

## การพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ในการดำเนินงานของผู้บริหารธุรกิจน้ำมันหล่อลื่น ในประเทศไทย

### THE DEVELOPING OF SERVANT LEADERSHIP FOR THE MANAGEMENT LUBRICANT BUSINESS IN THAILAND

ธภัทร อินทร์เอม\* กัญยาวิร์ เมฆีวราพันธุ์\*\* จิรพล จิยะจันทน์\*\*\*

#### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ (1) เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ การมีส่วนร่วมในการทำงาน ความผูกพันในองค์กร ความพึงพอใจการทำงาน ในการดำเนินงานของผู้บริหารธุรกิจน้ำมันหล่อลื่น ในประเทศไทย (2) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ การมีส่วนร่วมในการทำงาน ความผูกพันในองค์กรความพึงพอใจการทำงาน ของผู้บริหาร ธุรกิจน้ำมันหล่อลื่น ในประเทศไทย (3) เพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ในการดำเนินงานของผู้บริหารธุรกิจน้ำมันหล่อลื่น ในประเทศไทย

ผู้วิจัยใช้กรอบแนวคิดและทฤษฎีในการศึกษา คือ ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ การมีส่วนร่วมในการทำงาน ความผูกพันในองค์กร และความพึงพอใจเป็นการวิจัยเชิงแบบผสมผสานระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) ส่วนเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลได้แก่ แบบสอบถาม จากกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ พนักงานที่ทำงานในกลุ่มธุรกิจน้ำมันหล่อลื่นในประเทศไทย จำนวน 400 คน และแบบสัมภาษณ์ผู้บริหารในกลุ่มบริษัทน้ำมันหล่อลื่น ในประเทศไทย จำนวน 10 ราย วิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมทางคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป ด้วยสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) วิเคราะห์รายละเอียดทั้งตัวแปรต้น ตัวแปรแทรก ตัวแปรตาม ที่มีความสัมพันธ์ตามข้อสมมติฐานของการวิจัย โดยการวิเคราะห์ Path analysis สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson correlation) Exploratory Factor Analysis

#### ผลการวิจัยพบว่า

1) องค์กรประกอบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ การมีส่วนร่วมในการทำงาน ความผูกพันในองค์กร ความพึงพอใจการทำงาน พบว่า ด้านการรับฟังผู้อื่น มีระดับความคิดเห็นมากที่สุด คือ ผู้บริหารรับฟังข้อชี้แนะและข้อคิดเห็นต่างๆ จากผู้ร่วมงาน รองลงมาคือความพึงพอใจในการทำงาน ด้านความสำเร็จของงาน ภูมิใจในผลงานที่ท่านทำสำเร็จ และรู้สึกว่าการที่ท่านทำมีความสำคัญต่อองค์กร ส่วนการมีส่วนร่วมในการทำงาน ด้านการประเมิน คือมีส่วนร่วมในการแสดง

\* หลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเวสเทิร์น.

\*\* สาขาวิชาบริหารธุรกิจ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเวสเทิร์น

\*\*\* สาขาวิชาบริหารธุรกิจ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเวสเทิร์น

ความคิดเห็นในการทำงานและรับทราบผลงานในการปฏิบัติงาน

2) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ การมีส่วนร่วมในการทำงาน ความผูกพันในองค์กร ความพึงพอใจการทำงาน พบว่า มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 เนื่องจากผลการวิเคราะห์ที่ได้มีค่าเข้าใกล้ 1 ทุกตัวแปร

3) การนำเสนอแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ในการดำเนินงานของผู้บริหารธุรกิจน้ำมันหล่อลื่น ในประเทศไทย ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ คือด้านการมองการณ์ไกล ด้านการมีความรู้สึกร่วม ด้านการสร้างชุมชน ด้านการมุ่งมั่นพัฒนาบุคคล ด้านการสร้างกระบวนการทัศน์ ด้านการรับผิดชอบดูแล ด้านการตระหนักรู้ ด้านการรับฟังผู้อื่น ด้านการเยียวยารักษา ด้านการโน้มน้าวใจ

**คำสำคัญ :** การพัฒนา, ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้, ธุรกิจน้ำมันหล่อลื่น

## ABSTRACT

Objectives of this research were 1) to study the opinions on servant leadership, participation at work, employees' engagement in organizations, satisfaction in operation of Thailand's lubricating oil business management 2) to find out the relation between servant leadership, participation at work, employees' engagement in organizations, satisfaction in operation of Thailand's lubricating oil business management 3) to suggest ways of developing servant leadership of Thailand's lubricating oil business management.

The conceptual framework and theory were servant leadership, participation at work, employees' engagement in organizations, and satisfaction in operation. This study was a quantitative and qualitative research. The data was collected from sample surveys, selected from 400 workers in Thailand's lubricating oil business groups, and interviews with 10 managers in Thailand's lubricating oil business groups. The data was analyzed by a computer package software using Descriptive Statistics, to analyze independent variable, dependent variable, and intervening variable related to the research hypothesis, by Exploratory Factor Analysis (Pearson correlation)' Path analysis.

### Findings were as follows:

1) the finding showed that the aspect with the most opinions was listening to suggestions and opinions from colleagues. The second point was satisfaction in operation in terms of achievement, pride of the achievement and the feeling of completing important work for the organization. Participation at work in evaluation



ระดับองค์กร ระดับกลุ่ม ระดับบุคคล ทั้งในด้านสภาพแวดล้อม เศรษฐกิจ สังคม การเมือง วัฒนธรรม อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ และที่สำคัญแนวคิดของผู้นำในยุคใหม่ให้ความสำคัญในเรื่องการเปิดโอกาสให้ผู้ตามมีบทบาทแสดงความคิดเห็นร่วมคิดร่วมตัดสินใจ เพื่อให้เกิดการพัฒนาศักยภาพของผู้นำและผู้ตามร่วมกันได้

ในปัจจุบันธุรกิจน้ำมันหล่อลื่นในประเทศไทยมีปัญหาการบริหารงานต่างๆ ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้จะสามารถช่วยแก้ไขปัญหาดังกล่าวที่เกิดขึ้นในการบริหารงานเพื่อให้พนักงานเกิดความรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและมีความผูกพันต่อองค์กร การมีส่วนร่วมในการทำงานยังสามารถสร้างความสัมพันธ์ที่让员工เกิดความพึงพอใจในการทำงานซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญหนึ่งที่มีผลต่อความสำเร็จต่องานและองค์กร การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บริหารและพนักงานในองค์กรที่เกิดจากพนักงานได้เข้ามามีบทบาทบริหารงานในองค์กร เปิดโอกาสให้พนักงานสามารถมีอิสระในการตัดสินใจและให้ความเชื่อถือและความไว้วางใจในการปฏิบัติงาน (ศิวพร โปทยานนท์, 2554)

จะทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานเป็นความรู้สึกรวมของ พนักงานที่มีต่อการทำงาน ในทางบวก ผลที่ได้จากความพึงพอใจทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกกระตือรือร้นมีความมุ่งมั่นที่จะทำงาน ส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน ซึ่งเชื่อว่าผู้ปฏิบัติงานจะปฏิบัติงานได้ดีผลดีมีประสิทธิภาพย่อมขึ้นอยู่กับความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานด้วย เพราะเขาจะเพิ่มความสนใจในการทำงานและมีความรับผิดชอบ

## 2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ การมีส่วนร่วมในการทำงาน ความผูกพันในองค์กร ความพึงพอใจการดำเนินงาน ในการดำเนินงานของผู้บริหารธุรกิจน้ำมันหล่อลื่นในประเทศไทย
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ การมีส่วนร่วมในการทำงาน ความผูกพันในองค์กรความพึงพอใจการดำเนินงานของผู้บริหารธุรกิจน้ำมันหล่อลื่น ในประเทศไทย
3. เพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ในการดำเนินงานของผู้บริหารธุรกิจน้ำมันหล่อลื่น ในประเทศไทย

### 3. วิธีการดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยดำเนินการวิจัยเชิงแบบผสมผสานระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) ส่วนเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถาม จากกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ พนักงานที่ทำงานในกลุ่มธุรกิจน้ำมันหล่อลื่นในประเทศไทย จำนวน 400 คน และแบบสัมภาษณ์ผู้บริหารในกลุ่มบริษัทน้ำมันหล่อลื่น ในประเทศไทย จำนวน 10 ราย วิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมทางคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป ด้วยสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) วิเคราะห์รายละเอียดทั้งตัวแปรต้น ตัวแปรแทรก ตัวแปรตาม ที่มีความสัมพันธ์ตามข้อสมมติฐานของการวิจัย โดยการวิเคราะห์ Path analysis สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson correlation) Exploratory Factor Analysis

ขั้นที่ 1 ศึกษาข้อมูลจากหนังสือ เอกสาร บทความและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งการสัมภาษณ์ผู้ที่มีประสบการณ์ด้านการดำเนินธุรกิจ และแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้เพื่อเป็นแนวทางนำมาสร้างข้อคำถาม (Item) ของแบบสอบถามได้การให้คำปรึกษาของอาจารย์ที่ปรึกษา

ขั้นที่ 2 สร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) และแบบสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth interview) นำข้อมูลมาเป็นแนวทางในการจัดทำโครงสร้างของแบบสอบถามและคำถามโดยทำการสัมภาษณ์ผู้บริหารในกลุ่มบริษัทน้ำมันหล่อลื่น ในประเทศไทย

ขั้นที่ 3 การบูรณาการแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ในการดำเนินงานของผู้บริหารธุรกิจน้ำมันหล่อลื่น ในประเทศไทย นำมาวิเคราะห์ สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การหาค่าร้อยละ (Percentages) เพื่อนำเสนอแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ในการดำเนินงานของผู้บริหารธุรกิจน้ำมันหล่อลื่น ในประเทศไทย

ขั้นที่ 4 นำข้อมูลที่ได้จากการรวบรวมมานำเสนอเขียนเป็นความเรียงต่อไป

### 4. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ดำเนินการวิจัยเชิงแบบผสมผสานระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ใช้สถิติเชิงพรรณนา (Description Statistics Analysis) ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson correlation) และโดยใช้สถิติ Factor Analysis

### 5. ผลการวิจัย

1. ผลการวิจัยข้อมูลทั่วไป ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของพนักงานที่ทำงานในกลุ่มธุรกิจน้ำมันหล่อลื่นส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 231 คน คิด เป็นร้อยละ 57.80 สถานภาพ มีสถานภาพโสด จำนวน 228 คน คิดเป็นร้อยละ 57.00 อายุ ส่วนใหญ่อายุ 18-30 ปี จำนวน 213 คน คิดเป็นร้อยละ 53.30 ระดับการศึกษา ส่วนใหญ่มีระดับ ปวส./อนุปริญญา จำนวน 277 คน คิด

เป็นร้อยละ 69.30 มีรายได้ต่อเดือนระหว่าง 15,001-30,000 บาท จำนวน 206 คน คิดเป็นร้อยละ 51.50 ระยะเวลาการทำงานส่วนใหญ่ต่ำกว่า 5 ปี จำนวน 217 คน คิดเป็นร้อยละ 54.30

2. ผลการวิจัยภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับในภาพรวมของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ พบว่า มีระดับความคิดเห็นปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 3.47 เมื่อพิจารณา ระดับความคิดเห็นของแต่ละด้าน พบว่า ระดับที่ 1 ด้านการรับฟังผู้อื่น ค่าเฉลี่ย 3.60 ระดับที่ 2 ด้านการรับผิดชอบดูแล ค่าเฉลี่ย 3.56 ระดับที่ 3 ด้านการสร้างกระบวนการทศน์ ค่าเฉลี่ย 3.56

3. ผลการวิจัยการมีส่วนร่วมในการทำงาน ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับในภาพรวมของการมีส่วนร่วมในการทำงาน พบว่า มีระดับความคิดเห็นปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 3.40 เมื่อพิจารณาระดับความคิดเห็นของแต่ละด้าน พบว่า ระดับที่ 1 ด้านการประเมิน ค่าเฉลี่ย 3.49 ระดับที่ 2 ด้านการรับผลประโยชน์ค่าเฉลี่ย 3.47 ระดับที่ 3 ด้านการดำเนินงาน ค่าเฉลี่ย 3.31

4. ผลการวิจัยความผูกพันในองค์กร ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับในภาพรวมของความผูกพันในองค์กร พบว่า มีระดับความคิดเห็นปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 3.39 เมื่อพิจารณาระดับความคิดเห็นของแต่ละด้าน พบว่า ระดับที่ 1 ด้านจิตใจ ค่าเฉลี่ย 3.41 ระดับที่ 2 ด้านบรรทัดฐาน ค่าเฉลี่ย 3.37

5. ผลการวิจัยความพึงพอใจในการดำเนินงาน ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับในภาพรวมของความพึงพอใจในการดำเนินงาน พบว่า มีระดับความคิดเห็นปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 3.43 เมื่อพิจารณาระดับความคิดเห็นของแต่ละด้าน พบว่า ระดับที่ 1 ด้านความสำเร็จของงาน ค่าเฉลี่ย 3.59 ระดับที่ 2 ด้านความมั่นคงปลอดภัยในงาน ค่าเฉลี่ย 3.47 ระดับที่ 3 ด้านสภาพของงาน มีค่าเฉลี่ย 3.44

6. ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 1 ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้มีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมในการทำงาน ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ผลค่านวนสัมประสิทธิ์สหพันธ์แบบเพียร์สันได้ค่า .735 ณ ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 สรุปว่ายอมรับสมมติฐานที่ 1

สมมติฐานที่ 2 ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้มีความสัมพันธ์กับความผูกพันในองค์กร ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ผลค่านวนสัมประสิทธิ์สหพันธ์แบบเพียร์สันได้ค่า .615 ณ ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 สรุปว่ายอมรับสมมติฐานที่ 2

สมมติฐานที่ 3 การมีส่วนร่วมในการทำงานมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงาน ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ผลค่านวนสัมประสิทธิ์สหพันธ์แบบเพียร์สันได้ค่า .760 ณ ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 สรุปว่ายอมรับสมมติฐานที่ 3

สมมติฐานที่ 4 ความผูกพันในองค์กรมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงาน ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ผลค่านวนสัมประสิทธิ์สหพันธ์แบบเพียร์สันได้ค่า .866 ณ ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 สรุปว่ายอมรับสมมติฐานที่ 4

7. ผลการนำเสนอแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ในการดำเนินงานของผู้บริหารธุรกิจน้ำมันหล่อลื่น ในประเทศไทย

ผลการวิเคราะห์จำแนกจากการสกัดองค์ประกอบและหมุนแกนตามน้ำหนักองค์ประกอบ สามารถจัดกลุ่มองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ได้ 1 องค์ประกอบ ในแต่ละตัวจะประกอบด้วย ตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบโดยองค์ประกอบที่ 1 มี ตัวแปรอิสระทั้งหมด 10 ตัว ประกอบด้วย ด้านการมองการณ์ไกล ด้านการมีความรู้สึกร่วม ด้านการสร้างชุมชน ด้านการมุ่งมั่น พัฒนาบุคคล ด้านการสร้างกระบวนการทัศน์ ด้านการรับผิดชอบดูแล ด้านการตระหนักรู้ ด้านการรับ ฟังผู้อื่น ด้านการเยียวยารักษา ด้านการโน้มน้าวใจ ตัวแปรแทรก การมีส่วนร่วมในการทำงาน ประกอบด้วย ด้านการประเมินผล ด้านการรับผลประโยชน์ ด้านการตัดสินใจ ด้านด้านการ ดำเนินงาน และความผูกพันในองค์กร ประกอบด้วย ด้านจิตใจ ด้านบรรทัดฐาน ตัวแปรตาม ความ พึงพอใจในการทำงานประกอบด้วย ความสำเร็จของงาน ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน สถานภาพของงาน รายได้และค่าตอบแทน

## 6. อภิปรายผล

การศึกษาเรื่องการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ในการดำเนินงานของผู้บริหารธุรกิจน้ำ หล่อสั่นในประเทศไทย สามารถสรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

1. เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ การมีส่วนร่วมในการทำงาน ความผูกพันใน องค์กร ความพึงพอใจการในดำเนินงาน ในการดำเนินงานของผู้บริหารธุรกิจน้ำมันหล่อสั่น ใน ประเทศไทย ในภาพรวมมีระดับความคิดเห็นปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติและหากพิจารณา เป็นรายด้าน พบว่า ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ที่มีระดับความคิดเห็นลำดับที่ 1 ด้านการรับฟังผู้อื่น คือ ผู้บริหารรับฟังข้อชี้แนะและข้อคิดเห็นต่างๆ จากผู้ร่วมงาน และการรับผิดชอบดูแลเพื่ออุทิศตนใน การทำความสำเร็จของงานในองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับ Daft Richard L (1999) ให้บริการผู้อื่นก่อน คิดถึงผลประโยชน์ของตนเอง ผู้นำแบบนี้จะใช้พรสวรรค์ของตนเองในการเปลี่ยนแปลงองค์กรและ ทำให้ผู้อื่นเจริญเติบโตความปรารถนาในการช่วยเหลือผู้อื่นจะเหนือกว่าความอยากมีตำแหน่ง อำนาจและการควบคุม ผู้อื่นทำแต่สิ่งดีและถูกต้องต่อผู้อื่นซึ่งบางครั้งต้องเสียค่าใช้จ่ายส่วนตัว ใน มุมมองนี้เห็นว่าองค์กรจะดำรงอยู่ได้เมื่อมีงานที่มีความหมายให้กับบุคลากร เช่นเดียวกับการที่ บุคลากรจะดำรงอยู่เพื่อทำงานให้กับองค์กรอันเป็นการเกื้อกูลกันและฟังก่อนเพื่อแสดงการยอมรับ ต่อผู้อื่น ผู้นำแบบนี้จะฟังเพื่อที่จะแสดงความเข้าใจปัญหาที่ผู้อื่นเผชิญอยู่ สร้างความเชื่อมั่นให้แก่ บุคคลอื่น พยายามที่จะชี้ถึงความมุ่งมั่นของกลุ่มและพยายามที่จะทำให้ความมุ่งมั่นนั้นก้าวหน้า อย่างเต็มความสามารถ ผู้นำแบบนี้จะไม่เสนอจุดมุ่งหมายหรือความปรารถนาของตนเองให้กับผู้อื่น (Dierendonck, D. and Nuijten, 2011) ผู้นำแบบผู้รับใช้มุ่งความสำคัญและเห็นคุณค่ากับผู้ตาม ด้วยการให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนแก่ผู้ตาม ส่งผลให้ผู้ตามเกิดความรู้สึกและมองเห็นคุณค่า เกิดความเต็มใจและตั้งใจในการทำงานอย่างเต็มความสามารถอย่างไม่มีเงื่อนไข และมีความสุขกับ การทำงานส่งผลต่อการดำเนินงานที่ดีต่อองค์กรอย่างแท้จริง ซึ่งการส่งเสริมและสนับสนุนที่ได้รับ

จากผู้นำแบบผู้รับใช้นั้นตั้งอยู่บนหลักพื้นฐานคุณธรรมและถูกต้องตามจริยธรรมทุกประการ (Block, P, 2009) ผู้นำแบบผู้รับใช้มีความเหมือนกับผู้นำแบบผู้พิทักษ์ คือผู้นำทั้งสองแบบให้ความสำคัญกับการให้บริการหรือสนับสนุนผู้อื่นก่อนความต้องการของตนเอง ขณะที่บทบาทของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้มีความแตกต่างอย่างชัดเจนกับผู้นำแบบผู้พิทักษ์ ผู้นำแบบผู้รับใช้จะสนองประโยชน์และความต้องการของผู้ตามตลอดจนช่วยเหลือผู้ตามให้มีความสามารถเพิ่มขึ้น ฉลาดขึ้น และปรารถนาที่จะรับผิดชอบในงานที่ตนทำงานมากขึ้น ส่วนผู้นำแบบผู้พิทักษ์จะทำตัวเสมือนผู้พิทักษ์องค์กรอย่างหนักแน่น รักษาผลประโยชน์และความต้องการขององค์กร โดยให้ความสำคัญกับผลประโยชน์ของกลุ่มมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตัว

2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ การมีส่วนร่วมในการทำงาน ความผูกพันในองค์กร ความพึงพอใจการดำเนินงานของผู้บริหารธุรกิจน้ำมันหล่อลื่น ในประเทศไทย

ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้มีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมในการทำงาน จากผลการวิเคราะห์ที่ได้จะ พบว่า ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้มีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมในการทำงานมีความสัมพันธ์เชิงบวก ซึ่งสอดคล้องกับผู้นำแบบผู้รับใช้มีความเหมือนกับผู้นำแบบผู้พิทักษ์ ให้ความสำคัญกับการให้บริการหรือสนับสนุนผู้อื่นก่อนความต้องการของตนเอง ขณะที่บทบาทของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้มีความแตกต่างอย่างชัดเจนกับผู้นำแบบผู้พิทักษ์ ผู้นำแบบผู้รับใช้จะสนองประโยชน์และความต้องการของผู้ตามตลอดจนช่วยเหลือผู้ตามให้มีความสามารถเพิ่มขึ้น ฉลาดขึ้น และปรารถนาที่จะรับผิดชอบในงานที่ตนทำงานมากขึ้น ส่วนผู้นำแบบผู้พิทักษ์จะทำตัวเสมือนผู้พิทักษ์องค์กรอย่างหนักแน่น รักษาผลประโยชน์และความต้องการขององค์กร โดยให้ความสำคัญกับผลประโยชน์ของกลุ่มมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตัว (ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, 2551) โดยทั่วไปสิ่งที่ผู้นำแบบผู้รับใช้ทำในองค์การของตน คือ การอุทิศตนเพื่อที่สนองตอบความต้องการของสมาชิกในองค์การของตนมากกว่าที่จะคิดถึงผลประโยชน์ขององค์การ หรือ (Bottom line) เป็นหลัก

นอกจากนี้ยังพยายามพัฒนาพนักงานให้นำเอาความสามารถที่ดีที่สุดออกมาใช้ในการทำงานเพื่อช่วยทำให้เขาเหล่านั้นก้าวหน้า เดินไปข้างหน้าอย่างมั่นคงและเจริญเติบโตในหน้าที่การงาน ผู้นำแบบนี้ยังช่วยสร้างความรู้สึกร่วมกันให้เกิดขึ้นในองค์การของตนอีกด้วย ซึ่งเขาได้นำเสนอแนวคิดของ (Greenlesf, R.K.) ที่นำเสนอคุณลักษณะของผู้นำแบบผู้รับใช้ไว้ว่า องค์ประกอบ 10 คุณลักษณะ ได้แก่ การสร้างชุมชน (Building community) การให้คำมั่นสัญญากับการเจริญเติบโตของพนักงานหรือสมาชิกในองค์การ (Commitment to the growth of people) ความตระหนัก (Awareness) การดูแลและการบริการ (Stewardship) ความสามารถในการมองเห็นผลลัพธ์ที่คล้ายคลึงกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น (Foresight) ความสามารถในการมองปัญหาด้วยพันธะกิจขององค์การ (Conceptualization) การชักจูง (Persuasion) การฟัง (Listening) และความพยายามช่วยแก้ปัญหา (Healing) (Amstien, S.R, 1969) การเข้าไปมีส่วนร่วมโดยไม่มีบทบาทอะไรเลยย่อมไม่ได้ผลการมีส่วนร่วมที่มีคุณภาพนั้นผู้เข้าร่วมจะต้องรู้จักใช้อำนาจ และสามารถควบคุมกิจกรรมนั้นได้จึงจะทำให้เกิดผลอย่างมีประสิทธิภาพ

ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้มีความสัมพันธ์กับความผูกพันในองค์กร จากผลการวิเคราะห์ที่ได้จะพบว่า ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้มีความสัมพันธ์กับความผูกพันในองค์กรมีส่วนร่วมในการทำงานมีความสัมพันธ์เชิงบวก ซึ่งสอดคล้องกับ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2550) ผู้ใดก็ตามที่นำให้ผู้อื่นทำสิ่งต่างๆ โดยตนเองอาจเป็นผู้ริเริ่มแสดงพฤติกรรม หรือเป็นผู้วางแผนโดยการจัดระเบียบหรือควบคุมการกระทำของผู้อื่น หรือโดยการใช้อำนาจหรือตำแหน่งของตน และยังหมายถึงบุคคลที่ใช้ความสามารถในการเกลี้ยกล่อมให้ผู้อื่นยอมทำตามด้วยความสมัครใจ ปัจจุบันผู้นำได้รับการยอมรับว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งประการหนึ่งต่อความสำเร็จของหน่วยในสังคมทุกระดับ ตั้งแต่ครอบครัว ชุมชน องค์กรจนถึงประเทศ (Dubrin Andrew J,2007)

ความเชื่อถือเป็นลักษณะสำคัญที่ทำให้ผู้นำมีประสิทธิภาพ ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะเป็นบุคคลที่รักษาคำพูด คือความมั่นใจที่มีต่อความมุ่งมั่น แรงกระตุ้น และความจริงใจในคำพูดของบุคคลอื่น การเป็นผู้นำต้องสร้างความเชื่อถือในตนเองและเชื่อถือสมาชิกกลุ่ม ซึ่งเป็นแนวทางในการสร้างความเชื่อถือในผู้นำ สัมฤทธิ์ การเพ็ง และสรายุทธ์ กันหลง (2553)ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ เป็นรูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับยุคปัจจุบันเพราะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ (Servant Leadership) เป็นภาวะผู้นำที่ผู้นำอุทิศตัวรับใช้บริการเสียสละให้ผู้อื่นพัฒนาทั้งด้านจิตใจและความสามารถ สร้างเป็นชุมชนที่อยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข ด้วยเหตุนี้ หลักการของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้อาจเป็นคำตอบที่เหมาะสมสำหรับสภาพการณ์ที่กำลังเกิดขึ้นในยุคโลกาภิวัตน์ สังคมแห่งการเปลี่ยนแปลง โดยภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้เป็นแนวคิดที่มีพื้นฐานของการทำงานเป็นทีม การอยู่ร่วมกันเป็น ชุมชน การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การมีพฤติกรรมที่ประกอบด้วยคุณธรรม การดูแลเอาใจใส่เพื่อนร่วมงาน และการมุ่งพัฒนาให้เพื่อนร่วมงานเจริญงอกงาม ซึ่งสามารถช่วยให้องค์กรพัฒนาคุณภาพได้

การมีส่วนร่วมในการทำงานมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงาน จากผลการวิเคราะห์ที่ได้จะ พบว่า การมีส่วนร่วมในการทำงานมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานมีส่วนร่วมในการทำงานมีความสัมพันธ์เชิง และกลุ่ม 2 คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงาน (Task related personality traits) เป็นคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่แน่นอนของผู้นำที่มีประสิทธิผลและก่อนให้เกิดความสำเร็จในการทำงาน ซึ่งประกอบด้วย การมีส่วนร่วม ความคิดริเริ่ม บรรทัดฐาน ความต่อเนื่อง ด้านจิตใจความเข้าใจอารมณ์และความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น ความสามารถในการยืดหยุ่นได้และความสามารถในการปรับตัวสภาพการควบคุมภายในตนเอง และความกล้าหาญ และความสามารถกลับคืนสู่สภาพเดิม

ความผูกพันในองค์กรมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงาน จากผลการวิเคราะห์ที่ได้จะ พบว่า ความผูกพันในองค์กรมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานมีส่วนร่วมในการทำงานมีความสัมพันธ์เชิงบวก ซึ่งสอดคล้องกับ Allen, N.J. and Meyer, J.P (1990) (1) ความผูกพันด้านจิตใจ (Affective commitment) เป็นความรู้สึกผูกพันที่เกี่ยวข้องกับความรู้สึกอารมณ์ (Want to) ทำให้เกิดความสามัคคีของกลุ่ม พยายามรักษาสมาชิกภาพไว้ด้วยกัน มีความรู้สึกเป็นเจ้าของเป็นอารมณ์ที่บุคคลยึดติดกับองค์กร (Attachment to) เห็นพ้องต้องกันกับองค์กร (Identification with) และรู้สึกมีส่วนร่วมในองค์กร (Involve in) เนื่องจากบุคคลมี

เป้าหมายของตนสอดคล้องกับองค์กร และมีความเต็มใจที่จะให้การช่วยเหลือให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ความรู้สึกดังกล่าวสามารถที่จะพัฒนาให้มากยิ่งขึ้น โดยอาศัยประสบการณ์ที่ผ่านมา ที่ทำให้พนักงานมีความรู้สึกที่ดีเมื่ออยู่ในองค์กร เป็นมุมมองด้านทัศนคติ (2) ความผูกพันด้านการคงอยู่ (Comtinttance commitment) เป็นความต้องการเฉพาะของบุคคลที่ต้องการรักษาสมาชิกภาพขององค์กรไว้

เนื่องจากสิ่งตอบแทนที่ได้รับจากองค์กรโดยไม่มีความรู้สึกชอบพอเข้ามาเกี่ยวข้อง (Need to) เป็นการมองว่าการที่คนต้องอยู่ในองค์กรการเป็นความจำเป็น มิฉะนั้นบุคคลจะสูญเสียผลประโยชน์หลายๆ อย่างที่ควรจะได้รับจากการลงทุนของตนเองเปรียบเทียบความสมดุลระหว่างผลตอบแทนที่ได้รับจากองค์กร เปรียบเทียบกับองค์กรอื่นเป็นมุมมองด้านพฤติกรรม (3) ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน (Normative commitment) คือความรู้สึกที่บุคคลมีสำนึกในหน้าที่หรือข้อตกลงที่จะต้องอยู่ในองค์กรต่อไป (Ought to) เป็นความผูกพันที่เกิดจากการประเมินว่า ความผูกพันเป็นสิ่งที่ถูกต้องควรจะทำกลายเป็นความจำเป็น เป็นบรรทัดฐานที่จะต้องผูกพัน เพื่อความถูกต้องเหมาะสมทางสังคม สมาชิกเกิดความรู้สึกว่าพันธะเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร จะต้องรับรู้บรรทัดฐานขององค์กร เช่น ความจงรักภักดี และความเลื่อมใส ศรัทธาในองค์กรที่สังกัดอยู่ เป็นมุมมองด้านบรรทัดฐานของสังคม

3. เพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ในการดำเนินงานของผู้บริหารธุรกิจน้ำมันหล่อลื่น ในประเทศไทย พบว่า ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้มีความสำคัญต่อการมีส่วนร่วมในการทำงานและความผูกพันในองค์กรมากทำให้ส่งผลถึงความพึงพอใจในการดำเนินงานหรือการปฏิบัติงานของพนักงานในธุรกิจน้ำมันหล่อลื่น ซึ่งจะเป็นสาเหตุที่ทำให้องค์กรธุรกิจน้ำมันหล่อลื่นบรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Jones, D (2012)

วิจัยเรื่องภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้เพื่อวัตถุประสงค์เพื่อตอบคำถามต่อไปนี้เกี่ยวกับสภาวะที่เหมาะสม และความสำคัญในการทำงานของผู้นำแบบผู้รับใช้ที่สามารถทำงานในองค์กร ได้อย่างมีประสิทธิภาพ บทบาทของผู้นำแบบผู้รับใช้ที่มีต่อการมีส่วนร่วม (Participation) ในการสร้างวัฒนธรรมทางธุรกิจ (Cultural business) ผลกำไรขององค์กร (Profitability) ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee satisfaction) การกระจายอำนาจ (Empowerment) งานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพโดยการใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกแบบไม่เป็นทางการจากผู้บริหารระดับ Senior managers 21 คน

จากองค์กรธุรกิจทั้งหมด 16 องค์กร พบว่า 1) ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้สามารถลดอัตราการลาออกของพนักงาน (Turnover) และสร้างความน่าเชื่อถือให้กับองค์กรส่งผลให้องค์กรมีผลกำไรมากขึ้น 2) จากบทบาทของผู้นำที่ให้บริการผู้อื่นเป็นอย่างแรกของผู้นำแบบผู้รับใช้สามารถสร้างและเพิ่มความพึงพอใจให้กับพนักงานจากการช่วยส่งเสริมให้พนักงานมีความเป็นผู้นำ เพิ่มขวัญกำลังใจให้กับพนักงานและเกิดความมุ่งมั่นในการทำงานให้กับองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ สร้างวัฒนธรรมให้กับองค์กรในเชิงบวก ซึ่งผลที่ได้พบว่า สามารถสร้างความพึงพอใจให้กับพนักงานและการสร้างความเชื่อถือองค์กร นอกจากนี้ยังพบว่าสามารถสร้างสายสัมพันธ์ที่ระหว่างพนักงานกับ

องค์กรแล้วยังสามารถสร้างความสัมพันธ์ในเชิงบวกระหว่างองค์กรกับลูกค้า จากความน่าเชื่อถือขององค์กรที่แสดงให้เห็นว่าองค์กรนั้นมีวัฒนธรรมและชุมชนที่ดีส่งเสริมการเติบโตของพนักงานแสดงให้เห็นถึงความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรด้วย

## 7. ข้อเสนอแนะ

1. ควรมีการวิจัยเพิ่มที่เกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ในบริบทขององค์กรที่ให้ความสำคัญด้านการดำเนินธุรกิจเพื่อสิ่งแวดล้อมและมีความรับผิดชอบต่อสังคม
2. ควรมีการนำแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ในการดำเนินงานของผู้บริหารธุรกิจน้ำมันหล่อลื่น ในประเทศไทยที่ได้ในครั้งนี้นำไปทดลองใช้กับองค์กรใดองค์กรหนึ่ง เพื่อศึกษาองค์ประกอบดังกล่าวหากนำไปใช้จริงจะเป็นอย่างไร

## บรรณานุกรม

- ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. (2551). *ผู้บริหารแห่งอนาคต*. กรุงเทพฯ : ฐานนบุ๊คส์.
- สัมฤทธิ์ การเพ็ง และสรายุทธ์ กันหลง. (2553). *ภาวะผู้นำใ้บริการในองค์กร แนวคิด หลักการ ทฤษฎีและงานวิจัย*. พิมพ์ครั้งที่ 2. ขอนแก่น: โรงพิมพ์คลังน่านาวิทยา.
- ศิวพร โปรยานนท์. (2554). พฤติกรรมของผู้นำและสภาพแวดล้อมการทำงานที่ส่งผลต่อความสร้างสรรค์ในงานของบุคลากร: กรณีศึกษาองค์กรธุรกิจไทยที่มีนวัตกรรมยอดเยี่ยมปี 2552. *วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ*. สาขาการพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์และองค์กร: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- Avolio , B.J. (1999). *Full Leadership Development*. California: SAGE.
- Armstien, S.R. (1969). A Ladder of Citizen Participation. *Journal of the American Institute of Planners*.
- Allen, N.J. and Meyer, J.P. (1990). Organizational commitment: Evidence of career stage effects. *In Journal of Business Research*.
- Block, P. (2009). *Community: The structure of Belonging*. San Francisco: Barrett Koehler Publisher.
- Daft Richard L. (1999). *Leadership theory and practice*. Forth Worth; TX: The Dryden press.
- Dierendonck, D. and Nuijten, I. (2011). The Servant Leadership Survey: Development and Validation of A Multidimensional Measure. *In Journal of Business and Psychology*.
- Dubrin Abdrew J. (2007). *Leadership: Research findings, Practice, and skills*. Bosto., MA: Houghton Mifflin Company.

Jones, D. (2012). *Does servant leadership lead to greater customer focus and employee satisfaction?*. Massachusetts: Hayward University Press.

Robin, S. (2012). *The Truth about Managing People*. 3<sup>rd</sup> Edition. New Jersey: FT Press. Upper Saddle River.

Yukl, G.A. (2009). *Leadership in Organization*. 8<sup>th</sup> Edition. New York: Prentice Hall.