



Journal of Modern Management Science

Faculty of Management Science, Lampang Rajabhat University

<https://www.tci-thaijo.org/index.php/JMMS>



Approved by TCI during 2021-2024

ภาวะผู้นำแบบอำนวยความสะดวกกับประสิทธิผลการทำงานของพนักงาน:

กรณีศึกษาบริษัทลีสซิ่งแห่งหนึ่งในประเทศไทย

Facilitative Leadership and Employee Effectiveness:

A Case Study of a Leasing Company in Thailand

กัญญภัทร์ ศรีสุภินานนท์^{1*} สุขยีน เทพทอง²

Kanyapat Srisupinanon^{1*} Sookyuen Tepthong²

Article Information

Received: Aug 2, 2021

Revised: Sep 21, 2021

Accepted: Dec 23, 2021

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำแบบอำนวยความสะดวก (Facilitative Leadership) ของผู้บังคับบัญชาต่อประสิทธิผลการทำงานของพนักงาน โดยศึกษาจากประชากรทั้งหมด 225 คน จากบริษัทลีสซิ่งแห่งหนึ่งซึ่งมีที่ตั้งของสำนักงานใหญ่ในกรุงเทพมหานครและอีก 4 สาขาทั่วประเทศ เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ กรอบแนวคิดในการศึกษาพัฒนาแนวคิดเกี่ยวกับบทบาทภาวะผู้นำแบบอำนวยความสะดวกและแนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลการทำงานของพนักงาน ใช้แบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูล และใช้การถดถอยเชิงพหุคูณในการทดสอบสมมติฐาน ผลการศึกษาพบว่า บทบาทการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ บทบาทการประสานงาน และบทบาทการสร้างบรรยากาศในการทำงานส่งผลต่อประสิทธิผลการทำงานของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญ ในขณะที่บทบาทด้านการกระตุ้นความคิดเห็น และบทบาทการกระตุ้นการเรียนรู้กลับไม่ส่งผลต่อประสิทธิผลการทำงานของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญ ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่าหากองค์กรต้องการให้พนักงานมีประสิทธิผลการปฏิบัติงานที่ดี ข้อเสนอแนะคือองค์กรควรให้ความสำคัญกับบทบาทในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ บทบาทการประสานงาน และบทบาทการเป็นผู้สร้างบรรยากาศในการทำงานของผู้นำ ในการอธิบายผลได้แก่การลดลงถึงเหตุผลความเป็นไปได้ของการทดสอบสมมติฐาน ซึ่งให้ข้อดีของภาวะผู้นำแบบอำนวยความสะดวกซึ่งช่วยอำนวยความสะดวกให้พนักงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและมีข้อจำกัดคือหากใช้ภาวะผู้นำแบบดังกล่าวไม่เหมาะสมอาจทำให้พนักงานมองว่าผู้นำเป็นผู้ที่ขาดความสามารถรวมทั้งได้ให้ข้อเสนอแนะในเชิงทฤษฎี เชิงบริหารจัดการ และข้อเสนอแนะประเด็นสำหรับการวิจัยในอนาคต

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำแบบอำนวยความสะดวก ประสิทธิผลการทำงานของพนักงาน การถ่ายทอดวิสัยทัศน์ การประสานงาน การสร้างบรรยากาศในการทำงาน

¹ นักศึกษาปริญญาโท บัณฑิตวิทยาลัยการจัดการและนวัตกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

Student at Graduate School of Management and Innovation, King Mongkut's University of Technology Thonburi

² อาจารย์ประจำหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัยการจัดการและนวัตกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

Lecturer at Graduate School of Management and Innovation, King Mongkut's University of Technology Thonburi

Abstract

The objective of this study was to examine the effect of facilitative leadership on employee effectiveness. Without sampling, data was collected from a population of 225 staffs of a Leasing Company in Thailand which have a headquarter in Bangkok and four branches in regions. Based on the quantitative approach, the conceptual framework was developed from facilitative leader roles and employee effectiveness concepts. Data were collected by a questionnaire and analyzed by using multiple regression statistics. The results showed that three roles of facilitative leadership; vision-driven, cooperation, and climate creation factors were a positive effect to employee effectiveness significantly while opinion and learning stimulation factors were no positive effect to employee effectiveness significantly. To promote employee effectiveness, the finding suggests that all levels of leaders should concentrate on vision communication, coordination, and climate creation characters. The discussion revealed the possible reasons for the hypothesis testing results. The main advantage of facilitative leadership was supportive roles for employee performance while lack of leadership competencies would be assumed by employees. Besides, the paper provides theoretical and management recommendations as well as further research issues.

Keywords: Facilitative Leadership, Employee Effectiveness, Vision-Driven, Coordination, Climate Creation

บทนำ

ประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน (Employee Effectiveness) เป็นเป้าหมายสำคัญประการหนึ่งของทุกองค์กร โดยผลการดำเนินงานขององค์กรสะท้อนมาจากผลงานของพนักงาน ดังนั้น การส่งเสริมให้พนักงานยกระดับประสิทธิภาพการทำงานยังคงเป็นประเด็นสำคัญทั้งในเชิงวิชาการและในทางปฏิบัติที่มีการศึกษาและดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยหนึ่งที่ได้รับ ความสนใจต่อความสำเร็จดังกล่าว เนื่องจากเป็นกลไกสำคัญในการสร้างผลกระทบในระดับต่างๆ ขององค์กร (McAfee & Champagne, 1993; Murray et al., 2012; Joplin et al., 2019)

Hersey et al. (2005) ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่าคือความสามารถของคนในการมีอิทธิพลและส่งผลต่อผู้อื่นให้ทำสิ่งต่างๆ ได้บรรลุเป้าหมาย มีงานวิจัยจำนวนมากที่กล่าวถึงอิทธิพลของภาวะผู้นำรูปแบบต่างๆ ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน เช่น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Barrow, 1977) อย่างไรก็ตาม บริบทของสังคมและองค์กรได้เปลี่ยนไปในยุคการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี โดยเฉพาะบุคลิกของพนักงานเจนเนอเรชั่นใหม่ๆ ที่รักความอิสระมากขึ้น ไม่ชอบการถูกชี้แนะ รวมทั้งแนวคิดในเรื่องการทำงานเป็นทีมซึ่งมีมากขึ้นกว่าการทำงานแบบเครื่องจักรในรูปแบบเดิม จึงเกิดรูปแบบภาวะผู้นำแบบอำนวยความสะดวกซึ่งได้รับความนิยมมากขึ้นเรื่อยๆ (Chen et al., 2017)

ภาวะผู้นำแบบอำนวยความสะดวกเป็นรูปแบบที่มีลักษณะการใช้ภาวะผู้นำโดยปราศจากการชี้แนะของผู้นำ (Huang, 2016) มีลักษณะเป็นการประสานงาน (Coordination) การมีส่วนร่วม (Participation) และความร่วมมือ (Cooperation) (Korkut, 1992) ภาวะผู้นำแบบอำนวยความสะดวกถูกกล่าวถึงมากขึ้นในปัจจุบันเนื่องจากมีความ

สอดคล้องกับบริบทในปัจจุบันที่มีความซับซ้อนและผันผวนของสิ่งแวดล้อม และยังช่วยเพิ่มประสิทธิผลการทำงาน (Ross et al., 2017)

บริษัทสีซิงไทย (ใช้นามสมมุติด้วยเหตุผลทางกลยุทธ์การดำเนินงาน) เป็นบริษัทที่ให้บริการรถเช่าขับเอง และรถพร้อมคนขับ ก่อตั้งมาตั้งแต่ปี พ.ศ.2535 เป็นบริษัทขนาดกลางมีพนักงานประจำ 225 คน ลักษณะของบริษัท คือมีสำนักงานใหญ่ในกรุงเทพมหานคร และมีสาขาในภูมิภาคอีกสี่สาขา บริษัทมีปรัชญาในการเน้นสร้างความแตกต่างโดยคำนึงถึงความพึงพอใจของลูกค้าเป็นสำคัญ ปัญหาสำคัญที่พบคือ การแข่งขันในธุรกิจรถเช่ามีค่อนข้างสูงจากทั้งบริษัทรายใหญ่และผู้ประกอบการในท้องถิ่น ดังนั้น จึงมีการเน้นการควบคุมต้นทุนซึ่งทำให้การดึงดูดพนักงานที่มีความรู้ความสามารถและมีใจรักบริการเข้ามาทำงานได้ยาก ประสิทธิภาพการทำงานตกต่ำ มีอัตราการเข้าออกของพนักงานค่อนข้างสูง มีพนักงานมีอายุน้อย อายุงานไม่มาก (อยู่ระหว่าง 1-5 ปี) อย่างไรก็ตาม บริษัทมีเป้าหมายในการเติบโตในธุรกิจการให้บริการรถเช่าในสาขาต่างจังหวัด บริการเช่ารถยก รถสไลด์สำหรับขนส่งสินค้า อุตสาหกรรมขนาดใหญ่ และมีบริการเช่าเรือสำหรับท่องเที่ยวในแม่น้ำเจ้าพระยา ทำให้บริษัทจำเป็นต้องมีพนักงานที่มุ่งประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ผลลัพธ์เป็นไปตามเป้าหมาย

บริษัทพบว่าหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชามีความสำคัญอย่างมากต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน และต่อความสำเร็จขององค์กรโดยรวม เป้าหมายในการเติบโตขององค์กรจึงจำเป็นต้องอาศัยภาวะผู้นำเป็นตัวขับเคลื่อน อย่างไรก็ตาม บริษัทยังไม่เคยมีการศึกษาว่าภาวะผู้นำแบบใดจะเหมาะสมกับองค์กร และจากรูปแบบการทำงานขององค์กรซึ่งมีหลายสาขาและมีการทำงานเป็นทีมในลักษณะการช่วยกันทำงานในทุกสาขา บทบาทหนึ่งที่สำคัญของผู้บังคับบัญชาในปัจจุบันคือการสนับสนุนทีมงานในเรื่องต่างๆ ดังนั้น การศึกษาขึ้นนี้จึงให้ความสนใจไปยังภาวะผู้นำแบบอำนวยความสะดวกซึ่งเข้าข่ายองค์ประกอบดังกล่าวและสอดคล้องกับการทำงานเป็นทีม นอกจากนี้ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำแบบอำนวยความสะดวกยังมีค่อนข้างน้อย งานวิจัยขึ้นนี้จึงมีความน่าสนใจทั้งในเชิงประโยชน์เพื่อขับเคลื่อนองค์กร รวมทั้งเป็นประโยชน์ในทางวิชาการต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

วัตถุประสงค์ของการวิจัยในครั้งนี้คือเพื่อศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำแบบอำนวยความสะดวก ประกอบด้วย ปัจจัยด้านการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ การประสานงาน การสร้างบรรยากาศในการทำงาน การกระตุ้นความคิดเห็น และการกระตุ้นการเรียนรู้ ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน

การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ประเด็นในการศึกษาทบทวนเพื่อเป็นรากฐานของการวิจัย ประกอบด้วย ภาวะผู้นำแบบอำนวยความสะดวก ประสิทธิภาพการทำงาน และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบอำนวยความสะดวกกับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานตามลำดับ ดังนี้

ภาวะผู้นำแบบอำนวยความสะดวก (Facilitative Leadership) มีความหมายตรงไปตรงมาตามชื่อ โดย Conley & Goldman (1994) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำแบบอำนวยความสะดวกว่า หมายถึงความสามารถในการนำโดยปราศจากการควบคุม ช่วยให้ผู้อื่นทำงานได้ง่ายเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน ที่มาของภาวะผู้นำแบบอำนวยความสะดวกถูกมองเป็นสองแนวทาง ในทางแรกมองว่าภาวะผู้นำแบบอำนวยความสะดวกไม่ได้เป็นภาวะผู้นำแบบใหม่แต่เป็นคุณลักษณะหนึ่งของภาวะผู้นำที่เคยมีอยู่แล้ว (Moore, 2004) ในขณะที่นักวิชาการบางท่านมองว่าภาวะผู้นำแบบอำนวยความสะดวกเป็นพาราไดม์ใหม่ของภาวะผู้นำในการส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และสร้างความร่วมมือในองค์กร (Stamevski et al., 2018) เหมาะสำหรับองค์กรในศตวรรษที่ 21 ที่ผู้นำต้องสามารถจัดการกับปัจจัยภายในและภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว (Watt, 2009) อย่างไรก็ตามนักวิชาการทั้งสองกลุ่มต่างเห็นไปในทิศทางเดียวกันว่าภาวะผู้นำแบบอำนวยความสะดวกมีส่วนช่วยในการ

ส่งเสริมการทำงานของพนักงาน รวมทั้งช่วยในเรื่องการบริหารทั้งในระดับองค์กรและสังคมได้ ขวัญกมล สายเส้น (2561) เห็นว่าบทบาทของผู้นำในยุค 4.0 จะไม่ใช่ผู้ที่คอยสั่งการอีกต่อไป แต่จะเป็นผู้ที่คอยส่งเสริมสนับสนุน ให้ลูกน้องแต่ละคนสามารถทำงานที่ตัวเองรับผิดชอบให้สำเร็จ รวมถึงการคิดสิ่งใหม่ๆ การนำเอาคุณค่าที่มีในตัวพนักงานมาสร้างสรรค์เป็นนวัตกรรม ซึ่งจากการทบทวนแนวคิดผู้วิจัยเห็นว่าภาวะผู้นำแบบอำนวยความสะดวกเป็นบทบาทปกติทั่วไปที่ผู้นำพึงกระทำ อย่างไรก็ตาม การยกระดับเรื่องนี้ให้เป็น “ภาวะผู้นำ” รูปแบบหนึ่งเป็นการให้ความสำคัญกับเรื่องดังกล่าวอย่างเป็นระบบมากยิ่งขึ้นเพื่อประโยชน์ในการช่วยบริหารจัดการและความมั่งคั่งในเชิงทฤษฎี

การเป็นผู้อำนวยความสะดวกได้นำทักษะประเภทต่างๆ มาใช้ร่วมกัน ได้แก่ การนำทักษะการโค้ช (Coaching) ซึ่งเน้นการตั้งคำถามเพื่อกระตุ้นความคิดเห็น (Stamevski et al., 2018) ทักษะการเป็นที่ปรึกษาเชิงจิตวิทยา (Counselling) เพื่อสร้างความเข้าใจสภาพปัญหาของสมาชิก ทักษะการเป็นที่ปรึกษา (Consulting) เพื่อวิเคราะห์และเสนอแนะแนวทางแก้ไขปัญหารวมไปถึงการใช้ทักษะการเป็นที่เลี้ยง (Mentoring) ในการช่วยเหลือสมาชิกในการทำงาน (วรภัทร ภูเจริญ, 2559) ทั้งนี้ Weaver & Farrell (1999) เห็นว่าภาวะผู้นำแบบอำนวยความสะดวกเป็นการนำทักษะการประสานงานและการให้คำแนะนำมาใช้โดยที่ผู้นำจะร่วมเป็นส่วนหนึ่งของทีม ในขณะที่ Schwarz et al. (2005) มีความคิดเห็นว่าการอำนวยความสะดวกคือการอยู่เบื้องหลัง ไม่ได้เป็นผู้ลงมือทำเอง ดังนั้นจึงมีหน้าที่ในการสร้างบรรยากาศให้การทำงานมีความราบรื่น พนักงานมีความสุขกับการทำงาน ผู้นำแสดงออกถึงความห่วงใย ให้ความสนใจในการจัดหาและดำเนินการเพื่อผู้ร่วมงานประสบปัญหาและมีความเดือดร้อน

จากการทบทวนวรรณกรรม ผู้วิจัยได้สรุปความหมายของภาวะผู้นำแบบอำนวยความสะดวก หมายถึงคุณลักษณะของคนที่มีความรู้หรือพฤติกรรมที่คอยช่วยเหลือ กระตุ้น ประสานงาน สร้างความสัมพันธ์ให้กับสมาชิกในทีมให้เกิดความร่วมมือในการทำงาน สร้างบรรยากาศ รวมไปถึงคอยชี้แนะแนวทางแก้ไขปัญหาลักษณะต่างๆ ที่เกิดขึ้นระหว่าง การดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ และจากความหมายดังกล่าว องค์ประกอบบทบาทของภาวะผู้นำแบบอำนวยความสะดวกสามารถแบ่งได้เป็นห้าบทบาทซึ่งใช้เป็นตัวแปรอิสระในการวิจัยครั้งนี้ด้วยคือ บทบาทการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ บทบาทการประสานงาน บทบาทการกระตุ้นความคิดเห็นของสมาชิก และบทบาทการสร้างบรรยากาศในการปฏิบัติงาน และบทบาทการสร้างวัฒนธรรมในการเรียนรู้

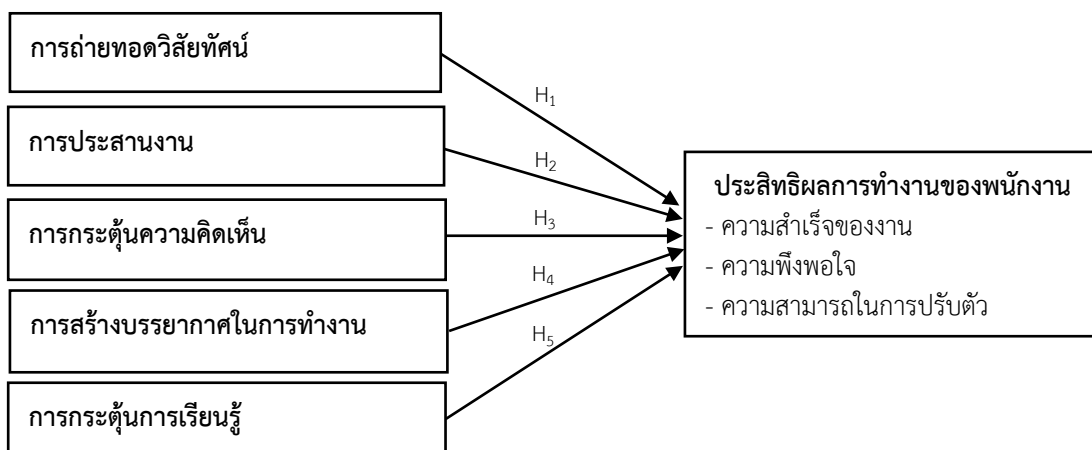
ประสิทธิผล (Effectiveness) หมายถึงระดับความสำเร็จเมื่อเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย (Steers, 1977) ประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน (Employee effectiveness) มีความหมายค่อนข้างกว้าง จากการรวบรวมผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลการทำงานจำนวน 1,161 ชิ้น Mackay et al. (2017) พบว่าประสิทธิผลการทำงานเกี่ยวข้องกับผลงานโดยตรง และพฤติกรรมที่เชื่อมโยงกับผลงาน และยังรวมถึงพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับงาน เช่น พฤติกรรมที่เป็นพลเมืองที่ดี (Organizational Citizenship Behavior) พฤติกรรมเอื้อสังคม (Prosocial Behavior) และพฤติกรรมอื่นๆ เช่น การลาออก (Withdrawal, Turnover) ความตั้งใจที่จะลาออก (Turnover Intention), การขาดลามาย (Lateness, Tardiness, Absenteeism) เป็นต้น จากขอบเขตที่ค่อนข้างเปิดกว้างในเรื่องประสิทธิผลทำให้งานวิจัยแต่ละชิ้นจึงเลือกตัวแปรที่มีความแตกต่างกันไปตามบริบทขององค์กรและความสนใจของผู้วิจัย อาทิ งานวิจัยของ Nedae et al. (2012) แบ่งประสิทธิผลการทำงานออกเป็นสี่ด้าน คือ ความพึงพอใจ ความตั้งใจในงาน ผลงาน และความตั้งใจที่จะคงอยู่ ในขณะที่ Hoy & Miskel (2008) เห็นว่า คำว่าประสิทธิผลสามารถมองในเชิงระบบ (Open-Systems Cycle) ได้ด้วย นั่นคือพิจารณาตั้งแต่ปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการเปลี่ยนผ่าน (Transformation) แลผลลัพธ์ (Outcome) มุมมองนี้ทำให้คำว่า ประสิทธิภาพจึงไม่ได้หมายถึงผลงานหรือผลลัพธ์สุดท้ายเพียงอย่างเดียวแต่ยังรวมถึงปัจจัยในเชิงระบบและการปรับตัวเพื่อให้ได้ผลลัพธ์นั้นด้วย ดังนั้น การกำหนดว่าประสิทธิผลการทำงานว่าจะมีองค์ประกอบใดจึงต้องพิจารณาให้เหมาะสมกับบริบทของแต่ละหน่วยงาน ซึ่งในการศึกษาครั้งนี้ใช้การวัดประสิทธิผลใน 3 มิติคือ ความสำเร็จของงาน ความสามารถในการปรับตัว และความพึงพอใจในงาน

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบอำนวยความสะดวกกับประสิทธิผลการทำงาน มีงานวิจัยจำนวนมากยืนยันถึงบทบาทภาวะผู้นำแบบอำนวยความสะดวกว่าส่งผลถึงผลการทำงานของพนักงาน ช่วยให้งานสำเร็จเนื่องจากช่วยสร้างบรรยากาศการทำงาน กระตุ้นการคิด ช่วยในการพัฒนาพนักงาน เพิ่มความผูกพันต่อองค์กร และยังช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลการทำงาน (Greasley & Stocker, 2008; Ross et al., 2017) นอกจากนี้ภาวะผู้นำแบบอำนวยความสะดวกยังสอดคล้องกับแนวคิดการบริหารจัดการในยุคหลังที่เน้นการทำงานเป็นทีมมากขึ้น อาทิ แนวคิดเกี่ยวกับ Agile อีกด้วย (Joiner & Josephs, 2017) อย่างไรก็ตามองค์ประกอบย่อยของภาวะผู้นำแบบอำนวยความสะดวกที่นักวิชาการนำเสนอ ยังมีความแตกต่างกัน (Moore, 2004)

จากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สามารถสรุปเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยซึ่งพัฒนามาจากการผสมผสานแนวคิดของ McFadzean (2002), Wallo (2008) และ Johnsson (2018) ได้องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบอำนวยความสะดวกซึ่งตัวแปรอิสระจำนวนห้าปัจจัย ประกอบด้วย การถ่ายทอดวิสัยทัศน์ การประสานงาน การกระตุ้นความเห็น การสร้างบรรยากาศในการทำงาน และการกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ สำหรับประสิทธิผลการทำงานของพนักงานใช้แนวคิดของ Steers (1977) ที่กล่าวถึงความหมายของประสิทธิผลว่าคือการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ใช้แนวคิดของ Laschinger et al. (1999) ซึ่งเน้นย้ำเรื่องความพึงพอใจในงาน และใช้แนวคิด Hoy & Miskel (2008) ที่เห็นว่าประสิทธิผลไม่ได้หมายถึงผลลัพธ์สุดท้ายเท่านั้นแต่ยังรวมถึงกระบวนการเปลี่ยนผ่านหรือการปรับตัว โดยรวมจึงได้องค์ประกอบของประสิทธิผลการทำงาน ประกอบด้วย ความสำเร็จของงาน ความพึงพอใจ และความสามารถในการปรับตัว โดยมีสมมุติฐานการวิจัยมี 5 ข้อตามกรอบแนวคิดในการวิจัยประกอบด้วย

- H₁: บทบาทการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ ส่งผลเชิงบวกต่อประสิทธิผลการทำงานของพนักงาน
H₂: บทบาทการประสานงานส่งผลเชิงบวกต่อประสิทธิผลการทำงานของพนักงาน
H₃: บทบาทการกระตุ้นความคิดเห็น ส่งผลเชิงบวกต่อประสิทธิผลการทำงานของพนักงาน
H₄: บทบาทการเป็นผู้สร้างบรรยากาศในการทำงานส่งผลเชิงบวกต่อประสิทธิผลการทำงานของพนักงาน
H₅: บทบาทการกระตุ้นการเรียนรู้ส่งผลเชิงบวกต่อประสิทธิผลการทำงานของพนักงาน

ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย



ระเบียบวิธีวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นพนักงานของบริษัททิสซึ่งแห่งหนึ่งจำนวนทั้งสิ้น 225 คน ผู้วิจัยจึงเก็บข้อมูลจากประชากรทั้งหมดโดยไม่มีการสุ่มตัวอย่าง ครอบคลุมพนักงานประจำทั้งสำนักงานใหญ่ในกรุงเทพมหานคร และ 4 สาขาในต่างจังหวัด ประกอบด้วย เชียงใหม่ เชียงราย ภูเก็ต และพัทยา

เครื่องมือวิจัย

การศึกษาครั้งนี้ใช้แบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยแบ่งออกเป็นสามส่วน ดังนี้

ส่วนแรกเป็น ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ อายุงาน ระดับตำแหน่ง และหน่วยงานที่สังกัด โดยให้คำตอบในข้อที่สอดคล้องกับตนเอง (Checklist)

ส่วนที่สอง เป็นแบบ Likert-scale ซึ่งแบ่งเป็น 5 ระดับ โดยสอบถามถึงความคิดเห็นของภาวะผู้นำแบบอำนวยความสะดวก โดยมีห้าตัวแปร ประกอบด้วย (1) ตัวแปรการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ มีคำถามสามข้อเกี่ยวกับความสามารถในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ของหัวหน้า การบอกเป้าหมายที่ชัดเจน และการให้ความสำคัญกับเป้าหมาย (2) ตัวแปรการประสานงานมีคำถามสามข้อเกี่ยวกับการที่หัวหน้าให้ความช่วยเหลือในการประสานงานกับหน่วยงานอื่นๆ หัวหน้าช่วยให้การทำงานเร็วขึ้น และหัวหน้าอำนวยความสะดวกให้คำแนะนำช่วยเหลือ (3) ตัวแปรการกระตุ้นความคิดเห็นมีคำถามสามข้อเกี่ยวกับการที่หัวหน้าตั้งคำถามกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ การแก้ไขปัญหาาร่วมกัน และการสนับสนุนแนวคิดใหม่ๆ (4) การสร้างบรรยากาศในการทำงานมีสามข้อคำถามเกี่ยวกับการสร้างความไว้วางใจ ความเป็นกันเอง และการให้อิสระในการแสดงความคิดเห็น และ (5) การกระตุ้นการเรียนรู้มีคำถามสามข้อเกี่ยวกับการแนะนำให้เรียนรู้สิ่งใหม่ การเป็นแรงผลักดันในการพัฒนาตนเอง และการเป็นแบบอย่างที่ดี

ส่วนที่สามเป็นตัวแปรตาม เป็นแบบ Likert-scale ซึ่งแบ่งเป็น 5 ระดับ โดยสอบถามถึงประสิทธิผลการทำงานของพนักงาน ประกอบด้วยคำถาม 9 ข้อเกี่ยวกับความสำเร็จของงาน ความสามารถในการปรับตัว และความพึงพอใจในงาน

การพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

แบบสอบถามซึ่งเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลได้พัฒนามาจากแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบอำนวยความสะดวกของ McFadzean (2002), Wallo (2008) และ Johnsson (2018) สำหรับประสิทธิผลการทำงานพัฒนามาจากแนวคิดของ Steers (1977), Laschinger et al. (1999) และ Hoy & Miskel (2008) ข้อคำถามผ่านการทดสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Index of Item-Objective Congruence-IOC) จากผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่านโดยมีค่าคะแนน IOC ทุกข้อเท่ากับ 1 แบบสอบถามผ่านการพิจารณาจากคณะกรรมการวิจัยในมนุษย์ หมายเลขใบรับรอง KMUTT-IRB-COE2020-120 หลังจากนั้นจึงนำเครื่องมือไปทดสอบเบื้องต้น (Pretest) เพื่อหาค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือโดยเก็บแบบสอบถาม 30 ชุดจากกลุ่มตัวอย่างอื่นซึ่งไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างในการศึกษา ผลการวิเคราะห์พบว่าค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ของปัจจัยด้านการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ การประสานงาน การกระตุ้นความคิดเห็น การสร้างบรรยากาศในการทำงาน การกระตุ้นการเรียนรู้ และประสิทธิผลการทำงานของพนักงานเท่ากับ 0.83, 0.82, 0.83, 0.74, 0.84, และ 0.85 ตามลำดับ ซึ่งมีค่าไม่น้อยกว่า 0.7 ถือว่าเครื่องมือมีความเชื่อมั่นอยู่ในระดับยอมรับได้ (Cronbach, 1951) หลังจากนั้นผู้วิจัยจึงนำเครื่องมือไปเก็บข้อมูลจริง

สถิติและการวิเคราะห์ข้อมูล

สถิติที่ใช้ประกอบด้วย สถิติพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ ร้อยละ และค่าเบี่ยงเบนเฉลี่ย และใช้สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) คือการทดสอบพหุคูณ (Multiple Regression) ในการทดสอบสมมติฐานเนื่องจากมีตัวแปรอิสระและตัวแปรตามที่มีระดับการวัดเป็นแบบสเกล (Scale)

ผลการวิจัยและอภิปรายผล

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จากจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสิ้น 225 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย (ร้อยละ 59.1) อายุส่วนใหญ่ 21-30 ปี รองลงมาคืออายุ 31-40 ปี และ 41.50 ปี (ร้อยละ 41.3, 37.4 และ 14.2 ตามลำดับ) ส่วนใหญ่มีอายุงาน 1-3 ปี รองลงมาคือน้อยกว่า 1 ปี (ร้อยละ 32.0 และ 31.1 ตามลำดับ) ส่วนใหญ่ดำรงตำแหน่งพนักงานปฏิบัติการ (Officer) และพนักงานอาวุโส (Senior Officer) (ร้อยละ 63.1 และ 18.2 ตามลำดับ)

ผู้ตอบแบบสอบถามความเห็นด้านการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ ด้านการประสานงาน และการสร้างบรรยากาศในการทำงานของผู้ที่อยู่ในระดับเห็นด้วยมากที่สุด (ค่าเฉลี่ยมากกว่า 4.21) สำหรับด้านการกระตุ้นความคิดเห็น และด้านการกระตุ้นการเรียนรู้ในระดับเห็นด้วยมาก (ค่าเฉลี่ยอยู่ในช่วง 3.41-4.20) และด้านประสิทธิผลการทำงานอยู่ในระดับเห็นด้วยมากที่สุด (ค่าเฉลี่ยมากกว่า 4.21) จากการทดสอบค่าสหสัมพันธ์ (Pearson Correlation) พบว่า ตัวแปรส่วนใหญ่มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง (0.5-0.7) (ตารางที่ 1) เมื่อทดสอบค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร พบว่าค่า VIF มีค่าไม่เกิน 10 ถือได้ว่าตัวแปรอิสระไม่มีปัญหาความสัมพันธ์กันเอง (Multicollinearity) (Hair et al., 2010)

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ยของตัวแปร และผลการวิเคราะห์สหสัมพันธ์ของตัวแปร (Correlation Matrix)

ตัวแปร	X	SD	X ₁	X ₂	X ₃	X ₄	X ₅
X ₁ : การถ่ายทอดวิสัยทัศน์	4.25	.55					
X ₂ : การประสานงาน	4.22	.51	.525*				
X ₃ : การกระตุ้นความคิดเห็น	4.12	.48	.594*	.592*			
X ₄ : การสร้างบรรยากาศในการทำงาน	4.27	.51	.613*	.685*	.704*		
X ₅ : การกระตุ้นการเรียนรู้	4.17	.51	.576*	.605*	.713*	.687*	
Y: ประสิทธิภาพการทำงาน	4.26	.40	.666*	.587*	.622*	.665*	.601***

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

(N=225)

การทดสอบสมมติฐาน อิทธิพลของภาวะผู้นำการอำนวยความสะดวกต่อประสิทธิผลการทำงานของพนักงานโดยใช้ Multiple Regression ดังตารางที่ 2 พบว่า ตัวแปรอิสระทั้ง 5 ด้านสามารถอธิบายการเปลี่ยนแปลงของประสิทธิผลการทำงานของพนักงานได้ร้อยละ 57.9 ($R^2 = .579$) เมื่อพิจารณาแต่ละปัจจัย โดยยอมรับสมมติฐาน 3 ด้าน คือ ปัจจัยด้านด้านการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ ด้านการประสานงาน และด้านการเป็นผู้สร้างบรรยากาศในการทำงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิผลการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และปฏิเสธสมมติฐาน 2 ด้าน คือ บทบาทการกระตุ้นความคิดเห็น และบทบาทการกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้กลับไม่ส่งผลต่อประสิทธิผลการทำงานของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญ

ตารางที่ 2 ผลการทดสอบสมมติฐานภาวะผู้นำการอำนวยความสะดวกต่อประสิทธิผลการทำงานของพนักงาน

ตัวแปรอิสระ	ประสิทธิผลการทำงาน		สัมประสิทธิ์ถดถอย	t	p-value
	สัมประสิทธิ์ถดถอย	ความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน			
ค่าคงที่ (Constant)	3.914	.522		7.493	.000
การถ่ายทอดวิสัยทัศน์	.248	.043	.338	5.718	.000***
การประสานงาน	.104	.050	.133	2.106	.036*
การกระตุ้นความคิดเห็น	.106	.059	.128	1.816	.071
การสร้างบรรยากาศในการทำงาน	.173	.059	.218	2.936	.004**
การกระตุ้นการเรียนรู้	.067	.054	.086	1.238	.217
R= 0.761 R ² = 0.579 Std.Error = 0.790 F= 60.175					

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05, **มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01, ***มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .000

ปัจจัยที่ส่งผลเชิงบวกต่อประสิทธิผลการทำงาน ปัจจัยแรกคือบทบาทการถ่ายทอดวิสัยทัศน์มีส่วนช่วยให้พนักงานเข้าใจทิศทางและเป้าหมายขององค์กร สอดคล้องกับ Scandura et al. (1986) และยังทำให้พนักงานเข้าใจถึงความคาดหวังของหัวหน้าสอดคล้องตามทฤษฎีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Leader-Member Exchange) เมื่อบุคคลตระหนักถึงทิศทางและเป้าหมายย่อมมีโอกาสที่จะทำงานได้ตรงกับความต้องการ

ปัจจัยด้านที่สองที่ส่งผลเชิงบวกต่อประสิทธิผลการทำงานอย่างมีนัยสำคัญคือบทบาทการประสานงาน เป็นการช่วยเหลือทั้งทางตรงและทางอ้อมในการสนับสนุนให้พนักงานมีความพร้อมในการปฏิบัติงานช่วยขจัดอุปสรรคต่างๆ ทำให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วง สอดคล้องกับงานวิจัยของ Johnsson (2018) คือบทบาทดังกล่าวช่วยในการจัดหาปัจจัยการปฏิบัติงานและยังรวมไปถึงการปรับปรุงกระบวนการและการนำนวัตกรรมเข้ามาช่วยในการทำงานอีกด้วย

สำหรับด้านที่สาม การเป็นผู้สร้างบรรยากาศในการทำงานส่งผลเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญต่อประสิทธิผลการทำงานเช่นเดียวกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ Obeng et al. (2021) ที่พบว่าการสร้างบรรยากาศในองค์กรส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน ประเด็นนี้เป็นที่น่าสนใจอย่างมากเนื่องจากการสร้างสิ่งแวดล้อมให้เอื้อต่อการทำงานภาวะผู้นำแบบอำนวยความสะดวกเป็นภาวะผู้นำที่เน้นคน (people-centered) จึงเหมาะสมกับบริบทที่จำเป็นต้องใช้ความสัมพันธ์เป็นบรรยากาศในการสร้างผลงาน

เป็นที่น่าสนใจที่บทบาทด้านการกระตุ้นความคิดเห็นกลับไม่ส่งผลต่อประสิทธิผลการทำงานอย่างมีนัยสำคัญซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐาน และมีความขัดแย้งกับบางงานวิจัยหลายชิ้นก่อนหน้านี้ เช่น Laschinger et al. (1999) และ Wallo (2008) เหตุผลหนึ่งอาจเกิดจากคุณลักษณะของพนักงานผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งส่วนใหญ่มีอายุน้อย ประสบการณ์น้อย ต้องการความชัดเจนถึงแนวทางในการทำงานมากกว่าการคิดเองเพียงอย่างเดียว อีกทั้งงานด้านนี้ซึ่งเป็นงานที่มีความเป็นมาตรฐานทำให้พนักงานรู้สึกขาดความอิสระในการคิด สำหรับบทบาทการกระตุ้นการเรียนรู้ไม่ส่งผลต่อประสิทธิผลการทำงานเช่นเดียวกัน เมื่อพิจารณาถึงเนื้อหาในตัวแปรนี้พบว่า การที่หัวหน้ากระตุ้นให้เรียนรู้สิ่งใหม่และการเป็นแบบอย่างในการพัฒนาตนเองเป็นเรื่องที่มีลักษณะเฉพาะตัวค่อนข้างมาก การเรียนรู้เกิดจากหลายปัจจัย โดยเฉพาะปัจจัยส่วนบุคคลซึ่งมีส่วนอย่างมากต่อการเรียนรู้และการพัฒนาศักยภาพของตนเอง ซึ่งไม่สอดคล้องกับงานของ Bussu & Bartlels (2013) และ Jung & Lee (2016) ดังนั้น ภาวะผู้นำแบบอำนวยความสะดวกจึงอาจใช้ไม่บรรลุผลต่อการกระตุ้นให้คิดหรือสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ที่เป็นนวัตกรรม

การนำไปใช้ประโยชน์

ประโยชน์เชิงทฤษฎี จากผลการศึกษาที่พบว่าปัจจัยด้านการกระตุ้นความคิดเห็น และการกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ ซึ่งเป็นองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบอำนวยความสะดวกไม่ส่งผลต่อประสิทธิผลการทำงานซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐาน ดังนั้น ภาวะผู้นำแบบอำนวยความสะดวกอาจไม่สามารถใช้ได้ผลในทุกกรณี ทำให้นักวิจัยพึงพิจารณาบริบทที่เหมาะสมว่าควรใช้ภาวะผู้นำแบบอำนวยความสะดวกเมื่อใดเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน เช่น บริบทของลักษณะงาน เทคโนโลยี วัฒนธรรมองค์กร รวมทั้งควรใช้กับพนักงานที่คุณลักษณะเช่นใด ซึ่งภาวะผู้นำแบบอำนวยความสะดวกอาจช่วยเสริมสร้างภาวะผู้นำตามสถานการณ์ให้แข็งแกร่งมากขึ้น นอกจากนี้ ผลการศึกษาดังกล่าวอาจสอดคล้องกับข้อจำกัดของภาวะผู้นำแบบอำนวยความสะดวก ซึ่งกล่าวว่าภาวะผู้นำรูปแบบนี้อาจทำให้ผู้นำไม่กล้าเผชิญหน้าในยามจำเป็นเพื่อหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง ขาดความเด็ดขาด หลีกเลี่ยงการปะทะ (Breshears & Volker, 2013) นั่นอาจทำให้บทบาทการกระตุ้นความคิดเห็นและการกระตุ้นการเรียนรู้ไม่ส่งผลต่อประสิทธิผลการทำงานจึงควรมีการทบทวนในเชิงทฤษฎีว่าภาวะผู้นำในรูปแบบนี้ในด้านปัจจัยการกระตุ้นความคิดเห็นและการกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้จะเหมาะสมต่อองค์กรที่เน้นนวัตกรรมหรือไม่

ประโยชน์เชิงบริหารจัดการ จากผลการศึกษาที่พบว่าปัจจัยบทบาทการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ส่งผลเชิงบวกต่อประสิทธิผลการทำงานของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญ ผู้บริหารจึงควรพิจารณาปรับบทบาทโดยตระหนักการสื่อสารวิสัยทัศน์ว่าเป็นสิ่งจำเป็น ทำให้พนักงานทราบถึงภาพในอนาคตขององค์กร ผู้บริหารควรเน้นย้ำถึงเป้าหมายขององค์กรอย่างต่อเนื่องอันบทบาทของผู้นำทุกระดับ ปัจจัยบทบาทการประสานงานเป็นเสมือนตัวเชื่อมผู้คนและกิจกรรมต่างๆ เข้าด้วยกัน ผู้บังคับบัญชาไม่ควรมอบหมายเรื่องนี้ให้กับผู้อื่นไปรับผิดชอบแบบเบ็ดเสร็จ แต่พึงติดตามหรือดำเนินการด้วยตนเองในเรื่องสำคัญและไม่มองข้ามเรื่องเล็กน้อย ปัจจัยการสร้างบรรยากาศส่งผลเชิงบวกต่อประสิทธิผลการทำงานเช่นกัน สิ่งนี้แนะนำบทบาทผู้บริหารว่าการมุ่งเน้นเรื่องคนและสิ่งแวดล้อม ผู้บริหารพึงใช้ศิลปะในการสร้างบรรยากาศและอาจกำหนดกิจกรรมต่างๆ เพื่อสร้างความร่วมมือร่วมใจของพนักงานในองค์กรสำหรับการกระตุ้นความคิดเห็นและการกระตุ้นการเรียนรู้แม้จะไม่ส่งผลอย่างมีนัยสำคัญต่อประสิทธิผลการทำงาน แต่สองปัจจัยนี้อาจส่งผลในเรื่องอื่น เช่น การพัฒนาศักยภาพ การส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ การสร้างการมีส่วนร่วม เป็นต้น (Stamevski, 2018) จึงไม่ได้ไร้ความสำคัญเสียทีเดียว แต่ผู้บริหารจึงพึงพิจารณาว่าจะใช้ปัจจัยเหล่านี้เพื่อก่อให้เกิดผลในเรื่องใด

สรุป

การศึกษานิเทศของภาวะผู้นำแบบอำนวยความสะดวก (Facilitative Leadership) ของผู้บังคับบัญชาต่อประสิทธิผลการทำงานของพนักงาน โดยศึกษาประชากรทั้งหมด 225 คนจากบริษัทสี่แห่งหนึ่งซึ่งทำธุรกิจเกี่ยวกับรถเช่ามีสำนักงานใหญ่ในกรุงเทพมหานครและมีอีกสี่สาขาในภูมิภาค ลักษณะการทำงานขององค์กรคือการเน้นการทำงานเป็นทีมที่มีการช่วยเหลือและประสานงานกันอย่างใกล้ชิดภายในสาขาและระหว่างสาขา สภาพปัญหาที่พบคือ อัตราการลาออกค่อนข้างสูง พนักงานอายุน้อย อายุงานน้อย ค่าตอบแทนที่ไม่โดดเด่นไปกว่าคู่แข่งเพราะองค์กรต้องเน้นเรื่องประสิทธิภาพ ทำให้ประสิทธิผลค่อนข้างตกต่ำ ภาวะผู้นำแบบอำนวยความสะดวกจึงได้รับความสนใจว่าจะเหมาะสมกับลักษณะการดำเนินงานและสภาพปัญหาขององค์กร ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่าจากปัจจัยบทบาททั้งห้าด้านของภาวะผู้นำแบบอำนวยความสะดวก มีสามด้านที่ส่งผลอย่างมีนัยสำคัญต่อผลการทำงานของพนักงาน คือ บทบาทการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ บทบาทการประสานงาน และบทบาทการเป็นผู้สร้างบรรยากาศในการทำงานส่งผลเชิงบวกต่อประสิทธิผลการทำงานอย่างมีนัยสำคัญ ที่น่าแปลกใจคือปัจจัยด้านการกระตุ้นความคิดเห็นและการกระตุ้นการเรียนรู้กลับไม่ส่งผลต่อประสิทธิผลการทำงานอย่างมีนัยสำคัญ

ข้อจำกัดและข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยในอนาคต

การมุ่งเน้นการอำนวยความสะดวกเป็นตัวเร่งระดับความยืดหยุ่นขององค์กร (Joiner & Josephs, 2017) มีความต้องการบทบาทของผู้นำในลักษณะสำหรับบริบทในสังคมใหม่ที่เน้นการทำงานเป็นทีมเน้นคือบทบาทการอำนวยความสะดวกของผู้นำ กรอบแนวคิดในการวิจัยแบบผู้อำนวยความสะดวกจึงยังเปิดกว้างสำหรับการวิจัย (Kaimal et al., 2017) ประเด็นที่น่าสนใจในการวิจัยต่อไป อาทิ เปรียบเทียบภาวะผู้นำแบบต่างๆ ที่เหมาะสมกับบริบทของประเทศไทย ภาวะผู้นำแบบอำนวยความสะดวกในยุคดิจิทัล บริบทหรือสถานการณ์ที่เหมาะสมกับการใช้ภาวะผู้นำแบบอำนวยความสะดวก อิทธิพลของผู้อำนวยความสะดวกต่อพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมหรือความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน หรือแม้กระทั่งกลับมาทบทวนองค์ประกอบพื้นฐานของภาวะผู้นำแบบอำนวยความสะดวกว่าควรมีตัวแปรที่เกี่ยวข้องอะไรบ้าง เป็นต้น

รายการอ้างอิง

- ขวัญกมล สายเส้น. 2561. ผู้นำสายพันธุ์ใหม่ในยุค 4.0. *การประชุมงานวิชาการเสนอผลงานระดับชาติครั้งที่ 2*, 2(1), 120 -128. สืบค้นเมื่อ 20 กันยายน 2564 เข้าถึงจาก <http://58.181.147.25/ojsjournal/index.php/miniconference/article/view/1704>
- วรภัทร ภูเจริญ. (2559). *ฟว่ ทักษะสำหรับผู้บริหารยุคใหม่*. กรุงเทพฯ: บริษัท อริยชน จำกัด.
- Barrow, J. C. (1977). The Variables of Leadership: A Review and Conceptual Framework. *The Academy of Management Review*, 2(2), 231-251.
- Blase, J. & Blase, J. (1996). Facilitative School Leadership and Teacher Empowerment: Teacher's Perspectives. *Social Psychology of Education*, 1, 117-145.
- Breshears, E. M. & Volker, R. D. 2013. *Facilitative Leadership in Social Work Practice*. New York: Springer Publishing.
- Bussu, S. & Bartels, K. P.R. (2013). Facilitative Leadership and the Challenge of Renewing Local Democracy in Italy. *International Journal of Urban and Regional Research*, 38(6), 2256-2274.
- Chen, Z., Zhou, G. & Wang, S. (2017). Facilitative Leadership and China's New Role in the World. *Chinese Political Science Review*, 3(4).
- Conley, D. T. & Goldman, P. (1994). Facilitative Leadership: How Principals Lead without Dominating. *OSSC Bulletin*, 37(9), 3-43.
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16, 297-334.
- Greasley, S. & Stoker, G. (2008). Mayors and Urban Governance: Developing a Facilitative Leadership Style. *Public Administration Review*. 68(4), 722-730.
- Hair, J. F. Black, B., Babin, B. J. & Anderson R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis: A Global Perspective*, 7th ed, New Jersey: Pearson.
- Hersey, P., Blanchard, K. H. & Dewey E. J. (2005). *Management of Organizational Behavior*. 8th ed, USA: Prentice Hall Press.
- Hoy, W. K. & Miskel, C. G. (2008). *Educational Administration: Theory, Research, and Practice*. 8th ed, New York: McGraw-Hill.

- Huang, L., Krasikova, D. V., & Liu, D. (2016). I can do it, so can you: The role of leader creative self-efficacy in facilitating follower creativity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 132, 49-62.
- Johnsson, M. (2018). The innovation facilitator: characteristics and importance for innovation teams. *Journal of Innovation Management*, 6(2), 12-44.
- Joiner, B. & Josephs, S. 2017. Developing Agile Leaders. *Industrial and Commercial Training*, 39(1), 35-42.
- Joplin, T., Greenbaum, R. L., Wallace, J. C. & Edwards, B. D. (2019). Employee Entitlement, Engagement, and Performance: The Moderating Effect of Ethical Leadership. *Journal of Business Ethics*, 168(4), 813-826.
- Jung, C. S., & Lee, G. (2016). Organizational Climate, Leadership, Organizational Size, and Aspiration for Innovation in Government Agencies. *Public Performance & Management Review*, 0, 1-26.
- Kaimal, G., Metzl, E. & Millrod, E. (2017). Facilitative Leadership: A Framework for the Creative Arts Therapies. *Journal of the American Art Therapy Association. Art Therapy*. 34(3), 146-151.
- Korkut, H. (1992). *Leadership behaviours of academical administrators of four universities*. Ankara: Interuniversity Publishers.
- Laschinger, H., Wong, C., McMahon, L. & Kaufmann, C. (1999). Leader Behavior Impact on Staff Nurse Empowerment, Job Tension, and Work Effectiveness. *The Journal of Nursing Administration*. 29(5), 28-39.
- Mackay, M. M., Allen, J. A., Landis R. S. (2017). Investigating the Incremental Validity of Employee Engagement in the Prediction of Employee Effectiveness: A Meta-Analytic Path Analysis. *Human Resource Management Review*. 27(1), 108-120.
- McFadzean, E. (2002). Developing and Supporting Creative Problem-Solving Teams: Part1- a Conceptual Model. *Management Decision*, 40(5), 463-475.
- McAfee, R. B. & Champagne, P. J. (1993). Performance Management: A Strategy for Improving Employee Performance and Productivity. *Journal of Managerial Psychology*, 8(5), 24-32.
- Moore, T. L. (2004). Facilitative Leadership: One Approach to Empowering Staff and Other Stakeholders. *Library Trends*, 53(1), 230-237.
- Murry, R., Steckley, L. & MacLeod, I. (2012). Research Leadership in Writing for Publication: A Theoretical Framework. *British Educational Research Journal*, 38(5), 765-781.
- Nedaei, T., Alavi, K. & Ramezani, Z. N. (2012). Employees' Effectiveness. *World Applied Sciences Journal*, 18(10), 1400-1411.
- Obeng, A. F., Zhu, Y., Azinga, S. A. & Quansah, E. (2021). Organizational Climate and Job Performance: Investigating the Mediating Role of Harmonious Work Passion and the Moderating Role of Leader-Member Exchange and Coachig. *Sage Open*. 1-14.
- Ross, J., Valenzuela, M., Intindola, M. & Flinchbaugh, C. (2017). Preparing potential leaders: Facilitating a learning experience on LMX and fairness in the workplace. *The International Journal of Management Education*. 15, 84-97.

- Scandura, T. A., Graen, G. B., & Novak, M. A. (1986). When Managers Decide Not to Decide Autocratically: An Investigation of Leader-Member Exchange Decision Influence. *Journal of Applied Psychology*, 71(4), 579-584.
- Schwarz, R. M., Davidson, A., Carlson, P. & McKinney, S. (2005). *The Skill Facilitator fieldbook: Tips, Tools and Tested Methods for Consultants, Facilitators, Managers, Trainers and Coaches*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Stamevski, V., Stankovska, A. & Stamevska, E. (2018). Facilitative Leadership. *Economics and Management*. 14(1), 214-221.
- Steers, R. M. (1977). *Organizational Effectiveness: A Behavioral View*. Santa Monica, CA: Goodyear.
- Wallo, A. (2008). *The Leader as a Facilitator of Learning at Work: A Study of Learning - Oriented Leadership in Two Industrial Firms*. Sweden: Linköping University.
- Watt, W. M. (2009). Facilitative Social Change Leadership Theory: 10 Recommendations toward Effective Leadership. *Journal of Leadership Education*, 8(2), 50-71.
- Weaver, R. G. & Farrell, J. D. (1999). *Managers as Facilitators: A Practical Guide to Getting Work Done in a Changing Workplace*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.