

การวิเคราะห์รูปแบบภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลต่อการรักษานักงานให้คงอยู่ในองค์กร An Analysis of Leadership Styles Influencing the Employee Retention in the Organization

ชูชิต ชายทวีป¹ และธนิสฐา สมัย²

Chuchit Chaithawee¹ and Thanistha Samai²

¹ อาจารย์ประจำหลักสูตรรัฐศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาการเมืองการปกครอง มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี

² ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ภาควิชาการพยาบาลอายุรศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล

E-mail: chuchitchaitha@gmail.com, thanistha.samai@mahidol.ac.th

บทคัดย่อ

รูปแบบภาวะผู้นำมีความสำคัญต่ออัตราการคงอยู่ของพนักงานในองค์กรเพราะว่า ภาวะผู้นำสามารถสนับสนุนการทำงานของพนักงานภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ ทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกผูกพัน มุ่งมั่น และทุ่มเทในการทำงาน การศึกษาวิจัยนี้จึงต้องการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ (Meta-Analysis) และเชิงสังเคราะห์ (Synthesis Analysis) เกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลต่อการรักษานักงานให้คงอยู่ในองค์กรเพื่อป้องกันภาวะความรู้สึกลอยจากงาน (Turnover) ความเหนื่อยหน่ายในงาน (Burnout) อันจะส่งผลเสียต่อองค์กร การเก็บรวบรวมข้อมูลจากฐานข้อมูลวารสารที่ได้รับการยอมรับจากนานาชาติ เช่น Science Direct ในช่วงปี ค.ศ. 2010-2020 โดยกำหนดการค้นหาคำสำคัญ (Keywords) เช่น “leadership styles influencing employee retention” และวิเคราะห์จัดกลุ่มรูปแบบภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลต่อการรักษานักงานให้คงอยู่ในองค์กร ผลการวิจัยพบว่า ผลงานที่สอดคล้องกับถ้อยคำดังกล่าวมีจำนวน 124 เรื่อง ทีมผู้วิจัยได้คัดเลือกบทความวิจัยที่สัมพันธ์กับตัวแปรที่ศึกษาตามเกณฑ์ได้จำนวน 13 เรื่อง เป็นงานวิจัยเชิงปริมาณจำนวน 11 เรื่อง เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพจำนวน 2 เรื่อง แล้วนำมาสังเคราะห์จัดกลุ่มกรอบแนวคิดรูปแบบภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลต่อการรักษานักงานในองค์กร พบว่า รูปแบบภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลต่อการรักษานักงานให้คงอยู่ในองค์กรมี 3 รูปแบบ ดังนี้ 1) รูปแบบภาวะผู้นำมุ่งความสัมพันธ์ 2) รูปแบบภาวะผู้นำมุ่งงาน 3) รูปแบบภาวะผู้นำมุ่งการเปลี่ยนแปลง โดยทั้ง 3 รูปแบบมีอิทธิพลต่อการรักษานักงานให้คงอยู่ในองค์กร และโดยเฉพาะอย่างยิ่ง รูปแบบภาวะผู้นำมุ่งงานจะมีความสัมพันธ์เชิงลบต่อการรักษานักงานให้คงอยู่ในองค์กร ส่วนรูปแบบภาวะผู้นำมุ่งการเปลี่ยนแปลงจะช่วยยกระดับองค์การสู่ความเป็นเลิศอย่างยั่งยืน

คำสำคัญ: รูปแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ รูปแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน รูปแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งการเปลี่ยนแปลง การรักษานักงาน

Abstract

A leadership style is important to the employee retention because leadership can support the employee within an organization effectively. In addition, it makes the employee have passion to perform their tasks. The study requires data analyses in terms of meta-analysis and synthesis analysis of leadership styles influencing the employee retention. This result will be able to prevent the employee turnover and burnout. Data were collected from the approved international databases, including “Science Direct” during the 2010s – the early 2020s. Keywords finding was one of the most important strategy of this study. The study statement of searching was “leadership styles influencing employee retention”, and then its data were clarified into each group of leadership styles affecting the employee retention. The result indicated that there were the 124 relevant research articles that 13 full research papers classified into 2 qualitative papers and 11 quantitative

papers were selected based on the studied criteria. However, from study, there were 3 leadership styles that influence the employee retention in an organization i.e., relations-oriented leadership, task-oriented leadership, and change-oriented leadership respectively. Nonetheless, the only one task-oriented leadership style was negatively related, the other was positively relevant. On the other hand, the change-oriented leadership can enhance the organization to be sustainably excellent.

Keywords: Relations-oriented Leadership, Task-oriented Leadership, Change-oriented Leadership,
The employee retention

บทนำ

การรักษาพนักงานที่มีศักยภาพสูง (Talent) ให้คงอยู่ในองค์กรเป็นเรื่องท้าทายขององค์กรในทุกวันนี้ ในอุตสาหกรรมบางแห่งมีรายงานว่า อัตราการออกจากงานของพนักงานอยู่ในระดับสูงมากซึ่งการออกจากงานของพนักงานมีหลายเหตุผลด้วยกัน เช่น การหางานใหม่ การเรียนหนังสือ ตามคู่สมรสกลับภูมิลำเนา เกษียณอายุการทำงาน ไม่พอใจในงาน ขาดแรงจูงใจในงาน ไม่เต็มใจรักในงาน มีรายได้จากช่องทางอื่น เช่น ถูกลือตเตอร์ (David, & Allen, 2008) เป็นต้น ยิ่งไปกว่านั้น การออกจากงานของพนักงานยังส่งผลต่อการบริหารงบประมาณขององค์กรที่จะต้องสูญเสียไปกับกระบวนการรับพนักงานเข้าสู่องค์กรใหม่เพิ่มขึ้น (Cemlco, & Otken, 2014) เช่น กระบวนการสรรหา กระบวนการคัดเลือก และกระบวนการฝึกอบรมให้มีความเหมาะสมกับงาน อย่างไรก็ตาม การออกจากงานของพนักงานยังเกี่ยวข้องโดยตรงกับองค์กรที่มีเสถียรภาพไม่มั่นคง ขาดสภาพคล่อง หรือองค์กรต้องการปรับโครงสร้างขององค์กรเช่น การลดอัตรากำลังพนักงาน เพื่อไม่ให้องค์กรล้มละลาย อันที่จริง องค์กรไม่สามารถยับยั้งพนักงานไม่ให้ออกจากงานได้ถ้าหากว่า พนักงานต้องการออกจากงานจากเหตุผลดังกล่าวข้างต้น แต่องค์กรสามารถสร้างกลยุทธ์ในการป้องกันพนักงานไม่ให้ออกจากงานได้ เพราะการออกจากงานย่อมส่งผลกระทบต่อองค์กร 3 ประการได้แก่ ค่าใช้จ่ายสูงขึ้น ผลการดำเนินงานขององค์กร และการจัดการองค์กรยากขึ้น (Tawiah, et al., 2016; Osman, et al., 2016; Labrague, et al., 2018; Olubiyi, et al., 2019) ดังนี้

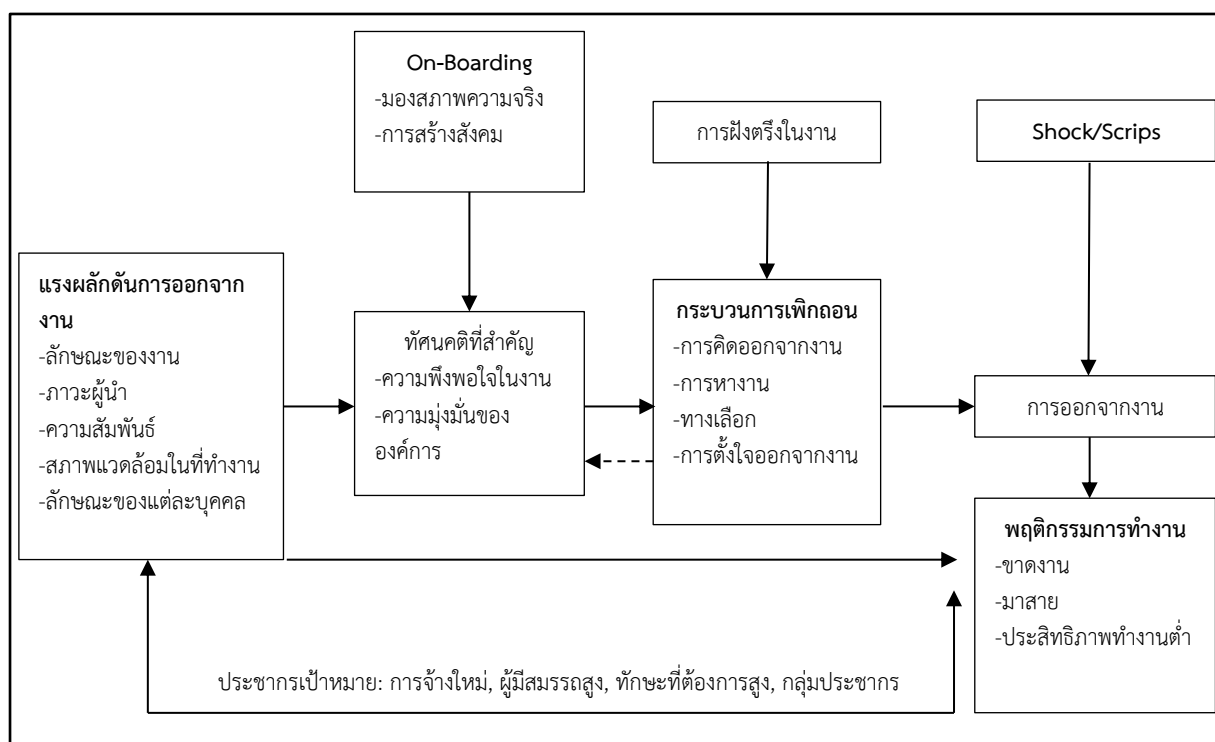
การออกจากงานของพนักงานทำให้องค์กรเสียเวลา เสียเงินและเสียทรัพยากรบุคคลที่สำคัญไป จากผลการวิจัยพบว่า ต้นทุนทดแทนโดยตรงมีอัตราสูงขึ้นเท่ากับเงินเดือนทั้งปีของพนักงานถึงร้อยละ 50 และร้อยละ 60 ของค่าใช้จ่ายทั้งหมดสอดคล้องกับการออกจากงานของพนักงานร้อยละ 90 ถึง ร้อยละ 200 ของเงินเดือนประจำปี ตัวอย่างเช่น พนักงานช่างกลที่ออกจากงาน 1 คน องค์กรจะต้องเสียค่าใช้จ่ายทั้งสิ้น 120,000 เหรียญ บุคลากรในฝ่ายบุคคลออกจากงานองค์กรจะต้องเสียค่าใช้จ่ายทั้งสิ้น 133,000 เหรียญ และ พนักงานฝ่ายบัญชีออกจากงาน องค์กรจะต้องเสียค่าใช้จ่ายทั้งสิ้น 150,000 เหรียญ จากตัวอย่างข้างต้น ชี้ให้เห็นว่า การออกจากงานของพนักงานที่มีทักษะสูงย่อมทำให้องค์กรสูญเสียค่าใช้จ่ายโดยไม่จำเป็น อย่างไรก็ตาม การออกจากงานของพนักงานบางคนยังก่อให้เกิดผลดีแก่องค์กร เพราะการจ้างงานใหม่อาจสร้างผลกำไรมากขึ้นหรือได้พนักงานใหม่ที่มีทักษะสูงขึ้นกว่าการรักษาพนักงานคนเก่าไว้ ดังนั้น องค์กรจะต้องรอบคอบในการวางแผนรับมือกับการออกจากงานของพนักงาน (David, 2008)

หากการออกจากงานของพนักงานมีอัตราสูงขึ้นย่อมส่งผลกระทบต่อผลประกอบการขององค์กร จากผลการวิจัยพบว่า พยาบาลวิชาชีพออกจากงานจะต้องมีค่าใช้จ่ายในการดูแลเตียงผู้ป่วยคิดเป็นร้อยละ 68 ในทำนองเดียวกัน เมื่อองค์กรลดอัตรการออกจากงานของพนักงานย่อมส่งผลต่อการเติบโตด้านการขายและขวัญกำลังใจของพนักงาน ยิ่งไปกว่านั้น การปฏิบัติการของฝ่ายบุคลากรที่มีสมรรถนะสูงยังเพิ่มผลกำไรให้กับองค์กรและเพิ่มคุณค่าทางด้านการตลาด อย่างไรก็ตาม ความสัมพันธ์ในการออกจากงานเริ่มชัดเจนยิ่งขึ้น ถ้าหากว่า องค์กรพิจารณาว่าใครเป็นผู้ออกจากงาน ยิ่งคนที่ออกจากงานมีต้นทุนทางสังคมที่สูงในองค์กร ยิ่งส่งผลกระทบต่อขวัญกำลังใจของพนักงานงานในองค์กร ดังนั้น ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องตระหนักในการกำหนดแผนสำหรับรับมือกับการออกจากงานของพนักงานหรือกลุ่มพนักงานที่มีต้นทุนสูงในองค์กรเพื่อทำให้องค์กรรักษากลุ่มพนักงานเหล่านี้ไว้ในองค์กรให้ยาวนานที่สุด

อย่างไรก็ตาม ในทุกวันนี้การรับมือของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องทำงานที่มีความท้าทายกับตลาดแรงงานในศตวรรษที่ 21 ที่การหาพนักงานที่ใช่ (the right employee) ให้กับองค์กรนั้นเป็นเรื่องยากอย่างยิ่ง จากผลการศึกษาพบว่า ผู้นำทางด้านธุรกิจรู้สึกเป็นกังวลอย่างยิ่งว่า ปัญหาการออกจากงานของพนักงานที่มีทักษะสูงจะส่งผลกระทบต่อองค์กรอย่างมากโดยเฉพาะอย่างยิ่งที่องค์กรธุรกิจทั่วโลกกำลังเผชิญในเรื่องการเปลี่ยนแปลงประชากรขนาดใหญ่ในตลาดแรงงานที่จะต้องรับมือกับพนักงานที่มีอายุเพิ่มมากขึ้น และการออกจากงานของพนักงานทักษะสูง (talent) และมีต้นทุนทางสังคมสูงในองค์กร (social capital) ที่จะต้องเกื้อหนุนอายุการทำงาน เพราะกระทบต่อขวัญกำลังใจของพนักงานในองค์กรได้ ดังนั้น องค์กรในศตวรรษที่ 21 จะต้องกำหนดแผนกลยุทธ์เพื่อรับมือกับการออกจากงานของพนักงานในองค์กรอย่างระมัดระวังและเป็นระบบเพื่อป้องกันผลกระทบต่อการบริหารงานทั่วทั้งองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสภาวะการทำงานที่มีความเครียดสูง เช่น อาชีพแพทย์หรือพยาบาล จากผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า แพทย์หรือพยาบาลในประเทศฟิลิปปินส์ตัดสินใจออกจากงานเพราะภาวะเครียดในงาน (Labrague, et al., 2018)

อันที่จริง เพื่อให้เกิดความเข้าใจสาเหตุของการออกจากงานของพนักงานให้กระจ่างมากขึ้น ผู้ศึกษาจำเป็นต้องอาศัยทฤษฎีคุณภาพขององค์การประกอบการอธิบาย ทฤษฎีดังกล่าวชี้ให้เห็นว่า พนักงานจะอยู่ในองค์กรนานเท่าที่ได้รับความพึงพอใจ เช่น ค่าจ้างที่พึงพอใจ สภาพการทำงานที่ดี โอกาสสำหรับการพัฒนาเท่ากับหรือมากกว่าผลงานที่พนักงานต้องการเช่น เวลา ความพยายาม โดยองค์การ ยิ่งไปกว่านั้น ผู้ศึกษาจะต้องตัดสินใจจากความต้องการส่วนตัวของพนักงานที่จะออกจากองค์กรและการได้รับความสะดวกที่พนักงานจะออกจากงานร่วมด้วย

เป็นที่ชัดเจนว่า การออกจากองค์กรของพนักงานเป็นกระบวนการที่มีความซับซ้อน (a complex process) กล่าวคือ แม้ว่า พนักงานบางคนอาจออกจากงานด้วยแรงจูงใจ แต่พนักงานในองค์กรส่วนมากที่ออกจากองค์กรใช้เวลาประเมินงานปัจจุบันกับงานทางเลือกอื่นที่เหมาะสม ใช้เวลาพัฒนามุมมองในสิ่งที่จะทำและใช้เวลาในการมีส่วนร่วมกับการตัดสินใจการหางานประเภทต่าง ๆ หากองค์กรไม่เตรียมการวางแผนรับมือก็อาจส่งผลเสียแก่องค์กรได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การออกจากงานแบบเต็มใจอาจทำให้องค์การขาดความเชื่อมั่นของลูกค้าและผลประโยชน์ขององค์การอาจลดลง เพราะการออกจากงานของพนักงานแบบเต็มใจมีแรงผลักดันที่สำคัญต่อการตัดสินใจออกจากงานของพนักงาน ดังภาพ 1 ดังนี้



ที่มา: ปรับปรุงจาก David, G. & Allen. (2008)

อย่างไรก็ตาม การศึกษารูปแบบภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่ในองค์กรในประเทศไทยยังมีการศึกษาค่อนข้างน้อย ดังนั้น ทีมผู้วิจัยพิจารณาเห็นว่า การศึกษารูปแบบภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่ในองค์กรในประเทศไทยควรได้รับความสนใจจากผู้ประกอบการ ผู้บริหารในทุกระดับทั้งภาครัฐและเอกชน รวมถึงนักการศึกษา และนักวิจัยเพื่อให้ความสำคัญกับการศึกษารูปแบบภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่ในองค์กรอย่างจริงจัง ยิ่งไปกว่านั้น การศึกษาวิจัยในรูปแบบการทบทวนวรรณกรรมอย่างเป็นระบบ Systematic Literature Reviews ในประเทศไทยยังไม่แพร่หลายเหมือนต่างประเทศเช่น ผลการศึกษาของซิงห์และคณะ และ ผลงานล่าสุดของแอตโรและคณะ (Singh et al., 2015; Adro, & Leitao, 2020) ดังนั้น ทีมผู้วิจัยจึงสนใจศึกษารูปแบบภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่ในองค์กร โดยจะทำการสำรวจข้อมูลและทำการศึกษาค้นคว้าข้อมูล secondary data จากฐานข้อมูลของวารสาร Science Direct ในช่วงปีค.ศ. 2010 - 2020 เพื่ออธิบายข้อค้นพบดังกล่าวสำหรับนำไปประยุกต์ใช้ในองค์กรภาครัฐและภาคเอกชนต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

เพื่ออธิบายข้อค้นพบเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่ในองค์กร

คำถามการวิจัย

1. รูปแบบภาวะผู้นำแบบไหนที่สามารถรักษาพนักงานที่ใช้ (the right employee) ในองค์กรได้อย่างยั่งยืน
2. รูปแบบภาวะผู้นำแบบไหนที่ทำให้เกิดบรรยากาศแห่งความสุขในองค์กร
3. รูปแบบภาวะผู้นำแบบไหนที่สร้างความพึงพอใจต่อพนักงานในองค์กร

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ได้กรอบทฤษฎีเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่ในองค์กร
2. เป็นข้อมูลขั้นต้นสำหรับการนำไปใช้ในการสร้างเครื่องมือเก็บข้อมูลภาคสนามของทีมผู้วิจัยต่อไป

ข้อจำกัดของการวิจัย

ทีมผู้วิจัยคัดเลือกเฉพาะผลงานวิจัยจากฐานข้อมูล Science Direct ในช่วงปีค.ศ. 2010 – 2020 เฉพาะผลงานที่เป็นเอกสารฉบับเต็มที่ฐานข้อมูลอนุญาตให้เข้าศึกษาและดาวน์โหลดได้ ทำให้ได้ข้อมูลไม่ครบถ้วนตามจริงในช่วงเวลาดังกล่าว เนื่องจากมีผลงานหลายเรื่องที่สัมพันธ์กับเรื่องที่ศึกษาแต่ไม่เข้าเกณฑ์ในการคัดเลือกผลงานวิจัยจึงไม่ได้ถูกนำมาศึกษาในการศึกษาครั้งนี้ ซึ่งอาจทำให้ได้ตัวแปรที่เกี่ยวข้องได้ไม่มากพอ อีกทั้งการทบทวนครั้งนี้ยังอยู่ในช่วงการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 จึงเป็นอุปสรรคต่อการเข้าไปเก็บข้อมูลภาคสนามที่อยู่ในช่วงวิกฤติของการแพร่กระจายของโรคโควิด19 ทีมผู้วิจัยจึงเลือกศึกษาแบบผ่านงานวิจัยในช่วงเวลาดังกล่าวอย่างเป็นระบบ (Systematic Literature Review) เพื่อสกัดกรอบแนวคิดทฤษฎีก่อนนำไปศึกษาในภาคสนามในกาลต่อไป

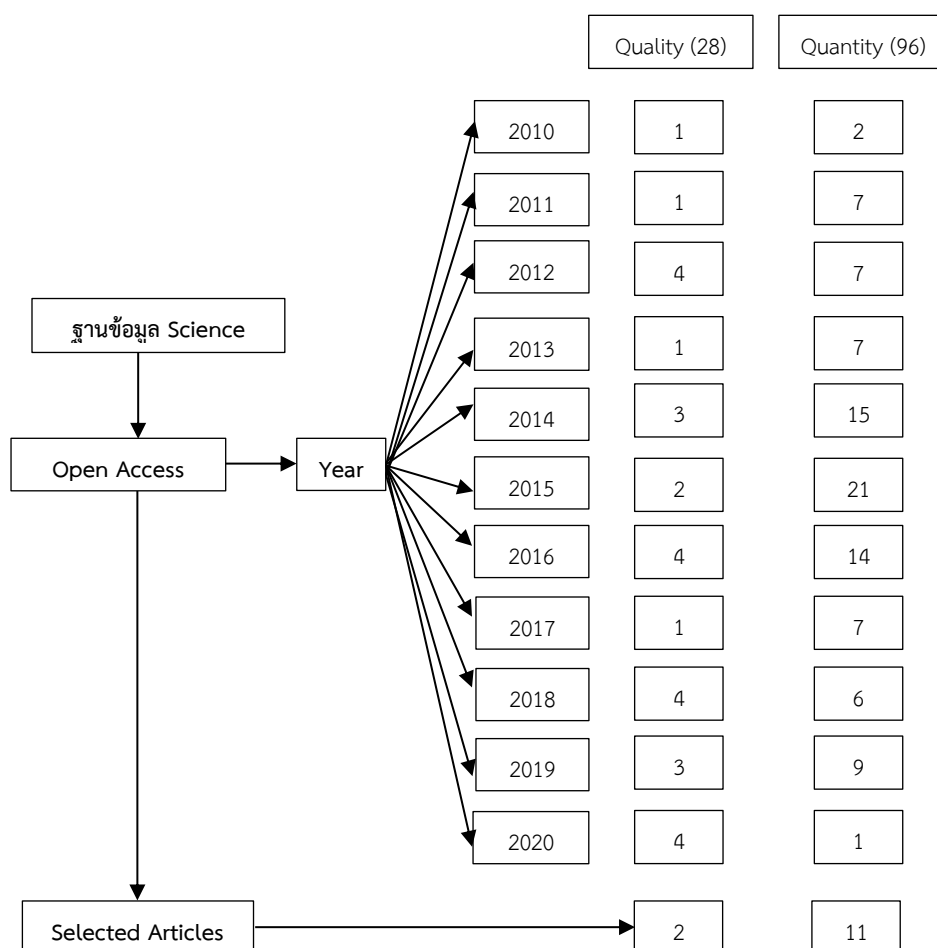
วิธีดำเนินการวิจัย

เกณฑ์ในการคัดเลือกบทความวิจัย

1. ทีมผู้วิจัยคัดเลือกผลงานวิจัยที่ได้รับการตีพิมพ์ในวารสาร Science Direct ตั้งแต่ปีค.ศ. 2010 – 2020
2. ทีมผู้วิจัยคัดเลือกบทความวิจัยที่สามารถเข้าถึงและเปิดอ่านได้ทั้งหมด (Open Access)
3. ทีมผู้วิจัยคัดเลือกบทความวิจัยที่สำคัญมีความสัมพันธ์หรือใกล้เคียงกับตัวแปรที่ศึกษา
4. ทีมผู้วิจัยคัดเลือกบทความวิจัยเชิงปริมาณและคุณภาพ

กลยุทธ์ในการสืบค้น และฐานข้อมูลสำหรับสืบค้น

ทีมผู้วิจัยใช้กลยุทธ์ในการสืบค้นโดยกำหนดคำสำคัญ “Keywords” ที่สัมพันธ์กับชื่อเรื่องดังนี้ “leadership styles influencing employee retention” จากฐานข้อมูล Science Direct ที่อนุญาตให้ทีมผู้วิจัยสามารถเปิดเข้าไป (Open Access) สืบค้นและศึกษาเอกสารฉบับสมบูรณ์ได้ทั้งฉบับ (Full-Papers) ทั้งที่เป็นการศึกษาวิจัยในเชิงปริมาณ (Quantitative methodology) และศึกษาวิจัยในเชิงคุณภาพ (Qualitative methodology) ในรอบ 1 ทศวรรษคือตั้งแต่ปี ค.ศ. 2010 ถึง ปีค.ศ. 2020 ปรากฏดังแผนภาพที่ 2 ดังนี้ (Ozshahin, et al., 2011; Cetin, et al., 2012; Permarupan, et al., 2013; Cemlco & Otke 2014; Akhtar, et al., 2015; Osman, et al., 2016; Tawiah, et al., 2016; Olu-Abiodun & Abiodun, 2017; Labrague, et al., 2018; Bourini, et al., 2019; Olubiyi, et al., 2019; Bourini, et al., 2019; Adro, & Leिताo, 2020)



การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูล ทีมผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์ข้อมูลในรูปแบบอภิมาน (Meta-Analysis) ในงานวิจัยเชิงปริมาณ และวิเคราะห์ข้อมูลในรูปแบบสังเคราะห์ข้อมูล (Synthesis Analysis) ในส่วนของผลงานตีพิมพ์ที่อยู่ในรูปแบบการศึกษาเชิงคุณภาพ โดยการตีความข้อมูลที่ปราศจากอคติของทีมผู้วิจัย เพื่อให้ได้ข้อมูลที่อิ่มตัว (Saturated Data) แล้วจัดกลุ่มรูปแบบภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลต่อการรักษานักงานให้คงอยู่ในองค์กร

สรุปผลการวิจัย

จากการสังเคราะห์ผลงานวิจัยในรอบ 10 ปีที่ผ่านมา พบว่า งานวิจัยที่ถูกคัดเลือกตามเกณฑ์มีจำนวน 13 เรื่อง เป็นงานวิจัยเชิงปริมาณ 11 เรื่อง เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพจำนวน 2 เรื่อง และพบว่า ผลงานวิจัยที่เน้นรูปแบบภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลต่อการรักษาพนักงานให้อยู่ในองค์กรมีอยู่กระจัดกระจาย ซึ่งผู้วิจัยได้นำมาวิเคราะห์และสังเคราะห์จัดกลุ่มให้เหลือตัวแปรที่สำคัญแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้ 1) กลุ่มภาวะผู้นำมุ่งความสัมพันธ์ ได้แก่ ภาวะผู้นำการมีส่วนร่วม และภาวะผู้นำสนับสนุน (Ozshahin, et al., 2011; Centin, et al., 2012; Bourini, et al., 2019) 2) กลุ่มภาวะผู้นำมุ่งงาน ได้แก่ ภาวะผู้นำอำนวยความสะดวกและภาวะผู้นำมุ่งความสำเร็จ (Ozshahin, et al., 2011; Permarupan, et al., 2013; Osman, et al., 2016; Bourini, et al., 2019) 3) ภาวะผู้นำมุ่งการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ ภาวะผู้นำกลยุทธ์ และภาวะผู้นำนวัตกรรม (Ozshahin, et al., 2011; Cetin, et al., 2012; Cemlco, & Otken, 2014; Osman, et al., 2016; Colella, et al., 2019; Adro, & Leitao, 2020) และ แนวคิดเกี่ยวกับการรักษาพนักงานให้อยู่ในองค์กร (Ozshahin, et al., 2011; Cetin, et al., 2012; Permarupan, et al., 2013; Cemlco, & Otken, 2014; Akhtar, et al., 2015; Tawiah, et al., 2016; Osman, et al., 2016; Olu-Abiodun, & Abiodun, 2017; Labrague, et al., 2018; Colella, et al., 2019; Olubiyi, et al., 2019; Bourini, et al., 2019; Adro, & Leitao, 2020) ดังนี้

1. ภาวะผู้นำมุ่งความสัมพันธ์ (Relation-oriented leadership)

ภาวะผู้นำมุ่งความสัมพันธ์จะให้ความสำคัญกับการสื่อสารระหว่างกันของพนักงานกับผู้บริหารและพนักงานกับพนักงาน โดยมุ่งหวังเพื่อลดความตึงเครียดในการทำงาน การสื่อสารในองค์กรจะเป็นไปในรูปแบบการรักษาความสัมพันธ์ที่ดี อีกทั้งยังเป็นการสร้างบรรยากาศที่ดีในองค์กร ยิ่งไปกว่านั้น การสร้างบรรยากาศที่ดีในองค์กรยังช่วยลดความขัดแย้งในองค์กรอันเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ผู้นำประเภทนี้จะเน้นการสร้างทีมงาน การระดมความคิดเห็น อย่างไรก็ตาม การบริหารสั่งการในรูปแบบนี้จะมีความยืดหยุ่น และมีการกระจายอำนาจการแบ่งงานที่ได้รับการยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ตาม ซึ่งจากการศึกษาพบว่า รูปแบบภาวะผู้นำที่เน้นความสัมพันธ์นี้มี 2 องค์ประกอบ (Ozshahin, et al., 2011; Centin, et al., 2012; Bourini, et al., 2019) ดังนี้

1.1 รูปแบบภาวะผู้นำการมีส่วนร่วม (Participative Leadership)

ภาวะผู้นำการมีส่วนร่วมเป็นทางเลือกที่ดี เพื่อบรรลุเป้าหมายในองค์กรของการดำเนินงาน การมีส่วนร่วมยังช่วยให้พนักงานในองค์กรมีแรงจูงใจและได้รับการฝึกอบรมเพื่อเริ่มแสดงการตัดสินใจของตน ทำงานในทีมงานให้มีประสิทธิภาพ (Howcroft and Wilson, 2003) เหตุผลสำคัญของการมีส่วนร่วมก็เพราะว่า การมีส่วนร่วมเป็นทั้งแนวทางและเป้าหมายที่จะสร้างพนักงานให้มีความสามารถที่เข้มแข็งในการตัดสินใจและใช้ความสามารถของตนเองในการสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานในองค์กรให้ดีขึ้น (Vernooy, Qui, and Jianchu, 2008)

เชื่อกันว่า รูปแบบภาวะผู้นำเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จของระบบและการมีส่วนร่วมของผู้ใช้ (Lu and Wang, 1997) ระดับที่แตกต่างกันของรูปแบบภาวะผู้นำนำไปสู่ระดับความแตกต่างของความพึงพอใจในงาน ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกพึงพอใจมากเมื่อผู้นำแสดงระดับการพิจารณาที่สูงขึ้นและมีพฤติกรรมให้ความช่วยเหลือ (Chen and Silverthorne, 2004)

ภาวะผู้นำการมีส่วนร่วมเป็นการปฏิบัติที่ผู้นำใช้และความพยายามสร้างความพึงพอใจให้กับพนักงานและเพิ่มผลิตผลในองค์กร (Yohe, 2003) โดยลักษณะของภาวะผู้นำการมีส่วนร่วมจะให้ความสำคัญการกระจายอำนาจในการตัดสินใจและการยกระดับศักยภาพของพนักงานในองค์กร รวมถึงการแบ่งปันอำนาจของพนักงานในองค์กรที่มีทักษะสูงไปยังพนักงานระดับต่ำ บังคับบัญชา (Sidener, 1995) อย่างไรก็ตาม ภาวะผู้นำการมีส่วนร่วมเป็นแนวคิดพหุมิติ (Nykodym et al., 2008) จึงไม่ได้พิจารณาปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งเป็นตัวส่งผลต่ออัตราการคงอยู่ของพนักงานที่ทักษะสูงให้อยู่ในองค์กรให้นานที่สุด

1.2 รูปแบบภาวะผู้นำสนับสนุน (Supportive Leadership)

ภาวะผู้นำสนับสนุนให้ความสำคัญกับพฤติกรรมของผู้นำในการสนับสนุนพนักงานด้านอารมณ์ความรู้สึกและแสดงความห่วงใยพนักงานในเรื่องเกี่ยวกับความต้องการและสวัสดิการของพนักงาน (House, 1971; Rafferty & Griffin, 2004) ซึ่งการให้

ความสำคัญกับบทบาทของผู้นำในการสนับสนุนส่งเสริมทีมงานให้เข้มแข็ง ผลการศึกษาพบว่า รูปแบบภาวะผู้นำสนับสนุนจะเหมาะสมกับการสร้างทีมงาน การสร้างความผูกพันในองค์กร ซึ่งผู้นำสนับสนุนจะช่วยสนับสนุนทีมงานในองค์กรให้สามารถขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้ในทุกสถานการณ์โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ภาวะผู้นำสนับสนุนจะมุ่งเน้นการสร้างบรรยากาศแห่งความสุขในที่ทำงาน เมื่อที่ทำงานเต็มไปด้วยบรรยากาศแห่งความสุขย่อมทำให้พนักงานในองค์กรรักในการทำงาน ช่วยเหลือกันและกันในที่ทำงาน ลดความขัดแย้งอันจะทำให้เกิดภาวะแปลกแยกในการทำงานในองค์กรได้ ดังนั้นการสร้างทีมงานให้เกิดความเข้มแข็งจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจะต้องแสดงบทบาทภาวะผู้นำสนับสนุน (Shin, et al., 2016) อย่างไรก็ตาม รูปแบบภาวะผู้นำสนับสนุนไม่เหมาะสำหรับผู้บริหารที่มุ่งเป้าหมายหรือกำหนดวิสัยทัศน์เพื่อความสำเร็จขององค์กรเพียงอย่างเดียวโดยเพิกเฉยต่อการสร้างความรู้สึที่ดีในทีม ดังนั้น ผู้นำทีมจึงต้องมุ่งเน้นการเติมเต็มความต้องการของทีมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพให้กับพนักงานในทีม (Morgeson, et al., 2010)

2. ภาวะผู้นำมุ่งงาน (Task oriented leadership)

ภาวะผู้นำมุ่งงาน ให้ความสำคัญกับความสำเร็จของงาน มุ่งที่ผลลัพธ์มากกว่าความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับผู้บริหาร สนใจแต่เพียงเป้าหมายเพื่อสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า เน้นคุณภาพของเนื้องานเป็นหลักซึ่งอาจทำให้ระดับความสัมพันธ์แบบฉันทมิตรของพนักงานในองค์กรลดลง ส่งผลให้พนักงานในองค์กรมีความเครียด บรรยากาศขององค์กรเป็นไปตามระดับแห่งความเครียดของพนักงานในองค์กร อีกทั้ง ระดับความขัดแย้งในองค์กรก็ย่อมสูงขึ้น เพราะว่า พนักงานในองค์กรจะทำงานเหมือนเครื่องจักร ทำงานตามคำสั่ง ระเบียบกฎเกณฑ์ที่ขาดความยืดหยุ่นในบางสถานการณ์ จากการศึกษาผลงานวิจัยในช่วง 1 ทศวรรษพบว่า มี 2 องค์ประกอบ (Ozshahin, et al., 20011; Permarupan, et al., 2013; Osman, et al., 2016; Bourini, et al., 2019) ดังนี้

2.1 รูปแบบภาวะผู้นำอำนาจการ Directive leadership

รูปแบบภาวะผู้นำอำนาจการ เป็นรูปแบบภาวะผู้นำที่มีความสำคัญในระบบราชการในองค์กรที่มีระเบียบกฎเกณฑ์ที่ซับซ้อนและเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงาน ซึ่งมีบทบาทหน้าที่ในการอำนวยความสะดวกการสั่งการตามระบบแบบราชการคือตามระเบียบกฎเกณฑ์ที่องค์กรกำหนดขึ้น ซึ่งการอำนวยความสะดวกการใช้อำนาจสนับสนุนให้การดำเนินการในองค์กรเป็นไปอย่างคล่องตัว ผู้นำในรูปแบบอำนาจการนี้จะเป็นผู้ใดในการศึกษาระบบกฎเกณฑ์ที่เป็นอุปสรรคต่อการบริหารงานหรือการดำเนินการ ทำให้องค์กรสามารถปรับตัวให้เข้ากับพนักงานเพื่อผลสำเร็จขององค์กร ผู้นำในรูปแบบอำนาจการนี้จะมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจของพนักงานได้อย่างเต็มที่ ผู้นำจะต้องยืดหยุ่น ปรับตัวให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ถึงแม้ว่าจากการศึกษาจะพบว่า รูปแบบภาวะผู้นำอำนาจการมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจของพนักงานในองค์กรเมื่อผู้นำอำนาจการจัดการลดความเข้มงวดลง เพื่อเอื้ออำนวยความเป็นกันเองในองค์กร ไม่ใช้อำนาจเผด็จการเพื่อมุ่งความสำเร็จขององค์กรโดยลำพัง (Rabbani, et al., 2015) ยิ่งไปกว่านั้น ผู้นำอำนาจการยังจะต้องคำนึงถึงความสัมพันธ์ของพนักงานในองค์กร โดยเน้นความร่วมมือในการแสดงความคิดเห็นและการตัดสินใจของพนักงานในระดับผู้ใต้บังคับบัญชายิ่งขึ้น เพื่อสร้างความพึงพอใจและรักษาพนักงานให้อยู่ในองค์กรยาวนานขึ้น อย่างไรก็ตาม การรักษาพนักงานให้อยู่ในองค์กรจำเป็นต้องบริหารจัดการสภาพแวดล้อมในที่ทำงานแบบกัลยาณมิตร (friendly workplace environment) มีความยืดหยุ่น (Flexibility) มีเสถียรภาพ (Stability) มีการสนับสนุนด้านการจัดการ (Management Support) และมีความเป็นอิสระ (Independence) จึงจะช่วยให้พนักงานเกิดความพึงพอใจและไม่มีความตั้งใจออกจากงาน (Olubiyi, et al., 2019)

2.2 รูปแบบภาวะผู้นำมุ่งความสำเร็จ Achieved oriented leadership

รูปแบบภาวะผู้นำมุ่งความสำเร็จให้ความสำคัญกับการกำหนดเป้าหมายและสร้างสิ่งท้าทายให้กับพนักงานในองค์กร (Lumbasi, et al., 2016) โดยคาดหวังผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานในองค์กรให้มีประสิทธิภาพแบบมืออาชีพ มีข้อผิดพลาดน้อย มีลักษณะของความมุ่งมั่นจริงจังกับเป้าหมาย ทำให้บางครั้งผู้ตามมีความรู้สึกกดดัน เครียด เพราะผู้นำในลักษณะนี้มุ่งมั่นต่อเป้าหมายที่อยู่ตรงหน้าเพียงเท่านั้น อย่างไรก็ตาม แม้ว่าผู้นำจะสร้างสิ่งท้าทายให้กับผู้ตามให้มีความเชื่อมั่นต่อ

ความสำเร็จของเป้าหมายขององค์กร แต่ก็ทำให้ผู้ตามมีภาวะกดดันสูง เพราะจะต้องเน้นหนักเฉพาะเป้าหมายที่ผู้นำกำหนดไว้ ทำให้เกิดความเหนื่อยล้าในการทำงาน เพราะผู้ตามจะต้องวิ่งตามความรู้สึก ความต้องการของผู้นำเพียงเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ออกมาดี

3. รูปแบบภาวะผู้นำมุ่งการเปลี่ยนแปลง Change oriented leadership

ภาวะผู้นำมุ่งการเปลี่ยนแปลงเป็นรูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับการขับเคลื่อนองค์กรภาครัฐและเอกชนไปสู่การแข่งขันในระดับเวทีโลก และสามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงหรือวิกฤติการณ์ที่รุนแรงได้ รูปแบบภาวะผู้นำมุ่งการเปลี่ยนแปลงยังเหมาะสมกับองค์กรธุรกิจที่ต้องการประสบความสำเร็จและอยู่รอดในสภาวะวิกฤติได้ เพราะรูปแบบดังกล่าวเป็นรูปแบบที่ผสมผสานระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำมุ่งความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำมุ่งงานมากำหนดแผนหรือตัวชี้วัดในการดำเนินการให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ดังนั้น องค์กรธุรกิจที่ต้องการความก้าวหน้าในระดับสากลจะต้องกำหนดมาตรฐานสำหรับการดำเนินงานและจะต้องใช้รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับบริบทของการเปลี่ยนแปลงของสังคม เศรษฐกิจและการเมือง ซึ่งรูปแบบภาวะผู้นำมุ่งการเปลี่ยนแปลงนี้มี 2 องค์ประกอบที่สำคัญ (Ozshahin, et al., 2011; Cetin, et al., 2012; Cemlco, & Otken, 2014; Osman, et al., 2016; Colella, et al., 2019; Adro, & Leitao, 2020) ดังนี้

3.1 รูปแบบภาวะผู้นำกลยุทธ์

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ถือเป็นเครื่องมือที่ทรงประสิทธิภาพในการพัฒนาองค์กรให้เกิดความยั่งยืน (Gupta, 2018) ซึ่งผู้บริหารจะต้องมีความรับผิดชอบต่อการภายใต้แผนงานที่รัดกุมทั้งในการสร้างปัจจัยภายในเช่น จุดแข็ง โอกาส และการแก้ปัญหาเกี่ยวกับการรับมือกับปัจจัยภายนอก เช่น จุดอ่อน และภัยคุกคาม ในการสร้างบรรยากาศแห่งกัลยาณมิตรในองค์กรที่จะต้องปรับประยุกต์หลักการตามความยืดหยุ่นเหมาะสมและการเปลี่ยนแปลงไปของสังคม เศรษฐกิจและการเมือง เพื่อให้สามารถอยู่รอดได้อย่างมีภูมิคุ้มกัน นอกจากนี้ยังต้องสร้างเครือข่าย สร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ของพนักงานทั่วทั้งองค์กรและสร้างบรรยากาศแห่งความเต็มใจและบรรยากาศแห่งความสุขในองค์กรเพื่อผลักดันองค์กรไปสู่ความสำเร็จและความเป็นเลิศ สร้างการยอมรับและความไว้วางใจกันของพนักงานในองค์กร สร้างโอกาสความก้าวหน้าทางอาชีพที่มั่นคงให้กับพนักงาน สร้างความรู้สึกเห็นอกเห็นใจมีมนุษยธรรมในองค์กร มีการบริหารงานที่ซื่อสัตย์เพื่อซัดขั้วขัดแย้งอันจะทำให้องค์กรเกิดความเสียหาย รูปแบบภาวะผู้นำกลยุทธ์จึงเหมาะสมต่อการพัฒนาองค์กรในศตวรรษที่ 21 อันเป็นยุคที่การเปลี่ยนแปลงมีความรวดเร็ว

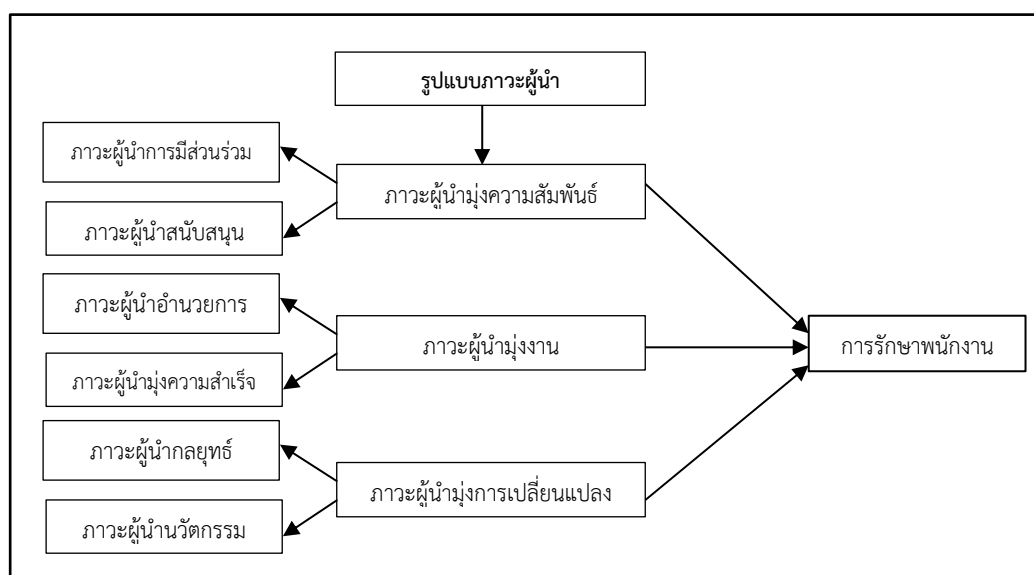
3.2 รูปแบบภาวะผู้นำนวัตกรรม

รูปแบบภาวะผู้นำนวัตกรรมเป็นกระบวนการส่งเสริมนวัตกรรมผ่านการพัฒนาวัฒนธรรมกัลยาณมิตรเชิงนวัตกรรมและการกำหนดทิศทางกลยุทธ์เพื่อเป็นเครื่องชี้ทางและสร้างความเชื่อมั่นให้กับพนักงานในการสร้างสรรค์นวัตกรรม (Sultana, & Rahman, 2012) ภาวะผู้นำนวัตกรรมจึงเป็นเหมือนการบูรณาการคน (พนักงาน) เครื่องจักร (เทคโนโลยี) การจัดการและการพัฒนาเข้าไว้ด้วยกันอย่างสมดุลเพื่อรองรับการแก้ไขจุดอ่อนขององค์กรให้เท่าทันกับการแข่งขันของโลกธุรกิจที่นับวันจะมีความรุนแรงเพิ่มขึ้น รูปแบบภาวะผู้นำนวัตกรรมที่สำคัญจะนำพาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ บุคคลตัวอย่างที่โลกให้การยอมรับในกิตติศัพท์ด้านการช่วยลดความยากจน เช่น ดร.ยูนุส Dr.Yunus ผู้ได้รับรางวัลโนเบลจากผลงานอันลือชื่อในการสร้างนวัตกรรมที่ประสบความสำเร็จที่ไม่มีธนาคารพาณิชย์ใด ๆ ในโลกคิดหรือทำขึ้นมาได้จนกลายเป็นต้นแบบของนักพัฒนาผู้ยิ่งใหญ่ในการลดความยากจนของชาวบังคลาเทศลงได้ด้วยองค์การธนาคารที่เขาตั้งชื่อขึ้นว่า “Grameen Bank” ดังนั้น รูปแบบภาวะผู้นำนวัตกรรมจึงจะสามารถรักษาพนักงานในองค์กรให้คงอยู่ได้อย่างยั่งยืน

กล่าวโดยสรุป รูปแบบภาวะผู้นำมีองค์ประกอบ 3 รูปแบบ ดังนี้ 1) ภาวะผู้นำมุ่งความสัมพันธ์ มี 2 องค์ประกอบ ได้แก่ ภาวะผู้นำการมีส่วนร่วมและภาวะผู้นำสนับสนุน 2) ภาวะผู้นำมุ่งงานมี 2 องค์ประกอบ ได้แก่ ภาวะผู้นำอำนวยการและภาวะผู้นำมุ่งความสำเร็จ และ 3) ภาวะผู้นำมุ่งการเปลี่ยนแปลงมี 2 องค์ประกอบ ได้แก่ ภาวะผู้นำกลยุทธ์และภาวะผู้นำนวัตกรรม รูปแบบภาวะผู้นำทั้ง 3 องค์ประกอบมีอิทธิพลต่อการรักษาพนักงานให้อยู่ในองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การรักษาพนักงานทักษะสูง (talent) ให้คงอยู่ในองค์กรจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจะต้องกำหนดกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมขององค์กรและการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกในศตวรรษที่ 21 ที่มุ่งเน้นการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ (Excellence) ให้สามารถอยู่รอดได้ท่ามกลางการแข่งขันของโลกธุรกิจที่นับวันจะทวีความรุนแรงมากขึ้น ดังนั้น การรักษาอัตราการคงอยู่ของพนักงานทักษะสูงจึงเป็น

กลยุทธ์ที่ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้งภาครัฐและเอกชนจะต้องดำเนินการอย่างรอบคอบเพื่อความเติบโตขององค์กรอย่างยั่งยืน

กรอบแนวคิดที่ได้จากการสังเคราะห์



ที่มา: ทีมวิจัยสังเคราะห์และปรับปรุงจากผลงานการตีพิมพ์ของ Ozshahin, et al., 2011; Cetin, et al., 2012; Permarupan, et al., 2013; Cemlco & Otke 2014; Akhtar, et al., 2015; Osman, et al., 2016; Tawiah, et al., 2016; Olu-Abiodun, & Abiodun, 2017; Labrague, et al., 2018; Bourini, et al., 2019; Olubiyi, et al., 2019; Bourini, et al., 2019; และ Adro & Leitao, 2020

สรุปและอภิปรายผล

จากผลการวิจัยพบว่า รูปแบบภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลต่อการรักษานักงานให้คงอยู่ในองค์กรนั้นมี 3 รูปแบบได้แก่ รูปแบบภาวะผู้นำมุ่งความสัมพันธ์ รูปแบบภาวะผู้นำมุ่งงาน และรูปแบบภาวะผู้นำมุ่งการเปลี่ยนแปลง โดยรูปแบบภาวะผู้นำมุ่งงานมีความสัมพันธ์เชิงลบกับการรักษานักงานให้คงอยู่ในองค์กร กล่าวคือ รูปแบบภาวะผู้นำมุ่งงานเพื่อความสำเร็จมากเท่าใด อัตราการออกจากงานของพนักงานก็มากขึ้นเท่านั้น เพราะบรรยากาศในองค์กรเต็มไปด้วยความตึงเครียด ขัดแย้ง เกิดระบบอุปถัมภ์ระหว่างผู้บริหารกับพนักงานที่เป็นฝ่ายตน ดังนั้น รูปแบบภาวะผู้นำมุ่งงานจะต้องลดอำนาจการสั่งการแบบแนวดิ่งจากบนลงล่าง ให้ความสำคัญกับการกระจายอำนาจ ยืดหยุ่นและปรับกฎกติกาที่ทำลายความรู้สึกของพนักงานในองค์กรให้ลดลงเพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับพนักงาน นอกจากนี้ยังมีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์การรักษานักงานให้คงอยู่ในองค์กร จากผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับผลการศึกษาที่ผ่านมาของรูซการ์ RÜzgar (2018) สำหรับรูปแบบภาวะผู้นำมุ่งความสัมพันธ์และรูปแบบภาวะผู้นำมุ่งการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการรักษานักงานในองค์กร กล่าวคือ ยิ่งผู้นำหรือผู้บริหารให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้นำกับผู้ตามหรือผู้บริหารกับพนักงานมากเท่าใด บรรยากาศแห่งความเชื่อใจ มุ่งมั่น และประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานย่อมมีมากขึ้น ความเห็นใจ การเกื้อกูลต่อกัน การส่งเสริมกันและกันย่อมมีมากขึ้น ย่อมเกิดบรรยากาศแห่งความสุขในองค์กร ความพึงพอใจ เมื่อพนักงานพึงพอใจในการทำงานแล้ว และก่อให้เกิดผลการดำเนินงานของพนักงานประสิทธิภาพสูงและสมรรถนะในการสื่อสารในองค์กรเป็นไปด้วยความเกื้อกูลและมิตรจิตต่อกันซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยที่ผ่านมาของเฟย์ยัสและคณะ Fayyaz, et al., (2014) ที่ว่า รูปแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งงานและมุ่งความสัมพันธ์มีอิทธิพลต่อการสร้างสมรรถนะในการสื่อสารในองค์กรในทางบวกอย่างมีนัยสำคัญ

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

จากผลการวิจัยพบว่า รูปแบบภาวะผู้นำในงานมีความสัมพันธ์เชิงลบกับการรักษาพนักงานให้คงอยู่ในองค์กร และรูปแบบภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับรูปแบบภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการรักษาพนักงานให้คงอยู่ในองค์กร ทีมวิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. ผู้บริหารองค์การภาครัฐและเอกชนควรให้ความสำคัญกับการกระจายอำนาจ การสื่อสารที่เป็นมิตรต่อกัน การสร้างแรงจูงใจทางบวก การสนับสนุนส่งเสริมบรรยากาศในองค์กรให้เต็มไปด้วยความไว้วางใจ เชื่อมมั่น มุ่งมั่น การสร้างความพึงพอใจในรูปแบบที่มากกว่าการให้รางวัลที่เป็นเงิน โดยจัดกิจกรรมในองค์กรเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันและกันของพนักงานในองค์กร นอกจากนี้ยังต้องสร้างบรรยากาศแห่งความสามัคคี เสียสละ และมีจิตอาสาในการพัฒนาองค์การให้ก้าวทันกระแสโลกยุคโลกาภิวัตน์

2. พนักงานในองค์กรควรได้รับความพึงพอใจในสวัสดิการที่เหมาะสม ทั้งที่เป็นเงินรางวัลและที่เป็นเกียรติยศ ตำแหน่งหรือคำชื่นชมจากผู้บริหารผ่านช่องทางต่างๆ เช่น ป้ายประกาศในองค์กร อีเมล (e-mail) เฟซบุ๊ก (Facebook) ไลน์กลุ่ม (Group line) เป็นต้น เพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานและป้องกันการออกจากราชการโดยตั้งใจของพนักงาน

3. ผู้บริหารองค์การควรกำหนดแผนที่ชัดเจนในการดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ขององค์การ โดยการประชุมระดมความคิดเห็นของพนักงานทุกภาคส่วน ใช้การสื่อสารที่เน้นการสร้างสรรค์ สร้างแรงจูงใจ สร้างความกระหายในการทำงานที่ปราศจากความกดดัน โดยให้เสรีภาพในกระบวนการคิดและการตัดสินใจเปลี่ยนแปลงค่าเกิดค่านิยมใหม่ที่สร้างสรรค์ต่อการนำพาองค์การไปสู่ความสำเร็จ

ข้อเสนอแนะเพื่อการศึกษา

1. ควรศึกษารูปแบบภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลต่อสร้างองค์การสู่ความเป็นเลิศ
2. ควรศึกษารูปแบบภาวะผู้นำการจัดการสมัยใหม่ในองค์การ
3. ควรศึกษากระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำนวัตกรรมเพื่อสร้างองค์การสู่ความเป็นเลิศ

เอกสารอ้างอิง

- Abiodun, O., & Abiodun, O. (2017). Perception of transformational leadership behavior among general hospital nurses in Ogun State, Nigeria. *International journal of Africa Nursing Sciences*, 6, 22-27.
- Adro, F., & Leitao. (2020). Leadership and organizational innovation in the third sector: A systematic literature review. *International Journal of Innovation Studies*, 4, 51-67.
- Akhtar, C. S., Aamir, A., Khurshid, M. A., Abro, M. M. Q., & Hussain, J. (2015), Total rewards and retention: case study of higher education institutions in Pakistan. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 210, 251-259.
- Bourini, I., Jahmani, A., Mumtaz, R., & Al-bourini, F. A. (2019). Investigating the managerial practices' effect on Employee-Perceived Service Quality with the moderating role of supportive leadership behavior. *European Research on Management and Business Economics*, 25, 8-14.
- Cenkci, T., & Otken A. B. (2014). Organization-based self-esteem as a moderator of the relationship between employee dissent and turnover intention. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 150, 404-412.

- Cetin, M., Karabay, M. E., & Efe, M. N. (2012). The effects of leadership styles and the communication competency of bank managers on the employee's job satisfaction: the case of Turkish banks. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 58, 227-235.
- Colella, M., Bisanzo, M., Farquhar, C., Nambaziira, R., Carter, E., Gimbel, S., & O'malley, G. (2019). Implementation and Evaluation of an innovative leadership and teacher training program for non-physician emergency medicine practitioners in Uganda. *African Journal of Emergency Medicine*, 9, 25-29.
- David, G. & Allen. (2008). Retaining Talent. SHRM Foundation; United States of America.
- Feyyaz, H., Naheed, R., Hasan, A. (2014). Effect of Task Oriented and Relational Leadership Style on Employee Performance; Moderating Impact of Communicator Competence. *Journal of Marketing and Consumer Research*. 3, 1-9.
- Gupta, M. (2018). Strategic leadership: an effective tool for sustainable growth. *SAMVAD: SIRB Pune Research Journal*, 15, 2249-1880.
- House, R. J. (1971). A path-goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16, 321-339.
- Labrague, L. J., Petite, D. M. M., Tsaras, K., Cruz, J. P., Colet, P. C., & Gloe, D. S. (2018). Organizational commitment and turnover intention among rural nurses in the Philippines: implications for nursing management. *International journal of nursing sciences*, 5, 403-408.
- Lumbasi, G. W., K'Aol, G. O., Ouma, C. A. (2016). The effect of achievement-oriented leadership style on the performance of COYA senior managers in Kenya. *International journal of novel research in marketing management and economics*. (3) 2, 118-125.
- Morgeson, F. P., DeRue, D. S., & Karam, E. P. (2010). Leadership in teams: A functional approach to understanding leadership structures and processes. *Journal of Management*, 36, 1-39.
- Olubiyi, O., Smiley, G., Luckel, H., & Melaragno, R. (2019). A qualitative case study of employee turnover in retail business. *Heliyon*, 5, 1-8.
- Osman, I., Noordin, F., Daud, N., & Othman, M. Z. (2016). The dynamic role of social exchange and personality in predicting turnover intentions among professional workers. *Procedia Economics and Finance*, 35, 541-552.
- Ozsahin, M., Zehir, C., & Acar, A. (2011). Linking leadership style to firm performance: the mediating effect of the learning orientation. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 24, 1546-1559.
- Permarupan, P. Y., Saufi, R. A., & Kasim, R. S. R. (2013). The impact of organizational climate on employee's work passion and organizational commitment. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 107, 88-95.
- Rabbani, S. Imran, R. & Shamoon, S. (2015). Directive Leadership and Satisfaction: A Unique Relationship. *Advanced Science Letters*, 9, 1-5.
- Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2004). Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. *Leadership Quarterly*, 15, 329-354.
- Rüzgar, N. (2018). The Effect of Leaders' Adoption of Task-Oriented or Relationship-Oriented Leadership Style on Leader-Member Exchange (LMX), In the Organizations That Are Active In Service Sector: A Research on Tourism Agencies. *Journal of Business Administration Research*, (7)1, 50-60.

- Shin, Y., Oh, W., Sim, C., & Lee, J. A Multilevel Study of Supportive Leadership and Individual Work Outcomes: The Mediating Roles of Team Cooperation, Job Satisfaction, and Team Commitment. *The Journal of Applied Business Research*, (32)1, 55-69.
- Singh, V. L., Manarai, A. K., & Manrai, L. A. (2015). Sales training: A state of the art and contemporary review. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 20, 54-71.
- Sultana, N. & Rahman, M. A. (2012). Innovative Leadership (People). *The Jahangirnagar Journal of Business Studies*, (2)1, 37-51.
- Tawiah, K. A., Ntow, M. A. O., & Mensah, J. (2016). Occupational health and safety management and turnover intention in the Ghanaian mining sector. *Safety and health at work*, 7, 12-17.