



ภาวะผู้ตามที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของหน่วยงานภายใต้กระทรวงการอุดมศึกษา
วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม



โดย
นายวีรเชษฐ์ มั่งแว่น

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

สาขาวิชาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต แผน ก แบบ ก 2

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2562

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ภาวะผู้ตามที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของหน่วยงานภายใต้กระทรวงการ
อุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
สาขาวิชาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต แผน ก แบบ ก 2
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
ปีการศึกษา 2562
ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

FELLOWSHIP AFFECTING WORK EFFICIENCY OF DEPARTMENTS UNDER THE
MINISTRY OF HIGHER EDUCATION, SCIENCE, RESEARCH AND INNOVATION



By
MR. Weerachet MANGWANE

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for Master of Business Administration (MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION
PROGRAM)

Graduate School, Silpakorn University

Academic Year 2019

Copyright of Graduate School, Silpakorn University

หัวข้อ ภาวะผู้ตามที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของหน่วยงาน
ภายใต้กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม
โดย วีระเชษฐ์ มั่งแวง
สาขาวิชา หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต แผนก ก แบบ ก 2
อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อมรินทร์ เทวตา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับพิจารณาอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

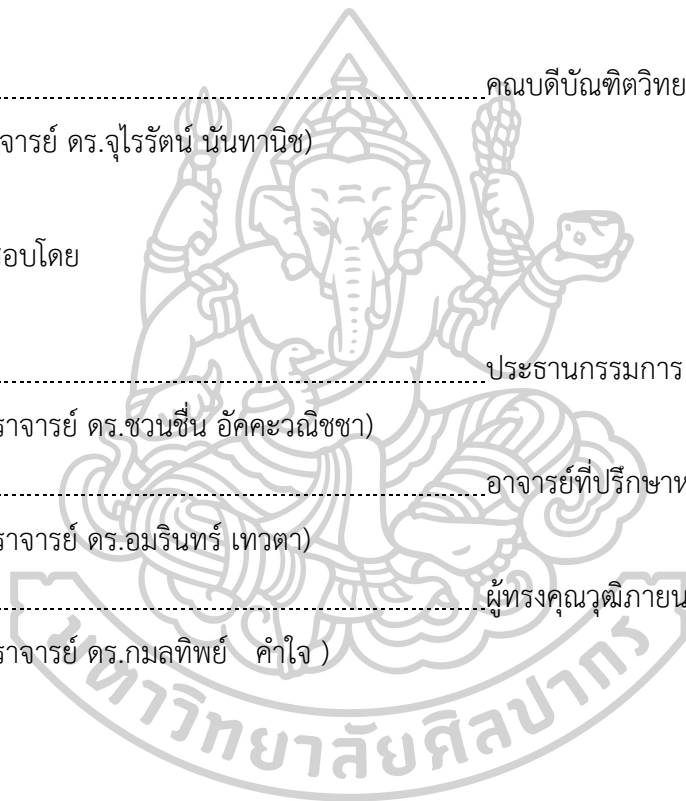
..... คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
(รองศาสตราจารย์ ดร.จุไรรัตน์ นันทานิช)

พิจารณาเห็นชอบโดย

..... ประธานกรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชวนชื่น อัคระวงนิชชา)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อมรินทร์ เทวตา)

..... ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กมลทิพย์ คำใจ)



61602323 : หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต แผน ก แบบ ก 2

คำสำคัญ : ภาวะผู้ตาม, ผู้ตามแบบห่างเหิน, ผู้ตามแบบเฉื่อยชา, ผู้ตามแบบปรับตาม, ผู้ตามแบบทำงานเอาตัวรอด, ผู้ตามแบบมีประสิทธิผล, ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

นาย วีรเชษฐ์ มั่งแ้วน: ภาวะผู้ตามที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของหน่วยงาน ภายใต้กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ : ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อมรินทร์ เทเวตา

งานวิจัยครั้งนี้ เป็นงานวิจัยเชิงปริมาณ มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้ตามและ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และศึกษาภาวะผู้ตามที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ของหน่วยงานภายใต้กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการ วิจัยครั้งนี้ ได้แก่ บุคลากร ของหน่วยงานภายใต้กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม จำนวน 236 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน ผลการวิจัย พบว่า ระดับภาวะผู้ ตามในแต่ละด้านมีดังนี้ 1. ผู้ตามแบบห่างเหิน อยู่ในระดับปานกลาง 2. ผู้ตามแบบเฉื่อยชา อยู่ใน ระดับน้อย 3. ผู้ตามแบบปรับตาม อยู่ในระดับมาก 4. ผู้ตามแบบทำงานเอาตัวรอด อยู่ในระดับมาก 5. ผู้ตามแบบมีประสิทธิผล อยู่ในระดับมาก และระดับของประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับ มาก

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ภาวะผู้ตาม ด้านผู้ตามแบบเฉื่อยชา ด้านผู้ตามแบบ ปรับตาม และด้านผู้ตามแบบมีประสิทธิผล ส่งผลทางบวกต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน อย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

61602323 : Major (MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION PROGRAM)

Keyword : followship, distant followers, inert followers, adaptive followers, defensive followers, effective followers, work efficiency

MR. WEERACHET MANGWANE : FELLOWSHIP AFFECTING WORK EFFICIENCY OF DEPARTMENTS UNDER THE MINISTRY OF HIGHER EDUCATION, SCIENCE, RESEARCH AND INNOVATION THESIS ADVISOR : AMARIN TAWATA

The quantitative research aims to investigate levels of followship and work efficiency and to study followship affecting work efficiency of the departments under the Ministry of Higher Education, Science, Research and Innovation. The Sample included the personnel from departments under the Ministry of Higher Education, Science, Research and Innovation, with a total of 236 subjects. The research instrument was questionnaires. The data analysis was done by implementing a frequency rate, a percentage, a mean value, a standard deviation and a method of stepwise multiple regression. The result demonstrated that 1.) The distant followship a moderate level. 2.) The inert followship which affected a minimal level. 3.) The adaptive followship a high level. 4.) The defensive followship a high level. 5.) The effective followship showed a high level, respectively. The hypothesis testing identified, inert, adaptive and effective followship positively affected the work efficiency, with a statistical significant at level of 0.01.

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี เพราะได้รับความกรุณาจากผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อมรินทร์ เทวตา ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ที่ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อผู้วิจัย รวมทั้งผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชวนชื่น อัครกะวณิชชา ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. กมลทิพย์ คำใจ ผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้คำแนะนำและข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อผู้วิจัย ส่งผลให้วิทยานิพนธ์เล่มนี้มีความสมบูรณ์ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณในความกรุณาของท่านเป็นอย่างสูง ขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์ หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร ทุกๆท่านที่ให้คำแนะนำ แก่ผู้วิจัย และขอขอบพระคุณเจ้าของหนังสือ เอกสาร วารสาร วิทยานิพนธ์ทุกเล่มที่ช่วยทำให้วิทยานิพนธ์มีความสมบูรณ์ ขอกราบขอบพระคุณ บุคลากร ของหน่วยงานภายใต้กระทรวงอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม ที่ให้ความร่วมมืออย่างดีในการเก็บ ข้อมูลวิจัย ส่งผลให้ผู้วิจัยสามารถดำเนินการวิจัย ได้สำเร็จลุล่วงด้วยดี

วีระเชษฐ์ มั่งแ้วน



สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฌ
สารบัญภาพ.....	ฎ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 วัตถุประสงค์.....	4
1.3 สมมติฐานการวิจัย.....	4
1.4 ขอบเขตของการวิจัย.....	5
1.5 นิยามศัพท์ที่ใช้ในการวิจัย.....	5
1.6 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	7
1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	7
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	8
2.1 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน.....	8
2.2 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้ตาม.....	12
2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	18
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	23
3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	23
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	25

3.3 คุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	26
3.4 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล	28
3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล	28
3.6 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล และตาราง Gant chart แสดงขั้นตอนในการวิจัย.....	30
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	33
การรายงานผลทางสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics)	34
การรายงานผลทางสถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics)	46
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	52
สรุปผลการวิจัย.....	53
อภิปรายผลการวิจัย.....	56
สรุป	
ข้อเสนอแนะ	64
รายการอ้างอิง	65
ภาคผนวก.....	68
ภาคผนวก ก.....	69
ภาคผนวก ข	78
ภาคผนวก ค.....	124
ภาคผนวก ง.....	128
ภาคผนวก จ	130
ประวัติผู้เขียน.....	132

สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ 3.1 จำนวนกลุ่มตัวอย่างบุคลากรสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาแยกแต่ละประเภท	24
ตารางที่ 3.2 Gant chart แสดงขั้นตอนในการวิจัย	32
ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวน และค่าร้อยละ จำแนกตามเพศ	34
ตารางที่ 4.2 แสดงจำนวน และค่าร้อยละ จำแนกตามอายุ	34
ตารางที่ 4.3 แสดงจำนวน และค่าร้อยละ จำแนกตามระดับการศึกษาสูงสุด	34
ตารางที่ 4.4 แสดงจำนวน และค่าร้อยละ จำแนกตามประสบการณ์การทำงานในหน่วยงานภายใต้ กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม	35
ตารางที่ 4.5 แสดงจำนวน และค่าร้อยละ จำแนกตามสถานะบุคลากร	35
ตารางที่ 4.6 แสดงจำนวน และค่าร้อยละ จำแนกหน่วยงานสังกัด	36
ตารางที่ 4.7 แสดงจำนวน และค่าร้อยละ จำแนกตามรายได้เฉลี่ยต่อเดือน	37
ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้ตามที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการ ปฏิบัติงาน โดยรวมและรายด้าน	38
ตารางที่ 4.9 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นภาวะผู้ ตามที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน (ด้านผู้ตามแบบห่างเหิน)	38
ตารางที่ 4.10 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นภาวะผู้ ตามที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน (ด้านผู้ตามแบบเฉื่อยชา)	40
ตารางที่ 4.11 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นภาวะผู้ ตามที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน (ด้านผู้ตามแบบปรับตาม)	41
ตารางที่ 4.12 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็น ภาวะผู้ ตามที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน (ด้านผู้ตามแบบทำงานเอาตัวรอด)	42
ตารางที่ 4.13 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นภาวะผู้ ตามที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน (ด้านผู้ตามแบบมีประสิทธิผล)	43

ตารางที่ 4.14 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน โดยรวม และรายด้าน..... 45

ตารางที่ 4.15 การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณของตัวแปรด้านผู้ตามแบบห่างเหิน (X_1) ด้านผู้ตามแบบเฉื่อยชา (X_2) ด้านผู้ตามแบบปรับตาม (X_3) ด้านผู้ตามทำงานเอาตัวรอด (X_4) ด้านผู้ตามแบบมีประสิทธิภาพ (X_5) ที่ส่งผลทางบวกต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของหน่วยงานภายใต้กระทรวงอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม 48

ตารางที่ 4.16 แสดงค่า Tolerance และ VIF (Variance Inflation Factor) ของตัวแปรพยากรณ์ 48

ตารางที่ 4.17 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณของตัวแปรอิสระที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของหน่วยงานภายใต้กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม 49

ตารางที่ 4.18 ผลการทดสอบสมมติฐาน..... 50



สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย	7
ภาพที่ 2.1 แสดงรูปแบบของผู้ตาม ที่มา : Kelly (1992).....	15
ภาพที่ 4.1 ผลการทดสอบด้วยการวิเคราะห์เชิงพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) จากกรอบแนวคิดการวิจัย สามารถสรุปผลการทดสอบด้วยการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณ ดังนี้	51



บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

คุณภาพอุดมศึกษาไทยในยุคปัจจุบันมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ก้าวทันต่อยุคแห่งสังคมการเรียนรู้ การเปลี่ยนแปลงในโลกเกิดขึ้นตลอดเวลาและรวดเร็ว เทคโนโลยีมีการพัฒนาอย่างไร้ขีดจำกัด โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อส่งเสริมและพัฒนาผู้เรียนให้มีการพัฒนาความรู้ระดับสูง เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ต่อสังคมในอนาคต การศึกษาในระดับอุดมศึกษานั้นยังรวมถึงการให้ผู้เรียนค้นคว้าหาความรู้ด้วยตนเอง เพื่อให้ผลผลิตของอุดมศึกษาซึ่งเป็นบัณฑิตที่สำเร็จการศึกษาออกไปนั้น มีความสมบูรณ์ทั้งด้านร่างกาย จิตใจ และสติปัญญา ควบคู่ไปกับความรู้ทางวิชาการ แม้ว่าการพัฒนาคุณภาพของการอุดมศึกษาไทย มีการดำเนินการมาอย่างต่อเนื่อง แต่ในปัจจุบันก็ยังพบว่าคุณภาพอุดมศึกษายังไม่มีคุณภาพเท่าที่ควรในหลายประเด็น เช่น สถาบันอุดมศึกษาปรับตัวไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะในเรื่องการสร้างและพัฒนาคุณภาพมาตรฐานการเรียนการสอนและการวิจัย เปิดหลักสูตรตามความพึงพอใจ โดยไม่คำนึงถึงคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา ขาดการวางแผนพัฒนาสถาบันในระยะยาว รวมถึงคณะกรรมการบริหารสถาบัน/สภาสถาบันอุดมศึกษาทั้งของรัฐและเอกชนหลายแห่ง ไม่มีการบริหารจัดการที่ดี มหาวิทยาลัยไทยโดยภาพรวมยังมีจุดอ่อนเรื่องการบริหารจัดการเชิงคุณภาพ โดยเฉพาะการเป็นมหาวิทยาลัยวิจัย ซึ่งจะสังเกตได้ว่ามหาวิทยาลัยที่ติดอันดับมหาวิทยาลัยชั้นนำของโลกล้วนเป็นมหาวิทยาลัยวิจัยทั้งสิ้น ทิศทางการพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาในภาพรวมไม่ชัดเจน เกิดความซ้ำซ้อนในเรื่องการให้บริการ บุคลากรที่จะเข้ามาในมหาวิทยาลัย เช่น ผู้บริหาร ส่วนหนึ่งไม่มีความรู้ทางด้านการบริหารแต่มีความรู้เฉพาะด้านงานวิชาการเท่านั้น (สุพรรณษา เตียวหิณ, 2557) บัณฑิตที่จบการศึกษาออกมาบางส่วนไม่ได้คุณภาพ และมีปัญหาในด้านภาษาอังกฤษ สถาบันการศึกษาควรดึงผู้ประกอบการเข้าไปร่วมพัฒนาหลักสูตรและพัฒนากุศลกร และเปิดโอกาสให้นักศึกษาเข้าไปฝึกงานในสถานประกอบการตั้งแต่ยังศึกษาอยู่ รวมถึงวิกฤติอุดมศึกษาไทยช่วง 7 ปีที่ผ่านมา ทั้งมหาวิทยาลัยรัฐและเอกชน กว่า 300 แห่ง เปิดหลักสูตรปริญญาตรีและปริญญาโท บางแห่งใช้กลยุทธ์ "จบง่าย" ในการดึงดูดผู้เรียน ขณะที่ผู้เรียนเข้ามาศึกษาเพื่อหวังใบปริญญา ตามสโลแกนจ่ายครบจบแน่ ซึ่งเป็นการทำลายคุณภาพอุดมศึกษาไทย และทำให้บัณฑิตที่สำเร็จการศึกษาออกมาไม่มีคุณภาพตามที่สังคมคาดหวังไว้ (เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, 2550) การจัดตั้งสถาบันอุดมศึกษาส่วนใหญ่เป็นการจัดตั้งด้วยเหตุผลทางการเมือง ไม่ได้คำนึงถึงคุณภาพและความพร้อมของการเป็นสถาบันอุดมศึกษา รวมถึงไม่มีการจัดระบบความหลากหลายของ

สถาบันอุดมศึกษา ทำให้ทิศทางการส่งเสริมพัฒนาและกำกับมาตรฐานไม่ชัดเจนและไม่ต่อเนื่อง อีกทั้งสถาบันอุดมศึกษาไทยในปัจจุบัน ส่วนมากมุ่งเข้าสู่ธุรกิจอุดมศึกษา มีการขายปริญญาบัตร เปิดหลักสูตรจำนวนมาก การถ่ายทอดความรู้แบบสำเร็จรูปตามแบบตะวันตก เนื่องจากมหาวิทยาลัยไทยก้าวเข้าสู่กับดักทางธุรกิจการศึกษา

จากสถานการณ์คุณภาพการศึกษาระดับอุดมศึกษาไทยในปัจจุบัน สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ภายใต้หน่วยงานของกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม ซึ่งเป็นองค์กรที่มีบทบาทหน้าที่พิจารณาเสนอนโยบายแผนพัฒนา และมาตรฐานการอุดมศึกษาที่สอดคล้องกับความต้องการตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และแผนการศึกษาแห่งชาติ การสนับสนุนทรัพยากร การติดตามตรวจสอบ และประเมินผลการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา โดยคำนึงถึงความเป็นอิสระและความเป็นเลิศทางวิชาการของสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา ตามกฎหมายว่าด้วยการจัดตั้งสถานศึกษาแต่ละแห่ง และกฎหมายที่เกี่ยวข้องสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา มีสถานภาพเป็นนิติบุคคล แบ่งส่วนราชการตามกฎหมายกระทรวง แบ่งส่วนราชการ สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม พ.ศ. 2562 มีหน้าที่ กำกับ ควบคุม ดูแล สถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย ให้สามารถดำรงอยู่อย่างมั่นคงนั้น จึงมีความจำเป็นที่ต้องปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการภายในองค์กรหลายอย่าง เช่น วิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ โครงสร้างองค์กร ทรัพยากรบุคคล ซึ่งปัจจัยสำคัญที่ทำให้องค์กรหรือหน่วยงานสามารถดำเนินการไปได้อย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ คงต้องอาศัยบทบาทของฝ่ายปฏิบัติการ หากบุคลากรได้รับการพัฒนาและสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของตนเอง ก็จะส่งผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพในองค์กร ดังนั้น องค์กรจึงต้องมีทักษะกระบวนการบริหารงานและสร้างแนวทางในการพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ โดยองค์ประกอบที่สำคัญในกระบวนการบริหารงานภายในองค์กร คือ คน (Men) เงิน (Money) และการจัดการ (Management) ในองค์ประกอบดังกล่าว คนเป็นสิ่งสำคัญในการบริหารมากที่สุด เพราะมีผลต่อผลสัมฤทธิ์ขององค์กรมาก เพื่อให้การปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ตามภารกิจที่ได้รับผิดชอบเป็นไปด้วยความเรียบร้อย และมีประสิทธิภาพสมควรมุ่งหมาย องค์กรจึงต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรควบคู่กันไป และเอาใจใส่ต่อบุคลากรเพื่อเป็นแรงผลักดันให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพและมีประสิทธิภาพ โดยใช้วิธีการจัดสรรทรัพยากรเพื่อให้เกิดความสิ้นเปลืองน้อยที่สุด (สมพิศ สุขแสน, 2556) การเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน จะเน้นที่คนเป็นสำคัญ ถ้าผู้ปฏิบัติงานหรือผู้ตามมีศักยภาพในการปฏิบัติงาน และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น หมายถึง การบรรลุผลสำคัญขององค์กร (พีรศักดิ์ วิสัยรัตน์, 2555) สอดคล้องกับ (นเรศรี แสนมนตรี, 2553) กล่าวว่า การที่องค์กรประสบความสำเร็จและอยู่รอดนั้น ขึ้นอยู่กับการ

บริหารงานบุคคลขององค์กรนั้น หากองค์กรใดมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ องค์กรนั้นย่อมประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน

นอกจากนี้ มีปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา คือ ภาวะผู้ตาม (Followership) ที่มีความสำคัญและเกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ (Leadership) เพราะต่างเป็นบทบาทพื้นฐานของบุคคลที่สลับสับเปลี่ยนกันตามสถานการณ์อยู่ตลอดเวลา กล่าวคือ มนุษย์ทุกคนที่เป็นผู้นำล้วนแต่เคยเป็นผู้ตามมาก่อน โดยความจริงคนส่วนใหญ่แม้ดำรงตำแหน่งที่มีอำนาจสูง แต่ก็ยังมีบุคคลที่อยู่ในฐานะเป็นนายหรือผู้บังคับบัญชาเหนือตนขึ้นไปอีกเช่นกัน จึงกล่าวได้ว่า คนเรามีโอกาสในการเป็นผู้ตามได้บ่อยมากกว่าเป็นผู้นำ (อโณทัย จิระดา, 2552) หรือก่อนเป็นผู้นำคงต้องเคยเป็นผู้ตามมาก่อน และการบริหารจัดการยุคปัจจุบัน องค์กรที่มีการพัฒนาจะประสบความสำเร็จ และมีผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ จำเป็นต้องอาศัยความรู้ความสามารถของบุคลากร 2 กลุ่ม คือ (ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชา) และผู้ตาม คือ (ผู้ปฏิบัติงาน) (กฤษณา สำเร็จ, 2555) โดยความเป็นจริงแล้วจะต้องอยู่คู่กันเสมอ เพราะมีความจำเป็นต่อการทำงาน ซึ่งผู้ตามนับว่าเป็นผู้ที่มิบทบาทสำคัญในการร่วมมือและประสานงาน เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับแนวคิดของ (อนุพงศ์ อวิรุทธา, 2555) ได้กล่าวว่า ผู้ตาม ก็มีความสำคัญไม่น้อยกว่าผู้นำ เพราะเป็นแรงขับเคลื่อนความสำเร็จในองค์กร ดังนั้นองค์กรจำเป็นต้องสร้างผู้ตามที่เก่งที่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในเวลาเดียวกัน และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของเคลลี (Kelly, 1992) ได้ทำการศึกษาวิจัย พบว่า ความสำเร็จขององค์กร 90% เกิดจากการทำงานของผู้ตามเป็นหลัก ส่วนอีก 10% เป็นผลงานของผู้นำ จะเห็นว่าไม่เพียงแต่ผู้นำเท่านั้นที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร แต่ผู้ตามมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรไม่ยิ่งหย่อนไปกว่าผู้นำเช่นกัน

ซึ่งความสำเร็จในการพัฒนาองค์กร หรือสัมฤทธิ์ผลในการปฏิบัติงานของหน่วยงานนั้น โดยเฉพาะในส่วนของภาครัฐนั้นย่อมส่งผลโดยตรงต่อการพัฒนาประเทศ และผู้ที่ได้รับผลประโยชน์ที่แท้จริงคือประชาชน เนื่องจากปัจจุบัน ประชาชนมีความคาดหวังจากการรับบริการจากรัฐมากขึ้นและก่อให้เกิดการปรับตัวและการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ในหลายๆ มิติ การบริหารจึงจำเป็นที่จะต้องเรียนรู้ที่จะปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา และเตรียมพร้อมที่จะเผชิญกับความท้าทายจากกระแสโลกโดยปัจจัยสำคัญที่จะเผชิญการเปลี่ยนแปลงและความท้าทายดังกล่าว ได้แก่ คุณภาพของคนจัดการซึ่งต้องการความรวดเร็วการบริหารองค์กรไม่ว่าจะเป็นส่วนภาคราชการ รัฐวิสาหกิจหรือเอกชนจำเป็นต้องอาศัยผู้ตามหรือผู้ปฏิบัติงานในการแสดงบทบาทสร้างสรรค์หรือผลักดันนวัตกรรมใหม่ๆ ขององค์กรให้เท่าทันและรองรับการเปลี่ยนแปลงอันรวดเร็วนี้ได้ โดยผู้ตามหรือผู้ปฏิบัติงานจะต้องเป็นผู้ทำหน้าที่นำพาองค์กรไปตามวิสัยทัศน์ที่ก้าวไกล พันธกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนเพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่ บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้อย่างมี

ประสิทธิภาพ ซึ่งภาวะผู้ตามจึงย่อมเป็นประเด็นที่มีความสำคัญต่อการนำพาพัฒนาองค์กรให้มีความเจริญต่อไป ซึ่งสอดคล้องกับศิระ จุลานนท์ (2551) ศึกษาแบบภาวะผู้ตามของข้าราชการชั้นสัญญาบัตรในสำนักนโยบายและแผนกระทรวงกลาโหม ตามแนวคิดรูปแบบผู้ตามของเคลลี ผลการศึกษาพบว่า ข้าราชการส่วนใหญ่เป็นผู้ตามแบบเอาตัวรอด (pragmatic) รองลงมาเป็นผู้ตามแบบมีประสิทธิภาพ (effective follower) ผู้ตามแบบปรับตาม (conformist) ตามลำดับ ที่น่าสนใจคือผู้ตามที่มีการศึกษาในระดับสูงกว่ามีแนวโน้มเป็นผู้ตามที่มีประสิทธิภาพมากกว่าผู้ตามที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่า

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษา ภาวะผู้ตามที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของหน่วยงานภายใต้กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม เพื่อนำผลการศึกษาที่ได้ไปเป็นข้อมูลสำหรับผู้บริหารในหน่วยงานนำไปวางแผนการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพอย่างยั่งยืนต่อไป

1.2 วัตถุประสงค์

1.2.1 เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้ตามและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ของหน่วยงานภายใต้กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม

1.2.2 เพื่อศึกษาภาวะผู้ตามที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของหน่วยงานภายใต้กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม

1.3 สมมติฐานการวิจัย

ภาวะผู้ตามที่ส่งผลทางบวกต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของหน่วยงานภายใต้กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม สามารถเขียนเป็นสมมติฐาน ดังนี้

1) ภาวะผู้ตาม ด้านผู้ตามแบบหาเงินส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของหน่วยงานภายใต้กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม

2) ภาวะผู้ตาม ด้านผู้ตามแบบเฉื่อยชาส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของหน่วยงานภายใต้กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม

3) ภาวะผู้ตาม ด้านผู้ตามแบบปรับตามส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของหน่วยงานภายใต้กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม

4) ภาวะผู้ตาม ด้านผู้ตามแบบทำงานเอาตัวรอดส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของหน่วยงานภายใต้กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม

5) ภาวะผู้ตาม ด้านผู้ตามแบบมีประสิทธิภาพส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของหน่วยงานภายใต้กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม

1.4 ขอบเขตของการวิจัย

การศึกษาครั้งนี้ เป็นการศึกษา ภาวะผู้ตามที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของ สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา หน่วยงานภายใต้กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัย และนวัตกรรม ซึ่งมีขอบเขตการศึกษา ดังนี้

1.4.1 ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.4.1.1 ประชากร ที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ เป็นบุคลากร สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ของหน่วยงานภายใต้กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม จำนวน 578 คน (ข้อมูลกลุ่มงานบริหารบุคคล ณ วันที่ 26 พ.ย. 2562)

1.4.1.2 กลุ่มตัวอย่าง ที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ เป็นบุคลากร สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ของหน่วยงานภายใต้กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม จำนวน 236 คน

1.4.2 ขอบเขตด้านเนื้อหา

ตัวแปรอิสระ ประกอบด้วย

1.4.2.1 ด้านประชากรศาสตร์ เพศ สถานภาพ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน ในหน่วยงานภายใต้กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม สถานะบุคลากร หน่วยงานสังกัด รายได้เฉลี่ยต่อเดือน ปัญหาและอุปสรรคในการทำงาน

1.4.2.2 ด้านภาวะผู้ตาม ผู้วิจัยใช้ทฤษฎี ภาวะผู้ตาม ของ (Kelley,1992) ซึ่งแบ่งลักษณะของผู้ตาม แบ่งออกเป็น 5 ประเภท ได้แก่ ผู้ตามแบบห่างเหิน ผู้ตามแบบเฉื่อยชา ผู้ตามแบบปรับตาม ผู้ตามแบบทำงานเอาตัวรอด และผู้ตามแบบมีประสิทธิผล

ตัวแปรตาม ประกอบด้วย

1.4.2.3 ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ของหน่วยงานภายใต้กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม

1.5 นิยามศัพท์ที่ใช้ในการวิจัย

บุคลากร หมายถึง ข้าราชการ พนักงานราชการ พนักงานสำนักงาน ลูกจ้างประจำ ลูกจ้างชั่วคราว และพนักงานลูกจ้างเหมาบริการ สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ของหน่วยงานภายใต้กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม

ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน หมายถึง ความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคลากร ด้วยความทุ่มเท เต็มใจ เพื่อให้เกิดความสำเร็จบรรลุตามวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงาน โดยใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า ประหยัด และเกิดประโยชน์สูงสุด ด้วยเทคนิค วิธีการปฏิบัติที่เหมาะสม และก่อให้เกิด

ผลสัมฤทธิ์ที่ตรงตามวัตถุประสงค์ ทันเวลา มีคุณภาพ และความพึงพอใจของประชาชนผู้รับบริการ ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม

ผู้ตาม หมายถึง ผู้ที่แสดงบทบาทเป็นผู้ปฏิบัติในงานเพื่อตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร และเป็นผู้ที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของผู้นำและองค์กรของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม

ภาวะผู้ตาม หมายถึง คุณลักษณะบุคคลที่เป็นผู้ตามที่ดี สามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย จากผู้นำให้บรรลุผลสำเร็จ ร่วมมือ ช่วยเหลือ มีความคิดเป็นของตนเอง ไม่ดี้อร์น มีความอ่อนน้อม ถ่อมตน อดทน ไม่แข็งข้อต่อผู้นำ มีทัศนคติในทางบวก มีระเบียบวินัย ทำงานได้บรรลุวัตถุประสงค์ และสนับสนุนผู้นำของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม เพื่อให้ผู้นำสามารถปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ

แบบภาวะผู้ตาม หมายถึง การจำแนกกลุ่มภาวะผู้ตาม ซึ่งมีคุณลักษณะของผู้ตามระหว่าง ความอิสระ (การพึ่งพาตนเอง) และความคิด สร้างสรรค์ ไม่อิสระ (พึ่งพาผู้อื่น) และขาดความคิด สร้างสรรค์ พฤติกรรมของผู้ที่มีความเป็น อิสระ และความคิดสร้างสรรค์จะมีลักษณะเป็นผู้ที่มีความคิดริเริ่ม และเสนอวิธีการใหม่อยู่เสมอ ส่วนบุคคลที่มีลักษณะพึ่งพาผู้อื่นจะขาดความคิดริเริ่ม และคอยรับคำสั่งจากผู้นำโดยขาดการไตร่ตรอง ซึ่งแบ่งลักษณะของผู้ตาม ออกเป็น 5 ประเภท ได้แก่

ผู้ตามแบบห่างเหิน หมายถึง ผู้ตามที่มีพฤติกรรมเฉื่อยชา แต่มีความอิสระและความคิด สร้างสรรค์สูง ผู้ตามแบบห่างเหินส่วนมากเป็นผู้ตามที่มีประสิทธิผล ซึ่งมีประสบการณ์และผ่าน อุปสรรคมาก่อน

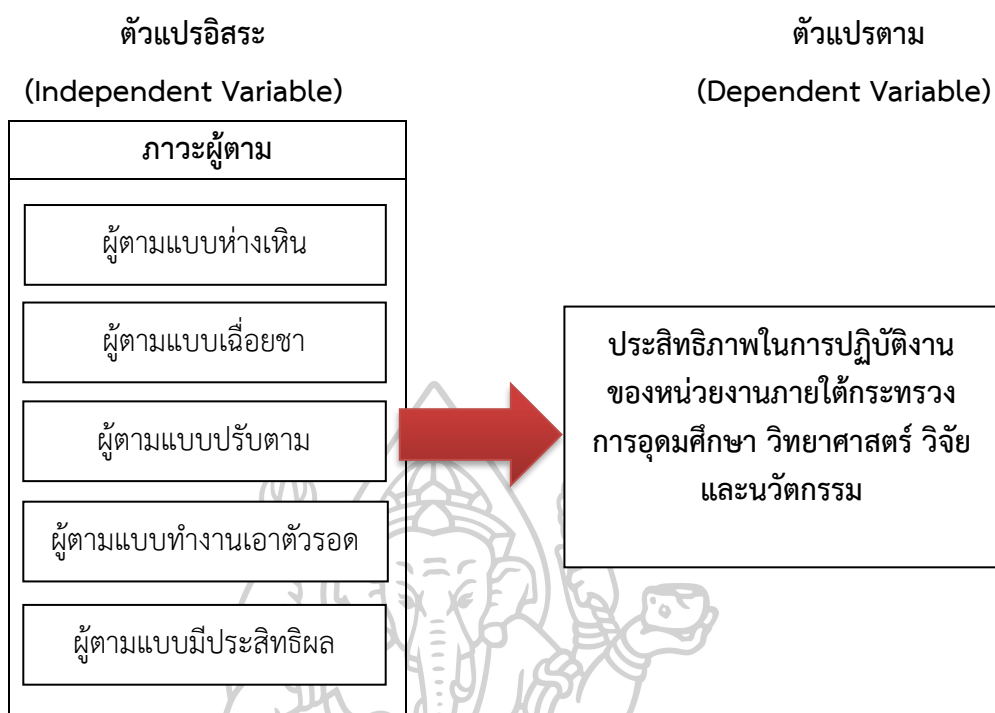
ผู้ตามแบบเฉื่อยชา หมายถึง ผู้ตามที่ขาดความเป็นอิสระและความคิดสร้างสรรค์ ไม่ชอบ การรับผิดชอบ ทำงานเท่าที่ได้รับมอบหมาย

ผู้ตามแบบปรับตาม หมายถึง ผู้ตามที่มีความกระตือรือร้นในงาน แต่ทำงานโดยขาดทักษะ ด้านความคิดสร้างสรรค์ ยินยอมและเต็มใจทำตามคำสั่ง โดยไม่คำนึงว่างานนั้นจะมีลักษณะอย่างไร และพยายามหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง

ผู้ตามแบบทำงานเอาตัวรอด หมายถึง ผู้ตามที่มีลักษณะของผู้ตามทั้ง 4 แบบ แต่จะเลือกใช้ ลักษณะผู้ตามแบบใดขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่จะเพื่อประโยชน์แก่ตนมากที่สุดและมีความเสี่ยงน้อย ที่สุด พยายามเลี่ยงงานที่มีความเสี่ยง เพื่อรักษาสถานภาพเดิมของตนไว้

ผู้ตามแบบมีประสิทธิผล หมายถึง ผู้ตามที่มีความใส่ใจในการปฏิบัติงาน มีความสามารถในการทำงานสูง มีความสามารถในการบริหารจัดการงานได้ด้วยตนเอง และสามารถวิเคราะห์จุดอ่อนจุด แข็งของตนเองและองค์กร ทำให้ได้ข้อยุติที่ดีและเกิดผลกระทบเชิงบวก

1.6 กรอบแนวคิดในการวิจัย



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

- ทราบถึงระดับภาวะผู้ตามในองค์กรที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานบุคลากร ของหน่วยงานภายใต้กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม เพื่อให้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรในอนาคต
- ผู้บริหารซึ่งมีหน้าที่ในการวางแผน และกำหนดนโยบายขององค์กรเข้าใจถึงภาวะผู้ตามในองค์กรที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานบุคลากร ของหน่วยงานภายใต้กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม เพื่อให้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรในอนาคต

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ ภาวะผู้ตามที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของหน่วยงานภายใต้กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พร้อมกับกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย เพื่อใช้เป็นแนวทางในการศึกษาดังนี้

2.1 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

2.2 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้ตาม

2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งสำคัญต่อทุกองค์กร เพราะสามารถส่งผลต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ ดังนั้น ทุกองค์กรจึงมีความต้องการทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสมที่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานมักจะถูกสื่อออกมา ด้านผลงานปฏิบัติงานที่เห็นได้อย่างชัดเจน เมื่อองค์กรได้รับผลการประเมินการปฏิบัติงานก็สามารถบ่งบอกว่ามีอะไรเกิดขึ้น เกิดขึ้นได้อย่างไร เมื่อไร ในการปฏิบัติงานจึงนำมาซึ่งข้อมูล เพื่อใช้ในการกำหนดเป็นหลักการจัดการ โดยเฉพาะการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร รวมถึงโครงสร้าง และเป้าหมายขององค์กร เพื่อผลตอบแทนที่สมเหตุสมผล และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานขององค์กร

2.1.1 ความหมายประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

ประสิทธิภาพ ตามความหมายของพจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2554 กำหนดไว้ว่า “ความสามารถที่ทำให้เกิดผลในการทำงาน” และนอกจากความหมายดังกล่าวแล้ว มีนักวิชาการในประเทศไทยได้ให้ความหมายของคำว่าประสิทธิภาพไว้เป็นจำนวนมาก กล่าวคือ ประสิทธิภาพ หมายถึงผลผลิตที่ผ่านกระบวนการทำงาน โดยประสิทธิภาพเป็นสิ่งที่วัดผลสัมฤทธิ์มีอย่างเป็นรูปธรรมตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ได้แก่ ประสิทธิภาพในการบริหารงาน (Process) คือ การทำงานที่ได้มาตรฐาน รวดเร็ว ถูกต้อง ใช้เทคนิคที่สะดวกมากยิ่งขึ้นดีกว่าดั้งเดิม และประสิทธิภาพในผลลัพธ์ที่ได้รับ เช่น การทำงานที่มีคุณภาพเกิดประโยชน์ต่อสังคม เกิดผลกำไร ทันเวลา เป็นต้น

มิลเลท (Millet, 1954) ให้นิยามคำว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง ผลการปฏิบัติงานที่ทำให้เกิดความพึงพอใจและได้รับผลความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งความพึงพอใจ หมายถึง ความพึงพอใจในการบริการให้แก่ประชาชน โดยพิจารณาจาก

1. การให้บริการอย่างเท่าเทียมกัน (Equitable Service)
2. การบริการอย่างรวดเร็วทันเวลา (Timely Service)
3. การให้บริการอย่างทันเวลา (Ample Service)
4. การให้บริการอย่างต่อเนื่อง (Continuous Service)
5. การให้บริการอย่างก้าวหน้า (Progression Service)

กชกร เอ็นดูราษฎร์ (2550) ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน หมายถึง การสร้างผลงานหรือผลสำเร็จออกมาโดยผลงานที่ได้รับมีคุณค่ามากกว่าทรัพยากรที่ใช้ไป กล่าวคือ สามารถผลิตของได้เพิ่มสูงยิ่งขึ้นกว่าเดิม โดยที่ต้นทุนไม่เพิ่มขึ้น หรือสามารถผลิตของทุกอย่างได้มากเหมือนเดิม แต่มีการใช้ต้นทุนน้อยลงกว่าเดิม

สมพิศ สุขแสน (2556) ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน หมายถึง การใช้ทรัพยากรขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรประสิทธิภาพจึงมุ่งทำให้เกิดการทำสิ่งที่ถูกต้อง (Doing the Right Things) และประสิทธิภาพเป็นวิธีการจัดสรรทรัพยากร เพื่อให้เกิดความสิ้นเปลืองน้อยที่สุด โดยสามารถบรรลุจุดมุ่งหมาย โดยใช้ทรัพยากรต่ำสุด กล่าวคือ เป็นการใช้อย่างมีประสิทธิภาพ (Goal) คือ ประสิทธิภาพหรือให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้สูงสุดอาจเรียกว่า “ทำสิ่งต่าง ๆ ให้ถูกต้อง (Doing Things Right)”

2.1.2 การวัดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน สามารถทำได้ที่ดีที่สุดด้วยการพิจารณาแนวความคิด 3 ประการ คือ

1. การบรรลุเป้าหมาย (Goal Optimization) ซึ่งประสิทธิภาพ หมายถึง ความสามารถขององค์กรในการได้มา และใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีจำกัด และมีคุณค่าให้เป็นประโยชน์ที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ในการปฏิบัติตามเป้าหมาย

2. แนวความคิดด้านระบบการวิเคราะห์เป้าหมายตามแนวความคิดนี้ มุ่งที่การกระทำในระบบซึ่งหมายความว่า เป้าหมายไม่ได้ขึ้นอยู่กับที่เปลี่ยนแปลงได้ตามเวลา

3. การเน้นเรื่องพฤติกรรมเป็นการเน้นบทบาทของพฤติกรรมของบุคคลในองค์กรที่มีต่อความสำเร็จขององค์กรในระยะยาว หรือการยอมรับว่าเป้าหมายองค์กรจะสามารถบรรลุถึงได้ โดยอาศัยพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร

2.1.3 ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

เมื่อพิจารณาจากการเปรียบเทียบระหว่างผลผลิตที่ได้กับทรัพยากรที่ใช้ไป หรือเปรียบเทียบระหว่าง Output กับ Input ว่าในการดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรผลที่ได้นั้นดีแค่ไหนอย่างไร ซึ่งอาจเปรียบเทียบได้หลายมิติ เช่น มิติทางเศรษฐศาสตร์ โดยไม่ใช่เพียงเรื่องเงินอย่างเดียว แต่หมายถึงทรัพยากรอื่น ที่ใช้ในกระบวนการผลิตนั้นด้วย เช่น เวลาหรือวัตถุดิบ มิติทางการบริหาร อาจพิจารณาจากความพึงพอใจของสมาชิกในองค์กรต่อวิธีการบริหาร เพื่อบรรลุเป้าหมายมิติทาง

สังคม อาจพิจารณาจากผลการสะท้อนกลับการที่จะเกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานนั้น ต้องมีองค์ประกอบสำคัญ 2 ส่วนหลัก คือ ผู้ที่ปฏิบัติงานกับโครงสร้างการปฏิบัติงานสำหรับในเรื่องของคนปฏิบัติงาน จะต้องมีความคิดการปฏิบัติตัวในการปฏิบัติงาน และการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ

2.1.4 การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ มีลักษณะ ดังนี้

1. ความฉับไว หมายถึง การใช้เวลาได้อย่างดีที่สุทธรวดเร็วไม่ทำงานล่าช้า นั่นคือ คนที่มีประสิทธิภาพ ควรทำงานให้เสร็จตามกำหนดเวลา หรืองานบริการผู้รับบริการย่อมต้องการความรวดเร็ว ดังนั้น ผู้ให้บริการจะต้องสร้างวัฒนธรรมการให้บริการแบบเบ็ดเสร็จจุดเดียว (One Stop Service)

2. ความถูกต้องแม่นยำ หมายถึง การผิดพลาดในงานน้อย มีความแม่นยำในกฎระเบียบ ข้อมูลตัวเลขหรือสถิติต่าง ๆ ไม่เผลอเผลอจนทำให้เกิดความเสียหายแก่องค์กร

3. ความรู้ หมายถึง การมีองค์ความรู้ในงานดี รู้จักศึกษาหาความรู้ในเรื่องงานที่ทำอยู่ตลอดเวลา คนที่มีประสิทธิภาพควรแสวงหาความรู้อยู่ตลอดเวลา ทั้งการเรียนรู้ด้วยตนเอง องค์กรผู้อื่น อินเทอร์เน็ต เป็นต้น และสามารถนำความรู้นั้น มาปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น

4. ประสบการณ์ หมายถึง การรอบรู้หรือรู้รอบด้านจากการได้เห็นได้สัมผัสได้ลงมือปฏิบัติบ่อย ๆ มิใช่มีความรู้ด้านวิชาการแต่เพียงอย่างเดียว การเป็นผู้มีประสบการณ์ในการทำงานสูง จะทำงานผิดพลาดน้อย สมควรที่องค์กรจะต้องรักษาบุคคลเหล่านี้ให้อยู่กับองค์กรให้นานที่สุด เพราะคนเหล่านี้จะทำให้องค์กรพัฒนาได้เร็ว

5. ความคิดสร้างสรรค์ หมายถึง การคิดริเริ่มสิ่งใหม่ๆ มาใช้ในองค์กร เช่น คิดระบบการให้บริการที่ลดขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบใหม่ การบริหารงานแบบเชิงรุก เป็นต้น คนที่มีประสิทธิภาพ จึงเป็นคนที่ชอบคิดหรือเก่งคิด หรือมองไปข้างหน้าตลอดเวลาไม่ใช่คนที่ชอบทำงานตามคำสั่ง และจะต้องไม่ทำงานประจำวันเหมือนกับหุ่นยนต์

2.1.5 ประสิทธิภาพองค์กร และการจัดการเชิงกลยุทธ์ขั้นสูงในการปฏิบัติงาน

ตามแนวคิดของฮาร์ริงตัน (Harrington Emerson, 1913, อ้างถึงใน เอกวินิต พรหมรักษา, 2555) ได้นำแนวคิดของ Emerson โดยการนำเอาวิธีการจัดการแบบวิทยาศาสตร์มาบริหารงาน คือ การบริหารตามหลักวิทยาศาสตร์นั้น จะต้องมีการค้นพบ และทดลองเป็นอย่างดีว่าวิธีการนั้นได้ผลจริงเมื่อประเมินผล สามารถบอกได้ว่า อะไรเกิดขึ้น เกิดขึ้นได้อย่างไร เมื่อไหร่จึงนำเอาข้อมูลเหล่านั้นมา กำหนดเป็นหลักการบริหาร ใช้เพื่อปรับปรุงการจัดการกับประสิทธิภาพของคน โครงสร้างและเป้าหมายขององค์กร เพื่อผลตอบแทนที่สมเหตุสมผล โดยเน้นการจัดสรรทรัพยากรและจัดความสูญเสียเปล่า โดยยอมรับการบริการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ และให้ความสำคัญที่โครงสร้างและเป้าหมายขององค์กร (organization's structure and its goals) แสดงหลักประสิทธิภาพ 12 ประการ ซึ่ง

สะท้อนถึงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและการบริหารจัดการ ที่มีระบบมุ่งที่การทำงานให้เหมาะสม และง่ายขึ้น ซึ่งจะลดความสับสนเปลืองในด้านต่าง ๆ ดังนี้

1. กำหนดเป้าหมายให้ชัดเจน (Clearly defined ideals) การทำความเข้าใจและกำหนดแนวความคิดในการทำงานให้กระจ่าง
 2. ใช้หลักเหตุผลทั่วไป พิจารณาจากความเป็นไปได้ของงาน (Common sense) หมายถึง การใช้หลักสามัญสำนึกในการพิจารณาความเป็นไปได้ของงาน
 3. ให้คำแนะนำที่ดีที่ถูกต้องสมบูรณ์ (Competent counsel) การเป็นผู้ให้คำปรึกษา คำแนะนำต้องสมบูรณ์และถูกต้อง
 4. รักษาระเบียบวินัยในการทำงาน (Discipline) ต้องมีระเบียบวินัยและรักษาระเบียบวินัยในการทำงาน
 5. ปฏิบัติงานด้วยความยุติธรรม (Fair deal) ต้องปฏิบัติงานด้วยความโปร่งใสยุติธรรม ตรวจสอบได้
 6. มีข้อมูลพร้อมทำงานที่เชื่อถือได้ (Reliable information) ต้องได้รับข้อมูลที่เชื่อถือได้และมีความพร้อมในการทำงาน
 7. มีการรายงานผลการดำเนินงานทุกระยะ (Dispatching) ต้องรายงานผลการดำเนินงานทุกระยะ และแจ้งให้ทราบถึงการดำเนินงานอย่างทั่วถึง เพื่อความสะดวกในการตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน
 8. มีมาตรฐานงานเสร็จตามเวลา (Standard and Schedule) ต้องมีมาตรฐานในการทำงาน เพื่องานที่ได้นั้น เสร็จตรงตามเวลา
 9. ผลงานได้มาตรฐาน (Standardized condition) ต้องมีผลงานที่ได้มาตรฐาน
 10. ดำเนินงานถือเป็นมาตรฐานได้ (Standardized operation) มีวิธีการที่ใช้ดำเนินงานที่สามารถยึดเป็นมาตรฐานได้
 11. มาตรฐานที่กำหนดสามารถปฏิบัติได้ (Standardized directing) การกำหนดมาตรฐานที่สามารถ เป็นเครื่องมือในการฝึกสอนงานได้
 12. ให้บำเหน็จรางวัลแก่ผู้ปฏิบัติงานดี (Efficiency reward) การให้รางวัลตอบแทนกับผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดี เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจให้ปฏิบัติงานที่ดีต่อไป
- จากการทบทวนแนวคิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ผู้วิจัยได้ให้ ความหมายของประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคลากร ด้วยความทุ่มเทเต็มใจ เพื่อให้เกิดความสำเร็จบรรลุตามวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงาน โดยใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า ประหยัด และเกิดประโยชน์สูงสุด ด้วยเทคนิค วิธีการปฏิบัติที่เหมาะสม และก่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ที่ตรงตามวัตถุประสงค์ ทันเวลา มีคุณภาพ และความพึงพอใจของประชาชนผู้รับบริการ

2.2 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้ตาม

2.2.1 ความหมายภาวะผู้ตาม

ภาวะผู้ตาม หมายถึง คุณลักษณะบุคคลที่เป็นผู้ตามที่ดี สามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายจากผู้นำให้บรรลุผลสำเร็จ ร่วมมือ ช่วยเหลือ มีความคิดเป็นของตนเอง ไม่ดี้อารมณ์ มีความอ่อนน้อมถ่อมตน อวดตน ไม่แข็งข้อต่อผู้นำ มีทัศนคติในทางบวก มีระเบียบวินัย ทำงานได้บรรลุวัตถุประสงค์และสนับสนุนผู้นำของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม เพื่อให้ผู้นำสามารถปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ

Kelly (1992) ให้ความหมายภาวะผู้ตามว่า ผู้ตาม หมายถึง ผู้ที่แสดงบทบาทเป็นผู้ปฏิบัติในงาน เพื่อตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร และเป็นผู้ที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของผู้นำ และองค์กร

Sullivan (1998) ที่ให้ความหมายของความเป็นผู้ตามว่า เป็นผู้ที่ชี้แนะตนเอง มีการร่วมงานอย่างแข็งขันแสดงออกถึงความเชี่ยวชาญ ในการปฏิบัติงานในฐานะตัวแทนขององค์กร และเห็นชอบร่วมกับทีมในวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กร

Yoder-wise (1999) ให้ความหมายของความเป็นผู้ตามว่า เป็นผู้ที่ใช้พฤติกรรมส่วนบุคคลอย่างเหมาะสมและเป็นไปในทางสร้างสรรค์ (Healthy) ที่ก่อให้เกิดความสำเร็จขึ้นกับบุคคล กลุ่มคน ทีมงาน และองค์กร

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544) ภาวะผู้ตาม หมายถึง การปฏิบัติของบุคคลที่เป็นผู้ตาม ที่แสดงถึงความเข้มแข็งมีความคิดเป็นของตนเอง ไม่ดี้อารมณ์ มีความอ่อนน้อมถ่อมตน อวดตน ไม่แข็งข้อต่อผู้นำ มีทัศนคติในทางบวก มีระเบียบวินัย ทำงานได้บรรลุวัตถุประสงค์

พวงรัตน์ บุญญานุกรักษ์ (2546) กล่าวว่า ภาวะผู้ตาม หมายถึง สิ่งที่ควรมีเพื่อการแสดงบทบาทของผู้ตามอย่างมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผลสูงต่อกลุ่มหรือองค์กร หรืออีกนัยสำคัญหนึ่งเพื่อการสนับสนุนการสร้างความสำเร็จ ตามเป้าหมายร่วมกันของกลุ่มหรือองค์กร หรือตามวิสัยทัศน์

บุญใจ ศรีสถิตนรากร (2551) กล่าวว่า ภาวะผู้ตาม หมายถึง คุณลักษณะของบุคคลที่เป็นผู้ตามที่ดี สามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายจากผู้นำให้บรรลุผลสำเร็จร่วมมือช่วยเหลือ และสนับสนุนผู้นำรวมทั้งไม่คัดค้าน และเป็นปฏิบัติต่อผู้นำสามารถปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ

ธิตี ธิตีเสรี (2557) ภาวะผู้ตาม หมายถึง คุณลักษณะบุคคล ที่เป็นผู้ตามที่มีความสามารถในการบริหารจัดการงานได้ด้วยตนเอง มีความสามารถที่จะวิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็งของตนเอง และองค์กรได้อย่างถูกต้อง โดยใช้สติปัญญา มีความกล้าหาญ และมีส่วนร่วมในจุดมุ่งหมายของผู้นำและองค์กร แต่ภายใต้สภาวะการณ์และเงื่อนไข จึงทำให้การแสดงบทบาทในฐานะผู้ตาม

ดังนั้นสรุปว่า ภาวะผู้ตาม นั้น หมายถึง การที่บุคคลสามารถปฏิบัติงานในองค์กรมีหน้าที่รับผิดชอบ รวมทั้งมีการช่วยเหลือสนับสนุนผู้นำในการปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่ได้วางไว้ ส่วนผู้ตามนั้น คือ คุณลักษณะที่บุคคลนั้น ปฏิบัติในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ทั้งจากหน้าที่ประจำของตนเองหรือจากหน้าที่รับมอบหมายให้บรรลุผลสำเร็จ

2.2.2 การจำแนกผู้ตามที่มีลักษณะที่แตกต่างกัน

โดยนักวิชาการและนักคิดที่ให้ความสนใจศึกษาเรื่อง ภาวะผู้ตาม เช่น (แบบภาวะผู้ตาม, 2550) เบนนิสและทาวน์เซนด์ (Bennis and Townsend, 2008) แบ่งผู้ตามออกเป็น 2 ประเภท คือ ผู้ตามในลักษณะยืนย่น ภาพลักษณ์ในด้านลบของผู้ตาม ที่มุ่งเน้นการทำตามผู้นำ เรียกว่า ผู้ตามแบบผู้สนอง (Passive Followership) ในทางตรงกันข้ามผู้ตาม ในลักษณะที่มีความสัมพันธ์กับผู้นำในด้านที่ส่งเสริมให้เกิดความเข้าใจ และสร้างความสำเร็จ ถูกเรียกว่า ผู้ตามแบบผู้ริเริ่ม (Active Follower)

2.2.3 รูปแบบของผู้ตาม

Chaleff (1995) แบ่งประเภทผู้ตาม ออกเป็น 2 ประเภท คือ ผู้ตามแบบนิ่งเงียบ (Mute Follower) และผู้ตามแบบกล้าหาญ (Courageous Follower) ผู้ตามแบบนิ่งเงียบ คือ ผู้ไม่มีความกล้า หรือทักษะเพียงพอที่จะขัดขึ้น โต้เถียง หรือท้าทายเมื่อผู้นำเป็นฝ่ายกระทำผิด ผู้ตามในลักษณะนี้ยืนย่นภาพลักษณ์ในด้านลบของผู้ตาม ทำให้ภาวะผู้ตามกลายเป็นสิ่งที่ไม่ควรแก่การศึกษาทำความเข้าใจในอีกลักษณะ ซึ่งเป็นผู้ตามที่เป็นแบบอย่างที่ดี คือ ผู้ตามที่มีความกล้าหาญ ได้แก่ ความกล้าหาญที่จะร่วมรับผิดชอบ (Courage to Assume Responsibility) ความกล้า ที่จะบริการ (Courage to Serve) ความกล้าที่จะท้าทาย (Courage to Challenge) ความกล้าที่จะมีส่วนร่วมในการปฏิรูป (Courage to Participate in Transformation) ความกล้าที่จะออกจากตำแหน่ง (Courage to leave) คาเลฟฟ์ ให้ความสำคัญอย่างมากกับความกล้าหาญว่าเป็นสิ่งที่แบ่งแยกประสิทธิภาพของผู้ตาม

Kelly (1992) แบ่งประเภท ผู้ตาม โดยใช้เกณฑ์ 2 มิติ ดังต่อไปนี้ (Kelley, 1992 อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548)

มิติที่ 1 เป็นคุณลักษณะของผู้ตามระหว่าง “ความอิสระ (พึ่งพาตนเอง) และความคิดสร้างสรรค์” (Independent, Critical Thinking) กับ “ไม่อิสระ (พึ่งพาผู้อื่น) และขาดความคิดสร้างสรรค์” (Dependent, Uncritical Thinking) กล่าว คือ บุคคลที่มีความคิดเชิงสร้างสรรค์ และมีความอิสระนั้น จะใส่ใจต่อผลกระทบและพฤติกรรมผู้อื่น ในการที่จะบรรลุเป้าหมายขององค์กร จะเป็นบุคคลที่ให้ความระมัดระวังอย่างสูงต่อการกระทำของตนเอง และผู้อื่นเป็นบุคคลที่จะสามารถให้นำหนักของผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจไปสู่วิสัยทัศน์ของผู้นำ โดยการเสนอคำวิจารณ์ที่สร้างสรรค์ความคิดริเริ่ม และวิธีการแปลกใหม่ แต่ในตรงกันข้ามบุคคลประเภทที่มีลักษณะพึ่งพาผู้อื่น และขาดความคิดสร้างสรรค์ (Dependent, Uncritical Thinking) จะเป็นคนที่ไม่อาจมองสิ่งที่ไม่อาจ

มองสิ่งต่าง ๆ โกลไปกว่าที่ถูกกำหนดให้ องค์กรไม่อาจพึ่งพาบุคคลดังกล่าวได้มากกว่านี้ และเป็นคนที่ ไม่อาจมองสิ่งต่าง ๆ โกลกว่าที่กำหนดให้ องค์กรไม่อาจพึ่งพาบุคคลดังกล่าวมากกว่านี้ และเป็นคนที่ รับคำสั่งหรือความคิดของผู้นำโดยขาดความคิดไตร่ตรอง

มิติที่ 2 Kelly (1992) กำหนดให้เป็นพฤติกรรมของผู้ตามที่เกี่ยวข้องกับด้าน “ความกระตือรือร้น” (Active Behavior) กับ “ความเฉื่อยชา” (Passive Behavior) ผู้ที่มีพฤติกรรมกระตือรือร้นจะสนใจในการเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรอย่างเต็มที่ที่จะแสดงพฤติกรรมที่สนใจ งานไกลกว่าขอบเขตที่ได้รับมอบหมาย มีความรู้สึกในการเป็นเจ้าของของการริเริ่มในการแก้ปัญหา และตัดสินใจแต่ในทางตรงกันข้ามผู้ที่มีพฤติกรรมเฉื่อยชา (Passivity) จึงตรงกับความเกียจคร้าน (laziness) คนที่มีพฤติกรรมเฉื่อยชาจะไม่ชอบทำอะไรเกินกว่าที่กำหนดให้ทำ และมักปฏิเสธความรับผิดชอบเพิ่มเติม (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548)

Kelly (1992) จัดความสัมพันธ์แบบภาวะผู้ตาม 5 ประเภท ประกอบด้วย ผู้ตามแบบห่างเหิน (Alienated Follower) ผู้ตามแบบเฉื่อยชา (Passive Follower) ผู้ตามแบบปรับตาม (Conformist Follower) ผู้ตามแบบทำงานเอาตัวรอด (Pragmatic Survivor) และผู้ตามแบบมีประสิทธิภาพ (Effective Follower) ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1. ผู้ตามแบบห่างเหิน (Alienated Follower) ผู้ตามแบบนี้ มีพฤติกรรมเฉื่อยชา (Passive) แต่มีความอิสระ (Independent) และมีความคิดสร้างสรรค์ (Critical Thinking) สูง ผู้ตามแบบห่างเหิน ส่วนมากเป็นผู้ตามที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งมีประสบการณ์และผ่านอุปสรรคต่าง ๆ มาก่อน แต่ต่อมา เกิดแตกหักกันขึ้นกับผู้บังคับบัญชา ด้วยเหตุนี้ ผู้ตามแบบนี้ จึงใช้ความสามารถที่มีอยู่ของตนไปในการ วิพากษ์วิจารณ์ จุดอ่อนขององค์กร และของผู้บังคับบัญชาตลอดจนถึงผู้อื่นด้วย การพูดจาเชิงเยาะเย้ย ถากถาง ผู้ตามแบบห่างเหิน มีความสามารถในการคิดอย่างอิสระ แต่จะไม่ยอมเข้าร่วมในการ แก้ปัญหาหรือจุดบกพร่องที่ตนมองเห็นแต่อย่างใด

2. ผู้ตามแบบปรับตาม (Conformist Follower) Kelly (1992) เรียกผู้ตามแบบนี้ว่า “ผู้ตามแบบ ครับผม” (Yes People) เป็นผู้ตามที่มีความกระตือรือร้น (Active) ในงานขององค์กรแต่ทำงาน โดยขาดทักษะด้านความคิดสร้างสรรค์ ผู้ตามแบบปรับตาม จะยินยอมทำตามคำสั่ง โดยไม่คำนึงว่า งานนั้น จะมีลักษณะอย่างไรเต็มใจเข้าร่วม โดยไม่ได้พิจารณาว่าผลที่ตามมาจากการทำตามคำสั่งนั้น จะเป็นอย่างไร บางครั้ง แม้จะเป็นการเสี่ยงต่ออันตรายก็ตามสิ่งที่ผู้ตามแบบปรับตามกังวลมาก คือ พยายามหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง ผู้ตามแบบปรับตามเป็นผลผลิตที่เกิดจากระบบบริหารแบบเผด็จการ ที่เข้มงวดในเรื่องกฎระเบียบ โดยมีผู้นำประเภทที่มองข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชาว่าเป็นเรื่อง คุกคาม และทำทนายต่ออำนาจตน

3. ผู้ตามแบบทำงานเอาตัวรอด (Pragmatic Survivor Follower) ผู้ตามแบบนี้ มีลักษณะ แบบผู้ตาม ทั้ง 4 แบบ แต่จะเลือกใช้แบบหนึ่งแบบใดขึ้นอยู่กับสถานการณ์ขณะนั้น ว่าแบบผู้ตามใดที่

จะเอื้อประโยชน์แก่ตนเองได้มากที่สุด และมีความเสี่ยงน้อยที่สุด ผู้ตามแบบทำงานเอาตัวรอด จะเกิดมากในตอนที่องค์กรอยู่ในสภาวะกำลังสิ้นหวัง ผู้ตามต่างดั้นรนตนเอง โดยทำอะไรก็ได้ เพื่อให้ตนเองรอดจะเกิดมาก ในตอนที่องค์กรทั่วไป จะมีพนักงานประมาณ 25-35 เปอร์เซ็นต์ ที่มีแนวโน้มจะเป็นผู้ตามแบบทำงานเอาตัวรอด ที่พยายามหลีกเลี่ยงความเสี่ยง เพื่อรักษาสถานภาพเดิมของตนเองไว้ โดยยึดถือคำขวัญว่า “ปลอดภัยไว้ดีกว่าต้องเสียใจภายหลัง” (Better Safe Than Sorry) เป็นผู้ตามที่ไร้จุดยืนที่แน่นอนของตน แต่จะเปลี่ยนไปตามสิ่งแวดล้อม เพื่อความอยู่รอดของตน มักพบบุคคลประเภทนี้ในองค์กร

4. ผู้ตามแบบเฉื่อยชา (Passive Follower) เป็นผู้ตามที่ขาดทั้งความเป็นอิสระ (ชอบฟังพาผู้อื่น) และความคิดสร้างสรรค์ Kelly (1992) เรียก ผู้ตามแบบนี้ว่า “แกะ”(Sheep) เพราะไม่ชอบการรับผิดชอบทำงานเท่าที่ได้รับมอบหมายแล้วหยุด หากจะให้ทำต่อต้องบอกหรือสั่งใหม่และกว่างานจะคืบหน้าได้ต้องใช้การติดตามตรวจสอบอย่างใกล้ชิด ผู้ตามแบบนี้ปล่อยให้งาน การใช้ความคิดเป็นภาวะของผู้นำฝ่ายเดียวเท่านั้น อย่างไรก็ตาม มีผู้ให้ความเห็นว่า การที่ผู้ตามมีพฤติกรรมเช่นนี้ เป็นผลมาจากการที่ผู้นำใช้วิธีการควบคุมมากเกินไป และใช้การลงโทษเมื่อผู้ตามกระทำผิด

5. ผู้ตามแบบมีประสิทธิภาพ (Effective Follower) ผู้ตามประเภทนี้ คือ ยอดปรารถนาขององค์กร เป็นผู้ที่มีความไว้วางใจและความเต็มใจต่อการปฏิบัติงานสูง ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพ เป็นบุคคลที่มีความสามารถในการบริหารจัดการงานได้ด้วยตนเอง (Self-Management) มีความสามารถวิเคราะห์เห็นจุดอ่อนและจุดแข็งของตนเอง และขององค์กรได้อย่างถูกต้องเป็นผู้ที่ให้ความสำคัญของเรื่องส่วนรวมมากกว่าเรื่องส่วนตัว เป็นผู้ที่มีความสามารถในการปฏิบัติงานสูงทำให้เกิดข้อยุติที่ดี และเกิดผลกระทบในเชิงบวก เนื่องจากผู้ตามแบบมีประสิทธิภาพมีความสำคัญต่อความสำเร็จและความเจริญก้าวหน้าขององค์กร ดังภาพ 2

มีอิสระความคิดสร้างสรรค์ (Independent, Critical Thinking)



ภาพที่ 2.1 แสดงรูปแบบของผู้ตาม ที่มา : Kelly (1992)

ดังนั้น สรุปว่า รูปแบบของผู้ตาม แบ่งได้ 2 ประเภท คือ แบ่งตามคุณลักษณะของผู้ตาม แบ่งตามพฤติกรรมของผู้ตาม ซึ่งนำมาจัดความสัมพันธ์และสามารถแบ่งภาวะผู้ตามได้เป็น 5 รูปแบบ คือ ผู้ตามแบบห่างเหิน ผู้ตามแบบปรับตาม ผู้ตามแบบเฉื่อยชา ผู้ตามแบบทำงานเอาตัวรอด และ ผู้ตามแบบมีประสิทธิผล

2.2.4 คุณลักษณะของผู้ตาม

The Qualities of Follower (Kelley, 1992 อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548) สรุปว่า คุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับผู้ตามที่มีประสิทธิผล ในบทความเรื่อง “In Praise of Followers” ลงในวารสาร Harvard Review ฉบับเดือนพฤศจิกายน-ธันวาคม 1988 ไว้ 4 ประการ ดังนี้

1. ความสามารถบริหารจัดการตนเองได้ (Self-Management) เป็นประเด็นที่สำคัญยิ่งของการเป็นผู้ตามที่มีประสิทธิผล คือ ความสามารถในการเป็นนายตนเอง กล่าวคือ สามารถควบคุมตนเองมีความอิสระพึ่งพาตนเองได้ และสามารถปฏิบัติงานได้ดี โดยปราศจากการตรวจตราใกล้ชิดจากผู้อื่น ผู้ตามที่ดีจึงเป็นผู้ที่ผู้นำ สามารถไว้วางใจได้ในการมอบหมายความรับผิดชอบเป็นผู้ที่รู้จักประมาณศักยภาพและอำนาจที่ จำเป็นสำหรับตนในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย อีกพฤติกรรมหนึ่งของผู้ตามแบบมีประสิทธิผล ที่พบในผลการศึกษาวิจัย ของ Kelly (1992) ดังกล่าว ได้แก่ การรู้สึกเป็นอิสระ (Independent) ทำให้ผู้ตามประเภทนี้ ปฏิบัติงานเสมือนไม่อยู่ในสายงานบังคับบัญชาของผู้ใด จะมีความรู้สึกที่เท่าเทียมกับผู้นำ จึงมีแนวโน้มกล้าแสดงออกอย่างเปิดเผยแม้สิ่งนั้นจะขัดแย้งต่อความคิดเห็นของผู้นำก็ตาม และจะไม่เกรงกลัวต่อผลที่ตามมาจากอำนาจตามสายบังคับบัญชา หรือโครงสร้างองค์กรในขณะที่เดียวกันก็มีความเชื่อว่า ผู้นำของตนเองควรเป็นบุคคลที่แสดงบทบาทการเป็นผู้ตามได้ เมื่อข้อเสนอแนะหรือความคิดเห็นของตนเองชอบด้วยเหตุผลและดีกว่าผู้ตามแบบมีประสิทธิผล จะมั่นคงต่อเป้าหมายต่อความต้องการของทีมงาน และองค์กรในทางตรงข้าม ผู้ตามที่ไม่มีประสิทธิผล จะผูกมัดตนเองอย่างเหนียวแน่นกับสายงานบังคับบัญชาวางตนยอมเป็นผู้เชื่อฟังที่ดี แต่รู้สึกหวั่นไหวเกรงว่าตนจะสูญเสียอำนาจ หรือสถานภาพจึงพยายามเอาอกเอาใจผู้นำ เพื่อวัตถุประสงค์ของตน ความรู้สึกและพฤติกรรมของผู้ตามประเภทนี้ จะบ่อนทำลายการปฏิบัติงานแบบทีมงานลงในที่สุด

2. มีความผูกพัน (Commitment) ปกติผู้ตามที่มีประสิทธิผลจะผูกพันตนเองอยู่บางสิ่งบางอย่าง เช่น ผูกพันวิธีการ ผลผลิตต่อองค์กร หรือแนวคิดที่นอกเหนือจากความเป็นอยู่ และอาชีพปกติของตนเอง ผู้นำบางบุคคลมักจะตีความเกี่ยวกับความผูกพันของผู้ตามผิดพลาด จึงชอบอ้างอำนาจของตนต่อผู้ตาม รวมทั้งพยายามทำให้ผู้ตามจงรักภักดีต่อตน แทนการภักดีต่อเป้าหมายขององค์กร แต่โดยข้อเท็จจริงแล้ว ผู้ตามที่มีประสิทธิผล จะมีมุมมองต่อผู้นำเป็นเพียงเพื่อนร่วมเสี่ยงภัยในการปฏิบัติภารกิจไปสู่เป้าหมายเท่านั้น และเมื่อไรที่พบว่า ผู้นำของตนขาดความผูกพัน หรือมีกรณีขัดแย้ง

ด้านแรงจูงใจ ผู้ตามแบบนี้ อาจถอนการสนับสนุนของตน ไม่โดยวิธีเปลี่ยนงานใหม่ ก็เลือกใช้วิธีการใช้อุบายให้เกิดการเปลี่ยนแปลงผู้นำขึ้นก็ได้ ความผูกพันมีทั้งข้อดีข้อเสีย ในแง่ดีก็คือ ความผูกพันเป็นสิ่งที่แพร่ขยายจากบุคคลหนึ่งสู่อีกบุคคลหนึ่งได้ เพราะทุกคนต่างอยากปฏิบัติงานร่วมกับเพื่อร่วมงานที่มีทั้งชีวิตและจิตใจให้แก่งาน ทำให้ขวัญกำลังใจของกลุ่มสูง และมีความสามารถดึงดูดบุคคลที่ออกนอกกลุ่มนอกทางกลับมารวมผูกพัน ส่งผลให้งานราบรื่นลุล่วงไปตามเป้าหมายผลพลอยได้ของผู้นำจากการความผูกพัน คือ สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการสร้างความเข้าใจการเพิ่มพลัง และความจงรักภักดีจากผู้ใต้บังคับบัญชา ส่วนที่เป็นข้อเสียก็คือ หากผู้ตามมีความผูกพันสูงต่อเป้าหมายที่มีใช้เป้าหมายขององค์กรแล้ว อาจส่งผลเสียหายตามมา ผู้นำที่มีผู้ตามในลักษณะหลังนี้ จะประสบความสำเร็จ ยุ่งยากใจ และอาจสูญเสียการควบคุมองค์กรของตนได้ เนื่องจากผู้ตามที่มีประสิทธิผลเป็นบุคคลประเภทที่ไฟแรงที่จงรักภักดีต้องการให้องค์กรของตนบรรลุเป้าหมาย แต่ก็เปราะบางที่อาจทิ้งองค์กรไปได้เช่นกัน หากไม่ได้รับการตอบสนอง ดังนั้น ผู้นำที่ดีจึงควรหาวิธีการการใช้พลังความผูกพันที่ผู้ตามมีต่อองค์กรสูงอยู่แล้วมาใช้ให้เกิดประโยชน์ ทั้งต่อเป้าหมายขององค์กร และความต้องการส่วนบุคคลของผู้ตามดังกล่าว

3. เสริมสร้างศักยภาพและการทุ่มเทตนเอง (Competence and Focus) ผู้ตามที่มีประสิทธิผล จะมีทักษะความชำนาญที่เป็นประโยชน์แก่หน่วยงานของตน เป็นบุคคลที่ปกติจะมีมาตรฐานการปฏิบัติงานของตนสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนดขององค์กร และจะมีลักษณะของการใฝ่รู้ใฝ่เรียนอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้เกิดการพัฒนาในอาชีพของตนเอง อย่างไรก็ตามอาจมีผู้ตามที่มีประสิทธิผลอยู่บ้างที่รอคอยว่าเมื่อไรการฝึกอบรมและการพัฒนา จึงจะมาหาตนในลักษณะของการศึกษาแบบบังคับป้อน (Force-Fed) กล่าวคือ ถ้าไม่ถูกส่งไปเข้าสัมมนา ก็จะไม่ยอมไปจึงทำให้ความสามารถและทักษะที่เคยมีเสื่อมถอยลง บุคคลเช่นนี้ ผู้นำจำเป็นต้องเอาใจใส่เป็นพิเศษ นอกจากนี้ ผู้ตามแบบมีประสิทธิผลยังเต็มใจในการรับงานพิเศษเพิ่มขึ้น ทั้งนี้ก่อนอื่นเขาจะเริ่มงานหลักที่เป็นหน้าที่รับผิดชอบอย่างดีที่สุดให้เสร็จเสียก่อน ผู้ตามประเภทนี้ มักจะประเมินความสามารถของตนในแง่จุดอ่อนและจุดแข็งได้ดี และมีความพร้อมที่จะช่วยทีมงานของตนเอง ดังนั้น หากได้รับงานเพิ่มเติมที่ตนเห็นว่าไม่ถนัดและมีคนอื่นที่มีความสามารถเหนือกว่า ผู้ตามแบบนี้ มักกล้าบอกความจริงแก่ผู้นำเพื่อมิให้องค์กรเสียหาย และพร้อมสนับสนุนพนักงานบุคคลอื่นที่มีความถนัดกว่า โดยไม่มีความรู้สึกว่าเป็นคู่แข่งกันแต่เป็นเพื่อร่วมงานของตน

4. ความกล้า (Courage) ผู้ตามที่มีประสิทธิผลจะเป็นบุคคลที่มีความน่าเชื่อถือ (Credible) ซื่อสัตย์ และมีความกล้าหาญ ผู้ตามแบบนี้ มักวางตนเองในแง่เป็นคนอิสระ เป็นนักคิดวิเคราะห์ที่สามารถเสนอแนะความคิดและการวินิจฉัยต่าง ๆ ที่ไว้วางใจได้เป็นบุคคลที่มีความน่าเชื่อถือ กล้ารับผิดชอบและให้เกียรติในความสำเร็จแก่ผู้อื่น เป็นผู้ที่มีรูปแบบมาตรฐานทางจริยธรรมของตนเองและพร้อมที่จะยืนหยัดต่อความเชื่อดังกล่าว จากคุณลักษณะการมองปัญหาได้อย่างลึกซึ้ง

การเป็นบุคคลที่เปิดเผยตรงไปตรงมา และไม่พลาดกลัวของผู้ตามที่มีประสิทธิผล ส่งผลให้ผู้นำและเพื่อนร่วมงานอื่น ๆ ต้องซื่อสัตย์และเปิดเผยโปร่งใสตามไปด้วย ดังนั้น หากมองอีกแง่มุมที่ตรงข้ามกัน แน่หนอนที่สุดว่า ผู้ตามแบบนี้ จะสร้างปัญหายุ่งยากใจอย่างมากให้แก่ผู้นำที่มีปัญหา ด้านจริยธรรม เนื่องจากความกล้าเป็นคุณลักษณะสำคัญของผู้นำ และผู้ตามที่มีประสิทธิผล

ดังนั้น สรุปว่า ภาวะผู้ตามมิใช่เป็นการมองชนกลุ่มใหญ่ในองค์กรหรือสังคม ซึ่งอยู่ภายใต้การนำของบุคคลกลุ่มเล็ก ๆ ที่อยู่ในตำแหน่งหรือมีฐานะเป็นผู้นำระดับต่าง ๆ ในองค์กร หรือสังคมนั้น ว่าเป็นเพียงผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งให้ความหมายถึงบทบาทในเชิงรับ คือ มุ่งที่การเป็นผู้นำเอานโยบาย คำสั่งของผู้บังคับบัญชาไปปฏิบัติอย่างเคร่งครัด โดยการดำเนินการทั้งหมดอยู่ภายใต้การบังคับ ควบคุมของผู้บังคับบัญชาหรือผู้นำ ซึ่งเป็นผู้รับผิดชอบต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวบทบาท นอกจากจะพึงพาการนำแล้ว ยังสนับสนุนให้การนำนั้นนั้นเกิดประสิทธิผลสูงสุดองค์กร หรือสังคมด้วยความเหมือนกันในคุณลักษณะประกอบกับความสามารถในการสลับปรับเปลี่ยนบทบาทของภาวะผู้นำ และภาวะผู้ตาม

2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ภาวะผู้ตามที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน เมื่อพูดถึงภาวะผู้ตาม หากจะนับการศึกษา จากนักวิจัยและผู้ทีศึกษาก็ว่ายังมีน้อยมาก แม้ว่าผู้ตามจะเป็นบุคคลที่สำคัญขององค์กร เป็นแรงขับเคลื่อนให้องค์กรเดินไปสู่ความสำเร็จ (Blaker, 1992) จากการรวบรวมแนวคิดและพรรณนาเกี่ยวกับผู้ตามที่มีประสิทธิผล มีดังนี้

Rose (1995) พยายามศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับผู้ตาม โดยทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำตั้งแต่ ค.ศ.1930 เป็นต้นมาถึงปัจจุบัน สามารถสรุปได้ 2 แนวคิด ดังนี้

แนวคิดดั้งเดิม ให้ความหมายของผู้ตามว่าเป็นกลุ่มบุคคลที่มีลักษณะ คือ

1. ต้องทำงานอย่างหนัก ถูกแบ่งแยกจากผู้มีสติปัญญาดี
2. ไม่สามารถนำสติปัญญามาใช้ได้โดยปราศจากผู้ชี้แนะ หรือการควบคุมจากผู้อื่น
3. เต็มใจที่จะให้ผู้อื่นนำทั้งทางด้านความคิด การปฏิบัติ และยอมให้ผู้อื่นควบคุมการทำงานของตนเองอย่างใกล้ชิด

4. ไม่สามารถสร้างผลผลิตได้ โดยปราศจากการชี้แนะจากผู้อื่น จะพบว่า แนวคิดนี้ ผู้ตามถูกกำหนดให้เป็นผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้ที่ยอมปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชา ขาดความกระตือรือร้น ส่วนผู้นำจะถูกกำหนดให้เป็นผู้บังคับบัญชาคอยทำหน้าที่สั่งการ ชี้นำ มีความกระตือรือร้นในตัว

แนวคิดยุคใหม่ให้ความสำคัญกับผู้ตามถือว่าผู้ตามเป็นส่วนสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร และของผู้นำ โดยการปรับมุมมองผู้ตามใหม่ๆ คือ

1. ผู้ตามที่มีความกระตือรือร้นในการเสริมสร้างตนเอง ให้มีลักษณะของภาวะผู้ตามส่วนผู้ตามที่เฉื่อยชา ขาดความกระตือรือร้น สามารถทำให้ตนเองมีลักษณะของภาวะผู้นำได้นั้น ไม่ถือว่าเป็นภาวะผู้ตาม
2. ผู้ตามที่มีความกระตือรือร้น ในบางครั้งความกระตือรือร้นอาจมีการเปลี่ยนแปลงได้ขึ้นอยู่กับกิจกรรมและสถานการณ์
3. ผู้ตามที่จะสามารถกลายเป็นผู้นำ ก็สามารถกลายมเป็นผู้ตามได้ในขณะเดียวกัน เช่นผู้บริหารระดับต้น ต้องแสดงบทบาทผู้นำ และผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงบทบาทผู้ตาม ในขณะเดียวกันผู้บริหารระดับต้นยังมีผู้บังคับบัญชาในระดับที่สูงกว่า จึงต้องแสดงบทบาทผู้ตาม และผู้บังคับบัญชาในระดับที่สูงกว่า จึงต้องแสดงบทบาทผู้นำ เป็นต้น
4. กลุ่มบุคคลในองค์กรนั้น ส่วนหนึ่งเป็นผู้นำส่วนที่เหลือก็ต้องเป็นผู้ตาม แต่ผู้ตามไม่ได้เป็นผู้ตามเสมอไป ในบางครั้งผู้ตามอาจจะเปลี่ยนบทบาทเป็นผู้นำได้เช่นกัน โดยการเปลี่ยนแปลงนี้ไม่เกี่ยวข้องกับการปรับเปลี่ยนตำแหน่งทางการบริหาร

คุณลักษณะของผู้ตามที่ดี

จากการศึกษาและทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะของผู้ตามที่ดีนั้น พบว่ามีผู้สนใจศึกษาและให้ความคิดเห็นที่แตกต่างกันไปแต่ยังไม่มากนัก ซึ่งพอสรุปได้ดังนี้

Kelly (1992) กำหนดคุณลักษณะของผู้ปฏิบัติงานหรือผู้มีภาวะผู้ตามที่สำคัญ ที่สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร ควรมีลักษณะ 4 ประการ ดังนี้

1. สามารถคิดเป็นการวางแผนบริหารจัดการเองได้ โดยมองตนเองว่าตนเองมีความสามารถในการจัดการได้เท่าเทียมกับผู้นำเช่นกัน
2. ทำงานด้วยความมุ่งมั่นและยึดมั่น เพื่อเป้าหมายสูงสุดขององค์กร หากพบปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานต่าง ๆ จะพิจารณาปรับเปลี่ยนแนวทางการปฏิบัติงาน หรือขอปรับเปลี่ยนเป็นผู้นำ
3. สามารถเสริมสร้างความแข็งแกร่ง และมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอด้วยการชวนขวยศึกษาเรียนรู้ฝึกฝนทักษะความชำนาญ ศึกษาหาแนวทางการที่รับผิดชอบพิเศษเพิ่มเติมด้วยความยินดีและรับผิดชอบต่อการทำงานพิเศษนั้น ๆ
4. มีความสามารถกล้าแสดงออก กล้าเสี่ยงที่จะคิด กล้าจะพูด และลงมือปฏิบัติ แม้ว่าอาจจะเกิดความผิดพลาดได้จากความเสี่ยงที่ปฏิบัตินั้น ทำให้ผู้นำและบุคคลภายในองค์กรมอบความมั่นใจไว้วางใจและความเชื่อถือ

Kelly (1992) กล่าวว่า คุณลักษณะของผู้ตามที่เป็นแบบอย่าง (Exemplary Followers) พบว่า คุณลักษณะของผู้ตามที่เป็นแบบอย่างประกอบด้วย

1. มีความสามารถในการบริหารจัดการตนเอง (Self Management) หมายถึง สามารถควบคุมตนเอง พึ่งพาตนเอง และสามารถปฏิบัติงานด้วยตนเอง โดยปราศจากการนิเทศใกล้ชิดจากผู้บังคับบัญชา

2. มีความผูกพัน (Commitment) ต่อดังกล่าว มุ่งมั่นในการปฏิบัติงานอุทิศตนเอง เพื่องาน และมีความตั้งใจปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย

3. พัฒนาตนเองให้มีสมรรถนะเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ปฏิบัติงานอย่างสุดความสามารถ (Competence and Focus)

4. มีความกล้า (Courageous) หมายถึง ความกล้าแสดงออก กล้าแสดงความคิดเห็น กล้าตัดสินใจ และกล้ายอมรับสิ่งที่ผิดพลาดที่ตนเองเป็นผู้กระทำ ทั้งมีความพร้อมรับคำวิพากษ์วิจารณ์จากผู้อื่น

Douglas (1992 อ้างถึงใน ทรงกลด เจริญ, 2550) พิจารณาว่า คุณลักษณะภาวะผู้ตามประกอบด้วยคุณลักษณะ 8 ประการ ดังนี้

1. มีความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานให้ผู้อื่น หมายถึง คุณลักษณะบุคคลที่มีความตั้งใจแน่วแน่เต็มใจในการปฏิบัติงานให้กับองค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

2. ความคิดและตัดสินใจได้เองในการปฏิบัติงาน หมายถึง ลักษณะของการใช้ความคิด วิเคราะห์ในการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน โดยไม่ต้องเข้มงวดกับการกำกับติดตาม โดยยังคงเกิดผลงานที่ถูกต้อง

3. มีพฤติกรรมการแสดงออกที่เหมาะสม ให้เห็นถึงความร่วมมือกันในการปฏิบัติงาน

4. มีความรู้ ความเข้าใจ ในงานและวัตถุประสงค์ของงาน เมื่อรับงานไม่ว่าจะเป็นงานประจำหรืองานที่ได้รับมอบหมายพิเศษ

5. ความรับผิดชอบต่อผลของงาน หมายถึง คุณลักษณะของบุคคลที่มีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน ได้ผลดีบรรลุตามเป้าหมายที่ต้องการ รวมถึงรับผิดชอบต่อผลงานที่ออกมาไม่ว่าจะเป็นผลทางบวกหรือทางลบ

6. การยินดีร่วมงานในสถานการณ์ที่เสี่ยงหรือเหตุการณ์ที่มีข้อจำกัด

7. การให้ความเคารพไว้วางใจผู้อื่น ผู้ร่วมงาน และเคารพในมติของกลุ่ม

8. การให้ความเคารพไว้วางใจผู้นำ การนำทีม การตัดสินใจและปฏิบัติตาม

สุกัญญา มีสมบัติ (2557) ศึกษาภาวะผู้ตามและประสิทธิภาพที่ทีมงานที่มีอิทธิพลต่อดังกล่าว แห่งการเรียนรู้ : กรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข ผลการศึกษา พบว่า ภาวะผู้ตาม และประสิทธิภาพที่ทีมงานมีอิทธิพลต่อการทำงาน โดยแบบของภาวะผู้ตามที่แตกต่างกันจะส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

Brown and borrow (1996) ศึกษาเรื่องผู้ตามที่พึงประสงค์ขององค์กร โดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารทุกระดับจากสถาบันการเงินฮารีแฟกซ์ บริษัทผลิตอุตสาหกรรมรถยนต์ และบริษัทผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้า อาร์ อี ซี รวมจำนวน 250 คน พบว่า ลักษณะผู้ตามที่พึงประสงค์ 3 ลำดับแรก ได้แก่ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นที่น่าไว้วางใจ ไม่ให้ความร่วมมือ ไม่มีความรับผิดชอบ ขาดความเฉลียวฉลาดและขาดประสิทธิภาพ

สุกัญญา มีสมบัติ (2557) ในการดำเนินงานขององค์กรนั้น เมื่อผู้นำทำการตัดสินใจจะกระทำภารกิจใด ที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรแล้ว ผู้ที่จะรับคำสั่งในการตัดสินใจของผู้นำไปดำเนินการปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จตามภารกิจจากการตัดสินใจของผู้นำนั้น คือ ผู้ตาม ดังนั้น ผลสำเร็จของภารกิจ การตัดสินใจของผู้นำจึงขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงานของผู้ตามเป็นสำคัญ

วรางคณา กาญจนพาทิ (2556) ภาวะผู้ตามมีหลายแนวคิดด้วยกัน ซึ่งมีคุณลักษณะที่สำคัญ เช่น มีความรับผิดชอบในงาน มีความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเองให้เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถในการกล้ามีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน และเปิดใจรับฟังความคิดเห็นมุ่งมั่นในการทำงานอย่างเต็มประสิทธิภาพ

อรสุดา ดุสิตรัตน์กุล (2557) ศึกษาประสิทธิภาพการทำงานของ บุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ได้สรุปประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานนั้นเป็นสิ่งสำคัญเนื่องจากภารกิจองค์กรใด ๆ จะบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล ส่วนหนึ่งจะต้องมาจากการที่บุคลากรมีขวัญกำลังใจ มีสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่ดีมีความพึงพอใจในการทำงาน บุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์จะมีส่วนสำคัญในการสนับสนุนและประสานงานให้หน่วยงานในสังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์มีประสิทธิภาพ สร้างพื้นฐานระบบการบริหารจัดการที่ดีของกระทรวงพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพของบุคลากร หากบุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์มีประสิทธิภาพการทำงานที่ดีก็จะสามารถพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพของเกษตรกรให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นได้

ศิระ จุลานนท์ (2551) ศึกษาแบบภาวะผู้ตามของข้าราชการชั้นสัญญาบัตรในสำนักนโยบายและแผนกระทรวงกลาโหม ตามแนวคิดรูปแบบผู้ตามของเคลลี ผลการศึกษาพบว่า ข้าราชการส่วนใหญ่เป็นผู้ตามแบบเอาตัวรอด (pragmatic) รองลงมาเป็นผู้ตามแบบมีประสิทธิภาพ (effective follower) ผู้ตามแบบปรับตาม (conformist) ตามลำดับ ที่น่าสนใจคือผู้ตามที่มีการศึกษาในระดับสูงกว่ามีแนวโน้มเป็นผู้ตามที่มีประสิทธิผลมากกว่าผู้ตามที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่า

จากการศึกษา สรุปว่า แนวคิดภาวะผู้ตามมีหลายแนวคิดด้วยกัน ซึ่งมีคุณลักษณะที่สำคัญ เช่น มีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน มีความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเองให้เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ กล้าร่วมแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการวางแผน เปิดใจรับฟังความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการวางแผน เปิดใจรับฟังความคิดเห็นมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน และเต็มใจทุ่มเทในการ

ปฏิบัติงาน และผู้ตามแบบปรับตาม ผู้ตามแบบเอาตัวรอด ผู้ตามแบบเฉื่อยชา และผู้ตามแบบมี
ประสิทธิผล เนื่องจากมีความเหมาะสม และเป็นแนวคิดร่วมสมัยสอดคล้องกับหลักการปฏิบัติงานของ
บุคลากร ซึ่งสามารถพัฒนาตนเองให้มีภาวะผู้ตามที่มีประสิทธิผลที่ดี



บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้ตามที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของหน่วยงาน ภายใต้กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้ตามและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และภาวะผู้ตามที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ภายใต้กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม โดยใช้วิธีวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากงานเอกสารทางวิชาการ สื่ออินเทอร์เน็ต งานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ทั้งที่เป็นแนวคิด ทฤษฎี เพื่อนำมาสร้างเครื่องมือในการศึกษา โดยใช้เป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครบถ้วนสมบูรณ์และตรงตามวัตถุประสงค์ของการศึกษาตามระยะเวลาที่กำหนด ซึ่งมีขั้นตอนการดำเนินงาน ดังต่อไปนี้

- 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.3 คุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- 3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.5 การวิเคราะห์ข้อมูลสถิติที่ใช้ในการวิจัย
- 3.6 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล และตาราง Gant chart แสดงขั้นตอนในการวิจัย

3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

3.1.1 ประชากร (Population) ที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ บุคลากร สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา หน่วยงานภายใต้กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม จำนวนทั้งสิ้น 578 คน ซึ่งแบ่งจำแนกประเภทบุคลากร ดังนี้ ประเภทข้าราชการ จำนวน 325 คน ประเภทพนักงานราชการ จำนวน 47 คน ประเภทลูกจ้างประจำ จำนวน 22 คน และประเภทลูกจ้างเหมาบริการ จำนวน 184 คน (ข้อมูลกลุ่มงานบริหารบุคคล สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ณ วันที่ 26 พ.ย.2562)

3.1.2 กลุ่มตัวอย่างที่ (Sample) ที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ บุคลากร สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม โดยใช้วิธีการคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างด้วยสูตรของทาร์เยยามาเน่ โดยกำหนดระดับค่าความเชื่อมั่นที่ 95 % และทำการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) แบบเป็นสัดส่วน ซึ่งแบ่งกลุ่มตัวอย่างออกเป็น 4 กลุ่ม จากประเภทบุคลากรสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ตามสัดส่วน

ของประชากรบุคลากรแต่ละประเภทให้ได้กลุ่มตัวอย่างครบถ้วนตามเกณฑ์ที่กำหนด ซึ่งได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวนทั้งสิ้น 236 คน จากสูตรวิธีของ ทาโรยามาเน่ (Taro Yamane) สามารถคำนวณได้ดังสมการ ดังนี้

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

เมื่อ n คือ ขนาดกลุ่มตัวอย่าง
 N คือ ขนาดประชากร
 e คือ คลาดคลาดเคลื่อนของกลุ่มตัวอย่าง

แทนค่าสูตรสมการ

$$n = \frac{578}{1 + 578 (.05)^2}$$

$$n = 236$$

จากสูตรการแบ่งชั้นภูมิแบบสัดส่วน สามารถคำนวณได้ดังสมการ ดังนี้

$$n_i = \frac{N_i}{N/n}$$

เมื่อ n_i คือ ขนาดตัวอย่างในชั้นภูมิที่ i
 n คือ ขนาดตัวอย่าง
 N_i คือ ขนาดของประชากรในชั้นภูมิที่ i
 N คือ ขนาดของประชากร

แทนค่าสูตรสมการ

$$N_i = \frac{325}{578/236} = 132.70 \text{ คน}$$

ตารางที่ 3.1 จำนวนกลุ่มตัวอย่างบุคลากรสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาแยกแต่ละประเภท

ประเภทบุคลากร	ประชากร (N)	ตัวอย่างในชั้นภูมิที่ (n_i)	กลุ่มตัวอย่าง (n)
ข้าราชการ	325	132.70	139
พนักงานราชการ	47	4.08	27
ลูกจ้างประจำ	22	8.98	12
ลูกจ้างเหมาบริการ	184	89.01	58
รวม	578	234.77	236

หมายเหตุ : จำนวนประชากรได้มาจากกลุ่มงานบริหารบุคคล สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ณ วันที่ 26 พ.ย.2562

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้ศึกษางานวิจัยได้จัดทำแบบสอบถามเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยมีขั้นตอนในการสร้างแบบสอบถาม (Questionnaire) อ้างอิงคำถามที่ใช้ในแบบสอบถาม: โดยปรับปรุงแบบสอบถามของสุกัญญา มีสมบัติ (2557); วราจนา กาญจนพาที (2556) เกี่ยวกับภาวะผู้ตามที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และอรสุดา ดุสิตรัตน์กุล (2557) ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

ลักษณะของเครื่องมือในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยจัดลำดับเนื้อหาแบ่งออกเป็น 4 ส่วน ประกอบด้วย

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ สถานภาพ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงานในหน่วยงานภายใต้กระทรวงการอุดมศึกษาฯ สถานะบุคลากร หน่วยงานสังกัด รายได้เฉลี่ยต่อเดือน ปัญหาและอุปสรรคในการทำงาน

ส่วนที่ 2 ภาวะผู้ตามที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของหน่วยงานภายใต้กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม โดยผู้วิจัยได้ปรับปรุงแบบสอบถามภาวะผู้ตามที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและการศึกษาจากงานวิจัยปริญญาโทที่เกี่ยวข้อง ซึ่งแบ่งออกเป็น 5 ด้าน คือ

ด้านผู้ตามแบบห่างเหิน	จำนวน	6	ข้อ
ด้านผู้ตามแบบเฉื่อยชา	จำนวน	5	ข้อ
ด้านผู้ตามแบบปรับตาม	จำนวน	4	ข้อ
ด้านผู้ตามแบบทำงานเอาตัวรอด	จำนวน	5	ข้อ
ผู้ตามแบบมีประสิทธิผล	จำนวน	12	ข้อ

มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ตามแบบมาตราวัดของ Likert Scale พรรณี ลีกิจวัฒน์นะ (2558) 5 ระดับ ซึ่งกำหนดเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

มีความคิดเห็นในระดับที่ส่งผลมากที่สุด	เกณฑ์ให้คะแนนเท่ากับ	5	คะแนน
มีความคิดเห็นในระดับที่ส่งผลมาก	เกณฑ์ให้คะแนนเท่ากับ	4	คะแนน
มีความคิดเห็นในระดับที่ส่งผลปานกลาง	เกณฑ์ให้คะแนนเท่ากับ	3	คะแนน
มีความคิดเห็นในระดับที่ส่งผลน้อย	เกณฑ์ให้คะแนนเท่ากับ	2	คะแนน
มีความคิดเห็นในระดับที่ส่งผลน้อยที่สุด	เกณฑ์ให้คะแนนเท่ากับ	1	คะแนน

ส่วนที่ 3 ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร ของหน่วยงานภายใต้กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม โดยผู้วิจัยได้ปรับปรุงแบบสอบถามภาวะผู้ตามที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และการศึกษาจากงานวิจัยปริญญาโทที่เกี่ยวข้อง จำนวน 12 ข้อ มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ตามแบบมาตราวัดของ Likert Scale พรรณี ลีกิจวัฒน์ (2558) 5 ระดับ ซึ่งกำหนดเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

มีความคิดเห็นในระดับที่ส่งผลมากที่สุด	เกณฑ์ให้คะแนนเท่ากับ	5	คะแนน
มีความคิดเห็นในระดับที่ส่งผลมาก	เกณฑ์ให้คะแนนเท่ากับ	4	คะแนน
มีความคิดเห็นในระดับที่ส่งผลปานกลาง	เกณฑ์ให้คะแนนเท่ากับ	3	คะแนน
มีความคิดเห็นในระดับที่ส่งผลน้อย	เกณฑ์ให้คะแนนเท่ากับ	2	คะแนน
มีความคิดเห็นในระดับที่ส่งผลน้อยที่สุด	เกณฑ์ให้คะแนนเท่ากับ	1	คะแนน

ส่วนที่ 4 ปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะ เป็นแบบสอบถามที่มีลักษณะเป็นข้อความปลายเปิด เพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามได้แสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่น ๆ เพื่อใช้ประกอบการวิจัย

3.3 คุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือการปรับปรุงแบบสอบถาม (Questionnaire) แบ่งเป็นขั้นตอน ดังต่อไปนี้

3.3.1. ศึกษาเอกสาร สื่ออินเทอร์เน็ต บทความ ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้ตามที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม

3.3.2. กำหนดขอบเขต และเนื้อหาของแบบสอบถามและเขียนนิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัยให้สอดคล้องกับแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ของงานวิจัย

3.3.3. ดำเนินการปรับแก้ข้อความในแบบสอบถามของ สุภิญญา มีสมบัติ (2557); วราภรณ์ กาญจนพาทิ (2556) เกี่ยวกับภาวะผู้ตามที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และอรสุดา ดุสิตรัตนกุล (2557) ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และนำแบบสอบถามที่ปรับแก้ไขเสนอกับอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อทำการตรวจสอบความถูกต้องเบื้องต้นของความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา และการสื่อความหมายเพื่อให้เกิดความชัดเจน สมบูรณ์ และนำมาปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะ

3.3.4. ดำเนินการแก้ไขปรับปรุงแบบสอบถามตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อให้เป็นแบบสอบถามที่สมบูรณ์

3.3.5 นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์แล้วให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน พิจารณาตรวจสอบค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถามด้วย (IOC) พรรณี ลีกิจวัฒน์ (2558) ซึ่งพิจารณาความสอดคล้องระหว่างข้อความกับนิยามศัพท์เฉพาะ

ตลอดจนความชัดเจนของข้อความและความถูกต้องของภาษาโดยใช้แบบประเมินที่เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 3 ระดับ โดยมีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

+1	เมื่อแน่ใจว่า	ข้อความสามารถวัดได้ตรงกับนิยามศัพท์เฉพาะ
0	เมื่อไม่แน่ใจว่า	ข้อความสามารถวัดได้ตรงกับนิยามศัพท์เฉพาะ
-1	เมื่อแน่ใจว่า	ข้อความไม่สามารถวัดได้ตรงกับนิยามศัพท์เฉพาะ

จากนั้นนำข้อมูลที่ได้นำมาวิเคราะห์ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ด้วยการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item – Objective Congruence : IOC) มีสูตรการคำนวณ (Best and Kahn ,1993) ดังนี้

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

เมื่อ	IOC	หมายถึง	ดัชนีความสอดคล้อง
	$\sum R$	หมายถึง	ผลรวมคะแนนของผู้เชี่ยวชาญทุกคนในข้อนั้น
	R	หมายถึง	คะแนนของผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนในข้อนั้น

เมื่อพิจารณาคัดเลือกข้อความที่มีค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป พรรณิณี ลีกิจวัฒน์ (2558) ซึ่งถือว่าข้อความนั้นมีความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) สามารถนำไปใช้ได้ จากการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 50 ข้อ ได้ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ระหว่าง 0.76-0.90

3.3.6 ทำการปรับปรุงแก้ไขข้อความตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ และนำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ พิจารณาความเหมาะสมอีกครั้งก่อนนำไปทดลองใช้ (Try Out)

3.3.7 นำแบบสอบถามที่ทำการปรับปรุงแก้ไขข้อความแล้วไปทดลองใช้ (Try Out) กับบุคลากร สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน

3.3.8 นำแบบสอบถามจากการทดลองใช้ (Try Out) มาวิเคราะห์หาความเชื่อถือได้ (Reliability) ของแบบสอบถามด้วยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ของ Cronbach มีสูตรการคำนวณดังนี้ (Best and Kahn ,1993)

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2} \right]$$

เมื่อ	α	หมายถึง	ค่าความเชื่อถือได้ของแบบสอบถาม
-------	----------	---------	--------------------------------

k	หมายถึง	จำนวนข้อคำถาม
Σ	หมายถึง	ผลรวม
S_i^2	หมายถึง	ความแปรปรวนของคะแนนแต่ละข้อ
S_t^2	หมายถึง	ความแปรปรวนของคะแนนรวมทั้งฉบับ

เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของ Cronbach จะต้องมีค่าตั้งแต่ 0.70 ขึ้นไป ซึ่งถือว่าแบบสอบถามนั้นมีความเชื่อถือได้ (Reliability) อยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ (Best and Kahn ,1993) โดยการตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ใช้การตรวจสอบหาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ของเครื่องมือวัดโดยใช้เทคนิค (Index of Item-Objective Congruence) พบว่าค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถามมีค่าระหว่าง 0.67-1.00 แสดงว่า ข้อคำถามมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย และหาค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ (Reliability) โดยค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาช (Cronbach's Alpha Coefficient) พบว่าความเชื่อมั่นของข้อคำถามแต่ละด้านมีค่าอยู่ระหว่าง 0.76-0.90 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.70 แสดงว่าเครื่องมือมีความเชื่อมั่นสูง (Best and Kahn,1993)

3.3.9. นำแบบสอบถามที่สมบูรณ์ แล้วไปเก็บข้อมูลจริง

3.4 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัยตามขั้นตอน ดังต่อไปนี้

3.4.1 ผู้วิจัยทำบันทึกข้อความขอความอนุเคราะห์งานบัณฑิตศึกษา คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร ออกหนังสือเพื่อขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัยจากบุคลากร ของหน่วยงานภายใต้กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม

3.4.2 ผู้วิจัยนำหนังสือขอความร่วมมือดังกล่าวพร้อมทั้งแบบสอบถาม ตามจำนวนขนาดของกลุ่มตัวอย่างนำไปยังผู้อำนวยการสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา เพื่อขอความอนุเคราะห์แจกแบบสอบถามโดยติดต่อกับผู้ตอบแบบสอบถามโดยตรง เพื่อสะดวกในการเก็บแบบสอบถามของผู้วิจัยผู้วิจัย

3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลที่ได้จากกลุ่มตัวอย่างมาตรวจสอบความสมบูรณ์และความถูกต้องของแบบสอบถามที่ได้กลับคืนมา และทำการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติมาดำเนินการใช้การวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับขั้นตอน ต่อไปนี้

ขั้นที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ สถานภาพ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงานในหน่วยงานของกระทรวงการอุดมศึกษาฯ สถานะ

บุคลากร หน่วยงานสังกัด รายได้เฉลี่ยต่อเดือน ปัญหาและอุปสรรคในการทำงาน โดยใช้การ
คำนวณหาค่าร้อยละความถี่ (Mean : \bar{X}) มีสูตรการคำนวณ (บุญเรียง ขจรศิลป์, 2542) ดังนี้

(1) อัตราส่วนร้อยละ (Percentage) สามารถคำนวณได้ดังสมการ ดังนี้

$$\text{ร้อยละ (\%)} = \frac{X \times 100}{N}$$

โดย X คือ จำนวนข้อมูล (ความถี่) ที่ต้องการนำมาหาค่าร้อยละ
N คือ จำนวนข้อมูลทั้งหมด

(2) ค่าเฉลี่ย (Means) สามารถคำนวณได้ดังสมการ ดังนี้

$$\bar{X} = \frac{\sum fX}{N}$$

โดย \bar{X} คือ ค่าเฉลี่ย
fX คือ ผลคูณระหว่างคะแนนกับความถี่ของคะแนนนั้น
N คือ จำนวนข้อมูลทั้งหมด

ขั้นที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับส่วนที่ 2 ภาวะผู้ตามที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และ
ส่วนที่ 3 ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน โดยใช้วิธีการวิเคราะห์หาคะแนนค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วน
เบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD.) โดยสูตรการคำนวณ (บุญเรียง ขจรศิลป์, 2542) ดังนี้

(3) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation : SD) สามารถคำนวณได้ดังสมการ ดังนี้

$$SD = \sqrt{\frac{\sum f(X-\bar{X})^2}{N-1}}$$

เมื่อ SD หมายถึง ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
f หมายถึง ความถี่ของข้อมูล
X หมายถึง คะแนนแต่ละตัวในชุดข้อมูล
 \bar{X} หมายถึง ค่าเฉลี่ยของคะแนนในชุดข้อมูล
N หมายถึง จำนวนข้อมูลทั้งหมด

โดยมีการแปลความหมายของค่าเฉลี่ยที่ตัดแปลงจาก Best and Kahn (1993) ดังนี้

ระดับคะแนนเฉลี่ย	4.51-5.00	ส่งผลด้านบวกมากที่สุด
ระดับคะแนนเฉลี่ย	3.51-4.50	ส่งผลด้านบวกมาก
ระดับคะแนนเฉลี่ย	2.51-3.50	ส่งผลด้านบวกปานกลาง
ระดับคะแนนเฉลี่ย	1.51-2.50	ส่งผลด้านบวกน้อย
ระดับคะแนนเฉลี่ย	1.00-1.50	ส่งผลด้านบวกน้อยที่สุด

ขั้นที่ 3 วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระแต่ละตัว ด้วย (Tolerance) และ VIF (Variance Inflation Factor) เมื่อตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้นของการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression analysis) ด้วยการตรวจสอบตัวแปรอิสระว่ามีปัญหาเกี่ยวกับ (Multicollinearity) ด้วยค่า (Tolerance) จะต้องมีค่า ≥ 0.01 และค่า VIF (Variance Inflation Factor) จะต้องมีค่า ≤ 10 จึงจะไม่เกิดปัญหาเกี่ยวกับ (Multicollinearity) และสามารถวิเคราะห์ข้อมูลด้วย (Multiple Regression analysis) ได้

ขั้นที่ 4 วิเคราะห์ความสัมพันธ์โดยใช้การวิเคราะห์ (Multiple Regression analysis) โดยการคัดเลือกตัวแปรอิสระเข้าสมการครั้งละ 1 ตัว และทำการทดสอบความมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยใช้การวิเคราะห์สมการถดถอยพหุคูณแบบเป็นขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) เคอลิงเจอร์ (Kerlinger, 1973: 603-631) โดยกำหนดค่าระดับความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.5 เพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการคัดเลือกตัวแปรอิสระเข้าสมการ

3.6 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล และตาราง Gant chart แสดงขั้นตอนในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันและความสะดวกในการวิเคราะห์ข้อมูล การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยจึงกำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

สัญลักษณ์ทางสถิติ

N	แทน	ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง
\bar{X}	แทน	ค่าคะแนนเฉลี่ยของประชากร (Means)
S.D.	แทน	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของประชากร (Standard Deviation)
Y	แทน	คะแนนพยากรณ์ของตัวแปรตาม (ตัวเกณฑ์)
a	แทน	ค่าคงที่ของสมการพยากรณ์ในรูปแบบคะแนนดิบ
$b_1, b_2 \dots b_k$	แทน	ค่าน้ำหนักคะแนนหรือสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวแปรอิสระ (ตัวพยากรณ์) ตัวที่ 1 ถึงตัวที่ k ตามลำดับ
$X_1, X_2 \dots X_k$	แทน	คะแนนของตัวแปรอิสระ (ตัวพยากรณ์) ตัวที่ 1 ถึงตัวที่ k ตามลำดับ

X_1	แทน	ด้านผู้ตามแบบห่างเหิน
X_2	แทน	ด้านผู้ตามแบบเฉื่อยชา
X_3	แทน	ด้านผู้ตามแบบปรับตาม
X_4	แทน	ด้านผู้ตามทำงานเอาตัวรอด
X_5	แทน	ด้านผู้ตามแบบมีประสิทธิภาพ
Y	แทน	ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน
b_j	แทน	ค่าน้ำหนักคะแนนหรือสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวแปรอิสระ (ตัวพยากรณ์) ตัวที่ j ที่ต้องการหาค่าน้ำหนัก
β_1	แทน	ค่าน้ำหนักเบต้าของตัวแปรอิสระ (ตัวพยากรณ์) ตัวที่ j
R	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ
R^2	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยไม่ปรับมาตรฐาน
Adjusted R^2	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยปรับมาตรฐาน
SE_{est}	แทน	ความคาดเคลื่อนของการพยากรณ์
t	แทน	ค่าที่ได้จากการทดสอบนัยสำคัญทางสถิติ
F	แทน	ค่าที่ได้จากการทดสอบนัยสำคัญของค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ
Sig	แทน	ระดับนัยสำคัญทางสถิติ (Significances)
**	แทน	ค่านัยสำคัญทางสถิติ ระดับ 0.01
*	แทน	ความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05
Sig	แทน	ระดับนัยสำคัญทางสถิติ (Significances)
Tolerance	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์การตัดสนใจซึ่งแสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร

อิสระ X_i กับตัวแปรอิสระตัวอื่นๆ (ค่าที่เหมาะสมมีค่าอยู่ระหว่าง 0 ถึง 1)

VIF แทน ค่าความสัมพันธ์ภายในตัวแปรอิสระ (ค่าที่เหมาะสมไม่ควรเกิน 4 หรือ 5 หากเกินกว่านี้แสดงว่าตัวแปรอิสระมีความสัมพันธ์กันเอง

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้ตามที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของหน่วยงาน ภายใต้กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยมีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้ตามและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน 2) ภาวะผู้ตามที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ของหน่วยงานภายใต้กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล จากประชากร คือ บุคลากร ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ภายใต้กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม จำนวน 236 คน จากนั้นนำไปวิเคราะห์ประมวลผลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ SPSS (Statistical Package for Social Science) ซึ่งผู้วิจัยขอเสนอผลการศึกษาดังต่อไปนี้

1. การรายงานผลทางสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ประกอบด้วยส่วนสำคัญ 3 ส่วน ประกอบด้วย

ส่วนที่ 1 วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยใช้วิธีการหาค่าแจกแจงความถี่ (Frequency Distribution) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

ส่วนที่ 2 วิเคราะห์ระดับภาวะผู้ตาม โดยใช้วิธีการหาค่าแจกแจงความถี่ (Frequency Distribution) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

ส่วนที่ 3 วิเคราะห์ระดับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน โดยใช้วิธีการหาค่าแจกแจงความถี่ (Frequency Distribution) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

2. การรายงานผลทางสถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) ประกอบด้วยสมมติฐาน ดังนี้

ภาวะผู้ตาม ได้แก่ ผู้ตามแบบห่างเหิน ผู้ตามแบบเฉื่อยชา ผู้ตามแบบปรับตาม ผู้ตามแบบทำงานเอาตัวรอด และผู้ตามแบบมีประสิทธิผล ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของหน่วยงาน ภายใต้กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม โดยใช้สถิติวิเคราะห์สมการถดถอยชนิดตัวแปรหลายตัว (Multiple Regression Analysis)

การรายงานผลทางสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics)

ส่วนที่ 1 วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

แสดงผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ สถานภาพ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงานในหน่วยงานภายใต้กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม สถานะบุคลากร หน่วยงานสังกัด รายได้เฉลี่ยต่อเดือน และปัญหาและอุปสรรคในการทำงานมาน้อยเพียงใด โดยใช้วิธีการหาค่าแจกแจงความถี่ (Frequency Distribution) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) มีผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวน และค่าร้อยละ จำแนกตามเพศ

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	69	29.20
หญิง	167	70.80
รวม	236	100

จากตารางที่ 4.1 จำแนกตาม เพศ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 167 คน คิดเป็นร้อยละ 70.80 และเพศชาย จำนวน 69 คน คิดเป็นร้อยละ 29.20

ตารางที่ 4.2 แสดงจำนวน และค่าร้อยละ จำแนกตามอายุ

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
อายุ		
ต่ำกว่า 20 ปี	2	1.00
21 – 30 ปี	53	22.00
31 – 40 ปี	108	45.00
41 – 50 ปี	54	23.00
51 – 60 ปี	19	9.00
รวม	236	100.00

จากตารางที่ 4.2 จำแนกตาม อายุ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 31-40 ปี จำนวน 108 คน คิด เป็นร้อยละ 45.00 รองลงมาอายุระหว่าง 41-50 ปี จำนวน 54 คน คิดเป็นร้อยละ 23.00 อายุ 21-30 ปี จำนวน 53 คน คิดเป็นร้อยละ 22.00 และมีผู้ตอบแบบสอบถาม น้อยที่สุด คือ อายุ ต่ำกว่า 20 ปี จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 1.00 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.3 แสดงจำนวน และค่าร้อยละ จำแนกตามระดับการศึกษาสูงสุด

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
ระดับการศึกษาสูงสุด		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	3	1.30
ปริญญาตรี	170	72.00
ปริญญาโท	58	24.60
ปริญญาเอก	5	2.10
รวม	236	100.00

จากตารางที่ 4.3 จำแนกตาม ระดับการศึกษาสูงสุด พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 170 คน คิดเป็นร้อยละ 72.00 รองลงมาคือระดับการศึกษาปริญญาโท จำนวน 58 คน คิดเป็นร้อยละ 24.60 ระดับการศึกษาปริญญาเอก จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 2.10 และมีผู้ตอบแบบสอบถามน้อยที่สุด คือ ระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 3 คน คิด เป็นร้อยละ 1.30 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.4 แสดงจำนวน และค่าร้อยละ จำแนกตามประสบการณ์การทำงานในหน่วยงานภายใต้กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
ประสบการณ์การทำงานในหน่วยงานภายใต้กระทรวงการอุดมศึกษา		
ไม่เกิน 5 ปี	68	28.80
6-10 ปี	88	37.30
11-15 ปี	46	19.50
16-20 ปี	33	14.00
มากกว่า 20 ปี	1	0.40
รวม	236	100.00

จากตารางที่ 4.4 จำแนกตาม ประสบการณ์การทำงานในหน่วยงานภายใต้กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระยะเวลาการทำงาน 6-10 ปี จำนวน 88 คน คิดเป็นร้อยละ 37.30 รองลงมา มีระยะเวลาการทำงานไม่เกิน 5 ปี จำนวน 68 คน คิดเป็นร้อยละ 28.80 มีระยะเวลาการทำงาน 11-15 ปี จำนวน 46 คน คิดเป็นร้อยละ 19.50 มีระยะเวลาการทำงาน 16-20 ปี จำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 14.00 และมีผู้ตอบแบบสอบถามน้อยที่สุด คือ ระยะเวลาการทำงานมากกว่า 20 ปี จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.40 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.5 แสดงจำนวน และค่าร้อยละ จำแนกตามสถานะบุคลากร

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
สถานะบุคลากร		
ข้าราชการ	139	59.00
พนักงานราชการ	27	11.00
ลูกจ้างประจำ	12	5.00
ลูกจ้างเหมาบริการ	58	25.00
รวม	236	100.00

จากตารางที่ 4.5 จำแนกตาม สถานะบุคลากร พบว่า พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีสถานะเป็น ข้าราชการ จำนวน 139 คน คิดเป็นร้อยละ 59.00 รองลงมา มีสถานะเป็น ลูกจ้างเหมาบริการ จำนวน 58 คน คิดเป็นร้อยละ 25.00 มีสถานะเป็น พนักงานราชการ จำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 11.00 และมีผู้ตอบแบบสอบถามน้อยที่สุด คือ มีสถานะเป็น ลูกจ้างประจำ จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 5.00 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.6 แสดงจำนวน และค่าร้อยละ จำแนกหน่วยงานสังกัด

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
หน่วยงานสังกัด		
สำนักมาตรฐานและคุณภาพอุดมศึกษา	25	10.60
กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร	15	6.40
สำนักนโยบายและแผนการอุดมศึกษา	57	24.20
สำนักอำนวยการ	12	5.10
สำนักส่งเสริมและพัฒนาสมรรถนะบุคลากร	43	18.20
สำนักส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพนักศึกษา	11	4.70
สำนักยุทธศาสตร์อุดมศึกษาต่างประเทศ	3	1.30
สำนักประสานและส่งเสริมกิจการอุดมศึกษา	6	2.50
สำนักนิติการ	17	7.20
สำนักติดตามและประเมินผลอุดมศึกษา	35	14.80
กลุ่มตรวจสอบภายใน	12	5.10
รวม	236	100.00

จากตารางที่ 4.6 จำแนกตาม หน่วยงานสังกัด พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่สังกัดสำนักนโยบายและแผนการอุดมศึกษา จำนวน 57 คน คิดเป็นร้อยละ 24.20 รองลงมา ผู้ตอบแบบสอบถามสังกัดสำนักส่งเสริมและพัฒนาสมรรถนะบุคลากร จำนวน 43 คน คิดเป็นร้อยละ 18.20

สังกัดสำนักติดตามและประเมินผลอุดมศึกษา จำนวน 35 คน คิดเป็นร้อยละ 14.80 สังกัดสำนักมาตรฐานและคุณภาพอุดมศึกษา จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 10.60 สังกัดสำนักนิติการ จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 7.20 สังกัดกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 6.40 สังกัดกลุ่มตรวจสอบภายใน จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 5.10 สังกัดสำนักอำนวยการและสำนักส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพนักศึกษา มีผู้ตอบแบบสอบถามเท่ากัน จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 5.10 สังกัดสำนักประสานและส่งเสริมกิจการอุดมศึกษา จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 2.50 และมีผู้ตอบแบบสอบถามน้อยที่สุด คือ สังกัดสำนักยุทธศาสตร์อุดมศึกษาต่างประเทศ จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 1.30 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.7 แสดงจำนวน และค่าร้อยละ จำแนกตามรายได้เฉลี่ยต่อเดือน

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
รายได้เฉลี่ยต่อเดือน		
ต่ำกว่า 12,000 บาท	2	1.00
12,001-20,000 บาท	99	41.90
20,001-40,000 บาท	121	51.30
40,001-49,999 บาท	12	5.10
มากกว่า 50,000 บาท	2	0.70
รวม	236	100.00

จากตารางที่ 4.7 จำแนกตามรายได้เฉลี่ยต่อเดือน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีเงินเดือนระหว่าง 20,001-40,000 บาท จำนวน 121 คน คิดเป็นร้อยละ 51.30 รองลงมามีเงินเดือนระหว่าง 12,001-20,000 บาท จำนวน 99 คน คิดเป็นร้อยละ 41.90 เงินเดือนระหว่าง 40,001-49,999 บาท จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 5.10 และมีผู้ตอบแบบสอบถามน้อยที่สุด คือ มีเงินเดือนมากกว่า 50,000 บาท จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 0.70 ตามลำดับ

ส่วนที่ 2 วิเคราะห์ระดับภาวะผู้ตามที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

แสดงผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับระดับภาวะผู้ตามที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย ผู้ตามแบบห่างเหิน ผู้ตามแบบเฉื่อยชา ผู้ตามแบบปรับตาม ผู้ตามแบบทำงานเอาตัวรอด และผู้ตามแบบมีประสิทธิผล โดยใช้วิธีการหาค่าแจกแจงความถี่ (Frequency Distribution) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) จากกลุ่มตัวอย่าง 236 คน มีผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังตารางที่ 4.9

ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้ตามที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน โดยรวมและรายด้าน

ภาวะผู้ตาม	ระดับความคิดเห็น (N=236)			ลำดับ
	ค่าเฉลี่ย	S.D.	S.D.ระดับ	
1 ผู้ตามแบบห่างเหิน	2.68	1.18	ปานกลาง	4
2 ผู้ตามแบบเฉื่อยชา	2.43	1.19	น้อย	5
3 ผู้ตามแบบปรับตาม	3.62	0.90	มาก	2
4 ผู้ตามแบบทำงานเอาตัวรอด	3.61	1.05	มาก	3
5 ผู้ตามแบบมีประสิทธิภาพ	4.12	0.88	มาก	1
รวมค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็น	3.30	1.04	มาก	

จากตารางที่ 4.8 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็น ภาวะผู้ตามที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.30$ และ S.D.= 1.04) เมื่อพิจารณาผลรายด้าน เรียงจากมากไปน้อย พบว่า ผู้ตามแบบมีประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.12$ และ S.D.= 0.88) รองลงมา คือ ผู้ตามแบบปรับตาม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.62$ และ S.D.= 0.90) และลำดับสุดท้าย คือ ผู้ตามแบบเฉื่อยชา อยู่ในระดับน้อย ($\bar{X} = 2.43$ และ S.D.= 1.19) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.9 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นภาวะผู้ตามที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน (ด้านผู้ตามแบบห่างเหิน)

ผู้ตามแบบห่างเหิน	ระดับความคิดเห็น (N=236)					\bar{X}	S.D.	ระดับ	ลำดับ
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด				
1 ท่านรู้สึกมีอิสระในการตัดสินใจและปฏิบัติงาน โดยไม่ต้องขอคำปรึกษาใดๆจากผู้บังคับบัญชาท่าน	11 (4.70)	18 (7.60)	40 (16.90)	84 (35.60)	83 (35.20)	3.89	1.11	มาก	1
2 ท่านมีความรู้สึกมนุษยสัมพันธ์ในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้บังคับบัญชาไม่ดีเท่าที่ควร	78 (33.30)	75 (32.10)	48 (20.50)	25 (10.70)	10 (3.40)	2.19	1.12	น้อย	5
3 ท่านมีความรู้สึกว่าปัญหาขององค์กรเป็นปัญหาของผู้บังคับบัญชาเพียงฝ่ายเดียว	99 (42.10)	74 (31.50)	40 (17.00)	16 (6.80)	7 (2.60)	1.96	1.05	น้อย	6

ตารางที่ 4.9 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นภาวะผู้
ตามทีส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน (ด้านผู้ตามแบบห่างเหิน) (ต่อ)

ผู้ตามแบบห่างเหิน	ระดับความคิดเห็น (N=236)					\bar{X}	S.D.	ระดับ	ลำดับ
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด				
4 ท่านเคยพยายามแก้ปัญหา ยากๆที่เกิดขึ้นในงานด้วย ตนเอง แทนการรอ ผู้บังคับบัญชาจะมาช่วยท่าน มากน้อยเพียงใด	49 (20.80)	55 (23.30)	51 (21.60)	38 (16.10)	43 (18.20)	2.88	1.40	ปาน กลาง	2
5 ท่านเคยตั้งคำถามในใจ เกี่ยวกับความเหมาะสมในการ ตัดสินใจของผู้บังคับบัญชา มากกว่าการรับการตัดสินใจ นั้นไปปฏิบัติเมื่อถูกมอบหมาย ทันที	48 (20.30)	75 (31.80)	70 (29.70)	33 (14.00)	10 (4.20)	2.50	1.09	น้อย	4
6 เมื่อท่านถูกผู้บังคับบัญชา ขอร้องให้ทำในสิ่งที่ขัดแย้งต่อ วิชาชีพ หรือสิ่งที่ท่านไม่ชอบ ท่านตอบปฏิเสธมากกว่าตอบ รับ	55 (23.30)	60 (25.40)	49 (20.80)	51 (21.60)	21 (8.90)	2.67	1.29	ปาน กลาง	3
ความคิดเห็นโดยภาพรวม						2.68	1.18	ปาน กลาง	

จากตารางที่ 4.9 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็น ภาวะผู้ตามทีส่งผลต่อ
ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ด้านผู้ตามแบบห่างเหิน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง (\bar{X} = 2.68 และ
S.D.= 1.18)

เมื่อพิจารณารายด้าน เรียงจากมากไปน้อย พบว่า ระดับความคิดเห็นท่านรู้สึกมีอิสระในการ
ตัดสินใจและปฏิบัติงาน โดยไม่ต้องขอคำปรึกษาใดๆ จากผู้บังคับบัญชาก่อน มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด อยู่
ในระดับมาก (\bar{X} = 3.89 และ S.D.= 1.11) รองลงมา คือ ท่านเคยพยายามแก้ปัญหายากๆที่เกิดขึ้นใน
งานด้วยตนเอง แทนการรอผู้บังคับบัญชาจะมาช่วยท่านมากน้อยเพียงใด อยู่ในระดับปานกลาง
(\bar{X} = 2.88 และ S.D.= 1.40) และลำดับสุดท้าย คือ ท่านมีความรู้สึกว่ปัญหาขององค์กรเป็นปัญหา
ของผู้บังคับบัญชาเพียงฝ่ายเดียว อยู่ในระดับน้อย (\bar{X} = 1.96 และ S.D.= 1.05) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.10 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นภาวะผู้
ตามทีส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน (ด้านผู้ตามแบบเฉื่อยชา)

ผู้ตามแบบเฉื่อยชา	ระดับความคิดเห็น (N=236)					\bar{X}	S.D.	ระดับ	ลำดับ
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด				
7 ท่านขอให้ผู้บังคับบัญชาของท่านมาช่วยแก้ไขปัญหาดังกล่าวในการปฏิบัติงาน โดยท่านไม่พยายามแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นด้วยตนเอง	70 (29.70)	78 (33.10)	52 (22.00)	25 (10.60)	11 (4.70)	2.28	1.21	น้อย	5
8 เมื่อท่านเริ่มปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายใหม่ท่านจะค่อยๆทำไปเรื่อยๆโดยไม่คำนึงถึงระยะเวลาที่กำหนด	75 (31.80)	66 (28.00)	53 (22.50)	28 (11.90)	14 (5.90)	2.32	1.21	น้อย	4
9 เมื่อท่านปฏิบัติงานสำเร็จตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชาแล้ว ท่านไม่จำเป็นที่จะปฏิบัติงานนอกเหนือจากที่ได้รับมอบหมายในภาระงาน	66 (28.00)	69 (29.20)	59 (25.00)	29 (12.30)	13 (5.50)	2.38	1.17	น้อย	3
10 ท่านมักจะให้เพื่อนร่วมงานเข้ามาช่วยท่านในการปฏิบัติงานที่ผู้บังคับบัญชามอบหมายให้อยู่เสมอ	39 (16.60)	76 (32.30)	65 (27.70)	41 (17.40)	15 (6.00)	2.64	1.13	ปานกลาง	1
11 งานที่มีความยุ่งยากและซับซ้อน ท่านจะให้ผู้บังคับบัญชาทำงานนั้นให้สำเร็จเพียงฝ่ายเดียว โดยไม่เข้าไปมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน	65 (27.50)	57 (24.20)	59 (25.00)	39 (16.50)	16 (6.80)	2.51	1.24	น้อย	2
ความคิดเห็นโดยภาพรวม						2.43	1.19	น้อย	

จากตารางที่ 4.10 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็น ภาวะผู้ตามทีส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ด้านผู้ตามแบบเฉื่อยชา โดยรวมอยู่ในระดับน้อย ($\bar{X} = 2.43$ และ S.D.= 1.19)

เมื่อพิจารณารายด้าน เรียงจากมากไปน้อย พบว่า ระดับความคิดเห็นท่านมักจะให้เพื่อนร่วมงานเข้ามาช่วยท่านในการปฏิบัติงานที่ผู้บังคับบัญชามอบหมายให้อยู่เสมอ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.64$ และ S.D.= 1.13) รองลงมา คือ งานที่มีความยุ่งยากและซับซ้อน ท่านจะให้ผู้บังคับบัญชาทำงานนั้นให้สำเร็จเพียงฝ่ายเดียว โดยไม่เข้าไปมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน อยู่ใน

ระดับน้อย ($\bar{X} = 2.51$ และ $S.D. = 1.24$) และลำดับสุดท้าย คือ ท่านรอให้ผู้บังคับบัญชาของท่านมาช่วยแก้ไขปัญหาต่างๆ ในการปฏิบัติงาน โดยท่านไม่พยายามแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นด้วยตนเอง อยู่ในระดับน้อย ($\bar{X} = 2.28$ และ $S.D. = 1.21$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.11 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นภาวะผู้ตามที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน (ด้านผู้ตามแบบปรับตาม)

ผู้ตามแบบปรับตาม	ระดับความคิดเห็น (N=236)					\bar{X}	S.D.	ระดับ	ลำดับ
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด				
12 เป้าหมายภาระงานส่วนของท่านที่ปฏิบัติอยู่ สอดคล้องตามเป้าหมายและตามลำดับความสำคัญขององค์กร	4 (0.90)	10 (4.30)	50 (21.40)	109 (46.60)	63 (26.90)	2.28	0.86	น้อย	4
13 เป้าหมายขององค์กร ช่วยให้การดำเนินงานของท่านประสบผลสำเร็จ	3 (1.30)	11 (4.70)	49 (20.90)	96 (40.20)	77 (32.90)	3.99	0.92	มาก	3
14 ท่านให้ความร่วมมือในการดำเนินงาน เพื่อให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จที่คาดหวัง	0 (0.00)	8 (3.40)	42 (17.90)	99 (41.90)	87 (36.80)	4.12	0.82	มาก	1
15 บุคลากรทุกคนในองค์กรยอมรับและปฏิบัติหน้าที่ตามภารกิจและเป้าหมายที่ตั้งไว้	1 (0.40)	12 (5.10)	41 (17.40)	89 (37.90)	93 (39.10)	4.10	1.00	ปานกลาง	2
ความคิดเห็นโดยภาพรวม						3.62	0.90	มาก	

จากตารางที่ 4.11 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็น ภาวะผู้ตามที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ด้านผู้ตามแบบปรับตาม โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.62$ และ $S.D. = 0.90$)

เมื่อพิจารณารายด้าน เรียงจากมากไปน้อย พบว่า ระดับความคิดเห็นท่านให้ความร่วมมือในการดำเนินงาน เพื่อให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จที่คาดหวัง มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.12$ และ $S.D. = 0.82$) รองลงมา คือ บุคลากรทุกคนในองค์กรยอมรับและปฏิบัติหน้าที่ตามภารกิจและเป้าหมายที่ตั้งไว้ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.10$ และ $S.D. = 1.00$) และลำดับสุดท้าย คือ เป้าหมายภาระงานส่วนของท่านที่ปฏิบัติอยู่ สอดคล้องตามเป้าหมายและตามลำดับความสำคัญขององค์กร อยู่ในระดับน้อย ($\bar{X} = 2.28$ และ $S.D. = 0.86$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.12 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็น
ภาวะผู้ตามที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน (ด้านผู้ตามแบบทำงานเอา
ตัวรอด)

ผู้ตามทำงานเอาตัวรอด	ระดับความคิดเห็น (N=236)					\bar{X}	S.D.	ระดับ	ลำดับ
	น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด				
16 ท่านจะแสดงพฤติกรรมตาม วิธีการหรือแนวทางในการ ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้ ประสบความสำเร็จ	3 (1.30)	5 (2.10)	39 (16.50)	72 (30.50)	117 (49.60)	4.25	0.90	มากที่สุด	1
17 ท่านปฏิบัติงานเฉพาะงานที่มี ประโยชน์ต่อตัวท่านเองเท่านั้น	47 (19.90)	53 (22.50)	57 (24.20)	46 (19.50)	33 (14.00)	2.85	1.32	ปาน กลาง	5
18 หากงานที่ได้รับมอบหมายมี ความเสี่ยง ท่านจะพยายาม หลีกเลี่ยงงานนั้น	12 (4.80)	35 (14.70)	83 (35.50)	71 (30.30)	35 (14.70)	3.35	1.10	ปาน กลาง	4
19 ท่านพยายามหลีกเลี่ยงงานที่ ปฏิบัติแล้วขัดต่อวิชาชีพตนเอง	6 (2.60)	33 (14.00)	62 (26.40)	94 (39.60)	41 (17.40)	3.55	1.01	มาก	3
20 ท่านมีความเต็มใจที่จะปฏิบัติ ตามมติของทีมงาน ถึงแม้ว่าจะมี ความคิดเห็นต่างจากสมาชิกใน กลุ่ม	1 (0.40)	8 (3.40)	51 (21.60)	96 (40.70)	80 (33.90)	4.04	0.90	มาก	2
ความคิดเห็นโดยภาพรวม						3.61	1.05	มาก	

จากตารางที่ 4.12 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็น ภาวะผู้ตามที่ส่งผลต่อ
ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ด้านผู้ตามแบบทำงานเอาตัวรอด โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.61$
และ S.D.= 1.05)

เมื่อพิจารณารายด้าน เรียงจากมากไปน้อย พบว่า ระดับความคิดเห็นท่านจะแสดงพฤติกรรม
ตามวิธีการหรือแนวทางในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้ประสบความสำเร็จ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด
อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.25$ และ S.D.= 0.90) รองลงมา คือ ท่านมีความเต็มใจที่จะปฏิบัติตาม
มติของทีมงาน ถึงแม้ว่าจะมีความคิดเห็นต่างจากสมาชิกในกลุ่ม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.04$ และ
S.D.= 0.90) และลำดับสุดท้าย คือ ท่านปฏิบัติงานเฉพาะงานที่มีประโยชน์ต่อตัวท่านเองเท่านั้น อยู่
ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.85$ และ S.D.= 1.32) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.13 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นภาวะผู้
ตามทีส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน (ด้านผู้ตามแบบมีประสิทธิผล)

ผู้ตามแบบมีประสิทธิภาพ	ระดับความคิดเห็น (N=236)					\bar{X}	S.D.	ระดับ	ลำดับ
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด				
21 ท่านได้ช่วยผู้บังคับบัญชาเรื่องกลุ่มได้มองเห็นแง่มุมในการตัดสินใจทั้งด้านที่เกิดผลดีและผลเสียต่อองค์กร	2 (0.40)	11 (4.70)	34 (14.50)	89 (37.90)	101 (42.60)	4.17	0.88	มาก	4
22 ท่านวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนของตนเองและองค์กรได้อย่างถูกต้อง	3 (1.30)	11 (4.70)	51 (21.60)	102 (43.20)	69 (29.20)	3.94	0.90	มาก	10
23 ท่านทราบข้อมูลเกี่ยวกับความก้าวหน้าการดำเนินงานจากผู้บังคับบัญชา	1 (0.40)	11 (4.70)	55 (23.50)	92 (38.90)	77 (32.50)	3.98	0.89	มาก	9
24 ท่านสามารถซักถามข้อสงสัยในคำสั่ง หรือปัญหาในการทำงานได้	2 (0.80)	8 (3.40)	46 (19.50)	91 (38.60)	89 (37.70)	4.09	0.88	มาก	7
25 ท่านมีความสนใจกระตือรือร้นที่จะพัฒนาตนเองให้มีขีดความสามารถในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอยู่เสมอ	1 (0.40)	12 (5.10)	40 (16.90)	81 (34.30)	102 (43.20)	4.15	0.91	มาก	5
26 ท่านแสดงทัศนคติของท่านเองอย่างตรงไปตรงมา แม้จะขัดแย้งกับกลุ่มเพื่อนร่วมงานหรือถูกโต้แย้งจากผู้บังคับบัญชา	2 (0.90)	10 (4.30)	39 (16.30)	97 (41.20)	88 (37.30)	4.15	0.88	มาก	6
27 เมื่อท่านไม่ได้เป็นหัวหน้างาน ท่านยังคงให้ความร่วมมือช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานคนอื่นที่มีปัญหาอยู่เสมอ	3 (1.30)	7 (3.00)	32 (13.60)	87 (36.90)	107 (45.30)	4.22	0.88	มากที่สุด	1
28 ท่านมีความเข้าใจต่อความต้องการและเป้าหมายขององค์กร จึงพยายามปฏิบัติงานอย่างหนัก เพื่อให้งานประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย	1 (0.40)	6 (2.50)	56 (23.70)	86 (36.40)	87 (36.90)	4.07	0.86	มาก	8

ตารางที่ 4.13 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นภาวะผู้
ตามที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน (ด้านผู้ตามแบบมีประสิทธิผล) (ต่อ)

ผู้ตามแบบมีประสิทธิผล	ระดับความคิดเห็น (N=236)					\bar{X}	S.D.	ระดับ	ลำดับ
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด				
29 ท่านมีความผูกพันต่อองค์กร และปฏิบัติงานเพิ่มเติมด้วยความรับผิดชอบต่อองค์กรด้วยความสามารถที่ดีที่สุด	1 (0.40)	9 (3.80)	36 (15.30)	85 (36.00)	105 (44.50)	4.20	0.87	มาก	2
30 ท่านสามารถเสนอแนะหรือติดตามข้อมูลแบบเปิดเผย ซื่อสัตย์ ตรงไปตรงมา เพื่อให้การทำงานประสบผลสำเร็จ	2 (0.80)	5 (2.10)	42 (17.80)	84 (35.60)	103 (43.60)	4.19	0.86	มาก	3
ความคิดเห็นโดยภาพรวม						4.12	0.88	มาก	

จากตารางที่ 4.13 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็น ภาวะผู้ตามที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ด้านผู้ตามแบบมีประสิทธิผล โดยรวมอยู่ในระดับมาก (\bar{X} = 3.61 และ S.D. = 1.05)

เมื่อพิจารณารายด้าน เรียงจากมากไปน้อย พบว่า ระดับความคิดเห็นท่านจะแสดงพฤติกรรมตามวิธีการหรือแนวทางในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้ประสบความสำเร็จ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดอยู่ในระดับมากที่สุด (\bar{X} = 4.25 และ S.D. = 0.90) รองลงมา คือ ท่านมีความเต็มใจที่จะปฏิบัติตามมติของทีมงาน ถึงแม้ว่าจะมีความคิดเห็นต่างจากสมาชิกในกลุ่ม อยู่ในระดับมาก (\bar{X} = 4.04 และ S.D. = 0.90) และลำดับสุดท้าย คือ ท่านปฏิบัติงานเฉพาะงานที่มีประโยชน์ต่อตัวท่านเองเท่านั้น อยู่ในระดับปานกลาง (\bar{X} = 2.85 และ S.D. = 1.32) ตามลำดับ

ส่วนที่ 3 วิเคราะห์ระดับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

แสดงผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับระดับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย ผลงานที่ท่านปฏิบัติ มีความถูกต้องครบถ้วน เชื่อถือได้ ท่านมีการวางแผนในการปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้าเสมอ ท่านมีการศึกษา ค้นคว้าเพิ่มเติมอยู่เสมอ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานให้มีคุณภาพมากขึ้น ท่านปฏิบัติงานด้วยความสำเร็จได้ตามปริมาณงาน เมื่อเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ ท่านมีการจัดอันดับความสำคัญของปริมาณงาน เพื่อความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ท่านมีการวางแผนบริหารจัดการปริมาณงาน เพื่อความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ท่านตรงต่อเวลาและรักษาเวลาในการปฏิบัติงาน การปฏิบัติงานของท่านมีการแบ่งเวลาอย่างชัดเจน ท่านมีการพัฒนาวิทยาการใหม่ๆ เพื่อนำมาปรับปรุงการปฏิบัติงานให้สะดวกรวดเร็วขึ้น ท่านปฏิบัติงานสำเร็จด้วยความคุ้มค่า และประหยัดทรัพยากร ท่านมีการนำทรัพยากรที่ใช้แล้วมาพัฒนาให้เกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน และท่าน

ตระหนักและกระตุ้นให้ผู้อื่นใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างคุ้มค่า โดยใช้วิธีการหาค่าแจกแจงความถี่ (Frequency Distribution) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) จากกลุ่มตัวอย่าง 236 คน มีผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตารางที่ 4.14 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน โดยรวมและรายด้าน

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน	ระดับความคิดเห็น (N=236)					\bar{X}	S.D.	ระดับ	ลำดับ
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด				
1.ผลงานที่ท่านปฏิบัติ มีความถูกต้องครบถ้วน เชื่อถือได้	1 (0.40)	7 (3.00)	32 (13.60)	92 (39.00)	104 (44.10)	4.23	0.83	มากที่สุด	1
2 ท่านมีการวางแผนในการปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้าเสมอ	1 (0.40)	7 (3.00)	42 (17.90)	107 (45.10)	79 (33.60)	4.09	0.82	มาก	9
3 ท่านมีการศึกษา ค้นคว้าเพิ่มเติมอยู่เสมอ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานให้มีคุณภาพมากขึ้น	1 (0.40)	9 (3.80)	36 (15.30)	85 (36.00)	105 (44.50)	4.20	0.87	มาก	2
4 ท่านปฏิบัติงานด้วยความสำเร็จได้ตามปริมาณงาน เมื่อเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้	1 (0.40)	5 (2.10)	40 (16.90)	90 (38.10)	100 (42.40)	4.20	0.82	มาก	3
5 ท่านมีการจัดอันดับความสำคัญของปริมาณงาน เพื่อความสำเร็จในการปฏิบัติงาน	1 (0.40)	10 (4.20)	45 (19.10)	110 (46.60)	70 (29.70)	4.01	0.84	มาก	11
6 ท่านมีการวางแผนบริหารจัดการปริมาณงาน เพื่อความสำเร็จในการปฏิบัติงาน	3 (1.30)	4 (1.70)	43 (18.20)	92 (39.00)	94 (39.80)	4.14	0.90	มาก	6
7 ท่านตรงต่อเวลาและรักษาเวลาในการปฏิบัติงาน	3 (1.30)	7 (3.00)	37 (15.80)	95 (40.20)	94 (39.70)	4.14	0.90	มาก	7
8 การปฏิบัติงานของท่านมีการแบ่งเวลาอย่างชัดเจน	2 (0.80)	5 (2.10)	39 (16.70)	95 (40.20)	95 (40.20)	4.17	0.84	มาก	4
9 ท่านมีการพัฒนาวิทยาการใหม่ๆ เพื่อนำมาปรับปรุงการปฏิบัติงานให้สะดวกรวดเร็วขึ้น	4 (1.70)	13 (5.50)	34 (14.50)	102 (43.00)	83 (35.30)	4.05	0.94	มาก	10
10 ท่านปฏิบัติงานสำเร็จด้วยความคุ้มค่า และประหยัดทรัพยากร	3 (1.30)	7 (3.00)	39 (16.50)	89 (37.70)	98 (41.50)	4.15	0.90	มาก	5

ตารางที่ 4.14 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน โดยรายด้าน (ต่อ)

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน	ระดับความคิดเห็น (N=236)					\bar{X}	S.D.	ระดับ	ลำดับ
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด				
11 ท่านมีการนำทรัพยากรที่ใช้แล้วมาพัฒนาให้เกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน	2 (0.80)	7 (3.00)	52 (22.00)	102 (43.20)	73 (30.90)	4.00	0.90	มาก	12
12 ท่านตระหนักและกระตุ้นให้ผู้อื่นใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างคุ้มค่า	1 (0.40)	7 (3.00)	45 (19.10)	95 (40.00)	88 (37.40)	4.11	0.85	มาก	8
ความคิดเห็นโดยภาพรวม						4.12	0.88	มาก	

จากตารางที่ 4.14 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็น ระดับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.12$ และ S.D.= 0.87)

เมื่อพิจารณารายด้าน เรียงจากมากไปน้อย พบว่า ผู้ผลงานที่ท่านปฏิบัติ มีความถูกต้องครบถ้วน เชื่อถือได้ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.23$ และ S.D.= 0.83) รองลงมา คือ ท่านมีการศึกษา ค้นคว้าเพิ่มเติมอยู่เสมอ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานให้มีคุณภาพมากขึ้น อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.20$ และ S.D.= 0.87) และลำดับสุดท้าย คือ ท่านมีการนำทรัพยากรที่ใช้แล้วมาพัฒนาให้เกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.00$ และ S.D.= 0.90) ตามลำดับ

การรายงานผลทางสถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics)

ผลการทดสอบสมมติฐาน ภาวะผู้ตาม ประกอบด้วย ด้านผู้ตามแบบห่างเหิน ด้านผู้ตามแบบเฉื่อยชา ด้านผู้ตามแบบปรับตาม ด้านผู้ตามแบบทำงานเอาตัวรอด ด้านผู้ตามแบบมีประสิทธิผล และ ด้านผู้ตามแบบส่งผลทางบวกต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของหน่วยงานภายใต้กระทรวง การอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม โดยใช้สถิติวิเคราะห์สมการถดถอยพหุคูณตามลำดับความสำคัญของตัวแปรที่นำเข้าสมการ (Stepwise Multiple Regression Analysis)

4.1 การวิเคราะห์ค่าสัมพัทธ์สัมพันธ์พหุคูณของตัวแปร ได้แก่ ด้านผู้ตามแบบห่างเหิน ด้านผู้ตามแบบเฉื่อยชา ด้านผู้ตามแบบปรับตาม ด้านผู้ตามแบบทำงานเอาตัวรอด และด้านผู้ตามแบบมีประสิทธิผลส่งผลทางบวกต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของหน่วยงานภายใต้กระทรวง การอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม ซึ่งกำหนดสัญลักษณ์แต่ละตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา ดังนี้

X_1	หมายถึง	ด้านผู้ตามแบบห่างเหิน
X_2	หมายถึง	ด้านผู้ตามแบบเฉื่อยชา
X_3	หมายถึง	ด้านผู้ตามแบบปรับตาม
X_4	หมายถึง	ด้านผู้ตามแบบทำงานเอาตัวรอด
X_5	หมายถึง	ด้านผู้ตามแบบมีประสิทธิภาพ
Y	หมายถึง	ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

สมมติฐานที่ 1 ภาวะผู้ตามที่ส่งผลทางบวกต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของหน่วยงานภายใต้กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม สามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

สมมติฐานที่ 1.1 ภาวะผู้ตาม ด้านผู้ตามแบบห่างเหินส่งผลทางบวกต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของหน่วยงานภายใต้กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม

สมมติฐานที่ 1.2 ภาวะผู้ตาม ด้านผู้ตามแบบเฉื่อยชาส่งผลทางบวกต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของหน่วยงานภายใต้กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม

สมมติฐานที่ 1.3 ภาวะผู้ตาม ด้านผู้ตามแบบปรับตามส่งผลทางบวกต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของหน่วยงานภายใต้กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม

สมมติฐานที่ 1.4 ภาวะผู้ตาม ด้านผู้ตามแบบทำงานเอาตัวรอดตามส่งผลทางบวกต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของหน่วยงานภายใต้กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม

สมมติฐานที่ 1.5 ภาวะผู้ตาม ด้านผู้ตามแบบมีประสิทธิภาพส่งผลทางบวกต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของหน่วยงานภายใต้กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม

ก่อนการวิเคราะห์ภาวะผู้ตามที่ส่งผลทางบวกต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของหน่วยงานภายใต้กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม ผู้วิจัยได้ดำเนินการตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้นของการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน เพื่อตรวจสอบตัวแปรอิสระไม่มีความสัมพันธ์กันเอง โดยพิจารณาจากค่าสหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's Correlation) แสดงผลการวิเคราะห์ดังตารางที่ 4.17 ดังนี้

ตารางที่ 4.15 การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณของตัวแปรด้านผู้ตามแบบห่างเหิน (X_1) ด้านผู้ตามแบบเฉื่อยชา (X_2) ด้านผู้ตามแบบปรับตาม (X_3) ด้านผู้ตามทำงานเอาตัวรอด (X_4) ด้านผู้ตามแบบมีประสิทธิภาพ (X_5) ที่ส่งผลทางบวกต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของหน่วยงานภายใต้กระทรวงอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม

ตัวแปร	Y	(X_1)	(X_2)	(X_3)	(X_4)	(X_5)
ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน (Y)	1.000					
ด้านผู้ตามแบบห่างเหิน (X_1)	-.025					
ด้านผู้ตามแบบเฉื่อยชา (X_2)	-.246**	.577**				
ด้านผู้ตามแบบปรับตาม (X_3)	.692**	.030	-.212**			
ด้านผู้ตามทำงานเอาตัวรอด (X_4)	.471**	.196**	.203**	.377**		
ด้านผู้ตามแบบมีประสิทธิผล (X_5)	.866**	.006	-.202**	.717**	.520	1.000

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.15 ตัวแปรอิสระที่มีความสัมพันธ์ที่มีความสัมพันธ์ทางบวกต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 มีจำนวน 3 ด้าน ได้แก่ ด้านผู้ตามแบบมีประสิทธิผล (X_5) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) = 0.866** รองลงมา คือ ผู้ตามแบบปรับตาม (X_3) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) = 0.692** และด้านผู้ตามแบบเฉื่อยชา (X_2) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) = -0.246** ส่วนด้านผู้ตามแบบห่างเหิน (X_1) และ ด้านผู้ตามทำงานเอาตัวรอด (X_4) มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ตารางที่ 4.16 แสดงค่า Tolerance และ VIF (Variance Inflation Factor) ของตัวแปรพยากรณ์

ตัวแปร	Tolerance	VIF
ด้านผู้ตามแบบมีประสิทธิผล (X_5)	0.483	2.069
ด้านผู้ตามแบบปรับตาม (X_3)	0.481	2.078
ด้านผู้ตามแบบเฉื่อยชา (X_2)	0.950	1.053

จากตารางที่ 4.16 ผลการวิเคราะห์ค่า Tolerance และ VIF ของตัวแปรพยากรณ์ เมื่อตรวจสอบความเป็นพหุสัมพันธ์ร่วม พบว่า ค่า Tolerance ของตัวพยากรณ์ตัวแปรทั้ง 3 ด้าน มีค่าอยู่ระหว่าง 0.481 - 0.950 และ VIF มีค่าอยู่ระหว่าง 1.053 - 2.078 พรรณี ลีกิจวัฒน์ (2588) เป็นตามเกณฑ์ที่กำหนดให้ค่า Tolerance มีค่ามากกว่า 0.01 และ VIF ไม่เกิน 10 แสดงว่าตัวแปร

พยากรณ์ดังกล่าวไม่เกิดปัญหาความเป็นพหุสัมพันธ์ร่วม จะเห็นว่าตัวแปรพยากรณ์ทุกตัวแปรเป็นตามข้อตกลงเบื้องต้นในการวิเคราะห์การถดถอย

ตารางที่ 4.17 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณของตัวแปรอิสระที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของหน่วยงานภายใต้กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม

ตัวแปร	ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน (y)						sig
	R ²	Adjusted R ²	b	SE _{est}	B	t	
ค่าคงที่	0.660			0.162			
ด้านผู้ตามแบบมีประสิทธิผล (X ₅)	0.750	0.749	0.742	0.045	0.754	16.453**	0.000
ด้านผู้ตามแบบปรับตาม (X ₃)	0.760	0.758	0.130	0.043	0.138	2.996**	0.003
ด้านผู้ตามแบบเฉื่อยชา (X ₂)	0.764	0.761	-0.045	0.023	-0.065	-1.989*	0.048
R = 0.660** SE _{est} = 0.320 F = 3.958*							
R ² = 0.764 Adjusted R ² = 0.761 Sig. = 0.048							

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 *มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.17 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ด้วยวิธีแบบเป็นขั้นตอน (Stepwise) พบว่า ตัวแปรอิสระสามารถพยากรณ์ตัวแปรอิสระส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ($F = 3.958^*$, $sig = 0.048$) โดยด้านผู้ตามแบบมีประสิทธิผล (X₅) ด้านผู้ตามแบบปรับตาม (X₃) และด้านผู้ตามแบบเฉื่อยชา (X₂) สามารถอธิบายความแปรปรวนของประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน โดยรวมได้ประมาณร้อยละ 76.10 ($Adjusted R^2 = 0.761$) ส่วนที่เหลือร้อยละ 24.90 เป็นผลจากตัวแปรอิสระอื่นๆ

ผลการสมมติฐาน

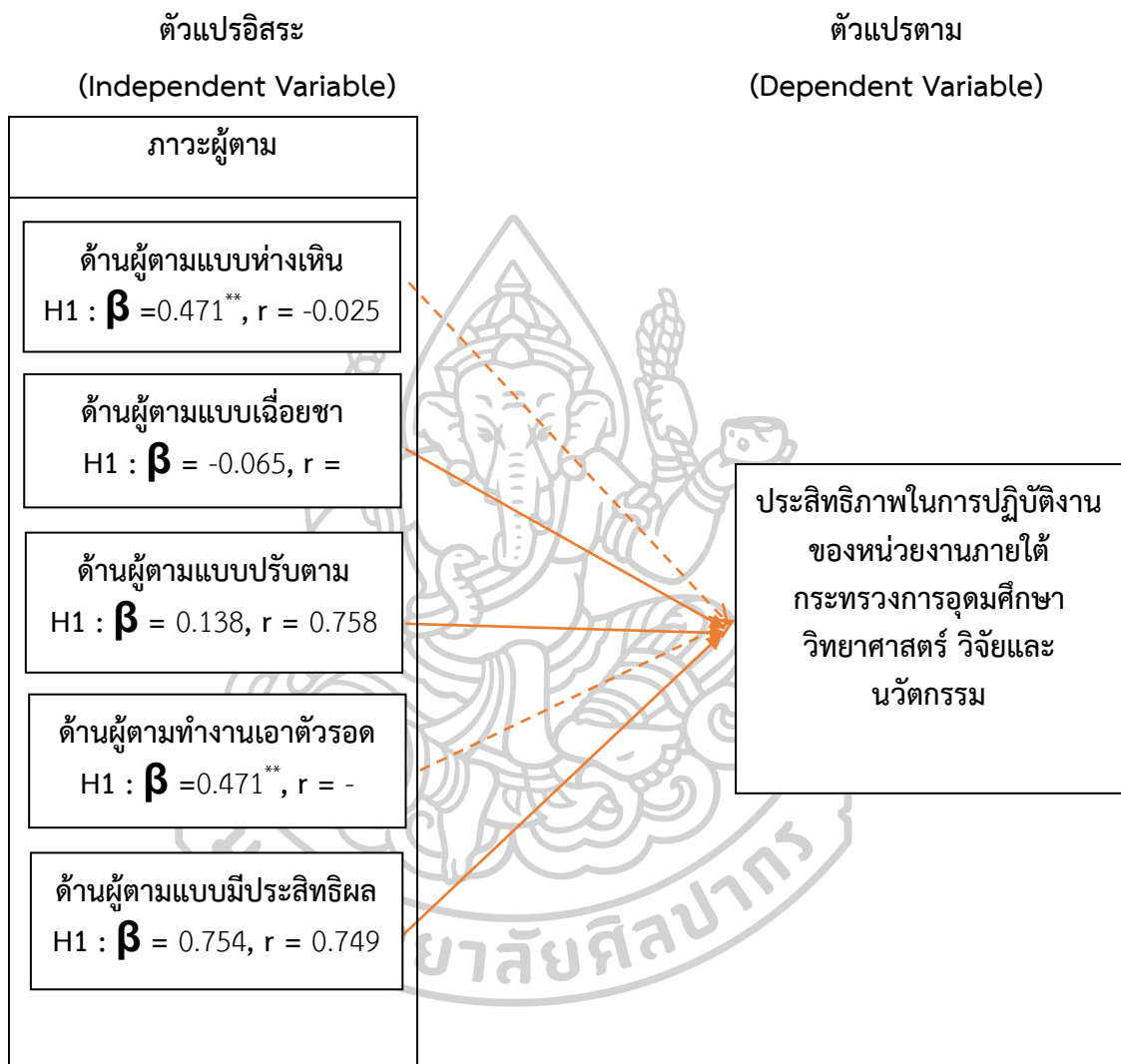
สมมติฐานที่ 1 ภาวะผู้ตามที่ส่งผลทางบวกต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของหน่วยงานภายใต้กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม สามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

ตารางที่ 4.18 ผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐาน	ผลการทดสอบ
สมมติฐานที่ 1.1 ภาวะผู้ตาม ด้านผู้ตามแบบห่างเหินส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของหน่วยงานภายใต้กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม	ปฏิเสธ
สมมติฐานที่ 1.2 ภาวะผู้ตาม ด้านผู้ตามแบบเฉื่อยชาส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของหน่วยงานภายใต้กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม	ยอมรับ
สมมติฐานที่ 1.3 ภาวะผู้ตาม ด้านผู้ตามแบบปรับตามส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของหน่วยงานภายใต้กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม	ยอมรับ
สมมติฐานที่ 1.4 ภาวะผู้ตาม ด้านผู้ตามแบบทำงานเอาตัวรอดส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของหน่วยงานภายใต้กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม	ปฏิเสธ
สมมติฐานที่ 1.5 ภาวะผู้ตาม ด้านผู้ตามแบบมีประสิทธิผลส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของหน่วยงานภายใต้กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม	ยอมรับ



ภาพที่ 4.1 ผลการทดสอบด้วยการวิเคราะห์เชิงพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) จากกรอบแนวคิดการวิจัย สามารถสรุปผลการทดสอบด้วยการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณ ดังนี้



มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01



หมายถึง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01



หมายถึง ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้ตามที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของหน่วยงาน ภายใต้กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม ครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษา ระดับภาวะผู้ตามและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน 2) ภาวะผู้ตามที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ของหน่วยงานภายใต้กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม โดย จำแนกตามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงานในหน่วยงานภายใต้กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม สถานะบุคลากร หน่วยงานสังกัด รายได้เฉลี่ยต่อเดือน และปัญหาและอุปสรรคในการทำงานมากน้อยเพียงใด และศึกษาระดับภาวะผู้ตามในการปฏิบัติงานของหน่วยงานภายใต้กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม อันได้แก่ ด้านผู้ตามแบบห่างเหิน ด้านผู้ตามแบบเฉื่อยชา ด้านผู้ตามแบบปรับตาม ด้านผู้ตามแบบทำงานเอาตัวรอด ด้านผู้ตามแบบมีประสิทธิผล และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน เพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงานภายใต้กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ บุคลากรของหน่วยงานภายใต้กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม ประกอบด้วย ข้าราชการ พนักงานราชการ ลูกจ้างประจำ และ ลูกจ้างเหมาบริการ จำนวน 11 หน่วยงาน ได้แก่ สำนักมาตรฐานและคุณภาพอุดมศึกษา กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร สำนักนโยบายและแผนการอุดมศึกษา สำนักอำนวยการ สำนักส่งเสริมและพัฒนาสมรรถนะบุคลากร สำนักส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพนักศึกษา สำนักยุทธศาสตร์อุดมศึกษา ต่างประเทศ สำนักประสานและส่งเสริมกิจการอุดมศึกษา สำนักนิติการ สำนักติดตามและประเมินผล อุดมศึกษา และกลุ่มตรวจสอบภายใน โดยใช้แบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นจากการปรับปรุงคุณภาพ เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยผู้วิจัยเก็บข้อมูลแบบสอบถามด้วยตนเอง แบบการเก็บข้อมูลแบบสอบถามออนไลน์ แล้วนำข้อมูลมาวิเคราะห์ข้อมูลโดยการใช้วิธีคำนวณหาค่าร้อยละ (%) ค่าเฉลี่ย \bar{X} ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน S.D. การวิเคราะห์วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระแต่ละตัว ด้วย (Tolerance) และ VIF (Variance Inflation Factor) เมื่อตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้นของการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression analysis) ด้วยการตรวจสอบตัวแปรอิสระว่ามีปัญหาเกี่ยวกับ(Multicollinearity) ด้วยค่า (Tolerance) จะต้องมามีค่า ≥ 0.01 และค่า VIF (Variance Inflation Factor) จะต้องมามีค่า ≤ 10 จึงจะไม่เกิดปัญหาเกี่ยวกับ (Multicollinearity) และสามารถวิเคราะห์ข้อมูลด้วย (Multiple Regression analysis) ได้ การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของชุดตัวแปรอิสระที่ส่งผลทางบวกต่อการปฏิบัติงานของหน่วยงานภายใต้กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและ

นวัตกรรม โดยใช้การวิเคราะห์ (Multiple Regression analysis) โดยการคัดเลือกตัวแปรอิสระทั้งหมดเข้าสมการ และทำการทดสอบนัยสำคัญทางสถิติโดยใช้การวิเคราะห์สมการถดถอยพหุคูณแบบเป็นขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) เคอริงเจอร์ (Kerlinger.1973:603-631) โดยกำหนดค่าระดับความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.5 เพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการคัดเลือกตัวแปรอิสระเข้าสมการ

สรุปผลการวิจัย

จากการศึกษาเรื่อง ภาวะผู้ตามที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของหน่วยงานภายใต้กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม ครั้งนี้ ได้ศึกษาระดับภาวะผู้ตามและภาวะผู้ตามที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของหน่วยงานภายใต้กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม เปรียบเทียบภาวะผู้ตามกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของหน่วยงานภายใต้กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม และศึกษาระดับภาวะผู้ตาม ด้านผู้ตามแบบห่างเหิน ด้านผู้ตามแบบเฉื่อยชา ด้านผู้ตามแบบปรับตาม ด้านผู้ตามแบบทำงานเอาตัวรอด และด้านผู้ตามแบบมีประสิทธิผล และภาวะผู้ตามที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของหน่วยงานภายใต้กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลสามารถสรุปผลการวิจัย ได้ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

1. จากการศึกษาค้นคว้าข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง พบว่า ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 236 คน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 70.80 มีอายุระหว่าง 31-40 ปี คิดเป็นร้อยละ 45.80 มีการศึกษาระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 72.00 มีสถานะเป็น ข้าราชการ ร้อยละ 58.90 อยู่ในสังกัดสำนักงานนโยบายและแผนการอุดมศึกษา คิดเป็นร้อยละ 24.20 มีเงินเดือนระหว่าง 20,001-40,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 51.30 ตามลำดับ

ส่วนที่ 2 ระดับภาวะผู้ตามที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

2. จากการศึกษาระดับภาวะผู้ตาม ได้แก่ ด้านผู้ตามแบบห่างเหิน ด้านผู้ตามแบบเฉื่อยชา ด้านผู้ตามแบบปรับตาม ด้านผู้ตามแบบทำงานเอาตัวรอด และด้านผู้ตามแบบมีประสิทธิผล ของกลุ่มตัวอย่าง พบว่า ระดับความคิดเห็นภาวะผู้ตามที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน โดยภาพรวมเท่ากับ ($\bar{X} = 3.30$ และ $S.D. = 1.04$) อยู่ในระดับมาก ซึ่งสามารถจำแนกเป็นรายด้าน ดังนี้

- ด้านผู้ตามแบบห่างเหิน ($\bar{X} = 2.68$ และ $S.D. = 1.18$) อยู่ในระดับมาก

1. เมื่อพิจารณารายด้าน เรียงจากมากไปน้อย พบว่า ระดับความคิดเห็นท่านรู้สึกมีอิสระในการตัดสินใจและปฏิบัติงาน โดยไม่ต้องขอคำปรึกษาใดๆ จากผู้บังคับบัญชาท่าน มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.89$ และ $S.D. = 1.11$) รองลงมา คือ ท่านเคยพยายามแก้ปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้น

ในงานด้วยตนเอง แทนการรอผู้บังคับบัญชาจะมาช่วยท่านมากน้อยเพียงใด อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.88$ และ $S.D. = 1.40$) และลำดับสุดท้าย คือ ท่านมีความรู้สึกว่าเป็นปัญหาของผู้บังคับบัญชาเพียงฝ่ายเดียว อยู่ในระดับน้อย ($\bar{X} = 1.96$ และ $S.D. = 1.05$) ตามลำดับ

- ด้านผู้ตามแบบเฉื่อยชา ($\bar{X} = 2.43$ และ $S.D. = 1.19$) อยู่ในระดับมาก

2. เมื่อพิจารณารายด้าน เรียงจากมากไปน้อย พบว่า ระดับความคิดเห็นท่านมักจะให้เพื่อนร่วมงานเข้ามาช่วยท่านในการปฏิบัติงานที่ผู้บังคับบัญชามอบหมายให้อยู่เสมอ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.64$ และ $S.D. = 1.13$) รองลงมา คือ งานที่มีความยุ่งยากและซับซ้อน ท่านจะให้ผู้บังคับบัญชาทำงานนั้นให้สำเร็จเพียงฝ่ายเดียว โดยไม่เข้าไปมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับน้อย ($\bar{X} = 2.51$ และ $S.D. = 1.24$) และลำดับสุดท้าย คือ ท่านรอให้ผู้บังคับบัญชาของท่านมาช่วยแก้ไขปัญหาดังกล่าว ในการปฏิบัติงาน โดยท่านไม่พยายามแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นด้วยตนเอง อยู่ในระดับน้อย ($\bar{X} = 2.28$ และ $S.D. = 1.21$) ตามลำดับ

- ด้านผู้ตามแบบปรับตาม ($\bar{X} = 3.62$ และ $S.D. = 0.09$) อยู่ในระดับมาก

3. เมื่อพิจารณารายด้าน เรียงจากมากไปน้อย พบว่า ระดับความคิดเห็นท่านให้ความร่วมมือในการดำเนินงาน เพื่อให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จที่คาดหวัง มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.12$ และ $S.D. = 0.82$) รองลงมา คือ บุคลากรทุกคนในองค์กรยอมรับและปฏิบัติหน้าที่ตามภารกิจและเป้าหมายที่ตั้งไว้ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.10$ และ $S.D. = 1.00$) และลำดับสุดท้าย คือ เป้าหมายภาระงานส่วนของท่านที่ปฏิบัติอยู่ สอดคล้องตามเป้าหมายและตามลำดับความสำคัญขององค์กร อยู่ในระดับน้อย ($\bar{X} = 2.28$ และ $S.D. = 0.86$) ตามลำดับ

- ด้านผู้ตามทำงานเอาตัวรอด ($\bar{X} = 3.61$ และ $S.D. = 1.05$) อยู่ในระดับมาก

4. เมื่อพิจารณารายด้าน เรียงจากมากไปน้อย พบว่า ระดับความคิดเห็นท่านจะแสดงพฤติกรรมตามวิธีการหรือแนวทางในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้ประสบความสำเร็จ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.25$ และ $S.D. = 0.90$) รองลงมา คือ ท่านมีความเต็มใจที่จะปฏิบัติตามมติของทีมงาน ถึงแม้ว่าจะมีความคิดเห็นต่างจากสมาชิกในกลุ่ม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.04$ และ $S.D. = 0.90$) และลำดับสุดท้าย คือ ท่านปฏิบัติงานเฉพาะงานที่มีประโยชน์ต่อตัวท่านเองเท่านั้น อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.85$ และ $S.D. = 1.32$) ตามลำดับ

- ด้านผู้ตามแบบมีประสิทธิผล ($\bar{X} = 4.12$ และ $S.D. = 0.88$) อยู่ในระดับมาก

5. เมื่อพิจารณารายด้าน เรียงจากมากไปน้อย พบว่า ระดับความคิดเห็นท่านจะแสดงพฤติกรรมตามวิธีการหรือแนวทางในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้ประสบความสำเร็จ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.25$ และ $S.D. = 0.90$) รองลงมา คือ ท่านมีความเต็มใจที่จะปฏิบัติตามมติของทีมงาน ถึงแม้ว่าจะมีความคิดเห็นต่างจากสมาชิกในกลุ่ม อยู่ในระดับมาก

($\bar{X} = 4.04$ และ $S.D. = 0.90$) และลำดับสุดท้าย คือ ท่านปฏิบัติงานเฉพาะงานที่มีประโยชน์ต่อตัวท่านเองเท่านั้น อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.85$ และ $S.D. = 1.32$) ตามลำดับ

ส่วนที่ 3 ระดับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

3. จากการศึกษาระดับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ผลงานที่ท่านปฏิบัติ มีความถูกต้องครบถ้วน เชื่อถือได้ ท่านมีการวางแผนในการปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้าเสมอ ท่านมีการศึกษา ค้นคว้าเพิ่มเติมอยู่เสมอ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานให้มีคุณภาพมากขึ้น ท่านปฏิบัติงานด้วยความสำเร็จได้ตามปริมาณงาน เมื่อเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ ท่านมีการจัดอันดับความสำคัญของปริมาณงาน เพื่อความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ท่านมีการวางแผนบริหารจัดการปริมาณงาน เพื่อความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ท่านตรงต่อเวลาและรักษาเวลาในการปฏิบัติงาน การปฏิบัติงานของท่านมีการแบ่งเวลาอย่างชัดเจน ท่านมีการพัฒนาวิทยาการใหม่ๆ เพื่อนำมาปรับปรุงการปฏิบัติงานให้สะดวกรวดเร็วขึ้น ท่านปฏิบัติงานสำเร็จด้วยความคุ้มค่า และประหยัดทรัพยากร ท่านมีการนำทรัพยากรที่ใช้แล้วมาพัฒนาให้เกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน และท่านตระหนักและกระตุ้นให้ผู้อื่นใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างคุ้มค่า ที่ส่งผลทางบวกต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ของกลุ่มตัวอย่าง ระดับความคิดเห็นภาวะผู้ตามที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน โดยภาพรวม ($\bar{X} = 4.12$ และ $S.D. = 0.87$) อยู่ในระดับมาก

เมื่อพิจารณารายด้าน เรียงจากมากไปน้อย พบว่า ผลงานที่ท่านปฏิบัติ มีความถูกต้องครบถ้วน เชื่อถือได้ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.23$ และ $S.D. = 0.83$) รองลงมา คือ ผู้ท่านมีการศึกษา ค้นคว้าเพิ่มเติมอยู่เสมอ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานให้มีคุณภาพมากขึ้น อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.20$ และ $S.D. = 0.87$) และลำดับสุดท้าย คือ ท่านมีการนำทรัพยากรที่ใช้แล้วมาพัฒนาให้เกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.00$ และ $S.D. = 0.90$) ตามลำดับ

4. การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนตามลำดับความสำคัญของตัวแปรที่เข้าสมการ เพื่อหาชุดของตัวแปรที่ส่งผลทางบวกต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของหน่วยงานภายใต้กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม จากตัวแปรภาวะผู้ตาม ได้แก่ ด้านผู้ตามแบบห่างเหิน ด้านผู้ตามแบบเฉื่อยชา ด้านผู้ตามแบบปรับตาม ด้านผู้ตามแบบทำงานเอาตัวรอด ด้านผู้ตามแบบมีประสิทธิผล พบว่า ด้านผู้ตามแบบมีประสิทธิผล ด้านผู้ตามแบบปรับตาม และด้านผู้ตามแบบเฉื่อยชา ส่งผลทางบวกต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของหน่วยงานภายใต้กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม ได้ร้อยละ 76.10 อย่างมีนัยสำคัญที่สถิติ .001

อภิปรายผลการวิจัย

จากผลของการวิจัยครั้งนี้ สามารถนำมาอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์และสมมติฐานการวิจัย ได้ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ผลการศึกษาภาวะผู้ตามที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ด้านผู้ตามแบบห่างเหิน ด้านผู้ตามแบบเฉื่อยชา ด้านผู้ตามแบบปรับตาม ด้านผู้ตามแบบทำงานเอาตัวรอด และด้านผู้ตามแบบมีประสิทธิผลที่ส่งผลทางบวกต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของหน่วยงานภายใต้กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1.1 ภาวะผู้ตามที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของหน่วยงานภายใต้กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม มีผู้ตามแบบห่างเหิน อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.68$ และ $S.D. = 1.18$)

พบว่า บุคลากร สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ภายใต้หน่วยงานกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม มีอิสระในการตัดสินใจและปฏิบัติงาน โดยไม่ต้องขอคำปรึกษาใดๆ จากผู้บังคับบัญชา ก่อน จึงทำให้ผู้ตามในประเภทนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ Brown and Thomborrow (1996) ที่ศึกษาเรื่องผู้ตามที่พึงประสงค์ขององค์กร โดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารทุกระดับจากสถาบันการเงินฮารีแพกซ์ บริษัทผลิตอุตสาหกรรมออร์นทัน และบริษัทผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้า อาร์ อี ซี รวมจำนวน 250 คน พบว่า ลักษณะผู้ตามที่พึงประสงค์ 3 ลำดับแรก ได้แก่ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นที่น่าไว้วางใจ ไม่ให้ความร่วมมือ ไม่มีความรับผิดชอบ ขาดความเฉลียวฉลาดและขาดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

เมื่อนำมาพิจารณาเป็นรายชื่อจากการตอบแบบสอบถามของบุคลากรของหน่วยงานภายใต้กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม โดยแบ่งเป็นรายชื่อ ดังนี้

1.1.1 ข้อที่ 1 พบว่า ท่านรู้สึกมีอิสระในการตัดสินใจและปฏิบัติงาน โดยไม่ต้องขอคำปรึกษาใดๆ จากผู้บังคับบัญชา ก่อน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.89$ และ $S.D. = 1.11$)

1.1.2 ข้อที่ 2 พบว่า ท่านมีความรู้สึกมนุษยสัมพันธ์ในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้บังคับบัญชาไม่ดีเท่าที่ควร อยู่ในระดับน้อย ($\bar{X} = 2.19$ และ $S.D. = 1.12$)

1.1.3 ข้อที่ 3 พบว่า ท่านมีความรู้สึกว่าเป็นปัญหาขององค์กรเป็นปัญหาของผู้บังคับบัญชาเพียงฝ่ายเดียว อยู่ในระดับน้อย ($\bar{X} = 1.96$ และ $S.D. = 1.05$)

1.1.4 ข้อที่ 4 พบว่า ท่านเคยพยายามแก้ปัญหายากๆที่เกิดขึ้นในงานด้วยตนเอง แทนการรอผู้บังคับบัญชาจะมาช่วยท่านมากน้อยเพียงใด อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.88$ และ $S.D. = 1.40$)

1.1.5 ข้อที่ 5 พบว่า ท่านเคยตั้งคำถามในใจเกี่ยวกับความเหมาะสมในการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชา มากกว่าการรับการตัดสินใจนั้นไปปฏิบัติเมื่อถูกมอบหมายทันที อยู่ในระดับน้อย ($\bar{X} = 2.50$ และ $S.D. = 1.09$)

1.1.6 ข้อที่ 6 พบว่า เมื่อท่านถูกผู้บังคับบัญชาขอร้องให้ทำในสิ่งที่ขัดแย้งต่อวิชาชีพหรือสิ่งที่ท่านไม่ชอบ ท่านตอบปฏิเสธมากกว่าตอบรับ อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.67$ และ $S.D. = 1.29$)

1.2 ภาวะผู้ตามที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของหน่วยงานภายใต้กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม มีผู้ตามแบบเฉื่อยชา อยู่ในระดับน้อย ($\bar{X} = 2.43$ และ $S.D. = 1.19$)

พบว่า บุคลากร สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ภายใต้หน่วยงานกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม ในการปฏิบัติงานของบุคลากรมักจะให้เพื่อนร่วมงานเข้ามาช่วยท่านในการปฏิบัติงานที่ผู้บังคับบัญชามอบหมายให้อยู่เสมอ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของบุญใจ ศรีสถิตนรากร (2551) กล่าวว่า บุคคลที่เป็นผู้ตามที่ดี สามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายจากผู้นำให้บรรลุผลสำเร็จโดยการร่วมมือช่วยเหลือ และสนับสนุนผู้นำรวมทั้งไม่คัดค้าน และเป็นปฏิปักษ์ต่อผู้นำสามารถปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ

เมื่อนำมาพิจารณาเป็นรายชื่อจากการตอบแบบสอบถามของบุคลากรของหน่วยงานภายใต้กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม โดยแบ่งเป็น

1.2.1 ข้อที่ 1 พบว่า ท่านขอให้ผู้บังคับบัญชาของท่านมาช่วยแก้ไขปัญหาต่างๆ ใน การปฏิบัติงาน โดยท่านไม่พยายามแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นด้วยตนเอง อยู่ในระดับน้อย ($\bar{X} = 2.28$ และ $S.D. = 1.21$)

1.2.2 ข้อที่ 2 พบว่า เมื่อท่านเริ่มปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายใหม่ท่านจะค่อยๆ ทำไปเรื่อยๆ โดยไม่คำนึงถึงระยะเวลาที่กำหนด อยู่ในระดับน้อย ($\bar{X} = 2.32$ และ $S.D. = 1.21$)

1.2.3 ข้อที่ 3 พบว่า เมื่อท่านปฏิบัติงานสำเร็จตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชาแล้ว ท่านไม่จำเป็นที่จะปฏิบัติงานนอกเหนือจากที่ได้รับมอบหมายในภาระงาน อยู่ในระดับน้อย ($\bar{X} = 2.38$ และ $S.D. = 1.17$)

1.2.4 ข้อที่ 4 พบว่า ท่านมักจะให้เพื่อนร่วมงานเข้ามาช่วยท่านในการปฏิบัติงานที่ผู้บังคับบัญชามอบหมายให้อยู่เสมอ อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.64$ และ $S.D. = 1.13$)

1.2.5 ข้อที่ 5 พบว่า งานที่มีความยุ่งยากและซับซ้อน ท่านจะให้ผู้บังคับบัญชาทำงานนั้นให้สำเร็จเพียงฝ่ายเดียว โดยไม่เข้าไปมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับน้อย ($\bar{X} = 2.51$ และ $S.D. = 1.24$)

1.3 ภาวะผู้ตามที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของหน่วยงานภายใต้กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม มีผู้ตามแบบปรับตาม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.62$ และ S.D.= 0.90)

พบว่า บุคลากร สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ภายใต้หน่วยงานกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม บุคลากรทุกคนในองค์กรยอมรับและปฏิบัติหน้าที่ตามภารกิจและเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยให้ความร่วมมือในการดำเนินงาน เพื่อให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จที่คาดหวังตามเป้าหมายภาระงานส่วนของบุคลากรที่ปฏิบัติอยู่ สอดคล้องตามเป้าหมายและตามลำดับความสำคัญขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Yoder-wise (1999) กล่าวไว้ว่า ผู้ตามว่า เป็นผู้ที่ใช้พฤติกรรมส่วนบุคคลอย่างเหมาะสมและเป็นไปในทางสร้างสรรค์ (Healthy) ที่ก่อให้เกิดความสำเร็จขึ้นกับบุคคล กลุ่มคน ทีมงาน และองค์กร

เมื่อนำมาพิจารณาเป็นรายชื่อจากการตอบแบบสอบถามของบุคลากรของหน่วยงานภายใต้กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม โดยแบ่งเป็น

1.3.1 ข้อที่ 1 พบว่า เป้าหมายภาระงานส่วนของท่านที่ปฏิบัติอยู่ สอดคล้องตามเป้าหมายและตามลำดับความสำคัญขององค์กร อยู่ในระดับน้อย ($\bar{X} = 2.28$ และ S.D.= 0.86)

1.3.2 ข้อที่ 2 พบว่า เป้าหมายขององค์กร ช่วยให้การดำเนินงานของท่านประสบผลสำเร็จ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.99$ และ S.D.= 0.92)

1.3.3 ข้อที่ 3 พบว่า ท่านให้ความร่วมมือในการดำเนินงาน เพื่อให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จที่คาดหวัง อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.12$ และ S.D.= 0.82)

1.3.4 ข้อที่ 4 พบว่า บุคลากรทุกคนในองค์กรยอมรับและปฏิบัติหน้าที่ตามภารกิจและเป้าหมายที่ตั้งไว้ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.10$ และ S.D.= 1.00)

1.4 ภาวะผู้ตามที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของหน่วยงานภายใต้กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม มีผู้ตามแบบทำงานเอาตัวรอด อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.61$ และ S.D.= 1.05)

พบว่า บุคลากร สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ภายใต้หน่วยงานกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม บุคลากรมีการแสดงพฤติกรรมตามวิธีการหรือแนวทางในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้ประสบความสำเร็จ และพยายามหลีกเลี่ยงงานที่ปฏิบัติแล้วขัดต่อวิชาชีพตนเอง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของธิตี ธิตีเสรี (2557) กล่าวไว้ว่า ลักษณะบุคคล ที่เป็นผู้ตามที่มีความสามารถในการบริหารจัดการงานได้ด้วยตนเอง มีความสามารถที่จะวิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็งของตนเอง และองค์กรได้อย่างถูกต้อง โดยใช้สติปัญญา มีความกล้าหาญ และมีส่วนร่วมในจุดมุ่งหมายของผู้นำและองค์กร แต่ภายใต้สภาวะการณ์และเงื่อนไข จึงทำให้การแสดงบทบาทในฐานะผู้ตาม

เมื่อนำมาพิจารณาเป็นรายชื่อจากการตอบแบบสอบถามของบุคลากรของหน่วยงานภายใต้
กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม โดยแบ่งเป็น

1.4.1 ข้อที่ 1 พบว่า ท่านจะแสดงพฤติกรรมตามวิธีการหรือแนวทางในการ
ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้ประสบความสำเร็จ อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.25$ และ $S.D. = 0.90$)

1.4.2 ข้อที่ 2 พบว่า ท่านปฏิบัติงานเฉพาะงานที่มีประโยชน์ต่อตัวท่านเองเท่านั้น
อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.85$ และ $S.D. = 1.32$)

1.4.3 ข้อที่ 3 พบว่า หากงานที่ได้รับมอบหมายมีความเสี่ยง ท่านจะพยายาม
หลีกเลี่ยงงานนั้น อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.35$ และ $S.D. = 1.10$)

1.4.4 ข้อที่ 4 พบว่า ท่านพยายามหลีกเลี่ยงงานที่ปฏิบัติแล้วขัดต่อวิชาชีพตนเอง อยู่ในระดับ
มาก ($\bar{X} = 3.35$ และ $S.D. = 1.01$)

1.4.5 ข้อที่ 5 พบว่า ท่านมีความเต็มใจที่จะปฏิบัติตามมติของทีมงาน ถึงแม้ว่าจะมีความคิด
เห็นต่างจากสมาชิกในกลุ่ม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.04$ และ $S.D. = 0.90$)

1.5 จากการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ภาวะผู้ตามที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของ
หน่วยงานภายใต้กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม มีผู้ตามแบบมีประสิทธิผล
อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.12$ และ $S.D. = 0.88$)

พบว่า บุคลากร สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ภายใต้หน่วยงานกระทรวงการ
อุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม เมื่อไม่ได้เป็นหัวหน้างาน ท่านยังคงให้ความร่วมมือ
ช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานคนอื่นที่มีปัญหาอยู่เสมอ โดยสามารถวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนของตนเอง
และองค์กรได้อย่างถูกต้อง จึงทำให้มีความผูกพันต่อองค์กร และปฏิบัติงานเพิ่มเติมด้วยความ
รับผิดชอบต่อองค์กรด้วยความสามารถที่ดีที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Sullivan (1998) กล่าว
ไว้ว่า ผู้ตามเป็นผู้ที่ชี้นำตนเอง มีการร่วมงานอย่างแข็งขันแสดงออกถึงความเชี่ยวชาญ ในการ
ปฏิบัติงานในฐานะตัวแทนขององค์กร และเห็นชอบร่วมกับทีมในวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กร

เมื่อนำมาพิจารณาเป็นรายชื่อจากการตอบแบบสอบถามของบุคลากรของหน่วยงานภายใต้
กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม โดยแบ่งเป็น

1.5.1 ข้อที่ 1 พบว่า ท่านได้ช่วยผู้บังคับบัญชาเรื่องกลุ่มได้มองเห็นแง่มุมในการ
ตัดสินใจทั้งด้านที่เกิดผลดีและผลเสียต่อองค์กร อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.17$ และ $S.D. = 0.88$)

1.5.2 ข้อที่ 2 พบว่า ท่านวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนของตนเองและองค์กรได้อย่าง
ถูกต้อง อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.94$ และ $S.D. = 0.90$)

1.5.3 ข้อที่ 3 พบว่า ท่านทราบข้อมูลเกี่ยวกับความก้าวหน้าการดำเนินงานจาก
ผู้บังคับบัญชา อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.98$ และ $S.D. = 0.89$)

1.5.4 ข้อที่ 4 พบว่า ท่านสามารถซักถามข้อสงสัยในคำสั่ง หรือปัญหาในการทำงาน ได้ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.09$ และ $S.D. = 0.88$)

1.5.5 ข้อที่ 5 พบว่า ท่านมีความสนใจกระตือรือร้นที่จะพัฒนาตนเองให้มีขีดความสามารถในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอยู่เสมอ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.15$ และ $S.D. = 0.91$)

1.5.6 ข้อที่ 6 พบว่า ท่านแสดงทัศนคติของท่านเองอย่างตรงไปตรงมา แม้จะขัดแย้งกับกลุ่มเพื่อนร่วมงาน หรือถูกโต้แย้งจากผู้บังคับบัญชา อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.15$ และ $S.D. = 0.88$)

1.5.7 ข้อที่ 7 พบว่า เมื่อท่านไม่ได้เป็นหัวหน้างาน ท่านยังคงให้ความร่วมมือช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานคนอื่นที่มีปัญหาอยู่เสมอ อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.22$ และ $S.D. = 0.88$)

1.5.8 ข้อที่ 8 พบว่า ท่านมีความเข้าใจต่อความต้องการและเป้าหมายขององค์กร จึงพยายามปฏิบัติงานอย่างหนัก เพื่อให้งานประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.07$ และ $S.D. = 0.86$)

1.5.9 ข้อที่ 9 พบว่า ท่านมีความผูกพันต่อองค์กร และปฏิบัติงานเพิ่มเติมด้วยความรับผิดชอบต่อองค์กรด้วยความสามารถที่ดีที่สุด อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.20$ และ $S.D. = 0.87$)

1.5.10 ข้อที่ 10 พบว่า ท่านสามารถเสนอแนะหรือติดตามข้อมูลแบบเปิดเผย ซื่อสัตย์ ตรงไปตรงมา เพื่อให้การทำงานประสบผลสำเร็จ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.19$ และ $S.D. = 0.86$)

ผลการศึกษาระดับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ด้านผลงานที่ท่านปฏิบัติ มีความถูกต้องครบถ้วน เชื่อถือได้ ด้านท่านมีการวางแผนในการปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้าเสมอ ด้านท่านมีการศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติมอยู่เสมอ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานให้มีคุณภาพมากขึ้น ด้านท่านปฏิบัติงานด้วยความสำเร็จได้ตามปริมาณงาน เมื่อเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ ด้านท่านมีการจัดอันดับความสำคัญของปริมาณงาน เพื่อความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ด้านท่านมีการวางแผนบริหารจัดการปริมาณงาน เพื่อความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ด้านท่านตรงต่อเวลาและรักษาเวลาในการปฏิบัติงาน ด้านการปฏิบัติงานของท่านมีการแบ่งเวลาอย่างชัดเจน ด้าน ท่านมีการพัฒนาวิทยาการใหม่ๆ เพื่อนำมาปรับปรุงการปฏิบัติงานให้สะดวกรวดเร็วขึ้น ด้านท่านปฏิบัติงานสำเร็จด้วยความคุ้มค่า และประหยัดทรัพยากร ด้านท่านมีการนำทรัพยากรที่ใช้แล้วมาพัฒนาให้เกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน และด้านท่านตระหนักและกระตุ้นให้ผู้อื่นใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างคุ้มค่า ที่ส่งผลทางบวกต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของหน่วยงานภายใต้กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของหน่วยงานภายใต้กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.12$ และ $S.D. = 0.87$) เมื่อนำมาพิจารณาเป็นรายข้อจาก

การตอบแบบสอบถามของบุคลากรของหน่วยงานภายใต้กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัย และนวัตกรรม โดยแบ่งเป็น

2.2.1 ข้อที่ 1 พบว่า ผลงานที่ท่านปฏิบัติ มีความถูกต้องครบถ้วน เชื่อถือได้ อยู่ใน ระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.23$ และ $S.D. = 0.83$)

2.2.2 ข้อที่ 2 พบว่า ท่านมีการวางแผนในการปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้าเสมอ อยู่ใน ระดับมาก ($\bar{X} = 4.09$ และ $S.D. = 0.82$)

2.2.3 ข้อที่ 3 พบว่า ท่านมีการศึกษา ค้นคว้าเพิ่มเติมอยู่เสมอ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการ ปฏิบัติงานให้มีคุณภาพมากขึ้น อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.20$ และ $S.D. = 0.87$)

2.2.4 ข้อที่ 4 พบว่า ท่านปฏิบัติงานด้วยความสำเร็จได้ตามปริมาณงาน เมื่อเปรียบเทียบกับ เป้าหมายที่กำหนดไว้ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.20$ และ $S.D. = 0.82$)

2.2.5 ข้อที่ 5 พบว่า ท่านมีการจัดอันดับความสำคัญของปริมาณงาน เพื่อความสำเร็จในการ ปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.01$ และ $S.D. = 0.84$)

2.2.6 ข้อที่ 6 พบว่า ท่านมีการวางแผนบริหารจัดการปริมาณงาน เพื่อความสำเร็จในการ ปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.14$ และ $S.D. = 0.90$)

2.2.7 ข้อที่ 7 พบว่า ท่านตรงต่อเวลาและรักษาเวลาในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.14$ และ $S.D. = 0.90$)

2.2.8 ข้อที่ 8 พบว่า การปฏิบัติงานของท่านมีการแบ่งเวลาอย่างชัดเจน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.17$ และ $S.D. = 0.84$)

2.2.9 ข้อที่ 9 พบว่า ท่านมีการพัฒนาวิทยาการใหม่ๆ เพื่อนำมาปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ สะดวกรวดเร็วขึ้น อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.05$ และ $S.D. = 0.94$)

2.2.10 ข้อที่ 10 พบว่า ท่านปฏิบัติงานสำเร็จด้วยความคุ้มค่า และประหยัดทรัพยากร อยู่ใน ระดับมาก ($\bar{X} = 4.15$ และ $S.D. = 0.90$)

2.2.11 ข้อที่ 11 พบว่า ท่านมีการนำทรัพยากรที่ใช้แล้วมาพัฒนาให้เกิดประโยชน์ต่อการ ปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.00$ และ $S.D. = 0.90$)

2.2.12 ข้อที่ 12 พบว่า ท่านตระหนักและกระตุ้นให้ผู้อื่นใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างคุ้มค่า อยู่ใน ระดับมาก ($\bar{X} = 4.11$ และ $S.D. = 0.85$)

จากการวิเคราะห์ข้อมูลสมมติฐาน ภาวะผู้ตามที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ด้านผู้ตามแบบห่างเหิน ด้านผู้ตามแบบเฉื่อยชา ด้านผู้ตามแบบปรับตาม ด้านผู้ตามแบบทำงาน เอาตัวรอด และด้านผู้ตามแบบมีประสิทธิผลที่ส่งผลทางบวกต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของ หน่วยงานภายใต้กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม

ภาวะผู้ตามแบบมีประสิทธิผล (X_5) ด้านผู้ตามแบบปรับตาม (X_3) และด้านผู้ตามแบบเฉื่อยชา (X_2) ส่งผลทางบวกต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เรียงตามค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระจากมากไปหาน้อย พบว่า ด้านผู้ตามแบบมีประสิทธิผล มีระดับความคิดเห็น อยู่ในระดับอยู่ในระดับมาก ($r = .866^{**}$ และ $P\text{-value} < 0.01$) และมีทิศทางบวกเดียวกัน ด้านผู้ตามแบบปรับตาม มีระดับความคิดเห็น อยู่ในระดับอยู่ในระดับมาก ($r = .692^{**}$ และ $P\text{-value} < .01$) และมีทิศทางบวกเดียวกัน ด้านผู้ตามแบบเฉื่อยชา มีระดับความคิดเห็น อยู่ในระดับอยู่ในระดับน้อย ($r = -.246^{**}$ และ $P\text{-value} < .01$) ตามลำดับ

ภาวะผู้ตามที่ส่งผลทางบวกต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของหน่วยงานภายใต้กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม ด้านผู้ตามแบบมีประสิทธิผล (X_5) ด้านผู้ตามแบบปรับตาม (X_3) และด้านผู้ตามแบบเฉื่อยชา (X_2) สามารถร่วมกันวิเคราะห์ตัวแปรอิสระภาวะผู้ตามที่ส่งผลทางบวกต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ได้ร้อยละ 76.10 มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R) = $.874^{**}$ ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของสัมประสิทธิ์การถดถอย (Std. Error Square) = 0.320 ค่าคงที่ของสมการในรูปแบบคะแนนดิบ = 1.487 และถ้าทราบค่าเชิงตัวแปรทั้ง 3 ด้าน สามารถคาดคะเนค่าประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของหน่วยงานภายใต้กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม ได้จากสมการถดถอย ดังนี้

สมการถดถอยที่คำนวณโดยใช้คะแนนดิบ คือ

$$Y = 1.487 + 0.742 \text{ คะแนนด้านผู้ตามแบบมีประสิทธิผล } (X_5) + 0.130 \text{ คะแนนด้านผู้ตามแบบปรับตาม } (X_3) - 0.045 \text{ คะแนนด้านผู้ตามแบบเฉื่อยชา } (X_2) \text{ เท่ากับ } 0.660 \text{ (} a = 0.660 \text{)}$$

สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ระดับภาวะผู้ตามที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของหน่วยงานภายใต้กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 พบว่า ระดับภาวะผู้ตามทั้ง 3 ด้าน สามารถพยากรณ์ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานได้ร้อยละ 76.10 โดยด้านผู้ตามแบบมีประสิทธิผล (X_5) สูงสุด อยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Hersey and Blanchard (1993) ที่กล่าวว่า ผู้ตามที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีวุฒิภาวะของผู้ตามในระดับสูง คือ เป็นผู้ตามที่มีความสามารถสูงและมีความมุ่งมั่นในงานสูงควบคู่กัน โดยผู้ที่มีความสามารถสูงนั้น ประกอบด้วย ผู้ที่มีความรู้ มีความสามารถและมีทักษะในการปฏิบัติงานที่ทำ ส่วนผู้ที่มีความมุ่งมั่นในการทำงาน คือ ผู้ที่มีความมั่นใจ มีแรงจูงใจ มีความรับผิดชอบมุ่งมั่นต่องานนั้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพในองค์กร และยังสอดคล้องกับผลงานวิจัยของสุภัญญา มีสมบัติ (2557) ได้ศึกษาภาวะผู้ตามและประสิทธิภาพทีมงานที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ : กรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข ผลการศึกษา พบว่า ภาวะผู้ตามและประสิทธิภาพทีมงานที่มีอิทธิพลต่อการทำงาน โดยแบบของภาวะผู้ตามที่แตกต่างกันจะส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 อีกทั้งยังสอดคล้องกับงานวิจัย

ของ ศิระ จุลานนท์ (2551) ศึกษาแบบภาวะผู้ตามของข้าราชการชั้นสัญญาบัตรในสำนักนโยบาย และแผนกระทรวงกลาโหม ตามแนวคิดรูปแบบผู้ตามของเคลลี ผลการศึกษาพบว่า ข้าราชการส่วนใหญ่เป็นผู้ตามแบบเอาตัวรอด (pragmatic) รองลงมาเป็นผู้ตามแบบมีประสิทธิภาพ (effective follower) ผู้ตามแบบปรับตาม (conformist) ตามลำดับ ที่น่าสนใจคือผู้ตามที่มีการศึกษาในระดับสูงกว่ามีแนวโน้มเป็นผู้ตามที่มีประสิทธิผลมากกว่าผู้ตามที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่า

ด้านผู้ตามแบบปรับตาม (X_3) ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของของดวงใจ เปลี่ยนบำรุง (2555) ศึกษากลยุทธ์การพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข พบว่า บุคลากรในองค์กรมีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 เพราะ บุคลากรจะเป็นผู้ปฏิบัติงานต่างๆ ภายในองค์กร และบุคลากรยังมีความสามารถทักษะการเรียนรู้ สามารถแก้ไขปัญหาและพัฒนาตนเองได้ ซึ่งจะทำให้องค์กรมีการพัฒนาองค์กรได้และผู้ตามแบบปรับตาม ยังสอดคล้องตามแนวคิดของเคลลี (Kelley, 1992, อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548) กล่าวว่า บุคลากรที่มีความคิดสร้างสรรค์และมีความอิสระจะใส่ใจต่อผลกระทบและพฤติกรรมผู้อื่นในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กรจะเป็นการทำให้บุคลากรมีความคิดซึ้งใจต่อผลกระทบที่จะเกิดขึ้น

ด้านผู้ตามแบบเฉื่อยชา (X_2) ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน พบว่า พฤติกรรมในการปฏิบัติงานของบุคลากรนั้น มักจะให้ผู้อื่นมาคอยช่วยเหลือในการปฏิบัติงานของตนอยู่เสมอ และงานที่มีความยุ่งยากและซับซ้อนจะให้ผู้บังคับบัญชาคอยเข้ามาให้ความช่วยเหลือฝ่ายเดียวโดยที่ไม่มีการเข้าไปมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน เพื่อให้งานที่ได้รับมอบหมายบรรลุตามเป้าหมาย จึงทำให้ผู้ตามประเภทนี้ขาดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน ชอบพึ่งพาผู้อื่นเป็นหลัก อยู่ในระดับน้อย ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Weiss (2001) ที่กล่าวว่า ผู้ตามที่มีประสิทธิภาพนั้นต้องเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น มีความสามารถในการบริหารตนเอง และร่วมทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

สรุป ผลการวิจัยสะท้อนให้เห็นถึงภาวะผู้ตามที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของหน่วยงานภายใต้กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม ผู้ปฏิบัติงานต้องมีความรับผิดชอบต่อนหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย มีความกระตือรือร้นในการทำงาน มีความร่วมมือกันระหว่างเพื่อนร่วมงาน และที่สำคัญต้องสามารถแก้ไขปัญหาข้อบกพร่องที่เกิดขึ้นได้ จึงจะทำให้งานที่ปฏิบัติสำเร็จบรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ ซึ่งจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานขององค์กร

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย

ผลการศึกษาระดับภาวะผู้ตามที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของหน่วยงานภายใต้กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม แบ่งออกเป็น 5 ด้าน ประกอบด้วย 1. ด้านผู้ตามแบบห่างเหิน 2. ด้านผู้ตามแบบเฉื่อยชา 3. ด้านผู้ตามแบบปรับตาม 4. ด้านผู้ตามแบบทำงานเอาตัวรอด และ 5. ด้านผู้ตามแบบมีประสิทธิผล ภาพรวมในภาวะผู้ตามที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาในแต่ละด้าน พบว่า ด้านผู้ตามแบบเฉื่อยชา มีระดับความคิดเห็นน้อย ดังนั้น งานที่มีความยุ่งยากและซับซ้อน ควรจะให้ผู้บังคับบัญชาอธิบายหลักการและวิธีการทำงานนั้นให้สำเร็จร่วมกับผู้ตามหรือผู้ปฏิบัติงาน โดยให้เข้าไปมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะทำให้บุคลากรมีความพยายามแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นด้วยตนเองมากยิ่งขึ้น

2. ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

2.1 ควรศึกษาปัจจัยภาวะผู้ตามอื่นๆ ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นประโยชน์ในการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของผู้บริหารซึ่งมีหน้าที่ในการวางแผน และกำหนดนโยบายขององค์กรเข้าใจถึงภาวะผู้ตามในองค์กรที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานบุคลากร

2.2 ควรศึกษาการให้ความร่วมมือของบุคลากรระหว่างผู้ตามและผู้นำเพื่อเป็นการสร้างมาตรฐานในการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

2.3 ควรเก็บข้อมูลในเชิงลึกหรือการเก็บข้อมูลในระดับผู้บริหารระดับสูง เพื่อสร้างความเข้าใจในภาวะผู้ตามที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

- กชกร เอ็นดูราษฎร์. (2550). "ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานบริษัทไกรเฮ้สยาม จำกัด." วิทยานิพนธ์ รป.ม. (การบริหารทั่วไป) มหาวิทยาลัยบูรพา.
- กฤษณา สำเร็จ. (2555). **ทักษะการเป็นผู้นำ และผู้ตามที่ดี**. เข้าถึงเมื่อ 3 ธันวาคม 2562. เข้าถึงได้จาก <https://sites.google.com/site/kaphathnathaksachiwit1/bth-thi-2-thaksa-thang-sangkham/2-1-thaksa-kar-pen-phuna-laea-phu-tam-thi-di>
- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2550). **ทิศทางการอุดมศึกษาไทย**. เข้าถึงเมื่อ 3 ธันวาคม 2562. เข้าถึงได้จาก http://www.kriengsak.com/index.php?components=content&id_content_category_main21&id_content_topic_main=36&id_content_management_main=134
- ดวงใจ เปลี่ยนบำรุง. (2555). **กลยุทธ์การพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ สำหรับวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก**. กระทรวงสาธารณสุข.
- ทรงกลด เจริญศรี. (2550). **ความสัมพันธ์ระหว่างสติปัญญาทางอารมณ์ กับภาวะผู้นำและผู้ตามของพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลทั่วไป เขต 11 ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ**. ขอนแก่น: กระทรวงสาธารณสุข มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ธิตี ธิตีเสรี. (2557). "อิทธิพลความกล้าหาญของพนักงานและบรรยากาศองค์กรที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน : กรณีศึกษา พนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค สาขาวิชาเอกการจัดการทั่วไป." คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- นเรศรี แสนมนตรี. (2553). "บรรยากาศองค์กรและความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 23 อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร."
- บุญใจ ศรีสถิตยัณรากร. (2551). **ภาวะผู้นำและกลยุทธ์การจัดการองค์การพยาบาลในศตวรรษที่ 21**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- บุญเรียง ขจรศิลป์. (2542). **วิธีวิจัยทางการศึกษา**. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ: พี.เอ็น.การพิมพ์.
- พรธณี ลีกิจวัฒน์. (2558). **การวิจัยทางการศึกษา**. กรุงเทพฯ: คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.
- พวงรัตน์ บุญญานุกฤษ. (2546). **ขุมปัญญาทางการพยาบาลศาสตร์**. กรุงเทพมหานคร: พระราม 6 ปรี้นติ้ง.

- พีรดา เย็นทรง. (2548). "บรรยากาศองค์การกับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานฝ่ายขาย บริษัท เอสวีไอเอ จำกัด (มหาชน)." วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- พีรศักดิ์ วิลัยรัตน์. (2555). **การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)**. เข้าถึงเมื่อ 18 ธันวาคม 2562. เข้าถึงได้จาก <http://www.pantown.com/group.php?Display=content&id=36749&name=content368area=3>
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2544). **ภาวะผู้นำ**. กรุงเทพฯ: ธนัชการพิมพ์.
- วรางคณา กาญจนพาที. (2556). "ภาวะผู้นำและภาวะผู้ตามที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพองค์กร: กรณีศึกษา ธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย." คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- สมพิศ สุขแสน. (2556). **เทคนิคการทำงานให้มีประสิทธิภาพ**. เข้าถึงเมื่อ 11 พฤศจิกายน 2557. เข้าถึงได้จาก <https://bongkotsakorn.wordpress.com/2013/06/06/เทคนิคการทำงานให้ประสบความสำเร็จ>
- สุกัญญา มีสมบัติ. (2557). "ภาวะผู้ตามและประสิทธิภาพที่มงานที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษากรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข." สาขาวิชาเอกการจัดการทั่วไป คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2548). **ภาวะผู้ตาม**. เชียงราย: มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย.
- สุพรรณษา เตียวหยิน. (2557). **สมศ.เผยปัญหาอุดมศึกษาไทยมีเพียบ**. เข้าถึงเมื่อ 28 พฤศจิกายน 2562. เข้าถึงได้จาก http://www.sl.ac.th/html_edu/cgi-bin/sl/main_php/print_informed.php?id_count_inform=7414
- อนุพงศ์ อวิรุทธา. (2555). **ใครคือผู้ตามที่ดีในองค์กร**. เข้าถึงเมื่อ 23 ธันวาคม 2562. เข้าถึงได้จาก <https://www.siamturakij.com>
- อรสุดา ดุสิตรัตน์กุล. (2557). "ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงาน ปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ศึกษาเฉพาะกรณีของบุคลากรส่วนกลาง." คณะพัฒนาสังคม และสิ่งแวดล้อม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- อโรทัย จิระดา. (2552). "รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับรูปแบบภาวะผู้ตามของครูที่มีผล ต่อประสิทธิภาพการบริหารงานของสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครเชียงราย." สารนิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง.
- เอกวินิต พรหมรักษา. (2555). **แนวคิดและทฤษฎี Harrington Emerson**. ทฤษฎีองค์การและการจัดการเชิงกลยุทธ์ขั้นสูง. เข้าถึงเมื่อ 24 พฤศจิกายน 2562.

ภาษาอังกฤษ

- Bennis, W., and Townsend, R. (2008). **Reinvention leadership: Strategies to empower the organization**. New York: William Morrow.
- Best, and Kahn, J. V. (1993). **Research in Education**. 7th ed. Boston: Allyn and Bacon.
- Brown, and Borrow, T. (1996). "Perspective of Senior-Level Executive on Effective Followership and Leadership." **Jernal of Leadership & Organization Studies**, 16, 2.
- Chaleff, I. (1995). **The Courageous follower : Standing up to and for our leaders**. San Francisci: Berrett-Koehler.
- Kelley, R. E. (1992). **The power of followership**. New York: Doubleday.
- Kerlinger, F. N. (1973). **Foundation of Bducational Research**. 2nd ed. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Millet, J. D. (1954). **Management in public service**. New York: Mc.Graw-Hill.
- Rose, J. D. (1995). Leadership and followers are the people in this relationship. In J. T. Wren (Ed.), *The leader's Companion: Insights on leadership through the ages*. New York: The Free Press.
- Sullivan, E. J., and Decker, P. J. (1998). **Effective leadership management in nursing**. 5th ed. New Jersey: Pentice-Hall.
- Yoder-Wise, P. S. (1999). **Leading and managing in nursing**. 15th ed. Chicago: St. Louis, Mo: Mosby.



ภาคผนวก





แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง ภาวะผู้ตามที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของหน่วยงานภายใต้
กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม

คำชี้แจง

แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้ตามและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และศึกษาภาวะผู้ตามที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ของหน่วยงานภายใต้กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ บุคลากร ของหน่วยงานภายใต้กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการจัดทำวิทยานิพนธ์ โดยนักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาบริหารธุรกิจ คณะวิทยาการจัดการ หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศิลปากร

แบบสอบถามนี้แบ่งออกเป็น 5 ส่วนประกอบด้วย

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน 8 ข้อ
ส่วนที่ 2 ภาวะผู้ตามที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน	จำนวน 30 ข้อ
ส่วนที่ 3 ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน	จำนวน 12 ข้อ
ส่วนที่ 4 ปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะ	

ขอความกรุณาโปรดตอบแบบสอบถามให้ครบถ้วนทุกข้อ ตามแนวคิดเห็นและความเป็นจริงของท่านมากที่สุด

ข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามนี้ จะนำไปใช้เพื่อประกอบการวิจัยเท่านั้น ผู้วิจัยจะเก็บข้อมูลท่านไว้เป็นความลับ โดยไม่มีผลต่อผู้ตอบแบบสอบถามแต่อย่างใด

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านเป็นอย่างดี และขอขอบคุณในความร่วมมือ ณ โอกาสนี้

นายวีระเชษฐ มั่งแว่น

นักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

คณะวิทยาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

แบบสอบถามการวิจัย

แบบสอบถามเพื่อการวิจัยภาวะผู้ตามที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของหน่วยงาน
ภายใต้กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม

คำชี้แจงสำหรับผู้ตอบแบบสอบถาม

1. แบบสอบถามนี้สร้างขึ้น เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้ตามที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของหน่วยงานภายใต้กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม

2. คำตอบของท่าน ไม่มีความถูกต้อง ไม่มีผลกระทบใดๆ ต่อการได้รับการพิจารณาความดีความชอบใดๆ แต่ต้องการข้อมูลที่สะท้อนความเป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่าน

3. แบบสอบถามมีทั้งหมด 4 ส่วน 6 หน้า

คำชี้แจง ขอความอนุเคราะห์กรอกข้อมูลหรือทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นตามความเป็นจริง

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนตัว

1. เพศ ชาย หญิง
2. อายุ ต่ำกว่า 20 ปี 21 – 30 ปี 31 – 40 ปี
 41 – 50 ปี 51 – 60 ปี
3. ระดับการศึกษาสูงสุด ต่ำกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรี ปริญญาโท
 ปริญญาเอก

4. ประสบการณ์การทำงาน ในหน่วยงานภายใต้กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม

- ไม่เกิน 5 ปี 6-10 ปี 11-15 ปี
 16-20 ปี มากกว่า 20 ปี

5. สถานะบุคลากร

- ข้าราชการ พนักงานราชการ ลูกจ้างประจำ
 ลูกจ้างเหมาบริการ

6. หน่วยงานสังกัด

- สำนักมาตรฐานและคุณภาพอุดมศึกษา
- กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร
- สำนักนโยบายและแผนการอุดมศึกษา
- สำนักอำนวยการ
- สำนักส่งเสริมและพัฒนาสมรรถนะบุคลากร
- สำนักส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพนักศึกษา
- สำนักยุทธศาสตร์อุดมศึกษาต่างประเทศ
- สำนักประสานและส่งเสริมกิจการอุดมศึกษา
- สำนักนิติการ
- สำนักติดตามและประเมินผลอุดมศึกษา
- กลุ่มตรวจสอบภายใน

7. รายได้เฉลี่ยต่อเดือน

- ต่ำกว่า 12,000 บาท
- 12,001-20,000 บาท
- 20,001-40,000 บาท
- 40,001-49,999 บาท
- มากกว่า 50,000 บาท

8. ท่านมีปัญหาและอุปสรรคในการทำงานมากน้อยเพียงใด

- มากที่สุด
- มาก
- ปานกลาง
- น้อย
- น้อยที่สุด
- ไม่มีเลย

ส่วนที่ 2 ภาวะผู้ตามที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

คำชี้แจง ขอความทำเครื่องหมาย √ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นตามความเป็นจริงของท่านมากที่สุด

5 = มากที่สุด 4 = มาก 3 = ปานกลาง 2 = น้อย 1 = น้อยที่สุด

ภาวะผู้ตาม	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
ผู้ตามแบบห่างเหิน					
1. ท่านรู้สึกมีอิสระในการตัดสินใจและปฏิบัติงาน โดยไม่ต้องขอคำปรึกษาใดๆจากผู้บังคับบัญชาก่อน					
2. ท่านมีความรู้สึกมนุษยสัมพันธ์ในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้บังคับบัญชาไม่ดีเท่าที่ควร					
3. ท่านมีความรู้สึกว่าเป็นปัญหาขององค์กรเป็นปัญหาของผู้บังคับบัญชาเพียงฝ่ายเดียว					
4. ท่านเคยพยายามแก้ปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นในงานด้วยตนเอง แทนการรอผู้บังคับบัญชาจะมาช่วยท่านมากน้อยเพียงใด					
5. ท่านเคยตั้งคำถามในใจเกี่ยวกับความเหมาะสมในการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชา มากกว่าการรับการตัดสินใจนั้นไปปฏิบัติเมื่อถูกมอบหมายทันที					
6. เมื่อท่านถูกผู้บังคับบัญชาขอร้องให้ทำในสิ่งที่ขัดแย้งต่อวิชาชีพ หรือสิ่งที่ไม่ชอบ ท่านตอบปฏิเสธมากกว่าตอบรับ					
ผู้ตามแบบเฉื่อยชา					
7. ท่านรอให้ผู้บังคับบัญชาของท่านมาช่วยแก้ไขปัญหาดังกล่าวในการปฏิบัติงาน โดยท่านไม่พยายามแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นด้วยตนเอง					
8. เมื่อท่านเริ่มปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายใหม่ท่านจะค่อยๆทำไปเรื่อยๆโดยไม่คำนึงถึงระยะเวลาที่กำหนด					

ภาวะผู้ตาม	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
9.เมื่อท่านปฏิบัติงานสำเร็จตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชาแล้ว ท่านไม่จำเป็นที่จะปฏิบัติงานนอกเหนือจากที่ได้รับมอบหมายในภาระงาน					
10.ท่านมักจะให้เพื่อร่วมงานเข้ามาช่วยท่านในการปฏิบัติงานที่ผู้บังคับบัญชามอบหมายให้อยู่เสมอ					
11.งานที่มีความยุ่งยากและซับซ้อน ท่านจะให้ผู้บังคับบัญชาทำงานนั้นให้สำเร็จเพียงฝ่ายเดียว โดยไม่เข้าไปมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน					
ผู้ตามแบบปรับตาม					
12.เป้าหมายภาระงานส่วนของท่านที่ปฏิบัติอยู่ สอดคล้องตามเป้าหมายและตามลำดับความสำคัญขององค์กร					
13.เป้าหมายขององค์กร ช่วยให้การดำเนินงานของท่าน ประสบผลสำเร็จ					
14.ท่านให้ความร่วมมือในการดำเนินงาน เพื่อให้องค์กร บรรลุผลสำเร็จที่คาดหวัง					
15.บุคลากรทุกคนในองค์กรยอมรับและปฏิบัติหน้าที่ตามภารกิจและเป้าหมายที่ตั้งไว้					
ผู้ตามแบบทำงานเอาตัวรอด					
16.ท่านจะแสดงพฤติกรรมตามวิธีการหรือแนวทางในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้ประสบความสำเร็จ					
17.ท่านปฏิบัติงานเฉพาะงานที่มีประโยชน์ต่อตัวท่านเองเท่านั้น					
18.หากงานที่ได้รับมอบหมายมีความเสี่ยง ท่านจะพยายามหลีกเลี่ยงงานนั้น					
19.ท่านพยายามหลีกเลี่ยงงานที่ปฏิบัติแล้วขัดต่อวิชาชีพตนเอง					

ภาวะผู้ตาม	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
20. ท่านมีความเต็มใจที่จะปฏิบัติตามมติของทีมงาน ถึงแม้ว่าจะมีความคิดเห็นต่างจากสมาชิกในกลุ่ม					
ผู้ตามแบบมีประสิทธิผล					
21. ท่านได้ช่วยผู้บังคับบัญชาเรื่องกลุ่มได้มองเห็นแง่มุมในการตัดสินใจทั้งด้านที่เกิดผลดีและผลเสียต่อองค์กร					
22. ท่านวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนของตนเองและองค์กรได้อย่างถูกต้อง					
23. ท่านทราบข้อมูลเกี่ยวกับความก้าวหน้าการดำเนินงานจากผู้บังคับบัญชา					
24. ท่านสามารถซักถามข้อสงสัยในคำสั่ง หรือปัญหาในการทำงานได้					
25. ท่านมีความสนใจกระตือรือร้นที่จะพัฒนาตนเองให้มีขีดความสามารถในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอยู่เสมอ					
26. ท่านแสดงทัศนคติของตนเองอย่างตรงไปตรงมา แม้จะขัดแย้งกับกลุ่มเพื่อนร่วมงาน หรือถูกโต้แย้งจากผู้บังคับบัญชา					
27. เมื่อท่านไม่ได้เป็นหัวหน้างาน ท่านยังคงให้ความร่วมมือช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานคนอื่นที่มีปัญหาอยู่เสมอ					
28. ท่านมีความเข้าใจต่อความต้องการและเป้าหมายขององค์กร จึงพยายามปฏิบัติงานอย่างหนัก เพื่อให้งานประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย					
29. ท่านมีความผูกพันต่อองค์กร และปฏิบัติงานเพิ่มเติมด้วยความรับผิดชอบต่อองค์กรด้วยความสามารถที่ดีที่สุด					
30. ท่านสามารถเสนอแนะหรือติดตามข้อมูลแบบเปิดเผย ชื่อสัตย์ ตรงไปตรงมา เพื่อให้การทำงานประสบผลสำเร็จ					

ส่วนที่ 3 ระดับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

คำชี้แจง ขอความทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นตามความเป็นจริงของท่านมากที่สุด

5 = มากที่สุด 4 = มาก 3 = ปานกลาง 2 = น้อย 1 = น้อยที่สุด

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
1. ผลงานที่ท่านปฏิบัติ มีความถูกต้องครบถ้วน เชื่อถือได้					
2. ท่านมีการวางแผนในการปฏิบัติงานไว้อย่างเหมาะสม					
3. ท่านมีการศึกษา ค้นคว้าเพิ่มเติมอยู่เสมอ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานให้มีคุณภาพมากขึ้น					
4. ท่านปฏิบัติงานด้วยความสำเร็จได้ตามปริมาณงาน เมื่อเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้					
5. ท่านมีการจัดอันดับความสำคัญของปริมาณงาน เพื่อความสำเร็จในการปฏิบัติงาน					
6. ท่านมีการวางแผนบริหารจัดการปริมาณงาน เพื่อความสำเร็จในการปฏิบัติงาน					
7. ท่านตรงต่อเวลาและรักษาเวลาในการปฏิบัติงาน					
8. การปฏิบัติงานของท่านมีการแบ่งเวลาอย่างชัดเจน					
9. ท่านมีการพัฒนาวิทยาการใหม่ๆ เพื่อนำมาปรับปรุงการปฏิบัติงานให้สะดวกรวดเร็วขึ้น					
10. ท่านปฏิบัติงานสำเร็จด้วยความคุ้มค่า และประหยัดทรัพยากร					
11. ท่านมีการนำทรัพยากรที่ใช้แล้วมาพัฒนาให้เกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน					
12. ท่านตระหนักและกระตุ้นให้ผู้อื่นใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างคุ้มค่า					

ส่วนที่ 4 ปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณทุกท่านเป็นอย่างสูง





ภาคผนวก ข
ผลการทดสอบแบบสอบถาม IOC



แบบประเมินผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย
เรื่อง ภาวะผู้ตามที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของหน่วยงานภายใต้กระทรวงการอุดมศึกษา
วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม

คำชี้แจง

ขอให้ท่านผู้เชี่ยวชาญได้กรุณาแสดงความคิดเห็นของท่านที่มีต่อแบบสอบถามเพื่อการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้ตามที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของหน่วยงานภายใต้กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม โดยใส่เครื่องหมาย (✓) ลงในช่องความคิดเห็นของท่าน พร้อมเขียนข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ในการนำไปพิจารณาปรับปรุงต่อไป

โดยลักษณะคำถาม แบ่งออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน 8 ข้อ
ส่วนที่ 2 ภาวะผู้ตามที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน	จำนวน 30 ข้อ
ส่วนที่ 3 ระดับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน	จำนวน 12 ข้อ
ส่วนที่ 4 ปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะ	

นายวีรเชษฐ์ มิ่งแว่น

นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
 คณะวิทยาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ข้อที่	ข้อความในแบบสอบถาม	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม
		เหมาะสม 1	ไม่แน่ใจ 0	ไม่เหมาะสม -1	
ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม					
1.	เพศ				
1.1	ชาย				
1.2	หญิง				
2.	อายุ				
2.1	ต่ำกว่า 20 ปี				
2.2	21 - 30 ปี				
2.3	31 - 40 ปี				
2.4	41 - 50 ปี				
2.5	51 - 60 ปี				
3.	ระดับการศึกษาสูงสุด				
3.1	ต่ำกว่าปริญญาตรี				
3.2	ปริญญาตรี				
3.3	ปริญญาโท				
3.4	ปริญญาเอก				
3.5	อื่นๆโปรดระบุ.....				
4.	ประสบการณ์การทำงาน ในสำนักงาน คณะกรรมการการอุดมศึกษา				
4.1	ไม่เกิน 5 ปี				
4.2	6-10 ปี				
4.3	11-15 ปี				
4.4	16-20 ปี				
4.5	มากกว่า 20 ปี				
5.	ตำแหน่ง				
5.1	ผู้บริหาร				
5.2	หัวหน้างาน				
5.3	ข้าราชการ				
5.4	พนักงานราชการ				

5.5	ถูกจ้างประจำ				
5.6	ถูกจ้างประจำ				
5.7	ถูกจ้างเหมาบริการ				
6.	หน่วยงานสังกัด				
6.1	สำนักมาตรฐานและคุณภาพอุดมศึกษา				
6.2	กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร				
6.3	สำนักนโยบายและแผนการอุดมศึกษา				
6.4	สำนักอำนวยการ				
6.5	สำนักส่งเสริมและพัฒนาสมรรถนะบุคลากร				
6.6	สำนักส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพนักศึกษา				
6.7	สำนักยุทธศาสตร์อุดมศึกษาต่างประเทศ				
6.8	สำนักประสานและส่งเสริมกิจการอุดมศึกษา				
7.	รายได้เฉลี่ยต่อเดือน				
7.1	ต่ำกว่า 12,000 บาท				
7.2	12,001-20,000 บาท				
7.3	20,001-40,000 บาท				
7.4	40,001-49,999 บาท				
7.5	มากกว่า 50,000 บาท				
8.	ท่านมีปัญหาและอุปสรรคในการทำงานมาก น้อยเพียงใด				
8.1	มากที่สุด				
8.2	มาก				
8.3	ปานกลาง				
8.4	น้อย				
8.5	น้อยที่สุด				
8.6	ไม่มีเลย				

ข้อที่	ข้อความในแบบสอบถาม	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม
		เหมาะสม 1	ไม่สนใจ 0	ไม่เหมาะสม -1	
ส่วนที่ 2 ด้านภาวะผู้ตาม					
ผู้ตามแบบห่างเหิน					
2.1	ท่านรู้สึกมีอิสระในการตัดสินใจและปฏิบัติงาน โดยไม่ต้องขอคำปรึกษาใดๆจากผู้บังคับบัญชา	✓			
2.2	ท่านมีความรู้สึกมนุษยสัมพันธ์ในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้บังคับบัญชาไม่ตีเท่าที่ควร	✓			
2.3	ท่านมีความรู้สึกว่าปัญหาขององค์กรเป็นปัญหาของผู้บังคับบัญชาเพียงฝ่ายเดียว		✓		
2.4	ท่านเคยพยายามแก้ปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นในงานด้วยตนเอง แทนการรอความช่วยเหลือจากผู้บังคับบัญชา	✓			
2.5	ท่านเคยตั้งคำถามในใจตนเกี่ยวกับความเหมาะสมในการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชามากกว่าการรับการตัดสินใจนั้นไปปฏิบัติเมื่อถูกมอบหมายทันที	✓			
2.6	เมื่อท่านถูกผู้บังคับบัญชาขอหรือให้ทำในสิ่งที่ขัดแย้งต่อวิชาชีพ หรือสิ่งที่ท่านไม่ชอบ ท่านตอบปฏิเสธมากกว่าตอบรับ	✓			
ผู้ผู้ตามแบบเฉื่อยชา					
2.7	ท่านรอให้ผู้บังคับบัญชาของท่านมาช่วยแก้ไขปัญหาค้างๆในการปฏิบัติงาน โดยท่านไม่พยายามแก้ไขปัญหาค้างๆที่เกิดขึ้นด้วยตนเอง	✓			
2.8	เมื่อท่านเริ่มปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายใหม่ท่านจะค่อยๆทำไปเรื่อยๆโดยไม่คำนึงถึงระยะเวลาที่กำหนด	✓			

2.9	เมื่อท่านปฏิบัติงานสำเร็จตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชาแล้ว ท่านไม่จำเป็นต้องปฏิบัติงานนอกเหนือจากที่ได้รับมอบหมายในภาระงานที่ปฏิบัติ	✓			
2.10	ท่านมักจะให้เพื่อร่วมงานเข้ามาช่วยท่านในการปฏิบัติงานที่ผู้บังคับบัญชามอบหมายให้อยู่เสมอ	✓			
2.11	งานที่มีความยุ่งยากและซับซ้อน ท่านจะให้ผู้บังคับบัญชาทำงานนั้นให้สำเร็จเพียงฝ่ายเดียว โดยไม่เข้าไปมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน	✓			
ผู้ตามแบบปรับตาม					
2.12	เป้าหมายภาระงานส่วนของท่านที่ปฏิบัติอยู่สอดคล้องตามเป้าหมายและตามลำดับความสำคัญขององค์กร	✓			
2.13	เป้าหมายขององค์กร ช่วยให้การดำเนินงานของท่านประสบผลสำเร็จ	✓			
2.14	ท่านให้ความร่วมมือในการดำเนินงานเพื่อให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จที่คาดหวัง	✓			
2.15	บุคลากรทุกคนในองค์กรยอมรับและปฏิบัติหน้าที่ตามภารกิจและเป้าหมายที่ตั้งไว้	✓			
ผู้ตามแบบทำงานเอาตัวรอด					
2.16	ท่านจะแสดงพฤติกรรมตามวิธีการหรือแนวทางในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้ประสบความสำเร็จ	✓			
2.17	ท่านปฏิบัติงานเฉพาะงานที่มีประโยชน์ต่อตัวท่านเองเท่านั้น	✓			
2.18	หากงานที่ได้รับมอบหมายมีความเสี่ยง ท่านจะพยายามหลีกเลี่ยงงานนั้น	✓			
2.19	ท่านพยายามหลีกเลี่ยงงานที่ปฏิบัติแล้วขัดต่อวิชาชีพตนเอง	✓			

2.20	ท่านมีความเต็มใจที่จะปฏิบัติตามมติของทีมงาน ถึงแม้ว่าจะมีความคิดเห็นต่างจากสมาชิกในกลุ่ม	✓			
ผู้ตามแบบมีประสิทธิผล					
2.21	ท่านได้ช่วยผู้บังคับบัญชาเรื่องกลุ่มได้มองเห็นแง่มุมในการตัดสินใจทั้งด้านที่เกิดผลดีและผลเสียต่อองค์กร	✓			
2.22	ท่านวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนของตนเองและองค์กรได้อย่างถูกต้อง	✓			
2.23	ท่านได้ทราบข้อมูลเกี่ยวกับความก้าวหน้าการดำเนินงานจากผู้บังคับบัญชา	✓			
2.24	ท่านสามารถซักถามข้อสงสัยในคำสั่ง หรือปัญหาในการทำงานได้	✓			
2.25	ท่านมีความสนใจละคระดือหรือรับที่จะพัฒนาตนเองให้มีขีดความสามารถในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอยู่เสมอ	✓			
2.26	ท่านแสดงทัศนคติของท่านเองอย่างตรงไปตรงมา แม้จะขัดแย้งกับกลุ่มเพื่อนร่วมงาน หรือถูกโต้แย้งจากผู้บังคับบัญชา	✓			
2.27	เมื่อท่านไม่ได้เป็นหัวหน้างาน ท่านยังคงให้ความร่วมมือช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานคนอื่นที่มีปัญหาอยู่เสมอ	✓			
2.28	ท่านมีความเข้าใจต่อความต้องการและเป้าหมายขององค์กร จึงพยายามปฏิบัติงานอย่างหนัก เพื่อให้งานประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย	✓			
2.29	ท่านมีความผูกพันต่อองค์กร และปฏิบัติงานเพิ่มเติมด้วยความรับผิดชอบต่อองค์กรด้วยความสามารถที่ดีที่สุด	✓			

3.30	ท่านสามารถเสนอแนะหรือติดตามข้อมูลแบบเปิดเผย ชื่อสัตย์ ตรงไปตรงมา เพื่อให้การทำงานประสบผลสำเร็จ				
ส่วนที่ 3 ระดับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน					
3.1	ผลงานที่ท่านปฏิบัติ มีความถูกต้องครบถ้วน เชื่อถือได้	✓			
3.2	ท่านมีการวางแผนในการปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้าเสมอ	✓			
3.3	ท่านมีการศึกษา ค้นคว้าเพิ่มเติมอยู่เสมอ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานให้มีคุณภาพมากขึ้น	✓			
3.4	ท่านปฏิบัติงานด้วยความสำเร็จได้ตามปริมาณงาน เมื่อเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้	✓			
3.5	ท่านมีการจัดอันดับความสำคัญของปริมาณงาน เพื่อความสำเร็จในการปฏิบัติงาน	✓			
3.6	ท่านมีการวางแผนบริหารจัดการปริมาณงาน เพื่อความสำเร็จในการปฏิบัติงาน			✓	ซี 3.2
3.7	ท่านตรงต่อเวลาและรักษาเวลาในการปฏิบัติงาน	✓			
3.8	การปฏิบัติงานของท่านมีการแบ่งเวลาอย่างชัดเจน	✓			
3.9	ท่านมีการพัฒนาวิทยาการใหม่ๆ เพื่อนำมาปรับปรุงการปฏิบัติงานให้สะดวกรวดเร็วขึ้น	✓			
3.10	ท่านปฏิบัติงานสำเร็จด้วยความคุ้มค่า และประหยัดทรัพยากร	✓			
3.11	ท่านมีการนำทรัพยากรที่ใช้แล้วมาพัฒนาให้เกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน	✓			
3.12	ท่านตระหนักและกระตุ้นให้ผู้อื่นใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างคุ้มค่า	✓			

ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน หมายถึง การใช้ปัจจัยและกระบวนการในการดำเนินงานโดยมีผลลัพธ์ที่ได้รับเป็นตัวกำกับการแสดงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ซึ่งบุคลากรที่ปฏิบัติงานด้วยความตั้งใจอย่างเต็มที่ กำลังความสามารถ ใช้กลยุทธ์วิธีหรือเทคนิคการปฏิบัติงานที่สร้างผลลัพธ์ที่ดียิ่ง เป็นผลงานที่มีคุณภาพ เป็นที่น่าประทับใจ โดยใช้ต้นทุนค่าใช้จ่าย พลังงาน ทรัพยากร และเวลาน้อยที่สุด

วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ระบบของค่านิยมร่วมความเชื่อและอุปนิสัยภายในองค์กรที่มีผลต่อโครงสร้างเป็นทางการ ขององค์กรและกำหนดบรรทัดฐานของพฤติกรรมองค์กรของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม ประกอบด้วย

วัฒนธรรมแบบปรับตัว หมายถึง วัฒนธรรมแบบปรับตัวเกิดขึ้นจากการที่ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) มุ่งสร้างค่านิยมใหม่ขององค์กรที่เอื้อต่อการเพิ่มขึ้น ความสามารถในการตีความหรือคาดการณ์ภาวะแวดล้อมภายนอกเพื่อให้เกิดพฤติกรรมในองค์กรที่สามารถตอบสนองได้ตลอดเวลา พนักงานของ องค์กรจึงได้ ได้รับความอิสระในการตัดสินใจเอง

วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ หมายถึง การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนของเป้าหมายองค์กร ผู้นำมุ่งเห็นผลสำเร็จตามเป้าหมายเช่น ตัวเลขยอดขายเพิ่มขึ้นผลประกอบการมีกำไร หรือมีเปอร์เซ็นต์ส่วนแบ่งของตลาด (market share) สูงขึ้น เป็นต้น องค์กรมุ่งให้บริการลูกค้าพิเศษเฉพาะกลุ่มใน ภาวะแวดล้อมภายนอก แต่ไม่เห็นความจำเป็นที่จะต้องมีความยืดหยุ่นและ ต้องเปลี่ยนแปลงรวดเร็วแต่อย่างใด องค์กรที่ยึดวัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ จึงเน้นค่านิยมแบบ แข่งขันเชิงรุก ความสามารถริเริ่มของบุคคล และพึงพอใจต่อการทำงานหนักในระยะยาวจนกว่าจะบรรลุผลตามเป้าหมาย ค่านิยมที่มุ่งการเอาชนะจึงเป็นเสมือนกาวเชื่อมทุกคนในองค์กรเข้าด้วยกัน

วัฒนธรรมแบบเครือข่าย หมายถึง การมีส่วนร่วมของพนักงานภายในองค์กรเพื่อให้สามารถพัฒนาตนเองให้พร้อมที่จะรองรับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ เน้นความต้องการของ พนักงานมากกว่าวัฒนธรรมแบบอื่นดังนั้นองค์กรจึงมีบรรยากาศของมวลมิตรที่ร่วมกับทำงานคล้ายอยู่ในครอบครัว เดียวกันผู้นำมุ่งเน้นเรื่องความร่วมมือ การให้ความเอาใจใส่เอื้ออาทร ทั้งพนักงานและลูกค้า โดยพยายามหลีกเลี่ยงมิให้เกิด ความรู้สึกแตกต่างกันทางสถานะภาพ ผู้นำจะยึดมั่นในการให้ ความเป็นธรรมและการปฏิบัติตามคำมั่นสัญญาอย่างเคร่งครัด

วัฒนธรรมแบบราชการ หมายถึง เป็นวัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญต่อภาวะแวดล้อมภายใน ความคงเส้นคงวา ในการดำเนินการเพื่อให้เกิดความมั่นคง วัฒนธรรมแบบราชการ จะมุ่งเน้นด้านวิธีการ ความเป็นเหตุผล ความมีระเบียบของการทำงาน มุ่งเน้นเรื่องให้ยึดและปฏิบัติตาม กฎระเบียบ ยึดหลักการประหยัด ความสำเร็จขององค์กร เกิด จากความสามารถในการบูรณาการและความมีประสิทธิภาพ

ผู้ตาม หมายถึง บุคคลที่แสดงบทบาทช่วยเหลือและสนับสนุนผู้นำ รวมทั้งรับคำสั่งและรับมอบหมายงานจากผู้นำ เพื่อนำมาปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ (บุญใจ ศรีสถิตนรากร,2551)

ภาวะผู้ตาม หมายถึง คุณลักษณะบุคคลที่เป็นผู้ตามที่ดี สามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายจากผู้นำให้บรรลุผลสำเร็จ ร่วมมือ ช่วยเหลือ และสนับสนุนผู้นำ เพื่อให้ผู้นำสามารถปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ (บุญใจ ศรีสถิตนรากร,2551)

แบบภาวะผู้ตาม หมายถึง การจำแนกกลุ่มภาวะผู้ตาม ตามแนวคิดของเคลลี (Kelley,1992) การมีความคิดอิสระและมีความคิดสร้างสรรค์ และการมีความผูกพันอย่างกระตือรือร้น ซึ่งแบ่งลักษณะของผู้ตาม ออกเป็น 5 ประเภท (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์,2548) ได้แก่

ผู้ตามแบบห่างเหิน หมายถึง ผู้ตามที่มีพฤติกรรมเฉื่อยชา แต่มีความอิสระและความคิดสร้างสรรค์สูง ผู้ตามแบบห่างเหินส่วนมากเป็นผู้ตามที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งมีประสบการณ์และผ่านอุปสรรคมาก่อน

ผู้ตามแบบเฉื่อยชา หมายถึง ผู้ตามที่ขาดความเป็นอิสระและความคิดสร้างสรรค์ ไม่ชอบการรับผิดชอบ ทำงานเท่าที่ได้รับมอบหมาย

ผู้ตามแบบปรับตาม หมายถึง ผู้ตามที่มีความกระตือรือร้นในงาน แต่ทำงานโดยขาดทักษะด้านความคิดสร้างสรรค์ ยินยอมและเต็มใจทำตามคำสั่ง โดยไม่คำนึงว่างานนั้นจะมีลักษณะอย่างไร และพยายามหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง

ผู้ตามทำงานเอาตัวรอด หมายถึง ผู้ตามที่มีลักษณะของผู้ตามทั้ง 4 แบบ แต่จะเลือกใช้ลักษณะผู้ตามแบบใดขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่จะเพื่อประโยชน์แก่ตนมากที่สุดและมีความเสี่ยงน้อยที่สุด พยายามหลีกเลี่ยงงานที่มีความเสี่ยงเพื่อรักษาสถานภาพเดิมของตนไว้

ผู้ตามแบบมีประสิทธิภาพ หมายถึง ผู้ตามที่มีความใส่ใจในการปฏิบัติงาน มีความสามารถในการทำงานสูง มีความสามารถในการบริหารจัดการงานได้ด้วยตนเอง และสามารถวิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็งของตนเองและองค์กร ทำให้ได้ข้อยุติที่ดีและเกิดผลกระทบเชิงบวก



แบบประเมินผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรื่อง **วัฒนธรรมองค์กรและภาวะผู้ตามที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร**
สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม
คำชี้แจง

ขอให้ท่านผู้เชี่ยวชาญได้กรุณาแสดงความคิดเห็นของท่านที่มีต่อแบบสอบถามเพื่อการเรื่อง วัฒนธรรมองค์กร และภาวะผู้ตามที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม โดยใส่เครื่องหมาย (✓) ลงในช่องความคิดเห็นของท่าน พร้อมเขียนข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ในการนำไปพิจารณาปรับปรุงต่อไป

โดยลักษณะคำถาม แบ่งออกเป็น 5 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน 8 ข้อ
ส่วนที่ 2 ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน	จำนวน 50 ข้อ
ส่วนที่ 3 ปัจจัยด้านภาวะผู้ตามที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน	จำนวน 42 ข้อ
ส่วนที่ 4 ระดับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน	จำนวน 14 ข้อ
ส่วนที่ 5 ปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะ	

นายวิรัช มิ่งฉ้วน

นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
 คณะวิทยาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร


 11/09/63

ข้อที่	ข้อความในแบบสอบถาม	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			ข้อเสนอแนะ เพิ่มเติม
		เหมาะสม 1	ไม่กึ่ง 0	ไม่เหมาะสม -1	
ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม					
1.	เพศ	/			
1.1	ชาย	/			
1.2	หญิง	/			
2.	อายุ		/		ต่ำกว่า 20 ปี
2.1	ต่ำกว่า 20 ปี		/		
2.2	21 - 30 ปี	/			
2.3	31 - 40 ปี	/			
2.4	41 - 50 ปี	/			
2.5	51 - 60 ปี	/			
3.	ระดับการศึกษาสูงสุด				
3.1	ต่ำกว่าปริญญาตรี	/			
3.2	ปริญญาตรี	/			
3.3	ปริญญาโท	/			
3.4	ปริญญาเอก	/		/	ไม่มี
3.5	อื่นๆโปรดระบุ.....				
4.	ประสบการณ์การทำงาน ในสำนักงาน คณะกรรมการการอุดมศึกษา				
4.1	ไม่เกิน 5 ปี	/			
4.2	6-10 ปี	/			
4.3	11-15 ปี	/			
4.4	16-20 ปี	/			
4.5	มากกว่า 20 ปี	/			
5.	ตำแหน่ง			/	
5.1	ผู้บริหาร	/			
5.2	หัวหน้างาน	/			
5.3	ข้าราชการ	/			
5.4	พนักงานราชการ	/			
5.5	ลูกจ้างประจำ			/	กรรมการบริหาร
5.6	ลูกจ้างประจำชั่วคราว			/	
5.7	ลูกจ้างเหมาบริการ			/	

ข้อที่	ข้อความในแบบสอบถาม	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			ข้อเสนอแนะ เพิ่มเติม
		เหมาะสม 1	ไม่แน่ใจ 0	ไม่เหมาะสม -1	
6.	หน่วยงานสังกัด				
6.1	สำนักมาตรฐานและคุณภาพอุดมศึกษา	✓			
6.2	กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร	✓			
6.3	สำนักนโยบายและแผนการอุดมศึกษา	✓			
6.4	สำนักอำนวยการ	✓			
6.5	สำนักส่งเสริมและพัฒนาสมรรถนะบุคลากร	✓			
6.6	สำนักส่งเสริมและพัฒนาศึกษภาพนักศึกษา	✓			
6.7	สำนักยุทธศาสตร์หรือมหาวิทยาลัยต่างประเทศ	✓			
6.8	สำนักประสานและส่งเสริมกิจการอุดมศึกษา	✓			
7.	รายได้เฉลี่ยต่อเดือน				
7.1	ต่ำกว่า 12,000 บาท	✓			
7.2	12,001-20,000 บาท	✓			
7.3	20,001-40,000 บาท	✓			
7.4	40,001-49,999 บาท	✓			
7.5	มากกว่า 50,000 บาท	✓			
8.	ท่านมีปัญหาและอุปสรรคในการทำงานมาก น้อยเพียงใด				
8.1	มากที่สุด		✓		
8.2	มาก		✓		
8.3	ปานกลาง		✓		
8.4	น้อย		✓		
8.5	น้อยที่สุด		✓		
8.6	ไม่มีเลย		✓		

ข้อที่	ข้อความในแบบสอบถาม	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม
		เหมาะสม 1	ไม่มากใจ 0	ไม่เหมาะสม -1	
ส่วนที่ 2 ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร					
2.	วัฒนธรรมแบบปรับตัว				
2.1	องค์กรของท่านมีการดำเนินกลยุทธ์การบริหารและกิจกรรมมุ่งเน้นการทำให้พนักงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย	✓			
2.2	องค์กรของท่านมีลักษณะการปฏิบัติงานในสภาพการแข่งขันให้ได้ดีตามเป้าหมาย	✓			
2.3	องค์กรของท่านได้รับการสนับสนุนให้มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงต่อทัศนคติ วิธีการทำงานและนวัตกรรมใหม่ในองค์กร	✓			
2.4	องค์กรของท่านได้รับการกระตุ้นให้ยอมรับความเสี่ยงต่อการปฏิบัติงานหรือเป้าหมายในองค์กร	✓			
2.5	องค์กรของท่านมีอิสระในการตัดสินใจและพร้อมลงมือปฏิบัติได้ทันทีเมื่อความจำเป็น		✓		
2.6	ท่านมีบทบาทสำคัญต่อการสร้างความเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีต่อองค์กร	✓			
2.7	ท่านได้รับการกระตุ้นให้บุคลากรกล้าเสี่ยงกล้าทดลองและทำสิ่งใหม่ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร		✓		
2.8	หากท่านมีความริเริ่มสร้างสรรค์เป็นพิเศษ หัวหน้างานจะทำให้ท่านรู้สึกว่าคุณมีความสำคัญ	✓			
2.9	ท่านได้รับการมอบหมายอำนาจในการตัดสินใจบางเรื่องได้	✓			
2.10	องค์กรท่านเน้นแนวทางในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว	✓			
2.11	หัวหน้าท่านใช้ข้อมูลในการตัดสินใจมากกว่าการตัดสินใจตามความรู้สึก		✓		

ข้อที่	ข้อความในแบบสอบถาม	ความคิดเห็นของผู้วิจัยชาย			ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม
		เหมาะสม 1	ไม่เกือ ๒	ไม่เหมาะสม -1	
2.12	หากมีความขัดแย้งระหว่างบุคคลที่เกิดจากความแตกต่างของความคิดเกี่ยวกับแนวทางในการทำงานองค์กรของท่านสามารถจัดการความขัดแย้งได้อย่างมีระบบและทันที	✓			
2.13	ท่านเชื่อว่าการทำให้องค์กรประสบความสำเร็จนั้น ต้องพยายามปรับปรุงและพัฒนาสิ่งใหม่ในการทำงานตลอดเวลา	✓			
2.14	โดยปกติ ท่านจะสำรวจทางเลือกต่างๆก่อนการลงมือตัดสินใจหรือทำการใดๆในเรื่องงาน	✓			
2.15	ท่านรับรู้และเข้าใจศักยภาพในการเปลี่ยนแปลงค่านิการงานของท่านด้วยตนเอง	✓			
2.	วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ				
2.16	องค์กรของท่านให้ความสำคัญกับการวัดผลสำเร็จของงาน	✓			
2.17	องค์กรของท่านให้ความสำคัญต่อการปฏิบัติงานจากผลลัพธ์มากกว่าวิธีการ	✓			
2.18	องค์กรท่านมีวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และนโยบายชัดเจน	✓			
2.19	องค์กรท่านมุ่งเน้นการทำงานไปสู่ความเป็นเลิศ หรือมาตรฐานที่ดีเลิศ	✓			
2.20	หัวหน้าท่านเห็นความจำเป็นสำหรับการทำงานที่ยืดหยุ่น หรือปรับเปลี่ยนตามการเปลี่ยนแปลงสภาพสถานการณ์ปัจจุบัน		✓		
2.21	องค์กรท่าน มุ่งเน้นความสามารถในการแข่งขัน	✓			
2.22	องค์กรของท่านให้ความสำคัญต่อความคิดริเริ่มของท่าน	✓			

ข้อที่	ข้อความในแบบสอบถาม	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			ข้อเสนอแนะ เพิ่มเติม
		เหมาะสม 1	ไม่พอใจ 0	ไม่เหมาะสม -1	
2.23	องค์กรท่านพึงพอใจต่อการทำงานในระยะยาวจนกว่าจะบรรลุเป้าหมาย		✓		
2.24	องค์กรท่านใช้นโยบายสำหรับบุคลากรที่มีผลงานดีจะได้ผลตอบแทนสูงกว่าผู้มีผลงานต่ำกว่าเป้าหมาย	✓			
2.25	หัวหน้าแผนกท่าน มักสั่งงานโดยรับฟังความคิดเห็นของท่าน		✓		
2.26	ภายในองค์กรท่าน บุคลากรต่างทำงานเพื่อความสำเร็จตามเป้าหมายของตน	✓			
2.	วัฒนธรรมแบบเครือข่าย				
2.27	องค์กรท่านให้ความสำคัญต่อความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้แก่ของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง	✓			
2.28	หัวหน้าท่านให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์กร	✓			
2.29	หัวหน้าท่านใส่ใจกับความต้องการของบุคลากร และการดูแลเอาใจใส่ความเป็นอยู่ในการทำงาน	✓			
2.30	องค์กรมีบรรยากาศความเป็นกันเองในการทำงานเสมือนครอบครัวเดียวกัน	✓			
2.31	หัวหน้าท่าน ให้ความเอาใจใส่เอื้ออาทรต่อความรู้สึกของบุคลากรและผู้มาติดต่องาน	✓			
2.32	บุคลากรต่างทุ่มเททำงาน เพื่อร่วมสร้างผลงานให้แก่องค์กร	✓			
2.33	ท่านรู้สึกว่าได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกันกับผู้อื่น	✓			
2.34	ท่านให้ความร่วมมือ และใส่ใจต่อเพื่อนร่วมงาน	✓			
2.35	หัวหน้าท่าน มีความเป็นกันเองไม่ถือตัว และการปฏิบัติคนเสมือนเพื่อนร่วมงาน	✓			

ข้อที่	ข้อความในแบบสอบถาม	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม
		เหมาะสม 1	ไม่สนใจ 0	ไม่เหมาะสม -1	
2.36	ท่านทำงานแบบพึ่งพา ร่วมมือและช่วยเหลือกัน	✓			
2.37	หัวหน้าท่านมีการหารือและตัดสินใจในการทำงานร่วมกับบุคลากร	✓			
2.38	หัวหน้าท่าน ให้ความสำคัญและเป็นธรรมและปฏิบัติตามคำมั่นสัญญา	✓			
2.39	หัวหน้าท่าน ให้ความสำคัญและรับฟังความคิดเห็นของบุคลากร	✓			
2.40	เมื่อมีความขัดแย้งบุคคลเกิดขึ้นบุคลากรส่วนใหญ่แก้ปัญหาแบบประนีประนอม	✓			
2.	วัฒนธรรมแบบราชการ				
2.41	ระบบการทำงานที่ท่านทำ มีความมั่นคง ไม่ค่อยมีการเปลี่ยนแปลง	✓			
2.42	ท่านทำงานต่างๆโดยมุ่งเน้นวิธีการ และขั้นตอนในการทำงาน	✓			
2.43	ท่านต้องยึดถือและปฏิบัติตามกฎระเบียบขององค์กรอย่างเคร่งครัด	✓			
2.44	ท่านต้องระแวงระวังในการทำงานเหมือนเกิดข้อผิดพลาด อาจถูกโทษ	✓			
2.45	ท่านจะไม่ตัดสินใจตามลำพัง แต่จะคำนึงถึงเสียส่วนใหญ่	✓			
2.46	หัวหน้าท่านควบคุมพฤติกรรม การปฏิบัติงานของบุคลากร โดยสร้าง ความเข้าใจในหลักการปฏิบัติงานและให้ทุกคนยึดหลักการร่วมกัน	✓			
2.47	ท่านจะปฏิบัติงานตามหลักการที่ตกลงกันในองค์กรมากกว่าจะคำนึงถึงความรู้สึกของสมาชิกผู้ร่วมงานแม้จะขัดแย้งกับความรู้สึกของสมาชิกผู้ร่วมงานก็ตาม	✓			

ข้อที่	ข้อความในแบบสอบถาม	ความถี่ที่ตอบของผู้เชี่ยวชาญ			ข้อเสนอแนะ เพิ่มเติม
		เหมาะสม 1	ไม่พอใจ 0	ไม่เหมาะสม -1	
2.48	สมาชิกส่วนใหญ่เชื่อว่าการกระทำสิ่งใดก็ตามจะต้องผ่านขั้นตอนการคิดอย่างรอบคอบ	✓			
2.49	สมาชิกส่วนใหญ่เลือกใช้แนวทางในการทำงานที่เคยใช้มาก่อน เพื่อแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นมากกว่าศึกษารายทางเลือกใหม่ๆ	✓			
2.50	การตัดสินใจในการทำงานขั้นสุดท้าย ขึ้นอยู่กับหัวหน้างาน	✓			
ส่วนที่ 3 ปัจจัยด้านภาวะผู้ตาม					
3.	ผู้ตามแบบห่างเหิน				
3.1	งานที่ทำช่วยให้ท่านบรรลุเป้าหมายเชิงสังคมและความพึงพอใจของท่าน	✓			
3.2	ท่านจะคอยรอรับคำสั่งจากผู้นำเพียงฝ่ายเดียว	✓			
3.3	ท่านเคยพยายามแก้ปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นในงานด้วยตนเอง แทนการรอดูว่าเมื่อไรผู้นำจะมาช่วยท่านมากนักน้อยเพียงใด	✓			
3.4	ท่านได้ช่วยผู้นำเรื่องกลุ่มได้มองเห็นแง่มุมในการตัดสินใจทั้งด้านที่เกิดผลดีและผลเสียต่อองค์กร	✓			
3.5	ท่านวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนของตนเองและองค์กรได้อย่างถูกต้อง	✓			
3.6	ท่านเคยตั้งคำถามในใจคนเกี่ยวกับความเหมาะสมในการตัดสินใจของผู้นำ มากกว่าการรับการตัดสินใจนั้นไปปฏิบัติเมื่อถูกมอบหมายทันที	✓			
3.7	เมื่อท่านถูกผู้นำขอร้องให้ทำในสิ่งที่ขัดแย้งต่อวิชาชีพ หรือสิ่งที่ท่านไม่ชอบ ท่านตอบปฏิเสธมากกว่าตอบรับ	✓			

ข้อที่	ข้อความในแบบสอบถาม	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			ข้อเสนอแนะ เพิ่มเติม
		เหมาะสม 1	ไม่แน่ใจ 2	ไม่เหมาะสม 3	
3.8	ท่านประพฤติปฏิบัติตนตามหลักจริยธรรมและกฎระเบียบขององค์กร	✓			
3.	ผู้ติดตามแบบเนือยชา				
3.9	เป้าหมายของงานส่วนที่ท่านทำ สอดคล้องตามเป้าหมายขององค์กร	✓			
3.10	ท่านมีความผูกพันและใช้พลังเพิ่ม เพื่อทำงานที่ได้รับมอบหมายโดยการใช้ความคิดและวิธีการทำงานที่ดีที่สุด	✓			
3.11	ความกระตือรือร้นที่ท่านมีต่องาน สามารถส่งผลกระทบต่อขยายกว้างไปยิ่งเพื่อร่วมงาน	✓			
3.12	ท่านมีความสนใจและกระตือรือร้นที่จะพัฒนาขีดความสามารถตนที่จำเป็นต่อการทำงาน เพื่อให้หัวหน้าเห็นคุณค่าต่อผู้นำและต่อองค์กร	✓			
3.13	เมื่อเริ่มลงมือทำงานที่ได้รับมอบหมายใหม่ ท่านพร้อมที่จะสร้างประวัติความสำเร็จในงานที่เป็นเรื่องสำคัญให้แก่ผู้นำมากเพียงไร	✓			
3.14	ผู้นำท่านสามารถไว้วางใจในการมอบหมาย ความรับผิดชอบ โดยปราศจากการตรวจสอบใกล้ชิด	✓			
3.15	ท่านเคยเสาะหา หรือริเริ่มกิจกรรมใหม่ๆ และสามารถดำเนินงานได้สำเร็จเป็นผลดี โดยงานที่ท่านนั้นอยู่เกินขอบเขตงาน รับผิดชอบปกติ	✓			
3.16	ท่านให้ความร่วมมือในการดำเนินงาน เพื่อให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จที่คาดหวัง	✓			
3.17	ท่านเคยช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานคนอื่นที่มีปัญหา เพื่อให้คนเหล่านี้มีสภาพดีขึ้น แม้ว่า การกระทำของท่านจะไม่ได้รับคำชมหรือขอบคุณก็ตาม	✓			

ข้อที่	ข้อความในแบบสอบถาม	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม
		เหมาะสม 1	ไม่พอใจ 2	ไม่เหมาะสม 3	
3.18	ท่านมีความเข้าใจต่อความต้องการเป้าหมายและข้อจำกัดของผู้นำและพยายามทำงานหนัก เพื่อให้การช่วยเหลือมาก	✓			
3.	ผู้ควบคุมแบบปรับตาม				
3.19	ผู้บริหารและบุคลากรร่วมกันวางแผนงานเพื่อกำหนดทิศทางการทำงาน	✓			
3.20	บุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมกำหนดเป้าหมายของทีมงาน	✓			
3.21	เป้าหมายขององค์กร ช่วยให้การดำเนินงานของท่านประสบผลสำเร็จ	✓			
3.22	ผู้บริหารกับบุคลากรร่วมกันกำหนดภารกิจและเป้าหมายเพื่อเป็นการช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพ	✓			
3.23	บุคลากรทุกคนในองค์กรยอมรับและปฏิบัติตามหน้าที่ตามภารกิจและเป้าหมายที่ตั้งไว้	✓			
3.	ผู้ควบคุมแบบทำงานเอาตัวรอด				
3.24	บุคลากรทุกคนให้ความสำคัญกับเป้าหมายส่วนรวมมากกว่าส่วนตัว	✓			
3.25	ท่านมีความเข้าใจวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรอย่างชัดเจน	✓			
2.26	ท่านมีความเข้าใจทุกขั้นตอนตามแผนงานอย่างชัดเจน	✓			
2.27	องค์กรท่านมีการประชุมและมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบให้กับบุคลากรทุกคน	✓			
2.28	บุคลากรปฏิบัติงานตรงตามความรู้ความสามารถของตน	✓			
2.29	บุคลากรมีความเต็มใจปฏิบัติงานอื่นที่อยู่นอกเหนือจากบทบาทหน้าที่ในบางโอกาสเมื่อมีความจำเป็น	✓			
2.30	การกำหนดบทบาทหน้าที่ในการร่วมกันจัดกิจกรรมต่าง ๆ มีการหมุนเวียนกันตามความ	✓			

ข้อที่	ข้อความถามในแบบสอบถาม	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม
		เหมาะสม 1	ไม่เกี่ยวข้อง ๒	ไม่เหมาะสม -๑	
	เหมาะสม				
2.31	องค์กรท่านมีการมอบหมายงานให้แก่บุคลากรอย่างเสมอภาคกัน	✓			
2.32	ผู้บริหาร/หัวหน้าแผนก มีการอธิบายขั้นตอนการปฏิบัติงานและขอบเขตอำนาจหน้าที่ของแต่ละบุคคลให้เข้าใจตรงกัน	✓			
3.33	บุคลากรมีความเต็มใจที่จะปฏิบัติตามมติของทีมงาน ถึงแม้ว่าจะมีความคิดเห็นต่างจากสมาชิกในกลุ่ม	✓			
3.34	บุคลากรเคารพในบทบาทหน้าที่ของสมาชิกในกลุ่ม	✓			
3.	ผู้ตามแบบมีประสิทธิภาพ				
3.35	บุคลากรได้ทราบข้อมูลเกี่ยวกับความก้าวหน้าการดำเนินงานจากผู้บริหาร	✓			
3.36	บุคลากรสามารถซักถามข้อสงสัยในคำสั่งหรือปัญหาในการทำงานได้	✓			
3.37	บุคลากรสามารถเสนอแนะหรือคิดคามข้อมูลแบบเปิดเผย ชื่อสัตย์ ตรงไปตรงมา เพื่อให้การทำงานประสบผลสำเร็จ	✓			
3.38	องค์กรท่านเปิดโอกาสให้บุคลากรอภิปรายอย่างอิสระในการหาข้อยุติ กรณีที่มีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน	✓			
3.39	บุคลากรได้รับการส่งเสริมให้แสดงความคิดเห็นขณะปฏิบัติงานร่วมกัน	✓			
3.40	ในการประชุม บุคลากรกล้าแสดงความคิดเห็น กล้าบอกปัญหา และแจ้งความสนใจแก่ทีมงาน โดยปราศจากความกลัว	✓			
3.41	บุคลากรมีการติดต่อสื่อสารกันในทุกรูปแบบ ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ	✓			
3.42	บุคลากรมีความไว้วางใจต่อเพื่อนร่วมงานในองค์กร	✓			

ข้อที่	ข้อความในแบบสอบถาม	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม
		เหมาะสม 1	ไม่แน่ใจ 2	ไม่เหมาะสม 3	
ส่วนที่ 4 ระดับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน					
4.	ผู้ตามแบบมีประสิทธิภาพ				
4.1	ท่านมีความกระตือรือร้นในการทำงานด้วยการบริการที่ยิ้มแย้มเสมอ	✓			1
4.2	ท่านลาป่วย ลาถึง โดยไม่มีเหตุผลอยู่เสมอ			✓	
4.3	ท่านมาปฏิบัติงานก่อนเวลาเพื่อเตรียมความพร้อมอยู่เสมอ	✓			2
4.4	ความซื่อสัตย์และตั้งใจในการทำงานของท่านขึ้นอยู่กับอารมณ์เป็นหลัก	✓		✓	ตรงตามวัตถุประสงค์
4.5	ขณะปฏิบัติงานท่านไม่สามารถแยกเรื่องส่วนตัวกับเรื่องงานได้			✓	๖
4.6	ท่านปฏิบัติงานด้วยความละเอียดรอบคอบทันเวลาตามเป้าหมาย	✓			3
4.7	เมื่องานที่ท่านปฏิบัติเกิดผิดพลาด ท่านปรับปรุงแก้ไขอยู่เสมอ	✓			4
4.8	ท่านมีการติดตามงานที่ปฏิบัติอยู่ตลอดเวลา	✓			
4.9	ท่านขาดการทุ่มเทและเอาใจใส่ต่อหน้าที่การงานที่ท่านรับผิดชอบ			✓	๗
4.10	ท่านปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต และรักดีต่อองค์กร	✓			5
4.11	ท่านรู้สึกเป็นเรื่องธรรมดาที่ได้พบเห็นทรัพย์สินขององค์กร	✓			๘
4.12	ท่านตั้งใจให้ความช่วยเหลือและร่วมมือในงานนอกหรืองานประจำ	✓			๙
4.13	ท่านรู้สึกว่าองค์กรไม่ได้เป็นส่วนหนึ่งในชีวิตท่าน			✓	๓

ข้อที่	ข้อความในแบบสอบถาม	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			ข้อเสนอแนะ เพิ่มเติม
		เหมาะสม 1	ไม่แน่ใจ 0	ไม่เหมาะสม -1	
ส่วนที่ 4 ระดับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน					
4.	ผู้ตามแบบมีประสิทธิผล				
4.14	เมื่อมีบุคคลอื่นกล่าวหาองค์กรของท่าน ในทางไม่ดี โดยไม่ทราบข้อเท็จจริง ท่านจะ ชี้แจงให้ทราบด้วยเหตุผลที่ชัดเจน ถูกต้อง	0			6

ส่วนที่ 5 ปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

ข้อเสนอแนะอื่นๆ

.....

.....

ลงชื่อ 

(รศ.ดร.ธนินท์รัฐ รัตนพงษ์ปิยะ)

ผู้ทรงคุณวุฒิ 63

ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน หมายถึง การใช้ปัจจัยและกระบวนการในการดำเนินงานโดยมีผลลัพธ์ที่ได้รับเป็นตัวกำกับการแสดงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ซึ่งบุคลากรที่ปฏิบัติงานด้วยความตั้งใจอย่างเต็มกำลังความสามารถ ใช้กลยุทธ์วิธีหรือเทคนิคการปฏิบัติงานที่สร้างผลลัพธ์ได้ดียิ่ง เป็นผลงานที่มีคุณภาพ เป็นที่น่าประทับใจ โดยใช้ต้นทุนค่าใช้จ่าย พลังงาน ทรัพยากร และเวลาน้อยที่สุด

วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ระบบของค่านิยมร่วมความเชื่อและอุปนิสัยภายในองค์กรที่มีผลต่อโครงสร้างเป็นทางการ ขององค์กรและกำหนดบรรทัดฐานของพฤติกรรมองค์กรของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม ประกอบด้วย

วัฒนธรรมแบบปรับตัว หมายถึง วัฒนธรรมแบบปรับตัวเกิดขึ้นจากการที่ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) มุ่งสร้างค่านิยมใหม่ขององค์กรที่เอื้อต่อการเพิ่มขึ้น ความสามารถในการตีความหรือคาดการณ์ภาวะแวดล้อมภายนอกเพื่อให้เกิดพฤติกรรมในองค์กรที่สามารถตอบสนองได้ตลอดเวลา พนักงานของ องค์กรจึงได้ ได้รับความอิสระในการตัดสินใจเอง

วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ หมายถึง การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนของเป้าหมายองค์กร ผู้นำมุ่งเห็นผลสำเร็จตามเป้าหมายเช่น ตัวเลขยอดขายเพิ่มขึ้นผลประกอบการมีกำไร หรือมีเปอร์เซ็นต์ส่วนแบ่งของตลาด (market share) สูงขึ้นเป็นต้น องค์กรมุ่งให้บริการลูกค้าพิเศษเฉพาะกลุ่มใน ภาวะแวดล้อมภายนอก แต่ไม่เห็นความจำเป็นที่จะต้องมีความยืดหยุ่นและ ต้องเปลี่ยนแปลงรวดเร็วแต่อย่างใด องค์กรที่ยึดวัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ จึงเน้นค่านิยมแบบ แข่งขันเชิงรุก ความสามารถริเริ่มของบุคคล และพึงพอใจต่อการทำงานหนักในระยะยาวจนกว่าจะบรรลุผลตามเป้าหมาย ค่านิยมที่มุ่งการเอาชนะจึงเป็นเสมือนกาวเชื่อมทุกคนในองค์กรเข้าด้วยกัน

วัฒนธรรมแบบเครือข่าย หมายถึง การมีส่วนร่วมของพนักงานภายในองค์กรเพื่อให้สามารถพัฒนาตนเองให้พร้อมที่จะรองรับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ เน้นความต้องการของ พนักงานมากกว่าวัฒนธรรมแบบอื่นดังนั้นองค์กรจึงมีบรรยากาศของวมมิตรที่ร่วมกันทำงานคล้ายอยู่ในครอบครัว เดียวกันผู้นำมุ่งเน้นเรื่องความร่วมมือ การให้ความเอาใจใส่เอื้ออาทร ทั้งพนักงานและลูกค้า โดยพยายามหลีกเลี่ยงมิให้เกิด ความรู้สึกแตกต่างกับทางสถานะภาพ ผู้นำจะยึดมั่นในการให้ ความเป็นธรรมและการปฏิบัติตามคำมั่นสัญญาอย่างเคร่งครัด

วัฒนธรรมแบบราชการ หมายถึง เป็นวัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญต่อภาวะแวดล้อมภายใน ความคงเส้นคงวา ในการดำเนินการเพื่อให้เกิดความมั่นคง วัฒนธรรมแบบราชการ จะมุ่งเน้นด้านวิธีการ ความเป็นเหตุผล ความมีระเบียบของการทำงาน มุ่งเน้นเรื่องให้ยึดและปฏิบัติตาม กฎระเบียบ ยึดหลักการประหยัด ความสำเร็จขององค์กร เกิด จากความสามารถในการบูรณาการและความมีประสิทธิภาพ

ผู้ตาม หมายถึง บุคคลที่แสดงบทบาทช่วยเหลือและสนับสนุนผู้นำ รวมทั้งรับคำสั่งและรับมอบหมายงานจากผู้นำ เพื่อนำมาปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ (บุญใจ ศรีสถิตนรากร,2551)

ภาวะผู้ตาม หมายถึง คุณลักษณะบุคคลที่เป็นผู้ตามที่ดี สามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายจากผู้นำให้บรรลุผลสำเร็จ ร่วมมือ ช่วยเหลือ และสนับสนุนผู้นำ เพื่อให้ผู้นำสามารถปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ (บุญใจ ศรีสถิตนรากร,2551)

แบบภาวะผู้ตาม หมายถึง การจำแนกกลุ่มภาวะผู้ตาม ตามแนวคิดของเคลลี (Kelley,1992) การมีความคิดอิสระและมีความคิดสร้างสรรค์ และการมีความผูกพันอย่างกระตือรือร้น ซึ่งแบ่งลักษณะของผู้ตาม ออกเป็น 5 ประเภท (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์,2548) ได้แก่

ผู้ตามแบบห่างเหิน หมายถึง ผู้ตามที่มีพฤติกรรมเฉื่อยชา แต่มีความอิสระและความคิดสร้างสรรค์สูง ผู้ตามแบบห่างเหินส่วนมากเป็นผู้ตามที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งมีประสบการณ์และผ่านอุปสรรคมาก่อน

ผู้ตามแบบเฉื่อยชา หมายถึง ผู้ตามที่ขาดความเป็นอิสระและความคิดสร้างสรรค์ ไม่ชอบการรับผิดชอบทำงานเท่าที่ได้รับมอบหมาย

ผู้ตามแบบปรับตาม หมายถึง ผู้ตามที่มีความกระตือรือร้นในงาน แต่ทำงานโดยขาดทักษะด้านความคิดสร้างสรรค์ ยินยอมและเต็มใจทำตามคำสั่ง โดยไม่คำนึงว่างานนั้นจะมีลักษณะอย่างไร และพยายามหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง

ผู้ตามทำงานเอาหัวรอด หมายถึง ผู้ตามที่มีลักษณะของผู้ตามทั้ง 4 แบบ แต่จะเลือกใช้ลักษณะผู้ตามแบบใดขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่จะเพื่อประโยชน์แก่ตนมากที่สุดและมีความเสี่ยงน้อยที่สุด พยายามหลีกเลี่ยงงานที่มีความเสี่ยงเพื่อรักษาสถานภาพเดิมของตนไว้

ผู้ตามแบบมีประสิทธิภาพ หมายถึง ผู้ตามที่มีความใส่ใจในการปฏิบัติงาน มีความสามารถในการทำงานสูง มีความสามารถในการบริหารจัดการงานได้ด้วยตนเอง และสามารถวิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็งของตนเองและองค์กร ทำให้ได้ข้อยุติที่ดีและเกิดผลกระทบเชิงบวก



แบบประเมินผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรื่อง วัฒนธรรมองค์กรและภาวะผู้ตามที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร
สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม
คำชี้แจง

ขอให้ท่านผู้เชี่ยวชาญได้กรุณาแสดงความคิดเห็นของท่านที่มีต่อแบบสอบถามเพื่อการเรื่อง
วัฒนธรรมองค์กรและภาวะผู้ตามที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงาน
คณะกรรมการการอุดมศึกษา กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม โดยใส่
เครื่องหมาย (✓) ลงในช่องความคิดเห็นของท่าน พร้อมเขียนข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ในการ
นำไปพิจารณาปรับปรุงต่อไป

โดยลักษณะคำถาม แบ่งออกเป็น 5 ส่วน ดังนี้

- ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 8 ข้อ
- ส่วนที่ 2 ด้านวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน จำนวน 50 ข้อ
- ส่วนที่ 3 ด้านภาวะผู้ตามที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน จำนวน 42 ข้อ
- ส่วนที่ 4 ระดับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน จำนวน 14 ข้อ
- ส่วนที่ 5 ปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะ

นายวีรเชษฐ์ มั่งแว่น

นักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
คณะวิทยาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ข้อที่	ข้อความคำถามในแบบสอบถาม	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม
		เหมาะสม 1	ไม่แน่ใจ 0	ไม่เหมาะสม -1	
ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม					
1.	เพศ	X			
1.1	ชาย				
1.2	หญิง				
2.	อายุ	X			
2.1	ต่ำกว่า 20 ปี				
2.2	21 – 30 ปี				
2.3	31 – 40 ปี				
2.4	41 – 50 ปี				
2.5	51 – 60 ปี				
3.	ระดับการศึกษาสูงสุด	X			
3.1	ต่ำกว่าปริญญาตรี				
3.2	ปริญญาตรี				
3.3	ปริญญาโท				
3.4	ปริญญาเอก				
3.5	อื่นๆโปรดระบุ.....				
4.	ประสบการณ์การทำงาน ใน สำนักงานคณะกรรมการการ อุดมศึกษา	X			
4.1	ไม่เกิน 5 ปี				
4.2	6-10 ปี				
4.3	11-15 ปี				
4.4	16-20 ปี				
4.5	มากกว่า 20 ปี				
5.	ตำแหน่ง	X			

ข้อที่	ข้อความคำถามในแบบสอบถาม	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม
		เหมาะสม 1	ไม่แน่ใจ 0	ไม่เหมาะสม -1	
5.4	พนักงานราชการ				
5.5	ลูกจ้างประจำ				
5.6	5.1	ผู้บริหาร			
5.7	5.2	หัวหน้างาน			
6.	5.3	ข้าราชการ			
6.1	สำนักมาตรฐานและคุณภาพ อุดมศึกษา				
6.2	กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร				
6.3	สำนักนโยบายและแผนการ อุดมศึกษา				
6.4	สำนักอำนวยการ				
6.5	สำนักส่งเสริมและพัฒนา สมรรถนะบุคลากร				
6.6	สำนักส่งเสริมและพัฒนา ศักยภาพนักศึกษา				
6.7	สำนักยุทธศาสตร์อุดมศึกษา ต่างประเทศ				
6.8	สำนักประสานและส่งเสริมกิจการ อุดมศึกษา				
7.	รายได้เฉลี่ยต่อเดือน	X			
7.1	ต่ำกว่า 12,000 บาท				
7.2	12,001-20,000 บาท				
7.3	20,001-40,000 บาท				
7.4	40,001-49,999 บาท				

ข้อที่	ข้อความคำถามในแบบสอบถาม	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม
		เหมาะสม 1	ไม่แน่ใจ 0	ไม่เหมาะสม -1	
7.5	มากกว่า 50,000 บาท				
8.	ท่านมีปัญหาและอุปสรรคในการทำงานมากน้อยเพียงใด	X			
8.1	มากที่สุด				
8.2	มาก				
8.3	ปานกลาง				
8.4	น้อย				
8.5	น้อยที่สุด				
8.6	ไม่มีเลย				
ส่วนที่ 2 ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร					
2.	วัฒนธรรมแบบปรับตัว				
2.1	องค์กรของท่านมีการดำเนินกลยุทธ์การบริหารมุ่งเน้นการทำให้พันธกิจให้สำเร็จตามเป้าหมาย องค์กรของท่านมีการดำเนินกิจกรรมมุ่งเน้นการทำให้พันธกิจให้สำเร็จตามเป้าหมาย			X	ไม่ควรถามสองประเด็นในข้อเดียวกัน แยกให้เป็น 2 ข้อแล้ว
2.2	องค์กรของท่านมีลักษณะการปฏิบัติงานในสภาพการแข่งขันให้ได้ตามเป้าหมาย	X			
2.3	องค์กรของท่านได้รับการสนับสนุนให้มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงต่อทัศนคติ วิธีการทำงานและนวัตกรรมใหม่ในองค์กร			X	ไม่ควรถาม 2-3 ประเด็นในข้อเดียวกัน ให้แยกข้อตามตัวอย่าง

ข้อที่	ข้อความคำถามในแบบสอบถาม	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม
		เหมาะสม 1	ไม่แน่ใจ 0	ไม่เหมาะสม -1	
2.4	องค์กรของท่านได้รับการกระตุ้นให้ยอมรับความเสี่ยงต่อการปฏิบัติงานหรือเป้าหมายในองค์กร	X			
2.5	องค์กรของท่านมีอิสระในการตัดสินใจและพร้อมลงมือปฏิบัติได้ทันทีเมื่อความจำเป็น		X		
2.6	ท่านมีบทบาทสำคัญต่อการสร้างความเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีต่อองค์กร	X			
2.7	องค์กรของท่านมีการกระตุ้นให้บุคลากรกล้าเสี่ยง กล้าทดลอง และทำสิ่งใหม่ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร	X			
2.8	หากท่านมีความริเริ่มสร้างสรรค์เป็นพิเศษหัวหน้างานจะทำให้ท่านรู้สึกว่าคุณมีคุณค่า	X			
2.9	ท่านได้รับการมอบหมายอำนาจในการตัดสินใจบางเรื่องได้	X			
2.10	องค์กรท่านเน้นแนวทางในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว	X			
2.11	หัวหน้าท่านใช้ข้อมูลในการตัดสินใจมากกว่าการตัดสินใจตามความรู้สึก	X			

ข้อที่	ข้อความคำถามในแบบสอบถาม	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม
		เหมาะสม 1	ไม่แน่ใจ 0	ไม่เหมาะสม -1	
2.12	หากมีความขัดแย้งระหว่างบุคคลที่เกิดจากความแตกต่างของความคิดเกี่ยวกับแนวทางในการทำงานองค์กรของท่านสามารถจัดการความขัดแย้งได้อย่างมีระบบและทันที			X	มีสองประเด็นควรแยกข้อ
2.13	ท่านเชื่อว่าการทำให้องค์กรประสบความสำเร็จนั้น ต้องพยายามปรับปรุงและพัฒนาสิ่งใหม่ๆในการทำงานตลอดเวลา	X			
2.14	โดยปกติ ท่านจะสำรวจทางเลือกต่างๆก่อนการลงมือตัดสินใจหรือทำการใดๆในเรื่องงาน	X			
2.15	ท่านรับรู้และเข้าใจศักยภาพในการเปลี่ยนแปลงด้านการทำงานของท่านด้วยตนเอง	X			
2.	วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ				
2.16	องค์กรของท่านให้ความสำคัญกับการวัดผลสำเร็จของงาน	X			
2.17	องค์กรของท่านให้ความสำคัญต่อการปฏิบัติงานจากผลลัพธ์มากกว่าวิธีการ	X			
2.18	องค์กรท่านมีวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และนโยบายชัดเจน	X			

ข้อที่	ข้อความคำถามในแบบสอบถาม	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม
		เหมาะสม 1	ไม่แน่ใจ 0	ไม่เหมาะสม -1	
2.19	องค์กรท่านมุ่งเน้นการทำงานไปสู่ความเป็นเลิศ หรือมาตรฐานที่ดีเลิศ	X			
2.20	หัวหน้าท่านเห็นความจำเป็นสำหรับการทำงานที่ยืดหยุ่น หรือปรับเปลี่ยนตามการเปลี่ยนแปลงสภาพสถานการณ์ปัจจุบัน	X			
2.21	องค์กรท่าน มุ่งเน้นความสามารถในการแข่งขัน	X			
2.22	องค์กรของท่านให้ความสำคัญต่อความคิดริเริ่มของท่าน	X			
2.23	องค์กรท่านพึงพอใจต่อการทำงานในระยะยาวจนกว่าจะบรรลุเป้าหมาย	X			
2.24	องค์กรท่านใช้นโยบายสำหรับบุคลากรที่มีผลงานดีจะได้ผลตอบแทนสูงกว่าผู้มีผลงานต่ำกว่าเป้าหมาย	X			
2.25	หัวหน้าแผนกท่าน มักสั่งงานโดยรับฟังความคิดเห็นท่าน	X			
2.26	ภายในองค์กรท่าน บุคลากรต่างทำงานเพื่อความสำเร็จตามเป้าหมายของตน	X			
2.	วัฒนธรรมแบบเครือญาติ				

ข้อที่	ข้อความคำถามในแบบสอบถาม	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม
		เหมาะสม 1	ไม่แน่ใจ 0	ไม่เหมาะสม -1	
2.27	องค์กรท่านให้ความสำคัญต่อความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้แก่ของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง	X			
2.28	หัวหน้าท่านให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์กร	X			
2.29	หัวหน้าท่านใส่ใจกับความต้องการของบุคลากร และการดูแลเอาใจใส่ความเป็นอยู่ในการทำงาน			X	มีสองประเด็นควรแยกข้อ
2.30	องค์กรมีบรรยากาศความเป็นกันเองในการทำงานเสมือนครอบครัวเดียวกัน	X			
2.31	หัวหน้าท่านให้ความเอาใจใส่เอื้ออาทรต่อความรู้สึกของบุคลากร และผู้มาติดต่องาน			X	มีสองประเด็นควรแยกข้อ
2.32	บุคลากรต่างทุ่มเททำงาน เพื่อร่วมสร้างผลงานให้แก่องค์กร	X			
2.33	ท่านรู้สึกว่าการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกันกับผู้อื่น	X			
2.34	ท่านให้ความร่วมมือ และใส่ใจต่อเพื่อร่วมงาน	X			
2.35	หัวหน้าท่าน มีความเป็นกันเองไม่ถือตัว และการปฏิบัติตนเสมือนเพื่อนร่วมงาน	X			

ข้อที่	ข้อความคำถามในแบบสอบถาม	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม
		เหมาะสม 1	ไม่แน่ใจ 0	ไม่เหมาะสม -1	
2.36	ท่านทำงานแบบพึ่งพา ร่วมมือ และช่วยเหลือกัน	X			
2.37	หัวหน้าท่านมีการหารือและตัดสินใจในการทำงานร่วมกับบุคลากร	X			
2.38	หัวหน้าท่าน ให้ความสำคัญเป็นธรรม และปฏิบัติตามค่านิยมสัญญา			X	มีสองประเด็น
2.39	หัวหน้าท่าน ให้คำปรึกษาและรับฟังความคิดเห็นของบุคลากร			X	มีสองประเด็น
2.40	เมื่อมีความขัดแย้งบุคคลเกิดขึ้น บุคลากรส่วนใหญ่แก้ปัญหาแบบประนีประนอม	X			
2.	วัฒนธรรมแบบราชการ				
2.41	ระบบการทำงานที่ท่านทำ มีความมั่นคง ไม่ค่อยมีการเปลี่ยนแปลง	X			
2.42	ท่านทำงานต่างๆโดยมุ่งเน้นวิธีการ และขั้นตอนในการทำงาน	X			
2.43	ท่านต้องยึดถือและปฏิบัติตามกฎระเบียบขององค์กรอย่างเคร่งครัด	X			
2.44	ท่านต้องระแวงระวังในการทำงานเมื่อเกิดข้อผิดพลาด อาจถูกลงโทษ	X			
2.45	ท่านจะไม่ตัดสินใจตามลำพัง แต่จะคำนึงถึงเสียงส่วนใหญ่	X			

ข้อที่	ข้อความคำถามในแบบสอบถาม	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม
		เหมาะสม 1	ไม่แน่ใจ 0	ไม่เหมาะสม -1	
2.46	หัวหน้าท่านควบคุมพฤติกรรม การปฏิบัติงานของบุคลากร โดยสร้างความเข้าใจในหลักการปฏิบัติงานและให้ทุกคนยึดหลักการร่วมกัน	X			
2.47	ท่านจะปฏิบัติงานตามหลักการที่ตกลงกันในองค์กรมากกว่าจะคำนึงถึงความรู้สึกของสมาชิกผู้ร่วมงานแม้จะขัดแย้งกับความรู้สึกของสมาชิกผู้ร่วมงานก็ตาม		X		ปรับให้สั้นและชัดเจนกว่านี้
2.48	สมาชิกส่วนใหญ่เชื่อว่าการกระทำสิ่งใดก็ตามจะต้องผ่านขั้นตอนการคิดอย่างรอบคอบ	X			
2.49	สมาชิกส่วนใหญ่เลือกใช้แนวทางในการทำงานที่เคยใช้มาก่อน เพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นมากกว่าคิดหาทางเลือกใหม่ๆ	X			
2.50	การตัดสินใจในการทำงานขั้นสุดท้าย ขึ้นอยู่กับหัวหน้างาน	X			
ส่วนที่ 3 ปัจจัยด้านภาวะผู้ตาม					
3.	ผู้ตามแบบห่างเหิน				
3.1	งานที่ ทำช่วยให้ ท่านบรรลุเป้าหมายเชิงสังคมและความฝันที่สำคัญของท่าน			X	มีสองประเด็น

ข้อที่	ข้อความคำถามในแบบสอบถาม	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม
		เหมาะสม 1	ไม่แน่ใจ 0	ไม่เหมาะสม -1	
3.2	ท่านจะคอยรอรับคำสั่งจากผู้นำเพียงฝ่ายเดียว				
3.3	ท่านเคยพยายามแก้ปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นในงานด้วยตนเอง แทนการรอดูว่าเมื่อไรผู้นำจะมาช่วยท่านมากนักน้อยเพียงใด		X		ปรับให้ชัดเจน
3.4	ท่านได้ช่วยผู้นำเรื่องกลุ่มได้มองเห็นแง่มุมในการตัดสินใจทั้งด้านที่เกิดผลดีและผลเสียต่อองค์กร	X			
3.5	ท่านวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนของตนเองและองค์กรได้อย่างถูกต้อง	X			
3.6	ท่านเคยตั้งคำถามในใจตนเกี่ยวกับความเหมาะสมในการตัดสินใจของผู้นำ มากกว่าการรับการตัดสินใจนั้นไปปฏิบัติเมื่อถูกมอบหมายทันที	X			
3.7	เมื่อท่านถูกผู้นำขอร้องให้ทำในสิ่งที่ขัดแย้งต่อวิชาชีพ หรือสิ่งที่ท่านไม่ชอบ ท่านตอบปฏิเสธมากกว่าตอบรับ	X			
3.8	ท่านประพฤติปฏิบัติตนตามหลักจริยธรรมและกฎระเบียบขององค์กร	X			
3.	ผู้ผู้ตามแบบเฉื่อยชา				

ข้อที่	ข้อความคำถามในแบบสอบถาม	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม
		เหมาะสม 1	ไม่แน่ใจ 0	ไม่เหมาะสม -1	
3.9	เป้าหมายของงานส่วนที่ท่านทำสอดคล้องตามเป้าหมายขององค์กร	X			
3.10	ท่านมีความผูกพันและใช้พลังเพิ่มเพื่อทำงานที่รับผิดชอบต่อองค์กร ด้วยการให้ความคิดและวิธีการทำงานที่ดีที่สุด			X	มีสองประเด็น
3.11	ความกระตือรือร้นที่ท่านมีต่องานสามารถส่งผลกระทบต่อขยายกว้างไปยังเพื่อร่วมงาน	X			
3.12	ท่านมีความสนใจและกระตือรือร้นที่จะพัฒนาขีดความสามารถตนที่จำเป็นต่อการทำงาน เพื่อให้ตัวท่านเพิ่มคุณค่าต่อผู้นำและต่อองค์กร	X			
3.13	เมื่อเริ่มลงมือทำงานที่ได้รับมอบหมายใหม่ ท่านพร้อมที่จะสร้างประวัติความสำเร็จในงานที่เป็นเรื่องสำคัญให้แก่ผู้นำมากเพียงไร		X		
3.14	ผู้นำท่านสามารถไว้วางใจในการมอบหมายความรับผิดชอบ โดยปราศจากการตรวจสอบใกล้ชิด	X			
3.15	ท่านเคยเสาะหา หรือริเริ่มกิจกรรมใหม่ๆ และสามารถดำเนินงานได้สำเร็จเป็นผลดี โดย		X		ปรับให้ชัดเจน

ข้อที่	ข้อความคำถามในแบบสอบถาม	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม
		เหมาะสม 1	ไม่แน่ใจ 0	ไม่เหมาะสม -1	
	งานที่ท่านนี้ขึ้นอยู่กับขอบเขตงาน รับผิดชอบปกติ				
3.16	ท่านให้ความร่วมมือในการ ดำเนินงาน เพื่อให้องค์กร บรรลุผลสำเร็จที่คาดหวัง	X			
3.17	ท่านเคยช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน คนอื่นที่มีปัญหา เพื่อให้คน เหล่านี้มีสภาพดีขึ้น แม้ว่าการ กระทำของท่านจะไม่ได้รับคำชม หรือขอบคุณก็ตาม	X			
3.18	ท่านมีความเข้าใจต่อความ ต้องการ เป้าหมายและข้อจำกัด ของผู้นำและพยายามทำงานหนัก เพื่อให้การช่วยเหลือ	X			ตัดคำว่า มากออก
3.	ผู้ตามแบบปรับตาม				
3.19	ผู้บริหารและบุคลากรร่วมกัน วางแผนงาน เพื่อกำหนดทิศ ทางการดำเนินงาน	X			
3.20	บุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วม กำหนดเป้าหมายของทีมงาน	X			
3.21	เป้าหมายขององค์กร ช่วยให้การ ดำเนินงานของท่านประสบ ผลสำเร็จ	X			
3.22	ผู้บริหารกับบุคลากรร่วมกัน กำหนดภารกิจและเป้าหมายเพื่อ	X			

ข้อที่	ข้อความคำถามในแบบสอบถาม	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม
		เหมาะสม 1	ไม่แน่ใจ 0	ไม่เหมาะสม -1	
	เป็นกรอบให้การทำงานมีประสิทธิภาพ				
3.23	บุคลากรทุกคนในองค์กรยอมรับและปฏิบัติหน้าที่ตามภารกิจและเป้าหมายที่ตั้งไว้	X			
3.	ผู้ตามแบบทำงานเอาตัวรอด				
3.24	บุคลากรทุกคนให้ความสำคัญกับเป้าหมายส่วนรวมมากกว่าส่วนตัว	X			
3.25	ท่านมีความเข้าใจวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรอย่างชัดเจน	X			
2.26	ท่านมีความเข้าใจทุกขั้นตอนตามแผนงานอย่างชัดเจน	X			
2.27	องค์กรท่านมีการประชุมและมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบให้กับบุคลากรทุกคน	X			
2.28	บุคลากรปฏิบัติงานตรงตามความรู้ความสามารถของตน	X			
2.29	บุคลากรมีความเต็มใจปฏิบัติงานอื่นที่อยู่นอกเหนือจากบทบาทหน้าที่ในบางโอกาส เมื่อมีความจำเป็น	X			
2.30	การกำหนดบทบาทหน้าที่ในการร่วมกันจัดกิจกรรมต่างๆมีการหมุนเวียนกันตามความเหมาะสม	X			

ข้อที่	ข้อความคำถามในแบบสอบถาม	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม
		เหมาะสม 1	ไม่แน่ใจ 0	ไม่เหมาะสม -1	
2.31	องค์กรท่านมีการมอบหมายงานให้แก่บุคลากรอย่างเสมอภาคกัน	X			
2.32	ผู้บริหาร/หัวหน้าแผนก มีการอธิบายขั้นตอนการปฏิบัติงานและขอบเขตอำนาจหน้าที่ของแต่ละบุคคลให้เข้าใจตรงกัน	X			
2.33	บุคลากรมีความเต็มใจที่จะปฏิบัติตามมติของทีมงาน ถึงแม้ว่าจะมีความคิดเห็นต่างจากสมาชิกในกลุ่ม	X			
2.34	บุคลากรเคารพในบทบาทหน้าที่ของสมาชิกในกลุ่ม	X			
3.	ผู้ตามแบบมีประสิทธิผล				
3.35	บุคลากรได้ทราบข้อมูลเกี่ยวกับความก้าวหน้าการดำเนินงานจากผู้บริหาร	X			
3.36	บุคลากรสามารถซักถามข้อสงสัยในคำสั่งหรือปัญหาในการทำงานได้	X			
3.37	บุคลากรสามารถเสนอแนะหรือติดตามข้อมูลแบบเปิดเผย ชื่อสัตย์ ตรงไปตรงมา เพื่อให้การทำงานประสบผลสำเร็จ	X			
3.38	องค์กรท่านเปิดโอกาสให้บุคลากรอภิปรายอย่างอิสระในการหาข้อ	X			

ข้อที่	ข้อความคำถามในแบบสอบถาม	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม
		เหมาะสม 1	ไม่แน่ใจ 0	ไม่เหมาะสม -1	
	ยุติ กรณีที่มีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน				
3.39	บุคลากรได้รับการส่งเสริมให้แสดงความเห็นขณะปฏิบัติงานร่วมกัน	X			
3.40	ในการประชุม บุคลากรกล้าแสดงความคิดเห็น กล้าบอกปัญหา และแจ้งความสนใจแก่ทีมงาน โดยปราศจากความกลัว	X			
3.41	บุคลากรมีการติดต่อสื่อสารกันในทุกรูปแบบ ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ	X			
3.42	บุคลากรมีความไว้วางใจต่อเพื่อนร่วมงานในองค์กร	X			
ส่วนที่ 4 ระดับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน					
4.1	ท่านมีความกระตือรือร้นในการทำงานด้วยการบริการที่ยิ้มแย้มเสมอ	X			
4.2	ท่านลาป่วย ลากิจ โดยไม่มีเหตุผลอยู่เสมอ	X			
4.3	ท่านมาปฏิบัติงานก่อนเวลาเพื่อเตรียมความพร้อมอยู่เสมอ	X			
4.4	ความขยันและตั้งใจในการทำงานของท่านขึ้นอยู่กับอารมณ์เป็นหลัก	X			

ข้อที่	ข้อความคำถามในแบบสอบถาม	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม
		เหมาะสม 1	ไม่แน่ใจ 0	ไม่เหมาะสม -1	
4.5	ขณะปฏิบัติงานท่านไม่สามารถแยกเรื่องส่วนตัวกับเรื่องงานได้	X			
4.6	ท่านปฏิบัติงานด้วยความละเอียดรอบคอบ ทันเวลาตามเป้าหมาย	X			
4.7	เมื่องานที่ท่านปฏิบัติเกิดผิดพลาด ท่านปรับปรุงแก้ไขอยู่เสมอ	X			
4.8	ท่านมีการติดตามงานที่ปฏิบัติอยู่ตลอดเวลา	X			
4.9	ท่านขาดการทุ่มเทและเอาใจใส่ต่อหน้าที่การงานที่ท่านรับผิดชอบ	X			
4.10	ท่านปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต และภักดีต่อองค์กร	X			
4.11	ท่านรู้สึกเป็นเรื่องธรรมดาที่ได้พบเห็นทรัพย์สินขององค์กร	X			
4.12	ท่านเต็มใจให้ความช่วยเหลือและร่วมมือในงานนอกหรืองานประจำ		X		
4.13	ท่านรู้สึกว่าองค์กรไม่ได้เป็นส่วนหนึ่งในชีวิตท่าน	X			
4.14	เมื่อมีบุคคลอื่นกล่าวหาองค์กรของท่านในทางไม่ดี โดยไม่ทราบข้อเท็จจริง ท่านจะชี้แจงให้ทราบด้วยเหตุผลที่ชัดเจน ถูกต้อง	X			

ส่วนที่ 5 ปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะ

.....

ข้อเสนอแนะอื่นๆ

.....

ลงชื่อ

(อาจารย์ ดร.อัญญา บุญปาลิต)

ผู้ทรงคุณวุฒิ

...../...../.....



นิยามศัพท์ที่ใช้ในการวิจัย

บุคลากร หมายถึง ข้าราชการ พนักงานราชการ พนักงานสำนักงาน ลูกจ้างประจำ ลูกจ้างชั่วคราว และพนักงานลูกจ้างเหมาบริการ ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม

ประสิทธิผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การใช้ปัจจัยและกระบวนการในการดำเนินงานโดยมีผลลัพธ์ที่ได้รับเป็นตัวกำกับการแสดงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ซึ่งบุคลากรที่ปฏิบัติงานด้วยความตั้งใจอย่างเต็มกำลังความสามารถ ใช้กลยุทธ์วิธีหรือเทคนิคการปฏิบัติงานที่สร้างผลลัพธ์ได้ดียิ่งเป็นผลงานที่มีคุณภาพ เป็นที่น่าประทับใจ โดยใช้ต้นทุนค่าใช้จ่าย พลังงาน ทรัพยากร และเวลาน้อยที่สุด

วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ระบบของค่านิยมร่วมความเชื่อและอุปนิสัยภายในองค์กรที่มีผลต่อโครงสร้างเป็นทางการ ขององค์กรและกำหนดบรรทัดฐานของพฤติกรรมองค์กรของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม ประกอบด้วย

วัฒนธรรมแบบปรับตัว หมายถึง วัฒนธรรมแบบปรับตัวเกิดขึ้นจากการที่ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) มุ่งสร้างค่านิยมใหม่ขององค์กรที่เอื้อต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการตีความหรือคาดการณ์ภาวะแวดล้อมภายนอกเพื่อให้เกิดพฤติกรรมในองค์กรที่สามารถตอบสนองได้ตลอดเวลา พนักงานของ องค์กรจึงได้ ได้รับความอิสระในการตัดสินใจเอง

วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ หมายถึง การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนของเป้าหมายองค์กร ผู้นำมุ่งเห็นผลสำเร็จตามเป้าหมายเช่น ตัวเลขยอดขายเพิ่มขึ้นผลประกอบการมีกำไร หรือมีเปอร์เซ็นต์ส่วนแบ่งของตลาด (market share) สูงขึ้น เป็นต้น องค์กรมุ่งให้บริการลูกค้าพิเศษเฉพาะกลุ่มใน ภาวะแวดล้อมภายนอก แต่ไม่เห็นความจำเป็นที่จะต้องมีความยืดหยุ่นและ ต้องเปลี่ยนแปลงรวดเร็วแต่อย่างใด องค์กรที่ยึดวัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ จึงเน้นค่านิยมแบบแข่งขันเชิงรุก ความสามารถริเริ่มของบุคคล และพึงพอใจต่อการทำงานหนักในระยะยาวจนกว่าจะบรรลุผลตามเป้าหมาย ค่านิยมที่มุ่งการเอาชนะจึงเป็นเสมือนกาวเชื่อมทุกคนในองค์กรเข้าด้วยกัน

วัฒนธรรมแบบเครือญาติ หมายถึง การมีส่วนร่วมของพนักงานภายในองค์กรเพื่อให้สามารถพัฒนาตนเองให้ พร้อมที่จะรองรับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ เน้นความต้องการของ พนักงานมากกว่า วัฒนธรรมแบบอื่นดังนั้นองค์กรจึงมี บรรยากาศของมวลมิตรที่ร่วมกันทำงานคล้ายอยู่ในครอบครัวเดียวกันผู้นำมุ่งเน้นเรื่องความร่วมมือ การให้ความเอาใจใส่เอื้ออาทร ทั้งพนักงานและลูกค้า โดยพยายามหลีกเลี่ยงมิให้เกิด ความรู้สึกแตกต่างกันทางสถานะภาพ ผู้นำจะยึดมั่นในการให้ ความเป็นธรรมและการปฏิบัติตามคำมั่นสัญญาอย่างเคร่งครัด

วัฒนธรรมแบบราชการ หมายถึง เป็นวัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญต่อภาวะแวดล้อมภายใน ความคงเส้นคงวาในการดำเนินการเพื่อให้เกิดความมั่นคง วัฒนธรรมแบบราชการ จะมุ่งเน้นด้าน

วิธีการ ความเป็นเหตุผล ความมีระเบียบของการทำงาน มุ่งเน้นเรื่องให้ยึดและปฏิบัติตาม กฎระเบียบ ยึดหลักการประหยัด ความสำเร็จขององค์การเกิด จากความสามารถในการบูรณาการและความมี ประสิทธิภาพ

ผู้ตาม หมายถึง บุคคลที่แสดงบทบาทช่วยเหลือและสนับสนุนผู้นำ รวมทั้งรับคำสั่งและรับ มอบหมายงานจากผู้นำ เพื่อนำมาปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ (บุญใจ ศรีสถิตนรากร, 2551)

ภาวะผู้ตาม หมายถึง คุณลักษณะบุคคลที่เป็นผู้ตามที่ดี สามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย จากผู้นำให้บรรลุผลสำเร็จ ร่วมมือ ช่วยเหลือ และสนับสนุนผู้นำ เพื่อให้ผู้นำสามารถปฏิบัติหน้าที่ อย่างมีประสิทธิภาพ (บุญใจ ศรีสถิตนรากร, 2551)

แบบภาวะผู้ตาม หมายถึง การจำแนกกลุ่มภาวะผู้ตาม ตามแนวคิดของเคลลี (Kelley,1992) การมีความคิดอิสระและมีความคิดสร้างสรรค์ และการมีความผูกพันอย่างกระตือรือร้น ซึ่งแบ่ง ลักษณะของผู้ตาม ออกเป็น 5 ประเภท (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548) ได้แก่

ผู้ตามแบบห่างเหิน หมายถึง ผู้ตามที่มีพฤติกรรมเฉื่อยชา แต่มีความอิสระและความคิด สร้างสรรค์สูง ผู้ตามแบบห่างเหินส่วนมากเป็นผู้ตามที่มีประสิทธิผล ซึ่งมีประสบการณ์และผ่าน อุปสรรคมาก่อน

ผู้ตามแบบเฉื่อยชา หมายถึง ผู้ตามที่ขาดความเป็นอิสระและความคิดสร้างสรรค์ ไม่ชอบการ รับผิดชอบ ทำงานเท่าที่ได้รับมอบหมาย

ผู้ตามแบบปรับตาม หมายถึง ผู้ตามที่มีความกระตือรือร้นในงาน แต่ทำงานโดยขาดทักษะ ด้านความคิดสร้างสรรค์ ยินยอมและเต็มใจทำตามคำสั่ง โดยไม่คำนึงว่างานนั้นจะมีลักษณะอย่างไร และพยายามหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง

ผู้ตามทำงานเอาตัวรอด หมายถึง ผู้ตามที่มีลักษณะของผู้ตามทั้ง 4 แบบ แต่จะเลือกใช้ ลักษณะผู้ตามแบบใดขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่จะเพื่อประโยชน์แก่ตนมากที่สุดและมีความเสี่ยงน้อย ที่สุด พยายามหลีกเลี่ยงงานที่มีความเสี่ยง เพื่อรักษาสถานภาพเดิมของตนไว้

ผู้ตามแบบมีประสิทธิภาพ หมายถึง ผู้ตามที่มีความใส่ใจในการปฏิบัติงาน มีความสามารถในการ ทำงานสูง มีความสามารถในการบริหารจัดการงานได้ด้วยตนเอง และสามารถวิเคราะห์จุดอ่อนจุด แข็งของตนเองและองค์กร ทำให้ได้ข้อยุติที่ดีและเกิดผลกระทบเชิงบวก



ภาคผนวก ค

หนังสือขอเชิญเป็นผู้ตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัย



บันทึกข้อความ

ส่วนงาน บัณฑิตวิทยาลัย
ที่ อว 8606 (ทบ)/127

โทร.032 594 107
วันที่ 12 มีนาคม 2563

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัย

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.ประสพชัย พสุนนท์

ด้วย นายวีรเชษฐ์ มั่งแว่น รหัสประจำตัว 61602323 นักศึกษาระดับปริญญาโทบัณฑิต
หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง
"วัฒนธรรมองค์กรและภาวะผู้นำที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงาน
คณะกรรมการการอุดมศึกษา กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม"

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากรมีความประสงค์ขอเรียนเชิญท่านในฐานะ
ผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัยให้กับนักศึกษาดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

(อาจารย์ ดร.อริกมาส มากซู้)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย
รักษาการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย



บันทึกข้อความ

ส่วนงาน บัณฑิตวิทยาลัย

โทร.032 594 107

ที่ อว 8606 (ทบ)/128

วันที่ 12 มีนาคม 2563

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัย

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.ธนิษฐ์ รัตนพงษ์กัญญา

ด้วย นายวิระเชษฐ มิ่งแว่น รหัสประจำตัว 61602323 นักศึกษาระดับปริญญาโทมหาบัณฑิต หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "วัฒนธรรมองค์กรและภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม"

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากรมีความประสงค์ขอเรียนเชิญท่านในฐานะผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัยให้กับนักศึกษาดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อ โปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

(อาจารย์ ดร.อริกมาส มากขู้)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย

เพชรบุรี โทร.032 594 107



บันทึกข้อความ

ส่วนงาน บัณฑิตวิทยาลัย
ที่ ขว 8606 (พบ)/129

โทร.032 594 107
วันที่ 12 มีนาคม 2563

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัย

เรียน อาจารย์ ดร.อัญญา นุญปาสิต

ด้วย นายวีรเชษฐ์ มิ่งแก้ว รหัสประจำตัว 61602323 นักศึกษาระดับปริญญาโทมหาบัณฑิต หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "วัฒนธรรมองค์กรและภาวะผู้ตามที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม"

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากรมีความประสงค์ขอเรียนเชิญท่านในฐานะผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัยให้กับนักศึกษาดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย
เพชรบุรี โทร.032 594 107





ที่ อว 8606 (พบ) / 431

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
เลขที่ 1 หมู่ 3 ตำบล สามพระยา
อำเภอ ชะอำ จังหวัด เพชรบุรี 76120

12 มีนาคม 2563

เรื่อง ขอตกลงเครื่องมือวิจัย

เรียน ศาสตราจารย์ ดร.สัมพันธ์ ฤทธิเดช

ด้วย นายวีรเชษฐ์ มั่งแวน รหัสประจำตัว 61602323 นักศึกษาระดับปริญญาโทบัณฑิต หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "วัฒนธรรมองค์กรและภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม" มีความประสงค์จะขอตกลงเครื่องมือวิจัยกับบุคลากรสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา จำนวน 30 คน ในช่วงเวลาระหว่างเดือนกุมภาพันธ์ ถึงเดือนมีนาคม พ.ศ.2563 เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษาดังที่เห็นสมควร ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา สำหรับกำหนดวัน เวลา สถานที่

จึงเรียนมาเพื่อ โปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.อริกมาส มากจ้อย)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย
รักษาการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย
เพชรบุรี โทร.032 594 107





ที่ อว 8606 (พน) /180

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
เลขที่ 1 หมู่ 3 ตำบล สามพระยา
อำเภอ ชะอำ จังหวัด เพชรบุรี 76120

๒ มีนาคม 2563

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน ศาสตราจารย์ ดร.สัมพันธ์ ฤทธิเดช

ด้วย นายวีรเชษฐ์ มั่งแวน รหัสประจำตัว 61602323 นักศึกษาระดับปริญญาโท บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "วัฒนธรรมองค์กรและภาวะผู้ตามที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม" มีความประสงค์ จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลกับ บุคลากรสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา จำนวน 30 คน ในช่วงเวลา ระหว่างเดือนกุมภาพันธ์ ถึงเดือนมีนาคม พ.ศ.2563 เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดให้ความ อนุเคราะห์แก่นักศึกษาคณะที่เห็นสมควร ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา สำหรับกำหนดวัน เวลา สถานที่ ในการเข้าเก็บรวบรวมข้อมูลและรายละเอียดเพิ่มเติมต่าง ๆ บัณฑิตวิทยาลัย ขออนุญาตให้ นายวีรเชษฐ์ มั่งแวน หมายเลขโทรศัพท์ 085 379 0315 เป็นผู้ประสานงาน โดยตรงต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อ โปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.อธิกมาส มากชัย)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย
รักษาการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย
เพชรบุรี โทร.032 594 107

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	วีระเชษฐ์ มั่งแว่น
วัน เดือน ปี เกิด	26 พฤศจิกายน 2534
สถานที่เกิด	นครปฐม
วุฒิการศึกษา	พ.ศ. 2557 ปริญญาตรี สาขาธุรกิจวิศวกรรม (ทล.บ.) ภาควิชาวิศวกรรมเครื่องกล คณะวิศวกรรมศาสตร์และเทคโนโลยีอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยศิลปากร
ที่อยู่ปัจจุบัน	79 ซอยเพชรเกษม 9 ตำบลพระประโทน อำเภอเมือง จังหวัดนครปฐม 73000

