

ภาวะผู้ตามของผู้ปฏิบัติงานในองค์กรระดับเจ้าหน้าที่ – เจ้าหน้าที่อาวุโส
กรณีศึกษา บริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง

The Followership of Officer - Senior Level Worker :
Case Study of a Private Company

เปรมศักดิ์ มากนวม*

Pramsak Maknuam

ศรัณย์ ธิติลักษณ์**

Sarun Thitilick

หลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาผู้นำทางสังคม ธุรกิจ และการเมือง มหาวิทยาลัยรังสิต, ประเทศไทย
Master of Arts Program in Leadership in Society, Business and Politics Rangsit University, Thailand

E-mail: toeypramsak@gmail.com

Received: March 3, 2021

Revised: December 2, 2021

Accepted: December 3, 2021

บทคัดย่อ

การศึกษาวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ (๑) เพื่อศึกษารูปแบบภาวะผู้ตามของผู้ปฏิบัติงานระดับเจ้าหน้าที่ – เจ้าหน้าที่อาวุโส (๒) ศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุของความแตกต่างภาวะผู้ตามของผู้ปฏิบัติงานระดับเจ้าหน้าที่ – เจ้าหน้าที่อาวุโส ซึ่งการศึกษาวิจัยนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ โดยศึกษาจากข้อมูลพื้นฐานขององค์กร บทความ แนวคิด ทฤษฎี รายงานการวิจัย และกรณีศึกษาอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ทำการรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้ให้ข้อมูลหลักจำนวน ๒๒ คน ผู้ให้ข้อมูลหลัก ได้แก่ ผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานปฏิบัติการ และผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานสนับสนุนที่ปฏิบัติการในองค์กรเอกชน วิเคราะห์ข้อมูลโดยการตีความเทียบตามทฤษฎีรูปแบบภาวะผู้ตามของ Kelley ผลการศึกษาพบว่า (๑) องค์กรเอกชนที่ศึกษามีรูปแบบการแสดงออกตามทฤษฎีภาวะผู้ตามของ Kelley ๓ รูปแบบ คือ ๑) ภาวะผู้ตามแบบมีประสิทธิผล ๒) ภาวะผู้ตามแบบทำงานเอาตัวรอด และ ๓) ภาวะผู้ตามแบบปรับตาม และ (๒) ปัจจัยเชิงสาเหตุของความแตกต่างภาวะผู้ตามของผู้ปฏิบัติงาน มีสาเหตุมาจาก ๑) สภาพแวดล้อมของการทำงาน ลักษณะเฉพาะของหน่วยงาน พฤติกรรมองค์กรแบบเอกชน เช่น ต้องปฏิบัติให้ได้ตามเป้าหมายขององค์กร การปฏิบัติตาม KPI (Key Performance Indicator) ทั้งของหน่วยงานและบุคคล เป็นต้น และ ๒) พฤติกรรม

* นายเปรมศักดิ์ มากนวม Mr.Pramsak Maknuam นักศึกษาหลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาผู้นำทางสังคม ธุรกิจ และการเมือง วิทยาลัยนวัตกรรมการศึกษา มหาวิทยาลัยรังสิต

** ดร.ศรัณย์ ธิติลักษณ์ Dr.Sarun Thitilick ที่ปรึกษาและอาจารย์ประจำหลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาผู้นำทางสังคม ธุรกิจ และการเมือง วิทยาลัยนวัตกรรมการศึกษา มหาวิทยาลัยรังสิต

ความแตกต่างเชิงเป้าหมายของบุคคล ระหว่างเป้าหมายของการทำงานเพื่อมุ่งประโยชน์องค์กรกับเป้าหมายการทำงานที่มุ่งประโยชน์เพื่อตัวเองเป็นสำคัญ

คำสำคัญ: ภาวะผู้ตาม; รูปแบบผู้ตาม; ผู้ตามในองค์กรเอกชน

Abstract

This research aims to (1) study the pattern of the Followership of Officer - Senior Level Worker. (2) To study the causative factors of the differences between officer level worker and senior level worker. This research used qualitative research by studying the company's basic information, journal, concepts, theories, research report, and other concerned case studies. Collecting data from depth Interview of 22 main informants whom were officers from operation unit and support unit in the private company. Analyze data by interpreting the followership theory of Kelley. The study found (1) the private company has a pattern of expression according to the Followership theory of Kelley in 3 patterns 1) Effective Style Followership 2) Pragmatic Survivor Style Followership 3) Conformist Style Followership (2) Causative factors of the differences of officer level worker caused by (1) working environment characteristics of the organization and organization behavior as a private company, for example, need to reach KPI (Key Performance Indicator) both personal and company, etc. (2) the target differences behavior of individuals between the goals of working for benefit of the organization or for benefit of themselves.

Keywords: followership; followership pattern; followership in private company

บทนำ

โลกของธุรกิจที่มีสภาพแวดล้อมของความผันผวนไม่มั่นคง มีความเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว อยู่ตลอดเวลา การบริหารองค์กรธุรกิจที่สร้างขึ้นมาให้รอดถือได้ว่าเป็นสิ่งที่ยาก แต่การทำธุรกิจให้ธุรกิจอยู่ต่อไปอย่างยั่งยืนกลับเป็นสิ่งที่ยากกว่า ทั้งนี้การบริหารองค์กรหรือบริษัทให้มีความยั่งยืน ผู้นำองค์กรในทุกๆระดับ ถือได้ว่าเป็นหัวใจขององค์กรโดยเฉพาะสภาวะแวดล้อมใหม่ของโลกธุรกิจในยุคต่อไป การสร้างผู้นำรุ่นใหม่ขึ้นมาเพื่อช่วยสานต่องานต่าง ๆ ขององค์กรจึงเป็นเรื่องสำคัญและต้องให้ความสำคัญเป็นอันดับต้น ๆ เพื่อให้องค์กรธุรกิจดำเนินงานได้อย่างราบรื่นและยั่งยืนต่อไป โดยนายธนิษฐ์ เจริญนนท์ ประธานอาวุโสเครือเจริญโภคภัณฑ์ กล่าวถึงการสร้างคนรุ่นใหม่ว่า “องค์กรจะขาดผู้นำรุ่นต่อไปไม่ได้นอกจากเรา

จะต้องสร้างองค์กรสร้างงานเรายังจะต้องสร้างคนด้วยเราต้องมีคนรุ่นใหม่เข้ามาดูแลงานต่อเพื่อให้องค์กรธุรกิจมีความยั่งยืน”^๑

ดังนั้น บุคลากรที่มีคุณภาพคือปัจจัยสำคัญที่สุดที่จะทำให้องค์กรเกิดการขับเคลื่อนเดินหน้าไปอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพที่สุด การที่จะผลิตผู้นำรุ่นใหม่เพื่อขึ้นมาสานต่องานที่องค์กรสร้างไว้ให้ยั่งยืนต่อไปตลอดจนการเลือกสรรผู้ที่จะมารับผิดชอบเป็นผู้นำรุ่นใหม่ที่จะมารับช่วงต่อในตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงจึงเป็นเรื่องที่สำคัญถือเป็นหนึ่งในเทคนิคการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ไม่ควรมองข้ามความสามารถในการปรับตัวเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กรเป็นข้อบังคับเชิงกลยุทธ์สำหรับองค์กร เพื่อให้มีความเจริญก้าวหน้าอย่างต่อเนื่องในโลกที่เชื่อมต่อถึงกันและมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ดังเช่นทุกความเข้าใจความสามารถในการปรับตัวเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กรอย่างถ่องแท้ขึ้นต้องอาศัยการปรับใช้อุปนิสัยที่ดีควบคู่กับวิถีปฏิบัติที่เป็นเลิศ เพื่อให้ธุรกิจมีการพัฒนาไปในทางที่ดีด้วยการสร้างสมรรถนะและความสามารถในทุกด้านขององค์กร ช่วยให้ผู้นำสามารถรับความเสี่ยงที่วัดได้ด้วยความมั่นใจ และเป็นโอกาสที่ดีในการแสดงศักยภาพของผู้นำองค์กร^๒

ผู้นำในหน่วยงานที่มีความสามารถทั้งการบริหารและการสร้างผลงานตามนโยบายขององค์กร จะต้องเป็นผู้นำที่มีความใกล้ชิดกับผู้ตามที่ปฏิบัติงานตามโครงสร้างการบังคับบัญชาขององค์กร ผู้ปฏิบัติงานที่เป็นกำลังหลักในการขับเคลื่อนองค์กร และหัวหน้างานในการเป็นกำลังหลักที่ให้การสนับสนุนการปฏิบัติงานของผู้ตาม ตั้งแต่การถ่ายทอดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ นโยบาย ทิศทางและเทคนิควิธีในการปฏิบัติงานจากผู้บริหารระดับสูงขององค์กรมาสู่ผู้ตามที่จะนำไปปฏิบัติงานในแต่ละหน่วยงานให้มีความสอดคล้องและไปในทิศทางเดียวกันกับนโยบายและทิศทางขององค์กร เห็นได้ว่าผู้นำมีความสำคัญต่อองค์กรในฐานะของผู้ขับเคลื่อนองค์กร บริหารจัดการงานให้เป็นไปตามทิศทางที่องค์กรมุ่งหวัง

อย่างไรก็ตามการบริหารงานในแต่ละระดับย่อมต้องมีผู้แปลงความคิดของการบริหารไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ ดังนั้นผู้นำย่อมต้องมีผู้ตามที่มีประสิทธิภาพในการแปลงคำสั่ง แนวคิดของผู้นำในระดับต่าง ๆ เอาไปปฏิบัติ ซึ่งอาจกล่าวได้ว่า ความสำเร็จของหรือผลงานต่าง ๆ ขององค์กรนั้นมาจากการลงมือกระทำของผู้ตามเป็นส่วนใหญ่ ความสำเร็จในการทำงานขององค์กรเกิดจากการมีผู้นำที่ดีเพียงร้อยละ ๑๐ ในขณะที่ความสำเร็จร้อยละ ๙๐ เกิดจากการมีผู้ตามหรือทีมงานที่ดี ผู้ตามจึงมิใช่เพียงผู้ปฏิบัติงานตามคำสั่งโดยเคร่งครัด แต่ด้วยความผูกพันต่อเป้าหมายร่วมขององค์กรและความกล้าที่อาจคัดค้านหรือท้าทายอำนาจของผู้นำที่ไม่มุ่งต่อเป้าหมายร่วมขององค์กร

^๑ PASSIONTIK, สร้างผู้นำให้ต่อยอดทางธุรกิจให้ยั่งยืน,[ออนไลน์], แหล่งที่มา : <https://www.passiongen.com/2017/06/how-to-build-next-generation-business-leader/> [๑๐ พฤศจิกายน ๒๕๖๓].

^๒ บีเอสไอ, ความสามารถในการปรับตัวเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กร,[ออนไลน์], แหล่งที่มา: <https://www.bsigroup.com/th-TH/Our-services/Organizational-Resilience/> [๑๐ พฤศจิกายน ๒๕๖๓].

เนื่องจากการปฏิบัติงานของบุคลากรที่มีประสิทธิภาพซึ่งผู้ตามที่มีประสิทธิภาพ เป็นทรัพยากรมนุษย์ที่ทำให้เกิดความสำเร็จในการปฏิบัติงานเพราะความสามารถในการบริหารจัดการได้ด้วยตนเอง สามารถวิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็งและความสามารถขององค์กรได้อย่างถูกต้อง มีความสามารถในการทำงาน ทำให้ได้ข้อยุติที่ดี และผลกระทบในเชิงบวก การทำงานเป็นทีมเป็นปัจจัยสำคัญของความสำเร็จขององค์กร โดยสมาชิกจะต้องร่วมกันทำงานและใช้ความรู้ความสามารถเกื้อหนุนกันอย่างเต็มศักยภาพ สมาชิกจะต้องมีจิตสำนึกในความรับผิดชอบร่วมกัน แสดงออกถึงความร่วมมือร่วมใจ มีการติดต่อสื่อสารที่ดี และเสริมสร้างการเรียนรู้ในการทำงานร่วมกันระหว่างสมาชิกในทีมงาน เพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพของการดำเนินงาน ทำให้ภารกิจขององค์กรบรรลุเป้าหมายและพร้อมเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น^๑

จากประเด็นสำคัญนั้นสะท้อนให้เห็นถึงความน่าสนใจในประเด็นของภาวะผู้ตามขององค์กรซึ่งเป็นกำลังหลักในการขับเคลื่อนผลการปฏิบัติงานที่มีความสอดคล้องกับทิศทางคล่องและนโยบายขององค์กร บทบาทความเป็นผู้ตามในองค์กรมีความสำคัญเป็นอย่างมากที่จะเป็นกำลังหลักในการสร้างผลการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามนโยบายขององค์กร โดยในองค์กรมักจะมีการแบ่งความรับผิดชอบงานให้สอดคล้องกับความสามารถของทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ในแต่ละหน่วยงาน และในแต่ละหน่วยงานก็จะมีตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่มีความแตกต่างกัน การศึกษานี้จะนำไปสู่คำตอบของความเข้าใจในพฤติกรรมของผู้ตามในองค์กรเดียวกัน แต่อยู่ต่างหน่วยงานและมีตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานของผู้ตามที่มีความแตกต่างกัน โดยการปฏิบัติงานจำเป็นต้องสอดคล้องกับทิศทางและนโยบายขององค์กร ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาถึงลักษณะของผู้ตามในองค์กร เพื่อสะท้อนให้เห็นถึงคุณลักษณะสำคัญของรูปแบบของผู้ตามในองค์กรที่มีการดำเนินการที่เน้นการทำธุรกิจ ซึ่งผลการศึกษาลักษณะของผู้ตามในองค์กรจะมีประโยชน์ต่อการพัฒนาบุคลากรในองค์กรทางธุรกิจต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

๑. เพื่อศึกษารูปแบบภาวะผู้ตามของผู้ปฏิบัติงานระดับเจ้าหน้าที่ – เจ้าหน้าที่อาวุโส
๒. ศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุของความแตกต่างของภาวะผู้ตามของผู้ปฏิบัติงานระดับเจ้าหน้าที่ – เจ้าหน้าที่

^๑ Kelley, The Power of Followership: How to create leaders people want to follow and follower who lead themselves, (New York : Doubleday, 1992), อ้างในสุกัญญา มีสมบัติ, “ภาวะผู้ตามที่มีประสิทธิภาพทีมงานที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษา กรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข”, การค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจ, (คณะบริหารธุรกิจ : มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, ๒๕๕๗), หน้า ๑๕.

วิธีการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ใช้วิธีการศึกษาด้วยการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยศึกษาวิจัยในเชิงเอกสาร การศึกษาแนวคิด ทฤษฎี บทความ และงานวิจัยที่มีความเกี่ยวข้องในประเด็นของภาวะผู้ตาม และการสัมภาษณ์เชิงลึก ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการสำรวจเบื้องต้นในพื้นที่ที่จะใช้ศึกษา (ในที่นี่คือบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง) และเพื่อที่จะได้รับข้อมูลที่จำเป็นต่อการศึกษาภาวะผู้ตามของผู้ปฏิบัติงานระดับเจ้าหน้าที่ – เจ้าหน้าที่อาวุโส และเป็นการขจัดข้อจำกัดของการศึกษาในประเด็นของปัญหา – อุปสรรคของการเข้าถึงแหล่งข้อมูลและจริยธรรมของการวิจัย

อนึ่งในการศึกษาครั้งนี้ขอขออนุญาตให้ผู้วิจัยทำการศึกษาค้นหาข้อมูลแต่ขอสงวนชื่อองค์กร ผู้วิจัยจึงจำเป็นต้องปกปิดชื่อขององค์กรตามหลักจริยธรรมของการวิจัย และใช้คำว่ากรณีศึกษา “บริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง” แทน

กระบวนการของการศึกษาวิจัยอย่างเป็นระบบโดยผู้วิจัยได้กำหนดระเบียบวิธี ดังนี้คือ

๑. กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก คือ กลุ่มประชากรที่เป็นผู้ปฏิบัติงานในฐานะผู้ตาม โดยจำแนกจากระดับของตำแหน่งของผู้ให้ข้อมูลหลัก โดยกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักจะแบ่งออกเป็น ๒ ตำแหน่ง ได้แก่

- ๑) กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักระดับตำแหน่ง เจ้าหน้าที่
- ๒) กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักระดับตำแหน่ง เจ้าหน้าที่อาวุโส

โดยผู้วิจัยได้มีการแบ่งหน่วยงานของผู้ให้ข้อมูลหลักเป็น ๒ หน่วยงาน ได้แก่

- ๑) หน่วยงานปฏิบัติการ
- ๒) หน่วยงานสนับสนุนการปฏิบัติการ

ซึ่งจะมีการแบ่งกลุ่มเป้าหมายตามหน่วยงานขององค์กรตามหน่วยงานดังต่อไปนี้

หน่วยงานปฏิบัติการ กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักจำนวน ๑๒ คน จากหน่วยงาน ด้านฝึกอบรมปฏิบัติการพิเศษและการศึกษา, ด้านฝึกอบรมปฏิบัติการ ๑, ด้านฝึกอบรมปฏิบัติการ ๒, ด้านฝึกอบรมสำนักงานและกระจายสินค้า และ ด้าน Learning Design and Development

หน่วยงานสนับสนุนปฏิบัติการ กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักจำนวน ๑๐ คน จากหน่วยงาน ด้านทรัพยากรบุคคล, ด้านบริหารงานทั่วไป, ด้านบัญชีและการเงิน, ด้านพัฒนาองค์กร, ด้าน Digital Learning Management, ด้าน Digital Technology Management

การเลือกกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักใช้วิธีการคัดเลือกแบบมีจุดประสงค์ เป็นการคัดเลือกกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักที่มีลักษณะเฉพาะเจาะจงตามหลักการของเหตุผลโดยมีความสอดคล้องกับปัญหาการวิจัยหรือจุดประสงค์ โดยมีการวางแผน กำหนดผู้ให้ข้อมูลหลัก และการเลือกกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักอย่างเที่ยงตรง มีการกระจาย และเป็นตัวแทนที่ปราศจากความลำเอียง

๒. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การเก็บข้อมูลในกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก ผู้ศึกษาใช้วิธีการลงพื้นที่เพื่อดำเนินการเก็บข้อมูลโดยใช้วิธีแบบเปิดเผยตัว

การเก็บข้อมูลผู้ให้ข้อมูลหลัก ใช้การสัมภาษณ์ชนิดกึ่งมีโครงสร้าง เป็นการสัมภาษณ์ที่นักวิจัยมีแนวคำถามโดยกำหนดประเด็นที่จะศึกษา สร้างขึ้นจากกรอบแนวคิดการวิจัย ที่ได้จากแนวทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

วิธีการหรือเทคนิคในการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก ผู้ศึกษาเลือกใช้วิธีการสัมภาษณ์รายบุคคลหรือการสัมภาษณ์เชิงลึก เป็นวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลการสัมภาษณ์รายบุคคล ใช้ระยะเวลาประมาณ ๑๕ นาที – ๔๕ นาที

๓. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดระยะเวลาดำเนินการเก็บข้อมูล ระหว่างเดือน ธันวาคม ๒๕๖๓ ถึงเดือนมกราคม ๒๕๖๔

๔. การวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาในครั้งนี้ผู้ศึกษาได้นำเอาการวิเคราะห์เชิงคุณภาพ ของบุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ์^๔ มาเป็นแนวทางในการวิเคราะห์ข้อมูลดังต่อไปนี้

๑) การจัดประเภท ผู้ศึกษาจะดำเนินการในขั้นตอนนี้ด้วยการจัดประเภทของข้อมูล เรียบเรียงข้อมูลที่ได้จากการศึกษาจากผู้ให้ข้อมูล

๒) การเปรียบเทียบ ผู้ศึกษานำเอาข้อมูลเหล่านั้นมาเปรียบเทียบกับข้อความในการสัมภาษณ์ เป็นการเป็นการรวบรวมข้อมูลให้มีความสอดคล้องกัน

๓) การสังเคราะห์ ผู้ศึกษาจะต้องทำการอธิบายข้อมูลที่ได้รับจากผู้ให้ข้อมูลหลัก เป็นความเข้าใจของผู้ศึกษาและจัดระบบของข้อมูลใหม่ที่เรียกว่า การอธิบายความจริงจากความเข้าใจ อีกทั้งผู้ศึกษาจะต้องคัดเลือกข้อมูลและตีความข้อมูล เพื่อที่จะนำไปสู่การเปรียบเทียบทฤษฎีของ Kelley^๕ โดยผู้วิจัย การกำหนดความหมายของคำตอบตามคุณลักษณะรูปแบบเชิงทฤษฎี

๔) การแปลความ จากการศึกษาค้นคว้าข้อมูลก็นำเอาผลลัพธ์ที่ได้จากการศึกษามาเป็นการตอบคำถามของการศึกษา ภาวะผู้ตามของผู้ปฏิบัติงานในองค์กรระดับเจ้าหน้าที่ – เจ้าหน้าที่อาวุโส ในฐานะที่เป็นผู้ตามมีลักษณะของภาวะผู้ตาม กรณีศึกษาบริษัทเอกชน มีลักษณะการแสดงออกในลักษณะใด สอดคล้องกับทฤษฎีผู้ตามทฤษฎีของ Kelley รูปแบบใด และ ภาวะผู้ตามของผู้ปฏิบัติงานในองค์กรระดับเจ้าหน้าที่

^๔ บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ์, *ระเบียบการวิจัยทางสังคมศาสตร์*, พิมพ์ครั้งที่ ๑๐, (กรุงเทพมหานคร : จามจุรีโปรดักท์, ๒๕๕๑), หน้า ๓๔๐.

^๕ Kelley R. E., “In Praise of Follower”, *Harvard Business Review*, (November – December 1988), 142-148.

– เจ้าหน้าที่อาวุโส ในแต่ละหน่วยงานมีการแสดงออกถึงภาวะผู้ตามแตกต่างกันหรือไม่ ซึ่งจะเป็นการตอบคำถามของงาน

ในการวิเคราะห์ข้อมูลของผู้วิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้มีการออกแบบการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาคุณลักษณะรูปแบบของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก โดยการประยุกต์วิธีการวิเคราะห์คำตอบของผู้ให้ข้อมูลหลัก จากข้อคำถาม และการตอบคำถาม โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์ในเชิงจิตวิทยาจากคำตอบของผู้ให้ข้อมูลแต่ละคน เพื่อทำการสรุปรูปแบบของคุณลักษณะของผู้ให้ข้อมูลแต่ละคน จากนั้นนำมาเทียบเคียงกับกรอบการจัดแบ่งรูปแบบผู้ตามตามทฤษฎีของ Kelley โดยการกำหนดเกณฑ์ของการวิเคราะห์ มีการดำเนินการดังนี้

ขั้นแรก : นำเอาทฤษฎีของ Kelley มาวิเคราะห์จำแนกกลุ่มตามลักษณะรูปแบบตามทฤษฎี และสังเคราะห์คุณลักษณะสำคัญเชิงทฤษฎี

ขั้นที่สอง : ออกแบบข้อคำถามการสัมภาษณ์เพื่อให้ผู้ตอบ ตอบคำถาม โดยคำตอบจะต้องสะท้อนถึงตัวตนของผู้ตอบ และสามารถชี้วัดได้ถึงรูปแบบ หรือประเภทของผู้ตามตามทฤษฎีของ Kelley และนำแบบสัมภาษณ์ไปปรึกษาผู้เชี่ยวชาญด้านแบบสอบถามทางจิตวิทยา และอาจารย์ที่ปรึกษา

ขั้นที่สาม : นำแบบสอบถามไปทดสอบ กับบุคคลจำนวน ๕-๑๐ ท่านในกลุ่มเป้าหมายที่จะศึกษา เพื่อทดสอบความแม่นยำ และความเข้าใจของเครื่องมือ (ในที่นี้คือแบบสอบถามเพื่อใช้ในการสัมภาษณ์ที่ผู้วิจัยออกแบบ)

ขั้นที่สี่ : นำแบบสัมภาษณ์มาปรับปรุง และนำไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก

ขั้นที่ห้า : นำผลสัมภาษณ์มาตีความ ถอดความหมาย วิเคราะห์ และสรุปรูปแบบลักษณะตามเกณฑ์ทฤษฎีของ Kelley

ผลการวิจัย

๑. รูปแบบภาวะผู้ตามของผู้ปฏิบัติงานในองค์กรระดับเจ้าหน้าที่ – เจ้าหน้าที่อาวุโส

การศึกษาพบว่า ภาวะผู้ตามของผู้ปฏิบัติงานในองค์กรระดับเจ้าหน้าที่ – เจ้าหน้าที่อาวุโสขององค์กรที่ศึกษามีลักษณะการแสดงออกตามทฤษฎีภาวะผู้ตามของ Kelley ๓ ลักษณะ คือ ภาวะผู้ตามแบบมีประสิทธิผล ภาวะผู้ตามแบบทำงานเอาตัวรอด และ ภาวะผู้ตามแบบปรับตาม โดยกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักจำนวนทั้งหมด ๒๒ คน ได้มีการแสดงออกถึงภาวะผู้ตามแบบมีประสิทธิผลจำนวน ๑๒ คน แสดงออกถึงภาวะผู้ตามแบบทำงานเอาตัวรอดจำนวน ๙ คน และแสดงออกถึงภาวะผู้ตามแบบปรับตามจำนวน ๑ คน

ชี้ให้เห็นว่าภาวะผู้ตามของผู้ปฏิบัติงานในองค์กรระดับเจ้าหน้าที่ – เจ้าหน้าที่อาวุโสมีรูปแบบของผู้ตามแบบมีประสิทธิผลมากที่สุด ซึ่งผู้ตามแบบมีประสิทธิผลจะมีลักษณะของการทำงานโดยมีเป้าหมายจากการทำงานเพื่อประโยชน์ต่อองค์กร และบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้องกับการทำงานเป็นสำคัญหรือมุ่งต่อการพัฒนางาน และรองลงมาคือผู้ตามแบบทำงานเอาตัวรอด ซึ่งผู้ตามแบบทำงานเอาตัวรอดจะมีลักษณะของ

การทำงานโดยมีเป้าหมายจากการทำงานให้ประโยชน์เพื่อตัวเองเป็นสำคัญ หรือให้ประโยชน์ต่อตนเอง เป็นลำดับแรก และผลประโยชน์ในภาคส่วนอื่นมาเป็นลำดับถัดไปหรือมุ่งต่อการพัฒนาตนเอง นอกจากนี้ยังพบว่า องค์กรมีผู้ตามแบบปรับตาม ที่มีลักษณะของการทำงานโดยจะมีการทำงานโดยการขาดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน หรือ จะมีการทำงานอยู่ในระเบียบ กระบวนการทำงานที่มีความชัดเจน ซึ่งมีจำนวนน้อย

เมื่อพิจารณาโดยจำแนกตามหน้าที่ของหน่วยงานตามโครงสร้างการทำงานขององค์กร พบว่า หน่วยงานปฏิบัติการซึ่งมีกลุ่มผู้ให้ข้อมูลจำนวน ๑๒ คน ได้มีการแสดงออกถึงภาวะผู้ตามแบบมีประสิทธิผลจำนวน ๕ คน และแสดงออกถึงภาวะผู้ตามแบบทำงานเอาตัวรอดจำนวน ๗ คน สรุปได้ว่าหน่วยงานที่มีภาระกิจในการทำให้เป้าหมายขององค์กรบรรลุผลสำเร็จนี้ มีคุณลักษณะของผู้ตาม ๒ รูปแบบ คือ ผู้ตามแบบมีประสิทธิผล และผู้ตามแบบเอาตัวรอด และ เมื่อพิจารณาโดยจำแนกตามหน้าที่ของหน่วยงานตามโครงสร้างการทำงานขององค์กร พบว่า กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักจากหน่วยงานสนับสนุนปฏิบัติการซึ่งมีกลุ่มผู้ให้ข้อมูลจำนวน ๑๐ คน ได้มีการแสดงออกถึงภาวะผู้ตามแบบมีประสิทธิผลจำนวน ๗ คน แสดงออกถึงภาวะผู้ตามแบบทำงานเอาตัวรอดจำนวน ๒ คน และแสดงออกถึงภาวะผู้ตามแบบปรับตามจำนวน ๑ คน สรุปได้ว่าหน่วยงานที่มีภาระกิจในการสนับสนุนให้หน่วยงานปฏิบัติการบรรลุเป้าหมายที่เป็นเป้าหมายขององค์กรนี้ มีคุณลักษณะของผู้ตาม ๓ รูปแบบคือ ผู้ตามแบบมีประสิทธิผล ผู้ตามแบบเอาตัวรอด และผู้ตามแบบปรับตาม

ในองค์กรแบบธุรกิจที่ผู้วิจัยศึกษา พบรูปแบบของผู้ตามที่สอดคล้องกับทฤษฎีผู้ตามทฤษฎีของ Kelley ๓ รูปแบบ คือ ภาวะผู้ตามแบบมีประสิทธิผล ภาวะผู้ตามแบบทำงานเอาตัวรอด และ ภาวะผู้ตามแบบปรับตาม ส่วนรูปแบบอื่นไม่ปรากฏ

๒. ปัจจัยเชิงสาเหตุของความแตกต่างภาวะผู้ตามของผู้ปฏิบัติงานในองค์กรระดับเจ้าหน้าที่ – เจ้าหน้าที่อาวุโส

การศึกษาพบว่า ปัจจัยเชิงสาเหตุของความแตกต่างของภาวะผู้ตามของผู้ปฏิบัติงานในองค์กรระดับเจ้าหน้าที่ – เจ้าหน้าที่อาวุโส ในแต่ละหน่วยงานมีการแสดงออกถึงภาวะผู้ตามแตกต่างกันจากสาเหตุสำคัญจาก รูปแบบของการกำหนดโครงสร้างขององค์กร ลักษณะงาน และหน้าที่ของแต่ละหน่วยงาน ในองค์กรที่ชัดเจน มีระเบียบที่บุคลากรในองค์กรต้องปฏิบัติ และมีการตรวจของการทำงานผ่านระบบการทำงานมาตรฐาน KIP (Key Performance Indicator) ของแต่ละหน่วยงานที่ชัดเจน ซึ่งปัจจัยเชิงสาเหตุเหล่านี้มีผลต่อวัฒนธรรมองค์กร และทำให้บุคคลในองค์กรมีลักษณะของผู้ตามเปลี่ยนไปตามสภาพแวดล้อมขององค์กร ทำให้เห็นได้ว่าสภาพแวดล้อมขององค์กร มีผลต่อภาวะผู้ตามซึ่งสามารถอธิบายได้ด้วยดังนี้

สภาพแวดล้อมของหน่วยงานปฏิบัติการ ที่มีลักษณะของการทำงานรูปแบบการทำงานร่วมกันของหน่วยงานเป็นการทำงานร่วมกันของทีมงานในหน่วยงานเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่เรียกว่า

การมุ่งลูกค้าเป็นศูนย์กลาง ของลูกค้าภายนอกและภายใน มีลักษณะการบริหารงานในทีมงานจะมีการทำงานร่วมกันและมีการกระจายอำนาจและขอบเขตในการตัดสินใจอีกทั้งยังมีความยืดหยุ่นตามความเหมาะสมและความเป็นไปได้โดยยังยึดถือกฎ ระเบียบ และหลักของธรรมาภิบาล จะมีผลให้บุคคลปรับตัวจำแนกออกเป็น ๒ แบบ คือ ผู้ตามแบบมีประสิทธิผล และผู้ตามแบบเอาตัวรอด ซึ่งมีปัจจัยจากโครงสร้างขององค์กร มีการทำงานร่วมกันและมีการกระจายอำนาจและขอบเขตในการตัดสินใจอีกทั้งยังมีความยืดหยุ่นตามความเหมาะสมและความเป็นไปได้โดยยังยึดถือระบบการทำงานมาตรฐาน กฎ ระเบียบ และหลักของธรรมาภิบาล อีกทั้งบุคลากรขององค์กรจะมีการทำงานตามเป้าหมายการทำงานรายบุคคล อย่างไรก็ตามแล้วก็ตามปัจจัยความแตกต่างของภาวะผู้ตามในหน่วยงานปฏิบัติการระหว่างภาวะผู้ตามแบบมีประสิทธิผล ผู้ตามแบบเอาตัวรอด โดยผู้ตามแบบมีประสิทธิผล จะมีลักษณะของการทำงานโดยมีเป้าหมายจากการทำงานเพื่อประโยชน์ต่อองค์กร และบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้องกับการทำงานเป็นสำคัญหรือมุ่งต่อการพัฒนางาน และผู้ตามแบบทำงานเอาตัวรอด ซึ่งผู้ตามแบบทำงานเอาตัวรอดจะมีลักษณะของการทำงานโดยมีเป้าหมายจากการทำงานให้ประโยชน์เพื่อตัวเองเป็นสำคัญ หรือให้ประโยชน์ต่อตนเอง และมีความกังวลต่อผลกระทบจากการปฏิบัติงานที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมายรายบุคคล การได้รับข้อร้องเรียนจากการทำงาน เหล่านี้เป็นปัจจัยที่เกิดขึ้นด้วยปัจจัยเชิงสาเหตุส่วนบุคคล

สภาพแวดล้อมสนับสนุนหน่วยสนับสนุนปฏิบัติการ มีลักษณะของการทำงานรูปแบบการทำงานร่วมกันของหน่วยงานเป็นการทำงานร่วมกันของทีมงานในหน่วยงานเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่เรียกว่าการมุ่งลูกค้าเป็นศูนย์กลาง ของลูกค้าภายนอกและภายใน มีลักษณะการบริหารงานในทีมงานจะมีการทำงานร่วมกันและมีการกระจายอำนาจและขอบเขตในการตัดสินใจอีกทั้งยังมีความยืดหยุ่นตามความเหมาะสมและความเป็นไปได้โดยยังยึดถือกฎ ระเบียบ และหลักของธรรมาภิบาล มีความเกี่ยวข้องกับกฎหมาย กฎระเบียบที่มีความชัดเจน และความโปร่งใสในการทำงานจะมีผลให้ บุคคลปรับตัวจำแนกออกเป็น ๓ แบบ คือ ผู้ตามแบบมีประสิทธิผล ผู้ตามแบบเอาตัวรอด และผู้ตามแบบปรับตัว ซึ่งมีปัจจัยจากโครงสร้างขององค์กร มีการทำงานร่วมกันและมีการกระจายอำนาจและขอบเขตในการตัดสินใจอีกทั้งยังมีความยืดหยุ่นตามความเหมาะสมและความเป็นไปได้โดยยังยึดถือระบบการทำงานมาตรฐาน กฎ ระเบียบ และหลักของธรรมาภิบาล อีกทั้งบุคลากรขององค์กรจะมีการทำงานตามเป้าหมายการทำงานรายบุคคล และมีการทำงานอยู่ในระเบียบ กระบวนการทำงานที่มีความชัดเจน และความโปร่งใสในกระบวนการทำงาน อย่างไรก็ตามแล้วก็ตามปัจจัยความแตกต่างของภาวะผู้ตามในหน่วยงานปฏิบัติการระหว่างภาวะผู้ตามแบบมีประสิทธิผล ผู้ตามแบบเอาตัวรอด โดยผู้ตามแบบมีประสิทธิผล จะมีลักษณะของการทำงานโดยมีเป้าหมายจากการทำงานเพื่อประโยชน์ต่อองค์กร และบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้องกับการทำงานเป็นสำคัญหรือมุ่งต่อการพัฒนางาน ผู้ตามแบบทำงานเอาตัวรอด ซึ่งผู้ตามแบบทำงานเอาตัวรอดจะมีลักษณะของการทำงานโดยมีเป้าหมายจากการทำงานให้ประโยชน์เพื่อตัวเองเป็นสำคัญ หรือให้ประโยชน์ต่อตนเอง และมีความกังวลต่อผลกระทบจากการปฏิบัติงานที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมายรายบุคคล การได้รับข้อร้องเรียนจาก

การทำงาน และผู้ตามแบบปรับตาม ซึ่งผู้ตามแบบปรับตาม การแสดงให้เห็นถึงความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน หรือ มีกระบวนการทำงานที่มีความชัดเจน เป็นมีระเบียบ เหล่านี้เป็นปัจจัยที่เกิดขึ้นด้วยปัจจัยเชิงสาเหตุส่วนบุคคล และเป็นปัจจัยเชิงสาเหตุลักษณะเฉพาะของหน่วยงาน

ปัจจัยเชิงของความแตกต่างแตกต่างภาวะผู้ตามของผู้ปฏิบัติงานในองค์กรระดับเจ้าหน้าที่ – เจ้าหน้าที่อาวุโส มีปัจจัยเชิงสาเหตุมาจาก สภาพแวดล้อมของการทำงาน ลักษณะเฉพาะของหน่วยงาน พฤติกรรมองค์กรแบบเอกชน เช่น ต้องปฏิบัติให้ได้ตามเป้าหมายขององค์กร การปฏิบัติตาม KPI (Key Performance Indicator) ทั้งของหน่วยงานและบุคคล เป็นต้น และมาจากสาเหตุของบุคคล ในประเด็นเป้าหมายการทำงานเพื่อประโยชน์ต่อองค์กร กับ เป้าหมายจากการทำงานให้ประโยชน์เพื่อตัวเอง เป็นสำคัญ ที่แตกต่างกันตามเป้าหมายรายบุคคล

การอภิปรายผล

ผู้วิจัยจะนำเสนอประเด็นการอภิปรายผลในประเด็นของความสอดคล้องเชิงรูปแบบของทฤษฎี และ ประเด็นปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อพฤติกรรมของผู้ตามในองค์กร กล่าวคือ

ประเด็นเชิงรูปแบบของทฤษฎี

ตามทฤษฎีของ Kelley มีการจำแนกลักษณะของผู้ตามออกเป็น ๕ รูปแบบโดยแบ่งตามตามทฤษฎีของ Kelley ซึ่งในงานวิจัยครั้งนี้ พบว่าในองค์กรธุรกิจที่ศึกษา มีรูปแบบผู้ตามตามทฤษฎีของ Kelley ๓ รูปแบบ ซึ่งการศึกษารูปแบบขององค์กรแบบเอกชนมักพบรูปแบบของผู้ตาม ๒ ประเภทในองค์กรเอกชน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ วราจกานา กาจนพาทิ (๒๕๕๖)^๖ ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำและภาวะผู้ตามที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์กร : กรณีศึกษา ธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย และ สุกัญญา มีสมบัติ^๗ ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้ตามและประสิทธิผลทีมงานที่มีอิทธิพลต่อองค์กรการเรียนรู้ : กรณีศึกษา กรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข ซึ่งลักษณะของหน่วยงานทั้งสองแห่ง มีลักษณะขององค์กรที่มีระเบียบแบบแผนและมีการบริหารงานค่อนข้างคล้ายบริษัทเอกชนในประเด็นของการปฏิบัติงาน

ประเด็นของปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อพฤติกรรมของผู้ตามในองค์กร

การศึกษาพบข้อค้นพบที่ชัดเจนจากสภาพแวดล้อมของการทำงาน ซึ่งมีผลโดยตรงต่อพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กร กล่าวคือภาวะผู้ตามของผู้ปฏิบัติงานสภาพแวดล้อมของการทำงานมีลักษณะของ

^๖ วราจกานา กาจนพาทิ, “ภาวะผู้นำและภาวะผู้ตามที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์กร : กรณีศึกษาธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย”, วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, (คณะบริหารธุรกิจ : มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, ๒๕๕๖), หน้า ๑๓๒-๑๓๕.

^๗ สุกัญญา มีสมบัติ, “ภาวะผู้ตามที่มีประสิทธิภาพทีมงานที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษา กรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข”, การค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจ, (คณะบริหารธุรกิจ : มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, ๒๕๕๗), หน้า ๑๒๘-๑๓๑.

การทำงานโดยมีเป้าหมายจากการทำงานเพื่อประโยชน์ต่อองค์กร และบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน เป็นสำคัญหรือมุ่งต่อการพัฒนางาน การทำงานโดยมีเป้าหมายจากการทำงานให้ประโยชน์เพื่อตัวเอง เป็นสำคัญ หรือให้ประโยชน์ต่อตนเอง และมีความกังวลต่อผลกระทบจากการปฏิบัติงานที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมายรายบุคคล การได้รับข้อร้องเรียนจากการทำงาน การแสดงให้เห็นถึงความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน หรือ มีกระบวนการทำงานที่มีความชัดเจน เป็นมีระเบียบ เหล่านี้เป็นปัจจัยที่เกิดขึ้นด้วยปัจจัยเชิงสาเหตุส่วนบุคคล และเป็นปัจจัยเชิงสาเหตุลักษณะเฉพาะของหน่วยงานซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ชุติพร เพ็ชรศรี^{๑๖} ศึกษาเรื่อง คุณลักษณะของผู้ตามและบรรยากาศขององค์กรที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน และทศวรรษ บุญญา^{๑๗} ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้ตาม การรับรู้รูปแบบการใช้อำนาจของหัวหน้างานที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงานและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนา

๑. พัฒนารูปแบบการดำเนินงาน การบริหารงานในองค์กรของผู้บริหาร เพื่อให้เหมาะกับรูปแบบของผู้ปฏิบัติงานในองค์กรเพื่อให้ได้ประสิทธิผลที่องค์กรตั้งเป้าหมายไว้

๒. องค์กรได้เข้าใจถึงความเป็นปัจเจกบุคคลของผู้ปฏิบัติงานในองค์กรสามารถสร้างแนวทางในการพัฒนาบุคลากรที่อยู่ในองค์กรรายบุคคล ให้เกิดประโยชน์สูงสุดจากการพัฒนารายบุคคล

๓. พัฒนาผู้ตามที่เป็นผู้ปฏิบัติงานในองค์กรในรูปแบบที่มีความแตกต่างกัน ของรูปแบบภาวะผู้ตามให้มีรูปแบบภาวะผู้ตามที่มีประสิทธิผล ผู้ศึกษาเสนอแนวทางในการพัฒนารูปแบบภาวะผู้ตามในองค์กรของผู้ปฏิบัติงานในองค์กรระดับเจ้าหน้าที่ – เจ้าหน้าที่อาวุโส ให้พัฒนาภาวะผู้ตามที่มีผู้ปฏิบัติงานหรือบุคลากรมีอยู่ให้มีรูปแบบภาวะผู้ตามที่มีประสิทธิผลเพื่อให้บุคลากรประปฏิบัติงานอย่างเต็มประสิทธิภาพ และรักษาผลประโยชน์ขององค์กรที่เรียกว่า การพัฒนาจิตสำนึกความเป็นเจ้าของกิจการ

บรรณานุกรม

ชุติพร เพ็ชรศรี. “คุณลักษณะของผู้ตามและบรรยากาศขององค์กรที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน”. *วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต*. คณะบริหารธุรกิจ : มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, ๒๕๕๖.

^{๑๖} ชุติพร เพ็ชรศรี, “คุณลักษณะของผู้ตามและบรรยากาศขององค์กรที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน”, *วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต*, (คณะบริหารธุรกิจ : มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, ๒๕๕๖), หน้า ๑๐๓-๑๑๑.

^{๑๗} ทศวรรษ บุญญา, “ภาวะผู้ตาม การรับรู้รูปแบบการใช้อำนาจของหัวหน้างานที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงานและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน”, *การค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจ*, (คณะบริหารธุรกิจ : มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, ๒๕๕๙), หน้า ๑๐๒-๑๑๒.

ภาวะผู้ตามของผู้ปฏิบัติงานในองค์กรระดับเจ้าหน้าที่ – เจ้าหน้าที่อาวุโส กรณีศึกษา บริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง ๒๒๙

ทศวรรษ บุญญา. “ภาวะผู้ตาม การรับรู้รูปแบบการใช้อำนาจของหัวหน้างานที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงานและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน”. **การค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจ**. คณะบริหารธุรกิจ: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, ๒๕๕๙.

บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ์. **ระเบียบการวิจัยทางสังคมศาสตร์**. พิมพ์ครั้งที่ ๑๐. กรุงเทพมหานคร : จามจุรีโปรดักท์, ๒๕๕๑.

วรางคณา กางนพาทิ. “ภาวะผู้นำและภาวะผู้ตามที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์กร : กรณีศึกษาธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย”. **วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต**. คณะบริหารธุรกิจ : มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, ๒๕๕๖.

สุกัญญา มีสมบัติ. “ภาวะผู้ตามที่มีประสิทธิภาพทีมงานที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษากรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข”. **การค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจ**. คณะบริหารธุรกิจ : มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, ๒๕๕๗.

Kelley R. E.. “In Praise of Follower”. **Harvard Business Review**. (November – December 1988) : 142-148.

PASSIONTIK. **สร้างผู้นำให้ต่อยอดทางธุรกิจให้ยั่งยืน**. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : <https://www.passiongen.com/2017/06/how-to-build-next-generation-business-leader/> [๑๐ พฤศจิกายน ๒๕๖๓].

บีเอสไอ. **ความสามารถในการปรับตัวเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กร**. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : <https://www.bsigroup.com/th-TH/Our-services/Organizational-Resilience/> [๑๐ พฤศจิกายน ๒๕๖๓].