

ภาวะผู้นำและภาวะผู้ตามที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์กร :  
กรณีศึกษา ธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย

**LEADERSHIP AND FOLLOWERSHIP THAT AFFECTED THE  
ORGANIZATIONAL EFFICIENCY: A CASE STUDY OF  
EXPORT-IMPORT BANK OF THAILAND**

วรางคณา กาญจนพาที

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต วิชาเอกการจัดการทั่วไป

คณะบริหารธุรกิจ

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

ปีการศึกษา 2556

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

ภาวะผู้นำและภาวะผู้ตามที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์กร :  
กรณีศึกษา ธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย

วรางคณา กาญจนพาทิ

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต วิชาเอกการจัดการทั่วไป

คณะบริหารธุรกิจ

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

ปีการศึกษา 2556

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

หัวข้อวิทยานิพนธ์

ภาวะผู้นำและภาวะผู้ตามที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์กร :  
กรณีศึกษา ธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย  
Leadership and Followership that Affected the Organizational Efficiency:  
A Case Study of Export-Import Bank of Thailand

ชื่อ - นามสกุล

นางสาววรางคณา กาญจนพาที

วิชาเอก

การจัดการทั่วไป

อาจารย์ที่ปรึกษา


รองศาสตราจารย์เนตร์พัฒนา ยาวีราช, ปร.ด.


ปีการศึกษา

2556

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์


  
..... ประธานกรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์อดิศักดิ์ จันทระประภาเลิศ, D.B.A.)

  
..... กรรมการ  
(รองศาสตราจารย์อุษาพร เสวกวิ, กศ.ด.)

  
..... กรรมการ  
(อาจารย์กล้าหาญ ณ น่าน, ปร.ด.)

  
..... กรรมการ  
(รองศาสตราจารย์เนตร์พัฒนา ยาวีราช, ปร.ด.)

คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี อนุมัติวิทยานิพนธ์ฉบับนี้  
เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาโทบริหารธุรกิจ

  
..... คณบดีคณะบริหารธุรกิจ  
(รองศาสตราจารย์ชงนงกรณ์ กุณฑลบุตร, D.B.A.)

วันที่ 13 เดือน กรกฎาคม พ.ศ. 2557

หัวข้อวิทยานิพนธ์	ภาวะผู้นำและภาวะผู้ตามที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์กร : กรณีศึกษา ธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย
ชื่อ - นามสกุล	นางสาววรางคณา กาญจนพาที
วิชาเอก	การจัดการทั่วไป
อาจารย์ที่ปรึกษา	รองศาสตราจารย์เนตรพัฒนา ยาวีราช, ป.ร.ด.
ปีการศึกษา	2556

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา (1) ระดับของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คุณลักษณะผู้ตาม และประสิทธิผลองค์กร (2) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คุณลักษณะผู้ตาม และประสิทธิผลองค์กร (3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและคุณลักษณะผู้ตาม ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กร (4) ความคิดเห็นของผู้บริหารระดับสูงที่มีต่อประสิทธิผลองค์กร

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ พนักงานธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย จำนวน 239 คน โดยการตอบแบบสอบถาม และผู้บริหารระดับสูง จำนวน 3 คน โดยการสัมภาษณ์ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ประกอบด้วย การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน และการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณ

ผลการวิจัย พบว่า 1) ระดับความคิดเห็นด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้ตาม และประสิทธิผลองค์กร โดยรวมอยู่ในระดับสูง 2) ด้านความสัมพันธ์ของปัจจัย พบว่า ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลองค์กร มีค่าความสัมพันธ์ในระดับสูงมาก ( $r = 0.963$ ) 3) ด้านความมีอิทธิพลของปัจจัย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 มีค่าสัมประสิทธิ์ของตัวแปร ( $\beta$ ) ภาวะผู้นำเชิงบารมี = 0.424 การสร้างแรงบันดาลใจ = -0.299 การกระตุ้นทางปัญญา = -0.123 และภาวะผู้ตามมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 มีค่าสัมประสิทธิ์ของตัวแปร ( $\beta$ ) ผู้ตามแบบเฉื่อยชา = -0.143 ผู้ตามแบบเอาตัวรอด = 0.262 ผู้ตามแบบห่างเหิน = -0.255 4) ผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง พบว่า บทบาทหน้าที่ของผู้นำต้องมีความเหมาะสมปฏิบัติในทิศทางเดียวกัน การตัดสินใจของผู้นำต้องเป็นไปตามเป้าหมายองค์กร มีความยืดหยุ่นเหมาะสมกับการปฏิบัติงาน

**คำสำคัญ:** ภาวะผู้นำ ภาวะผู้ตาม ประสิทธิผลองค์กร

<b>Thesis Title</b>	Leadership and Followership that Affected the Organizational Efficiency: A Case Study of Export-Import Bank of Thailand
<b>Name-Surname</b>	Miss Warangcana Kanjanapatee
<b>Major Subject</b>	General Management
<b>Thesis Advisor</b>	Associate Professor Natepanna Yavirach, Ph.D.
<b>Academic Year</b>	2013

## ABSTRACT

The study was carried out to investigate (1) the transformational leadership level, the followership characteristics, and the organizational efficiency, (2) the relationship between the transformational leadership, the followership characteristics, and the organizational efficiency, (3) the transformational leadership and the followership characteristics that had effects on the organizational efficiency, and (4) the opinion of the chief executives toward the organizational efficiency.

The data were collected from 239 officers of the Export-Import Bank of Thailand through the application of questionnaire, and from the three chief executives through the interview method. The statistics used for the data analysis consisted of Pearson's Correlation Coefficient and Multiple Regression Analysis.

The results of study demonstrated as follows: 1) The overall opinion on the transformational leadership, the followership, and the organizational efficiency was at a high level. 2) According to the relationship of factors, it was found that the variables in transformational leadership and the organizational efficiency had a very high level of correlation ( $r=0.963$ ). 3) Regarding the influence of factors, the study revealed that the transformational leadership had influence on the organizational efficiency at 0.01 level of significance, and had a coefficient ( $\beta$ ) of the charismatic leadership = 0.424, the inspirational motivation = -0.299, the intellectual stimulation = -0.123. The followership had influence on the organizational efficiency at 0.01 level of significance, had a coefficient ( $\beta$ ) of the sheep follower = -0.143, the survivor follower = 0.262, the alienated follower = -0.255. 4) The interview with the chief executives showed that the roles of leaders had to be in appropriate action, moreover, the leaders' decision had to serve the goals of the organization, be flexible and appropriate for the job.

**Keywords:** leadership, followership, organizational efficiency

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยความเมตตาอย่างสูงจาก รองศาสตราจารย์ ดร. เนตรพัฒนา ยาวีราช อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่กรุณามอบคำแนะนำ เป็นที่ปรึกษา ให้ความรู้ อีกทั้งข้อเสนอแนะ ตลอดจนแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ให้ความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้นและเป็นกำลังใจที่ดีเยี่ยมมาโดยตลอด ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อดิศักดิ์ จันทรประภาเลิศ ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ดร.กมล้าหาญ ณ น่าน กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ที่กรุณาให้คำแนะนำและข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์จนกระทั่งวิทยานิพนธ์ฉบับนี้สมบูรณ์ รวมทั้งผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่เสียสละเวลาในการตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยและให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ ดังนี้ รองศาสตราจารย์ ดร. ชนงกรณ์ กุณทลบุตร ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. เขมมาวีร์ รัถษ์ชูชีพ และอาจารย์ธีรวุฒิ วงศ์เสวตกุล ขอขอบพระคุณท่านผู้บริหาร และเพื่อนพนักงานธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทยทุกท่าน ที่ตระหนักและเล็งเห็นถึงความสำคัญของงานวิจัยและกรุณาให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการทำวิทยานิพนธ์ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณมา ณ ที่นี้ด้วย

ขอกราบขอบพระคุณ คณาจารย์คณะบริหารธุรกิจทุกท่าน ที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ และถ่ายทอดประสบการณ์อันมีค่ายิ่งแก่ผู้วิจัย ขอขอบคุณพี่ ๆ เพื่อน ๆ ทุกท่านที่เป็นกำลังใจและที่ปรึกษามาตลอด

ท้ายสุดนี้ ขอกราบขอบพระคุณอย่างสูงในความห่วงใย ดูแลเอาใจใส่ และให้กำลังใจ ของผู้มีพระคุณยิ่งในการสนับสนุนการศึกษาของผู้วิจัยในครั้งนี้ด้วยความเสียสละ อดทน ด้วยความรัก และความช่วยเหลือทุก ๆ เรื่องจากครอบครัวกาญจนพาทีอย่างหาที่เปรียบมิได้ คุณค่าของวิทยานิพนธ์นี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นเครื่องบูชาพระคุณบิดา มารดา ครูบาอาจารย์และผู้มีพระคุณทุกท่าน และหากมีข้อบกพร่องหรือความผิดพลาดในส่วนตัวเกิดขึ้นในงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยขอน้อมรับไว้เพียงผู้เดียว และจะขอปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้นในโอกาสต่อไป

นางสาววรางคณา กาญจนพาที

# สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	(3)
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	(4)
กิตติกรรมประกาศ.....	(5)
สารบัญ.....	(6)
สารบัญตาราง.....	(8)
สารบัญภาพ.....	(11)
บทที่ 1 บทนำ.....	12
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	12
1.2 วัตถุประสงค์การวิจัย.....	15
1.3 สมมติฐานการวิจัย.....	16
1.4 ขอบเขตของการวิจัย.....	16
1.5 นิยามศัพท์เฉพาะ.....	18
1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	21
1.7 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	21
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	23
2.1 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำ.....	23
2.2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับภาวะผู้ตาม.....	34
2.3 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับประสิทธิผลองค์กร.....	49
2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	60
บทที่ 3 วิธีการดำเนินการวิจัย.....	64
3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	64
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	67
3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	74
3.4 วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล.....	75

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์.....	78
4.1 การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	79
4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	80
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย การอภิปรายผลและข้อเสนอแนะ.....	130
5.1 สรุปผลการวิจัย.....	130
5.2 การอภิปรายผลการวิจัย.....	146
5.3 ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย.....	156
5.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องในอนาคต.....	157
บรรณานุกรม.....	159
ภาคผนวก.....	176
ภาคผนวก ก แบบสอบถาม.....	177
ภาคผนวก ข แบบสัมภาษณ์.....	190
ภาคผนวก ค หนังสือขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม.....	194
หนังสือขอความร่วมมือในการสัมภาษณ์.....	196
ภาคผนวก ง การแปลค่า IOC จากผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 3 ท่าน.....	197
ภาคผนวก จ รายชื่อผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน.....	201
ภาคผนวก ฉ ข้อมูลของธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย.....	203
ประวัติผู้เขียน.....	214



## สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ 2.1 แสดงพฤติกรรมสนับสนุนความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบผู้นำและรูปแบบผู้ตาม ....	40
ตารางที่ 3.1 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย. ....	65
ตารางที่ 3.2 แสดงจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยโดยการสัมภาษณ์.....	67
ตารางที่ 3.3 แสดงค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม.....	72
ตารางที่ 3.4 แสดงการแจกแจงของข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย.....	73
ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวน ร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามเพศ.....	80
ตารางที่ 4.2 แสดงจำนวน ร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามอายุ.....	80
ตารางที่ 4.3 แสดงจำนวน ร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามวุฒิการศึกษาสูงสุด.....	81
ตารางที่ 4.4 แสดงจำนวน ร้อยละ ของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามประสบการณ์ทำงาน.....	81
ตารางที่ 4.5 แสดงจำนวน ร้อยละ ของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามตำแหน่งงานปัจจุบัน.....	82
ตารางที่ 4.6 แสดงจำนวน ร้อยละ ของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระดับรายได้.....	82
ตารางที่ 4.7 แสดงจำนวน ร้อยละ ของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามสังกัด.....	83
ตารางที่ 4.8 แสดงจำนวน (ร้อยละ) ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำด้านการมีภาวะผู้นำเชิงبارมี .....	88
ตารางที่ 4.9 แสดงจำนวน (ร้อยละ) ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำด้านการสร้างแรงบันดาลใจ .....	89
ตารางที่ 4.10 แสดงจำนวน (ร้อยละ) ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำด้านการกระตุ้นทางปัญญา.....	90
ตารางที่ 4.11 แสดงจำนวน (ร้อยละ) ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล.....	91
ตารางที่ 4.12 แสดงจำนวน (ร้อยละ) ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้ตามแบบห่างเหิน.....	92
ตารางที่ 4.13 แสดงจำนวน (ร้อยละ) ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้ตามแบบปรับตาม.....	93

## สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.14 แสดงจำนวน (ร้อยละ) ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้ตามแบบเอาตัวรอด.....	95
ตารางที่ 4.15 แสดงจำนวน (ร้อยละ) ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้ตามแบบเฉื่อยชา.....	96
ตารางที่ 4.16 แสดงจำนวน (ร้อยละ) ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้ตามแบบมีประสิทธิผล.....	97
ตารางที่ 4.17 แสดงจำนวน (ร้อยละ) ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลองค์กรด้านความสามารถ ในการปรับตัวขององค์กร.....	99
ตารางที่ 4.18 แสดงจำนวน (ร้อยละ) ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลองค์กรด้านประสิทธิภาพ ในการดำเนินงานขององค์กร.....	100
ตารางที่ 4.19 แสดงจำนวน (ร้อยละ) ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลองค์กรด้านความพึงพอใจในงาน.....	101
ตารางที่ 4.20 แสดงจำนวน (ร้อยละ) ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลองค์กรด้านความภักดีต่อองค์กร.....	103
ตารางที่ 4.21 แสดงผลการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สันระหว่างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลองค์กรด้านความสามารถในการปรับตัวขององค์กร	104
ตารางที่ 4.22 แสดงผลการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สันระหว่างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลองค์กรด้านประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ขององค์กร.....	105
ตารางที่ 4.23 แสดงผลการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สันระหว่างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลองค์กรด้านความพึงพอใจในงาน.....	107
ตารางที่ 4.24 แสดงผลการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สันระหว่างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลองค์กรด้านความภักดีต่อองค์กร.....	108

## สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.25 แสดงผลการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สันระหว่างภาวะผู้ตาม กับประสิทธิผลองค์กรด้านความสามารถในการปรับตัวขององค์กร.....	109
ตารางที่ 4.26 แสดงผลการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สันระหว่างภาวะผู้ตาม กับประสิทธิผลองค์กรด้านประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร.....	110
ตารางที่ 4.27 แสดงผลการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สันระหว่างภาวะผู้ตาม กับประสิทธิผลองค์กรด้านความพึงพอใจในงาน.....	112
ตารางที่ 4.28 แสดงผลการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สันระหว่างภาวะผู้ตาม กับประสิทธิผลองค์กรด้านความภักดีต่อองค์กร.....	113
ตารางที่ 4.29 แสดงสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้ตาม และประสิทธิผลองค์กร .....	114
ตารางที่ 4.30 แสดงผลการวิเคราะห์หาตัวแปรพยากรณ์ที่ดีของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กร โดยรวม.....	115
ตารางที่ 4.31 แสดงการวิเคราะห์หาค่าน้ำหนักความสำคัญของตัวแปรพยากรณ์ที่ดีของภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กร โดยรวม.....	116
ตารางที่ 4.32 แสดงผลการวิเคราะห์หาตัวแปรพยากรณ์ที่ดีของภาวะผู้ตาม ที่ส่งผลต่อ ประสิทธิผลองค์กร โดยรวม.....	118
ตารางที่ 4.33 แสดงการวิเคราะห์หาค่าน้ำหนักความสำคัญของตัวแปรพยากรณ์ที่ดีของภาวะผู้ตาม ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กร โดยรวม .....	119
ตารางที่ 4.34 แสดงจำนวน ร้อยละ ของจำนวนผู้ที่ตอบแบบสอบถามปลายเปิด.....	120

## สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 แสดงกรอบแนวคิดในการวิจัย.....	22
ภาพที่ 2.1 แสดงรูปแบบของผู้ตาม.....	36
ภาพที่ 2.2 แสดงการจับคู่รูปแบบผู้นำและรูปแบบผู้ตาม .....	38
ภาพที่ 2.3 แสดงรูปแบบบูรณาการของประสิทธิผลองค์กร.....	58



# บทที่ 1

## บทนำ

### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในปัจจุบัน การดำเนินงานในองค์กรไม่ว่าจะเป็นองค์กรรัฐหรือองค์กรเอกชนต้องเผชิญกับสภาวะการเปลี่ยนแปลง ทั้งในด้านสภาพแวดล้อม เศรษฐกิจ สังคม การเมือง วัฒนธรรม และปัจจัยอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่องค์กรต้องมีการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กรไว้อย่างชัดเจน รวมทั้งมีการกำหนดกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งในแต่ละองค์กรจะประกอบไปด้วยกลุ่มคนที่มาทำงานร่วมกันและกลุ่มคนนี้ย่อมมีความแตกต่างกันในหลายด้าน แต่ก็มีความต้องการเป้าหมายที่จะทำงานให้สำเร็จ และในการปฏิบัติตามกลยุทธ์ขององค์กรนั้น จำเป็นจะต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจจากบุคคลหลายฝ่าย ซึ่งเป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาที่จะต้องประสานความร่วมมือเหล่านั้น เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปในทิศทางเดียวกันอันจะเป็นการนำองค์กรไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งนอกจากองค์กรจะมีกลยุทธ์และแนวทางในการดำเนินงานที่ดีแล้ว สิ่งสำคัญที่เป็นแรงขับเคลื่อนความสำเร็จขององค์กร คือ ทรัพยากรมนุษย์ที่อยู่ในองค์กรนั้น ซึ่งเป็นผู้ที่ถือว่ามีความสำคัญที่สุดขององค์กรที่จะทำหน้าที่เป็นผู้นำในการขับเคลื่อนและนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้ และการที่ผู้บังคับบัญชาจะนำพาองค์กรของตนไปสู่ความสำเร็จและความก้าวหน้าได้มากน้อยเพียงใดนั้นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดคือ การมีบทบาทภาวะผู้นำขององค์กร (Leadership) ซึ่งนอกจากจะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถแล้วยังต้องเป็นผู้ที่ได้รับการยอมรับและได้รับการสนับสนุนจากผู้ตาม อันจะนำมาซึ่งความสำเร็จของงานอย่างมีประสิทธิภาพ

ซึ่งในช่วงตั้งแต่ทศวรรษที่ 1980 เป็นต้นมา แนวคิดเกี่ยวกับความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ได้รับความสนใจในการนำมาศึกษาวิจัยเป็นอย่างมาก เพราะบทบาทของความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลอย่างกว้างขวางต่อกระบวนการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร เช่น ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และวัฒนธรรมในองค์กร ตลอดจนการส่งเสริมวัฒนธรรม การประดิษฐ์คิดค้นและความคิดริเริ่มใหม่ ๆ เข้ามาใช้ในองค์กร รวมทั้งการสร้างแรงจูงใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทุ่มเทแรงงานและแรงใจ โดยให้เห็นความสำคัญของงานหรือองค์กรเหนือผลประโยชน์ของตนเอง และมีการใช้อำนาจผู้ใต้บังคับบัญชานำไปปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีการสร้างแรงจูงใจและปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และจะต้องมีการปฏิบัติอย่างต่อเนื่องเพื่อเป็นการกระตุ้นจูงใจให้ได้รับการตอบสนองจากผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน และ

การแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่อาจจะเกิดขึ้นในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลและมีประสิทธิภาพ ทฤษฎีความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงได้รับการยอมรับว่ามีความสอดคล้องกับสถานการณ์ของโลก ในยุคโลกาวิวัฒน์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาทุกทฤษฎีหนึ่ง (วิเชียร วิทยอุดม) ซึ่งแพรี่ (Pary, 2000, PP. 38-41) เสนอแนวคิดว่า “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นรูปแบบภาวะผู้นำที่สามารถอธิบาย ประสิทธิภาพของผู้นำได้ถูกต้องแม่นยำที่สุดในโลกยุคปัจจุบันนี้”

แนวคิดทฤษฎีของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นทางเลือกที่สำคัญและน่าสนใจเป็นอย่างยิ่งสำหรับองค์กรต่าง ๆ เนื่องจากก่อให้เกิดความพึงพอใจของผู้ตามต่อตัวผู้นำ ความพึงพอใจในงานของผู้ตาม ผู้ตามเกิดความผูกพันต่อองค์กร มีแรงจูงใจในการทำงานสูงขึ้น ประสิทธิภาพและผล การปฏิบัติงานของหน่วยงานสูงขึ้น ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นอีกทฤษฎีหนึ่งที่เน้นความสำเร็จในการสร้างแรงจูงใจแก่บุคลากรในองค์กร ซึ่งคุณสมบัติของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ แบส (Bass, cited by Yukl, 1994, p.351) กล่าวถึงมี 4 องค์ประกอบ คือ การมีภาวะผู้นำเชิงบารมีหรือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (charismatic leadership or idealized influence) การสร้างแรงบันดาลใจ (inspirational motivation) การกระตุ้นทางปัญญา (intellectual stimulation) และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (individualized consideration) (Bass & Avolio, 1994, p.3)

นอกจากนี้ผู้ตาม (Followership) ยังถือว่ามีผลสำคัญต่อผู้นำด้วยเหตุผลหลายประการ (เนตร์พัฒนา ขาววิราช, 2552) คือ ผู้นำและผู้ตามเป็นปัจจัยพื้นฐานของการทำงานร่วมกันภายใต้ สภาวะต่าง ๆ ทั้งผู้นำและผู้ตามต่างก็เป็นผู้ทำงานในเวลาเดียวกันทุกคนต่างมีอำนาจหน้าที่ต่างกัน ต่าง ก็มีหัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชา ดังนั้น ทุกคนจึงความเป็นผู้ตามมากกว่าเป็นผู้นำ นอกจากนี้การมี ความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันระหว่างผู้นำและผู้ตามในการมีอิทธิพลในการโน้มน้าวจิตใจและสร้างทัศนคติ ที่ทำให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม ผู้นำจะต้องปรับพฤติกรรมให้เหมาะสมกับสถานการณ์โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับผู้ ตาม ดังนั้น ธรรมชาติของความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม คือ จะต้องพึ่งพาอาศัยกันและมีการ แลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน และความปรารถนาของผู้นำคือประสิทธิภาพในการทำงานของผู้ตามที่สามารถสร้างผลงานที่ดีนับเป็นสิ่งที่ผู้นำปรารถนาที่จะได้จากผู้ตาม การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การมีอิสระในการทำงาน การมีข้อผูกพันสัญญาที่จะทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย และการสนับสนุน ผู้ตามเพื่อให้พนักงานเกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน ซึ่งภาวะผู้ตามที่มีประสิทธิภาพ (Effective followership) นั้น จะเป็นคุณลักษณะของผู้ปฏิบัติงานที่สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่รับผิดชอบและ งานที่ได้รับมอบหมายพิเศษ ได้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร โดยเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ รับรู้ในความสามารถและบทบาทหน้าที่ของตน สามารถในการบริหารตนเอง ทุ่มเทใน การปฏิบัติงาน มีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร เป้าหมายและผู้อื่น และกล้าแสดงออกอย่างเหมาะสม จึงถือได้ว่าผู้ตามเป็นผู้มีบทบาทสำคัญยิ่งในทุกองค์กร เนื่องจากองค์กรต้องอาศัยพลังของผู้ตามใน

การผลิตหรือการบริการเป็นหลัก (Kelly, 1992) คุณลักษณะที่สำคัญของผู้ ประกอบด้วย 5 ประการ คือ ผู้ตามแบบห่างเหิน ผู้ตามแบบปรับตาม ผู้ตามแบบเอาตัวรอด ผู้ตามแบบเฉื่อยชา และผู้ตามแบบมีประสิทธิผล (Kleinsmit and Everts-Rogers, 2000) ผู้ตามที่มีลักษณะดังกล่าวนี้คือยอดปรารถนาของหน่วยงาน องค์กรใดมีผู้ตามที่มีประสิทธิผลจำนวนมาก โอกาสที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายก็มากขึ้นด้วย

ธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทยเป็นสถาบันการเงินของรัฐที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงการคลัง ซึ่งเป็นธนาคารที่ทำหน้าที่ในการส่งเสริมและสนับสนุนการส่งออก การนำเข้า ทั้งในประเทศและต่างประเทศ ทั้งนี้ เพื่อการพัฒนาประเทศ โดยการให้สินเชื่อ คำประกัน รับประกันความเสี่ยง ที่สำคัญ คือ การให้บริการทางการเงินแก่ธุรกรรมที่มีความเสี่ยงสูง และรวมทั้งการสนองนโยบายของรัฐบาล ซึ่งผู้บริหารองค์กรนี้จะได้รับการแต่งตั้งพิจารณามาจากกระทรวงการคลังโดยตรง เพื่อมาเป็นผู้ดำเนินการบริหารจัดการองค์กร

แต่ในปี 2554 ที่ผ่านมามีได้ว่าเป็นปีที่ผู้ส่งออกและนักลงทุนไทยต้องเผชิญกับความท้าทายและปัจจัยเสี่ยงจากทั้งภายในประเทศและภายนอกประเทศทั้งปัญหาเศรษฐกิจของประเทศตลาดส่งออกหลักของไทยทั้งสหรัฐอเมริกาและสหภาพยุโรป การชะลอการขยายตัวของเศรษฐกิจจีนและญี่ปุ่น การชะลอการนำเข้าของกลุ่มประเทศตลาดใหม่รวมถึงสมาคมประเทศอาเซียน ค่าเงินบาทที่ผันผวน ราคาน้ำมันที่ปรับตัวสูงขึ้น และปัญหาอุทกภัยครั้งใหญ่ในประวัติศาสตร์ของประเทศ ที่ส่งผลกระทบต่อการขยายตัวของภาคการส่งออกและการลงทุนไทยทั้งในประเทศและต่างประเทศ 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 สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติและธนาคารแห่งประเทศไทย) จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารองค์กรต้องมีภาวะผู้นำที่เหมาะสม เพื่อเป็นผู้นำในการขับเคลื่อนองค์กรป้องกันความเสี่ยง สร้างภูมิคุ้มกัน และเร่งดำเนินการ โครงการนโยบายรัฐให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด นอกจากนี้ผู้บริหารองค์กรจึงควรพิจารณาให้ความสำคัญในด้านการพัฒนาบุคลากรในระดับผู้บังคับบัญชา เพื่อให้เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา เน้นการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน และใช้หลักมนุษยสัมพันธ์ในการปฏิบัติงาน มีความสามารถในการเป็นผู้รับผิดชอบในหน่วยงานที่ตนบังคับบัญชา เป็นผู้เสริมสร้างปรับปรุงงานให้ดีขึ้นทั้งคุณภาพและปริมาณ เป็นผู้พัฒนา สอน แนะนำ ผู้ใต้บังคับบัญชา กำหนดทิศทางขององค์กร ตัดสินใจ กำหนดปัญหา วางแผนองค์กรแล้วยังต้องทำหน้าที่ประสานงานกับผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้

สามารถดำเนินงานไปสู่เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นผู้สั่งงานและควบคุมงานให้ดำเนินไปอย่างราบรื่น สิ่งสำคัญก็คือความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งจะเป็นการเสริมสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้เขาปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ มีความกระตือรือร้นปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ

จากแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้ตาม และประสิทธิผลองค์กร ซึ่งมีความสอดคล้องกัน กล่าวคือ ภาวะผู้ตามมีผลต่อความสำเร็จต่อผู้นำเป็นอย่างดี ผู้ตามที่มีประสิทธิภาพทำให้การทำงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายได้ง่าย ผู้นำมีบทบาทในการนำ การมีวิสัยทัศน์ที่กำหนดเป็นแนวทางให้พนักงานปฏิบัติในขณะเดียวกันผู้ตามก็มีส่วนช่วยให้การนำไปสู่การปฏิบัติตามวิถีทางที่ต้องการ และยังส่งเสริมความเป็นผู้นำให้มีประสิทธิภาพด้วย ทั้งผู้นำและผู้ตามมีความสัมพันธ์กันและพึ่งพาอาศัยกันเป็นอย่างมาก ผู้ตามสามารถให้คำแนะนำเพื่อให้ผู้นำเป็นผู้นำที่ดีได้ ส่วนผู้นำควรแสดงบทบาทของตนในการยอมรับและส่งเสริมความสามารถของผู้ตาม และมีความสัมพันธ์อันดีกับผู้ตาม นอกจากนี้ผู้ตามมีหลายชนิดหลายรูปแบบ และมีการทำงานที่หลากหลายซึ่งเป็นที่ผู้นำจะต้องทำความเข้าใจและเรียนรู้ความแตกต่างของผู้ตามแต่ละคน

และผู้วิจัยในฐานะที่เป็นพนักงานฝ่ายบริหารเงินของธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย จึงเกิดความสนใจที่จะศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและคุณลักษณะผู้ตามที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์กร ซึ่งจะเป็ประโยชน์ต่อองค์กรในการที่จะส่งเสริมให้ผู้นำองค์กรให้การสนับสนุนบุคลากรเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายของตนและองค์กร

## 1.2 วัตถุประสงค์การวิจัย

การศึกษภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและคุณลักษณะผู้ตามที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์กร มีวัตถุประสงค์ดังนี้

1.2.1 เพื่อศึกษาระดับของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คุณลักษณะผู้ตาม และประสิทธิผลองค์กร

1.2.2 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คุณลักษณะผู้ตาม และประสิทธิผลองค์กร

1.2.3 เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและคุณลักษณะผู้ตาม ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กร



1.2.4 เพื่อศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารระดับสูงเกี่ยวกับบทบาทของการมีภาวะผู้นำที่มีต่อการปฏิบัติงาน ตลอดจนประเด็นความสำคัญที่เกี่ยวข้องกับหลักการบริหารงาน ที่มีผลต่อประสิทธิผลองค์กร

### 1.3 สมมติฐานการวิจัย

- 1.3.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์กร
- 1.3.2 ภาวะผู้ตามมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์กร
- 1.3.3 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กร
- 1.3.4 ภาวะผู้ตามส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กร

### 1.4 ขอบเขตของการวิจัย

#### 1.3.1 การวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research)

เป็นการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คุณลักษณะผู้ตามและประสิทธิผลองค์กร กรณีศึกษา ธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย โดยได้กำหนดขอบเขตการศึกษาไว้ 3 ส่วนดังนี้

##### 1.3.1.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

ในการวิจัยครั้งนี้ต้องการศึกษาเรื่องที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้ตามที่มีผลต่อประสิทธิผลของการบริหารสถาบันการเงินของรัฐ ซึ่งตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาประกอบด้วย

#### 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย

- 1.1 การมีภาวะผู้นำเชิงบริหารหรือการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์
- 1.2 การสร้างแรงบันดาลใจ
- 1.3 การกระตุ้นทางปัญญา
- 1.4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

#### 2) คุณลักษณะผู้ตาม ประกอบด้วย

- 2.1 ผู้ตามแบบห่างเหิน
- 2.2 ผู้ตามแบบปรับตาม
- 2.3 ผู้ตามแบบเอาตัวรอด
- 2.4 ผู้ตามแบบเฉื่อยชา
- 2.5 ผู้ตามแบบมีประสิทธิผล

### 3) ประสิทธิภาพองค์กร ประกอบด้วย

3.1 ความสามารถในการปรับตัวขององค์กร

3.2 ประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร

3.3 ความพึงพอใจในงาน

3.4 ความภักดีต่อองค์กร

#### 1.3.2 ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.3.2.1 ประชากร (Population) คือ พนักงานที่ปฏิบัติงานในธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย จำนวน 592 คน (ข้อมูลฝ่ายทรัพยากรบุคคล ณ วันที่ 30 เมษายน 2556)

1.3.2.2 ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง (Sample size) โดยคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างจากสูตรของ Taro Yamane และนำไปเปรียบเทียบกับจำนวนประชากรในแต่ละหน่วยงาน ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 239 คน

1.3.2.3 วิธีการสุ่มตัวอย่าง (Sampling method) ผู้วิจัยได้เลือกกลุ่มตัวอย่างตามหลักการสุ่มตัวอย่างแบบช่วงชั้น (Stratified Sampling) ซึ่งแบ่งตามหน่วยงานต่าง ๆ

#### 1.3.3 ขอบเขตด้านเวลา

ช่วงระยะเวลาในการวิจัย ตั้งแต่เดือนมิถุนายน 2555 ถึงเดือนกันยายน 2556

#### 1.3.2 การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research)

เป็นการศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารระดับสูงต่อบทบาทของการมีภาวะผู้นำและหลักการบริหารงานตลอดจนแนวทางในการตัดสินใจภายใต้สภาวะการแข่งขันทางธุรกิจ ทั้งนี้เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพองค์กรมากยิ่งขึ้น ซึ่งการศึกษาในครั้งนี้ใช้วิธีการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง จำนวน 3 ท่าน อีกส่วนหนึ่งจะเป็นการศึกษาโดยการค้นคว้า ตำรา หนังสือ วารสาร บทความ เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งมีคำถามในการศึกษา ดังนี้

1) ผู้บริหารระดับสูงมีความคิดเห็นอย่างไรต่อบทบาท หน้าที่ และความสำคัญต่อการมีภาวะผู้นำในการบริหารองค์กร

2) ผู้บริหารระดับสูงมีความคิดเห็นอย่างไรต่อปัญหา อุปสรรค ตลอดจนแนวทางแก้ไขและการตัดสินใจของผู้นำ

3) ผู้บริหารระดับสูงมีความคิดเห็นอย่างไรต่อกลยุทธ์ในการบริหารจัดการ เทคนิค วิธีการ และแนวทางที่นำมาใช้ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพองค์กร

## 1.5 นิยามศัพท์เฉพาะ

1.5.1 ผู้นำ (Leader) หมายถึง บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งหน้าที่ในหน่วยงาน และมีภาระหน้าที่ความรับผิดชอบต่อการที่จะต้องพยายามทำให้เกิดความร่วมมือในการทำงานของทุกคนภายในองค์กร โดยการใช้อำนาจที่มีอยู่ตามหน้าที่ อำนาจบารมี และศิลปะในการกระตุ้นเพื่อสร้างขวัญกำลังใจและแรงจูงใจให้เกิดขึ้นกับผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานทุกคนได้

1.5.2 ภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง กระบวนการและสถานการณ์ที่บุคคลได้รับการยอมรับให้เป็นผู้นำ มีความสามารถในการจูงใจคนให้ทำงานร่วมกันอย่างเต็มใจ เพื่อให้ผลงานบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ดังนั้นผู้นำจึงต้องมี ทักษะ ความรู้ ความสามารถทั้งศาสตร์และศิลป์ ในการบังคับบัญชาบุคคลในองค์กร

1.5.3 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) หมายถึง พฤติกรรมที่คณะผู้บริหารแสดงให้เห็นบุคลากรเห็นเป็นตัวอย่าง โดยมีอิทธิพลต่อความคิด ความเชื่อ ค่านิยม พฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้บุคลากรเกิดความตระหนักในความสำคัญของเป้าหมายหรือผลงาน ประกอบด้วยคุณลักษณะ 4 ประการ คือ

1.5.3.1 การมีภาวะผู้นำเชิงบารมีหรือการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (charismatic leadership or idealized influence) หมายถึง พฤติกรรมที่คณะผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงการประพฤติตนเป็นแบบอย่าง มีความหนักแน่นและมั่นใจในการแสดงออก มีวิถีปฏิบัติที่ดีงาม อยู่ในศีลธรรมจรรยา เสียสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อประโยชน์ส่วนรวม ยืนหยัดต่อเป้าหมาย และเชื่อมั่นต่อการตัดสินใจในการปฏิบัติงานตามเป้าหมาย ทำให้บุคลากรเกิดความรู้สึกนิยมชมชอบเคารพยกย่อง ให้ความเชื่อถือไว้วางใจ และอยากประพฤติปฏิบัติตนเลียนแบบ

1.5.3.2 การสร้างแรงบันดาลใจ (inspiration motivation) หมายถึง พฤติกรรมที่คณะผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงการกระตุ้นและสร้างแรงบันดาลใจให้แก่บุคลากร โดยการสื่อความหมายและความคาดหวังในงานอย่างชัดเจน ทำให้บุคลากรต้องการบรรลุความคาดหวังนั้น ผู้บริหารชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของงานที่ได้รับมอบหมาย และทำให้บุคลากรเกิดความท้าทายต่องาน กระตุ้นให้บุคลากรทุ่มเทความพยายามร่วมกันเพื่อประโยชน์ส่วนรวม สามารถสื่อสารให้บุคลากรรู้ถึงความคาดหวังที่สูงต่อเป้าหมายและการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน

1.5.3.3 การกระตุ้นทางปัญญา (intellectual stimulation) หมายถึง พฤติกรรมที่คณะผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงการกระตุ้นให้บุคลากรคิดอย่างมีเหตุผล แก้ปัญหาอย่างรอบคอบเปลี่ยนแปลงกรอบแนวคิดในการมองปัญหา ส่งเสริมให้บุคลากรเกิดความคิดใหม่ ๆ มีอิสระในการแสดงความคิดเห็น ปรับปรุงการทำงานใหม่ในเชิงสร้างสรรค์

1.5.3.4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (individualized consideration) หมายถึง พฤติกรรมที่คณะผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงความสนใจในความแตกต่างระหว่างบุคคลของบุคลากรในด้านความก้าวหน้า ความต้องการ และความปรารถนาส่วนบุคคลในลักษณะเฉพาะเป็นราย ๆ ไป รวมทั้งให้การฝึกสอนและแนะนำในเรื่องต่าง ๆ การมีปฏิสัมพันธ์และใส่ใจกับบุคลากรเป็นรายบุคคล รวมถึงการสละเวลาในการรับฟังปัญหาและความกังวลของบุคลากรแต่ละคนด้วยความเต็มใจ

1.5.4 คุณลักษณะผู้ตาม หมายถึง คุณลักษณะของผู้ปฏิบัติงานที่สามารถปฏิบัติได้ ทั้งในงานในหน้าที่ความรับผิดชอบหลัก และงานที่ได้รับมอบหมายพิเศษให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร ซึ่งประเมินจากการรับรู้ของพนักงาน โดยใช้แบบสอบถามที่ปรับปรุงจากแบบสอบถามของ ลดาวัลย์ ปฐมชัยคุปต์ และบุญใจ ศรีสถิตย์นรากร (2547) ซึ่งสร้างตามแนวคิดของ Kelly (1992) ซึ่งประกอบด้วยคุณลักษณะ 5 ประการดังนี้

1.5.4.1 ผู้ตามแบบห่างเหิน หมายถึง ผู้ตามที่มีพฤติกรรมเฉื่อยชาแต่มีความอิสระและมีความคิดสร้างสรรค์สูงซึ่งเป็นผู้ตามที่มีประสิทธิผล มีประสบการณ์และผ่านอุปสรรคต่าง ๆ มาและใช้ความสามารถที่มีปฏิบัติงาน แก้ปัญหาหรือจุดบกพร่องที่ตนมองเห็นให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

1.5.4.2 ผู้ตามแบบปรับตาม หมายถึง ผู้ที่มีความกระตือรือร้นในงานแต่ทำงานโดยขาดทักษะด้านความคิดสร้างสรรค์ ยินยอมและเต็มใจทำตามคำสั่งโดยไม่คำนึงว่างานนั้นจะมีลักษณะอย่างไร หลีกเลี่ยงความขัดแย้ง

1.5.4.3 ผู้ตามแบบเอาตัวรอด หมายถึง ผู้ตามที่มีลักษณะจะเลือกใช้ลักษณะผู้ตามแบบใดขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่จะเอื้อประโยชน์กับตัวเองให้มากที่สุดและมีความเสี่ยงน้อยที่สุด พยายามหลีกเลี่ยงงานที่มีการเสี่ยงเพื่อรักษาสถานภาพเดิมของตนไว้ แต่สร้างความพอใจแก่คนที่เกี่ยวข้องมากกว่าเป็นการวางพื้นฐานที่ดีให้แก่งานในระยะยาวต่อไปขององค์กร

1.5.4.4 ผู้ตามแบบเฉื่อยชา หมายถึง ผู้ตามที่ขาดความเป็นอิสระชอบพึ่งพาผู้อื่นและไม่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ไม่ชอบการรับผิดชอบ ทำงานเท่าที่ได้รับมอบหมายนั้นสำเร็จ ปล่อยให้งานการใช้ความคิดเป็นภาระของผู้นำฝ่ายเดียวเท่านั้น

1.5.4.5 ผู้ตามแบบแบบมีประสิทธิผล หมายถึง ผู้ที่มีความใส่ใจและความเต็มใจต่อการปฏิบัติงานสูง มีความสามารถในการทำงานสูง และมีความสามารถในการบริหารจัดการงานได้ด้วยตนเอง ให้ความสำคัญของเรื่องส่วนรวมมากกว่าเรื่องส่วนตัวมีพฤติกรรมกล้าแสดงออก มีความสามารถในงาน พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง มีความภาคภูมิใจให้ความร่วมมือ มีความคิดสร้างสรรค์ และมีความคิดริเริ่มสูง

1.5.5 ประสิทธิภาพขององค์การ (Effectiveness) หมายถึง ความสามารถของธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย ในการดำเนินการเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ หรือบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ขององค์การ โดยมีเกณฑ์ในการประเมินวัด 4 ด้าน คือ

1.5.5.1 ความสามารถในการปรับตัวขององค์การ หมายถึง การที่ธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทยมีการปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานให้สอดคล้องและเหมาะสมกับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น รวมทั้งมีอุปกรณ์เครื่องมือที่ทันสมัยเพื่อช่วยในการทำงานและมีพนักงานที่มีทัศนคติ มีความรู้ความสามารถที่จะใช้เทคนิควิธีการใหม่ๆ ในการช่วยพัฒนาการทำงาน

1.5.5.2 ประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์การ หมายถึง การจัดหาและการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ภายในธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย เพื่อให้การดำเนินงานของธนาคารบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

1.5.5.3 ความพึงพอใจในงาน หมายถึง ความรู้สึกของพนักงานธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย ที่มีต่อการทำงานและองค์ประกอบต่าง ๆ ที่มีอยู่ในองค์กร ซึ่งประกอบด้วย สภาพการทำงาน ความสัมพันธ์ต่อเพื่อนร่วมงาน สิ่งตอบแทนในการทำงาน โอกาสก้าวหน้า และการได้รับการยอมรับนับถือ ถ้าองค์ประกอบนั้นสามารถตอบสนองความต้องการได้ ก็จะทำให้เกิดแรงจูงใจอันจะนำไปสู่ความพึงพอใจในงานนั้น ๆ

1.5.5.4 ความภักดีต่อองค์การ หมายถึง ความรู้สึกของพนักงานธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทยที่มีต่อองค์กร และมีการแสดงออกทางพฤติกรรม 3 ประการด้วยกัน คือ มีการแสดงตนว่ามีความภาคภูมิใจในองค์กร มีความเต็มใจที่จะทำงานอย่างเต็มความสามารถเพื่อผลประโยชน์ขององค์กร และมีความต้องการที่จะเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป

1.5.6 ตัวแปรแฝง (latent variable) หมายถึง ตัวแปรที่ไม่สามารถวัดได้โดยตรงแต่มีโครงสร้างตามทฤษฎีแสดงผลออกมาในรูปของพฤติกรรมที่สังเกตได้ ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้มีตัวแปรแฝง 3 ตัวแปร ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คุณลักษณะผู้ตาม และประสิทธิผลองค์การ

1.5.7 ตัวแปรสังเกตได้ (observed variable) หมายถึง องค์ประกอบที่สามารถวัดค่าได้ของตัวแปรแฝงแต่ละตัวที่ใช้ในการวิจัย

## 1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.6.1 สามารถนำผลการวิจัยที่ได้ไปปรับปรุงและพัฒนาการบริหารงานขององค์กรเพื่อองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

1.6.2 เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนางานด้านการบริหารงานบุคคลในองค์กรและหน่วยงานต่าง ๆ ให้เกิดประสิทธิผล

1.6.3 เพื่อให้ทราบถึงสาเหตุและแนวทางในการตัดสินใจของภาวะผู้นำ และนำผลการศึกษาวินิจฉัยไปใช้ในการหาแนวทางในการตัดสินใจที่ก่อให้เกิดประสิทธิผลองค์กร

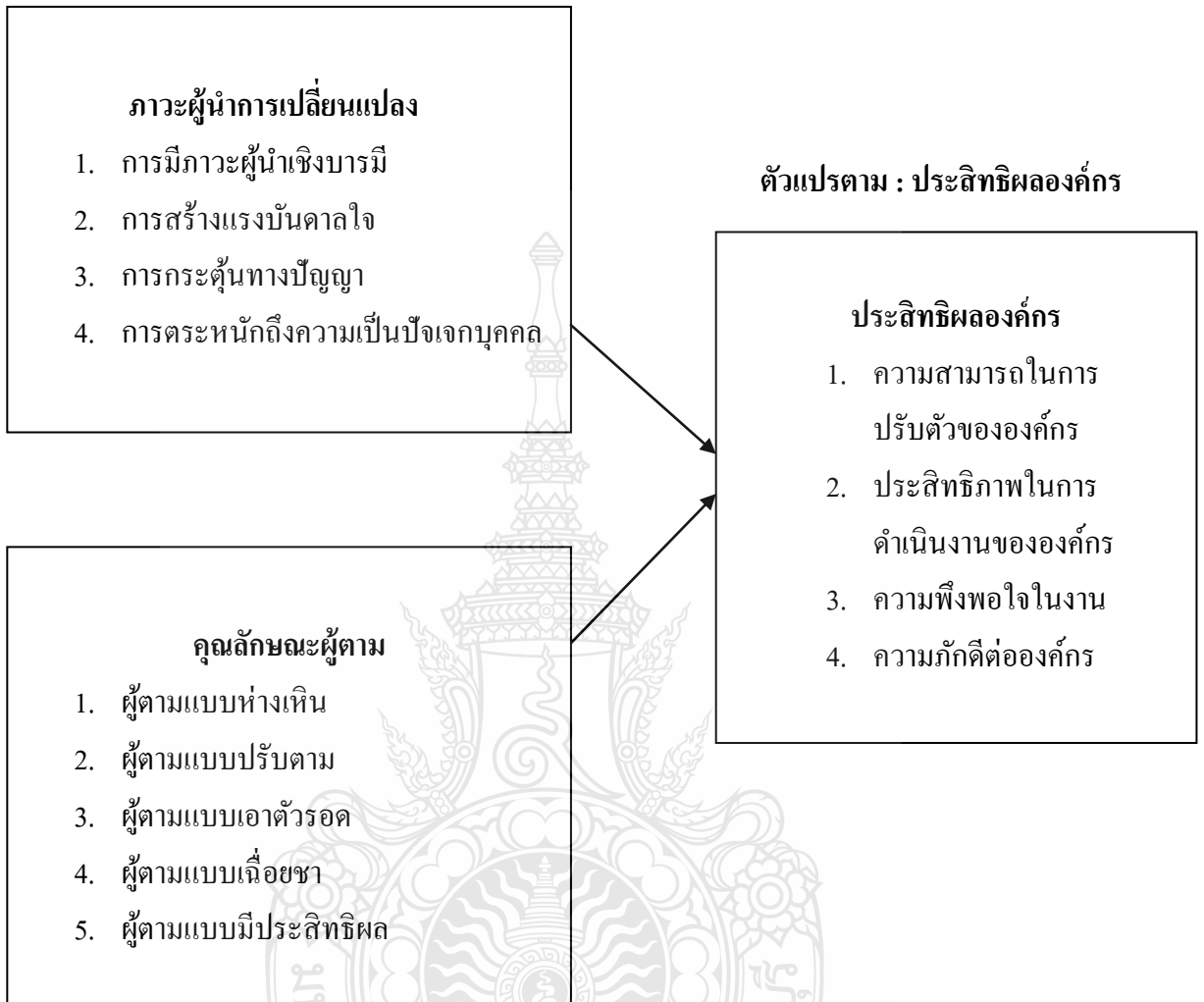
1.6.4 เพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้ตาม และประสิทธิผลขององค์กรต่อไป

## 1.7 กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการทบทวนแนวคิด ทฤษฎีทั้งในประเทศและต่างประเทศ พบว่า นักวิชาการและบุคคลทั่วไปที่สนใจทำการศึกษาในเรื่องดังกล่าวได้นำเสนอปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์การในลักษณะที่ใกล้เคียงกัน ซึ่งการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้เลือกตัวแปรที่นำมาศึกษาได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คุณลักษณะผู้ตาม และประสิทธิผลองค์การจากนั้นผู้วิจัยจึงสร้างกรอบแนวคิดของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์การ ดังภาพที่ 1.1



ตัวแปรอิสระ : ภาวะผู้นำ , ภาวะผู้ตาม



ภาพที่ 1.1 แสดงกรอบแนวคิดในการวิจัย

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาเรื่องภาวะผู้นำปฏิรูปและภาวะผู้ตามที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์กร ซึ่งผู้ศึกษาจะนำเสนอผลการสำรวจเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามลำดับ ดังนี้

- 2.1 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)
- 2.2 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้ตาม (Followership)
- 2.3 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิผลขององค์กร (Effectiveness)
- 2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 2.1 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ (Leadership)

การบริหารองค์กรให้มีประสิทธิภาพและสร้างความสำเร็จให้แก่องค์กรนั้น ต้องอาศัยภาวะผู้นำหรือแบบพฤติกรรมของผู้บริหารเป็นสำคัญ เนื่องจากผู้นำเป็นจุดรวมแห่งพลังของมวลสมาชิกในองค์กร ดังนั้นจึงเปรียบเสมือนหลักชัยในการดำเนินการขององค์กร โดยเฉพาะผู้ได้บังคับบัญชา ความสามารถและลักษณะของผู้นำมีส่วนสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับคุณภาพของงานและคุณค่าขององค์กร (สมพงษ์ เกษมสิน, 2526)

##### 2.1.1 ความหมายของภาวะผู้นำ

นักวิชาการและนักวิจัยได้ให้คำจำกัดความภาวะผู้นำไว้แตกต่างกัน โดยอาจมีความหมายในเชิงคุณลักษณะ พฤติกรรม อิทธิพล หรือรูปแบบการมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ขึ้นอยู่กับทฤษฎีและความสนใจของแต่ละบุคคล

Tannenbaum, Robert, Weschler and Massrik (1961 อ้างถึงใน พวงทิพย์ นวลขาว, 2538, น. 22) กล่าวว่า ผู้นำ คือ บุคคลใดบุคคลหนึ่งในบุคคลหลาย ๆ คนที่มีอำนาจมีหน้าที่มีอิทธิพลหรือมีความสามารถในการจูงใจคนในองค์กรให้ปฏิบัติตามความคิดเห็นความต้องการหรือคำสั่งของเขาได้ ผู้นำมีอิทธิพลเหนือการปฏิบัติการหรือพฤติกรรมของบุคคลอื่น

LikertRensis (1961 อ้างถึงใน โหมยิต บุญทวี, 2542, น. 12) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ รูปแบบภาวะผู้นำที่องค์กรต้องการนั้นควรมีเทคนิคและทักษะในการจัดการที่ดี และในขณะที่เดียวกันก็ต้องมีจิตวิทยาในการจัดการเกี่ยวกับการสร้างความสัมพันธ์ มีอิทธิพลในการจูงใจ ซึ่งสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้จะทำให้องค์กรนั้นมีประสิทธิภาพในการทำงานในที่สุด



David Schwartz (1980 อ้างถึงใน รังสรรค์ ดันเจริญ, 2534, น. 8) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำ หมายถึง ศิลปะของการบอกชี้แนะผู้ร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานตามหน้าที่ด้วยความเต็มใจและความกระตือรือร้น

ปรัชญา เวลารัชช (2523, น. 27) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า ภาวะผู้นำเป็นลักษณะความสัมพันธ์รูปแบบหนึ่งระหว่างคนในกลุ่ม เป็นความสัมพันธ์ที่บุคคลหนึ่งหรือหลายคนซึ่งเราเรียกว่า ผู้นำ สามารถทำให้คนอื่นส่วนมากซึ่งเป็นผู้ตามดำเนินการไปในทิศทางและวิธีการที่ผู้นำกำหนดหรือต้องการ

สมพงษ์ เกษมสิน (2521, น. 285) ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า ภาวะผู้นำ หรือบางทีเรียกว่าผู้นำหรือผู้บังคับบัญชานั้น เป็นปัจจัยสำคัญ เพราะผู้นำเป็นจุดดวงประทีปของหน่วยงาน เป็นจุดรวมพลังของสมาชิกในองค์กร จึงเสมือนหลักชัยในการดำเนินงาน โดยเฉพาะต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และผลงานส่วนรวม ความสามารถ และลักษณะผู้นำ มีส่วนสัมพันธ์ใกล้ชิดกับปริมาณ คุณภาพ และคุณค่าขององค์กรที่มีผลสะท้อนให้เห็นประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานในหน่วยงานนั้น ได้เป็นอย่างดี นอกจากนี้ ผู้นำยังเป็นตัวอย่างในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้ร่วมงานอีกด้วย โดยนัยนี้ ผู้นำจึงมีความสำคัญต่อผู้ร่วมงาน ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ต่อสถาบัน และโดยเฉพาะต่อความสำเร็จขององค์กร

อรุณ รักธรรม (2527, น. 187) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งได้รับการแต่งตั้งขึ้น หรือได้รับการยกย่องขึ้นให้เป็นหัวหน้าผู้ตัดสินใจ เพราะมีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชา และจะพาหมู่ชนไปในทางดีหรือชั่วก็ได้

จากความหมายของภาวะผู้นำหรือความเป็นผู้นำดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสามารถให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า หมายถึง กระบวนการและสถานการณ์ที่บุคคลได้รับการยอมรับให้เป็นผู้นำ มีความสามารถในการจูงใจคนให้ร่วมกันทำงานภายในองค์กรได้อย่างเต็มใจ เพื่อให้ผลงานหรืองานที่ได้รับมอบหมายนั้นสัมฤทธิ์ผลและบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ดังนั้นผู้นำจึงต้องมีทักษะความรู้ ความสามารถทั้งศาสตร์และศิลป์ ในการบังคับบัญชาบุคคลในองค์กรได้อย่างยุติธรรม และสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

#### 2.1.2 ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

จากการศึกษาค้นคว้าความหมายของคำว่า “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง” (Transformational Leadership) พบว่า มีผู้นิยามความหมายและใช้ชื่อเรียกเป็นภาษาไทยที่หลากหลายและแตกต่างกันไป เช่น ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2544) ภาวะผู้นำการปฏิรูป (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2544) ภาวะผู้นำแบบปรีวรต (รัชนี้ วิเศษสังข์, 2537) และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม, 2538) เป็นต้น สำหรับนิยามความหมายของภาวะผู้นำแบบปฏิรูปสามารถรวบรวมได้ดังนี้

Bass & Avolio (1994) กล่าวคือ ผู้นำที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าจะมีลักษณะ ดังนี้ คือ เป็นผู้ที่กระตุ้นให้เกิดความสนใจในระหว่างผู้ร่วมงานและผู้ตามเพื่อให้เกิดแง่มุมใหม่ ๆ ในการทำงาน ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในเรื่องภารกิจ (Mission) และวิสัยทัศน์ (Vision) ของทีมและองค์กร มีการพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับความสามารถที่สูงขึ้น มีศักยภาพมากขึ้น และกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาตั้งใจไว้ตั้งแต่ต้น และบ่อยครั้งที่ผู้นำจะกระตุ้นให้ผู้อื่นทำมากกว่าที่พวกเขาคิดว่าจะเป็นไปได้ ผู้นำจะทำทหายความคาดหวังและมักจะนำไปสู่การบรรลุถึงผลงานที่สูงขึ้น

Yukl (1994) ให้ความหมาย “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง” หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำจะต้องสร้างพันธะต่อเป้าหมายขององค์กร (objective) โดยการเสริมสร้างพลังอำนาจ (empowering) ให้กับผู้ตาม เพื่อที่จะให้ผู้ตามนั้นใช้ในการปฏิบัติตนให้เป้าหมาย และบรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์กรวางไว้

สุมาลี ขุนจันดี (2541, น. 83) ให้ความหมาย “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า” ผู้นำแบบปฏิรูปพยายามทำให้ผู้ตามเกิดความรู้สึกนับถือ ไว้วางใจ จงรักภักดีในตัวผู้นำ เพื่อกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดการเปลี่ยนแปลงตนเอง เพิ่มระดับความพยายามในตนเองให้สูงขึ้น เกิดการตระหนักและพร้อมที่จะอุทิศตนเพื่อทีมงาน องค์กร และนโยบาย โดยไม่คำนึงถึงประโยชน์ส่วนตน

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2543, น.5-6) ให้ความหมาย “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง” หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน โดยการเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้น พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานให้มีศักยภาพมากขึ้น ทำให้ตระหนักรู้ในภารกิจของกลุ่ม ซึ่งจะนำไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มหรือสังคม

จากการรวบรวมความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงข้างต้น สามารถสรุปคำจำกัดความของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของแบสและอโวลีโอได้ว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเป็นผู้กระตุ้นและสร้างแรงจูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตาม ให้ตระหนักถึงภารกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กร อีกทั้งยังมีการพัฒนาความสามารถในการทำงานและพยายามทำงานให้บรรลุถึงผลสำเร็จในระดับที่สูงขึ้น

### 2.1.3 แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำได้ถูกนำมาศึกษาในหลายแนวทางทั้งนี้ขึ้นอยู่กับแนวคิดและหลักการภาวะผู้นำของนักวิชาการแต่ละคนซึ่ง Yukl (1994) ได้วางแนวทางศึกษาภาวะผู้นำออกเป็น 4 กลุ่มใหญ่ ๆ คือ

### 2.1.3.1 การศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำ (Trait approach)

การศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำ เป็นพื้นฐานของการวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำ เริ่มในปี ค.ศ.1930 ซึ่งทฤษฎีนี้ได้้นำแนวทางทฤษฎีมหาบุรุษ (Great man theories) ในสมัยกรีก และโรมันโบราณ ซึ่งนักทฤษฎีได้พยายามค้นหาลักษณะสากลของผู้นำที่มีประสิทธิผล และแยกผู้นำ ออกจากผู้ตาม และเชื่อว่าความเป็นผู้นำในตัวบุคคลจะติดตัวมาแต่กำเนิด และไม่สามารถจะเรียนรู้ หรือเสริมสร้างได้

### 2.1.3.2 การศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำ (Behavior approach)

การศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำในระยะแรกสุด คือ การศึกษาของ มหาวิทยาลัยโอไฮโอ (Ohio State University) เพื่อค้นหาพฤติกรรมภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ จาก การศึกษาพบว่า มีพฤติกรรม 2 ชนิด คือ ผู้นำมุ่งงาน (Initiating structure) และผู้นำมุ่งสัมพันธ์ (Consideration structure) ผู้นำมุ่งงาน หมายถึง การที่ผู้นำกำหนดโครงสร้างเพื่อปฏิบัติงานของ องค์กรให้ประสบความสำเร็จ และชี้นำกลุ่มทำงานไปสู่เป้าหมายขององค์กร ส่วนผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ หรือมุ่งคน คือ การที่ผู้นำปฏิบัติต่อผู้ตามด้วยท่าที่เป็นมิตร และให้การสนับสนุนแสดงความเอาใจใส่ และแสวงหาเพื่อให้ผู้ตามได้รับความผาสุก (Welfare) (Yukl, 1994) จากการศึกษาของนักวิจัยกลุ่มนี้ พบว่า สมรรถนะในการผลิตของกลุ่มมีความสัมพันธ์กับ โครงสร้างเนื้องาน แต่ความพึงพอใจของผู้ ตามขึ้นอยู่กับการเน้นความสัมพันธ์มากกว่า (Bernard, 1995) อย่างไรก็ตาม ผู้นำที่มีประสิทธิภาพมาก ที่สุด คือ ผู้นำที่ใช้ทั้งพฤติกรรมเนื้องานและพฤติกรรมแบบเน้นความสัมพันธ์ (Stogdill, 1974 cited in Bernard, 1995) นอกจากนี้ นักวิจัยได้แบ่งพฤติกรรมภาวะผู้นำออกเป็น 3 รูปแบบ คือ ผู้นำแบบ อัตตาธิปไตย หรือ เผด็จการ (Autocratic) ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic) และผู้นำแบบปล่อย ตามสบาย (Laissez-faire) ผู้นำแบบอัตตาธิปไตยหรือเผด็จการใช้รูปแบบการชี้นำ มีความควบคุมสูง ไม่เปิดโอกาสให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและไม่ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในกลุ่มผู้ตาม ส่วนผู้นำแบบประชาธิปไตยเป็นผู้ที่ใช้การควบคุมต่ำ เปิดโอกาสให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ให้คำแนะนำและให้แนวทาง ผู้นำแบบปล่อยตามสบาย คือ ผู้ซึ่งให้อิสระเต็มที่แก่ผู้ตามและไม่ได้ สั่งงาน ซึ่งบางครั้งที่ผู้นำใช้รูปแบบผู้นำแบบปล่อยตามสบายจะมีผลทำให้กลุ่มเสียความเป็นเอกภาพ สมรรถนะในการผลิตต่ำและความพึงพอใจในงานต่ำด้วย (Stogdill, 1974 cited in Bass, 1985)

การค้นพบที่สำคัญของจากการศึกษาพฤติกรรมผู้นำ คือ พฤติกรรมผู้นำมีผล โดยตรงต่อบรรยากาศ (Climate) และผลผลิตของกลุ่ม ความสำคัญประเด็นที่สอง คือ พบว่าภาวะผู้นำ แบบประชาธิปไตยมีประสิทธิภาพมากที่สุด สมรรถนะในการผลิตและความพึงพอใจในงานสูงใน กลุ่มผู้ตาม จากการศึกษาพบว่า ไม่มีรูปแบบภาวะผู้นำใดที่เหมาะสมในทุกสถานการณ์ซึ่งผู้นำต้อง เผชิญ ผู้นำควรที่จะเลือกพฤติกรรมที่สามารถตอบสนองความต้องการของกลุ่ม เพื่อบรรลุเป้าหมาย

ขององค์การและตอบสนองความต้องการของผู้บังคับ (Carlisle, 1973 cited in Bernard, 1995) ดังนั้น การใช้รูปแบบภาวะผู้นำใดนั้นขึ้นอยู่กับผู้นำตามสถานการณ์

### 2.1.3.3 การศึกษาภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Situation approach)

ในช่วงปลายปี ค.ศ. 1940 และต้นปี ค.ศ. 1950 ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ได้รับความนิยมและศึกษากันอย่างกว้างขวาง โดยการศึกษาได้เสนอให้เห็นว่า การแสดงออกของผู้นำแบบใดขึ้นอยู่กับสถานการณ์ โดยบุคคลอาจเป็นผู้นำในสถานการณ์หนึ่งและเป็นผู้ตามในอีกสถานการณ์หนึ่ง (Maminier, 1993) และ Vroom (1960 cited in Blaker, 1992) อธิบายไว้ว่า รูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดอธิบายโดยผู้ตาม ดังนั้นผู้นำต้องปรับรูปแบบภาวะผู้นำให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่ตนจัดการ นักทฤษฎีที่ศึกษาผู้นำตามสถานการณ์ เช่น ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของ Fiedler (Fiedler's contingency of leadership) ซึ่งอธิบายไว้ว่า สถานการณ์ขึ้นอยู่กับ 3 องค์ประกอบ คือ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม โครงสร้างของงานและอำนาจของผู้นำ ส่วนทฤษฎีแนวทาง-เป้าหมาย (Path-goal theory) ของ House and Mitchell (1987 cited in Yukl, 1994) อธิบายถึงพฤติกรรมการจูงใจของผู้นำที่ทำให้ผู้ตามปฏิบัติตามแนวทางที่กำหนดเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของงาน ขณะเดียวกันผู้นำต้องกำหนดเป้าหมายที่ต้องการอย่างชัดเจน กำจัดอุปสรรคและสร้างความพึงพอใจให้เกิดขึ้น ทฤษฎีนี้อธิบาย 4 รูปแบบภาวะผู้นำที่สามารถเลือกใช้ในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน คือ 1) ภาวะผู้นำแบบชี้แนะ (Directive leadership) คือ ผู้นำที่บอกให้ลูกน้องทราบว่าลูกน้องจะต้องทำอะไร ชี้แนะวิธีทำงานให้ชัดเจน 2) ภาวะผู้นำแบบค้ำจุน (Supportive leadership) คือ ผู้นำที่เป็นมิตร เป็นกันเองและเข้าใจถึงความต้องการของลูกน้อง 3) ภาวะผู้นำแบบร่วมงาน (Participative leadership) คือ ผู้นำที่ยอมรับแนวความคิดและข้อเสนอแนะจากลูกน้อง และ 4) ภาวะผู้นำที่เน้นความสำเร็จ (Achievement leadership) คือ ผู้นำที่กำหนดจุดมุ่งหมายอันสูงสุดที่ท้าทายความสามารถของลูกน้อง และแสดงออกว่ามีความเชื่อมั่นอย่างสูงในความสามารถของลูกน้อง

### 2.1.3.4 การศึกษาอำนาจผู้นำ (Power influence approach)

การศึกษาอำนาจผู้นำ เพื่ออธิบายประสิทธิภาพภาวะผู้นำในแง่จำนวนและชนิดของอำนาจและวิธีการใช้อำนาจของผู้นำ (Yukl, 1994) นักการศึกษาภาวะผู้นำกลุ่มนี้มุ่งอธิบายคำ 3 คำ คือ อำนาจ (Power) อำนาจหน้าที่ (Authority) และอิทธิพล (Influence) และส่วนใหญ่จะให้ความหมายของอำนาจไว้ว่า ความสามารถที่จะมีอิทธิพลเหนือกว่าเจตคติและพฤติกรรมของบุคคลอื่น เพื่อให้บุคคลอื่นปฏิบัติตามที่ผู้มีอำนาจต้องการ ส่วนอิทธิพลเป็นลักษณะส่วนบุคคลซึ่งจัดเป็นอำนาจอย่างหนึ่ง (Personal power) ที่มีอยู่ในตัวบุคคลนั้น จากการเปลี่ยนแปลงของสังคมในปัจจุบัน ทำให้ห้องค์การต่าง ๆ ต้องการผู้บริหารที่มีความสามารถในการชี้แนะ ชักจูงผู้ใต้บังคับบัญชาให้ฟันฝ่าอุปสรรคในการปฏิบัติงานได้ ซึ่งลักษณะของผู้นำที่มีลักษณะของภาวะการเปลี่ยนแปลง

จะเป็นส่วนสำคัญที่จะนำพาให้องค์การบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือเกิดประสิทธิผลต่อองค์การ ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

Burn (1985) เป็นนักวิชาการคนแรกที่เป็นผู้ริเริ่มแนวคิดภาวะผู้นำปฏิรูป ซึ่ง Burn ได้วินิจฉัย 2 รูปแบบของภาวะผู้นำ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) และภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) ซึ่งภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน คือ รูปแบบภาวะผู้นำซึ่งมีความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามที่อยู่บนพื้นฐานการแลกเปลี่ยนทรัพยากรบางอย่างที่มีค่าแก่ผู้ตาม เช่น การทำงานเพื่อแลกเปลี่ยนเงินเดือนของพนักงาน การจ่ายเงินเพื่อให้ออกเสียงและลงคะแนนสำหรับการเลือกตั้งของผู้แทน ซึ่งเป้าหมายของผู้นำและผู้ตามไม่ได้เป็นเป้าหมายร่วมกันและไม่เกิดการเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้ Bass ได้อธิบายไว้ว่า ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนพบในการจัดการวันต่อวัน และเป็นรูปแบบของการจัดการแบบเก่า เป็นผู้ซึ่งปฏิบัติงานโดยขาดวิสัยทัศน์ ขาดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ขาดการกำหนดค่านิยมและขาดการกำหนดเป้าหมายในระยะยาว ส่วนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะตรงกันข้ามกับภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน ซึ่ง Burn (1985) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า เป็นผู้นำที่ตระหนักถึงความต้องการของผู้ร่วมงาน ค้นหาแรงจูงใจของผู้ร่วมงาน กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเกิดความสำนึกของความต้องการ พยายามให้ผู้ร่วมงานได้รับการตอบสนองความต้องการที่สูงขึ้น และหาวิธีการพัฒนาผู้ร่วมงานให้สามารถบรรลุศักยภาพของตนอย่างเต็มที่ ส่งผลให้เกิดผู้นำการเปลี่ยนแปลงในผู้ตามและเปลี่ยนแปลงผู้นำเป็นผู้นำคุณธรรม (Moral agent) ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นทฤษฎีที่ได้รับความสนใจและได้รับการพัฒนามาอย่างต่อเนื่อง และมีนักวิชาการจำนวนมากได้ทำการศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งสามารถสรุปได้ดังต่อไปนี้ คือ

Bass (1985) ได้ขยายแนวคิดของ Burn ให้ชัดเจนขึ้น โดยแสดงให้เห็นว่าเป็นทฤษฎีของการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่ เนื่องจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ (Paradigm shift) ไปสู่ความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Visionary) และมีการกระจายอำนาจหรือเสริมสร้างพลังจูงใจ เป็นผู้มีคุณธรรม (Moral agent) และกระตุ้นผู้ตามให้มีความเป็นผู้นำ Bass ได้ศึกษาวิเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยศึกษาในกลุ่มผู้นำกองทัพสหรัฐอเมริกาจำนวน 198 แห่ง พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้นประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ

1) การสร้างบารมี (Charisma) หมายถึง คุณลักษณะพิเศษบางอย่างในตัวผู้นำที่ทำให้ผู้ตามรู้สึกสนใจ ศรัทธา ให้ความเคารพและประทับใจเมื่ออยู่ใกล้ชิด มีความดึงดูดส่วนตัวที่ทำให้ผู้ตามเกิดความนิยมชมชอบ และทำให้ผู้ตามคล้อยตาม (Weber, 1947 cited in Bass, 1985) House (1977 cited in Bass, 1985) เสนอลักษณะของผู้นำบารมีไว้ 7 ลักษณะ คือ (1) มีลักษณะเด่นและมีความเชื่อมั่นในตนเอง (2) เป็นแบบอย่างของลูกน้องในเรื่องค่านิยม ทักษะ และความคาดหวังต่อการทำงานและองค์การ (3) สร้างความประทับใจในความสามารถและความสำเร็จ (4) มีเป้าหมายที่ชัดเจน

(5) มีความคาดหวังและเชื่อว่าลูกน้องสามารถปฏิบัติให้ลุล่วงตามเป้าหมายได้ (6) มีพฤติกรรมที่สร้างแรงจูงใจในการทำให้พันธกิจบรรลุตามจุดหมาย (7) มีบทบาทที่ดึงดูดใจลูกน้อง นอกจากนี้ Conger & Kanungo (อ้างถึงใน พนิตา คามาพงศ์, 2534) พบว่า ผู้นำที่มีมีลักษณะดังนี้ คือ (1) สร้างจินตภาพในอนาคตที่ดีกว่าปัจจุบัน พร้อมทั้งให้ลูกน้องยอมรับในจินตภาพนั้น (2) กล้าเสี่ยงต่อสถานภาพตำแหน่ง และเงินทองเพื่อประโยชน์ของลูกน้องมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว (3) ใช้กลวิธีใหม่ ๆ เพื่อให้บรรลุจินตภาพร่วมกัน (4) ทำให้ลูกน้องเกิดความรู้สึกไม่พึงพอใจในสถานการณ์ปัจจุบันและพร้อมที่จะค้นหานวัตกรรมใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหา (5) ทำให้ลูกน้องเกิดความเชื่อมั่นในกลยุทธ์ใหม่ ๆ (Innovation strategy) (6) ใช้อำนาจส่วนตัว คือ การใช้อำนาจความเชี่ยวชาญทำให้ผู้ตามทำงานได้เสร็จ ใช้วิธีการใหม่ ๆ ในการเปลี่ยนแปลง ใช้อำนาจอ้างอิงเพื่อให้ลูกน้องเอาอย่างในการอุทิศตน

2) การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล (Individualized consideration) เป็นความสามารถของผู้นำที่รู้ถึงความแตกต่าง และจุดเด่นจุดด้อยของผู้ตาม ให้ความสนใจในความต้องการและความเจริญก้าวหน้าของผู้ตาม ซึ่งพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงว่ามีการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลมี 3 ลักษณะ คือ (Bass, 1985)

(1) การคำนึงถึงการพัฒนา โดยการประเมินการปฏิบัติปัจจุบันและตำแหน่งในอนาคตที่ต้องรับผิดชอบมากกว่ามอบหมายงานตามความสามารถ ให้ความช่วยเหลือเพื่อเพิ่มความสามารถในการปฏิบัติงาน ทำให้ผู้เป็นตัวอย่างและสนับสนุนให้ลูกน้องได้รับการอบรมพัฒนาความรู้ความสามารถ

(2) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยมีการนิเทศอยู่ห่าง ๆ (Walk around management) มีการสื่อสารแบบสองทาง ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อให้ลูกน้องได้รับข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้อง และยอมรับในความแตกต่างของผู้ตามแต่ละคน

(3) การเป็นครูพี่เลี้ยง คือ การที่ผู้นำใช้ความรู้และประสบการณ์ที่มีมากกว่าร่วมกับสถานะของผู้บริหารที่จะช่วยเหลือให้คำปรึกษา และเป็นครูฝึกแก่ลูกน้อง

3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation) หมายถึง การที่ผู้นำใช้ความรู้ความสามารถของตนเองกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดการเปลี่ยนแปลง ตระหนักถึงปัญหาและหาแนวทางแก้ไขปัญหา โดยใช้ความคิด จินตนาการ ความเชื่อ และค่านิยม ซึ่งทำให้ผู้ตามเกิดความรอบคอบความเข้าใจ มองเห็นปัญหา และรู้สึกว่ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งท้าทาย และเป็นโอกาสที่ดีที่จะร่วมกันแก้ไขปัญหา (Bass, 1985)

Quinn & Hall (1983 cited in Bass, 1985) ได้เสนอแนวทางในการกระตุ้นปัญหาไว้ 4 วิธี คือ

1) การใช้หลักเหตุผล (Rational) ผู้นำจะเชื่อโครงสร้างงานที่เป็นทางการ มีระบบการแก้ปัญหาอย่างเป็นขั้นตอน เน้นความรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ใช้ข้อมูลเพียงเล็กน้อย

2) การมุ่งเน้นความเป็นเลิศ (Idealistically) ผู้นำจะให้ความสำคัญของการเติบโต การปรับตัว การเรียนรู้ การเปลี่ยนแปลง ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่จะเกิดขึ้นกับองค์กร มีความยืดหยุ่นในการตัดสินใจ ใช้ข้อมูลเพียงเล็กน้อยและมีความกล้าเสี่ยง

3) การคำนึงถึงความคงอยู่ (Existentially) ผู้นำจะตระหนักในเรื่องความมั่นคงปลอดภัย ใ่ว่างใจ และการสร้างทีมในองค์กร มีการแก้ปัญหาที่ใช้ข้อมูลจำนวนมากและวิธีการหลายทาง เชื่อในกระบวนการที่ไม่เป็นทางการ และคิดว่าความรู้เกิดจากการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์และสิ่งแวดล้อม

4) การใช้ประสบการณ์และการสังเกต (Empirically) ผู้นำจะเน้นการปรับปรุงความมั่นคงปลอดภัย การป้องกันโดยมีการแก้ปัญหาอย่างหลายขั้นตอน และใช้ข้อมูลจำนวนมากที่ได้มาจากประสบการณ์และการสังเกตการแก้ปัญหาในอดีต

Bass and Avolio (1994) ได้ศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงพบว่า มีองค์ประกอบเพิ่มขึ้นจากเดิมที่ศึกษาในปี ค.ศ. 1985 อีก 1 องค์ประกอบ รวมเป็น 4 องค์ประกอบ โดยให้ใช้ชื่อว่า “4 I’S (Four I’S)” ซึ่งองค์ประกอบที่เพิ่มขึ้น คือ การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration motivation) และนอกจากนี้องค์ประกอบที่ 1 คือ การสร้างบารมี (Charisma) ได้เรียกอีกชื่อหนึ่งว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมคติ (Idealized Influence) (Bass, 1985)

1) อิทธิพลตามอุดมคติ (Idealized Influence) หมายถึง การที่ผู้นำได้รับความเชื่อถือ ศรัทธา และได้รับความเคารพจากผู้ตาม และอิทธิพลในตัวผู้นำทำให้ผู้ตามอยากเลียนแบบ ซึ่งตรงกับคุณสมบัติทางบารมี (Bass and Avolio, 1994)

2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration motivation) เป็นสิ่งที่มีบทบาทสำคัญเป็นจุดศูนย์กลางในการพัฒนาวิสัยทัศน์ในการสร้างแบบอย่างหรือการขยายอาณาเขต ในที่ที่องค์กรจะไปจัดตั้งดำเนินการ เปรียบเสมือนกรอบหรือเลนส์แว่นจะต้องโปร่งใส สามารถที่จะสื่อกับผู้ได้บังคับบัญชาได้อย่างชัดแล้วชัดอีก ในส่วนนี้ผู้นำด้านการเปลี่ยนแปลงส่วนมากจะเกี่ยวเนื่องกับการสร้างและให้คงอยู่อย่างต่อเนื่อง ดังนั้น หน้าทีของผู้นำคือการสร้างความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้ผู้ตามด้วย เพื่อให้ดำเนินรอยตามปรับปรุงวิสัยทัศน์ที่องค์กรต้องการและจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงการที่ผู้นำจะทำกิจกรรมใดให้เสร็จได้ต้องการอาศัยพลังอำนาจของตนเองที่มีอยู่ในการสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้บังคับบัญชา

3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation) เป็นปัจจัยที่ 3 และเป็นปัจจัยที่สำคัญของการปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง (Continuous Process Improvement: CPI) การปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง จะต้องอาศัยผู้นำที่เด็ดเดี่ยว มั่นคง อดทน มีการตรวจสอบอย่างละเอียดถี่ถ้วนยอมรับการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบ และยอมรับการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ ที่ดีกว่าที่เป็นอยู่เดิม

4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized consideration) ผู้นำต้องคำนึงถึงความรู้ความสามารถและความแตกต่างของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน ในการปฏิบัติสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เพื่อให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การคำนึงถึงความแตกต่างของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนจะเป็นจุดสำคัญของการปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง (Continuous Process Improvement: CPI) และบุคคลเรียนได้ดีที่สุดในวิถีทางและช่วงเวลาที่แตกต่างกันและหลากหลาย เพื่อให้ได้รับความสำเร็จในการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้มีการปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่องที่จะพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีระดับความสามารถที่สูงขึ้นและสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นเพื่อผลการปฏิบัติงานที่ดี

Avolio, Bass and Jung (1999, PP. 441-462) ได้ศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอีกครั้งหนึ่ง โดยศึกษาในกลุ่มผู้ปฏิบัติงานในประเทศสหรัฐอเมริกาที่มีความแตกต่างกันจำนวน 14 กลุ่ม กลุ่มตัวอย่างละ 45-549 คน องค์การที่ทำการศึกษา คือ บริษัทธุรกิจ ราชการทหาร สถาบันการศึกษาและโรงพยาบาล รวมกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้นจำนวน 3,786 คน โดยทำการสัมภาษณ์ถึงลักษณะผู้นำที่พวกเขาให้การยอมรับแล้วนำมาพัฒนาเครื่องมือ การประเมินภาวะผู้นำตามการรับรู้ของผู้ตามขึ้นมาใหม่ รวมกับการปรับข้อความจากแบบสอบถาม MLM (Multifactor Leadership Questionnaire) ที่ถูกพัฒนาขึ้นหลายชุด จากแนวคิดของ Bass (1985) ที่กล่าวถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงใน 3 องค์ประกอบ โดยรวมองค์ประกอบของการสร้างบารมี และการสร้างแรงบันดาลใจ เนื่องจากพบว่าทั้ง 2 องค์ประกอบนี้มีความสัมพันธ์กัน 0.80 - 0.90 (Avolio, Bass and Jung, 1999) จากนั้นนำมาวิเคราะห์ห่องค์ประกอบใน 8 รูปแบบ พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์สูงกับ 3 องค์ประกอบดังกล่าว Bass and Avolio จึงสรุปว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมี 3 องค์ประกอบ ดังนี้

1) ภาวะผู้นำบารมีในการสร้างแรงบันดาลใจ (Charismatic-inspirational leadership) ผู้ที่มีลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะแสดงออกด้วยการเป็นแม่แบบที่เข้มแข็งให้ตามได้เห็น ได้รับรู้ในพฤติกรรมของผู้นำ ทำให้เกิดการลอกเลียนแบบพฤติกรรมของผู้นำขึ้น นอกจากนี้ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงยังมีการประพฤติปฏิบัติที่มีมาตรฐานทางศีลธรรมและจริยธรรมสูงจนเกิดการยอมรับว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้องดีงาม ทำให้ได้รับความศรัทธา ความไว้วางใจ การยอมรับนับถืออย่างลึกซึ้งจากผู้ตามพร้อมทั้งได้รับความไว้วางใจอย่างสูงอีกด้วย แต่ก็ยังไม่สามารถก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง



ได้ แม้ว่าผู้ตามจะเกิดความชื่นชมและศรัทธาแล้วก็ตาม เพราะยังไม่เกิดแรงจูงใจที่สูงพอ ที่จะเปลี่ยนความยึดติดผลประโยชน์ของตนไปเป็นการเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม ซึ่งค่อนข้างมีลักษณะเป็นนามธรรม ดังนั้นผู้นำจะต้องแสดงออกด้วยการสื่อสารให้ผู้ตามทราบถึงความคาดหวังที่ผู้นำมีต่อผู้ตาม ด้วยการสร้างแรงบันดาลใจให้ยึดมั่นและร่วมสานฝันต่อวิสัยทัศน์ขององค์การ เพื่อไปสู่เป้าหมาย แทนการทำเพื่อประโยชน์เฉพาะตน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นผู้ส่งเสริมน้ำใจแห่งการทำงานเป็นทีม ผู้นำจะพยายามจูงใจผู้ตามให้ทำงานบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยสร้างจิตสำนึกของผู้ตามให้เห็นความสำคัญว่าเป้าหมายและผลงานนั้นจำเป็นต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา จึงทำให้องค์การมีความเจริญก้าวหน้าประสบความสำเร็จได้

2) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation) เป็นพฤติกรรมของผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่แสดงออกด้วยการกระตุ้นให้เกิดการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ โดยใช้วิธีการฝึกคิด ทวนกระแสความเชื่อและค่านิยมเดิมของตนเองหรือผู้นำองค์การ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะสร้างความรู้สึกท้าทายให้เกิดขึ้นกับผู้ตาม มองปัญหาเป็นโอกาส และการสนับสนุนหากผู้ตามต้องการทดลองวิธีการใหม่ ๆ ของตน หรือต้องการริเริ่มสร้างสรรค์งานใหม่ ๆ ให้กับองค์การ ส่งเสริมให้ผู้ตามแสวงหาทางออกและวิธีการแก้ปัญหาต่าง ๆ ด้วยตนเอง เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้แสดงความสามารถอย่างเต็มที่ กระตุ้นให้ผู้ตามทุกคนทำงานอย่างอิสระในขอบเขตงานที่ตนมีความชำนาญ

3) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized consideration) เป็นพฤติกรรมของผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ให้ความสำคัญในการใส่ใจถึงความต้องการความสำเร็จและโอกาสก้าวหน้าของผู้ตามเป็นรายบุคคล ยอมรับความแตกต่างของแต่ละบุคคล บางคนอาจต้องดูแลใกล้ชิดในขณะที่บางคนมีความรับผิดชอบสูงควรให้อิสระในการทำงาน โดยผู้นำจะแสดงบทบาทความเป็นครูที่เลี้ยงและที่ปรึกษาให้คำแนะนำในการช่วยเหลือผู้ตามให้พัฒนาระดับความต้องการของตนสู่ระดับสูงขึ้น เพื่อให้สามารถทำงานได้ประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพ

จากการทบทวนวรรณกรรม พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของ (Avolio, Bass and Jung, 1999) เป็นแนวคิดที่สามารถอธิบายประสิทธิผลของผู้นำได้ถูกต้องแม่นยำที่สุดในยุคปัจจุบัน” (Pary,2000) ซึ่งผู้นำจะต้องมีพฤติกรรมการนำที่ประกอบด้วยคุณลักษณะใดลักษณะหนึ่งหรือมากกว่าหนึ่งประการ จากองค์ประกอบ 3 ประการ จึงจะได้รับการยอมรับว่าผู้นำประสบความสำเร็จในการนำ และทำให้ผู้ตามเต็มใจปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังสามารถ เป็นการพัฒนาภาวะผู้ตาม ซึ่งจะส่งผลให้องค์การประสบผลสำเร็จตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ในที่สุด ด้วยเหตุผลดังกล่าว ผู้วิจัยจึงใช้แนวคิดนี้ในการวิจัย

#### 2.1.4 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลขององค์กร

Bass (1985, Avolio and Bass, 1994 และ Yukl, 1994) ได้ทำการศึกษาวิเคราะห์เกี่ยวกับภาวะผู้นำ พบว่า ภาวะผู้นำปฏิรูปมีผลทำให้ประสิทธิผลองค์กรสูงขึ้นและจะช่วยทำให้เงื่อนไขต่าง ๆ ในการบริหารงานลดลง และทำให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ ประเสริฐศักดิ์ สมพงษ์ธรรม (2537) พบว่า ภาวะผู้นำปฏิรูปของศึกษาธิการจังหวัด สามารถช่วยเสริมประสิทธิผลองค์กร เพิ่มภาวะผู้นำปฏิรูป และพบว่าภาวะผู้นำปฏิรูปเป็นการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาล มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์กร และปราณี มีหาญพงษ์ (2547) พบว่า ภาวะผู้นำปฏิรูปของหัวหน้าหอผู้ป่วย มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของหอผู้ป่วยโรงพยาบาลทั่วไปเช่นกัน

#### 2.1.5 คุณสมบัติของผู้นำที่ดี

ผู้นำที่ดีที่จะสามารถบังคับบัญชาผู้ใต้บังคับบัญชาให้ดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ที่องค์กรคาดหวังไว้ เพราะผู้นำเป็นหัวใจในการดำเนินงาน มีผู้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำที่ดีไว้มากมาย แต่ในความเป็นจริงแล้วเราจะหาบุคคลที่เพียบพร้อมไปด้วยคุณลักษณะผู้นำที่ดีครบทุกข้อในบุคคลเดียวกันนั้นหายาก ซึ่งเป็นเรื่องทางอุดมคติที่จะหาผู้นำที่มีคุณลักษณะที่ดีครบถ้วน และนอกจากนี้แล้วลักษณะของความเป็นผู้นำก็เป็นคุณสมบัติที่มองเห็นได้ไม่ชัดเจน เนื่องจากการเป็นเรื่องที่วัดยาก แต่อย่างไรก็ตามมีนักวิชาการหลายท่านได้พยายามค้นคว้าเสนอข้อคิดเห็นคุณลักษณะและพฤติกรรมบางอย่างที่ผู้นำมีส่วนร่วมอยู่ โดยคุณสมบัตินี้ที่ควรมีดังต่อไปนี้

ฉายศิลป์ เชี่ยวชาญพิพัฒน์ และคณะ (2527, น. 289-295) ได้สรุปลักษณะที่สำคัญของผู้นำว่า ประกอบด้วย

- 1) ความสามารถใจการชักจูงใจผู้อื่น
- 2) ความสามารถในการเข้าใจพฤติกรรมบุคคล
- 3) ความคล้อยคลึงกับกลุ่ม
- 4) การแสดงออกด้วยคำพูด
- 5) ความเต็มใจที่จะบอกความจริง
- 6) การอุทิศตนให้แก่เป้าหมายขององค์กร
- 7) ความสามารถในการปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม
- 8) ความเต็มใจรับความเสี่ยง
- 9) ความเต็มใจรับผิดชอบอย่างเต็มที่
- 10) ความเต็มใจสนับสนุนพนักงาน

11) ทักษะในการมีศิลปะประนีประนอม

12) ความสามารถอดทนต่อการวิจารณ์

สงวน สุทธิเลิศอรุณ (2539, น. 4-6) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำที่ดีควรมีดังต่อไปนี้

1) มีความรู้ (Knowledge)

2) มีพลังงาน (Energy)

3) มีสติปัญญา (Intelligence)

4) ไหวพริบ (Tact)

5) มีจินตภาพ (Vision)

6) มีความทะเยอทะยาน (Ambition)

7) มีความกล้า (Courage)

8) มีความร่วมมือ (Cooperativeness)

9) มีคุณธรรม (Morale)

10) มีจริยธรรม (Ethics)

11) มีความยุติธรรม (Justice)

12) มีการตัดสินใจ (Judgement)

13) มีความแน่นอน (Decisiveness)

14) ลักษณะท่าทางดี (Good Appearance)

15) มีความสามารถในการปรับตัว (Adaptability)

16) มีความสามารถในการเข้าสังคม (Sociability)

17) มีความนิยม (Popularity)

18) มีอารมณ์ขัน (Sense of Humor)

## 2.2 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้ตาม

### 2.2.1 ความหมายของภาวะผู้ตาม

เนื่องจากนักวิชาการและผู้สนใจศึกษาในเรื่องของภาวะผู้ตามยังคงมีน้อยมาก จึงมีผู้ให้คำนิยามความหมายของผู้ตามและภาวะผู้ตามไม่มากนัก ซึ่งพอสรุปได้ดังนี้

ผู้ตาม หมายถึง ผู้ที่แสดงบทบาทเป็นผู้ปฏิบัติในงาน เพื่อตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร และเป็นผู้ที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของผู้นำและองค์กร (Kelly, 1988; Rose, 1995)

Sullivan (1998) ให้ความหมายของความเป็นผู้ตามว่า เป็นผู้ที่ยื่นำตนเอง ร่วมงานอย่างแข็งขัน แสดงออกถึงความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานในฐานะตัวแทนขององค์กร และเห็นชอบร่วมกับทีมในวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กร

Yoder-wise (1999) ให้ความหมายของความเป็นผู้ตามว่า เป็นผู้ที่ใช้พฤติกรรมส่วนบุคคลอย่างเหมาะสมและเป็นไปในทางสร้างสรรค์ (healthy) ที่ก่อให้เกิดความสำเร็จขึ้นกับบุคคลกลุ่มคน ทีมงาน และองค์กร

ภาวะผู้ตาม หมายถึง การปฏิบัติของบุคคลที่เป็นผู้ตามที่แสดงถึงความเข้มแข็งมีความคิดเป็นของตัวเองไม่คือร้อน มีความอ่อนน้อมถ่อมตน อดทน ไม่แข็งข้อต่อผู้นำ มีทัศนคติในทางบวก มีระเบียบวินัย ทำงานได้บรรลุวัตถุประสงค์ (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2544; Civil Air Patrol Manual, 2000)

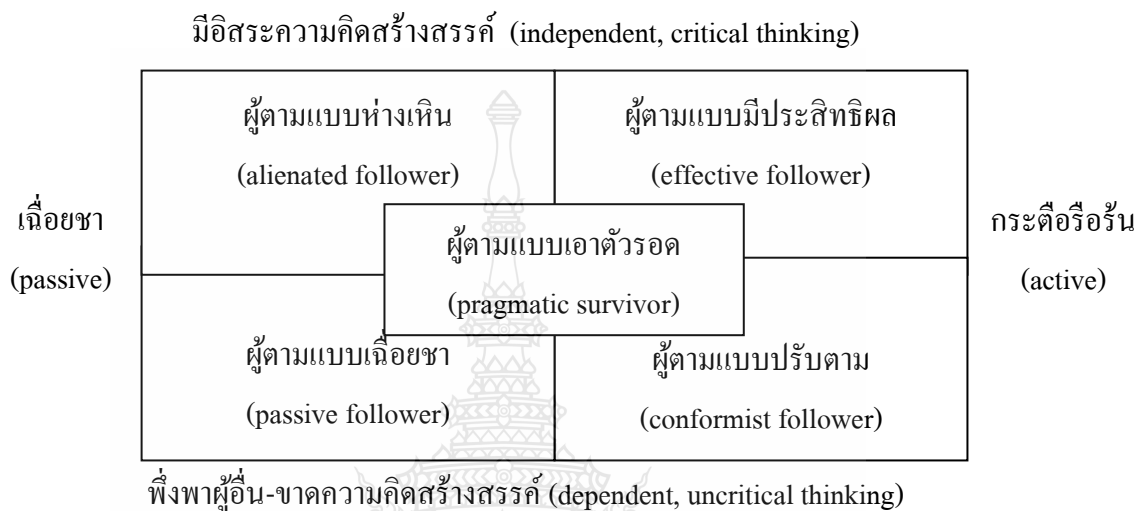
จากความหมายข้างต้น สามารถสรุปความหมายของ “ผู้ตาม” หมายถึง บุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์กรที่มีหน้าที่และความรับผิดชอบร่วมกับเพื่อนร่วมงาน รวมทั้งการช่วยเหลือสนับสนุนผู้นำในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายองค์กร และ “ภาวะผู้ตาม” หมายถึง คุณลักษณะของบุคคลที่เป็นผู้ปฏิบัติงาน ในการทำงานและสามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายจากผู้นำให้บรรลุผลสำเร็จ

2.2.2 รูปแบบของผู้ตาม รูปแบบผู้ตามสามารถแบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ (Kelly, 1992)

2.2.2.1 แบ่งตามคุณลักษณะของผู้ตาม เป็นคุณลักษณะที่ตรงกันข้ามกันสองด้านของผู้ตาม คือ ด้านความอิสระ – ความคิดสร้างสรรค์ (Independent – critical thinking) กับด้านการพึ่งพาผู้อื่น – ขาดความคิดสร้างสรรค์ (Dependent – uncritical thinking) กล่าวคือ ผู้ตามที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ มีการทำงานด้วยความรอบคอบ ให้ข้อเสนอแนะเชิงสร้างสรรค์ ชอบคิดริเริ่มวิธีการใหม่ ๆ สำหรับผู้ตามที่มีลักษณะด้านการพึ่งพาผู้อื่น – ขาดความคิดสร้างสรรค์ หมายถึง ผู้ตามที่ต้องพึ่งพาผู้อื่นไม่มีความคิดสร้างสรรค์ จะเป็นผู้ที่ไม่สามารถมองไกลกว่าที่กำหนดให้ และเป็นผู้ที่ชอบรับคำสั่งหรือทำตามโดยขาดการไตร่ตรอง ดังนั้น องค์กรจึงไม่สามารถพึ่งพาบุคคลเหล่านี้ได้

2.2.2.2 แบ่งตามพฤติกรรมของผู้ตาม เป็นพฤติกรรมที่ตรงกันข้ามกันสองด้านของผู้ตาม คือ ด้านความกระตือรือร้น (Active behavior) กับ ด้านความเฉื่อยชา (Passive behavior) กล่าวคือ ผู้ตามที่มีความกระตือรือร้น จะสนใจร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรอย่างเต็มที่ แสดงความสนใจในงานมากกว่าขอบเขตที่ได้รับมอบหมาย มีความรู้สึกเป็นเจ้าของ ชอบแสดงถึงการริเริ่มในการแก้ปัญหาและตัดสินใจ ส่วนผู้ตามที่มีลักษณะตรงกันข้าม คือ มีพฤติกรรมเฉื่อยเมย มีความเกียจคร้าน ไม่มีความรับผิดชอบต่องาน จะทำงานเฉพาะส่วนที่ตนได้รับมอบหมายเท่านั้น ไม่ชอบทำงานเกินกว่าที่มอบหมายให้ และมักปฏิเสธความรับผิดชอบที่มอบหมายเพิ่มขึ้น ปฏิบัติงานตามคำสั่งและคำแนะนำของผู้บังคับบัญชาโดยไม่คิดริเริ่มงานใหม่ ๆ จากการแบ่งประเภทผู้ตามดังกล่าวแล้วนั้น

Kelly ได้นำมาจัดแสดงความสัมพันธ์ในรูปแบบตาราง และสามารถแบ่งภาวะผู้ตามได้ 5 รูปแบบ คือ (1) ผู้ตามแบบห่างเหิน (Alienated follower) (2) ผู้ตามแบบปรับตาม (Conformist follower) (3) ผู้ตามแบบเฉื่อยชา (Passive follower) (4) ผู้ตามแบบเอาตัวรอด (Pragmatic survivor follower) (5) ผู้ตามแบบมีประสิทธิภาพ (Effective follower) ดังภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 แสดงรูปแบบของผู้ตาม

ที่มา : Kelly, R. E. (1992). In Praise of Followers. Harvard Business Review, P. 145.

(1) ผู้ตามแบบห่างเหิน เป็นผู้ตามที่ชอบความอิสระ มีความคิดสร้างสรรค์สูง ส่วนใหญ่เป็นผู้ที่มีประสบการณ์และผ่านอุปสรรคมาก่อน แต่ต่อมาเกิดปัญหาไม่ลงรอยกับผู้นำของตน จึงแสดงพฤติกรรมเฉยเมย ไม่กระตือรือร้น ผู้ตามแบบนี้มักใช้สติปัญญาที่มีอยู่ของตนในการมองเห็นปัญหาที่เกิดขึ้น คอยวิพากษ์วิจารณ์จุดอ่อนขององค์กรและผู้นำของตนตลอดจนบุคคลอื่น แต่จะไม่ยอมเข้าร่วมในการแก้ปัญหานั้น

(2) ผู้ตามแบบปรับตาม เป็นผู้ตามที่มีความกระตือรือร้นในการทำงาน แต่ขาดความคิดสร้างสรรค์ จึงชอบทำตามคำสั่งโดยไม่คำนึงว่างานนั้นจะมีลักษณะอย่างไร และผลที่เกิดขึ้นจะเป็นอย่างไร Kelly (1992) เรียกผู้ตามแบบนี้ว่า ผู้ตามแบบ “ใช่ครับ” (Yes people) คือ เห็นด้วยกับผู้นำตลอด สิ่งที่ผู้ตามแบบนี้กังวลมากที่สุดก็คือ ความขัดแย้ง จึงยอมตามเพื่อหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง ผู้ตามแบบยอมตามนี้เป็นผลที่เกิดจากการบริหารแบบเผด็จการ ไม่รับฟังความคิดเห็นของผู้ตาม ถึงแม้ว่าเดิมนั้นผู้ตามจะเป็นแบบมีประสิทธิภาพ แต่ถ้าผู้นำมีนโยบายที่เข้มงวดไม่รับฟังความคิดเห็นของผู้ตาม ผู้ตามก็จะกลายเป็นผู้ตามแบบปรับตามในที่สุด

(3) ผู้ตามแบบเฉื่อยชา เป็นผู้ตามที่ต้องพึ่งพาผู้อื่น ขาดความคิดสร้างสรรค์ Kelly (1992) เรียกผู้ตามแบบนี้ว่า ผู้ตามแบบ “แกะ” (sheep) เพราะไม่ชอบรับผิดชอบงาน ทำงานเท่าที่ตนได้รับมอบหมายเท่านั้น ผู้นำต้องคอยตรวจสอบและคุมความก้าวหน้าของงานอย่างใกล้ชิด ผู้ตามจะไม่เสนอความคิดเห็นให้ผู้นำทำหน้าที่คิดอยู่ฝ่ายเดียว พฤติกรรมของผู้ตามแบบนี้ เป็นผลที่เกิดจากการที่ผู้นำใช้วิธีการควบคุมมากเกินไป และใช้การลงโทษเมื่อผู้ตามกระทำผิด

(4) ผู้ตามแบบเอาตัวรอด ผู้ตามแบบนี้จะมีลักษณะโดยรวมของผู้ตามทั้ง 4 แบบ คือ ผู้ตามแบบห่างเหิน ผู้ตามแบบปรับตาม ผู้ตามแบบเฉื่อยชา และผู้ตามแบบมีประสิทธิภาพ ในการที่ผู้ตามจะเลือกใช้แบบใดแบบหนึ่งนั้น ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ว่าควรจะใช้รูปแบบใดที่จะเอื้อประโยชน์แก่ตนและมีความเสี่ยงน้อยที่สุด ผู้ตามแบบนี้มักพบในขณะที่ต้องดำรงอยู่ในระยะเลื่อม ผู้ตามทำงานแบบขาดเป้าหมายที่แน่นอน เปลี่ยนไปตามสภาพแวดล้อมเพื่อความอยู่รอดของตน

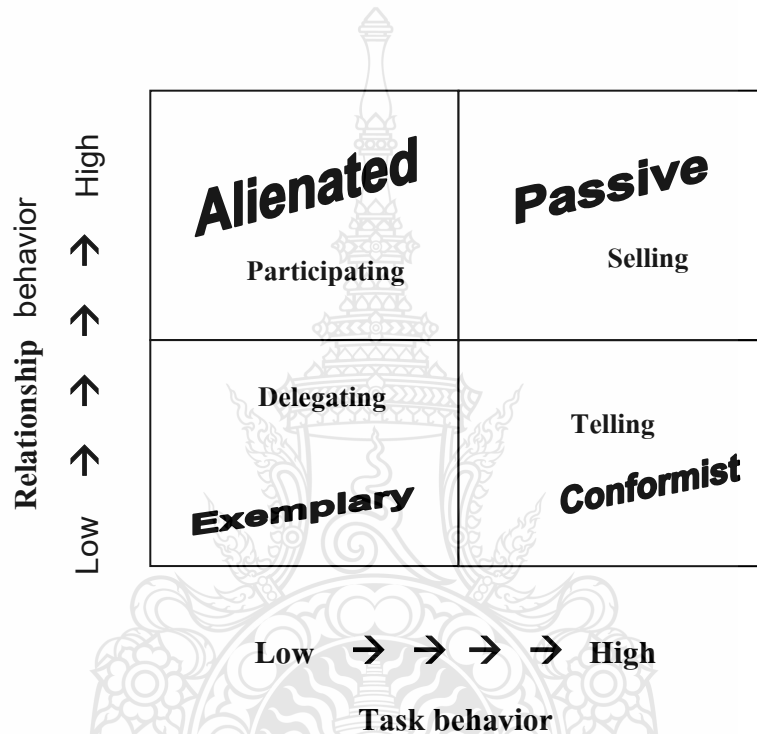
(5) ผู้ตามแบบมีประสิทธิผล ผู้ตามประเภทนี้เป็นยอดปรารถนาของทุกองค์การ เป็นผู้มีความสนใจเอาใจใส่ และเต็มใจในการปฏิบัติงานสูง ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้้องค์การมีประสิทธิผล เป็นผู้ที่สามารถบริหารตนเองได้ มีความสามารถวิเคราะห์ปัญหาขององค์การได้ เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน เป็นผู้ที่มีความสามารถในการทำงานสูงมีผลต่อประสิทธิผลขององค์การ

สรุปได้ว่า รูปแบบของผู้ตามแบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ แบ่งตามคุณลักษณะของผู้ตามและแบ่งตามพฤติกรรมของผู้ตาม ซึ่งนำมาจัดความสัมพันธ์และสามารถแบ่งภาวะผู้ตามได้เป็น 5 รูปแบบ คือ ผู้ตามแบบห่างเหิน ผู้ตามแบบปรับตาม ผู้ตามแบบเฉื่อยชา ผู้ตามแบบทำงานเอาตัวรอด และผู้ตามแบบมีประสิทธิภาพ

### 2.2.3 รูปแบบผู้นำและรูปแบบผู้ตามของ Thach, Thompson & Morris (2006)

Thach, Thompson and Morris (2006) ได้ศึกษารูปแบบผู้ตามแบบใหม่ ที่สัมพันธ์กันระหว่างรูปแบบผู้นำและรูปแบบผู้ตาม โดยใช้แนวคิดรูปแบบผู้นำตามสถานการณ์ของ Hersey และ Blanchard (1993) และแนวคิดรูปแบบผู้ตามของ Kelly (1992) ผลการศึกษาของ Thach, Thompson and Morris (2006) พบว่า รูปแบบภาวะผู้ตามมีความสำคัญในยุคข่าวสารข้อมูลประกอบการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในสถานที่ทำงานงานวิจัยนี้ได้มุ่งศึกษารูปแบบการจับคู่ระหว่างภาวะผู้นำและภาวะผู้ตามโดยใช้รูปแบบใหม่ เพื่อจับคู่ระหว่างภาวะผู้นำและภาวะผู้ตามและรูปแบบนี้มีประโยชน์ในทางปฏิบัติ กล่าวคือมีประโยชน์ในการพรรณนาได้ว่าผู้นำสามารถทำงานได้ดีที่สุดภายใต้ผู้ตามแบบใดและศึกษาว่าผู้ตามจะทำงานดีที่สุดในภายใต้ผู้นำแบบใดผลการศึกษาศึกษาสามารถจับคู่อุปแบบผู้นำกับรูปแบบผู้ตามที่เหมาะสมที่สุด ดังต่อไปนี้

1. รูปแบบผู้นำเป็นผู้มีส่วนร่วม (Participation) คู่กับผู้ตามแบบห่างเหิน (Alienated follower)
2. รูปแบบผู้นำเป็นผู้ขายความคิดให้ทำ (Selling) คู่กับผู้ตามแบบเฉื่อยชา (Passive follower)
3. รูปแบบผู้นำแบบผู้บอกให้ทำ (Telling) คู่กับผู้ตามแบบปรับตาม (Conformist follower)
4. รูปแบบผู้นำเป็นผู้กระจายงาน (Delegating) คู่กับ ผู้ตามที่เป็นตัวอย่างที่ดี (Exemplary follower)



ภาพที่ 2.2 แสดงการจับคู่รูปแบบผู้นำและรูปแบบผู้ตาม (Thach, Thompson and Morrisl, 2006)

จากภาพที่ 2.2 Thach, Thompson and Morrisl (2006) ได้อธิบายว่าการนำโมเดลรูปแบบผู้นำของเฮอร์เชย์และแบลนด์ชาร์ดที่แสดงแบบพฤติกรรมมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์ และโมเดลรูปแบบผู้ตามของเคลลีจากมิติด้านความคิดอิสระและด้านความผูกพันอย่างกระตือรือร้น นำโมเดลทั้งสองแนวคิดนี้มาทับซ้อนกัน จะปรากฏการจับคู่ของรูปแบบผู้นำและรูปแบบผู้ตามที่สามารถเพิ่มผลการผลิตสูงสุด การทับซ้อนของโมเดลทั้งสองแนวคิด Thach, Thompson and Morrisl (2006) ได้พบว่า มีผู้ตามแบบเฉื่อยชา (Passive Follower) ไม่มีปฏิริยาที่ดีกับแบบผู้นำเป็นผู้กระจายงาน (Delegating) แบบผู้ตามที่เป็นตัวอย่างที่ดี (Exemplary follower) ไม่ได้ต้องการแบบผู้นำเป็นผู้ขายความคิดให้ทำ (Selling) จึงได้แลกเปลี่ยนช่องโมเดลของทั้งสองตาราง เพื่อได้มองเห็นบทบาทของรูปแบบทั้งสองที่สามารถสร้างผลผลิตสูงสุด

Thach, Thompson and Morrisl (2006) อธิบายรูปแบบผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participating) ที่มีลักษณะการใช้ความคิดและการตัดสินใจร่วมกันจะใช้ได้เหมาะสมที่สุดกับผู้ตามแบบห่างเหิน (Alienated follower) ซึ่งเป็นการกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความกระตือรือร้นมากขึ้นและเอาใจใส่องค์กรมากขึ้นผู้ตามแบบห่างเหิน (Alienated follower) เป็นผู้ตามที่มีความสามารถแต่ต้องการความเห็นใจความเคารพและความเชื่อใจจากผู้อื่นจึงจะจัดการรังเกียจสังคมของพวกเขาเข้าได้ ผู้นำแบบขายความคิดให้ทำ (Selling) น่าจะจับคู่ได้ดีกับผู้ตามแบบเฉื่อยชา (Passive follower) ซึ่งเป็นผู้ตามที่ต้องการคำสั่งและคำแนะนำ ด้วยการช่วยเหลือจากผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามแบบเฉื่อยชา (Passive Follower) สร้างผลผลิตเพิ่มขึ้นและมีกำลังใจเพิ่มขึ้น ผู้ตามแบบปรับตาม (Conformist follower) จะทำตามคำสั่งด้วยความตั้งใจจึงควรจัดไว้กับผู้นำแบบบอกให้ทำ (Telling) ด้วยลักษณะของผู้นำจะมุ่งการใช้คำสั่งและดูแลผู้ตามอย่างใกล้ชิดชนิดผู้ตามที่เป็นตัวอย่างที่ดี (Exemplary follower) เป็นผู้ตามที่มีประสิทธิผลสามารถเข้ากับรูปแบบผู้นำเป็นผู้กระจายงาน (Delegating) ซึ่งผู้นำจะมอบภาระหน้าที่ความรับผิดชอบและการตัดสินใจในงานที่เกิดประสิทธิผล เป็นผู้ตามที่ชอบความท้าทายและเป็นประโยชน์ต่อความเจริญรุ่งเรืองขององค์กร

การทำงานร่วมกันของรูปแบบผู้นำและรูปแบบผู้ตาม องค์กรสามารถนำไปเป็นจุดแข็งและจุดอ่อนของความสัมพันธ์ของรูปแบบทั้งสอง Thach, Thompson and Morrisl (2006) กล่าวว่า ผู้ตามเป็นส่วนสำคัญในทุกระดับขององค์กร การสนับสนุนผู้ตามให้เกิดประสิทธิผลต้องขจัดความเข้าใจผิดของผู้นำในการควบคุมและออกคำสั่ง ความเข้าใจผิดเหล่านี้กลายเป็นลักษณะส่วนมากของผู้นำ โมเดลนี้จะเป็นเครื่องมือชี้ทางให้ผู้นำได้ใช้แบบผู้นำที่เหมาะสมกับผู้ตามที่หลากหลาย นอกจากนั้น ยังเป็นการปรับตัวให้เข้ากันระหว่างรูปแบบผู้นำและรูปแบบผู้ตาม จุดแข็งนี้จะเป็นการช่วยพัฒนาบุคลากรและองค์กรต่อไป

Thach, Thompson and Morrisl (2006) ได้อธิบายพฤติกรรมที่สนับสนุนความสัมพันธ์ของการเข้าคู่กันระหว่างรูปแบบผู้นำและรูปแบบผู้ตาม ดังตารางต่อไปนี้



ตารางที่ 2.1 แสดงพฤติกรรมสนับสนุนความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบผู้นำและรูปแบบผู้ตาม

รูปแบบผู้นำ	พฤติกรรมผู้นำ	พฤติกรรมผู้ตาม	รูปแบบผู้ตาม
Participating แบบผู้นำเป็น ผู้มีส่วนร่วม	การให้ผู้ตามร่วมตัดสินใจทำให้ ผู้ตามแบบห่างเหินรู้สึกถึงการมี ส่วนร่วมและเป็นเจ้าของ	เริ่มเอาใจใส่ในการมีส่วนร่วม มากกว่าที่ผ่านมาเปลี่ยน พฤติกรรมจากคนที่ไม่ใช่ สมาชิกมาเป็นสมาชิกภายใน	Alienated follower ผู้ตามแบบห่างเหิน
Selling แบบผู้นำเป็น ผู้ขายความคิด ให้ทำ	อธิบายการตัดสินใจและชี้แจง วัตถุประสงค์ เพื่อให้ผู้ตามแบบ เฉื่อยชาเริ่มปฏิบัติงาน	ปฏิบัติตามคำขอร้อง	Passive follower ผู้ตามแบบเฉื่อยชา
Telling แบบผู้นำแบบ ผู้บอกให้ทำ	บอกรายละเอียดวัตถุประสงค์ สิ่งที่คาดหวังมุ่งหวังและดูแล กำกับการทำงานของผู้ตามแบบ ปรับตาม	แสดงผลลัพธ์ที่สำคัญ	Conformist follower ผู้ตามแบบปรับตาม
Delegating แบบผู้นำเป็น ผู้กระจายงาน	มอบหมายการตัดสินใจความ รับผิดชอบต่องานที่จะทำให้เกิด ความประสบความสำเร็จ	ผลงานที่สำเร็จผลและ ภาระหน้าที่ ความรับผิดชอบ ที่เพิ่มขึ้น	Exemplary follower ผู้ตามที่เป็นตัวอย่างที่ ดี

ที่มา : Thach, Thompson and Morrisl (2006)

อย่างไรก็ตามการศึกษาของ Thach, Thompson and Morrisl (2006) ยังคงมีจุดอ่อนกล่าวคือ การจับคู่ของรูปแบบผู้นำและรูปแบบผู้ตามเป็นการจับคู่กัน โดยสัญชาตญาณ และทัศนคติยังขาดหลักฐานที่เพียงพอที่จะสนับสนุนความสัมพันธ์ดังกล่าว ยิ่งกว่านั้นในทางตรงกันข้ามบ่อยครั้งที่ผู้นำและผู้ตามมีอำนาจเหนือกว่า พวกเขาจะไม่ใช้รูปแบบเดียวในสถานการณ์ทั้งหมด ดังนั้นสภาพแวดล้อมและบริบทต่าง ๆ ทำให้ผลลัพธ์ของการจับคู่อำนาจรูปแบบผู้นำและรูปแบบผู้ตามบิดเบือน นอกจากนี้การจับคู่นำกับผู้ตามที่เพิ่มเริ่มทำงานใหม่ยังคงไม่แสดงให้เห็นถึงผลของการสอดคล้องของพฤติกรรมซึ่งได้มีข้อเสนอแนะว่าในการศึกษาความสัมพันธ์ของรูปแบบผู้นำและรูปแบบผู้ตาม

ในอนาคตข้างหน้าควรแยกจากกันหรือเป็นการปรับเปลี่ยนคู่ที่ไม่แน่นอน จึงควรมีการศึกษาต่อไป สำหรับงานวิจัยของ Thach, Thompson and Morrisl (2006) จะเป็นตัวอย่างให้ผู้นำเลือกใช้รูปแบบให้เหมาะสมกับผู้ตาม และจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรต่อไป

#### 2.2.4 แนวคิดเกี่ยวกับผู้ตามและผู้ตามที่มีประสิทธิผล

การศึกษาเรื่อง ภาวะผู้ตามนั้นนับว่ามีน้อยมาก เมื่อเทียบกับการศึกษาภาวะผู้นำแม้ว่าผู้ตามเป็นกลุ่มบุคคลที่จำเป็นในความสำเร็จขององค์กร (Blaker, 1992) จากการรวบรวมแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับผู้ตามและผู้ตามที่มีประสิทธิผล มีดังนี้

Rose (1995) ได้พยายามศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับผู้ตามโดยทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำตั้งแต่ ค.ศ. 1930 เป็นต้นมาจนถึงปัจจุบัน สามารถสรุปได้เป็น 2 แนวคิด ดังนี้

1) แนวคิดดั้งเดิม ให้ความหมายของผู้ตามว่า เป็นกลุ่มบุคคลที่มีลักษณะ ดังนี้ คือ

- (1) ต้องทำงานอย่างหนัก ถูกแบ่งแยกจากผู้มีสติปัญญาดี
- (2) ไม่สามารถนำสติปัญญามาใช้ได้โดยปราศจากผู้ชี้แนะ

หรือการควบคุมจากผู้อื่น

(3) เต็มใจที่จะให้ผู้อื่นนำทั้งทางด้านความคิด การปฏิบัติ และยอมให้ผู้อื่นควบคุมการทำงานของตนอย่างใกล้ชิด

(4) ไม่สามารถสร้างผลผลิตได้โดยปราศจากการชี้แนะจากผู้อื่น

จะเห็นได้ว่า แนวคิดนี้ผู้ตามถูกกำหนดให้เป็นผู้ได้บังคับบัญชา เป็นผู้ที่ยอมปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชา ขาดความกระตือรือร้น ส่วนผู้นำจะถูกกำหนดให้เป็นผู้บังคับบัญชา คอยทำหน้าที่สั่งการ ชี้นำ มีความกระตือรือร้น ตื่นตัว

2) แนวคิดยุคใหม่ ให้ความสำคัญกับผู้ตาม ถือว่าผู้ตามเป็นส่วนสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรและของผู้นำ โดยการปรับมุมมองผู้ตามใหม่ ๆ ดังนี้

(1) ผู้ตามที่มีความกระตือรือร้นในการเสริมสร้างตนเอง ให้มีลักษณะของภาวะผู้ตาม ส่วนผู้ตามที่เฉื่อยชาขาดความกระตือรือร้นไม่สามารถทำให้ตนเองมีลักษณะของภาวะผู้นำได้นั้น ไม่ถือว่าเป็นภาวะผู้ตาม

(2) ผู้ตามที่มีความกระตือรือร้น ในบางครั้งความกระตือรือร้นอาจมีการเปลี่ยนแปลงได้ ขึ้นอยู่กับกิจกรรมและสถานการณ์

(3) ผู้ตามที่จะสามารถกลายเป็นผู้นำและผู้นำก็สามารถกลายมาเป็นผู้ตามได้ในขณะเดียวกัน เช่น ผู้บริหารระดับต้นต้องแสดงบทบาทผู้นำและผู้ได้บังคับบัญชาแสดงบทบาทผู้ตาม ในขณะเดียวกันผู้บริหารระดับต้นยังมีผู้บังคับบัญชาในระดับที่สูงกว่า จึงต้องแสดงบทบาทผู้ตาม และผู้บังคับบัญชาในระดับที่สูงกว่า จึงต้องแสดงบทบาทผู้นำ เป็นต้น

(4) กลุ่มบุคคลในองค์กรนั้น ส่วนหนึ่งเป็นผู้นำส่วนที่เหลือก็ต้องเป็นผู้ตาม แต่ผู้ตามไม่ได้เป็นผู้ตามเสมอไป ในบางครั้งผู้ตามอาจจะเปลี่ยนบทบาทมาเป็นผู้นำได้เช่นกัน โดยการเปลี่ยนแปลงนี้ไม่เกี่ยวข้องกับการปรับเปลี่ยนตำแหน่งทางการบริหาร

สลิปพนนท์ เกตุทัต (2540) สรุปเกี่ยวกับองค์ประกอบของผู้ตามที่มีประสิทธิผลและประสบความสำเร็จในการทำงาน ต้องเป็นคนที่มีความรู้ความสามารถ มุ่งพัฒนาตนให้ทันต่อวิทยาการและวิชาชีพ มีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กร มีระเบียบวินัยในตนเอง มีความซื่อสัตย์สุจริต สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ มีความสามารถในการบริหารงานอย่างมีแบบแผน มีความรับผิดชอบ มีการตัดสินใจโดยใช้วิจารณญาณ ให้ความสำคัญกับส่วนรวมมากกว่าส่วนตน มีความสำนึกผิดชอบต่อสังคม และมีความกล้าแสดงออกในทางที่เหมาะสม

พวงรัตน์ บุญญานุกรักษ์ (2546 น.50) กล่าวว่าผู้ตามที่มีประสิทธิผล (Effective or exemplary followers) เป็นผู้ตามที่มีความเป็นเลิศและเป็นแบบอย่างให้ผู้อื่นตามได้ คือเป็นบุคคลที่สามารถทำหน้าที่ได้อย่างอิสระ คิดอย่างมีวิจารณญาณในความคิด-ความเห็นที่เสนอขึ้นมาในองค์กร เป็นผู้ร่วมคิดอย่างกระฉับกระเฉงและจริงจัง แสดงออกในทิศทางโดยเสนอทางเลือกอื่นที่อาจนำมาปฏิบัติได้ ทุ่มเวลาและพลังงานเพื่อให้ได้ข้อสรุปที่ดีที่สุดที่จะเป็นแนวทางเลือกของกลุ่ม เป็นผู้ที่มีความสามารถสูงและมีความผูกพันกับงานขององค์กร

Kelley (1988) ได้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้ตามไว้มากมาย และพบว่า องค์กรที่ประสบความสำเร็จได้นั้น ขึ้นอยู่กับการมีภาวะผู้ตามที่มีประสิทธิผลของผู้ปฏิบัติด้วย ซึ่งภาวะผู้ตามที่มีประสิทธิผลนั้นประกอบด้วยคุณลักษณะ 4 ประการ คือ ความสามารถในการบริหารตนเอง ความมุ่งมั่นในการทำงาน การมุ่งเน้นสร้างความสามารถ และความกล้าแสดงออก

Hersey and Blanchard (1993) ให้ข้อสรุปว่าลักษณะผู้ตามที่มีประสิทธิผลจะต้องมีวุฒิภาวะของผู้ตาม (Follower maturity) ในระดับสูง กล่าวคือ เป็นผู้ตามที่มีทั้งความสามารถสูงและมีความมุ่งมั่นในงานสูงควบคู่กัน โดยผู้ที่มีความสามารถสูงนั้น ได้แก่ ผู้ที่มีความรู้ มีความสามารถและมีทักษะในงานที่ทำ ซึ่งเป็นผลมาจากการศึกษาอบรมตลอดจนประสบการณ์ที่ได้รับจากการทำงาน ส่วนผู้ที่มีความมุ่งมั่นในงาน หมายถึง ผู้ที่มีความมั่นใจ มีแรงจูงใจ มีความรักความผูกพัน มีความรับผิดชอบมุ่งมั่นต่องานนั้น โดยสามารถแบ่งวุฒิภาวะผู้ตามได้เป็น 4 ระดับ คือ ระดับที่ 1 ผู้ตามที่มีความสามารถต่ำ – ความมุ่งมั่นต่ำ ระดับที่ 2 ผู้ตามที่มีความสามารถต่ำ – ความมุ่งมั่นสูง ระดับที่ 3 ผู้ตามที่มีความสามารถสูง – ความมุ่งมั่นต่ำ ระดับที่ 4 ผู้ตามที่มีความสามารถสูง – ความมุ่งมั่นสูง ซึ่งระดับวุฒิภาวะผู้ตามนั้นเป็นสิ่งที่สามารถเรียนรู้และพัฒนาให้สูงขึ้นได้ แต่ในทางตรงกันข้ามบรรยากาศและเงื่อนไขที่ไม่พึงประสงค์ของการบริหารภายในองค์กร ก็จะทำให้ระดับวุฒิภาวะผู้ตามลดลงได้เช่นเดียวกัน

Civil Air Patrol (2000) บอกถึงคุณลักษณะของผู้ตามที่มีประสิทธิผลว่า เป็นผู้ที่มีความมุ่งมั่น ทุ่มเทในการทำงาน มีบทบาทร่วมอย่างสูงและรับผิดชอบต่องานขององค์กร มีสัมพันธภาพที่ดีต่อผู้ร่วมงาน มีความเป็นตัวของตัวเอง มีความละเอียดถี่ถ้วนและยืดหยุ่น โดยยึดในคุณค่าหลักขององค์กร

Weiss (2001) แสดงพรรณนาว่า ผู้ตามที่มีประสิทธิผลนั้น ต้องเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น มีความเข้มแข็ง กล้าหาญสง่างาม มีขวัญและกำลังใจดี และร่วมทำงานให้บรรลุเป้าหมายได้โดยไม่คำนึงถึงเรื่องเงินทอง รวมถึงมีความมุ่งมั่นเพื่อไปสู่เป้าหมายและวิสัยทัศน์ขององค์กร มีความสามารถในการบริหารตนเอง ทำงานด้วยความซื่อสัตย์ยุติธรรม ใฝ่หาความสามารถที่เกี่ยวกับภารกิจงาน มีวิจาร์ญาณในการแก้ปัญหาขอเสริมสร้างพลังอำนาจแห่งตน

Klenismith and Everts-Rogers (2000) ได้ศึกษาภาวะผู้ตามที่มีประสิทธิผล พบว่าประกอบด้วยคุณลักษณะสำคัญ 5 ประการ คือ

1) การเป็นสมาชิกที่ดีของทีม (Being a team player) การมุ่งสู่เป้าหมายขององค์กร โดยการเป็นสมาชิกที่ดีของทีมนับว่าเป็นสิ่งสำคัญที่สุดและเป็นกลยุทธ์ที่ซัดที่สุดของการเป็นผู้ตามที่มีประสิทธิผล คือ รู้ถึงบทบาทหน้าที่ของตนในฐานะสมาชิกทีม มีลักษณะนิสัยของการเป็นผู้ร่วมทีมเพื่อที่จะทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพร่วมกับผู้นำและผู้ร่วมงาน เพื่อมุ่งไปสู่ความสำเร็จตามพันธกิจอย่างมีคุณค่าและบรรลุเป้าหมายขององค์กร สามารถตัดสินใจในการทำงาน และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจหรือวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร การเป็นสมาชิกที่ดีของทีมเป็นสิ่งที่ดีของทีมเป็นสิ่งสำคัญต่อการทำงานให้เกิดประสิทธิผล โดยสมาชิกทีมจะต้องมีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบของตนและสมาชิกทีมอื่น ๆ ให้ความร่วมมือในการทำงานและร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีส่วนร่วมในการวางแผนงาน การกำหนดแนวทาง การแก้ไขปัญหา การตัดสินใจในเรื่องของพันธกิจ กฎระเบียบ ทัศนคติ เป้าหมายและวิธีในการทำงาน

2) มีความมุ่งมั่นในการทำงาน (Demonstrate a strong work ethic) ความมุ่งมั่นหมายถึง จุดรวมของการรับรู้ของบุคคลต่อสิ่งเร้า ซึ่งเกี่ยวกับแรงขับและความนึกคิดของบุคคล ถ้าบุคคลมีความต้องการหรือสนใจในสิ่งใดก็จะมุ่งทำสิ่งนั้น ซึ่งลักษณะของผู้ตามที่มีความมุ่งมั่นในการทำงานจะมีจริยธรรมในการทำงานอย่างเข้มแข็ง ยึดเป้าหมายขององค์กรเป็นหลัก ไม่เกียจงาน เต็มใจทุ่มเทในการพัฒนาหน่วยงาน ทำงานอย่างเต็มกำลังความสามารถโดยคำนึงถึงผลงานมากกว่าเวลาที่ใช้มีความรับผิดชอบต่อตนเองและไม่กล่าวโทษต่อสถานการณ์และพฤติกรรมของผู้อื่น มีความมุ่งมั่นที่แสดงออกถึงแรงจูงใจภายในจะแสดงออกถึงความสุขและความพึงพอใจในการทำงาน ผู้มีความมุ่งมั่นในการทำงานจะมีลักษณะเฉพาะ 3 ด้าน คือ

(1) มีความเชื่ออย่างแรงกล้าต่อการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร มีความมุ่งมั่นต่อองค์กรสูงทำให้มีความมุ่งมั่นต่องาน พร้อมทั้งจะปฏิบัติงานทุกอย่างที่องค์กรมอบหมายเพราะเห็นว่างานมีความสำคัญที่จะทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้ บุคลากรที่มีความมุ่งมั่นต่อเป้าหมายและค่านิยมขององค์กรจะมีความกระตือรือร้นในการเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร

(2) มีความเต็มใจทุ่มเทความพยายามอย่างมากเพื่อประโยชน์ขององค์กรเพื่อช่วยเหลือให้องค์กรประสบความสำเร็จ

(3) มีความเต็มใจที่จะอุทิศตน เพื่อการอยู่ร่วมกันของคนในองค์กร

3) มีความคาดหวังในตนเองสูง (Adhere to high expectations of self and possess high positive self-regard) เชื่อมมั่นต่อตนเองในทางบวกสูง มีความรู้สึกที่ดีต่องาน สนุกในการทำงาน รู้สึกมีทางเลือกที่ดีในความก้าวหน้า มีความชัดเจนในงาน และมีความคาดหวังสูง มีการพัฒนาตนเองโดยเพิ่มพูนความรู้อยู่ตลอดเวลา มีความเชื่อมั่นในตนเอง และกล้าแสดงออกในขอบเขตที่เหมาะสม

4) มีทัศนคติที่ดี (Project optimism) เป็นผู้มองโลกในแง่ดี มีความเบิกบานใจ แสดงออกถึงความเป็นผู้มีความกระตือรือร้นอย่างเหมาะสม ซึ่งในบางโอกาสได้รับมอบหมายสิ่งที่ยังไม่เห็นด้วยแต่ละมองหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาหรือทำในสิ่งที่เป็นไปได้ มากกว่าการคิดว่าเป็นปัญหาหรือคิดว่าเป็นไปไม่ได้ คิดว่างานที่ได้รับมอบหมายเป็นโอกาสในการเรียนรู้ที่มีคุณค่า เห็นว่าทุกคนมีความสำคัญต่อผลิตหรือผลลัพธ์ขององค์กร และเต็มใจช่วยเหลืองานอื่น ๆ แม้ไม่ใช่งานที่ตนได้รับมอบหมาย

5) มีทักษะระหว่างบุคคล (Practice interpersonal Intelligent) จะเป็นผู้ที่ใช้สติปัญญาต่อสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคลในการปฏิบัติงาน มีการแสดงออกถึงวุฒิภาวะทางอารมณ์เป็นผู้ฟังที่ดี โดยตั้งใจฟังในสิ่งที่ผู้อื่นพูดจนเข้าใจก่อนที่จะโต้ตอบ แสดงออกต่อผู้อื่นเช่นเดียวกับตนเองต้องการได้รับมีอารมณ์ขัน ไม่ทับถมผู้อื่น มีสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อผู้นำ และผู้ร่วมงาน กล้าแสดงความคิดเห็นในแนวทางที่แตกต่างและเป็นประโยชน์

Lussier & Achua (2001) กล่าวว่าผู้ปฏิบัติงานที่มีภาวะผู้ตามประกอบด้วยคุณลักษณะดังนี้

- (1) สนับสนุนผู้นำ
- (2) มีความคิดริเริ่ม
- (3) อาสาช่วยเหลือผู้นำโดยไม่ต้องให้ผู้นำขอความช่วยเหลือ
- (4) ร่วมเสนอความคิดเห็นเพื่อวางแผนแก้ไขปัญหา
- (5) เปิดใจรับฟังผลการปฏิบัติงานจากผู้นำ
- (6) เข้าใจงานที่ทำและมีความรับผิดชอบ

- (7) ถิ่นในความช่วยเหลือที่ได้รับจากผู้นำ นับถือ และให้เกียรติผู้นำ
- (8) ให้ข้อมูลที่ตรงตามข้อเท็จจริง และเป็นประโยชน์ในการตัดสินใจของผู้นำ
- (9) คัดค้านการกระทำของผู้นำในกรณีการกระทำนั้นก่อผลเสียหายต่อองค์กร หรือเป็นการกระทำที่ขัดต่อหลักคุณธรรม

Weiss (2001) ให้แนวคิดว่าผู้ปฏิบัติงานที่มีภาวะผู้ตามนั้นต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น มีความเข้มแข็ง กล้าสง่าผ่าเผย มีขวัญกำลังใจดี และร่วมทำงานให้บรรลุเป้าหมายโดยไม่คำนึงถึงเรื่องเงิน รวมถึงมีความมุ่งมั่นเพื่อไปสู่เป้าหมายและวิสัยทัศน์ขององค์กร มีความสามารถในการบริหารตนเอง ทำงานด้วยความซื่อสัตย์ยุติธรรม ใฝ่หาความสามารถที่เกี่ยวกับภารกิจงาน มีวิจารณญาณในการแก้ไขปัญหา ชอบเสริมสร้างพลังอำนาจแห่งตน

Weiss (2001) ได้กล่าวถึงบริษัทอุตสาหกรรมกางเกงยีนส์ลีวาย ภายหลังจากพนักงานได้รับการพัฒนาให้ผลดำเนินงานของบริษัทมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น โดยทำให้กางเกงยีนส์มีจำหน่ายจำนวนลดลงหนึ่งในสาม และสามารถจัดส่งกางเกงยีนส์ให้ลูกค้าได้รวดเร็วขึ้นกว่าเดิม 10 วันรวมทั้งใช้เวลาลดลงในการซ่อมแซมกางเกงยีนส์ที่มีตำหนิคือ ใช้เวลาซ่อมแซมเพียง 1 วัน ซึ่งเดิมใช้เวลาซ่อมแซมจำนวน 5 วัน

Blackshear (2003) ศึกษาภาวะผู้ตามที่ดีจากกลุ่มตัวอย่างมากกว่า 300 คน ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะผู้ตามที่ดี ได้แก่ (1) ตั้งใจทำงานและเป็นสมาชิกที่ดีของทีมงาน (2) เสริมสร้างพลังอำนาจให้ตนเอง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และทำงานด้วยความเต็มใจ (3) กล้าแสดงความคิดเห็น (4) ตั้งใจทำงานเพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จ และกล้าเสี่ยงอย่างมีสติ (5) สามารถแก้ไขปัญหา (6) สามารถบริหารจัดการตนเอง (7) มองโลกในแง่ดี และ (8) พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

Miller (2007 cited in Sullivan and Decker, 2009) อธิบายถึง ภาวะผู้ตามว่า แบ่งเป็น 2 ด้าน ดังนี้

1) ด้านการมีส่วนร่วมเป็นการเปลี่ยนแปลงจากผู้ตามที่มีพฤติกรรมวางเฉย (passive) มาเป็นผู้ตามที่มีความกระฉับกระเฉง (active)

2) ด้านความคิด มีการเปลี่ยนแปลงจากขึ้นอยู่กับผู้อื่น และไม่วิพากษ์วิจารณ์ มาเป็นมีอิสระทางความคิด และสามารถวิพากษ์วิจารณ์ มีความกล้าหาญที่จะเป็นผู้สนับสนุนทีมหรือผู้นำ

Sullivan and Decker (2009) อธิบายลักษณะผู้ตามที่ดีมีองค์ประกอบ ดังนี้

- 1) สามารถชี้นำตนเอง (Self-directed)
- 2) สามารถบริหารจัดการแก้ไขสถานการณ์เพื่อป้องกันเหตุการณ์อันไม่พึงประสงค์ (Prospective)

- 3) ให้การสนับสนุนในงาน (supportive)
- 4) อุทิศตนให้กับงาน (commitment)
- 5) มีความสามารถในการริเริ่มสิ่งใหม่ (Initiative)
- 6) มีความเปิดเผย (Candid) และพร้อมที่จะวิพากษ์วิจารณ์ (willing to criticize)

#### 2.2.4 คุณลักษณะของผู้ตามที่ดี

จากการศึกษาและทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้ตามที่ดีนั้น ก็ได้มีผู้ที่สนใจศึกษาและให้ความคิดเห็นที่แตกต่างกันไปแต่ยังไม่มากนัก ซึ่งพอสรุปได้ดังนี้

Kelly (1988) ได้กำหนดคุณลักษณะของผู้ปฏิบัติงานหรือผู้มีภาวะผู้ตามที่สำคัญ ที่จะสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร ควรมีคุณลักษณะ 4 ประการ คือ

- 1) สามารถคิดและทำการวางแผนบริหารจัดการตนเองได้โดยมองตนเองว่าตนเองมีความสามารถในการจัดการได้เท่าเทียมผู้นำเช่นกัน
- 2) ทำงานด้วยความมุ่งมั่นและยึดมั่น เพื่อเป้าหมายสูงสุดขององค์กร หากพบปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานจะพิจารณาปรับเปลี่ยนแนวทางการทำงาน หรือขอปรับเปลี่ยนผู้นำ
- 3) เสริมสร้างความแข็งแกร่งและมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ ด้วยการขวนขวายเรียนรู้ฝึกฝนทักษะความชำนาญ มองหางานรับผิดชอบพิเศษเพิ่มเติมด้วยความยินดีและรับผิดชอบต่องานนั้น ๆ
- 4) มีความกล้าแสดงออก เลี่ยงที่จะคิด จะพูด และทำ แม้ว่าอาจเกิดความผิดพลาดได้จากการเสี่ยงนั้น ทำให้ผู้นำและคนในองค์กรมอบความมั่นใจ ไว้วางใจ และเชื่อถือ

Kelly (1992 อ้างถึงใน พวงรัตน์ บุญญานุรักษ์, 2546) ได้ศึกษาคุณลักษณะของผู้ตามที่เป็นแบบอย่าง (Exemplary Followers) พบว่า คุณลักษณะของผู้ตามที่เป็นแบบอย่างประกอบด้วย

- 1) มีความสามารถในการบริหารจัดการตนเอง (Self management) หมายถึง สามารถควบคุมตนเอง ฟังพาดตนเอง และสามารถทำงานด้วยตนเองโดยปราศจากการนิเทศใกล้ชิดจากผู้บังคับบัญชา
- 2) มีความผูกพัน (Commitment) ต่องค์กร มุ่งมั่นในการทำงาน อุทิศตนเพื่องาน และตั้งใจทำงานให้บรรลุเป้าหมาย
- 3) พัฒนาตนเองให้มีสมรรถนะเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ทำงานอย่างสุดความสามารถ (Competence and Focus)
- 4) มีความกล้า (Courageous) หมายถึง ความกล้าแสดงออก กล้าแสดงความคิดเห็น กล้าตัดสินใจ และกล้ายอมรับผิดพลาดที่ตนเองเป็นผู้กระทำรวมทั้งมีความพร้อมรับคำวิจารณ์จากผู้อื่น

Douglas (1992 อ้างถึงใน ทรงกลด เจริญศรี, 2550) ได้พิจารณาว่า คุณลักษณะภาวะผู้ตามประกอบด้วยคุณลักษณะ 8 ประการ ดังนี้

1) มีความเต็มใจที่จะทำงานให้ผู้อื่น หมายถึง คุณลักษณะบุคคลที่มีความตั้งใจแน่วแน่เต็มใจในการทำงานให้กับองค์กรเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

2) ความคิดและตัดสินใจได้เองในการทำงาน หมายถึง ลักษณะของการใช้ความคิด วิเคราะห์ปัญหาในการตัดสินใจในการทำงานโดยไม่ต้องเข้มงวดกับการกำกับติดตาม โดยยังคงเกิดผลงานที่ถูกต้อง

3) มีพฤติกรรมการแสดงออกที่เหมาะสมให้เห็นถึงการร่วมมือกันทำงาน

4) มีความรู้ ความเข้าใจในงานและวัตถุประสงค์ของงาน เมื่อรับงานไม่ว่าจะเป็นงานประจำหรืองานที่ได้รับมอบหมายพิเศษ

5) ความรับผิดชอบต่องานต่อผลของงาน หมายถึง คุณลักษณะของบุคคลที่มีความรับผิดชอบในการทำงาน ได้ผลดีบรรลุตามเป้าหมายที่ต้องการ รวมถึงรับผิดชอบต่อผลงานที่ออกมาไม่ว่าจะเป็นผลทางบวกหรือผลทางลบ

6) การยินดีร่วมในสถานการณ์ที่เสี่ยง หรือเหตุการณ์ที่มีข้อจำกัด

7) การให้ความเคารพไว้วางใจผู้อื่น ผู้ร่วมงาน และเคารพในมติของกลุ่ม

8) การให้ความเคารพไว้วางใจผู้นำ การนำทีม การตัดสินใจและปฏิบัติตาม

วรัชยา ศิริวัฒน์ (2548) ได้กล่าวไว้ว่า ผู้ตามที่มีประสิทธิผลตามแนวพระราชดำริของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช ในรัชกาลที่ 9 ซึ่งได้ทรงเสนอและกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่า การจะทำงานให้ประสบผลสำเร็จนั้นบุคคลจะต้องมีคุณสมบัติดังนี้

1) ความขยันหมั่นเพียร

2) ความสามารถในการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้

3) มีเหตุผลเป็นคนรอบคอบ

4) ความรับผิดชอบ

5) มีแผนในการทำงาน

6) มีวินัย

7) ความสามารถในการประสานงาน

8) ความคิดสร้างสรรค์แลพัฒนาสิ่งใหม่ ๆ เสมอ

9) ความอดทน

10) ความเมตตาเอื้อเฟื้อต่อผู้อื่น

11) ไม่เห็นแก่ตัวและเอาเปรียบผู้อื่น



เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2546) ได้กล่าวไว้ว่า คุณลักษณะของผู้ตามที่ดีประกอบด้วย 4 ประการ คือ การรวมทุกอย่างเข้าด้วยกันหมด (Inclusivity) มองสิ่งต่าง ๆ ตามความเป็นจริง (Realism) มีการสนทนาอย่างเปิดเผย (Conversation) และการเป็นผู้นำร่วมกัน (Shared Leadership) ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1) การรวมเข้าไว้ด้วยกัน (Inclusivity) หมายถึง การเป็นเจ้าของร่วมกันของคนในสังคมของผู้ตาม ไม่มีความเป็นส่วนตัวเพื่อประโยชน์ของตนแต่เป็นประโยชน์ร่วมกันที่ส่งเสริมสนับสนุนซึ่งกันและกัน สังคมของผู้ตามเน้นที่ภาพรวมทั้งหมดมิใช่คนใดคนหนึ่งหรือแยกส่วนออกมาต่างหาก ผู้ตามที่มีประสิทธิภาพจะพูดจาด้วยความซื่อสัตย์ มีความเท่าเทียมกัน (Equality) คำนึงถึงภาพรวมทั้งหมดของการทำงาน (Whole community)

2) ยอมรับความเป็นจริง (Realism) หมายถึง การมีความตระหนักในความเป็นจริงของแต่ละคน ยอมรับความจริงของแต่ละคนว่าแต่ละคนมีมุมมองต่างกัน ความคิดต่างกันส่งเสริมให้ทุกคนในกลุ่มผู้ตามพูดจาอย่างตรงไปตรงมาให้เข้าใจกัน โดยปราศจากความขัดแย้งกัน มีเหตุผล (sensible) ใช้เหตุผลในการพูดกัน มีความคิดริเริ่ม และเข้าใจกันได้ด้วยดีตามความเป็นจริงนั้น ๆ

3) การพูดคุยสนทนา (Conversation) หมายถึง การสนทนากันมีการพูดคุยกันอย่างเปิดเผย สร้างความหมายและเข้าใจความหมายซึ่งกันและกันโดยไม่แบ่งแยกขอบเขตแบ่งชนชั้น การพูดคุยของแต่ละคน (Synthesis) มีการยอมรับนับถือทำให้เกิดความร่วมมือกัน มีมุมมองร่วมกัน (Collective perspective) และการปฏิบัติงานร่วมกันได้ในวิถีทางเดียวกัน (Collective action)

4) ความเป็นผู้นำร่วมกัน (Shared Leadership) หมายถึง ผู้ตามทุกคนมีความเป็นผู้นำเท่ากัน มีการกระจายอำนาจซึ่งเป็นสิ่งสำคัญของการทำงานร่วมกัน การแบ่งปันความเป็นผู้นำการทำงานอย่างสอดคล้องกัน

จากการศึกษาสรุปได้ว่าแนวคิดภาวะผู้ตามมีหลายแนวคิดด้วยกัน ซึ่งมีคุณลักษณะที่สำคัญ เช่น มีความรับผิดชอบในงาน มีความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเองให้เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ กล้าร่วมแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการวางแผน เปิดใจรับฟังความคิดเห็น มุ่งมั่นในการทำงาน และเต็มใจทุ่มเทให้กับงาน และผู้ตามในการศึกษาค้นคว้าวิจัยได้ใช้แนวคิดคุณลักษณะผู้ตามของ Kelly (1992) ซึ่งประกอบด้วย ผู้ตามแบบห่างเหิน ผู้ตามแบบปรับตาม ผู้ตามแบบเอาตัวรอด ผู้ตามแบบเฉื่อยชา และผู้ตามแบบมีประสิทธิผล เนื่องจากมีความเหมาะสมและเป็นแนวคิดร่วมสมัยสอดคล้องกับหลักการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคาร ซึ่งสามารถพัฒนาตนเองให้มีภาวะผู้ตามที่มีประสิทธิผลได้โดยนำแบบสอบถามของลดาวัลย์ ปฐมชัยคุปต์ และบุญใจ ศรีสถิตย์นรากร (2547) มาปรับใช้ให้เหมาะสม

## 2.3 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิผลขององค์การ

### 2.3.1 แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลขององค์การ

กรรณิการ์ เจิมเทียนชัย (2538) การปฏิบัติงานขององค์การนับว่ามีความสำคัญต่อมนุษย์จนเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไปในหมู่นักสังคมศาสตร์ว่าคนจำเป็นต้องพึ่งพาอาศัยองค์การในรูปแบบลักษณะต่าง ๆ จนเกือบจะถึงขั้นสมบูรณ์แบบในการสนองตอบความต้องการที่แตกต่างกันไปของคนและสิ่งที่น่าสนใจต่อมาก็คือ ผลแห่งการปฏิบัติงานขององค์การนั้น การทำความเข้าใจกับประสิทธิผลขององค์การจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อสังคมเป็นส่วนรวม

ประสิทธิผลขององค์การจะเป็นตัวตัดสินใจขั้นสุดท้ายว่าการบริหารและองค์การการประสบความสำเร็จหรือไม่เพียงใด องค์การจะอยู่รอดและมีความมั่นคงเพียงใด ขึ้นอยู่กับประสิทธิผลขององค์การ ได้มีทฤษฎีเกิดขึ้นหลายทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการสร้างประสิทธิผลให้เกิดขึ้นในองค์การ (Zammuto, 1982) ซึ่งทฤษฎีทางการบริหารได้มุ่งเน้นเสนอวิธีการที่จะช่วยให้ผู้บริหารดำเนินการให้องค์การมีประสิทธิผลสูงขึ้น ส่วนทฤษฎีขององค์การพยายามที่จะตอบคำถามที่ว่าปัจจัยอะไรบ้างที่จะทำให้เกิดประสิทธิผลในองค์การ (Robbins, 1990) การศึกษาประสิทธิผลขององค์การเป็นการประมวลทฤษฎีต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์การมาพิจารณา (Cameron, 1986) และเป็นแนวคิดที่มีลักษณะหลายมิติ (Hoy & Miskel, 2001) ได้มีนักทฤษฎีขององค์การเสนอแนวความคิดวิธีการวิเคราะห์และรูปแบบของการศึกษาประสิทธิผลขององค์การไว้หลายแง่มุม โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องเกณฑ์ที่ใช้วัด ประสิทธิผลขององค์การ การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับประสิทธิผลขององค์การจึงมีความแตกต่างกันไป

### 2.3.2 การพัฒนาการศึกษาประสิทธิผลขององค์การ

การศึกษาเรื่องประสิทธิผลขององค์การ พบว่า มีพัฒนาการมานานกว่า 60 กว่าปีแล้ว โดยเริ่มต้นในทศวรรษ 1930 มีการใช้รูปแบบการประเมินผลขององค์การโดยเน้นการบรรลุเป้าหมายขององค์การเป็นหลัก และในทศวรรษ 1940 และ 1950 ได้มีการนำตัวแปรด้านบุคคลมาศึกษา และในทศวรรษ 1950 เกณฑ์ของประสิทธิผลขององค์การในรูปแบบที่ยืดเป้าหมายได้ขยายความสนใจออกไปโดยรวมเกณฑ์ที่เกี่ยวกับบุคคลเข้าไปด้วย และมีการใช้เกณฑ์เกี่ยวกับบุคคลกับการบรรลุเป้าหมายขององค์การในการศึกษาประสิทธิผลขององค์การ (Katz and Kahn, 1966 อ้างถึงใน กรรณิการ์ เจิมเทียนชัย, 2538)

ปี 1959 Likert (1961) ทำการวิจัยเกี่ยวกับประสิทธิผลขององค์การและระบุด้านของรูปแบบที่ยืดเป้าหมายว่ายึดจุดหมายปลายทางมีความสำคัญน้อยกว่าวิธีการที่จะสร้างประสิทธิผล ในทศวรรษ 1960 และต้นทศวรรษ 1970 มีการศึกษาเรื่องประสิทธิผลขององค์การ โดยมีการทบทวนงานพิมพ์ในเรื่องดังกล่าวโดย Cambell (1977) พบว่า มีเกณฑ์ที่ใช้ศึกษาประสิทธิผลขององค์การจำนวน 30 ตัวแปร ซึ่งมีทั้งเกณฑ์ที่ใช้ได้ทั่วไปในองค์การทุกประเภท เช่น อัตราการเกิดอุบัติเหตุ และการขาดงาน (Robbins, 1990) นอกจากนั้น ในการศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลขององค์การยังได้รับความสนใจ

จากนักวิเคราะห์องค์การทางการศึกษา ตลอดจนนักสังคมวิทยาประมาณ 20 กว่าปีมาแล้ว โดยเฉพาะที่สหรัฐอเมริกาได้มีโครงการวิจัยเกี่ยวกับประสิทธิผลองค์การของโรงเรียนของมลรัฐต่าง ๆ ตามที่ปรากฏในรายงานการศึกษาที่ชื่อว่า “Coleman’s Report”

ภายหลังจากที่มีการพัฒนารูปแบบที่ยืดระบบทรัพยากรดังกล่าวแล้ว ต่อมาได้มีการพัฒนารูปแบบที่ยืดกระบวนการภายในซึ่งเน้นมนุษย์สัมพันธ์ และสนใจทรัพยากรมนุษย์สัมพันธ์ และสนใจทรัพยากรมนุษย์เป็นสำคัญ ผู้ศึกษาในรูปแบบนี้ได้แก่ Argyris, Bennis, Likert และ Beckhaet ต่อมา มีการพัฒนารูปแบบการประเมินประสิทธิผลองค์การอีกหลายรูปแบบ โดยมีการประเมินจากกลุ่มที่เกี่ยวข้องภายในและภายนอกองค์การจนถึงรูปแบบที่พิจารณาถึงผลผลิตที่ออกสู่สังคม จึงนับว่ามีการพัฒนารูปแบบที่หลากหลายมากขึ้น

สำหรับประเด็นที่ว่าประสิทธิผลขององค์การเป็นเรื่องของการปฏิบัติหรือทฤษฎีนั้น ได้มีแนวความคิดที่แตกต่างกันไป ในช่วงทศวรรษ 1950 และช่วงต้นทศวรรษ 1960 Hannan and Freeman (1977) มีแนวคิดในเรื่องของประสิทธิผลองค์การเป็นเรื่องของการปฏิบัติและการประยุกต์ใช้ ไม่ใช่เป็นการวิจัยหรือทฤษฎี ต่อมาได้มีนักวิเคราะห์องค์การเริ่มรับรู้ว่าเป็นเรื่องประสิทธิผลองค์การเป็นการพิจารณาเชิงทฤษฎี โดยในช่วงที่มีการพัฒนาทฤษฎีตามสถานการณ์ได้มีการโต้แย้งว่ามีโครงสร้างบางประการเหมาะสมกว่าโครงสร้างอื่น เมื่อพิจารณาตามงานหรือสิ่งแวดล้อม (Goodman and Penning, 1977) ดังนั้น จึงมีความพยายามที่จะค้นหาว่าจะใช้เกณฑ์ของประสิทธิผลองค์การพิจารณาจากกลุ่มใด และค้นหาดัชนีของประสิทธิผลองค์การ โดยมีคำถามสำคัญ 3 ประการ คือ (1) มีเกณฑ์สำคัญอะไรบ้างที่ใช้กำหนดประสิทธิผลขององค์การ (2) ใช้รูปแบบใดในการประเมินประสิทธิผลองค์การ และ (3) จะอธิบายอย่างไรในกรณีที่มีประสิทธิผลองค์การแตกต่างกัน

### 2.3.3 ความหมายของประสิทธิผลองค์การ

นักวิชาการและนักการศึกษาหลายท่านได้ให้ความหมายเกี่ยวกับประสิทธิผลองค์การไว้หลากหลาย สรุปได้ดังนี้

Gibson, Ivancevich and Donnelly (1973) ให้ความหมายของประสิทธิผลองค์การในสาระของพฤติกรรมองค์การ หมายถึง ความสัมพันธ์ที่เหมาะสมระหว่างองค์ประกอบ 5 ประการ คือ ผลผลิตภาพ ประสิทธิภาพ ความพึงพอใจ การปรับตัวและการพัฒนา

Goodman and Pennings (1977) กล่าวว่า องค์การจะมีประสิทธิผลต่อเมื่อองค์การสามารถแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่เกี่ยวข้องจนได้ผลเป็นที่น่าพอใจ และผลลัพธ์ขององค์การใกล้เคียงกับเป้าหมายหรือสูงกว่า

Steers and others (1985) ให้ความหมายว่า ประสิทธิผลองค์การมีความหมาย 2 นัย คือ 1) เป็นความสามารถขององค์การที่ใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ และ 2) เป็นความสามารถขององค์การที่จะดำรงอยู่ได้ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง

ทั้งนี้ประสิทธิผลขององค์การที่ดีที่สุดเป็นการทำให้เป้าหมายขององค์การในสถานการณ์ใด ๆ มีความเป็นไปได้ Hoy & Miskel (2001) ก็มีแนวคิดที่คล้ายกันว่าประสิทธิผลจะเกิดขึ้นได้เมื่อกิจกรรมต่าง ๆ บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Barnard กล่าวคือ ความมีประสิทธิภาพหมายถึงความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายขององค์การ และเป็นจุดมุ่งหมายร่วมกัน (Common purpose) มีผลต่อสังคมโดยรวม ซึ่งความสำเร็จในการปฏิบัติงานเป็นสิ่งสำคัญที่จะบ่งบอกถึงความสามารถของผู้ปฏิบัติงานนั้น

กรณี กิรีติบุตร (2529) กล่าวว่า คำว่าประสิทธิผลยังมีความแตกต่างกันอยู่ในความเข้าใจของนักวิชาการต่างสาขากัน สำหรับนักเศรษฐศาสตร์หรือนักวิเคราะห์ทางการเงิน คำว่าประสิทธิผลขององค์การ (Organization Effectiveness) มีความหมายอย่างเดียวกันกับผลกำไรหรือผลประโยชน์จากการลงทุน สำหรับผู้จัดการฝ่ายผลิต ประสิทธิภาพมักหมายถึงความถึง คุณภาพหรือปริมาณของผลผลิตที่เป็นสินค้าหรือบริการ สำหรับนักวิทยาศาสตร์ การวิจัยประสิทธิผลอาจตีความในรูปของจำนวนสิ่งประดิษฐ์ใหม่ ๆ หรือผลผลิตใหม่ ๆ ขององค์การและสำหรับนักสังคมสงเคราะห์ ประสิทธิภาพ หมายถึง คุณภาพของชีวิตการทำงาน

จากความหมายของประสิทธิผลขององค์การ สรุปได้ว่า ประสิทธิภาพขององค์การ หมายถึงความสามารถขององค์การในการดำเนินการให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ มีการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด มีการพัฒนาและปรับตัวเพื่อความอยู่รอดขององค์การ

#### 2.3.4 สาเหตุของผลการปฏิบัติงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ

Jacobs และ Jillson (1974) ได้ทำการสำรวจเกี่ยวกับสาเหตุของผลการปฏิบัติงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ โดยออกแบบสอบถามนักบริหาร จำนวน 6,000 คน พบว่า นักบริหารอย่างน้อยร้อยละ 30 ระบุว่า สาเหตุมักเกิดจากประเด็นต่อไปนี้ คือ

1. ขาดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การหรือหน่วยงานที่ชัดเจน
2. วิธีการและระเบียบปฏิบัติไม่มีประสิทธิภาพ
3. การฝึกอบรมหรือโครงการพัฒนาทักษะไม่เพียงพอหรือไม่มีประสิทธิภาพ
4. ภาวะผู้นำในการบริหารไม่เพียงพอ
5. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาในระดับหน่วยงานหรือระดับต่าง ๆ ขององค์การไม่ดี
6. ขวัญพนักงานไม่ดี

### 2.3.5 แนวทางการประเมินประสิทธิผลองค์กร

ทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การมีประวัติความเป็นมาและผ่านการพัฒนามาช่วงระยะเวลาที่ไม่ยาวนานนัก แต่อย่างไรก็ตามก็มีความแตกต่างทางแนวคิดค่อนข้างมาก แม้กระทั่งทฤษฎีองค์การสมัยใหม่ยังถูกแบ่งออกเป็น 3 ช่วงสมัยด้วยกัน คือ กลุ่มทฤษฎีดั้งเดิมที่ถือว่าเป็นแม่แบบของการพัฒนาแนวคิด (Classical theory) กลุ่มทฤษฎีที่พัฒนามาจากแผนแบบทฤษฎีดั้งเดิมแต่ถือว่ามีแนวคิดใหม่กว่า (Neo Classical Theory) และกลุ่มทฤษฎีร่วมสมัย (Contemporary) เป็นกลุ่มที่พัฒนาแนวคิดมาอย่างต่อเนื่องเข้ากับยุคสมัยของการศึกษาเกี่ยวกับองค์การ (Doherty, Surles and Donovan, 2001) แต่อย่างไรก็ตามประสิทธิผลขององค์การถือเป็นผลสรุปสุดท้ายที่สุดแนวคิด ทุกองค์การต่างก็ต้องการให้เกิดขึ้นหรือไม่ก็ต้องการทราบว่าองค์การของตนมีประสิทธิผลขององค์การอยู่ในระดับใด ซึ่งประสิทธิผลขององค์การจะสะท้อนออกมาในรูปของความสามารถในการผลิตหรือการให้บริการ (Productivity/Service) ประสิทธิภาพ (Efficiency) ความพึงพอใจ (Satisfaction) การปรับตัว (Adaptiveness) และการพัฒนา (Development) สิ่งเหล่านี้สามารถใช้เป็นตัวบ่งชี้ประสิทธิผลขององค์การได้เป็นอย่างดี (Gibson et al., 1973) การศึกษาในเรื่องประสิทธิผลขององค์การเป็นการศึกษาที่มีขอบเขตกว้างขวาง แต่ก็ยังเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยชี้วัดค่า การดำเนินงานขององค์การ การบริหารงาน และการบรรลุสู่เป้าหมายขององค์การประสบความสำเร็จหรือไม่ มากก็น้อยเพียงใด

การศึกษาเกี่ยวกับประสิทธิผลขององค์การ มีนักวิชาการหลายท่านได้นำเสนอไว้ที่น่าสนใจ อาทิ เช่น Cameron (1984) ที่จะกล่าวถึงความแตกต่างในการแบ่งแนวคิดเกี่ยวข้องกับ การประเมินผลขององค์การ ของกลุ่มนักวิชาการที่ศึกษาประสิทธิผลขององค์การ ในระยะแรก ๆ ได้แบ่งกลุ่มของการศึกษาประสิทธิผลออกเป็น 5 รูปแบบใหญ่ ๆ รูปแบบแรกคือ รูปแบบที่เน้นการบรรลุเป้าหมาย (Goal Model) รูปแบบที่สองคือ รูปแบบที่เน้นกระบวนการภายใน (Internal Process Model) รูปแบบที่สามคือ รูปแบบเชิงกลยุทธ์ – กลุ่มบุคคล (Strategic Constituencies Model) และรูปแบบที่ห้าคือ รูปแบบที่เน้นการบูรณาการ (Integration Model)

สำหรับนักวิชาการที่ศึกษาประสิทธิผลขององค์การในยุคใหม่ ๆ เช่น Thibodeaux and Favilla (1996) ที่ได้ทำการรวบรวมรูปแบบไว้สำหรับการศึกษาประสิทธิผลขององค์การไว้ 5 รูปแบบเช่นเดียวกันแต่มีความแตกต่างในรายละเอียดของการศึกษาในบางประเด็น โดยมีรายละเอียดของแต่ละรูปแบบสรุปได้ดังนี้

1) รูปแบบที่ให้ความสำคัญกับเป้าหมาย (Goal Model) เป็นรูปแบบที่ให้ความสำคัญกับความสำเร็จตามเป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้ รูปแบบนี้เป็นการประเมินประสิทธิผลขององค์การในยุคแรก ๆ ของการศึกษา แต่ยังคงนำมาใช้กันอย่างแพร่หลายจวบจนปัจจุบัน รูปแบบนี้เน้นการบรรลุเป้าหมายขององค์การ มองความสำคัญของเป้าหมายมากกว่าวิธีการ ดังนั้นในรูปแบบนี้การกำหนดเป้าหมายจะมีความสำคัญมาก ซึ่งการกำหนดเป้าหมายผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงสภาพแวดล้อม

ทั้งภายในและภายนอกองค์กร จะต้องกำหนดเป้าหมายไว้หลายประการ และให้น้ำหนักความสำคัญของแต่ละเป้าหมาย เป้าหมายที่กำหนดขึ้นจะเป็นแนวทางในการดำเนินงานขององค์กร การประเมินประสิทธิผลตามแนวคิดนี้จะประเมินเป้าหมายในเชิงปฏิบัติมากกว่าเป้าหมายที่เป็นทางการ ซึ่งมีลักษณะเป็นนามธรรมและวัดได้ยาก รูปแบบนี้จึงเหมาะสำหรับองค์กรที่มีเป้าหมายการดำเนินการที่ชัดเจน

2) รูปแบบที่ให้ความสำคัญเกี่ยวกับระเบียบ (Legitimacy Model) เป็นรูปแบบที่ให้ความสำคัญกับเนื้อหาการวัดส่วนประกอบของงาน และการจัดการสิ่งแวดล้อมเพื่อการปฏิบัติงานขององค์กร

3) รูปแบบที่ให้ความสำคัญเกี่ยวกับกระบวนการ (Process Model) รูปแบบนี้ให้ความสำคัญกับกระบวนการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งประกอบด้วยระยะกิจกรรมการดำเนินการ ระยะการกำหนดกิจกรรม ระยะหาความจำเป็นที่ต้องประเมิน ระยะการสำรวจเป้าหมาย ระยะการพัฒนาเกณฑ์การประเมิน ระยะการออกแบบประเมินผล และระยะการใช้เครื่องมือประเมิน และระยะการใช้เครื่องมือประเมิน และการวิเคราะห์ข้อมูล

4) รูปแบบที่ให้ความสำคัญกับกลุ่มผลประโยชน์หรือกับกลุ่มบุคคล (Constituency Model) รูปแบบนี้ให้ความสำคัญกับการใช้ประโยชน์จากการประเมินองค์ประกอบต่าง ๆ ซึ่งเกี่ยวข้องกับกรรมการประเมินองค์กร ให้ความสำคัญกับเกณฑ์การประเมินมาก รูปแบบนี้จัดอยู่ในกลุ่มรูปแบบเชิงกลยุทธ์-กลุ่มบุคคล

5) รูปแบบที่ให้ความสำคัญกับทรัพยากรเชิงระบบ (System Resource Model) หรือกลุ่มรูปแบบที่เน้นระบบทรัพยากรตามการแบ่งของ Cameron เป็นรูปแบบที่ได้รับการพัฒนาขึ้นมาในยุคที่สองของการศึกษาเกี่ยวกับประสิทธิผลขององค์กร คือ ในช่วง ค.ศ. 1950 และถูกนำมาใช้ในงานวิจัยเกี่ยวกับองค์กรอย่างแพร่หลายในระหว่าง ค.ศ. 1960-1970 พื้นฐานของแนวคิดนี้อยู่บนทฤษฎีระบบเปิด (Open Theory) ที่กล่าวได้ว่า องค์กรที่ถือเป็นระบบเปิดนั้น จะต้องมีการวนการเปลี่ยนแปลงทรัพยากรเพื่อให้ได้ผลผลิต โดยที่องค์กรต้องรักษาความสมดุลและความมั่นคงขององค์กร รูปแบบนี้มุ่งเน้นที่เกณฑ์ใด ๆ ที่ช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่องในระยะยาวเน้นการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร มองความสำคัญของตัวทรัพยากรและความสามารถขององค์กรที่จะนำมาซึ่งทรัพยากรที่จำเป็นต่อองค์กร การศึกษาในรูปแบบนี้จะเน้นและให้ความสำคัญกับวิธีการที่จำเป็นที่จะทำให้เป้าหมายขององค์กรบรรลุความสำเร็จ และพิจารณาในระยะยาว

นอกจากนี้ Robbins (1987) ได้กล่าวถึงแนวทางการศึกษาและประเมินประสิทธิผลขององค์การอาจกระทำได้ 5 แนวทาง ดังนี้

1) แนวทางในการบรรลุเป้าหมาย (The Goal-Attainment Approach) ให้เป็นไปตามความหมายขององค์การที่หมายถึง การสร้างขึ้นมาเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายเฉพาะ (Specific Goals) ระดับการบรรลุผลของเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ เป็นการเน้นที่ผลมากกว่าที่วิธีการ ข้อสันนิษฐานของแนวทางนี้คือ 1) องค์การต้องมีเป้าหมายแน่นอน 2) เป้าหมายต้องมีความชัดเจน เข้าใจตรงกัน 3) เป้าหมายต้องไม่มากเกินไป 4) เป็นเป้าหมายที่มีความเห็นสอดคล้องกัน และ 5) วัดความก้าวหน้าของเป้าหมายได้ เป้าหมายขององค์การที่นำไปตามข้อสันนิษฐานควรจัดทำให้เป็นเป้าหมายเชิงปฏิบัติการ (Operative Goals) เป็นเป้าหมายเฉพาะ (Specific Goals) ขององค์การ เพื่อให้เข้าใจตรงกันและสามารถวัดได้

2) แนวทางเชิงระบบ (The System Approach) เป็นไปตามความหมายขององค์การที่ว่าองค์การเป็นระบบต้องการปัจจัย มีกระบวนการเปลี่ยนปัจจัย และมีผลผลิต ต้องรักษาเสถียรภาพและความสมดุล ดังนั้นแนวทางเชิงระบบมุ่งเน้นเกณฑ์ที่เพิ่มความอยู่รอดขององค์การในระยะยาว ประสิทธิภาพขององค์การตามแนวทางเชิงระบบจึงหมายถึง ความสามารถขององค์การในการจัดสรรทรัพยากร การรักษาเสถียรภาพและความสมดุลของระบบภายในองค์การ และการมีปฏิสัมพันธ์อย่างประสบความสำเร็จกับสภาพแวดล้อมภายนอก แนวทางเชิงระบบเน้นวิธีการมากกว่าที่ผล ข้อดีของแนวทางระบบคือ การทำให้ผู้บริหารตระหนักในความสำคัญของการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันของระบบย่อยในองค์การและเหมาะสมกับองค์การที่มีเป้าหมายไม่ชัดเจน ไม่สามารถวัดได้เพราะสามารถใช้เกณฑ์อื่น ๆ แทนการทำให้บรรลุเป้าหมาย

3) แนวทางเชิงกลยุทธ์-กลุ่มที่เกี่ยวข้อง (The Strategic-Constituencies Approach) จัดเป็นการศึกษาประสิทธิภาพขององค์การตามแนวใหม่ ข้อสันนิษฐาน (Assumption) ของแนวทางนี้ พิจารณาองค์การในฐานะที่เป็นระบบภายใต้สภาพแวดล้อมซึ่งต้องดำเนินการให้สอดคล้องกับความต้องการ ความพอใจของกลุ่มที่เกี่ยวข้องที่ให้การสนับสนุนองค์การให้มีความอยู่รอด ความหมายของประสิทธิภาพขององค์การตามแนวทางนี้คือ ระดับความสามารถขององค์การในการตอบสนองความต้องการของกลุ่มที่เกี่ยวข้องในสภาพแวดล้อมขององค์การ แนวทางกลุ่มที่เกี่ยวข้องจะคล้ายคลึงกับแนวทางเชิงระบบ คือ ทั้ง 2 แนวทางตระหนักถึงความสำคัญของการพึ่งพาอาศัยกันภายในระบบแต่มีจุดเน้นต่างกัน โดยแนวทางกลุ่มที่เกี่ยวข้องเชิงกลยุทธ์จะพิจารณาสภาพแวดล้อมเฉพาะส่วนที่เกี่ยวข้องกับการอยู่รอดขององค์การ ผู้บริหารองค์การจะไม่ละเลยต่อกลุ่มที่มีอำนาจ ที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานขององค์การ

4) แนวทางการแข่งขัน-คุณค่า (The Competing-Values Approach) ข้อยืนยันพื้นฐานของแนวทางนี้คือ ประสิทธิภาพขององค์กรจะมีความเป็นอัตนัย (Subjective) ขึ้นอยู่กับค่านิยม ความชอบ และความสนใจของผู้ประเมิน จะไม่มีเกณฑ์ที่ดีที่สุด (Best Criterion) สำหรับการประเมินประสิทธิภาพขององค์กรแนวทางนี้คาดว่าจะทำให้การประเมินประสิทธิภาพขององค์กรเหมาะสมยิ่งขึ้น โดยกำหนดองค์ประกอบทั่วไปของเกณฑ์ประสิทธิภาพขององค์กร และใช้องค์ประกอบเหล่านี้เป็นพื้นฐานในการกำหนดคุณค่าที่แข่งขันเพื่อที่จะกำหนดรูปแบบประสิทธิผลที่มีลักษณะเฉพาะได้ในแต่ละรูปแบบ

5) แนวทางบูรณาการ (Integrated Model) แนวทางนี้มีแนวคิดที่ตั้งอยู่บนหลักการและมโนทัศน์ที่ว่า ประสิทธิภาพขององค์กรไม่ได้ขึ้นอยู่กับสิ่งใดสิ่งหนึ่งโดยเฉพาะ แต่จะต้องผสมผสานกันระหว่างโครงสร้างขององค์กรโดยรวมและบุคคลที่อยู่ในองค์กร ซึ่งไม่ว่าจะใช้แนวคิดใดประเมินก็ต้องพิจารณาทั้งสองส่วนควบคู่กันไป นอกจากนี้บรรยากาศการทำงาน ความพึงพอใจ ความผูกพันต่อองค์กร สิ่งเหล่านี้มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพขององค์กร การประเมินประสิทธิภาพขององค์กรเน้นการประเมินองค์ประกอบรวมโดยนามโนทัศน์ของรูปแบบการประเมินผลแบบดั้งเดิมคือ การบรรลุเป้าหมายขององค์กรและรูปแบบระบบทรัพยากรซึ่งเน้นปัจจัยการผลิตมาบูรณาการเข้าด้วยกัน

Katz and Kahn (1966 อ้างถึงใน นิพนธ์ วรรณเวช, 2548) ได้ทำการอธิบายและสรุปเกี่ยวกับปัญหาการกำหนดเกณฑ์และตัวแปรที่ใช้ศึกษาประสิทธิภาพขององค์กรไว้ว่า เกณฑ์การวัดความสำเร็จขององค์กรไม่อยู่ในภาวะที่ขาดแคลนแต่อย่างใด มีการศึกษามากมายที่อ้างถึงประสิทธิภาพ ความสามารถในการผลิต อัตราการขาดงาน อัตราการลาออกจากงานและผลกำไร ซึ่งล้วนแต่ใช้ในความหมายเกี่ยวกับประสิทธิภาพขององค์กรทั้งสิ้น แต่การเขียนถึงความหมายของเกณฑ์นั้นส่วนใหญ่เป็นการเขียนจากวิจารณญาณส่วนตัวของผู้เขียนแต่ละคนและยังถกเถียงกันได้ ซึ่งปัญหาที่สำคัญที่สุด คือ การผสมผสานตัวแปรเหล่านั้นเข้าด้วยกัน เพื่อเข้าใจถึงอิทธิพลของตัวแปรต่อประสิทธิภาพขององค์กร ในการวัดประสิทธิภาพขององค์กรนั้น สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภทคือ

1) การวัดประสิทธิภาพขององค์กรโดยวิธีใช้ตัวบ่งชี้เดี่ยว (Single Criteria Measures of Effectiveness) และรูปแบบในการประเมินประสิทธิภาพด้วยตัวบ่งชี้เดี่ยวนั้นมีอยู่ด้วยกันหลายตัว ดังตัวอย่างเช่น ความสามารถในการผลิต (Productivity) กำไรสุทธิ (Net Profit) ความสำเร็จในการกิจ (Mission Accomplishment) ความเติบโตและความมั่นคงขององค์กร (Organization Growth and Stability) (Steers, 1977) การบรรลุเป้าหมาย (Goal Attainment) (Hoy and Miskel, 2001) นอกจากนี้ Cambell (1977) ได้ทำการสำรวจรายการของตัวบ่งชี้ในการวัดประสิทธิภาพขององค์กรแบบตัวชี้เดี่ยว และพบว่ามียู่ถึง 30 ตัว เช่น ประสิทธิภาพในภาพรวม การเติบโต การขาดงาน การควบคุม การปรับตัว/ความยืดหยุ่น ความพึงพอใจในงาน เป็นต้น แต่ในการวัดด้วยตัวบ่งชี้เดี่ยวนั้นยังคงมีปัญหา



เนื่องจากการยากที่จะยอมรับได้ว่าตัวบ่งชี้เดี่ยวเหล่านี้จะมีความครอบคลุมและเพียงพอต่อการวัดประสิทธิผลขององค์กร (Steers, 1977)

2) การวัดประสิทธิผลองค์กรโดยใช้ตัวบ่งชี้หลายตัว (Multiple Criteria Measures of Effectiveness) องค์กรโดยทั่วไปจะมีวัตถุประสงค์หลายประการ การที่จะประเมินประสิทธิผลองค์กรโดยใช้ตัวบ่งชี้เดี่ยว จึงเป็นสิ่งที่เป็นไปได้ยาก เพราะไม่สามารถสะท้อนให้เห็นถึงปัจจัยระดับต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์กรได้ (McFarland, 1979) การประเมินประสิทธิผลองค์กรจึงควรใช้การวัดแบบตัวบ่งชี้หลายตัว (Goodman and Penning, 1977; Robbins, 1990)

ตัวแบบที่สำคัญในการประเมินประสิทธิผลขององค์กร โดยวิธีการประเมินแบบใช้ตัวบ่งชี้หลายตัว (Multiple Criteria Measures of Effectiveness) ตัวแปรหนึ่งคือ ตัวแบบหน้าที่ทางสังคม (Social Function Model) เป็นผลงานที่สำคัญของ Parson (1960) ตัวแบบนี้ตั้งอยู่บนพื้นฐานของทฤษฎีระบบสังคมของ Parson ที่ว่าองค์กรเป็นระบบสังคมจึงจำเป็นต้องปรับตัวเพื่อความอยู่รอดและความอยู่รอดของระบบสังคมขึ้นอยู่กับหน้าที่หลัก 4 ประการ คือ 1) การปรับตัว (Adaptation) 2) การบรรลุเป้าหมาย (Goal attainment) 3) การบูรณาการ (Integration) 4) การรักษาแบบแผนวัฒนธรรม (Latency)

Hoy and Miskel (1991) ได้ขยายแนวคิดของพาร์สันออกไป โดยเสนอแนะตัวบ่งชี้ในการวัดหน้าที่หลัก 4 ประการ โดยอาศัยแนวคิดของ Cambell (1977) ดังต่อไปนี้

1) การปรับตัว (Adaptation) หมายถึง การที่องค์กรจะต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับสิ่งแวดล้อมภายนอก โดยการปรับเปลี่ยนการดำเนินงานภายในให้สนองต่อสภาพการณ์ใหม่ ๆ ที่มีผลกระทบขององค์กร ตัวบ่งชี้ที่จะวัดได้แก่ 1) ความสามารถในการปรับเปลี่ยน (Adaptation) 2) นวัตกรรม (Innovation) 3) ความเจริญเติบโต (Growth) 4) การพัฒนา (Development)

2) การบรรลุเป้าหมาย (Goal Achievement) หมายถึง การกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กร การจัดหาและการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ภายในองค์กร เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ตัวบ่งชี้ที่จะใช้วัดได้แก่ 1) ผลสัมฤทธิ์ (Achievement) 2) คุณภาพ (Quality) 3) การแสวงหาทรัพยากร (Resource Acquisition) 4) ประสิทธิภาพ (Efficiency)

3) การบูรณาการ (Integration) หมายถึง การประสานความสัมพันธ์เกี่ยวกับสมาชิกภายในองค์กร เพื่อการรวมพลังให้มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในการปฏิบัติการกิจขององค์กร ตัวบ่งชี้ที่จะวัดได้แก่ 1) ความพอใจ (Satisfaction) 2) บรรยากาศ (Climate) 3) การสื่อความหมาย (Communication) 4) ความขัดแย้ง (Conflict)

4) การรักษาแบบแผนวัฒนธรรม (Latency) หมายถึง การดำรงและรักษาแบบแผนวัฒนธรรมขององค์กร ซึ่งประกอบด้วยรูปแบบทางด้านวัฒนธรรมขององค์กร และแรงจูงใจในการทำงานให้คงอยู่ในองค์กร ตัวบ่งชี้ที่จะวัดได้แก่ 1) ความภักดี (Loyalty) 2) ความสนใจของคนส่วนใหญ่ (Central Life Interest) 3) แรงจูงใจ (Motivation) 4) เอกลักษณ์ (Identity)

นอกจากนี้ Hoy and Miskel (1991) เสนอว่าในการประเมินประสิทธิผลองค์กร โดยใช้รูปแบบบูรณาการจะต้องรวมลักษณะ 3 ประการ ประกอบด้วย 1) มิติของเวลา (time dimension) 2) กลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้อง (multiple constituencies) และ 3) พหุเกณฑ์ (multiple criteria) ดังนี้

1) มิติของเวลา การประเมินประสิทธิผลองค์กร จัดแบ่งเวลาออกเป็น 3 ระยะ คือ ระยะสั้น (short-term) ระยะกลาง (intermediate) และระยะยาว (long-term) เกณฑ์ประเมินประสิทธิผลจะเปลี่ยนไปตามลักษณะของวงจรชีวิตองค์กร เช่น ในระยะประกอบการเริ่มแรกต้องเน้นที่เกณฑ์ความยืดหยุ่น และการได้มาซึ่งทรัพยากร และเมื่อองค์กรอยู่ในระยะที่อยู่ตัวแล้วเกณฑ์พื้นฐานจะได้แก่ การติดต่อสื่อสาร ความสามารถในการผลิตและประสิทธิภาพ และเมื่อองค์กรอยู่ในระยะเสื่อมถอยต้องใช้เกณฑ์การปรับตัว นวัตกรรม และการได้มาซึ่งทรัพยากร

2) กลุ่มผู้ที่เกี่ยวข้อง เกณฑ์ประเมินประสิทธิผลมีความจำเป็นต้องคำนึงถึงค่านิยม และความคิดของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลทั้งภายในและภายนอก ซึ่งมีอิทธิพลต่อการดำเนินงานขององค์กร เกณฑ์ประเมินประสิทธิผลองค์กรมีความจำเป็นต้องสอดคล้องกับความพึงพอใจของกลุ่มผู้ที่เกี่ยวข้อง

3) พหุเกณฑ์ การประเมินประสิทธิผลองค์กรต้องพิจารณาให้ครอบคลุมทุกมิติขององค์กร เนื่องจากเกณฑ์เดียวไม่สามารถประเมินประสิทธิผลองค์กรได้อย่างครอบคลุม จึงจำเป็นต้องใช้เกณฑ์ประเมินหลายมิติ

จากแนวทางการประเมินประสิทธิผลองค์กรดังกล่าวข้างต้น Hoy and Miskel (1991) ได้นำแนวคิดของ Parson มากำหนดเป็นตัวชี้วัดประสิทธิผลในรูปแบบบูรณาการ ดังภาพที่ 2.2

มิติของประสิทธิผล		สิ่งที่พิจารณา		ตัวบ่งชี้ประสิทธิผล
การปรับตัว (adaptation)	→	เวลา กลุ่มผู้ที่เกี่ยวข้อง	→	ความสามารถในการปรับตัว(Adaptability) นวัตกรรม (Innovation) ความก้าวหน้า (Growth) การพัฒนา (Development)
การบรรลุเป้าหมาย (goal attainment)	→	เวลา กลุ่มผู้ที่เกี่ยวข้อง	→	ผลสัมฤทธิ์ (Achievement) คุณภาพ (Quality) การได้มาซึ่งทรัพยากร (Resource acquisition) ประสิทธิภาพ (Efficiency)
การบูรณาการ (integration)	→	เวลา กลุ่มผู้ที่เกี่ยวข้อง	→	ความพึงพอใจ (Satisfaction) บรรยากาศองค์กร (Climate) การติดต่อสื่อสาร (Communication) ความขัดแย้ง (Conflict)
การรักษาแบบแผน ทางวัฒนธรรม (Latency)	→	เวลา กลุ่มผู้ที่เกี่ยวข้อง	→	ความจงรักภักดี (Loyalty) ความสนใจในชีวิต (Central Life Interest) การจูงใจ (Motivation) ความมีเอกลักษณ์ขององค์กร (Identity)

ภาพที่ 2.3 แสดงรูปแบบบูรณาการของประสิทธิผลองค์กร

ที่มา : Hoy, W. K. and Miskel, C. G. Educational administration: Theory, research and practice. New York: McGraw-Hill (1991, P. 383)

การเลือกรูปแบบประสิทธิผลองค์กรที่เหมาะสมนั้น แนวทางใดจะถูกใช้เป็นเกณฑ์ประเมินขึ้นอยู่กับว่าองค์กรอยู่ในขั้นใดของวงจรชีวิตขององค์กร (Organization Life Cycle) นักทฤษฎีองค์กรได้เสนอแนวคิด วิธีการวิเคราะห์ และรูปแบบ (Models) ของการศึกษาประสิทธิผลขององค์กรจากหลายแนวทางซึ่งมีความแตกต่างกันออกไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านเกณฑ์ (Criteria) ที่จะใช้วัดประสิทธิผลขององค์กร ภายใต้ข้อจำกัดของปัญหาในแง่ที่ว่ามีความคิดและทฤษฎี

มากมายและแตกต่างกัน ซึ่งยังไม่มีบรรทัดฐานในการประเมินประสิทธิผลที่เป็นที่ยอมรับกันเป็นสากล

กล่าวโดยสรุป การประเมินประสิทธิผลขององค์การที่ได้นั้น ควรประเมินโดยใช้ตัวบ่งชี้หลายตัวจะมีความเหมาะสมมากกว่าการประเมินโดยใช้ตัวบ่งชี้ตัวเดียว เพราะการวัดประสิทธิผลขององค์การ โดยใช้ตัวบ่งชี้หลายตัวจะมีความครอบคลุมการประเมินประสิทธิผลขององค์การได้ดีกว่าการวัดประสิทธิผลขององค์การโดยใช้ตัวบ่งชี้เดียว (Steers, 1977) ในการประเมินประสิทธิผลโดยใช้หลายเกณฑ์เป็นการวิเคราะห์ประสิทธิผลขององค์การ โดยใช้เกณฑ์หลายอย่างในการประเมิน ซึ่งพิจารณาจากตัวแปรหลักที่อาจมีผลต่อความสำเร็จขององค์การและพยายามแสดงให้เห็นว่าตัวแปรต่าง ๆ มีความสัมพันธ์กัน ซึ่งตัวแบบของเบนนิส (The Bennis Model) สอดคล้องกับตัวแบบของ Hoy and Miskel (1991) และการวิจัยของ Johns (1983) ที่ประเมินประสิทธิผลขององค์การโดยพิจารณาจาก 1) ความสามารถในการปรับเปลี่ยน 2) ความสามารถในการบรรลุเป้าหมาย 3) ความพึงพอใจในการทำงาน และ 4) ความสนใจในชีวิต ซึ่งการวัดประสิทธิผลจะมีเครื่องมือที่ชื่อว่า เครื่องมือวัดประสิทธิผลขององค์การ IPOE (Index of Perceive Organization Effecttiveness) ที่ใช้วัดประสิทธิผลขององค์การโดยพิจารณาจากความสามารถในการผลิต ความสามารถในการปรับเปลี่ยนและเปลี่ยนแปลง ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงคุณภาพ ปริมาณ ประสิทธิภาพ การมีส่วนร่วม และการแก้ปัญหา รวมถึงความสามารถในการยืดหยุ่นต่อการทำงาน

จากตัวแบบเกี่ยวกับการประเมินประสิทธิผลขององค์การดังกล่าว ทำให้เห็นว่าการประเมินประสิทธิผลขององค์การรัฐควรเป็นแบบการวัดประสิทธิผลโดยใช้ตัวบ่งชี้หลายตัว (Multiple Criteria Measures of Effecttiveness) เพราะการวัดประสิทธิผลขององค์การโดยใช้ตัวบ่งชี้หลายตัวจะมีความครอบคลุมในการประเมินประสิทธิผลขององค์การได้ดีกว่าการวัดประสิทธิผลขององค์การโดยใช้ตัวบ่งชี้เดียว (Steers, 1977) ดังนั้น การวิจัยในครั้งนี้จึงจะใช้แบบการวัดประสิทธิผลโดยใช้ตัวบ่งชี้หลายตัวในการวัดประสิทธิผลขององค์การ

สำหรับแบบที่จะใช้ในการประเมินประสิทธิผลของธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทยนั้น จะใช้ตัวแบบหน้าที่ทางสังคมของ Parson และใช้ตัวบ่งชี้ในการวัดของ Hoy และ Miskel ซึ่งมีแนวความคิดว่า ความอยู่รอดของระบบสังคมขึ้นอยู่กับการทำหน้าที่หลัก 4 ประการ ประสิทธิผลขององค์การจึงวัดจากการที่องค์การได้ทำหน้าที่หลัก 4 ประการ โดยวัดจากตัวบ่งชี้ 4 ตัว ดังนี้

1. การปรับตัว (Adaptation) หมายถึงการที่องค์การจะต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับสิ่งแวดล้อมภายนอกโดยการปรับเปลี่ยนการดำเนินงานภายในขององค์การให้สนองตอบต่อสภาพการณ์ใหม่ ๆ ที่มีผลกระทบต่อองค์การ ตัวบ่งชี้ที่จะใช้วัด ได้แก่ ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability)

2. การบรรลุเป้าหมาย (Goal Achievement) หมายถึง การกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กร การจัดหาและการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ภายในองค์กร เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กร บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ตัวบ่งชี้ที่จะใช้วัด ได้แก่ ประสิทธิภาพ (Efficiency)

3. การบูรณาการ (Integration) หมายถึง การที่สมาชิกในองค์กรร่วมกันประสานความสัมพันธ์ของสมาชิกภายในองค์กรเพื่อการรวมพลังให้มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในการ ปฏิบัติภารกิจขององค์กร ตัวบ่งชี้ที่จะใช้วัด ได้แก่ ความพึงพอใจ (Satisfaction)

4. การคงสภาพความสมบูรณ์ของระบบค่านิยม (Latency) หมายถึง การที่องค์กร ดำรงและรักษาระบบค่านิยมขององค์กรซึ่งประกอบด้วย รูปแบบทางวัฒนธรรมขององค์กร และ แรงจูงใจในการทำงานให้คงอยู่ในองค์กร ตัวบ่งชี้ที่จะใช้วัด ได้แก่ ความภักดี (Loyalty)

## 2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เลิศ ไชยณรงค์ (2536) ศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำที่มีต่อประสิทธิผลของการบริหารงาน : ศึกษาเฉพาะกรณีผู้จัดการประจำ การประจำส่วนภูมิภาค ประเทศไทย กรุงเทพมหานคร พบว่า ตัวแปรสำคัญที่สามารถอธิบายประสิทธิผลการบริหารงานของผู้จัดการ ได้แก่ ประเภทผู้นำ ประสิทธิภาพการบริหาร ระดับการศึกษาของผู้บริหาร และวิธีการบริหารงานของผู้นำ สำหรับ ประสิทธิภาพของหน่วยงานนั้น พบว่า ประสิทธิภาพบริหารงานในตำแหน่งผู้จัดการ ประสิทธิภาพการ ฝึกอบรม วิธีการบริหารงานของผู้นำ โครงสร้างของหน่วยงาน และความสามัคคีของพนักงานใน หน่วยงาน เป็นตัวแปรสำคัญที่จะอธิบายประสิทธิผลขององค์กร

สมชาย พูลศรี (2536) ศึกษาารูปแบบภาวะผู้นำที่มีผลต่อประสิทธิผลขององค์กร : ศึกษา เฉพาะกรณีผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา เขตการศึกษา 1 ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหาร โรงเรียน มัธยมศึกษา เขตการศึกษา 1 มีภาวะผู้นำแบบมุ่งงานมากกว่าแบบมุ่งสัมพันธ์ และมีประสิทธิผลของ องค์กรอยู่ในระดับสูง ปัจจัยสำคัญที่ทำให้องค์กรมีประสิทธิผลสูง คือสถานการณ์กลุ่มของโรงเรียน โดยเฉพาะเรื่องความมีโครงสร้างของงาน และความสัมพันธ์ของผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชา

ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม (2537) ศึกษาการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแลกเปลี่ยนของศึกษาธิการจังหวัดกับประสิทธิผลองค์กร สำนักงาน ศึกษาธิการจังหวัด หัวหน้าฝ่ายและเจ้าหน้าที่ในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด จำนวน 432 คน เก็บ รวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์อย่างมีโครงสร้าง แบบสอบถามภาวะผู้นำและแบบสอบถาม ประสิทธิภาพองค์กรสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด พบว่า ศึกษาธิการจังหวัดมีภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนอยู่ในระดับปานกลาง ภาวะผู้นำแบบตามสบายอยู่ในระดับ น้อย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถช่วยเสริมประสิทธิผลองค์กรสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด โดยรวมที่ดี

ศุภาพร รอดถนอม (2542) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาล กับประสิทธิผลองค์การตามการรับรู้ของอาจารย์พยาบาล วิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข กลุ่มตัวอย่างเป็นอาจารย์ พยาบาล จำนวน 303 คน พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์การ การบริหารแบบมีส่วนร่วมมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์การ และตัวแปรที่ร่วมกันพยากรณ์ประสิทธิผลขององค์การได้คือ การกระตุ้นทางปัญญา การกระจายอำนาจและการให้อำนาจในการตัดสินใจ และการสร้างวิสัยทัศน์ การถ่ายทอดวิสัยทัศน์และการปลูกฝังค่านิยม ซึ่งสามารถร่วมกันพยากรณ์ได้ร้อยละ 56.5

ทรงกลด เจริญศรี (2550) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสติปัญญาทางอารมณ์กับภาวะผู้นำและภาวะผู้ตามของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลทั่วไป เขต 11 ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัยพบว่า พยาบาลวิชาชีพมีสติปัญญาทางอารมณ์ระดับปกติ มีภาวะผู้นำและภาวะผู้ตามโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ภาวะผู้ตามรายด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด (ได้ 4.12 จาก 5) ก็คือด้านมีความรู้ความเข้าใจในงานเมื่อรับงาน สติปัญญาทางอารมณ์มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับภาวะผู้นำและภาวะผู้ตามอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ  $<0.01$  ( $r = 0.69, 0.58$  ตามลำดับ) องค์ประกอบทางสติปัญญาด้านเก่ง และด้านดี สามารถร่วมพยากรณ์ภาวะผู้นำได้ร้อยละ 52.20 และร่วมพยากรณ์ภาวะผู้ตามได้ร้อยละ 34.30 อย่างมีนัยทางสถิติที่ระดับ  $<0.01$

ลดาวัลย์ ปฐมชัยคุปต์ และบุญใจ ศรีสถิตยน์รากร (2547) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการใช้ภาษาในการจูงใจของหัวหน้าหอผู้ป่วย การทำงานเป็นทีมการพยาบาล ภาวะผู้ตามที่มีประสิทธิผลของพยาบาลประจำการกับประสิทธิผลของหอผู้ป่วย โรงพยาบาลศูนย์ กลุ่มตัวอย่างเป็นพยาบาลประจำการจำนวน 362 คน พบว่า การใช้ภาษาในการจูงใจของหัวหน้าหอผู้ป่วย การทำงานเป็นทีมการพยาบาล ภาวะผู้ตามที่มีประสิทธิผลของพยาบาลประจำการ มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของหอผู้ป่วย โดยภาวะผู้ตามที่มีประสิทธิผลของพยาบาลประจำการ มีความสัมพันธ์ทางบวกระดับปานกลางกับประสิทธิผลของหอผู้ป่วย ( $r = 0.65, p < 0.001$ ) และตัวแปรพยากรณ์ทุกตัวดังกล่าวสามารถร่วมกันพยากรณ์ประสิทธิผลของหอผู้ป่วยได้ร้อยละ 58 ( $p < 0.05$ )

พรจันทร์ เทพพิทักษ์ (2549) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย ภาวะผู้ตามที่มีประสิทธิผลของพยาบาลประจำการกับประสิทธิผลของหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า ประสิทธิผลของหอผู้ป่วย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย และภาวะผู้ตามที่มีประสิทธิผลของพยาบาลประจำการอยู่ในระดับสูง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย และภาวะผู้ตามที่มีประสิทธิผลของพยาบาลประจำการมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของหอผู้ป่วยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ( $r = 0.549, 0.680$  ตามลำดับ)

อโณทัย จิระดา (2552) ศึกษาารูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับรูปแบบภาวะผู้ตามของครู ที่มีผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครเชียงราย ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีแบบภาวะผู้นำส่วนใหญ่ 2 แบบด้วยกันคือ แบบภาวะผู้นำเป็นผู้มีส่วนร่วม (Participating) และแบบผู้นำเป็นผู้ขายความคิดให้ทำ (Selling) และการศึกษารูปแบบภาวะผู้ตามของครู พบว่า ครูส่วนใหญ่มีแบบภาวะผู้ตามแบบมีประสิทธิภาพ (Effective) จากรูปแบบภาวะผู้ตามของครูส่งผลให้ประสิทธิภาพการดำเนินงานของสถานศึกษาอยู่ในระดับมีประสิทธิภาพมาก

Bass (1985) , Avolio and Bass (1994) และ Yukl (1994) ได้ทำการศึกษาวิเคราะห์เกี่ยวกับภาวะผู้นำพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีผลทำให้ประสิทธิผลองค์กรสูงขึ้นและจะช่วยทำให้เงื่อนไขต่าง ๆ ในการบริหารงานลดลง และทำให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

Lowe, Kroeck and Sivasubramaniam (1996) ศึกษาความสัมพันธ์เกี่ยวกับประสิทธิผลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยทำการวิเคราะห์เครื่องมือที่ใช้ในการวัดภาวะผู้นำทั้งหมด 33 เครื่องมือพบว่าองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลขององค์กร

Brown and Thomborrow (1996) ศึกษาผู้ตามที่พึงประสงค์ขององค์กร โดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารทุกระดับจากสถาบันการเงินฮารีแฟกซ์ บริษัทผลิตอุตสาหกรรมธอร์นตัน และบริษัทผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้า อาร์ อี ซี รวมจำนวน 250 คน พบว่า ลักษณะผู้ตามที่พึงประสงค์ 3 อันดับแรก ได้แก่ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นที่น่าไว้วางใจ ไม่ให้ความร่วมมือ ไม่มีความรับผิดชอบ ขาดความเฉลียวฉลาดและขาดประสิทธิภาพ

สิริพร วิทยานุกูล (2545) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำที่เป็นแบบอย่าง ผู้ตามที่เป็นแบบอย่าง กับสุขภาพของกลุ่มงานการพยาบาลตามการรับรู้ของพยาบาลกลุ่มตัวอย่าง คือ พยาบาลประจำการสังกัดกระทรวงกลาโหม จำนวน 317 คน เก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามผลการวิจัย พบว่า ผู้ตามที่เป็นแบบอย่างมีความสัมพันธ์ทางบวกกับสุขภาพของกลุ่มงานการพยาบาลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $r = 0.596, p < 0.01$ )

สุรีย์ โพธาราม (2547) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำชั้นยอดของหัวหน้าหอผู้ป่วยการทำงานเป็นทีม กับประสิทธิผลของหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ กลุ่มตัวอย่าง คือ พยาบาลประจำการที่ปฏิบัติงาน โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ จำนวน 361 คน พบว่า ภาวะผู้นำชั้นยอดรายด้านการเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติงาน การชี้แนะแนวทางปฏิบัติงาน การสนับสนุนและการให้กำลังใจ การเสริมแรงทางบวกมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของหอผู้ป่วย ( $r = 0.484, 0.465, 0.554$  และ  $0.572$  ตามลำดับ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

Aube and Rousseau (2005) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความมุ่งมั่นในเป้าหมายของทีม และประสิทธิผลของทีม : บทบาทของการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันในงาน และพฤติกรรมทำให้การสนับสนุน กลุ่มตัวอย่าง 74 ทีมที่ทำงานในองค์กรแคนาดา 13 แห่ง พบว่า ความมุ่งมั่นในเป้าหมายของทีมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของทีม การพึ่งพาอาศัยซึ่งกันในงานลดความสัมพันธ์ระหว่างความมุ่งมั่นในเป้าหมายของทีม และผลการปฏิบัติงานของทีม นอกจากนี้พฤติกรรมทำให้การสนับสนุนนำมาซึ่งความสัมพันธ์ของความมุ่งมั่นในเป้าหมายของทีมกับผลการปฏิบัติงานของทีม

Duygulu and Ciraklar (2008) ศึกษาเกี่ยวกับประสิทธิผลของทีมและบทบาทภาวะผู้นำกลุ่มตัวอย่าง ได้จากการสุ่มตัวอย่างจากสมาชิกทีมที่ทำงานทั้งด้านธุรกิจ และไม่ใช้ด้านธุรกิจ ซึ่งประกอบด้วยสมาชิกทีมฟุตบอล ทีมวอลเลย์บอล ทีมฟิตเนส ทีมที่ทำงานในโรงพยาบาล และในโรงงานอุตสาหกรรม รวมทั้งหมด 149 คน โดยใช้แบบสอบถาม ผลการศึกษาพบว่า การสอนงานของผู้นำที่ความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของทีม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

Sooksan Kantabutra (2006) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านผู้นำ และผู้ตามกับความพึงพอใจของลูกค้า และความพึงพอใจของพนักงาน กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้จัดการ พนักงาน และลูกค้าร้านขายเสื้อผ้าที่เมืองซิดนีย์ประเทศออสเตรเลีย จากผู้จัดการจำนวน 111 คน พนักงาน 148 คน และลูกค้าจำนวน 214 คน โดยใช้แบบสอบถาม พบว่า การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างผู้นำ และผู้ตามมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความพึงพอใจของลูกค้า และความพึงพอใจของพนักงาน

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยในครั้งนี้ทั้งหมด สามารถสรุปได้ว่า ประสิทธิผลขององค์กรนั้นขึ้นอยู่กับตัวชี้วัดที่สอดคล้องกับเป้าหมายหลัก วิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งการที่องค์กรจะมีประสิทธิผลได้นั้น ต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานทั้งจากผู้บริหารและผู้ปฏิบัติซึ่งจากองค์ประกอบหลักดังกล่าว ประกอบด้วยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าพนักงาน ตามแนวคิดของ Bass and Avolio (1994) คุณลักษณะผู้ตาม ตามแนวคิดของ Kelly (1992) และประสิทธิผลขององค์กรตามแนวคิดของ Parson และใช้ตัวบ่งชี้ในการวัดของ Hoy & Miskel ซึ่งทั้งหมดนี้มีงานวิจัยที่สนับสนุนว่า มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลขององค์กร จึงทำให้ผู้วิจัยเลือกและนำมาใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้



## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คุณลักษณะผู้ตามที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์กร กรณีศึกษาราชการเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaires) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยการสัมภาษณ์จากผู้บริหารระดับสูง เป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล โดยมีรายละเอียดดังนี้

- 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- 3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

#### 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

##### 3.1.1 แบบสอบถาม

1) ประชากร ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ พนักงานธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย รวมทั้งสิ้น 592 คน (ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ณ. วันที่ 30 เมษายน 2556)

2) กลุ่มตัวอย่าง กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ พนักงานธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย โดยคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างจากสูตรของ Taro Yamane (1967) ดังสูตรต่อไปนี้

$$\text{สูตร} \quad n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

โดยที่

n	คือ	ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง
N	คือ	ขนาดของประชากร
e	คือ	ค่าความคลาดเคลื่อนของกลุ่มตัวอย่างในการศึกษา ซึ่ง

กำหนดให้เท่ากับ 0.05

เมื่อแทนค่าสูตรข้างต้น จะได้

$$n = \frac{592}{1 + 592 (0.05)^2} = 239 \text{ คน}$$

ดังนั้น ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้การศึกษาครั้งนี้เท่ากับ 239 คน

นั่นคือ จำนวนผู้ที่ตอบแบบสอบถามมีจำนวนทั้งสิ้น 239 คน โดยเป็นพนักงานธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทยและผู้วิจัยได้เลือกกลุ่มตัวอย่างตามหลักการสุ่มตัวอย่างแบบช่วงชั้น (Stratified Sampling) ซึ่งแบ่งตามหน่วยงานต่าง ๆ ดังนี้

$$\text{จำนวนตัวอย่างในแต่ละกลุ่มชั้น} = \frac{\text{จำนวนตัวอย่างทั้งหมด} \times \text{จำนวนประชากรในแต่ละกลุ่มชั้น}}{\text{จำนวนประชากรทั้งหมด}}$$

ตารางที่ 3.1 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

ที่	หน่วยงาน	จำนวนประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
	<b>สำนักงานใหญ่</b>		
1	ฝ่ายส่งเสริมธุรกิจ 1	21	8
2	ฝ่ายส่งเสริมธุรกิจ 2	29	12
3	ฝ่ายรับประกันการส่งออก	50	20
4	ฝ่ายโครงการระหว่างประเทศ	22	9
5	ฝ่ายวาณิชธนกิจ	6	2
6	ฝ่ายกิจการสาขา	12	5
7	ฝ่ายธุรกิจธนาคาร	116	47
8	ฝ่ายวิจัยธุรกิจ	18	7
9	ฝ่ายบริหารเงิน	19	8
10	ฝ่ายวิเคราะห์สินเชื่อ	25	10

ตารางที่ 3.1 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย (ต่อ)

ที่	หน่วยงาน	จำนวนประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
11	ฝ่ายบริหารหนี้และนิติกรรม	46	19
12	ฝ่ายกลยุทธ์และวางแผนองค์กร	20	8
13	ฝ่ายบัญชี	19	8
14	ฝ่ายธุรการ	26	10
15	ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ	27	11
16	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล	25	10
17	สำนักบริหาร	12	5
18	สำนักบริหารความเสี่ยง	17	7
19	สำนักกฎหมาย	8	3
20	สำนักตรวจสอบ	12	5
21	สำนักกำกับการปฏิบัติงาน	6	2
	<b>สาขาในเขตสำนักหักบัญชี</b>		
1	สาขาพระราม 4	8	3
2	สาขาพระราม 2	7	3
4	สาขาเสรีไทย	4	2
4	สาขาบางนา-ตราด กม.3	3	1
5	สาขารังสิต	7	3
	<b>ส่วนภูมิภาค</b>		
1	สาขาหาดใหญ่	18	7
2	สาขาแหลมฉบัง	4	2
3	สาขาเชียงใหม่	3	1
4	สาขาขอนแก่น	3	1
	<b>รวม</b>	<b>592</b>	<b>239</b>

ที่มา : ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ณ. วันที่ 30 เมษายน 2556

### 3.1.2 การสัมภาษณ์

กลุ่มเป้าหมายของการศึกษานี้เป็นผู้บริหารระดับสูงของธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย โดยกลุ่มประชากรเป้าหมายที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงมีทั้งหมด 6 ท่าน และใช้วิธีการกำหนดกลุ่มตัวอย่างเป็นแบบเจาะจงจำนวน 3 ท่าน มีข้อมูลเกี่ยวกับผู้ให้สัมภาษณ์ ดังนี้

ตารางที่ 3.2 แสดงจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยโดยการสัมภาษณ์

ชื่อ – นามสกุล	ตำแหน่ง	อายุ (ปี)	อายุงานในองค์กร (ปี)	การศึกษา
1. คุณสมพันธ์ เอี่ยมรุ่งโรจน์	รองกรรมการ ผู้จัดการ	60	20	ปริญญาโท
2. คุณสุชนัย ประเสริฐสรรพ	รองกรรมการ ผู้จัดการ	58	6	ปริญญาโท
3. คุณจอมสุดา ตันตริยานนท์	ผู้ช่วยกรรมการ ผู้จัดการ	57	20	ปริญญาตรี

## 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

3.2.1 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย มีทั้งหมด 3 เครื่องมือ คือ

3.2.1.1 แบบสอบถาม ซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้นประกอบด้วยคำถาม 4 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นแบบตรวจสอบรายการ (check list) ใช้วัดข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน ตำแหน่งงานปัจจุบัน ระดับรายได้และสังกัด

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามแบบมาตรวัดประเมินค่า (rating scale) มี 5 ระดับ คือ 1 = ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง 2 = ไม่เห็นด้วย 3 = ไม่แน่ใจ 4 = เห็นด้วย และ 5 = เห็นด้วยอย่างยิ่ง เพื่อใช้วัดระดับพฤติกรรมแสดงออกภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของพนักงานธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย ตามที่ผู้วิจัยได้สร้างแบบสอบถามขึ้นจากแนวคิดของเบสและอโวลิโอ (Bass & Avolio, 1994) โดยมีตัวแปรแฝง คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจำแนกเนื้อหาตามตัวแปรสังเกต 4 ตัว คือ

- 1) การมีภาวะผู้นำเชิงبارมี มีข้อคำถามจำนวน 5 ข้อ
- 2) การสร้างแรงบันดาลใจ มีข้อคำถามจำนวน 5 ข้อ
- 3) การกระตุ้นทางปัญญา มีข้อคำถามจำนวน 5 ข้อ

4) การตระหนักถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีข้อคำถามจำนวน 5 ข้อ

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามแบบมาตรวัดประเมินค่า (rating scale) มี 5 ระดับ คือ 1 = ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง 2 = ไม่เห็นด้วย 3 = ไม่แน่ใจ 4 = เห็นด้วย และ 5 = เห็นด้วยอย่างยิ่ง เพื่อใช้วัดระดับพฤติกรรมกรรมการแสดงออกภาวะผู้ตามของพนักงานธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย ตามที่ผู้วิจัยได้สร้างแบบสอบถามขึ้นจากแนวคิดของเคลลี (Kelly, 1992) โดยมีตัวแปรแฝง คือ ภาวะผู้ตาม ซึ่งจำแนกเนื้อหาตามตัวแปรสังเกต 5 ตัว คือ

- 1) ผู้ตามแบบห่างเหิน มีข้อคำถามจำนวน 5 ข้อ
- 2) ผู้ตามแบบปรับตาม มีข้อคำถามจำนวน 5 ข้อ
- 3) ผู้ตามแบบเอาตัวรอด มีข้อคำถามจำนวน 5 ข้อ
- 4) ผู้ตามแบบเฉื่อยชา มีข้อคำถามจำนวน 5 ข้อ
- 5) ผู้ตามแบบมีประสิทธิผล มีข้อคำถามจำนวน 5 ข้อ

ตอนที่ 4 เป็นแบบสอบถามแบบมาตรวัดประเมินค่า (rating scale) มี 5 ระดับ คือ 1 = ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง 2 = ไม่เห็นด้วย 3 = ไม่แน่ใจ 4 = เห็นด้วย และ 5 = เห็นด้วยอย่างยิ่ง เพื่อใช้วัดระดับประสิทธิผลของธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย ตามที่ผู้วิจัยได้สร้างแบบสอบถามขึ้นจากแนวคิดของ Parson และมีการใช้ตัวบ่งชี้ในการวัดของ Hoy & Miskel โดยมีตัวแปรแฝง คือ ประสิทธิภาพองค์กร ซึ่งจำแนกเนื้อหาตามตัวแปรสังเกต 5 ตัว คือ

- 1) ความสามารถในการปรับตัวขององค์กร มีข้อคำถามจำนวน 5 ข้อ
- 2) ประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร มีข้อคำถามจำนวน 5 ข้อ
- 3) ความพึงพอใจในงาน มีข้อคำถามจำนวน 5 ข้อ
- 4) ความภักดีต่อองค์กร มีข้อคำถามจำนวน 5 ข้อ

จากแบบสอบถามตอนที่ 2 ตอนที่ 3 และตอนที่ 4 ซึ่งเป็นแบบสอบถามแบบมาตรวัดประเมินค่า (rating scale) แบ่งเป็น 5 ระดับความคิดเห็น และมีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

ระดับความคิดเห็น	เกณฑ์การให้คะแนน
เห็นด้วยอย่างยิ่ง	5
เห็นด้วย	4
ไม่แน่ใจ	3
ไม่เห็นด้วย	2
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	1

การแปลผลจากคะแนนความคิดเห็นนั้น ผู้วิจัยใช้เกณฑ์ในการแปลความหมาย ดังนี้

$$\begin{aligned} \text{สูตร} \quad \text{ความกว้างของอันตรภาคชั้น} &= \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนระดับ}} \\ &= \frac{5 - 1}{5} \\ &= 0.8 \end{aligned}$$

1) เกณฑ์การแปลความหมาย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (ตอนที่ 2)

คะแนนเฉลี่ย	แปลผล
4.21 – 5.00	มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับสูงมาก
3.41 – 4.20	มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับสูง
2.61 – 3.40	มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับปานกลาง
1.81 – 2.60	มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับต่ำ
1.00 – 1.80	มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับต่ำมาก

2) เกณฑ์การแปลความหมาย ภาวะผู้ตาม (ตอนที่ 3)

คะแนนเฉลี่ย	แปลผล
4.21 – 5.00	มีภาวะผู้ตามอยู่ในระดับสูงมาก
3.41 – 4.20	มีภาวะผู้ตามอยู่ในระดับสูง
2.61 – 3.40	มีภาวะผู้ตามอยู่ในระดับปานกลาง
1.81 – 2.60	มีภาวะผู้ตามอยู่ในระดับต่ำ
1.00 – 1.80	มีภาวะผู้ตามอยู่ในระดับต่ำมาก

3) เกณฑ์การแปลความหมาย ประสิทธิภาพองค์กร (ตอนที่ 4)

คะแนนเฉลี่ย	แปลผล
4.21 – 5.00	ประสิทธิภาพองค์กรอยู่ในระดับสูงมาก
3.41 – 4.20	ประสิทธิภาพองค์กรอยู่ในระดับสูง
2.61 – 3.40	ประสิทธิภาพองค์กรอยู่ในระดับปานกลาง
1.81 – 2.60	ประสิทธิภาพองค์กรอยู่ในระดับต่ำ
1.00 – 1.80	ประสิทธิภาพองค์กรอยู่ในระดับต่ำมาก

ตอนที่ 5 แบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะอื่น ๆ ซึ่งเป็นลักษณะคำถามปลายเปิด

3.2.1.2 การสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงในองค์กร ที่เกี่ยวข้องกับบทบาทหน้าที่ของผู้นำ ปัญหาและอุปสรรค แนวทางในการตัดสินใจเพื่อให้เกิดประสิทธิผลองค์กร

3.2.2 การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ผู้วิจัยทำเป็นแบบสอบถาม มีขั้นตอนดังนี้

3.2.1.1 แบบสอบถาม

1) ศึกษาเอกสารรายงานการวิจัย ตำรา วารสาร วิทยานิพนธ์ และคู่มือ วิทยานิพนธ์ที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศที่เกี่ยวกับตัวแปรที่ต้องการศึกษา

2) กำหนดคำนิยามในเชิงทฤษฎีและเชิงปฏิบัติการของทุกตัวแปรที่ผู้วิจัยต้องการศึกษา พร้อมทั้งทำการระบุประเด็นสำคัญในแต่ละปัจจัยแล้วระบุพฤติกรรมในการวัด

3) พิจารณาลักษณะของประเภทคำถามที่เหมาะสมและมาตราประเมินค่า (rating scale) ของแต่ละตัวแปร โดยผู้วิจัยทำการทบทวนวรรณกรรม แนวคิด เกี่ยวกับปัจจัยที่ต้องการศึกษา เพื่อให้เกิดความเข้าใจเกี่ยวกับการเลือกใช้มาตราประเมินค่าของแต่ละตัวแปรมากขึ้น โดยแต่ละตัวแปรใช้มาตรวัดดังต่อไปนี้

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นตามแนวคิดทฤษฎี ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass & Avolio (1994) ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ด้าน คือ การมีภาวะผู้นำเชิงขบถ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการกระทำถึงความรับผิดชอบบุคคล

ภาวะผู้ตาม เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นตามแนวคิดทฤษฎีของ Kelly (1988) ซึ่งแบ่งออกเป็น 5 ด้าน คือ ผู้ตามแบบห่างเหิน ผู้ตามแบบปรับตาม ผู้ตามแบบเอาตัวรอด ผู้ตามแบบเฉื่อยชา และผู้ตามแบบมีประสิทธิผล

ประสิทธิผลองค์กร เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นตามแนวคิดทฤษฎีของ Parson และใช้ตัวบ่งชี้ในการวัดประสิทธิผลของ Hoy & Miskel ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ด้าน คือ ความสามารถในการปรับตัวขององค์กร ประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร ความพึงพอใจในงาน และความภักดีต่อองค์กร

4) ตรวจสอบข้อคำถามแต่ละข้อว่าสามารถตอบตามมาตรวัดได้หรือไม่

5) ตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือโดยทดสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา ความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างและหาค่าความเชื่อมั่น

3.2.1.2 การสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง โดยผู้วิจัยต้องทำการวิเคราะห์และจัดเตรียมข้อคำถามที่เกี่ยวข้องกับบทบาทหน้าที่ของผู้นำ ปัญหาและอุปสรรค แนวทางในการตัดสินใจ เป็นลักษณะคำถามปลายเปิด (open-ended interview) คือ เป็นคำถามที่ผู้ศึกษาไม่ได้จัดเตรียมคำตอบไว้ให้ผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ไว้ล่วงหน้า แต่เปิดโอกาสให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ตอบหรือบรรยายข้อมูลได้อย่างละเอียด

### 3.2.3 การทดสอบคุณภาพของแบบสอบถาม

ผู้วิจัยจะทำการทดสอบคุณภาพของแบบสอบถามเพื่อให้เกิดความตรงทางด้านเนื้อหา (Content Validity) และความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม โดยมีรายละเอียดดังนี้

3.2.3.1 การทดสอบหาค่าความเที่ยงตรงทางด้านเนื้อหาของแบบสอบถาม (Content Validity) ผู้วิจัยนำแบบสอบถามไปทดสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา โดยให้ผู้เชี่ยวชาญทั้ง 3 ท่าน ทำการตรวจประเมินผลแบบสอบถาม แต่ละข้อด้วยคะแนน 3 ระดับ อันประกอบด้วย 1 = สอดคล้อง 0 = ไม่แน่ใจ -1 = ไม่สอดคล้อง และผู้วิจัยก็นำมาปรับปรุงแก้ไขตามที่ผู้เชี่ยวชาญเสนอแนะ จากนั้นนำคะแนนที่ได้จากการประเมินของผู้เชี่ยวชาญมาทำการหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถาม (Index of Item Objective Congruence : IOC) ซึ่งมีสูตรในการคำนวณ ดังนี้

$$\begin{aligned}
 \text{IOC} &= \frac{\sum R}{n} \\
 \text{IOC} &= \frac{\text{ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับนิยามปฏิบัติการ}}{\text{ผลบวกของคะแนนจากผู้เชี่ยวชาญ}} \\
 \sum R &= \text{ผลบวกของคะแนนจากผู้เชี่ยวชาญ} \\
 n &= \text{จำนวนผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด}
 \end{aligned}$$

การคัดเลือกข้อคำถามที่ผู้เชี่ยวชาญประเมิน ตรวจสอบเกี่ยวกับการใช้ภาษา และความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับนิยามศัพท์ในแต่ละด้านเป็นรายข้อ และตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (content validity) โดยใช้ค่าดัชนีความสอดคล้องที่ไม่ต่ำกว่า 0.50 ถ้าข้อคำถามใดมีค่าดัชนีความสอดคล้องต่ำกว่า 0.50 ต้องนำไปปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะก่อนที่จะนำไปทดลองใช้ (Try Out)

ผลการตรวจสอบสรุปค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถามในแต่ละด้านเป็นรายข้อของแบบสอบถามทั้งหมด พบว่า ค่าดัชนีความสอดคล้องอยู่ในระหว่าง 0.6 ถึง 1 ผู้วิจัยจึงนำแบบสอบถามไปทดสอบค่าความเชื่อมั่นในขั้นต่อไป



3.2.3.2 การทดสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Content Validity) โดยผู้วิจัย นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นและผ่านการทดสอบจากผู้เชี่ยวชาญซึ่งได้ทำการปรับปรุงแก้ไขเรียบร้อยแล้ว ไปทดลองใช้ (Try Out) กับบุคลากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน เพื่อตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถาม เพื่อหาคุณภาพของเครื่องมือ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางคอมพิวเตอร์หาค่าสัมประสิทธิ์แสดงความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม Cronbach (Cronbach's Alpha coefficient) ซึ่งสามารถแสดงผลค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามแต่ละส่วน ดังตารางที่ 3.2

ตารางที่ 3.3 แสดงค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

ตัวแปรแฝงและตัวแปรสังเกตในแบบสอบถาม	จำนวนข้อ	ค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่น
<b>1. ตัวแปรแฝง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง</b>		<b>0.784</b>
1.1 ด้านการมีภาวะผู้นำเชิงบริหาร	5	0.607
1.2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	5	0.718
1.3 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	5	0.408
1.4 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	5	0.707
<b>2. ตัวแปรแฝง ภาวะผู้ตาม</b>		<b>0.882</b>
2.1 ด้านผู้ตามแบบห่างเหิน	5	0.615
2.2 ด้านผู้ตามแบบปรับตาม	5	0.765
2.3 ด้านผู้ตามแบบเอาตัวรอด	5	0.672
2.4 ด้านผู้ตามแบบเฉื่อยชา	5	0.687
2.5 ด้านผู้ตามแบบมีประสิทธิผล	5	0.698
<b>3. ตัวแปรแฝง ประสิทธิภาพองค์กร</b>		<b>0.688</b>
2.1 ด้านความสามารถในการปรับตัวขององค์กร	5	0.357
2.2 ด้านประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร	5	0.321
2.3 ด้านความพึงพอใจในงาน	5	0.317
2.4 ด้านความภักดีต่อองค์กร	5	0.421
<b>ทั้งหมด</b>	<b>65</b>	<b>0.931</b>

เมื่อได้แบบสอบถามที่มีค่าความเที่ยงตรงของเนื้อหาและค่าความเชื่อมั่นที่ยอมรับได้แล้ว จึงนำแบบสอบถามไปใช้กับกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัย จำนวน 239 คน

### 3.2.3.3 การทดสอบความปกติของข้อมูล (Normality)

การทดสอบความปกติของข้อมูลหรือการแจกแจงของข้อมูลสามารถวัดได้จากค่าสถิติ Skewness (SK : การกระจายที่สมมาตร) และค่า Kurtosis (KU : ความสูงของการกระจาย) (Tabachnick and Fidell, 2007 อ้างถึงใน กริช แรงสูงเนิน, 2554, น. 101) ค่าลบและค่าบวกจะเป็นการแสดงความผิดปกติของข้อมูล (Kline, 2005 อ้างถึงใน กริช แรงสูงเนิน, 2554, น. 101) ได้กล่าวไว้ว่าช่วงค่าตัวเลข -3.0 ถึง +3.0 จะแสดงถึงการกระจายของข้อมูลแบบปกติ

ลักษณะการแจกแจงของข้อมูล (ธานินทร์ ศิลป์จารุ, 2555, น. 122-125)

1. การแจกแจงแบบปกติหรือโค้งปกติ จะเกิดขึ้นเมื่อข้อมูลชุดนั้นมี ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่ามัธยฐาน (Median) และค่าฐานนิยม (Mode) เท่ากันพอดี
2. การแจกแจงแบบเบ้ทางบวกหรือโค้งเบ้ขวา จะเกิดขึ้นเมื่อข้อมูลชุดนั้นมี ค่าฐานนิยม (Mode) น้อยกว่า ค่ามัธยฐาน (Median) และค่ามัธยฐาน (Median) มีค่าน้อยกว่า ค่าเฉลี่ย (Mean)
3. การแจกแจงแบบเบ้ทางลบหรือโค้งเบ้ซ้าย จะเกิดขึ้นเมื่อข้อมูลชุดนั้นมี ค่าเฉลี่ย (Mean) น้อยกว่า ค่ามัธยฐาน (Median) และค่ามัธยฐาน (Median) มีค่าน้อยกว่า ค่าฐานนิยม (Mode)

### ตารางที่ 3.4 แสดงการแจกแจงของข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย

ตัวแปร	Mean	Median	Mode	S.D	Variance	SK	KU
1. ตัวแปรแฝง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง							
1.1 ด้านการมีภาวะผู้นำเชิงบารมี	3.82	3.60	3.20	0.533	0.285	0.752	-0.445
1.2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	3.89	4.00	4.00	0.528	0.280	0.319	-0.529
1.3 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	4.20	4.20	4.20	0.424	0.180	0.198	-0.370
1.4 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจก	3.92	3.80	3.80	0.479	0.230	0.202	-0.891
บุคคล							
2. ตัวแปรแฝง ภาวะผู้ตาม							
2.1 ด้านผู้ตามแบบห่างเหิน	3.92	4.00	4.00	0.457	0.209	0.154	0.233
2.2 ด้านผู้ตามแบบปรับตาม	4.13	4.00	4.00	0.471	0.223	0.037	0.017
2.3 ด้านผู้ตามแบบเอาตัวรอด	4.09	4.00	4.00	0.423	0.179	0.909	0.000
2.4 ด้านผู้ตามแบบถ้อยซชา	3.91	4.00	4.00	0.499	0.250	-0.288	-0.925
2.5 ด้านผู้ตามแบบมีประสิทธิผล	3.96	3.80	3.80	0.463	0.214	0.254	-1.087

**ตารางที่ 3.4** แสดงการแจกแจงของข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย (ต่อ)

ตัวแปร	Mean	Median	Mode	S.D	Variance	SK	KU
<b>3. ตัวแปรแฝง ประสิทธิภาพองค์กร</b>							
2.1 ด้านความสามารถในการปรับตัว ขององค์กร	3.81	3.80	3.80	0.414	0.172	0.248	-0.611
2.2 ด้านประสิทธิภาพในการ ดำเนินงานขององค์กร	4.11	4.00	3.80	0.345	0.119	0.971	0.450
2.3 ด้านความพึงพอใจในงาน	3.97	4.00	4.00	0.388	0.151	-0.463	0.274
2.4 ด้านความภักดีต่อองค์กร	4.16	4.20	4.20	0.421	0.178	0.176	-0.121

จากตารางที่ 3.3 แสดงผลการทดสอบการแจกแจงของข้อมูล ตัวแปรสังเกตของตัวแปรแฝงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จำนวน 4 ตัวแปร ตัวแปรสังเกตของตัวแปรแฝงภาวะผู้ตาม จำนวน 5 ตัวแปร ตัวแปรสังเกตของตัวแปรแฝงประสิทธิภาพองค์กร จำนวน 4 ตัวแปร รวมทั้งสิ้น 13 ตัวแปร โดยนำเสนอค่าเฉลี่ย (Mean) ค่ามัธยฐาน (Median) ค่าฐานนิยม (Mode) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) ความแปรปรวน (Variance) การกระจายที่สมมาตร (Skewness) และความสูงของการกระจาย (Kurtosis) พบว่า การแจกแจงข้อมูลทั้ง 13 ตัวแปร มีการแจกแจงแบบปกติ เนื่องจากมีค่าการกระจายที่สมมาตร (Skewness) และความสูงของการกระจาย (Kurtosis) อยู่ในช่วง -3.0 ถึง +3.0 ส่วนลักษณะการแจกแจงของข้อมูล ด้านการกระตุ้นทางปัญญา พบว่ามีลักษณะการแจกแจงแบบปกติหรือมีลักษณะการแจกแจงแบบโค้งปกติมากที่สุด เนื่องจากมี ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่ามัธยฐาน (Median) และค่าฐานนิยม (Mode) ที่เท่ากันพอดี รองลงมาคือ ด้านความสามารถในการปรับตัวขององค์กร ด้านความพึงพอใจในงาน และด้านภาวะผู้ตามแบบเอาตัวรอด ตามลำดับ ส่วนข้อมูลการแจกแจงอื่น ๆ ดังตารางที่ 3.3

### 3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

#### 3.3.1 แบบสอบถาม ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลตามขั้นตอนและวิธีการ ดังนี้

1) ขอนหนังสือจากสำนักงานบัณฑิตศึกษา คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ถึงผู้อำนวยการการ ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล ของธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย เพื่อขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลไปยังพนักงานในแต่ละฝ่ายงาน จำนวน 239 คน โดยใช้เวลาในการเก็บข้อมูลเป็นเวลา 2 สัปดาห์

2) ผู้วิจัยนำแบบสอบถามและหนังสือขอความอนุเคราะห์ตามจำนวนในองค์กรที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

3) เก็บรวบรวมและติดตามแบบสอบถามที่ยังไม่ได้รับ และแจกแบบสอบถามอีกครั้ง ในรายที่เป็นแบบสอบถามสูญหายหรือไม่สมบูรณ์ โดยขยายเวลาอีก 5 วัน

4) ได้นำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์กลับคืนทั้งหมด 239 ฉบับ แล้วนำแบบสอบถาม ทั้งหมดไปวิเคราะห์ผลทางสถิติ

3.3.2 การสัมภาษณ์จากผู้บริหารระดับสูง ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลตามขั้นตอนและวิธีการ ดังนี้

1) ขอนหนังสือจากสำนักงานบัณฑิตศึกษา คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี เพื่อขออนุญาตทำการศึกษาและเก็บรวบรวมข้อมูล

2) ติดต่อขอสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงทั้ง 3 ท่าน

3) เข้าสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงทั้ง 3 ท่าน ตามที่นัดหมาย โดยผู้วิจัยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง

4) นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มารวบรวมและวิเคราะห์สรุปผล

### 3.4 วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

#### 3.4.1 แบบสอบถาม

ผู้วิจัยตรวจสอบความถูกต้อง ความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รวบรวมจากกลุ่มตัวอย่างและคัดเลือกแบบสอบถามที่สมบูรณ์มาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล โดยได้กำหนดแนวทางการวิเคราะห์ข้อมูล และการนำเสนอสถิติที่เกี่ยวข้องมาใช้ ดังนี้

1) การวิเคราะห์เพื่อหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Cronbach's Alpha coefficient) ซึ่งเป็นแบบสอบถามแบบมาตรวัดประเมินค่า (rating scale)

2) การวิเคราะห์ความเป็นปกติ (Normality) ของข้อมูลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้ตามและประสิทธิผลองค์กร วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) ค่ามัธยฐาน (Median) ค่าฐานนิยม (Mode) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) ความแปรปรวน (Variance) การกระจายที่สมมาตร (Skewness) และความสูงของการกระจาย (Kurtosis)

3) การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นแบบสอบถามชนิดเลือกตอบ (Check List) วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) และนำเสนอในรูปแบบตารางบรรยาย

4) การวิเคราะห์ข้อมูลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้ตาม และประสิทธิผลองค์กร ซึ่งเป็นแบบสอบถามแบบมาตรวัดประเมินค่า (rating scale) วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) แปลผล และจัดอันดับ

5) การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้ตาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) จะมีค่าระหว่าง -1 ถึง +1 ถ้าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เป็น 0 แสดงว่าตัวแปรไม่มีความสัมพันธ์กัน โดยทิศทางของความสัมพันธ์จะพิจารณาจากเครื่องหมายของค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่คำนวณได้ คือ ถ้าเป็นไปในทิศทางบวก แสดงว่าตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์กันในลักษณะที่คล้อยตามกัน ถ้าเป็นไปในทิศทางลบ แสดงว่าตัวแปรทั้งสองตัวมีความสัมพันธ์กันในทางตรงกันข้ามหรือผกผันกัน

เกณฑ์การแปลผลระดับความสัมพันธ์จะพิจารณาจากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) ที่คำนวณได้ ดังนี้ (พิชิต ฤทธิจรูญ, 2549, น. 238)

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r)	ระดับความสัมพันธ์
0.91 - 1.00	มีความสัมพันธ์กันในระดับสูงมาก
0.71 - 0.90	มีความสัมพันธ์กันในระดับสูง
0.51 - 0.70	มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง
0.31 - 0.50	มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ
0.01 - 0.30	มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำมาก
0	ไม่มีความสัมพันธ์กัน

6) การวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คุณลักษณะผู้ตาม ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กร วิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple Regression Analysis)

#### 3.4.2 การสัมภาษณ์

การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เกี่ยวกับความคิดเห็นของผู้บริหารระดับสูงต่อบทบาทหน้าที่ของผู้นำ ปัญหาและอุปสรรค แนวทางในการตัดสินใจเพื่อให้เกิดประสิทธิผลองค์กร จะเป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ซึ่งจะทำกรวิเคราะห์ข้อมูลตามทฤษฎีและแนวความคิดที่เกี่ยวข้อง และเสนอผลออกมาเป็นข้อมูลในลักษณะเชิงพรรณนา โดยสรุปประเด็นคำถาม และสรุปประเด็นคำตอบของผู้บริหารระดับสูงทั้ง 3 ท่านที่อาจเหมือนหรือแตกต่างกันก็ได้

## สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้ใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล มีดังนี้

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 วิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) และการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple Regression Analysis)



## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์

ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับหัวข้อ ดังนี้

4.1 การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

4.2 ผลการวิเคราะห์

**สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล**

เพื่อให้เกิดความเข้าใจในการแปลความหมายผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยจึงกำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

$\bar{X}$	แทน	ค่าเฉลี่ย (Mean)
S.D.	แทน	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
r	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่าย
F	แทน	ค่าการแจกแจงแบบ F (F-distribution)
t	แทน	ค่าการแจกแจงแบบ t (t-distribution)
R	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ
$R^2$	แทน	กำลังสองของสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณหรือร้อยละของค่าความแปรผันร่วมกันของตัวแปรพยากรณ์กับตัวแปรเกณฑ์
$SE_b$	แทน	ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของค่าน้ำหนักความสำคัญของตัวแปรพยากรณ์
$SE_{Est}$	แทน	ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์
a	แทน	ค่าคงที่ของสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ
b	แทน	ค่าน้ำหนักความสำคัญของตัวแปรพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ (Score Weight)
$\beta$	แทน	ค่าน้ำหนักความสำคัญของตัวแปรพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน (Beta Weight)
Sig.	แทน	ระดับความมีนัยสำคัญ (Significant)
**	แทน	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01
*	แทน	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

$H_0$  แทน สมมติฐานหลัก (Null Hypothesis)

$H_1$  แทน สมมติฐานรอง (Alternative Hypothesis)

#### 4.1 การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยจะนำเสนอในรูปของตารางประกอบคำบรรยาย โดยแบ่งการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 6 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของพนักงานธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย ประกอบด้วย เพศ อายุ วุฒิกการศึกษาสูงสุด ประสบการณ์ทำงาน ตำแหน่งงานปัจจุบัน ระบุว่าได้ และสังกัด โดยแสดงค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นของพนักงานธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทยเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยแสดงค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation : S.D.) การแปลผล และการจัดอันดับ

ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นของพนักงานธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทยเกี่ยวกับภาวะผู้ตาม โดยแสดงค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation : S.D.) การแปลผล และการจัดอันดับ

ส่วนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นของพนักงานธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทยเกี่ยวกับประสิทธิผลองค์กร โดยแสดงค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation : S.D.) การแปลผล และการจัดอันดับ

ส่วนที่ 5 ผลการทดสอบสมมติฐาน

ส่วนที่ 6 ผลการวิเคราะห์เนื้อหาข้อเสนอแนะจากแบบสอบถามปลายเปิด

ส่วนที่ 7 ผลการวิเคราะห์จากการสัมภาษณ์ของผู้บริหารระดับสูง



## 4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของพนักงานธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย ประกอบด้วย เพศ อายุ วุฒิการศึกษาสูงสุด ประสบการณ์ทำงาน ตำแหน่งงานปัจจุบัน ระดับรายได้ และสังกัด

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของพนักงานธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย มีผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสิ้น จำนวน 239 คน ซึ่งสามารถสรุปข้อมูลโดยจำแนกเพศ อายุ วุฒิการศึกษาสูงสุด ประสบการณ์ทำงาน ตำแหน่งงานปัจจุบัน ระดับรายได้ และสังกัด ดังนี้

ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวน ร้อยละ ของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามเพศ

เพศ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ชาย	87	36.40
หญิง	152	63.60
รวม	239	100.00

จากตารางที่ 4.1 แสดงจำนวน ร้อยละ ของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามเพศ พบว่า กลุ่มตัวอย่างพนักงานธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 152 คน คิดเป็นร้อยละ 63.60 รองลงมา เป็นเพศชาย จำนวน 87 คน คิดเป็นร้อยละ 36.40

ตารางที่ 4.2 แสดงจำนวน ร้อยละ ของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามอายุ

อายุ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
น้อยกว่าหรือเท่ากับ 25 ปี	49	20.50
26 ปี - 30 ปี	81	33.90
31 ปี - 35 ปี	67	28.00
มากกว่า 35 ปีขึ้นไป	42	17.60
รวม	239	100.00

จากตารางที่ 4.2 แสดงจำนวน ร้อยละ ของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามอายุ พบว่า กลุ่มตัวอย่างพนักงานธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย ส่วนใหญ่มีอายุ 26 ปี - 30 ปี จำนวน 81 คน คิดเป็นร้อยละ 33.90 รองลงมา มีอายุ 31 ปี - 35 ปี จำนวน 67 คน คิดเป็นร้อยละ 28.00 และ สัดส่วนที่เหลืออื่น ๆ รายละเอียดดังตารางที่ 4.2

**ตารางที่ 4.3** แสดงจำนวน ร้อยละ ของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามวุฒิการศึกษาสูงสุด

วุฒิการศึกษาสูงสุด	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ปริญญาตรี	86	36.00
ปริญญาโท	151	63.20
ปริญญาเอก	2	0.80
อื่น ๆ ระบุ....	0	0
รวม	239	100.00

จากตารางที่ 4.3 แสดงจำนวน ร้อยละ ของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามวุฒิการศึกษาสูงสุด พบว่า กลุ่มตัวอย่างพนักงานธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย ส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาสูงสุดคือระดับปริญญาโท จำนวน 151 คน คิดเป็นร้อยละ 63.20 รองลงมา มีวุฒิการศึกษาสูงสุดคือระดับปริญญาตรีจำนวน 86 คน คิดเป็นร้อยละ 36.00 และสัดส่วนที่เหลืออื่น ๆ รายละเอียดดังตารางที่ 4.3

**ตารางที่ 4.4** แสดงจำนวน ร้อยละ ของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามประสบการณ์ทำงาน

ประสบการณ์ทำงาน	จำนวน (คน)	ร้อยละ
น้อยกว่า 1 ปี	28	11.70
1 - 5 ปี	65	27.20
6 - 10 ปี	103	43.10
มากกว่า 10 ปีขึ้นไป	43	18.00
รวม	239	100.00

จากตารางที่ 4.4 แสดงจำนวน ร้อยละ ของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามประสบการณ์ทำงาน พบว่า กลุ่มตัวอย่างพนักงานธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย ส่วนใหญ่มีประสบการณ์ทำงาน 6 - 10 ปี จำนวน 103 คน คิดเป็นร้อยละ 43.10 รองลงมา มีประสบการณ์ทำงาน 1 - 5 ปี จำนวน 65 คน คิดเป็นร้อยละ 27.20 และสัดส่วนที่เหลืออื่น ๆ รายละเอียดดังตารางที่ 4.4

**ตารางที่ 4.5** แสดงจำนวน ร้อยละ ของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามตำแหน่งงานปัจจุบัน

ตำแหน่งงานปัจจุบัน	จำนวน (คน)	ร้อยละ
พนักงาน /เจ้าหน้าที่	144	60.30
ผู้ช่วยผู้บริหารส่วน	48	20.10
ผู้บริหารส่วน	25	10.50
ผู้ช่วยผู้บริหารฝ่าย	18	7.50
ผู้บริหารฝ่าย	4	1.70
รวม	239	100.00

จากตารางที่ 4.5 แสดงจำนวน ร้อยละ ของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามตำแหน่งงานปัจจุบัน พบว่า กลุ่มตัวอย่างพนักงานธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย ส่วนใหญ่มีตำแหน่งงานเป็นพนักงาน หรือเจ้าหน้าที่ จำนวน 144 คน คิดเป็นร้อยละ 60.30 รองลงมามีตำแหน่งงานเป็นผู้ช่วยผู้บริหารส่วน จำนวน 48 คน คิดเป็นร้อยละ 20.10 และสัดส่วนที่เหลืออื่น ๆ รายละเอียดดังตารางที่ 4.5

**ตารางที่ 4.6** แสดงจำนวน ร้อยละ ของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระดับรายได้

ระดับรายได้	จำนวน (คน)	ร้อยละ
15,000 - 25,000 บาท	68	28.50
25,001 - 35,000 บาท	79	33.10
35,001 - 45,000 บาท	44	18.40
45,001 - 55,000 บาท	21	8.80
สูงกว่า 55,001 บาทขึ้นไป	27	11.30
รวม	239	100.00

จากตารางที่ 4.6 แสดงจำนวน ร้อยละ ของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระดับรายได้ พบว่า กลุ่มตัวอย่างพนักงานธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย ส่วนใหญ่มีรายได้ 25,001 - 35,000 บาท จำนวน 79 คน คิดเป็นร้อยละ 33.10 รองลงมามีรายได้ 15,000 - 25,000 บาท จำนวน 68 คน คิดเป็นร้อยละ 28.50 และสัดส่วนที่เหลืออื่น ๆ รายละเอียดดังตารางที่ 4.6

ตารางที่ 4.7 แสดงจำนวน ร้อยละ ของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามสังกัด

สังกัด	จำนวน (คน)	ร้อยละ
<b>1. สังกัดสำนักงานใหญ่</b>		
ฝ่ายส่งเสริมธุรกิจ	8	3.30
ฝ่ายส่งเสริมธุรกิจ 2	12	5.00
ฝ่ายกลยุทธ์และวางแผนองค์กร	8	3.30
สำนักกำกับกับการปฏิบัติงาน	2	0.80
ฝ่ายวาณิชชานกิจ	2	0.80
ฝ่ายกิจการสาขา	5	2.10
ฝ่ายธุรกิจธนาคาร	47	19.70
ฝ่ายวิจัยธุรกิจ	7	2.90
ฝ่ายบริหารเงิน	8	3.30
ฝ่ายวิเคราะห์สินเชื่อ	10	4.20
ฝ่ายบริหารหนี้และนิติกรรม	19	7.90
ฝ่ายรับประกันการส่งออก	20	8.40
ฝ่ายบัญชี	8	3.30
ฝ่ายธุรการ	10	4.20
ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ	11	4.60
ฝ่ายทรัพยากรบุคคล	10	4.20
สำนักบริหาร	5	2.10
สำนักบริหารความเสี่ยง	7	2.90
สำนักกฎหมาย	3	1.30
สำนักตรวจสอบ	5	2.10
ฝ่ายโครงการระหว่างประเทศ	9	3.80
รวมสังกัดสำนักงานใหญ่	216	90.40

ตารางที่ 4.7 แสดงจำนวน ร้อยละ ของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามสังกัด (ต่อ)

สังกัด	จำนวน (คน)	ร้อยละ
<b>2. สังกัดสาขา</b>		
<b>2.1 สังกัดสาขาในสำนักหักบัญชี</b>		
สาขาพระราม 4	4	1.70
สาขาพระราม 2	3	1.30
สาขาเสรีไทย	2	0.8
สาขาบางนา-ตราด กม.3	0	0
สาขารังสิต	3	1.30
รวมสังกัดสาขาในสำนักหักบัญชี	12	5.00
<b>2.2 สังกัดสาขาส่วนภูมิภาค</b>		
สาขาหาดใหญ่	9	3.80
สาขาแหลมฉบัง	2	0.80
สาขาเชียงใหม่	0	0
สาขาขอนแก่น	0	0
รวมสังกัดสาขาส่วนภูมิภาค	11	4.60
รวมทุกสังกัด	239	100.00

จากตารางที่ 4.7 แสดงจำนวน ร้อยละ ของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามสังกัด พบว่า กลุ่มตัวอย่างพนักงานธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย ส่วนใหญ่สังกัดในสำนักงานใหญ่ จำนวน 216 คน คิดเป็นร้อยละ 90.40 รองลงมาสังกัดในสำนักหักบัญชี จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 5.00 และสัดส่วนที่เหลืออื่น ๆ รายละเอียดดังตารางที่ 4.7

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นของพนักงานธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ตารางที่ 4.8 แสดงจำนวน (ร้อยละ) ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีภาวะผู้นำเชิงบริหารมี

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	S.D.	แปล	อันดับ
	1	2	3	4	5				
ด้านการมีภาวะผู้นำเชิงบริหารมี	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง	ไม่เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	เห็นด้วย	เห็นด้วย อย่างยิ่ง			ผล	ดับ
1. ผู้นำของท่านทำในสิ่งที่ถูกต้องตามหลักคุณธรรม	0	24 (10.0)	84 (35.1)	83 (34.7)	48 (20.1)	3.65	0.913	สูง	4
2. ท่านพยายามที่จะประพฤติปฏิบัติตนตามแบบอย่างผู้นำของท่าน	0	24 (10.0)	60 (25.1)	84 (35.1)	71 (29.7)	3.85	0.964	สูง	3
3. ผู้นำของท่านมักใช้อำนาจที่มีอยู่เพื่อผลประโยชน์แก่ส่วนรวมเป็นหลัก	0	0	36 (15.1)	95 (39.7)	108 (45.2)	4.30	0.717	สูงมาก	1
4. เมื่อเกิดปัญหาหรืออุปสรรคในการทำงาน ผู้นำของท่านจะเผชิญปัญหาร่วมกับท่านเสมอ	0	12 (5.0)	72 (30.1)	96 (40.2)	59 (24.7)	3.85	0.853	สูง	2
5. เมื่องานใด ๆ ประสบผลสำเร็จ ผู้นำของท่านแบ่งปันความสำเร็จในงานนั้นร่วมกันกับท่าน	0	24 (10.0)	108 (45.2)	83 (34.7)	24 (10.0)	3.45	0.807	สูง	5
ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นรวม						3.82	0.533	สูง	-

หมายเหตุ ตัวเลขในวงเล็บ () หมายถึง ค่าร้อยละ

จากตารางที่ 4.8 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นของพนักงานธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการมีภาวะผู้นำเชิงบริหารมี พบว่า มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นโดยรวม อยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.82 (S.D. = 0.533)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงตามค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย 2 อันดับแรก พบว่า อันดับ 1 คือ ผู้นำของท่านมักใช้อำนาจที่มีอยู่เพื่อผลประโยชน์แก่ส่วนรวมเป็นหลัก มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในระดับสูงมาก มีค่าเฉลี่ย 4.30 (S.D. = 0.717) อันดับ 2 คือ เมื่อเกิดปัญหาหรืออุปสรรคในการทำงาน ผู้นำของท่านจะเผชิญปัญหาร่วมกับท่านเสมอ มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.85 (S.D. = 0.853) และส่วนที่เหลืออื่น ๆ รายละเอียดดังตารางที่ 4.8

**ตารางที่ 4.9** แสดงจำนวน (ร้อยละ) ค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	ระดับความคิดเห็น					$\bar{x}$	S.D.	แปล ผล	อัน ดับ
	1 ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง	2 ไม่เห็นด้วย	3 ไม่แน่ใจ	4 เห็นด้วย	5 เห็นด้วย อย่างยิ่ง				
1. ผู้นำของท่านเปิดโอกาสให้ ท่านมีส่วนร่วมในการ ตั้งเป้าหมายในการทำงาน	0	36 (15.1)	24 (10.0)	156 (65.3)	23 (9.6)	3.69	0.842	สูง	5
2. ผู้นำของท่านสามารถถ่ายทอด วิสัยทัศน์ในการทำงานได้อย่าง ชัดเจน	0	0	84 (35.1)	119 (49.8)	36 (15.1)	3.80	0.681	สูง	3
3. ผู้นำของท่านโน้มน้าวให้ท่าน มีความกระตือรือร้นในการ ทำงาน	0	24 (10.0)	36 (15.1)	95 (39.7)	84 (35.1)	4.00	0.953	สูง	2
4. ผู้นำของท่านมอบหมายงานที่ ท้าทายความรู้ความสามารถของ ท่าน	0	0	96 (40.2)	95 (39.7)	48 (20.1)	3.80	0.751	สูง	4
5. ผู้นำของท่านกระตุ้นให้ท่าน คำนึงถึงความสำคัญของ เป้าหมายในการทำงาน	0	0	24 (10.0)	155 (64.9)	60 (25.1)	4.15	0.575	สูง	1
ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นรวม						3.89	0.528	สูง	-

จากตารางที่ 4.9 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นของพนักงานธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ พบว่า มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นโดยรวม อยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.89 (S.D. = 0.528)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงตามค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย 2 อันดับแรก พบว่า อันดับ 1 คือ ผู้นำของท่านกระตุ้นให้ท่านคำนึงถึงความสำคัญของเป้าหมายในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 4.15 (S.D. = 0.575) อันดับ 2 คือ ผู้นำของท่านโน้มน้าวให้ท่านมีความกระตือรือร้นในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 4.00 (S.D. = 0.953) และ ส่วนที่เหลืออื่น ๆ รายละเอียดดังตารางที่ 4.9

**ตารางที่ 4.10** แสดงจำนวน (ร้อยละ) ค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางปัญญา

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	ระดับความคิดเห็น					$\bar{x}$	S.D.	แปล ผล	อัน ดับ
	1 ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง	2 ไม่เห็นด้วย	3 ไม่แน่ใจ	4 เห็นด้วย	5 เห็นด้วย อย่างยิ่ง				
1. ผู้นำของท่านมีโอกาสที่จะ ร่วมเสนอความคิดเห็นในขณะที่ มีการพูดคุยกัน	0	0	36 (15.1)	72 (30.1)	131 (54.8)	4.40	0.737	สูงมาก	1
2. ผู้นำของท่านสนับสนุนการนำ แนวคิดใหม่ ๆ มาใช้แก้ปัญหาใน การทำงาน	0	24 (10.0)	24 (10.0)	107 (44.8)	84 (35.1)	4.05	0.924	สูง	5
3. ผู้นำของท่านมีการตั้งคำถาม ให้ท่านคิดหาวิธีการแก้ปัญหา ใหม่ ๆ	0	0	48 (20.1)	108 (45.2)	83 (34.7)	4.15	0.727	สูง	3
4. ผู้นำของท่านกระตุ้นให้ท่าน มองปัญหาในแง่มุมใหม่ ๆ เสมอ	0	12 (5.0)	36 (15.1)	108 (45.2)	83 (34.7)	4.10	0.832	สูง	4
5. ผู้นำของท่านเปิดโอกาสให้ ท่านมีอิสระในการคิดและแสดง ความเห็น	0	0	24 (10.0)	120 (50.2)	95 (39.7)	4.30	0.641	สูงมาก	2
ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นรวม						4.20	0.424	สูง	-

จากตารางที่ 4.10 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นของพนักงานธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการกระตุ้นทางปัญญา พบว่า มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นโดยรวม อยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 4.20 (S.D. = 0.424)



เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงตามค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย 2 อันดับแรก พบว่า อันดับ 1 คือ ผู้นำของท่านมีโอกาสที่จะร่วมเสนอความคิดเห็นในขณะที่มีการพูดคุยกัน มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในระดับสูงมาก มีค่าเฉลี่ย 4.40 (S.D. = 0.737) อันดับ 2 คือ ผู้นำของท่านเปิดโอกาสให้ท่านมีอิสระในการคิดและแสดงความคิดเห็น มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในระดับสูงมาก มีค่าเฉลี่ย 4.30 (S.D. = 0.641) และส่วนที่เหลืออื่น ๆ รายละเอียดดังตารางที่ 4.10

**ตารางที่ 4.11** แสดงจำนวน (ร้อยละ) ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการคำนึงถึง ความเป็นปัจเจกบุคคล	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	S.D.	แปล ผล	อัน ดับ
	1 ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง	2 ไม่เห็นด้วย	3 ไม่แน่ใจ	4 เห็นด้วย	5 เห็นด้วย อย่างยิ่ง				
1. ผู้นำของท่านเอาใจใส่และให้เกียรติท่าน	0	0	72 (30.1)	84 (35.1)	83 (34.7)	4.05	0.806	สูง	2
2. ผู้นำของท่านรับฟังปัญหาของท่านด้วยความตั้งใจ	0	0	84 (35.1)	108 (45.2)	47 (19.7)	3.85	0.726	สูง	3
3. ผู้นำของท่านคอยให้คำปรึกษาและสอนงานทุกครั้งที่ท่านมี ปัญหา	0	0	24 (10.0)	120 (50.2)	95 (39.7)	4.30	0.641	สูงมาก	1
4. ผู้นำของท่านคอยส่งเสริมและสนับสนุนสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อ ตัวท่านในการพัฒนาตนเอง	0	0	84 (35.1)	119 (49.8)	36 (15.1)	3.80	0.681	สูง	4
5. ผู้นำของท่านใส่ใจกับความ คืบหน้าในการทำงานของท่าน	0	12 (5.0)	84 (35.1)	131 (54.8)	12 (5.0)	3.60	0.666	สูง	5
ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นรวม						3.92	0.479	สูง	-

จากตารางที่ 4.11 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นของพนักงานธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล พบว่า มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นโดยรวม อยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.92 (S.D. = 0.479)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงตามค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย 2 อันดับแรก พบว่า อันดับ 1 คือ ผู้นำของท่านคอยให้คำปรึกษา และสอนงานทุกครั้งที่ท่านมีปัญหา มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในระดับสูงมาก มีค่าเฉลี่ย 4.30 (S.D. = 0.641) อันดับ 2 ผู้นำของท่านเอาใจใส่และให้เกียรติท่าน มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 4.05 (S.D. = 0.806) และส่วนที่เหลืออื่น ๆ รายละเอียดดังตารางที่ 4.11

ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นของพนักงานธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย เกี่ยวกับภาวะผู้ตาม

ตารางที่ 4.12 แสดงจำนวน (ร้อยละ) ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้ตามแบบห้าเห็น

ภาวะผู้ตามแบบห้าเห็น	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	S.D.	แปล ผล	อัน ดับ
	1 ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง	2 ไม่เห็นด้วย ไม่แน่ใจ	3 ไม่แน่ใจ	4 เห็นด้วย	5 เห็นด้วย อย่างยิ่ง				
1. งานที่ปฏิบัติช่วยให้ท่านบรรลุเป้าหมายทางสังคมและสิ่งที่ไม่ฝืน ซึ่งมีความสำคัญต่อท่าน	0	12 (5.0)	96 (40.2)	84 (35.1)	47 (19.7)	3.69	0.842	สูง	5
2. เป้าหมายสำคัญขององค์กรมีความสอดคล้องกับเป้าหมายส่วนตัวของท่านในการทำงาน	0	0	60 (25.1)	143 (59.8)	36 (15.1)	3.90	0.627	สูง	3
3. ท่านมีความรับผิดชอบและรู้สึกมีพลังกับงานและองค์กรในทีมที่ท่านจะทำผลงานให้ดีที่สุด	0	0	48 (20.1)	108 (45.2)	83 (34.7)	4.15	0.727	สูง	1
4. ท่านสามารถใช้ประสบการณ์ของตัวเองแก้ปัญหาหรือจุดบกพร่องต่าง ๆ ให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร	0	12 (5.0)	60 (25.1)	120 (50.2)	47 (19.7)	3.85	0.792	สูง	4

ตารางที่ 4.12 แสดงจำนวน (ร้อยละ) ค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้ตามแบบห่างเหิน (ต่อ)

ภาวะผู้ตามแบบห่างเหิน	ระดับความคิดเห็น					$\bar{x}$	S.D.	แปล ผล	อัน ดับ
	1	2	3	4	5				
	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง	ไม่เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	เห็นด้วย	เห็นด้วย อย่างยิ่ง				
5. งานที่ปฏิบัติท่านได้ใช้ความคิด สร้างสรรค์ในการสร้างสิ่งใหม่ ๆ ให้กับผู้นำหรือองค์กร	0	0	48 (20.1)	143 (59.8)	48 (20.1)	4.00	0.635	สูง	2
ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นรวม						3.92	0.457	สูง	-

หมายเหตุ ตัวเลขในวงเล็บ () หมายถึง ค่าร้อยละ

จากตารางที่ 4.12 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นของพนักงานธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย เกี่ยวกับภาวะผู้ตามแบบห่างเหิน พบว่า มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นโดยรวม อยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.92 (S.D. = 0.457)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงตามค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย 2 อันดับแรก พบว่า อันดับ 1 ท่านมีความรับผิดชอบและรู้สึกมีพลังกับงานและองค์กรในการทุ่มเทที่จะทำผลงานให้ดีที่สุด มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 4.15 (S.D. = 0.727) อันดับ 2 คือ งานที่ปฏิบัติท่านได้ใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการสร้างสิ่งใหม่ ๆ ให้กับผู้นำหรือองค์กร มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 4.00 (S.D. = 0.635) และส่วนที่เหลืออื่น ๆ รายละเอียดดังตารางที่ 4.12

ตารางที่ 4.13 แสดงจำนวน (ร้อยละ) ค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้ตามแบบปรับตาม

ภาวะผู้ตามแบบปรับตาม	ระดับความคิดเห็น					$\bar{x}$	S.D.	แปล ผล	อัน ดับ
	1	2	3	4	5				
	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง	ไม่เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	เห็นด้วย	เห็นด้วย อย่างยิ่ง				
1. ท่านมีความกระตือรือร้นที่จะ พัฒนาความสามารถที่จำเป็นต่อ การทำงานให้ตนเองเพื่อเพิ่ม คุณค่าต่อองค์กร	0	155 (64.9)	72 (30.1)	12 (5.0)	0	2.11	1.129	น้อย	2

ตารางที่ 4.13 แสดงจำนวน (ร้อยละ) ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้ตามแบบปรับตาม (ต่อ)

ภาวะผู้ตามแบบปรับตาม	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	S.D.	แปล ผล	อัน ดับ
	1 ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง	2 ไม่เห็นด้วย	3 ไม่แน่ใจ	4 เห็นด้วย	5 เห็นด้วย อย่างยิ่ง				
2. ท่านเสาะหาหรือริเริ่มกิจกรรมใหม่ ๆ และสามารถดำเนินการได้สำเร็จเป็นผลดี	5 (2.1)	168 (70.3)	59 (24.7)	7 (2.9)	0	2.02	1.026	น้อย	4
3. หากพบปัญหาที่ยุ่งยากในการทำงานเป็นหน้าที่ของผู้นำ ที่ต้องเข้ามาจัดการกับปัญหานั้น	191 (80)	42 (17.5)	6 (2.5)	0	0	1.96	1.086	น้อย	5
4. ท่านนำความรู้และประสบการณ์จากงานที่ได้รับมอบหมายมาพัฒนาให้ตนเองมีความสามารถเพิ่มขึ้น	0	160 (66.9)	65 (27.2)	14 (5.9)	0	2.13	1.096	น้อย	3
5. ท่านมีความกระตือรือร้นในงานที่ทำอยู่ หรืออาจเกินขอบเขตในงานที่รับผิดชอบ	198 (82.8)	37 (15.5)	4 (1.7)	0	0	2.15	1.133	น้อย	1
ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นรวม						2.07	0.947	น้อย	-

หมายเหตุ ตัวเลขในวงเล็บ () หมายถึง ค่าร้อยละ

จากตารางที่ 4.13 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นของพนักงานธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย เกี่ยวกับภาวะผู้ตามแบบปรับตาม พบว่า มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับน้อย มีค่าเฉลี่ย 2.07 (S.D. = 0.947)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงตามค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย 2 อันดับแรก พบว่า อันดับ 1 คือ ท่านมีความกระตือรือร้นในงานที่ทำอยู่ หรืออาจเกินขอบเขตในงานที่รับผิดชอบ มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อยมีค่าเฉลี่ย 2.15 (S.D. = 1.133) อันดับ 2 ท่านมีความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาความสามารถที่จำเป็นต่อการทำงานให้ตนเองเพื่อเพิ่มคุณค่าต่อองค์กร มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อย มีค่าเฉลี่ย 2.11 (S.D. = 1.129) และส่วนที่เหลืออื่น ๆ รายละเอียดดังตารางที่ 4.13

ตารางที่ 4.14 แสดงจำนวน (ร้อยละ) ค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้ตามแบบเอาตัวรอด

ภาวะผู้ตามแบบเอาตัวรอด	ระดับความคิดเห็น					$\bar{x}$	S.D.	แปล ผล	อัน ดับ
	1 ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง	2 ไม่เห็นด้วย ไม่เน่ใจ	3 ไม่เน่ใจ	4 เห็นด้วย	5 เห็นด้วย อย่างยิ่ง				
1. ท่านพยายามทำให้คนที่ท่าน ร่วมงานด้วยเกิดความพึงพอใจ ในตัวท่านมากที่สุด	0	0	12 (5.0)	119 (49.8)	108 (45.2)	4.40	0.585	สูงมาก	1
2. เมื่อท่านได้รับการขอให้ทำใน สิ่งที่ขัดแย้งต่อวิชาชีพ ท่านจะ พยายามหลีกเลี่ยง	0	0	48 (20.1)	132 (55.2)	59 (24.7)	4.05	0.669	สูง	3
3. ท่านจะแสดงพฤติกรรมตาม วิธีการหรือแนวทางในการ ปฏิบัติงานที่รับผิดชอบให้ได้รับ ความสำเร็จ	0	0	36 (15.1)	167 (69.9)	36 (15.1)	4.00	0.550	สูง	4
4. ความคิดและข้อเสนอแนะ ใหม่ ๆ ของท่านได้ส่งผลต่องาน ให้บรรลุเป้าหมายองค์กร	0	12 (5.0)	47 (19.7)	132 (55.2)	48 (20.1)	3.90	0.769	สูง	5
5. ท่านจะแสดงพฤติกรรมตาม วิธีการหรือแนวทางในการ ปฏิบัติงานที่รับผิดชอบให้ได้รับ ความสำเร็จ	0	0	36 (15.1)	144 (60.3)	59 (24.7)	4.10	0.624	สูง	2
ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นรวม						4.09	0.423	สูง	-

หมายเหตุ ตัวเลขในวงเล็บ () หมายถึง ค่าร้อยละ

จากตารางที่ 4.14 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นของพนักงานธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย เกี่ยวกับภาวะผู้ตามแบบเอาตัวรอด พบว่า มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 4.09 (S.D. = 0.423)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงตามค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย 2 อันดับแรก พบว่า อันดับ 1 คือ ท่านพยายามทำให้คนที่ท่านร่วมงานด้วยเกิดความพึงพอใจในตัวท่านมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในระดับสูงมาก มีค่าเฉลี่ย 4.40 (S.D. = 0.585) อันดับ 2 คือ ท่านจะแสดงพฤติกรรมตามวิธีการหรือ

แนวทางในการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบให้ได้รับความสำเร็จ มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 4.10 (S.D. = 0.624) และส่วนที่เหลืออื่น ๆ รายละเอียดดังตารางที่ 4.14

**ตารางที่ 4.15** แสดงจำนวน (ร้อยละ) ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้ตามแบบเครือข่าย

ภาวะผู้ตามแบบเครือข่าย	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
	1 ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง	2 ไม่เห็นด้วย ไม่แน่ใจ	3 ไม่แน่ใจ	4 เห็นด้วย	5 เห็นด้วย อย่างยิ่ง				
1. เมื่อท่านเริ่มทำงานที่ได้รับมอบหมายใหม่ท่านจะค่อย ๆ ทำไปเรื่อย ๆ โดยไม่คำนึงถึงระยะเวลาที่กำหนด	0	12 (5.0)	72 (30.1)	119 (49.8)	36 (15.1)	3.75	0.770	สูง	5
2. ท่านมักจะให้เพื่อนร่วมงานเข้ามาช่วยท่านในการปฏิบัติงานที่ผู้บังคับบัญชามอบหมายให้อยู่เสมอ	0	0	24 (10.0)	168 (70.3)	47 (19.7)	4.10	0.538	สูง	1
3. งานที่มีความยากและซับซ้อน ท่านจะให้ผู้บังคับบัญชาทำงานนั้นสำเร็จเพียงฝ่ายเดียว โดยไม่จำเป็นต้องเข้าไปมีส่วนร่วม	0	12 (5.0)	36 (15.1)	120 (50.2)	71 (29.7)	4.05	0.806	สูง	2
4. เมื่อท่านทำงานสำเร็จตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชาแล้ว ท่านไม่จำเป็นที่จะทำงานนอกเหนือจากที่ได้รับมอบหมาย	0	0	84 (35.1)	131 (54.8)	24 (10.0)	3.75	0.625	สูง	4
5. ท่านรอให้ผู้บังคับบัญชามาช่วยแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน โดยท่านไม่พยายามแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นด้วยตนเอง	0	24 (10.0)	48 (20.1)	96 (40.2)	71 (29.7)	3.90	0.945	สูง	3
ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นรวม						3.91	0.499	สูง	-

หมายเหตุ ตัวเลขในวงเล็บ () หมายถึง ค่าร้อยละ

จากตารางที่ 4.15 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นของพนักงานธนาคารเพื่อการส่งออก และนำเข้าแห่งประเทศไทย เกี่ยวกับภาวะผู้ตามแบบเฉื่อยชา พบว่า มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นโดยรวม อยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.91 (S.D. = 0.499)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงตามค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย 2 อันดับแรก พบว่า อันดับ 1 ท่านมักจะให้เพื่อนร่วมงานเข้ามาช่วยท่านในการปฏิบัติงานที่ผู้บังคับบัญชามอบหมายให้อยู่เสมอ มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 4.10 (S.D. = 0.538) อันดับ 2 คือ งานที่มีความยากและซับซ้อน ท่านจะให้ผู้บังคับบัญชาทำงานนั้นสำเร็จเพียงฝ่ายเดียว โดยไม่จำเป็นต้องเข้าไปมีส่วนร่วม มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 4.05 (S.D. = 0.806) และส่วนที่เหลืออื่น ๆ รายละเอียดดังตารางที่ 4.15

**ตารางที่ 4.16** แสดงจำนวน (ร้อยละ) ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้ตามแบบมีประสิทธิผล

ภาวะผู้ตามแบบมีประสิทธิผล	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	S.D.	แปล ผล	อัน ดับ
	1	2	3	4	5				
	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง	ไม่เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	เห็นด้วย	เห็นด้วย อย่างยิ่ง				
1. ท่านมีความเข้าใจต่อความต้องการและเป้าหมายขององค์กรจึงพยายามทำงานหนักเพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย	0	0	60 (25.1)	96 (40.2)	83 (34.7)	4.10	0.769	สูง	2
2. ท่านมีความผูกพันต่อองค์กรและทำงานเพิ่มเติมด้วยความรับผิดชอบต่อองค์กรด้วยความสามารถที่ดีที่สุดของท่าน	0	0	84 (35.1)	96 (40.2)	59 (24.7)	3.90	0.768	สูง	3
3. ท่านจะแสดงทัศนคติของตนเองอย่างตรงไปตรงมาแม้จะขัดแย้งกับกลุ่มเพื่อนร่วมงานหรือถูกโต้แย้งจากผู้นำ	0	0	24 (10.0)	120 (50.2)	95 (39.7)	4.30	0.641	สูงมาก	1
4. ท่านมีความซื่อตรงและไม่เข้าข้างตนเองในการประเมินหาจุดอ่อนจุดแข็งของตนเอง	0	0	84 (35.1)	119 (49.8)	36 (15.1)	3.80	0.681	สูง	4

ตารางที่ 4.16 แสดงจำนวน (ร้อยละ) ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้ตามแบบมีประสิทธิผล (ต่อ)

ภาวะผู้ตามแบบมีประสิทธิผล	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	S.D.	แปล ผล	อัน ดับ
	1 ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง	2 ไม่เห็นด้วย	3 ไม่แน่ใจ	4 เห็นด้วย	5 เห็นด้วย อย่างยิ่ง				
5. ท่านมีความสามารถในการ บริหารจัดการในงานได้ด้วย ตนเอง	0	0	84 (35.1)	143 (59.8)	12 (5.0)	3.70	0.559	สูง	5
ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นรวม						3.96	0.463	สูง	-

หมายเหตุ ตัวเลขในวงเล็บ () หมายถึง ค่าร้อยละ

จากตารางที่ 4.16 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นของพนักงานธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย เกี่ยวกับภาวะผู้ตาม ด้านความกล้าแสดงออก พบว่า มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นโดยรวม อยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.96 (S.D. = 0.427)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงตามค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย 2 อันดับแรก พบว่า อันดับ 1 ท่านจะแสดงทัศนคติของตนเองอย่างตรงไปตรงมาแม้จะขัดแย้งกับกลุ่มเพื่อนร่วมงานหรือถูกโต้แย้งจากผู้นำ มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในระดับสูงมาก มีค่าเฉลี่ย 4.30 (S.D. = 0.641) อันดับ 2 คือ ท่านมีความเข้าใจต่อความต้องการและเป้าหมายขององค์กรจึงพยายามทำงานหนักเพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 4.10 (S.D. = 0.769) และส่วนที่เหลืออื่น ๆ รายละเอียดดังตารางที่ 4.16



ส่วนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นของพนักงานธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทยเกี่ยวกับประสิทธิผลองค์กร

ตารางที่ 4.17 แสดงจำนวน (ร้อยละ) ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลองค์กรด้านความสามารถในการปรับตัวขององค์กร

ประสิทธิผลองค์กร ด้านความสามารถในการปรับตัว ขององค์กร	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	S.D.	แปล ผล	อัน ดับ
	1 ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง	2 ไม่เห็นด้วย ไม่แน่ใจ	3 ไม่แน่ใจ	4 เห็นด้วย	5 เห็นด้วย อย่างยิ่ง				
1. องค์กรมีการนำข้อมูลการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมมาใช้ในการปรับปรุงการปฏิบัติงานของพนักงานอยู่เสมอ	0	0	36 15.1	95 39.7	108 45.2	4.30	0.717	สูงมาก	1
2. องค์กรสนับสนุนให้พนักงานศึกษาหาความรู้เกี่ยวกับเทคนิควิธีการใหม่ ๆ ที่จะช่วยพัฒนาการทำงาน	0	12 5.0	72 30.1	96 40.2	59 24.7	3.85	0.853	สูง	2
3. องค์กรมีการประเมินผลความต้องการของลูกค้ากลุ่มผู้ใช้บริการ เพื่อนำมาใช้ปรับปรุงการทำงานอยู่เสมอ	0	24 10.0	108 45.2	83 34.7	24 10.0	3.45	0.807	สูง	5
4. องค์กรมีการปรับปรุงระเบียบกฎเกณฑ์เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงใด ๆ สามารถทำได้คล่องตัวขึ้น	0	36 15.1	24 10.0	156 65.3	23 9.6	3.69	0.842	สูง	4
5. องค์กรมีการสนับสนุนให้ทดลองใช้วิธีการทำงานในรูปแบบใหม่ ที่แตกต่างจากเดิม เพื่อความทันสมัยต่อเหตุการณ์	0	0	84 35.1	119 49.8	36 15.1	3.80	0.681	สูง	3
ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นรวม						3.81	0.414	สูง	-

หมายเหตุ ตัวเลขในวงเล็บ () หมายถึง ค่าร้อยละ

จากตารางที่ 4.17 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นของพนักงานธนาคารเพื่อการส่งออก และนำเข้าแห่งประเทศไทย เกี่ยวกับประสิทธิผลองค์กรด้านความสามารถในการปรับตัวขององค์กร พบว่า มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นโดยรวม อยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.81 (S.D. = 0.414)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงตามค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย 2 อันดับแรก พบว่า อันดับ 1 องค์กรมีการนำข้อมูลการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมมาใช้ในการปรับปรุงการปฏิบัติงานของ พนักงานอยู่เสมอ มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในระดับสูงมาก มีค่าเฉลี่ย 4.30 (S.D. = 0.717) อันดับ 2 คือ องค์กรสนับสนุนให้พนักงานศึกษาหาความรู้เกี่ยวกับเทคนิควิธีการใหม่ ๆ ที่จะช่วยพัฒนาการทำงาน มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.85 (S.D. = 0.853) และส่วนที่เหลืออื่น ๆ รายละเอียดดังตารางที่ 4.17

**ตารางที่ 4.18** แสดงจำนวน (ร้อยละ) ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ข้อมูลความคิดเห็น เกี่ยวกับประสิทธิผลองค์กรด้านประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร

ประสิทธิผลองค์กร	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	S.D.	แปล	อัน
	1	2	3	4	5				
ด้านประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง	ไม่เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	เห็นด้วย	เห็นด้วย อย่างยิ่ง			ผล	ดับ
1. มีเป้าหมายขององค์กรที่ชัดเจน พนักงานในองค์กรรับรู้เป้าหมายได้เป็นอย่างดี	0	12 5.0	36 15.1	108 45.2	83 34.7	4.10	0.832	สูง	3
2. องค์กรมีสายการบังคับบัญชาที่หลากหลาย และสายการบังคับบัญชาสั้นเพื่อให้ง่ายต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน	0	0	24 10.0	120 50.2	95 39.7	4.30	0.641	สูงมาก	1
3. เป้าหมายขององค์กรมีความสอดคล้องกับภารกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กรในทิศทางเดียวกันและสามารถปฏิบัติได้	0	0	72 30.1	84 35.1	83 34.7	4.05	0.806	สูง	4
4. มีการบริหารจัดการทรัพยากรที่ใช้ภายในองค์กรได้อย่างเหมาะสม และคุ้มค่า	0	0	84 35.1	108 45.2	47 19.7	3.85	0.726	สูง	5

**ตารางที่ 4.18** แสดงจำนวน (ร้อยละ) ค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลองค์กรด้านประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร (ต่อ)

ประสิทธิผลองค์กร	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	S.D.	แปล ผล	อัน ดับ
	1	2	3	4	5				
ด้านประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง	ไม่เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	เห็นด้วย	เห็นด้วย อย่างยิ่ง				
5. พนักงานในองค์กรสามารถปฏิบัติงานได้ทันเวลา ถูกต้องตามระเบียบข้อบังคับขององค์กรได้เป็นอย่างดี	0	0	24 10.0	120 50.2	95 39.7	4.30	0.640	สูงมาก	2
ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นรวม						4.11	0.345	สูง	-

**หมายเหตุ** ตัวเลขในวงเล็บ () หมายถึง ค่าร้อยละ

จากตารางที่ 4.18 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นของพนักงานธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย เกี่ยวกับประสิทธิผลองค์กรด้านประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร พบว่า มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นโดยรวม อยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 4.11 (S.D. = 0.345)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงตามค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย 2 อันดับแรก พบว่า อันดับ 1 องค์กรมีสายการบังคับบัญชาที่หลากหลาย และสายการบังคับบัญชาสั้นเพื่อให้ง่ายต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในระดับสูงมาก มีค่าเฉลี่ย 4.30 (S.D. = 0.641) อันดับ 2 คือ พนักงานในองค์กรสามารถปฏิบัติงานได้ทันเวลา ถูกต้องตามระเบียบข้อบังคับขององค์กรได้เป็นอย่างดี มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในระดับสูงมาก มีค่าเฉลี่ย 4.30 (S.D. = 0.640) และส่วนที่เหลืออื่น ๆ รายละเอียดดังตารางที่ 4.18

**ตารางที่ 4.19** แสดงจำนวน (ร้อยละ) ค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลองค์กรด้านความพึงพอใจในงาน

ประสิทธิผลองค์กร	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	S.D.	แปล ผล	อัน ดับ
	1	2	3	4	5				
ด้านความพึงพอใจในงาน	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง	ไม่เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	เห็นด้วย	เห็นด้วย อย่างยิ่ง				
1. บริเวณสถานที่ทำงานของท่านอยู่ในสภาพแวดล้อมที่มีความเหมาะสมต่อการทำงาน	0	3 1.3	83 34.7	115 48.1	38 15.9	3.79	0.716	สูง	5

**ตารางที่ 4.19** แสดงจำนวน (ร้อยละ) ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลองค์กรด้านความพึงพอใจในงาน (ต่อ)

ประสิทธิผลองค์กร ด้านความพึงพอใจในงาน	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	S.D.	แปล ผล	อัน ดับ
	1 ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง	2 ไม่เห็นด้วย ไม่แน่ใจ	3 ไม่แน่ใจ	4 เห็นด้วย	5 เห็นด้วย อย่างยิ่ง				
2. งานในตำแหน่งหน้าที่ที่ท่าน ปฏิบัติอยู่ ตรงตามความรู้ ความสามารถของท่าน	0	7 2.9	56 23.4	148 61.9	28 11.7	3.82	0.663	สูง	4
3. สวัสดิการต่าง ๆ ที่ท่านได้รับ ในปัจจุบันมีความเหมาะสมดี	0	2 0.8	45 18.8	132 55.2	60 25.1	4.05	0.688	สูง	2
4. ท่านมีโอกาสดำเนินการ พิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ได้ตามความเหมาะสม	0	24 10.0	24 10.0	107 44.8	84 35.1	4.05	0.924	สูง	3
5. การปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานที่ มีต่อท่าน ทำให้ท่านรู้สึก ตนเองเป็นทรัพยากรบุคคลที่มี คุณค่า	0	0	48 20.1	108 45.2	83 34.7	4.15	0.727	สูง	1
ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นรวม						3.97	0.388	สูง	-

**หมายเหตุ** ตัวเลขในวงเล็บ () หมายถึง ค่าร้อยละ

จากตารางที่ 4.19 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นของพนักงานธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย เกี่ยวกับประสิทธิผลองค์กรด้านความพึงพอใจในงาน พบว่า มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นโดยรวม อยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.97 (S.D. = 0.388)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงตามค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย 2 อันดับแรก พบว่า อันดับ 1 การปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานที่มีต่อท่าน ทำให้ท่านรู้สึกว่าคุณค่าของตนเองเป็นทรัพยากรบุคคลที่มีคุณค่า มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 4.15 (S.D. = 0.727) อันดับ 2 คือ สวัสดิการต่าง ๆ ที่ท่านได้รับในปัจจุบันมีความเหมาะสมดี มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 4.05 (S.D. = 0.688) และส่วนที่เหลืออื่น ๆ รายละเอียดดังตารางที่ 4.19

**ตารางที่ 4.20** แสดงจำนวน (ร้อยละ) ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลองค์กรด้านความภักดีต่อองค์กร

ประสิทธิผลองค์กรด้านความภักดีต่อองค์กร	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
	1	2	3	4	5				
	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ไม่เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	เห็นด้วย	เห็นด้วยอย่างยิ่ง				
1. ท่านรู้สึกมีความมั่นคงเป็นอย่างมากในการทำงานในองค์กรนี้	0	0	24 10.0	155 64.9	60 25.1	4.15	0.575	สูง	2
2. เมื่อมีคนกล่าวถึงองค์กรของท่านในทางที่ไม่ดี ท่านจะชี้แจงกล่าวแก้ใจทันที	0	0	36 15.1	72 30.1	131 54.8	4.40	0.737	สูงมาก	1
3. ท่านเต็มใจที่จะเสียสละประโยชน์ส่วนตัวเพื่อให้งานขององค์กรประสบความสำเร็จ	0	24 10.0	24 10.0	107 44.8	84 35.1	4.05	0.924	สูง	5
4. ท่านมีความต้องการที่จะอยู่ปฏิบัติงานในองค์กรนี้ต่อไป	0	0	48 20.1	108 45.2	83 34.7	4.15	0.727	สูง	3
5. ท่านรู้สึกว่าการทำงานเพื่อองค์กรมีความสำคัญมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตัว	0	12 5.0	36 15.1	108 45.2	83 34.7	4.10	0.832	สูง	4
ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นรวม						4.16	0.421	สูง	-

**หมายเหตุ** ตัวเลขในวงเล็บ () หมายถึง ค่าร้อยละ

จากตารางที่ 4.20 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นของพนักงานธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย เกี่ยวกับประสิทธิผลองค์กรด้านความภักดีต่อองค์กร พบว่า มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นโดยรวม อยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 4.16 (S.D. = 0.421)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงตามค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย 2 อันดับแรก พบว่า อันดับ 1 เมื่อมีคนกล่าวถึงองค์กรของท่านในทางที่ไม่ดี ท่านจะชี้แจงกล่าวแก้ใจทันที มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในระดับสูงมาก มีค่าเฉลี่ย 4.40 (S.D. = 0.737) อันดับ 2 คือ ท่านรู้สึกมีความมั่นคงเป็นอย่างมากในการทำงานในองค์กรนี้ มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 4.15 (S.D. = 0.575) และส่วนที่เหลืออื่น ๆ รายละเอียดดังตารางที่ 4.20

## ส่วนที่ 5 ผลการทดสอบสมมติฐาน

**สมมติฐานที่ 1** ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์กร

**สมมติฐานที่ 1.1** ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์กรด้านความสามารถในการปรับตัวขององค์กร สามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

$H_0: \rho = 0$  ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์กรด้านความสามารถในการปรับตัวขององค์กร

$H_1: \rho \neq 0$  ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์กรด้านความสามารถในการปรับตัวขององค์กร

สถิติทดสอบ ใช้การวิเคราะห์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน กำหนดนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และ 0.05 ดังนั้น จะสามารถปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) ได้ ก็ต่อเมื่อผลการทดสอบมีค่า  $p < 0.01$  หรือ  $p < 0.05$  ผลการทดสอบสมมติฐาน ดังตารางที่ 4.21

**ตารางที่ 4.21** แสดงผลการวิเคราะห์สหสัมพันธ์สหสัมพันธ์เพียร์สันระหว่างภาวะผู้นำ

การเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลองค์กรด้านความสามารถในการปรับตัวขององค์กร

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ประสิทธิผลองค์กรด้านความสามารถในการปรับตัวขององค์กร			ทิศทาง
	r	Sig. (2-tailed)	ระดับความสัมพันธ์	
ด้านการมีภาวะผู้นำเชิงบารมี	0.694	<b>0.000**</b>	ปานกลาง	เดียวกัน
ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	0.605	<b>0.000**</b>	ปานกลาง	เดียวกัน
ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	0.233	<b>0.000**</b>	ต่ำมาก	เดียวกัน
ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	0.538	<b>0.000**</b>	ปานกลาง	เดียวกัน

**หมายเหตุ** เครื่องหมาย \*\* หมายถึง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับที่ 0.01

จากตารางที่ 4.21 ผลการวิเคราะห์หาค่าความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลองค์กรด้านความสามารถในการปรับตัวขององค์กร พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์กรด้านความสามารถในการปรับตัวขององค์กร เรียงตามค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มากไปหาน้อย คือ ด้านการมีภาวะผู้นำเชิงบารมี มีระดับความสัมพันธ์กันปานกลาง ( $r = 0.694$ ,  $p\text{-value} < 0.01$ ) และมีทิศทางเดียวกัน ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ มีระดับความสัมพันธ์กันปานกลาง ( $r = 0.605$ ,  $p\text{-value} < 0.01$ ) และมีทิศทางเดียวกัน ด้านการกระตุ้นทางปัญญา

เป็นปัจเจกบุคคล มีระดับความสัมพันธ์กันปานกลาง ( $r = 0.538$ ,  $p\text{-value} < 0.01$ ) และมีทิศทางเดียวกัน และด้านการกระตุ้นทางปัญญา มีระดับความสัมพันธ์กันต่ำมาก ( $r = 0.233$ ,  $p\text{-value} < 0.01$ ) และมีทิศทางเดียวกัน ตามลำดับ และพบว่า มีระดับนัยสำคัญน้อยกว่า 0.01 ทุกด้าน ดังนั้นจึงสามารถปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) ได้

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีภาวะผู้นำเชิงبارมี ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์กรด้านความสามารถในการปรับตัวขององค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

**สมมติฐานที่ 1.2** ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์กรด้านประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กรสามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

$H_0: \rho = 0$  ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์กรด้านประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร

$H_1: \rho \neq 0$  ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์กรด้านประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร

สถิติทดสอบ ใช้การวิเคราะห์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน กำหนดนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และ 0.05 ดังนั้น จะสามารถปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) ได้ ก็ต่อเมื่อผลการทดสอบมีค่า  $p < 0.01$  หรือ  $p < 0.05$  ผลการทดสอบสมมติฐาน ดังตารางที่ 4.22

**ตารางที่ 4.22** แสดงผลการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สันระหว่างภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	การเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลองค์กรด้านประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร			
	ประสิทธิผลองค์กรด้านประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร			
	r	Sig. (2-tailed)	ระดับความสัมพันธ์	ทิศทาง
ด้านการมีภาวะผู้นำเชิงبارมี	0.588	<b>0.000**</b>	ปานกลาง	เดียวกัน
ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	0.431	<b>0.000**</b>	ต่ำ	เดียวกัน
ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	0.535	<b>0.000**</b>	ปานกลาง	เดียวกัน
ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	0.811	<b>0.000**</b>	สูง	เดียวกัน

หมายเหตุ เครื่องหมาย \*\* หมายถึง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับที่ 0.01

จากตารางที่ 4.22 ผลการวิเคราะห์หาค่าความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับ ประสิทธิภาพองค์กรด้านประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร เรียงตามค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มากไปหาน้อย คือ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีระดับความสัมพันธ์กันสูง ( $r = 0.811$ ,  $p\text{-value} < 0.01$ ) และมีทิศทางเดียวกัน ด้านการมีภาวะผู้นำเชิงبارมี มีระดับความสัมพันธ์กันปานกลาง ( $r = 0.588$ ,  $p\text{-value} < 0.01$ ) และมีทิศทางเดียวกัน ด้านการกระตุ้นทางปัญญา มีระดับความสัมพันธ์กันปานกลาง ( $r = 0.535$ ,  $p\text{-value} < 0.01$ ) และมีทิศทางเดียวกัน และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ มีระดับความสัมพันธ์กันต่ำ ( $r = 0.431$ ,  $p\text{-value} < 0.01$ ) และมีทิศทางเดียวกัน ตามลำดับ และพบว่า มีระดับนัยสำคัญน้อยกว่า 0.01 ทุกด้าน ดังนั้นจึงสามารถปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) ได้

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีภาวะผู้นำเชิงبارมี ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีความสัมพันธ์กับ ประสิทธิภาพองค์กรด้านประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

**สมมติฐานที่ 1.3** ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพด้านความพึงพอใจในงาน สามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

$H_0: \rho = 0$  ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพด้านความพึงพอใจในงาน

$H_1: \rho \neq 0$  ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพด้านความพึงพอใจในงาน

สถิติทดสอบ ใช้การวิเคราะห์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน กำหนดนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และ 0.05 ดังนั้น จะสามารถปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) ได้ ก็ต่อเมื่อผลการทดสอบมีค่า  $p < 0.01$  หรือ  $p < 0.05$  ผลการทดสอบสมมติฐาน ดังตารางที่ 4.23



ตารางที่ 4.23 แสดงผลการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สันระหว่างภาวะผู้นำ  
การเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลองค์กรด้านความพึงพอใจในงาน

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ประสิทธิผลองค์กรด้านความพึงพอใจในงาน			
	r	Sig. (2-tailed)	ระดับ ความสัมพันธ์	ทิศทาง
ด้านการมีภาวะผู้นำเชิงบารมี	0.194	<b>0.003**</b>	ต่ำมาก	เดียวกัน
ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	0.219	<b>0.001**</b>	ต่ำมาก	เดียวกัน
ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	0.944	<b>0.000**</b>	สูงมาก	เดียวกัน
ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	0.190	<b>0.003**</b>	ต่ำมาก	เดียวกัน

หมายเหตุ เครื่องหมาย \*\* หมายถึง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับที่ 0.01

จากตารางที่ 4.23 ผลการวิเคราะห์หาค่าความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลองค์กรด้านความพึงพอใจในงาน พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์กรด้านความพึงพอใจในงาน เรียงตามค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มากไปหาน้อย คือ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา มีระดับความสัมพันธ์กันสูงมาก ( $r = 0.944$ ,  $p\text{-value} < 0.01$ ) และมีทิศทางเดียวกัน ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ มีระดับความสัมพันธ์กันต่ำมาก ( $r = 0.219$ ,  $p\text{-value} < 0.01$ ) และมีทิศทางเดียวกัน ด้านการมีภาวะผู้นำเชิงบารมี มีระดับความสัมพันธ์กันต่ำมาก ( $r = 0.194$ ,  $p\text{-value} < 0.01$ ) และมีทิศทางเดียวกัน และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีระดับความสัมพันธ์กันต่ำมาก ( $r = 0.190$ ,  $p\text{-value} < 0.01$ ) และมีทิศทางเดียวกัน ตามลำดับ และพบว่า มีระดับนัยสำคัญน้อยกว่า 0.01 ทุกด้าน ดังนั้นจึงสามารถปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) ได้

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีภาวะผู้นำเชิงบารมี ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์กรด้านความพึงพอใจในงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

**สมมติฐานที่ 1.4** ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์กรด้านความภักดีต่อองค์กร สามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

$H_0: \rho = 0$  ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์กรด้านความภักดีต่อองค์กร

$H_1: \rho \neq 0$  ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์กรด้านความภักดีต่อองค์กร

สถิติทดสอบ ใช้การวิเคราะห์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน กำหนดนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และ 0.05 ดังนั้น จะสามารถปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) ได้ ก็ต่อเมื่อผลการทดสอบมีค่า  $p < 0.01$  หรือ  $p < 0.05$  ผลการทดสอบสมมติฐาน ดังตารางที่ 4.24

**ตารางที่ 4.24** แสดงผลการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สันระหว่างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลองค์กรด้านความภักดีต่อองค์กร

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ประสิทธิผลองค์กรด้านความภักดีต่อองค์กร			
	r	Sig. (2-tailed)	ระดับ ความสัมพันธ์	ทิศทาง
ด้านการมีภาวะผู้นำเชิงبارมี	0.258	<b>0.000**</b>	ต่ำมาก	เดียวกัน
ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	0.606	<b>0.000**</b>	ปานกลาง	เดียวกัน
ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	0.963	<b>0.000**</b>	สูงมาก	เดียวกัน
ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	0.162	<b>0.012*</b>	ต่ำมาก	เดียวกัน

หมายเหตุ เครื่องหมาย \*\* หมายถึง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับที่ 0.01

\* หมายถึง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับที่ 0.05

จากตารางที่ 4.24 ผลการวิเคราะห์หาค่าความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับ ประสิทธิผลองค์กรด้านความภักดีต่อองค์กร พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับ ประสิทธิภาพองค์กรด้านความภักดีต่อองค์กร เรียงตามค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มากไปหาน้อย คือ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา มีระดับความสัมพันธ์กันสูงมาก ( $r = 0.963$ ,  $p\text{-value} < 0.01$ ) และมีทิศทาง เดียวกัน ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ มีระดับความสัมพันธ์กันปานกลาง ( $r = 0.606$ ,  $p\text{-value} < 0.01$ ) และมีทิศทางเดียวกัน ด้านการมีภาวะผู้นำเชิงبارมี มีระดับความสัมพันธ์กันต่ำมาก ( $r = 0.258$ ,  $p\text{-value} < 0.01$ ) และมีทิศทางเดียวกัน และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีระดับความสัมพันธ์ กันต่ำมาก ( $r = 0.162$ ,  $p\text{-value} < 0.05$ ) และมีทิศทางเดียวกัน ตามลำดับ และพบว่า มีระดับนัยสำคัญ น้อยกว่า 0.01 ทุกด้าน ยกเว้นด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีระดับนัยสำคัญน้อยกว่า 0.05 ดังนั้นจึงสามารถปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) ได้

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีภาวะผู้นำเชิงبارมี ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญาด้าน มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์กรด้านความภักดีต่อ องค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มี ความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์กรด้านความภักดีต่อองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สมมติฐานที่ 2 ภาวะผู้ตามมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์กร

สมมติฐานที่ 2.1 ภาวะผู้ตามมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์กรด้านความสามารถในการปรับตัวขององค์กร สามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

$H_0: \rho = 0$  ภาวะผู้ตามไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์กรด้านความสามารถในการปรับตัวขององค์กร

$H_1: \rho \neq 0$  ภาวะผู้ตามมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์กรด้านความสามารถในการปรับตัวขององค์กร

สถิติทดสอบ ใช้การวิเคราะห์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน กำหนดนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และ 0.05 ดังนั้น จะสามารถปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) ได้ ก็ต่อเมื่อผลการทดสอบมีค่า  $p < 0.01$  หรือ  $p < 0.05$  ผลการทดสอบสมมติฐาน ดังตารางที่ 4.25

ตารางที่ 4.25 แสดงผลการวิเคราะห์สหสัมพันธ์สหสัมพันธ์เพียร์สันระหว่างภาวะผู้ตามกับประสิทธิผลองค์กรด้านความสามารถในการปรับตัวขององค์กร

ภาวะผู้ตาม	ประสิทธิผลองค์กรด้านความสามารถในการปรับตัวขององค์กร			
	r	Sig. (2-tailed)	ระดับความสัมพันธ์	ทิศทาง
ภาวะผู้ตามแบบห่างเหิน	0.478	<b>0.000**</b>	ต่ำ	เดียวกัน
ภาวะผู้ตามแบบปรับตาม	0.623	<b>0.000**</b>	ปานกลาง	เดียวกัน
ภาวะผู้ตามแบบเอาตัวรอด	0.632	<b>0.000**</b>	ปานกลาง	เดียวกัน
ภาวะผู้ตามแบบเฉื่อยชา	0.351	<b>0.000**</b>	ต่ำ	เดียวกัน
ภาวะผู้ตามแบบมีประสิทธิผล	0.480	<b>0.000**</b>	ต่ำ	เดียวกัน

หมายเหตุ เครื่องหมาย \*\* หมายถึง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับที่ 0.01

จากตารางที่ 4.25 ผลการวิเคราะห์หาค่าความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้ตามกับประสิทธิผลองค์กรด้านความสามารถในการปรับตัวขององค์กร พบว่า ภาวะผู้ตามมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์กรด้านความสามารถในการปรับตัวขององค์กร เรียงตามค่าสหสัมพันธ์สหสัมพันธ์มากไปหาน้อย คือ ภาวะผู้ตามแบบเอาตัวรอด มีระดับความสัมพันธ์กันปานกลาง ( $r = 0.632$ ,  $p\text{-value} < 0.01$ ) และมีทิศทางเดียวกัน ภาวะผู้ตามแบบปรับตาม มีระดับความสัมพันธ์กันปานกลาง ( $r = 0.623$ ,  $p\text{-value} < 0.01$ ) และมีทิศทางเดียวกัน ภาวะผู้ตามแบบมีประสิทธิผล มีระดับความสัมพันธ์กันต่ำ ( $r = 0.480$ ,

p-value < 0.01) และมีทิศทางเดียวกัน ภาวะผู้ตามแบบห่างเหิน มีระดับความสัมพันธ์กันต่ำ ( $r = 0.478$ , p-value < 0.01) และมีทิศทางเดียวกัน และภาวะผู้ตามแบบเฉื่อยชา มีระดับความสัมพันธ์กันต่ำ ( $r = 0.351$ , p-value < 0.01) และมีทิศทางเดียวกัน ตามลำดับ และพบว่า มีระดับนัยสำคัญน้อยกว่า 0.01 ทุกด้าน ดังนั้นจึงสามารถปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) ได้

สรุปได้ว่า ภาวะผู้ตามแบบห่างเหิน ภาวะผู้ตามแบบปรับตาม ภาวะผู้ตามแบบเอาตัวรอด ภาวะผู้ตามแบบเฉื่อยชา และภาวะผู้ตามแบบมีประสิทธิผล มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์กรด้านความสามารถในการปรับตัวขององค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

**สมมติฐานที่ 2.2** ภาวะผู้ตามมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์กรด้านประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กรสามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

$H_0: \rho = 0$  ภาวะผู้ตามไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์กรด้านประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร

$H_1: \rho \neq 0$  ภาวะผู้ตามมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์กรด้านประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร

สถิติทดสอบ ใช้การวิเคราะห์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน กำหนดนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และ 0.05 ดังนั้น จะสามารถปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) ได้ ก็ต่อเมื่อผลการทดสอบมีค่า  $p < 0.01$  หรือ  $p < 0.05$  ผลการทดสอบสมมติฐาน ดังตารางที่ 4.26

**ตารางที่ 4.26** แสดงผลการวิเคราะห์สหสัมพันธ์เพียร์สันระหว่างภาวะผู้ตาม กับประสิทธิผลองค์กรด้านประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร

ภาวะผู้ตาม	ประสิทธิผลองค์กรด้านประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร			
	r	Sig. (2-tailed)	ระดับความสัมพันธ์	ทิศทาง
ภาวะผู้ตามแบบห่างเหิน	0.683	<b>0.000**</b>	ปานกลาง	เดียวกัน
ภาวะผู้ตามแบบปรับตาม	0.565	<b>0.000**</b>	ปานกลาง	เดียวกัน
ภาวะผู้ตามแบบเอาตัวรอด	0.543	<b>0.000**</b>	ปานกลาง	เดียวกัน
ภาวะผู้ตามแบบเฉื่อยชา	0.585	<b>0.000**</b>	ปานกลาง	เดียวกัน
ภาวะผู้ตามแบบมีประสิทธิผล	0.721	<b>0.000**</b>	สูง	เดียวกัน

หมายเหตุ เครื่องหมาย \*\* หมายถึง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับที่ 0.01

จากตารางที่ 4.26 ผลการวิเคราะห์หาค่าความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้ตามกับประสิทธิผลองค์กรด้านประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร พบว่า ภาวะผู้ตามมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์กรด้านประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร เรียงตามค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มากไปหาน้อย คือ ภาวะผู้ตามแบบมีประสิทธิผล มีระดับความสัมพันธ์กันสูง ( $r = 0.721$ ,  $p\text{-value} < 0.01$ ) และมีทิศทางเดียวกัน ภาวะผู้ตามแบบห่างเหิน มีระดับความสัมพันธ์กันปานกลาง ( $r = 0.683$ ,  $p\text{-value} < 0.01$ ) และมีทิศทางเดียวกัน ภาวะผู้ตามแบบเฉื่อยชา มีระดับความสัมพันธ์กันปานกลาง ( $r = 0.585$ ,  $p\text{-value} < 0.01$ ) และมีทิศทางเดียวกัน ภาวะผู้ตามแบบปรับตามมีระดับความสัมพันธ์กันปานกลาง ( $r = 0.565$ ,  $p\text{-value} < 0.01$ ) และมีทิศทางเดียวกัน และภาวะผู้ตามแบบเอาตัวรอด มีระดับความสัมพันธ์กันปานกลาง ( $r = 0.543$ ,  $p\text{-value} < 0.01$ ) และมีทิศทางเดียวกัน ตามลำดับ และพบว่า มีระดับนัยสำคัญน้อยกว่า 0.01 ทุกด้าน ดังนั้นจึงสามารถปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) ได้

สรุปได้ว่า ภาวะผู้ตามแบบห่างเหิน ภาวะผู้ตามแบบปรับตาม ภาวะผู้ตามแบบเอาตัวรอด ภาวะผู้ตามแบบเฉื่อยชา และภาวะผู้ตามแบบมีประสิทธิผล มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์กรด้านประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

**สมมติฐานที่ 2.3** ภาวะผู้ตามมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์กรด้านความพึงพอใจในงาน สามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

$H_0: \rho = 0$  ภาวะผู้ตามไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์กรด้านความพึงพอใจในงาน

$H_1: \rho \neq 0$  ภาวะผู้ตามมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์กรด้านความพึงพอใจในงาน

สถิติทดสอบ ใช้การวิเคราะห์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน กำหนดนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และ 0.05 ดังนั้น จะสามารถปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) ได้ ก็ต่อเมื่อผลการทดสอบมีค่า  $p < 0.01$  หรือ  $p < 0.05$  ผลการทดสอบสมมติฐาน ดังตารางที่ 4.27

ตารางที่ 4.27 แสดงผลการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สันระหว่างภาวะผู้ตาม กับประสิทธิผลองค์กรด้านความพึงพอใจในงาน

ภาวะผู้ตาม	ประสิทธิผลองค์กรด้านความพึงพอใจในงาน			
	r	Sig. (2-tailed)	ระดับความสัมพันธ์	ทิศทาง
ภาวะผู้ตามแบบห่างเหิน	0.354	<b>0.000**</b>	ต่ำ	เดียวกัน
ภาวะผู้ตามแบบปรับตาม	0.317	<b>0.000**</b>	ต่ำ	เดียวกัน
ภาวะผู้ตามแบบเอาตัวรอด	0.336	<b>0.000**</b>	ต่ำ	เดียวกัน
ภาวะผู้ตามแบบเฉื่อยชา	0.439	<b>0.000**</b>	ต่ำ	เดียวกัน
ภาวะผู้ตามแบบมีประสิทธิผล	0.052	0.424	ต่ำมาก	เดียวกัน

หมายเหตุ เครื่องหมาย \*\* หมายถึง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับที่ 0.01

จากตารางที่ 4.27 ผลการวิเคราะห์หาค่าความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้ตามกับประสิทธิผลองค์กรด้านความพึงพอใจในงาน พบว่า ภาวะผู้ตามมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์กรด้านความพึงพอใจในงาน เรียงตามค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มากไปหาน้อย คือ ภาวะผู้ตามแบบเฉื่อยชา มีระดับความสัมพันธ์กันต่ำ ( $r = 0.439$ ,  $p\text{-value} < 0.01$ ) และมีทิศทางเดียวกัน ภาวะผู้ตามแบบห่างเหิน มีระดับความสัมพันธ์กันต่ำ ( $r = 0.354$ ,  $p\text{-value} < 0.01$ ) และมีทิศทางเดียวกัน ภาวะผู้ตามแบบเอาตัวรอด มีระดับความสัมพันธ์กันต่ำ ( $r = 0.336$ ,  $p\text{-value} < 0.01$ ) และมีทิศทางเดียวกัน ภาวะผู้ตามแบบปรับตาม มีระดับความสัมพันธ์กันต่ำ ( $r = 0.317$ ,  $p\text{-value} < 0.01$ ) และมีทิศทางเดียวกัน และภาวะผู้ตามแบบมีประสิทธิผล มีระดับความสัมพันธ์กันต่ำมาก ( $r = 0.052$ , ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ) และมีทิศทางเดียวกัน ตามลำดับ และพบว่า มีระดับนัยสำคัญน้อยกว่า 0.01 ทุกด้าน ยกเว้นด้านภาวะผู้ตามแบบมีประสิทธิผล ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ดังนั้นจึงสามารถปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) ได้

สรุปได้ว่า ภาวะผู้ตามแบบห่างเหิน ภาวะผู้ตามแบบปรับตาม ภาวะผู้ตามแบบเอาตัวรอด และภาวะผู้ตามแบบเฉื่อยชา มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์กรด้านความพึงพอใจในงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

**สมมติฐานที่ 2.4** ภาวะผู้ตามมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์กรด้านความภักดีต่อองค์กร สามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

$H_0: \rho = 0$  ภาวะผู้ตามไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์กรด้านความภักดีต่อองค์กร

$H_1: \rho \neq 0$  ภาวะผู้ตามมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์กรด้านความภักดีต่อองค์กร

สถิติทดสอบ ใช้การวิเคราะห์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน กำหนดนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และ 0.05 ดังนั้น จะสามารถปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) ได้ ก็ต่อเมื่อผลการทดสอบมีค่า  $p < 0.01$  หรือ  $p < 0.05$  ผลการทดสอบสมมติฐาน ดังตารางที่ 4.28

**ตารางที่ 4.28** แสดงผลการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สันระหว่างภาวะผู้ตาม กับประสิทธิผลองค์กรด้านความภักดีต่อองค์กร

ภาวะผู้ตาม	ประสิทธิผลองค์กรด้านความภักดีต่อองค์กร			
	r	Sig. (2-tailed)	ระดับความสัมพันธ์	ทิศทาง
ภาวะผู้ตามแบบห่างเหิน	0.629	<b>0.000**</b>	ปานกลาง	เดียวกัน
ภาวะผู้ตามแบบปรับตาม	0.372	<b>0.000**</b>	ต่ำ	เดียวกัน
ภาวะผู้ตามแบบเอาตัวรอด	0.296	<b>0.000**</b>	ต่ำมาก	เดียวกัน
ภาวะผู้ตามแบบเฉื่อยชา	0.842	<b>0.000**</b>	สูง	เดียวกัน
ภาวะผู้ตามแบบมีประสิทธิผล	0.060	0.355	ต่ำมาก	เดียวกัน

**หมายเหตุ** เครื่องหมาย \*\* หมายถึง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับที่ 0.01

จากตารางที่ 4.28 ผลการวิเคราะห์หาค่าความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้ตามกับประสิทธิผลองค์กรด้านความภักดีต่อองค์กร พบว่า ภาวะผู้ตามมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์กรด้านความภักดีต่อองค์กร เรียงตามค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มากไปหาน้อย คือ ภาวะผู้ตามแบบเฉื่อยชา มีระดับความสัมพันธ์กันสูง ( $r = 0.842$ ,  $p\text{-value} < 0.01$ ) และมีทิศทางเดียวกัน ภาวะผู้ตามแบบห่างเหิน มีระดับความสัมพันธ์กันปานกลาง ( $r = 0.629$ ,  $p\text{-value} < 0.01$ ) และมีทิศทางเดียวกัน ภาวะผู้ตามแบบปรับตาม มีระดับความสัมพันธ์กันต่ำ ( $r = 0.372$ ,  $p\text{-value} < 0.01$ ) และมีทิศทางเดียวกัน ภาวะผู้ตามแบบเอาตัวรอด มีระดับความสัมพันธ์กันต่ำมาก ( $r = 0.296$ ,  $p\text{-value} < 0.01$ ) และมีทิศทางเดียวกัน และภาวะผู้ตามแบบมีประสิทธิผล มีระดับความสัมพันธ์กันต่ำมาก ( $r = 0.060$ ,  $p\text{-value} < 0.01$ ) และมีทิศทางเดียวกัน ตามลำดับ และพบว่า มีระดับนัยสำคัญน้อยกว่า 0.01 ทุกด้าน ยกเว้นด้านภาวะผู้ตามแบบมีประสิทธิผล ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ดังนั้นจึงสามารถปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) ได้

สรุปได้ว่า ภาวะผู้ตามแบบห่างเหิน ภาวะผู้ตามแบบปรับตาม ภาวะผู้ตามแบบเอาตัวรอด และภาวะผู้ตามแบบเฉื่อยชา มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์กรด้านความภักดีต่อองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ตารางที่ 4.29 แสดงสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันระหว่างตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้ตาม และประสิทธิผลองค์กร

ตัวแปร	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง				ภาวะผู้ตาม					ประสิทธิผลองค์กร			
	การมีภาวะผู้นำเชิงบริหาร	การสร้างแรงบันดาลใจ	การกระตุ้นทางปัญญา	การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	แบบห่างเหิน	แบบปรับตาม	แบบเอาตัวรอด	แบบเฉื่อยชา	แบบมีประสิทธิผล	ความสามารถในการปรับตัวขององค์กร	ประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร	ความพึงพอใจในงาน	ความภักดีต่อองค์กร
การมีภาวะผู้นำเชิงบริหาร	1.000												
การสร้างแรงบันดาลใจ	0.198**	1.000											
การกระตุ้นทางปัญญา	0.181**	0.491**	1.000										
การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	0.702**	0.240**	0.091	1.000									
ภาวะผู้ตามแบบห่างเหิน	0.529**	0.276**	0.594**	0.504**	1.000								
ภาวะผู้ตามแบบปรับตาม	0.836**	0.404**	0.248**	0.712**	0.559**	1.000							
ภาวะผู้ตามแบบเอาตัวรอด	0.821**	0.251**	0.167**	0.680**	0.473**	0.849**	1.000						
ภาวะผู้ตามแบบเฉื่อยชา	0.220**	0.706**	0.762**	0.332**	0.630**	0.414**	0.218**	1.000					
ภาวะผู้ตามแบบมีประสิทธิผล	0.642**	0.102	0.043	0.922**	0.376**	0.584**	0.562**	0.203**	1.000				
ความสามารถในการปรับตัวขององค์กร	0.694**	0.605**	0.233**	0.538**	0.478**	0.623**	0.632**	0.351**	0.480**	1.000			
ประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร	0.588**	0.431**	0.535**	0.811**	0.683**	0.565**	0.543**	0.585**	0.721**	0.602**	1.000		
ความพึงพอใจในงาน	0.194**	0.219**	0.449**	0.190**	0.354**	0.317**	0.336**	0.439**	0.052	0.115	0.281**	1.000	
ความภักดีต่อองค์กร	0.258**	0.606**	0.963**	0.162*	0.629**	0.372**	0.296**	0.842**	0.060	0.309**	0.540**	0.493**	1.000

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)



**สมมติฐานที่ 3** ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กร กำหนดให้

$x_1$  แทน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีภาวะผู้นำเชิงบริหาร

$x_2$  แทน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างบันดาลใจ

$x_3$  แทน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางปัญญา

$x_4$  แทน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

$Y_1$  แทน คะแนนประสิทธิผลองค์กรโดยรวม ที่ได้จากสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ

$Z_1$  แทน คะแนนประสิทธิผลองค์กรโดยรวม ที่ได้จากสมการพยากรณ์ในรูปคะแนน

มาตรฐาน

สถิติทดสอบ ใช้การวิเคราะห์ Multiple Regression Analysis โดยใช้วิธี Stepwise ผลการทดสอบสมมติฐาน ดังตารางที่ 4.30 และตารางที่ 4.31

**ตารางที่ 4.30** แสดงผลการวิเคราะห์หาตัวแปรพยากรณ์ที่ดีของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กรโดยรวม

ชุดของตัว พยากรณ์ที่ดี	Adjusted R			Std. Error of the Estimate	F	Sig.
	R	R Square	Square			
$x_1$	0.353	0.124	0.121	0.24119	33.687	<b>0.000**</b>
$x_1, x_2$	0.491	0.241	0.235	0.22503	37.479	<b>0.000**</b>
$x_1, x_2, x_3$	0.504	0.254	0.244	0.22362	26.627	<b>0.000**</b>

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.30 ผลการวิเคราะห์หาตัวแปรพยากรณ์ที่ดีของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กรโดยรวม พบว่า ในขั้นที่ 1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีภาวะผู้นำเชิงบริหาร ( $x_1$ ) เป็นตัวแปรพยากรณ์ มีค่าอำนาจในการพยากรณ์ ( $R^2$ ) เท่ากับ 0.124 ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์ เท่ากับ 0.24119 ในขั้นที่ 2 เมื่อเพิ่มตัวพยากรณ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างบันดาลใจ ( $x_2$ ) เข้าไปในสมการ มีค่าอำนาจการพยากรณ์เท่ากับ 0.241 เพิ่มขึ้นจากเดิม 0.117 ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์ เท่ากับ 0.22503 ลดลงจากเดิม 0.01616 และในขั้นสุดท้ายคือขั้นที่ 3 เมื่อเพิ่มตัวแปรพยากรณ์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางปัญญา ( $x_3$ ) เข้าไปในสมการ มีค่าอำนาจการพยากรณ์ 0.254 เพิ่มขึ้นจากเดิม 0.013 ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์เท่ากับ 0.22362 ลดลงจากเดิม 0.00141 และเมื่อทดสอบ

ความแตกต่างระหว่างค่าอำนาจการพยากรณ์เดิมกับค่าอำนาจการพยากรณ์ที่เพิ่มขึ้นในแต่ละขั้นตอนพบว่า ลักษณะการเพิ่มของอำนาจการพยากรณ์และการลดลงของค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์ จากเดิมในแต่ละขั้นตอน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 นอกจากนี้ เมื่อพิจารณาค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์แต่ละขั้นตอน ก็พบว่า มีค่าลดลงทุกขั้นตอน แสดงว่า ตัวแปรพยากรณ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ( $x_1, x_2, x_3$ ) ทุกตัวที่เข้าสู่สมการพยากรณ์ ร่วมกันพยากรณ์ประสิทธิผลองค์กรโดยรวมได้ และจากผลของการวิเคราะห์เพื่อค้นหาตัวแปรพยากรณ์ที่ดีในการพยากรณ์ประสิทธิผลองค์กรโดยรวม ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาค่าน้ำหนักความสำคัญหรือค่าสัมประสิทธิ์ของตัวแปรพยากรณ์ ( $b, \beta$ ) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ( $x_1, x_2, x_3$ ) และค่าคงที่ของสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ (a) ซึ่งปรากฏผลดังตารางที่ 4.31

**ตารางที่ 4.31** แสดงการวิเคราะห์หาค่าน้ำหนักความสำคัญของตัวแปรพยากรณ์ที่ดีของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กรโดยรวม

ตัวแปรพยากรณ์	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients			Collinearity Statistics	
	b	SE <sub>b</sub>	$\beta$	t	Sig.	Tolerance	VIF
(ค่าคงที่)	4.051	0.173		23.350	<b>0.000**</b>		
$x_1$	0.222	0.030	0.424	7.375	<b>0.000**</b>	0.960	1.042
$x_2$	-0.165	0.034	-0.299	-4.789	<b>0.000**</b>	0.812	1.231
$x_3$	-0.068	0.034	-0.123	-1.994	<b>0.047*</b>	0.838	1.193
R = 0.054	R <sup>2</sup> = 0.254	SE <sub>Est</sub> = 0.22362	F = 26.627**				

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.31 ผลการวิเคราะห์ พบว่า ไม่มีความสัมพันธ์กันเองระหว่างคู่ตัวแปร (Multicollinearity) พิจารณาจากค่า Variance Inflation Factor (VIF) มีค่าไม่มากกว่า 10 และค่า Tolerance ไม่น้อยกว่า 0.2

และพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการมีภาวะผู้นำเชิงบารมี ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการกระตุ้นทางปัญญา สามารถร่วมกันพยากรณ์ตัวแปรประสิทธิผลองค์กรโดยรวมได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีน้ำหนักความสำคัญของตัวแปรพยากรณ์แต่ละตัวในรูปคะแนนดิบ (b) ตามลำดับความสำคัญ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีภาวะผู้นำเชิงبارมี ( $x_1$ )
2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างบัณฑิตใจ ( $x_2$ )
3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางปัญญา ( $x_3$ )

ซึ่งตัวแปรพยากรณ์ทั้ง 3 ตัว มีอำนาจในการพยากรณ์ได้ร้อยละ 25.40 มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเท่ากับ 0.054 ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์ เท่ากับ 26.627 ค่าคงที่ของสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบเท่ากับ 4.051 และถ้าทราบค่าของตัวแปรทั้ง 3 ตัว สามารถคาดคะเนค่าประสิทธิผลองค์กรโดยรวม ได้จากสมการถดถอยดังนี้

สมการถดถอยที่คำนวณโดยใช้คะแนนดิบคือ

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

สมการถดถอยที่คำนวณโดยใช้คะแนนมาตรฐานคือ

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

**สมมติฐานที่ 4** ภาวะผู้ตามส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กร กำหนดให้

$x_1$  แทน ภาวะผู้ตามแบบห่างเหิน

$x_2$  แทน ภาวะผู้ตามแบบปรับตาม

$x_3$  แทน ภาวะผู้ตามแบบเอาตัวรอด

$x_4$  แทน ภาวะผู้ตามแบบเกื้อยชา

$x_5$  แทน ภาวะผู้ตามแบบมีประสิทธิผล

$Y_1$  แทน คะแนนประสิทธิผลองค์กรโดยรวม ที่ได้จากสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ

$Z_2$  แทน คะแนนประสิทธิผลองค์กรโดยรวม ที่ได้จากสมการพยากรณ์ในรูปคะแนน

มาตรฐาน

สถิติทดสอบ ใช้การวิเคราะห์ Multiple Regression Analysis โดยใช้วิธี Stepwise ผลการทดสอบสมมติฐาน ดังตารางที่ 4.32 และตารางที่ 4.33

ตารางที่ 4.32 แสดงผลการวิเคราะห์หาตัวแปรพยากรณ์ที่ดีของภาวะผู้ตาม ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กรโดยรวม

ชุดของตัว พยากรณ์ที่ดี	Adjusted R		Std. Error of			
	R	R Square	Square	the Estimate	F	Sig.
$x_4$	0.226	0.051	0.047	0.25110	12.727	<b>0.000**</b>
$x_4, x_3$	0.278	0.077	0.070	0.24810	9.907	<b>0.000**</b>
$x_4, x_3, x_1$	0.346	0.120	0.109	0.24284	10.671	<b>0.000**</b>

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.32 ผลการวิเคราะห์หาตัวแปรพยากรณ์ที่ดีของภาวะผู้ตาม ที่ ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กรโดยรวมพบว่า ในขั้นที่ 1 ภาวะผู้ตามแบบเฉื่อยชา ( $x_4$ ) เป็นตัวแปรพยากรณ์ มีค่าอำนาจในการพยากรณ์ ( $R^2$ ) เท่ากับ 0.051 ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์ เท่ากับ 0.25110 ในขั้นที่ 2 เมื่อเพิ่มตัวพยากรณ์ภาวะผู้ตามแบบเอาตัวรอด ( $x_3$ ) เข้าไปในสมการ มีค่าอำนาจการพยากรณ์เท่ากับ 0.077 เพิ่มขึ้นจากเดิม 0.026 ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์ เท่ากับ 0.24810 ลดลงจากเดิม 0.003 และในขั้นสุดท้ายคือขั้นที่ 3 เมื่อเพิ่มตัวแปรพยากรณ์ภาวะผู้ตามแบบห่างเหิน ( $x_1$ ) เข้าไปในสมการ มีค่าอำนาจการพยากรณ์ 0.120 เพิ่มขึ้นจากเดิม 0.043 ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์เท่ากับ 0.24284 ลดลงจากเดิม 0.00526 และเมื่อทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าอำนาจการพยากรณ์เดิมกับค่าอำนาจการพยากรณ์ที่เพิ่มขึ้นในแต่ละขั้นตอนพบว่า ลักษณะการเพิ่มของอำนาจการพยากรณ์และการลดลงของค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์ จากเดิมในแต่ละขั้นตอน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 นอกจากนี้ เมื่อพิจารณาค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์แต่ละขั้นตอน ก็พบว่า มีค่าลดลงทุกขั้นตอน แสดงว่า ตัวแปรพยากรณ์ภาวะผู้ตาม ( $x_4, x_3, x_1$ ) ทุกตัวที่เข้าสู่สมการพยากรณ์ร่วมกันพยากรณ์ประสิทธิผลองค์กรโดยรวมได้ และจากผลของการวิเคราะห์เพื่อค้นหาตัวแปรพยากรณ์ที่ดีในการพยากรณ์ประสิทธิผลองค์กรโดยรวม ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาค่าน้ำหนักความสำคัญหรือค่าสัมประสิทธิ์ของตัวแปรพยากรณ์ ( $b, \beta$ ) ภาวะผู้ตาม ( $x_4, x_3, x_1$ ) และค่าคงที่ของสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ ( $a$ ) ซึ่งปรากฏผลดังตารางที่ 4.33

ตารางที่ 4.33 แสดงการวิเคราะห์หาค่าน้ำหนักความสำคัญของตัวแปรพยากรณ์ที่ดีของภาวะผู้ตาม  
ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพองค์กรโดยรวม

ตัวแปร พยากรณ์	Unstandardized		Standardized			Collinearity	
	Coefficients		Coefficients			Statistics	
	b	SE <sub>b</sub>	β	t	Sig.	Tolerance	VIF
(ค่าคงที่)	4.188	0.189		22.146	<b>0.000**</b>		
x <sub>4</sub>	-0.078	0.038	-0.143	-2.081	<b>0.039**</b>	0.792	1.262
x <sub>3</sub>	0.154	0.040	0.262	3.843	<b>0.000**</b>	0.805	1.242
x <sub>1</sub>	-0.134	0.040	-0.255	-3.366	<b>0.001**</b>	0.653	1.532
R = 0.346		R <sup>2</sup> = 0.120	SE <sub>Est</sub> = 0.24284	F = 10.671**			

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.33 ผลการวิเคราะห์ พบว่า ไม่มีความสัมพันธ์กันเองระหว่างคู่ตัวแปร (Multicollinearity) พิจารณาจากค่า Variance Inflation Factor (VIF) มีค่าไม่มากกว่า 10 และค่า Tolerance ไม่น้อยกว่า 0.2

และพบว่า ภาวะผู้ตามแบบเฉื่อยชา ภาวะผู้ตามแบบเอาตัวรอด และภาวะผู้ตามแบบห่างเหิน สามารถร่วมกันพยากรณ์ตัวแปรประสิทธิภาพองค์กรโดยรวม ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีน้ำหนักความสำคัญของตัวแปรพยากรณ์แต่ละตัวในรูปคะแนนดิบ (b) ตามลำดับความสำคัญ ดังนี้

1. ภาวะผู้ตามแบบเฉื่อยชา (x<sub>4</sub>)
2. ภาวะผู้ตามแบบเอาตัวรอด (x<sub>3</sub>)
3. ภาวะผู้ตามแบบห่างเหิน (x<sub>1</sub>)

ซึ่งตัวแปรพยากรณ์ทั้ง 3 ตัว มีอำนาจในการพยากรณ์ได้ร้อยละ 12.00 มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเท่ากับ 0.346 ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์ เท่ากับ 0.24284 ค่าคงที่ของสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบเท่ากับ 4.188 และถ้าทราบค่าของตัวแปรทั้ง 3 ตัว สามารถคาดคะเนค่า ประสิทธิภาพองค์กรโดยรวมได้จากสมการถดถอยดังนี้

สมการถดถอยที่คำนวณโดยใช้คะแนนดิบคือ

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

สมการถดถอยที่คำนวณโดยใช้คะแนนมาตรฐานคือ

$Z_2 = -0.143$  (คะแนนภาวะผู้ตามแบบเฉื่อยชา) +  $0.262$  (คะแนนภาวะผู้ตามแบบเอาตัวรอด) -  $0.255$  (คะแนนภาวะผู้ตามแบบห่างเหิน)

ส่วนที่ 6 ผลการวิเคราะห์เนื้อหาข้อเสนอแนะจากแบบสอบถามปลายเปิด

จากการวิเคราะห์เนื้อหาข้อเสนอแนะที่ได้จากแบบสอบถามปลายเปิดของการวิจัย เรื่อง “ภาวะผู้นำและภาวะผู้ตามที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพขององค์กร กรณีศึกษา : ธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย” รายละเอียดดังตารางที่ 4.56

ตารางที่ 4.34 แสดงจำนวน ร้อยละ ของจำนวนผู้ที่ตอบแบบสอบถามปลายเปิด

	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ผู้ที่ตอบแบบสอบถามปลายเปิด	8	3.35
ผู้ที่ไม่ตอบแบบสอบถามปลายเปิด	231	96.65
รวม	239	100.00

จากตารางที่ 4.46 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลข้อเสนอแนะของผู้ที่ตอบแบบสอบถามปลายเปิด จำนวน 8 คน มีข้อเสนอแนะดังนี้

1. ควรให้พนักงานมีสิทธิในการแสดงความคิดเห็น ได้อย่างเต็มที่
2. หัวหน้างานควรมีการแสดงบทบาทของภาวะผู้นำที่เหมาะสม
3. องค์กรมีการเปิดโอกาสให้พนักงานสามารถย้ายฝ่ายงานที่เหมาะสมกับตนเองได้
4. ฝ่ายงานเปิดโอกาสให้มีการแสดงความคิดเห็นร่วมกันเป็นอย่างดี
5. องค์กรควรเพิ่มทุนการศึกษาให้พนักงานมากยิ่งขึ้น
6. พนักงานในองค์กรอยู่กันอย่างที่น้อมมีความรักใคร่สามัคคีกันดี
7. หัวหน้างานควรเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงออกถึงความสามารถของตนเอง ได้อย่างเต็มที่
8. องค์กรควรส่งเสริมให้พนักงานเรียนรู้จากองค์กรอื่นเพิ่มเติม เพื่อแลกเปลี่ยนองค์ความรู้กัน

ส่วนที่ 7 ผลการวิเคราะห์จากการสัมภาษณ์ของผู้บริหารระดับสูง

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง ของธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย โดยการศึกษาในครั้งนี้มุ่งเน้นศึกษาในเรื่อง บทบาทหน้าที่ของภาวะผู้นำ ปัญหาและอุปสรรครวมถึงเทคนิค วิธีการที่นำมาใช้ในการแก้ปัญหาภายในองค์กร เพื่อให้เกิดประสิทธิผลองค์กร ซึ่งผลการศึกษาที่ได้สามารถสรุปเป็นประเด็นสำคัญ ๆ ได้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำและบทบาทหน้าที่ของผู้นำ
2. หลักการและวิธีการที่นำมาใช้ในการตัดสินใจของผู้นำ
3. ปัญหา อุปสรรค และแนวทางในการตัดสินใจของผู้นำ
4. กลยุทธ์ในการบริหารจัดการ เทคนิค วิธีการ และแนวทางที่นำมาใช้ของผู้นำ

#### ภาวะผู้นำและบทบาทหน้าที่ของผู้นำ

ธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย (ธสน.) เป็นสถาบันการเงินของรัฐที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงการคลัง มีวัตถุประสงค์เพื่อประกอบธุรกิจอันเป็นการส่งเสริมและสนับสนุนการส่งออก การนำเข้า การลงทุนทั้งในประเทศและต่างประเทศ ทั้งนี้เพื่อพัฒนาประเทศ โดยการให้สินเชื่อ ค้ำประกัน รับประกันความเสี่ยง หรือให้บริการที่จำเป็นอื่นที่เป็นประโยชน์ ทำให้ผู้นำเปรียบเสมือนกุญแจดอกสำคัญขององค์กร ซึ่งจะต้องมีบทบาทในการบริหารจัดการ และมอบหมายงานตามสายการบังคับบัญชา เพื่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกันระหว่างนโยบายที่องค์กรได้กำหนดไว้กับผู้ปฏิบัติงาน ให้มีความสอดคล้องและปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อก่อให้เกิดประสิทธิผลของงาน และบรรลุวัตถุประสงค์ ดังนั้น ผู้นำจะต้องเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเองว่าควรทำอะไร ตัดสินใจอย่างไรในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน เพื่อที่จะนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายได้ ซึ่งผลจากการศึกษาสามารถสรุปได้เป็นประเด็น ดังนี้

1. ผู้นำควรเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ทำงาน มีความยุติธรรม เป็นแบบอย่างที่ดีในองค์กร สร้างความเชื่อมั่นและศรัทธาให้เกิดขึ้นกับผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้ทุกคนเชื่อมั่นว่า เมื่อเขาอยู่กับองค์กรนี้แล้วเกิดความปลอดภัยและมั่นคงต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ในขณะที่เดียวกันในฐานะที่เป็นผู้นำก็ต้องสอดส่องดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย ว่าเขาต้องการอะไร เขามีปัญหาอะไร จะต้องช่วยเขาแก้ไข ทั้งนี้ ในการเป็นผู้นำต้องดูลักษณะผู้นำในแต่ละแบบ และจะต้องดูด้วยว่าในเหตุการณ์ไหนเราจะต้องเป็นผู้นำแบบไหน ซึ่งในการใช้ภาวะผู้นำให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์ จะเป็นสิ่งที่นำพาองค์กรให้เดินหน้าต่อไปได้

2. ผู้นำต้องเป็นผู้ที่มีความกล้าในการตัดสินใจแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้ทันทีและถูกต้องแม่นยำ เช่นในกรณีการอนุมัติวงเงินการให้สินเชื่อ ผู้นำต้องทำการตัดสินใจในการอนุมัติวงเงิน โดยต้องอาศัยข้อมูลประกอบการอนุมัติไม่ว่าจะเป็นข้อมูลทางการเงินของลูกค้า ข้อมูลทางด้านเครดิต เป็นต้น ทั้งนี้ยังประกอบกับประสบการณ์และต้องคำนึงถึงสถานการณ์ทางเศรษฐกิจในปัจจุบันด้วย พร้อมทั้งยังต้องหาแนวทางการแก้ไขหาวงเงินสินเชื่อที่อนุมัตินั้นกลายเป็นหนี้สูญ หรือหนี้ที่ติดตามไม่ได้ เป็นต้น

3. มีความเป็นมิตรแท้กับผู้ที่บังคับบัญชา คือ มีการบังคับบัญชาด้วยความจริงใจไม่คิดว่าผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ที่ต่ำต้อยและแบ่งชนชั้น นอกจากนี้ยังต้องมีการมอบหมายงานแก่ผู้บังคับบัญชาได้อย่างเหมาะสม ซึ่งผู้นำจะต้องรู้ว่าผู้บังคับบัญชาของตัวเองถนัดและมีความชำนาญในด้านใด และจัดให้เขาทำงานได้อย่างถูกต้องเหมาะสม จะก่อให้เกิดความรวดเร็วในการทำงาน และผลงานออกมาดีเพราะมีความชำนาญในสิ่งที่ปฏิบัติ

4. มีความซื่อสัตย์สุจริตต่อหน้าที่และจงรักภักดีต่อองค์กร จะต้องเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้บังคับบัญชาในการชักจูงใจผู้บังคับบัญชาเกิดความจงรักภักดีต่อองค์กร จะเห็นได้จากเมื่อองค์กรเติบโต พนักงานก็เติบโตด้วยเช่นกัน นอกจากนี้ความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมาย และความมีระเบียบวินัยต้องมาควบคู่กันด้วย ซึ่งเมื่อได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่และความรับผิดชอบของตัวเองแล้ว จะต้องทำอย่างเต็มความสามารถที่ตัวเองสามารถที่จะทำได้ เพื่อก่อให้เกิดความชำนาญเฉพาะตัว ที่ไม่สามารถหาบุคคลอื่นเข้ามาปฏิบัติงานแทนได้ ซึ่งผู้บริหารบางคนมีลักษณะเด่นในด้านการทำงานและปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี ทำให้เป็นที่ไว้วางใจขององค์กร

5. การเป็นคนที่มีมนุษยสัมพันธ์ดี มีบุคลิกความเป็นผู้นำ และมีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความคิดในเชิงบวกและไม่คิดร้ายต่อผู้อื่น มุ่งมั่นในการทำงาน และเชื่อว่าผลงานจะออกมาดี ประกอบกับการมีความคิดสร้างสรรค์ ไม่ยึดติดกับเรื่องเดิม และวิธีการทำงาน ขึ้นตอนเดิม ๆ มีความคิดใหม่ ๆ และสามารถนำมาใช้ปรับปรุงการบริหารงานขององค์กรตลอดเวลา ที่สำคัญ คือ การมีความสามารถในการบังคับบัญชา และบริหารจัดการได้ดี เพราะจะเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน

จากบทบาทและอำนาจหน้าที่ของผู้บริหารระดับสูงของธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย จำเป็นต้องมีผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำ เพราะเป็นหน่วยงานที่ต้องมีหลักในการบริหารจัดการที่ชัดเจน มีการตัดสินใจตามสถานการณ์ทางเศรษฐกิจ เพราะเป็นสถาบันการเงิน ทำให้หน้าที่และความรับผิดชอบจึงเพิ่มขึ้นเป็นเท่าตัว องค์กรและผู้ปฏิบัติงานจึงต้องการผู้นำที่เข้มแข็งและกล้าตัดสินใจ และต้องสร้างความเชื่อมั่นและศรัทธาแก่ผู้บังคับบัญชา ตัวของผู้นำจะต้องมีความรู้และมีประสบการณ์ในด้านการบริหารจัดการทางการเงินมาอย่างเพียงพอ และยังต้องมีความเข้าใจในเรื่องของการบริหารจัดการควบคู่กันไปด้วย ซึ่งเป็นสิ่งที่ประกอบอยู่ในตัวของภาวะผู้นำ ขณะเดียวกันยังต้องเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกลอีกด้วย

#### หลักการที่นำมาใช้ในการตัดสินใจของผู้นำ

จากผลการศึกษาวิจัย สามารถสรุปหลักการและวิธีการที่ผู้นำหรือผู้บริหารพิจารณาและนำมาใช้ในการตัดสินใจ ที่มีความสอดคล้องไปตามสถานการณ์ของการเปลี่ยนแปลง สามารถสรุปประเด็นหลัก ๆ ได้ 4 ประการ ดังนี้



1. ในการตัดสินใจในแต่ละสถานการณ์นั้น จะต้องคำนึงถึงและยึดถือเป้าหมายขององค์กรเป็นหลัก และนอกจากนี้ยังต้องมีการสื่อสารที่มีความเข้าใจร่วมกันในทุกฝ่ายงาน ทั้งนี้เพื่อให้การปฏิบัติงานนั้นเป็นไปในทิศทางเดียวกัน และมีความสอดคล้อง

2. ผู้บริหารองค์กรควรมีความกล้าในการตัดสินใจภายใต้สถานการณ์ต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้น โดยสามารถประยุกต์ใช้ความรู้ ความชำนาญจากประสบการณ์ และความถูกต้องเป็นหลักในการตัดสินใจ เนื่องจากอำนาจในการตัดสินใจนั้นจะอยู่ในตัวของผู้นำเป็นหลัก

3. การตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นนั้น ทุกอย่างต้องมีความสัมพันธ์กัน ทั้งในเรื่องเป้าหมาย และการจัดการ ซึ่งเมื่อมีการตั้งเป้าหมายขององค์กรขึ้นมาแล้ว ผู้นำจะต้องปฏิบัติตามให้ได้ จึงจะเกิดผลสำเร็จ นอกจากนี้ยังต้องให้แนวทางในการทำงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย

4. ผู้นำองค์กรควรมีระดับอำนาจในการตัดสินใจตามความเหมาะสม โดยสามารถดูจากปัจจัยหลายอย่างประกอบกัน เช่น สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง โครงสร้างองค์กร และวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งอาจจะต้องมีการปรับเปลี่ยนเพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายหลักขององค์กร ทั้งนี้ต้องสามารถนำมาปรับใช้กับหน่วยงานได้อย่างเหมาะสม

หลักในการตัดสินใจและการเลือกวิธีการแก้ไขปัญหา นั้นเป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญ เพราะจะทำให้ผู้บริหารองค์กรสามารถเข้าใจถึงปัญหาและสามารถแก้ไขปัญหาได้ตรงจุด ซึ่งขึ้นอยู่กับว่าขณะนั้นกำลังเผชิญกับปัญหาหรือสถานการณ์แบบใด ทั้งนี้ผู้นำที่จะสามารถแก้ไขปัญหาได้ดีย่อมต้องขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายอย่าง เช่น ประสบการณ์ทำงาน ความรู้ความสามารถ ประกอบกับข้อมูลในการตัดสินใจที่ต้องมีความถูกต้อง และชัดเจน ซึ่งผู้นำจะต้องมองหาวิธีการที่ดีที่สุดในการตัดสินใจที่เกิดขึ้นในแต่ละครั้ง เพื่อก่อให้เกิดและเป็นประโยชน์แก่องค์กร

จะเห็นว่า หลักในการตัดสินใจของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในแต่ละสถานการณ์นั้น จะยึดหลักของเป้าหมายขององค์กรเป็นหลัก ผู้นำมีอำนาจในการตัดสินใจ โดยต้องไม่ขัดต่อเป้าหมาย และอยู่ในสิ่งที่สามารถกระทำได้นอกจากนี้ยังต้องมีการสื่อสารและทำความเข้าใจร่วมกันอย่างชัดเจนระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อในการที่จะนำไปปฏิบัติงานนั้นเป็นที่เข้าใจตรงกันและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ถ้าผู้ปฏิบัติงานมีความเห็นที่สอดคล้องกับการตัดสินใจของผู้นำ ผลที่ได้จากการทำงานจะทำให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น และที่สำคัญในการตัดสินใจทุกครั้งควรต้องคำนึงถึงประโยชน์ขององค์กรในภาพรวมเสมอ

### **ปัญหา อุปสรรค และแนวทางในการตัดสินใจของผู้นำ**

ในการบริหารองค์กรธุรกิจนั้น จะเห็นได้ว่ามีปัญหาและอุปสรรคในเกือบทุกหน่วยงาน แต่ที่แล้วแต่ว่าปัญหาจะอยู่ในรูปแบบใด สถานการณ์และสภาพเศรษฐกิจในขณะนั้นเป็นอย่างไร ซึ่งในแต่ละองค์กรผู้นำองค์กรก็จะต้องหาวิธีแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นให้ดีที่สุด เพื่อให้องค์กร

สามารถผ่านอุปสรรคต่าง ๆ ไปได้ ซึ่งวิธีการและรูปแบบของการแก้ไขปัญหานั้นก็แตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับว่าผู้นาองค์กรจะใช้วิธีการบริหารจัดการแบบใดที่ทำให้เกิดประโยชน์แก่องค์กรมากที่สุด

ผลจากการศึกษาวิจัยของธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย สามารถวิเคราะห์ปัญหา อุปสรรค และแนวทางในการตัดสินใจของผู้นา แยกออกเป็นประเด็นได้ ดังนี้

1. ปัญหาที่เกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อองค์กร จากการศึกษา สามารถสรุปปัญหาในการบริหารจัดการองค์กร ของธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทยได้ ดังนี้

1.1 ปัญหาเกี่ยวกับเป้าหมายขององค์กร ผู้บริหารองค์กรมองเห็นว่าถ้าเป้าหมายขององค์กรที่กำหนดออกไปแล้วไม่สามารถปฏิบัติได้ อาจทำให้เกิดความขัดแย้งในองค์กร ทำให้เป็นอุปสรรคในการทำงาน

1.2 การที่องค์กรเติบโตขึ้นอย่างรวดเร็วขึ้น อาจทำให้ทุกฝ่ายงานในองค์กรต้องทำงานหนักขึ้น จนเกิดเป็นสภาพกดดันและอาจทำให้บุคลากรลาออกจากงานได้ ดังนั้น ผู้บริหารองค์กรจึงต้องมีการชี้แจงให้เข้าใจถึงหลักการ และเหตุผลของเป้าหมายขององค์กรพร้อมทั้งชี้แนะแนวทางในการทำงาน

1.3 ปัญหาด้านบุคลากร ส่วนใหญ่จะเป็นในเรื่องของการฝึกฝนและพัฒนาอบรมคนใหม่ขึ้นมาทดแทนคนเดิมที่มีการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้นนั้นทำได้ค่อนข้างยาก จึงทำให้เกิดความเสี่ยงต่อการปฏิบัติงาน เนื่องจากการทำงานทางด้านการเงินนั้นจำเป็นต้องใช้คนที่มีความรู้เฉพาะทางนั้นด้วย

1.4 ปัญหาเกี่ยวกับการสื่อสาร การประสานงาน และการประชาสัมพันธ์ในองค์กร ซึ่งในบางครั้งอาจมีการสื่อสารที่เข้าใจไม่ตรงกัน เป็นผลทำให้เกิดความล่าช้า และเสียเวลาในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้อาจทำให้เกิดการปฏิบัติงานที่ผิดพลาดได้

1.5 ปัญหาด้านการแข่งขันของตลาด ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากสถานการณ์ทางเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ทำให้ผู้บริหารองค์กรต้องติดตามข่าวสารทางเศรษฐกิจประจำวันอยู่เสมอเพื่อให้ทันกับการแข่งขันของตลาดที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

2. แนวทางในการตัดสินใจแก้ไขสถานการณ์ แนวทางในการแก้ไขเมื่อเกิดปัญหาขึ้นภายในองค์กร ผู้นาจะต้องมีหน้าที่เข้าดำเนินการตรวจสอบและแก้ไข ซึ่งมีหลักการและแนวทางในการแก้ไขปัญหา ดังนี้

2.1 ถ้านโยบายเป้าหมายขององค์กรที่มีความเคร่งครัดจนเกินไป ก็ควรมีการปรับแก้หรือผ่อนปรนลงแต่อย่างไรก็ตามการปรับแก้ต้องให้มีความสอดคล้องกับสถานะการณ์ในปัจจุบันและสามารถนำไปปฏิบัติได้ด้วย

2.2 ควรมีการชี้แจงให้พนักงานในองค์กรทราบและเข้าใจถึงเป้าหมาย แนวทางในการดำเนินงานในช่วงที่องค์กรมีการเติบโตขึ้นอย่างรวดเร็ว เพื่อให้ทราบถึงสาเหตุว่าทำไมจึงต้องทำงานหนักขึ้น นอกจากนี้ควรมีการสร้างขวัญและกำลังใจให้กับพนักงานในองค์กรด้วย

2.3 บุคลากรในองค์กรส่วนใหญ่จะจบการศึกษาทางด้านการบริหารทางการเงิน ซึ่งจะมีการเลื่อนตำแหน่งและโปรโมตประจำปีหรือเป็นระยะตามผลงานและประสบการณ์ ดังนั้นเมื่อมีการเลื่อนตำแหน่งคนเดิมขึ้นแล้ว จะต้องมีการอบรมแลฝึกฝนคนใหม่ขึ้นมาแทน เพื่อเป็นการลดความเสี่ยงในการปฏิบัติงาน เนื่องจากการทำงานทางด้านการเงิน เป็นงานที่มีความเสี่ยงและจำเป็นต้องใช้เทคนิคเฉพาะด้าน จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่บุคลากรจะต้องมีคุณภาพ และมีความมั่นใจว่าเมื่อปฏิบัติงานแล้วจะไม่เกิดความผิดพลาดและความเสียหายต่อองค์กร

2.4 ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสาร การประสานงาน และการประชาสัมพันธ์ในองค์กร ผู้บริหารองค์กรจะต้องสร้างความเข้าใจให้ตรงกัน เนื่องจากความเข้าใจที่ตรงกันนั้นมีผลทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ สามารถลดข้อผิดพลาดลงได้

2.5 ปัญหาทางการแข่งขันของตลาด และการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจที่ขึ้นอย่างต่อเนืองนั้นทำให้ผู้บริหารองค์กรรวมทั้งพนักงานในองค์กรควรที่จะมีการรับฟังติดตามข้อมูลข่าวสารทั้งในประเทศและต่างประเทศอย่างต่อเนื่องเป็นประจำ เพื่อให้สามารถตามทันสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป และสามารถนำมาใช้เป็นข้อมูลการตัดสินใจในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

#### **กลยุทธ์ในการบริหารจัดการ เทคนิค วิธีการ และเป้าหมายองค์กร**

ในสภาวะการแข่งขันของธุรกิจที่มีการเติบโตอย่างต่อเนื่องและสภาพทางเศรษฐกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงขึ้นอย่างรวดเร็ว ทำให้ปัจจัยจากสภาพแวดล้อมภายนอกถือว่ามีมีความสำคัญและส่งผลกระทบต่อองค์กรที่กำลังดำเนินอยู่ ดังนั้น ผู้นำองค์กรจะต้องเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล และสามารถวิเคราะห์สถานการณ์ในปัจจุบันได้ เพื่อพร้อมที่จะรับมือกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ทำให้ผู้นำจำเป็นต้องหาแนวทางที่นำมาใช้ในการบริหารจัดการกับองค์กรของตนเองให้ได้ผลอย่างดีที่สุด

โดยกลยุทธ์ที่ผู้นำองค์กรนำมาใช้ในการบริหารจัดการรวมถึงเป้าหมายในการดำเนินงานภายใต้สภาวะการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจนั้น ผู้นำองค์กรมุ่งเน้นหลักในการบริหารจัดการโดยให้ความสำคัญกับ“งาน” และให้ความสำคัญกับ “คน” เป็นสำคัญ ทำให้สามารถแบ่งหลักในการบริหารองค์กรออกเป็น 2 ประเด็นใหญ่ คือ 1) การบริหารองค์กร 2) การบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งมีรายละเอียดแต่ละประเด็น ดังนี้

#### **1. การบริหารองค์กร**

ธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย (ธสน.) ถือว่าเป็นองค์กรที่ส่งเสริมและสนับสนุนการส่งออก การนำเข้า การลงทุนทั้งในประเทศและต่างประเทศเป็นสำคัญ จึงทำให้ผู้บริหาร

องค์กรได้มีการกำหนดแผนการดำเนินงานไว้ เพื่อให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้ยึดถือและปฏิบัติตาม เป้าหมายหลักขององค์กร ที่มีความสอดคล้องกับแผนการดำเนินงานดังกล่าว ซึ่งแผนการดำเนินงานนี้ ยังได้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กรอีกด้วย แผนการดำเนินงานที่สำคัญ ที่ผู้บริหารองค์กรนำมาใช้ เป็นหลักในการบริหารจัดการ สามารถสรุปได้ดังต่อไปนี้

#### 1.1 การส่งเสริมและสนับสนุนกลุ่มผู้ประกอบการ SMEs ในด้านการค้าระหว่างประเทศ

ธสน. มีแผนงานในการส่งเสริมและสนับสนุนกลุ่มผู้ประกอบการ SMEs ทั้งในด้านการเงิน เพื่อสนับสนุนให้ผู้ส่งออก SMEs สามารถขยายธุรกิจให้เติบโตขึ้น และด้านการพัฒนาความรู้และ ทักษะในการส่งออกให้แก่ผู้ประกอบการ SMEs เพื่อพัฒนาศักยภาพของผู้ผลิต SMEs ในประเทศไปสู่ ผู้ส่งออกด้านการสนับสนุนทางการเงินของ ธสน. นำเสนอบริการสินเชื่อสำหรับผู้ประกอบการ SMEs ที่เป็นผู้ส่งออก ผู้นำเข้า และผู้ลงทุนไทย ทั้งระยะสั้นและระยะยาว เช่น สินเชื่อหมุนเวียนเพื่อการ ส่งออกและการนำเข้า สินเชื่อเพื่อขยายกำลังการผลิต สินเชื่อเพื่อการลงทุนไทย และบริการค้ำประกัน

สำหรับการพัฒนาความรู้และทักษะในการส่งออกแก่ผู้ประกอบการ SMEs นั้น ธสน.มี โครงการจัดอบรมเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจในการทำธุรกิจส่งออก การค้าการลงทุนระหว่าง ประเทศ และความรู้ด้านการบริหารความเสี่ยงเบื้องต้น ซึ่ง ธสน. ได้ดำเนินการมาอย่างต่อเนื่อง โดย เน้นกลุ่มเป้าหมายทั้งผู้คิดเริ่มต้นกิจการหรือเพิ่งเริ่มต้นกิจการส่งออกและผู้ส่งออกที่ต้องการความรู้ เพิ่มเติมในการขยายธุรกิจส่งออก นอกจากนี้ ธสน. ยังมีแผนงานบูรณาการความร่วมมือกับหน่วยงาน ภายนอกทั้งภาครัฐและภาคเอกชนในการจัดกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนกลุ่มผู้ประกอบการ SMEs

#### 1.2 การขยายบริการด้านรับประกันการส่งออกเพื่อสนับสนุนกลุ่มผู้ประกอบการ SMEs

ธสน. ขยายบริการประกันการส่งออกสำหรับผู้ประกอบการ SMEs ให้สอดคล้องกับ ความต้องการและครอบคลุมกลุ่มผู้ส่งออก SMEs โดยเสนอค่าเบี้ยประกันและค่าประเมินความเสี่ยงของผู้ ชื้อในต่างประเทศในอัตราที่จูงใจ รวมทั้งบริการตรวจสอบความน่าเชื่อถือของผู้ซื้อหรือธนาคารผู้ซื้อ ในต่างประเทศ ซึ่งจะช่วยให้สามารถเสนอเงื่อนไขการชำระเงินที่เหมาะสมและแข่งขันได้ให้แก่ผู้ซื้อ ในต่างประเทศ ทั้งนี้เพื่อช่วยให้ผู้ประกอบการ SMEs มีความมั่นใจที่จะเริ่มต้นหรือขยายธุรกิจไปยัง ตลาดการค้าเดิมหรือตลาดใหม่เพิ่มมากขึ้น

#### 1.3 การส่งเสริมและสนับสนุนนักลงทุนไทยในการลงทุนในต่างประเทศโดยเฉพาะ AEC

การจัดตั้ง AEC มีผลทำให้ข้อจำกัดและอุปสรรคด้านการเคลื่อนย้ายการลงทุนไปยัง ประเทศอาเซียนค่อย ๆ ลดลง ซึ่งจะช่วยสนับสนุนให้นักลงทุนไทยสามารถขยายการลงทุนไปยัง ประเทศในอาเซียนได้มากขึ้น โดยเฉพาะประเทศเพื่อนบ้าน ซึ่งมีการเร่งพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานเป็น จำนวนมาก ถือเป็น โอกาสสำคัญของนักลงทุนไทยที่จะขยายการลงทุนเข้าไปยังประเทศเหล่านี้ ดังนั้น

ชสน. จึงมีแผนการดำเนินงานที่จะส่งเสริมและสนับสนุนนักลงทุนไทยให้มีความพร้อมในการเข้าไปลงทุนในต่างประเทศ ด้วยการจัดอบรมให้ความรู้และเผยแพร่ข้อมูลด้านการตลาด การค้าและการลงทุนระหว่างประเทศและการเตรียมตัวเข้าสู่ AEC เพื่อกระตุ้นให้ผู้ประกอบการเล็งเห็นถึงโอกาสในการค้าและการลงทุนใน AEC พร้อมกันนี้ ชสน. จะให้การสนับสนุนบริการทางการเงิน ได้แก่ สินเชื่อระยะสั้น สินเชื่อระยะยาว บริการประกันการส่งออก และบริการประกันความเสี่ยงการลงทุน เพื่อสร้างความมั่นใจให้กับนักลงทุนไทยในการขยายฐานการลงทุนในต่างประเทศ

1.4 การส่งเสริมและสนับสนุน โครงการภายในประเทศที่มีผลต่อการพัฒนาเศรษฐกิจและเพิ่มศักยภาพของประเทศ

ชสน. มีแผนการดำเนินงานเพื่อสนับสนุนผู้ประกอบการที่ต้องการลงทุนหรือพัฒนาโครงการด้านพลังงานทดแทน อนุรักษ์พลังงาน โลจิสติกส์ โครงสร้างพื้นฐานและสาธารณูปโภคของประเทศ โดยการให้การสนับสนุนด้านสินเชื่อ ได้แก่ สินเชื่อระยะยาวเพื่อการลงทุนและขยายกำลังการผลิต ทั้งนี้เพื่อเป็นการสนับสนุน โครงการภายในประเทศที่มีผลต่อการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ และเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของผู้ประกอบการทั้งในด้านประสิทธิภาพการผลิต การขนส่ง การพัฒนาด้านพลังงานและการอนุรักษ์พลังงาน ตลอดจนการพัฒนาระบบโครงสร้างพื้นฐานและสาธารณูปโภคของประเทศอย่างทั่วถึง

1.5 การสนับสนุนการดำเนินงานตามนโยบายรัฐบาล

ชสน. พร้อมทั้งจะดำเนินงานตามนโยบายรัฐบาลที่ได้รับมอบหมาย เพื่อเป็นกลไกทางการเงินของรัฐในการสนับสนุนการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันด้านการส่งออก การส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ และการลงทุนที่มีผลต่อการพัฒนาประเทศ โดยโครงการตามมติคณะรัฐมนตรีที่ ชสน. ได้รับมอบหมายและดำเนินการต่อเนื่อง ได้แก่ โครงการสนับสนุนการประกอบธุรกิจพาณิชย์นาวิไทยให้เข้มแข็ง และโครงการสนับสนุนการประกอบธุรกิจอุตสาหกรรมก่อสร้างในต่างประเทศที่จะให้การสนับสนุนทางการเงินแก่ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมก่อสร้างไทยเพื่อขยายตลาดงานในต่างประเทศ ซึ่งจะเป็นการสร้างโอกาสในการแข่งขันแก่ผู้ประกอบการให้มากขึ้น

1.6 การพัฒนาองค์กรและระบบเทคโนโลยีสารสนเทศองค์กรเพื่อเพิ่มศักยภาพในด้านการดำเนินงานและการบริหารจัดการ

ชสน. ยังคงมุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพในการปฏิบัติงานและให้บริการแก่ลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ควบคู่ไปกับการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับธุรกิจหลักและระบบสนับสนุนการปฏิบัติงาน เพื่อรองรับการเติบโตทางธุรกิจของ ชสน. อย่างยั่งยืน นอกจากนี้ ชสน. ยังได้มีการเริ่มนำแผนการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศตามแนวทางของ SEPA เข้ามาใช้พัฒนาองค์กรในด้าน

ต่าง ๆ เช่นด้านบุคลากร การให้บริการลูกค้า กระบวนการทำงาน ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น เพื่อให้การดำเนินงานและการบริหารจัดการองค์กรมีประสิทธิภาพและเป็นระบบมากยิ่งขึ้น

## 2. การบริหารทรัพยากรบุคคล

นโยบายการดำเนินการด้านทรัพยากรบุคคลนั้น เน้นการตอบสนองยุทธศาสตร์ด้านการเพิ่มศักยภาพด้านการบริหารจัดการภายใต้กรอบการกำกับดูแลกิจการที่ดี โดยการเตรียม โครงสร้างพื้นฐานเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกที่มีผลกระทบต่อการดำเนินกิจการของ ธสน. ได้แก่ การพัฒนาระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลให้ทันสมัย เพื่อตอบสนองความต้องการในการบริหารและการตัดสินใจด้านทรัพยากรบุคคลที่หลากหลายได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมทั้งการทบทวนและปรับปรุงโครงสร้างหลักสูตรการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้มีความรู้ ความเชี่ยวชาญเชิงลึกในธุรกิจการค้า การลงทุนระหว่างประเทศ และผลิตภัณฑ์ทางการเงิน ให้พร้อมเผชิญกับสถานะเศรษฐกิจและการแข่งขันทั้งจากสถาบันการเงินไทยและต่างชาติ และเพื่อให้การพัฒนาศักยภาพพนักงานมีประสิทธิภาพสูงสุด นอกเหนือจากการพัฒนาความรู้และทักษะดังที่กล่าวแล้ว ธสน. ยังให้ความสำคัญกับการพัฒนาคุณลักษณะในการปฏิบัติงานของพนักงาน (Competency) พร้อมทั้งการทบทวนเครื่องมือการประเมินหา Competency Gap เพื่อให้ได้ผลการประเมินที่ถูกต้อง สมบูรณ์ยิ่งขึ้น นอกจากนี้ ธสน. ยังมีการประกาศค่านิยมร่วมในองค์กร (Core Value) “รับผิดชอบงาน บริการเป็นเลิศ เปิดกว้างสร้างสรรค์ มุ่งมั่นเพื่อรัฐ สัตย์ซื่อสามัคคี” เพื่อให้พนักงานยึดถือเป็นแนวทางปฏิบัติร่วมกันจนเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนให้ ธสน. ปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุวิสัยทัศน์และภารกิจนั้น นโยบายอีกประการหนึ่งของการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล ได้แก่ การสร้างความพึงพอใจและความผูกพันของพนักงานให้มิต้องค์กร โดย ธสน. ได้จัดให้มีการสำรวจความพึงพอใจและความผูกพันของพนักงานประจำปี และนำผลการสำรวจมาเป็นปัจจัยพิจารณาปรับปรุงแก้ไขการดำเนินการ เพื่อสร้างความพึงพอใจและความผูกพันของพนักงาน และได้มีการนำแนวคิดในเรื่อง Happy Workplace มาปรับใช้ในการส่งเสริมคุณภาพชีวิตและสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดี มีการจัดกิจกรรมสร้างเสริมสุขภาพ สนับสนุนการจัดกิจกรรมของชมรมต่าง ๆ รวมทั้งได้มีการจัดตั้งชมรมใหม่เพิ่มขึ้นตามความสนใจของพนักงาน จัดกิจกรรมสร้างสรรค์ในกลุ่มพนักงานด้วยตนเอง และกิจกรรมสร้างสรรค์เพื่อสร้างความสัมพันธ์ในระหว่างครอบครัวพนักงาน

นอกจากนี้ ธสน. ให้ความสำคัญกับการเสริมสร้างและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประสบการณ์ และรับฟังข้อคิดเห็นจากหน่วยงานภายนอก โดยบุคลากรของ ธสน. ได้รับการคัดเลือกเป็นผู้รับทุนอบรมและสัมมนาจากรัฐบาลต่างประเทศ อีกทั้งได้รับการส่งเสริมให้เข้าร่วมสัมมนา ศึกษาดูงาน และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับสถาบันการเงินทั้งในและต่างประเทศ รวมถึงรัฐวิสาหกิจอื่น ๆ เพื่อเป็น

การเปิดมุมมอง และแนวคิดในการปฏิบัติงานให้มีคุณภาพยิ่งขึ้น ตลอดจนสอดคล้องกับแผนพัฒนา  
องค์กรตามแนวทางการประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ

ผลจากการศึกษาวิจัย กลยุทธ์ วิธีการดำเนินการ และเป้าหมายองค์กรที่ผู้นำไว้คิดวิเคราะห์  
และได้วางเป้าหมายไว้นั้น ผู้นำองค์กรได้สังเกตเห็นถึงปัจจัยภายนอกเป็นสำคัญ เพราะเป็นปัจจัยที่มี  
ความกดดันให้ ธสน. ต้องปรับปรุงเปลี่ยนแปลงภารกิจหน้าที่ขององค์กร เพื่อให้สอดคล้องและทันต่อ  
การเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ซึ่งท่านได้ชี้แนะให้หันมองกลับมาดูเจตนารมณ์ของการก่อตั้ง ธสน. ขึ้น  
เพื่อให้ทำหน้าที่แตกต่างจากธนาคารพาณิชย์และสถาบันการเงินเฉพาะกิจอื่น ๆ ซึ่งถ้าทุกคนในองค์กร  
มองเห็นเป้าหมายร่วมกัน แนวทางที่เราเดินไปนี้ก็จะมีความชัดเจน และทุกเรื่องที่ทำก็ง่ายขึ้น ตั้งแต่  
กระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติงาน ทำให้ ธสน. มียุทธศาสตร์ที่ชัดเจน สามารถตอบทุกคนได้ว่าเรา  
กำลังทำอะไร ซึ่งบางเรื่องต้องอะลุ่มอล่วยเพื่อความคล่องตัว บางเรื่องต้องกำหนดเป็นนโยบายเพื่อ  
ความชัดเจน แต่เป้าหมายสุดท้าย คือ องค์กรต้องไม่เสียหาย อยู่ในแนวทาง Best Practice ที่สถาบัน  
การเงินเฉพาะกิจของรัฐพึงต้องยึดถือและปฏิบัติ



## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

#### 5.1 สรุปผลการวิจัย

ผู้วิจัยนำเสนอสรุปผลการวิจัยตามลำดับของผลการวิเคราะห์ข้อมูล ซึ่งแบ่งออกเป็น 5 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของพนักงานธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย

จากผลการวิจัย สรุปได้ว่า กลุ่มตัวอย่างพนักงานธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย จำนวน 239 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 152 คน คิดเป็นร้อยละ 63.60 รองลงมา เป็นเพศชาย จำนวน 87 คน คิดเป็นร้อยละ 36.40 ส่วนใหญ่มีอายุ 26 ปี - 30 ปี จำนวน 81 คน คิดเป็นร้อยละ 33.90 รองลงมา มีอายุ 31 ปี - 35 ปี จำนวน 67 คน คิดเป็นร้อยละ 28.00 ส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาสูงสุด คือ ระดับปริญญาโท จำนวน 151 คน คิดเป็นร้อยละ 63.20 รองลงมา มีวุฒิการศึกษาสูงสุด คือ ระดับปริญญาตรี 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 รองลงมา มีตำแหน่งงานเป็นผู้ช่วยผู้บริหารส่วน จำนวน 48 คน คิดเป็นร้อยละ 20.10 ส่วนใหญ่มีรายได้ 25,001 - 35,000 บาท จำนวน 79 คน คิดเป็นร้อยละ 33.10 รองลงมา มีรายได้ 15,000 - 25,000 บาท จำนวน 68 คน คิดเป็นร้อยละ 28.50 ส่วนใหญ่สังกัดในสำนักงานใหญ่ จำนวน 216 คน คิดเป็นร้อยละ 90.40 ซึ่งส่วนใหญ่สังกัดในฝ่ายธุรกิจธนาคาร ฝ่ายรับประกันการส่งออก ฝ่ายบริหารหนี้และนิติกรรม ตามลำดับ

ส่วนที่ 2 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นของพนักงานธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทยเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

จากผลการวิจัย สรุปได้ว่า กลุ่มตัวอย่างพนักงานธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทยเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จำนวน 239 คน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เรียงตามด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ได้ดังนี้



**1. การกระตุ้นทางปัญญา** มีความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 4.20 (S.D. = 0.424) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงตามค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ได้ดังนี้

1.1 ผู้นำของท่านไม่ค่อยมีโอกาที่จะร่วมเสนอความคิดเห็นในขณะที่มีการพูดคุยกัน มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในระดับสูงมาก มีค่าเฉลี่ย 4.40 (S.D. = 0.737)

1.2 ผู้นำของท่านเปิดโอกาสให้ท่านมีอิสระในการคิดและแสดงความคิดเห็น มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในระดับสูงมาก มีค่าเฉลี่ย 4.30 (S.D. = 0.641)

1.3 ผู้นำของท่านมีการตั้งคำถามให้ท่านคิดหาวิธีการแก้ปัญหาใหม่ ๆ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 4.15 (S.D. = 0.727)

1.4 ผู้นำของท่านกระตุ้นให้ท่านมองปัญหาในแง่มุมใหม่ ๆ เสมอ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 4.10 (S.D. = 0.832)

1.5 ผู้นำของท่านสนับสนุนการนำแนวคิดใหม่ ๆ มาใช้แก้ปัญหาในการทำงาน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 4.05 (S.D. = 0.924)

**2. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล** มีความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.92 (S.D. = 0.479) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงตามค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ได้ดังนี้

2.1 ผู้นำของท่านคอยให้คำปรึกษา และสอนงานทุกครั้งที่ท่านมีปัญหา มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในระดับสูงมาก มีค่าเฉลี่ย 4.30 (S.D. = 0.641)

2.2 ผู้นำของท่านเอาใจใส่และให้เกียรติท่าน มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 4.05 (S.D. = 0.806)

2.3 ผู้นำของท่านรับฟังปัญหาของท่านด้วยความตั้งใจ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.85 (S.D. = 0.726)

2.4 ผู้นำของท่านคอยส่งเสริมและสนับสนุนสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อตัวท่านในการพัฒนาตนเอง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.80 (S.D. = 0.681)

2.5 ผู้นำของท่านไม่ค่อยใส่ใจกับความคืบหน้าในการทำงานของท่าน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.60 (S.D. = 0.666)

**3. การสร้างแรงบันดาลใจ** มีความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.89 (S.D. = 0.528) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงตามค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ได้ดังนี้

3.1 ผู้นำของท่านกระตุ้นให้ท่านคำนึงถึงความสำคัญของเป้าหมายในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 4.15 (S.D. = 0.575)

3.2 ผู้นำของท่านโน้มน้าวให้ท่านมีความกระตือรือร้นในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 4.00 (S.D. = 0.953)

3.3 ผู้นำของท่านไม่สามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์ในการทำงานได้อย่างชัดเจน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.80 (S.D. = 0.681)

3.4 ผู้นำของท่านมอบหมายงานที่ทำทายความรู้ความสามารถของท่าน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.80 (S.D. = 0.751)

3.5 ผู้นำของท่านเปิดโอกาสให้ท่านมีส่วนร่วมในการตั้งเป้าหมายในการทำงาน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.69 (S.D. = 0.842)

**4. การมีภาวะผู้นำเชิงบริหาร** มีความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.82 (S.D. = 0.533) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงตามค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ได้ดังนี้

4.1 ผู้นำของท่านมักใช้อำนาจที่มีอยู่เพื่อผลประโยชน์ของตนเอง มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในระดับสูงมาก มีค่าเฉลี่ย 4.30 (S.D. = 0.717)

4.2 เมื่อเกิดปัญหาหรืออุปสรรคในการทำงาน ผู้นำของท่านจะเผชิญปัญหาพร้อมกับท่านเสมอ มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.85 (S.D. = 0.853)

4.3 ท่านพยายามที่จะประพฤติปฏิบัติตนตามแบบอย่างผู้นำของท่าน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.85 (S.D. = 0.964)

4.4 ผู้นำของท่านทำในสิ่งที่ถูกต้องตามหลักคุณธรรม มีความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.65 (S.D. = 0.913)

4.5 เมื่องานใด ๆ ประสบผลสำเร็จ ผู้นำของท่านแบ่งปันความสำเร็จในงานนั้นร่วมกับท่าน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.45 (S.D. = 0.807)

**ส่วนที่ 3 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นของพนักงานธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทยเกี่ยวกับภาวะผู้ตาม**

จากผลการวิจัย สรุปได้ว่า กลุ่มตัวอย่างพนักงานธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทยเกี่ยวกับภาวะผู้ตาม จำนวน 239 คน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้ตาม เรียงตามด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ได้ดังนี้

**1. ภาวะผู้ตามแบบเอาตัวรอด** มีความคิดเห็นโดยรวม อยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 4.09 (S.D. = 0.423) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงตามค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ได้ดังนี้

1.1 ท่านพยายามทำให้คนที่ท่านร่วมงานด้วยเกิดความพึงพอใจในตัวท่านมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในระดับสูงมาก มีค่าเฉลี่ย 4.40 (S.D. = 0.585)

1.2 ท่านจะแสดงพฤติกรรมตามวิธีการหรือแนวทางในการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบให้ประสบความสำเร็จ มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 4.10 (S.D. = 0.624)

1.3 เมื่อท่านได้รับการขอให้ทำในสิ่งที่ขัดแย้งต่อวิชาชีพ ท่านจะพยายามหลีกเลี่ยง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 4.05 (S.D. = 0.669)

1.4 ท่านจะแสดงพฤติกรรมตามวิธีการหรือแนวทางในการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบให้ประสบความสำเร็จ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 4.00 (S.D. = 0.550)

1.5 ความคิดและข้อเสนอแนะใหม่ๆ ของท่านได้ส่งผลต่องานให้บรรลุเป้าหมายองค์กร มีความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.90 (S.D. = 0.769)

**2. ภาวะผู้ตามแบบมีประสิทธิผล** มีความคิดเห็นโดยรวม อยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.96 (S.D. = 0.427) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงตามค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ได้ดังนี้

2.1 ท่านจะแสดงทัศนคติของตนเองอย่างตรงไปตรงมาแม้จะขัดแย้งกับกลุ่มเพื่อนร่วมงานหรือถูกโต้แย้งจากผู้นำ มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในระดับสูงมาก มีค่าเฉลี่ย 4.30 (S.D. = 0.641)

2.2 ท่านมีความเข้าใจต่อความต้องการและเป้าหมายขององค์กรจึงพยายามทำงานหนักเพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 4.10 (S.D. = 0.769)

2.3 ท่านมีความผูกพันต่อองค์กรและทำงานเพิ่มเติมด้วยความรับผิดชอบต่อองค์กร ด้วยความสามารถที่ดีที่สุดของท่าน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.90 (S.D. = 0.768)

2.4 ท่านมีความซื่อตรงและไม่เข้าข้างตนเองในการประเมินหาจุดอ่อนจุดแข็งของตนเอง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.80 (S.D. = 0.681)

2.5 ท่านมีความสามารถในการบริหารจัดการในงานได้ด้วยตนเอง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.70 (S.D. = 0.559)

**3. ภาวะผู้ตามแบบห่างเหิน** มีความคิดเห็นโดยรวม อยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.92 (S.D. = 0.457) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงตามค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ได้ดังนี้

3.1 ท่านมีความรับผิดชอบและรู้สึกมีพลังกับงานและองค์กรในการทุ่มเทที่จะทำผลงานให้ดีที่สุด มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 4.15 (S.D. = 0.727)

3.2 งานที่ปฏิบัติท่านได้ใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการสร้างสิ่งใหม่ ๆ ให้กับผู้นำหรือองค์กร มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 4.00 (S.D. = 0.635)

3.3 เป้าหมายสำคัญขององค์กรมีความสอดคล้องกับเป้าหมายส่วนตัวของท่านในการทำงาน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.90 (S.D. = 0.627)

3.4 ท่านสามารถใช้ประสบการณ์ของตนเองแก้ปัญหาหรือจุดบกพร่องต่าง ๆ ให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร มีความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.85 (S.D. = 0.792)

3.5 งานที่ปฏิบัติช่วยให้ท่านบรรลุเป้าหมายทางสังคมและสิ่งที่ไม่ฝืน ซึ่งมีความสำคัญต่อท่าน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.69 (S.D. = 0.842)

**4. ภาวะผู้ตามแบบเฉื่อยชา** มีความคิดเห็นโดยรวม อยู่ในระดับน้อย มีค่าเฉลี่ย 3.91 (S.D. = 0.499) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงตามค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ได้ดังนี้

4.1 ท่านมักจะให้เพื่อนร่วมงานเข้ามาช่วยท่านในการปฏิบัติงานที่ผู้บังคับบัญชามอบหมายให้อยู่เสมอ มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 4.10 (S.D. = 0.538)

4.2 งานที่มีความยากและซับซ้อน ท่านจะให้ผู้บังคับบัญชาทำงานนั้นสำเร็จเพียงฝ่ายเดียว โดยไม่จำเป็นต้องเข้าไปมีส่วนร่วม มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 4.05 (S.D. = 0.806)

4.3 ท่านขอให้ผู้บังคับบัญชามาช่วยแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานโดยท่านไม่พยายามแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นด้วยตนเอง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.90 (S.D. = 0.945)

4.4 เมื่อท่านทำงานสำเร็จตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชาแล้ว ท่านไม่จำเป็นที่จะทำงานนอกเหนือจากที่ได้รับมอบหมาย มีความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.75 (S.D. = 0.625)

4.5 เมื่อท่านเริ่มทำงานที่ได้รับมอบหมายใหม่ท่านจะค่อย ๆ ทำไปเรื่อย ๆ โดยไม่คำนึงถึงระยะเวลาที่กำหนด มีความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.75 (S.D. = 0.770)

**5. ภาวะผู้ตามแบบปรับตาม** มีความคิดเห็นโดยรวม อยู่ในระดับน้อย มีค่าเฉลี่ย 2.07 (S.D. = 0.974) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงตามค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ได้ดังนี้

5.1 ท่านมีความกระตือรือร้นในงานที่ทำอยู่ หรืออาจเกินขอบเขตในงานที่รับผิดชอบ มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อย มีค่าเฉลี่ย 2.15 (S.D. = 1.133)

5.2 ท่านมีความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาความสามารถที่จำเป็นต่อการทำงานให้ตนเอง เพื่อเพิ่มคุณค่าต่อองค์กร มีความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อย มีค่าเฉลี่ย 2.11 (S.D. = 1.129)

5.3 ท่านนำความรู้และประสบการณ์จากงานที่ได้รับมอบหมายมาพัฒนาให้ตนเองมีความสามารถเพิ่มขึ้น มีความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อย มีค่าเฉลี่ย 2.13 (S.D. = 1.096)

5.4 หากพบปัญหาที่ยุ่งยากในการทำงานเป็นหน้าที่ของผู้นำ ที่ต้องเข้ามาจัดการกับปัญหานั้น มีความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อย มีค่าเฉลี่ย 1.96 (S.D. = 1.086)

5.5 ท่านเสาะหาหรือริเริ่มกิจกรรมใหม่ ๆ และสามารถดำเนินการได้สำเร็จเป็นผลดี ท่านเสาะหาหรือริเริ่มกิจกรรมใหม่ ๆ และสามารถดำเนินการได้สำเร็จเป็นผลดี มีความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อย มีค่าเฉลี่ย 2.02 (S.D. = 1.026)

**ส่วนที่ 4** สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นของพนักงานธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทยเกี่ยวกับประสิทธิผลองค์กร

จากผลการวิจัย สรุปได้ว่า กลุ่มตัวอย่างพนักงานธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทยเกี่ยวกับประสิทธิผลองค์กร จำนวน 239 คน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลองค์กรเรียงตามด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ได้ดังนี้

**1. ประสิทธิผลองค์กรด้านความภักดีต่อองค์กร** มีความคิดเห็นโดยรวม อยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 4.16 (S.D. = 0.421) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงตามค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ได้ดังนี้

1.1 เมื่อมีคนกล่าวถึงองค์กรของท่านในทางที่ไม่ดี ท่านจะชี้แจงและกล่าวแก้ใจทันที มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในระดับสูงมาก มีค่าเฉลี่ย 4.40 (S.D. = 0.737)

1.2 ท่านมีความรู้สึกว่าคุณมีความมั่นคงเป็นอย่างมากในการทำงานในองค์กรแห่งนี้ มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 4.15 (S.D. = 0.575)

1.3 ท่านมีความต้องการที่จะอยู่ปฏิบัติงานในองค์กรแห่งนี้ต่อไป มีความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 4.15 (S.D. = 0.727)

1.4 ท่านรู้สึกว่าการปฏิบัติงานเพื่อองค์กรมีความสำคัญมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตัว มีความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 4.10 (S.D. = 0.832)

1.5 ท่านเต็มใจที่จะเสียสละประโยชน์ส่วนตัว เพื่อให้งานขององค์กรประสบความสำเร็จ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 4.05 (S.D. = 0.924)

**2. ประสิทธิผลองค์กรด้านประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร** มีความคิดเห็นโดยรวม อยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 4.11 (S.D. = 0.345) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงตามค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ได้ดังนี้

2.1 องค์กรมีสายการบังคับบัญชาที่หลากหลาย และสายการบังคับบัญชาสั้นเพื่อให้ง่ายต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในระดับสูงมาก มีค่าเฉลี่ย 4.30 (S.D. = 0.641)

2.2 พนักงานในองค์กรสามารถปฏิบัติงานได้ทันเวลา ถูกต้องตามระเบียบข้อบังคับขององค์กรได้เป็นอย่างดี มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในระดับสูงมาก มีค่าเฉลี่ย 4.30 (S.D. = 0.640)

2.3 มีเป้าหมายขององค์กรที่ชัดเจน พนักงานในองค์กรรับรู้เป้าหมายได้เป็นอย่างดี มีความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 4.10 (S.D. = 0.832)

2.4 เป้าหมายขององค์กรมีความสอดคล้องกับภารกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กรในทิศทางเดียวกันและสามารถปฏิบัติได้ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 4.05 (S.D. = 0.806)

2.5 มีการบริหารจัดการทรัพยากรที่ใช้ภายในองค์กรได้อย่างเหมาะสม และคุ้มค่า มีความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.85 (S.D. = 0.726)

**3. ประสิทธิภาพองค์กรด้านความพึงพอใจในงาน** มีความคิดเห็นโดยรวม อยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.97 (S.D. = 0.388) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงตามค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ได้ดังนี้

3.1 การปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานที่มีต่อท่าน ทำให้ท่านรู้สึกว่าคุณเป็นทรัพยากรบุคคลที่มีคุณค่า มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 4.15 (S.D. = 0.727)

3.2 สวัสดิการต่าง ๆ ที่ท่านได้รับในปัจจุบันมีความเหมาะสมดี มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 4.05 (S.D. = 0.688)

3.3 ท่านมีโอกาสได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งได้ตามความเหมาะสม มีความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 4.05 (S.D. = 0.924)

3.4 งานในตำแหน่งหน้าที่ที่ท่านปฏิบัติอยู่ ตรงตามความรู้ความสามารถของท่าน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.82 (S.D. = 0.663)

3.5 บริเวณสถานที่ทำงานของท่านด้านความพึงพอใจในงานอยู่ในสภาพแวดล้อมที่มีความเหมาะสมต่อการทำงาน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.79 (S.D. = 0.716)

**4. ประสิทธิภาพองค์กรด้านความสามารถในการปรับตัวขององค์กร** มีความคิดเห็นโดยรวม อยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.81 (S.D. = 0.414) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงตามค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ได้ดังนี้

4.1 องค์กรมีการนำข้อมูลการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมมาใช้ในการปรับปรุงการปฏิบัติงานของพนักงานอยู่เสมอ มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในระดับสูงมาก มีค่าเฉลี่ย 4.30 (S.D. = 0.717)

4.2 องค์กรสนับสนุนให้พนักงานศึกษาหาความรู้เกี่ยวกับเทคนิควิธีการใหม่ ๆ ที่จะช่วยพัฒนาการทำงาน มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.85 (S.D. = 0.853)

4.3 องค์กรมีการสนับสนุนให้ทดลองใช้วิธีการทำงานในรูปแบบใหม่ ที่แตกต่างจากเดิม เพื่อความทันสมัยต่อเหตุการณ์ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.80 (S.D. = 0.681)

4.4 องค์กรมีการปรับปรุงระเบียบ กฎเกณฑ์เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงใด ๆ สามารถทำได้ คล่องตัวขึ้น มีความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.69 (S.D. = 0.842)

4.5 องค์กรมีการประเมินผลความต้องการของลูกค้ากลุ่มผู้ใช้บริการ เพื่อนำมาใช้ ปรับปรุงการทำงานอยู่เสมอ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.45 (S.D. = 0.807)

## ส่วนที่ 5 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

**สรุปผลการทดสอบสมมติฐานที่ 1** ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับ ประสิทธิภาพองค์กร

**สรุปผลการทดสอบสมมติฐานที่ 1.1** ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับ ประสิทธิภาพองค์กรด้านความสามารถในการปรับตัวขององค์กร

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีภาวะผู้นำเชิงبارมี ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีความสัมพันธ์กับ ประสิทธิภาพองค์กรด้านความสามารถในการปรับตัวขององค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 เรียงตามค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มากไปหาน้อย คือ ด้านการมีภาวะผู้นำเชิงبارมี มีระดับความสัมพันธ์กันปานกลาง ( $r = 0.694$ ,  $p\text{-value} < 0.01$ ) และมีทิศทางเดียวกัน ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ มีระดับความสัมพันธ์กันปานกลาง ( $r = 0.605$ ,  $p\text{-value} < 0.01$ ) และมีทิศทางเดียวกัน ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีระดับความสัมพันธ์กันปานกลาง ( $r = 0.538$ ,  $p\text{-value} < 0.01$ ) และมีทิศทางเดียวกัน และด้านการกระตุ้นทางปัญญา มีระดับความสัมพันธ์กันต่ำมาก ( $r = 0.233$ ,  $p\text{-value} < 0.01$ ) และมีทิศทางเดียวกัน ตามลำดับ

**สรุปผลการทดสอบสมมติฐานที่ 1.2** ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับ ประสิทธิภาพองค์กรด้านประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีภาวะผู้นำเชิงبارมี ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีความสัมพันธ์กับ ประสิทธิภาพองค์กรด้านประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 เรียงตามค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มากไปหาน้อย คือ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีระดับความสัมพันธ์กันสูง ( $r = 0.811$ ,  $p\text{-value} < 0.01$ ) และมีทิศทางเดียวกัน ด้านการมีภาวะผู้นำเชิงบาร์มี มีระดับความสัมพันธ์กันปานกลาง ( $r = 0.588$ ,  $p\text{-value} < 0.01$ ) และมีทิศทางเดียวกัน ด้านการ

กระตุ้นทางปัญญา มีระดับความสัมพันธ์กันปานกลาง ( $r = 0.535$ ,  $p\text{-value} < 0.01$ ) และมีทิศทางเดียวกัน และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ มีระดับความสัมพันธ์กันต่ำ ( $r = 0.431$ ,  $p\text{-value} < 0.01$ ) และมีทิศทางเดียวกัน ตามลำดับ

**สรุปผลการทดสอบสมมติฐานที่ 1.3** ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์กรด้านความพึงพอใจในงาน

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีภาวะผู้นำเชิงبارมี ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์กรด้านความพึงพอใจในงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 เรียงตามค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มากไปหาน้อย คือ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา มีระดับความสัมพันธ์กันสูงมาก ( $r = 0.944$ ,  $p\text{-value} < 0.01$ ) และมีทิศทางเดียวกัน ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ มีระดับความสัมพันธ์กันต่ำมาก ( $r = 0.219$ ,  $p\text{-value} < 0.01$ ) และมีทิศทางเดียวกัน ด้านการมีภาวะผู้นำเชิงبارมี มีระดับความสัมพันธ์กันต่ำมาก ( $r = 0.194$ ,  $p\text{-value} < 0.01$ ) และมีทิศทางเดียวกัน และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีระดับความสัมพันธ์กันต่ำมาก ( $r = 0.190$ ,  $p\text{-value} < 0.01$ ) และมีทิศทางเดียวกัน ตามลำดับ

**สรุปผลการทดสอบสมมติฐานที่ 1.4** ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์กรด้านความภักดีต่อองค์กร

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีภาวะผู้นำเชิงبارมี ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญาด้าน มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์กรด้านความภักดีต่อองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์กรด้านความภักดีต่อองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เรียงตามค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มากไปหาน้อย คือ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา มีระดับความสัมพันธ์กันสูงมาก ( $r = 0.963$ ,  $p\text{-value} < 0.01$ ) และมีทิศทางเดียวกัน ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ มีระดับความสัมพันธ์กันปานกลาง ( $r = 0.606$ ,  $p\text{-value} < 0.01$ ) และมีทิศทางเดียวกัน ด้านการมีภาวะผู้นำเชิงبارมี มีระดับความสัมพันธ์กันต่ำมาก ( $r = 0.258$ ,  $p\text{-value} < 0.01$ ) และมีทิศทางเดียวกัน และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีระดับความสัมพันธ์กันต่ำมาก ( $r = 0.162$ ,  $p\text{-value} < 0.05$ ) และมีทิศทางเดียวกัน ตามลำดับ



## สรุปผลการทดสอบสมมติฐานที่ 2 ภาวะผู้ตามมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์กร

สรุปผลการทดสอบสมมติฐานที่ 2.1 ภาวะผู้ตามมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์กรด้านความสามารถในการปรับตัวขององค์กร

สรุปได้ว่า ภาวะผู้ตามแบบห่างเหิน ภาวะผู้ตามแบบปรับตาม ภาวะผู้ตามแบบเอาตัวรอด ภาวะผู้ตามแบบเฉื่อยชา และภาวะผู้ตามแบบมีประสิทธิผล มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์กรด้านความสามารถในการปรับตัวขององค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 เรียงตามค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มากไปหาน้อย คือ ภาวะผู้ตามแบบเอาตัวรอด มีระดับความสัมพันธ์กันปานกลาง ( $r = 0.632$ ,  $p\text{-value} < 0.01$ ) และมีทิศทางเดียวกัน ภาวะผู้ตามแบบปรับตาม มีระดับความสัมพันธ์กันปานกลาง ( $r = 0.623$ ,  $p\text{-value} < 0.01$ ) และมีทิศทางเดียวกัน ภาวะผู้ตามแบบมีประสิทธิผล มีระดับความสัมพันธ์กันต่ำ ( $r = 0.480$ ,  $p\text{-value} < 0.01$ ) และมีทิศทางเดียวกัน ภาวะผู้ตามแบบห่างเหิน มีระดับความสัมพันธ์กันต่ำ ( $r = 0.478$ ,  $p\text{-value} < 0.01$ ) และมีทิศทางเดียวกัน และภาวะผู้ตามแบบเฉื่อยชา มีระดับความสัมพันธ์กันต่ำ ( $r = 0.351$ ,  $p\text{-value} < 0.01$ ) และมีทิศทางเดียวกัน ตามลำดับ

สรุปผลการทดสอบสมมติฐานที่ 2.2 ภาวะผู้ตามมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์กรด้านประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร

สรุปได้ว่า ภาวะผู้ตามแบบห่างเหิน ภาวะผู้ตามแบบปรับตาม ภาวะผู้ตามแบบเอาตัวรอด ภาวะผู้ตามแบบเฉื่อยชา และภาวะผู้ตามแบบมีประสิทธิผล มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์กรด้านประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 เรียงตามค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มากไปหาน้อย คือ ภาวะผู้ตามแบบมีประสิทธิผล มีระดับความสัมพันธ์กันสูง ( $r = 0.721$ ,  $p\text{-value} < 0.01$ ) และมีทิศทางเดียวกัน ภาวะผู้ตามแบบห่างเหิน มีระดับความสัมพันธ์กันปานกลาง ( $r = 0.683$ ,  $p\text{-value} < 0.01$ ) และมีทิศทางเดียวกัน ภาวะผู้ตามแบบเฉื่อยชา มีระดับความสัมพันธ์กันปานกลาง ( $r = 0.585$ ,  $p\text{-value} < 0.01$ ) และมีทิศทางเดียวกัน ภาวะผู้ตามแบบปรับตามมีระดับความสัมพันธ์กันปานกลาง ( $r = 0.565$ ,  $p\text{-value} < 0.01$ ) และมีทิศทางเดียวกัน และภาวะผู้ตามแบบเอาตัวรอด มีระดับความสัมพันธ์กันปานกลาง ( $r = 0.543$ ,  $p\text{-value} < 0.01$ ) และมีทิศทางเดียวกัน ตามลำดับ

**สรุปผลการทดสอบสมมติฐานที่ 2.3** ภาวะผู้ตามมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์กรด้านความพึงพอใจในงาน

สรุปได้ว่า ภาวะผู้ตามแบบห่างเหิน ภาวะผู้ตามแบบปรับตาม ภาวะผู้ตามแบบเอาตัวรอด และภาวะผู้ตามแบบเฉื่อยชา มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์กรด้านความพึงพอใจในงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 เรียงตามค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มากไปหาน้อย คือ ภาวะผู้ตามแบบเฉื่อยชา มีระดับความสัมพันธ์กันต่ำ ( $r = 0.439$ ,  $p\text{-value} < 0.01$ ) และมีทิศทางเดียวกัน ภาวะผู้ตามแบบห่างเหิน มีระดับความสัมพันธ์กันต่ำ ( $r = 0.354$ ,  $p\text{-value} < 0.01$ ) และมีทิศทางเดียวกัน ภาวะผู้ตามแบบเอาตัวรอด มีระดับความสัมพันธ์กันต่ำ ( $r = 0.336$ ,  $p\text{-value} < 0.01$ ) และมีทิศทางเดียวกัน ภาวะผู้ตามแบบปรับตาม มีระดับความสัมพันธ์กันต่ำ ( $r = 0.317$ ,  $p\text{-value} < 0.01$ ) และมีทิศทางเดียวกัน และภาวะผู้ตามแบบมีประสิทธิผล มีระดับความสัมพันธ์กันต่ำมาก ( $r = 0.052$ , ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ) และมีทิศทางเดียวกัน ตามลำดับ

**สรุปผลการทดสอบสมมติฐานที่ 2.4** ภาวะผู้ตามมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์กรด้านความภักดีต่อองค์กร

สรุปได้ว่า ภาวะผู้ตามแบบห่างเหิน ภาวะผู้ตามแบบปรับตาม ภาวะผู้ตามแบบเอาตัวรอด และภาวะผู้ตามแบบเฉื่อยชา มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์กรด้านความภักดีต่อองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 เรียงตามค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มากไปหาน้อย คือ ภาวะผู้ตามแบบเฉื่อยชา มีระดับความสัมพันธ์กันสูง ( $r = 0.842$ ,  $p\text{-value} < 0.01$ ) และมีทิศทางเดียวกัน ภาวะผู้ตามแบบห่างเหิน มีระดับความสัมพันธ์กันปานกลาง ( $r = 0.629$ ,  $p\text{-value} < 0.01$ ) และมีทิศทางเดียวกัน ภาวะผู้ตามแบบปรับตาม มีระดับความสัมพันธ์กันต่ำ ( $r = 0.372$ ,  $p\text{-value} < 0.01$ ) และมีทิศทางเดียวกัน ภาวะผู้ตามแบบเอาตัวรอด มีระดับความสัมพันธ์กันต่ำมาก ( $r = 0.296$ ,  $p\text{-value} < 0.01$ ) และมีทิศทางเดียวกัน และภาวะผู้ตามแบบมีประสิทธิผล มีระดับความสัมพันธ์กันต่ำมาก ( $r = 0.060$ ,  $p\text{-value} < 0.01$ ) และมีทิศทางเดียวกัน ตามลำดับ

**สรุปผลการทดสอบสมมติฐานที่ 3** ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กร

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการมีภาวะผู้นำเชิงبارมี ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการกระตุ้นทางปัญญา สามารถร่วมกันพยากรณ์ตัวแปรประสิทธิผลองค์กรด้านความสามารถในการปรับตัวขององค์กร ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีน้ำหนักความสำคัญของตัวแปรพยากรณ์แต่ละตัวในรูปคะแนนดิบ (b) ตามลำดับความสำคัญ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีภาวะผู้นำเชิงبارมี ( $x_1$ )
2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ( $x_2$ )
3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางปัญญา ( $x_3$ )

ซึ่งตัวแปรพยากรณ์ทั้ง 3 ตัว มีอำนาจในการพยากรณ์ได้ร้อยละ 25.40 มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเท่ากับ 0.054 ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์ เท่ากับ 26.627 ค่าคงที่ของสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบเท่ากับ 4.051 และถ้าทราบค่าของตัวแปรทั้ง 3 ตัว สามารถคาดคะเนค่า ประสิทธิภาพองค์กรด้านความสามารถในการปรับตัวขององค์กรได้จากสมการถดถอยดังนี้

สมการถดถอยที่คำนวณโดยใช้คะแนนดิบคือ

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

สมการถดถอยที่คำนวณโดยใช้คะแนนมาตรฐานคือ

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

#### สรุปผลการทดสอบสมมติฐานที่ 4 ภาวะผู้ตามส่งผลต่อประสิทธิภาพองค์กร

สรุปได้ว่า ภาวะผู้ตามแบบเฉื่อยชา ภาวะผู้ตามแบบเอาตัวรอด และภาวะผู้ตามแบบห่างเหิน สามารถร่วมกันพยากรณ์ตัวแปรประสิทธิภาพองค์กรด้านความสามารถในการปรับตัวขององค์กร 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 ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์ เท่ากับ 0.24284 ค่าคงที่ของสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบเท่ากับ 4.188 และถ้าทราบค่าของตัวแปรทั้ง 3 ตัว สามารถคาดคะเนค่า ประสิทธิภาพองค์กรโดยรวมได้จากสมการถดถอยดังนี้

สมการถดถอยที่คำนวณโดยใช้คะแนนดิบคือ

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

สมการถดถอยที่คำนวณโดยใช้คะแนนมาตรฐานคือ

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

## ส่วนที่ 6 สรุปผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง

จากผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำองค์กรของธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย มีบทบาทหน้าที่สำคัญมาก โดยเฉพาะในช่วงสถานการณ์การแข่งขันทางเศรษฐกิจ เนื่องจากผู้นำถือว่าเป็นเสาหลักขององค์กร ที่ต้องมีทักษะและมีความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการได้เป็นอย่างดี ซึ่งจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงนั้น สามารถสรุปประเด็นที่ได้จากการสัมภาษณ์ ดังนี้

### 1. ภาวะผู้นำและบทบาทหน้าที่ของผู้นำ

ในภาวะการแข่งขันทางเศรษฐกิจ ซึ่งจะเห็นได้จากการที่มีปัจจัยภายนอกเข้ามามีผลกระทบอย่างมาก ทำให้ผู้นำองค์กรจะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถในการบริหารงาน มีวิสัยทัศน์กว้างไกล รวมทั้งเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งเมื่อพิจารณาถึงภาวะผู้นำและบทบาทหน้าที่ของผู้นำพอสรุปเป็นประเด็นได้ ดังนี้

1.1 สร้างความเชื่อมั่นและศรัทธาให้เกิดกับตัวผู้ใต้บังคับบัญชารวมทั้งเป็นแบบอย่างที่ดีในองค์ในการที่สร้างภาพลักษณ์ในเป็นแบบอย่างที่ดีต่อองค์กรและผู้ใต้บังคับบัญชา และในการปฏิบัติงานต้องมีความซื่อสัตย์ เพราะจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความมั่นใจและเป็นแบบอย่างที่ดีกับเขาได้

1.2 มีความรู้ มีประสบการณ์ และมีความชำนาญเฉพาะตัวที่ไม่สามารถหาบุคคลอื่นเข้ามาปฏิบัติแทนได้ พร้อมทั้งมีความกล้าที่จะตัดสินใจและสามารถแก้ไขปัญหาต่าง ๆ อย่างเหมาะสมและถูกต้องตามกระบวนการของเหตุและผล

1.3 มีความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมาย พร้อมทั้งสามารถมอบหมายงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างเหมาะสม รู้ว่าผู้ใต้บังคับบัญชามีความถนัดความชำนาญในด้านใด ซึ่งจะทำให้เกิดความรวดเร็วในการทำงาน และผลงานออกมาดีมีประสิทธิภาพ

1.4 มีภาวะความเป็นผู้นำ มีความสามารถในการบังคับบัญชา การบริหารจัดการ รวมทั้งมีมนุษยสัมพันธ์ สามารถประสานงานได้ในทุก ๆ ฝ่ายงานในองค์กร

1.5 มีความคิดสร้างสรรค์ในเชิงบวก ไม่ยึดติดกับเรื่องเดิม และวิธีการทำงานขั้นตอนเดิม ๆ สามารถนำความคิดใหม่ ๆ มาปรับใช้ในการบริหารองค์กรได้อยู่ตลอดเวลา

จากบทบาทหน้าที่และการตัดสินใจแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่ผู้นำมาใช้ในแต่ละสถานการณ์ ต้องมีความเหมาะสมกับสถานการณ์นั้น ๆ และผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชาควรปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งเป็นสิ่งที่นำพาองค์กรให้เดินหน้าต่อไปได้

## 2. หลักการและวิธีการที่นำมาใช้ในการตัดสินใจของผู้นำ

หลักการและวิธีการในการตัดสินใจแต่ละสถานการณ์นั้น ผู้นำต้องยึดหลักเป้าหมายขององค์กรเป็นสำคัญ และไม่เป็นผลเสียต่อองค์กร ซึ่งเทคนิคและวิธีการที่ผู้นำเลือกใช้กับองค์กรสามารถสรุปเป็นประเด็นได้ ดังนี้

2.1 มีความกล้าและใช้อำนาจในการตัดสินใจกับเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น โดยใช้ความรู้ ความชำนาญจากประสบการณ์ และคำนึงถึงความถูกต้องเป็นสำคัญ

2.2 ในการตัดสินใจต้องมีความสัมพันธ์กัน ไม่ขัดต่อเป้าหมายขององค์กรที่ได้ตั้งไว้ เพราะผู้นำต้องปฏิบัติตามเป้าหมายขององค์กรให้เกิดผลสำเร็จ และกำหนดแนวทางในการทำงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

2.3 การสื่อสารระหว่างผู้นำองค์กรและผู้ใต้บังคับบัญชาต้องมีความชัดเจน และความเข้าใจที่ตรงกัน เพื่อในการนำไปปฏิบัติจะได้เป็นที่เข้าใจร่วมกันและเป็นไปในทิศทางเดียวกันด้วย

จากหลักการและวิธีการที่ผู้นำเลือกนำมาใช้ในการตัดสินใจในแต่ละสถานการณ์ จะเห็นได้ว่าต้องเป็นไปตามเป้าหมายที่องค์กรได้กำหนดไว้ แต่ขณะเดียวกันก็ควรมีความยืดหยุ่นได้ตามความเหมาะสมในการปฏิบัติงานจริง ทั้งนี้เพื่อช่วยให้งานบรรลุผลสำเร็จได้

## 3. ปัญหา อุปสรรค และแนวทางในการตัดสินใจของผู้นำ

จากปัญหาที่เกิดขึ้นกับองค์กร ซึ่งเป็นผลมาจากปัจจัยทั้งภายในและภายนอกองค์กร จากการศึกษาพบว่า ปัญหาและอุปสรรคที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรที่ทำให้ผู้นำจำเป็นต้องหาวิธีแก้ไขและบริหารจัดการไปในทางที่ดี สามารถสรุปเป็นประเด็น ดังนี้

3.1 ปัญหาเกี่ยวกับเป้าหมายขององค์กร ผู้บริหารองค์กรมองเห็นว่าถ้าเป้าหมายขององค์กรที่กำหนดออกไปแล้วไม่สามารถปฏิบัติได้ ซึ่งอาจทำให้เกิดความขัดแย้งในองค์กรก็ควรมีการปรับแก้หรือผ่อนปรนลงแต่อย่างไรก็ตามการปรับแก้ต้องให้มีความสอดคล้องกับสถานะการณ์ในปัจจุบันและสามารถนำไปปฏิบัติได้ด้วย

3.2 การที่องค์กรเติบโตขึ้นอย่างรวดเร็วนั้น อาจทำให้ทุกฝ่ายงานในองค์กรต้องทำงานหนักขึ้น จนเกิดเป็นสภาพกดดันและอาจทำให้บุคลากรลาออกจากงานได้ ดังนั้น ผู้บริหารองค์กรจึงต้องมีการชี้แจงให้เข้าใจถึงหลักการ และเหตุผลของเป้าหมายขององค์กรพร้อมทั้งชี้แนะแนวทางในการทำงาน

3.3 ปัญหาด้านบุคลากร ส่วนใหญ่จะเป็นในเรื่องของการฝึกฝนและพัฒนาอบรมคนใหม่ขึ้นมาทดแทนคนเดิมที่มีการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้นนั้นทำได้ค่อนข้างยาก จึงทำให้องค์กรต้องมีการวางแผนอัตรากำลังคนให้เป็นอย่างดี เพื่อที่จะทำให้มีบุคลากรที่มีความรู้เพียงพอที่จะไปทดแทนบุคลากรในตำแหน่งเดิมได้

3.4 ปัญหาเกี่ยวกับการสื่อสาร การประสานงาน และการประชาสัมพันธ์ในองค์กร ซึ่งในบางครั้งอาจมีการสื่อสารที่เข้าใจไม่ตรงกัน เป็นผลทำให้เกิดความล่าช้า ผู้บริหารองค์กรจะต้องสร้างความเข้าใจให้ตรงกัน เนื่องจากความเข้าใจที่ตรงกันนั้นมีผลทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิผล สามารถลดข้อผิดพลาดลงได้

3.5 ปัญหาด้านการแข่งขันของตลาด ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากสถานการณ์ทางเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ทำให้ผู้บริหารองค์กรต้องติดตามข่าวสารทางเศรษฐกิจประจำวันอยู่เสมอเพื่อให้ทันกับการแข่งขันของตลาดที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

#### 4. กลยุทธ์ในการบริหารจัดการ เทคนิค วิธีการ และแนวทางที่นำมาใช้ของผู้นำ

ในสถานการณ์การแข่งขันของธุรกิจที่มีการเติบโตอย่างต่อเนื่องและสภาพทางเศรษฐกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงขึ้นอย่างรวดเร็ว ทำให้ปัจจัยจากสภาพแวดล้อมภายนอกถือว่ามีความสำคัญและส่งผลกระทบต่อองค์กรที่กำลังดำเนินอยู่ ซึ่งกลยุทธ์ที่ผู้นำองค์กรนำมาใช้ในการบริหารจัดการรวมถึงเป้าหมายในการดำเนินงานภายใต้สถานการณ์เปลี่ยนแปลงของธุรกิจนั้น ผู้นำองค์กรมุ่งเน้นหลักในการบริหารจัดการโดยให้ความสำคัญกับ “งาน” และให้ความสำคัญกับ “คน” เป็นสำคัญ ซึ่งมีรายละเอียดแต่ละประเด็น ดังนี้

##### 1. การบริหารองค์กร

ธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย (ธสน.) ถือว่าเป็นองค์กรที่ส่งเสริมและสนับสนุนการส่งออก การนำเข้า การลงทุนทั้งในประเทศและต่างประเทศเป็นสำคัญ จึงทำให้ผู้บริหารองค์กรได้มีการกำหนดแผนการดำเนินงานไว้ เพื่อให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้ยึดถือและปฏิบัติตามเป้าหมายหลักขององค์กร ที่มีความสอดคล้องกับแผนการดำเนินงานดังกล่าว ซึ่งแผนการดำเนินงานนี้ยังได้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กรอีกด้วย แผนการดำเนินงานที่สำคัญ ที่ผู้บริหารองค์กรนำมาใช้เป็นหลักในการบริหารจัดการ สามารถสรุปได้ดังต่อไปนี้

1.1 การส่งเสริมและสนับสนุนกลุ่มผู้ประกอบการ SMEs ในด้านการค้าระหว่างประเทศ

1.2 การขยายการบริการด้านรับประกันการส่งออกเพื่อสนับสนุนกลุ่มผู้ประกอบการ SMEs

1.3 การส่งเสริมและสนับสนุนนักลงทุนไทยในการลงทุนในต่างประเทศโดยเฉพาะ AEC

1.4 การส่งเสริมและสนับสนุนโครงการภายในประเทศที่มีผลต่อการพัฒนาเศรษฐกิจและเพิ่มศักยภาพของประเทศ

1.5 การสนับสนุนการดำเนินงานตามนโยบายรัฐบาล

1.6 การพัฒนาองค์กรและระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อเพิ่มศักยภาพในการดำเนินงานและการบริหารจัดการ

นอกจากนี้ องค์กรยังคงมุ่งเน้นการพัฒนาบุคคลให้มีศักยภาพในการปฏิบัติงานและให้บริการแก่ลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ควบคู่ไปกับการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับธุรกิจหลักและระบบสนับสนุนการปฏิบัติงาน เพื่อให้การดำเนินงานและการบริหารจัดการองค์กรมีประสิทธิภาพและเป็นระบบมากยิ่งขึ้น

## 2. การบริหารทรัพยากรบุคคล

เน้นการตอบสนองยุทธศาสตร์ด้านการเพิ่มศักยภาพด้านการบริหารจัดการภายใต้กรอบการกำกับดูแลกิจการที่ดี โดยการเตรียมโครงสร้างพื้นฐานเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกที่มีผลกระทบต่อการดำเนินกิจการ นอกจากนี้ยังให้ความสำคัญกับการพัฒนาคุณลักษณะในการปฏิบัติงานของพนักงาน (Competency) พร้อมทั้งการทบทวนเครื่องมือการประเมินหา Competency Gap เพื่อให้ได้ผลการประเมินที่ต้องสมบูรณ์ยิ่งขึ้น โดยมีการประกาศค่านิยมร่วมในองค์กร (Core Value) เพื่อให้พนักงานยึดถือเป็นแนวทางปฏิบัติร่วมกันจนเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กร และยังสามารถจัดให้มีการสำรวจความพึงพอใจและความผูกพันของพนักงานประจำปี และนำผลการสำรวจมาเป็นปัจจัยพิจารณาปรับปรุงแก้ไขการดำเนินการ เพื่อสร้างความพึงพอใจและความผูกพันของพนักงาน และได้มีการนำแนวคิดในเรื่อง Happy Workplace มาปรับใช้ในการส่งเสริมคุณภาพชีวิตและสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดี นอกจากนี้ยังให้ความสำคัญกับการเสริมสร้างและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประสบการณ์ และรับฟังข้อคิดเห็นจากหน่วยงานภายนอก อีกทั้งได้รับการส่งเสริมให้เข้าร่วมสัมมนา ศึกษาดูงาน และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับสถาบันการเงินทั้งในและต่างประเทศ รวมถึงรัฐวิสาหกิจอื่น ๆ เพื่อเป็นการเปิดมุมมอง และแนวคิดในการปฏิบัติงานให้มีคุณภาพยิ่งขึ้น ตลอดจนสอดคล้องกับแผนพัฒนาองค์กรตามแนวทางการประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ

ผลจากการศึกษาวิจัย กลยุทธ์ วิธีการดำเนินการ และเป้าหมายองค์กรที่ผู้นำไว้คิดวิเคราะห์ และได้วางเป้าหมายไว้แล้ว ผู้นำองค์กรได้เล็งเห็นถึงปัจจัยภายนอกเป็นสำคัญ เพราะเป็นปัจจัยที่มีความกดดันให้องค์กรต้องปรับปรุงเปลี่ยนแปลงภารกิจหน้าที่ขององค์กร เพื่อให้สอดคล้องและทันต่อการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว แต่เป้าหมายสุดท้าย คือ องค์กรต้องไม่เสียหาย อยู่ในแนวทาง Best Practice ที่สถาบันการเงินเฉพาะกิจของรัฐพึงต้องยึดถือและปฏิบัติ

## 5.2 การอภิปรายผลการวิจัย

ผลการวิเคราะห์ปัจจัยภาวะผู้นำและปัจจัยภาวะผู้ตามที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์กรนั้นมีทั้งการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaires) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยการสัมภาษณ์จากผู้บริหารระดับสูง ซึ่งผู้วิจัยอภิปรายผลการวิจัยโดยแยกเป็นประเด็น ดังนี้

### 5.2.1 อภิปรายผลการวิจัยตามสมมติฐานการวิจัย

สมมติฐานที่ 1 ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์กร

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐาน

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์กร เนื่องจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย การมีภาวะผู้นำเชิงبارมี การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการตระหนักถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ดังนั้น การที่พนักงานธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทยมีบทบาทของภาวะผู้นำที่มีการเปลี่ยนแปลง จะมีลักษณะเป็นผู้ที่กระตุ้นให้เกิดความสนใจระหว่างผู้ร่วมงานและผู้ตาม เพื่อให้เกิดแง่มุมใหม่ ๆ ในการทำงาน ทำให้พนักงานเกิดการตระหนักถึงในเรื่องภารกิจ และวิสัยทัศน์ขององค์กร นอกจากนี้ยังมีการพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับความสามารถที่สูงขึ้น และมีศักยภาพมากขึ้น (Bass & Avolio, 1994) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Yukl (1994) ที่ผู้นำจะต้องสร้างพันธะต่อเป้าหมายขององค์กร และปฏิบัติให้เป้าหมายที่วางไว้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ดังนั้น งานวิจัยครั้งนี้ พบว่า ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์กร สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ Lowe, Kroeck and Sivasubramaniam (1996) ศึกษาความสัมพันธ์เกี่ยวกับประสิทธิผลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พบว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลขององค์กร และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุภาพร รอดถนนม (2542) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการบริหารแบบมีส่วนร่วม กับประสิทธิผลองค์กร พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์กร โดยตัวแปรที่รวมพยากรณ์ประสิทธิผลขององค์กร คือ การกระตุ้นทางปัญญา การกระจายอำนาจ การให้อำนาจในการตัดสินใจ การสร้างวิสัยทัศน์ การถ่ายทอดวิสัยทัศน์ และการปลุกฝังค่านิยม ที่สอดคล้องกับแนวคิดของรุ่งฤดี กิจควร (2547) ที่ทำการศึกษาผลกระทบรูปแบบภาวะผู้นำและรูปแบบภาวะผู้ตามต่อความพอใจในงานของพนักงาน : กรณีศึกษากระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีและบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด ผลการศึกษาพบว่า ผลการศึกษายอมรับสมมติฐานทั้ง 7 ประการ ดังนี้ (1) ภาวะผู้นำแบบปฏิรูป



มีผลทำให้การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกสูงกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและแบบไม่แสดงภาวะผู้นำ (2) การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกที่สูง มีผลทำให้ความพึงพอใจในงานสูง (3) การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกแบบในกลุ่ม มีผลทำให้ความพึงพอใจในงานสูงกว่านอกกลุ่ม (4) ภาวะผู้นำแบบปฏิรูปมีผลทำให้ความพึงพอใจในงานสูงกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและแบบไม่แสดง (5) ภายใต้สถานการณ์ที่ควบคุมได้สูง ภาวะผู้นำแบบปฏิรูปมีผลทำให้ความพึงพอใจในงานสูงกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและแบบไม่แสดง (6) ผู้ตามแบบมีประสิทธิผลมีความพึงพอใจในงานสูงกว่า ภาวะผู้ตามแบบห่างเหิน แบบปรับตาม แบบเอาตัวรอด และแบบเฉื่อยชา และ (7) ผู้ตามแบบมีประสิทธิผลมีการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกเป็นแบบในกลุ่มมากกว่าแบบนอกกลุ่ม สอดคล้องกับแนวคิดของพรจันท์ เทพพิทักษ์ (2549) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย ภาวะผู้ตามที่มีประสิทธิผลของพยาบาลประจำการกับประสิทธิผลของหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า ประสิทธิผลของหอผู้ป่วย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย และภาวะผู้ตามที่มีประสิทธิผลของพยาบาลประจำการ อยู่ในระดับสูง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย และภาวะผู้ตามที่มีประสิทธิผลของพยาบาลประจำการมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของหอผู้ป่วย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ( $r = 0.549, 0.680$  ตามลำดับ)

สมมติฐานที่ 2 ตัวแปรภาวะผู้ตามมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์กร

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ตัวแปรภาวะผู้ตามมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์กรอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐาน

ภาวะผู้ตามมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์กร ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากพฤติกรรมการปฏิบัติตนในการทำงานของผู้ตามในองค์กรนั้น ย่อมมีความสำคัญ ที่อาจประกอบด้วยอำนาจหน้าที่ในการทำงาน ความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมาย ความกระตือรือร้นในการทำงาน ความร่วมมือกันระหว่างเพื่อนร่วมงานที่ต้องปฏิบัติหน้าที่ให้สำเร็จตามที่ได้รับตามคำสั่งจากผู้บังคับบัญชา ที่สำคัญต้องสามารถแก้ไขปัญหาข้อบกพร่องที่อาจเกิดขึ้นได้ ทั้งนี้เพื่อให้งานที่ได้รับมอบหมายประสบความสำเร็จ และบรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งจะก่อให้เกิดประสิทธิผลขึ้นในองค์กร เพราะองค์การที่ประสบความสำเร็จได้นั้นขึ้นอยู่กับภาวะผู้ตามที่มีประสิทธิผลของผู้ปฏิบัติด้วย ซึ่งตรงกับแนวคิดของ Hersey and Blanchard (1993) ที่กล่าวว่า ผู้ตามที่มีประสิทธิผลจะต้องมีวุฒิภาวะของผู้ตามในระดับสูง คือ เป็นผู้ตามที่มีความสามารถสูงและมีความมุ่งมั่นในงานสูงควบคู่กัน โดยผู้ที่มีความสามารถสูงนั้นคือ ผู้ที่มีความรู้ มีความสามารถและมีทักษะในการทำงานที่ท่า ส่วนผู้ที่มีความมุ่งมั่นในงาน คือ ผู้ที่มีความมั่นใจ มีแรงจูงใจ มีความรับผิดชอบมุ่งมั่นต่องานนั้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะส่งผลให้เกิดประสิทธิผล

ในองค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยของ สอดคล้องกับแนวคิดของทรงกลด เจริญศรี (2550) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสติปัญญาทางอารมณ์กับภาวะผู้นำ และภาวะผู้ตามของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลทั่วไป เขต 11 ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัยพบว่า พยาบาลวิชาชีพมีสติปัญญาทางอารมณ์ระดับปกติ มีภาวะผู้นำและภาวะผู้ตามโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ภาวะผู้ตามรายด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด (ได้ 4.12 จาก 5) คือด้านมีความรู้ความเข้าใจในงานเมื่อรับงาน สติปัญญาทางอารมณ์มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับภาวะผู้นำและภาวะผู้ตามอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ  $<0.01$  ( $r = 0.69, 0.58$  ตามลำดับ) องค์ประกอบทางสติปัญญาด้านเก่ง และด้านดี สามารถร่วมพยากรณ์ภาวะผู้นำได้ร้อยละ 52.20 และร่วมพยากรณ์ภาวะผู้ตามได้ร้อยละ 34.30 อย่างมีนัยทางสถิติที่ระดับ  $<0.01$  เช่นเดียวกับงานวิจัยของ ลดาวัลย์ ปฐมชัยคุปต์ และบุญใจ ศรีสถิตนรากร (2547) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการใช้ภาษาในการจูงใจของหัวหน้าหอผู้ป่วย การทำงานเป็นทีมการพยาบาล ภาวะผู้ตามที่มีประสิทธิผล กับประสิทธิผลของหอผู้ป่วยโรงพยาบาลศูนย์ พบว่าประสิทธิผลของหอผู้ป่วยโรงพยาบาลศูนย์อยู่ในระดับมาก ภาวะผู้ตามที่มีประสิทธิผลของพยาบาลประจำการอยู่ในระดับสูง การใช้ภาษาในการจูงใจของหัวหน้าหอผู้ป่วย การทำงานเป็นทีมการพยาบาล ภาวะผู้ตามที่มีประสิทธิผลของพยาบาลประจำการมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับประสิทธิผลหอผู้ป่วย ( $r = 0.564, 0.628$  และ  $0.657$  ตามลำดับ)

สมมติฐานที่ 3 ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กร

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ประกอบด้วย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีภาวะผู้นำเชิงبارมี ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการกระตุ้นทางปัญญา ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐาน

เนื่องจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบไปด้วยภาวะผู้นำเชิงبارมี ที่จะเป็นการแสดงพฤติกรรมของผู้นำที่ดี เพื่อให้เห็นเป็นแบบอย่าง การสร้างแรงบันดาลใจ จะเป็นการที่ผู้นำแสดงให้เห็นถึงการกระตุ้นและสร้างแรงบันดาลใจให้แก่พนักงานในองค์กร เพื่อชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของงานที่ได้รับมอบหมาย การกระตุ้นทางปัญญา จะเป็นพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงให้เห็นถึงการกระตุ้นให้พนักงานคอดอย่างมีเหตุผล แก้ปัญหาอย่างรอบครอบ และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล การที่ผู้นำแสดงให้เห็นถึงความสนใจในพนักงานแต่ละคน ที่มีความแตกต่างกันในแต่ละด้าน ซึ่งการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวนี้จะเป็นการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ ไปสู่ความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ และมีการกระจายอำนาจหรือเสริมสร้างพลังใจ เป็นผู้มีคุณธรรมและกระตุ้นผู้ตามให้มีความเป็นผู้นำและจะส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพขององค์กร ดังนั้น การที่พนักงานธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทยมีบทบาทของภาวะผู้นำที่มีการเปลี่ยนแปลง จะมีลักษณะเป็นผู้ที่กระตุ้นให้เกิดความ

สนใจระหว่างผู้ร่วมงานและผู้ตาม เพื่อให้เกิดแง่มุมใหม่ ๆ ในการทำงาน ทำให้พนักงานเกิดการตระหนักรู้ในเรื่องภารกิจ และวิสัยทัศน์ขององค์กร นอกจากนี้ยังมีการพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับความสามารถที่สูงขึ้น และมีศักยภาพมากขึ้น (Bass & Avolio, 1994) แต่ทั้งนี้ผู้นำองค์กรเอง ควรมีบทบาทภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่คำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลของพนักงานมากยิ่งขึ้น โดยการให้ความสนใจในความก้าวหน้าของพนักงาน เพื่อให้พนักงานในองค์กรได้เห็นถึงคุณค่าของตนเองที่มีต่อองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Yukl (1994) ที่ผู้นำต้องจะต้องสร้างพันธะต่อเป้าหมายขององค์กร และปฏิบัติให้เป้าหมายที่วางไว้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ดังนั้น งานวิจัยครั้งนี้ พบว่า ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กร สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ Lowe, Kroeck and Sivasubramaniam (1996) ศึกษาความสัมพันธ์เกี่ยวกับประสิทธิผลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พบว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลขององค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุภาพร รอดนอม (2542) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการบริหารแบบมีส่วนร่วมกับประสิทธิผลองค์กร พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์กร โดยตัวแปรที่ร่วมพยากรณ์ประสิทธิผลขององค์กร คือ การกระตุ่นทางปัญญา การกระจายอำนาจ การให้อำนาจในการตัดสินใจ การสร้างวิสัยทัศน์ การถ่ายทอดวิสัยทัศน์ และการปลุกฝังค่านิยม และนอกจากนี้ เช่นเดียวกับแนวคิดของ Bass (1985) ที่กล่าวว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้นคือ ผู้นำที่ทำให้ผู้ตามรู้สึกสนใจ ศรัทธา และทำให้ผู้ตามคล้อยตาม นอกจากนี้ยังรวมถึงความสามารถของผู้นำที่รู้ถึงความแตกต่าง และจุดเด่นจุดด้อยของผู้ตาม และการที่ผู้นำใช้ความรู้ความสามารถของตนเองกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดการเปลี่ยนแปลง ถึงปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญหา โดยใช้ความคิด ซึ่งทำให้ผู้ตามเกิดความรอบครอบ มองเห็นปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่ง ทำทหาย และเป็น โอกาสที่ดีที่จะร่วมกันแก้ไขปัญหานั้น สอดคล้องกับงานวิจัยของ Bass (1985), Avolio and Bass (1994) และ Yukl (1994) ได้ทำการศึกษาวิเคราะห์เกี่ยวกับภาวะผู้นำ พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีผลทำให้ประสิทธิผลองค์กรสูงขึ้น และจะช่วยทำให้เงื่อนไขต่าง ๆ ในการบริหารงานลดลง และทำให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

#### สมมติฐานที่ 4 ตัวแปรภาวะผู้ตามส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กร

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ตัวแปรภาวะผู้ตามที่ประกอบด้วย ผู้ตามแบบเนื้อชชา ผู้ตามแบบเอาตัวรอด และผู้ตามแบบห่างเหิน ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.01 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐาน

เนื่องจากพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานของผู้ตามนั้น ไม่ว่าจะเป็นการได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชาโดยตรง หรือเป็นการทำงานที่ตนเองอาสาให้ความช่วยเหลือเองนั้น ผู้ตามต้องกระทำการทำงานดังกล่าวให้บรรลุเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ โดยอาศัยความรู้ประกอบกับความรับผิดชอบที่ตนมีที่สำคัญต้องคำนึงถึงผลประโยชน์ขององค์กรเป็นสำคัญ ทั้งนี้จะเป็นผลนำมาซึ่งประสิทธิผลและความสำเร็จขององค์กร และในลักษณะผู้ตามแบบเนื้อชชานั้น จะเป็นผู้ตามที่ขาดความกระตือรือร้นในการทำงาน ขาดความเป็นอิสระ ชอบพึ่งพาผู้อื่น และไม่มีความคิดสร้างสรรค์เท่าที่ควร ขาดความรับผิดชอบ เน้นทำงานแทนที่ได้รับมอบหมายนั้นให้สำเร็จและปล่อยให้งานที่ใช้ความคิดเป็นหลักนั้นเป็นหน้าที่ของผู้นำ ส่วนผู้ตามแบบเอาตัวรอดจะเป็นผู้ตามที่พยายามหลีกเลี่ยงงานที่มีความเสี่ยงสูง เน้นสิ่งที่จะเอื้อประโยชน์ให้กับตัวเองมากที่สุดและมีความเสี่ยงน้อยที่สุด และจะสร้างความพอใจแก่คนที่เกี่ยวข้องมากกว่าการวางพื้นฐานที่ดีให้แก่งานในองค์กรในระยะยาว และผู้ตามแบบห่างเหินนั้น เป็นผู้ตามที่มีความอิสระ มีความคิดสร้างสรรค์สูง สามารถปฏิบัติงานและแก้ปัญหาหรือจุดบกพร่องให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ดี ดังนั้น การที่พนักงานในองค์กรสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กร นั้นนับว่าเป็นส่วนสำคัญอย่างหนึ่งที่ส่งผลให้องค์กรเกิดประสิทธิผล อีกทั้งยังประกอบกับความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ของผู้ตามเองที่เพิ่มขึ้นและพยายามที่จะเรียนรู้รับความรู้ใหม่ ๆ เพิ่มเติม เพราะคนในองค์กรถือได้ว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดในการทำงาน ซึ่งการที่องค์กรมีทีมงานที่ดี ก็จะมีส่วนช่วยให้งานที่ออกมามีประสิทธิภาพและสำเร็จได้ ซึ่งองค์กรเองควรส่งเสริมให้พนักงานในองค์กรมีคุณลักษณะของการมีภาวะผู้ตามแบบปรับตาม คือ ส่งเสริมให้พนักงานมีความกระตือรือร้นในการทำงานมากยิ่งขึ้น และภาวะผู้ตามแบบมีประสิทธิผลด้วย ทั้งนี้ เนื่องจากภาวะผู้ตามที่มีประสิทธิผล จะเป็นผู้ตามที่มีความเป็นเลิศและเป็นแบบอย่างให้ผู้อื่นตามได้ คือ เป็นบุคคลที่สามารถทำหน้าที่ได้อย่างอิสระ คิดอย่างมีวิจารณญาณในความคิด-ความเห็น คือ ต้องเป็นคนที่มีความรู้ความสามารถ มุ่งพัฒนาตนเอง มีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กร และมีความสามารถในการบริหารอย่างมีแบบแผน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Wiss (2001) กล่าวว่า ผู้ตามที่มีประสิทธิผลนั้นต้องเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น มีความสามารถในการบริหารตนเอง และร่วมทำงานให้บรรลุเป้าหมายได้ เช่นเดียวกันกับแนวคิดของ Civil Air Partrol (2000) ที่บอกถึงคุณลักษณะของผู้ตามที่มีประสิทธิผลว่า เป็นผู้ที่มีความมุ่งมั่น ทুমเทในการทำงาน มีบทบาทร่วมอย่างสูง และรับผิดชอบต่องานขององค์กร สอดคล้องกับงานวิจัย

ของ Brown and Thomborrow (1996) ศึกษาผู้ตามที่พึงประสงค์ขององค์กร โดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารทุกระดับ พบว่า ลักษณะผู้ตามที่พึงประสงค์ 3 อันดับแรก คือ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นที่น่าไว้วางใจ ให้ความร่วมมือ และมีความรับผิดชอบ ซึ่งตรงกับแนวคิดของ Hersey and Blanchard (1993) ที่กล่าวว่า ผู้ตามที่มีประสิทธิผลจะต้องมีวุฒิภาวะของผู้ตามในระดับสูง คือ เป็นผู้ตามที่มีความสามารถสูงและมีความมุ่งมั่นในงานสูงควบคู่กัน โดยผู้ที่มีความสามารถสูงนั้น คือ ผู้ที่มีความรู้ มีความสามารถและมีทักษะในการทำงาน ทำ ส่วนผู้ที่มีความมุ่งมั่นในงาน คือ ผู้ที่มีความมั่นใจ มีแรงจูงใจ มีความรับผิดชอบต่อมุ่งมั่นต่องานนั้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะส่งผลให้เกิดประสิทธิผลในองค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยของ Aube and Rousseau (2005) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความมุ่งมั่นในเป้าหมายของทีมและประสิทธิผลของทีม พบว่า ความมุ่งมั่นในเป้าหมายของทีมความสัมพันธ์ในเป้าหมายของทีมและผลการปฏิบัติงานของทีม เช่นเดียวกับงานวิจัยของ ลดาวัลย์ ปฐมชัยคุปต์ และ บุญใจ ศรีสถิตนรากร (2547) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการใช้ภาษาในการจูงใจของหัวหน้าหอผู้ป่วย การทำงานเป็นทีมการพยาบาล ภาวะผู้ตามที่มีประสิทธิผล กับประสิทธิผลของหอผู้ป่วย โรงพยาบาลศูนย์ พบว่า ประสิทธิผลของหอผู้ป่วยโรงพยาบาลประจำศูนย์อยู่ในระดับมาก ภาวะผู้ตามที่มีประสิทธิผลของพยาบาลประจำการอยู่ในระดับสูง การใช้ภาษาในการจูงใจของหัวหน้าหอผู้ป่วย การทำงานเป็นทีมการพยาบาล ภาวะผู้ตามที่มีประสิทธิผลของพยาบาลประจำการมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับประสิทธิผลของหอผู้ป่วย ( $r = 0.564$  และ  $0.628$  ตามลำดับ) และสามารถร่วมกันพยากรณ์ประสิทธิผลของหอผู้ป่วยได้ร้อยละ 58 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งตัวแปรพยากรณ์ที่มีน้ำหนักในการพยากรณ์สูงสุด คือ ภาวะผู้ตามที่มีประสิทธิผลของพยาบาลประจำการ

#### 5.2.2 การอภิปรายผลการวิจัยจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง

จากการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงของธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย จำนวน 3 ท่านนั้น ผู้วิจัยขออภิปรายข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ สามารถสรุปเป็นประเด็น ดังนี้

##### 1. ภาวะผู้นำและบทบาทหน้าที่ของผู้นำ

จากสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงทั้ง 3 ท่านนั้น โดยรวมมีความคิดเห็นว่าภาวะผู้นำและบทบาทหน้าที่ของผู้นำของผู้บริหารองค์กรนั้น มีความสำคัญอย่างมาก ซึ่งผู้บริหารทุกคนควรมีบทบาทหน้าที่ถูกต้อง สามารถสรุปภาวะผู้นำและบทบาทหน้าที่ของผู้นำได้ดังนี้

1.1 เป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ และความพิเศษเฉพาะตัวควบคู่กัน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ อรุณ รักธรรม ที่กล่าวว่า การเป็นผู้นำนั้น ความรู้เป็นสิ่งจำเป็นที่สุด เพราะจะเป็นเครื่องมือที่ช่วยรักษาสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ดี และยังสอดคล้องกับแนวคิดของ

Krech and Other (อ้างถึงในศิริน้อย นิภานันท์, 2534) ที่ได้กล่าวถึงผู้นำในฐานะผู้ชำนาญการ ที่ว่า ผู้นำบางครั้งเกิดจากความชำนาญการเฉพาะด้านและความมีทักษะ ผู้นำในกลุ่มที่เป็นทางการจะมาจากคนที่บุคคลนี้เรียนมากกว่าและเข้าใจเทคนิคต่าง ๆ มากกว่า ผู้นำจากกลุ่มที่ไม่เป็นทางการ จะต้องเป็นบุคคลที่สามารถพิสูจน์ให้ได้ว่าตนเองมีความรู้ความสามารถในเทคนิคต่าง ๆ ที่ตรงกับความต้องการของกลุ่ม

1.2 เป็นผู้ที่มีความกล้าเสี่ยง กล้าตัดสินใจแก้ปัญหาต่าง ๆ สอดคล้องกับแนวคิดของ Conger Kanungo (อ้างถึงใน รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2544) ได้กล่าวถึงคุณสมบัติของผู้นำในประเด็นที่ว่า มีความกล้าเสี่ยง ผู้นำที่มีความสามารถพิเศษจะต้องมีความเสียสละส่วนตัว กล้าเผชิญกับความเสี่ยง ความสำเร็จในการทำให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วมกัน และยังสอดคล้องกับแนวคิดของมินท์ซเบิร์ก (Mintzberg) ที่กล่าวถึงผู้นำในบทบาทในการแก้ปัญหา (Disturbance handler role) ผู้บริหารจะมีหน้าที่ในการแก้ไขและรับผิดชอบเมื่อองค์กรเผชิญกับปัญหาที่สำคัญ โดยผู้นำจะต้องกระตุ้นการทำงานของผู้นำได้บังคับบัญชา รวมถึงให้มีความพร้อมต่อการปฏิบัติงานและสอดคล้องกับกลยุทธ์

1.3 มีความเสมอภาคยุติธรรม ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีการบริหารองค์การของ Henri Fayol (อ้างถึงในชวนะ ภวากานันท์, 2546) ได้กล่าวถึงความเสมอภาค คือ การปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างยุติธรรม ความเสมอภาคเป็นการผสมระหว่างความเมตตาและความยุติธรรม จนทำให้ลูกน้องมีความเคารพ เชื่อถือในตัวผู้ใต้บังคับบัญชา

1.4 เป็นแบบอย่างในการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีแก่องค์กรและผู้ใต้บังคับบัญชา สอดคล้องกับแนวคิดของ Krech and other (อ้างถึงในศิริน้อย นิภานันท์, 2534) ได้กล่าวถึงลักษณะของภาวะผู้นำในการบริหารจัดการในองค์กร ว่า ผู้นำในฐานะที่เป็นแบบอย่างที่ดีนั้น จะต้องเป็นแบบอย่างของพฤติกรรมที่ดีเพื่อสมาชิกของกลุ่มจะได้ปฏิบัติตาม

1.5 สร้างความมั่นคงในการทำงาน เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเชื่อมั่นว่าเมื่ออยู่ในองค์กรนี้แล้วจะเกิดความมั่นคงและปลอดภัย สอดคล้องกับแนวคิดของ Henri Fayol (อ้างถึงในชวนะ ภวากานันท์, 2546) ได้แสดงให้เห็นว่าลูกน้องต้องใช้เวลาในการเรียนรู้งาน ฉะนั้นไม่ควรมีการเปลี่ยนแปลงหรือโยกย้ายงานบ่อย เพราะจะทำให้คนงานรู้สึกว่าคุณเองไม่มีความมั่นคง เพราะขาดความสามารถในการทำงานนั้น ๆ

1.6 เป็นผู้มอบหมายงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างเหมาะสม สอดคล้องกับแนวคิดด้านการจัดการของ Jamews J. Cribbin (อ้างถึงในกี วงศ์พุม, 2535) กล่าวว่า ผู้นำจะต้องมีการจัดองค์กร (Organizing) คือ การรวบรวมกำลังคน งบประมาณ วิธีการ วัสดุอุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวกอื่น ๆ ของหน่วยงานเข้าด้วยกัน เพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพสูงสุด ผู้นำต้องมีการวินิจฉัยสั่งการ (Directing) คือ จะต้องชี้ทางโดยแยกอำนาจ มอบอำนาจและหน้าที่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชา

ผู้นำจะต้องมีการประสานงาน (Co-ordinating) คือ จะต้องประสานงานปัจเจกบุคคลกับกลุ่มเข้าด้วยกัน เพื่อบุคคลจะได้ทำงานเป็นลักษณะเดียวกัน เพื่อผลประโยชน์ขององค์กร และผู้นำจะต้องมีการควบคุม (Controlling) คือ ผู้นำจะต้องใช้ความรู้ ความสามารถที่จะให้ผู้ร่วมงานได้มีการป้อนกลับ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่รวดเร็ว ถูกต้อง และรวมถึงการพิจารณาความดีความชอบในการปฏิบัติงานด้วย

และนอกจากนี้ ยังมีงานวิจัยที่ทำการศึกษเกี่ยวกับภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ ที่ว่าผู้นำที่คำนึงถึงผู้อื่นเป็นหลักนั้น เป็นความสัมพันธ์ในงานบนพื้นฐานของความไว้วางใจซึ่งกันและกัน เคารพในความคิดเห็นและใส่ใจในความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชา มีความเป็นมิตร และเข้าถึงการปฏิบัติต่อทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน

## 2. หลักการและวิธีการที่นำมาใช้ในการตัดสินใจของผู้นำ

จากผลการศึกษาวิจัย สามารถสรุปหลักการและวิธีการที่ผู้บริหารองค์กรนำมาใช้ในการตัดสินใจ สามารถสรุปเป็นประเด็นได้ ดังนี้

2.1 การตัดสินใจในแต่ละสถานการณ์ จะต้องยึดเป้าหมายขององค์กร และต้องมีการสื่อสารให้เข้าใจกันร่วมกันทุกฝ่าย เพื่อให้เกิดความถูกต้อง ชัดเจน และเพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของคองเกอร์ (Conger Kanungo) ที่ว่า ควรมีการทำการสื่อสารด้วยความเชื่อมั่นในตนเอง โดยผู้นำต้องแสดงความเชื่อมั่นเกี่ยวกับข้อเสนอแนะต่าง ๆ ที่นำมาพิจารณาโดยใช้ความสามารถที่มีอยู่แก้ไขสถานการณ์ให้ผ่านไปด้วยดี และยังสอดคล้องกับทฤษฎีของฟีดเลอร์ (Fred Fiedler) ที่ได้พัฒนาทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ขึ้นมา โดยมีกรอบแนวคิดว่า ภาวะผู้นำที่ดีขึ้นอยู่กับความสอดคล้องเหมาะสมระหว่างสไตล์ของผู้นำกับความจำเป็นของสถานการณ์นั้น ๆ

2.2 มีความกล้าตัดสินใจกับเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น โดยใช้ความรู้ ความชำนาญ ประสบการณ์ และความถูกต้อง เพราะอำนาจในการตัดสินใจอยู่ในตัวของผู้นำเป็นหลัก ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Vroom and Yetton (อ้างถึงใน โฆษิต บุญทวี, 2542) ที่กล่าวในแบบของผู้นำที่ตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลของเขาเองในการตัดสินใจอย่างถูกต้อง แม่นยำ และดีที่สุด ทั้งนี้ต้องเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็นด้วย เพื่อที่เขาจะได้มีความรู้สึกร่วมมือรับผิดชอบกับงานในองค์กรมากขึ้น ที่ตามทฤษฎีได้กล่าวไว้ในแบบผู้นำที่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในปัญหาเป็นรายบุคคล โดยขอคำแนะนำแล้วจึงตัดสินใจ

2.3 การตัดสินใจต้องมีความสัมพันธ์กัน ไม่ขัดต่อเป้าหมายขององค์กรที่ตั้งไว้และสามารถนำมาปรับใช้กับหน่วยงานในองค์กรได้อย่างเหมาะสม เพราะจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามที่สั่งการนั้นที่นอกเหนือจากการปฏิบัติตามหน้าที่แล้ว ซึ่งจะส่งผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น สอดคล้องกับทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงของ Bernard M. Bass ที่กล่าวถึงผู้นำมีบทบาทในการจูงใจลูกน้องให้ปฏิบัติงานที่ระดับหนึ่ง สามารถระบุเป้าหมายที่ต้องการจะทำให้สำเร็จ มีความมั่นใจว่า

จะสามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายได้เป็นอย่างดี และยังคงสอดคล้องกับทฤษฎีความสามารถพิเศษของ Conger Kanungo ที่ว่าผู้นำสามารถคาดคะเนเหตุการณ์ได้อย่างถูกต้องนั้น เป็นสิ่งสำคัญที่ผู้นำต้องมีทักษะและความเชี่ยวชาญในการคาดการณ์สถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้น ตลอดจนผู้นำที่มีความสามารถพิเศษจะใช้กลยุทธ์ให้มีความเหมาะสมกับโอกาสด้วย

### 3. ปัญหา อุปสรรค และแนวทางในการตัดสินใจของผู้นำ

จากการศึกษา พบว่าปัญหา อุปสรรคที่เกิดขึ้นในแต่ละองค์กรนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับว่าปัญหาจะอยู่ในรูปแบบใด สถานการณ์และสภาพเศรษฐกิจนั้นเป็นอย่างไร ทำให้ผู้นำในแต่ละองค์กรก็จะต้องหาวิธีแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นให้ดีที่สุด ผลการจาการศึกษา สามารถสรุปปัญหา อุปสรรค และแนวทางในการตัดสินใจของผู้นำ ออกเป็นประเด็น ดังนี้

3.1 ปัญหาเกี่ยวกับเป้าหมายองค์กร ถ้ากำหนดออกไปแล้วไม่สามารถปฏิบัติได้ จะทำให้เกิดอุปสรรคในการทำงาน สอดคล้องกับแนวคิดของ รังสรรค์ ประเสริฐศรี ที่ได้กล่าวไว้ว่าหน้าที่ของผู้นำในการเป็นผู้จัดการหรือผู้บริหาร (Manager) เป็นบุคคลที่บริหารงานขององค์กร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยใช้บุคคลอื่น ซึ่งโดยส่วนรวมแล้วผู้นำจะทำหน้าที่เหมือนกับผู้บริหาร

3.2 การที่องค์กรเติบโตขึ้นอย่างรวดเร็ว ส่งผลให้ทุก ๆ ฝ่ายงานต้องทำงานหนักขึ้นในสภาพกดดัน จนอาจส่งผลให้บุคลากรลาออกได้ ดังนั้นจึงต้องมีการชี้แจงให้บุคลากรเกิดความเข้าใจถึงนโยบายและแนวทางในการทำงาน สอดคล้องกับแนวคิดการจัดการของ Jamews J. Cribbin ที่กล่าวว่าจะต้องมีการระดมความร่วมมือ ซึ่งผู้นำต้องสามารถทำให้บุคลากรมีความร่วมมือในการทำงาน และสร้างบรรยากาศของความร่วมมือซึ่งกันและกัน และยังคงสอดคล้องกับแนวคิดของเฮนรี ฟาโยล์ ที่ได้เน้นเรื่องการสอนและการเรียนรู้ ที่ให้ทรสนะว่าการจัดการเป็นทฤษฎีที่สามารถสอนและเรียนรู้ได้ซึ่งเกี่ยวกับกระบวนการต่าง ๆ ได้ หลักการนี้ขึ้นอยู่กับการจัดการซึ่งเป็นเทคนิคที่สำคัญอย่างหนึ่ง

3.3 ปัญหาด้านบุคลากร ในเรื่องของการฝึกฝนอบรมคนใหม่ขึ้นมาทดแทนคนเดิมที่มีการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้นนั้นทำได้ค่อนข้างยาก ซึ่งจำเป็นจะต้องเทคนิคและความสามารถ สอดคล้องกับแนวคิดการจัดการบุคคลเข้าทำงานของ Jamews J. Cribbin ที่กล่าวว่าผู้นำไม่ควรคิดเพียงแต่การทำงานอย่างเดียว จึงต้องแน่ใจว่าได้จัดสรรคนเข้าทำงานได้อย่างถูกต้อง ตรงตามความสามารถของแต่ละคน รวมทั้งมีการพัฒนาความสามารถของบุคคลได้อย่างดีด้วย

3.4 ปัญหาด้านการสื่อสาร การประสานงาน และการประชาสัมพันธ์ภายในองค์กร ที่ในบางครั้งอาจมีการสื่อสารที่เข้าใจไม่ตรงกัน ทำให้เป็นอุปสรรคในการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับแนวคิดของ Von Haller B. Gilmer (1971) กล่าวว่า การติดต่อสื่อสารมีความสำคัญมาก สำหรับบุคคล



ระดับต่าง ๆ ที่ร่วมกันปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จได้ เพราะมีการติดต่อสื่อสารที่ดีทำให้ทุกคนรู้และเข้าใจในกระบวนการ วิธีการทำงานต่าง ๆ ตลอดจนทิศทางขององค์กร โดยทั่วกัน

#### 4. กลยุทธ์ในการบริหารจัดการ เทคนิค วิธีการ และแนวทางที่นำมาใช้ของผู้นำ

ในสภาวะการแข่งขันทางธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ที่ส่วนหนึ่งได้รับผลกระทบจากปัจจัยภายนอก จึงทำให้ผู้บริหารองค์กรต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล พร้อมทั้งวิเคราะห์และแก้ไขสถานการณ์ได้ ที่สำคัญจะต้องเลือกแนวทางที่นำมาใช้ในการบริหารจัดการองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งกลยุทธ์โดยรวมที่ผู้บริหารองค์กรนำมาใช้ในการบริหารองค์กรสรุป เป็นประเด็นดังนี้

4.1 เน้นหลักการบริหารจัดการให้เป็นไปตามสายการบังคับบัญชาจากบนลงล่าง ซึ่งผู้บริหารองค์กรจะต้องมีการกระจายงานไปตามฝ่ายงานต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้องตรงตามการปฏิบัติงานของสายงานนั้น ๆ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของเฮนรี ฟาโยล์ (Henri Fayol) ที่กล่าวถึงแนวคิดทฤษฎีของจักรในเรียงของการจัดสายการบังคับบัญชา (Scalar Chain) กล่าวว่า เป็นการจัดสายการบังคับบัญชาจากระดับสูงสุดไปสู่ระดับต่ำสุด และในสายของอำนาจหน้าที่ต้องมีการเชื่อมโยงด้านการสื่อสาร ทั้งนี้เพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

4.2 เน้นการติดตามสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงก่อนการตัดสินใจ เนื่องจากองค์กรเป็นสถาบันทางการเงิน จึงทำให้ผู้บริหารองค์กรที่มีอำนาจสูงสุดในการตัดสินใจจำเป็นต้องติดตามสถานการณ์ทางเศรษฐกิจและอื่น ๆ ที่มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วและอาจมีผลกระทบต่อองค์กรให้เป็นอย่างคึกก่อนที่จะทำการตัดสินใจ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เพียงพอ ถูกต้อง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของคองเกอร์ (Conger Kanungo) ที่กล่าวในทฤษฎีความสามารถพิเศษ ที่ว่าผู้นำสามารถคาดคะเนเหตุการณ์ได้อย่างถูกต้อง เป็นสิ่งสำคัญที่ผู้นำต้องมีทักษะและความเชี่ยวชาญในการคาดการณ์สภาวะการณ์ที่เกิดขึ้นได้อย่างแท้จริง ตลอดจนสามารถใช้กลยุทธ์ให้มีความเหมาะสม

4.3 เน้นการวางแผนการดำเนินงานเป็นสำคัญ โดยมุ่งเน้นถึงเป้าหมายเป็นสำคัญ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดด้านการจัดการของคริบบิน (Jamws J. Cribbin) ที่กล่าวถึงเรื่องการวางแผน (Planning) ว่าผู้บริหารองค์กรควรมีการวางแผน คิดล่วงหน้าก่อนการปฏิบัติงานจริง และยังคงสอดคล้องกับทฤษฎีสู่เป้าหมาย (Path-Goal Theory) ของโรเบิร์ต (Robert House) ที่กล่าวถึงการเป็นผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงานเป็นสำคัญ ซึ่งเป็นผู้นำที่ต้องมีการวางแผนเป้าหมายและคาดหวังการทำงานผู้ใต้บังคับบัญชาไว้เป็นอย่างดี

กลยุทธ์โดยรวมหลัก ๆ แล้วที่ผู้บริหารองค์กรนำมาใช้ในการบริหารนั้นจะมุ่งเน้นถึงความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรเป็นสำคัญ ซึ่งผู้นำเน้นการพิจารณาถึงปัจจัยที่เข้ามามีผลกระทบต่อองค์กรทั้งภายในและภายนอก โดยการติดตามสถานการณ์อย่างใกล้ชิดก่อนการตัดสินใจ และเน้น

การกระจายงานให้เป็นไปตามสายงาน ทั้งนี้เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้เป็นอย่างดี

### 5.3 ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย

จากการศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำและภาวะผู้ตามที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพองค์กรศึกษา ธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งนี้ ดังนี้

1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยภาพรวม อยู่ในระดับสูง แต่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีภาวะผู้นำเชิงبارมีจะอยู่ในระดับที่น้อยที่สุด ดังนั้น ผู้บริหารองค์กรควรเน้นการประพุดิตนให้ถูกต้องตามหลักคุณธรรม ประพุดิตปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างแก่ผู้ตามที่ดี ใช้อำนาจของตนเองที่มีอยู่เพื่อผลประโยชน์แก่ส่วนรวมเป็นสำคัญ และร่วมกันแก้ไขปัญหาไปพร้อมกับผู้ตาม ทั้งนี้เพื่อให้การบริหารองค์กรมีประสิทธิภาพ และได้รับการยอมรับที่ดีจากผู้ตามเป็นสำคัญ

2) ภาวะผู้ตามแบบปรับตามโดยภาพรวม อยู่ในระดับน้อย ดังนั้นผู้บริหารองค์กรควรเน้นให้ความสำคัญกับผู้ตามแบบปรับตาม โดยการกระตุ้นในพนักงานมีความกระตือรือร้นในการทำงานมากยิ่งขึ้น โดยการสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่พนักงาน ส่งเสริมให้พนักงานใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน โดยการเปิดโอกาสให้ผู้ตามได้มีสิทธิในการทำงานได้อย่างเต็มที่ แสดงความคิดเห็นในส่วนที่เกี่ยวข้องกับงาน ทั้งนี้เพื่อให้ผู้ตามเกิดความพยายามมากขึ้น และรู้สึกว่าคุณค่าต่องานที่ทำ ซึ่งจะส่งผลให้สามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด และสามารถกล้าทำงานที่มีความซับซ้อนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3) ประสิทธิภาพองค์กรโดยภาพรวม อยู่ในระดับสูง แต่ประสิทธิภาพองค์กรด้านความสามารถในการปรับตัวขององค์กรจะอยู่ในระดับที่น้อยที่สุด ดังนั้น ผู้บริหารองค์กรควรเน้นแนวทางในการบริหารในเรื่องของการปรับตัวขององค์กรต่อสภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อองค์กร ทั้งภายในและภายนอกเป็นสำคัญ โดยการส่งเสริมให้พนักงานศึกษาหาความรู้เกี่ยวกับปัจจัยต่าง ๆ ทั้งข้อมูลข่าวสารในปัจจุบัน การประเมินผลความต้องการของลูกค้า การประเมินผลความต้องการของพนักงาน การปรับปรุงระเบียบกฎเกณฑ์เพื่อให้มีความสอดคล้องมากยิ่งขึ้น และเน้นการทดลองการบริหารจัดการองค์กรในรูปแบบใหม่ ๆ บ้าง ซึ่งการปรับตัวขององค์กรเพื่อให้ทันต่อสภาพแวดล้อมนั้นต้องใช้ระยะเวลาและความร่วมมือของพนักงานในองค์กรเป็นสำคัญด้วย

4) ตัวแปรภาวะผู้นำ คือ ภาวะผู้นำเชิงบริหารมี ภาวะผู้นำด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และภาวะผู้นำด้านการกระตุ้นทางปัญญา ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ดังนั้น บทบาทการมีภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรถือเป็นปัจจัยสำคัญปัจจัยหนึ่งที่มีส่วนช่วยให้การบริหารองค์กรเกิดประสิทธิผล ซึ่งผู้นำควรปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นที่ไปในทางที่ถูกต้อง ยึดมั่นในการทำประโยชน์ให้แก่องค์กร และคำนึงถึงผู้ตามเป็นสำคัญ เพราะถือว่าการทำงานร่วมกันที่ดีทั้งผู้นำและผู้ตามจะก่อให้เกิดประสิทธิผลในองค์กร

5) ตัวแปรภาวะผู้ตาม คือ ผู้ตามแบบเนื้อชวา ผู้ตามแบบเอาตัวรอด และผู้ตามแบบห่างเหิน ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ดังนั้น องค์กรควรให้ความสำคัญกับผู้ตามเพราะผู้ตามแบบเนื้อชวาจะเป็นผู้ตามที่ขาดความกระตือรือร้นในการทำงาน องค์กรเองควรกระตุ้นในผู้ตามเกิดความกระตือรือร้นในงานมากยิ่งขึ้น โดยการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน ส่งเสริมให้พนักงานได้พัฒนาความรู้ความสามารถของตนโดยการฝึกอบรมพนักงาน เสริมสร้างความรู้เกี่ยวกับงานที่ทำมากยิ่งขึ้น ผู้ตามแบบเอาตัวรอดจะคำนึงถึงประโยชน์กับตัวเองมากที่สุด และพยายามหลีกเลี่ยงงานที่มีความเสี่ยง ดังนั้นองค์กรควรฝึกให้พนักงานมีความรับผิดชอบร่วมกันกับเพื่อนร่วมงาน เสริมสร้างสามัคคีในการทำงานร่วมกัน และให้คำนึงถึงผลประโยชน์แก่ส่วนรวมเป็นสำคัญ และผู้ตามแบบห่างเหิน จะเป็นผู้ตามที่มีความคิดสร้างสรรค์สูง ซึ่งองค์กรเองควรส่งเสริมและให้ความสำคัญกับพนักงาน เปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็นได้อย่างเต็มที่ และการแสดงออกร่วมกันในการทำงาน ในการแก้ไขปัญหา และมีความรับผิดชอบในงานได้เป็นอย่างดี

#### 5.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องในอนาคต

เพื่อให้การวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยภาวะผู้นำและปัจจัยภาวะผู้ตามที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์กร เป็นไปอย่างกว้างขวางมากยิ่งขึ้น ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

##### 1) การพัฒนาปัจจัยที่ศึกษา

จากผลการวิจัยพบว่า โมเดลที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเป็นเพียงขั้นต้นเริ่มต้นของการพัฒนาแนวคิดในเชิงทฤษฎี ซึ่งผู้วิจัยได้ประยุกต์ใช้กรอบแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการมีประสิทธิผลขององค์กรของนักวิชาการ นักวิจัย มาเป็นกรอบแนวคิดในการสร้างแบบจำลอง ซึ่งโมเดลนี้ควรที่จะได้รับการพัฒนาและทดสอบ เนื่องจากอาจมีตัวแปรอื่นที่แตกต่างและสามารถมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์กรได้เช่นเดียวกัน

2) การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อสถาบันการเงินอื่น ๆ

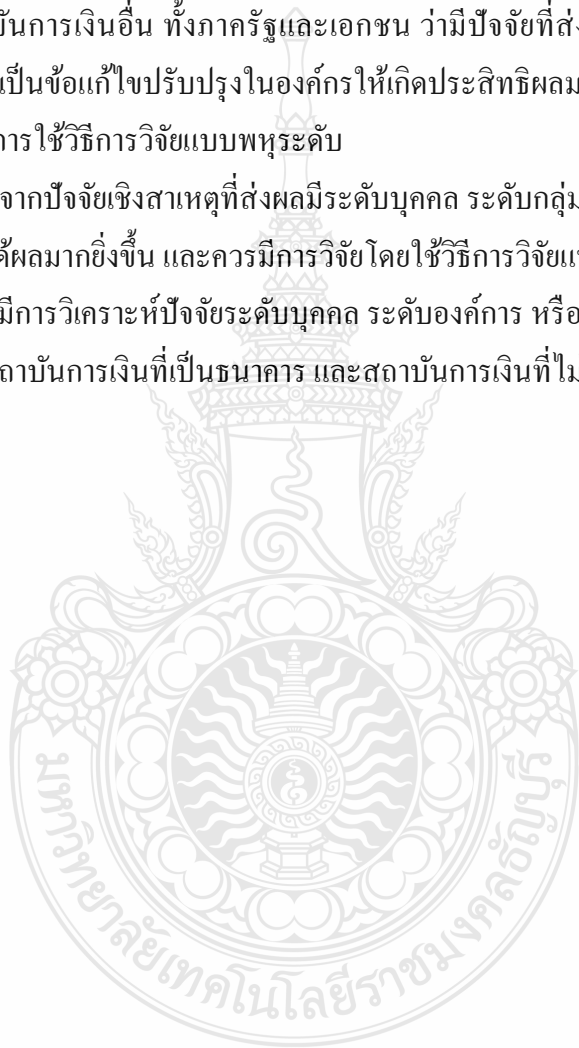
การวิจัยครั้งนี้ทำการศึกษาเฉพาะปัจจัยภาวะผู้นำและปัจจัยภาวะผู้ตามที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์กร กรณีศึกษาราชการเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย ดังนั้นจึงควรศึกษาในสถาบันการเงินอื่น ๆ ทั้งภาครัฐ และเอกชน เพื่อเป็นการเพิ่มขยายองค์ความรู้ให้มากยิ่งขึ้น

3) การเปรียบเทียบปัจจัยระหว่างสถาบันการเงิน

การวิจัยครั้งต่อไปควรมีการวิจัยเปรียบเทียบธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทยกับสถาบันการเงินอื่น ทั้งภาครัฐและเอกชน ว่ามีปัจจัยที่ส่งผลเหมือนกันหรือต่างกันอย่างไร เพื่อที่จะนำมาเป็นข้อแก้ไขปรับปรุงในองค์กรให้เกิดประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

4) การใช้วิธีการวิจัยแบบพหุระดับ

เนื่องจากปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลมีระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การ เพื่อให้ข้อมูลที่อยู่ต่างระดับได้ผลมากยิ่งขึ้น และควรมีการวิจัยโดยใช้วิธีการวิจัยแบบพหุระดับ โดยใช้วิธีการวิเคราะห์พหุระดับ ซึ่งมีการวิเคราะห์ปัจจัยระดับบุคคล ระดับองค์การ หรือสถาบันการเงิน ระดับกลุ่ม สถาบันการเงิน เช่น สถาบันการเงินที่เป็นธนาคาร และสถาบันการเงินที่ไม่ใช่ธนาคาร





## บรรณานุกรม

- กรรณิการ์ เจริญชัย. (2538). การพัฒนารูปแบบการประเมินประสิทธิผลองค์การของวิทยาลัยพยาบาล  
สังกัดกระทรวงสาธารณสุข. (วิทยานิพนธ์ปริญญาคุุณชีพัฒนิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา  
บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย).
- กวี วงศ์พุดดิ. (2535). ภาวะผู้นำ (Leadership). กรุงเทพมหานคร: ศูนย์ส่งเสริมวิชาชีพปญุชชี.
- กิ่งทอง ทองใบ. (2533). ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยลักษณะองค์การกับประสิทธิผลขององค์การ  
ภาครัฐบาลในการบริหารราชการไทย. (วิทยานิพนธ์ปริญญาคุุณชีพัฒนิต สาขาวิชาการบริหาร  
การพัฒนา, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์).
- กรีซ แรจจเนน. (2554). การวิเคราะห์ปัจจัยด้วย SPSS และ AMOS เพื่อการวิจัย. กรุงเทพฯ :  
สำนักพิมพ์ยูเคชั่น.
- โฆษิต บุญทวี. (2542). แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานีดารวจที่ผู้ใต้บังคับบัญชาพึงพอใจในการปฏิบัติ  
หน้าที่ราชการ : ศึกษาเฉพาะกรณีหัวหน้าสถานีตำรวจในสังกัดกองบัญชาการตำรวจเทศบาล.  
(วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์).
- จักรกฤษณ์ บัวแสง. (2548). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของข้าราชการราชทัณฑ์ระดับหัวหน้าฝ่ายกับ  
ประสิทธิผลของการปฏิบัติงานภายใต้การปฏิรูประบบราชการ. (ภาคนิพนธ์,  
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์).
- เจ็ดหล้า สุนทรวิภาค. (2534). คุณลักษณะของผู้นำและประสิทธิผลของงานในภาควิชาของ  
คณะศึกษาศาสตร์ในมหาวิทยาลัยไทย. (ปริญญาานิพนธ์, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ).
- จุมพล หนิมพานิช. (2529). การจงใจและความเป็นผู้นำ. สาขาวิชาการจัดการ  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช. เอกสารการสอนชุดวิชาองค์การและการจัดการหน่วยที่ 10.  
กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช.
- จันงค์ บุญชู. (2526). องค์การและการบริหาร. เชียงใหม่: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ฉายศิลป์ เชี่ยวชาญพิพัฒน์ และคณะ. (2527). การบริหาร. กรุงเทพมหานคร:  
โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- เฉียบ ไทยยิ่ง. (2539). ประสิทธิผลองค์การระบบเปิด : กรณีศึกษาการบริหารของคณะผู้บริหารระดับ  
อธิการบดีและรองอธิการบดีสถาบันราชภัฏ. (วิทยานิพนธ์ปริญญาคุุณชีพัฒนิต  
สาขาวิชาการบริหารการพัฒนา, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์).

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- ชติวุฒิ บาลทิพย์. (2548). การศึกษาขีดความสามารถของนักพัฒนาสังคมต่อการปฏิบัติงานตามภารกิจของกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารบัณฑิต คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ สาขาการบริหารและนโยบายสวัสดิการสังคม, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์).
- ชวณะ ภวกันันท์. (2546). เอกสารประกอบการสอน วจ.620 หลักการจัดการสื่อสารภาครัฐและเอกชน. คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ชวลิต หมั่นนุช. (2535). อิทธิพลของภาวะผู้นำของคณบดีที่มีต่อประสิทธิผลของการบริหารงานวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพัฒนา, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์).
- ช่อเพชร สีทอง. (2546). แนวทางการจัดฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรในองค์กรธุรกิจเอกชน : กรณีศึกษาสมาคมการบริหารงานบุคคล สมุทรปราการ. (วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ สาขาการบริหารและนโยบายสวัสดิการสังคม, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์).
- ชัชวาล ให้อสงวน. (2554). ปัจจัยเกี่ยวกับผู้นำที่มีผลต่อประสิทธิผลองค์กร : ศึกษาเฉพาะกรณีผู้จัดการสาขาธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์. (วิทยานิพนธ์ บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์).
- ณัฐกานต์ เอี่ยมลออ. (2550). แนวทางการพัฒนาคนในองค์กรตามความสามารถเชิงสมรรถนะหลักขององค์กร : กรณีศึกษาบริษัท A. (สารนิพนธ์มหาบัณฑิต คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์).
- दनัย เทียนพุด. (2543). การบริหารทรัพยากรบุคคลในทศวรรษหน้า. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- दनัย เทียนพุด. (2543). การบริหารทรัพยากรบุคคลสู่ทศวรรษที่ 21. กรุงเทพมหานคร : หจก.ไทยเจริญการพิมพ์.
- दनัย เทียนพุด และคณะ. (2541). รายงานการวิจัยเรื่องทิศทางและบทบาทการบริหารทรัพยากรบุคคลในทศวรรษหน้า(ปี พ.ศ. 2550). กรุงเทพมหานคร : ม.ป.ท.
- เดชา เดชาวัฒนาไพศาล. Competency – Based Human Resources Management.วารสารการบริหารคน. 21 (ตุลาคม – ธันวาคม 2543) : 12.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- ทรงกลด เจริญศรี. (2550). ความสัมพันธ์ระหว่างสติปัญญาทางอารมณ์กับภาวะผู้นำและภาวะผู้ตามของพยาบาลทั่วไปเขต 11 ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ กระทรวงสาธารณสุข. (วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยขอนแก่น).
- ธนวิน ทองแพง. (2549). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยบูรพา. (วิทยานิพนธ์ปริญญาคุุณยบัณฑิต สาขาวิชาการอุดมศึกษา คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ).
- ธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย. รายงานประจำปี 2553.  
\_\_\_\_\_ . รายงานประจำปี 2554.
- ธนาพร เมธาภิวัฒน์. (2546). ภาวะผู้นำแบบปฏิรูปของพยาบาลหัวหน้าผู้ป่วยและประสิทธิผลของทีมงาน : กรณีศึกษา วิทยาลัยแพทยศาสตร์กรุงเทพมหานครและวชิรพยาบาล. (วิทยานิพนธ์คณะศิลปศาสตร์, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์).
- ธานินทร์ ศิลป์จารุ. (2555). การวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วย SPSS และ AMOS. พิมพ์ครั้งที่ 13. กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนสามัญบิซซิเนสอาร์แอนด์ดี.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2536). การบริหารบุคคล. กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิชย์.
- นารี อาแว. (2548). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของหัวหน้าภาควิชา คณะพยาบาลศาสตรมหาวิทยาลัยเอกชน. (วิทยานิพนธ์ปริญญาคุุณยบัณฑิต สาขาวิชาการอุดมศึกษา คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ).
- นิพนธ์ วรรณเวช. (2548). การวิเคราะห์ปัจจัยที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลของการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาในสถาบันราชภัฏ. (วิทยานิพนธ์ปริญญาคุุณยบัณฑิต สาขาวิชาการอุดมศึกษา คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ).
- นิสารัตน์ มงคลรัตน์. (2546). ความสัมพันธ์ของความรู้ ทักษะคตินของนายจ้างที่มีต่อการปฏิบัติด้านการประกันสังคม : ศึกษาเฉพาะกรณีนายจ้างที่มีลูกจ้างตั้งแต่ 1 – 9 คนในเขตจังหวัดสระบุรี. (วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์).
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช. (2546). ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : บริษัทเซ็นทรัลเอ็กซ์เพรส จำกัด.
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช. (2549). การจัดการสมัยใหม่. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : บริษัทเซ็นทรัลเอ็กซ์เพรส จำกัด.



## บรรณานุกรม (ต่อ)

- เนตร์พัฒนา ยาวีราช. (2552). ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ : บริษัททริปเพิ้ล กรุ๊ป จำกัด.
- เบญจา นิลบุตร, ร.ต.ท.หญิง. (2529). ความคาดหวังของข้าราชการตำรวจต่อรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา : กรณีศึกษากองบัญชาการศึกษา. (วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์).
- บัณฑิต ผังนิรันดร์. (2550). อิทธิพลของลักษณะองค์การ นโยบายการบริหาร และการปฏิบัติงาน สภาพแวดล้อมการทำงานในองค์กร แรงจูงใจในการทำงาน ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์กร ที่มีประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา. (วิทยานิพนธ์ปริญญาคุณวุฒิปบัณฑิต สาขาวิชาการอุดมศึกษา คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ).
- บุญใจ ศรีสถิตนรากร. (2550). ภาวะผู้นำและกลยุทธ์การจัดการองค์การพยาบาลในศตวรรษที่ 21. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ประพันธ์ พุทธานู. (2545). ความผูกพันและประสิทธิผลขององค์การ : ศึกษาเฉพาะกรณีนายทหารสัญญาบัตรของกองทัพภาคที่ 1 ในเขตกรุงเทพมหานคร. (วิทยานิพนธ์ บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์).
- ประเสริฐ บัณฑิตศักดิ์. (2540). การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของหน่วยศึกษานิเทศก์กรมสามัญศึกษา. (วิทยานิพนธ์ปริญญาคุณวุฒิปบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย).
- ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม. (2538). การวิเคราะห์ภาวะผู้นำของศึกษานิเทศก์จังหวัดที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์การ สำนักงานศึกษานิเทศก์จังหวัด. (วิทยานิพนธ์ปริญญาคุณวุฒิปบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย).
- ปราณี มีหาญพงษ์. (2547). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าของผู้ป่วย พฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การ กับประสิทธิผลของหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการโรงพยาบาลทั่วไป. (วิทยานิพนธ์ปริญญาคุณวุฒิปบัณฑิต คณะพยาบาลศาสตร์, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย).
- ปิติชาย ต้นปิติ. (2547). การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงระบบที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. (วิทยานิพนธ์ปริญญาคุณวุฒิปบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย).

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- ปิติชาย ต้นปิติ. (2547). การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงระบบที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กรของสถานศึกษา  
ขั้นพื้นฐาน. (วิทยานิพนธ์ปริญญาคุฎฎบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์,  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย).
- ปรัชญา เวสารัชช์. ผู้นำในองค์กร. รัฐศาสตร์สาร 5 (กันยายน 2523) : 27.
- เปาวลี วิมุทธชาติ. (2545). การศึกษาการรับรู้ความสามารถของตนเองและความต้องการพัฒนาตนเองของ  
ข้าราชการกรมการทหารสื่อสาร. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบัณฑิต คณะพยาบาลศาสตร์,  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย).
- พนิดา ดามาพงศ์. (2542). การพัฒนาแบบประเมินภาวะผู้นำสุขภาพดีถ้วนหน้าของสาธารณสุขอำเภอ.  
(วิทยานิพนธ์ บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยมหิดล).
- พยอม วงศ์สารศรี. (2530). การบริหารเงินบุคคล. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์พระนครพาณิชย์.
- พิชิต ฤทธิจรูญ. (2549). ระเบียบวิธีวิจัยทางสังคมศาสตร์. พิมพ์ครั้งที่ 3 กรุงเทพฯ : เฮาส์ ออฟ เคอร์มีสท์.
- พิศณุ ฟองศรี. (2542). การพัฒนารูปแบบการประเมินประสิทธิผลองค์กรภาครัฐเกี่ยวกับการศึกษาอาชีพ  
นอกระบบโรงเรียน. (วิทยานิพนธ์ปริญญาคุฎฎบัณฑิต ภาควิชาวิจัยการศึกษา คณะครุศาสตร์,  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย).
- พัชรินทร์ ยอดพุง. (2529). พฤติกรรมของผู้นำกับความพึงพอใจในการทำงาน : กรณีศึกษาเขต  
ภาษีเจริญ กรุงเทพมหานคร. (สารนิพนธ์มหาบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์,  
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์).
- พวงทิพย์ นวลขาว. (2538). ความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของ  
พนักงานคุมประพฤติ กรมคุมประพฤติ กระทรวงยุติธรรม. (วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต  
คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์).
- พวงรัตน์ บุญญานุกัษย์. (2546). ขุมปัญญาทางการแพทย์พยาบาลศาสตร์. กรุงเทพมหานคร: พระราม 4 ปรีณตั้ง.
- พวงรัตน์ บุญญานุกัษย์. (2538). การประกันคุณภาพการพยาบาล. บทความทางการแพทย์ในการจัดการในโรงพยาบาล  
กรุงเทพมหานคร, ว่างใหม่บุลพรินต์.
- พรจันทร์ เทพพิทักษ์. (2549). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยภาวะ  
ผู้ตามที่มีประสิทธิผลของพยาบาลประจำการ กับประสิทธิผลของหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของ  
พยาบาลประจำการ โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร. วารสารโรงพยาบาลเจริญกรุง  
ประชารักษ์ 2(2), 19-30.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- พรทิพย์ วัชรินทร์คลก. (2529). ความพอใจของผู้ได้บังคับบัญชาต่อแบบวิธีการบังคับบัญชาของผู้บังคับบัญชา: กรณีศึกษากรณีข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญ. (สารนิพนธ์มหาบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์).
- พรพิมล สุวรรณิกา. (2533). ทศนคติของข้าราชการที่มีผลต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน: ศึกษาเฉพาะกรณีข้าราชการสาย ข และ ค มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. (สารนิพนธ์มหาบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์).
- ภาวดี บัณฑิตวิศาล. (2549). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับประสิทธิผลขององค์กร : ศึกษากรณีการประสานครหลวง สำนักงานใหญ่. (ภาคนิพนธ์, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์).
- ภรณ์ กิรบุตร. (2529). การประเมินผลประสิทธิภาพขององค์กร. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์.
- ภูษิตา อินทรประสงค์. (2539). ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานโรงพยาบาลชุมชนในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข. (ภาคนิพนธ์, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์).
- มยุรี รังสีสมบัติ. (2529). พฤติกรรมผู้นำกับความพอใจในงาน : ศึกษากรณีการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย. (สารนิพนธ์มหาบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์).
- ยุพวรรณ ตั้งวงษ์เจริญ. (2544). การพัฒนาทรัพยากรตามแนว Competency Based Model ของบริษัท ดีเอสแอล อินเทอร์เน็ตเนชั่นแนล (ประเทศไทย) จำกัด. (สารนิพนธ์มหาบัณฑิต คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์).
- โยธิน สรรเสริญคุณ. (2539). ปัจจัยที่ส่งผลต่อการยอมรับของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อระบบการประเมินศักยภาพพนักงาน : ศึกษากรณี ธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน). (วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต คณะศิลปศาสตร์, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์).
- รังสรรค์ ตันเจริญ. (2534). รูปแบบภาวะผู้นำและกำลังขวัญในการปฏิบัติงาน: ศึกษากรณีข้าราชการกรมการปกครองกระทรวงมหาดไทย. (สารนิพนธ์มหาบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์).
- รังสรรค์ ประเสริฐศิริ. (2544). ภาวะผู้นำ = Leadership. กรุงเทพฯ : บริษัท ชนชัยการพิมพ์ จำกัด.
- รัชนี วิเศษสังข์. (ม.ค. – มี.ค. 2537). ผู้นำแบบปรีวรต. สารพัฒนาหลักสูตร. 13(116).

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- รัตติกกรณ์ จงวิศาล. (2543). ผลการฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงของผู้นำนิสิต มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. (ปริญญาณิพนธ์ บัณฑิตวิทยาลัย สาขาการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ ประยุกต์, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์).
- รุ่งฤดี กิจควร. (2547). ผลกระทบของรูปแบบภาวะผู้นำและรูปแบบภาวะผู้ตามต่อความพึงพอใจในงานของพนักงาน : กรณีศึกษากระทรวงวิทยาศาสตร์และบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย. (วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต).
- ลดาวลัย ปฐมชัยคุปต์. (2545). ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้ภาษาจูงใจของหัวหน้าของผู้ป่วย การทำงานเป็นทีมการพยาบาล ภาวะผู้ตามที่มีประสิทธิผลของพยาบาลประจำการกับประสิทธิผลของหอผู้ป่วย. (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย).
- ลดาวลัย ปฐมชัยคุปต์ และบุญใจ ศรีสถิตนรากร. (2547). ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้ภาษาจูงใจของหัวหน้าหอผู้ป่วย การทำงานเป็นทีมการพยาบาล ภาวะผู้ตามที่มีประสิทธิผลของพยาบาลประจำการกับประสิทธิผลของหอผู้ป่วย. วารสารพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 16(1): 24-33.
- เลิศ ไชยณรงค์. (2525). พฤติกรรมผู้นำองค์กร : ศึกษาเฉพาะกรณีภาวะผู้นำและผู้อำนวยกา  
รสำนักงานประปาเขตการประปาส่วนภูมิภาค. (สารนิพนธ์มหาบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์).
- วรรษยา ศิริวัฒน์. (2548). ลักษณะผู้ตามที่มีประสิทธิผลกับแนวทางการพัฒนาผู้ตาม: ในยุคปฏิรูประบบราชการ. วารสารพัฒนาชุมชน 44.2 (กุมภาพันธ์), 27-37.
- วิเชียร วิทยาอุดม. (2548). ภาวะผู้นำ Leadership ฉบับก้าวล้ำนำยุค. กรุงเทพฯ : บริษัท ซีระฟิล์มและไซเท็กซ์ จำกัด.
- วิญญู มณีจันทร์. (2520). ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับความพึงพอใจของครูโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดและสังกัดเทศบาลภาคเหนือ. (วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ).
- ศิริน้อย นิภานันท์. (2534). ภาวะผู้นำกับประสิทธิผลองค์การ ศึกษากรณี: สหกรณ์การเกษตรในประเทศไทย. (วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต คณะสังคมวิทยาและมานุษยวิทยา, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์).

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- ศุภชัย ขาวะประภาส. (2548). การบริหารงานบุคคลภาครัฐไทย กระแสใหม่และสิ่งท้าทาย. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: บริษัท จุฑาทอง จำกัด.
- สงวน สุทธิเลิศอรุณ. (2539). ภาวะผู้และแรงจูงใจ. กรุงเทพมหานคร: วิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.
- สถาบันพัฒนาสังคมและสวัสดิการ กรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ. (2548). รายงานผลการจัดจำแนกพัฒนาตนเองของข้าราชการกรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ. กรุงเทพมหานคร : กรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ.
- สิริพร วิทยานุกุล. (2545). ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำที่เป็นแบบอย่าง ผู้ตามที่เป็นแบบอย่าง กับสุขภาพของกลุ่มงานการพยาบาลตามการรับรู้ของพยาบาลโรงพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหม. (วิทยานิพนธ์พยาบาลมหาบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย).
- สิทธิโชค วรานุสันติกุล. (2547). จิตวิทยาสังคม ทฤษฎีและการประยุกต์. กรุงเทพมหานคร : บริษัทซีเอ็ดยูเคชั่น จำกัด(มหาชน).
- สิปปนนท์ เกตุทัต. (2554). วิสัยทัศน์กว้างไกลปฏิบัติได้จริง : ภาวะผู้นำ ความสำคัญต่ออนาคตไทย. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ไทย.
- สุโขทัยธรรมมาธิราช, มหาวิทยาลัย. (2535). องค์การและการจัดการงานบุคคล. หน่วยที่ 9-15. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- สุทธิพงษ์ ยงศ์กมล. (2543). การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน. (วิทยานิพนธ์ปริญญาคุยศึกษิต สาขาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย).
- สุริดา สมานพันธ์. (2548). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลขององค์การบริหารส่วนตำบล : ศึกษาเฉพาะกรณีองค์การบริหารส่วนตำบลในยะลา. (ภาคนิพนธ์, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์).
- สุนีย์ นวจินดาพันธ์. (2548). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของสำนักงานพัฒนาชุมชนอำเภอ : ศึกษากรณีจังหวัดปัตตานี. (ภาคนิพนธ์, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์).
- สุภาพร รอดถนนอม. (2542). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลกับประสิทธิผลองค์การตามการรับรู้ของอาจารย์พยาบาล วิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข. (วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตร์ มหาบัณฑิต สาขาการบริหารการพยาบาล, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย).

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- สุมาลี ขุนจันดี. (2541). วิเคราะห์องค์ประกอบคุณลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อเสริมสร้างพลังครูในโรงเรียนประถมศึกษา. (วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย).
- สุรีย์ โพธาราม. (2547). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำชั้นยอดของหัวหน้าหอผู้ป่วย การทำงานเป็นทีมกับประสิทธิผลของหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ. (วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย).
- สมชาย พูลศรี. (2536). รูปแบบภาวะผู้นำที่มีผลต่อประสิทธิผลขององค์กร : ศึกษาเฉพาะกรณีผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตการศึกษา 1. กรุงเทพมหานคร. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์).
- สมชาย สุขศิริเสรีกุล. (2545). รายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์ เรื่อง การปรับตัวของข้าราชการในระบบราชการไทยยุคปฏิรูป. กรุงเทพมหานคร : สถาบันทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สมพงษ์ เกษมสิน. (2517). การบริหาร. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช จำกัด.
- สร้อยตระกูล อรรถมานะ. (2545). พฤติกรรมองค์การ : ทฤษฎีและการประยุกต์. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2536). ภาวะผู้นำและความขัดแย้ง. กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- เสาวนิต เสาธานนท์. (2542). ภาวะผู้นำ. โปรแกรมวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏนครราชสีมา.
- อโณทัย จิระดา. (2552). รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับรูปแบบภาวะผู้นำของครูที่มีผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงานของสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครเชียงราย. (สารนิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง).
- อรุณ รัชธรรม. (2522). หลักมนุษยสัมพันธ์กับการบริหาร. พระนคร: ไทยวัฒนาพานิช.
- อลงกรณ์ มีสุทธา. (2532). การศึกษาการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานรัฐวิสาหกิจ : ศึกษาเฉพาะกรณีไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย. (สารนิพนธ์มหาบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์).
- อลงกรณ์ มีสุทธา และ สมิต สัจฉกร. (2539). การประเมินผลการปฏิบัติงาน : แนวความคิด หลักการวิธีการและกระบวนการ. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพมหานคร: บริษัท ส. เอเซียเพรส (1989) จำกัด.
- อิสสระ บุญญฤทธิ. (2545). การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ สมรรถนะ บรรยากาศองค์การและประสิทธิผลของหัวหน้างานระดับต้น. (วิทยานิพนธ์ บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์).

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- อรพินทร์ ชูชม, อัจฉรา สุขารมณ, และวิลาศลักษณ์ ชั่ววัลลี. การพัฒนาแบบวัดแรงจูงใจภายใน, ใน รายงานการวิจัย 2542, พฤติกรรมศาสตร์ ปี 6, (ฉบับที่ 1, พ.ศ. 2543), กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- อัญชลี พนิชการ. (2546). การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความคาดหวังและการปฏิบัติงานในบทบาทครู ฝ้ายปกครองตามความคิดเห็นของนักเรียนและครูฝ้ายปกครองในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัด กรมสามัญศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร. (วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์).
- Ackoff, Russell, L. (1970). **A Concept of Corporate Planning**. New York: Wiley – Interscience, A Division of John Wiley and Sons.
- Anohel, Mark H. (1992). Effective staff supervisory meetings and performance Evaluation. **Journal of Managerial Psychology**. Vol 7., No. 6.
- Avolio, Bernard M. Bass and Dong I. Jung. (1999). **Occupational and Organizational Psychology**, Volume 72, Issue 4, (pp. 441-462).
- Aube and Rousseau. (2005). Team Goal Commitment and Team Effectiveness. **Journal of Organization Management**, Vol 9(3) , (pp. 189-204).
- Bandura, A., (1995). **Self-efficacy in changing societies**. Cambridge [England]: Cambridge University Press.
- Bandura, A., **Self-efficacy the exercise of control**. W.H. Freeman and Company.
- Bandura, A., **Social Foundations of Thought and Action**. United States of America : Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey.
- Bandura, A. and Schunk, D.H. (1981). Cultivating Competence, Self-efficacy, and intrinsic interest through proximal self-motivation. **Journal of Personality and Social Psychology**, 41.
- Baruch, Yehuda. (1995). Self performance appraisal VS, Direct manager appraisal. A case of congruence. **Journal of Managerial Psychology**, Vol 80, No. 1.
- Bass. B.M., (1985). **Leadership and performance beyond expectations**. New York : The Free Press.
- Bass. B.M. & Avolio. B.J., (1994). **Improving organization effectiveness through transformation Leadership**. Thousand Oaks : Sage.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- Bass, Bernard M. and Bruce J. Avolio. (1990). **Transformation National Leadership Development**.  
Pola Alto, California : Consulting Psychologists Press.
- Beach, Dale S. (1980). **Personnel ; The Management of People at work**. New York :  
The McMillian Publishing Co., Inc.,
- Beach, H.W. and Beach, L.R. (1978). A Note on Judgements of Situational Favorableness and  
Probability of Success. **Human Organizational Behavior and Performance**, 22.
- Beaumont, P B. (1993). **Human Resource Management Key Concepts and Skill**.  
Sage Publication.
- Bernard. (1995). **Psychological and Educational Theory Reviewed**.
- Betz, N.E. (2001). Counseling uses of career self-efficacy theory. **The Career Development  
Quarterly**.
- Blackshear, P.B. (2003). **The followership Continuum**: A model for fine tuning Workforce. Public  
Manager 32:25-30.
- Blake, Robert R. and Mouton, Jane S. (1964). **The Managerial Grid**. Houston : Gulf Pub., Co.,
- Blaker, A.M. (1992). **Tranformational nursing leadership**: A Vision for future. New York:  
The Free Press.
- Blaug, M. (1971). **The rate of return to investment in education in Thailand**.  
Bangkok, National Education Council.
- Brown and Thomborrow. (1996). Perspective of Senior-Level Executives on Effective Followership  
and Leadership. **Journal of Leadership & Organization Studies**, Vol. 16, No. 2.
- Bruns, William J. (1992). **Performance Measurement, Evaluation and Incentives**. Massachusetts.  
Harvard Business School Press.
- Burn. J.M., (1985). **Leadership**. New York : Harper and Row.
- Cambell, John P. On the Nature of Organizational Effectiveness. (1977). **In New Perspective On  
Organization Effectiveness**. Edited by Goodman, Paul S. and Penning, Johannes M.  
San Francisco : Jossey – Publishers.
- Cambell, B., and Mackey, G. (2001). Continuing competence : An Ontarrio nursing regulatory program  
that supports nurses and employers, **Nursing Administration Quarterly**.



## บรรณานุกรม (ต่อ)

- Cambell, N.K. and Hackett, G. (1986). The effects of mathematics task performance on math self-efficacy and task interest. **Journal of Vocational Behavior**.
- Cameron, K.S. (1984). **The effectiveness of ineffectiveness**. In Research in Organizational Behavior.
- Cameron, K.S. (1986). **Effectiveness as Paradox** : Consensus. Management Science. 32.  
Vol.6 Edited by B.M. Staw and L.L. Cummings. Greenwich, Conn. : Jai Press.
- Cascio, Wayne F. (1995). **Managing Human Resource : Productivity, Quality of Work Life, Profits**. (4<sup>th</sup> ed). New York : McGraw – Hill.
- Chemers, M.M. (1984). The Social Organization and Cultural Context of Effective Leadership. **In Leadership: Multidisciplinary Perspective**. Edited by Kellerman, B. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice Hall Inc.,
- Civil Air Patrol Manual. (2000). Followership in a volunteer environment. [Online]. **Followership**.  
Available from: <http://www.google.com/intl/da/>.
- David L. (1981). **Performance Appraisal on the Line**. New York : Wiley.
- David, Schwartz. (1980). **International to management : Principle, practice and processes**.  
Harcourt. Bruce : Jovananick.
- Dessler, G. (1986). **Organizational Theory : Integrating Structure and Behavior**. (2nd ed.).  
Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice – Hall, Inc.
- Doherty, J. P., Surles, R. C. and Donovan, C. M. (2001). **Organization Theory**. in Talbott.
- Donnelly, J.H., Jr.; Gibson, J.L. and Ivancevich, J.M. (1987). **Fundamentals of Management**.  
Texas : Business Publications Inc.,
- Duygulu and Nurcan Ciraklar. (2008). **Team Effectiveness and Leadership Roles**, Dokuz Eylul University, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Department of Business Administration, izmir, Turkey.
- Fayol, Henri. (1923). **Industrial and General Administration** . New Jersey : Clifton.
- Fiedler, Fred. E. A. (1976). **Theory of Leadership Effectiveness**. New York : McGraw-Hill.
- Finklea, Coleen W. (1997). **Principal Leadership Style and The Effective School**. Dissertation  
Abstracts International-A. (CD-ROM). 58(6) : December.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- Gisson, J.L., Ivancevich, JM. And Donnelly J.H. (1973). **Organizations : Behavior, Structure Processes.** (4<sup>th</sup> ed). **Texas** : Business Publication.
- Gisson, J.L., Ivancevich, JM. And Donnelly J.H. (2000). **Organizations : Behavior, Structure Processes.** Boston, Mass : McGraw-Hill.
- Gill Deirdre. (1973). **Performance Appraisal in Perspective.** London : Institute of Personnel Management. **and Appraising Performance.**
- Gilmer, Von Haller B. (1971). **Industrial Psychology.** New York. : McGraw – Hill.
- Goodman, P.S> and Penning, J.M. (1977). **New Perspective on Organizational Effectiveness.** San Fransisco : Jossey – Bass Publishers.
- Hannan, M. T., and Freeman, Jr. (1977). Obstacles to the Comparative Study of Organization Effectiveness. **Is New Perspectives on Organizational Effectiveness.** Edited By Goodman, Paul S. and Pennings, Johannes M. San Fransisco : Jossey – Bass.
- Hatch, Mary Jo. (1977). **Organization Theory : Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives.** London : Oxford University Press Inc.,
- Hersey. P., and Branchard, K.H. (1993). **Management of organizational behavior : Utilizing human resources.** (5<sup>th</sup> ed). Englewood Cliffs, NJ: Prentic-Hill.
- Heyel, Carl. (1982). **The Encyclopedia of Management.** (3<sup>rd</sup> ed). New York : Van Nostrand Reinhold.
- House. Robert J., Delbeey, Andre, Taris, Toon : and De luque, & Mary Saly., (1993). **Charismatic theory of Leadership** : and Empirical Test of CEO's.
- House, Robert J. & Mitchell, Terence R. (1974). Path-Goal theory of leadership. **Journal of Contemporary Business.** (pp. 81-97).
- Hoy, W.K. and Miskel, C. (1991). **Educational administration : Theory, Research, and practice.** (4<sup>th</sup> ed). New York : McGraw-Hill.
- \_\_\_\_\_. (2001). **Educational administration : Theory, Research, and practice.** (4<sup>th</sup> ed). New York : McGraw-Hill.
- Jacob, H. and K. Jillson. (1974) **Executive Productivity.** New York : AMACOM.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- Jay A. Conger and Rabindra N. Kanungo. (1989). **The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice.** The Academy of Management Review, Vol. 13, No. 3 (Jul., 1988), (pp. 471-482).
- Johns, G. (1983). **Organizations : Behavior** : Understanding life at work. Texas : Scott, Foresman and Company.
- Kantabutra, S. (2006). Leader and follower factors in customer and employee satisfaction: It takes two to tango. **Journal of Applied Business Research**, 22(4), (pp. 33-45).
- Katz D., and Kahn, R.L. (1966). **The social psychology of organizations.** New York : Wiley.
- Katz D., and Stotland, E. (1957). **Preliminary statement of a theory of attitude structure and change.** New York : McGraw-Hill.
- Kelly, R.E. In praise of follower. (1998). **Harvard Business Review** (November-December) : (pp. 42-148).
- \_\_\_\_\_ . (1992). **The power of followership.** New York: Doubleday.
- Kelly, J., Prince, J.B., and Ashforth, B. (1991). **Organization Behavior.** Canada : Prentice-Hall.
- Kleinsmith, S.L. and Everts-Rogers, S. (2000). **The art of followership.** [Online], The School Administrator. Web Edition. Available from: file://E:/f1-7/f3.htm.
- Leap, Terry L. And Crino Michale D. (1993). **Personal / Human Resource Management** : New York : Macmillan Publishing Company.
- Likert, Rensis. (1961). **New Patterns of Management.** New York : McGraw-Hill Book.
- \_\_\_\_\_ . (1961). **The Human Organization : Its Management and Value.** New York: McGraw-Hill.
- Locke, E.A. and Latham. G.P. (1990). **A Theory of Goal Setting & Task Performance.** United States of America : Prentice-Hall, Inc.
- Lowe, Kroeck and Sivasubramaniam. (1996). **The Leadership Quarterly**, Volume 7, Issue 3, Page 385-425.
- Luthans. Fred. (1995). **Organizational Behavior.** (7<sup>th</sup> ed). New York : McGraw-Hill.
- Lussier and Achua. (2001). **Effective Leadership.** Canada: Thomson South-Western.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

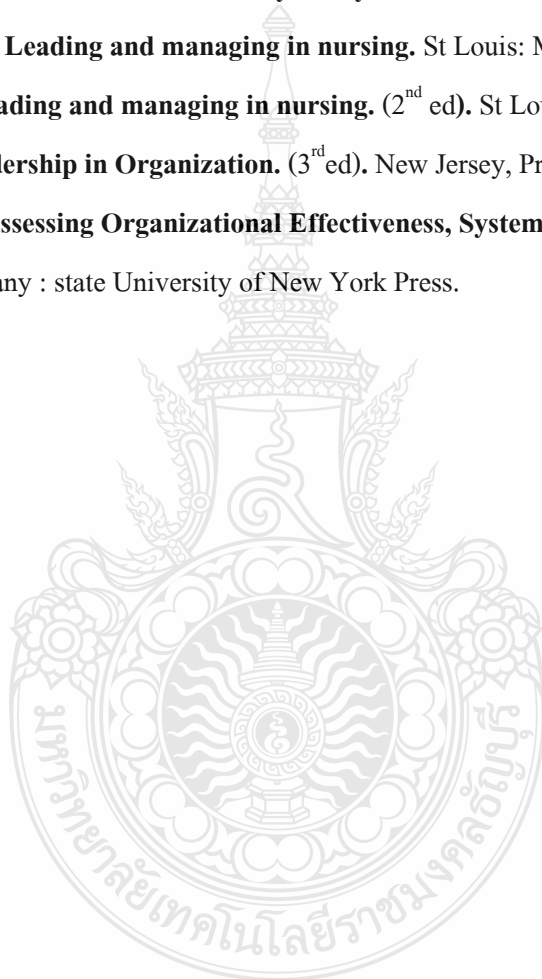
- Mathis, Robert L., and Jackson, John H. (1997). **Human Resource Management**. (8<sup>th</sup> ed).  
New York : West Publishing Company.
- Mcfarland. (1979). **Management : Foundation & Practices**. 5<sup>th</sup> ed. New York : Macmillan Publishing.
- Mintzberg, Henry. (1979). **The Structuring of Organization: A Synthesis of research**.  
Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Mitchell, T. R., Larson, J. R. (1987). **People in organization an inroduction to organizations  
behavior**. New York: McGraw-Hill.
- Mowday, Richard T., Steers, Richard W., and Porter, Lyman W. (1982). **Employee Organization  
Linkage : The Psychology of Commitment Absendteeism and Turnover**. New York :  
Academic Press.
- Mumford, Alan. (1986). **Handbook of Management**. The University Press, Cambridge.
- Norton, David. (2001). **The HR Scorecard : Linking People, Strategy and Performance**. Edited  
by Brian E. Becker, Mark A. Huselid and Dave Ulrich. Boston, Massachusetts :  
Harvard Business School Press.
- Porter, Lyman W., and Peace, Jone L. (1986). Employee Respendence to Format Performance  
Appraisal Feedback. **Journal of Applied Psychology** : (pp. 211-212).
- Robbins, S.P. (1977). **Essentials of oeganization behavior**. 5<sup>th</sup> ed. Englewood Cliff : Prentice – Hill.
- \_\_\_\_\_. (1987). **Organization theory : Structure, design and application**. (2<sup>nd</sup> ed). New Jersey :  
Prentic – Hill.
- \_\_\_\_\_. (1990). **Organization theory : Structure, design and application**. (3<sup>rd</sup> ed). New Jersey :  
Prentic – Hill.
- \_\_\_\_\_. (2001). **Organizational Behavior : Concepts, Controversies and Applications**.  
(10<sup>th</sup> ed). New Jersey Englewood Cliffs Prentic-Hall.
- Rose, J.C. (1995). **Leadership and followers are the people in this relationship. In J.T. Wren(ed.),  
The leader’s companion: Insights on leadership through the ages**. New York: The Free  
Press.
- Sayless, Leonard B. and Strauss, George. (1966). **Human Behavior in Organizationa**. Englewood  
Cliff : Prentic-Hall.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- Sherman, Arthur. ; Bohlander, Geogre.; and Snell, Scott. (1998). **Manaing Human Resources**.  
Ohio : South – Western College Publishing.
- Sison, Perfecto S. (1966). **Personnel Management**. Manila : Personnel Management, Association  
of the Philippines Inc.,
- Smith, R.E. (1989). Effects of coping skills training on generalized self-efficacy and issues of control.  
**Journal of Personality and Social Psychology**.
- Steer, R.M., (1977). **Organizational Effectiveness : A Behavioral view**. California : Goodyear  
Publishing Company.
- Steer, R.M., Ungson, G.R. and Mowdy, R.M. (1985). **Managing Effective Organization :**  
**An Introduction Boston** : Kent Publishing Company.
- Steers, Richard W&Mowday, Richard T. (1981). **Employee Turnover and postdecision  
accommodation. Research in organizational behavior**.
- Steers, Richard W. (1991). **Introduction to Organization Behavior**. (4<sup>th</sup> ed). New York, Harper Collins  
Publishers.
- Steer, Richard W., and Porter Lyman W. (1991). **Motivation and Work Behavior**. (5<sup>th</sup> ed). Singapore,  
McGraw-Hill International Companies Inc.,
- Sullivan, E.J., and Decker, P.J.(1990). **Effective leadership management in nursing**. (5<sup>th</sup> ed).  
New Jersey: Prentice-Hall.
- \_\_\_\_\_.(2009). **Effective leadership management in nursing**. (7<sup>th</sup> ed). New  
Jersey: Prentice-Hall.
- \_\_\_\_\_.(1998). **A Health care imperative**. New York: McGraw-Hill.
- Tannenbaum, Robert, Weschler Irwing R. and Massarik Fred. (1961). **Leadership and  
Organization : A Behavior Science Approach**. New York : McGraw-Hill Book.
- Thach, E.C., Thompson, K.J. & Morrisl, A. (2006). **A Fresh Look at Followership: A Model for  
Matching Followership and Leadership Styles**. San Francisco: Sonoma State University.
- Thibodeaux and Favilla, (1996). **Organizational effectiveness and commitment through strategic  
management**. Industrial Management & Data Systems, Vol. 96 Iss: 5, (pp.21-25).

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- Vroom, V.H. and Yetton, P.W. (1973). **Leadership and Decision Making**. Pittsburgh, PA: University of Pittsburgh Press.
- Weiss, J.W. (2001). **Organization behavior and change: Managing diversity, cross-culture dynamics, and ethic**. (2<sup>nd</sup> ed). Ohio: West Group Printing.
- Yamane, Taro. Statistics. (1967). **An Introductory Analysis 3<sup>rd</sup> ed**. New York : Harper and Row.
- Yoder-Wise, P.S. (1995). **Leading and managing in nursing**. St Louis: Mosby.
- \_\_\_\_\_. (1995). **Leading and managing in nursing**. (2<sup>nd</sup> ed). St Louis: Mosby.
- Yukl, Gary. (1994). **Leadership in Organization**. (3<sup>rd</sup> ed). New Jersey, Prentice Hall International, Inc.,
- Zammuto, R.F. (1982). **Assessing Organizational Effectiveness, System Change, Adaptation And Strategy**. Albany : state University of New York Press.





ภาคผนวก



**ภาคผนวก ก**

**แบบสอบถาม**



## แบบสอบถาม

### เรื่อง

ภาวะผู้นำและภาวะผู้ตามที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์กร

กรณี ธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย

คำชี้แจง 1. แบบสอบถามในการวิจัยครั้งนี้แบ่งออกเป็น 5 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ส่วนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้ตาม

ส่วนที่ 4 ข้อมูลเกี่ยวกับประสิทธิผลองค์กร

ส่วนที่ 5 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

2. กรุณาอ่านคำชี้แจงก่อนตอบคำถามและตอบคำถามทุกตอนและทุกข้อ เพื่อนำ

คำตอบไปเป็นข้อมูลในการทำวิจัยต่อไปได้

**ส่วนที่ 1** ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

**คำชี้แจง** โปรดทำเครื่องหมาย / ลงในช่อง หรือเติมข้อความในช่องว่างตามความเป็นจริงของท่าน

1. เพศ

1.ชาย

2. หญิง

2. อายุ

1. น้อยกว่า 25 ปี

2. 26 ปี - 30 ปี

3. 31 ปี - 35 ปี

4. มากกว่า 36 ปี

3. วุฒิการศึกษาสูงสุด

1.ปริญญาตรี

2. ปริญญาโท

3.ปริญญาเอก

4. อื่นๆ ระบุ .....

4. ประสบการณ์ทำงาน

1. น้อยกว่า 1 ปี

2. 1-5 ปี

3. 6-10 ปี

4. มากกว่า 10 ปี

5. ตำแหน่งงานปัจจุบัน

- |                          |                          |                          |                         |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-------------------------|
| <input type="checkbox"/> | 1. พนักงาน / เจ้าหน้าที่ | <input type="checkbox"/> | 2. ผู้ช่วยผู้บริหารส่วน |
| <input type="checkbox"/> | 3. ผู้บริหารส่วน         | <input type="checkbox"/> | 4. ผู้ช่วยผู้บริหารฝ่าย |
| <input type="checkbox"/> | 5. ผู้บริหารฝ่าย         | <input type="checkbox"/> | 6. อื่นๆ ระบุ .....     |

6. ระดับรายได้

- |                          |                        |
|--------------------------|------------------------|
| <input type="checkbox"/> | 1. 15,000 - 25,000 บาท |
| <input type="checkbox"/> | 2. 25,001 - 35,000 บาท |
| <input type="checkbox"/> | 3. 35,001 - 45,000 บาท |
| <input type="checkbox"/> | 4. 45,001 - 55,000 บาท |
| <input type="checkbox"/> | 5. สูงกว่า 55,001 บาท  |

7. สังกัด

7.1 สำนักงานใหญ่

- |                          |                               |                          |                            |
|--------------------------|-------------------------------|--------------------------|----------------------------|
| <input type="checkbox"/> | 1. ฝ่ายส่งเสริมธุรกิจ         | <input type="checkbox"/> | 2. ฝ่ายส่งเสริมธุรกิจ 2    |
| <input type="checkbox"/> | 3. ฝ่ายกลยุทธ์และวางแผนองค์กร | <input type="checkbox"/> | 4. สำนักกำกับการปฏิบัติงาน |
| <input type="checkbox"/> | 5. ฝ่ายพาณิชย์ธุรกิจ          | <input type="checkbox"/> | 6. ฝ่ายกิจการสาขา          |
| <input type="checkbox"/> | 7. ฝ่ายธุรกิจธนาคาร           | <input type="checkbox"/> | 8. ฝ่ายวิจัยธุรกิจ         |
| <input type="checkbox"/> | 9. ฝ่ายบริหารเงิน             | <input type="checkbox"/> | 10. ฝ่ายวิเคราะห์สินเชื่อ  |
| <input type="checkbox"/> | 11. ฝ่ายบริหารหนี้และนิติกรรม | <input type="checkbox"/> | 12. ฝ่ายรับประกันการส่งออก |
| <input type="checkbox"/> | 13. ฝ่ายบัญชี                 | <input type="checkbox"/> | 14. ฝ่ายธุรการ             |
| <input type="checkbox"/> | 15. ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ     | <input type="checkbox"/> | 16. ฝ่ายทรัพยากรบุคคล      |
| <input type="checkbox"/> | 17. สำนักบริหาร               | <input type="checkbox"/> | 18. สำนักบริหารความเสี่ยง  |
| <input type="checkbox"/> | 19. สำนักกฎหมาย               | <input type="checkbox"/> | 20. สำนักตรวจสอบ           |
| <input type="checkbox"/> | 21. ฝ่ายโครงการระหว่างประเทศ  |                          |                            |

7.2 สาขา

(1) สาขาในสำนักหักบัญชี

1. สาขาพระราม 4
3. สาขาเสรีไทย
5. สาขารังสิต

2. สาขาพระราม 2
4. สาขาบางนา – ตราด กม.3

(2) ส่วนภูมิภาค

1. สาขาหาดใหญ่
3. สาขาเชียงใหม่

2. สาขาแหลมฉบัง
4. สาขาขอนแก่น

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย / ลงในช่องที่ตรงกับการปฏิบัติงานจริงเกี่ยวกับบทบาทภาวะ

ผู้นำของผู้บริหารตามความคิดเห็นของท่าน

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ระดับความคิดเห็นของท่าน				
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง
<b>ด้านภาวะผู้นำเชิงบริหารมี</b>					
1. ผู้นำของท่านทำในสิ่งที่ถูกต้องตามหลักคุณธรรม					
2. ท่านพยายามที่จะประพฤติปฏิบัติตนตามแบบอย่างผู้นำของท่าน					
3. ผู้นำของท่านใช้อำนาจที่มีอยู่เพื่อผลประโยชน์แก่ส่วนรวมเป็นหลัก					
4. เมื่อเกิดปัญหาหรืออุปสรรคในการทำงาน ผู้นำของท่านจะเผชิญปัญหาร่วมกับท่านเสมอ					

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ระดับความคิดเห็นของท่าน				
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง
5. เมื่องานใดๆประสบความสำเร็จ ผู้นำ ของท่านแบ่งปันความสำเร็จในงานนั้น ร่วมกันกับท่าน					
<b>ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ</b> 6. ผู้นำของท่านเปิด โอกาสให้ท่านมีส่วน ร่วมในการตั้งเป้าหมายในการทำงาน					
7. ผู้นำของท่านสามารถถ่ายทอด วิสัยทัศน์ในการทำงานได้อย่างชัดเจน					
8. ผู้นำของท่าน โน้มน้าวให้ท่านมีความ กระตือรือร้นในการทำงาน					
9. ผู้นำของท่านมอบหมายงานที่ท้าทาย ความรู้ความสามารถของท่าน					
10. ผู้นำของท่านกระตุ้นให้ท่านคำนึงถึง ความสำคัญของเป้าหมายในการทำงาน					
<b>ด้านการกระตุ้นทางปัญญา</b> 11. ผู้นำของท่านมี โอกาสที่จะร่วมเสนอ ความคิดเห็นในขณะที่มีการพูดคุยกัน					
12. ผู้นำของท่านสนับสนุนการนำ แนวคิดใหม่ๆมาใช้แก้ปัญหาในการ ทำงาน					
13. ผู้นำของท่านมีการตั้งคำถามให้ท่าน คิดหาวิธีการแก้ปัญหาใหม่ๆ					

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ระดับความคิดเห็นของท่าน				
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง
14. ผู้นำของท่านกระตุ้นให้ท่านมอง ปัญหาในแง่มุมใหม่ๆเสมอ					
15. ผู้นำของท่านเปิดโอกาสให้ท่านมี อิสระในการคิดและแสดงความเห็น					
ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล					
16. ผู้นำของท่านเอาใจใส่และให้เกียรติ ท่านเสมอ					
17. ผู้นำของท่านรับฟังปัญหาของท่าน ด้วยความตั้งใจ					
18. ผู้นำของท่านคอยให้คำปรึกษา และ สอนงานทุกครั้งที่ท่านมีปัญหา					
19. ผู้นำของท่านคอยส่งเสริมและ สนับสนุนสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อตัวท่าน ในการพัฒนาตนเอง					
20. ผู้นำของท่านใส่ใจกับความคืบหน้า ในการทำงานของท่าน					

ส่วนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้ตาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย / ลงในช่องที่ตรงกับการมีภาวะผู้ตามที่ตรงกับการปฏิบัติงาน

จริงของท่าน

คุณลักษณะผู้ตาม	ระดับความคิดเห็นของท่าน				
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง
<b>ผู้ตามแบบห่างเหิน</b>					
21. งานที่ปฏิบัติช่วยให้ท่านบรรลุเป้าหมายทางสังคมและสิ่งที่ไม่ฝืน ซึ่งมีความสำคัญต่อท่าน					
22. เป้าหมายสำคัญขององค์กรมีความสอดคล้องกับเป้าหมายส่วนตัวของท่านในการทำงาน					
23. ท่านมีความรับผิดชอบและรู้สึกมีพลังกับงานและองค์กรในการทุ่มเทที่จะทำผลงานให้ดีที่สุด					
24. ท่านสามารถใช้ประสบการณ์ของตัวเองแก้ปัญหาหรือจุดบกพร่องต่างๆ ให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร					
25. งานที่ปฏิบัติท่านได้ใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการสร้างสิ่งใหม่ๆ ให้กับผู้นำหรือองค์กร					
<b>ผู้ตามแบบปรับตัว</b>					
26. ท่านมีความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาความสามารถที่จำเป็นต่อการทำงานให้ตนเองเพื่อเพิ่มคุณค่าต่อองค์กร					
27. ท่านเสาะหาหรือริเริ่มกิจกรรมใหม่ๆ และสามารถดำเนินการได้สำเร็จเป็นผลดี					

คุณลักษณะผู้ตาม	ระดับความคิดเห็นของท่าน				
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง
28. หากพบปัญหาที่ยุ่งยากในการทำงาน เป็นหน้าที่ของผู้นำ ที่ต้องเข้ามาจัดการกับปัญหานั้น					
29. ท่านนำความรู้และประสบการณ์จากงานที่ได้รับมอบหมายมาพัฒนาให้ตนเองมีความสามารถเพิ่มขึ้น					
30. ท่านมีความกระตือรือร้นในงานที่ทำอยู่ หรืออาจเกินขอบเขตในงานที่รับผิดชอบ					
<b>ผู้ตามแบบเอาตัวรอด</b>					
31. ท่านพยายามทำให้คนที่ท่านร่วมงาน ด้วยเกิดความพึงพอใจในตัวท่านมากที่สุด					
32. เมื่อท่านได้รับการขอให้ทำในสิ่งที่ขัดแย้งต่อวิชาชีพ ท่านจะพยายามหลีกเลี่ยง					
33. ท่านจะแสดงพฤติกรรมตามวิธีการหรือแนวทางในการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบให้ประสบความสำเร็จ					
34. ความคิดและข้อเสนอแนะใหม่ๆของ ท่านได้ส่งผลต่องานให้บรรลุเป้าหมายองค์กร					
35. ท่านจะแสดงพฤติกรรมตามวิธีการหรือแนวทางในการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบให้ประสบความสำเร็จ					

คุณลักษณะผู้ตาม	ระดับความคิดเห็นของท่าน				
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง
<b>ผู้ตามแบบเฉื่อยชา</b>					
36. เมื่อท่านเริ่มทำงานที่ได้รับมอบหมายใหม่ ท่านจะค่อยๆ ทำไปเรื่อยๆ โดยไม่คำนึงถึงระยะเวลาที่กำหนด					
37. ท่านมักจะให้เพื่อนร่วมงานเข้ามาช่วยท่านในการปฏิบัติงานที่ผู้บังคับบัญชามอบหมายให้อยู่เสมอ					
38. งานที่มีความยากและซับซ้อน ท่านจะให้ผู้บังคับบัญชาทำงานนั้นสำเร็จเพียงฝ่ายเดียว โดยไม่จำเป็นต้องเข้าไปมีส่วนร่วม					
39. เมื่อท่านทำงานสำเร็จตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชาแล้ว ท่านไม่จำเป็นต้องทำงานนอกเหนือจากที่ได้รับมอบหมาย					
40. ท่านรอให้ผู้บังคับบัญชามาช่วยแก้ไขปัญหาต่างๆ ในการปฏิบัติงาน โดยท่านไม่พยายามแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นด้วยตนเอง					
<b>ผู้ตามแบบมีประสิทธิผล</b>					
41. ท่านมีความเข้าใจต่อความต้องการและเป้าหมายขององค์กร จึงพยายามทำงานหนักเพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย					
42. ท่านมีความผูกพันต่อองค์กรและทำงานเพิ่มเติมด้วยความรับผิดชอบต่อองค์กรด้วยความสามารถที่ดีที่สุดของท่าน					



คุณลักษณะผู้ตาม	ระดับความคิดเห็นของท่าน				
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง
43. ท่านจะแสดงทัศนคติของตนเองอย่าง ตรงไปตรงมาแม้จะขัดแย้งกับกลุ่มเพื่อน ร่วมงานหรือถูกโต้แย้งจากผู้นำ					
44. ท่านมีความซื่อตรงและไม่เข้าข้าง ตนเองในการประเมินหาจุดอ่อนจุดแข็ง ของตนเอง					
45. ท่านมีความสามารถในการบริหาร จัดการในงานได้ด้วยตนเอง					

ส่วนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับประสิทธิผลองค์กร

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย / ลงในช่องที่ตรงกับความเป็นจริงเกี่ยวกับประสิทธิผลองค์กร

ประสิทธิผลองค์กร	ระดับความคิดเห็นของท่าน				
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง
<b>ความสามารถในการปรับตัวขององค์กร</b> 46. องค์กรมีการนำข้อมูลการเปลี่ยนแปลง สภาพแวดล้อมมาใช้ในการปรับปรุงการ ปฏิบัติงานของพนักงานอยู่เสมอ					
47. องค์กรสนับสนุนให้พนักงานศึกษาหา ความรู้เกี่ยวกับเทคนิควิธีการใหม่ๆ ที่จะ ช่วยพัฒนาการทำงาน					

ประสิทธิผลองค์กร	ระดับความคิดเห็นของท่าน				
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง
<b>ความสามารถในการปรับตัวขององค์กร</b>					
48. องค์กรมีการประเมินผลความต้องการ ของลูกค้ากลุ่มผู้ใช้บริการ เพื่อนำมาใช้ ปรับปรุงการทำงานอยู่เสมอ					
49. องค์กรมีการปรับปรุงระเบียบ กฎเกณฑ์ เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงใดๆ สามารถทำได้ คล่องตัวขึ้น					
50. องค์กรมีการสนับสนุนให้ทดลองใช้ วิธีการทำงานในรูปแบบใหม่ ที่แตกต่าง จากเดิม เพื่อความทันสมัยต่อเหตุการณ์					
<b>ประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร</b>					
51. มีเป้าหมายขององค์กรที่ชัดเจน พนักงานในองค์กรรับรู้เป้าหมายได้เป็น อย่างดี					
52. องค์กรมีสายการบังคับบัญชาที่ หลากหลาย และสายการบังคับบัญชาสั้น เพื่อให้ง่ายต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน					
53. เป้าหมายขององค์กรมีความสอดคล้อง กับภารกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กรใน ทิศทางเดียวกันและสามารถปฏิบัติได้					
54. มีการบริหารจัดการทรัพยากรที่ใช้ ภายในองค์กรได้อย่างเหมาะสม และคุ้มค่า					
55. พนักงานในองค์กรสามารถปฏิบัติงาน ได้ทันเวลา ถูกต้องตามระเบียบข้อบังคับ ขององค์กรได้เป็นอย่างดี					

ประสิทธิผลองค์กร	ระดับความคิดเห็นของท่าน				
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง
<b>ความพึงพอใจในงาน</b>					
56. บริเวณสถานที่ทำงานของท่านอยู่ในสภาพแวดล้อมที่มีความเหมาะสมต่อการทำงาน					
57. งานในตำแหน่งหน้าที่ที่ท่านปฏิบัติอยู่ตรงตามความรู้ความสามารถของท่าน					
58. สวัสดิการต่างๆ ที่ท่านได้รับในปัจจุบันมีความเหมาะสมดี					
59. ท่านมีโอกาสได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งได้ตามความเหมาะสม					
60. การปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานที่มีต่อท่านทำให้ท่านรู้สึกว่าคุณค่า					
<b>ความภักดีต่อองค์กร</b>					
61. ท่านรู้สึกมีความมั่นคงเป็นอย่างมากในการทำงานในองค์กรนี้					
62. เมื่อมีคนกล่าวถึงองค์กรของท่านในทางที่ไม่ดี ท่านจะชี้แจงกล่าวแก้ไขทันที					
63. ท่านเต็มใจที่จะเสียสละประโยชน์ส่วนตัว เพื่อให้งานขององค์กรประสบความสำเร็จ					
64. ท่านมีความต้องการที่จะอยู่ปฏิบัติงานในองค์กรนี้ต่อไป					

ประสิทธิผลองค์กร	ระดับความคิดเห็นของท่าน				
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง
<b>ความภักดีต่อองค์กร</b> 65. ท่านรู้สึกว่าการปฏิบัติงานเพื่อองค์กรมี ความสำคัญมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตัว					

ส่วนที่ 5 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณทุกท่านที่ให้ความร่วมมือ





**ภาคผนวก ข**  
**แบบสัมภาษณ์**

## แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

### เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและคุณลักษณะผู้ตาม ที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์กร

#### คำชี้แจง

1. แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาวิจัยประกอบการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและคุณลักษณะผู้ตามที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์กร โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารระดับสูงเกี่ยวกับบทบาทของการมีภาวะผู้นำที่มีต่อการปฏิบัติงาน ตลอดจนประเด็นความสำคัญที่เกี่ยวข้องกับหลักการบริหารงานที่มีผลต่อประสิทธิผลองค์กร

2. แบบสัมภาษณ์แบ่งออกเป็น 4 ตอนคือ

ตอนที่ 1 แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคล

ตอนที่ 2 แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับบทบาทหน้าที่และการตัดสินใจของภาวะผู้นำ

ตอนที่ 3 แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับปัญหา อุปสรรค และแนวทางในการตัดสินใจแก้ไขตามสถานการณ์

ตอนที่ 4 แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

3. ข้อมูลที่ได้จากท่านผู้วิจัยจะถือเป็นความลับและจะนำเสนอข้อมูลในภาพรวมเท่านั้น ดังนั้นข้อมูลดังกล่าวจะไม่มีผลต่อการปฏิบัติงานของท่านแต่อย่างใด แต่จะนำไปใช้เพื่อประโยชน์ของการวิจัยเท่านั้น และเป็นแนวทางในการพัฒนาต่อไปในอนาคต

ขอขอบพระคุณทุกท่านที่สละเวลาในการให้สัมภาษณ์ครั้งนี้

วรางคณา กาญจนพาที

นักศึกษาปริญญาโท

บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

**ตอนที่ 1 ข้อมูลผู้ให้สัมภาษณ์**

ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์.....

อายุ.....เพศ.....

วุฒิการศึกษาสูงสุด.....สาขาวิชา.....

ประสบการณ์การทำงาน.....

ตำแหน่งงานปัจจุบัน.....

หน่วยงาน.....

ลักษณะงานที่ทำอยู่ในปัจจุบัน.....

**ตอนที่ 2 แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับบทบาทหน้าที่และการตัดสินใจของภาวะผู้นำ**

2.1 หน้าที่และความรับผิดชอบในปัจจุบันที่ท่านได้รับอยู่ขณะนี้ ท่านคิดว่าจะมีความเหมาะสมกับตัวท่านหรือไม่ อย่างไร

.....  
.....

2.2 ท่านคิดว่าท่านมีลักษณะเด่นหรือบุคลิกพิเศษอย่างไร จึงทำให้องค์กรให้ความเชื่อถือและไว้วางใจในตัวท่าน

.....  
.....

2.3 เป้าหมายในการทำงาน และการบริหารงานแก่ผู้บังคับบัญชา ท่านมีอำนาจในการตัดสินใจเอง หรือต้องยึดถือเป้าหมายหลักขององค์กร

.....  
.....

2.4 ในสถานการณ์การแข่งขันในขณะนี้ ท่านมีกลยุทธ์ เทคนิค วิธีการและการตัดสินใจอย่างไร ในการที่จะนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่วางไว้

.....  
.....

**ตอนที่ 3 แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับปัญหา อุปสรรค และแนวทางในการตัดสินใจแก้ไขตามสถานการณ์  
และข้อเสนอแนะเพิ่มเติม**

3.1 ท่านคิดว่าระหว่างการปฏิบัติตามเป้าหมายองค์กร กับ การบริหารงานแก่ผู้ได้บังคับบัญชา  
มีความสัมพันธ์กันหรือไม่ อย่างไร

.....  
.....

3.2 ท่านคิดว่า จากการปฏิบัติตามเป้าหมายองค์กรนั้น มีปัญหา และอุปสรรคเกิดขึ้นหรือไม่  
อย่างไร

.....  
.....

3.3 จากการที่ท่านได้ปฏิบัติงานร่วมกับองค์กรนี้ ในช่วงเวลาที่ผ่านมา ท่านคิดว่าปัญหา และ  
อุปสรรคที่มีความสำคัญมากที่สุด คืออะไร

.....  
.....

3.4 ท่านมีกลยุทธ์อย่างไรในการบริหารจัดการองค์กรในสถานการณ์ที่การเปลี่ยนแปลงและ  
การแข่งขันทางเศรษฐกิจขึ้นอย่างรวดเร็ว

.....  
.....

**ตอนที่ 4 แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับข้อเสนอแนะเพิ่มเติม**

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

ขอขอบพระคุณทุกท่านที่ให้ความร่วมมือ



ภาคผนวก ค

หนังสือขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

หนังสือขอความร่วมมือในการสัมภาษณ์



ที่ ศษ ๐๕๗/๘.๐๖ / ๒๕๖๒



คณะกรรมการธุรกิจ  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี  
ตำบลคลองหก อำเภอคลองหลวง  
จังหวัดปทุมธานี ๑๒๑๑๐

๑๗ พฤษภาคม ๒๕๕๖

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ขออนุญาตแจกแบบสอบถามเพื่อทำการวิจัย

เรียน ผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรบุคคล

ด้วย นางสาวรวงคณา กาญจนพาที นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรบริหารธุรกิจ  
มหาบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี มีความประสงค์ขอความอนุเคราะห์  
ขออนุญาตแจกแบบสอบถามให้กับพนักงานธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย เพื่อนำไปเป็น  
ข้อมูลประกอบการศึกษา วิทยานิพนธ์ เรื่อง “ภาวะผู้นำและภาวะผู้ตามที่มีอิทธิพล  
ต่อประสิทธิภาพองค์กร : กรณีศึกษา ธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย”

ในการนี้ นักศึกษามีความประสงค์ใคร่ขอความอนุเคราะห์ขออนุญาตจากท่านในการแจก  
แบบสอบถามเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์เรื่องดังกล่าว เพื่อประโยชน์สูงสุดทางการศึกษาต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ด้วย จักขอบคุณอย่างยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์กุลมา คำพิทักษ์)  
ผู้ช่วยคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา ปฏิบัติการแทน  
คณบดีคณะบริหารธุรกิจ

สำนักงานโครงการปริญญาโท

โทร. ๐๒-๕๕๙๔๔๓๕-๖

โทรสาร. ๐๒-๕๕๙๔๔๓๖

ผู้ประสานงาน นางสาวรวงคณา กาญจนพาที

โทร. ๐๒ ๒๓๗/๑ ๓๐๒๘, ๐๘๙ ๙๙๙๓ ๙๗๑๙



ที่ ศธ ๐๕๓/๘.๐๖ / ๕๖๗๕

คณะบริหารธุรกิจ  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี  
ตำบลคลองหก อำเภอคลองหลวง  
จังหวัดปทุมธานี ๑๒๑๑๐

๑๓ กันยายน ๒๕๕๖

เรื่อง ขอบขอมอนุเคราะห์ขอสมัครเพื่อเป็นข้อมูลประกอบการทำวิทยานิพนธ์

เรียน กรรมการผู้จัดการ ธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย

ด้วย นางสาววรางคณา กาญจนพาทิ นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรบริหารธุรกิจ  
มหาบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี มีความประสงค์ขอขอมอนุเคราะห์  
ขอสมัครเป็นผู้บริหารระดับสูงของธนาคาร เพื่อนำไปเป็นข้อมูลประกอบการศึกษา วิทยานิพนธ์ ๐๕-๐๐๐-๗/๐๕  
วิทยานิพนธ์ เรื่อง “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและคุณลักษณะผู้ตามที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพองค์กร :  
กรณีศึกษา ธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย”

หวังว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา จักขอบคุณอย่างยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์กฤษมา คำพิทักษ์)

ผู้ช่วยคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะบริหารธุรกิจ

สำนักงานโครงการปริญญาโท

โทร. ๐๒-๕๕๙๕๘๓๕-๖

โทรสาร. ๐๒-๕๕๙๕๘๓๖

ผู้ประสานงาน นางสาววรางคณา กาญจนพาทิ

โทร. ๐๒ ๒๓๗/๑ ๓๐๒๘, ๐๘๙ ๙๙๓ ๕๗/๑๙

ภาคผนวก

การแปลค่า IOC จากผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 3 ท่าน



การแปลค่า IOC จากผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 3 ท่าน

ข้อ	คะแนนความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ			คะแนนรวม	IOC	สรุป
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3			
1	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
2	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
3	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
4	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
5	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
6	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
7	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
8	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
9	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
10	+1	0	+1	2	0.66	ใช้ได้
11	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
12	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
13	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
14	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
15	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
16	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
17	+1	0	+1	2	0.66	ใช้ได้
18	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
19	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
20	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
21	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
22	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
23	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
24	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
25	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้

ข้อ	คะแนนความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ			คะแนนรวม	IOC	สรุป
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3			
26	+1	+1	+1	2	0.66	ใช้ได้
27	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
28	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
29	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
30	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
31	0	+1	+1	2	0.66	ใช้ได้
32	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
33	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
34	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
35	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
36	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
37	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
38	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
39	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
40	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
41	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
42	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
43	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
44	+1	0	+1	2	0.66	ใช้ได้
45	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
46	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
47	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
48	+1	0	+1	2	0.66	ใช้ได้
49	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
50	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
51	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
52	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้

ข้อ	คะแนนความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ			คะแนนรวม	IOC	สรุป
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3			
53	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
54	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
55	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
56	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
57	+1	0	+1	2	0.66	ใช้ได้
58	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
59	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
60	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
61	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
62	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
63	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
64	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
65	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้





ภาคผนวก จ

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน





## รายนามผู้เชี่ยวชาญ

ชื่อ-สกุล	ตำแหน่ง
1. รองศาสตราจารย์ ดร. ชนงกรณ์ กุณฑลบุตร	คณบดีคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. เจมมารี รักษ์ชูชีพ	อาจารย์ภาควิชาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
3. อาจารย์ธีรวุฒิ วงศ์เสวตกุล	นักวิชาการทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์



ภาคผนวก ฉ

ข้อมูลของธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย



## ธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย (ธสน.)

### ข้อมูลทั่วไป

ธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย (ธสน.) เป็นสถาบันการเงินของรัฐที่อยู่ภายใต้การดูแลของกระทรวงการคลัง จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2536 มีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 7 กันยายน 2536 กำหนดทุนเดิมของ ธสน. เป็นจำนวน 2,500 ล้านบาท ต่อมา ธสน. มีความจำเป็นต้องเพิ่มทุนเพื่อรองรับการขยายตัวอย่างรวดเร็ว กระทรวงการคลังจึงได้สมทบเงินทุนเพิ่มเติมให้อีกจำนวน 2,500 ล้านบาทในเดือนเมษายน และจำนวน 1,500 ล้านบาทในเดือนกรกฎาคม 2541 หลังจากนั้นในเดือนธันวาคม 2551 ธสน. ได้รับเงินเพิ่มทุนจากกระทรวงการคลังจำนวน 1,300 ล้านบาท เพื่อให้ ธสน. สามารถใช้ในการสนับสนุนการดำเนินงานตามภารกิจของ ธสน. ในการเป็นสถาบันการเงินเฉพาะกิจของรัฐที่มีบทบาทหน้าที่ในการส่งเสริมและสนับสนุนการส่งออก การนำเข้า การลงทุนทั้งในประเทศและต่างประเทศได้อย่างเต็มที่ และในเดือนกันยายน 2552 กระทรวงการคลังได้เพิ่มทุนให้ ธสน. จำนวน 5,000 ล้านบาท ภายใต้แผนปฏิบัติการไทยเข้มแข็ง 2555 สำหรับการให้บริการประกันการส่งออก เพื่อสนับสนุนนโยบายของรัฐบาลในการส่งเสริมการส่งออกผ่านการรับประกันการส่งออก โดยบริการนี้จะสามารถป้องกันความเสี่ยงให้แก่ผู้ส่งออกจากการไม่ได้รับชำระเงินค่าสินค้าจากผู้ซื้อในต่างประเทศ อันจะส่งผลให้ผู้ส่งออกมีความมั่นใจในการขยายธุรกิจส่งออกไปยังตลาดหลักหรือตลาดใหม่เพิ่มมากขึ้น โดยเฉพาะในช่วงวิกฤตเศรษฐกิจปี 2552 ซึ่งความเสี่ยงของการได้รับชำระเงินค่าสินค้าจากผู้ซื้อในต่างประเทศเพิ่มขึ้นอย่างมาก

พระราชบัญญัติธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย ได้กำหนดขอบเขตอำนาจในการทำธุรกิจไว้อย่างกว้างขวาง ธสน. จึงสามารถให้สินเชื่อได้ทุกรูปแบบ เช่น สินเชื่อระยะสั้นและสินเชื่อระยะยาว สินเชื่อในประเทศและสินเชื่อต่างประเทศ โดยสามารถทำธุรกิจได้ทั้งที่เป็นสกุลเงินบาทและสกุลเงินตราต่างประเทศ นอกจากนี้ยังสามารถกู้ยืมเงินจากสถาบันการเงินทุกประเภททั้งในประเทศและต่างประเทศและออกตราสารการเงินระยะสั้นและระยะยาวแก่สถาบันการเงินและประชาชนทั่วไปทั้งในประเทศและต่างประเทศ กล่าวโดยสรุป ธสน. สามารถทำธุรกิจทุกประเภทที่ธนาคารพาณิชย์ทำได้ ยกเว้นเพียงการรับฝากเงินจากประชาชนทั่วไปเท่านั้น

รสน. เริ่มเปิดดำเนินการในเดือนกุมภาพันธ์ 2537 โดยมีพิธีเปิดอย่างเป็นทางการในวันที่ 17 กุมภาพันธ์ 2537 และในเดือนพฤศจิกายน 2542 ได้มีการประกาศใช้พระราชบัญญัติธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2542 เพื่อแก้ไขเพิ่มเติมวัตถุประสงค์และอำนาจของ รสน. เกี่ยวกับการส่งเสริมและสนับสนุนการลงทุนให้ชัดเจนและกว้างขึ้น เพื่อให้ รสน. เป็นธนาคารที่สามารถสนับสนุนนักลงทุนไทยในต่างประเทศได้อย่างเต็มที่ และเพื่อให้ รสน. สามารถขยายการสนับสนุนทางการเงินแก่นักลงทุนในประเทศที่ประกอบกิจการเกี่ยวเนื่องกับการส่งออกและการลดการสูญเสียหรือสนับสนุนให้ได้มาซึ่งเงินตราต่างประเทศ

### วิสัยทัศน์

เป็นธนาคารเพื่อการพัฒนาที่ส่งเสริมและสนับสนุนการส่งออก การนำเข้า และการลงทุน ทั้งในประเทศและต่างประเทศ รวมทั้งสนองนโยบายรัฐบาลและมีการเติบโตที่ยั่งยืน

### ภารกิจ

ส่งเสริมและสนับสนุนผู้ส่งออก ผู้นำเข้า และผู้ลงทุนไทยเพื่อการพัฒนาประเทศ ดำเนินการตามนโยบายที่รัฐบาลได้มอบหมาย เพื่อการพัฒนาการค้าและการลงทุน บริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล และมีความรับผิดชอบต่อสังคม



### บริการของ ธสน.

- 1) สินเชื่อเพื่อการส่งออกเป็นสกุลเงินบาท ดอลลาร์สหรัฐและเยน
- 2) สินเชื่อผู้ผลิตเพื่อผู้ส่งออก
- 3) บริการสนับสนุนการนำเข้าสินค้า
- 4) สินเชื่อเพื่อซัพพลายเออร์

### บริการเกี่ยวกับการลงทุนในต่างประเทศ

- 1) บริการสนับสนุนธุรกิจก่อสร้างในต่างประเทศ
- 2) บริการสนับสนุนการลงทุนในต่างประเทศ
- 3) บริการสนับสนุนร้านอาหารไทยในต่างประเทศ
- 4) บริการประกันความเสี่ยงการลงทุน
- 5) บริการประกันการส่งออกระยะกลางและระยะยาว
  - 5.1) สินเชื่อเพื่อขยายกำลังการผลิต
  - 5.2) สินเชื่อเพื่อสนับสนุนการขายเครื่องจักร
  - 5.3) สินเชื่อพานิชย์น้ำวิ
  - 5.4) สินเชื่อเพื่อร่วมงานแสดงสินค้า

### บริการการค้าระหว่างประเทศ

- 1) บริการด้านสินค้าส่งออก
- 2) บริการด้านสินค้านำเข้า

### บริการอื่นๆ

- 1) บริการโอนเงินและชำระเงิน
- 2) บริการโอนเงินผ่านระบบบาทเน็ต
- 3) บริการโอนเงินทางอิเล็กทรอนิกส์
- 4) บริการโอนเงินผ่านธนาคารออกสิน
- 5) บริการชำระเงินผ่านธนาคารอมสิน
- 6) บริการชำระหนี้โดยหักบัญชีเงินฝาก

- 7) ค่าประกันค่าภาษีอากรโดยวิธีวางประกันลอย
- 8) บริการธุรกิจต่างประเทศภายใต้ระบบการชำระเงินแบบทวิภาคี
- 9) การใช้บริการภายใต้โครงการ BPA ไทย – บังกลาเทศ

## นโยบายการดำเนินธุรกิจ

ธสน. มีนโยบายให้บริการทางการเงินและไม่ใช่ทางการเงินที่เกี่ยวข้อง เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของนักธุรกิจไทยในตลาดการค้าโลก ทั้งบริการที่ส่งเสริมและสนับสนุนการส่งออกสินค้าหรือบริการจากประเทศไทยและกิจการที่ได้มาหรือสนับสนุนการได้มาซึ่งเงินตราต่างประเทศ บริการรองรับการนำเข้าและการทำธุรกิจในประเทศ ซึ่งมีส่วนช่วยประหยัดเงินตราต่างประเทศและยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันของภาคส่งออกไทย ตลอดจนธุรกิจไทยในต่างประเทศซึ่งส่งผลต่อการขยายฐานการค้าและการลงทุนระหว่างประเทศของไทย

ธสน. มุ่งเน้นการให้บริการที่จะเพิ่มมูลค่าการส่งออกและธุรกิจที่มีผลต่อการพัฒนาประเทศ พร้อมมีบทบาทเชิงรุกเพื่อกระตุ้นให้ธนาคารพาณิชย์เข้าร่วมสนับสนุนภาคธุรกิจที่ส่งเสริมการได้มาหรือประหยัดเงินตราต่างประเทศของไทยเพิ่มมากขึ้น โดยเฉพาะบริการที่นักธุรกิจไทยมีความต้องการแต่ยังได้รับไม่เพียงพอในปัจจุบันและต่อไปในระยะข้างหน้า

### 1. ด้านการส่งเสริมการส่งออกและการนำเข้า

ธสน. ได้พัฒนารูปแบบการสนับสนุนการส่งออกไทยทั้งบริการทางการเงินและไม่ใช่ทางการเงิน รวมถึงการรับประกันความเสี่ยงในการเรียกเก็บเงินจากการส่งออก เพื่อส่งเสริมการขยายการส่งออกของไทยไปยังตลาดเดิมและตลาดใหม่ที่มีศักยภาพ ส่งเสริมการปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการผลิต รวมถึงการนำเข้าสินค้าและบริการที่จะช่วยยกระดับมาตรฐานของสินค้าไทยในตลาดโลก

### 2. ด้านการส่งเสริมให้นักธุรกิจไทยร่วมลงทุนกับผู้ประกอบการในต่างประเทศ

ธสน. มีนโยบายสนับสนุนให้นักธุรกิจไทยเข้าร่วมลงทุนกับผู้ประกอบการในต่างประเทศ เพื่อสร้างเครือข่ายและพันธมิตรทางการค้าให้กว้างขวางขึ้น ซึ่งจะช่วยให้สินค้าไทยทำการตลาดได้ตรงกับความต้องการของผู้บริโภคมากขึ้น เข้าถึงตลาดเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีรายได้จากการขายสินค้าในตลาดต่างประเทศ ซึ่งได้ราคาสูงกว่าตลาดภายในประเทศ

### 3. ด้านการส่งเสริมให้นักธุรกิจไทยไปลงทุนในต่างประเทศ

ธสน. ส่งเสริมให้นักธุรกิจไทยไปลงทุนขยายกิจการในต่างประเทศ เพื่อใช้ทรัพยากรวัตถุดิบ แรงงานที่มีต้นทุนต่ำและสิทธิพิเศษทางการค้าต่างๆ ในประเทศที่เข้าไปลงทุนเป็นปัจจัยช่วยเพิ่มส่วนแบ่งตลาดของสินค้าไทยในตลาดโลก นอกจากการสนับสนุนให้นักธุรกิจไทยที่มีโครงการอยู่

แล้วไปทำธุรกิจ在不同ประเทศ ทรน. ยังเสนอแนะโอกาสประกอบธุรกิจในต่างประเทศให้แก่ นักธุรกิจไทย โดย ทรน. เป็นผู้ศึกษาโครงการลงทุนที่มีความน่าสนใจและผู้ประกอบการไทยมีศักยภาพ และมีความได้เปรียบในการผลิตโดยเฉพาะในประเทศเพื่อนบ้าน ก่อนจะนำเสนอโครงการดังกล่าว ให้แก่นักธุรกิจไทยที่สนใจต่อไป

#### 4. ด้านการสนับสนุนโครงการลงทุนภายในประเทศ

ทรน. มีนโยบายสนับสนุนนักลงทุนไทยที่ประกอบธุรกิจในประเทศที่มีผลต่อการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ ทั้งทางด้านพลังงานและพลังงานทดแทน โลจิสติกส์ การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและสาธารณูปโภคของประเทศ และโครงการที่เกี่ยวกับการรักษาสีงแวดล้อม (Clean Development Mechanism : CDM) รวมทั้งอุตสาหกรรมเชิงสร้างสรรค์

#### 5. ด้านการพัฒนาธุรกิจ

ทรน. มุ่งมั่นที่จะพัฒนาและปรับปรุงผลิตภัณฑ์และบริการสำหรับการทำธุรกิจส่งออกและการลงทุนไทยทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อมีบทบาทเชิงรุกในการให้บริการทั้งทางการเงินและไม่ใช่ทางการเงิน รวมถึงเครื่องมือด้านตลาดทุน เป็นที่ปรึกษาทางการเงิน รับประกันความเสี่ยงของธุรกิจส่งออกและลงทุน ตลอดจนจัดหาบริการอื่นๆ ที่ ทรน. ไม่มีจากหน่วยงานภาครัฐและเอกชนที่เกี่ยวข้อง เพื่อสนองตอบความต้องการและสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ผู้ส่งออกและนักธุรกิจไทยอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ทรน. ยังให้บริการด้านข้อมูลเชิงลึกและคำแนะนำปรึกษาแก่ผู้ประกอบการไทยเกี่ยวกับโอกาสการส่งออกและการนำไปประกอบธุรกิจในต่างประเทศ โดยครอบคลุมความรู้เชิงลึกเกี่ยวกับประเทศเป้าหมายและอุตสาหกรรมที่มีศักยภาพ

#### 6. ด้านการกำกับดูแล

ทรน. ยึดมั่นในการดำเนินงานตามหลักการกำกับดูแลที่ดี การให้สินเชื่อกของ ทรน. ดำเนินไปตามหลักการธนาคารที่ดี (Sound Banking Practice) โดยคำนึงถึงความเป็นไปได้เชิงพาณิชย์และความสามารถในการชำระเงินคืนของผู้กู้เป็นสำคัญ พร้อมกันนี้ ทรน. มีการพัฒนาบุคลากรและระบบงานต่างๆ อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอภายใต้หลักธรรมาภิบาลและหลักการบริหารที่ดี เพื่อรองรับความต้องการของผู้ส่งออกและนักธุรกิจไทย ตลอดจนสนองตอบนโยบายของรัฐบาลในการส่งเสริมการค้าการลงทุนระหว่างประเทศ และความร่วมมือทางเศรษฐกิจกับประเทศเป้าหมาย



## บทบาทในการตอบสนองนโยบายรัฐบาล

เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ที่จะมีความเข้มแข็งและเชี่ยวชาญทางการเงิน และมุ่งมั่นสนับสนุนนโยบายของรัฐในการส่งเสริมการส่งออกและการลงทุนของไทยในต่างประเทศ ชสน. มุ่งเน้นบทบาทเชิงรุกในการสร้างและพัฒนาผู้ส่งออกและนักธุรกิจไทยที่ประกอบธุรกิจหรือลงทุนในต่างประเทศ เพื่อเพิ่มมูลค่าการค้าและการลงทุนระหว่างประเทศ ตลอดจนวางรากฐานการพัฒนาเศรษฐกิจของไทยอย่างยั่งยืนในระยะยาว โดยบทบาทและการดำเนินงานของ ชสน. ในการสนับสนุนการส่งออกและการลงทุนของไทยในต่างประเทศสรุปได้ดังนี้

### 1. ด้านการเพิ่มมูลค่าการค้าระหว่างประเทศ

การเพิ่มมูลค่าการค้าระหว่างประเทศถือเป็นภารกิจหลักของ ชสน. โดย ชสน. ให้การส่งเสริมและสนับสนุนแก่ผู้ส่งออกที่มีศักยภาพให้สามารถเพิ่มหรือขยายการส่งออกได้มากขึ้น สนับสนุนผู้ส่งออก SMEs ให้เติบโตเป็นผู้ส่งออกที่มีความแข็งแกร่งในอนาคต รวมทั้งสร้างผู้ส่งออกรายใหม่และธุรกิจใหม่ๆ นอกจากนี้ ชสน. ยังสร้างและสนับสนุนบริษัทการค้าระหว่างประเทศ (Trading Company) เพื่อก่อให้เกิดการส่งออกที่มีมูลค่าเพิ่ม (Value Creation) แทนการเป็นผู้รับจ้างผลิตสินค้า รวมทั้งเป็นช่องทางการตลาดสำหรับผู้ประกอบการ SMEs ภายในประเทศ ทั้งนี้ ชสน. ได้ดำเนินมาตรการเพื่อเพิ่มมูลค่าการส่งออกของประเทศไทย ดังนี้

#### 1.1) การสนับสนุนทางการเงิน

ชสน. ให้การสนับสนุนสินเชื่อเพื่อการส่งออกอย่างครบวงจรแก่ผู้ส่งออก ตั้งแต่สินเชื่อหมุนเวียนเพื่อการส่งออก ทั้งก่อนและหลังการส่งออก อาทิ สินเชื่อเพื่อเตรียมการส่งออก สินเชื่อส่งออกทันใจ สินเชื่อสำหรับผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม สินเชื่อผู้ผลิตเพื่อผู้ส่งออก และสินเชื่อส่งออกเพิ่มค่าซึ่งเป็นเงินทุนหมุนเวียนสำหรับช่วงก่อนและหลังการส่งออก พร้อมสิทธิพิเศษในการใช้บริการประกันการส่งออก เพื่อช่วยให้ผู้ส่งออกขยายการส่งออกไปยังผู้ซื้อใหม่หรือตลาดใหม่ได้อย่างมั่นใจ และสินเชื่อระยะกลาง – ยาว อาทิ สินเชื่อเพื่อขยายกำลังผลิต สินเชื่อเพื่อการร่วมงานแสดงสินค้า และสินเชื่อพาณิชย์นาวี ซึ่งช่วยส่งเสริมกองเรือพาณิชย์นาวีของไทยและแก้ปัญหาการขาดดุลบัญชีเดินสะพัดของประเทศ

#### 1.2) การอำนวยความสะดวกหรือแก้ปัญหาด้านการชำระเงินสำหรับการค้าระหว่างประเทศ

ชสน. ได้เปิดความสัมพันธ์และเปิดช่องทางการชำระเงินกับธนาคารตัวแทนในต่างประเทศ ซึ่งครอบคลุมจำนวนประเทศมากกว่าสถาบันการเงินอื่นๆ ของไทย เพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่ผู้ส่งออกในช่องทางการชำระเงินระหว่างประเทศ ส่งเสริมการขยายตัวของภาคการส่งออกของไทย และลดการพึ่งพาการส่งออกไปยังตลาดหลักซึ่งมีการแข่งขันรุนแรงมากยิ่งขึ้น เนื่องจากการบังคับใช้มาตรการกีดกันทางการค้าที่ไม่ใช่ภาษีในรูปแบบต่างๆ ของประเทศผู้นำเข้าในตลาดหลัก โดย ชสน.

ได้ดำเนินการเพื่ออำนวยความสะดวกและเพิ่มความมั่นใจให้แก่ผู้ส่งออกไทยในการขยายการส่งออกไปยังตลาดใหม่และตลาดเดิม ดังนี้

#### 1.2.1) ระบบชำระเงินแบบทวิภาคี (Bilateral Payment Arrangement) หรือ Account Trade

เพื่อเพิ่มความมั่นใจให้แก่ผู้ส่งออกในการได้รับชำระเงินค่าสินค้า ส่งเสริมและอำนวยความสะดวกในการดำเนินธุรกรรมระหว่างประเทศ และลดการพึ่งพาเงินสกุลแข็งในการซื้อขายสินค้าระหว่างกัน ธสน. ได้รับมอบหมายจากรัฐบาลให้ทำหน้าที่เป็นธนาคารตัวแทนของประเทศไทยในการชำระบัญชีระหว่างประเทศ ซึ่งจะดำเนินการบันทึกบัญชีค่าสินค้าที่ได้รับจากผู้นำเข้าและโอนชำระให้แก่ผู้ส่งออกในประเทศ เพื่อนำมาหักลบหนี้และชำระบัญชีระหว่างประเทศเมื่อครบกำหนดระยะเวลาที่ได้ตกลงกันไว้ เช่น 3 เดือน หรือ 6 เดือน โดยธนาคารตัวแทนฝ่ายที่เป็นลูกหนี้ชำระเฉพาะส่วนต่างของมูลค่าสินค้าที่ซื้อขายพร้อมดอกเบี้ยตามอัตราและสกุลเงินที่ได้ตกลงกัน ในปี 2545 ธสน. ได้เริ่มดำเนินการประสานงานและเจรจาเพื่อทำสัญญาการค้าแบบหักบัญชีกับประเทศต่างๆ ที่รัฐบาลได้ริเริ่มการเจรจาความร่วมมือระหว่างกัน จนถึงปัจจุบัน ธสน. ได้ลงนามในสัญญากับธนาคารตัวแทนของประเทศมาเลเซียและบังกลาเทศ และอยู่ระหว่างดำเนินการเพื่อให้มีการลงนามกับอีก 8 ประเทศ ได้แก่ เกาหลีเหนือ ปากีสถาน ซิมบับเว อินโดนีเซีย ฟิลิปปินส์ ปาปัวนิวกินี ลาว และกัมพูชา

#### 1.2.2) การรับซื้อและยืนยันเอกสาร L/C (L/C Confirmation)

เพื่ออำนวยความสะดวกและเพิ่มความมั่นใจให้แก่ผู้ส่งออกที่ต้องการขายสินค้าให้แก่ผู้ซื้อในประเทศตลาดใหม่ ซึ่ง ธสน. ดำเนินการใน 2 ลักษณะ คือ การรับซื้อและยืนยัน L/C ฝ่ายเดียวและการยืนยัน L/C สองฝ่าย

#### 1.2.3) บริการสินเชื่อหมุนเวียนแก่ธนาคารในต่างประเทศ (Revolving Trade Finance Facility)

เพื่อเพิ่มศักยภาพในการซื้อสินค้าไทยของผู้ซื้อในตลาดใหม่ ธสน. ได้ทำการเจรจาให้วงเงินสินเชื่อหมุนเวียนแก่ธนาคารในประเทศตลาดใหม่ โดยผู้ส่งออกไทยที่รับการเปิด L/C Sight จากผู้นำเข้าผ่านธนาคารคู่สัญญาของ ธสน. สามารถยื่นเอกสารเพื่อเรียกเก็บเงินจาก ธสน. ซึ่งจะดำเนินการชำระเงินให้แก่ผู้ส่งออกตามมูลค่าใน L/C ณ วันรับตัว แต่ยังไม่เรียกเก็บจากผู้ซื้อในประเทศดังกล่าว ธสน. จะให้ระยะเวลาการชำระเงินตามที่ตกลงกันกับธนาคารคู่สัญญา ในขณะที่ผู้ส่งออกไทยจะได้รับชำระค่าสินค้าโดยทันที ทั้งนี้ ปัจจุบัน ธสน. ได้จัดทำความตกลงในการให้วงเงินสินเชื่อหมุนเวียนกับธนาคารในประเทศศรีสัชเชียและอยู่ระหว่างการพิจารณาจัดทำข้อตกลงดังกล่าวกับธนาคารในประเทศอื่นๆ ต่อไป

### 1.3) บริการประกันการส่งออก

เป็นบริการที่ ธสน. ริเริ่มเป็นแห่งแรกในประเทศเพื่อคุ้มครองความเสี่ยงจากการไม่ได้รับชำระค่าสินค้าจากผู้ซื้อหรือธนาคารผู้ซื้อในต่างประเทศประมาณ 200 ประเทศทั่วโลก อันจะช่วยให้ผู้ส่งออกเกิดความมั่นใจในการขยายการส่งออกไปตลาดเดิมและตลาดใหม่ รวมทั้งสามารถเสนอเงื่อนไขการชำระเงินที่ผ่อนปรนแก่ผู้ซื้อในต่างประเทศมากขึ้น ซึ่งผู้ส่งออกสามารถเลือกใช้บริการประกันการส่งออกจาก ธสน. ให้เหมาะสมกับลักษณะการดำเนินธุรกิจ ได้แก่ บริการประกันการส่งออกระยะสั้น เป็นบริการสำหรับผู้ส่งออกที่ขายสินค้ามีระยะเวลาการชำระเงินไม่เกิน 180 วัน โดยครอบคลุมการค้าภายใต้เงื่อนไขการชำระเงินแบบ Documents Against Payment (D/P) , Documents Against Acceptance (D/A) , Open Account (O/A) , และ Letter of Credit (L/C) โดย ธสน. จะชดเชยความเสียหายที่เกิดขึ้นตามลักษณะของความเสี่ยงทางการค้าหรือการเมือง ในอัตราร้อยละ 70 – 90 ของมูลค่าความเสียหายที่เกิดขึ้น สำหรับบริการประกันการส่งออกระยะกลางและระยะยาวเป็นการขยายขอบเขตการให้บริการประกันการส่งออกให้รองรับธุรกรรมการส่งออกให้รองรับธุรกรรมการส่งออกสินค้าหรือบริการที่มีระยะเวลาการชำระเงินตั้งแต่ 180 วันขึ้นไป

### 1.4) การเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันในตลาดการค้าโลก

ธสน. ได้ดำเนินการจัดกิจกรรมเพื่อเพิ่มขีดความสามารถและความเข้มแข็งให้แก่ผู้ส่งออกไทยในตลาดการค้าโลกเพิ่มมากขึ้น โดยการให้คำปรึกษาแนะนำแก่ผู้ประกอบการภายในประเทศที่ต้องการประกอบธุรกิจส่งออกและผู้ส่งออก SMEs ที่ยังขาดความรู้และประสบการณ์เกี่ยวกับการค้าระหว่างประเทศ รวมทั้งการจัดอบรมและสัมมนาเพื่อให้ความรู้เกี่ยวกับการประกอบธุรกิจส่งออกและการลงทุนไทยในต่างประเทศ ลู่ทางการค้าในตลาดที่มีศักยภาพ รวมทั้งหัวข้ออื่นๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาธุรกิจของผู้ส่งออกยุคใหม่

## 2.ด้านการสนับสนุนโครงการลงทุนไทยในต่างประเทศ

ธสน. ดำเนินนโยบายสนับสนุนให้นักธุรกิจไทยที่มีศักยภาพและมีความพร้อมในการเข้าไปลงทุนหรือให้บริการงานในต่างประเทศมาโดยตลอดนับตั้งแต่เปิดดำเนินการในปี 2537 โดยการให้สินเชื่อทั้งที่เป็นวงเงินหมุนเวียนและระยะยาว รวมถึงการออกหนังสือค้ำประกันประเภทต่างๆ อาทิ บริการสนับสนุนธุรกิจก่อสร้างในต่างประเทศและสินเชื่อโครงการ (Project Financing)

ในการสนับสนุนนักธุรกิจไทยไปลงทุนในต่างประเทศของ ธสน. ให้มีความสำคัญกับการเชื่อมโยงแบบบูรณาการในโครงการต่างๆ ของหน่วยงานราชการ เช่น กระทรวงการต่างประเทศ กระทรวงพาณิชย์ สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน เป็นต้น เพื่อสนับสนุนและผลักดันให้ภาคเอกชนไทยได้รับประโยชน์จากโอกาสทางการค้าและการลงทุนที่รัฐบาลได้ดำเนินการภายใต้

กรอบความร่วมมือทางเศรษฐกิจกับประเทศต่างๆ อาทิ เขตการค้าเสรีและ Ayeyawady – Chao Phraya – Mekong Economic Cooperation Strategy (ACMECS) รวมทั้งภายใต้โครงการที่ริเริ่มโดยรัฐบาลไทยเพื่อเสริมสร้างความแข็งแกร่งให้แก่อุตสาหกรรมหรือบริการที่มีศักยภาพในการแข่งขันสูง เช่น โครงการครัวไทยสู่ครัวโลก โครงการทำฟาร์มสัญญา (Contract Farming) และการย้ายฐานการผลิตอุตสาหกรรมไปยังประเทศเพื่อนบ้าน เพื่อใช้โอกาสทางการค้าและวัตถุดิบซึ่งผลิตในประเทศเพื่อนบ้าน ในขณะเดียวกันเป็นการช่วยพัฒนาเศรษฐกิจและลดปัญหาการอพยพแรงงานจากประเทศเพื่อนบ้าน

### 3. ด้านความร่วมมือในการพัฒนาเศรษฐกิจระหว่างประเทศ

ธสน. ให้ความช่วยเหลือทางการเงินด้วยการให้กู้ยืมแก่รัฐบาลและหน่วยงานของรัฐบาลในประเทศเพื่อนบ้านและประเทศเป้าหมายอื่นๆ ภายใต้ข้อกำหนดและเงื่อนไขที่ผ่อนปรนกว่าสถาบันการเงินอื่นๆ เพื่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างประเทศ การช่วยเหลือและสนับสนุนทางการเงินดังกล่าว จะเชื่อมโยงกับการซื้อสินค้าหรือว่าจ้างบริการจากประเทศไทย โดย ธสน. จะจ่ายเงินให้บริษัทไทยโดยตรง

ในการให้ความร่วมช่วยเหลือดังกล่าว ธสน. มุ่งให้ความสำคัญกับโครงการภายใต้กรอบความร่วมมือทางเศรษฐกิจระหว่างไทยและประเทศต่างๆ ได้แก่ Ayeyawady-Chao Phraya-Mekong Economic Cooperation Strategy (ACMECS) Bay of Bengal Initiative for Multi-Sectoral Technical and Economic Cooperation (BIMSTEC) และ Greater Mekong Subregion (GSM)

การตอบสนองนโยบายรัฐบาลในด้านต่างๆ ข้างต้น ธสน. ได้เป็นผู้นำในการบุกเบิกและช่วยสร้างตลาดพันธบัตรเอเชีย (Asian Bond) เพื่อขายให้กับนักลงทุนไทยในต่างประเทศหรือรัฐบาลในต่างประเทศ โดยเฉพาะประเทศเพื่อนบ้าน ซึ่งจะเป็นการดำเนินธุรกรรมระหว่างประเทศและช่วยพัฒนาตลาดพันธบัตรเอเชียให้มีความแข็งแกร่งมากยิ่งขึ้น

## ประวัติผู้เขียน

**ชื่อ** นางสาววรางคณา กาญจนพาที

**วันเดือนปีเกิด** 16 พฤศจิกายน 2531

**ที่อยู่** 35 หมู่ 4 ตำบลเจ้าเจ็ด อำเภอเสนา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา 13110

**E-mail** warangcana.k@hotmail.com

**ประวัติการทำงาน** พนักงานประจำฝ่ายบริหารเงิน ธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้า  
แห่งประเทศไทย

**ประวัติการศึกษา** ชั้นประถมศึกษา โรงเรียนเซนต์จอห์น บัณฑิต อำเภอเสนา  
จังหวัดพระนครศรีอยุธยา  
ชั้นมัธยมศึกษาตอนต้น โรงเรียนจอมสุรางค์อุปถัมภ์  
อำเภอพระนครศรีอยุธยา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา  
ชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย แผนการเรียนวิทย์-คณิต  
โรงเรียนจอมสุรางค์อุปถัมภ์ อำเภอพระนครศรีอยุธยา  
จังหวัดพระนครศรีอยุธยา  
ปริญญาตรี วิทยาศาสตร์บัณฑิต (วท.บ) สาขาเศรษฐศาสตร์สหกรณ์  
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์