

การรับรู้ภาวะผู้นำและการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่มีต่อ

ผลการดำเนินงานของธนาคารออมสินภาค 9

Effect of Leadership Perception and Strategic Management toward the Performance of Government Savings Bank Region 9.

ทวีศักดิ์ อินต๊ะรัตน์ (Taweesak Intarat)^{1*} บุญทวรรณ วิงวอน (Boontawan Wingorn)²

^{1,2}สาขาวิชาการจัดการทั่วไป คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง

*ผู้แต่งหลัก: อีเมล: taweesak@gsb.or.th

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับของการรับรู้ภาวะผู้นำ การบริหารเชิงกลยุทธ์และผลการดำเนินงาน รวมทั้งศึกษาการรับรู้ภาวะผู้นำและการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่มีต่อผลการดำเนินงานของธนาคารออมสินภาค 9 เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ ประชากร คือ พนักงานระดับ 1-7 ของธนาคารออมสิน เขตแพร่ น่าน พะเยา เชียงราย และลำปาง จำนวน 353 คน เครื่องมือ คือแบบสอบถามโดยใช้สถิติพรรณนาวิเคราะห์ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและสถิติอนุมานวิเคราะห์ด้วยเทคนิคการถดถอยพหุคูณ

ผลการวิจัยพบว่าการรับรู้ภาวะผู้นำ การบริหารเชิงกลยุทธ์และผลการดำเนินงานโดยรวมอยู่ในระดับมากโดยเรียงตามจากมากไปหาน้อย คือ การบริหารเชิงกลยุทธ์ รองลงมา คือ การรับรู้ภาวะผู้นำและผลการดำเนินงาน

ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ พบว่าปัจจัยด้านการรับรู้ภาวะผู้นำมีผลต่อการดำเนินงานมากที่สุด รองลงมา คือ การบริหารเชิงกลยุทธ์มีผลต่อการดำเนินงานอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

คำสำคัญ: การรับรู้ภาวะผู้นำ, การบริหารเชิงกลยุทธ์, และผลการดำเนินงาน

Abstract

The purposes of this research were to study the level leadership perception, strategic management and performance, including effect of the leadership perception, and strategic management toward the performance of Government Savings Bank Region 9. It was a qualitative research. The population was 353 staffs of 1-7 level from Government Savings Bank in Phrea Province, Nan, Phayao, Chiang Rai and Lamphang. The research tool in collecting data was questionnaire format. It was the survey research with descriptive statistics to analyze the frequency, percentage, means, standard deviation and inferential statistics of multiple regression analysis.

The research outcome revealed that the majority of the level strategic management, leadership perception and performance were rated at a high level.

The outcomes of multiple regression analysis revealed that leadership perception had the highest effect toward performance and followed by strategic management had effect toward performance with the significant level of 0.05.

Keywords: Leadership Perceived, Strategic Management, Performance

ความสำคัญและที่มาของปัญหา

โลกปัจจุบันซึ่งเป็นยุคของข้อมูลข่าวสารที่มนุษย์สามารถรับรู้ เรียนรู้และเข้าถึงข้อมูลข่าวสารต่างๆ ได้อย่างรวดเร็ว ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและส่งผลกระทบต่อองค์การและบุคลากรในองค์กรอย่างไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ องค์การต่าง ๆ จึงต้องมีการปรับตัวและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารเชิงกลยุทธ์ขององค์การให้สามารถดำเนินต่อไปได้และท้ายที่สุดเกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน เพื่อความเป็นผู้นำที่ก้าวหน้า การรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงและสามารถปรับตัวให้สามารถก้าวไปข้างหน้าได้อย่างมั่นคงจึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งท่ามกลางสถานการณ์เช่นนี้ ผู้บริหารองค์การที่ชาญฉลาดและมีภาวะผู้นำจะต้องหันมาให้ความสำคัญกับการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อที่จะเป็นพลังขับเคลื่อนขององค์การให้ก้าวไปข้างหน้าอย่างไม่หยุดนิ่ง

ภาวะผู้นำและการบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการบริหารงานรูปแบบของผู้นำยุคใหม่ นับว่าสอดคล้องกับการจัดการการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในปัจจุบันโดยเป็นผู้นำที่มีมุมมองระยะยาว และสร้างความยืดหยุ่นให้องค์การบรรลุเป้าหมายโดยใช้ความคิดเชิงกลยุทธ์เพื่อสร้างความแตกต่างในการวางแผน กลยุทธ์เพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายปลายทางที่กำหนดไว้ ผู้บริหารองค์การที่มีภาวะผู้นำ การโน้มน้าวชักจูงใจทีมงานการประสานงาน การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ รวมทั้งมีการเจรจาต่อรอง เพื่อให้ประสบผลสำเร็จที่ตลอดจนมีการแก้ปัญหาและตัดสินใจอย่างชาญฉลาด (พูลศักดิ์ โกสียวิวัฒน์, 2555, หน้า 41)

ธนาคารออมสินเป็นหน่วยงานหนึ่งที่มีการดำเนินงานเชิงรุกโดยได้ปรับเปลี่ยนระบบ การทำงานในหลากหลายด้านเริ่มตั้งแต่การปรับโครงสร้างขององค์การด้วยการรวมเอาหน่วยงานที่ทำงานซ้ำซ้อน ซึ่งจะทำให้เกิดความล่าช้ารวมกันเป็นหน่วยงานเดียวเพราะจะง่ายต่อการปฏิบัติงานอันจะส่งผลต่อการบริการให้มีความทัดเทียมกับธนาคารพาณิชย์ อีกทั้งมีการจัดตั้งฝ่ายงานขึ้นใหม่เพื่อรองรับการพัฒนาบริการทางการเงินและสินเชื่อ นอกจากนี้ยังมีการปรับสายการบังคับบัญชาให้สั้นลง เพื่อให้การทำงานมีความคล่องแคล่วคล่องตัวและการบริหารงานที่ทันสมัยตามแบบมาตรฐานสากล อีกทั้งระบบการปฏิบัติงานจะมีความเสถียรและเป็นรูปธรรมอย่างชัดเจน แม่นยำสามารถตรวจสอบได้ทุกขั้นตอน ซึ่งการปรับเปลี่ยนดังกล่าวนี้จะส่งผลกระทบต่อการทำงานของพนักงานโดยพนักงานธนาคารออมสินต้องมีการปรับเปลี่ยนวิธีคิด ตลอดจนกระบวนการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามนโยบายผลการดำเนินงานซึ่งผู้นำที่เปรียบเสมือนหัวเรือใหญ่ที่จะต้องขับเคลื่อนองค์กรให้ไปสู่จุดหมายโดยสวัสดิภาพ (ธนาคารออมสิน, 2558, หน้า 5)

ธนาคารออมสินภาค 9 ประกอบไปด้วย 5 จังหวัด ได้แก่ จังหวัดแพร่ จังหวัดลำปาง จังหวัดพะเยา จังหวัดน่านและจังหวัดเชียงรายซึ่งทุกปีต้องมีการประเมินผลการดำเนินงานระดับอำเภอและระดับจังหวัด ซึ่งการดำเนินงานในปี พ.ศ. 2557 พบว่า ผลการประเมินการระดับภาคโดยรวมอยู่ในระดับที่น่าพึงพอใจ แต่ในภารกิจบางด้าน เช่น ด้านสินเชื่อต่างๆด้านเงินฝากและการใช้บริการ

อิเล็กทรอนิกส์ยังถือว่าไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร เมื่อเทียบกับผลการประเมินระดับภาคเหนือตอนบน ซึ่งประกอบไปด้วยธนาคารออมสินภาค 6 เขตจังหวัดอุดรดิตถ์ ได้แก่ อุดรดิตถ์ พิษณุโลก สุโขทัย กำแพงเพชร ตาก ธนาคารออมสิน ภาค 8 เขตจังหวัดเชียงใหม่ ได้แก่ จังหวัดเชียงใหม่ ลำพูน แม่ฮ่องสอน และ ธนาคารออมสินภาค 9 ได้แก่ จังหวัดแพร่ จังหวัดลำปาง จังหวัดพะเยา จังหวัดน่านและจังหวัดเชียงราย โดยมีสาเหตุอันเนื่องมาจากการปรับปรุงโครงสร้างการทำงานที่รวมหน่วยงานเข้าด้วยกันเพื่อลดความซ้ำซ้อน การปรับปรุง การทำงานด้านสินเชื่อและเงินฝากจึงทำให้มีภาระงานที่เพิ่มมากขึ้นอีกทั้ง การแข่งขันในการปฏิบัติงานระหว่างเขตและสาขาเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ได้รับไว้ในนโยบายการดำเนินงานโดยการใช้ตัวชี้วัดเป็นหลัก ในการประเมินผลการทำงานในแต่ละปี

เหตุผลดังกล่าวจึงทำให้พนักงานไม่สามารถปรับเปลี่ยนวิธีทำงานให้สอดคล้องกับตัวชี้วัด ส่งผลให้เกิดความล่าช้าในการปรับตัวเกิดความกดดันในกระบวนการทำงานเนื่องจากความเคยชินกับระบบการทำงานแบบเดิม การสื่อสารภายในองค์กรมีประสิทธิภาพอยู่ในระดับต่ำและพนักงานบางรายขาดความชำนาญในการปฏิบัติงาน ด้านเทคโนโลยีตลอดจน ภูมิภาวะทางอารมณ์ของพนักงาน เหตุผลดังกล่าว จึงเป็นแรงกดดันภายในองค์กรที่เป็นอุปสรรคสำคัญที่ทำให้ธนาคารออมสินภาค 9 มีผลการดำเนินงาน บางด้านที่ไม่น่าพึงพอใจเท่าที่ควร อย่างไรก็ตามผู้จัดการแต่ละสาขาจังหวัดต้องมีการกลไกในการขับเคลื่อนธนาคารผ่านการประยุกต์ใช้ภาวะผู้นำอันประกอบไปด้วยการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ สามารถใช้ภาษาพูด และภาษาเขียนในการสื่อสารได้เป็นอย่างดี รวมทั้งมีการเจรจาต่อรองให้ประสบผลสำเร็จที่สำคัญมีการแก้ปัญหาและตัดสินใจอย่างชาญฉลาด

ด้วยเหตุผลดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงมีความมุ่งมั่นในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับ การรับรู้ภาวะผู้นำและการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่มีต่อผลการดำเนินงานของธนาคารออมสินภาค 9 จึงตระหนักถึงความสำคัญของปัญหาดังกล่าว รวมถึงตระหนักถึงเรื่องการรับรู้ของความเป็นผู้นำองค์กรในสายตาของพนักงาน ซึ่งมีหน้าที่วางแผนกระบวนการทำงานและการดูแลผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา หรือพนักงานให้มีความสุขมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียว ตลอดจนรู้สึกถึงความเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรควบคู่กันไป โดยทั้งหมดนี้เป็นภาระหน้าที่ของผู้นำที่ต้องบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพเพราะจะส่งผลต่อผลการดำเนินงานให้ออกมาอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุดแก่องค์กร

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับการรับรู้ด้านภาวะผู้นำ การบริหารเชิงกลยุทธ์และผลการดำเนินงานของธนาคารออมสินภาค 9
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ด้านภาวะผู้นำและการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่มีต่อผลการดำเนินงานของธนาคารออมสินภาค 9
3. วิเคราะห์ผลการดำเนินงานจำแนกตามสังกัดเขตธนาคารออมสินภาค 9

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย

1. การรับรู้ภาวะผู้นำ

การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์การเป็นเรื่องมีความสำคัญเพราะเป็นการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานของพนักงานเนื่องจากขวัญในการทำงานเป็นสิ่งสะท้อนให้เห็นถึงทัศนคติความรู้สึกของพนักงานที่มีต่อสภาพแวดล้อมต่างๆ ในองค์การและแสดงออกมาเป็นพฤติกรรมในการปฏิบัติงานที่ให้ความร่วมมือร่วมใจกันทำงานด้วยความกระตือรือร้น รวมทั้งความอบอุ่นในการปฏิบัติงานตลอดจนมีความเชื่อมั่นและภาคภูมิใจในองค์การหรือหน่วยงานของตนอีกทั้งมีความมั่นใจเกี่ยวกับอนาคตในการทำงานพฤติกรรมต่างๆ เหล่านี้ ล้วนเป็นสิ่งที่จะช่วยให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ได้โดยง่ายซึ่งขวัญของบุคคลเป็นองค์ประกอบที่จะทำให้การบริหารมีประสิทธิภาพดังนั้น ขวัญที่ดีก่อให้เกิดการเพิ่มพลังในการทำงานให้สูงขึ้นเป้าหมายที่แท้จริงขององค์การที่ได้รับผลตอบแทน คือ ผลผลิตสูงและการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ บุคคลจะเป็นกำลังขับเคลื่อนสำคัญขององค์การไปสู่เป้าหมาย คือ ผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาที่ต้องมีภาวะผู้นำ ผ่านการประสานงาน การจูงใจ การปลุกดันในการทำงาน รวมถึงการปรับปรุงยกระดับการทำงานให้มีประสิทธิภาพในการทำงานได้อย่างยั่งยืน ผู้นำสามารถกำหนดวัฒนธรรมองค์การที่ถูกต้องเหมาะสมถ้ารู้จักและเข้าใจสร้างทิศทางขององค์การด้วยการผสมผสานกันของวิสัยทัศน์และพันธกิจตลอดจนการกำหนดกลยุทธ์ขององค์การสอดคล้องกับแนวคิดของเฮาส์ (House, 1967) ที่ได้กล่าวว่าการมุ่งเน้นอนาคตเป็นลักษณะสำคัญของวัฒนธรรมในปัจจุบัน และการที่ผู้บริหารจะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั้นต้องมีภาวะผู้นำมีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีกลวิธีมากมายที่จะขับเคลื่อนและเอื้ออำนวยต่อการบรรลุเป้าหมาย องค์การด้วยการผสมผสานระหว่างเป้าหมายของบุคคลและเป้าหมายเข้าหากันโดยเน้นการวางแผน เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จของผลการดำเนินงานในอนาคตและเป็นที่ยอมรับของคนในองค์การ (Avolio, 1999; ประพนธ์ ฝาสุขยัต, 2541; สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548) ดังสมมติฐานที่ 1 ต่อไปนี้

H₁: การรับรู้ภาวะผู้นำมีผลต่อผลการดำเนินงาน

2. การบริหารเชิงกลยุทธ์

การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นแนวทางการบริหารที่เป็นระบบโดยแต่ละส่วนจะมีความสัมพันธ์ระหว่างกันในการสร้างมูลค่าเพิ่มสู่เป้าหมายที่มีการกำหนดไว้ในกรอบทิศทางเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย การวางแผนเชิงกลยุทธ์ และการดำเนินการเพื่อให้แผนงานดังกล่าวสำเร็จลุล่วงผ่านการบริหารทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและเอื้ออำนวยในการทำงานเน้นความยืดหยุ่นในการบริหารเพื่อปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม กำหนดภารกิจที่ถูกต้องและสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตเน้นบริหารงานบนพื้นฐานของดุลยภาพ

ดังนั้น หากมีการบริหารเชิงกลยุทธ์แล้วย่อมจะทำให้การบริหารมีประสิทธิภาพโดยมีแผนงานรองรับและมีความคล่องตัวการวางแผนกลยุทธ์ที่ดีอยู่ที่การสร้างบุคลากรให้มีวัฒนธรรมในการคิดเชิงกลยุทธ์จึงถือเป็นองค์ประกอบของการเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันเพราะถือเป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับคุณภาพบุคลากรที่สำคัญที่สุดในการบริหารเชิงกลยุทธ์ (อดุลย์ จาตุรงค์กุล, 2543) ดังสมมติฐานที่ 2 ต่อไปนี้

H₂: การบริหารเชิงกลยุทธ์มีต่อผลการดำเนินงาน

3. ผลการดำเนินงาน

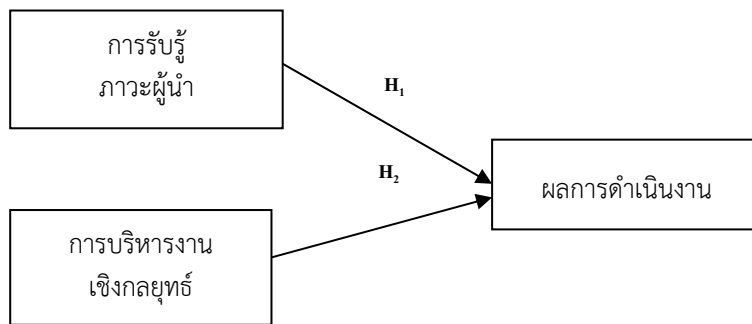
การดำเนินงานในการเฝ้าระวังความเสี่ยงจะมีความเสี่ยงเกิดขึ้นได้เสมอซึ่งความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นตลอดกำหนดกรอบความรับผิดชอบต่อผลประโยชน์และการปฏิบัติงานของฝ่ายจัดการให้มีความตั้งใจและความระมัดระวังในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้นรวมทั้งทำการทบทวนและกลยุทธ์นโยบายที่สำคัญและแผนงานโดยรวมถึงวัตถุประสงค์ เป้าหมายทางการเงินและแผนต่างๆ ขององค์กรตลอดจนติดตามการดำเนินงานขององค์กรของฝ่ายการจัดการให้มีการปฏิบัติตามแผนงานที่กำหนดไว้อย่างสม่ำเสมอรวมถึงการให้ความแนะนำเรื่องกลยุทธ์

ผลการดำเนินงานขององค์กร คือ ผลลัพธ์สุดท้ายของกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งสำหรับผลการดำเนินงานขององค์กรนั้น ได้แก่ ผลรวมทั้งหมดของผลลัพธ์สุดท้ายของกิจกรรมต่างๆ ในทุกกระบวนการและทุกกิจกรรมขององค์กรซึ่งเป็นเรื่องที่ซับซ้อนแต่เป็นแนวคิดที่มีความสำคัญที่ผู้บริหารจะต้องทำความเข้าใจถึงปัจจัยต่างๆ ที่ก่อให้เกิดผลการดำเนินงานในระดับสูงเพราะ ผู้บริหารย่อมต้องการผลงานในระดับที่สูงจากทุกหน่วยงานในองค์กรไม่ว่าจะเป็นในการกิจใดกลยุทธ์ใดหรือเป้าหมายใด ผู้บริหารที่ติดตามวัดและควบคุมผลการดำเนินงานขององค์กรจะสามารถนำองค์กรไปสู่การบริหารสินทรัพย์ที่ดีขึ้นตลอดทั้งการเพิ่มศักยภาพที่จะส่งมอบคุณค่าที่ดีกว่าให้แก่ลูกค้าและเพื่อปรับปรุงองค์ความรู้ขององค์กร นอกจากนี้ การวัดผลการดำเนินงานยังมีผลต่อชื่อเสียงขององค์กรซึ่งสามารถทราบผลการดำเนินงานได้จากตัวชี้วัดในการดำเนินการ

การสร้างตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (Key Performance Indicator: KPI) นั้นองค์กรต้องกำหนดวัตถุประสงค์ หรือผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการอย่างชัดเจนต่อไปเป็นการกำหนดปัจจัยสู่ความสำเร็จ หรือปัจจัยวิกฤติที่สัมพันธ์กับวัตถุประสงค์หรือผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการ เช่น ปัจจัยด้านคุณภาพ ปริมาณด้านคุณภาพ ต้นทุน การส่งมอบ ความพึงพอใจ วัตถุประสงค์ความปลอดภัยและการเพิ่มผลผลิตซึ่งการกำหนดตัวชี้วัดนี้ต้องสามารถบ่งชี้ความสำเร็จ ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลจากการดำเนินการตามวัตถุประสงค์ หรือ ผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการซึ่งสามารถแสดงเป็นข้อมูลในเชิงปริมาณและกำหนดสูตรในการคำนวณรวมทั้งหน่วยของดัชนีชี้วัดแต่ละตัวนั้น หมายถึง การกลั่นกรองดัชนีชี้วัดหลักโดยการจัดลำดับและกำหนดน้ำหนักความสำคัญของดัชนีชี้วัดแต่ละตัว จากนั้นทำการกระจายดัชนีชี้วัดสู่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องสุดท้าย คือการจัดทำนิยามศัพท์ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักโดยระบุรายละเอียดที่สำคัญของดัชนีชี้วัดแต่ละตัว เช่น ชื่อของดัชนีชี้วัด คำจำกัดความหรือนิยามของดัชนีสูตรในการคำนวณ หน่วยของดัชนีชี้วัด ผู้เก็บข้อมูล ความถี่ในการรายงานผลเพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกันของผู้ที่เกี่ยวข้องในการนำดัชนีชี้วัดไปใช้ในการปฏิบัติงาน

กรอบแนวคิดการวิจัย

จากการทบทวนแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องรวมถึงสมมติฐานการวิจัย โดยที่ผู้วิจัยได้สกัดสารสนเทศเพื่อสรุปตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยนี้ได้ 3 ด้าน คือ (1) การรับรู้ภาวะผู้นำ (2) การบริหารเชิงกลยุทธ์ และ (3) ผลการดำเนินงาน ดังกรอบแนวความคิด



ภาพประกอบที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

สมมติฐานการวิจัย

H₁ : การรับรู้ภาวะผู้นำมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงาน

H₂ : การบริหารเชิงกลยุทธ์มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงาน

ประชากร

ประชากรของการวิจัย ได้แก่ พนักงานระดับ 1-7 ธนาครออมสินเขตแพร่, เขตน่าน, เขตพะเยา, เขตเชียงราย, เขตลำปางจำนวน 353 ราย จำแนกเป็นระดับปฏิบัติการ 1-3 จำนวน 144 ราย ระดับปฏิบัติการ 4-5 จำนวน 142 ราย และระดับปฏิบัติการ 6-7 จำนวน 67 ราย (ข้อมูลธนาครออมสินภาค 9, 2558) ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บข้อมูลจากประชากรทั้งหมด ด้วยการทำหนังสือบันทึกข้อความถึงผู้จัดการแต่ละสาขา ของธนาครออมสิน โดยหนังสือออกจากหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทั่วไป คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง เพื่อขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูล หลังจากนั้นทำการประสานงานเพื่อดำเนินการเก็บข้อมูลเป็นเวลา 1 เดือน แต่ได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาจำนวน 316 ราย คิดเป็นร้อยละ 89.52 เหตุผลเพราะพนักงานบางรายติดประชุมหรือไปออกพื้นที่หาลูกค้าในแต่ละจังหวัด

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือวิจัยที่พัฒนามาจากการทบทวนวรรณกรรมและสังเคราะห์วรรณกรรมและได้ตัวแปรที่เกี่ยวข้องตามกรอบแนวคิดที่ได้นำเสนอในภาพประกอบที่ 1 โดยใช้สถิติพรรณนาหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ส่วนสถิติอนุมานเพื่อทำการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปรที่เกี่ยวข้องด้วยเทคนิคการถดถอยพหุคูณ

สรุปผลการวิจัย

ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 316 ราย โดยส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงและเพศชายสัดส่วนใกล้เคียงกัน ส่วนมากมีอายุระหว่างอายุ 46-55 ปีมากที่สุด รองลงมา อายุ 26-35 ปี และอายุ 36-45 ปี เป็นกลุ่มที่มีจำนวนน้อยที่สุด สถานภาพสมรสมากที่สุด รองลงมา คือ สถานภาพโสด และหม้ายหรือหย่าร้าง 12 ราย มีจำนวนน้อยที่สุด จบการศึกษาระดับปริญญาโทมากที่สุด รองลงมา คือระดับ

ปริญญาตรีและต่ำกว่าปริญญาตรี น้อยที่สุด ส่วนมากปฏิบัติงานระหว่าง 20-30 ปี มากที่สุด รองลงมา คือ ระหว่าง 31-40 ปี และ 51 ปี ขึ้นไป เป็นกลุ่มที่มีจำนวนน้อยที่สุด พนักงานระดับปฏิบัติงาน 1 และพนักงานระดับปฏิบัติงาน 4 มีสัดส่วนใกล้เคียงกัน รองลงมา คือ พนักงานระดับปฏิบัติงาน 3 กับพนักงานระดับปฏิบัติงาน 5 และพนักงานระดับปฏิบัติงาน 7 มีจำนวนน้อยที่สุดโดยส่วนใหญ่สังกัดเขตลำปางมากที่สุด รองลงมา คือ เขตแพร่และเขตน่าน มีจำนวนน้อยที่สุด

ตารางที่ 1 แสดง ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการรับรู้ภาวะผู้นำและการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่มีต่อผลการดำเนินงานของธนาคารออมสินภาค 9 รายด้าน

รายการ	μ	σ	ระดับปฏิบัติการ
1.ด้านการรับรู้ภาวะผู้นำ	3.77	0.41	มาก
2.การบริหารเชิงกลยุทธ์	3.89	0.31	มาก
3.ด้านผลการดำเนินงาน	3.75	0.60	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม	3.80	0.39	มาก

ตารางที่ 1 การรับรู้ภาวะผู้นำและการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่มีต่อผลการดำเนินงานของธนาคาร ออมสินภาค 9 โดยรวมค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เท่ากับ 3.80 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.39 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.89 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.31 รองลงมา ด้านการรับรู้ภาวะผู้นำ ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.77 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.41 และด้านผลการดำเนินงาน ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.80 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.60

ตารางที่ 2 การทดสอบสัมประสิทธิ์ถดถอยพหุคูณ ด้วยวิธี Enter

ตัวแปรอิสระ	ผลการดำเนินงาน				
	ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอย	ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน	t	P-value	VIF
ค่าคงที่	1.673	.258	6.194	.000	
การรับรู้ภาวะผู้นำ	1.031	.054	19.051	.000	1.308
การบริหารเชิงกลยุทธ์	0.376	.073	5.140	.000	1.308
$R^2=.818$ $F=316.378$ $Adj\ R^2=.667$ $P\text{-value}=.000$					

มีค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 2 พบว่าปัจจัยด้านการรับรู้ภาวะผู้นำมีต่อผลการดำเนินงานของธนาคารออมสินภาค 9 มากที่สุด โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยพหุคูณ เท่ากับ 1.031 ค่าความคลาดเคลื่อนเท่ากับ

.054 รองลงมา คือ การบริหารเชิงกลยุทธ์มีต่อผลการดำเนินงานของธนาคารออมสินภาค 9 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยพหุคูณเท่ากับ .376 ค่าความคลาดเคลื่อนเท่ากับ .073

สำหรับผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ (multi collinearity test) โดยใช้ค่า VIF ปรากฏว่าค่า VIF ของแต่ละตัวแปรอิสระมีค่าน้อยกว่า 10 แสดงว่าตัวแปรอิสระแต่ละตัวมีความสัมพันธ์กันในระดับที่ยอมรับได้ (Lee Lee and Lee, 2000. p. 704)

ดังนั้น สรุปได้ว่า การรับรู้ภาวะผู้นำมีต่อผลการดำเนินงานของธนาคารออมสินภาค 9 อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 จึงยอมรับสมมติฐานที่กำหนดไว้

การบริหารเชิงกลยุทธ์มีต่อผลการดำเนินงานของธนาคารออมสินภาค 9 อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 จึงยอมรับสมมติฐานที่กำหนดไว้

ตารางที่ 3 การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานของธนาคารออมสิน ภาค 9 จำแนกตามสังกัดเขตจังหวัด

ข้อที่	ผลการดำเนินงาน	1. ผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้		2. มีส่วนร่วมในผลการดำเนินงานขององค์กร		3. นำผลการดำเนินงานมาปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอยู่เสมอ		4. เน้นบริหารจัดการทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ		5. ผลลัพธ์มีความพึงพอใจกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง		6. ดำริวิสัยทัศน์กำหนดโดยผู้มีส่วนร่วมของทุกฝ่ายในองค์กร		การจัดอันดับ
		ค่าเฉลี่ย	S.D.	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ค่าเฉลี่ย	S.D.	
1.	เขตลำปาง (N=253)	3.81	.577	3.83	.671	3.75	.671	3.63	.768	3.80	.747	3.83	.851	1
2.	เขตพะเยา (N=12)	3.15	.850	3.20	.817	3.31	.747	3.47	.778	3.57	.815	3.49	.701	2
3.	เขตเชียงราย (N=16)	3.43	.775	3.52	.707	3.16	.573	3.76	.591	3.72	.701	3.50	.591	3
4.	เขตแพร่ (N=27)	3.52	.671	3.83	.671	3.72	.778	3.57	.850	3.60	.778	3.46	.577	4
5.	เขตน่าน (N=8)	3.08	.668	3.20	.768	3.10	.671	3.25	.563	3.15	.573	3.12	.671	5
เฉลี่ยรวม		3.63	.746	3.60	.785	3.69	.670	3.59	.716	3.63	.727	3.44	.746	

จากตารางที่ 3 พบว่า พนักงานส่วนใหญ่ให้ความสำคัญต่อการปฏิบัติ โดยจะเห็นได้จากผลการดำเนินงานธนาคารออมสิน ภาค 9 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยที่เขตลำปางมีผลการดำเนินงานอันดับ 1 ผลการดำเนินงานอันดับ 2 คือ เขตพะเยา ผลการดำเนินงานอันดับ 3 คือ เขตเชียงราย ผลการดำเนินงานอันดับ 4 คือ เขตแพร่ และผลการดำเนินงานอันดับ 5 คือ เขตน่าน

โดยที่ทุกเขตจะให้ความสำคัญต่อการนำผลการดำเนินงานมาปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอยู่เสมอ มาเป็นอันดับแรก โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.69 รองลงมา คือ ให้ความสำคัญต่อผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้และผลลัพธ์เน้นความพึงพอใจกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง โดยมีค่าเฉลี่ยรวม เท่ากับ 3.63 ลำดับต่อมา คือ การมีส่วนร่วมในผลการดำเนินงานขององค์กร โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.60 การเน้นบริหารจัดการทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.59 และลำดับสุดท้ายมีการตัวชี้วัดของสาขาที่กำหนดโดยผู้มีส่วนร่วมของทุกฝ่ายในองค์กร โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.44 ตามลำดับ

อภิปรายผลการวิจัย

ด้านภาวะผู้นำ

การรับรู้ภาวะผู้นำโดยรวมมีการรับรู้อยู่ในระดับมากและเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าผู้นำมีวิสัยทัศน์ในการพัฒนางานของธนาคารมีค่าเฉลี่ยคะแนนสูงสุดรองลงมาการมีความสามารถในการสื่อสารอย่างทั่วถึง และมีการรับรู้และลงมือปฏิบัติในการแก้ปัญหา เหตุที่เป็นเช่นนี้เพราะพนักงานทุกสาขามีการรับรู้วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายองค์การอย่างชัดเจนส่งผลให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมาย ส่วนภาวะผู้นำของผู้บริหารที่มีการประสานงานกับพนักงานทุกสาขาเพื่อให้มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันมีการร่วมคิดร่วมปฏิบัติร่วมดำเนินการและร่วมประเมินผลตลอดจนข้อเสนอแนะต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การในภาพรวมเมื่อพิจารณาแล้ว พบว่า สอดคล้องกับทฤษฎีของ House (1967) ที่สรุปว่าพนักงานมีภาวะการรับรู้ภาวะผู้นำแบบการสนับสนุนเป็นผู้นำที่เน้นความเป็นอยู่ และความต้องการของพนักงานและเสริมสร้างบรรยากาศในที่ทำงานให้เป็นมิตร และความเป็นกันเองแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งยังมีมนุษยธรรม และน้ำใจอันดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างจริงใจซึ่งผู้นำแบบนี้ใช้กับผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีประสบการณ์มีความสามารถและมีโครงสร้างงานซึ่งแนวคิดนี้ได้สอดคล้องกับแนวคิดของ Bass (1999) ที่นำเสนอเกี่ยวกับลักษณะผู้นำที่มุ่งไปที่ผู้นำที่มีพฤติกรรมแบบกึ่งสัมพันธ์หรือมุ่งงานและพฤติกรรมแบบมิตรสัมพันธ์หรือมุ่งคนแต่พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานของกลุ่มนี้ผู้นำที่พยายามวิเคราะห์จำแนกแยกแยะความสัมพันธ์ระหว่างตนเองกับผู้ร่วมงานขณะเดียวกันก็พยายามจัดระเบียบการทำงานในองค์การให้มีช่องทางการสื่อสารและวิธีปฏิบัติงานที่ดี

ด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์

การบริหารเชิงกลยุทธ์โดยรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าพนักงานมีความพยายามพัฒนาวิธีการในการให้บริการรูปแบบใหม่ ๆ และมีความสามารถในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์กรทั้งภายนอกและภายใน มีค่าเฉลี่ยคะแนนสูงสุด รองลงมา มีความสามารถในการบริหารงานเชิงรุก และมีการหาแนวทางเพิ่มศักยภาพด้านคุณภาพการบริการเพื่อสร้างความเจริญเติบโตขององค์กร เมื่อพิจารณาแล้วพบว่า สอดคล้องกับเทคนิคการบริหารงานบุคคลสมัยใหม่ของวิทยาเกียรติ เงินดี (2551, หน้า 19) ที่นำเสนอว่ากลยุทธ์การบริหารแบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือ การพิจารณากำหนดกลยุทธ์ทางธุรกิจ กลยุทธ์ที่เกี่ยวกับการจัดโครงสร้างองค์กรและระบบงาน การพิจารณากลยุทธ์การปฏิบัติงานหรือกลยุทธ์การบริหารคนที่ซึ่งเป็นระดับหรือขั้นตอนที่ผู้บริหารจำเป็นต้องพิจารณาจัดหาเทคนิคการบริหารใหม่ๆ เข้ามาช่วยให้เกิดแนวทางใหม่ๆ ที่จะนำมาใช้ประยุกต์ให้เกิดผลในทางทางจงใจ และกำกับพฤติกรรมในทางปฏิบัติให้ปรากฏออกมาเป็นผลผลิตที่สูงขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดคุณลักษณะของการบริหารที่ประสบความสำเร็จ ตามแนวคิดของ Avolio (1999) ที่กล่าวว่า การบริหารที่ประสบความสำเร็จต้องเน้นการปฏิบัติการให้ความใกล้ชิดกับลูกค้า การให้อิสระในการทำงานแก่คนในองค์กรตลอดจนเข้มงวดและผ่อนปรนในเวลาเดียวกัน

ด้านผลการดำเนินงาน

ผลการดำเนินงานโดยรวมมีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าเน้นบริหารจัดการทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ยคะแนนสูงสุดผลลัพธ์เน้นความพึงพอใจกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง และตัวชี้วัดของสาขาถูกกำหนดโดยผู้มีส่วนร่วมของทุกฝ่ายในองค์การเมื่อ

พิจารณาแล้วพบว่า สอดคล้องกับ เทคนิคการบริหารงานบุคคลกับความสัมพันธ์ที่มีต่อกลยุทธ์การบริหารดังแนวคิดของ สุเทพ พงษ์ศรีวัฒน์ (2548, หน้า 10) องค์กรจะต้องมีการจัดระบบการวางแผนกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพสามารถนำมาใช้งานได้คือการวางแผนและการบริหาร จะต้องมีการมุ่งหมายผลสำเร็จเป็นสำคัญจึงจะช่วยให้การวัดผลสำเร็จต่างๆที่จะใช้จูงใจคนผู้ทำงานได้ชัดเจนโดยมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นการวางแผนจะต้องเป็นกระบวนการที่เริ่มต้นด้วยผู้รับผิดชอบในจุดต่าง ๆ ของทุกฝ่ายต่างเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานและผูกพันกับเป้าหมายและท้ายที่สุดผลสำเร็จก็จะจูงใจให้คนมีกำลังใจ มีความทุ่มเท สร้างผลผลิตหรือผลสำเร็จนั้นๆ บุคคลที่ปฏิบัติต้องมีโอกาสทราบถึงผลงานที่ทำให้ได้ตลอดระยะเวลาการทำงาน

ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ สรุปได้ว่า ปัจจัยด้านการรับรู้ภาวะผู้นำมีอิทธิพลต่อการดำเนินงานของธนาคารอสมสินภาค 9 มากกว่าด้านการบริหารงานเชิงกลยุทธ์ เพราะภาวะผู้นำเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนและเชื่อมโยงการทำงานด้วยการพบปะพูดคุย สื่อสารเชิงบูรณาการและเน้นประสานงานแบบมีส่วนร่วม อันเป็นมนุษย์สัมพันธ์ในการทำงานร่วมแก้ปัญหา โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของลูกค้ายและ ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องเป็นสำคัญหาแนวทางในการบริหารงานและมีการตรวจสอบผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมาย

สอดคล้องกับคุณสมบัติของผู้นำที่มีประสิทธิภาพของศิริพงษ์ ศรีชัยมรรยรัตน์ (2542, หน้า 60) ที่ได้กล่าวว่า คุณสมบัติของผู้นำควรมีความรู้มีความริเริ่มมีความกล้าหาญและความเด็ดขาดมีมนุษยสัมพันธ์ผู้นำที่ดีจะต้องรู้จักประสานความคิดประสานประโยชน์สามารถทำงานร่วมกับคนทุกเพศ ทุกวัย ทุกระดับการศึกษาได้ผู้นำที่มีมนุษยสัมพันธ์จะช่วยให้อุปสรรคใหญ่เป็นอุปสรรคเล็กได้มีความยุติธรรมและซื่อสัตย์สุจริตผู้นำที่ดีจะต้องอาศัยหลักของความถูกต้องหลักแห่งเหตุผลและความซื่อสัตย์สุจริตต่อตนเองและผู้อื่น มีความอดทน เพราะความอดทนจะเป็นพลังอันหนึ่งที่จะผลักดันงานให้ไปสู่จุดหมายปลายทางได้อย่างแท้จริง มีความตื่นตัวแต่ไม่ตื่นตูม มีความภาคภูมิใจมีความสงบเสถียรไม่ถือตัวผู้นำที่ดีจะต้องไม่หยิ่งโส ไม่จองหองไม่วางอำนาจและไม่ภูมิใจในสิ่งที่ไร้เหตุผลความสงบเสถียรนี้ถ้ามีอยู่ในหัวหน้างานคนใดแล้ว ก็จะทำให้ลูกน้อง มีความนับถือและให้ความร่วมมือในการทำงานเสมอ

ลำดับสุดท้ายผลงานวิจัยมีความสัมพันธ์กับงานของพลศักดิ์ โกศัยวัฒน์ (2555) ที่สรุปว่ารูปแบบภาวะผู้นำหลักของหัวหน้าพนักงานขายโดยส่วนใหญ่เป็นแบบขายความคิดที่เน้นตัวงานสูงและความสัมพันธ์สูงหัวหน้าพนักงานขายส่วนใหญ่มีความสามารถในการปรับใช้รูปแบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์อยู่ในระดับต่ำถึงปานกลางผลการปฏิบัติงานของพนักงานขายขึ้นอยู่กับรูปแบบภาวะผู้นำหลักและความสามารถในการปรับใช้รูปแบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของหัวหน้าพนักงานขายอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

ข้อเสนอแนะในการวิจัย

1. การเสนอแนะเชิงการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป ผู้วิจัยของเสนอให้ทำการวิจัยในประเด็นการบริหารเชิงกลยุทธ์เชิงบูรณาการกับหน่วยงานทุกภาคส่วนขององค์กรทั้งระดับปฏิบัติการจนถึงระดับผู้บริหาร เนื่องจากการวิจัยนี้ดำเนินการเฉพาะการบริหารเชิงกลยุทธ์เท่านั้น ซึ่งความสำเร็จในการทำงานยุคปัจจุบันต้องเน้นการบูรณาการกับองค์การที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอก

2. การเสนอแนะเชิงการดำเนินงาน ผู้บริหารธนาคารออมสินความนำผลลัพธ์การวิจัยบนมุมมองของพนักงานนี้ไปทำการเทียบเคียงประสิทธิภาพการดำเนินงานในธุรกิจธนาคาร โดยใช้ข้อมูลเชิงปริมาณจากผลการวิจัยเรื่อง การรับรู้ภาวะผู้นำและการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่มีต่อผลการดำเนินงานของธนาคาร ออมสินภาค 9 เพื่อใช้ในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ตลอดจนนำไปคาดการณ์ปัจจัยที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งจำเป็นอย่างยิ่งในธุรกิจธนาคาร เนื่องจากสถานการณ์และสภาวะแวดล้อมต่างๆ เปลี่ยนไปทุกวันอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ยังมีประโยชน์โดยตรงต่อผู้นำองค์กรเพื่อนำไปสู่การบริหารงานและการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

บรรณานุกรม

- ประพนธ์ ผาสุขยืด. (2541). **ทางเลือกทางรอด**. กรุงเทพมหานคร: เออาร์ อินฟอร์เมชันแอนด์ พับลิเคชัน.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2548). **ภาวะผู้นำทฤษฎี และปฏิบัติ: ศาสตร์และศิลป์สู่ความเป็นผู้นำที่สมบูรณ์** (ปรับปรุงครั้งที่ 2). กรุงเทพมหานคร: วิรัตน์ เอ็ดดุกะชัย.
- ธนาคารออมสิน. (2558). **คู่มือธนาคารออมสิน**. กรุงเทพมหานคร: นิเวศเด็ก.
- พลศักดิ์ โกศัยวัฒน์. (2555). **ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของหัวหน้าพนักงานขายและผลการปฏิบัติงานของพนักงานขาย**. ปรินญาปรัชญาดุสิตบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.
- วิทยาเกียรติ เงินดี. (2551). **การเป็นนักบริหารมืออาชีพ**. Online Available; <http://blogvittakait.blogspot.com/> ค้นเมื่อ [2557, สิงหาคม 30].
- ศิริพงษ์ ศรีชัยมัยรัตน์. (2542). **กลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศทางการบริหารคน**. กรุงเทพมหานคร: เอ อาร์ อินฟอร์เมชันแอนด์ พับลิเคชัน.
- อดุลย์ จาตุรงค์กุล. (2543). **การบริหารเชิงกลยุทธ์**. กรุงเทพมหานคร: วิรัตน์ เอ็ดดุกะชัย.
- Avolio, B. J. (1999). **Full range Leadership Development: Building the Vital Forces in Organizations**. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1): 9-32.
- House, R. J. (1967). **Leadership: Path Goal Theory**. New York: Prentice International.
- Lee, F., Lee, C., & Lee, A. (2000). **Marketing Research**, New York: John Wiley and Son.