

## ภาวะผู้ตาม: จิตลักษณะของผู้บริหารในองค์การธุรกิจไทย

มณฑิรา อินจ่าย\* เฉลิมชัย ปัญญาดี\*\* สมคิด แก้วทิพย์\*\*\* อภิชาติ ไตรแสง\*\*\*\* และ เมธี วงศ์วีระพันธุ์\*\*\*\*\*

### บทคัดย่อ

การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่สัมพันธ์กับภาวะผู้ตามและเสนอกระบวนการที่เหมาะสมสำหรับพัฒนาภาวะผู้ตามในองค์การธุรกิจไทย เครื่องมือวิจัย ได้แก่ มาตรการวัดจิตลักษณะที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้ตาม ฉบับ 49 ข้อ ที่ใช้เก็บข้อมูลจากผู้บริหาร 405 คน การวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ พบว่า การปรับตัว ผลการปฏิบัติงาน สมรรถนะการทำงาน ภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา และบรรยากาศองค์การ สามารถร่วมกันอธิบายความผันแปรของภาวะผู้ตามในองค์การธุรกิจไทยได้ถึงร้อยละ 68 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ผลการวิจัยนี้ถูกนำไปใช้เป็นประเด็นอภิปรายกลุ่มเรื่อง “ยุทธศาสตร์การพัฒนาภาวะผู้ตามที่มีประสิทธิผลในองค์การ” ร่วมกับผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานของบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) ซึ่งสรุปเป็นข้อเสนอเกี่ยวกับกระบวนการที่เหมาะสมสำหรับพัฒนาภาวะผู้ตามสำหรับองค์การธุรกิจไทยได้ว่า ควรมุ่งเน้นการสรรหาคัดเลือกที่มีการประเมินแบบ

\* ภาควิชาสังคมวิทยาและมานุษยวิทยา คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร  
เลขที่ 99 หมู่ 9 ถนนพิษณุโลก-นครสวรรค์ ตำบลท่าโพธิ์ อำเภอเมืองพิษณุโลก จังหวัดพิษณุโลก 65000  
อีเมล: mtrij@hotmail.com

\*\* วิทยาลัยบริหารศาสตร์ มหาวิทยาลัยแม่โจ้  
ตำบลหนองหาร อำเภอสันทราย จังหวัดเชียงใหม่ 50290  
อีเมล: cpanyadee@yahoo.com

\*\*\* วิทยาลัยบริหารศาสตร์ มหาวิทยาลัยแม่โจ้  
ตำบลหนองหาร อำเภอสันทราย จังหวัดเชียงใหม่ 50290  
อีเมล: somkid@mju.ac.th

\*\*\*\* คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยแม่โจ้  
เลขที่ 63 ถนนสันทราย-พร้าว ตำบลหนองหาร อำเภอสันทราย จังหวัดเชียงใหม่ 50290  
อีเมล: apichart.mju@gmail.com

\*\*\*\*\* คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยแม่โจ้  
เลขที่ 63 ถนนสันทราย-พร้าว ตำบลหนองหาร อำเภอสันทราย จังหวัดเชียงใหม่ 50290  
อีเมล: vongmay@gmail.com

องค์กรรวม การฝึกอบรมและพัฒนาโดยเน้นการเรียนรู้ในงานด้วยตนเองผ่านการลงมือทำ การกระตุ้น  
จูงใจผ่านการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์การที่เปิดกว้างและท้าทาย การบำรุงรักษาอย่างเป็นธรรม  
ตามผลงาน และการยุติการทำงานด้วยหลักบรรษัทภิบาลที่เน้นความซื่อสัตย์สุจริตเป็นสำคัญ

**คำสำคัญ:** ภาวะผู้ตาม ผู้บริหาร องค์กรธุรกิจ

## Followership: Psychological Trait of Executives in Thai Business Organizations

Montira Injai\* Chalermchai Panyadee\*\* Somkid Kaewtip\*\*\*  
Apichart Traisaeng\*\*\*\* and Maethee Vongverapant\*\*\*\*\*

### Abstract

The objectives of this study were to identify factors that relate to followership and to propose a suitable process for followership development in Thai business organizations. The main research tool utilized was the Followership Inventory and Psychological Factors Scale (FIPFS-49) administered to 405 executives in Thai business organizations. Stepwise multiple regression analysis revealed that coping, work performance, functional competency, leadership of the superior, and organizational climate explained 68 percent of the variance in the followership of the executives

\* Department of Sociology and Anthropology, Faculty of Social Sciences, Naresuan University  
99 Moo 9, Tha Pho, Mueang Phitsanulok District, Phitsanulok 65000, THAILAND.  
E-mail: mtrij@hotmail.com

\*\* School of Administrative Studies, Maejo University  
63 Sansai-Phrao Road, Nongharn, Sansai District, Chiang Mai 50290, THAILAND.  
E-mail: cpanyadee@yahoo.com

\*\*\* School of Administrative Studies, Maejo University  
63 Sansai-Phrao Road, Nongharn, Sansai District, Chiang Mai 50290, THAILAND.  
E-mail: somkid@mju.ac.th

\*\*\*\* Faculty of Liberal Arts, Maejo University  
63 Sansai-Phrao Road, Nongharn, Sansai District, Chiang Mai 50290, THAILAND.  
E-mail: apichart.mju@gmail.com

\*\*\*\*\* Faculty of Liberal Arts, Maejo University  
63 Sansai-Phrao Road, Nongharn, Sansai District, Chiang Mai 50290, THAILAND.  
E-mail: vongmay@gmail.com

( $R^2 = 0.68$ ,  $F = 166.71$ ,  $p < 0.01$ ). These results were the focus of a discussion on the topic of effective followership development strategies with executives and workers from various levels of the Siam Cement Public Company Limited (SCG). An analysis of the group discussion suggested that a suitable process for the followership development in business organizations should focus on recruitment and selection by assessment center, training and development by on-the-job learning, motivating by open and challenge culture, maintenance by performance appraisal, and termination by corporate governance with integrity.

**Keywords:** Followership, Executives, Business Organization

## บทนำ (Introduction)

การบริหารจัดการเพื่อความอยู่รอดขององค์การธุรกิจในศตวรรษที่ 21 จำเป็นต้องรับมือกับความกดดันและความซับซ้อนสามระดับ คือ ระดับกว้าง ระดับกลาง และระดับลึก ความซับซ้อนระดับกว้าง คือ การดิ้นรนเพื่อความอยู่รอดขององค์การในสังคมยุคหลังสมัยใหม่ (Postmodern) ที่ต้องเผชิญหน้ากับความท้าทายในด้านเศรษฐกิจ โลกาภิวัตน์ การเปลี่ยนแปลงระดับมหภาค รวมทั้งข้อเรียกร้องและการแข่งขันใหม่ ๆ ภายใต้ระบบบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพสูง ส่วนความซับซ้อนระดับกลาง คือ ปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามที่จำเป็นต้องร่วมมือกันบริหารจัดการกับความเปลี่ยนแปลง ความขัดแย้ง ความไกลทล ความหลากหลาย ความเสี่ยง ความเปราะบาง ตลอดจนข้อจำกัดของทรัพยากรภายในองค์การ ส่วนความซับซ้อนในระดับลึก คือ การที่บุคลากรจะต้องเผชิญกับการปรับเปลี่ยนบทบาทเพื่อการบริหารจัดการตนเอง ภายใต้เขตแดนเชิงจิตวิทยา (Psychological Boundaries) ทั้งในระดับจิตสำนึกและระดับจิตใต้สำนึก ที่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง ความเครียด ความวิตกกังวล จนกระทั่งกลายเป็นความรู้สึกลึกลับ โดดเดี่ยว สงสัย และมองว่าตนเองยังไม่ดีพอ ซึ่งส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพและผลิตภาพของงานทั้งระบบ (Greyvenstein & Cilliers, 2012)

การทำงานเป็นทีมเพื่อความอยู่รอดขององค์การ นอกจากภาวะผู้นำแล้ว ยังมีจิตลักษณะสำคัญอีกประการหนึ่งคือ “ภาวะผู้ตาม” (Followership) ซึ่งนิยามโดยทั่วไปแล้วหมายถึง “ความมุ่งมั่นตั้งใจให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน เพื่อบรรลุถึงความสำเร็จตามพันธกิจของกลุ่ม และสร้างความสมานสามัคคีภายในกลุ่ม” ด้วยเหตุนี้ บุคลากรที่มีภาวะผู้ตามอย่างเหมาะสมจึงเป็นกลไกหลักของระบบบริหารตามพันธกิจเพื่อบรรลุเป้าหมายที่แตกต่างกันไปในแต่ละองค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในองค์การวิสาหกิจเอกชนที่มีเป้าหมายด้านความอยู่รอดของธุรกิจ ผลกำไร และส่วนแบ่งการตลาด ซึ่งต้องอาศัยการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้พร้อมรับมือกับความกดดันและความซับซ้อนทุกระดับ เพื่อแก้ปัญหาและพัฒนาองค์การภายใต้การปฏิบัติงานที่สัมพันธ์กันระหว่างการเป็นผู้นำและผู้ตาม (Blackshear, 2004; Jordan, 2009; Seelay, 2006)

ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยจึงทำการศึกษาภาวะผู้ตามในฐานะที่เป็นจิตลักษณะสำคัญของผู้บริหารองค์การธุรกิจ ผ่านภาพจำลองทางความคิดสำหรับศึกษาระดับภาวะผู้ตามและปัจจัยที่สัมพันธ์กับภาวะผู้ตามของผู้บริหารในองค์การธุรกิจไทย เพื่อเสนอกระบวนการที่เหมาะสมสำหรับพัฒนาภาวะผู้ตามจากการถอดบทเรียนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การธุรกิจที่เป็นแบบอย่าง ในการสร้างผู้ตามที่มีประสิทธิภาพซึ่งสามารถพลิกสู่การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพต่อไป

## การทบทวนวรรณกรรม (Literature Review)

จากการค้นคว้าข้อมูลสารสนเทศทั้งหนังสือ บทความ ฐานข้อมูลสารสนเทศออนไลน์ทั่วโลก ที่ตีพิมพ์ตั้งแต่ ค.ศ. 1397 จนถึงเดือนมีนาคม ค.ศ. 2014 พบว่า มีการศึกษาเรื่องผู้นำจำนวน 889,702

รายการ ในขณะที่มีการศึกษาเรื่องผู้ตามจำนวน 1,291 รายการเท่านั้น (Naresuan University Library - One Search, 2014) ยิ่งไปกว่านั้น แนวคิดทฤษฎีมากมายได้มุ่งเน้นที่มุมมองของผู้นำ โดยขาดองค์ความรู้เชิงลึกในมุมมองของผู้ตาม ทั้งนี้ หนึ่งในหลาย ๆ สาเหตุที่ภาวะผู้ตามไม่ได้รับความสนใจศึกษาเท่าที่ควร เนื่องจากมีตราประทับทางความคิดจากการสรุปเหมารวมเกี่ยวกับคำว่า “ผู้ตาม” ซึ่งเป็นคำศัพท์ที่ถูกคิดเชื่อมโยงไปในเชิงลบว่าเป็นคำที่แสดงถึงความเฉื่อยชา อ่อนแอ และสยบยอม ทำให้คนจำนวนมากหลีกเลี่ยงการถูกประทับตราว่าเป็นผู้ตาม โดยเฉพาะกลุ่มผู้บริหารที่ปรากฏความจริงจากผลการวิเคราะห์งานว่ามากกว่าหนึ่งในสามของภารกิจด้านการบริหารนั้น จำเป็นต้องรับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาชั้นสูงขึ้นไปหรือต้องปฏิบัติตามนโยบายในฐานะผู้ตาม (Bjugstad et al., 2006)

งานวิจัยส่วนใหญ่ในปัจจุบันมุ่งเน้นการอธิบายลักษณะผู้ตามที่มีประสิทธิผลโดยใช้ทฤษฎีของ Kelley (1992) ที่ระบุว่าผู้ตามที่มีประสิทธิผลจะมีคุณสมบัติโดดเด่นในสองมิติ คือ วิจารณ์ญาณอิสระ (Independent, Critical Thinking) และความผูกพันอย่างกระตือรือร้น (Active Engagement) ทั้งนี้ วิจารณ์ญาณอิสระ หมายถึง ความเป็นอิสระในการคิดและกล้าเสนอคำวิจารณ์ที่สร้างสรรค์ ริเริ่ม และแปลกใหม่ เพื่อให้การทำงานบรรลุเป้าหมายขององค์กร ในขณะที่ความผูกพันอย่างกระตือรือร้น คือ การมีความยินดีเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรอย่างเต็มที่ ด้วยความรู้สึกรักเป็นเจ้าของ ตลอดจนสนใจงานไกลกว่าขอบเขตที่ได้รับมอบหมาย เพื่อผลประโยชน์ขององค์กรโดยรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน

การที่บุคคลจะมีพฤติกรรมในลักษณะใดนั้น ในมุมมองทางจิตวิทยามีหลักการสำคัญประการหนึ่งคือ รูปแบบพฤติกรรมการปรับตัวเพื่อให้มีชีวิตรอด ซึ่งเป็นแนวคิดซาเทียร์ โมเดล (Satir et al., 1991) วิธีการที่บุคคลเรียนรู้และรับมือกับความกดดัน เพื่อให้ตนเองอยู่รอดโดยเรียนรู้มาจากครอบครัวในวัยเด็ก และใช้เป็นรูปแบบการตอบสนองต่อปัญหาในแบบซ้ำ ๆ เพื่อให้ตัวเองปลอดภัย ทั้งนี้ บุคคลจะให้ความสำคัญกับองค์ประกอบ 3 ส่วน คือ ตนเอง (S = Self) ผู้อื่น (O = Others) และบริบท (C = Context) ในการเผชิญปัญหา บุคคลจะให้ความสำคัญขององค์ประกอบทั้ง 3 ส่วนแตกต่างกันตามแต่ละรูปแบบของพฤติกรรม การปรับตัวเพื่อให้มีชีวิตรอด ซึ่งบุคคลอาจให้ความสำคัญกับบางองค์ประกอบแต่ละเลยบางองค์ประกอบ ทำให้นำมาซึ่งปัญหาและความไม่สมดุลของพฤติกรรม ความเข้าใจเกี่ยวกับการวิเคราะห์การปรับตัวเพื่อให้มีชีวิตรอด (Survival Coping Stances Analysis) เป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการทำมาความรู้จักและเข้าใจมนุษย์อย่างลึกซึ้งซึ่งเป็นระบบ โดยเฉพาะการทำความเข้าใจภาวะผู้ตาม ที่ต้องปรับตัวในการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาด้วยรูปแบบการปรับตัวที่เรียนรู้มาจากครอบครัวเดิมจนเป็นภูมิหลังทางจิตวิทยาที่ติดตัวแต่ละบุคคลมาตั้งแต่วัยเด็ก การวิเคราะห์รูปแบบการปรับตัวของผู้ตาม จะเป็นกุญแจสู่การทำความเข้าใจตัวตนที่เป็นองค์ประกอบส่วนลึกที่ผลักดันให้เกิดจิตพลวัตของการแสดงพฤติกรรมในแต่ละสถานการณ์ของแต่ละบุคคล

อิทธิพลจากภายในตัวบุคคลหรือปัจจัยด้านคุณลักษณะทางจิตวิทยาของผู้ตาม เป็นประเด็นสำคัญที่มีผู้สนใจศึกษาเพื่อเป็นแนวทางการสรรหาคัดเลือก การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการพัฒนาทรัพยากร

มนุษย์ภายในองค์กร ดังเช่นงานวิจัยเชิงปริมาณของ Agho (2009) ที่ทำการศึกษามุมมองของผู้บังคับบัญชา ระดับสูงที่มีต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้นำและผู้ตาม ซึ่งการศึกษาดังกล่าวพบข้อบ่งชี้ว่าความซื่อสัตย์ และการมีสมรรถนะสูงเป็นลักษณะร่วมของผู้นำและผู้ตามที่มีประสิทธิผล ในขณะที่ความจงรักภักดีและความร่วมมือเป็นคุณลักษณะที่อยู่ในอันดับสูงกว่าสำหรับผู้ตาม ซึ่งในเวลาใกล้เคียงกันนั้น Carsten et al. (2010) ได้ทำการวิจัยเชิงคุณภาพเกี่ยวกับผู้ตามในระดับต่าง ๆ เพื่อศึกษาลักษณะเชิงโครงสร้างของภาวะผู้ตาม ผลการวิจัยพบว่าผู้ตามส่วนใหญ่จัดประเภทตนเองเป็นหนึ่งในสามกลุ่ม กลุ่มแรก คือ “ผู้ตามแบบยอมตาม” (Passive) ที่มีความภักดี สนับสนุน และเชื่อฟังการชี้แนะจากผู้บังคับบัญชา กลุ่มที่สอง คือ “ผู้ตามแบบกระตือรือร้น” (Active) ที่มีทักษะเสนอความคิดเห็นเมื่อมีโอกาส แต่ก็ยังเชื่อฟังและยอมรับในแนวทางของผู้นำ ส่วนกลุ่มที่สาม คือ “ผู้ตามแบบก้าวหน้า” (Proactive) คือ ผู้ที่พร้อมจะก่อการท้าทายคำสั่งของผู้นำ หากมีความจำเป็นในด้านการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

งานของ Agho (2009) กับงานของ Carsten et al. (2010) มีอรรถประโยชน์ในการให้ข้อมูลเพื่อทำความเข้าใจภาวะผู้ตาม ทั้งยังชี้ให้เห็นความจำเป็นในการปรับปรุงคำอธิบายและพัฒนาทฤษฎีดั้งเดิมเกี่ยวกับภาวะผู้ตาม ซึ่งสอดคล้องกับมุมมองด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ Hurwitz and Hurwitz (2009 cited in Crossman and Crossman, 2011) ได้ระบุในงานวิจัยว่า การพัฒนาองค์การจะประสบความสำเร็จมากขึ้นหากมีการพัฒนาทั้งทักษะการเป็นผู้นำและทักษะการเป็นผู้ตาม ทั้งนี้การเป็นผู้ตามที่มีประสิทธิภาพสูงจะนำมาซึ่งความพึงพอใจในการทำงาน การได้รับรางวัลตอบแทนในระดับสูง รับรู้ความสำเร็จของตัวเอง และเพิ่มประสิทธิภาพการปรับตัวขององค์กร เนื่องจากผู้ตามที่ดีจะช่วยลดความผิดพลาดของผู้นำที่ไม่เหมาะสมได้ ดังที่ Wang and Cameron (2012) ได้ออกแบบงานวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อศึกษาภาวะผู้ตามที่เอื้ออาทรในอุตสาหกรรมบริการโดยเน้นว่า ณ ปัจจุบันยังคงขาดแคลนงานวิจัยที่อธิบายภาวะผู้ตามภายใต้บริบทที่แตกต่างทางวัฒนธรรม ทั้งยังขาดแคลนองค์ความรู้เชิงประจักษ์เพื่อสร้างทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้ตามที่ไม่จำเป็นต้องอิงกับทฤษฎีภาวะผู้นำ

สำหรับอิทธิพลจากระบบโครงสร้างขององค์กรที่มีต่อผลการปฏิบัติงานในภาวะผู้ตาม Blackshear (2004) ทำการวิจัยเชิงสำรวจ พบว่า บรรยากาศการทำงานที่ดีขององค์กร เพื่อนร่วมงานที่ทำงานเป็นทีม และการให้รางวัลตอบแทนในงานอย่างเหมาะสมจะทำให้พนักงานปฏิบัติงานได้ดี ในขณะที่บรรยากาศองค์การแบบขาดการติดต่อสื่อสาร ลักษณะงานและบริบทของงานที่ไม่พึงประสงค์ เป็นปัจจัยด้านองค์การที่บั่นทอนผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม ซึ่งสอดคล้องกับดัชนีนิพนธ์ของ Jordan (2009) ที่ทำการวิจัยเชิงคุณภาพในกลุ่มผู้ตามที่ได้รับการบ่งชี้ว่าเป็นกุญแจสำคัญสำหรับความสำเร็จขององค์กร พบว่า ผลการปฏิบัติงานของผู้ตามสมรรถนะสูงหรือผู้ตามที่เป็นแบบอย่างนั้น ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบในด้านอิทธิพลจากองค์การ ภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา และแรงจูงใจส่วนตัวของผู้ตาม

นอกจากงานวิจัยทางฝั่งตะวันตกแล้ว ผลการค้นคว้านงานวิจัยด้านภาวะผู้ตามในภูมิภาคเอเชียที่ตีพิมพ์เผยแพร่ในวงกว้างนั้น มีงานวิจัยชิ้นสำคัญของ Aliabadzadeh (2009) ที่ทำการศึกษามุมมอง

จำนวน 208 คนจากหลากหลายองค์กรในมาเลเซีย ซึ่งผลการวิจัยแสดงถึงความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญระหว่างบทบาทผู้ตามกับผลการปฏิบัติงานโดยรวมขององค์กร และบทบาทผู้ตามกับจิตลักษณะในด้านภาวะผู้ตามสามารถร่วมกันพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานขององค์กรได้ในระดับสูง ส่วนประเทศไทยนั้นมีการศึกษาเรื่องภาวะผู้ตามเพียงในฐานะที่เป็นตัวแปรหนึ่งในพหุตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานในวงการพยาบาล (ลดาวัลย์ ปฐมชัยคุปต์, 2545; พรจันท์ เทพพิทักษ์, 2548) และมีการศึกษาเรื่องภาวะผู้ตามกับสติปัญญาทางอารมณ์ของพยาบาลวิชาชีพ โดยพบค่าสหสัมพันธ์เชิงบวกในระดับต่ำอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติระหว่างความฉลาดทางอารมณ์กับภาวะผู้ตาม (ทรงกลด เจริญศรี และมาริสา ไกรฤกษ์, 2550) นอกจากนี้ยังมีงานวิจัยในทหราชันส์สัญญาบัตรที่พบว่า ส่วนใหญ่มีภาวะผู้ตามแบบทำงานเพื่อความอยู่รอด และปรากฏว่ามีผู้ที่ไม่สามารถจัดเข้าแบบภาวะผู้ตาม ตามแนวคิดของ Kelley (1992) ถึงร้อยละ 20.8 (ศิริ จุลานนท์, 2551) ซึ่งแสดงให้เห็นว่า การใช้คุณสมบัติสองมิติตามทฤษฎีของ Kelley (1992) คือ มิติของวิจารณ์ญาณอิสระและมิติของความผูกพันอย่างกระตือรือร้น สามารถใช้อธิบายพฤติกรรมการทำงานของผู้ตามได้ในหลายบริบท แต่อย่างไรก็ตาม แบบประเมินภาวะผู้ตามของ Kelley ที่ใช้ในปัจจุบัน ยังมีประเด็นที่ต้องพัฒนาต่อไปในเรื่องการจัดประเภทผู้ตามที่ยังขาดความครอบคลุมในบางคุณลักษณะที่คลุมเครือ

การศึกษาเชิงวิชาการที่ตีพิมพ์เผยแพร่เกี่ยวกับภาวะผู้ตามในช่วงศตวรรษที่ผ่านมาจนถึงปัจจุบันให้ข้อสรุปตรงกันว่า ภาวะผู้ตามสัมพันธ์กับปัจจัยด้านบุคคล ปัจจัยด้านองค์กร และผลการปฏิบัติงานของบุคคล แต่ยังไม่ปรากฏผลการวิจัยในประเทศไทยและในระดับสากลที่ทำการศึกษภาวะผู้ตามในกลุ่มผู้บริหารองค์กรธุรกิจ ซึ่งเป็นภาคส่วนที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมโดยรวม โดยเฉพาะอย่างยิ่งการศึกษาวิจัยจิตลักษณะและปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้ตามแบบอัตบุคคล เพื่อตอบโจทย์การศึกษาเพื่อบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างครบถ้วนทั้งคุณลักษณะทางจิตวิทยา ตลอดจนเงื่อนไขปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชาในฐานะผู้ตาม เพื่อสร้างเป็นข้อเสนอเชิงยุทธศาสตร์สำหรับกระบวนการพัฒนาภาวะผู้ตามในองค์กรธุรกิจต่อไป

อนึ่ง การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงได้เน้นศึกษาเกี่ยวกับจิตลักษณะและปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้ตามโดยอาศัยตัวแปรจากการทบทวนเอกสาร แนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังแสดงในตารางที่ 1

ตารางที่ 1: ตารางสรุปทฤษฎี มโนทัศน์ และตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

Table 1: Summary Table of Theories, Concepts, and Research Variables

ทฤษฎี (Theories)	นิยามเชิงมโนทัศน์ (Conceptual Definitions)	ตัวแปร (Variables)	องค์ประกอบ (Elements)	แหล่งอ้างอิง (References)
แนวคิดทฤษฎี เกี่ยวกับบุคลิกลักษณะ และตัวตน (Trait Theory)	บุคลิกลักษณะและตัวตน คือ ลักษณะที่ค่อนข้างถาวร และซึมลึกอยู่ในตัวบุคคลโดยมี ทั้งส่วนที่แสดงออกให้มองเห็น ชัดและส่วนที่ซ่อนอยู่เบื้องหลัง พฤติกรรม มนุษย์แต่ละคนมีจิตลักษณะ หลายประการ และจะเลือก แสดงแต่ละลักษณะออกมา เมื่อได้รับการกระตุ้นอย่าง เหมาะสมจากสิ่งแวดล้อม	ภาวะ ผู้ตาม	<ul style="list-style-type: none"> <li>• วิจารณ์ญาณอิสระ</li> <li>• ความผูกพัน อย่างกระตือรือร้น</li> </ul>	Kelley (1992) Agho (2009) Carsten et al. (2010)
		ปัจจัย ด้านบุคคล	<ul style="list-style-type: none"> <li>• สมรรถนะ การทำงาน</li> </ul>	Hurwitz & Hurwitz (2009 cited in Crossman & Crossman, 2011)
จิตพลวัต (Psychodynamics)	พฤติกรรมส่วนใหญ่เกิดจาก การเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลง ของปัจจัยทางจิตวิทยา ด้านการปรับตัวที่ก่อรูปจาก การเลี้ยงดู มาตั้งแต่วัยเยาว์		<ul style="list-style-type: none"> <li>• การปรับตัว</li> </ul>	Satir et al. (1991)
แรงจูงใจ (Motivations)	แรงจูงใจเป็นแรงผลักดัน ทั้งภายในและภายนอกที่ กระตุ้นหรือผลักดันให้เกิด พฤติกรรมตอบสนองความ ต้องการของปัจเจกบุคคลที่ ส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงาน	ปัจจัย ด้านองค์การ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ภาวะผู้นำของ ผู้บังคับบัญชา</li> <li>• บรรยากาศ องค์การ</li> </ul>	Jordan (2009)
		ผลการปฏิบัติงาน		Blackshear (2004)

ที่มา: มณฑิรา อินจ่าย. (2558), หน้า 62

Source: Injai, M. (2015), Page 62

## วิธีดำเนินการวิจัย (Research Methodology)

การศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้ตามในผู้บริหารองค์การธุรกิจไทยครั้งนี้ เป็นการวิจัยแบบผสมที่เน้นการใช้ข้อมูลเชิงคุณภาพ ร่วมกับข้อมูลเชิงปริมาณในการวิเคราะห์สถิติและความสัมพันธ์ของตัวแปรต่าง ๆ เพื่อสร้างข้อเสนอจากการอธิบายปรากฏการณ์เกี่ยวกับภาวะผู้ตาม วิธีวิจัยมีการดำเนินการสามขั้นตอนตามวัตถุประสงค์สี่ประการ คือ

1. เพื่อศึกษาภาวะผู้ตามของผู้บริหารในองค์การธุรกิจ ในประเด็น ดังนี้
  - 1.1 การก่อเกิดภาวะผู้ตามของผู้บริหารในองค์การธุรกิจ
  - 1.2 ภาพจำลองทางความคิดสำหรับการอธิบายภาวะผู้ตามของผู้บริหารในองค์การธุรกิจ
2. เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้ตามของผู้บริหารในองค์การธุรกิจ
3. เพื่อศึกษาปัจจัยที่สัมพันธ์กับภาวะผู้ตามของผู้บริหารในองค์การธุรกิจ ดังนี้
  - 3.1 ลักษณะทั่วไปของปัจจัยที่สัมพันธ์กับภาวะผู้ตามของผู้บริหารในองค์การธุรกิจ
  - 3.2 ระดับความสำคัญของปัจจัยที่สัมพันธ์กับภาวะผู้ตามของผู้บริหารในองค์การธุรกิจ
4. เพื่อเสนอกระบวนการที่เหมาะสมสำหรับพัฒนาภาวะผู้ตามในองค์การธุรกิจ

### ขั้นตอนที่ 1 การวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ 1

#### การศึกษาภาวะผู้ตามของผู้บริหารในองค์การธุรกิจ

ผู้วิจัยสังเคราะห์เอกสารและแนวคิดทฤษฎี ร่วมกับการถอดบทเรียนจากพหุกรณีศึกษา โดยวิธีการเลือกอย่างเจาะจง เพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างเชิงทฤษฎี (Theoretical Sampling) จำนวน 7 คนที่สามารถให้ข้อมูลได้มาก (Informant-Rich Cases) ซึ่งในงานวิจัยขั้นตอนนี้มีเกณฑ์การคัดเลือก คือ

1. เป็นผู้บริหารสมรรถนะสูง (High Performance Executives) ที่มีประสบการณ์การทำงานในฐานะผู้บังคับบัญชาขององค์การธุรกิจ โดยผู้บริหารสมรรถนะสูงในการวิจัยครั้งนี้ หมายถึง บุคลากรที่มีความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะต่าง ๆ ในระดับสูง มีผลการปฏิบัติงานที่บรรลุผลสำเร็จได้ตามเป้าประสงค์ และพันธกิจขององค์การ ตลอดจนเป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงาน จนกระทั่งได้รับการแต่งตั้งจากผู้บังคับบัญชาให้เป็นผู้บริหาร เพื่อเป็นรางวัลตอบแทนการปฏิบัติงานอย่างเป็นรูปธรรม

2. มีคุณลักษณะของผู้ตามที่เป็นแบบอย่าง (Exemplary Follower) โดยคัดกรองจากกรณีแบบฉบับ (Typical Cases) ของผู้ตามอย่างมีประสิทธิภาพ (Effective Follower) คือ เป็นผู้ที่ได้รับการบ่งชี้จากผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานว่ามีความใส่ใจและความเต็มใจต่อการปฏิบัติงานสูง มีความสามารถในการบริหารจัดการงานได้ด้วยตนเอง มีความสามารถวิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็งของตนเองและขององค์การได้อย่างถูกต้อง ทำงานโดยเน้นให้ความสำคัญกับเรื่องส่วนรวมมากกว่าเรื่องส่วนตัว

3. มีความเต็มใจให้ความร่วมมือในการประเมินทางจิตวิทยา การตอบแบบสอบถาม และการสัมภาษณ์เชิงคุณภาพเกี่ยวกับข้อมูลอัตชีวประวัติของตน

การศึกษาในส่วนนี้ใช้วิธีวิทยาการวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อเก็บข้อมูลและวิเคราะห์ตีความหมายของข้อมูลรายบุคคล จนกระทั่งสมมติฐานนิ่งและข้อมูลอ้อมตัว แล้วจึงสรุปเป็นภาพจำลองทางความคิดเกี่ยวกับภาวะผู้ตามจากพหุกรณีศึกษา การเก็บข้อมูลเริ่มตั้งแต่วันที่ 13-21 มีนาคม 2556 จากผู้บริหารสมรรถนะสูงเจ็ดคนของเจ็ดองค์กรที่จดทะเบียนนิติบุคคลในประเทศไทยในฐานะบริษัทจำกัดและบริษัทมหาชนที่มีเครือข่ายทั่วประเทศในธุรกิจด้านการเงิน อุตสาหกรรม การเกษตร และการพาณิชย์ ใช้เวลาเฉลี่ยประมาณคนละ 3 ชั่วโมง ทั้งนี้ ผู้วิจัยใช้วิธีการตรวจสอบสามเส้าด้านวิธีรวบรวมข้อมูล ได้แก่ การทดสอบทางจิตวิทยา การใช้แบบประเมินตนเองสำหรับการพัฒนาอาชีพ และการสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง ร่วมกับการวิเคราะห์แบบข้ามกรณี (Cross-Case Analysis) เพื่อเพิ่มความน่าเชื่อถือ (Credibility) ของผลการวิเคราะห์ข้อมูล

## ขั้นตอนที่ 2 การวิจัยเชิงปริมาณเพื่อตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 และ 3

### การศึกษาระดับภาวะผู้ตามและปัจจัยที่สัมพันธ์กับภาวะผู้ตามของผู้บริหารองค์กรธุรกิจ

ผู้วิจัยใช้วิธีการวิจัยแบบสำรวจ (Survey Research) เพื่ออธิบายภาวะผู้ตามของผู้บริหารในองค์กรธุรกิจ ด้วยวิธีวิทยาการวิจัยเชิงปริมาณ ในขั้นตอนนี้ ผู้วิจัยได้นำตัวแปรพร้อมองค์ประกอบของภาพจำลองทางความคิดเกี่ยวกับภาวะผู้ตามที่ได้จากขั้นตอนที่ 1 มาสร้างเป็นมาตรวัดจิตลักษณะที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้ตาม ฉบับ 49 ข้อ (Followership Inventory and Psychological Factors Scale: FIPFS-49) ซึ่งมีข้อคำถามประกอบด้วยมาตรวัดโดยอาศัยการจำแนกความหมายของคำ (Semantic Differential Scale) 9 ระดับ ดังตัวอย่าง

#### 00. หากถูกสั่งให้ทำในสิ่งที่ขัดแย้งกับหลักการที่ท่านยึดถือ ท่านจะ...

ปฏิเสธ 1 : 2 : 3 : 4 : ⑤ : 6 : 7 : 8 : 9 ยอมตาม

อนึ่ง มาตรวัดจิตลักษณะที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้ตาม ฉบับ 49 ข้อ (Followership Inventory and Psychological Factors Scale: FIPFS-49) เป็นเครื่องมือที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเพื่อประเมินภาวะผู้ตาม ปัจจัยด้านบุคคล (การปรับตัวและสมรรถนะการทำงาน) ปัจจัยด้านองค์กร (ภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาและบรรยากาศองค์กร) และผลการปฏิบัติงาน รวมทั้งหมด 49 ข้อ ดังนี้

1. แบบประเมินภาวะผู้ตาม จำนวน 15 ข้อ ใช้เพื่อการประเมินจิตลักษณะหรือคุณลักษณะของบุคคลที่ปฏิบัติงานในฐานะผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ที่มีภาวะผู้ตามในเชิงบวก ควรจะแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ ในฐานะผู้ใต้บังคับบัญชาที่สะท้อนถึงคุณลักษณะดีเด่นในสองมิติ คือ

#### 1.1 วิचारณญาณอิสระ (Independent, Critical Thinking) จำนวน 7 ข้อ ได้แก่

- ความสามารถบริหารจัดการงานได้ด้วยตนเอง (ข้อ 1, 2)
- ความเป็นอิสระในการคิดสร้างสรรค์กลยุทธ์ในการทำงาน (ข้อ 3, 7)
- กล้าวิพากษ์วิจารณ์เพื่อเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นประโยชน์ (ข้อ 4, 5)
- เน้นการทำงานบรรลุเป้าหมายขององค์กร (ข้อ 6)

## 1.2 ความผูกพันอย่างกระตือรือร้น (Active Engagement) จำนวน 8 ข้อ ได้แก่

- การปฏิบัติงานอย่างสุดกำลัง (ข้อ 8, 13)
- การเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การอย่างเต็มที่ (ข้อ 9, 11)
- ความรู้สึกผูกพันเป็นเจ้าขององค์การ (ข้อ 10)
- ความสนใจงานไกลกว่าขอบเขตที่ได้รับมอบหมาย (ข้อ 15)
- ให้ความสำคัญกับเรื่องส่วนรวมมากกว่าเรื่องส่วนตัว (ข้อ 12, 14)

2. มาตรการปัจจัยด้านบุคคล จำนวน 14 ข้อ ใช้เพื่อประเมินการรับรู้องค์ประกอบเชิงจิตวิทยาที่อยู่เบื้องหลังและส่งผลต่อพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล ผู้ที่มีปัจจัยด้านบุคคลในเชิงบวก ควรจะมีความคิด ความรู้สึก และแนวโน้มการแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ ในการทำงานที่สะท้อนถึงคุณลักษณะดีเด่นในสององค์ประกอบ คือ

2.1 การปรับตัว หมายถึง การรับรู้รูปแบบพฤติกรรมกรรมการปรับตัวเพื่อให้มีชีวิตรอด (The Survival Coping Stances) เป็นวิธีการที่บุคคลเรียนรู้และรับมือกับความกดดัน เพื่อให้ตนเองอยู่รอดโดยเรียนรู้มาจากครอบครัวในวัยเด็กและใช้เป็นรูปแบบการตอบสนองต่อปัญหาในแบบซ้ำ ๆ เพื่อให้ตัวเองปลอดภัย ผู้ที่มีรูปแบบการปรับตัวในการทำงานในเชิงบวก ควรจะแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ ในการเผชิญปัญหาได้อย่างสอดคล้องกลมกลืนกับบริบทของการทำงาน เช่น ตระหนักถึงคุณค่าของตนเองและผู้อื่น สามารถตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อม ความต้องการภายนอกและภายในตนเองได้อย่างสมดุล สามารถผ่านพ้นอุปสรรคในการทำงานได้ด้วยความรับผิดชอบ และมีชีวิตที่เป็นปกติสุข โดยสามารถจำแนกได้เป็น 3 ด้าน คือ

- ความใส่ใจตนเอง (ข้อ 16, 17)
- ความเห็นใจผู้อื่น (ข้อ 18, 19)
- ความสามารถปรับตัวให้เข้ากับบริบท (ข้อ 20, 21, 22)

2.2 สมรรถนะการทำงาน หมายถึง การรับรู้เกี่ยวกับความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะทางจิตวิทยาของคนที่ส่งผลต่อพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล ผู้ที่มีการรับรู้สมรรถนะการทำงานในเชิงบวก ควรจะมีความคิด ความรู้สึก และแนวโน้มการแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ ในทางที่ดีต่อองค์ประกอบที่อยู่เบื้องหลังการปฏิบัติงานของตนเอง เช่น มีความรู้ ทักษะ และอุปนิสัยสอดคล้องกับตำแหน่งหน้าที่ มีภาพลักษณ์แห่งตนเชิงบวกในการทำงาน สามารถปรับเปลี่ยนบทบาท (Code Switching) ระหว่างการเป็นผู้นำและการเป็นผู้ตาม โดยสามารถจำแนกได้เป็น 3 ด้าน คือ

- สมรรถนะในหน้าที่ (ข้อ 23, 24, 25)
- ภาพลักษณ์แห่งตน (ข้อ 26, 27, 28)
- ความสามารถปรับเปลี่ยนบทบาทระหว่างผู้นำกับผู้ตาม (ข้อ 29)

3. มาตรการปัจจัยด้านองค์การ จำนวน 10 ข้อ ใช้เพื่อประเมินภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา และบรรยากาศองค์การ ปัจจัยด้านองค์การในเชิงบวก ควรจะสะท้อนถึงการรับรู้คุณลักษณะดีเด่นในสององค์ประกอบ คือ

3.1 ภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา เป็นทัศนะส่วนบุคคลที่ตีความพฤติกรรมในการทำงานของผู้บังคับบัญชาตามการรับรู้ของตนโดยอาจเป็นความจริงสำหรับผู้อื่นหรือไม่ก็ได้ ผู้ที่มีการรับรู้ภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาในเชิงบวก ควรจะมีความคิด ความรู้สึก และแนวโน้มการแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ ในทางที่ดีต่อผู้บังคับบัญชา ดังนี้

- การมองว่าผู้บังคับบัญชามีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (ข้อ 30)
- การมองว่าผู้บังคับบัญชามีแรงจูงใจใฝ่สัมพันธ (ข้อ 31)
- ความเชื่อถือไว้วางใจในตัวผู้บังคับบัญชา (ข้อ 32, 33)
- การมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บังคับบัญชา (ข้อ 34, 35)

3.2 บรรยากาศองค์การ เป็นการที่บุคคลรับรู้บรรยากาศการทำงานในองค์การ โดยอาจเป็นความจริงสำหรับผู้อื่นหรือไม่ก็ได้ ผู้ที่มีการรับรู้บรรยากาศองค์การในเชิงบวก ควรจะมีการรับรู้บรรยากาศการสนับสนุนและเกื้อกูลในที่ทำงาน ดังนี้

- การมองเห็นสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้ร่วมงาน (ข้อ 36)
- การรับรู้ถึงบรรยากาศความร่วมมือในการทำงาน (ข้อ 37, 38)
- การประเมินว่าองค์การมีการติดต่อสื่อสารที่โปร่งใส (ข้อ 39)

4. มาตรการผลการปฏิบัติงาน จำนวน 10 ข้อ ใช้เพื่อประเมินทัศนะส่วนบุคคลเกี่ยวกับผลลัพธ์ในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชา ผู้ที่มีการรับรู้ผลการปฏิบัติงานในเชิงบวก ควรจะมีการประเมินในแง่ดีถึงความสำเร็จของงานและรับรู้รางวัลตอบแทนจากงาน ดังนี้

- ความสามารถปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย (ข้อ 40, 41, 42, 43)
- การประสบความสำเร็จตามพันธกิจและส่งผลดีต่อองค์การ (ข้อ 44)
- การรับรู้ว่าตนเองได้รับรางวัลตอบแทนจากงาน (ข้อ 45, 46, 47)
- การเห็นคุณค่าของรางวัลตอบแทนที่ได้รับจากการปฏิบัติงาน (ข้อ 48, 49)

โดยในกระบวนการพัฒนาและตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวิจัยนั้น ข้อคำถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นได้ถูกนำไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิด้านบริหารศาสตร์ 3 คน ด้านการศึกษาและจิตวิทยาสาขาต่าง ๆ 5 คน ผู้บริหารองค์การธุรกิจ 3 คน จำนวนรวมทั้งสิ้น 11 คน เพื่อเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือแล้วนำมาคำนวณอัตราส่วนความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity Ratio: CVR) ตามสูตรของลอว์ซี (Lawshe, 1975) คือ  $CVR = \frac{\text{จำนวนผู้เชี่ยวชาญที่เห็นด้วยหรือเห็นว่าเหมาะสม}}{\text{จำนวนผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด}}$  ให้นำผลลัพธ์ที่ได้มาหารด้วยครึ่งหนึ่งของผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด งานวิจัยนี้มีผู้เชี่ยวชาญจำนวน 11 คน ค่า CVR ต่ำสุดที่มีนัยสำคัญจึงเท่ากับ 0.59 แสดงว่าต้องมีผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าคุณคำถามเหมาะสมอย่างน้อย 9 คน

จากนั้นผู้วิจัยจึงนำแบบสอบถามและมาตรวัดจิตลักษณะที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้ตามฉบับร่าง ไปทดลองใช้ในผู้บริหารองค์การธุรกิจที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน เพื่อตรวจพิสูจน์ความเที่ยง (Reliability)

ด้วยการคำนวณค่าความสอดคล้องภายในจากค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Coefficient Alpha) จากนั้นนำไปทดลองใช้กับผู้บริหารองค์การธุรกิจในพื้นที่ตอนกลางที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจำนวน 15 คน เพื่อทดสอบความเหมาะสมของสำนวนภาษาและคุณภาพด้านการนำเครื่องมือวิจัยไปใช้ จนกระทั่งพัฒนาอย่างสมบูรณ์เป็นมาตรวัดจิตลักษณะที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้ตาม ฉบับ 49 ข้อ ที่มีคุณภาพในระดับสูง ทั้งค่าความตรงตามเนื้อหา (Content Validity) โดยมีค่า CVR จากผู้ทรงคุณวุฒิ 11 คนอยู่ระหว่าง 0.64–1.00 และมีค่าความเที่ยง (Reliability) จากการคำนวณสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคอยู่ระหว่าง 0.84–0.87 ดังนี้

1. แบบประเมินภาวะผู้ตาม 15 ข้อ (Chronbach's Alpha = 0.85) มืองค์ประกอบย่อยในด้านวิจารณ์ญาณอิสระ 7 ข้อ (Chronbach's Alpha = 0.75) และความผูกพันอย่างกระตือรือร้น 8 ข้อ (Chronbach's Alpha = 0.81)

2. มาตรวัดปัจจัยด้านบุคคล 14 ข้อ (Chronbach's Alpha = 0.87) มืองค์ประกอบย่อย คือ การปรับตัว 7 ข้อ (Chronbach's Alpha = 0.82) และสมรรถนะการทำงาน 7 ข้อ (Chronbach's Alpha = 0.74)

3. มาตรวัดปัจจัยด้านองค์กร 10 ข้อ (Chronbach's Alpha = 0.84) มืองค์ประกอบย่อยด้านภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา 6 ข้อ (Chronbach's Alpha = 0.78) และบรรยากาศองค์กร 4 ข้อ (Chronbach's Alpha = 0.75)

4. มาตรวัดผลการปฏิบัติงาน 10 ข้อ เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับการประเมินความสำเร็จของงาน และการรับรู้รางวัลตอบแทนจากงาน (Chronbach's Alpha = 0.84)

จากการประมวลผลข้อมูลจากผู้ตอบมาตรวัดจิตลักษณะที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้ตามฉบับ 49 ข้อ ในช่วงปี พ.ศ. 2557 จำนวน 405 ตัวอย่างซึ่งเป็นจำนวนตัวอย่างที่เพียงพอต่อการศึกษาวิจัยตามสูตรคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างที่ทราบจำนวนประชากร (Cochran, 1977 อ้างถึงใน บุญธรรม กิจปริดาภิสุทธิ, 2553) ทั้งนี้จากข้อมูลของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า พบว่า มีจำนวนนิติบุคคลจดทะเบียนที่ยังดำเนินการอยู่ (กรมพัฒนาธุรกิจการค้า, 2557) จำนวนรวมทั้งสิ้น 554,743 ราย ซึ่งจำเป็นต้องมีขนาดของกลุ่มตัวอย่างไม่น้อยกว่า 384 ราย ผู้วิจัยเก็บข้อมูลเพิ่มเติมอีกร้อยละ 5 ของขนาดกลุ่มตัวอย่าง รวมเป็น 405 ราย เพื่อป้องกันข้อผิดพลาดจากความเสียหายของข้อมูลหรือการลดลงของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบไม่ครบในบางข้อคำถาม การคัดเลือกกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยใช้วิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi Stage Sampling) บนพื้นฐานของความสมัครใจของผู้บริหารหนึ่งรายจากหนึ่งองค์การธุรกิจ โดยเริ่มจากการแบ่งองค์การธุรกิจไทยเป็น 6 กลุ่มตามพื้นที่ แล้วสุ่มรายชื่อองค์กรในแต่ละภาคตามสัดส่วนนิติบุคคลที่ดำเนินการอยู่ คือ ภาคกลาง 363,431 ราย ภาคตะวันออก 55,440 ราย ภาคใต้ 46,418 ราย ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 38,860 ราย ภาคเหนือ 37,358 ราย และภาคตะวันตก 13,236 ราย (กรมพัฒนาธุรกิจการค้า, 2557) โดยถ่วงน้ำหนักกลุ่มตัวอย่าง 405 ราย ได้เป็น ภาคกลาง 265 ราย ภาคตะวันออก 40 ราย ภาคใต้ 34 ราย ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 28 ราย ภาคเหนือ 27 ราย และภาคตะวันตก 10 ราย แล้วขอความอนุเคราะห์

ไปยังผู้บริหารของบริษัทแม่ข่ายหรือบุคคลอ้างอิงของกรณีศึกษาทั้งเจ็ดคนในขั้นตอนที่หนึ่ง ใน 6 ประเภทธุรกิจ คือ ธุรกิจการเกษตร ธุรกิจอุตสาหกรรม ธุรกิจการพาณิชย์ ธุรกิจการก่อสร้าง ธุรกิจการเงิน และธุรกิจการให้บริการ ที่มีสำนักงานสาขา โรงงาน หรือบริษัทในเครืออยู่ในพื้นที่ภาคต่าง ๆ ดังกล่าว หลังจากนั้นผู้วิจัยจึงได้นำข้อมูลมาวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) ซึ่งเป็นสถิติอนุมานที่ใช้ในการวิจัยเพื่อพิสูจน์และพัฒนาตัวแปรที่สัมพันธ์กับภาวะผู้ตามในองค์กรธุรกิจ

### ขั้นตอนที่ 3 การวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ 4

#### การเสนอกระบวนการที่เหมาะสมสำหรับพัฒนาภาวะผู้ตามในองค์กรธุรกิจ

ผู้วิจัยใช้วิธีการอภิปรายกลุ่ม (Group Discussion) เกี่ยวกับกระบวนการที่เหมาะสมสำหรับการพัฒนาภาวะผู้ตามในองค์กรธุรกิจ โดยจัดในกลุ่มตัวแทนผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง ผู้บริหารระดับต้น และผู้ปฏิบัติงานบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) จำนวน 8 คน ซึ่งเป็นขนาดของกลุ่มที่พอเหมาะต่อการเกิดพลวัตในกลุ่มเพื่อให้ได้ข้อมูลและปฏิสัมพันธ์อย่างเหมาะสม (ชาย โพธิสิตา, 2554) โดยมีการกำหนดปัญหาและหัวข้อการอภิปรายจากผลการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้ตามในขั้นตอนที่ 1 และ 2 มานำเสนอเพื่อหาข้อสรุป วิเคราะห์ และสังเคราะห์ร่วมกันเพื่อให้ได้คำตอบตามวัตถุประสงค์การวิจัยข้อ 4 จากองค์การธุรกิจต้นแบบที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจมากกว่า 100 ปีด้วยการให้ความสำคัญด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (วิสัยทัศน์เอสซีจี: คนของเรา... เติบโตไปพร้อมกัน, 2551) จนกระทั่งได้เป็นบริษัทแรกของประเทศไทยที่ได้รับการรับรองระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001 : 2000 ด้านการบุคคล โดยตั้งประเด็นคำถามหลักที่ว่า “กระบวนการที่เหมาะสมเพื่อพัฒนาภาวะผู้ตามในองค์กรธุรกิจควรเป็นอย่างไร” ซึ่งผู้วิจัยดำเนินการอภิปรายกลุ่มด้วยตนเอง เพื่อให้เกิดความสอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีและผลการวิจัยในขั้นต้นอย่างตรงประเด็น

### ผลการศึกษา (Results)

1. ภาวะผู้ตามของผู้บริหารในองค์กรธุรกิจ ประกอบด้วยวิจาร์ณญาณอิสระและความผูกพันอย่างกระตือรือร้น โดยก่อเกิดมาจากปัจจัยด้านบุคคล ปัจจัยด้านองค์กร และผลการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล

1.1 ปัจจัยด้านบุคคลในการก่อเกิดภาวะผู้ตามของผู้บริหารในองค์กรธุรกิจ ได้แก่ การปรับตัวและสมรรถนะการทำงาน

1.1.1 รูปแบบการปรับตัวที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้ตามเป็นภูมิหลังทางจิตวิทยาที่เกิดการเรียนรู้ตั้งแต่วัยเด็ก เน้นการให้ความสำคัญกับบริบทโดยมีต้นแบบจากบิดาหรือมารดา ทั้งนี้ไม่มีผู้บริหารคนใดที่มีสัมพันธภาพปั่นป่วนรุนแรงหรือเกลียดชังบิดามารดา

1.1.2 ผู้บริหารสมรรถนะสูงมีการพัฒนาตนเองตลอดเวลาเพื่อให้มีความรู้และทักษะที่จำเป็นกับภารกิจ โดยมีอุปนิสัยสอดคล้องกับตำแหน่งงาน มีภาพลักษณ์แห่งตนในเชิงบวก ตลอดจนมีการสลับทบพาทระหว่างผู้นำและผู้ตามซึ่งเกิดจากการวินิจฉัยบริบทด้านผู้ร่วมงาน ณ ขณะนั้น ซึ่งพบว่ากลุ่มตัวอย่างมีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอเพื่อให้มีสมรรถนะเหมาะสมกับตำแหน่ง โดยสามารถเป็นได้ทั้งผู้นำและผู้ตาม แต่สมัครใจที่จะเลือกทำงานในบทบาทของผู้ตามมากกว่าบทบาทของผู้นำ

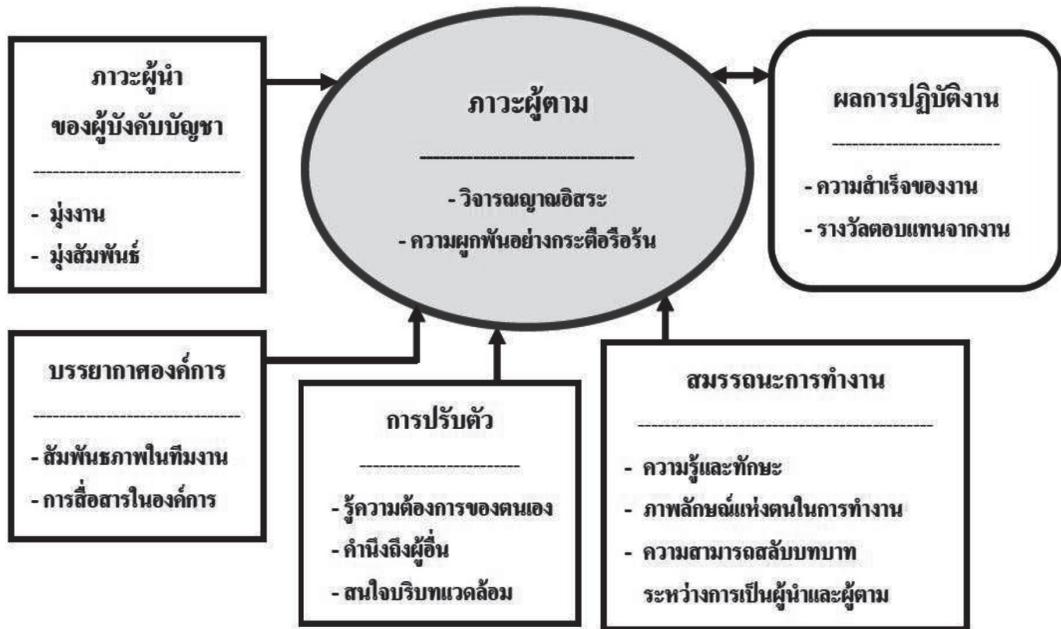
1.2 ปัจจัยด้านองค์การที่สามารถดึงศักยภาพการปฏิบัติงานของผู้ตามได้มากที่สุด คือ ภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา และบรรยากาศองค์การ

1.2.1 ผู้นำที่มุ่งงานสูงแต่มุ่งสัมพันธ์ปานกลาง สามารถดึงศักยภาพการปฏิบัติงานของผู้ตามแบบมีประสิทธิภาพได้มากที่สุด กล่าวคือ ผู้บริหารที่มีสมรรถนะสูงต่างก็ระบุว่า งานที่ทำได้ดีที่สุดในหรือภาคภูมิใจที่สุด คือ งานที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชาที่ระบุความชัดเจนของเป้าหมาย ในขณะที่ไม่ใกล้ชิดมากเกินไปกว่าสัมพันธ์ภาพเชิงวิชาชีพ ซึ่งทำให้ผู้ตามมีอิสระในการตัดสินใจตามวิจรรณญาณของตนเองโดยไม่ถูกรอบงำทางความคิดและความรู้สึกจากผู้บังคับบัญชา

1.2.2 ปัจจัยด้านองค์การที่ส่งเสริมภาวะผู้ตามที่มีประสิทธิภาพ คือ บรรยากาศเอื้อเพื่อเกื้อกูลในหน่วยงานและการสื่อสารที่โปร่งใสชัดเจนในองค์การ ในขณะที่บรรยากาศองค์การที่เข้มงวดกดขี่เพิ่มเติมด้วยกฎระเบียบ เน้นการจับผิดเพื่อลงโทษ มีการเมืองในองค์การที่ไม่โปร่งใสหรือนั้นประโยชน์ของพวกพ้อง ล้วนแต่เป็นการบั่นทอนอิสรภาพทางความคิด และลดความรู้สึกผูกพันกับองค์การ ซึ่งทำให้ผู้ปฏิบัติงานหวาดกลัวการถูกลงโทษและไม่พึงพอใจกับบรรยากาศการทำงาน

1.3 ผู้ตามที่มีประสิทธิภาพเกิดจากการประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเองว่าอยู่ในระดับสูงและได้รับรางวัลตอบแทนที่น่าพึงพอใจ ซึ่งเป็นข้อมูลย้อนกลับจากผลการทำงานที่เพิ่มความมั่นใจในการใช้วิจรรณญาณของตน ควบคู่ไปกับความรู้สึกกระตือรือร้นที่จะทำงานด้วยความผูกพันกับองค์การ

ข้อค้นพบเกี่ยวกับปัจจัยในการก่อเกิดภาวะผู้ตามของผู้บริหารในองค์การธุรกิจ สามารถสรุปเป็นภาพจำลองทางความคิดในรูปของตัวแปรที่มีผลต่อภาวะผู้ตาม ได้ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 1: ภาพจำลองทางความคิดเกี่ยวกับตัวแปรที่ส่งผลต่อภาวะผู้ตามในผู้บริหารองค์การธุรกิจไทย

Figure 1: A Conceptual Model on Formulating Factors of Followership in Executives of Thai Business Organizations

ที่มา: มณฑิรา อินจาย. (2558), หน้า 135

Source: Injai, M. (2015), Page 135

2. ระดับภาวะผู้ตามของผู้บริหารในองค์การธุรกิจ

2.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้บริหารองค์การธุรกิจ 405 คน พบว่า มีเพศชาย 165 คน เพศหญิง 239 คน อายุระหว่าง 21-62 ปี อายุเฉลี่ย 38.85 ปี จบการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี 45 คน ปริญญาตรี 178 คน ปริญญาโท 162 คน ปริญญาเอก 20 คน อยู่ในธุรกิจการเกษตร 11 คน ธุรกิจอุตสาหกรรม 115 คน ธุรกิจการพาณิชย์ 69 คน ธุรกิจการก่อสร้าง 21 คน ธุรกิจการเงิน 45 คน ธุรกิจการให้บริการ 132 คน และธุรกิจบันเทิง 9 คน โดยมีประสบการณ์ทำงานเฉลี่ย 11.92 ปี มีประสบการณ์บริหารองค์การธุรกิจ เฉลี่ย 7.50 ปี เป็นผู้บริหารระดับสูง 203 คน ระดับกลาง 120 คน และระดับต้น 80 คน ร้อยละ 49.5 เคยขอย้ายหรือลาออกจากงาน

2.2 ผู้บริหารองค์การธุรกิจมีภาวะผู้ตามอยู่ในระดับสูง ทั้งในด้านวิจารณ์ญาณอิสระและความผูกพันอย่างกระตือรือร้น ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ที่สรุปได้ว่าเป็น “ผู้ตามที่มีประสิทธิผล” (The Effective Follower)

### 3. ปัจจัยที่สัมพันธ์กับภาวะผู้ตามของผู้บริหารในองค์การธุรกิจ

3.1 ผู้บริหารองค์การธุรกิจมีการประเมินปัจจัยด้านบุคคลว่าอยู่ในระดับสูง แต่ประเมินปัจจัยด้านองค์การและผลการปฏิบัติงานของตนว่าอยู่ในระดับปานกลาง

3.2 ภาวะผู้ตามมีความสัมพันธ์ทางบวกกับตัวแปรด้านการปรับตัว สมรรถนะการทำงาน ภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา บรรยากาศองค์การ และผลการปฏิบัติงาน ดังแสดงในตารางที่ 2

ตารางที่ 2: ค่าสถิติพื้นฐานและสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของคะแนนภาวะผู้ตาม การปรับตัว สมรรถนะ ภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา บรรยากาศการทำงาน และผลการปฏิบัติงาน ของกลุ่มตัวอย่างจำนวน 405 คน

**Table 2:** Basic Statistical Values and Correlation Coefficient of Followership, Coping, Competency, Leadership of the Superior, Organizational Climate, and Work Performance Scores of 405 Participants

ตัวแปร (Variables)	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]	[6]
[1] ภาวะผู้ตาม (Followership)	1	0.723**	0.708**	0.591**	0.591**	0.708**
[2] การปรับตัว (Coping)		1	0.739**	0.442**	0.506**	0.640**
[3] สมรรถนะการทำงาน (Competency)			1	0.453**	0.523**	0.774**
[4] ภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา (Leadership of the Superior)				1	0.609**	0.570**
[5] บรรยากาศองค์การ (Organizational Climate)					1	0.541**
[6] ผลการปฏิบัติงาน (Work Performance)						1
ค่าเฉลี่ย (Mean)	6.38	6.58	6.46	6.11	6.26	6.30
ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)	1.14	1.29	1.30	1.55	1.49	1.23
ความหมาย (Interpretation)	สูง	สูง	สูง	กลาง	กลาง	กลาง

\*\*  $p < 0.01$

ที่มา: มณฑิรา อินจ่าย. (2558), หน้า 99-111

Source: Injai, M. (2015). Page 99-111.

เมื่อพิจารณาค่ากำลังสองของสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระแต่ละคู่ ของตาราง 2 ปรากฏค่าอยู่ระหว่าง 0.195–0.599 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.8 แสดงว่าตัวแปรอิสระไม่มีความสัมพันธ์กันสูง (สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์, 2540) ตลอดจนทดสอบพบการกระจายของข้อมูลเป็นความสัมพันธ์เชิงเส้น ผู้วิจัยจึงใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณเพื่อศึกษาระดับความสำคัญของแต่ละตัวแปรที่มีต่อภาวะผู้ตาม ดังแสดงในตารางที่ 3

ตารางที่ 3: ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนเพื่อคัดเลือกตัวแปรที่สามารถพยากรณ์ภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์การธุรกิจไทย

Table 3: Stepwise Multiple Regression Analysis for Predictor Variables of Followership in Executives of Thai Business Organizations

ตัวแปร (Variables)	Step 1			Step 2			Step 3			Step 4			Step 5								
	b	s.e.	$\beta$	t	b	s.e.	$\beta$	t	b	s.e.	$\beta$	t	b	s.e.	$\beta$	t					
การปรับตัว (Coping)	.64	.03	.72	21.03**	.40	.04	.46	11.49**	.38	.03	.43	11.18**	.31	.04	.35	8.12**	.30	.04	.34	7.72**	
ผลการปฏิบัติงาน (Work Performance)					.39	.04	.42	10.45**	.28	.04	.30	7.30**	.20	.05	.21	4.28**	.19	.05	.20	4.12**	
ภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา (Leadership of the Superior)									.17	.03	.23	6.38**	.17	.03	.23	6.60**	.14	.03	.18	4.74**	
สมรรถนะการทำงาน (Competency)													.16	.05	.18	3.36**	.14	.05	.16	3.02**	
บรรยากาศองค์การ (Organizational Climate)																	.09	.03	.12	3.02**	
$R^2$																					0.68**
F (df)																					166.71 (1, 399)
$R^2$ Change																					0.01**

\*\*  $p < 0.01$

ที่มา: มณฑิรา อินจ่าย. (2558), หน้า 112-114

Source: Injai, M. (2015), Page 112-114

จากตารางที่ 3 จะเห็นได้ว่า ระดับความสำคัญของปัจจัยที่สัมพันธ์กับภาวะผู้ตาม ได้แก่ การปรับตัว ผลการปฏิบัติงาน ภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา สมรรถนะการทำงาน และบรรยากาศองค์การ เรียงจากมากไปน้อยตามลำดับ ทั้งนี้สามารถสรุปองค์ประกอบที่มีอำนาจการพยากรณ์ภาวะผู้ตามของผู้บริหารองค์การธุรกิจไทยได้ร้อยละ 68 ดังสมการ

$$\hat{Z}_{\text{followership}} = 0.34Z_{\text{coping}} + 0.20Z_{\text{performance}} + 0.18Z_{\text{leader}} + 0.16Z_{\text{competency}} + 0.12Z_{\text{organization}}$$

เมื่อ	followership	หมายถึง	ภาวะผู้ตาม
	coping	หมายถึง	การปรับตัว
	performance	หมายถึง	ผลการปฏิบัติงาน
	leader	หมายถึง	ภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา
	competency	หมายถึง	สมรรถนะการทำงาน
	organization	หมายถึง	บรรยากาศองค์การ

#### 4. กระบวนการที่เหมาะสมสำหรับพัฒนาภาวะผู้ตามในองค์การธุรกิจ

4.1 การพัฒนาวิจารณ์ญาณอิสระ อยู่ในส่วนของขั้นตอนการสรรหาคัดเลือก ต่อเนื่องถึงกระบวนการฝึกอบรมและพัฒนา

4.1.1 สรรหาคัดเลือกบุคลากรที่มีวิจารณ์ญาณอิสระและมีสมรรถนะสูงในการปฏิบัติงาน โดยพิจารณาผลการเรียนเฉลี่ยในระดับสูง ร่วมกับการประเมินแบบองค์รวม และการใช้คณะกรรมการสัมภาษณ์ เพื่อคัดกรองผู้สมัครที่มีศักยภาพโดดเด่นด้านการรู้การคิดเข้าสู่องค์กร

4.1.2 ฝึกอบรมและพัฒนาอย่างเป็นระบบให้บุคลากรมีความรู้ ทักษะ ความสามารถ มีความมุงอกงามทางจิตใจและบุคลิกภาพ เหมาะสมกับตำแหน่งงานและองค์การ ซึ่งการพัฒนาควรใช้ “สูตร 70:20:10” ซึ่งเป็นร้อยละของเวลา ทรัพยากร และงบประมาณที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากร โดยเริ่มจาก 10 คือการเรียนรู้อย่างเป็นทางการ เช่น การฝึกอบรมสัมมนาเพื่อให้เข้าใจทฤษฎีและหลักการ ต่อจากนั้นจะเป็น 20 ในการเรียนรู้จากผู้อื่น เช่น โค้ชหรือพี่เลี้ยง สุดท้ายคือ 70 ที่เป็นการเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านการลงมือทำ

4.2 การพัฒนาความผูกพันอย่างกระตือรือร้นนั้น อยู่ในขั้นตอนการกระตุ้นจิตใจ การบำรุงรักษา และการยุติการจ้างงาน

4.2.1 กระตุ้นจิตใจ โดยเน้นการหล่อหลอมค่านิยมหลัก (Core Value) ขององค์การสู่พนักงาน ร่วมกับการสร้างวัฒนธรรมการทำงานให้เป็นแบบเปิดกว้างทางความคิด (Open) และท้าทายความเป็นไปได้ใหม่ ๆ (Challenge) เพื่อเอื้อให้เกิดความกระตือรือร้นที่จะแสดงออกอย่างสร้างสรรค์เพื่อพัฒนาองค์การ

4.2.2 บำรุงรักษาบุคลากรให้มีความพึงพอใจในการทำงาน ผ่านรายได้ที่น่าพึงพอใจและสิทธิในการเลือกทำงานที่เหมาะสมกับจริยนิสัยและความสามารถของตน ตลอดจนมีการพิจารณาผลงานอย่างเป็นธรรมตามสมรรถนะและการปฏิบัติงาน ผ่านคณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นระบบที่โปร่งใสและเป็นธรรมกว่าการถูกประเมินโดยผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว

4.2.3 ยุติการจ้างงานอย่างเหมาะสม ในสามระยะ ต่อไปนี้

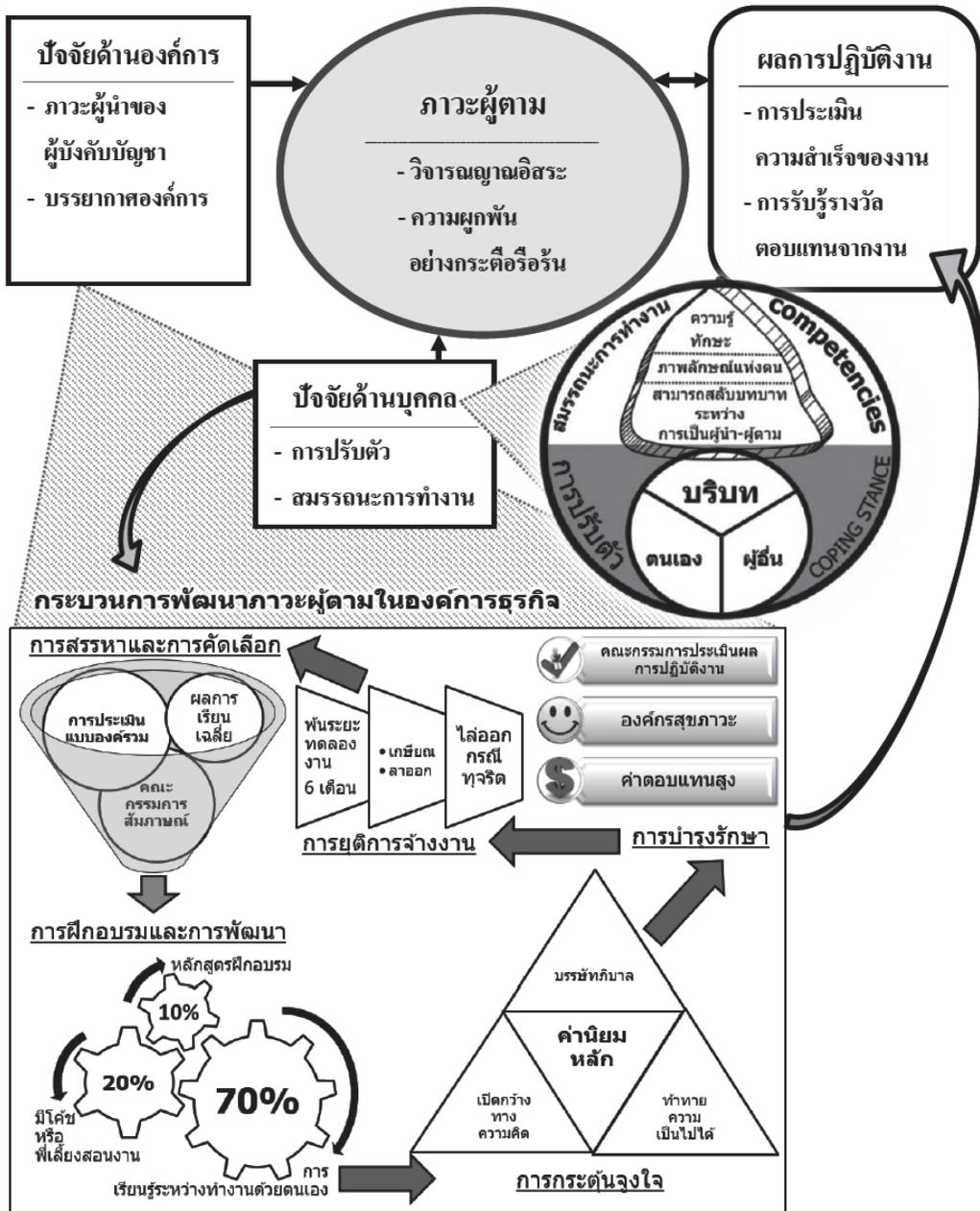
4.2.3.1 การพ้นระยะทดลองงาน 6 เดือน หลังจากการประเมินความสามารถและการปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมองค์กร ในขณะที่องค์กรทั่วไปใช้ระยะเวลาทดลองงานประมาณ 3 เดือน ซึ่งผลงานและความสามารถในการปรับตัวยังไม่ปรากฏชัด การทดลองงานในระยะเวลาสั้นเพียงพอจะทำให้ทั้งองค์กรและพนักงานมีวิจาร์ณญาณอิสระมากขึ้นที่จะตัดสินใจว่าจะร่วมงานกันต่อไปด้วยความผูกพันอย่างกระตือรือร้นหรือจะยุติการจ้างงาน

4.2.3.2 การหมดอายุงาน องค์กรควรดำเนินการพัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้ที่มีประสิทธิผลไปจนกว่าจะยุติการจ้างงานด้วยการเกษียณอายุหรือลาออกจากงาน

4.2.3.3 การไล่ออกจากงาน ในกรณีที่พบประเด็นปัญหาเรื่องการทุจริตหรือฉ้อโกง ซึ่งเป็นความผิดร้ายแรงที่แสดงถึงการขาดคุณสมบัติในเรื่องความผูกพันอย่างกระตือรือร้น เนื่องจากเห็นแก่ประโยชน์ส่วนตนจนกระทำการให้เกิดผลร้ายกับองค์กรโดยรวม

## สรุปผลการวิจัย (Conclusion)

การศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้ตามในองค์การธุรกิจไทยในครั้งนี้ มีจุดเด่น คือ การใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ เพื่อพัฒนาองค์ความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้ตามผ่านพื้นฐานทางทฤษฎี หลักฐานจากงานวิจัยในระดับสากล และข้อมูลเชิงประจักษ์จากกรณีศึกษาในการสร้างเป็นองค์ความรู้ใหม่เกี่ยวกับการก่อเกิด การพยากรณ์ และกระบวนการพัฒนาภาวะผู้ตาม ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2: โมเดลการพัฒนาภาวะผู้ตามในองค์กรธุรกิจ

Figure 2: Followership Development Model

ที่มา: มณฑิรา อินจ่าย. (2558), หน้า 155

Source: Injai, M. (2015), Page 155

โมเดลการพัฒนาภาวะผู้ตามในองค์การธุรกิจ (Followership Development Model) ที่ค้นพบจากการวิจัยครั้งนี้ สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้ตามได้อย่างเป็นระบบ เริ่มจากความเข้าใจว่าภาวะผู้ตามประกอบด้วยวิจารณ์ญาณอิสระและความผูกพันอย่างกระตือรือร้น ซึ่งผันแปรไปตามปัจจัยด้านบุคคล ปัจจัยด้านองค์การ และผลการปฏิบัติงาน

ปัจจัยด้านบุคคลที่สัมพันธ์กับภาวะผู้ตาม คือ การปรับตัวและสมรรถนะการทำงาน ข้อสังเกตที่ค้นพบจากตารางที่ 3 คือ ‘การปรับตัว’ เป็นตัวแปรที่มีระดับความสัมพันธ์มากที่สุดที่สามารถอธิบายถึงภาวะผู้ตามของผู้บริหารองค์การธุรกิจได้ถึงร้อยละ 52 ในขณะที่การเพิ่มตัวแปร ‘ผลการปฏิบัติงาน’ เข้าไป แล้วพบว่าอธิบายได้เพิ่มขึ้นร้อยละ 10 และการเพิ่มตัวแปร ‘ภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา’ สามารถอธิบายความผันแปรของภาวะผู้ตามได้เพิ่มขึ้นร้อยละ 4 ส่วน ‘สมรรถนะการทำงาน’ และ ‘บรรยากาศองค์การ’ ต่างก็มีความสามารถอธิบายความผันแปรของภาวะผู้ตามได้เพิ่มขึ้นเพียงร้อยละ 1 เท่านั้น

ทั้งนี้ ข้อเสนอที่ค้นพบสำหรับกระบวนการพัฒนาภาวะผู้ตามที่มีประสิทธิผล คือ การสรรหาและคัดเลือกที่มีการประเมินแบบองค์รวม การฝึกอบรมและพัฒนาโดยเน้นการเรียนรู้ในงานด้วยตนเองผ่านการลงมือทำ การกระตุ้นจิตใจผ่านวัฒนธรรมองค์การที่เปิดกว้างและท้าทาย การบำรุงรักษาอย่างเป็นธรรมชาติตามผลงาน และการยุติการจ้างงานด้วยหลักบรรษัทภิบาลที่เน้นความซื่อสัตย์สุจริตเป็นสำคัญ

## อภิปรายผลและข้อเสนอแนะจากการวิจัย (Discussion and Suggestions)

ประเด็นที่ค้นพบสามารถอภิปรายได้ว่า การบริหารจัดการเพื่อความอยู่รอดขององค์การธุรกิจในศตวรรษที่ 21 จำเป็นต้องรับมือกับความกดดันและความซับซ้อนหลายระดับ คือ ทั้งสัมพันธภาพและการแข่งขันภายนอกองค์การ ปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามในทีมงานภายในองค์การ ตลอดจนความขัดแย้งภายในใต้เขตแดนเชิงจิตวิทยาภายในตนเอง (Greyvenstein and Cilliers, 2012) ทำให้บุคลากรระดับบริหารจำเป็นต้องพัฒนา “ภาวะผู้ตาม” ในการให้ความร่วมมือปฏิบัติงาน เพื่อบรรลุถึงความสำเร็จตามพันธกิจขององค์การด้วยความสามารถในการปรับตัวให้สอดคล้องกลมกลืน คือ รับฟังทั้งความต้องการของผู้อื่น ไม่เสียจุดยืนของตนเอง และเหมาะสมกับบริบท อันเป็นกุญแจสำคัญที่สุดในการประสบความสำเร็จในฐานะผู้ตามที่มีประสิทธิผล

การวิจัยครั้งนี้ ยังพบว่า ปัจจัยที่ช่วยเสริมให้เกิดภาวะผู้ตามที่มีประสิทธิผลนอกเหนือจากการปรับตัว คือ ผลการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Jordan (2009) ที่ทำการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพในกลุ่มผู้ตามที่ได้รับการบ่งชี้ว่าเป็นกุญแจสำคัญสำหรับความสำเร็จขององค์การ ซึ่งพบว่าผลการปฏิบัติงานของผู้ตามสมรรถนะสูงหรือผู้ตามที่เป็นแบบอย่างนั้น ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบด้านแรงจูงใจส่วนตัวของผู้ตาม โดยสามารถอธิบายได้ด้วย ทฤษฎีความต้องการที่แสวงหา (Acquired-Need Theory) ของ David McClelland ที่ระบุว่า ความต้องการของแต่ละบุคคลก็เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมในการทำงาน (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2548) ทั้งนี้ บุคคลที่มีประสิทธิผลในฐานะผู้ตามย่อมมีความ

ต้องการความสำเร็จ (Need for Achievement: nAch) อันเป็นความต้องการที่จะทำสิ่งต่าง ๆ ให้เต็มที่และดีที่สุดเพื่อความสำเร็จ ทั้งนี้ จากการวิจัยของ McClelland พบว่า บุคคลที่ต้องการความสำเร็จสูงจะชอบงานที่ท้าทาย และต้องการได้รับข้อมูลย้อนกลับเพื่อประเมินผลงานตนเอง ซึ่งสามารถใช้อธิบายถึงสาเหตุที่ผลการปฏิบัติงานร่วมกับการปรับตัว สามารถพยากรณ์ภาวะผู้ตามได้ถึงร้อยละ 62

ปัจจัยพยากรณ์อันดับถัดมา คือ ภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Blackshear (2004) ที่ระบุว่า ผู้นำที่มีอิทธิพลให้เกิดการปฏิบัติงานที่ดีของผู้ตาม คือ ผู้นำที่มีความสามารถและให้การสนับสนุนช่วยเหลือ โดยมีศักยภาพการจัดการในด้านการสื่อสารและการสร้างความผูกพันในองค์กร ส่วนผู้นำที่บั่นทอนผลการปฏิบัติงานของผู้ตามคือผู้นำที่ขาดความสามารถ เน้นการควบคุมมากเกินไป และมีการบริหารจัดการที่ไม่ดี จากพฤติกรรมที่ขาดการให้เกียรติ ขาดการใส่ใจดูแล และขาดการแสดงความคิดเห็นกับผู้ใต้บังคับบัญชา

ในการนี้ เมื่อพิจารณาปัจจัยพยากรณ์ลำดับต่อมา คือ สมรรถนะการทำงานและบรรยากาศองค์การ พบว่าในส่วนของบรรยากาศองค์การนั้นสอดคล้องกับงานวิจัยของ Blackshear (2004) ที่ทำการวิจัยเชิงสำรวจพบว่า บรรยากาศการทำงานที่ดีขององค์กร เพื่อนร่วมงานที่ทำงานเป็นทีม และการให้รางวัลตอบแทนในงานอย่างเหมาะสมจะทำให้พนักงานปฏิบัติงานได้ดี ในขณะที่วัฒนธรรมองค์การแบบขาดการติดต่อสื่อสาร ลักษณะงานและบริบทของงานที่ไม่พึงประสงค์ เป็นปัจจัยด้านองค์การที่บั่นทอนผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม แต่ในงานวิจัยนี้พบว่าทั้งสองปัจจัยมีผลไม่มากนักกับความผันแปรของภาวะผู้ตาม ซึ่งสามารถอธิบายได้ด้วยทฤษฎีความคาดหวังของ Victor Vroom ที่ให้ทัศนะเกี่ยวกับสมมติฐานสี่ประการที่เป็นบ่อเกิดแรงจูงใจในการทำงาน คือ 1) การคาดหวังว่าจะทำได้หรือไม่ 2) การคาดหวังว่าจะทำได้ดีเพียงใด 3) การคาดหวังว่าเมื่อทำงานนั้นแล้วจะได้ผลลัพธ์อะไร และ 4) การประเมินคุณค่าของผลลัพธ์ที่ได้จากการทำงานถ้าบุคคลเห็นว่าตนเองสามารถทำได้สำเร็จด้วยดี ทำแล้วมีรางวัลตอบแทน และผลตอบแทนนั้นมีคุณค่า บุคคลย่อมเลือกที่จะทำสิ่งนั้น ในทางตรงข้าม หากขาดองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่งไปแล้วแรงจูงใจก็ย่อมขาดหายไปด้วย (อริยา คูหา, 2546; สิริอร วิชชาวุธ, 2549) ดังนั้น แม้บุคคลจะมีสมรรถนะในระดับสูง แต่หากอยู่ในองค์การที่มีบรรยากาศไม่โปร่งใสหรือไม่เอื้ออำนวย แรงจูงใจที่จะแสดงสมรรถนะให้ออกมาเป็นผลงานก็ไม่ปรากฏ ในขณะที่หากบรรยากาศองค์การเป็นแบบเอื้ออำนวย แต่บุคคลขาดสมรรถนะ ความเป็นผู้ตามที่มีประสิทธิภาพก็ไม่สามารถเกิดได้เพราะการประเมินตนเองแล้ว พบว่าเกินความสามารถก็จะไม่เกิดแรงจูงใจในการทำงานเช่นกัน

ทั้งนี้ การปรับตัวซึ่งมีผลต่อความผันแปรของภาวะผู้ตามมากที่สุดนั้น เป็นคุณสมบัติที่ติดตัวมาจากการเลี้ยงดูในครอบครัว ประกอบด้วยความเข้าใจตนเอง ความเห็นใจผู้อื่น และความตระหนักถึงบริบทที่เกี่ยวข้องกับสถานการณ์ ซึ่งการปรับตัวให้เข้ากับบริบทนี้เองที่เชื่อมโยงกับสมรรถนะในการพิจารณาสลับเปลี่ยนแปลงบทบาทการทำงานระหว่างการเป็นผู้นำและการเป็นผู้ตามได้ตามแต่ภารกิจที่ได้รับมอบหมาย บุคคลที่มีความรู้และทักษะในระดับสูงก็จะมีภาพลักษณ์เชิงบวกต่อตนเองและสามารถปรับเปลี่ยนบทบาทในการทำงานได้ตามความจำเป็น

ส่วนปัจจัยด้านองค์กร คือ ภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา ที่ควรมุ่งงานสูงและมุ่งคนปานกลาง เพื่อเอื้อให้เกิดอิสระทางความคิดโดยไม่ครอบงำผู้ตามด้วยสัมพันธภาพส่วนตัว ซึ่งสามารถแสดงออกเป็นรูปธรรมผ่านกระบวนการพัฒนาภาวะผู้ตามตั้งแต่การสรรหาและคัดเลือกผู้ที่มีปัจจัยด้านบุคคลในระดับที่เหมาะสมกับองค์กร การฝึกอบรมและพัฒนาเพื่อเพิ่มสมรรถนะ การกระตุ้นจูงใจให้มีค่านิยมสอดคล้องกับองค์กรด้วยท่าทีที่เปิดเผยและท้าทายความเป็นไปได้ในการสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ การบำรุงรักษาด้วยการประเมินอย่างเป็นธรรมและสร้างความรู้สึกภาคภูมิใจในตัวเองผ่านรายได้ระดับสูงและสุขภาวะในองค์กร ซึ่งการบำรุงรักษาที่เป็นธรรมจะเอื้อต่อการส่งเสริมภาวะผู้ตามจากปัจจัยการรับรู้ผลการปฏิบัติงานและสุดท้ายคือการยุติการจ้างงาน ภายใต้ระบบและกฎเกณฑ์ที่ชัดเจนสอดคล้องกับค่านิยมหลักและความเป็นบรรษัทภิบาล ดังเช่น กรณีศึกษาของบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) ที่จะยุติการจ้างงานทันทีที่พบพฤติกรรมทุจริตเนื่องจากเป็นการแสดงถึงการขาดคุณสมบัติพื้นฐานของวิจรรณญาณที่ดีและความผูกพันเพื่อองค์กรในฐานะผู้ตาม

อนึ่ง การวิจัยครั้งนี้ ยังพบว่า ปัจจัยสำคัญที่สามารถอธิบายความผันแปรของจิตลักษณะด้านภาวะผู้ตามของผู้บริหารในองค์กรธุรกิจ คือ การปรับตัว ประสบการณ์ในวัยเด็กบางประการจะกลายเป็นอุปนิสัยระดับลึก การพัฒนาภาวะผู้ตามจึงจำเป็นต้องเริ่มตั้งแต่วัยเด็กที่ยังอยู่ในครอบครัว แทนที่จะศึกษาพัฒนาเพียงระดับเปลือกนอกของบุคลากรในวัยทำงาน ทั้งนี้ สภาพแวดล้อมที่บ้านตอน คือ วัฒนธรรมการแข่งขันและนโยบายผลักดันให้บุคลากรที่มีผลงานดีก้าวขึ้นเป็นผู้นำโดยขาดระบบกลไกคัดกรองว่า บุคคลใดควรพัฒนาให้เลื่อนระดับเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ บุคคลใดควรได้รับการพัฒนาให้เติบโตในฐานะผู้ตามที่มีประสิทธิผล เพื่อช่วยกันขับเคลื่อนองค์กรอย่างเหมาะสมกับตัวตนและแรงจูงใจ ผลการวิจัยด้านกระบวนการที่เหมาะสมสำหรับพัฒนาภาวะผู้ตามในครั้งนี้จะเป็นประโยชน์ในการศึกษาเพื่อบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้สามารถพัฒนาสู่การเป็นบุคลากรสมรรถนะสูงขององค์กรต่อไป

อย่างไรก็ตาม การศึกษาวิจัยครั้งนี้ยังมีข้อจำกัด คือ การมุ่งศึกษาเฉพาะผู้บริหารองค์กรธุรกิจของไทยในปัจจุบันเท่านั้น จึงไม่สามารถนำไปอ้างอิงถึงองค์กรประเภทอื่น ๆ หรือตำแหน่งอื่นนอกเหนือจากผู้บริหาร ทั้งนี้ ข้อเสนอแนะในการศึกษาวิจัยต่อไปนั้น นอกจากจะขยายผลไปศึกษาในประชากรอื่น ๆ หรือตำแหน่งงานอื่น ๆ แล้ว ผู้สนใจอาจทำการศึกษาว่าผู้ตามแต่ละประเภทมีการก่อเกิดจากเงื่อนไขปัจจัยอะไรบ้าง และมีพฤติกรรมที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรอย่างไร ตลอดจนเหมาะสมกับงานประเภทใดหรือผู้นำประเภทใดในบริบทของไทย ซึ่งประเด็นเหล่านี้สามารถนำไปสู่การศึกษาวิจัยต่อยอดองค์ความรู้เพื่อเป็นพื้นฐานของการสร้างหลักสูตรพัฒนาภาวะผู้ตามที่มีประสิทธิผล อันจะเป็นประโยชน์สำหรับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ให้เกิดการดำเนินงานเป็นทีมในฐานะผู้นำและผู้ตามอย่างสอดคล้องกลมกลืน

## กิตติกรรมประกาศ (Acknowledgements)

บทความวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของคุณิพนธ์เรื่อง “ภาวะผู้ตาม: จิตลักษณะของผู้บริหารในองค์การธุรกิจ” ซึ่งผู้วิจัยได้รับทุนจากมหาวิทยาลัยนเรศวร ในการศึกษาปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารศาสตร์ วิชาเอกการศึกษาเพื่อบริหารทรัพยากรมนุษย์ ณ วิทยาลัยบริหารศาสตร์ มหาวิทยาลัยแม่โจ้ โดยมี รศ.ดร.ฉลิมชัย ปัญญาดี เป็นประธานกรรมการที่ปรึกษา ร่วมกับ อ.ดร.สมคิด แก้วทิพย์ ผศ.ดร.อภิชาติ ไตรแสง และ อ.ดร.เมธี วงศ์วีระพันธุ์ เป็นกรรมการที่ปรึกษา ขอกราบขอบพระคุณผู้บริหารทุกท่านที่กรุณา สละเวลาร่วมเป็นกรณีศึกษาและคอยช่วยเหลือให้กำลังใจผู้วิจัยตลอดมาแม้ไม่อาจเอ่ยนาม และขอขอบคุณ ผู้ช่วยวิจัยที่ติดตามดูแลในเรื่องความพร้อมของเอกสาร การเดินทางไกลในหลายภาค หลายจังหวัด เพื่อรวบรวมข้อมูล ถ่ายภาพ ตลอดจนบันทึกเสียง จนกระทั่งงานวิจัยครั้งนี้เสร็จสิ้นสมบูรณ์

## เอกสารอ้างอิง (References)

- กรมพัฒนาธุรกิจการค้า. (2557). *ข้อมูลการจดทะเบียนนิติบุคคล เดือนมกราคม 2557*. สืบค้นเมื่อ 19 กุมภาพันธ์ 2557 จาก [http://www.dbd.go.th/download/document\\_file/Statistic/2557/H99\\_201401.pdf](http://www.dbd.go.th/download/document_file/Statistic/2557/H99_201401.pdf)
- ชาย โปธิสิตา. (2554). *ศาสตร์และศิลป์แห่งการวิจัยเชิงคุณภาพ*. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: อมรินทร์พริ้นติ้งฯ.
- ทรงกลด เจริญศรี และ มาริสรา ไกรฤกษ์. (2550). ความสัมพันธ์ระหว่างสติปัญญาทางอารมณ์กับภาวะผู้นำ และภาวะผู้ตามของพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลทั่วไป เขต 11 ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ กระทรวง สาธารณสุข. *วารสารวิจัย มข. (บศ.)* 7(2), 70-82.
- บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ์. (2553). *สถิติวิเคราะห์เพื่อการวิจัย*. กรุงเทพฯ: เรือนแก้วการพิมพ์.
- พรจันทร์ เทพพิทักษ์. (2548). *ความสัมพันธ์ระหว่าง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย ภาวะผู้ตาม ที่มีประสิทธิผลของพยาบาลประจำการ กับประสิทธิผลของหอผู้ป่วยตามการรับรู้ ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร*. กรุงเทพฯ: วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์ (การบริหารการพยาบาล), จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- มณฑิรา อินจ่าย. (2558). *ภาวะผู้ตาม: จิตลักษณะของผู้บริหารในองค์การธุรกิจ*. เชียงใหม่: ดุษฎีนิพนธ์ สาขาวิชาบริหารศาสตร์ (การศึกษาเพื่อบริหารทรัพยากรมนุษย์), มหาวิทยาลัยแม่โจ้.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2548). *พฤติกรรมองค์การ (Organization Behavior): แบบทดสอบ & การประยุกต์ใช้ ทฤษฎีพฤติกรรมองค์การ [Test and Organizational Behavior (OB) application]*. กรุงเทพฯ: ธรรมสาร.
- ลดาวัลย์ ปฐมชัยคุปต์. (2545). *ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้ภาษาในการจูงใจของหัวหน้าหอผู้ป่วย การทำงานเป็นทีม การพยาบาล ภาวะผู้ตามที่มีประสิทธิผลของพยาบาลประจำการกับประสิทธิผล ของหอผู้ป่วยโรงพยาบาลศูนย์*. กรุงเทพฯ: วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์ (การบริหารการพยาบาล), จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- วิสัยทัศน์เอสซีจี: คนของเรา... เต็มโตไปพร้อมกัน. (2551). สืบค้นเมื่อ 15 มีนาคม 2556 จาก [http://www.scg.co.th/th/01corporate\\_profile/02\\_scg\\_vision\\_03.html](http://www.scg.co.th/th/01corporate_profile/02_scg_vision_03.html)
- ศิระ จุลานนท์. (2551). *แบบภาวะผู้ตามของข้าราชการทหารชั้นสัญญาบัตร ชั้นยศพันตรีหรือเทียบเท่าและต่ำกว่า ในสำนักนโยบายและแผนกลาโหม*. ชลบุรี: ปัญหาพิเศษ สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์-มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สิริอร วิชชาวุธ. (2549). *จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การเบื้องต้น*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์. (2540). *เทคนิคการวิเคราะห์ตัวแปรหลายตัวสำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์: หลักการ วิธีการ และการประยุกต์*. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์เลียงเชียง.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2548). *ภาวะผู้นำ ทฤษฎีและปฏิบัติ: ศาสตร์และศิลป์สู่ความเป็นผู้นำที่สมบูรณ์*. ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: วิรัตน์ เอ็ดดุกะเซ็น.
- อริยา คูหา. (2546). *แรงจูงใจและอารมณ์*. สงขลา: ภาควิชาจิตวิทยาและการแนะแนว คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- Agho, A. (2009). Perspectives of Senior-Level Executives on Effective Followership and Leadership. *Journal of Leadership and Organizational Studies* 16, 2: 159-166.
- Aliabadizadeh, S. (2009). *An Examination of Followership Traits in Iranian Small Firm Performance*. Master thesis, Universiti Utara Malaysia.
- Bjugstad, K., Thach, E. C., Thompson, K. J. & Morris, A. (2006). A Fresh Look at Followership: A Model for Matching Followership and Leadership Styles. *Journal of Behavioral and Applied Management* 7(3), 304-319.
- Blackshear, P. B. (2004). The Followership Continuum: A Model for Increasing Organizational Productivity. *The Innovation Journal* 9(1), 1-16. Retrieved April 24, 2012, from <https://www.innovation.cc/discussion-papers/blackshear-emp.pdf>
- Carsten, M., Uhl-Bien M., West B., Patera J. & McGregor R. (2010). Exploring Social Constructions of Followership: A Qualitative Study. *Leadership Quarterly* 21: 543-562.
- Crossman, B. & Crossman, J. (2011). Conceptualising Followership - A Review of the Literature. *Leadership* 7(4), 481-497.
- Greyvenstein, H. & Cilliers, F. (2012). Followership's Experiences of Organisational Leadership: A Systems Psychodynamic Perspective. *SA Journal of Industrial Psychology* 38(2), 1-10. Retrieved February 6, 2013, from <http://dx.doi.org/10.4102/sajip.v38i2.1001>

- Jordan, J. P. (2009). *An Investigation of Exemplary Acts of Followership: A Multiple Case Study Design*. Doctoral dissertation, Minnesota: University of St. Thomas.
- Kelley, R. (1992). *The Power of Followership: How to Create Leaders People Want to Follow and Followers Who Lead Themselves*. New York: Doubleday.
- Lawshe, C. H. (1975). A Quantitative Approach to Content Validity. *Personnel Psychology* 28: 563-575.
- Naresuan University Library - One Search. (2014). "Followership". Retrieved March 31, 2014, from <http://eds.a.ebscohost.com/eds/results?sid=2e61c2e2-a513-44ec-bd63-873783467f74%40sessionmgr4005&vid=4&hid=4113&bquery=followership&bdata=JnR5cGU9MCZzaXRIPWwky1saXZl>
- Satir, V., Banmen, J., Gerber, J. & Gomori M. (1991). *The Satir Model: Family Therapy and Beyond*. California: Science and Behavior Books.
- Seelay, T. A. (2006). *The Impact of Followership Dimensions on Affective Commitment and In-Role and Extra-Role Performance*. Doctoral dissertation, California: Alliant International University.
- Wang, P. & Cameron A. (2012). *Searching for the Successful Hospitality Follower: A Case Study in Followership*. Proceedings of the New Golden Age of Tourism and Hospitality, 6-9 February 2012. Melbourne: La Trobe University.

## Translated Thai References

- Ministry of Commerce, Department of Business Development. (2014). *Juristic Person Registration in January 2014*. Retrieved February 19, 2014, from [http://www.dbd.go.th/download/document\\_file/Statistic/2557/H99\\_201401.pdf](http://www.dbd.go.th/download/document_file/Statistic/2557/H99_201401.pdf) (In Thai)
- Podhisita, Chai. (2011). *Sciences and Arts of Quality Research (4<sup>th</sup> ed.)*. Bangkok: Amarin Printing. (In Thai)
- Charoensri, Songklod & Krairiksh, Marisa. (2007). The Relationships among Emotional Intelligence, Leadership and Followership of Professional Nurses in General Hospitals, Northeast Region 11, under The Ministry of Public Health. *KKU Research Journal (Graduate Studies)*, 7(2), 70-82. (In Thai)
- Kijpredarborisuthi, Boontham. (2010). *Statistical Analysis for Research*. Bangkok: Reunkeaw Printing. (In Thai)

- Theppitak, Pornjun. (2005). *Relationships between Transformational Leadership of Head Nurses, Effective Followership of Staff Nurses and Effectiveness of Patient Units as Perceived by Staff Nurses, Governmental Hospitals, Bangkok Metropolis*. Master's thesis, Chulalongkorn University. (In Thai)
- Injai, M. (2015). *Followership: Psychological Trait of Executives in Business Organizations*. Doctoral dissertation. Maejo University. (In Thai)
- Prasertsee, Rungsan. (2005). *Organization Behavior: Test and Organizational Behavior (OB) application*. Bangkok: Dharmasarn. (In Thai)
- Pathomchaikupt, Ladawan. (2002). *Relationship between Motivating Language of Head Nurses, Nursing Teamwork, Effective Followership of Staff Nurses, and Effectiveness of Patient Units, Regional Hospital and Medical Centers*. Master's thesis, Chulalongkorn University. (In Thai)
- SCG VISION: Our People... Growing Together. (2008). Retrieved March 15, 2013, from [http://www.scg.co.th/th/01corporate\\_profile/02\\_scg\\_vision\\_03.html](http://www.scg.co.th/th/01corporate_profile/02_scg_vision_03.html) (In Thai)
- Chulanont, Sira. (2008). *Followership Type of Commissioned Officer at Major Level and Lower in Office of Policy and Planning, Ministry of Defence*. Special Problems, Graduate School of Public Administration, Burapha University. (In Thai)
- Wichawut, Siriorn. (2006). *Foundation of Industrial and Organizational Psychology (2<sup>nd</sup> ed.)*. Bangkok: Thammasat University Publishing. (In Thai)
- Prasit-rathasint, Suchart. (1997). *Multivariate Analysis Technique for Social Sciences and Behavioral Sciences Research: Principle, Method, and Application (4<sup>th</sup> ed.)*. Bangkok: Liangchiang. (In Thai)
- Pongsriwat, Suthep. (2005). *Leadership Theories and Practices: Sciences and Art to be Perfectly Leadership (2<sup>nd</sup> ed.)*. Bangkok: Virat Education. (In Thai)
- Kuha, Ariya. (2003). *Motivations and Emotions*. Songkla: Department of Psychology and Guidance, Faculty of Education, Prince of Songkla University. (In Thai)