

อิทธิพลของภาวะผู้นำที่แท้จริงของหัวหน้างานที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน:
บทบาทตัวแปรส่งผ่านของความพึงพอใจในงาน

The Influence of Supervisors' Authentic Leadership on Employees' Job Performance:
The Mediating Role of Job Satisfaction

ปาณิสรา รัตนภักดี¹ และ จุตามาศ ทวีไพบูลย์วงษ์^{2,*}

Panisara Rattapakdee¹ and Jutamard Thaweepaiboonwong^{2,*}

Received : March 2, 2024 Revised : July 30, 2024 Accepted : August 9, 2024

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์อิทธิพลของภาวะผู้นำที่แท้จริงของหัวหน้างานที่มีต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน และตรวจสอบบทบาทการเป็นตัวแปรส่งผ่านของความพึงพอใจในงานในอิทธิพลดังกล่าว กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิเคราะห์ ได้แก่ พนักงานจำนวน 252 คน จากบริษัทผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์แห่งหนึ่ง ในนิคมอุตสาหกรรมปิ่นทอง 1 จังหวัดชลบุรี โดยใช้การสุ่มตัวอย่างแบบง่ายเพื่อเก็บข้อมูลจากพนักงานทุกแผนก ใช้แบบสอบถามที่สร้างขึ้นจากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในการเก็บรวบรวมข้อมูล สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และใช้การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างในการทดสอบสมมติฐานการวิจัย ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำที่แท้จริงของหัวหน้างานมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ แต่ภาวะผู้นำที่แท้จริงของหัวหน้างานมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานผ่านความพึงพอใจในงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โมเดลสามารถอธิบายความแปรปรวนของผลการปฏิบัติงานของพนักงานได้ร้อยละ 35.8 การศึกษาวิจัยให้ข้อเสนอแนะต่อผู้บริหารในการกำหนดคุณลักษณะของหัวหน้างานสำหรับการคัดเลือกและการพัฒนาหัวหน้างาน ซึ่งเสริมสร้างความพึงพอใจในงานและผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำที่แท้จริง ความพึงพอใจในงาน ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

¹ นิสิตระดับปริญญาโท หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์วิทยาเขตศรีราชา

¹ Master's Student, Master of Business Administration, Faculty of Management Sciences, Kasetsart University Sriracha Campus

² ผู้ช่วยศาสตราจารย์ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์วิทยาเขตศรีราชา

² Assistant Professor, Faculty of Management Sciences, Kasetsart University Sriracha Campus

* Corresponding author e-mail: jutamard.t@ku.th

Abstract

This research aimed to examine how supervisors' authentic leadership influences employees' job performance and to investigate the mediating role of job satisfaction in this relationship. The sample used for analysis consisted of 252 employees from an automotive parts manufacturing company in Pinthong 1 Industrial Estate, Chonburi Province. Simple random sampling was conducted to collect data from employees across all departments. A structured questionnaire was employed for data collection based on relevant theoretical concepts and prior research. Statistical analyses included frequency, percentage, mean, standard deviation, and structural equation modeling to test the research hypotheses. The findings revealed that supervisors' authentic leadership had no significant direct effect on employees' job performance. However, it had a significant indirect effect through job satisfaction. The model accounted for 35.8% of the variance in employees' job performance. The findings offer practical guidance for managers on what characteristics supervisors should select and develop, which can improve job satisfaction and employee performance.

Keywords: Authentic Leadership, Job Satisfaction, Job Performance

1. บทนำ

จากสภาพแวดล้อมทางธุรกิจในปัจจุบัน รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและนวัตกรรม ทำให้องค์กรธุรกิจต้องมีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการดำเนินงานรวมทั้งการบริหารจัดการเพื่อให้องค์กรคงความสามารถในการแข่งขันไว้อย่างยั่งยืน ผู้บริหารองค์กรทุกระดับถือเป็นหัวใจสำคัญต่อความสำเร็จในการพัฒนาและขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความยั่งยืน โดยเป็น “ผู้นำ” หรือเป็นผู้ขับเคลื่อนสมาชิกและองค์กรมุ่งไปยังเป้าหมายร่วมกัน ภาวะผู้นำที่แท้จริง (Authentic Leadership) ได้ถูกกล่าวถึงเพิ่มขึ้นมากในการวิจัยในด้านพฤติกรรมองค์กรในทศวรรษที่ผ่านมา โดยเป็นรูปแบบภาวะเป็นผู้นำที่สามารถสร้าง “ความสามารถทางจิตวิทยาเชิงบวกและบริบทขององค์กรที่พัฒนาอย่างสูง ซึ่งส่งผลให้เกิดทั้งการตระหนักรู้ในตนเองและพฤติกรรมเชิงบวกที่ควบคุมตนเองในส่วนของผู้นำและผู้ร่วมงาน” (Walumbwa et al., 2008) ผู้นำที่มีภาวะผู้นำที่แท้จริงจึงมีลักษณะพูดอย่างตรงไปตรงมาในสิ่งที่ต้องการสื่อสาร ปฏิบัติตามความเชื่อของตน ค้นหาความคิดเห็นที่ทำลายจากมุมมองของตน และขอคำติชมเพื่อปรับปรุงปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Laschinger, Wong, & Grau, 2012) เป็นผลให้ผู้นำสามารถสร้างประโยชน์ให้กับทีมงานและองค์กร ช่วยให้พนักงานมีผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้นได้ (Lusianingrum & Santoso, 2022) ตลอดจนเสริมสร้างทัศนคติและพฤติกรรมเชิงบวกของพนักงาน (Wong & Laschinger, 2013) รวมทั้งความพึงพอใจในงานให้กับพนักงาน จากการสร้างบรรยากาศการทำงานในเชิงบวก ด้วยการสร้างจริยธรรมศีลธรรมอันดีภายในองค์กร การใช้ข้อมูลในการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพและเป็นธรรม มีความโปร่งใส และมีเหตุผล (Ayça, 2019) ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กร เป็นส่วนสำคัญที่จะชี้วัดประสิทธิภาพในการบริหารงาน การที่ผู้นำทำให้พนักงานได้รับความพึงพอใจในงานนั้น จะส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน เนื่องจากพนักงานที่มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน จะทำงานด้วยความกระตือรือร้น มุ่งมั่น รับผิดชอบ เสียสละ จึงทำให้เกิดความสำเร็จของผลการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้ได้ (Chandrasekara, 2019)

จากการทบทวนวรรณกรรม พบว่าแม้จะมีงานวิจัยในต่างประเทศที่ศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานอยู่บ้าง เช่น งานวิจัยของ Duarte et al. (2021) Hadian Nasab and Afshari (2019) อย่างไรก็ตาม ในบริบทของประเทศไทยมีงานวิจัยที่ศึกษาประเด็นดังกล่าวอย่างจำกัด อีกทั้งไม่พบการศึกษาโดยตรงที่ตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่แท้จริง ความพึงพอใจในงาน และผลการปฏิบัติงานในรูปแบบของโมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้าง จึงถือเป็นช่องว่างทางองค์ความรู้ที่ควรศึกษาเพิ่มเติม

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงทำการศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำที่แท้จริงของหัวหน้างานที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน รวมทั้งวิเคราะห์บทบาทของความพึงพอใจในงานในการเป็นตัวแปรส่งผ่านของอิทธิพลของภาวะผู้นำที่แท้จริงของหัวหน้างานที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของหัวหน้างาน และเป็นแนวทางในการเสริมสร้าง พัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งถือได้ว่าเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในงานและทำงานอย่างมีประสิทธิภาพร่วมกับองค์กรต่อไป

2. เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและสมมติฐานของการวิจัย

2.1 ภาวะผู้นำที่แท้จริง

ภาวะผู้นำที่แท้จริง (Authentic Leadership) เป็นลักษณะของผู้นำที่แสดงตัวตนของตัวเองด้วยความซื่อสัตย์ รู้จักจุดแข็งและยอมรับจุดอ่อนของตัวเอง มีความโปร่งใสต่อข้อมูลที่นำเสนอ มีจริยธรรม และยุติธรรม ไม่ลำเอียงไปทางฝ่ายใด ให้มีความสำคัญกับการดำเนินงานอย่างเหมาะสมและโปร่งใส ลักษณะของผู้นำที่แท้จริงตามแนวคิดของ Walumbwa et al. (2008) ประกอบด้วย การตระหนักรู้ในตนเอง (Self-Awareness) ซึ่งหมายถึงการที่ผู้นำเข้าใจในตัวตนของตัวเอง ในด้านความรู้สึก อารมณ์ แรงจูงใจ รวมถึงเข้าใจประสบการณ์ ทักษะ ความสามารถ ความคิดของตัวเอง และการแสดงออกของตัวเองต่อผู้อื่น การประมวลผลข้อมูลอย่างสมดุล (Balanced Processing) ซึ่งหมายถึงการที่ผู้นำพิจารณาข้อมูลต่าง ๆ ก่อนการตัดสินใจ และคำนึงถึงความโปร่งใส มีเหตุผล ไม่ลำเอียงในการตัดสินใจ ความโปร่งใสในการมีปฏิสัมพันธ์ (Relational Transparency) ซึ่งหมายถึงการที่ผู้นำแสดงออกถึงตัวตนที่แท้จริงอย่างเปิดเผยตรงไปตรงมาต่อผู้ตาม ให้ผู้ตามแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระในเรื่องที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างความไว้วางใจและความพึงพอใจของผู้ตาม และ มุมมองทางศีลธรรมภายใน (Internalized Moral Perspective) ซึ่งหมายถึงการที่ผู้นำแสดงออกในเรื่องของคุณธรรมและจริยธรรมของตน ปฏิบัติตนตามมาตรฐานทางจริยธรรมที่ไม่ได้เกิดจากแรงกดดันภายนอก เพื่อเป็นตัวอย่างที่ดีให้แก่ผู้ตาม

2.2 ความพึงพอใจในงาน

ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) เป็นความรู้สึกที่ดีต่องานที่ปฏิบัติอยู่ จากการได้รับการสนองตอบต่อความต้องการ ทั้งทางร่างกายและจิตใจ ส่งผลให้ผู้มีความพึงพอใจในงานมีความเต็มใจในการปฏิบัติงานให้บรรลุถึงเป้าหมายที่คาดหวังไว้ ความพึงพอใจในงานตามแนวคิดของ Smith, Kendall and Hulin (1969) ประกอบด้วย ความพึงพอใจในตัวงาน (Work Itself) หมายถึงความพึงพอใจต่อลักษณะรูปแบบและวิธีการทำงานที่ปฏิบัติอยู่ ความพึงพอใจในผลตอบแทน (Pay) รวมถึงความพึงพอใจต่อค่าจ้าง สวัสดิการ โบนัส หรือผลประโยชน์ต่างๆ ที่ได้รับ ความพึงพอใจในโอกาสก้าวหน้า (Promotion Opportunities) หมายถึงความพึงพอใจต่อโอกาสหรือสถานการณ์ที่ช่วยให้มีการเติบโตหรือพัฒนาความรู้ความสามารถตนเองอย่างต่อเนื่อง รวมถึงการได้ดำรงตำแหน่งที่สำคัญในองค์กร ความพึงพอใจในการควบคุมดูแลของหัวหน้างาน (Supervision) รวมถึงการให้คำแนะนำ ช่วยเหลือในการทำงาน และให้โอกาสการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ หรือช่วยสนับสนุนในงานที่ทำ และความพึงพอใจในเพื่อนร่วมงาน (Coworkers) รวมถึงความพึงพอใจต่อการที่เพื่อนร่วมงานให้ความช่วยเหลือ ให้คำปรึกษาในเรื่องงาน และการสนับสนุนซึ่งกันและกัน

2.3 ผลการปฏิบัติงาน

ผลการปฏิบัติงาน (Job Performance) คือ ความสามารถของพนักงานในการปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ เพื่อไปสู่เป้าหมายทั้งเรื่องปริมาณและคุณภาพของงาน โดยเป็นสิ่งที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ความสามารถ และทักษะ รวมทั้งความตั้งใจ มีระเบียบวินัยในการปฏิบัติงานของพนักงาน ตามแนวคิดของ Koopmans et al. (2013) ซึ่งประกอบด้วย ผลการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ (Task Performance) ซึ่งเป็นความสามารถในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้ลุล่วง ตามเวลาที่กำหนด และมีคุณภาพ ผลการปฏิบัติงานตามบริบท (Contextual Performance) ซึ่งเป็นความสามารถในการปฏิบัติงานอื่นที่ไม่ใช่หน้าที่หลัก แต่เป็นการช่วยเหลือสนับสนุนเพื่อนร่วมงาน ตามความสามารถ ด้วยความเต็มใจ ผลการปฏิบัติงานตามการปรับตัว (Adaptive

Performance) ซึ่งเป็นความสามารถในการปรับตัวเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลง เช่น เมื่อมีการปรับเปลี่ยนหน้าที่ สามารถยอมรับบทบาทหน้าที่ใหม่ ปฏิบัติงานด้วยความยินดีและเต็มใจ ในทางตรงกันข้าม พฤติกรรมการต่อต้านการปฏิบัติงาน (Counterproductive Work Behavior) เป็นพฤติกรรมที่เจตนาหรือตั้งใจกระทำต่อผู้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงานที่มีลักษณะขัดต่อกฎระเบียบ มาตรฐานและแนวทางการทำงานที่กำหนดไว้

ในการอธิบายกลไกของความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่แท้จริง ความพึงพอใจในงาน และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน งานวิจัยนี้ได้นำทฤษฎีแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social Exchange Theory: SET) มาใช้เป็นกรอบในการอธิบายแนวคิด กล่าวคือ หัวหน้างานที่มีลักษณะเปิดเผย โปร่งใส มีจริยธรรม และรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ซึ่งเป็นลักษณะของภาวะผู้นำที่แท้จริง จะสร้างความเชื่อมั่นและความไว้วางใจให้กับพนักงานซึ่งเป็นผู้ตาม ความสัมพันธ์ดังกล่าวถือเป็นการแลกเปลี่ยนทางสังคมที่เป็นคุณค่าทางจิตใจที่พนักงานได้รับจากผู้นำ จึงตอบสนองด้วยการมีความพึงพอใจในงาน และการสร้างผลปฏิบัติงานที่ดี (Blau, 1964; Cropanzano & Mitchell, 2005)

2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาการวิจัยที่ผ่านมา พบว่า การที่พนักงานทำงานร่วมกับผู้บังคับบัญชาที่มีภาวะผู้นำที่แท้จริง มีความน่าเชื่อถือ โปร่งใส ตระหนักในตนเอง และมีมาตรฐานทางจริยธรรมในระดับสูง จะทำให้พนักงานมีผลการปฏิบัติงานที่ดี เช่นจากการศึกษาของ Hadian Nasab and Afshari (2019) ในประเทศอิหร่าน Yasmin, Santoso and Setiawan (2021) ในประเทศอินโดนีเซีย และ Zeb et al. (2020) ในประเทศปากีสถาน รวมทั้งส่งผลต่อความพึงพอใจในงานของพนักงาน เช่นจากการศึกษาของ Chang, Busser and Liu (2020) ในประเทศสหรัฐอเมริกา Khan et al. (2017) ในประเทศปากีสถาน และ Wirawan, Jufri and Saman (2020) ในประเทศอินโดนีเซีย ซึ่งความพึงพอใจในงานส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานได้ เช่นจากการศึกษาของ Chandrasekara (2019) Rahmat et al. (2019) นอกจากนี้ ภาวะผู้นำส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานได้ผ่านความพึงพอใจในการทำงาน เช่นจากการศึกษาของ Rawashdeh et al. (2020) ในรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างานในประเทศกำลังพัฒนา

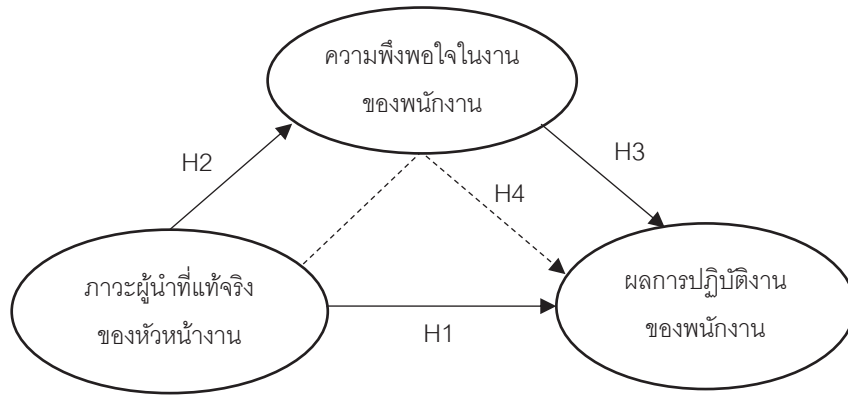
จากแนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยจึงกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัยดังรูปภาพประกอบ 1 โดยสมมติฐานการวิจัย มีดังต่อไปนี้

สมมติฐานที่ 1 ภาวะผู้นำที่แท้จริงของหัวหน้างานมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

สมมติฐานที่ 2 ภาวะผู้นำที่แท้จริงของหัวหน้างานมีอิทธิพลทางตรงต่อความพึงพอใจในงาน

สมมติฐานที่ 3 ความพึงพอใจในงานมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

สมมติฐานที่ 4 ความพึงพอใจในงานมีบทบาทเป็นตัวแปรส่งผ่านความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่แท้จริงของหัวหน้างานกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน



รูปภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

หมายเหตุ: เส้นทึบแสดงอิทธิพลทางตรง เส้นประแสดงอิทธิพลทางอ้อม

3. วิธีการดำเนินงานวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ได้รับการรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ เลขที่ COE no.COE66/022 จากมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตศรีราชา ประชากร กลุ่มตัวอย่าง แบบสอบถามที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล การตรวจสอบคุณภาพแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาได้แก่ พนักงานระดับปฏิบัติการในบริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์แห่งหนึ่ง ในนิคมอุตสาหกรรมปิ่นทอง 1 จังหวัดชลบุรี ซึ่งข้อมูลจากแผนกทรัพยากรบุคคลของบริษัทฯ ณ สิ้นเดือน ตุลาคม 2566 มีจำนวนพนักงานทั้งสิ้น 485 คน กำหนดขนาดตัวอย่างเท่ากับ 300 คน ซึ่งเป็นขนาดตัวอย่างที่เหมาะสมในเกณฑ์ดีสำหรับการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Comrey & Lee, 2013) โดยใช้การสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling) เพื่อให้พนักงานทุกคนมีโอกาสถูกเลือกเท่าเทียมกัน

หลังจากการตรวจสอบความครบถ้วนของข้อมูล และตัดข้อมูลที่มีค่าผิดปกติ (Outliers) ออกแล้ว ได้แบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลทั้งสิ้นจำนวน 252 ฉบับ ซึ่งจำนวนนี้ยังมีความเหมาะสมสำหรับการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างในเกณฑ์พอใช้ ตามข้อเสนอแนะของ Comrey and Lee (2013)

3.2 แบบสอบถามที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูล

แบบสอบถามที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสอบถามแบบปลายปิด (Closed-end Questionnaire) เป็นหลัก แบ่งคำถามออกเป็น 5 ส่วน ข้อคำถามสร้างขึ้นตามแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง และปรับปรุงพัฒนามาจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในบริบทต่างๆ รายละเอียดแบบสอบถามและผลการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือในเบื้องต้น ค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item-Objective Congruence: IOC) ซึ่งประเมินจากผู้ทรงคุณวุฒิ 3 ท่าน มีค่าอยู่ในช่วง 0.67-1.00 แสดงว่าแบบสอบถามมีความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) และค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha) ซึ่งคำนวณจากผลของการทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างที่ใกล้เคียงกับประชากรที่ทำการศึกษามีจำนวน 30 ชุด มีค่าอยู่ในช่วง 0.714-0.965 ซึ่งเกินกว่า 0.70 แสดงว่าแบบสอบถามมีความสอดคล้องภายใน (Internal Consistency) (Nunnally, 1978) แสดงดังตาราง 1

ตาราง 1 ข้อมูลแบบสอบถามและผลการทดสอบแบบสอบถาม

รายละเอียดแบบสอบถามแต่ละส่วน	ลักษณะข้อคำถาม	IOC	Cronbach's Alpha
ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา และอายุงาน	คำถามปลายเปิด ให้เลือกตอบ 1 ข้อ	N/A	N/A
ส่วนที่ 2 ภาวะผู้นำที่แท้จริงของหัวหน้างาน แบ่งเป็น 4 ด้าน ตามแนวคิดของ Walumbwa et al. (2008) จำนวน 17 ข้อ	5-point Likert Scale	0.67-1.00	0.874-0.965
ส่วนที่ 3 ความพึงพอใจในงานของพนักงาน แบ่งเป็น 5 ด้าน ตามแนวคิดของ Smith et al. (1969) จำนวน 15 ข้อ	5-point Likert Scale	0.67-1.00	0.800-0.944
ส่วนที่ 4 ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน แบ่งเป็น 3 ด้าน ตามแนวคิดของ Koopmans et al. (2013) จำนวน 12 ข้อ	5-point Likert Scale	0.67-1.00	0.714-0.935
ส่วนที่ 5 ความคิดเห็นเพิ่มเติมปัจจัยที่ทำให้พนักงานมีผลการปฏิบัติงานที่ดี	คำถามปลายเปิด	N/A	N/A

3.3 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

3.3.1 ใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ในการอธิบายข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าความเบ้ ค่าความโด่ง ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ในการตรวจสอบลักษณะเบื้องต้นของข้อมูล

3.3.2 ใช้สถิติเชิงอนุมาน ได้แก่ การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling) โดยใช้โปรแกรม AMOS เพื่อวิเคราะห์ลักษณะภาวะผู้นำที่แท้จริงของหัวหน้างานที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน และวิเคราะห์บทบาทการเป็นตัวแปรส่งผ่านของความพึงพอใจในงานในความสัมพันธ์ดังกล่าว

4. ผลลัพธ์การวิจัยและการอภิปรายผล

4.1 ข้อมูลทั่วไปผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 86.9 มีอายุอยู่ในช่วง 26-39 ปี คิดเป็นร้อยละ 74.6 มีสถานภาพโสด คิดเป็นร้อยละ 64.7 ผู้ตอบมีอายุงาน 5 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 37.7 อายุงาน 1-2 ปี คิดเป็นร้อยละ 25.8 อายุงาน 3-4 ปี คิดเป็นร้อยละ 20.6 และมีผู้ตอบแบบสอบถามที่อายุงานไม่ถึง 1 ปี คิดเป็นร้อยละ 15.5 และด้านการศึกษา มีการศึกษาระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพ/มัธยมศึกษาปีที่ 6 เป็นส่วนมาก คิดเป็นร้อยละ 67.9 รองลงมาคือระดับอุดมการศึกษาระดับอนุปริญญา/ประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง คิดเป็นร้อยละ 21.4 การศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้น คิดเป็นร้อยละ 5.6 และระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 5.2

4.2 การวิเคราะห์โมเดลการวัด

ก่อนวิเคราะห์โมเดลโครงสร้างตามสมมติฐาน ผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบโมเดลการวัดด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน พบว่าโมเดลมีค่าไค-สแควร์สัมพันธ์ (CMIN/df) เท่ากับ 1.564 ซึ่งน้อยกว่า 3.00 ค่าดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนโดยประมาณ (RMSEA) เท่ากับ 0.047 ซึ่งน้อยกว่า 0.08 สำหรับค่าดัชนีวัดความกลมกลืนสมบูรณ์ (Absolute Fit Indices) ได้แก่ GFI เท่ากับ 0.962, AGFI เท่ากับ 0.933 ซึ่งมากกว่า 0.90 ค่า RMR เท่ากับ 0.015 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 และค่าดัชนีวัดความกลมกลืนเชิงเปรียบเทียบ (Incremental Fit Indices) ได้แก่ CFI เท่ากับ 0.987 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.90 แสดงได้ว่าโมเดลการวัดมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Hair et al., 2010) ตัวแปรสังเกตได้ของภาวะผู้นำที่แท้จริงจำนวน 4 ตัวมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Factor Loading) ระหว่าง 0.766 ถึง 0.886 ตัวแปรสังเกตได้ของความพึงพอใจในงานภายหลังการยุบรวมตัวแปรสังเกตได้เนื่องจากมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานต่ำกว่า 0.50 เหลือตัวแปรสังเกตได้จำนวน 3 ตัว มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานอยู่ระหว่าง 0.625 ถึง 0.912 และตัวแปรสังเกตได้ของผลการปฏิบัติงานของพนักงาน 3 ตัว มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานอยู่ระหว่าง 0.746 ถึง 0.891 ถือได้ว่าตัวแปรแฝงแต่ละตัวมีความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) ในระดับที่เหมาะสม เนื่องจากค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานมีค่าเกินกว่า 0.50 (Hair et al., 2010) และจากตาราง 2 โมเดลการวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงของหัวหน้างาน มีค่าความเชื่อมั่นรวมของตัวแปรแฝง (Composite Reliability: CR) เท่ากับ 0.891 ค่าเฉลี่ยของความแปรปรวนที่ถูกสกัดได้ (Average Variance Extracted: AVE) เท่ากับ 0.673 โมเดลการวัดความพึงพอใจในงานมีค่า CR เท่ากับ 0.856 AVE เท่ากับ 0.671 และโมเดลการวัดผลการปฏิบัติงานของพนักงานมีค่า CR เท่ากับ 0.843 AVE เท่ากับ 0.643 ซึ่งถือได้ว่าตัวแปรแฝงแต่ละตัวมีความเที่ยงตรงเชิงลู่เข้า (Convergent Validity) ที่ดีเนื่องจากมีค่า CR มากกว่า 0.70 และ AVE มากกว่า 0.50 (Fornell & Larcker, 1981) ค่ารากที่สองของ AVE ของแต่ละตัวแปรแฝงมีค่าเกินกว่าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรแฝงนั้นกับตัวแปรแฝงอื่นทุกตัว แสดงได้ว่าตัวแปรแฝงแต่ละตัวมีความเที่ยงตรงเชิงจำแนก (Discriminant validity) ที่เหมาะสม (Fornell & Larcker, 1981)

ตาราง 2 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันและค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์

	Mean	SD	CR	AVE	Correlation		
					PER	AUT	SAT
PER	3.449	0.479	0.843	0.643	0.802	-	-
AUT	3.558	0.522	0.891	0.673	0.492	0.821	-
SAT	3.379	0.624	0.856	0.671	0.597	0.819	0.819
CMIN/df=1.564, GFI=0.962, AGFI=0.933, CFI=0.987, RMSEA=0.047, RMR=0.015							

หมายเหตุ AUT หมายถึง ภาวะผู้นำที่แท้จริงของหัวหน้างาน

SAT หมายถึง ความพึงพอใจในงานของพนักงาน

PER หมายถึง ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

ตัวเลขตัวหนา หมายถึง ค่ารากที่สองของ AVE

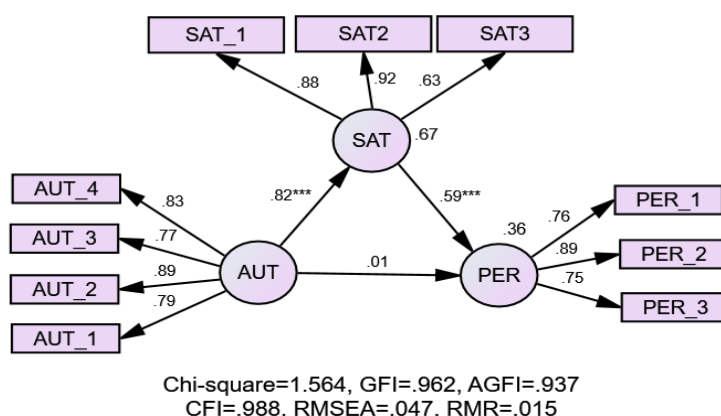
4.3 การวิเคราะห์อิทธิพลของภาวะผู้นำที่แท้จริงของหัวหน้างานที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน และ บทบาทของความพึงพอใจในงานในการเป็นตัวแปรส่งผ่าน

การทดสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Goodness of Fit Test) สำหรับโมเดลอิทธิพลของภาวะผู้นำที่แท้จริงของหัวหน้างานที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน มีค่า CMIN/df เท่ากับ 1.564 ค่า RMSEA เท่ากับ 0.047 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนสมบูรณ์ (Absolute Fit Index) อื่น ๆ ได้แก่ ค่า GFI, AGFI เกินกว่า 0.90 ค่า RMR น้อยกว่า 0.05 และค่าดัชนีวัดความกลมกลืนเชิงเปรียบเทียบ (Comparative Fit Index) ได้แก่ NFI, IFI และ CFI เกินกว่า 0.90 ดังตาราง 3 แสดงได้ว่าโมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Hair et al., 2010)

ตาราง 3 ค่าสถิติประเมินความสอดคล้องของโมเดลตามสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ค่าดัชนี	เกณฑ์ (Hair et al., 2010)	ค่าที่ได้	สรุป
CMIN/df	≤ 3.00	1.564	ผ่านเกณฑ์
GFI	≥ 0.90	0.962	ผ่านเกณฑ์
AGFI	≥ 0.90	0.937	ผ่านเกณฑ์
RMR	≤ 0.05	0.015	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	≤ 0.08	0.047	ผ่านเกณฑ์
NFI	≥ 0.90	0.968	ผ่านเกณฑ์
IFI	≥ 0.90	0.988	ผ่านเกณฑ์
CFI	≥ 0.90	0.988	ผ่านเกณฑ์

โมเดลอิทธิพลของภาวะผู้นำที่แท้จริงของหัวหน้างานที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน แสดงดังรูปภาพประกอบ 2 และสรุปผลการทดสอบสมมติฐานแสดงดังตาราง 4 โดยผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำที่แท้จริงของหัวหน้างานมีอิทธิพลทางตรงต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ($DE=0.007, p=0.957$) แต่ภาวะผู้นำที่แท้จริงของหัวหน้างานมีอิทธิพลทางตรงต่อความพึงพอใจในงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($DE=0.819, p<0.001$) และความพึงพอใจในงานมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($DE=0.592, P<0.001$)



รูปภาพประกอบ 2 โมเดลอิทธิพลของภาวะผู้นำที่แท้จริงของหัวหน้างานที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

หมายเหตุ: *** $p<0.001$

การทดสอบการเป็นตัวแปรส่งผ่าน (Mediation Analysis) ของความพึงพอใจในงานในความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่แท้จริงของหัวหน้างานกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยใช้ Bootstrap จำนวน 5,000 ตัวอย่างเพื่อทดสอบนัยสำคัญของอิทธิพลทางอ้อม พบว่า ค่าอิทธิพลทางอ้อมของภาวะผู้นำที่แท้จริงของหัวหน้างานที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานผ่านความพึงพอใจในงานเท่ากับ 0.485 และมีนัยสำคัญทางสถิติ ($IE=0.485, p=0.010$) ดังนั้นจึงสรุปได้ว่าภาวะผู้นำที่แท้จริงของหัวหน้างานไม่ได้ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานโดยตรง แต่ส่งผลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานผ่านความพึงพอใจในงานอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งหมายถึงความพึงพอใจในงานทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่านเต็มรูปแบบ (Full Mediation) ทั้งนี้ ภาวะผู้นำที่แท้จริงของหัวหน้างานและความพึงพอใจในงานของพนักงานอธิบายความแปรปรวนของผลการปฏิบัติงานของพนักงานได้ร้อยละ 35.8

ตาราง 4 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐาน	ค่าอิทธิพล	p-value	Lower bound	Upper Bound
ภาวะผู้นำที่แท้จริงมีอิทธิพลทางบวกต่อผลการปฏิบัติงาน	DE = 0.007	0.957	-0.179	0.165
	IE = 0.485	0.010**	0.258	0.629
	TE = 0.492	0.010**	0.373	0.581
ภาวะผู้นำที่แท้จริงมีอิทธิพลทางบวกต่อความพึงพอใจในงาน	DE = 0.819	<0.001***	0.672	0.918
ความพึงพอใจในงานมีอิทธิพลทางบวกต่อผลการปฏิบัติงาน	DE = 0.592	<0.001***	0.323	0.788

หมายเหตุ: ** $p<0.01$ *** $p<0.001$

DE หมายถึง ค่าอิทธิพลทางตรง (Direct Effect)

IE หมายถึง ค่าอิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effect)

TE หมายถึง ค่าอิทธิพลโดยรวม (Total Effect)

5. ผลการวิจัยและอภิปรายผล

1. จากผลการศึกษาพบว่าภาวะผู้นำที่แท้จริงของหัวหน้างานไม่ได้ส่งผลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน แต่ส่งผลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานผ่านความพึงพอใจในงานของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีค่าอิทธิพลทางอ้อมเท่ากับ 0.485 ($p=0.010$) ความสัมพันธ์ทางอ้อมดังกล่าวสามารถอธิบายได้ด้วยทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social Exchange Theory: SET) ซึ่งอธิบายได้ว่าผู้นำที่สร้างความสัมพันธ์บนพื้นฐานของความไว้วางใจ ความยุติธรรม และการสนับสนุนที่จริงใจ จะนำไปสู่ความรู้สึกผูกพันเชิงตอบแทนของพนักงาน (Reciprocal Obligation) ทำให้พนักงานมีแรงจูงใจภายในและทุ่มเทกับงานมากยิ่งขึ้น ส่งผลให้พนักงานเกิดความรู้สึกผูกพัน พึงพอใจ และพร้อมที่จะแสดงพฤติกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร ซึ่งทำให้มีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นตามมาได้ (Blau, 1964; Cropanzano & Mitchell, 2005) หัวหน้างานที่มีความยุติธรรม มีจริยธรรม รับฟังความคิดเห็นของพนักงาน มีความสม่ำเสมอในการกระทำ จึงส่งผลให้พนักงานรู้สึกยอมรับในตัวหัวหน้างานและพร้อมที่จะปฏิบัติงานตามคำสั่ง มีความพึงพอใจและเต็มใจในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Hadian Nasab and Afshari (2019) ที่ศึกษาถึงภาวะผู้นำที่แท้จริงและผลการปฏิบัติงานของพนักงานหน่วยงานการท่องเที่ยวในจังหวัด Guilan ประเทศอิหร่าน โดยมีความผูกพันต่อองค์กรเป็นตัวแปรส่งผ่าน ซึ่งชี้ให้เห็นว่าการนำรูปแบบภาวะผู้นำที่แท้จริงมาใช้ในการบริหารองค์กร ส่งเสริมความผูกพันขององค์กร และส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน และสอดคล้องกับผลวิจัยของ Duarte et al. (2021) ที่ได้ศึกษาถึงผลของภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีต่อผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคล

ผ่านตัวแปรส่งผ่านความคิดสร้างสรรค์และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ผลการศึกษาพบว่าภาวะผู้นำที่แท้จริงส่งผลเชิงบวกต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร โดยมีความคิดสร้างสรรค์เป็นตัวแปรส่งผ่านในความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้นำกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของผู้ตาม

2. จากผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำที่แท้จริงส่งผลทางบวกต่อความพึงพอใจในงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีค่าอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.819 ($p < 0.001$) ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ Khan et al. (2017) ที่ได้ศึกษาถึงผลของภาวะผู้นำที่แท้จริงต่อความพึงพอใจในงานและความผูกพันของอาจารย์ที่ทำงานในมหาวิทยาลัยของภาครัฐแห่งหนึ่ง ในประเทศปากีสถาน และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Ayça (2019) ในการศึกษาเพื่อตรวจสอบการรับรู้พฤติกรรมความผู้นำที่แท้จริงของผู้จัดการและผู้บริหารและการรับรู้ความพึงพอใจของพนักงาน พบว่าภาวะผู้นำที่แท้จริงส่งผลต่อความพึงพอใจในงานของพนักงานในเชิงบวกและมีนัยสำคัญ เนื่องจากภาวะผู้นำที่แท้จริงเกี่ยวข้องกับคุณลักษณะ เช่น ความซื่อสัตย์ ความน่าเชื่อถือ ความเห็นอกเห็นใจ สร้างแรงบันดาลใจ สร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้ออำนวยและสนับสนุน เมื่อหัวหน้างานแสดงภาวะผู้นำที่แท้จริง พนักงานจึงรู้สึกมีคุณค่าและได้รับการเคารพ จึงมีแนวโน้มที่จะรู้สึกมีส่วนร่วมในงานของตนเองและรับรู้ถึงการเป็นส่วนสำคัญในความสำเร็จขององค์กร นอกจากนี้ หัวหน้างานที่มีภาวะผู้นำที่แท้จริงยังมีแนวโน้มที่จะให้การสนับสนุนและคำแนะนำแก่พนักงาน ซึ่งสามารถนำไปสู่ความพึงพอใจในงานที่เพิ่มขึ้น

3. จากผลการศึกษาพบว่า ความพึงพอใจในงานส่งผลทางบวกต่อผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีค่าอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.592 ($P < 0.001$) สอดคล้องกับงานวิจัยของ Latifah, Suhendra and Mufidah (2023) ที่ได้ศึกษาถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงานและผลการปฏิบัติงานการทำงานของพนักงาน ในบริษัททรัพยากรสินค้าหลักศาสนาอิสลามของอินโดนีเซีย ผลการวิจัยพบว่า ความพึงพอใจในงานส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานการทำงานของพนักงานในเชิงบวกและมีนัยสำคัญทางสถิติ และสอดคล้องกับ Hendri (2019) ได้ศึกษาถึงความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กรที่มีต่อผลการเรียนรู้ขององค์กรและผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ผลการวิจัยพบว่า ความพึงพอใจในงานมีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ทั้งนี้เนื่องจาก พนักงานที่พึงพอใจในงานมีแนวโน้มที่จะมีแรงจูงใจมากขึ้นในการทำงานหนักขึ้นและบรรลุเป้าหมาย รวมทั้งมีแนวโน้มที่จะมีความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมมากขึ้น

5. ข้อเสนอแนะ (Recommendations)

5.1 ข้อเสนอแนะจากการศึกษา

เนื่องจากภาวะผู้นำที่แท้จริงของหัวหน้างานส่งผลต่อความพึงพอใจในงานและผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ดังนั้นบริษัทจึงควรให้ความสำคัญกับการมีภาวะผู้นำที่แท้จริงของหัวหน้างาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องของการมีคุณธรรมและมีมาตรฐานทางจริยธรรมในระดับสูง ในการคัดเลือกผู้ที่จะทำหน้าที่หัวหน้างานจึงควรพิจารณาประเด็นดังกล่าว ร่วมกับการพิจารณาความสามารถการทำงานตามหน้าที่ ควรจัดให้มีแผนการพัฒนาภาวะผู้นำ (Leadership Development Program) ที่มุ่งเน้นการสร้างการตระหนักรู้ในตนเอง (Self-Awareness) การประมวลข้อมูลอย่างสมดุล (Balanced Processing) ความโปร่งใสในการมีปฏิสัมพันธ์ (Relational Transparency) และมุมมองทางศีลธรรมภายใน (Internalized Moral Perspective) รวมทั้ง มีแผนการพัฒนาพนักงานเพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับพนักงานในการเป็นหัวหน้างานในอนาคต เพื่อให้เป็นผู้นำที่มีภาวะผู้นำที่แท้จริง โดยการให้มีพี่เลี้ยง (Mentoring) เพื่อสร้างหัวหน้างานที่มีศักยภาพต่อไป

5.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษารุ่นต่อไป

5.2.1 เนื่องจากการศึกษานี้ศึกษากับพนักงานในบริษัทเดียว จึงควรมีการขยายขอบเขตการศึกษาริวิจัย โดยการเก็บแบบสอบถามจากพนักงานในบริษัทอื่นๆ หรืออุตสาหกรรมอื่นๆ เพื่อให้ทราบว่าเมื่ออยู่ภายใต้บริบทที่แตกต่างกันออกไป ภาวะผู้นำที่แท้จริงของหัวหน้างานส่งผลต่อความพึงพอใจในงานและผลการปฏิบัติงานของพนักงาน เหมือนหรือต่างกันอย่างไร

5.2.2 เนื่องจากภาวะผู้นำที่แท้จริงของหัวหน้างานอธิบายผลการปฏิบัติงานของพนักงานได้ร้อยละ 35.8 ผู้ที่สนใจในเรื่องผลการปฏิบัติงานของพนักงาน จึงอาจศึกษาถึงตัวแปรอื่นๆ ซึ่งเป็นปัจจัยที่องค์กรสามารถจัดการได้ที่จะส่งผลต่อความพึงพอใจในงานของพนักงานและเพิ่มผลการปฏิบัติงานของพนักงานได้ เช่น วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture) การสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน (Peer Support)

5.2.3 เนื่องจากการการวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือเก็บข้อมูล ในการวิจัยครั้งต่อไปอาจเพิ่มการวิจัยเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก หรืออาจทำวิจัยแบบผสมผสานเพื่อเพิ่มความลุ่มลึกของข้อมูลและยืนยันความน่าเชื่อถือของผลการวิจัยในมิติต่างๆ

6. กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยนี้ได้รับทุนอุดหนุนวิจัยจากคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตศรีราชา

เอกสารอ้างอิง

- Ayça, B. (2019). The impact of authentic leadership behavior on job satisfaction: A research on hospitality enterprises. *Procedia Computer Science*, 158, 790-801.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York, NY: Wiley.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900.
- Chandrasekara, S. (2019). The effect of transformational leadership style on employees job satisfaction and job performance: A case of apparel manufacturing industry in Sri Lanka. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 7(7), 385-393.
- Chang, W., Busser, J., & Liu, A. (2020). Authentic leadership and career satisfaction: The mediating role of thriving and conditional effect of psychological contract fulfillment. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(6), 2117-2136.
- Comrey, A. L., & Lee, H. B. (2013). *A first course in factor analysis* (2nd ed.). Hove, UK: Psychology Press.
- Duarte, A. P., Ribeiro, N., Semedo, A. S., & Gomes, D. R. (2021). Authentic leadership and improved individual performance: Affective commitment and individual creativity's sequential mediation. *Frontiers in Psychology*, 12, 675749.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Hadian Nasab, A., & Afshari, L. (2019). Authentic leadership and employee performance: Mediating role of organizational commitment. *Leadership & Organization Development Journal*, 40(5), 548-560.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis* (7th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson.
- Hendri, M. I. (2019). The mediation effect of job satisfaction and organizational commitment on the organizational learning effect of the employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(7), 1208-1234.

- Khan, S., Muhammad, B., Afridi, G. W., & Sarwar, I. (2017). Effect of authentic leadership on job satisfaction and employee engagement. *City University Research Journal*, 7(1), 151-166.
- Koopmans, L., Bernaards, C., Hildebrandt, V., van Buuren, S., van der Beek, A. J., & de Vet, H. C. W. (2013). Measuring individual work performance: Identifying and selecting indicators. *Work: A Journal of Prevention, Assessment & Rehabilitation*, 45(3), 62-81
- Laschinger, H. K. S., Wong, C. A., & Grau, A. L. (2012). The influence of authentic leadership on newly graduated nurses' experiences of workplace bullying, burnout, and retention outcomes: A cross-sectional study. *International Journal of Nursing Studies*, 49(10), 1266-1276.
- Latifah, I. N., Suhendra, A. A., & Mufidah, I. (2023). Factors affecting job satisfaction and employee performance: a case study in an Indonesian sharia property companies. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 73(3), 719-748.
- Lusianingrum, F. P. W., & Santoso, C. B. (2022). The influence of authentic leadership on the performance of tasks. *International Journal of Human Resource Studies*, 12(1), 56-70.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill
- Rahmat, R., Ramly, M., Mallongi, S., & Kalla, R. (2019). The leadership style effect on the job satisfaction and the performance. *Asia Pacific Journal of Management and Education*, 2(1), 1-13.
- Rawashdeh, A. M., Elayan, M., Shamout, M. D., & Saleh, M. H. (2020). Job satisfaction as a mediator between transformational leadership and employee performance: Evidence from a developing country. *Management Science Letters*, 10(17), 3855-3864.
- Smith, P. C., Kendall, L., & Hulin, C. L. (1969). *The measurement of satisfaction in work and retirement: A Strategy for the Study of Attitudes*. Chicago, IL: Rand McNally.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126.
- Wirawan, H., Jufri, M., & Saman, A. (2020). The effect of authentic leadership and psychological capital on work engagement: The mediating role of job satisfaction. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(8), 1139-1154.
- Wong, C. A., & Laschinger, H. K. S. (2013). Authentic leadership, performance, and job satisfaction: The mediating role of empowerment. *Journal of Advanced Nursing*, 69(4), 947-959.
- Yasmin, Z., Santoso, B., & Setiawan, Y. (2021). Authentic leadership and employee performance. In *Proceedings of the 5th Global Conference on Business, Management and Entrepreneurship (GCBME 2020)*, 187, 633-637). Atlantis Press / Springer.
- Zeb, A., Abdullah, N. H., Hussain, A., & Safi, A. (2020). Authentic leadership, knowledge sharing, and employees' creativity. *Management Research Review*, 43(6), 669-690.