยในหลายมุมมองของการทำงานร่วมกัน เพื่อให้ได้มาซึ่งเกณฑ์ความสำเร็จในการบริหารองค์กร คือ จำนวนพนักงานที่จ้างแรงงานภายนอกลดลง ร้อยละ 5 ต่อปี ค่าใช้จ่ายในการทำงานนอกเวลาลดลงร้อยละ 20 ต่อเดือน ปริมาณงานรอคอยการผลิต เกิดขึ้นได้ ร้อยละ 5 ต่อรอบการผลิต และปริมาณงานเสียระหว่างการผลิตเกิดขึ้นได้ ร้อยละ 5 ต่อรอบการผลิต กล่าวคือ ความสำคัญในการแสดงบทบาทหน้าที่ของผู้นำในเชิงประจักษ์ ประกอบด้วย ทักษะการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการทำงาน การสร้างระดับความรู้ ความสามารถเฉพาะสำหรับ กิจกรรมที่ต้องควบคุม บทบาทสร้างความพึงพอใจกับผู้ร่วมงานในทุกระดับ ความสามารถในการควบคุมตน อารมณ์ในการประสานงานและบังคับบัญชา บทบาทการทำหน้าที่ผู้วิเคราะห์ปัญหา ข้อจำกัด เพื่อปรับปรุงศักยภาพการทำงาน บทบาทผู้สร้างบรรยากาศที่เอื้ออำนวยในการทำงาน ระหว่างหน่วยงาน และบทบาทเป็นตัวอย่างในการสร้างพฤติกรรมสำนึกการเป็นสมาชิกขององค์กร เป็นบทบาทสำคัญที่สร้างความยอมรับ ความมั่นใจในการร่วมมือเพื่อความสำเร็จตามเป้าหมาย ขององค์กรแก่พนักงานระดับผู้ได้บังคับบัญชา ได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับแนวคิด ของศิริชัย ศรีประทุมวงศ์ (2554) ทำการศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร องค์กรแห่งการเรียนรู้ ความไว้วางใจในหัวหน้างาน และผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับ ปฏิบัติการในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ พบว่า ภาวะผู้นำ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดี ขององค์กรองค์กรแห่งการเรียนรู้ ความไว้วางใจในหัวหน้างานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับ ผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติอยู่ในระดับ 0.01 และสอดคล้องกับแนวคิดของรสสุคนธ์ วีระเสถียร (2554) ทำการศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความสามารถของตนเอง ภาวะผู้นำ ความเหนียวแน่นภายในกลุ่มกับผลการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชา บริษัท เอ็นเอ็นบี-

มินิแบ ไทย จำกัด พบว่า 1) ระดับการรับรู้ความสามารถของตนเองภาวะผู้นำความเหนียวแน่นภายในกลุ่ม และผลการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชา อยู่ในระดับสูง 2) การรับรู้ความสามารถของตนเอง ภาวะผู้นำ ความเหนียวแน่นภายในกลุ่มมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติอยู่ในระดับ 0.01

3. ด้านศักยภาพภาวะผู้นำ พบว่า ศักยภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์การ เพื่อความเป็นเลิศในอุตสาหกรรมปิโตรเลียม คือ มีความมุ่งมั่นในความสำเร็จของงาน อยู่ในระดับมาก เป็นลำดับที่ 1 และมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ อยู่ในระดับมาก เป็นลำดับสุดท้ายกล่าวคือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อความเป็นเลิศในอุตสาหกรรมปิโตรเลียม ด้านศักยภาพภาวะผู้นำ ที่ค้นพบ คือ 1) ความมุ่งมั่นในความสำเร็จของงานที่ได้รับมอบหมาย ทั้งระดับหน่วยงาน และระดับองค์กร โดยปัจจัยสำคัญที่ส่งเสริมศักยภาพภาวะผู้นำ คือ ความฉลาดทางอารมณ์ การมีอิทธิพลในการควบคุมความขัดแย้ง การมีความรู้ ความเชี่ยวชาญเฉพาะในงานหรือกิจกรรม ที่ควบคุม ทักษะการสร้างความยืดหยุ่นในการจัดการผลความสำเร็จของงาน และทักษะการแก้ปัญหา สร้างสมดุลการปฏิบัติงาน ได้ทุกมุมมองของการจัดการ และสิ่งที่ควรให้ความสำคัญเร่งด่วน คือ 2) การสร้างเสริมระดับความสามารถในการคิดวิเคราะห์เกี่ยวกับการควบคุมความขัดแย้ง การสร้างความยืดหยุ่นในการจัดการผลความสำเร็จของงาน และการแก้ปัญหาที่สร้างสมดุลการปฏิบัติงาน ได้ทุกมุมมองของการจัดการ ในลักษณะการควบคุมสาเหตุและผลกระทบจากการตัดสินใจในกิจกรรม นั้น ๆ ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ สอดคล้องกับแนวคิดของสุวรรณ วิไลวัลย์ (2554) ทำการศึกษา เรื่อง อิทธิพลของภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการดำเนินงานของทีมงานของหัวหน้าส่วนบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด พบว่า 1) ความฉลาดทางอารมณ์ของหัวหน้าส่วน มีอิทธิพลบวกต่อภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ การบริหารความขัดแย้ง 2) ประสิทธิผลการดำเนินงานของทีมงานภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของหัวหน้าส่วนมีอิทธิพลทางบวกต่อการบริหารความขัดแย้ง 3) ประสิทธิผลการดำเนินงานของทีมงานและการบริหารความขัดแย้งของหัวหน้าส่วนงาน มีอิทธิพลทางบวกต่อประสิทธิผลการดำเนินงานของทีมงาน และสอดคล้องกับแนวคิดของ Perlmutter (2012) เรื่อง Transformational leadership and the development of moral elevation and trust พบว่า การเป็นผู้นำและภาวะผู้นำเหล่านี้เน้นให้ความสำคัญกับความสามารถของ พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลถึงระดับความไว้วางใจและสอดคล้องกับแนวคิดของ Lowrey (2013) เรื่อง A Mixed-methods investigation of leadership development, principal efficacy, and transformational leadership. พบว่า องค์ประกอบสำคัญของการพัฒนาความเป็นผู้นำ คือ การสร้างผู้นำที่มีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงการสร้างผู้นำที่มีความรู้ที่ชาญฉลาดในการตัดสินใจในภาวะการเป็นผู้นำ และสอดคล้องกับแนวคิดของ Birasnav (2014) เรื่อง “Relationship

between transformational leadership behaviors and manufacturing strategy” พบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในขณะที่การใช้กลยุทธ์การผลิตในบริษัทสามารถที่จะเปลี่ยนระบบการผลิตในระบบที่มีความยืดหยุ่น และสอดคล้องกับแนวคิดของ Gennaro, George, and Andrew (2014) เรื่อง “Transactional and transformational leadership: An examination of the leadership challenge model” พบว่า ความก้าวหน้าที่สำคัญของผู้นำ คือ การมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการแก้ปัญหาและกิจกรรมได้ทุกมุมมองของการจัดการ

รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อความเป็นเลิศในอุตสาหกรรมปิโตรเลียม ด้านศักยภาพภาวะผู้นำ พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์การ ด้านศักยภาพภาวะผู้นำ ประกอบด้วย 1) สร้างความมุ่งมั่นในความสำเร็จของงานที่ได้รับมอบหมาย 2) สร้างความฉลาดทางอารมณ์ 3) การบริหารความขัดแย้ง 4) ความเชี่ยวชาญเฉพาะในงานหรือกิจกรรมควบคุม 5) ความสามารถในการคิดวิเคราะห์เกี่ยวกับการสร้างความยืดหยุ่นในการจัดการผลความสำเร็จของงาน และ 6) การแก้ปัญหาที่สร้างสมดุลการปฏิบัติงานได้ทุกมุมมองของการจัดการในลักษณะการควบคุมสาเหตุและผลกระทบจากการตัดสินใจในกิจกรรมนั้น ๆ ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ โดยเมื่อมีศักยภาพภาวะผู้นำเพียงพอแล้วให้ทำการประยุกต์ใช้โดยปฏิบัติวิธีการจัดการควบคุมสถานการณ์ด้วยความมั่นคงในอารมณ์และมีสติในการตัดสินใจก่อนสั่งการ เพื่อให้ได้มาซึ่งเกณฑ์ความสำเร็จในการบริหารองค์การ คือ จำนวนพนักงานที่จ้างแรงงานภายนอกลดลงร้อยละ 5 ต่อปี ค่าใช้จ่ายในการทำงานนอกเวลาลดลงร้อยละ 20 ต่อเดือน ปริมาณงานรอคอยการผลิต เกิดขึ้นได้ ร้อยละ 5 ต่อรอบการผลิต และปริมาณงานเสียระหว่างการผลิตเกิดขึ้นได้ ร้อยละ 5 ต่อรอบการผลิต กล่าวคือ ด้านศักยภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์การที่สำคัญ คือ ศักยภาพการสร้าง ความมุ่งมั่นในความสำเร็จของงานที่ได้รับมอบหมาย การสร้างความฉลาดทางอารมณ์ การบริหารความขัดแย้ง ความเชี่ยวชาญเฉพาะในงานหรือกิจกรรมควบคุม ความสามารถในการคิดวิเคราะห์เกี่ยวกับการสร้างความยืดหยุ่นในการจัดการผลความสำเร็จของงาน โดยศักยภาพเหล่านี้ คือ อิทธิพลของภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการดำเนินงานของทีมงาน สิ่งส่งเสริมระดับความคิดเห็นต่อการตัดสินใจในภาวะการณ์เปลี่ยนแปลงได้ด้วยความอดทนและความตื่นตัว ไม่ตื่นตูม สอดคล้องกับแนวคิดของสุวรรณ วิไลวัลย์ (2554) ทำการศึกษาเรื่อง อิทธิพลของภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการดำเนินงานของทีมงานของหัวหน้าส่วนบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด พบว่า 1) ความฉลาดทางอารมณ์ของหัวหน้าส่วนมีอิทธิพลบวกต่อภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ และการบริหารความขัดแย้ง 2) ประสิทธิผลการดำเนินงานของทีมงานภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของหัวหน้าส่วนมีอิทธิพลทางบวกต่อการบริหารความขัดแย้ง 3) ประสิทธิผลการดำเนินงานของทีมงานและการบริหารความขัดแย้งของหัวหน้าส่วนงานมีอิทธิพลทางบวกต่อประสิทธิผล

การดำเนินงานของทีมงาน สอดคล้องกับแนวคิดของ จิวติ นิยมสุวรรณ (2554) ทำการศึกษาเรื่อง รูปแบบภาวะผู้นำ แรงจูงใจภายในที่มีอิทธิพลต่อความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน ทัศนศึกษา ธนาคารกรุงไทย จำกัดมหาชน พบว่า พนักงานธนาคารกรุงไทยมีการรับรู้รูปแบบแลกเปลี่ยนมากกว่า รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงพนักงานธนาคารกรุงไทย มีแรงจูงใจภายในและความคิดสร้างสรรค์ อยู่ในระดับสูง และสอดคล้องกับแนวคิดของปรเมศวร์ ดิษ โสภา (2554) ทำการศึกษาเรื่อง คุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ ทัศนศึกษา บริษัทเชรามิคส์ อาร์ อัส จำกัด มี พบว่า 1) ระดับความคิดเห็นต่อคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ ประกอบด้วย ความยุติธรรม ความซื่อสัตย์สุจริต ความอดทน และความตื่นตัว ไม่ตื่นตูม

4. ด้านคุณสมบัติเพื่อเป็นผู้นำ พบว่า คุณสมบัติเพื่อเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์การ เพื่อความเป็นเลิศในอุตสาหกรรมปิโตรเลียม คือ มีความแน่วแน่ในหลักธรรมาภิบาล อยู่ในระดับมาก เป็นลำดับที่ 1 และมีความเชี่ยวชาญภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร อยู่ในระดับมาก เป็นลำดับสุดท้าย กล่าวคือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อความเป็นเลิศในอุตสาหกรรมปิโตรเลียม ด้านคุณสมบัติเพื่อเป็นผู้นำ ที่ค้นพบ คือ 1) คุณสมบัติความแน่วแน่ในหลักธรรมาภิบาล ประกอบด้วย การมีความซื่อสัตย์สุจริตในการบริหารงาน การมีคุณธรรมในการจัดการ การปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ ด้วยความอดทนและมีสติ และสิ่งที่ควรให้ความสำคัญเร่งด่วน คือ 2) การเสริมสร้างความเชี่ยวชาญ ในการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร และทักษะการสื่อสารเพื่อการบังคับบัญชา สอดคล้องกับ แนวคิดของปรเมศวร์ ดิษ โสภา (2554) ทำการศึกษาเรื่อง คุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ ทัศนศึกษา บริษัทเชรามิคส์ อาร์ อัส จำกัด พบว่า ระดับความคิดเห็นต่อคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์แตกต่าง ในด้านความยุติธรรม ซื่อสัตย์สุจริต ด้านความอดทน และความตื่นตัวไม่ตื่นตูม และสอดคล้องกับ แนวคิดของ อรุษา สารวิถิ (2554) ทำการศึกษาเรื่องภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับกลางบริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับกลางตามการรับรู้ของพนักงาน บริษัทสยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) อันดับแรก คือ การให้เกียรติผู้ใต้บังคับบัญชาตามความเหมาะสม ส่วนพฤติกรรมมุ่งความสำเร็จของงานตามเป้าหมายที่กำหนด และสอดคล้องกับแนวคิดของพิศาล โพธิ์ทองแสงอรุณ (2555) ทำการศึกษาเรื่อง การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำที่มีความรับผิดชอบ ต่อสังคมของกลุ่มโรงงานอุตสาหกรรมน้ำตาล พบว่า มิติคุณลักษณะผู้นำ ประกอบด้วย คุณธรรม การปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ ทักษะการสื่อสาร บุคลิกภาพผู้นำ

รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อความเป็นเลิศในอุตสาหกรรมปิโตรเลียม ด้านคุณสมบัติเพื่อเป็นผู้นำ พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์การด้านคุณสมบัติเพื่อเป็นผู้นำ ประกอบด้วย 1) มีธรรมาภิบาล มีความซื่อสัตย์สุจริตในการบริหารงาน มีคุณธรรมในการจัดการ 2) มีความพร้อมในการปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ด้วยความอดทนและมีสติ 3) มีความรู้ภาษาอังกฤษ

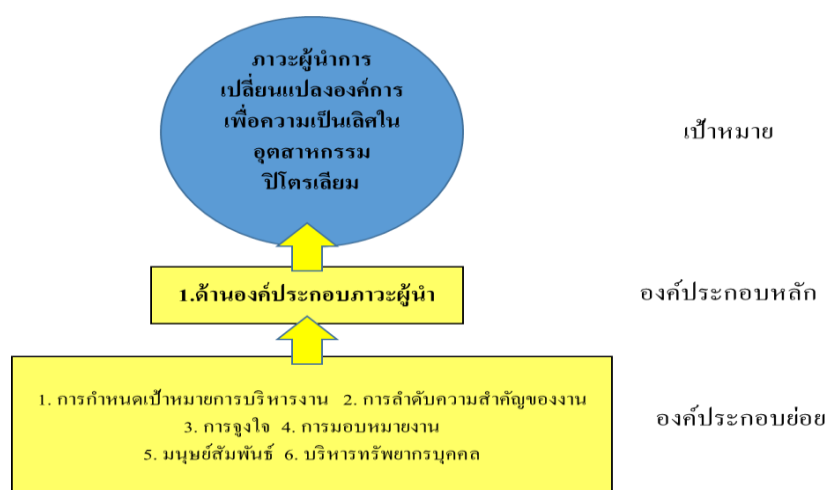
เพื่อการสื่อสารของพนักงานระดับหัวหน้างาน โดยเมื่อมีคุณสมบัติเพื่อเป็นผู้นำเพียงพอแล้วให้ทำการประยุกต์ใช้โดยปฏิบัติตามวิธีการจัดการ ความมุ่งมั่น และมั่นใจในการเข้าแก้ปัญหา ให้คำแนะนำ และหาทางออกของปัญหาในเชิงบวก เพื่อให้ได้มาซึ่งเกณฑ์ความสำเร็จในการบริหารองค์การ คือ จำนวนพนักงานว่าจ้างแรงงานภายนอกลดลงร้อยละ 5 ต่อปี ค่าใช้จ่ายในการทำงานนอกเวลาลดลงร้อยละ 20 ต่อเดือน ปริมาณงานรอคอยการผลิต เกิดขึ้นได้ ร้อยละ 5 ต่อรอบการผลิต และปริมาณงานเสียระหว่างการผลิตเกิดขึ้นได้ ร้อยละ 5 ต่อรอบการผลิต กล่าวคือ คุณสมบัติเพื่อเป็นผู้นำ การเปลี่ยนแปลงองค์การ ที่สำคัญ คือ การมีธรรมาภิบาล มีความซื่อสัตย์สุจริตในการบริหารงาน มีคุณธรรมในการจัดการ มีความพร้อมในการปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ด้วยความอดทนและมีสติ และมีความรู้ภาษาอังกฤษ ซึ่งจัดได้ว่าเป็นคุณสมบัติที่มีอิทธิพลของรูปแบบความคิดสร้างสรรค์ การรับรู้ความสามารถของตนเองและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ต้องบริหารการเปลี่ยนแปลงให้อยู่ในสภาพแบบสมดุล และภาวะผู้นำตามหลักพระพุทธศาสนา เห็นตรงกันว่าผู้นำต้องมี คือ ต้องมีปัญญาและมีวิสัยทัศน์ เช่นกัน สอดคล้องกับแนวคิดของสุคนธ์ทิพย์ มงคลเจริญ (2555) ทำการศึกษาเรื่อง อิทธิพลของรูปแบบความคิดสร้างสรรค์ การรับรู้ความสามารถของตนเอง และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมของพนักงานในงานธุรกิจ คือ ไคเร็คทอรีแห่งหนึ่ง พบว่า การรับรู้ความสามารถของตนเองมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรม การสร้างนวัตกรรมและรูปแบบความคิดสร้างสรรค์แบบนวัตกรรมการรับรู้ความสามารถของตนเอง และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถทำนายพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมของพนักงานในงาน ธุรกิจคือ ไคเร็คทอรีแห่งหนึ่งได้ ร้อยละ 38.7 สอดคล้องกับเริงพล จันทร์กถิต (2555) ทำการศึกษา เรื่อง ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารงานแบบสมดุล กรณีศึกษา การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 1 ภาคใต้ พบว่า ผู้บริหารมีการบริหารงานแบบสมดุลในภาพรวมอยู่ใน ระดับมาก และรายมุมมองอยู่ในระดับมาก ประกอบด้วย มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน มุมมองด้านการเรียนรู้ และพัฒนาและสอดคล้องกับแนวคิด ของพระมหาอุดร สุทธิญาโณ (เกตุทอง) (2556) ทำการศึกษาเรื่อง การเปรียบเทียบภาวะผู้นำตามหลัก พระพุทธศาสนากับภาวะผู้นำตามแนวคิดของสติเฟิน อาร์. โควิทย์ พบว่า ทั้งพระพุทธศาสนา และสติเฟิน โควิทย์ เห็นตรงกันว่า ผู้นำต้องมี คือ ต้องมีปัญญาและมีวิสัยทัศน์ ต่างกันตรงที่พุทธศาสนา เน้นการให้และเสียสละ ส่วนโควิทย์เน้นการคิดแบบชนะด้วยกันทั้งสองฝ่าย ด้านพฤติกรรม เหมือนกัน คือ ตรงที่การเป็นแบบอย่างที่ดี การประพฤติตามหลักเหตุผล และการมีอัธยาศัยดี

การประยุกต์ใช้รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อความเป็นเลิศ

ในอุตสาหกรรมปิโตรเลียม

การประยุกต์ใช้รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อความเป็นเลิศในอุตสาหกรรมปิโตรเลียม ได้ยึดหลักการบริหารจัดการ หลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และหลักการควบคุมคุณภาพการปฏิบัติงาน โดยสังเคราะห์หาวิธีการจัดการกำหนดขั้นตอนการประยุกต์ใช้รูปแบบโดยจำแนกขั้นตอนตามองค์ประกอบหลัก และทำการบริหารจัดการองค์ประกอบย่อย ด้วยทฤษฎีวงจรคุณภาพของเดมिंग ประกอบด้วย การวางแผน การปฏิบัติตามแผน การตรวจสอบ และการลงมือกระทำ เพื่อให้สามารถส่งผลถึงความสำเร็จไปยังเป้าหมายสูงสุด คือ ประสิทธิภาพของการประยุกต์ใช้รูปแบบที่ผู้วิจัยค้นพบ โดยกลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้องที่สามารถทำให้เกิดความสำเร็จ คือ ฝ่ายบริหารของบริษัท ฝ่ายฝึกอบรม และฝ่ายปฏิบัติงาน ด้วยวิธีการให้ฝ่ายบริหารได้แสดงความเห็นชอบในขั้นตอนการประยุกต์ใช้รูปแบบภาวะผู้นำ โดยทำการอนุมัติและสนับสนุนงบประมาณการจัดการให้ฝ่ายฝึกอบรมทำการสร้าง ศึกษา ค้นหา ประสานงานพัฒนาหลักสูตร เพื่อสร้างผู้นำองค์กรหน่วยงานที่มีความเป็นเลิศ โดยกำหนดแผนการสร้างผู้นำจากฝ่ายปฏิบัติงาน โดยการจัดส่งพนักงานทุกระดับชั้นการปฏิบัติงานเข้าสู่กระบวนการสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อความเป็นเลิศในอุตสาหกรรมปิโตรเลียม ตามขั้นตอนที่ผู้วิจัยสังเคราะห์จำแนกเป็นรายด้าน ดังนี้

1. ด้านองค์ประกอบภาวะผู้นำ



ภาพที่ 14 ด้านองค์ประกอบภาวะผู้นำ

ด้านองค์ประกอบภาวะผู้นำ กำหนดขั้นตอนการประยุกต์ใช้รูปแบบ โดยอาศัยหลักการควบคุมคุณภาพของเดิม ประกอบด้วย การวางแผน การปฏิบัติตามแผน การตรวจสอบ และการลงมือกระทำ ดังนี้

1. การวางแผนสร้างองค์ประกอบภาวะผู้นำ

1.1 ด้านการกำหนดเป้าหมายการบริหารงาน โดยวิธีการ 1) สร้างแผนการฝึกอบรมหลักสูตรพื้นฐานเพื่อการทำงานและหลักสูตรเฉพาะเพื่อการบริหารงานตามลำดับตำแหน่งงาน เพื่อการเลื่อนระดับตำแหน่งงาน และ 2) ส่งเสริมให้พนักงานเข้ารับการฝึกอบรมตามแผนที่กำหนดอย่างต่อเนื่อง

ผลสำเร็จที่ได้รับ คือ พนักงานได้รับการฝึกอบรมหลักสูตรพื้นฐานเพื่อการทำงาน และหลักสูตรเฉพาะเพื่อการบริหารงาน

1.2 ด้านการลำดับความสำคัญของงาน โดยวิธีการวางแผนการฝึกอบรมเกี่ยวกับ

1) หลักสูตรการวางแผนงาน 2) หลักสูตรการตัดสินใจเพื่อการทำงาน 3) หลักสูตรการบริหารเวลา
ผลสำเร็จที่ได้รับ คือ พนักงานได้รับการฝึกอบรมหลักสูตรการวางแผนงาน การตัดสินใจเพื่อการทำงาน และการบริหารเวลา

1.3 ด้านการจูงใจทั้งรูปแบบที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน โดยวิธีการวางแผนการฝึกอบรมเกี่ยวกับ 1) เทคนิคการจูงใจ และ 2) เทคนิคการบริหารทรัพยากรเพื่อการบริหาร
ผลสำเร็จที่ได้รับ คือ พนักงานได้รับการฝึกอบรมหลักสูตรเทคนิคการจูงใจ และเทคนิคการบริหารทรัพยากรเพื่อการบริหาร

1.4 ด้านการวิเคราะห์ปัจจัยบุคคล เพื่อการมอบหมายงาน โดยวิธีการวางแผนการฝึกอบรมเกี่ยวกับเทคนิคการจัดคนให้เหมาะสมกับภาระงาน

ผลสำเร็จที่ได้รับ คือ พนักงานได้รับการฝึกอบรมหลักสูตรเทคนิคการจัดคนให้เหมาะสมกับภาระงาน

1.5 ด้านมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ร่วมงานในทุกๆระดับชั้น โดยวิธีการวางแผนการฝึกอบรมเกี่ยวกับ 1) หลักสูตรหลักธรรมเพื่อการบริหารงาน 2) หลักสูตรการบริหารทีมงานคุณภาพ
ผลสำเร็จที่ได้รับ คือ พนักงานได้รับการฝึกอบรมหลักสูตร หลักธรรมหลักธรรมเพื่อการบริหารงานและหลักสูตรการบริหารทีมงานคุณภาพ

1.6 ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ทั้งการพัฒนาและการให้รางวัล โดยวิธีการวางแผนการฝึกอบรมเกี่ยวกับ 1) หลักสูตรการบริหารทรัพยากรบุคคล 2) เทคนิคการบริหารการเติบโตในสายงานอาชีพ

ผลสำเร็จที่ได้รับ คือ พนักงานได้รับการฝึกอบรมหลักสูตรหลักสูตรการบริหาร ทรัพยากรบุคคล และเทคนิคการบริหารการเติบโตในสายงานอาชีพ

2. การปฏิบัติตามแผนการสร้างองค์ประกอบภาวะผู้นำ

2.1 ด้านการกำหนดเป้าหมายการบริหารงาน โดยวิธีการปฏิบัติตามแผนเกี่ยวกับ

1) ปฏิบัติตามแผนการฝึกอบรมหลักสูตรพื้นฐานการปฏิบัติงานและหลักสูตรเฉพาะ เพื่อการบริหารงานตามลำดับตำแหน่งงาน เพื่อการเลื่อนระดับตำแหน่งงาน และ 2) ปฏิบัติการ ส่งเสริมให้พนักงานเข้ารับการฝึกอบรมตามแผนที่กำหนดอย่างต่อเนื่อง

ผลสำเร็จที่ได้รับ คือ พนักงานเข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตรพื้นฐานการปฏิบัติงาน และหลักสูตรเฉพาะเพื่อการบริหารงาน เพื่อเสริมสร้างองค์ประกอบภาวะผู้นำทุกระดับชั้น

2.2 ด้านการลำดับความสำคัญของงาน โดยวิธีการปฏิบัติตามแผนเกี่ยวกับ

การส่งเสริมให้พนักงานทุกระดับเข้ารับการฝึกอบรม 1) หลักสูตรการวางแผนงาน 2) หลักสูตรการตัดสินใจ เพื่อการปฏิบัติงาน 3) หลักสูตรการบริหารเวลา

ผลสำเร็จที่ได้รับ คือ พนักงานเข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตรการวางแผนงาน หลักสูตรการตัดสินใจเพื่อการปฏิบัติงาน และหลักสูตรการบริหารเวลา เพื่อเสริมสร้างองค์ประกอบ ภาวะผู้นำทุกระดับชั้น

2.3 ด้านการจูงใจทั้งรูปแบบที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน โดยวิธีการปฏิบัติ

ตามแผนเกี่ยวกับการส่งเสริมให้พนักงานในระดับหัวหน้างานเข้ารับการฝึกอบรม 1) เทคนิคการจูงใจ และ 2) เทคนิคการบริหารทรัพยากรเพื่อการบริหาร

ผลสำเร็จที่ได้รับ คือ พนักงานระดับหัวหน้างานเข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตรเทคนิค การจูงใจ และเทคนิคการบริหารทรัพยากรเพื่อการบริหาร เพื่อเสริมสร้างองค์ประกอบภาวะผู้นำ ครอบคลุมตำแหน่งงาน

2.4 ด้านการวิเคราะห์ปัจจัยบุคคล เพื่อการมอบหมายงาน โดยวิธีการปฏิบัติตามแผน เกี่ยวกับการส่งเสริมให้พนักงานในระดับหัวหน้างานเข้ารับการฝึกอบรมเกี่ยวกับเทคนิคการจัดคน ให้เหมาะสมกับภาระงาน

ผลสำเร็จที่ได้รับ คือ พนักงานระดับหัวหน้างานเข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตรเทคนิค การจัดคนให้เหมาะสมกับภาระงาน เพื่อเสริมสร้างองค์ประกอบภาวะผู้นำ ครอบคลุมตำแหน่งงาน

2.5 ด้านมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ร่วมงานในทุกระดับชั้น โดยวิธีการปฏิบัติตามแผน เกี่ยวกับการส่งเสริมให้พนักงานในระดับหัวหน้างานเข้ารับการฝึกอบรม 1) หลักสูตรหลักธรรม เพื่อการบริหารงาน 2) หลักสูตรการบริหารทีมงานคุณภาพ

ผลสำเร็จที่ได้รับ คือ พนักงานระดับหัวหน้างานเข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตรหลักธรรม เพื่อการบริหารงาน และหลักสูตรการบริหารทีมงานคุณภาพ เพื่อเสริมสร้างองค์ประกอบภาวะผู้นำ ครอบคลุมตำแหน่งงาน

2.6 ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ทั้งการพัฒนาและการให้รางวัล โดยวิธีการ ปฏิบัติตามแผนเกี่ยวกับการส่งเสริมให้พนักงานในระดับหัวหน้างานเข้ารับการฝึกอบรม 1) หลักสูตร การบริหารทรัพยากรบุคคล 2) เทคนิคการบริหารการเติบโตในสายงานอาชีพ

ผลสำเร็จที่ได้รับ คือ พนักงานระดับหัวหน้างานเข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตร การบริหารทรัพยากรบุคคลและเทคนิคการบริหารการเติบโตในสายงานอาชีพ เพื่อเสริมสร้าง องค์ประกอบภาวะผู้นำ ครอบคลุมตำแหน่งงาน

3. การตรวจสอบผลการสร้างองค์ประกอบภาวะผู้นำ

3.1 ด้านการกำหนดเป้าหมายการบริหารงาน ทำการตรวจสอบจาก 1) ตรวจสอบ ประวัติการเข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตรพื้นฐานเพื่อการปฏิบัติงาน และหลักสูตรเฉพาะ เพื่อการบริหารงานตามลำดับตำแหน่งงาน เพื่อการเลื่อนระดับตำแหน่งงาน และ 2) ตรวจสอบ แผนการส่งเสริมให้พนักงานเข้ารับการฝึกอบรมประจำปีอย่างต่อเนื่อง

ผลสำเร็จที่ได้รับ คือ พนักงานทุกระดับมีคุณสมบัติผ่านการฝึกอบรมหลักสูตร พื้นฐานเพื่อการปฏิบัติงานและหลักสูตรเฉพาะเพื่อการบริหารงานตามลำดับตำแหน่งงาน เพื่อการเลื่อนระดับตำแหน่งงาน เพื่อเสริมสร้างองค์ประกอบภาวะผู้นำ ครอบคลุมตำแหน่งงาน

3.2 ด้านการลำดับความสำคัญของงาน ทำการตรวจสอบจากประวัติการเข้ารับ การฝึกอบรมของพนักงานทุกระดับเกี่ยวกับผลการฝึกอบรมตามแผนการสร้างองค์ประกอบภาวะ ผู้นำเกี่ยวกับ 1) หลักสูตรการวางแผนงาน 2) หลักสูตรการตัดสินใจเพื่อการปฏิบัติงาน 3) หลักสูตร การบริหารเวลา

ผลสำเร็จที่ได้รับ คือ พนักงานทุกระดับมีคุณสมบัติผ่านการฝึกอบรมหลักสูตร การวางแผนงาน หลักสูตรการตัดสินใจเพื่อการปฏิบัติงาน และหลักสูตรการบริหารเวลา เพื่อเสริมสร้างองค์ประกอบภาวะผู้นำ ครอบคลุมตำแหน่งงาน

3.3 ด้านการจูงใจทั้งรูปแบบที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน ทำการตรวจสอบจาก ประวัติการเข้ารับการฝึกอบรมของพนักงานในระดับหัวหน้างานเข้ารับการฝึกอบรมตามแผนการสร้าง องค์ประกอบภาวะผู้นำเกี่ยวกับ 1) เทคนิคการจูงใจ และ 2) เทคนิคการบริหารทรัพยากร เพื่อการบริหาร

ผลสำเร็จที่ได้รับ คือ พนักงานทุกระดับมีคุณสมบัติผ่านการฝึกอบรมเทคนิคการจูงใจ และเทคนิคการบริหารทรัพยากรเพื่อการบริหาร เพื่อเสริมสร้างองค์ประกอบภาวะผู้นำ ครอบคลุม ตำแหน่งงาน

3.4 ด้านการวิเคราะห์ปัจเจกบุคคล เพื่อการมอบหมายงาน ทำการตรวจสอบจาก ประวัติการเข้ารับการฝึกอบรมของพนักงานในระดับหัวหน้างานเข้ารับการฝึกอบรมตามแผนการสร้าง องค์ประกอบภาวะผู้นำเกี่ยวกับเทคนิคการจัดคนให้เหมาะสมกับภาระงาน

ผลสำเร็จที่ได้รับ คือ พนักงานทุกระดับมีคุณสมบัติผ่านการฝึกอบรมเทคนิคการจัดคน ให้เหมาะสมกับภาระงาน เพื่อเสริมสร้างองค์ประกอบภาวะผู้นำ ครอบคลุม ตำแหน่งงาน

3.5 ด้านมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ร่วมงานในทุกระดับชั้น ทำการตรวจสอบจากประวัติ การเข้ารับการฝึกอบรมของพนักงานในระดับหัวหน้างาน เข้ารับการฝึกอบรมตามแผนการสร้าง องค์ประกอบภาวะผู้นำเกี่ยวกับ 1) หลักสูตรหลักกรรมเพื่อการบริหารงาน 2) หลักสูตรการบริหาร ทีมงานคุณภาพ

ผลสำเร็จที่ได้รับ คือ พนักงานทุกระดับมีคุณสมบัติผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรหลักกรรม เพื่อการบริหารงานและหลักสูตรการบริหารทีมงานคุณภาพ เพื่อเสริมสร้างองค์ประกอบภาวะผู้นำ ครอบคลุม ตำแหน่งงาน

3.6 ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ทั้งการพัฒนาและการให้รางวัล ทำการตรวจสอบ จากประวัติการเข้ารับการฝึกอบรมของพนักงานในระดับหัวหน้างานเข้ารับการฝึกอบรมตามแผน การสร้างองค์ประกอบภาวะผู้นำเกี่ยวกับ 1) หลักสูตรการบริหารทรัพยากรบุคคล 2) เทคนิคการบริหาร การเติบโตในสายงานอาชีพ

ผลสำเร็จที่ได้รับ คือ พนักงานทุกระดับมีคุณสมบัติผ่านการฝึกอบรมหลักสูตร การบริหารทรัพยากรบุคคลและเทคนิคการบริหารการเติบโตในสายงานอาชีพ เพื่อเสริมสร้าง องค์ประกอบภาวะผู้นำ ครอบคลุม ตำแหน่งงาน

4. การปฏิบัติการสร้างองค์ประกอบภาวะผู้นำ

4.1 ด้านการกำหนดเป้าหมายการบริหารงาน โดยวิธีการวางแผนการปฏิบัติการ เกี่ยวกับ 1) ปฏิบัติตามแผนการฝึกอบรมในหลักสูตรพื้นฐานเพื่อการปฏิบัติงานและหลักสูตรเฉพาะ เพื่อการบริหารงานตามลำดับตำแหน่งงาน เพื่อการเลื่อนระดับตำแหน่งงาน และ 2) ปฏิบัติการส่งให้ พนักงานเข้ารับการฝึกอบรมประจำปีอย่างต่อเนื่อง

ผลสำเร็จที่ได้รับ คือ พนักงานทุกระดับมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับพื้นฐาน เพื่อการปฏิบัติงานและการบริหารงานเฉพาะด้าน เพื่อเสริมสร้างองค์ประกอบภาวะผู้นำ ครอบคลุม ตำแหน่งงาน

4.2 ด้านการลำดับความสำคัญของงาน โดยวิธีการวางแผนการปฏิบัติการเกี่ยวกับการส่งพนักงานทุกระดับเข้ารับการฝึกอบรมเกี่ยวกับ 1) หลักสูตรการวางแผนงาน 2) หลักสูตรการตัดสินใจเพื่อการปฏิบัติงาน 3) หลักสูตรการบริหารเวลา

ผลสำเร็จที่ได้รับ คือ พนักงานทุกระดับมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักสูตรการวางแผนงาน หลักสูตรการตัดสินใจเพื่อการปฏิบัติงาน และหลักสูตรการบริหารเวลา เพื่อเสริมสร้างองค์ประกอบภาวะผู้นำ ครอบคลุมตำแหน่งงาน

4.3 ด้านการจูงใจทั้งรูปแบบที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน โดยวิธีการวางแผนการปฏิบัติการเกี่ยวกับการส่งพนักงานในระดับหัวหน้างานเข้ารับการฝึกอบรมเกี่ยวกับ 1) เทคนิคการจูงใจ และ 2) เทคนิคการบริหารทรัพยากรเพื่อการบริหาร

ผลสำเร็จที่ได้รับ คือ พนักงานระดับหัวหน้างานมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเทคนิคการจูงใจและเทคนิคการบริหารทรัพยากรเพื่อการบริหาร เพื่อเสริมสร้างองค์ประกอบภาวะผู้นำ ครอบคลุมตำแหน่งงาน

4.4 ด้านการวิเคราะห์ปัจจัยบุคคล เพื่อการมอบหมายงาน โดยวิธีการวางแผนการปฏิบัติการเกี่ยวกับการส่งพนักงานในระดับหัวหน้างานเข้ารับการฝึกอบรมเกี่ยวกับเทคนิคการจัดคนให้เหมาะสมกับภาระงาน

ผลสำเร็จที่ได้รับ คือ พนักงานระดับหัวหน้างานมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเทคนิคการจัดคนให้เหมาะสมกับภาระงาน เพื่อเสริมสร้างองค์ประกอบภาวะผู้นำ ครอบคลุมตำแหน่งงาน

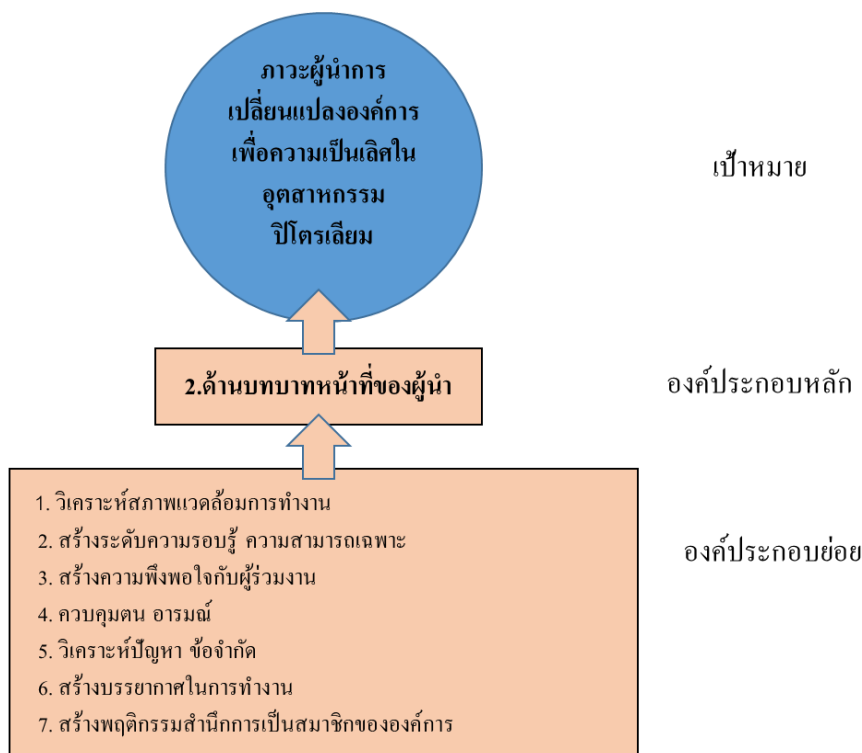
4.5 ด้านมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ร่วมงานในทุกระดับชั้น โดยวิธีการวางแผนการปฏิบัติการเกี่ยวกับการส่งพนักงานในระดับหัวหน้างานเข้ารับการฝึกอบรมเกี่ยวกับ 1) หลักสูตรหลักธรรมเพื่อการบริหารงาน 2) หลักสูตรการบริหารทีมงานคุณภาพ

ผลสำเร็จที่ได้รับ คือ พนักงานระดับหัวหน้างานมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักสูตรหลักธรรมเพื่อการบริหารงานและหลักสูตรการบริหารทีมงานคุณภาพ เพื่อเสริมสร้างองค์ประกอบภาวะผู้นำ ครอบคลุมตำแหน่งงาน

4.6 ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ทั้งการพัฒนาและการให้รางวัล โดยวิธีการวางแผนการปฏิบัติการเกี่ยวกับการส่งพนักงานในระดับหัวหน้างานเข้ารับการฝึกอบรมเกี่ยวกับ 1) หลักสูตรการบริหารทรัพยากรบุคคล 2) เทคนิคการบริหารการเติบโตในสายงานอาชีพ

ผลสำเร็จที่ได้รับ คือ พนักงานระดับหัวหน้างานมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักสูตรการบริหารทรัพยากรบุคคลและเทคนิคการบริหารการเติบโตในสายงานอาชีพ เพื่อเสริมสร้างองค์ประกอบภาวะผู้นำ ครอบคลุมตำแหน่งงาน

2. ด้านบทบาทหน้าที่ของผู้นำ



ภาพที่ 15 ด้านบทบาทหน้าที่ของผู้นำ

ด้านบทบาทหน้าที่ของผู้นำ กำหนดขั้นตอนการประยุกต์ใช้รูปแบบ โดยอาศัยหลักการควบคุมคุณภาพของเดิมดังนี้

1. การวางแผนสร้างบทบาทหน้าที่ของผู้นำ

1.1 สร้างความสามารถในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม โดยวิธีการวางแผนการฝึกอบรมเกี่ยวกับ 1) การบริหารจัดการ 2) การวิเคราะห์ความเสี่ยงในการบริหาร และ 3) อบรมเกี่ยวกับนโยบายและเป้าหมายการดำเนินธุรกิจขององค์กรในส่วนที่ได้รับมอบหมายในระดับสายงานบังคับบัญชา

ผลสำเร็จที่ได้รับ คือ หน่วยงาน องค์กรมีแผนการพัฒนาบทบาทหน้าที่ของผู้นำด้านการบริหารจัดการ การวิเคราะห์ความเสี่ยงในการบริหาร และการอบรมเกี่ยวกับนโยบายและเป้าหมายการดำเนินธุรกิจขององค์กรในส่วนที่ได้รับมอบหมายในระดับสายงานบังคับบัญชาครบตามตำแหน่งงาน

1.2 สร้างความสามารถในการนำความรู้ที่ได้รับไปสู่ภาคปฏิบัติ เพื่อสร้างประสบการณ์จากการปฏิบัติงานในพื้นที่มอบหมายจริงก่อนการปฏิบัติหน้าที่ โดยวิธีการวางแผนการฝึกอบรม

เกี่ยวกับ 1) ฝึกปฏิบัติงานในหน้าที่ผู้นำองค์กรในส่วนที่ได้รับมอบหมายในระดับสายงานบังคับบัญชา
2) ฝึกทำงานกับกลุ่มงาน ทีมงาน 3) ศึกษามุมมองของการทำงานร่วมกัน เพื่อให้ได้มาซึ่งเกณฑ์
ความสำเร็จในการบริหารองค์การ

ผลสำเร็จที่ได้รับ คือ หน่วยงาน องค์กรมีแผนการพัฒนาบทบาทหน้าที่ของผู้นำ
ด้านการฝึกปฏิบัติงานในหน้าที่ผู้นำองค์กรในส่วนที่ได้รับมอบหมายในระดับสายงานบังคับบัญชา
การฝึกทำงานกับกลุ่มงาน ทีมงาน และการศึกษามุมมองของการทำงานร่วมกัน เพื่อให้ได้มา
ซึ่งเกณฑ์ความสำเร็จในการบริหารองค์การ ครอบคลุมตำแหน่งงาน

1.3 สร้างความพึงพอใจกับผู้ร่วมงานในทุกระดับ โดยวิธีการวางแผนการฝึกอบรม
เกี่ยวกับ 1) ร่วมฝึกทำงานเป็นทีมงานร่วม เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่เป็นมิตรที่ดีในกลุ่มงาน ทีมงาน
2) สร้างความมีมนุษยสัมพันธ์ด้วยการสร้างความสนิท ความไว้วางใจ และเปิดโอกาสในการพูดคุย
ในหลายมุมมองของการทำงานร่วมกัน

ผลสำเร็จที่ได้รับ คือ หน่วยงาน องค์กรมีแผนการพัฒนาบทบาทหน้าที่ของผู้นำ
ด้านการร่วมฝึกทำงานเป็นทีมงานร่วม เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่เป็นมิตรที่ดีในกลุ่มงาน ทีมงาน
และด้านการสร้างความมีมนุษยสัมพันธ์ด้วยการสร้างความสนิท ความไว้วางใจ และเปิดโอกาส
ในการพูดคุยในหลายมุมมองของการทำงานร่วมกัน ครอบคลุมตำแหน่งงาน

1.4 สร้างทักษะการควบคุมคน อารมณ์ในการประสานงานและบังคับบัญชา
โดยวิธีการวางแผนการฝึกอบรมเกี่ยวกับ 1) ฝึกอบรมหลักธรรมเพื่อการปกครอง เช่น พรหมวิหาร 4
2) ฝึกอบรมหลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 3) ฝึกอบรมหลักธรรมมาภิบาลองค์กร

ผลสำเร็จที่ได้รับ คือ หน่วยงาน องค์กรมีแผนการพัฒนาบทบาทหน้าที่ของผู้นำ
ด้านการฝึกอบรมหลักธรรมเพื่อการปกครอง เช่น พรหมวิหาร 4 ด้านการฝึกอบรมหลักการบริหาร
ทรัพยากรมนุษย์ และด้านการฝึกอบรมหลักธรรมมาภิบาลองค์กร ครอบคลุมตำแหน่งงาน

1.5 สร้างทักษะการวิเคราะห์ปัญหา ข้อจำกัด เพื่อปรับปรุงศักยภาพการทำงาน
โดยวิธีการวางแผนการฝึกอบรมเกี่ยวกับ 1) ฝึกอบรมหลักการบริหารจัดการองค์กร 2) ฝึกอบรม
หลักการบริหารความเสี่ยงเพื่อการตัดสินใจ

ผลสำเร็จที่ได้รับ คือ หน่วยงาน องค์กรมีแผนการพัฒนาบทบาทหน้าที่ของผู้นำ
ด้านการฝึกอบรมหลักการบริหารจัดการองค์กร และการฝึกอบรมหลักการบริหารความเสี่ยง
เพื่อการตัดสินใจ ครอบคลุมตำแหน่งงาน

1.6 สร้างทักษะการส่งเสริมบรรยากาศที่เอื้ออำนวยในการทำงานระหว่างหน่วยงาน
โดยวิธีการวางแผนการฝึกอบรมเกี่ยวกับ 1) ฝึกอบรมเกี่ยวกับการจัดการสภาพแวดล้อมเพื่อการควบคุม

2) ฝึกอบรมเกี่ยวกับการสื่อสารในงานอุตสาหกรรม 3) ฝึกอบรมหลักความปลอดภัยในการทำงานในอุตสาหกรรม

ผลสำเร็จที่ได้รับ คือ หน่วยงาน องค์กรมีแผนการพัฒนาบทบาทหน้าที่ของผู้นำด้านการฝึกอบรมเกี่ยวกับการจัดการสภาพแวดล้อมเพื่อการควบคุม การฝึกอบรมเกี่ยวกับการสื่อสารในงานอุตสาหกรรม และการฝึกอบรมหลักความปลอดภัยในการทำงานในอุตสาหกรรม ครอบคลุมตำแหน่งงาน

1.7 สร้างพฤติกรรมสำนักการเป็นสมาชิกขององค์กร โดยวิธีการวางแผนการฝึกอบรมเกี่ยวกับ 1) ฝึกอบรมทักษะการจูงใจพนักงาน 2) ฝึกอบรมหลักธรรมในการปกครอง 3) ฝึกอบรมทักษะการเป็นผู้นำที่เป็นเลิศในการบริหารอุตสาหกรรม

ผลสำเร็จที่ได้รับ คือ หน่วยงาน องค์กรมีแผนการพัฒนาบทบาทหน้าที่ของผู้นำด้านการฝึกอบรมทักษะการจูงใจพนักงาน การฝึกอบรมหลักธรรมในการปกครอง และการฝึกอบรมทักษะการเป็นผู้นำที่เป็นเลิศในการบริหารอุตสาหกรรม ครอบคลุมตำแหน่งงาน

2. การปฏิบัติตามแผนการสร้างบทบาทหน้าที่ของผู้นำ

2.1 ด้านความสามารถในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม โดยวิธีการปฏิบัติตามแผนเกี่ยวกับการกำหนด 1) ทำการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของแต่ละกิจกรรมในองค์กรหรือหน่วยงาน 2) ทำการกำหนดระดับความเสี่ยงในการบริหารและวิธีการควบคุม 3) ปฏิบัติตามนโยบายและเป้าหมายการดำเนินงานขององค์กรในส่วนที่ได้รับมอบหมายในระดับสายงานบังคับบัญชา

ผลสำเร็จที่ได้รับ คือ พนักงานทุกระดับสามารถทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อการพัฒนาบทบาทหน้าที่ของผู้นำ ด้านความสามารถในการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของแต่ละกิจกรรมในองค์กร หรือหน่วยงาน สามารถทำการกำหนดระดับความเสี่ยงในการบริหารและวิธีการควบคุม และสามารถปฏิบัติตามนโยบายและเป้าหมายการดำเนินงานขององค์กรในส่วนที่ได้รับมอบหมายในระดับสายงานบังคับบัญชา ครอบคลุมตำแหน่งงาน

2.2 ด้านความสามารถในการนำความรู้ที่ได้รับไปสู่ภาคปฏิบัติ เพื่อสร้างประสบการณ์จากการปฏิบัติงานในพื้นที่มอบหมายจริงก่อนการปฏิบัติหน้าที่ โดยวิธีการปฏิบัติตามแผนเกี่ยวกับการฝึก 1) ฝึกปฏิบัติงานในหน้าที่ผู้นำองค์กรในส่วนที่ได้รับมอบหมายในระดับสายงานบังคับบัญชา 2) ฝึกทำงานกับกลุ่มงาน ทีมงาน 3) กำหนดเกณฑ์ความสำเร็จในการบริหารองค์กรหรือหน่วยงาน

ผลสำเร็จที่ได้รับ คือ พนักงานทุกระดับสามารถนำความรู้ที่ได้รับไปสู่ภาคปฏิบัติเพื่อการพัฒนาบทบาทหน้าที่ของผู้นำ ด้านการฝึกปฏิบัติงานในหน้าที่ผู้นำองค์กรในส่วนที่ได้รับ

มอบหมายในระดับสายงานบังคับบัญชา การฝึกทำงานกับกลุ่มงาน ทีมงาน และการกำหนดเกณฑ์ความสำเร็จในการบริหารองค์การหรือหน่วยงาน ครอบคลุมตำแหน่งงาน

2.3 ด้านการสร้างความพึงพอใจกับผู้ร่วมงานในทุกระดับ โดยวิธีการปฏิบัติตามแผนเกี่ยวกับการปฏิบัติ 1) สร้างความสัมพันธ์ที่เป็นมิตรที่ดีในกลุ่มงาน ทีมงาน 2) สร้างความสนิท ความไว้วางใจกับกลุ่มงาน ทีมงาน ด้วยความจริงใจ

ผลสำเร็จที่ได้รับ คือ พนักงานทุกระดับได้รับการความรู้เพื่อการพัฒนาบทบาทหน้าที่ของผู้นำ เพื่อสร้างความพึงพอใจกับผู้ร่วมงานในทุกระดับ ด้านการสร้างความสัมพันธ์ที่เป็นมิตรที่ดีในกลุ่มงาน ทีมงาน และการสร้างความสนิท ความไว้วางใจกับกลุ่มงาน ทีมงาน ด้วยความจริงใจ ครอบคลุมตำแหน่งงาน

2.4 ด้านทักษะการควบคุมตน อารมณ์ในการประสานงานและบังคับบัญชา โดยวิธีการปฏิบัติตามแผนเกี่ยวกับการปฏิบัติ 1) ใช้หลักธรรมเพื่อการปกครอง 2) ใช้หลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และ 3) ใช้หลักธรรมาภิบาลองค์กรเป็นแนวทางในการตัดสินใจ

ผลสำเร็จที่ได้รับ คือ พนักงานทุกระดับได้รับการความรู้เพื่อการพัฒนาบทบาทหน้าที่ของผู้นำ เพื่อสร้างทักษะการควบคุมตน อารมณ์ในการประสานงานและบังคับบัญชา ด้านการใช้หลักธรรมเพื่อการปกครอง การใช้หลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และการใช้หลักธรรมาภิบาลองค์กร เป็นแนวทางในการตัดสินใจ ครอบคลุมตำแหน่งงาน

2.5 ด้านทักษะการวิเคราะห์ปัญหา ข้อจำกัด เพื่อปรับปรุงศักยภาพการทำงาน โดยวิธีการปฏิบัติตามแผนเกี่ยวกับการฝึก 1) ใช้หลักการบริหารจัดการองค์การวิเคราะห์ร่วมกับประสบการณ์และข้อมูลจริงเพื่อการตัดสินใจ 2) ใช้หลักการบริหารความเสี่ยงเพื่อการตัดสินใจ วิเคราะห์ร่วมกับประสบการณ์และข้อมูลจริงเพื่อการตัดสินใจ

ผลสำเร็จที่ได้รับ คือ พนักงานทุกระดับได้รับการความรู้เพื่อการพัฒนาบทบาทหน้าที่ของผู้นำ เพื่อสร้างทักษะการวิเคราะห์ปัญหา ข้อจำกัด เพื่อปรับปรุงศักยภาพการทำงาน ด้านการบริหารจัดการองค์การ วิเคราะห์ร่วมกับประสบการณ์และข้อมูลจริง เพื่อการตัดสินใจ และหลักการบริหารความเสี่ยงเพื่อการตัดสินใจ วิเคราะห์ร่วมกับประสบการณ์และข้อมูลจริง เพื่อการตัดสินใจ ครอบคลุมตำแหน่งงาน

2.6 ด้านการสร้างบรรยากาศที่เอื้ออำนวยในการทำงานระหว่างหน่วยงาน โดยวิธีการปฏิบัติตามแผนเกี่ยวกับการปฏิบัติ 1) ปฏิบัติงานตามหลักการจัดการสภาพแวดล้อมเพื่อการควบคุม 2) ยึดหลักการสื่อสารในงานอุตสาหกรรมเป็นแนวทางปฏิบัติในการสื่อสารข้อมูล ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ 3) ส่งเสริมความปลอดภัยในการทำงานในอุตสาหกรรม

ผลสำเร็จที่ได้รับ คือ พนักงานทุกระดับได้รับการความรู้เพื่อพัฒนาบทบาทหน้าที่ของผู้นำ เพื่อสร้างบรรยากาศที่เอื้ออำนวยในการทำงานระหว่างหน่วยงาน ด้านหลักการจัดการสภาพแวดล้อมเพื่อการควบคุม หลักการสื่อสารในงานอุตสาหกรรมเป็นแนวทางปฏิบัติในการสื่อสารข้อมูล ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ และการส่งเสริมความปลอดภัยในการทำงานในอุตสาหกรรม ครอบคลุมตามตำแหน่งงาน

2.7 ด้านพฤติกรรมสำนึกการเป็นสมาชิกขององค์กร โดยวิธีการปฏิบัติตามแผนเกี่ยวกับการปฏิบัติ 1) สร้างขวัญและกำลังใจให้กับกลุ่มงาน ทีมงาน ในทุกภาวะที่ส่งผลกระทบต่อ 2) ยึดหลักธรรมในการปกครอง และ 3) ประพฤติตนให้เป็นตัวอย่างของผู้นำที่เป็นเลิศในการบริหารอุตสาหกรรม

ผลสำเร็จที่ได้รับ คือ พนักงานทุกระดับได้รับการความรู้เพื่อพัฒนาบทบาทหน้าที่ของผู้นำ เพื่อควบคุมพฤติกรรมสำนึกการเป็นสมาชิกขององค์กร ด้านหลักการสร้างขวัญและกำลังใจให้กับกลุ่มงาน ทีมงาน ในทุกภาวะที่ส่งผลกระทบต่อ หลักการยึดหลักธรรมในการปกครอง และการประพฤติตนให้เป็นตัวอย่างของผู้นำที่เป็นเลิศในการบริหารอุตสาหกรรม ครอบคลุมตามตำแหน่งงาน

3. การตรวจสอบผลการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของผู้นำ

3.1 ด้านความสามารถในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ตรวจสอบผลการปฏิบัติงานจาก 1) ผลสำเร็จตามเกณฑ์ตัวชี้วัดความสำเร็จของแต่ละกิจกรรมในองค์กร หรือหน่วยงาน 2) ผลสำเร็จของการควบคุมความเสี่ยงในการบริหารงาน 3) ผลสำเร็จตามนโยบายและเป้าหมายการดำเนินธุรกิจขององค์กรในส่วนที่ได้รับมอบหมายในระดับสายงานบังคับบัญชาที่กำหนดไว้ในขั้นตอนการปฏิบัติงาน

ผลสำเร็จที่ได้รับ คือ พนักงานทุกระดับได้รับการประเมินความรู้จากประวัติการศึกษา เพื่อพัฒนาบทบาทหน้าที่ของผู้นำ ในความรู้ด้านเกณฑ์ตัวชี้วัดความสำเร็จของแต่ละกิจกรรมในองค์กร หรือหน่วยงาน การควบคุมความเสี่ยงในการบริหารงาน และนโยบายและเป้าหมายการดำเนินธุรกิจขององค์กร ครอบคลุมตามตำแหน่งงาน

3.2 ด้านความสามารถในการนำความรู้ที่ได้รับไปสู่ภาคปฏิบัติเพื่อสร้างประสบการณ์จากการปฏิบัติงานในพื้นที่มอบหมายจริงก่อนการปฏิบัติหน้าที่ ตรวจสอบผลการปฏิบัติงานจาก 1) ผลการยอมรับของฝ่ายบุคคลในการประเมินผลภาคฝึกปฏิบัติงานในหน้าที่ผู้นำองค์กร 2) ระดับพฤติกรรมยอมรับของกลุ่มงาน ทีมงานที่เข้าร่วมฝึกภาคปฏิบัติ 3) ระดับตัวชี้วัดเกณฑ์ความสำเร็จในการบริหารองค์กรหรือหน่วยงาน

ผลสำเร็จที่ได้รับ คือ พนักงานทุกระดับได้รับการประเมินความสามารถจากประวัติการศึกษา เพื่อพัฒนาบทบาทหน้าที่ของผู้นำในด้านผลการยอมรับของฝ่ายบุคคลในการประเมินผล

ภาคฝึกปฏิบัติงานในหน้าที่ผู้นำองค์กร ระดับพฤติกรรมยอมรับของกลุ่มงาน ทีมงานที่เข้าร่วมฝึกภาคปฏิบัติ และระดับตัวชี้วัดเกณฑ์ความสำเร็จในการบริหารองค์กรหรือหน่วยงาน ครอบคลุมตำแหน่งงาน

3.3 ด้านการสร้างความพึงพอใจกับผู้ร่วมงานในทุกระดับ ทำการตรวจสอบผลการปฏิบัติงานจาก 1) ผลการยอมรับในความสัมพันธ์ที่เป็นมิตรจากกลุ่มงาน ทีมงาน 2) ผลการยอมรับ ความสนิท ความไว้วางใจกับกลุ่มงาน ทีมงาน ด้วยความจริงใจ

ผลสำเร็จที่ได้รับ คือ พนักงานทุกระดับได้รับการประเมินพฤติกรรมจากประวัติการศึกษา เพื่อการพัฒนาบทบาทหน้าที่ของผู้นำ ในเรื่องการยอมรับในความสัมพันธ์ที่เป็นมิตรจากกลุ่มงาน ทีมงาน การยอมรับ ความสนิท ความไว้วางใจกับกลุ่มงาน ทีมงาน ด้วยความจริงใจ ครอบคลุมตำแหน่งงาน

3.4 ด้านทักษะการควบคุมตน อารมณ์ในการประสานงานและบังคับบัญชา ทำการตรวจสอบผลการปฏิบัติงานจาก 1) พฤติกรรมแสดงออกด้านการตัดสินใจเพื่อการปกครอง 2) พฤติกรรมแสดงออกด้านการตัดสินใจเพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และ 3) พฤติกรรมแสดงออกด้านการตัดสินใจภายใต้หลักธรรมาภิบาลองค์กร

ผลสำเร็จที่ได้รับ คือ พนักงานทุกระดับได้รับการประเมินทักษะการควบคุมตน อารมณ์ จากประวัติการศึกษา เพื่อการพัฒนาบทบาทหน้าที่ของผู้นำในด้านพฤติกรรมแสดงออกด้านการตัดสินใจเพื่อการปกครอง พฤติกรรมแสดงออกด้านการตัดสินใจเพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และพฤติกรรมแสดงออกด้านการตัดสินใจภายใต้หลักธรรมาภิบาลองค์กร ครอบคลุมตำแหน่งงาน

3.5 ด้านทักษะการวิเคราะห์ปัญหา ข้อจำกัด เพื่อปรับปรุงศักยภาพการทำงาน ทำการตรวจสอบผลการปฏิบัติงานจาก 1) นโยบายการบริหารองค์กรหรือหน่วยงานที่ได้รับมอบหมาย 2) นโยบายการควบคุมและเกณฑ์การติดตามระดับความเสี่ยงในการบริหารงานในองค์กรหรือหน่วยงานที่ได้รับมอบหมาย

ผลสำเร็จที่ได้รับ คือ พนักงานทุกระดับได้รับการประเมินทักษะการวิเคราะห์ปัญหา ข้อจำกัด เพื่อปรับปรุงศักยภาพการทำงาน จากประวัติการศึกษา เพื่อการพัฒนาบทบาทหน้าที่ของผู้นำ ในความรู้ความเข้าใจนโยบายการบริหารองค์กรหรือหน่วยงานที่ได้รับมอบหมาย นโยบายการควบคุมและเกณฑ์การติดตามระดับความเสี่ยงในการบริหารงานในองค์กรหรือหน่วยงานที่ได้รับมอบหมาย ครอบคลุมตำแหน่งงาน

3.6 ด้านการสร้างบรรยากาศที่เอื้ออำนวยในการทำงานระหว่างหน่วยงาน ทำการตรวจสอบผลการปฏิบัติงานจาก 1) ระดับความสะดวกสอดคล้องในการทำงานของกลุ่มงาน

ทีมงานในองค์กรหรือหน่วยงานที่ได้รับมอบหมาย 2) ระดับความสะดวกสอดคล้องในการทำงาน ระหว่างหน่วยงานจากประสิทธิภาพการสื่อสารข้อมูล ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ 3) ระดับความปลอดภัยในการทำงานในองค์กรหรือหน่วยงานที่ได้รับมอบหมาย

ผลสำเร็จที่ได้รับ คือ พนักงานทุกระดับได้รับการประเมินทักษะการสร้างบรรยากาศที่เอื้ออำนวยในการทำงานระหว่างหน่วยงาน จากประวัติการศึกษา เพื่อการพัฒนาบทบาทหน้าที่ของผู้นำ ในด้านความสะดวกสอดคล้องในการทำงานของกลุ่มงาน ทีมงานในองค์กรหรือหน่วยงานที่ได้รับมอบหมาย ความสะดวกสอดคล้องในการทำงานระหว่างหน่วยงานจากประสิทธิภาพการสื่อสารข้อมูล ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ และความปลอดภัยในการทำงานในองค์กรหรือหน่วยงานที่ได้รับมอบหมาย ครอบคลุมตามตำแหน่งงาน

3.7 ด้านพฤติกรรมสำนึกการเป็นสมาชิกขององค์กร ทำการตรวจสอบ

ผลการปฏิบัติงานจาก 1) อัตราการลาออก ข้ายงานของกลุ่มงาน ทีมงาน 2) ผลผลิตหรือผลงานที่กำหนดไว้ตามเกณฑ์ชี้วัดความสำเร็จ และ 3) การรับรู้ของกลุ่มงาน ทีมงานเกี่ยวกับการปฏิบัติตนให้เป็นตัวอย่างของผู้นำที่เป็นเลิศในการบริหารอุตสาหกรรม

ผลสำเร็จที่ได้รับ คือ พนักงานทุกระดับได้รับการประเมินพฤติกรรมสำนึกการเป็นสมาชิกขององค์กร จากประวัติการศึกษา เพื่อการพัฒนาบทบาทหน้าที่ของผู้นำ ในเรื่องการควบคุมอัตราการลาออก ข้ายงานของ กลุ่มงาน ทีมงาน ผลผลิตหรือผลงานที่กำหนดไว้ตามเกณฑ์ชี้วัดความสำเร็จและการรับรู้ของกลุ่มงาน ทีมงาน เกี่ยวกับการปฏิบัติตนให้เป็นตัวอย่างของผู้นำที่เป็นเลิศในการบริหารอุตสาหกรรม ครอบคลุมตามตำแหน่งงาน

4. การปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ของผู้นำ

4.1 ด้านความสามารถในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมด้วยวิธีการทำการ 1) ควบคุมติดตามผลการดำเนินงานตามเกณฑ์ตัวชี้วัดความสำเร็จของแต่ละกิจกรรมในองค์กร หรือหน่วยงาน 2) ควบคุมติดตามเกณฑ์การควบคุมความเสี่ยงในการบริหารงาน 3) ควบคุมติดตามสำเร็จตามนโยบายและเป้าหมายการดำเนินธุรกิจขององค์กรในส่วนที่ได้รับมอบหมายในระดับสายงานบังคับบัญชาที่กำหนดไว้ในขั้นตอนการปฏิบัติงาน

ผลสำเร็จที่ได้รับ คือ พนักงานทุกระดับสามารถวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ของผู้นำในเรื่องการควบคุมติดตามผลการดำเนินงานตามเกณฑ์ตัวชี้วัดความสำเร็จของแต่ละกิจกรรมในองค์กร หรือหน่วยงาน การควบคุมติดตามเกณฑ์การควบคุมความเสี่ยงในการบริหารงาน และการควบคุมติดตามสำเร็จตามนโยบายและเป้าหมายการดำเนินธุรกิจขององค์กรในส่วนที่ได้รับมอบหมายในระดับสายงานบังคับบัญชาที่กำหนดไว้ในขั้นตอนการปฏิบัติงาน ครอบคลุมตามตำแหน่งงาน

4.2 ด้านความสามารถในการนำความรู้ที่ได้รับไปสู่ภาคปฏิบัติเพื่อสร้างประสบการณ์จากการปฏิบัติงานในพื้นที่มอบหมายจริงก่อนการปฏิบัติหน้าที่ด้วยวิธีการ 1) เข้ารับการฝึกภาคปฏิบัติงานในหน้าที่ผู้นำองค์กร 2) ให้ความสำคัญกับการสร้างและรักษามิตรภาพในการทำงานของกลุ่มงาน ทีมงานที่เข้าร่วมฝึกภาคปฏิบัติ 3) ปฏิบัติตามตัวชี้วัดเกณฑ์ความสำเร็จในการบริหารองค์กรหรือหน่วยงาน

ผลสำเร็จที่ได้รับ คือ พนักงานทุกระดับสามารถนำความรู้ที่ได้รับไปสู่ภาคปฏิบัติงานในการปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ของผู้นำ จากการฝึกภาคปฏิบัติงานในหน้าที่ผู้นำองค์กร การฝึกความสำคัญกับการสร้างและรักษามิตรภาพในการทำงานของกลุ่มงาน ทีมงานที่เข้าร่วมฝึกภาคปฏิบัติ และการฝึกปฏิบัติตามตัวชี้วัดเกณฑ์ความสำเร็จในการบริหารองค์กรหรือหน่วยงาน ครอบคลุมตำแหน่งงาน

4.3 ด้านการสร้างความพึงพอใจกับผู้ร่วมงานในทุกระดับ ด้วยวิธีการ 1) สร้างความสัมพันธ์ที่เป็นมิตรจากกลุ่มงาน ทีมงาน 2) สร้างความสนิท ความไว้วางใจกับกลุ่มงาน ทีมงาน ด้วยความจริงใจ

ผลสำเร็จที่ได้รับ คือ พนักงานทุกระดับสามารถสร้างความพึงพอใจกับผู้ร่วมงานในทุกระดับตามบทบาทหน้าที่ของผู้นำในเรื่อง การสร้างความสัมพันธ์ที่เป็นมิตรจากกลุ่มงาน ทีมงาน และการสร้างความสนิท ความไว้วางใจกับกลุ่มงาน ทีมงาน ด้วยความจริงใจ ครอบคลุมตำแหน่งงาน

4.4 ด้านทักษะการควบคุมตน อารมณ์ในการประสานงานและบังคับบัญชาด้วยวิธีการ 1) ทำการการตัดสินใจด้วยความมีสติ เป็นธรรม เพื่อการปกครอง 2) ทำการประเมินผลการปฏิบัติงานตามความเป็นธรรมในผลการปฏิบัติงานและพฤติกรรมการทำงาน และ 3) ยึดหลักธรรมาภิบาลองค์กรการก่อสร้าง โอกาสความก้าวหน้าในสายงานของกลุ่มงาน ทีมงาน

ผลสำเร็จที่ได้รับ คือ พนักงานทุกระดับมีทักษะการควบคุมตน อารมณ์ในการประสานงานและบังคับบัญชาตามบทบาทหน้าที่ของผู้นำในเรื่อง การตัดสินใจด้วยความมีสติเป็นธรรม เพื่อการปกครอง การประเมินผลการปฏิบัติงานตามความเป็นธรรมในผลการปฏิบัติงานและพฤติกรรมการทำงาน และการใช้หลักธรรมาภิบาลองค์กรการก่อสร้างโอกาสความก้าวหน้าในสายงานของกลุ่มงาน ทีมงาน ครอบคลุมตำแหน่งงาน

4.5 ด้านทักษะการวิเคราะห์ปัญหา ข้อจำกัด เพื่อปรับปรุงศักยภาพการทำงานด้วยวิธีการ 1) นโยบายการบริหารองค์กรหรือหน่วยงานที่ได้รับมอบหมาย 2) นโยบายการควบคุมและเกณฑ์การติดตามระดับความเสี่ยงในการบริหารงานในองค์กรหรือหน่วยงานที่ได้รับมอบหมาย

ผลสำเร็จที่ได้รับ คือ พนักงานทุกระดับสามารถวิเคราะห์ปัญหา ข้อจำกัด เพื่อปรับปรุง ศักยภาพการทำงานในเรื่องนโยบายการบริหารองค์กรหรือหน่วยงานที่ได้รับมอบหมาย และนโยบายการควบคุมและเกณฑ์การติดตามระดับความเสี่ยงในการบริหารงานในองค์กร หรือหน่วยงานที่ได้รับมอบหมาย ได้ทุกตำแหน่งงาน

4.6 ด้านการสร้างบรรยากาศที่เอื้ออำนวยในการทำงานระหว่างหน่วยงาน ด้วยวิธีการ

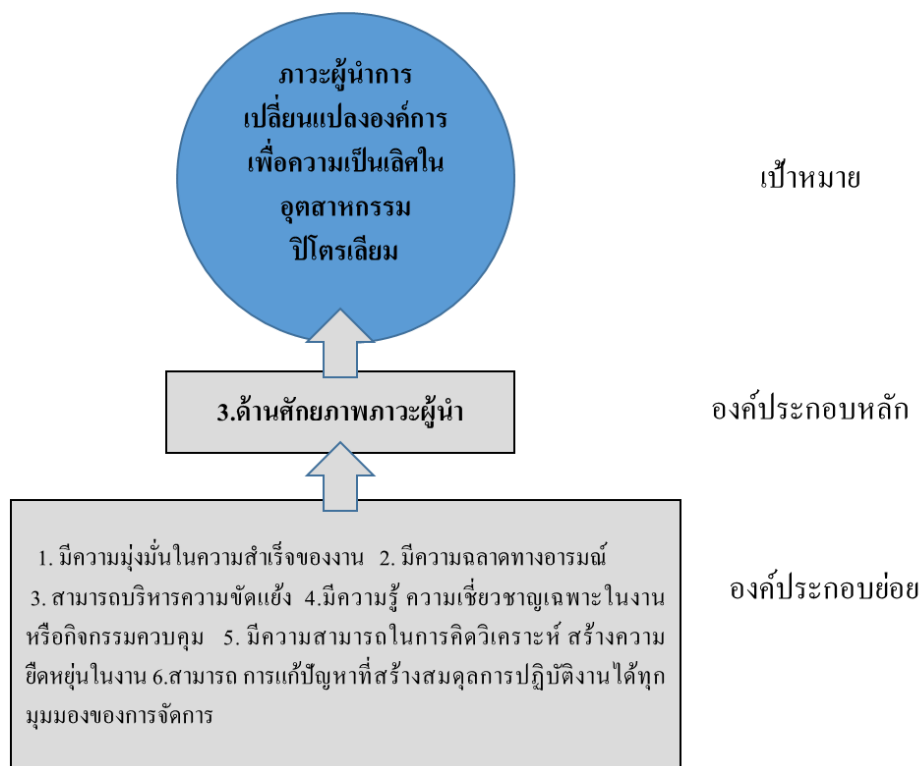
1) ระดับความสะดวกสอดคล้องในการทำงานของกลุ่มงาน ทีมงานในองค์กรหรือหน่วยงานที่ได้รับมอบหมาย 2) ระดับความสะดวกสอดคล้องในการทำงานระหว่างหน่วยงานจากประสิทธิภาพ การสื่อสารข้อมูล ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ 3) ระดับความปลอดภัยในการทำงาน ในองค์กรหรือหน่วยงานที่ได้รับมอบหมาย

ผลสำเร็จที่ได้รับ คือ พนักงานทุกระดับสามารถสร้างบรรยากาศที่เอื้ออำนวย ในการทำงานระหว่างหน่วยงานด้วยแนวคิดการอำนวยความสะดวกที่สอดคล้องในการทำงาน ของกลุ่มงาน ทีมงานในองค์กรหรือหน่วยงานที่ได้รับมอบหมาย โดยใช้ประสิทธิภาพการสื่อสาร ข้อมูล ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ และให้ความสำคัญกับความปลอดภัยในการทำงาน ในองค์กร

4.7 ด้านพฤติกรรมสำนึกการเป็นสมาชิกขององค์กร ด้วยวิธีการ 1) อัตราการลาออก ย้ายงานของกลุ่มงาน ทีมงาน 2) ผลผลิตหรือผลงานที่กำหนดไว้ตามเกณฑ์ชี้วัดความสำเร็จ และ 3) การรับรู้ของกลุ่มงาน ทีมงานเกี่ยวกับการปฏิบัติตนให้เป็นตัวอย่างของผู้นำที่เป็นเลิศ ในการบริหารอุตสาหกรรม

ผลสำเร็จที่ได้รับ คือ พนักงานทุกระดับมีจิตสำนึกการเป็นสมาชิกขององค์กร โดยมีแนวคิดเกี่ยวกับการลาออก ย้ายงานของกลุ่มงาน ทีมงานน้อยลง และสามารถเพิ่มผลผลิต หรือผลงานที่กำหนดไว้ตามเกณฑ์ชี้วัดความสำเร็จ และกลุ่มงานยอมรับการเป็นตัวอย่างที่ดีของผู้นำ ในการบริหารงาน

3. ด้านศักยภาพภาวะผู้นำ



ภาพที่ 16 ด้านศักยภาพภาวะผู้นำ

ด้านศักยภาพภาวะผู้นำ กำหนดขั้นตอนการประยุกต์ใช้รูปแบบ โดยอาศัยหลักการควบคุมคุณภาพของเดมิ่ง ดังนี้

1. การวางแผนสร้างศักยภาพภาวะผู้นำ

1.1 ด้านการสร้าง ความมุ่งมั่นในความสำเร็จของงานที่ได้รับมอบหมาย โดยวิธีการวางแผนกำหนดหลักสูตรการฝึกอบรมสำหรับพนักงานระดับอาวุโส เพื่อก้าวขึ้นเป็นหัวหน้างานเกี่ยวกับ 1) หลักสูตรหัวหน้างาน 2) หลักสูตรการกำหนดเป้าหมายการทำงาน 3) หลักสูตรการบริหารเป้าหมายการดำเนินงาน

ผลสำเร็จที่ได้รับ คือ พนักงานระดับอาวุโสมีความมุ่งมั่นในความสำเร็จของงานที่ได้รับมอบหมาย โดยได้รับการกระตุ้นความภาคภูมิใจจากการฝึกอบรมในหลักสูตรหัวหน้างาน หลักสูตรการกำหนดเป้าหมายการทำงาน และหลักสูตรการบริหารเป้าหมายการดำเนินงาน

1.2 ด้านการสร้าง ความฉลาดทางอารมณ์ โดยวิธีการวางแผนกำหนดหลักสูตรการฝึกอบรมสำหรับพนักงานระดับอาวุโสเพื่อก้าวขึ้นเป็นหัวหน้างานเกี่ยวกับการบริหารอารมณ์

ผลสำเร็จที่ได้รับ คือ พนักงานระดับอาวุโส มีความฉลาดรู้เท่าทันอารมณ์ เนื่องจากการได้รับการกระตุ้นความคิดจากการฝึกอบรมในหลักสูตรการบริหารอารมณ์

1.3 ด้านการสร้างทักษะการบริหารความขัดแย้ง โดยวิธีการวางแผนกำหนดหลักสูตรการฝึกอบรมสำหรับพนักงานระดับอาวุโส เพื่อก้าวขึ้นเป็นหัวหน้างานเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้ง

ผลสำเร็จที่ได้รับ คือ พนักงานระดับอาวุโสมีทักษะการบริหารความขัดแย้ง เนื่องจากการได้รับการกระตุ้นความคิดจากการฝึกอบรมในหลักสูตรการฝึกอบรมสำหรับพนักงานระดับอาวุโส เพื่อก้าวขึ้นเป็นหัวหน้างานเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้ง

1.4 ด้านการสร้างผู้เชี่ยวชาญเฉพาะในงานหรือกิจกรรมควบคุม โดยวิธีการวางแผนกำหนดหลักสูตรการฝึกภาคปฏิบัติสำหรับพนักงานระดับอาวุโส เพื่อก้าวขึ้นเป็นหัวหน้างานเกี่ยวกับการฝึกงานในส่วนงานอื่น ๆ ในหน่วยงานเพื่อเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจในระบบงานโดยรวม

ผลสำเร็จที่ได้รับ คือ พนักงานระดับอาวุโสมีความเชี่ยวชาญเฉพาะในงานหรือกิจกรรมควบคุม เนื่องจากการได้รับการกระตุ้นความคิดจากการฝึกงานในส่วนงานอื่น ๆ ในหน่วยงาน

1.5 ด้านการสร้างความสามารถในการคิดวิเคราะห์เกี่ยวกับการสร้างความยืดหยุ่นในการจัดการผลความสำเร็จของงาน โดยวิธีการวางแผนกำหนดหลักสูตรการฝึกอบรมสำหรับพนักงานระดับอาวุโส เพื่อก้าวขึ้นเป็นหัวหน้างานเกี่ยวกับเทคนิคการวิเคราะห์เพื่อการตัดสินใจขั้นสูง

ผลสำเร็จที่ได้รับ คือ พนักงานระดับอาวุโสมีความเชี่ยวชาญเฉพาะในงานหรือกิจกรรมควบคุม เนื่องจากการได้รับการกระตุ้นความคิดจากการหลักสูตรเทคนิคการวิเคราะห์เพื่อการตัดสินใจขั้นสูง

1.6 ด้านทักษะการแก้ปัญหาที่สร้างสมดุลการปฏิบัติงานได้ทุกมุมมองของการจัดการ โดยวิธีการวางแผนกำหนดหลักสูตรการฝึกอบรมสำหรับพนักงานระดับอาวุโส เพื่อก้าวขึ้นเป็นหัวหน้างานเกี่ยวกับการบริหารธุรกิจระดับ Mini MBA

ผลสำเร็จที่ได้รับ คือ พนักงานระดับอาวุโสมีทักษะการแก้ปัญหาที่สร้างสมดุลการปฏิบัติงานได้ทุกมุมมองของการจัดการ เนื่องจากการได้รับการกระตุ้นความคิดจากหลักสูตรการฝึกอบรมหลักสูตรการบริหารธุรกิจระดับ Mini MBA

2. การปฏิบัติตามแผนการสร้างศักยภาพภาวะผู้นำ

2.1 ด้านการสร้างความมุ่งมั่นในความสำเร็จของงานที่ได้รับมอบหมายด้วยวิธีการจัดส่งพนักงานระดับอาวุโสเข้ารับการฝึกอบรมตามแผนการสร้างศักยภาพภาวะผู้นำเกี่ยวกับ

1) หลักสูตรหัวหน้างาน 2) หลักสูตรการกำหนดเป้าหมายการทำงาน 3) หลักสูตรการบริหารเป้าหมายการดำเนินงาน

ผลสำเร็จที่ได้รับ คือ พนักงานระดับอาวุโสสามารถสร้างความมุ่งมั่นในความสำเร็จของงานที่ได้รับมอบหมาย เนื่องจากการได้รับการกระตุ้นความคิดจากการฝึกอบรมในหลักสูตรหัวหน้างาน หลักสูตรการกำหนดเป้าหมายการทำงาน และหลักสูตรการบริหารเป้าหมายการดำเนินงาน

1.2 ด้านการสร้างความปลอดภัยทางอารมณ์ด้วยวิธีการจัดส่งพนักงานระดับอาวุโสเข้ารับการฝึกอบรมตามแผนการสร้างความพึงพอใจภาวะผู้นำเกี่ยวกับหลักสูตรการบริหารอารมณ์

ผลสำเร็จที่ได้รับ คือ พนักงานระดับอาวุโสสามารถสร้างความปลอดภัยทางอารมณ์เนื่องจากการได้รับการกระตุ้นความคิดจากการฝึกอบรมหลักสูตรการบริหารอารมณ์

1.3 ด้านการสร้างทักษะการบริหารความขัดแย้งด้วยวิธีการจัดส่งพนักงานระดับอาวุโสเข้ารับการฝึกอบรมตามแผนการสร้างความพึงพอใจภาวะผู้นำเกี่ยวกับหลักสูตรการบริหารความขัดแย้ง

ผลสำเร็จที่ได้รับ คือ พนักงานระดับอาวุโส สามารถบริหารความขัดแย้งได้เนื่องจากการได้รับการกระตุ้นความคิดจากการฝึกอบรมหลักสูตรการบริหารความขัดแย้ง

1.4 ด้านการสร้างผู้เชี่ยวชาญเฉพาะในงานหรือกิจกรรมควบคุมด้วยวิธีการจัดส่งพนักงานระดับอาวุโสเข้ารับการฝึกอบรมตามแผนการสร้างความพึงพอใจภาวะผู้นำเกี่ยวกับการฝึกภาคปฏิบัติในส่วนงานอื่น ๆ ในหน่วยงาน

ผลสำเร็จที่ได้รับ คือ พนักงานระดับอาวุโส สามารถสร้างผู้เชี่ยวชาญเฉพาะในงานหรือกิจกรรมควบคุมได้ เนื่องจากการได้รับการกระตุ้นความคิดจากการเข้ารับการฝึกภาคปฏิบัติในส่วนงานอื่น ๆ ในหน่วยงาน

1.5 ด้านการสร้างความสามารถในการคิดวิเคราะห์เกี่ยวกับการสร้างความยืดหยุ่นในการจัดการผลความสำเร็จของงานด้วยวิธีการจัดส่งพนักงานระดับอาวุโสเข้ารับการฝึกอบรมตามแผนการสร้างความพึงพอใจภาวะผู้นำเกี่ยวกับหลักสูตรเทคนิคการวิเคราะห์เพื่อการตัดสินใจขั้นสูง

ผลสำเร็จที่ได้รับ คือ พนักงานระดับอาวุโสสามารถสร้างความสามารถในการคิดวิเคราะห์ได้ เนื่องจากการได้รับการกระตุ้นความคิดจากการเข้ารับการฝึกอบรมเทคนิคการวิเคราะห์เพื่อการตัดสินใจขั้นสูง

1.6 ด้านทักษะการแก้ปัญหาที่สร้างสมดุลการปฏิบัติงานได้ทุกมุมมองของการจัดการด้วยวิธีการจัดส่งพนักงานระดับอาวุโสเข้ารับการฝึกอบรมตามแผนการสร้างความพึงพอใจภาวะผู้นำเกี่ยวกับหลักสูตรการบริหารธุรกิจระดับ Mini MBA

ผลสำเร็จที่ได้รับ คือ พนักงานระดับอาวุโสสามารถทักษะการแก้ปัญหาที่สร้างสมดุลการปฏิบัติงานได้ทุกมุมมองของการจัดการได้ เนื่องจากการได้รับการกระตุ้นความคิดจากการเข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตรการบริหารธุรกิจระดับ Mini MBA

3. การตรวจสอบผลการสร้างศักยภาพภาวะผู้นำ

3.1 ด้านการสร้างความมุ่งมั่นในความสำเร็จของงานที่ได้รับมอบหมาย

ทำการตรวจสอบจากประวัติการฝึกอบรมของพนักงานระดับอาวุโสเกี่ยวกับ 1) หลักสูตรหัวหน้างาน 2) หลักสูตรการกำหนดเป้าหมายการทำงาน 3) หลักสูตรการบริหารเป้าหมายการดำเนินงาน

ผลสำเร็จที่ได้รับ คือ พนักงานระดับอาวุโสสามารถสร้างความมุ่งมั่นในความสำเร็จของงานที่ได้รับได้ เนื่องจากการได้รับการกระตุ้นความคิดจากการเข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตรหัวหน้างาน หลักสูตรการกำหนดเป้าหมายการทำงาน และหลักสูตรการบริหารเป้าหมายการดำเนินงาน

3.2 ด้านการสร้างความฉลาดทางอารมณ์ ทำการตรวจสอบจากประวัติการฝึกอบรมของพนักงานระดับอาวุโสเกี่ยวกับหลักสูตรการบริหารอารมณ์

ผลสำเร็จที่ได้รับ คือ พนักงานระดับอาวุโสสามารถสร้างฉลาดทางอารมณ์ได้ เนื่องจากการได้รับการกระตุ้นความคิดจากการเข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตรการบริหารอารมณ์

3.3 ด้านการสร้างทักษะการบริหารความขัดแย้ง ทำการตรวจสอบจากประวัติการฝึกอบรมของพนักงานระดับอาวุโสเกี่ยวกับหลักสูตรการบริหารความขัดแย้ง

ผลสำเร็จที่ได้รับ คือ พนักงานระดับอาวุโสสามารถบริหารความขัดแย้งได้ เนื่องจากการได้รับการกระตุ้นความคิดจากการเข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตรการบริหารความขัดแย้ง

3.4 ด้านการสร้างความเชี่ยวชาญเฉพาะในงานหรือกิจกรรมควบคุม ทำการตรวจสอบจากประวัติการฝึกอบรมของพนักงานระดับอาวุโสเกี่ยวกับผลการฝึกภาคปฏิบัติในส่วนงานอื่น ๆ ในหน่วยงาน

ผลสำเร็จที่ได้รับ คือ พนักงานระดับอาวุโสสามารถบริหารความขัดแย้งได้ เนื่องจากการได้รับการกระตุ้นความคิดจากการเข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตรการบริหารความขัดแย้ง

3.5 ด้านการสร้างความสามารถในการคิดวิเคราะห์เกี่ยวกับการสร้างความยืดหยุ่นในการจัดการผลความสำเร็จของงาน ทำการตรวจสอบจากประวัติการฝึกอบรมของพนักงานระดับอาวุโสเกี่ยวกับหลักสูตรเทคนิคการวิเคราะห์เพื่อการตัดสินใจขั้นสูง

ผลสำเร็จที่ได้รับ คือ พนักงานระดับอาวุโสสามารถทำการวิเคราะห์สภาพการบริหารจัดการได้ เนื่องจากการได้รับการกระตุ้นความคิดจากการเข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตรการบริหารความขัดแย้ง

3.6 ด้านทักษะการแก้ปัญหาที่สร้างสมดุลการปฏิบัติงานได้ทุกมุมมองของการจัดการ ทำการตรวจสอบจากประวัติการฝึกอบรมของพนักงานระดับอาวุโสเกี่ยวกับหลักสูตรเทคนิคการวิเคราะห์เพื่อการตัดสินใจขั้นสูง

ผลสำเร็จที่ได้รับ คือ พนักงานระดับอาวุโสสามารถแก้ปัญหาที่สร้างสมดุล การปฏิบัติงานได้ทุกมุมมองของการจัดการ โดยสามารถตรวจสอบคุณสมบัติได้ เนื่องจากการได้รับการฝึกอบรมหลักสูตรการบริหารความขัดแย้ง

4. การปฏิบัติตามแผนการสร้างศักยภาพภาวะผู้นำ

4.1 ด้านการสร้างความมุ่งมั่นในความสำเร็จของงานที่ได้รับมอบหมายด้วยการส่งพนักงานระดับอาวุโสเข้ารับการฝึกอบรมตามแผนเกี่ยวกับ 1) หลักสูตรหัวหน้างาน 2) หลักสูตรการกำหนดเป้าหมายการทำงาน 3) หลักสูตรการบริหารเป้าหมายการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง

ผลสำเร็จที่ได้รับ คือ พนักงานระดับอาวุโสสามารถสร้างความมุ่งมั่นในความสำเร็จของงานที่ได้รับมอบหมายได้ เนื่องจากการได้รับการฝึกอบรมหลักสูตรหัวหน้างาน หลักสูตรการกำหนดเป้าหมายการทำงาน และหลักสูตรการบริหารเป้าหมายการดำเนินงาน

4.2 ด้านการสร้างความปลอดภัยทางอารมณ์ด้วยการส่งพนักงานระดับอาวุโสเข้ารับการฝึกอบรมตามแผนในหลักสูตรการบริหารอารมณ์อย่างต่อเนื่อง

ผลสำเร็จที่ได้รับ คือ พนักงานระดับอาวุโสสามารถสร้างความปลอดภัยทางอารมณ์ได้ เนื่องจากการได้รับการฝึกอบรมหลักสูตรการบริหารอารมณ์

4.3 ด้านการสร้างทักษะการบริหารความขัดแย้งด้วยการส่งพนักงานระดับอาวุโสเข้ารับการฝึกอบรมตามแผนในหลักสูตรการบริหารความขัดแย้งอย่างต่อเนื่อง

ผลสำเร็จที่ได้รับ คือ พนักงานระดับอาวุโสสามารถสร้างทักษะการบริหารความขัดแย้งได้ เนื่องจากการได้รับการฝึกอบรมหลักสูตรการบริหารความขัดแย้ง

4.4 ด้านการสร้างผู้เชี่ยวชาญเฉพาะในงานหรือกิจกรรมควบคุมด้วยการส่งพนักงานระดับอาวุโสเข้ารับการฝึกอบรมตามแผนในการฝึกภาคปฏิบัติในส่วนงานอื่น ๆ ในหน่วยงานอย่างต่อเนื่อง

ผลสำเร็จที่ได้รับ คือ พนักงานระดับอาวุโสสามารถสร้างผู้เชี่ยวชาญเฉพาะในงานหรือกิจกรรมควบคุมได้ เนื่องจากการได้รับการฝึกภาคปฏิบัติในส่วนงานอื่น ๆ ในหน่วยงานอย่างต่อเนื่อง

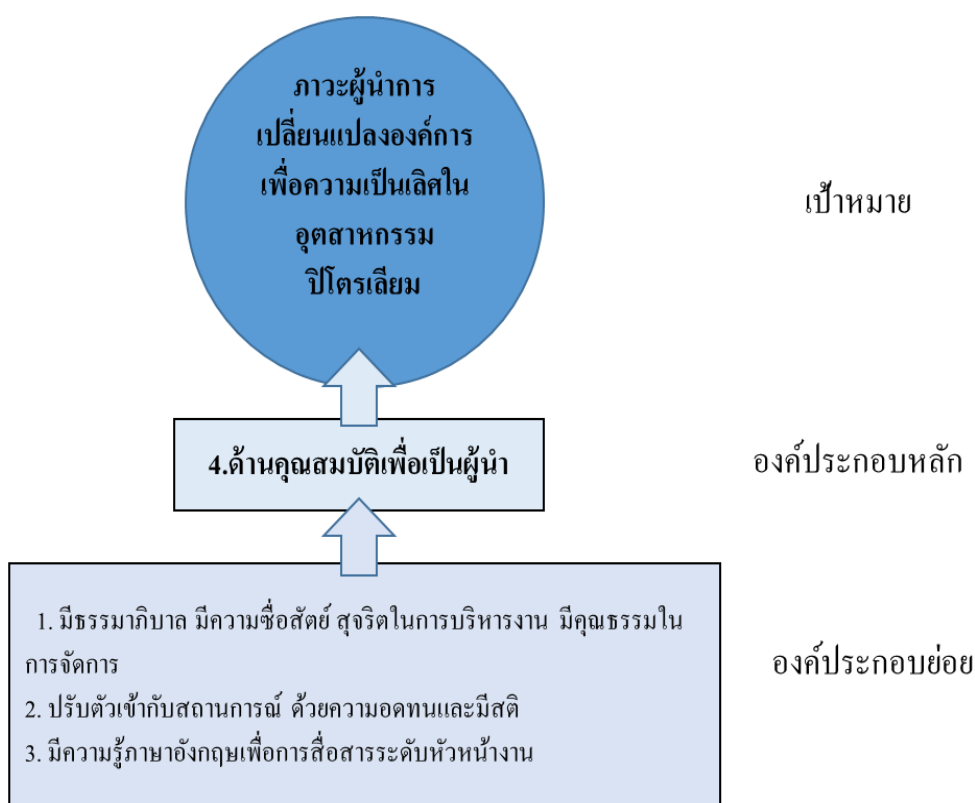
4.5 ด้านการสร้างความสามารถในการคิดวิเคราะห์เกี่ยวกับการสร้างความยืดหยุ่นในการจัดการผลความสำเร็จของงานด้วยการส่งพนักงานระดับอาวุโสเข้ารับการฝึกอบรมตามแผนหลักสูตรเทคนิคการวิเคราะห์เพื่อการตัดสินใจขั้นสูงอย่างต่อเนื่อง

ผลสำเร็จที่ได้รับ คือ พนักงานระดับอาวุโสสามารถคิดวิเคราะห์เกี่ยวกับการสร้างความยืดหยุ่นในการจัดการผลความสำเร็จของงานได้ เนื่องจากการได้รับการฝึกอบรมหลักสูตรเทคนิคการวิเคราะห์เพื่อการตัดสินใจขั้นสูงอย่างต่อเนื่อง

4.6 ด้านทักษะการแก้ปัญหาที่สร้างสมดุลการปฏิบัติงานได้ทุกมุมมองของการจัดการ ด้วยการส่งพนักงานระดับอาวุโสเข้ารับการฝึกอบรมตามแผนในหลักสูตรการบริหารธุรกิจระดับ Mini MBA และทำการส่งเสริมอย่างต่อเนื่อง

ผลสำเร็จที่ได้รับ คือ พนักงานระดับอาวุโสสามารถแก้ปัญหาที่สร้างสมดุลการปฏิบัติงานได้ทุกมุมมองของการจัดการได้ เนื่องจากการได้รับการฝึกอบรมหลักสูตรการบริหารธุรกิจระดับ Mini MBA

4. ด้านคุณสมบัติเพื่อเป็นผู้นำ



ภาพที่ 17 ด้านคุณสมบัติเพื่อเป็นผู้นำ

ด้านคุณสมบัติเพื่อเป็นผู้นำ กำหนดขั้นตอนการประยุกต์ใช้รูปแบบ โดยอาศัยหลักการควบคุมคุณภาพของเดิม ดังนี้

1. การวางแผนกำหนด คุณสมบัติเพื่อเป็นผู้นำ

1.1 ด้านคุณสมบัติการมีธรรมาภิบาล มีความซื่อสัตย์สุจริตในการบริหารงาน มีคุณธรรมในการจัดการด้วยวิธีการวางแผนสร้างหลักสูตรการฝึกอบรมพนักงานทุกระดับชั้นเกี่ยวกับหลักสูตรการสร้างจิตสำนึกในการเป็นบุคคลที่มีความซื่อสัตย์สุจริตและเคารพในหลักธรรมาภิบาล

ผลสำเร็จที่ได้รับ คือ พนักงานทุกระดับมีความซื่อสัตย์สุจริตในการบริหารงาน มีคุณธรรมในการจัดการ เนื่องจากการได้รับการฝึกอบรมหลักสูตรการสร้างจิตสำนึกในการเป็นบุคคลที่มีความซื่อสัตย์สุจริตและเคารพในหลักธรรมาภิบาล

1.2 ด้านคุณสมบัติความพร้อมในการปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ด้วยความอดทน และมีสติด้วยวิธีการวางแผนสร้างหลักสูตรการฝึกอบรมพนักงานทุกระดับชั้นเกี่ยวกับหลักสูตรการบริหารสภาพแวดล้อมเพื่อการดำรงชีพ

ผลสำเร็จที่ได้รับ คือ พนักงานทุกระดับมีคุณสมบัติความพร้อมในการปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ด้วยความอดทนและมีสติ เนื่องจากการได้รับการฝึกอบรมหลักสูตรการสร้างจิตสำนึกในการเป็นบุคคลที่มีความซื่อสัตย์สุจริตและเคารพในหลักธรรมาภิบาล

1.3 ด้านคุณสมบัติภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารของพนักงานระดับหัวหน้างาน ด้วยวิธีการวางแผนสร้างหลักสูตรการฝึกอบรมพนักงานทุกระดับชั้นเกี่ยวกับหลักสูตรภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารสำหรับพนักงานทุกระดับชั้น

ผลสำเร็จที่ได้รับ คือ พนักงานทุกระดับมีความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร เนื่องจากการได้รับการฝึกอบรมหลักสูตรภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารสำหรับพนักงานทุกระดับชั้น

2. การปฏิบัติการสร้างคุณสมบัติเพื่อเป็นผู้นำ

2.1 ด้านคุณสมบัติการมีธรรมาภิบาล มีความซื่อสัตย์สุจริตในการบริหารงาน มีคุณธรรมในการจัดการด้วยวิธีการจัดส่งพนักงานทุกระดับเข้ารับการฝึกอบรมตามแผนการสร้างคุณสมบัติเพื่อเป็นผู้นำเกี่ยวกับหลักสูตรการสร้างจิตสำนึกในการเป็นบุคคลที่มีความซื่อสัตย์สุจริตและเคารพในหลักธรรมาภิบาล

ผลสำเร็จที่ได้รับ คือ พนักงานทุกระดับเป็นบุคคลที่มีธรรมาภิบาล มีความซื่อสัตย์สุจริตในการบริหารงาน มีคุณธรรมในการจัดการ เนื่องจากการได้รับการฝึกอบรมหลักสูตรภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารสำหรับพนักงานทุกระดับชั้น

2.2 ด้านคุณสมบัติความพร้อมในการปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ด้วยความอดทน และมีสติด้วยวิธีการจัดส่งพนักงานทุกระดับเข้ารับการฝึกอบรมตามแผนการสร้างคุณสมบัติ เพื่อเป็นผู้นำเกี่ยวกับหลักสูตรการบริหารสภาพแวดล้อมเพื่อการดำรงชีพ

ผลสำเร็จที่ได้รับ คือ พนักงานทุกระดับมีความสามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ ด้วยความอดทนและมีสติได้ เนื่องจากการได้รับการฝึกอบรมหลักสูตรการบริหารสภาพแวดล้อม เพื่อการดำรงชีพ

2.3 ด้านคุณสมบัติภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารของพนักงานระดับหัวหน้างาน ด้วยวิธีการจัดส่งพนักงานทุกระดับเข้ารับการฝึกอบรมตามแผนการสร้างคุณสมบัติเพื่อเป็นผู้นำ เกี่ยวกับหลักสูตรภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร

ผลสำเร็จที่ได้รับ คือ พนักงานทุกระดับมีคุณสมบัติด้านภาษาอังกฤษ เนื่องจากการได้รับการฝึกอบรมหลักสูตรภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารสำหรับพนักงานทุกระดับชั้น

3. การตรวจสอบผลการสร้างคุณสมบัติเพื่อเป็นผู้นำ

3.1 ด้านคุณสมบัติการมีธรรมาภิบาล มีความซื่อสัตย์สุจริตในการบริหารงาน มีคุณธรรมในการจัดการด้วยวิธีการตรวจสอบประวัติการฝึกอบรมของพนักงานทุกระดับชั้น ในหลักสูตรการสร้างจิตสำนึกในการเป็นบุคคลที่มีความซื่อสัตย์สุจริตและเคารพในหลักธรรมาภิบาล

ผลสำเร็จที่ได้รับ คือ พนักงานทุกระดับมีคุณสมบัติการมีธรรมาภิบาล มีความซื่อสัตย์สุจริตในการบริหารงาน มีคุณธรรมในการจัดการ เนื่องจากการได้รับการฝึกอบรมหลักสูตรการสร้างจิตสำนึกในการเป็นบุคคลที่มีความซื่อสัตย์สุจริตและเคารพในหลักธรรมาภิบาล

3.2 ด้านคุณสมบัติความพร้อมในการปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ด้วยความอดทน และมีสติด้วยวิธีการตรวจสอบประวัติการฝึกอบรมของพนักงานทุกระดับชั้นในหลักสูตรการบริหารสภาพแวดล้อมเพื่อการดำรงชีพ

ผลสำเร็จที่ได้รับ คือ พนักงานทุกระดับมีคุณสมบัติความพร้อมในการปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ด้วยความอดทนและมีสติ เนื่องจากการได้รับการฝึกอบรมหลักสูตรการบริหารสภาพแวดล้อมเพื่อการดำรงชีพ

3.3 ด้านคุณสมบัติภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารของพนักงานระดับหัวหน้างาน ด้วยวิธีการตรวจสอบประวัติการฝึกอบรมของพนักงานทุกระดับชั้นในหลักสูตรภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร

ผลสำเร็จที่ได้รับ คือ พนักงานทุกระดับมีคุณสมบัติภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารครบถ้วน เนื่องจากการได้รับการฝึกอบรมหลักสูตรภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร

4. การปฏิบัติตามแผนการสร้างคุณสมบัติเพื่อเป็นผู้นำ

4.1 ด้านคุณสมบัติการมีธรรมาภิบาล มีความซื่อสัตย์สุจริตในการบริหารงาน มีคุณธรรมในการจัดการ ด้วยส่งพนักงานทุกระดับชั้นในเข้ารับการฝึกอบรมตามแผนประจำปี ในหลักสูตรการสร้างจิตสำนึกในการเป็นบุคคลที่มีความซื่อสัตย์สุจริตและเคารพในหลักธรรมาภิบาล
ผลสำเร็จที่ได้รับ คือ พนักงานทุกระดับมีคุณสมบัติการมีธรรมาภิบาล มีความซื่อสัตย์สุจริตในการบริหารงาน มีคุณธรรมในการจัดการ

4.2 ด้านคุณสมบัติความพร้อมในการปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ด้วยความอดทน และมีสติด้วยส่งพนักงานทุกระดับชั้นในเข้ารับการฝึกอบรมตามแผนประจำปีในหลักสูตรการบริหารสภาพแวดล้อมเพื่อการดำรงชีพ

ผลสำเร็จที่ได้รับ คือ พนักงานทุกระดับมีคุณสมบัติความพร้อมในการปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ด้วยความอดทนและมีสติ

4.3 ด้านคุณสมบัติภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารของพนักงานระดับหัวหน้างาน ด้วยส่งพนักงานทุกระดับชั้นในเข้ารับการฝึกอบรมตามแผนประจำปีในหลักสูตรภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร

ผลสำเร็จที่ได้รับ คือ พนักงานทุกระดับมีคุณสมบัติภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารครบถ้วน

ข้อเสนอแนะ

การวิจัยรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อความเป็นเลิศในอุตสาหกรรมปิโตรเลียม ครั้งนี้ มีข้อเสนอแนะจำแนกเป็นรายด้าน ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ ข้อเสนอแนะเชิงวิชาการ และข้อเสนอแนะเพื่อการศึกษาครั้งต่อไป ดังนี้

ข้อเสนอแนะจำแนกเป็นรายด้าน

1. ด้านองค์ประกอบภาวะผู้นำ พบว่า หน่วยงานฝึกอบรมควรให้ความสำคัญในการสร้างพนักงานในระดับหัวหน้างาน โดยอบรมเทคนิคการควบคุมความหลากหลายของบุคลากรในกลุ่มงาน เพื่อความเป็นเลิศเกี่ยวกับ

1.1 ความสามารถในการกำหนดเป้าหมาย การกระตุ้นถึงความสำเร็จในแต่ละเหตุการณ์ กระบวนการของการทำงาน

1.2 การให้ความสำคัญกับผลสำเร็จของงานที่ได้รับมอบหมาย

1.3 การยึดมั่นในอุดมคติการทำงานเพื่อความสำเร็จในช่วงเวลาที่กำหนด

1.4 ทักษะการจูงใจทั้งรูปแบบที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน

สิ่งที่ควรให้ความสำคัญเร่งด่วน คือ

- 1.1 เทคนิคการวิเคราะห์ปัจเจกบุคคลเพื่อการมอบหมายงาน
- 1.2 เทคนิคการสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ร่วมงานในทุกระดับชั้น
- 1.3 หลักการบริหารทรัพยากรบุคคลทั้งการพัฒนาและการให้รางวัล
2. ด้านบทบาทหน้าที่ของผู้นำ พบว่า หน่วยงานควรให้ความสำคัญเกี่ยวกับการพัฒนาบทบาทหน้าที่ของผู้นำอย่างต่อเนื่อง ดังนี้

- 2.1 บทบาทในความสามารถวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการทำงานเพื่อหาหนทางที่จะพัฒนาปรับปรุง
- 2.2 การสร้างระดับความรอบรู้ความสามารถเฉพาะสำหรับกิจกรรมที่ต้องควบคุม
- 2.3 ทักษะการสร้างความพึงพอใจกับผู้ร่วมงานในทุกระดับ
- 2.4 ทักษะการควบคุมตน อารมณ์ในการประสานงานและบังคับบัญชา
- 2.5 ความสามารถวิเคราะห์ปัญหา ข้อจำกัด เพื่อปรับปรุงศักยภาพการทำงาน

สิ่งที่ควรให้ความสำคัญเร่งด่วน คือ

- 2.1 การสร้างบรรยากาศที่เอื้ออำนวยในการทำงานระหว่างหน่วยงาน
- 2.2 การสร้างพฤติกรรมสำนึกการเป็นสมาชิกขององค์กรโดยรวม
3. ด้านศักยภาพภาวะผู้นำ พบว่า หน่วยงานควรให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมเกี่ยวกับ
 - 3.1 เทคนิคการสร้างความมุ่งมั่นในความสำเร็จของงานที่ได้รับมอบหมาย
 - 3.2 เทคนิคการสร้างความฉลาดทางอารมณ์
 - 3.3 เทคนิคการบริหารความขัดแย้ง
 - 3.4 ความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะในงานหรือกิจกรรมควบคุม

สิ่งที่ควรให้ความสำคัญเร่งด่วน คือ

- 3.1 การสร้างเสริมระดับความสามารถในการคิดวิเคราะห์เกี่ยวกับการสร้างความยืดหยุ่นในการจัดการผลความสำเร็จของงาน
- 3.2 เทคนิคการแก้ปัญหาที่สร้างสมดุลการปฏิบัติงานได้ทุกมุมมองของการจัดการในลักษณะการควบคุมสาเหตุและผลกระทบจากการตัดสินใจในกิจกรรมนั้น ๆ ให้สอดคล้องกับสถานการณ์
4. ด้านคุณสมบัติเพื่อเป็นผู้นำ พบว่า หน่วยงาน ควรกำหนดคุณสมบัติผู้ดำรงตำแหน่งระดับหัวหน้างานในกลุ่มมือการสรรหาทรัพยากรบุคคล ดังนี้
 - 4.1 เป็นบุคคลที่มีความแน่วแน่ในหลักธรรมาภิบาล มีความซื่อสัตย์สุจริตในการบริหารงาน มีคุณธรรมในการจัดการ

4.2 เป็นบุคคลที่มีความพร้อมในการปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ด้วยความอดทน และมีสติ

สิ่งที่ควรให้ความสำคัญเร่งด่วน คือ

4.1 ระดับเกณฑ์ความรู้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารของพนักงานระดับหัวหน้างาน

4.2 การฝึกอบรมหลักสูตรทักษะการสื่อสารเพื่อการบังคับบัญชา

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

การสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อความเป็นเลิศในอุตสาหกรรมปิโตรเลียม มีข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย ดังนี้

1. กำหนดเชิงนโยบายการสรรหาผู้นำองค์กร โดยกำหนดให้ห้องค้ประกอบที่ค้นพบเหล่านี้ เป็นเกณฑ์ในการคัดเลือกบุคคลที่จะเข้ารับการคัดเลือกเพื่อเป็นหัวหน้างานหรือผู้บริหาร ดังนี้

1.1 ทักษะการนำเสนอวิสัยทัศน์ความเป็นผู้บริหาร

1.2 ทักษะการนำเสนอเทคนิคการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับตำแหน่งงาน

ที่เปิดรับการคัดเลือก

1.3 ศึกษาระดับพฤติกรรมยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน

2. กำหนดคุณสมบัติเพื่อเป็นผู้นำ ต้องผ่านเกณฑ์ในการฝึกอบรมในหลักสูตรการเตรียมความพร้อมเพื่อเป็นหัวหน้างานหรือผู้บริหารขั้นต้น เมื่อได้รับการคัดเลือกขึ้นเป็นผู้บริหารในแต่ละระดับ ดังนี้

2.1 หลักสูตรธรรมาภิบาล เพื่อเป็นผู้นำองค์กร

2.2 หลักสูตรจิตวิทยาอุตสาหกรรมองค์กร เน้นความซื่อสัตย์สุจริตในการบริหารงาน มีคุณธรรมในการจัดการ มีความพร้อมในการปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ด้วยความอดทนและมีสติ

2.3 หลักสูตรภาษาอังกฤษระดับหัวหน้างานหรือผู้บริหาร

2.4 หลักสูตรภาวะผู้นำตามหลักพระพุทธศาสนา

ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ

การสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อความเป็นเลิศในอุตสาหกรรมปิโตรเลียม มีข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ ดังนี้

1. ด้านบทบาทหน้าที่ของผู้นำ เพื่อสร้างความสำเร็จในการกำหนดบทบาทหน้าที่ของผู้นำองค์กร ควรทำการกำหนดเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของผู้นำ ที่ค้นพบเหล่านี้ เป็นข้อควรปฏิบัติของหัวหน้างานหรือผู้บริหารขั้นต้น โดยกำหนดให้เป็นผู้มีหน้าที่รับผิดชอบ ดังนี้

1.1 วิเคราะห์สภาพแวดล้อมการทำงาน

1.2 สร้างระดับความรอบรู้ความสามารถเฉพาะสำหรับกิจกรรมที่ต้องควบคุมสำหรับพนักงานในการปกครอง

1.3 สร้างความพึงพอใจกับผู้ร่วมงานในทุกระดับ

1.4 ประสานงานและบังคับบัญชาผู้ร่วมงานในทุกระดับ

1.5 วิเคราะห์ปัญหา ข้อจำกัด เพื่อปรับปรุงศักยภาพการทำงาน

1.6 สร้างบรรยากาศที่เอื้ออำนวยในการทำงานระหว่างหน่วยงาน

2. ด้านศักยภาพภาวะผู้นำ เพื่อสร้างความสำเร็จในการสร้างศักยภาพภาวะผู้นำองค์กร ควรทำการกำหนดเชิงปฏิบัติการเพื่อเสริมสร้างศักยภาพภาวะผู้นำ โดยนำองค์ประกอบเหล่านี้ กำหนดเป็นแผนในการฝึกอบรมในหลักสูตรการเตรียมความพร้อมเพื่อเป็นหัวหน้างาน หรือผู้บริหารขั้นต้น โดยผู้ที่ได้รับการคัดเลือกควรผ่านการฝึกอบรมหลักสูตร ดังนี้

2.1 หลักสูตรทักษะการจูงใจเพื่อสร้างศักยภาพระดับผู้บริหาร

2.2 หลักสูตรการบริหารอารมณ์เพื่อสร้างศักยภาพระดับผู้บริหาร

2.3 หลักสูตรการบริหารความขัดแย้งเพื่อสร้างศักยภาพระดับผู้บริหาร

ข้อเสนอแนะเชิงวิชาการ

การสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์กรเพื่อความเป็นเลิศในอุตสาหกรรมปิโตรเลียม มีข้อเสนอแนะเชิงวิชาการ ดังนี้

1. บริษัท โดยหน่วยงานบริหารทรัพยากรบุคคลควรปรับปรุงหลักสูตรธรรมาภิบาล เพื่อเป็นผู้นำองค์กรให้สามารถนำมาปฏิบัติได้เป็นรูปธรรม มีขั้นตอนที่สามารถปฏิบัติตามได้ โดยไม่เกิดผลกระทบต่อบุคลากรในภาพรวมภายหลัง

2. บริษัท โดยหน่วยงานบริหารทรัพยากรบุคคลควรปรับปรุงหลักสูตรจิตวิทยา อุตสาหกรรมองค์กร เน้นความซื่อสัตย์สุจริตในการบริหารงาน มีคุณธรรมในการจัดการ มีความพร้อมในการปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ด้วยความอดทนและมีสติ และส่งเสริม ชมเชยยกย่อง สำหรับพนักงานระดับหัวหน้างานในทุกระดับที่ปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. บริษัท โดยหน่วยงานบริหารทรัพยากรบุคคลควรสนับสนุนให้มีโครงการการปฏิบัติงาน ในส่วนงานต่างประเทศ เพื่อเสริมสร้างทักษะการใช้ภาษาอังกฤษที่มีประสิทธิภาพและประสบการณ์ ที่การสื่อสารข้ามชาติของพนักงานระดับหัวหน้างานหรือผู้บริหาร

4. บริษัท โดยหน่วยงานบริหารทรัพยากรบุคคล ควรให้การสนับสนุนหลักสูตรภาวะผู้นำตามหลักพระพุทธศาสนาให้สอดคล้องตามภาวะปัจจุบัน

5. บริษัท โดยหน่วยงานบริหารทรัพยากรบุคคลควรให้การสนับสนุนหลักสูตรทักษะการจูงใจ เพื่อสร้างศักยภาพระดับผู้บริหาร หลักสูตรการบริหารอารมณ์ เพื่อสร้างศักยภาพระดับ

ผู้บริหาร หลักสูตรการบริหารความขัดแย้ง เพื่อสร้างศักยภาพระดับผู้บริหารให้สอดคล้องตามภาวะปัจจุบัน

ข้อเสนอแนะเพื่อการศึกษาครั้งต่อไป

ข้อเสนอแนะด้านการศึกษาเพิ่มเติม มีข้อเสนอแนะดังนี้

1. ควรทำการศึกษาเกี่ยวกับการบำรุงรักษาประสิทธิภาพของผู้นำเพื่อความเป็นเลิศขององค์กรอย่างยั่งยืน
2. ควรทำการศึกษาเรื่องนโยบายการร่วมมือทางการศึกษาระหว่างส่วนงานในภูมิภาคกับมหาวิทยาลัยในภูมิภาค
3. ควรทำการศึกษาผลสำเร็จของการสร้างผู้นำตามรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์กรเพื่อความเป็นเลิศในอุตสาหกรรมปิโตรเลียม

บรรณานุกรม

- กนกพร ตั้งมนัสไชยสกุล. (2554). ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการคิดเชิงนวัตกรรม ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงและการรับรู้ความสำเร็จในอาชีพของผู้บริหารในสายอาชีพวิศวกร. *วารสารบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง*, 3(1), 224-232.
- กมลรัตน์ เอี่ยมโลกสูง. (2556). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน บริษัท ฮีโน่ มอเตอร์ส แมนูแฟคเจอร์ริง (ประเทศไทยจำกัด). งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- กรรณิกา เจิมเทียนชัย. (2538). การพัฒนารูปแบบการประเมินประสิทธิผลองค์กรของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กรศิวัช คงธนาสินธร. (2556). รูปแบบภาวะผู้นำในการสร้างสุขภาวะองค์กรภาคเอกชน ในประเทศไทย. ปรัญชาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- กวี วงษ์พุด. (2550). ภาวะผู้นำ. กรุงเทพฯ: ปิเค อินเตอร์พรีน.
- กัลยภรณ์ ดารากร ณ อยุธยา. (2554). ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์การ กับความคิดสร้างสรรค์ของบุคคล ศึกษาธนาคารพาณิชย์ในเขตจังหวัดนครปฐม. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการประกอบการ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- กาญจน์ เรืองมนตรี. (2549). ทฤษฎีผู้นำ. มหาสารคาม: คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- การพัฒนาภาวะผู้นำของหัวหน้างานสมัยใหม่. (2558). เข้าถึงได้จาก [http://: www.Aircadetwing.com](http://www.Aircadetwing.com)
- เกียรติสุดา ศรีสุข. (2552). ระเบียบวิธีวิจัย. เชียงใหม่: ครองช่าง.
- คงพัฒน์ แจ่มสุวรรณ. (2553). ปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูงที่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของพนักงานสัญชาติไทยของบริษัท พูแรก (ประเทศไทย) จำกัด. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการทั่วไป, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- คุณทรัพย์ साโต. (2556). การศึกษาภาวะผู้นำของหัวหน้างานระดับต้น บริษัทจีพีวี เอเชีย (ประเทศไทย) จำกัด. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาสื่อสารมวลชน, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

- จินตนา ศักดิ์ภู่อาราม. (2547). *การนำเสนอรูปแบบการบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐสำหรับประเทศไทย*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จุฑา เทียนไทย. (2551). *การจัดการ มุมมองนักบริหาร*. กรุงเทพฯ: แมคกรอ-ฮิล.
- จุฑามาศ เล่าห์จ๊ะกุล. (2554). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การบรรยากาศองค์การกับประสิทธิผลองค์การ ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)*. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารธุรกิจ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ชาญชัย อาจินสมอาจารย์. (2543). *ทักษะภาวะผู้นำ: Leadership skills*. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- ชูชาติ พ่วงสมจิตร. (2544). *ภาวะผู้นำ: เอกสารประกอบการสอนวิชา 1065101 หลักและทฤษฎีการบริหารการศึกษา*. กรุงเทพฯ: กรุงเทพมหานครปริ้นดิง กรุ๊ป.
- ญาณิกานต์ ไผ่เจริญ. (2557). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บังคับบัญชากับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการฝ่ายช่าง บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ท่าอากาศยานดอนเมือง*. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการทั่วไป, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์.
- จิตวดี เนียมสุวรรณ. (2554). *รูปแบบภาวะผู้นำ แรงจูงใจภายในที่มีอิทธิพลต่อความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานกรณีศึกษา ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)*. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการประกอบการ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- คนัย เทียนพุด. (2551). *บริหารคนในทศวรรษหน้า*. กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- ถวัลย์รัฐ วรเทพวุฒิพงษ์. (2540). *การกำหนดและวิเคราะห์นโยบายสาธารณะ: ทฤษฎีและการประยุกต์ใช้*. กรุงเทพฯ: เสมารธรรม.
- ทองพันชั่ง พงษ์วารินทร์. (2555). *KPI และ Action plan จัดทำ KPI และแปลงสู่แผนปฏิบัติการ (Action plan) ให้ไม่พลาดเป้า*. นนทบุรี: ชิงค์ บียอนด์ บুকส์.
- ทิพวัลย์ ขอบพานิช. (2556). *การรับรู้ภาวะผู้นำสตรีในธนาคารพาณิชย์*. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารธุรกิจ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ทิพาวดี เมฆสุวรรณ. (2543). *ผู้บริหารการศึกษามีอาชีพ*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ศูนย์ส่งเสริมวิชาชีพผู้บริหารทางการศึกษา.

- ชนพร บวรธรรมจักร. (2554). *ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนกับแรงจูงใจในการทำงาน ของพนักงานในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ภาคบริการ*. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารธุรกิจ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ชมลวรรณ มีเหมย. (2553). *ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ จิตวิญญาณในองค์กรและผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้นธุรกิจอุตสาหกรรมอาหารแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต, สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ชัยวรัศมี เพ็ญวานิช. (2554). *ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร จิตวิญญาณองค์กร กับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของผู้จัดการ บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน)*. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ธีรเดช พังสุบุตร. (2557). *น้ำมันระสำ! เศรษฐกิจโลกกระทึก*. เข้าถึงได้จาก <http://www.thairath.co.th/content/470343>
- นงลักษณ์ วิรัชชัย. (2551). *การวิจัยและพัฒนาตัวบ่งชี้คุณธรรมจริยธรรม*. กรุงเทพฯ: ศูนย์ส่งเสริมและพัฒนาพลังแผ่นดินเชิงคุณธรรม (ศูนย์คุณธรรม).
- นิตย์ สัมมาพันธ์. (2552). *ภาวะผู้นำ: พลังขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ*. กรุงเทพฯ: อิน โนกราฟฟิกส์.
- นิธิพรรณ พิทักษ์. (2553). *ภาวะผู้นำ ความพึงพอใจในงานและความยึดมั่นผูกพันของ พนักงานระดับบังคับบัญชาในกลุ่มบริษัทพลาสติกอุตสาหกรรมแห่งหนึ่ง*. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรม, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- บริษัท ปตท. จำกัด. (มหาชน). (2557 ก). *รายงานความยั่งยืนประจำปี 2557*. กรุงเทพฯ: บริษัท ปตท จำกัด (มหาชน).
- บริษัท ปตท. จำกัด. (มหาชน). (2557 ข). *รายงานประจำปี 2557*. กรุงเทพฯ: บริษัท ปตท จำกัด (มหาชน).
- บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน). (2558). *โรงแยกก๊าซธรรมชาติ*. เข้าถึงได้จาก <https://www.pttplc.com/th/About/Business/PTT-Owned-Business/Gas-Unit/pages/Separation-Plant.aspx>.

- บุญชม ศรีสะอาด และบุญส่ง นิลแก้ว. (2535). การอ้างอิงประชากรเมื่อใช้เครื่องมือแบบ มาตรฐานส่วน
 ประมวลค่ากับกลุ่มตัวอย่าง. *วารสารการวัดผลการศึกษา มศว มหาสารคาม*, 3(1), 22-25.
- บุญเลิศ อ่อนกุล. (2545). *พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา
 จังหวัดราชบุรี*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา,
 บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ประเมศวร์ ดิชโสภณ. (2554). *คุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ กรณีศึกษาบริษัทเชรามิกส์ อาร์ อัส
 จำกัด*. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาวิทยาการจัดการ, บัณฑิตวิทยาลัย,
 มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ประนอม สุขสวัสดิ์. (2556). *การพัฒนารูปแบบสมรรถนะด้านการติดต่อสื่อสารของผู้นำในองค์กร
 ของธุรกิจรับเหมาบริการขนาดกลางและขนาดย่อม*. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจ
 มหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการเพื่อการพัฒนา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏ
 ราชนครินทร์.
- ประไพทิพย์ ลือพงษ์. (2555). *การพัฒนาทุนมนุษย์ให้มีสมรรถนะความสามารถในการแข่งขัน*.
 เข้าถึงได้จาก [http://www.bu.ac.th/knowledgecenter/executive_journal/oct/
 aw014.pdf](http://www.bu.ac.th/knowledgecenter/executive_journal/oct/aw014.pdf)
- ปริญดา ผดุงศักดิ์. (2553). *ภาวะผู้นำกับวัฒนธรรมองค์กร TMB WAY ของธนาคารทหารไทย
 จำกัด (มหาชน)*. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชารัฐศาสตร์,
 บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ปญญาสา พันธุ์ศักดิ์. (2546). *ความคิดเห็นครู อาจารย์ สังกัดกรมอาชีวศึกษาที่มีต่อพฤติกรรม
 การบริหารของผู้บริหาร: กรณีศึกษาจังหวัดกาญจนบุรี*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตร
 มหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, สถาบันราชภัฏจันทรเกษม.
- ฝ่ายทรัพยากรบุคคล บริษัท ปตท จำกัด (มหาชน). (2558). *Demography employee*. เข้าถึงได้จาก
<https://www.pttplc.com/TH/Career/Our-Employee/pages/Demography.aspx>
- พระมหาอัคร สุทธิญา โฉม (เกตุทอง). (2556). *การเปรียบเทียบภาวะผู้นำตามหลักพระพุทธศาสนา
 กับภาวะผู้นำตามแนวคิดของ สตีเฟ่น อาร์. โควีย์*. วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต,
 สาขาวิชาพระพุทธศาสนา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- พัฒนภูมิ กอบกิตต์ก้านดี. (2556). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารองค์กรของ ดร.อาจอง
 ชุมสาย ณ อยุธยา*. วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาพระพุทธศาสนา,
 บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- พิชากพ พันธุ์แพ. (2554). *ผู้นำกับการจัดการการเปลี่ยนแปลง*. กรุงเทพฯ: แอดทีฟ พรินท์.

- พิชิต ฤทธิจรูญ. (2557). *เทคนิคการประเมินโครงการ*. กรุงเทพฯ: เฮิร์ ออฟ เคอร์มิสท์.
- พิศาล โพธิ์ทองแสงอรุณ. (2555). การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม ของ กลุ่มโรงงานอุตสาหกรรมน้ำตาล. *วารสารวิชาการพระจอมเกล้าพระนครเหนือ*, 23(3), 741-750.
- ภคพร ภูโพลย์. (2554). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบปฏิรูป การรับรู้การสนับสนุนจาก องค์การและความพึงพอใจในงานในกลุ่มงานสนับสนุนและบริการของหน่วยงาน รัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่ง*. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาจิตวิทยา อุตสาหกรรมและองค์การ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- มนันยา สว่างวรรณ. (2554). *ภาวะผู้นำของผู้จัดการหน่วยงาน บมจ.อลิอันซ์อูซุชยา*. วิทยานิพนธ์ บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารธุรกิจ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- เมตตา นกเกตุ. (2546). *การนำเสนอรูปแบบการนำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาใช้ในการจัดการศึกษาใน โรงเรียนสังกัดเทศบาล*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, สถาบันราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.
- รสสุคนธ์ วีระเสถียร. (2554). *ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความสามารถของตนเอง ภาวะผู้นำ ความเหนียวแน่นภายในกลุ่มกับผลการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชา บริษัท เอ็นเอ็นบี-มินิแบ ไทย จำกัด*. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต, สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรม และองค์การ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2548). *พฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพฯ: ธรรมสาร.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2551). *ภาวะผู้นำ (Leadership)*. กรุงเทพฯ: ธีระฟิล์มและไซเท็กซ์
- รัตนรักษ์ ศรียาภัย. (2553). *ภาวะผู้นำ จิตวิญญาณองค์การกับ ผลการปฏิบัติงานของหัวหน้า พนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน)*. วิทยานิพนธ์ วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต, สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- รัตนาวดี นนท์ปฎิมากุล. (2547). *ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ ภาวะผู้นำ กับผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับต้น กรณีศึกษา บริษัท หนังสือพิมพ์เอกชน แห่งหนึ่ง*. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต, สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรม, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2542). *พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2525*. กรุงเทพฯ: อักษรเจริญทัศน์.

- รุ่งนภา พิตรปรีชา. (2553). *การนำเสนอภาพลักษณ์ความเป็นผู้นำและเรื่องราวของผู้บริหารระดับสูง (CEO) ในหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊ก*. วิทยานิพนธ์นิเทศศาสตรมหาบัณฑิต, สาขานิเทศศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เริงพล จันทร์กลัด. (2555). *ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารงานแบบสมดุล กรณีศึกษาการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 1 ภาคใต้*. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- ละอองทิพย์ บุญเกียรติ. (2557). 8 ขั้นตอนในการเปลี่ยนแปลงองค์กรของ Kotter. เข้าถึงได้จาก <https://www.gotoknow.org/posts/548847>
- วัชรพล คงมนต์. (2555). *ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมทางจริยธรรมกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์กรภาครัฐ พื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย*. ปรัชญาคุณภูมิบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยคริสเตียน.
- วัลลภ ลำพาย. (2549). *เทคนิควิจัยทางสังคมศาสตร์*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- วชิณี สมานันต์กุล. (2555). *ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แรงจูงใจ ประสิทธิภาพของการติดต่อสื่อสารของหัวหน้าที่ส่งผลต่อความเหนียวแน่นภายในกลุ่มของพนักงานธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่*. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- วินิชา สานป่า. (2554). *ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบความคิดสร้างสรรค์กับภาวะผู้นำและความสำเร็จในธุรกิจของผู้ประกอบการในจังหวัดภูเก็ต*. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาชีววิทยา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร. (2549). *การแสวงหาและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารมืออาชีพ กรณีผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษา*. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- ศิริชัย กาญจนวาสี. (2552). *ทฤษฎีการประเมิน*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศิริชัย ศรีประทุมวงศ์. (2554). *ภาวะผู้นำ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร องค์กรแห่งการเรียนรู้ ความไว้วางใจในหัวหน้างาน และผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์*. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

- ศิริวรรณ เสรีรัตน์, สมชาย หิรัญกิตติ, สุดา สุวรรณศิริ, ชวลิต ประภาวนนท์ และสมศักดิ์ วาณิชยาภรณ์. (2545). *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพฯ: เพชรจรัสแสงแห่งโลกธุรกิจ.
- ศิวตา กล่อมสุข. (2556). *ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำแบบสนับสนุนกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน บริษัท อุตสาหกรรมการบิน จำกัด*. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัย, สาขาวิชาการจัดการทั่วไป, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- ศุกลักษณ์ เศษระพานิช. (2544). *การนำเสนอรูปแบบการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จในโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, สถาบันราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.
- สงวน นิตยารัมภ์พงศ์. (2544). *ภาวะผู้นำกับวิกฤตราชการไทย* (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพฯ: พิมพ์ที่ รุ่งเรืองเซ็นเตอร์.
- สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2547). *รางวัลคุณภาพแห่งชาติ*. กรุงเทพฯ: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.
- สมยศ นาวิการ. (2540). *การบริหารและพฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพฯ: ตะวันออก.
- สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย (PMAT). (2548). *ความเป็นผู้นำธุรกิจที่เป็นเลิศภายใต้วิสัยทัศน์ที่ชัดเจน*. กรุงเทพฯ: สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย (PMAT).
- สมาคมไฟฟ้าแสงสว่างแห่งประเทศไทย. (2557). *ความสำคัญของก๊าซธรรมชาติ*. เข้าถึงได้จาก <http://tieathai.org/know/other/other03.HTM>
- สุคนธ์ทิพย์ มงคลเจริญ. (2555). *อิทธิพลของรูปแบบความคิดสร้างสรรค์ การรับรู้ความสามารถของตนเองและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมของพนักงานในงานธุรกิจสื่อไคเร็คทอรี่แห่งหนึ่ง*. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์กร, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- สุกัญช โปธิโต. (2555). *การรับรู้ภาวะผู้นำของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 3 (ภาคเหนือ) จังหวัดลพบุรี*. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารธุรกิจ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี.
- สุภาพร ชุมวรฐายี. (2555). *ภาวะผู้นำ การสื่อสารระหว่างบุคคล วัฒนธรรมองค์กรและผลการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาในระดับต้น บริษัท ทู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)*. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์กร, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

- สุวรรณ วิไลวัลย์. (2554). *อิทธิพลของภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการดำเนินงานของทีมงานของหัวหน้าส่วนบริษัทไปรษณีย์ไทย จำกัด*. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการทั่วไป, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2552). ภาวะผู้นำ. ใน *ประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา หน่วยที่ 5-8*. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- อรรวางค์ จันท์เกษม. (2556). *ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารตามความคิดเห็นของพนักงานและพฤติกรรมมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการทำงานของพนักงานในอุตสาหกรรมการผลิต*. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารธุรกิจอุตสาหกรรม, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.
- อรอุษา สารวิถี. (2554). *ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับกลางบริษัทสยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน)*. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาวิทยาการจัดการ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- อวยชัย ชบา. (2540). *ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหาร*. นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- อัญมณี วัฒนรัตน์. (2556). *ภาวะผู้นำแบบพัฒนา การจัดการความสุขแบบเป็น-อยู่-คือ และความสุขในการทำงาน*. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการพัฒนาระบบการพัฒนาระบบมนุษย์และองค์กร, คณะพัฒนาระบบการพัฒนาระบบมนุษย์, สถาบันพัฒนาบริหารศาสตร์.
- อารีรัตน์ สีขาว. (2555). *ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและคุณภาพชีวิตการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กร ของพนักงาน บริษัท ธนาकारกสิกรไทย (มหาชน) ศูนย์ธุรกิจลูกค้าผู้ประกอบการ 1*. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการประกอบการ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- อุดมพร จามรมาน. (2541). มีนาคม โมเดล (Model). *วารสารวิชาการ*, 1(3), 18.
- Bardo, J. W., & Hartman, J. J. (1982). *Urban society: A aystematic introduction*. New York: Peacock.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organization effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks CA: Sage.

- Birasnav, M. (2014). Relationship between transformational leadership behaviors and manufacturing strategy. *International Journal of Organizational Analysis*, 22(2), 205-223.
- Black, R. R., & Mouton, J. S. (1982). *The new managerial grid*. Houston: Gulf Publishing.
- Blanchard, K. H. (2007). *Leading at a higher level: Blanchard on leadership and creating high performance organization*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Brown, W. B., & Moberg, D. J. (1980). *Organization theory and management: A macro approach*. New York: John Wiley and Sons.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Corsini, R. J., & Auerbach, A. J. (1996). *Concise encyclopedia of psychology*. New York: John Wiley and Sons.
- Daft, R. L. (1997). *Management*. New York: Dryden Press.
- Dejnozka, E. L. (1983). *Education administration glossary*. Westport, CT: Greenwood.
- Dubrin, A. J. (2007). *Leadership: Research finding, practice, and skills*. Boston: Houghton Mifflin.
- Eisner, E. (1976). Educational connoisseurship and criticism: Their form and functions in educational evaluation. *Journal of Aesthetic Education*, 29(2), 192-193.
- Eliane, B. (2014). The relationship between transformational leadership, task performance and job characteristics. *Journal of Management Development*, 33(4), 410-420.
- Gennaro, F. V., George, E. H., & Andrew, S. D. (2014). Transactional and transformational leadership: An examination of the leadership challenge model. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 37(4), 809-822.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., & Donnelly, J. H.. (1997). *Organization behavior structure process*. New York: McGraw-Hill.
- Good, C. V. (1973). *Dictionary of Education*. New York :McGraw-Hill.
- Greenberg, J., & Baron, R. A.. (2000). *Behavior in organizations: understanding and managing the human side of work*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Grover, I. A. (2012). *Can leaders influence a learning organization? an exploratory study of the relationship between leadership, Organizational learning capability and the mediating role of trust*. Ottawa: University of Ottawa.

- Holbeche, L. (2005). *The high performance organization: Creating dynamic stability and sustainable success*. Oxford, England: Elsevier.
- InfoLi, J. (2012). *Leadership, supervisor-focused justice, and follower values: A comparison of three leadership approaches in China*. Retrieved from http://www.rave.ohiolink.edu/etdc/view?acc_num=ucin1335903918.> May 02, 2015
- Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H., & Gibson, J. L. (1989). *Management: Principles and functions*. New York: Prentice-Hall.
- Keeves, J. P. (1988). *Models and model building in educational research, methodology and measurement: An international handbook*. UK: Pergamon Press.
- Kumar, M. (2013). The poverty in psychoanalysis: Poverty of psychoanalysis?. *Psychology and developing Societies* 24(1), 1-34.
- Lowrey, J. S. (2013). *A mixed-methods investigation of leadership development, principal efficacy, and transformational leadership*. Toronto: University of Toronto.
- Mische, M. A.. (2001). *Strategic renewal: Becoming a high performance organization*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Nelson, D. L., & Quick, J. C. (1997). *Organizational behavior: Foundations realities, and challenges*. New York: West Publishing.
- New Technology. (2557). ปตท. ร่วมกับ จีอี ออยล์แอนด์แก๊ส ยูนิเวอร์ซิตี ส่งเสริมการพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำให้แก่พนักงานที่มีศักยภาพของ ปตท. เข้าถึงได้จาก <https://www.blognone.com/node/64221>
- Owen, K., Mundy, R, Guild, W., & Guild, R. (2001). Creating and sustaining the high performance citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, 74(1), 10-21.
- Perlmutter, L. S. (2012). *Transformational leadership and the development of moral elevation and trust*. Vancouver: University of British Columbia.
- Popovich, M. G. (1998). *Creating high performance government organizations: A practical guide for public manager*. San Francisco: Jossey Bass.
- Rue, L. W., & Byars, L. L. (2000). *Management: Skill and application*. North America: McGraw-Hill.
- Russell, P. G. (2013). The relationship between leader fit and transformational leadership. *Journal of Managerial Psychology*, 28(1), 55-73.

- Simon, C. H., Chan, W., & Mak, M. (2014). Transformational leadership, pride in being a follower of the leader and organizational commitment. *Leadership & Organization Development Journal*, 35(8), 674-690.
- Smith, E. W., Fites, R. C., & Noggle, G. R. (1971). *The education encyclopedia*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Stoner, A. F., & Wanke, C. I. (1986). *Management*. New Delhi: Prentice-Hall.
- Sylvie Vincent-Höper, C., Muser, J. M. (2012). Transformational leadership, work engagement, and occupational success. *Career Development International*, 17(7), 663-682.
- Thomas S. B., & Scott, S. (2009). *Management: leading & collaborating in a competitive world*. Boston: McGraw-Hill Irwin.
- Tiina, B., Maarit, L. (2013). Gender and personality in transformational leadership context : An examination of leader and subordinate perspectives. *Leadership & Organization Development Journal*, 34(1), 44-66.
- Tosi, H. L., & Canoll, S. J. (1982). *Management*. New York: John Wiley and Sons.
- Waal, A. A. (2007). The characteristic of a high performance organization. *Business Strategy Series*, 8(3), 179-185.
- Wang, Zhe Ni. (2011) *A Chinese-Canadian cross-cultural comparison of the relations between supervisors' transformational leadership style and subordinates' autonomous motivation*. Master of Science in Administration (Management), Concordia University Montreal, Quebec, Canada.
- Willer, D. (1967). *Scientific sociology theory and method*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Yukl, G. (1998). *Leadership in organizations*. New Jersey: Prentice-Hall.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก
แบบสอบถาม

แบบสอบถาม

เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อความเป็นเลิศในอุตสาหกรรมปิโตรเลียม:
กรณีศึกษา ส่วนงานระยอง บริษัท ปตท จำกัด (มหาชน)

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในช่อง () ที่ตรงกับความเป็นจริงของท่านมากที่สุด

1. อายุ

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 20 | <input type="checkbox"/> 21-30 ปี |
| <input type="checkbox"/> 31-40 ปี | <input type="checkbox"/> มากกว่า 40 ปี |

2. ระดับการศึกษา

- ต่ำกว่าปริญญาตรี
 ปริญญาตรี
 สูงกว่าปริญญาตรี

3. ระดับตำแหน่งงาน

- พนักงานระดับผู้ปฏิบัติงาน
 พนักงานระดับหัวหน้างาน
 พนักงานระดับผู้บริหาร

4. ระดับเงินเดือน

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 20,000 บาท | <input type="checkbox"/> 20,001-40,000 บาท |
| <input type="checkbox"/> 40,001-80,000 บาท | <input type="checkbox"/> มากกว่า 80,000 บาท |

5. ประสบการณ์ทำงาน

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี | <input type="checkbox"/> ระหว่าง 6-10 ปี |
| <input type="checkbox"/> ระหว่าง 11-15 ปี | <input type="checkbox"/> มากกว่า 15 ปี |

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อความเป็นเลิศในอุตสาหกรรม
ปิโตรเลียม แบ่งออกเป็น 4 ตอน ประกอบด้วย 1) องค์ประกอบภาวะผู้นำ 2) คุณสมบัติเพื่อเป็นผู้นำ
3) ศักยภาพภาวะผู้นำ และ 4) บทบาทหน้าที่ของผู้นำ
คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในแต่ละข้อที่ท่านเห็นด้วยมากที่สุด

ข้อที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อความเป็นเลิศในอุตสาหกรรมปิโตรเลียม	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)
	ด้านองค์ประกอบภาวะผู้นำ				
1.	มีความเข้าใจศักยภาพของบุคคลในทีมงาน				
2.	มีความรับผิดชอบในการตัดสินใจในทีมงาน				
3.	มีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บริหาร และผู้ร่วมทีมงาน				
4.	สามารถกำหนดเป้าหมายและกระตุ้นเตือน ความสำเร็จของการทำงานของทีมงาน				
5.	สามารถสื่อสารกระตุ้นเตือนทีมงาน สร้างแรงบันดาลใจ ความสำเร็จของทีมงาน				
6.	สามารถจูงใจเพื่อให้มีส่วนร่วมต่อการบรรลุ ความสำเร็จขององค์การ				
7.	เป็นผู้พัฒนาตนเองเพื่อเพิ่มความสามารถ ในการกำหนดวิสัยทัศน์				
8.	เป็นผู้พัฒนาตนเองเพื่อการกระตุ้นสติปัญญาใน การแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์				
9.	สามารถรักษาผลประโยชน์ของทีมงาน				
10.	สามารถสร้างความสมดุลในความขัดแย้งแห่ง ผลประโยชน์ของทีมงาน				

ข้อที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อความ เป็นเลิศในอุตสาหกรรมปิโตรเลียม	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)
	ด้านคุณสมบัติเพื่อเป็นผู้นำ				
1.	มีคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งงาน				
2.	มีคุณสมบัติสำหรับเป็นผู้นำ				
3.	มีความเชี่ยวชาญภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร				
4.	มีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชา				
5.	มีความแน่วแน่ในนโยบายการปฏิบัติงาน				
6.	มีความแน่วแน่ในหลักธรรมาภิบาล				
7.	เป็นที่ยอมรับของทีมงานและหัวหน้างาน				
8.	เป็นที่ยอมรับของหน่วยงานอื่น ๆ ในองค์กร				
9.	มีทักษะการนำเสนอผลงานของทีมงาน				
10.	มีทักษะการประชาสัมพันธ์เป้าหมาย การทำงานของทีมงาน				
	ด้านศักยภาพภาวะผู้นำ				
1.	มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์				
2.	มีความซื่อสัตย์เป็นธรรมในการบริหารทีมงาน				
3.	มีความเอาใจใส่ในสวัสดิการของทีมงาน				
4.	มีความมุ่งมั่นในความสำเร็จของงาน				
5.	มีทักษะการปรับตัวตามสถานการณ์				
6.	มีความมั่นคงในการตัดสินใจ				
7.	มีความสามารถในการจูงใจให้ปฏิบัติตาม				
8.	มีความสนใจในการนำเสนอตนเอง				
9.	9. มีบุคลิกลักษณะเป็นที่ยอมรับ				
10.	มีความรู้ความเชี่ยวชาญในสายงานรับผิดชอบ				

ข้อที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อความ เป็นเลิศในอุตสาหกรรมปิโตรเลียม	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)
	ด้านบทบาทหน้าที่ของผู้นำ				
1.	สามารถวิเคราะห์ศักยภาพทีมงานเพื่อหา หนทางที่จะพัฒนา				
2.	สามารถวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการทำงาน เพื่อหาหนทางที่จะพัฒนาปรับปรุง				
3.	สามารถวิเคราะห์ปัญหา ข้อจำกัด เพื่อปรับปรุงศักยภาพการทำงาน				
4.	สามารถสร้างเสริมบรรยากาศที่เอื้ออำนวยใน การทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา				
5.	สามารถสร้างบรรยากาศที่เอื้ออำนวย ในการทำงานของทีมงาน				
6.	สามารถสร้างบรรยากาศที่เอื้ออำนวย ในการทำงานระหว่างหน่วยงาน				
7.	สามารถโน้มน้าวใจให้ทีมงานปรับเปลี่ยน พฤติกรรมการทำงานที่สอดคล้องกับ การเปลี่ยนแปลง				
8.	สามารถสร้างขวัญกำลังใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานที่สอดคล้อง กับการเปลี่ยนแปลง				
9.	สามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานของ ตนเองให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง				
10.	ยึดมั่นในกฎเกณฑ์การทำงานที่สอดคล้องกับ การเปลี่ยนแปลง				

ภาคผนวก ข
ประเด็นข้อคำถาม

ประเด็นข้อคำถาม

เรื่อง รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อความเป็นเลิศในอุตสาหกรรมปิโตรเลียม

: กรณีศึกษา ส่วนงานระยอง บริษัท ปตท จำกัด (มหาชน)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อความเป็นเลิศในอุตสาหกรรมปิโตรเลียม
ด้านองค์ประกอบภาวะผู้นำ

1. ท่านเห็นด้วยหรือไม่เกี่ยวกับการสร้างหัวหน้างานหรือผู้บริหารระดับต้น หน่วยงาน
ฝึกอบรมควรให้ความสำคัญในการสร้างพนักงานในระดับหัวหน้างาน โดยอบรมเทคนิคการควบคุม
ความหลากหลายของบุคลากรในกลุ่มงานเพื่อความเป็นเลิศ เกี่ยวกับ

- 1.1 เทคนิคการกำหนดเป้าหมายการบริหารงาน
- 1.2 เทคนิคการลำดับความสำคัญของงาน
- 1.3 เทคนิคการจูงใจทั้งรูปแบบที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน
- 1.4 เทคนิคการวิเคราะห์ปัจจัยบุคคล เพื่อการมอบหมายงาน
- 1.5 เทคนิคการสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ร่วมงานในทุกระดับชั้น
- 1.6 หลักการบริหารทรัพยากรบุคคลทั้งการพัฒนา และการให้รางวัล

เห็นด้วย

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับการสร้างหัวหน้างานหรือผู้บริหารระดับต้น

.....
.....
.....
.....

ไม่เห็นด้วย

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม เกี่ยวกับการสร้างหัวหน้างานหรือผู้บริหารระดับต้น

.....
.....
.....

2. ท่านเห็นด้วยหรือไม่เกี่ยวกับการสร้างหัวหน้างานหรือผู้บริหารระดับต้น หน่วยงาน หน่วยงานต้นสังกัดและหน่วยงานทรัพยากรบุคคล ควรกำหนดคุณสมบัติผู้สมควรได้รับการคัดเลือก เพื่อดำรงตำแหน่งระดับหัวหน้างานในกลุ่มการสรรหาทรัพยากรบุคคล ดังนี้

2.1 เป็นบุคคลที่มีความแน่วแน่ในหลักธรรมาภิบาล มีความซื่อสัตย์สุจริต ในการบริหารงาน มีคุณธรรมในการจัดการ

2.2 เป็นบุคคลที่มีความพร้อมในการปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ด้วยความอดทน และมีสติ

2.3 ระดับเกณฑ์ความรู้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารของพนักงานระดับหัวหน้างาน
ขั้นต่ำ

เห็นด้วย

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม เกี่ยวกับการกำหนดคุณสมบัติผู้สมควรได้รับการคัดเลือกเพื่อดำรง ตำแหน่งระดับหัวหน้างาน

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ไม่เห็นด้วย

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับการกำหนดคุณสมบัติผู้สมควรได้รับการคัดเลือกเพื่อดำรง ตำแหน่งระดับหัวหน้างาน

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3. ท่านเห็นด้วยหรือไม่เกี่ยวกับการสร้างศักยภาพภาวะผู้นำของหัวหน้างาน หรือผู้บริหารระดับต้น หน่วยงาน หน่วยงานต้นสังกัดและหน่วยงานทรัพยากรบุคคลควรให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมแบบต่อเนื่องเป็นประจำ ดังนี้

3.1 เทคนิคการสร้างความมุ่งมั่นในความสำเร็จของงานที่ได้รับมอบหมาย

3.2 เทคนิคการสร้างความฉลาดทางอารมณ์

3.3 เทคนิคการบริหารความขัดแย้ง

3.4 ความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะในงานหรือกิจกรรมควบคุม

3.5 การสร้างเสริมระดับความสามารถในการคิดวิเคราะห์เกี่ยวกับการสร้างควมยืดหยุ่น

ในการจัดการผลความสำเร็จของงาน

3.6 เทคนิคการแก้ปัญหาที่สร้างสมดุลการปฏิบัติงานได้ทุกมุมมองของการจัดการ ในลักษณะการควบคุมสาเหตุและผลกระทบจากการตัดสินใจในกิจกรรมนั้น ๆ ให้สอดคล้องกับสถานการณ์

เห็นด้วย

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับการสร้างศักยภาพภาวะผู้นำ ของหัวหน้างานหรือผู้บริหารระดับต้น

.....

.....

.....

.....

.....

ไม่เห็นด้วย

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับการสร้างศักยภาพภาวะผู้นำ ของหัวหน้างานหรือผู้บริหารระดับต้น

.....

.....

.....

.....

.....

4. ท่านเห็นด้วยหรือไม่เกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของหัวหน้างานหรือผู้บริหารระดับต้น โดยหน่วยงานต้นสังกัดและหน่วยงานทรัพยากรบุคคลควรกำหนดบทบาทหน้าที่เพื่อความเป็นเลิศในการบริหารงาน ดังนี้

- 4.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการทำงานเพื่อหาหนทางที่จะพัฒนาปรับปรุง
- 4.2 การสร้างระดับความรู้ความสามารถเฉพาะสำหรับกิจกรรมที่ต้องควบคุม
- 4.3 การสร้างความพึงพอใจกับผู้ร่วมงานในทุกๆระดับ
- 4.4 การควบคุมตน อารมณ์ในการประสานงานและบังคับบัญชา
- 4.5 การวิเคราะห์ปัญหา ข้อจำกัด เพื่อปรับปรุงศักยภาพการทำงาน
- 4.6 การสร้างบรรยากาศที่เอื้ออำนวยในการทำงานระหว่างหน่วยงาน
- 4.7 การสร้างพฤติกรรมสำนึกการเป็นสมาชิกขององค์กร โดยรวม

เห็นด้วย

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับการกำหนดบทบาทหน้าที่ของหัวหน้างานหรือผู้บริหารระดับต้น เพื่อความเป็นเลิศในการบริหารงาน

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ไม่เห็นด้วย

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม เกี่ยวกับการกำหนดบทบาทหน้าที่ของหัวหน้างานหรือผู้บริหารระดับต้น เพื่อความเป็นเลิศในการบริหารงาน

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ภาคผนวก ค
ผลสรุปการสัมภาษณ์

ผลสรุปการสัมภาษณ์

ผลสรุปการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างพนักงาน 12 คน

มีรายชื่อดังต่อไปนี้

1. นายอดุลย์ ประกอบสุข ผู้จัดการฝ่ายบริหารจัดการ โรงแยกก๊าซและกิจการเพื่อชุมชน โรงแยกก๊าซธรรมชาติระยอง บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)
2. นายประทีป จิตรประทีภย์ ผู้จัดการส่วนคุณภาพ ความปลอดภัยอาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อม โรงแยกก๊าซธรรมชาติระยอง บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)
3. นายสุมิตร ทรัพย์ศาสตร์ ผู้จัดการแผนกจัดหาพัสดุ โรงแยกก๊าซธรรมชาติระยอง บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)
4. นายชาติรี วัชรประรามย์ ผู้จัดการส่วนปฏิบัติการคลังผลิตภัณฑ์และระบบสาธารณูปโภค โรงแยกก๊าซธรรมชาติระยอง บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)
5. นางศิริวัฒนา คุ่มวงศ์ดี ผู้จัดการส่วนบริหารทั่วไป โรงแยกก๊าซธรรมชาติระยอง บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)
6. นายสุขสันต์ พิณทอง ผู้จัดการส่วนปฏิบัติการผลิตระบบท่อส่งก๊าซธรรมชาติ โรงแยกก๊าซธรรมชาติระยอง บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)
7. น.ส.ชนิษฐดา ต่องเพ็ง พนักงานบริหารงานทั่วไป ส่วนบริหารทั่วไป โรงแยกก๊าซธรรมชาติระยอง บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)
8. นายภากร คุณพิโน พนักงานบริหารความปลอดภัยและอาชีวอนามัย โรงแยกก๊าซธรรมชาติระยอง บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)
9. นายวรัณ ชื่นมีเชาว์ พนักงานวิเคราะห์และวางแผน ส่วนบริหารกลยุทธ์และแผนการผลิต โรงแยกก๊าซธรรมชาติระยอง บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)
10. นายภาณุพงศ์ ดาเดอิน พนักงานบริหารความมั่นคงปลอดภัย โรงแยกก๊าซธรรมชาติระยอง บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)
11. น.ส.เบญจพร พุ่มลำเจียก วิศวกร ส่วนบริหารการซ่อมใหญ่โรงงาน โรงแยกก๊าซธรรมชาติระยอง บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)
12. นายสุรพศ เพ็ชรศรี วิศวกร ส่วนวิศวกรรมเทคนิค โรงแยกก๊าซธรรมชาติระยอง บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

ผลการประชุมกลุ่มกับผู้ให้ข้อมูลหลัก จำนวน 12 คน ในครั้งที่ 1 วันที่ 4 พฤศจิกายน พ.ศ. 2558 ที่ห้องประชุมส่วนงานระยอง บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ผู้วิจัยสรุปข้อความแสดงความคิดเห็นจำแนกเป็นรายด้านจากผู้ร่วมประชุมกลุ่ม ดังนี้

ประเด็นที่ 1 ด้านองค์ประกอบภาวะผู้นำ

1. ท่านเห็นด้วยหรือไม่เกี่ยวกับการสร้างหัวหน้างานหรือผู้บริหารระดับต้น
หน่วยงานฝึกอบรมควรให้ความสำคัญในการสร้างพนักงานในระดับหัวหน้างาน โดยอบรมเทคนิคการควบคุมความหลากหลายของบุคลากรในกลุ่มงานเพื่อความเป็นเลิศ เกี่ยวกับ

- 1.1 เทคนิคการกำหนดเป้าหมายการบริหารงาน
- 1.2 เทคนิคการลำดับความสำคัญของงาน
- 1.3 เทคนิคการจูงใจทั้งรูปแบบที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน
- 1.4 เทคนิคการวิเคราะห์ปัจจัยบุคคล เพื่อการมอบหมายงาน
- 1.5 เทคนิคการสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ร่วมงาน ในทุกระดับชั้น
- 1.6 หลักการบริหารทรัพยากรบุคคลทั้งการพัฒนาและการให้รางวัล

ผู้เข้าร่วมประชุมกลุ่ม จำนวน 12 คน แสดงความคิดเห็น เห็นด้วย คิดเป็นร้อยละ 100 โดยแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับการสร้างหัวหน้างานหรือผู้บริหารระดับต้น ดังนี้

“การเป็นผู้บริหารไม่ว่าจะเป็นระดับใดก็ตาม จะต้องมีการเตรียมความพร้อมสำหรับการบริหารบุคลากร บริหารงานในตำแหน่งที่ได้รับมอบหมาย และงานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย และสั่งการที่เป็นระบบจะได้ไม่เกิดการสับสนในการปฏิบัติหน้าที่ผู้บริหาร เพราะในแต่ละระดับการบริหารมีความรับผิดชอบที่แตกต่างกัน และที่สำคัญจะทราบได้ว่า การเป็นผู้บริหารจะต้องปรับตัวอย่างไรบ้าง จะได้เป็นที่นับถือและยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชา”

“ควรอบรมเฉพาะ Core competency แต่ Function competency ยังไม่เพียงพอ ต้องดูที่แผนการฝึกอบรมเพื่อเป็นหัวหน้างานของบริษัท ควรให้คำแนะนำปรึกษาพนักงานได้ และเน้นการสื่อสารกันให้มากกว่านี้”

“ต้องเป็นผู้ที่สามารถมองเห็นถึงผลลัพธ์และผลตอบแทนจากการดำเนินงาน โดยมองที่สภาพเศรษฐกิจเป็นเกณฑ์ และควรมองความสำเร็จในภาพรวมของบริษัทได้ชัดเจน”

“ต้องเป็นผู้มองแนวโน้มของระบบเศรษฐกิจของประเทศของโลกและอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องได้ชัดเจน”

“ไม่ควรเน้นการฝึกอบรมเฉพาะด้าน ควรเน้นด้านการจัดการคนและการบริหาร”

“ควรเน้นที่การสอนงานที่เป็นระบบ เช่น ก่อนที่พนักงานในแต่ละตำแหน่งงาน ต้องเรียนรู้งานอะไรบ้าง ก่อนเข้าไปปฏิบัติงานหรือมอบหมายงาน ต้องยอมรับว่าระบบสอนงานไม่ดี ไม่เป็นระบบ” “ควรมีกระบวนการรักษาคนให้ดีกว่านี้”

“ควรเน้นความรู้ด้านเทคนิค ด้านการใช้ภาษาในการสื่อสาร เพื่อให้กำลังใจ เพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงาน และควรสนับสนุนให้สามารถใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการเจรจาได้”

“ควรเพิ่มในเรื่องของการสื่อความ เพื่อถ่ายทอดนโยบายลงสู่พนักงานระดับถัดลงไป”

“ควรปลูกฝังให้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีและให้ความสำคัญกับเส้นทางการเติบโตในสายงานให้ดี และทิศทางการพัฒนาลูกน้อง”

สรุปด้านการสร้างพนักงานในระดับหัวหน้างาน โดยอบรมเทคนิคการควบคุมความหลากหลายของบุคลากรในกลุ่มงานเพื่อความเป็นเลิศ กลุ่มผู้ให้ข้อมูลเห็นด้วยทั้งหมด โดยผู้วิจัยทำการจำแนกความหมายของความคิดเห็นด้วยหลักการวิเคราะห์ SWOT โดยกำหนดข้อเสนอแนะ จัดกลุ่มเป็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัด ดังนี้

1. ด้านจุดแข็ง การสร้างพนักงานในระดับหัวหน้างาน โดยอบรมเทคนิคการควบคุมความหลากหลายของบุคลากร คือ

- 1.1 การเตรียมความพร้อมเพื่อการเป็นผู้บริหารทุกระดับ
- 1.2 กำหนดหลักสูตรการฝึกอบรมทั้ง Core competency แต่ Function competency
- 1.3 กำหนดนโยบายการพัฒนาเพื่อเป็นผู้บริหาร
- 1.4 กำหนดการสร้างแผนการอบรม Core competency แต่ละ Function competency

ให้สอดคล้องกับตำแหน่งงาน

- 1.5 กำหนดการสร้างผู้บริหารต้องเน้นวิสัยทัศน์
- 1.6 กำหนดการฝึกด้านการจัดการคนและการบริหาร
- 1.7 กำหนดการสร้างทักษะการสอนงานผู้ใต้บังคับบัญชาได้
- 1.8 กำหนดให้ผู้บริหารต้องมีความรู้ด้านเทคนิค ด้านการใช้ภาษาในการสื่อสาร

ในการทำงาน และสามารถใช้อังกฤษเพื่อการเจรจาได้

2. ด้านโอกาส การสร้างพนักงานในระดับหัวหน้างาน โดยอบรมเทคนิคการควบคุมความหลากหลายของบุคลากร ที่ผู้วิจัยค้นพบ คือ

- 2.1 เทคนิคการกำหนดเป้าหมายการบริหารงาน
- 2.2 เทคนิคการลำดับความสำคัญของงาน
- 2.3 เทคนิคการจูงใจทั้งรูปแบบที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน
- 2.4 เทคนิคการวิเคราะห์ปัจจัยบุคคล เพื่อการมอบหมายงาน

2.5 เทคนิคการสร้างมนุษย์สัมพันธ์ที่ดีกับผู้ร่วมงานในทุกระดับชั้น

2.6 หลักการบริหารทรัพยากรบุคคลทั้งการพัฒนาและการให้รางวัล

3. จุดอ่อน คือ

3.1 เน้นการสื่อสารการทำงานร่วมกันในกลุ่มงาน

3.2 ทักษะในการสื่อสารสัมพันธ์และการใช้ภาษาอังกฤษ

3.3 การสอนงานไม่เป็นระบบในแต่ละตำแหน่งงาน

3.4 การสื่อความเพื่อถ่ายทอดนโยบายลงสู่พนักงานระดับปฏิบัติงาน

3.5 ทิศทางการพัฒนาพนักงานระดับปฏิบัติงาน

4. ข้อจำกัด คือ

4.1 ทักษะการปรับตัวเพื่อก้าวสู่ตำแหน่งผู้บริหาร

4.2 ความสามารถมองเห็นถึงผลลัพธ์และผลตอบแทนจากการดำเนินงาน

โดยมองที่ระบบเศรษฐกิจของประเทศของโลกและอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องได้ชัดเจน

4.3 กระบวนการรักษาคณ

ประเด็นที่ 2 ด้านคุณสมบัติเพื่อเป็นผู้นำ

1. ท่านเห็นด้วยหรือไม่เกี่ยวกับการสร้างหัวหน้างานหรือผู้บริหารระดับต้น หน่วยงาน

หน่วยงานต้นสังกัดและหน่วยงานทรัพยากรบุคคลควรกำหนดคุณสมบัติผู้สมควรได้รับการคัดเลือกเพื่อดำรงตำแหน่งระดับหัวหน้างานในคู่มือการสรรหาทรัพยากรบุคคล ดังนี้

1.1 เป็นบุคคลที่มีความแน่วแน่ในหลักธรรมาภิบาล มีความซื่อสัตย์สุจริต

ในการบริหารงาน มีคุณธรรมในการจัดการ

1.2 เป็นบุคคลที่มีความพร้อมในการปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ด้วยความอดทน

และมีสติ

1.3 ระดับเกณฑ์ความรู้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารของพนักงานระดับหัวหน้างาน

ขั้นต่ำ

ผู้เข้าร่วมประชุมกลุ่ม จำนวน 12 คน แสดงความคิดเห็น เห็นด้วย คิดเป็นร้อยละ 100

โดยแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับการกำหนดคุณสมบัติผู้สมควรได้รับการคัดเลือกเพื่อดำรงตำแหน่งระดับหัวหน้างาน ดังนี้

“การที่จะสนับสนุนใครเป็นผู้บริหารต้องดูหลายองค์ประกอบ เช่น ความสามารถ

ในการปฏิบัติงาน การเป็นที่ยอมรับของทีมงาน ความซื่อสัตย์ ความสามารถด้านการใช้ภาษาอังกฤษ และความสามารถในการสื่อสาร”

“ภาษาอังกฤษ ทั้งทักษะการฟัง การพูด อ่าน และเขียน” “ความสามารถเรื่องงาน
ประสบการณ์ทำงาน และลักษณะนิสัย”

“เป็นคนมุ่งมั่นในความสำเร็จและเป็นคนเปิดรับเทคโนโลยี”

“เป็นคนที่มีการปรับปรุงพัฒนาตนเองตลอดเวลา”

“มีความรู้ความสามารถในสายงานที่ทำ” “มีประสบการณ์ รู้จุดผิด จุดถูกของงาน”

“สามารถชี้แนะแนวทางให้คนอื่นทำตามและแก้ไขปัญหาที่องค์กรและคนได้”

“ในหน้าที่ความรับผิดชอบควรเพิ่มเนื้อหาภาระงานที่ต้องเข้ามาดูแล เช่น ความรู้
เฉพาะด้านความปลอดภัยอาชีวอนามัย เป็นต้น”

“มีพื้นฐานการศึกษาในสายงานที่รับผิดชอบตรงกับสายงาน” “ผ่านการฝึกอบรมตาม
แผนการฝึกอบรมของบริษัท” “รู้ทิศทางและเป้าหมายขององค์กรและหน่วยงานที่สอดคล้องกับ
เป้าหมายที่ได้รับมอบหมาย”

“มองภาพกว้าง มีทัศนคติที่ดี มีเทคนิคการจูงใจสูง และมีความสามารถในการพัฒนา
ศักยภาพของพนักงาน เพื่อสร้างเป็นผู้บริหารในอนาคต”

“สามารถตัดสินใจและแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้” “มีความรู้ในงานและมีประสบการณ์
ในงานที่ต้องรับผิดชอบ”

“เอาใจใส่ลูกน้อง ใจเย็น และมีความเป็นกลาง”

สรุปการกำหนดคุณสมบัติผู้สมัครได้รับการคัดเลือกเพื่อดำรงตำแหน่งระดับหัวหน้างาน
กลุ่มผู้ให้ข้อมูลเห็นด้วยทั้งหมด โดยผู้วิจัยทำการจำแนกความหมายของความคิดเห็นด้วยหลักการ
วิเคราะห์ SWOT โดยกำหนด ข้อเสนอแนะ จัดกลุ่มเป็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัด ดังนี้

1. ด้านจุดแข็ง มีคุณสมบัติที่สำคัญที่ควรมี คือ

1.1 ความสามารถในการปฏิบัติงาน

1.2 เป็นที่ยอมรับของทีมงาน

1.3 มีความซื่อสัตย์ เป็นธรรม

1.4 ความสามารถด้านการใช้ภาษาอังกฤษ

1.5 ความสามารถในการสื่อสาร

1.6 เป็นคนมุ่งมั่นในความสำเร็จและเป็นคนเปิดรับเทคโนโลยี

1.7 ความรู้ ความสามารถในสายงานที่ทำ

1.8 ผ่านการฝึกอบรมตามแผนการฝึกอบรมของบริษัท

1.9 มีทักษะและวิสัยทัศน์ในการบริหารงาน

1.10 สามารถตัดสินใจและแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้

2. ด้านโอกาส คือ

2.1 การส่งเสริมหลักธรรมาภิบาล มีความซื่อสัตย์สุจริตในการบริหารงาน มีคุณธรรมในการจัดการ

2.2 การฝึกทักษะการจัดการความพร้อมในการปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ด้วยความอดทนและมีสติ

2.3 แผนการฝึกอบรมความรู้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารของพนักงานระดับหัวหน้างาน
ชั้นต่ำ

3. จุดอ่อน คือ

3.1 ความสามารถเรื่องงาน ประสบการณ์ทำงาน และลักษณะนิสัย

3.2 การเปิดรับเทคโนโลยี

3.3 ความสามารถชี้แนะแนวทางให้คนอื่นทำตามและแก้ไขปัญหา

3.4 ขอบเขตภาระหน้าที่ความรับผิดชอบ

4. ข้อจำกัด คือ

4.1 ความสามารถ ด้านการใช้ภาษาอังกฤษ

4.2 ความรู้เฉพาะด้าน เช่น ความปลอดภัยอาชีวอนามัย เป็นต้น

4.3 พื้นฐานการศึกษาในสายงานที่รับผิดชอบตรงกับสายงาน

4.4 ความสามารถในการพัฒนาศักยภาพของพนักงานเพื่อสร้างเป็นผู้บริหารในอนาคต
ประเด็นที่ 3 ด้านศักยภาพภาวะผู้นำ

1. ท่านเห็นด้วยหรือไม่เกี่ยวกับการสร้างศักยภาพภาวะผู้นำของหัวหน้างานหรือผู้บริหารระดับต้น หน่วยงาน หน่วยงานต้นสังกัดและหน่วยงานทรัพยากรบุคคลควรให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมแบบต่อเนื่องเป็นประจำ ดังนี้

1.1 เทคนิคการสร้างความมุ่งมั่นในความสำเร็จของงานที่ได้รับมอบหมาย

1.2 เทคนิคการสร้างความปลอดภัยทางอารมณ์

1.3 เทคนิคการบริหารความขัดแย้ง

1.4 ความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะในงานหรือกิจกรรมควบคุม

1.5 การส่งเสริมระดับความสามารถในการคิดวิเคราะห์เกี่ยวกับการสร้างความยืดหยุ่น

ในการจัดการผลความสำเร็จของงาน

1.6 เทคนิคการแก้ปัญหาที่สร้างสมดุลการปฏิบัติงานได้ทุกมุมมองของการจัดการ
ในลักษณะการควบคุมสาเหตุและผลกระทบจากการตัดสินใจในกิจกรรมนั้น ๆ ให้สอดคล้องกับ
สถานการณ์

ผู้เข้าร่วมประชุมกลุ่ม จำนวน 12 คน แสดงความคิดเห็น เห็นด้วย คิดเป็นร้อยละ 100 โดยแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับการสร้างศักยภาพภาวะผู้นำของหัวหน้างานหรือผู้บริหารระดับต้น ดังนี้

“การเป็นผู้บริหารสิ่งที่จะสร้างศักยภาพที่ดีได้ต้องพัฒนาด้านบุคลิกภาพและด้านความเสถียรของอารมณ์”

“ทักษะการนำเสนอผลการดำเนินงาน” “ทักษะการให้คำปรึกษา”

“เข้าร่วมกิจกรรมธรรมชาติ”

“การจัดการความกดดันได้”

“คุณธรรมและจริยธรรม” “ความสามารถในการเข้าถึงลูกน้อง” “เป็นคนใฝ่ใจ
ในรายละเอียด”

“ความฉลาดทางอารมณ์และการควบคุมสติในที่ประชุมได้”

“เทคนิคการศึกษาคน การสร้างทีมงาน ความรู้ในทิศทางอุตสาหกรรม”

“การบริหารงานบุคคลและทีมงานในภาวะการณ์เปลี่ยนแปลง”

สรุปการสร้างศักยภาพภาวะผู้นำของหัวหน้างานหรือผู้บริหารระดับต้น กลุ่มผู้ให้ข้อมูลเห็นด้วยทั้งหมด โดยผู้วิจัยทำการจำแนกความหมายของความคิดเห็นด้วยหลักการวิเคราะห์ SWOT โดยกำหนด ข้อเสนอแนะ จัดกลุ่มเป็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัด ดังนี้

1. ด้านจุดแข็งของศักยภาพภาวะผู้นำที่ควรมี คือ

1.1 บุคลิกภาพและความเสถียรของอารมณ์

1.2 ทักษะการนำเสนอผลการดำเนินงานและทักษะการให้คำปรึกษา

1.3 ทักษะการจัดการความขัดแย้ง

1.4 เทคนิคการศึกษาคน การสร้างทีมงาน

1.5 ความรู้ในทิศทางอุตสาหกรรม

2. ด้านโอกาส คือ เหนือกว่าการสร้างศักยภาพที่ผู้วิจัยค้นพบ

2.1 เทคนิคการสร้างความมุ่งมั่นในความสำเร็จของงานที่ได้รับมอบหมาย

2.2 เทคนิคการสร้างฉลาดทางอารมณ์

2.3 เทคนิคการบริหารความขัดแย้ง

2.4 ความรู้ ความเชี่ยวชาญเฉพาะในงานหรือกิจกรรมควบคุม

2.5 การสร้างเสริมระดับความสามารถในการคิดวิเคราะห์เกี่ยวกับการสร้างความยืดหยุ่น

ในการจัดการผลความสำเร็จของงาน

2.6 เทคนิคการแก้ปัญหาที่สร้างสมดุลการปฏิบัติงานได้ทุกมุมมองของการจัดการ
ในลักษณะการควบคุมสาเหตุและผลกระทบจากการตัดสินใจในกิจกรรมนั้น ๆ ให้สอดคล้องกับ
สถานการณ์

3. จุดอ่อน คือ

- 3.1 การเข้าร่วมกิจกรรมธรรมชาติ
- 3.2 ความสามารถในการเข้าถึงลูกน้อง
- 3.3 ความฉลาดทางอารมณ์และการควบคุมสติในที่ประชุม
- 3.4 การทีมงานในภาวะการณ์เปลี่ยนแปลง

4. ข้อจำกัด คือ

- 4.1 นโยบายการเข้าร่วมกิจกรรมธรรมชาติ
- 4.2 ระดับความสามารถในการเข้าถึงลูกน้อง
- 4.3 ระดับความฉลาดทางอารมณ์และการควบคุมสติในที่ประชุม
- 4.4 การควบคุมทีมงานในภาวะการณ์เปลี่ยนแปลง

ประเด็นที่ 4 ด้านบทบาทหน้าที่ของผู้นำ

1. ท่านเห็นด้วยหรือไม่เกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของหัวหน้างานหรือผู้บริหารระดับต้น
โดยหน่วยงานต้นสังกัดและหน่วยงานทรัพยากรบุคคลควรกำหนดบทบาทหน้าที่เพื่อความเป็นเลิศ
ในการบริหารงาน ดังนี้

- 1.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการทำงานเพื่อหาหนทางที่จะพัฒนาปรับปรุง
- 1.2 การสร้างระดับความรู้ความสามารถเฉพาะสำหรับกิจกรรมที่ต้องควบคุม
- 1.3 การสร้างความพึงพอใจกับผู้ร่วมงานในทุกระดับ
- 1.4 การควบคุมตน อารมณ์ในการประสานงานและบังคับบัญชา
- 1.5 การวิเคราะห์ปัญหา ข้อจำกัด เพื่อปรับปรุงศักยภาพการทำงาน
- 1.6 การสร้างบรรยากาศที่เอื้ออำนวยในการทำงานระหว่างหน่วยงาน
- 1.7 การสร้างพฤติกรรมสำนึกการเป็นสมาชิกขององค์กรโดยรวม

ผู้เข้าร่วมประชุมกลุ่ม จำนวน 12 คน แสดงความคิดเห็น เห็นด้วย คิดเป็นร้อยละ 100
โดยแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับการกำหนดบทบาทหน้าที่ของหัวหน้างานหรือผู้บริหาร
ระดับต้น เพื่อความเป็นเลิศในการบริหารงาน ดังนี้

“ควรนำมากำหนดให้เป็นบทบาทหน้าที่ในผู้บริหารทุกระดับ”

“อยากให้เน้นการสร้างความรู้ความผูกพันในการทำงานร่วมกันกับทุกระดับงาน”

“ให้มีการถ่ายทอดความรู้ต่อรุ่นไปเรื่อย ๆ”

“สามารถแสดงความคิดใหม่ ๆ และเน้นให้ดูแลหน่วยงานให้ดี”

“ทักษะการสร้างความพึงพอใจเพื่อคุณภาพชีวิตการทำงานร่วมกันที่ดี”

“เอาใจใส่ธรรมชาติการทำงานและอยากให้มีชีวิตจิตใจในการทำงานมากขึ้น”

“ระดับความเป็นห่วงเป็นใยลูกน้องในการทำงาน เปิดใจพูดคุยกันเพื่อให้ลูกน้องปรับตัว และทำตัวเป็นตัวอย่างที่ดี แสดงศักยภาพความเป็นผู้นำออกมาอย่างชัดเจน”

“ให้ความสำคัญกับความปลอดภัยในการทำงาน” “สวัสดิการและสภาพแวดล้อม ในสถานที่ทำงาน”

“สร้างศักยภาพในการพัฒนาลูกน้อง” “สร้างระดับคุณภาพชีวิตที่ดีในหน่วยงาน”

“หาเครื่องมือมาช่วยในการทำงาน”

สรุปการกำหนดบทบาทหน้าที่ของหัวหน้างานหรือผู้บริหารระดับต้นเพื่อความเป็นเลิศ ในการบริหารงาน กลุ่มผู้ให้ข้อมูลเห็นด้วยทั้งหมด โดยผู้วิจัยทำการจำแนกความหมายของความคิดเห็น ด้วยหลักการวิเคราะห์ SWOT โดยกำหนดข้อเสนอแนะ จัดกลุ่มเป็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัด ดังนี้

1. ด้านจุดแข็งของการกำหนดบทบาทหน้าที่ของหัวหน้างานที่ควรมี คือ

1.1 การสร้างความผูกพันในการทำงานร่วมกันกับทุกระดับงาน

1.2 มีวิสัยทัศน์

1.3 ทักษะการสร้างความพึงพอใจเพื่อคุณภาพชีวิตการทำงานร่วมกันที่ดี

2. ด้านโอกาส คือ เกณฑ์การกำหนดบทบาทหน้าที่ของหัวหน้างานหรือผู้บริหาร ระดับต้น ที่ผู้วิจัยค้นพบ

2.1 เกณฑ์ความสามารถในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการทำงานเพื่อหาหนทาง ที่จะพัฒนาปรับปรุง

2.2 เกณฑ์ความสามารถในการสร้างระดับความรอบรู้ความสามารถเฉพาะสำหรับ กิจกรรมที่ต้องควบคุม

2.3 เกณฑ์ความสามารถในการสร้างความพึงพอใจกับผู้ร่วมงานในทุกระดับ

2.4 เกณฑ์ความสามารถในการควบคุมคน อารมณ์ในการประสานงาน และบังคับบัญชา

2.5 เกณฑ์ความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหา ข้อจำกัด เพื่อปรับปรุงศักยภาพ

การทำงาน

2.6 เกณฑ์ความสามารถในการสร้างบรรยากาศที่เอื้ออำนวยในการทำงานระหว่าง

หน่วยงาน

2.7 เกณฑ์ความสามารถในการสร้างพฤติกรรมสำนึกการเป็นสมาชิกขององค์กร

โดยรวม

3. จุดอ่อน คือ

3.1 ความผูกพันในการทำงานร่วมกันกับทุกระดับงาน

3.2 ทักษะการสร้างแรงบันดาลใจเพื่อคุณภาพชีวิตการทำงานร่วมกันที่ดี

3.3 ระดับความใกล้ชิดในการทำงาน

3.4 ช่วงเวลาเปิดใจพูดคุยกันเพื่อให้ลูกน้องปรับตัว

3.5 การให้ความสำคัญกับสวัสดิการและสภาพแวดล้อมในสถานที่ทำงาน

4. ข้อจำกัด คือ

4.1 ช่วงเวลาจำกัดของการทำงาน

4.2 ระดับสายการบังคับบัญชาของบริษัท

4.3 เกณฑ์การบริหารงบประมาณประจำปี

ภาคผนวก ง
รายการประเมิน

รายการประเมิน

รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อความเป็นเลิศในอุตสาหกรรมปิโตรเลียม
ที่ผู้วิจัยค้นพบ

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

- เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อความเป็นเลิศในอุตสาหกรรมปิโตรเลียมของผู้นำส่วนงานระยอง บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)
- เพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบสำคัญในการสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อความเป็นเลิศในอุตสาหกรรมปิโตรเลียมของส่วนงานระยอง บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)
- เพื่อสร้างรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อความเป็นเลิศในอุตสาหกรรมปิโตรเลียมของส่วนงานระยอง บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

ผลการวิจัยพบว่า

รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อความเป็นเลิศในอุตสาหกรรมปิโตรเลียม
ที่ผู้วิจัยค้นพบ



รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อความเป็นเลิศในอุตสาหกรรมปิโตรเลียมที่ผู้วิจัย
ค้นพบ พบว่า

ท่านเห็นด้วยกับรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อความเป็นเลิศ
ในอุตสาหกรรมปิโตรเลียมที่ผู้วิจัยค้นพบหรือไม่

เห็นด้วย.....

ไม่เห็นด้วย เนื่องจาก.....

ปัจจัยที่ผู้วิจัยค้นพบเพื่อความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ จำแนกเป็นรายด้าน คือ

1. ด้านองค์ประกอบภาวะผู้นำ คือ 1) ความสามารถในการกำหนดเป้าหมายการบริหารงาน
2) การลำดับความสำคัญของงาน 3) การจูงใจ 4) การมอบหมายงาน 5) มนุษย์สัมพันธ์
และ 6) บริหารทรัพยากรบุคคล

2. ด้านศักยภาพภาวะผู้นำ คือ 1) ความมุ่งมั่นในความสำเร็จของงานที่ได้รับมอบหมาย
2) ความฉลาดทางอารมณ์ 3) บริหารความขัดแย้ง 4) ความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะในงาน
หรือกิจกรรมควบคุม 5) ความสามารถในการคิดวิเคราะห์เกี่ยวกับการสร้างความยืดหยุ่น
ในการจัดการผลความสำเร็จของงาน และ 6) การแก้ปัญหาที่สร้างสมดุลการปฏิบัติงานได้ทุกมุมมอง
ของการจัดการ

3. ด้านคุณสมบัติเพื่อเป็นผู้นำ คือ 1) มีจรรยาภิบาล มีความซื่อสัตย์สุจริตในการบริหารงาน
มีคุณธรรมในการจัดการ 2) ปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ด้วยความอดทนและมีสติ 3) มีความรู้
ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารระดับหัวหน้างาน

4. ด้านบทบาทหน้าที่ของผู้นำ คือ 1) วิเคราะห์สภาพแวดล้อมการทำงานเพื่อหาหนทาง
ที่จะพัฒนาปรับปรุง 2) สร้างระดับความรอบรู้ความสามารถเฉพาะสำหรับกิจกรรมที่ต้องควบคุม
3) สร้างความพึงพอใจกับผู้ร่วมงานในทุกระดับ 4) ควบคุมตน อารมณ์ในการประสานงาน
และบังคับบัญชา 5) วิเคราะห์ปัญหา ข้อจำกัด เพื่อปรับปรุงศักยภาพการทำงาน 6) สร้างบรรยากาศ
ที่เอื้ออำนวยในการทำงานระหว่างหน่วยงาน และ 7) สร้างพฤติกรรมสำนึกการเป็นสมาชิก
ขององค์การโดยรวม ทำการตัดสินใจในกิจกรรมนั้น ๆ ให้สอดคล้องกับสถานการณ์

โดยเมื่อควบคุมปัจจัยในรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อความเป็นเลิศในอุตสาหกรรมปิโตรเลียม จะส่งผลให้เกณฑ์ความสำเร็จในการบริหารองค์การ เป็นดังนี้

1. จำนวนพนักงานว่าจ้างแรงงานภายนอกลดลงร้อยละ 5 ต่อปี
2. ค่าใช้จ่ายในการทำงานนอกเวลาลดลงร้อยละ 20 ต่อเดือน
3. ปริมาณงานรอคอยการผลิต เกิดขึ้นได้ ร้อยละ 5 ต่อรอบการผลิต
4. ปริมาณงานเสียระหว่างการผลิตเกิดขึ้นได้ ร้อยละ 5 ต่อรอบการผลิต

ท่านเห็นด้วยกับปัจจัยที่ผู้วิจัยค้นพบ เพื่อความสำเร็จตามเป้าหมายองค์การ
จำแนกเป็นรายหรือไม่

เห็นด้วย.....

ไม่เห็นด้วย เนื่องจาก.....

หลักการใช้รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อความเป็นเลิศในอุตสาหกรรมปิโตรเลียมที่ผู้วิจัยค้นพบ

1. ด้านองค์ประกอบภาวะผู้นำที่พบว่า ด้านองค์ประกอบสำคัญ ประกอบด้วย
 - 1) การกำหนดเป้าหมายการบริหารงาน 2) การลำดับความสำคัญของงาน 3) การจูงใจทั้งรูปแบบที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน 4) การวิเคราะห์ปัจเจกบุคคลเพื่อการมอบหมายงาน 5) มนุษย์สัมพันธ์ที่ดีกับผู้ร่วมงานในทุกระดับชั้น และ 6) การบริหารทรัพยากรบุคคลทั้งการพัฒนาและการให้รางวัล

1.1 โดยเมื่อมีขีดความสามารถเพียงพอตามองค์ประกอบภาวะผู้นำ

แล้วให้ทำการประยุกต์ใช้โดยปฏิบัติตามวิธีการจัดการ ดังนี้ 1) เข้าพูดคุยในทีมงานทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ และ 2) ให้คำปรึกษาด้วยความเป็นมิตรแบบเข้าถึงตัว เพื่อให้ได้มาซึ่งเกณฑ์ความสำเร็จในการบริหารองค์การ คือ จำนวนพนักงานว่าจ้างแรงงานภายนอกลดลงร้อยละ 5 ต่อปี ค่าใช้จ่ายในการทำงานนอกเวลาลดลงร้อยละ 20 ต่อเดือน และปริมาณงานรอคอยการผลิต เกิดขึ้นได้ ร้อยละ 5 ต่อรอบการผลิต

ท่านเห็นด้วยกับหลักการใช้รูปแบบภาวะผู้นำหรือไม่

เห็นด้วย.....

ไม่เห็นด้วย เนื่องจาก.....

2. ด้านคุณสมบัติเพื่อเป็นผู้นำที่พบว่า ด้านคุณสมบัติเพื่อเป็นผู้นำ ประกอบด้วย

1) มีธรรมาภิบาล มีความซื่อสัตย์สุจริตในการบริหารงาน มีคุณธรรมในการจัดการ 2) มีความพร้อมในการปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ด้วยความอดทนและมีสติ 3) มีความรู้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารของพนักงานระดับหัวหน้างาน

2.1 โดยเมื่อมีคุณสมบัติเพื่อเป็นผู้นำ เพียงพอแล้วให้ทำการประยุกต์ใช้โดยปฏิบัติวิธีการจัดการ ความมุ่งมั่น และมั่นใจในการเข้าแก้ปัญหา ให้คำแนะนำและหาทางออกของปัญหาในเชิงบวก เพื่อให้ได้มาซึ่งเกณฑ์ความสำเร็จในการบริหารองค์การ คือ จำนวนพนักงานที่จ้างแรงงานภายนอกลดลงร้อยละ 5 ต่อปี ค่าใช้จ่ายในการทำงานนอกเวลาลดลงร้อยละ 20 ต่อเดือน และปริมาณงานรอคอยการผลิต เกิดขึ้นได้ ร้อยละ 5 ต่อรอบการผลิต

ท่านเห็นด้วยกับหลักการใช้รูปแบบภาวะผู้นำหรือไม่

เห็นด้วย.....

ไม่เห็นด้วย เนื่องจาก.....

3. ด้านศักยภาพภาวะผู้นำที่ผู้วิจัยค้นพบ พบว่า ด้านศักยภาพภาวะผู้นำ ประกอบด้วย

1) สร้างความมุ่งมั่นในความสำเร็จของงานที่ได้รับมอบหมาย 2) สร้างความฉลาดทางอารมณ์ 3) การบริหารความขัดแย้ง 4) ความเชี่ยวชาญเฉพาะในงานหรือกิจกรรมควบคุม 5) ความสามารถในการคิดวิเคราะห์เกี่ยวกับการสร้างความยืดหยุ่นในการจัดการผลความสำเร็จของงาน และ 6) การแก้ปัญหาที่สร้างสมดุลการปฏิบัติงานได้ทุกมุมมองของการจัดการ ในลักษณะการควบคุมสาเหตุและผลกระทบจากการตัดสินใจในกิจกรรมนั้น ๆ ให้สอดคล้องกับสถานการณ์

3.1 โดยเมื่อมีศักยภาพภาวะผู้นำ เพียงพอแล้วให้ทำการประยุกต์ใช้ โดยปฏิบัติตามวิธีการจัดการควบคุมสถานการณ์ด้วยความมั่นคงในอารมณ์และมีสติในการตัดสินใจก่อนสั่งการ เพื่อให้ได้มาซึ่งเกณฑ์ความสำเร็จในการบริหารองค์การ คือ จำนวนพนักงานว่าจ้างแรงงานภายนอก ลดลงร้อยละ 5 ต่อปี ค่าใช้จ่ายในการทำงานนอกเวลาลดลงร้อยละ 20 ต่อเดือน และปริมาณงานรอคอยการผลิต เกิดขึ้นได้ ร้อยละ 5 ต่อรอบการผลิต

ท่านเห็นด้วยกับหลักการใช้รูปแบบภาวะผู้นำหรือไม่

เห็นด้วย.....

ไม่เห็นด้วย เนื่องจาก.....

4. ด้านบทบาทหน้าที่ของผู้นำที่ผู้วิจัยค้นพบ พบว่า ด้านบทบาทหน้าที่ของผู้นำ ประกอบด้วย 1) วิเคราะห์สภาพแวดล้อมการทำงานเพื่อหาหนทางที่จะพัฒนาปรับปรุง 2) สร้างระดับความรอบรู้ความสามารถเฉพาะสำหรับกิจกรรมที่ต้องควบคุม 3) สร้างความพึงพอใจกับผู้ร่วมงานในทุกระดับ 4) ควบคุมตน อารมณ์ในการประสานงานและบังคับบัญชา 5) วิเคราะห์ปัญหา ข้อจำกัด เพื่อปรับปรุงศักยภาพการทำงาน 6) สร้างบรรยากาศที่เอื้ออำนวยในการทำงานระหว่างหน่วยงาน และ 7) สร้างพฤติกรรมสำนึกการเป็นสมาชิกขององค์การโดยรวม ทำการตัดสินใจในกิจกรรมนั้น ๆ ให้สอดคล้องกับสถานการณ์

4.1 โดยเมื่อมีบทบาทหน้าที่ของผู้นำ เพียงพอแล้วให้ทำการประยุกต์ใช้โดยปฏิบัติตามวิธีการสร้างความสัมพันธ์ที่เป็นมิตรที่ดีในกลุ่มงาน ทีมงาน ด้วยการสร้างความสนิท ความไว้วางใจ และเปิดโอกาสในการพูดคุยในหลายมุมมองของการทำงานร่วมกัน เพื่อให้ได้มาซึ่งเกณฑ์ความสำเร็จในการบริหารองค์การ คือ จำนวนพนักงานว่าจ้างแรงงานภายนอกลดร้อยละ 5 ต่อปี ค่าใช้จ่ายในการทำงานนอกเวลาลดลงร้อยละ 20 ต่อเดือน และปริมาณงานรอคอยการผลิต เกิดขึ้นได้ ร้อยละ 5 ต่อรอบการผลิต

ท่านเห็นด้วยกับหลักการใช้รูปแบบภาวะผู้นำ หรือไม่

เห็นด้วย.....

.....

ไม่เห็นด้วย เนื่องจาก.....

.....

.....