

ผลการประเมินคุณภาพวารสารที่อยู่ในฐานข้อมูล TCI รวมที่ 3 ปี 2558

โปรดระบุหมายเลข ISSN หรือชื่อของวารสารที่ต้องการทราบผลประเมิน :

ค้นหา

ลำดับ	ชื่อวารสาร	ISSN	เจ้าของ	จัดอยู่ในวารสาร กลุ่มที่	สาขา
1	วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์	1905-9647	บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย ราชภัฏวไลย อลงกรณ์	1	มนุษยศาสตร์และ สังคมศาสตร์

ภาวะผู้นำ รูปแบบการทำงานของพนักงาน กับการจัดการทรัพยากรมนุษย์

LEADERSHIP EMPLOYMENT MODE WITH HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

ฐิติมา พูลเพชร¹ จีรวรรณ คงคล้าย² และเฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิน³

Thitima Pulpetch¹ Jirawan Kongklay² and Chalermchai Kittisaknawin³

¹สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ คณะบริหารธุรกิจ วิทยาลัยอินเตอร์เทคลำปาง จังหวัดลำปาง

²สาขาวิชาการจัดการ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร จังหวัดเพชรบุรี

³สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร จังหวัดเพชรบุรี

บทคัดย่อ

บทความนี้ใช้การศึกษาและวิเคราะห์บนพื้นฐานของแนวคิด ทฤษฎี และหลักฐานวิจัยเชิงประจักษ์เกี่ยวกับรูปแบบของภาวะผู้นำ และรูปแบบการทำงานของพนักงาน กับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ มีวัตถุประสงค์ 2 ประการ คือ 1) อธิบายถึงรูปแบบของภาวะผู้นำและรูปแบบการทำงานของพนักงาน ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกัน 2) วิเคราะห์ให้เห็นความสำคัญ รูปแบบภาวะผู้นำในแต่ละแบบ ที่มีความสัมพันธ์กับรูปแบบการทำงานของพนักงาน ตลอดจนให้ข้อเสนอแนะสำหรับเพื่อเป็นแนวทางในการเตรียมความพร้อมในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งผู้เขียนได้แบ่งรูปแบบของภาวะผู้นำตาม ฐานทฤษฎีและการวิจัยในอดีต และนำจัดตามรูปแบบการทำงานของพนักงาน ในองค์กรตามแนวคิดเรื่องทุนมนุษย์ โดยอ้างอิงและรวบรวมแนวคิดต่างๆตามที่มีผู้ศึกษา มาก่อนหน้านี้ รวมทั้งทำความเข้าใจรูปแบบของภาวะผู้นำ และรูปแบบการทำงานของพนักงานที่สอดคล้องกับบริบทของแต่ละองค์กร เนื่องจากลักษณะของภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่สำคัญ รวมทั้งเป็นปัจจัยที่สำคัญในการบริหารองค์กร ซึ่งจะต้องนำไปปรับใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ และเป็นองค์ประกอบสำคัญที่สนับสนุนผู้บริหาร ให้สามารถปฏิบัติงานและดำเนินกิจกรรมต่างๆในองค์กรให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดีมีประสิทธิภาพ และบรรลุเป้าหมายขององค์กร

ABSTRACT

This article is applied by the study and analysis based on the concepts, theories, and empirical evidences of leadership and employment mode with human resources management. This research aims at 1) describing the model of leadership related to the behaviors of employees, 2) analyzing the significances of each leadership type related to the behaviors of employees, as well as giving recommendations for being the ways of readiness preparation towards the human resources management to achieve effectiveness. The author categorizes leadership

according to the previous theories and researches, and organizes it according to the behaviors of employees in the organization according to the concepts of human capitals by referencing and collecting all concepts of the previous researchers, as well as making understanding of leadership and employees types concordant with the contexts of each organization since the leadership is essential for organization management which has to be applied appropriately depending on each situation, and to be the key elements to support the executive alteration in order to be able to operate and conduct all activities in the organization to achieve success and the goals of the organization efficiently.

คำสำคัญ

ภาวะผู้นำ รูปแบบการทำงานของพนักงาน การจัดการทรัพยากรมนุษย์

Keywords

Leadership, Employment mode, Human Resources Management

บทนำ

ในยุคปัจจุบัน องค์การได้เผชิญหน้ากับการแข่งขันระดับโลก ความจำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นอย่างท้าทาย การแข่งขันได้ทำให้องค์การจะต้องเปลี่ยนวิธีการเก่าๆ และมองหาวิธีการใหม่ๆ ในการทำงาน (Geijsel & et al., 2003) เพื่อที่จะทำให้อำนาจขององค์การอื่นๆ ในสิ่งแวดล้อมที่มีการแข่งขัน องค์การจะต้องปรับความสนใจของตัวเองไปยังผู้นำขององค์การและมีความพยายามจัดการความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น (Ziaee & et al., 2008) ภาวะผู้นำนับว่าเป็นสิ่งที่มีอิทธิพลต่อการสร้างความสัมพันธ์กับบุคลากรในองค์การเป็นอย่างมาก ทั้งนี้เพราะผู้นำและผู้ที่มีส่วนรวมในองค์การต่างก็มีจุดมุ่งหมายเดียวกันที่มีความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเองเพื่อที่จะให้บรรลุเป้าหมายร่วมกันอย่างแท้จริง (Stogdill, 1950) โดยที่พฤติกรรมการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรในองค์การจะต้องเป็นไปตามนโยบายของผู้นำที่บุคลากรมีความศรัทธา ผู้นำจึงจำเป็นต้องเรียนรู้กลยุทธ์รูปแบบของผู้นำ และธรรมชาติของมนุษย์ในลักษณะกระบวนการกลุ่มที่ตนเป็นผู้นำอยู่นั้นว่ามีลักษณะอย่างไร เพื่อที่จะได้ประยุกต์ใช้รูปแบบของภาวะผู้นำได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ

ทรัพยากรมนุษย์ ถือเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนองค์การให้คงอยู่ท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันที่มีการแข่งขันสูง และเป็นปัจจัยนำพาองค์การไปสู่เป้าหมายและก้าวสู่การเป็นองค์การชั้นนำได้อย่างประสบความสำเร็จ นักวิจัยได้ใช้ความพยายามอย่างมากที่จะระบุวิธีการใช้การจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพ ในขณะเดียวกันก็จะได้รับการยอมรับว่าเป็นผู้นำที่ดีมีบทบาทสำคัญในการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพของพนักงาน (Wright & Snell, 1998) พนักงานที่มีความแตกต่างในหน้าที่และรูปแบบการทำงาน และความสำคัญของการมีส่วนร่วมของพวกเขาให้กับองค์การที่จะนำไปสู่ประสบความสำเร็จ (Delery, 1998) และส่งผลให้ องค์การ นำมาใช้รูปแบบ

การจัดการทรัพยากรมนุษย์สำหรับกลุ่มการจ้างงานของพนักงานที่แตกต่างกันขึ้นอยู่กับรูปแบบในระดับของความรู้ทักษะ ความสามารถและความเชี่ยวชาญ เช่นเดียวกับความคาดหวังเช่นเดียวกับการความผูกพันต่อองค์กร หรือภาวะทางจิตใจที่ทำให้บุคคลมี ความยึดมั่นต่อองค์กร (Lepak & Snell, 1999a)

จากพื้นฐานความสำคัญของภาวะผู้นำนั้นสามารถกล่าวได้ว่าภาวะผู้นำมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อพฤติกรรมการแสดงออกและการตอบสนองต่อการทำงานของพนักงาน ดังนั้นภาวะผู้นำกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์จึงมีความเกี่ยวข้องกัน ตามหลักฐานที่กล่าวว่าผู้นำที่เป็นส่วนประกอบที่สำคัญของการจัดการที่มีประสิทธิภาพของการบริหารพนักงาน (Burns & Otte, 1999) การออกแบบโครงสร้างพื้นฐานซึ่งเป็นความสำคัญขององค์กร การรวมอำนาจ ความเป็นทางการ การบูรณาการ และช่วงความกว้างของการควบคุม ที่มีผลต่อการจัดวางทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรเป็นส่วนที่เกี่ยวข้อง กับภาวะผู้นำรวมถึงผู้จัดการและผู้ควบคุมทั่วทุกระดับในองค์กร (Pugh & et al., 1968) ดังนั้นรูปแบบของภาวะผู้นำแต่ละแบบที่มีการจัดการและการสร้างแรงจูงใจที่แตกต่างกันส่งผลให้มีการจัดการพนักงานในองค์กรให้มีประสิทธิภาพตามหลักการจัดการทรัพยากรมนุษย์

บทความนี้จึงมีวัตถุประสงค์ 2 ประการ คือ 1) อธิบายถึงรูปแบบของภาวะผู้นำ และรูปแบบการทำงานของพนักงาน กับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกัน 2) วิเคราะห์ให้เห็นความสำคัญ รูปแบบภาวะผู้นำในแต่ละแบบ ที่มีความสัมพันธ์กับรูปแบบการทำงานของพนักงาน ตลอดจนให้ข้อเสนอแนะสำหรับเพื่อเป็นแนวทางในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ

เนื้อหา

พื้นฐานสำคัญของภาวะความเป็นผู้นำคือความสามารถในการสร้างอิทธิพลต่อคนอื่นๆได้ ภาวะผู้นำได้นิยามในฐานะที่เป็นความสามารถในการสร้างอิทธิพลต่อกลุ่มเพื่อให้สำเร็จได้ตามวิสัยทัศน์หรือตามเป้าหมาย (Robbins, 2002) ในการศึกษาที่นักวิจัยพบว่ารูปแบบการทำงานของพนักงานที่แตกต่างกัน ย่อมมีการแสดงออกในด้านพฤติกรรมที่มีความหลากหลายในด้านข้อผูกพัน การรับรู้ และความคาดหวัง ในการทำงานแลกเปลี่ยนของพนักงานกับบริษัท (Robinson, 1996) เช่นเดียวกับรูปแบบของภาวะผู้นำในแต่ละแบบ ที่มีความแตกต่างเหมือนกับพนักงาน

ซึ่งแนวคิดทฤษฎีของภาวะผู้นำมีความหลากหลายรูปแบบ เช่น ทฤษฎีหนทางสู่เป้าหมาย (path-goal theory) การเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จส่วนใหญ่นั้นต้องช่วยผู้ใต้บังคับบัญชาให้บรรลุเป้าหมายของกิจการและเป้าหมายส่วนตัว (House, 1971) ทฤษฎีภาวะผู้นำของ Fiedler (Fiedler's Leadership Theory) มีทัศนะว่า ผู้นำมีระดับการมุ่งงานและการมุ่งคนแตกต่างกัน ความแตกต่างนี้ทำให้ผู้นำทำได้ดีในสถานการณ์หนึ่งมากกว่าในอีกสถานการณ์หนึ่ง ทฤษฎีนี้พยายามที่จะชี้ให้เห็นว่าสถานการณ์แบบไหนที่ผู้นำสามารถจะกระทำได้ดีที่สุด จึงได้จำแนกภาวะผู้นำออกเป็นสองรูปแบบ คือ แบบมุ่งสัมพันธ์ และแบบมุ่งงาน โดยใช้เครื่องมือวัดลักษณะเชิงบุคลิกภาพที่เรียกว่า "The Least-Preferred Coworker" (LTC) (Fiedler, 1967) ทฤษฎีการตัดสินใจในแบบที่ควรจะเป็น (Normative Decision Theory) เป็นการแสดงผลลัพธ์ของการตัดสินใจในแง่ของความน่าจะเป็น กล่าวคือ ผลลัพธ์ดังกล่าว เป็นผลลัพธ์ที่ควรจะเป็นในการตัดสินใจภายใต้สถานการณ์ต่าง ๆ (Vroom & Yetton, 1973) เป็นต้น

ในครั้งนี้ผู้เขียนจำแนกประเภทของรูปแบบของภาวะผู้นำ ตามแนวคิดของ Pearce & et al. (2000) ซึ่งเป็นการแบ่งกลุ่มตาม ฐานทฤษฎีและการวิจัยในอดีตที่แบ่งตามรูปแบบภาวะของผู้นำในแต่ละแบบ เนื่องจากลักษณะที่แตกต่างกันของภาวะผู้นำ และรูปแบบการเป็นผู้นำ ตามทฤษฎีต่าง ๆ ของภาวะผู้นำนั้นสามารถจัดและแบ่งกลุ่มได้ ดังแสดงให้เห็นในภาพที่ 1

Leadership type รูปแบบภาวะผู้นำ	Theoretical and research bases ฐานทฤษฎีและการวิจัย
Directive leadership ภาวะผู้นำแบบสั่งการ	Theory X leadership (ผู้นำแบบทฤษฎี X) (McGregor, 1960) Initiating structure from Ohio State studies (โครงสร้างพฤติกรรมของผู้นำจากการศึกษาที่มหาวิทยาลัยโอไฮโอ) (Fleishman, 1953) Task-oriented behavior from Michigan studies (พฤติกรรมมุ่งงานจากการศึกษามหาวิทยาลัยมิชิแกน (Katz, Maccoby & Morse, 1950) Punishment research (การวิจัยที่เกี่ยวกับบทลงโทษ) (Arvey & Ivancevitch, 1980)
Transactional leadership ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน	Expectancy theory (ทฤษฎีความคาดหวัง) (Vroom, 1964) Path-goal theory (ทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมาย) (House, 1971) Equity theory (ทฤษฎีความเสมอภาค) (Adams, 1963) Exchange theory (ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม) (Homans, 1961) Reinforcement theory (ทฤษฎีการเสริมแรง) (Luthans & Kreitner, 1985) Reward research (การวิจัยการให้รางวัล) (Podsakoff, Todor, & Skov, 1982)
Transformational leadership ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	Sociology of charisma (ทฤษฎีทางสังคมวิทยาลักษณะพิเศษ) (Weber, 1946) Charismatic leadership theory (ทฤษฎีผู้นำที่มีคุณลักษณะพิเศษ) (House, 1977) Transformational leadership (ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง) (Bass, 1985; Burns, 1978)
Empowering leadership ภาวะผู้นำแบบการกระจาย	Behavioral self-management (รูปแบบพฤติกรรมของการจัดการตนเอง) (Thorenson & Mahoney, 1974) Social cognitive theory (ทฤษฎีการเรียนรู้ทางปัญญาสังคม) (Bandura, 1986) Cognitive behavior modification (การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมทางปัญญา) (Meichenbaum, 1977) Participative management and participative goal-setting research (การจัดการแบบมีส่วนร่วม และการมีส่วนร่วมในการตั้งเป้าหมาย) (Likert, 1967; Locke & Latham, 1990)

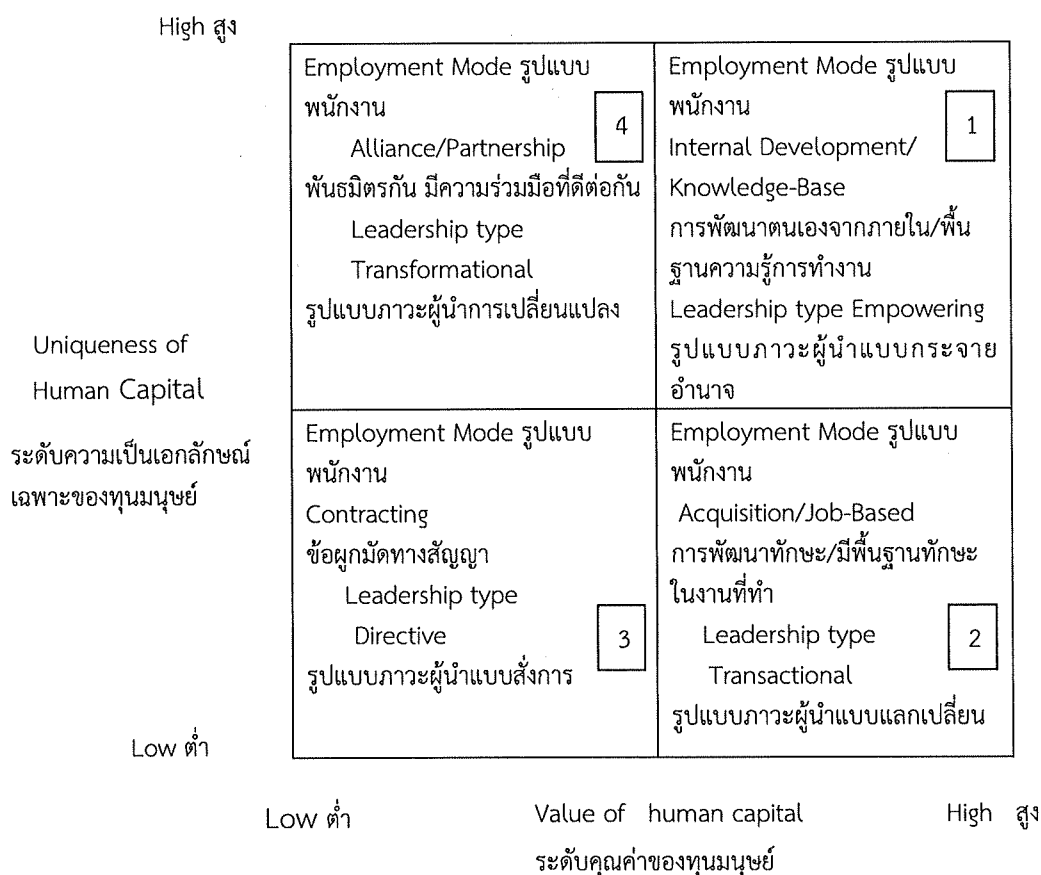
ภาพที่ 1 แสดงฐานทฤษฎีและการวิจัยในอดีตที่แบ่งตามรูปแบบภาวะของผู้นำในแต่ละแบบ
ที่มา: (Pearce & et al., 2000)

จากแผนภาพที่ 1 สามารถสรุปได้ว่ารูปแบบภาวะผู้นำแบบแรก Directive leadership เป็นลักษณะผู้นำแบบสั่งการ โดยผู้นำมุ่งเน้นความสำคัญกับงานเป็นหลักเน้นผลผลิต ประสิทธิภาพงาน เข้าควบคุม ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยอาศัย พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกโดยการออก คำสั่งได้รับ มอบหมาย และมีลงโทษเพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายของการปฏิบัติงาน (Sims & Manz, 1996) ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจหรือมีอิสระในการตัดสินใจเพียงเล็กน้อย ไม่ค่อยได้รับการมอบหมายงานให้ทำ แน่แน่นอนว่า รูปแบบนี้ เป็นรากฐานรูปแบบการจัดการใน ทฤษฎี X (McGregor, 1960) ซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นของการศึกษา โครงสร้างพฤติกรรมของผู้นำโดยมหาวิทยาลัย โอไฮโอ (Fleishman, 1953) พฤติกรรมมุ่งงาน Task-oriented behavior โดยการศึกษา มหาวิทยาลัยมิชิแกน (Katz, MacCoby & Morse, 1950) มุ่งเน้นหาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของผู้นำกับ กระบวนการกลุ่ม และการวิจัยที่เกี่ยวกับบทลงโทษ (Arvey & Ivancevitch, 1980) ในรูปแบบ Transactional leadership ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน เป็นความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามภายใต้การแลกเปลี่ยนผลประโยชน์กัน หรือมีการต่อรองกันระหว่างผู้นำ กับ ผู้ตาม (Howell & Avolio, 1993) ซึ่งภาวะผู้นำเชิงการแลกเปลี่ยนมี การใช้การให้รางวัลเพื่อการแลกเปลี่ยนกับการยินยอมให้ปฏิบัติตามเพื่อมุ่งถึงความสำเร็จของงาน โดยมีการเชื่อมโยงระหว่าง การปฏิบัติงาน และ ผลตอบแทน และให้ข้อเสนอที่สร้างสรรค์ เพื่อให้เกิดประโยชน์กับผู้ตาม (Bass, 1985) ซึ่งเป็นฐานของทฤษฎีที่มาจากต่าง ทฤษฎี ความคาดหวัง (Vroom, 1964) ทฤษฎี เส้นทางสู่เป้าหมาย (House, 1971) ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม / ทฤษฎีความเสมอภาค (Adams, 1963) ทฤษฎีการเสริมแรง (Luthans & Kreitner, 1985) และการวิจัยการให้รางวัล (Podsakoff, Todor, & Skov, 1982)

ในทางตรงกันข้ามรูปแบบ Transformational leadership ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะจูงใจให้บุคคลดำเนินตามคาดหวังที่เป็นไปตามแผนงาน (Bass, 1985) และให้ความสำคัญกับการติดตามการกระตุ้นความรู้สึกภาพพจน์ในสิ่งที่ผู้นำต้องการจากตัวบุคคลที่จะส่งผลที่ก่อให้เกิดประโยชน์ในระดับที่สูงและน่าสนใจของตัวตนเองและตัวบุคคลโดย มีวัตถุประสงค์และหน้าที่ ที่มองเห็นได้ชัดเจน (Howell & Avolio, 1993) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะให้ความสนใจ เป้าหมายในระยะยาว และให้ความสำคัญในการสร้างแรงบันดาลใจแก่ผู้ตาม ที่จะทำให้บรรลุวิสัยทัศน์นั้น ด้วยความเชื่อและความผูกพันในตัวผู้นำ ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงมาจากมุมมองที่เหมือนกับทฤษฎีทางสังคมวิทยาที่มีคุณลักษณะพิเศษ (Weber, 1946) ทฤษฎีผู้นำที่มีคุณลักษณะพิเศษ (House, 1977) และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Bass, 1985; Burns, 1978)

ในส่วนสุดท้าย เป็นรูปแบบ Empowering leadership ภาวะผู้นำแบบการกระจายให้แก่พนักงาน เป็นรูปแบบของการเป็นผู้นำที่ให้ผู้ตาม มีการตั้งเป้าหมายที่พัฒนาตัวเอง การควบคุมตนเอง และสนับสนุนการมีส่วนร่วม ในการตัดสินใจในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ในระดับใหญ่ เช่น การคำนวณค่าใช้จ่ายในการคิดค้นพัฒนาต่าง ๆ ด้วยตนเอง บทบาทของผู้นำคือการส่งเสริมและฝึกฝนผู้ตามให้ มีวินัยในตนเอง, เกิดความสนุกสนานและแรงจูงใจในการทำงาน เช่นเดียวกับ การพัฒนาอุปนิสัยให้เกิดโครงสร้าง รูปแบบในการคิดแบบสร้างสรรค์ ฐานทฤษฎีของรูปแบบของภาวะผู้นำแบบการกระจายให้แก่พนักงาน จะอยู่ในรูปแบบพฤติกรรมของการจัดการตนเอง (Thorenson & Mahoney, 1974) ทฤษฎีการเรียนรู้ทางปัญญาสังคม (Bandura, 1986) การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมทางปัญญา

(Meichenbaum, 1977) การจัดการแบบมีส่วนร่วม และการมีส่วนร่วมในการตั้งเป้าหมาย (Likert, 1967; Locke & Latham, 1990) โดยสรุป ฐานทฤษฎีและการวิจัยของรูปแบบผู้นำในอดีตที่แบ่งตามรูปแบบภาวะของผู้นำในแต่ละแบบ นั้น ตามแนวคิดของ (Pearce & et al., 2000) ได้กำหนดรูปแบบของภาวะผู้นำเป็น 4 รูปแบบดังนี้ ภาวะผู้นำแบบสั่งการ ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบการกระจายอำนาจ ในส่วนนี้ผู้เขียนจะนำรูปแบบของภาวะผู้นำดังกล่าว มาจัดตามรูปการทำงานของพนักงานในองค์กรตามแนวคิดเรื่องทุนมนุษย์ของ Lepak & Snell ดังแสดงให้เห็นในภาพที่ 2



ภาพที่ 2 แนวคิดทุนมนุษย์
ที่มา: (Lepak & Snell, 1999a)

จากแนวคิดของ Porter, 1985 ที่กล่าวถึงการได้เปรียบทางการแข่งขันคือความสามารถในการผลิตสินค้าหรือบริการเป็นที่น่าพอใจของลูกค้า ความสามารถในการที่จะสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กร ทุนที่มีความสำคัญเป็นอันดับแรกคือ ทุนมนุษย์ เป็นทุนที่ต้องให้ความสำคัญที่จะต้องสนใจในการพัฒนาและสร้างบุคคลเหล่านั้นให้มีประสิทธิภาพสูงสุด เพราะความสามารถที่จะเกิดกับบุคคลเหล่านั้นจะนำมาสู่เป้าหมายขององค์กรต่อไป ซึ่งความหมายของทุนมนุษย์ (Gregory & Picken, 1999) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ทุนมนุษย์เป็นส่วนที่ประกอบด้วยความสามารถส่วนบุคคล ความรู้

ทักษะ และประสบการณ์ของพนักงานและผู้บริหารขององค์กร ที่สอดคล้องกับงานในความรับผิดชอบ รวมถึงความสามารถที่จะเป็นแหล่งสะสมความรู้ทักษะและประสบการณ์โดยผ่านการเรียนรู้ของแต่ละบุคคล และ (Weatherly, 2003) ได้ให้ความหมายทุนมนุษย์ ซึ่งหมายถึง คนขององค์กรโดยตรงเนื่องจากคนจะควบคุมสิ่งที่เป็นทุนมนุษย์ของตนเองและมีอิสระที่จะเก็บเกี่ยวผลประโยชน์ของตนเอง ดังนั้นเขาจึงให้ความหมายในฐานะที่เป็นทรัพย์สินขององค์กร คือ ส่วนประกอบต่าง ๆ ที่สะสมมาตลอดชีวิตของบุคคลทั้งด้านความรู้ ความคิด ในการนำมาใช้ในการทำงานของตนเอง (Walker, 2000) เห็นว่าทุนมนุษย์ ต่างจากทรัพยากรมนุษย์ในประเด็นดังนี้ 1) คนคือ สินทรัพย์ ซึ่งผู้เป็นเจ้าของสามารถทำให้เพิ่มมูลค่าได้ด้วยการลงทุน และเมื่อคุณค่าของบุคคลนั้นเพิ่มขึ้น ก็จะทำให้ความสามารถขององค์กรเพิ่มขึ้นด้วย 2) ทุนมนุษย์ขององค์กรต้องมีความสอดคล้องกับพันธกิจ และวิสัยทัศน์ในอนาคต การสร้างค่านิยม เป้าหมายและกลยุทธ์ โดยองค์กรจะต้องกำหนดทิศทางและความคาดหวังสำหรับองค์กรบุคคลในองค์กร นโยบายทุนมนุษย์ขององค์กรและการปฏิบัติเกี่ยวกับทุนมนุษย์ต้องมีการออกแบบการนำไปใช้และมีมาตรฐานในการประเมินผลว่าทุนมนุษย์จะช่วยองค์กรอย่างไรที่นำองค์กรไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ ส่วนทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง ทรัพยากรบุคคลอันทรงค่าขององค์กรให้ปฏิบัติงานได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยมีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ประกอบด้วยภารกิจหลัก 7 ด้าน คือ การวางแผนด้านกำลังคน การสรรหาและการคัดเลือก การฝึกอบรมพัฒนา การจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์ เกื้อกูล การดูแลสุขภาพความปลอดภัย แรงงานสัมพันธ์ และการวิจัยด้านทรัพยากรมนุษย์ (Robert and David, 2001) สรุปได้ว่าทุนมนุษย์ จะมองในด้านที่มนุษย์แต่ละคนจะเป็นทรัพยากรที่มีค่ามากหรือน้อยขนาดไหน ย่อมอยู่ที่ “ทุน” ที่สะสมหรือสั่งสมมาในตัวบุคคลนั้น ไม่ว่าจะเป็นความรู้ ความสามารถ ทักษะ ประสบการณ์ต่าง ๆ ที่สะสมมา ส่วนทรัพยากรมนุษย์จะมองคนในภาพองค์รวมเป็นหมู่คณะหรือเป็นกลุ่ม มากกว่าความปัจเจกบุคคล แนวโน้มของการแข่งขันทางธุรกิจในปัจจุบัน กำลังมุ่งสู่การแข่งขันด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นการลงทุนจากการแข่งขันที่รากฐานของการดำเนินธุรกิจที่แท้จริง หรือเรียกว่า “การจัดการทุนมนุษย์” โดยแต่ละองค์กรจะมีแนวทางการจัดการทุนมนุษย์ที่เหมาะสมกับองค์กรของตน (Young, 2005)

ในการที่จะสร้างทุนมนุษย์ (Human capital) ไม่ใช่เป็นสิ่งที่ง่าย รวมทั้งการสรรหา คัดเลือก พิจารณาการฝึกอบรม และการเลื่อนขั้นและการเลื่อนตำแหน่งของพนักงานควรเป็นอย่างไร การสร้างโปรแกรมการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่จะแปรเปลี่ยนแรงงานที่ความแตกต่างกัน ไปสู่ผู้ปฏิบัติงานที่ทักษะระดับสูงเป็นสิ่งที่ท้าทาย (Dessler, 2005) การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพของทุนมนุษย์ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ กล่าวได้ว่าพนักงานทุกคนเป็นทรัพยากรบุคคลที่มีคุณค่าต่อองค์กรซึ่งจะนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายองค์กร ซึ่งบทบาทหน้าที่ขององค์กรในการที่จะประสบความสำเร็จได้ตามเป้าหมาย ขึ้นการปฏิบัติการของผู้นำ ซึ่งเป็นส่วนที่ซับซ้อนในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ และ (Lewis, 2003) ได้อธิบายว่าหลักการของการปฏิบัติการของผู้นำ เป็นเรื่องดังต่อไปนี้คือ 1) การมีส่วนร่วม คือมีความเท่าเทียมและความโปร่งใส 2) เครือข่าย คือมีการสื่อสาร การมีส่วนร่วม และมีมิตรภาพ 3) การสนับสนุนในเรื่องการบริหารจัดการ มีการสร้างแรงจูงใจ การสร้างมาตรฐานและแนวทาง 4) การสนับสนุนขององค์กร ด้านการสนับสนุนในเรื่องการทำงาน และเงื่อนไขในการทำงาน

อย่างไรก็ตาม การดำเนินธุรกิจในทุกประเภท ไม่สามารถหลีกเลี่ยงการแข่งขันได้ องค์กรต่าง ๆ จึงพยายามสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันโดยการปรับปรุง พัฒนาองค์กร ผ่านกระบวนการหลายกระบวนการ เช่น สร้างการรับรู้ เรียนรู้ การจัดการทุนมนุษย์ และมีผู้นำองค์กรที่มีความเก่ง ความสามารถและเป็นคนดี (Chuang, 2004) จากเหตุผลดังกล่าว ผู้เขียนจึงสนใจศึกษารูปแบบของผู้นำโดยนำมาจับคู่หาความสัมพันธ์กับรูปแบบการทำงานของพนักงานที่แสดงถึง ระดับคุณค่าของทุนมนุษย์และความเป็นเอกลักษณ์เฉพาะของทุนมนุษย์ เพื่อชี้ให้เห็นถึงความสัมพันธ์ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ให้มีประสิทธิภาพ

จากภาพที่ 2 แสดงถึงระดับคุณค่าของทุนมนุษย์ในแนวนอน คือ ระดับคุณค่าของทุนมนุษย์ ซึ่งแสดงถึง ศักยภาพและความสามารถ ซึ่งเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า ส่งผลให้องค์กรเกิดการแข่งขันในการแข่งขันและนำมาซึ่งความสำเร็จตามเป้าหมาย Snell and Dean (1992) ได้กล่าวว่า คุณค่าของทุนมนุษย์ สามารถได้รับอิทธิพลจากความหลากหลายแหล่งที่มา โดยมีกาสนับสนุนจากกลยุทธ์ขององค์กรและเทคโนโลยี เช่น พนักงานที่มีศักยภาพที่สามารถเพิ่มผลงานได้อย่างต่อเนื่อง เมื่อบริษัทใช้เทคโนโลยีการผลิตที่ทันสมัย และพวกเขาสามารถเรียนรู้จากภายในตัวของตนเองและมีทักษะความสามารถ ส่งผลทำให้ลดขั้นตอนในการทำงานและค่าใช้จ่ายในการจัดการลดลงเนื่องจากความสามารถของพนักงาน ดังนั้นเมื่อพนักงานสามารถสร้างและเพิ่มระดับคุณค่าหากพวกเขาสามารถช่วยให้องค์กรมีค่าใช้จ่ายที่ลดลง หรือสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับลูกค้า เนื่องจากผลของคุณค่านี้มีผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงานขององค์กร (Barney, 1991)

ส่วนในแนวตั้งแสดงระดับความเป็นเอกลักษณ์เฉพาะของทุนมนุษย์ซึ่ง (Anderson, 1984) ได้กล่าวว่า ระดับความเป็นเอกลักษณ์เฉพาะของทุนมนุษย์มีผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร และมีผลต่อการตัดสินใจที่จะยอมรับในการจ้างงานของพนักงานที่มีเอกลักษณ์ของทักษะเฉพาะอาจเกิดจากปัจจัยหลายประการ เช่น ในการดำเนินการขององค์กรมีความต้องการ พนักงานที่มีความสามารถทักษะเฉพาะด้าน ซึ่งองค์กรจะต้องพึงพาพวกเขาและมีแนวโน้มที่จะต้องใช้จ่ายและมีความเชี่ยวชาญมากขึ้นโดยเฉพาะการผลิตที่ต้องอาศัยการผลิตเป็นทีม และการปฏิบัติงานที่เป็นงานเฉพาะทางที่นำไปสู่การเพิ่มความซับซ้อน และเป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดความยุ่งยากและนำไปสู่การพัฒนาความรู้โดยปริยาย จะช่วยเพิ่มความเป็นเอกลักษณ์เฉพาะของทุนมนุษย์ของในองค์กร เพราะทักษะเหล่านี้มักจะเกี่ยวข้องกับกระบวนการเรียนรู้ที่มีทักษะเฉพาะ ซึ่งในการดำเนินงานในธุรกิจจะไม่พบทักษะเหล่านี้ในตลาดแรงงานเปิด

ซึ่งภาพที่ 2 ในแต่ละส่วนจะแสดงระดับคุณค่าของทุนมนุษย์ และเอกลักษณ์เฉพาะของทุนมนุษย์ จะอยู่ในระดับใดนั้นขึ้นอยู่กับรูปแบบการทำงานของพนักงาน ซึ่งแสดงความสัมพันธ์กับรูปแบบของผู้นำ และในรูปแบบการจ้างงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการจัดการทรัพยากรมนุษย์ตามขั้นตอนในการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ ตั้งแต่ การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรม การประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งผู้เขียน ในส่วนที่ 1 มุมขวาด้านบน จะพบว่าระดับคุณค่าของทุนมนุษย์อยู่ในระดับสูง และเอกลักษณ์เฉพาะของทุนมนุษย์ ในรูปแบบการทำงานของพนักงานอยู่ในระดับสูงเช่นกัน พนักงานรูปแบบนี้เป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่าและลักษณะพิเศษ พนักงานเหล่านี้มีทักษะ และศักยภาพที่ทำให้ธุรกิจสามารถแข่งขันได้กับองค์กรอื่นๆ ซึ่งบุคคลเหล่านี้ทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่าไม่สามารถที่จะให้ไปอยู่กับองค์กรอื่นๆ ได้ (Barney, 1991) ดังนั้นองค์กรจะต้องรักษาบุคคลากรให้

อยู่ในองค์กรเพราะเป็นผู้ที่มีความสำคัญและสามารถนำองค์กรไปสู่เป้าหมายได้ และความเป็นเอกลักษณ์ของทุนมนุษย์ในรูปแบบการทำงานของพนักงาน อยู่ในระดับสูง ซึ่งรูปแบบการทำงานของพนักงาน Employment Mode Internal Development Knowledge-Base ที่มีการพัฒนาตนเองจากภายใน และพนักงานที่มีพื้นฐานความรู้การทำงาน จากการนำเสนอโดย Lepak & Snell (1999a) ที่กล่าวว่าในธุรกิจ มีแนวโน้มที่กำหนดตำแหน่งงานภายใน จากพนักงานภายในองค์กร ในขณะที่ องค์กร จะสามารถกระตุ้นให้พนักงานโดยเพิ่มศักยภาพ การจูงใจในค่าผลตอบแทน สร้างความผูกพันให้เกิดกับองค์กร และส่งเสริมการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานโดยการลงทุนในการพัฒนาและส่งเสริมการทำงานของพนักงาน รวมทั้งเปิดโอกาส ให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจร่วมกันกับองค์กร (Prahalad & Hamel, 1990) ซึ่งรูปแบบภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจ Leadership type Empowering จะมีประสิทธิภาพมากที่สุดสำหรับ ซึ่งรูปแบบภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจ สอดคล้องกับแนวคิดดังกล่าวคือ วิธีการที่ส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ในการบริหารจัดการภายในองค์กรนั้น แสดงว่าผู้บริหารเชื่อมั่น ในความสามารถความรับผิดชอบ และความมุ่งมั่นของพนักงานในองค์กร (Lawler, 1988) ในส่วนของรูปแบบการทำงานของพนักงานในกลุ่มนี้ในการทำงานของพวกเขามีส่วนร่วมมากขึ้น ในการตัดสินใจมีความรู้สึกที่แข็งแกร่ง และมีความมุ่งมั่น และกลายเป็นที่มาของความสามารถในองค์กร ดังนั้นพวกเขาพัฒนาจิตวิญญาณการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและมีความรู้สึกเป็นเจ้าของ และมีความรับผิดชอบในการทำงานให้กับองค์กร (Sims & Manz, 1996). หน้าที่เหล่านี้เพิ่มขีดความสามารถเป็นผู้นำแบบกระจายอำนาจในการบริหารจัดการของการพัฒนาพนักงานภายในองค์กร ซึ่งหน้าที่ในการพัฒนาพนักงานนั้นเป็นหน้าที่ของผู้นำที่จะต้องพัฒนา รูปแบบการทำงานของพนักงานที่มีการพัฒนาตนเองจากภายในและพนักงานที่มีพื้นฐานความรู้การทำงานที่ก่อให้เกิดผลระยะยาวในการพัฒนา ความรู้และทักษะและทัศนคติของพนักงานให้ดีขึ้น โดยมุ่งเน้นให้เกิดผลระยะยาวในการเพิ่มผลผลิต และต้องติดตามผลการปฏิบัติงานหลังจากมีการพัฒนาทักษะการทำงานและประเมินความสามารถว่าไปตามที่คาดหวังไว้หรือไม่ เพราะพนักงานเหล่านี้มีความผูกพันกับองค์กรสูง ดังนั้นเพื่อรักษาพนักงานเหล่านี้ให้อยู่กับองค์กรตลอดไป จึงต้องพัฒนาพนักงานซึ่งเป็นทุนมนุษย์ที่มีความสำคัญต่อองค์กร ให้มีทักษะที่เพิ่มขึ้นตามความสามารถในแต่ละตำแหน่งงาน

ในด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งรูปแบบภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจ กับรูปแบบการทำงานของพนักงานที่มีการพัฒนาตนเองจากภายใน ผู้นำลักษณะนี้ มีความสามารถในการสนับสนุนให้เกิดความมุ่งมั่นในการทำงานของพนักงานที่สูงที่จำเป็นสำหรับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภายใน (Sims & Manz, 1996) จากแนวคิดของ Sims & Manz (1996) จากความเชื่อมั่นในรูปแบบการทำงานของพนักงานของผู้นำลักษณะนี้ ไม่ว่าจะเป็นการมีส่วนร่วมของพนักงานใน การตัดสินใจร่วมกัน การกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน ให้ความไว้วางใจมอบหมายให้เป็นผู้สอนงานกับผู้ใต้บังคับขงที่มีระดับต่ำกว่า ทำให้พนักงานมีความศรัทธาและเชื่อมั่นในผู้นำ และส่งผลให้พนักงานมีความผูกพันกับองค์กร เกิดความพึงพอใจในการทำงาน (Amundsen & Martinse, 2014; Hon, 2011) ทำให้อัตราการลาออกของพนักงานลดลง ส่งผลให้สามารถลดต้นทุนด้านการสรรหาและคัดเลือกพนักงานแทนพนักงานที่ลาออกได้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ (Spreitzer, 1995) ได้ทำการศึกษาผู้บริหารและพนักงาน โดยศึกษาพฤติกรรมของผู้บริหารในองค์กรกับความสามารถในการริเริ่มของพนักงาน

พบว่า พฤติกรรมของผู้บริหารที่สำคัญ เช่น มีการสื่อสารแบบเปิดเผย มีเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจน มีการเปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และมีข้อมูลย้อนกลับในผลการปฏิบัติงาน จะมีสิ่งต่อความสามารถในการริเริ่มความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานให้เกิดขึ้นในการทำงาน

จากแนวคิดของ Sims & Manz (1996) สรุปภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจกับรูปแบบการทำงานของพนักงานที่มีการพัฒนาตนเองจากภายในและพนักงานที่มีพื้นฐานความรู้การทำงานไว้ว่าเป็น การลงทุนในการพัฒนาภายในกับพนักงานในองค์กร การให้สิทธิกับให้อิสระในการจัดการตนเอง การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ มีความผูกพันกับองค์กรที่ในระดับสูง วัตถุประสงค์ของการจ้างงาน เป็นลักษณะเป็นการพัฒนาภายในกับพนักงานในองค์กรซึ่งทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่าขององค์กร มีความสัมพันธ์ในระยะยาว มีลักษณะเด่นได้เปรียบทางการแข่งขัน ซึ่งตัวอย่างลักษณะงานประเภทนี้ได้แก่ นักวิเคราะห์ นักวิทยาศาสตร์ นักวางแผนกลยุทธ์ นักวิจัยและพัฒนา วิศวกรการออกแบบ เป็นต้น (Lepak & Snell, 1999b)

ในส่วนที่ 2 พบว่าระดับคุณค่าของทุนมนุษย์อยู่ในระดับสูง ซึ่งรูปแบบการทำงานของพนักงาน Employment Mode Acquisition/ Job-Based เป็นลักษณะที่มีการพัฒนาทักษะกับงานที่ทำ หรือมีพื้นฐานทักษะในงานที่ทำ และความเป็นเอกลักษณ์เฉพาะของทุนมนุษย์ในรูปแบบการทำงานของพนักงาน อยู่ในระดับต่ำ ซึ่งตามแนวคิดของ Lepak และ Snell (1999a) ซึ่งให้เห็นรูปแบบความสัมพันธ์เช่นนี้ จะเป็นแบบลักษณะที่มีผลประโยชน์ร่วมกัน ระหว่างพนักงานและนายจ้างมีแนวโน้มที่จะดำเนินการต่อความสัมพันธ์ตราบไต่ที่ทั้งสองฝ่าย ได้รับประโยชน์จากข้อตกลงดังกล่าว เพราะความรู้ทักษะและความสามารถของคนงานเหล่านี้สามารถที่จะพัฒนาไปสู่ทักษะการทำงานที่สูงขึ้นได้ ในการแข่งขันในตลาดแรงงาน ความต้องการผู้เป็นที่มีทักษะการทำงานเฉพาะด้านเป็นความต้องการของตลาดแรงงานในองค์กรที่มีธุรกิจประเภทเดียวมีสูงขึ้น ตราบไต่ที่ทั้งสองฝ่ายได้ให้ความมั่นใจถึงเงื่อนไขแลกเปลี่ยนอย่างเป็นธรรม (Lawler, 1988) ดังนั้นความสัมพันธ์ในรูปแบบภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนและพนักงานที่มีแนวโน้มที่จะถูกครอบงำโดยการแลกเปลี่ยนทางเศรษฐกิจ ในขณะเดียวกันผู้นำที่ให้แลกเปลี่ยนอย่างเป็นธรรมแล้วนั้น องค์กรก็จะได้รับประโยชน์จากทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่าเหล่านี้ ในรูปแบบภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน Leadership type Transactional จะมีประสิทธิภาพมากที่สุด กับรูปแบบการทำงานของพนักงาน Employment Mode Acquisition/ Job-Based ที่มีการพัฒนาทักษะกับงานที่ทำ หรือมีพื้นฐานทักษะในงานที่ทำ จากมุมมองของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร สามารถระบุปรับพนักงานจากตลาดแรงงานเปิดอยู่แล้ว และผู้เป็นที่มีทักษะการทำงานเฉพาะด้านซึ่งสามารถปฏิบัติงานได้ทันที (Lepak & Snell, 1999a) องค์กรจะจ่ายค่าตอบแทนตามความสามารถในด้านทักษะเฉพาะที่พนักงานมี (Becker, 1976) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ (Kirby et al., 1992) พบว่าคุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลง และคุณลักษณะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์กับพึงพอใจและความมีประสิทธิภาพของพนักงาน ยกเว้นผู้นำแบบวางเฉยไม่มีความสัมพันธ์กัน รูปแบบภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนจะสามารถพัฒนาพนักงานในรูปแบบของพนักงานที่มีพื้นฐานทักษะในงานที่ทำได้โดย จะต้องกำหนดกลยุทธ์ในการเพิ่มความสามารถของตำแหน่งงานของพนักงานเหล่านี้ โดยมีการจัดทำ Competency ของตำแหน่งงาน และมีตัวชี้วัดที่

ชัดเจน เนื่องจากลักษณะการทำงานเป็นการแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน โดยมีวัตถุประสงค์ที่ต้องการ
วัดผลงานเป็นรูปธรรม สามารถนำไปโยงกับระบบการจ่ายค่าตอบแทนได้อย่างยุติธรรม

ในด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนจะสื่อสารเพื่อให้พนักงานเข้าใจ
การทำงานและให้รางวัลแก่พนักงานที่ทำงานได้บรรลุเป้าหมาย (Contingent Reward) โดยผู้นำจะ
คอยดูแลการทำงานของพนักงาน ให้เป็นตามระเบียบมาตรฐานการทำงาน (Bass, 1985) ซึ่ง
สอดคล้องกับในหน้าที่ในหลักการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในด้านการเตรียมการเรื่องสิ่งจูงใจและ
ผลประโยชน์เกื้อกูล (Dessler, 2005) และเมื่อเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน จะมีสัมพันธ์ในทางบวก
กับความพึงพอใจในงาน (Srivastva & Others, 1977) ซึ่งส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานและ
บรรลุเป้าหมายขององค์กร

จากแนวคิดของ Sims & Manz (1996) สรุปว่าภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนจะมีประสิทธิภาพ
มากที่สุด กับรูปแบบการทำงานของพนักงาน ที่มีการพัฒนาทักษะกับงานที่งานทำหรือมีพื้นฐาน
ทักษะในงานที่ทำ มีความมั่นใจในคุณภาพและประสิทธิภาพในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของ
บริษัท ทำให้ประหยัดการลงทุนในการฝึกอบรมและการพัฒนาให้ผลตอบแทนที่เหมาะสมและรักษา
สมดุลความสัมพันธ์ในการแลกเปลี่ยนวัตถุประสงค์ของการจ้างงาน เป็นลักษณะการแลกเปลี่ยน
ระหว่างกันเป็นงานที่มีคุณค่า ใช้ทักษะ/ความรู้และผลตอบแทนเป็นไปตามกลไกในตลาดเป็นงานที่
ต้องใช้ความเชี่ยวชาญในความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับต่ำ ซึ่งตัวอย่างลักษณะงานประเภทนี้ได้แก่
ผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ งานบัญชี วิศวกร หนายความ เป็นต้น (Lepak & Snell,
1999b)

ในส่วนที่ 3 พบว่าระดับคุณค่าของทุนมนุษย์อยู่ในระดับต่ำ และความเป็นเอกลักษณ์เฉพาะ
ของทุนมนุษย์ในรูปแบบการทำงานของพนักงาน อยู่ในระดับต่ำ ซึ่งรูปแบบการทำงานของพนักงาน
Employment Mode Contracting จะเป็นการจ้างงานจะเป็นแบบระยะสั้น แต่ถ้าเป็นแบบระยะ
ยาวต้องมีการทำข้อตกลงเป็นสัญญาการจ้างงาน รูปแบบการทำงานของพนักงานเหล่านี้จะเป็น
แรงงานที่ถูกว่าจ้างโดยทั่วไปแบบชั่วคราว พนักงานไม่ต้องมีทักษะในการทำงานที่สูงมาก สามารถ
ทำงานที่มีลักษณะที่ง่าย (Pearce, 1993) แต่เนื่องจากในตลาดแรงงานเกิดความผันผวน มีความ
ต้องการแรงงานในการทำงานเพื่อตอบสนองภาระงานที่เกิดขึ้นในองค์กร ดังนั้นความต้องการของ
รูปแบบการทำงานของพนักงานจึงมีในระดับสูง และความเป็นเอกลักษณ์เฉพาะของทุนมนุษย์ใน
รูปแบบการทำงานของพนักงาน อยู่ในระดับต่ำ รูปแบบภาวะผู้นำแบบสั่งการ Leadership type
Directive จะมีความสัมพันธ์กับรูปแบบการทำงานของพนักงานที่มีข้อผูกมัดทางสัญญาจ้างงาน
Employment Mode Contracting ดังที่ระบุรายละเอียดไว้ข้างต้นเกี่ยวกับลักษณะของผู้นำ จะมี
สัมพันธ์กับพนักงานในลักษณะที่เป็นแบบ หัวหน้างาน กับผู้ปฏิบัติงาน เป็นผู้นำที่ใช้คำสั่งใน
กระบวนการการทำงาน ในสิ่งที่ผู้นำมีความประสงค์ที่พนักงานปฏิบัติ ภายใต้รูปแบบของความเป็น
ผู้นำนี้ ผู้นำมีอำนาจเต็มรูปแบบในการออกคำสั่งให้พนักงานปฏิบัติตามที่ได้รับมอบหมายและมี
เป้าหมายเดียวกันเช่นเดียวกับการดำหนิและการลงโทษเพื่อที่จะกระตุ้นให้เกิดการปฏิบัติงานที่
เหมาะสม (Pearce and et al., 2000) รูปแบบของภาวะผู้นำแบบสั่งการ จะมุ่งเน้นเรื่องงานมากกว่า
ความสัมพันธ์ (Tsui & et al., 1995) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ (Likert, 1967) พบว่ารูปแบบของ
พฤติกรรมของผู้นำมี รูปแบบ คือมุ่งเน้นคน และมุ่งเน้นผลผลิตซึ่งการเน้นผลผลิตจะมุ่งหวังในการ

ทำงานที่สูง เพื่อให้งานเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด ถ้าหากมีการมุ่งเน้นผลผลิตสูงแต่มุ่งเน้นคนต่ำจะส่งผลให้อัตราการเข้า ออกงานสูง ซึ่งรูปแบบของภาวะผู้นำแบบสั่งการในการพัฒนาทุนมนุษย์นั้น ผู้นำจะต้องริเริ่มความพร้อมในการพัฒนารูปแบบการทำงานของพนักงานที่มีข้อผูกมัดทางสัญญาจ้างงาน โดยให้พนักงานสามารถรับผิดชอบงานในอนาคตได้โดยมีการวางแผนไว้อย่างชัดเจน ตั้งแต่การฝึกอบรมระยะสั้น และการเรียนรู้จากทีมงาน ผ่านเครื่องมือในการพัฒนาองค์การ และนำไปสู่การพัฒนาในระยะยาวที่จะนำไปสู่การพัฒนาสายงานอาชีพได้ในอนาคต

ดังนั้นในงานของหน่วยงานการจัดการทรัพยากรมนุษย์ จะต้องการเตรียมความพร้อมกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น โดยต้องมีการบริหารจัดการวางแผนในการสรรหาและคัดเลือกเพื่อให้ได้จำนวนพนักงานตามความต้องการแต่ละหน่วยงาน จากแนวคิดของ (Sims & Manz, 1996) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดที่กล่าวว่า การวางแผนบุคลากรที่มีประสิทธิภาพจะทำให้องค์การสามารถจัดหาบุคลากรในปริมาณและคุณภาพที่เหมาะสม ได้ในเวลาที่ต้องการ และยังช่วยให้องค์การสามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ได้เป็นอย่างดี (Cascio, 1998)

จากแนวคิดของ Sims & Manz (1996) สรุปว่าภาวะผู้นำแบบสั่งการ ต้องการพนักงานที่มีข้อผูกมัดทางสัญญา โดยมีความต้องการในการจ้างงานที่มีลักษณะที่ให้คำแนะนำที่เฉพาะเจาะจงให้สอดคล้องให้ผลตอบแทนรายชั่วโมงหรืองานที่ให้ปฏิบัติไม่มีสิ่งที่มีความผูกพันต่อองค์การ เป็นการทำงานชั่วคราว ที่เฉพาะเจาะจงวัตถุประสงค์ของการจ้างงาน เป็นลักษณะงานแบบชั่วคราว เป็นทักษะทั่ว ๆ ไป การคำนึงค่าใช้จ่ายและผลประโยชน์และเป็นงานที่มีความยืดหยุ่น และงานที่ทำในระยะสั้น ซึ่งตัวอย่างลักษณะงานประเภทนี้ได้แก่งานที่ใช้แรงงานทั่ว ๆ ไป งานบำรุงรักษา งานธุรการ และงานที่เป็นลูกจ้างชั่วคราว (Lepak & Snell, 1999b)

ใน ส่วนที่ 4 พบว่าระดับคุณค่าของทุนมนุษย์อยู่ในระดับสูง และความเป็นเอกลักษณ์เฉพาะของทุนมนุษย์ในรูปแบบการทำงานของพนักงาน อยู่ในระดับสูงเช่นกัน รูปแบบการทำงานของพนักงานเหล่านี้ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์ที่จะตระหนักถึงความจำเป็น และประโยชน์ของความพยายามร่วมกัน นั่นคือผู้นำการเปลี่ยนแปลงและพนักงานที่เป็นพันธมิตรกัน จะมีความร่วมมือที่ดีต่อกัน พันธมิตรต้องเข้าใจความร่วมมือที่จะก่อให้เกิดการใช้ประโยชน์ จากทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ (Lepak & Snell, 1999a) และความเป็นเอกลักษณ์เฉพาะของทุนมนุษย์ในรูปแบบการทำงานของพนักงาน อยู่ในระดับสูงกระบวนการที่ผู้นำเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ตามให้สูงขึ้นจากความพยายามที่คาดหวัง เป็นผลให้ปฏิบัติงานเกินความคาดหวัง โดยผู้นำแสดงบทบาททำให้ผู้ตามความรู้สึกไว้วางใจ ยินดี จงรักภักดี และนับถือ ทำให้ผู้ตามกลายเป็นผู้มีศักยภาพ เป็นนักพัฒนา เป็นผู้เสริมแรงได้ด้วยตนเอง ซึ่งผู้นำจะต้องยกระดับความรู้สึก ความสำนึกของผู้ตาม ให้ความสำคัญและคุณค่าของผลลัพธ์ที่ต้องการ และวิธีการที่จะบรรลุถึงผลลัพธ์ที่ต้องการ ทำให้ผู้ตามไม่คำนึงถึงประโยชน์ส่วนตน แต่อุทิศตนเพื่อองค์การ (Bass & Avolio, 1993)

รูปแบบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง Leadership type Transformational จะมีประสิทธิภาพมากที่สุดสำหรับรูปแบบการทำงานของพนักงาน Employment Mode Alliance/Partnership ที่เป็นพันธมิตรกัน มีความร่วมมือที่ดีต่อกัน รูปแบบการทำงานของพนักงานเหล่านี้ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์ที่จะตระหนักถึงความจำเป็น และประโยชน์ของความพยายามร่วมกัน นั่นคือผู้นำการเปลี่ยนแปลงและพนักงานที่เป็นพันธมิตรกัน จะมีความร่วมมือที่ดีต่อกันพันธมิตรต้อง

เข้าใจความร่วมมือที่จะก่อให้เกิดการใช้ประโยชน์ จากทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ (Lepak & Snell, 1999a) กระบวนการที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ตามให้สูงขึ้นจากความพยายามที่คาดหวัง เป็นผลให้ปฏิบัติงานเกินความคาดหวัง โดยผู้นำแสดงบทบาททำให้ผู้ตามความรู้สึกไว้วางใจ ยินดี จงรักภักดี และนับถือ ทำให้ผู้ตามกลายเป็นผู้มีศักยภาพ เป็นนักพัฒนา เป็นผู้เสริมแรงได้ด้วยตนเอง ซึ่งผู้นำจะต้องยกระดับความรู้สึก ความสำนึกของผู้ตาม ให้ความสำคัญและคุณค่าของผลลัพธ์ที่ต้องการ และวิธีการที่จะบรรลุถึงผลลัพธ์ที่ต้องการ ทำให้ผู้ตามไม่คำนึงถึงประโยชน์ส่วนตน แต่อุทิศตนเพื่อองค์กร (Bass & Avolio, 1993) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ (Shin & Zhou, 2003) ได้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารบริษัท และพนักงานในประเทศเกาหลีพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารบริษัทมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการสร้างสรรคงานของพนักงาน

ซึ่งสามารถกล่าวได้ว่ารูปแบบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเปรียบเสมือน การทำหน้าที่ ความรับผิดชอบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของผู้จัดการในสายงานหลัก ในด้านการสร้างและพัฒนาความร่วมมือของกลุ่มพนักงาน การปรับปรุงการทำงานของตัวพนักงาน การอธิบายนโยบายขององค์กรและวิธีการทำงาน และการพัฒนาความสามารถของพนักงานแต่ละคน (Dessler, 2005) รวมทั้งการจูงใจโดยการตอบสนองความต้องการในระดับสูง เช่น การให้ค่าตอบแทน ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน และให้พนักงานมีความสามารถที่ท้าทายความสามารถ ที่เชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร (Bass, 1985) ซึ่งผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องพัฒนาพนักงานที่เป็นพันธมิตรกัน มีความร่วมมือที่ดีต่อกัน ซึ่งเป็นทุนมนุษย์ที่มีความสำคัญต่อองค์กร และจะต้องรักษาพนักงานที่มีคุณภาพเหล่านี้ โดยพยายามหาเครื่องมือและวิธีการให้พนักงานเหล่านี้แสดงผลงานโดยการสร้างโปรแกรมการพัฒนาขีดความสามารถนอกจากการฝึกอบรม เช่น มีการมอบหมายงานมากขึ้น เพื่อเพิ่มมูลค่าในงานโดยมีผู้นำเป็นผู้สอนและแนะนำในการที่จะดูแลพนักงานที่มีคุณภาพเหล่านี้ สร้างผลงานและมีความผูกพันกับองค์กรในระยะยาวต่อไป

จากแนวคิดของ Sims & Manz (1996) สรุปว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับรูปแบบการทำงานของพนักงาน ที่เป็นพันธมิตรกัน มีวิสัยทัศน์ร่วมกันในรูปแบบของพันธมิตร มองว่าพนักงานเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่า สร้างไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีความผูกพันกับองค์กรที่ค่อนข้างสูง วัตถุประสงค์ของการจ้างงาน เป็นลักษณะในการบรรลุเป้าหมายร่วมกันมีความร่วมมือซึ่งกันและกัน มีความสามารถที่เป็นลักษณะพิเศษมีความรู้และทักษะในการทำงาน ซึ่งตัวอย่างลักษณะงานประเภทนี้ได้แก่ นักจิตวิทยา ที่ปรึกษาทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาองค์กร ผู้เชี่ยวชาญด้านการฝึกอบรม วิศวกร software เป็นต้น (Lepak & Snell, 1999b)

สรุป

จากวัตถุประสงค์ทั้ง 2 ข้อ ผู้เขียนได้ศึกษารูปแบบของภาวะผู้นำในครั้งนีจากฐานทฤษฎี และแนวคิดพฤติกรรมทางสังคมศาสตร์ที่มีความสัมพันธ์กับรูปแบบการทำงานของพนักงานนั้น เพื่อให้เห็นรูปแบบของภาวะผู้นำที่เหมาะสมรูปแบบการทำงานของพนักงาน รูปแบบการทำงานของพนักงานมีความเกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์พื้นฐานที่แตกต่างกันและความผูกพันระหว่างพนักงานและองค์กร สิ่งเหล่านี้ จะสอดคล้องกับการจ้างงานแต่ละรูปแบบที่จะนำมาสู่รูปแบบการทำงานของ

พนักงานในองค์กร และวิธีการต่าง ๆ ลักษณะความเป็นผู้นำบางรูปแบบอาจจะเหมาะสมกับความ ต้องการของแต่ละรูปแบบการทำงานของพนักงาน ในรูปแบบการจ้างงานที่แตกต่างกัน ซึ่งแตกต่างกับ การศึกษาของ (Hersey & Blanchard, 1993) ได้นำแนวคิดของมหาวิทยาลัยโอไฮโอมาประยุกต์ คือ พฤติกรรมของผู้นำสามารถปรับในระดับของผู้ตาม รูปแบบของผู้นำจะมุ่งเน้น พฤติกรรมของผู้ตาม ที่ มุ่งเน้นผลผลิตหรือเรื่องงาน และพฤติกรรมที่มุ่งเน้นความสัมพันธ์ หรือเรื่องคนและอธิบายว่าภาวะ ผู้นำแบบต่างๆ ประกอบกับความพร้อมของพนักงานทำให้เกิดรูปแบบของการทำงานของผู้นำ 4 รูปแบบคือ 1) การบอกกล่าว (Telling) ซึ่งมุ่งงานสูงแต่มุ่งความสัมพันธ์ต่ำ ผู้นำจะออกคำสั่ง ให้ คำแนะนำซึ่งเหมาะกับผู้ตามที่มีวุฒิภาวะต่ำ 2) การสอนงาน (Selling) ซึ่งมุ่งงานและมุ่งความสัมพันธ์ สูง ผู้นำจะชักจูงพนักงานให้ปฏิบัติตามเมื่อมีความต้องการในการทำงาน เหมาะกับพนักงานที่ทักษะ ในระดับหนึ่ง 3) การมีส่วนร่วม (Participation) ซึ่งมุ่งงานต่ำแต่มุ่งความสัมพันธ์สูง ผู้นำให้ ความสำคัญกับพนักงานต่อการทำงานมาก ให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ก่อให้เกิดความ ร่วมมือกัน เหมาะกับพนักงานที่มีวุฒิภาวะสูง แต่ขาดความมั่นใจในการทำงาน 4) การมอบหมาย งาน (Delegation) ซึ่งมุ่งงานต่ำแต่มุ่งความสัมพันธ์ต่ำ ผู้นำเป็นผู้คอยสังเกต ติดตามการปฏิบัติงาน เท่านั้น หลังจากมีการมอบหมายความรับผิดชอบในการตัดสินใจและการนำไปปฏิบัติให้แก่พนักงาน อย่างไรก็ตามการปฏิบัติและการจัดตำแหน่งที่เหมาะสมในการทำงาน ซึ่งเป็นหน้าที่ปฏิบัติของผู้นำที่มี ประสิทธิภาพในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และสามารถช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของบุคคล ที่เป็นกระบวนการในการบริหารจัดการองค์กร (Semler, 1997)

อย่างไรก็ตามทักษะของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ คือการใช้ทักษะที่มุ่งให้ความสำคัญไปที่ ตัวของพนักงานภายในองค์กรเพื่อ สร้างความพึงพอใจในการทำงานให้แก่พนักงานภายในองค์กร ซึ่งเป็นหน้าที่ที่สำคัญของผู้บริหารและหัวหน้างานในแต่ละตำแหน่ง ซึ่งพนักงานเป็นทรัพยากรที่มี คุณค่า ไม่สามารถทดแทนได้ด้วยใช้เครื่องมือเครื่องจักรพนักงานเหล่านี้ จึงเป็นปัจจัยสำคัญที่นำพา องค์กรให้ไปสู่ความสำเร็จ เนื่องจากพนักงานเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า เป็นทุนมนุษย์ ที่ประกอบด้วย ความสามารถส่วนบุคคล ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ของพนักงานและผู้บริหารขององค์กรที่ สอดคล้องกับงานในความรับผิดชอบ รวมถึงความสามารถที่จะเป็นแหล่งสะสมความรู้ ทักษะและ ประสบการณ์โดยผ่านการเรียนรู้ของแต่ละบุคคล ดังนั้นการจัดการทรัพยากรมนุษย์จึงมีความแตกต่าง จากทรัพยากรอื่น ๆ เพราะผู้นำต้องทำความเข้าใจถึงความต้องการของพนักงานในองค์กร การให้ เกียรติ และการปฏิบัติต่อรูปแบบการทำงานของพนักงานที่มีลักษณะที่แตกต่างกัน ตลอดจนการให้ ความสำคัญกับสิทธิเสรีภาพ ความยุติธรรม ความปลอดภัย และคุณภาพชีวิตของบุคคลที่ร่วมงานด้วย ทักษะการจัดการทรัพยากรมนุษย์ จึงมีความสำคัญสำหรับคนที่เป็นผู้นำในองค์กร ซึ่งตัวผู้นำเองต้องมี ทักษะที่สำคัญของการเป็นผู้นำ คือ การสร้างทีมงาน การจูงใจ การสั่งการและการมอบหมายงาน การ แก้ไขความขัดแย้ง และการเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ กล่าวโดยสรุปแล้วการทำงานจะสำเร็จ ได้ต้องอาศัยทักษะของภาวะผู้นำ และกลยุทธ์การบริหารของผู้บริหาร ดังนั้นรูปแบบภาวะผู้นำที่ จะ นำไปประยุกต์ใช้กับการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั้นขึ้นอยู่กับว่าผู้นำในแต่ละคนนั้น สามารถที่จะ พยายามในการสร้างความสัมพันธ์โดยการนำมาผสมผสานแบบอย่างของทฤษฎีภาวะผู้นำมาใช้ ประโยชน์ให้กับองค์กรมากที่สุด และสามารถบูรณาการองค์ประกอบด้านมนุษย์ (Solf human

elements) เข้ากับองค์ประกอบด้านงานภารกิจ (Hard business actions) (Joiner, 1987) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ในด้านภาวะผู้นำกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์นั้น ผู้นำจะต้องพัฒนาศักยภาพของตนเองอยู่ตลอดเวลาเนื่องจากภาวะที่แข่งขันในปัจจุบัน และสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป เพราะถ้าผู้นำที่มีความสามารถและความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์นั้น องค์การก็สามารถที่จะแข่งขันกับองค์การอื่นๆ ได้ พร้อมทั้งผู้นำจะต้องมีแนวทางในการปฏิบัติงานด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งจะช่วยให้พนักงานมีผลการปฏิบัติงานที่ประสิทธิภาพ ตั้งแต่ การสรรหาและคัดเลือกคนให้เหมาะสมกับการทำงาน และในด้านการทำงานของพนักงาน ในด้านทัศนคติการทำงาน การจูงใจ สร้างและรักษาขวัญ กำลังใจในการทำงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาบุคลากรได้อย่างเหมาะสม และรักษาไว้ซึ่งพนักงานที่มีคุณภาพ และนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ

บรรณานุกรม

- Adams, J. S. (1963). Wage inequities, productivity, and work quality. *Industrial Relations*, 3, 916.
- Amundsen, S., & Martinsen, L. (2014). Empowering leadership: Construct clarification, conceptualization, and validation of a new scale. *The Leadership Quarterly*, 25, 487–511.
- Anderson, E. (1984). Intergration of the sales force. An empirical examnation. *Road journal of Economics*, 3, 385-395.
- Arvey, R. D., & Ivancevitch, J. M. (1980). Punishment in organizations: a review, propositions, and research suggestions. *Academy of Management Review*, 5, 123–132.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: a social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 99–129.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership: a response to critiques. In J. G. Hunt, B. R. Baliga, H. P. Dachler, & C. A. Schriesheim (Eds.), *Emerging leadership vistas* (pp. 29–40). Lexington, MA: D.C. Health.
- Becker, G. S. (1976). *The economic approach to human behavior*. Chicago, IL: University of Chicago.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Burns, J. Z., & Otte, F. L. (1999). Implications of leader–member exchange theory and research for human resource development research. *Human Resource Development Quarterly*, 10(3), 225–248.

- Cascio, W. F. (1998). **Applied psychology human resource management**. 5th ed. Englewood Cliffs. NJ: Prentice-Hall.
- Chuang, S.H. (2004). A Resource-Based Perspective on Knowledge Management Capability and Competitive Advantage: an empirical investigation. **Expert Systems with Applications**. 27(3), 459-465.
- Delery, J. E. (1998). Issues of fit in strategic human resource management: implications for research. **Human Resource Management Review**. 8, 289-310.
- Dessler, Gary. (2005). **Human Resource Management**. 10th ed. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Fiedler, F. E. (1967). **A theory of leadership effectiveness**. New York: McGraw-Hill.
- Fleishman, E. A. (1953). The description of supervisory behavior. **Personnel Psychology**, 37, 1-6.
- Geijsel, F.; Sleegers, P.; Leithwood, K & Jantzi, D. (2003) Transformational Leadership Effects on Teachers Commitment and Effort toward School Reform. **Journal of Educational Administration**. Vol 41, no 3, pp228-256.
- Gregory, G. D., & Picken, J. C. (1999). **Beyond productivity: How leading companies Achieve superior performance by leveraging their human capital**. New York: American Management Association.
- Hersey, P., & Blanchard, K.H. (1993). **Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources**. 6th ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Hon, A. H. Y. (2011). Enhancing employee creativity in the Chinese context: The mediating role of employee self-concordance. **International Journal of Hospitality Management**. 30, 375-384.
- Homans, G. C. (1961). **Social Behavior**. New York: Harcourt, Brace, and World.
- House, R. J. (1971). A path-goal theory of leadership effectiveness. **Administrative Science Quarterly**. 16,321-338.
- House, R. J. (1977). A 1976 theory of charismatic leadership. In J. G. Hunt, & L. L. Larson (Eds.), **Leadership: the cutting edge** (pp. 189-207). Carbondale, IL: Southern Illinois University.
- Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: key predictors of consolidate-business-unit performance. **Journal of Applied Psychology**. 78, 891-902.
- Joiner Jr., C. W. (1987). **Leadership for change**. Cambridge, MA: Ballinger Publishing Company.

- Katz, D., Maccoby, N., & Morse, N. (1950). **Productivity, supervision and morale in an office situation**. Ann Arbor, MI: Institute of Social Research.
- Kirby, P. C., L. V. Paradise & M. L. King. (1992). Extraordinary Leaders in Educational Leadership. **The Journal of Educational Research**. Dissertation Abstracts International.
- Lawler III, E. E. (1988). Choosing an involvement strategy. **Academy of Management Executive**, 2, 197-203.
- Lepak, D. P., & Snell, S. A. (1999a). The human resource architecture: toward a theory of human capital allocation and development. **Academy of Management Review**, 24, 31-48.
- Lepak, D. P., & Snell, S. A. (1999b). Examining the human resources architecture: the moderating effects of strategic orientation. **Paper presented at the 59th Annual Conference of the Academy of Management, Chicago, IL.**
- Lewis, P. H. (2003). A way to Rate Employee on Culture Organizational Performance Norm More Effectively. **New York Times**. (December). (10). p.56-58.
- Likert, R. (1967). **The human organization: its management and values**. New York: McGraw-Hill.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). **A theory of goal setting and task performance**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Luthans, F., & Kreitner, R. (1985). **Organizational behavior modification and beyond**. Glenview, IL: Scott-Foresman.
- Manz, C. C., & Sims Jr., H. P. (1980). Self-management as a substitute for leadership: a social learning theory perspective. **Academy of Management Review**, 5, 361-367.
- McGregor, D. (1960). **The human side of enterprise**. New York: McGraw-Hill.
- Meichenbaum, D. (1977). **Cognitive-behavior modification: an integrative approach**. New York: Plenum.
- Pearce, C. L., Sims Jr., H. P., Cox, J., Ball, G., Schnell, E., Smith, K. A., & Trevino, L. (2000) **Transactors, transformers, and beyond: a multi-method development of a theoretical typology of leadership**. Working paper, University of Maryland.
- Pearce, J. L. (1993). Toward an organizational behavior of contract laborers: their psychological involvement and effects on employee co-workers. **Academy of Management Journal**, 36, 1082-1096.
- Podsakoff, P. M., Todor, W. D., & Skow, R. (1982). Effects of leader contingent and noncontingent reward and punishment behaviours on subordinate performance and satisfaction. **Academy of Management Journal**. 25, 810-821.

- Porter, M. (1985). **Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance**. New York Free Press.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990, May–June). The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, 68, 79–91.
- Pugh, D.S., Hickson, D.J., Hinings, C.R. & Turner, C. (1968). An empirical taxonomy of structures of work organizations. **Administrative Science Quarterly**, 14, 115-126.
- Robert, N. L., & David, C. K. (2001). **Sport management: Principles, applications, skill development**. Mason, Ohio: Thomson/ South-Western. Rue, L. W., & Byars, L. L. (2000).
- Robinson, S. L. (1996). Trust and breach of the psychological contract. **Administrative Science Quarterly**, 41, 574–599.
- Robbins, Stephen P, (2002). **Human Resource Management**, 7th ed New York, The Von Hoffman.
- Semler, S. W. (1997). Systematic agreement: a theory of organizational alignment. **Human Resource Development Quarterly**, 8(1), 23–40.
- Shin, Shung Jae & Zhou, Jing. (2003). Transformational Leadership, Conservation and Creativity : Evidence From Korea. **The Academy of Management Journal**. 46(6), pp. 703-714
- Sims Jr., H. P., & Manz, C. C. (1996). **Company of heroes: unleashing the power of self-leadership**. New York: Wiley.
- Snell, S. A., & Dean, J. W., Jr. (1992). Integrated manufacturing and human resources management: A human capital perspective. **Academy of management Journal**, 35, 467-504.
- Spreitzer, G.M. (1995). Psychological Empowerment in the Workplace : Dimensions, Measurement and Validation. **The Academy of Management Journal**, 38, 1444-1465.
- Srivastva and Others. (1977). **Job Satisfaction and Productivity**. The Comparative Administration Research Institute Kent State University.P.XVI.
- Stogdill, R.M. (1950). **Leadership, Membership and: Organization** : Psychological Bulletin, January, 40.
- Thorenson, E. E., & Mahoney, M. J. (1974). **Behavioral self-control**. Austin, TX: Holt, Rinehart and Winston.
- Tsui, A. S., Pearce, J. L., Porter, L. W., & Hite, J. P. (1995). Choice of employee–organization relationship: influence of external and internal organizational factors. In G. R. Ferris (Ed.), **Research in Personnel and Human Resources Management**, vol. 13 (pp. 117–151). Greenwich, CT: JAI Press.

-
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.
- Vroom, V. H., & Yetton, P. W. (1973). *Leadership and decision making*. Pittsburgh, PA: University of Pittsburgh Press.
- Walker, M. (1924). *The theory of social and economic organization* (T. Parsons Trans.). New York: Free Press.
- Walker, D. M. (2000). *Managing Human Capital in the 21 Century United States* **General Accounting Office**. March 9, 2000.
- Weber, M. (1946). *The sociology of charismatic authority*. In H. H. Mills, & C. W. Mills (Eds.), *From Max Weber: essays in sociology*. New York: Oxford University Press.
- Weather, L. M. (2003). Human Capital-them illusive Aseet, Measuring and Manageing Human Capital : A Straeigic Imperative for HR. *SHRM Research Quarterly*. 1-7.
- Wright, P. M., & Snell, S. A. (1998). Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management. *Academy of Management Review*, 23, 756-772.
- Ziaee V, Razaee M, Ahmadinejad Z, Shaikh H, Yousefi R, Yarmohammadi L, et al. (2008) The changes of metabolic profile and weight during Ramadan fasting. *Singapore Med J* . 2008;5: 409-414.