

ภาวะผู้ตามกับการทำงานในองค์กร Followership and Working in The Organization

ปรเมศวร์ ยศปัญญา¹ ปิยะกุล จันทะคุณ² มานพ ญัฐศิริพร³ รุ่งนิรัญ กระจ่อน⁴
จุฑาธิป ประดิพัทธ์นฤมล⁵

Porramet Yospanya, Piyakun Jantakun, Manop Nathasiriporn, Rungniran Krachon,
Chuthatip Pradipatnaruemol

บทคัดย่อ

ภาวะผู้ตามเป็นบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กร องค์กรจะประสบความสำเร็จได้จำเป็นต้องอาศัยการปฏิบัติงานของฝ่ายปฏิบัติการหรือผู้ตาม ซึ่งในแต่ละองค์กรจะต้องพบกับผู้ตามหลากหลายรูปแบบคือ ผู้ตามแบบแปลกแยก ผู้ตามแบบยอมตาม ผู้ตามแบบวางเฉย และผู้ตามแบบมีประสิทธิภาพ ซึ่งผู้ตามแบบมีประสิทธิภาพมีลักษณะของ ภาวะผู้ตามที่ดีที่สุด กล่าวคือ ผู้ตามแบบมีประสิทธิภาพ เป็นผู้ตามที่รู้จักการคิด วิเคราะห์และมีความคิดที่เป็นอิสระของตนเองในการทำงานในองค์กร เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลให้การทำงานใน องค์กรมีประสิทธิภาพ และองค์กรสามารถดำเนินการต่างๆได้ตามเป้าหมาย โดยใช้ทรัพยากร ปัจจัยต่างๆ รวมทั้งกำลังคนอย่างคุ้มค่า เกิดความผิดพลาดหรือการสูญเสียเพียงเล็กน้อย ที่มาจาก ความสามารถของผู้ตามเองทั้งเรื่องความคิด ความสัมพันธ์ การแลกเปลี่ยนความรู้ และการสื่อสาร ในองค์กร

คำสำคัญ: การทำงาน; ภาวะผู้ตาม; องค์กร

Abstract

Followership is an important role in moving forward the organization to be successful in the organization's vision, missions, and objectives. A successful organization needs to have more scale of followership qualification in the workers who perform the work. Each organization contains many types of followers such as

Received: 2021-10-12 Revised: 2021-11-02 Accepted: 2021-11-03

^{1 2 3} หลักสูตรรัฐศาสตรบัณฑิต สาขาวิชารัฐศาสตร วิทยาลัยการจัดการและพัฒนาท้องถิ่น มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม Bachelor of Public Administration in Program Public Administration, College of Local Management and Development, Pibulsongkram Rajabhat University. Corresponding Author e-mail: jimmy.piyakoon23@gmail.com

⁴ วิทยาลัยการจัดการและพัฒนาท้องถิ่น มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม College of Local Management and Development, Pibulsongkram Rajabhat University.
e-mail: chuthatip291@gmail.com

distinguished followers, yielding followers, ignorant followers, and effective followers who are considered to have the most qualification of followership. Effective followers know how to analyze things and have the freedom of thoughts while working in the organization which has resulted in the easily successful of work. Moreover, effective followers set themselves to work in order to reach the organization's objectives. They have their work goal, use the work resources appropriately. Also, they are able to point out their strengths and weaknesses as well as to eliminate their leader's weaknesses and to build their strengths for the organization.

Keywords: Working; Followership; Organization

บทนำ (Introduction)

สถาบันอุดมศึกษาเป็นจุดเริ่มต้นของการพัฒนาและส่งเสริมบัณฑิตที่สำเร็จการศึกษาให้มีความรู้ทางวิชาการ ความสามารถ และสติปัญญา เพื่อที่จะนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานร่วมกับองค์กรในฐานะผู้ตาม ซึ่งการที่องค์กรจะประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวนั้น ส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำและภาวะผู้ตาม โดยผู้นำมีบทบาทในการกำหนดวิสัยทัศน์เพื่อเป็นแนวทางให้พนักงานปฏิบัติ ในขณะที่ผู้ตามก็มีส่วนช่วยในการนำวิสัยทัศน์ไปปฏิบัติตาม จากบทความวิจัยของเคลลี (Kelly, 1992) พบว่า ความสำเร็จหรือผลงานต่างๆ ขององค์กรนั้น มาจากการลงมือกระทำของผู้ตามเป็นส่วนใหญ่ ความสำเร็จในงานขององค์กรเกิดจากการมีผู้นำที่ดี ร้อยละ 10 ในขณะที่ความสำเร็จของผู้ตามร้อยละ 90 ผู้ตามจึงนับเป็นสัดส่วนกลุ่มมีจำนวนมากเมื่อเทียบกับบุคลากรในองค์กร ที่จะต้องขับเคลื่อนองค์กรให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ ผู้ตามที่มีประสิทธิภาพจะตั้งตนในการทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรผ่านการพูดคุยกับผู้นำเกี่ยวกับวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่ต้องการและทำให้บรรลุตามเป้าหมายนั้น โดยเข้าใจถึงผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นแบบเดียวกับผู้นำ ผู้ตามจึงต้องให้การสนับสนุนอยู่ตลอดเวลาเพื่อให้ประสบความสำเร็จ ดังนั้นผู้ตามที่มีประสิทธิภาพจะสามารถรับรู้และกำจุดจุดอ่อนและวิเคราะห์จุดแข็งของตนเอง บทบาทของผู้ตามจึงเป็นกลุ่มคนส่วนใหญ่ที่ขับเคลื่อนความสำเร็จและนำมาซึ่งผลลัพธ์ขององค์กร เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้องค์กรสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ หากผู้ตามหรือผู้ปฏิบัติงานมีคุณลักษณะของภาวะผู้ตาม ก็ย่อมส่งผลไปในทิศทางที่ดีแก่องค์กร เพราะบุคคลทุกคนล้วนเริ่มต้นจากการเป็นผู้ตาม ทั้งผู้ที่ปฏิบัติงานมาเป็นระยะเวลานาน หรือบัณฑิตที่สำเร็จการศึกษาจากอุดมศึกษา บุคคลเหล่านี้ล้วนแต่เป็นกำลังหลักที่สามารถนำพาองค์กรสู่วิสัยทัศน์ที่ก้าวไกล

อย่างไรก็ตามภาวะผู้ตามอาจขึ้นอยู่กับบทบาทสถานการณ์ต่างๆ ทั้งผู้นำและผู้ตามต่างก็เป็นผู้ทำงาน ในเวลาเดียวกันทุกคนต่างก็มีหน้าที่ของตน มีหัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชาเช่นเดียวกัน แม้เป็นผู้ที่ดำรงตำแหน่งในระดับสูงก็ยังมีสายบังคับบัญชาที่อยู่เหนือขึ้นไป บทบาทของความเป็นผู้นำและผู้ตามจึงสามารถสลับสับเปลี่ยนกันได้ตลอดเวลาขึ้นอยู่กับสถานการณ์

ดังนั้น ภาวะผู้ตาม จึงนับว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่จะส่งผลต่อหน่วยงาน และผู้ตามยังคงเป็นทรัพยากรบุคคล ที่มีคุณค่าที่สุดของผู้นำและองค์การที่คอยช่วยเหลือในการปฏิบัติงานอยู่เสมอ และชี้แนะแนวทางให้ผู้นำปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การได้ อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล หากผู้ตามเป็นบุคลากรที่ไม่มีศักยภาพหรือขาดคุณลักษณะของภาวะผู้ตาม การนำพาองค์การให้บรรลุวิสัยทัศน์ เป้าหมาย หรือความต้องการขององค์การก็ล้วนเป็นการยากหรือได้ผลลัพธ์ไม่ดีเท่าที่ควร ฉะนั้นทุกๆ องค์การควรให้ความสำคัญในเรื่องของภาวะผู้ตามพอๆ กับความสำคัญของภาวะผู้นำ โดยเฉพาะหน่วยงานภาครัฐ ที่จำเป็นจะต้องคัดเลือกบุคลากรที่มีภาวะความเป็นผู้ตาม เพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ให้เกิดความพึงพอใจต่อประชาชน และนำมาซึ่งความเจริญก้าวหน้าของบ้านเมือง

จากหลักการและเหตุผลข้างต้นการเขียนบทความในครั้งนี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสำคัญเกี่ยวกับภาวะผู้ตามกับการทำงานในองค์การประกอบด้วยแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้ตามรูปแบบหรือคุณลักษณะผู้ตามที่ดี มาผนวกกับแนวคิดของการทำงาน และการทำงานในองค์การให้เกิดประสิทธิภาพ

แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้ตาม

ความหมายของภาวะผู้ตาม

ในประเทศไทยการศึกษาเกี่ยวกับ”ภาวะผู้ตาม”นับว่ามีจำนวนค่อนข้างน้อยเมื่อเทียบกับ”ภาวะผู้นำ” นักวิชาการหลายท่านจึงนำเสนอทฤษฎีภาวะผู้ตามเป็นทฤษฎีใหม่ โดยเริ่มจาก Kelly (1992) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้ตามไว้ว่า หมายถึง ผู้ที่มีบทบาทในการปฏิบัติงาน ที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของผู้นำและเพื่อตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร สอดคล้องกับ Dixon & Westbrook (2003) ได้อธิบายว่า ผู้ตามหมายถึง ผู้ที่มีความรับผิดชอบต่อตนเองและองค์กร และเป็นผู้ที่สนับสนุนและอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานให้กับผู้นำและองค์กร และมาฆพร กรานต์เจริญ (2561) ได้อธิบายต่อว่า ภาวะผู้ตามเป็นเหมือนคุณลักษณะ หรือลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคลในตัวของผู้ตามในการที่จะสามารถรับผิดชอบและปฏิบัติงานต่างๆ ที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชาให้บรรลุผลสำเร็จได้

จากที่นักวิชาการได้กล่าวมาข้างต้น จึงสรุปได้ว่า ภาวะผู้ตาม หมายถึง ลักษณะเฉพาะของบุคคลที่มีความคิดเป็นอิสระ สามารถควบคุมการทำงานได้ด้วยตนเอง รับผิดชอบของตนเองว่าเวลาใดควรทำอะไร และใช้จุดแข็งของตนเองเพื่อแก้ไขจุดอ่อนของตัวผู้นำและองค์กร ซึ่งมีลักษณะรูปแบบที่แตกต่างกันไปในแต่ละบุคคล

รูปแบบของภาวะผู้ตาม

การทำงานในองค์การ ทุกคนล้วนต้องประสบพบเจอกับผู้คนหลากหลายประเภท ที่เกิดจากความแตกต่างทั้งรูปแบบการใช้ชีวิต วัฒนธรรม หรือค่านิยมที่แตกต่าง การที่ทุกคนจะสามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพจะต้องรับรู้ความสำคัญของการทำงานของตนเองและการทำงานร่วมกับผู้อื่นที่จำเป็นจะต้องมีการศึกษารูปแบบคุณลักษณะของภาวะผู้ตามที่ดี จากการศึกษา

ของ (Kelly, 1992) พบว่าผู้ตามมีพฤติกรรมการทำงานอยู่สองมิติ คือ พฤติกรรมผู้ตามแบบกระตือรือร้น (Active) และพฤติกรรมแบบวางเฉย หรือรอรับคำสั่ง (Passive) โดยผู้ตามที่มีพฤติกรรมแบบกระตือรือร้น (Active) มักมีส่วนร่วมในการทำงานอย่างเต็มที่ในองค์การพนักงานมีพฤติกรรมที่ไม่จำกัดขอบเขตในการทำงานด้วยความรู้สึกเป็นเจ้าของและริเริ่มแก้ไขปัญหา และมีการตัดสินใจด้วยตนเอง ส่วนผู้ติดตามที่มีพฤติกรรมแบบพฤติกรรมแบบวางเฉย หรือรอรับคำสั่ง (Passive) มีลักษณะต้องการการสั่งการจากหัวหน้างาน มักมีพฤติกรรมเกียจคร้านไม่ทำอะไรและไม่ต้องการอะไรหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ จากพฤติกรรมการทำงาน 2 มิติที่กล่าวมาข้างต้น สามารถพิจารณาผู้ตามได้ว่าเป็นผู้ตามแบบใด สามารถจำแนกได้ดังนี้

1. ผู้ตามแบบแปลกแยก (Alienated follower) มีลักษณะเป็นผู้ตามที่มีความเป็นอิสระในการทำงาน มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ โดยใช้ประสบการณ์ที่ผ่านมาและแก้ปัญหาอุปสรรคต่างๆ ผู้ตามแบบแปลกแยกมีประสิทธิภาพในการทำงานที่ดี แต่ขาดการทำงานเป็นทีม มักไม่มีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาร่วมกับผู้อื่น ขาดการทำงานร่วมกันมักทำตามความคิดของตนเอง

2. ผู้ตามแบบยอมตาม (Conformist follower) มีลักษณะเป็นผู้ตามที่มีความกระตือรือร้นมีส่วนร่วมในการทำงานในองค์กรโดยไม่ได้ใช้ทักษะในการคิดวิเคราะห์ในการทำงานของตนเอง กล่าวคือเป็นผู้ตามที่รับคำสั่งโดยไม่เข้าใจลักษณะของงานแต่มีความเต็มใจที่จะมีส่วนร่วม โดยไม่สามารถพิจารณาว่าอะไรควรทำหรือไม่ควรทำ ผู้ตามชนิดนี้มักหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง ผู้ตามแบบนี้พบได้มากในองค์กรที่มีสภาพแวดล้อมของกฎระเบียบและอำนาจหน้าที่ที่เคร่งครัดซึ่งทำให้ผู้นำสั่งการพนักงานได้โดยง่าย

3. ผู้ตามแบบวางเฉย (Passive follower) มีลักษณะเป็นผู้ตามที่ไม่มีการวิเคราะห์และไม่มีความคิดเป็นอิสระของตนเอง โดยปล่อยให้หน้าที่ของการดำเนินงานเป็นหน้าที่ของผู้นำ และไม่มีการทำงานแบบมีส่วนร่วม แต่มีลักษณะที่ไม่แสดงพฤติกรรมอะไร หรือไม่มีความคิดวิเคราะห์ในการทำงานไม่มีความคิดริเริ่มและไม่มีความรับผิดชอบ การทำงานจำกัดเพียงแค่ว่าจะถูกบอกให้ทำอะไรเท่านั้น และทำงานสำเร็จเพียงตามคำสั่งเท่านั้น ผู้ตามลักษณะนี้มักไม่มีความกล้าที่จะเข้าหาผู้นำและไม่เข้ามามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น

4. ผู้ตามแบบมีประสิทธิภาพ (Efficiently follower) มีลักษณะเป็นผู้ตามแบบมีประสิทธิภาพมีความสามารถในการควบคุมการทำงานด้วยตนเอง สามารถรับรู้จุดแข็งและจุดอ่อนของตนเองและขององค์กร มักจะพยายามทำงานที่ใหญ่โตและทำงานอย่างมีประสิทธิภาพสูง ได้ผลลัพธ์ที่น่าพอใจและมีผลในทางบวกต่อองค์กร และเป็นผู้ตามที่ตั้งตนให้แก่องค์กร มีความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานอย่างมาก รู้จักการคิดวิเคราะห์และมีความคิดเป็นอิสระของตนเอง ในการปฏิบัติงานในองค์กรผู้ตามแบบมีประสิทธิภาพ จะไม่หลีกเลี่ยงความเสี่ยงหรือความขัดแย้ง แต่พร้อมที่จะส่งเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลง โดยตนเองยอมเสี่ยงที่จะขัดแย้งกับผู้อื่น หรือกับผู้นำของตนเอง เพื่อให้ตอบสนองต่อผลลัพธ์หรือผลประโยชน์ของทุกคนได้อย่างดีที่สุดที่สุดในองค์กร

จากรูปแบบคุณลักษณะของภาวะผู้ตามทั้ง 4 ประเภท จึงเห็นได้ว่าลักษณะของผู้ตามที่จะส่งผลให้องค์การประสบความสำเร็จได้ดีที่สุดคือรูปแบบลักษณะภาวะผู้ตามแบบมีประสิทธิภาพ ที่

พร้อมจะร่วมเป็นส่วนหนึ่งในการขับเคลื่อนองค์กร เป็นรูปแบบภาวะผู้ตามที่สามารถเล็งเห็นจุดอ่อนจุดแข็งของตนเองและองค์กร แล้วสร้างผลลัพธ์ให้แก่องค์กรในทางที่ดี อย่างไรก็ตาม ภาวะผู้ตามล้วนขึ้นอยู่กับตัวบุคคล ที่แตกต่างกันออกไป แต่สิ่งที่ผู้ตามทุกคนพึงจำเป็นจะต้องมีก็คือ คุณลักษณะของผู้ตามที่ดี โดยมีรายละเอียด ดังนี้

คุณลักษณะของผู้ตามที่ดี

ประกอบด้วย 4 ประการคือ การรวมทุกอย่างเข้าด้วยกันหมด (Inclusivity) มองสิ่งต่างๆ ตามความเป็นจริง (Realism) มีการสนทนาอย่างเปิดเผย (Conversation) และการเป็นผู้นำร่วมกัน (Shared Leadership) ดังรายละเอียดต่อไปนี้ (ธนัสสา โรจนตระกูล, 2562)

1. การรวมเข้าไว้ด้วยกัน (Inclusivity) หมายถึง การเป็นเจ้าของร่วมกันของคนในสังคมของ ผู้ตามไม่มีความเป็นส่วนตัวเพื่อประโยชน์ของตนแต่เป็นประโยชน์ร่วมกันที่ส่งเสริมสนับสนุนซึ่งกัน และกันสังคมของผู้ตามเน้นที่ภาพรวมทั้งหมดมิใช่คนใดคนหนึ่งหรือแยกส่วนออกมาต่างหากผู้ตาม ที่มีประสิทธิภาพจะพูดจากันด้วยความซื่อสัตย์ มีความเท่าเทียมกัน (Equality) คำนึงถึงภาพรวม ทั้งหมดของการทำงาน (Whole community)

2. ยอมรับความเป็นจริง (Realism) หมายถึง การมีความตระหนักในความเป็นจริงของ แต่ละคน ยอมรับความจริงของแต่ละคนว่าแต่ละคนมีมุมมองต่างกัน ความคิดต่างกันส่งเสริมให้ ทุกคนในกลุ่มผู้ตามพูดจาอย่างตรงไปตรงมาให้เข้าใจกันโดยปราศจากความขัดแย้งกัน มีเหตุมีผล (sensible) ใช้เหตุผลในการพูดกัน มีความคิดริเริ่ม และเข้าใจกันได้ด้วยดีตาม ความเป็นจริงนั้นๆ

3. การพูดคุยสนทนา (Conversation) หมายถึง การสนทนากันมีการพูดคุยกันอย่างเปิดเผย สร้างความหมายและเข้าใจความหมายซึ่งกันและกันโดยไม่แบ่งแยกขอบเขตแบ่งชนชั้นการพูดคุยของแต่ละคนปราศจากข้อสงสัยเคลือบแคลง มีการฟังซึ่งกันและกัน (Listening) มีการวิเคราะห์สังเคราะห์ความหมายของแต่ละคนให้เข้าใจกันเป็นอย่างดีในความคิดที่แตกต่างกัน ของแต่ละคน (Synthesis) มีการยอมรับนับถือทำให้เกิดความร่วมมือกันมีมุมมองร่วมกัน (collective perspective) และการปฏิบัติงานร่วมกันได้ในวิถีทางเดียวกัน (collective action)

4. ความเป็นผู้นำร่วมกัน (Shared Leadership) หมายถึง ผู้ตามทุกคนมีความเป็นผู้นำเท่ากันมีการกระจายอำนาจซึ่งเป็นสิ่งสำคัญของการทำงานร่วมกัน การแบ่งปันความเป็นผู้นำ และการทำงานอย่างสอดคล้องกัน

คุณลักษณะของผู้ตามที่ดีจะต้องประกอบไปด้วย การรวมทุกอย่างเข้าด้วย ยอมรับความเป็น การพูดคุยสนทนา ความเป็นผู้นำร่วมกัน ซึ่งคำว่า ผู้ตามที่ดี ในที่นี้หมายถึงผู้ตามที่มีความซื่อสัตย์ ซื่อ มีความคิดเป็นผู้นำ สามารถตัดสินใจและกล้าเผชิญกับปัญหาโดยไม่เลียง สามารถยอมรับในความผิดพลาดของตน กล้าที่จะสื่อสารกับผู้นำในเรื่องของวิสัยทัศน์ และสามารถทำงานร่วมกับทุกคนในองค์กรได้โดยไม่เกิดความอคติ

นอกจากนี้ Kelly (1992) ได้กล่าวว่า คุณลักษณะของผู้ตามที่เป็นแบบอย่าง (Exemplary Followers) พบว่า คุณลักษณะของผู้ตามที่เป็นแบบอย่างประกอบด้วย (วีระเชษฐ์ มั่งแว่น และ อมรินทร์ เทวตา, 2562)

1. การมีความสามารถในการบริหารจัดการตนเอง (Self Management) การมีซึ่งความสามารถในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย สามารถควบคุมการทำงานได้ด้วยตนเอง รู้บทบาทหน้าที่ของตน รู้ว่าควรทำอะไรและละเว้นสิ่งใด แม้ไม่มีผู้สั่งการ
 2. การมีความผูกพัน (Commitment) มีความผูกพันต่อองค์กร ตั้งตนและมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน มีความพร้อมและตั้งใจที่จะทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร
 3. การเพิ่มศักยภาพด้วยการพัฒนาตนเองให้สมรรถนะเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องปฏิบัติงานอย่างสุดความสามารถ (Competence and Focus)
 4. การมีความกล้า (Courageous) โดยความกล้าในที่นี้หมายถึง กล้าที่จะเสี่ยงและเผชิญกับปัญหาโดยไม่เลี้ยว กล้าตัดสินใจและแสดงความคิดเห็น กล้ายอมรับข้อผิดพลาดในสิ่งที่ตนกระทำ
- จากคุณลักษณะของผู้ตามที่เป็นแบบอย่างที่ดีทั้ง 4 อย่าง แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของคุณลักษณะของผู้ตามที่เป็นแบบอย่างที่ดีนั้น จะต้องมีความสามารถเป็นอย่างมาก มีประสบการณ์ในการทำงานในองค์กรสูงระดับหนึ่ง นอกมีศักยภาพในการพัฒนาตนเองและพัฒนางานในองค์กรหรืองานที่ได้รับมอบหมายแล้วยังต้องมีความกล้าที่จะต้องเผชิญกับปัญหาที่จะต้องได้เจอและหาข้อผิดพลาดเพื่อนำมาแก้ไขให้งานได้ออกมาอย่างมีประสิทธิภาพและพัฒนาตัวเองต่อไป ซึ่งเป็นรูปแบบลักษณะของผู้ตามที่มีประสิทธิภาพ ที่มีการวางกลยุทธ์หรือแนวทางในการปฏิบัติตนเมื่อทำงานร่วมกับองค์กร

กลยุทธ์ของการเป็นผู้ตามที่มีประสิทธิภาพ

การเป็นทรัพยากรมนุษย์อันมีค่าของผู้นำ (Be a Resource for the Leader) มีผลต่อองค์กรอย่างยิ่ง ผู้ตามที่มีประสิทธิภาพจะตั้งตนในการทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ผู้ตามที่มีประสิทธิภาพจะชี้ให้เห็นถึงเป้าหมายในการทำงานและการใช้ทรัพยากรต่างๆ ได้อย่างเหมาะสมแล้วบอกให้ผู้นำทราบถึงแนวความคิดของตน ความเชื่อ ความต้องการ ข้อจำกัดต่างๆ ที่มีต่องาน โดยจะพูดคุยกับผู้นำเกี่ยวกับวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่ต้องการและทำให้บรรลุตามวิสัยทัศน์และเป้าหมายนั้น โดยมีความเข้าใจถึงผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นเมื่อสามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ ผู้ตามจึงเป็นกำลังสำคัญในการสนับสนุนและผลักดันให้ผู้นำประสบความสำเร็จ ซึ่งเกี่ยวกับความเข้าใจในตำแหน่งหน้าที่งานที่ผู้นำรับผิดชอบอยู่ รวมทั้งทราบถึงแนวทางที่จะบรรลุเป้าหมาย ความต้องการของผู้นำและข้อจำกัดต่าง ๆ ดังนั้นผู้ตามที่มีประสิทธิภาพสามารถจะกำจุดจุดอ่อนของผู้นำได้ด้วยจุดแข็งของตนเอง ผู้นำและผู้ตามที่มีประสิทธิภาพจะสามารถทำงานร่วมกันและทราบภารกิจร่วมกันในแต่ละวัน เป็นการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าทำให้องค์กรบรรลุความสำเร็จที่ต้องการด้วยความร่วมมือกันระหว่างผู้นำและผู้ตาม

ผู้ตามที่ช่วยผู้นำให้เป็นผู้นำที่ดี (Help the Leader Be a Good Leader) เมื่อต้องเผชิญปัญหา หรือความท้าทายใหม่ๆ จากการทำงานในองค์กร การตัดสินใจบางอย่างโดยคนๆ เดียวอาจไม่ใช่ทางเลือกที่ดีที่สุด ผู้ตามจึงมีบทบาทสำคัญในการเป็นผู้ให้คำแนะนำที่ดีและเป็นประโยชน์แก่ผู้นำเสมอ การได้รับคำแนะนำจากผู้ตามถือเป็นอีกทางเลือกที่จะช่วยให้ผู้นำสามารถตัดสินใจได้ดีขึ้น

และผู้ตามยังมีส่วนช่วยผู้นำให้เป็นผู้นำที่ดีขึ้นได้ โดยการบอกให้ผู้นำทราบว่าผู้ตามต้องการอะไรในการทำงาน จะช่วยให้ผู้ตามได้ผลลัพธ์จากการปฏิบัติงานได้ผลดี มีขวัญกำลังใจที่ดี พร้อมทั้งจะคอยสนับสนุนทุกเมื่อ เพราะหากผู้นำทราบว่าพนักงานพึงพอใจหรือต้องการอะไรก็จะทำให้ผู้นำมีพฤติกรรมที่ทำให้ผู้ตามพอใจได้ ในทางตรงกันข้ามถ้าไม่มีการแนะนำจากผู้ตามอาจทำให้ผู้นำเกิดการตัดสินใจผิดพลาดได้และอาจไม่เป็นที่ยอมรับของพนักงาน ดังนั้นการที่ผู้ตามให้คำแนะนำต่อผู้นำ ก็เป็นการลดช่องว่างความสัมพันธ์ของทั้งสองฝ่ายและร่วมมือกันให้การทำงานประสบผลสำเร็จ

มองผู้นำในความเป็นจริง (View the Leader Realistically) ผู้ตามไม่มองภาพผู้นำในอุดมคติที่ตนเองต้องการเพราะไม่มีใครเป็นผู้นำในอุดมคติที่ต้องการได้ ดังนั้นผู้ตามจะทำความเข้าใจในข้อบกพร่อง จุดอ่อนและความผิดของผู้นำที่อาจเกิดขึ้นได้ ผู้ตามยอมรับความผิดพลาดของผู้นำบนพื้นฐานของความสัมพันธ์อันดีระหว่างกันจะช่วยให้ผู้ตามมองภาพผู้นำในความเป็นจริงไม่ใช่ตามที่คุณคิดว่าผู้นำจะต้องเป็นอย่างที่ตนต้องการ ใน ขณะเดียวกันผู้ตามก็แสดงออกซึ่งภาพที่แท้จริงของตนเองออกมาไม่ได้ปิดบังหรือหลอกลวงผู้นำ ผู้ตามจะไม่ซ่อนจุดอ่อนหรือปกปิดความผิดของตน ผู้นำก็จะทราบว่าผู้ตามมีข้อบกพร่องอะไรเพื่อจะได้หาทางแก้ไขปรับปรุงให้ดีขึ้น โดยพิจารณาได้จากคุณลักษณะที่พึงปรารถนาของผู้นำและผู้ตาม (ธนสภา โรจนตระกูล, 2562) ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 คุณลักษณะที่พึงปรารถนาของผู้นำและผู้ตาม

คุณลักษณะของผู้นำที่พึงปรารถนา	คุณลักษณะของผู้ตามที่พึงปรารถนา
มีความซื่อสัตย์ (Honesty)	มีความซื่อสัตย์ (Honesty)
การคิดไปข้างหน้า (Forward-thinking)	ให้ความร่วมมือ (Cooperative)
มีแรงบันดาลใจ (Inspiring)	ไว้วางใจได้ (Dependable)
มีความสามารถ (Competent)	มีความสามารถ (Competent)

นอกจากความรู้ ความสามารถที่ผู้นำและผู้ตามมีติดตัวแล้ว ผู้ตามยังคาดหวังเกี่ยวกับผู้นำที่พึงปรารถนาว่าผู้นำควรมีความซื่อสัตย์ มีวิสัยทัศน์ที่ก้าวไกล การสร้างแรงบันดาลใจให้แก่ผู้ตาม และมีความน่าไว้วางใจอยู่เสมอ และพร้อมที่จะพัฒนาองค์การในอนาคต สำหรับผู้ตามที่พึงปรารถนาควรมีความซื่อสัตย์และคงคุณภาพในการทำงานร่วมกับผู้อื่นให้ดียิ่งขึ้น เพราะผู้นำต้องการผู้ตามที่มีคุณลักษณะที่ดีน่าเชื่อถือและเป็นที่ไว้วางใจ ที่พร้อมจะให้ความร่วมมือในเรื่องต่างๆ และสามารถทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

การสร้างความร่วมมือของผู้ตาม

การสร้างสำนึกของการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่น ความไว้วางใจและความร่วมมือในการทำงานถือเป็นบทบาทที่สำคัญยิ่งของผู้ตาม โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (The Learning Organization) การสร้างสังคมของผู้ตามจะขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์อันเหนียวแน่นของผู้ตาม การที่

จะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้จำเป็นที่จะต้องอาศัยความสำเร็จในการสร้างสังคมที่มีความเป็นหมู่คณะของผู้ตาม ที่ประกอบไปด้วยบุคคลทั้งหลายที่พร้อมให้การช่วยเหลือและสนับสนุน ยอมรับนับถือกัน และมีข้อผูกพันสัญญาจากการมีวัตถุประสงค์และเป้าหมายเดียวกัน ในสังคมของผู้ตามจะต้องมีการสื่อสารกันอย่างเปิดเผย การรักษาเอกลักษณ์ของตนเอง และการมีข้อผูกพันสัญญาอย่างเหนียวแน่นในการทำงานอันยิ่งใหญ่ให้สำเร็จมากกว่าที่จะคำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนตน ผู้ตามที่มีประสิทธิภาพจึงหมายถึงการมีสังคมของผู้ตามที่ดี มีสำนึกของการทำงานร่วมกัน

แนวคิดเกี่ยวกับการทำงาน

การทำงานภายในองค์การ ประกอบไปด้วยนโยบายและวิธีปฏิบัติงานที่กำหนดขึ้นโดยผู้นำและองค์กร เพื่อเป็นการประเมินประสิทธิภาพของการทำงานให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย (ขวัญชัย พูลวิวัฒน์ชัยการ , 2556)

ด้านการดำเนินงาน (Operation) มีการตั้งเป้าหมายการดำเนินงานที่ชัดเจน มีการวางแผน มีแผนสำรองอยู่เสมอ เพื่อให้การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างคุ้มค่า โดยใช้ทรัพยากรอันมีจำกัดให้มีความเหมาะสมมากที่สุด และเมื่อเกิดความเสียหายระหว่างการดำเนินการจะทราบถึงความเสียหายนั้นได้โดยเร็ว

ด้านการรายงานทางการเงิน (Financial Reporting) มีการชี้แจงรายละเอียดทางการเงินหรืองบประมาณ โดยการรายงานทางการเงินจะต้องมีความทันสมัย น่าเชื่อถือ และมีคุณภาพ เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการพิจารณา ตัดสินในทางธุรกิจของผู้บริหาร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียด้านการปฏิบัติให้เป็นไปตามนโยบายและข้อบังคับ (Compliance with Application Laws and Regulations) การปฏิบัติงานให้บรรลุวิสัยทัศน์ เป้าหมาย ขององค์การ ให้เป็นไปตามนโยบายขององค์การ และปฏิบัติงานตามระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับนโยบายในเรื่องของการปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัดเพื่อป้องกันมิให้เกิดผลเสียหายใดๆ

การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ

ประสิทธิภาพการทำงานจะเพิ่มหรือลด ขึ้นอยู่กับศักยภาพและความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน ดังนี้ (วีระเชษฐ์ มั่งแว่น, 2562)

1. ความฉับไว หมายถึง ควรทำงานให้เสร็จตามระยะเวลาที่กำหนด การใช้เวลาได้อย่างคุ้มค่าและรวดเร็วไม่ทำงานล่าช้า นั่นคือผู้ที่ปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ

2. ความถูกต้องแม่นยำ หมายถึง พยายามให้การปฏิบัติงานเต็มไปด้วยความถูกต้อง ลดความผิดพลาดให้ได้มากที่สุด และไม่ประมาทจนทำให้เกิดความเสียหายแก่องค์กร

3. ความรู้ หมายถึง การมีองค์ความรู้ ความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับงาน รู้จักแสวงหาความรู้อยู่ตลอดเวลา ทั้งการเรียนรู้ด้วยตนเอง การปฏิบัติงานที่ท้าทายใหม่ๆ หรือการฝึกอบรม แล้วนำความรู้มาปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น

4. ประสบการณ์ หมายถึง การรอบรู้หรือรู้รอบด้านจากการได้เห็นได้สัมผัสได้ลงมือปฏิบัติบ่อยๆ มิใช่มีความรู้ด้านวิชาการแต่เพียงอย่างเดียว การเป็นผู้มีประสบการณ์ในการทำงานสูง จะช่วยลดข้อผิดพลาดในการทำงาน โดยองค์กรจะต้องรักษาบุคคลเหล่านี้ให้อยู่กับองค์กรให้นานที่สุด เพราะคนเหล่านี้จะเป็นแรงขับเคลื่อนให้องค์กรพัฒนาได้เร็ว

5. ความคิดสร้างสรรค์ หมายถึง การคิดริเริ่มสิ่งใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงานในองค์กร ผู้ปฏิบัติงานควรมองไปข้างหน้าตลอดเวลา คำนึงถึงอนาคตขององค์กร ปฏิบัติงานได้ด้วยตนเองโดยไม่ต้องรอคำสั่ง และจะต้องไม่ทำงานประจำวันซ้ำๆ เดิมๆ

จากการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพทั้ง 5 ข้อ จึงสรุปได้ว่า ประสิทธิภาพในการทำงานของมนุษย์นั้นจะขึ้นอยู่กับแต่ละบุคคล โดยอาจมีศักยภาพและประสิทธิภาพเพียงด้านใดด้านหนึ่ง หรือผู้ปฏิบัติงานบางคนอาจมีศักยภาพและประสิทธิภาพในการทำงานหลายด้าน อย่างไรก็ตาม การที่จะสามารถปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพได้นั้นจำเป็นที่จะต้องอาศัยศักยภาพและความสามารถของบุคคลทั้ง 5 ข้อ เพื่อช่วยให้การทำงานนั้นมีผลลัพธ์ที่ดีขึ้นและเป็นการพัฒนาศักยภาพและประสิทธิภาพของบุคคลเหล่านั้นตามไปด้วย โดยมีปัจจัยที่ส่งผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพ คือ

ปัจจัยที่มีผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพ

ความสามารถ ความใฝ่รู้ หรือลักษณะเฉพาะตัวของแต่ละบุคคล เป็นปัจจัยที่สำคัญในการปฏิบัติงาน และเป็นเครื่องมือสำคัญในการกำหนดขีดความสามารถหรือสมรรถนะในการปฏิบัติงาน อีกทั้งยังส่งผลต่อการปฏิบัติงานหรือประสิทธิภาพของผลงาน จากการศึกษาของสมใจ ลักษณะ (2552) ได้กล่าวว่า ประสิทธิภาพในการทำงานจำแนกออกได้เป็น 2 ระดับ สามารถสรุปได้ดังนี้

1. ประสิทธิภาพส่วนบุคคล บุคคลที่มีประสิทธิภาพในการทำงาน คือ บุคคลที่มีความคิดเป็นอิสระของตนเอง มีการใช้ความคิดอยู่ตลอดเวลาในการคิดค้น ดัดแปลงและพัฒนาวิธีการทำงานให้ดีขึ้นอยู่เสมอ เป็นบุคคลที่พึงพอใจและตั้งใจทำงานอย่างสุดความสามารถ มีกลวิธีหรือเทคนิคในการสร้างผลงานที่มีคุณภาพ

2. ประสิทธิภาพขององค์กร คือการที่องค์กรสามารถดำเนินการต่างๆได้ตามวิสัยทัศน์ และภารกิจหน้าที่ขององค์กร โดยใช้ทรัพยากรปัจจัยต่างๆ รวมทั้งกำลังคนอย่างคุ้มค่า เกิดความผิดพลาดหรือการสูญเสียเพียงเล็กน้อย ประสบความสำเร็จในเรื่องของการดำเนินโดยประหยัดทั้งเวลา ทรัพยากร และบุคคล องค์กรมีระบบการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพและถูกต้องตามเป้าหมาย องค์กรมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบของการทำงานที่ทันสมัย มีการใช้เทคโนโลยีอย่างฉลาด ทำให้เกิดวิธีการทำงานอย่างเหมาะสม มีความราบรื่นในการดำเนินงาน มีอุปสรรคและความขัดแย้งน้อยที่สุด บุคลากรทุกคนมีขวัญและกำลังใจที่ดี มีความสุขและพร้อมที่จะสนับสนุนองค์กรอย่างเต็มที่

นอกจากประสิทธิภาพส่วนบุคคล และประสิทธิภาพขององค์กรแล้ว สิ่งที่สำคัญที่สุดในการทำงานในองค์กรร่วมกับผู้อื่นก็คือ การสื่อสารในการทำงาน เป็นกระบวนการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างบุคคลทุกระดับ ทุกหน่วยงาน โดยมีความสัมพันธ์กันภายในสภาพแวดล้อมที่เป็นบรรยากาศขององค์กร ซึ่งสามารถปรับเปลี่ยนไปตามกาลเทศะ บุคคล หรือการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างผู้นำและผู้ตาม หรือระหว่างผู้ตามด้วยกันเอง จากปัจจัยที่มีผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพทั้ง 2 ระดับ จึงสรุปได้ว่าทั้งประสิทธิภาพส่วนบุคคลและประสิทธิภาพขององค์กรทั้ง 2 ระดับ มีผลต่อการทำงานให้มีคุณภาพของผู้ตามและบุคลากรผู้ปฏิบัติงานทั้งหมดภายในองค์กร มีลักษณะของการดำเนินงานไปสู่วัตถุประสงค์ได้ด้วยดี ทำให้เกิดการทำงานที่เหมาะสมและยังบริการได้ตามเป้าหมายที่วางไว้ ก่อให้เกิดผลสำเร็จต่อปัจจัยการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นอีกด้วย

การสื่อสารในองค์กร

การสื่อสารในองค์กรโดยทั่วไปมักใช้วิธีการสื่อสารหลักๆคือ การพูด การเขียน การพูดและการเขียน และการสื่อสารด้วยภาพ มีวัตถุประสงค์เพื่อการออกคำสั่ง การติดตามงานและรายงานผลการทำงาน และเพื่อแก้ปัญหาความไม่แน่นอนต่างๆ นอกจากนี้การสื่อสารในองค์กรจะมีความสำคัญต่อการบริหารงาน เป็นเครื่องมือในการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากร ช่วยให้เกิดการประสานงานและความร่วมมือของบุคลากรและหน่วยงาน ช่วยให้การงานเกิดประสิทธิภาพอีกทั้งยังใช้เป็นเครื่องมือในการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน การสื่อสารในองค์กรนั้นประกอบด้วยบุคคลหลายระดับ ซึ่งในแต่ละองค์กรก็จะมีพฤติกรรมการสื่อสารที่ต่างกันออกไป ตามวัฒนธรรมขององค์กรนั้น

ในองค์กรของไทยเราส่วนใหญ่ควรใช้การสื่อสารสองทางระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งจะช่วยให้เกิดความเข้าใจกันในการทำงาน ผู้บังคับบัญชาและ

ผู้ใต้บังคับบัญชาในสังคมไทยจึงควรมีลักษณะของการมีทั้งพระเดชและพระคุณ คือมุ่งความสัมพันธ์ในงานที่ผู้บังคับบัญชาจะต้องแสดงความสามารถให้เป็นที่ยอมรับ และมุ่งในความสัมพันธ์ส่วนตัวที่ผู้บังคับบัญชาพึงเอื้ออาทรต่อทุกข์สุขต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

การสื่อสารจากผู้ใต้บังคับบัญชาไปยังผู้บังคับบัญชา จะช่วยให้ผู้บังคับบัญชาได้ทราบข้อมูลในการทำงาน และสามารถนำไปใช้ในการตัดสินใจและกำหนดนโยบายของหน่วยงานได้อย่างเหมาะสม ผู้ใต้บังคับบัญชาควรต้องกล้าแสดงความคิดเห็น หรือให้ข้อเสนอแนะเมื่อผู้บังคับบัญชาตัดสินใจผิดพลาด รู้จักเสนอแนะความคิดเห็นใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงาน

นอกจากนี้การสื่อสารของผู้ร่วมงานในระดับเดียวกันนับว่ามีความสำคัญมาก เพราะเป็นกลไกในการผลักดันให้เกิดผลงานหรือจุดมุ่งหมายขององค์กรให้ประสบความสำเร็จตามความคาดหวัง การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพจะช่วยให้องค์กรดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และส่งผลต่อภาพลักษณ์ขององค์กร ช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้หากมีการสื่อสารภายในองค์กรที่ดีจะช่วยให้องค์กรสามารถสร้างสรรค์ผลงานที่ดี และผลงานที่ดีจะเป็นตัวกระตุ้นให้บุคลากรทุกคนภาคภูมิใจในความสำเร็จของงานที่ตนทำ

บทสรุป

ภาวะผู้ตามเป็นกำลังสำคัญในการสนับสนุนและผลักดันให้ผู้นำประสบความสำเร็จ การทำงานในองค์กรของผู้ตามจึงทำให้เกิดการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งในเรื่องของประสิทธิภาพในการทำงานของบุคคล โดยเป็นบุคคลที่ตั้งใจทำงานอย่างเต็มความสามารถ มีกลวิธีหรือเทคนิคในการสร้างผลงาน ได้ผลลัพธ์เป็นงานที่มีคุณภาพ มีความคิดที่เป็นอิสระในตนเอง เป็นบุคคลที่จะเพิ่มพูนคุณภาพหรือปริมาณของผลงาน และเรื่องของประสิทธิภาพขององค์กร คือการที่องค์กรสามารถดำเนินการต่างๆ ได้ผลลัพธ์ตามเป้าหมายขององค์กร โดยมีทรัพยากรมนุษย์อันมีคุณค่าที่สุดคือผู้ตามที่มีประสิทธิภาพ มีการสูญเสียหรือเกิดข้อผิดพลาดน้อย มีลักษณะของการดำเนินงานไปสู่วัตถุประสงค์ได้ด้วยดี โดยประหยัดทั้งเวลา ทรัพยากร และบุคคล จากองค์ความรู้ที่ผู้นำกำหนดเป็นแนวทางให้ผู้ตามหรือผู้ปฏิบัติงานนำไปปฏิบัติ ในขณะเดียวกันผู้ตามยังช่วยส่งเสริมความเป็นผู้นำให้มีประสิทธิภาพ เป็นผู้ตามที่สามารถให้คำแนะนำเพื่อให้ผู้ตามเป็นผู้ตามที่มีประสิทธิภาพได้ ส่วนผู้นำก็ควรแสดงบทบาทของตนในการยอมรับและส่งเสริมความสามารถของผู้ตามให้เกิดการพัฒนาภาวะความเป็นผู้ตามอยู่ตลอดเวลา อย่างไรก็ตาม ในองค์กรนั้นเต็มไปด้วยผู้ตามที่มีหลากหลายชนิดหลายรูปแบบ และลักษณะการทำงานหลากหลายสไตล์ นับเป็นสิ่งที่ผู้นำและองค์กรจะต้องยอมรับและทำความเข้าใจ พร้อมทั้งจะเรียนรู้กับความแตกต่างของผู้ตามและภาวะผู้ตามที่มีในแต่ละคนด้วย

เอกสารอ้างอิง (References)

- ขวัญชัย พูลวิวัฒน์ชัยการ. (2556). ระบบการทำงานและการทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ (อ่านสลิ้ม). บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- ธันธสา โรจนตระกูล. (2562). ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์. พิษณุโลก: วิทยาลัยการจัดการและพัฒนาท้องถิ่น มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม
- มาฆพร กรานต์เจริญ. (2561). ปัจจัยภาวะผู้นำแบบมีประสิทธิผลและแรงจูงใจที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กรธุรกิจ ด้านเทคโนโลยี สารสนเทศขนาดใหญ่ (รายงานการวิจัย). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สมใจ ลักษณะ. (2552). การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน. (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพฯ: คณะวิทยาการจัดการ, มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.
- Dixon, G., & Westbrook, J. (2003). Followers revealed. *Engineering Management Journal*. 15(1), 19-25.
- Kelley, R. E. (1992). *The power of followership*. New York: Doubleday.
- Sullivan, D.J. & Decker, P. J. (2009). *Effective leadership management in nursing*. (5 th ed). New Jersey: Prentice – Hall.