

# ผู้นำเพื่อผลสัมฤทธิ์ และวัฒนธรรมการทำงานร่วมกัน

## Leadership for Results and Fostering Collaborative Work Culture

เขตรนา มุ่งสันติ

Khattana Mungsanti

พระสถณชาติ โชติบุญญ

Phra Sananchat Chotpanyo

กชภัทร สงวนเครือ

Kotchaphat Sanguankhruea

วิทยาลัยสงฆ์ร้อยเอ็ด มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

Mahachulalongkornrajavidyalaya University, RoiEt Buddhist college

E-mail: khattanamungsanti@gmail.com



Received: 10 January 2025; Revised: 5 April 2025; Accepted: 26 April 2025

### บทคัดย่อ

การบริหารที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ (Results-Oriented Management: ROM) เป็นแนวทางการบริหารที่เน้นการบรรลุผลลัพธ์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน โดยใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและสามารถประเมิผลได้อย่างเป็นระบบ ขณะเดียวกัน ผู้นำเพื่อผลสัมฤทธิ์ หมายถึง ผู้นำที่มีบทบาทในการขับเคลื่อนองค์กรสู่เป้าหมาย ผ่านการส่งเสริมภาวะผู้นำในตนเอง การสร้างแรงจูงใจ และการสนับสนุนการพัฒนา ศักยภาพของบุคลากร การดำเนินการภายใต้แนวทางดังกล่าว จำเป็นต้องอาศัยวัฒนธรรมการทำงานร่วมกันที่เข้มแข็ง ซึ่งมีลักษณะสำคัญ ได้แก่ ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ การยอมรับในความแตกต่าง ตลอดจนการสนับสนุนซึ่งกันและกันภายในทีมงาน องค์กรที่สามารถส่งเสริมบรรยากาศการอยู่ร่วมกันเช่นนี้จะสามารถรับมือกับความเปลี่ยนแปลงและพัฒนาได้อย่างยั่งยืน โดยสรุป ความสำเร็จของการบริหารที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์มิได้ขึ้นอยู่กับแค่กระบวนการบริหารจัดการเท่านั้น หากแต่ยังขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำที่สามารถสร้างสรรค์วัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ และการเติบโตของบุคลากรภายใต้เป้าหมายร่วมกัน

**คำสำคัญ:** การบริหารที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์, ผู้นำเพื่อผลสัมฤทธิ์, วัฒนธรรมการทำงานร่วมกัน, การอยู่ร่วมกันในองค์กร

## Abstract

Results-Oriented Management (ROM) is an administrative approach that emphasizes the achievement of clearly defined organizational goals through the effective and efficient use of resources, alongside systematic performance evaluation. Leadership for results refers to leaders who play a pivotal role in driving organizations toward their objectives by fostering self-leadership, motivating team members, and supporting personnel development. Implementing this approach requires a strong collaborative work culture, characterized by mutual trust, effective communication, acceptance of diversity, and ongoing support among team members. Organizations that are able to cultivate such an environment are better equipped to adapt to change and achieve sustainable development. In conclusion, the success of results-oriented management lies not only in management processes but also in leadership that nurtures a collaborative organizational culture and empowers personnel to grow and work effectively toward shared goals.

**Keywords:** Results-Oriented Management, Leadership for Results, Collaborative Work Culture, Organizational Cohesion

## บทนำ

ในยุคแห่งความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว องค์กรจำเป็นต้องปรับตัวอย่างต่อเนื่องเพื่อความอยู่รอดและความสำเร็จอย่างยั่งยืน การพัฒนาเทคโนโลยี ความผันผวนทางเศรษฐกิจ และวิกฤตการณ์ระดับโลก เช่น การแพร่ระบาดของโควิด-19 ได้ส่งผลให้ภาวะผู้นำยุคใหม่ต้องมีความสามารถในการปรับตัวและนำพาองค์กรให้ก้าวผ่านสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ (ศิริรักษ์ บุญพร้อมรักษา และคณะ, 2564; Shahid, 2024)

ภาวะผู้นำที่พร้อมปรับตัว (Adaptive Leadership) จึงกลายเป็นคุณลักษณะสำคัญในศตวรรษที่ 21 ผู้นำต้องส่งเสริมความยืดหยุ่น การเรียนรู้ทักษะใหม่ และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้องค์กรสามารถรองรับความเปลี่ยนแปลงได้อย่างคล่องตัว (Brassey et al., 2024; Alexandrino et al., 2024)

แนวคิดการบริหารที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ (Results-Oriented Management: ROM) เป็นกลยุทธ์การบริหารที่ตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลง โดยเน้นการกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ที่ชัดเจน การใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า และการประเมินผลที่เป็นระบบผ่านตัวชี้วัด (KPIs) (OECD, 2021; ชนิกันต์ สายพันธ์, 2526, อ้างใน OECD, 2021) แนวทางดังกล่าวยังให้ความสำคัญกับความโปร่งใสและความรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Shahid, 2024)

ภาวะผู้นำมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อน ROM ให้เกิดขึ้นจริง ผู้นำที่มีประสิทธิภาพไม่เพียงต้องกำหนดทิศทางและบริหารทรัพยากรเท่านั้น แต่ยังต้องสร้างแรงบันดาลใจ ส่งเสริมภาวะผู้นำในตนเองของบุคลากร และสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่เอื้อต่อการมีส่วนร่วม (พระมหาสุทนต์พิชาญ โยธาสโน และคณะ, 2566; จิรัฏฐ์ โสตา & ชยุตภวภา นันทกุล, 2566) ภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ที่ยืดหยุ่นและเปิดรับการเรียนรู้เป็นปัจจัยสำคัญในการนำพาองค์กรสู่การเติบโตอย่างยั่งยืน (Shahid, 2024; Alexandrino et al., 2024)

นอกจากนี้ วัฒนธรรมการทำงานร่วมกันภายในองค์กรเป็นอีกองค์ประกอบที่มีนัยสำคัญ งานวิจัยชี้ว่าการมีวัฒนธรรมที่สนับสนุนความร่วมมือ การสื่อสารที่เปิดกว้าง และการแบ่งปันความรู้ ส่งผลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพการทำงานและความผูกพันของบุคลากร (Dobrowolska et al., 2020; Edelman et al., 2024, p. 3) ทั้งนี้ การส่งเสริมบทบาทผู้นำโดยเพื่อนร่วมงาน (Peer Leadership) ก็มีส่วนสร้างบรรยากาศการทำงานที่เอื้อประสิทธิผลในระยะยาว (Edelman, et al., 2024) ผลการสำรวจของ Deloitte (2022) ยังพบว่า วัฒนธรรมองค์กรเชิงบวกมีบทบาทสำคัญต่อความสำเร็จทางธุรกิจ โดยเฉพาะการส่งเสริมแรงจูงใจและการมีส่วนร่วมของบุคลากร

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวคิดการบริหารที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ในบริบทของความเปลี่ยนแปลงยุคปัจจุบัน โดยมุ่งวิเคราะห์บทบาทของภาวะผู้นำในการขับเคลื่อนแนวทางดังกล่าว และพิจารณาความสำคัญของวัฒนธรรมการทำงานร่วมกันในการเสริมสร้างประสิทธิภาพและความยั่งยืนขององค์กร

### การบริหารโดยมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์

การบริหารโดยมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ (Results-Oriented Management: ROM) เป็นแนวคิดการบริหารที่เน้นการบรรลุเป้าหมายตามที่องค์กรกำหนดไว้อย่างชัดเจน โดยให้ความสำคัญกับผลลัพธ์ที่สามารถวัดและประเมินผลได้มากกว่ากระบวนการที่ใช้ในการดำเนินงาน (OECD, 2021) แนวคิดนี้มีรากฐานมาจากการบริหารโดยใช้วัตถุประสงค์ (Management by Objectives) และการบริหารผลการดำเนินงาน (Performance Management) ซึ่งได้รับการพัฒนาเพื่อตอบสนองต่อความต้องการด้านประสิทธิภาพ ความโปร่งใส และความรับผิดชอบในภาครัฐและองค์กรสาธารณะ (Shahid, 2024)

แก่นสำคัญของ ROM คือการกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ที่สามารถวัดผลได้ พร้อมกำหนดตัวชี้วัด (Key Performance Indicators: KPIs) ที่ใช้ในการประเมินความก้าวหน้าและผลสำเร็จของงานในแต่ละด้าน องค์กรที่นำ ROM ไปใช้จะมีระบบติดตาม ตรวจสอบ และรายงานผลที่เป็นระบบ ช่วยให้สามารถปรับปรุงแผนงานและแนวทางดำเนินงานได้อย่างเหมาะสมในทุกระดับขององค์กร (OECD, 2021)

การบริหารในลักษณะนี้ยังเน้นความรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ (Accountability) โดยผู้บริหารและบุคลากรในทุกระดับจะต้องมีความรับผิดชอบในภารกิจที่ได้รับมอบหมาย และสามารถชี้แจงที่มาของผลลัพธ์ได้อย่างโปร่งใส ซึ่งถือเป็นการสร้างความเชื่อมั่นทั้งภายในองค์กรและต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก (Shahid, 2024)

แม้ ROM จะเป็นแนวทางที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรอย่างเป็นรูปธรรม แต่อุปสรรคสำคัญในการนำไปใช้ ได้แก่ ความไม่เข้าใจในแนวคิดของบุคลากร การขาดระบบประเมินผลที่ชัดเจน และการขาดภาวะผู้นำที่สามารถส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้และความร่วมมือได้อย่างแท้จริง (Brassey et al., 2024; Alexandrino et al., 2024, p. 91) หาก ROM ถูกนำไปใช้โดยปราศจากบริบทของมนุษย์สัมพันธ์และแรงจูงใจภายในทีม องค์กรอาจมุ่งเพียงผลลัพธ์เชิงตัวเลข โดยละเลยการพัฒนาเชิงคุณภาพที่แท้จริง

การบริหารโดยมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ (Result-Based Management: RBM) เป็นแนวคิดการบริหารที่เน้นผลลัพธ์หรือผลสัมฤทธิ์จากการดำเนินงานเป็นสำคัญ มากกว่าการมุ่งเน้นที่กระบวนการหรือปริมาณงานที่ทำ โดยมุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สามารถวัดผลได้ในระดับองค์กรหรือโครงการอย่างชัดเจน (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2560, หน้า 5) แนวทางการบริหารลักษณะนี้มักประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ เช่น การกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าประสงค์ และเป้าหมายที่ชัดเจน การกำหนดตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์ (Key Performance Indicators: KPIs) การวางแผนดำเนินงานอย่างเป็นระบบ การติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่องและปรับปรุงการดำเนินงานตามผลลัพธ์ที่ได้ (World Bank, 2004)

การนำ RBM มาใช้ในการบริหารราชการหรือการบริหารองค์กร ทำให้หน่วยงานสามารถสร้างความโปร่งใส ความรับผิดชอบ และการตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการได้ดียิ่งขึ้น (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2560) ตัวอย่างเช่น ในภาครัฐ การกำหนดผลสัมฤทธิ์ที่ชัดเจนทำให้หน่วยงานสามารถแสดงให้เห็นได้ว่าการใช้จ่ายงบประมาณมีผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรม เช่น คุณภาพชีวิตประชาชนดีขึ้น การเข้าถึงบริการสาธารณะเพิ่มขึ้น เป็นต้น (UNDP, 2009) ดังนั้น การบริหารโดยมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์จึงเป็นแนวทางที่ช่วยให้การดำเนินงานทุกระดับตั้งแต่การวางแผน การดำเนินการ

## ผู้นำที่ดีและบทบาทของผู้นำ

### 1. ผู้นำที่ดี

ผู้นำที่ดีหมายถึงบุคคลที่มีความสามารถในการนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายร่วมอย่างมีประสิทธิภาพ โดยอาศัยวิสัยทัศน์ การตัดสินใจอย่างรอบคอบ การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ความซื่อสัตย์ และความสามารถในการปรับตัว คุณลักษณะเหล่านี้ไม่เพียงส่งเสริมผลสัมฤทธิ์ขององค์กร หากแต่ยังมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร และสร้างความสัมพันธ์เชิงบวกภายในทีม (Wang et al., 2022)

หนึ่งในองค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำที่ดี คือ การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและสามารถถ่ายทอดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ให้กับสมาชิกในองค์กรได้อย่างมีพลัง วิสัยทัศน์ดังกล่าวจะทำหน้าที่เป็นแนวทางในการขับเคลื่อนองค์กรไปข้างหน้า สร้างแรงจูงใจ และหล่อหลอมความมุ่งมั่นร่วมกันของทีมภายใต้เป้าหมายเดียวกัน (Liu et al., 2022)

ในขณะเดียวกัน ความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence) เป็นคุณลักษณะสำคัญที่ช่วยให้ผู้นำสามารถจัดการอารมณ์ของตนเอง ตระหนักถึงอารมณ์ของผู้อื่น และตอบสนองต่อสถานการณ์ที่หลากหลายได้อย่างเหมาะสม ผู้นำที่มีความสามารถในด้านนี้จะสามารถสร้างความไว้วางใจ ส่งเสริมบรรยากาศที่เกื้อหนุนต่อการทำงานร่วมกัน และลดความตึงเครียดภายในทีม (Coronado-Maldonado & Benítez-Márquez, 2023)

นอกจากนี้ ทักษะการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพยังถือเป็นหัวใจของภาวะผู้นำที่ดี ผู้นำควรสามารถสื่อสารได้อย่างชัดเจน เปิดกว้างต่อข้อคิดเห็น และแสดงความเข้าใจต่อมุมมองของสมาชิกในองค์กร งานวิจัยพบว่า ในช่วงภาวะวิกฤต ผู้นำที่มีทักษะการสื่อสารแบบให้ความหมายและแสดงออกถึงความเห็นอกเห็นใจสามารถสร้างความเชื่อมั่นให้กับบุคลากรได้อย่างมีนัยสำคัญ (Men et al., 2022)

ความสามารถในการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพเป็นอีกองค์ประกอบสำคัญ ผู้นำต้องสามารถประเมินข้อมูลภายใต้ข้อจำกัดอย่างรอบคอบ พร้อมทั้งกล้าตัดสินใจเมื่อเผชิญสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน ซึ่งเป็นลักษณะเด่นของสภาพแวดล้อมในยุคปัจจุบัน งานวิจัยชี้ว่า ความสามารถในการตัดสินใจที่ดีของผู้นำมีส่วนช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะในบริบทของวิกฤตหรือการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลัน (Sott & Bender, 2025)

นอกเหนือจากสมรรถนะในเชิงบริหารแล้ว ความซื่อสัตย์สุจริต (Integrity) และการยึดมั่นในหลักจริยธรรมยังถือเป็นคุณลักษณะพื้นฐานที่ส่งผลโดยตรงต่อความไว้วางใจของผู้ตาม ผู้นำที่รักษาคำมั่น ปฏิบัติตนด้วยความโปร่งใส และมีหลักการ จะสามารถสร้างความเชื่อมั่นและแรงสนับสนุนจากสมาชิกในทีมได้อย่างยั่งยืน (Choi et al., 2020) แนวคิดภาวะผู้นำแท้จริง (Authentic Leadership) ยืนยันว่าความจริงใจในการนำมีผลเชิงบวกต่อความเป็นอยู่ที่ดีและความเจริญเติบโตของบุคลากร (Kleynhans et al., 2022)

สุดท้าย ผู้นำที่ดีจำเป็นต้องมีความยืดหยุ่นและสามารถปรับตัวภายใต้บริบทที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ความสามารถในการฟื้นตัวจากความล้มเหลวและนำบทเรียนไปพัฒนาต่อในเชิงกลยุทธ์ เป็นสิ่งที่ช่วยให้

องค์กรสามารถดำรงอยู่และเติบโตได้อย่างยั่งยืน (Sott & Bender, 2025) ผู้นำที่สามารถปรับตัวได้ดีจะไม่เพียงแต่รับมือกับความไม่แน่นอน แต่ยังเป็นต้นแบบให้ทีมสามารถเรียนรู้และเติบโตไปพร้อมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## 2. บทบาทของผู้นำ

ผู้นำ (Leader) มีบทบาทสำคัญต่อการขับเคลื่อนองค์กรและทีมงานไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยบทบาทของผู้นำไม่ได้จำกัดอยู่เพียงการออกคำสั่งหรือควบคุม แต่ยังรวมถึงการสร้างแรงบันดาลใจ การกำหนดทิศทาง และการสนับสนุนสมาชิกในองค์กรด้วย (Northouse, 2016)

บทบาทหลักของผู้นำสามารถสรุปได้ดังนี้

1) **กำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมาย** ผู้นำต้องมีความสามารถในการมองเห็นภาพรวมในอนาคต และถ่ายทอดวิสัยทัศน์นั้นให้กับสมาชิกในทีม เพื่อให้ทุกคนเข้าใจและมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน (Kotter, 1990)

2) **สร้างแรงจูงใจและส่งเสริมการมีส่วนร่วม** ผู้นำควรกระตุ้นให้สมาชิกมีความกระตือรือร้นในการทำงาน และรู้สึกมีคุณค่าในบทบาทของตน รวมถึงเปิดโอกาสให้เกิดการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Goleman, Boyatzis, & McKee, 2013)

3) **การบริหารจัดการและการแก้ไขปัญหา** นอกจากการวางแผนแล้ว ผู้นำยังต้องมีบทบาทในการจัดการทรัพยากร การมอบหมายงาน การแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น และการตัดสินใจในสถานการณ์ที่ท้าทาย (Mintzberg, 1973)

4) **การสร้างและรักษาความสัมพันธ์** ผู้นำต้องสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในองค์กร และรักษาบรรยากาศการทำงานที่เปิดกว้าง มีความไว้วางใจ และส่งเสริมการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ (Yukl, 2013)

การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) และเป้าหมาย (Goal Setting) เป็นขั้นตอนสำคัญของการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ เพราะเป็นการกำหนดทิศทางและแรงบันดาลใจให้กับองค์กรหรือทีมงานในการดำเนินงานไปข้างหน้า (Kotter, 1996, หน้า 68) วิสัยทัศน์ คือภาพลักษณ์ในอนาคตที่องค์กรหรือบุคคลต้องการจะไปให้ถึง เป็นการแสดงถึงความมุ่งมั่นในอนาคตที่แตกต่างจากปัจจุบัน โดยต้องมีลักษณะที่ชัดเจน ท้าทาย และสามารถสื่อสารให้คนในองค์กรเข้าใจและยึดถือร่วมกันได้ (Nanus, 1992) เป้าหมาย คือสิ่งที่องค์กรหรือทีมตั้งใจที่จะบรรลุ ซึ่งจะต้องมีความเฉพาะเจาะจง (Specific) วัดผลได้ (Measurable) บรรลุได้จริง (Achievable) สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ (Relevant) และมีกรอบระยะเวลาที่ชัดเจน (Time-bound) หรือที่เรียกโดยรวมว่า "SMART goals" (Doran, 1981) การกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ควรดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้ 1) วิเคราะห์สภาพแวดล้อม เพื่อเข้าใจโอกาสและข้อจำกัด (Kotter, 1996) 2) กำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน โดยเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้เสียมีส่วนร่วม 3) กำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนและเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ เพื่อให้ทุกการดำเนินงานสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน (Bryson, 2018) ด้วยเหตุนี้ การกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่เหมาะสมจึงเป็นหัวใจสำคัญที่ช่วยให้องค์กรสามารถขับเคลื่อนไปข้างหน้าอย่างมีทิศทาง มีเอกภาพ และสามารถประเมินความสำเร็จของตนเองได้อย่างชัดเจน

การสร้างแรงจูงใจ (Motivation) และการส่งเสริมการมีส่วนร่วม (Participation) เป็นองค์ประกอบสำคัญในการบริหารและภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล เพราะสามารถกระตุ้นให้สมาชิกในองค์กรทำงานอย่างเต็มศักยภาพและมีความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกับเป้าหมายขององค์กร (Robbins & Judge, 2019) แรงจูงใจ คือกระบวนการภายในที่กระตุ้น ทิศทาง และคงความพยายามของบุคคลในการบรรลุเป้าหมายใดเป้าหมายหนึ่ง (Deci & Ryan, 2000) การสร้างแรงจูงใจสามารถทำได้ทั้งจากภายใน (intrinsic motivation) เช่น ความภาคภูมิใจในผลงาน และจากภายนอก (extrinsic motivation) เช่น รางวัลหรือคำชมเชย ในขณะเดียวกัน การส่งเสริมการมีส่วนร่วม เป็นกลไกสำคัญที่ทำให้สมาชิกในองค์กรรู้สึกว่ามีคุณค่าและมีบทบาทใน

กระบวนการตัดสินใจและการดำเนินงาน ซึ่งจะช่วยเพิ่มความผูกพันต่อองค์กร และทำให้เกิดการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น (Cotton, 1993) วิธีการสร้างแรงจูงใจและส่งเสริมการมีส่วนร่วม เช่น 1) กำหนดเป้าหมายที่ท้าทายและชัดเจน เพื่อกระตุ้นให้เกิดความพยายาม (Locke & Latham, 2002) 2) ให้การยอมรับและรางวัลที่เหมาะสม ทั้งในรูปแบบของวัตถุและคำชมเชย 3) เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น และมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ 4) สร้างบรรยากาศของการไว้วางใจ และการเคารพซึ่งกันและกัน 5) ให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) อย่างต่อเนื่องเพื่อเสริมสร้างการเรียนรู้และพัฒนา (Robbins & Judge, 2019) การสร้างแรงจูงใจและส่งเสริมการมีส่วนร่วมที่เหมาะสม จะช่วยยกระดับขวัญกำลังใจของพนักงาน เพิ่มความพึงพอใจในการทำงาน และผลักดันให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การบริหารจัดการ (Management) คือกระบวนการในการวางแผน (Planning) จัดระเบียบ (Organizing) นำ (Leading) และควบคุม (Controlling) ทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Fayol, 1949; Robbins & Coulter, 2018) การแก้ไขปัญหา (Problem Solving) เป็นส่วนสำคัญในกระบวนการบริหาร โดยหมายถึงความสามารถในการวิเคราะห์สถานการณ์ ค้นหาทางเลือก และเลือกแนวทางปฏิบัติที่เหมาะสมที่สุดเพื่อจัดการกับอุปสรรคหรือปัญหาที่เกิดขึ้น (Simon, 1960) ขั้นตอนสำคัญในการบริหารจัดการและการแก้ไขปัญหา ได้แก่ 1) **การวิเคราะห์สถานการณ์** ระบุปัญหาอย่างชัดเจน รวมถึงสาเหตุและผลกระทบที่เกิดขึ้น (Robbins & Coulter, 2018) 2) **การกำหนดทางเลือก** ค้นหาแนวทางหรือวิธีแก้ไขหลายทางเลือกเพื่อเปรียบเทียบข้อดีข้อเสีย 4) **การตัดสินใจเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด** พิจารณาทั้งผลประโยชน์ ผลกระทบ และความเป็นไปได้ ก่อนตัดสินใจลงมือทำ (Simon, 1960) 4) **การดำเนินการตามแนวทางที่เลือก** ลงมือแก้ไขปัญหาย่างมีระบบและติดตามความคืบหน้า 5) **การประเมินผลลัพธ์** ตรวจสอบว่าวิธีที่ใช้แก้ไขปัญหานั้นได้ผลตามเป้าหมายหรือไม่ และปรับปรุงตามความจำเป็น (Mintzberg, 1973) การบริหารจัดการและการแก้ไขปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างราบรื่น ลดความเสี่ยง และสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็วและยั่งยืน

การสร้างและรักษาความสัมพันธ์ (Building and Maintaining Relationships) เป็นองค์ประกอบสำคัญในการบริหารจัดการและภาวะผู้นำ เพราะความสัมพันธ์ที่ดีภายในองค์กรจะช่วยส่งเสริมการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ เพิ่มความไว้วางใจ (trust) ความร่วมมือ (collaboration) และความผูกพันต่อองค์กร (commitment) (Robbins & Judge, 2019) การสร้างความสัมพันธ์ คือกระบวนการที่บุคคลแสดงออกถึงความไว้วางใจ ความเคารพ และความใส่ใจซึ่งกันและกัน ผ่านการสื่อสารอย่างเปิดเผยและการปฏิบัติต่อกันอย่างเป็นธรรม (Lencioni, 2002) การรักษาความสัมพันธ์ เป็นการดำรงรักษาความไว้วางใจและความเข้าใจที่ต่อเนื่อง แม้ต้องเผชิญกับความขัดแย้งหรือสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง (Yukl, 2013)

วิธีการสร้างและรักษาความสัมพันธ์ที่มีประสิทธิภาพ เช่น 1) **การสื่อสารอย่างเปิดเผยและตรงไปตรงมา** ช่วยลดความเข้าใจผิดและเสริมสร้างความไว้วางใจ (Robbins & Judge, 2019) 2) **การรับฟังอย่างตั้งใจ (Active Listening)** แสดงให้เห็นถึงความเคารพและความใส่ใจต่อความคิดเห็นของผู้อื่น (Brownell, 2012) 3) **การให้ความเคารพและยอมรับในความแตกต่าง** ส่งเสริมความหลากหลายทางความคิดและวัฒนธรรมในทีม 4) **การแก้ไขความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์** มุ่งเน้นการหาทางออกที่เป็นประโยชน์ร่วมกัน ไม่เน้นเอาชนะฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง (Fisher, Ury, & Patton, 2011) 5) **การแสดงความขอบคุณและให้การยอมรับ** สร้างกำลังใจและความรู้สึกมีคุณค่าในทีมงาน (Goleman, Boyatzis, & McKee, 2013) เมื่อองค์กรหรือทีมสามารถสร้างและรักษาความสัมพันธ์ที่ดีได้ จะส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพการทำงาน บรรยากาศภายในองค์กร และความสำเร็จในระยะยาว

## คุณภาพชีวิตการทำงาน

คุณภาพชีวิตการทำงาน (Quality of Work Life – QWL) หมายถึงสภาพหรือคุณลักษณะของงานที่สนองต่อความต้องการ ความพึงพอใจ และความเป็นอยู่ที่ดีของบุคลากร ทั้งในด้านกายภาพ จิตใจ และสังคม โดยมีเป้าหมายเพื่อสร้างสมดุลระหว่างความสำเร็จในงานกับความสุขในการดำเนินชีวิต (Walton, 1975) แนวคิดนี้ได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดย Walton (1975) ได้นำเสนอองค์ประกอบสำคัญ 8 ประการของ QWL ได้แก่ การได้รับค่าตอบแทนอย่างยุติธรรม ความปลอดภัยในการทำงาน โอกาสก้าวหน้า การพัฒนาศักยภาพ สัมพันธภาพระหว่างบุคคล สิทธิส่วนบุคคล สมดุลชีวิตงาน-ชีวิตส่วนตัว และความภาคภูมิใจในงานที่ทำ (Walton, 1975)

ในขณะเดียวกัน ทฤษฎีลักษณะงานของ Hackman และ Oldham (1980) ได้อธิบายว่า QWL สามารถส่งเสริมได้ผ่านการออกแบบงานที่มีลักษณะ เช่น ความหลากหลายของทักษะ ความสำคัญของงาน ความสมบูรณ์ของงาน อิสระในการทำงาน และการได้รับผลสะท้อนกลับ ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้มีผลต่อแรงจูงใจ ความพึงพอใจในงาน และความรับผิดชอบต่อผลงานของบุคลากร (Hackman & Oldham, 1980, p. 59; 1976, p. 270) แนวคิดทั้งสองนี้จึงถือเป็นพื้นฐานสำคัญในการวิเคราะห์และประเมิน QWL ในบริบทองค์กรสมัยใหม่ (Hackman & Oldham, 1976; Walton, 1975)

ในบริบทขององค์กรยุคปัจจุบันที่ต้องเผชิญกับการแข่งขันและการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว QWL ได้รับการยอมรับว่าเป็นกลยุทธ์สำคัญในการเพิ่มขีดความสามารถในการดำเนินงานขององค์กร การวิจัยโดย Rubel et al. (2023) ชี้ให้เห็นว่า QWL มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความพึงพอใจในงาน ความตั้งใจที่จะอยู่กับองค์กร และผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างมีนัยสำคัญ (Rubel et al., 2023) ขณะที่ Gazi et al. (2024) ระบุว่าปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ความมั่นคงในงาน และการจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานล้วนส่งผลต่อระดับ QWL และความสามารถในการรักษาทรัพยากรบุคคลขององค์กร (Gazi et al., 2024)

การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในช่วงการแพร่ระบาดของ COVID-19 ยิ่งตอกย้ำความสำคัญของ QWL ในมิติใหม่ โดยเฉพาะการทำงานทางไกลและระบบไฮบริด ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยภาวะผู้นำที่สามารถปรับตัว และแสดงความห่วงใยต่อสวัสดิภาพของบุคลากรอย่างแท้จริง (Contreras et al., 2020) รายงานโดย Kniffin et al. (2021) ยังระบุว่า การส่งเสริมสุขภาพจิต ความยืดหยุ่นในเวลา และสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว คือ หัวใจสำคัญของการรักษาคุณภาพชีวิตการทำงานในยุคใหม่ (Kniffin et al., 2021)

ในบริบทของประเทศไทย งานวิจัยเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตการทำงานได้รับความสนใจอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะในภาคราชการ การศึกษา และอุตสาหกรรมบริการ ซึ่งล้วนเป็นภาคส่วนที่บุคลากรมีบทบาทสำคัญต่อความมั่นคงและการพัฒนาขององค์กร ตัวอย่างเช่น งานวิจัยของ จันทิมา เสี่ยงแจ้ว (2564) ที่ศึกษาคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากรในองค์กรรัฐวิสาหกิจ พบว่าปัจจัยด้านความมั่นคงในงาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และโอกาสในการพัฒนาเป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับความพึงพอใจในงาน (จันทิมา, 2564)

ขณะที่ มณีรัตน์ คำแนบ (2565) ศึกษาคุณภาพชีวิตการทำงานของครูในโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษา เขตกรุงเทพมหานคร โดยอ้างอิงแนวคิดของ Walton ผลการวิจัยพบว่าโดยรวมครูมีระดับ QWL อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีองค์ประกอบด้าน "ความมั่นคงและความก้าวหน้าในอาชีพ" อยู่ในระดับต่ำสุด และองค์ประกอบด้าน "ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล" อยู่ในระดับสูงสุด สะท้อนให้เห็นว่าครูยังเผชิญกับความไม่มั่นคงทางรายได้และตำแหน่ง แม้จะมีความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน (มณีรัตน์, 2565)

นอกจากนี้ ศิริวรรณ คำพิทักษ์ และคณะ (2565) ได้ศึกษาคุณภาพชีวิตการทำงานของพยาบาลในโรงพยาบาลของรัฐแห่งหนึ่งในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยเน้นองค์ประกอบด้าน "สมดุลระหว่างงานและชีวิตส่วนตัว" และ "สภาพแวดล้อมการทำงาน" เป็นหลัก พบว่าพยาบาลมีระดับ QWL ต่ำในกลุ่มที่ทำงานในหน่วยฉุกเฉินหรือเวรกลางคืน และมักมีการระงับเกินขอบเขตหน้าที่ ส่งผลให้เกิดความเครียดและหมดไฟในการทำงาน (ศิริวรรณ และคณะ, 2565) งานวิจัยนี้ตอกย้ำถึงความสำคัญของการออกแบบตารางงานที่ยืดหยุ่น และการดูแลสุขภาพของบุคลากรในสายงานที่มีความเครียดสูง

ในภาคอุตสาหกรรม ปาริชาติ บุญยืน (2563) ศึกษาคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากรโรงงานผลิตอาหารในจังหวัดสมุทรสาคร พบว่าองค์ประกอบที่มีผลต่อ QWL มากที่สุดคือ "ค่าตอบแทนและสวัสดิการ" รองลงมาคือ "ความปลอดภัยในการทำงาน" และ "ความมั่นคงในอาชีพ" ข้อเสนอแนะของงานวิจัยระบุว่าองค์กรควรจัดให้มีระบบการประเมินผลตอบแทนอย่างเป็นธรรมและปรับปรุงระบบความปลอดภัยให้มากขึ้น เพื่อยกระดับความพึงพอใจในการทำงาน (ปาริชาติ, 2563)

จากการสังเคราะห์ข้างต้นจะเห็นได้ว่า งานวิจัยในประเทศไทยส่วนใหญ่สะท้อนว่า QWL ในบริบทไทยมักได้รับผลกระทบจากปัจจัยด้านโครงสร้าง เช่น รายได้ ความมั่นคง และภาระงานที่ไม่สมดุลกับชีวิตส่วนตัว โดยเฉพาะในกลุ่มอาชีพที่มีตารางเวลาที่ยืดหยุ่นน้อยหรือมีภาระงานสูง งานวิจัยเหล่านี้ยังชี้ให้เห็นถึงความจำเป็นในการออกแบบนโยบายที่ตอบโจทย์ความต้องการที่แท้จริงของบุคลากรในแต่ละบริบท เพื่อส่งเสริมสุขภาพในการทำงาน และลดอัตราการลาออกหรือความเหนื่อยหน่ายทางอารมณ์ (Burnout) ซึ่งเป็นปัญหาเรื้อรังขององค์กรในประเทศไทยจำนวนมาก

กล่าวโดยสรุป QWL ไม่ได้เป็นเพียงแนวคิดเชิงสวัสดิการ แต่เป็นยุทธศาสตร์ขององค์กรที่ต้องการรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพ ส่งเสริมแรงจูงใจ และยกระดับผลลัพธ์ขององค์กรในระยะยาว การออกแบบงานให้มีความหมาย สร้างสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัย ส่งเสริมสัมพันธภาพ และเปิดโอกาสให้บุคลากรเติบโต จึงเป็นกลไกที่ทำให้องค์กรสามารถสร้างคุณภาพชีวิตการทำงานที่ยั่งยืนและเอื้อต่อความสำเร็จอย่างแท้จริง (Rubel et al., 2023; Gazi et al., 2024)

## สรุป

บทความฉบับนี้มุ่งวิเคราะห์บทบาทของผู้นำเชิงผลสัมฤทธิ์ (Results-Oriented Leadership) ในการขับเคลื่อนแนวทางการบริหารที่เน้นเป้าหมายและผลลัพธ์ขององค์กร พร้อมทั้งเน้นย้ำความสำคัญของการเสริมสร้างวัฒนธรรมการทำงานร่วมกัน (collaborative culture) และคุณภาพชีวิตการทำงาน (Quality of Work Life – QWL) ที่เอื้อต่อการอยู่ร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพภายในองค์กร

การบริหารที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ในบริบทของโลกยุคใหม่ ไม่ได้จำกัดอยู่เพียงการตั้งเป้าหมายและประเมินผลผ่านตัวชี้วัดเท่านั้น หากแต่ต้องอาศัยภาวะผู้นำที่สามารถสร้างความไว้วางใจ ส่งเสริมการมีส่วนร่วม และปลูกฝังจิตสำนึกแห่งความรับผิดชอบร่วมของบุคลากรในทุกระดับ ผู้นำในลักษณะดังกล่าวมีบทบาทสำคัญในการประสานมุมมองที่หลากหลาย เชื่อมโยงเป้าหมายองค์กรกับคุณค่าของบุคลากร และนำพาทีมงานให้สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างราบรื่นและมีเป้าหมายร่วมกันอย่างแท้จริง

การอยู่ร่วมกันภายในองค์กรในบริบทของภาวะผู้นำเชิงผลสัมฤทธิ์ จึงมิใช่เพียงความร่วมมือทางกายภาพในเชิงโครงสร้าง แต่เป็นความร่วมมือที่เกิดจากความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของทีม (belonging) ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน (mutual trust) และความภาคภูมิใจในภารกิจร่วมขององค์กร (shared purpose) ซึ่งผู้นำต้องเป็นผู้ริเริ่ม บ่มเพาะ และรักษาไว้โดยต่อเนื่อง วัฒนธรรมเช่นนี้จะทำให้เกิดบรรยากาศแห่งความร่วมมือ การสื่อสารที่เปิดกว้าง และการแบ่งปันองค์ความรู้ระหว่างสมาชิกในทีมอย่างยั่งยืน

นอกจากนี้ การอยู่ร่วมกันอย่างกลมกลืนยังสะท้อนให้เห็นถึงระดับคุณภาพชีวิตการทำงานที่สูงขึ้น กล่าวคือ เมื่อบุคลากรรู้สึกถึงความมั่นคง การได้รับการสนับสนุนจากหัวหน้าและเพื่อนร่วมงาน รวมถึงการมีสิทธิในการแสดงออกและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ย่อมส่งผลให้เกิดแรงจูงใจภายใน ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์กรมากยิ่งขึ้น

กล่าวโดยสรุป การนำองค์ความรู้ภาวะผู้นำเชิงผลสัมฤทธิ์ที่ให้ความสำคัญต่อบุคลากรในมิติเชิงคุณภาพ ส่งเสริมการมีส่วนร่วม และสร้างวัฒนธรรมการทำงานร่วมกันอย่างแท้จริง จะสามารถนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จในเชิงกลยุทธ์ได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน ทั้งในด้านผลลัพธ์ทางการดำเนินงาน และการเติบโตร่วมกันของคนในองค์กร

## เอกสารอ้างอิง

- ชนิกานต์ สายพันธ์. (ม.ป.ป.). การบริหารแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของโรงเรียนอนุบาลอุบลราชธานี อำเภอเมือง จังหวัดอุบลราชธานี. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุชฎบัณฑิต. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- จันทิมา เสียงแจ้ว. (2564). คุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานรัฐวิสาหกิจ: กรณีศึกษาองค์การโทรคมนาคมแห่งประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- จิรัฐ โสดา และชยุตภวภา นันทกุล. (2566). แรงจูงใจในการทำงานและคุณภาพชีวิตของข้าราชการในหน่วยงานภาครัฐ: การทบทวนวรรณกรรมเบื้องต้น. ใน รายงานการประชุมวิชาการบัณฑิตศึกษา ครั้งที่ 5 (ฉบับที่ 1, หน้า 56–62).ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ปาริชาติ บุญยืน. (2563). การศึกษาองค์ประกอบคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานโรงงานผลิตอาหาร จังหวัดสมุทรสาคร. วารสารการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน. 27(1), 50–59.
- พระมหาพุทธพิชาญ โยธาสโน และคณะ. (2566). ผู้นำและภาวะผู้นำที่พึงประสงค์. วารสารนวมทองแห่งพุทธศาสตร์ปริทรรศน์. 10(1), 153–168.
- มณีนรัตน์ คำแนบ. (2565). คุณภาพชีวิตการทำงานของครูโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ. มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- ศิริรักษ์ บุญพร้อมรักษา และคณะ. (2564). บทบาทของผู้นำยุคใหม่ที่มีผลต่อการจัดการองค์การบนฐานวิถีชีวิตใหม่. วารสารวิทยาการจัดการปริทัศน์. 23(2), 257–266.
- ศิริวรรณ คำพิทักษ์ และคณะ. (2565). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลรัฐแห่งหนึ่งในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. วารสารพยาบาลศาสตร์. 40(2), 45–51.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2560). คู่มือการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.
- Alexandrino, J., et al. (2024). Having each other's back: The mediating role of supportive behaviours in the relationship between team autonomy and team effectiveness. Organizacij. 57(1), 87–98.
- Brownell, J. (2012). Listening: Attitudes, Principles, and Skills (5th ed.). Boston, MA: Pearson.
- Bryson, J. M. (2018). Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement. 5<sup>th</sup> ed. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Cotton, J. L. (1993). Employee Involvement: Methods for Improving Performance and Work Attitudes. Newbury Park, CA: Sage Publications.

- Choi, Y., et al. (2020). Leader behavioral integrity and employee in-role performance: The roles of coworker support and job autonomy. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. 17(12), 4303.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.
- Deloitte. (2022). Core beliefs and culture: Chairman's survey findings. Deloitte Development LLC.
- Dobrowolska, M., et al. (2020). Climate and ties in workplace versus sense of danger and stress, based on empirical research in the aviation industry. *Sustainability*. 12(13), 5302.
- Doran, G. T. (1981). There's a S.M.A.R.T. Way to Write Management's Goals and Objectives. *Management Review*. 70(11), 35–36.
- Edelmann, C. M., et al. (2024). The power of peer leaders: Exploring the link between peer leadership behaviors and sustainable work outcomes. *Behavioral Sciences*. 14(1), 2.
- Fayol, H. (1949). *General and Industrial Management* (C. Storrs, Trans.). London: Pitman Publishing.
- Fisher, R., Ury, W., & Patton, B. (2011). *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*. 3<sup>rd</sup> ed. New York: Penguin Books.
- Gazi, M. A. I., et al. (2024). A mediating model of quality of work life, job satisfaction and employee performance in emerging economy. *Employee Relations*. 46(1), 1–19.
- Goleman, D., et al. (2013). *Primal Leadership: Unleashing the Power of Emotional Intelligence*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*. 16(2), 250–279.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Addison-Wesley.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Kniffin, K. M., et al. (2021). COVID-19 and the workplace: Implications, issues, and insights for future research and action. *American Psychologist*. 76(1), 63–77.
- Kotter, J. P. (1990). *A Force for Change: How Leadership Differs from Management*. New York: Free Press.
- Liu, M., et al. (2022). How and when does visionary leadership promote followers' taking charge? The roles of inclusion of leader in self and future orientation. *Psychology Research and Behavior Management*. 15, 1917–1929.
- Lencioni, P. (2002). *The Five Dysfunctions of a Team: A Leadership Fable*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation: A 35-Year Odyssey. *American Psychologist*. 57(9), 705–717.

- Men, L. R., et al. (2022). Fostering employee trust via effective supervisory communication during the COVID-19 pandemic: Through the lens of motivating language theory. *International Journal of Business Communication*. 59(2), 193–218.
- Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper & Row.
- Northouse, P. G. (2016). *Leadership: Theory and Practice*. 7<sup>th</sup> ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Nanus, B. (1992). *Visionary Leadership: Creating a Compelling Sense of Direction for Your Organization*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2021). *Managing for sustainable development results (Tips, Tools and Insights on Implementing Partner Country Practices)*. OECD Publishing.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). *Management* (14th ed.). Harlow: Pearson Education.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior*. 18<sup>th</sup> ed.. Harlow: Pearson Education.
- Rubel, M. R. B., et al. (2023). Revisiting the relationship of quality of work life, job satisfaction and turnover intentions: The mediating role of organizational commitment. *Asia Pacific Journal of Human Resources*. 61(3), 408–430.
- Shahid, A. (2024). Transformational leadership: Are leaders open to a new “CALL”? Challenges, adaptation, leadership and learning. *Open Journal of Business and Management*. 12(6), 3806–3822.
- Simon, H. A. (1960). *The New Science of Management Decision*. New York: Harper & Row.
- Sott, M. K., & Bender, M. S. (2025). The role of adaptive leadership in times of crisis: A systematic review and conceptual framework. *Merits*. 5(1), 2–15.
- United Nations Development Programme (UNDP). (2009). *Handbook on Planning, Monitoring and Evaluating for Development Results*. New York: UNDP.
- World Bank. (2004). *Result-Based Management in the Development Cooperation Agencies: A Review of Experience*. Washington, DC: World Bank.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations*. 8<sup>th</sup> ed. Boston: Pearson.