รูปแบบการพัฒนาความสัมพันธ์ผู้นำกับผู้ตาม

ธานี ชาวสวน

ดุษฎีนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการจัดการสาธารณะ
วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
พฤศจิกายน 2564
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา

อาจารย์ผู้ควบคุมดุษฎีนิพนธ์และคณะกรรมการสอบปากเปล่าดุษฎีนิพนธ์ ได้พิจารณาดุษฎีนิพนธ์ของ ว่าที่ร้อยตรี ธานี ชาวสวน ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการสาธารณะ ของมหาวิทยาลัยบูรพาได้

อาจารย์ผู้ควบคุมดุษฎีนิพนธ์

.....อาจารย์ที่ปรึกษา
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุชนนี เมธิโยธิน)

คณะกรรมการสอบปากเปล่า

.....ประธาน
(รองศาสตราจารย์ ดร.เนตร์พัณณา ยาวิราช)

.....กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ระพีพร ศรีจำปา)

.....กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทักษญา สง่าโยธิน)

.....กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุชนนี เมธิโยธิน)

วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์อนุมัติให้รับดุษฎีนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการสาธารณะ ของมหาวิทยาลัยบูรพา

.....คณบดีวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ระพีพร ศรีจำปา)
วันที่ 9 เดือน ธันวาคม พ.ศ.2564

กิตติกรรมประกาศ

ดุษฎีนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยความเมตตาอย่างสูงจากผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุชนี เมธิโยธิน ที่กรุณาชี้แนะ ส่งเสริม สนับสนุนและผลักดันให้ผู้วิจัยสามารถค้นพบแนวทางและแนวคิดในการดำเนินการวิจัย ตลอดจนเสริมสร้างทัศนคติที่ดีต่อการทำงานวิจัย

ขอกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.เนตร์พัณณา ยาวิราช ประธานกรรมการสอบดุษฎีนิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ระพีพร ศรีจำปา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทักษญา สง่าโยธิน ที่กรุณาให้คำแนะนำและข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ จนกระทั่งดุษฎีนิพนธ์เล่มนี้มีความสมบูรณ์ รวมทั้งผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่สละเวลาในการตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยและให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ ดังนี้ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศรัณยา เลิศพุทธรักษ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีทัต ตรีศิริโชติ ดร.ชนิสรา แก้วสวรรค์ ดร.ภัทรี ฟรีสตัด ดร.กชพร นรมาตย์ และ ดร.ชาณาณินฐ์ สัจจชยพันธ์

ขอกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.บรรพต วิรุณราช และคณาจารย์ทุกท่านที่ได้มอบความรู้คู่คุณธรรม ให้กำลังใจ ให้คำแนะนำและชี้ประเด็นเพื่อให้ผู้วิจัยมุ่งสู่เป้าหมายได้อย่างชัดเจน พวกเราได้เห็นวิธีการถ่ายทอดของท่านอาจารย์และจะนำไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ทั้งต่อตัวเองและประเทศชาติสืบไป ขอบพระคุณผู้บริหารจากองค์กรชั้นนำของประเทศที่กรุณาให้สัมภาษณ์เชิงลึก พนักงานและหัวหน้างานจากชมรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ในการตอบแบบสอบถาม ตลอดจนผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญทั้งจากภาครัฐและเอกชนที่สละเวลาเพื่อมาประชุมกลุ่มเพื่อยืนยันผลการวิจัย ขอขอบคุณ เจ้าหน้าที่ของวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ทุกคน ที่ติดต่อประสานงาน อย่างมืออาชีพ ตลอดจนให้ความช่วยเหลือด้านเอกสารและระบบสารสนเทศเป็นอย่างดีและเป็นกันเอง

สุดท้ายนี้ขอแสดงความขอบคุณคู่ชีวิต ดร.สุภาพร ชาวสวน ที่เป็นกำลังใจ เป็นที่ปรึกษาและช่วยเหลือสนับสนุนเรื่องการศึกษาด้วยความมุ่งมั่น อดทน ตลอดจนกำลังใจจากครอบครัว ขอขอบคุณกำลังใจจากคุณครู เพื่อน ๆ และจากกัลยาณมิตรของผู้วิจัยทุกคน หากมีข้อบกพร่องหรือผิดพลาดประการใดที่เกิดขึ้นในงานวิจัยชิ้นนี้ ผู้วิจัยขอน้อมรับไว้แต่เพียงผู้เดียวและจะนำมาปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้นในโอกาสต่อไป

ว่าที่ร้อยตรีธานี ชาวสวน

58870021: สาขาวิชา: การจัดการสาธารณะ; ปร.ด. (การจัดการสาธารณะ)
คำสำคัญ: ความสัมพันธ์/ การพัฒนา/ ผู้นำ/ ผู้ตาม

ธานี ชาวสวน: รูปแบบการพัฒนาความสัมพันธ์ผู้นำกับผู้ตาม (RELATIONSHIP DEVELOPMENT MODEL FOR LEADERS AND FOLLOWERS) อาจารย์ผู้ควบคุมดุษฎีนิพนธ์: สุชนนี เมธิโยธิน, บธ.ด., 371 หน้า. ปี พ.ศ. 2564.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) วิธีพัฒนาความสัมพันธ์ผู้นำและผู้ตาม 2) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามในการพัฒนาองค์กร 3) เสนอแนะรูปแบบการพัฒนาความสัมพันธ์ผู้นำกับผู้ตาม ทำการวิจัยแบบผสมผสาน เริ่มจากการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) ด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) กับกลุ่มตัวอย่าง ผู้บริหารระดับสูง (ระดับผู้จัดการ-กรรมการผู้จัดการ) ขององค์กรที่ได้รับรางวัล TQA (Thailand quality award) และองค์กรที่มีการบริหารจัดการที่ดี จำนวน 17 องค์กร และการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) กับกลุ่มพนักงานจากบริษัทเอกชน ตั้งแต่ระดับหัวหน้างาน (Supervisor) ถึงระดับพนักงาน (Operator) จำนวน 400 คน เป็นการสุ่มตัวอย่างแบบตามสะดวก (Convenience selection) ที่ระดับความเชื่อมั่น ร้อยละ 95 และค่าความคลาดเคลื่อนที่ระดับร้อยละ 5 โดยการตอบแบบสอบถามและทดสอบสมมติฐานโดยใช้การวิเคราะห์สถิติถดถอยพหุคูณ (Multiple regression analysis) ด้วยวิธี Enter และการวิจัยเชิงคุณภาพด้วยการประชุมกลุ่ม (Focus group) จำนวน 13 คน กับผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ ทั้งจากภาครัฐ และภาคเอกชนเพื่อยืนยันผลการวิจัย

ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาความสัมพันธ์สามารถพัฒนาได้ทั้งแบบเป็นทางการ (Formal) และแบบไม่เป็นทางการ (Informal) โดยมีพฤติกรรม จริยธรรมของผู้ตามและปัจจัยสำคัญเช่นผู้นำต้องกล้าเปลี่ยนแปลง (Change) กล้าโต้ตอบและมีทิศทาง เป็นคนช่างสังเกต (Observer) มีความชัดเจน (Clearness) และให้การสนับสนุนต่อผู้ตาม เป็นองค์ประกอบสำคัญในการพัฒนาความสัมพันธ์ โดยความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามสามารถพัฒนาได้โดยการกระตุ้นด้วยการสอนงาน มีวัฒนธรรมองค์กรที่เริ่มต้นด้วยผู้นำที่มีเหตุผล สามารถแนะนำวิธีการทำงานและเป็นแบบอย่างที่ดี เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ มีแผนการเปลี่ยนแปลง และสามารถให้คำปรึกษาได้ และแนวทางที่มีผลต่อความสัมพันธ์ ระหว่างผู้นำ-ผู้ตาม สามารถสื่อสารด้วยวิธีการพูดคุยจะทำให้ได้ใจพนักงานและส่งเสริมการทำงานเป็นทีม โครงการ Happy work places จะก่อให้เกิดความภักดี (Loyalty) และการใช้แบบสำรวจความพึงพอใจของพนักงาน (Employee satisfaction survey) จะทำให้เข้าถึงอารมณ์และความรู้สึกของผู้ตาม โดยการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) มีส่วนสร้างความไว้เนื้อเชื่อใจและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ผู้นำต้องบริหารจัดการ (Manage) เป้าหมาย ควบคุมปัจจัย และ งบประมาณ ต้องให้การสนับสนุน (Support) ผู้ตามเพื่อให้งานบรรลุ เป้าหมายและต้องทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจ (Pride)

58870021: MAJOR: PUBLIC ENTERPRISE MANAGEMENT; PH.D. (PUBLIC ENTERPRISE MANAGEMENT)
KEYWORDS: RELATIONSHIP/ DEVELOPMENT/ LEADER/ FOLLOWER

THANEE CHAOSOUN: RELATIONSHIP DEVELOPMENT MODEL FOR LEADERS AND FOLLOWERS. ADVISOR: SUCHONNEE METHIYOTHIN, D.B.A., 371 P. 2021.

The objectives of this research were 1) to study ways to develop leaders and followers, 2) to study the relationship between leaders and followers in organizational development, and 3) to suggest a model for developing leaders and followers by mixed research. It started with qualitative research using an in-depth interview with the sample group of senior management (Manager Level-Managing Director) of organizations that have been awarded TQA (Thailand Quality Award) and 17 organizations with good management and then quantitative research was conducted with 400 employees from private companies from the supervisor level to the operator level selected with convenience sampling at 95% confidence level and 5% error. The sample group filled up the questionnaire and multiple regression analysis using the enter method was used for hypothesis test, and in qualitative research, there was a focus group of 13 experts from both the government and the private sector to confirm the research results.

The results showed that relationship development can be developed both formally and informally by behavior, ethics of followers, and important factors. For example, leaders must dare to change, dare to react, and have direction. They should also be observers, have clearness, and support followers. It's an important element in relationship development. The relationship between a leader and a follower can be developed through motivation by coaching. There is a corporate culture that starts with a rational leader who can advise how to work, be a good role model, have a visionary and a change plan, and give advice. To the approaches that affect leader-follower relationships, verbal communication should be used to gain employees' hearts and encourage teamwork. Happy work places projects will build loyalty and the use of employee satisfaction surveys will lead to understanding the emotion and the feelings of the followers providing feedback. This contributes to building trust and a good relationship between leaders and followers. Leaders must manage goals, control factors, and budgets. They must support their followers to achieve their goals and must make the followers feel proud.

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย ..... ง

บทคัดย่อภาษาอังกฤษ ..... จ

สารบัญ..... ..... ฉ

สารบัญตาราง ..... ฌ

สารบัญภาพ ..... ฑ

บทที่

1 บทนำ 1

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา 1

วัตถุประสงค์ของการวิจัย 3

คำถามวิจัย 3

สมมติฐานการวิจัย 3

กรอบแนวคิดในการวิจัย 5

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ 5

ขอบเขตของการวิจัย 6

ข้อจำกัดของการวิจัย 6

กรอบแนวทางในการดำเนินการวิจัย 7

นิยามศัพท์เฉพาะ 8

2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 11

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับคุณลักษณะของภาวะผู้นำและคุณลักษณะของภาวะผู้ตาม 11

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับองค์กรสมรรถนะสูง 30

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับแนวทางที่มีผลต่อความสัมพันธ์ 34

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามแบบเป็นทางการ (Formal) และแบบไม่เป็นทางการ (Informal) 39

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมและจริยธรรม 42

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับปัจจัยที่สำคัญในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม 46

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 50

สารบัญ (ต่อ)

บทที่ หน้า

3 วิธีดำเนินการวิจัย 80
วิธีการที่ใช้ในการศึกษา 80
ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย 80
ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informants) 81
การสร้างเครื่องมือในการวิจัย 83
ตัวแปรที่ศึกษาและคำนิยามของตัวแปร 86
ความน่าเชื่อถือของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย 89
วิธีเก็บรวบรวมข้อมูล 90
การตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล 93
การวิเคราะห์ข้อมูล 93

4 ผลการวิจัย 95
ผลการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) 95
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative research) 203
ผลการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) 206
ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาความสัมพันธ์ผู้นำกับผู้ตาม 211
ผลการทดสอบสมมติฐานโดยการวิเคราะห์สมการถดถอยพหุคูณ 225
ผลประชุมกลุ่ม (Focus group) เพื่อยืนยันผลการวิจัย 283

5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ 292
สรุปผลการวิจัย 293
อภิปรายผลการวิจัย 303
ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้ 313
ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป 314

บรรณานุกรม 315

ภาคผนวก 323
ภาคผนวก ก 324
ภาคผนวก ข 328

สารบัญ (ต่อ)

บทที่ หน้า

ภาคผนวก ค 351

ประวัติย่อของผู้วิจัย 371

สารบัญตาราง

ตารางที่ หน้า

2-1 ลำดับความสำคัญของคุณลักษณะที่พึงปรารถนาของผู้นำในทัศนะของผู้ตาม 22

2-2 กลยุทธ์ต่าง ๆ ที่สามารถนำมาใช้กับผู้ตามให้ได้ผลดี สำหรับความสัมพันธ์กับฐานะอำนาจหน้าที่และลักษณะประสิทธิผลรวมทั้งการให้การยกย่องนับถือความสัมพันธ์กับผู้นำของตน 24

2-3 การวิเคราะห์ตัวแปรการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ 68

3-1 รายชื่อและสถานประกอบการที่ผู้วิจัยเข้าไปทำการสัมภาษณ์เชิงลึก 82

3-2 ขนาดตัวอย่าง ที่มีค่าความเชื่อมั่นที่ 95% 86

3-3 เกณฑ์การแปลความหมายของค่า Alpha coefficient 90

4-1 จำนวนและร้อยละ เพศของผู้ให้สัมภาษณ์เชิงลึก 96

4-2 จำนวนและร้อยละ ระดับการศึกษาของผู้ให้สัมภาษณ์เชิงลึก 96

4-3 จำนวนและร้อยละ ตำแหน่งหรือหน้าที่ของผู้ให้สัมภาษณ์เชิงลึก 97

4-4 จำนวนและร้อยละ จำนวนปีที่ทำหน้าที่ในปัจจุบันของผู้ให้สัมภาษณ์เชิงลึก 97

4-5 สรุปประเด็นคำสัมภาษณ์คำถามข้อที่ 1 98

4-6 ผลการสังเคราะห์สรุปคำให้สัมภาษณ์คำถามข้อที่ 1 112

4-7 การสังเคราะห์ตัวแปรจากคำถามข้อที่ 1 113

4-8 สรุปประเด็นคำสัมภาษณ์คำถามข้อที่ 2 115

4-9 ผลการสังเคราะห์สรุปคำให้สัมภาษณ์คำถามข้อที่ 2 125

4-10 การสังเคราะห์ตัวแปรจากคำถามข้อที่ 2 126

4-11 สรุปประเด็นคำสัมภาษณ์คำถามข้อที่ 3 127

4-12 ผลการสังเคราะห์สรุปคำให้สัมภาษณ์คำถามข้อที่ 3 136

4-13 การสังเคราะห์ตัวแปรจากคำถามข้อที่ 3 137

4-14 สรุปประเด็นคำสัมภาษณ์คำถามข้อที่ 4 138

4-15 ผลการสังเคราะห์สรุปคำให้สัมภาษณ์คำถามข้อที่ 4 148

4-16 การสังเคราะห์ตัวแปรจากคำถามข้อที่ 4 149

4-17 สรุปประเด็นคำสัมภาษณ์คำถามข้อที่ 5 150

4-18 ผลการสังเคราะห์สรุปคำให้สัมภาษณ์คำถามข้อที่ 5 160

4-19 การสังเคราะห์ตัวแปรจากคำถามข้อที่ 5 161

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่ หน้า

4-20 สรุปประเด็นคำสัมภาษณ์คำถามข้อที่ 6 162
4-21 ผลการสังเคราะห์สรุปคำให้สัมภาษณ์คำถามข้อที่ 6 172
4-22 การสังเคราะห์ตัวแปรจากคำถามข้อที่ 6 173
4-23 สรุปประเด็นคำสัมภาษณ์คำถามข้อที่ 7 174
4-24 ผลการสังเคราะห์สรุปคำให้สัมภาษณ์คำถามข้อที่ 7 188
4-25 การสังเคราะห์ตัวแปรจากคำถามข้อที่ 7 190
4-26 สรุปประเด็นคำสัมภาษณ์คำถามข้อที่ 8 ข้อเสนอแนะ 191
4-27 ผลการสังเคราะห์สรุปคำให้สัมภาษณ์คำถามข้อที่ 8 ข้อเสนอแนะ 201
4-28 การสังเคราะห์ตัวแปรจากคำถามข้อที่ 8 ข้อเสนอแนะ 202
4-29 รายชื่อกลุ่มโรงงานผลิต ชิ้นส่วนยานยนต์ ที่ให้ข้อมูลเชิงปริมาณ 207
4-30 จำนวนและร้อยละข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม 207
4-31 สัญลักษณ์และตัวย่อทางสถิติที่ใช้ในงานวิจัย 210
4-32 อันดับการแสดงออกซึ่งภาวะผู้นำ 212
4-33 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับรูปแบบของผู้นำในองค์กรกับการพัฒนาองค์กร ให้มีผลการปฏิบัติงานสูง 213
4-34 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับแนวทางที่มีผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม 215
4-35 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม 217
4-36 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม 219
4-37 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมและจริยธรรมของผู้ตามในองค์กร ที่มีประสิทธิภาพสูง 220
4-38 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยที่สำคัญต่อการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ กับผู้ตาม 223
4-39 การวิเคราะห์หาตัวแปรพยากรณ์การแสดงออกซึ่งภาวะผู้นำที่มีอิทธิพล ต่อความสัมพันธ์แบบเป็นทางการ (Formal) 225
4-40 การวิเคราะห์ค่าน้ำหนักความสำคัญของตัวแปรการแสดงออกซึ่งภาวะผู้นำ ที่มีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามแบบเป็นทางการ (Formal) 226

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่ หน้า

4-41 การวิเคราะห์หาตัวแปรพยากรณ์การแสดงออกซึ่งภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์แบบไม่เป็นทางการ (Informal) 228

4-42 การวิเคราะห์ค่าน้ำหนักความสำคัญของตัวแปรการแสดงออกซึ่งภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามแบบไม่เป็นทางการ (Informal) 229

4-43 การวิเคราะห์หาตัวแปรพยากรณ์การแสดงออกซึ่งภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมและจริยธรรมของผู้ตามในองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูง 231

4-44 ผลการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุของปัจจัยที่มีผลต่อพฤติกรรมและจริยธรรมของผู้ตามในองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูง 232

4-45 การวิเคราะห์หาตัวแปรพยากรณ์การแสดงออกซึ่งภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลต่อปัจจัยที่สำคัญต่อการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม 234

4-46 การวิเคราะห์ค่าน้ำหนักความสำคัญของตัวแปรการแสดงออกซึ่งภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลต่อปัจจัยที่สำคัญต่อการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม 235

4-47 การวิเคราะห์หาตัวแปรพยากรณ์การพัฒนาองค์กรให้มีผลการปฏิบัติงานสูง ผู้นำองค์กรต้องเป็นผู้นำแบบใดมีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามแบบเป็นทางการ (Formal) 237

4-48 การวิเคราะห์ค่าน้ำหนักความสำคัญของตัวแปรของการพัฒนาองค์กรให้มีผลการปฏิบัติงานสูงผู้นำองค์กรต้องเป็นผู้นำแบบใด มีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามแบบเป็นทางการ (Formal) 239

4-49 การวิเคราะห์หาตัวแปรพยากรณ์การพัฒนาองค์กรให้มีผลการปฏิบัติงานสูง ผู้นำองค์กรต้องเป็นผู้นำแบบใดที่ส่งผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามแบบไม่เป็นทางการ (Informal) 242

4-50 การวิเคราะห์ค่าน้ำหนักความสำคัญของตัวแปรพยากรณ์ที่ดีของการพัฒนาองค์กรให้มีผลการปฏิบัติงานสูงผู้นำองค์กรต้องเป็นผู้นำแบบใด ที่ส่งผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามแบบไม่เป็นทางการ (Informal) 244

4-51 การวิเคราะห์หาตัวแปรพยากรณ์การพัฒนาองค์กรให้มีผลการปฏิบัติงานสูง ผู้นำองค์กรต้องเป็นผู้นำแบบใดที่ส่งผลต่อพฤติกรรมและจริยธรรมของผู้ตามในองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูง 247

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่ หน้า

4-52 การวิเคราะห์ค่าน้ำหนักความสำคัญของตัวแปรพยากรณ์ที่ดีของการพัฒนาองค์กร ให้มีผลการปฏิบัติงานสูงผู้นำองค์กรต้องเป็นผู้นำแบบใด มีอิทธิพลต่อปัจจัยที่สำคัญ ต่อการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม 249

4-53 การวิเคราะห์หาตัวแปรพยากรณ์การพัฒนาองค์กรให้มีผลการปฏิบัติงานสูง ผู้นำองค์กรต้องเป็นผู้นำแบบใดที่ส่งผลต่อปัจจัยที่สำคัญต่อการสร้างความสัมพันธ์ ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม 252

4-54 การวิเคราะห์ค่าน้ำหนักความสำคัญของตัวแปรการพัฒนาองค์กรให้มีผล การปฏิบัติงานสูง ผู้นำองค์กรต้องเป็นผู้นำแบบใด ที่มีอิทธิพลต่อปัจจัยที่สำคัญ ต่อการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม 254

4-55 การวิเคราะห์หาตัวแปรพยากรณ์แนวทางที่มีผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ กับผู้ตามในการพัฒนาองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานสูงที่ส่งผลต่อความสัมพันธ์ ระหว่างผู้นำและผู้ตามแบบเป็นทางการ (Formal)..... 257

4-56 การวิเคราะห์ค่าน้ำหนักความสำคัญของตัวแปรแนวทางที่มีผลต่อความสัมพันธ์ ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ในการพัฒนาองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานสูง มีอิทธิพลต่อ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามแบบเป็นทางการ (Formal)..... 259

4-57 การวิเคราะห์หาตัวแปรพยากรณ์แนวทางที่มีผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ กับผู้ตามในการพัฒนาองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานสูงมีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ ระหว่างผู้นำและผู้ตามแบบไม่เป็นทางการ (Informal) 262

4-58 การวิเคราะห์ค่าน้ำหนักความสำคัญของตัวแปรพยากรณ์ที่ดีของแนวทางที่มีผลต่อ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามในการพัฒนาองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานสูง ที่มีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามแบบไม่เป็นทางการ (Informal).... 263

4-59 การวิเคราะห์หาตัวแปรพยากรณ์แนวทางที่มีผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ กับผู้ตามในการพัฒนาองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานสูงที่ส่งผลต่อพฤติกรรมและ จริยธรรมของผู้ตามในองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูง..... 266

4-60 การวิเคราะห์ค่าน้ำหนักความสำคัญของตัวแปรพยากรณ์ที่ดีของแนวทางที่มีผลต่อ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามในการพัฒนาองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานสูง มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมและจริยธรรมของผู้ตามในองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูง 268

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่ หน้า

4-61 การวิเคราะห์หาตัวแปรพยากรณ์แนวทางที่มีผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ในการพัฒนาองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานสูงที่ส่งผลต่อปัจจัยที่สำคัญต่อการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม 271

4-62 การวิเคราะห์ค่าน้ำหนักความสำคัญของตัวแปรพยากรณ์ที่ดีของแนวทางที่มีผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ในการพัฒนาองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานสูงที่ส่งผลต่อปัจจัยที่สำคัญต่อการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม 273

4-63 ค่าน้ำหนัก (b) รูปแบบความสัมพันธ์สู่การพัฒนาผู้นำกับผู้ตาม 276

4-64 การลงความเห็นจากผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญเพื่อยืนยันผลการวิจัย 286

สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
1-1	กรอบแนวคิดในการวิจัย	5
1-2	กรอบแนวทางในการดำเนินการวิจัย	7
2-1	รูปแบบของผู้ตามแบบต่าง ๆ	20
4-1	สรุปผลการวิจัยเชิงคุณภาพตาวัตถุประสงค์ที่ 1	206
4-2	ระดับนัยสำคัญของตัวแปรการแสดงออกซึ่งภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามแบบเป็นทางการ (Formal)	227
4-3	ระดับนัยสำคัญของตัวแปรการแสดงออกซึ่งภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามแบบไม่เป็นทางการ (Informal)	230
4-4	ระดับนัยสำคัญของตัวแปรการแสดงออกซึ่งภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมและจริยธรรมของผู้ตามในองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูง	233
4-5	ระดับนัยสำคัญของตัวแปรการแสดงออกซึ่งภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลต่อปัจจัยที่สำคัญต่อการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม	236
4-6	ระดับนัยสำคัญของตัวแปรการพัฒนาองค์กรให้มีผลการปฏิบัติงานสูง ผู้นำองค์กรต้องเป็นผู้นำแบบใดมีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามแบบเป็นทางการ (Formal)	241
4-7	ระดับนัยสำคัญของตัวแปรการพัฒนาองค์กรให้มีผลการปฏิบัติงานสูง ผู้นำองค์กรต้องเป็นผู้นำแบบใดมีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามแบบไม่เป็นทางการ (Informal)	246
4-8	ระดับนัยสำคัญของตัวแปรการพัฒนาองค์กรให้มีผลการปฏิบัติงานสูง ผู้นำองค์กรต้องเป็นผู้นำแบบใดมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมและจริยธรรมของผู้ตามในองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูง	251
4-9	ระดับนัยสำคัญของตัวแปรแนวทางที่มีผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามในการพัฒนาองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานสูง มีอิทธิพลต่อปัจจัยที่สำคัญต่อการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม	256
4-10	ระดับนัยสำคัญของตัวแปรแนวทางที่มีผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามในการพัฒนาองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานสูง มีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามแบบเป็นทางการ (Formal)	261

สารบัญภาพ (ต่อ)

ภาพที่ หน้า

4-11 ระดับนัยสำคัญของตัวแปรแนวทางที่มีผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ในการพัฒนาองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานสูง มีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามแบบไม่เป็นทางการ (Informal) 265

4-12 ระดับนัยสำคัญของตัวแปรแนวทางที่มีผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ในการพัฒนาองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานสูง มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมและจริยธรรมของผู้ตามในองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูง 270

4-13 ระดับนัยสำคัญของตัวแปรแนวทางที่มีผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ในการพัฒนาองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานสูง มีอิทธิพลต่อปัจจัยที่สำคัญต่อการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม 275

4-14 รูปแบบความสัมพันธ์สู่การพัฒนาผู้นำกับผู้ตาม 290

บทที่ 1
บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในปัจจุบันมีพนักงานจำนวนมาก ลาออกด้วยเหตุผลที่ต่างกันทั้งเรื่องส่วนตัวและเรื่องงาน สาเหตุสำคัญประการหนึ่งที่พนักงานลาออกและสินค้าไม่ได้คุณภาพ ตลอดจนการส่งมอบที่ไม่ตรงเวลา เกิดจากพฤติกรรมการแสดงออกของผู้นำ และการบริหารจัดการที่ไม่ดี ซึ่งส่งผลให้กำลังใจและผลผลิตต่ำ ไม่สามารถสร้างผลกำไรและยกระดับความพึงพอใจจากลูกค้าให้สูงขึ้นได้ และการดำเนินงานในองค์กร ทั้งภาครัฐและภาคเอกชนต้องพบกับสภาวะความเปลี่ยนแปลงทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม การเมือง มีความจำเป็นที่องค์กรต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร (วรัญญา งามขำ, 2558)

มีหลักสูตรทั้งการฝึกอบรมภายนอก การฝึกอบรมภายในเพื่อพัฒนาพนักงานให้มีทักษะและพฤติกรรมที่องค์กรมุ่งหวังแต่ก็ยังมีพนักงานจำนวนมาก ลาออกจากองค์กรด้วยเหตุผลทั้งเรื่องส่วนตัวและเรื่องงาน จากข้อมูลภายในองค์กร รายงานประจำปีของชมรม Human resources club รายงานของบริษัทจัดหางานและกรมแรงงานตลอดจนการทำการสำรวจความพึงพอใจของพนักงานในแต่ละปี พบว่า สาเหตุสำคัญประการหนึ่งที่พนักงานลาออกเกิดจากพฤติกรรมการแสดงออกของหัวหน้าที่ไม่ดี เช่น หัวหน้าเลือกที่รักมักที่ชัง หัวหน้าไม่เป็นตัวอย่างที่ดีทั้งเรื่องส่วนตัวและเรื่องงาน หัวหน้าขาดภาวะผู้นำและทักษะการจัดการที่ดี จากการศึกษางานวิจัยและบทความทางวิชาการต่าง ๆ พบว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นโมเดลที่ได้รับความสนใจโดยมีหัวข้อสำคัญคล่าว ๆ ดังต่อไปนี้ (Bass, 1985 อ้างถึงใน โสภณ ภูเก้าล้วน, 2555) 1) การมีภาวะผู้นำเชิงบารมี (Charismatic leadership) หรือการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ได้แก่ การเป็นตัวอย่างที่ดีให้กับพนักงาน เป็นที่เคารพ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized influence) หรือการมีคุณลักษณะพิเศษ (Charisma) ที่มีอุดมการณ์ มีวิสัยทัศน์ มีความสามารถในการบริหารอารมณ์และมีจริยธรรม 2) การสร้างให้เกิดแรงบันดาลใจ เป็นการสร้างแรงจูงใจภายใน เช่น การสร้างที่ก่อให้เกิดทัศนคติในแง่บวกและกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team spirit) ให้มีชีวิตชีวา 3) การกระตุ้นเพื่อให้เกิดปัญญา โดยผู้นำจะกระตุ้นผู้ตามให้คิดถึงปัญหาที่พบ ทำให้ผู้ตามเกิดความต้องการในการหาแนวทางใหม่มาแก้ปัญหา มีข้อสรุปที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดแนวคิดในการแก้ปัญหาใหม่ที่สร้างสรรค์ 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ผู้นำต้องดูแลผู้ตามเป็นรายบุคคล ทำให้ผู้ตามรู้สึกมีความสำคัญ มีบทบาทเหมือนโค้ช (Coach) และเป็นผู้ให้คำปรึกษา (Advisor) ของผู้ตามแต่ละคน เพื่อการพัฒนาผู้ตาม กล่าวโดยสรุป

ได้ว่าการเป็นผู้นำที่ดี ต้องรู้จักเสียสละ รับฟังความคิดเห็นของลูกน้อง ตลอดจนการทำตนให้เป็นตัวอย่างที่ดีเพื่อให้ลูกน้องเชื่อฟังและปฏิบัติงานตามที่หัวหน้าสั่ง ซึ่งเชื่อว่าพฤติกรรมเหล่านี้สามารถทำให้พนักงานผลิตสินค้าที่มีคุณภาพ ต้นทุนต่ำและส่งมอบทันเวลา ทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ การพัฒนาภาวะผู้ตามมีผู้ทำการวิจัยทั้งในประเทศไทยและในต่างประเทศ เคยมีผู้ตั้งข้อสังเกตุว่า พนักงานเขาตามอะไรและทำไมเขาจึงทำตาม ทั้ง ๆ ที่พนักงานบางคนอาจจะไม่ชอบพฤติกรรมของหัวหน้าหรือผู้บริหารแต่ก็ยังทำตาม และทำได้ดีด้วย จะเห็นว่าในทุก ๆ ตำแหน่งในองค์กรและหรือสังคมเล็ก ๆ ที่เรียกว่าครอบครัว ก็จะมีทั้งผู้นำและผู้ตาม และไม่เคยถามเลยว่าทำไม เขาจึงทำตามบุคคลเหล่านี้ และมีเหตุผลหลาย ๆ ประการที่ผู้ตามจะตามผู้นำ ก็ได้รับคำตอบที่คล้าย ๆ กันว่าตามเพราะผู้นำเป็นผู้ที่มีความสามารถมากกว่าตน ตามเพราะผู้นำดูมีบารมี ตามเพราะผู้นำอาวุโสกว่า ตามเพราะผู้นำมีตำแหน่งที่สูงกว่า และตามเพราะบทบาทหน้าที่ที่ได้ถูกกำหนดไว้ในองค์กร ถามว่าผู้ตามสามารถพัฒนาเพื่อขึ้นเป็นผู้นำได้อย่างไร

คุณลักษณะของผู้ตามที่ดีได้ถูกกำหนดโดย Kelley (1998) ว่าสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรควรมีคุณลักษณะดังนี้ 1) สามารถคิดและทำการวางแผนบริหารจัดการตนเองได้โดยมองว่าตนเองมีความสามารถในการจัดการได้เท่าเทียมผู้นำเช่นกัน 2) ทำงานด้วยความมุ่งมั่นและยึดมั่นเพื่อเป้าหมายสูงสุดขององค์กร หากพบปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานก็จะพิจารณาปรับเปลี่ยนแนวทางทำงานหรือขอปรับเปลี่ยนผู้นำ 3) เสริมสร้างความแข็งแกร่งและมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ ด้วยการขวนขวายเรียนรู้ฝึกฝนทักษะความชำนาญ มองหางานรับผิดชอบพิเศษเพิ่มเติมด้วยความยินดี และมีความรับผิดชอบต่องานนั้น ๆ 4) มีความกล้าแสดงออก เสี่ยงที่จะคิด จะพูด และทำ แม้ว่าอาจจะเกิดความผิดพลาดได้จากการเสี่ยงนั้น ทำให้ผู้นำและผู้คนในองค์กรมอบความมั่นใจ ไว้วางใจและเชื่อถือ (วรางคณา กาญจนพาที, 2556, หน้า 46)

ผู้วิจัยสามารถ กล่าวโดยสรุปได้ว่าคุณลักษณะที่ดีของผู้ตามประกอบด้วย 1) สามารถคิดและวางแผนบริหารจัดการตนเองได้ 2) ทำงานด้วยความมุ่งมั่นและยึดมั่น 3) เสริมสร้างความแข็งแกร่งและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง 4) มีความกล้าแสดงออก (Kelly, 1992 อ้างถึงใน สุกัญญา มีสมบัติ, 2557) และให้ความหมายในบริบทของการพัฒนาทุนมนุษย์ได้ดังนี้ คือ ผู้นำและผู้ตามหากมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องก็จะสามารถเพิ่มคุณค่าได้ ซึ่งการพัฒนามนุษย์เพื่อให้เป็นทุนนั้นเกิดจากการเปลี่ยนมุมมองของผู้บริหารจากการมองว่าเป็นต้นทุน (Cost) ให้เปลี่ยนมุมมองว่าเป็นการลงทุน (Investment) โดยผู้ที่จะถูกพัฒนาต้องมีความยินยอมพร้อมใจเหมือนเป็นการระเบิดจากข้างในตามแนวคิดหลักการทรงงานของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวในรัชกาลที่ 9 ซึ่งผู้นำจำเป็นต้องทำการบอกกล่าวว่าต้องการ โค้ช (Coach) พนักงานเหล่านั้นเพื่อจุดประสงค์ใดและมีขั้นตอนอย่างไร

มีระยะเวลาเท่าใด เพื่อที่จะให้เกิดการมีส่วนร่วม (Participation) และยินดีให้เกิดการพัฒนาด้านความสัมพันธ์ของผู้นำและผู้ตามพบว่าเป็นสิ่งสำคัญในการที่จะรักษาพนักงานคุณภาพให้อยู่กับองค์กรนาน ๆ นั้น มีปัจจัยเชิงนโยบายที่สามารถผลักดันและสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้พนักงานทุกคนได้เป็นแนวทางในการปฏิบัติเช่นการจัดการระบบคุณภาพทั่วทั้งองค์กร การจัดทำยุทธศาสตร์ขององค์กร การบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาองค์กรในด้านต่าง ๆ ตลอดจนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

จากแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะทำวิจัยเรื่องรูปแบบการพัฒนาความสัมพันธ์ผู้นำกับผู้ตาม ซึ่งจะเป็นบริบทและเครื่องมือที่สำคัญในการที่จะพัฒนาความสัมพันธ์ผู้นำและผู้ตามไปสู่องค์กรที่มีประสิทธิผลสูง

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาถึงวิธีพัฒนาผู้นำและผู้ตาม
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามในการพัฒนาองค์กร
3. เพื่อเสนอแนะรูปแบบการพัฒนาความสัมพันธ์ผู้นำกับผู้ตาม

คำถามวิจัย

1. มีวิธีการอย่างไรในการพัฒนาผู้นำและผู้ตาม
2. ปัจจัยอะไรบ้างที่มีผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามในการพัฒนาองค์กร
3. รูปแบบใดบ้างที่ใช้ในการพัฒนาความสัมพันธ์ ผู้นำกับผู้ตาม

สมมติฐานการวิจัย

สมมติฐานที่ 1 การแสดงออกซึ่งภาวะผู้นำมีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามแบบเป็นทางการ (Formal)

สมมติฐานที่ 2 การแสดงออกซึ่งภาวะผู้นำมีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามแบบไม่เป็นทางการ (Informal)

สมมติฐานที่ 3 การแสดงออกซึ่งภาวะผู้นำมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมและจริยธรรมของผู้ตามในองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูง

สมมติฐานที่ 4 การแสดงออกซึ่งภาวะผู้นำมีอิทธิพลต่อปัจจัยที่สำคัญต่อการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม

สมมติฐานที่ 5 การพัฒนาองค์การให้มีผลการปฏิบัติงานสูง ผู้นำองค์กรต้องเป็นผู้นำแบบใดมีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามแบบเป็นทางการ (Formal)

สมมติฐานที่ 6 การพัฒนาองค์การให้มีผลการปฏิบัติงานสูง ผู้นำองค์กรต้องเป็นผู้นำแบบใดมีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามแบบไม่เป็นทางการ (Informal)

สมมติฐานที่ 7 การพัฒนาองค์การให้มีผลการปฏิบัติงานสูง ผู้นำองค์กรต้องเป็นผู้นำแบบใดมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมและจริยธรรมของผู้ตามในองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูง

สมมติฐานที่ 8 การพัฒนาองค์การให้มีผลการปฏิบัติงานสูง ผู้นำองค์กรต้องเป็นผู้นำแบบใด มีอิทธิพลต่อปัจจัยที่สำคัญต่อปัจจัยที่สำคัญต่อการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม

สมมติฐานที่ 9 แนวทางที่มีผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ในการพัฒนาองค์การที่มีผลการปฏิบัติงานสูงมีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามแบบเป็นทางการ (Formal)

สมมติฐานที่ 10 แนวทางที่มีผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ในการพัฒนาองค์การที่มีผลการปฏิบัติงานสูง มีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามแบบไม่เป็นทางการ (Informal)

สมมติฐานที่ 11 แนวทางที่มีผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ในการพัฒนาองค์การที่มีผลการปฏิบัติงานสูง มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมและจริยธรรมของผู้ตามในองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูง

สมมติฐานที่ 12 แนวทางที่มีผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ในการพัฒนาองค์การที่มีผลการปฏิบัติงานสูง มีอิทธิพลต่อปัจจัยที่สำคัญต่อการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม

กรอบแนวคิดในการวิจัย

ภาพที่ 1-1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เพื่อให้ผู้นำได้แนวทางการวางแผนสำหรับตนเองและวางแผนการบริหารองค์กรเพื่อเข้าใจ เข้าถึงผู้ตาม
2. เพื่อให้ผู้นำทั้งภาครัฐและเอกชนได้ใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาผู้ตามในองค์กร

ขอบเขตของการวิจัย

1. ด้านเนื้อหา ต้องการศึกษาเรื่องที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะของการมีภาวะผู้นำ (Leadership characteristic) คุณลักษณะของผู้ตาม (Effective followers) ให้เกิดประสิทธิผลสูง (High performance organization) ในองค์กร

2. เขตด้านประชากร ที่จะทำการศึกษาแบ่งได้ 3 กลุ่ม ได้แก่

กลุ่มที่ 1 ผู้บริหารระดับสูง (ระดับผู้จัดการ-กรรมการผู้จัดการ) ขององค์กรที่ได้รับรางวัล TQA (Thailand Quality Award) และองค์กรที่มีการบริหารจัดการที่ดี จากจำนวนทั้งหมด 30 องค์กร คัดออกมาเป็นกลุ่มตัวอย่างได้ 17 องค์กร

กลุ่มที่ 2 กลุ่มพนักงานจากบริษัทเอกชน ตั้งแต่ระดับพนักงาน (Operator) ถึงระดับหัวหน้างาน (Supervisor) จำนวนประชากร 400 คน ใช้การสุ่มตัวอย่างแบบตามสะดวก (Convenience selection) (หทัยชนก พรรคเจริญ, 2555) ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 และค่าความคลาดเคลื่อนที่ระดับร้อยละ 5

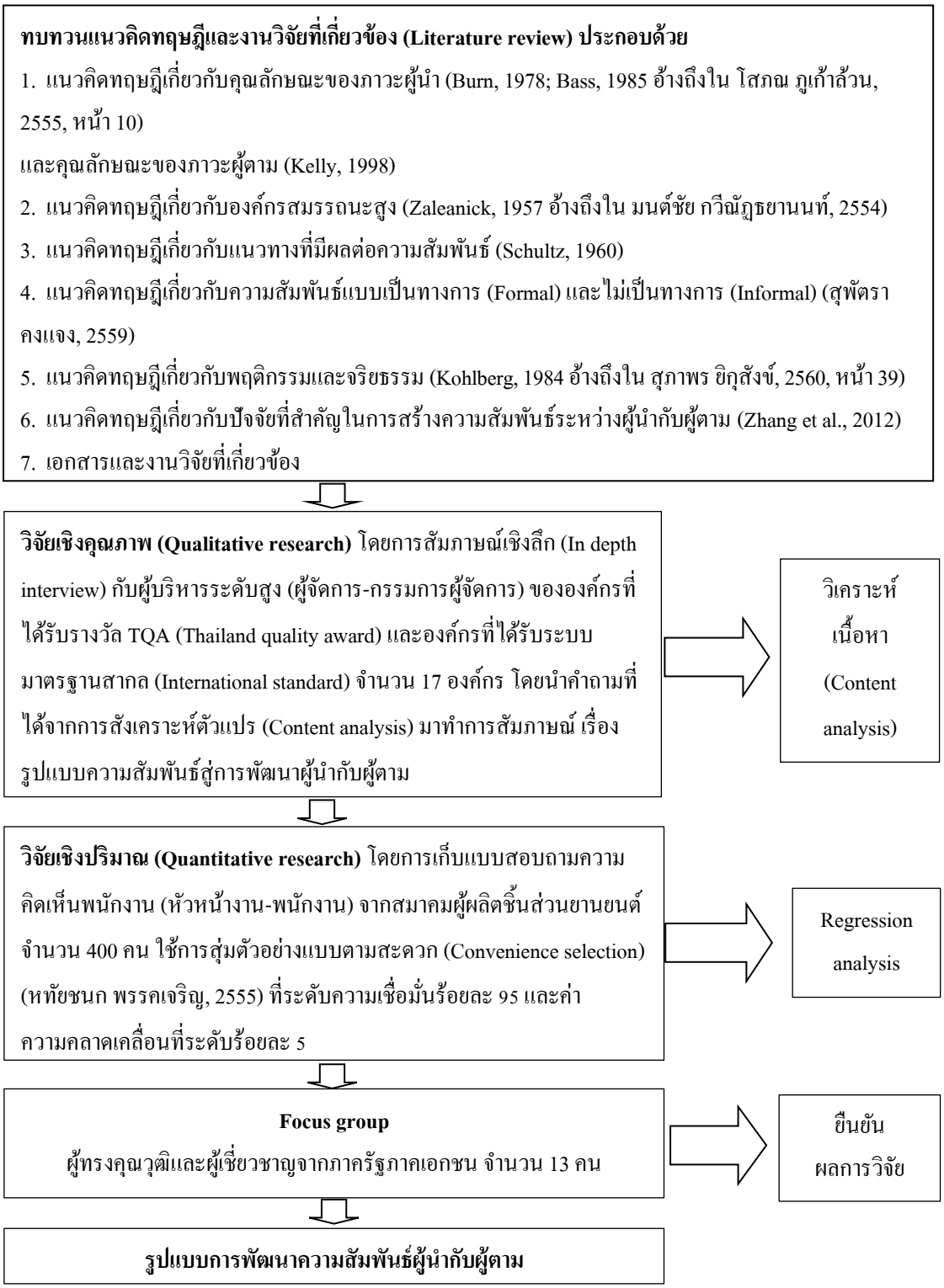
กลุ่มที่ 3 ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญจากภาครัฐ และภาคเอกชนที่สามารถยืนยันและให้ข้อเสนอแนะในมุมมองที่แตกต่าง ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับ รูปแบบการพัฒนาความสัมพันธ์ผู้นำกับผู้ตามจำนวนประชากร 21 คน คัดมาเป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 13 คน

3. ขอบเขตด้านพื้นที่ กลุ่มผู้ประกอบการที่ได้รับรางวัล TQA (Thailand quality award) องค์กรที่ได้รับระบบมาตรฐานสากล (สำนักงานใหญ่ กรุงเทพฯ) และสมาคมผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ในนิคมอุตสาหกรรมในนิคมอุตสาหกรรม อมตะซิตี้ ชลบุรี บ้านบึง แหลมฉบัง นวนครและลาดกระบัง

ข้อจำกัดของการวิจัย

ผู้วิจัยทำการศึกษาจากองค์กรในภาคเอกชน ซึ่งมีมุมมองทางด้านการบริหารจัดการ การตัดสินใจ วัฒนธรรมองค์กร และแนวความคิด ที่แตกต่างจากระบบราชการ ตลอดจนแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำและภาวะผู้ตามที่มีการเปลี่ยนแปลงทั้งด้านเทคโนโลยีและบริบททางด้านสังคม ทำให้ไม่อาจนำไปประยุกต์ใช้กับส่วนงานราชการได้ทั้งหมด

กรอบแนวทางในการดำเนินการวิจัย



ภาพที่ 1-2 กรอบแนวทางในการดำเนินการวิจัย

นิยามศัพท์เฉพาะ

ความสัมพันธ์ (Relationship) หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำและผู้ตามแสดงออกซึ่งกันและกันในขณะที่ทำงานร่วมกันโดยจะส่งผลถึงความรู้สึก ขวัญกำลังใจ และการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

การพัฒนา (Development) หมายถึง การสร้างความรู้สึกที่ดีต่อกันระหว่างผู้นำกับผู้ตามผ่านกระบวนการบริหารและระดับของการมีภาวะผู้นำ

ผู้นำ (Leader) หมายถึง บุคคลที่ปฏิบัติงานในสำนักงานใหญ่และในโรงงานอุตสาหกรรมตั้งแต่ระดับหัวหน้างานขึ้นไปจนถึงผู้บริหารระดับสูง

ภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง ที่มีคุณลักษณะที่ดี ผ่านการฝึกฝนอบรมและพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ มีความรู้ความสามารถทั้งในด้านการบริหารงานและการบริหารคน

ผู้ตาม (Follower) หมายถึง บุคคลที่ปฏิบัติงานในภาคอุตสาหกรรม ตั้งแต่ระดับหัวหน้างาน (Supervisor) ลงมา ถึงระดับ พนักงาน (Operator)

องค์กร (Organization) หมายถึง คือสมาชิกสมาคมผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ในเขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะ ซิตี้ ชลบุรี บ้านบึง นวนคร ลาดกระบังและแหลมฉบังและสำนักงานใหญ่

คุณลักษณะ (Attribute) หมายถึง ตัวแปรต่าง ๆ ของผู้นำและผู้ตามที่ได้จากการสังเคราะห์แล้วนำมาจัดให้เป็นหมวดหมู่

แนวทาง (Path) หมายถึง ตัวแปรต่าง ๆ ของผู้นำและผู้ตามที่ได้จากการสังเคราะห์แล้วนำมาจัดให้เป็นหมวดหมู่

การบริหาร (Administrative) หมายถึง วิธีการพัฒนาความสัมพันธ์ของผู้นำและผู้ตาม

ความเป็นไปได้ หมายถึง เกี่ยวข้องกัน ไม่ขัดกัน เข้ากันได้ หรือโอกาสที่จะเกิดปัญหาน้อยที่สุด มีความพอเหมาะ พอดี ไม่มากไป ไม่น้อยไป

การนำไปใช้ หมายถึง สามารถนำไปปฏิบัติได้ ทำให้เกิดประโยชน์ มีความเหมาะสมโดยเมื่อพิจารณาโดยภาพรวมแล้วจะคำนึงถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องและผลที่อาจจะเกิดตามมาด้วยความรอบคอบ

วัฒนธรรมองค์กร (Corporate culture) หมายถึง การดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อการพัฒนาทรัพยากร-มนุษย์ ของแต่ละองค์การ

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน (Performance efficiency) หมายถึง ผลการปฏิบัติงานของผู้นำและผู้ตามหลังจากที่ได้รับการพัฒนาความสัมพันธ์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพแล้ว

บูรณาการ (Integration) หมายถึง ความรู้ของผู้นำ โดยมีการเพิ่มพูนความรู้ใหม่ ๆ และส่งเสริมให้ผู้ตามได้รับความรู้นั้นด้วย

องค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานสูง (High performance organization) หมายถึง องค์กรที่สามารถดึงเอาศักยภาพในตัวของพนักงานออกมาเพื่อสร้างสมรรถนะองค์การ ซึ่งส่งผลให้องค์การมีสมรรถนะสูง โดยลักษณะที่สำคัญของ HPO คือ มีความสามารถในการเรียนรู้ที่สูง ซึ่งจะปรากฏใน 3 ลักษณะคือ

1. สภาพแวดล้อมในการทำงานขององค์กรมีความซับซ้อนต่ำ
2. มีการกำหนดระเบียบปฏิบัติ ชัดเจน
3. ผลการทำงานมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับประสิทธิภาพ

ประสิทธิผลของบุคคล หมายถึง การวัดได้จากที่บุคคลได้ปฏิบัติงานใด ๆ แล้วประสบความสำเร็จ ครบถ้วนตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ โดยผลที่เกิดขึ้นมักเป็นในเรื่องของคุณภาพที่ดี เช่น ความถูกต้อง ความมีคุณค่า เหมาะสมกับงาน ตรงความคาดหวังขององค์กรและความต้องการของหมู่คณะและสังคม

ประสิทธิผลขององค์กร หมายถึง องค์ประกอบของตัวบ่งชี้ดังนี้คือการผลิต (Production) ประสิทธิภาพ (Efficiency) ความพึงพอใจ (Satisfaction) และการปรับเปลี่ยน (Addictiveness)

Thailand quality award (TQA) “รางวัลคุณภาพแห่งชาติ” หมายถึง รางวัลที่ภาครัฐตั้งขึ้นมาเพื่อให้กับองค์กรที่ ดำเนินงานได้เป็นเลิศตามเกณฑ์ 7 ด้าน คือ 1) การนำองค์กร 2) กลยุทธ์ 3) ลูกค้า 4) การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ 5) บุคลากร 6) การปฏิบัติงาน 7) ผลลัพธ์ โดยมีเกณฑ์มุ่งการปฏิบัติตาม ค่านิยมและแนวคิดหลัก มากกว่าการตีความตัวอักษร มุ่งเน้นการปรับปรุงหลังจากรู้แล้วว่าตัวเองอยู่ตรงไหนสามารถปรับใช้ได้ทั้ง ระบบ TQA และ ISO

ระบบมาตรฐานสากล (International standard) หมายกถึง ข้อกำหนดระดับโลก (World class specification) ครอบคลุม ผลิตภัณฑ์ การบริการและระบบการจัดการ เพื่อให้มั่นใจถึงคุรภาพ ความปลอดภัย และประสิทธิภาพการดำเนินการเป็นเครื่องมือที่ช่วยสนับสนุนการค้าระหว่างประเทศ เช่น ระบบมาตรฐาน ISO, IEE, GMP เป็นต้น

ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ หมายถึง เจ้าของธุรกิจ ผู้บริหารระดับผู้จัดการขึ้นไป หรือเทียบเท่า โดยมีอายุงานไม่ต่ำกว่า 10 ปี และในภาครัฐจะเป็นข้าราชการครูและพยาบาลระดับหัวหน้าฝ่ายขึ้นไป

รูปแบบ หมายถึง แผนภูมิหรือรูปสามมิติที่ใช้เป็นตัวแทนของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ที่ใช้เป็นหลักการหรือแนวคิด

Skills based หมายถึง พื้นฐานด้านทักษะ ซึ่งประกอบไปด้วย ความเป็นมืออาชีพ ทักษะการสื่อสารของบุคคลและการแก้ไขความขัดแย้ง เป็นต้น

Personal trait based หมายถึง ลักษณะพื้นฐานส่วนบุคคล ที่เป็นส่วนในการสร้างบุคลิกภาพและนิสัยใจคอของผู้ตาม หรือมีการพัฒนามาจากประสบการณ์ ซึ่งไม่สามารถสอนได้ในห้องเรียนหรือจากการจัดฝึกอบรม แต่สามารถพัฒนาได้โดยต้องใช้เวลา

บทที่ 2
เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยต้องการศึกษารูปแบบการพัฒนาความสัมพันธ์ผู้นำกับผู้ตาม โดยทำการวิจัยกับองค์กร HPO (High performance organization) ที่ได้รับรางวัล TQA (Thailand quality award) และองค์กรที่ได้รับระบบมาตรฐานสากล (International standard) เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามจุดมุ่งหมายของการวิจัย ผู้วิจัยจึงได้ศึกษารวบรวม ประเด็นที่สำคัญ จากแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมานำเสนอเป็นลำดับ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับคุณลักษณะของภาวะผู้นำและคุณลักษณะของภาวะผู้ตาม
2. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับองค์กรสมรรถนะสูง
3. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับแนวทางที่มีผลต่อความสัมพันธ์
4. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามแบบเป็นทางการ (Formal) และแบบไม่เป็นทางการ (Informal)
5. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมและจริยธรรม
6. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับปัจจัยที่สำคัญในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม
7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับคุณลักษณะของภาวะผู้นำและคุณลักษณะของภาวะผู้ตาม

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership theories)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้รับการมองว่าเป็นกระบวนการที่เป็นองค์รวม และเกี่ยวข้องกับการดำเนินการของผู้นำในระดับต่าง ๆ ในหน่วยงานย่อยขององค์กร จากการวิจัยพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงพบว่า “ผู้นำจะมีการมอบหมายหน้าที่ ความรับผิดชอบและอำนาจที่สำคัญ โดยแก้ปัญหา ข้อจำกัดการทำงานที่ไม่จำเป็นออกไป ผู้นำมีการดูแลการจัดการกระบวนการเรียนรู้และทักษะให้แก่ผู้ตามที่มีความจำเป็นต้องแก้ปัญหา ต้องการความคิดริเริ่ม การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่สำคัญ การกระตุ้นการแข่งขันด้านความคิด การตระหนักในข้อมูลที่เกี่ยวข้อง การส่งเสริมความร่วมมือ และการทำงานเป็นทีม รวมทั้งส่งเสริมการแก้ปัญหาแบบสร้างสรรค์ในการบริหารความขัดแย้งต่าง ๆ ผู้นำจะทำการปรับปรุงโครงสร้างองค์กร และระบบการบริหาร เพื่อให้ความสำคัญ สร้างค่านิยมและวัตถุประสงค์หลักขององค์กร

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีองค์ประกอบดังต่อไปนี้ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Individualized influence) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตนให้เป็นแบบอย่าง หรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ปฏิบัติตัวให้เป็นที่น่ายกย่อง น่าเคารพนับถือ น่าศรัทธา และน่าไว้วางใจ ทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานด้วย ผู้ตามจะพยายามปฏิบัติตามพฤติกรรมให้เหมือนกับผู้นำของเขา สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อให้เข้าถึงคุณลักษณะแบบนี้ คือ ผู้นำจะต้องสามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปสู่ผู้ตามได้ ผู้นำจะมีความมั่นคงอย่างสม่ำเสมอมากกว่าการแสดงอารมณ์ และในสถานการณ์วิกฤตก็สามารถที่จะควบคุมอารมณ์ของตนเองได้ ผู้นำเป็นผู้ที่ไว้ใจได้ ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง เป็นผู้ที่มีศีลธรรมและมีจริยธรรมสูง ระมัดระวัง ที่จะใช้อำนาจเพื่อประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์ทั้งแก่ผู้อื่น ประโยชน์ขององค์กรและทีม 2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational motivation) หมายถึง การที่ผู้นำทำให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจจากภายในการให้ความหมายและท้าทายในเรื่องงานของผู้ตาม ผู้นำจะส่งเสริมและสนับสนุนทีม เสริมสร้างพลังกำลังใจในการดำเนินชีวิต แสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น และสามารถช่วยให้ผู้ตามไม่ให้ความสำคัญกับ ผลประโยชน์ของตนเอง ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาเรื่องความผูกพันของตนต่อเป้าหมายในระยะยาว และในหลาย ๆ ครั้ง พบว่า การสร้างแรงบันดาลใจนี้จะเกิดขึ้นโดยผ่านการคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่า และกระตุ้นให้บุคคลเหล่านี้สามารถจัดการกับปัญหาที่เผชิญอยู่ได้อย่างแท้จริง 3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation) หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักคิดถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กรหรือหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหา เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่สร้างสรรค์ โดยผู้นำจะมีการคิดนำวิธีการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน มีการเปลี่ยนกรอบ (Reframing) ปัญหาที่พบรวมถึงการเผชิญกับสถานการณ์ต่าง ๆ ด้วยวิธีการแบบใหม่ ๆ ด้วยการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มให้กำลังใจผู้ตามเพื่อพยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีการใหม่ ผู้นำจะมีวิธีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิด สามารถแสดงเหตุผลอย่างสร้างสรรค์ ไม่วิพากษ์วิจารณ์ทัศนคติส่วนบุคคลของผู้ตาม แม้ว่าจะแตกต่างไปจากทัศนคติของผู้นำก็ตาม ต้องทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาร่วมกันและเป็นสิ่งที่ทดสอบความรู้ความสามารถ โดยผู้นำจะต้องสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามโดยตั้งข้อสังเกตว่าปัญหาทุกอย่างมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำก็จะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคได้ 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized consideration) ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคล การให้ความสนใจ ดูแลและเอาใจใส่ต่อผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีความสำคัญและมีคุณค่า

ผู้นำจะต้องทำหน้าที่เหมือน ผู้ฝึกสอน (Coach) สามารถเป็นที่ปรึกษา (Advisor) ในการพัฒนาผู้ตาม ผู้นำจะต้อง ให้ความสำคัญเป็นพิเศษในความต้องการของแต่ละบุคคล เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของทีม องค์กร พัฒนาความเจริญก้าวหน้าของแต่ละคนให้สูงขึ้น นอกจากนี้ ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตาม โดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ การประพฤติตนของผู้นำแสดงให้เห็นว่า เข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล ในขณะเดียวกันผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมีคุณลักษณะที่สามารถก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญขึ้น ผู้นำแบบนี้มีความสามารถในการนำการเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์ กลยุทธ์และวัฒนธรรมขององค์การพร้อมไปกับการส่งเสริมการริเริ่มสร้างสรรค์ด้านผลงาน ผลิตภัณฑ์และเทคโนโลยีใหม่อีกด้วย ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะไม่ใช้แรงจูงใจทางวัตถุให้มีอิทธิพลเหนือผู้ตาม แต่จะมุ่งประเด็นไปที่คุณลักษณะที่เป็นนามธรรมมากกว่า เช่นใช้วิสัยทัศน์ ค่านิยมร่วมความคิดในการสร้างความสัมพันธ์ต่อกัน การทำให้กิจกรรมต่าง ๆ เกิดความหมายในเชิงคุณค่า การสร้างความเข้าใจและความรู้สึกร่วมของผู้ตามตลอดกระบวนการเปลี่ยนแปลงความเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจึงขึ้นอยู่กับคุณลักษณะเฉพาะตัวของผู้นำ เช่น ค่านิยม ความเชื่อ และคุณสมบัติอื่นของผู้นำเองมากกว่ากระบวนการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ดังเช่นผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (โสภณ ภูเก้าล้วน, 2555)

ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation leadership) มีองค์ประกอบเฉพาะ 4 ประการคือ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การส่งเสริมสนับสนุนทางปัญญา 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยทั้งองค์ประกอบทั้ง 4 นี้ จะมีความสัมพันธ์ต่อกัน และจะมีการแบ่งแยกในแต่ละองค์ประกอบ เนื่องจากต่างก็มีความเฉพาะเจาะจง และมีความสำคัญที่แตกต่างกัน โดยมีคุณลักษณะดังนี้ เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change agent) โดยจะทำการเปลี่ยนแปลงองค์กรที่ตนเองรับผิดชอบ ไปสู่เป้าหมายที่ดีกว่า เหมือนกับผู้ฝึกสอน เพื่อความเป็นผู้ชนะและการสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ร่วมทีมแสดงให้ได้ดีที่สุดเพื่อชัยชนะ เป็นคนที่เปิดเผย กล้าเสี่ยง มีความสุขุม เยือกเย็น และมีจุดยืนเป็นของตัวเอง กล้าเผชิญและ กล้าเปิดเผยความจริง เชื่อมั่นในผู้อื่น ผู้นำแบบนี้จึงไม่ใช่ผู้นำแบบเผด็จการ แต่มีอำนาจและสนใจทุกคน โดยเชื่อมั่นว่าผู้อื่นมีความสามารถ มีการทำงานโดยมอบอำนาจให้ผู้อื่นนำในโอกาสต่าง ๆ ใช้คุณค่าของคนเป็นแรงผลักดัน โดยผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะชี้นำให้ผู้ตามคิดถึงคุณค่าของเป้าหมาย และสร้างแรงผลักดันในการปฏิบัติงาน เพื่อบรรลุเป้าหมาย เป็นผู้ที่เรียนรู้ตลอดชีวิต โดยจะนึกถึงสิ่งที่ตัวเองเคยทำผิดพลาดมาแล้วในอดีต เพื่อเป็นบทเรียนและพยายามที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาตัวเองตลอดเวลา มีความสามารถที่จะเผชิญกับความยุ่งยาก ซับซ้อน ความคลุมเครือ และความไม่แน่นอน ตลอดจนการเผชิญปัญหาที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เป็นผู้มองการณ์ไกล โดย

ผู้นำจะมีความสามารถการคาดการณ์ไปข้างหน้าทั้งด้านโอกาสและอุปสรรคต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้น มีความสามารถที่จะทำให้ความหวังและความฝันของทีมงานกลายเป็นจริงขึ้นได้

O'Neill & Brinkerhoff (2018): Five elements of collective leadership ได้สรุปประเด็นสำคัญและประโยชน์ของกระบวนการว่า ภาวะผู้นำแบบกลุ่มเป็นกลุ่มคนที่ทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน เมื่อภาวะผู้นำแบบกลุ่มเกิดขึ้น ผู้คนจะได้รับแรงจูงใจจากภายในและภายนอกทำงานร่วมกันเพื่อมุ่งไปสู่วิสัยทัศน์ร่วมกันภายในกลุ่ม และใช้พรสวรรค์และทักษะเฉพาะตัวของพวกเขาในการมีส่วนร่วมในความสำเร็จ อันที่จริง ภาวะผู้นำแบบกลุ่มตระหนักดีว่าความสำเร็จที่ยั่งยืนเป็นไปไม่ได้หากไม่มีมุมมองและการมีส่วนร่วมที่หลากหลาย ภาวะผู้นำแบบรวมเป็นกระบวนการ ขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ระหว่างส่วนต่าง ๆ ในระบบ ไม่ว่าระบบนั้นจะกลุ่มบุคคลที่ทำงานร่วมกันหรือไม่ ห้องเรียน ทีม คณะกรรมการ หรือองค์กร หรือความคิดริเริ่มของระบบในการเป็นผู้นำแบบกลุ่ม วิธีที่กลุ่มทำงานร่วมกันทำให้แตกต่างจากรูปแบบการเป็นผู้นำแบบเก่า วิธีที่กลุ่มทำงานร่วมกันและผลลัพธ์ที่ไม่เหมือนใคร ซึ่งจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อสิ่งนี้เกิดขึ้นเท่านั้น ซึ่งทำให้กลุ่มที่แบ่งปันความเป็นผู้นำแตกต่างจากกลุ่มที่ไม่ได้อยู่ร่วมกัน ในการเป็นผู้นำโดยรวมมีความรับผิดชอบและการตัดสินใจร่วมกัน ความรับผิดชอบ และการมีส่วนร่วมที่แท้จริง สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการสร้างวิสัยทัศน์และมุ่งมั่นที่จะทำงานเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์นั้น ภาวะผู้นำแบบกลุ่มตั้งอยู่บนสมมติฐานที่ว่าทุกคนสามารถและควรเป็นผู้นำ ภาวะผู้นำแบบกลุ่มต้องมีเงื่อนไขเฉพาะสำหรับความสำเร็จของทั้งกลุ่ม ได้แก่ ความไว้วางใจ อำนาจที่ใช้ร่วมกัน การสื่อสารที่สามารถตรวจสอบได้และมีประสิทธิภาพ ความรับผิดชอบ ตลอดจนถึงการเรียนรู้ร่วมกัน ขึ้นอยู่กับการรับรู้ว่าไม่มีในเรื่องผลประโยชน์ เป็นความสามารถส่วนบุคคล ทัศนคติ และความพยายามของหลาย ๆ คน การเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืนก็จะเป็นเรื่องยากที่จะบรรลุได้ ความคิดสร้างสรรค์ตลอดจนทักษะในด้านต่าง ๆ มีการแสดงความสามารถอย่างเต็มที่ เมื่อมีภาวะผู้นำร่วม

ลักษณะสำคัญของความเป็นผู้นำโดยรวมคือความสำเร็จขึ้นอยู่กับความเป็นผู้นำภายในกลุ่มทั้งหมดมากกว่าทักษะของบุคคลเพียงคนเดียว Mary parker follett ผู้ซึ่งเราคิดว่าเป็นต้นแบบของความเป็นผู้นำแบบรวมกลุ่มเขียนเกี่ยวกับอำนาจร่วมกับผู้อื่นมากกว่าอำนาจเหนือผู้อื่น ซึ่งหมายความว่าแทนที่จะมีความเป็นผู้นำที่จำกัดเฉพาะบุคคลที่มีพรสวรรค์เพียงคนเดียวหรือองค์กรที่ทรงอำนาจเพียงองค์กรเดียว ความเป็นผู้นำยังถูกแบ่งปันในกลุ่มบุคคลเป็นจำนวนมาก การเปลี่ยนจากการมุ่งเน้นไปที่ทักษะของบุคคลใดบุคคลหนึ่งไปสู่ความสามารถ ความสัมพันธ์ พฤติกรรม และการปฏิบัติของทั้งกลุ่ม ทำให้ความเป็นผู้นำโดยรวมแตกต่างจากรูปแบบความเป็นผู้นำและความเป็นผู้นำแบบอื่น ๆ ใน "ภาวะผู้นำในยุคของความซับซ้อน" Margaret wheatley และ Debbie frieze สนทนาถึงการเปลี่ยนแปลงจากการระลึกถึงผู้นำในฐานะ "ผู้นำ" เป็นการระลึกถึงผู้นำในฐานะ

“เจ้าภาพ” เขาหรือเธอคาดว่าจะมีคำตอบ แก้ปัญหาทั้งหมด และแก้ไขทุกอย่างเพื่อคนอื่น ๆ “ผู้นำ” นั้นมีพลัง มีเสน่ห์ และเฉียบแหลม ปัญหาของชุดความคิดนี้คือ รูปแบบคำสั่งและการควบคุมมักใช้วิธีแก้ปัญหาที่รวดเร็วซึ่งสร้างขึ้นโดยผู้มีอำนาจเพียงไม่กี่คน (บนสุดของแผนผังองค์กร) และบ่อยครั้งที่วิธีการแก้ปัญหาเหล่านี้ไม่เหมาะสำหรับปัญหาที่ซับซ้อนที่เรามักจะประสบในวันนี้ แต่เราต้องการผู้นำในฐานะ “ผู้สนับสนุน” ผู้ที่มีทักษะในการส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกัน การตัดสินใจกลุ่มที่มีประสิทธิภาพ การไตร่ตรอง วิสัยทัศน์ และการตั้งเป้าหมาย และความรับผิดชอบร่วมกัน การเปลี่ยนจาก “ผู้นำ” เป็น “ผู้สนับสนุน” มีลักษณะอย่างไร ประโยชน์ของความเป็นผู้นำร่วม หรือความเป็นผู้นำโดยรวมมีประโยชน์มากมาย ส่วนใหญ่เป็นผลมาจากความจริงที่ว่าการได้รับผลลัพธ์ที่ดีขึ้นจากการพิจารณาในหลายมุมมอง แบ่งปันความรับผิดชอบ การสร้างจุดแข็งของคนในทีม และการใช้ประโยชน์จากแรงจูงใจภายใน ต่อไปนี้คือประโยชน์เฉพาะบางประการที่อาจคาดหวังว่าจะได้เห็นเมื่อมีการดำเนินการของผู้นำโดยรวม การตัดสินใจที่ดีขึ้นและมีประสิทธิภาพที่เพิ่มขึ้น ประโยชน์ที่สำคัญคือความเป็นผู้นำโดยรวมและมุมมองที่หลากหลายส่งผลให้การตัดสินใจมีประสิทธิภาพมากกว่าเมื่อผู้บริหารทำการตัดสินใจ

เนื่องจากผู้ที่จะได้รับผลกระทบมีโอกาสที่จะให้ข้อเสนอแนะ ความคิด และแม้แต่ทิศทางเพิ่มทิศทางและแรงจูงใจในตนเอง ความท้าทายทั่วไปที่ผู้จัดการต้องเผชิญนั้นเกี่ยวข้องกับคนที่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลงหรือคำสั่ง จะเกิดอะไรขึ้นหากมีวิธีการจูงใจทีมอย่างง่ายดายเพื่อให้พวกเขาสามารถสร้างสรรค์ทางออกในการแก้ปัญหาของตนเองและทำงานเพื่อการเติบโตและการพัฒนาของตนเองได้ เช่นเดียวกับที่สนับสนุนให้เด็กเล็กมีแรงจูงใจภายในและนำ “ชุดความคิดที่เติบโต” มาใช้จัดการหรือคนอื่น ๆ ที่เป็นผู้นำที่มีความพยายามในการเปลี่ยนแปลงสามารถช่วยคนรอบข้างให้มีแรงจูงใจภายในได้ สำหรับเด็กเล็ก แรงจูงใจภายในมีพลังมากกว่าแรงจูงใจภายนอก ผู้ที่ตอบสนองต่อแรงขับ ความสนใจ ความปรารถนา และแรงจูงใจภายในของตนเอง มักจะทำงานเพื่อมุ่งสู่และรักษาการเปลี่ยนแปลงไว้มากกว่าผู้ที่ได้รับแรงจูงใจจากภายนอกด้วย การจัดการกับปัญหาและอุปสรรคต่อแรงจูงใจภายในเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการเติบโตและการพัฒนา การเปลี่ยนแปลงให้กับคนอื่นทำให้เกิดการต่อต้าน ความพยายามทั้งหมดจากคนที่รู้สึกว่าพวกเขาทำงานได้ไม่ดีจะนำไปสู่การปกป้องตัวเอง ซึ่งมักจะดูเหมือนเป็นการต่อต้านคนที่พยายาม “ช่วย” พวกเขา แต่ถ้าเราใช้เวลาพัฒนาความสัมพันธ์และค้นหาว่าเป้าหมายและความปรารถนาของผู้อื่นคืออะไร ก็เป็นไปได้ที่จะสร้างความร่วมมือเพื่อการทำงานให้บรรลุเป้าหมายในความรับผิดชอบร่วมกัน

ผู้นำแบบดั้งเดิมหรือคนที่อยู่บนสุดขององค์กร มักรู้สึกหนักใจและโดดเดี่ยว ผู้นำและหัวหน้างานเหล่านี้มักจะรู้สึกว่าทุกคนต้องการคำตอบ และความกดดันก็หมดลง เมื่อมีการแบ่งปันความรับผิดชอบ ผู้นำจะรู้สึกเหมือนถูกรายล้อมไปด้วยบุคคลที่มีความสามารถ และการมอบหน้าที่

ความรับผิดชอบที่พวกเขามีให้กับคนอื่น ๆ ก็เป็นการบรรเทา ผู้ใต้บังคับบัญชามักถูกนำไปใช้ประโยชน์น้อยเกินไป ด้วยความปรารถนาที่ยังไม่ได้ผลที่จะมีส่วนร่วมมากขึ้น พวกเขากระหายความรับผิดชอบที่มากขึ้น เมื่อมีการแบ่งปันความรับผิดชอบ งานจะง่ายขึ้นและสนุกมากขึ้นสำหรับทุกคนที่เกี่ยวข้อง ตระหนักถึงศักยภาพ บ่อยครั้งที่ผู้คนไม่ได้ตระหนักถึงศักยภาพของตนเองในที่ทำงาน การนำแนวทางความเป็นผู้นำโดยรวมมาใช้จะช่วยให้ผู้คนเติบโตและพัฒนา ไม่เพียงแต่ในงานปัจจุบันและหน้าที่ความรับผิดชอบ แต่ยังรวมถึงในฐานะมืออาชีพด้วย จากหนังสือของ Daniel Pink ชื่อ The surprising truth about what motivates us (Daniel, 2009) เขียนว่าผู้คนมีแรงจูงใจจากความเป็นอิสระ จุดประสงค์ และความเชี่ยวชาญ ซึ่งหมายความว่าผู้คนจะมีแรงจูงใจมากที่สุดเมื่อพวกเขารู้สึกว่าได้รับความไว้วางใจให้ตัดสินใจและพัฒนาวิธีแก้ปัญหา เมื่อพวกเขารู้สึก เชื่อมโยงกับจุดประสงค์ในการทำงาน และเมื่อพวกเขาสามารถทำสิ่งที่ท้าทายและช่วยให้พวกเขาเจริญก้าวหน้าและพัฒนาได้ การเปิดโอกาสให้ผู้คนพัฒนาความเชี่ยวชาญ สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ และเพิ่มอิสระในตนเองจะเพิ่มแรงจูงใจและความพึงพอใจ นอกจากนี้ยังช่วยให้ผู้คนพัฒนาทักษะและความสามารถใหม่ ๆ

ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า ลักษณะของ “Collective leadership” คือ ภาวะการทำงานของกลุ่มคน ซึ่งสามารถผลัดกันนำ ผลัดกันตามในแต่ละสถานการณ์ สามารถทำงานร่วมกันเป็นทีม ซึ่งไม่ใช่ทีมที่มีผู้นำเพียงคนใดคนหนึ่งแต่เป็นทีมซึ่งอาจมีการสลับปรับเปลี่ยนผู้นำ โดยภาวะผู้นำแบบกลุ่มเป็นกลุ่มคนที่ทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน เมื่อภาวะผู้นำแบบกลุ่มเกิดขึ้น ผู้คนจะได้รับแรงจูงใจจากภายในและภายนอกทำงานร่วมกันเพื่อมุ่งไปสู่วิสัยทัศน์ร่วมกันภายในกลุ่ม และใช้พรสวรรค์และทักษะเฉพาะตัวของพวกเขาในการมีส่วนร่วมใน ความสำเร็จและวิธีที่กลุ่มทำงานร่วมกันทำให้แตกต่างจากรูปแบบการเป็นผู้นำแบบเดิม วิธีที่กลุ่มทำงานร่วมกันและผลลัพธ์ที่ไม่เหมือนใครซึ่งจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อสิ่งนี้เกิดขึ้นเท่านั้น ซึ่งทำให้กลุ่มที่แบ่งปันความเป็นผู้นำแตกต่างจากกลุ่มที่ไม่ได้อยู่ร่วมกัน และภาวะผู้นำแบบกลุ่มต้องมีเงื่อนไขเฉพาะสำหรับความสำเร็จของทั้งกลุ่ม ได้แก่ ความไว้วางใจ อำนาจที่ใช้ร่วมกัน การสื่อสารที่โปร่งใสและมีประสิทธิภาพ ความรับผิดชอบ และการเรียนรู้ร่วมกัน

The 7 Habits for highly effective people เริ่มต้นด้วยจุดมุ่งหมายในใจ (Begin with the end in mind) ให้นึกถึงว่าต้องการผลลัพธ์อย่างไรกับงานที่ทำเช่นในการทำโครงการท่องเที่ยวให้กับพนักงานทั้งบริษัทฯ เราอยากเห็นภาพแห่งความสุขจากพนักงานอย่างไร ตอนจบจะร่ำลากันอย่างไร การกำหนดจุดมุ่งหมายในใจจะกำหนดวิธีดำเนินการ ต้องมีนิสัยเชิงรุก (Be proactive) หมายถึงไม่ต้องรอให้นายสั่งและสามารถประเมินคร่าว ๆ ได้ว่าผลจากการกระทำแบบนี้จะออกมาเป็นอย่างไร และหากผลที่ได้ไม่ดีนักจะมีการวางแผนเพื่อดำเนินการแก้ไขล่วงหน้าอย่างไร ทำสิ่งที่สำคัญก่อน

(Put first things first) วัน ๆ หนึ่งมีงานมากมายให้เราได้ทำ ได้แก้ปัญหาพยายามจดรายการของงานนั้น ๆ ไว้แล้วพิจารณาดูว่างานไหน สำคัญและเร่งด่วนให้ทำก่อนเพราะหากไม่ทำจะเดือดร้อนเช่น ส่งของให้ลูกค้าไม่ทันเวลา ส่วนงานที่สำคัญแต่ไม่เร่งด่วนเช่นงานวางแผน งานพัฒนาคน สามารถทำต่อจากงานสำคัญและเร่งด่วนได้ แต่หากเราสามารถทำงานสำคัญแต่ไม่เร่งด่วนได้ดี งานเร่งด่วนจะไม่เกิดขึ้นเพราะเราได้วางแผนไว้อย่างรอบคอบแล้วส่วนงานไม่สำคัญแต่เร่งด่วนเช่นงานที่ต้องไปช่วยเหลือแผนกอื่น ๆ ในการบันทึกข้อมูลหรือรับโทรศัพท์ขณะกำลังทำงานสำคัญอยู่ก็ต้องชั่งใจหรือมอบหมายให้คนอื่นทำแทนไป งานสำคัญ ๆ ก็จะไม่ได้รับความเสียหาย วิธีคิดแบบชนะ-ชนะ (Think win-win) ความคิดแบบนี้จำเป็นต้องผ่านสามข้อแรกมาแล้วและใส่ความเสียสละเข้าไปจึงจะสามารถ คิดแบบ ชนะ-ชนะ ได้แต่หากไม่สามารถตกลงกันในตอนนั้นได้ให้หยุดการตกลงไปก่อน คือ No deal และหาโอกาสมาคุยกันใหม่ เวลาจะทำให้มนุษย์มีเวลาคิดไตร่ตรองซึ่งจะทำให้การตกลงเป็นไปได้ง่ายขึ้นแต่ถ้ายังยืนกรานที่จะไม่ตกลงก็อาจจะเป็น Lost-lost คือแพ้ทั้งคู่ก็เป็นได้

ความเข้าใจคนอื่นก่อนก่อนจะให้คนอื่นเข้าใจเรา (Seek first to understand then to be understood) ต้องฝึกทักษะการฟังให้มาก ๆ และทำความเข้าใจโดยดึงออกมาจากคู่สนทนาไม่ใช่เราเข้าใจตามที่เราคิดเอง คำพูดที่ว่า “ถ้าผมเป็นคุณผมจะทำอย่างนั้น อย่างนี้” เป็นการดึงความเข้าใจออกจากตัวของเรา ไม่ใช่จากผู้ที่เราคุยด้วย เพราะเค้าอยู่ในสถานการณ์นั้นเราไม่ได้อยู่ ไม่รู้ว่ามันกดดันและรุนแรงขนาดไหน การผนึกพลังประสานความต่าง (Synergy) หรือ ทำงานเป็นทีม (Team work) อย่างที่พวกเราเข้าใจว่ามนุษย์มีทั้งความเหมือน ความคล้ายและความแตกต่างกัน ทั้งเพศ วัย การศึกษา สังคมและประสบการณ์ ดังนั้นหากเราสามารถรวมความหลากหลายให้กลายเป็นหนึ่งได้ก็จะทำให้การทำกิจกรรมใด ๆ สามารถลุล่วงไปด้วยดี ตามกำลังความรู้และความสามารถที่แตกต่างกัน จงเคารพในความแตกต่างและใช้มันให้เกิดประโยชน์ และการลับเลื่อยให้คม (Sharpen the saw) คือ พัฒนาตนเองอยู่เสมอทั้งด้านร่างกาย ความรู้ สติปัญญา และการบริหารอารมณ์ เพราะในตัวของเราทำงานเป็นระบบและถ้าหากส่วนใดส่วนหนึ่งของร่างกายไม่ปรกติก็จะทำให้ภาพรวมของร่างกายบกพร่องได้ เช่นหากเราเจ็บป่วยก็ไม่มีแรงในการประกอบกิจกรรมใด ๆ ที่ตอนปรกติเราเคยทำได้ เช่น เล่นกีฬาหรือไปเที่ยวในที่ต่าง ๆ ร่างกายต้องการพักผ่อนแต่ต้องอ่านหนังสือเพื่อสอบเข้ามหาวิทยาลัยก็ทำได้ไม่ดีนัก เป็นต้น ดังนั้นเราจึงจำเป็นต้องดูแลร่างกายของเรา โดยใช้หลัก 4 อ คือ อาหาร อากาศ ออกกำลังกาย และบริหารอารมณ์ให้สม่ำเสมอ (พบพร จิตรักษา, 2553)

ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า การที่จะเป็นผู้ที่ประสบความสำเร็จได้นั้น ควรเริ่มต้นจากที่เราต้องพึ่งพาผู้อื่นก่อนหลังจากที่เราได้รับการพัฒนาอุปนิสัยเรื่องการมีนิสัยเชิงรุก (Be proactive) เริ่มต้นด้วยจุดมุ่งหมายในใจ (Begin with the end in mind) และทำสิ่งสำคัญก่อน (Put first thing first) เราก็สามารถพึ่งพาตนเองได้แล้ว จากนั้นพัฒนาอีก 3 อุปนิสัย คือ คิดแบบชนะ ชนะ (Think

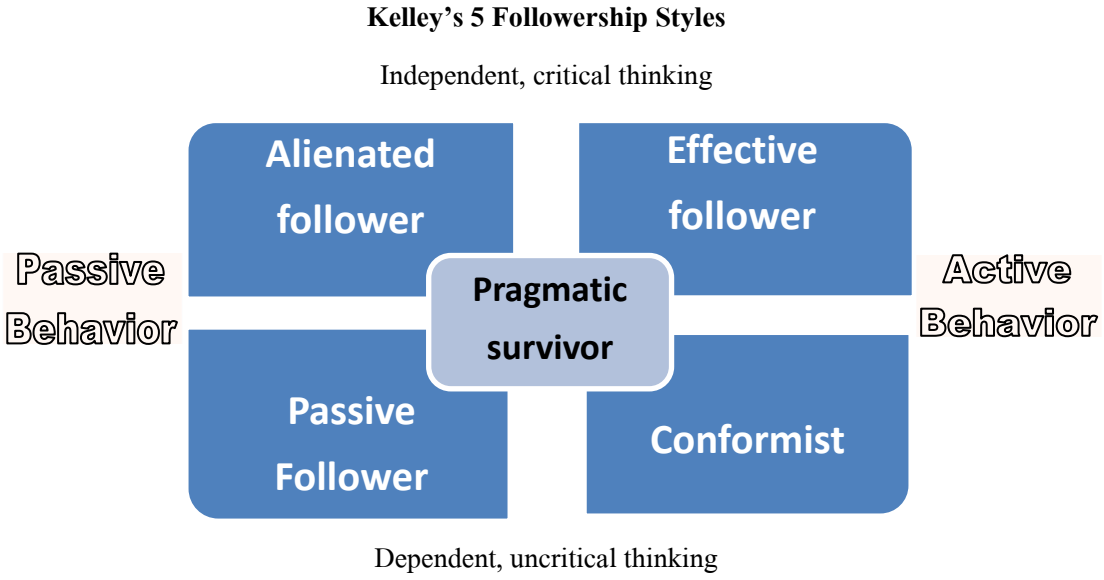
win-win) เข้าใจผู้อื่นก่อนที่จะให้คนอื่นเข้าใจเรา (Seek first to understand then to be understood) ผนึกพลังประสานความต่าง (The synergy) พัฒนาถึงขั้นนี้เราก็จะสามารถพึ่งพาซึ่งกันและกันได้ โดยไม่ลืมที่จะลับเลื่อยให้คม (Sharpen the saw) คือ การพัฒนาตนเองทั้ง 4 มิติ คือ ร่างกาย สติปัญญา สังคมและอารมณ์ อย่างสม่ำเสมอ ก็จะทำให้เราถึงเป้าหมายทุกวันอย่างยั่งยืนและมีประสิทธิผล โดยผู้นำที่ดีมักจะอาศัยการมีส่วนร่วมของทีม เพื่อทำให้งานสามารถบรรลุความสำเร็จได้ ผู้นำที่ฉลาด มักจะมีที่ปรึกษาดี มีปราชญ์ช่วยชี้แนะ ทักษะผู้นำที่ดีต้องคอยชี้แนะ ฝึกอบรม พัฒนาลูกน้องให้เจริญก้าวหน้าในสายอาชีพ ส่วนภาวะผู้นำต้องมีคุณลักษณะที่ดี ผ่านการฝึกฝนอบรมและพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ มีความรู้ความสามารถทั้งในด้านการบริหารงานและการบริหารคน เป็นผู้ที่มีจิตวิทยายอดเยี่ยม ตลอดจนมีทักษะการฟังและสามารถสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับทุก ๆ คนในองค์กร โดยต้องมีธรรมะในจิตใจอันจะก่อให้เกิดความสุขแก่ผู้ตามและประชาชนโดยทั่วไป ดังนั้นการพัฒนาภาวะผู้นำ จึงต้องอาศัยองค์ประกอบหลาย ๆ ส่วน ทั้งในเรื่องของการกำหนดรูปแบบ (Model) ผู้นำที่เราต้องการจะเป็น การสรรหาสภาพแวดล้อมเพื่อพัฒนาตนเอง การพยายามฝึกฝนด้วยวิธีการที่เหมาะสม การจัดการกับปัญหาอุปสรรค รวมถึงการพัฒนาความรู้ ความสามารถ ให้มีการยกระดับสูงขึ้นอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา สิ่งที่สำคัญที่สุดในการพัฒนาภาวะผู้นำก็คือ แรงจูงใจในการสร้างภาวะผู้นำ บางคนมีแรงจูงใจที่จะพัฒนาตัวเองเพราะกำหนดเป้าหมายในชีวิตไว้อย่างชัดเจน บางคนมีแรงจูงใจที่เกิดจากแรงกดดันบางสิ่งบางอย่างและต้องการเอาชนะแรงกดดันนั้น ๆ ด้วยการสร้างและพัฒนาภาวะผู้นำให้กับตนเองขึ้นมาเพื่อเป็นเกราะคอยปกป้องตัวเอง แต่สิ่งที่จะทำให้ภาวะผู้นำของแต่ละคนมีความแตกต่างกันก็คือ การดึงเอาสมรรถนะของภาวะผู้นำที่มีอยู่ภายในตัวของแต่ละคนออกมาใช้ในแต่ละสถานการณ์นั่นเอง

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับผู้ตาม

ผู้ตามหมายถึงผู้ที่แสดงบทบาทเป็นผู้ปฏิบัติในงานเพื่อตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ขององค์การ และเป็นผู้ที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของผู้นำและองค์การ (Kelley, 1988; Rose, 1995 อ้างถึงใน วรางคณา กาญจนพาที, 2556, หน้า 34) ภาวะผู้ตาม หมายถึง การปฏิบัติของบุคคลที่เป็นผู้ตามที่แสดงถึงความเข้มแข็งมีความคิดเป็นของตัวเองมีความอ่อนน้อมถ่อมตน อดทน ไม่ต่อต้านต่อผู้นำ มีทัศนคติในทางบวก มีระเบียบวินัย ทำงานได้บรรลุวัตถุประสงค์ (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2544) จากความหมายข้างต้นสามารถสรุปความหมายของ “ผู้ตาม” ได้ว่าหมายถึงบุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์กรที่ต้องมีการทำงานและรับผิดชอบกับเพื่อนร่วมงาน รวมทั้งการให้ความช่วยเหลือสนับสนุนผู้นำในการทำงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้ ส่วน “ภาวะผู้ตาม” หมายถึง คุณลักษณะของคนที่ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายจากผู้นำจนสำเร็จ เคลลี่ แบ่งรูปแบบผู้ตามไว้สองประเภท (Kelley, 1992) โดยแบ่งตามคุณลักษณะของผู้ตาม ซึ่งเป็นตรงกันข้ามกันสอง

ด้านของผู้ตาม คุณลักษณะของผู้ตามคือด้านความอิสระ-ความคิดสร้างสรรค์ (Independent critical thinking) กับด้าน การพึ่งพาผู้อื่น-ขาดความคิดสร้างสรรค์ (Dependent uncritical thinking) Kelly ได้ทำการศึกษาวิจัยและพบว่า ความสำเร็จขององค์กร 90% เกิดจากการทำงานของผู้ตาม ส่วนอีก 10% ที่เหลือเป็นผลงานของผู้นำ

จะเห็นได้ว่า ไม่เพียงแต่ผู้นำเท่านั้นที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์การ แต่ผู้ตามก็มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์การไม่น้อยไปกว่าผู้นำเช่นกัน สามารถแบ่งผู้ตามได้เป็น 5 รูปแบบ (Followership pattern) ดังนี้ 1) ผู้ตามแบบเฉื่อยชา (Sheep) หมายถึง ผู้ตามที่เชื่องช้า ไม่กระตือรือร้น ไม่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ไม่พยายามพึ่งพาตนเอง ทำงานตามคำแนะนำและคำสั่งที่ได้รับมอบหมายโดยไม่คิดที่จะเริ่มเอง ทำงานให้แล้วเสร็จในลักษณะ “เช้าชาม เย็นชาม” เป็นผู้ตามที่ถูกชักจูงได้ง่าย 2) ผู้ตามแบบยอมตามเห็นด้วยเสมอ (Conformist หรือ Yes people) หมายถึง ผู้ตามที่ไม่ชอบขัดใจนาย เพราะมีความเชื่อว่าความขัดแย้งเฉพาะกับเจ้านายเป็นสิ่งที่ควรหลีกเลี่ยง ไม่มีความคิดเป็นของตัวเอง ทำงานตามคำสั่งได้ดี ไม่มีปัญหาเรื่องความขัดแย้ง 3) ผู้ตามแบบรู้รักษาตัวรอด (Survivors) หมายถึง ผู้ตามที่ทำตัวเหมือนสนลู่ลม คอยปรับปรุง เปลี่ยนแปลงตนเองให้อยู่รอดในทุก ๆ สถานการณ์ 4) ผู้ตามแบบปรปักษ์ (Alienated followers) หมายถึง ผู้ตามที่ชอบอิสระ พยายามพึ่งพาตนเอง มีความคิดสร้างสรรค์และความคิดริเริ่มแต่ขาดศิลปะในการแสดงบทบาทของผู้ตามให้เหมาะสมกับกาลเทศะ มักขัดแย้งกับผู้บังคับบัญชาไม่ประนีประนอมชอบที่จะวิจารณ์ผู้บังคับบัญชา 5) ผู้ตามที่มีประสิทธิผล (Effective followers) หมายถึงผู้ตามที่มีความมานะพยายาม ชอบทำงานแบบอิสระไม่มีการควบคุม สามารถพึ่งพาตนเองได้ แก้ไขปัญหาและบริหารจัดการงานที่รับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ คำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าผลประโยชน์ตนเอง กล้าแสดงออก มีความสามารถในงาน พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง มีความจงรักภักดี ให้ความร่วมมือ มีความคิดสร้างสรรค์และมีความคิดริเริ่มสูง จึงเป็นที่ชื่นชอบของผู้ร่วมงานและผู้บังคับบัญชาผู้ตามประเภทนี้เป็นบุคคลที่มีภาวะผู้ตามที่เป็นแบบอย่าง (Exemplary followers) (Densten & Gray, 2001)



ภาพที่ 2-1 รูปแบบของผู้ตามแบบต่าง ๆ (Kelley, 1988; Rohde & Ford, 2007)

คุณลักษณะผู้ตามที่เป็นแบบอย่าง (Exemplary followers)

ประกอบด้วย บทบาทในการจัดการตนเอง (Self-management) เป็นบทบาทของบุคลากรที่เป็นผู้ตามต้องสามารถบริหารจัดการตนเองตามความรับผิดชอบในหน้าที่ได้ สามารถทำการวิเคราะห์ข้อดีข้อด้อยของตนเองในการปฏิบัติงานกับเพื่อนร่วมงานในองค์การ สามารถปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายได้อย่างสมบูรณ์แบบโดยปราศจากการควบคุมจากผู้บริหาร และสามารถวางแผนการพัฒนาศักยภาพของตนเองควบคู่กับการร่วมพัฒนาขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ บทบาทในการแก้ไขปัญหา (Problem solving) เป็นบทบาทของบุคลากรที่สามารถแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้อย่างรวดเร็ว ถูกต้อง และเหมาะสมกับสภาวการณ์ที่กำลังเผชิญ เพื่อป้องกันผลกระทบด้านลบที่จะเกิดขึ้นกับองค์การโดยไม่ต้องรอคำสั่งจากผู้บริหาร บทบาทด้านนี้นับว่ามีความสำคัญอย่างมาก เพราะในปัจจุบันองค์การทุกแห่งทั้งภาครัฐและเอกชน ต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่ค่อนข้างรวดเร็ว รุนแรง และยากที่จะสามารถทำนาย (Predict) เหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นได้อย่างแม่นยำ บทบาทการมีความผูกพันกับองค์การ (Commitment) เป็นบทบาทของบุคลากรที่ต้องอุทิศตนให้กับภาระงานที่ตนได้รับมอบหมาย มีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน รักและศรัทธาในองค์การที่ตนเองปฏิบัติงานอยู่ ตลอดจนการมีทัศนคติที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน ผู้บริหาร และต่อองค์การ ในปัจจุบันการบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์การทุกแห่ง ล้วนต้องการบุคลากรที่มีความต้องการบรรลุเป้าหมายส่วนบุคคลร่วมกันกับเป้าหมายขององค์การ

ประโยคที่กล่าวกันว่า “องค์การเจริญเติบโตได้ด้วยความผูกพันของบุคลากรเป็นหลัก” และบทบาทในการพัฒนาศักยภาพของตนเอง (Capacity development) เป็นบทบาทของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานที่ต้องทำการพัฒนาตัวเองอย่างต่อเนื่อง โดยบุคลากรต้องพยายามเข้ารับการฝึกอบรมเกี่ยวกับทักษะการปฏิบัติงานในหน้าที่ เรียนรู้แบบอย่างแนวทางการปฏิบัติงานที่ดี (Best practice) ของบุคลากรต้นแบบหรือบุคคลที่ประสบความสำเร็จ เข้ารับการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นเพื่อเพิ่มเติมองค์ความรู้ของตนเอง การพัฒนาศักยภาพของบุคลากรอย่างต่อเนื่องนั้นนับว่าเป็นการพัฒนาองค์การควบคู่กันไปด้วย บทบาทในการกล้าแสดงออก (Courageous) เป็นบทบาทของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานที่ต้องมีความกล้าแสดงออกในทางที่เหมาะสม เพื่อเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาองค์การ มีความกล้าแสดงความคิดเห็นที่สร้างสรรค์หากเห็นว่าเป็นประโยชน์กับองค์การ กล้าวิพากษ์แผนงาน โครงการ ของฝ่ายบริหารที่คิดว่าจะเกิดผลเสียกับองค์การ กล้าตัดสินใจในเรื่องที่คิดว่าเป็นประโยชน์ต่อส่วนรวมขององค์การ และที่สำคัญต้องกล้าที่จะยอมรับผิดเมื่อตนเองปฏิบัติงานผิดพลาด พร้อมที่จะรับคำวิจารณ์จากเพื่อร่วมงานหรือผู้บริหาร เพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้นต่อไป (ยุทต์ สังข์ทอง, 2557)

ในการบริหารองค์การทั้งภาครัฐและเอกชน “ภาวะผู้ตาม” นับว่ามีความสำคัญไม่น้อยกว่า “ภาวะผู้นำ” เพราะภาวะผู้ตามถือเป็นคุณลักษณะของบุคคลผู้ปฏิบัติงานที่เป็นแรงขับเคลื่อนความสำเร็จขององค์การ ดังนั้น นอกจากองค์การจะต้องสร้างผู้นำที่เก่งแล้ว ยังต้องสร้างผู้ตามที่มีศักยภาพควบคู่กันไปด้วย ยังพบอีกว่า ความสำเร็จขององค์การกว่าร้อยละ 90 เกิดจากการปฏิบัติงานของผู้ตาม ส่วนอีกร้อยละ 10 ที่เหลือเป็นผลงานของผู้นำ ดังนั้น ภาวะผู้ตามมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์การทุกรูปแบบ โดยในประเด็นนี้ได้มีการสังเคราะห์และอธิบายเนื้อหาความสำคัญของภาวะผู้ตามออกเป็น 3 ด้านดังต่อไปนี้ 1) ด้านการสนับสนุนภาวะผู้นำ บุคลากรในองค์การทุกคนที่เป็นผู้นำหรือผู้บริหารในองค์การล้วนแล้วแต่เคยเป็นผู้ตามหรือผู้ปฏิบัติงานมาก่อนในช่วงใดช่วงหนึ่งของการปฏิบัติงาน พื้นฐานการเป็นผู้นำที่ดีย่อมเกิดจากการเป็นผู้ตามที่ดีก่อนเสมอ ดังนั้น “ภาวะผู้ตามที่ดีในปัจจุบันจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งที่จะเสริมสร้างภาวะผู้นำที่ดี” ให้กับบุคคลที่จะก้าวสู่ตำแหน่งผู้บริหารองค์การในอนาคตได้ 2) ด้านการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ วิสัยทัศน์ นโยบาย พันธกิจ แผนกลยุทธ์ตลอดจนแผนปฏิบัติงานขององค์การทุกแห่ง ถูกกำหนดโดยผู้บริหารระดับสูงหรือผู้นำในองค์การ แต่การแปลงความมุ่งหมายดังกล่าวไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลเป็นรูปธรรม ล้วนขึ้นอยู่กับศักยภาพของบุคลากรผู้ปฏิบัติหรือผู้ตามในองค์การเป็นสำคัญ แม้ว่าองค์การจะมีผู้นำที่เก่งมากเพียงใดก็ตาม แต่หากบุคลากรซึ่งเป็นผู้ตามไร้ศักยภาพและขาดภาวะผู้ตามที่ดีในการปฏิบัติงานแล้ว ก็เป็นการยากที่องค์การจะประสบความสำเร็จตามความมุ่งหมาย ดังนั้น “ภาวะผู้ตามจึงมีความสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงนโยบายไปสู่ขั้นตอนการปฏิบัติงาน” 3) ด้าน

สมรรถนะขององค์การ องค์การทุกรูปแบบที่ประสบความสำเร็จล้วนแล้วแต่มีบุคลากรผู้ปฏิบัติงานที่มีศักยภาพสูงมาก โดยการที่บุคลากรผู้ปฏิบัติงานมีภาวะผู้ตามที่ดีและแสดงบทบาทของตนได้เหมาะสมในการปฏิบัติงาน ย่อมแสดงให้เห็นได้อย่างชัดเจนว่าองค์การแห่งนั้นจะมีลักษณะเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูง (High performance organization) ซึ่งองค์ประกอบของ “องค์การที่มีสมรรถนะสูงพื้นฐานหลักสำคัญ คือ การมีบุคลากรผู้ปฏิบัติงานที่มีภาวะผู้ตามที่ดี” (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2550)

ผู้วิจัยสามารถสรุปจากคุณสมบัติทั้ง 5 ประเภทของผู้ตามได้ว่าเราสามารถจัดการฝึกอบรมและพัฒนาได้ในสามประเภทแรก คือ เรื่องทักษะพื้นฐาน (Skill based) ซึ่งประกอบไปด้วย ความเป็นมืออาชีพ ทักษะการสื่อสารของบุคคลและการแก้ไขความขัดแย้ง ส่วนลักษณะพื้นฐานส่วนบุคคล (Personal trait based) เป็นส่วนในการสร้างบุคลิกภาพและนิสัยใจคอของผู้ตาม หรือมีการพัฒนามาจากประสบการณ์ ซึ่งไม่สามารถสอนได้ในห้องเรียนหรือจัดการฝึกอบรมแต่ต้องใช้เวลา (Kelly, 1992)

Kouzes and Posner (1987) ได้ทำการวิจัยความคาดหวังของผู้ตามเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงปรารถนาของผู้นำ ซึ่งปรากฏว่า คุณลักษณะที่พึงปรารถนาสูงสุดตามลำดับของผู้นำ 4 ประการในทัศนะของผู้ตาม ได้แก่ ความซื่อสัตย์ (Honesty) การคิดไปข้างหน้า (Forward-thinking) ความสามารถดลใจ (Inspiring) และมีความสามารถ (Competence) โดยผู้ตามเห็นว่าผู้นำของตนควรเป็นบุคคลที่น่าให้ความเชื่อถือไว้วางใจ มีความสามารถในการสร้างวิสัยทัศน์ในอนาคตให้แก่องค์การของตนได้ มีความสามารถใน การสร้างแรงบรรดาลใจให้กับผู้อื่นให้เกิดการทุ่มเทมีความสามารถและเกิดประสิทธิผลในงานต่าง ๆ ที่จะส่งผลกระทบ ต่อองค์การ โดยเฉพาะคุณลักษณะด้านความสามารถนั้น ผู้ตามส่วนใหญ่เห็นว่า ผู้นำของตนควรเปลี่ยนจากความสามารถตามบทบาทผู้นำแบบทางการไปเป็นความเชี่ยวชาญ (Expertise) ที่เป็นลักษณะเฉพาะขององค์การนั้น

ตารางที่ 2-1 ลำดับความสำคัญของคุณลักษณะที่พึงปรารถนาของผู้นำในทัศนะของผู้ตาม (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2545, หน้า 211)

คุณลักษณะของผู้นำที่พึงปรารถนา	คุณลักษณะเพื่อนร่วมงาน (ผู้ตาม) ที่พึงปรารถนา
1. มีความซื่อสัตย์ (Honest)	1. มีความซื่อสัตย์ (Honest)
2. คิดไปข้างหน้า (Forward-thinking)	2. ให้ความร่วมมือ (Cooperative)
3. มีความสามารถดลใจ (Inspiring)	3. สามารถพึ่งพาได้ (Dependable)
4. มีความสามารถ (Competence)	4. มีความสามารถ (Competence)

จากตารางที่ 2-1 แสดงลำดับความสำคัญของคุณลักษณะที่พึงปรารถนาในทัศนะของผู้ตาม คุณลักษณะผู้นำที่พึงปรารถนา 1) มีความซื่อสัตย์ (Honest) 2) คิดไปข้างหน้า (Forward-thinking) 3) มีความสามารถดลใจ (Inspiring) 4) มีความสามารถ (Competent) คุณลักษณะเพื่อนร่วมงาน (ผู้ตาม) ที่พึงปรารถนา 1) มีความซื่อสัตย์ (Honest) 2) ให้ความร่วมมือ (Cooperative) 3) สามารถพึ่งพาได้ (Dependable) 4) มีความสามารถ (Competence)

ส่วนคุณลักษณะที่พึงปรารถนาของเพื่อนร่วมงาน ในทัศนะของผู้ตามนั้น ผู้ตามส่วนใหญ่เห็นว่าเพื่อนร่วมงานของตนควรมีคุณลักษณะสำคัญ 4 ประการ ได้แก่ มีความซื่อสัตย์ และมีความสามารถแต่จะต้องเป็นผู้ที่สามารถพึ่งพาและให้ความร่วมมือได้อีกด้วย จะเห็นว่ามีคุณลักษณะที่พึงปรารถนาที่เหมือนกันทั้งในผู้นำและในเพื่อนร่วมงานอยู่ 2 ประการ คือ การมีความซื่อสัตย์และการมีความสามารถ แต่ผู้ตามเองต้องการเพื่อนของตนเป็นคนที่สามารถพึ่งพาได้และให้ความร่วมมือมากกว่าการมีความสามารถในการคิดไปข้างหน้าและการมีควาสามารถดลใจ ดังนั้น จุดสำคัญด้านคุณลักษณะที่ใช้ในการแบ่งบทบาทของผู้นำออกจากบทบาทของผู้ตามจึงมิใช่เรื่อง อำนาจที่เป็นทางการ (Authority) ความรู้ (Knowledge) และอำนาจส่วนบุคคล (Power) ซึ่งเป็นเกณฑ์แบบเก่าอย่างที่เคยใช้กันมา แต่สิ่งทำให้แบ่งแยกออกกันได้ชัดเจนก็คือในแง่กิจกรรมของผู้นำที่มุ่งเน้นด้านวิสัยทัศน์และการดลใจในการบรรลุวิสัยทัศน์แก่ผู้อื่นมากกว่า หรืออาจกล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่าองค์การใดก็ตามที่พบว่ามีประสิทธิผลมักจะมีผู้ตามที่มีประสิทธิผลภายใต้การนำของผู้นำที่มุ่งความเปลี่ยนแปลงและการก้าวไปข้างหน้าเป็นสำคัญ ทั้งนี้เพราะผู้ตามส่วนใหญ่ไม่ต้องการใช้อำนาจที่จะทำให้ตนกลายเป็นผู้ตามแบบห่างเหิน ผู้ตามแบบปรับตาม ผู้ตามแบบเฉื่อยชา หรือผู้ตามแบบทำงานเอาตัวรอดดังกล่าวมาแล้ว ในทัศนะของผู้ตามมองบทบาทตนเองแตกต่างกับผู้นำในแง่ที่ผู้นำมีบทบาท ต้องรับผิดชอบต่อการมองไปในอนาคตและการโน้มน้าวใจผู้อื่น ผลงานวิจัยสำรวจตามตารางดังกล่าวจึงเป็นเครื่องยืนยันว่า ผู้นำและผู้ตามต่างแสดงพฤติกรรมของบทบาทที่แตกต่างกันในสถานการณ์หนึ่ง ๆ แต่พฤติกรรมที่มีประสิทธิผลของทั้งสองฝ่ายมักจะเหมือนและซ้ำซ้อนกัน

กลยุทธ์การเป็นผู้ตามที่มีประสิทธิผล บุคลากรฝ่ายปฏิบัติงานทุกองค์การไม่ว่าหญิงหรือชาย อายุการทำงานมากหรือน้อย ผู้นำหรือเจ้าขององค์การนั้นมีความต้องการที่จะได้หรือบุคลากรที่ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลด้วยกันทั้งนั้น ในเรื่องนี้จึงมีนักวิชาการกล่าวไว้ดังนี้ รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544, หน้า 254-257) ได้กล่าวไว้ว่า กลยุทธ์การเป็นผู้ตามที่มีประสิทธิผล (Strategies for effective followership) ผู้ตามส่วนมากมักมีการร้องเรียนเกี่ยวกับความบกพร่องของผู้นำ เช่น ความล้มเหลวในการรับฟัง ความกล้าหรือการยอมรับนับถือในความสามารถของผู้ตาม ไม่มีผู้นำคนใดที่จะมีความสมบูรณ์ในทุกเรื่อง อย่างไรก็ดี ผู้ตามก็สามารถเกิดประสิทธิผลได้อันเป็นผลมาจากผู้นำของพวกเขานั่นเอง โดยการจัดทำกลยุทธ์ต่าง ๆ ที่จะทำให้สามารถจัดการกับอุปสรรค

ต่าง ๆ เพื่อให้ เป็นภาวะผู้ตามที่มีประสิทธิผลได้ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามก็คือ ความสัมพันธ์ที่ดี ซึ่งจะส่งผลทางด้านอารมณ์และพฤติกรรมตามอำนาจหน้าที่ ในความเป็นจริง บางครั้งผู้นำ ซึ่งมีอำนาจตามหน้าที่การงาน แต่อาจแสดงบทบาทไม่ครบถ้วนในความรู้สึกทางจิตใจ ของผู้ตาม และบางครั้งผู้ตามก็อาจวิพากษ์วิจารณ์ผู้นำของตนมากเกินไปหรือคิดร้ายต่อผู้นำหรือนิ่งเฉย ในทางตรงกันข้าม ผู้ตามที่มีประสิทธิผลอาจคิดว่าตนมีฐานะเท่าเทียมกันกับผู้นำมิใช่เป็นผู้ตาม

ตารางที่ 2-2 กลยุทธ์ต่าง ๆ ที่สามารถนำมาใช้กับผู้ตามให้ได้ผลดี สำหรับความสัมพันธ์กับฐานะอำนาจหน้าที่และลักษณะประสิทธิผลรวมทั้งการให้การยกย่องนับถือความสัมพันธ์กับผู้นำของตน (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2544, หน้า 255)

กลยุทธ์	**วิธีการที่มีต่ออิทธิพลของผู้นำ**
1. เป็นทรัพยากรสำหรับผู้นำ	- ความต้องการของผู้นำคืออะไร - ปรับตามลักษณะที่ผู้นำกระทำ - บอกผู้นำเกี่ยวกับตัวของท่าน - ยึดมั่นตนเองต่อวัตถุประสงค์/ วิสัยทัศน์ของทีม
2. ช่วยให้ผู้นำเป็นผู้นำที่ดี	- ขอคำแนะนำ - บอกผู้นำว่าท่านคิดอะไร - ค้นหาสิ่งต่าง ๆ เพื่อแสดงความขอบคุณผู้นำ
3. สร้างความสัมพันธ์	- ไต่ถามเกี่ยวกับผู้นำในระดับเดียวกับท่าน - ยินดีรับข้อมูลป้อนกลับและการวิพากษ์วิจารณ์ เช่น ประสบการณ์ที่ชี้นำความคิดเห็นของท่าน - ถามผู้นำให้บอกความเป็นมาของบริษัท
4. ให้ทัศนะตามความเป็นจริง	- แสดงภาพลักษณ์ที่เป็นจริงของผู้นำ - ไม่ปิดบังสิ่งใด - อย่าวิพากษ์วิจารณ์ผู้นำกับบุคคลอื่น - ไม่เห็นด้วยกับผู้นำในบางครั้ง

จากตารางที่ 2-2 จะเห็นได้ว่า กลยุทธ์ของผู้ตามมีวิธีการที่มีต่ออิทธิพลของผู้นำ โดยมีรายละเอียดดังนี้ 1) เป็นทรัพยากรสำหรับผู้นำ ผู้ตามจะต้องเป็นทรัพยากรที่ดี สำหรับผู้นำ โดยศึกษาความต้องการของผู้นำ แล้วปรับลักษณะตัวเองให้เข้ากับลักษณะที่ผู้นำต้องการ ตลอดจนต้องบอก

ผู้นำเกี่ยวกับตัวท่าน โดยยึดมั่นวัตถุประสงค์ และวิสัยทัศน์ของทีม 2) ช่วยให้ผู้นำเป็นผู้นำที่ดี ผู้ตามต้องช่วยสนับสนุนผู้นำ ให้เป็นผู้นำที่ดีโดยการถามผู้นำเพื่อขอคำแนะนำ บอกผู้นำว่าผู้ตามต้องการอะไรหรือมีความคิด อย่างไร และค้นหาสิ่งต่าง ๆ เพื่อแสดงความขอบคุณต่อผู้นำ 3) สร้างความสัมพันธ์ ในกรณีนี้ผู้ตามต้องมีการสื่อสารกับผู้นำที่ เกี่ยวข้องและยินดีที่จะรับข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับคำวิพากษ์วิจารณ์จากผู้นำ ในการนำมาพัฒนาตนเอง 4) ให้ทัศนะตามความเป็นจริง ความต้องการของผู้นำมีดังนี้ 1) ความซื่อสัตย์ 2) ความคิดที่ก้าวหน้า 3) แรงดลใจ 4) ขีดความสามารถ ผู้นำต้องได้รับความไว้วางใจสูง สร้างวิสัย ในอนาคตให้กับองค์การ สร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ตามเพื่อให้อุทิศตน และมีประสิทธิผลในทุก ๆ เรื่องที่จะก่อให้เกิดผลดีต่อองค์การ ผู้นำต้องสามารถเปลี่ยนแปลงบทบาทจากผู้นำที่เป็นทางการให้ เป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในสาขานั้น ๆ ความต้องการของผู้ตามสิ่งที่ผู้ตามต้องการ คือ 1) ความซื่อสัตย์ 2) ความร่วมมือ 3) ความเชื่อถือได้ 4) ขีดความสามารถ สิ่งที่มีความสัมพันธ์กับความต้องการของผู้นำ ได้แก่ความซื่อสัตย์และขีดความสามารถ นอกนั้นมีความแตกต่างกันดังตารางที่ 2-1 โดยเน้นถึงหลักการที่ว่าผู้นำและผู้ตามได้แสดงบทบาทที่แตกต่างกันในสองฝ่ายตามเวลาที่กำหนดให้ แต่ลักษณะของพฤติกรรมมักจะซ้ำซ้อนกันเสมอ

การศึกษาคุณลักษณะสำคัญของชุมชนของผู้ตาม (Community) ดังที่ รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544) กล่าวไว้ว่าต้องประกอบด้วย ความมีใจกว้าง รู้ถึงสภาพความเป็นจริงและมีภาวะผู้นำของการมีส่วนร่วม ผู้ตามที่มีประสิทธิผลต้องมีคุณสมบัติดังกล่าว เพื่อแสดงให้เห็นถึงบทบาทของภาวะผู้ตามที่ดี โดยมีรายละเอียดดังนี้ 1) ความมีใจกว้าง (Inclusivity) เป็นการยอมรับในความคิดเห็นของบุคคลต่าง ๆ โดยการส่งเสริมให้เกิดทัศนคติที่แตกต่างกัน อย่างไรก็ตามจำเป็นต้องเน้นถึงความผูกพันร่วมกันแทนที่จะแยกกัน ผู้ตามที่มีประสิทธิผลผู้ตามต้องพูดความจริงเมื่อถูกลงโทษจากบุคคลอื่น และคำนึงถึงความเสมอภาคกันในระหว่างบุคคล ผู้ตามมีประสิทธิผลต้องอำนวยความสะดวก ทางด้านสภาพแวดล้อมในการก่อให้เกิดความแตกต่างส่วนบุคคล และคุณค่าของความเสมอภาคซึ่ง มีความแตกต่างกันอันจะนำไปสู่ภาวะผู้นำที่มีส่วนร่วมในที่สุด 2) การสนทนา (Conversation) เป็นวิธีการติดต่อสื่อสารเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นร่วมกัน ซึ่งเป็นพื้นฐานของชุมชนในการทำให้ชุมชนมีความเจริญก้าวหน้า การสนทนาทำให้เกิดความผูกพันฉันมิตร สร้างความไว้วางใจได้ และเกิดความสัมพันธ์ที่ดีด้วยการหยุดฟังอีกฝ่ายหนึ่ง พูด วิเคราะห์ และการแปลความหมายที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับชุมชน ต้องรับรู้และคำนึงถึงความแตกต่างส่วนตัว รับรู้ความคิดเห็นของกลุ่ม ซึ่งจะทำให้เกิดความร่วมมือและการกระทำร่วมกันเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ 3) ลักษณะความเป็นจริง (Realism) เป็นทัศนะของแต่ละบุคคล ชุมชนต้องรู้จักลักษณะของความเป็นจริงในชุมชนว่าบุคคลมีทัศนะที่แตกต่างกัน และควรส่งเสริมให้พวกเขาได้แสดงความคิดเห็น ดังนั้น

สมาชิกของชุมชนต้องพึงพอใจในทุกประเด็นทุกปัญหา สิ่งเหล่านี้ทำให้เกิดผลดี ทำให้มีเหตุผลมากขึ้น มีความคิดสร้างสรรค์ มีความกลมกลืนกันมากขึ้น 4) มีภาวะผู้นำที่มีส่วนร่วม (Shared leadership) ผู้นำเป็นผู้ที่มีฐานะเท่ากับคนอื่น ๆ การกระจายอำนาจนับว่ามีความจำเป็นต่อชุมชนอย่างแท้จริง การตัดสินใจใด ๆ ต้องได้รับความเห็นเป็นเอกฉันท์ ต้องทำชุมชนให้เป็นสถานที่ที่ปลอดภัย ดังนั้นทุก ๆ คนจึงมีความรู้สึกเป็นอิสระที่จะก้าว เดินต่อไปเป็นผู้นำและผู้ตามที่มีประสิทธิผล

ภาวะผู้นำที่ทำงานให้กับองค์การจนประสบความสำเร็จ ส่วนหนึ่งเป็นผลจากความสามารถในการสอน (Coach) ของผู้นำ และทัศนะคติ (Attitude) ที่ก่อให้เกิดกลยุทธ์ที่ประสบความสำเร็จ โดยมีองค์ประกอบดังนี้ ด้านแนวคิด (Ideas) ผู้นำต้องมีแนวคิดที่โปร่งใสเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ขององค์การ และรู้จักวิธีการจัดการทรัพยากรที่ดีที่สุดเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งผู้นำต้องได้รับการพัฒนาที่เสมอภาคกัน เพื่อช่วยสนับสนุนให้องค์การสามารถบรรลุเป้าหมาย และช่วยส่งเสริมให้คนอื่น ๆ เกิดความคิด ใหม่ ๆ ด้านค่านิยม (Values) ผู้นำที่ประสบความสำเร็จย่อมเข้าใจถึงค่านิยมอันเปรียบเสมือน เครื่องมือในการแข่งขันที่จะช่วยให้องค์การสามารถสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว และเหมาะสม ดังนั้น พวกเขาจึงต้องอุทิศเวลาในการรักษาซึ่งค่านิยมที่ดีเอาไว้ เช่น ความซื่อสัตย์ และความร่วมมือ เช่นเดียวกับค่านิยมในการดำเนินงานของทีมงาน การเสี่ยงภัยและให้บริการกับลูกค้า ผู้นำไม่เพียงแต่จะยึดถือค่านิยมเท่านั้น แต่ต้องมีความยึดมั่นและแสดงออกทางพฤติกรรมของ ตนที่ถูกต้องด้วย ด้านพลัง (Energy) ผู้นำที่มีประสิทธิภาพควรเป็นคนมีพลังสูง และควรให้พลังไปในทางบวกกับบุคคลอื่น ๆ ผู้นำควรจะมีการกระตุ้นจูงใจผู้อื่น มีความกระตือรือร้นและมีการปฏิบัติการที่รวดเร็ว นอกจากนั้น ยังต้องตั้งเป้าหมายที่เป็นการกระตุ้นทำให้เกิดความทะเยอทะยานและก่อให้เกิดพลังให้กับคนอื่น ด้านความเสี่ยง (Edge) ผู้นำต้องแสดงให้เห็นถึงวิธีการสอนให้รู้จักการเสี่ยงภัย ความยากลำบากเพื่อให้เห็นถึงสภาพความเป็นจริงตลอดจนการตัดสินใจที่ยากลำบาก ความเสี่ยงเป็นความกล้าอย่างหนึ่ง เรียกว่าความมุ่งมั่นที่จะเสียสละ เพื่อให้เกิดความมีเสถียรภาพในปัจจุบันซึ่งจะช่วยสร้างอนาคตที่ดีขึ้น ผู้นำที่เสี่ยงภัยย่อมไม่ถูกกีดกั้นจากความเสี่ยงภัย เพราะความล้มเหลวจะช่วยให้การสนับสนุนและให้รางวัลกับตนเองและบุคคลอื่นที่กล้าเสี่ยงภัยด้วย

จากกลยุทธ์การเป็นผู้ตามที่มีประสิทธิผลได้นั้น สามารถกล่าวโดยสรุปได้ว่าผู้ตามจะต้องมีแนวคิด การกระทำ และพฤติกรรมที่จะก่อให้เกิดประสิทธิผลอย่างน้อยใน 4 ประการ คือ ผู้ตามทุกคนจะต้องทำตัวให้เป็นแหล่งทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่าต่องานในองค์การทุกคนให้กับผู้นำ ถ้าผู้นำต้องการให้ปฏิบัติงาน อันใดผู้ตามสามารถสนองความต้องการได้ทุกประการ ผู้ตามมีบทบาทในการทำให้ผู้นำเป็นผู้นำที่ดี นั้นหมายความว่าเมื่อผู้ตามได้แสดงออกซึ่งความรู้ความสามารถทักษะที่ดีเด่น ผู้คนย่อมจะมองถึง ผู้นำที่ดีมีการพัฒนาผู้ตามได้ผลอย่างดีเลิศ สำหรับแนวทางแห่งกลยุทธ์

อีกประการหนึ่งคือผู้ตามต้องสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้ตามด้วยกันเองจะได้ร่วมมือกันทำงานและที่สำคัญที่สุดคือสร้างความสัมพันธ์กับผู้นำที่ต่างฝ่ายต่างไว้วางใจซึ่งกันและกัน สุดท้ายผู้ตามจะต้องมีการปรับทัศนคติที่อาจเคยมองผู้นำในแง่ลบถ้าผู้ตามที่มีประสิทธิผลต้องสร้างแนวคิดและการกระทำในทางบวกให้ได้สำหรับการทำงานกับผู้นำของตน

แนวปฏิบัติของการเป็นผู้ตามที่มีประสิทธิผล ตามที่กล่าวมาแล้วว่าการที่ผู้ตามจะปฏิบัติงานไปสู่ความสำเร็จหรือเป็นผู้ตามที่มีประสิทธิผลนั้นเป็นการวางกลยุทธ์ทั้งจากผู้นำหรือผู้ตามได้มีแนวคิดแนวทางร่วมกันเพื่อสร้างสรรค์องค์การให้เป็นที่พึงพอใจของผู้นำหรือผู้บริหารสูงสุด ดังนั้นเมื่อมีการวางกลยุทธ์ไว้ แล้วจะต้องมีแนวในการปฏิบัติดังนี้ สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2545, หน้า 216-218) ได้กล่าวถึงแนวทางปฏิบัติของผู้ตามที่จะนำไปสู่การเป็นผู้ตามที่มีประสิทธิผลไว้ 8 ประการ ดังนี้

1. ค้นให้พบว่าตนเองถูกคาดหวังให้ทำอะไร (Find out what you are expected to do) ตราบใดที่บทบาทยังคลุมเครือไม่ชัดเจน และตนเองก็ยังไม่แน่ใจว่าถูกคาดหวังให้ทำอะไรก็เป็นเรื่องยากที่จะแสดงฝีมือของตนได้เต็มศักยภาพและได้รับความเชื่อถือในผลงาน แม้ผู้ตามเองอาจเป็นคนที่ทำงานหนัก แต่อาจเป็นการทำงานผิดหรือใช้วิธีที่ผิดในการทำงานก็ได้ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาทราบอย่างชัดเจนว่า บทบาทของตนที่ผู้นำคาดหวังเป็นอย่างไร แต่ก็พบว่า มีผู้นำไม่น้อยที่ละเลยเรื่องนี้จึงขาดการอธิบายให้ผู้ตามทราบถึงงานรับผิดชอบ ขอบเขตของอำนาจที่มีมาตรฐานการปฏิบัติงานที่กำหนดและการลำดับความสำคัญก่อนหลังและความสัมพันธ์ของงานแต่ละส่วนที่ต้องปฏิบัติ บางครั้งได้ข้อมูลป้อนกลับที่ขาดความคงเส้นคงวา เช่น ผู้นำย้ำว่าเรื่องนี้สำคัญมาก แต่พฤติกรรมของผู้นำกลับสนใจน้อย บางครั้งบอกบางอย่างที่ขัดแย้งกับความต้องการของลูกค้าเป็นต้น กรณีเหล่านี้ผู้ตามควรกล้าพูดอย่างเปิดเผยตรงไปตรงมา แต่ใช้สำนวนเชิงการทูตกับผู้นำให้ช่วยแก้ปัญหาความไม่ชัดเจน และความขัดแย้งของบทบาทที่เกิดขึ้น

2. เสนอการริเริ่มในการแก้ปัญหา (Taking initiative to deal with problems) ผู้ตามที่มีประสิทธิผลจะเป็นฝ่ายริเริ่มในการแก้ปัญหาที่ขัดขวางต่อการบรรลุเป้าหมายของงานปัญหาอาจเกิดขึ้นในหลายรูปแบบ เช่น ระเบียบกฎเกณฑ์ที่ขัดขวางการบรรลุเป้าหมาย กระบวนการไม่ เหมาะสมที่จะช่วยบรรลุเป้าหมายได้ในระดับที่ต้องการ ประเพณีที่ล้าหลัง ความขัดแย้งระหว่างบุคคลในหน่วยงานที่ต้องเกี่ยวข้องกันและผลงานของบางคนที่อยู่นอกเหนืออำนาจบังคับบัญชาไม่น่าพึงพอใจ เป็นต้น การเป็นฝ่ายริเริ่มแก้ปัญหาจึงหมายถึง การชี้ปัญหาให้ผู้บังคับบัญชามองเห็นชัดเจน เสนอแนะวิธีการต่าง ๆ ที่สามารถใช้แก้ปัญหา หรือถ้าจำเป็นจริง ๆ ก็ลงมือเข้าแก้ปัญหาด้วยตนเอง วิธีการหนึ่งที่มักได้รับการสนับสนุนในการแก้ไขข้อบกพร่องของกระบวนการก็คือการเสนอตน เข้าทดลองโครงการนำร่องในการเลือกใช้วิธีการต่าง ๆ ที่เป็นการเลือกเพื่อเปรียบเทียบ

ผล แม้การเป็นฝ่ายริเริ่มก่อนจะเป็นเรื่องที่มีความเสี่ยงมากขึ้นก็ตาม แต่ถ้าประสบความสำเร็จบังเกิดผลดีก็ เท่ากับเป็นการเพิ่มคุณค่าของการเป็นผู้ตามยิ่งขึ้น

3. ให้ผู้บังคับบัญชาได้รับทราบการตัดสินใจอยู่เสมอ (Keep boss informed about your decisions) ผู้ตามที่เป็นฝ่ายริเริ่มต่อการแก้ปัญหาตนความรับผิดชอบจะต้องให้ผู้ผู้บังคับบัญชารับทราบการทำงานและการตัดสินใจเสมอ คนเป็นผู้บังคับบัญชาจะรู้สึกอย่าง ถ้าทราบผลการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากคนอื่นที่มิใช่ลูกน้องที่ปฏิบัติงานนั้นโดยตรง เพราะจะทำให้คนอื่นตั้งข้อสังเกตว่าผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ไร้ความสามารถ หรือไม่เอาใจใส่จึงไม่รู้ความคืบหน้าของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ทั้งที่อยู่ในความรับผิดชอบต่อการตัดสินใจโดยตรง ดังนั้น การให้ผู้บังคับบัญชารับทราบความคืบหน้าบ่อย ๆ อย่างสม่ำเสมอโดยเฉพาะบางช่วงจังหวะที่มีความซับซ้อนก็ควรกลับมาปรึกษาหารือกับผู้บังคับบัญชาเป็นระยะ ๆ เพื่อทบทวนแผนหรือปรับกลยุทธ์ใหม่ ดังนั้น การหาความเหมาะสมในเรื่องนี้ยังขึ้นอยู่กับ ความสัมพันธ์ที่ไว้วางใจและนับถือต่อกันเป็นเรื่องสำคัญ

4. ตรวจสอบข้อมูลข่าวสารที่จะแจ้งนายให้แม่นยำถูกต้องเสียก่อน (Verify the accuracy of information you give to the boss) ผู้ตามมีบทบาทสำคัญในการถ่ายทอดข้อมูลให้ผู้นำทราบ การได้ควบคุมข้อมูลข่าวสารทำให้ผู้ตามมีอำนาจต่อการสร้างการรับรู้สถานการณ์และทางเลือกให้แก่ผู้นำ ดังนั้น ผู้ตามจึงมีหน้าที่สำคัญที่จะต้องกรองข้อมูลที่ถูกต้องแม่นยำและทันเหตุการณ์ให้แก่ผู้นำ เพื่อให้สามารถตัดสินใจได้ถูกต้อง จำเป็นต้องให้ข้อมูลทั้งด้านดีและด้านร้าย การตรวจสอบและให้ข้อมูลข่าวสารได้ถูกต้องแม่นยำ จะทำให้ผู้ตามได้รับความเชื่อไว้วางใจจากผู้นำ แต่ต้องระมัดระวัง ข้อมูลที่ยังไม่ครบถ้วนสมบูรณ์ โดยแจ้งให้ผู้นำทราบถึงข้อจำกัดของข้อมูลเหล่านี้ด้วย ดังนั้น แทนที่จะแสดงตนเป็นผู้เชี่ยวชาญเสียเองควรแจ้งให้นายทราบและขอไปสืบหาความชัดเจนของข้อมูลเพิ่มเติม แล้วกลับมารายงานให้ทราบโดยเร็ว

5. กระตุ้นนายเพื่อขอทราบผลการประเมินที่เป็นข้อมูลป้อนกลับอย่างตรงไปตรงมา (Encourage the boss to provide honest feedback) วิธีหนึ่งที่สร้างความไว้วางใจจากนายก็คือการร้องขอข้อมูลป้อนกลับที่เป็นจริงจากการที่นายช่วยประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม ผู้นำอาจรู้สึกไม่สะดวกใจที่จะพูดถึงจุดอ่อนของผลงานผู้ใต้บังคับบัญชาและอาจต้องการข้อมูลเพื่อพิสูจน์เพิ่มเติม ดังนั้น ผู้ตามอาจขอร้องให้ผู้นำช่วยบอกจุดแข็งและจุดอ่อนในการทำงานของตน หรืออาจถามว่า ถ้าจะทำให้งานนี้มีผลดีเพิ่มขึ้นควรทำอย่างไรบ้าง เป็นต้น

6. ช่วยสนับสนุนความพยายามของผู้นำในการเปลี่ยนแปลงที่จำเป็น (Support leader efforts to make necessary changes) การริเริ่มการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญใด ๆ ผู้นำมีความจำเป็นจะต้องได้รับความร่วมมือสนับสนุนจากบุคลากรในองค์การ โดยเฉพาะแรงกระตุ้นและสนับสนุน

จากผู้ตามที่มีความจงรักภักดีเพื่อเอาชนะแรงต่อต้านการเปลี่ยนแปลงภายในองค์การจึงเป็นโอกาสดีของผู้ตามที่จะเข้ามามีส่วนช่วยเหลือในการคลี่คลายปัญหาและความวิตกกังวลของผู้นำต่อการดำเนินการ เปลี่ยนแปลงดังกล่าว ด้วยการแบ่งเบาภาระหนักอึ้งบางส่วนของผู้นำมาช่วยดำเนินการในขอบเขตที่ทำได้และมีความเหมาะสม

7. แสดงความชื่นชมและให้การยอมรับในโอกาสที่เหมาะสม (Show appreciation and provide recognition when appropriate) ผู้นำก็เช่นเดียวกับบุคคลทั่วไปที่ต้องการความรู้สึกดี ๆ จากผู้อื่นที่ตอบสนองต่อการกระทำของตน จึงเป็นการเหมาะสมที่ผู้ตามควรแสดงความชื่นชมและขอบคุณต่อผู้นำเมื่อให้ความช่วยเหลือแก้ปัญหา หรือกรณีช่วยเป็นตัวแทนในการรักษาผลประโยชน์ให้หรือช่วยสนับสนุนความก้าวหน้าด้านอาชีพในองค์การ รวมทั้งให้คำชมเมื่อผู้นำสามารถแก้ปัญหาที่ยุ่งยากซับซ้อนได้สำเร็จ เช่น สามารถต่อรองจนได้งบประมาณก้อนใหญ่ หรือต่อรองกับลูกค้าสำเร็จได้รับงานโครงการสำคัญกลับมา หรือประสบความสำเร็จในการโน้มน้าวใจหัวหน้าระดับสูงขึ้นไปให้หันมาสนับสนุนและอนุมัติโครงการสำคัญ เป็นต้น วิธีการแสดงการสนับสนุนผู้นำดังกล่าวเป็นสิ่งที่ผู้ตามควรฝึกฝน เพราะเป็นผลดีต่อการเสริมแรงให้แก่ผู้นำ แต่ทุกอย่างต้องแสดงออกด้วยความจริงใจเสมอจึงจะช่วยส่งเสริมสัมพันธภาพที่ดีกับผู้นำ

8. กล้าชี้จุดบกพร่องของแผนงานหรือข้อเสนอของผู้นำ (Challenge flawed plans and proposals made by leaders) สิ่งที่มีคุณค่าอีกอย่างหนึ่งที่ผู้ตามสามารถให้แก่ผู้นำได้ก็คือ การให้ข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับแผนงานหรือโครงการของผู้นำ แต่ต้องมีศิลปะและวิธีการที่ดีให้ผู้นำเห็นว่าเป็นการเสนอแนะที่มีความนับถือต่อผู้นำและปรารถนาอย่างจริงใจที่จะช่วยเหลือผู้นำให้สามารถบรรลุเป้าหมายดียิ่งขึ้น ต้องไม่ทำให้เกิดความรู้สึกว่าผู้นำบกพร่องหรือลดความน่าเชื่อถือของผู้นำลง ดังนั้น นอกจากการมีความสามารถและศิลปะแล้วเรื่องกาลเทศะก็นับว่าสำคัญที่ผู้ตามพึงระวังอีกด้วยจากแนวปฏิบัติที่จะนำไปสู่ความเป็นผู้ตามที่มีประสิทธิผลนั้น สรุปได้ว่าผู้ตามต้องค้นให้พบตัวเองว่าผู้นำต้องการให้ทำงานอะไรเพื่อความก้าวหน้าขององค์การ ผู้ตามจะต้องมีความคิดริเริ่มในการทำงานและแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น ผู้ตามต้องสร้างความเข้าใจของการตัดสินใจของผู้นำเสมอ ผู้ตามต้องรู้ข้อมูลข่าวสารตามความเป็นจริงนำเสนอต่อผู้นำผู้ตามต้องขอข้อมูลที่ฝ่ายตนต้องปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงานผู้ตามพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์และแนวทางของผู้นำตลอดเวลา ผู้ตามจะต้องแสดงความชื่นชมผู้นำในกาลเวลาที่เหมาะสมและผู้ตามต้องกล้าชี้แนะข้อบกพร่องอันเกิดจากการปฏิบัติงานในลักษณะความรับผิดชอบร่วมกันทั้งองค์การด้วยศิลปะและความจริงใจ (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2544)

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับองค์กรสมรรถนะสูง

องค์กรที่มีสมรรถนะสูง (High performance organization: HPO) คือ องค์กรที่สามารถดึงเอาศักยภาพในตัวของพนักงานออกมาเพื่อสร้างสมรรถนะองค์การ ซึ่งส่งผลให้องค์การมีสมรรถนะสูง โดยลักษณะที่สำคัญของ HPO คือ มีความสามารถในการเรียนรู้ที่สูง ซึ่งจะปรากฏใน 3 ลักษณะ คือ 1) สภาพแวดล้อมในการทำงานขององค์กรมีความซับซ้อนต่ำ 2) มีการกำหนดระเบียบปฏิบัติชัดเจน 3) ผลการทำงานมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับประสิทธิภาพ (การประปาส่วนภูมิภาคเขต 1, 2554)

Zaleanick et al. (1957, p. 40 อ้างถึงใน มนต์ชัย กวีณัฏธยานนท์, 2554) กล่าวว่าในการปฏิบัติงานได้ดีหรือไม่ดีนั้นผู้ปฏิบัติจะต้องได้รับการตอบสนองความต้องการทั้งภายในและภายนอก (External and internal need) เมื่อได้รับการตอบสนองแล้ว ย่อมหมายถึงการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือความต้องการภายนอกได้แก่ 1) รายได้หรือค่าตอบแทน 2) ความมั่นคงปลอดภัยในการปฏิบัติงาน 3) สภาพแวดล้อมทางภายภาพ 4) ตำแหน่งหน้าที่ ส่วนความต้องการภายใน ได้แก่ 1) ความต้องการเข้าหมู่คณะ 2) ความต้องการแสดงความรู้สึกเกี่ยวกับความภักดี ความเป็นเพื่อนและความรักใคร่ 3) ความต้องการในศักดิ์ศรีของตนเอง Becker and Neuhauser ได้เสนอตัวแบบจำลองเกี่ยวกับประสิทธิภาพขององค์กร (Model of organizational efficiency) เขากล่าวว่า ประสิทธิภาพขององค์กรนอกจากพิจารณาถึงทรัพยากร เช่น คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ ที่เป็นปัจจัยนำเข้าและผลผลิตขององค์กร ยังมีปัจจัยอื่นที่เป็นองค์ประกอบดังนี้ 1) สภาพแวดล้อมในการทำงานขององค์กรมีความซับซ้อนต่ำ 2) การกำหนดระเบียบปฏิบัติชัดเจน 3) ผลการทำงานที่มองเห็นได้มีสัมพันธ์ในทางบวกกับประสิทธิภาพ หากพิจารณาควบคู่กันจะปรากฏว่าการกำหนดระเบียบปฏิบัติอย่างชัดเจน และผลการทำงานที่มองเห็นได้มีความสัมพันธ์มากขึ้นต่อประสิทธิภาพมากกว่าตัวแปรแต่ละตัวตามลำพัง Becker ยังเชื่ออีกว่าการที่สามารถมองเห็นผลการทำงานขององค์กรได้ (Visibility consequences) มีความสัมพันธ์กับความมีประสิทธิภาพขององค์กร เพราะองค์กรสามารถทดลอง และเลือกระเบียบปฏิบัติ และทรัพยากรที่เป็นประโยชน์ต่อการบรรลุเป้าหมายได้ ฉะนั้นโครงสร้างของระเบียบปฏิบัติและผลการปฏิบัติงานจึงทำให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน Katz and Kahn (1978, p. 226) ได้ทำการศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีความสำคัญต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน โดยกล่าวว่า ประสิทธิภาพคือส่วนประกอบที่สำคัญในการปฏิบัติงานโดยกล่าวว่า ประสิทธิภาพคือส่วนประกอบที่สำคัญต่อประสิทธิผล ประสิทธิภาพขององค์การนั้นถ้าจะวัดจากปัจจัยนำเข้าเปรียบเทียบกับผลผลิตที่ได้นั้นจะทำให้การวัดประสิทธิภาพคลาดเคลื่อนจากความเป็นจริง ประสิทธิภาพขององค์การหมายถึง บรรลุเป้าหมายขององค์กร ในการบรรลุเป้าหมายขององค์กรนั้นปัจจัยต่าง ๆ คือ

การฝึกอบรมประสบการณ์ ความรู้สึกผูกพัน ยังมีความสำคัญต่อประสิทธิภาพขององค์กรด้วย (มนต์ชัย กวีณัฏฐยานนท์, 2554)

อิสระ สุวรรณบล (2554) กล่าวว่า ข้าราชการพลเรือน (Civil servant) เป็นบุคลากรภาครัฐประเภทหนึ่ง สังกัดในกระทรวงและกรมในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ซึ่งอยู่ภายใต้พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 แต่ไม่รวมครู อาจารย์มหาวิทยาลัยหรือข้าราชการที่อยู่ใต้กฎหมายระเบียบข้าราชการอื่น เช่น อัยการ ตุลาการ ตำรวจ ตลอดจนเจ้าหน้าที่องค์กรส่วนท้องถิ่น โดยมีเสาหลักในการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐของไทย ได้แก่ 1) หลักคุณธรรม (Merit system) หมายถึงกระบวนการจ้างหรือเลื่อนตำแหน่งบุคลากรภาครัฐโดยอาศัยเกณฑ์การพิจารณาจากความสามารถในการทำงาน ไม่ใช่ความสัมพันธ์ทางการเมือง (Political patronage) เครือญาติ (Nepotism) ซึ่งหลักคุณธรรมจะตรงข้ามกับหลักอุปถัมภ์ (Spoils) หลักคุณธรรมนี้มีพัฒนามาจากประเทศจีนสมัยราชวงศ์จิ้นและราชวงศ์ฮั่น โดยมีการจัดให้สอบแข่งขันจากบุคคลทั่วไปไม่จำกัดเฉพาะลูกหลานขุนนาง ทำให้การศึกษาเป็นองค์ประกอบของการเลื่อนชั้นทางสังคม 2) สมรรถนะ (Competency based) คือความรู้ ความสามารถ และทักษะที่สามารถสังเกตเห็นได้ตลอดจนลักษณะเฉพาะของพฤติกรรมที่มีผลต่อความสำเร็จของงาน ซึ่งอาจสังเกตไม่ได้ สมรรถนะสามารถประเมินได้ว่า สมรรถนะของบุคคลที่มีอยู่เป็นเช่นใดและควรเป็นเช่นใด (Competency gap) ที่จะทำให้บรรลุ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายขององค์กรและสมรรถนะเป็นเครื่องมือที่สำคัญในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRM) อีกด้วย สำนักงาน ก.พ. ได้กำหนดสมรรถนะหลัก (Core competency) ไว้ 5 ด้าน คือ 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2) การบริการที่ดี 3) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ 4) การยึดมั่นในความถูกต้องของธรรมและจริยธรรม และ 5) การทำงานเป็นทีม ส่วนสมรรถนะเฉพาะ (Functional competency) ซึ่งแต่ละหน่วยงานสามารถกำหนดได้เอง ตัวอย่างเช่น สมรรถนะเฉพาะของสำนักแพทย์ กรุงเทพมหานคร แบ่งเป็นสมรรถนะประจำกลุ่มงานโดยพิจารณาสายงานที่ผู้ประเมินดำรงตำแหน่งอยู่ว่าอยู่ในกลุ่มใด (Job family) อาจมี 2-3 สมรรถนะ สมรรถนะประจำสายงานอาจมี 1 สมรรถนะ และสมรรถนะของผู้บริหารระดับสูง ที่สำนักงาน ก.พ. กำหนดมีดังนี้ คือ การบริหารคน ความรอบรู้ในการบริหาร การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ และการบริหารแบบมืออาชีพ โดยการประเมินสมรรถนะ ผู้ประเมินจะพิจารณาจากระดับสมรรถนะที่คาดหวังกับการแสดงพฤติกรรมของผู้ถูกประเมินว่าอยู่ในระดับใด ซึ่งจะมีการกำหนดค่าน้ำหนักในแต่ละสมรรถนะด้วย เกณฑ์ระดับของผลการประเมินจะเป็น ระดับดีเด่น ดีมาก ดี พอใช้และต้องปรับปรุง เพื่อนำมาใช้ในการวางแผนพัฒนาในรายบุคคล (Individual development plan) ต่อไป

การกำหนดตำแหน่งและค่าตอบแทนแบบ Board-band (Board band position) หมายถึงกลุ่มงานหรือกลุ่มของหน้าที่ความรับผิดชอบที่เกี่ยวข้องและสัมพันธ์กัน โดยกำหนดขึ้นมาเพื่อ

มอบหมายให้บุคคลใด บุคคลหนึ่งปฏิบัติเพื่อให้เป็นไปตามภารกิจของหน่วยงานขณะเดียวกัน ตำแหน่งนี้เกี่ยวข้องกับความรู้ ความสามารถที่จะดำเนินภารกิจได้ และความยุ่งยากซับซ้อนของงาน เป็นกระบวนการศึกษาวิเคราะห์งานเพื่อกำหนดกลุ่มของงานที่จะเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบที่จะมอบให้บุคลากรปฏิบัติ โดยกำหนดเป็นตำแหน่งออกมาในรูปของจำนวนและระดับตำแหน่งที่จะมีในหน่วยงานนั้น ๆ ตลอดจนคุณสมบัติเบื้องต้นสำหรับผู้จะดำรงตำแหน่งต่าง ๆ และอัตราที่จะได้รับ การประเมินผลการปฏิบัติราชการ (Performance management) เป็นการประเมินประสิทธิภาพของบุคคลโดยผู้บังคับบัญชาและหรือผู้ที่เกี่ยวข้องในห้วงระยะเวลาหนึ่งโดยมีเทคนิคการประเมินผลดังนี้ ยึดคุณลักษณะส่วนบุคคล ใช้แบบตรวจรายการ (Check list) แบบเปรียบเทียบ แบบแบ่งชั้น (Grading) การประเมินตามค่าคะแนน (Point rating) สำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยึดพฤติกรรม เช่นการประเมินผลจากเหตุการณ์สำคัญ การเขียนคำบรรยาย การประเมินผลร่วมกันหรือโดยเพื่อนร่วมงาน การประเมินผลโดยยึดหลักความสำเร็จของงานก็ได้รับความนิยมเช่นกัน การประเมินผลแบบใหม่ที่นิยมใช้คือการประเมิน 360 องศา นอกจากนี้ ราชการไทยยังใช้ BSC (Balance score card) และ PMQA (Public sector management quality award) อีกด้วย

การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ประกอบด้วย การนำองค์กร ซึ่งเป็นการประเมินการดำเนินการของผู้บริหารในเรื่อง วิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ ค่านิยม ความคาดหวังในการดำเนินการ การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการตลอดจนการกระจายอำนาจตัดสินใจ การสร้างนวัตกรรม การกำกับดูแลตนเองที่ดี และการดำเนินการเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อชุมชนและสังคม การวางแผนเชิงกลยุทธ์ ซึ่งเป็นการประเมินวิธีการกำหนดและถ่ายทอดประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์หลักและแผนการปฏิบัติราชการตลอดจนการวัดผลการดำเนินงาน การให้ความสำคัญต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นการประเมินการกำหนดความต้องการ ความคาดหวังและความนิยมชมชอบ การสร้างความสัมพันธ์ อันจะนำไปสู่ความพึงพอใจในการให้บริการ การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ เป็นการประเมิน การรวบรวม และปรับปรุงข้อมูลสารสนเทศเพื่อให้เกิดประโยชน์ในการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล เป็นการประเมินระบบงาน ระบบการเรียนรู้ การสร้างความผาสุกและแรงจูงใจ เพื่อให้บุคคลากรพัฒนาตนเองและใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ตามที่องค์กรกำหนดไว้ การจัดการกระบวนการ เป็นการประเมินกระบวนการ การให้บริการและกระบวนการอื่น ๆ ที่ช่วยสร้างคุณค่าแก่ผู้รับบริการและผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อให้บรรลุพันธกิจขององค์กร ผลการดำเนินการ เป็นการประเมินผลการดำเนินงานและแนวโน้มของส่วนราชการในมิติด้านประสิทธิผล มิติด้านคุณภาพ มิติด้านประสิทธิภาพ และมิติด้านการพัฒนาองค์กร

หลักการเรื่อง “ยุทธศาสตร์การพัฒนาคุณภาพชีวิตของข้าราชการพลเรือนสามัญ พ.ศ. 2553-2555” ประกอบด้วยยุทธศาสตร์ที่สำคัญ 4 ประการ ดังนี้ ยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาคุณภาพชีวิตของข้าราชการด้านการทำงาน โดยมีเป้าหมายว่า ข้าราชการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีขวัญกำลังใจและแรงจูงใจในการสร้างสรรค์และส่งมอบผลงานที่มีคุณภาพแก่ประชาชนและมีการดำเนินกลยุทธ์ ดังนี้ ส่งเสริมให้ส่วนราชการปรับปรุงสภาพแวดล้อมการทำงานเสริมสร้างความปลอดภัย ความสุข และบรรยากาศที่ดีในการทำงาน ส่งเสริมให้ส่วนราชการพัฒนาระบบ วิธีการทำงานเพื่อให้ข้าราชการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และส่งเสริมให้ส่วนราชการดำเนินการบริหารทรัพยากรบุคคลตามหลักคุณธรรมอย่างแท้จริง เพื่อสร้างขวัญกำลังใจและแรงจูงใจในการเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของข้าราชการ ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาคุณภาพชีวิตข้าราชการด้านส่วนตัว โดยมีเป้าหมายว่า ข้าราชการมีความแข็งแรงทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจ มีความสุข มีความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานกับชีวิตส่วนตัวมีการดำเนินกลยุทธ์ ดังนี้ ส่งเสริมให้ส่วนราชการดำเนินการสร้างเสริมสุขภาพ เพื่อให้ข้าราชการมีสุขภาพดี จัดให้มีการตรวจคัดกรองระดับความแข็งแรงของสุขภาพ รวมทั้งอาจจัดให้มีหน่วยบริการตรวจรักษาพยาบาลเบื้องต้นภายในส่วนราชการหรือระหว่างส่วนราชการ ส่งเสริมให้ส่วนราชการสร้างความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานกับชีวิตส่วนตัวของข้าราชการ ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาคุณภาพชีวิตข้าราชการด้านสังคมมีเป้าหมายว่า ข้าราชการทุกระดับมีความสัมพันธ์และความเข้าใจอันดีต่อกัน มีความสามัคคี มีความรักและความภาคภูมิใจในองค์กรที่ปฏิบัติงานมีการดำเนินกลยุทธ์ ดังนี้ 1) ส่งเสริมให้ส่วนราชการพัฒนาระบบสื่อสารให้มีประสิทธิภาพ 2) ส่งเสริมให้ส่วนราชการจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความรัก ความสามัคคีภายในองค์กร ยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนาคุณภาพชีวิตของข้าราชการด้านเศรษฐกิจมีเป้าหมายว่า เสริมสร้างความผาสุกและความมั่นคงในชีวิต มีการดำเนินกลยุทธ์ ดังนี้ 1) การส่งเสริมส่วนราชการเสริมสร้างความรู้เกี่ยวกับการออมและการบริหารจัดการการเงินให้แก่ข้าราชการ 2) การจัดสวัสดิการ เพิ่มเติมนอกเหนือจากที่กฎหมายกำหนดเพื่อบรรเทาความเดือดร้อนและสร้างความสุขให้แก่ข้าราชการ 3) การสร้างเครือข่ายเพื่อการพัฒนาคุณภาพชีวิตข้าราชการระหว่างส่วนราชการ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2553)

ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า ประสิทธิภาพเป็นส่วนสำคัญของประสิทธิผล หากวัดจากปัจจัยนำเข้าเปรียบเทียบกับผลผลิต จะทำให้การวัดประสิทธิภาพคลาดเคลื่อนจากความเป็นจริง ประสิทธิภาพองค์กรคือการบรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยมีการฝึกอบรมประสบการณ์และความรู้สึกผูกพันในองค์กรของพนักงานร่วมด้วย วัฒนธรรมองค์กรเสมือนการอยู่รวมกันของมนุษย์จำเป็นต้องมีจุดยึดเหนี่ยว เช่น ความเชื่อ และค่านิยม ซึ่งจะกลายมาเป็นธรรมเนียมปฏิบัติ สามารถทำให้บุคคลที่อยู่ร่วมกันมีความเข้าใจและปฏิบัติไปในแนวทางเดียวกัน ซึ่งจะไม่ทำให้เกิดความขัดแย้ง

ประกอบไปด้วยวัฒนธรรมการวางเฉย กรณีที่มีเหตุการณ์ให้ต้องแก้ปัญหาแต่ทุกคนวางเฉยกันหมด ก็จะเกิดพฤติกรรมวางเฉย ไม่เกี่ยวข้อง ไม่กระตือรือร้น และพฤติกรรมอีกตัวหนึ่ง คือ การยอมตามแบบไม่ยั้งคิด จะทำให้ไม่เกิดความคิดสร้างสรรค์ โดยพฤติกรรมไม่ได้รับการยอมรับก็จะหาแนวทางปฏิบัติเองตามที่กลุ่มยอมรับ และนั่นคือ ความกลัว นั่นเอง ส่วนหลักการบริหารบุคคลในภาครัฐประกอบไปด้วย หลักคุณธรรม (Merit system) ซึ่งหมายถึงกระบวนการจ้างหรือการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งบุคลากรของภาครัฐโดยอาศัยเกณฑ์การพิจารณาจากความสามารถในการทำงานโดยไม่ใช้ความสัมพันธ์ทางการเมือง (Political patronage) หรือระบบเครือญาติ (Nepotism) มาใช้ในการพิจารณาความดี ความชอบ ใช้หลักสมรรถนะ (Competency based) โดยสามารถประเมินได้ว่าสมรรถนะของบุคคลที่มีอยู่เป็นเช่นใดและควรเป็นเช่นใด (Competency gap) ที่จะทำให้บรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายขององค์กร ใช้หลักการกำหนดตำแหน่งและค่าตอบแทนแบบ (Board band position) ต่อกลุ่มงานหรือกลุ่มของหน้าที่ความรับผิดชอบที่เกี่ยวข้องและสัมพันธ์กันโดยกำหนดขึ้นมาเพื่อที่จะมอบหมายให้บุคคลใด บุคคลหนึ่งปฏิบัติเพื่อให้เป็นไปตามภารกิจของหน่วยงาน

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับแนวทางที่มีผลต่อความสัมพันธ์

ทฤษฎีสัมพันธภาพระหว่างบุคคลของชุทซ์ (Schultz)

ศึกษาเกี่ยวกับทฤษฎีที่อธิบายพฤติกรรมระหว่างบุคคลในความหมายของการเข้ากันได้ของบุคคล (Fundamental interpersonal relationship orientation: FIRO) โดยธรรมชาติของสังคมมนุษย์ ต้องการการติดต่อสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ๆ ซึ่งความต้องการนี้เป็นความจำเป็นขั้นพื้นฐานเช่นเดียวกับความต้องการทางสรีระ การมีสัมพันธภาพระหว่างบุคคลจึงเป็นสิ่งจำเป็นที่เป็นความสัมพันธ์อันก่อให้เกิดความพึงพอใจ Schultz ได้รวบรวมรูปแบบของลักษณะสัมพันธภาพระหว่างบุคคลเบื้องต้น โดยมีข้อตกลงของทฤษฎีนี้ว่า มนุษย์ต้องการมนุษย์ เนื่องจากมนุษย์ทุกคนอยู่ในสังคม จึงต้องมีการปรับตัวให้เข้ากันได้กับเพื่อนมนุษย์และสิ่งแวดล้อม โดย Schultz กล่าวว่าสัมพันธภาพระหว่างบุคคลเกิดขึ้นได้จากความต้องการพื้นฐานของบุคคลสามประการ คือ ความต้องการความเป็นพวกพ้อง (Inclusion) ที่หมายถึงต้องการให้ผู้อื่นยอมรับว่าเป็นคนในกลุ่มเดียวกัน ความต้องการอยู่ร่วมกับผู้อื่น และต้องการมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่น ดังนั้นคนจะแสดงพฤติกรรมให้เป็นที่น่าสนใจ และทำตนให้เป็นที่ยอมรับนับถือและมีเกียรติ ความต้องการมีอำนาจควบคุม (Control) หมายถึงกระบวนการของบุคคลที่ต้องการมีอิทธิพลและมีอำนาจเหนือผู้อื่น ดังนั้นบุคคลที่ต้องการควบคุมผู้อื่นจะพยายามแสดงความสามารถของตนเองพร้อมกับการแสดงการต่อต้านและปฏิเสธการคุกคาม 3) ความต้องการความรักใคร่ชอบพอ (Affection) หมายถึงความรู้สึกและอารมณ์

ส่วนตัวที่เกิดขึ้นระหว่างการมีปฏิสัมพันธ์โดยจะแสดงออกด้วยความปรารถนาดี ความเป็นมิตร การช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน

การสร้างความผูกพันทางอารมณ์ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความใกล้ชิด เกิดความสนิทสนมและได้รับความรู้สึก สิ่งเหล่านั้นตอบแทนกลับมา หลักการของ Schultz มีอยู่ 4 ประการ ดังนี้ คือ 1) มนุษย์มีความต้องการพื้นฐานเกี่ยวกับสัมพันธภาพระหว่างบุคคล และในพฤติกรรมทางสังคมที่สำคัญ 3 เรื่องคือ ความเป็นพวกพ้อง ความมีอำนาจควบคุม และความรักใคร่ชอบพอ ซึ่งความต้องการทั้ง 3 ด้านนี้จะผสมผสานและแสดงออกมาเป็นสัดส่วนที่อธิบายได้ 2) พฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกในการติดต่อสัมพันธ์กับบุคคลอื่น จะมีลักษณะเหมือนพฤติกรรมตามประสบการณ์มาก่อนหน้านี้ซึ่งมักจะเป็นความสัมพันธ์ที่เคยมีกับครอบครัวมาก่อน นั่นคือการติดต่อสัมพันธ์ของบุคคลมีพื้นฐานมาจากความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในครอบครัว รูปแบบพฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกในการมีสัมพันธ์กับบุคคลอื่นในสังคม มักจะลอกเลียนแบบมาจากประสบการณ์ในวัยเด็กหรือพฤติกรรมของบิดา มารดา 3) ความผสมกลมกลืนกันอย่างพอดีระหว่างความต้องการทั้ง 3 ด้านในสัมพันธภาพระหว่างบุคคล เป็นปัจจัยสำคัญในการมีไว้ซึ่งสัมพันธภาพระหว่างบุคคล และการสร้างความสามัคคีขึ้นภายในกลุ่มบุคคล 4) มนุษย์มาอยู่รวมกันผูกพันเป็นกลุ่มได้ จะต้องผ่านขั้นตอนของความเป็นพวกพ้อง ความมีอำนาจควบคุมและความรักใคร่ชอบพอกัน นอกจากทฤษฎีสัมพันธภาพระหว่างบุคคลของ Schultz แล้วยังมีทฤษฎีสัมพันธภาพระหว่างบุคคล ที่ได้รับความนิยมและนำมาใช้ในการอธิบายในทางการศึกษา คือ ทฤษฎีสัมพันธภาพระหว่างบุคคลของนักจิตวิทยาที่ชื่อเฮนรี่สแตค ซัลลิแวน (กนกวรรณ ศรีทองสุก, 2559)

ทฤษฎีสัมพันธภาพระหว่างบุคคลของซัลลิแวน (Sullivan)

กล่าวว่า บุคลิกภาพของมนุษย์เป็นผลมาจาก สัมพันธภาพระหว่างบุคคล” และมนุษย์เราอยู่ภายใต้อิทธิพลของความสัมพันธ์กับผู้อื่นตั้งแต่แรกเกิด จนตาย มนุษย์เป็นสัตว์สังคม (ศรีเรือน แกวกังวาล, 2539, หน้า 63) ซึ่งจากลักษณะดังกล่าว สัมพันธภาพระหว่างบุคคลจึงเป็นโครงสร้างที่สำคัญของบุคลิกภาพ ซัลลิแวน (Sullivan) ได้อธิบายว่า โครงสร้างบุคลิกภาพมีหลากหลายเป็นผลระหว่างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ซึ่งอาจเป็นบุคคลที่มีตัวตนจริง ๆ หรือบุคคลในความคิดฝัน เช่น ดารา นักแสดงหรือบุคคลที่รู้จักจากการอ่าน เช่น นวนิยาย บุคคลในประวัติศาสตร์ เขากล่าวว่า ส่วนต่าง ๆ ของโครงสร้างบุคลิกภาพมนุษย์เช่น ความเชื่อ ความใฝ่ฝัน ค่านิยม ความปรารถนาของชีวิต ลักษณะอารมณ์ ทัศนคติ ฯลฯ ล้วนแล้วแต่ถูกหล่อหลอมมาจากความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลทั้งสิ้น จากการศึกษาโครงสร้างของบุคลิกภาพ เป็นการศึกษาที่แตกต่างกันของแต่ละคน ซัลลิแวน เน้นสัมพันธภาพระหว่างบุคคลในสังคม เพราะเป็นแรงจูงใจให้บุคคลเกิดพฤติกรรมขึ้น เน้นความมั่นคงและสัมพันธภาพระหว่างบุคคลที่ดี เพื่อสุขภาพจิตสังคมสมบูรณ์ การมี

สัมพันธภาพระหว่างบุคคลที่ไม่ดีจะก่อให้เกิดปัญหามากมาย อันเป็นผลมาจากการขาดความพึงพอใจ (รัตนาภรณ์ วัฒนา, 2557)

ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า แนวคิดสัมพันธภาพของ Beyer and Marshall มีพื้นฐานมาจากแนวคิดทฤษฎีสัมพันธภาพระหว่างบุคคลของชุทซ์และซุลลิแวน โดยเน้นลงไปในเรื่องของการทำงานร่วมกันในกลุ่มวิชาชีพเดียวกัน โดยมีมุมมองแบ่งออกเป็น 3 ประเด็น ได้แก่ ความเป็นวิชาชีพ การตัดสินใจ และสัมพันธภาพระหว่างบุคคล ซึ่งอาจเป็นบุคคลที่มีตัวตนจริง ๆ หรือบุคคลในความคิดฝัน โดยทั้งสามมิติมีลักษณะที่สอดคล้องกับทฤษฎีสัมพันธภาพระหว่างบุคคลของ Schultz (1960, pp. 57-60) โดยที่ประเด็นความเป็นวิชาชีพ สอดคล้องกับความต้องการเป็นพวกพ้อง ประเด็นการตัดสินใจสอดคล้องกับความต้องการมีอำนาจควบคุม และประเด็นสัมพันธภาพระหว่างบุคคล มีความสอดคล้องกับความต้องการและความรักใคร่ชอบพอ

Lydia, Arran, and Lester (2011) ศึกษาและวิจัยเรื่อง ความเข้าใจเชิงทฤษฎีเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำที่แท้จริงและการพัฒนาผู้ตาม (Authentic leadership & follower development) โดยทุนทางจิตใจ (PsyCap) ตัวแบบสมการโครงสร้างโดยใช้ตัวอย่างของผู้ใหญ่วัยทำงาน เปิดเผยความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างภาวะผู้นำที่แท้จริงกับทุนทางจิตใจของผู้ตาม ผลการวิจัยสนับสนุนการคาดการณ์ก่อนหน้านี้เกี่ยวกับผลกระทบของความเป็นผู้นำอย่างแท้จริงและเริ่มเปิดเผยกลไกที่ผู้นำที่แท้จริงมีผลกระทบต่อผู้ตาม นอกจากนี้ ยังระบุความจำเป็นในการพิจารณาอิทธิพลของลักษณะผู้ตามในการทำความเข้าใจผลลัพธ์ของการเป็นผู้นำ ชาวอเมริกันมากกว่า 7 ใน 10 คน เห็นด้วยหรือเห็นด้วยอย่างยิ่งว่ามีวิกฤตความเป็นผู้นำ Leadership ในสหรัฐอเมริกา และความไม่แน่นอนนี้ไม่ได้เกิดขึ้นเฉพาะกับชาวอเมริกัน การรับรู้ของวิกฤตนี้มีนักวิชาการและผู้ปฏิบัติเรียกร้องกันมากขึ้น ต่อแนวทางเชิงบวกเกี่ยวกับภาวะผู้นำและการศึกษาในองค์กร ทฤษฎีความเป็นผู้นำที่แท้จริงได้พัฒนาขึ้นเพื่อตอบสนองต่อความต้องการเหล่านี้ (Avolio & Gardner, 2005) ดังที่มีรากฐานมาจากบทบาทพื้นฐานที่ศีลธรรมและประเด็นด้านจริยธรรมมีบทบาทในการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ทฤษฎีความเป็นผู้นำที่แท้จริงเน้นในเชิงบวกและปฏิสัมพันธ์พัฒนาการระหว่างผู้นำและผู้ตามซึ่งทำให้สอดคล้องกับการขยายพฤติกรรมองค์กรในเชิงบวก (Luthans & Avolio, 2003)

ผู้นำที่แท้จริง คือ ผู้ที่ตระหนักรู้ในตนเองจุดแข็งและจุดอ่อนพิจารณาทุกด้านของปัญหา รักษาค่านิยมทางศีลธรรมส่วนบุคคล และสื่อสารเหตุผลและเป้าหมายเบื้องหลังการกระทำของตนอย่างชัดเจน เช่นพฤติกรรมที่คาดการณ์ว่าจะส่งเสริมให้องค์กรในเชิงบวก สภาพบรรยากาศที่โดดเด่นด้วยคุณธรรม ความไว้วางใจ และจริยธรรมขั้นสูง มาตรฐานและบรรยากาศนี้มีส่วนช่วยในการพัฒนาผู้ตาม (Avolio & Gardner, 2005; Luthans & Youssef, 2007) อันที่จริงการพัฒนาผู้ตามได้รับการขนานนามว่าเป็นการทดสอบความเป็นผู้นำที่แท้จริง ตัวอย่างเช่น ผู้นำที่แท้จริง

ยังต้องส่งเสริมการพัฒนาของผู้ตาม (Avolio & Luthans, 2006) จากมุมมองนี้มันเป็นไปไม่ได้สำหรับความเป็นผู้นำที่แท้จริงจะมีอยู่โดยไม่ต้องมีส่วนร่วมและการพัฒนาผู้ตาม ซึ่งผู้ตามสามารถรับรู้ได้ในภายหลัง ว่ามิได้เป็นผู้นำอย่างแท้จริง สิ่งนี้ทำให้การตอบสนองจากผู้ตาม ซึ่งเป็นศูนย์กลางในกระบวนการเป็นผู้นำที่แท้จริง เมื่อคำนึงถึงความสำคัญของผู้ตามจำเป็นต้องเข้าใจปัจจัยที่มีอิทธิพลในการตอบสนองต่อพวกเขา อิทธิพลที่ชัดเจนที่สุดประการหนึ่งที่กระทำต่อผู้ตามคือพฤติกรรมของผู้นำ แต่เป็นพฤติกรรมของผู้ตามก็มีความสำคัญเช่นกัน โดยลักษณะส่วนบุคคลของผู้นำสามารถมีอิทธิพลต่อวิธีที่ผู้ตามตีความพฤติกรรมของผู้นำได้ ดังนั้น การทำความเข้าใจบทบาทของลักษณะของผู้ตามเป็นส่วนสำคัญของการพัฒนาทฤษฎีความเป็นผู้นำที่แท้จริง ผลกระทบของผู้นำต่อผู้ตามสามารถเข้าใจได้โดยคำนึงถึงวิธีการเป็นผู้นำและลักษณะผู้ตามมีอิทธิพลต่อผลลัพธ์

POB (Positive organization behavior) เกี่ยวข้องกับความหมายการวัดและการพัฒนากำลังคนบนฐานพลังบวกที่ช่วยปรับปรุงประสิทธิภาพ หนึ่งในผลงานที่แข็งแกร่งที่สุดของ POB คือการพัฒนาและศึกษาทุนทางจิตใจ (PsyCap) ซึ่งเป็นสภาวะทางจิตใจเชิงบวกของแต่ละบุคคล คือศักยภาพภายในที่บุคคลใช้รับมือกับสถานการณ์ในชีวิตของตน การพัฒนาบนพื้นฐานของการรับรู้ความสามารถของตนเอง การมองโลกในแง่ดี ความหวัง และความยืดหยุ่น ทฤษฎีความเป็นผู้นำที่แท้จริงให้ความสำคัญกับทุนทางจิตใจของผู้นำเอง ทฤษฎีถูกสร้างขึ้นมาเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาความเป็นผู้นำที่แท้จริง และการพัฒนาของผู้ตาม PsyCap คาดการณ์ว่าจะเป็นหนึ่งในผลลัพธ์สำคัญของความเป็นผู้นำที่แท้จริง สอดคล้องกับการทำนายครั้งแรก หลักฐานแสดงให้เห็นว่าผู้นำ PsyCap มีส่วนช่วยในการเป็นผู้นำที่แท้จริงได้อย่างไร อย่างไรก็ตาม คำทำนายที่สองว่าผู้นำที่แท้จริงสามารถปรับปรุง PsyCap ของผู้ตามได้ โดยสามารถยืนยันเชิงประจักษ์ได้และดังนั้นจึงเป็นแรงจูงใจสำหรับบทความนี้ (Luthans & Avolio, 2003; Luthans & Youssef, 2007) โดยเฉพาะอย่างยิ่งมีการทดสอบแบบจำลองของความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามที่แท้จริง โดยมีบรรยากาศการทำงานในเชิงบวกเป็นปัจจัย ตรวจสอบบทบาทที่สำคัญของเพศในฐานะผู้กลั่นกรองที่มีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นความเป็นผู้นำ ทุนทางจิตใจ และบรรยากาศในการทำงาน กลไกของผลกระทบของภาวะผู้นำที่แท้จริงและการชี้แจงความสัมพันธ์ระหว่างโครงสร้างที่ค่อนข้างใหม่เหล่านี้ ในขณะที่ยังขาดทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงบวกมากมาย โดยเน้นเพียงองค์ประกอบทางจริยธรรมและคุณธรรมของ ความเป็นผู้นำ ทฤษฎีความเป็นผู้นำที่แท้จริงทำให้ปัญหาเหล่านี้เป็นด้วยการรวมตัวกันของมุมมองทางศีลธรรมและจริยธรรมนี้ ความเป็นผู้นำที่แท้จริงจะก้าวไปไกลกว่าการเปลี่ยนแปลงหรือความเป็นผู้นำเต็มรูปแบบ เพื่อเป็นพื้นฐานในการทำความเข้าใจเรื่องความเป็นผู้นำ รูปแบบผู้นำแบบอิสระจากรากฐานของความเป็นผู้นำ ความเป็นผู้นำที่แท้จริงจะเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของผู้นำที่มีลักษณะการตระหนักรู้ในตนเอง ความโปร่งใส มีเหตุมีผล ประมวลผล

ข้อมูลที่สมดุล และมีมุมมองด้านจริยธรรมและคุณธรรม ซึ่งส่งเสริมบรรยากาศองค์กรในเชิงบวก และเป็นการพัฒนาผู้ตามเชิงบวก ผู้นำที่แท้จริงจะเกี่ยวข้องเป็นห่วงผู้อื่นก่อนเห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน และสิ่งนี้หล่อหลอมรวมกันทำให้มีความสามารถในการจัดการปัญหาคุณธรรมและจริยธรรมเพื่อวางตำแหน่งพวกเขาไว้ที่จุดสูงสุดของการเป็นผู้นำแบบครบวงจรกลาง (Luthans & Avolio, 2003)

ลักษณะสำคัญของ PsyCap คือ ลักษณะที่เหมือนรัฐ มันถูกมองว่ามีเสถียรภาพเมื่อเวลาผ่านไปแต่เปิดให้มีการการพัฒนา สิ่งนี้ตรงกันข้ามกับลักษณะที่ไม่เปลี่ยนรูปเป็นส่วนใหญ่ เช่น เป็นบุคลิกภาพและรวมถึงสภาวะที่มีความแปรปรวนสูง เช่น อารมณ์ที่สำคัญอย่างหนึ่งแหล่งที่คาดการณ์ว่าจะพัฒนา PsyCap คือ ความเป็นผู้นำที่แท้จริงแม้ว่าความสัมพันธ์นี้จะไม่ได้รับการยืนยันเชิงประจักษ์ แต่ก็มีการสนับสนุนทางอ้อม ผู้นำที่แท้จริงมีพฤติกรรมที่ส่งเสริม PsyCap ในหมู่ผู้ตาม ตัวอย่างเช่น ผู้นำที่แท้จริงต่อการพัฒนาผู้ตามสามารถส่งเสริมความหวังได้เมื่อพวกเขาเริ่มมองเห็นเส้นทางสู่การเติบโตส่วนบุคคลและความก้าวหน้าในอาชีพ ยิ่งกว่านั้น แรงจูงใจของผู้นำในการควบคุมตนเองสนับสนุนการกระทำที่ส่งเสริมความคิดเห็นและการมีส่วนร่วมของผู้ตาม พฤติกรรมดังกล่าวทำให้ผู้ตามมีความรู้สึกร่วมและช่วยให้พวกเขาได้ค้นหา “เสียง” ของพวกเขา โดยเฉพาะในช่วงเวลาแห่งความไม่แน่นอนผู้นำที่แท้จริงที่สนับสนุนพฤติกรรมผู้ตามดังกล่าว เช่น ส่งเสริมความรู้สึกเป็นเจ้าของในองค์กรเพื่อพัฒนาความยืดหยุ่นของผู้ตามและนำไปสู่ความยืดหยุ่นขององค์กร ดังนั้น ผู้นำที่แท้จริงควรสนับสนุนผู้ตามของพวกเขา (Shahid, 2010)

ความเป็นผู้นำที่แท้จริงต้องเพิ่ม PsyCap ของผู้ตาม สร้างบรรยากาศการทำงานเชิงบวก หากผู้นำที่แท้จริงสามารถส่งเสริม PsyCap ของผู้ติดตามได้จริง สิ่งสำคัญในการพัฒนา คือต้องเข้าใจว่าพวกเขาทำอย่างไรในเรื่องนี้ ทฤษฎีแสดงให้เห็นว่าผลกระทบของผู้นำที่แท้จริงต่อบรรยากาศขององค์กรเป็นกลไกสำคัญ แม้ว่าบางครั้งนักวิชาการด้านความเป็นผู้นำที่แท้จริงจะใช้คำว่าบริบท วัฒนธรรม และบรรยากาศ เราใช้บรรยากาศขององค์กรเพื่ออ้างถึงการรับรู้ของแต่ละบุคคลเกี่ยวกับลักษณะองค์กรวัตถุประสงค์ที่มีความหมายทางจิตใจ เช่น นโยบายและการปฏิบัติ พฤติกรรมผู้นำได้รับการระบุว่าเป็นปัจจัยกำหนดบรรยากาศองค์กรที่สำคัญ และผู้นำที่แท้จริงในโดยเฉพาะอย่างยิ่งได้รับการอธิบายว่าเป็นการสร้างและคงอยู่สภาพบรรยากาศเชิงบวกขององค์กร ผู้นำที่แท้จริงจะส่งเสริมคุณธรรม การสื่อสารและสภาพแวดล้อมขององค์กรที่สนับสนุนโดยการสร้างแบบจำลองค่านิยมส่วนบุคคลซึ่งต่อมากำหนดค่านิยมขององค์กรซึ่งสร้างบรรยากาศที่ดีได้ บรรยากาศที่ดีแบบนี้สามารถเสริมแรงได้เมื่อผู้ตามเริ่มรับเอาค่านิยมองค์กร เป็นส่วนหนึ่งของตนเอง สอดคล้องกับเหตุผลนี้ พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำที่แท้จริงและบรรยากาศที่ดีขององค์กร นอกจากนี้ ผู้ตามจะรู้สึกมั่นใจมากขึ้น มีความหวัง และมองโลกในแง่ดีจึงสามารถเพิ่ม PsyCap ของพวกเขาได้

ตัวอย่างเช่น ความยืดหยุ่นระดับองค์กรช่วยเสริมความยืดหยุ่นของแต่ละบุคคลเนื่องจากค่านิยมองค์กรมีแนวทางที่มั่นคงในการทำความเข้าใจและตีความเหตุการณ์ ดังนั้น สามารถบอกได้ว่าบรรยากาศการทำงานในเชิงบวกเป็นกลไกที่สำคัญโดยผู้นำที่แท้จริงมีอิทธิพลต่อทุนทางจิตใจ (PsyCap) ของผู้ตาม (Luthans & Youssef, 2007)

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามแบบเป็นทางการ (Formal) และแบบไม่เป็นทางการ (Informal)

จากการศึกษาภาวะผู้นำจากคุณลักษณะของผู้นำ (Leader traits) เป็นวิธีการศึกษาวิธีแรกสุด แต่เนื่องจากการศึกษาไม่สามารถยืนยันได้ว่าคุณลักษณะ (Trait) ของผู้นำ แบบใดที่จะส่งผลต่อประสิทธิภาพของภาวะผู้นำ ได้มากที่สุด จึงได้มีผู้ศึกษาถึงลักษณะผู้นำ ไปในหลายแนวทาง ทั้งในด้านคุณลักษณะ บทบาท หน้าที่ แต่ในความเป็นจริงนั้นเราสามารถที่จะแบ่งผู้นำออกเป็น 2 ลักษณะ คือ 1) ผู้นำแบบเป็นทางการ (Formal leaders) หมายถึง ผู้บังคับบัญชาในหน่วยงาน เพราะว่าผู้บังคับบัญชานั้นคือผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งอย่างเป็นทางการให้ดำรงตำแหน่งหัวหน้าหรือให้มีอำนาจหน้าที่ในการดำเนินการอย่างหนึ่งอย่างใดตามกฎระเบียบขององค์กร 2) ผู้นำแบบไม่เป็นทางการ (Informal leaders) คือผู้นำที่ไม่ใช่ผู้บังคับบัญชา เพราะไม่มีตำแหน่งเป็นหัวหน้าในองค์การ แต่สมาชิกในหน่วยให้การยอมรับ และยกย่องให้เป็นผู้นำเพราะเขามีคุณสมบัติบางประการที่หน่วยงานหรือสมาชิกในองค์การ ต้องการให้การยอมรับหรือให้ความไว้วางใจ เช่น ประสบการณ์ ความรู้ความสามารถ มนุษย์สัมพันธ์ เป็นต้น ลักษณะสำคัญประการหนึ่งของผู้นำ ไม่ว่าจะเป็นแบบทางการ หรือไม่เป็นทางการก็คือ จะต้องมีลูกน้อง มีเงื่อนไขในการปกครองต่าง ๆ เช่น กฎระเบียบข้อบังคับ การให้คุณ ให้โทษ ฯลฯ นอกจากนี้ผู้นำ ยังมีเรื่องของวิสัยทัศน์ความซื่อสัตย์การจัดความสำคัญ ก่อนหลัง ความสามารถในการสร้างสรรค์การเปลี่ยนแปลงทางบวก ความสามารถในการแก้ปัญหา ความสามารถในการ สื่อสารที่ดีและมีวินัย คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำที่มีประสิทธิผล มีลักษณะดังนี้ 1) เป็นบุคคลที่ทำให้องค์กรประสบความก้าวหน้า และบรรลุผลสำเร็จ 2) เป็นผู้ที่มีบทบาทที่สามารถสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชา 3) การจูงใจผู้อื่นให้ปฏิบัติตาม การติดต่อสื่อสารและมีอิทธิพลเหนือผู้ใต้บังคับบัญชา ตามอำนาจหน้าที่ของการบริหารที่ดำรงตำแหน่งอยู่ 4) ผู้นำมีส่วนทำให้เกิดวิสัยทัศน์ขององค์กรและพนักงาน ซึ่งหมายรวมถึงผู้นำที่ สามารถใช้อำนาจและอิทธิพลต่าง ๆ ทั้งทางตรงและทางอ้อมเพื่อนำกลุ่มประกอบกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งด้วย 5) ผู้นำยังเป็นบุคคลที่มีอิทธิพลต่อกลุ่มและสามารถนำกลุ่มให้ปฏิบัติงานต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ (สุพัตรา คงแจง, 2559)

ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามและประสิทธิภาพของผู้ตาม (The leader-follower relationship and follower performance) วัตถุประสงค์ของการศึกษานี้คือการสำรวจหลักฐานที่เกี่ยวข้องกับอิทธิพลของคุณภาพความสัมพันธ์แบบผู้นำกับผู้ตาม (DRQ: Dyadic relationship quality) ในงานผู้ตามและตามบริบทประสิทธิภาพและเพื่อประเมินบทบาทของการกลั่นกรองตัวแปรในความสัมพันธ์ DRQ ต่อประสิทธิภาพนี้ ใช้วิธีปฏิบัติตามหลักฐานเชิงประจักษ์ (Evidence based approach) ใช้การทบทวนวรรณกรรม บทคัดย่อจากการศึกษากว่า 300 เรื่องได้รับการตรวจสอบโดยมีผลงานวิจัย 223 เรื่อง ผ่านเกณฑ์การคัดเลือกทั่วไปการวิจัยประกอบด้วยการศึกษา 179 เรื่อง โดยมีผลการวิจัย 278 ข้อ จากการศึกษา 91 เรื่องรวมอยู่ในหลักฐานสุดท้าย ข้อมูลถูกสังเคราะห์โดยใช้การสังเคราะห์เฟรมเวิร์ก และการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงอุปนัยและการระบุประเด็นสำคัญซึ่งให้บริการแก่ประกอบด้วยรูปแบบแนวคิด ผลการวิจัยครั้งนี้ชี้ให้เห็นว่า DRQ เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพ โดย 80% ของการค้นพบสนับสนุนความสัมพันธ์ของประสิทธิภาพ DRQ กับงาน และ 84% สนับสนุนความสัมพันธ์ของประสิทธิภาพ DRQ กับบริบท ผลการวิจัย พบว่าความสัมพันธ์ระหว่าง DRQ ต่อผลการปฏิบัติงาน และ DRQ ต่อความสัมพันธ์ด้านประสิทธิภาพเชิงบริบท มีความแข็งแกร่งขึ้นโดยตัวแปรที่กลั่นกรอง แม้ว่าประเภทของตัวแปรสำหรับแต่ละความสัมพันธ์จะแตกต่างกันไป แต่ DRQ กับประสิทธิภาพการทำงาน มีความสัมพันธ์มากขึ้นด้วยโครงสร้างการทำงาน พลวัตของทีม และความถี่ของการสื่อสารเพื่อการจัดการ ในขณะที่ DRQ กับความสัมพันธ์ด้านประสิทธิภาพตามบริบทแข็งแกร่งขึ้นด้วยคุณลักษณะขององค์กรและวัฒนธรรม

ความสำเร็จในสภาพแวดล้อมการแข่งขันระดับโลกในปัจจุบันทำให้องค์กรต่าง ๆ เปลี่ยนแนวคิดการเพิ่มประสิทธิภาพของพนักงาน ให้กลายเป็นความรับผิดชอบร่วมกันระหว่างภาวะผู้นำและการจัดการ ตลอดจนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRM) ซึ่งมีหน้าที่หลักคือการจัดการประสิทธิภาพ การระบุ การวัด และการพัฒนาสมรรถนะของมนุษย์ในองค์กรต่าง ๆ องค์กรต้องใช้เวลา พลังงาน และเงินไปกับประสิทธิภาพ ความคิดริเริ่มในการจัดการโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของพนักงานสำหรับประโยชน์ขององค์กร จากมุมมองของการจัดการประสิทธิภาพ ผู้จัดการให้ข้อเสนอแนะและการฝึกสอนแก่พนักงานและเสนอคำแนะนำในการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานส่วนบุคคล ซึ่งมักจะรวมถึงการระบุตัวพฤติกรรมหลักที่จะรวมหรือหลีกเลี่ยงและความสามารถที่จะพัฒนาต่อไปคำชี้แจงและความสำคัญของปัญหาหากพนักงานเป็นแหล่งความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กรการจัดการที่มีประสิทธิภาพอาจเป็นตัวสร้างความแตกต่างที่สำคัญสำหรับความสำเร็จขององค์กรข้อได้เปรียบนี้ขึ้นอยู่กับระดับประสิทธิภาพของพนักงาน ซึ่งอาจได้รับอิทธิพลจากหลายปัจจัย การพิจารณาปัจจัยที่มีส่วนร่วมการปรับปรุงผลลัพธ์ของพนักงานอาจทำให้องค์กรสามารถกำหนดแนวปฏิบัติที่กระตุ้นผลลัพธ์ของพนักงานได้ การวิจัย

ชี้ให้เห็นแหล่งที่มีศักยภาพแหล่งหนึ่งอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานคือคุณภาพความสัมพันธ์ของผู้นำและผู้ตาม แม้จะมีงานวิจัยที่ชี้ให้เห็นถึงคุณภาพของความสัมพันธ์ระหว่างไดอาดิกส์ที่สัมพันธ์กับประสิทธิภาพของแต่ละบุคคล (Bauer, Erdogan, Liden, & Wayne, 2006)

ความคิดริเริ่มด้านการจัดการประสิทธิภาพจะมีวัตถุประสงค์ไปที่บุคคลและไม่ใช่ผู้นำและผู้ตาม ในขณะที่แนวทางทั่วไปนี้อาจสอดคล้องกับวัตถุประสงค์โดยรวมของการจัดการประสิทธิภาพการทำงาน มันอาจจะกระตุ้นไม่เพียงพอผลงานของแต่ละบุคคลเพื่อส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กรในภายหลังสำหรับองค์กรที่ดำเนินงานในสภาพแวดล้อมระดับโลกที่มีการแข่งขันสูงสิ่งนี้สามารถพิสูจน์ได้ว่าเป็นจุดแตกต่างระหว่างคู่แข่งแลกเปลี่ยนทฤษฎีความเป็นผู้นำแนวคิดของการแลกเปลี่ยนแบบ Quid pro quo (บางสิ่งบางอย่าง เพื่อบางสิ่งบางอย่าง) ได้รับการจับในวงกว้างโดยการแลกเปลี่ยนทฤษฎีที่ยังคงมีพื้นฐานอยู่ในทฤษฎีปฏิสัมพันธ์ แต่เผยแพร่แนวคิดของการแลกเปลี่ยนสิ่งที่มีค่าซึ่งกันและกัน ด้วยเป้าหมายเส้นทางพนักงานแลกเปลี่ยนประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพื่อให้ได้มาซึ่งบุคคลเป้าหมาย ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคมแสดงถึงภาระผูกพันระหว่างคู่สัญญาโดยเฉพาะความคาดหวังระหว่างผู้นำและทีมของเขาหรือเธอ แม้ว่าปฏิสัมพันธ์ระหว่างหรือภายในกลุ่มจะครอบงำจุดสนใจของการวิจัยในระยะแรก แต่การมุ่งเน้นที่ไตร่ตรองอย่างรอบคอบมากขึ้นเกี่ยวกับความสัมพันธ์ Dyadic ในที่สุดก็พัฒนา ทฤษฎีการเชื่อมโยงแนวตั้ง Dyad (VDL) เสนอแนะผู้นำพัฒนาความสัมพันธ์ที่แตกต่างกับผู้ตามของตน ส่งผลให้เกิดสถานะ “ในกลุ่ม” และ “นอกกลุ่ม” การพัฒนาความสัมพันธ์เหล่านี้ไม่ได้เกิดขึ้นโดยพลการค่อนข้างจะขึ้นอยู่กับระดับของอิทธิพลหรือการแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน Graen และเพื่อนร่วมงานอีกหลายคนขยายทฤษฎี VDL (Vertical-dyad linkage) ไปสู่ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนผู้นำกับสมาชิก (LMX: Leader-Member Exchange) ซึ่งเป็นมุมมองทั่วไปที่มีการสำรวจความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม ทฤษฎี LMX ยืนยันว่าเมื่อผู้นำและผู้ตามพัฒนาความสัมพันธ์ที่เป็นผู้ใหญ่ ทั้งสองฝ่ายจะได้ประโยชน์ ต่างจากทฤษฎีก่อนหน้านี้ LMX (Leader member exchange) เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามและถือว่าผู้นำสร้างความสัมพันธ์ที่แตกต่างกับผู้ตามแต่ละคน LMX มีความหมายมากกว่าคำอธิบายซึ่งบ่งบอกถึงประโยชน์อย่างหนึ่งต่อผู้นำมีประสิทธิผลในการเป็นผู้นำมากขึ้น ทฤษฎี LMX มีความสุขกับการใช้งานมากกว่าทฤษฎีก่อน ๆ ทำให้เกิดเครื่องมือวัดจำนวนหนึ่งที่ออกแบบมาเพื่อวัดโดยเฉพาะความสัมพันธ์แบบผู้นำและผู้ตาม ผลการวิจัยส่วนใหญ่รวมอยู่ในการทบทวนอย่างเป็นระบบนี้มีพื้นฐานมาจากการวิจัยที่อาศัยทฤษฎี LMX วัตถุประสงค์ของการศึกษาจุดประสงค์ของการศึกษานี้คือเพื่อประเมินอิทธิพลของคุณภาพความสัมพันธ์ของไดอาดิกส์ (DRQ) ว่าด้วยผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคนและกำหนดตัวแปรอื่นมีส่วนร่วมในความสัมพันธ์นี้อย่างไร ผ่านการตรวจสอบและวิเคราะห์อย่างละเอียด งานวิจัยที่เกี่ยวข้องจะ

ได้รับการประเมินเพื่อพิจารณาว่ามีความเกี่ยวข้องกันหรือไม่ระหว่างความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามกับผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม และหากเป็นเช่นนี้ความสัมพันธ์ได้รับอิทธิพลจากการกลั่นกรองตัวแปร มีนัยสำคัญหลายประการ แง่มุมต่าง ๆ ของการศึกษาครั้งนี้ ประการแรก ไม่เพียงแต่สร้างจากทฤษฎีและการวิจัยที่มีอยู่เท่านั้นเกี่ยวกับความสัมพันธ์และผลการปฏิบัติงานของผู้นำและผู้ตาม แต่ยังสังเคราะห์ข้อมูลจากการศึกษาก่อนหน้านี้เพื่อให้มีการประเมินที่ครอบคลุมของความสัมพันธ์ ประการที่สอง การศึกษานี้วิเคราะห์อิทธิพลของความสัมพันธ์แบบไดอาดิกส์ ทั้งงานผู้ตามและประสิทธิภาพตามบริบทของผู้ตาม โดยให้การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ครอบคลุมมากขึ้น ประการที่สาม บทบาทของการกลั่นกรองตัวแปรจะเป็นการตรวจสอบ การทำความเข้าใจบริบทที่ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของผู้ตาม เป็นผลที่สำคัญของการวิจัยครั้งนี้ เช่นไม่ใช่ทุกการศึกษาที่ให้ผลลัพธ์ที่เหมือนกัน แยกแยะว่าตัวแปรใดมีอิทธิพลความสัมพันธ์ของ Dyad ต่อ ประสิทธิภาพและหากอิทธิพลนี้แตกต่างกันระหว่างงานและประสิทธิภาพตามบริบทต่อการให้คุณค่าเพิ่มเติมแก่ผู้ปฏิบัติงานด้านการจัดการ และสร้างโอกาสสำหรับการวิจัยในอนาคต (Margaret & Eric, 2016)

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมและจริยธรรม

Kohlberg (1984 อ้างถึงใน สุภาพร ยิกุสังข์, 2560, หน้า 39) มองพฤติกรรมเชิงจริยธรรมว่าเป็นการที่บุคคลตัดสินว่าการกระทำใดถูกต้อง มีจริยธรรม ก็จะตัดสินใจกระทำสิ่งนั้นหรือการกระทำนั้น เพื่อเป็นตัวอย่างที่ดีแก่บุคคลอื่น เช่น ความซื่อสัตย์สุจริต ความขยัน ความอดทน เป็นต้น และสิ่งใดที่สังคมส่วนใหญ่เห็นว่าถูกต้องดีงาม ก็เอาเกณฑ์นั้นนำมาใช้ให้เป็นสากล ซึ่งเป็นการกระทำที่ทำลงไปแล้วบุคคลอื่น ๆ เห็นพ้องต้องกันว่าเป็นความดี เช่น การมีจิตใจเอื้ออารี การเสียสละ เป็นต้น จากแนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมเชิงจริยธรรมดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า “พฤติกรรมเชิง จริยธรรม” คือ ความประพฤติปฏิบัติอันถูกต้องดีงาม เป็นแนวทางของการประพฤติปฏิบัติตนในสิ่งที่เหมาะสมในการดำเนินชีวิตทั้งทางกาย ทางวาจา และทางใจ โดยเป็นที่ยอมรับตามกฎเกณฑ์ของสังคมเพื่อประโยชน์และความสงบสุขของตนเองและสังคมโดยส่วนรวม (สุภาพร ยิกุสังข์, 2560)

แนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรรมเชิงจริยธรรม พฤติกรรมเชิงจริยธรรมเป็นคำที่เกิดจากคำว่า “พฤติกรรม (จริยะ) กับคำว่า “จริยธรรม” และคำว่า จริยธรรม เป็นคำสมาส มาจากคำว่า “จริยะ” หรือ “จริยา” กับคำว่า “ธรรม” คำว่า “จริยะ” หมายถึง ความประพฤติหรือกิริยาที่ควรประพฤติ ส่วนคำว่า “ธรรม” มีความหมายหลายอย่าง เช่น คุณความดี หลักคำ สอนของศาสนา หลักปฏิบัติ เมื่อนำคำทั้งสองมารวมกันเป็น “จริยธรรม” จึงได้ความหมายตามตัวอักษรว่า “หลักแห่งความประพฤติ” หรือ “แนวทางการประพฤติ” หรือเป็นหลักคำสอนด้วยความประพฤติเป็นหลัก สำหรับ

ให้บุคคลยึดถือและปฏิบัติตาม เป็นหลักความประพฤติที่อบรมกิริยาและปลูกฝังลักษณะนิสัยให้อยู่ในครรลองของคุณธรรมหรือศีลธรรม คุณค่าทางจริยธรรมชี้ให้เห็นความเจริญงอกงามในการดำรงชีวิต อย่างมีระเบียบแบบแผน ตามวัฒนธรรมของบุคคลที่มีลักษณะทางจิตใจที่ดีงาม อยู่ในสภาพแวดล้อมที่โน้มนำให้บุคคลมุ่งกระทำความดี ละเว้นความชั่ว มีแนวทางความประพฤติอยู่ในเรื่องของความดี ความถูกต้อง พฤติกรรมเชิงจริยธรรมเป็นการแสดงออกทางร่างกายในลักษณะที่ดีงาม ถูกต้อง อันเป็นสิ่งที่ประสงค์ของสังคมและจริยธรรมจะมีได้ต้อง ปลูกฝัง ฝึกหัด โดยเริ่มจากการปลูกฝังคุณธรรมลงในใจก่อน ซึ่งการปลูกฝังคุณธรรมจะต้องอาศัยหลักคำสอน ทางศาสนา ได้แก่ ศีล อันหมายถึงหลักหรือกฎเกณฑ์กำรประพฤติปฏิบัติเพื่อฝึกหัด กาย วาจา ให้เรียบร้อย เป็นปกติ กล่าวคือ จะพูดหรือทำสิ่งใดให้เป็นไปตามปกติและ เป็นพฤติกรรมการกระทำที่บุคคลตัดสินใจที่จะ กระทำถูกหรือผิดในสถานการณ์แวดล้อมต่าง ๆ ทั้งนี้จะขึ้นอยู่กับอิทธิพลของความเข้าใจในเหตุผลของความ ถูกต้อง ดีงาม และความพึงพอใจที่จะนำจริยธรรมมาเป็นแนวประพฤติปฏิบัติ เป็นการแสดงพฤติกรรมของบุคคลที่สังคมนิยม ชมชอบ หรืองดเว้นการแสดงพฤติกรรมฝ่าฝืนในสังคมนั้น เช่นเดียวกับเพียเจต์ (Piage) ได้อธิบายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกเชิงจริยธรรมไว้ว่า เป็นลักษณะประสบการณ์ของมนุษย์และหน้าที่เกี่ยวกับกฎเกณฑ์ในการให้ความร่วมมือกับการจัดเตรียมทำงสังคมในเรื่องความสนใจ อนามัยบุคคล และความสัมพันธ์ร่วมกันในรูปของสิ่งที่ควรกระทำและสิทธิ (ดวงเดือน พันธุมนาวิน, 2554)

ทฤษฎีฐานคติพฤติกรรมเชิงจริยธรรมในทางจิตวิทยาได้มีนักจิตวิทยาหลายกลุ่มได้สร้างทฤษฎีเชิงจริยธรรมขึ้นมาเพื่อมุ่งหวังจะอธิบายและทำนายจริยธรรมของมนุษย์ในด้านต่าง ๆ เกี่ยวกับพัฒนาการของมนุษย์ในด้านคุณธรรมจริยธรรม รวมทั้งองค์ประกอบสำคัญเกี่ยวกับพัฒนาการทางจริยธรรม ซึ่งในที่นี้ได้นำเสนอทฤษฎีฐานคติพฤติกรรมเชิงจริยธรรม ประกอบด้วย ทฤษฎีพัฒนาการทางสติปัญญาของเพียเจต์ (Piaget) ทฤษฎีพัฒนาการทางจริยธรรมของโคลเบิร์ก (Kohlberg) ทฤษฎีจิตวิเคราะห์ของซิกมันด์ฟรอยด์ (Sigmund Freund) และทฤษฎีต้นไม้ จริยธรรม ของ ดวงเดือน พันธุมนาวิน (2554) ทฤษฎีพัฒนาการทางสติปัญญาของเพียเจต์ (Piaget) เป็นผู้ที่ริเริ่มทางความคิดที่ว่าพัฒนาการทางจริยธรรมของมนุษย์นั้นย่อมขึ้นอยู่กับพัฒนาการทางสติปัญญา และได้แบ่งพัฒนาการทางสติปัญญาออกเป็น 4 ระดับ คือ 1) ขั้นการรับรู้จากประสาทสัมผัสและการเคลื่อนไหว (Sensorimotor operation) 2) ขั้นเริ่มคิดด้วยญาณ (Pre-operational thinking) 3) ขั้นคิดด้วยรูปธรรม (Concrete-operational thinking) 4) ขั้นคิดตามแบบแผนของตรรกวิทยา (Formal operational thinking) จากพัฒนาการทางสติปัญญาทั้ง 4 ขั้น เพียเจต์ได้นำมาเป็นหลักเกณฑ์ในการแบ่งขั้นพัฒนาการ ทางจริยธรรม เป็น 3 ขั้น คือ 1) ขั้นก่อนจริยธรรม 2) ขั้นฝึกคำสั่ง 3) ขั้นยึดหลักแห่งตน ในระยะเวลา ต่อมาเพียเจต์ได้ตั้งเกณฑ์การให้เหตุผลเชิงจริยธรรมไว้ 6 เกณฑ์ คือ

1) การตัดสินจากเจตนาของกำรกระทำ (Intentional in judgement) 2) การตัดสินที่เกี่ยวโยงสัมพันธ์จากผู้อื่น (Relativism in judgement) 3) ไม่เกี่ยวข้องกับการลงโทษ (Independence of sanction) 4) ใช้ระบบการแก้แค้น (Use of reciprocity) 5) ใช้การลงโทษเพื่อดัดนิสัย (Use of punishment as restitution and reform) 6) หลักธรรมชำติของความโหดร้าย (Nation's views of misfortune) เพียเจต์ (Piaget) เชื่อว่า การเรียนรู้ของมนุษย์เกิดจากการปรับตัวและเพื่อสร้างความสมดุลระหว่างสติปัญญาและสภาวะแวดล้อมที่จะทำให้มนุษย์ดำรงชีวิตอยู่ ส่วนพัฒนาการมีความต่อเนื่องและเจริญขึ้นตามวุฒิภาวะ ทฤษฎีพัฒนาการทางจริยธรรมของโคลเบิร์ก (Kohlberg, 1984 อ้างถึงใน สุภาพร ยิกุสังข์, 2560, หน้า 39) เชื่อว่าการพัฒนาการทางสติปัญญาและอารมณ์เป็นรากฐานของการพัฒนาการทางจริยธรรม นอกจากนี้ โคลเบิร์ก ยังได้พบความสัมพันธ์ระหว่างจริยธรรมกับลักษณะอื่น ๆ ของมนุษย์ คือ ความสัมพันธ์ระหว่างจริยธรรมกับระดับสติปัญญาทั่วไป และความสัมพันธ์ของจริยธรรมกับความสามารถที่จะรอผลที่ดีกว่าในอนาคต แทนที่จะรับเอาผลที่เล็กน้อยกว่าในปัจจุบัน ซึ่งลักษณะแบบนี้เรียกว่า ลักษณะมุ่งอนาคต ผู้ที่มีจริยธรรมสูงยังเป็นผู้ที่มีสมาธิดี มีความสามารถควบคุมอารมณ์ของตน และมีความภาคภูมิใจในตนเองและสภาพแวดล้อมสูงกว่าผู้ที่มีจริยธรรมต่ำ ซึ่งปรากฏออกมาในลักษณะการใช้เหตุผลเชิงจริยธรรมและได้แบ่งพัฒนาการทางจริยธรรมออกเป็น 3 ระดับ ดังนี้ ระดับที่ 1 ระดับก่อนกฎเกณฑ์สังคม (Pre conventional level) ระดับที่ 2 ระดับจริยธรรมตามกฎเกณฑ์สังคม (Conventional level) ระดับที่ 3 ระดับจริยธรรมตามหลักการด้วยวิจารณญาณ หรือระดับเหนือกฎเกณฑ์สังคม (Post conventional level) โคลเบิร์ก (Kohlberg) เชื่อว่าจริยธรรมของมนุษย์มีพัฒนาการตามระดับวุฒิภาวะ เพราะเกิดจากกระบวนการทางปัญญาที่มีการเรียนรู้มากขึ้น เนื่องจากการพัฒนาจริยธรรมแต่ละขั้นไม่สามารถเกิดได้จากการท่องตำรา แต่เป็นผลจากการใช้ปัญญาไตร่ตรอง ทฤษฎีจิตวิเคราะห์ของซิกมันด์ฟรอยด์ (Psychoanalytic theory of Freud) ฟรอยด์ เชื่อว่า พฤติกรรมส่วนใหญ่ของมนุษย์ มีแรงจูงใจมาจากจิตไร้สำนึก ซึ่งมักจะผลักดันออกมาในรูปความฝัน การพูด พลั้งปาก หรืออาการผิดปกติทางด้านจิตใจในด้านต่าง ๆ เช่น โรคจิต โรคประสาท เป็นต้น ฟรอยด์ยังเชื่อ เกี่ยวกับธรรมชาติของมนุษย์ว่า มนุษย์เกิดมาพร้อมกับแรงขับทางสัญชาตญาณ (Instinctual drive) และเป็นพลังงานที่สามารถเปลี่ยนแปลงและเคลื่อนที่ได้ จิตจึงเป็นพลังงานรูปหนึ่งที่สามารถเปลี่ยนแปลงและไม่หยุดนิ่งโดยแบ่งการทำงานของจิตออกเป็น 3 ระดับ คือ 1) จิตไร้สำนึก (Unconscious mind) การแสดง พฤติกรรมของมนุษย์โดยออกไปโดยไม่รู้ตัวที่เกิดมาจากพลังของจิตไร้สำนึกซึ่งทำหน้าที่กระตุ้นให้บุคคลแสดงออกไปตามหลักแห่งความพึงพอใจของตน 2) จิตสำนึก (Conscious mind) บุคคลรับรู้ตามประสาทสัมผัส ทั้งห้าที่บุคคลจะมีการรู้ตัวตลอดเวลาว่ากำลังทำอะไรอยู่ คิดอะไรอยู่ หรือคิดอย่างไร เป็นการรับรู้โดยทั่วไปของมนุษย์ ที่ควบคุมการกระทำส่วนใหญ่ให้อยู่ในระดับรู้ตัว (Awareness) และเป็นพฤติกรรมที่แสดงออกมา

โดยมีเจตนาและมีจุดมุ่งหมาย 3) จิตก่อนสำนึก (Preconscious mind) เป็นส่วนของประสบการณ์ที่สะสมไว้ หรือเมื่อบุคคลต้องการนำกลับมาใช้ใหม่ก็สามารถระลึกได้โดยสามารถนำกลับมาใช้ในระดับจิตสำนึกได้ และ เป็นส่วนที่อยู่ใกล้ชิดกับจิตรู้สำนึกมากกว่าจิตไร้สำนึก นอกจากนี้ ฟรอยด์ได้มีความเชื่อเกี่ยวกับบุคลิกภาพ ว่าโครงสร้างของบุคลิกภาพจะประกอบด้วย 1) อิด (Id) เป็นต้นกำเนิดของบุคลิกภาพ และเป็นส่วนที่ติดตัว มนุษย์มาตั้งแต่เกิด Id ประกอบด้วยแรงขับทางสัญชาตญาณ (Instinct) ที่กระตุ้นให้มนุษย์ตอบสนองความต้องการ ความสุข ความพอใจ ในขณะเดียวกันก็จะทำหน้าที่ลดความเครียดที่เกิดขึ้น การทำงานของ Id จึงเป็นไปตามหลักความพอใจ (Pleasure principle) 2) อีโก้ (Ego) จะเป็นส่วนของบุคลิกภาพที่ทำหน้าที่ ประสาน อิด และซูเปอร์อีโก้ให้แสดงบุคลิกภาพออกมาเพื่อให้เหมาะสมกับความเป็นจริง และขอบเขตที่สังคมกำหนด 3) ซูเปอร์อีโก้ (Superego) เป็นส่วนที่เกี่ยวข้องกับศีลธรรมจรรยา บรรทัดฐานของสังคม ค่านิยม และขนบธรรมเนียมประเพณีต่าง ๆ ซึ่งทำหน้าที่ผลักดันให้บุคคลประเมินพฤติกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับมโนธรรม จริยธรรมที่พัฒนามาจากการอบรมเลี้ยงดู และบรรทัดฐานทางศีลธรรมจรรยาของสังคม ทฤษฎีต้นไม้จริยธรรมของ ดวงเดือน พันธุมนาวิน (2554) ในทางจิตวิทยา ได้จำแนกจริยธรรมออกเป็นหลายด้าน เช่น ด้านพฤติกรรม ความรู้ ทัศนคติ และเหตุผลพบว่า มีลักษณะทางจิตใจหรือจิตลักษณะอย่างน้อย 8 ด้าน ที่เป็นสาเหตุสำคัญที่ส่งผลให้บุคคลกรแสดงพฤติกรรมดีได้อย่างมั่นคง จิตลักษณะ 8 ด้านนี้ แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ส่วนแรก ได้แก่ จิตลักษณะพื้นฐาน เปรียบได้กับรากของต้นไม้ 3 ราก คือ 1) สติปัญญา ความเฉลียวฉลาด ซึ่งหมายถึง ความสามารถในการคิด 2) การมีประสบการณ์ทางสังคมอย่างเพียงพอ ซึ่งหมายถึง ความสามารถในการเอาใจเขามาใส่ใจเรา หรือการหยั่งลึกทางสังคม 3) การมีสุขภาพจิตดี ส่วนที่สอง ได้แก่ สาเหตุทางจิตใจของพฤติกรรมคนดีและคนเก่ง เปรียบได้กับส่วนลำต้นของ ต้นไม้ 5 ส่วน คือ 1) ทัศนคติ คุณธรรม ค่านิยม ที่เกี่ยวกับพฤติกรรมที่ดี 2) เจตนาก่อนการกระทำเพื่อส่วนรวมมากกว่าส่วนตน (เหตุผลเชิงจริยธรรม) 3) ลักษณะมุ่งอนาคต ควบคุมตนให้รู้จักอดได้รอได้อย่างเหมาะสม 4) ความเชื่อที่ว่าทำดีได้ดี ทำชั่วได้ชั่ว (ความเชื่ออำนาจในตน) 5) ความมานะบากบั่นฝ่าฟัน อุปสรรค เพื่อความสำเร็จตามเป้าหมาย (แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์) ส่วนที่สาม ได้แก่ ส่วนที่แสดงถึงพฤติกรรมการทำความดีละเว้นความชั่วและพฤติกรรมการทำงานอย่างขยันขันแข็ง ซึ่งล้วนแต่เป็นพฤติกรรมของพลเมืองดี พฤติกรรมที่เอื้อเฟื้อต่อการพัฒนาประเทศเปรียบได้กับส่วนดอกผลของต้นไม้ กล่าวได้ว่ากลุ่มจิตลักษณะทั้ง 3 ด้านในส่วนรากอาจใช้เป็นสาเหตุของการพัฒนา กลุ่มจิตลักษณะ 5 ด้าน ในส่วนลำต้นของต้นไม้ได้ การที่ได้พบลักษณะจิตใจ 8 ด้านดังกล่าว ทำให้ทราบว่า จะต้องพัฒนาลักษณะใดบ้าง และพัฒนาเป็นลำดับขั้นตอน อย่างไรจึงจะเกิดพฤติกรรมที่พึงประสงค์ เปรียบเสมือนต้นไม้ที่จะออกดอกออกผล

งดงามได้ต้องประกอบด้วยรากและลำต้น ซึ่งสมบูรณ์แข็งแรงเป็นรากฐานเสียก่อน ด้วยเหตุนี้จึงเรียกทฤษฎีนี้ว่า “ทฤษฎี ต้นไม้จริยธรรม” (ดวงเดือน พันธุมนาวิน, 2554)

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับปัจจัยที่สำคัญในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม

ประสิทธิภาพของผู้ตามคล้ายกับความสัมพันธ์ระหว่างไดอาดิกส์ และการระบุความแตกต่างหลายแบบในการกำหนดและวัดประสิทธิภาพของผู้ตาม ซึ่งมีตั้งแต่การพรรณนาทั่วไปของประสิทธิภาพการทำงานของผู้ตามต่อพฤติกรรมที่เฉพาะเจาะจงมาก ผู้ปฏิบัติงานคุณสมบัติหรือผลลัพธ์ ตัวอย่าง ได้แก่ พฤติกรรมการเป็นพลเมืองขององค์กร (OCB: Organizational citizenship behavior) (Wayne & Green, 1993) การถ่ายทอดทักษะหลังการฝึก การทำงานเชิงนวัตกรรมพฤติกรรม (IWB: Innovative work behavior) (Agarwal, Datta, Blake-Beard & Bhargava, 2012), ผู้บังคับบัญชาที่ได้รับการจัดอันดับประสิทธิภาพ (Grodzicki & Varma, 2011) การให้คะแนนโดยเพื่อน (Zhang, Waldman & Wang, 2012) และผลงานที่ประเมินตนเอง (Golden & Veiga, 2008) การศึกษายังแตกต่างกันไปในแง่ของประสิทธิภาพโดยทั่วไปตัวอย่าง OCB และ IWB แสดงถึงพฤติกรรมประสิทธิภาพที่เฉพาะเจาะจงที่สามารถวัดได้ และมาตรการเหล่านี้ใช้ได้กับอุตสาหกรรมและประเภทงานการศึกษาอื่น ๆ ให้การประเมินผลการปฏิบัติงานทั่วไปมากขึ้นในขณะที่ยังคงใช้เครื่องมือที่ตรวจสอบแล้วเพื่อวัดผลลัพธ์ หลายรายการ การศึกษาประเมินผลการปฏิบัติงานโดยใช้มาตราส่วน วิลเลียมส์และแอนเดอร์สัน (1991, Cited in Wayne, Shore, Bommer & Tetrick, 2002) งานและประสิทธิภาพตามบริบทสำหรับวัตถุประสงค์ของการศึกษานี้ ประสิทธิภาพของผู้ตามจะครอบคลุมสองหมวดหมู่กว้าง ๆ ในเรื่องของประสิทธิภาพของงานและประสิทธิภาพตามบริบท

ตัวอย่างของประสิทธิภาพตามบริบทคือพฤติกรรมการเป็นพลเมืองขององค์กร (OCB) ซึ่งหมายถึง พฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานที่เกินความคาดหมายของงานปกติ (Wayne et al., 2002) ตัวอย่างมาตรการ OCB ได้แก่ การริเริ่ม การให้ความช่วยเหลือคนอื่น ๆ กับงานของพวกเขาเมื่อจำเป็น และอาสาทำสิ่งไม่เป็นทางการ (Wayne et al., 2002) งานวิจัยหลายชิ้นรวมอยู่ในงานวิจัยนี้ วิเคราะห์อิทธิพลของ DRQ ต่อ OCB (Hackett et al., 2003) ประสิทธิภาพตามบริบทก็มีการวัดในแง่ของความมุ่งมั่นขององค์กรของพนักงานหรือระดับความมุ่งมั่นที่พนักงานเต็มใจทำ (Bhal & Ansari, 2007) ในทำนองเดียวกัน การมีส่วนร่วมในการทำงานของพนักงาน ซึ่งรวมถึงแง่มุมต่าง ๆ แรงจูงใจและพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับงานได้รับการศึกษาเป็นผลจาก DRQ (Agarwal et al., 2012) ประสิทธิภาพตามบริบทอาจรวมถึงวิธีการที่พนักงานกำหนดบทบาทของตน เช่น การกำหนดความรับผิดชอบในงานของพนักงานเอง (Hsiung & Tsai, 2009) ในทำนองเดียวกัน “ความโน้มเอียงของพนักงานในการทำกิจกรรมนอกเหนือจากบทบาทการทำงานที่เป็นทางการของพวกเขา” (Tierney,

Bauer, & Potter, 2002, p. 292) ได้รับใช้ในการศึกษาหลายงานเพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (Tierney et al., 2002) ตัวแปรกลั่นกรองสำหรับการศึกษานี้ DRQ เป็นตัวแปรตามและประสิทธิภาพของผู้ตาม เป็นตัวแปรอิสระ แง่มุมที่แตกต่างของงานวิจัยนี้คือการพิจารณาว่าตัวแปรบางตัวกลั่นกรองความสัมพันธ์ระหว่าง DRQ กับผู้ตามหรือไม่ ประสิทธิภาพการทำงานจนส่งผลต่อความแข็งแกร่งหรือทิศทางของความสัมพันธ์โดยตัวแปรกลั่นกรองในระดับหนึ่งและแม้จะมีความผันแปรในการวัดทั้ง DRQ และประสิทธิภาพของผู้ติดตาม ก็สามารถสรุปได้เป็นหมวดหมู่ใหญ่ของ DRQ และประสิทธิภาพของผู้ติดตาม อย่างไรก็ตาม ตัวแปรการกลั่นกรองจำนวนมากที่รวมอยู่ในงานวิจัยนี้มีความหลากหลายมากกว่าและไม่เป็นลักษณะทั่วไปได้ง่าย ดังนั้น จึงเป็นจุดมุ่งหมายของการศึกษาครั้งนี้เพื่อระบุขอบเขตที่กว้างขึ้น

การวิจัยตามหลักฐานและวิธีการในช่วงหลายทศวรรษที่ผ่านมา แนวโน้มที่จะนำหลักฐานการวิจัยไปใช้ประโยชน์ในทางปฏิบัติได้เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง คำศัพท์ เช่น การวิจัยตามหลักฐาน (EBR: Evidence based research) นโยบายตามหลักฐาน และการจัดการตามหลักฐาน (EBMgt: Evidence based management) มีจับสาระสำคัญของการเคลื่อนไหวตามหลักฐานนี้ การได้มาซึ่งหลักฐานเพื่อตัดสินใจตามหลักฐานสามารถรับรู้ได้ผ่านระบบทบทวน การทบทวนอย่างเป็นระบบ คือ กระบวนการรวบรวมและจัดทำหลักฐาน (EBR) เพื่อให้ความรู้สามารถประยุกต์ใช้อย่างมีประสิทธิภาพ (EBMgt) เป็นระบบการทบทวนทำให้เกิดการระบุและทบทวนงานวิจัยก่อนหน้าอย่างพิถีพิถันตามลำดับเพื่อสังเคราะห์ผลการวิจัยกับหลักฐานอื่น ๆ ก่อน ผ่านกระบวนการนี้ข้อมูลเชิงลึกมาจากการรวบรวมการศึกษาเพื่อตัดสินใจมากกว่าพื้นฐานการตัดสินใจเกี่ยวกับการวิจัยหรือกรณีศึกษาเพียงจำนวนเดียวหรือเพียงเล็กน้อย ข้ามการศึกษาต่าง ๆ ที่นำมาพิจารณา และในส่วนที่เกี่ยวกับการออกแบบการวิจัย ขอบเขตและบริบทมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

ข้อสรุปจากการศึกษาหนึ่งอาจทำให้เข้าใจผิดหากไม่พิจารณาในบริบทที่กว้างขึ้นของการศึกษาที่เกี่ยวข้องทั้งหมด โดยความเข้าใจที่ชัดเจนยิ่งขึ้นสามารถบรรลุได้ด้วยการเข้าใจอย่างครอบคลุมมากขึ้น ทบทวนงานวิจัยที่รวบรวมสำรวจหลักฐานการวิจัยทางวิชาการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ระบุไว้ของการศึกษานี้ ประการแรก การศึกษาต้องเป็นเชิงปริมาณ ผู้นำ-ความสัมพันธ์ของผู้ตามที่กำหนดให้เป็นตัวแปรอิสระ และรายบุคคลประสิทธิภาพทั้งงานและตามบริบทที่ระบุเป็นตัวแปรตาม ประการที่สอง การศึกษาแต่ละครั้งได้รับการประเมินอย่างละเอียดเพื่อให้แน่ใจว่าผลลัพธ์การปฏิบัติงานที่ระบุนั้นสอดคล้องกับงานและคำจำกัดความของตัวแปรตามบริบทที่ให้ไว้ก่อนหน้านี้ ประการที่สาม โครงสร้างทางทฤษฎีที่ใช้ตรวจสอบตัวแปรในการศึกษาต่าง ๆ ได้รับการทบทวนเพื่อให้สอดคล้องกับการแลกเปลี่ยนเหล่านั้นทฤษฎีความเป็นผู้นำที่ครอบคลุมความสัมพันธ์แบบผู้นำกับผู้ตามแบบไดอาดิกสิ่งเหล่านี้รวมถึง VDL (Vertical dyad

linkage) และ LMX (Leader member exchange) เป็นหลัก โดยมีการแลกเปลี่ยนทางสังคมอย่างจำกัด

ในปัจจุบันสภาพแวดล้อมในการทำงาน โดดเด่นด้วยการสื่อสารที่เพิ่มขึ้นผ่านวิธีการทางเทคโนโลยีและการกระจายตัวของคนงานที่มากขึ้นอันเนื่องมาจากโลกาภิวัตน์ส่งผลให้ในความสัมพันธ์แบบผู้นำและผู้ตามเสมือนจริง การเข้ารหัสหลักฐานข้อมูลต่อไปนี้ได้รับและเข้ารหัสในระหว่างขั้นตอนการประเมินการวิจัย วันที่ศึกษา วัตถุประสงค์ของการศึกษา สมมติฐานที่เกี่ยวข้อง ประเภทของการวิเคราะห์ประสิทธิภาพ (งานและ/ หรือตามบริบท) รวมถึงการกลั่นกรองตัวแปรในการศึกษา สมมติฐานทางทฤษฎีของการศึกษา วิธีการที่ใช้ คำอธิบายและขนาดตัวอย่าง เครื่องมือวัดและความน่าเชื่อถือข้อมูลสำหรับมาตราส่วนการศึกษาที่เกี่ยวข้อง ผลการวิจัย และข้อจำกัดของการศึกษาตามที่ระบุไว้โดยผู้เขียนการประเมินคุณภาพของหลักฐานระบุคุณภาพสิบมิติซึ่งสอดคล้องกับมิติทั้งเจ็ดของเฟรมเวิร์ก TAPUPAS ที่พัฒนาโดย Pawson, Boaz, Grayson, Long, and Barnes (2003) วัตถุประสงค์ในการศึกษา วรรณกรรม การออกแบบการศึกษา วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล ตัวอย่าง ความโปร่งใสในการรายงาน การวัด (เครื่องมือ) ภายนอกตัวแปร ผลลัพธ์และข้อสรุปและความหมาย เพื่อตรวจสอบสิ่งเหล่านี้อย่างเพียงพอ มิติข้อมูล ใช้เกณฑ์ 25 ข้อในการวัดคุณภาพของแต่ละบุคคล ตัวอย่างเช่น มิติข้อมูล “ความโปร่งใสในการรายงาน” ได้รับการประเมินตามในเกณฑ์สามประการ 1) คำอธิบายและเหตุผลของการออกแบบงานวิจัย 2) คำอธิบายของกระบวนการศึกษาวิจัยและ 3) การยอมรับข้อจำกัดของการศึกษา แต่ละเกณฑ์มีการวัดปัจจัยเพื่อความสอดคล้อง (ทั้งหมด บางส่วน หรือไม่เป็นไปตามข้อกำหนด) การวิเคราะห์ข้อมูลและวิธีการสังเคราะห์เพื่อระบุความแตกต่างของความพยายามในการวิจัยครั้งนี้และสอดคล้องกับดำเนินการวิจัยโดยใช้วิธีการสังเคราะห์กรอบงาน ระบุว่า การสังเคราะห์เฟรมเวิร์กเกี่ยวข้องอย่างถี่ถ้วนการตรวจสอบและสอบสวนข้อมูลเพื่อระบุประเด็นที่เกิดขึ้นและที่เกิดซ้ำกระบวนการนี้ค่อนข้างอุปนัยและสรุปได้ขึ้นอยู่กับรูปแบบและการสังเกตในการศึกษาที่สำรวจ คือความสำเร็จผ่านการทบทวนบทคัดย่อและการทบทวนงานวิจัยตามที่อธิบายไว้ก่อนหน้านี้ เป็นคีย์ธีมต่าง ๆ ปรากฏขึ้น มีการจัดระเบียบและเข้ารหัส และผลลัพธ์ที่ได้จัดทำเป็นตารางและสรุป กรอบแนวคิดมาจากข้อมูลเชิงลึกที่ได้รับบทวิเคราะห์และอภิปรายประสิทธิภาพงาน DRQ และผู้ติดตาม (RQ1a) เกี่ยวกับอิทธิพลของ DRQ ที่มีต่อประสิทธิภาพงานของผู้ติดตาม การศึกษากับผลการวิจัย 93 รายการ เป็นส่วนหนึ่งของการวิเคราะห์ขั้นสุดท้ายด้วยการศึกษาบางส่วนรวมตัวอย่างหรือองค์ประกอบการศึกษามากกว่าหนึ่งรายการ จากการค้นพบ 93 รายการ บ่งชี้ความสัมพันธ์ที่มีนัยสำคัญในเชิงบวกระหว่าง DRQ และผู้ติดตามการปฏิบัติงาน สามารถระบุความสัมพันธ์เชิงลบระหว่าง DRQ และผลงานเชิงลบ บ่งบอกถึงความสัมพันธ์เชิงลบระหว่าง DRQ และผลการปฏิบัติงาน และไม่พบความสัมพันธ์ที่มีนัยสำคัญระหว่าง DRQ กับประสิทธิภาพ ความแข็งแกร่งของความสัมพันธ์อยู่ในช่วงจากเล็กน้อย

(สหสัมพันธ์ = .20) ถึงสูง (สหสัมพันธ์ = .70) โดยส่วนใหญ่การศึกษาอยู่ในช่วงเล็กน้อยถึงปานกลาง (.20 ถึง .40) สามการศึกษาได้แสดงหลักฐานสนับสนุนความสัมพันธ์ทางสายโลหิต/สมรรถนะผ่านความสัมพันธ์เชิงลบที่มีนัยสำคัญระหว่าง DRQ และประสิทธิภาพงานเชิงลบ สำหรับการศึกษาเหล่านี้ พฤติกรรมเชิงลบลดลงเมื่อ DRQ สูงขึ้น ปัญหางาน (Rosse & Kraut, 1983) พฤติกรรมที่ผิดจรรยาบรรณ และการล้อเลียนทางสังคม ความสัมพันธ์ระหว่าง DRQ กับผู้ตามที่มีประสิทธิภาพ ไม่พบว่ามีนัยสำคัญในการค้นพบเก้ารายการภายในแปดรายการของการศึกษา (Zhang et al., 2012)

ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า ปัจจัยที่สร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามแบบ Dyadic โดยประสิทธิภาพการทำงานของผู้ตามต่อพฤติกรรมที่เฉพาะเจาะจง ผู้ปฏิบัติงานต้องมีคุณสมบัติหรือผลลัพธ์ ดังนี้ พฤติกรรมการเป็นพลเมืองขององค์กร (OCB: Organizational citizenship behavior) (Wayne & Green, 1993) การถ่ายทอดทักษะหลังการฝึก การทำงานเชิงนวัตกรรม พฤติกรรม (IWB: Innovative work behavior) (Agarwal et al., 2012) ผู้บังคับบัญชาที่ได้รับการจัดอันดับประสิทธิภาพ (Grodzicki & Varma, 2011) การให้คะแนนโดยเพื่อน (Zhang, et al. 2012) และผลงานที่ประเมินตนเอง (Golden & Veiga, 2008) ประสิทธิภาพตามบริบทของผู้ตามรวมถึงพฤติกรรมที่ไม่ได้เกิดขึ้นโดยตรง มีอิทธิพลต่อกระบวนการทำงานหรือทางเทคนิคหรือผลิตภัณฑ์ แต่ให้การสนับสนุนทางสังคม องค์กร และหรือทางจิตวิทยาแก่องค์กร ประสิทธิภาพตามบริบทไม่ได้มีส่วนสนับสนุนในเชิงการทำงานหรือทางเทคนิคต่อกระบวนการหรือผลลัพธ์ขององค์กร แต่ทำหน้าที่เป็นตัวเร่งปฏิกิริยาสำหรับงานโดยการให้การสนับสนุนทางสังคม องค์กร หรือจิตใจ การศึกษาเหล่านี้ไม่รวมความสัมพันธ์แบบผู้นำและผู้ตาม เนื่องจากความสัมพันธ์จะเป็นตัวแปรตาม การศึกษาที่ตรวจสอบบทบาทของ Dyadicไม่นับความสัมพันธ์ในอีกความสัมพันธ์หนึ่ง เนื่องจากความสัมพันธ์แบบไดอาดิกส์จะเป็นตัวแปรไกล่เกลี่ยหรือกลั่นกรองในสถานการณ์เหล่านั้น การวิจัยที่ตรวจสอบผลกระทบเชิงโต้ตอบของความสัมพันธ์แบบไดอาดิกและตัวแปรอื่นก็ถูกแยกออกจากกัน เนื่องจากงานวิจัยนี้เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพของพนักงานแต่ละคน การศึกษาเหล่านั้นสำรวจอิทธิพลของความสัมพันธ์ Dyadic ไม่รวมประสิทธิภาพของทีม กลุ่ม หรือองค์กร ในที่สุด การศึกษาโดยใช้ จิตวิทยาหรือการแลกเปลี่ยนทางจิตวิทยา โดยสิ่งเหล่านี้แสดงถึงความสัมพันธ์การแลกเปลี่ยนระหว่างองค์กรและพนักงาน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาภาวะผู้ตาม ทั้งในและต่างประเทศ สามารถนำมารวบรวมและเรียบเรียงเพื่อนำมาใช้ทบทวนในการทำงานวิจัยในครั้งนี้ โดยผู้วิจัยขอจำแนกกลุ่มของวรรณกรรมวิจัยออกเป็น 6 กลุ่ม ดังต่อไปนี้

1. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำและภาวะผู้ตาม
2. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์การสมรรถนะสูง
3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวทางที่มีผลต่อความสัมพันธ์
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์แบบเป็นทางการ (Formal) และไม่เป็นทางการ (Informal)
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมและจริยธรรม
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่สำคัญในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ

Laloux (2014) ได้รับการตีพิมพ์ Reinventing organizations: A guide to create organizations inspired by the next stage of human consciousness และได้มีการพูดคุยกันทั่วโลกเกี่ยวกับองค์กรต่าง ๆ ที่ดำเนินการในสิ่งที่ Laloux เรียกว่า “ขั้นต่อไปของจิตสำนึกของมนุษย์” เขาสร้างมาตราส่วนตามวรรณกรรมเกี่ยวกับขั้นตอนการพัฒนาของจิตสำนึกของมนุษย์ ระดับหรือระดับของจิตสำนึกของมนุษย์ของบุคคลที่ก่อตั้ง การเป็นเจ้าของ และองค์กรชั้นนำ เป็นตัวกำหนดโครงสร้างและแนวปฏิบัติในองค์กร วัตถุประสงค์เชิงวิวัฒนาการ การปฏิบัติเหล่านี้เป็นความก้าวหน้าจากระดับจิตสำนึกก่อนหน้านี้ คำอุปมาสำหรับองค์กรนกเป็ดน้ำคือระบบที่มีชีวิต การวิจัยพบว่าทีมที่จัดการด้วยตนเองนั้นประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพมากกว่าทีมที่ขับเคลื่อนด้วย “หัวหน้า” แดเนียล พิงค์ ทำให้การวิจัยทางสังคมศาสตร์เป็นที่นิยม โดยแสดงให้เห็นว่าแรงจูงใจภายในของวัตถุประสงค์ ความเชี่ยวชาญ และความเป็นอิสระนั้นมีพลังมากกว่าแรงจูงใจภายนอก Reinventing organizations ของ Laloux ได้อธิบายรายละเอียดว่าองค์กร 12 แห่ง มีการดำเนินการอย่างไร โดยให้ข้อมูลเกี่ยวกับวิธีการต่าง ๆ ในการออกแบบและดำเนินการองค์กรในขั้นต่อไปโดยนำแนวทางปฏิบัติของนกเป็ดน้ำมาใช้ กล่าวคือเปรียบเสมือนเพื่อนคู่คิด ยามที่ชีวิตลำบากต้องการเพียงใครซักคนที่เข้ามาคอยดูแล และ ช่วยเหลือ ไปตลอด ไม่เคยทอดทิ้งกันซึ่งรวมถึงทีมที่บริหารจัดการตนเอง ผู้จัดการและผู้นำสามารถเริ่มก้าวไปสู่สิ่งที่เราเรียกว่าความเป็นผู้นำโดยรวมและสิ่งที่ Laloux เรียกว่าเป็ดน้ำ เราเชื่อว่าสำหรับองค์กรไม่แสวงหาผลกำไรและผู้ให้ทุนในการบรรลุเป้าหมายและแรงบันดาลใจในการทำให้โลกนี้น่าอยู่ขึ้น ผู้เชี่ยวชาญและสมาชิกในชุมชนต้องก้าวไปสู่ความเป็นผู้นำโดยรวมในทุกระดับ องค์กร โปรแกรม ทีม ครอบครัว และชุมชน แม้ว่า

บางคนกำลังใช้ความเป็นผู้นำร่วม แต่ภาคส่วนของเราก็สามารถเร่งความเร็วได้โดยใช้ความตั้งใจ เราสามารถหาวิธีทำเช่นนี้ได้ในงานประจำวันของเรา ไม่ว่าเราจะทำงานโดยตรงเพื่อช่วยให้สมาชิกในชุมชนและครอบครัวสร้างความยืดหยุ่น สนับสนุนผู้ที่ทำงานในชุมชน การสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงนโยบาย ทุนสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและงานความยุติธรรมทางสังคม และการร่วมมือกันในเครือข่าย พันธมิตร หรือการริเริ่มการดำเนินการร่วมกัน วิธีที่เราทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกันของชุมชนนั้นสำคัญพอ ๆ กัน

อรนุช โขพิมพ์ (2555) ได้ศึกษางานวิจัยแนวพุทธ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักสัปปุริสธรรม 7 ของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จังหวัดขอนแก่น และเพื่อเปรียบเทียบ ภาวะผู้นำตามหลักสัปปุริสธรรม 7 ของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จังหวัดขอนแก่น ตามความคิดเห็นของบุคลากร โดยจำแนกตามสถานภาพและประสบการณ์การทำงานและเพื่อศึกษาแนวทางส่งเสริมภาวะผู้นำตามหลักสัปปุริสธรรม 7 ของผู้บริหาร โดยได้สุ่มกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม คือ กลุ่ม ผู้บริหาร จำนวน 30 รูป/ คน และครู จำนวน 111 รูป/ คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า สถิติที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วน เบี่ยงเบนมาตรฐาน เปรียบเทียบ ทดสอบสมมติฐานโดยการทดสอบค่าที (t-test) และค่าเอฟ (F-test) การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One way ANOVA) และทดสอบความแตกต่างของ ค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญ ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักสัปปุริสธรรม 7 ของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จังหวัดขอนแก่น ในภาพรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ในรายด้านพบว่า ทุกด้านมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านอัตถัญญุตา ด้านปริสัญญุตา ด้านกาลัญญุตา ด้านปุคคลปโรปรัญญุตา ด้านมัตตัญญุตา ด้านธัมมัญญุตา และด้านอัตตัญญุตา จำแนกตามสถานภาพและประสบการณ์ พบว่า มีระดับความคิดเห็นในภาพรวมและรายด้านทุกด้านมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 จึงสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ (อรนุช โขพิมพ์, 2555)

สุรินทร์ ชุมแก้ว (2556) ได้ทำการศึกษาเรื่อง “วัฒนธรรมองค์การ ภาวะผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรมการทำงานตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงของผู้บริหารในองค์กรเอกชน” พบว่า 1) วัฒนธรรมองค์การและภาวะผู้นำความเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับพฤติกรรมการทำงานตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง 2) ภาวะผู้นำความเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับวัฒนธรรมองค์กร 3) วัฒนธรรมองค์การแบบเน้นพันธกิจ แบบเน้นการมีส่วนร่วม แบบเน้นความรับผิดชอบต่อสังคมสามารถร่วมกันทำนายพฤติกรรมการทำงานตามหลักการปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงได้ร้อยละ 40.5 ส่วนภาวะผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจและด้านการกระตุ้นทางปัญญาสามารถร่วมกันทำนายพฤติกรรมการทำงาน

ตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงได้ร้อยละ 41.8 นอกจากนี้วัฒนธรรมแบบเน้นการมีส่วนร่วมและแบบเน้นความรับผิดชอบต่อสังคม ร่วมกับภาวะผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจและแบบสร้างความเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางปัญญา สามารถร่วมกันทำนายพฤติกรรมการทำงานตามหลักเศรษฐกิจพอเพียงได้ร้อยละ 49.5 (สุรินทร์ ชมแก้ว, 2556)

ลลิต ถนอมสิงห์ (2557) ทำวิจัยเรื่อง “อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อความพึงพอใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์การของบุคคลในมูลนิธิชัยพัฒนา” โดยมีวัตถุประสงค์ดังนี้ 1) เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในมูลนิธิชัยพัฒนา 2) ศึกษาระดับความพึงพอใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรในมูลนิธิชัยพัฒนา 3) ศึกษาอิทธิพลของความพึงพอใจในการทำงานต่อความผูกพันในองค์การของบุคลากร 4) ศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารและความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรในมูลนิธิชัยพัฒนา โดยมีความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรเป็นตัวแปรคั่นกลาง เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามแบบมาตรวัด 5 ระดับ (Likert scale) โดยแบ่งออกเป็น 4 ส่วนคือ 1) ข้อมูลทั่วไป 2) ภาวะผู้นำการ 3) ความพึงพอใจในการทำงาน 4) ความผูกพันต่อองค์กร ผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม พบว่า ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในมูลนิธิชัยพัฒนาอยู่ในระดับสูง ระดับความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรอยู่ในระดับปานกลางและระดับความผูกพันในองค์การอยู่ในระดับสูง นอกจากนี้ ยังพบว่า บุคลากรที่ทำงานกับมูลนิธิชัยพัฒนาที่มีระยะเวลาต่างกันมีความพึงพอใจที่ต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ และยังพบอีกว่า บุคลากรที่มีอายุ และรายได้ต่อเดือนแตกต่างกันมีความผูกพันต่อองค์การอย่างมีนัยสำคัญ ส่วนการวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปรโดยใช้ Path analysis พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไม่มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรแต่จะมีอิทธิพลเชิงบวกเมื่อผ่านความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรโดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางที่ 0.36

จันทนา แสนสุข (2557) ศึกษาปัจจัยที่เป็นเหตุและผลของความสามารถภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย พบว่า การรับรู้ความสามารถของตน ความสามารถในการปรับตัว และความรับผิดชอบต่อสังคม ส่งผลเชิงบวกต่อความสามารถของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ และความตระหนักในการแข่งขันไม่ส่งผลต่อความสามารถของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ในขณะเดียวกันความสามารถของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ส่งผลเชิงบวกต่อประสิทธิผลขององค์การ ซึ่งสามารถอภิปรายผลได้ดังนี้ การรับรู้ความสามารถของตน ส่งผลเชิงบวกต่อความสามารถของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ เนื่องจาก การที่บุคคลรับรู้ว่าตนเองมีความสามารถที่จะปฏิบัติงานต่าง ๆ ได้ จะทำให้บุคคลนั้นมองเห็นคุณค่าของตนเองเกิดแรงจูงใจภายใน และความพยายามในการปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ มากขึ้น มีความกระตือรือร้นต้องการความสำเร็จสูง มีความมุ่งมั่นในการประกอบ

กิจการงานใด ๆ มากกว่าคนที่รับรู้ความสามารถของตนต่ำ คนที่เชื่อมั่นในความสามารถของตนจะไม่หลีกเลี่ยงหรือท้อถอยเมื่อเผชิญกับปัญหา และพร้อมที่จะฝ่าฟันอุปสรรคหรือสถานการณ์ที่ไม่พึงพอใจนั้น ๆ ด้วยความเต็มใจ ดังนั้น การทำให้ผู้นำเกิดความเชื่อมั่นในความสามารถของตนจะทำให้ผู้นำมีความมั่นใจสูงว่า ตนมีขีดความสามารถมากพอที่จะทำงานนั้นสำเร็จด้วยดีและมีประสิทธิผลสูง การตัดสินใจที่ดีต่าง ๆ ของผู้นำก็ย่อมตามมา การรับรู้ความสามารถของตนจึงเป็นองค์ประกอบที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการปฏิบัติงาน (จันทนา แสนสุข, 2557)

วิภาวรรณ จรัสกุล (2560) ศึกษาภาวะผู้นำกับความผูกพันต่อองค์การของพนักงานโรงพยาบาลเอกชนแห่งหนึ่ง โดยมีวัตถุประสงค์ดังนี้ 1) ศึกษาลักษณะของภาวะผู้นำในองค์การ 2) ศึกษาความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน 3) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะภาวะผู้นำกับความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน และ 4) ศึกษาเปรียบเทียบความผูกพันต่อองค์การของพนักงานจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานโรงพยาบาลเอกชนแห่งหนึ่งที่ตั้งอยู่ในกรุงเทพมหานคร จำนวน 282 คน เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ สถิติเชิงพรรณนา การหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน และการวิเคราะห์ความแปรปรวน ผลการศึกษาพบว่า ระดับความคิดเห็นต่อลักษณะภาวะผู้นำองค์การโดยรวม พบว่าอยู่ในระดับมากโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ลักษณะภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยมีค่าเฉลี่ยคะแนนสูงสุดเท่ากับ 3.73 รองลงมา ได้แก่ ภาวะผู้นำแบบเสรีนิยม (3.63) และภาวะผู้นำแบบอัตตาธิปไตย (3.33) ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน พบว่า ในระดับมาก จะเป็นเรื่องของระดับความผูกพันโดยรวมและรายด้าน ทางด้านความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะของภาวะผู้นำกับความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน พบว่า ลักษณะภาวะผู้นำโดยรวมกับความผูกพันต่อองค์การของพนักงานโดยรวม มีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับค่อนข้างต่ำ ($r = 0.395$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และทุกด้านมีความสัมพันธ์กันทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

การศึกษาเปรียบเทียบความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลพบว่า กลุ่มตัวอย่างเพศชายมีระดับความผูกพันต่อองค์การมากกว่าเพศหญิง พนักงานที่มีอายุมากกว่า 50 ปีขึ้นไป มีความผูกพันต่อองค์การสูงกว่ากลุ่มพนักงานที่มีอายุน้อยกว่า กลุ่มพนักงานที่มีสถานภาพโสด มีความผูกพันต่อองค์การโดยรวมและด้านต่าง ๆ ต่ำกว่ากลุ่มพนักงานที่มีสถานภาพสมรส หม้าย/ หย่า/ แยกกันอยู่ พนักงานที่มีอายุงานมากจะมีความปรารถนาในการดำรงความเป็นสมาชิกขององค์การสูงกว่าพนักงานที่มีอายุงานน้อย ส่วนพนักงานที่มีระดับการศึกษา ส่วนงานที่รับผิดชอบและอัตราเงินเดือนที่ต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์การโดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน ผลดังกล่าวทำให้เสนอแนะได้ว่า องค์การควรศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำในรูปแบบต่าง ๆ

เพื่อนำมาปรับใช้ และควรเพิ่มช่องทางในการสื่อสารเรื่องของกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ และวัฒนธรรมองค์การ เพื่อให้พนักงานรับรู้และปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน ทั้งนี้ องค์การควรมีการจัดทำแผนและส่งเสริมความก้าวหน้าในสายอาชีพ อีกทั้งควรคำนึงถึงความสมดุลในชีวิตการทำงานของพนักงานเพื่อเป็นการสร้างความผูกพันต่อองค์ (วิภาวรรณ จรัสกุล, 2560)

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้ตาม

มณฑิรา อินจ่าย และเฉลิมชัย ปัญญาดี (2556) ทำการศึกษาภาวะผู้ตามในผู้นำพหุกรณีศึกษาจากผู้บริหารสมรรถนะสูงขององค์การธุรกิจไทย ภาวะผู้ตามเป็นจิตลักษณะที่มีอิทธิพลต่อผู้บริหารองค์การธุรกิจยุคปัจจุบันที่ต้องปรับตัวเพื่อตอบสนองต่อนโยบายขององค์การและความต้องการของผู้บริโภค งานวิจัยครั้งนี้ได้ศึกษาข้อมูลเชิงคุณภาพแบบพหุกรณี เพื่อสร้างองค์ความรู้เกี่ยวกับองค์ประกอบและเงื่อนไขปัจจัยในการก่อรูปของภาวะผู้ตามในผู้บริหารเจ็ดคนจากเจ็ดองค์การธุรกิจในประเทศไทย เก็บข้อมูลโดยใช้การทดสอบทางจิตวิทยา แบบสอบถามและการสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างผลการวิเคราะห์เนื้อหา พบว่า ภาวะผู้ตามประกอบด้วยมิติด้านการคิดอย่างมีวิจารณญาณและความกระตือรือร้นเพื่อเป้าหมายระดับองค์การ ปัจจัยในการก่อรูปภาวะผู้ตาม ได้แก่ ภูมิหลังทางจิตวิทยาในด้านรูปแบบการปรับตัว ตั้งแต่วัยเด็กที่ให้ความสำคัญกับบริบทโดยมีต้นแบบจากบิดาหรือมารดา สมรรถนะในการทำงาน ด้านความรู้ ทักษะ และอุปนิสัยที่สอดคล้องกับตำแหน่ง การมีภาพลักษณ์แห่งตนในเชิงบวก ตลอดจนการสลับบทบาทระหว่างผู้นำและผู้ตามซึ่งเกิดจากการวินิจฉัยผู้ร่วมงาน ณ ขณะนั้น เงื่อนไขด้านองค์การที่สามารถดึงศักยภาพการปฏิบัติงานของผู้ตามได้มากที่สุด คือ ภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาที่มุ่งงานสูงและมุ่งสัมพันธ์ปานกลาง บริบททางสังคมที่มีบรรยากาศการสนับสนุนและเกื้อกูลในทีมงาน ลักษณะของงานทีมมีเป้าประสงค์ชัดเจนและได้รับอิสระในการตัดสินใจเกี่ยวกับกลยุทธ์การทำงาน กลุ่มตัวอย่างรับรู้ว่าตนเองเป็นผู้ตามทีมีประสิทธิผลซึ่งสัมพันธ์กับการประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเองว่าอยู่ในระดับสูงและได้รับรางวัลตอบแทนที่น่าพึงพอใจ (มณฑิรา อินจ่าย และเฉลิมชัย ปัญญาดี, 2556)

สุกัญญา มีสมบัติ (2557) ภาวะผู้ตามและประสิทธิภาพทีมงานที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้: กรณีศึกษา กรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) แบบภาวะผู้ตามของบุคลากร 2) ประสิทธิภาพทีมงานของบุคลากร 3) ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 4) อิทธิพลของปัจจัยส่วนบุคคล แบบภาวะผู้ตามและประสิทธิภาพทีมงานที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ กลุ่มตัวอย่างจำนวน 355 คนจากบุคลากรของกรมวิทยาศาสตร์ โดยวิธีสุ่มแบบโควต้าโดยแบ่งออกเป็น 5 กลุ่ม คือ ข้าราชการ พนักงานราชการ พนักงานกระทรวงสาธารณสุข ลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว ใช้แบบสอบถามซึ่งใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ครอนบาคเท่ากับ 0.970 ผลการศึกษาพบว่า บุคลากรมีภาวะผู้ตามสองแบบ คือ ผู้ตามแบบมีประสิทธิภาพและผู้ตาม

แบบเอาตัวรอดโดยผู้ตามส่วนใหญ่เป็นผู้ตามที่มีประสิทธิผล และพบว่า ประสิทธิภาพของการทำงานเป็นทีมของบุคลากรโดยรวมอยู่ในระดับมาก และสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กรอยู่ในระดับมาก และประสิทธิภาพของทีมงาน ซึ่งประกอบด้วย ด้านการตัดสินใจร่วมกัน ด้านการกำหนดภารกิจและเป้าหมายของทีมงาน ด้านการมอบหมายงาน ด้านการสื่อสารอย่างเปิดเผยและภาวะผู้ตามในมิติของความเป็นอิสระและความคิดสร้างสรรค์ มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และมีอำนาจในการพยากรณ์หรือมีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ร้อยละ 63.7 ส่วนปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ การศึกษา ประเภทของบุคลากร อายุงาน ภาวะผู้ตามในมิติความผูกพันอย่างกระตือรือร้น และประสิทธิภาพทีมงานด้านการกระจายความเป็นผู้นำ ไม่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (สุกัญญา มีสมบัติ, 2557)

ชุลีพร เพ็ชรศรี (2557) ได้ทำการวิจัยเรื่องคุณลักษณะของผู้ตามและบรรยากาศองค์กรที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน กรณีศึกษากลุ่มธุรกิจเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร โดยมีวัตถุประสงค์ดังนี้ 1) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะผู้ตามกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน 2) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับประสิทธิภาพของพนักงาน 3) คุณลักษณะผู้ตามที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน 4) บรรยากาศองค์การที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน ใช้การสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (Multi stage sampling) จากพนักงานที่ปฏิบัติงานในธุรกิจเทคโนโลยีสารสนเทศ จำนวน 400 คนโดยแบ่งกลุ่มตัวอย่างออกเป็น4 ระดับ คือ 1) ระดับปฏิบัติการ 2) ผู้บริหารระดับต้น 3) ผู้บริหารระดับกลาง 4) ผู้บริหารระดับสูง เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถาม โดยวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สันและวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณด้วยวิธี Stepwise ผลการวิจัยพบว่า 1) คุณลักษณะของผู้ตามมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้นผู้ตามแบบห่างเหินมีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ (r = 0.304) ส่วนผู้ตามแบบเอาตัวรอดมีความสัมพันธ์ในระดับต่ำแบบไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ (r = 0.068) และผู้ตามแบบเฉื่อยชามีความสัมพันธ์เชิงลบในระดับต่ำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (r = -0.144) 2) บรรยากาศองค์การมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานโดยรวมอยู่ในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยเมื่อพิจารณารายด้านแล้วพบว่ามีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลางในทุกด้านโดยด้านที่มีความสัมพันธ์กันสูงที่สุด คือ ด้านมิติการยอมรับ รองลงมา คือ มิติด้านการสนับสนุนและด้านที่มีค่าความสัมพันธ์ต่ำที่สุด คือ มิติด้านความรับผิดชอบ นอกจากนี้ ยังพบว่า คุณลักษณะของผู้ตามแบบมีประสิทธิผลและผู้ตามแบบปรับตามมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างมี

นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05และบรรยากาศองค์กรมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (ชุลีพร เพ็ชรศรี, 2557)

งานวิจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม

อัชยา คิสาลัง, วาโร เพ็งสวัสด, และศิริดา บุรชาต (2554) ทำการศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดเทศบาลเมืองนครพนม โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูสังกัดเทศบาลเมืองนครพนม เปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนสังกัดเทศบาลเมืองนครพนม เปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนสังกัดเทศบาลเมืองนครพนม ที่มีประสบการณ์ต่างกัน ศึกษาระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนสังกัดเทศบาลเมืองนครพนม หาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสังกัดเทศบาลเมืองนครพนม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที และการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ครูมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ความคิดเห็นระหว่างผู้บริหารกับครูต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโดยรวมแตกต่างกัน อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อพิจารณาตามประสบการณ์การปฏิบัติงาน ปรากฏว่าภาวะผู้นำโดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกอยู่ในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 การวิจัยในครั้งนี้ได้นำเสนอแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดเทศบาลเมืองนครพนม ทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulus) ด้านการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล (Focusing on individual relationships) ด้านการสร้างและการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ (Creating and expressing a vision) และด้านการคาดหวังต่อผลงานสูง (High performance expectations)

พิชชา ศุภเสถียร (2556) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของพนักงานในองค์กร บริษัทไฟร์เทรด เอนจิเนียริ่ง จำกัดและบริษัทในเครือ โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะศึกษาระดับภาวะผู้นากับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของพนักงานในองค์กร กลุ่มตัวอย่างที่ใช้

ในการศึกษา คือ พนักงานระดับปฏิบัติการของบริษัท ไฟร์เทรดเอ็นจิเนียริ่ง จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือ จำนวน 171 คน ผลการศึกษาสรุปได้ว่า พนักงานระดับปฏิบัติการของบริษัท ไฟร์เทรดเอ็นจิเนียริ่ง จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือ มีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เพศ และอายุ ที่ต่างกัน มีผลทำให้พนักงานมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การโดยรวมต่างกัน ส่วนระดับการศึกษาสูงสุด อายุงานที่ปฏิบัติงานในบริษัทนี้ และรายได้ไม่มีผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ภาวะ ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย ของผู้จัดการระดับต้นมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ของพนักงานระดับปฏิบัติการในระดับปานกลาง (ศุภเสถียร, 2556)

วรางคณา กาญจนพาที (2556) ได้ทำการวิจัยเรื่องภาวะผู้นำและภาวะผู้ตามที่อิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์กร กรณีศึกษา ธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คุณลักษณะของผู้ตามและประสิทธิผลองค์กร 2) ศึกษาความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คุณลักษณะของผู้ตามและประสิทธิผลองค์กร 3) เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและคุณลักษณะของผู้ตามส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กร การศึกษาใช้กรอบแนวคิดดังนี้คือตัวแปรอิสระได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและลักษณะของผู้ตามแบบต่าง ๆ โดยมีประสิทธิผลขององค์กรเป็นตัวแปรตาม กลุ่มตัวอย่างที่ใช้คือพนักงานธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย จำนวน 239 คน โดยใช้แบบสอบถามและสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง จำนวน 3 คน โดยใช้สถิติการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันและการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณ ในการวิเคราะห์ข้อมูล ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับความคิดเห็นด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้ตาม และประสิทธิผลองค์กรโดยรวมอยู่ในระดับสูง 2) ด้านความสัมพันธ์ของปัจจัย พบว่า ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลขององค์กรมีค่าความสัมพันธ์กันในระดับสูงมาก ($r = 0.963$) 3) ด้านความมีอิทธิพลของปัจจัย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01และผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง พบว่า บทบาทและหน้าที่ของผู้นำ ต้องมีความเหมาะสมปฏิบัติในทิศทางเดียวกัน การตัดสินใจของผู้นำต้องเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร มีความยืดหยุ่นและเหมาะสมกับการปฏิบัติงาน

ทัศนีย์ ไชยเจริญ (2557) ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ ของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์กร โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา อำเภอเขาฉกรรจ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1 ผลการศึกษาพบว่า 1) ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากโดยสามารถเรียงลำดับภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์จากมากไปหาน้อยได้ดังนี้

ด้านการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ และด้านการเผยแพร่วิสัยทัศน์ 2) บรรยากาศโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากโดยสามารถเรียงลำดับได้ดังนี้ ด้านการส่งเสริมให้มีการตัดสินใจร่วม ด้านการสร้างแรงจูงใจ ด้านการสร้างความไว้เนื้อเชื่อใจซึ่งกันและกัน และด้านการสร้างบรรยากาศเชิงบวก 3) ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูงมากอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และเมื่อจำแนกตามองค์ประกอบค่าความสัมพันธ์จากมากไปหาน้อยดังนี้ ด้านการเป็นตัวอย่างที่ดี ด้านการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ ด้านการเผยแพร่วิสัยทัศน์ และด้านการสร้างวิสัยทัศน์

จิราพร หมวดเพชร (2558) ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชน จังหวัดสงขลา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาหาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประกอบไปด้วย 1) การสร้างบารมีหรือการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นให้เกิดปัญญา 4) การคำนึงถึงความเป็นเอกัตบุคคล เมื่อเทียบกับประสิทธิผลของโรงเรียน 1) ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง 2) นักเรียนมีทัศนคติเชิงบวก 3) การปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน 4) การแก้ปัญหาภายในโรงเรียน ใช้กลุ่มตัวอย่างจากผู้บริหารและครูผู้สอนจากโรงเรียนเอกชนใน จังหวัดสงขลา ปีการศึกษา 2557 จำนวน 357 (ตารางเครซี่ มอร์แกน) พบว่า 1) ภาพรวมรายด้านอยู่ในระดับมากสุด ยกเว้นภาวะผู้นำด้านการสร้างแรงบันดาลใจอยู่ในระดับมาก 2) ผู้บริหารและครูมีความเห็นต่อประสิทธิผลของโรงเรียนโดยภาพรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก 3) ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิภาพของโรงเรียนทุกคู่ มีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 เมื่อดูเป็นรายคู่พบว่าคู่ที่มีความสัมพันธ์สูงสุด คือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจและด้านการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน และคู่ที่มีความสัมพันธ์ต่ำสุด คือ การสร้างบารมีหรือการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์กับด้านการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน มีข้อแนะนำว่าควรทำวิจัยในจังหวัดอื่น ๆ ด้วยและควรศึกษาด้านอื่น ๆ เพิ่มเติม คือ ด้านปรัชญา ด้านเป้าหมาย ด้านการบูรณาการและด้านการคงไว้ซึ่งค่านิยมเพื่อจะได้องค์ความรู้ใหม่ เหมาะกับสภาพแวดล้อม และทรัพยากรของโรงเรียนเอกชนหรือหน่วยงานต่าง ๆ ที่มีความแตกต่าง หลากหลาย เพื่อที่จะสามารถนำไปปรับใช้ได้

ทิวาพร รักงาม (2559) ความสัมพันธ์ของรูปแบบภาวะผู้นำและการรับรู้บรรยากาศองค์กรต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ โดยมีความผูกพันองค์การเป็นตัวแปรกำกับในบุคคลากรทางการพยาบาลสังกัดโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐแห่งหนึ่ง มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของรูปแบบภาวะผู้นำและการรับรู้บรรยากาศองค์การต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ในบุคลากรทางการพยาบาลสังกัดโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐแห่งหนึ่ง โดยมีความผูกพันต่อองค์การเป็นตัวแปรกำกับ กลุ่มตัวอย่างเป็นบุคลากรทางการพยาบาลสังกัด

โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐแห่งหนึ่ง จำนวน 500 คน เครื่องมือในการศึกษา คือ 1) แบบวัดรูปแบบภาวะผู้นำ 2) แบบวัดการรับรู้บรรยากาศองค์การ 3) แบบวัดความผูกพันต่อองค์การ และ 4) แบบวัดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ การแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และทดสอบสมมติฐานโดยใช้สถิติการวิเคราะห์การถดถอยพหุเชิงชั้น (Hierarchical multiple regression) เพื่อทดสอบตัวแปรกำกับ ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ 1) รูปแบบภาวะผู้นำแบบทีมงานสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ โดยมีความผูกพันต่อองค์การเป็นตัวแปรกำกับ แต่รูปแบบภาวะผู้นำแบบเน้นงาน รูปแบบภาวะผู้นำแบบเน้นคน และรูปแบบภาวะผู้นำแบบประนีประนอมสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ โดยความผูกพันต่อองค์การไม่ได้เป็นตัวแปรกำกับของความสัมพันธ์ ส่วนรูปแบบภาวะผู้นำแบบปล่อยปละละเลย ไม่สามารถทำการทดสอบสมมติฐานนี้ได้ เนื่องจากไม่มีข้อมูลลักษณะรูปแบบภาวะผู้นำดังกล่าวจากกลุ่มตัวอย่างให้ทำการศึกษา 2) การรับรู้บรรยากาศในองค์การสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ โดยมีความผูกพันต่อองค์การเป็นตัวแปรกำกับ ผลการศึกษาครั้งนี้สามารถนำไปประยุกต์ใช้เป็นแนวทางสำหรับกระบวนการพัฒนาองค์การ และกระบวนการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในการเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์การรูปแบบภาวะผู้นำ และการรับรู้บรรยากาศองค์การ เพื่อให้บุคากรในองค์การแสดงพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การเพิ่มมากขึ้น ทำให้องค์การมีประสิทธิภาพต่อไป (ทิวาพร รักงาม, 2559; Margaret & Eric, 2016) ทำวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามและประสิทธิภาพของผู้ตาม (The leader follower relationship and follower performance) วัตถุประสงค์ของการศึกษานี้ คือ การสำรวจหลักฐานที่เกี่ยวข้องกับอิทธิพลของคุณภาพความสัมพันธ์แบบผู้นำกับผู้ตาม ข้อมูลถูกสังเคราะห์โดยใช้การสังเคราะห์เฟรมเวิร์ก และการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงอุปนัยและการระบุประเด็นสำคัญ ประกอบด้วยรูปแบบแนวคิด ผลการวิจัยครั้งนี้ชี้ให้เห็นว่า คุณภาพความสัมพันธ์แบบผู้นำ-ผู้ตาม เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพ โดย 80% ของการค้นพบสนับสนุนความสัมพันธ์ของประสิทธิภาพ คุณภาพความสัมพันธ์แบบผู้นำกับผู้ตาม ต่องาน และ 84% สนับสนุนความสัมพันธ์ของประสิทธิภาพ คุณภาพความสัมพันธ์แบบผู้นำกับผู้ตาม/ บริบท ผลการวิจัยพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่าง คุณภาพความสัมพันธ์แบบผู้นำ-ผู้ตาม ต่อผลการปฏิบัติงาน และคุณภาพความสัมพันธ์แบบผู้นำกับผู้ตามต่อความสัมพันธ์ด้านประสิทธิภาพเชิงบริบทมีความเข้มแข็งโดยตัวแปรที่กลั่นกรองแม้ว่าประเภทของตัวแปรสำหรับแต่ละความสัมพันธ์จะแตกต่างกันไป คุณภาพความสัมพันธ์แบบผู้นำกับผู้ตามต่อประสิทธิภาพการทำงานความสัมพันธ์ดีขึ้นด้วยโครงสร้างการทำงาน พลวัตของทีม และความถี่ของการสื่อสารเพื่อการจัดการ ในขณะที่ คุณภาพ

ความสัมพันธ์แบบผู้นำกับผู้ตามต่อความสัมพันธ์ด้านประสิทธิภาพตามบริบทแข็งแกร่งขึ้นด้วยคุณลักษณะขององค์กรและวัฒนธรรม

ความสำเร็จในสภาพแวดล้อมการแข่งขันระดับโลกในปัจจุบันทำให้องค์กรต่าง ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของพนักงาน กลายเป็นความรับผิดชอบร่วมกันระหว่างภาวะผู้นำและการจัดการตลอดจนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRM) ซึ่งมีหน้าที่หลักคือการจัดการประสิทธิภาพ การระบุ การวัด และการพัฒนาสมรรถนะของมนุษย์ในองค์กรต่าง ๆ องค์กรใช้เวลา พลังงาน และเงินไปกับประสิทธิภาพความคิดริเริ่มในการจัดการโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของพนักงานสำหรับประโยชน์ขององค์กร จากมุมมองของการจัดการประสิทธิภาพผู้จัดการให้ข้อเสนอแนะและการฝึกสอนแก่พนักงานและเสนอคำแนะนำในการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานส่วนบุคคล ซึ่งมักจะรวมถึงการระบุตัวพฤติกรรมหลักที่จะรวมหรือหลีกเลี่ยงและความสามารถที่จะพัฒนาต่อไปคำชี้แจงและความสำคัญของปัญหาหากพนักงานเป็นแหล่งความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กรการจัดการที่มีประสิทธิภาพอาจเป็นตัวสร้างความแตกต่างที่สำคัญสำหรับความสำเร็จขององค์กรข้อได้เปรียบนี้ขึ้นอยู่กับระดับประสิทธิภาพของพนักงานซึ่งอาจได้รับอิทธิพลจากหลายปัจจัย การพิจารณาปัจจัยที่มีส่วนร่วมการปรับปรุงผลลัพธ์ของพนักงานอาจทำให้องค์กรสามารถกำหนดแนวปฏิบัติที่กระตุ้นผลลัพธ์ของพนักงานได้ การวิจัยชี้ให้เห็นแหล่งที่มีศักยภาพแหล่งหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานคือคุณภาพของผู้นำ-ผู้ตาม/ ความสัมพันธ์ แม้จะมีงานวิจัยที่ชี้ให้เห็นถึงคุณภาพของความสัมพันธ์ระหว่างไดอาดิกส์ (Dyadic relationship quality: DRQ) ที่สัมพันธ์กับประสิทธิภาพของแต่ละบุคคล (Bauer, Erdogan, Liden, & Wayne, 2006) ความคิดริเริ่มด้านการจัดการประสิทธิภาพมักมุ่งเป้าไปที่บุคคลและไม่ใช่ผู้นำหรือผู้ตาม ในขณะที่แนวทางทั่วไปนี้อาจสอดคล้องกับวัตถุประสงค์โดยรวมของการจัดการประสิทธิภาพการทำงาน มันอาจจะกระตุ้นไม่เพียงพอ ผลงานของแต่ละบุคคลเพื่อส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กรในภายหลัง สำหรับองค์กรที่ดำเนินงานในสภาพแวดล้อมระดับโลกที่มีการแข่งขันสูงสิ่งนี้สามารถพิสูจน์ได้ว่าเป็นจุดแตกต่างระหว่างคู่แข่งแลกเปลี่ยนทฤษฎีความเป็นผู้นำ

ทฤษฎี LMX (Leader member exchange) ยืนยันว่าเมื่อผู้นำและผู้ตามพัฒนาความสัมพันธ์ที่เป็นผู้ใหญ่ ทั้งสองฝ่ายจะได้ประโยชน์ ต่างจากทฤษฎีก่อนหน้านี้LMX เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามและถือว่าผู้นำสร้างความสัมพันธ์ที่แตกต่างกับผู้ตามแต่ละคน LMX มีความหมายมากกว่าคำอธิบายซึ่งบ่งบอกถึงประโยชน์อย่างหนึ่งต่อผู้นำมีประสิทธิผลในการเป็นผู้นำมากขึ้น (Graen & Uhl-Bien, 1995) ทฤษฎี LMX มีความสุขกับการใช้งานมากกว่าทฤษฎีก่อน ๆ ทำให้เกิดเครื่องมือวัดจำนวนหนึ่งที่ออกแบบมาเพื่อวัดโดยเฉพาะความสัมพันธ์แบบผู้นำ-ผู้ตาม ผลการวิจัยส่วนใหญ่รวมอยู่ในการทบทวนอย่างเป็นระบบนี้มีพื้นฐานมาจากการวิจัยที่อาศัยทฤษฎี

LMXวัตถุประสงค์ของการศึกษาจุดประสงค์ของการศึกษานี้คือเพื่อประเมินอิทธิพลของคุณภาพความสัมพันธ์ของไดอาดิกส์ (DRQ) ว่าด้วยผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคนและกำหนดตัวแปรอื่นอย่างไรมีส่วนร่วมในความสัมพันธ์นี้ ผ่านการตรวจสอบและวิเคราะห์อย่างละเอียดงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจะได้รับการประเมินเพื่อพิจารณาว่ามีความเกี่ยวข้องกันหรือไม่ระหว่างความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามกับผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม และหากเป็นเช่นนี้ความสัมพันธ์ได้รับอิทธิพลจากการกลั่นกรองตัวแปร มีนัยสำคัญหลายประการแง่มุมต่าง ๆ ของการศึกษาครั้งนี้ ประการแรก ไม่เพียงแต่สร้างจากทฤษฎีและการวิจัยที่มีอยู่เท่านั้นเกี่ยวกับความสัมพันธ์และผลการปฏิบัติงานของผู้นำ-ผู้ตาม แต่ยังสังเคราะห์ข้อมูลจากการศึกษาก่อนหน้านี้เพื่อให้มีการประเมินที่ครอบคลุมของความสัมพันธ์ ประการที่สอง การศึกษานี้วิเคราะห์อิทธิพลของความสัมพันธ์แบบไดอาดิกส์ คุณภาพทั้งงานผู้ตามและประสิทธิภาพตามบริบทของผู้ตาม โดยให้การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ครอบคลุมมากขึ้นมากส่วนหนึ่งของวรรณกรรมสำรวจงานหรือประสิทธิภาพตามบริบทมากกว่าทั้งสอง การสำรวจโดยรวมเหล่านี้ช่วยให้ชุดรูปแบบทั่วทั้งและภายในประเภทของประสิทธิภาพที่จะจับ ประการที่สาม บทบาทของการกลั่นกรองตัวแปรจะเป็นตรวจสอบ การทำความเข้าใจบริบทที่ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ติดตามมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของผู้ติดตามเป็นผลที่สำคัญของการวิจัยครั้งนี้ เช่น ไม่ใช่ทุกการศึกษาที่ให้ผลลัพธ์ที่เหมือนกัน แยกแยะว่าตัวแปรใดมีอิทธิพลความสัมพันธ์ของ Dyad ต่อประสิทธิภาพและหากอิทธิพลนี้แตกต่างกันระหว่างงานและประสิทธิภาพตามบริบท-ให้คุณค่าเพิ่มเติมแก่ผู้ปฏิบัติงานด้านการจัดการ และสร้างโอกาสสำหรับการวิจัยในอนาคต

ทฤษฎีความเป็นผู้นำที่ครอบคลุมความสัมพันธ์แบบผู้นำกับผู้ติดตามแบบไดอาดิก สิ่งเหล่านี้รวมถึง VDL และ LMX เป็นหลัก โดยมีการแลกเปลี่ยนทางสังคมอย่างจำกัดการศึกษาที่ตรงตามเกณฑ์การคัดเลือกเหล่านี้ได้รับการคัดเลือกในภายหลังเกณฑ์การยกเว้น การศึกษาเหล่านั้นซึ่งสำรวจมาแต่ก่อนถึงไม่รวมความสัมพันธ์แบบผู้นำกับผู้ตาม เนื่องจากความสัมพันธ์จะเป็นตัวแปรตาม การศึกษาที่ตรวจสอบบทบาทของ Dyadic ไม่นับความสัมพันธ์ในอีกความสัมพันธ์หนึ่งเนื่องจากความสัมพันธ์แบบไดอาดิกส์จะเป็นตัวแปรไกล่เกลี่ยหรือกลั่นกรองในสถานการณ์เหล่านั้น การวิจัยที่ตรวจสอบผลกระทบเชิงโต้ตอบของความสัมพันธ์แบบไดอาดิกและตัวแปรอื่นก็ถูกแยกออกจากกัน เนื่องจากงานวิจัยนี้เกี่ยวข้องกับคนงานแต่ละคนประสิทธิภาพ การศึกษาเหล่านั้นสำรวจอิทธิพลของความสัมพันธ์ Dyadicไม่รวมประสิทธิภาพของทีม กลุ่ม หรือองค์กร ในที่สุด การศึกษาโดยใช้ สัญญาทางจิตวิทยาหรือการแลกเปลี่ยนทางจิตวิทยาเป็นเลนส์ทางทฤษฎียังไม่รวมเนื่องจากสิ่งเหล่านี้แสดงถึงความสัมพันธ์การแลกเปลี่ยนระหว่างองค์กรและพนักงาน และไม่จำเป็นต้องเป็นความสัมพันธ์แบบผู้นำกับผู้ติดตาม Dyadic ในระหว่างการวิจัยครั้งนี้ การค้นหาวรรณกรรมที่ตามมา

คือ ดำเนินการเพื่อให้แน่ใจว่ามีการบันทึกและประเมินการศึกษาที่เกี่ยวข้องทั้งหมด ซึ่งเป็นรากฐานจากเกณฑ์การค้นหา พบ 343 รายการ เชิงประจักษ์และทฤษฎีสำหรับการวิเคราะห์และบทคัดย่อได้รับการทบทวนเพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยนี้การประเมินเพิ่มเติมของบทความเหล่านี้ได้ดำเนินการเพื่อให้แน่ใจว่าเกี่ยวข้องกับคำถามการวิจัย ขั้นแรก บทคัดย่อได้รับการตรวจสอบตามด้วยการประเมินของวิธีการโดยเน้นเฉพาะกับสมมติฐานที่นำเสนอมีการกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างสมมติฐานที่นำเสนอในบทความกับสมมติฐานของการศึกษานี้ มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการกำหนดการรวม/ การยกเว้นเป็นวัตถุประสงค์ที่ระบุไว้และโดยนัยและสมมติฐาน หากสมมติฐานไม่สนับสนุนที่ระบุไว้หรือโดยนัยวัตถุประสงค์ ให้ตัดการศึกษานี้ออกจากการพิจารณาต่อไป ใช้สิ่งนี้แนวทางการศึกษาวิจัย 223 เรื่อง เป็นไปตามเกณฑ์การคัดเลือกทั่วไป ซึ่งเป็นรากฐานตามเกณฑ์การยกเว้นที่ระบุไว้ งานวิจัยนี้รวมการศึกษา 91 เรื่อง Studies ความพยายามและ 132 ไม่รวม จากการศึกษา 91 เรื่อง 47 (52%) ได้รับการตีพิมพ์ภายในห้าปีที่ผ่านมา การศึกษานี้รวมการวิเคราะห์เมตาเฉพาะ LMX หลายรายการ ซึ่งแต่ละการวิเคราะห์นั้นเสริมหลักฐานการวิจัยนี้ การศึกษานี้ทำให้ผลงานที่แตกต่างเนื่องจากขอบเขตของการศึกษาและการรวมและการยกเว้นที่ระบุเกณฑ์ การศึกษานี้วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่าง DRQ กับทั้งงานและประสิทธิภาพตามบริบทและผลกระทบของการกลั่นกรองตัวแปรต่อความสัมพันธ์เหล่านี้ Ilies, Nahrgan, and Morgeson (2007), Chiaburu, Smith, Wang, and Zimmerman (2014) และ Hackett, Farh, Song, and Lapierre (2003) วิเคราะห์ LMX/ ความสัมพันธ์ด้านประสิทธิภาพตามบริบท แต่ไม่ใช่ LMX/ ประสิทธิภาพของงานความสัมพันธ์ Dulebohn, Bommer, Liden, Brouer and Ferris (2012) ประเมิน LMX และทั้งงานและประสิทธิภาพตามบริบท แต่ไม่รวมการศึกษาที่ทำไม่ได้สำรวจอดีตของ LMX ด้วย Rockstuhl, Dulebohn, Ang and Shore (2012) รวมงานและประสิทธิภาพตามบริบท แต่ไม่ได้ประเมินบทบาทของกลั่นกรองตัวแปรและเน้นความแตกต่างทางวัฒนธรรมทั่วทั้ง LMX/ ความสัมพันธ์ด้านประสิทธิภาพ ในขณะที่ Gerstner and Day (1997) รวมงานและประสิทธิภาพตามบริบท การวิเคราะห์ไม่รวมถึงบทบาทของการกลั่นกรองตัวแปรและอิงจากการศึกษาก่อนปี พ.ศ. 2538 ไม่ใช่ตัวแทนของในปัจจุบัน

ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า ผลการวิจัยจึงชี้ให้เห็นว่าคุณภาพความสัมพันธ์ที่ดีขึ้นเกิดจากความสัมพันธ์ และพฤติกรรมที่ดีขึ้นต่อผู้อื่นหรือเต็มใจที่จะทำสิ่งต่าง ๆ เพื่อคนอื่น ๆ แม้ว่าสิ่งนี้อาจบ่งชี้ว่า DRQ ให้แรงจูงใจสำหรับพฤติกรรมเหล่านี้ แต่กลุ่มตัวอย่างสำหรับการศึกษานี้ได้มาจากพยาบาลที่มีบทบาทโดยเนื้อแท้เห็นแก่ผู้อื่น ดังนั้น ความโน้มเอียงที่จะแสดงความเห็นแก่ผู้อื่นจึงมีอยู่แล้ว Wayne and Green (1993) ไม่พบความสัมพันธ์ที่สำคัญระหว่างคุณภาพความสัมพันธ์และพฤติกรรมการปฏิบัติตาม (การปฏิบัติตามกฎการทำงานและโปรโตคอล) ซึ่งแสดงให้เห็นว่าไม่ว่าจะ

มีความสัมพันธ์แบบใด พนักงานก็จะยังคงปฏิบัติตามกฎและความคาดหวัง สำหรับผู้นำ-ผู้ตาม ที่เน้นงาน ไม่มีนัยสำคัญพบว่ามีความสัมพันธ์กัน ในทำนองเดียวกัน ไม่พบผลกระทบที่มีนัยสำคัญ ระหว่างคุณภาพความสัมพันธ์และผู้นำ-ผู้ตาม ที่เน้นตนเอง ภายในชุมชนสุขภาพที่กฎเกณฑ์และ ระเบียบการมีผลชีวิตและความตาย นี่อาจบ่งชี้ ความคาดหวังทางวัฒนธรรมผลการวิจัยของ Deluga (1994) มีความหลากหลาย แม้ว่าส่วนใหญ่จะสนับสนุนความสัมพันธ์ระหว่าง DRQ กับพฤติกรรม การเป็นพลเมืองขององค์กร (OCB) Deluga พบว่า ความสัมพันธ์ที่มีนัยสำคัญ เป็นบวก แต่ค่อนข้าง อ่อนแอระหว่าง DRQ และ 4 ใน 5 มิติของ OCB ซึ่งรวมถึงความเอาใจใส่ ความมีน้ำใจนักกีฬา และ การเห็นแก่ประโยชน์ผู้อื่น แต่ไม่มีความสัมพันธ์ที่มีนัยสำคัญระหว่าง DRQ และพลเมืองคุณธรรม แสดงให้เห็นว่าเมื่อความสัมพันธ์แบบไดอาดิกส์สูงขึ้น พนักงานก็จะมีแนวโน้มที่จะแสดงพฤติกรรม ที่จะมีอิทธิพลต่อสภาพแวดล้อมที่มีอยู่กับทีมหรือเพื่อนร่วมงานมากขึ้น แต่อาจไม่จำเป็นต้องแสดง พฤติกรรมที่ให้บริการแก่องค์กรขนาดใหญ่

งานวิจัยเกี่ยวกับองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานสูง

ปรารถนา หลีกภัย และเกิดศิริ เจริญวิศาล (2555) ได้ศึกษาปัจจัยนำความสามารถทาง นวัตกรรมและศึกษาผลของความสามารถทางนวัตกรรมที่มีผลต่อการดำเนินงานขององค์กร พบว่า ปัจจัยการมุ่งเน้นเรื่องการตลาด ปัจจัยการมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการและปัจจัยมุ่งเน้นการเรียนรู้ เป็นปัจจัยนำความสามารถทางนวัตกรรมและมีผลในทางบวกต่อความสามารถทางนวัตกรรมและ ความสามารถทางนวัตกรรมมีผลทางบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร โดยผลการวิจัยนี้สามารถ เป็นประโยชน์ต่อการวิจัยในอนาคต รวมทั้งเป็นข้อมูลพื้นฐานสำหรับผู้บริหารในการกำหนดกลยุทธ์ เพื่อพัฒนาความสามารถทางนวัตกรรมและผลการดำเนินงานขององค์กรต่อไป โดยการศึกษาครั้งนี้ อยู่บนพื้นฐานของทฤษฎีมุมมองพื้นฐานทรัพยากร (Resource based view) ซึ่งเป็นทฤษฎีที่มุ่งเน้น ปัจจัยภายในขององค์กร นั่นคือทรัพยากรภายในองค์กรและความสามารถขององค์กรเป็นพื้นฐาน หลัก โดยทรัพยากรภายในองค์กรหรือธุรกิจออกเป็น 3 ประเภท คือ 1) ทรัพยากรทางกายภาพ (Physical resource) ได้แก่ตัวโรงงาน เครื่องจักร ที่ตั้ง เทคโนโลยี วัตถุดิบและสินทรัพย์ต่าง ๆ 2) ทรัพยากรมนุษย์ (Human resource) ได้แก่ พนักงาน ความรู้ความสามารถ ความชาญฉลาด การทำงานเป็นทีม การฝึกอบรม ประสบการณ์ เป็นต้น 3) ทรัพยากรองค์กร (Organization resource) ได้แก่โครงสร้างองค์กร กระบวนการวางแผน วัฒนธรรมองค์กร ฐานข้อมูล ระบบสารสนเทศ เครื่องหมายการค้า ลิขสิทธิ์ สิทธิบัตร และความมีชื่อเสียง เป็นต้น การศึกษาครั้งนี้ใช้การทบทวน วรรณกรรม (Literature review) และการวิเคราะห์เอกสาร (Document analysis) และนำเสนอรายงาน แบบพรรณนาเชิงวิเคราะห์ (Analytical description) โดยศึกษาแหล่งข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary data)

ตติยา พนมวัน ณ อยุธยา (2560) แนวทางการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรสมรรถนะสูงขององค์การมหาชน เริ่มจากปัญหาการวิจัยที่ว่า 1) องค์การมหาชนแต่ละองค์กรมีความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงอยู่ในระดับใด 2) องค์การมหาชนแต่ละองค์กรมีความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงแตกต่างกันหรือไม่ 3) ปัจจัยใดที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงขององค์การมหาชน ศึกษาองค์การมหาชน 3 ที่ ได้แก่ สถาบันวิจัยและพัฒนาพื้นที่สูง (องค์การมหาชน) สำนักงานเทคโนโลยีอวกาศและภูมิสารสนเทศ (องค์การมหาชน) สถาบันวิจัยและพัฒนาอัญมณีและเครื่องประดับแห่งชาติ (องค์การมหาชน) กลุ่มตัวอย่าง 517 คน สุ่มตัวอย่างโดยอาศัยความน่าจะเป็นด้วยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย อัตราการตอบกลับ 329 คน (ร้อยละ 63.63) ใช้แบบสอบถามในการเก็บข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลโดยค่าสถิติ F-Test และ Multiple regression ผลการวิจัย ภาพรวม 3 องค์กรมหาชนมีระดับคุณลักษณะองค์กรสมรรถนะสูงอยู่ในระดับสูง ระดับเป้าหมายองค์กรสมรรถนะสูงอยู่ในระดับปานกลาง 1) ระดับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถาบันวิจัยและพัฒนาพื้นที่สูง (องค์การมหาชน) สำนักงานเทคโนโลยีอวกาศและภูมิสารสนเทศ (องค์การมหาชน) อยู่ในระดับสูง สถาบันวิจัยและพัฒนาอัญมณีและเครื่องประดับแห่งชาติ (องค์การมหาชน) อยู่ในระดับปานกลาง 2) เปรียบเทียบความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงพบว่า ทั้ง 3 องค์กร มีความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและคุณลักษณะองค์กรสมรรถนะสูงสามารถทำนายเป้าหมายการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงได้ร้อยละ 66.8 โดยที่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อเป้าหมายการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงมากที่สุด

สุนิสา ธิปัตย์, พร้อมพิไล บัวสุวรรณ และสุดารัตน์ สารสว่าง (2563) ทำการวิจัยเรื่องปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของกรมแพทย์ทหารบก มีวัตถุประสงค์1) เพื่อศึกษาวัฒนธรรมองค์กร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สมรรถนะของสมาชิกองค์กร ความผูกพันต่อองค์กร และองค์กรสมรรถนะสูงในกรมแพทย์ทหารบก 2) เพื่อศึกษาอิทธิพลของวัฒนธรรมองค์กร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สมรรถนะของสมาชิกองค์กร ความผูกพันต่อองค์กรที่มีต่อองค์กรสมรรถนะสูงในกรมแพทย์ ทหารบก 3) เพื่อศึกษารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างวัฒนธรรมองค์กร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผ่านสมรรถนะ ของสมาชิกองค์กร และความผูกพันต่อองค์กร ที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงในกรมแพทย์ทหารบก โดยการใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ บุคลากรทางการแพทย์ ในหน่วยขึ้นตรงกรมแพทย์ทหารบก จำนวน 500 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ 0.97 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ สถิติเชิงพรรณนา การวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์และการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง

ผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของกรมแพทย์ทหารบกโดยผ่านสมรรถนะสมาชิกองค์กรและความผูกพันองค์กรแสดงให้เห็นว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นปัจจัย ที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรสมรรถนะสูง ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในงานวิจัยนี้คือ ระดับพฤติกรรมของผู้บริหารหน่วยสายแพทย์กรมแพทย์ทหารบก ที่มีองค์ประกอบทั้ง 4 ด้าน (Avalio & Bass, 1995) ได้แก่ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ด้าน การสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล แสดงว่า ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถสร้างความเข้าใจและความรู้สึก และสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรสายแพทย์ให้มีวิสัยทัศน์ และค่านิยมใหม่ ๆ กระตุ้นให้เกิดความตระหนักรู้ในภารกิจของหน่วย ใช้สติปัญญาและจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความเชื่อร่วมกัน เพื่อเป้าหมายขององค์กร มีการบริหารงาน แบบมีส่วนร่วม จึงเป็นปัจจัยส่งเสริมให้เป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับ Hersey and Blanchard (1993) ที่กล่าวว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะตระหนักถึงความต้องการของผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชา พยายามให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับการตอบสนองตามความต้องการ เน้นการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา มีการกระตุ้นและยกย่อง ซึ่งกันและกันจนสามารถเปลี่ยนผู้ตามให้กลายเป็นผู้นำได้ ดังนั้น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีส่วนสำคัญในการสร้างผลการดำเนินงานที่ดีให้กับองค์กร (Zhang et al., 2012) และมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพขององค์กรเป็นอย่างมาก 2) ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กร ผลการวิจัยพบว่า วัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลทางอ้อมต่อการเป็นองค์กร สมรรถนะสูงของกรมแพทย์ทหารบกผ่านตัวแปรสมรรถนะ สมาชิกองค์กรและความผูกพันองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กร ที่กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กร จะมีลักษณะคือเน้นการทำงานเป็นทีม การมีความร่วมมือกัน ในหน่วยงาน มีการติดต่อสัมพันธ์กันเพื่อสร้างให้เกิด ความไว้วางใจระหว่างกัน เน้นจุดสำคัญที่ภายนอกองค์กร เพื่อการเรียนรู้และพัฒนาการปฏิบัติงาน การเสริมสร้างพลัง ด้วยการสร้างความร่วมมือกันทั้งในหน่วยงานและระหว่าง หน่วยงาน มีความไว้วางใจซึ่งกันและกันอันจะนำไปสู่การปฏิบัติงานที่มีความพร้อมและความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ในการบรรลุเป้าหมาย วัฒนธรรมองค์กรเป็นเครื่องมือในการควบคุมกลยุทธ์ขององค์กรอย่างหนึ่ง และยังใช้เป็นเครื่องมือในการสื่อสารระหว่างบุคลากรในองค์กร พันธกิจ ในการปฏิบัติงาน มีการส่งเสริมสนับสนุนทั้งจากผู้บริหาร และเพื่อนร่วมงาน มีการลงมือปฏิบัติงานตามเป้าหมาย พันธกิจวิสัยทัศน์ที่มีร่วมกัน กล้าคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ เพื่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศโดยวัฒนธรรมองค์กรทำหน้าที่ ในฐานะที่เป็นกลไกในการสร้างเพื่อให้องค์กรมีเสถียรภาพ สามารถอยู่รอด และเติบโตต่อไปได้ 3) ปัจจัยสมรรถนะของสมาชิกองค์กร ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะของสมาชิกองค์กร มีบทบาทเป็นตัวแปรส่งผ่าน ที่ส่งผลให้เกิดองค์กรสมรรถนะสูง แสดงให้เห็นว่า การที่บุคลากรสายแพทย์มี

คุณภาพสูงซึ่งดูได้จากสมรรถนะในการทำงาน ความมีประสิทธิภาพของงาน ทักษะการทำงานที่หลากหลาย และความสามารถในการปรับตัวตามการเปลี่ยนแปลงและความรับผิดชอบ บุคลากรที่มีศักยภาพ และความสามารถในด้านต่าง ๆ สูง สามารถปรับตัวเข้า กับการเปลี่ยนแปลงได้เป็นอย่างดี

เช่นเดียวกับ ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2551) และวิชดา ประชุมทอง (2551) ซึ่งได้กล่าวว่า องค์กรมีความจำเป็นจะต้องอาศัยบุคลากร ที่มีความรู้และทักษะในการทำงาน ผลการวิจัยพบว่า ประสิทธิผลขององค์การจะมีประสิทธิภาพก็ขึ้นอยู่กับบุคลากรที่มีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร โดยให้มีความรู้สึกว่า องค์กรที่ทำอยู่ในปัจจุบันมีความมั่นคง และมีความเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่อง ส่งผลทำให้สามารถพัฒนา กระบวนการผลิตที่ใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยรวมทั้งพัฒนา กระบวนการทำงานของบุคลากรเพื่อความอยู่รอดขององค์กรได้สามารถใช้บุคลากรได้อย่างเต็มที่ และดูแลบุคลากรเหล่านั้นอย่างดีที่สุด ในขณะเดียวกันองค์กรต้องมีลักษณะยืดหยุ่น สามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลง ได้ดีคนมีความสามารถในการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบให้บรรลุตามเป้าหมาย และเป็นบุคคลที่สามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา เป็นบุคคลที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ สามารถเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ดังนั้น องค์กรจึงพยายาม สรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ เพื่อมาพัฒนาองค์กรให้มีสมรรถนะสูงและทำทุกวิถีทางเพื่อรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพไว้กับองค์กร รวมถึงสร้างความผูกพันอันดีต่อองค์กร มีการเสริมสร้างและพัฒนาความรู้ และทักษะด้านต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอ โดยการปรับเปลี่ยน รูปแบบวิธีการพัฒนาบุคลากรให้ทันสมัยและตอบสนอง ยุทธศาสตร์การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ซึ่งการที่องค์กร มีบุคลากรที่มีสมรรถนะสูง มีความรักความผูกพันต่อองค์กร จะทำให้บุคลากรดังกล่าวสามารถเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ได้รวดเร็ว กล้าเสี่ยงและมีผลการปฏิบัติงานดีเสมอ มีศักยภาพในการเติบโตและมีพลังเชิงบวกในการทำงาน (Schumacher, 2009) นอกจากผลการดำเนินงานขององค์กรจะเกิดจากความสามารถ สมรรถนะของบุคลากรและความผูกพันต่อองค์กรแล้ว การทำงานให้มีผลการปฏิบัติงานดีขึ้นและส่งผลให้องค์กรเกิดการพัฒนา ต้องอาศัยความสามารถของบุคลากร ทั้งทางด้านร่างกาย และทางด้านจิตใจ ซึ่งงานแต่ละงานนั้นต้องอาศัยความสามารถที่หลากหลายโดยเฉพาะการทำงานที่มีความหลากหลายทางวิชาชีพด้วยความสามารถที่แตกต่างกัน ในแต่ละวิชาชีพจะช่วยให้งานสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะบุคลากรที่มีศักยภาพหลากหลายและมีความสามารถสูง จะช่วยให้องค์กรเจริญเติบโตและมีสมรรถนะที่มั่นคง 4) ปัจจัยความผูกพันต่อองค์กรผลการวิจัยพบว่า ความผูกพันต่อองค์กร มีอิทธิพลทางตรงต่อองค์กร สมรรถนะสูง ซึ่งแสดงให้เห็นว่าบุคลากรมีความรู้สึกเป็น ส่วนหนึ่งขององค์กร มีความทุ่มเทแรงกายแรงใจและภาคภูมิใจในองค์กรเป็นการจุดประกายความรักความห่วงใยในองค์กร มีความรู้สึกถึงความเป็นเจ้าขององค์กรพร้อมที่จะพัฒนาองค์กร ความผูกพันองค์กรที่เกิดขึ้นส่วนหนึ่ง เกิดจากการที่บุคลากรได้รับการดูแลเอาใจใส่จากองค์กร ได้รับเบี้ยเลี้ยง สวัสดิการให้มีชีวิต

ความเป็นอยู่ที่ดีมีความ รู้สึกมั่นคงในหน้าที่การงาน มีรายได้และผลตอบแทน ที่เหมาะสมกับการเป็นอยู่ และมีแนวทางในการก้าวหน้า ในอาชีพที่ชัดเจน ทำให้บุคลากรมีความผูกพันและทำงานกับองค์กรเป็นระยะเวลานาน โดยจะเห็นได้ว่าบุคลากร โดยส่วนใหญ่มีอายุงานเฉลี่ยค่อนข้างสูง เนื่องจากการทำงาน เป็นระยะเวลานานและเกิดความผูกพันต่อองค์กรมากยิ่งขึ้น

สอดคล้องกับแนวความคิดของ Steers and Porter (1979) ที่พบว่า บุคลากรที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูง จะมีความปรารถนาที่จะลาออกจากองค์กรต่ำ ซึ่งบุคลากรในกลุ่มนี้จะทุ่มเททำงานให้กับองค์กร และมุ่งมั่นทำงานหนักตามหน้าที่ ที่ได้รับมอบหมาย ส่งผลให้เกิดทัศนคติเชิงบวกต่อองค์กร ทำให้เกิดผลผลิตที่มีประสิทธิภาพให้กับองค์กร หรือแม้แต่ผลการศึกษาของ Konosky and Cropanzano (1991) ที่พบว่า ความผูกพันต่อองค์กรมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากร เนื่องจากบุคลากรที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูงจะทุ่มเทและทำงานหนักเพื่อให้องค์กรบรรลุถึงความสำเร็จ เช่นเดียวกับการศึกษาของ Chugtai and Zafar (2006) ซึ่งพบว่าคนที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูงจะมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าในการตั้งใจ ทุ่มเททำงาน และสร้างผลงานให้กับองค์กร ดังนั้น จึงมี อัตราการขาดงานที่ค่อนข้างต่ำ นอกจากนั้น กลุ่มคนเหล่านี้ยังแสดงผลงานที่เหนือความคาดหวังขององค์กร ซึ่งส่งผล ให้องค์กรนั้นดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิผล รวมถึงผลการศึกษาของ Kim (2004) ที่พบว่าความผูกพันต่อองค์กร ส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กรที่ดีขึ้น ระดับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร จะทำให้องค์กรมีข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน และสามารถดำเนินงานได้อย่างมีคุณภาพ และมีประสิทธิภาพ การที่บุคลากรในหน่วยสายแพทย์ มีความผูกพันต่อองค์กรสูงเกิดจากการได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาโดยเฉพาะถ้าผู้บังคับบัญชามีภาวะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่มีอุดมการณ์มีความสามารถ ในการสร้างแรงจูงใจ และแรงบันดาลใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ส่งเสริมบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถได้รับการยอมรับ เป็นบุคลากรที่มีคุณค่าส่งผลให้บุคลากรยินดีทุ่มเทแรงกายแรงใจอย่างเต็มที่ในการทำงาน ได้รับผลตอบแทน รางวัล และการเลื่อนยศการพิจารณาความดีความชอบ ซึ่งเป็นไปตามขีดความสามารถของแต่ละบุคคลที่เกิดจากการทุ่มเท ในการทำงาน มีทัศนคติที่ดีและพฤติกรรมการทำงาน เพื่อให้องค์กรพัฒนาไปสู่ความสำเร็จ

ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่าองค์กรที่มีสมรรถนะสูงคือองค์กรที่สามารถนำปัจจัยการมุ่งเน้นเรื่องการตลาด ปัจจัยการมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการและปัจจัยมุ่งเน้นการเรียนรู้ มาเป็นปัจจัยโดยมีผลทางบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กรตลอดจนการนำฐานคิดของทฤษฎีโครงสร้างตามสถานการณ์ (Structural contingency) ที่เชื่อว่าไม่มีโครงสร้างใดสมบูรณ์แบบแต่จะสมบูรณ์ได้ในช่วงเวลาหนึ่งที่เกิดจากความสอดคล้องระหว่างองค์ประกอบภายในกับสภาพแวดล้อมต่าง ๆ องค์กรจำเป็นต้องปรับตัว ตอบสนองและควบคุมสิ่งแวดล้อม ประเมิน ติดตามและสามารถทำนายการ

เปลี่ยนแปลงได้แม่นยำ ถูกต้องและรวดเร็วเพื่อวางแผนเชิงรุกและนำมุมมองทางด้านวัฒนธรรมองค์กร (Cultural approach) โดยองค์กรต้องเริ่มสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning organization) เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงในองค์กรในลักษณะของ Bottom up โดยต้องอาศัยการมีส่วนร่วม การให้รางวัลและการสร้างบรรยากาศของความไว้เนื้อเชื่อใจ มีการแบ่งปันค่านิยมและสร้างคุณค่าให้กับตัวเอง องค์กร ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียและต่อสังคมและการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงใช้เกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public sector management quality award: PMQA) ซึ่งประกอบด้วย 7 มิติที่สำคัญ คือ 1) การนำองค์กร 2) การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ 3) การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4) การวัดการวิเคราะห์และการจัดการความรู้ 5) การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล 6) การจัดการกระบวนการ และ 7) ผลลัพธ์การดำเนินการ

ตารางที่ 2-3 การวิเคราะห์ตัวแปรการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ

ชื่อผู้แต่ง/ผู้วิจัย (ปี พ.ศ.)	รูปแบบความสัมพันธ์สู่การพัฒนาผู้นำกับผู้ตาม						
	1. การแสดงออกของผู้นำ	2. แบบของผู้นำในการพัฒนาองค์กร	3. แนวทางที่มีผลต่อความสัมพันธ์	4. ความสัมพันธ์แบบเป็นทางการ	5. ความสัมพันธ์แบบไม่เป็นทางการ	6. พฤติกรรมและจริยธรรมของผู้ตาม	7. ปัจจัยสำคัญในการสร้างความสัมพันธ์
อรนุช โขพิมพ์ (2555)	✔		✔				
สุรินทร์ ชุมแก้ว (2556)	✔	✔	✔			✔	✔
ลลิต ถนอมสิงห์ (2557)	✔		✔				✔

ตารางที่ 2-3 (ต่อ)

ชื่อผู้แต่ง/ผู้วิจัย (ปี พ.ศ.)	รูปแบบความสัมพันธ์สู่การพัฒนาผู้นำกับผู้ตาม						
	1. การแสดงออกของผู้นำ	2. แบบของผู้นำในการพัฒนาองค์กร	3. แนวทางที่มีผลต่อความสัมพันธ์	4. ความสัมพันธ์แบบเป็นทางการ	5. ความสัมพันธ์แบบไม่เป็นทางการ	6. พฤติกรรมและจริยธรรมของผู้ตาม	7. ปัจจัยสำคัญในการสร้างความสัมพันธ์
จันทนา แสนสุข (2557)		✔	✔				
วิภาวรรณ จรัสกุล (2560)	✔	✔					
มณฑิรา อินจ่าย และเฉลิมชัย ปัญญาดี (2556)	✔	✔				✔	
สุกัญญา มีสมบัติ (2557)			✔				✔
ชุลีพร เพ็ชรศรี (2557)			✔				✔
อัชยา คิสาลัง และคณะ (2554)	✔					✔	✔
พิชชา ศุภเสถียร (2556)			✔	✔		✔	
วรางคณา กาญจนพาที (2556)	✔	✔	✔	✔	✔		✔

ตารางที่ 2-3 (ต่อ)

ชื่อผู้แต่ง/ผู้วิจัย (ปี พ.ศ.)	รูปแบบความสัมพันธ์สู่การพัฒนาผู้นำกับผู้ตาม						
	1. การแสดงออกของผู้นำ	2. แบบของผู้นำในการพัฒนาองค์กร	3. แนวทางที่มีผลต่อความสัมพันธ์	4. ความสัมพันธ์แบบเป็นทางการ	5. ความสัมพันธ์แบบไม่เป็นทางการ	6. พฤติกรรมและจริยธรรมของผู้ตาม	7. ปัจจัยสำคัญในการสร้างความสัมพันธ์
ทัศนีย์ ไชยเจริญ (2557)	✔	✔	✔			✔	✔
Laloux (2014)	✔	✔					✔
จิราพร หมวดเพชร (2558)	✔	✔					
ทิวาพร รักงาม (2559)	✔	✔	✔				
Margaret and Eric (2016)	✔	✔					✔
อิสระ สุวรรณบล (2554)			✔	✔			
ปรารถนา หลีกภัย และเกิดศิริ เจริญวิศาล (2555)		✔					✔
ตติยา พนมวัน ณ อยุธยา (2560)	✔	✔					

ตารางที่ 2-3 (ต่อ)

ชื่อผู้แต่ง/ผู้วิจัย (ปี พ.ศ.)	รูปแบบความสัมพันธ์สู่การพัฒนาผู้นำกับผู้ตาม						
	1. การแสดงออกของผู้นำ	2. แบบของผู้นำในการพัฒนาองค์กร	3. แนวทางที่มีผลต่อความสัมพันธ์	4. ความสัมพันธ์แบบเป็นทางการ	5. ความสัมพันธ์แบบไม่เป็นทางการ	6. พฤติกรรมและจริยธรรมของผู้ตาม	7. ปัจจัยสำคัญในการสร้างความสัมพันธ์
สุนิสา ธิปัตย์, พร้อมพิไล บัวสุวรรณ และสุดารัตน์ สารสว่าง (2563)	✔	✔	✔				

1 หมายถึง ปฏิบัติตัวให้เป็นแบบอย่างที่น่ายกย่อง น่าเคารพนับถือ น่าศรัทธา และน่าไว้วางใจทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานด้วย ผู้ตามจะพยายามเลียนแบบพฤติกรรมและปฏิบัติให้เหมือนกับผู้นำของเขา

2 หมายถึง การที่ผู้นำทำให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจจากภายใน การให้ความหมายและท้าทายในเรื่องงานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นทีม (Team spirit) ให้มีชีวิตชีวา แสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น และสามารถช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเอง

3 หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักคิดถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กรหรือหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหา เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์

4 หมายถึง ผู้บังคับบัญชาในหน่วยงาน เพราะว่า ผู้บังคับบัญชานั้นคือผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งอย่างเป็นทางการให้ดำรงตำแหน่งหัวหน้าหรือให้ มีอำนาจหน้าที่ในการดำเนินการอย่างหนึ่งอย่างใดตามกฎระเบียบขององค์กร

5 หมายถึง ผู้นำที่ไม่ใช่ผู้บังคับบัญชา เพราะไม่มีตำแหน่งเป็นหัวหน้าในองค์การแต่สมาชิกในหน่วยให้การยอมรับ และยกย่องให้เป็นผู้นำเพราะเขามีคุณสมบัติบางประการที่หน่วยงานหรือสมาชิกในองค์การ ต้องการให้การยอมรับหรือให้ความไว้วางใจ

6 การเรียนรู้ของมนุษย์เกิดจาก การปรับตัวและเพื่อสร้างความสมดุลระหว่างสติปัญญาและสภาวะแวดล้อมที่จะทำให้มนุษย์ดำรงชีวิตอยู่ ส่วนพัฒนาการ มีความต่อเนื่องและเจริญขึ้นตามวุฒิภาวะ

7 หมายถึง พฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานที่เกินความคาดหมายของงานปกติ ได้แก่ การริเริ่ม การให้ความช่วยเหลือคนอื่น ๆ กับงานของพวกเขาเมื่อจำเป็น และอาสาทำสิ่งไม่เป็นทางการ

จากตารางที่ 2-3 ผู้วิจัยสามารถวิเคราะห์รายละเอียดการเลือกศึกษาตามตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพ ตามแนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องได้ดังนี้

อรนุช โขพิมพ์ (2555) ได้ศึกษางานวิจัยแนวพุทธ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักสัปปุริสธรรม 7 ของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จังหวัดขอนแก่น และเพื่อเปรียบเทียบ ภาวะผู้นำตามหลักสัปปุริสธรรม 7 ของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จังหวัดขอนแก่น ในภาพรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ในรายด้านพบว่า ทุกด้านมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านอัตถัญญุตา ด้านปริสัญญุตา ด้านกาลัญญุตา ด้านปุคคลปโรปรัญญุตา ด้านมัตตัญญุตา ด้านธัมมัญญุตา และ ด้านอัตตัญญุตา จำแนกตามสถานภาพและ ประสบการณ์ พบว่า มีระดับความคิดเห็นในภาพรวมและรายด้านทุกด้านมีความแตกต่างกันอย่างมี นัยสำคัญที่ระดับ 0.05 จึงสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

สุรินทร์ ชุมแก้ว (2556) ได้ทำการศึกษาเรื่อง “วัฒนธรรมองค์การ ภาวะผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรมการทำงานตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงของผู้บริหารในองค์กรเอกชน” พบว่า 1) วัฒนธรรมองค์การและภาวะผู้นำความเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับพฤติกรรมการทำงานตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง 2) ภาวะผู้นำความเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับวัฒนธรรมองค์กร 3) วัฒนธรรมองค์การแบบเน้นพันธกิจ แบบเน้นการมีส่วนร่วม แบบเน้นความรับผิดชอบต่อสังคมสามารถร่วมกันทำนายพฤติกรรมการทำงานตามหลักการปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงได้ ร้อยละ 40.5 ส่วนภาวะผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจและด้านการกระตุ้นทางปัญญาสามารถร่วมกันทำนายพฤติกรรมการทำงานตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงได้ ร้อยละ 41.8 นอกจากนี้วัฒนธรรมแบบเน้นการมีส่วนร่วมและแบบเน้นความรับผิดชอบต่อสังคม ร่วมกับภาวะผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจและแบบสร้างความเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางปัญญา สามารถร่วมกันทำนายพฤติกรรมการทำงานตามหลักเศรษฐกิจพอเพียงได้ ร้อยละ 49

ลลิต ถนอมสิงห์ (2557) ทำวิจัยเรื่อง “อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อความพึงพอใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์การของบุคคลในมูลนิธิชัยพัฒนา” พบว่า ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในมูลนิธิชัยพัฒนาอยู่ในระดับสูง ระดับความพึงพอใจในการ

ทำงานของบุคลากรอยู่ในระดับปานกลางและระดับความผูกพันในองค์การอยู่ในระดับสูง นอกจากนี้ ยังพบว่า บุคลากรที่ทำงานกับมูลนิธิชัยพัฒนาที่มีระยะเวลาต่างกันมีความพึงพอใจที่ต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ และยังพบอีกว่า บุคลากรที่มีอายุ และรายได้ต่อเดือนแตกต่างกันมีความผูกพันต่อองค์การอย่างมีนัยสำคัญ ส่วนการวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปรโดยใช้ Path analysis พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไม่มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรแต่จะมีอิทธิพลเชิงบวกเมื่อผ่านความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรโดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางที่ 0.36

จันทนา แสนสุข (2557) ศึกษาปัจจัยที่เป็นเหตุและผลของความสามารถภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทยครั้งนี้ พบว่า การรับรู้ความสามารถของตน ความสามารถในการปรับตัว และความรับผิดชอบต่อสังคม ส่งผลเชิงบวกต่อความสามารถภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ และความตระหนักในการแข่งขันไม่ส่งผลต่อความสามารถภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ในขณะเดียวกันความสามารถภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ส่งผลเชิงบวกต่อประสิทธิผลขององค์การ

วิภาวรรณ จรัสกุล (2560) ศึกษาภาวะผู้นำกับความผูกพันต่อองค์การของพนักงานโรงพยาบาลเอกชนแห่งหนึ่ง พบว่า ระดับความคิดเห็นต่อลักษณะภาวะผู้นำองค์การโดยรวม พบว่าอยู่ในระดับมากโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ลักษณะภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยมีค่าเฉลี่ยคะแนนสูงสุดเท่ากับ 3.73 รองลงมา ได้แก่ ภาวะผู้นำแบบเสรีนิยม (3.63) และภาวะผู้นำแบบอัตตาธิปไตย (3.33) ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน พบว่า ในระดับมาก จะเป็นเรื่องของระดับความผูกพันโดยรวมและรายด้าน ทางด้านความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะของภาวะผู้นำกับความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน พบว่า ลักษณะภาวะผู้นำโดยรวมกับความผูกพันต่อองค์การของพนักงานโดยรวม มีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับค่อนข้างต่ำ (r = 0.395) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และทุกด้านมีความสัมพันธ์กันทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

มณฑิรา อินจ่าย และเฉลิมชัย ปัญญาดี (2556) ทำการศึกษา ภาวะผู้ตามในผู้นำ: พหุกรณีศึกษาจากผู้บริหารสมรรถนะสูงขององค์การธุรกิจไทย พบว่า ภาวะผู้ตามประกอบด้วยมิติด้านการคิดอย่างมีวิจารณญาณและความกระตือรือร้นเพื่อเป้าหมายระดับองค์การ ปัจจัยในการก่อรูปภาวะผู้ตาม ได้แก่ ภูมิหลังทางจิตวิทยาในด้านรูปแบบการปรับตัว ตั้งแต่วัยเด็กที่ให้ความสำคัญกับบริบทโดยมีต้นแบบจากบิดาหรือมารดา สมรรถนะในการทำงาน ด้านความรู้ ทักษะ และอุปนิสัยที่สอดคล้องกับตำแหน่ง การมีภาพลักษณ์แห่งตนในเชิงบวก ตลอดจนการสลับบทบาทระหว่างผู้นำและผู้ตามซึ่งเกิดจากการวินิจฉัยผู้ร่วมงาน ณ ขณะนั้น เงื่อนไขด้านองค์การที่สามารถดึงศักยภาพการปฏิบัติงานของผู้ตามได้มากที่สุด คือ ภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาที่มุ่งงานสูงและมุ่งสัมพันธ์

ปานกลาง บริบททางสังคมที่มีบรรยากาศการสนับสนุนและเกื้อกูลในทีมงาน ลักษณะของงานทีมมีเป้าประสงค์ชัดเจนและได้รับอิสระในการตัดสินใจเกี่ยวกับกลยุทธ์การทำงาน กลุ่มตัวอย่างรับรู้ว่าตนเองเป็นผู้ตามทีมีประสิทธิผลซึ่งสัมพันธ์กับการประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเองว่าอยู่ในระดับสูงและได้รับรางวัลตอบแทนที่น่าพึงพอใจ

สุกัญญา มีสมบัติ (2557) ภาวะผู้ตามและประสิทธิภาพทีมงานที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้: กรณีศึกษา กรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข 970 ผลการศึกษาพบว่า บุคลากรมีภาวะผู้ตามสองแบบคือผู้ตามแบบมีประสิทธิภาพและผู้ตามแบบเอาตัวรอดโดยผู้ตามส่วนใหญ่เป็นผู้ตามที่มีประสิทธิผล และพบว่า ประสิทธิภาพของการทำงานเป็นทีมของบุคลากรโดยรวมอยู่ในระดับมาก และสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กรอยู่ในระดับมาก และประสิทธิภาพของทีมงาน ซึ่งประกอบด้วย ด้านการตัดสินใจร่วมกัน ด้านการกำหนดภารกิจและเป้าหมายของทีมงาน ด้านการมอบหมายงาน ด้านการสื่อสารอย่างเปิดเผยและภาวะผู้ตามในมิติของความเป็นอิสระและความคิดสร้างสรรค์ มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และมีอำนาจในการพยากรณ์หรือมีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ร้อยละ 63.7 ส่วนปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ การศึกษา ประเภทของบุคลากร อายุงาน ภาวะผู้ตามในมิติความผูกพันอย่างกระตือรือร้น และประสิทธิภาพทีมงานด้านการกระจายความเป็นผู้นำ ไม่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ชุลีพร เพ็ชรศรี (2557) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “คุณลักษณะของผู้ตามและบรรยากาศองค์กรที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน” กรณีศึกษากลุ่มธุรกิจเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารพบว่า 1) คุณลักษณะของผู้ตามมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้นผู้ตามแบบห่างเหินมีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ ($r = 0.304$) ส่วนผู้ตามแบบเอาตัวรอดมีความสัมพันธ์ในระดับต่ำแบบไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ($r = 0.068$) และผู้ตามแบบเฉื่อยชามีความสัมพันธ์เชิงลบในระดับต่ำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ($r = -0.144$) 2) บรรยากาศองค์การมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานโดยรวมอยู่ในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยเมื่อพิจารณารายด้านแล้ว พบว่า มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลางในทุกด้าน โดยด้านที่มีความสัมพันธ์กันสูงที่สุด คือ ด้านมิติการยอมรับ รองลงมา คือ มิติด้านการสนับสนุนและด้านที่มีค่าความสัมพันธ์ต่ำที่สุด คือ มิติด้านความรับผิดชอบ นอกจากนี้ ยังพบว่า คุณลักษณะของผู้ตามแบบมีประสิทธิผลและผู้ตามแบบปรับตามมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และบรรยากาศองค์กรมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

อัชยา คิสาลัง และคณะ (2554) ทำการศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดเทศบาลเมืองนครพนมพบว่า ผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ครูมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ความคิดเห็นระหว่างผู้บริหารกับครูต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโดยรวมแตกต่างกัน อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อพิจารณาตามประสบการณ์การปฏิบัติงาน ปรากฏว่าภาวะผู้นำโดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกอยู่ในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 การวิจัยในครั้งนี้ได้นำเสนอแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสังกัดเทศบาลเมืองนครพนม ทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulus) ด้านการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล (Focusing on individual relationships) ด้านการสร้างและการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ (Creating and expressing a vision) และด้านการคาดหวังต่อผลงานสูง (High performance expectations)

พิชชา ศุภเสถียร (2556) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของพนักงานในองค์กร บริษัทไฟร์เทรด เอนจิเนียริ่ง จำกัดและบริษัทในเครือ สรุปได้ว่า พนักงานระดับปฏิบัติการของบริษัท ไฟร์เทรดเอ็นจิเนียริ่ง จากัด และกลุ่มบริษัทในเครือ มีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เพศ และอายุ ที่ต่างกัน มีผลทำให้พนักงานมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การโดยรวมต่างกัน ส่วนระดับการศึกษาสูงสุด อายุงานที่ปฏิบัติงานในบริษัทนี้ และรายได้ไม่มีผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ภาวะ ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายของผู้จัดการระดับต้นมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของพนักงานระดับปฏิบัติการในระดับปานกลาง

วรางคณา กาญจนพาที (2556) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำและภาวะผู้ตามที่อิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์กร” กรณีศึกษา ธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับความคิดเห็นด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้ตาม และประสิทธิผลองค์กรโดยรวมอยู่ในระดับสูง 2) ด้านความสัมพันธ์ของปัจจัย พบว่า ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลขององค์กรมีค่าความสัมพันธ์กันในระดับสูงมาก ($r = 0.963$) 3) ด้านความมีอิทธิพลของปัจจัย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญทาง

สถิติที่ระดับ 0.01 และผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง พบว่า บทบาทและหน้าที่ของผู้นำ ต้องมีความเหมาะสม ปฏิบัติในทิศทางเดียวกัน การตัดสินใจของผู้นำต้องเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร มีความยืดหยุ่นและเหมาะสมกับการปฏิบัติงาน

ทัศนีย์ ไชยเจริญ (2557) ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ ของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์กร โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา อำเภอเขาฉกรรจ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1 ผลการศึกษาพบว่า 1) ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากโดยสามารถเรียงลำดับภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์จากมากไปหาน้อยได้ ดังนี้ ด้านการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ และด้านการเผยแพร่วิสัยทัศน์ 2) บรรยากาศโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากโดยสามารถเรียงลำดับได้ ดังนี้ ด้านการส่งเสริมให้มีการตัดสินใจร่วม ด้านการสร้างแรงจูงใจ ด้านการสร้างความไว้เนื้อเชื่อใจซึ่งกันและกัน และด้านการสร้างบรรยากาศเชิงบวก 3) ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูงมากอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จิราพร หมวดเพชร (2558) ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชน จังหวัดสงขลา พบว่า 1) ภาพรวมรายด้านอยู่ในระดับมากสุด ยกเว้นภาวะผู้นำด้านการสร้างแรงบันดาลใจอยู่ในระดับมาก 2) ผู้บริหารและครูมีความเห็นต่อประสิทธิผลของโรงเรียนโดยภาพรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก 3) ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิภาพของโรงเรียนทุกคู่ มีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 เมื่อดูเป็นรายคู่ พบว่า คู่ที่มีความสัมพันธ์สูงสุด คือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจและด้านการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน และคู่ที่มีความสัมพันธ์ต่ำสุดคือการสร้างบารมีหรือการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์กับด้านการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน

Laloux (2014) ได้รับการตีพิมพ์ Reinventing organizations: A guide to create organizations inspired by the next stage of human consciousness Laloux เรียกว่า “ขั้นต่อไปของจิตสำนึกของมนุษย์” การวิจัยพบว่า ทีมที่จัดการด้วยตนเองนั้นประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพมากกว่าทีมที่ขับเคลื่อนด้วย “หัวหน้า” แดเนียล พิงค์ ทำให้การวิจัยทางสังคมศาสตร์เป็นที่นิยม โดยแสดงให้เห็นว่าแรงจูงใจภายในของวัตถุประสงค์ ความเชี่ยวชาญ และความเป็นอิสระนั้นมีพลังมากกว่าแรงจูงใจภายนอก

ทิวาพร รักงาม (2559) ความสัมพันธ์ของรูปแบบภาวะผู้นำและการรับรู้บรรยากาศองค์กรต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ โดยมีความผูกพันองค์การเป็นตัวแปรกำกับในบุคคลากรทางการพยาบาลสังกัดโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐแห่งหนึ่ง ผลการวิจัยสรุปได้ ดังนี้ 1) รูปแบบภาวะผู้นำแบบทีมงานสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของ

องค์การ โดยมีความผูกพันต่อองค์การเป็นตัวแปรกำกับ แต่รูปแบบภาวะผู้นำแบบเน้นงาน รูปแบบภาวะผู้นำแบบเน้นคน และรูปแบบภาวะผู้นำแบบประนีประนอมสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ โดยความผูกพันต่อองค์การ ไม่ได้เป็นตัวแปรกำกับของความสัมพันธ์ ส่วนรูปแบบภาวะผู้นำแบบปล่อยปละละเลย ไม่สามารถทำการทดสอบสมมติฐานนี้ได้ เนื่องจากไม่มีข้อมูลลักษณะรูปแบบภาวะผู้นำดังกล่าวจากกลุ่มตัวอย่างให้ทำการศึกษา 2) การรับรู้บรรยากาศในองค์การสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ โดยมีความผูกพันต่อองค์การเป็นตัวแปรกำกับ

Margaret and Eric (2016) ทำวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามและประสิทธิภาพของผู้ตาม (The leader follower relationship and follower performance) วัตถุประสงค์ของการศึกษานี้คือการสำรวจหลักฐานที่เกี่ยวข้องกับอิทธิพลของคุณภาพความสัมพันธ์แบบผู้นำกับผู้ตาม ข้อมูลถูกสังเคราะห์โดยใช้การสังเคราะห์เฟรมเวิร์ก และการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงอุปนัยและการระบุประเด็นสำคัญ ประกอบด้วยรูปแบบแนวคิด ผลการวิจัยครั้งนี้ชี้ให้เห็นว่า คุณภาพความสัมพันธ์แบบผู้นำกับผู้ตาม เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพ โดย 80% ของการค้นพบสนับสนุนความสัมพันธ์ของประสิทธิภาพ คุณภาพความสัมพันธ์แบบผู้นำกับผู้ตามต่องาน และ 84% สนับสนุนความสัมพันธ์ของประสิทธิภาพ คุณภาพความสัมพันธ์แบบผู้นำกับผู้ตาม/ บริบท ผลการวิจัยพบว่าความสัมพันธ์ระหว่าง คุณภาพความสัมพันธ์แบบผู้นำ-ผู้ตาม ต่อผลการปฏิบัติงาน และคุณภาพความสัมพันธ์แบบผู้นำกับผู้ตามต่อความสัมพันธ์ด้านประสิทธิภาพเชิงบริบทมีความเข้มแข็งโดยตัวแปรที่กลั่นกรองแม้ว่าประเภทของตัวแปรสำหรับแต่ละความสัมพันธ์จะแตกต่างกันไป

อิสระ สุวรรณบล (2554) 1) หลักคุณธรรม (Merit system) หมายถึง กระบวนการจ้างหรือเลื่อนตำแหน่งบุคลากรภาครัฐโดยอาศัยเกณฑ์การพิจารณาจากความสามารถในการทำงาน ไม่ใช่ความสัมพันธ์ทางการเมือง 2) สมรรถนะ คือ ความรู้ความสามารถ และทักษะ ที่สามารถสังเกตเห็นได้ตลอดจนลักษณะเฉพาะของพฤติกรรมที่มีผลต่อความสำเร็จของงาน ซึ่งอาจสังเกตไม่ได้

ปรารถนา หลีกภัย และเกิดศิริ เจริญวิศาล (2555) ได้ศึกษาปัจจัยนำความสามารถทางนวัตกรรมและศึกษาผลของความสามารถทางนวัตกรรมที่มีผลต่อการดำเนินงานขององค์กร พบว่าปัจจัยการมุ่งเน้นเรื่องการตลาด ปัจจัยการมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการและปัจจัยมุ่งเน้นการเรียนรู้เป็นปัจจัยนำความสามารถทางนวัตกรรมและมีผลในทางบวกต่อความสามารถทางนวัตกรรมและความสามารถทางนวัตกรรมมีผลทางบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร

ตติยา พนมวัน ณ อยุธยา (2560) แนวทางการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรสมรรถนะสูงขององค์การมหาชน ผลการวิจัย ภาพรวม 3 องค์กรมหาชน มีระดับคุณลักษณะองค์กรสมรรถนะสูงอยู่ในระดับสูง ระดับเป้าหมายองค์กรสมรรถนะสูงอยู่ในระดับปานกลาง 1) ระดับความเป็นองค์กร

สมรรถนะสูงของสถาบันวิจัยและพัฒนาพื้นที่สูง (องค์การมหาชน) สำนักงานเทคโนโลยีอวกาศและภูมิสารสนเทศ (องค์การมหาชน) อยู่ในระดับสูง สถาบันวิจัยและพัฒนาอัญมณีและเครื่องประดับแห่งชาติ (องค์การมหาชน) อยู่ในระดับปานกลาง 2) เปรียบเทียบความเป็นองค์กรสมรรถนะสูง พบว่า ทั้ง 3 องค์กร มีความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและคุณลักษณะองค์กรสมรรถนะสูงสามารถทำนายเป้าหมายการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงได้ร้อยละ 66.8 โดยที่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อเป้าหมายการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงมากที่สุด

สุนิสา ธิปัตย์, พร้อมพิไล บัวสุวรรณ และสุดารัตน์ สารสว่าง (2563) ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของกรมแพทย์ทหารบก ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของกรมแพทย์ทหารบกโดยผ่านสมรรถนะสมาชิกองค์กรและความผูกพัน องค์กรแสดงให้เห็นว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรสมรรถนะสูง ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในงานวิจัยนี้ คือ ระดับพฤติกรรมของผู้บริหารหน่วยสายแพทย์กรมแพทย์ ทหารบก ที่มีองค์ประกอบทั้ง 4 ด้าน (Avalio and Bass, 1995) ได้แก่ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ด้าน การสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล แสดงว่าผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถสร้างความเข้าใจและความรู้สึก และสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรสายแพทย์ให้มีวิสัยทัศน์ และค่านิยมใหม่ ๆ กระตุ้นให้เกิดความตระหนักรู้ในภารกิจของหน่วย ใช้สติปัญญาและจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้มี ความเชื่อร่วมกัน เพื่อเป้าหมายขององค์กร มีการบริหารงาน แบบมีส่วนร่วม จึงเป็นปัจจัยส่งเสริมให้เป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพ

จากการวิเคราะห์ตัวแปรในตารางที่ 2-3 ผู้วิจัยได้วิเคราะห์เพื่อใช้ในการกำหนดตัวแปรการศึกษาโดยการวิจัยเชิงคุณภาพ เกี่ยวกับรูปแบบความสัมพันธ์สู่การพัฒนาผู้นำกับผู้ตามโดยปรับประเด็นคำถามจากการศึกษาแนวคิด และงานวิจัยของ อรนุช โขพิมพ์ (2555) สุรินทร์ ชุมแก้ว (2556) ลลิต ถนอมสิงห์ (2557) จันทนา แสนสุข (2557) วิภาวรรณ จรัสกุล (2560) มณฑิรา อินจ่าย และเฉลิมชัย ปัญญาดี (2556) สุกัญญา มีสมบัติ (2557) ชุลีพร เพ็ชรศรี (2557) อัชยา คิสาลัง และคณะ (2554) พิชชา ศุภเสถียร (2556) วรางคณา กาญจนพาที (2556) ทัศนีย์ ไชยเจริญ (2557) จิราพร หมวดเพชร (2558) Laloux (2014) ทิวาพร รักงาม (2559) Margaret and Eric (2016) ปรารถนา หลีกภัย และเกิดศิริ เจริญวิศาล (2555) ตติยา พนมวัน ณ อยุธยา (2560) สุนิสา ธิปัตย์, พร้อมพิไล บัวสุวรรณ และสุดารัตน์ สารสว่าง (2563) สรุปปัจจัยที่ใช้ประยุกต์เป็นประเด็นคำถามได้ ดังนี้ 1) การแสดงออกซึ่งผู้นำ 2) แบบของผู้นำในการพัฒนาองค์กรให้มีผลการปฏิบัติงานสูง 3) แนวทางที่มีผลต่อ

ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามในการพัฒนาองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานสูง 4) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามแบบเป็นทางการ 5) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามแบบไม่เป็นทางการ 6) พฤติกรรมและจริยธรรมของผู้ตามในองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูง 7) ปัจจัยที่สำคัญต่อการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม รูปแบบการพัฒนาความสัมพันธ์ผู้นำกับผู้ตาม ผู้วิจัยเลือกศึกษาจากแนวคิดและงานวิจัยของ สุรินทร์ ชุมแก้ว (2556) วรางคณา กาญจนพาที (2556) และทัศนีย์ ไชยเจริญ (2557)

บทที่ 3
วิธีดำเนินการวิจัย

วิธีการที่ใช้ในการศึกษา

รูปแบบการพัฒนาความสัมพันธ์ผู้นำกับผู้ตาม มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาถึงวิธีพัฒนาผู้นำและผู้ตาม 2) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามในการพัฒนาองค์กร 3) เพื่อเสนอแนะรูปแบบการพัฒนาความสัมพันธ์ผู้นำกับผู้ตาม ผู้วิจัยใช้การวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed method) โดยใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) เพื่อที่จะเข้าถึงข้อมูลเชิงลึกได้ดีและเป็นการศึกษาปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นตามความเป็นจริง (Phenomenology) ภายใต้สถานการณ์ที่เป็นไปตามธรรมชาติและเปิดกว้างด้วยแนวการวิเคราะห์แบบอุปนัย (Induction analysis) โดยให้ความสำคัญแก่การทำความเข้าใจอย่างเป็นองค์รวม ผู้วิจัยได้ประสานโดยตรงกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informants) เพื่อทำความเข้าใจพลวัตรของปรากฏการณ์ที่ทำการศึกษาวิจัย ประกอบกับการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) โดยวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple linear regression) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของตัวแปรเชิงปริมาณตั้งแต่สองตัวขึ้นไป และยืนยันผลการวิจัยด้วยการประชุมกลุ่ม (Focus group) จากผู้เชี่ยวชาญทั้งจากภาครัฐและภาคเอกชน เพื่อศึกษาตัวแปรการพัฒนาความสัมพันธ์ผู้นำกับผู้ตาม เพื่อให้ผู้ที่สนใจ นำรูปแบบและข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัยมาปรับใช้ตามมุมมองของผู้ตามในปัจจุบัน

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

ขั้นที่ 1 ศึกษาแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับของภาวะผู้นำและภาวะผู้ตาม แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับองค์กรสมรรถนะสูง (High performance organization) แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับแนวทางที่มีผลต่อความสัมพันธ์ แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับความสัมพันธ์แบบเป็นทางการ (Formal) และไม่เป็นทางการ (Informal) แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมและจริยธรรม และจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ทำการรวบรวมข้อมูลเพื่อนำไปสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) กับผู้บริหารระดับสูงขององค์กรกลุ่มเป้าหมายต่อไป

ขั้นที่ 2 ทำวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In depth interview) กับผู้บริหารระดับสูง (ระดับผู้จัดการ-กรรมการผู้จัดการ) ของขององค์กรที่ได้รับรางวัล TQA (Thailand quality award) และองค์กรที่ได้รับระบบมาตรฐานสากล (International standard) จำนวน 17 องค์กร โดยนำคำถามที่ได้จากการสังเคราะห์ตัวแปรมาทำการสัมภาษณ์ เรื่องรูปแบบ

ความสัมพันธ์สู่การพัฒนาผู้นำกับผู้ตาม ซึ่งเป็นคำถามแบบไม่มีโครงสร้าง (Non structured interview) ปลายเปิด (Opened-ended) (ธานินทร์ ศิลป์จารุ, 2557, หน้า 68-72) แล้วนำข้อมูลมาสังเคราะห์แยกเป็นประเด็นต่าง ๆ และวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content analysis) (สุภางค์ จันทวานิช, 2556)

ขั้นที่ 3 สร้างแบบสอบถามรอบที่ 2 เป็นแบบสอบถามแบบ อันตรภาคชั้น 5 ระดับ โดยการนำผลจากการสังเคราะห์คำตอบของผู้นำ 17 องค์กร มาทำแบบสอบถามเพื่อทำการวิจัยเชิงปริมาณ (ระดับหัวหน้างาน-พนักงาน) จำนวน 400 คน จากคนเป็นการสุ่มตัวอย่างแบบตามสะดวก (Convenience selection) (หทัยชนก พรรคเจริญ, 2555) ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 และค่าความคลาดเคลื่อนที่ระดับร้อยละ 5 จากสมาคมผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ จำนวน 10 โรงงานในเขตนิคมอุตสาหกรรม อมตะ ซิตี้ ชลบุรี บ้านบึง นวนคร ลาดกระบังและแหลมฉบัง

ขั้นที่ 4 เชิญผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญทั้งจากภาครัฐและภาคเอกชนจำนวน 13 คน โดยภาคเอกชน จำนวน 9 คน ประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิจากสมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย (PMAT) จำนวน 3 คน ชมรมบริหารบุคคลอมตะนคร จำนวน 3 คน ชมรมบริหารบุคคลแหลมฉบัง จำนวน 3 คนและจากภาคราชการ จำนวน 4 คน คือ มหาวิทยาลัยบูรพา 1 คนโรงเรียนแสนสุข 2 คน และจากโรงพยาบาลมะเร็ง ชลบุรี 1 คน เพื่อยืนยันผลการวิจัย

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informants)

การศึกษาและการวิจัยในครั้งนี้ แบ่งการเก็บข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

1. ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informants) จากงานวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) ด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) คือผู้บริหารระดับสูง (ระดับผู้จัดการ-กรรมการผู้จัดการ) ขององค์กรที่ได้รับรางวัล TQA (Thailand quality award) และองค์การที่มีการบริหารจัดการที่ดี จำนวน 17 องค์กร

2. ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informants) จากงานวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) ด้วยการตอบแบบสอบถาม (ระดับหัวหน้างาน-พนักงาน) จำนวน 400 คน จากสมาคมผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ จำนวน 10 โรงงาน ในเขตนิคมอุตสาหกรรม อมตะ ซิตี้ ชลบุรี บ้านบึง นวนคร ลาดกระบังและแหลมฉบัง

3. ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informants) ในการประชุมกลุ่ม (Focus group) เป็นผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญจากภาครัฐ และ เอกชนที่สามารถให้ข้อมูลเชิงประจักษ์ที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบความสัมพันธ์สู่การพัฒนาผู้นำกับผู้ตามจำนวน 13 คน โดยการประชุมกลุ่ม (Focus group)

เป็นการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและข้อมูลของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง หรือผู้ที่มีส่วนได้เสีย ซึ่งวัตถุประสงค์เพื่อยืนยันผลการวิจัย โดยสามารถให้ข้อมูลตามความเป็นจริง ในเรื่องที่ทำการวิจัยที่ผู้วิจัยต้องการได้รับคำตอบจากกลุ่ม และเพื่อสำรวจความคิดทัศนคติของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ว่ามีความคิดเห็นประกอบการยืนยันผลการวิจัย ผู้เชี่ยวชาญ คือ ตัวแทนเจ้าของธุรกิจ ผู้บริหารระดับผู้จัดการขึ้นไป หรือเทียบเท่า โดยมีอายุงานไม่ต่ำกว่า 10 ปี และในภาครัฐจะเป็นข้าราชการครูและพยาบาลระดับหัวหน้าฝ่ายขึ้นไป ประกอบด้วย ผู้เชี่ยวชาญจากภาคเอกชน จำนวน 9 คน โดยเป็นผู้เชี่ยวชาญจากสมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย (PMAT) จำนวน 3 คน จากชมรมบริหารบุคคลอมตะนคร จำนวน 3 คน ภาคราชการ 4 คน จากมหาวิทยาลัยบูรพา 1 คน จากโรงเรียนแสนสุข 2 คน และจากโรงพยาบาลมะเร็งชลบุรี 1 คน โดยผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ มีคุณสมบัติเป็นเจ้าของธุรกิจ เป็นผู้บริหารระดับผู้จัดการขึ้นไป หรือเทียบเท่า โดยมีอายุงานไม่ต่ำกว่า 10 ปี และในภาครัฐจะเป็นข้าราชการครูและพยาบาลระดับหัวหน้าฝ่ายขึ้นไป

ตารางที่ 3-1 รายชื่อสถานประกอบการที่ผู้วิจัยเข้าไปทำการสัมภาษณ์เชิงลึก

ลำดับ	บริษัท	ตำแหน่ง	สายงาน
1	บริษัท ปตท.สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน)	ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่	สื่อสารและองค์กรสัมพันธ์
2	บริษัท พีทีที โกบอล เคมิคอล จำกัด (มหาชน)	ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่	กิจการองค์กรและเลขานุการบริษัท
3	บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)	ผู้ช่วยผู้จัดการใหญ่	การบริหารกลาง
4	บริษัท บางจาก คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)	รองกรรมการผู้จัดการใหญ่	บริหารและพัฒนาศักยภาพองค์กร
5	บริษัท ไออาร์พีซี จำกัด (มหาชน)	ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่	ทรัพยากรบุคคล
6	บริษัท เชฟรอนประเทศไทยสำรวจและผลิต จำกัด	ผู้จัดการใหญ่	สนับสนุนธุรกิจ
7	บริษัทไทย ออล์ย จำกัด	รองกรรมการผู้จัดการใหญ่	บริหารและพัฒนาศักยภาพองค์กร
8	บริษัท ซีพีเอฟ ฟู้ด แอนด์เบฟเวอร์เรจ จำกัด	ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ	บริหารทรัพยากรบุคคล

ตารางที่ 3-1 (ต่อ)

ลำดับ	บริษัท	ตำแหน่ง	สายงาน
9	บริษัท อำพลฟูดส์ โพรเซสซิง จำกัด	กรรมการผู้จัดการ	บริหาร
10	บริษัท ยูนิลิเวอร์ เนทเวิร์ค	รองผู้อำนวยการ	การตลาดและการขาย
11	บริษัทไทยเบฟเวอเรจ จำกัด (มหาชน)	ผู้ช่วยกรรมการผู้อำนวยการใหญ่	ทรัพยากรบุคคล
12	บริษัท Workpoint Entertainment PLC.	ผู้จัดการอาวุโส	ทรัพยากรมนุษย์
13	ธนาคารกสิกรไทย	ผู้อำนวยการ	ทรัพยากรบุคคล
14	ธนาคารไทยพาณิชย์	First Sr.Vice President	People Strategic Partner
15	ธนาคารออมสิน	ผู้เชี่ยวชาญอาวุโส	ทรัพยากรมนุษย์
16	บริษัทโตโยต้า มอร์เตอร์ ประเทศไทย จำกัด	ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่	ทรัพยากรบุคคลและบริหารงานกลาง
17	บริษัท แสนสิริ	ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการผู้จัดการอาวุโส	วางแผนองค์กรและพัฒนาความยั่งยืน

การสร้างเครื่องมือในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย มีดังนี้

1. ผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูลจากการทบทวนวรรณกรรม (Literature review) และสืบค้นจากเอกสารงานและวิจัยต่าง ๆ แล้วนำมาสร้างเป็นคำถามแบบไม่มีโครงสร้าง (Non-structured interview) เป็นคำถามปลายเปิด (Opened-ended) ลักษณะของข้อคำถามแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์

ส่วนที่ 2 แนวคำถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำกับผู้ตามในการพัฒนาองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานสูง (ประกอบด้วยคำถาม 7 ข้อคำถามและข้อแนะนำ)

2. ผู้วิจัยทำการปรับปรุงแบบสัมภาษณ์ จากการสรุปผลและข้อแนะนำจากการทำ IOC เพื่อนำไปสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรที่ได้รับรางวัล TQA (Thailand quality award) และองค์กรที่ได้รับระบบมาตรฐานสากล (International standard) จำนวน 17 คน โดยทำการติดต่อประสานงานกับองค์กรโดยตรง และจัดทำจดหมายจากวิทยาลัยฯเพื่อขอเข้าสัมภาษณ์เชิงลึกต่อไป

3. ผู้วิจัยทำการสัมภาษณ์ด้วยตนเองในสถานที่ทำงานของผู้ให้ข้อมูล อุปกรณ์ที่นำไปใช้ได้แก่ เครื่องบันทึกเสียง กล้องถ่ายภาพและสมุดเพื่อการจดบันทึก

ก่อนการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้นำข้อคำถามฉบับร่างให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความสอดคล้องของกรอบแนวคิดและวัตถุประสงค์ของงานวิจัย เพื่อความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) ของแบบสอบถาม และปรับปรุงข้อคำถามให้เหมาะสมทั้งการใช้ภาษาและตรงตามวัตถุประสงค์ของงานวิจัย (ธานินทร์ ศิลป์จารุ, 2557) โดยให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่านพิจารณาดัชนีค่าความสอดคล้อง (Index of item-objective congruence: IOC) และลงคะแนนความคิดเห็นโดยมีเกณฑ์ดังนี้

ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าเหมาะสม จะให้คะแนนเท่ากับ 1
ผู้เชี่ยวชาญไม่แน่ใจ จะให้คะแนนเท่ากับ 0
ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าไม่เหมาะสม จะให้คะแนนเท่ากับ -1

จากนั้นนำคะแนนที่ได้จากผู้เชี่ยวชาญ เพื่อหาค่าความสอดคล้อง ระหว่างคำถามกับวัตถุประสงค์ (Index of item objective congruency: IOC) โดยใช้สูตร

$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

เมื่อ IOC = แบบวัดดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์
$\sum R$ = ผลบวกของคะแนนจากผู้เชี่ยวชาญ
N = จำนวนของผู้เชี่ยวชาญ

หากค่าดัชนีความสอดคล้อง ที่คำนวณได้มีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ 0.5 ถือว่าคำถามนั้นสามารถนำมาเป็นตัวแทนพฤติกรรมที่ต้องการวัดได้ มีความเที่ยงตรงสามารถนำไปใช้ได้ ถ้าข้อคำถามใดมีค่าแบบวัดต่ำกว่า 0.5 ข้อคำถามนั้นจะถูกคัดออกไปหรือนำมาแก้ไขใหม่

การตรวจสอบ แบบสัมภาษณ์ โดยผู้เชี่ยวชาญทั้ง 5 ท่าน ได้แก่

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศรันยา เลิศพุทธารักษ์
   อาจารย์ประจำวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาลัยบูรพา
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีทัต ตรีศิริโชติ
   อาจารย์ประจำ วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาลัยบูรพา
3. ดร.ภัทรี ฟรีสตัด
   อาจารย์ประจำ วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาลัยบูรพา

4. ดร.ชนิสรา แก้วสวรรค์
   อาจารย์ประจำ วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาลัยบูรพา
5. ดร.ชาณาณินฐ์ สัจชยพันธ์
   อาจารย์ประจำคณะบริหารธุรกิจ
   มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ วิทยาเขตระยอง

การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) ด้วยวิธีสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) โดยผู้เชี่ยวชาญ 17 คน โดยนำคำถามที่ได้จากการสังเคราะห์ตัวแปรมาทำการสัมภาษณ์ เรื่องรูปแบบการพัฒนาความสัมพันธ์ผู้นำกับผู้ตาม ใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกด้วยคำถามที่สร้างจากการทบทวนวรรณกรรมกับผู้บริหารระดับสูง ซึ่งเป็นคำถามแบบไม่มีโครงสร้าง (Non structured interview) ปลายเปิด (Opened-ended) (ธานินทร์ ศิลป์จารุ, 2557, หน้า 68-72) แล้วนำข้อมูลมาสังเคราะห์แยกเป็นประเด็นต่าง ๆ และวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content analysis) (สุภางค์ จันทวานิช, 2556)

การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) โดยการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง กับผู้เชี่ยวชาญครั้งที่สองและนำแบบสอบถามเข้าคณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัย เพื่อขอมติเห็นชอบ เมื่อผ่านมติเห็นชอบแล้ว จึงทำการส่งแบบสอบถามออนไลน์ ซึ่งหาได้จากสูตรไม่ทราบจำนวนและสัดส่วนประชากร (Cochran, 1977) ขนาดกลุ่มตัวอย่างที่ได้คือ 385 คน โดยขนาดตัวอย่างที่เก็บควรมากกว่าขนาดตัวอย่างที่คำนวณได้ ดังนั้นขนาดตัวอย่างจำนวน 400 คนถือว่าเหมาะสม เป็นการสุ่มตัวอย่างแบบตามสะดวก (Convenience selection) (หทัยชนก พรรคเจริญ, 2555) ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 และค่าความคลาดเคลื่อนที่ระดับร้อยละ 5 กับพนักงานระดับพนักงาน-หัวหน้างาน กับสมาคมผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ในเขตนิคมอุตสาหกรรมต่าง ๆ กรณีไม่ทราบจำนวนประชากร

$$n = \frac{P\,(1-P)\,Z^2}{e^2}$$

เมื่อ n = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

P = ค่าสัดส่วนของประชากร

e = ร้อยละความคลาดเคลื่อนจากกลุ่มตัวอย่าง

Z = ระดับความเชื่อมั่นที่นักวิจัยกำหนดไว้ ณ ความเชื่อมั่น 95% ค่า Z = 1.96

ค่า P (1-P) จะมีค่ามากสุดเมื่อสัดส่วนประชากร = 50% หรือ P = 0.5 ดังนั้น เมื่อไม่ทราบสัดส่วนของ P ก็สามารถกำหนดให้ P = 0.5 ทดแทนได้

ตารางที่ 3-2 ขนาดตัวอย่าง ที่มีค่าความเชื่อมั่นที่ 95%

ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง	% ความคลาดเคลื่อน			
	±3%	±5%	±7%	±10%
2, 000	714	333	185	95
3, 000	811	353	191	97
4, 000	870	364	194	98
5, 000	909	370	196	98
6, 000	938	375	197	98
7, 000	959	378	198	99
8, 000	976	381	199	99
9, 000	989	383	200	99
10, 000	1, 000	385	200	99
15, 000	1, 034	390	201	99
20, 000	1, 053	392	204	100
25, 000	1, 064	394	204	100
50, 000	1, 087	397	204	100
100, 000	1, 099	398	204	100
>100, 000	1, 111	400	204	100

Yamane (1967)

ตัวแปรที่ศึกษาและคำนิยามของตัวแปร

1. ตัวแปรอิสระ (Independent variables) มี 3 ตัวแปร ได้แก่ 1) ตัวแปร การแสดงออกซึ่งภาวะผู้นำ 2) ตัวแปรการพัฒนาองค์กรให้มีผลการปฏิบัติงานสูง ผู้นำองค์กรต้องเป็นผู้นำแบบใด และ 3) ตัวแปรแนวทางที่มีผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ในการพัฒนาองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานสูง

ตัวแปรการแสดงออกซึ่งภาวะผู้นำ ประกอบด้วย 5 ตัวแปร ดังนี้

1. ผู้นำมีวิธีกระตุ้น (Stimulation) เพื่อพัฒนาผู้ตามด้วยวิธีการสอนงาน
2. วัฒนธรรมองค์กร (Corporate culture) เริ่มจากผู้นำที่มีเหตุมีผล

3. ผู้นำจะให้วิธีในการทำงาน (Work instruction) และเป็นแบบอย่างที่ดี ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

4. ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ (Vision) จะมีแผนการเปลี่ยนแปลง และสามารถให้คำปรึกษาได้

5. ค่านิยมหลัก (Core value) สามารถสร้างวัฒนธรรมองค์กรเพื่อให้ผู้ตามทำงานให้บรรลุเป้าหมาย

ตัวแปรการพัฒนาองค์กรให้มีผลการปฏิบัติงานสูง ผู้นำองค์กรต้องเป็นผู้นำแบบใด ประกอบด้วย 13 ตัวแปร ดังนี้

1. ผู้นำต้องเป็นผู้มีอิทธิพล อย่างมีอุดมการณ์ (Individualized influence) โดยมีความสามารถในการบริหารอารมณ์และมีจริยธรรม

2. ผู้นำต้องเป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational motivation) ต่อการปฏิบัติงาน โดยสามารถสร้างทัศนคติและการคิดเชิงบวกให้ผู้ตามได้

3. ผู้นำต้องนึกถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล (Individualized consideration) และมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับทุกคน

4. ผู้นำต้องเป็นนักพัฒนา มีความสามารถในการกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation) เพื่อสร้างสิ่งใหม่และมีความรู้สึกเป็นเจ้าของ

5. ผู้นำที่มีแรงผลักดันสู่ความสำเร็จ (Achievement drive) จะต้องเป็นผู้ที่ทำงานแข่งกับเวลา

6. ผู้นำจะใช้ระบบสารสนเทศ (Information technology) ช่วยในการตัดสินใจในแต่ละสถานการณ์

7. ผู้นำมีความมุ่งมั่นตั้งใจ (Determination) ที่จะเปลี่ยนแปลงองค์กรให้มีผลงานที่ดีขึ้น ต้องมีที่ปรึกษา (Advisor) ที่มีความรู้

8. ผู้นำต้องรู้เรื่องความต้องการของลูกค้า (Customer needs) โดยสามารถสั่งและอธิบายกับผู้ตามได้อย่างชัดเจน

9. ผู้นำที่ดีต้องมีความยุติธรรม (Justice)

10. ผู้นำต้องเข้าใจวิธีการมอบหมายงาน (Job assignment) ให้ตรงกับทักษะของผู้ตาม

11. ผู้นำต้องไม่เลือกข้าง

12. ผู้นำต้องกล้าแสดงออก (Courageous) ในการเสนอแนะเพื่อปรับปรุงระบบสวัสดิการในองค์กร

13. ผู้นำที่มีทักษะในการบริหารคน (People skill) ต้องเข้าใจงาน และเข้าใจความแตกต่างระหว่างวัย

ตัวแปรแนวทางที่มีผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ในการพัฒนาองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานสูง

ประกอบด้วย 13 ตัวแปร ดังนี้

1. การสื่อสาร (Communication) ด้วยวิธีการพูดคุย จะทำให้ได้ใจพนักงานและส่งเสริมการทำงานเป็นทีม

2. การให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) มีส่วนสร้างความไว้เนื้อเชื่อใจ และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ตาม

3. ผู้นำต้องมีความคล่องแคล่วว่องไว (Agility)

4. ผู้นำต้องมีความรู้ ความเข้าใจ เรื่องการบูรณาการ (Integrate)

5. บทบาทของของผู้นำ (Leadership role) ต้องมีความกล้าที่จะเปลี่ยนแปลง

6. ผู้นำต้องบริหารจัดการ (Manage) เป้าหมาย ควบคุมปัจจัย และงบประมาณ

7. ผู้นำต้องรักษาสัจจะ (Faithfulness)

8. ผู้นำต้องสร้างแรงจูงใจ (Motivation)

9. ผู้นำต้องทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจ (Pride)

10. ผู้นำต้องให้การสนับสนุน (Support) ผู้ตาม เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย

11. การใช้แบบสำรวจความพึงพอใจของพนักงาน (Employee satisfaction survey) จะทำให้เข้าถึงอารมณ์และความรู้สึกของผู้ตาม

12. โครงการ Happy work places ก่อให้เกิดความภักดี (Loyalty)

13. การได้รับคำชมเชย (Compliment) จากลูกค้าถือว่าเป็นความสำเร็จและตอบโจทย์ด้านความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ตาม

ตัวแปรตาม (Dependent variables) ได้แก่

1. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามแบบเป็นทางการ (Formal)

2. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและผู้ตามแบบไม่เป็นทางการ (Informal)

3. พฤติกรรมและจริยธรรมของผู้ตามในองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูง

4. ปัจจัยที่สำคัญต่อการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม

ข้อมูลส่วนบุคคล หมายถึง คุณสมบัติหรือข้อมูลส่วนบุคคลของหัวหน้างาน จนถึงพนักงานในแต่ละคน ณ ปัจจุบัน ได้แก่ เพศ อายุ ประสบการณ์การทำงาน ตำแหน่ง ระดับการศึกษา และสังกัด (บริษัทที่ทำงาน)

1. เพศ หมายถึง เพศสภาพ เป็นชาย หรือเป็นหญิง

2. อายุ หมายถึง อายุของหัวหน้างานระดับต้นและระดับกลาง ถึง ระดับพนักงาน แบ่งเป็น 5 ระดับ ได้แก่ 1) ต่ำกว่า 20 ปี 2) 20-30 ปี 3) 31-40 ปี 4) 41-50 ปี และ 5) 50-60 ปี

3. ระดับการศึกษา หมายถึง ระดับการศึกษาของผู้บริหารระดับต้นและระดับกลางและระดับพนักงาน แบ่งเป็น 5 ระดับ ได้แก่ ระดับประถมศึกษา ระดับมัธยมศึกษา ระดับ ปวช./ ปวส. ระดับปริญญาตรี และระดับสูงกว่าปริญญาตรี

4. ประสบการณ์ หมายถึง อายุการทำงานในบริษัทฯ ของหัวหน้างาน ระดับต้น ระดับกลางและระดับพนักงาน แบ่งเป็น 6 ระดับ ได้แก่ 1) ต่ำกว่า 3 ปี 2) 3-5 ปี 3) 6-8 ปี 4) 9-11 ปี 5) 11-13 ปี และ 6) มากกว่า 14 ปีขึ้นไป

5. ตำแหน่งงาน หมายถึง ตำแหน่งในการบังคับบัญชาของ ของหัวหน้างาน ระดับต้น ระดับกลาง และระดับพนักงาน แบ่งเป็น 3 ระดับ และอื่น ๆ ได้แก่ 1) เจ้าหน้าที่/ พนักงาน 2) หัวหน้างาน 3) ผู้ช่วย/ ผู้จัดการ 4) อื่น ๆ

6. สังกัด หมายถึง ชื่อบริษัท ที่หัวหน้างาน ระดับต้น ระดับกลาง และระดับพนักงาน ทำงานอยู่ในปัจจุบัน

การประชุมกลุ่ม (Focus group)

ผู้วิจัยได้ทำ IOC และนำแบบคำถามเข้าคณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัย เพื่อขอมติเห็นชอบ เมื่อผ่านมติเห็นชอบแล้ว จึงทำการประชุมกลุ่มกับผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 13 คน โดยแบบสอบถามสำหรับประชุมกลุ่มเฉพาะ Focus group จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อยืนยันผลในการสนับสนุนงานวิจัยเรื่อง “รูปแบบการพัฒนาความสัมพันธ์ผู้นำกับผู้ตาม” ลักษณะของข้อคำถามแบ่งออกเป็น 3 ด้าน ดังนี้ คือ 1) ด้านการแสดงออกซึ่งภาวะผู้นำสามารถแสดงออกได้อย่างไร 2) ด้านการพัฒนาองค์กรให้มีผลการปฏิบัติงานสูงผู้นำองค์กรต้องเป็นผู้นำแบบใด 3) ด้านแนวทางที่มีผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามในองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานสูง เพื่อให้ยืนยันผลการวิจัยต่อไป

ความน่าเชื่อถือของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. ค่าความเที่ยงตรง (Validity) ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมให้ผู้เชี่ยวชาญ พิจารณาและตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content validity) จากแบบสอบถาม จำนวน 5 ท่าน โดยให้คะแนนค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of item-object congruence: IOC) และความเหมาะสมของภาษาที่ใช้ (Wording) ผลการประเมินผลความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา IOC ของแบบสอบถาม พบว่า ในคำถามทุกข้อมีค่าดัชนีความสอดคล้อง ผ่านเกณฑ์ความ

เที่ยงตรงเชิงเนื้อหา โดยมีค่า IOC เท่ากับ 0.80-1.00 ดังรายละเอียดในผลการประเมินความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา IOC ของแบบสอบถาม (วิจัยเชิงปริมาณ)

2. ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ได้นำคำถามที่สร้างขึ้นและปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญไปทำการทดสอบ (Try-out) จำนวน 30 ชุด กับประชากรที่มีคุณสมบัติใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่างที่ต้องการศึกษา โดยใช้โปรแกรม SPSS โดยหาความสอดคล้องภายในของ (Alpha coefficient) ตามวิธีการของครอนบาช (Cronbach, 1990) การหาค่าความเชื่อถือได้จะเป็นตัวเลขที่อยู่ในรูปทศนิยม มีค่าไม่เกิน 1.00 การแปลความหมายค่าความน่าเชื่อถือ ดังตารางที่ 3-3

ตารางที่ 3-3 เกณฑ์การแปลความหมายของค่า Alpha coefficient (วุฒิชาติ สุนทรสมัย, 2552)

ค่าความเชื่อถือได้	ระดับความเชื่อถือได้	การนำไปใช้
0.80-1.00	สูงมาก	ใช้ได้ดีมาก
0.70-0.79	สูง	ใช้ได้ดี
0.50-0.69	ปานกลาง	พอใช้
0.30-0.49	ต่ำ	ควรปรับปรุง
ต่ำกว่า 0.30	ต่ำมาก	ใช้ไม่ได้

พบว่าค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาทั้งฉบับ สามารถสรุปผลได้ดังนี้ แบบสอบถามการวิจัยเชิงปริมาณ ได้ค่า Alpha = 0.981 แสดงว่าแบบสอบถาม อยู่ในระดับความเชื่อถือที่สูงมาก จึงนำไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูลต่อไปได้

วิธีเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลของการวิจัยนี้ ได้รวบรวมจาก 3 ส่วน แบ่งเป็น

1. การศึกษารวบรวมข้อมูลจากเอกสารด้านวิชาการ จากเอกสารวิชาการต่าง ๆ ของภาครัฐ การประชุมต่าง ๆ วารสาร บทความจากเว็บไซต์ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้น

2. การเก็บรวบรวมภาคสนามจากการสัมภาษณ์ โดยแบ่งเป็น 3 ขั้นตอน

2.1 ผู้วิจัยใช้รูปแบบการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) เพื่อศึกษาโลกแห่งความเป็นจริง ที่เป็นไปตามธรรมชาติเปิดกว้างด้วยแนวการวิเคราะห์แบบอุปนัย (Induction analysis) ให้ความสำคัญแก่การทำความเข้าใจอย่างเป็นองค์รวม ภายในบริบทของหัวข้อที่ทำการศึกษาวิจัย

โดยที่ผู้วิจัยมีการติดต่อโดยตรงกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informants) ใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) โดยสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงในองค์กรที่ได้รับรางวัล TQA (Thailand quality award) และองค์กรที่ได้รับระบบมาตรฐานสากล (International standard) จำนวน 17 องค์กร เป็นการสัมภาษณ์แบบไม่มีกำหนดกฎเกณฑ์ เป็นการพูดคุยสนทนาตามธรรมชาติ (Naturalistic inquiry) แบบตัวต่อตัว จากนั้นนำมาถอดประเด็นสำคัญ ๆ แล้วนำมาสร้างแบบสอบถามเชิงปริมาณ

2.2 การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) ด้วยการส่งแบบสอบถามอิเล็กทรอนิกส์ (ช่วงโควิด 19) ไปยัง กลุ่มพนักงาน (สมาคมผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์) ในเขตนิคมอุตสาหกรรม อมตะซิตี้ ชลบุรี บ้านบึง นวนคร ลาดกระบัง และแหลมฉบัง ตั้งแต่ระดับหัวหน้างาน (Supervisor) ถึงระดับพนักงาน (Operator) จำนวน 400 คน เป็นการสุ่มตัวอย่างแบบตามสะดวก (Convenience selection) (หทัยชนก พรรคเจริญ, 2555) ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 และค่าความคลาดเคลื่อนที่ระดับร้อยละ 5 เพื่อนำผลการวิจัยเชิงปริมาณ ไปเป็นข้อมูลในการสนทนากลุ่ม (Focus group) ต่อไป

2.3 การเก็บรวบรวมข้อมูลจากการประชุมกลุ่ม (Focus group) โดยการคัดเลือกแบบเจาะจง (Purposive sampling) (หทัยชนก พรรคเจริญ, 2555) มีรายละเอียดดังนี้ การกำหนดคุณสมบัติเพื่อแต่งตั้งบุคคล เป็นกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อให้การสรรหาและคัดเลือกกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ ในการพิจารณา (Focus group) หัวข้อวิชาเรื่อง การพัฒนาความสัมพันธ์ผู้นำกับผู้ตาม ของว่าที่ร้อยตรี ธานี ชาวสวน นิสิตหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการจัดการนโยบายสาธารณะ รุ่นที่ 7 วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา ให้เป็นไปด้วยความถูกต้องและเรียบร้อย จึงขอกำหนดคุณสมบัติเพื่อคัดเลือกให้เป็นกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 13 ท่าน โดยมีวัตถุประสงค์และรายละเอียดดังนี้

1. วัตถุประสงค์ของการทำ Focus group

1.1 เพื่อร่วมกันพิจารณาและแสดงความคิดเห็นต่อหัวข้อวิชาที่นิสิตนำเสนอ

1.2 เพื่อหาข้อสรุปในการจัดทำหลักสูตรการเพิ่มประสิทธิภาพของผู้ตามผ่านรูปแบบการถ่ายทอดองค์ความรู้

1.3 เพื่อนำเอาหัวข้อและรายละเอียดต่าง ๆ เพื่อเป็นนำเสนอเป็นแนวทางในการพัฒนาความสัมพันธ์ผู้นำกับผู้ตามทั้งองค์กรภาครัฐและเอกชน

2. คุณสมบัติทั่วไป: ผู้ทรงคุณวุฒิ

2.1 มีสัญชาติไทย

2.2 มีอายุไม่ต่ำกว่า 35 ปีบริบูรณ์

2.3 เป็นผู้ที่มีความชำนาญ มีความรู้และความสามารถ หรือการอันเป็นประโยชน์ต่อการ จัดการศึกษาและพิจารณาหลักสูตร ในด้านเศรษฐกิจ ด้านการศึกษา ด้านการพัฒนาสังคม ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านวิจัย-ประเมินผล และด้านความมั่นคง

2.4 ไม่เป็นบุคคลล้มละลาย

2.5 ไม่เป็นคนไร้ความสามารถหรือคนเสมือนไร้ความสามารถ

2.6 ไม่เคยมีประวัติการเสื่อมเสียทางจริยธรรม จรรยาบรรณและการประกอบวิชาชีพ

2.7 ไม่เคยได้รับโทษจำคุกโดยคำพิพากษาถึงที่สุดให้จำคุก เว้นแต่เป็นโทษสำหรับความผิด ที่ได้กระทำโดยประมาทหรือความผิดลหุโทษ

3. คุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง: ผู้ทรงคุณวุฒิต้องเป็นผู้ที่มีความชำนาญ มีความรู้และความสามารถ การอันเป็นประโยชน์ ต่อการจัดการศึกษาในด้านต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

3.1 ผู้ทรงคุณวุฒิด้านเศรษฐกิจ หมายถึง ผู้ที่มีความรู้ความสามารถ หรือประสบการณ์เกี่ยวกับการประกอบธุรกิจ หรือนักเศรษฐศาสตร์ และเป็นที่ยอมรับของสังคมและชุมชน เช่น นักวิชาการ เศรษฐศาสตร์ คณาจารย์ เจ้าของกิจการ ผู้จัดการสถานประกอบการ เป็นต้น

3.2 ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการศึกษา หมายถึง ผู้ที่เป็นหรือเคยเป็นข้าราชการครู หรือบุคลากรทางการศึกษา คณาจารย์มหาวิทยาลัยของรัฐหรือเอกชน ครูและผู้บริหารสถานศึกษาของสถานศึกษา เอกชน นักวิชาการหรือผู้บริหารสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ และมีประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาไม่น้อยกว่า 10 ปี เช่น นักบริหารการศึกษา นักวิชาการศึกษา ครู คณาจารย์ เป็นต้น

3.3 ผู้ทรงคุณวุฒิด้านพัฒนาสังคมและชุมชน หมายถึง ผู้ที่ปฏิบัติงานหรือมีประสบการณ์ ด้านการพัฒนาสังคมและชุมชน เช่น นักธุรกิจหรือ นักกฎหมาย เจ้าหน้าที่องค์กรพัฒนาเอกชน (NGO) เจ้าหน้าที่ภาครัฐผู้มีหน้าที่ปฏิบัติงาน ด้านพัฒนาสังคมและชุมชน และมีบทบาทเป็นที่ยอมรับ เป็นต้น

3.4 ผู้ทรงคุณวุฒิด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง ผู้ที่มีความรู้ความสามารถหรือประสบการณ์เกี่ยวกับการฝึกอบรม การให้การศึกษาเพื่อพัฒนาบุคคล และเป็นที่ยอมรับของสังคมและชุมชน เช่น นักฝึกอบรม วิทยากร ผู้บริหารฝ่ายพัฒนาบุคคลของสถานประกอบการหรือองค์กรต่าง ๆ เป็นต้น

3.5 ผู้ทรงคุณวุฒิด้านวิจัยและประเมินผล หมายถึง ผู้ที่มีความรู้ความสามารถ หรือประสบการณ์เกี่ยวกับการวิจัยและประเมินผล เช่น นักวิจัย นักวิชาการด้านวัดผลและประเมินผล คณาจารย์ หรือเจ้าหน้าที่ด้านวิจัยและประเมินผลของสถานประกอบการ หรือองค์กรต่าง ๆ เป็นต้น

3.6 ผู้ทรงคุณวุฒิด้านความมั่นคง หมายถึง เจ้าหน้าที่ของรัฐที่มีบทบาทหน้าที่ในการ ดูและรักษาความสงบเรียบร้อย เช่น เจ้าหน้าที่ฝ่ายปกครอง เจ้าหน้าที่ฝ่ายทหาร เจ้าหน้าที่ฝ่ายตำรวจ เป็นต้น

4. วิธีการสรรหาและแต่งตั้งผู้ทรงคุณวุฒิ

4.1 นิสิตร่างรายชื่อเพื่อทำจดหมายเรียนเชิญให้เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

4.2 รับจดหมายตอบรับและตรวจสอบคุณสมบัติจากประวัติที่ผู้ทรงคุณวุฒิแนบมา

4.3 ตรวจสอบโดยอาจารย์ที่ปรึกษา

การตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล

ทำการตรวจสอบข้อมูลที่ได้มาว่ามีความเพียงพอหรือไม่โดยพิจารณาจากการ อิ่มตัวของข้อมูลที่ว่าสามารถตอบคำถามการวิจัยได้ครบถ้วนหรือไม่ ในกรณีที่ข้อมูลไม่ตรงกัน ได้ทำการตรวจสอบ โดยใช้วิธีการตรวจสอบด้านข้อมูล แบบสามเส้า (Data triangulation) คือ การพิสูจน์ความถูกต้องของข้อมูล โดยใช้วิธีการตรวจสอบหาแหล่งที่มาของข้อมูลให้ชัดเจน แหล่งที่มาที่พิจารณาในการตรวจสอบ ได้แก่ เอกสารแนวคิดทฤษฎีจากการทบทวนวรรณกรรม ผลจาการสัมภาษณ์เชิงลึกและผลจากการวิจัยเชิงปริมาณ ทำการสังเกตพฤติกรรมของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ขณะที่ทำการสัมภาษณ์โดยสังเกตจากภาษากาย ขณะที่ให้ข้อมูลพฤติกรรมต่าง ๆ ที่แสดงการมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลรอบข้าง สภาพแวดล้อมโดยทั่วไป การทำงาน และการประสานงานกับบุคคลหรือหน่วยงานอื่น ๆ เพื่อให้เกิดความเข้าใจในความรู้สึกนึกคิดของผู้ให้ข้อมูลสำคัญมากขึ้น ซึ่งการติดตามเก็บรายละเอียดบรรยากาศขององค์กรจะทำให้ทราบถึงความแม่นยำและสอดคล้องในคำบอกเล่า ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการปฏิบัติจริง รวมทั้งการให้กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้ยืนยัน ความหมายของข้อมูลที่ผ่านการวิเคราะห์ สังเคราะห์แล้วว่ามีความถูกต้อง สอดคล้องกับข้อมูลเบื้องต้น

การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการศึกษานี้ ผู้วิจัยได้ใช้เครื่องมือการวิเคราะห์เป็นขั้นตอนดังนี้

1. ข้อมูลที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรม (Literature review)

ผู้วิจัยนำข้อมูลมาจัดหมวดหมู่ตามวัตถุประสงค์และทำการการวิเคราะห์ เนื้อหา (Content analysis) เพื่อนำมาสร้างแบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview)

2. ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview)

การวิเคราะห์ข้อมูลและการตีความข้อมูลจากการสัมภาษณ์กลุ่มผู้เชี่ยวชาญซึ่งเป็นผู้บริหารระดับสูง (ผู้จัดการ-กรรมการผู้จัดการ) จำนวน 17 องค์กร ด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกแบบไม่มี

โครงสร้าง ทำการจัดกลุ่มข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้งหมด นำความคิดเห็นมาเปรียบเทียบกันในด้านต่าง ๆ ของแต่ละคน แล้วนำมาจัดเรียบเรียงข้อมูลใหม่เพื่อให้สามารถ เข้าใจได้ง่ายและมีความชัดเจนยิ่งขึ้น

3. ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม (Questionnaires)

วิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปรที่ศึกษา ได้แก่ ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ข้อมูลเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำ ประกอบด้วยตัวแปรอิสระดังนี้ การแสดงออกซึ่งภาวะผู้นำ จำนวน 4 ตัวแปร การพัฒนาองค์กรให้มีผลการปฏิบัติงานสูง ผู้นำองค์กรต้องเป็นผู้นำแบบใด จำนวน 7 ตัวแปร และแนวทางที่มีผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ในการพัฒนาองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานสูง จำนวน 8 ตัวแปร เพื่อทดสอบสมมติฐาน ใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive statistics) ในส่วนของข้อมูลทั่วไปและใช้การวิเคราะห์สถิติถดถอยพหุคูณ (Multiple regression analysis) ด้วยวิธี Enter กับสมมติฐานทุกข้อ

4. ข้อมูลที่ได้จากการประชุมกลุ่ม (Focus group)

การวิเคราะห์ข้อมูลและการตีความข้อมูลที่รวบรวมจากการประชุมกลุ่ม (Focus group) จากผู้เชี่ยวชาญ ทั้งจากภาครัฐและเอกชน จำนวน 13 คน เพื่อยืนยันผลการวิจัย ผู้วิจัยได้ทำการจัดกลุ่มข้อมูล แล้วนำความคิดเห็นทั้งด้านความเป็นไปได้และด้านการนำไปใช้ นำมาเรียบเรียงใหม่ ทำให้ได้ความรู้และข้อแนะนำที่สามารถนำมา แนะแนวทางในการสร้างรูปแบบการพัฒนาความสัมพันธ์ผู้นำกับผู้ตาม

บทที่ 4
ผลการวิจัย

การศึกษาวิจัย เรื่อง รูปแบบการพัฒนาความสัมพันธ์ผู้นำกับผู้ตาม เป็นการวิจัยเชิงผสมผสาน (Mixed methods research) โดยการวิจัยเชิงคุณภาพ ด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก (Qualitative research by in-depth interview) ศึกษาวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) และการเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม (Questionnaire) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงวิธีพัฒนาภาวะผู้นำและภาวะผู้ตาม ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามในการพัฒนาองค์กร และ เพื่อเสนอแนะแนวทางที่มีผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามในการพัฒนาองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานสูงจากองค์กรที่เป็น HPO (High performance organization) สำนักงานใหญ่และจากพนักงาน (Operator)-หัวหน้างาน (Supervisor) ที่ตั้งอยู่ในในเขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ ชลบุรี บ้านบึง นวนคร ลาดกระบังและแหลมฉบัง ซึ่งแบ่งการวิเคราะห์ข้อมูลโดยศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพก่อน จากนั้นนำผลการศึกษาไปสร้างเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณ และเชิญผู้ทรงคุณวุฒิมาประชุมกลุ่ม (Focus group) เพื่อยืนยันผลการวิจัย โดยผลการวิเคราะห์ข้อมูลมีดังนี้

ผลการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research)

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้การวิจัยเชิงคุณภาพในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยเลือกศึกษาโดยกำหนดการสัมภาษณ์เป็นแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive sampling) เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ ผู้วิจัยได้ลงพื้นที่ภาคสนามในองค์กรที่เป็น HPO (High performance organization) และองค์กรที่ได้รับรองระบบมาตรฐานสากล (International standard) ใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาความสัมพันธ์ผู้นำกับผู้ตาม จำนวน 17 องค์กร ดังต่อไปนี้

1. บริษัท ปตท. สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด
2. บริษัท PTT GLOBAL CHEMICAL จำกัด
3. บริษัท ปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)
4. บริษัท บางจาก คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)
5. บริษัท IRPC สำนักงานใหญ่
6. บริษัท เชฟรอนประเทศไทยสำรวจและผลิต จำกัด.
7. บริษัท ไทยออยล์ จำกัด
8. บริษัท เจริญโภคภัณฑ์อาหาร (สายธุรกิจสุกร)

9. บริษัทอำพล ฟูดส์ โพรเซสซิ่ง จำกัด
10. บริษัท Uniliver (Thailand) จำกัด
11. บริษัท Thai Beverage (มหาชน) จำกัด
12. บริษัท Work Point Entertainment จำกัด (มหาชน)
13. ธนาคารกสิกรไทย สำนักงานใหญ่ 1 ซอยราษฎร์บูรณะ
14. ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)
15. ธนาคาร ออมสิน สำนักงานใหญ่
16. บริษัท Toyota Motor (ประเทศไทย) จำกัด
17. บริษัท แสนสิริ จำกัด (มหาชน)

ผลการวิเคราะห์เชิงคุณภาพ (Qualitative research)

1. ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview)

ตารางที่ 4-1 จำนวนและร้อยละ เพศของผู้ให้สัมภาษณ์เชิงลึก

เพศ	จำนวน	ร้อยละ
ชาย	13	78
หญิง	4	22
รวม	17	100.00

จากตารางที่ 4-1 พบว่า เพศของผู้ให้สัมภาษณ์เชิงลึก เป็นเพศชาย 14 คน คิดเป็นร้อยละ 78 และเป็นหญิง 4 คน คิดเป็นร้อยละ 22

2. การศึกษาของผู้ให้สัมภาษณ์เชิงลึก

ตารางที่ 4-2 จำนวนและร้อยละ ระดับการศึกษาของผู้ให้สัมภาษณ์เชิงลึก

ระดับการศึกษา	จำนวน	ร้อยละ
ปริญญาตรี	2	11
ปริญญาโท	11	65
ปริญญาเอก	4	24
รวม	17	100.00

จากตารางที่ 4-2 พบว่า ระดับการศึกษาของผู้ให้สัมภาษณ์เชิงลึกระดับปริญญาโทมากที่สุด จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 65 รองลงมา คือ ปริญญาเอก จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 24 และปริญญาตรีจำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 11 ตามลำดับ

3. ตำแหน่งหรือหน้าที่ของผู้ให้สัมภาษณ์เชิงลึก

ตารางที่ 4-3 จำนวนและร้อยละ ตำแหน่งหรือหน้าที่ของผู้ให้สัมภาษณ์เชิงลึก

ตำแหน่งหรือหน้าที่	จำนวน	ร้อยละ
ผู้บริหาร	15	88
ผู้จัดการ	2	12
รวม	17	100

จากตารางที่ 4-3 พบว่า ตำแหน่งหรือหน้าที่ของผู้ให้สัมภาษณ์เชิงลึก ประกอบด้วย ผู้บริหาร จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 88 และผู้จัดการ จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 12 ตามลำดับ

4. จำนวนปีที่ทำหน้าที่ในปัจจุบันของผู้ให้สัมภาษณ์เชิงลึก

ตารางที่ 4-4 จำนวนและร้อยละ จำนวนปีที่ทำหน้าที่ในปัจจุบันของผู้ให้สัมภาษณ์เชิงลึก

จำนวนปีที่ทำหน้าที่ในปัจจุบัน	จำนวน	ร้อยละ
10 ปี	2	12
11-19 ปี	2	12
มากกว่า 20 ปี	13	76
รวม	17	100

จากตารางที่ 4-4 พบว่า จำนวนปีที่ทำหน้าที่ในปัจจุบันของผู้ให้สัมภาษณ์เชิงลึก มากที่สุดคือ มากกว่า 20 ปี จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 76 รองลงมา ได้แก่ 11-15 ปี จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 12 และ 10 ปี จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 12 ตามลำดับ

การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) แบ่งหัวข้อและประเด็นคำถาม ดังต่อไปนี้

1. การแสดงออกซึ่งภาวะผู้นำในองค์กรของท่านสามารถทำได้อย่างไรบ้าง
2. ในความคิดเห็นของท่านความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม ในการพัฒนาองค์กร

ให้มีประสิทธิภาพสูงนั้นควรเป็นอย่างไร

3. ในความคิดเห็นของท่านความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและผู้ตามในการพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพสูงนั้นควรเป็นอย่างไร

4. การพัฒนาองค์กรให้มีผลการปฏิบัติงานสูง ท่านเชื่อว่าผู้นำองค์กรต้องเป็นผู้นำแบบใด

5. ท่านมีความเห็นว่าผู้ตามในองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูงนั้นต้องมีพฤติกรรมและจริยธรรมอย่างไร

6. ท่านคิดว่าแนวทางใดบ้างที่มีผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามในการพัฒนาองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานสูง

7. ปัจจัยที่สำคัญต่อการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามเพื่อการเป็นองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานสูงคือปัจจัยใดบ้างและปัจจัยเหล่านั้นส่งผลต่อผลการดำเนินการอย่างไร

8. ข้อเสนอแนะ

จากผลการสังเคราะห์ข้อมูลการสัมภาษณ์เชิงลึกกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก ผู้วิจัยสามารถสรุปผลการสัมภาษณ์แยกตามประเด็นข้อคำถามได้ดังนี้

คำถามข้อที่ 1 การแสดงออกซึ่งภาวะผู้นำในองค์กรของท่านสามารถทำได้อย่างไรบ้าง

ตารางที่ 4-5 สรุปประเด็นคำสัมภาษณ์คำถามข้อที่ 1

ผู้ให้สัมภาษณ์	สรุปคำให้สัมภาษณ์	Key word คำซ้ำ
PTTEP	โดยที่ปฏิบัติมามีคุณลักษณะที่สำคัญคือ 1) ความยุติธรรม 2) จะต้อง Coaching ทีมงานให้ทำงานในระดับสากลให้ได้ เพราะเมืองไทยในการทำงานเราจะเป็นแบบไทย ๆ เช่น เรื่องการตรงต่อเวลา เรื่องการตัดสินใจ เรื่อง Compliance ความถูกต้อง หลายอย่างเหล่านี้เรารับวัฒนธรรมจากต่างประเทศบางครั้งการที่เราจะสอนให้น้อง ๆ สามารถฝึกเรื่องวินัยให้ถูกต้องเช่นเรื่องการตรงต่อเวลา อันที่สามคือสิ่งที่ไม่รู้จะถูกกับคนไทยหรือเปล่า ปกติจะแยกเรื่องส่วนตัวกับเรื่องงานออกจากกัน เพราะเคยทำงานบริษัทฝรั่งมาสามสิบปีเพิ่งมาทำกับบริษัทของไทยที่นี่เป็นแห่งแรก เพราะฉะนั้นสิ่งที่ได้เรียนรู้วัฒนธรรมองค์กรของต่างประเทศคือ เราจะไม่ยุ่งเรื่องส่วนตัวของทีมงานแต่เราจะให้ความโอบอ้อมอารี ให้ความห่วงใยแค่นั้นแต่ไม่	- Coaching - ตรงต่อเวลา - วัฒนธรรม - ความเสี่ยง - เรื่องส่วนตัว - Formal

ตารางที่ 4-5 (ต่อ)

ผู้ให้สัมภาษณ์	สรุปคำให้สัมภาษณ์	Key word คำซ้ำ
PTT GC	ซักถามในรายละเอียดมากนัก อันนี้อาจจะตรงข้ามกับวัฒนธรรมไทย เป็นอะไรที่มีทั้ง Pro & Con ทุกอย่างแต่เป็นเรื่องที่ถือมาก ก็มี 3 เรื่องที่ต้องให้ความสำคัญกับเค้า การแสดงออกเรื่องภาวะผู้นำ เรื่องแรกคือเรื่อง Coaching เนื่องจากเป็นคนข้างนอกที่เพิ่งเข้ามาที่เข้ามาทำงานกับ ปตท.สผ. และด้วยความรับผิดชอบที่ดูแลเรื่องภาพลักษณ์องค์กรเป็นเรื่องที่มีความเสี่ยงไม่ได้ เพราะฉะนั้นความเสี่ยงต้องเป็นศูนย์ การทำงานทุกอย่างก็พยายามคุยกับน้อง ๆ ทุกครั้ง พอมีอะไรที่ต้องทำด้วยกันก็เรียกเขามาทันที นั่งกันตรงนี้แล้วคุยกันเลย ไม่เป็น Formal ไม่ชอบ Formal ชอบเป็นกันเอง อันนี้จะทำเป็น Day to day เลยแล้วก็ไม่จำเป็นต้องตามขั้นตอนแบบราชการ ที่นี่ก็กึ่งราชการเรายังเป็นรัฐวิสาหกิจ เวลาทำงานจะเดินไปหาน้องแล้วคุยกันเลย เอาอย่างนี้ อย่างนั้น แสดงความเป็นกันเองกับเค้า ไม่ต้องมีกำแพงมาขวาง แล้วก็ต้องติดตามงาน มีสิ่งหนึ่งที่ต้องบอกน้อง ๆ เสมอว่างานอย่าบอกแค่ว่า ส่งแล้วค่ะจะถามว่าแล้วหนูได้รับกลับรึยังเรื่องแบบนี้แทบทุกวัน ต้องให้น้องฝึกเรื่องนี้ให้ได้จะเป็นนโยบายและเป็นแนวทางร่วมกันของผู้บริหาร ว่าหลัก ๆ จะต้องเป็นพฤติกรรมร่วมที่เรียกว่า Core value เราจะยึด Core behavior 4 ตัว 1) กล้าคิดกล้าทำ สร้างสรรค์ สิ่งที่ดีกว่า 2) พัฒนาตนทำงานเป็นทีม 3) มุ่งตอบสนองความต้องการของลูกค้า 4) มุ่งประโยชน์ส่วนรวม มากกว่าประโยชน์ส่วนตน 4 ข้อนี้พยายามแตกออกมาจาก Core value ที่มีทั้งแปดตัวทำให้เกิด 4 Core behavior ที่จะประพฤติร่วมกัน มันจะต้องเป็นที่รู้จักและจดจำได้ และเราจะยึดหลักเหล่านี้เป็นแนวทางในการทำงาน แล้วผู้นำก็จะพยายามโปรโมทแนวทางนี้ให้กับทีมงาน ผ่านการทำงานทุก ๆ เรื่องไม่ว่าจะอยู่ Function ไหน เราจะเป็น Role model ยึดนโยบายและทิศทางการดำเนินธุรกิจให้ชัดเจนและสื่อความไปด้วย	- Core value - Core behavior

ตารางที่ 4-5 (ต่อ)

ผู้ให้สัมภาษณ์	สรุปคำให้สัมภาษณ์	Key word คำซ้ำ
SCG	SCG มี Core value ที่เรียกว่าจริยธรรม4 หนึ่งในนั้นคือเชื่อมั่นในคุณค่าของคน ตั้งมั่นในความเป็นธรรม มุ่งมั่นในความเป็นเลิศ เชื่อมั่นในคุณค่าของคน และถือมั่นในความรับผิดชอบต่อสังคม เพราะฉะนั้นในการเชื่อมั่นในคุณค่าของคนเป็นวิธีการที่ถูกถ่ายทอดลงมาในวิธีการทำงาน ยกตัวอย่างเช่น ในการที่ผมเริ่มงานครั้งแรกเหมือน ๆ พนักงานทั่ว ๆ ไป และได้รับการพัฒนาจากผู้บังคับบัญชาและองค์กรในแง่มุมต่าง ๆ เพื่อให้เราทำงานได้สำเร็จ ดังนั้นจะแบ่งได้ว่าทักษะความเป็นผู้นำเริ่มจากการทำงานได้เกินความคาดหมายในระดับ Jr.Staff ผู้บังคับบัญชาก็เลื่อนระดับขึ้นมา โดยจะมีทีมงานเป็นของตัวเอง เริ่มจากงานขายก็จะมีพนักงานขายเป็นลูกทีม ก็จะแสดงความเป็นผู้นำในด้านการจัดการและการขาย พออาวุโสมากขึ้นก็ได้รับผิดชอบมากขึ้นในบริบทของการ Run ธุรกิจ โดยมีบริษัทเล็ก ๆ ให้บริหารซึ่งก็ต้องแสดงภาวะผู้นำในเรื่องของการสร้างทีม การกำหนดวิสัยทัศน์ของบริษัท การลงมือปฏิบัติให้เป็น Role model การสร้างขวัญกำลังใจ การกระตุ้นให้พนักงานกระตือรือร้นหรือฮึกเหิมในการที่จะทำให้ผลงานสำเร็จตามเป้าหมาย อันนี้คือบทบาทที่ทำ คน SCG จะมีเก่ง 2 อย่าง คือ เก่งงานกับเก่งคน เก่งงานก็ตรงไปตรงมา เช่น ถ้าอยู่ในโรงงานก็สามารถ Run เครื่องจักรได้ดี ซ่อมแซมเป็นดูแลรักษาได้ แต่การเก่งคนจะเป็นทางด้าน Soft side หรือ Soft skills เช่น เทคนิคของการทำ Coaching และ Feedback การสอนงาน ซึ่งเป็นทักษะที่ผู้นำต้องทำ เป็นอันที่สอง คือ การให้ Feedback ที่ไม่ได้หมายความว่าวันนี้ทำไมทำผิดพลาด ซึ่งจะทำให้ผู้ฟังหรือทีมงานหมดกำลังใจ เค้าอาจจะทำผิดพลาดจริงแต่เราต้องมีเทคนิคในการพูดคุยในการที่จะบอกว่า เค้ามีจุดที่จะต้องพัฒนาและปรับปรุงอะไร และถ้าพัฒนาแล้วอะไรจะดีขึ้น เช่น ผลงานจะดีขึ้น เค้าจะได้มีโอกาสยกระดับได้พัฒนา	- Core value - เชื่อมั่นในคุณค่าของคน - พัฒนา - ทักษะ - ลงมือปฏิบัติ - เก่งงาน - เก่งคน - Feedback - ภาวะผู้นำ

ตารางที่ 4-5 (ต่อ)

ผู้ให้สัมภาษณ์	สรุปคำให้สัมภาษณ์	Key word คำซ้ำ
	เพราะฉะนั้นคนของ SCG จะถูกพัฒนามาในด้านนี้คือ Soft skills การฟังอย่างตั้งใจ การฟังอย่างเข้าใจหรือ Deep listening จะเป็นเทคนิคพื้นฐาน ซึ่งเราเรียกว่า การพัฒนาภาวะผู้นำหรือการพัฒนา Leadership ซึ่งจะเป็นเรื่องคนทั้งนั้นและยังมีเทคนิคต่าง ๆ อีกมากมาย แต่ในชีวิตจริง คือ การได้ลงมือปฏิบัติ เพราะหากเรียนมาแล้วไม่ลองทำก็จะไม่เกิดประโยชน์ เราจะมีเวที เช่น การสร้างทีมก็ต้องดูถึงการสร้างคนการพัฒนาคน การดูแลคน ให้เค้ามีขวัญกำลังใจ เป็นต้น	
Bangchak	ที่นี่มี Core values เรียก I AM BCP เราถือว่า เป็นพฤติกรรมที่เราปรารถนาให้พนักงานแสดงออกทุกคน I คือ Innovation, A คือ Activity, M คือMobility สามตัวนี้เริ่มใช้เมื่อปี 60 และสามตัวหลัง B คือ Beyond expectation, Continuous development และวัฒนธรรม 5 Give 1) ให้โอกาส 2) ให้ทิศทาง 3) ให้เป็นแบบอย่าง 4) ให้คุณค่า 5) ให้เวลา ดังนั้นคนที่เป็นผู้นำที่นี่ต้องมีคุณสมบัติสองข้อนี้ มีด้านของพฤติกรรมของพนักงานทั่วไปที่คุณสมควรต้องมี และถ้าเป็นผู้บริหารใหญ่ขึ้นต้องมี 5 ให้ ฉะนั้นเราก็ใช้หลักนี้ในการบริหารองค์กรทั้งหมด ซึ่งทำมาแล้ว 3-4 ปี แต่ Core values เพิ่งมีสองปี ผู้นำของบางจากต้องมี 5 Gives ให้เหมือน ๆ กัน คุณต้องมีเวลาเพื่อคุยเพื่อโค้ช ให้ข้อแนะนำ คุณเป็นผู้นำที่ดี คุณต้องแสดงเป็นแบบอย่าง เช่น การมาทำงานตรงเวลา คุณชมเชย คุณใจเย็นรับฟัง หรืออยากให้น้อง ๆ ทำ CSR คุณต้องไปกับน้อง ๆ ด้วย เราอยากเห็นผู้นำแบบนี้ ซึ่งบางจากมีความเชื่อและออกแบบโมเดลตัวเองขึ้นมา คือ คำว่า 5 ให้ การที่เรามีเรื่องเหล่านี้จะทำให้บางจากประสบความสำเร็จ เราทำ Road map เรื่องการพัฒนาคนเมื่อ 5 ปีที่แล้ว เราจ้าง Aon hyBridge มาช่วยทำ บางจากอยากจะเห็นอะไรที่เห็น DNA อยากจะเห็นพฤติกรรมนั้น นอกจากจะมี Culture ที่ว่า	- Core values - พฤติกรรม - 5 ให้ (Gives) - ผู้นำ - เป็นแบบอย่าง - วัฒนธรรม - เป็นคนดี มีความรู้ - ช่วย - Culture - Engagement - The best employer - ความรู้ - พัฒนา - Survey

ตารางที่ 4-5 (ต่อ)

ผู้ให้สัมภาษณ์	สรุปคำให้สัมภาษณ์	Key word คำซ้ำ
	เป็นคนดี มีความรู้ เป็นประโยชน์ต่อผู้อื่น นั่นคือวัฒนธรรมที่ทุกคนต้องมี เราเน้นดีก่อน ต้องมีความรู้และความรู้นั้นต้องช่วยสังคมได้หรือช่วยผู้อื่นได้ ส่วนอีกอันหนึ่งเป็นวัฒนธรรมขององค์กร คือ พัฒนาธุรกิจอย่างยั่งยืน ไปกับสิ่งแวดล้อมและสังคม บริษัทบางจากที่ก่อตั้งมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2528 เราเริ่มจากวัฒนธรรมองค์กร พัฒนานวัตกรรม ธุรกิจอย่างยั่งยืน ไปกับสิ่งแวดล้อมและสังคม การวัดผลเราทำ Culture survey ซึ่งจะมี Core values 2 ตัว คือ พฤติกรรมของ I AM BCP พฤติกรรมที่สอง คือ พฤติกรรม 5 ให้ ถ้าคะแนนภาพรวมแล้วแยกออกมาเป็น 5 ให้ เราจะเป็นตัวชี้วัดว่ามันควรจะเพิ่มขึ้นเท่าไร ยกตัวอย่าง Score เต็ม 5, Culture survey อยู่ประมาณ 4.40 เราเคยทำปีที่แล้วอยู่ที่ 4.34 แปลว่าเราทำดีขึ้น แล้วเราก็มาดู Score ของฝั่ง 5 ให้ มันดีขึ้นหรือไม่ พบว่ามันค่อย ๆ ดีขึ้น ส่วน 360 องศาเราทำผู้จัดการอาวุโส ถึง CEO จำนวน 48 คน ที่อื่นทำไม่เกิน 10 คนเต็มที่ตอบคำถามผ่าน On line ของ AON ดังนั้นตัวพฤติกรรมมาจาก Survey และ Survey แยกระหว่าง Core values และ 5 ให้ ถ้าคะแนนสูงแสดงว่าน้อง ๆ ที่อยู่รอบ ๆ ส่วนหนึ่งมองเห็นหัวหน้าได้แสดง แต่ถ้ายังไม่พอเราจะไปดูเรื่อง Engagement survey ซึ่งจะแยกจาก Culture survey เพราะ Engagement เราทำภายใต้ Aon เรื่อง The best employer เป็นเส้นทางของนายจ้างดีเด่น ถ้าเมื่อไรเราได้รางวัลจาก Aon และ Sasin เราต้องสอบผ่านเรื่องคนทั้งหมดไม่อย่างนั้นเราจะไม่ได้รางวัล เราอยู่บนเส้นทางของการวาง Road map เรื่องคนเพื่อพัฒนาให้องค์กรเป็น High performance organization ทำมา 4 ปี เราทำ TQA ตั้งแต่ปี 53 ได้รับรางวัล TQC 3 รอบ คะแนน 500 กว่า ๆ แรก ๆ ก็ได้ 400 กว่า ครั้งที่ 1 370 ก็เข้าเกณฑ์ แต่พอปี 55 กับ 57 เราได้ 550 530 อะไรประมาณนี้ ถ้าจะผ่านเป็น TQA ต้อง 650 ขึ้นไป ตอนนี้เรายังไปไม่ถึง ปีนี้เป็นปีที่ 4	- TQA - รางวัล - เรื่องคน - สอน

ตารางที่ 4-5 (ต่อ)

ผู้ให้สัมภาษณ์	สรุปคำให้สัมภาษณ์	Key word คำซ้ำ
	ที่เรา Submit TQA และมีการมา Site survey assessment จบแล้ว รอฟังผลเดือนกุมภาพันธ์ กระดูกจริง ๆ แต่เราเห็นทิศทางว่า ถ้าเป็นเรื่ององค์กร เพื่อจะให้มันประสบความสำเร็จ ภายใต้บริบทของ Marcom borvitch ถ้า TQA เราได้ จะถือว่าสุดยอด แต่ว่าเราต้องยกแบรด์นของตัวเองขึ้นไปให้ได้เสียก่อน แต่ถ้าเป็นเรื่องคนเราเชื่อว่า The best employer ของ AON Hybridge-sasin เป็นรางวัลที่จะสะท้อนถึงคุณภาพของการบริหารบุคลากรที่ดี เราก็เลยมีตัวชี้วัดพวกนี้เข้ามาเกี่ยวข้องต่อเนื่อง ข้อคิดส่วนตัวผมว่า 5 ให้ค่อนข้างครบ แต่ถ้าถามว่าข้อใดมีความสำคัญในการใช้ ไม่ว่าจะเป็น โอกาส เวลา เป็นแบบอย่าง ให้คุณค่า ให้ทิศทาง ผมคิดว่าให้แบบอย่างสำคัญที่สุด ผมคิดว่าที่ ร.9 ทำมาตลอดชีวิตคือการแสดงให้เห็นด้วยการทำ ซึ่งเป็นการสอนที่ง่ายและเข้าใจได้ดีที่สุด มากกว่าการมานั่ง Lecture แล้วสุดท้ายหัวหน้าก็ไม่ได้ทำอย่างที่พูด มันก็ไม่ Buy in แต่ถ้าลงมือทำไปด้วยกัน จับเค้าสอน จับเค้าลงพื้นที่ ทำงานร่วมกัน ผมเชื่อว่าจะซึมซับได้ดีกว่า	
IRPC	ต้องมีเป้าหมายเป็นประโยชน์กับองค์กรชัดเจน สร้างความเข้าใจให้ทุกคนเห็นภาพ ผู้นำไม่ได้หมายถึงควบคุมให้คนทำงานแต่จะหมายถึงการที่จะเปลี่ยน พัฒนาความคิดและแนวทางที่อยู่กันเป็นทีมในอีกวิธีหนึ่ง เพื่อให้ได้ผลที่สูงกว่า แต่ถ้าการบริหารจัดการทั่วไปอย่างพวก การวางแผน หรือการจัดการไม่ต้องผู้นำเป็นผู้จัดการธรรมดา ในทางธุรกิจก็จะเป็นเชิงสังคม เป็นต้นแบบของวัฒนธรรมองค์กรที่น่าจะดีและมีความปรารถนาดีกับคนอื่น ๆ ให้เขายอมรับตัวเราก่อน	- เป้าหมาย - สร้างความเข้าใจ - เปลี่ยน - พัฒนา - จัดการ - วัฒนธรรมองค์กร

ตารางที่ 4-5 (ต่อ)

ผู้ให้สัมภาษณ์	สรุปคำให้สัมภาษณ์	Key word คำซ้ำ
Chevron	ทั่ว ๆ ไปของบริษัทฯผู้นำเป็นตำแหน่งอยู่แล้วและก็มีบทบาทหน้าที่ของผู้นำ อันหนึ่งคือเรื่องของการทำความเข้าใจว่าภาพรวมของบริษัทต้องการอะไร กำหนดเป้าหมายในส่วนที่เกี่ยวข้องกับตัวเองที่มันสอดคล้องกัน กระตุ้นให้รู้สึกว่าอยากทำงาน เราเรียกว่า Align & Inspire โดย Align คือ ทำให้มันตรงกัน เป้าหมายของธุรกิจโดยรวมลงมาถึงเป้าหมายของเราและของลูกน้องให้มันไปในทางเดียวกัน ส่วน Inspire คือการกระตุ้นสร้างแรงบันดาลใจกับตัวเองและทีมงานว่าทำอย่างไรจึงถึงอยากทำงาน ซึ่งขึ้นอยู่กับสถานการณ์ และอีกตัวหนึ่งคือเรื่องการพัฒนาคน พัฒนาโดยเนื้องานและความท้าทายที่มอบงานที่ไม่เคยทำให้ เราเอาเนื้องานมาดูว่างานแบบนี้เราจะให้ลูกน้องพัฒนาอย่างไรได้บ้าง ไม่ใช่แค่สักว่าพัฒนา บริษัทได้ลูกน้องเราก็ได้ เรื่องของการ Build relationship สร้าง Connection ทั้งในและนอกและในความจำเป็น เพราะงานมันจะสำเร็จไม่ได้เพราะขาด Relationship บางทีเรารู้คนข้ามแผนก เรารู้จักคนข้างนอกเมื่อเรามีปัญหา เราติดอะไร พอคุยกันได้ หรือไม่มีปัญหาแต่เราไปค้นพบปัญหาจาก Network กันบางทีเราหาโอกาสช่วยเหลือซึ่งกันและกันอันนี้ก็เป็นการสร้าง Relationship ส่วน Inspire คือการให้ความจริงใจกับลูกน้อง การทำตัวเป็นตัวอย่าง ทักษะในการพูด	- ผู้นำ - เป้าหมาย - กระตุ้น - Align - Inspire - พัฒนา - Relationship - Connection - Network -ปัญหา

ตารางที่ 4-5 (ต่อ)

ผู้ให้สัมภาษณ์	สรุปคำให้สัมภาษณ์	Key word คำซ้ำ
Thaioil	By nature เป็น Role model ต้องทำตัวให้เป็นตัวอย่าง จะเน้นคนดีมาก่อนคนเก่งเนื่องจากลักษณะของธุรกิจ มี Stakeholder ซึ่งในแต่ละกลุ่มของโลกยุคใหม่ มีความ active เช่นบริษัทที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์ เรื่องความโปร่งใส ปสภ.ในการทำงาน ผลตอบแทน พยายามจะเริ่มตั้งแต่สิ่งแวดล้อม คน แล้วถึงจะมาเป็นเรื่องผลตอบแทนทางธุรกิจ เราจะกลับทางจากสมัยก่อน เวลาเราจะเป็น Role model อย่างน้อยเราต้องพยายามให้มีดุลยภาพของสามเรื่องนี้ คือเรื่องของ Planet เรื่อง People และ Profit นอกนั้นจะเป็นเรื่องของ situation เช่น เราต้องนำในเรื่องของวิสัยทัศน์ เราจะ Deploy อย่างไร เรามีพฤติกรรมตามนั้นหรือไม่ ในเรื่องของวัฒนธรรมองค์กร เหล่านี้จะเป็นเรื่องของ Role model ทั้งสิ้น	- Role model - ผลตอบแทน
CPF	ที่นี่ได้ TQC ผู้นำของ CP ต้องเป็นตัวอย่างให้กับผู้ตาม ผู้นำต้องเป็นคนดีก่อนเป็นคนเก่ง พื้นฐานของการเป็นคนดี ไม่ว่าจะเป็นเรื่องการมาทำงาน เรื่องเวลา เรื่องการไม่เอาเปรียบบริษัทฯ และไม่เอาเปรียบเพื่อนร่วมงานอันนี้จะเป็นตัวอย่างในเบื้องต้น ที่นี่จะมี CPF Way เป็นค่านิยมของชาว CP ที่เราต้องปฏิบัติให้เป็นตัวอย่าง ประกอบด้วยเรื่องความรวดเร็วและมีคุณภาพ สรรสร้างนวัตกรรม มีคุณธรรมและความซื่อสัตย์ ทำเรื่องยากให้เป็นเรื่องง่าย คุยกันได้ทุกเรื่องเมื่อเรารู้จักเค้า รู้จักตัวตนเค้า ความสัมพันธ์ก็จะมาจากการทำงาน ความสัมพันธ์ส่วนตัวที่เราได้พูดคุยกับเค้า	- ตัวอย่าง - คนดี - ไม่เอาเปรียบ - ความสัมพันธ์
AMPOL FOOD	ต้องเป็นตัวอย่างที่ดีและที่สำคัญต้องเรียนรู้ตลอดเวลา ผู้บริหารหยุดเรียนรู้ไม่ได้เลย	-ตัวอย่างที่ดี -เรียนรู้
Uniliver	ถ้าเป็นธุรกิจของเราผู้นำต้องจับไมล์บรรยายได้ นำองค์กรขนาดใหญ่ (พนักงานหลักหมื่น) ได้ เป็นธุรกิจอิสระ ไม่มีการบังคับ ดูแลองค์กรขนาดใหญ่และสร้างองค์กรขนาดใหญ่ได้นี่คือผู้นำ ตัวที่เด่นชัดคือรายได้จะสูงเพราะคนมาก เนื่องจากไม่มีหัวหน้าลูกน้อง	- องค์กร -ขนาดใหญ่ -เป็นแบบ - เติบโต

ตารางที่ 4-5 (ต่อ)

ผู้ให้สัมภาษณ์	สรุปคำให้สัมภาษณ์	Key word คำซ้ำ
	ผู้นำจะทำให้ดู อยากให้องค์กรเป็นแบบไหนผู้นำต้องเป็นแบบนั้น ผู้นำ sponsor เก่ง ทีมงานหรือผู้ตามก็จะเก่งตาม เค้าจะดูในสิ่งที่ Coach ทำและทำตาม เมื่อไรองค์กรไม่เติบโตแสดงว่าผู้นำไม่ได้ทำอะไรบางอย่างองค์กรเลยไม่เติบโตตาม อีกอย่างหนึ่ง คือ ผู้นำมีความเก่ง และเป็นผู้ชี้ทาง เนื่องจากองค์กรของเราเป็นองค์กรที่ผู้นำชี้นำผู้นำอีกที องค์กรของเราที่เค้าเข้ามาก็จะเติบโตเพื่อเป็นผู้นำในรุ่นต่อไป วิธีการตอนนี้ผู้นำก็จะทำหน้าที่ Coach อย่างเดียว Coach คือบอกทางเค้า	- Coach - ผู้นำ - ผู้ตาม - ทาง
Thai Bev	เนื่องจากองค์กรใหญ่จะเริ่มเน้นจากการพูดถึงอนาคตที่มีความท้าทายและมีความน่าดึงดูดสำหรับทั้งองค์กรและพนักงานคือ Vision อนาคตที่ดี อนาคตที่ Inspire สำหรับทุก ๆ คนคืออะไร และพร้อม ๆ กันนั้นผมก็จะพยายามให้ทุกคนมีส่วนร่วมกับการเดินทางไปสู่ อนาคตนั้นได้ พยายามให้เริ่ม Take action ได้ โดยไม่ยากเกินไป ถ้าพูดหลัก ๆ ถึงการแสดงออกซึ่งภาวะผู้นำของผมก็จะเป็นแบบนี้ พยายามโน้มน้าวให้เค้าเห็นถึงอนาคต Vision แล้วดึงให้มามีส่วนร่วมและลงมือทำ	- องค์กร - Vision - อนาคต - มีส่วนร่วม
Workpoint	เข้าถึงง่าย เป็นกันเอง เหมือนพี่ เหมือนน้อง ดูแลทุกข์สุข เป็นที่ปรึกษาที่ดี คอยแนะนำเรื่องการทำงาน เป็นคนมีทัศนคติดี มนุษย์สัมพันธ์ดี เวลาเราสอน เค้าก็จะเปิดรับได้ง่าย พนักงานของเราไม่เคยไปซื้อมาจากไหน เอาคนภายในขึ้นสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น รับมาแล้วก็จะมีการปฐมนิเทศ 1 วันแล้วพาเดินชมสถานที่ต่าง ๆ แนะนำให้รู้จักหัวหน้า และให้ทำแบบทดสอบและได้เชิญหัวหน้างานมาสักสาม สี คนเพื่อพูดถึงสิ่งดี ๆ และทำไมเขาจึงอยู่ที่นี่ได้นาน ๆ และความประทับใจในบริษัทฯ ตั้งแต่เป็นพนักงานธรรมดา จนเป็นผู้บริหาร พนักงานใหม่ก็จะรู้สึกฮึกเหิม และรู้ว่า Career path ของเค้าที่นี่จะเป็นอะไรได้ถึงไหนและเมื่อพนักงานพ้นทดลองงานแล้ว	- พนักงาน - หัวหน้า - ผู้บริหาร - กิจกรรม - พฤติกรรม - HR - แรงงาน - ประสบการณ์ - ชมรม

ตารางที่ 4-5 (ต่อ)

ผู้ให้สัมภาษณ์	สรุปคำให้สัมภาษณ์	Key word คำซ้ำ
	จะมีกิจกรรมการเข้าค่ายโดย ดร.โสพณ ภูเก้าล้วน ที่เป็นที่ปรึกษาเน้นการทำงานเป็นทีม ที่กำแพงแสน ตัวดิฉันเองจะไปทุกครั้งเพื่อดูพฤติกรรมของน้อง ๆ หลังอบรมเมื่อพฤติกรรมเปลี่ยนเราก็ติดตามส่วนใหญ่จะดีขึ้นมีการแข่งกันทำงานสำเร็จเร็ว HR ต้องหาแรงกระตุ้นบ่อย ๆ เมื่อนานไปเด็ก ๆ ก็จะเนือย ๆ เมื่อเปลี่ยนสถานะจากพนักงานไปเป็นผู้บริหาร เราก็จะส่งไปอบรมเรื่องจิตวิทยาการจัดการทั้งภายใน ภายนอก HR จะมีประชุมทุกวันจันทร์ มีเด็ก Generation Y และ Z เข้ามามากก็จะมีการถ่ายทอดประสบการณ์ให้เขา ที่นี่ไม่เคยมีการฟ้องร้องเรื่องในงาน เอาประสบการณ์มาแลกเปลี่ยนกัน เช่นกฎหมายแรงงาน การเลิกจ้างที่ถูกต้องทำอย่างไร จากประสบการณ์ของเรา ตอนนี้เรามีกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างแรงงานสัมพันธ์ เช่น กีฬา มีชมรมแอร์โรบิค ชมรมฟุตบอล แบดมินตัน ชมรมวิ่ง ทำที่บริษัทหรือถ้านอกสถานที่บริษัทฯก็จะออกค่าใช้จ่ายให้ งานฝึกอบรมเฉพาะด้านเช่นเทคนิคการตัดต่อหรือการถ่ายทำ เราก็จะหาผู้เชี่ยวชาญจากภายในมาเป็นผู้ให้ความรู้ เป็นเรื่องเป็นราว	
KBANK	พยายามตั้งเป้าหมายของทีม หรือวิสัยทัศน์ของทีม ว่าเรากำลังจะไปที่ไหนให้เห็นภาพชัดเจนว่า เราจะไปที่ไหนและไปเพื่ออะไรแล้วสื่อสารให้ทีมทราบว่าปีนี้มีสิ่งที่ Challenge เรื่องอะไร เราทำสิ่งนี้เพื่ออะไร ถ้าเราไม่ทำเราจะประสบกับเรื่องอะไรเรื่องแรกคือการกำหนดวิสัยทัศน์ ตั้งเป้าหมายและสื่อสารให้ทีมทราบ และในระหว่างทางน้อง ๆ ก็จะมีเรื่องเข้ามาปรึกษา เราก็มีหน้าที่ในการแก้ไขปัญหาและตัดสินใจให้คำปรึกษาและให้คำแนะกับเค้าบางอย่างต้องการคนเคาะ คนฟันธง เราก็ต้องทำหน้าที่นี้ให้กับเค้าเช่นการเข้าไปคุยกับผู้ใหญ่ระดับสูง ปัญหาที่ต้องมอบนโยบาย บางทีเกินอำนาจเค้าเราก็ต้องทำหน้าที่นี้ ส่วนตัวผมเองจะทำหน้าที่เป็น	- ตั้งเป้าหมาย - ไปที่ไหน - วิสัยทัศน์ - ทีม - สื่อสาร ให้ทีมทราบ - ปรึกษา - โค้ช - พัฒนา - องค์กร

ตารางที่ 4-5 (ต่อ)

ผู้ให้สัมภาษณ์	สรุปคำให้สัมภาษณ์	Key word คำซ้ำ
	โค้ช ในการพัฒนาลูกน้องผมถือว่าหัวหน้าที่ดี ที่ทำงานต้องมีหน้าที่หลักอยู่สองเรื่องคือการผลักดันงานให้สำเร็จ กับการพัฒนาทีมงานให้เก่งขึ้น คนที่มาอยู่กับเรา เราต้องดูแลเค้าทุกเรื่องความเป็นอยู่ความสุขในการทำงาน แต่สิ่งที่สำคัญเค้าต้องเก่งขึ้นด้วย ผมก็จะใช้วิธีในการโค้ช ทุกครั้งที่มีการพูดคุยโดยตลอด เช่นเมื่อเค้าทำอะไรผมก็จะถามเค้าว่า แล้วน้องคิดว่าอย่างไรกับเรื่องนี้ น้องคิดว่าถ้ามีเวลาเราทำอะไรได้เพิ่มอีก น้องคิดว่าถ้าออกสื่อนี้ไปฝ่ายอื่นจะให้ความร่วมมือแค่ไหน และอะไรที่เค้าจะไม่ให้ความร่วมมือ และตัวสุดท้ายเราต้องเสริมในการสร้าง Inspiration ให้กับน้องเสมอ ยกตัวอย่างเช่นเรากำลังทำงานเรื่องที่สำคัญอยู่ เราไม่ใช่แค่บันทึกข้อมูล คีย์ข้อมูล จะพูดตลอดเวลาเราไม่ได้จัดหลักสูตรนะแต่เรากำลังทำหน้าที่ในการพัฒนาคนของแบ็งค์ให้เก่งขึ้น แล้วไปสร้างเรื่องดี ๆ ให้กับองค์กร และองค์กรก็สร้างเรื่องดี ๆ ให้กับสังคม อย่างนี้ก็จะเกิดแรงบันดาลใจในการทำงาน ไม่ใช่ทำงานแบบเห็นงานต่อหน้า	- หน้าที่ - ทำงาน - น้องคิดว่า - สร้างเรื่องดี ๆ
SCB	คนที่เป็นผู้นำภายใต้บริบทที่อยู่ในองค์กร เป้าหมาย หรือแนวทางนโยบายในเชิงกลยุทธ์ขององค์กร ไปทางไหนหลังจากนั้นต้องตีความสิ่งเหล่านั้น เพื่อเป็นแนวทางเพื่อช่วยให้น้อง ๆ สามารถทำงานของตัวเองได้ ผมมองว่าการเป็น Leader การที่จะนำคนอื่นและจะทำให้คนอื่นตาม แสดงว่าเราต้องกำหนดแนวทางที่ Aligned และสอดคล้องกับสิ่งที่องค์กรจะไป พอเรารู้สิ่งเหล่านั้นชัด ผมว่าหน้างานของลูกน้อง ของคนที่อยู่รอบข้างเราต่อให้เป็นเพื่อนร่วมงาน เราต้องสามารถที่จะชี้แนะ นำเสนอ รวมถึงการ Shaping ทิศทาง ของการทำงานให้เค้าเข้าใจในสิ่งที่ง่ายขึ้น เค้าจึงจะสามารถไปได้ ผู้นำก็จะมีบริบทของการทำให้คนตาม คำว่าคนตามต่อเบื้องต้นคือหาทางแล้วชวนเค้าตามไป ส่วนจะ Motivate จะกระตุ้น	- ผู้นำ - องค์กร - แนวทาง - คนอื่น - ทำงาน - คนตาม - เพื่อนร่วมงาน

ตารางที่ 4-5 (ต่อ)

ผู้ให้สัมภาษณ์	สรุปคำให้สัมภาษณ์	Key word คำซ้ำ
	จะโน้มน้าว จะช่วย support เพื่อให้เค้าเดินตามเราไปได้ ก็จะขึ้นอยู่กับลูกน้องหรือเพื่อนร่วมงานเราละ ของแต่ละบุคคล ที่เราจะช่วยเค้าอย่างไร	
ธนาคารออมสิน	ในด้านการแสดงออกของผู้นำระดับสูงในองค์กรของเราค่อนข้างจะแสดงวิสัยทัศน์ในระดับสูง ทำให้องค์กรของเราทราบว่าเราจะเดินทางไปทิศทางไหน เราจะบอกว่าในปี พ.ศ. 2561-2565 ซึ่งวิสัยทัศน์ของเรา เราจะมุ่งทั้ง 3 ด้าน คือ ข้อ 1 เรายังคงเป็นธนาคารที่ส่งเสริมในด้านการออม ก็ธนาคารเราได้รับการพระราชทานกำเนิดใน ร.6 ที่ท่านบอกว่าต้องเป็นธนาคารเพื่อการออม หรือออมสินเท่านั้น ข้อที่ 2 ก็คือเราจะสนับสนุนรัฐบาลทุกรัฐบาล เพื่อที่จะทำให้ประเทศชาติมีความยั่งยืน นั่นคือการพัฒนาประเทศชาติเศรษฐกิจฐานราก นี่เป็นวิสัยทัศน์ที่ 2 และในข้อที่ 3 จะมุ่งเน้นตอบโจทย์ให้ความสุขกับประชาชน เช่น การเปิดโอกาสให้กับ SME/ FINTECH ผู้ประกอบการรายใหม่ และได้มีแหล่งเงินทุนที่เข้าถึงง่ายนำไปสู่การพัฒนาธุรกิจของเค้า เพื่อนำไปสู่การพัฒนาและเป็นความสุขของประชาชนนั่นเอง เพราะฉะนั้นเราจะเห็นได้ว่าตัวของผู้นำแต่ละคนเป็น Role model เป็นต้นแบบในทุก ๆ ด้าน ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของการบริหารงาน ไม่ว่าจะเป็นเรื่องการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ เราก็จะเป็นต้นแบบเสมอ ให้เห็นได้อย่างชัดเจน เช่น โครงการของการทำเกี่ยวกับ CSR ลงไปยังชุมชน ลงไปยังลูกค้าเรา เราทำโดยการนำผลผลิตมาให้ตลาดจำหน่าย	- ผู้นำ - ระดับสูง - องค์กรของเรา - วิสัยทัศน์ - พัฒนา - ต้นแบบ - การออม - ประเทศชาติ - ประชาชน - ไม่ว่าจะเป็น
TOYOTA MOTOR	1) Role model การทำงานที่ดี การทำตัวที่ดี Toyota มีระบบที่ดีเรียกว่า Toyota Business Practice (TBP) เราจะพยายามเป็นแบบอย่างในการคิดแบบ TBP เอาไปใช้ในการทำงานประจำทุกวัน นี่คือจุดแข็งของโตโยต้า ของการบริหารแบบสำนักงาน มี Plan do check action มี 8 steps ไม่เหมือน Toyota Ways ซึ่งเป็น Core	- แบบอย่าง - จุดแข็ง - Core values ปฏิบัติ

ตารางที่ 4-5 (ต่อ)

ผู้ให้สัมภาษณ์	สรุปคำให้สัมภาษณ์	Key word คำซ้ำ
	values ของบริษัท แต่ TBP ไม่ใช่ อันนี้คือเอา Core values มา Implement ในเชิงปฏิบัติ TBP จะเป็น Common language ของคนโตโยต้า ทั่วโลกที่จะต้องปฏิบัติเหมือนกัน คิดในรูปแบบเดียวกัน ก็จะทำให้รูปแบบการคิด กระบวนการคิด เหมือนกันทั่วโลก นี่คือจุดแข็งที่โตโยต้า ยืนหยัดมาได้ ในส่วนโรงงานจะเป็น TPS (Toyota production system) ในส่วนออฟฟิตจะเป็น TBP (Toyota business practice) จะเป็นหลักในการทำงาน กระดาษแผ่นเดียวของโตโยต้า ไม่ว่าจะของบประมาณเท่าใดก็ให้อยู่ใน One page เราต้องเอาใจความสำคัญและสอดคล้องกันมาอยู่ในแผ่นเดียว เราต้องคิดแบบนี้ เราต้องไปใน Direction นี้ เพราะนี่คือจุดแข็ง	- แผ่นเดียว - รูปแบบ - การคิด
SANSIRI	ผู้นำไม่จำเป็นต้อง By title หรือเป็นโดยตำแหน่ง เพราะฉะนั้นสิ่งที่เน้นย้ำมาก ผู้นำคือตัวตนของคุณ เราจะมีคำว่า Diversity คุณค่าของคนอยู่ที่ตัวตนมากกว่า ไม่ใช่เพศ เชื้อชาติ หรืออายุ นั่นคือสิ่งที่เราคุยกันในทีม เราจึงเน้นว่าผู้นำต้องเสนอแนวคิดได้ นอกจากนั้นยังต้อง Convince คนอื่นได้ด้วย คุณต้องสามารถสื่อสารให้เค้าเข้าใจว่าจะทำอะไร นอกเหนือจากมีความคิดสร้างสรรค์ที่ดีแล้ว ต้องสามารถ Convince เค้าได้ด้วย เราจะเน้นเรื่องการสื่อสาร บางคนเก่งแต่ไม่สามารถสื่อสาร ถ่ายทอดให้คนอื่นเข้าใจได้ ว่าสิ่งที่กำลังจะทำนี้ดีอย่างไร เมื่อ Diversity ออกไปเราได้รับผลตอบรับที่ดีเพราะว่าเราเองก็รู้สึกว่า ในการที่จะพัฒนาขึ้นไป คนรุ่นใหม่ต้องเก่งเรื่อย ๆ ได้พูดกับลูกน้องในวันแรกว่า ต้องเก่งกว่าหัวหน้า เพราะถ้าทุกคนเก่งน้อยกว่าเราแสดงว่าบริษัทฯเริ่มแย่แล้ว ทุกคนต้องเก่ง ต้องพัฒนา เด็กรุ่นใหม่ พนักงานรุ่นใหม่เข้ามา ก็ต้องสามารถเสนอไอเดียใหม่ ๆ ซึ่งอาจจะไม่ตรงกับสิ่งที่เราเคยทำมาก็ได้ แต่คนที่เป็นพี่ เป็นผู้บริหาร หรือคนที่เป็นระดับสูง ถ้าไม่เปิดใจก็จะลำบาก นี่คือสิ่งที่เราต้อง Roll out ออกไป ทำให้ทุกคนที่เข้าใจตรงกัน ก็จะดู	- ผู้นำ - Diversity - ตัวตน - Convince - สื่อสาร - พัฒนา - รุ่นใหม่ - เก่ง - องค์กร - กล้า - แย้ง - ไอเดีย ใหม่ ๆ - เคารพ - เราไม่รู้

ตารางที่ 4-5 (ต่อ)

ผู้ให้สัมภาษณ์	สรุปคำให้สัมภาษณ์	Key word คำซ้ำ
	เหมือนเป็นองค์กรที่เป็นคนรุ่นใหม่ นอกเหนือจากนั้นการที่จะมาจนถึงจุดที่ Open ได้ ต้องทะลายวัฒนธรรมหลาย ๆ อย่าง เพราะว่าคนไทยยังเคารพผู้ใหญ่อยู่ เราก็จะเลือกเก็บไว้เฉพาะสาระสำคัญ เช่น รุ่นน้องสามารถแย้งรุ่นพี่ได้แต่ต้องแย้งด้วยความเคารพ แต่ในองค์กรแบบฝรั่ง เถียงกันสุด ๆ จบเป็นจบ ออกมาแล้วยังนั่งกินข้าวกันได้ ห้ามมี Personal conflict ไม่ใช่คนนี้มาแย้งเราแล้วเราก็จะเก็บมาเป็นอารมณ์ ถ้าเราทะลุตรงนี้ไม่ได้ ไอเดียใหม่ ๆ จะไม่เกิด เพราะเด็กจะรับคำสั่งอย่างเดียวเด็กจะไม่กล้าแย้งเรา ในขณะเดียวกันเราก็จะอยู่ในกะลาเรื่อย ๆ หากไม่ปรับ บางอย่างที่ไม่รู้ก็บอกให้น้องมาสอน มันต้องกล้าที่จะเปิดก่อน เด็กก็จะรู้สึกว่าใช่ แต่ถ้าเกิดรุ่นพี่มีฟอร์มเด็กก็จะไม่กล้า เราไม่รู้เราต้องกล้า บอกว่าเราไม่รู้ นี่คือเรื่องใหม่ของพี่ ไหนลองเล่าให้พี่ฟังหน่อย ไปเจออะไรมาเล่าให้ฟังหน่อย จะเป็นอะไรที่ซื้อใจกันได้	

ตารางที่ 4-6 ผลการสังเคราะห์สรุปคำให้สัมภาษณ์คำถามข้อที่ 1

ผู้ให้สัมภาษณ์	คำตอบ													
	Coaching, พัฒนา, กระตุ้น, เป็นคนดี, มีความรู้ สอน	ตรงต่อเวลา, Engagement, เป็นแบบอย่าง องค์กรของเรา	วัฒนธรรม องค์กร, Best employer, เคารพ ไม่เอาเปรียบ, Gives formal	ความเสี่ยง, เปลี่ยน, จัดการ, Feedback, ไอเดียใหม่ ๆ ปัญหา น้องคิดว่า	Core values, Core behavior, Align	ความเชื่อมั่นในคุณค่าของคน, Relationship, มีส่วนร่วม, ทีม ตาม สร้างเรื่อง ดี ๆ เรื่องคน ให้ทีมทราบ ทำงาน เราไม่รู้	ทักษะ ลงมือปฏิบัติ, เก่งงาน, เก่งคน	วิสัยทัศน์, เป้าหมาย, อนาคต TQA ขนาดใหญ่ ไปที่ไหน ประเทศชาติ	ผลตอบแทน เติบโต รางวัล ช่วย	พนักงาน, หัวหน้า, ผู้บริหาร, HR, แรงงาน เป็นแบบ หน้าที่ คนตาม เพื่อนร่วมงาน ประชาชน	ผู้นำ ต้นแบบ, แนวทาง, เป็นแบบอย่าง, ปรึกษา ระดับสูง	จุดแข็ง ปฏิบัติ รูปแบบ	แผ่นเดียว ทาง ไม่ว่าจะเป็น	กิจกรรม การออม
P01	✓	✓	✓	✓										
P02					✓									
P03	✓			✓	✓	✓	✓							
P04	✓		✓		✓	✓		✓	✓					
P05	✓	✓	✓								✓			
P06	✓		✓	✓		✓		✓						
P07	✓				✓	✓		✓						
P08	✓						✓		✓		✓			
P09			✓			✓					✓			
P10	✓							✓		✓	✓		✓	
P11	✓		✓						✓					
P12			✓			✓		✓	✓					
P13				✓	✓	✓		✓		✓				✓
P14	✓		✓			✓		✓		✓	✓			
P15		✓	✓			✓		✓		✓	✓	✓	✓	✓
P16	✓				✓						✓			
P17			✓		✓		✓				✓	✓	✓	
รวม	11	3	10	4	7	9	3	8	4	4	8	2	3	2
%	65	18	59	24	41	53	18	47	24	24	47	12	18	12
ลำดับที่	1	7	2	6	5	3	6	4	5	6	4	8	7	8

ตารางที่ 4-6 แสดงผลการสังเคราะห์สรุปคำสัมภาษณ์คำถามข้อที่ 1 เกี่ยวกับการแสดงออกซึ่งภาวะผู้นำในองค์กรของท่านสามารถทำได้อย่างไรบ้าง ดังแสดงในตารางที่ 4-7 สามารถสรุปผลการสัมภาษณ์เรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้ดังนี้

1. การสอน Coaching การพัฒนา การกระตุ้น การเป็นคนดีและเป็นผู้ที่ มีความรู้มีผู้ตอบมากที่สุด คิดเป็น 65%

2. วัฒนธรรมองค์กร แบบ Formal best employer การไม่เอาเปรียบ และการให้ มีผู้ตอบมากรองลงมา คิดเป็น 59%

3. ผู้นำ การเป็นต้นแบบ การให้แนวทางทำงาน เป็นแบบอย่างที่ดี สร้างเรื่องดี ๆ เรื่องคนให้ทีมทราบ เราไม่รู้ และการเป็นที่ปรึกษา คิดเป็น 53%

4. วิสัยทัศน์ เป้าหมาย อนาคต TQA ขนาดใหญ่ ไปที่ไหน ประเทศชาติ ผู้นำ ต้นแบบ แนวทาง เป็นแบบอย่าง ปรึกษา ระดับสูง คิดเป็น 47%

5. Core values, Core behavior, Align ผลตอบแทน เติบโต รางวัล ช่วย คิดเป็น 24%

6. การจัดการความเสี่ยง การบริหารความเปลี่ยนแปลง จัดการ การให้Feedback ให้ผลตอบแทน การเจริญเติบโต และไอเดียใหม่ ๆ ปัญหา น้องคิดว่า พนักงาน หัวหน้า ผู้บริหาร HR แรงงาน เป็นแบบ หน้าที่ คนตาม เพื่อนร่วมงาน ประชาชน คิดเป็น 24%

7. องค์กรของเราไม่ว่าจะเป็น การตรงต่อเวลา Engagement การเป็นแบบอย่าง แผ่นเดียว ทางความ คิดเป็น 18%

8. จุดแข็ง ปฏิบัติ รูปแบบ กิจกรรม การออม คิดเป็น 12%

ตารางที่ 4-7 การสังเคราะห์ตัวแปรจากคำถามข้อที่ 1

การแสดงออกซึ่งภาวะผู้นำในองค์กรของท่านสามารถทำได้อย่างไรบ้าง	
Skills based	**Personal traits based**
1. การสอนงาน Coaching การพัฒนา	1. การเป็นคนดี การไม่เอาเปรียบ และการให้
2. การกระตุ้น	2. เป็นแบบอย่างที่ดี
3. เป็นผู้ที่ มีความรู้มีจุดแข็ง ด้านการปฏิบัติ	3. การตรงต่อเวลา
4. สร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เป็น Best employer	4. Engagement
5. การเป็นที่ปรึกษา ให้แนวทางทำงาน	5. มีนิสัยรักการออม
6. มีวิสัยทัศน์ ค่านิยม และมีเป้าหมาย	
7. การจัดการความเสี่ยง	

ตารางที่ 4-7 (ต่อ)

การแสดงออกซึ่งภาวะผู้นำในองค์กรของท่านสามารถทำได้อย่างไรบ้าง	
Skills based	**Personal traits based**
8. การบริหารความเปลี่ยนแปลง	
9. การให้ Feedback	

สามารถสรุปได้ว่าการแสดงออกซึ่งภาวะผู้นำในองค์กร สามารถทำได้ด้วยการสอนงาน (Coaching) โดยการพัฒนาผู้ตามด้วยการกระตุ้น การเป็นคนดีและเป็นผู้ที่มีความรู้ มีความเข้าใจในวัฒนธรรมองค์กร แบบเป็นทางการ (Formal) การเป็น The best employer ด้วยการไม่เอาเปรียบและการให้ ผู้นำจะเป็นต้นแบบและให้แนวทางในทำงาน เป็นแบบอย่างที่ดี สร้างเรื่องดี ๆ ที่เกี่ยวกับเรื่องคน แล้วสื่อสารให้ทีมทราบเกี่ยวกับสิ่งที่ยังไม่รู้ และสามารถเป็นที่ปรึกษาได้ โดยมีวิสัยทัศน์ มีเป้าหมาย มีอนาคต องค์กรขนาดใหญ่ที่ได้รับ TQA ไปที่ไหน ก็จะเป็นผู้นำต้นแบบ เป็นที่ปรึกษาระดับสูง ในการให้แนวทาง อันจะเป็นแบบอย่างให้กับผู้คนในประเทศชาติ โดยนำ Core values, Core behavior, Align และการให้ผลตอบแทน การเจริญเติบโต การให้รางวัล และความช่วยเหลือ การจัดการความเสี่ยง การบริหารความเปลี่ยนแปลง การจัดการ การให้ Feedback การให้ผลตอบแทน และความคิดใหม่ ๆ จะสามารถลดปัญหาได้ โดยให้คิดว่า หัวหน้า, ผู้บริหาร ต้องเป็นแบบอย่าง ให้แก่พนักงานหรือผู้ใช้แรงงาน องค์กรของเรามีบทบาทหน้าที่เป็นผู้ตาม เป็นเพื่อนร่วมงาน การตรงต่อเวลา การสร้าง Engagement การรายงานแบบกระดาษแผ่นเดียว เป็นจุดแข็งในการปฏิบัติและการเสนอแนะรูปแบบกิจกรรมต่าง ๆ เช่น การออม

คำถามข้อที่ 2 ในความคิดเห็นของท่านความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม ในการพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพสูงนั้นควรเป็นอย่างไร

ตารางที่ 4-8 สรุปประเด็นคำสัมภาษณ์คำถามข้อที่ 2

ผู้ให้สัมภาษณ์	สรุปคำให้สัมภาษณ์	Keyword คำซ้ำ
PTTEP	ความสัมพันธ์ขึ้นอยู่กับจุดเริ่มต้นขององค์กร ต้องการให้ทีมงานขององค์กรนี้ไปในทิศทางไหนด้วย อันนั้นต้องเป็นโจทย์ก่อน วิธีการทำงานของผู้นำก็มีหลากหลาย มันขึ้นอยู่กับ Goal ของเรา เราต้องการอะไรข้างหน้า ถ้าเราต้องการ Performance ผลงาน ผู้นำอาจต้อง Focus ที่เนื้องานมากหน่อย ความเป็นส่วนตัวความเป็น Relations ก็ต้องน้อยหน่อยแต่ถ้าเกิดบอกว่าทีมงานต้องเป็นทีมเวิร์คที่ดี อาจต้องเน้น Relations มากขึ้น มันขึ้นอยู่กับ Goal ว่าต้องการอะไร และจุดเริ่มต้น เริ่มจากอะไร จากประสบการณ์ถ้าเป็นทีมงานที่เราสร้างเองจะแตกต่างจากการที่เรามาสรวม เหมือนอย่าง ปตท.สผ. เค้ามีทีมอยู่แล้ว ฉัฏก็ต้องถามผู้บริหารว่าเอาเร็วไหมหรือแบบ Short term ต้องการ Performance เปลี่ยนแบบหน้ามือเป็นหลังมือ หรืออยากได้ทีมก่อน พัฒนาทีมก่อนผลงานค่อย ๆ พัฒนา ตัวนี้จะคุยกับผู้นำขององค์กรก่อนเลย ส่วนใหญ่ต้องการ Performance มันเป็นเรื่องที่สำคัญ การที่เราจะพัฒนา Performance ให้ดีขึ้นกับทีม 50 คน แล้วทีมเป็นทีมที่อยู่กับองค์กรมานานยี่สิบปีประมาณ 50% ดังนั้น การที่เราจะเอาทีมให้เห็น Performance ออกมา ต้องเปลี่ยนด้วยวิธีใช้กฎและต้องบอกเลยว่าให้ทำอย่างไร เราไม่มีเวลามาบอกว่าไหนเธอลองทำให้ดูซิ ต้องเอาประสบการณ์ของเราเอง มาบอก เช่น วิธีการเขียนข่าวอาจต้องเปลี่ยนวิธีเขียนข่าว เพราะว่าบริษัทฯ Inter ข้างนอกจะเขียนแบบนี้ แบบนั้น ต้องเอาข้างนอกมาเป็นแบบให้เค้าเห็นและปรับ มันจะไม่เหมือนการค่อย ๆ สร้างในทีมเดียวกันแบบนักสร้างทีมเองอาจจะค่อย ๆ ได้ จาก Root causes แต่อันนี้ไม่ได้	- ความสัมพันธ์ - จุดเริ่มต้น - องค์กร - Goal - Performance - Relations - ทีมงาน - พัฒนา - หัวหน้า - ลูกน้อง - ผู้บริหาร

ตารางที่ 4-8 (ต่อ)

ผู้ให้สัมภาษณ์	สรุปคำให้สัมภาษณ์	Keyword คำซ้ำ
	ดังนั้นความสัมพันธ์ที่ว่าข้อที่ 1 ต้องมองวัตถุประสงค์ของทีมงานว่าเราต้องการเดินไปทางไหน อันที่ 2 ต้องวิเคราะห์ทีมงานว่าทีมงานที่เราไปทำระหว่างหัวหน้ากับลูกน้องมีจุดเริ่มต้นกันมาอย่างไร แล้วถึงมาดูว่าสองส่วนนี้เราจะปรับกันอย่างไร แน่นอนความสัมพันธ์เป็นส่วนที่จะทำให้ทีมไปได้ และทำงานให้ประสบความสำเร็จแต่มันจะขึ้นอยู่ที่ว่าเราจะเอาแบบ Short term, mid term หรือ Long term ถ้าผู้บริหารใหญ่อยากให้เห็นผลภายในหนึ่งปี ซึ่งเป็นไปไม่ได้ที่เราจะค่อย ๆ บอกเด็กว่าค่อย ๆ ทำ แต่จะบอกว่าเอาแบบนี้เลย ซึ่งอันนี้จะทำให้หัวหน้างานลำบากนิดนึง เพราะว่าต้องคิดถึง Perform สองทีมต้องรักต้องไปกันได้แล้วก็ขึ้นอยู่กับน้องว่า น้องเค้าเล็งเห็นหรือไม่ว่าหัวหน้าหรือพี่ที่มาสอนกำลังสร้างให้เขาเก่งขึ้น ถ้าวันหนึ่งอาจมีครึ่งหนึ่งของ 50 คน บอกว่ามาถึงก็เปลี่ยนเลยแต่อีกครึ่งบอกว่าสนุกดี หัวหน้างานก็ต้องวิเคราะห์อีกว่า ที่ไปได้ซักเท่าไร ที่ไปไม่ได้ซักเท่าไร นี่คือความหนักใจของหัวหน้างานกับลูกน้อง แต่แน่นอนกำลังใจ ทำเสร็จก็ต้องให้กำลังใจทีม ถึงแม้มันจะหนักหนา มันจะลุยกันมา แต่เมื่อจบมากำลังใจที่น้องเค้าต้องการ มันก็ต้องมีปู๊และบทบาทอื่น ๆ อีกมากมาย	
PTT GC	ต้องรู้บทบาทหน้าที่ของตนเอง รู้ว่าต้องบริหารจัดการหน้างานหรือทีมงานนั้นอย่างไร สร้างความสัมพันธ์กับทีมงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์	- บทบาทหน้าที่ - บริหารจัดการ - ทีมงาน - วัตถุประสงค์
SCG	ในบริบทของผมมันคือ Accountability ที่จะต้องทำหลาย ๆ เรื่องที่ต้องทำแต่ไม่ได้หมายความว่าเราต้องทำทุกเรื่อง จึงมีการมอบหมายงานหรือการสอนงานจะเข้ามาเกี่ยวข้อง เรามี	- Accountability - ต้องทำ - มอบหมายงาน

ตารางที่ 4-8 (ต่อ)

ผู้ให้สัมภาษณ์	สรุปคำให้สัมภาษณ์	Keyword คำซ้ำ
	Accountability ในเรื่องนี้คือเรารับผิดชอบทั้งโครงการเราทำเรื่องนี้ให้สำเร็จ แต่ไม่ได้หมายว่าถ้าเราทำก่อสร้าง เราไม่ต้องลงไปเทพื้นเองหรือไปเดินเครื่องจักรเอง เราก็มอบหมายงานให้เค้าทำ ในการมอบหมายบางครั้งนั้นบางครั้งพนักงานอาจขอให้เราทำอะไรบางอย่างเพื่อสนับสนุนเค้าซึ่งบางเรื่องเราก็เป็นผู้ตาม ในบางเรื่องเราก็ต้องรู้จักเล่นว่าอันไหนที่เราเป็นผู้นำเช่นการกำหนดเป้าหมาย การกำหนดวิสัยทัศน์ แต่ในบางเรื่องลูกน้องอาจบอกว่าพี่ครับผมอยากให้พี่ช่วยทำอันนี้หน่อยเดี๋ยวผมจะทำอย่างนี้เพื่อให้ได้ผลแบบนี้ เพื่อให้งานมันออกมาแล้วสำเร็จ ยกตัวอย่างเช่นการทำกิจกรรมเช่นเค้าจัดให้เราไปวิ่งกับพนักงานหน่อย อันนี้คือความหมายของผู้ตาม เช่น HR เค้าจัดกิจกรรมนี้กับพนักงานหรือให้ไปเล่นกีฬากับลูกน้อง ตามคำแนะนำของ HR ว่าทำเช่นนี้จะสร้าง ให้พนักงานเกิดความผูกพันในองค์กรหรือ Engagement ได้ นี่คือความหมายของผู้นำและผู้ตาม ดังนั้นการเป็นผู้นำที่ดี คือเราต้องรู้จักทั้งการนำและการตาม	- ผู้ตาม - ผู้นำ - ลูกน้อง - กำหนด - พนักงาน - HR
Bangchak	ผมคิดว่าแบบ Formal ควรประเมินผลปีละ 4 ครั้งต่อปี ประเมินผลของลูกน้อง บน KPI หรือ OKR แล้วแต่องค์กรจะเรียก แต่ถ้าเราสามารถติดตามพูดคุยในมิติของ Managerial skills ถ้าเราได้ทุกไตรมาส มันจะช่วยให้เกิดความเชื่อมั่นในการทำงานร่วมกันว่าเขาไม่ได้ทำอะไรให้หลุดออกไปจากแนวทางที่เค้าจะสำเร็จ เพราะเรามีหน้าที่ ทำให้เค้าเกิดความสำเร็จ เรามีส่วนช่วยก็เลยคิดว่าภายใต้รายไตรมาสน่าจะดี แต่ที่บางจากทำปีละสองครั้ง ไม่ได้ประเมินผลจริงเพียงแต่ให้ข้อมูลย้อนกลับ ว่าเป็นอย่างไรจะได้แก้ตัวทัน ตัวหนึ่งเป็น KPI อีกอันหนึ่งเป็นพฤติกรรม อีกด้านหนึ่งที่เป็น Formal คือ ให้พนักงานได้มีโอกาส Feedback แบบมีบันทึกเพื่อให้ทั้งสองฝ่ายนำกลับไปปรับปรุงแก้ไข	- Formal - ประเมินผล - KPI - ไตรมาส - สำเร็จ

ตารางที่ 4-8 (ต่อ)

ผู้ให้สัมภาษณ์	สรุปคำให้สัมภาษณ์	Keyword คำซ้ำ
IRPC	น่าจะมีมิติที่สำคัญสองสามอย่าง คือ 1) เรื่องการกล้าตัดสินใจ 2) ให้โอกาสทีมงานมีกิจกรรมที่ท้าทายให้เขาได้แสดงออกบ้าง ไม่ใช่ผู้นำมีคำตอบทุกอย่างหมดแล้วและผู้ตามทำตามเพียงอย่างเดียวก็จะเป็นผู้นำที่ไม่สามารถสร้างคนรุ่นใหม่ได้ดี 3) การสนับสนุนความรู้และทรัพยากร เมื่อเราทำงานกับผู้ตามในการประชุมเราจะรู้ว่าเขาติดขัดอะไรเราก็จะเข้าไปสนับสนุนตัวที่เกินอำนาจหน้าที่ของเขา	- ผู้นำ - ผู้ตาม - สนับสนุน
Chevron	การจะให้ผู้ตามทำตัวเต็มศักยภาพหรือเกินศักยภาพ ถ้าเราไม่สร้างแรงบันดาลใจจะไม่ค่อยทำกันหรอก คือหากพี่สั่งมาผมก็ทำคือถ้าไม่ใช่งาน Labor หรืองานปอกกุ้งหรืองานที่ทำอะไรเป็นชิ้น ๆ ทำเท่าที่สั่งจะไม่ได้อะไรสักเท่าไร ต้องให้เค้าทำอะไรด้วยใจ ขอมีใจก่อนเดี๋ยวหาเอง ถ้าไม่รู้ก็ให้ถามหรือไปถามเพื่อน แต่ว่ามีใจหรือต้องการจะก้าวหน้า ต้องการให้ทีมงานยอมรับ พวกนี้จะเป็นแรงมากระตุ้นจากข้างใน ไม่ต้องทุกคนแต่ถ้าได้มากก็จะดี มันก็จะทำให้งานประสบความสำเร็จมากกว่าการสั่งแล้วกลัวโดยใช้การประเมินผลงานปลายปีอย่างเดียว เป็นตัวกำหนด ซึ่งผมก็ไม่ได้บอกว่าเราทำได้ 100% แต่อย่างน้อยส่วนใหญ่เราก็คิดว่าเรากำลังพยายามทำให้ดีขึ้น	- ศักยภาพ - มีใจ - การสั่ง
Thaioil	ในบริบททั่ว ๆ ไปเราพูดเสมอว่า ผู้จัดการไม่ใช่ผู้นำการแต่งตั้งไม่มีผลอะไรต่อภาวะผู้นำของเขาเลย ดังนั้นคนที่จะถูกแต่งตั้งเราจะดูความพร้อมด้านสมรรถนะเชิงปฏิบัติมาก่อน ตัวนี้ก็จะเป็น Competency ของเค้า ภาวะผู้นำจะถูกแสดงออกจากจุดแข็งของเขาในเรื่องนั้น ๆ ไม่ใช่โดยตำแหน่ง ตำแหน่งเป็น Duty ที่ต้องรับผิดชอบเราเรียกว่าเป็น Functional competency ซึ่งก็สำคัญแต่สามารถเรียนรู้กันได้ แต่เรื่อง Managerial เรื่อง Leadership ต่าง ๆ เป็นเรื่อง Skill ที่ต้อง Grooming ขึ้นมา	- ภาวะผู้นำ - Competency

ตารางที่ 4-8 (ต่อ)

ผู้ให้สัมภาษณ์	สรุปคำให้สัมภาษณ์	Keyword คำซ้ำ
CPF	บางทีเราทำ KPI กับผู้บริหารด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านประสิทธิภาพ ด้านบุคลากรหรือบางองค์กรมีด้านความยั่งยืนเข้าไปด้วย ถ้า Focus เฉพาะ KPI เพียงอย่างเดียวก็อาจไม่ประสบความสำเร็จทั้งหมด ความสัมพันธ์ตรงนั้นก็จะเป็นเรื่องความกดดัน เรื่องวิธีการ ถ้าเราตั้ง KPI แล้วเราคงไม่ตั้งให้มันน้อยลง เราจะตั้งให้มันดีขึ้นหรือว่าสะท้อนกับสิ่งที่มันเกิดขึ้นในปัจจุบันในการที่จะ Balance สิ่งเหล่านี้ให้มันไปได้ดีได้และเป็นตัวอย่างให้น้อง ๆ สุดท้ายเราต้องเปิดใจรับในความเป็นเค้าและเราแบบคนในครอบครัวเดียวกัน	- KPI
AMPOL FOOD	ตัวผู้บริหารเองจริง ๆ แล้ว ไม่มีความสามารถจริงถึงแต่ตั้งมาก็ไม่ประสบความสำเร็จ ก็ไม่รอด การเลือกคนขึ้นมาเป็นผู้บริหารและแต่งตั้งเป็นทางการ บุคคลคนนั้นจะต้องมีภาวะผู้นำในตัวเองค่อนข้างสูง พอที่จะขึ้นมาเป็นผู้บริหารได้ไหม แต่ถามว่า Formal จำเป็นหรือไม่ มันก็จำเป็นแต่ภาวะผู้นำในตัวบุคคลจะสำคัญกว่า	- ผู้บริหาร
Uniliver	งานในตำแหน่งจะทำไป แต่หากมีโอกาส หนึ่งคือ การสื่อสารระหว่างเขากับเราค่อนข้างใกล้ชิด เช่น ในบางครั้งเมื่อเขาจะตามงาน จะถามเรื่องอื่นแต่เราจะรู้ว่าเขาตามงานความสัมพันธ์จะค่อนข้างออมใจกันมาก มีสายสัมพันธ์ มีวิธีการ เรื่องสายสัมพันธ์ในบางจังหวะ เช่น งานแต่งของพนักงานขนาดตำแหน่งของพนักงานไม่สูง แต่เมื่อเชิญก็ไป และมีการเตรียมตัวอย่างดีในการร่วมงานแต่ง เช่น เป็นพิธีกรให้ เป็นประธานให้ ซึ่งทราบภายหลังงานเลิกเที่ยงคืนว่า ตอนเช้าหกโมงจะบิน แต่งานแต่งอยู่นครนายก พอลงสนามบินก็มางานแต่งเลย ใส่ใจกับพนักงานมาก ๆ เวลาไม่สบาย หรือมีงานบวชจะไปทุกที่ เช่น ภาคใต้	- สัมพันธ์

ตารางที่ 4-8 (ต่อ)

ผู้ให้สัมภาษณ์	สรุปคำให้สัมภาษณ์	Keyword คำซ้ำ
Thai Beverage	ถ้าเป็น Formal สำหรับผู้บริหารของ Thaibev จะมีทั้งเรื่องของการ Execute งานให้ประสบความสำเร็จ และการพยายามเป็นผู้นำในการพัฒนาคนของเค้า ดังนั้นการ Execute งานให้ประสบความสำเร็จก็คือเป็นผู้ที่รับโจทย์มา ซึ่งโจทย์อาจมีความยากและเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา แล้วต้องมาทำ Problem solving มีการระดมทีม ระดมทรัพยากร อย่างเต็มที่รวมถึงการเป็นตัวแทนหน่วยงาน ไปร่วมมือกับข้างนอกด้วยเพื่อให้งานที่ยากและท้าทายนั้น บรรลุผลสำเร็จ ผมคิดว่านี่คือสิ่งที่เค้าต้องทำอยู่ โดยใช้ทรัพยากรที่อยู่ภายใต้การนำของเค้าเป็นหลัก ส่วนที่เกินจากนั้นก็เข้าโหมดของ Collaboration ส่วนเรื่องของการพัฒนาคนเป็น Character ที่ดีของ Thaibev ที่ส่งเสริมให้ผู้นำพัฒนาลูกทีมของตัวเองเพราะฉะนั้นเค้าก็ต้องพยายามรู้จักลูกน้องในหน่วยงานตัวเอง เรามีกระบวนการ Individual development plan ซึ่งในนั้นก็จะขอให้พนักงานที่เป็นลูกน้องพูดถึง Career aspiration ของตัวเอง แล้วผู้นำก็เข้าดูว่าการจะเข้าถึงจุดนั้น พนักงานต้องพัฒนาอะไร องค์กรก็ใส่ใจให้เค้าลงไปช่วยพัฒนาจริง ๆ	- Execute - ผู้นำ - พัฒนา - โจทย์ - ทีม - ระดม - ทรัพยากร - ลูกน้อง
Workpoint	สอนวิธีคิดว่าการทำรายการต่าง ๆ มีวิธีคิดอย่างไรโดยผู้บริหาร เช่น คุณประภาส ชลสลานนท์ เรามีระบบพี่เลี้ยงในการสอนงาน แนะนำการใช้ชีวิตในการทำงาน แนะนำสถานที่ อยู่กันแบบอบอุ่น เมื่อญาติของพนักงานเสีย พวงหรีดพวงแรกต้องมาจาก HR ส่งไปทั่วประเทศ อันนี้เป็น KPI ด้วย ต้องรับเรื่องราวต่าง ๆ จากพนักงานแม้จะเป็นวันหยุด ที่นี่ HR จะเป็นที่รักของพนักงาน การดูแลพนักงานจะเปลี่ยนไปตามเทรน จะทำอย่างไรให้เด็ก Gen Z อยู่กับเรานาน ๆ นายดี สถานที่ดี หัวหน้างานดี บรรยากาศดี ดังนั้นเด็กที่นี่จะมีความทุ่มเทมาก	- วิธีคิด - HR - พนักงาน

ตารางที่ 4-8 (ต่อ)

ผู้ให้สัมภาษณ์	สรุปคำให้สัมภาษณ์	Keyword คำซ้ำ
KBANK	Formal ก็ยึดติดกับตำแหน่ง ซึ่งตำแหน่งงานนั้นองค์กรมอบหมายให้เราทำหน้าที่ในการผลักดันงานนั้นให้สำเร็จ แต่สิ่งที่สำคัญที่สุดคือ Trust เราไว้วางใจกันเราคุยกันได้ทุกเรื่อง เราเชื่อว่าคนนี้หวังดีต่อเราแน่ ลูกน้องไม่ได้ Trust เราอย่างเดียวแต่เราก็ Trust ลูกน้องด้วย เราเชื่อว่าลูกน้องไม่มี Hidden agenda อะไร ในเวลางานเรา ต่างมีหน้าที่ หากพี่ไม่ทำหน้าที่ก็ไม่เป็นธรรมต่อ Bank เพราะ Bank ให้เงินเดือนมากกว่าและให้พี่มาผลักดันงาน และดูแลน้อง ๆ ให้ทำงานสำเร็จ	- ตำแหน่ง - Trust
SCB	ผมว่า Formal กับ Informal มันแยกจากคนหนึ่งคนไม่ได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเราพูดถึงการบริหารจัดการภายใต้องค์กร และบริบทของการจัดการองค์กรมันคือคน เพราะฉะนั้น Formal หรือ Informal จะแยกจากกันยาก เพียงแต่ว่าจะใช้ในช่วงเวลาไหนในส่วนที่เป็น Formal และ Informal ส่วนคำว่า Formal ผมว่า นัยยะของการจะทำให้เกิดผลสัมฤทธิ์ หรือการทำงานที่ดีหรือผลงานที่เป็น High performance organization องค์กรที่ต้องการผลงานคือต้องการผลลัพธ์ แสดงว่าเราต้องบอกให้ชัดว่าบทบาทหน้าที่และเป้าหมายในการทำงาน ไม่ว่าจะเป็นระดับหน่วยงาน ไม่ว่าจะเป็นระดับหัวหน้างานหรือระดับของผู้ปฏิบัติงาน ที่อยู่ในหน่วยงานเหล่านั้น องค์กรกำลังคาดหวังอะไรจากเค้า ถ้าเราไม่สามารถบอกหรือ Spell it out ได้คุณอย่าเพิ่งไปคาดหวังให้เกิดผลงาน แต่ถ้าเราบอกเค้าให้ชัดแล้วตีความออกมาให้เป็นตัวชี้วัด ให้รู้ว่ายกตัวอย่างเช่น ผมดูเรื่องของ People เป็น HR ที่ช่วยประจำบอร์ดแสดงว่าที่ผมต้องการ Support หัวหน้าสั่งงาน คือผมต้องทำให้หน่วยงานนั้นมีพนักงานที่มีคุณภาพ สามารถทำผลงานได้ แสดงว่าคนจะมีคุณภาพอยู่ภายใต้ปริมาณและอยู่ใน	- Formal - Informal - ผลงาน - ผลลัพธ์ - บอก - หัวหน้า - ตัวชี้วัด - ต้นทุนที่เหมาะสม

ตารางที่ 4-8 (ต่อ)

ผู้ให้สัมภาษณ์	สรุปคำให้สัมภาษณ์	Keyword คำซ้ำ
	ต้นทุนที่เหมาะสม ตัวชี้วัดชี้ชัดว่า ผมต้องรับคนได้ตรงเวลา เทรนคนและ On board คน เพื่อให้เค้าสามารถทำงานนั้น ๆ ภายใต้ความคาดหวังขององค์กร ได้อย่างชัดเจน มี KPI วัดผลงานเค้าอย่างชัดเจน และสามารถ Deliver ผลงานได้อย่างชัดเจน และคนเหล่านั้นต้องไม่ออกและอยู่ใน ต้นทุนที่เหมาะสม ถ้ามีหัวหน้าหรือลูกน้องที่อยู่ในบริบทที่ผมกำลังอธิบายได้ เรากำลังจะวัดเพื่อให้เกิดผลงานได้ แต่ถ้าวันนี้คนมาอยู่หน่วยงานหนึ่งยังไม่รู้เลยว่า JD ของตัวเองคืออะไร ยังไม่รู้เลยว่าจะทำงาน จะดูแลน้อง ๆ อย่างไร เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ของงาน จะไปคาดหวังผลงานได้อย่างไร แต่พอบอกว่า Formal คือทำให้ทุกอย่างถูกเข้าใจในสิ่งเดียวกัน เหมือนกัน เวลาเราบอก Soft side ให้มัน Informal หมายถึงคุยโน้มน้าวให้เค้าเข้าใจ ให้เค้ารับในสิ่งเหล่านั้น และเค้ารู้สึกมีกำลังใจ ในการจะทำ แต่เวลาเราคุยคำว่า Formal หมายถึงเอกสารที่ผมกำลังพูดถึง สิ่งที่ผมกำลังอธิบาย และเป็นความคาดหวัง ต้องถูกกำหนด ต้องถูกบันทึก ต้องถูกเขียน ไว้ในระบบเพื่อให้คนเข้าถึงได้ อ่านมันได้ตลอดเวลา รำลึกถึงได้ทุกวัน ติดตามความคืบหน้าได้อย่างถูกต้อง แบบนี้เรียกว่า Formal สองเรื่องมันต้องไปด้วยกัน ทำอย่างไรเมื่อคนรู้และเข้าใจว่า ฉันต้องทำเรื่องนี้นะ มีบันทึกและติดตามอย่างเป็นระบบ	
ธนาคารออมสิน	ด้วยภาพลักษณ์ของการบริหารงานที่มีความโปร่งใสตรวจสอบได้ ในแต่ละระดับจะเป็น Formal คือหมายความว่าจะเป็นการแต่งตั้งตามตำแหน่งงานที่ค่อนข้างชัดเจน เพียงแต่ว่าเมื่ออยู่ในตำแหน่งนั้นแล้ว เราจะทำโครงการหนึ่งขึ้นมานั่นก็คือโครงการงานได้ผล คนมีความสุข ในโครงการงานได้ผล คนมีความสุขนั้นก็คือว่าในตัวผู้บริหารงานในทุก ๆ ตำแหน่งนั้น ๆ อย่างเช่น	- บริหารงาน - โครงการ - มีความสุข - บริหารงาน

ตารางที่ 4-8 (ต่อ)

ผู้ให้สัมภาษณ์	สรุปคำให้สัมภาษณ์	Keyword คำซ้ำ
	ผจก.สาขา ก็ต้องบริหารให้ได้ตามเป้าหมาย ตาม KPI แต่ทำนองเดียวกัน พนง.ก็ต้องมีความสุข โดยการที่มีความสุข ความสนุกสนานร่างเริงระหว่างตัว ผจก.กับ ลูกน้อง ไม่ถือสากัน เพราะฉะนั้นบริหารงานก็บริหารงานแบบ Informal ก็คือเถียงได้ ยืดหยุ่นได้ แล้วก็แนะนำกันได้แบบพี่น้องเลย องค์กรจะมีความเป็นพี่น้องค่อนข้างสูงมาก ที่นี้ที่เป็นตัวอย่าง อย่างที่เป็นรูปธรรมในคำถามก็คือว่าเราจะเห็นได้ว่าโครงการงานได้ผล คนมีความสุข เราจะมีการประกวดทั้งประเทศที่เป็นธนาคารออมสินเลย ที่สังกัดสาขา สังกัดภาคฯ และแน่นอนที่สุดสาขาที่ได้รับการประเมินยอดเยี่ยมเราก็จะนำมาเผยแพร่ ว่าเค้าบริหารงานกันอย่างไร ลูกน้องถึงรัก งานบรรลุเป้าหมาย	
TOYOTA MOTOR	Follow authorized manual รวมทั้งบทบาท หน้าที่ก็จะปฏิบัติตามนั้น	- Authorized - บทบาท หน้าที่ - ปฏิบัติ
SANSIRI	Authorization ที่เรากำหนดไว้ อย่างเช่นเราก็มีลำดับในการอนุมัติงาน การที่ผู้นำสามารถอนุมัติวงเงินได้ หนึ่งล้าน ไม่ได้เป็นอำนาจ มันมาพร้อมกับหน้าที่และความรับผิดชอบ หมายถึง พี่รับแค่นี้ก็ต้องดูแลน้องให้ดีด้วย น้องต้องทำงานมาให้ถูก เพราะฉะนั้นพี่กับน้องต้องทำงานเสมือนหนึ่งเป็นทีมเดียวกัน พี่ต้องรับผิดชอบแทนน้องถ้าเกิดน้องทำมาผิดแล้วพี่ไม่เตือน พี่ต้องรับผิดชอบ เพราะฉะนั้นความเป็นพี่จะพัฒนาขึ้นมาเป็นหัวหน้า สำหรับที่นี่เราจะไม่เรียกหัวหน้าว่านายแต่จะเรียกว่าพี่กับน้อง หัวหน้ากับลูกทีม แต่ว่ายอมรับว่าคนไทยชอบเรียกว่านาย โดยส่วนตัวก็ไม่ชอบ เพราะนายคือ Boss แต่ตัวเองคิดว่าคือหัวหน้าทีม แต่หากตกลงกันไม่ได้เราก็ต้องขอใช้ความเป็นพี่ ความเป็นหัวหน้าและถ้าตัดสินใจไปแล้วพี่ก็จะรับผิดชอบ ก็ต้อง	- อนุมัติ - รับผิดชอบ - พี่กับน้อง - หัวหน้า - นาย - ตัดสินใจ

ตารางที่ 4-8 (ต่อ)

ผู้ให้สัมภาษณ์	สรุปคำให้สัมภาษณ์	Keyword คำซ้ำ
	บอกกัน น้องอาจถามว่าเมื่อพี่รู้ว่ามันไม่ดี ทำไมพี่ Convince น้องไม่ได้ คำตอบคือมีสองแบบ 1) พี่พยายามแล้วแต่น้องไม่เห็นเอง 2) บางอย่างพี่ก็ไม่สามารถบอกได้ทั้งหมด แต่ถ้าพี่ต้องตัดสินใจให้เชื่อว่าพี่จะรับผิดชอบ ก็จะอยู่บน Relationship แบบหนึ่ง ก็จะ Based on individual ก่อน	

ตารางที่ 4-9 ผลการสังเคราะห์สรุปคำให้สัมภาษณ์คำถามข้อที่ 2

ผู้ให้สัมภาษณ์	คำตอบ											
	ความสัมพันธ์ Formal informal trust มีความสุข พี่กับน้อง	จุดเริ่มต้นมีใจ โจทย์ วิธีคิด	องค์กร HR Authorize ตัดสินใจ	Goal ใครมาสั่ง กำหนด	Performance ประเมินผล KPI ศักยภาพ competency KPI	ต้นทุนที่เหมาะสม	ทีมงาน โครงการ	พัฒนา พนักงาน	หัวหน้า ผู้บริหาร บทบาทหน้าที่ ลูกน้อง ผู้ตาม ผู้นำ พนักงาน ตำแหน่ง นาย	บริหารงาน สนับสนุน ระดม ทรัพยากร	Accountability ต้องทำ สำเร็จ ปฏิบัติ	การสั่งจัดการมอบหมายงานนอก
P01	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓				
P02				✓			✓		✓	✓		
P03			✓	✓				✓	✓	✓	✓	✓
P04	✓			✓	✓						✓	
P05									✓	✓		
P06		✓			✓							✓
P07					✓				✓			
P08					✓							
P09									✓			
P10	✓											
P11		✓					✓	✓	✓	✓	✓	
P12		✓	✓						✓			
P13	✓								✓			
P14	✓				✓	✓			✓			✓
P15	✓						✓					
P16			✓						✓		✓	
P17	✓		✓						✓		✓	
รวม	7	4	5	4	6	1	2	3	11	4	5	3
%	41	24	29	24	35	6	12	18	65	24	29	18
ลำดับที่	2	5	4	5	3	8	7	6	1	5	4	6

ตารางที่ 4-9 แสดงผลการสังเคราะห์สรุปคำให้สัมภาษณ์คำถามข้อที่ 2 เกี่ยวกับความคิดเห็นเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม ในการพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพสูงนั้นควรเป็นอย่างไร สามารถสรุปผลการให้สัมภาษณ์เรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้ดังนี้

1. หัวหน้า ผู้บริหาร บทบาทหน้าที่ ลูกน้อง ผู้นำ ผู้ตาม พนักงาน ตำแหน่ง นาย เป็นคำตอบที่มีผู้ตอบมากที่สุด คิดเป็น 65%

2. ความสัมพันธ์ Formal Informal Trust มีความสุข พี่กับน้อง เป็นคำตอบรองลงมา คิดเป็น 41%

3. Performance ประเมินผล ศักยภาพ พนักงาน Competency และ KPI คิดเป็น 35%

4. Accountability ต้องทำ สำเร็จ ปฏิบัติ คิดเป็น 29%

5. กำหนด จุดเริ่มต้น มีใจ โจทย์ วิธีคิด องค์กร HR Authorize ตัดสินใจบริหารงาน สนับสนุน ระดม ทรัพยากร คิดเป็น 24%

6. Goal ในแต่ละไตรมาส การสั่งงาน การจัดการ การมอบหมายงาน การบอก คิดเป็น 6%

ตารางที่ 4-10 การสังเคราะห์ตัวแปรจากคำถามข้อที่ 2

ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม ในการพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพสูง	
Skills based	**Personal traits based**
1. ความสามารถในการบริหาร	1. ความไว้เนื้อเชื่อใจ (Trust)
2. เข้าใจในบทบาท-หน้าที่	2. มีความสุข
3. สร้างความสัมพันธ์แบบ Formal และ Informal เหมือนพี่กับน้อง	3. มีความรับผิดชอบ (Accountability)
4. การประเมินผลศักยภาพ พนักงาน	4. มีใจในการทำงาน
5. มีทักษะในการตัดสินใจ	5. เป็นผู้ลงมือทำทันที
	6. ให้การสนับสนุน

สามารถสรุปได้ว่า ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม ในการพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพสูงนั้น หัวหน้าและผู้บริหาร โดยตำแหน่งก็มีบทบาทและหน้าที่ ที่เป็นนายเป็นลูกน้อง เป็นผู้นำเป็นผู้ตามหรือเป็นพนักงาน ความสัมพันธ์แบบ Formal และ Informal ต้องมีความเชื่อใจกัน (Trust) มีความสุขเหมือนพี่กับน้องเป็นการเพิ่ม Performance และการประเมินผลเพื่อพัฒนาศักยภาพของพนักงานจะใช้ Competency, KPI และความมี Accountability โดยทุกคนต้องช่วยกันทำ ในการปฏิบัติงานต้องมีการกำหนดความสำเร็จ เมื่อมีจุดเริ่มต้น ต้องมีใจ ตีโจทย์ให้ชัดเจน และมีวิธีคิด

เพื่อให้องค์กร ทรัพยากรมนุษย์ (HR) การให้อำนาจ (Authorize) การตัดสินใจ การบริหารงาน ผู้นำต้องสนับสนุน และ ระดมทรัพยากรเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย (Goal) ในแต่ละไตรมาส โดยใช้การสั่งงาน การจัดการ การมอบหมายงานและการบอกกล่าว

คำถามข้อที่ 3 ในความคิดเห็นของท่านความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและผู้ตามในการพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพสูงนั้นควรเป็นอย่างไร

ตารางที่ 4-11 สรุปประเด็นคำสัมภาษณ์คำถามข้อที่ 3

ผู้ให้สัมภาษณ์	สรุปคำให้สัมภาษณ์	Key word คำซ้ำ
PTTEP	ถ้าเป็นแบบ Informal ลูกน้องจะรัก เป็นกันเอง ซึ่งบางครั้งงานไม่ออก อยู่ที่ระยะทางด้วยว่าระยะห่างประมาณไหน แบบนี้ลูกน้องจะชอบแต่นายจะเหนื่อย เรื่อง Performance เพราะเราไม่รู้ว่า Informal ในมุมไหนบ้าง บางคน Informal อาจจะดี ขึ้นอยู่กับ Tactic ของผู้นำคนนั้น ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบหลาย ๆ อย่าง ถึงจะบอกได้ว่า หัวหน้างานคนนี้ควรจะเล่นบทไหน ก็ดีทั้งคู่และมี Pro & Con ทั้งคู่ ถ้า Informal แบบเป็นคณะกรรมการร่วมจะสนุกและรู้สึก Relax ไม่มีหัวโขน เหมือนคนที่มาทำงานด้วยกัน เราได้เลือก อันนี้คือความต่าง ถ้าเป็นสิ่งที่เป็น Official คือ เราถูกแต่งตั้งแต่เรามี่สิทธิเลือกทีม แต่ถ้าเป็น Informal เราเลือกกันเองเป็นหนึ่งในทีมงาน ดังนั้นประสิทธิผลจะเป็นทางด้าน Informal มากกว่าเพราะมัน Relax มันกล้าแสดงออก กล้า Comment ด้วย Title น้องก็กลัวแล้ว เวลามีประเด็นอะไรมักจะตั้งคณะกรรมการคุยกันได้ลึกกว่าและเป็นแบบเฉพาะกิจ	- Informal - ระยะ - นาย - คณะกรรมการ - Relax - กล้า
PTT GC	บางครั้งไม่มีตำแหน่งหรือ Organize ต้องให้มาฟังเรา ความเป็น Informal อย่างน้อยต้องใช้ความไว้เนื้อเชื่อใจกัน เรื่องบางเรื่องเค้าไม่ต้องฟังเราก็ได้ แต่ถ้าเค้าเห็นว่าเรามีความตั้งใจและอยากผลักดันเรื่องนี้ไปสู่ผลสำเร็จ ก็ต้องใช้ภาวะผู้นำในการสร้างแนวร่วมตรงนี้	- ฟังเรา - ไว้เนื้อเชื่อใจ - ความตั้งใจ - ผลักดัน - ผลสำเร็จ - แนวร่วม

ตารางที่ 4-11 (ต่อ)

ผู้ให้สัมภาษณ์	สรุปคำให้สัมภาษณ์	Key word คำซ้ำ
SCG	ผมขอใช้คำว่า Opinion leader อาจมีตำแหน่งและหน้าที่นี้ แต่บางเรื่องอาจเป็น Opinion leader บริษัทไม่ได้แต่งตั้ง เช่น เป็น Opinion leader ในการทำ Engagement กับพนักงาน ดังนั้น ถ้าทำกิจกรรมกับพนักงานต้องไปชวน เพื่อให้เค้ามีส่วนร่วมตรงนี้ จากนั้นก็จะไปชวนคนอื่นที่ตามอยู่มาร่วมกิจกรรมได้โดยง่าย หรือได้รับความร่วมมือ สนับสนุน ซึ่งมีจริงในทุก ๆ ที่ ตัวอย่างเช่น ในหมู่บ้าน ในชุมชน ในโรงเรียน ทุก ๆ ที่จะมี Opinion leader ซึ่งจะเหมือนกับการใช้สื่อ Social จะมี Opinion leader อยู่บางคนไม่ได้เป็นผู้บังคับบัญชาแต่อยากติดตามความเคลื่อนไหว หรือกิจกรรม เป็นต้น	- Opinion leader - พนักงาน - กิจกรรม - ชวน
Bangchak	Informal น่าจะ Effective ที่สุด มีเรื่องของความไม่เกร็ง มีไปทานข้าวกัน อาจเป็นกลุ่ม อาจพาน้องไปด้วยกรณีเราต้องทำงานร่วมกัน ขับรถไปด้วยกัน อย่างพวกเซล ผู้จัดการก็จะเทรนน้อง ๆ ในรถพูดคุยกันเป็น Informal ได้ ซึ่งอาจจะมีการถามเรื่องอื่นที่ไม่ใช่เรื่องงาน ซึ่งบรรยากาศของความสัมพันธ์ที่ดี Informal จะช่วยได้เยอะก็จะเกิดความเข้าใจในชีวิตส่วนตัวของลูกน้องเรามากขึ้น Formal มักคุยเรื่องงาน Feedback เรื่องผลความสำเร็จ Informal ผมว่ามันดีมันจะเห็นชีวิตของเค้ามากขึ้นเยอะ	Informal
IRPC	เป็นเรื่องของปรัชญา อุดมคติ ที่เกี่ยวข้องกันหรือว่าในสังคมที่เราอยู่ด้วยกันเราต้องไกด์ เช่น พนักงานคนหนึ่งเค้าอาจมีปัญหา เมื่อเขามีความสุขเราก็เข้าไปสนับสนุน และเวลาที่เค้ามีปัญหาเราก็สามารถคลี่คลายให้เค้าได้ในชีวิตส่วนตัวไม่ใช่ทำงานอย่างเดียว มันต้องไปเกี่ยวข้องกับความเชื่อ ค่านิยม และเรื่องส่วนตัวด้วยทำให้เขารู้สึกว่าเมื่อเขามาเจอเราแล้วและได้ข้อคิดบางอย่างกลับไป หลายครั้งที่ผมคุยกับทีมงานเมื่อเค้ากลับไปแล้วเค้าได้รับการยอมรับจากครอบครัวมากขึ้น	ปรัชญา อุดมคติ ปัญหา ความเชื่อ ค่านิยม การยอมรับ

ตารางที่ 4-11 (ต่อ)

ผู้ให้สัมภาษณ์	สรุปคำให้สัมภาษณ์	Key word คำซ้ำ
Chevron	ผู้นำที่ดีควรเป็นผู้นำที่นำเอาศักยภาพของลูกน้องของทีมงานออกมาให้ได้มากที่สุด แล้วหาดูว่าเราจะต้องที่ไหนได้บ้าง องค์กรส่วนใหญ่ไม่ได้ทำงานแบบตรงไปตรงมา ทำงานมากกว่านั้น ศักยภาพบุคคลมีมากว่าที่ปรากฏขึ้นได้ บางคนคิดว่าตนเองมีเพราะฉะนั้นทำอย่างไรจึงจะถูกดึงออกมาใช้มากที่สุด แล้วผู้นำมีหน้าที่ Remove obstacle ที่เป็นตัวกีดขวางออกมาให้เขา เรื่องที่คุณตัดสินใจเองได้ ไม่ต้องมาถึงผม เรื่องแบบนี้เรา Empower ให้ไปเลย เรื่องแบบนี้กระตุ้นว่าไหนลองดูว่ามีโอกาสมากกว่านี้ ช่วยกันคิดว่ามีทางอื่นที่คุณคิดที่ไม่ใช่ทางที่ผมคิดคนเดียว ซึ่งทั้งหมดนี้ก็จะเป็นลักษณะของผู้นำที่สร้างศักยภาพให้ลูกน้อง ให้เปล่งประกายออกมามาก ๆ คนบางคนต้องใช้วิธีการบอก คนบางคนต้องใช้วิธี Challenge ว่าคุณทำได้ไหมแบบนี้ คนบางคนต้องให้อิสระ คนบางคนก็ต้องดึงเพราะวิ่งเข้าป่า มันเป็นศิลปะและบางทีก็เป็นเรื่องของ Chemistry บางคนก็ทำงาน Happy ดี บางคนก็ไม่ค่อยกินเส้นกัน คนบางคนก็มีปัญหากันมาก่อน จะทำอย่างไรถึงจะให้ OK นี่คือการหา Obstacle ว่าอยู่ตรงไหนแล้วเข้าไปแก้ ผู้นำแบบนี้คือเราลดความกลัว ลดความเกรงและทุกคนมีสิทธิ์ Contribute แล้วที่ดีที่สุดก็จะ Win และสุดท้ายผู้นำต้องรับผลและถือ Authority สุดท้ายว่าจะอย่างไร ซึ่งไม่มีสูตรตายตัวแล้วแต่สถานการณ์ เพราะข้อมูลบางอย่างเรารู้มากกว่าลูกน้อง เรื่องบางเรื่องเรา Share ให้ลูกน้องฟังไม่ได้ เรื่องบางเรื่อง Share ได้แต่เขาไม่เข้าใจทั้งหมดเพราะว่ามันมีเรื่องมากกว่านั้นที่เขาไม่รู้ ไม่มีสูตรตายตัวแต่โดยทั่วไปพยายามลดบทบาทของการเป็น Decision maker ของตัวเองลง ให้ดีที่สุด ยิ่ง Support เท่าไรยิ่ง Remove obstacle และยิ่งให้ลูกน้องทำเองได้มากเท่าไรก็ยิ่งดีเท่านั้น แต่ว่าอาจมีบางจังหวะที่ต้อง Challenge	- ผู้นำ - ศักยภาพ - ลูกน้อง - Obstacle share - คนบางคน - ไม่มีสูตรตายตัว - Challenge

ตารางที่ 4-11 (ต่อ)

ผู้ให้สัมภาษณ์	สรุปคำให้สัมภาษณ์	Key word คำซ้ำ
Thaioil	เพิ่งนั่งคุยกันมาว่า การจะทำให้คน Active จะต้องถูก Drive ด้วย Emotional ไม่ใช่ Drive ด้วย KPI โดยทั่วไปคนจะมีสามส่วนคือ 1) สิ่งที่ต้องทุ่มเทให้กับงาน 2) สิ่งที่ต้องทุ่มเทให้กับครอบครัว 3) ส่วนตัวของเขาเอง เราเองจะสัมพันธ์กับข้อแรกมาที่สุดเพราะเกี่ยวข้องกับองค์กร แต่อีกสองขาถ้าเราไม่รู้สถานภาพว่าเค้ามีความแข็งแรง ความพร้อมในการที่จะ Contribute ให้องค์กรเป็น HBO มันจะยากลำบาก เช่น มีประเด็นเรื่องครอบครัว เค้ามีปัญหาเรื่องสุขภาพหรือเปล่า เค้ามีเวลาให้กับตัวเอง องค์กรจะเคลื่อนไปข้างหน้าผู้นำต้องรู้ชีพจรของลูกทีมตัวเอง ไม่มุ่งด้านเดียว ผมบอกลูกน้องเสมอว่าถ้าภรรยาหรือแม่ป่วยให้กลับไปดูแลก่อน เพราะถ้าไม่พร้อมตรงนี้งานก็จะไม่มี ปสภ. คือ ธรรมชาติของมนุษย์เราอย่าไปฝืนธรรมชาติ สิ่งเหล่านี้คือความเป็น Informal activity ต่าง ๆ ที่จะมีร่วมกันก็ดีเพราะมีปฏิสัมพันธ์เชิงซ้อนขึ้นมาได้ เช่นเรารู้จักแฟนเค้า มีลูกกี่คน เรียนอะไร มันช่วยเรื่องการมีปฏิสัมพันธ์	- Drive - ทุ่มเท - ครอบครัว - สัมพันธ์ - องค์กร - ธรรมชาติ - ปฏิสัมพันธ์
CPF	เราต้องรู้จักตัวตน ความสัมพันธ์ก็จะมาจากการทำงาน ความสัมพันธ์ส่วนตัวที่เราได้พูดคุยกับเขา บางทีเราเห็นเขาคิดแบบนี้ก็พอจะเดาได้ว่าที่บ้านเขาทำอะไร มีลูกน้องที่มีระเบียบมาก ๆ พบว่า ที่บ้านพ่อแม่มีอาชีพเป็นครู เวลาเจอลูกน้องที่มีไอเดียแปลก ๆ พบว่า ที่บ้านค้าขาย พลิกแพลงเป็น ถ้าเรารู้พื้นฐานเค้าเวลาเราเจอเค้าก็จะเข้าใจเค้าได้ง่ายขึ้น ก็เหมือนงาน มันเป็นเรื่องบทบาทหน้าที่ ที่ต้องมาเจอกัน ถูกบังคับด้วย KPI และ MBO ขึ้นอยู่กับแต่ละองค์กร และถ้าจะทำให้สิ่งเหล่านี้ประสบความสำเร็จก็ขึ้นอยู่กับว่าเรารู้จักกันลึกซึ้งแค่ไหน	- เรา - รู้จัก - เขา - ความสัมพันธ์ - ลูกน้อง - งาน

ตารางที่ 4-11 (ต่อ)

ผู้ให้สัมภาษณ์	สรุปคำให้สัมภาษณ์	Key word คำซ้ำ
AMPOL FOOD	การสร้างบารมีบางคนไม่เข้าใจ มีพนักงานของบริษัทคนหนึ่งเป็นผู้จัดการฝ่ายขาย เพิ่งเข้างานมาใหม่ เคยบวชเรียนมาตั้ง 18 ปี และเข้าไปปกครองฝ่ายขาย ถ้าพูดถึงประสบการณ์ทำงานจะสู้เด็กพวกนี้ไม่ได้ แต่ที่บริษัทเลือกแกเพราะเป็นคนซื่อและเป็นคนดี มีคุณธรรมหลายอย่าง พอเข้าไปบริหารก็เจอปัญหา พนักงานข้างล่างไม่ยอมรับในเรื่องความสามารถในการขาย อยู่มาวันหนึ่งเมื่อพนักงานเลิกงานแล้ว เกิดอุบัติเหตุรถยนต์เฉี่ยวชน ก็โทรเข้ามาที่บริษัทฯผู้จัดการท่านนี้ก็รับ ผมบอกว่าโอกาสของคุณมาถึงแล้ว เลิกงานแล้วคุณจะไม่ไปก็ได้และเป็นเรื่องนอกงานด้วย เค้าก็รีบไปทันที พอไปถึงก็ช่วยเหลือเด็กคนนี้ หลังจากนั้นเด็กคนนี้ก็ยอมรับ ไม่เฉพาะน้องคนนี้แต่คนอื่น ๆ ในฝ่ายนั้นก็เห็นไปด้วยว่าคนนี้พึ่งได้ ดังนั้นบารมีคือความเมตตา มันเป็นเรื่องสำคัญที่ทำให้พนักงานรู้สึกว่าพึ่งได้และปลอดภัย ทำให้พนักงานทำงานอย่างทุ่มเท สุดท้ายอย่างไรเขาก็ต้องเก่ง เป็นโค้ชได้ สอนได้ มีอีกเรื่องหนึ่งที่แฝงอยู่ตราบใดที่คุณยืนอยู่กับลูกน้องอย่างสนิทสนม สิ่งที่เกิดขึ้นคือ งานจะมีปัญหาขึ้นในอนาคต เพราะความสนิทสนมมันไม่สร้างกฎระเบียบ พนักงานจะไม่เดิน จะไม่มีระเบียบยิ่งองค์กรที่โตขึ้น องค์กรเล็กไม่มีปัญหาเราอยู่แบบครอบครัวได้ เมื่อองค์กรใหญ่ขึ้นการไม่สร้างระเบียบ ไปยอมพนักงาน คนนี้ไม่เป็นไร คนต่อ ๆ ไปก็จะไม่เป็นไรด้วย จะเป็นการบริหารแบบเจ้านายใจดี ดังนั้นจึงต้องเป็น Formal หมายถึง ความเป็นทางการต้องมีกฎระเบียบ มีความชัดเจน ก็จะสามารถทำให้ผู้บริหารตรงนั้นตัดสิน พนักงานมักจะพูดว่าไม่ได้รับความยุติธรรมแล้วก็จะไม่พอใจพี่ ไม่พอใจหัวหน้า หากไม่มีระเบียบพี่ ๆ ก็จะคุมน้องไม่อยู่หากองค์กรยิ่งมีขนาดใหญ่ ดังนั้นการเป็น Formal ก็เป็นเรื่องจำเป็น	- บารมี - ปัญหา - พนักงาน - สนิทสนม - ระเบียบ - องค์กร - ไม่เป็นไร - Formal

ตารางที่ 4-11 (ต่อ)

ผู้ให้สัมภาษณ์	สรุปคำให้สัมภาษณ์	Key word คำซ้ำ
Uniliver	เริ่มจากการไหว้ที่เป็นแบบมีสัมมาคารวะ ผมรู้สึกว่านี่เป็นเสน่ห์ของผู้นำ เท่าที่เคยสังเกตมา ผู้นำที่เพิ่งได้รับการแต่งตั้ง ยังไม่ได้เรียนรู้เรื่องคนมาก ส่วนหนึ่งอาจเป็นเพราะเค้าไม่มั่นใจในตัวเอง การแสดงออกทางด้านผู้นำของเค้าจะไม่ค่อยดีพอ ดูจะหยิ่ง ๆ อีโก้ค่อนข้างมาก หากเป็นผู้นำระดับสูงแล้ว เค้ารู้ว่าที่เค้าโตมามีคนผลักดันเค้า เจ้านายดึง ลูกน้องดัน คนเสมอกันก็ช่วย เค้าเรียนรู้ว่าความอ่อนน้อม ถ่อมตน ทำให้เค้าโตได้อีก และที่สำคัญผู้น้อยจะประทับใจเค้า ไม่ว่าจะเป็นรับบัตรจาก รปภ. ก็มีการกล่าวขอบคุณ หรือสวัสดีของผู้บริหารระดับสูง ทำให้ผู้น้อยประทับใจมาก การอ่อนน้อมถ่อมตน การสื่อสาร การมีสัมมาคารวะของเค้าเป็นเสน่ห์และทำให้พนักงานรู้สึกเข้าถึงได้ อยากคุยกับเค้า ภาษากาย ภาษาพูด รวมถึงน้ำเสียงของเค้า และการให้รางวัล	- สัมมาคารวะ - เสน่ห์ - ผู้นำ - ผู้น้อย - โต - อ่อนน้อมถ่อมตน
Thai Beverage	พูดง่าย ๆ ว่าของ Thaibev คือ การสวมหมวกมากว่า 1 ใบ คือการทำหน้าที่เกินขอบเขตความรับผิดชอบหลักของตัวเอง ซึ่งใน Thaibev ทำเยอะมาก เพราะฉะนั้นใครก็ตามยอมรับขยายบทบาทของตัวเองด้วยความเต็มใจ ก็จะเกิดเป็นผู้นำที่ Informal ในกรณีของ Thaibev คิดว่าบุคลิกที่สำคัญมากกับการผลิตของ Formal leader คือ Collaborations ซึ่งเป็นหนึ่งในสามของ Global value ของเรา ถ้าหาก Informal leader มีความสามารถสูงในการรับงานเพิ่ม แล้วเป็นผู้ที่ Collaborate ให้เกิดผลงานเพิ่ม เค้าก็จะเป็นผู้ที่จะได้รับความไว้เนื้อเชื่อใจ ที่จะทำให้งานเกิดขึ้น ผมยกตัวอย่างถ้าเป็นระดับเล็ก ๆ ที่เป็นคนมาจากหลากหลายหน่วยงาน อาจมี Informal leader ซึ่งเป็นตัวเชื่อมในหลาย ๆ หน่วยงานให้มาทำงานร่วมกันก็จะถือว่าผู้นั้นเป็นผู้นำที่ Powerful หนึ่งทั้ง ๆ ที่เค้าไม่ได้มีตำแหน่งอย่างเป็นทางการ หรือขยับขึ้นมาอีกนิดหนึ่ง	- Informal leader - Leader - Collaborations - ผู้นำ - พลัง

ตารางที่ 4-11 (ต่อ)

ผู้ให้สัมภาษณ์	สรุปคำให้สัมภาษณ์	Key word คำซ้ำ
	เช่น Thaibev เป็นส่วนหนึ่งของ TCC Group ถ้าใครเป็นตัวเชื่อมระหว่าง Thaibev กับ TCC Group ได้ เค้าก็เป็น Informal leader คนหนึ่งด้วยการสวมบทบาทของ Collaborations ถ้าหากว่าอาจจะไม่เป็นเรื่องของ Collaborations โดยตรงแต่ถ้าขอให้ทำอะไรก็ทำด้วยความเต็มใจ คนก็จะเกิดความเมตตา ปราณี คนก็อยากจะทำงานกับผู้นำคนนั้น เค้าก็จะเป็น Informal leader คนหนึ่งที่มีพลัง เมื่อเทียบกับคนที่มีตำแหน่งแต่ว่าไม่ค่อย Collaborate หรือใครมาขออะไรก็ยากไปหมด ผมคิดว่าพลังของการเป็นผู้นำหรือความเป็นผู้นำที่คนอื่นตามที่อยู่ใน Formal สิทธิก็มักจะลดถอยลง Leadership framework ที่ผมเพิ่งพูดไปจะเป็นข้อสองคือ เรื่องของ Relationship เพราะข้อ 5 เกิดจากการทำทุกอย่างได้ดีอย่างต่อเนื่องจนเกิดเป็นความยอมรับนับถือ	
Work point	ภรรยาคุณปัญญา ก็เคยนำผักมาแจกให้พนักงานทุกคน นายเป็นแบบอย่างที่ดี ประตูห้องไม่เคยปิด สามารถปรึกษาได้ทุกเวลา ไม่เหนื่อยที่จะสอน หรือแนะนำ ติดต่อประสานงานให้พนักงานทั้งเรื่องการป่วย หรือตาย การรับสามี ภรรยา มาทำงานเมื่อมีคนเสียชีวิต เคลียร์หนี้สินให้พนักงาน	- เป็นแบบอย่าง - ปรึกษาได้ - สอน หรือแนะนำ - ติดต่อประสานงาน
KBANK	นอกเวลางานหัวโขนไม่มีแล้ว เราเป็นทีมงานเดียวกัน รับผิดชอบต่อบทบาทของของตัวเอง และบทบาท ทีม ส่วนนอกเวลาทำงานนั้นเรามีสถานะเท่ากัน คุยกันเรื่องอื่น คนจะสนิทกันมาจากตรงนี้ด้วย ต้องทำด้วยความจริงใจ คนสองคนเหมือนวงกลมเวลาเอามาซ้อนกันกี่ปี มันไม่แน่แต่เวลาที่มันซ้อนกันคือเวลาที่อยู่ร่วมกัน ขอให้ทำต่อกันให้ดีที่สุด จริงใจต่อกัน รักกัน	- นอกเวลางาน - บทบาท - ซ้อนกัน

ตารางที่ 4-11 (ต่อ)

ผู้ให้สัมภาษณ์	สรุปคำให้สัมภาษณ์	Key word คำซ้ำ
SCB	ทำอย่างไรจึงจะกระตุ้น ช่วยเหลือ Support ให้เขามีกำลังใจ รู้สึกมั่นใจ ทำให้เค้ารู้สึกอยากที่จะติดตามมัน ทำให้รู้สึกภาคภูมิใจกับสิ่งที่ตัวเองทำ แต่ต้องไปทั้งสองเรื่องพร้อม ๆ กัน โดยมี System เพื่อ Formal record ให้คุณ ให้โทษ Informal เพื่อประคับประคอง Support คนเพื่อที่จะให้คนทำในสิ่งเหล่านั้นได้ ดังนั้นสองเรื่องต้องไปในคนหนึ่งคน ในบทบาทของคนที่เป็น Leader เพื่อใช้ในสิ่งที่เป็นทั้ง Hard side และ Soft side หรือ Formal และ Informal เพื่อบริหารจัดการคน	- รู้สึก - สองเรื่อง - Formal - Informal
ธนาคารออมสิน	การทำงานเป็นทีมจะส่งผลให้แลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน การยืดหยุ่นในการทำงานระหว่างกันมันก็จะประสบความสำเร็จมาก ๆ ยกตัวอย่างเช่น ตัวของผมเองกับทีมงานลูกน้องเข้าถึงได้ตลอดและสามารถที่จะมีการแนะนำแล้วก็หา Solution ที่ดี ๆ ร่วมกันเป็นคำตอบที่ดีร่วมกัน สิ่งที่เราบอกไปแล้ว ถ้าลูกน้องนำเสนอสิ่งที่ดีกว่าเราจะเปลี่ยนตามเลย ธนาคารออมสินมีความรูปแบบเช่น วันจันทร์แต่งเครื่องแบบ วันอังคารถึงวันพฤหัสแต่งแบบฟอร์มของธนาคารออมสิน แต่พอวันศุกร์แต่งตัวสไตล์ไหนก็ได้ นั่นหมายความว่าทำให้มันมีชีวิตชีวาบางสาขาครั้งก็แต่งผ้าไทย บางสาขาครั้งก็แต่งภาคอีสาน ทางใต้ใส่ผ้าปาเต๊ะ การแต่งกายได้หมดเลยทางเราไม่ได้กีดกั้นแล้วทางเราก็ชอบจัดงาน เช่น เรื่องการประกวด เช่น เรื่องของละครบุพเพสันนิวาส เราก็แต่งไทยนุ่งโจงกระเบนไปเลย ทำให้ลูกค้ารู้สึกว่ามาออมสินเหมือนมาบ้านตัวเอง มีมุมถ่ายภาพต่าง ๆ อย่างชัดเจน เช่น ภาพที่น่าประทับใจเรื่องหนึ่งก็คือที่สาขาภูเก็ต ช่วงเทศกาลกินเจ ทำเป็นรูปพืชพันธุ์ธัญญาหารทำเป็นผัก	- การทำงาน - บางสาขา - แต่ง - ภาพ

ตารางที่ 4-11 (ต่อ)

ผู้ให้สัมภาษณ์	สรุปคำให้สัมภาษณ์	Key word คำซ้ำ
TOYOTA MOTOR	แต่ผมมองว่าผู้นำในส่วนของ Informal น่าจะมีความสำคัญกว่าในการที่จะนำทีม เราจะใช้ Formal อย่างเดียวไม่ได้ เพราะบารมีไม่ได้ขึ้นอยู่กับตำแหน่ง ขึ้นอยู่กับการประพฤติ ปฏิบัติ ตน การที่ได้รับการยอมรับ หลายคนเป็นแค่ระดับ Foreman แต่การยอมรับจะมากกว่าระดับผู้จัดการ ดังนั้นต้องมีทั้ง Formal และ Informal leader	- Formal - Informal - การยอมรับ
SANSIRI	ส่วนตัวเองนั้นเราเชื่อว่า 1) เราต้องมีความรัก ซึ่งกันและกันก่อน 2) ต้องเข้าใจกัน 3) ห่วงใยกัน และ 4) จะเป็นเรื่องของ Trust และ 5) Respect ทีมจะทำงานไม่ได้ถ้าไม่ Trust กัน แล้ว Respect เหมือนเรื่อง Diversity ต้อง Respect จริง ๆ ว่า ถ้าเป็นความคิดของเค้าเราก็ต้อง Respect หรือ Respect ที่ตัวเค้า ไม่ใช่ไปพยายามเปลี่ยนแปลง เพราะฉะนั้นจะไม่ค่อยเชื่อเรื่องการสั่งการ Compliance เหมือนกับที่เราคุยเรื่อง Change management stage แรกเราจะออกมาเป็นข้อบังคับ Stage 2 จากนั้นจะเริ่มเข้าใจ Stage 3 คือ Usage คือ ทำจนเป็นนิสัย โดยหลักการถ้าสั่งจะไม่ยั่งยืน ถ้าเค้าไม่เข้าใจ หลังจากนั้นต้องมีกระบวนการอธิบายในการทำให้เค้าเข้าใจ Formal เหมือนเป็นตัวบทเฉย ๆ แต่ตัวที่ Drive จริง ๆ มันคือ Soft ต่างหาก การที่จะซื้อใจคนได้ การจะเลี้ยงคนได้ คือ Soft side ต่อให้เรามี Protocols 1 2 3 แต่ถ้าขาดความเข้าใจและขาด Trust และ Respect ถ้าไม่มีตัวนี้ ถ้าเมื่อใดคุณหมดอำนาจก็จบ สิ่งที่คุณทำมันทั้งหมดก็ไปกับอำนาจ อำนาจคือหัวโขน แต่ถ้าเราใส่ความเข้าใจเข้าไปมันคือการปลูกฝังมากกว่า เลยไม่ชอบใช้คำสั่ง เวลามาก็จะถามว่าน้องคิดอย่างไรสำหรับเรื่องนี้ คุยกัน คิดว่าการทำแบบนี้เด็กรุ่นใหม่จะสนุก ได้มีส่วนร่วม	- เข้าใจ - Trust - Respect - Soft side - Stage - อำนาจ

ตารางที่ 4-12 ผลการสังเคราะห์สรุปคำให้สัมภาษณ์คำถามข้อที่ 3

	คำตอบ											
ผู้ให้สัมภาษณ์	ใช้สื่อเชื่อใจ ฟังเรา การยอมรับ มารยาท เสน่ห์ สัมมาคารวะ อ่อนน้อม ถ่อมตน เป็นแบบอย่าง Trust respect formal informal	ระยะ สัมพันธ์ ปฏิสัมพันธ์ รู้จัก สนิทสนม ปรึกษาได้ สอน หรือแนะนำ เข้าใจ รู้จัก	นาย ผู้นำคนบางคนลูกน้องเรา เค้า พนักงาน ทางเรา บทบาท	คณะกรรมการ แนวร่วม ขวน collaborations หลัง Stage	Relax ไม่มีสูตรตายตัว ธรรมชาติ ไม่เป็นไร นอกเวลางาน บางสาขา แต่ง ภาพ	กล้า ผลักดัน ศักยภาพ Drive	ความตั้งใจ ทุ่มเท	ผลสำเร็จ challenge งาน โต การทำงาน	ปรึกษา อุดมคติ Opinion leader ความเชื่อ ค่านิยม ระเบียบ รู้สึก Soft side	ปัญหา Obstacle	ครอบครัว	องค์กร สองเรื่อง บริหาร จัดการ formal อำนาจ
P01		✓	✓	✓	✓		✓					✓
P02	✓			✓		✓	✓	✓				
P03				✓					✓			
P04	✓							✓				
P05	✓								✓	✓		
P06			✓		✓	✓		✓		✓		
P07		✓			✓	✓	✓				✓	✓
P08		✓	✓					✓				
P09	✓		✓					✓		✓		
P10	✓		✓					✓				
P11	✓		✓	✓								
P12	✓	✓										
P13			✓		✓							
P14	✓								✓			✓
P15			✓		✓			✓				
P16	✓											✓
P17	✓	✓		✓					✓			✓
รวม	10	5	8	5	5	4	2	7	4	2	1	5
%	59	29	47	29	29	24	12	41	24	12	6	29
ลำดับที่	1	4	2	4	4	5	6	3	5	6	7	4

ตารางที่ 4-12 แสดงผลการสังเคราะห์สรุปคำสัมภาษณ์คำถามข้อที่ 3 เกี่ยวกับความคิดเห็นเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและภาวะผู้ตามในการพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพสูงนั้นควรเป็นอย่างไร สามารถสรุปผลการสัมภาษณ์เรียงลำดับ ได้ดังนี้

1. Formal informal ความไว้เนื้อเชื่อใจ การรับฟัง เรา การยอมรับ ความมีบารมีความมีเสน่ห์ มีสัมมาคารวะ อ่อนน้อม ถ่อมตน เป็นแบบอย่าง Trust respect เป็นคำตอบที่มีผู้ตอบมากที่สุด คิดเป็น 53%
2. นาย ผู้นำ คนบางคน ลูกน้อง เรา เค้า พนักงาน ทางเรา บทบาท เป็นคำตอบรองลงมา คิดเป็น 47%
3. ผลสำเร็จ งาน มีความ Challenge การทำงาน มีการเติบโต คิดเป็น 41%
4. ระยะ สัมพันธ์ ปฏิสัมพันธ์ รู้จัก สนิทสนม ปรึกษาได้ สอนหรือแนะนำ เข้าใจ รู้จัก คณะกรรมการ แนวร่วม ชวน Collaborations stage พลัง Relax ไม่มีสูตรตายตัว ธรรมชาติ ไม่เป็นไร นอกเวลางาน บางสาขา แต่ง ภาพ องค์กร สองเรื่อง บริหาร จัดการ Formal อำนาจ คิดเป็น 29%
5. กล้าผลักดัน ศักยภาพ Drive ปรัชญา อุดมคติ Opinion leader ความเชื่อ ค่านิยม ระเบียบ รู้สึก Soft side คิดเป็น 24 %
6. ความตั้งใจ ทุ่มเท ปัญหา Obstacle คิดเป็น 12%
7. ครอบครัว คิดเป็น 6%

ตารางที่ 4-13 การสังเคราะห์ตัวแปรจากคำถามข้อที่ 3

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและภาวะผู้ตามในการพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพสูง	
Skills based	**Personal traits based**
1. เป็นผู้นำแบบ Formal และ Informal	1. ความไว้เนื้อเชื่อใจ (Trust)
2. รู้บทบาท หน้าที่	2. การยอมรับ การรับฟัง
3. สร้างความท้าทาย Challenge	3. ความมีบารมี ความมีเสน่ห์
4. ทำงานให้เกิดผลสำเร็จ	4. มีสัมมาคารวะ อ่อนน้อม ถ่อมตน
5. ผลักดันศักยภาพ	5. เป็นแบบอย่าง มีความกล้า
	6. มีปฏิสัมพันธ์ที่ดี
	7. มีความตั้งใจ ทุ่มเท

สามารถกล่าวโดยสรุปได้ว่าความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและผู้ตามในการพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพสูงนั้นควรเป็นแบบ Formal และ Informal โดยมีความไว้เนื้อเชื่อใจ การรับฟัง การยอมรับซึ่งกันและกัน ความมีบารมีและความมีเสน่ห์ สามารถทำได้ด้วยการมีสัมมาคารวะ ความอ่อนน้อมถ่อมตน การเป็นแบบอย่างในการให้ความเคารพ (Respect) เจ้านายหรือผู้นำ ลูกน้องหรือพนักงานบางคน ผู้นำต้องมอบ บทบาทที่มีความท้าทาย ผลสำเร็จของการทำงาน ทำให้มีการเติบโต มีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน รู้จัก สนิทสนม ปรึกษาสอนงานหรือแนะนำให้เข้าใจได้ รู้จักทำงานแบบแนวร่วม เช่น ในรูปแบบของคณะกรรมการ การให้ความร่วมมือทำให้เกิดพลัง เกิดความผ่อนคลาย ไม่มีสูตรตายตัว เป็นธรรมชาติ มีความเป็นกันเอง นอกเวลางาน บางหน่วยงาน แต่งภาพองค์กรออกเป็นสองเรื่องคือ เรื่องการบริหารจัดการ การให้อำนาจ ในการผลักดันศักยภาพ ระเบียบต่าง ๆ โดยมี ด้าน Soft side เช่น ปรัชญา อุดมคติ ความคิดเห็น ความเชื่อ ค่านิยม ความรู้สึก ความตั้งใจ ทุ่มเท ปัญหา อุปสรรค ครอบครัวเป็นอีกหนึ่งองค์ประกอบที่สำคัญ

คำถามข้อที่ 4 การพัฒนาองค์กรให้มีผลการปฏิบัติงานสูง ท่านเชื่อว่าผู้นำองค์กรต้องเป็นผู้นำแบบใด

ตารางที่ 4-14 สรุปประเด็นคำสัมภาษณ์คำถามข้อที่ 4

ผู้ให้สัมภาษณ์	สรุปคำให้สัมภาษณ์	Keyword คำซ้ำ
PTTEP	ผู้นำต้องรู้ในเรื่องนั้น ๆ มีผู้นำบางประเภทที่ท่านเข้าใจว่าเข้ามาก่อนแล้วเรารู้เผิน ๆ แล้วให้ทีมงานทำ อันนี้ไม่ค่อยเห็นด้วย ตัวอย่างเช่น งานสื่อสารองค์กร มีงานพิมพ์ งานสื่อ งานผลิต งานอีกหลาย ๆ อย่าง ซึ่งมันเป็นทักษะเฉพาะ เราต้องรู้ว่าการล้างรูป อัดรูป การพิมพ์ มีขั้นตอนอยู่ตรงไหน สมมุติว่า Color prove ออกมารูปอย่างนี้มองแล้วต้องรู้ว่า สีไหนมันเกินมากี่เปอร์เซ็นต์ การวาง Lay out แบบนี้ใช่ไม่ใช่ เพราะฉะนั้นคนเป็นผู้นำถ้าไม่รู้ อย่าไปคิดพึ่งน้อง ๆ คนเป็นผู้นำไม่ใช่เป็นแค่มีตำแหน่ง แต่คุณต้องเป็นเพราะมีความสามารถ คุณต้องรู้จริง เพราะเวลาเราจ้าง PR Agency/ Advertizing agency มาขายงาน ถ้าคุณไม่รู้แล้ว จะไป Comment งานเค้าได้อย่างไร อาจเป็นการมองเชิงลบไปหน่อย แต่มองว่าในการทำงานเราต้องรู้งานนั้น ๆ ถ้าเราไม่รู้แล้วน้องรู้ว่าเราไม่รู้มันจะมีประเด็นเช่น พี่เค้าไม่รู้แล้ว	- ผู้นำ - งาน - ไม่รู้ - รู้ - ห้าม - Assumption - ยาก - ฟัง - ยาก

ตารางที่ 4-14 (ต่อ)

ผู้ให้สัมภาษณ์	สรุปคำให้สัมภาษณ์	Keyword คำซ้ำ
	Comment อะไรออกมา ทั้ง ๆ ที่ตัวเองก็ไม่รู้ จะมีลักษณะแบบนี้มาเรื่อย ๆ ดังนั้นจะอายุมากแค่ไหนต้องไปเพิ่มความรู้ คนเป็นผู้นำหยุดรู้ไม่ได้ รู้ให้กว้าง รู้ทุกด้านและรู้ว่าเราจำเป็นต้องรู้ตรงไหนก็เจาะลงไป เรื่องอื่น ๆ ก็จะเป็นเรื่องของความยุติธรรม ความเมตตา สิ่งหนึ่งที่เป็นกันเยอะคือฟังแล้วตัดสินเลย อันนี้ไม่ใช่เป็นคุณลักษณะของผู้นำ คนที่มี leadership ต้องประกอบไปด้วย 1) ห้ามใช้ Assumption ในการตัดสินคนเด็ดขาด ห้ามเอาสิ่งที่คุณเห็นมาตัดสินคน จะเกิด unfair ทันที 2) อย่าหูเบา ผู้นำฟังแล้วต้อง 50: 50 อีก 50 ไปหาข้อมูล ไป investigate แล้วมาสรุป ไม่ใช่ฟังแล้วบอก “ใช่เลยคนนี้เป็นอย่างนั้นตามที่น้องบอกเลย” ซึ่งขึ้นอยู่กับวัฒนธรรมองค์กร อันนี้คือความยากลำบาก ที่นี่จะเป็นกึ่งราชการ พอเค้ามาครั้งแรกก็ยืนงง ว่าทำไมมันมากมายขนาดนี้ ไม่คุ้นชิน เราอาจคิดต่างกัน องค์กรอาจคิดว่า เรามุ่งผลงานมากเกินไป อาจจะไม่ดูเรื่องของความสัมพันธ์ เราก็ตอบไปว่าไม่ใช่ แต่ Character ของเราอาจเป็นอย่างนั้น มันถูกแปลความโดยใช้ Assumption	
PTT GC	ต้องเก่งงานแล้วต้องเก่งบริหารคน กลายเป็นว่า สิ่งที่เป็น Soft side เป็นสิ่งที่ยากแต่สำคัญมากขึ้นเรื่อย ๆ ถ้าจะให้ประสบความสำเร็จได้ต้องเข้าใจว่าทีมงานเก่งงานอยู่แล้ว ผู้บริหารต้องเก่งคนและมีความเข้าใจ และรู้ว่าต้องพัฒนา ปัจจัยเหล่านี้ไม่ใช่ปัจจัยโดยตรงกับธุรกิจ แต่เป็นปัจจัยเสริมที่ทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ พัฒนาคน พัฒนาศักยภาพขององค์กร	- เก่งงาน - เก่งคน - ความสำเร็จ - พัฒนา - ปัจจัย - ธุรกิจ
SCG	ผู้นำต้องมีความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจ อันนี้สำคัญ ตอนนี้บริบทของการทำงานจะมีคำว่า Generation เด็ก Gen Z กำลังเข้าสู่ตลาดแรงงาน ซึ่งเด็กกลุ่มนี้จะอยู่กับตัวเองเป็นหลัก Self center ก็จะมี Gap, Gen X กับ Gen Y ก็มี Gap ก็จะมีความเป็นตัวตนของเค้า ในการทำงานร่วมกับคนกลุ่มนี้จะไม่ใช้การสั่งแต่จะอธิบายให้เข้าใจ	- Generation - Gap - IT

ตารางที่ 4-14 (ต่อ)

ผู้ให้สัมภาษณ์	สรุปคำให้สัมภาษณ์	Keyword คำซ้ำ
	เช่น “ผมเห็นศักยภาพของคุณนะว่าคุณมีความรู้เรื่อง IT เรื่อง Coding ผมคิดว่าถ้าได้คุณมาร่วมทีม จะทำให้งานของเราสำเร็จได้อย่างรวดเร็ว” จะเป็นลักษณะแบบนี้เค้าอาจจะถามกลับว่า “งานนี้ทำไมไม่ให้คนอื่นทำ มันยากตรงไหน ก็มีคน IT ตั้งหลายคน” “อันนี้เป็นโปรแกรมทางด้าน Engineering และคุณมีพื้นฐานทางด้านนี้หรือเคยผ่านงานด้านนี้มาก่อน คุณจะมองเห็นภาพความสำเร็จหรือความท้าทายของการทำตรงนี้ได้ชัดเจนมากกว่าคนอื่น ดังนั้นผมจึงไว้ใจให้คุณทำภารกิจนี้	
Bangchak	ผมมีความมั่นใจและเอามาใช้อยู่เรื่อย ๆ ก็คือ เรามีเมตตาและมีความยุติธรรมผมว่าสำคัญสำหรับผู้นำที่ดี เพราะความเมตตากับความยุติธรรมมันทำให้เกิดการทำงานร่วมกัน หรือปกครองกันอย่างไม่เลือกข้าง หรือไม่เลือกว่าเป็นเด็กของใคร มันจะเป็นเรื่องที่ทำให้เกิดความสมานฉันท์ในการอยู่ร่วมกันได้ ถัดมาคือเรื่องของการให้อภัย เพราะบางครั้งลูกน้องเราอาจทำผิดพลาดได้ แต่ขอยกเว้นเรื่องทุจริต ซึ่งผมจะไม่ให้อภัยซึ่งต้องดำเนินการไปตามกกหมายบ้านเมือง อันนี้รับไม่ได้เพราะเราคุยอยู่ที่บางจากแล้วว่าคุณต้องเป็นคนดี คนบางคนจดจำแต่เรื่องไม่ดีของลูกน้อง เวลาผ่านไปหลายปีก็ยังจำ ผมมองว่าเป็น bias ที่เราไม่ให้โอกาสลูกน้อง ผมชอบหลักพรหมวิหาร 4 คือหลักผู้นำที่ดีอันหนึ่ง เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา ผมคิดว่าใช้ได้ทั่วไป แล้วคนไทยส่วนมากเป็นชาวพุทธก็จะมีเรื่องนี้อยู่แล้ว พรหมวิหาร 4 ก็มีความสามารถที่จะนำคนได้เยอะ	- เมตตา - ยุติธรรม - ไม่เลือก - ให้อภัย - ลูกน้อง - ผู้นำที่ดี - ลูกน้อง - พรหมวิหาร 4
IRPC	เป็นผู้นำที่มีความมุ่งมั่น เป็นคนที่นำความรู้จากข้างนอกมาใช้ช่วยเสริม และปรับทัศนคติให้มองเป็นทิศทางเดียวกัน	- ผู้นำ - ความมุ่งมั่น - ความรู้ - ทัศนคติ ทิศทาง

ตารางที่ 4-14 (ต่อ)

ผู้ให้สัมภาษณ์	สรุปคำให้สัมภาษณ์	Keyword คำซ้ำ
Chevron	อย่างคำว่า Transformation leader มักจะเกิดกับองค์กรที่ว่าด้วยสถานการณ์ที่มีอยู่นั้นมันไม่เพียงพอ ที่จะตอบสนองกับสิ่งที่ต้องการ เช่นงบประมาณที่เคยได้ มันไม่ได้แล้วต้องลดลงอีก 20% หรือลูกค้าที่เคยซื้อกับเราเริ่มไม่ซื้อละเพราะคู่แข่งทำดีกว่า เก่งกว่า จึงต้องการที่จะ Transform แต่ถ้าอยู่ในองค์กรทำดีอยู่แล้วเราก็แค่ Implement แบบ Need improvement ถ้าจะให้ผมตีความผมเรียกผู้นำแบบนี้ว่า Situational leadership และเป็นผู้นำที่คอย Support ลูกน้อง อย่างน้อยสถานการ ต้องมาก่อน แล้วแต่สถานการว่าต้องการอะไร เช่นการบินไทยต้อง Transform บางองค์กรดีอยู่แล้วก็ไม่จำเป็นต้อง Transform	- ซื้อ - Transform - องค์กร - สถานการ
Thaioil	จริง ๆ มันไม่มี One side fit core เพราะ HPO ในบริบทนั้นของ องค์กรต้องการอะไร เช่นคุณต้องการ Operation excellence ให้สร้าง Growth และ สร้างเป็น Profit แบบหนึ่ง ถ้าคุณต้องการผู้นำสำหรับ Crisis management ก็ต้องการผู้นำแบบ Problem solving ถ้าต้องการ Vision ความเติบโตขององค์กร ผู้นำก็จะเป็น Strategic leader ผู้นำก็ต้องดึงเอาจุดแข็งของความเป็นผู้นำในแบบนั้น ๆ ออกมานำองค์กรให้ถูก ที่เค้าแบ่งมาว่าผู้นำมี Strength ไม่เหมือนกันนั้นถูกแล้ว แต่ว่าไม่ได้หมายความว่าเค้าไม่มีด้านอื่น แต่ด้านนั้นเค้าเด่น	- องค์กร - ผู้นำ
CPF	ผู้นำที่กล้าตัดสินใจ ยอมรับในสิ่งที่ตัดสินใจ คิดแบบผู้ประกอบการ และมีวิสัยทัศน์	- ตัดสินใจ - ยอมรับ - ผู้ประกอบการ - วิสัยทัศน์
AMPOL FOOD	การบริหารงานที่เราเห็นมีอยู่สองรูปแบบที่เจอคือสไตล์ฝรั่ง มีบริษัทฯ ที่ขายกล่องกระดาษให้พี่ เป็นของเยอรมัน เค้าหาผู้จัดการฝ่ายขายคนหนึ่งเข้าไป เรียกผู้จัดการว่า Country manager เข้ามาโดย Head hunter และได้เข้าไปคุยกับผู้บริหารชาวเยอรมัน ตัวเค้าเองไม่ได้	- บริหาร - ฝรั่ง - ผู้จัดการ - ผู้บริหาร

ตารางที่ 4-14 (ต่อ)

ผู้ให้สัมภาษณ์	สรุปคำให้สัมภาษณ์	Keyword คำซ้ำ
	อยากจะย้ายงานเพราะอยู่ที่เก่าก็เป็นผู้บริหารของอาหารสัตว์แห่งหนึ่ง ดูจากตำแหน่งเค้าก็ไม่คิดจะย้ายไปไหนแล้ว แต่มาตรงนี้เลยแกล้งเรียกเงินเดือนสูง ๆ และขอพักร้อนปีละ 30 วัน ฝรั่งตอบตกลง จากนั้นฝรั่งบอก Performance ต้องเอาอย่างนี้ ต้องการยอดขายแบบนี้ ต้องการนี่ ต้องการนี่ ให้เวลาคุณคิดว่าจะใช้เวลาเท่าไรจึงจะได้แบบนี้ และกำหนดเป็นเทอม หมายความว่าหากต้องการเงินเดือนเท่านี้ คุณทำได้ไหมหากต้องการ Performance แบบนี้ มันก็วัดกันด้วยผลลัพธ์ของการปฏิบัติงาน เขาตัดสินใจอยู่เป็นเดือนเหมือนกัน แต่ว่าท้าทายนะ ตกลงมา สิ่งที่เกิดขึ้นก็พยายามวางแผนกลยุทธ์ สุดท้ายทำไม่ได้ ฝรั่งก็ปลด โดยที่จริง ๆ แล้วไม่ค่อยคำนึงถึง ได้ไม่ได้มันมีปัจจัยอื่นประกอบเช่น ตอนนั้นประเทศอยู่ในภาวะเศรษฐกิจไม่ดีนะ การบริโภคยังไม่ดี บอกเพียงว่า Performance ไม่ได้ก็ออกไปแล้วก็หาคนใหม่ อันนี้ก็คือระบบฝรั่งที่เน้น Performance เป็นหลัก แต่ญี่ปุ่นไม่ได้สนใจระบบ Performance เป็นหลักแต่เค้ารักษาคนขององค์กร โดยเฉพาะคนรุ่นก่อน ไม่ย้ายบริษัทเลย ถ้าออกไปอยู่อีกบริษัทฯ ก็จะรู้สึกผิด รักองค์กรมาก กรณีหาก Performance ไม่ได้ก็จะขอลดเงินเดือนตัวเอง ญี่ปุ่นจะไม่นิยมปลดใคร จะเป็นเรื่องสุดท้ายแต่ฝรั่งบอกไม่ใช่ หากรวมสองศาสตร์เข้าหากันทำอย่างไรจึงจะอยู่ตรงกลาง ถามว่าเป็นผู้บริหารแบบไหน พี่ว่ามันขึ้นอยู่กับบริบท คำว่าบริบทคือตอนนี้เราทำงานอยู่ที่ไหน วัฒนธรรมองค์กรรองรับด้วยไหม ถ้าจะเอาฝรั่งจ๋ามาใช้กับเมืองไทยพี่ว่าไม่สำเร็จ เช่น KPI ทำไม่ได้ก็ลาออกไปไม่ได้ผูกพันกับองค์กรเหมือนญี่ปุ่น ประเทศไทยชอบการบริหารแบบลูกครึ่งหรือเปล่า ในวิธีการดีที่สุดคือทำอย่างไรให้พนักงานลุกขึ้นมาทำงานด้วยใจ แต่ไม่ใช่เรื่องง่าย ๆ ยากมาก คือ ขณะที่ธุรกิจก้าวกระโดดมาก ๆ คุณมีสวัสดิการอะไรให้พนักงานเพิ่ม พนักงานขออะไรก็ให้พนักงานก็จะรักองค์กรมากในการที่เราให้ได้	- ย้าย - Performance - ต้องการ - เป็นหลัก - ไม่ได้ - บริบท - พนักงาน - ได้ใจ - สวัสดิการ - ทุกปี - ได้ ไม่ได้ - บริษัท - Trust - องค์กร - บริษัท

ตารางที่ 4-14 (ต่อ)

ผู้ให้สัมภาษณ์	สรุปคำให้สัมภาษณ์	Keyword คำซ้ำ
	แต่หากธุรกิจมีชะงัก คุณตัดสวัสดิการได้ไหม ทุกปีเคยได้โบนัส สองเดือน สามเดือน ทุกปี ปีนี้ไม่ได้บริษัทฯไม่ดีละ บริษัทฯมีปัญหาละ เค้าไม่เคยมองว่าได้ ไม่ได้ เพราะอะไรนี่คือปัญหาของการบริหารคนให้ได้ใจ ค่อนข้างลำบาก ถามว่าองค์กรที่จะให้ Performance ดีต้องเป็นผู้นำแบบใด ตอบแบบง่าย ๆ ที่เลี่ยง ๆ ก็คือเดินสายกลาง ระหว่างเน้น Performance กับเน้นคน ผู้บริหารที่จะได้ใจลูกน้อง นอกจากมีบารมีแล้วเค้าจะ Trust คุณได้อย่างไร ถ้าเราสามารถทำให้เค้า Trust เราได้จะทำให้เค้ามองเราเป็นตัวอย่างที่ดี ไว้วางใจได้	
Uniliver	ผู้นำต้องเรียนรู้ตลอดเวลา มีเป้าหมายร่วมกัน คุยกันบ่อย ๆ และพัฒนาการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอนี่เป็นเสน่ห์ของ Uniliver ที่องค์กรมีการสนับสนุนด้านการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอและเรียนรู้ร่วมกัน มีการรณรงค์เรื่อง New revolution การปฏิวัติตัวเอง เพื่อการเติบโตแบบก้าวกระโดด Change หรือการเปลี่ยนแปลงไม่พอ ต้องปฏิวัติตัวเองแบบก้าวกระโดดเท่านั้น เป็นคนใหม่เลย	- เรียนรู้ - สม่ำเสมอ - ปฏิวัติตัวเอง - ก้าวกระโดด
Thai Bev	การพัฒนาองค์กรคือการทำของเดิมให้ดีขึ้นในขณะที่มีอุปสรรคขวางอยู่มากมายอะไรที่เราจินตนาการไว้ก็อาจไม่เกิดขึ้นได้ง่าย ๆ ผมคิดว่าคนที่พัฒนาองค์กรได้ต้องเห็นสิ่งที่ดีกว่าและมีความกล้า และมีความมุมานะที่จะเอาชนะสิ่งที่เป็นอุปสรรคได้ ความมุมานะหรือ Perseverance ซึ่งจะใกล้เคียงกับความเพียรของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว เป็นสิ่งที่สำคัญ ในขณะเดียวกันถ้าเราเอาหัวชนกำแพงแบบมุมานะก็อาจจะไม่เกิดอะไรขึ้น อีกอันหนึ่งที่ผมคิดว่าสำคัญคือ Empathy คือมีความเข้าใจผู้อื่น เข้าใจสถานการ ก็มุมานะ จนกระทั่งองค์กรมันเคลื่อนทั้งองค์กรก็พัฒนาได้ ผมคิดว่าความรู้ในแง่ทฤษฎีในโลกนี้มันเยอะอยู่แล้ว กับการพัฒนาองค์กรให้เกิดขึ้นได้จริง มันน่าจะไม่ยอมแพ้และทำให้มันเกิดขึ้นได้จริง ซึ่งก็มาจากความเพียรและความเข้าใจผู้อื่น	- พัฒนาองค์กร - ความมุมานะ - ความเพียร - เข้าใจ - เกิดขึ้นได้

ตารางที่ 4-14 (ต่อ)

ผู้ให้สัมภาษณ์	สรุปคำให้สัมภาษณ์	Keyword คำซ้ำ
Workpoint	เป็นกันเอง เหมือนพี่ เหมือนน้อง ดูแลทุกข์สุข เป็นที่ปรึกษาที่ดี คอยแนะนำเรื่องการทำงาน เป็นคนมีทัศนคติดี มนุษย์สัมพันธ์ดี รับฟัง สอนวิธีคิด อยู่กันแบบพี่น้อง	- เป็นกันเอง - ที่ปรึกษา - ทัศนคติ - มนุษย์สัมพันธ์ - รับฟัง
KBANK	ผู้นำต้องมีความชัดเจน ว่าสิ่งที่ต้องการบรรลุคืออะไร ต้องชัดเจน เช่น ความต้องการของลูกค้าคืออะไร อีกอันหนึ่งผู้นำต้องมี Achievement drive สูง หากต้องการเป็น HPO ปัจจุบันโลกเปลี่ยนเร็ว คู่แข่งไม่รู้เป็นใครเมื่อก่อนอาจเป็น Bank สีม่วง สีอะไรก็แล้วแต่ หลังจากนั้นก็มาแข่งกับ Bank ต่างชาติ ตอนนี้อาจเป็น Alibaba หรือแข่งกับ Fintech อาจเป็นคนคนเดียวทำแอ็ปขึ้นมา แล้วมีคนเข้าไปใช้ สามารถระดมทุนอะไรขึ้นมาก็ได้ในยุคปัจจุบัน ผู้นำต้องกระจายเป้า มี Achievement drive ในการที่จะผลักดันงานนั้นให้สำเร็จ Leadership ต้องดี เพราะผู้นำทำคนเดียวไม่ได้	- ผู้นำ - ชัดเจน - Achievement drive - แข่งกับ
SCB	ผมว่าองค์กรหนึ่ง ๆ คงไม่มีองค์กรในในโลกธุรกิจที่ไม่ต้องการเป็น High performance organization ทุกองค์กรอยากได้ผลลัพธ์ ละผลสัมฤทธิ์ ในการปฏิบัติงานในเชิงธุรกิจของตนเอง แต่ละองค์กรมีบริบทของ Characteristic หรือสิ่งที่บ่งชี้ความเป็นองค์กรไม่เหมือนกัน ถามว่าการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานทุกองค์กรคงอยากให้ Leader มีมุมนี้ทั้งนั้นแต่ถามว่าบริบทของการเป็น Leader ขององค์กรหนึ่งอาจไม่เหมือนกัน ยกตัวอย่างเช่น Banking industries ในช่วงเวลานี้มีการเปลี่ยนแปลง รูปแบบในการดำเนินธุรกิจ ในภาคธนาคารไม่เหมือนเดิม Culture และช่วง Timing ในสิ่งเหล่านี้ วัฒนธรรมองค์กร ที่วันนี้ที่ SCB อยากให้เป็น ถามว่าเมื่อย้อนความกลับไปสิบปียี่สิบี ไม่เหมือนเดิมแล้ว วันนี้ SCB อยากให้ผู้นำทุกคนเข้าใจ และมี	- องค์กร - Leader - วัฒนธรรม - ลูกค้า - ธุรกิจ - ต้องการ - ศูนย์กลาง - Character - Speed disruption มากมาย

ตารางที่ 4-14 (ต่อ)

ผู้ให้สัมภาษณ์	สรุปคำให้สัมภาษณ์	Keyword คำซ้ำ
	วัฒนธรรมเดียวกันเพื่อเป็นต้นแบบให้น้อง ๆ ให้พนักงาน ให้คนที่ตัวเองดูแลสายงาน เห็นตัวอย่างและประพฤติ ปฏิบัติตาม เพื่อให้เป็นวัฒนธรรมขององค์กร อะไรบ้าง เรื่องที่ 1 ระบบ องค์กร ในธุรกิจ Banking จะอยู่และจะสำเร็จได้เมื่อเราเห็นลูกค้าเป็นศูนย์กลาง เมื่อก่อนลูกค้าง้อเรา ลูกค้าเดินเข้าธนาคารลูกค้าอยากใช้ product ของเรา แต่วันนี้รูปแบบของธุรกิจเหมือนเดิมไม่ได้ วันนี้ลูกค้าเข้ามาเราต้องเข้าใจลูกค้า แสดงว่า Customer focus เป็นสิ่งสำคัญ เอาลูกค้าเป็นศูนย์กลาง เอาลูกค้าเป็นที่ตั้ง และรู้ เข้าใจในสิ่งที่ลูกค้าต้องการ โดยสนองตอบต่อสิ่งที่ลูกค้าต้องการอย่างถูกต้อง เหมาะสม ผมว่า leader ทุกคน ต้องแสดงบุคลิก ลักษณะของความเข้าใจเข้าถึง และพยายามใช้ข้อมูลลูกค้าเป็นสิ่งสำคัญ เรื่องที่ 2 เราอยู่ใน Character ของการทำงานในโลกธุรกิจ และโดยสถานการวันนี้ disruption มากมายไปหมด จาก Technology จากเรื่องต่าง ๆ มากมาย การอยู่ภายใต้ Disruption เรื่องหนึ่งที่สำคัญมากที่สุดคือ Speed ผู้นำวันนี้ถ้าจะอยู่นอกจากจะเข้าใจกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ ในการเดิน การตัดสินใจ การทำงานต้องเร็ว ทันท่วงที ตามไปด้วย	
ธนาคารออมสิน	การที่จะทำให้ประสบความสำเร็จได้นั้นก็คือทำอย่างไรที่ตัวผู้นำทำให้คนเกิดความผูกพันและที่สำคัญที่สุดก็คือความผูกพันในเป้าหมายของงาน เรามีความสำคัญมากเลยเพราะว่าถ้าเรามีความผูกพันเค้าไม่ได้ร่วมมือแต่เค้ามีร่วมใจด้วย จะช่วยให้มีการผลักดันงานไปให้ได้ตามเป้าหมายของทีม งานนั้นก็จะประสบความสำเร็จได้ ผู้นำแบบนี้เรียกว่าผู้นำแบบผู้สร้างแรงบันดาลใจ ยกตัวอย่างง่าย ๆ เช่น ตัวของผมอยู่ในกลุ่มผู้บริหารระดับสูงในปี พ.ศ. 2535 ได้เป็น พนักงานดีเด่นของธนาคาร พ.ศ. 2545-2555 เป็นต้นแบบเลย	- ความผูกพัน - ประสบความสำเร็จ - สำคัญ - ผู้นำ - งาน

ตารางที่ 4-14 (ต่อ)

ผู้ให้สัมภาษณ์	สรุปคำให้สัมภาษณ์	Keyword คำซ้ำ
TOYOTA MOTOR	ในยุคปัจจุบันผู้นำของโตโยต้า ต้องกล้าตัดสินใจ มีวิสัยทัศน์ที่ยาวไกล เพราะการแข่งขันในธุรกิจยานยนต์แข่งขันกันสูงมาก ซึ่งธุรกิจยานยนต์อาจจะไม่ใช่ธุรกิจ Sun rise business มันอาจจะเป็น New S Curve ที่อาจจะมีการเปลี่ยนแปลง อาจจะต้อง Transform เป็น Mobility company คือโตโยต้าเอง อาจจะไป Join venture กับทางกลุ่ม Micro soft กลุ่มของ Apple มันจะมีคู่แข่งที่ไม่ใช่ Automotive competitor มันจะมี คู่แข่งอื่นที่เข้ามาดังนั้นเราจำเป็นต้อง Transform business เป็น Transformation leader ในยุคปัจจุบัน ต้องมีความรู้เรื่องของ Disruptive ที่กำลังจะเข้ามากระทบ การเป็น Transformation leader สำคัญมากในยุคปัจจุบัน เพราะธุรกิจมันเปลี่ยนเร็ว โตโยต้าประเทศไทยมีข้อจำกัด เช่น ไม่สามารถออกแบบรถเองได้ เราต้อง Transform ให้ฟิตกับสถานการณ์ของไทย เช่นการ Transform organization ที่ในอดีตเป็นแบบ Hierarchy of command เดี๋ยวนี้ไม่ จะมีหลายแบบ บางเรื่องเป็น Business unit บางเรื่องเป็น Hierarchy เช่น ฝ่ายผลิต ฝ่ายการตลาดเป็น Business unit ธุรการก็จะกลายเป็น Share service เป็นต้น เพราะฉะนั้นอันนี้ต้อง Transform เพราะการแข่งขันต้องมี Speed	- ธุรกิจ - Transform - กลุ่ม - คู่แข่ง - Business unit - Hierarchy
SANSIRI	ต้องเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ และสามารถบอกได้ว่าอะไรคือสิ่งที่เรากำลังจะไป และต้อง Walk the talk ในสิ่งที่เป็นอย่างนั้น ตราบใดที่พูดแล้วไม่เป็น มันจะย้อนแย้งกันมาก พูดอย่างทำอย่าง Massage ไม่ Get true แน่นอน เรื่องความเด็ดขาดต้องมีบ้างแต่ส่วนตัวเชื่อใน Soft side เชื่อว่าคนไม่ชอบรับคำสั่ง ถ้าต้องทำก็ให้เสมือนว่าเป็นความคิดของเค้า แต่จริง ๆ เราสั่งให้เค้าทำ ลูกน้องบางคนก็ไม่ได้เลือกเข้ามาเค้าก็เป็นของเค้าแบบนั้นแล้วมาอยู่กับเรา เราต้องเป็น Change agent ให้เค้า เราต้องปรับอันนี้ยาก เราต้องค่อย ๆ Convince กรณีเราเป็นหัวหน้าถ้าจะใช้การสั่งก็ได้แต่ถามว่ามันยั่งยืนหรือไม่ คำตอบคือไม่	- พูด - สั่ง - อธิบาย - จับคู่ - ปรับ - ได้อะไร - หัวหน้า

ตารางที่ 4-14 (ต่อ)

ผู้ให้สัมภาษณ์	สรุปคำให้สัมภาษณ์	Keyword คำซ้ำ
	เพราะฉะนั้นต้องผสมกันไป งานอย่างไหนที่ด่วนก็จะสั่งไปก่อน งานนี้ต้องการแบบนี้ แต่หลังจากนั้นก็ไม่ลืมกลับมาจะอธิบายว่าที่สั่งแบบนั้นเพราะอะไรแล้วให้เค้าเรียนรู้ บางคนเหมือนช่องตรงกัน เคมีตรงกัน Learning growth ก็จะเร็วทั้งเราทั้งเค้า ถ้าเรารู้สึกว่าเค้า Strong มาเรารู้สึกว่ามุมนี้ Improve ได้นะก็เกิดการเรียนรู้ซึ่งกันละกัน เราปรับ เค้า ปรับ Communication สำคัญที่สุด ทำแล้วได้อะไร ซึ่งเราต้องอธิบาย เรื่องนี้ เนื้องานตรงนี้หนูจะได้อะไร พี่จะได้อะไรในฐานะที่พี่เป็นหัวหน้า และ องค์กรจะได้อะไร ลูกค้าจะได้อะไร บางทีมันก็เยอะนะแต่มองว่าการทำให้เค้าเห็นภาพทั้งหมด ช่วยในการพัฒนาตัวเค้า ส่วนใหญ่จะจับคู่ตรงข้ามกันให้เป็นพี่เลี้ยงกัน บางคนเด่นด้าน Logic อีกคนเด่นด้าน Personal skills จับคู่กันหลังจากนั้นสามเดือนเรียกเข้ามาคุย คำตอบคือหนูก็ได้เรียนรู้จากคนนี้นะคะ หนูก็มี Logic มากขึ้น อีกคนก็ได้วิธี Conflict management แบบนุ่มนวล แบบ OD ต้องใช้ Fact ต้องใช้วิทยาศาสตร์ แต่ในการ Implement ถ้าเค้าสั่งอย่างเดียวก็ไม่ได้ เพราะว่าต้องปรับไปด้วยกันทุกคน เพราะฉะนั้นเค้าต้องจับคู่กับ Soft side มาก ๆ อธิบายเหตุผลให้ฟัง ถ้าไม่ทำหรือดื้อก็ค่อย ๆ เข้าไปอีกรอบหนึ่ง	

ตารางที่ 4-15 ผลการสังเคราะห์สรุปคำให้สัมภาษณ์คำถามข้อที่ 4

ผู้ให้สัมภาษณ์	คำตอบ								
	ผู้นำ พัฒนา เป็นกันเอง ยอมรับ ทัศนคติดี มนุษย์สัมพันธ์ดี Leader character ผู้ประกอบการ	งาน เก่งงาน อับคู่ Generation gap ผู้จัดการ	ไม่รู้ รู้ Assumption ที่ปรึกษา ชัดเจน พูด สั่ง อธิบาย ความรู้ ทิศทาง บริบท เรียนรู้ สม่ำเสมอ รับฟัง	ห้าม ทำ ได้ ไม่ได้ ยาก สำคัญ คู่แข่ง ย้าย เกิดขึ้นได้ Disruption	ลูกน้อง Achievement drive แข่งกับ Speed IT สถานการณ์ ตัดสินใจ ทุกปี ปฏิวัติตัวเอง ก้าว กระโดด ความมุ่งมานะ ความเพียร ธุรกิจ	ความสำเร็จ ความมุ่งมั่น Transform performance	องค์กร บริษัท วัฒนธรรมองค์กร สวัสดิการ Business unit hierarchy share service งาน ปรับ ได้อะไร	ลูกค้า ต้องการ ศูนย์กลาง ซื้อ เป็นหลัก	เก่งคน เมตตา ยุติธรรม ไม่เลือก ให้อภัย พรหมวิหาร 4 พนักงาน ใส่ใจ Trust เข้าใจ ความผูกพัน หัวหน้า
P01	✓	✓	✓	✓					
P02	✓	✓				✓			✓
P03		✓			✓				
P04	✓				✓				✓
P05	✓		✓			✓			
P06					✓	✓	✓	✓	
P07	✓						✓		
P08	✓				✓				
P09		✓		✓		✓	✓	✓	✓
P10			✓		✓				
P11	✓			✓	✓		✓		✓
P12	✓		✓						
P13	✓		✓	✓	✓				
P14	✓		✓	✓	✓				
P15	✓				✓	✓	✓	✓	
P16	✓			✓					✓
P17					✓	✓	✓		✓
รวม	12	4	6	6	9	6	6	3	6
%	71	24	35	35	53	35	35	18	35
ลำดับที่	1	4	3	3	2	3	3	5	3

ตารางที่ 4-15 แสดงผลการสังเคราะห์สรุปคำสัมภาษณ์คำถามข้อที่ 4 เกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรให้มีผลการปฏิบัติงานสูงผู้นำองค์กรต้องเป็นผู้นำแบบใด สามารถสรุปผลการสัมภาษณ์เรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้ดังนี้

1. ผู้นำ พัฒนา เป็นกันเอง ยอมรับ ทัศนคติดี มนุษย์สัมพันธ์ดี Leader character ผู้ประกอบการ วิสัยทัศน์ ทิศทาง เป็นคำตอบที่ตอบตรงกันมากที่สุด คิดเป็น 71%

2. ลูกน้อง Achievement drive แข่งกับ Speed IT สถานการ ตัดสินใจ ทุกปี ปฏิวัติตัวเอง ก้าวกระโดด ความมุมานะ ความเพียร ธุรกิจ คิดเป็น 53%

3. ผู้จัดการไม่รู้ รู้ Assumption ที่ปรึกษา ชัดเจน พูด สั่ง อธิบาย ความรู้ ทิศทาง บริบท เรียนรู้ สม่ำเสมอ รับฟัง ลูกค้า ต้องการ ศูนย์กลาง ย้าย เกิดขึ้นได้ Disruption มากมาย ซื้อความสำเร็จ ความมุ่งมั่น Transform performance องค์กร บริษัท วัฒนธรรมองค์กร สวัสดิการ Business unit Hierarchy share service งาน ปรับ ได้อะไร เก่งคน เมตตา ยุติธรรม ไม่เลือก ให้อภัย พรหมวิหาร 4 พนักงาน ได้ใจ Trust เข้าใจ ความผูกพัน หัวหน้า คิดเป็น 35%

4. งาน เก่งงาน จับคู่ Generation gap ผู้จัดการ คิดเป็น 24%

5. ลูกค้า ต้องการ ศูนย์กลาง ซื้อ เป็นหลัก คิดเป็น 18%

ตารางที่ 4-16 การสังเคราะห์ตัวแปรจากคำถามข้อที่ 4

การพัฒนาองค์กรให้มีผลการปฏิบัติงานสูงผู้นำองค์กรต้องเป็นผู้นำแบบใด	
Skills based	**Personal traits based**
1. มีแนวคิดแบบผู้ประกอบการ	1. มีความเป็นกันเอง มีมนุษย์สัมพันธ์ที่ดี
2. มีวิสัยทัศน์	2. ยอมรับความคิดเห็น
3. ส่งเสริมให้เกิดความสำเร็จ	3. มีทัศนคติที่ดี
4. ใช้ระบบสารสนเทศ	4. มีความมุมานะและความเพียร
5. พัฒนาตนเอง	5. ฉับไว (Speed)
6. เก่งคนและเก่งงาน	6. มีความมุมานะและความเพียร
7. ด้านการสื่อสารและการตัดสินใจ	7. มีเมตตา มีความยุติธรรม
8. เข้าใจความต้องการของลูกค้า	8. รู้จักให้อภัย
9. ด้านการเปลี่ยนแปลง	9. สร้างความไว้เนื้อเชื่อใจ (Trust)
10. ความเข้าใจในธุรกิจ	10. มีความผูกพันในองค์กร
11. ความเข้าใจในช่องว่างระหว่างวัย	

สามารถกล่าวโดยสรุปได้ว่า การพัฒนาองค์กรให้มีผลการปฏิบัติงานสูงผู้นำองค์กรต้องพัฒนา ภาวะผู้นำ มีความเป็นกันเอง ยอมรับความคิดเห็น มีทัศนคติที่ดี มีมนุษย์สัมพันธ์ดี โดยคุณลักษณะของผู้นำ (Leader characteristic) ต้องมีแนวคิดของผู้ประกอบการ มีวิสัยทัศน์เพื่อให้ทิศทางกับลูกน้อง ส่งเสริมให้เกิดความสำเร็จ (Achievement drive) ฉับไว (Speed) ใช้ระบบสารสนเทศ ในสถานการที่ต้องตัดสินใจ ปฏิวัติตัวเองทุกปี หากผู้นำไม่รู้ในสมมุติฐาน (Assumption) ควรหาที่ปรึกษาเพื่อให้ความชัดเจน เพื่อนำไป พูด สั่งงาน อธิบายเพื่อให้ความรู้ ให้ทิศทาง โดยบริบทของการเรียนรู้ ต้องสม่ำเสมอ และรับฟังความต้องการของลูกค้าที่เป็นศูนย์กลาง การเกิด Disruption สามารถเกิดขึ้นได้มากมาย ความสำเร็จ ความมุ่งมั่น ที่จะเปลี่ยนแปลง (Transform) จะส่งผลต่อ ผลการดำเนินงาน (Performance) ขององค์กร เช่น การเรียนรู้วัฒนธรรมองค์กร การดูแลเรื่องสวัสดิการ การปรับงานให้เป็น Business Unit การลด Hierarchy การเป็น Share service ผู้นำต้องเก่งคน มีเมตตา มีความยุติธรรม ไม่เลือกข้าง รู้จักให้อภัย มีพรหมวิหาร 4 จะทำให้ได้ใจพนักงาน แบบก้าวกระโดด ผู้นำที่ต้องสร้างความไว้เนื้อเชื่อใจ (Trust) ความผูกพัน ด้วยความมุมานะความเพียร โดยผู้นำต้องมีความเข้าใจในธุรกิจ เช่นต้องการของลูกค้า ศูนย์กลางการซื้อ เป็นหลัก กับความเก่งงานและความเข้าใจในช่องว่างระหว่างวัย (Generation gap)

คำถามข้อที่ 5 ท่านมีความเห็นว่าผู้ตามในองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูงนั้นต้องมีพฤติกรรมและจริยธรรมอย่างไร

ตารางที่ 4-17 สรุปประเด็นคำสัมภาษณ์คำถามข้อที่ 5

ผู้ให้สัมภาษณ์	สรุปคำให้สัมภาษณ์	Keyword คำซ้ำ
PTTEP	ผู้ตามต้องพร้อมที่จะเปลี่ยน เพราะยุคนี้ไม่มีใครนั่งทำงานตรงนี้จนเกษียณ ทุกคนมี Comfort zone ถ้าคุณไม่เปลี่ยน คุณจะไม่โต ลักษณะองค์กรปัจจุบันองค์กรต้องการคนที่ Dynamic challenge ชอบการท้าทาย ผู้บริหารจะให้คุณจะอยู่อีกกล่องหนึ่ง หากเราพร้อม ได้เลย เราจะอยู่อีกกล่องหนึ่ง ดังนั้นน้อง ๆ จะต้องเข้าใจยุคนี้เป็นช่วงที่ลำบากสำหรับผู้นำเหมือนกัน เพราะเป็นช่วงของ Transition ยุคนี้มีทั้งคนรุ่นเก่าและรุ่นใหม่ น้องใหม่ ๆ ไม่ค่อยมีปัญหาให้ไปไหนก็ไป แต่คนช่วงอายุ 40 50 ขึ้นไปนั้นยากสุด พนักงานต้องปรับตัวเอง ปรับความคิด การโยกย้ายไม่ใช่การ	- ผู้ตาม - เปลี่ยนแปลง - ยุคนี้ - ย้าย - องค์กร - ท้าทาย - กล่องหนึ่ง - เป็นช่วง - รุ่นใหม่

ตารางที่ 4-17 (ต่อ)

ผู้ให้สัมภาษณ์	สรุปคำให้สัมภาษณ์	Keyword คำซ้ำ
	ลงโทษ ผู้บริหารก็ต้องย้ายด้วยความยุติธรรม พนักงานก็ต้องยอมรับในความเปลี่ยนแปลง คนเราต้องพร้อมโดยเฉพาะในงานของการสื่อสารองค์กร เราจะนิ่งไม่ได้ ทุกวันนี้พี่ยังต้องไปเรียนหนังสือ ต้องไปเรียนระบบใหม่ ๆ ต้องเรียนระบบ Digitalization ต้องไปเรียน AI AR ต้องไปเรียนแล้วคิดว่าจะนำมาใช้กับงานสื่อสารอย่างไร เราต้องทำไม่อย่างนั้นเราจะทำงานไม่ได้ที่คือผู้นำในขณะเดียวกันผู้ตามก็เหมือนกัน อยากเรียนรู้อะไรต้องใฝ่รู้ บางครั้งผู้นำก็วิ่งเร็วเกินไปเด็กตามไม่ทัน เราก็ต้องลดความคาดหวังลงเพราะเราจะผิดหวัง ในเรื่องของจริยธรรมผู้ตามกับผู้นำก็พอ ๆ กัน ไม่ว่าจะเป็นใครต้องเคร่งครัดกับสิ่งที่เรียกว่าจริยธรรม ไม่ว่าจะเป็นจริยธรรมด้านอาชีพ จริยธรรมการทำงาน เดี๋ยวนี้มี Integrity กับ Ethics สองคำนี้ก็ต้องรักษาไว้ องค์กรสามารถเสียหายได้แม้แต่เรื่องเล็กน้อย Revenue 10 ล้าน ภาพลักษณ์ Brand values ของ PTTEP 54 Billion USD ต่อให้มี Revenue เท่าไรก็ซ่อมภาพลักษณ์ไม่ได้ Messenger รปภ. แม่บ้าน ทุกคนสามารถทำให้ภาพลักษณ์องค์กรเสียได้ ไม่ใช่เฉพาะฝ่าย PR ฝ่ายเดียวหรือพนักงานรับโทรศัพท์	- ต้องปรับ - สื่อสาร - ต้องไปเรียน - ผู้นำ - จริยธรรม - Revenue - ภาพลักษณ์
PTT GC	ผู้ตามต้องรับนโยบายมาปฏิบัติ อย่างน้อยต้องมีความเข้าใจในทิศทาง นโยบายและ Commit ว่าต้องทำ ต้องมีการพัฒนาตนอยู่ตลอดเวลา มีทีมเวิร์ค ที่สำคัญในเรื่องของจริยธรรมต้องรู้หน้าที่ของตัวเอง ต้องรู้ว่าบทบาทนี้ควรทำอะไร ไม่ควรทำอะไร สิ่งสำคัญที่พยายามจะบอกทีมงานเสมอว่า เค้าต้องยึดมั่นในจุดยืนในหน้าที่การงาน สิ่งไหนทำได้ ไม่ได้ สิ่งไหนเป็นเรื่องต้องผลักดัน มีจุดยืนชัดเจนและพร้อมที่จะปรับเปลี่ยน หากมีเหตุผลที่ถูกต้องเหมาะสมกว่า	- นโยบาย - ต้องมี - หน้าที่ - ควรทำ - จุดยืน - สิ่งไหน

ตารางที่ 4-17 (ต่อ)

ผู้ให้สัมภาษณ์	สรุปคำให้สัมภาษณ์	Keyword คำซ้ำ
SCG	ต้องเข้าใจว่าบทบาทของตัวเองคืออะไร จะมีงานสองลักษณะงานที่เป็นแบบ Process flow กับงาน Project งาน Process flow เหมือนงาน Routine ตัวอย่างเช่นงานนี้มี 5 steps เช่นงานจัดซื้อ จัดจ้าง หน้าที่ของผมคือ ออก PO ออก Invoice เมื่อ Key เข้าระบบ การเงินไปตรวจจ่ายแล้วส่งไปจ่ายเงิน ดังนั้นหน้าที่ของเค้าก็ต้องมี Accountability ตรงนั้น ถ้าวันใดไม่ได้ทำงานที่ล้อกับคนอื่นสิ่งที่จะเกิดขึ้นก็คืองานที่เป็นคอขวด (Bottom neck) การเป็นผู้ตามก็ต้องเข้าใจบทบาทของตัวเอง นี่คือลักษณะงานที่เป็น Process flow แต่ถ้าเป็นงานที่เป็น Project การเป็นผู้ตามก็คือว่าเช่นช่วงนี้ผมอยากระดมสมองพวกเราช่วยคิดหน่อย การเป็นผู้ตามคือตอนนี้ Project mgr. ต้องการ Support ในเชิงของ Idea เราก็ต้องออกความคิดเห็นเพื่อที่จะช่วยให้งานสำเร็จลุล่วง เป็นต้น งาน Project อาจจะเป็น Phase เฟสนี้คนนี้ทำก่อนหรือทำด้วยกัน ทำพร้อมกัน พอทำจบก็ย้ายไปทำงานอย่างอื่น ซึ่งจะมี Skills ที่แตกต่างกัน แต่งาน Project ตามความหมายของผู้ตามคือ 1+1 ต้องมากกว่า 2 เพื่อให้ได้ Productivity ที่สูงขึ้นมากกว่าแค่ทำงานตามคำสั่ง การเป็นผู้ตามคือ Beyond responsibility จะทำให้เกิด HPO	- Process flow - Project - ผู้ตาม
Bangchak	ไม่ทุจริต และใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการทำงานเหมือนผู้นำ	- ไม่ทุจริต - พรหมวิหาร 4
IRPC	ต้องเป็นคนไฝ่รู้ Challenge ทิศทางเดิม ๆ คือมีคำสองคำคือ Top down ผู้ตามที่อยู่ในบรรยากาศ Top down คือเมื่อสั่งก็ทำ ผู้ตามที่ดีในยุคใหม่ต้อง Bottom up เป็น เมื่อรู้ว่าต้องทำและเคยสั่งให้ทำต่อไปเมื่อเข้าใจว่าต้องทำให้เค้าคิดใหม่ ต้อง Unlearn ความรู้เก่า ๆ ได้ว่าที่เคยทำมันอาจจะไม่ Work ท้าทายตัวเองเสมอว่าไม่ Work เรียกว่า Relearn บางทีเราอาจจะค้นพบความรู้ที่ลึกซึ้งกว่าเดิม ซึ่งผู้	- Top down - ผู้ตาม - ต้องทำ - ไม่ work - ผู้ตาม - ทำงาน

ตารางที่ 4-17 (ต่อ)

ผู้ให้สัมภาษณ์	สรุปคำให้สัมภาษณ์	Keyword คำซ้ำ
	ตามควรจะมีอยู่ในตัว เรื่องของ Synergy เรื่องค่านิยมที่เราจะต้องรู้ว่าเราไม่สามารถทำงานใหญ่สำเร็จได้ด้วยคนคนหนึ่ง ถ้าเราทำงานกันหลายคน ปัญหาของเรามีตั้งแต่ปัญหาส่วนตัว ปัญหากลุ่ม ปัญหาของทั้งแผนก ผู้ตามที่มีอนาคตต้องมองไกลกว่าที่ตัวเอง รับผิดชอบได้จะต้องมองของคนอื่น เพราะเราต้องทำงานสอดประสานกัน ถ้าเรามองเผื่อกันไป เผื่อกันมาให้มาก จะมองเห็นปัญหาที่ใหญ่ขึ้นและก็จะสามารถแก้ไข จริยธรรมเป็น Common ไม่มีไม่ได้เราเลยจุดนั้นมาแล้ว คนมีปัญหาจริยธรรมจะอยู่ในทีมไม่ได้อยู่แล้ว IRPC มี Corporate governance ควบคุมอยู่แล้วว่าอะไรทำได้ อะไรทำไม่ได้เป็นเล่มเลย ในนั้นระบุหน้าที่และบทบาทตั้งแต่บอร์ดถึงพนักงาน หน้าที่ต่อลูกค้า หน้าที่ต่อองค์กร หน้าที่ต่อตัวเอง หัวหน้ามีหน้าที่ต่อลูกน้อง ลูกน้องมีหน้าที่ต่อหัวหน้า ทแยงไปทแยงมา พอรับมาก็ต้องเซ็นต์รับทราบด้วย ในระหว่างปีอาจมี Survey เข้ามาถามว่าท่านทำธุรกิจใดที่เกี่ยวข้องกับบริษัทฯ ก็ต้องชี้แจงมา	- ปัญหา - มอง - จริยธรรม - อะไรทำได้ - หน้าที่ - ทแยง
Chevron	ผมคิดว่าคุณสมบัติที่สำคัญและมีความจำเป็น ก็คือ 1) มีความสามารถในการทำงานเป็นทีม เพราะงานเดี่ยว ๆ ทำไม่ได้ ทำอย่างไรให้ทีมมันไปกันได้ อันนี้สำคัญมาก 2) คนที่อยากจะพัฒนามีความต้องการที่จะพัฒนาถ้าจะให้ดีต้องพัฒนาองค์กรผ่านการพัฒนาตนเอง เราเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรหากเราพัฒนาตัวเองให้ดีองค์กรเราก็จะดี หลัก ๆ ก็คือว่าไม่หยุดนิ่งต้องหาวิธีการที่ดีกว่าเดิมมาทำ ข้อสองนี้ถึงแม้ไม่มีความรู้ก็หาได้ ไม่มีความสามารถก็สร้างได้ จริง ๆ แล้วความรู้ ความสามารถเป็นเรื่องรอง มีก็ดีถ้าไม่มีข้ออื่นก็แค่นี้ ส่วนข้อ 1) ต้องทำงานเป็นทีม ไม่มี One man show ซึ่ง Too expert ก็ต้อง Convince คนอื่นให้เค้าเชื่อก็เป็นทีมอยู่ดี ผมว่าสองข้อนี้มีความสำคัญ ถ้าจะมีอีกสักข้อสำหรับผู้ตามหรือ	- ทำงานเป็นทีม - พัฒนา - ตนเอง - องค์กร - ความรู้ - คิดบวก - เจตนาที่ดี - คิดลบ - บรรยากาศ - ประสบการณ์ - ผู้นำ

ตารางที่ 4-17 (ต่อ)

ผู้ให้สัมภาษณ์	สรุปคำให้สัมภาษณ์	Keyword คำซ้ำ
	คนทำงานด้วยกันโดยรวมที่ดี ก็คือคิดบวก เป็นทัศนคติที่ใช้เชิงบวกเราจะมองว่าเพื่อนร่วมงาน หัวหน้าหรือองค์กร เราต้องคิดเสียก่อนว่าที่เค้าทำเขามีเจตนาที่ดี พอคิดแบบนี้ทำให้การ Interaction ถึงแม้เราไม่เห็นด้วยคุยกันก็ง่ายเพราะเราเชื่อลึก ๆ ว่าเค้าน่าจะมีเจตนาดี หรือถ้าเราคิดลบว่าทำแบบนี้มีแผนอะไรหรือเปล่า มีนอกมีในหรือเปล่า คิดลบไปแล้ว 1) ทำให้ Energy มันลด 2) บรรยากาศ การทำงานเป็นทีมจะทำได้ค่อนข้างยาก แล้วจะมีปัญหาที่มันไม่ควรจะมีเกิดขึ้นมาก ซึ่งการคิดลบ คิดบวก ก็เป็นทัศนคติส่วนหนึ่งแต่มันก็เป็นประสบการณ์ส่วนหนึ่ง เป็นหน้าที่ผู้นำที่จะสร้างประสบการณ์ให้ลูกน้องเห็นว่า ที่คุณคิดลบนั้นไม่ถูก ผู้นำมีความสำคัญมากในการสร้างบรรยากาศแบบนี้ ถ้าผู้นำทำไม่ดีก็จะเกิดบรรยากาศ คิดลบอยู่นั่นแหละคนคิดบวกอยู่ดี ๆ เจอไปสามปีบอกไม่ไหวแล้วเพราะประสบการณ์จริงไม่ใช่ ส่วนตัวผมเองจะมองโลกในแง่ร้ายเพื่อ protect แต่จะมองคนในแง่ดี พอมองดีแล้วน้ำหนักจะไม่มาก เราจะไม่สงสัย เราจะไม่กังวล เรื่อง Political ก็จะน้อย	
Thaioil	ไม่มีหลักอะไรซับซ้อน คือต้องยึดวัฒนธรรมองค์กร ให้เป็นหลักก่อน เราไม่ได้ทำงานคนเดียว ต้องมีรับงาน ส่งงาน เรามีสามขาและเราคิดว่าคนมี ปสภ.ในการทำงานอยู่แล้วและเป็นคนดีโดยพื้นฐานอยู่แล้วแต่พอมารวมกันสำหรับ Follower เราสนใจเรื่อง Teamwork มากกว่า ดังนั้นใน HPO ต้องการ Efficiency ต้องการ Speed ต้องการความถูกต้อง แต่ว่าในเป้าหมายใหญ่ไม่สามารถทำได้เพียงลำพังคน ๆ เดียวแต่เราต้อการทีม ผู้ตามที่ดีต้องรู้ชีพจรและทิศทางของทีม กับผู้นำและองค์กร ถ้าจะเอาทั้งหมดต้องถามว่าเราจะต้องทำตัวอย่างไรเพื่อให้เข้าจังหวะตรงนั้น อย่างไร หลักแค่ตรงนี้เอง เราเน้น Process สำคัญเท่า ๆ กับ Output หากผู้ตามอยากได้	- วัฒนธรรม - องค์กร - ทำงาน - ทีม - ผู้ตาม - ทิศทาง - Process - Output

ตารางที่ 4-17 (ต่อ)

ผู้ให้สัมภาษณ์	สรุปคำให้สัมภาษณ์	Keyword คำซ้ำ
	Output เพราะนายสั่งโดยละเลย Process เรากำลังบอกเค้าว่า Process เป็นตัวสร้างความชอบธรรมให้กับ Output หากคุณไปเร่งกระบวนการจัดซื้อต่าง ๆ ทำให้ผิดระเบียบ เราได้ Output จริงแต่มัน Default หลาย ๆ เรื่องก็เป็นเรื่องที่พัฒนาการมากแล้วเช่น เราไม่มีเรื่องนี้ในองค์กร แต่เราก็พยายามสร้างวัฒนธรรมองค์กรว่าเราส่งเสริมคนดี ไม่มีการที่จะขัดแข้งขัดขา คนเก่งก็ไปเร็วหน่อย คนที่มีพัฒนาการอยู่ในระดับไหนก็เติบโตตามช่องทางและสายงานของเราได้ คือผู้ตามต้องรู้สึกว่าได้รับการดูแลไม่รู้สึกโดดเดี่ยว	
CPF	ต้องเป็นผู้ฟังที่ดี ต้องกล้าแสดงออก ต้องยอมรับความจริง เวลาผู้นำให้วิสัยทัศน์ ต้องฟังและเข้าใจ กล้าแสดงความคิดเห็นในมุมมองต่าง ๆ ที่ผู้นำให้ไปแล้ว ต้องยอมรับความจริงให้ได้ว่าสิ่งที่คิดไปแล้ว มันใช่ หรือไม่ใช่ จริยธรรมคือสิ่งที่ยอมรับไม่ได้คือเรื่องความซื่อสัตย์ กับการพูดความจริง บางทีผู้ตามติดแล้วไม่กล้าพูด ติดแล้วไม่ยอมพูดว่าติดอะไร มันก็เลยทำให้กลายเป็นคนไม่ซื่อสัตย์ รับปากว่าจะทำแต่ทำไม่ได้ มันก็เลยประกอบกัน ดังนั้นจริยธรรมของผู้ตามคือหากติดขัดอะไรก็ควรจะต้องบอก ต้องกล่าว ต้องอธิบาย ต้องชี้แจง มันก็จะทำให้ไม่เกิดพฤติกรรมเรื่องความไม่ซื่อสัตย์ตามมา	- ฟัง - กล้าแสดงออก - ยอมรับความจริง - ซื่อสัตย์ - จริยธรรม
AMPOL FOOD	ถ้าเป็นยุคสมัยนี้ พฤติกรรมที่จะทำให้เกิด HPO ที่เราเจอในองค์กรก็จะเจอทั้งหน่วยงานที่ดีและไม่ดี ถ้าผู้บริหารมีปัญหา ปัญหาก็จะลงไปข้างล่างด้วย ถ้าจะให้ผู้ตามทำงานอย่างถวายหัวคือถ้าตัวเค้าทำงานได้แบบนั้นผลงานเด่นมาก จริยธรรมเป็นเรื่องธรรมดา ทุกคนต้องมี สิ่งที่สำคัญที่สุดคือเรื่องของความซื่อสัตย์ ซึ่งตอนเข้างานเราสัมภาษณ์ไม่ได้ และเราก็ไม่สามารถ Forecast ได้ว่าคนนี้เป็นคนอย่างไร เรื่องความซื่อสัตย์และจริยธรรมเป็นเรื่องสำคัญ เราพยายามบรรจุไว้ในค่านิยมขององค์กร จะเน้นเรื่องนี้มากเวลามี	- องค์กรจริยธรรม - ความซื่อสัตย์

ตารางที่ 4-17 (ต่อ)

ผู้ให้สัมภาษณ์	สรุปคำให้สัมภาษณ์	Keyword คำซ้ำ
	คนผิดระเบียบองค์กรหากเป็นเรื่องความซื่อสัตย์จะถือเป็นเรื่องร้ายแรงขององค์กร จะต้องให้ออกไป	
Uniliver	ผู้ตามต้องคิดว่าวันหนึ่งเค้าจะขึ้นเป็นผู้นำ และเค้าต้องคิดว่าเค้าจะต้องมีคุณสมบัติอะไรบ้าง ที่วันหนึ่งจะขึ้นเป็นผู้นำแบบคนนั้นหรือยิ่งใหญ่กว่าคนนั้นได้ ถ้ายังคิดแบบเดิม ทำเหมือนเดิม โอกาสเติบโตก็จะน้อย เพราะผู้นำจริง ๆ จะเก่งงานไม่ได้ เค้าต้องคิดแบบผู้นำ คิดว่าเขาจะช่วยงานอย่างไร อาจมีแบบของผู้นำหลายคน พื้นฐานน่าจะเป็นเรื่อง ศีล 5 เรื่องที่ควรจะมี คือเรื่องไม่โกหกและไม่ประพฤติผิดในกาม ถ้าความซื่อสัตย์ในครอบครัวไม่มีแล้วจะมีความซื่อสัตย์ในองค์กรได้อย่างไร	- ผู้นำ - ซื่อสัตย์
Thai Bev	ถ้าพูดถึงโมเดล 5r มันอาจจะไม่เกี่ยวกับจริยธรรมแต่เราก็บอกว่า R1 คนอื่นตามคุณเพราะคุณพูดแล้วคุณทำ R2 ผมชอบผู้นำคนนี้ ผมเลยยอมเป็นลูกน้องคนนี้ R3 ผู้นำคนนี้ Excellence มีความเป็นเลิศ ผมอยู่กับคนนี้มีโอกาสประสบความสำเร็จมาก R4 ผมอยู่กับคุณแล้วคุณทำให้ผมเก่งขึ้น R5 ผมค่อนข้างอยากอยู่ใกล้คุณ 24 ชั่วโมง ผมเป็นคนที่ดีขึ้นด้วยเหตุผลอะไรก็แล้วแต่ นั่นก็มาจากทฤษฎีที่เราเชื่อ ถ้าหากว่าใน Thaibev การเป็นผู้ตามคืออะไร ผมก็คิดว่าทุกคนก็ต้องมี Moment การลงมาเป็นผู้ตาม ดังนั้นสิ่งหนึ่งในการที่มองเห็นประโยชน์ของส่วนรวมหรือทีมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัวหรืออีโก้ส่วนตัว ตรงนั้นจะเป็นอะไรที่ค่อนข้างสำคัญ เพราะว่าการที่จะเป็นผู้ตามของทีมก็ต้องมองเห็นประโยชน์ของทีมเป็นหลัก เข้าใจ Character ของทีมซึ่งอาจไม่ใช่ Character เด่นของตนเอง พร้อมที่จะเปลี่ยนบทบาทเพื่อความสำเร็จของทีม	- ผู้ตาม - ผู้นำ - ส่วนรวม - ประโยชน์ - Character ของทีม
Workpoint	เข้าใจบทบาทของตนเอง	- เข้าใจ - บทบาท - ตนเอง

ตารางที่ 4-17 (ต่อ)

ผู้ให้สัมภาษณ์	สรุปคำให้สัมภาษณ์	Keyword คำซ้ำ
KBANK	1) ต้องมี Ownership spirit คือเป็นเจ้าของงาน ไม่ต้องมีคนมาคอยสั่ง หรือคอยมาถามว่าทำไงต่อ พอทำเสร็จต้องไปตาม แบบนี้ไม่ได้แน่นอน หัวหน้าคนหนึ่งดูแลลูกน้องหลายคน ถ้าทีมงานไม่มี Ownership spirit จะทำงานได้ไม่ดี อันดับที่ 2 ผู้ตามต้องมีการพัฒนาตนเองตลอดเวลา ในโลกยุคใหม่ต้องพัฒนาเป็นรูปตัว T เป็น Specialist รู้เรื่องของตัวเองแบบลึก และเป็น Generalist คือรู้แบบกว้าง ๆ ตัวอย่างงานเลขาต้องพลาดไม่ได้ ต้องนัดแนะ ต้องรู้ลึกในด้านเลขา และต้องรู้เรื่องอื่นด้วย เพราะใครคุยอะไรเราจะได้รู้เรื่อง อันที่ 3 ในยุคปัจจุบันต้องเป็นผู้ยืดหยุ่นปรับตัวและพร้อมทำงานได้ ผมคิดว่าผู้ตามในยุคปัจจุบันต้องมี Can do และ Will do attitude คือต้องยืดหยุ่นปรับตัวและเรียนรู้จากข้อ 2 ในส่วนของจริยธรรมผู้ตามต้องกล้ายืนหยัดทำในสิ่งที่ถูกต้อง “Whistle blower” หรือผู้เป่านกหวีด ถ้าเห็นอะไรไม่ชอบมาพากล ต้องสามารถหยิบยกขึ้นมาได้ด้วย ตัวเองก็ต้องมุ่งมั่นที่จะทำและรับผิดชอบตัวเองให้ดี เช่น หากเราเจอผู้นำที่ไม่ค่อยดีเราจะต้องยืนหยัดที่จะทำในสิ่งที่ถูกต้องด้วย การเป็นผู้ตามไม่ใช่แค่ตามผู้นำต้องเป็นพนักงานที่ดีขององค์กรด้วย	- Ownership spirit - ผู้ตาม - ต้องรู้ - พัฒนา - รู้เรื่อง - ผู้นำ - ยืดหยุ่น
SCB	Culture เป็นอย่างไร ควรมีสิ่งเดียวกัน ปรับความต้องการของตัวเองสู่ need ขององค์กร ผู้ตามอยู่ใต้บริบทของ Culture และมีความเป็นมืออาชีพ เข้าใจการบริหารและเป้าสัมฤทธิ์	- Culture - มืออาชีพ - การบริหาร - เป้าสัมฤทธิ์
ธนาคารออมสิน	ผู้นำต้องนำในเรื่องคุณธรรมและจริยธรรมก่อน ตัวของผู้ตามเค้าก็จะเห็นถึงความมีคุณธรรมและจริยธรรมที่เป็นเป้าหมายที่ชัดเจนขึ้นมา ยกตัวอย่างเช่นเราประกวดเรื่องจริยธรรมดีเด่น และ เราทำให้กับตัวของ พนง. ผู้ปฏิบัติงาน ที่มีคุณธรรมจริยธรรมก็จะนำในสิ่งที่ตัวเองทำมาลงในลักษณะของเรื่องการออมความดี เช่นการ	- ผู้นำ - ผู้ตาม - คุณธรรม-จริยธรรม - ปฏิบัติธรรม

ตารางที่ 4-17 (ต่อ)

ผู้ให้สัมภาษณ์	สรุปคำให้สัมภาษณ์	Keyword คำซ้ำ
TOYOTA MOTOR	ช่วยเหลือเช่นเรื่องการปลูกปะการัง การช่วยเหลือเรื่องของบ้านหมา บ้านแมว ไปสู่โครงการของยุวพุทธ การปฏิบัติธรรมที่วัดพระราม 9 แล้วก็จะมีเรื่องการปฏิบัติธรรมแบบนี้ในตัวของผู้ตามแล้วก็จะมีการแข่งขันทั้งผู้นำและผู้ตาม ที่ไม่เคยมีความผิดเลยเรื่องการตั้งกรรมการหรือชี้มูลเรื่องความผิดเลย ภาค 13 (ชลบุรี ระยอง ตราด) ทั้งภาคฯ บริหารงานในปีที่ผ่านมาได้รับรางวัล และภาคฯ 13 (ชลบุรี ระยอง ตราด) ซึ่งเป็นพื้นที่ล่อแหลมไม่เคยมีข้อมูลความผิดเลย เค้าปฏิบัติหน้าที่ถูกต้องตามกฎ ระเบียบ ให้สินเชื่อกับลูกค้าอย่างโปร่งใสอย่างนี้ก็ถือได้ว่าผู้ตาม มีส่วนผลักดันเราโชคดีที่โตโยต้ามีวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง ผ่าน Corporate value ก็คือ Toyota Ways ซึ่งคนโตโยต้าถูกหลอมในเบื้องต้นให้เป็นโมเดล Toyota ways ไปแล้ว ซึ่ง โตโยต้าเวย์ มีสองส่วนหลัก คือ การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous improvement) กับการให้ความเคารพในมนุษย์ (Respected for people) ซึ่งเมื่อคนมีกรอบใหญ่คลุม โอกาสคิดเหมือนกันก็จะเป็นไปได้มาก แต่กระบวนการคิดมันใกล้เคียงกัน ดังนั้น หากแค่รู้บทบาทของตัวเองก็จะไปได้เร็ว ที่โตโยต้าผู้ตามไม่ค่อยมีปัญหา เพราะว่าถูกสอนให้คิดในกรอบเดียวกันมาแต่ต้น เพียงแค่มีเส้นแบ่งคือ Authorization manual และ Role & Responsibility ของตำแหน่ง	- Toyota ways - กระบวนการคิด

ตารางที่ 4-17 (ต่อ)

ผู้ให้สัมภาษณ์	สรุปคำให้สัมภาษณ์	Keyword คำซ้ำ
SANSIRI	ต้องรับผิดชอบงานของตัวเองให้ได้ก่อน มีปัญหาต้องกล้าที่จะบอก อันนี้สำคัญ หรือเห็นสิ่งที่ไม่ถูกต้องก็ต้อง Stand for the right และแชร์ KPI กับองค์กรมองไปให้รู้สึกว่าตัวเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ตอนนี้หนีไม่พ้นกระแส Disruption ก็คือบอกกันตลอดว่าเราทุกคนเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร เรา Roll out ในเรื่องของ Digital transformation, Organization transformation ทุกคนจะต้องทำให้เป็นรูปธรรมจะทำอย่างไร แล้วใช้พฤติกรรมที่จะนำไปสู่ผลลัพธ์นั้น ความซื่อสัตย์ที่ทุกคนต้องมีอยู่แล้ว ที่เหลือก็ปกติ ถ้าเป็นแนวคิดสมัยก่อน พนักงานจะอยากอยู่กับบริษัทที่เรามั่นใจว่าเค้าจะจ้างเราตลอดชีวิต เรามี Loyalty แต่เด็กรุ่นใหม่เค้าไม่ได้มองหาอะไรแบบนั้นแล้วเราก็ไม่สามารถสัญญาว่าเราจะจ้างคุณตลอดชีวิต แต่สิ่งที่เราสามารถสัญญาในฐานะที่เราเป็นบริษัท และเราต้องการจะลงทุนในบุคลากรของเรา Investment human capital คือเราจะทำให้คุณมี Life long employ ability ให้คุณสามารถที่จะทำงานที่ไหนก็ได้เรายังรักษาเรื่องการพัฒนาทุนมนุษย์อยู่ ถ้าคุณรู้ว่าคุณอ่อนตรงไหนมาบอกเรา หรือถ้าเราเห็นว่าคุณอ่อนตรงไหนเราจะเรียกคุณมาคุย แล้วก็ปรับปรุงไปด้วยกัน มีอะไรใหม่ เราก็เอามานำเสนอให้พวกเราได้ใช้ เราจะประเมินผลทุก ๆ ครึ่งปี HRD จะมีแพลนของเค้าเองว่า เค้าดูแลตั้งแต่ Recruit, retain จนกระทั่งถึง Retire ทุกคนก็จะมี พาสปอร์ตของตัวเองว่าจะต้องเรียนรู้อะไรบ้างและระหว่างทางอยากเรียนรู้อะไรเพิ่มเติมทุกคนจะมี individual road map ของตัวเอง หัวหน้างานต้องคอยคุยทุก ๆ ครึ่งปี ที่แสนสิริมี Culture คือ 1) Think out of box 2) Integrity 3) Results oriented 4) Goal synergy	- องค์กร - อ่อนตรงไหน - เรียนรู้

ตารางที่ 4-18 ผลการสังเคราะห์สรุปคำให้สัมภาษณ์คำถามข้อที่ 5

ผู้ให้สัมภาษณ์	คำตอบ								
	ผู้ตาม ผู้นำ หน้าที่ จุดยืน ผู้ที่ชี้ขาด บทบาท Authorize responsibility	เปลี่ยนแปลง ยุคนี้ ท้าทาย เป็นห่วง ต้องปรับ	Process flow project ไม่ Work พัฒนา ตนเอง ความรู้ Ownership spirit อ่อนตรงไหน เรียนรู้	องค์กร กล่องหนึ่ง Revenue ภาพลักษณ์ นโยบาย ปัญหา วัฒนธรรม Culture	รุ่นใหม่ ต้องไปเรียน ต้องมี ควรทำ ต้องทำ ทำงาน มองเผื่อ อะไรทำได้ สอดประสานกัน บรรยากาศ	กล้าแสดงออก ยอมรับความจริง	สื่อสาร สิ่งไหน Top down คิดลบ คิดบวก เจตนาที่ดี ทิศทาง พัฒนา การบริหาร	จริยธรรม ไม่ทุจริต พรหมวิหาร 4 ซื่อสัตย์ ศีล 5 Character	ทำงานเป็นทีม ส่วนรวม	ประสบการณ์ มืออาชีพ กระบวนการคิด	Output ประโยชน์ เป้าสัมฤทธิ์
P01	✓	✓	✓	✓		✓	✓			
P02	✓		✓	✓		✓				
P03	✓	✓								
P04							✓			
P05	✓	✓	✓	✓		✓	✓			
P06	✓	✓	✓	✓		✓		✓	✓	
P07	✓	✓	✓	✓		✓		✓		✓
P08	✓			✓			✓			
P09			✓				✓			
P10	✓						✓			
P11	✓						✓	✓		✓
P12	✓	✓								
P13	✓	✓				✓				
P14			✓			✓			✓	✓
P15	✓						✓			
P16	✓						✓		✓	
P17		✓	✓							
รวม	13	8	8	6		7	9	3	3	3
%	77	47	47	35		41	53	18	18	18
ลำดับที่	1	3	3	5		4	2	6	6	6

ตารางที่ 4-18 แสดงผลการสังเคราะห์สรุปคำสัมภาษณ์คำถามข้อที่ 5 เกี่ยวกับความเห็นว่าผู้ตามในองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูงนั้นต้องมีพฤติกรรมและจริยธรรมอย่างไร สามารถสรุปผลการสัมภาษณ์เรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้ดังนี้

1. ผู้ตาม ผู้นำ หน้าที่ จุดยืน ผู้ฟังที่ดี บทบาท Authorize responsibility เป็นคำตอบที่มีผู้ตอบมากที่สุดคิดเป็น 77%

2. จริยธรรม ไม่ทุจริต พรหมวิหาร 4 ซื่อสัตย์ ศีล 5 Character เป็นคำตอบรองลงมา คิดเป็น 53%

3. เปลี่ยนแปลง ยุคนี้ ท้าทาย เป็นช่วง ต้องปรับ Process flow project ไม่ Work พัฒนาตนเอง ความรู้ Ownership spirit อ่อนตรงไหน เรียนรู้ องค์กร กล่องหนึ่ง Revenue ภาพลักษณ์ นโยบาย ปัญหา วัฒนธรรม Culture คิดเป็น 47%

4. สื่อสาร สิ่งไหน Top down คิดลบ คิดบวก เจตนาที่ดี ทิศทาง พัฒนา การบริหารคิดเป็น 41 %

5. รุ่นใหม่ ต้องไปเรียน ต้องมี ควรทำ ต้องทำ ทำงาน มองเผื่อ อะไรทำได้ สอด ประสานกัน บรรยากาศ กล้าแสดงออก ยอมรับความจริง คิดเป็น 35%

6. ทำงานเป็นทีม ส่วนรวม ประสบการณ์ มืออาชีพ กระบวนการคิด Output ประโยชน์ เป้าสัมฤทธิ์ คิดเป็น 18%

ตารางที่ 4-19 การสังเคราะห์ตัวแปรจากคำถามข้อที่ 5

การพัฒนาองค์กรให้มีผลการปฏิบัติงานสูงผู้นำองค์กรต้องเป็นผู้นำแบบใด	
Skills based	**Personal traits based**
1. รู้บทบาทหน้าที่ มีจุดยืน	1. เป็นผู้ฟังที่ดี
2. ฉับไวต่อการเปลี่ยนแปลง	2. ไม่ทุจริต
3. พัฒนาตนเอง	3. มีพรหมวิหาร 4
4. มีความรู้สึกเป็นเจ้าของ	4. ซื่อสัตย์ และรักษาศีล 5
5. มีทักษะด้านการสื่อสาร	5. การกล้าแสดงออก
6. จัดลำดับความสำคัญเป็น	6. การยอมรับความจริง
7. ทำงานเป็นทีม	7. คิดถึงส่วนรวม

สามารถกล่าวโดยสรุปได้ว่า ผู้ตามในองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูงนั้นต้องมีพฤติกรรมและจริยธรรมดังนี้ ผู้ตามต้องรู้บทบาทหน้าที่ มีจุดยืน เป็นผู้ฟังที่ดี ไม่ทุจริต มีพรหมวิหาร 4 ซื่อสัตย์ รักษาศีล 5 ในยุคนี้เป็นช่วงของการเปลี่ยนแปลง มีความท้าทาย ต้องปรับ กระบวนการ (Process) โครงการ (Project) ให้สามารถบรรลุตามเป้าหมายได้ พัฒนาตนเอง เพิ่มพูนความรู้ มีความรู้สึกเป็นเจ้าของ (Ownership spirit) อ่อนตรงไหน เรียนรู้ตรงนั้นเป็นการพัฒนาคุณลักษณะ (Character) องค์กรเสมือนกล่องใบหนึ่ง มีรายได้ (Revenue) มีภาพลักษณ์ มีนโยบาย มีปัญหา วัฒนธรรม (Culture) ในการสื่อสาร สิ่งไหนควร Top down ให้คิดอย่างรอบคอบ ให้มีเจตนาที่ดี มีทิศทางการบริหารรุ่นใหม่ ผู้ตามต้องพัฒนา ต้องไปเรียน ต้องคิดว่างานอะไรควรทำ หรือต้องทำ ในการทำงาน ให้มองเผื่อ อะไรทำได้ ไม่ได้ให้สอดประสานกัน บรรยากาศ ของการกล้าแสดงออก การยอมรับความจริง ทำงานเป็นทีม คิดถึงส่วนรวม ใช้ประสบการณ์ ความเป็นมืออาชีพ ใช้กระบวนการคิดถึงผลลัพธ์ (Output) ประโยชน์และเป้าสัมฤทธิ์

คำถามข้อที่ 6 ท่านคิดว่าแนวทางใดบ้างที่มีผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามในการพัฒนาองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานสูง

ตารางที่ 4-20 สรุปประเด็นคำสัมภาษณ์คำถามข้อที่ 6

ผู้ให้สัมภาษณ์	สรุปคำให้สัมภาษณ์	Keyword คำซ้ำ
PTTEP ปตท. สผ.	การใช้ศีลธรรมหรือธรรมะ ความเมตตา กรุณา โอบอ้อมอารี ความซื่อสัตย์ ศีล 5 ข้อ ดีที่สุด ถ้าผู้นำรักษาศีล 5 ได้ ไม่ใช่พูดอย่างทำอย่าง หรือมีเรื่องชู้สาวก็ไม่ดี ถ้าผู้นำมีศีลธรรมในใจสิ่งต่าง ๆ มันไม่น่าจะเป็นไปในทางที่ไม่ดี ยังไงมันต้องดี	- ศีลธรรม - ศีล 5
PTT GC	ต้องมี Walk the talk สร้างสัมพันธ์อันดีมากขึ้น หมดยุคที่หัวหน้าไม่เข้าหาลูกน้อง และต้องทำให้เห็นเป็นตัวอย่าง มีความใส่ใจในชีวิตของทีมงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์กรมีคนรุ่นใหม่เข้ามามาก ผู้บริหารก็จะเป็น Baby boomer และ Gen X เค้าก็จะมองว่าเราโบราณ ไดโนเสาร์ เราก็จะมองว่าทำไมคิดแบบนี้ พูดไม่ฟัง จุดเชื่อมตรงนี้มีความสำคัญจะเป็นการบริหารแบบเดิมไม่ได้ อีกเรื่องหนึ่งที่สำคัญคือการเรียนรู้เรื่อง ดิจิตอล จะทำให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง	- Walk the talk - คนรุ่นใหม่ - บริหาร - ดิจิตอล - การเปลี่ยนแปลง

ตารางที่ 4-20 (ต่อ)

ผู้ให้สัมภาษณ์	สรุปคำให้สัมภาษณ์	Keyword คำซ้ำ
SCG	ของเราคือการมี Engagement ซึ่งมีอยู่หลายระดับเช่น ตัวเค้ากับหัวหน้าเค้า ระหว่างเค้ากับเพื่อนร่วมงาน และสุดท้ายคือระหว่างเค้ากับบริษัท การที่พนักงานจะอยู่ในองค์กรแบบ Engagement นั้นเค้าต้องรู้สึกว่าเค้าเป็นส่วนหนึ่ง เพราะการที่จะรู้ว่าเค้ามีส่วนหรือไม่ดูได้จากเค้ารู้สึกว่าเค้าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรในแง่ไหน เค้าช่วย Contribute กับองค์กรอย่างไร ถ้าเค้าคิดว่าเค้าคือหนึ่งใน Contributor ให้กับองค์กรเค้าจะมีความภาคภูมิใจในงานของเค้า ตัวอย่างเช่นการมอบหมายงานให้ทำเช่นการทำยอดขาย หน้าที่ของหัวหน้าคือ Recognition มีตั้งแต่ในรูปของตัวเงิน หรือการเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น หรือการให้คำชมเชย เช่น “งานนี้ยากนะแต่คุณทำสำเร็จ ในเดือนที่ผ่านมาคู่แข่งใช้ราคา ทำให้เกิดการแข่งขันสูง แต่คุณสามารถรักษายอดขาย รักษาลูกค้าไว้ได้ยอดมาก” นี่คือการให้คำชมเชย เค้าก็จะรู้สึกว่าสิ่งที่เค้าทำมันมาถูกทางแล้ว สำเร็จ นี่คือการสร้าง Engagement	- Engagement - ระหว่าง - องค์กร - Contributor - คำชมเชย
Bangchak	เรามีประโยชน์ไหมที่ได้ทำงานร่วมกับน้อง ๆ เราได้ช่วยอะไรเค้าหรือไม่ การที่เราได้ทำงานร่วมกับเค้าเราได้เสียสละอะไรที่มากกว่าที่ควรจะเป็นไหม เราเป็นประโยชน์ไหมหรือเราฉกชิงเอาผลงานของลูกน้องมารายงาน ผู้นำหลายครั้งก็ต้องลงมือทำกับน้อง ๆ และอีกอย่างหนึ่งที่คิดจะดึงจิตใจเข้ามาร่วมกันได้ เมื่อมีความสำเร็จต้องให้เครดิต ให้คำชื่นชม ต่อหน้าที่ประชุม มันจะ Engagement แต่ตอนจะด่าให้ออกไปข้างนอก เพื่อไม่ให้เค้าเสียหน้า แล้วอะไรที่เป็นความผิดพลาดเรารับไปก่อน ไม่ใช่ไปบอกว่าเรื่องนี้ผมไม่ได้ทำแต่เรื่องดีรับไว้ก่อนแบบนี้มันจะไม่ Engagement ครับ ถ้าจะ Engagement เขาเราต้องเสียสละต้องให้โอกาสเค้าทำงานร่วมกันกับเค้าดีก็ให้เครดิต ผิดรับไว้ก่อน	- ทำงาน - น้อง ๆ - Engagement - ผิดรับไว้ก่อน

ตารางที่ 4-20 (ต่อ)

ผู้ให้สัมภาษณ์	สรุปคำให้สัมภาษณ์	Keyword คำซ้ำ
IRPC	มีสองมิติ มิติหนึ่งคือ Formal ผู้บังคับบัญชาจะต้องเปลี่ยนจากผู้ได้รับผลงานขึ้นมาแล้วติชม ซึ่งปกติผู้บังคับบัญชาควรเปลี่ยนจากการได้รับเป็นการติชม อันนี้ไม่ทราบว่าจะเรียกว่ายุคเก่าหรือไม่มีประสิทธิภาพหรือไม่ก็ไม่รู้ ปกติผู้บังคับบัญชาจะไม่ค่อยไปเกี่ยวกับงานของลูกน้องสักเท่าไหร่ ก็จะรอเสนอรายงานแล้วติชม เราจะต้องเข้าไปอยู่ในงานกับเค้า ก็เหมือนกับโค้ชฟุตบอลอ่ะครับ เราต้องอยู่ในงานหรืออยู่ในเวลา คือไม่รู้ไปอยู่ไหนไม่รู้ วิธีทำงานของผมก็คือในเรื่อง ที่เป็นทางการสัปดาห์นึงก็มาเล่าถึงปัญหากันทุกสัปดาห์ ปัญหาเรื่องอะไรล่ะ เรื่องไม่เข้าใจ เรื่องลูกค้าหรือผู้เกี่ยวข้องไม่ให้ความร่วมมือ เค้าคิดยังงัย ต้องรู้อารมณ์เค้าตลอดเวลา คือลงไปอยู่ในอารมณ์นั้น ไม่ได้ลงไปทำนะ แต่ต้องไปรับทราบว่า ลูกน้องกำลังคิดอะไรสนับสนุนความคิดนี้ได้มั๊ย หรือว่าเบี่ยงเบนโค้ชกัน มิติที่สองก็มิติที่เป็น Informal ก็จะมี Town hall ของผม คือ อันนี้ไม่ได้เกี่ยวกับงานโดยตรงแต่ผมจะเอาลูกน้องทั้งหมดมาไม่ได้ทำบ่อย ก็จะมีเอาลูกน้องมานั่งแล้วก็ประชุม มานั่งปีนึงไม่กี่ครั้ง เพราะเป็นเรื่องที่พูดบ่อยก็จะดูไม่ค่อยขลัง เป็นเรื่องของการรับรู้และชื่นชมความเป็นตัวตนของเค้าในองค์กร เค้าเนี่ยมีคุณค่านะ คืองานบุคคลในธุรการโดยธรรมชาติมันถูกกดดัน ถูกไม่ให้ความร่วมมือ ถูกมองข้าม จากอะไร เราก็ต้องมาเติมเชื้อให้เค้าบ้างด้วยการพูดถึงคุณค่าในตัวเค้า และเค้าจะเพิ่มคุณค่าในตัวเค้าอย่างไร แล้วมาแชร์กัน อะไรที่เราทั้งสองฝ่ายมองไม่เห็นกัน ผมก็ต้องหาเวทีให้เค้าเล่น ให้เค้าเกิดความรู้สึกสำนึกในตัวตนให้มีคุณค่า เค้าก็สำนึกนะแต่ไม่ได้ต่อเนื่องนะ พึ่งมาเข้าใจว่าพอมาทำแล้วเข้าท่าก็เลยมาทำ ผลตอบรับดี กรุงเทพครั้งนึงระยองครั้งหนึ่ง ทุกระดับ ที่นี้ทุกระดับเราจะพูดเรื่องงานไม่ได้ เพราะการพูดทุกระดับมันต้องสร้างความรู้สึก	- มิติ - ผู้บังคับบัญชา - สัปดาห์ - ปัญหา - อารมณ์ - ลูกน้อง - คุณค่า - ความรู้สึก - ครั้งนึง - ทุกระดับ

ตารางที่ 4-20 (ต่อ)

ผู้ให้สัมภาษณ์	สรุปคำให้สัมภาษณ์	Keyword คำซ้ำ
Chevron	จริง ๆ ก็มีหลายแบบที่เราทำก็คือเราค่อนข้างจะ Allow ให้ผู้นำอย่าง Engage การทำงาน เราก็ Encourage ให้เค้ามีปฏิสัมพันธ์กัน มีทีมประชุมเป็น Weekly, monthly มีโอกาสที่สำเร็จ จะไป Cerebrate จะไปอะไรกันก็ได้ มันอยู่ใน Authority ทั้งผู้นำและผู้ตาม สามารถเสนอว่าจะให้รางวัลใคร เป็นการชื่นชมว่าเขาทำงานได้ดี แล้วถือโอกาสนี้ในการ Cerebrate เราจะมี Survey เพื่อดูว่าลูกน้องคิดกับบริษัท อย่างไรคิดกับหัวหน้าอย่างไร คิดต่องานอย่างไรและเราก็จะเอาผลการ Survey นั้นมาแล้วจะหาทางปรับปรุงต่อไป การลงพื้นที่ของผู้บริหาร ไปคุย ไปเห็นกับตา ทำให้ช่องว่างมันลดน้อยลงก็จะมีส่วนช่วยมันจะผสมผสานไม่มีสูตรตายตัว แต่เรามีโปรแกรมเช่น Employee survey ก็เป็นโปรแกรม แต่การที่จะมีโปรแกรมเพื่อ recognize คนเราก็จะมีงบประมาณให้ว่าแต่ละแผนกได้เท่าไรคิดเป็นกี่เปอร์เซ็นต์ของเงินเดือน ให้มาก ให้น้อย ไม่คิดมากแล้วจะมาดูเดือนละครั้ง สองเดือนครั้ง ของใครให้มากให้น้อยอย่างไรบ้าง ใครให้น้อยก็อาจจะให้มากกว่านี้ ไม่มีกฎตายตัวเราให้ Authority กับหัวหน้าในการตัดสินใจ	- Monthly - Cerebrate - Survey - หัวหน้า - โปรแกรม - ให้มากให้น้อย
Thaioil	กิจกรรมเรื่อง Teamwork เนื่องจากบริษัทเป็นองค์กรขนาดใหญ่ เมื่อมีกิจกรรมใดก็ต้องมีรวมพลังกันไม่แบ่งแยก ว่างานของใครเป็นงานขององค์กร เมื่อเราบอกว่าเราสนับสนุน Culture ของ Teamwork แล้วเราไม่ทำให้ดู ปกติเราติดเรื่องการประเมินผลตาม KPI ก็จะถูก Integrate โดยระบบ เราก็ต้อง Integrate โดย Culture ถ้า Unity ของกลุ่มผู้นำดี มันก็จะถูกถ่ายทอด เรื่องของ Feedback เวลาเราเดินไปทิศทางไหน เป้าหมายของเราจะเป็นเป้าหมายใหญ่และมีความเป็นเชิงซ้อน หากการสั่งงานเป็นแบบ Top down อย่างเดียวหรือ Bottom up อย่างเดียว ซึ่งในโลกนี้ไม่มีนะ ผมว่าโอกาสที่	- Teamwork - Integrate - Feedback - เป้าหมาย - อย่างเดียว - ปัจจัยที่ควบคุม - ผู้นำ - Quick win

ตารางที่ 4-20 (ต่อ)

ผู้ให้สัมภาษณ์	สรุปคำให้สัมภาษณ์	Keyword คำซ้ำ
	จะไปถึงจุดหมายมันจะต่ำ เนื่องจากเวลาเราดำเนินการใดก็แล้วแต่จะมีปัจจัยที่ควบคุมได้กับปัจจัยที่ควบคุมไม่ได้ ซึ่งจะเป็นตัวแปรและต้องการข้อมูลป้อนกลับ ถ้าได้ทันเวลาก็จะช่วยให้การดำเนินการของทั้งทีมมันเป็นไปได้ เช่นจะมีการตกลงเซ็นสัญญากันปรากฏว่ามีปัญหาเรื่องจีนกับอเมริกา อัตราแลกเปลี่ยนเปลี่ยนไปมาก เราต้องกู้เงิน คนดี ๆ ก็ทำไปเพราะไม่รู้แต่คนขายก็ไม่รู้ว่าต้องรับเงินเป็น USD ไม่สัมผัสกับตัวหนี้ของเรา Feedback เหล่านี้จะมีความสัมพันธ์กับแนวทาง ผู้นำไม่ได้รู้ไปหมดทุกอย่าง ยังต้องการข้อมูลป้อนกลับขณะเดียวกัน สิ่งที่ผู้นำรู้มาและจำเป็นต้องปรับทิศทาง ทางยุทธศาสตร์ ผู้นำก็ต้องสื่อสาร เรื่องของ Art of communication ก็สำคัญ อีกเรื่องหนึ่งก็คือ หลาย ๆ งานมันต้องใช้ Endurance เยอะดังนั้นการมีเป้าหมายเล็ก ๆ ตามรายทาง มีความสำเร็จของเป้าใหญ่ เช่นให้มี Quick win ให้มี Small celebration เป็นระยะ ๆ จะเป็นแนวทางที่ช่วยเรื่องความสัมพันธ์ความเป็นหนึ่งเดียวกันของ ผู้นำและผู้ตามไปได้ อื่น ๆ จะเป็นเรื่องของการบริหารจัดการ ที่ส่งผลหรือ Impact เช่นการทำ Survey ผู้นำให้ทิศทางที่ชัดเจน องค์กรนี้มีพัฒนาการไม่หยุดนิ่ง เช่น การทำ Quick win เป็นระยะ ๆ ดีกว่าตั้งเป้าหมายใหญ่อย่างเดียว หนึ่งปีสองปี ไม่สัมฤทธิ์ผลอันนี้จะเป็นแนวทางที่ไม่ดีเท่าไร ต้องพยายามให้มันสำเร็จเป็นระยะ ๆ	- เป็นระยะ ๆ
CPF	จะมีเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการทำงาน กับความสัมพันธ์นอกเวลาทำงาน สิ่งสำคัญคือต้องสร้างความสัมพันธ์นอกเวลาทำงานในเวลาทำงานให้ได้ ต้องพอดีบางช่วงต้องเด็ดขาด บางช่วงต้องยืดหยุ่น แล้วจะทำงานอย่างมีความสุข ตื่นเช้ามาแล้วอยากจะมาทำงาน เพราะมาทำงานแล้วเหมือนอยู่บ้าน เหมือนทำกับพี่ ทำกับน้อง ไม่ใช่มาทำงานแล้วรู้สึกว่าเจ้านายพร้อมจะอัดตลอดเวลา	- ความสัมพันธ์ - ทำงาน - ความสัมพันธ์นอกเวลา - บางช่วง - ตลอดเวลา

ตารางที่ 4-20 (ต่อ)

ผู้ให้สัมภาษณ์	สรุปคำให้สัมภาษณ์	Keyword คำซ้ำ
	ลูกน้องพร้อมจะดื้อ ตลอดเวลา บทบาทต้องชัดว่างานคืองาน ส่วนตัวก็ส่วนตัว แต่ถ้าสามารถทำงานให้สนุกเสมือนเป็นเรื่องปกติของส่วนตัวได้จะดีมากเลย เช่นบางทีเรามาเร็วเจอน้อง ก็มาทานข้าวกัน เที่ยงทานข้าวด้วยกัน ซื้อขนมมากินด้วยกัน เราก็กล้าที่จะคุยกัน กล้าที่จะบอกความจริงกัน ติดขัดกล้าที่จะบอกความคิดเห็นกัน	- ส่วนตัว - ทานข้าวด้วยกัน - กล้า
AMPOL FOOD	ความใกล้ชิด ความเป็นกันเอง ต้องแบ่งพอสมควรไม่ยึดถือมากไป มีระยะห่างมากไป มีปัญหาก็ไม่กล้าเข้ามาคุย หรือปรึกษา มีกิจกรรมหลายอย่างในการละลายพฤติกรรม เช่น พนักงานที่ผ่านทดลองงานต้องผ่าน team building เราพยายามฝึกคนของเราให้กล้าแสดงออก เช่น QCC, Kaizen บางคนจะกลัวเรื่องพวกนี้ แต่จริง ๆ พวกเค้าลืมไปว่าเป็นการสอนให้เค้าทำงานเป็นทีม อีกอันหนึ่งที่สำคัญของที่นี่คือเรามีกิจกรรมอะไรก็แล้วแต่ในองค์กร เช่นงานปีใหม่ไม่ใช่แค่ผู้จัดการฝ่าย HR ไปทำมาแล้วจบเราจะมีการโหวตว่าปีนี้ใครจะเป็นประธาน คนที่เป็นแล้วก็จะไม่ให้เป็นอีก ผู้บริหารระดับต้นและระดับกลางจะเป็นผู้โหวต คนได้รับเลือกก็จะต้องแสดงวิสัยทัศน์และเลือกทีมมาทำงาน คณะกรรมการก็จะเขียนโครงการมานำเสนอ เรากำลังสอนการทำงานเป็นทีมสอนการจัดการ สอนการใช้งบประมาณ คำว่าทีมไม่ใช่หมายถึงฝ่ายของเขาแต่เป็นฝ่ายอื่น ๆ ร่วมกันมาทำงาน ทุกเรื่องขององค์กรเช่นองค์กรจะซื้อเครื่องจักรใหม่สักเครื่อง ใครเป็นประธานโครงการนี้ ไม่ใช่ฝ่ายผลิต ทุกเรื่องที่นี่ งบประมาณต้องผ่านการทำ Activity base costing หมายความว่าปีหน้าจะทำเรื่องอะไร แต่ละเรื่องใครเป็นประธานโครงการ งบประมาณแต่ละโครงการเป็นอย่างไร ทำให้พนักงานได้เรียนรู้และมีส่วนร่วม เป็นการเปิดโอกาสให้เค้าได้แสดงออกทุกเวทีเยอะมาก คนที่ทำเรื่องนี้จะเป็นระดับหัวหน้างาน	- มากไป - กิจกรรม - ละลายพฤติกรรม - Team - เลือก - โครงการ - จัดการ - งบประมาณ - ฝ่าย - สอน - ออกไปอบรม - ข้างนอก

ตารางที่ 4-20 (ต่อ)

ผู้ให้สัมภาษณ์	สรุปคำให้สัมภาษณ์	Keyword คำซ้ำ
	ถึงผู้จัดการโดยมีระดับเจ้าหน้าที่เข้ามาเป็นกรรมการ และเป็นข้อกำหนดของบริษัทที่ว่าหากพนักงานจะเติบโตในตำแหน่งที่สูงขึ้นต้องผ่านการทำงานโปรเจ็คมาก่อน แม้แต่จะขอออกไปฝึกอบรมข้างนอก ต้องเอาเรื่องนั้นกลับมาสอนและเก็บไว้ที่ส่วนงาน KM หากนำเสนอแล้วตอบคำถามไม่ได้ พนักงานต้องไปหาความรู้เพิ่มเติมต่อไปถึงจะออกไปอบรมข้างนอกอีกได้ ถ้าไม่ได้ก็ไม่มีสิทธิออกไปอีก	
Uniliver	งานสัมมนา งานเลี้ยงสังสรรค์ ไปเที่ยวร่วมกัน เวลาพูดคุยกันคนจะผ่อนคลายหากเราเอาขนมหรืออาหารมาทานไปด้วย ทำให้สายสัมพันธ์มันแน่นขึ้น แต่ก่อนก็จะคุยแต่งานอย่างเดียว ก็เลยนัดหมายให้มาเร็วขึ้นก่อนประชุม มาทานข้าวกันก่อน แล้วก็ใช้โอกาสนี้ถามไถ่ทุกข์สุข งานเป็นไงบ้างสนุกหรือมีปัญหาอะไรหรือเปล่า ซึ่งตอนประชุมเราก็คุยกันเต็มที่อยู่แล้ว นอกเวลาคุยเรื่องอื่นเลย ไปเยี่ยมบ้านเค้าไม่ใช่ไปคุยเรื่องเป้าหมาย ต้องไปคุยเรื่องของเขา ครอบครัวของเขา ลูกของเขา คนก็คือคนว่าเราทำงานร่วมกันอยู่ งานส่วนงานไปเลย ให้เวลาเค้า ใส่ใจเค้า เพราะความใส่ใจคือ การเข้าใจคน สำคัญกว่าการเข้าใจธุรกิจ มากกว่าเข้าใจสินค้า เค้าจะอยู่กับเรานาน	- พูดคุย - สายสัมพันธ์ - ใส่ใจ - ทำงาน - ของเขา - เข้าใจ
Thai Bev	ส่วนตัวแล้วมองว่าการให้เกียรติและรักษาคำพูด ถ้าเรา Break คำพูดหรือ Promises ตลอดก็จะเสียความมั่นใจไป โมเดลเรื่อง Trust มาจากหลายสิ่งแต่สิ่งที่ผมค่อนข้างจะสำคัญคือการให้เกียรติและรักษาคำพูด ถ้าไปดูของ Covey ก็จะพูดถึงความสามารถและเห็นประโยชน์ของผู้อื่นมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว ผมก็เชื่อว่าหากมีความสามารถประมาณหนึ่ง เค้าก็จะ Trust มากกว่าโดยรวมผมก็เชื่อว่า การรักษาคำพูดเป็นองค์ประกอบที่ทรงพลังที่สุด	- รักษาคำพูด - Trust

ตารางที่ 4-20 (ต่อ)

ผู้ให้สัมภาษณ์	สรุปคำให้สัมภาษณ์	Keyword คำซ้ำ
Workpoint	แรงงานสัมพันธ์ ชมรม การสร้างแรงจูงใจ และทำให้ภูมิใจ	- แรงงานสัมพันธ์ - การสร้างแรงจูงใจ - ทำให้ภูมิใจ
KBANK	หากเป็นทางการต้องทำแบบ Cross functional ไม่อย่างนั้นคนจะรู้จักแต่ลูกน้องของตนเอง แนวทางที่จะทำให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีคือการทำงานแบบ Cross functional หรือการทำงานแบบ Project ตอนนี้เรากำลังทำงานแบบ Agile เป็นการทำงานแนวใหม่ โดยเดิม ๆ เป็นแบบ Water fall คือทำเสร็จอันหนึ่งก็รอ เป็นทอด ๆ ซึ่งจะช้า Agile คือตอบความเร็ว การเข้ามาคุยบ่อย ๆ ก็ช่วยสร้างความสัมพันธ์ดี Agile ไม่ได้ให้เข้ามาคุยกันทุกวันแต่ต้องคุยกันตลอดเวลา บางทีก็ Stand up meeting เช้าก็มีการคุยกันว่าถึงไหน ถึงไหนแล้ว อัพเดทกันตลอด โครงสร้างต้องจัดให้ดีอย่าให้เกิด Conflict กัน ถ้าแบบไม่เป็นทางการก็ต้องจัดกิจกรรมให้เค้า ได้มีความสัมพันธ์แบบไม่เป็นทางการด้วย อย่าง Kbank เรามี K Culture ทำกิจกรรมเยอะมาก เช่นให้ผู้บริหารมาทำกิจกรรมที่ไม่เกี่ยวกับงานเลย การทำกิจกรรม Walk rally ผ่านด่านต่าง ๆ โดยเอา K culture เป็นเกราะหลัก เช่นเรามี Customer centricity, Teamwork & Collaboration, Innovation และ Professionalism.ก็จะเกาะกันไป คนพูดภาษาเดียวกัน คิดต่างได้แต่ The way ที่จะคุยกันต้องใช้ Approach ถูกต้อง เราไม่ได้ให้คนต้องคิดเหมือนกันแต่เวลาที่เราคิดต่าง อยู่ที่เราบริหารความต่างได้อย่างไร ผลสุดท้ายต้องตอบโจทย์ไปที่ความพึงพอใจของลูกค้า เช่นคนของเราเป็นมืออาชีพ คนของเราทำงานเป็นทีม คนของเราตอบโจทย์ลูกค้า	- Cross functional - Agile - ความสัมพันธ์ - Culture - ความต่าง - ตอบโจทย์ - ลูกค้า

ตารางที่ 4-20 (ต่อ)

ผู้ให้สัมภาษณ์	สรุปคำให้สัมภาษณ์	Keyword คำซ้ำ
	Outcome ก็ต้องไปสู่ผู้รับผลประโยชน์คือลูกค้าของเรานั่นเอง และตอบโจทย์ไปที่ผลทางธุรกิจ สามปีที่แล้วเราได้ DJSI (Dow Jones Sustainability Induces) ซึ่งเป็นดัชนีที่ใช้ประเมินประสิทธิผลการดำเนินธุรกิจตามแนวทางการพัฒนาอย่างยั่งยืนของบริษัทชั้นนำระดับโลก คำถามเช่น คุณใช้ Co2 ในองค์กรเท่าไร มีการจัดอบรมให้พนักงานปีละกี่ครั้ง	
SCB	บทบาทที่ต่างกัน ต้องทำบทบาทให้ชัด ความชัดเจนถูกบ่งชี้ชัด หากคาดหวัง ต้อง Coaching (ทำ Skills ให้ชัด) ระบบหรือ System ต้องมี	- บทบาท - ชัดเจน
ธนาคารออมสิน	เราทำเกี่ยวกับเรื่องการประชุมตอนเช้า ในทุก ๆ เช้า ตัวของหัวหน้ากับลูกน้องจะมีการพูดคุยกัน ยกตัวอย่างที่ผมทำโครงการในเวลา 08.00 น. ธนาคารออสินทุกสาขา เค้าจะพูดคุยกันตรงบริเวณหน้าเก้าอี้ที่บริการลูกค้าพูดคุยกันในลักษณะของบัตรเครดิต กองทุน การขายบัตรเครดิต บัตรสมาร์ทแคร์ สมาร์ทไลฟ์ และจะต้องมีตัวแทน พนง. 1 คน ขึ้นมาพูดว่าวันนี้เราจะทำงานกันสไตล์แบบไหน เช่น ยิ้มให้ ลูกค้าภายในเวลา 30 วินาที ทันทีที่ ลูกค้าเดินเข้ามาในสาขา ทุกคนก็จะยิ้มและตบมือเป็นรหัสความพร้อมแล้วเปิดสาขาในบางครั้งเราจะใช้วิธีการยืนพูดคุยกันแล้วก็ยืนถ่ายภาพ ในการถ่ายภาพนั้นเพื่อที่จะดูว่าแต่งตัวสุภาพหรือไม่ ทั้งสุภาพสตรีและบุรุษ คือเป็นการโชว์ความพร้อมยกตัวอย่างรูปในภาพที่ปรากฏเรื่องของการแต่งกาย	- ตอนเช้า - พูดคุยกัน
TOYOTA MOTOR	บริษัทเห็นความสำคัญทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว เรื่องงานบริษัทก็จะมีการ Promote เรื่อง Collaboration ระหว่างหน่วยงาน และยังมี Official channel เรื่องการสื่อสารในทุกระดับ ไม่ว่าจะเป็นจาก Top management ไปยังพนักงาน หรือ Top management กับ	- บริษัท - เรื่องงาน - สื่อสาร

ตารางที่ 4-20 (ต่อ)

ผู้ให้สัมภาษณ์	สรุปคำให้สัมภาษณ์	Keyword คำซ้ำ
	Middle management พูดง่าย ๆ คือผ่าน Communication structure ที่มีครบทุกกลุ่ม ส่วน Informal บริษัทก็ให้งบประมาณ มีการจัดงบในเรื่องนี้ 4 ระดับ ระดับแรก จากประธานไปสู่พนักงานทุกคน อันนี้จะมีหลายแบบมาก ระดับที่สอง จากรองประธาน ไปยังผู้บริหารระดับกลาง เราเรียกว่า Happiness from top ให้หัวละ 1,000 บาท เพื่อนำไปทานเลี้ยงกัน สื่อสารกัน สร้างความสัมพันธ์กัน และย่อยมาถึงระดับฝ่ายเราเรียก Happiness my team ให้หัวละ 500 บาท เอาไปเลี้ยงลูกน้อง และจัดกิจกรรมต่าง ๆ และนอกจากนั้น ปีใหม่ก็ให้งบประมาณแยกรายฝ่าย แต่คิดเป็นรายหัว ปีใหม่ได้คนละ 800 บาท ให้ท่องเที่ยวประจำปีอีก 2,000 บาท และทุกปีเราจะจัด Toyota family day เพื่อเป็น Big event ไม่ใช่เฉพาะพนักงานเราให้เชิญครอบครัวมาด้วย เรามีตัววัดผลเรียกว่า Employee engagement survey วัดสามอย่าง 1) Say (การพูดถึงบริษัท) 2) Stay (อยากอยู่กับบริษัทหรือไม่) 3) Strive (อยากอยู่และอยากทำงานให้กับบริษัทหรือไม่) ผลของ Engagement survey ปี 60 ได้ 83% Toyota ได้เป็น The Best Employer in Thailand เป็นนายจ้างดีเด่นปีที่ 3 วัดโดย AON วัดจาก 200 กว่าบริษัททั่วประเทศ เราได้ 1 ใน 12 บริษัท	- Top Management - ประธาน - Happiness - Engagement survey
SANSIRI	Communication, Welcome my team, Same goal	- Communication - My team - Same goal

ตารางที่ 4-21 ผลการสังเคราะห์สรุปคำให้สัมภาษณ์คำถามข้อที่ 6

ผู้ให้สัมภาษณ์	คำตอบ								
	ศีลธรรม ศีล 5 คุณค่า Culture	Walk the talk Contributor หัวหน้า ผู้นำ รักษาคำพูด การสร้างแรงจูงใจ ทำให้ทุมใจชัดเจน Same goal	คนรุ่นใหม่ ดิจิตอล น้อง ๆ ทุกระดับ ส่วนตัว มากไปของเขา ความต่าง	บริหาร การเปลี่ยนแปลง องค์กร มีดี ให้มากให้น้อย	Integrate เป้าหมายปัจจัยที่ควบคุม Quick win กล้า	จัดการงบประมาณ Agile บทบาท บริษัท Top management ประธาน	Engagement คำชมเชย อารมณ์ ความรู้สึก Cerebrate survey โปรแกรม โครงการ Happiness	ทำงาน ผิดรับไว้ก่อน Teamwork feedback ความสัมพันธ์ ทานข้าวด้วยกัน กิจกรรม	สัปดาห์ Monthly เป็นระยะ ๆ นอกเวลา บางช่วงตลอดเวลา	อย่างเดียว เลือก ฝ่าย ตอบโจทย์ ลูกค้า	ออกไปอบรม Cross functional
P01	✓										
P02		✓	✓		✓						
P03		✓			✓		✓				
P04			✓				✓	✓			
P05	✓		✓		✓		✓		✓		
P06		✓			✓		✓		✓		
P07		✓			✓			✓		✓	
P08			✓		✓			✓	✓		
P09			✓		✓		✓	✓		✓	✓
P10			✓					✓			
P11		✓						✓			
P12		✓						✓			
P13	✓		✓		✓			✓		✓	✓
P14		✓			✓						
P15								✓			
P16					✓		✓	✓			
P17		✓						✓			
รวม	3	8	7		10		6	11	3	3	2
%	18	47	41		59		35	65	18	18	12
ลำดับ	6	3	4		2		5	1	6	6	7

ตารางที่ 4-21 แสดงผลการสังเคราะห์สรุปคำสัมภาษณ์คำถามข้อที่ 6 เกี่ยวกับแนวทางใดบ้างที่มีผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามในการพัฒนาองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานสูง สามารถสรุปผลการสัมภาษณ์เรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้ดังนี้

1. ทำงาน ผิดรับไว้ก่อน Teamwork feedback ความสัมพันธ์ ทานข้าวด้วยกัน กิจกรรม ละลายพฤติกรรม ข้างนอก พูดคุย เข้าใจ Trust แรงงาน ตอนเช้า สื่อสารเป็นคำตอบที่มีผู้ตอบมากที่สุด คิดเป็น 65%

2. บริหาร การเปลี่ยนแปลง องค์กร มิติ ให้มากให้น้อย Integrate เป้าหมายปัจจัยที่ควบคุม Quick win กล้า จัดการ งบประมาณ Agile บทบาท บริษัท Top management ประธาน คิดเป็น 59%

3. Walk the talk contributor หัวหน้า ผู้นำ รักษาคำพูด การสร้างแรงจูงใจ ทำให้ภูมิใจ ชัดเจน Same goal คิด เป็น 47%

4. คนรุ่นใหม่ ดิจิตอล น้อง ๆ ทุกระดับ ส่วนตัว มากไป ของเขา ความต่าง คิดเป็น 41%

5. Engagement คำชมเชย อารมณ์ ความรู้สึก Cerebrate survey โปรแกรม โครงการ Happiness คิดเป็น 35%

6. ศีลธรรม ศีล 5 คุณค่า Culture สัปดาห์ Monthly เป็นระยะ ๆ นอกเวลา บางช่วง ตลอดเวลาอย่างเดียว เลือก ฝ่าย ตอบโจทย์ ลูกค้า คิดเป็น 35%

7. ออกไปอบรม Cross functional คิดเป็น 12%

ตารางที่ 4-22 การสังเคราะห์ตัวแปรจากคำถามข้อที่ 6

แนวทางใดบ้างที่มีผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามในการพัฒนาองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานสูง	
Skills based	**Personal traits based**
1. ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม (Teamwork)	1. มีความรับผิดชอบ
2. การให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback)	2. มีมนุษย์สัมพันธ์
3. ด้านการสื่อสาร	3. สร้างความไว้เนื้อเชื่อใจ (Trust)
4. บริหารความเปลี่ยนแปลง	4. มีความกล้าในการบริหารจัดการ
5. ด้านบูรณาการ (Integrate)	5. เป็นตัวอย่างและเป็นผู้ที่มีส่วนร่วม
6. บริหารงบประมาณ	6. รักษาคำพูด
7. มีความคล่องตัว (Agile)	7. ให้คำชมเชย
8. สร้างแรงจูงใจ	8. คิดถึงอารมณ์และความแตกต่าง

สามารถสรุปได้ว่า แนวทางที่มีผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามในการพัฒนาองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานสูงได้แก่ หากมีการผิดพลาดจากการทำงานให้ผู้นำผิดรับไว้ก่อน ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม (Teamwork) การให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) สร้างความสัมพันธ์ด้วยการทานข้าวด้วยกัน จัดกิจกรรมละลายพฤติกรรมภายนอกองค์กร พูดคุยทำความเข้าใจ สร้างความไว้เนื้อเชื่อใจ (Trust) ด้านแรงงาน สื่อสารในตอนเช้า เรื่องการบริหารความเปลี่ยนแปลงองค์กร ในมิติต่าง ๆ บูรณาการ (Integrate) เป้าหมายปัจจัยที่ควบคุมเพื่อทำให้ผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียเห็นผลของนโยบายหลัก ๆ ในทางปฏิบัติ (Quick win) กล้าจัดการ งบประมาณ มีความคล่องตัว (Agile) บทบาทในบริษัทเช่นTop management ประธาน ต้องเป็นตัวอย่าง (Walk the talk) เป็นผู้ที่มีส่วนร่วม (Contributor) โดยหัวหน้าหรือผู้นำ ต้องรักษาคำพูด สร้างแรงจูงใจ ทำให้พนักงานภูมิใจ ชัดเจน มีเป้าหมายเดียวกัน (Same goal) คนรุ่นใหม่จะสนใจในระบบดิจิตอล ผู้ตามในทุกระดับมีความเป็นส่วนตัวมาก มีความแตกต่าง การที่จะให้เกิด Engagement ต้องให้คำชมเชย คิดถึงอารมณ์ ความรู้สึก ควรฉลองความสำเร็จ (Cerebrate) เป็นระยะ ๆ สอบถาม (Survey) โดยใช้โปรแกรม จัดทำโครงการแห่งความสุข (Happiness) ด้านศีลธรรม เช่น ศีล 5 ด้านคุณค่า (Value) วัฒนธรรม (Culture) เป็นรายสัปดาห์หรือรายเดือน (Monthly) อาจใช้กิจกรรมนอกเวลา บางช่วงอาจทำตลอดเวลา ทำย่างเดียว โดยเลือก ฝ่ายที่เกี่ยวข้อง มาตอบโจทย์ลูกค้า และส่งพนักงานออกไปอบรม Cross functional

คำถามข้อที่ 7 ปัจจัยที่สำคัญต่อการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามเพื่อการเป็นองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานสูงคือปัจจัยใดบ้างและปัจจัยเหล่านั้นส่งผลต่อผลการดำเนินการอย่างไร

ตารางที่ 4-23 สรุปประเด็นคำสัมภาษณ์คำถามข้อที่ 7

ผู้ให้สัมภาษณ์	คำตอบสรุปคำให้สัมภาษณ์	Keyword คำซ้ำ
PTTEP ปตท.สผ.	ผู้นำเหมือนพ่อบ้าน เหมือนครอบครัวการทำงาน ถ้าผู้นำไม่แสดงตัวในการที่จะเป็นผู้นำด้วยคุณสมบัติต่าง ๆ ด้วยคุณสมบัติของ Leader สิ่งตรงนี้เป็นสิ่งที่ทำให้เกิดปัญหาในบ้าน ความตั้งใจจริง เรื่องความยุติธรรม ครอบคลุมทั้งหมด ความเก่งในธุรกิจนั้น Vision ของผู้นำจะพาองค์กรไปข้างหน้าอย่างไร งานประจำให้ท่านรองทำไป มีความชาญฉลาด ยุติธรรม มีสิ่งเหล่านี้ทางด้าน Soft side จริยธรรม ศีลธรรมต้องมี ชัดเจน ต้องมีทั้ง Soft side และ Hard side ไปด้วยกันอย่าหลงตัวเอง เมื่อมีตำแหน่งคนหวังพึ่งเรา	- ผู้นำ - คุณสมบัติ - Soft side

ตารางที่ 4-23 (ต่อ)

ผู้ให้สัมภาษณ์	คำตอบสรุปคำให้สัมภาษณ์	Keyword คำซ้ำ
PTT GC	ต้องมี Change management หรือ Change mind set ได้ อาจไม่ได้หมายถึงการเปลี่ยนแปลงอะไรที่ใหญ่ ๆ แต่ว่าขณะนี้สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ รูปแบบไม่เหมือนแต่ก่อน มีอะไรเข้ามาก็กระทบทันที พวก Disruptive ต่าง ๆ แม้แต่เรื่องการค้าขายก็ตาม เดิมเรื่องนี้อาจปีเกิดครั้ง สามปีเกิดครั้ง แต่ตอนนี้อาจเกิดได้ตลอดเวลา ตัวอย่างเช่นราคาน้ำมัน เหตุผลก็คือว่าเริ่มมีปัจจัยที่ส่งผลกระทบมากขึ้น เช่นตอนนี้มี Geo political มันมีการเมือง OPEC ไม่เหมือนเดิมที่พอน้ำมันราคาถูกก็จะลดกำลังผลิต มันมี Geo political ต่อสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมมากขึ้น นี่เป็นตัวอย่าง เรื่องเทคโนโลยีใครจะรู้ว่าเรื่องดิจิตอลดูเหมือนจะไกลตัวเรา ปรากฏว่าไม่ใช่ เพราะมันอาจจะเข้ามาเร็ว ตอนนี้การซื้อขายไม่ต้องมี เอเย่นแล้ว อนาคตอาจมี Platform ไม่ต้องมีการเสนอราคาเพื่อเปรียบเทียบแต่จะใช้เทคโนโลยีเข้ามา เหตุผลก็คือว่า Business model ที่เคยมีกลับกลายเป็น อนาคตมองไม่เห็น กลายเป็นผู้ผลิตรับออเด้อโดยตรงอีกไม่นาน Business model ต้องเปลี่ยน ทั้งหมดนี้คือ Change mind set, Change management และยอมรับในสิ่งที่เปลี่ยนแปลงด้วยความว่องไว ในกระบวนการทำแผนกลยุทธ์ เราก็จะพูดถึงเรื่องเหล่านี้ เราจะเอา External factor มาคุยกัน เช่น Climate change พลาสติกจะถูกแบน ก็จะมีเรื่องเหล่านี้เข้ามาพูดคุยตลอดเวลา พนักงานระดับ Operator ก็จะทราบข้อมูลเหล่านี้ เพราะเรามี CEO town hall พนักงานจะรู้ว่าเรื่องข้างนอกมีผลต่อสินค้าของเราอย่างไร รูปแบบของการผลิตจะไม่เหมือนเดิม สิ่งเหล่านี้จะจัดให้ CEO ใช้ในการสื่อความ เป็นไปได้ว่ารองลงมาจาก CEO คือ Head ของ Operations นั้นจะได้นำไปพูดคุย Core behavior 4 ตัว มีการวัดอยู่ใน Performance	- Change - Mind set - Geo political - แวดล้อม - เกิด - Business model เปลี่ยนแปลง - พนักงาน - ตัววัด - Hero - Core behavior - องค์กร - ลูกค้า - ส่วนรวม

ตารางที่ 4-23 (ต่อ)

ผู้ให้สัมภาษณ์	คำตอบสรุปคำให้สัมภาษณ์	Keyword คำซ้ำ
	evaluation ตัววัด 4 ตัวนี้ มีการให้น้ำหนัก 30% ของการประเมิน 70% คือ หน้างานแล้วแต่หัวหน้าจะตั้งเอง 30% ทุกคนถูกตั้งหมดทั้งองค์กร แบ่งเป็น 5 Scale สูงสุดคือ 5 หมายถึงคุณคือต้นแบบ 4 คือ ทำอย่างสม่ำเสมอจนเห็นได้ชัด ในระหว่างปีก่อนประเมินผลปลายปี พนักงานคนไหนใช้ 4 Core behaviors ในการทำงานจนเห็นผลออกมาชัดเจน เช่น ทำให้เกิดการประหยัดค่าใช้จ่าย เราจะคัดเลือกพนักงานที่สมัครเข้ามา และตั้งเค้าเป็น GC Hero มีคณะกรรมการมาดูว่าหน่วยงานนี้เอาพนักงานท่านนี้มาสมัคร แล้วเห็นผลว่าเค้าทำอย่างนี้ตามข้อสาม ข้อสี่ แล้วเกิดความประหยัดและงานเกิดประสิทธิภาพมากขึ้น เค้าก็จะได้เป็น GC Hero และจะมีโอกาสมานำเสนอให้กับทีมผู้บริหาร และมีการ Recognize นี่ก็เป็นโปรแกรมที่ทำมาสองปีแล้ว ถ้า Core behavior ทำได้ซ้ำ ๆ จะเป็น Core value ผลที่ได้รับส่งผลต่อองค์กรว่า หลาย ๆ หน่วยงานต้องร่วมมือกันมาก จะมีความคิดว่าต้องทำเพื่อประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน ต้องเน้นความต้องการของลูกค้า ทั้งภายในองค์กรด้วย เราเป็นหน่วยงานที่ต้องทำงานสนับสนุน เมื่อมีการร้องขอมาต้องมีการฉุกคิดว่า อันนี้ต้องมี Customer focus เราพยายามทำให้เป็นรูปธรรม เวลาปฏิบัติ ทุกคนจะคิดถึงเรื่องนี้ขึ้นมา ถ้าทะเลาะกันเราก็จี้ขึ้นมาว่า เราต้องทำเพื่อส่วนรวมนะ ก็จะนึกขึ้นมาได้ ถือว่าเป็นกุศโลบายที่ดี	
SCG	ต้องมีความเข้าใจกัน มีปฏิสัมพันธ์กัน มีการทำงานแบบมี Alignment ซึ่งกันและกัน มีการต่อยอดซึ่งกันและกัน หัวหน้าสั่งให้ลูกน้องทำตามเป้าหมาย ถ้าลูกน้องทำเกินความคาดหมาย หัวหน้าจะรู้สึกว่า เค้าเก่ง เค้าสามารถช่วยสร้างผลงานได้สำเร็จ เป็นการต่อยอดซึ่งกันและกัน ในจุดที่ยังขาดอยู่ เช่นเก่งทุกเรื่องเลยแต่ในเรื่องของทักษะใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้น หัวหน้าก็รู้จักสอน ส่งไป	- ปฏิสัมพันธ์ - ต่อยอด - เกินความคาดหมาย - หัวหน้า - ลูกน้อง

ตารางที่ 4-23 (ต่อ)

ผู้ให้สัมภาษณ์	คำตอบสรุปคำให้สัมภาษณ์	Keyword คำซ้ำ
	อบรม พัฒนาเค้า เพื่อให้เค้าทำงานใหม่ ๆ ได้กว้างขึ้น ก็มีโอกาสที่เค้าจะได้เจริญเติบโต ดังนั้นปฏิสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้องสำคัญมากมันต้องเป็น 2 Ways เข้าใจซึ่งกันและกันเหมือนทีมฟุตบอล รู้ว่าในตำแหน่งนี้ ส่งลูกไปตรงนี้เพื่อนต้องรู้ว่าจะต้องวิ่งไปตรงไหน เราทำกันถึงระดับนั้น หรือการเล่นกายกรรม เช่นการโยนคน ไปมา ถ้าโยนแล้วอีกฝั่งรับพลาดแปลว่าอะไร หรืออีกฝั่งบอกอย่าโยนเลยกลัวเพราะฉะนั้นต้องเชื่อใจ Partner อย่างมากอันนี้ SCG พยายามที่จะยกระดับเพื่อให้ไปให้ถึงตรงนั้น ทุกคนรู้หน้าที่ทุกคนมีความรับผิดชอบ และทำเกินความคาดหมาย Beyond responsibility	- โยน
Bangchak	ถ้าเราเชื่อว่าการมี Soft skills จะเป็นประโยชน์ให้กับระดับผู้จัดการขึ้นไป เราก็ให้ปัจจัยในการฝึกอบรม เราจัดหลักสูตรพิเศษหาคนที่มีความสามารถ มีความรู้ มาโค้ชให้กับทีมงานและตัวเราให้มีความรู้มากขึ้น ปัจจัยที่ 2 จะเป็นเรื่องของการให้งบประมาณ ในการสร้างความสัมพันธ์ เพื่อให้เกิดความร่วมไม้ ร่วมมือที่ดี ที่บางจากก็มีงบประมาณให้ในการจัดงานรื่นเริงประจำปี เรามีงบ Mentor ให้รุ่นพี่ดูแลรุ่นน้อง เพื่อให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีขึ้น ปัจจัยที่ 3 เราเปิดเวทีที่จะให้มีการทำงานร่วมกันในรูปแบบของ Cross function ซึ่งเราเชื่อว่าจะทำให้เขาเห็นความหลากหลาย ของคนอื่นที่ไม่ได้อยู่ในหน่วยงานตัวเอง เป็นลักษณะของการทำโครงการร่วมกัน สามเดือน หก เดือน แล้วถอยออกมา ผู้นำของเขาก็อาจเป็นคนอื่น ที่ไม่ใช่หัวหน้าโดยตรง ปัจจัยอีกตัวหนึ่งจะเป็น Direction จากเบอร์หนึ่งหรือเบอร์สอง ต้องแสดงจุดยืน ในการส่งเสริม เพราะเงื่อนไขปัจจัย อาจไม่มีเท่านี้ มันก็จะคิดพัฒนาเครื่องมือ เข้ามาช่วยเสริมได้ดีขึ้น Top down ต้องมีส่วน เท่าที่ทำมาพบว่ายังมีการแสดงความเป็นผู้นำที่ดีตามที่เราอยากเห็นยังไม่มากพอ มีความ	- มีความรู้ - โค้ช - งบประมาณ - ความสัมพันธ์ - รุ่นน้อง - ปัจจัย - ผู้นำ - พัฒนา - Dialog

ตารางที่ 4-23 (ต่อ)

ผู้ให้สัมภาษณ์	คำตอบสรุปคำให้สัมภาษณ์	Keyword คำซ้ำ
	ไม่มั่นใจในตัวเองเวลาคุยกับลูกน้อง ยังขาดทักษะในการโค้ช ยังไม่รู้ว่า Dialog จะเริ่มอย่างไรก่อน DISC ของลูกน้องเราเป็นแบบไหน ก็ยังไม่ค่อยมั่นใจ ยังไม่ได้ศึกษาอย่างจริงจัง เราก็จะเอาสิ่งที่ยังเป็น Gap มาพัฒนาในปีถัดไป เพื่อให้ความสามารถในการเข้าถึงการบริหารน้อง ๆ มากขึ้น เรามี คลินิกของ HR ช่วยผู้บังคับบัญชาที่ยังขาดทักษะในการบริหารคน Dialog ในการพูด	
IRPC	ก็คือเรื่อง 1) ของความชัดเจน การถ่ายทอดเป้าหมายที่ชัดเจน 2) ร่วมรับรู้ถึงสภาวะทำงาน 3) เมื่อทำงานแล้วจะประสบความสำเร็จหรือไม่สำเร็จต้องมีรางวัลสมควรแก่ฐานะแก่เรื่องราว ผมว่า 3 ปัจจัยนี้จะทำให้ความรู้สึกว่ามันมีแรงจูงใจในการทำงาน เพราะเค้ารู้ว่าเปาหมายมันคืออะไร เค้ารู้ว่าทำงานแล้วต้องมีรางวัล และอีกเรื่องก็คือการให้โอกาสที่จะไปพัฒนาตนเองเรียนรู้เพราะว่างานอันเก่าไม่ได้ทำซ้ำซากอยู่ตลอดเวลา บางทีอาจต้องเติบโตไป เพราะเราไม่ได้หวงว่าเค้าต้องอยู่กับเราตลอดเวลาเค้าต้องย้ายไปอยู่หน่วยนั้นหรือหน่วยนี้ เติบโตที่องค์กรอื่น เราก็ไม่ได้ว่าอะไร คุณเติบโตและมีสมรรถนะที่ดีคุณจะไปไหน ก่อนคุณจะไปคุณก็คงทำที่นี่เต็มที่อยู่แล้ว คือเราไม่ได้รู้สึกว่าจะอยู่กันจนเกษียณตลอดเวลา ใครอยู่ก็อยู่ ใครจะไปก็ไปไม่เป็นไร แต่บางคนเรียกมาคุยก็เป็นข้อมูลแห้ง ๆ เค้าไม่ได้รู้สึกอะไร พูดไปก็เท่านั้น	- ทำงาน - รางวัล - เติบโต
Chevron	ที่เราทำอยู่ เราต้องรู้ว่าคนนั้นไม่เหมือนกัน คนที่มี Majority จะเป็นคนที่มี Performance ที่ Ok แต่จะมีส่วนหนึ่งที่เค้าเก่งกว่าคนอื่น และมีส่วนหนึ่งที่ need improvement อีกบ้าง ส่วนที่เก่งกว่าคนอื่นเราต้อง Constance challenge แล้วให้เค้ามีโอกาสก้าวหน้าเราเรียกคนกลุ่มนี้ว่า Hi pot ไม่ใช่ว่าคุณเป็น Hi pot แล้วจะเป็นตลอด บางทีคนที่กลาง ๆ ก็มาเป็น Hi pot คนเป็น Hi pot ก็ลงมากลาง ๆ มันเปลี่ยนเรื่อย ๆ แล้วแต่สถานการ เวลาผ่านไปสามปี สี่ปีผ่านไป	- Performance - ก้าวหน้า - เก่ง - Hi pot - กลาง ๆ - เปลี่ยนหัวหน้า

ตารางที่ 4-23 (ต่อ)

ผู้ให้สัมภาษณ์	คำตอบสรุปคำให้สัมภาษณ์	Keyword คำซ้ำ
	จะเปลี่ยนไปคนที่ Perform ได้ค่อนข้างดีตลอด มีขึ้นมีลงนิด ๆ หน่อย ๆ เคมีของหัวหน้าอาจจะไม่ตรงกัน หรืองานไม่ถนัดแต่ว่าโดยทั่วไปก็จะเก่งขึ้นเรื่อย ๆ คนพวกนี้ก็จะก้าวหน้า เราก็จะมอบหมายงานที่ยาก ๆ ที่เป็นการพัฒนาที่ท้าทาย เราก็จะให้คนกลุ่มนี้รับไปทำก็จะได้รับโอกาสด้วย ด้วยความยากคนบางคนบอกเหนื่อยละ ขอเป็นธรรมดาบ้างก็ได้ โดยทั่วไปก็เป็นโปรเจ็คคืองานพิเศษที่ต้องได้ผลในปีนี้ เราก็จะเอาคนที่ High potential หน่อย ที่มี Skill set ตรง หรือว่าเราจะพัฒนา Skill set เค้าเราก็จะให้เค้าไปทำ เช่นผมมีหน่วยงานฝึกอบรมที่สงขลา เรามี Training center manager ที่กำลังจะเกษียณ ผมก็เปลี่ยนงานนี้เลยว่างานนี้เป็นงานเล็ก ๆ แต่มีความสำคัญ เราก็อยากเอาคนเก่ง ๆ แต่ยังไม่เคยทำฝึกอบรมและไม่เคยเป็นหัวหน้างานแบบมีลูกน้องมาก่อน ไม่เคยเป็น Department head ลองเข้ามาทำดู ลอง Run แผนกทั้ง แผนกเล็ก ๆ คุณเก่ง Technical แต่งานนี้จะเป็นงาน Management แรกของคุณ ที่ต้องบริหารเงิน บริหารคน ในองค์กรที่ไม่ซีเรียส มาก หากเกิดความผิดพลาดแต่ก็มีความท้าทายเข้ามา ก็เป็นการพัฒนาแล้วก็เอาคน Hi pot ที่ไม่เคยเป็น Supervisor ให้มาทำสักสองปีเป็น Development assignment หรือมีอีกงานหนึ่งซึ่งเรากำลัง Drive เรื่อง Digital ตอนนี้ เราก็ย้ายคนที่ไม่ได้อยู่ในส่วนของ IT แต่รู้เรื่อง Digital พอสมควร เป็น Supervisor อยู่แล้วแต่เป็นส่วนของงานงานเดียว เราก็ให้ออกมาเป็น Champion ไม่มีลูกน้องแต่งานเกี่ยวข้องกับทุกคน เค้าเหมือนเป็น Program manager เพราะเราต้องการเปลี่ยนให้องค์กรเราใช้ Digital มากขึ้น ซึ่งก็รวมเป็นสิบ ๆ แผนกและก็เป็นที่สนใจ ของหัวหน้า เป็น Change management Program มองว่าเรายังเป็น รง.อนาล็อกอยู่ต้องทำให้เป็น Digital	- Skill set - ความยาก - การพัฒนา - ฝึกอบรม - แผนก - บริหาร - ท้าทาย - Digital - ในส่วนของ - supervisor - องค์กร - บริหาร - เงินเดือน - กระบอก - โอกาส - ลูกน้อง - เด็กฉัน เด็กเธอ - Management - Program - ออกแบบ

ตารางที่ 4-23 (ต่อ)

ผู้ให้สัมภาษณ์	คำตอบสรุปคำให้สัมภาษณ์	Keyword คำซ้ำ
	มากกว่านี้ เช่น Digital ในส่วนของการบำรุงรักษา ในส่วนของการผลิต ในส่วนของการวางแผน ในส่วนของงานขาย เราจะเอา Digital tool มาใช้ได้อย่างไร ทำไปพร้อม ๆ กัน เปลี่ยนทั้งบริษัท ซึ่งก็เป็น Skill set อีกแบบหนึ่ง ก็ให้เค้ามาลองดู งานลักษณะนี้มีเยอะ ถ้าองค์กรหยุดนิ่ง มันก็จะเฉื่อย เราจะต้องมีสิ่งที่เค้าต้องการปรับปรุงตลอดเวลา เราก็จะหาโอกาสเอางานเหล่านี้ทดสอบคน และต้องการผลด้วยแล้วก็เอาคนที่เรามองว่าหน่วยก้านใช้ได้ ก็ให้โอกาสเข้ามาทำงานยาก ๆ เพื่อ 1) เราต้องการผลงาน 2) เราต้องการทดสอบเค้า 3) เราต้องการพัฒนาเค้า คนที่เป็น Hi pot โดยทั่วไปเค้าต้องการถูก Challenge อยู่แล้ว เพราะว่าสุดท้ายแล้วผลงาน โอกาสก้าวหน้า ผลตอบแทน มันก็จะตามมา องค์กรเรามีลักษณะอย่างหนึ่งที่ไม่เหมือนกับหลายองค์กร ตอนเป็น UNOCAL ก่อนเป็น Chevron ก็ค่อนข้างจะซ๊อคเหมือนกัน ซึ่งตรงนี้หลาย ๆ องค์กรในเมืองไทยไม่มี ของเราเงินเดือนเป็นกระบอก แต่กระบอกของเรามีตัน ถ้าตันแล้วจะขึ้นตามเงินเฟ้อเท่านั้น ถ้าพนักงานอยากเงินเดือนขึ้นแต่กระบอกตันแล้วไม่มีทางเลือก ต้องเปลี่ยน Career ให้ Move ขึ้นไป จะมาบอกว่าอยู่มาหลายปีเงินเดือนเท่ากับลูกน้องไม่ได้ เพราะไม่เปลี่ยนนั่นเอง บางคนบอกว่าพอแล้ว บางคนบอกว่าฉันทำได้มากกว่านี้ แล้วตันเร็ว ทุกคนรู้ว่านี่เป็นเกม ดังนั้นถ้าต้องการขึ้นเรื่อย ๆ หรือขึ้นให้มากว่านี้ก็ไม่มีทางอื่น เราเรียกว่าระบบการบริหารเงินเดือน หรือวิธีการบริหารเงินเดือน หรือการบริหารค่าตอบแทน คล้าย ๆ กับซี บางงานเช่นวิศวกร มีแค่ C1 ถึง C4 ถ้าทำงานแล้วผลงานไม่ได้ก็ต้องเป็น C นั้นต่อไปเรื่อย ๆ เงินเดือนก็จะตันตรงซีนั้น ๆ เป็นต้น ดังนั้นคุณต้อง Develop career ของตัวเอง ไม่ใช่อยู่ที่หัวหน้าเพราะคุณต้องพัฒนาตัวเอง หัวหน้าให้โอกาส และในการประเมินผลก็จะใช้กลุ่มงานของหัวหน้าที่มี	

ตารางที่ 4-23 (ต่อ)

ผู้ให้สัมภาษณ์	คำตอบสรุปคำให้สัมภาษณ์	Keyword คำซ้ำ
	ลักษณะงานใกล้เคียงกันเช่นกลุ่มงาน Operations ก็จะมีหัวหน้า 7-8 คนเป็นคณะกรรมการจะดูว่าจะ โปรโมทใครก็จะเป็นคณะกรรมการล้วน ๆ ซึ่งทุกคนก็มีจุดแข็งของตัวเองก็ต้องมาประกวดกัน ดังนั้นลูกน้องเราวันนี้อาจจะไม่ใช่ลูกน้องเราในวันหน้า และหัวหน้าเราก็ไม่ใช่หัวหน้าเราตลอดไป คำว่าเด็กเขา เด็กเราก็จะน้อยลง ทุกคนก็พยายามว่ากันตามเนื้อผ้า ถ้ามี Silo มากไปก็จะมีเด็กฉัน เด็กเธอ เช่นให้เด็กฉันก่อน เด็กเธอทีหลังนะอะไรทำนองนั้น ซึ่งเรามีค่อนข้างน้อยเพราะเราหมุนคนค่อนข้างเยอะ ดังนั้นงาน Challenge ก็ไม่ค่อยมีปัญหามากในการหาคนมาทำ ถือเป็น Management design เป็นการออกแบบที่ดี ถ้าออกแบบไม่ดีเราก็จะได้คนที่ว่า “ทำไมฉันต้องมาทำงานยาก ๆ อยู่เฉย ๆ ก็ดีอยู่แล้วไม่เห็นเป็นไร”	
Thaioil	หลัก ๆ เลย Core มันอยู่ที่ Communication โดยเราจะทำอย่างไรให้มันสามารถลื่นไหลจากผู้นำสูงสุดสู่ระดับน้อง ๆ ข้างล่างได้ Thaioil มี Town hall การที่ CEO พบพนักงานทุก ๆ ไตรมาส ทุก ๆ คำถามก็สามารถถามได้โดยตรงกับผู้นำสูงสุดขององค์กร อันนี้เป็นปัจจัยหนึ่งที่จะช่วย เพราะจะได้รู้ผลกระทบต่าง ๆ เนื่องจากมีสิ่งแวดล้อมเข้ามาด้วยน้อง ๆ จะได้รายงานทั้งผลกระทบเชิงบวกและเชิงลบ เด็ก ๆ จะกล้ามาถาม บางเรื่องมาเป็นท่อน ๆ เวลาตามข่าวได้รู้จากข่าวได้รู้จากเราก็จะต่อเป็นเรื่องเดียวกันได้ อันนี้ผมคิดว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญ ที่เหลือก็จะเป็นเรื่องทั่วไปเกี่ยวกับ Learning and development เพื่อจะปิด Gap หรือลดช่องว่างในเรื่องของความเข้าใจ ของคนที่มีภาระ หน้าที่ต่างกัน ในองค์กร เช่นพวก Operations เค้าควรมี Course ที่ไปเข้าร่วมกับหน่วยงานอื่น ๆ เช่น ฝ่ายบัญชี ไม่อย่างนั้นก็จะไม่เข้าใจว่าหน่วยงานที่เป็น Cost center	- ผู้นำสูงสุด - องค์กร - ปัจจัย - Center - ผลกระทบ

ตารางที่ 4-23 (ต่อ)

ผู้ให้สัมภาษณ์	คำตอบสรุปคำให้สัมภาษณ์	Keyword คำซ้ำ
	ใช้เงินอย่างเดียว Profit center ก็บ่น เพราะไม่รู้ความยากลำบาก ซึ่งปัจจัยเหล่านี้สำคัญ	
CPF	เรื่องผลประโยชน์ เงินเดือนเหมาะสมกับงานหรือไม่ เรื่องของเวลาในการทำงาน ต้องเหมาะสมระหว่างผู้นำกับผู้ตามที่สามารถทำงานได้ตลอดเวลาและลงตัวต่อกัน ถ้าเราสามารถ Manage เวลาได้ เรื่องวิสัยทัศน์ ต้องซื้อใจผู้ตามได้ ต้องให้เชื่อมั่นได้ว่าสิ่งที่ผู้นำบอกมันเป็น HPO ผู้นำต้องมีข้อมูลที่เพียงพอ ต้องมีตัวอย่าง ถ่ายทอด บอกกับเค้าว่ามีวิธีไปจริง ๆ และทำให้ดูเป็นตัวอย่าง น้อง ๆ ของผมจะมีองค์ความรู้ด้าน HR ที่แตกต่างกันตามธุรกิจที่ดูแล ต้องคุยกันว่าเรารู้ของเรา ไม่รู้ของเพื่อน แต่เรารู้ของเราดีหรือยัง ดีของเราคืออะไร ไม่ใช่ดีจากอดีตแต่ต้องดีจากความถูกต้อง ต้องปรับตัวกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง ผู้นำต้องลงมาอยู่กับเค้า นั่งดูให้เค้า ให้กำลังใจเค้า แล้วบอกว่าเราเอาจริง เอาจังนะ แล้วสุดท้ายจะมีการหมุนเวียนงานเมื่อก่อนคุณต้องใช้เวลาเดือน สองเดือนหรือโทรมาถามเพื่อน ถามพี่ ถามน้อง ว่าทำอย่างไร วันนี้เรามีคู่มือและอัพเดทอยู่เสมอ สิ่งที่ผู้นำให้ผู้ตามทำได้คือต้องคิด มีวิสัยทัศน์ที่จะไป แล้วบอกให้เขาเข้าใจ ติดตาม และกล้าตัดสินใจ เปลี่ยนก็กล้าเปลี่ยน ขัดก็ต้องขัด ดึงก็ต้องดึง หน้าที่ของพนักงาน HR แบ่งตามจำนวนพนักงานทั้งหมดเช่นถ้าพนักงานมี 1000 คนก็จะมี HR ทุก Function และกลุ่มที่ขนาดไม่ใหญ่เช่นกลุ่มเซลไม่เกิน 100 คน ให้มี HR 1 คน ดูทุก Function เค้าจะต้องรู้จักเด็ก ต้องเข้าใจเด็ก จะต้องรู้ว่าค่าตอบแทนเด็กเป็นอย่างไร พวกนี้ก็จะบริหารตามหน่วยของธุรกิจ ไม่มีลูกน้อง เจ้านาย 1 คน HR 1 คน ว่ากันตาม Business เลย	- เหมาะสม - ผู้นำ - ผู้ตาม - ต้อง - รู้ - ดี - เปลี่ยน - พนักงาน - Function - HR

ตารางที่ 4-23 (ต่อ)

ผู้ให้สัมภาษณ์	คำตอบสรุปคำให้สัมภาษณ์	Keyword คำซ้ำ
AMPOL FOOD	ในแง่ของการบริหารจัดการในองค์กร ถ้าผู้บริหารไม่มี Power ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ที่จะให้รางวัลที่มีผลต่อพนักงาน ยากที่จะทำให้พนักงานยอมรับหัวหน้า ไม่สามารถจะนำเสนอเพื่อเลื่อนตำแหน่ง ขึ้นเงินเดือน ให้ลูกน้อง แสดงว่าหัวหน้าไม่มี Power ซึ่งเป็นสิ่งที่หัวหน้าควรมีบ้าง นี่ก็เป็นเรื่องหนึ่ง ปัจจัยอื่นก็จะเป็นเรื่องของการให้โอกาสในการแสดงออก หรือแสดงความคิดเห็น เป็นเรื่องที่สำคัญ เพราะจะทำให้เค้าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ถ้าก้าวไปถึงว่าเค้าเป็นเจ้าของด้วยจะยิ่งสำคัญใหญ่ จะเกิด Engagement ขึ้น แต่ก็จะยากหน่อย ในการนำบริษัทฯ เข้าตลาดหลักทรัพย์ของเรา บริษัทที่มาจัดทำเรื่อง IPO ถามพี่ว่ามีวัตถุประสงค์อะไรบ้าง คำตอบของพี่คือต้องการระบบในการทำงานที่ดี ในการนำเข้าตลาดหลักทรัพย์ก็จะมี กลต.เข้ามาตรวจสอบ หากทำให้พนักงานรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของด้วย การที่เรากระจายหุ้นไปสู่พนักงาน มีทุนการศึกษา ฝึกอบรมเกินกว่าภาครัฐกำหนด ทั้งภายใน ภายนอก เป็นการเพิ่มศักยภาพของพนักงาน หลายคนเคยบอกว่าชอบที่นี้ เพราะได้รับการพัฒนาศักยภาพอยู่ตลอดเวลา อีกข้อหนึ่งคือเรื่องของความท้าทาย ปรับเปลี่ยนตลอดเวลาเช่น ระบบ IT ที่เข้ามามาก ๆ แต่คนส่วนใหญ่ก็เข้าใจ เช่นการนำเรื่องใหม่ ๆ เข้ามาในองค์กร เรามี Boiler อยู่เราให้เค้าติดต่อ อาจารย์จากข้างนอกมาทำ Smart boiler เด็กฝึกงานคนหนึ่งบอกว่าอยู่ที่นี่เค้าได้เรียนรู้ไม่รู้จบ เราก็ให้โอกาสเค้าทำโครงการนี้ อาจารย์ท่านนั้นก็ชวนเรียนต่อปริญญาโทและหาทุนให้ด้วยเป็นหัวข้อที่ไม่ต้องไปเรียน เอาปัญหาของโรงงานมาทำ ซึ่ง Performance ดีก็จะส่งผลต่อตัวพนักงาน เก่งขึ้นทำงานได้มากขึ้น ทุกวันนี้ประเทศไทยมีอัตราการลาออกสูงมาก ปัญหาคือเราไม่สามารถรักษาคนในองค์กรไว้ได้ยาก เราต้องเลือกคน เลือก Talent เลือกคนดี ไม่ใช่เก่งอย่างเดียว เราต้องรักษาไว้	- บริหาร - องค์กร - พนักงาน - หัวหน้า - แสดง - บริษัทฯ - ตลาดหลักทรัพย์ - พนักงาน - ศักยภาพ - เรียน - เลือก - รักษา

ตารางที่ 4-23 (ต่อ)

ผู้ให้สัมภาษณ์	คำตอบสรุปคำให้สัมภาษณ์	Keyword คำซ้ำ
	การเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ ทำให้ประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น การลดของเสีย Yield ต่าง ๆ ดีขึ้น ลดต้นทุน การควบคุมต่าง ๆ ชัดเจนขึ้น การได้เปรียบคือเรื่องความเร็ว เช่นเรื่องการค้าขายแบบ Real time สามารถตรวจสอบได้โดยใช้ Sale force automation การตรวจสอบสินค้าได้รวดเร็วและถูกต้อง ก็มีทั้งยอมรับและต่อต้านเราก็ต้องทำความเข้าใจว่าเอามาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของงาน ไม่ได้เอามาเพื่อจับผิด จะทำให้พนักงานทำงานได้สะดวกขึ้น แต่ก็ต้องปรับตัวกับสิ่งใหม่นี้ โดยค่อย ๆ ทำเป็นแผนก ๆ ใครทำแล้วสำเร็จก็จะเป็นตัวอย่างที่ดี	
Uniliver	นอกเหนือจากรางวัลแล้ว ให้ความรู้ ให้ความรัก ให้ความเชื่อ สามอย่างนี้ที่ให้กัน ความรู้จะกำหนดทิศทาง ให้ความรักเค้าจะอยู่ได้นาน ให้ความเชื่อว่าเค้าจะกล้าลงมือทำ ผู้นำก็จะทำให้ดู ว่าเราทำได้และทำเป็น เราก็ทำอยู่นะ	- ให้ความรู้ - ให้ความรัก
Thai Bev	ผมขอพูดในฐานะ Observer ก่อนก็แล้วกันเพราะองค์กรนี้มีประวัติศาสตร์และมีความสำเร็จอยู่แล้ว ผมขออนุญาตนำสิ่งที่ได้ observed จากคุณเจริญ คุณหญิงวรรณา เราจะใช้คำว่า Heart ก็คือใจ ผมคิดว่าการที่ทำให้เค้ามีความรู้สึกว่าการมีใจให้ต่อกันเป็นความรู้สึกที่จริงใจเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของ Thaibev ที่นี่เป็นองค์กรที่มีพนักงานหลากหลายช่วงอายุ หลากหลาย Generation มาก ๆ พนักงานระดับล่าง ๆ เราก็ยินดีให้เป็นพนักงาน Fulltime ของเรา เพราะฉะนั้นการแสดงออกที่ผู้นำมีใจ มีความจริงใจ คิดว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญและเป็นสิ่งที่ผู้นำสูงสุดแสดงออกอย่างนั้นจริง เป็นสิ่งที่จริงสำหรับองค์กร เราสัมผัสได้ว่าองค์กรเป็นอย่างนั้น เราก็อยากให้ผู้นำระดับ ถัด ๆ ไปเป็นอย่างนั้นก็จะนำมาสู่ความคาดหวังว่าเค้าต้องพัฒนาคน การที่ลูกน้องประสบความสำเร็จ ลูกน้องเก่งขึ้น ก็จะอยู่ในโหมดให้ใจคนอื่น ผมคิดว่า	- Observer - องค์กร - หลากหลาย - มีใจ - จริงใจ - ผู้นำ - ลูกน้อง - ความชัดเจน - มีความหมาย - Contribute - ทีม - พยายาม

ตารางที่ 4-23 (ต่อ)

ผู้ให้สัมภาษณ์	คำตอบสรุปคำให้สัมภาษณ์	Keyword คำซ้ำ
	เป็นสิ่งที่สำคัญ อันนี้เป็น DNA ที่ชัดเจนมากสำหรับ Thaibev ในโลกยุคใหม่ที่มีการแข่งขันสูงขึ้น สิ่งหนึ่งที่เราต้องเรียนรู้มากขึ้นคือผู้นำต้องเป็นผู้ที่อยู่ด้วยแล้วสนุก อยู่ด้วยแล้วชนะ ไม่ได้มาจาก Thaibev แต่มาจากโลกของความเป็นจริง ล่าสุดส่วนที่พยายามทำเป็นส่วนตัวมาจาก Research ที่ Google เค้าทำ บอกว่ามี Character 5 ข้อ ที่จะนำไปสู่ High performance team ข้อแรกคือความชัดเจนในหน้าที่ การทำงาน สิ่งนี้เป็นสิ่งที่ Thaibev ทำอยู่เพื่อให้เกิดความชัดเจนในโครงสร้างองค์กร งานแบบนี้ เวลาเรามาทำงานร่วมกัน RASCI Responsibility accountability support consultancy และ Inform ใครทำหน้าที่อะไร ความชัดเจนถ้ามีแบบนี้จะช่วย เรื่องที่ 2 คือทำให้คนมีความรู้สึกว่างานทำแล้วมีความหมาย ก็ตรงกับที่บอกว่าองค์กรมีอนาคต มีความหมาย เราสร้างความแตกต่าง เราเป็นองค์กรไทยที่ไปขยายในต่างชาติ อันที่ 3 คือเค้ามีความรู้สึกว่าเค้า Contribute ให้กับทีมได้ ซึ่งผมก็ปรับไปว่าพยายามให้จับต้องได้ว่าแต่ละคนรู้ว่าเค้า Contribute อย่างไร อีกอันหนึ่งคือ Dependable คือเราต้องพยายามคัดสรรทีมจนกระทั่งไม่มีคนกินแรงคนอื่นในทีม เป็นสิ่งที่เราอยากทำแต่ยังอยู่ในระยะทางเนื่องจากเป็นองค์กรที่ใหญ่ ยังไม่ถือว่า Achieved ในข้อนี้ และสุดท้ายให้มีความปลอดภัยเชิงจิตวิทยา คือให้เรามีสภาพแวดล้อมแม้แต่คนที่เด่นที่สุดสามารถพูดได้ ลองสิ่งใหม่ ๆ ได้ อันนี้ก็เป็นสิ่งที่เราพยายามจะสร้าง ผมคิดว่าเราทำได้ดีประมาณหนึ่งด้วยความเป็นวัฒนธรรมไทย ต้องอาศัยความพยายาม เพราะฉะนั้นสามในห้าข้อเราทำได้ดี สองข้อสุดท้ายเป็นสิ่งที่เราพยายามจะทำให้ได้ดีมากขึ้น	

ตารางที่ 4-23 (ต่อ)

ผู้ให้สัมภาษณ์	คำตอบสรุปคำให้สัมภาษณ์	Keyword คำซ้ำ
Workpoint	งบประมาณเพื่อช่วยเหลือกิจกรรมต่าง ๆ เช่น ชมรมกีฬา ครูฝึกแอร์โรบิค พวงหรีดพวงแรก การดูแลคนต่าง Generation โดยเฉพาะเจน Z ฝึกอบรมและ สอนงาน	- งบประมาณ - กิจกรรม - Generation
KBANK	ปัจจัยที่ 1) คือ ปัจจัยด้านบุคคล เช่นความรู้ของคนที่อยู่ในทีม 2) ปัจจัยในเรื่องของความโปร่งใสและยุติธรรม 3) ปัจจัยด้านความแตกต่างของบุคคล Diversity ปัจจัยด้านบุคคลเป็นตัวอย่างทีจะทำให้ความสัมพันธ์ของบุคคลดี คนมีความรู้คุยกันได้ หัวหน้ามีความโปร่งใส ยุติธรรม เข้าใจคนอื่น เช่น Diversity ในเรื่อง Generation เรื่องเพศเป็นต้น หรือ Type ของคน KBank ก็ใช้ DISC เรียกว่าเข้าใจคนอื่นและเข้าใจตัว ปัจจัยด้านองค์กรที่จะมีส่วนต่อการสร้างสัมพันธ์ ยกตัวอย่างโครงสร้างองค์กร อย่าวางให้ขัดกันมากเกินไป เช่นการกำหนด KPI ของฝ่ายตรวจสอบ ผิดพลาดไม่ได้เลย ทุจริตบาทเดียวก็ไม่ได้ กับฝ่ายธุรกิจก็ต้องได้ธุรกิจมา ฝ่ายธุรกิจก็ไม่ชอบฝ่ายตรวจสอบ จะทำอย่างไรให้โครงสร้างองค์กรมันเอื้อ จากโจทย์นี้คือให้ทำธุรกิจได้ด้วยแล้วก็ไม่ผิดได้ด้วย	- ปัจจัย - โปร่งใส - บุคคล - ยุติธรรม - Diversity - สัมพันธ์ - เข้าใจ - ธุรกิจ - โครงสร้างองค์กร - ตรวจสอบ
SCB	ระบบต่าง ๆ เครื่องมือในการบริหาร ใช้ทักษะ และมีช่องทางความคาดหวัง	- ระบบ - เครื่องมือบริหาร - ทักษะ - ช่องทาง - ความคาดหวัง

ตารางที่ 4-23 (ต่อ)

ผู้ให้สัมภาษณ์	คำตอบสรุปคำให้สัมภาษณ์	Keyword คำซ้ำ
ธนาคารออมสิน	1) การจัดการระบบภายใน 2) การมุ่งผลลัพธ์สู่ลูกค้า 3) การใช้เครื่องมือ Balance score card 4 PMS ในการบันทึกข้อตกลงในการทำงาน	- ระบบภายใน มุ่งผลลัพธ์สู่ลูกค้า - เครื่องมือ - PMS - ข้อตกลง - การทำงาน
TOYOTA MOTOR	Communication สามารถให้ทุกคนเป็น 1 Direction ได้ Clear understanding ในสารที่ส่งมาก่อน Massageของบริษัทฯ ต้องเข้าใจตรงกัน แล้วจึงจะเกิด One direction ทุกคนจะคิดไปในแนวทางเดียวกันแล้วขับเคลื่อนไปด้วยกัน Key success factor ผมว่า เรื่อง Communication Toyota มีพนักงาน 15, 000 คน 9 สถานที่ทำงาน การทำให้เข้าใจตรงกันเป็นเรื่องไม่ง่าย เราแบ่งพนักงานออกเป็น 5 ระดับ Top management (VP ขึ้นไป มี 15 คน) Sr. management (ผู้อำนวยการฝ่ายและรองผู้อำนวยการฝ่าย: 140 คน) Middle management, Supervisory และ Staff	-Communication - Direction - พนักงาน - Management
SANSIRI	ปัจจัยทางด้าน Culture 1) Customer centric รู้จัก รู้ใจ เข้าใจลูกค้า Service mind 2) Challenge the ordinary ท้าทายสิ่งเดิม เริ่มสิ่งใหม่ 3) Goal synergy มองทุกความสำเร็จเป็นสิ่งเดียว 4) Results oriented คิดมุมใหม่ให้ผลลัพธ์มาก่อน 5) Integrity ซื่อตรง ซื่อสัตย์ต่อตนเองและองค์กร ที่นี่เน้นผู้นำที่คุณค่าและตัวตน เด็กกว่าก็สามารถเป็นผู้นำได้ ถ้าคุณสามารถนำเสนอแนวความคิดและ Convince คนอื่นได้ ปัจจัยอีกอย่างหนึ่งคือการให้เกียรติกัน การฟังการมีเหตุผล มีความเป็นกันเอง อยู่กันแบบพี่กับน้อง การมองเห็นในคุณค่าในสิ่งที่ได้รับมา โดยไม่ได้มองว่าตำแหน่งอะไร ถึงจะอายุน้อยก็สามารถถูกเลือกมาเป็นผู้นำได้ เหมือนเป็น เถ้าแก่น้อย	- ผู้นำ - เถ้าแก่ - Convince

ตารางที่ 4-23 (ต่อ)

ผู้ให้สัมภาษณ์	คำตอบสรุปคำให้สัมภาษณ์	Keyword คำซ้ำ
	หรือ Products owner โดยต้องคุมภาพรวมของทั้ง Project ได้ คุมได้ตั้งแต่งานออกแบบ งานขาย จนถึงงานก่อสร้าง มองเหมือนเป็นธุรกิจของเถ้าแก่ ไม่ต้องลึกในมุมของ Functional แต่ต้องรู้ทุก ๆ อัน ให้ Direction ได้ เราคิดว่าการใช้ Agile way of working ต้องทลายหมดเลย ภายใต้การทำงานนี้หยิบทีมออกแบบมา ฝ่ายขาย ฝ่ายออกแบบ เอามานั่งทำงานร่วมกัน ตัดสินใจกันเองเลย นี่คือ 1 ทีม ผู้นำก็ต้อง Convince ทีม ทำ Lab room กันก่อน แล้วใช้ ผู้เชี่ยวชาญชำนาญการ (Chapter lead) มาช่วยออกความเห็น เอาไปทำ R & D แล้วเอามาคุยกันว่าผลมันอย่างไร	

ตารางที่ 4-24 ผลการสังเคราะห์สรุปคำให้สัมภาษณ์คำถามข้อที่ 7

ผู้ให้สัมภาษณ์	คำตอบ													
	ผู้นำ Change hero หัวหน้ามีความรู้ โค้ช พัฒนา Dialog	skill set ฝึกอบรม Digital ให้ความรู้ให้ความรัก	Observer จริงใจ เข้าใจ ความชัดเจน Contribute โปร่งใส	ยุติธรรม Direction	คุณสมบัติ พนักงาน เกินความคาดหมาย ลูกน้องรุ่นน้อง	ทำงาน Performance เก่งกว่า Hi pot เด็กฉลาด เด็กเชื่อ	ศักยภาพ เรียน มีใจ ทีม พยายาม ทักษะ Diversity เถ้าแก่	Soft side mind set ปฏิสัมพันธ์ ความสัมพันธ์ มี	ความหมาย Generation communication convince	เกิด ลูกค้า ต่อยอด ความยาก ท้าทาย โอกาส Center	เหมาะสม รู้ของเรา แสดง ช่องทาง ความคาดหวัง	มุ่งผลสัมฤทธิ์ลูกค้า	Core behavior องค์กร Business model ตัววัด	งบประมาณ ปัจจัย รางวัล เติบโต ก้าวหน้า	แผนก บริหาร เงินเดือน กระบอกตัน	Management ออกแบบ ผลกระทบ Function	บริษัทฯ เลือกคน รักษา กิจกรรม โครงสร้าง	ระบบ เครื่องมือ ธุรกิจ ตรวจสอบ ระบบภายใน
P01		✓				✓		✓											
P02		✓				✓		✓		✓					✓				
P03		✓				✓		✓		✓									

ตารางที่ 4-24 (ต่อ)

ผู้ให้สัมภาษณ์	คำตอบ					
	ผู้นำ Change hero หัวหน้ามีความรู้ โค้ช พัฒนา Dialog skill set ฝึกอบรม Digital ให้ความรู้ ให้ความรัก Observer จริงใจ เข้าใจ ความชัดเจน Contribute โปร่งใส ยุติธรรม Direction	คุณสมบัติ พนักงาน เกินความคาดหมาย ลูกน้องรุ่นน้อง ทำงาน Performance เก่งกว่า Hi pot เด็กฉลาด เด็กเชื่อ ศักยภาพ เรียน มีใจ ทีม พยายาม ทักษะ Diversity เข้าแก่	Soft side mind set ปฏิสัมพันธ์ ความสัมพันธ์ มี ความหมาย Generation communication convince	เกิด ลูกค้า ต่อยอด ความยาก ท้าทาย โอกาส Center เหมาะสม รู้ของเรา แสดง ช่องทาง ความคาดหวัง มุ่งผลสัมฤทธิ์ลูกค้า	Core behavior องค์กร Business model ตัววัด งบประมาณ ปัจจัย รางวัล เติบโต ก้าวหน้า แผนก บริหาร เงินเดือน กระบอกตัน	Management ออกแบบ ผลกระทบ Function บริษัทฯ เลือกคน รักษา กิจกรรม โครงสร้าง ระบบ เครื่องมือ ธุรกิจ ตรวจสอบ ระบบภายใน
P04	✓	✓	✓		✓	
P05		✓			✓	
P06	✓	✓		✓	✓	
P07	✓			✓	✓	
P08	✓	✓		✓	✓	
P09	✓	✓		✓	✓	
P10	✓					
P11	✓	✓	✓			
P12			✓		✓	
P13	✓				✓	
P14		✓		✓	✓	✓
P15				✓	✓	✓
P16	✓		✓			
P17	✓	✓	✓			
รวม	13	11	8	8	11	2
%	77	65	47	47	65	12
ลำดับ	1	2	3	3	2	4

ตารางที่ 4-24 แสดงผลการสังเคราะห์สรุปคำสัมภาษณ์คำถามข้อที่ 7 เกี่ยวกับ ปัจจัยที่สำคัญต่อการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามเพื่อการเป็นองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานสูงคือปัจจัยใดบ้างและปัจจัยเหล่านั้นส่งผลต่อผลการดำเนินการอย่างไร สามารถสรุปผลการสัมภาษณ์เรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้ดังนี้

1. ผู้นำ Change hero หัวหน้ามีความรู้ โค้ช พัฒนา Dialog skill set ฝึกอบรม Digital ให้ความรู้ ให้ความรัก Observer จริงใจ เข้าใจความชัดเจน Contribute โปร่งใส ยุติธรรม Direction เป็นคำตอบที่มากที่สุด คิดเป็น 77%

2. คุณสมบัติ พนักงาน เกินความคาดหมายลูกน้องรุ่นน้อง ทำงาน Performance เก่งกว่า Hi pot เด็กฉัน เด็กเธอ ศักยภาพ เรียน มีใจ ทีมพยายาม ทักษะ Diversity เถ้าแก่ Core behavior องค์กร Business model ตัววัดงบประมาณ ปัจจัย รางวัล เติบโต ก้าวหน้าแผนก บริหาร เงินเดือน กระบอกตันManagement ออกแบบ ผลกระทบ Function บริษัทฯ เลือกคน รักษา กิจกรรม โครงสร้าง PMS ข้อตกลง การทำงาน PMS เป็นคำตอบที่รองลงมาเป็นอันดับที่สอง คิดเป็น 65 %

3. Soft side mind set ปฏิสัมพันธ์ ความสัมพันธ์ มีความหมาย Generation communication convince เกิด ลูกค้า ต่อยอด ความยาก ท้าทาย โอกาส Center เหมาะสม รู้ของเรา แสดง ช่องทาง ความคาดหวัง มุ่งผลลัพธ์สู่ลูกค้า เป็นคำตอบมากรองลงมาเป็นอันดับที่สามคิดเป็น 47%

4. ระบบ เครื่องมือ ธุรกิจ ตรวจสอบ ระบบภายใน คิดเป็น 12%

ตารางที่ 4-25 การสังเคราะห์ตัวแปรจากคำถามข้อที่ 7

ปัจจัยที่สำคัญต่อการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามเพื่อการเป็นองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานสูง	
Skills based	**Personal traits based**
1. ต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง	1. ให้ความรัก เป็นนักสังเกต (Observer)
2. มีความรู้ในการโค้ช	2. จริงใจ เข้าใจ มีใจ มีความชัดเจน
3. พัฒนา การพูด (Dialog)	3. มีส่วนร่วม
4. มีทักษะในการฝึกอบรม ให้ความรู้	4. โปร่งใส ยุติธรรม มีทิศทาง (direction)
5. มีศักยภาพในการเรียนรู้	5. ทำงานเกินความคาดหมาย
6. ทำงานเป็นทีม มีทักษะที่หลากหลาย	6. ไม่ลำเอียง
7. มีความเป็นเถ้าแก่	7. มีความพยายาม
8. ระบบการวัดผลการปฏิบัติงาน	8. มีปฏิสัมพันธ์ที่ดี

สามารถสรุปได้ว่าปัจจัยที่สำคัญต่อการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามเพื่อการเป็นองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานสูงคือผู้นำต้องเปลี่ยน (Change) เป็นฮีโร่ (Hero) หัวหน้าต้องมีความรู้ในการโค้ช พัฒนา การพูด (Dialog) มีทักษะในการฝึกอบรม ให้ความรู้ ให้ความรัก เป็นนักสังเกต (Observer) จริงใจ เข้าใจ มีความชัดเจน มีส่วนร่วม (Contribute) โปร่งใส ยุติธรรม มีทิศทาง (Direction) คุณสมบัติของผู้ตามที่ดีคือ ทำงานเกินความคาดหมาย ลูกน้องหรือรุ่นน้อง ถ้ามีผลการทำงาน (Performance) เก่งกว่าจะได้เป็นกลุ่มคนเก่ง ไม่มี เด็กฉัน เด็กเธอ มีศักยภาพในการเรียนรู้ มีใจ ทำงานเป็นทีม มีความพยายาม มีทักษะที่หลากหลาย (Diversity) มีความเป็นเถ้าแก่ ยึดถือ Core behavior ขององค์กร มี Business model เช่นตัวชี้วัดด้านงบประมาณ ปัจจัย การให้รางวัล ความเจริญเติบโต ก้าวหน้า แผนกบริหารเงินเดือน หากกระบอกตันต้องบริหารจัดการออกแบบ และดูถึงผลกระทบในฝ่ายต่าง ๆ ของบริษัทฯ เลือกคนให้เหมาะกับงาน รักษาโครงสร้างระบบการวัดผลการปฏิบัติงาน (PMS: Performance Management System) ข้อตกลงในการทำงาน Soft side mind set ปฏิสัมพันธ์ ความสัมพันธ์ มีความหมาย Generation communication convince เกิด ลูกค้า ต่อยอด ความยาก ท้าทาย โอกาสCenter เหมาะสม รู้ของเรา แสดง ช่องทางความคาดหวัง มุ่งผลลัพธ์สู่ลูกค้า ระบบ เครื่องมือ ธุรกิจ ตรวจสอบ ระบบภายใน

คำถามข้อที่ 8 ข้อเสนอแนะ

ตารางที่ 4-26 สรุปประเด็นคำสัมภาษณ์คำถามข้อที่ 8 ข้อเสนอแนะ

ผู้ให้สัมภาษณ์	สรุปคำให้สัมภาษณ์	Key word คำซ้ำ
PTTEP ปตท. สผ.	Layer ต้องน้อย คนทำงานกับคนสั่งการ ไม่ต้องผ่านตัวกลางมาก Chain มันยาว มันเสียเวลา สั้น ๆ จะมีประสิทธิภาพมากกว่า การสั่งงานชัดเจน คิดก่อนสั่ง หรือสั่งคล่าว ๆ แล้วให้น้อง ๆ เสนอมา ถ้าจะพัฒนาเค้าต้องให้เค้าคิด ต้องให้เค้านำเสนอ เรื่องแบบนี้น้องคิดอย่างไร ทุกคนมีไอเดียที่ดี เมื่อขมวดเข้าด้วยกันผู้นำก็ต้องสรุป เพื่อให้เดินต่อ เวลาประชุมต้องนำการประชุมได้ และสามารถสรุปผลการประชุมเพื่อให้เดินต่อได้ ส่วนตัวชอบโจทย์ที่ท้าทายคือการเปลี่ยน ปตท.สผ.จากที่เรามองว่าเป็นเทคนิค แค่ชื่อสำรวจและผลิตก็เทคนิคมาก ๆ แล้ว เราจะทำอย่างไรให้คนมี Human touch กับบริษัทมาก ๆ ต้องสร้างความดี ถ้าไม่มี ปตท.สผ. จะมีแต่บริษัท	- สั่งการ - คิด - ผู้นำ - พลังงาน - ต่างชาติ - ประชุม - เทคนิค - ไม่มีใครรู้ - คนไทย

ตารางที่ 4-26 (ต่อ)

ผู้ให้สัมภาษณ์	สรุปคำให้สัมภาษณ์	Key word คำซ้ำ
	ต่างชาติในเรื่องของการดูแลพลังงาน หาพลังงาน ประเทศไทยแย่แน่ไม่มีใครรู้ ต่างชาติควบคุมราคาหมดเลย แต่มี สผ.ขึ้นมาคานซึ่งไม่มีใครรู้ถึงความดี ความสำคัญ ของ ปตท.สผ. องค์ความรู้ที่ส่งจากรุ่นต่อรุ่นของคนไทยโดยคนไทย	
PTT GC	ผู้บริหารต้องเรียนรู้ เรื่อง 4.0	- ผู้บริหาร - เรียนรู้ - เรื่อง 4.0
SCG	บทบาทของตัวเองคืออะไร Perform = Potential-Interfere หน้าที่ของผู้นำ ทำอย่างไรจะลดอุปสรรค ความถูกต้อง กับถูกใจ ต้องแยกให้ออก การทำจนคุ้นชิน ไม่กล้าเปลี่ยนแปลง ถูกใจเรา แต่ไม่ถูกต้อง ทำอย่างไรจึงจะยกระดับ Task list และเรียนรู้ ลงมือทำมาก ๆ ผิดพลาดก็พัฒนา และคิดเชิงบวก	- ถูกต้อง - ถูกใจ
Bangchak	ถ้าเมื่อไรก็ตามถ้าเราเห็นว่าเค้าเป็นทั้งลูกและน้อง เราจะเห็นความปรารถนาดี เราในฐานะพ่อแม่ หรือเป็นพี่เราจะคิดวิธีที่สร้างความสัมพันธ์ที่ดีเพื่อให้เค้าประสบความสำเร็จเอง ส่วนใหญ่ที่เคยคุย ลูกอยากเรียนพิเศษเพื่อเข้ามหาลัย พ่อแม่ก็สนับสนุนแต่ทำไมเวลามาทำงาน เรามีลูกกับน้อง เราบอกช่างมันเถอะเพราะรู้สึกว่าไม่ใช่ลูกและน้องจริง ๆ เพราะฉะนั้นมันจะดี ไม่ดีก็เรื่องของเขา เราต้องมีหลักคิดว่า ถ้าเขาคือลูกและคือน้อง เราจะมีเจตนาดีในการที่จะทำให้เขาประสบความสำเร็จ ถ้าขาดจุดเริ่มต้นนี้จะยากเพราะเราไม่อยากให้เขาสำเร็จแต่เราอยากจะทำให้ตัวเราสำเร็จ ถ้าเราสังเกตเราจะเห็นว่าพ่อแม่ อยากเห็นลูกดีกว่าตัวเอง ถ้าเป็นผู้นำอย่างน้อยก็ต้องพัฒนาให้เขาดีและเก่งเท่าเราหรือเก่งกว่า นั่นจะเป็นความสำเร็จของคนเป็นหัวหน้า	- ลูกและน้อง - พ่อแม่ - สำเร็จ - เก่ง

ตารางที่ 4-26 (ต่อ)

ผู้ให้สัมภาษณ์	สรุปคำให้สัมภาษณ์	Key word คำซ้ำ
IRPC	ควรจะมีการเสนอแนะกันและกันเพื่อเป็นการยกระดับเครื่องมือให้ลูกน้องสามารถติชมกันได้ให้เป็นธรรมชาติไม่ใช่พูดได้แต่เรื่องงาน คือสามารถคุยเรื่องอื่น ๆ ได้ คนเราควรยอมรับฟังคำติชมของผู้อื่นได ก่อนออกจากบ้านควรมีกระจกสักบานหนึ่งไว้พิจารณาตนเองเพื่อให้เกิดความมั่นใจ เรามีเครื่องมือวัดคุณภาพและประสิทธิภาพในการทำงานเป็นการสะท้อนกลับ 360 องศา ถ้าเราทำได้ในลักษณะที่ลูกน้องกับเราเหมือนเพื่อนมันจะได้ดูเป็นกันเองถ้าพูดถึงเรื่องความสัมพันธ์มิติเดียวมันจะดียากความสัมพันธ์ที่ดีมันจะมีเงื่อนไขของทั้งผู้นำและผู้ตาม ผู้นำก็หวังดีกับผู้ตาม ผู้ตามก็หวังดีกับผู้นำ ผู้ตามก็หวังดีกับทีม มันถึงจะเกิดความสัมพันธ์ที่ดีได้ แล้วก็ค่อยเอาเรื่องราวที่ดีมาแชร์กัน ให้จุดแรกตัว IN PUT เราต้องสำรวจตัวเราเอง ทุกคนที่เป็นผู้จัดการก็ไม่ได้เป็นผู้นำนะ เครื่องมือที่เราใช้อยู่นี่คนที่เค้าอยากเป็นผู้นำเค้าก็เอาไปใช้ประโยชน์ แต่บางคนได้รับการแต่งตั้งเค้าแล้วก็เลยเป็นผู้นำ มันก็คงไม่เอาไปใช้ประโยชน์ ผู้นำมันต้องการคุณสมบัติ 3 อย่าง เขาก็ควรจะมีก่อน แล้วถึงจะทำให้ผู้ตามเอาไปทำตามได้ 1) มีอำนาจหน้าที่ คือผู้นำที่ไม่มีอำนาจหน้าที่ก็คงไปทำอะไรใหญ่ ๆ ที่เป็นทางการไม่ได้ แต่นำได้แต่ไม่มีอำนาจ 2) ต้องมีความรู้ ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับงานที่รับผิดชอบ ต้องรู้มากกว่าลูกน้องคนที่รู้ที่สุด คือถ้าไม่รู้คุณจะซื้อใจลูกน้องได้อย่างไร 3) ต้องมีบารมี ต้องเคยช่วย เคยอำนวย เคยสนับสนุน ความสัมพันธ์ต้องมีคือผู้นำต้องสำนึกและผู้นำต้องกลับไปคิดว่า 3 ข้อนี้เราเคยทำและเคยมีให้กับคนกลุ่มนี้บ้างคือจินตนาการที่ผู้นำที่มีจินตนาการที่ต้องนึกให้ออก แล้วก็ไปสร้างความสัมพันธ์ คำตอบที่ถูกมันมักจะไม่มีตอบมาก็ผิดทันทีกับอีกเหตุผล มันต้องยืดหยุ่นได้ มันต้องกลับไปดูว่าผู้ตามเรามันหางแถวหรือป่าว มันมีใจหรือป่าว ใช้เครื่องมือดี ๆ มันใช้กับคนที่ไม่เข้าท่า	- ลูกน้อง - งาน - เครื่องมือ - ความสัมพันธ์ - เงื่อนไข - ผู้นำ - ผู้ตาม - หวังดี - ใช้ประโยชน์ - อำนาจหน้าที่ - ความรู้ - จินตนาการ - อีกคน - ยังไม่อิ่ม - คนอื่น

ตารางที่ 4-26 (ต่อ)

ผู้ให้สัมภาษณ์	สรุปคำให้สัมภาษณ์	Key word คำซ้ำ
Chevron	ผู้นำที่ดี ๆ ก็ต้องฉลาดพอที่จะเลือก บางคนผู้ตามบางพวกประเภทม้าลำปางก็ต้องใช้เค้าไป เพราะว่าบางคนช่างคิดช่างทำมาลองทำเรื่องอะไรใหม่ ๆ เพราะว่าอารมณ์มันไม่เหมือนกัน เราจะไปสร้างความสัมพันธ์ระหว่างคน 2 ธรรมชาตินี้ ก็อาจไม่ได้นะ และเครื่องมือเดียวจะไปใช้การสร้างความสัมพันธ์กับคน 2 ประเภทนี้ก็ไม่ได้นะ เราคงอยากได้ตอนจบกับคนแบบนี้คืออยากได้ผู้นำที่มีประสิทธิผลสูง แต่การมาครั้งแรกไม่ได้เหมือนกัน อีกคนมาทางขวา อีกคนมาทางซ้าย เสร็จแล้วก็จะกลายเป็นคนนี้ ว่าผู้ตาม ก็เหมือกำลังงานเฉย ๆ คือเราอยู่กันแบบปรารถนาดีกันหรือปล่าว คือผู้นำตัวเองต้องอิ่มแล้ว อีกส่วนที่เหลือตัวเองต้องอยากทำอะไรเพื่อคนอื่น อันนี้ส่วนบนจะทำให้ผู้นำคนนี้มีบารมี แต่ถ้าตัวเองยังไม่พอยังทะเยอทะยานและยังต้องใช้ลูกน้องคงต้องใช้ไปอีกนาน คือมันเหมือนมาสโลว์ความต้องการ คือผู้นำยังไม่อิ่ม ยังต้องการหน้าตาทางสังคมยังไม่อิ่มผู้ตามก็ต้องลำบาก ผู้นำมันต้องอิ่ม พออิ่มแล้วก็จะให้คนอื่น มันก็จะเหลือล้นไปให้กับคนอื่น ก็จะนำความเปลี่ยนแปลงเรื่องที่ไม่เคยทำเกิดขึ้น ไปมีกิจกรรมทางสังคม ไปมีเครือข่ายแล้วก็มีเรื่องครอบครัวเข้ามาเกี่ยวข้องเข้ามาสนับสนุนกัน เราทำ Survey กับพนักงานว่า หัวหน้าเป็นอย่างไร องค์กรเป็นอย่างไร แต่เรายังไม่ได้ Survey พนักงาน ในฐานะลูกค้า ว่าพนักงานกลุ่มนี้ บริการแผนกอื่นดีอย่างไร พอเราไม่เห็นองค์กรจำนวนไม่น้อย บริษัทเราก็มีปัญหาอยู่บ้างคือว่าก็ไม่เรียนรู้ที่จะทำให้องค์กรตัวเองดูดี เช่นถ้าลูกน้องทำงานไม่ดีแล้วเราก็จะไปลดงานลูกน้อง มีผลกระทบ แผนกเราแผนกเดียวส่งของให้ลูกค้าไม่ได้ ต้องทำงานร่วมกันทุก เราคนควรจะเปิดใจฟังว่าแผนกอื่นที่ทำงานกับเราเค้าคิดอย่างไร แล้วเราควรจะปรับปรุงแก้ไขตรงไหน เป็น Internal customer feedback ซึ่งตรงนี้เราทำมาได้สอง สามปีแล้ว เราต้องดูว่า	- Survey - พนักงาน - องค์กร - ลูกค้า - ลูกน้อง - แผนก - Internal customer - ปรับปรุง

ตารางที่ 4-26 (ต่อ)

ผู้ให้สัมภาษณ์	สรุปคำให้สัมภาษณ์	Key word คำซ้ำ
	เรา Serve need เค้าหรือเปล่า แผนกผมเป็นแผนก Support ก็ง่ายขึ้น ทำให้เค้าเปิดใจได้มากขึ้น และมีการ Survey ทุกปี ให้แต่ละแผนกว่าเป็นอย่างไร เราก็ว่าเราดีแล้วแต่มีข้อต้องปรับปรุงมากมาย ปรับปรุงไปเรื่อย ๆ ไม่จบ พอเราทำให้ลูกค้า Happy เดี๋ยวก็จะมีเรื่องใหม่เข้ามา ผมมองว่าการทำแบบนี้ทำให้องค์กรมีการประสานงานกันได้ดีขึ้น เพราะเราฟังซึ่งกันและกันว่าเราต้องปรับปรุงที่ไหน แล้วไม่ต้องแก้ทั้งหมดเพราะบางคนแค่บ่น คุณอาจจะแก้โดยการ Educate ฟังเค้านิดหนึ่งก็จะดีขึ้นละหรือบางทีไม่ต้องสนใจ บ่นคนเดียวเขียนมาสิบอย่าง ก็ไม่เป็นไร บางเรื่องมาเต็มไปหมด พวกเราก็คิดเองได้ บางที Internal fiction ก็สำคัญ ถึงแม้จะไม่มีผลกระทบกับ External customers แต่ทำให้ Internal customers ปวดหัวก็ไม่ค่อยจะดี เพราะเค้าจะเสียเวลา เสียเงิน เสียความรู้สึก เหมือนกัน	
Thaioil	มันต้องเริ่มที่ความเข้าใจ เวลาบริษัท มี Vision statement มันเขียนได้ไม่ยาว เพราะฉะนั้น Deployment ตามลำดับลงไปจะต้องถูกทำให้มีประสิทธิภาพ เช่น บริษัทในกลุ่มเรา จะมี Strategic thinking session พอระดับบอร์ด Management level คิดแล้วว่าเป็นแบบนี้ ถกกับบอร์ดเสร็จถ้าเห็นชอบ ก็ Deploy ถึงน้องข้างล่างเลย บอร์ดคิดแบบนี้บอร์ดมี Comment เพิ่มเติมแบบนี้ เราคิดแบบนี้ แล้วพวกเราทำได้ไหม ติดอะไร ข้อแนะนำของเค้าที่เราเสนอครั้งแรกเป็นแบบนี้เราจะมี Session ที่ Communicate ไปถึงระดับน้อง ๆ เค้า ในทิศทางสูงสุดของบริษัท แล้วผู้นำในแต่ละระดับจะเป็นผู้รับผิดชอบในการแปลสิ่งต่าง ๆ ให้ทุกระดับเข้าใจ และ Move ไปในทิศทางเดียวกัน เราไม่ได้เปลี่ยนยุทธศาสตร์ทุกปีแต่เราจะอัพเดททุกปี เป็นต้น นอกนั้นจะเป็นเรื่องของการทำเวลามีสถานการ ที่เปลี่ยนแปลงไปเรามีการซักซ้อมเรื่องนี้หรือเปล่า ทำ Stress test ในทุกระดับ เช่น ถ้า Operations เค้ามี Constrain ผลกระทบด้านการเงินเรามีไหม คือ	- Strategic - ยุทธศาสตร์ - Session - ระดับ - บอร์ด - Simulate - Lesson - สถานการ

ตารางที่ 4-26 (ต่อ)

ผู้ให้สัมภาษณ์	สรุปคำให้สัมภาษณ์	Key word คำซ้ำ
	ถ้า รามีการ Simulate ในสายงานที่ Cross จะรู้ว่าเค้ามีความสำคัญกับองค์กรอย่างไร เหล่านี้จะช่วย ถ้า Simulation lesson ถ้ามีการทำ Workshop บ้าง ความที่ทำ Learning แทนที่จะเป็น Pure lesson เราก็เอาสถานการจริงที่อาจเกิดขึ้นในองค์กร เอามาทำเป็น Case เหมือนกับเราได้ซ้อม ทั้งผู้ปฏิบัติว่าใครจะนำใครจะตาม	
CPF	ผู้นำให้ Vision ทำให้ผู้ตามเชื่อมั่นได้ ต้องเชื่อว่าสิ่งที่ผู้นำบอกคือ HPO มีข้อมูลที่เพียงพอ บอกกล่าวและสื่อสารและผู้นำควรดีจากความถูกต้อง	- ผู้นำ - เชื่อมั่น
AMPOL	คนไทยยังมีเรื่องหนึ่งที่ยังใช้ได้คือเรื่องบุญคุณ คือการที่องค์กร	- คนไทย
FOOD	ช่วยเหลือพนักงานเมื่อเค้าเดือดร้อน ที่ไม่เกี่ยวกับงานเป็นเรื่องของ	- บุญคุณ
PROCES	เมตตา และคนไทยถูกสอนมาเรื่องของบุญคุณและการตอบแทน	- ระบบ
SING	ตอนที่พี่ทำดุษฎีนิพนธ์เรื่องระบบพี่เลี้ยง (Mentor) ระบบนี้ได้นำเอา	- พนักงาน
	มาใช้ในองค์กรของพี่ก็ยังไม่ประสบความสำเร็จ เท่าที่ควรแต่ว่าเป็นระบบที่ดี ถ้าหากมันมีความสัมพันธ์เช่นพี่สอนน้อง มีความใกล้ชิด มีความไว้วางใจ ทำให้พนักงานมีที่พึ่ง สำคัญอีกเรื่องหนึ่งคือสภาพแวดล้อมในการทำงาน พนักงานบางคนตัดสินใจไม่ลาออกเพราะมีเพื่อนสนิท สนุก บรรยากาศในการทำงานเหมือนบ้าน เมื่อทำ Exit interview เด็กจะไม่พูดความจริงเมื่อออกไปในวันแรก เช่น ออกเพราะที่ใหม่เงินเดือนสูงกว่า ออกไปเรียนต่อ แต่ออกไปแล้วช่วงหนึ่งก็จะรู้ว่า ออกเพราะผู้บริหาร ออกเพราะหัวหน้า เพราะไม่รับฟังความคิดเห็น เวลามีปัญหาก็จะด่าแต่ลูกน้อง ไม่สอนงาน เหมือนผลงานวิจัยต่าง ๆ	- ลาออก
Uniliver	ผู้นำต้องลงมาคลุกคลี ใส่ใจทีมงาน ทุ่มเท เหมือนเป็นครอบครัวและเป็นตัวอย่างที่ดี	- ผู้นำ - คลุกคลี - ใส่ใจทีมงาน - ทุ่มเท

ตารางที่ 4-26 (ต่อ)

ผู้ให้สัมภาษณ์	สรุปคำให้สัมภาษณ์	Key word คำซ้ำ
Thai Beverage Public company	สิ่งสำคัญสองข้อสุดท้าย 1 ก็คือ Dependability การมองซ้าย มองขวา เพื่อนพึ่งพาได้ และอันที่สอง ให้มีบรรยากาศของความปลอดภัย ในการเสนอความใกล้ชิด องค์กรทั่ว ๆ ไปสองข้อนี้ทำยาก บางครั้งเราต้องดันคนที่ไม่ใช่ออกไป หรือบางครั้งเราต้องมีวินัย 100% ไม่สามารถมีวินัยแค่ 90% ได้ ซึ่งก็เป็นสิ่งไม่ง่ายขนาดนั้น ผมก็มองเห็นประโยชน์ของการที่จะพลิกเป็นระหว่าง HP team และทีมแบบงั้น ๆ เรารู้ว่าไม่มีใครกินแรง เราต้องเต็มที่ ส่วนอีกข้อหนึ่งขึ้นกับ Character ของทีม ก็จะมีคนซึ่งเป็นประจุของอารมณ์ ก็จะทำให้สิ่งเหล่านี้มันไม่เกิดขึ้นง่ายขนาดนั้น แต่ถ้าเราเชื่อว่าบรรยากาศแบบนี้ใคร ๆ ก็อยากได้ แต่ละที่ทำงานสนุก ตรงไหนที่ได้ Innovation ออกมาเราก็ต้องพยายามใส่ใจทำให้เกิดขึ้น อาจต้องใช้ความพยายามนิดนึง แต่ถ้าทำได้ก็ดี ปัญหาอุปสรรคเรียกว่าความท้าทาย ก็คืออย่างที่ได้บอกไปแล้วว่า Thaibev มีพนักงานทุกวัย ทุกขั้วสังคม รวมตัวกันอยู่ ด้วยความตั้งใจ เพราะฉะนั้นออกแบบอะไรหรือทำอะไรก็ไม่สามารถทำได้ง่าย ๆ เพราะว่าเราก็อยากให้ทุกคนเต็มที่ในศักยภาพของเค้า อย่างไรก็ตามเราไม่ใช่รัฐสวัสดิการ ดังนั้นสิ่งที่เรียกว่าท้าทายแต่ผมคิดว่าสนุกก็คือ พยายามทำให้ทุกคน 1. เห็นเป้าหมายอะไรบางสิ่งและเต็มศักยภาพของเค้า ซึ่งเราก็มีความเชื่อว่าการที่ทำให้ทุกคนเต็มศักยภาพของเค้า ถึงแม้ว่าจะเป็นคนที่เกินวัยละหรือว่า Performance ไม่ได้มากเหมือนคนอื่นตราบใดที่เค้าไปข้างหน้าองค์กรก็เคลื่อนดีขึ้นแล้วเราก็เหมือนกับได้บุญ เป็นองค์กรที่ให้โอกาสคนและคนเติมเต็มขึ้น ผมคิดว่าในระดับสังคมที่ไม่ใช่บริษัทก็ควรจะทำ สิ่งที่เราควรทำมากกว่าคือ Reward, Recognize แล้วก็ให้ผลตอบแทนคนที่ทำได้ดีมากกว่าคนที่กินแรง	- เป็นตัวอย่างที่ดี - องค์กร - บางครั้ง - มีวินัย - ทีม - บรรยากาศ - พยายาม - ท้าทาย - กินแรง - ท้าทาย - เต็มศักยภาพ - สนุก

ตารางที่ 4-26 (ต่อ)

ผู้ให้สัมภาษณ์	สรุปคำให้สัมภาษณ์	Key word คำซ้ำ
Workpoint	คนอื่นแต่หากขอให้ตัดไม่คุยกับคนพวกนี้ก็ทำไม่ได้เพราะองค์กรเราใหญ่ ไม่สามารถออก Policy และละเลยคนบางกลุ่มได้แต่ว่าเราต้องให้เค้ารู้กติกาขององค์กรว่าถ้าทำแบบนี้ผมไม่ยอมทิ้งคุณ สื่อสาร รับฟัง ปิดช่องว่างต่าง ๆ	- สื่อสาร - รับฟัง - ปิดช่องว่าง
KBANK	การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีเกิดจากผู้นำกับผู้ตามรู้สึกว่าเป็นทีมเดียวกัน จะช่วยกันเช่นการเชียร์ทีมฟุตบอลหากเชียร์คนละสโมสรก็อาจมีแซวกัน แต่ถ้าเชียร์ทีมชาติไทย แม้แต่ใส่เสื้อคนละสีแล้วมานั่งติดกัน ก็จะสามารถเชียร์ทีมชาติไทยด้วยกันได้ ดังนั้นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต้องเริ่มจากการทำให้เกิดความรู้สึกว่าเป็นฝ่ายเดียวกัน เช่น การทำให้มีเป้าหมายเดียวกัน ทีมไม่ใช่กลุ่ม กลุ่มคือเอาคนมารวมกันเท่านั้น แบ่งกลุ่ม 1 กลุ่ม 2 ทีมต้องมีความสัมพันธ์กัน ต้องมีเป้าหมายเดียวกัน นอกจากนั้น การให้เกียรติซึ่งกันและกัน ทำให้รู้สึกว่ามีตัวตน และทุกคนมีความรับผิดชอบต่อตนเองและต่อทีม	- ความสัมพันธ์ - การเชียร์ - ทีม - ชาติไทย - กลุ่ม - เป้าหมาย
SCB	Kbank มีผลประกอบการที่สูงขึ้นหลังจากปฏิบัติตาม Kbank culture อบรม Leader มาก ๆ ต้องเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ผู้นำบางคนขาดทักษะในการบริหารคน ออกอาวุธ ท่วงที ท่าทาง ยังไม่เหมาะสม People skills ต้องฝึกฝน ทั้ง Leader และผู้บริหาร จะทำให้เกิด Engagement	- Leader - เปลี่ยนแปลงทักษะ - ต้องฝึกฝน - Leader - Engagement

ตารางที่ 4-26 (ต่อ)

ผู้ให้สัมภาษณ์	สรุปคำให้สัมภาษณ์	Key word คำซ้ำ
ธนาคารออมสิน	ทุกคน ทุกองค์กร ต้องมุ่งพัฒนาองค์กรให้ได้ผล มีการกำหนด PMS (บันทึกข้อตกลงร่วมกัน) มีการวางแผนกลยุทธ์พัฒนาผลิตภัณฑ์ตอบสนองลูกค้า มีกระบวนกาสนับสนุนการทำงาน มีการทำ Lean process ลดต้นทุนค่าใช้จ่าย และนำองค์กรแบบชัดเจนรู้ทั่วถึงกัน ถ้าทุกองค์กรทำอย่างนี้ก็จะได้องค์กรดีเด่นและเป็นผู้นำในตลาดอย่างแน่นอน	- พัฒนา - องค์กร
TOYOTA MOTOR	ผมมองว่าในการที่จะสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามได้นั้น สำคัญที่สุดต้องมี Accountability ในบทบาทของตัวเอง โดยมีเรื่องของการสื่อสารเป็นแกนหลัก จะเข้าใจกันมากขึ้น อยู่บนพื้นฐานของการไว้เนื้อเชื่อใจ ผู้นำและผู้ตามต่างมีหน้าที่ เช่น ผู้บริหารมีหน้าที่สร้างความเจริญเติบโตให้กับองค์กร ขณะที่พนักงานก็มีหน้าที่ในการรับผิดชอบงานของตัวเอง ให้ดีที่สุดและไว้เนื้อเชื่อใจกัน มันจะเป็นสองล้อบนแกนเดียวกันที่ไปได้ง่ายและไปได้เร็ว ผมมองว่าผู้นำยุคใหม่ต้องเป็น Open mind, More listening ต้องฟังให้เยอะผู้บริหารชาวญี่ปุ่นก็เริ่มปรับเริ่มฟังมากขึ้น เมื่อสถานการณ์เปลี่ยนไป โตโยต้าเริ่มมีผู้บริหารชาวต่างชาติเป็นผู้นำระดับสูง ระดับรองประธาน ซึ่งไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อน สมัย 30 ปีย้อนหลังไม่เคยมี และปัจจุบันเริ่มขยายผู้นำมาเป็น Regional leader มากขึ้น เป็นการให้ความสำคัญกับ Local มากขึ้น เพราะสถานการณ์มันเปลี่ยนแปลงเร็วและยังใช้ Mother Direction และเป็นกรอบแข็ง ๆ จะสู้เค้าไม่ได้ แต่สำคัญที่สุดคือภายใน Local: Collaboration ต้องดี ต่างคนต่างทำเป็น Silo ความสัมพันธ์ไม่เกิดองค์กรก็ขับเคลื่อนไม่ได้ ขณะนี้เรามี R & D อยู่ที่บางพลีเพื่อสนับสนุน Region ไม่ได้ผลิตรถตามบริษัทแม่เพียงอย่างเดียว เราต้องเปลี่ยนแปลง ต้องมี Sense of crisis	- ความสัมพันธ์ - ผู้นำ - ผู้ตาม - ผู้บริหาร - หน้าที่ - ไว้เนื้อเชื่อใจ - ฟัง - ระดับ - Regional - Local

ตารางที่ 4-26 (ต่อ)

ผู้ให้สัมภาษณ์	สรุปคำให้สัมภาษณ์	Key word คำซ้ำ
SANSIRI	Agile ช่วยได้มากเพราะเค้ามีเป้าหมายเดียวกัน ผู้นำต้องสามารถนำทีมได้ ต้องมี Vision ผู้นำสมัยก่อนบอกทีมว่าต้องข้ามไปฝั่งนั้นได้ ให้ทุกคนสร้างเรือ แต่ละคนก็จะแบ่งหน้าที่ บางคนไปหาไม้ บางคนไปหาตะปู ส่วนวิธีการใหม่ของการเป็นผู้นำคือ แทนที่จะเป็นคนสั่งก็อาจจะเรียกมาคุยกันก่อน เราจะไปอย่างไรกันดี ผู้ตามบางคนเสนอว่า เราจะว่ายน้ำไปไม่ต้องทำเรือ ทุกคนว่ายน้ำเป็นไหม งานจะสนุกมากขึ้น ผู้นำแค่บอกว่า Vision คืออะไร Mission คืออะไร How to หรือ Strategy ที่สำคัญคือเป้าหมายต้องชัด เราต้องอธิบายและบอกว่าเราจะมุ่งไปสู่อะไร หลังจากนั้นก็ต้องมีการเช็คและตรวจสอบหรือมีการ Coaching กันด้วย ถ้าเด็กไปกันผิดทางก็ไม่ใช่ปล่อยให้ไป	- Agile - ผู้นำ - Vision - บางคน - ว่ายน้ำ

ตารางที่ 4-27 ผลการสังเคราะห์สรุปคำให้สัมภาษณ์คำถามข้อที่ 8 ข้อเสนอแนะ

ผู้ให้สัมภาษณ์	คำตอบ							
	สังการ คิด ไม่มีใครรู้ งาน อำนาจหน้าที่ จินตนาการ สื่อสาร รับฟัง ทักษะ พัฒนา	ผู้นำ ผู้บริหาร แผนก องค์กร Session บอร์ด เป็น ตัวอย่างที่ดี	ประชุม ถูกต้อง ถูกใจ ปิดช่องว่าง	เทคนิค เรียนรู้ 4.0 เครื่องมือ ความรู้ Survey Strategic ยุทธศาสตร์ Simulate ทุ่มเท การเรียนรู้ เปลี่ยนแปลง Agile Vision	คนไทย ความสัมพันธ์ ลูกค้า Internal customer เชื่อมั่น บุญคุณลูกคลี ใส่ใจ ชาติไทย	ลูกและน้อง พ่อแม่ ผู้ตาม อีกคน ลาออก ทีมงาน กลุ่ม	ความสำเร็จ เงื่อนไข ประโยชน์ ยังไม่เอ่ lesson กินแรง ท้าทาย ศักยภาพ Engagement	ระดับ Local ว่ายน้ำ
P01	✓	✓	✓	✓	✓			
P02		✓		✓				
P03			✓					
P04						✓	✓	
P05	✓			✓	✓	✓	✓	
P06		✓		✓	✓	✓		
P07		✓		✓			✓	
P08		✓			✓			
P09				✓	✓	✓		
P10		✓		✓	✓	✓	✓	
P11		✓				✓	✓	
P12	✓		✓					
P13				✓	✓	✓		
P14	✓	✓		✓			✓	
P15	✓	✓						
P16	✓	✓						✓
P17		✓		✓				✓
รวม	6	11	3	10	7	7	6	2
%	35	65	18	59	41	41	35	12
ลำดับ	4	1	5	2	3	3	4	6

ตารางที่ 4-27 แสดงผลการสังเคราะห์สรุปคำสัมภาษณ์คำถามข้อที่ 8 เกี่ยวกับข้อเสนอแนะ สามารถสรุปผลการสัมภาษณ์เรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้ดังนี้

1. ผู้นำ ผู้บริหาร แผนก องค์กร Session บอร์ด เป็นตัวอย่างที่ดี เป็นคำตอบที่มีผู้ตอบมากที่สุด คิดเป็น 65%
2. เทคนิค เรียนรู้ 4.0 เครื่องมือ ความรู้ Survey strategic ยุทธศาสตร์ Simulate ทุ่มเท การเชียร์ เปลี่ยนแปลง Agile vision คิดเป็น 59%
3. คนไทย ความสัมพันธ์ ลูกค้า Internal customer เชื่อมั่น บุญคุณคลุกคลี ใส่ใจ ชาติไทย ลูกและน้อง พ่อแม่ ผู้ตาม อีกคน ลาออก ทีมงาน กลุ่ม คิด เป็น 41%
4. สั่งการ คิด ไม่มีใครรู้ งาน อำนาจหน้าที่ จินตนาการ สื่อสาร รับฟัง ทักษะ พัฒนา ความสำเร็จ เงื่อนไข ประโยชน์ ยังไม่อิ่ม lesson กินแรง ท้าทาย ศักยภาพ Engagement คิดเป็น 35%
5. ประชุม ถูกต้อง ถูกใจ ปิดช่องว่าง คิดเป็น 18%
6. ระดับ Local ว่ายน้ำ คิดเป็น 12%

ตารางที่ 4-28 การสังเคราะห์ตัวแปรจากข้อเสนอแนะในข้อที่ 8

ข้อเสนอแนะ	
Skills based	**Personal traits based**
1. เป็นตัวอย่างที่ดี	1. มีความทุ่มเท
2. เรียนรู้ด้านเทคนิค เทคโนโลยี 4.0	2. มีมนุษย์สัมพันธ์
3. วางแผนกลยุทธ์	3. ตอบแทนบุญคุณ
4. ส่งเสริมการเปลี่ยนแปลง	4. รับฟัง
5. กำหนดวิสัยทัศน์	5. แยกความถูกต้องและถูกใจ
6. ทักษะด้านการสื่อสาร	

สามารถสรุปได้ว่าข้อเสนอแนะที่ผู้ให้สัมภาษณ์ให้ไว้มีดังนี้ ผู้นำในแต่ละแผนก หรือบอร์ดบริหาร ขององค์กร ต้องเป็นตัวอย่างที่ดี เรียนรู้ด้านเทคนิค เทคโนโลยี 4.0 เพื่อนำความรู้มาเป็นเครื่องมือ ในการทำ Survey วางแผนกลยุทธ์เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategic) ใช้การจำลองสถานการ (Simulate) มีความทุ่มเท ส่งเสริมการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้เกิดความคล่องตัว (Agile) กำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) คนไทยจะให้ความสำคัญเรื่องความสัมพันธ์ การตอบแทนบุญคุณ โดยเฉพาะลูกค้าภายใน (Internal customer) การสร้างความเชื่อมั่น โดยการคลุกคลี ใส่ใจ มองว่า

ผู้ตามเป็นทั้งลูกและน้อง ผู้นำเปรียบเสมือนพ่อแม่อีกคน จะสามารถลดอัตราการลาออกได้ การพัฒนาความสำเร็จให้มีศักยภาพ การสั่งการไปยังทีมงานหรือกลุ่มผู้ตาม ต้องใช้ทักษะด้านการสื่อสาร บอกเงื่อนไข แจ้งถึงประโยชน์ รับฟังจินตนาการที่ท้าทาย ความลำบาก การเอาเปรียบกัน ควรคิดว่าไม่มีใครรู้งานเท่าผู้นำที่มีอำนาจหน้าที่ ใช้บทเรียน (Lesson) ปิดช่องว่าง ในประชุม แยกความถูกต้องและถูกใจในที่ทำงาน จะทำให้ไปถึงความผูกพัน (Engagement) ในองค์กร

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative research)

จากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) กับผู้บริหารระดับสูงขององค์กรที่ได้รับรางวัล TQA (Thailand Quality Award) และองค์กรที่มีการบริหารจัดการที่ดี 17 องค์กรใน 7 ประเด็นคำถามและ1 ข้อเสนอแนะ โดยการศึกษาในครั้งนี้มุ่งเน้นศึกษาในเรื่อง 1) การพัฒนาภาวะผู้นำ และ 2) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ซึ่งผลการศึกษาสามารถสรุปเป็นประเด็นสำคัญได้ดังนี้

การพัฒนาภาวะผู้นำ

1. ด้านการแสดงออกซึ่งภาวะผู้นำ ผู้นำมีวิธีกระตุ้น (Stimulation) เพื่อพัฒนาผู้ตามด้วยวิธีการสอนงาน โดยจะให้วิธีในการทำงาน (Work instruction) และเป็นแบบอย่างที่ดี ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Vision) จะมีแผนการเปลี่ยนแปลง และสามารถให้คำปรึกษาได้ โดยมีค่านิยมหลัก (Core value) ที่สามารถสร้างวัฒนธรรมองค์กรเพื่อให้ผู้ตามทำงานให้บรรลุเป้าหมายได้ โดยวัฒนธรรมองค์กร (Corporate culture) เริ่มจากผู้นำที่มีเหตุมีผล

2. ด้านการพัฒนาองค์กรให้มีผลการปฏิบัติงานสูง ผู้นำองค์กรต้องเป็นผู้นำแบบใด ผู้นำต้องเป็นผู้มีอิทธิพล อย่างมีอุดมการณ์ (Individualized influence) โดยมีความสามารถในการบริหารอารมณ์และมีจริยธรรม ต้องเป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational motivation) ต่อการปฏิบัติงาน โดยสามารถสร้างทัศนคติและการคิดเชิงบวกให้ผู้ตามได้ ผู้นำต้องคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล (Individualized consideration) และมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับทุกคน ต้องเป็นนักพัฒนา โดยมีความสามารถในการกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation) เพื่อสร้างสิ่งใหม่และมีความรู้สึกเป็นเจ้าของ ผู้นำที่มีแรงผลักดันสู่ความสำเร็จ (Achievement drive) จะต้องเป็นผู้ที่ทำงานแข่งกับเวลา และจะใช้ระบบสารสนเทศ (Information technology) ช่วยในการตัดสินใจในแต่ละสถานการณ์ ผู้นำมีความมุ่งมั่นตั้งใจ (Determination) ที่จะเปลี่ยนแปลงองค์กรให้มีผลงานที่ดีขึ้นต้องมีที่ปรึกษา (Advisor) ที่มีความรู้ ผู้นำต้องรู้เรื่องความต้องการของลูกค้า (Customer needs) โดยสามารถสั่งและอธิบายกับผู้ตามได้อย่างชัดเจน ผู้นำที่ดีต้องมีความยุติธรรม (Justice) เข้าใจวิธีการมอบหมายงาน (Job assignment) ให้ตรงกับทักษะของผู้ตาม ผู้นำต้องไม่เลือกข้าง ต้องกล้า

แสดงออก (Courageous) สามารถเสนอแนะเพื่อปรับปรุงระบบสวัสดิการในองค์กร ผู้นำที่มีทักษะในการบริหารคน (People skill) ต้องเข้าใจงาน และเข้าใจความแตกต่างระหว่างวัย

3. ด้านแนวทางที่มีผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม การสื่อสาร (Communication) ด้วยวิธีการพูดคุย จะทำให้ได้ใจพนักงานและเป็นการส่งเสริมการทำงานเป็นทีม โดยการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) มีส่วนสร้างความไว้เนื้อเชื่อใจ และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ตาม ผู้นำต้องมีความคล่องแคล่วว่องไว (Agility) มีความรู้ ความเข้าใจ ในเรื่องการบูรณาการ (Integrate) โดยบทบาทของของผู้นำ (Leadership role) ต้องมีความกล้าที่จะเปลี่ยนแปลง ต้องบริหารจัดการ (Manage) เป้าหมาย ควบคุมปัจจัย และงบประมาณ ผู้นำต้องรักษาสัจจะ (Faithfulness) สร้างแรงจูงใจ (Motivation) ทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจ (Pride) ผู้นำต้องให้การสนับสนุน (Support) ผู้ตาม เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย การใช้แบบสำรวจความพึงพอใจของพนักงาน (Employee satisfaction survey) จะทำให้เข้าถึงอารมณ์และความรู้สึกของผู้ตาม โครงการ Happy work places ก่อให้เกิดความภักดี (Loyalty) และการได้รับคำชมเชย (Compliment) จากลูกค้าถือว่าเป็นความสำเร็จและตอบโจทย์ด้านความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ตาม

ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม

1. ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามแบบเป็นทางการ (Formal) การบริหารจัดการ (Managing) แบบที่เป็นทางการ (Formal) หากรักษาระยะห่างให้เป็นธรรมชาติจะทำให้รู้สึกผ่อนคลาย (Relax) เกิดความสนิทสนมจะทำให้เกิดความร่วมมือ โดยบทบาทและหน้าที่ (Role & Responsibility) ของการเป็น ผู้บริหาร (Executive) หรือการเป็นผู้นำ มีความสำคัญมากที่ต้องทำการสื่อสารให้ผู้ตามในองค์กรทราบอย่างชัดเจน โดยความสัมพันธ์แบบเป็นทางการ (Formal) สามารถสร้างความไว้เนื้อเชื่อใจ (Trust) และทำให้ผู้ตามมีความสุขในการทำงาน โดยใช้ KPI (Key performance Indicator) การประเมินผลงาน ซึ่งสามารถเพิ่ม สมรรถนะและศักยภาพของผู้ตามได้ โดยความรับผิดชอบ (Accountability) ของผู้ตามคือการปฏิบัติงานให้เกิดผลสำเร็จ

2. ด้านความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและผู้ตามแบบไม่เป็นทางการ (Informal) เป็นจุดเริ่มต้นที่ดีของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human resource management) คือการทำให้พนักงานมีขวัญกำลังใจ (Morale) โดยผู้นำแบบไม่เป็นทางการ (Informal leader) จะมีพฤติกรรม รับฟัง มีความอ่อนน้อมถ่อมตน (Personal humility) สร้างความไว้เนื้อเชื่อใจ ยอมรับผู้ตาม และ เป็นตัวอย่างที่ดี ผู้นำต้องมีวิธีคิด (Ideology) อย่างรอบคอบ โดยองค์กรต้องให้อำนาจ (Empower) ในการตัดสินใจ และระดมทรัพยากร เพื่อสนับสนุนผู้ตาม และมนุษย์สัมพันธ์ (Human relation) ที่ดี ทำให้ผู้นำและผู้ตามสามารถร่วมกันปรึกษาหารือ สอนงาน หรือแนะนำเรื่องต่าง ๆ ได้

3. ด้านพฤติกรรมและจริยธรรมของผู้ตามในองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูง การให้อำนาจโดยการส่งเสริมผู้ตามให้เป็นแนวร่วมในรูปแบบของคณะกรรมการ (Committee) จะทำให้เกิดพลังและกล้าผลักดันเป้าหมายขององค์กรอย่างมีศักยภาพ โดยบุคคลที่มีอิทธิพลทางความคิด (Opinion leader) ทั้งทางด้านความรู้สึกและด้านจิตใจ จะเป็นผู้ที่มีระเบียบ มีปรัชญา มีอุดมคติ มีความเชื่อและมีค่านิยม ส่วนอำนาจ (Power) ของผู้ตาม คือการมีความรับผิดชอบ ตามบทบาทและหน้าที่อย่างมีจุดยืน ผู้ตามต้องเป็นผู้ฟังที่ดี (Good listener) ไม่ย้อนแย้งระหว่างฟัง คุณลักษณะ (Attribute) ของผู้ตามต้องมีจริยธรรม มีหลักธรรมและมีปัญญา ผู้ตามต้องเรียนรู้ (Learn) วัฒนธรรมองค์กร การเพื่อพัฒนาตนเอง (Self-development) ของผู้ตาม เป็นการสร้างภาพลักษณ์ให้กับองค์กร การแก้ปัญหา (Problem solving) เป็นการพัฒนาความรู้ให้กับผู้ตาม มีจุดอ่อน ตรงไหน เรียนรู้ตรงนั้น ผู้ตามต้องเสนอแนะนโยบาย (Policy) เพื่อปรับปรุงกระบวนการผลิต ให้มีความท้าทายต่อเป้าหมาย และมีความรู้สึกเป็นเจ้าของ การสื่อสารแบบบนลงล่าง (Top down) โดยผู้นำทำการสื่อสารลงมาสู่ผู้ตาม สามารถบอกได้ว่าสิ่งไหน เป็นด้านลบ ด้านบวก หรือเป็นเจตนาที่ดี ผู้ตามรุ่นใหม่ (Future generations) ต้องกล้าแสดงออก ยอมรับความจริง ต้องสร้างบรรยากาศให้น่าทำงานและทำงานสอดประสานกัน ผู้ตามต้องเข้าใจเรื่องการทำงานเป็นทีม (Team work) คือการคิดถึงส่วนรวม มีกระบวนการคิดที่นึกถึงประโยชน์ ทำงานแบบมืออาชีพ และ มีเป้าหมาย ผู้ตามต้องมีความอดทนและมีความเพียร (Perseverance) ต้องมีการปรับปรุงตัวเอง (Self-improvement) อยู่เสมอ ซึ่งคนไทยเชื่อในเรื่องของบุญคุณ (Obligation) โดยการให้ความใส่ใจต่อผู้ตาม การดูแลทีมงานเหมือนลูกและน้อง เป็นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดี จะไม่ทำให้คนลาออกองค์กร

4. ด้านปัจจัยที่สำคัญต่อการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ผู้นำต้องกล้าเปลี่ยนแปลง (Change) กล้าโต้ตอบและมีทิศทาง เป็นคนช่างสังเกต (Observer) มีความชัดเจน (Clearness) และให้การสนับสนุนต่อผู้ตาม การสร้างความสัมพันธ์ (Connection) ที่มีความหมาย ผู้นำต้องใช้ความรู้เพื่อโน้มน้าวผู้ตามผ่านช่องทางการสื่อสารต่าง ๆ การให้ความสำคัญในการประชุม (Meeting) ตั้งแต่ระดับบอร์ดบริหารฯ ถึงระดับแผนกฯ ผู้นำจะต้องเป็นตัวอย่างที่ดีในการให้ความร่วมมือโดยเมื่อเข้าประชุม ต้องสนับสนุน และเสนอแนะข้อคิดเห็น และการเรียนรู้เรื่องวิสัยทัศน์ (Vision) ถือว่าเป็นการพัฒนาองค์กร การเปลี่ยนแปลง (Change) อย่างคล่องแคล่ว ว่องไว เป็นการใช้ยุทธศาสตร์ของผู้นำ การใช้แบบสำรวจ (Survey) จะมีประโยชน์ต่อผู้นำ การเป็นตัวอย่างที่ดี (Good role model) ของผู้นำมีความสำคัญต่อการทุ่มเทในการทำงาน ของผู้ตาม องค์กร (Organization) ที่ให้อำนาจหน้าที่กับผู้ตามสามารถพัฒนาความสำเร็จและก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรได้ และการสั่งงานด้วยเงื่อนไข (Condition) คือการสื่อสาร ที่มีศักยภาพ โดยจินตนาการของผู้นำ สามารถสร้างความท้าทายและ ความผูกพันในองค์กร (Commitment) ให้กับผู้ตามได้

ผลการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) วัตถุประสงค์ที่1 : เพื่อศึกษาถึงวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำและภาวะผู้ตาม		
	Skill Based	**Personal Trait based**
การแสดงออกซึ่งภาวะผู้นำ	- กระตุ้นเพื่อพัฒนาผู้ตามด้วยวิธีการสอนงน - แนะนำวิธีในการทำงาน - มีแผนการเปลี่ยนแปลง - สามารถให้คำปรึกษาได้ - สร้างวัฒนธรรมองค์กรเพื่อให้ผู้ตามทำงานให้บรรลุเป้าหมาย	- เป็นแบบอย่างที่ดี ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา - เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ - มีค่านิยมหลัก - เป็นผู้มีเหตุมีผล
ด้านการพัฒนาองค์กรให้มีผลการปฏิบัติงานสูง	- เป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจ - มีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับทุกคน - เป็นนักพัฒนา - มีความสามารถในการกระตุ้นทางปัญญา	- เป็นผู้มีอุดมการณ์ - คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล - มีความรู้สึกเป็นเจ้าของ - มีแรงผลักดันสู่ความสำเร็จ
ด้านแนวทางที่มีผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม	- การสื่อสารด้วยวิธีการพูดคุย - ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม - การให้ข้อมูลย้อนกลับ	- การสร้างความไว้เนื้อเชื่อใจ - การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ตาม

ภาพที่ 4-1 สรุปผลการวิจัยเชิงคุณภาพตามวัตถุประสงค์ที่ 1

ผลการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research)

ผู้วิจัยได้ทำการติดต่อ ประสานงานกับประธานชมรม สมาคมผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ เพื่อส่งแบบสอบถามถึงผู้ตามตั้งแต่ระดับ พนักงาน (Operator) จนถึงหัวหน้างาน (Supervisor) และได้รับการตอบรับเพื่อให้ข้อมูล จำนวน 10 โรงงาน แบ่งเป็น โรงงานที่อยู่ในเขตนิคมอุตสาหกรรมต่าง ๆ ดังนี้ นิคมอุตสาหกรรม อมตะซิตี้ ชลบุรี จำนวน 5 โรงงาน นิคมฯ แหลมบัง 1 โรงงาน นิคมฯ บ้านบึง 1 โรงงาน นิคมฯลาดกระบัง 1 โรงงาน และนิคมฯ นวนคร 2 โรงงาน ใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive statistics) ในส่วนของข้อมูลทั่วไปและใช้การวิเคราะห์สถิติถดถอยพหุคูณ (Multiple regression analysis) ด้วยวิธี Enter กับสมมติฐานทุกข้อ

ตารางที่ 4-29 รายชื่อสมาคมผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ที่ให้ข้อมูลเชิงปริมาณ

ลำดับ	ชื่อโรงงาน	สถานที่ตั้ง
1	บริษัท นิตโต มาเทค (ประเทศไทย) จำกัด	อมตะซิตี้ ชลบุรี
2	บริษัท อมาซากาซากิไพพ์ (ประเทศไทย) จำกัด	อมตะซิตี้ ชลบุรี
3	บริษัท ออโต ลีฟ จำกัด	อมตะซิตี้ ชลบุรี
4	บริษัท ไทรอัมพ์ มอเตอร์ไซเคิลส์ (ไทยแลนด์) จำกัด	อมตะซิตี้ ชลบุรี
5	บริษัท เชอร์รี่เสรีนา จำกัด	อมตะซิตี้ ชลบุรี
6	บริษัท ซัมมิต แหลมฉบัง ออโต บอดี้ เวิร์ค จำกัด	แหลมฉบัง
7	บริษัท เอคเซลเลนท์ เมนูเฟคเจอร์ริ่ง จำกัด	บ้านบึง
8	บริษัท ไทย ฮอนด้า ออโตโมบิล จำกัด	ลาดกระบัง
9	บริษัท ซัมโบ ชินโค จำกัด	นวนคร โซน4
10	บริษัท สยามคูโบต้า คอร์ปอเรชั่น จำกัด	นวนคร

ตารางที่ 4-30 จำนวนและร้อยละข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไป	กลุ่ม	จำนวน	ร้อยละ
เพศ	ชาย	229	57.3
	หญิง	171	42.8
	รวม	400	100.0
อายุ	ต่ำกว่า 20 ปี	65	16.3
	20-30 ปี	285	71.3
	31-40 ปี	32	8.0
	41-50 ปี	11	2.8
	50-60 ปี	7	1.8
	รวม	400	100.0
การศึกษา	ประถมศึกษา	5	1.3
	มัธยมศึกษา	47	11.8
	ปวช./ ปวส	177	44.3
	ปริญญาตรี	163	40.8

ตารางที่ 4-30 (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไป	กลุ่ม	จำนวน	ร้อยละ
	สูงกว่า ปริญญาตรี	8	2.0
	รวม	400	100.0
ประสบการณ์	ต่ำกว่า 3 ปี	252	63.0
	3-5 ปี	91	22.8
	6-8 ปี	28	7.0
	9 -11 ปี	7	1.8
	11-13 ปี	3	.8
	มากกว่า 14 ปีขึ้นไป	19	4.8
	รวม	400	100.0
ตำแหน่ง	เจ้าหน้าที่/ พนักงาน	257	64.3
	หัวหน้างาน	25	6.3
	ผู้ช่วย/ ผู้จัดการ	16	4.0
	อื่น ๆ	102	25.5
	รวม	400	100.0
สังกัด	นิตโต มาเทค	40	10.0
	สยามคูโบต้า	40	10.0
	ไทย ฮอนด้า	40	10.0
	อมาซากาซากิไพพ์	40	10.0
	เอ็คเซลเล้นท์	40	10.0
	ออโต ลีฟ	40	10.0
	ซัมโบ ชินโด	40	10.0
	ไทรอัมฟ์	40	10.0
	เชอรี่เสรีนา	40	10.0
	ซัมมิต ออโต บอดี้	40	10.0
	รวม	400	100.0

จากตารางที่ 4-30 แสดงจำนวนและร้อยละข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า เพศ ของผู้ตอบแบบสอบถามแบ่งเป็นเพศชายร้อยละ 57.3 และเพศหญิงจำนวนร้อยละ 42.8

อายุของผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนมากจะเป็นช่วงอายุระหว่าง 20-30 ปี คิดเป็นร้อยละ 71.3 อายุต่ำกว่า 20 ปี คิดเป็นร้อยละ 16.3 อายุ 31-40 ปี คิดเป็นร้อยละ 8 อายุระหว่าง 41-50 ปี คิดเป็นร้อยละ 2.8 และอายุระหว่าง 50-60 ปี คิดเป็นร้อยละ 1.8 ตามลำดับ

ระดับการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนมากจะเป็นระดับ ปวช./ ปวส. ร้อยละ 44.3 ระดับปริญญาตรีร้อยละ 40.8 ระดับมัธยมศึกษาร้อยละ 11.8 ระดับประถมศึกษา ร้อยละ 1.3 และระดับการศึกษา ของผู้ตอบแบบสอบถามแบ่งเป็น ระดับสูงกว่าปริญญาตรีร้อยละ 2 ระดับประถมศึกษา ร้อยละ 1.3

ประสบการณ์ ของผู้ตอบแบบสอบถามแบ่งเป็นประสบการณ์ต่ำกว่า 3 ปี คิดเป็นร้อยละ 63 ระหว่าง 3-5 ปี คิดเป็น 22.8 ระหว่าง 6-8 ปี คิดเป็นร้อยละ 7 ประสบการณ์มากกว่า 14 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 4.8 ระหว่าง 9-11 ปี คิดเป็นร้อยละ 1.8 และประสบการณ์ระหว่าง 11-13 ปี คิดเป็นร้อยละ 0.8

ตำแหน่งงาน ของผู้ตอบแบบสอบถามแบ่งเป็นระดับเจ้าหน้าที่และพนักงาน คิดเป็นร้อยละ 64.3 ระดับอื่น ๆ ร้อยละ 25.5 ระดับหัวหน้างาน คิดเป็น 6.3 ระดับผู้ช่วย/ ผู้จัดการ คิดเป็นร้อยละ 4 สังกัด ของผู้ตอบแบบสอบถามแบ่งเป็นบริษัท นิตโต มาเทค จำนวนร้อยละ 10 บริษัท สยามคูโบต้า ร้อยละ 10 บริษัท ไทย ฮอนด้า ร้อยละ 10 บริษัท อมาซากาซากิไพพ์ ร้อยละ 10 บริษัทเอ็คเซลเล้นท์ ร้อยละ 10 บริษัทออโตลีฟ ร้อยละ10 บริษัทซัมโบ ชินโด ร้อยละ 10 บริษัท ไทรอัมพ์ ร้อยละ 10 บริษัท เชอริ่เสรีนา ร้อยละ 10 และบริษัท ซัมมิต ออโต บอดี้ ร้อยละ 10 รวม 400 คน

สัญลักษณ์และตัวย่อทางสถิติที่ใช้ในงานวิจัย

เพื่อให้เกิดความเข้าใจในการแปลความหมายผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยจึงกำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

ตารางที่ 4-31 สัญลักษณ์และตัวย่อทางสถิติที่ใช้ในงานวิจัย

สัญลักษณ์และตัวย่อทางสถิติ	คำจำกัดความ
$\overline{X}$	Mean (Arithmetic average) ค่าเฉลี่ย
SD	Standard deviation ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน
R	Multiple correlation ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ
r	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่าย
F	การแจกแจงแบบ F (F-distribution) อธิบายสัดส่วนที่อธิบายได้กับสัดส่วนที่อธิบายไม่ได้
R^2	กำลังสองของสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณหรือร้อยละของค่าความแปรผันร่วมกันของตัวแปรพยากรณ์กับตัวแปรเกณฑ์ ซึ่งสามารถอธิบายระดับความสัมพันธ์ ดังนี้ (สาขาวิชาเศรษฐศาสตร์ธุรกิจ มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2555) R^2 มีค่าใกล้ 1 แสดงว่า ตัวแปรอิสระชุดนั้นมีความสัมพันธ์กับตัวแปรตามมาก R^2 มีค่าใกล้ 0 แสดงว่า ตัวแปรอิสระชุดนั้นมีความสัมพันธ์กับตัวแปรตามน้อย โดยที่การแปลความหมายค่า R^2 จะใช้เกณฑ์เดียวกับการแปลความหมายของค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ดังนี้ 1.00 มีความสัมพันธ์กันในระดับสมบูรณ์ 0.80-0.99 มีความสัมพันธ์กันในระดับสูง 0.60-0.79 มีความสัมพันธ์กันในระดับค่อนข้างสูง 0.40-0.59 มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง 0.20-0.39 มีความสัมพันธ์กันในระดับค่อนข้างต่ำ 0.00-0.19 ไม่มีความสัมพันธ์กัน
β	Beta weight ค่าน้ำหนักความสำคัญของตัวแปรพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน
Sig.	Significant ระดับความมีนัยสำคัญ
a	ค่าคงที่ของสมการพยากรณ์ในรูปแบบคะแนนดิบ
**	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ตารางที่ 4-31 (ต่อ)

สัญลักษณ์และตัวย่อทางสถิติ	คำจำกัดความ
*	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05
⟶	Sig. (มีนัยสำคัญทางสถิติ)
------	ไม่ Sig. (ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ)
b	ค่าน้ำหนักความสำคัญของตัวแปรพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ (Score weight)
t	การแจกแจงแบบ t (t-distribution) ใช้ทดสอบความแตกต่างหรือเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม โดยมีเงื่อนไขว่า ใช้สำหรับการทดสอบข้อมูลที่มีการแจกแจงแบบปกติ (Normal distribution)
df	Degree of freedom คือ จำนวนค่าอิสระ (Vary ได้) ที่นำไปใช้ในการประมาณค่าตัวแปร (Parameter)
SE_b	ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของค่าน้ำหนักความสำคัญของตัวแปรพยากรณ์
SE_{Est}	ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์
PO	ลำดับของผู้ให้สัมภาษณ์เชิงลึก

ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาความสัมพันธ์ผู้นำกับผู้ตาม

การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ ตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาความสัมพันธ์ผู้นำกับผู้ตาม เป็นความคิดเห็นของพนักงานจากสมาคมผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ระดับ พนักงาน-ระดับหัวหน้างานที่เป็นคนไทย ในเขตนิคมอุตสาหกรรม จำนวน 400 คน โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) มีรายละเอียดดังนี้

ค่าเฉลี่ย 1.00-1.49 หมายถึง มีการแสดงออกน้อยที่สุด

ค่าเฉลี่ย 1.50-2.49 หมายถึง มีการแสดงออกน้อย

ค่าเฉลี่ย 2.50-3.49 หมายถึง มีการแสดงออกปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 3.50-4.49 หมายถึง มีการแสดงออกมาก

ค่าเฉลี่ย 4.50-5.00 หมายถึง มีการแสดงออกมากที่สุด

ตารางที่ 4-32 อันดับการแสดงออกซึ่งภาวะผู้นำ

การแสดงออกซึ่งภาวะผู้นำ	ระดับการแสดงออก		แปลผล	อันดับ
	Mean	**SD**		
1. ผู้นำมีวิธีกระตุ้น (Stimulation) เพื่อพัฒนาผู้ตามด้วยวิธีการสอนงาน	4.34	.741	มาก	4
2. วัฒนธรรมองค์กร (Corporate culture) เริ่มจากผู้นำที่มีเหตุมีผล	4.36	.704	มาก	3
3. ผู้นำจะให้วิธีในการทำงาน (Work instruction) และเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา	4.40	.736	มาก	1
4. ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ (Vision) จะมีแผนการเปลี่ยนแปลง และสามารถให้คำปรึกษาได้	4.40	.769	มาก	2
5. ค่านิยมหลัก (Core value) สามารถสร้างวัฒนธรรมองค์กรเพื่อให้ผู้ตามทำงานให้บรรลุเป้าหมาย	4.34	.753	มาก	5

จากตารางที่ 4-32 ลำดับที่ 1 การแสดงออกซึ่งภาวะผู้นำ จะให้วิธีในการทำงาน (Work instruction) และเป็นแบบอย่างที่ดี ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.40 ค่าความแปรปรวนเท่ากับ 0.736 การแสดงออกอยู่ในระดับมาก ลำดับที่ 2 การแสดงออกซึ่งภาวะผู้นำอยู่ในระดับมาก ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ (Vision) จะมีแผนการเปลี่ยนแปลง และสามารถให้คำปรึกษาได้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.40 ค่าความแปรปรวนเท่ากับ 0.769 การแสดงออกอยู่ในระดับมาก ลำดับที่ 3 การแสดงออกซึ่งภาวะผู้นำอยู่ในระดับมาก วัฒนธรรมองค์กร (Corporate culture) เริ่มจากผู้นำที่มีเหตุมีผล มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.36 ค่าความแปรปรวนเท่ากับ 0.704 การแสดงออกอยู่ในระดับมาก ลำดับที่ 4 การแสดงออกซึ่งภาวะผู้นำ ผู้นำมีวิธีกระตุ้น (Stimulation) เพื่อพัฒนาผู้ตามด้วยวิธีการสอนงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.34 ค่าความแปรปรวนเท่ากับ 0.741 การแสดงออกอยู่ในระดับมาก และลำดับที่ 5 ค่านิยมหลัก (Core value) สามารถสร้างวัฒนธรรมองค์กรเพื่อให้ผู้ตามทำงานให้บรรลุเป้าหมาย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.34 ค่าความแปรปรวนเท่ากับ 0.753 การแสดงออกอยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 4-33 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับรูปแบบของผู้นำในองค์กรกับการพัฒนาองค์กรให้มีผลการปฏิบัติงานสูง

รูปแบบของผู้นำในองค์กรกับการพัฒนาองค์กรให้มีผลการปฏิบัติงานสูง	ระดับการแสดงออก		แปลผล	ลำดับ
	Mean	SD		
6. ผู้นำต้องเป็นผู้มีอิทธิพล อย่างมีอุดมการณ์ (Individualized influence) โดยมีความสามารถในการบริหารอารมณ์และมีจริยธรรม	4.28	.840	มาก	12
7. ผู้นำต้องเป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational motivation) ต่อการปฏิบัติงานโดยสามารถสร้างทัศนคติและการคิดเชิงบวกให้ผู้ตามได้	4.34	.739	มาก	10
8. ผู้นำต้องคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล (Individualized consideration) และมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับทุกคน	4.41	.751	มาก	5
9. ผู้นำต้องเป็นนักพัฒนา มีความสามารถในการกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation) เพื่อสร้างสิ่งใหม่และมีความรู้สึกเป็นเจ้าของ	4.35	.758	มาก	9
10. ผู้นำที่มีแรงผลักดันสู่ความสำเร็จ (Achievement drive) จะต้องเป็นผู้ที่ทำงานแข่งกับเวลา	4.33	.801	มาก	11
11. ผู้นำจะใช้ระบบสารสนเทศ (Information technology) ช่วยในการตัดสินใจในแต่ละสถานการณ์	4.23	.835	มาก	13
12. ผู้นำมีความมุ่งมั่นตั้งใจ (Determination) ที่จะเปลี่ยนแปลงองค์กรให้มีผลงานที่ดีขึ้นต้องมีที่ปรึกษา (Advisor) ที่มีความรู้	4.39	.793	มาก	8
13. ผู้นำต้องรู้เรื่องความต้องการของลูกค้า (Customer needs) โดยสามารถสั่งและอธิบายกับผู้ตามได้อย่างชัดเจน	4.41	.773	มาก	7

ตารางที่ 4-33 (ต่อ)

รูปแบบของผู้นำในองค์กรกับการพัฒนาองค์กรให้มีผลการปฏิบัติงานสูง	ระดับการแสดงออก		แปลผล	ลำดับ
	Mean	SD		
14. ผู้นำที่ดีต้องมีความยุติธรรม (Justice)	4.51	.769	มากที่สุด	1
15. ผู้นำต้องเข้าใจวิธีการมอบหมายงาน (Job assignment) ให้ตรงกับทักษะของผู้ตาม	4.41	.761	มาก	6
16. ผู้นำต้องไม่เลือกข้าง	4.44	.780	มาก	4
17. ผู้นำต้องกล้าแสดงออก (Courageous) ในการเสนอแนะเพื่อปรับปรุงระบบสวัสดิการในองค์กร	4.46	.778	มาก	2
18. ผู้นำที่มีทักษะในการบริหารคน (People skill) ต้องเข้าใจงาน และเข้าใจความแตกต่างระหว่างวัย	4.44	.779	มาก	3

จากตารางที่ 4-33 แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับรูปแบบของผู้นำในองค์กรกับการพัฒนาองค์กรให้มีผลการปฏิบัติงานสูงพบว่า อันดับที่ 1 ผู้นำที่ดีต้องมีความยุติธรรม (Justice) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.51 ค่าความแปรปรวนเท่ากับ 0.769 การแสดงออกอยู่ในระดับมากที่สุด อันดับที่ 2 ผู้นำต้องกล้าแสดงออก (Courageous) ในการเสนอแนะเพื่อปรับปรุงระบบสวัสดิการในองค์กรมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.46 ค่าความแปรปรวนเท่ากับ 0.778 การแสดงออกอยู่ในระดับมาก อันดับที่ 3 ผู้นำที่มีทักษะในการบริหารคน (People skill) ต้องเข้าใจงาน และเข้าใจความแตกต่างระหว่างวัยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.44 ค่าความแปรปรวนเท่ากับ 0.779 การแสดงออกอยู่ในระดับมาก อันดับที่ 4 ผู้นำต้องไม่เลือกข้างมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.44 ค่าความแปรปรวนเท่ากับ 0.780 การแสดงออกอยู่ในระดับมาก อันดับที่ 5 ผู้นำต้องคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล (Individualized consideration) และมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับทุกคน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.41 ค่าความแปรปรวนเท่ากับ 0.751 การแสดงออกอยู่ในระดับมาก อันดับที่ 6 ผู้นำต้องเข้าใจวิธีการมอบหมายงาน (Job assignment) ให้ตรงกับทักษะของผู้ตามมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.41 ค่าความแปรปรวนเท่ากับ 0.761 การแสดงออกอยู่ในระดับมาก อันดับที่ 7 ผู้นำต้องรู้เรื่องความต้องการของลูกค้า (Customer needs) โดยสามารถสั่งและอธิบายกับผู้ตามได้อย่างชัดเจน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.41 ค่าความแปรปรวนเท่ากับ 0.773 การแสดงออกอยู่ในระดับมาก อันดับที่ 8 ผู้นำมีความมุ่งมั่นตั้งใจ (Determination) ที่จะเปลี่ยนแปลงองค์กรให้มีผลงานที่ดีขึ้นต้องมี

ที่ปรึกษา (Advisor) ที่มีความรู้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.39 ค่าความแปรปรวนเท่ากับ 0.793 การแสดงออกอยู่ในระดับมาก อันดับที่ 9 ผู้นำต้องเป็นนักพัฒนา มีความสามารถในการกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation) เพื่อสร้างสิ่งใหม่และมีความรู้สึกเป็นเจ้าของ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.35 ค่าความแปรปรวนเท่ากับ 0.758 การแสดงออกอยู่ในระดับมาก อันดับที่ 10 ผู้นำต้องเป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational motivation) ต่อการปฏิบัติงานโดยสามารถสร้างทัศนคติและการคิดเชิงบวกให้ผู้ตามได้มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.34 ค่าความแปรปรวนเท่ากับ 0.739 การแสดงออกอยู่ในระดับมาก อันดับที่ 11 ผู้นำที่มีแรงผลักดันสู่ความสำเร็จ (Achievement drive) จะต้องเป็นผู้ที่ทำงานแข่งกับเวลา มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.33 ค่าความแปรปรวนเท่ากับ 0.801 การแสดงออกอยู่ในระดับมาก อันดับที่ 12 ผู้นำต้องเป็นผู้มีอิทธิพล อย่างมีอุดมการณ์ (Individualized influence) โดยมีความสามารถในการบริหารอารมณ์และมีจริยธรรม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.28 ค่าความแปรปรวนเท่ากับ 0.840 การแสดงออกอยู่ในระดับมาก และอันดับที่ 13 ผู้นำจะใช้ระบบสารสนเทศ (Information technology) ช่วยในการตัดสินใจในแต่ละสถานการณ์ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.23 ค่าความแปรปรวนเท่ากับ 0.835 การแสดงออกอยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 4-34 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับแนวทางที่มีผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม

แนวทางที่มีผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม	**ระดับการแสดงออก**		**แปลผล**	**ลำดับ**
	Mean	**SD**		
19. การสื่อสาร (Communication) ด้วยวิธีการพูดคุย จะทำให้ได้ใจพนักงานและส่งเสริมการทำงานเป็นทีม	4.44	.713	มาก	3
20. การให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) มีส่วนสร้างความไว้เนื้อเชื่อใจ และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ตาม	4.31	.777	มาก	9
21. ผู้นำต้องมีความคล่องแคล่วว่องไว (Agility)	4.44	.726	มาก	4
22. ผู้นำต้องมีความรู้ ความเข้าใจ เรื่องการบูรณาการ (Integrate)	4.41	.757	มาก	7
23. บทบาทของของผู้นำ (Leadership role) ต้องมีความกล้าที่จะเปลี่ยนแปลง	4.41	.767	มาก	8

ตารางที่ 4-34 (ต่อ)

แนวทางที่มีผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม	ระดับการแสดงออก		แปลผล	ลำดับ
	Mean	SD		
24. ผู้นำต้องบริหารจัดการ (Manage) เป้าหมาย ควบคุมปัจจัย และงบประมาณ	4.40	.785	มาก	10
25. ผู้นำต้องรักษาสัจจะ (Faithfulness)	4.46	.752	มาก	1
26. ผู้นำต้องสร้างแรงจูงใจ (Motivation)	4.43	.760	มาก	5
27. ผู้นำต้องทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจ (Pride)	4.45	.764	มาก	2
28. ผู้นำต้องให้การสนับสนุน (Support) ผู้ตาม เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย	4.42	.765	มาก	6
29. การใช้แบบสำรวจความพึงพอใจของพนักงาน (Employee satisfaction survey) จะทำให้เข้าถึงอารมณ์และความรู้สึกของผู้ตาม	4.34	.782	มาก	11
30. โครงการ Happy work places ก่อให้เกิดความภักดี (Loyalty)	4.28	.753	มาก	12
31. การได้รับคำชมเชย (Compliment) จากลูกค้าถือว่าเป็นความสำเร็จและตอบโจทย์ด้านความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ตาม	4.41	.773	มาก	9

ตารางที่ 4-34 แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับแนวทางที่มีผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามพบว่า อันดับที่ 1 ผู้นำต้องรักษาสัจจะ (Faithfulness) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.46 ค่าความแปรปรวนเท่ากับ 0.752 การแสดงออกอยู่ในระดับมาก อันดับที่ 2 ผู้นำต้องทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจ (Pride) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.45 ค่าความแปรปรวนเท่ากับ 0.764 การแสดงออกอยู่ในระดับมาก อันดับที่ 3 การสื่อสาร (Communication) ด้วยวิธีการพูดคุย จะทำให้ได้ใจพนักงานและส่งเสริมการทำงานเป็นทีม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.44 ค่าความแปรปรวนเท่ากับ 0.713 การแสดงออกอยู่ในระดับมาก อันดับที่ 4 ผู้นำต้องมีความคล่องแคล่วว่องไว (Agility) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.44 ค่าความแปรปรวนเท่ากับ 0.726 การแสดงออกอยู่ในระดับมาก อันดับที่ 5 ผู้นำต้องสร้างแรงจูงใจ (Motivation) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.43 ค่าความแปรปรวนเท่ากับ 0.760 การแสดงออกอยู่ในระดับมาก อันดับที่ 6 ผู้นำต้องให้การสนับสนุน (Support) ผู้ตาม เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ

4.42 ค่าความแปรปรวนเท่ากับ 0.765 การแสดงออกอยู่ในระดับมาก อันดับที่ 7 ผู้นำต้องมีความรู้ความเข้าใจ เรื่องการบูรณาการ (Integrate) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.41 ค่าความแปรปรวนเท่ากับ 0.726 การแสดงออกอยู่ในระดับมาก อันดับที่ 8 บทบาทของของผู้นำ (Leadership role) ต้องมีความกล้าที่จะเปลี่ยนแปลง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.411 ค่าความแปรปรวนเท่ากับ 0.757 การแสดงออกอยู่ในระดับมาก อันดับที่ 9 การได้รับคำชมเชย (Compliment) จากลูกค้าถือว่าเป็นความสำเร็จและตอบโจทย์ด้านความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ตาม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.41 ค่าความแปรปรวนเท่ากับ 0.737 การแสดงออกอยู่ในระดับมาก อันดับที่ 10 ผู้นำต้องบริหารจัดการ (Manage) เป้าหมาย ควบคุมปัจจัย และงบประมาณ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.40 ค่าความแปรปรวนเท่ากับ 0.785 การแสดงออกอยู่ในระดับมาก อันดับที่ 11 การใช้แบบสำรวจความพึงพอใจของพนักงาน (Employee satisfaction survey) จะทำให้เข้าถึงอารมณ์และความรู้สึกของผู้ตาม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.34 ค่าความแปรปรวนเท่ากับ 0.782 การแสดงออกอยู่ในระดับมาก อันดับที่ 12 การให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) มีส่วนสร้างความไว้เนื้อเชื่อใจ และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ตาม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.31 ค่าความแปรปรวนเท่ากับ 0.777 การแสดงออกอยู่ในระดับมาก และอันดับที่ 13 โครงการ Happy work places ก่อให้เกิดความภักดี (Loyalty) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.28 ค่าความแปรปรวนเท่ากับ 0.753 การแสดงออกอยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 4-35 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม

ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม	**ระดับการแสดงออก**		**แปลผล**	**ลำดับ**
แบบเป็นทางการ (Formal)	**Mean**	**SD**		
32. บทบาทและหน้าที่ (Role & Responsibility) ของการเป็น ผู้บริหาร (Executive) หรือการเป็นผู้นำ มีความสำคัญมาก ที่ต้องทำการสื่อสารให้ผู้ตามในองค์กรทราบอย่างชัดเจน	4.38	.728	มาก	2
33. ความสัมพันธ์แบบเป็นทางการ (Formal) สามารถสร้างความไว้เนื้อเชื่อใจ (Trust) ทำให้ผู้ตามมีความสุขในการทำงาน	4.25	.792	มาก	5
34. การประเมินผลงานโดยใช้ KPI (Key performance Indicator) สามารถเพิ่ม สมรรถนะและศักยภาพของผู้ตามได้	4.27	.782	มาก	4

ตารางที่ 4-35 (ต่อ)

ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม แบบเป็นทางการ (Formal)	ระดับการแสดงออก		แปลผล	ลำดับ
	Mean	SD		
35. ความรับผิดชอบ (Accountability) ของผู้ตามคือ การปฏิบัติงานให้เกิดผลสำเร็จ	4.41	.730	มาก	1
36. การบริหารจัดการ (Managing) แบบเป็นทางการ (Formal) หากรักษาระยะห่างให้เป็นธรรมชาติจะทำให้รู้สึกผ่อนคลาย (Relax) เกิดความสนิทสนมจะทำให้เกิดความร่วมมือ	4.29	.806	มาก	3

จากตารางที่ 4-35 แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม พบว่า ลำดับที่ 1 ความรับผิดชอบ (Accountability) ของผู้ตามคือการปฏิบัติงานให้เกิดผลสำเร็จ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.41 ค่าความแปรปรวนเท่ากับ 0.730 การแสดงออกอยู่ในระดับมาก ลำดับที่ 2 บทบาทและหน้าที่ (Role & Responsibility) ของการเป็น ผู้บริหาร (Executive) หรือการเป็นผู้นำ มีความสำคัญมาก ที่ต้องทำการสื่อสารให้ผู้ตามในองค์กรทราบอย่างชัดเจนมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.38 ค่าความแปรปรวนเท่ากับ 0.728 การแสดงออกอยู่ในระดับมาก ลำดับที่ 3 การบริหารจัดการ (Managing) แบบเป็นทางการ (Formal) หากรักษาระยะห่างให้เป็นธรรมชาติจะทำให้รู้สึกผ่อนคลาย (Relax) เกิดความสนิทสนมจะทำให้เกิดความร่วมมือ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.29 ค่าความแปรปรวนเท่ากับ 0.806 การแสดงออกอยู่ในระดับมาก ลำดับที่ 4 การประเมินผลงานโดยใช้ KPI (Key performance indicator) สามารถเพิ่ม สมรรถนะและศักยภาพของผู้ตามได้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.27 ค่าความแปรปรวนเท่ากับ 0.782 การแสดงออกอยู่ในระดับมาก และลำดับที่ 5 ความสัมพันธ์แบบเป็นทางการ (Formal) สามารถสร้างความไว้เนื้อเชื่อใจ (Trust) ทำให้ผู้ตามมีความสุขในการทำงานมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.25 ค่าความแปรปรวนเท่ากับ 0.792 การแสดงออกอยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 4-36 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม

ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามแบบไม่เป็นทางการ (Informal)	ระดับการแสดงออก		แปลผล	ลำดับ
	Mean	SD		
37. ผู้นำแบบไม่เป็นทางการ (Informal leader) จะมีพฤติกรรม รับฟัง มีความอ่อนน้อมถ่อมตน (Personal humility) สร้างความไว้เนื้อเชื่อใจ ยอมรับผู้ตาม และ เป็นตัวอย่างที่ดี	4.23	.825	มาก	5
38. จุดเริ่มต้นที่ดีของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human resource management) คือการทำให้พนักงานมีขวัญกำลังใจ (Morale)	4.29	.805	มาก	3
39. ผู้นำต้องมีวิธีคิด (Ideology) อย่างรอบคอบ	4.43	.743	มาก	1
40. องค์กรต้องให้อำนาจ (Empower) ในการตัดสินใจ และระดมทรัพยากร เพื่อสนับสนุนผู้ตาม	4.27	.770	มาก	4
41. มนุษย์สัมพันธ์ (Human relation) ที่ดี ทำให้สามารถปรึกษา สอนงาน หรือแนะนำเรื่องต่าง ๆ ได้	4.39	.754	มาก	2

จากตารางที่ 4-36 แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม พบว่า ลำดับที่ 1 ผู้นำต้องมีวิธีคิด (Ideology) อย่างรอบคอบมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.43 ค่าความแปรปรวนเท่ากับ 0.743 การแสดงออกอยู่ในระดับมาก ลำดับที่ 2 มนุษย์สัมพันธ์ (Human relation) ที่ดี ทำให้สามารถปรึกษา สอนงาน หรือแนะนำเรื่องต่าง ๆ ได้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.39 ค่าความแปรปรวนเท่ากับ 0.754 การแสดงออกอยู่ในระดับมาก ลำดับที่ 3 จุดเริ่มต้นที่ดีของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human resource management) คือ การทำให้พนักงานมีขวัญกำลังใจ (Morale) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.29 ค่าความแปรปรวนเท่ากับ 0.805 การแสดงออกอยู่ในระดับมาก ลำดับที่ 4 องค์กรต้องให้อำนาจ (Empower) ในการตัดสินใจ และระดมทรัพยากร เพื่อสนับสนุนผู้ตาม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.27 ค่าความแปรปรวนเท่ากับ 0.770 การแสดงออกอยู่ในระดับมาก และและ ลำดับที่ 5 ผู้นำแบบไม่เป็นทางการ (Informal leader) จะมีพฤติกรรม รับฟัง มีความอ่อนน้อมถ่อมตน (Personal) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.23 ค่าความแปรปรวนเท่ากับ 0.825 การแสดงออกอยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 4-37 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมและจริยธรรมของผู้ตามในองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูง

พฤติกรรมและจริยธรรมของผู้ตามในองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูง	ระดับการแสดงออก		แปลผล	ลำดับ
	Mean	SD		
42. การให้อำนาจโดยการส่งเสริมผู้ตาม ให้เป็นแนวร่วมในรูปแบบของคณะกรรมการ (Committee) จะทำให้เกิดพลังและกล้าผลักดันเป้าหมายขององค์กร อย่างมีศักยภาพ	4.33	.770	มาก	8
43. บุคคลที่มีอิทธิพลทางความคิด (Opinion leader) ทั้งทางด้านความรู้สึกและด้านจิตใจ จะเป็นผู้ที่มีระเบียบ มีปรัชญา มีอุดมคติ มีความเชื่อและมีค่านิยม	4.29	.786	มาก	12
44. อำนาจ (Power) ของผู้ตาม คือการมีความรับผิดชอบ ตามบทบาทและหน้าที่อย่างมีจุดยืน	4.35	.758	มาก	5
45. ผู้ตามต้องเป็นผู้ฟังที่ดี (Good listener) ไม่ย้อนแย้ง ระหว่างฟัง	4.31	.749	มาก	9
46. คุณลักษณะ (Attribute) ของผู้ตามต้องมีจริยธรรม มีหลักธรรมและมีปัญญา	4.37	.777	มาก	3
47. ผู้ตามต้องเรียนรู้ (Learn) วัฒนธรรมองค์กร	4.35	.803	มาก	7
48. การพัฒนาตนเอง (Self-development) ของผู้ตามเป็นการสร้างภาพลักษณ์ ให้กับองค์กร	4.37	.777	มาก	3
49. การแก้ปัญหา (Problem solving) เป็นการพัฒนาความรู้ให้กับผู้ตาม มีจุดอ่อน ตรงไหนเรียนรู้ตรงนั้น	4.31	.828	มาก	10
50. ผู้ตามต้องเสนอแนะนโยบาย (Policy) ปรับปรุงกระบวนการผลิต มีความท้าทายต่อเป้าหมาย และมีความรู้สึกเป็นเจ้าของ	4.28	.790	มาก	13

ตารางที่ 4-37 (ต่อ)

พฤติกรรมและจริยธรรมของผู้ตามในองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูง	ระดับการแสดงออก		แปลผล	ลำดับ
	Mean	SD		
51. การสื่อสาร แบบบนลงล่าง (Top down) โดยผู้นำทำการสื่อสารลงมาสู่ผู้ตาม สามารถบอกได้ว่าสิ่งไหน เป็นด้านลบ ด้านบวก หรือเป็นเจตนาที่ดี	4.26	.801	มาก	14
52. ผู้ตามรุ่นใหม่ (Future generations) ต้องกล้าแสดงออก ยอมรับความจริง ต้องสร้างบรรยากาศให้น่าทำงาน และทำงานสอดประสานกัน	4.35	.779	มาก	6
53. การทำงานเป็นทีม (Team work) คือการคิดถึงส่วนรวม มีกระบวนการคิดที่นึกถึงประโยชน์ ทำงานแบบมืออาชีพ และ มีเป้าหมาย	4.37	.767	มาก	2
54. คนไทยเชื่อในเรื่องบุญคุณ (Obligation) การให้ความใส่ใจต่อผู้ตาม ดูแลทีมงานเหมือนลูกและน้อง เป็นการสร้างความสัมพันธ์ ที่ดี จะไม่ทำให้คนลาออก	4.30	.789	มาก	11
55. ผู้ตามต้องมีความอดทนและมีความเพียร (Perseverance)	4.36	.739	มาก	4
56. ผู้ตามต้องมีการปรับปรุงตัวเอง (Self-improvement) อยู่เสมอ	4.41	.747	มาก	1

จากตารางที่ 4-37 แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมและจริยธรรมของผู้ตามในองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูงพบว่า ลำดับที่ 1 ผู้ตามต้องมีการปรับปรุงตัวเอง (Self-improvement) อยู่เสมอ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.41 ค่าความแปรปรวนเท่ากับ 0.747 การแสดงออกอยู่ในระดับมาก ลำดับที่ 2 การทำงานเป็นทีม (Team work) คือ การคิดถึงส่วนรวม มีกระบวนการคิดที่นึกถึงประโยชน์ ทำงานแบบมืออาชีพ และมีเป้าหมาย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.37 ค่าความแปรปรวนเท่ากับ 0.767 การแสดงออกอยู่ในระดับมาก ลำดับที่ 3 คุณลักษณะ (Attribute) ของผู้ตามต้องมีจริยธรรม มีหลักธรรมและมีปัญญา และการพัฒนาตนเอง (Self-development) ของผู้ตามเป็นการสร้างภาพลักษณ์ ให้กับองค์กร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.37 ค่าความแปรปรวนเท่ากับ 0.777 การแสดงออกอยู่ใน

ระดับมาก ลำดับที่ 4 ผู้ตามต้องมีความอดทนและมีความเพียร (Perseverance) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.36 ค่าความแปรปรวนเท่ากับ 0.739 การแสดงออกอยู่ในระดับมาก ลำดับที่ 5 อำนาจ (Power) ของผู้ตาม คือ การมีความรับผิดชอบ ตามบทบาทและหน้าที่อย่างมีจุดยืน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.35 ค่าความแปรปรวนเท่ากับ 0.758 การแสดงออกอยู่ในระดับมาก ลำดับที่ 6 ผู้ตามรุ่นใหม่ (Future generations) ต้องกล้าแสดงออก ยอมรับความจริง ต้องสร้างบรรยากาศให้น่าทำงาน และทำงานสอดประสานกัน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.35 ค่าความแปรปรวนเท่ากับ 0.779 การแสดงออกอยู่ในระดับมาก ลำดับที่ 7 ผู้ตามต้องเรียนรู้ (Learn) วัฒนธรรมองค์กร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.35 ค่าความแปรปรวนเท่ากับ 0.803 การแสดงออกอยู่ในระดับมาก ลำดับที่ 8 การให้อำนาจโดยการส่งเสริมผู้ตาม ให้เป็นแนวร่วม ในรูปแบบของคณะกรรมการ (Committee) จะทำให้เกิดพลังและกล้าผลักดันเป้าหมายขององค์กร อย่างมีศักยภาพ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.33 ค่าความแปรปรวนเท่ากับ 0.770 การแสดงออกอยู่ในระดับมาก ลำดับที่ 9 ผู้ตามต้องเป็นผู้ฟังที่ดี (Good listener) ไม่ย้อนแย้ง ระหว่างฟัง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.31 ค่าความแปรปรวนเท่ากับ 0.749 การแสดงออกอยู่ในระดับมาก ลำดับที่ 10 การแก้ปัญหา (Problem solving) เป็นการพัฒนาความรู้ให้กับผู้ตาม มีจุดอ่อน ตรงไหน เรียนรู้ตรงนั้น มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.31 ค่าความแปรปรวนเท่ากับ 0.828 การแสดงออกอยู่ในระดับมาก ลำดับที่ 11 คนไทยเชื่อในเรื่อง บุญคุณ (Obligation) การให้ความใส่ใจต่อผู้ตาม ดูแลทีมงานเหมือนลูกและน้อง เป็นการสร้าง ความสัมพันธ์ที่ดีจะไม่ทำให้คนลาออก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.30 ค่าความแปรปรวนเท่ากับ 0.789 การแสดงออกอยู่ในระดับมาก ลำดับที่ 12 บุคคลที่มีอิทธิพลทางความคิด (Opinion leader) ทั้งทางด้านความรู้สึกและด้านจิตใจ จะเป็นผู้ที่มีระเบียบ มีปรัชญา มีอุดมคติ มีความเชื่อและมี ค่านิยม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.29 ค่าความแปรปรวนเท่ากับ 0.786 การแสดงออกอยู่ในระดับมาก ลำดับ ที่ 13 ผู้ตามต้องเสนอแนะนโยบาย (Policy) ปรับปรุงกระบวนการผลิต มีความท้าทายต่อเป้าหมาย และมีความรู้สึกเป็นเจ้าของ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.28 ค่าความแปรปรวนเท่ากับ 0.790 การแสดงออก อยู่ในระดับมาก ลำดับที่ 14 การสื่อสาร แบบบนลงล่าง (Top down) โดยผู้นำทำการสื่อสารลงมา สู่ผู้ตาม สามารถบอกได้ว่าสิ่งไหน เป็นด้านลบ ด้านบวก หรือเป็นเจตนาที่ดี มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.26 ค่าความแปรปรวนเท่ากับ 0.801 การแสดงออกอยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 4-38 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยที่สำคัญต่อการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม

ปัจจัยที่สำคัญต่อการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม	ระดับการแสดงออก		แปลผล	ลำดับ
	Mean	**SD**		
57. ผู้นำต้องกล้าเปลี่ยนแปลง (Change) กล้าโต้ตอบและมีทิศทาง	4.50	.729	มากที่สุด	1
58. ผู้นำต้องเป็นคนช่างสังเกต (Observer)	4.45	.713	มาก	3
59. ผู้นำต้องมีความชัดเจน (Clearness) และให้การสนับสนุนต่อผู้ตาม	4.50	.739	มากที่สุด	2
60. การสร้างความสัมพันธ์ (Connection) ที่มีความหมาย ผู้นำต้องใช้ความรู้เพื่อโน้มน้าวผู้ตามผ่านช่องทางการสื่อสารต่าง ๆ	4.40	.779	มาก	8
61. ในการประชุม (Meeting) ตั้งแต่ระดับบอร์ดบริหารฯ ถึงระดับแผนกฯ ผู้นำจะต้องเป็นตัวอย่างที่ดีในการให้ความร่วมมือโดยเมื่อเข้าประชุมต้องสนับสนุน และเสนอแนะข้อคิดเห็น	4.40	.759	มาก	6
62. การเรียนรู้เรื่องวิสัยทัศน์ (Vision) ถือว่าเป็นการพัฒนาองค์กร	4.40	.775	มาก	7
63. การเปลี่ยนแปลง (Change) อย่างคล่องแคล่วว่องไว เป็นการใช้ยุทธศาสตร์ ของผู้นำ	4.38	.780	มาก	10
64. การใช้แบบสำรวจ (Survey) มีประโยชน์ต่อผู้นำ	4.35	.805	มาก	12
65. การเป็นตัวอย่างที่ดี (Good role model) ของผู้นำ มีความสำคัญ ต่อการทุ่มเทในการทำงานของผู้ตาม	4.45	.774	มาก	4
66. องค์กร (Organization) ที่ให้อำนาจหน้าที่กับผู้ตาม สามารถพัฒนาความสำเร็จ และก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรได้	4.44	.730	มาก	5

ตารางที่ 4-38 (ต่อ)

ปัจจัยที่สำคัญต่อการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม	ระดับการแสดงออก		แปลผล	ลำดับ
	Mean	SD		
67. การสั่งงานด้วยเงื่อนไข (Condition) คือ การสื่อสาร ที่มีศักยภาพ	4.36	.785	มาก	11
68. จินตนาการของผู้นำ สามารถสร้างความท้าทายและความผูกพันในองค์กร (Commitment) กับผู้ตามได้	4.38	.760	มาก	9

จากตารางที่ 4-38 แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยที่สำคัญต่อการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม พบว่า ลำดับที่ 1 ผู้นำต้องกล้าเปลี่ยนแปลง (Change) กล้าโต้ตอบและมีทิศทาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.50 ค่าความแปรปรวนเท่ากับ 0.729 การแสดงออกอยู่ในระดับมากที่สุด ลำดับที่ 2 ผู้นำต้องมีความชัดเจน (Clearness) และให้การสนับสนุนต่อผู้ตาม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.50 ค่าความแปรปรวนเท่ากับ 0.739 การแสดงออกอยู่ในระดับมากที่สุด ลำดับที่ 3 ผู้นำต้องเป็นคนช่างสังเกต (Observer) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.45 ค่าความแปรปรวนเท่ากับ 0.713 การแสดงออกอยู่ในระดับมาก ลำดับที่ 4 การเป็นตัวอย่างที่ดี (Good role model) ของผู้นำมีความสำคัญ ต่อการทุ่มเทในการทำงาน ของผู้ตาม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.45 ค่าความแปรปรวนเท่ากับ 0.774 การแสดงออกอยู่ในระดับมาก ลำดับที่ 5 องค์กร (Organization) ที่ให้อำนาจหน้าที่กับผู้ตาม สามารถพัฒนาความสำเร็จ และก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรได้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.44 ค่าความแปรปรวนเท่ากับ 0.730 การแสดงออกอยู่ในระดับมาก ลำดับที่ 6 ในการประชุม (Meeting) ตั้งแต่ระดับบอร์ดบริหารฯ ถึงระดับแผนกฯ ผู้นำจะต้องเป็นตัวอย่างที่ดีในการให้ความร่วมมือโดยเมื่อเข้าประชุม ต้องสนับสนุน และเสนอแนะข้อคิดเห็น มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.40 ค่าความแปรปรวนเท่ากับ 0.759 การแสดงออกอยู่ในระดับมาก ลำดับที่ 7 การเรียนรู้เรื่องวิสัยทัศน์ (Vision) ถือว่าเป็นการพัฒนาองค์กร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.40 ค่าความแปรปรวนเท่ากับ 0.775 การแสดงออกอยู่ในระดับมาก ลำดับที่ 8 การสร้างความสัมพันธ์ (Connection) ที่มีความหมาย ผู้นำต้องใช้ความรู้เพื่อโน้มน้าวผู้ตาม ผ่านช่องทางการสื่อสารต่าง ๆ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.40 ค่าความแปรปรวนเท่ากับ 0.779 การแสดงออกอยู่ในระดับมาก ลำดับที่ 9 จินตนาการของผู้นำ สามารถสร้างความท้าทายและความผูกพันในองค์กร (Commitment) กับผู้ตามได้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.38 ค่าความแปรปรวนเท่ากับ 0.760 การแสดงออกอยู่ในระดับมาก ลำดับที่ 10 การเปลี่ยนแปลง (Change) อย่างคล่องแคล่ว

ว่องไว เป็นการใช้ยุทธศาสตร์ ของผู้นำ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.38 ค่าความแปรปรวนเท่ากับ 0.780 การแสดงออกอยู่ในระดับมาก ลำดับที่ 11 การสั่งงานด้วยเงื่อนไข (Condition) คือการสื่อสารที่มีศักยภาพ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.36 ค่าความแปรปรวนเท่ากับ 0.785 การแสดงออกอยู่ในระดับมาก

ผลการทดสอบสมมติฐานโดยการวิเคราะห์สมการถดถอยพหุคูณ (Multiple regression analysis)

การทดสอบทางสถิติ โดยการวิเคราะห์ Multiple regression analysis โดยวิธี Enter ผลการทดสอบสมมติฐาน แสดงในตาราง ตามลำดับ

ตารางที่ 4-39 การวิเคราะห์หาตัวแปรพยากรณ์การแสดงออกซึ่งภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์แบบเป็นทางการ (Formal)

Model	R	R Square	Adjusted R square	Std. Error of the estimate	F	Sig.
1	.656a	.430	.423	.47875	59.545	0.000**

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4-39 มีค่า R เท่ากับ 0.656, ค่า R^2 เท่ากับ 0.430 และค่า Adjusted R Square เท่ากับ 0.423 แสดงว่าการแสดงออกซึ่งภาวะผู้นำมีผลต่อความสัมพันธ์แบบเป็นทางการได้ร้อยละ 43 และค่าสัมประสิทธิ์พหุคูณเท่ากับ 0.656 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 แสดงว่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรตามและตัวแปรพยากรณ์ทั้ง 5 ตัว มีความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงซึ่งสามารถนำไปสร้างสมการต่อไปได้

สมมติฐานที่ 1 การแสดงออกซึ่งภาวะผู้นำ (X_1-X_5 เป็นตัวแปรต้น) ที่ส่งผลต่อตัวแปรตามความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามแบบเป็นทางการ (Formal) โดยการวิเคราะห์สถิติถดถอยพหุคูณ (Multiple regression analysis) ด้วยวิธี Enter

X_1 แทน ผู้นำมีวิธีกระตุ้น (Stimulation) เพื่อพัฒนาผู้ตามด้วยวิธีการสอนงาน

X_2 แทน วัฒนธรรมองค์กร (Corporate culture) เริ่มจากผู้นำที่มีเหตุมีผล

X_3 แทน ผู้นำจะให้วิธีในการทำงาน (Work instruction) และเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

X_4 แทน ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ (Vision) จะมีแผนการเปลี่ยนแปลง และสามารถให้คำปรึกษาได้

X_5 แทน ค่านิยมหลัก (Core value) สามารถสร้างวัฒนธรรมองค์กรเพื่อให้ผู้ตามทำงานให้บรรลุเป้าหมาย

Y_1 คะแนนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามแบบเป็นทางการ (Formal) ในรูปคะแนนดิบ

Z_1 คะแนนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามแบบเป็นทางการ (Formal) ในรูปคะแนนมาตรฐาน

ตารางที่ 4-40 ผลการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามแบบเป็นทางการ (Formal)

Model	**Unstandardized coefficients**		**Standardized coefficients**	**t**	**Sig.**
	b	**Std. error**	**β**		
(Constant)	1.419	.170		8.322	.000**
X_1	.206	.046	.242	4.488	.000**
X_2	.177	.053	.198	3.331	.001*
X_3	.104	.055	.122	1.912	.057
X_4	.138	.046	.169	2.996	.003*
X_5	.038	.047	.045	.803	.423
$R = 0.656$ $R^2 = 0.430$ $SE_{Est} = 0.47875$ $F = 59.545$					

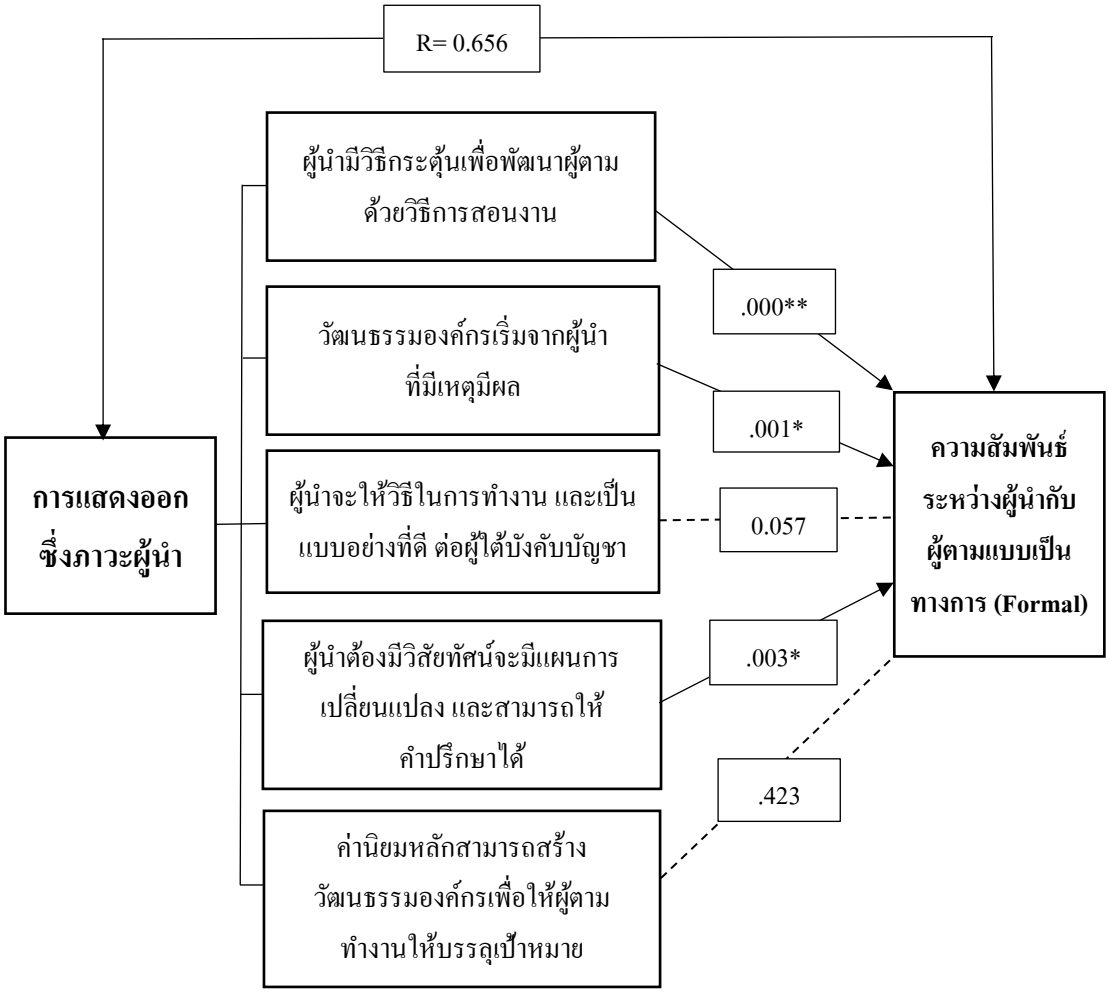
** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4-40 พบว่า ผู้นำมีวิธีกระตุ้น (Stimulation) เพื่อพัฒนาผู้ตามด้วยวิธีการสอนงานวัฒนธรรมองค์กร (Corporate culture) เริ่มจากผู้นำที่มีเหตุมีผลและผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ (Vision) จะมีแผนการเปลี่ยนแปลง และสามารถให้คำปรึกษาได้ สามารถร่วมกันพยากรณ์ตัวแปรความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามแบบเป็นทางการ (Formal) ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และ 0.05 โดยมีน้ำหนักความสำคัญของตัวแปรพยากรณ์แต่ละตัวในรูปคะแนนดิบ (b) เรียงตามลำดับความสำคัญดังนี้

1. ผู้นำมีวิธีกระตุ้น (Stimulation) เพื่อพัฒนาผู้ตามด้วยวิธีการสอนงาน

2. วัฒนธรรมองค์กร (Corporate culture) เริ่มจากผู้นำที่มีเหตุมีผล

3. ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ (Vision) จะมีแผนการเปลี่ยนแปลง และสามารถให้คำปรึกษาได้ ตัวแปร 3 ตัวนี้มีอำนาจในการพยากรณ์ได้ร้อยละ 43 มีค่าสัมประสิทธิ์พหุคูณ เท่ากับ 0.656 ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์ เท่ากับ 59.945 ค่าคงที่ของสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ เท่ากับ 1.419 ยกเว้นตัวแปรผู้นำจะให้วิธีในการทำงาน (Work instruction) และเป็นแบบอย่างที่ดี ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและตัวแปรค่านิยมหลัก (Core value) สามารถสร้างวัฒนธรรมองค์กรเพื่อให้ผู้ตามทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ไม่มีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามแบบเป็นทางการ (Formal)



ภาพที่ 4-2 ระดับนัยสำคัญของตัวแปรการแสดงออกซึ่งภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามแบบเป็นทางการ (Formal)

สมการถดถอยที่คำนวณได้โดยใช้คะแนนดิบ คือ

Y_1 = 1.419 + 0.206 (ผู้นำมีวิธีกระตุ้น (Stimulation) เพื่อพัฒนาผู้ตามด้วยวิธีการสอนงาน) + 0 .177 (วัฒนธรรมองค์กร (Corporate culture) เริ่มจากผู้นำที่มีเหตุมีผล) + 0 .138 (ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ (Vision) จะมีแผนการเปลี่ยนแปลง และสามารถให้คำปรึกษาได้)

สมการถดถอยที่คำนวณได้โดยใช้คะแนนมาตรฐาน คือ

Z_1 = 0.242 (ผู้นำมีวิธีกระตุ้น (Stimulation) เพื่อพัฒนาผู้ตามด้วยวิธีการสอนงาน) + 0 .198 (วัฒนธรรมองค์กร (Corporate culture) เริ่มจากผู้นำที่มีเหตุมีผล) + 0 .169 (ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ (Vision) จะมีแผนการเปลี่ยนแปลง และสามารถให้คำปรึกษาได้)

ตารางที่ 4-41 การวิเคราะห์หาตัวแปรพยากรณ์การแสดงออกซึ่งภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์แบบไม่เป็นทางการ (Informal)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the estimate	F	Sig.
1	.675[a]	.456	.449	.48312	65.966	.000**

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4-41 มีค่า R เท่ากับ 0.675, ค่า R2 เท่ากับ 0.456 และค่า Adjusted R Square เท่ากับ 0.449 แสดงว่าการแสดงออกซึ่งภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์แบบเป็นทางการได้ร้อยละ 65.966 และค่าสัมประสิทธิ์พหุคูณมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 แสดงว่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรตามและตัวแปรพยากรณ์ทั้ง 5 ตัว มีความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงซึ่งสามารถนำไปสร้างสมการต่อไปได้

สมมติฐานที่ 2 การแสดงออกซึ่งภาวะผู้นำ (X_1-X_5 เป็นตัวแปรต้น) ที่ส่งผลต่อตัวแปรตามความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามแบบไม่เป็นทางการ (Informal) โดยการวิเคราะห์สถิติถดถอยพหุคูณ (Multiple regression analysis) ด้วยวิธี Enter

X_1 แทน ผู้นำมีวิธีกระตุ้น (Stimulation) เพื่อพัฒนาผู้ตามด้วยวิธีการสอนงาน

X_2 แทน วัฒนธรรมองค์กร (Corporate culture) เริ่มจากผู้นำที่มีเหตุมีผล

X_3 แทน ผู้นำจะให้วิธีในการทำงาน (Work instruction) และเป็นแบบอย่างที่ดี ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

X_4 แทน ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ (Vision) จะมีแผนการเปลี่ยนแปลง และสามารถให้คำปรึกษาได้

X_5 แทน ค่านิยมหลัก (Core value) สามารถสร้างวัฒนธรรมองค์กรเพื่อให้ผู้ตามทำงานให้บรรลุเป้าหมาย

Y_1 คะแนนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามแบบไม่เป็นทางการ (Informal) ในรูปคะแนนดิบ

Z_1 คะแนนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามแบบไม่เป็นทางการ (Informal) ในรูปคะแนนมาตรฐาน

ตารางที่ 4-42 ผลการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามแบบไม่เป็นทางการ (Informal)

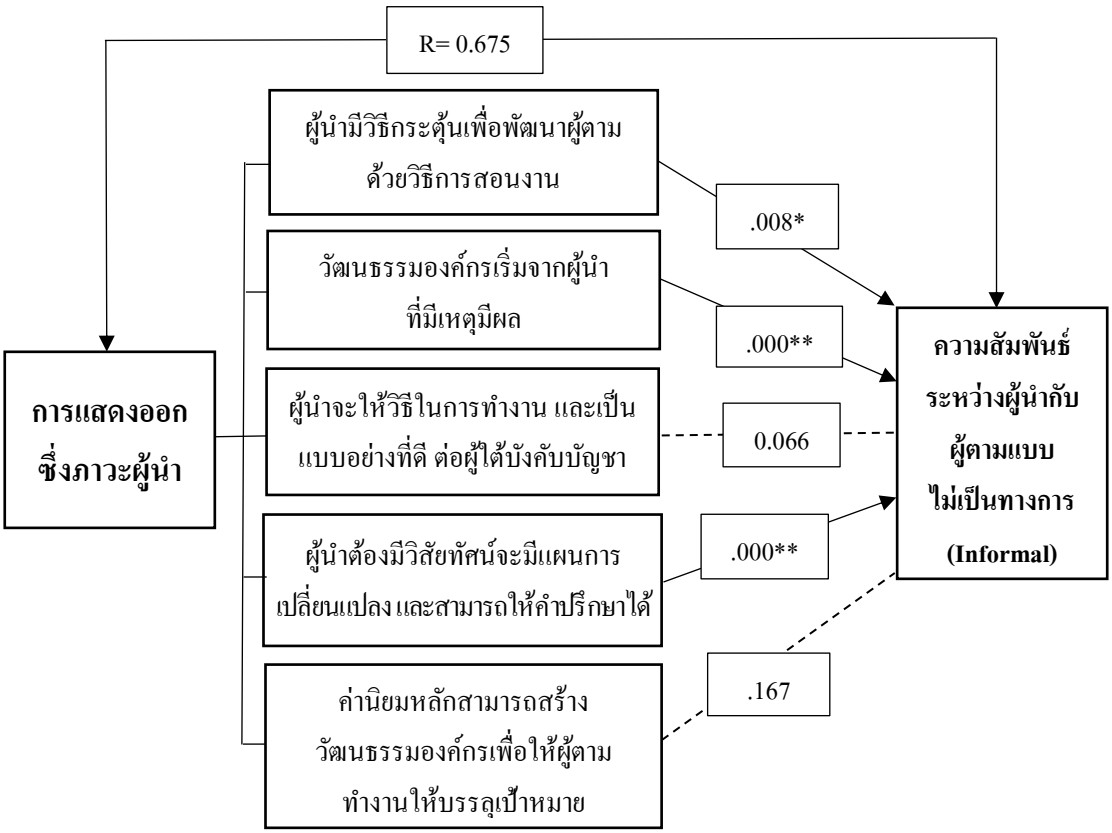
Model	**Unstandardized coefficients**		**Standardized coefficients**	**t**	**Sig.**
	b	**Std. error**	**β**		
(Constant)	1.250	.172		7.264	.000**
X_1	.123	.046	.140	2.652	.008*
X_2	.196	.054	.212	3.655	.000**
X_3	.101	.055	.115	1.841	.066
X_4	.216	.047	.256	4.645	.000**
X_5	.066	.048	.076	1.383	.167
$R = 0.675$ $R^2 = 0.456$ $SE_{Est} = 0.48312$ $F = 65.966$					
** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01					

จากตารางที่ 4-42 พบว่า ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ (Vision) จะมีแผนการเปลี่ยนแปลง และสามารถให้คำปรึกษาได้ วัฒนธรรมองค์กร (Corporate culture) เริ่มจากผู้นำที่มีเหตุมีผล และผู้นำมีวิธีกระตุ้น (Stimulation) เพื่อพัฒนาผู้ตามด้วยวิธีการสอนงาน สามารถร่วมกันพยากรณ์ตัวแปรความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามแบบไม่เป็นทางการ (Informal) ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่

ระดับ0.01และ 0.05 โดยมีน้ำหนักความสำคัญของตัวแปรแต่ละตัวในรูปคะแนนดิบ (b) เรียงตามลำดับความสำคัญดังนี้

1. ผู้นำที่มีเหตุมีผล ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ (Vision) จะมีแผนการเปลี่ยนแปลง และสามารถให้คำปรึกษาได้
2. วัฒนธรรมองค์กร (Corporate culture) เริ่มจากผู้นำที่มีเหตุมีผล
3. ผู้นำมีวิธีกระตุ้น (Stimulation) เพื่อพัฒนาผู้ตามด้วยวิธีการสอนงาน

ซึ่งตัวแปร 3 ตัวนี้มีอำนาจในการพยากรณ์ได้ร้อยละ 45.6 มีค่าสัมประสิทธิ์พหุคูณ เท่ากับ 0.675 0 ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์ เท่ากับ 69.966 ค่าคงที่ของสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ เท่ากับ 1.250 ยกเว้นยกเว้นตัวแปรผู้นำจะให้วิธีในการทำงาน (Work instruction) และเป็นแบบอย่างที่ดี ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและตัวแปรค่านิยมหลัก (Core value) สามารถสร้างวัฒนธรรมองค์กรเพื่อให้ผู้ตามทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ไม่มีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามแบบไม่เป็นทางการ (Informal)



ภาพที่ 4-3 ระดับนัยสำคัญของตัวแปรการแสดงออกซึ่งภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามแบบไม่เป็นทางการ (Informal)

ตารางที่ 4-43 การวิเคราะห์หาตัวแปรพยากรณ์การแสดงออกซึ่งภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมและจริยธรรมของผู้ตามในองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูง

Model	R	R Square	Adjusted R square	Std. Error of the estimate	F	Sig.
1	.677[a]	.459	.452	.46153	66.762	.000**

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4-43 มีค่า R เท่ากับ 0.677, ค่า R^2 เท่ากับ 0.459 และค่า Adjusted R Square เท่ากับ 0.452 แสดงว่าการแสดงออกซึ่งภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมและจริยธรรมของผู้ตามในองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูงได้ร้อยละ 66.762 และค่าสัมประสิทธิ์พหุคูณมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แสดงว่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรตามและตัวแปรพยากรณ์ทั้ง 5 ตัว มีความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงซึ่งสามารถนำไปสร้างสมการต่อไปได้

สมมติฐานที่ 3 การแสดงออกซึ่งภาวะผู้นำ (X_1-X_5 เป็นตัวแปรต้น) มีอิทธิพลต่อตัวแปรตาม พฤติกรรมและจริยธรรมของผู้ตามในองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูง โดยการวิเคราะห์สถิติถดถอยพหุคูณ (Multiple regression analysis) ด้วยวิธี Enter

X_1 แทน ผู้นำมีวิธีกระตุ้น (Stimulation) เพื่อพัฒนาผู้ตามด้วยวิธีการสอนงาน

X_2 แทนวัฒนธรรมองค์กร (Corporate culture) เริ่มจากผู้นำที่มีเหตุมีผล

X_3 แทน ผู้นำจะให้วิธีในการทำงาน (Work instruction) และเป็นแบบอย่างที่ดี ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

X_4 แทนผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ (Vision) จะมีแผนการเปลี่ยนแปลง และสามารถให้คำปรึกษาได้

X_5 แทนค่านิยมหลัก (Core value) สามารถสร้างวัฒนธรรมองค์กรเพื่อให้ผู้ตามทำงานให้บรรลุเป้าหมาย

Y_1 คะแนน พฤติกรรมและจริยธรรมของผู้ตามในองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูงในรูปคะแนนดิบ

Z_1 คะแนนพฤติกรรมและจริยธรรมของผู้ตามในองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูงในรูปคะแนนมาตรฐาน

ตารางที่ 4-44 ผลการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมและจริยธรรมของผู้ตามในองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูง

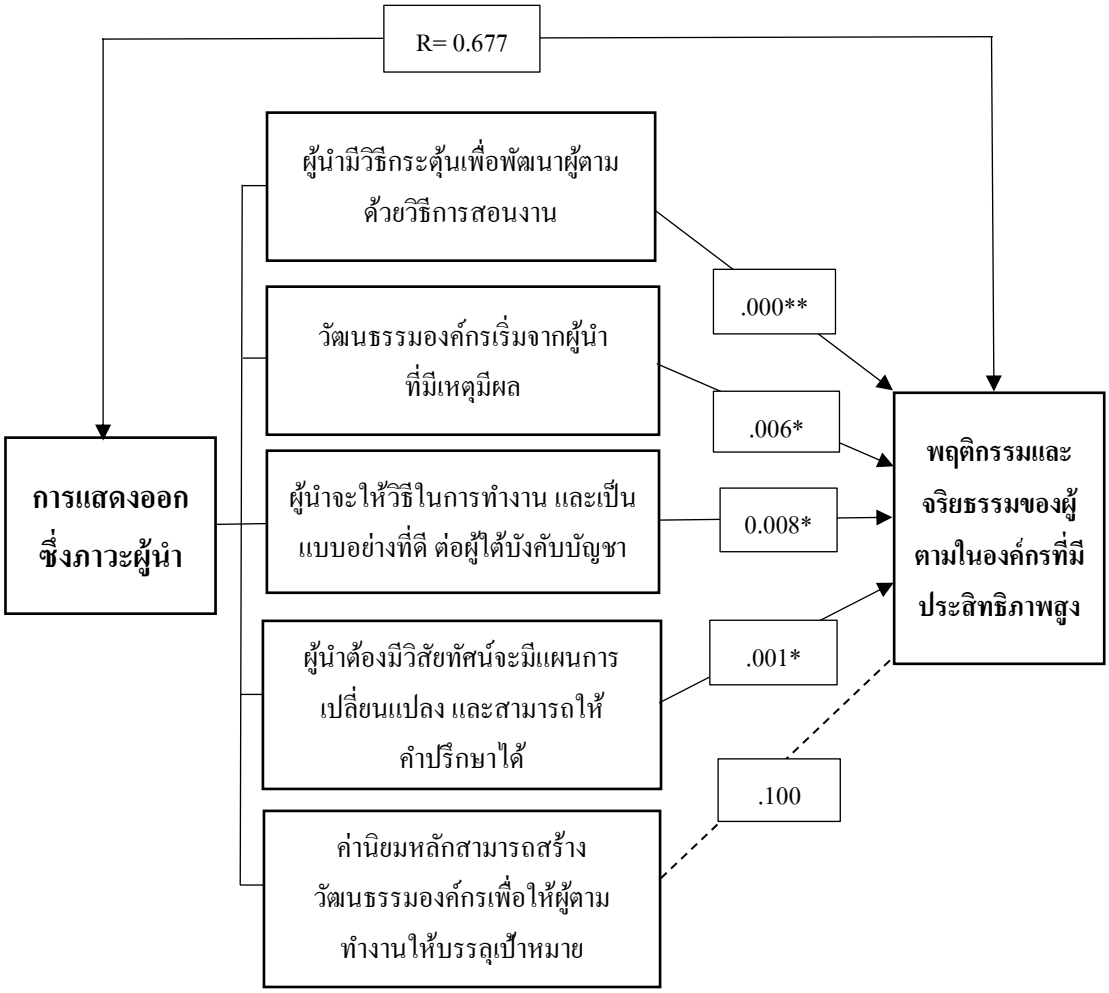
Model	Unstandardized coefficients		Standardized coefficients	t	Sig.
	b	Std. error	β		
(Constant)	1.371	.164		8.340	.000**
X_1	.172	.044	.204	3.889	.000**
X_2	.141	.051	.160	2.754	.006*
X_3	.140	.053	.165	2.659	.008*
X_4	.150	.044	.185	3.369	.001*
X_5	.075	.045	.091	1.650	.100
$R = 0.677$ $R^2 = 0.459$ $SE_{Est} = 0.46153$ $F = 66.762$					
** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01					

จากตารางที่ 4-44 พบว่า ผู้นำมีวิธีกระตุ้น (Stimulation) เพื่อพัฒนาผู้ตามด้วยวิธีการสอนงาน ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ (Vision) จะมีแผนการเปลี่ยนแปลง และสามารถให้คำปรึกษาได้ วัฒนธรรมองค์กร (Corporate culture) เริ่มจากผู้นำที่มีเหตุมีผล และผู้นำจะให้วิธีในการทำงาน (Work instruction) และเป็นแบบอย่างที่ดี ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ที่มีอิทธิพลต่อตัวแปรพฤติกรรมและจริยธรรมของผู้ตามในองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูง ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และ 0.05 โดยมีน้ำหนักความสำคัญของตัวแปรแต่ละตัวในรูปคะแนนดิบ (b) เรียงตามลำดับความสำคัญดังนี้

1. ผู้นำมีวิธีกระตุ้น (Stimulation) เพื่อพัฒนาผู้ตามด้วยวิธีการสอนงาน
2. ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ (Vision) จะมีแผนการเปลี่ยนแปลง และสามารถให้คำปรึกษาได้
3. วัฒนธรรมองค์กร (Corporate culture) เริ่มจากผู้นำที่มีเหตุมีผล
4. ผู้นำจะให้วิธีในการทำงาน (Work instruction) และเป็นแบบอย่างที่ดี ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

ซึ่งตัวแปร 4 ตัวนี้มีอำนาจในการพยากรณ์ได้ร้อยละ 45.9 มีค่าสัมประสิทธิ์พหุคูณ เท่ากับ 0.677 ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์ เท่ากับ 66.762 ค่าคงที่ของสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ เท่ากับ 1.371 ยกเว้นตัวแปรค่านิยมหลักสามารถสร้างวัฒนธรรมองค์กรเพื่อให้ผู้ตาม

ทำงานให้บรรลุเป้าหมายไม่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมและจริยธรรมของผู้ตามในองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูง



ภาพที่ 4-4 ระดับนัยสำคัญของตัวแปรการแสดงออกซึ่งภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมและจริยธรรมของผู้ตามในองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูง

สมการถดถอยที่คำนวณได้โดยใช้คะแนนดิบคือ

Y_1 = 1.371+ 0.172 (ผู้นำมีวิธีกระตุ้น (Stimulation) เพื่อพัฒนาผู้ตามด้วยวิธีการสอนงาน) +0.141 (วัฒนธรรมองค์กร (Corporate culture) เริ่มจากผู้นำที่มีเหตุมีผล) + 0.140 (ผู้นำจะให้วิธีในการทำงาน (Work instruction) และเป็นแบบอย่างที่ดี ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา) + 0.150 (ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ (Vision) จะมีแผนการเปลี่ยนแปลงและสามารถให้คำปรึกษาได้)

สมการถดถอยที่คำนวณได้โดยใช้คะแนนมาตรฐานคือ

Z_1 = 0.204 (ผู้นำมีวิธีกระตุ้น (Stimulation) เพื่อพัฒนาผู้ตามด้วยวิธีการสอนงาน) +0.160 (วัฒนธรรมองค์กร (Corporate culture) เริ่มจากผู้นำที่มีเหตุมีผล) + 0.165 (ผู้นำจะให้วิธีในการทำงาน (Work instruction) และเป็นแบบอย่างที่ดี ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา) + 0.185 (ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ (Vision) จะมีแผนการเปลี่ยนแปลงและสามารถให้คำปรึกษาได้)

ตารางที่ 4-45 การวิเคราะห์หาตัวแปรพยากรณ์การแสดงออกซึ่งภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลต่อปัจจัยที่สำคัญต่อการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม

Model	**R**	**R Square**	**Adjusted R square**	**Std. Error of the estimate**	**F**	**Sig.**
1	.614[a]	.377	.370	.49799	47.780	.000**

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4-45 มีค่า R เท่ากับ 0.614 ค่า R^2 เท่ากับ 0.377 และค่า Adjusted R Square เท่ากับ 0.370 แสดงว่าการแสดงออกซึ่งภาวะผู้นำมีอิทธิพลต่อปัจจัยที่สำคัญต่อการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามได้ร้อยละ 47.780 และค่าสัมประสิทธิ์พหุคูณมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 แสดงว่า ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรตามและตัวแปรพยากรณ์ทั้ง 5 ตัว มีความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงซึ่งสามารถนำไปสร้างสมการต่อไปได้

สมมติฐานที่ 4 การพัฒนาองค์กรให้มีผลการปฏิบัติงานสูง ผู้นำองค์กรต้องเป็นผู้นำแบบใด (X_1-X_5 เป็นตัวแปรต้น) มีอิทธิพลต่อตัวแปรตาม ปัจจัยที่สำคัญต่อการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม โดยการวิเคราะห์สถิติถดถอยพหุคูณ (Multiple regression analysis) ด้วยวิธี Enter

X_1 แทน ผู้นำมีวิธีกระตุ้น (Stimulation) เพื่อพัฒนาผู้ตามด้วยวิธีการสอนงาน

X_2 แทนวัฒนธรรมองค์กร (Corporate culture) เริ่มจากผู้นำที่มีเหตุมีผล

X_3 แทน ผู้นำจะให้วิธีในการทำงาน (Work instruction) และเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

X_4 แทนผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ (Vision) จะมีแผนการเปลี่ยนแปลง และสามารถให้คำปรึกษาได้

X_5 แทนค่านิยมหลัก (Core Value) สามารถสร้างวัฒนธรรมองค์กรเพื่อให้ผู้ตามทำงานให้บรรลุเป้าหมาย

Y_1 คะแนน พฤติกรรมและจริยธรรมของผู้ตามในองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูงในรูปคะแนนดิบ

Z_1 คะแนนพฤติกรรมและจริยธรรมของผู้ตามในองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูงที่รูปคะแนนมาตรฐาน

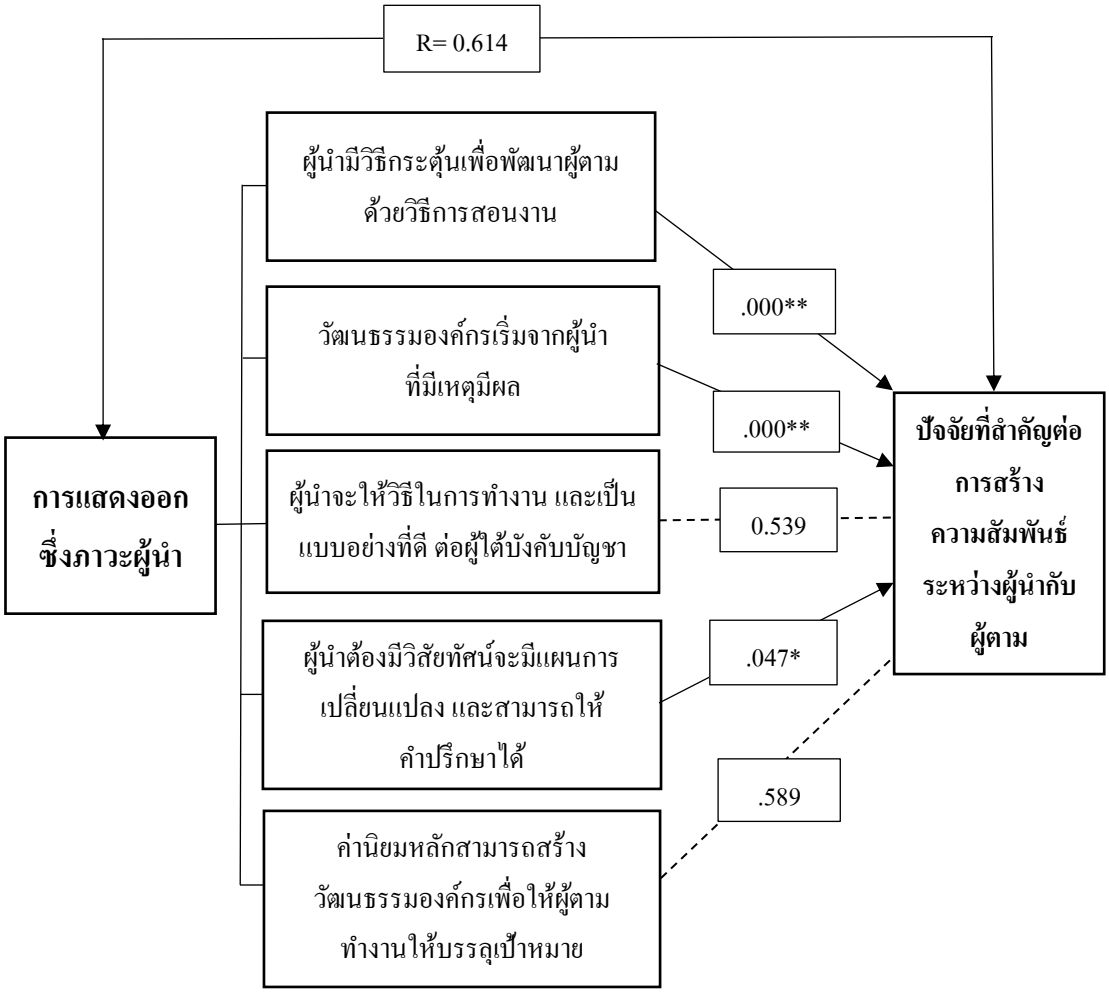
ตารางที่ 4-46 ผลการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อปัจจัยที่สำคัญต่อการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม

Model	**Unstandardized coefficients**		**Standardized coefficients**	**t**	**Sig.**
	b	**Std. error**	**β**		
(Constant)	1.717	.177		9.679	.000**
X_1	.182	.048	.214	3.805	.000**
X_2	.224	.055	.251	4.046	.000**
X_3	.035	.057	.041	.615	.539
X_4	.096	.048	.117	1.994	.047*
X_5	.083	.049	.100	1.703	.089
$R = 0.614$ $R^2 = 0.377$ $SE_{Est} = 0.49799$ $F = 47.780$					
** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05					

จากตารางที่ 4-46 พบว่า วัฒนธรรมองค์กร (Corporate culture) เริ่มจากผู้นำที่มีเหตุมีผล ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ (Vision) จะมีแผนการเปลี่ยนแปลง และสามารถให้คำปรึกษาได้ และผู้นำมีวิธีกระตุ้น (Stimulation) เพื่อพัฒนาผู้ตามด้วยวิธีการสอนงานมีอิทธิพลต่อปัจจัยที่สำคัญต่อการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และ 0.05 โดยมีน้ำหนักความสำคัญของตัวแปรแต่ละตัวในรูปคะแนนดิบ (b) เรียงตามลำดับความสำคัญดังนี้

1. วัฒนธรรมองค์กร (Corporate culture) เริ่มจากผู้นำที่มีเหตุมีผล
2. ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ (Vision) จะมีแผนการเปลี่ยนแปลง และสามารถใหคำปรึกษาได้
3. ผู้นำมีวิธีกระตุ้น (Stimulation) เพื่อพัฒนาผู้ตามด้วยวิธีการสอนงาน

ซึ่งตัวแปร 3 ตัวนี้มีอำนาจในการพยากรณ์ได้ร้อยละ 37.7 มีค่าสัมประสิทธิ์พหุคูณ เท่ากับ 0.614 ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์ เท่ากับ 47.780 ค่าคงที่ของสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ เท่ากับ 1.717 ยกเว้นตัวแปรผู้นำจะให้วิธีในการทำงาน และเป็นแบบอย่างที่ดี ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและตัวแปรค่านิยมหลักสามารถสร้างวัฒนธรรมองค์กรเพื่อให้ผู้ตามทำงานให้บรรลุเป้าหมายไม่มีอิทธิพลต่อปัจจัยที่สำคัญต่อการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม



ภาพที่ 4-5 ระดับนัยสำคัญของตัวแปรการแสดงออกซึ่งภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลต่อปัจจัยที่สำคัญต่อการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม

สมการถดถอยที่คำนวณได้โดยใช้คะแนนดิบ คือ

Y_1 = 1.717+0.182 (ผู้นำมีวิธีกระตุ้น (Stimulation) เพื่อพัฒนาผู้ตามด้วยวิธีการสอนงาน) +0.224 (วัฒนธรรมองค์กร (Corporate culture) เริ่มจากผู้นำที่มีเหตุมีผล) + 0.096 (ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ (Vision) จะมีแผนการเปลี่ยนแปลงและสามารถให้คำปรึกษาได้)

สมการถดถอยที่คำนวณได้โดยใช้คะแนนมาตรฐาน คือ

Z_1 = 0.214 (ผู้นำมีวิธีกระตุ้น (Stimulation) เพื่อพัฒนาผู้ตามด้วยวิธีการสอนงาน) +0.251 (วัฒนธรรมองค์กร (Corporate culture) เริ่มจากผู้นำที่มีเหตุมีผล) + 0.117 (ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ (Vision) จะมีแผนการเปลี่ยนแปลงและสามารถให้คำปรึกษาได้)

ตารางที่ 4-47 การวิเคราะห์หาตัวแปรพยากรณ์การพัฒนาองค์กรให้มีผลการปฏิบัติงานสูง ผู้นำองค์กรต้องเป็นผู้นำแบบใดมีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามแบบเป็นทางการ (Formal)

Model	**R**	**R Square**	**Adjusted R square**	**Std. Error of the estimate**	**F**	**Sig.**
1	.729[a]	.531	.515	.43890	33.619	.000**

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4-47 มีค่า R เท่ากับ 0.729 ค่า R^2 เท่ากับ 0.531 และค่า Adjusted R Square เท่ากับ 0.515 แสดงว่าการพัฒนาองค์กรให้มีผลการปฏิบัติงานสูง ผู้นำองค์กรต้องเป็นผู้นำแบบใดสามารถทำนายความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามแบบเป็นทางการ (Formal) ได้ร้อยละ 33.619 และค่าสัมประสิทธิ์พหุคูณมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 แสดงว่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรตามและตัวแปรพยากรณ์ทั้ง 13 ตัว มีความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงซึ่งสามารถนำไปสร้างสมการต่อไปได้

สมมติฐานที่ 5 การพัฒนาองค์กรให้มีผลการปฏิบัติงานสูง ผู้นำองค์กรต้องเป็นผู้นำแบบใด (X_1-X_{13} เป็นตัวแปรต้น) มีอิทธิพลต่อตัวแปรตามความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามแบบเป็นทางการ (Formal) โดยการวิเคราะห์สถิติถดถอยพหุคูณ (Multiple regression analysis) ด้วยวิธี Enter

X_1 แทน ผู้นำต้องเป็นผู้มีอิทธิพล อย่างมีอุดมการณ์ (Individualized influence) โดยมีความสามารถในการบริหารอารมณ์และมีจริยธรรม

X_2 แทน ผู้นำต้องเป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational motivation) ต่อการปฏิบัติงาน โดยสามารถสร้างทัศนคติและการคิดเชิงบวกให้ผู้ตามได้

X_3 ผู้นำต้องคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล (Individualized consideration) และมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับทุกคน

X_4 ผู้นำต้องเป็นนักพัฒนา มีความสามารถในการกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation) เพื่อสร้างสิ่งใหม่และมีความรู้สึกเป็นเจ้าของ

X_5 ผู้นำที่มีแรงผลักดันสู่ความสำเร็จ (Achievement drive) จะต้องเป็นผู้ที่ทำงานแข่งกับเวลา

X_6 ผู้นำจะใช้ระบบสารสนเทศ (Information technology) ช่วยในการตัดสินใจในแต่ละสถานการณ์

X_7 ผู้นำมีความมุ่งมั่นตั้งใจ (Determination) ที่จะเปลี่ยนแปลงองค์กรให้มีผลงานที่ดีขึ้น ต้องมีที่ปรึกษา (Advisor) ที่มีความรู้

X_8 ผู้นำต้องรู้เรื่องความต้องการของลูกค้า (Customer needs) โดยสามารถสั่งและอธิบายกับผู้ตามได้อย่างชัดเจน

X_9 ผู้นำที่ดีต้องมีความยุติธรรม (Justice)

X_{10} ผู้นำต้องมีวิธีการมอบหมายงาน (Job assignment) ให้ตรงกับทักษะของผู้ตาม

X_{11} ผู้นำต้องไม่เลือกข้าง

X_{12} ผู้นำต้องกล้าแสดงออก (Courageous) ในการเสนอแนะเพื่อปรับปรุงระบบสวัสดิการในองค์กร

X_{13} ผู้นำที่มีทักษะในการบริหารคน (People skill) ต้องเข้าใจงานและเข้าใจความแตกต่างระหว่างวัย

Y_1 คะแนน การพัฒนาองค์กรให้มีผลการปฏิบัติงานสูง ผู้นำองค์กรต้องเป็นผู้นำแบบใดที่ได้จากการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ

Z_1 คะแนนการพัฒนาองค์กรให้มีผลการปฏิบัติงานสูง ผู้นำองค์กรต้องเป็นผู้นำแบบใดที่ได้จากการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน

ตารางที่ 4-48 ผลการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามแบบเป็นทางการ (Formal)

Model	Unstandardized coefficients		Standardized coefficients	t	Sig.
	b	Std. error	β		
(Constant)	1.149	.158		7.264	.000**
X_1	.103	.039	.137	2.625	.009*
X_2	.114	.047	.133	2.441	.015*
X_3	.045	.046	.053	.973	.331
X_4	-.031	.043	-.038	-.718	.473
X_5	.042	.041	.053	1.014	.311
X_6	.061	.038	.080	1.586	.113
X_7	.067	.046	.084	1.450	.148
X_8	.127	.051	.155	2.480	.014*
X_9	.011	.052	.013	.204	.839
X_{10}	.084	.049	.102	1.709	.088
X_{11}	.012	.052	.015	.238	.812
X_{12}	.072	.046	.089	1.578	.115
X_{13}	.020	.051	.025	.393	.694

$R = 0.729$ $R^2 = 0.531$ $SE_{Est} = 0.43890$ $F = 33.619$

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

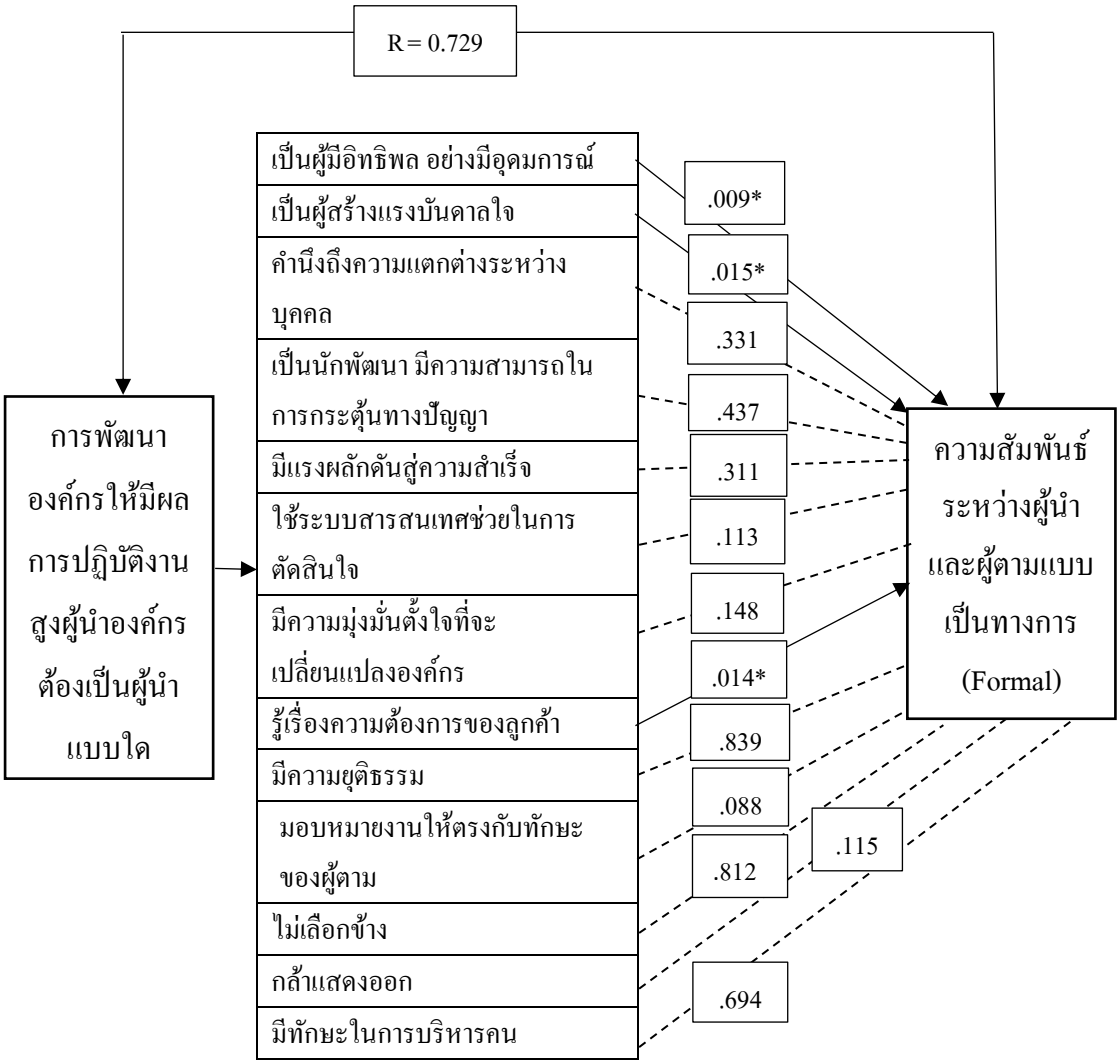
จากตารางที่ 4-48 พบว่าผู้นำต้องรู้เรื่องความต้องการของลูกค้า (Customer needs) โดยสามารถสั่งและอธิบายกับผู้ตามได้อย่างชัดเจน ผู้นำต้องเป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational motivation) ต่อการปฏิบัติงานโดยสามารถสร้างทัศนคติและการคิดเชิงบวกให้ผู้ตามได้ ผู้นำต้องเป็นผู้มีอิทธิพล อย่างมีอุดมการณ์ (Individualized influence) โดยมีความสามารถในการบริหารอารมณ์และมีจริยธรรมสามารถร่วมกันพยากรณ์ตัวแปรความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามแบบเป็นทางการ (Formal) ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และ 0.05 โดยมีน้ำหนักความสำคัญของตัวแปรพยากรณ์แต่ละตัวในรูปคะแนนดิบ (b) เรียงตามลำดับความสำคัญดังนี้

1. ผู้นำต้องรู้เรื่องความต้องการของลูกค้า (Customer needs) โดยสามารถสั่งและอธิบายกับผู้ตามได้อย่างชัดเจน

2. ผู้นำต้องเป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational motivation) ต่อการปฏิบัติงานโดยสามารถสร้างทัศนคติและการคิดเชิงบวกให้ผู้ตามได้

3. ผู้นำต้องเป็นผู้มีอิทธิพล อย่างมีอุดมการณ์ (Individualized influence) โดยมีความสามารถในการบริหารอารมณ์และมีจริยธรรม

ซึ่งตัวแปร 3 ตัวนี้มีอำนาจในการพยากรณ์ได้ร้อยละ 72.9 มีค่าสัมประสิทธิ์พหุคูณ เท่ากับ 0.531 ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์ เท่ากับ 33.619 ค่าคงที่ของสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ เท่ากับ 1.149 ยกเว้นตัวแปรการคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล เป็นนักพัฒนา มีความสามารถในการกระตุ้นทางปัญญา มีแรงผลักดันสู่ความสำเร็จ ใช้ระบบสารสนเทศช่วยในการตัดสินใจ มีความมุ่งมั่นตั้งใจที่จะเปลี่ยนแปลงองค์กร มีความยุติธรรมมอบหมายงานให้ตรงกับทักษะของผู้ตาม ไม่เลือกข้าง กล้าแสดงออก และมีทักษะในการบริหารคนไม่มีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามแบบเป็นทางการ (Formal)



ภาพที่ 4-6 ระดับนัยสำคัญของตัวแปรการพัฒนาองค์กรให้มีผลการปฏิบัติงานสูง ผู้นำองค์กรต้องเป็นผู้นำแบบใดมีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามแบบเป็นทางการ (Formal)

สมการถดถอยที่คำนวณได้โดยใช้คะแนนดิบ คือ

Y_1 = 1.149 + 0.103 (ผู้นำต้องเป็นผู้มีอิทธิพล อย่างมีอุดมการณ์ (Individualized influence) โดยมีความสามารถในการบริหารอารมณ์และมีจริยธรรม) + 0.114 (ผู้นำต้องเป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational motivation) ต่อการปฏิบัติงานโดยสามารถสร้างทัศนคติและการคิดเชิงบวกให้ผู้ตามได้) + 0.127 (ผู้นำต้องรู้เรื่องความต้องการของลูกค้า (Customer needs) โดยสามารถสั่งและอธิบายกับผู้ตามได้อย่างชัดเจน)

สมการถดถอยที่คำนวณได้โดยใช้คะแนนมาตรฐาน คือ

Z_1 = 0.137 (ผู้นำต้องเป็นผู้มีอิทธิพล อย่างมีอุดมการณ์ (Individualized influence) โดยมีความสามารถในการบริหารอารมณ์และมีจริยธรรม) + 0.133 (ผู้นำต้องเป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational motivation) ต่อการปฏิบัติงานโดยสามารถสร้างทัศนคติและการคิดเชิงบวกให้ผู้ตามได้) + 0.155 (ผู้นำต้องรู้เรื่องความต้องการของลูกค้า (Customer needs) โดยสามารถสั่งและอธิบายกับผู้ตามได้อย่างชัดเจน)

ตารางที่ 4-49 การวิเคราะห์หาตัวแปรพยากรณ์การพัฒนาองค์กรให้มีผลการปฏิบัติงานสูง ผู้นำองค์กรต้องเป็นผู้นำแบบใดที่ส่งผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามแบบไม่เป็นทางการ (Informal)

Model	R	R Square	Adjusted R square	Std. Error of the estimate	F	Sig.
1	.749a	.561	.546	.43840	37.925	.000**

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4-49 มีค่า R เท่ากับ 0.749 ค่า R^2 เท่ากับ 0.561 และค่า Adjusted R Square เท่ากับ 0.546 แสดงว่าการพัฒนาองค์กรให้มีผลการปฏิบัติงานสูง ผู้นำองค์กรต้องเป็นผู้นำแบบใดสามารถทำนายความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามแบบไม่เป็นทางการ (Informal) ได้ร้อยละ 37.925 และค่าสัมประสิทธิ์พหุคูณมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 แสดงว่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรตามและตัวแปรพยากรณ์ทั้ง 13 ตัว มีความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงซึ่งสามารถนำไปสร้างสมการต่อไปได้

สมมติฐานที่ 6 การพัฒนาองค์กรให้มีผลการปฏิบัติงานสูง ผู้นำองค์กรต้องเป็นผู้นำแบบใด (X_1-X_{13} เป็นตัวแปรต้น) มีอิทธิพลต่อ ตัวแปรตามความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามแบบไม่เป็นทางการ (Informal) โดยการวิเคราะห์สถิติถดถอยพหุคูณ (Multiple regression analysis) ด้วยวิธี Enter

X_1 แทน ผู้นำต้องเป็นผู้มีอิทธิพล อย่างมีอุดมการณ์ (Individualized influence) โดยมีความสามารถในการบริหารอารมณ์และมีจริยธรรม

X_2 แทน ผู้นำต้องเป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational motivation) ต่อการปฏิบัติงาน โดยสามารถสร้างทัศนคติและการคิดเชิงบวกให้ผู้ตามได้

X_3 ผู้นำต้องคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล (Individualized consideration) และมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับทุกคน

X_4 ผู้นำต้องเป็นนักพัฒนา มีความสามารถในการกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation) เพื่อสร้างสิ่งใหม่และมีความรู้สึกเป็นเจ้าของ

X_5 ผู้นำที่มีแรงผลักดันสู่ความสำเร็จ (Achievement drive) จะต้องเป็นผู้ที่ทำงานแข่งกับเวลา

X_6 ผู้นำจะใช้ระบบสารสนเทศ (Information technology) ช่วยในการตัดสินใจในแต่ละสถานการณ์

X_7 ผู้นำมีความมุ่งมั่นตั้งใจ (Determination) ที่จะเปลี่ยนแปลงองค์กรให้มีผลงานที่ดีขึ้น ต้องมีที่ปรึกษา (Advisor) ที่มีความรู้

X_8 ผู้นำต้องรู้เรื่องความต้องการของลูกค้า (Customer needs) โดยสามารถสั่งและอธิบายกับผู้ตามได้อย่างชัดเจน

X_9 ผู้นำที่ดีต้องมีความยุติธรรม (Justice)

X_{10} ผู้นำต้องเข้าใจวิธีการมอบหมายงาน (Job assignment) ให้ตรงกับทักษะของผู้ตาม

X_{11} ผู้นำต้องไม่เลือกข้าง

X_{12} ผู้นำต้องกล้าแสดงออก (Courageous) ในการเสนอแนะเพื่อปรับปรุงระบบสวัสดิการในองค์กร

X_{13} ผู้นำที่มีทักษะในการบริหารคน (People skill) ต้องเข้าใจงานและเข้าใจความแตกต่างระหว่างวัย

Y_1 คะแนน การพัฒนาองค์กรให้มีผลการปฏิบัติงานสูง ผู้นำองค์กรต้องเป็นผู้นำแบบใดที่ได้จากการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ

Z_1 คะแนนการพัฒนาองค์กรให้มีผลการปฏิบัติงานสูง ผู้นำองค์กรต้องเป็นผู้นำแบบใดที่ได้จากการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน

ตารางที่ 4-50 ผลการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามแบบไม่เป็นทางการ (Informal)

Model	Unstandardized coefficients		Standardized coefficients	t	Sig.
	b	Std. error	β		
(Constant)	.922	.158		5.837	.000**
X_1	.040	.039	.052	1.036	.301
X_2	.042	.047	.048	.913	.362
X_3	.046	.046	.053	1.001	.317
X_4	.088	.043	.102	2.020	.044*
X_5	.024	.041	.029	.578	.564
X_6	.024	.038	.031	.638	.524
X_7	.091	.046	.111	1.986	.048*
X_8	.019	.051	.023	.377	.706
X_9	.054	.052	.064	1.051	.294
X_{10}	.169	.049	.198	3.429	.001*
X_{11}	.054	.052	.064	1.037	.300
X_{12}	.169	.046	.202	3.686	.000**
X_{13}	-.049	.051	-.058	-.950	.343

$R = 0.749$ $R^2 = 0.561$ $SE_{Est} = 0.43840$ $F = 37.925$

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01**

จากตารางที่ 4-50 พบว่า ผู้นำมีความมุ่งมั่นตั้งใจ (Determination) ที่จะเปลี่ยนแปลงองค์กรให้มีผลงานที่ดีขึ้นต้องมีที่ปรึกษา (Advisor) ที่มีความรู้ ผู้นำต้องเป็นนักพัฒนา มีความสามารถในการกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation) เพื่อสร้างสิ่งใหม่และมีความรู้สึกเป็นเจ้าของ ผู้นำต้องกล้าแสดงออก (Courageous) ในการเสนอแนะเพื่อปรับปรุงระบบสวัสดิการในองค์กร และผู้นำต้องมีวิธีการมอบหมายงาน (Job assignment) ให้ตรงกับทักษะของผู้ตาม สามารถร่วมกันพยากรณ์ตัวแปรความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามแบบเป็นทางการ (Formal) ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ที่ระดับ 0.01 และ 0.05 โดยมีน้ำหนักความสำคัญของตัวแปรพยากรณ์แต่ละตัวในรูปคะแนนดิบ (b) เรียงตามลำดับความสำคัญดังนี้

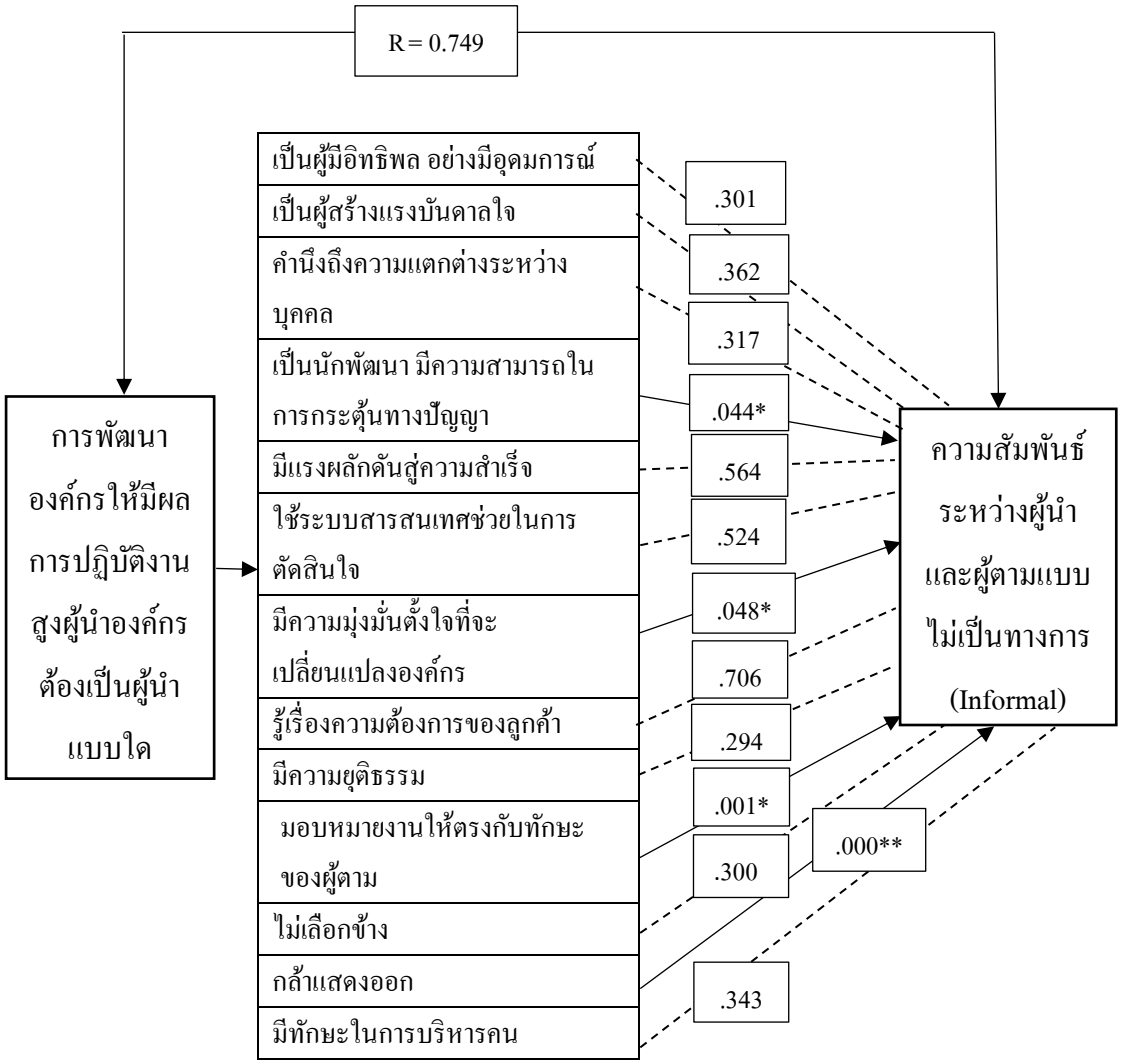
1. ผู้นำต้องกล้าแสดงออก (Courageous) ในการเสนอแนะเพื่อปรับปรุงระบบสวัสดิการในองค์กร

2. ผู้นำต้องเข้าใจวิธีการมอบหมายงาน (Job assignment) ให้ตรงกับทักษะของผู้ตาม

3. ผู้นำมีความมุ่งมั่นตั้งใจ (Determination) ที่จะเปลี่ยนแปลงองค์กรให้มีผลงานที่ดีขึ้น ต้องมีที่ปรึกษา (Advisor) ที่มีความรู้

4. ผู้นำต้องเป็นนักพัฒนา มีความสามารถในการกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation) เพื่อสร้างสิ่งใหม่และมีความรู้สึกเป็นเจ้าของ

ซึ่งตัวแปร 4 ตัวนี้มีอำนาจในการพยากรณ์ได้ร้อยละ 56.1 มีค่าสัมประสิทธิ์พหุคูณ เท่ากับ 0.749 ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์ เท่ากับ 37.925 ค่าคงที่ของสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ เท่ากับ 0.922 ยกเว้นตัวแปร เป็นผู้มีอิทธิพล อย่างมีอุดมการณ์ เป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจ คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล มีแรงผลักดันสู่ความสำเร็จ ใช้ระบบสารสนเทศช่วยในการตัดสินใจ รู้เรื่องความต้องการของลูกค้า มีความยุติธรรม ไม่เลือกข้าง และมีทักษะในการบริหารคน ไม่มีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามแบบไม่เป็นทางการ (Informal)



ภาพที่ 4-7 ระดับนัยสำคัญของตัวแปรการพัฒนาองค์กรให้มีผลการปฏิบัติงานสูง ผู้นำองค์กรต้องเป็นผู้นำแบบใดมีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามแบบไม่เป็นทางการ (Informal)

สมการถดถอยที่คำนวณได้โดยใช้คะแนนดิบ คือ

Y_1 = 0.922+0.088 (ผู้นำต้องเป็นนักพัฒนา มีความสามารถในการกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation) เพื่อสร้างสิ่งใหม่และมีความรู้สึกเป็นเจ้าของ) + 0.091 (ผู้นำมีความมุ่งมั่นตั้งใจ (Determination) ที่จะเปลี่ยนแปลงองค์กรให้มีผลงานที่ดีขึ้นต้องมีที่ปรึกษา (Advisor) ที่มีความรู้) + 0.169 (ผู้นำต้องเข้าใจวิธีการมอบหมายงาน (Job assignment) ให้ตรงกับทักษะของผู้ตาม) + 0.169 (ผู้นำต้องกล้าแสดงออก (Courageous) ในการเสนอแนะเพื่อปรับปรุงระบบสวัสดิการในองค์กร)

สมการถดถอยที่คำนวณได้โดยใช้คะแนนมาตรฐาน คือ

Z_1 = 0.102 (ผู้นำต้องเป็นนักพัฒนา มีความสามารถในการกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation) เพื่อสร้างสิ่งใหม่และมีความรู้สึกเป็นเจ้าของ) + 0.111 (ผู้นำมีความมุ่งมั่นตั้งใจ (Determination) ที่จะเปลี่ยนแปลงองค์กรให้มีผลงานที่ดีขึ้นต้องมีที่ปรึกษา (Advisor) ที่มีความรู้) + 0.198 (ผู้นำต้องเข้าใจวิธีการมอบหมายงาน (Job assignment) ให้ตรงกับทักษะของผู้ตาม) + 0.202 (ผู้นำต้องกล้าแสดงออก (Courageous) ในการเสนอแนะเพื่อปรับปรุงระบบสวัสดิการในองค์กร)

ตารางที่ 4-51 การวิเคราะห์หาตัวแปรพยากรณ์การพัฒนาองค์กรให้มีผลการปฏิบัติงานสูง ผู้นำองค์กรต้องเป็นผู้นำแบบใดที่ส่งผลต่อพฤติกรรมและจริยธรรมของผู้ตามในองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูง

Model	R	R Square	Adjusted R square	Std. Error of the estimate	F	Sig.
1	.752a	.566	.551	.41767	38.669	.000**

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4-51 มีค่า R เท่ากับ 0.752 ค่า R^2 เท่ากับ 0.566 และค่า Adjusted R Square เท่ากับ 0.551 แสดงว่าการพัฒนาองค์กรให้มีผลการปฏิบัติงานสูง ผู้นำองค์กรต้องเป็นผู้นำแบบใดสามารถทำนายพฤติกรรมและจริยธรรมของผู้ตามในองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูง ได้ร้อยละ 38.669 และค่าสัมประสิทธิ์พหุคูณมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 แสดงว่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรตามและตัวแปรพยากรณ์ทั้ง 13 ตัว มีความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงซึ่งสามารถนำไปสร้างสมการต่อไปได้

สมมติฐานที่ 7 การพัฒนาองค์กรให้มีผลการปฏิบัติงานสูง ผู้นำองค์กรต้องเป็นผู้นำแบบใด (X_1-X_{13} เป็นตัวแปรต้น) มีอิทธิพลต่อตัวแปรตาม ปัจจัยที่สำคัญต่อพฤติกรรมและจริยธรรมของผู้ตามในองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูงโดยการวิเคราะห์สถิติถดถอยพหุคูณ (Multiple regression analysis) ด้วยวิธี Enter

X_1 แทน ผู้นำต้องเป็นผู้มีอิทธิพล อย่างมีอุดมการณ์ (Individualized influence) โดยมีความสามารถในการบริหารอารมณ์และมีจริยธรรม

X_2 แทน ผู้นำต้องเป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational motivation) ต่อการปฏิบัติงาน โดยสามารถสร้างทัศนคติและการคิดเชิงบวกให้ผู้ตามได้

X_3 ผู้นำต้องคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล (Individualized consideration) และมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับทุกคน

X_4 ผู้นำต้องเป็นนักพัฒนา มีความสามารถในการกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation) เพื่อสร้างสิ่งใหม่และมีความรู้สึกเป็นเจ้าของ

X_5 ผู้นำที่มีแรงผลักดันสู่ความสำเร็จ (Achievement drive) จะต้องเป็นผู้ที่ทำงานแข่งกับเวลา

X_6 ผู้นำจะใช้ระบบสารสนเทศ (Information technology) ช่วยในการตัดสินใจในแต่ละสถานการณ์

X_7 ผู้นำมีความมุ่งมั่นตั้งใจ (Determination) ที่จะเปลี่ยนแปลงองค์กรให้มีผลงานที่ดีขึ้น ต้องมีที่ปรึกษา (Advisor) ที่มีความรู้

X_8 ผู้นำต้องรู้เรื่องความต้องการของลูกค้า (Customer needs) โดยสามารถสั่งและอธิบายกับผู้ตามได้อย่างชัดเจน

X_9 ผู้นำที่ดีต้องมีความยุติธรรม (Justice)

X_{10} ผู้นำต้องเข้าใจวิธีการมอบหมายงาน (Job assignment) ให้ตรงกับทักษะของผู้ตาม

X_{11} ผู้นำต้องไม่เลือกข้าง

X_{12} ผู้นำต้องกล้าแสดงออก (Courageous) ในการเสนอแนะเพื่อปรับปรุงระบบสวัสดิการในองค์กร

X_{13} ผู้นำที่มีทักษะในการบริหารคน (People skill) ต้องเข้าใจงานและเข้าใจความแตกต่างระหว่างวัย

Y_1 คะแนน การพัฒนาองค์กรให้มีผลการปฏิบัติงานสูง ผู้นำองค์กรต้องเป็นผู้นำแบบใด ที่ได้จากการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ

Z_1 คะแนนการพัฒนาองค์กรให้มีผลการปฏิบัติงานสูง ผู้นำองค์กรต้องเป็นผู้นำแบบใดที่ได้จากการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน

ตารางที่ 4-52 ผลการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อปัจจัยที่สำคัญต่อการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม

Model	Unstandardized coefficients		Standardized coefficients	t	Sig.
	b	Std. error	β		
(Constant)	1.055	.150		7.008	.000**
X_1	.087	.037	.118	2.348	.019*
X_2	.081	.044	.096	1.819	.070
X_3	.081	.044	.097	1.855	.064
X_4	.091	.041	.111	2.200	.028*
X_5	.017	.039	.022	.437	.662
X_6	.026	.036	.035	.723	.470
X_7	.101	.044	.128	2.296	.022*
X_8	.007	.049	.009	.148	.882
X_9	.036	.049	.044	.725	.469
X_{10}	.161	.047	.197	3.433	.001*
X_{11}	.020	.049	.025	.404	.686
X_{12}	.085	.044	.106	1.942	.053
X_{13}	-.044	.049	-.055	-.903	.367
$R = 0.752$ $R^2 = 0.566$ $SE_{Est} = 0.41767$ $F = 38.669$					

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01**

จากตารางที่ 4-52 พบว่า ผู้นำมีความมุ่งมั่นตั้งใจ (Determination) ที่จะเปลี่ยนแปลงองค์กรให้มีผลงานที่ดีขึ้นต้องมีที่ปรึกษา (Advisor) ที่มีความรู้ ผู้นำต้องเป็นนักพัฒนา มีความสามารถในการกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation) เพื่อสร้างสิ่งใหม่และมีความรู้สึกเป็นเจ้าของ ผู้นำต้องเป็นผู้มีอิทธิพล อย่างมีอุดมการณ์ (Individualized influence) โดยมีความสามารถในการบริหาร

อารมณ์และมีจริยธรรมและผู้นำต้องเข้าใจวิธีการมอบหมายงาน (Job assignment) ให้ตรงกับทักษะของผู้ตาม สามารถร่วมกันพยากรณ์ตัวแปรความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามแบบเป็นทางการ (Formal) ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และ 0.05 โดยมีน้ำหนักความสำคัญของตัวแปรพยากรณ์แต่ละตัวในรูปคะแนนดิบ (b) เรียงตามลำดับความสำคัญดังนี้

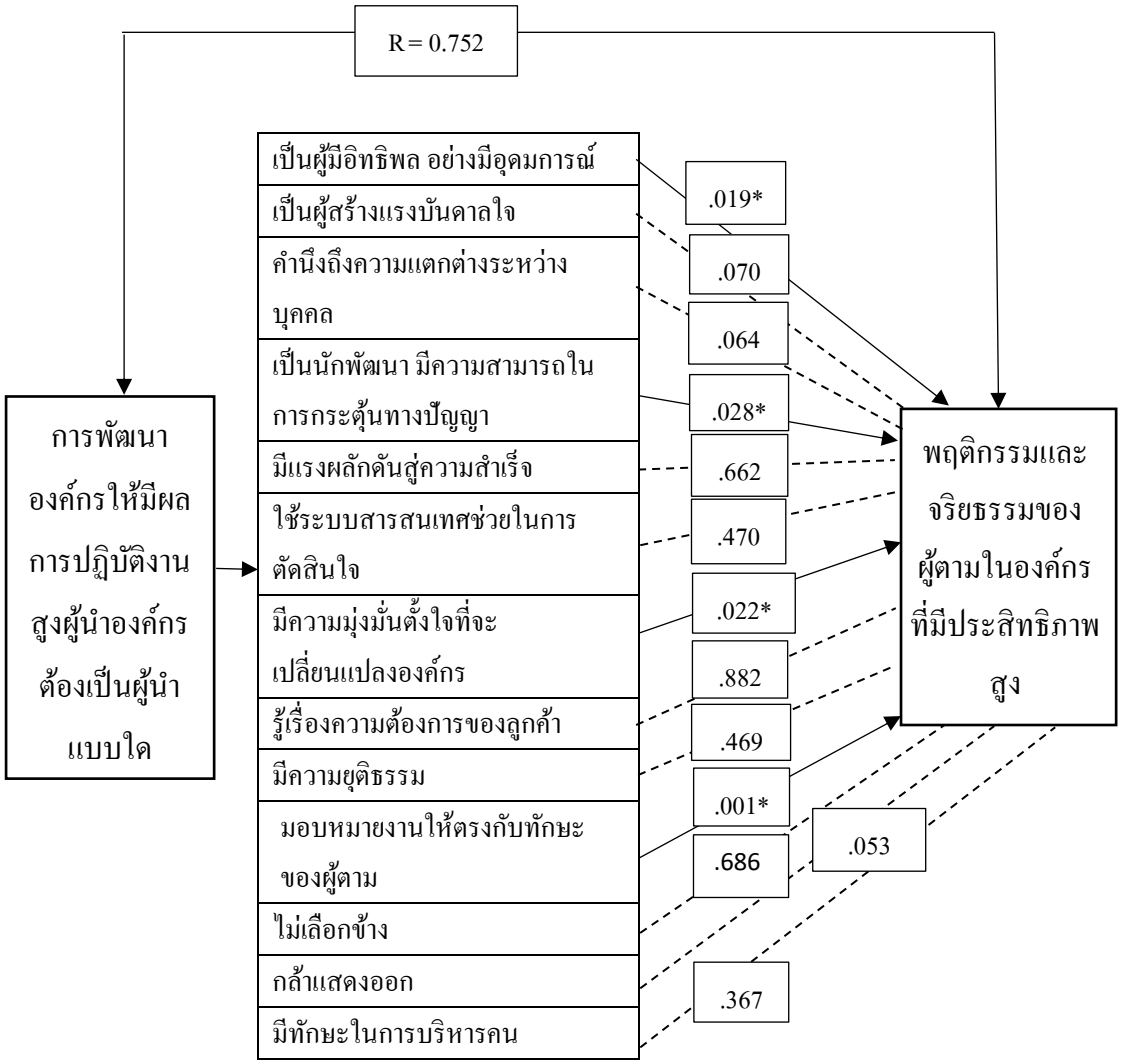
1. ผู้นำมีความมุ่งมั่นตั้งใจ (Determination) ที่จะเปลี่ยนแปลงองค์กรให้มีผลงานที่ดีขึ้น ต้องมีที่ปรึกษา (Advisor) ที่มีความรู้

2. ผู้นำต้องเป็นนักพัฒนา มีความสามารถในการกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation) เพื่อสร้างสิ่งใหม่และมีความรู้สึกเป็นเจ้าของ

3. ผู้นำต้องเป็นผู้มีอิทธิพล อย่างมีอุดมการณ์ (Individualized influence) โดยมีความสามารถในการบริหารอารมณ์และมีจริยธรรม

4. ผู้นำต้องเข้าใจวิธีการมอบหมายงาน (Job assignment) ให้ตรงกับทักษะของผู้ตาม

ซึ่งตัวแปร 4 ตัวนี้มีอำนาจในการพยากรณ์ได้ร้อยละ 56.6 มีค่าสัมประสิทธิ์พหุคูณ เท่ากับ 0.752 ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์ เท่ากับ 38.669 ค่าคงที่ของสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ เท่ากับ 1.055 ยกเว้นตัวแปรเป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจ คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล มีแรงผลักดันสู่ความสำเร็จ ใช้ระบบสารสนเทศช่วยในการตัดสินใจ รู้เรื่องความต้องการของลูกค้า มีความยุติธรรม ไม่เลือกข้าง กล้าแสดงออกและมีทักษะในการบริหารคนไม่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมและจริยธรรมของผู้ตามในองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูง



ภาพที่ 4-8 ระดับนัยสำคัญของตัวแปรการพัฒนาองค์กรให้มีผลการปฏิบัติงานสูง ผู้นำองค์กรต้องเป็นผู้นำแบบใดมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมและจริยธรรมของผู้ตามในองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูง

สมการถดถอยที่คำนวณได้โดยใช้คะแนนดิบ คือ

Y_1 = 1.055+0.087 (ผู้นำต้องเป็นผู้มีอิทธิพล อย่างมีอุดมการณ์ (Individualized influence) โดยมีความสามารถในการบริหารอารมณ์และมีจริยธรรม) + 0.101 (ผู้นำมีความมุ่งมั่นตั้งใจ (Determination) ที่จะเปลี่ยนแปลงองค์กรให้มีผลงานที่ดีขึ้นต้องมีที่ปรึกษา (Advisor) ที่มีความรู้) + 0.161 (ผู้นำมีความมุ่งมั่นตั้งใจ (Determination) ที่จะเปลี่ยนแปลงองค์กรให้มีผลงานที่ดีขึ้นต้องมีที่ปรึกษา (Advisor) ที่มีความรู้) +0.085 (ผู้นำต้องเข้าใจวิธีการมอบหมายงาน (Job assignment) ให้ตรงกับทักษะของผู้ตาม)

สมการถดถอยที่คำนวณได้โดยใช้คะแนนมาตรฐานคือ

Z_1 = 0.118 (ผู้นำต้องเป็นผู้มีอิทธิพล อย่างมีอุดมการณ์ (Individualized influence) โดยมีความสามารถในการบริหารอารมณ์และมีจริยธรรม) + 0.111 (ผู้นำมีความมุ่งมั่นตั้งใจ (Determination) ที่จะเปลี่ยนแปลงองค์กรให้มีผลงานที่ดีขึ้นต้องมีที่ปรึกษา (Advisor) ที่มีความรู้) + 0.128 (ผู้นำมีความมุ่งมั่นตั้งใจ (Determination) ที่จะเปลี่ยนแปลงองค์กรให้มีผลงานที่ดีขึ้นต้องมีที่ปรึกษา (Advisor) ที่มีความรู้) +0.197 (ผู้นำต้องเข้าใจวิธีการมอบหมายงาน (Job assignment) ให้ตรงกับทักษะของผู้ตาม)

ตารางที่ 4-53 การวิเคราะห์หาตัวแปรพยากรณ์การพัฒนาองค์กรให้มีผลการปฏิบัติงานสูง ผู้นำองค์กรต้องเป็นผู้นำแบบใดที่ส่งผลต่อปัจจัยที่สำคัญต่อการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม

Model	**R**	**R Square**	**Adjusted R square**	**Std. Error of the estimate**	**F**	**Sig.**
1	.712a	.507	.491	.44755	30.587	.000**

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4-53 มีค่า R เท่ากับ 0.712 ค่า R^2 เท่ากับ 0.507 และค่า Adjusted R Square เท่ากับ 0.491 แสดงว่าการพัฒนาองค์กรให้มีผลการปฏิบัติงานสูง ผู้นำองค์กรต้องเป็นผู้นำแบบใดสามารถทำนายพฤติกรรมและจริยธรรมของผู้ตามในองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูง ได้ร้อยละ 30.587 และค่าสัมประสิทธิ์พหุคูณมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 แสดงว่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร

ตามและตัวแปรพยากรณ์ทั้ง 13 ตัว มีความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงซึ่งสามารถนำไปสร้างสมการต่อไปได้

สมมติฐานที่ 8 การพัฒนาองค์กรให้มีผลการปฏิบัติงานสูง ผู้นำองค์กรต้องเป็นผู้นำแบบใด (X_1-X_{13} เป็นตัวแปรต้น) มีอิทธิพลต่อตัวแปรตามปัจจัยที่สำคัญต่อการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามโดยการวิเคราะห์สถิติถดถอยพหุคูณ (Multiple regression analysis) ด้วยวิธี Enter

X_1 แทน ผู้นำต้องเป็นผู้มีอิทธิพล อย่างมีอุดมการณ์ (Individualized influence) โดยมีความสามารถในการบริหารอารมณ์และมีจริยธรรม

X_2 แทน ผู้นำต้องเป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational motivation) ต่อการปฏิบัติงานโดยสามารถสร้างทัศนคติและการคิดเชิงบวกให้ผู้ตามได้

X_3 ผู้นำต้องคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล (Individualized consideration) และมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับทุกคน

X_4 ผู้นำต้องเป็นนักพัฒนา มีความสามารถในการกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation) เพื่อสร้างสิ่งใหม่และมีความรู้สึกเป็นเจ้าของ

X_5 ผู้นำที่มีแรงผลักดันสู่ความสำเร็จ (Achievement drive) จะต้องเป็นผู้ที่ทำงานแข่งกับเวลา

X_6 ผู้นำจะใช้ระบบสารสนเทศ (Information technology) ช่วยในการตัดสินใจในแต่ละสถานการณ์

X_7 ผู้นำมีความมุ่งมั่นตั้งใจ (Determination) ที่จะเปลี่ยนแปลงองค์กรให้มีผลงานที่ดีขึ้น ต้องมีที่ปรึกษา (Advisor) ที่มีความรู้

X_8 ผู้นำต้องรู้เรื่องความต้องการของลูกค้า (Customer needs) โดยสามารถสั่งและอธิบายกับผู้ตามได้อย่างชัดเจน

X_9 ผู้นำที่ดีต้องมีความยุติธรรม (Justice)

X_{10} ผู้นำต้องเข้าใจวิธีการมอบหมายงาน (Job assignment) ให้ตรงกับทักษะของผู้ตาม

X_{11} ผู้นำต้องไม่เลือกข้าง

X_{12} ผู้นำต้องกล้าแสดงออก (Courageous) ในการเสนอแนะเพื่อปรับปรุงระบบสวัสดิการในองค์กร

X_{13} ผู้นำที่มีทักษะในการบริหารคน (People skill) ต้องเข้าใจงานและเข้าใจความแตกต่างระหว่างวัย

Y_1 คะแนน การพัฒนาองค์กรให้มีผลการปฏิบัติงานสูง ผู้นำองค์กรต้องเป็นผู้นำแบบใด ที่ได้จากการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ

Z_1 คะแนนการพัฒนาองค์กรให้มีผลการปฏิบัติงานสูง ผู้นำองค์กรต้องเป็นผู้นำแบบใดที่ได้จากการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน

ตารางที่ 4-54 ผลการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อปัจจัยที่สำคัญต่อการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม

Model	Unstandardized coefficients		Standardized coefficients	t	Sig.
	b	Std. error	β		
(Constant)	1.311	.161		8.132	.000**
X_1	.044	.040	.059	1.105	.270
X_2	.114	.047	.134	2.397	.017*
X_3	-.027	.047	-.033	-.585	.559
X_4	.063	.044	.076	1.422	.156
X_5	.050	.042	.064	1.197	.232
X_6	.007	.039	.009	.176	.861
X_7	.095	.047	.120	2.019	.044*
X_8	.040	.052	.050	.772	.440
X_9	.044	.053	.054	.829	.408
X_{10}	.145	.050	.176	2.874	.004*
X_{11}	-.049	.053	-.061	-.931	.353
X_{12}	.123	.047	.153	2.637	.009*
X_{13}	.059	.052	.074	1.131	.259
$R = 0.712$ $R^2 = 0.507$ $SE_{Est} = 0.44755$ $F = 30.578$					

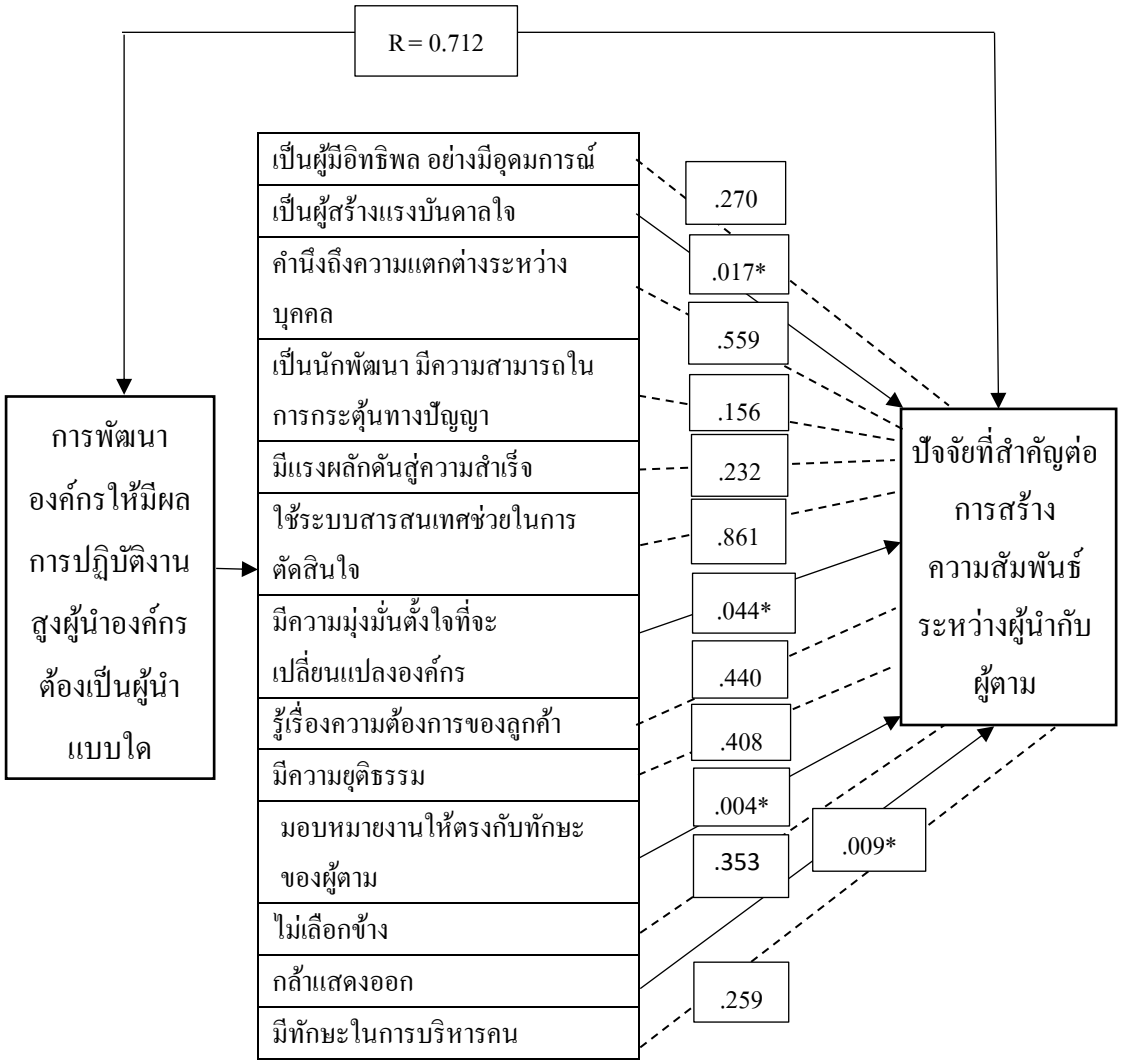
** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01**

จากตารางที่ 4-54 พบว่า ผู้นำต้องเข้าใจวิธีการมอบหมายงาน (Job assignment) ให้ตรงกับทักษะของผู้ตามผู้นำต้องกล้าแสดงออก (Courageous) ในการเสนอแนะเพื่อปรับปรุงระบบสวัสดิการในองค์กร ผู้นำต้องเป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational motivation) ต่อการปฏิบัติงานโดยสามารถสร้างทัศนคติและการคิดเชิงบวกให้ผู้ตามได้และผู้นำมีความมุ่งมั่นตั้งใจ (Determination)

ที่จะเปลี่ยนแปลงองค์กรให้มีผลงานที่ดีขึ้นต้องมีที่ปรึกษา (Advisor) ที่มีความรู้ สามารถร่วมกัน พยากรณ์ตัวแปรปัจจัยที่สำคัญต่อการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และ 0.05 โดยมีน้ำหนักความสำคัญของตัวแปรพยากรณ์แต่ละตัวในรูปคะแนนดิบ (b) เรียงตามลำดับความสำคัญดังนี้

1. ผู้นำต้องเข้าใจวิธีการมอบหมายงาน (Job assignment) ให้ตรงกับทักษะของผู้ตาม
2. ผู้นำต้องกล้าแสดงออก (Courageous) ในการเสนอแนะเพื่อปรับปรุงระบบสวัสดิการในองค์กร
3. ผู้นำต้องเป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational motivation) ต่อการปฏิบัติงานโดยสามารถสร้างทัศนคติและการคิดเชิงบวกให้ผู้ตามได้
4. ผู้นำมีความมุ่งมั่นตั้งใจ (Determination) ที่จะเปลี่ยนแปลงองค์กรให้มีผลงานที่ดีขึ้นต้องมีที่ปรึกษา (Advisor) ที่มีความรู้

ซึ่งตัวแปร 4 ตัวนี้มีอำนาจในการพยากรณ์ได้ร้อยละ 50.7 มีค่าสัมประสิทธิ์พหุคูณ เท่ากับ 0.712 ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์ เท่ากับ 30.578 ค่าคงที่ของสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ เท่ากับ 1.311 ยกเว้นตัวแปรเป็นผู้มีอิทธิพล อย่างมีอุดมการณ์ คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล เป็นนักพัฒนา มีความสามารถในการกระตุ้นทางปัญญา มีแรงผลักดันสู่ความสำเร็จ ใช้ระบบสารสนเทศช่วยในการตัดสินใจ รู้เรื่องความต้องการของลูกค้า มีความยุติธรรม ไม่เลือกข้าง และมีทักษะในการบริหารคนไม่มีอิทธิพลต่อปัจจัยที่สำคัญต่อการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม



ภาพที่ 4-9 ระดับนัยสำคัญของตัวแปรการพัฒนาองค์กรให้มีผลการปฏิบัติงานสูง ผู้นำองค์กรต้องเป็นผู้นำแบบใดมีอิทธิพลต่อปัจจัยที่สำคัญต่อการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม

สมการถดถอยที่คำนวณได้โดยใช้คะแนนดิบ คือ

Y_1 = 1.311+0.114 (ผู้นำต้องเป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational motivation) ต่อการปฏิบัติงานโดยสามารถสร้างทัศนคติและการคิดเชิงบวกให้ผู้ตามได้) + 0.095 (ผู้นำมีความมุ่งมั่นตั้งใจ (Determination) ที่จะเปลี่ยนแปลงองค์กรให้มีผลงานที่ดีขึ้นต้องมีที่ปรึกษา (Advisor) ที่มีความรู้) +0.145 (ผู้นำต้องเข้าใจวิธีการมอบหมายงาน (Job assignment) ให้ตรงกับทักษะของผู้ตาม) + 0.123 (ผู้นำต้องกล้าแสดงออก (Courageous) ในการเสนอแนะเพื่อปรับปรุงระบบสวัสดิการในองค์กร)

สมการถดถอยที่คำนวณได้โดยใช้คะแนนมาตรฐาน คือ

Z_1 = 0.134 (ผู้นำต้องเป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational motivation) ต่อการปฏิบัติงานโดยสามารถสร้างทัศนคติและการคิดเชิงบวกให้ผู้ตามได้) + 0.120 (ผู้นำมีความมุ่งมั่นตั้งใจ (Determination) ที่จะเปลี่ยนแปลงองค์กรให้มีผลงานที่ดีขึ้นต้องมีที่ปรึกษา (Advisor) ที่มีความรู้) + 0.176 (ผู้นำต้องเข้าใจวิธีการมอบหมายงาน (Job assignment) ให้ตรงกับทักษะของผู้ตาม) + 0.153 (ผู้นำต้องกล้าแสดงออก (Courageous) ในการเสนอแนะเพื่อปรับปรุงระบบสวัสดิการในองค์กร)

ตารางที่ 4-55 การวิเคราะห์หาตัวแปรพยากรณ์แนวทางที่มีผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามในการพัฒนาองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานสูง ที่ส่งผลต่อ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามแบบเป็นทางการ (Formal)

Model	R	R Square	Adjusted R square	Std. Error of the estimate	F	Sig.
1	.800a	.641	.628	.38424	52.912	.000**

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4-55 มีค่า R เท่ากับ 0.800 ค่า R^2 เท่ากับ 0.641 และค่า Adjusted R Square เท่ากับ 0.628 แสดงว่าแนวทางที่มีผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ในการพัฒนาองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานสูงมีผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามแบบเป็นทางการ (Formal) ได้ร้อยละ 52.925 และค่าสัมประสิทธิ์พหุคูณมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 แสดงว่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรตามและตัวแปรพยากรณ์ทั้ง 13 ตัว มีความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงซึ่งสามารถนำไปสร้างสมการต่อไปได้

สมมติฐานที่ 9 แนวทางที่มีผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ในการพัฒนาองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานสูง (X_1-X_{13} เป็นตัวแปรต้น) มีอิทธิพลต่อตัวแปรตาม ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามแบบเป็นทางการ (Formal) โดยการวิเคราะห์สถิติถดถอยพหุคูณ (Multiple regression analysis) ด้วยวิธี Enter

X_1 แทน การสื่อสาร (Communication) ด้วยวิธีการพูดคุย จะทำให้ได้ใจพนักงานและส่งเสริมการทำงานเป็นทีม

X_2 แทน การให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) มีส่วนสร้างความไว้เนื้อเชื่อใจและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ตาม

X_3 แทน ผู้นำต้องมีความคล่องแคล่วว่องไว (Agility)

X_4 แทน ผู้นำต้องมีความรู้ ความเข้าใจ เรื่องการบูรณาการ (Integrate)

X_5 แทนบทบาทของของผู้นำ (Leadership role) ต้องมีความกล้าที่จะเปลี่ยนแปลง

X_6 แทนผู้นำต้องบริหารจัดการ (Manage) เป้าหมาย ควบคุมปัจจัย และงบประมาณ

X_7 แทนผู้นำต้องรักษาสัจจะ (Faithfulness)

X_8 แทนผู้นำต้องสร้างแรงจูงใจ (Motivation)

X_9 แทนผู้นำต้องทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจ (Pride)

X_{10} แทนผู้นำต้องให้การสนับสนุน (Support) ผู้ตาม เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย

X_{11} แทนการใช้แบบสำรวจความพึงพอใจของพนักงาน (Employee satisfaction survey) จะทำให้เข้าถึงอารมณ์และความรู้สึกของผู้ตาม

X_{12} แทนโครงการ Happy work places ก่อให้เกิดความภักดี (Loyalty)

X_{13} แทนการได้รับคำชมเชย (Compliment) จากลูกค้าถือว่าเป็นความสำเร็จและตอบโจทย์ด้านความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ตาม

Y1 คะแนน แนวทางที่มีผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ในการพัฒนาองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานสูงที่ได้จากการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ

Z1 คะแนนแนวทางที่มีผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ในการพัฒนาองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานสูงที่ได้จากการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน

ตารางที่ 4-56 ผลการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามแบบเป็นทางการ (Formal)

Model	Unstandardized coefficients		Standardized coefficients	t	Sig.
	b	Std. error	β		
(Constant)	.697	.142		4.922	.000**
X_1	.174	.042	.197	4.123	.000**
X_2	.064	.037	.078	1.703	.089
X_3	-.008	.043	-.010	-.192	.848
X_4	.053	.044	.063	1.208	.228
X_5	.088	.041	.107	2.170	.031*
X_6	.050	.045	.062	1.117	.265
X_7	.004	.051	.005	.078	.938
X_8	.031	.046	.037	.665	.507
X_9	.020	.042	.024	.474	.636
X_{10}	.045	.045	.054	.993	.321
X_{11}	.121	.041	.151	2.991	.003*
X_{12}	.152	.040	.182	3.850	.000**
X_{13}	.034	.040	.042	.845	.398

$R = 0.800$ $R^2 = 0.641$ $SE_{Est} = 0.38424$ $F = 52.912$

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01**

จากตารางที่ 4-56 พบว่า การสื่อสาร (Communication) ด้วยวิธีการพูดคุย จะทำให้ได้ใจพนักงานและส่งเสริมการทำงานเป็นทีม โครงการ Happy work places ก่อให้เกิดความจงรักภักดี (Loyalty) การใช้แบบสำรวจความพึงพอใจของพนักงาน (Employee satisfaction survey) จะทำให้เข้าถึงอารมณ์และความรู้สึกของผู้ตามและบทบาทของของผู้นำ (Leadership role) ต้องมีความกล้าที่จะเปลี่ยนแปลงสามารถร่วมกันพยากรณ์ตัวความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามแบบเป็นทางการ (Formal) ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีน้ำหนักความสำคัญของตัวแปรพยากรณ์แต่ละตัวในรูปคะแนนดิบ (b) เรียงตามลำดับความสำคัญดังนี้

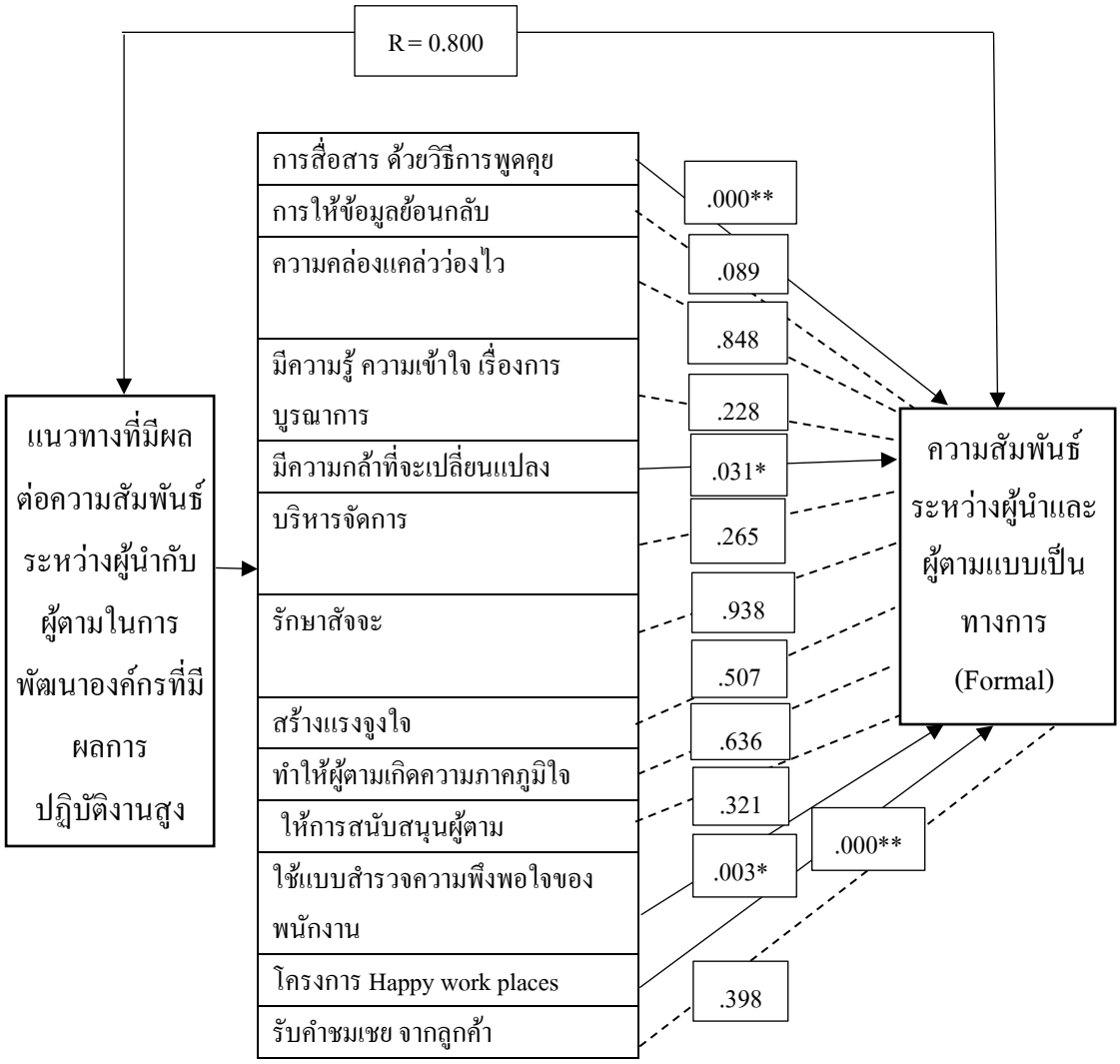
1. การสื่อสาร (Communication) ด้วยวิธีการพูดคุย จะทำให้ได้ใจพนักงานและส่งเสริมการทำงานเป็นทีม

2. โครงการ Happy work places ก่อให้เกิดความจงรักภักดี (Loyalty)

3. การใช้แบบสำรวจความพึงพอใจของพนักงาน (Employee satisfaction survey) จะทำให้เข้าถึงอารมณ์และความรู้สึกของผู้ตาม

4. บทบาทของของผู้นำ (Leadership role) ต้องมีความกล้าที่จะเปลี่ยนแปลง

ซึ่งตัวแปร 4 ตัวนี้มีอำนาจในการพยากรณ์ได้ร้อยละ 64.1 มีค่าสัมประสิทธิ์พหุคูณ เท่ากับ 0.800 ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์ เท่ากับ 52.912 ค่าคงที่ของสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ เท่ากับ 0.697 ยกเว้นตัวแปรการให้ข้อมูลย้อนกลับ ความคล่องแคล่วว่องไว มีความรู้ความเข้าใจ เรื่องการบูรณาการ บริหารจัดการ รักษาสัจจะ สร้างแรงจูงใจ ทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจ ให้การสนับสนุนผู้ตามและรับคำชมเชย จากลูกค้าไม่มีอิทธิพลต่อ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามแบบเป็นทางการ (Formal)



ภาพที่ 4-10 ระดับนัยสำคัญของตัวแปรแนวทางที่มีผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามในการพัฒนาองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานสูง มีอิทธิพลต่อ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามแบบเป็นทางการ (Formal)

สมการถดถอยที่คำนวณได้โดยใช้คะแนนดิบ คือ

Y1 = 0.697+0.174 (การสื่อสาร (Communication) ด้วยวิธีการพูดคุย จะทำให้ได้ใจพนักงานและส่งเสริมการทำงานเป็นทีม) +0.088 (บทบาทของของผู้นำ (Leadership role) ต้องมีความกล้าที่จะเปลี่ยนแปลง) +0.121 (การใช้แบบสำรวจความพึงพอใจของพนักงาน (Employee satisfaction survey) จะทำให้เข้าถึงอารมณ์และความรู้สึกของผู้ตาม) +0.152 (โครงการ Happy work places ก่อให้เกิดความภักดี (Loyalty)

สมการถดถอยที่คำนวณได้โดยใช้คะแนนมาตรฐาน คือ

Z1 = 0.197 (การสื่อสาร (Communication) ด้วยวิธีการพูดคุย จะทำให้ได้ใจพนักงานและส่งเสริมการทำงานเป็นทีม) +0.107 (บทบาทของของผู้นำ (Leadership role) ต้องมีความกล้าที่จะเปลี่ยนแปลง) +0.151 (การใช้แบบสำรวจความพึงพอใจของพนักงาน (Employee satisfaction survey) จะทำให้เข้าถึงอารมณ์และความรู้สึกของผู้ตาม) +0.12 (โครงการ Happy work places ก่อให้เกิดความภักดี (Loyalty)

ตารางที่ 4-57 การวิเคราะห์หาตัวแปรพยากรณ์แนวทางที่มีผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามในการพัฒนาองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานสูงมีอิทธิพลต่อ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามแบบไม่เป็นทางการ (Informal)

Model	**R**	**R Square**	**Adjusted R square**	**Std. Error of the estimate**	**F**	**Sig.**
1	.782a	.611	.598	.41249	46.688	.000**

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4-57 มีค่า R เท่ากับ 0.782 ค่า R^2 เท่ากับ 0.611 และค่า Adjusted R Square เท่ากับ 0.598 แสดงว่าแนวทางที่มีผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ในการพัฒนาองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานสูงมีผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามแบบไม่เป็นทางการ (Informal) ได้ร้อยละ 46.688 และค่าสัมประสิทธิ์พหุคูณมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 แสดงว่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรตามและตัวแปรพยากรณ์ทั้ง 13 ตัว มีความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงซึ่งสามารถนำไปสร้างสมการต่อไปได้

สมมติฐานที่ 10 แนวทางที่มีผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ในการพัฒนาองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานสูง (X_1-X_{13} เป็นตัวแปรต้น) มีอิทธิพลต่อตัวแปรตามความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามแบบไม่เป็นทางการ (Informal) โดยการวิเคราะห์สถิติถดถอยพหุคูณ (Multiple regression analysis) ด้วยวิธี Enter

X_1 แทน การสื่อสาร (Communication) ด้วยวิธีการพูดคุย จะทำให้ได้ใจพนักงานและส่งเสริมการทำงานเป็นทีม

X_2 แทน การให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) มีส่วนสร้างความไว้เนื้อเชื่อใจและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ตาม

X_3 แทน ผู้นำต้องมีความคล่องแคล่วว่องไว (Agility)

X_4 แทน ผู้นำต้องมีความรู้ ความเข้าใจ เรื่องการบูรณาการ (Integrate)

X_5 แทนบทบาทของของผู้นำ (Leadership role) ต้องมีความกล้าที่จะเปลี่ยนแปลง

X_6 แทนผู้นำต้องบริหารจัดการ (Manage) เป้าหมาย ควบคุมปัจจัย และงบประมาณ

X_7 แทนผู้นำต้องรักษาสัจจะ (Faithfulness)

X_8 แทนผู้นำต้องสร้างแรงจูงใจ (Motivation)

X_9 แทนผู้นำต้องทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจ (Pride)

X_{10} แทนผู้นำต้องให้การสนับสนุน (Support) ผู้ตาม เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย

X_{11} แทนการใช้แบบสำรวจความพึงพอใจของพนักงาน (Employee satisfaction survey) จะทำให้เข้าถึงอารมณ์และความรู้สึกของผู้ตาม

X_{12} แทนโครงการ Happy work places ก่อให้เกิดความภักดี (Loyalty)

X_{13} แทนการได้รับคำชมเชย (Compliment) จากลูกค้าถือว่าเป็นความสำเร็จและตอบโจทย์ด้านความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ตาม

Y1 คะแนน แนวทางที่มีผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ในการพัฒนาองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานสูงที่ได้จากการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ

Z1 คะแนนแนวทางที่มีผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ในการพัฒนาองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานสูงที่ได้จากการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน

ตารางที่ 4-58 ผลการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามแบบไม่เป็นทางการ (Informal)

Model	**Unstandardized coefficients**		**Standardized coefficients**	**t**	**Sig.**
	b	**Std. error**	**β**		
(Constant)	.721	.152		4.744	.000**
X_1	.119	.045	.130	2.619	.009*
X_2	.129	.040	.154	3.228	.001*
X_3	-.013	.047	-.015	-.283	.777

ตารางที่ 4-58 (ต่อ)

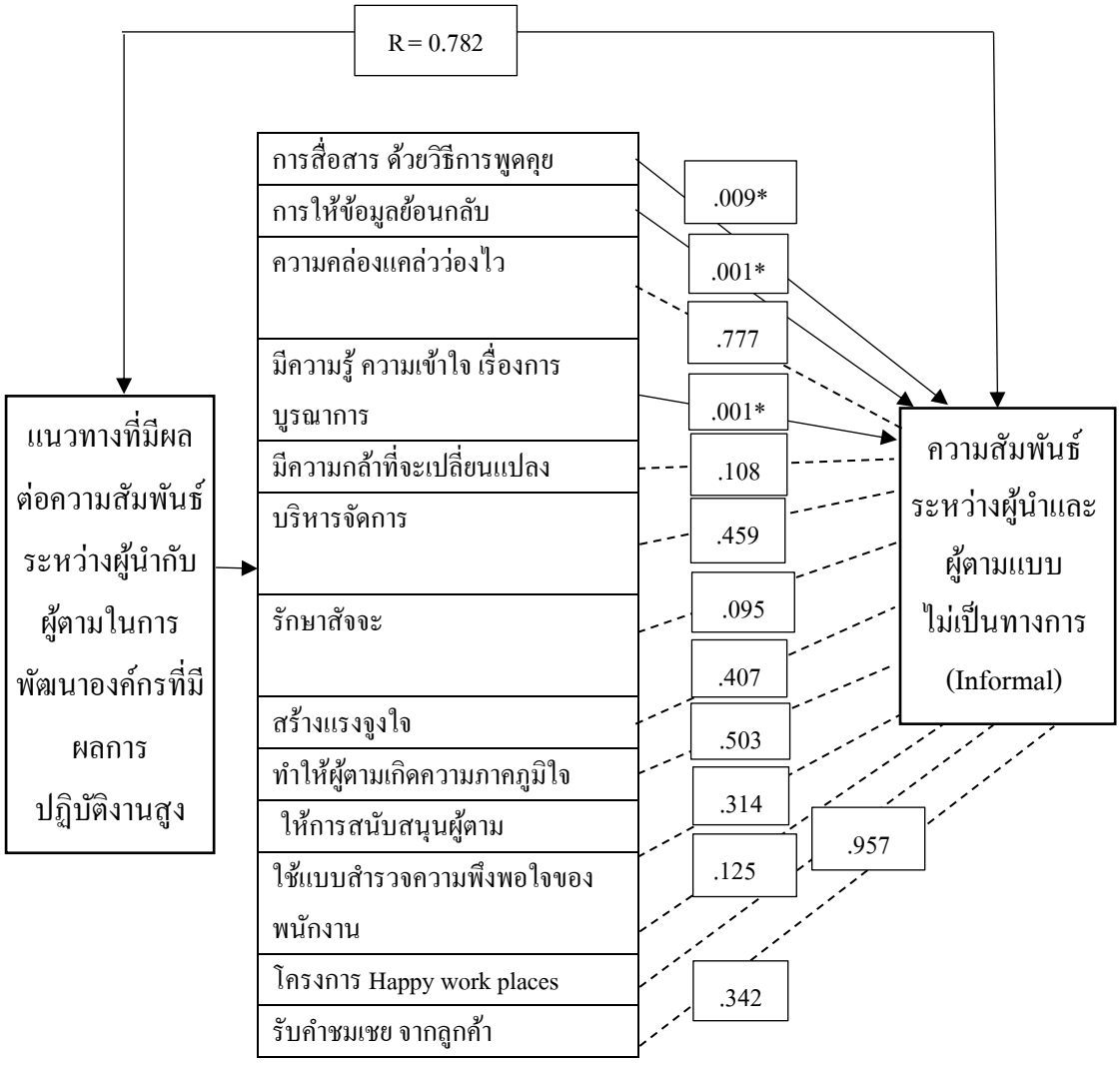
Model	Unstandardized coefficients		Standardized coefficients	t	Sig.
	b	Std. error	β		
(Constant)	.721	.152		4.744	.000**
X_4	.155	.047	.181	3.316	.001*
X_5	.070	.043	.083	1.613	.108
X_6	.036	.048	.043	.742	.459
X_7	.092	.055	.106	1.672	.095
X_8	.041	.050	.048	.831	.407
X_9	.030	.045	.036	.671	.503
X_{10}	.049	.048	.057	1.009	.314
X_{11}	.067	.044	.081	1.537	.125
X_{12}	.002	.042	.003	.054	.957
X_{13}	.041	.043	.049	.952	.342
$R = 0.782$ $R^2 = 0.611$ $SE_{Est} = 0.41249$ $F = 46.688$					

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01**

จากตารางที่ 4-58 พบว่า ผู้นำต้องมีความรู้ ความเข้าใจ เรื่องการบูรณาการ (Integrate) การให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) มีส่วนสร้างความไว้เนื้อเชื่อใจและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ตาม และการสื่อสาร (Communication) ด้วยวิธีการพูดคุย จะทำให้ได้ใจพนักงานและส่งเสริมการทำงานเป็นทีม สามารถร่วมกันพยากรณ์ตัวแปรความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามแบบไม่เป็นทางการ (Informal) ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และ 0.05 โดยมีน้ำหนักความสำคัญของตัวแปรพยากรณ์แต่ละตัวในรูปคะแนนดิบ เรียงตามลำดับความสำคัญดังนี้

1. ผู้นำต้องมีความรู้ ความเข้าใจ เรื่องการบูรณาการ (Integrate)
2. การให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) มีส่วนสร้างความไว้เนื้อเชื่อใจและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ตาม
3. การสื่อสาร (Communication) ด้วยวิธีการพูดคุย จะทำให้ได้ใจพนักงานและส่งเสริมการทำงานเป็นทีม

ซึ่งตัวแปร 3 ตัวนี้มีอำนาจในการพยากรณ์ได้ร้อยละ 67.1 มีค่าสัมประสิทธิ์พหุคูณ เท่ากับ 0.782 ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์ เท่ากับ 52.912 ค่าคงที่ของสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ เท่ากับ 0.721 ยกเว้นตัวแปรความคล่องแคล่วว่องไว มีความกล้าที่จะเปลี่ยนแปลง บริหารจัดการ รักษาสัจจะ สร้างแรงจูงใจ ทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจ ให้การสนับสนุนผู้ตาม ใช้แบบสำรวจความพึงพอใจของพนักงาน โครงการ Happy work places และรับคำชมเชย จากลูกค้า ไม่มีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามแบบไม่เป็นทางการ (Informal)



ภาพที่ 4-11 ระดับนัยสำคัญของตัวแปรแนวทางที่มีผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามในการพัฒนาองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานสูง มีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามแบบไม่เป็นทางการ (Informal)

สมการถดถอยที่คำนวณได้โดยใช้คะแนนดิบ คือ

Y1 = 0.721+0.119 (การสื่อสาร (Communication) ด้วยวิธีการพูดคุย จะทำให้ได้ใจพนักงานและส่งเสริมการทำงานเป็นทีม) + 0.129 (การให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) มีส่วนสร้างความไว้เนื้อเชื่อใจและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ตาม) + 0.155 (ผู้นำต้องมีความรู้ ความเข้าใจ เรื่องการบูรณาการ (Integrate)

สมการถดถอยที่คำนวณได้โดยใช้คะแนนมาตรฐาน คือ

Z1 = 0.130 (การสื่อสาร (Communication) ด้วยวิธีการพูดคุย จะทำให้ได้ใจพนักงานและส่งเสริมการทำงานเป็นทีม) + 0.154 (การให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) มีส่วนสร้างความไว้เนื้อเชื่อใจและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ตาม) + 0.181 (ผู้นำต้องมีความรู้ ความเข้าใจ เรื่องการบูรณาการ (Integrate)

ตารางที่ 4-59 การวิเคราะห์หาตัวแปรพยากรณ์แนวทางที่มีผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามในการพัฒนาองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานสูง ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมและจริยธรรมของผู้ตามในองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูง

Model	R	R Square	Adjusted R square	Std. Error of the estimate	F	Sig.
1	.818a	.670	.659	.36416	60.236	.000**

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4-59 มีค่า R เท่ากับ 0.818 ค่า R^2 เท่ากับ 0.670 และค่า Adjusted R Square เท่ากับ 0.659 แสดงว่าแนวทางที่มีผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ในการพัฒนาองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานสูงมีผลต่อพฤติกรรมและจริยธรรมของผู้ตามในองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูงได้ร้อยละ 60.236 และค่าสัมประสิทธิ์พหุคูณมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 แสดงว่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรตามและตัวแปรพยากรณ์ทั้ง 13 ตัว มีความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงซึ่งสามารถนำไปสร้างสมการต่อไปได้

สมมติฐานที่ 11 แนวทางที่มีผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ในการพัฒนาองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานสูง (X_1-X_{13} เป็นตัวแปรต้น) มีอิทธิพลต่อตัวแปรตามพฤติกรรมและจริยธรรมของผู้ตามในองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูง โดยการวิเคราะห์สถิติถดถอยพหุคูณ (Multiple regression analysis) ด้วยวิธี Enter

X_1 แทน การสื่อสาร (Communication) ด้วยวิธีการพูดคุย จะทำให้ได้ใจพนักงานและส่งเสริมการทำงานเป็นทีม

X_2 แทน การให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) มีส่วนสร้างความไว้เนื้อเชื่อใจและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ตาม

X_3 แทน ผู้นำต้องมีความคล่องแคล่วว่องไว (Agility)

X_4 แทน ผู้นำต้องมีความรู้ ความเข้าใจ เรื่องการบูรณาการ (Integrate)

X_5 แทนบทบาทของของผู้นำ (Leadership role) ต้องมีความกล้าที่จะเปลี่ยนแปลง

X_6 แทนผู้นำต้องบริหารจัดการ (Manage) เป้าหมาย ควบคุมปัจจัย และงบประมาณ

X_7 แทนผู้นำต้องรักษาสัจจะ (Faithfulness)

X_8 แทนผู้นำต้องสร้างแรงจูงใจ (Motivation)

X_9 แทนผู้นำต้องทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจ (Pride)

X_{10} แทนผู้นำต้องให้การสนับสนุน (Support) ผู้ตาม เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย

X_{11} แทนการใช้แบบสำรวจความพึงพอใจของพนักงาน (Employee satisfaction survey) จะทำให้เข้าถึงอารมณ์และความรู้สึกของผู้ตาม

X_{12} แทนโครงการ Happy work places ก่อให้เกิดความภักดี (Loyalty)

X_{13} แทนการได้รับคำชมเชย (Compliment) จากลูกค้าถือว่าเป็นความสำเร็จและตอบโจทย์ด้านความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ตาม

Y1 คะแนน แนวทางที่มีผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ในการพัฒนาองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานสูงที่ได้จากการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ

Z1 คะแนนแนวทางที่มีผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ในการพัฒนาองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานสูงที่ได้จากการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน

ตารางที่ 4-60 ผลการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมและจริยธรรมของผู้ตามในองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูง

Model	Unstandardized coefficients		Standardized coefficients	t	Sig.
	b	Std. error	β		
(Constant)	.669	.134		4.979	.000**
X_1	.157	.040	.179	3.915	.000**
X_2	.030	.035	.037	.839	.402
X_3	.076	.041	.088	1.843	.066
X_4	.102	.041	.123	2.460	.014*
X_5	.025	.038	.031	.659	.510
X_6	.088	.042	.111	2.077	.038*
X_7	.008	.048	.009	.160	.873
X_8	.011	.044	.014	.260	.795
X_9	.081	.040	.100	2.040	.042*
X_{10}	.099	.043	.122	2.318	.021*
X_{11}	.048	.038	.061	1.258	.209
X_{12}	.077	.037	.092	2.042	.042*
X_{13}	.031	.038	.038	.801	.424

$R = 0.818$ $R^2 = 0.670$ $SE_{Est} = 0.36416$ $F = 60.236$

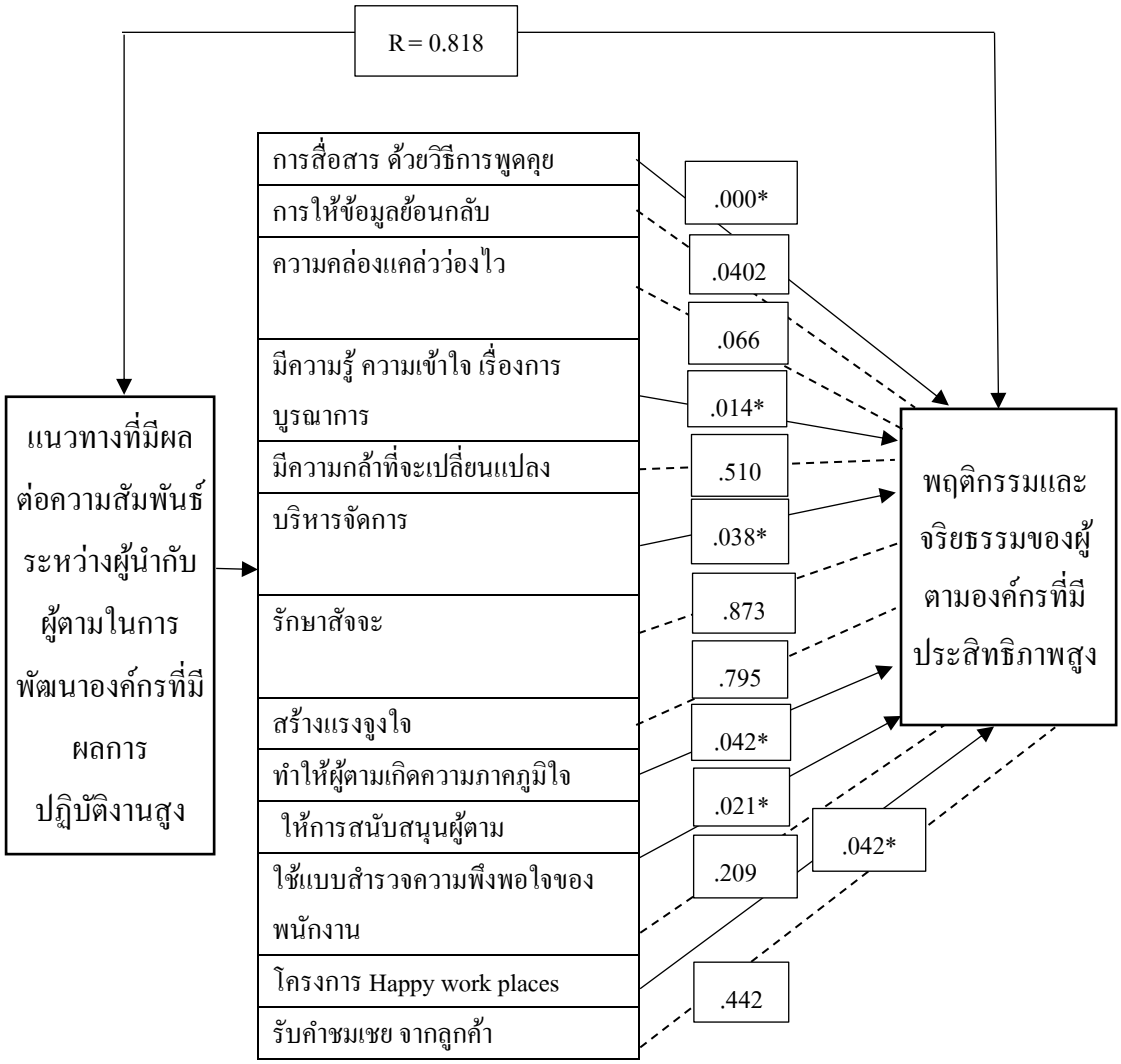
** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01**

จากตารางที่ 4-60 พบว่า สื่อสาร (Communication) ด้วยวิธีการพูดคุย จะทำให้ได้ใจพนักงานและส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ผู้นำต้องมีความรู้ ความเข้าใจ เรื่องการบูรณาการ (Integrate) ผู้นำต้องให้การสนับสนุน (Support) ผู้ตาม เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย ผู้นำต้องบริหารจัดการ (Manage) เป้าหมาย ควบคุมปัจจัย และงบประมาณ ผู้นำต้องทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจ (Pride) และโครงการ Happy work places ก่อให้เกิดความภักดี (Loyalty) มีผลต่อพฤติกรรมและจริยธรรมของผู้ตามในองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และ 0.05 โดยมี

น้ำหนักความสำคัญของตัวแปรพยากรณ์แต่ละตัวในรูปคะแนนดิบ (b) เรียงตามลำดับความสำคัญดังนี้

1. การสื่อสาร (Communication) ด้วยวิธีการพูดคุย จะทำให้ได้ใจพนักงานและส่งเสริมการทำงานเป็นทีม
2. ผู้นำต้องมีความรู้ ความเข้าใจ เรื่องการบูรณาการ (Integrate)
3. ผู้นำต้องให้การสนับสนุน (Support) ผู้ตาม เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย
4. ผู้นำต้องบริหารจัดการ (Manage) เป้าหมาย ควบคุมปัจจัย และงบประมาณ
5. ผู้นำต้องทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจ (Pride)
6. โครงการ Happy work places ก่อให้เกิดความภักดี (Loyalty)

ซึ่งตัวแปร 6 ตัวนี้มีอำนาจในการพยากรณ์ได้ร้อยละ 67 มีค่าสัมประสิทธิ์พหุคูณ เท่ากับ 0.818 ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์ เท่ากับ 60.236 ค่าคงที่ของสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ เท่ากับ 0.669 ยกเว้นตัวแปรการให้ข้อมูลย้อนกลับ ความคล่องแคล่วว่องไว มีความกล้าที่จะเปลี่ยนแปลง รักษาสัจจะ สร้างแรงจูงใจ ใช้แบบสำรวจความพึงพอใจของพนักงานและรับคำชมเชย จากลูกค้าไม่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมและจริยธรรมของผู้ตามในองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูง



ภาพที่ 4-12 ระดับนัยสำคัญของตัวแปรแนวทางที่มีผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามในการพัฒนาองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานสูง มีอิทธิพลต่อ พฤติกรรมและจริยธรรมของผู้ตามองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูง

สมการถดถอยที่คำนวณได้โดยใช้คะแนนดิบ คือ

Y1 = 0.669+0.157 (การสื่อสาร (Communication) ด้วยวิธีการพูดคุย จะทำให้ได้ใจพนักงานและส่งเสริมการทำงานเป็นทีม) + 0.102 (ผู้นำต้องมีความรู้ ความเข้าใจ เรื่องการบูรณาการ (Integrate)) + 0.088 (ผู้นำต้องบริหารจัดการ (Manage) เป้าหมาย ควบคุมปัจจัย และงบประมาณ) + 0.081 (ผู้นำต้องทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจ (Pride) + 0.099 (ผู้นำต้องให้การสนับสนุน (Support) ผู้ตาม เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย) + 0.077 (โครงการ Happy work places ก่อให้เกิดความภักดี: Loyalty)

สมการถดถอยที่คำนวณได้โดยใช้คะแนนมาตรฐานคือ

Z1 = 0.179 (การสื่อสาร (Communication) ด้วยวิธีการพูดคุย จะทำให้ได้ใจพนักงานและส่งเสริมการทำงานเป็นทีม) + 0.123 (ผู้นำต้องมีความรู้ ความเข้าใจ เรื่องการบูรณาการ (Integrate)) + 0.111 (ผู้นำต้องบริหารจัดการ (Manage) เป้าหมาย ควบคุมปัจจัย และงบประมาณ) + 0.100 (ผู้นำต้องทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจ (Pride) + 0122 (ผู้นำต้องให้การสนับสนุน (Support) ผู้ตาม เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย) +0.092 (โครงการ Happy work places ก่อให้เกิดความภักดี (Loyalty)

ตารางที่ 4-61 การวิเคราะห์หาตัวแปรพยากรณ์แนวทางที่มีผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามในการพัฒนาองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานสูง ที่ส่งผลต่อ ปัจจัยที่สำคัญต่อการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม

Model	**R**	**R Square**	**Adjusted R square**	**Std. Error of the estimate**	**F**	**Sig.**
1	.780a	.609	.595	.39897	46.158	.000**

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4-61 มีค่า R เท่ากับ 0.780 ค่า R^2 เท่ากับ 0.609 และค่า Adjusted R Square เท่ากับ 0.559 แสดงว่าแนวทางที่มีผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ในการพัฒนาองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานสูงมีผลต่อพฤติกรรมและจริยธรรมของผู้ตามในองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูงได้ร้อยละ 46.158 และค่าสัมประสิทธิ์พหุคูณมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 แสดงว่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรตามและตัวแปรพยากรณ์ทั้ง 13 ตัว มีความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงซึ่งสามารถนำไปสร้างสมการต่อไปได้

สมมติฐานที่ 12 แนวทางที่มีผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ในการพัฒนาองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานสูง (X_1-X_{13} เป็นตัวแปรต้น) มีอิทธิพลต่อตัวแปรตาม ปัจจัยที่สำคัญต่อการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามโดยการวิเคราะห์สถิติถดถอยพหุคูณ (Multiple regression analysis) ด้วยวิธี Enter

X_1 แทน การสื่อสาร (Communication) ด้วยวิธีการพูดคุย จะทำให้ได้ใจพนักงานและส่งเสริมการทำงานเป็นทีม

X_2 แทน การให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) มีส่วนสร้างความไว้เนื้อเชื่อใจและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ตาม

X_3 แทน ผู้นำต้องมีความคล่องแคล่วว่องไว (Agility)

X_4 แทน ผู้นำต้องมีความรู้ ความเข้าใจ เรื่องการบูรณาการ (Integrate)

X_5 แทนบทบาทของของผู้นำ (Leadership role) ต้องมีความกล้าที่จะเปลี่ยนแปลง

X_6 แทนผู้นำต้องบริหารจัดการ (Manage) เป้าหมาย ควบคุมปัจจัย และงบประมาณ

X_7 แทนผู้นำต้องรักษาสัจจะ (Faithfulness)

X_8 แทนผู้นำต้องสร้างแรงจูงใจ (Motivation)

X_9 แทนผู้นำต้องทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจ (Pride)

X_{10} แทนผู้นำต้องให้การสนับสนุน (Support) ผู้ตาม เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย

X_{11} แทนการใช้แบบสำรวจความพึงพอใจของพนักงาน (Employee satisfaction survey) จะทำให้เข้าถึงอารมณ์และความรู้สึกของผู้ตาม

X_{12} แทนโครงการ Happy work places ก่อให้เกิดความภักดี (Loyalty)

X_{13} แทนการได้รับคำชมเชย (Compliment) จากลูกค้าถือว่าเป็นความสำเร็จและตอบโจทย์ด้านความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ตาม

Y1 คะแนน แนวทางที่มีผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ในการพัฒนาองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานสูงที่ได้จากการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ

Z1 คะแนนแนวทางที่มีผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ในการพัฒนาองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานสูงที่ได้จากการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน

ตารางที่ 4-62 ผลการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อปัจจัยที่สำคัญต่อการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม

Model	Unstandardized coefficients		Standardized coefficients	t	Sig.
	b	Std. error	β		
(Constant)	.917	.147		6.234	.000**
X_1	.169	.044	.192	3.846	.000**
X_2	.046	.039	.057	1.194	.233
X_3	.055	.045	.064	1.224	.222
X_4	.103	.045	.124	2.274	.024*
X_5	.026	.042	.032	.627	.531
X_6	.130	.046	.163	2.808	.005*
X_7	-.001	.053	-.002	-.024	.981
X_8	.016	.048	.020	.343	.732
X_9	-.011	.044	-.014	-.263	.793
X_{10}	.039	.047	.048	.832	.406
X_{11}	.093	.042	.117	2.218	.027*
X_{12}	.075	.041	.090	1.823	.069
X_{13}	.056	.042	.070	1.349	.178

$R = 0.780$ $R^2 = 0.609$ $SE_{Est} = 0.39897$ $F = 46.158$

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01**

จากตารางที่ 4-62 พบว่า สื่อสาร (Communication) ด้วยวิธีการพูดคุย จะทำให้ได้ใจพนักงานและส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ผู้นำต้องบริหารจัดการ (Manage) เป้าหมาย ควบคุมปัจจัยและงบประมาณผู้นำต้องมีความรู้ ความเข้าใจ เรื่องการบูรณาการ (Integrate) และการใช้แบบสำรวจความพึงพอใจของพนักงาน (Employee satisfaction survey) จะทำให้เข้าถึงอารมณ์และความรู้สึกของผู้ตาม มีผลต่อปัจจัยที่สำคัญต่อการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และ0.05 โดยมีน้ำหนักความสำคัญของตัวแปรพยากรณ์แต่ละตัวในรูปคะแนนดิบ (b) เรียงตามลำดับความสำคัญดังนี้

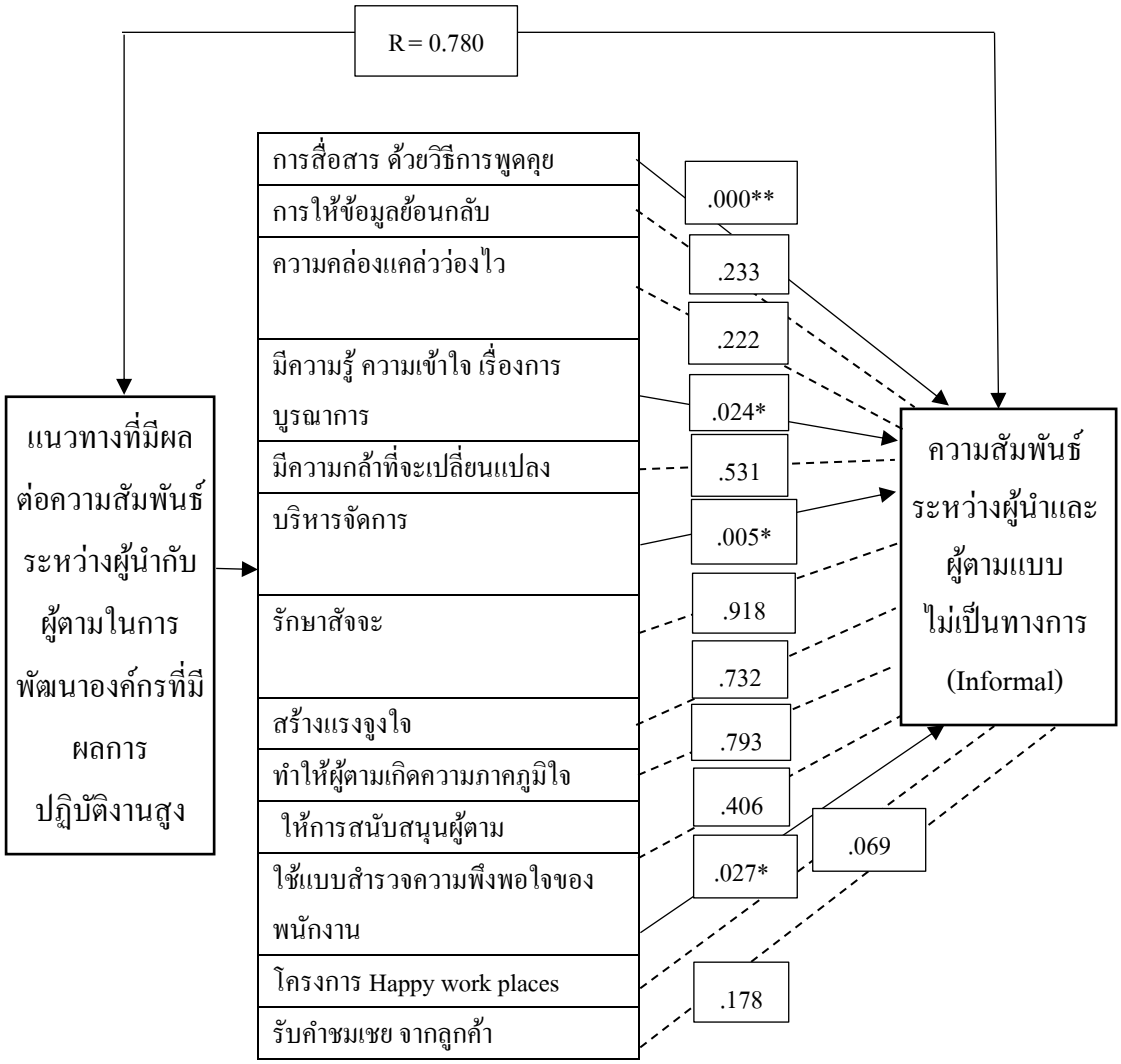
1. การสื่อสาร (Communication) ด้วยวิธีการพูดคุย จะทำให้ได้ใจพนักงานและส่งเสริมการทำงานเป็นทีม

2. ผู้นำต้องบริหารจัดการ (Manage) เป้าหมาย ควบคุมปัจจัย และงบประมาณ

3. ผู้นำต้องมีความรู้ ความเข้าใจ เรื่องการบูรณาการ (Integrate)

4. การใช้แบบสำรวจความพึงพอใจของพนักงาน (Employee satisfaction survey) จะทำให้เข้าถึงอารมณ์และความรู้สึกของผู้ตาม

ซึ่งตัวแปร 4 ตัวนี้มีอำนาจในการพยากรณ์ได้ร้อยละ 60.9 มีค่าสัมประสิทธิ์พหุคูณ เท่ากับ 0.780 ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์ เท่ากับ 46.158 ค่าคงที่ของสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ เท่ากับ 0.917 ยกเว้นตัวแปรการให้ข้อมูลย้อนกลับ ความคล่องแคล่วว่องไว มีความกล้าที่จะเปลี่ยนแปลง รักษาสัจจะสร้างแรงจูงใจ ทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจ ให้การสนับสนุนผู้ตาม โครงการ Happy work places และรับคำชมเชย จากลูกค้าไม่มีอิทธิพลต่อ ปัจจัยที่สำคัญต่อการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม



ภาพที่ 4-13 ระดับนัยสำคัญของตัวแปรแนวทางที่มีผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามในการพัฒนาองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานสูง มีอิทธิพลต่อ ปัจจัยที่สำคัญต่อการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม

สมการถดถอยที่คำนวณได้โดยใช้คะแนนดิบ คือ

Y1 = 0.917+0.169 (การสื่อสาร (Communication) ด้วยวิธีการพูดคุย จะทำให้ได้ใจพนักงานและส่งเสริมการทำงานเป็นทีม) +0.103 (ผู้นำต้องมีความรู้ ความเข้าใจ เรื่องการบูรณาการ (Integrate) +0.130 (ผู้นำต้องบริหารจัดการ (Manage) เป้าหมาย ควบคุมปัจจัย) +0.093 (การใช้แบบสำรวจความพึงพอใจของพนักงาน (Employee satisfaction survey) จะทำให้เข้าถึงอารมณ์และความรู้สึกของผู้ตาม)

สมการถดถอยที่คำนวณได้โดยใช้คะแนนมาตรฐาน คือ

Z1 = 0.192 (การสื่อสาร (Communication) ด้วยวิธีการพูดคุย จะทำให้ได้ใจพนักงานและส่งเสริมการทำงานเป็นทีม) +0.124 (ผู้นำต้องมีความรู้ ความเข้าใจ เรื่องการบูรณาการ (Integrate) +0.163 (ผู้นำต้องบริหารจัดการ (Manage) เป้าหมาย ควบคุมปัจจัย) +0.117 (การใช้แบบสำรวจความพึงพอใจของพนักงาน (Employee satisfaction survey) จะทำให้เข้าถึงอารมณ์และความรู้สึกของผู้ตาม)

ตารางที่ 4-63 ค่าน้ำหนัก (b) รูปแบบการพัฒนาความสัมพันธ์ผู้นำกับผู้ตาม

สมมติฐาน	ตัวแปรอิสระ	b	Sig.
1. การแสดงออกซึ่งภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อวามสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามแบบเป็นทางการ (Formal)	1.1 ผู้นำมีวิธีกระตุ้น (Stimulation) เพื่อพัฒนาผู้ตามด้วยวิธีการสอนงาน	0.206	0.000
	1.2 วัฒนธรรมองค์กร (Corporate culture) เริ่มจากผู้นำที่มีเหตุมีผล	0.177	0.001
	1.3 ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ (Vision) จะมีแผนการเปลี่ยนแปลง และสามารถให้คำปรึกษาได้	0.138	0.003
2. การแสดงออกซึ่งภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามแบบไม่เป็นทางการ (Informal)	2.1 ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ (Vision) จะมีแผนการเปลี่ยนแปลงและสามารถใหคำปรึกษาได้	0.216	0.008
	2.2 วัฒนธรรมองค์กร (Corporate culture) เริ่มจากผู้นำที่มีเหตุมีผล	0.196	0.000
	2.3 ผู้นำมีวิธีกระตุ้น (Stimulation) เพื่อพัฒนาผู้ตามด้วยวิธีการสอนงาน	0.123	0.008
3. การแสดงออกซึ่งภาวะผู้นำมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมและจริยธรรมของผู้ตามในองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูง	3.1 ผู้นำมีวิธีกระตุ้น (Stimulation) เพื่อพัฒนาผู้ตามด้วยวิธีการสอนงาน	0.172	0.000
	3.2 ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ (Vision) จะมีแผนการเปลี่ยนแปลงและสามารถใหคำปรึกษาได้	0.150	0.001
	3.3 วัฒนธรรมองค์กร (Corporate culture) เริ่มจากผู้นำที่มีเหตุมีผล	0 .141	0.006
	3.4 ผู้นำจะให้วิธีในการทำงาน (Work instruction) และเป็นแบบอย่างที่ดี ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา	0 .140	0.008

ตารางที่ 4-63 (ต่อ)

สมมติฐาน	ตัวแปรอิสระ	b	Sig.
4. การพัฒนาองค์กรให้มีผลการปฏิบัติงานสูง ผู้นำองค์กรต้องเป็นผู้นำแบบใดมีอิทธิพลต่อปัจจัยที่สำคัญต่อการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม	4.1 วัฒนธรรมองค์กร (Corporate culture) เริ่มจากผู้นำที่มีเหตุมีผล	0.224	0.000
	4.2 ผู้นำมีวิธีกระตุ้น (Stimulation) เพื่อพัฒนาผู้ตามด้วยวิธีการสอนงาน	0.182	0.000
	4.3 ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ (Vision) จะมีแผนการเปลี่ยนแปลงและสามารถให้คำปรึกษาได้	0.096	0.047
5. การพัฒนาองค์กรให้มีผลการปฏิบัติงานสูง ผู้นำองค์กรต้องเป็นผู้นำแบบใดมีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามแบบเป็นทางการ (Formal)	5.1 ผู้นำต้องรู้เรื่องความต้องการของลูกค้า (Customer needs) โดยสามารถสั่งและอธิบายกับผู้ตามได้อย่างชัดเจน)	0.127	0.014
	5.2 ผู้นำต้องเป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational motivation) ต่อการปฏิบัติงานโดยสามารถสร้างทัศนคติและการคิดเชิงบวกให้ผู้ตามได้)	0.114	0.015
	5.3 ผู้นำต้องเป็นผู้มีอิทธิพล อย่างมีอุดมการณ์ (Individualized influence) โดยมีความสามารถในการบริหารอารมณ์และมีจริยธรรม	0.103	0.009
6. การพัฒนาองค์กรให้มีผลการปฏิบัติงานสูง ผู้นำองค์กรต้องเป็นผู้นำแบบใดมีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามแบบไม่เป็นทางการ (Informal)	6.1 ผู้นำมีความมุ่งมั่นตั้งใจ (Determination) ที่จะเปลี่ยนแปลงองค์กรให้มีผลงานที่ดีขึ้นต้องมีที่ปรึกษา (Advisor) ที่มีความรู้	0.091	0.048
	6.2 ผู้นำต้องเป็นนักพัฒนา มีความสามารถในการกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation) เพื่อสร้างสิ่งใหม่และมีความรู้สึกเป็นเจ้าของ	0.088	0.044
	6.3 ผู้นำต้องกล้าแสดงออก (Courageous) ในการเสนอแนะเพื่อปรับปรุงระบบสวัสดิการในองค์กร	0.169	0.001
	6.4 ผู้นำต้องเข้าใจวิธีการมอบหมายงาน (Job assignment) ให้ตรงกับทักษะของผู้ตาม	0.169	0.000

ตารางที่ 4-63 (ต่อ)

สมมติฐาน	ตัวแปรอิสระ	b	Sig.
7. การพัฒนาองค์กรให้มีผลการปฏิบัติงานสูง ผู้นำองค์กรต้องเป็นผู้นำแบบใดมีอิทธิพลต่อปัจจัยที่สำคัญต่อพฤติกรรมและจริยธรรมของผู้ตามในองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูง	7.1 ผู้นำมีความมุ่งมั่นตั้งใจ (Determination) ที่จะเปลี่ยนแปลงองค์กรให้มีผลงานที่ดีขึ้นต้องมีที่ปรึกษา (Advisor) ที่มีความรู้	0.101	0.022
	7.2 ผู้นำต้องเป็นนักพัฒนา มีความสามารถในการกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation) เพื่อสร้างสิ่งใหม่และมีความรู้สึกเป็นเจ้าของ	0.091	0.028
	7.3 ผู้นำต้องเป็นผู้มีอิทธิพล อย่างมีอุดมการณ์ (Individualized influence) โดยมีความสามารถในการบริหารอารมณ์และมีจริยธรรม	0.087	0.019
	7.4 ผู้นำต้องเข้าใจวิธีการมอบหมายงาน (Job assignment) ให้ตรงกับทักษะของผู้ตาม	0.161	0.001
8. การพัฒนาองค์กรให้มีผลการปฏิบัติงานสูง ผู้นำองค์กรต้องเป็นผู้นำแบบใดมีอิทธิพลต่อปัจจัยที่สำคัญต่อการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม	8.1 ผู้นำต้องเข้าใจวิธีการมอบหมายงาน (Job assignment) ให้ตรงกับทักษะของผู้ตาม	0.145	0.004
	8.2 ผู้นำต้องกล้าแสดงออก (Courageous) ในการเสนอแนะเพื่อปรับปรุงระบบสวัสดิการในองค์กร	0.123	0.009
	8.3 ผู้นำต้องเป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational motivation) ต่อการปฏิบัติงาน โดยสามารถสร้างทัศนคติและการคิดเชิงบวกให้ผู้ตามได้	0.114	0.017
	8.4 ผู้นำมีความมุ่งมั่นตั้งใจ (Determination) ที่จะเปลี่ยนแปลงองค์กรให้มีผลงานที่ดีขึ้นต้องมีที่ปรึกษา (Advisor) ที่มีความรู้)	0.095	0.044

ตารางที่ 4-63 (ต่อ)

สมมติฐาน	ตัวแปรอิสระ	b	Sig.
9. แนวทางที่มีผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ในการพัฒนาองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานสูงมีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามแบบเป็นทางการ (Formal)	9.1 การสื่อสาร (Communication) ด้วยวิธีการพูดคุย จะทำให้ได้ใจพนักงานและส่งเสริมการทำงานเป็นทีม)	0.174	0.000
	9.2 โครงการ Happy work places ก่อให้เกิดความภักดี (Loyalty)	0.152	0.000
	9.3 การใช้แบบสำรวจความพึงพอใจของพนักงาน (Employee satisfaction survey) จะทำให้เข้าถึงอารมณ์และความรู้สึกของผู้ตาม)	0.121	0.003
	9.4 บทบาทของของผู้นำ (Leadership role) ต้องมีความกล้าที่จะเปลี่ยนแปลง)	0.088	0.031
10. แนวทางที่มีผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ในการพัฒนาองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานสูง มีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามแบบไม่เป็นทางการ (Informal)	10.1 ผู้นำต้องมีความรู้ ความเข้าใจ เรื่องการบูรณาการ (Integrate)	0.155	0.001
	10.2 การให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) มีส่วนสร้างความไว้เนื้อเชื่อใจและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ตาม	0.129	0.001
	10.3 การสื่อสาร (Communication) ด้วยวิธีการพูดคุย จะทำให้ได้ใจพนักงานและส่งเสริมการทำงานเป็นทีม)	0.119	0.009
11. แนวทางที่มีผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ในการพัฒนาองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานสูง มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมและจริยธรรมของผู้ตามในองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูง	11.1 การสื่อสาร (Communication) ด้วยวิธีการพูดคุย จะทำให้ได้ใจพนักงานและส่งเสริมการทำงานเป็นทีม	0.157	0.000
	11.2 ผู้นำต้องมีความรู้ ความเข้าใจ เรื่องการบูรณาการ (Integrate)	0.102	0.014
	11.3 ผู้นำต้องให้การสนับสนุน (Support) ผู้ตาม เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย	0.099	0.021

ตารางที่ 4-63 (ต่อ)

สมมติฐาน	ตัวแปรอิสระ	b	Sig.
	11.4 ผู้นำต้องบริหารจัดการ (Manage) เป้าหมาย ควบคุมปัจจัย และงบประมาณ	0.088	0.038
	11.5 ผู้นำต้องทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจ (Pride)	0.081	0.042
	11.6 โครงการ Happy work places ก่อให้เกิดความภักดี (Loyalty)	0.077	0.042
12. แนวทางที่มีผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ในการพัฒนาองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานสูง มีอิทธิพลต่อปัจจัยที่สำคัญต่อการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม	12.1 การสื่อสาร (Communication) ด้วยวิธีการพูดคุย จะทำให้ได้ใจพนักงานและส่งเสริมการทำงานเป็นทีม	0.169	0.000
	12.2 ผู้นำต้องบริหารจัดการ (Manage) เป้าหมาย ควบคุมปัจจัย)	0.130	0.005
	12.3 ผู้นำต้องมีความรู้ ความเข้าใจ เรื่องการบูรณาการ (Integrate)	0.103	0.024
	12.4 การใช้แบบสำรวจความพึงพอใจของพนักงาน (Employee satisfaction survey) จะทำให้เข้าถึงอารมณ์และความรู้สึกของผู้ตาม	0.093	0.027

ตารางที่ 4-63 แสดงค่าน้ำหนัก (b) รูปแบบการพัฒนาความสัมพันธ์ผู้นำกับผู้ตาม โดยสมมติฐานที่ 1 การแสดงออกซึ่งภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อวามสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามแบบเป็นทางการ (Formal) ตัวแปรอิสระคือ ผู้นำมีวิธีกระตุ้น (Stimulation) เพื่อพัฒนาผู้ตามด้วยวิธีการสอนงานมีค่าน้ำหนัก (b) เท่ากับ 0.206 มีนัยสำคัญ (Sig.) ที่ 0.000 วัฒนธรรมองค์กร (Corporate culture) เริ่มจากผู้นำที่มีเหตุมีผล มีค่าน้ำหนัก (b) เท่ากับ 0.177 มีนัยสำคัญ (Sig.) ที่ 0.001 ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ (Vision) จะมีแผนการเปลี่ยนแปลง และสามารถให้คำปรึกษาได้ มีค่าน้ำหนัก (b) เท่ากับ 0.138 มีนัยสำคัญ (Sig.) ที่ 0.003 สมมติฐานที่ 2 การแสดงออกซึ่งภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามแบบไม่เป็นทางการ (Informal) ตัวแปรอิสระคือผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ (Vision) จะมีแผนการเปลี่ยนแปลงและสามารถใหคำปรึกษาได้ มีค่าน้ำหนัก (b) เท่ากับ 0.216 มีนัยสำคัญ (Sig.) ที่ 0.008 วัฒนธรรมองค์กร (Corporate culture) เริ่มจากผู้นำที่มีเหตุมีผล มีค่าน้ำหนัก (b)

เท่ากับ 0.196 มีนัยสำคัญ (Sig.) ที่ 0.000 และผู้นำมีวิธีกระตุ้น (Stimulation) เพื่อพัฒนาผู้ตามด้วยวิธีการสอนงาน มีค่าน้ำหนัก (b) เท่ากับ 0.123 มีนัยสำคัญ (Sig.) ที่ 0.008 สมมติฐานที่ 3 การแสดงออกซึ่งภาวะผู้นำมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมและจริยธรรมของผู้ตามในองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูงตัวแปรอิสระคือผู้นำมีวิธีกระตุ้น (Stimulation) เพื่อพัฒนาผู้ตามด้วยวิธีการสอนงาน มีค่าน้ำหนัก (b) เท่ากับ 0.172 มีนัยสำคัญ (Sig.) ที่ 0.000 ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ (Vision) จะมีแผนการเปลี่ยนแปลงและสามารถให้คำปรึกษาได้มีค่าน้ำหนัก (b) เท่ากับ 0.150 มีนัยสำคัญ (Sig.) ที่ 0.001 วัฒนธรรมองค์กร (Corporate culture) เริ่มจากผู้นำที่มีเหตุมีผลมีค่าน้ำหนัก (b) เท่ากับ 0.141 มีนัยสำคัญ (Sig.) ที่ 0.006 และผู้นำจะให้วิธีในการทำงาน (Work instruction) และเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา มีค่าน้ำหนัก (b) เท่ากับ 0.140 มีนัยสำคัญ (Sig.) ที่ 0.008 สมมติฐานที่ 4 การพัฒนาองค์กรให้มีผลการปฏิบัติงานสูง ผู้นำองค์กรต้องเป็นผู้นำแบบใดมีอิทธิพลต่อปัจจัยที่สำคัญต่อการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม 4 ตัวแปรอิสระ คือ วัฒนธรรมองค์กร (Corporate culture) เริ่มจากผู้นำที่มีเหตุมีผลมีค่าน้ำหนัก (b) เท่ากับ 0.224 มีนัยสำคัญ (Sig.) ที่ 0.000 ผู้นำมีวิธีกระตุ้น (Stimulation) เพื่อพัฒนาผู้ตามด้วยวิธีการสอนงาน มีค่าน้ำหนัก (b) เท่ากับ 0.182 มีนัยสำคัญ (Sig.) ที่ 0.000 และผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ (Vision) จะมีแผนการเปลี่ยนแปลงและสามารถให้คำปรึกษาได้มีค่าน้ำหนัก (b) เท่ากับ 0.096 มีนัยสำคัญ (Sig.) ที่ 0.047 สมมติฐานที่ 5 การพัฒนาองค์กรให้มีผลการปฏิบัติงานสูง ผู้นำองค์กรต้องเป็นผู้นำแบบใดมีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามแบบเป็นทางการ (Formal) ตัวแปรอิสระคือ ผู้นำต้องรู้เรื่องความต้องการของลูกค้า (Customer needs) โดยสามารถสั่งและอธิบายกับผู้ตามได้อย่างชัดเจนมีค่าน้ำหนัก (b) เท่ากับ 0.127 มีนัยสำคัญ (Sig.) ที่ 0.014 ผู้นำต้องเป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational motivation) ต่อการปฏิบัติงานโดยสามารถสร้างทัศนคติและการคิดเชิงบวกให้ผู้ตามได้มีค่าน้ำหนัก (b) เท่ากับ 0.114 มีนัยสำคัญ (Sig.) ที่ 0.015 และผู้นำต้องเป็นผู้มีอิทธิพล อย่างมีอุดมการณ์ (Individualized influence) โดยมีความสามารถในการบริหารอารมณ์และมีจริยธรรมมีค่าน้ำหนัก (b) เท่ากับ 0.103 และมีนัยสำคัญ (Sig.) ที่ 0.009 สมมติฐานที่ 6 การพัฒนาองค์กรให้มีผลการปฏิบัติงานสูง ผู้นำองค์กรต้องเป็นผู้นำแบบใด มีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามแบบไม่เป็นทางการ (Informal) ตัวแปรอิสระคือ ผู้นำมีความมุ่งมั่นตั้งใจ (Determination) ที่จะเปลี่ยนแปลงองค์กรให้มีผลงานที่ดีขึ้นต้องมีที่ปรึกษา (Advisor) ที่มีความรู้ มีค่าน้ำหนัก (b) เท่ากับ 0.091 มีนัยสำคัญ (Sig.) ที่ 0.048 ผู้นำต้องเป็นนักพัฒนา มีความสามารถในการกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation) เพื่อสร้างสิ่งใหม่และมีความรู้สึกเป็นเจ้าของ มีค่าน้ำหนัก (b) เท่ากับ 0.088 มีนัยสำคัญ (Sig.) ที่ 0.044 ผู้นำต้องกล้าแสดงออก (Courageous) ในการเสนอแนะเพื่อปรับปรุงระบบสวัสดิการในองค์กรมีค่าน้ำหนัก (b) เท่ากับ 0.169 มีนัยสำคัญ (Sig.) ที่ 0.001 และผู้นำต้อง

เข้าใจวิธีการมอบหมายงาน (Job assignment) ให้ตรงกับทักษะของผู้ตามมีค่าน้ำหนัก (b) เท่ากับ 0.169 และมีนัยสำคัญ (Sig.) ที่ 0.000 สมมติฐานที่ 7 การพัฒนาองค์กรให้มีผลการปฏิบัติงานสูง ผู้นำองค์กรต้องเป็นผู้นำแบบใดมีอิทธิพลต่อปัจจัยที่สำคัญต่อพฤติกรรมและจริยธรรมของผู้ตามในองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูง ตัวแปรอิสระคือ ผู้นำมีความมุ่งมั่นตั้งใจ (Determination) ที่จะเปลี่ยนแปลงองค์กรให้มีผลงานที่ดีขึ้นต้องมีที่ปรึกษา (Advisor) ที่มีความรู้ มีค่าน้ำหนัก (b) เท่ากับ 0.101 มีนัยสำคัญ (Sig.) ที่ 0.022 ผู้นำต้องเป็นนักพัฒนา มีความสามารถในการกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation) เพื่อสร้างสิ่งใหม่และมีความรู้สึกเป็นเจ้าของมีค่าน้ำหนัก (b) เท่ากับ 0.091 มีนัยสำคัญ (Sig.) ที่ 0.028 ผู้นำต้องเป็นผู้มีอิทธิพล อย่างมีอุดมการณ์ (Individualized influence) โดยมีความสามารถในการบริหารอารมณ์และมีจริยธรรมมีค่าน้ำหนัก (b) เท่ากับ 0.087 มีนัยสำคัญ (Sig.) ที่ 0.019 และผู้นำต้องเข้าใจวิธีการมอบหมายงาน (Job assignment) ให้ตรงกับทักษะของผู้ตาม มีค่าน้ำหนัก (b) เท่ากับ 0.161 มีนัยสำคัญ (Sig.) ที่ 0.001 สมมติฐานที่ 8 การพัฒนาองค์กรให้มีผลการปฏิบัติงานสูง ผู้นำองค์กรต้องเป็นผู้นำแบบใดมีอิทธิพลต่อปัจจัยที่สำคัญต่อการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ตัวแปรอิสระคือ ผู้นำต้องเข้าใจวิธีการมอบหมายงาน (Job assignment) ให้ตรงกับทักษะของผู้ตาม มีค่าน้ำหนัก (b) เท่ากับ 0.145 มีนัยสำคัญ (Sig.) ที่ 0.004 ผู้นำต้องกล้าแสดงออก (Courageous) ในการเสนอแนะเพื่อปรับปรุงระบบสวัสดิการในองค์กร มีค่าน้ำหนัก (b) เท่ากับ 0.123 มีนัยสำคัญ (Sig.) ที่ 0.009 ผู้นำต้องเป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational motivation) ต่อการปฏิบัติงานโดยสามารถสร้างทัศนคติและการคิดเชิงบวกให้ผู้ตามได้มีค่าน้ำหนัก (b) เท่ากับ 0.114 มีนัยสำคัญ (Sig.) ที่ 0.017 และผู้นำมีความมุ่งมั่นตั้งใจ (Determination) ที่จะเปลี่ยนแปลงองค์กรให้มีผลงานที่ดีขึ้นต้องมีที่ปรึกษา (Advisor) ที่มีความรู้มีค่าน้ำหนัก (b) เท่ากับ 0.095 และมีนัยสำคัญ (Sig.) ที่ 0.044 สมมติฐานที่ 9 แนวทางที่มีผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ในการพัฒนาองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานสูงมีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามแบบเป็นทางการ (Formal) ตัวแปรอิสระคือ การสื่อสาร (Communication) ด้วยวิธีการพูดคุย จะทำให้ได้ใจพนักงานและส่งเสริมการทำงานเป็นทีม มีค่าน้ำหนัก (b) เท่ากับ 0.174 มีนัยสำคัญ (Sig.) ที่ 0.000 โครงการ Happy work places ก่อให้เกิดความภักดี (Loyalty) มีค่าน้ำหนัก (b) เท่ากับ 0.152 มีนัยสำคัญ (Sig.) ที่ 0.000 การใช้แบบสำรวจความพึงพอใจของพนักงาน (Employee satisfaction survey) จะทำให้เข้าถึงอารมณ์และความรู้สึกของผู้ตาม มีค่าน้ำหนัก (b) เท่ากับ 0.121 มีนัยสำคัญ (Sig.) ที่ 0.003 และ บทบาทของของผู้นำ (Leadership role) ต้องมีความกล้าที่จะเปลี่ยนแปลง มีค่าน้ำหนัก (b) เท่ากับ 0.088 และมีนัยสำคัญ (Sig.) ที่ 0.031 สมมติฐานที่ 10 แนวทางที่มีผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ในการพัฒนาองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานสูง มีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามแบบไม่เป็นทางการ (Informal) ตัวแปรอิสระคือ ผู้นำต้องมี

ความรู้ ความเข้าใจ เรื่องการบูรณาการ (Integrate) มีค่าน้ำหนัก (b) เท่ากับ 0.155 มีนัยสำคัญ (Sig.) ที่ 0.001 การให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) มีส่วนสร้างความไว้เนื้อเชื่อใจและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ตามมีค่าน้ำหนัก (b) เท่ากับ 0.129 มีนัยสำคัญ (Sig.) ที่ 0.001 และการสื่อสาร (Communication) ด้วยวิธีการพูดคุย จะทำให้ได้ใจพนักงานและส่งเสริมการทำงานเป็นทีม มีค่าน้ำหนัก (b) เท่ากับ 0.119 มีนัยสำคัญ (Sig.) ที่ 0.009 สมมติฐานที่ 11 แนวทางที่มีผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ในการพัฒนาองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานสูง มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมและจริยธรรมของผู้ตามในองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูง ตัวแปรอิสระคือ การสื่อสาร (Communication) ด้วยวิธีการพูดคุย จะทำให้ได้ใจพนักงานและส่งเสริมการทำงานเป็นทีมมีค่าน้ำหนัก (b) เท่ากับ 0.157 มีนัยสำคัญ (Sig.) ที่ 0.000 ผู้นำต้องมีความรู้ ความเข้าใจ เรื่องการบูรณาการ (Integrate) มีค่าน้ำหนัก (b) เท่ากับ 0.102 มีนัยสำคัญ (Sig.) ที่ 0.014 ผู้นำต้องให้การสนับสนุน (Support) ผู้ตาม เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายมีค่าน้ำหนัก (b) เท่ากับ 0.099 มีนัยสำคัญ (Sig.) ที่ 0.021 ผู้นำต้องบริหารจัดการ (Manage) เป้าหมาย ควบคุมปัจจัย และงบประมาณ มีค่าน้ำหนัก (b) เท่ากับ 0.088 มีนัยสำคัญ (Sig.) ที่ 0.038 ผู้นำต้องทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจ (Pride) มีค่าน้ำหนัก (b) เท่ากับ 0.081 มีนัยสำคัญ (Sig.) ที่ 0.042 และโครงการ Happy work places ก่อให้เกิดความภักดี (Loyalty) มีค่าน้ำหนัก (b) เท่ากับ 0.077 และมีนัยสำคัญ (Sig.) ที่ 0.042 สมมติฐานที่ 12 แนวทางที่มีผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ในการพัฒนาองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานสูง มีอิทธิพลต่อปัจจัยที่สำคัญต่อการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ตัวแปรอิสระคือ การสื่อสาร (Communication) ด้วยวิธีการพูดคุย จะทำให้ได้ใจพนักงานและส่งเสริมการทำงานเป็นทีมมีค่าน้ำหนัก (b) เท่ากับ 0.169 มีนัยสำคัญ (Sig.) ที่ 0.000 ผู้นำต้องบริหารจัดการ (Manage) เป้าหมาย ควบคุมปัจจัย มีค่าน้ำหนัก (b) เท่ากับ 0.130 มีนัยสำคัญ (Sig.) ที่ 0.005 ผู้นำต้องมีความรู้ ความเข้าใจ เรื่องการบูรณาการ (Integrate) มีค่าน้ำหนัก (b) เท่ากับ 0.103 มีนัยสำคัญ (Sig.) ที่ 0.024 และการใช้แบบสำรวจความพึงพอใจของพนักงาน (Employee satisfaction survey) จะทำให้เข้าถึงอารมณ์และความรู้สึกของผู้ตามมีค่าน้ำหนัก (b) เท่ากับ 0.093 มีนัยสำคัญ (Sig.) ที่ 0.027

ผลประชุมกลุ่ม (Focus group) เพื่อยืนยันผลการวิจัย

แบบสอบถามสำหรับประชุมกลุ่มเฉพาะ Focus group จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อยืนยันผลในการสนับสนุนงานวิจัยเรื่อง “รูปแบบการพัฒนาความสัมพันธ์ผู้นำกับผู้ตาม” ลักษณะของข้อคำถามแบ่งออกเป็น 3 ด้านดังนี้คือ 1) ด้านการแสดงออกซึ่งภาวะผู้นำ สามารถแสดงออกได้อย่างไร ประกอบด้วย ผู้นำจะมีวิธีกระตุ้น (Stimulation) เพื่อพัฒนาผู้ตามด้วยการสอนงาน วัฒนธรรมองค์กร (Corporate culture) เริ่มจากผู้นำที่มีเหตุผล ผู้นำจะแนะนำวิธีการทำงาน (Work instruction)

และเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ (Vision) มีแผนการเปลี่ยนแปลงและสามารถให้คำปรึกษาได้ 2) ด้านการพัฒนาองค์กรให้มีผลการปฏิบัติงานสูง ผู้นำองค์กรต้องเป็นผู้นำแบบใด ประกอบด้วย ผู้นำต้องรู้เรื่องความต้องการของลูกค้า (Customer needs) โดยสามารถสั่งและอธิบายกับผู้ตามได้อย่างชัดเจน ผู้นำต้องเป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational motivation) ต่อการปฏิบัติงานโดยสามารถสร้างทัศนคติและการคิดเชิงบวกให้ผู้ตามได้ ผู้นำต้องเป็นผู้มีอิทธิพล อย่างมีอุดมการณ์ (Individualized influence) โดยมีความสามารถในการบริหารอารมณ์และมีจริยธรรม ผู้นำต้องกล้าแสดงออก (Courageous) ในการเสนอแนะเพื่อปรับปรุงระบบสวัสดิการในองค์กร ผู้นำต้องมีวิธีการมอบหมายงาน (Job assignment) ให้ตรงกับทักษะของผู้ตาม ผู้นำที่มีความมุ่งมั่นตั้งใจ (Determination) จะเปลี่ยนแปลงองค์กรให้มีผลงานที่ดีขึ้นได้ ต้องมีที่ปรึกษา (Advisor) ที่มีความรู้ลึกและรู้จริง ผู้นำต้องเป็นนักพัฒนา มีความสามารถในการกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation) เพื่อสร้างสิ่งใหม่และมีความรู้สึกเป็นเจ้าของ 3) ด้านแนวทางที่มีผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ในการพัฒนาองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานสูง ประกอบด้วย การสื่อสาร (Communication) ด้วยวิธีการพูดคุย จะทำให้ได้ใจ พนักงานและส่งเสริมการทำงานเป็นทีม โครงการ Happy work places ก่อให้เกิดความภักดี (Loyalty) การใช้แบบสำรวจความพึงพอใจของพนักงาน (Employee satisfaction survey) จะทำให้เข้าถึงอารมณ์และความรู้สึกของผู้ตาม ผู้นำต้องมีความรู้ ความเข้าใจ เรื่องการบูรณาการ (Integrate) การให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) มีส่วนสร้างความไว้เนื้อเชื่อใจและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ผู้นำต้องบริหารจัดการ (Manage) เป้าหมาย ควบคุมปัจจัย และงบประมาณ ผู้นำต้องให้การสนับสนุน (Support) ผู้ตาม เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย ผู้นำต้องทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจ (Pride) โดยให้ระบุความเห็นด้วย หรือไม่เห็นด้วยลงในช่องความเป็นไปได้และการนำไปใช้และให้ข้อเสนอแนะเพื่อที่ผู้วิจัยจะนำไปปรับปรุง

พบว่า ด้านการแสดงออกซึ่งภาวะผู้นำ สามารถแสดงออกได้โดย 1.1) ผู้นำจะมีวิธีกระตุ้น (Stimulation) เพื่อพัฒนาผู้ตามด้วยการสอนงาน ด้านความเป็นไปได้มีผู้เห็นด้วย 87%ไม่เห็นด้วย 13% ด้านการนำไปใช้ มีผู้ที่เห็นด้วย 87% และไม่เห็นด้วย 13% และข้อ 1.2) วัฒนธรรมองค์กร (Corporate culture) เริ่มจากผู้นำที่มีเหตุผล ด้านความเป็นไปได้มี ผู้เห็นด้วย 93% ไม่เห็นด้วย 7% ด้านการนำไปใช้ มีผู้ที่เห็นด้วย 93% และไม่เห็นด้วย 7% ข้อ 1.3) ผู้นำจะแนะนำวิธีการทำงาน (Work instruction) และเป็นแบบอย่างที่ดี ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านความเป็นไปได้มีผู้เห็นด้วย 100% และด้านการนำไปใช้ มีผู้ที่เห็นด้วย 100% และ ข้อ 1.4) ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ (Vision) มีแผนการเปลี่ยนแปลง และสามารถให้คำปรึกษาได้ มีผู้เห็นด้วย 100% และด้านการนำไปใช้ มีผู้ที่เห็นด้วย 100%

ด้านการพัฒนาองค์กรให้มีผลการปฏิบัติงานสูง ผู้นำองค์กรต้อง 2.1) รู้เรื่องความต้องการของลูกค้า (Customer needs) โดยสามารถสั่งและอธิบายกับผู้ตามได้อย่างชัดเจนมีผู้เห็นด้วย 100%

และด้านการนำไปใช้ มีผู้ที่เห็นด้วย 100% ข้อ 2.2) ผู้นำต้องเป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational motivation) ต่อการปฏิบัติงานโดยสามารถสร้างทัศนคติและการคิดเชิงบวกให้ผู้ตามได้ มีผู้เห็นด้วย 100% และด้านการนำไปใช้ มีผู้ที่เห็นด้วย 100% ข้อ 2.3) ผู้นำต้องเป็นผู้มีอิทธิพล อย่างมีอุดมการณ์ (Individualized influence) โดยมีความสามารถในการบริหารอารมณ์และมีจริยธรรมด้านความเป็นไปได้มีผู้เห็นด้วย 93%ไม่เห็นด้วย 7% ด้านการนำไปใช้ มีผู้ที่เห็นด้วย 93% และไม่เห็นด้วย 7% ข้อ 2.4) ผู้นำต้องกล้าแสดงออก (Courageous) ในการเสนอแนะเพื่อปรับปรุงระบบสวัสดิการในองค์กร ด้านความเป็นไปได้มีผู้เห็นด้วย 100% และด้านการนำไปใช้ มีผู้ที่เห็นด้วย 100% ข้อ 2.5 ผู้นำต้องมีวิธีการมอบหมายงาน (Job assignment) ให้ตรงกับทักษะของผู้ตาม ด้านความเป็นไปได้มีผู้เห็นด้วย 100% และด้านการนำไปใช้ มีผู้ที่เห็นด้วย 100% ข้อ 2.6) ผู้นำที่มีความมุ่งมั่นตั้งใจ (Determination) จะเปลี่ยนแปลงองค์กรให้มีผลงานที่ดีขึ้นได้ ต้องมีที่ปรึกษา (Advisor) ที่มีความรู้ลึกและรู้จริง ด้านความเป็นไปได้มีผู้เห็นด้วย 93%ไม่เห็นด้วย 7% ด้านการนำไปใช้ มีผู้ที่เห็นด้วย 93% และไม่เห็นด้วย 7% ข้อ 2.7) ผู้นำต้องเป็นนักพัฒนา มีความสามารถในการกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation) เพื่อสร้างสิ่งใหม่และมีความรู้สึกเป็นเจ้าของด้านความเป็นไปได้มีผู้เห็นด้วย 100% และด้านการนำไปใช้ มีผู้ที่เห็นด้วย 100%

ด้านแนวทางที่มีผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ในการพัฒนาองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานสูง เริ่มจาก 3.1 การสื่อสาร (Communication) ด้วยวิธีการพูดคุย จะทำให้ได้ใจ พนักงานและส่งเสริมการทำงานเป็นทีมด้านความเป็นไปได้มีผู้เห็นด้วย 100% และด้านการนำไปใช้ มีผู้ที่เห็นด้วย 100% ข้อ 3.2 โครงการ Happy work places ก่อให้เกิดความภักดี (Loyalty) ด้านความเป็นไปได้มีผู้เห็นด้วย 87% และ และไม่เห็นด้วย 13% โดยด้านการนำไปใช้ มีผู้ที่เห็นด้วย 93% และไม่เห็นด้วย 7% ข้อ 3.3) การใช้แบบสำรวจความพึงพอใจของพนักงาน (Employee satisfaction survey) จะทำให้เข้าถึงอารมณ์และความรู้สึกของผู้ตาม ด้านความเป็นไปได้มีผู้เห็นด้วย 100% และด้านการนำไปใช้ มีผู้ที่เห็นด้วย 100% ข้อ 3.4) ผู้นำต้องมีความรู้ ความเข้าใจ เรื่องการบูรณาการ (Integrate) ด้านความเป็นไปได้มีผู้เห็นด้วย 100% และด้านการนำไปใช้ มีผู้ที่เห็นด้วย 100% ข้อ 3.5) การให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) มีส่วนสร้างความไว้เนื้อเชื่อใจ และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ด้านความเป็นไปได้มีผู้เห็นด้วย 100% และด้านการนำไปใช้ มีผู้ที่เห็นด้วย 100% ข้อ 3.6 ผู้นำต้องบริหารจัดการ (Manage) เป้าหมาย ควบคุมปัจจัย และงบประมาณด้านความเป็นไปได้มีผู้เห็นด้วย 100% และด้านการนำไปใช้ มีผู้ที่เห็นด้วย 100% ข้อ 3.7) ผู้นำต้องให้การสนับสนุน (Support) ผู้ตาม เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย ด้านความเป็นไปได้มีผู้เห็นด้วย 100% และด้านการนำไปใช้ มีผู้ที่เห็นด้วย 100% และ 3.8) ผู้นำต้องทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจ (Pride) ด้านความเป็นไปได้มีผู้เห็นด้วย 100% และด้านการนำไปใช้ มีผู้ที่เห็นด้วย 100%

ตารางที่ 4-64 การลงความเห็นจากผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญเพื่อยืนยันผลการวิจัย

ด้าน	ความคิดเห็น (%)			
	ความเป็นไปได้		การนำไปใช้	
	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย
1. การแสดงออกซึ่งภาวะผู้นำ สามารถแสดงออกได้อย่างไร				
1.1 ผู้นำจะมีวิธีกระตุ้น (Stimulation) เพื่อพัฒนาผู้ตามด้วยการสอนงาน	87	13	87	13
1.2 วัฒนธรรมองค์กร (Corporate culture) เริ่มจากผู้นำที่มีเหตุผล	93	7	93	7
1.3 ผู้นำจะแนะนำวิธีการทำงาน (Work instruction) และเป็นแบบอย่างที่ดี ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา	100	-	100	-
1.4 ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ (Vision) มีแผนการเปลี่ยนแปลง และสามารถให้คำปรึกษาได้	100	-	100	-
2. การพัฒนาองค์กรให้มีผลการปฏิบัติงานสูง ผู้นำองค์กรต้องเป็นผู้นำแบบใด				
2.1 ผู้นำต้องรู้เรื่องความต้องการของลูกค้า (Customer needs) โดยสามารถสั่งและอธิบายกับผู้ตามได้อย่างชัดเจน	100	-	100	-
2.2 ผู้นำต้องเป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational motivation) ต่อการปฏิบัติงานโดยสามารถสร้างทัศนคติและการคิดเชิงบวกให้ผู้ตามได้	100	-	100	-
2.3 ผู้นำต้องเป็นผู้มีอิทธิพล อย่างมีอุดมการณ์ (Individualized influence) โดยมีความสามารถในการบริหารอารมณ์และมีจริยธรรม	93	7	93	7
2.4 ผู้นำต้องกล้าแสดงออก (Courageous) ในการเสนอแนะเพื่อปรับปรุงระบบสวัสดิการในองค์กร	100	-	100	-
2.5 ผู้นำต้องมีวิธีการมอบหมายงาน (Job assignment) ให้ตรงกับทักษะของผู้ตาม	100	-	100	-

ตารางที่ 4-64 (ต่อ)

ด้าน	ความคิดเห็น (%)			
	ความเป็นไปได้		การนำไปใช้	
	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย
2.6 ผู้นำที่มีความมุ่งมั่นตั้งใจ (Determination) จะเปลี่ยนแปลงองค์กรให้มีผลงานที่ดีขึ้นได้ ต้องมีที่ปรึกษา (Advisor) ที่มีความรู้ลึกและรู้จริง	93	7	93	7
2.7 ผู้นำต้องเป็นนักพัฒนา มีความสามารถในการกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation) เพื่อสร้างสิ่งใหม่และมีความรู้สึกเป็นเจ้าของ	100	-	100	-
3. แนวทางที่มีผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ในการพัฒนาองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานสูง				
3.1 การสื่อสาร (Communication) ด้วยวิธีการพูดคุยจะทำให้ได้ใจพนักงานและส่งเสริมการทำงานเป็นทีม	100	-	100	-
3.2 โครงการ Happy work places ก่อให้เกิดความภักดี (Loyalty)	87	13	93	7
3.3 การใช้แบบสำรวจความพึงพอใจของพนักงาน (Employee satisfaction survey) จะทำให้เข้าถึงอารมณ์และความรู้สึกของผู้ตาม	100	-	100	-
3.4 ผู้นำต้องมีความรู้ ความเข้าใจ เรื่องการบูรณาการ (Integrate)	100	-	100	-
3.5 การให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) มีส่วนสร้างความไว้เนื้อเชื่อใจ และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้นำกับผู้ตาม	100	-	100	-
3.6 ผู้นำต้องบริหารจัดการ (Manage) เป้าหมาย ควบคุมปัจจัย และงบประมาณ	100	-	100	-
3.7 ผู้นำต้องให้การสนับสนุน (Support) ผู้ตามเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย	100	-	100	-
3.8 ผู้นำต้องทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจ (Pride)	100	-	100	-

จากตารางที่ 4-64 พบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิและเชี่ยวชาญมีความคิดเห็นเกี่ยวกับแบบสอบถามสำหรับการประชุมกลุ่ม (Focus group) เพื่อยืนยันผลในการสนับสนุนงานวิจัยเรื่อง รูปแบบความสัมพันธ์สู่การพัฒนาผู้นำกับผู้ตาม ทั้งด้านความเป็นไปได้และด้านการนำไปใช้ ดังนี้ ด้านความเป็นไปได้ ผู้ทรงคุณวุฒิและเชี่ยวชาญมีความคิดเห็นยืนยัน ร้อยละ 80 ขึ้นไป ในทุก ๆ คุณลักษณะ และด้านการนำไปใช้ ผู้ทรงคุณวุฒิและเชี่ยวชาญมีความคิดเห็นยืนยัน ร้อยละ 80 ขึ้นไป ในทุก ๆ คุณลักษณะเช่นกัน

ข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญจากการประชุมกลุ่ม (Focus group)

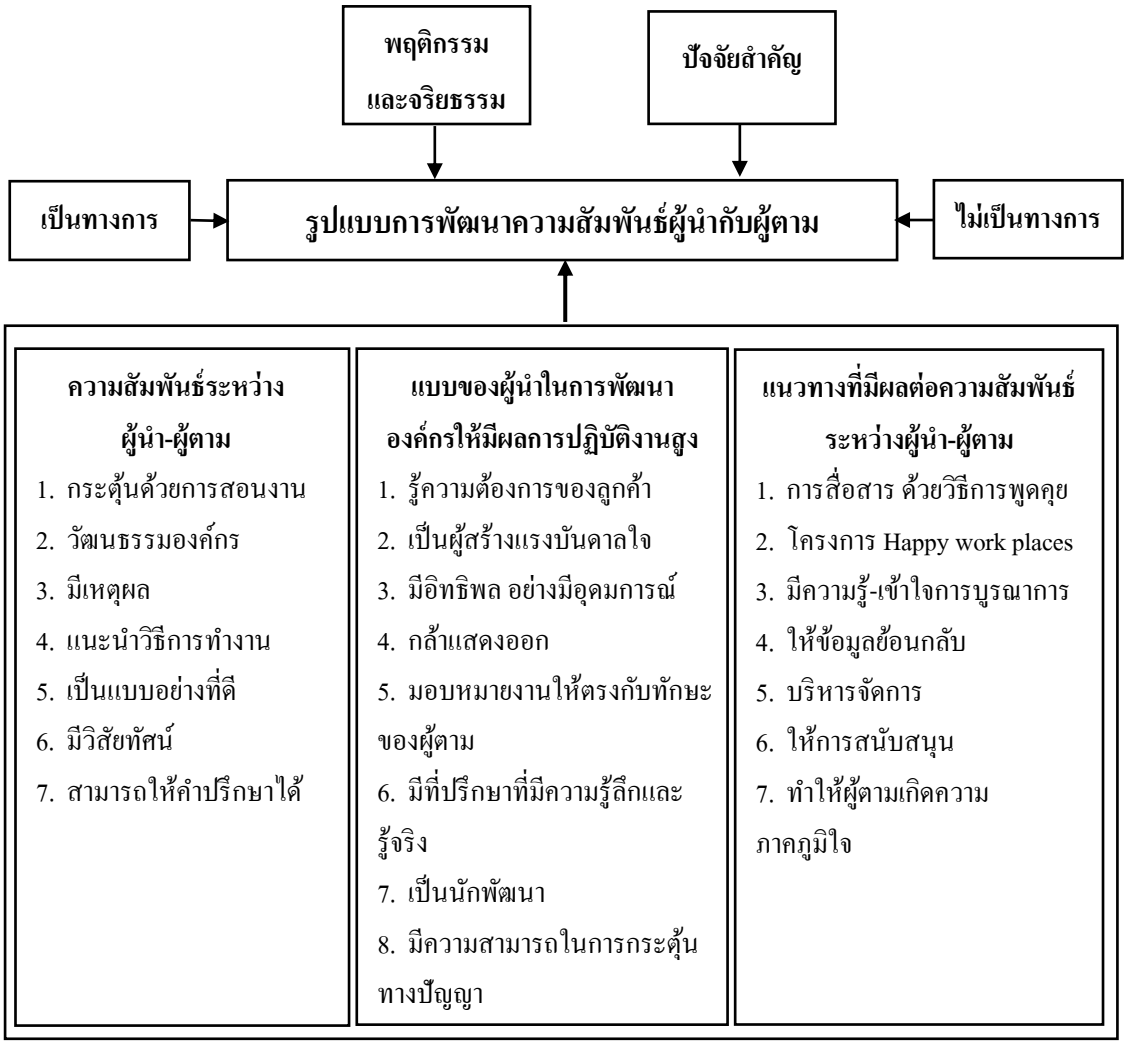
ผู้บริหารที่ไม่มีภาวะผู้นำ เสมือนการเอาคนเก่งขึ้นมาแค่คนเดียวก็สามารถทำความเสียหายให้องค์กรได้ การปฏิรูป (Transform) องค์กร ต้องคิดว่าในกรณีที่บริษัทฯเกิดปัญหา เช่นจะทำอย่างไรให้ 4 บริษัท เหลือบริษัทเดียว นี่คือภาวะผู้นำ CEO จะต้องทำอย่างไรจึงจะทำให้องค์กรอยู่รอด ได้พูดถึงเรื่องการสื่อสารที่เป็นเรื่องที่สำคัญ วิสัยทัศน์ต้องชัดเจน องค์กรจะขับเคลื่อนไปทิศทางทิศทางใด พันธกิจต้องทำอะไรบ้าง การปฏิรูป (Transform) ผู้นำสำคัญที่สุด จากค่านิยมขององค์กรนั้น ๆ เราจะทำอย่างไรที่จะเปลี่ยนพฤติกรรมของทุกคนได้ ผู้นำแต่ละคนจะมีคุณลักษณะ (Character) และวัฒนธรรม (Culture) ซึ่งของแต่ละองค์กรก็ไม่เหมือนกัน ถ้าองค์กรไหนมีผู้นำที่ชัดเจน การเป็นตัวอย่างที่ดี (Walk the talk) ชัดเจน ผู้ตามก็จะเชื่อและพร้อมที่จะไปด้วย มีการสื่อสารอย่างชัดเจน และสิ่งสำคัญก็คือจะทำอย่างไรจึงจะสร้างภาวะผู้นำที่ดีได้ เราก็จะได้ทราบว่า EQ หรือความฉลาดรู้ของผู้นำ โดยเฉพาะเรื่องการพูด ที่ทำให้เกิดความเสียหายต่อภาพพจน์ของตัวเอง ต้องสร้างสมดุลของอารมณ์ ผู้นำขาดตรงนี้มาก อีกตัวหนึ่งคือ Mind set ทุกวันนี้หาผู้นำที่เป็นตัวอย่าง (Role model) จริง ๆ ค่อนข้างยากมาก เพราะฉะนั้น กรอบความคิดและความเชื่อที่ส่งผลต่อพฤติกรรม (Mind set) ในเรื่องของการพัฒนา จะทำอย่างไรให้องค์กรเกิดประสิทธิภาพสูงสุด ผู้นำต้องรู้ธุรกิจของตัวเอง เป็นพันธมิตรทางธุรกิจ (Business partner)

ในช่วงวิกฤตที่ผ่านมา หลาย ๆ องค์กร ไม่เข้าใจในธุรกิจของตัวเอง ไม่เข้าใจคนด้วย ณ เหตุการณ์ปกติในปัจจุบัน ผู้นำจะทำอย่างไรก็ได้ เพื่อให้องค์กรขับเคลื่อนได้ เมื่อเจอวิกฤตจริง ๆ มาวัดกันตรงนี้ หรืออาจเรียกได้ว่า ผู้นำยามศึก เราได้เห็นหลายคนชอบศึกษาในเรื่องนี้ เพราะฉะนั้นในเมื่อยามศึก ผู้นำต้องเป็น พันธมิตรทางธุรกิจ (Business partner) ต้องเข้าใจคน รู้งาน ต้องเชี่ยวชาญ แนวทางที่มีผลต่อความสัมพันธ์ก็คือเรื่องการสื่อสาร การสื่อสารในเรื่องของคนต้องกลับไปที่ DISC ว่าผู้นำเป็นแบบไหน เราต้องรู้ว่าคนเป็นแบบไหน ถ้าเราได้คนเข้ามา เค้ามีพฤติกรรมแบบไหน ตรงกับธุรกิจของเราหรือไม่ จากนั้นเราก็ทำการพัฒนาเค้าก็จะดึงเอาศักยภาพของหัวหน้าออกมา และอยากให้เพิ่มตัวแปรอิสระในข้อที่ 2 การพัฒนาองค์กรให้มีผลการปฏิบัติงานสูง ผู้นำองค์กร ต้องเป็นผู้นำแบบใด โดยให้เพิ่มในข้อ 2.8 ผู้นำต้องเป็นผู้ให้และผู้เสียสละสูง และให้

เพิ่มในข้อที่ 3. แนวทางที่มีผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ในการพัฒนาองค์กรให้มีผลการปฏิบัติงานสูงให้เพิ่มเป็นข้อ 3.9 ความพอเพียงในการบริหารองค์กร และ 3.10 ความสัมพันธ์ผู้นำกับผู้ตามแบบปิรามิดหัวคว่ำ

ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่าผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ ให้ปรับคำ เรื่องกรอบแนวคิดในการวิจัยเรื่องการพัฒนาองค์กรให้มีผลการปฏิบัติงานสูงผู้นำองค์กรต้องเป็นผู้นำแบบใดควรปรับเป็นผู้นำต้องมีคุณลักษณะแบบใด ในนิยามศัพท์ควรระบุเรื่องแบบของผู้นำ เรื่องที่สองคือกรอบแนวคิดข้อ 3.2 โครงการ Happy work place ก่อให้เกิดความจงรักภักดี อยากให้มองกลับด้านว่าองค์กรต้องทำอย่างไรที่จะทำให้องค์กรรักพนักงาน โครงการ HWP ก็มีตัวชี้วัดอยู่แต่สุดท้ายความสุขในองค์กรสวัสดิการต่าง ๆ ที่ควรทำให้พนักงานและ Loyalty จะเกิดได้ อยากให้มีรายละเอียดในแต่ละหัวข้อก็จะทำให้การทำงานของผู้นำกับผู้ตามไปในทิศทางเดียวกัน จากแบบสอบถามที่ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ออกมานั้น โดยภาพรวม และโดยส่วนตัวเห็นว่าครอบคลุมในทุกเนื้อหา และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ไม่ว่าจะเป็นภาครัฐหรือภาคเอกชน และขอเพิ่มเติมเรื่องการยอมรับความเห็นต่างของผู้ตาม เพื่อให้องค์กรพัฒนาได้อย่างดีขึ้น สมมติฐานมีมากเกินไปอาจจะกำหนดคำนิยามศัพท์ได้ไม่ครอบคลุม ถ้าเป็นคำนิยามศัพท์เฉพาะที่มีรายละเอียดแสดงถึง Function ที่ชัดเจน จะเป็นประโยชน์ต่อการวิเคราะห์ข้อมูล ถ้าสมมติฐานไม่เยอะมากสอดรับกับวัตถุประสงค์ จะทำให้การนำไปใช้ง่ายขึ้นและถ้าเราใช้ Regression แบบ Stepwise มันจะเรียงลำดับให้เรา เรื่องของการสรุปเป็นโมเดลเวลาแกะ Content ว่าตัวไหนเป็นปัจจัยเรื่อง Development แล้วมาเรียงลำดับเรื่อง Function ที่เกี่ยวข้องกัน เท่าที่ดูน่าจะเป็นเรื่อง ของวัฒนธรรม (Culture) กับสมรรถนะ (Competency) หลังจากนั้นก็จะนำมาแยกในเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ กับผู้ตาม แยกโมเดลการพัฒนาออกเป็นสองส่วน ตัวที่น่าสนใจที่สุดคือ Informal โดยการพัฒนาแบบ Formal นั้นในสถานการ New normal การพัฒนาเป็นกลุ่มใหญ่ ๆ จะไม่เหมาะสม ควรแยกการพัฒนาว่าเป็น Leader ระดับไหนเช่น Top middle หรือระดับต้น ให้แยกกันออกมา เพราะถ้าเป็นลักษณะของผู้ตาม เท่าที่เห็นความสอดคล้องจะเป็นเรื่อง เพศ การศึกษา ตัวที่จะมามีบทบาทจริง ๆ คือการพัฒนา Informal ในยุค New normal ซึ่งมี Culture กับ Competency ที่มีผลกับผู้นำและผู้ตามแตกต่างกัน ทำอย่างไรจะให้ Development มาเป็น Culture ขององค์กรอันนี้คือสิ่งที่น่าสนใจ ซึ่ง Loyalty ก็จะมีผลในตอนท้ายอีกที ผู้นำต้องทำงานเชิงรุก มีจิตวิญญาณของผู้ประกอบการ เป็นผู้นำในด้านศีลธรรม และพรหมวิหาร 4 เรื่องของ Happy work place มองว่าไม่ใช่ปัจจัยหลัก ๆ ที่จะสามารถส่งเสริมได้เท่าที่ควร หลาย ๆ ที่ทำ HWP แล้วตัวเองไม่มีความสุข ตัวเองเหนื่อยแล้วทุกข์ สาระสำคัญคือเรื่องของ Engagement การทำอย่างไรจึงจะสำรวจความพึงพอใจ ทำให้คนในองค์กรมีส่วนร่วม แล้วดึงเอาปัญหาออกมาให้ได้ให้เค้ามีส่วนบอกว่ามันป่วยตรงไหน ดังนั้น Organization diagnosed เป็น

เรื่องที่สำคัญ ผู้นำหลาย ๆ คนอยากจะพัฒนาองค์กร เพราะฉะนั้น การทำ Engagement survey มันจะทำให้เห็นมุมมอง ความคิด ความแตกต่าง ของผู้นำกับผู้ตามในองค์กรด้วยว่าต่างกันอย่างไร ปัญหาตัวเดียวกันผู้ใหญ่มองเล็ก เด็กมองใหญ่ แค่นี้ก็เป็นปัญหา เครื่องมือที่ใช้แนะนำคือ คาโนนิคอลกับ ลิสเลล เพื่อยืนยันสมการและยืนยันความสัมพันธ์ Co-relation และผู้นำต้อง Resilience ล้มแล้วลุกให้เร็ว เราต้องยอมรับก่อนว่าเราล้ม อันนี้เป็นตัวสำคัญว่าเราล้มหรือยังแล้วจะทำอย่างไรต่อ ภาวะผู้นำไม่ว่าจะเป็นองค์กรไหน จะมี Employee life cycle เพราะฉะนั้นโครงสร้างองค์กรตั้งแต่รับเข้ามาการพัฒนา การสร้าง Career การสร้างเรื่อง Engagement จนถึง Retire ผู้นำต้องทำให้ครบ loop ผู้นำต้องบูรณาการ ต้องครองความรู้ ต้องอ่านอะไรบ้าง ต้องรู้อะไรบ้าง เมื่อไม่อ่าน ไม่ดู ไม่ฟังก็ไม่มีการเพิ่มหรือการครองความรู้ใหม่ ๆ ไม่ใช่พูดถึงแค่ความเป็นผู้นำ แต่ต้องส่งเสริมพูดให้ผู้ตามให้เกิดความรู้นั้นด้วย



ภาพที่ 4-14 รูปแบบการพัฒนาความสัมพันธ์ผู้นำกับผู้ตาม

จากภาพที่ 4-14 แสดงรูปแบบการพัฒนาความสัมพันธ์ผู้นำกับผู้ตาม เริ่มจาก ความสัมพันธ์แบบเป็นทางการ (Formal) ความสัมพันธ์แบบไม่เป็นทางการ (Informal) พฤติกรรม และจริยธรรมของผู้ตามและปัจจัยสำคัญในการสร้างความสัมพันธ์ โดยความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามสามารถพัฒนาได้โดยการกระตุ้นด้วยการสอนงาน โดยวัฒนธรรมองค์กรเริ่มต้นด้วยผู้นำที่มีเหตุผล สามารถแนะนำวิธีการทำงานและเป็นแบบอย่างที่ดี เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์มีแผนการเปลี่ยนแปลง และสามารถให้คำปรึกษาได้ ส่วนการพัฒนาองค์กรให้มีผลการปฏิบัติงานสูงนั้นผู้นำต้องทราบความต้องการของลูกค้า ต้องเป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจ เป็นตัวอย่างที่ดี มีความมุ่งมั่นตั้งใจ มีความสามารถกระตุ้นทางปัญญา กล้าแสดงออกและมอบหมายงานให้เหมาะกับทักษะของผู้ตาม มีที่ปรึกษาที่มีความรู้ลึกและรู้จริง เป็นนักพัฒนา และมีความสามารถในการกระตุ้นทางปัญญาและแนวทางที่มีผลต่อความสัมพันธ์ ระหว่างผู้นำ-ผู้ตาม สามารถสื่อสารด้วยวิธีการพูดคุยจะทำให้ได้ใจพนักงานและส่งเสริมการทำงานเป็นทีม โครงการ Happy work places จะก่อให้เกิดความภักดี (Loyalty) และการใช้แบบสำรวจความพึงพอใจของพนักงาน (Employee satisfaction survey) จะทำให้เข้าถึงอารมณ์และความรู้สึกของผู้ตาม โดยการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) มีส่วนสร้างความไว้เนื้อเชื่อใจและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้นำกับผู้ตามผู้นำต้องบริหารจัดการ (Manage) เป้าหมาย ควบคุมปัจจัย และ งบประมาณ ผู้นำต้องให้การสนับสนุน (Support) ผู้ตาม เพื่อให้งานบรรลุ เป้าหมายและผู้นำต้องทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจ (Pride)

บทที่ 5
สรุปผล อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง “รูปแบบการการพัฒนาความสัมพันธ์ผู้นำกับผู้ตาม” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำและภาวะผู้ตาม ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามในการพัฒนาองค์กรและ เพื่อเสนอแนะรูปแบบการพัฒนาความสัมพันธ์ผู้นำกับผู้ตาม โดยผู้วิจัยได้แบ่งการนำเสนอออกเป็นสองตอน ดังนี้ ตอนที่หนึ่ง การวิเคราะห์คุณลักษณะของรูปแบบการพัฒนาความสัมพันธ์ผู้นำกับผู้ตาม ตอนที่สองเป็นการยืนยันผลการวิจัยรูปแบบการพัฒนาความสัมพันธ์ผู้นำกับผู้ตาม

ผู้วิจัยทำการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative research) โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In depth interview) กับผู้บริหารระดับสูง (ผู้จัดการ-กรรมการผู้จัดการ) ขององค์กรที่ได้รับรางวัล TQA (Thailand quality award) และองค์กรที่มีการบริหารจัดการที่ดี จำนวน 17 องค์กร เพื่อนำมาวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) โดยนำคำถามที่ได้จากการสังเคราะห์ตัวแปรมาทำการสัมภาษณ์เรื่องรูปแบบการพัฒนาผู้นำกับผู้ตาม ผู้วิจัยสรุปผลการสัมภาษณ์ แยกตามประเด็นในแต่ละคำถาม จากนั้นได้นำข้อมูลจากการสัมภาษณ์ มาทำการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณ (Quantitative research) โดยการเก็บแบบสอบถามความคิดเห็นจากพนักงาน (ตั้งแต่ระดับหัวหน้างาน-พนักงาน) จากสมาคมผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ จำนวน 400 คน จำนวน 10 โรงงาน โดยมีข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่างดังนี้ ส่วนใหญ่จะเป็นเพศชายร้อยละ 57.3 และเพศหญิงจำนวนร้อยละ 42.8 อายุของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนมากจะเป็นช่วงอายุระหว่าง 20-30 ปี คิดเป็นร้อยละ 71.3 อายุต่ำกว่า 20 ปี คิดเป็นร้อยละ 16.3 อายุ 31-40 ปี คิดเป็นร้อยละ 8 อายุระหว่าง 41-50 ปี คิดเป็นร้อยละ 2.8 และอายุระหว่าง 50-60 ปี คิดเป็นร้อยละ 1.8 ตามลำดับ ระดับการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนมากจะเป็นระดับ ปวช./ ปวส. ร้อยละ 44.3 ระดับปริญญาตรีร้อยละ 40.8 ระดับมัธยมศึกษาร้อยละ 11.8 ระดับประถมศึกษา ร้อยละ 1.3 และ ระดับการศึกษา ของผู้ตอบแบบสอบถามแบ่งเป็น ระดับสูงกว่าปริญญาตรีร้อยละ 2 ระดับประถมศึกษา ร้อยละ 1.3 ประสบการณ์ ของผู้ตอบแบบสอบถามแบ่งเป็นประสบการณ์ต่ำกว่า 3 ปี คิดเป็นร้อยละ 63 ระหว่าง 3-5 ปี คิดเป็น 22.8 ระหว่าง 6-8 ปี คิดเป็นร้อยละ 7 ประสบการณ์มากกว่า 14 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 4.8 ระหว่าง 9-11 ปี คิดเป็นร้อยละ 1.8 และประสบการณ์ระหว่าง 11-13 ปี คิดเป็นร้อยละ 0.8 ตำแหน่งงาน ของผู้ตอบแบบสอบถามแบ่งเป็นระดับเจ้าหน้าที่และพนักงานคิดเป็นร้อยละ 64.3 ระดับอื่น ๆ ร้อยละ 25.5 ระดับหัวหน้างานคิดเป็น 6.3 ระดับผู้ช่วย/ ผู้จัดการ คิดเป็นร้อยละ 4 ตามลำดับและได้วิเคราะห์หาความสัมพันธ์โดยการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุ ด้วยวิธี Enter ผู้วิจัยคัดเลือกตัวแปรที่มีนัยทางสถิติ โดยเรียงลำดับ

ค่าน้ำหนัก (b) จากมากลงมาหาน้อย ปรากฏว่าจากตัวแปรอิสระทั้งหมดจำนวน 68 ตัวแปร ได้ถูกสกัดออกจนเหลือ 19 ตัวแปร

สรุปผลการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ เกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาความสัมพันธ์ผู้นำกับผู้ตาม สามารถสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

ผลการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research results)

ผลการศึกษาถึงวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำและภาวะผู้ตาม

พบว่า การแสดงออกซึ่งภาวะผู้นำ ผู้นำต้องมีวิธีกระตุ้น (Stimulation) เพื่อพัฒนาผู้ตามด้วยวิธีการสอนงาน แนะนำวิธีในการทำงาน (Work instruction) และเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา มีวิสัยทัศน์ (Vision) มีแผนการเปลี่ยนแปลง และสามารถให้คำปรึกษาได้ มีค่านิยมหลัก (Core value) ที่สามารถสร้างวัฒนธรรมองค์กรได้ เริ่มจากผู้นำที่มีเหตุมีผล จะทำให้ผู้ตามทำงานให้บรรลุเป้าหมายได้

ด้านการพัฒนาให้มีผลการปฏิบัติงานสูง ผู้นำองค์การต้องเป็นผู้นำแบบใด

พบว่า ผู้นำต้องเป็นผู้มีอุดมการณ์ (Individualized influence) โดยมีความสามารถในการบริหารอารมณ์และมีจริยธรรม ต้องเป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational motivation) ต่อการปฏิบัติงานโดยสามารถสร้างทัศนคติและการคิดเชิงบวกให้ผู้ตามได้ ผู้นำต้องคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล (Individualized consideration) และมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับทุกคน ต้องเป็นนักพัฒนาโดยมีความสามารถในการกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation) เพื่อสร้างสิ่งใหม่และมีความรู้สึกเป็นเจ้าของ ผู้นำที่มีแรงผลักดันสู่ความสำเร็จ (Achievement drive) จะต้องเป็นผู้ที่ทำงานแข่งกับเวลา และจะใช้ระบบไอที (Information technology) ต่อการตัดสินใจในแต่ละสถานการณ์ ผู้นำที่มีความมุ่งมั่นตั้งใจ (Determination) ที่จะเปลี่ยนแปลงองค์กรให้มีผลงานที่ดีขึ้นต้องมีที่ปรึกษา (Advisor) ที่มีความรู้ ต้องรู้เรื่องความต้องการของลูกค้า (Customer needs) โดยสามารถสั่งและอธิบายกับผู้ตามได้อย่างชัดเจน ผู้นำที่ดีต้องมีความยุติธรรม (Justice) เข้าใจวิธีการมอบหมายงาน (Job assignment) ให้ตรงกับทักษะของผู้ตาม ต้องไม่เลือกข้าง ต้องกล้าแสดงออก (Courageous) สามารถเสนอแนะเพื่อปรับปรุงระบบสวัสดิการในองค์กร ผู้นำที่มีทักษะในการบริหารคน (People skill) ต้องเข้าใจงาน และเข้าใจความแตกต่างระหว่างวัย

ด้านแนวทางที่มีผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามในการพัฒนาองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานสูง

พบว่า การสื่อสาร (Communication) ด้วยวิธีการพูดคุย จะทำให้ได้ใจพนักงานและเป็นการส่งเสริมการทำงานเป็นทีม โดยการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) มีส่วนสร้างความไว้เนื้อเชื่อใจ และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ตาม ผู้นำต้องมีความคล่องแคล่วว่องไว (Agility) มีความรู้ ความเข้าใจ ในเรื่องการบูรณาการ (Integrate) โดยบทบาทของของผู้นำ (Leadership role) ต้องมีความกล้าที่จะเปลี่ยนแปลง ต้องบริหารจัดการ (Manage) เป้าหมาย ควบคุมปัจจัย และงบประมาณได้ดี ผู้นำต้องรักษาสัจจะ (Faithfulness) สร้างแรงจูงใจ (Motivation) ทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจ (Pride) สนับสนุน (Support) ผู้ตาม เพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย การสำรวจความพึงพอใจ (Employee satisfaction survey) กับพนักงาน จะทำให้เข้าถึงอารมณ์และความรู้สึกของผู้ตาม โครงการ Happy work places ก่อให้เกิดความภักดี (Loyalty) และการได้รับคำชมเชย (Compliment) จากลูกค้าถือว่าเป็นความสำเร็จและตอบโจทย์ด้านความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ตาม

ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามแบบเป็นทางการ (Formal)

พบว่า เริ่มจากการบริหารจัดการ (Managing) แบบที่เป็นทางการ (Formal) หากรักษาระยะห่างให้เป็นธรรมชาติจะทำให้รู้สึกผ่อนคลาย (Relax) เกิดความสนิทสนมจะทำให้เกิดความร่วมมือ โดยบทบาทและหน้าที่ (Role & Responsibility) ของการเป็น ผู้บริหาร (Executive) หรือการเป็นผู้นำ มีความสำคัญมากที่ต้องทำการสื่อสารให้ผู้ตามในองค์กรทราบอย่างชัดเจน โดยความสัมพันธ์แบบเป็นทางการ (Formal) สามารถสร้างความไว้เนื้อเชื่อใจ (Trust) และทำให้ผู้ตามมีความสุขในการทำงาน โดยใช้ KPI (Key performance Indicator) ในการประเมินผลงาน ซึ่งสามารถเพิ่ม สมรรถนะและศักยภาพของผู้ตามได้ และความรับผิดชอบ (Accountability) ของผู้ตามคือการปฏิบัติงานให้เกิดผลสำเร็จ

ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามแบบไม่เป็นทางการ (Informal)

พบว่า จุดเริ่มต้นที่ดีของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human resource management) คือการทำให้พนักงานมีขวัญกำลังใจ (Morale) โดยผู้นำแบบไม่เป็นทางการ (Informal leader) จะมีพฤติกรรม รับฟัง มีความอ่อนน้อมถ่อมตน (Personal humility) มีความไว้เนื้อเชื่อใจ ยอมรับผู้ตาม และ เป็นตัวอย่างที่ดี โดยผู้นำต้องมีวิธีคิด (Ideology) อย่างรอบคอบ องค์กรต้องให้อำนาจ (Empower) ในการตัดสินใจ และระดมทรัพยากร เพื่อส่งเสริมผู้ตาม มีมนุษย์สัมพันธ์ (Human relation) ที่ดี ทำให้ผู้นำและผู้ตามสามารถร่วมกันปรึกษาหารือ สอนงาน หรือแนะนำเรื่องต่าง ๆ ได้

ด้านพฤติกรรมและจริยธรรมของผู้ตามในองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูง

พบว่า การให้อำนาจโดยการส่งเสริมผู้ตาม ให้เป็นแนวร่วมในรูปแบบของคณะกรรมการ (Committee) จะทำให้เกิดพลังและกล้าผลักดันเป้าหมายขององค์กรอย่างมีศักยภาพ โดยบุคคลที่มีอิทธิพลทางความคิด (Opinion leader) ทั้งทางด้านความรู้สึกและด้านจิตใจ จะเป็นผู้ที่มีระเบียบ มีปรัชญา มีอุดมคติ มีความเชื่อและมีค่านิยม ส่วนอำนาจ (Power) ของผู้ตาม คือการมีความรับผิดชอบ ตามบทบาทและหน้าที่อย่างมีจุดยืน ผู้ตามต้องเป็นผู้ฟังที่ดี (Good listener) ไม่ย้อนแย้งระหว่างฟัง คุณลักษณะ (Attribute) ของผู้ตามต้องมีจริยธรรม มีหลักธรรมและมีปัญญา ผู้ตามต้องเรียนรู้ (Learn) วัฒนธรรมองค์กร การพัฒนาตนเอง (Self-development) ของผู้ตาม เป็นการสร้างภาพลักษณ์ให้กับองค์กร การแก้ปัญหา (Problem solving) เป็นการพัฒนาความรู้ให้กับผู้ตาม มีจุดอ่อน ตรงไหน เรียนรู้ตรงนั้น ผู้ตามต้องเสนอแนะนโยบาย (Policy) เพื่อปรับปรุงกระบวนการผลิต ให้มีความท้าทายต่อเป้าหมาย และมีความรู้สึกเป็นเจ้าของ การสื่อสารแบบบนลงล่าง (Top down) โดยผู้นำทำการสื่อสารลงมาสู่ผู้ตาม สามารถบอกได้ว่าสิ่งไหน เป็นด้านลบ ด้านบวก หรือเป็นเจตนาที่ดี ผู้ตามรุ่นใหม่ (Future generations) ต้องกล้าแสดงออก ยอมรับความจริง ต้องสร้างบรรยากาศให้น่าทำงานและทำงานสอดประสานกัน ผู้ตามต้องเข้าใจเรื่องการทำงานเป็นทีม (Team work) คือการคิดถึงส่วนรวม มีกระบวนการคิดที่นึกถึงประโยชน์ ทำงานแบบมืออาชีพ และมีเป้าหมาย ผู้ตามต้องมีความอดทนและมีความเพียร (Perseverance) ต้องมีการปรับปรุงตัวเอง (Self-improvement) อยู่เสมอ ซึ่งคนไทยเชื่อในเรื่องของบุญคุณ (Obligation) โดยการให้ความใส่ใจต่อผู้ตาม การดูแลทีมงานเหมือนลูกและน้อง เป็นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดี จะไม่ทำให้คนลาออกองค์กร

ด้านปัจจัยที่สำคัญต่อการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม

พบว่า ผู้นำต้องกล้าเปลี่ยนแปลง (Change) กล้าโต้ตอบและมีทิศทาง เป็นคนช่างสังเกต (Observer) มีความชัดเจน (Clearness) และให้การสนับสนุนต่อผู้ตาม การสร้างความสัมพันธ์ (Connection) ที่มีความหมาย ผู้นำต้องใช้ความรู้เพื่อโน้มน้าวผู้ตามผ่านช่องทางการสื่อสารต่าง ๆ ในการประชุม (Meeting) ตั้งแต่ระดับบอร์ดบริหารฯ ถึงระดับแผนกฯ ผู้นำจะต้องเป็นตัวอย่างที่ดีในการให้ความร่วมมือโดยเมื่อเข้าประชุม ต้องสนับสนุน และเสนอแนะข้อคิดเห็น และการเรียนรู้เรื่องวิสัยทัศน์ (Vision) ถือว่าเป็นการพัฒนาองค์กร การเปลี่ยนแปลง (Change) อย่างคล่องแคล่ว ว่องไว เป็นการใช้ยุทธศาสตร์ของผู้นำ การใช้แบบสำรวจ (Survey) จะมีประโยชน์ต่อผู้นำ การเป็นตัวอย่างที่ดี (Good role model) ของผู้นำสามารถเป็นแบบอย่างต่อการทุ่มเทในการทำงานของผู้ตาม องค์กร (Organization) ที่ให้อำนาจหน้าที่กับผู้ตามสามารถพัฒนาความสำเร็จและก่อให้เกิดประโยชน์ต่อ

องค์กรได้ และการสั่งงานด้วยเงื่อนไข (Condition) คือการสื่อสาร ที่มีศักยภาพ โดยจินตนาการของผู้นำ สามารถสร้างความท้าทายและ ความผูกพันในองค์กร (Commitment) ให้กับผู้ตามได้

ผลการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research results)

ด้านข้อมูลส่วนบุคคล

พบว่า เพศ ของผู้ตอบแบบสอบถามแบ่งเป็นเพศชายร้อยละ 57.3 และเพศหญิงจำนวนร้อยละ 42.8 อายุของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนมากจะเป็นช่วงอายุระหว่าง 20-30 ปี คิดเป็นร้อยละ 71.3 อายุต่ำกว่า 20 ปี คิดเป็นร้อยละ 16.3 อายุ 31-40 ปี คิดเป็นร้อยละ 8 อายุระหว่าง 41-50 ปี คิดเป็นร้อยละ 2.8 และอายุระหว่าง 50-60 ปี คิดเป็นร้อยละ 1.8 ตามลำดับ ระดับการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนมากจะเป็นระดับ ปวช./ ปวส.ร้อยละ 44.3 ระดับปริญญาตรีร้อยละ 40.8 ระดับมัธยมศึกษาร้อยละ 11.8 ระดับประถมศึกษา ร้อยละ 1.3 และ ระดับการศึกษา ของผู้ตอบแบบสอบถามแบ่งเป็น ระดับสูงกว่าปริญญาตรีร้อยละ 2 ระดับประถมศึกษา ร้อยละ 1.3 ประสบการณ์ของผู้ตอบแบบสอบถามแบ่งเป็นประสบการณ์ต่ำกว่า 3 ปี คิดเป็นร้อยละ 63 ระหว่าง 3-5 ปี คิดเป็น 22.8 ระหว่าง 6-8 ปี คิดเป็นร้อยละ 7 ประสบการณ์มากกว่า 14 ปีขึ้นไปคิดเป็นร้อยละ 4.8 ระหว่าง 9-11 ปี คิดเป็นร้อยละ 1.8 และประสบการณ์ระหว่าง 11-13 ปี คิดเป็นร้อยละ 0.8 ตำแหน่งงานของผู้ตอบแบบสอบถามแบ่งเป็นระดับเจ้าหน้าที่และพนักงานคิดเป็นร้อยละ 64.3 ระดับอื่น ๆ ร้อยละ 25.5 ระดับหัวหน้างาน คิดเป็น 6.3 ระดับผู้ช่วย / ผู้จัดการ คิดเป็นร้อยละ 4 สังกัด ของผู้ตอบแบบสอบถามแบ่งเป็นบริษัท นิตโต มาเทค จำนวนร้อยละ 10 บริษัทสยามคูโบต้า ร้อยละ 10 บริษัท ไทย ฮอนด้า ร้อยละ 10 บริษัท อมาซากาซากิไพพ์ ร้อยละ 10 บริษัทเอ็คเซลเล้นท์ ร้อยละ 10 บริษัท ออโต ลีฟ ร้อยละ10 บริษัทซัมโบ ชินโด ร้อยละ 10 บริษัท ไทรอัมพ์ ร้อยละ 10 บริษัท เชอรี่เสรีนา ร้อยละ 10 และบริษัท ซัมมิต ออโต บอดี้ ร้อยละ 10 รวม 400 คน

ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาผู้นำเพื่อพัฒนาผู้ตาม

พบว่า เป็นความคิดเห็นของพนักงานบริษัท ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ระดับ พนักงาน-ระดับหัวหน้างานที่เป็นคนไทย ในเขตนิคมอุตสาหกรรมต่าง ๆ จำนวน 400 คน โดย พิจารณาจากค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) มีรายละเอียดดังนี้ การแสดงออกซึ่งภาวะผู้นำ จะให้วิธีในการทำงาน (Work instruction) และเป็นแบบอย่างที่ดี ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ (Vision) จะมีแผนการเปลี่ยนแปลง และสามารถให้คำปรึกษาได้ มีค่าเฉลี่ยสูงในระดับมากเป็นอันดับที่ 1 วัฒนธรรมองค์กร (Corporate culture) เริ่มจากผู้นำที่มีเหตุมีผล แสดงออกในระดับมากรองลงมา และผู้นำมีวิธีกระตุ้น (Stimulation) เพื่อพัฒนาผู้ตามด้วยวิธีการสอนงานค่านิยมหลัก (Core

value) สามารถสร้างวัฒนธรรมองค์กรเพื่อให้ผู้ตามทำงานให้บรรลุเป้าหมาย มีค่าเฉลี่ยในระดับมากเป็นอันดับที่สาม

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการแสดงออกซึ่งภาวะผู้นำ

พบว่า ผู้นำจะมีวิธีกระตุ้น (Stimulation) เพื่อพัฒนาผู้ตามด้วยการสอนงาน และวัฒนธรรมองค์กร (Corporate culture) เริ่มจากผู้นำที่มีเหตุผล ผู้นำจะแนะนำวิธีการทำงาน (Work instruction) และเป็นแบบอย่างที่ดี ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาโดย ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ (Vision) มีแผนการเปลี่ยนแปลง และสามารถให้คำปรึกษาได้

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรให้มีผลการปฏิบัติงานสูง ผู้นำองค์กรต้องเป็นผู้นำแบบใด

พบว่า ผู้นำต้องรู้เรื่องความต้องการของลูกค้า (Customer needs) โดยสามารถสั่งและอธิบายกับผู้ตามได้อย่างชัดเจน ผู้นำต้องเป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational motivation) ต่อการปฏิบัติงานโดยสามารถสร้างทัศนคติและการคิดเชิงบวกให้ผู้ตามได้ ผู้นำต้องมีอุดมการณ์ (Individualized influence) โดยมีความสามารถในการบริหารอารมณ์และมีจริยธรรม ผู้นำต้องกล้าแสดงออก (Courageous) เช่นการเสนอแนะเพื่อปรับปรุงระบบสวัสดิการในองค์กร ผู้นำต้องมีวิธีการมอบหมายงาน (Job assignment) ให้ตรงกับทักษะของผู้ตาม ผู้นำที่มีความมุ่งมั่นตั้งใจ (Determination) จะเปลี่ยนแปลงองค์กรให้มีผลงานที่ดีขึ้นได้ ต้องมีที่ปรึกษา (Advisor) ที่มีความรู้ ผู้นำต้องเป็นนักพัฒนา มีความสามารถในการกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation) เพื่อสร้างสิ่งใหม่และมีความรู้สึกเป็นเจ้าของ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับแนวทางที่มีผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามในการพัฒนาองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานสูง

พบว่า การสื่อสาร (Communication) ด้วยวิธีการพูดคุย จะทำให้ได้ใจพนักงานและส่งเสริมการทำงานเป็นทีม โครงการ Happy work places ก่อให้เกิดความภักดี (Loyalty) การใช้แบบสำรวจความพึงพอใจของพนักงาน (Employee satisfaction survey) จะทำให้เข้าถึงอารมณ์และความรู้สึกของผู้ตาม ผู้นำต้องมีความรู้ ความเข้าใจ เรื่องการบูรณาการ (Integrate) การให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) มีส่วนสร้างความไว้เนื้อเชื่อใจ และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ผู้นำต้องบริหารจัดการ (Manage) เป้าหมาย ควบคุมปัจจัย และงบประมาณ ผู้นำต้องให้การสนับสนุน (Support) ผู้ตาม เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย ผู้นำต้องทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจ (Pride)

การวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุ ด้วยวิธี Enter

การทดสอบ สมมติฐานที่ 1

การแสดงออกซึ่งภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ ตามแบบเป็นทางการ (Formal) สามารถอธิบายความแปรปรวนของผลรวมความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามแบบเป็นทางการ (Formal) ได้ร้อยละ 43 มีค่าสัมประสิทธิ์พหุคูณอย่างมีนัยสำคัญเท่ากับ 0.01 แสดงว่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรตามและตัวแปรพยากรณ์ทั้ง 3 ตัว มีความสัมพันธ์เชิงเส้นตรง สามารถอธิบายความแปรปรวนของผลรวมความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามแบบเป็นทางการ (Formal) ได้ ดังนั้นจากการวิเคราะห์สมการความถดถอยเชิงพหุ สามารถสรุปได้ว่า ปัจจัยทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ ผู้นำมีวิธีกระตุ้น (Stimulation) เพื่อพัฒนาผู้ตามด้วยวิธีการสอนงาน วัฒนธรรมองค์กร (Corporate culture) เริ่มจากผู้นำที่มีเหตุมีผล ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ (Vision) จะมีแผนการเปลี่ยนแปลง และสามารถให้คำปรึกษาได้ มีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามแบบเป็นทางการ (Formal)

การทดสอบ สมมติฐานที่ 2

การแสดงออกซึ่งภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามแบบไม่เป็นทางการ (Informal) สามารถอธิบายความแปรปรวนของผลรวมความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามแบบไม่เป็นทางการ (Informal) ได้ร้อยละ 45.6 มีค่าสัมประสิทธิ์พหุคูณโดยมีนัยสำคัญเท่ากับ 0.01 แสดงว่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรตามและตัวแปรอิสระทั้ง 3 ตัว มีความสัมพันธ์เชิงเส้นตรง สามารถอธิบายความแปรปรวนของผลรวมความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามแบบไม่เป็นทางการ (Informal) ได้ จากการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุ สามารถสรุปได้ว่า ปัจจัยทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ (Vision) จะมีแผนการเปลี่ยนแปลง และสามารถให้คำปรึกษาได้ วัฒนธรรมองค์กร (Corporate culture) เริ่มจากผู้นำที่มีเหตุมีผล และผู้นำมีวิธีกระตุ้น (Stimulation) เพื่อพัฒนาผู้ตามด้วยวิธีการสอนงาน มีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามแบบไม่เป็นทางการ (Informal)

การทดสอบ สมมติฐานที่ 3

การแสดงออกซึ่งภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมและจริยธรรมของผู้ตามในองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูง สามารถอธิบายความแปรปรวนของผลรวมการแสดงออกซึ่งภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมและจริยธรรมของผู้ตามในองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูง ได้ร้อยละ 45.9 มีค่าสัมประสิทธิ์พหุคูณโดยมีนัยสำคัญเท่ากับ 0.01 แสดงว่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรตามและตัวแปรอิสระทั้ง 4 ตัว มีความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงสามารถอธิบายความแปรปรวนของผลรวมการแสดงออกซึ่งภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมและจริยธรรมของผู้ตามในองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูงได้ จากการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุ สามารถสรุปได้ว่า ปัจจัยทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ผู้นำมีวิธี

กระตุ้น (Stimulation) เพื่อพัฒนาผู้ตามด้วยวิธีการสอนงาน ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ (Vision) จะมีแผนการเปลี่ยนแปลงและสามารถให้คำปรึกษาได้ วัฒนธรรมองค์กร (Corporate culture) เริ่มจากผู้นำที่มีเหตุมีผล และผู้นำจะให้วิธีในการทำงาน (Work instruction) และเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมและจริยธรรมของผู้ตามในองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูง

การทดสอบ สมมติฐานที่ 4

การแสดงออกซึ่งภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลต่อปัจจัยที่สำคัญต่อการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม สามารถอธิบายความแปรปรวนของผลรวมการแสดงออกซึ่งภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลต่อการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามได้ร้อยละ 37.7 มีค่าสัมประสิทธิ์พหุคูณโดยมีนัยสำคัญเท่ากับ 0.01 แสดงว่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรตามและตัวแปรอิสระทั้ง 3 ตัว มีความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงสามารถอธิบายความแปรปรวนของผลรวมการแสดงออกซึ่งภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลต่อปัจจัยที่สำคัญต่อการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามได้ จากการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุ สามารถสรุปได้ว่า ปัจจัยทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กร (Corporate culture) เริ่มจากผู้นำที่มีเหตุมีผล ผู้นำมีวิธีกระตุ้น (Stimulation) เพื่อพัฒนาผู้ตามด้วยวิธีการสอนงาน และผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ (Vision) จะมีแผนการเปลี่ยนแปลงและสามารถให้คำปรึกษาได้ มีอิทธิพลต่อปัจจัยที่สำคัญต่อการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม

การทดสอบ สมมติฐานที่ 5

การพัฒนาองค์กรให้มีผลการปฏิบัติงานสูง ผู้นำองค์กรต้องเป็นผู้นำแบบใดมีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามแบบเป็นทางการ (Formal) สามารถอธิบายความแปรปรวนของผลรวมการพัฒนาองค์กรให้มีผลการปฏิบัติงานสูง ผู้นำองค์กรต้องเป็นผู้นำแบบใดมีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามแบบเป็นทางการ (Formal) ได้ จากการวิเคราะห์สมการความถดถอยเชิงพหุ สามารถสรุปได้ว่า ปัจจัยทั้ง 3 ด้านได้แก่ ผู้นำต้องรู้เรื่องความต้องการของลูกค้า (Customer needs) โดยสามารถสั่งและอธิบายกับผู้ตามได้อย่างชัดเจน ผู้นำต้องเป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational motivation) ต่อการปฏิบัติงานโดยสามารถสร้างทัศนคติและการคิดเชิงบวกให้ผู้ตามได้และผู้นำต้องเป็นผู้มีอิทธิพล อย่างมีอุดมการณ์ (Individualized influence) โดยมีความสามารถในการบริหารอารมณ์และมีจริยธรรม มีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามแบบเป็นทางการ (Formal)

การทดสอบ สมมติฐานที่ 6

การพัฒนาองค์การให้มีผลการปฏิบัติงานสูง ผู้นำองค์กรต้องเป็นผู้นำแบบใดมีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามแบบไม่เป็นทางการ (Informal) สามารถอธิบายความแปรปรวนของผลรวมการพัฒนาองค์กรให้มีผลการปฏิบัติงานสูง ผู้นำองค์กรต้องเป็นผู้นำแบบใดมีอิทธิพลต่อ

ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามแบบเป็นทางการ (Formal) จากการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุ สามารถสรุปได้ว่า ปัจจัยทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ผู้นำต้องเข้าใจวิธีการมอบหมายงาน (Job assignment) ให้ตรงกับทักษะของผู้ตาม ผู้นำต้องกล้าแสดงออก (Courageous) ในการเสนอแนะเพื่อปรับปรุงระบบสวัสดิการในองค์กร ผู้นำมีความมุ่งมั่นตั้งใจ (Determination) ที่จะเปลี่ยนแปลงองค์กรให้มีผลงานที่ดีขึ้นต้องมีที่ปรึกษา (Advisor) ที่มีความรู้มี ผู้นำต้องเป็นนักพัฒนา มีความสามารถในการกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation) เพื่อสร้างสิ่งใหม่และมีความรู้สึกเป็นเจ้าของ มีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามแบบไม่เป็นทางการ (Informal)

การทดสอบ สมมติฐานที่ 7

การพัฒนาองค์กรให้มีผลการปฏิบัติงานสูง ผู้นำองค์กรต้องเป็นผู้นำแบบใดมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมและจริยธรรมของผู้ตามในองค์กรที่มีประสิทธิผลสูง สามารถอธิบายความแปรปรวนของผลรวมการพัฒนาองค์กรให้มีผลการปฏิบัติงานสูง ผู้นำองค์กรต้องเป็นผู้นำแบบใดมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมและจริยธรรมของผู้ตามในองค์กรที่มีประสิทธิผลสูงได้ จากการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุ สามารถสรุปได้ว่า ปัจจัยทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ผู้นำต้องเข้าใจวิธีการมอบหมายงาน (Job assignment) ให้ตรงกับทักษะของผู้ตาม ผู้นำต้องกล้าแสดงออก (Courageous) ในการเสนอแนะเพื่อปรับปรุงระบบสวัสดิการในองค์กร ผู้นำต้องเป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational motivation) ต่อการปฏิบัติงานโดยสามารถสร้างทัศนคติและการคิดเชิงบวกให้ผู้ตามได้ ผู้นำมีความมุ่งมั่นตั้งใจ (Determination) ที่จะเปลี่ยนแปลงองค์กรให้มีผลงานที่ดีขึ้นต้องมีที่ปรึกษา (Advisor) ที่มีความรู้มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมและจริยธรรมของผู้ตามในองค์กรที่มีประสิทธิผลสูง

การทดสอบ สมมติฐานที่ 8

การพัฒนาองค์กรให้มีผลการปฏิบัติงานสูง ผู้นำองค์กรต้องเป็นผู้นำแบบใดมีอิทธิพลต่อปัจจัยที่สำคัญต่อการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม สามารถอธิบายความแปรปรวนของผลรวมการพัฒนาองค์กรให้มีผลการปฏิบัติงานสูง ผู้นำองค์กรต้องเป็นผู้นำแบบใดมีอิทธิพลต่อปัจจัยที่สำคัญต่อการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ได้ จากการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุ สามารถสรุปได้ว่า ปัจจัยทั้ง 4 ด้านได้แก่ ผู้นำต้องเข้าใจวิธีการมอบหมายงาน (Job assignment) ให้ตรงกับทักษะของผู้ตาม มี ผู้นำต้องกล้าแสดงออก (Courageous) ในการเสนอแนะเพื่อปรับปรุงระบบสวัสดิการในองค์กร ผู้นำต้องเป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational motivation) ต่อการปฏิบัติงานโดยสามารถสร้างทัศนคติและการคิดเชิงบวกให้ผู้ตามได้ และผู้นำมีความมุ่งมั่นตั้งใจ (Determination) ที่จะเปลี่ยนแปลงองค์กรให้มีผลงานที่ดีขึ้นต้องมีที่ปรึกษา (Advisor) ที่มีความรู้มีอิทธิพลต่อปัจจัยที่สำคัญต่อการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม

การทดสอบ สมมติฐานที่ 9

แนวทางที่มีผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ในการพัฒนาองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานสูงมีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามแบบเป็นทางการ (Formal) สามารถอธิบายความแปรปรวนของผลรวมการพัฒนาองค์กรให้มีผลการปฏิบัติงานสูง ผู้นำองค์กรต้องเป็นผู้นำแบบใดมีอิทธิพลต่อปัจจัยที่สำคัญต่อการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามแบบเป็นทางการ (Formal) ได้ ดังนั้นจากการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุ สามารถสรุปได้ว่า ปัจจัยทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ การสื่อสาร (Communication) ด้วยวิธีการพูดคุย จะทำให้ได้ใจพนักงานและส่งเสริมการทำงานเป็นทีม โครงการ Happy work places ก่อให้เกิดความภักดี (Loyalty) การใช้แบบสำรวจความพึงพอใจของพนักงาน (Employee satisfaction survey) จะทำให้เข้าถึงอารมณ์และความรู้สึกของผู้ตาม และบทบาทของของผู้นำ (Leadership role) ต้องมีความกล้าที่จะเปลี่ยนแปลง มีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามแบบเป็นทางการ (Formal)

การทดสอบ สมมติฐานที่ 10

แนวทางที่มีผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ในการพัฒนาองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานสูง มีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามแบบไม่เป็นทางการ (Informal) ได้จากการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุ สามารถสรุปได้ว่า ปัจจัยทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ ผู้นำต้องมีความรู้ความเข้าใจ เรื่องการบูรณาการ (Integrate) การให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) มีส่วนสร้างความไว้เนื้อเชื่อใจ และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ตาม และการสื่อสาร (Communication) ด้วยวิธีการพูดคุย จะทำให้ได้ใจพนักงานและส่งเสริมการทำงานเป็นทีม มีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามแบบไม่เป็นทางการ (Informal)

การทดสอบ สมมติฐานที่ 11

แนวทางที่มีผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ในการพัฒนาองค์การที่มีผลการปฏิบัติงานสูง มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมและจริยธรรมของผู้ตามในองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูง จากการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุ สามารถสรุปได้ว่า ปัจจัยทั้ง 6 ด้าน คือ การสื่อสาร (Communication) ด้วยวิธีการพูดคุย จะทำให้ได้ใจพนักงานและส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ผู้นำต้องมีความรู้ความเข้าใจ เรื่องการบูรณาการ (Integrate) ผู้นำต้องให้การสนับสนุน (Support) ผู้ตาม เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย ผู้นำต้องบริหารจัดการ (Manage) เป้าหมาย ควบคุมปัจจัย และงบประมาณ ผู้นำต้องทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจ (Pride) และโครงการ Happy work places ก่อให้เกิดความภักดี (Loyalty) มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมและจริยธรรมของผู้ตามในองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูง

การทดสอบ สมมติฐานที่ 12

แนวทางที่มีผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ในการพัฒนาองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานสูง มีอิทธิพลต่อปัจจัยที่สำคัญต่อการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามจากการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุ สามารถสรุปได้ว่า ปัจจัยทั้ง 4 ด้าน คือ การสื่อสาร (Communication) ด้วยวิธีการพูดคุย จะทำให้ได้ใจพนักงานและส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ผู้นำต้องบริหารจัดการ (Manage) เป้าหมาย ควบคุมปัจจัย และงบประมาณ ผู้นำต้องมีความรู้ ความเข้าใจ เรื่องการบูรณาการ (Integrate) การใช้แบบสำรวจความพึงพอใจของพนักงาน (Employee satisfaction survey) จะทำให้เข้าถึงอารมณ์และความรู้สึกของผู้ตาม มีอิทธิพลต่อปัจจัยที่สำคัญต่อการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม

การยืนยันผลการวิจัยด้วยการประชุมกลุ่ม (Focus group)

ผู้วิจัยนำคำถามเรื่อง รูปแบบการพัฒนาความสัมพันธ์ผู้นำกับผู้ตาม ให้ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญพิจารณาประเด็น ด้านความเป็นไปได้กับประเด็นด้านการนำไปใช้ พร้อมทั้งข้อเสนอแนะและให้มีการวิพากษ์ในหัวข้อและในประเด็นต่าง ๆ ผู้ทรงคุณวุฒิและเชี่ยวชาญมีความคิดเห็นยืนยันร้อยละ 80 ขึ้นไป ในทุก ๆ คุณลักษณะ และได้ให้ข้อเสนอแนะดังนี้ ให้ปรับคำ เรื่องกรอบแนวคิดในการวิจัยเรื่องการพัฒนาองค์กรให้มีผลการปฏิบัติงานสูงจากผู้นำองค์กรต้องเป็นผู้นำแบบใด ให้เป็นต้องมีคุณลักษณะแบบใด และในนิยามศัพท์ควรระบุเรื่องแบบของผู้นำ เรื่องที่สองคือกรอบแนวคิดข้อ 3.2 โครงการ Happy work placeก่อให้เกิดความจงรักภักดี อยากให้มองกลับด้านว่าองค์กรต้องทำอย่างไรที่จะทำให้องค์กรรักพนักงาน อยากให้มีรายละเอียดในแต่ละหัวข้อ ก็จะทำให้การทำงานของผู้นำกับผู้ตามไปในทิศทางเดียวกัน และขอเพิ่มเติมเรื่องการยอมรับความเห็นต่างของผู้ตามเพื่อให้องค์กรพัฒนาได้อย่างดีขึ้น สมมติฐานมีมากเกินไปอาจจะกำหนดคำนิยามศัพท์ได้ไม่ครอบคลุม แนะนำให้ใช้ Regression แบบ Stepwise มันจะเรียงลำดับให้เรา เรื่องของการสรุปเป็นโมเดล เวลาแกะ Content ว่าตัวไหนเป็นปัจจัยเรื่อง Development แล้วมาเรียงลำดับเรื่อง Function ที่เกี่ยวข้องกัน แยกโมเดลการพัฒนาออกเป็นสองส่วน ตัวที่น่าสนใจที่สุดคือ Informal โดยการพัฒนาแบบ Formal นั้นในสถาณการ New normal การพัฒนาเป็นกลุ่มใหญ่ ๆ จะไม่เหมาะสม ควรแยกการพัฒนาว่าเป็น Leader ระดับไหนเช่น Top Middle หรือระดับต้น ให้แยกกันออกมา เพราะถ้าเป็นลักษณะของผู้ตาม ตัวที่จะมามีบทบาทจริง ๆ คือการพัฒนา Informal ในยุค New normal ซึ่งมี Culture กับ Competency ที่มีผลกับผู้นำและผู้ตามแตกต่างกัน ทำอย่างไรจะให้ Development มาเป็น Culture ขององค์กรอันนี้คือสิ่งที่น่าสนใจ ซึ่ง Loyalty ก็จะมีผลในตอนท้ายอีกที ผู้นำต้องทำงานเชิงรุก มีจิตวิญญาณของผู้ประกอบการ เป็นผู้นำในด้านศีลธรรม และพรหมวิหาร 4 เรื่องของ Happy work place มองว่าไม่ใช่ปัจจัยหลัก ๆ ที่จะสามารถส่งเสริมได้เท่าที่ควร หลาย ๆ ที่ทำ HWP แล้ว

ตัวเองไม่มีความสุข ตัวเองเหนื่อยแล้วทุกข์ สาระสำคัญคือเรื่องของ Engagement การทำอย่างไรจึงจะสำรวจความพึงพอใจ ทำให้คนในองค์กรมีส่วนร่วม แล้วดึงเอาปัญหาออกมาให้ได้ให้เค้ามีส่วนบอกว่ามันป่วยตรงไหน ดังนั้น Organization diagnosed เป็นเรื่องที่สำคัญ เครื่องมือที่ใช้แนะนำคือ คาโนนิคอลกับ ลิสเลล เพื่อยืนยันสมการและยืนยันความสัมพันธ์ Co-relation ผู้นำต้องบูรณาการต้องครองความรู้ คุณอ่านอะไรบ้าง คุณรู้อะไรบ้าง เมื่อไม่อ่าน ไม่ดู ไม่ฟังก็ไม่มีการเพิ่มหรือการครองความรู้ใหม่ ๆ ไม่ใช่พูดถึงแค่ความเป็นผู้นำ แต่ต้องส่งเสริมพูดให้ผู้ตามให้เกิดความรู้นั้นด้วย

อภิปรายผลการวิจัย

เมื่อพิจารณาตัวแปรอิสระที่มีอิทธิพลต่อตัวแปรตามสามารถอภิปรายผลในแต่ละสมมติฐานได้ดังนี้

สมมติฐานที่ 1 การแสดงออกซึ่งภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามแบบเป็นทางการ (Formal) จากการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุ มีตัวแปรอิสระจำนวน 3 ตัวแปร ได้แก่ ผู้นำมีวิธีกระตุ้น (Stimulation) เพื่อพัฒนาผู้ตามด้วยวิธีการสอนงาน วัฒนธรรมองค์กร (Corporate culture) เริ่มจากผู้นำที่มีเหตุมีผล ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ (Vision) จะมีแผนการเปลี่ยนแปลงและสามารถให้คำปรึกษาได้ มีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามแบบเป็นทางการ (Formal) ดังนั้นการที่ผู้นำจะสร้างความสัมพันธ์แบบเป็นทางการ (Formal) กับผู้ตามจำเป็นต้องใช้ เทคนิคด้านการสอนงาน ซึ่งสามารถใช้การพัฒนาได้ทั้งแบบ OJT (On the job training) โดยอาจใช้การมอบหมายให้ทำรายงาน หรือการจัดทำโครงการต่าง ๆ การแนะนำถึงวัฒนธรรมองค์กร วิสัยทัศน์ขององค์กร บอกถึงเป้าหมายหรือสิ่งที่หน่วยงานและองค์กรที่อยากจะไปให้ถึง การใช้เหตุ ใช้ผลในการทำงานร่วมกัน ซึ่งการทำงานของหน่วยงานหรือองค์กร จะมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าและเพื่อความอยู่รอดขององค์กร โดยผู้ตามสามารถเข้ามาปรึกษาหารือได้ตลอดเวลา ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุรินทร์ ชุมแก้ว (2556) เรื่อง “วัฒนธรรมองค์การ ภาวะผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรมการทำงานตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงของผู้บริหารในองค์กรเอกชน” พบว่า 1) วัฒนธรรมองค์การและภาวะผู้นำความเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับพฤติกรรมการทำงานตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง 2) ภาวะผู้นำความเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับวัฒนธรรมองค์กร 3) วัฒนธรรมองค์การแบบเน้นพันธกิจ แบบเน้นการมีส่วนร่วม แบบเน้นความรับผิดชอบต่อสังคมสามารถร่วมกันทำนายพฤติกรรมการทำงานตามหลักการปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงได้ร้อยละ 40.5 ส่วนภาวะผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจและด้านการกระตุ้นทางปัญญาสามารถร่วมกันทำนายพฤติกรรมการทำงานตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงได้ร้อยละ 41.8 นอกจากนี้

วัฒนธรรมแบบเน้นการมีส่วนร่วมและแบบเน้นความรับผิดชอบต่อสังคม ร่วมกับภาวะผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจและแบบสร้างความเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางปัญญา สามารถร่วมกันทำนายพฤติกรรมการทำงานตามหลักเศรษฐกิจพอเพียงได้ร้อยละ 49.5

สมมติฐานที่ 2 การแสดงออกซึ่งภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามแบบไม่เป็นทางการ (Informal) จากการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุ มีตัวแปรอิสระจำนวน 3 ตัวแปร ได้แก่ ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ (Vision) จะมีแผนการเปลี่ยนแปลง และสามารถให้คำปรึกษาได้ วัฒนธรรมองค์กร (Corporate culture) เริ่มจากผู้นำที่มีเหตุมีผล และผู้นำมีวิธีกระตุ้น (Stimulation) เพื่อพัฒนาผู้ตามด้วยวิธีการสอนงาน มีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามแบบไม่เป็นทางการ (Informal) ดังนั้นผู้นำแบบไม่เป็นทางการจำเป็นต้องมีวิสัยทัศน์ (Vision) เพื่อที่จะสามารถบริหารความเปลี่ยนแปลงได้อย่างสอดคล้องกับสิ่งที่เป็นเป้าหมายขององค์กร โดยสามารถให้คำปรึกษากับผู้ตาม แนะนำวัฒนธรรมองค์กรถึงการทำงานร่วมกันโดยใช้เหตุผลและใช้วิธีการสอนงานเพื่อเป็นการกระตุ้นผู้ตามให้มีความตื่นตัวและพร้อมที่จะปรับตัวอยู่เสมอ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ อัชยา คิสาลัง และคณะ (2554) เรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดเทศบาลเมืองนครพนม การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูสังกัดเทศบาลเมืองนครพนม 2) เปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนสังกัดเทศบาลเมืองนครพนม 3) เปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนสังกัดเทศบาลเมืองนครพนม ที่มีประสบการณ์ต่างกัน 4) ศึกษาระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนสังกัดเทศบาลเมืองนครพนม 5) หาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสังกัดเทศบาลเมืองนครพนม พบว่า 1) ผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ส่วนครูมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) ความคิดเห็นระหว่างผู้บริหารกับครูต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโดยรวมแตกต่างกัน อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ 3) เมื่อพิจารณาตามประสบการณ์การปฏิบัติงานปรากฏว่าภาวะผู้นำโดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 4) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกอยู่ในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 5) การวิจัยครั้งนี้ได้นำเสนอ

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดเทศบาลเมืองนครพนม 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล ด้านการสร้างและการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ และด้านการคาดหวังต่อผลงานสูง

สมมติฐานที่ 3 การแสดงออกซึ่งภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมและจริยธรรมของผู้ตามในองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูง จากการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุ มีตัวแปรอิสระจำนวน 4 ตัวแปรได้แก่ ผู้นำมีวิธีกระตุ้น (Stimulation) เพื่อพัฒนาผู้ตามด้วยวิธีการสอนงาน ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ (Vision) จะมีแผนการเปลี่ยนแปลงและสามารถให้คำปรึกษาได้ วัฒนธรรมองค์กร (Corporate culture) เริ่มจากผู้นำที่มีเหตุมีผล และผู้นำจะให้วิธีในการทำงาน (Work instruction) และเป็นแบบอย่างที่ดี ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมและจริยธรรมของผู้ตามในองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูง ซึ่งเป็นไปได้ว่าการแสดงออกซึ่งภาวะผู้นำ ด้วยวิธีการสอนงานเป็นการกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความตื่นตัว จดจำถึงเป้าหมายของหน่วยงานและวิสัยทัศน์ขององค์กร โดยการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ จะสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และผู้นำสามารถให้คำปรึกษาได้ โดยจะเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้ตาม ดังนั้นการแสดงออกซึ่งภาวะผู้นำ จะสามารถเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้ตามทั้งด้านพฤติกรรมและจริยธรรม สอดคล้องกับงานวิจัยของ อรนุช โขพิมพ์ (2555) ศึกษางานวิจัยแนวพุทธ มีวัตถุประสงค์เพื่อวิจัยศึกษาภาวะผู้นำ ตามหลักสัปปุริสธรรม 7 ของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จังหวัดขอนแก่น และเพื่อเปรียบเทียบ ภาวะผู้นำตามหลักสัปปุริสธรรม 7 ของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จังหวัดขอนแก่น ตามความคิดเห็นของบุคลากร โดยจำแนกตามสถานภาพและประสบการณ์การทำงานและเพื่อศึกษาแนวทางส่งเสริมภาวะผู้นำตามหลักสัปปุริสธรรม 7 ของผู้บริหาร ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักสัปปุริสธรรม 7 ของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จังหวัดขอนแก่น ในภาพรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ในรายด้านพบว่า ทุกด้านมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านอัตถัญญุตา ด้านปริสัญญุตา ด้านกาลัญญุตา ด้านปุคคลปโรปรัญญุตา ด้านมัตตัญญุตา ด้านธัมมัญญุตา และด้านอัตตัญญุตา จำแนกตามสถานภาพและ ประสบการณ์ พบว่า มีระดับความคิดเห็นในภาพรวมและรายด้านทุกด้านมีความแตกต่างกันอย่างมี นัยสำคัญที่ระดับ 0.05 จึงสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานที่ 4 การแสดงออกซึ่งภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลต่อปัจจัยที่สำคัญต่อการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม จากการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุ มีตัวแปรอิสระจำนวน 3 ตัวแปรได้แก่ วัฒนธรรมองค์กร (Corporate culture) เริ่มจากผู้นำที่มีเหตุมีผล ผู้นำมีวิธีกระตุ้น (Stimulation) เพื่อพัฒนาผู้ตามด้วยวิธีการสอนงาน และผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ (Vision) จะมีแผนการเปลี่ยนแปลงและสามารถให้คำปรึกษาได้ มีอิทธิพลต่อมีอิทธิพลต่อปัจจัยที่สำคัญต่อการสร้าง

ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ทั้งนี้อาจเป็นไปได้ว่าการแสดงออกซึ่งภาวะผู้นำสามารถสร้างความสัมพันธ์กับผู้ตามได้ โดยการเรียนรู้และปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรเรื่องการใช้เหตุใช้ผลในการพูดคุยและตัดสินใจ และการสนับสนุนวิสัยทัศน์ด้วยการสอนงานก็จะสามารถพัฒนาผู้ตามได้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ มณฑิรา อินจ่าย และ เฉลิมชัย ปัญญาดี (2556) ทำการศึกษา ภาวะผู้ตามในผู้นำ: พหุกรณีศึกษาจากผู้บริหารที่มีความสามารถสูงขององค์กรธุรกิจไทย ภาวะผู้ตามเป็นจิตลักษณะที่มีอิทธิพลต่อผู้บริหารองค์การธุรกิจยุคปัจจุบันที่ต้องปรับตัวเพื่อตอบสนองต่อนโยบายขององค์การและความต้องการของผู้บริโภค งานวิจัยครั้งนี้ได้ศึกษาข้อมูลเชิงคุณภาพแบบพหุกรณี เพื่อสร้างองค์ความรู้เกี่ยวกับองค์ประกอบและเงื่อนไขปัจจัยในการก่อรูปของภาวะผู้ตามในผู้บริหารเจ็ดคนจากเจ็ดองค์การธุรกิจในประเทศไทย เก็บข้อมูลโดยใช้แบบทดสอบเชิงจิตวิทยา แบบสอบถาม และการสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง พบว่า ภาวะผู้ตามประกอบด้วยมิติด้านการคิดอย่างมีวิจารณญาณและความกระตือรือร้นเพื่อเป้าหมายระดับองค์การ ปัจจัยในการก่อรูปภาวะผู้ตาม ได้แก่ ภูมิหลังทางจิตวิทยาในด้านรูปแบบการปรับตัว ตั้งแต่วัยเด็กที่ให้ความสำคัญกับบริบทโดยมีต้นแบบจากบิดาหรือมารดา, สมรรถนะในการทำงาน ด้านความรู้ ทักษะ และอุปนิสัยที่สอดคล้องกับตำแหน่ง การมีภาพลักษณ์แห่งตนในเชิงบวก ตลอดจนการสลับบทบาทระหว่างผู้นำและผู้ตามซึ่งเกิดจากการวินิจฉัยผู้ร่วมงาน ณ ขณะนั้น เงื่อนไขด้านองค์การที่สามารถดึงศักยภาพการปฏิบัติงานของผู้ตามได้มากที่สุด คือ ภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาที่มุ่งงานสูงและมุ่งสัมพันธ์ปานกลาง, บริบททางสังคมที่มีบรรยากาศการสนับสนุนและเกื้อกูลในทีมงาน, ลักษณะของงานทีม มีเป้าประสงค์ชัดเจนและได้รับอิสระในการตัดสินใจเกี่ยวกับกลยุทธ์การทำงาน; กลุ่มตัวอย่างรับรู้ว่าตนเองเป็นผู้ตามที่มีประสิทธิผลซึ่งสัมพันธ์กับการประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเองว่าอยู่ในระดับสูงและได้รับรางวัลตอบแทนที่น่าพึงพอใจ

สมมติฐานที่ 5 การพัฒนาองค์การให้มีผลการปฏิบัติงานสูง ผู้นำองค์กรต้องเป็นผู้นำแบบใดมีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามแบบเป็นทางการ (Formal) จากการวิเคราะห์สมการความถดถอย มีตัวแปรอิสระจำนวน 3 ตัวแปร ได้แก่ ผู้นำต้องรู้เรื่องความต้องการของลูกค้า (Customer needs) โดยสามารถสั่งและอธิบายกับผู้ตามได้อย่างชัดเจน ผู้นำต้องเป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational motivation) ต่อการปฏิบัติงานโดยสามารถสร้างทัศนคติและการคิดเชิงบวกให้ผู้ตามได้และผู้นำต้องเป็นผู้มีอิทธิพล อย่างมีอุดมการณ์ (Individualized influence) โดยมีความสามารถในการบริหารอารมณ์และมีจริยธรรมมีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามแบบเป็นทางการ (Formal) สอดคล้องกับงานวิจัยของ วรางคณา กาญจนพาที (2556) เรื่อง “ภาวะผู้นำและภาวะผู้ตามที่อิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์กร” กรณีศึกษา ธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย พบว่า 1) ระดับความคิดเห็นด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้ตาม และ

ประสิทธิผลองค์กรโดยรวมอยู่ในระดับสูง 2) ด้านความสัมพันธ์ของปัจจัยพบว่าตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลขององค์กรมีค่าความสัมพันธ์กันในระดับสูงมาก (r = 0.963) 3) ด้านความมีอิทธิพลของปัจจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงพบว่าบทบาทและหน้าที่ของผู้นำ ต้องมีความเหมาะสม ปฏิบัติในทิศทางเดียวกัน การตัดสินใจของผู้นำต้องเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร มีความยืดหยุ่นและเหมาะสมกับการปฏิบัติงาน

สมมติฐานที่ 6 การพัฒนาองค์กรให้มีผลการปฏิบัติงานสูง ผู้นำองค์กรต้องเป็นผู้นำแบบใดมีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามแบบไม่เป็นทางการ (Informal) จากการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุ มีตัวแปรอิสระจำนวน 4 ตัวแปร ผู้นำต้องเข้าใจวิธีการมอบหมายงาน (Job assignment) ให้ตรงกับทักษะของผู้ตาม ผู้นำต้องกล้าแสดงออก (Courageous) ในการเสนอแนะเพื่อปรับปรุงระบบสวัสดิการในองค์กร ผู้นำมีความมุ่งมั่นตั้งใจ (Determination) ที่จะเปลี่ยนแปลงองค์กรให้มีผลงานที่ดีขึ้นต้องมีที่ปรึกษา (Advisor) ที่มีความรู้มี ผู้นำต้องเป็นนักพัฒนา มีความสามารถในการกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation) เพื่อสร้างสิ่งใหม่และมีความรู้สึกเป็นเจ้าของ มีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามแบบไม่เป็นทางการ (Informal) สอดคล้องกับงานวิจัยของ จิราพร หมวดเพชร (2558) เรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชน จังหวัดสงขลา พบว่า 1) ภาพรวมรายด้านอยู่ในระดับมากสุด ยกเว้นภาวะผู้นำด้านการสร้างแรงบันดาลใจอยู่ในระดับมาก 2) ผู้บริหารและครูมีความเห็นต่อประสิทธิผลของโรงเรียนโดยภาพรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก 3) ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิภาพของโรงเรียนทุกคู่ มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญที่ 0.01 เมื่อดูเป็นรายคู่พบว่าคู่ที่มีความสัมพันธ์สูงสุดคือด้านการสร้างแรงบันดาลใจและด้านการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน และคู่ที่มีความสัมพันธ์ต่ำสุดคือการสร้างบารมีหรือการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์กับด้านการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน

สมมติฐานที่ 7 การพัฒนาองค์กรให้มีผลการปฏิบัติงานสูง ผู้นำองค์กรต้องเป็นผู้นำแบบใดมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมและจริยธรรมของผู้ตามในองค์กรที่มีประสิทธิผลสูง จากการวิเคราะห์สมการความถดถอย มีตัวแปรอิสระจำนวน 4 ตัวแปร ได้แก่ ผู้นำต้องเข้าใจวิธีการมอบหมายงาน (Job assignment) ให้ตรงกับทักษะของผู้ตาม ผู้นำต้องกล้าแสดงออก (Courageous) ในการเสนอแนะเพื่อปรับปรุงระบบสวัสดิการในองค์กร ผู้นำต้องเป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational motivation) ต่อการปฏิบัติงานโดยสามารถสร้างทัศนคติและการคิดเชิงบวกให้ผู้ตามได้ ผู้นำมีความมุ่งมั่นตั้งใจ (Determination) ที่จะเปลี่ยนแปลงองค์กรให้มีผลงานที่ดีขึ้นต้องมีที่ปรึกษา (Advisor) ที่มีความรู้มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมและจริยธรรมของผู้ตามในองค์กรที่มีประสิทธิผลสูง สอดคล้องกับงานวิจัย

ของจันทนา แสนสุข (2557) เรื่องปัจจัยที่เป็นเหตุและผลของความสามารถภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย พบว่า การรับรู้ความสามารถของตน ความรับผิดชอบต่อสังคม และความสามารถในการปรับตัว ส่งผลในด้านบวกต่อความสามารถของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ และความตระหนักในการแข่งขันไม่ส่งผลต่อความสามารถภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ในขณะเดียวกัน ความสามารถภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ส่งผลเชิงบวกต่อประสิทธิผลขององค์การ ซึ่งสามารถอภิปรายผลได้ดังนี้ การรับรู้ความสามารถของตน ส่งผลเชิงบวกต่อความสามารถภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ เนื่องจาก การที่บุคคลรับรู้ว่าตนเองมีความสามารถที่จะปฏิบัติงานต่าง ๆ ได้ จะทำให้บุคคลนั้นมองเห็นคุณค่าของตนเองเกิดแรงจูงใจภายใน และความพยายามในการปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ มากขึ้น มีความกระตือรือร้นต้องการความสำเร็จสูง มีจิตใจที่มุ่งมั่นในการทำงาน มากกว่าคนที่รับรู้ความสามารถของตนต่ำ คนที่เชื่อมั่นในความสามารถของตนจะไม่หลีกเลี่ยงหรือท้อถอยเมื่อเผชิญกับปัญหา และพร้อมที่จะฝ่าฟันอุปสรรคหรือสถานการณ์ที่ไม่พึงพอใจนั้น ๆ ด้วยความเต็มใจ ดังนั้น การทำให้ผู้นำเกิดความเชื่อมั่นในความสามารถของตน จะทำให้ผู้นำมีความมั่นใจสูงว่าตนมีขีดความสามารถมากพอที่จะปฏิบัติงานนั้นให้เกิดความสำเร็จด้วยดีและมีประสิทธิผลสูง การตัดสินใจที่ดีต่าง ๆ ของผู้นำก็ย่อมตามมา การรับรู้ความสามารถของตนจึงเป็นองค์ประกอบที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการปฏิบัติงาน

สมมติฐานที่ 8 การพัฒนาองค์กรให้มีผลการปฏิบัติงานสูง ผู้นำองค์กรต้องเป็นผู้นำแบบใดมีอิทธิพลต่อปัจจัยที่สำคัญต่อการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม จากการวิเคราะห์สมการความถดถอย มีตัวแปรอิสระจำนวน 4 ตัวแปร ได้แก่ ผู้นำต้องเข้าใจวิธีการมอบหมายงาน (Job assignment) ให้ตรงกับทักษะของผู้ตาม มี ผู้นำต้องกล้าแสดงออก (Courageous) ในการเสนอแนะเพื่อปรับปรุงระบบสวัสดิการในองค์กร ผู้นำต้องเป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational motivation) ต่อการปฏิบัติงานโดยสามารถสร้างทัศนคติและการคิดเชิงบวกให้ผู้ตามได้ และผู้นำมีความมุ่งมั่นตั้งใจ (Determination) ที่จะเปลี่ยนแปลงองค์กรให้มีผลงานที่ดีขึ้นต้องมีที่ปรึกษา (Advisor) ที่มีความรู้ มีอิทธิพลต่อปัจจัยที่สำคัญต่อการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม สอดคล้องกับงานวิจัยของ ภาคภูมิ ฤกขะเมธ (2553) เรื่อง องค์กรที่มีสมรรถนะสูงในองค์กรภาครัฐ: ในแนวคิดของทฤษฎีโครงสร้างตามสถานการณ์และแนวคิดด้านวัฒนธรรม โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเสนอตัวแบบองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานสูง (HPO) โดยการนำทฤษฎีโครงสร้างตามสถานการณ์และแนวคิดด้านวัฒนธรรมมาบูรณาการเข้าด้วยกันเพื่อนำมาอธิบายปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การ HPO ในภาครัฐ พบว่าโดยทฤษฎีแรกชี้ให้เห็นถึงการปรับตัวของโครงสร้างกระบวนการจัดการเทคโนโลยีและกลยุทธ์ เพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม โดยหัวใจของของสมรรถนะอยู่ที่ความสอดคล้องขององค์ประกอบต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกขณะที่แนวคิดด้าน

วัฒนธรรมชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของสมาชิกในองค์กร ที่มีส่วนสำคัญในการสร้างสมรรถนะ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้นำต้องสามารถสร้างบรรยากาศและกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาศักยภาพและผสมผสานความแตกต่างของบุคคลที่อยู่ในองค์กรรวมทั้งเป็นผู้กำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยมร่วมกันกับพนักงานเพื่อเสริมสร้างให้เกิดการเรียนรู้ที่จะนำไปสู่พฤติกรรมที่พึงประสงค์ขององค์กรแบบ HPO การทำความเข้าใจฐานคติของทฤษฎีโครงสร้างตามสถานการณ์ จะช่วยให้เกิดความตระหนักและสามารถประเมินได้ว่าองค์การได้นำเครื่องมือมาใช้ก่อให้เกิดความสอดคล้องและเชื่อมโยงหรือไม่ ขณะที่การพัฒนาระบบการบริหารการจัดการภาครัฐด้วยแนวทาง PMQA กำลังเป็นสิ่งที่ท้าทายขององค์กรต่าง ๆ ที่จำเป็นต้องดำเนินการ นอกจากนี้การพัฒนารูปแบบของการศึกษา HPO โดยใช้ทฤษฎีองค์การจะเป็นส่วนช่วยให้นักวิชาการและผู้บริหารได้เข้าใจการวิพากษ์และบูรณาการทฤษฎีก่อนที่จะนำมาอธิบายปรากฏการณ์ต่าง ๆ โดยอาจต้องเพิ่มมุมมองของธรรมาภิบาลในภาครัฐ (Good governance) ซึ่งน่าจะทำให้การอธิบาย HPO มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

สมมติฐานที่ 9 แนวทางที่มีผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ในการพัฒนาองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานสูงมีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามแบบเป็นทางการ (Formal) จากการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุ มีตัวแปรอิสระจำนวน 4 ตัวแปร ได้แก่ การสื่อสาร (Communication) ด้วยวิธีการพูดคุย จะทำให้ได้ใจพนักงานและส่งเสริมการทำงานเป็นทีม โครงการ Happy work places ก่อให้เกิดความภักดี (Loyalty) การใช้แบบสำรวจความพึงพอใจของพนักงาน (Employee satisfaction survey) จะทำให้เข้าถึงอารมณ์และความรู้สึกของผู้ตาม และบทบาทของของผู้นำ (Leadership role) ต้องมีความกล้าที่จะเปลี่ยนแปลง มีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามแบบเป็นทางการ (Formal) สอดคล้องกับงานวิจัยของ ทิวาพร รักงาม (2559) เรื่องความสัมพันธ์ของรูปแบบภาวะผู้นำและการรับรู้บรรยากาศองค์กรต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ โดยมีความผูกพันองค์การเป็นตัวแปรกำกับในบุคคลากรทางการพยาบาลสังกัดโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐแห่งหนึ่ง มี ผลการวิจัยสรุปได้ ดังนี้ 1) รูปแบบภาวะผู้นำแบบทีมงานสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ โดยมีความผูกพันต่อองค์การเป็นตัวแปรกำกับ แต่รูปแบบภาวะผู้นำแบบเน้นงาน รูปแบบภาวะผู้นำแบบเน้นคน และรูปแบบภาวะผู้นำแบบประนีประนอมสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ โดยความผูกพันต่อองค์การไม่ได้เป็นตัวแปรกำกับของความสัมพันธ์ ส่วนรูปแบบภาวะผู้นำแบบปล่อยปละละเลย ไม่สามารถทำการทดสอบสมมติฐานนี้ได้ เนื่องจากไม่มีข้อมูลลักษณะรูปแบบภาวะผู้นำดังกล่าวจากกลุ่มตัวอย่างให้ทำการศึกษา 2) การรับรู้บรรยากาศในองค์การสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ โดยมีความผูกพันต่อองค์การเป็นตัวแปรกำกับ

สมมติฐานที่ 10 แนวทางที่มีผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ในการพัฒนาองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานสูง มีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามแบบไม่เป็นทางการ (Informal) มีตัวแปรอิสระจำนวน 3 ตัวแปรได้แก่ ผู้นำต้องมีความรู้ ความเข้าใจ เรื่องการบูรณาการ (Integrate) การให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) มีส่วนสร้างความไว้เนื้อเชื่อใจ และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ตาม และการสื่อสาร (Communication) ด้วยวิธีการพูดคุย จะทำให้ได้ใจพนักงานและส่งเสริมการทำงานเป็นทีมมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมและจริยธรรมของผู้ตามในองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูง สอดคล้องกับงานวิจัยของ วิภาวรรณ จรัสกุล (2560) เรื่องภาวะผู้นำกับความผูกพันต่อองค์การของพนักงานโรงพยาบาลเอกชนแห่งหนึ่ง ผลการศึกษาพบว่า ความคิดเห็นต่อลักษณะของภาวะผู้นำองค์การโดยรวมอยู่ในระดับมากโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้แก่ ลักษณะภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยมีค่าเฉลี่ยคะแนนสูงสุดเท่ากับ 3.73 รองลงมาได้แก่ ภาวะผู้นำแบบเสรีนิยม (3.63) และภาวะผู้นำแบบอัตตาธิปไตย (3.33) ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน พบว่า โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ทางด้านความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะภาวะผู้นำกับความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน พบว่า ลักษณะภาวะผู้นำโดยรวมกับความผูกพันต่อองค์การของพนักงานโดยรวม มีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับค่อนข้างต่ำ (r = 0.395) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และทุกด้านมีความสัมพันธ์กันทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 การศึกษาเปรียบเทียบความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลพบว่า กลุ่มตัวอย่างเพศชายมีระดับความผูกพันต่อองค์การมากกว่าเพศหญิง พนักงานที่มีอายุมากกว่า 50 ปีขึ้นไป มีความผูกพันต่อองค์การสูงกว่ากลุ่มพนักงานที่มีอายุน้อยกว่า กลุ่มพนักงานที่มีสถานภาพโสด มีความผูกพันต่อองค์การโดยรวมและด้านต่าง ๆ ต่ำกว่ากลุ่มพนักงานที่มีสถานภาพสมรส หม้าย/ หย่า/ แยกกันอยู่ พนักงานที่มีอายุงานมากจะมีความปรารถนาในการดำรงความเป็นสมาชิกขององค์การสูงกว่าพนักงานที่มีอายุงานน้อย ส่วนพนักงานที่มีระดับการศึกษา ส่วนงานที่รับผิดชอบและอัตราเงินเดือนที่ต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์การโดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน ผลดังกล่าวทำให้เสนอแนะได้ว่า องค์กรควรศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อนำมาปรับใช้ และควรเพิ่มช่องทางในการสื่อสารเรื่องของกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ และวัฒนธรรมองค์การ เพื่อให้พนักงานรับรู้และปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน ทั้งนี้ องค์การควรมีการจัดทำแผนและส่งเสริมความก้าวหน้าในสายอาชีพ อีกทั้งควรคำนึงถึงความสมดุลในชีวิตการทำงานของพนักงาน เพื่อเป็นการสร้างความผูกพันต่อองค์กร

สมมติฐานที่ 11 แนวทางที่มีผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ในการพัฒนาองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานสูง มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมและจริยธรรมของผู้ตามในองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูง จากการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุ มีตัวแปรอิสระจำนวน 6 ตัวแปร ได้แก่

การสื่อสาร (Communication) ด้วยวิธีการพูดคุย จะทำให้ได้ใจพนักงานและส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ผู้นำต้องมีความรู้ ความเข้าใจ เรื่องการบูรณาการ (Integrate) ผู้นำต้องให้การสนับสนุน (Support) ผู้ตาม เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย ผู้นำต้องบริหารจัดการ (Manage) เป้าหมาย ควบคุมปัจจัย และงบประมาณ ผู้นำต้องทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจ (Pride) และโครงการ Happy work places ก่อให้เกิดความภักดี (Loyalty) มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมและจริยธรรมของผู้ตามในองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูง สอดคล้องกับงานวิจัยของ ลลิต ถนอมสิงห์ (2557) เรื่อง “อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อความพึงพอใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์การของบุคคลในมูลนิธิชัยพัฒนา” พบว่าระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในมูลนิธิชัยพัฒนาอยู่ในระดับสูง ระดับความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรอยู่ในระดับปานกลางและระดับความผูกพันในองค์การอยู่ในระดับสูง นอกจากนี้ยังพบว่าบุคลากรที่ทำงานกับมูลนิธิชัยพัฒนาที่มีระยะเวลาต่างกันมีความพึงพอใจที่ต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ และยังพบอีกว่าบุคลากรที่มีอายุ และรายได้ต่อเดือนแตกต่างกันมีความผูกพันต่อองค์การอย่างมีนัยสำคัญ ส่วนการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปรโดยใช้ Path analysis พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไม่มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรแต่จะมีอิทธิพลเชิงบวกเมื่อผ่านความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรโดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางที่ 0.36 และจากงานวิจัยของ ตติยา พนมวัน ณ อยุธยา (2560) เรื่องแนวทางการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรสมรรถนะสูงขององค์การมหาชน ผลการวิจัย ภาพรวม 3 องค์กรมหาชน มีระดับคุณลักษณะองค์การที่มีผลการปฏิบัติงานสูงอยู่ในระดับสูง ระดับเป้าหมายองค์กรสมรรถนะสูงอยู่ในระดับปานกลาง 1) ระดับความเป็นองค์การที่มีผลการปฏิบัติงานสูงของสถาบันวิจัยและพัฒนาพื้นที่สูง (องค์การมหาชน) สำนักงานเทคโนโลยีอวกาศและภูมิสารสนเทศ (องค์การมหาชน) อยู่ในระดับสูง สถาบันวิจัยและพัฒนาอัญมณีและเครื่องประดับแห่งชาติ (องค์การมหาชน) อยู่ในระดับปานกลาง 2) เปรียบเทียบความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงพบว่า ทั้ง 3 องค์กร มีความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและคุณลักษณะองค์กรสมรรถนะสูงสามารถทำนายเป้าหมายการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงได้ร้อยละ 66.8 โดยที่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อเป้าหมายการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงมากที่สุด

สมมติฐานที่ 12 แนวทางที่มีผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ในการพัฒนาองค์การที่มีผลการปฏิบัติงานสูง มีอิทธิพลต่อปัจจัยสำคัญต่อการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม จากการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุ มีตัวแปรอิสระจำนวน 4 ตัวแปรได้แก่ การสื่อสาร (Communication) ด้วยวิธีการพูดคุย จะทำให้ได้ใจพนักงานและส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ผู้นำต้องบริหารจัดการ (Manage) เป้าหมาย ควบคุมปัจจัย และงบประมาณ ผู้นำต้องมีความรู้ ความเข้าใจ

เรื่องการบูรณาการ (Integrate) การใช้แบบสำรวจความพึงพอใจ (Employee satisfaction survey) กับพนักงาน จะทำให้เข้าถึงอารมณ์และความรู้สึกของผู้ตาม มีอิทธิพลต่อปัจจัยที่สำคัญต่อการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550) ตามแนวคิดของเบอร์น (Burns, 1978) เห็นว่าพื้นฐานของผู้นำแบบแลกเปลี่ยนคือการใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม โดยที่ผู้นำยอมรับความต้องการของผู้ตามด้วยการให้วัตถุสิ่งของมีค่าตามที่ต้องการ แต่มีเงื่อนไขแลกเปลี่ยนให้ผู้ตามต้องทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดหรือปฏิบัติหน้าที่ได้สำเร็จตามข้อตกลง ผู้ตามก็จะได้รางวัลตอบแทนเป็นการแลกเปลี่ยน ขณะที่ผู้นำก็ได้ ประโยชน์จากผลงานที่สำเร็จนั้น ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจึงเน้นที่ทำให้การดำเนินการขององค์การในปัจจุบันเป็นไปอย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ (Efficiency) บังเกิดผลดี (Excel) ผู้นำแบบนี้จึงมีความเชี่ยวชาญในการบริหารจัดการให้เป็นไปตามหน้าที่ทางการบริหาร (Management functions) เช่น การวางแผน การจัดองค์การ การจัดสรรงบประมาณ การติดตามควบคุม เป็นต้น ในการทำงานจึงไม่เน้นความสัมพันธ์ส่วนตัวผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจึงมีความเป็นผู้บริหารจัดการ (Managers) มากกว่าพฤติกรรมความหมายของการเป็นผู้นำ (leaders) ทั้งนี้เพราะแสดงพฤติกรรมในการบริหารจัดการ (Managing) มากกว่าการนำ (Leading) โดยมุ่งเน้นความมีประสิทธิภาพ (Efficiency) เป็นสำคัญอย่างไรก็ตามผู้นำแบบแลกเปลี่ยนสามารถปรับให้มีประสิทธิผล (Effective) เพิ่มขึ้นได้ โดยทำให้ความคาดหวังในงานมีความชัดเจนมากขึ้นพร้อมกับยื่นมือเข้าไปช่วยเหลือผู้ตามให้เกิดความมั่นใจตนเอง นอกจากนี้การช่วยตอบสนองความต้องการพื้นฐานของผู้ตามจะทำให้ผลงานและขวัญกำลังใจของผู้ตามสูงขึ้นด้วย (Sadler, 1997) ได้ให้นิยามเป็นการเปรียบเทียบระหว่างภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ไว้ดังนี้ “ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) เกิดขึ้นเมื่อผู้นำได้กำหนด เป้าหมายไว้ชัดเจนแล้ว มีความเข้าใจถึงความต้องการของผู้ปฏิบัติงานเป็นอย่างดี แล้วเลือกรางวัลเพื่อการจูงใจได้อย่างเหมาะสม” “ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational leadership) เป็นกระบวนการสร้างความผูกพันของผู้ปฏิบัติงานด้วยค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วมซึ่งเหมาะสมอย่างยิ่งกับ บริบทของการบริหารการจัดการการเปลี่ยนลงยุคปัจจุบันที่จำเป็นต้องสร้างสัมพันธ์ภาพระหว่างผู้นำกับผู้ถูกนำบนพื้นฐานของความไว้วางใจต่อกัน”

จากผลการศึกษาและวิจัย สามารถสรุปได้ว่า รูปแบบการพัฒนาความสัมพันธ์ผู้นำกับผู้ตาม สามารถพัฒนาได้ทั้งแบบเป็นทางการ (Formal) และแบบไม่เป็นทางการ (Informal) โดยมีพฤติกรรม จริยธรรมของผู้ตามและปัจจัยสำคัญเช่นผู้นำต้องกล้าเปลี่ยนแปลง (Change) กล้าโต้ตอบและมีทิศทาง เป็นคนช่างสังเกต (Observer) มีความชัดเจน (Clearness) และให้การสนับสนุนต่อผู้ตาม เป็นองค์ประกอบสำคัญในการพัฒนาความสัมพันธ์ โดยความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม

สามารถพัฒนาได้โดยการกระตุ้นด้วยการสอนงาน มีวัฒนธรรมองค์กรที่เริ่มต้นด้วยผู้นำที่มีเหตุผล สามารถแนะนำวิธีการทำงานและเป็นแบบอย่างที่ดี เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ มีแผนการเปลี่ยนแปลง และสามารถให้คำปรึกษาได้ และแนวทางที่มีผลต่อความสัมพันธ์ ระหว่างผู้นำ-ผู้ตาม สามารถสื่อสารด้วยวิธีการพูดคุยจะทำให้ได้ใจพนักงานและส่งเสริมการทำงานเป็นทีม โครงการ Happy work places จะก่อให้เกิดความภักดี (Loyalty) และการใช้แบบสำรวจความพึงพอใจของพนักงาน (Employee satisfaction survey) จะทำให้เข้าถึงอารมณ์และความรู้สึกของผู้ตาม โดยการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) มีส่วนสร้างความไว้เนื้อเชื่อใจและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ผู้นำต้องบริหารจัดการ (Manage) เป้าหมาย ควบคุมปัจจัย และ งบประมาณ ต้องให้การสนับสนุน (Support) ผู้ตาม เพื่อให้งานบรรลุ เป้าหมายและต้องทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจ (Pride)

ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

งานวิจัยชิ้นนี้ ได้นำคุณลักษณะและวิธีการต่าง ๆ เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในองค์กร โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างวัยและความแตกต่างระหว่างบุคคล ความเชื่อ ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร ในภาคเอกชนสามารถทำการทบทวนแผนพัฒนาบุคลากรเพื่อให้สอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ (Vision) และพันธกิจ (Mission) โดยด้านการพัฒนาผู้นำ ต้องกำหนดนโยบายเรื่องการพัฒนาผู้นำในแต่ละระดับ ซึ่งในขั้นตอนของการพัฒนา จำเป็นต้องหาคนที่เหมาะสมและยินดีที่อยากจะให้พัฒนา ในส่วนของภาครัฐ เนื่องจากมีโครงสร้างองค์กรหลายชั้น สามารถพัฒนาได้โดยแยกตามระดับชั้นจากพนักงาน สู่ผู้บริหารระดับต้น ระดับกลางและระดับสูงตาม Career ที่มีอยู่โดยเสริมแนวคิดและวิธีการพัฒนาที่มีอยู่มากมาย ซึ่งอาจต้องใช้เวลาค่อนข้างมากตามโครงสร้างและวัฒนธรรมขององค์กร พิจารณาปรับระบบการเกษียณอายุทั้งภาครัฐและเอกชน จาก 55-60 ปี อาจพิจารณาปรับให้เป็น 60 65 70 ปี หรือจนกว่าจะทำงานไม่ไหว เพราะบุคคลเหล่านี้คือแหล่งทุนมนุษย์ (Human capital) ที่มีคุณค่า ซึ่งสามารถถ่ายทอดประสบการณ์ความสำเร็จหรือความล้มเหลวในอดีต เพื่อให้ผู้นำและผู้ตามรุ่นหลัง ได้เรียนรู้ เพื่อมิให้เกิดความเสียหายและสามารถพัฒนาองค์กรให้ดียิ่งขึ้นต่อไปได้ กรณีที่ต้องการพัฒนาผู้นำหรือผู้บริหารในตำแหน่งที่ขาดแคลนแบบ Fast track ก็สามารถนำโมเดลนี้ ไปปรับใช้โดยกำหนด Criteria ของบุคคลที่จะเป็นผู้สืบทอดตำแหน่ง (Successor) ให้ชัดเจน ทำการวัดผลและประกาศ ให้รับรู้โดยทั่วกัน ก็จะสามารถสร้างผู้นำในแต่ละรุ่นได้อย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ หาโอกาสให้ผู้ตามได้มีประสบการณ์ในการเป็นผู้นำโดยกำหนดพี่เลี้ยงและ

โครงการให้ลองปฏิบัติ กำหนดนโยบายเรื่องการพัฒนาเส้นทางอาชีพ (Career path) ในแต่ละระดับ ดำเนินการพัฒนา สังเกต การให้ข้อมูลย้อนกลับ และประเมินผลอย่างต่อเนื่อง

ข้อเสนอแนะการนำไปใช้

วางแผนการสร้างและพัฒนาผู้นำขององค์กรผ่านวิสัยทัศน์ พันธกิจและวัฒนธรรมองค์กร กำหนดคุณสมบัติของผู้ตามที่ต้องการที่จะขึ้นเป็นผู้นำทั้ง ด้านความรู้ ความสามารถและด้านคุณลักษณะ ออกแบบระบบการวัดผลการเรียนรู้เรื่องภาวะผู้นำโดยกำหนดให้เป็นส่วนหนึ่งของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance management) สร้างระบบพี่เลี้ยง (Mentor) เพื่อออกแบบเนื้อหาหลักสูตร แนะนำ และประเมินผลผู้ตามตลอดจนเป็นผู้ให้คำปรึกษาเชิงบวกแก่ผู้ตาม สื่อสาร ให้รับรู้ทั่วทั้งองค์กรเพื่อแจ้งข่าวสารและสร้างขวัญกำลังใจให้กับผู้ตาม กำหนดแผนพัฒนาตนเอง (IDP: Individual development plan) ดำเนินการตามแผน โดยเรียนรู้จากตำรา จากการทำงานจริง จากผู้มีประสบการณ์หรือจากการฝึกอบรม ตรวจสอบ ประเมินทั้งจากตัวเองและบุคคลที่เกี่ยวข้องเพื่อทำการปรับปรุงตลอดจนตรวจสอบเป็นระยะ ๆ ทำการศึกษาโดยการสังเกตภาวะผู้นำของบุคคลในองค์กร และการแสดงออกด้านการเป็นตัวอย่างที่ดี (Role model) จะทำให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดี ทำให้ผู้ตามสามารถเรียนรู้ได้ดีจากพฤติกรรมที่ดีของผู้นำ

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. วิจัยเรื่องแบบประเมินภาวะผู้นำและแบบประเมินภาวะผู้ตาม
2. วิจัยเรื่องผู้นำที่เหมาะสมในแต่ละสถานการณ์
3. วิจัยเรื่องภาวะผู้นำกับความต้องการสูงสุดของมนุษย์
4. วิจัยเรื่องวิชาชีพใดที่ต้องใช้ภาวะผู้นำมากที่สุดในการปกครองคน

บรรณานุกรม

กนกวรรณ ศรีทองสุก. (2559). *ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การ ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานกับความสุขในการทำงานโดยมีความเชื่ออำนาจในการควบคุมภายในเป็นตัวแปรกำกับ*. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ, คณะศิลปะศาสตร์, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

การประปาส่วนภูมิภาคเขต 1. (2554*). รู้จัก HPO (High performance organization).* เข้าถึงได้จาก https://reg1.pwa.co.th/km/?p=33

จันทนา แสนสุข. (2557). ปัจจัยที่เป็นเหตุและผลของความสามารถภาวะผู้นำ. *วารสารสมาคมนักวิจัย, 19*(1), 34-46.

จิราพร หมวดเพชร. (2558). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชน จังหวัดสงขลา*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยหาดใหญ่.

ชุลีพร เพ็ชรศรี. (2557). *คุณลักษณะของผู้ตามและบรรยากาศองค์กรที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน กรณีศึกษากลุ่มธุรกิจเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร*. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจดัการทั่วไป, คณะบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.

ดวงเดือน พันธุมนาวิน. (2559). *ทฤษฎีต้นไม้จริยธรรม ค้นพบในประเทศไทยเพื่อการพัฒนาคนไทย*. กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

ตติยา พนมวัน ณ อยุธยา. (2560) . *แนวทางการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรสมรรถนะสูงขององค์การมหาชน*. นครปฐม: มหาวิทยาลัยมหิดล.

ทัศนีย์ ไชยเจริญ. (2557). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์กร โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา อำเภอเขาฉกรรจ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1*. งานนิพนธ์บริหารธุกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารธุรกิจสำหรับผู้บริหาร, วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2551). องค์กรสมรรถนะสูงกับความรับผิดชอบต่อสังคม. *วารสารการจัดการภาครัฐและเอกชน, 15*(2), 11-36.

ทิวาพร รักงาม. (2559). *ความสัมพันธ์ของรูปแบบภาวะผู้นำและการรับรู้บรรยากาศองค์กรต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ โดยมีความผูกพันองค์การเป็นตัวแปรกำกับในบุคคลากรทางการพยาบาลสังกัดโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐแห่งหนึ่ง.* วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ, ภาควิชาจิตวิทยา, คณะศิลปะศาสตร์, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

ธานินทร์ ศิลป์จารุ. (2557). *การวิจัยและการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วย SPSS*. กรุงเทพฯ: วีอินเตอร์พรินท์.

ปรารถนา หลีกภัย และเกิดศิริ เจริญวิศาล. (2555). ปัจจัยนำความสามารถทางนวัตกรรมและศึกษาผลของความสามารถทางนวัตกรรมที่มีผลต่อการดำเนินงานขององค์กร. *วารสารวิทยาการจัดการ, 29*, 77-90.

พบพร จิตรักษา. (2554). *การสร้างแบบวัดอุปนิสัยแห่งความสำเร็จ สำหรับนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6*. ปริญญานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการวัดผลการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีณครินทรวิโรฒ.

พิชชา ศุภเสถียร. (2556). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของพนักงานในองค์กร: กรณีศึกษา บริษัท ไฟร์เทรดเอ็นจิเนียริ่ง จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือ*. การค้นคว้าอิสระวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์, วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ, มหาวิทยาลัยศรีปทุม วิทยาคารพญาไท.

ภาคภูมิ ฤกขะเมธ. (2553). *องค์การที่มีสมรรถนะสูงในองค์การภาครัฐ: ตามมุมมองของทฤษฎีโครงสร้างตามสถานการณ์และแนวคิดด้านวัฒนธรรม*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

มณทิรา อินจ่าย และเฉลิมชัย ปัญญาดี. (2556). ภาวะผู้ตามในผู้นำ: พหุกรณีศึกษาจากผู้บริหารสมรรถนะสูงขององค์การธุรกิจไทย. *Naresuan University Journal*, Special Issue, 47-58.

มนต์ชัย กวีณัฏฐยานนท์. (2554). *ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานขององค์กร บริหารส่วนตำบล: กรณีศึกษา อำเภอตระการพืชผล จังหวัดอุบราชธานี*. ภาคนิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการเมืองการปกครอง, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.

ยุทต์ สังข์ทอง. (2557). *Personality-development-STC*. เข้าถึงได้จาก http://personality-development-stc.blogspot.com/2014/01/8.html

รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2544). *ภาวะผู้นำ*. กรุงเทพฯ : Diamond in business world.

รัตนาภรณ์ วัฒนา. (2557). *ผลของโปรแกรมสร้างเสริมสัมพันธภาพต่อสัมพันธภาพระหว่างบุคคลและความพึงพอใจในชีวิตของผู้สูงอายุในสถานสงเคราะห์คนชรา*. วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการพยาบาลผู้สูงอายุ, คณะพยาบาลศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.

ลลิต ถนอมสิงห์. (2557). อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อความพึงพอใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรในมูลนิธิชัยพัฒนา. *วารสารวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์บูรพาปริทัศน์, 9*(2), 30-41.

วรางคณา กาญจนพาที. (2556). *ภาวะผู้นำและภาวะผู้ตามที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์กร: กรณีศึกษา ธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย*. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารธุรกิจ, คณะบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.

วรัญญา งามขำ. (2558). *การเพิ่มผลผลิต*. สุรินทร์: วิทยาลัยอาชีวศึกษาสุรินทร์.

วิภาวรรณ จรัสกุล. (2560). ภาวะผู้นำกับความผูกพันต่อองค์การของพนักงานโรงพยาบาลเอกชนแห่งหนึ่ง. *HROD Journal, 9*(1), 80-102.

วุฒิชาติ สุนทรสมัย. (2552). *การวิจัยการตลาดและระบบสารสนเทศทางการตลาด*. กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).

ศรีเรือน แก้วกังวาล. (2539). *จิตวิทยาพัฒนาการชีวิตทุกช่วงวัย*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2553). *ยุทธศาสตร์การพัฒนาคุณภาพชีวิต ข้าราชการพลเรือนสามัญ พ.ศ. 2554-2556*. เข้าถึงได้จาก http://brd.ocsc.go.th/PublicQWL/?p=49

สุกัญญา มีสมบัติ. (2557). *ภาวะผู้ตามและประสิทธิภาพทีมงานที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้: กรณีศึกษา กรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข*. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารธุรกิจ, คณะบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2545) .*บริบทกับการเลือกใช้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและแบบแลกเปลี่ยน* เข้าถึงได้จาก https://www.gotoknow.org/posts/389369

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2550). *ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน*. เข้าถึงได้จาก http://suthep.crru.ac.th/

สุนิสา ธิปัตย์, พร้อมพิไล บัวสุวรรณ และสุดารัตน์ สารสว่าง. (2563). ปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของกรมแพทย์ทหารบก. *เวชสารแพทย์ทหารบก, 68*(2) 61-69.

สุพัตรา คงแจง. (2559). *ความสัมพันธ์ของการบริหารคุณภาพโดยองค์รวมกับการจัดการภาพลักษณ์ที่ดีของหน่วยงานในศูนย์ราชการจังหวัดชุมพร*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีปทุม.

สุภางค์ จันทวานิช. (2556). *วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ*. เข้าถึงได้จากhttp://lib17.kku.ac.th/ULIB/dublin.php?ID=128726

สุภาพร ยิกุสังข์. (2560). รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณภาพ การบริหารโรงเรียนเอกชน. *วารสารราชภัฏสุราษฎร์ธานี, 4*(2), 149-178.

สุรินทร์ ชุมแก้ว. (2556). *วัฒนธรรมองค์การ ภาวะผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลง และพฤติกรรมการทำงานตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงของผู้บริหารในองค์การเอกชน*. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ, คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

โสภณ ภูเก้าล้วน. (2555). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง*. เข้าถึงได้จาก https://www.gotoknow.org/posts/108887

หทัยชนก พรรคเจริญ. (2555) *โครงการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ การเตรียมความพร้อมคณะอนุกรรมการสถิติรายสาขา สำนักงานสถิติแห่งชาติ*. เข้าถึงได้จาก http://service.nso.go.th/nso/nsopublish/Toneminute/files/55/0203-5.pdf

อรนุช โขพิมพ์. (2555). *ภาวะผู้นำตามหลักสัปปุริสธรรม 7 ของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา จังหวัดขอนแก่น*. วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย.

อัชยา คิสาลัง, วาโร เพ็งสวัสด, และศิริดา บุรชาต. (2554). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดเทศบาลเมืองนครพนม. *วารสารมหาวิทยาลัยนครพนม, 1*(2), 111-118.

อิสระ สุวรรณบล. (2554). *การบริหารภาครัฐ*. นนทบุรี: สำนักพิมพ์สุโขทัยธรรมาธิราช.

Agarwal, U. A., Datta, S., Blake-Beard, S. & Bhargava, S. (2012) . Linking LMX, innovative work behavior and turnover intentions. *Career Development International, 17*(3), 208-230.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1995). *MLQ multifactor leadership questionnaire, leader form, rater form, and scoring.* California. Palo Alto, CA: Mind Garden.

Avolio, B. J., & Luthans, F. (2006). *The high impact leader: moments matter in accelerating authentic leadership development*. New York: McGraw-Hill.

Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly, 16*, 315-338.

Lydia,W., Arran, C., & Lester, L. (2011). *Authentic leadership and follower development: Psychological capital, positive work climate, and gender*. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/254116490_Authentic_Leadership_

Bass, B. M. (1997). Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries. *American Psychologist, 52*(2), 130-139

Bauer, T. N., Erdogan, B., Liden, R. C., & Wayne, S. J. (2006). A longitudinal study of the moderating role of extraversion: Leader-member exchange, performance, and turnover during new executive development. *Journal of Applied Psychology, 91*(2), 298-310.

Bhal, K. T., & Ansari, M. (2007).Relationship: Role of voice and justice. *Leadership & Organization Development Journal, 28*(1), 20-35.

Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.

Chiaburu, D. S., Smith, T. A., Wang, J., & Zimmerman, R. D. (2014). Relative importance of leader influences for subordinates' proactive behaviors, prosocial behaviors, and task performance: A meta-analysis. *Journal of Personnel Psychology, 13*(2), 70-86.

Chughtai, A., & Zafar, S. (2006). Antecedents and consequences of organizational commitment among Pakistani University teachers. *Applied H.R.M. Research, 11*, 39-64.

Cochran, W. G. (1977). *Sampling techniques* (3rd ed.). New York: John Wiley & Sons.

Cronbach, L. J. (1990). *Essentials of psychological testing* (5th ed.). New York: Harper Collins Publishers.

Daniel, P. (2009). Drive: *The surprising truth about what motivates us*. Retrieved from https://books.google.co.th/books

Deluga, R. J. (1994). Supervisor trust building, leader-member exchange and organizational citizenship behavior. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 67*, 315-326.

Densten, L. L.,& Gray, J. H. (2001). *The links between followership and the experiential learning model: Followership coming of age*. Retrieved from https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/107179190100800106

Dulebohn, J. H., Bommer, W. H., Liden, R. C., Brouer, R. L., & Ferris, G. R. (2012). A meta-analysis of antecedents and consequences of leader-member exchange: Integrating the past with an eye toward the future. *Journal of Management, 38*(6), 1715-1759.

Margaret, A. W., & Eric, B. D. (2016). The leader follower relationship and follower performance. *The Journal of Applied Management & Entrepreneurship, 21*(4), 5-30.

Laloux, F. (2014). *Reinventing organizations: A guide to create organizations inspired by the next stage of human consciousness.* Retrieved from https://www.amazon.com/Reinventing-Organizations-Creating-Inspired-Consciousness-ebook/dp/B00ICS9VI4#detailBullets_feature_div

Gerstner and Day. (1997). Meta-analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology, 82*(6), 827-844.

Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly, 6*(2), 219-247.

Grodzicki, J., & Varma, A. (2011). A Comparative study of the Impact of Leader-member exchange in two samples: U.S.A. and Poland. *Organizations and Markets in Emerging Economies, 2*(1), 9-23.

Golden, T. D., & Veiga, J. F. (2008). The impact of superior--subordinate relationships on the commitment, job satisfaction, and performance of virtual workers. *The Leadership Quarterly, 19*(1), 77-88.

Hackett, R. D., Farh, J. L., Song, L. J., & Lapierre, L. M. (2003). LMX and organizational citizenship behavior: Examining the links within and across Western and Chinese samples. In *Graen G B (ed.), Dealing with Diversity* (pp. 219-263). Charlotte, NC: Information Age Publishing.

Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1993). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources* (6th ed.). Prentice-Hall.

Hsiung, H. H., & Tsai, W. C. (2009). Job definition discrepancy between supervisors and subordinates: The antecedent role of LMX and outcomes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 82*(1), 89-112.

Ilies, R., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007). Leader-member exchange and citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 92*(1), 269-277.

Kelly, J. (1998). *Rethinking industrial relations: Mobilization, collectivism and long waves*. New York: Routledge.

Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations*. New York: Wiley.

Kelley, R. E. (1992). *The power of followership: How to create leaders people want to follow, and followers who lead themselves*. New York: Doubleday.

Kelley, R. E. (1988). In praise of followers. *Harvard Business Review, 66*(6), 142-148.

Kim, D. Y. (2004). The implicit life satisfaction measure. *Asian Journal of Social Psychology, 7*(3), 236-262.

Konovsky, M. A., & Cropanzano, R. (1991). Perceived fairness of employee drug testing as a predictor of employee attitudes and job performance. *Journal of Applied Psychology, 76*(5), 698.

Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (1987). *Five practices of exemplary leadership*. San Francisco: A Wiley.

Laloux, F. (2014). *Reinventing organizations: A guide to creating organizations inspired by the next stage in human consciousness*. Brussels, Belgium: Nelson Parker.

Luthans, F., & Avolio, B. (2003). Authentic: A positive development approach. In *Positive Organizational Scholaship*. Cameron, K.S. ; Dutton, J. E.; & Quinn, R.E. (pp. 241-258). San Francisco: Berrett-Koehier.

Luthans, F, & Youssef, C. M. (2007). Emerging positive organizational behavior. *Journal of Management, 33,* 321-349.

O'Neill, C., & Brinkerhoff, M. (2018). Five elements of collective leadership. *Nonprofit Quarterly, 24*, 34-38.

Pawson, R., Boaz, A., Grayson, L., Long, A., & Barnes, C. (2003). *Types and quality of knowledge in social care*. SCIE Knowledge Review 3. Retrieved from http://www.scie.org. uk/publications/knowledgereviews/kr03.pdf

Rockstuhl, T., Dulebohn, J. H., Ang, S., & Shore, L. M. (2012). Leader-member exchange (LMX) and culture: A meta-analysis of correlates of LMX across 23 countries. *Journal of Applied Psychology, 97*(6), 1097-1130.

Rohde, S., & Ford, D. (2007). *Determining your followership style*. Retrieved from http://www.roosevelt.edu/hr/td/documents/DeterminingYourFollowershipStyle.ppt

Rosse, J.G., & Kraut, A. I. (1983). Reconsidering the vertical dyad linkage model of leadership. *Journal of Occupational Psychology, 56*, 63-71.

Sadler, P. (1997). *Leadership*. New York: Kogan Page.

Schumacher. (2009). *Parametricism: A new global style for architecture and urban design.* Retrieved from https://doi.org/10.1002/ad.912

Shahid, N. K. (2010). Impact of authentic leaders on organization performance. *International Journal of Business and Management, 5*(12), 167-172.

Steers and Porter. (1979). *Employee turnover and post decision accommodation processes*. Retrieved from https://apps.dtic.mil/sti/citations/ADA079122

Tierney, Bauer, and Potter. (2002). Commitment in organizations: Accumulated wisdom and new directions.taylor & francis group. New York: I.I.C.

Wayne, S. J., & Green, S. A. (1993). The effects of leader-member exchange on employee citizenship and impression management behavior. *SAGE Journal, 46*(12), 1431-1440.

Wayne, S. J., Shore, L. M., Bommer, W. H., & Tetrick, L. E. (2002). The role of fair treatment and rewards in perceptions of organizational support and leader-member exchange. *Journal of Applied Psychology, 87*(3), 590-598.

Zhang, Z., Waldman, D. A., & Wang, Z. (2012) . A multilevel investigation of leader–member exchange, informal leader emergence, and individual and team performance. *Personnel Psychology, 65*(1), 49-78.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

1. หนังสือขอความร่วมมือเพื่อขอสัมภาษณ์
2. หนังสือขอความร่วมมือในการประชุมกลุ่ม (Focus group)
3. หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการขอใช้สถานที่

ที่ ศธ.๖๒๒๓/ ว.๓๑๕๕

วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์
มหาวิทยาลัยบูรพา
อ.เมือง จ.ชลบุรี ๒๐๑๓๑

๓๐ พฤศจิกายน ๒๕๖๑

เรื่อง ขอความอนุเคราะเก็บข้อมูล จากการสัมภาษณ์เพื่อประกอบการทำดุษฎีนิพนธ์

เรียน คุณวราวรรณ ทิพพาวนิช

ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ บริษัท PTT Global chemical จำกัด (มหาชน)

สิ่งที่ส่งมาด้วย: ๑. เอกสารสรุปเหตุผลและความเป็นมาของการวิจัย ๑ ฉบับ

๒. แบบบันทึกการสัมภาษณ์ความเห็นผู้เชี่ยวชาญ จำนวน ๑ ฉบับ

ตามที่ **ว่าที่ร้อยตรี ธานี ชาวสวน รหัสประจำตัว ๕๘๘๗๐๐๒๑** นิสิตหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชา การจัดการสาธารณะ รุ่นที่ ๗ วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา ศึกษาดุษฎีนิพนธ์ในหัวข้อ “**ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามในการพัฒนาองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานสูง** “ โดยมี **ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุชนนี เมธิโยธิน** เป็นอาจารย์ผู้ควบคุมดุษฎีนิพนธ์ ซึ่งนิสิตมีความจำเป็นที่จะขอความอนุเคราะห์ขอสัมภาษณ์จากท่านหรือผู้แทน เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการทำดุษฎีนิพนธ์ดังกล่าว

ในการนี้วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านอนุญาตให้**ว่าที่ร้อยตรีธานี ชาวสวน** เข้าสัมภาษณ์ท่านหรือผู้แทน เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลมาประกอบการทำดุษฎีนิพนธ์ ตามกำหนด วัน เวลาและสถานที่ที่ท่านสะดวก และขอได้โปรดแจ้งนิสิตให้ทราบกำหนดการเข้าสัมภาษณ์ตาม **หมายเลขโทรศัพท์ ๐๖๑-๕๓๕-๑๕๕๗ E-mail: siamtrainer@hotmail.com, id line: bangsaen2013**

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

ร:ผีพร

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ระพีพร ศรีจำปา)

คณบดีวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์

ฝ่ายวิชาการ วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ โทร. ๐-๓๘๓๕-๔๕๐๐ ต่อ ๑๐๘

ที่ อว ๘๑๒๓/ว ๒๒๘๒

วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์
มหาวิทยาลัยบูรพา
อ. เมือง จ.ชลบุรี ๒๐๑๓๑

๙ ตุลาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขอเรียนเชิญเข้าประชุมกลุ่มเพื่อประกอบการทำดุษฎีนิพนธ์

เรียน นายบุญสืบ มะปรางหวาน

ผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียนแสนสุข

ตามที่ **ว่าที่ร้อยตรีธานี ชาวสวน** รหัสประจำตัวนิสิต ๕๘๘๗๐๐๒๑ นิสิตหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการสาธารณะ รุ่นที่ ๗ ได้จัดทำดุษฎีนิพนธ์ในหัวข้อ”**รูปแบบความสัมพันธ์สู่การพัฒนาผู้นำกับผู้ตาม**” โดยมี ผศ.ดร. สุชนนี เมธิโยธิน เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาดุษฎีนิพนธ์ ซึ่งนิสิตมีความจำเป็นที่จะขอเรียนเชิญเข้าประชุมกลุ่ม (Focus Group) เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการทำดุษฎีนิพนธ์ดังกล่าว

วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา จึงขอความอนุเคราะห์อนุญาตให้นิสิตของวิทยาลัยฯ ขอเรียนเชิญท่านเข้าประชุมกลุ่ม เพื่อนำการศึกษามาประกอบการทำดุษฎีนิพนธ์ ใน**วันที่ ๑๕ ตุลาคม ๒๕๖๓ เวลา ๑๔.๐๐-๑๖.๐๐ ณ ห้องโพทะเล โรงเรียนแสนสุข** หากท่านมีความประสงค์ทราบข้อมูลเพิ่มเติม สามารถติดต่อนิสิตได้โดยตรงที่**หมายเลขโทรศัพท์ ๐๖๑- ๕๓๕-๑๕๕๗ หรืออีเมล์ siamtrainer@hotmail.com**

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

ร:ฟ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ระพีพร ศรีจำปา)
คณบดีวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์

ฝ่ายวิชาการ วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ โทร. ๐-๓๘๓๕-๔๕๐๐ ต่อ ๑๐๘

ที่ ๙ / ๒๕๖๓

วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์
มหาวิทยาลัยบูรพา
อ.เมือง จ.ชลบุรี ๒๐๑๓๑

๙ ตุลาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ใช้ห้องประชุมโพทะเล เพื่อทำ Focus Group ประกอบการทำดุษฎีนิพนธ์

เรียน ผู้อำนวยการ โรงเรียนแสนสุข

สิ่งที่ส่งมาด้วย: ๑. ตัวอย่างคำถาม จำนวน ๑ ฉบับ

๒. รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน ๑ ฉบับ

ข้าพเจ้า **ว่าที่ร้อยตรี ธานี ชาวสวน รหัสประจำตัว ๕๘๘๗๐๐๒๑** นิสิตหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชา การจัดการสาธารณะ รุ่นที่ ๗ วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา ศึกษาดุษฎีนิพนธ์ในหัวข้อ “**รูปแบบความสัมพันธ์สู่การพัฒนาผู้นำกับผู้ตาม**” โดยมี **ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุชนนี เมธิโยธิน** เป็นอาจารย์ผู้ควบคุมดุษฎีนิพนธ์ ซึ่งนิสิตมีความจำเป็นที่จะขอความอนุเคราะห์ขออนุญาตใช้ห้องประชุมโพทะเล พร้อมอุกรณ์ โสตศึกษา ได้แก่ LCD Projector เครื่องขยายเสียง **ในวันที่ 19 ตุลาคม พ.ศ.2563 เวลา 14.00-16.00 น**. โดยกลุ่มเป้าหมายคือ ผู้ทรงคุณวุฒิ จากภาครัฐและเอกชน จำนวน 20 คน เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการทำดุษฎีนิพนธ์ดังกล่าว

ในการนี้ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านอนุญาตให้ใช้สถานที่และอุปกรณ์ โสตศึกษา ตลอดจนที่จอดรถของโรงเรียนแสนสุข เพื่อการนี้ ในวันและเวลาดังกล่าว จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

Thanee

(ว่าที่ร้อยตรีธานี ชาวสวน)
กรรมการสถานศึกษา
อุปนายกสมาคมศิษย์เก่าโรงเรียนแสนสุข

โทร: 0615351997

ภาคผนวก ข

1. แบบบันทึกการสัมภาษณ์เชิงลึก (วิจัยเชิงคุณภาพ) สำหรับผู้บริหาร
2. ตัวอย่างแบบสอบถาม (เชิงปริมาณ) สำหรับผู้ตาม
3. ตัวอย่างคำถามสำหรับการประชุมกลุ่ม (Focus group)

แบบบันทึกการสัมภาษณ์เชิงลึก (วิจัยเชิงคุณภาพ) สำหรับผู้บริหาร

แบบบันทึกการสัมภาษณ์

เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม

ในการพัฒนาองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานสูง

ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์……โทรศัพท์ที่ติดต่อได้……..

สถานประกอบการ……..

เริ่มการสัมภาษณ์เวลา……เสร็จสิ้นการสัมภาษณ์เวลา……

คำชี้แจง 1. แบบสอบถามในการวิจัยครั้งนี้แบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำและภาวะผู้ตาม ต่อการเป็นองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานสูง

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

1. ชื่อ-นามสกุล ผู้ให้สัมภาษณ์…….
2. อายุ……..ปี
3. ระดับการศึกษา……
4. ตำแหน่งงาน …….
5. หน่วยงานที่สังกัด……
6. หน้าที่ความรับผิดชอบ……
7. ประสบการณ์……..

ตอนที่ 2 แนวคำถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำกับผู้ตาม ในการพัฒนาองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานสูง

1. การแสดงออกซึ่งภาวะผู้นำในองค์กรของท่านสามารถทำได้อย่างไรบ้าง

……

……

2. ในความคิดเห็นของท่านความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม ในการพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพสูงนั้นควรเป็นอย่างไร

……

……

3. ในความคิดเห็นของท่านความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและภาวะผู้ตาม ในการพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพสูงนั้นควรเป็นอย่างไร

……

……

4. การพัฒนาองค์กรให้มีผลการปฏิบัติงานสูง ท่านเชื่อว่าผู้นำองค์กรต้องเป็นผู้นำแบบใด

……

……

5. ท่านมีความเห็นว่าผู้ตามในองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูงนั้นต้องมีพฤติกรรมและจริยธรรมอย่างไร

……

……

6. ท่านคิดว่าแนวทางใดบ้างที่มีผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามในการพัฒนาองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานสูง

……

……

7. ปัจจัยที่สำคัญต่อการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามเพื่อการเป็นองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานสูงคือปัจจัยใดบ้างและปัจจัยเหล่านั้นส่งผลต่อผลการดำเนินการอย่างไร

……

……

8. ข้อเสนอแนะ

……

……

ขอขอบคุณในความร่วมมือที่ท่านได้เสียสละเวลาให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่องานวิจัยในครั้งนี้

ตัวอย่างแบบสอบถาม (เชิงปริมาณ) สำหรับผู้ตาม

แบบสอบถาม

เรื่อง รูปแบบการพัฒนาผู้นำกับผู้ตาม

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามเกี่ยวกับรูปแบบ การพัฒนาผู้นำกับผู้ตาม
2. แบบสอบถามนี้แบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำ

ตอนที่ 2.1 การแสดงออกซึ่งภาวะผู้นำ

ตอนที่ 2.2 การพัฒนาองค์กรให้มีผลการปฏิบัติงานสูง ผู้นำองค์กรต้องเป็นผู้นำแบบใด

ตอนที่ 2.3 แนวทางใดบ้างที่มีผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามในการพัฒนาองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานสูง

ตอนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม

ตอนที่ 3.1 ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามแบบเป็นทางการ (Formal)

ตอนที่ 3.2 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและผู้ตามแบบไม่เป็นทางการ (Informal)

ตอนที่ 3.3 พฤติกรรมและจริยธรรมของผู้ตามในองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูง

ตอนที่ 3.4 ปัจจัยที่สำคัญต่อการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ( ) ตามหัวข้อดังต่อไปนี้

1. เพศ

1. ชาย 2. หญิง

2. อายุ (เศษของปีปัดเป็น 1 ปี)

1. ต่ำกว่า 20 ปี 2. 20-30 ปี
3. 31-40 ปี 4. 41-50 ปี
5. 50-60 ปี

3. ระดับการศึกษา

1. ประถมศึกษา 2. มัธยมศึกษา
3. ปวช./ ปวส 4. ปริญญาตรี
5. สูงกว่า ปริญญาตรี

4. ประสบการณ์ทำงาน

1. ต่ำกว่า 3 ปี 2. 3-5 ปี
3. 6-8 ปี 4. 9-11 ปี
5. 11-13 ปี 6. มากกว่า 14 ปีขึ้นไป

5. ตำแหน่ง

1. เจ้าหน้าที่/ พนักงาน 2. หัวหน้างาน
3. ผู้ช่วย/ ผู้จัดการ 4. อื่น ๆ ……..

6. สังกัด (โปรดระบุ) ……....

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำ

<u>คำชี้แจง</u> โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับการแสดงออกซึ่งภาวะผู้นำของผู้บริหารตามความคิดเห็นของท่าน โดยใช้เกณฑ์การประเมิน 5 ระดับ ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึงมีการแสดงออกในระดับมากที่สุด
ระดับ 4 หมายถึงการแสดงออกในระดับมาก
ระดับ 3 หมายถึงการแสดงออกในระดับปานกลาง
ระดับ 2 หมายถึงการแสดงออกในระดับน้อย
ระดับ 1 หมายถึงการแสดงออกในระดับน้อยที่สุด

รายการ	ระดับการแสดงออก				
	5	4	3	2	1
ตอนที่ 2.1 การแสดงออกซึ่งภาวะผู้นำ					
1. ผู้นำมีวิธีกระตุ้น (Stimulation) เพื่อพัฒนาผู้ตามด้วยวิธีการสอนงาน					
2. วัฒนธรรมองค์กร (Corporate culture) เริ่มจากผู้นำที่มีเหตุมีผล					
3. ผู้นำจะให้วิธีในการทำงาน (Work instruction) และเป็นแบบอย่างที่ดี ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา					
4. ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ (Vision) จะมีแผนการเปลี่ยนแปลง และสามารถให้คำปรึกษาได้					
5. ค่านิยมหลัก (Core Value) สามารถสร้างวัฒนธรรมองค์กรเพื่อให้ผู้ตามทำงานให้บรรลุเป้าหมาย					
ตอนที่ 2.2 รูปแบบของผู้นำในองค์กรกับการพัฒนาองค์กรให้มีผลการปฏิบัติงานสูง					
6. ผู้นำต้องเป็นผู้มีอิทธิพล อย่างมีอุดมการณ์ (Individualized influence) โดยมีความสามารถในการบริหารอารมณ์และมีจริยธรรม					
7. ผู้นำต้องเป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational motivation) ต่อการปฏิบัติงานโดยสามารถสร้างทัศนคติและการคิดเชิงบวกให้ผู้ตามได้					
8. ผู้นำต้องคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล (Individualized consideration) และมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับทุกคน					
9. ผู้นำต้องเป็นนักพัฒนา มีความสามารถในการกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation) เพื่อสร้างสิ่งใหม่และมีความรู้สึกเป็นเจ้าของ					
10. ผู้นำที่มีแรงผลักดันสู่ความสำเร็จ (Achievement drive) จะต้องเป็นผู้ที่ทำงานแข่งกับเวลา					
11. ผู้นำจะใช้ระบบสารสนเทศ (Information technology) ช่วยในการตัดสินใจในแต่ละสถานการณ์					
12. ผู้นำมีความมุ่งมั่นตั้งใจ (Determination) ที่จะเปลี่ยนแปลงองค์กรให้มีผลงานที่ดีขึ้นต้องมีที่ปรึกษา (Advisor) ที่มีความรู้					
13. ผู้นำต้องรู้เรื่องความต้องการของลูกค้า (Customer needs) โดยสามารถสั่งและอธิบายกับผู้ตามได้อย่างชัดเจน					

รายการ	ระดับการแสดงออก				
	5	4	3	2	1
14. ผู้นำที่ดีต้องมีความยุติธรรม (Justice)					
15. ผู้นำต้องเข้าใจวิธีการมอบหมายงาน (Job assignment) ให้ตรงกับทักษะของผู้ตาม					
16. ผู้นำต้องไม่เลือกข้าง					
17. ผู้นำต้องกล้าแสดงออก (Courageous) ในการเสนอแนะเพื่อปรับปรุงระบบสวัสดิการในองค์กร					
18. ผู้นำที่มีทักษะในการบริหารคน (People skill) ต้องเข้าใจงานและเข้าใจความแตกต่างระหว่างวัย					
ตอนที่ 2.3 คุณลักษณะที่มีผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม					
19. การสื่อสาร (Communication) ด้วยวิธีการพูดคุย จะทำให้ได้ใจพนักงานและส่งเสริมการทำงานเป็นทีม					
20. การให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) มีส่วนสร้างความไว้เนื้อเชื่อใจและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ตาม					
21. ผู้นำต้องมีความคล่องแคล่วว่องไว (Agility)					
22. ผู้นำต้องมีความรู้ ความเข้าใจ เรื่องการบูรณาการ (Integrate)					
23. บทบาทของของผู้นำ (Leadership role) ต้องมีความกล้าที่จะเปลี่ยนแปลง					
24. ผู้นำต้องบริหารจัดการ (Manage) เป้าหมาย ควบคุมปัจจัย และงบประมาณ					
25. ผู้นำต้องรักษาสัจจะ (Faithfulness)					
26. ผู้นำต้องสร้างแรงจูงใจ (Motivation)					
27. ผู้นำต้องทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจ (Pride)					
28. ผู้นำต้องให้การสนับสนุน (Support) ผู้ตาม เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย					
29. การใช้แบบสำรวจความพึงพอใจของพนักงาน (Employee satisfaction survey) จะทำให้เข้าถึงอารมณ์และความรู้สึกของผู้ตาม					

รายการ	ระดับการแสดงออก				
	5	4	3	2	1
30. โครงการ Happy work places ก่อให้เกิดความจงรักภักดี (Loyalty)					
31. การได้รับคำชมเชย (Compliment) จากลูกค้าถือว่าเป็นความสำเร็จและตอบโจทย์ด้านความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ตาม					

ตอนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ตามความคิดเห็นของท่าน โดยใช้เกณฑ์การประเมิน 5 ระดับ ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึงเห็นด้วยในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึงเห็นด้วยในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึงเห็นด้วยในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึงเห็นด้วยในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึงเห็นด้วยในระดับน้อยที่สุด

รายการ	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
ตอนที่ 3.1 ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามแบบเป็นทางการ (Formal)					
32. บทบาทและหน้าที่ (Role & Responsibility) ของการเป็นผู้บริหาร (Executive) หรือการเป็นผู้นำ มีความสำคัญมาก ที่ต้องทำการสื่อสารให้ผู้ตามในองค์กรทราบอย่างชัดเจน					
33. ความสัมพันธ์แบบเป็นทางการ (Formal) สามารถสร้างความไว้เนื้อเชื่อใจ (Trust) ทำให้ผู้ตามมีความสุขในการทำงาน					
34. การประเมินผลงานโดยใช้ KPI (Key performance Indicator) สามารถเพิ่ม สมรรถนะและศักยภาพของผู้ตามได้					
35. ความรับผิดชอบ (Accountability) ของผู้ตามคือการปฏิบัติงานให้เกิดผลสำเร็จ					
36. การบริหารจัดการ (Managing) แบบเป็นทางการ (Formal) หากรักษาระยะห่างให้เป็นธรรมชาติจะทำให้รู้สึกผ่อนคลาย (Relax) เกิดความสนิทสนมจะทำให้เกิดความร่วมมือ					
ตอนที่ 3.2 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและผู้ตามแบบไม่เป็นทางการ (Informal)					
37. ผู้นำแบบไม่เป็นทางการ (Informal leader) จะมีพฤติกรรม รับฟัง มีความอ่อนน้อมถ่อมตน (Personal humility) สร้างความไว้เนื้อเชื่อใจ ยอมรับผู้ตาม และ เป็นตัวอย่างที่ดี					
38. จุดเริ่มต้นที่ดีของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human resource management) คือการทำให้พนักงานมีขวัญกำลังใจ (Morale)					
39. ผู้นำต้องมีวิธีคิด (Ideology) อย่างรอบคอบ					
40. องค์กรต้องให้อำนาจ (Empower) ในการตัดสินใจ และระดมทรัพยากร เพื่อสนับสนุนผู้ตาม					
41. มนุษย์สัมพันธ์ (Human relation) ที่ดี ทำให้สามารถปรึกษาสอนงาน หรือแนะนำเรื่องต่าง ๆ ได้					

รายการ	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
ตอนที่ 3.3 พฤติกรรมและจริยธรรมของผู้ตามในองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูง					
42. การให้อำนาจโดยการส่งเสริมผู้ตาม ให้เป็นแนวร่วมในรูปแบบของคณะกรรมการ (Committee) จะทำให้เกิดพลังและกล้าผลักดันเป้าหมายขององค์กร อย่างมีศักยภาพ					
43. บุคคลที่มีอิทธิพลทางความคิด (Opinion leader) ทั้งทางด้านความรู้สึกและด้านจิตใจ จะเป็นผู้ที่มีระเบียบ มีปรัชญา มีอุดมคติ มีความเชื่อและมีค่านิยม					
44. อำนาจ (Power) ของผู้ตาม คือการมีความรับผิดชอบ ตามบทบาทและหน้าที่อย่างมีจุดยืน					
45. ผู้ตามต้องเป็นผู้ฟังที่ดี (Good listener) ไม่ย้อนแย้ง ระหว่างฟัง					
46. คุณลักษณะ (Attribute) ของผู้ตามต้องมีจริยธรรม มีหลักธรรมและมีปัญญา					
47. ผู้ตามต้องเรียนรู้ (Learn) วัฒนธรรมองค์กร					
48. การพัฒนาตนเอง (Self-development) ของผู้ตามเป็นการสร้างภาพลักษณ์ ให้กับองค์กร					
49. การแก้ปัญหา (Problem solving) เป็นการพัฒนาความรู้ให้กับผู้ตาม มีจุดอ่อน ตรงไหน เรียนรู้ตรงนั้น					
50. ผู้ตามต้องเสนอแนะนโยบาย (Policy) ปรับปรุงกระบวนการผลิต มีความท้าทายต่อเป้าหมาย และมีความรู้สึกเป็นเจ้าของ					
51. การสื่อสาร แบบบนลงล่าง (Top down) โดยผู้นำทำการสื่อสารลงมาสู่ผู้ตาม สามารถบอกได้ว่าสิ่งไหน เป็นด้านลบ ด้านบวก หรือเป็นเจตนาที่ดี					
52. ผู้ตามรุ่นใหม่ (Future generations) ต้องกล้าแสดงออก ยอมรับความจริง ต้องสร้างบรรยากาศให้น่าทำงาน และทำงานสอดประสานกัน					
53. การทำงานเป็นทีม (Team work) คือการคิดถึงส่วนรวม มีกระบวนการคิดที่นึกถึงประโยชน์ ทำงานแบบมืออาชีพ และมีเป้าหมาย					

รายการ	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
54. คนไทยเชื่อในเรื่องบุญคุณ (Obligation) การให้ความใส่ใจต่อผู้ตาม ดูแลทีมงานเหมือนลูกและน้อง เป็นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดี จะไม่ทำให้คนลาออก					
55. ผู้ตามต้องมีความอดทนและมีความเพียร (Perseverance)					
56. ผู้ตามต้องมีการปรับปรุงตัวเอง (Self-improvement) อยู่เสมอ					
ตอนที่ 3.4 ปัจจัยที่สำคัญต่อการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม					
57. ผู้นำต้องกล้าเปลี่ยนแปลง (Change) กล้าโต้ตอบและมีทิศทาง					
58. ผู้นำต้องเป็นคนช่างสังเกต (Observer)					
59. ผู้นำต้องมีความชัดเจน (Clearness) และให้การสนับสนุนต่อผู้ตาม					
60. การสร้างความสัมพันธ์ (Connection) ที่มีความหมาย ผู้นำต้องใช้ความรู้เพื่อโน้มน้าวผู้ตามผ่านช่องทางการสื่อสารต่าง ๆ					
61. ในการประชุม (Meeting) ตั้งแต่ระดับบอร์ดบริหารฯ ถึงระดับแผนกฯ ผู้นำจะต้องเป็นตัวอย่างที่ดีในการให้ความร่วมมือโดยเมื่อเข้าประชุม ต้องสนับสนุน และเสนอแนะข้อคิดเห็น					
62. การเรียนรู้เรื่องวิสัยทัศน์ (Vision) ถือว่าเป็นการพัฒนาองค์กร					
63. การเปลี่ยนแปลง (Change) อย่างคล่องแคล่ว ว่องไว เป็นการใช้ยุทธศาสตร์ ของผู้นำ					
64. การใช้แบบสำรวจ (Survey) มีประโยชน์ต่อผู้นำ					
65. การเป็นตัวอย่างที่ดี (Good role model) ของผู้นำ มีความสำคัญต่อการทุ่มเทในการทำงาน ของผู้ตาม					
66. องค์กร (Organization) ที่ให้อำนาจหน้าที่ กับผู้ตาม สามารถพัฒนาความสำเร็จ และก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรได้					
67. การสั่งงานด้วยเงื่อนไข (Condition) คือการสื่อสาร ที่มีศักยภาพ					
68. จินตนาการของผู้นำ สามารถสร้างความท้าทายและ ความผูกพันในองค์กร (Commitment) กับผู้ตามได้					

ตัวอย่างคำถามสำหรับการประชุมกลุ่ม (Focus group)

คำถาม

การประชุมกลุ่ม (Focus group)

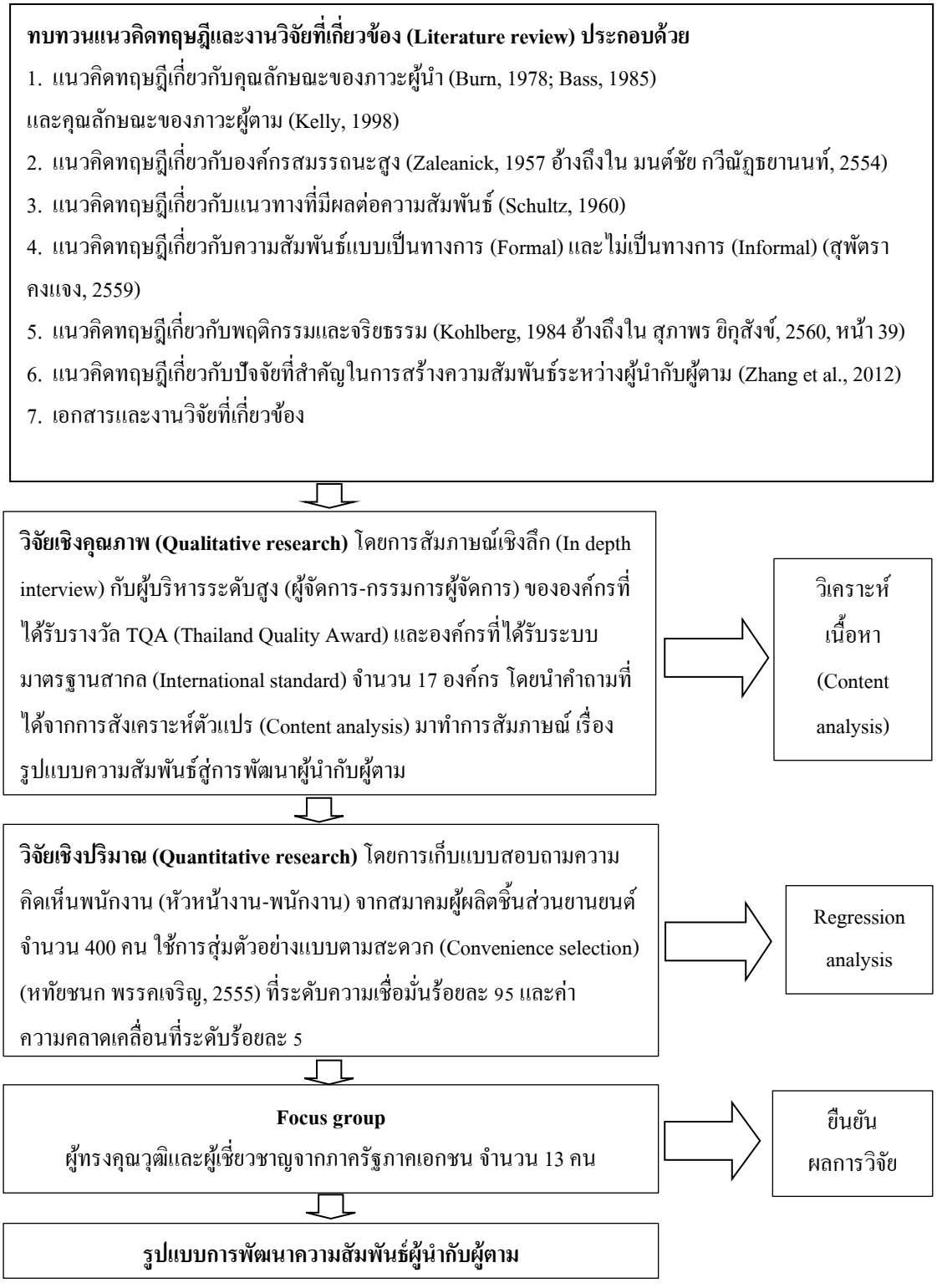
ชื่อเรื่องดุษฎีนิพนธ์ “รูปแบบความสัมพันธ์สู่การพัฒนาผู้นำกับผู้ตาม”
ชื่อผู้วิจัย ว่าที่ร้อยตรีธานี ชาวสวน
รหัสประจำตัว 58870021
นิสิตหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชา การจัดการสาธารณะ (Public management) รุ่นที่ 7
หมายเลขโทรศัพท์ 061-535-1997
E-mail siamtrainer@hotmail.com
อาจารย์ที่ปรึกษา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุชนี เมธิโยธิน

ข้อมูลเบื้องต้น

วัตถุประสงค์

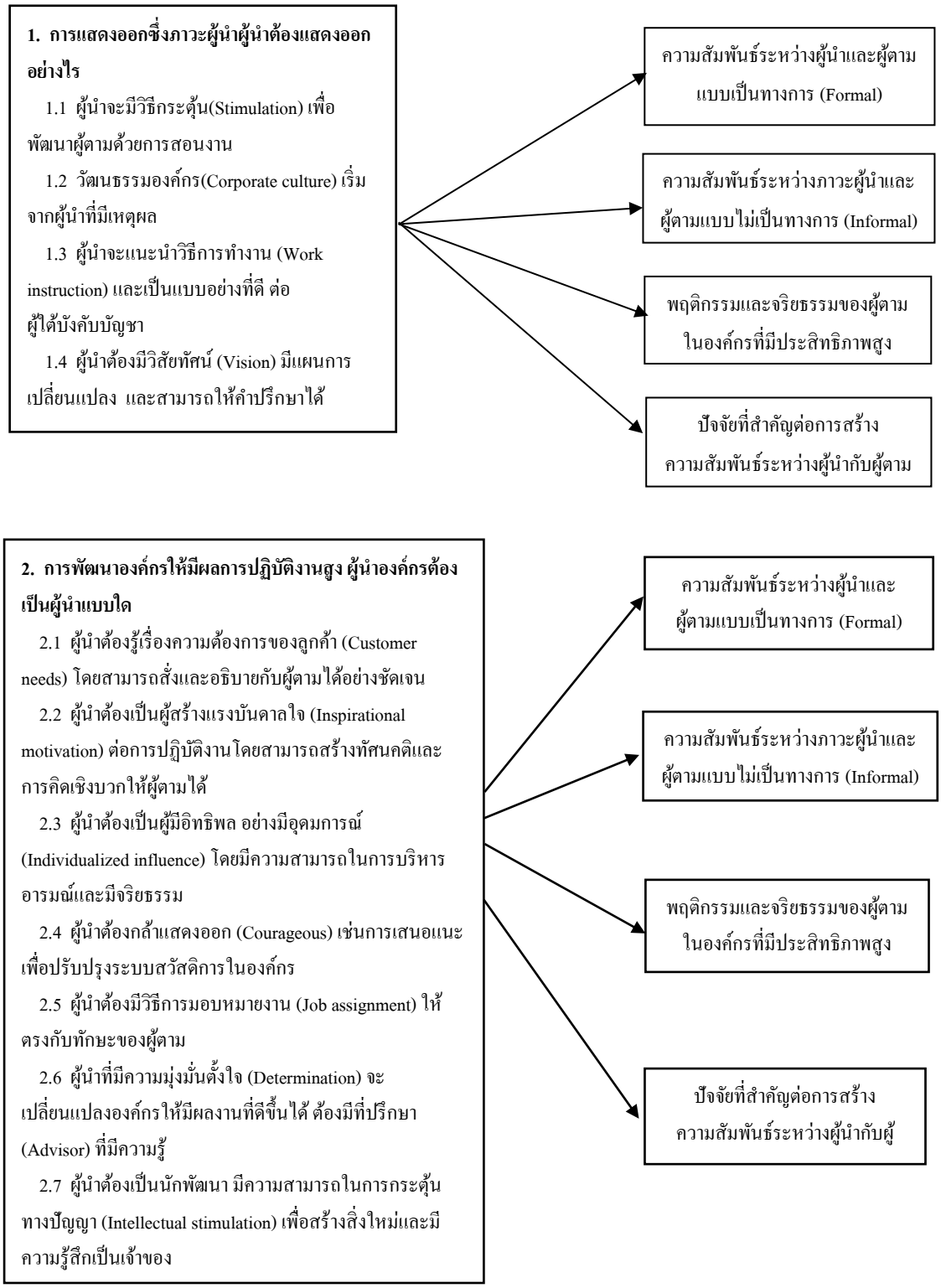
1. เพื่อศึกษาถึงวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำและภาวะผู้ตาม
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามในการพัฒนาองค์กร
3. เพื่อเสนอแนะรูปแบบการพัฒนาผู้นำกับผู้ตาม

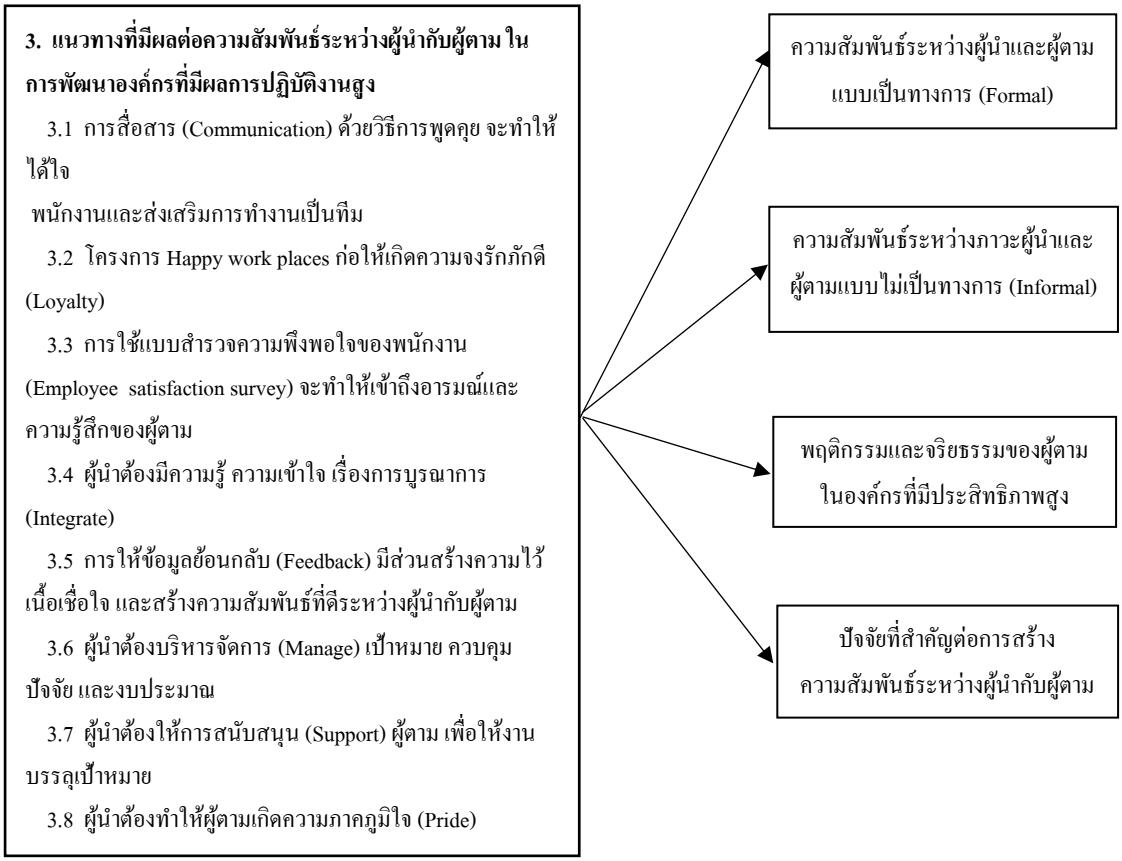
ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย



ภาพภาคผนวกที่ ข-1 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

กรอบแนวคิดในการวิจัย





ภาพภาคผนวกที่ ข-2 กรอบแนวคิดการวิจัย

สมมติฐานการวิจัย

สมมติฐานที่ 1 การแสดงออกซึ่งภาวะผู้นำมีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามแบบเป็นทางการ (Formal)

สมมติฐานที่ 2 การแสดงออกซึ่งภาวะผู้นำมีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามแบบไม่เป็นทางการ (Informal)

สมมติฐานที่ 3 การแสดงออกซึ่งภาวะผู้นำมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมและจริยธรรมของผู้ตามในองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูง

สมมติฐานที่ 4 การแสดงออกซึ่งภาวะผู้นำมีอิทธิพลต่อปัจจัยที่สำคัญต่อการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม

สมมติฐานที่ 5 การพัฒนาองค์การให้มีผลการปฏิบัติงานสูง ผู้นำองค์กรต้องเป็นผู้นำแบบใดมีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามแบบเป็นทางการ (Formal)

สมมติฐานที่ 6 การพัฒนาองค์การให้มีผลการปฏิบัติงานสูง ผู้นำองค์กรต้องเป็นผู้นำแบบใดมีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามแบบไม่เป็นทางการ (Informal)

สมมติฐานที่ 7 การพัฒนาองค์การให้มีผลการปฏิบัติงานสูง ผู้นำองค์กรต้องเป็นผู้นำแบบใดมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมและจริยธรรมของผู้ตามในองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูง

สมมติฐานที่ 8 การพัฒนาองค์การให้มีผลการปฏิบัติงานสูง ผู้นำองค์กรต้องเป็นผู้นำแบบใด มีอิทธิพลต่อปัจจัยที่สำคัญต่อปัจจัยที่สำคัญต่อการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม

สมมติฐานที่ 9 แนวทางที่มีผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ในการพัฒนาองค์การที่มีผลการปฏิบัติงานสูงมีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามแบบเป็นทางการ (Formal)

สมมติฐานที่ 10 แนวทางที่มีผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ในการพัฒนาองค์การที่มีผลการปฏิบัติงานสูง มีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามแบบไม่เป็นทางการ (Informal)

สมมติฐานที่ 11 แนวทางที่มีผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ในการพัฒนาองค์การที่มีผลการปฏิบัติงานสูง มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมและจริยธรรมของผู้ตามในองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูง

สมมติฐานที่ 12 แนวทางที่มีผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ในการพัฒนาองค์การที่มีผลการปฏิบัติงานสูง มีอิทธิพลต่อปัจจัยที่สำคัญต่อการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม

นิยามศัพท์เฉพาะ

ความสัมพันธ์ (Relationship) หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำและผู้ตามแสดงออกซึ่งกันและกันในขณะที่ทำงานร่วมกันโดยจะส่งผลถึงความรู้สึก ขวัญกำลังใจ และการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

การพัฒนา (Development) หมายถึง การสร้างความรู้สึกที่ดีต่อกันระหว่างผู้นำกับผู้ตามผ่านกระบวนการบริหารและระดับของการมีภาวะผู้นำ

ผู้นำ (Leader) หมายถึง บุคคลที่ปฏิบัติงานในสำนักงานใหญ่และในโรงงานอุตสาหกรรมตั้งแต่ระดับหัวหน้างานขึ้นไปจนถึงผู้บริหารระดับสูง

ภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง ที่มีคุณลักษณะที่ดี ผ่านการฝึกฝนอบรมและพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ มีความรู้ความสามารถทั้งในด้านการบริหารงานและการบริหารคน

ผู้ตาม (Follower) หมายถึง บุคคลที่ปฏิบัติงานในภาคอุตสาหกรรม ตั้งแต่ระดับหัวหน้างาน (Supervisor) ลงมา ถึงระดับพนักงาน (Operator)

องค์กร (Organization) หมายถึง คือสมาชิกสมาคมผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ในเขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะ ซิตี้ ชลบุรี บ้านบึง นวนคร ลาดกระบังและแหลมฉบังและสำนักงานใหญ่

คุณลักษณะ (Attribute) หมายถึง ตัวแปรต่าง ๆ ของผู้นำและผู้ตามที่ได้จากการสังเคราะห์แล้วนำมาจัดให้เป็นหมวดหมู่

แนวทาง (Path) หมายถึง ตัวแปรต่าง ๆ ของผู้นำและผู้ตามที่ได้จากการสังเคราะห์แล้วนำมาจัดให้เป็นหมวดหมู่

การบริหาร (Administrative) หมายถึง วิธีการพัฒนาความสัมพันธ์ของผู้นำและผู้ตาม

ความเป็นไปได้ หมายถึง เกี่ยวข้องกัน ไม่ขัดกัน เข้ากันได้ หรือโอกาสที่จะเกิดปัญหาน้อยที่สุด มีความพอเหมาะ พอดี ไม่มากไป ไม่น้อยไป

การนำไปใช้ หมายถึง สามารถนำไปปฏิบัติได้ ทำให้เกิดประโยชน์ มีความเหมาะสมโดยเมื่อพิจารณาโดยภาพรวมแล้วจะคำนึงถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องและผลที่อาจจะเกิดตามมาด้วยความรอบคอบ

วัฒนธรรมองค์กร (Corporate culture) หมายถึง การดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อการพัฒนาทรัพยากร-มนุษย์ ของแต่ละองค์การ

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน (Performance efficiency) หมายถึง ผลการปฏิบัติงานของผู้นำและผู้ตามหลังจากที่ได้รับการพัฒนาความสัมพันธ์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพแล้ว

บูรณาการ (Integration) หมายถึง ความรู้ของผู้นำ โดยมีการเพิ่มพูนความรู้ใหม่ ๆ และส่งเสริมให้ผู้ตามได้รับความรู้นั้นด้วย

องค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานสูง (High performance organization) หมายถึง องค์กรที่สามารถดึงเอาศักยภาพในตัวของพนักงานออกมาเพื่อสร้างสมรรถนะองค์การ ซึ่งส่งผลให้องค์การมีสมรรถนะสูง โดยลักษณะที่สำคัญของ HPO คือ มีความสามารถในการเรียนรู้ที่สูง ซึ่งจะปรากฏใน 3 ลักษณะคือ

1. สภาพแวดล้อมในการทำงานขององค์กรมีความซับซ้อนต่ำ
2. มีการกำหนดระเบียบปฏิบัติ ชัดเจน
3. ผลการทำงานมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับประสิทธิภาพ

ประสิทธิผลของบุคคล หมายถึง การวัดได้จากที่บุคคลได้ปฏิบัติงานใด ๆ แล้วประสบความสำเร็จ ครบถ้วนตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ โดยผลที่เกิดขึ้นมักเป็นในเรื่องของคุณภาพที่ดี เช่นความถูกต้อง ความมีคุณค่า เหมาะสมกับงาน ตรงความคาดหวังขององค์กรและความต้องการของหมู่คณะและสังคม

ประสิทธิผลขององค์กร หมายถึง องค์ประกอบของตัวบ่งชี้ดังนี้คือการผลิต (Production) ประสิทธิภาพ (Efficiency) ความพึงพอใจ (Satisfaction) และการปรับเปลี่ยน (Addictiveness)

Thailand Quality Award (TQA) “รางวัลคุณภาพแห่งชาติ” หมายถึง รางวัลที่ภาครัฐตั้งขึ้นมาเพื่อให้กับองค์กรที่ ดำเนินงานได้เป็นเลิศตามเกณฑ์ 7 ด้าน คือ 1) การนำองค์กร 2) กลยุทธ์ 3) ลูกค้า 4) การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ 5) บุคลากร 6) การปฏิบัติงาน 7) ผลลัพธ์ โดยมีเกณฑ์มุ่งการปฏิบัติตาม ค่านิยมและแนวคิดหลัก มากกว่าการตีความตัวอักษร มุ่งเน้นการปรับปรุงหลังจากรู้แล้วว่าตัวเองอยู่ตรงไหนสามารถปรับใช้ได้ทั้ง ระบบ TQA และ ISO

ระบบมาตรฐานสากล (International standard) หมายกถึง ข้อกำหนดระดับโลก (World class specification) ครอบคลุม ผลิตภัณฑ์ การบริการและระบบการจัดการ เพื่อให้มั่นใจถึงคุรภาพ ความปลอดภัย และประสิทธิภาพการดำเนินการเป็นเครื่องมือที่ช่วยสนับสนุนการค้าระหว่างประเทศ เช่น ระบบมาตรฐาน ISO, IEE, GMP เป็นต้น

ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ หมายถึง เจ้าของธุรกิจ ผู้บริหารระดับผู้จัดการขึ้นไป หรือเทียบเท่า โดยมีอายุงานไม่ต่ำกว่า 10 ปี และในภาครัฐจะเป็นข้าราชการครูและพยาบาลระดับหัวหน้าฝ่ายขึ้นไป

รูปแบบ หมายถึง แผนภูมิหรือรูปสามมิติที่ใช้เป็นตัวแทนของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ที่ใช้เป็นหลักการหรือแนวคิด (Good, 1973)

Skills based หมายถึง พื้นฐานด้านทักษะ ซึ่งประกอบไปด้วย ความเป็นมืออาชีพ ทักษะการสื่อสารของบุคคลและการแก้ไขความขัดแย้ง เป็นต้น (Kelly, 1992)

Personal trait based หมายถึง ลักษณะพื้นฐานส่วนบุคคล ที่เป็นส่วนในการสร้างบุคลิกภาพและนิสัยใจคอของผู้ตาม หรือมีการพัฒนามาจากประสบการณ์ ซึ่งไม่สามารถสอนได้ในห้องเรียนหรือจากการจัดฝึกอบรม แต่สามารถพัฒนาได้โดยต้องใช้เวลา (Kelly, 1992)

กลุ่มตัวอย่าง ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key-informants)

ขอบเขตด้านประชากร กลุ่มตัวอย่างและผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ผู้วิจัยกำหนดการเลือกกลุ่มตัวอย่างเพื่อให้ได้ข้อมูลแต่ละขั้นตอน ดังนี้

กลุ่มที่ 1 ผู้บริหารระดับสูง (ระดับผู้จัดการ-กรรมการผู้จัดการ) ขององค์กรที่ได้รับรางวัล TQA (Thailand Quality Award) และองค์กรที่มีการบริหารจัดการที่ดี จำนวน 17 องค์กร ได้แก่

1. บริษัท ปตท. สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด
2. บริษัท PTT GLOBAL CHEMICAL จำกัด
3. บริษัท ปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)
4. บริษัท บางจาก คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)

5. บริษัท IRPC สำนักงานใหญ่
6. บริษัท เชฟรอนประเทศไทยสำรวจและผลิต จำกัด.
7. บริษัท ไทยออยล์ จำกัด
8. บริษัท Toyota Motor (ประเทศไทย) จำกัด
9. บริษัท เจริญโภคภัณฑ์อาหาร (สายธุรกิจสุกร)
10. บริษัทอำพล ฟูดส์ โพรเซสซิ่ง จำกัด
11. บริษัท Uniliver (Thailand) จำกัด
12. บริษัท Thai Beverage (มหาชน) จำกัด
13. บริษัท Work Point Entertainment จำกัด (มหาชน)
14. ธนาคารกสิกรไทย สนง.ใหญ่ 1 ซอยราษฎร์บูรณะ
15. ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)
16. ธนาคาร ออมสิน สำนักงานใหญ่
17. บริษัท แสนสิริ จำกัด (มหาชน)

กลุ่มที่ 2 เป็นกลุ่มผู้ตามจากบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง ตั้งแต่ระดับหัวหน้างาน (Supervisor) ถึง พนักงาน (Operator) จำนวน 400 คน จากสูตรไม่ทราบขนาดประชากรของ คอแครน (โยทองยศ & สวัสดิสรรพ, 2014)ได้แก่ 1) บริษัท นิตโต มาเทค 2) บริษัทสยามคูโบต้า 30 บริษัท ไทย ฮอนด้า 4) บริษัท อมาซากาซากิไพพ์ 5) บริษัทเอ็คเซลเล้นท์ 6) บริษัทออโต ลีฟ 7) บริษัทซัมโบ ชินโด 8) บริษัทไทรอัมพ์ 9) บริษัท เชอรี่เสรีนา และ 10) บริษัท ซัมมิต ออโต บอดี้ รวม 400 คน

กลุ่มที่ 3 ผู้ทรงคุณวุฒิจากภาครัฐ และ เอกชนที่สามารถให้ข้อมูลเชิงประจักษ์ที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการพัฒนาผู้นำกับผู้ตาม จำนวน 13 คน ประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิจาก สมาคมการจัดการงานบุคคล แห่งประเทศไทย (PMAT) จำนวน 3 คน จากชมรมบริหารบุคคลอมตะนคร จำนวน 4 คน จากชมรมบริหารบุคคลแหลมฉบัง จำนวน 4 คน กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน 1 คน และจากสถาบันพัฒนาฝีมือแรงงานจังหวัด ชลบุรี 1 คน

ผลการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research)

ด้านข้อมูลส่วนบุคคล พบว่า เพศ ของผู้ตอบแบบสอบถามแบ่งเป็นเพศชายร้อยละ 57.3 และเพศหญิงจำนวนร้อยละ 42.8 อายุของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนมากจะเป็นช่วงอายุระหว่าง 20-30 ปี คิดเป็นร้อยละ 71.3 อายุต่ำกว่า 20 ปี คิดเป็นร้อยละ 16.3 อายุ 31-40 ปี คิดเป็นร้อยละ 8 อายุระหว่าง 41-50 ปี คิดเป็นร้อยละ 2.8 และอายุระหว่าง 50-60 ปี คิดเป็นร้อยละ 1.8 ตามลำดับ ระดับการศึกษา ของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนมากจะเป็นระดับ ปวช./ ปวส.ร้อยละ 44.3 ระดับปริญญาตรี ร้อยละ 40.8 ระดับมัธยมศึกษาร้อยละ 11.8 ระดับประถมศึกษา ร้อยละ 1.3 และ ระดับการศึกษา ของ

ผู้ตอบแบบสอบถามแบ่งเป็น ระดับสูงกว่าปริญญาตรีร้อยละ 2 ระดับประถมศึกษา ร้อยละ 1.3 ประสบการณ์ ของผู้ตอบแบบสอบถามแบ่งเป็นประสบการณ์ต่ำกว่า 3 ปี คิดเป็นร้อยละ 63 ระหว่าง 3-5 ปี คิดเป็น 22.8 ระหว่าง 6-8 ปี คิดเป็นร้อยละ 7 ประสบการณ์มากกว่า 14 ปีขึ้นไปคิดเป็นร้อยละ 4.8 ระหว่าง 9-11 ปี คิดเป็นร้อยละ 1.8 และประสบการณ์ระหว่าง 11-13 ปี คิดเป็นร้อยละ 0.8 ตำแหน่งงาน ของผู้ตอบแบบสอบถามแบ่งเป็นระดับเจ้าหน้าที่และพนักงานคิดเป็นร้อยละ 64.3 ระดับอื่น ๆ ร้อยละ 25.5 ระดับหัวหน้างาน คิดเป็น 6.3 ระดับผู้ช่วย / ผู้จัดการ คิดเป็นร้อยละ 4 สังกัด ของผู้ตอบแบบสอบถามแบ่งเป็นบริษัท นิตโต มาเทค จำนวนร้อยละ 10 บริษัทสยามคูโบต้า ร้อยละ 10 บริษัท ไทย ฮอนด้า ร้อยละ 10 บริษัท อมาซากาซากิไพพ์ ร้อยละ 10 บริษัทเอ็คเซลเล้นท์ ร้อยละ 10 บริษัทออโต ลีฟ ร้อยละ10 บริษัทซัมโบ ชินโด ร้อยละ 10 บริษัทไทรอัมพ์ ร้อยละ 10 บริษัท เชอรี่เสรีนา ร้อยละ 10 และบริษัท ซัมมิต ออโต บอดี้ ร้อยละ 10 รวม 400 คน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการแสดงออกซึ่งภาวะผู้นำ

พบว่า ผู้นำจะมีวิธีกระตุ้น (Stimulation) เพื่อพัฒนาผู้ตามด้วยการสอนงาน และวัฒนธรรมองค์กร (Corporate culture) เริ่มจากผู้นำที่มีเหตุผล ผู้นำจะแนะนำวิธีการทำงาน (Work instruction) และเป็นแบบอย่างที่ดี ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาโดย ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ (Vision) มีแผนการเปลี่ยนแปลง และสามารถให้คำปรึกษาได้

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรให้มีผลการปฏิบัติงานสูง ผู้นำองค์กรต้องเป็นผู้นำแบบใด

พบว่า ผู้นำต้องรู้เรื่องความต้องการของลูกค้า (Customer needs) โดยสามารถสั่งและอธิบายกับผู้ตามได้อย่างชัดเจน ผู้นำต้องเป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational motivation) ต่อการปฏิบัติงานโดยสามารถสร้างทัศนคติและการคิดเชิงบวกให้ผู้ตามได้ ผู้นำต้องเป็นผู้มีอิทธิพล อย่างมีอุดมการณ์ (Individualized influence) โดยมีความสามารถในการบริหารอารมณ์และมีจริยธรรม ผู้นำต้องกล้าแสดงออก (Courageous) เช่นการเสนอแนะเพื่อปรับปรุงระบบสวัสดิการในองค์กร ผู้นำต้องมีวิธีการมอบหมายงาน (Job assignment) ให้ตรงกับทักษะของผู้ตาม ผู้นำที่มีความมุ่งมั่นตั้งใจ (Determination) จะเปลี่ยนแปลงองค์กรให้มีผลงานที่ดีขึ้นได้ ต้องมีที่ปรึกษา (Advisor) ที่มีความรู้ ผู้นำต้องเป็นนักพัฒนา มีความสามารถในการกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation) เพื่อสร้างสิ่งใหม่และมีความรู้สึกเป็นเจ้าของ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับแนวทางที่มีผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ในการพัฒนาองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานสูง

พบว่า การสื่อสาร (Communication) ด้วยวิธีการพูดคุย จะทำให้ได้ใจพนักงานและส่งเสริมการทำงานเป็นทีม โครงการ Happy work places ก่อให้เกิดความภักดี (Loyalty) การใช้แบบ

สำรวจความพึงพอใจของพนักงาน (Employee satisfaction survey) จะทำให้เข้าถึงอารมณ์และความรู้สึกของผู้ตาม ผู้นำต้องมีความรู้ ความเข้าใจ เรื่องการบูรณาการ (Integrate) การให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) มีส่วนสร้างความไว้เนื้อเชื่อใจ และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ผู้นำต้องบริหารจัดการ (Manage) เป้าหมาย ควบคุมปัจจัย และงบประมาณ ผู้นำต้องให้การสนับสนุน (Support) ผู้ตาม เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย ผู้นำต้องทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจ (Pride)

คำชี้แจง: แบบสอบถามสำหรับประชุมกลุ่มเฉพาะ Focus group จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อยืนยันผลในการสนับสนุนงานวิจัยเรื่อง “รูปแบบความสัมพันธ์สู่การพัฒนาผู้นำกับผู้ตาม” ลักษณะของข้อคำถามแบ่งออกเป็น 3 ด้านดังนี้

1. ด้านความเป็นไปได้
2. ด้านการนำไปใช้

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ☐ ให้ตรงกับข้อมูลของท่านตามความเป็นจริงและกรุณาตอบให้ครบทุกข้อ

แบบสอบถาม: ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาผู้นำกับผู้ตาม ดังต่อไปนี้

1. การแสดงออกซึ่งภาวะผู้นำ สามารถแสดงออกได้อย่างไร	**ความคิดเห็น**			
	ความเป็นไปได้		**การนำไปใช้**	
	เห็นด้วย	**ไม่เห็นด้วย**	**เห็นด้วย**	**ไม่เห็นด้วย**
1.1 ผู้นำจะมีวิธีกระตุ้น (Stimulation) เพื่อพัฒนาผู้ตามด้วยการสอนงาน				
1.2 วัฒนธรรมองค์กร (Corporate culture) เริ่มจากผู้นำที่มีเหตุผล				
1.3 ผู้นำจะแนะนำวิธีการทำงาน (Work instruction) และเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา				
1.4 ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ (Vision) มีแผนการเปลี่ยนแปลง และสามารถให้คำปรึกษาได้				

2. การพัฒนาองค์กรให้มีผลการปฏิบัติงานสูง ผู้นำองค์กรต้องเป็นผู้นำแบบใด	**ความคิดเห็น**			
	ความเป็นไปได้		**การนำไปใช้**	
	เห็นด้วย	**ไม่เห็นด้วย**	**เห็นด้วย**	**ไม่เห็นด้วย**
2.1 ผู้นำต้องรู้เรื่องความต้องการของลูกค้า (Customer needs) โดยสามารถสั่งและอธิบายกับผู้ตามได้อย่างชัดเจน				
2.2 ผู้นำต้องเป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational motivation) ต่อการปฏิบัติงานโดยสามารถสร้างทัศนคติและการคิดเชิงบวกให้ผู้ตามได้				
2.3 ผู้นำต้องเป็นผู้มีอิทธิพล อย่างมีอุดมการณ์ (Individualized influence) โดยมีความสามารถในการบริหารอารมณ์และมีจริยธรรม				
2.4 ผู้นำต้องกล้าแสดงออก (Courageous) ในการเสนอแนะเพื่อปรับปรุงระบบสวัสดิการในองค์กร				
2.5 ผู้นำต้องมีวิธีการมอบหมายงาน (Job assignment) ให้ตรงกับทักษะของผู้ตาม				
2.6 ผู้นำที่มีความมุ่งมั่นตั้งใจ (Determination) จะเปลี่ยนแปลงองค์กรให้มีผลงานที่ดีขึ้นได้ ต้องมีที่ปรึกษา (Advisor) ที่มีความรู้ลึกและรู้จริง				
2.7 ผู้นำต้องเป็นนักพัฒนา มีความสามารถในการกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation) เพื่อสร้างสิ่งใหม่และมีความรู้สึกเป็นเจ้าของ				

3. แนวทางที่มีผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ในการพัฒนาองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานสูง	**ความคิดเห็น**			
	ความเป็นไปได้		**การนำไปใช้**	
	เห็นด้วย	**ไม่เห็นด้วย**	**เห็นด้วย**	**ไม่เห็นด้วย**
3.1 การสื่อสาร (Communication) ด้วยวิธีการพูดคุย จะทำให้ได้ใจ พนักงานและส่งเสริมการทำงานเป็นทีม				
3.2 โครงการ Happy work places ก่อให้เกิดความภักดี (Loyalty)				
3.3 การใช้แบบสำรวจความพึงพอใจของพนักงาน (Employee satisfaction survey) จะทำให้เข้าถึงอารมณ์และความรู้สึกของผู้ตาม				
3.4 ผู้นำต้องมีความรู้ ความเข้าใจ เรื่องการบูรณาการ (Integrate)				
3.5 การให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) มีส่วนสร้างความไว้เนื้อเชื่อใจและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้นำกับผู้ตาม				
3.6 ผู้นำต้องบริหารจัดการ (Manage) เป้าหมาย ควบคุมปัจจัย และงบประมาณ				
3.7 ผู้นำต้องให้การสนับสนุน (Support) ผู้ตามเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย				
3.8 ผู้นำต้องทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจ (Pride)				

ความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

……

……

……

ชื่อ-นามสกุล.....

ตำแหน่ง.....

องค์กร.....

วันที่ .....

ภาคผนวก ค

การแปลค่า IOC จากผู้เชี่ยวชาญ (เชิงคุณภาพ เชิงปริมาณและการประชุมกลุ่ม)

สรุปผลการทดสอบ IOC การวิจัยเชิงคุณภาพ

ค่าคะแนน +1 หมายถึง คำถามมีความเหมาะสม

0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าคำถามมีความเหมาะสมหรือไม่

-1 หมายถึง คำถามที่ไม่มีความเหมาะสม

ค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of item-objective congruence: IOC) ซึ่งมีเกณฑ์ในการพิจารณาค่า IOC คือข้อคำถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.5-1.00 ถือว่าเหมาะสมสามารถนำไปใช้ได้ แต่สำหรับข้อคำถามที่มีค่า IOC ต่ำกว่า 0.5 ควรพิจารณาปรับปรุงหรือตัดออก

ผู้เชี่ยวชาญที่ทำ IOC

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศรัณยา เลิศพุทธรักษ์
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีทัต ตรีศิริโชติ
3. ดร.ภัทรี ฟรีสตัด
4. ดร. ชนิสรา แก้วสวรรค์
5. ดร.ชาณาณินฐ์ สัจจชยพันธ์

ส่วนที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	ผล IOC
1. ชื่อ-นามสกุล ผู้ให้สัมภาษณ์	+1	+1	+1	+1	+1	1
2. อายุ	+1	+1	+1	+1	+1	1
3. ระดับการศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	1
4. ตำแหน่งงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1
5. หน่วยงานที่สังกัด	+1	+1	+1	+1	+1	1
6. หน้าที่รับผิดชอบ	+1	+1	+1	+1	+1	1
7. ประสบการณ์	+1	+1	+1	+1	+1	1

ส่วนที่ 2 แนวคำถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำกับผู้ตามในการพัฒนาองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานสูง

ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	ผล IOC
1. ท่านมีวิธีพัฒนาภาวะผู้นำในองค์กรของท่านอย่างไร	+1	+1	+1	+1	+1	1
2. การแสดงออกถึงภาวะผู้นำในองค์กรของท่านนั้น มีอะไรบ้าง	+1	+1	+1	+1	+1	1
3. ในความคิดเห็นของท่านความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและผู้ตามในการพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพสูงนั้นควรเป็นอย่างไร	+1	+1	+1	+1	+1	1
4. ท่านเห็นว่าผู้นำที่รับฟังปัญหา เข้าใจและเห็นถึงความสำคัญในความแตกต่างของผู้ตามจะช่วยสร้างขวัญกำลังใจและเกิดความสัมพันธ์ระหว่างกันได้ดี ต่อการพัฒนาองค์กรได้อย่างไร	-1	+1	+1	+1	+1	0.8
5. การพัฒนาองค์กรให้มีผลการปฏิบัติงานสูง ท่านเชื่อว่าผู้นำองค์กรต้องเป็นผู้นำแบบใด	+1	+1	+1	+1	+1	1
6. ท่านมีความเห็นว่าผู้ตามในองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูงนั้นต้องมีพฤติกรรมและจริยธรรมอย่างไร	+1	+1	+1	+1	+1	1
7. ท่านคิดว่าแนวทางใดบ้างที่มีผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามในการพัฒนาองค์กรสู่การเป็นองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานสูง	+1	+1	+1	+1	+1	1
8. ข้อเสนอแนะ	+1	+1	+1	+1	+1	1

สรุปผลการทดสอบ IOC การวิจัยเชิงปริมาณ

ค่าคะแนน +1 หมายถึง คำถามมีความเหมาะสม

0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าคำถามมีความเหมาะสมหรือไม่

-1 หมายถึง คำถามที่ไม่มีความเหมาะสม

ค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of item-objective congruence: IOC) ซึ่งมีเกณฑ์ในการพิจารณาค่า IOC คือข้อคำถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.5-1.00 ถือว่าเหมาะสมสามารถนำไปใช้ได้ แต่สำหรับข้อคำถามที่มีค่า IOC ต่ำกว่า 0.5 ควรพิจารณาปรับปรุงหรือตัดออก

ผู้เชี่ยวชาญที่ทำ IOC

1. ดร.กชพร นรมาตย์
2. ดร.ชาณาณินฐ์ สัจจชยพันธ์
3. ดร.ภัทรี ฟรีสตัด
4. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีทัต ตรีศิริโชติ
5. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศรัณยา เลิศพุทธรักษ์

ส่วนที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	ผล IOC
1. เพศ	+1	+1	+1	+1	+1	1
2. อายุ	+1	+1	+1	+1	+1	1
3. ระดับการศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	1
4. ประสบการณ์ทำงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1
5. ตำแหน่ง	+1	+1	+1	+1	+1	1
6. สังกัด	+1	+1	+1	+1	+1	1

ส่วนที่ 2 แนวคำถามเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำ

ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	ผล IOC
2.1 การแสดงออกซึ่งภาวะผู้นำ						
1. ผู้นำที่เป็นนักพัฒนาจะกระตุ้น ปลูกฝังความเป็นคนดี เพื่อให้ผู้ตามเป็นผู้มีความรู้ด้วยวิธีการสอนงาน (Coaching)	+1	+1	+1	+1	+1	1
2. วัฒนธรรมองค์กรแบบเป็นทางการ (Formal) ที่ดี เริ่มจากนายจ้างที่มีเหตุมีผล	+1	+1	+1	+1	+1	1
3. ต้นแบบของผู้นำที่ดี จะให้แนวทางในการทำงาน สอนในสิ่งที่เราไม่รู้ เป็นแบบอย่างที่ดี เป็นที่ปรึกษาและสร้างสรรค์สิ่งดีเป็นคุณประโยชน์ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา	+1	+1	+1	+1	+1	1
4. ผู้นำระดับสูง จะเป็นแบบอย่างในการให้คำปรึกษา มีวิสัยทัศน์ มีเป้าหมายใหญ่ ที่เกี่ยวข้องกับอนาคต และแผนการเปลี่ยนแปลงในอนาคต	+1	+1	+1	+1	+1	1
5. ค่านิยมหลัก (Core values) พฤติกรรมหลัก (Core behavior) สอดคล้องกับการให้ผลตอบแทน (Compensation) การให้รางวัล (Reward) และการเจริญเติบโต (Growth)	+1	+1	+1	0	+1	0.8
2.2 การพัฒนาองค์กรให้มีผลการปฏิบัติงานสูง ผู้นำองค์กรต้องเป็นผู้นำแบบใด						
1. ผู้นำ ควรเป็นนักพัฒนา (Developer)	+1	+1	+1	+1	+1	1
2. ผู้นำควรมีความเป็นกันเอง (Friendly)	+1	+1	+1	+1	+1	1
3. ผู้นำต้องมีทัศนคติที่ดี (Good attitude)	+1	+1	+1	+1	+1	1
4. ผู้นำต้องมีมนุษย์สัมพันธ์ที่ดี (Good human relations)	+1	+1	+1	+1	+1	1

ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	ผล IOC
5. ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ (Vision)	+1	+1	+1	+1	+1	1
6. ผู้นำต้องเป็นผู้กำหนดทิศทาง (Direction)	+1	+1	+1	+1	+1	1
7. ผู้นำต้องมีความเป็นผู้ประกอบการ (Spirit of entrepreneur)	+1	+1	+1	+1	+1	1
8. ผู้ตามที่มีแรงผลักดันสู่ความสำเร็จ (Achievement drive) จะต้องเป็นผู้ที่ทำงานแข่งกับความเร็ว (Speed)	+1	+1	0	+1	+1	0.8
9. ผู้นำจะใช้ระบบสารสนเทศ (IT) ในการจัดการกับธุรกิจ การตัดสินใจในสถานการ	+1	+1	+1	+1	+1	1
10. ผู้ตามต้องมีความมุมานะ มีความเพียร	+1	+1	0	+1	+1	0.8
11. ผู้ตามต้องมีการปรับปรุงตัวเองในทุกปีอย่างก้าวกระโดด	+1	+1	0	+1	+1	0.8
12. ผู้นำมีความมุ่งมั่นที่จะเปลี่ยนแปลง (Transform) องค์กรให้มีผลงาน (Performance) ที่ดีขึ้น ต้องมีที่ปรึกษาที่มีความรู้	+1	+1	+1	+1	+1	1
13. ผู้นำต้องสามารถพูด สั่ง อธิบายได้ชัดเจน และ มีความรู้เรื่องความต้องการของลูกค้า	+1	+1	+1	+1	+1	1
14. การปรับปรุงองค์กรจากระบบราชการ (Hierarchy) ให้เป็นแบบหน่วยย่อย (Business unit) สามารถสร้างวัฒนธรรม (Culture) ได้	+1	+1	+1	0	+1	0.8
15. หน่วยบริการที่ใช้ร่วมกัน (Share service) สามารถสร้างความผูกพันในองค์กร (Engagement) ได้	+1	+1	+1	0	+1	0.8
16. ผู้นำที่ดี ต้องมีคุณธรรม หลักธรรมประจำใจ (Regular doctrine) มีความยุติธรรม (Justice) มีเมตตา (Mercy)	+1	+1	+1	+1	+1	1

ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	ผล IOC
17. ผู้นำที่ได้รับความไว้วางใจ (Trust) ต้องเก่งคน (People skills) และไม่เลือกข้าง (Not divided)	+1	+1	+1	+1	+1	1
18. ผู้นำต้อง มีการปรับปรุงระบบสวัสดิการ (Improve welfare system)	+1	+1	+1	+1	+1	1
19. ผู้นำที่ เก่งงาน ต้องเข้าใจงานและเข้าใจความแตกต่างระหว่างวัย (Generation gap)	+1	+1	+1	+1	+1	1
2.3 แนวทางใดบ้างที่มีผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามในการพัฒนาองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานสูง						
1. การเข้าถึงพนักงาน (Staff access) โดยการสื่อสาร พูดคุย จะส่งเสริมการทำงานเป็นทีม (Teamwork)	+1	+1	+1	+1	+1	1
2. การให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) มีส่วนสร้างความไว้เนื้อเชื่อใจ (Trust) และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ตาม	+1	+1	+1	+1	+1	1
3. ผู้นำต้อง มีความคล่องแคล่ว (Agile) และบูรณาการ (Integrate)	+1	+1	+1	0	+1	0.8
4. บทบาทของของผู้บริหารสูงสุด (Top Management) ต้องมีความกล้า (Brave) ที่จะเปลี่ยนแปลง (Change)	+1	+1	+1	+1	+1	1
5. ผู้นำต้องบริหารจัดการ เป้าหมาย ควบคุมปัจจัยและงบประมาณ (Budget control) เพื่อให้เกิดชัยชนะอย่างรวดเร็ว (Quick win)	+1	+1	+1	0	+1	0.8
6. ผู้นำต้องรักษาคำพูด (Keep the word)	+1	+1	+1	0	+1	0.8
7. ผู้นำต้องสร้างแรงจูงใจ (Motivation)	+1	+1	+1	0	+1	0.8
8. ผู้นำต้องทำให้พนักงานเกิดความภาคภูมิใจ (Pride)	+1	+1	+1	0	+1	0.8

ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	ผล IOC
9. ผู้นำต้องให้การสนับสนุน (Contributor) เพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกัน (Same goal)	+1	+1	+1	0	+1	0.8
10. พฤติกรรมของผู้นำรุ่นใหม่ (New generation) ยุคดิจิตอล (Digital age) จะมีความเป็นส่วนตัวมาก	+1	+1	+1	0	+1	0.8
11. การใช้โปรแกรมสำรวจความพึงพอใจของพนักงาน (Employee satisfaction survey) จะทำให้เข้าถึงอารมณ์ ความรู้สึก ของผู้ตาม	+1	+1	+1	+1	+1	1
12. โครงการ Happy work places ก่อให้เกิดความภักดี (Loyalty)	+1	+1	+1	+1	+1	1
13. การฉลองความสำเร็จ (Cerebrate) และการได้รับคำชมเชยกับผู้ตาม เป็นการตอบโจทย์ลูกค้า	+1	+1	+1	+1	+1	1
14. ผู้นำที่ดีจะดำรงตนให้อยู่ในศีลธรรม	+1	+1	+1	0	+1	0.8
15. การสร้างวัฒนธรรม (Culture) ที่ดี เป็นการให้คุณค่า (Value) กับผู้ตาม	+1	+1	+1	+1	+1	1

ส่วนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม

ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	ผล IOC
3.1 ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามแบบเป็นทางการ (Formal)						
1. ความสัมพันธ์ ในบทบาทหน้าที่ ของการเป็นหัวหน้า ผู้บริหาร ผู้นำ ผู้ตาม ลูกน้อง หรือเป็นพนักงาน มีความสำคัญมากที่ต้องสื่อสารให้ชัดเจน	+1	+1	+1	+1	+1	1
2. ความสัมพันธ์ในงานแบบเป็นทางการ (Formal) สามารถสร้างความไว้เนื้อ เชื่อใจ (Trust) ทำให้มีความสุขในการทำงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1
3. การประเมินผลงานโดยใช้ KPI (Key performance indicator) สามารถเพิ่มสมรรถนะ (Competency) และศักยภาพ (Potential) ได้	+1	+1	+1	+1	+1	1
4. ความรับผิดชอบ (Accountability) คือการปฏิบัติงานให้เกิดสำเร็จ มีความสำคัญต่อความสัมพันธ์ทั้งสองฝ่าย	+1	+1	+1	+1	+1	1
5. การบริหารจัดการแบบเป็นทางการ (Formal) หากรักษาระยะห่างให้เป็นธรรมชาติจะทำให้รู้สึกผ่อนคลาย (Relax) เกิดความสนิทสนม ทำให้เกิดความร่วมมือ (Collaborations)	+1	+1	+1	+1	+1	1
3.2 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและผู้ตามแบบไม่เป็นทางการ (Informal)						
1. ผู้นำ แบบไม่เป็นทางการ (Informal leader) จะมีพฤติกรรม รับฟัง ยอมรับผู้ตาม มีสัมมาคารวะ อ่อนน้อม ถ่อมตน มีความไว้เนื้อเชื่อใจและ เป็นแบบอย่างที่ดี	+1	+1	+1	+1	+1	1

ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	ผล IOC
2. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีจุดเริ่มต้นที่ดีคือการทำให้พนักงานมีขวัญกำลังใจ	+1	+1	+1	+1	+1	1
3. ผู้นำต้องมีวิธีคิดอย่างรอบคอบ	+1	+1	+1	0	+1	0.8
4. องค์กรต้องให้อำนาจ (Authorize) ในการตัดสินใจ และระดมทรัพยากรเพื่อสนับสนุน	+1	+1	+1	+1	+1	1
5. การมีปฏิสัมพันธ์ (Interaction) ที่ดีทำให้รู้จักกัน เกิดความเข้าใจ และสามารถ ปรึกษา สอนหรือแนะนำเรื่องต่าง ๆ ได้	+1	+1	+1	+1	+1	1
3.3 พฤติกรรมและจริยธรรมของผู้ตามในองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูง						
1. การให้อำนาจ (Empowerment) แบบไม่มีสูตรตายตัว โดยการส่งเสริมให้เป็นแนวร่วมในรูปแบบของคณะกรรมการ (Committee) จะทำให้เกิดพลัง กล้าผลักดัน (Drive) อย่างมีศักยภาพ (Potential)	+1	+1	+1	+1	+1	1
2. บุคคลที่มีอิทธิพลทางความคิด (Opinion leader) ในเรื่องของความรู้สึก และด้านจิตใจ (Soft side) จะเป็นผู้ที่มีระเบียบ มีปรัชญา มีอุดมคติ มีความเชื่อ และมี ค่านิยม	+1	+1	+1	+1	+1	1
3. บทบาท ผู้ตามจะต้องมีอำนาจ (Authorize) มีความรับผิดชอบ (Responsibility) ตามหน้าที่ และมี จุดยืน	+1	+1	+1	+1	+1	1
4. ผู้ตามต้องเป็นผู้ฟังที่ดีไม่ย้อนแย้งระหว่างฟัง	+1	+1	+1	+1	+1	1
5. คุณลักษณะของผู้ตามที่ดี ต้องมีจริยธรรม มีหลักธรรม (พรหมวิหาร4) และปัญญา	+1	+1	+1	+1	+1	1
6. ผู้ตามต้องเรียนรู้วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture)	+1	+1	+1	+1	+1	1

ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	ผล IOC
7. เพื่อพัฒนาตนเอง เป็นการสร้างภาพลักษณ์ (Image) ให้กับองค์กร	+1	+1	+1	+1	+1	1
8. การแก้ปัญหาต่าง ๆ เป็นการเพิ่มเติมความรู้ อ่อนตรงไหน เรียนรู้ตรงนั้น	+1	+1	+1	+1	+1	1
9. ผู้ตามต้องเสนอแนะ นโยบาย ปรับปรุงกระบวนการผลิต (Process flow) ให้มีความท้าทายและมีความรู้สึกเป็นเจ้าของ (Ownership spirit)	+1	+1	+1	+1	+1	1
10. การสื่อสารแบบบนลงล่าง (Top down) โดยผู้นำสื่อสารลงมาสู่ผู้ตาม สามารถพัฒนาการสื่อสารได้ว่าสิ่งไหน คิดลบ คิดบวก หรือเป็นเจตนาที่ดี	+1	+1	+1	+1	+1	1
11. ผู้ตามรุ่นใหม่ ต้องกล้าแสดงออก ยอมรับความจริง ต้องสร้างบรรยากาศให้น่าทำงานและทำงานสอดประสานกัน	+1	+1	+1	+1	+1	1
12. การทำงานเป็นทีม (Teamwork) คือ การคิดถึงส่วนรวม มีกระบวนการคิดที่นึกถึงประโยชน์ มีประสบการณ์แบบมืออาชีพ (Professional) และ มีเป้าสัมฤทธิ์ (Achievement target)	+1	+1	+1	+1	+1	1
13. คนไทย เชื่อในเรื่องการมีบุญคุณ ให้ความใส่ใจต่อผู้ตาม ดูแลทีมงานเหมือนลูกและน้อง เป็นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีจะไม่ทำให้คนลาออก	+1	+1	+1	+1	+1	1

ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	ผล IOC
3.4 ปัจจัยที่สำคัญต่อการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม						
1. ผู้นำต้องกล้าเปลี่ยนแปลง (Change) กล้าโต้ตอบ และมีทิศทาง (Direction)	+1	+1	+1	+1	+1	1
2. ผู้นำต้องมีความรู้ สามารถสอนงาน (Coach) และพัฒนา ให้ความรู้ ให้ความรัก และเป็นคนช่างสังเกต (Observer)	+1	+1	+1	+1	+1	1
3. ผู้นำต้องมีความจริงใจ เข้าใจผู้อื่น มีความชัดเจน ให้การสนับสนุนโปร่งใส และยุติธรรม	+1	+1	+1	+1	+1	1
4. ผู้ตามต้องมีใจที่จะเรียนรู้ (Eager to learn) มีความพยายาม (Effort) มีทักษะ (Skills)	+1	+1	+1	+1	+1	1
5. ผู้ตามต้องเคารพในความหลากหลาย (Diversity)	+1	+1	+1	+1	+1	1
6. ผู้ตามต้องมีความเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurship)	+1	+1	+1	+1	+1	1
7. องค์กรต้องมีระบบงบประมาณ มีตัวชี้วัดผลงาน (KPI) โดยใช้ ระบบ PMS (Performance management system)	+1	+1	+1	+1	+1	1
8. องค์กรต้องมีข้อตกลงการทำงาน มีระบบการให้รางวัลและการจัดกิจกรรม เพื่อรักษาคนในแต่ละส่วนงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1
9. แบบจำลองธุรกิจ (Business model) ต้องคำนึงถึงผลกระทบกับกระบอกเงินเดือน	+1	+1	+1	+1	+1	1
10. การมีปฏิสัมพันธ์ ความละเอียดอ่อนทางความคิด (Soft side mind set) เพื่อสื่อสาร (Communication channel) กับบุคคลในแต่ละช่วงวัย (Generation) นั้นต้องให้การสื่อสารที่ชัดเจน	+1	+1	+1	+1	+1	1

ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	ผล IOC
11. การมุ่งผลลัพธ์สู่ลูกค้า (Focusing on the customer) ทำให้เกิดความท้าทาย (Challenge) โดยเข้าใจความคาดหวัง (Expectation) และมองว่า ลูกค้าเป็นศูนย์กลาง (Customer centricity)	+1	+1	+1	+1	+1	1
12. การสร้างโอกาส (Chance) ที่มีความหมาย เราต้องใช้ความรู้ โน้มน้าว (Convince) ผ่านช่องทางการสื่อสาร (Communication channel) ต่าง ๆ	+1	+1	+1	+1	+1	1
13. ในการประชุม (Meeting) ระดับผู้นำตั้งแต่ระดับบอร์ด ถึงระดับแผนก จะต้องเป็นตัวอย่างที่ดีในการให้ความร่วมมือเข้าประชุม สนับสนุน เสนอแนะข้อคิดเห็น	+1	+1	+1	+1	+1	1
14. การเรียนรู้วิสัยทัศน์ (Vision) เป็นการพัฒนาองค์กร	+1	+1	+1	+1	+1	1
15. การเปลี่ยนแปลงอย่างคล่องแคล่ว ว่องไว (Agile) เป็นการใช้ยุทธศาสตร์ (Strategy) ของผู้นำ	+1	+1	+1	+1	+1	1
16. การใช้เครื่องมือแบบสำรวจ (Survey) มีประโยชน์ต่อผู้นำ	+1	+1	+1	+1	+1	1
17. การสาธิต (Stimulate) มีความสำคัญต่อการทุ่มเท (Dedication) ในการทำงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1
18. องค์กรที่ให้อำนาจหน้าที่ (Authorized) กับผู้ตามสามารถพัฒนาความสำเร็จ และก่อให้เกิดประโยชน์ที่ไม่มีใครรู้ได้	+1	+1	+1	+1	+1	1

ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	ผล IOC
19. การสั่งงาน (Actions) ด้วยเงื่อนไข (Condition) คือการสื่อสารที่มีศักยภาพ (Potential)	+1	+1	+1	+1	+1	1
20. การรับฟัง การมีจินตนาการ สามารถสร้างความท้าทาย และ ความผูกพันในองค์กร (Engagement) ได้	+1	+1	+1	+1	+1	1

สรุปผลแบบทดสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา IOC

ของคำถามในการประชุมกลุ่ม (Focus group)

ค่าคะแนน +1 หมายถึง คำถามมีความเหมาะสม

0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าคำถามมีความเหมาะสมหรือไม่

-1 หมายถึง คำถามที่ไม่มีความเหมาะสม

ค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of item-Objective Congruence: IOC) ซึ่งมีเกณฑ์ในการพิจารณาค่า IOC คือข้อคำถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.5-1.00 ถือว่าเหมาะสมสามารถนำไปใช้ได้ แต่สำหรับข้อคำถามที่มีค่า IOC ต่ำกว่า 0.5 ควรพิจารณาปรับปรุงหรือตัดออก

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญที่ทำ IOC

1. ดร. ภัทรี ฟรีสตัด
2. ดร. ชาณาณินฐ์ สัจจชยพันธ์
3. ดร.นิสรา แก้วสวรรค์
4. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีทัต ตรีศิริโชติ
5. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศรัณยา เลิศพุทธรักษ์

ส่วนที่ 1 ข้อคำถามด้านความเป็นไปได้

ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	ผล IOC
1. การแสดงออกซึ่งภาวะผู้นำ สามารถแสดงออกได้อย่างไร						
1.1 ผู้นำจะมีวิธีกระตุ้น (Stimulation) เพื่อพัฒนาผู้ตามด้วยการสอนงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1
1.2 วัฒนธรรมองค์กร (Corporate culture) เริ่มจากผู้นำที่มีเหตุผล	+1	+1	+1	+1	+1	1
1.3 ผู้นำจะแนะนำวิธีการทำงาน (Work instruction) และเป็นแบบอย่างที่ดี ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา	+1	+1	+1	+1	+1	1
1.4 ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ (Vision) มีแผนการเปลี่ยนแปลง และสามารถให้คำปรึกษาได้	+1	+1	+1	+1	+1	1

ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	ผล IOC
2. การพัฒนาองค์กรให้มีผลการปฏิบัติงานสูง ผู้นำองค์กรต้องเป็นผู้นำแบบใด						
2.1 ผู้นำต้องรู้เรื่องความต้องการของลูกค้า (Customer needs) โดยสามารถสั่งและอธิบายกับผู้ตามได้อย่างชัดเจน	+1	+1	+1	+1	+1	1
2.2 ผู้นำต้องเป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational motivation) ต่อการปฏิบัติงาน โดยสามารถสร้างทัศนคติและการคิดเชิงบวกให้ผู้ตามได้	+1	+1	+1	+1	+1	1
2.3 ผู้นำต้องเป็นผู้มีอิทธิพล อย่างมีอุดมการณ์ (Individualized influence) โดยมีความสามารถในการบริหารอารมณ์และมีจริยธรรม	+1	+1	+1	+1	+1	1
2.4 ผู้นำต้องกล้าแสดงออก (Courageous) เช่น การเสนอแนะเพื่อปรับปรุงระบบสวัสดิการในองค์กร	+1	+1	+1	+1	+1	1
2.5 ผู้นำต้องมีวิธีการมอบหมายงาน (Job assignment) ให้ตรงกับทักษะของผู้ตาม	+1	+1	+1	+1	+1	1
2.6 ผู้นำที่มีความมุ่งมั่นตั้งใจ (Determination) จะเปลี่ยนแปลงองค์กรให้มีผลงานที่ดีขึ้นได้ ต้องมีที่ปรึกษา (Advisor) ที่มีความรู้	+1	+1	+1	+1	+1	1
2.7 ผู้นำต้องเป็นนักพัฒนา มีความสามารถในการกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation) เพื่อสร้างสิ่งใหม่ และมีความรู้สึกเป็นเจ้าของ	+1	+1	+1	+1	+1	1

ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	ผล IOC
3. แนวทางที่มีผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ในการพัฒนาองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานสูง						
3.1 การสื่อสาร (Communication) ด้วยวิธีการพูดคุย จะทำให้ได้ใจพนักงานและส่งเสริมการทำงานเป็นทีม	+1	+1	+1	+1	+1	1
3.2 โครงการ Happy work places ก่อให้เกิดความภักดี (Loyalty)	+1	+1	+1	+1	+1	1
3.3 การใช้แบบสำรวจความพึงพอใจของพนักงาน (Employee satisfaction survey) จะทำให้เข้าถึงอารมณ์และความรู้สึกของผู้ตาม	+1	+1	+1	+1	+1	1
3.4 ผู้นำต้องมีความรู้ ความเข้าใจ เรื่องการบูรณาการ (Integrate)	+1	+1	+1	+1	+1	1
3.5 การให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) มีส่วนสร้างความไว้เนื้อเชื่อใจและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้นำกับผู้ตาม	+1	+1	+1	+1	+1	1
3.6 ผู้นำต้องบริหารจัดการ (Manage) เป้าหมาย ควบคุมปัจจัย และงบประมาณ	+1	+1	+1	+1	+1	1
3.7 ผู้นำต้องให้การสนับสนุน (Support) ผู้ตามเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย	+1	+1	+1	+1	+1	1
3.8 ผู้นำต้องทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจ (Pride)	+1	+1	+1	+1	+1	1

ส่วนที่ 2 ข้อคำถามด้านการนำไปใช้

ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	ผล IOC
1. การแสดงออกซึ่งภาวะผู้นำ สามารถแสดงออกได้อย่างไร						
1.1 ผู้นำจะมีวิธีกระตุ้น (Stimulation) เพื่อพัฒนาผู้ตามด้วยการสอนงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1
1.2 วัฒนธรรมองค์กร (Corporate culture) เริ่มจากผู้นำที่มีเหตุผล	+1	+1	+1	+1	+1	1
1.3 ผู้นำจะแนะนำวิธีการทำงาน (Work instruction) และเป็นแบบอย่างที่ดี ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา	+1	+1	+1	+1	+1	1
1.4 ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ (Vision) มีแผนการเปลี่ยนแปลง และสามารถให้คำปรึกษาได้	+1	+1	+1	+1	+1	1
2. การพัฒนาองค์กรให้มีผลการปฏิบัติงานสูง ผู้นำองค์กรต้องเป็นผู้นำแบบใด						
2.1 ผู้นำต้องรู้เรื่องความต้องการของลูกค้า (Customer needs) โดยสามารถสั่งและอธิบายกับผู้ตามได้อย่างชัดเจน	+1	+1	+1	+1	+1	1
2.2 ผู้นำต้องเป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational motivation) ต่อการปฏิบัติงาน โดยสามารถสร้างทัศนคติและการคิดเชิงบวกให้ผู้ตามได้	+1	+1	+1	+1	+1	1
2.3 ผู้นำต้องเป็นผู้มีอิทธิพล อย่างมีอุดมการณ์ (Individualized influence) โดยมีความสามารถในการบริหารอารมณ์และมีจริยธรรม	+1	+1	+1	+1	+1	1
2.4 ผู้นำต้องกล้าแสดงออก (Courageous) เช่น การเสนอแนะเพื่อปรับปรุงระบบสวัสดิการในองค์กร	+1	+1	+1	+1	+1	1

ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	ผล IOC
2.5 ผู้นำต้องมีวิธีการมอบหมายงาน (Job assignment) ให้ตรงกับทักษะ ของผู้ตาม	+1	+1	+1	+1	+1	1
2.6 ผู้นำที่มีความมุ่งมั่นตั้งใจ (Determination) จะเปลี่ยนแปลงองค์กร ให้มีผลงานที่ดีขึ้นได้ ต้องมีที่ปรึกษา (Advisor) ที่มีความรู้	0	+1	+1	+1	+1	0.8
2.7 ผู้นำต้องเป็นนักพัฒนา มีความสามารถในการกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation) เพื่อสร้างสิ่งใหม่และมีความรู้สึกเป็นเจ้าของ	+1	+1	+1	+1	+1	1
3. แนวทางที่มีผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ในการพัฒนาองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานสูง						
3.1 การสื่อสาร (Communication) ด้วยวิธีการพูดคุยจะทำให้ได้ใจพนักงานและส่งเสริมการทำงานเป็นทีม	+1	+1	+1	+1	+1	1
3.2 โครงการ Happy work places ก่อให้เกิดความจงรักภักดี (Loyalty)	+1	+1	+1	+1	+1	1
3.3 การใช้แบบสำรวจความพึงพอใจของพนักงาน (Employee satisfaction survey) จะทำให้เข้าถึงอารมณ์และความรู้สึกของผู้ตาม	+1	+1	+1	+1	+1	1
3.4 ผู้นำต้องมีความรู้ ความเข้าใจ เรื่องการบูรณาการ (Integrate)	+1	+1	+1	+1	+1	1
3.5 การให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) มีส่วนสร้างความไว้เนื้อเชื่อใจและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้นำกับผู้ตาม	+1	+1	+1	+1	+1	1
3.6 ผู้นำต้องบริหารจัดการ (Manage) เป้าหมาย ควบคุมปัจจัย และงบประมาณ	+1	+1	+1	+1	+1	1

ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					
	คนที่ 1	**คนที่ 2**	**คนที่ 3**	**คนที่ 4**	**คนที่ 5**	**ผล IOC**
3.7 ผู้นำต้องให้การสนับสนุน (Support) ผู้ตามเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย	+1	+1	+1	+1	+1	1
3.8 ผู้นำต้องทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจ (Pride)	+1	+1	+1	+1	+1	1