

ภาวะผู้นำและภาวะผู้ตามที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์กร
กรณีศึกษา ธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย
The effect of Leadership style and Followership
characteristics to Organizational efficiency: Case study
of Export Import Bank Of Thailand

วรารัตนา กาญจนพาทย์¹ รศ.ดร.เนตรพัฒนา ยาวีราช²

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา (1) เพื่อศึกษาระดับของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คุณลักษณะผู้ตาม และประสิทธิผลองค์กร (2) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คุณลักษณะผู้ตาม และประสิทธิผลองค์กร (3) เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและ คุณลักษณะผู้ตาม ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กร (4) เพื่อศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารระดับสูงที่มีผล ต่อประสิทธิผลองค์กร

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ พนักงานธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย จำนวน 239 คน และผู้บริหารระดับสูง จำนวน 3 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ประกอบด้วย การวิเคราะห์ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน และการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณ

ผลการวิจัย พบว่า 1) ระดับความคิดเห็นด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้ตาม และ ประสิทธิผลองค์กร โดยรวมอยู่ในระดับสูง 2) ด้านความสัมพันธ์ของปัจจัย พบว่าตัวแปรมีความสัมพันธ์ในระดับต่ำมากถึงสูงมาก ($r = 0.162$ ถึง 0.842) 3) ด้านความมีอิทธิพลของปัจจัย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และ ภาวะผู้ตามมีอิทธิพลต่อปัจจัยด้านประสิทธิผลองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 4) ผล การสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง พบว่าบทบาทหน้าที่ของผู้นำต้องมีความเหมาะสมปฏิบัติในทิศทาง เดียวกัน การตัดสินใจของผู้นำต้องเป็นไปตามเป้าหมายองค์กร มีความยืดหยุ่นเหมาะสมกับการปฏิบัติงาน บริหารจัดการโดยให้ความสำคัญกับ “งาน” และให้ความสำคัญกับ “คน” เป็นสำคัญ

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำ ภาวะผู้ตาม ประสิทธิผลองค์กร ธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย

¹ นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

² อาจารย์ประจำคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

ABSTRACT

Keywords: Leadership, Followership, Organizational Efficiency, Export Import Bank Of Thailand

ความสำคัญของปัญหา

ในปัจจุบันการดำเนินงานในองค์กรไม่ว่าจะเป็นองค์กรรัฐหรือองค์กรเอกชนต้องเผชิญกับสภาวะการเปลี่ยนแปลงต่างๆ จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่องค์กรต้องมีการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กรไว้อย่างชัดเจน รวมทั้งมีการกำหนดกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรซึ่งเป็นที่ถือว่ามีบทบาทสำคัญที่สุดในองค์กรที่จะทำหน้าที่เป็นผู้นำในการขับเคลื่อนและนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้ และการที่ผู้บังคับบัญชาสามารถพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จและความก้าวหน้าได้มากน้อยเพียงใดนั้นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดคือ การมีบทบาทภาวะผู้นำขององค์กร (Leadership) ซึ่งนอกจากจะเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถแล้ว ยังต้องเป็นผู้ที่ได้รับการยอมรับและได้รับการสนับสนุนจากผู้ตามอีกด้วย อันจะนำมาซึ่งความสำเร็จของงานอย่างมีประสิทธิภาพ และการแก้ไขปัญหาอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพเช่นกัน ซึ่งทฤษฎีความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Bass & Avolio, 1994) จึงได้รับการยอมรับว่ามีความสอดคล้องกับสถานการณ์ของโลกในยุคโลกาภิวัตน์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาทุกทฤษฎีหนึ่ง นอกจากนี้ ผู้ตาม (Followership) ยังถือว่ามีมีความสำคัญต่อผู้นำด้วยเหตุผลหลายประการ คือ ผู้นำ

และผู้ตามเป็นปัจจัยพื้นฐานของการทำงานร่วมกันภายใต้สภาวะต่างๆ และไม่เพียงแต่ผู้นำเท่านั้นที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร แต่ผู้ตามก็มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรไม่ยิ่งหย่อนไปกว่าผู้นำเช่นกัน ทั้งนี้ โดยอาศัยการมีคุณลักษณะผู้ตาม (Kelly, 1992) เป็นองค์ประกอบสำคัญยิ่งในการบริหารจัดการองค์กร เพื่อให้เกิดประสิทธิผลองค์กร (Organizational Efficiency) ในที่สุด

ในปีที่ผ่านมาถือได้ว่าเป็นปีที่ผู้ส่งออกและนักลงทุนไทยต้องเผชิญกับความท้าทายและปัจจัยเสี่ยงจากทั้งภายในประเทศและภายนอกประเทศ ทั้งปัญหาเศรษฐกิจของประเทศ ตลาดส่งออกหลักของไทยทั้งสหรัฐอเมริกาและสหภาพยุโรป การชะลอการขยายตัวของเศรษฐกิจจีนและญี่ปุ่น การชะลอการนำเข้าของกลุ่มประเทศตลาดใหม่ รวมถึงสมาคมประเทศอาเซียน ค่าเงินบาทที่ผันผวน ราคาน้ำมันที่ปรับตัวสูงขึ้น และปัญหาอุทกภัยครั้งใหญ่ในประวัติศาสตร์ของประเทศ ที่ส่งผลกระทบต่อ การขยายตัวของภาคการส่งออก และการลงทุนไทยทั้งในประเทศและต่างประเทศ ซึ่งทางธนาคารเองก็ได้รับผลกระทบจากปัญหาที่ดังกล่าวที่เกิดขึ้นเช่นกัน จะเห็นได้จากการที่ธนาคารมีกำไร (ขาดทุน) จากเงินลงทุนในปี 2553 จำนวน (10.87 ล้านบาท) และในปี 2554 จำนวน (14.66 ล้านบาท) (ที่มา : รายงานประจำปี) และมูลค่าการส่งออกของไทยจากเดิมในปี 2553 มีมูลค่าการส่งออกเป็น 28.1% แต่ในปี 2554 มีมูลค่าการส่งออกลดลงเป็น 17.2% (ที่มา : กระทรวงพาณิชย์ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติและ

ธนาการแห่งประเทศไทย) จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารองค์กรต้องมีภาวะผู้นำที่เหมาะสมเพื่อเป็นผู้นำในการขับเคลื่อนองค์กรป้องกันความเสี่ยง สร้างภูมิคุ้มกัน และเร่งดำเนินการโครงการนโยบายรัฐให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด นอกจากนี้ผู้บริหารองค์กรจึงควรพิจารณาให้ความสำคัญในด้านการพัฒนาบุคคลในระดับผู้บังคับบัญชา เพื่อให้เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา เน้นการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน และใช้หลักมนุษยสัมพันธ์ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้สามารถดำเนินงานไปสู่เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นการเสริมสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้เขาปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ มีความกระตือรือร้นปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ

จากแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้ตาม และประสิทธิผลองค์กร ซึ่งมีความสอดคล้องกัน กล่าวคือ ภาวะผู้ตามมีผลต่อความสำเร็จต่อผู้นำเป็นอย่างยิ่ง ผู้ตามที่มีประสิทธิภาพทำให้การทำงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายได้ง่าย ผู้นำมีบทบาทในการนำ การมีวิสัยทัศน์ที่กำหนดเป็นแนวทางให้พนักงานปฏิบัติในขณะเดียวกัน ผู้ตามก็มีส่วนช่วยให้การนำไปสู่การปฏิบัติตามวิถีทางที่ต้องการ และยังส่งเสริมความเป็นผู้นำให้มีประสิทธิภาพด้วย ทั้งผู้นำและผู้ตามมีความสัมพันธ์กันและพึ่งพาอาศัยกันเป็นอย่างมาก ผู้ตามสามารถให้คำแนะนำเพื่อให้ผู้นำเป็นผู้นำ

ที่ดีได้ ส่วนผู้นำควรแสดงบทบาทของตนในการยอมรับและส่งเสริมความสามารถของผู้ตาม และมีความสัมพันธ์อันดีกับผู้ตาม นอกจากนี้ ผู้ตามมีหลายชนิด หลายรูปแบบ และมีการทำงานที่หลากหลาย ซึ่งเป็นสิ่งที่ผู้นำจะต้องทำความเข้าใจและเรียนรู้ความแตกต่างของผู้ตามแต่ละคน

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คุณลักษณะผู้ตาม และประสิทธิผลองค์กร
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คุณลักษณะผู้ตาม และประสิทธิผลองค์กร
3. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และคุณลักษณะผู้ตาม ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กร
4. เพื่อศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารระดับสูงเกี่ยวกับบทบาทของการมีภาวะผู้นำที่มีต่อการปฏิบัติงาน ตลอดจนประเด็นความสำคัญที่เกี่ยวข้องกับหลักการบริหารงานที่มีผลต่อประสิทธิผลองค์กร

ขอบเขตการวิจัย

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

1.1 ตัวแปรอิสระ จำแนกเป็น

- 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ
 - (1) การมีภาวะผู้นำเชิงبارมี
 - (2) การสร้างแรงบันดาลใจ
 - (3) การกระตุ้นทางปัญญา
 - (4) การตระหนักถึงความเป็น

ปัจเจกบุคคล

- 2) คุณลักษณะผู้ตาม คือ
- (1) ผู้ตามแบบห่างเหิน
 - (2) ผู้ตามแบบปรับตาม
 - (3) ผู้ตามแบบเอาตัวรอด
 - (4) ผู้ตามแบบเฉื่อยชา
 - (5) ผู้ตามแบบมีประสิทธิผล

1.2 ตัวแปรตาม คือ

- 1) ประสิทธิภาพองค์กร
 - (1) ความสามารถในการปรับ

ตัวขององค์กร

ดำเนินงานขององค์กร

- (2) ประสิทธิภาพในการ
- (3) ความพึงพอใจในงาน
- (4) ความภักดีต่อองค์กร

2. ขอบเขตด้านประชากร และกลุ่มตัวอย่าง

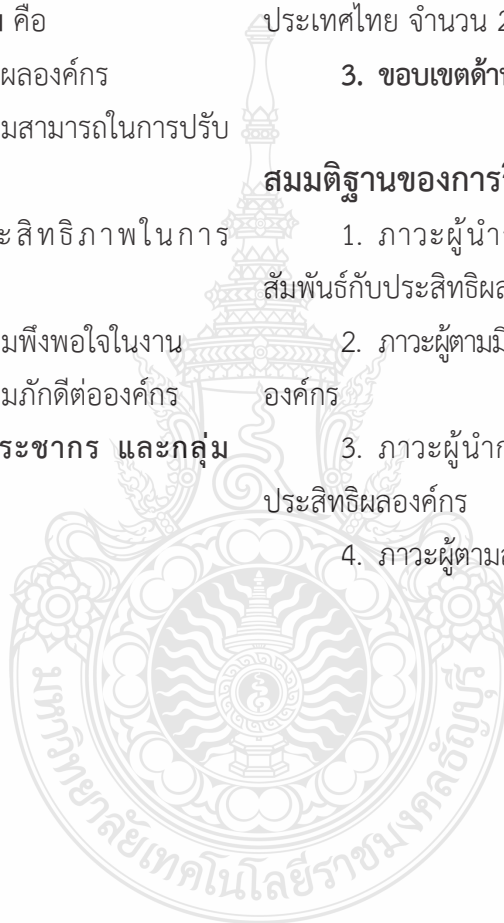
2.1 ประชากร คือพนักงานที่ปฏิบัติงานในธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย จำนวน 592 คน (ข้อมูลฝ่ายทรัพยากรบุคคล ณ วันที่ 30 เมษายน 2556)

2.2 กลุ่มตัวอย่าง คือพนักงานที่ปฏิบัติงานในธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย จำนวน 239 คน

3. ขอบเขตด้านเวลา คือปีการศึกษา 2556

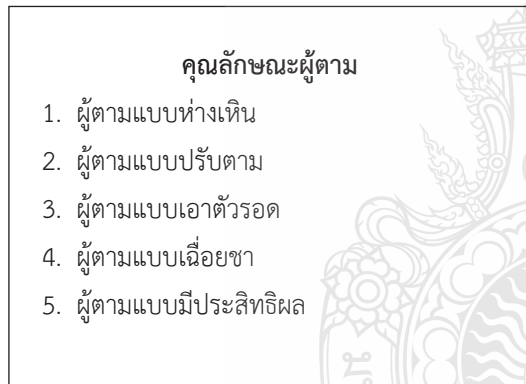
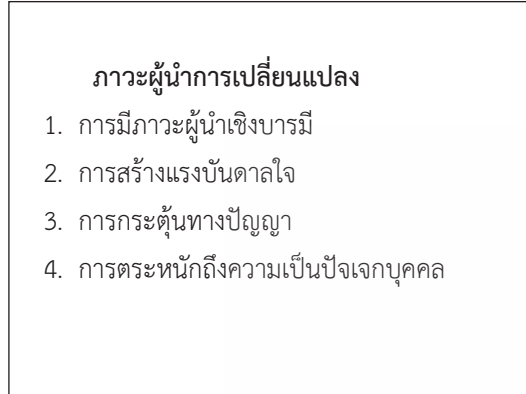
สมมติฐานของการวิจัย

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์กร
2. ภาวะผู้ตามมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์กร
3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กร
4. ภาวะผู้ตามส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กร

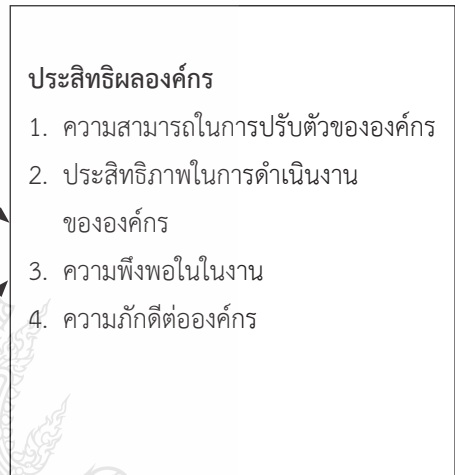


กรอบแนวคิด

ตัวแปรอิสระ



ตัวแปรตาม



ภาพที่ 5 แสดงกรอบแนวคิด

วิธีดำเนินการวิจัย

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นพนักงานธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย จำนวน 592 คน (ข้อมูลจากฝ่ายทรัพยากรบุคคล ณ วันที่ 30 เมษายน 2556) กำหนดกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยโดยวิธีของ Taro Yamane ได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 239 คน และเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงนั้นจะใช้วิธีการกำหนดกลุ่มตัวอย่างเป็นแบบเจาะจง จำนวน 3 ท่าน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น แบ่งออกเป็น 5 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ลักษณะข้อคำถามเป็นแบบเลือกตอบ (Check-List)

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเพื่อใช้วัดระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเพื่อใช้วัดระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้ตาม

ตอนที่ 4 เป็นแบบสอบถามเพื่อใช้วัดระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลองค์กร

ตอนที่ 5 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อเสนอแนะอื่นๆ ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบปลายเปิด

87 คน คิดเป็นร้อยละ 36.40 ส่วนใหญ่มีอายุ 26-30 ปี จำนวน 81 คน คิดเป็นร้อยละ 33.90 รองลงมาอายุ 31-35 ปี จำนวน 67 คน คิดเป็นร้อยละ 28.00 ส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาสูงสุดคือ ระดับปริญญาโท จำนวน 151 คน คิดเป็นร้อยละ 63.20 รองลงมาวุฒิการศึกษาสูงสุดคือระดับปริญญาตรี จำนวน 86 คน คิดเป็นร้อยละ 36.00 ส่วนใหญ่มีประสบการณ์ทำงาน 6-10 ปี จำนวน 103 คน คิดเป็นร้อยละ 43.10 รองลงมา มีประสบการณ์ทำงาน 1-5 ปี จำนวน 65 คน คิดเป็นร้อยละ 27.20 ส่วนใหญ่มีตำแหน่งงานเป็นพนักงานหรือเจ้าหน้าที่ จำนวน 144 คน คิดเป็นร้อยละ 60.30 รองลงมามีตำแหน่งงานเป็นผู้ช่วยผู้บริหารส่วน จำนวน 48 คน คิดเป็นร้อยละ 20.10 ส่วนใหญ่มีรายได้ 25,001-35,000 บาท จำนวน 79 คน คิดเป็นร้อยละ 33.10 รองลงมาได้ 15,000-25,000 บาท จำนวน 68 คน คิดเป็นร้อยละ 28.50 ส่วนใหญ่สังกัดในสำนักงานใหญ่ จำนวน 216 คน คิดเป็นร้อยละ 90.40 ส่วนใหญ่สังกัดในฝ่ายธุรกิจธนาคาร ฝ่ายรับประกันการส่งออก ฝ่ายบริหารหนี้ และนิติกรรม ตามลำดับ ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.96 (S.D. = 0.491) เมื่อจำแนกเป็นรายด้าน เรียงตามค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ 1) การกระตุ้นทางปัญญา 2) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล 3) การสร้างแรงบันดาลใจ 4) การมีภาวะผู้นำเชิงบริหาร

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. **สถิติเชิงพรรณนา** ได้แก่ ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่ามัธยฐาน (Median) ค่าฐานนิยม (Mode) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) ความแปรปรวน (Variance) การกระจายที่สมมาตร (Skewness) และความสูงของการกระจาย (Kurtosis)

2. **สถิติเชิงอนุมาน** ได้แก่ สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple Regression Analysis)

ผลการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างพนักงานธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย จำนวน 239 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 152 คน คิดเป็นร้อยละ 63.60 รองลงมาเป็นเพศชาย จำนวน

ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นภาวะผู้ตามโดยรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.59 (S.D. = 0.558) เมื่อจำแนกเป็นรายด้านเรียงตามค่าเฉลี่ย

มากไปน้อย ได้ดังนี้ 1) ภาวะผู้ตามแบบเอาตัวรอด
2) ภาวะผู้ตามแบบมีประสิทธิผล 3) ภาวะผู้ตาม
แบบห่างเหิน 4) ภาวะผู้ตามแบบเฉื่อยชา 5) ภาวะ
ผู้ตามแบบปรับตาม

ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นประสิทธิผล
องค์กรโดยรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 4.01
(S.D. = 0.392) เมื่อจำแนกเป็นรายด้านเรียงตาม
ค่าเฉลี่ยมาไปน้อย ได้ดังนี้ 1) ความภักดีต่อองค์กร
2) ประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร 3)
ความพึงพอใจในงาน 4) ความสามารถในการ
ปรับตัวขององค์กร

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่าง
ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะ
ผู้ตามที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์กร พบว่า
ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าเป็นบวก ซึ่งอยู่
ระหว่าง 0.162 - 0.842 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ
ที่ระดับ 0.01 และ 0.05

ผลการวิเคราะห์ค่าความมีอิทธิพลระหว่าง
ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะ
ผู้ตามที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์กร พบว่า

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการ
มีภาวะผู้นำเชิงبارมี ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ
และด้านการกระตุ้นทางปัญญา สามารถร่วมกัน
พยากรณ์ตัวแปรประสิทธิผลองค์กรด้านความ
สามารถในการปรับตัวขององค์กรได้อย่างมีนัยสำคัญ
ทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีน้ำหนักความสำคัญ
ของตัวแปรพยากรณ์แต่ละตัวในรูปคะแนนดิบ (b)
ตามลำดับความสำคัญ ดังนี้

1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการ
มีภาวะผู้นำเชิงبارมี (x_1)

2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการ
สร้างบันดาลใจ (x_2)

3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการ
กระตุ้นทางปัญญา (x_3)

ซึ่งตัวแปรพยากรณ์ทั้ง 3 ตัว มีอำนาจใน
การพยากรณ์ได้ร้อยละ 25.40 มีค่าสัมประสิทธิ์
สหสัมพันธ์พหุคูณเท่ากับ 0.054 ค่าความคลาด
เคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์เท่ากับ 26.627
ค่าคงที่ของสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ
เท่ากับ 4.051 และถ้าทราบค่าของตัวแปรทั้ง 3
ตัว สามารถคาดคะเนค่าประสิทธิผลองค์กรด้าน
ความสามารถในการปรับตัวขององค์กรได้จาก
สมการถดถอย ดังนี้

สมการถดถอยที่คำนวณโดยใช้คะแนนดิบ
คือ

$$Y_1 = 4.051 + 0.222 (\text{คะแนนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีภาวะผู้นำเชิงبارมี}) - 0.165 (\text{คะแนนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างบันดาลใจ}) - 0.068 (\text{คะแนนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางปัญญา})$$

สมการถดถอยที่คำนวณโดยใช้คะแนน
มาตรฐาน คือ

$$Z_2 = 0.424 (\text{คะแนนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีภาวะผู้นำเชิงبارมี}) - 0.299 (\text{คะแนนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างบันดาลใจ}) - 0.123 (\text{คะแนนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางปัญญา})$$

2. ภาวะผู้ตามแบบเฉื่อยชา ภาวะผู้ตาม
แบบเอาตัวรอด และภาวะผู้ตามแบบห่างเหิน
สามารถร่วมกันพยากรณ์ตัวแปรประสิทธิผล
องค์กรด้านความสามารถในการปรับตัวขององค์กร

ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีน้ำหนักความสำคัญของตัวแปรพยากรณ์แต่ละตัวในรูปคะแนนดิบ (b) ตามลำดับความสำคัญ ดังนี้

1. ภาวะผู้ตามแบบเฉื่อยชา (x_4)
2. ภาวะผู้ตามแบบเอาตัวรอด (x_3)
3. ภาวะผู้ตามแบบห่างเหิน (x_1)

ซึ่งตัวแปรพยากรณ์ทั้ง 3 ตัว มีอำนาจในการพยากรณ์ได้ร้อยละ 12.00 มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเท่ากับ 0.346 ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์เท่ากับ 0.24284 ค่าคงที่ของสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบเท่ากับ 4.188 และถ้าทราบค่าของตัวแปรทั้ง 3 ตัว สามารถคาดคะเนค่าประสิทธิผลองค์กรโดยรวมได้จากสมการถดถอย ดังนี้

สมการถดถอยที่คำนวณโดยใช้คะแนนดิบ คือ

$$Y_1 = 4.188 - 0.078 (\text{คะแนนภาวะผู้ตามแบบเฉื่อยชา}) + 0.154 (\text{คะแนนภาวะผู้ตามแบบเอาตัวรอด}) - 0.134 (\text{คะแนนภาวะผู้ตามแบบห่างเหิน})$$

สมการถดถอยที่คำนวณโดยใช้คะแนนมาตรฐาน คือ

$$Z_2 = -0.143 (\text{คะแนนภาวะผู้ตามแบบเฉื่อยชา}) + 0.262 (\text{คะแนนภาวะผู้ตามแบบเอาตัวรอด}) - 0.255 (\text{คะแนนภาวะผู้ตามแบบห่างเหิน})$$

การอภิปรายผลการวิจัย

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์กร ดังนั้น การที่พนักงานธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทยมีบทบาทของภาวะผู้นำที่มีการ

เปลี่ยนแปลงจะมีลักษณะเป็นผู้ที่กระตุ้นให้เกิดความสนใจระหว่างผู้ร่วมงานและผู้ตาม เพื่อให้เกิดแง่มุมใหม่ ๆ ในการทำงาน ทำให้พนักงานเกิดการตระหนักรู้ในเรื่องภารกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กร นอกจากนี้ ยังมีการพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับความสามารถที่สูงขึ้น และศักยภาพที่มากขึ้น (Bass & Avolio, 1994) สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุภาพร รอดถนอม (2542) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงและการบริหารแบบมีส่วนร่วม กับประสิทธิผลองค์กร พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์กร โดยตัวแปรที่รวมพยากรณ์ประสิทธิผลขององค์กร คือ การกระตุ้นทางปัญญา การกระจายอำนาจ การให้อำนาจในการตัดสินใจ การสร้างวิสัยทัศน์ การถ่ายทอดวิสัยทัศน์ และการปลูกฝังค่านิยม

2. ภาวะผู้ตามมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์กร ทั้งนี้เนื่องมาจากพฤติกรรมการปฏิบัติตนในการทำงานของผู้ตามในองค์กรนั้นย่อมมีความสำคัญ ที่ประกอบด้วย อำนาจหน้าที่ในการทำงาน ความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมาย ความกระตือรือร้นในการทำงาน ทั้งนี้เพื่อให้งานประสบความสำเร็จ ก่อให้เกิดประสิทธิผลขึ้นในองค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยของ ลดาวัลย์ ปฐมชัยคุปต์และบุญใจ ศรีสถิต นรากร (2547) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการใช้ภาษาในการจูงใจของหัวหน้าหอผู้ป่วย การทำงานเป็นทีมการพยาบาล ภาวะผู้ตามที่มีประสิทธิผล กับประสิทธิผลของหอผู้ป่วยโรงพยาบาลศูนย์ พบว่าประสิทธิผลของหอผู้ป่วยโรงพยาบาลศูนย์อยู่

ในระดับมาก ภาวะผู้ตามที่มีประสิทธิผลของพยาบาลประจำการอยู่ในระดับสูง การใช้ภาษาในการจูงใจของหัวหน้าหอผู้ป่วย การทำงานเป็นทีมการพยาบาล ภาวะผู้ตามที่มีประสิทธิผลของพยาบาลประจำ การมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับประสิทธิผลหอผู้ป่วย ($r = 0.564, 0.628$ และ 0.657 ตามลำดับ)

3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กร ซึ่งการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวจะเป็นการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทัศนคติไปสู่ความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ และมีการกระจายอำนาจหรือเสริมสร้างพลังจูงใจ จะส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพขององค์กร สอดคล้องกับแนวคิดของ Yukl (1994) ที่ผู้นำต้องจะต้องสร้างพันธะต่อเป้าหมายขององค์กร และปฏิบัติให้เป้าหมายที่วางไว้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ดังนั้น งานวิจัยครั้งนี้พบว่าปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กร สอดคล้องกับผลงานวิจัยของสุภาพ รอดถนอม (2542) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการบริหารแบบมีส่วนร่วมกับประสิทธิผลองค์กร พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์กร โดยตัวแปรที่ร่วมพยากรณ์ประสิทธิผลขององค์กร คือ การกระตุ้นทางปัญญากการกระจายอำนาจ

4. ภาวะผู้ตามส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กร เนื่องจากพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานของผู้ตามนั้นจำเป็นต้องบรรลุเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ โดยอาศัยความรู้ประกอบกับความรับผิดชอบที่ตนมี ที่สำคัญต้องคำนึงถึงผลประโยชน์ขององค์กรเป็นสำคัญ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Hersey

and Blanchard (1993) ที่กล่าวว่า ผู้ตามที่มีประสิทธิผลจะต้องมีวุฒิภาวะของผู้ตามในระดับสูง คือ เป็นผู้ตามที่มีความสามารถสูงและมีความมุ่งมั่นในงานสูงควบคู่กัน โดยผู้ที่มีความสามารถสูงนั้น คือ ผู้ที่มีความรู้ มีความสามารถ และมีทักษะในการทำงานที่ทํา ส่วนผู้ที่มีความมุ่งมั่นในงาน คือ ผู้ที่มีความมั่นใจ มีแรงจูงใจ มีความรับผิดชอบต่องานนั้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะส่งผลให้เกิดประสิทธิผลในองค์กร

ข้อเสนอแนะการวิจัย

ผู้วิจัยได้นำข้อค้นพบจากงานวิจัยมาอธิบายเพื่อให้เกิดข้อเสนอแนะ เพื่อที่จะได้นำไปปรับปรุงและพัฒนาองค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อไป โดยข้อเสนอแนะประกอบด้วยข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย และข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยครั้งต่อไป ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยภาพรวมอยู่ในระดับสูง แต่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีภาวะผู้นำเชิงบริหารมีจะอยู่ในระดับที่น้อยที่สุด ดังนั้น ผู้บริหารองค์กรควรเน้นการประพฤติตนให้ถูกต้องตามหลักคุณธรรม ประพฤติปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างแก่ผู้ตามที่ดี ใช้อำนาจของตนเองที่มีอยู่เพื่อผลประโยชน์แก่ส่วนรวมเป็นสำคัญ และร่วมกันแก้ไขปัญหาไปพร้อมๆ กับผู้ตาม ทั้งนี้ เพื่อให้การบริหารองค์กรมีประสิทธิภาพ และได้รับการยอมรับที่ดีจากผู้ตามเป็นสำคัญ

2. ภาวะผู้ตามแบบปรับตามโดยภาพรวมอยู่ในระดับน้อย ดังนั้น ผู้บริหารองค์กรควรเน้นให้ความสำคัญกับผู้ตามแบบปรับตาม โดยการกระตุ้นในพนักงานมีความกระตือรือร้นในการ

ทำงานมากยิ่งขึ้น โดยการสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่พนักงาน ส่งเสริมให้พนักงานใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน โดยการเปิดโอกาสให้ผู้ตามได้มีสิทธิ์ในการทำงานได้อย่างเต็มที่ แสดงความคิดเห็นในส่วนที่เกี่ยวข้องกับงาน ทั้งนี้ เพื่อให้ผู้ตามเกิดความพยายามมากขึ้น และรู้สึกว่าคุณเองมีคุณค่าต่องานที่ทำ ซึ่งจะส่งผลให้สามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด และกล้าทำงานที่มีความซับซ้อนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. ประสิทธิภาพองค์กรโดยภาพรวมอยู่ในระดับสูง แต่ประสิทธิภาพองค์กรด้านความสามารถในการปรับตัวขององค์กรจะอยู่ในระดับที่น้อยที่สุด ดังนั้น ผู้บริหารองค์กรควรเน้นแนวทางการบริหารในเรื่องของการปรับตัวขององค์กรต่อสภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อองค์กรทั้งภายในและภายนอกเป็นสำคัญ โดยการส่งเสริมให้พนักงานศึกษาหาความรู้เกี่ยวกับปัจจัยต่างๆ ทั้งข้อมูลข่าวสารในปัจจุบัน การประเมินผลความต้องการของลูกค้า การประเมินผลความต้องการของพนักงาน การปรับปรุงระเบียบ กฎเกณฑ์ เพื่อให้มีความสอดคล้องมากยิ่งขึ้น และเน้นการทดลองการบริหารจัดการองค์กรในรูปแบบใหม่ๆ บ้าง ซึ่งการปรับตัวขององค์กรเพื่อให้ทันต่อสภาพแวดล้อมนั้นต้องใช้ระยะเวลาและความร่วมมือของพนักงานในองค์กรเป็นสำคัญด้วย

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องในอนาคต

เพื่อให้การวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้ตามที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์กรเป็นไปอย่างกว้างขวางมากยิ่งขึ้น ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. การพัฒนาปัจจัยที่ศึกษา พบว่าโมเดลที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเป็นเพียงขั้นตอนเริ่มต้นของการพัฒนาแนวคิดในเชิงทฤษฎี ซึ่งโมเดลนี้ควรที่จะได้รับการพัฒนาและทดสอบ เนื่องจากอาจมีตัวแปรอื่นที่แตกต่างและสามารถมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์กรได้เช่นเดียวกัน

2. การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อสถาบันการเงินอื่นๆ ทำการศึกษาเฉพาะปัจจัยภาวะผู้นำและปัจจัยภาวะผู้ตามที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพ องค์กร กรณีศึกษารณาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย ดังนั้น จึงควรศึกษาในสถาบันการเงินอื่นๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อเป็นการเพิ่มขยายองค์ความรู้ให้มากยิ่งขึ้น

3. การเปรียบเทียบธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทยกับสถาบันการเงินอื่น ทั้งภาครัฐและเอกชนว่ามีปัจจัยที่ส่งผลเหมือนกันหรือต่างกันอย่างไร เพื่อที่จะนำมาเป็นข้อแก้ไขปรับปรุงในองค์กรให้เกิดประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

บรรณานุกรม

ธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย. “รายงานประจำปี 2553.”

_____ . “รายงานประจำปี 2554.”

ลดาวัลย์ ปฐมชัยคุปต์ และบุญใจ ศรีสถิตนรากร. “ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้ภาษาจูงใจของหัวหน้า
หอผู้ป่วย การทำงานเป็นทีมการพยาบาล ภาวะผู้ตามที่มีประสิทธิผลของพยาบาลประจำการ
กับประสิทธิผลของหอผู้ป่วย.” วารสารพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2547.

สุภาพร รอดถนอม. “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการบริหารแบบมีส่วนร่วม
ของผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลกับประสิทธิผลองค์การตามการรับรู้ของอาจารย์พยาบาล
วิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข.” วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขา
การบริหารการพยาบาล จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2542.

Bass, B. M. & Avolio, B. J., *Improving organization effectiveness through transformation Leadership*. Thousand Oaks : Sage, 1994.

Hersey. P., and Branchard, K. H. *Management of organizational behavior : Utilizing human resources*. 5th ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hill, 1993.

Kelly, R. E. *The power of followership*. New York: Doubleday, 1992.

Yamane, Taro. *Statistics : An Introductory Analysis* 3rd ed. New York : Harper and Row, 1967.

Yukl, Gary. *Leadership in Organization*. 3rd ed. New Jersey: Prentice Hall International, Inc., 1994.

