# อิทธิพลเชิงสาเหตุของภาวะผู้นำที่แท้จริง ที่มีผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทขนส่งโลจิสติกส์แห่งหนึ่ง โดยมีทุนทางจิตวิทยาเชิงบวกเป็นตัวแปรส่งผ่าน

# The Causal Effect of Authentic Leadership on Employee Performance in Logistics Company with Positive Psychological Capital as a Mediator


- ณิชากร ชัยวิศิษฐ์*
  นิสิตปริญญาโท ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาประยุกต์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
  Nichakorn Chaiwisit*
  Student, Master of Arts in Applied Psychology, Graduate School, Srinakharinwirot University, E-mail: pchaiwisit@gmail.com
- อมราพร สุรการ
  อาจารย์ประจำบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
  Assistant Professor Dr. Amaraporn Surakarn
  Lecturer, Graduate School, Srinakharinrot University, E-mail: amaraporn.s@gmail.com
- ชัยยุทธ กลีบบัว
  อาจารย์ประจำบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
  Dr. Chaiyut Kleebbua
  Lecturer, Graduate School, Srinakharinrot University, E-mail: chaiyut@g.swu.ac.th

Corresponding Author E-mail: pchaiwisit@gmail.com


***Received:*** *May 4, 2022;* ***Revised:*** *June 29, 2022;* ***Accepted:*** *July 12, 2022*


## Abstract

The objective of this research are to study the causal relationship of Authentic Leadership on employee performance in logistics company with Positive Psychological Capital as a mediator. This study used a causal research methodology and Collecting data from online questionnaires. The sampling were 170 full-time employees of a logistics company and analyzing by use Structural Equation Modeling (SEM). The results showed that the causal effect model was in accord with the empirical data $\chi^2$ = 38.20, df = 31, $\chi^2$/df = 1.23, P-Value = 0.18, RMSEA = 0.04, CFI = 1.00, TLI = 0.99, SRMR = 0.03 and all of the variables in the model explained 29 percent of performance variance. It was also found that Authentic Leadership had a significant total effect on employee performance ($\beta$=0.44, $p$<0.05). Authentic Leadership had a positive significant direct effect on employee performance ($\beta$=0.34, $p$< 0.05) and Authentic Leadership had a significant indirect effect

on employee performance through Positive Psychological Capital ($\beta$=0.10, $p$<0.05). The indirect effects showed that Authentic Leadership had a positive and significant effect on the Positive Psychological Capital of the employees ($\beta$=0.33, $p$<0.05) and Positive Psychological Capital had a positive significant effect on employee performance ($\beta$=0.31, $p$<0.05). The results showed the importance of the Authentic Leadership of supervisors and the Positive Psychological Capital of the employees in terms of performance. The results of this research will help to improve Authentic Leadership and Positive psychological capital of logistics company employees and can enhance employee performance.

**Keywords** : Authentic Leadership, Employee Performance, Positive Psychological Capital, Logistics Company

## บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาอิทธิพลเชิงสาเหตุของภาวะผู้นำที่แท้จริง ที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทขนส่งโลจิสติกส์เอกชนแห่งหนึ่ง โดยมีทุนทางจิตวิทยาเชิงบวกเป็นตัวแปรส่งผ่าน ใช้ระเบียบวิธีวิจัยความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ และเก็บข้อมูลผ่านการใช้แบบสอบถาม กลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานบริษัทขนส่งโลจิสติกส์แห่งหนึ่ง ที่เป็นพนักงานประจำ รวม 170 คน วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสมการเชิงโครงสร้าง ผลการวิจัยพบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ $\chi^2$= 38.20, df = 31, $\chi^2$/df = 1.23, P-Value = 0.18, RMSEA = 0.04, CFI = 1.00, TLI = 0.99, SRMR = 0.03 และตัวแปรทั้งหมดในโมเดลสามารถอธิบายความผันแปรของผลการปฏิบัติงานได้ร้อยละ 29 ทั้งยังพบว่า ภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บังคับบัญชามีอิทธิพลโดยรวมต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($\beta$=0.44, $p$<0.05) โดยมีอิทธิพลทางตรงทิศทางบวกต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($\beta$=0.34, $p$<0.05) และภาวะผู้นำที่แท้จริงมีอิทธิพลทางอ้อม ต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานในทิศทางบวก ผ่านทุนทางจิตวิทยาเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($\beta$=0.10, $p$<0.05) โดยอิทธิพลทางอ้อมที่เกิดขึ้น พบว่าภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บังคับบัญชา มีอิทธิพทางบวกต่อทุนทางจิตวิทยาเชิงบวกของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($\beta$=0.33, $p$<0.05) และทุนทางจิตวิทยาเชิงบวกมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($\beta$=0.31, $p$<0.05) แสดงให้เห็นบทบาทสำคัญของภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บังคับบัญชาและทุนทางจิตวิทยาเชิงบวกของพนักงานต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งผลจากการวิจัยนีสามารถนำไปใช้เพื่อส่งเสริมภาวะผู้นำที่แท้จริง และทุนทางจิตวิทยาเชิงบวกของพนักงานบริษัทขนส่งโลจิสติกส์นำไปสู่การเพิ่มผลปฏิบัติงานของพนักงานได้

**คำสำคัญ**: ภาวะผู้นำที่แท้จริง, ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน, ทุนทางจิตวิทยาเชิงบวก, บริษัทขนส่งโลจิสติกส์

## บทนำ

จากข้อมูลการวิจัยด้านการเติบโตของธุรกิจขนส่งโลจิสติกส์ ปี 2564-2567 (Intelligence, 2021) พบว่า ธุรกิจขนส่งโลจิสติกส์ทั่วโลกมีแนวโน้มเติบโตเฉลี่ยร้อยละ 4.7 และจากข้อมูลแนวโน้มธุรกิจและอุตสาหกรรมไทย ปี 2564-2566 (Krungsri Research, 2021) พบว่า ธุรกิจขนส่งโลจิสติกส์ด้านคลังสินค้ามีแนวโน้มเติบโตเฉลี่ยร้อยละ 3.1 ต่อปี โดยบริษัทธุรกิจทางด้านขนส่งโลจิสติกส์ในช่วงปีที่ผ่านมาองค์กรมีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง ท่ามกลางการเติบโตของธุรกิจ สิ่งเหล่านี้ล้วนมาพร้อมกับการแข่งขันที่สูงขึ้น สอดคล้องกับข้อมูล Krungsri Research (2021) ที่ได้พบว่าการแข่งขันในภาคธุรกิจขนส่งโลจิสติกส์มีแนวโน้มที่เพิ่มสูงขึ้นด้วยเช่นกัน ซึ่งการแข่งขันในภาคธุรกิจขนส่งโลจิสติกส์ที่เพิ่มสูงขึ้นนั้นทำให้องค์กรและบุคลากรในองค์กรต้องมีการปรับตัวมากขึ้นไม่ว่าจะเป็นจำนวนภาระงานขององค์กรที่เพิ่มขึ้นแต่ผลการดำเนินงานโดยรวมขององค์กรยังไม่สามารถไปถึงเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้ได้ ซึ่งหนึ่งในตัวชี้วัดที่สะท้อนถึงผลการดำเนินงานขององค์กรก็คือ ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ดังนั้น ผู้บริหารและทีมทรัพยากรบุคคลจึงให้ความสำคัญกับการพัฒนาผลปฏิบัติงานของพนักงานเพื่อนำไปสู่เป้าประสงค์ที่องค์กรตั้งไว้ โดยได้เล็งเห็นว่าการพัฒนาบุคลากรเป็นปัจจัยสำคัญที่มีส่วนช่วยในการพัฒนาผลปฏิบัติงานของพนักงานได้

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง พบว่า แนวคิดหนึ่งที่สำคัญที่กลุ่มผู้บริหารองค์การหันมาให้ความสนใจเพื่อนำมาใช้พัฒนาบุคลากรในองค์การและนำไปสู่ผลปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพขององค์การนั้นก็คือ แนวคิดทุนทางจิตวิทยาเชิงบวก (Positive Psychological Capital) (Luthans & Youssef, 2004) ซึ่งเป็นคุณลักษณะส่วนบุคคลเชิงบวกคุณลักษณะหนึ่งที่สามารถพัฒนา และนำมาทำนายผลการปฏิบัติงานของพนักงานได้ นอกจากนี้ จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับทุนทางจิตวิทยาเชิงบวก ยังได้พบข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยสำคัญที่เข้ามามีส่วนส่งเสริมในการพัฒนาทุนทางจิตวิทยาเชิงบวกของพนักงานเพื่อนำไปสู่การพัฒนาผลปฏิบัติงาน นั้นก็คือ ภาวะผู้นำของหัวหน้างาน โดยเฉพาะ “ภาวะผู้นำที่แท้จริง (Authentic Leadership)” ภาวะผู้นำที่แท้จริง ได้ถูกเสนอโดย Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing, and Peterson (2008) ซึ่งได้ใช้แนวคิดจิตวิทยาเชิงบวกมาอธิบายกระบวนการที่ผู้นำที่แท้จริงส่งผลต่อทัศนคติ พฤติกรรม และผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม และการศึกษาของ Daraba, Wirawan, Salam, and Faisal (2021) ที่พบความสัมพันธ์ต่อผลการปฏิบัติงานที่เป็นผู้ตาม ที่เกิดจากปัจจัยของภาวะผู้นำที่แท้จริง กับ ทุนทางจิตวิทยาเชิงบวก จึงแสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำที่แท้จริง น่าจะเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญในกระบวนการที่ทำให้เกิดทุนทางจิตวิทยาเชิงบวก และผลการปฏิบัติงานที่ดีของของพนักงานในภาวะการณ์ปัจจุบันได้ จากการศึกษารูปแบบภาวะผู้นำที่แท้จริงนั้น ยังได้มีการอธิบายถึงความสำคัญของภาวะผู้นำที่แท้จริงต่อผู้ตามเพื่อรับมือต่อการเผชิญกับเหตุการณ์หรือความท้าทายที่เกิดขึ้นใหม่ ซึ่งสอดคล้องกับ Emmett, Schrah, Schrimper, and Wood (2020) พบว่า ผู้นำที่มีภาวะผู้นำที่แท้จริง จะมีความสามารถในการเข้าใจในมุมมองของผู้อื่น และ มีความยืดหยุ่นในการบริหารจัดการพนักงานที่กำลังเผชิญอยู่กับความเครียดจากภาวะการณ์ที่ไม่แน่นอน ผู้นำเหล่านี้จะใช้ความฉลาดทางอารมณ์และความ

มั่นคงทางอารมณ์เพื่อขับเคลื่อนองค์กร ซึ่งจากสถานการณ์ที่มีภาวการณ์เปลี่ยนแปลงสูงนำไปสู่ความไม่แน่นอน ภาวะผู้นำที่แท้จริงจึงเป็นปัจจัยในการกระตุ้นให้เกิดผลต่อทัศนคติ และต่อพฤติกรรม นำไปสู่การพัฒนาทุนทางจิตวิทยาเชิงบวก และการสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีของผู้ตามได้

จากการทบทวนวรรณกรรมที่ผ่านมายังไม่พบการศึกษาการทำหน้าที่เป็นตัวส่งผ่านของทุนทางจิตวิทยาเชิงบวกระหว่าง ภาวะผู้นำที่แท้จริง กับ ผลการปฏิบัติงาน ในบริบทของภาคธุรกิจขนส่งโลจิสติกส์ที่จะสามารถนำมาอธิบายในบริบทของพนักงานบริษัทขนส่งโลจิสติกส์ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างที่ผู้วิจัยต้องการศึกษาได้ ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาถึงอิทธิพลเชิงสาเหตุของภาวะผู้นำที่แท้จริง ที่มีผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทขนส่งโลจิสติกส์แห่งหนึ่ง โดยมีทุนทางจิตวิทยาเชิงบวกเป็นตัวแปรส่งผ่าน เพื่อเป็นแนวทางในการจัดการพัฒนาหรือส่งเสริมภาวะผู้นำที่แท้จริง ทุนทางจิตวิทยาเชิงบวกของพนักงานในอนาคต เพื่อนำไปสู่การเพิ่มผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปตามเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้

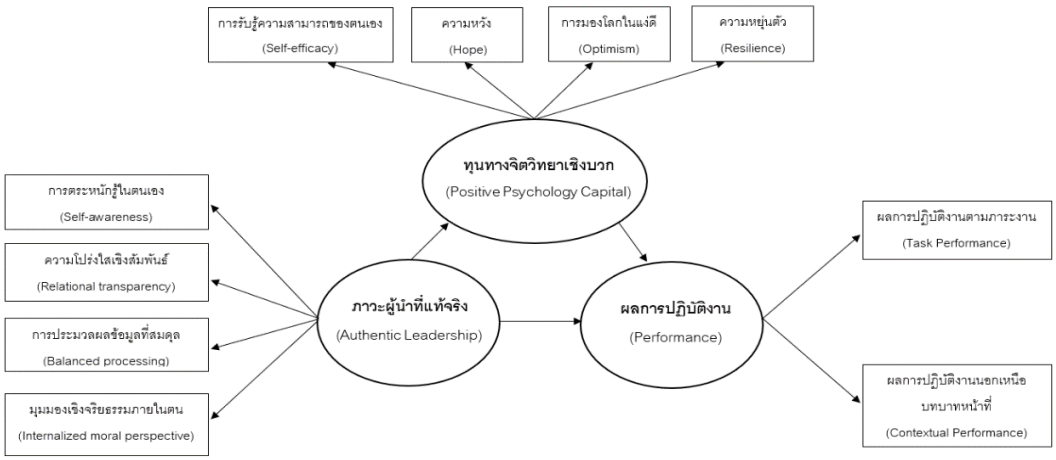
## วัตถุประสงค์

เพื่อศึกษาอิทธิพลเชิงสาเหตุภาวะผู้นำที่แท้จริง ที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทขนส่งโลจิสติกส์เอกชนแห่งหนึ่ง โดยมีทุนทางจิตวิทยาเชิงบวกเป็นตัวแปรส่งผ่าน

## ขอบเขตการวิจัย

ขอบเขตด้านประชากร คือ พนักงานประจำบริษัทขนส่งโลจิสติกส์แห่งหนึ่ง จำนวนทั้งสิ้น 349 คน

## กรอบแนวคิด



## การทบทวนวรรณกรรม

### แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับทุนทางจิตวิทยาเชิงบวก

ทุนทางจิตวิทยาเชิงบวก (Positive Psychological Capital) เป็นคุณลักษณะส่วนบุคคลเชิงบวก คุณลักษณะหนึ่งที่สามารถวัด พัฒนา และนำมาทำนายผลการปฏิบัติงานของพนักงานได้ เสนอโดย Luthans, Youssef, and Avolio (2007) ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย 4 ประการ คือ 1) การรับรู้ความสามารถของตนเอง (Self-efficacy) หมายถึง ความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเองที่จะรวบรวมแรงจูงใจ ทรัพยากรทางปัญญาและแนวทางที่จำเป็นเพื่อดำเนินการให้บรรลุผลสำเร็จในงานที่ท้าทายที่ได้กำหนดไว้ 2) ความหวัง (Hope) หมายถึง สภาวะการสร้างแรงจูงใจทางบวก ความมุ่งมั่นเพียรพยายามไปสู่เป้าหมายของพนักงาน และเมื่อจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแนวทางเพื่อไปสู่เป้าหมายก็จะมีความมุ่งมั่น และ คิดหาแนวทางที่จะทำให้ประสบความสำเร็จได้ 3) การมองโลกในแง่ดี (Optimism) หมายถึง มุมมองต่อการอธิบาย การตีความเหตุการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นกับตนในเชิงบวก รวมไปถึงเกี่ยวข้องกับรูปแบบการอธิบาย การตีความเหตุการณ์ในเชิงลบที่เกิดขึ้นว่าเป็นสถานการณ์ที่เกิดขึ้นเพียงชั่วคราวมีลักษณะเป็นสถานการณ์เฉพาะไม่ได้คงอยู่ถาวรและ 4) ความหยุ่นตัว (Resilience) หมายถึง ความสามารถในการยืนหยัดและสามารถกลับตัวคืนสู่ภาวะปกติเมื่อถูกรุมเร้าด้วยปัญหา ความทุกข์ยาก ความไม่แน่นอน ความล้มเหลว หรือแม้กระทั่งการเปลี่ยนแปลงในเชิงบวกที่มากล้นจนเกินไป ซึ่งจากการทบทวนเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า ทุนทางจิตวิทยาเชิงบวกเป็นคุณลักษณะหนึ่งที่มีผลต่อพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงาน เช่น ในงานวิจัยของ Kong et al. (2018); Luthans, et al. (2007); Zamahani et al. (2011)

### แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำที่แท้จริง

ภาวะผู้นำที่แท้จริง (Authentic Leadership) ได้ถูกเสนอโดย Walumbwa et al. (2008) เป็นรูปแบบของพฤติกรรมของผู้นำ ที่มีส่วนช่วยส่งเสริมความสามารถจิตวิทยาเชิงบวก และ บรรยากาศทางจริยธรรมเชิงบวก โดยศึกษาองค์ประกอบย่อย 4 ประการ ได้แก่ 1) การตระหนักรู้ในตนเอง (Self-Awareness) หมายถึง การแสดงออกถึงความเข้าใจในตนเอง รวมไปถึง การเข้าใจในจุดแข็ง จุดอ่อน และธรรมชาติในหลากหลายด้านของตนเอง รวมถึงความเข้าใจในตนเองผ่านการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น และการรับรู้ถึงอิทธิพลของของการกระทำของตนเองต่อผู้อื่น 2) มุมมองเชิงจริยธรรมภายในตน (Internalized Moral Perspective) หมายถึง รูปแบบการควบคุมตนเองภายใน การยึดมั่นตามมาตรฐานจริยธรรมภายในตน การตัดสินใจและพฤติกรรมการแสดงออกใดๆ จะสอดคล้องกับค่านิยมภายในของตน โดยไม่ยอมตามจากกระแสหรือแรงกดดันภายนอก 3) การประมวลผลที่สมดุล (Balanced Processing) หมายถึง การดำรงความเป็นกลางเมื่อได้รับข้อมูล โดยผู้นำที่แท้จริงจะประมวลผลข้อมูลเชิงบวกและเชิงลบในรูปแบบที่สมดุล การแสดงว่าตนได้วิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องทั้งหมดโดยปราศจากอคติ รวมถึงการที่ผู้นำสามารถที่จะรับฟังความคิดเห็นจากผู้อื่นได้ 4) ความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ (Relational Transparency) หมายถึง การแสดงออกถึงตัวตนที่แท้จริงของตนเองต่อผู้อื่น ซึ่งไม่ใช่การแสดงออกที่บิดเบือนตนเอง โดยพฤติกรรม

ดังกล่าวจะช่วยส่งเสริมความไว้ใจผ่านการแบ่งปันข้อมูลอย่างเปิดเผย การแสดงความคิดเห็น และความรู้สึกที่จริงใจ ในขณะที่พยายามลดการแสดงออกถึงอารมณ์ที่ไม่เหมาะสมของตนเองต่อผู้อื่น โดย Kong et al. (2018); Wang et al. (2018) ได้พบว่า ภาวะผู้นำที่แท้จริง สามารถอธิบายความสัมพันธ์เชิงเหตุต่อทุนทางจิตวิทยาเชิงบวก กล่าวคือ ภาวะผู้นำที่แท้จริงมีบทบาทสำคัญในการเสริมสร้าง และพัฒนาทุนทางจิตวิทยาเชิงบวกของพนักงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งหัวหน้างานที่มีภาวะผู้นำที่แท้จริงจะช่วยเพิ่มทุนทางจิตวิทยาเชิงบวกของผู้ตามได้ เช่น ในงานวิจัยของ ได้ Banks, McCauley, Gardner, and Guler (2016); Kong et al. (2018); Wang et al. (2018) ที่แสดงให้เห็นถึงอิทธิพลของภาวะผู้นำที่แท้จริงต่อทุนทางจิตวิทยาเชิงบวกของผู้ตาม ในด้านของภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีผลต่อผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม เช่น ในงานวิจัยของ Banks et al. (2016); Zamahani et al. (2011) ที่แสดงให้เห็นถึงอิทธิพลของ ภาวะผู้นำที่แท้จริงต่อผลการปฏิบัติงาน

**แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน**

ผลการปฏิบัติงาน ได้มีการอธิบายไว้ว่าหมายถึง พฤติกรรมและการกระทำของพนักงานที่มีความสัมพันธ์กับเป้าหมายขององค์การ (Campbell (1990 as cited in Koopmans et al., 2013) และจากการศึกษาผลการปฏิบัติงาน พบว่า ได้มีการแบ่งองค์ประกอบของผลการปฏิบัติงานออกมาได้เป็น 2 องค์ประกอบได้แก่ 1) ผลการปฏิบัติงานตามภาระงาน (Task Performance) ตามแนวคิดของ Campbell (Campbell, 1990, as cited in Koopmans et al., 2013) หมายถึง พฤติกรรมความเชี่ยวชาญที่บุคคลต้องใช้ทำงานหลักหรือความเชี่ยวชาญด้านเทคนิคที่สำคัญต่องานหลัก 2) ผลการปฏิบัติงานนอกเหนือบทบาทหน้าที่ (Contextual Performance) ตามแนวคิดของ Borman and Motowidlo (Borman and Motowidlo, 1993, as cited in Motowildo, Borman, & Schmit, 1997) หมายถึง การปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลที่ไม่ได้เกี่ยวข้องโดยตรงกับภาระงานหน้าที่ หากแต่จะเป็นพฤติกรรมที่มีส่วนช่วยในการปรับเปลี่ยนบริบทขององค์กร ทั้งทางด้านสภาพสังคมสิ่งแวดล้อมทางด้านจิตวิทยาให้เป็นไปในทิศทางที่ดีขึ้น จากการศึกษาเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานได้พบความสัมพันธ์ต่อที่เกิดจากการทำหน้าที่เป็นตัวส่งผ่านของทุนทางจิตวิทยาเชิงบวกระหว่างภาวะผู้นำที่แท้จริง กับ ผลการปฏิบัติงาน ดังเช่น ในงานวิจัยของ Daraba et al. (2021) ทั้งยังพบผลการศึกษาที่ยืนยันว่า ภาวะผู้นำที่แท้จริงส่งผลทางบวกต่อผลการปฏิบัติงาน (Banks et al., 2016; Walumbwa et al., 2008; Zamahani et al., 2011)

## วิธีดำเนินการวิจัย

ประชากร คือ พนักงานประจำบริษัทขนส่งโลจิสติกส์แห่งหนึ่ง จำนวนทั้งสิ้น 349 คน ตัวอย่างวิจัย คือ พนักงานประจำบริษัทขนส่งโลจิสติกส์แห่งหนึ่ง ผู้วิจัยกำหนดขนาดตัวอย่างตามการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างเพื่อประมาณค่าพารามิเตอร์ ตามแนวคิดของ Kline (1998, as cited in Wang & Wang, 2019) ที่ได้เสนอว่า จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมกับการใช้สถิติการวิเคราะห์พหุตัวแปรควรมีจำนวนอย่างน้อย 10-20 เท่าของตัวแปรสังเกตได้ ซึ่งในการวิจัยนี้ผู้วิจัยกำหนดขนาดตัวอย่างที่ 10 เท่าของตัวแปร

สังเกตได้ ในการศึกษาวิจัยนี้มีตัวแปรสังเกตได้จำนวน 11 ตัวแปร ดังนั้นขนาดตัวอย่างที่เหมาะสมจึงควรมีอย่างน้อย 110 คน แต่เนื่องจากผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามให้แก่ประชากรทั้งหมด และได้ข้อมูลแบบสอบถามกลับคืนมาโดยเป็นแบบสอบถามที่สมบูรณ์จำนวน 170 ชุด ดังนั้น กลุ่มตัวอย่างในงานวิจัยครั้งนี้จึงมีจำนวน 170 คน วิธีการเก็บรวมรวมข้อมูล ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามไปเก็บข้อมูล โดยใช้การตอบแบบสอบถามออนไลน์ (Online Survey) ผ่านทางเว็บ

เครื่องมือในการวิจัยแบ่งเป็น 4 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลส่วนบุคคล ประกอบด้วยข้อคำถามเกี่ยวกับเพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ระยะเวลาที่ทำงานร่วมกับหัวหน้างานคนปัจจุบัน แผนก และ ระดับตำแหน่งงาน

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามทุนทางจิตวิทยาเชิงบวก ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยปรับปรุงแบบสอบถามทุนทางจิตวิทยาเชิงบวกของ Sapyaprapa, Tuicomepee and Watakakosol (2013) ทีมีการแปลเป็นภาษาไทย ปรับปรุง และพัฒนามาจากแบบสอบถามทุนทางจิตวิทยาเชิงบวกของ Luthans et al. (2007) ประกอบด้วยคำถามทั้งหมด 23 ข้อ 4 องค์ประกอบ มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคเท่ากับ 0.95 และคุณภาพด้านความตรงเชิงโครงสร้างพบว่ามีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พิจารณาจากค่าดัชนีผ่านเกณฑ์ $\chi^2$= 2.78, df = 3, $\chi^2$/df = 0.93, P-Value = 0.43, RMSEA = 0.00, CFI = 1.00 ,TLI = 1.00 และ ค่า SRMR = 0.02 แต่ละองค์ประกอบหลักมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานระหว่าง 0.80 – 0.85 ดังนั้น ข้อคำถามของตัวแปรทุนทางจิตวิทยาเชิงบวก จึงมีคุณภาพเหมาะสมเพียงพอทั้งความตรงและความเที่ยงในการวัดตัวแปรทุนทางจิตวิทยาเชิงบวกของพนักงานได้

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามภาวะผู้นำที่แท้จริง ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยปรับปรุงข้อคำถามของแบบสอบถามภาวะผู้ที่แท้จริง Authentic Leadership Questionnaire (ALQ) ของ Walumbwa et al. (2008) มีข้อคำถามจำนวน 17 ข้อ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบย่อย มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคเท่ากับ 0.93 และคุณภาพด้านความตรงเชิงโครงสร้างพบว่ามีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พิจารณาจากค่าดัชนีผ่านเกณฑ์ $\chi^2$ = 0.69, df = 2, $\chi^2$/df = 0.35, P-Value = 0.71, RMSEA = 0.00, CFI = 1.00, TLI =1.06 และค่า SRMR = 0.05 แต่ละองค์ประกอบหลักมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานระหว่าง 0.53 – 0.81 ดังนั้น ข้อคำถามของตัวแปรภาวะผู้นำที่แท้จริง จึงมีคุณภาพเหมาะสมเพียงพอทั้งความตรงและความเที่ยงในการวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงได้

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามผลการปฏิบัติงาน ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยปรับปรุงแบบสอบถามผลปฏิบัติงานของ Koopmans et al. (2013) ที่มีชื่อว่า Individual Work Performance Questionnaire (IWPQ) โดยทำการแปลแบบสอบถามเป็นภาษาไทย มีข้อคำถามจำนวน 9 ข้อ ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบย่อย มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคเท่ากับ 0.93 และคุณภาพด้านความตรงเชิงโครงสร้างพบว่ามีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พิจารณาจากค่าดัชนีผ่านเกณฑ์ $\chi^2$= 0.01, df = 1, $\chi^2$/df = 0.01, P-Value = 0.93, RMSEA = 0.00, CFI = 1.00, TLI = 1.00, และค่า SRMR

= 0.01 แต่ละองค์ประกอบหลักมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานระหว่าง 0.64 – 0.80 ดังนั้น ข้อคำถามของตัวแปรผลการปฏิบัติงาน จึงมีคุณภาพเหมาะสมเพียงพอทั้งความตรงและความเที่ยงในการวัดผลการปฏิบัติงานของพนักงานได้

การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ สถิติเชิงบรรยาย ประกอบด้วย ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และ การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรและตรวจสอบปัญหาภาวะร่วมเส้นตรงพหุ (multicollinearity) โดยการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's product-moment correlation coefficient) โดยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป IBM SPSS Statistics การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตอบวัตถุประสงค์ของงานวิจัย ได้แก่ การวิเคราะห์ และตรวจสอบโมเดลอิทธิพลเชิงสาเหตุ ประมวลผลวิเคราะห์สมการเชิงโครงสร้าง (Structural equation modeling: SEM) โดยโปรแกรม Mplus และ การทดสอบอิทธิพลส่งผ่านของตัวแปร ด้วยวิธี Bootstrapping

## สรุปผลการวิจัย

**ข้อมูลพื้นฐานของตัวอย่างวิจัย** พบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 51.8 (*n*=88) เพศชาย คิดเป็นร้อยละ 48.2 (*n*=82) อายุระหว่าง 25 ปีขึ้นไป – 35 ปี คิดเป็นร้อยละ 62.9 (*n*=107) มีระดับการศึกษาระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 76.5 (*n* =130) มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานในบริษัท 1 ปี ขึ้นไป – 3 ปี คิดเป็นร้อยละ 31.2 (*n*=53) มีระยะเวลาที่ทำงานร่วมกับหัวหน้างานคนปัจจุบัน 1 ปี ขึ้นไป – 3 ปี คิดเป็นร้อยละ 57.1 (*n*=97)

**ข้อมูลพื้นฐานของตัวแปรวิจัย** (1) ตัวแปรภาวะผู้นำที่แท้จริง พบว่า ตัวแปรสังเกตได้ด้านการประมวลผลข้อมูลที่สมดุล (*M* = 2.58, *SD* = 0.82) และ ความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ (*M* = 2.58, *SD* = 0.76) มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด (2) ตัวแปรทุนจิตวิทยาเชิงบวก พบว่า ตัวแปรสังเกตได้ด้านการรับรู้ความสามารถของตนเอง (*M* = 3.37, *SD* = 0.93) มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด (3) ตัวแปรผลการปฏิบัติงาน พบว่า ตัวแปรสังเกตได้ด้านผลการปฏิบัติงานนอกเหนือบทบาทหน้าที่ (*M* = 3.27, *SD* = 0.85) มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด

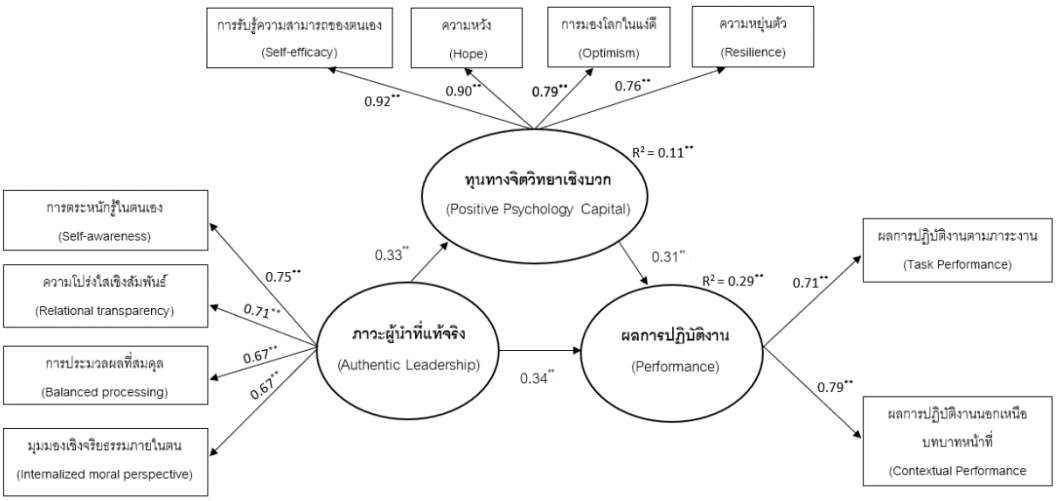
**ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ในโมเดล** เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ในโมเดลการวิจัยเพื่อตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรตาม และพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระด้วยกัน เพื่อตรวจสอบปัญหาภาวะร่วมเส้นตรงพหุ (multicollinearity) ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ทั้งหมด 45 คู่ พบว่า ไม่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ใดที่มีค่ามากกว่า 0.90 ดังนั้นจึงไม่ฝ่าฝืนข้อตกลงเบื้องต้นทางสถิติของภาวะร่วมเส้นตรงพหุ และพบตัวแปร 44 คู่ มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.17 ถึง 0.82 ตัวแปรทุกคู่เป็นความสัมพันธ์แบบมีทิศทางบวก

ตาราง 1 เมทริกซ์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ค่าเฉลี่ย ส่วยเบี่ยงเบนมาตรฐานระหว่างตัวแปรสังเกตได้ในโมเดลวิจัย (*n*=170)

| ตัวแปร | SA | IMP | BP | RT | SE | Ho | OP | Re | PERFT | PERFC |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| SA | 1 | | | | | | | | | |
| IMP | .47** | 1 | | | | | | | | |
| BP | .45** | .54** | 1 | | | | | | | |
| RT | .60** | .41** | .46** | 1 | | | | | | |
| SE | .24** | .18** | .15 | .25** | 1 | | | | | |
| Ho | .25** | .18** | .17** | .20** | .82** | 1 | | | | |
| OP | .19** | .23** | .23** | .21** | .73** | .70** | 1 | | | |
| Re | .26** | .20** | .19** | .25** | .69** | .68** | .81** | 1 | | |
| PERFT | .28** | .29** | .20** | .19** | .23** | .25** | .27** | .28** | 1 | |
| PERFC | .24** | .26** | .28** | .17** | .31** | .38** | .27** | .25** | .56** | 1 |
| mean | 2.57 | 2.57 | 2.58 | 2.58 | 3.37 | 3.32 | 3.29 | 3.32 | 3.22 | 3.27 |
| S.D. | 0.80 | 0.81 | 0.82 | 0.76 | 0.93 | 0.88 | 0.89 | 0.88 | 0.87 | 0.85 |

หมายเหตุ: ** $p<0.05$

**ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ของงานวิจัย** พบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อ มูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาจาก $\chi^2$=38.20, df=31, $\chi^2$/df=1.23, P-Value=0.18, RMSEA=0.04, CFI=1.00, TLI=0.99, SRMR=0.03 เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ ($R^2$) ของสมการโครงสร้างตัวแปรแฝง พบว่า ภาวะผู้นำที่แท้จริง และทุนทางจิตวิทยาเชิงบวก สามารถอธิบายความผันแปรของผลการปฏิบัติงานได้ร้อยละ 29




หมายเหตุ: ** $p<0.05$, $\chi^2$ = 38.20, df = 31, $\chi^2$/df = 1.23, P-Value = 0.18, RMSEA = 0.04, CFI = 1.00, TLI = 0.99, SRMR = 0.03

Fit Indices: $\chi^2$ >0.05, P-Value = 0.18, RMSEA≤0.05, CFI≥0.95, TLI≥0.95, SRMR≤0.08

ภาพประกอบ 1 โมเดลอิทธิผลเชิงสาเหตุของภาวะผู้นำที่แท้จริง ที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทขนส่งโลจิสติกส์เอกชนแห่งหนึ่ง โดยมีทุนทางจิตวิทยาเชิงบวกเป็นตัวแปรส่งผ่าน

ตาราง 2 ผลการวิเคราะห์ผลรวมอิทธิพลทางตรงและอิทธิพลทางอ้อม (*n* = 170)

| **ตัวแปร** | ทุนทางจิตวิทยาเชิงบวก | | | ผลการปฏิบัติงาน | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | TE | DE | IE | TE | DE | IE |
| ภาวะผู้นำที่แท้จริง | 0.33** | 0.33** | - | 0.44** | 0.34** | 0.10** |
| ทุนทางจิตวิทยาเชิงบวก | - | - | - | 0.31** | 0.31** | - |

หมายเหตุ: ** $p$<0.05, DE หมายถึงอิทธิพลทางตรง IE หมายถึงอิทธิพลทางอ้อม TE หมายถึงอิทธิพลรวม

อิทธิพลของตัวแปรที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน พบว่าภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บังคับบัญชามีอิทธิพลโดยรวม (Total Effect) ต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($\beta$ = 0.44, $p$ < 0.05) โดยมีอิทธิพลทางตรง (Direct Effect) ทิศทางบวกต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($\beta$ = 0.34, $p$ < 0.05) และภาวะผู้นำที่แท้จริงมีอิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effect) ต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานในทิศทางบวก ผ่านทุนทางจิตวิทยาเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($\beta$ = 0.10, $p$ < 0.05) โดยอิทธิพลทางอ้อมที่เกิดขึ้น พบว่าภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บังคับบัญชา มีอิทธิพลต่อทุนทางจิตวิทยาเชิงบวกของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($\beta$ = 0.33, $p$ < 0.05) และทุนทางจิตวิทยาเชิงบวกมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($\beta$ = 0.31, $p$ < 0.05) แสดงให้เห็นว่า ภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บังคับบัญชามีผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานทั้งทางตรงและทางอ้อมผ่านการพัฒนาทุนทางจิตวิทยาเชิงบวก

ในส่วนของการทดสอบอิทธิพลการส่งผ่านของตัวแปรทุนทางจิตวิทยาเชิงบวก วิธี Bootstrapping เพื่อยืนยันค่าอิทธิพลทางอ้อมผ่านตัวแปรส่งผ่าน พบว่า ทุนทางจิตวิทยาเชิงบวก มีบทบาทการส่งผ่านที่อธิบายความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่แท้จริง กับ ผลการปฏิบัติงาน แบบบางส่วน (Partial Mediator) ระหว่างตัวแปรภาวะผู้นำที่แท้จริง กับ ผลการปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (coeff = 0.10, CI = [0.02, 0.18) แสดงว่าทุนทางจิตวิทยาเชิงบวกเป็นตัวแปรส่งผ่านที่มีผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่แท้จริงกับผลการปฏิบัติงาน

## อภิปรายผล

จากผลการวิจัยที่นำเสนอไปในข้างต้น ผลการวิจัยมีความสอดคล้องกับกรอบแนวคิดและสมติฐานการวิจัยทั้งยังพบว่าผลการวิเคราะห์อิทธิพลเชิงสาเหตุภาวะผู้นำที่แท้จริง ที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทขนส่งโลจิสติกส์เอกชนแห่งหนึ่ง โดยมีทุนทางจิตวิทยาเชิงบวกเป็นตัวแปรส่งผ่านมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และจากผลการวิจัยที่นำเสนอไป มีประเด็นที่น่าสนใจ ที่ผู้วิจัยได้นำมาอภิปราย ดังต่อไปนี้

**1. บทบาทภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บังคับบัญชาต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน** จากผลการวิเคราะห์อิทธิพลโดยรวม อิทธิพลทางตรง และอิทธิพลทางอ้อม ของภาวะผู้นำที่แท้จริงที่ส่งผลต่อผลการ

ปฏิบัติงานของพนักงาน พบว่า ภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บังคับบัญชามีอิทธิพลโดยรวมต่อผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($\beta$ = 0.44, $p < 0.05$) โดยมีอิทธิพลทางตรง (Direct Effect) ทิศทางบวก ต่อผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($\beta$ = 0.34, $p < 0.05$) กล่าวคือ การที่ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้าของพนักงานมีภาวะผู้นำที่แท้จริงจะส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานผู้ใต้บังคับบัญชา สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Ilies, Morgeson, and Nahrgang (2005) ที่พบว่า ภาวะผู้นำที่แท้จริงมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานของผู้ติดตามรายบุคคล และเมื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำที่แท้จริงแยกตามตัวแปรสังเกตได้ของผลการปฏิบัติงาน มีประเด็นที่น่าสนใจ ดังต่อไปนี้

1.1 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่แท้จริง กับ ผลการปฏิบัติงานตามภาระงาน (Task performance) จากผลการวิเคราะห์ข้างต้นแสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำที่แท้จริงมีบทบาทสำคัญต่อผลการปฏิบัติงานตามภาระงานของพนักงาน สอดคล้องกับการศึกษาของ Jang (2022) ที่ได้ศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำที่แท้จริง กับ ผลการปฏิบัติงานตามภาระงานของพนักงานประจำในบริษัทเอกชน ประเทศเกาหลีใต้ ซึ่งได้พบว่า ภาวะผู้นำที่แท้จริงมีอิทธิพลเชิงบวกกับผลการปฏิบัติงานตามภาระงานของพนักงาน อาจเนื่องมาจากผู้นำที่แท้จริงจะมีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับค่านิยมและความเชื่อภายในตนเอง มีพฤติกรรมที่แสดงให้เห็นถึงการวิเคราะห์พิจารณาข้อมูลที่เกี่ยวข้องทั้งหมดก่อนที่จะทำการตัดสินใจ มีการเปิดใจรับฟังผู้อื่น ซึ่งพฤติกรรมเหล่านี้ล้วนนำมาสู่การสร้างความน่าเชื่อถือและความไว้วางใจให้แก่ผู้ตามได้ (George, 2003, as cited in Ribeiro, Gomes and Kurian, 2018) และเมื่อผู้ตามมีความเชื่อถือและไว้วางใจในผู้บังคับบัญชาของตนอาจมีส่วนทำให้ผู้ตามสามารถทำงานตามหน้าที่หลักที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชาได้เป็นอย่างดี และยังพบว่าภาวะผู้นำที่แท้จริงมีส่วนช่วยส่งเสริมความมุ่งมั่นในตัวเองของผู้ตาม มีส่วนเพิ่มพลังให้ผู้ตามสามารถที่จะบรรลุตามความต้องการของตนเองในด้านสมรรถนะได้นำมาสู่การพัฒนาผลการปฏิบัติงานตามภาระงานของพนักงานที่เป็นผู้ตาม

1.2 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่แท้จริง กับ ผลการปฏิบัติงานนอกเหนือบทบาทหน้าที่ (Contextual Performance) จากผลการวิเคราะห์ข้างต้นแสดงให้เห็นว่านอกเหนือจากผลการปฏิบัติงานตามภาระงานแล้ว ภาวะผู้นำที่แท้จริงมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานนอกเหนือบทบาทหน้าที่ด้วยเช่นกัน สอดคล้องกับการศึกษาของ Malik (2018) ที่ได้พบว่า ภาวะผู้นำที่แท้จริงมีอิทธิพลเชิงบวกกับผลการปฏิบัติงานนอกเหนือบทบาทหน้าที่ ซึ่งอาจเนื่องมาจาก ภาวะผู้นำที่แท้จริงจะมีอิทธิพลต่อผู้ตามในด้านการเลียนแบบพฤติกรรม และเลียนแบบลักษณะบุคลิกภาพ กล่าวคือ หากผู้บังคับบัญชามีการแสดงพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานนอกเหนือบทบาทหน้าที่ เช่น ผู้บังคับบัญชามีพฤติกรรมการพัฒนาทักษะความสามารถ และ พัฒนาความรู้ของตนเองที่เกี่ยวข้องกับงานให้ทันสมัยอยู่เสมอ ก็จะมีส่วนสนับสนุนให้พนักงานที่เป็นผู้ตามเกิดการเลียนแบบพฤติกรรมจนเกิดเป็นพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานนอกเหนือบทบาทหน้าที่ได้ เช่นเดียวกับ Ilies et al. (2005) ได้เสนอว่า ภาวะผู้นำที่แท้จริงจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้ตาม เนื่องจากว่าผู้นำประเภทนี้จะมีการสนับสนุนการตัดสินใจต่าง ๆ ของผู้ตาม โดยที่จะ

สนับสนุนให้พนักงานปฏิบัติตนตามค่านิยมหลักของตัวพนักงานเอง เปิดโอกาสให้ผู้ตามสามารถที่จะคิดวิธีการแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นได้อย่างสร้างสรรค์ ทั้งยังพบว่าภาวะผู้นำที่แท้จริงมีส่วนช่วยสร้างความสัมพันธ์แบบร่วมมือร่วมใจและการอุทิศตนจากผู้ตามได้

**2. บทบาทตัวแปรส่งผ่านของทุนจิตวิทยาเชิงบวก**จากผลการวิเคราะห์พบว่าภาวะผู้นำที่แท้จริงส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานโดยมีอิทธิพลทางอ้อมผ่านทุนทางจิตวิทยาเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($\beta$ = 0.10, $p < 0.05$) ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า ลักษณะภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บังคับบัญชามีบทบาทสำคัญที่ช่วยเสริมสร้างทุนจิตวิทยาเชิงบวกให้กับพนักงานทั้งด้านการรับรู้ความสามารถของตนเอง ความหวัง การมองโลกในแง่ดี ตลอดจนความหยุ่นตัว ดังเช่นงานวิจัยของ Kong et al. (2018) ที่พบว่าการมีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างหัวหน้างานและลูกน้อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งหัวหน้างานที่มีภาวะผู้นำที่แท้จริงจะช่วยเพิ่มทุนทางจิตวิทยาเชิงบวกของผู้ตามได้ เนื่องจากว่า ภาวะผู้นำที่แท้จริง เป็นผู้ที่มีความสามารถที่จะเข้าใจทุกอย่างที่อยู่รอบตัว และ มีความสามารถในการสื่อสารกับผู้อื่นได้เป็นอย่างดี และ ภาวะผู้นำที่แท้จริงจะสร้างความสัมพันธ์เชิงบวกและความไว้วางใจต่อกันจึงมีอิทธิพลต่อทัศนคติและพฤติกรรมของผู้ตามในทางบวกได้ สอดคล้องกับงานของ Walumbwa et al. (2008) ที่พบว่า ภาวะผู้นำที่แท้จริง มีความสัมพันธ์ทางบวกต่อทุนทางจิตวิทยาเชิงบวก กล่าวคือ หากพนักงานที่เป็นผู้ตามสามารถนำการรับรู้ที่ตนเองมีต่อรูปแบบของพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บังคับบัญชาโดยตรงทั้ง 4 ด้าน มาประยุกต์และเสริมสร้างให้เกิดทุนทางจิตวิทยาเชิงบวกภายในตนได้นั้น ก็จะเป็นการช่วยเสริมให้พนักงานมีผลการปฏิบัติงานที่น่าพึงพอใจไปด้วย

และจากผลการวิจัยยังแสดงให้เห็นว่าพนักงานที่มีทุนทางจิตวิทยาเชิงบวก จะมีส่วนส่งเสริมให้พนักงานมีผลการปฏิบัติงานที่เพิ่มสูงขึ้นด้วย เนื่องจากว่า พนักงานจะมีการรับรู้ความสามารถของตนเอง (มั่นใจในตัวเอง) จะเลือกทำงานที่ท้าทายความสามารถของตน มีความพยายามเพิ่มแรงจูงใจในตนเอง มีความพยายามเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และ สามารถอดทนพยายามในการแก้ไขปัญหาในงานที่กำลังเผชิญให้ลุล่วงไปได้เพื่อให้มีผลการปฏิบัติงานที่เป็นไปตามที่ตั้งไว้ (Luthans et al. 2007) พนักงานที่มีทุนทางจิตวิทยาเชิงบวกจะมีความหวัง มีแรงจูงใจทางบวก มีความเพียรพยายาม และเมื่อจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแนวทางเพื่อไปสู่เป้าหมายก็สามารถคิดหาแนวทางต่าง ๆ เพื่อให้สำเร็จตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ได้ มีการมองโลกในแง่ดี โดยมีมุมมอง ต่อการอธิบาย การตีความเหตุการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นกับตนในเชิงบวก มีมุมมองต่อความสำเร็จที่กำลังเกิดขึ้นเกี่ยวกับงานในปัจจุบันและในอนาคต ทั้งยังมีการตีความเหตุการณ์ในเชิงลบในงานที่เกิดขึ้นว่าเป็นสถานการณ์ที่เกิดขึ้นเพียงชั่วคราว และมีความหยุ่นตัว มีความสามารถเพียงพอที่จะจัดการ หรือ รับมือกับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากการทำงานได้ (Luthans & Youssef, 2004) ทั้งยังพบงานวิจัยที่สนับสนุนว่าทุนทางจิตวิทยาเชิงบวกมีความสัมพันธ์ต่อผลการปฏิบัติงาน (Nafei, 2015) และการศึกษาของ Daraba et al. (2021) ที่พบว่า ภาวะผู้นำที่แท้จริงมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่เป็นผู้ตาม เมื่อมีทุนทางจิตวิทยาเชิงบวกเป็นตัวส่งผ่าน เมื่อพิจารณาคะแนน

องค์ประกอบมาตรฐาน พบว่าการรับรู้ความสามารถของตนเอง มีน้ำหนักความสำคัญมากที่สุด จากข้อมูลดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า หากพนักงานที่มีความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเองที่จะรวบรวมแรงจูงใจ ทรัพยากรทางปัญญาและแนวทางที่จำเป็นเพื่อดำเนินการให้บรรลุผลสำเร็จในงานที่ท้าทายที่ได้กำหนดไว้ จะมีส่วนสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของพนักงานได้

อย่างไรก็ตาม เนื่องจากทุนจิตวิทยาเชิงบวกมีคุณสมบัติและมีเอกลักษณ์เฉพาะตัวบุคคล ซึ่งกระบวนการพัฒนาทุนจิตวิทยาเชิงบวกมีกระบวนการที่ครอบคลุมไปถึงการที่บุคคลถูกปลูกฝัง ขัดเกลาถ่ายทอดทางสังคมมาอย่างเฉพาะเจาะจง (Luthans et al., 2007) นอกเหนือจากการปลูกฝัง ขัดเกลาหรือการถ่ายทอดทางสังคมแล้วนั้น ปัจจัยเฉพาะตัวบุคคลก็มีส่วนเกี่ยวข้องกับการกระบวนการพัฒนาทุนจิตวิทยาเชิงบวกเช่นกัน ไม่ว่าจะเป็นมุมมอง การสร้างแรงจูงใจภายในตนเอง ซึ่งสิ่งเหล่านี้ล้วนมีความแตกต่างกันในแต่ละบุคคล จึงอาจเป็นผลให้อิทธิพลของภาวะผู้นำที่แท้จริงที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานโดยมีทุนทางจิตวิทยาเชิงบวกเป็นตัวแปรส่งผ่านมีอิทธิพลน้อยกว่าอิทธิพลของภาวะผู้นำที่แท้จริงที่ส่งผลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงาน

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะเพื่อการนำผลวิจัยไปใช้ประโยชน์

1.1 จากผลการวิจัยพบว่า ตัวแปรที่มีบทบาทสำคัญต่อ ผลการปฏิบัติงาน คือ ภาวะผู้นำที่แท้จริง ซึ่งแสดงให้เห็นว่า พนักงานที่มีการรับรู้ต่อพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บังคับบัญชาโดยตรงของตนเอง หรือ พนักงานที่มีผู้บังคับบัญชาโดยตรงของตนเองที่มีภาวะผู้นำที่แท้จริงสูง มีแนวโน้มที่จะมีผลการปฏิบัติงานที่เพิ่มสูงขึ้น โดยที่องค์กรธุรกิจโลจิสติกส์หรือธุรกิจอื่นๆ ควรนำข้อมูลระดับการรับรู้ของพนักงานต่อรูปแบบของพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บังคับบัญชาโดยตรง มาพิจารณา วางแผน จัดฝึกอบรม หรือ จัดบรรยาย เพื่อส่งเสริมภาวะผู้นำที่แท้จริงให้แก่พนักงาน

1.2 ผลการวิจัยพบว่าการทุนทางจิตวิทยาเชิงบวกมีบทบาทเป็นตัวแปรส่งผ่านของภาวะผู้นำที่แท้จริงกับผลการปฏิบัติงาน องค์กรจึงควรนำผลการวิเคราะห์อิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานโดยเฉพาะทุนทางจิตวิทยาเชิงบวก มาเป็นข้อมูลในการวางแผน ออกแบบโครงการ หรือ จัดการฝึกอบรม ซึ่งเมื่อพิจารณาคะแนนองค์ประกอบมาตรฐาน พบว่า ทุนทางจิตวิทยาเชิงบวกด้านการรับรู้ความสามารถของตนเอง มีน้ำหนักความสำคัญมากที่สุด จึงควรมีการจัดการฝึกอบรมเสริมสร้างการรับรู้ความสามารถของตนเองให้แก่พนักงาน แต่อย่างไรก็ตามองค์กรควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงให้แก่พนักงานพร้อมกันในทั้ง 4 ด้านจากที่กล่าวมาข้างต้น ซึ่งจะมีส่วนส่งเสริมและเสริมสร้างให้พนักงานมีผลปฏิบัติงานที่เพิ่มสูงขึ้นได้

**ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป**

2.1 ควรนำผลการวิจัยครั้งนี้ไปศึกษาต่อทางด้านการพัฒนาโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริง โดยดำเนินการทดลองผลของโปรแกรมที่พัฒนาขึ้นด้วยกลุ่มผู้เข้ารับโปรแกรม และ กลุ่มควบคุม เพื่อให้ทราบถึงผลลัพธ์และความแตกต่างของโปรแกรมที่ได้พัฒนาขึ้นมา

2.3 ควรนำผลการวิจัยครั้งนี้ไปศึกษาเพิ่มเติมเพื่อนำโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงที่พัฒนาขึ้นไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของพนักงานต่อไป

2.2 ควรมีศึกษาตัวแปรเชิงเหตุอื่นๆ เพิ่มเติม เพื่อให้โมเดลสามารถอธิบายอิทธิพลเชิงสาเหตุของภาวะผู้นำที่แท้จริงได้ชัดเจนมากยิ่งขึ้นอาจศึกษาตัวแปรอื่นร่วมด้วย เช่น วัฒนธรรมองค์กรแบบความเป็นปัจเจกนิยม วัฒนธรรมองค์กรแบบการยอมรับความแตกต่างทางอำนาจ เป็นต้น

## References


Banks, G. C., McCauley, K. D., Gardner, W. L., & Guler, C. E. (2016). A meta-analytic review of authentic and transformational leadership: A test for redundancy. The leadership quarterly, 27(4), 634-652.

Daraba, D., Wirawan, H., Salam, R., & Faisal, M. (2021). Working from home during the corona pandemic: Investigating the role of authentic leadership, psychological

Emmett, J., Schrah, G., Schrimper, M., & Wood, A. (2020). COVID-19 and the employee experience: How leaders can seize the moment. Organization Practice. June. Mckinsey & Company.

Ilies, R., Morgeson, F. P., & Nahrgang, J. D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader–follower outcomes. The leadership quarterly, 16(3), 373-394.

Intelligence, T. (2021). Total Logistics 2021. Retrieved from https://www.ti-insight.com/product/total-logistics/

Jang, E (2022). Authentic Leadership and Task Performance via Psychological Capital: The Moderated Mediation Role of Performance Pressure. Front. Psychol. 13:722214. doi: 10.3389/fpsyg.2022.722214

Kong, F., Tsai, C.-H., Tsai, F.-S., Huang, W., la Cruz, D., & Malapitan, S. (2018). Psychological capital research: A meta-analysis and implications for management sustainability. Sustainability, 10(10), 3457.

Koopmans, L., Bernaards, C., Hildebrandt, V., van Buuren, S., Van der Beek, A. J., & de Vet, H. C. (2013). Development of an individual work performance questionnaire. International journal of productivity and performance management.

Luthans, F., & Youssef, C. M. (2004). Human, social, and now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics, 33*(2), 143-160.

Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). *Psychological capital: Developing the human competitive edge* (Vol. 198): Oxford University Press Oxford.

Malik, N. (2018), "Authentic leadership – an antecedent for contextual performance of Indian nurses", *Personnel Review*, 47(6), 1244-1260.

Motowildo, S. J., Borman, W. C., & Schmit, M. J. (1997). A theory of individual differences in task and contextual performance. Human performance, 10(2), 71-83.

Nafei, W. (2015). The effects of psychological capital on employee attitudes and employee performance: A study on teaching hospitals in Egypt. *International Journal of Business and Management, 10*(3), 249-270.

Ribeiro, N., Gomes, D., & Kurian, S. (2018). Authentic leadership and performance: the mediating role of employees' affective commitment. Social Responsibility Journal.

Sapyaprapa, S., Tuicomepee, A., & Watakakosol, R. (2013). Validation of psychological capital questionnaire in Thai employees. In *Proceedings of the Asian Conference on Psychology and the Behavioral Sciences. Japan*.

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.

Wang, J., & Wang, X. (2019). Structural equation modeling: Applications using Mplus: John Wiley & Sons.

Krungsri Research. (2021). Thailand Industry Outlook 2021-2023. Retrieved from https: / / www. krungsri. com/ th/ research/ industry/ summary- outlook/ industry-summary-outlook-2021-2023



Nichakorn Chaiwisit, Student, Master of Arts in Applied Psychology,
Graduate School, Srinakharinwirot University



Assistant Professor Dr. Amaraporn Surakarn
Lecturer, Graduate School, Srinakharinrot University



Dr. Chaiyut Kleebbua
Lecturer, Graduate School, Srinakharinrot University