

THE AUTHENTIC LEADERSHIP ROLE REINFORCING STAFF'S WORK-LIFE INTEGRATION: A POSITIVE PSYCHOLOGICAL CAPITAL PERSPECTIVE

Morakot Junkrapor^{1*}, Krisada Chienwattanasook^{1*}

¹Faculty of Business Administration, Rajamangala University of Technology Thanyaburi,
Pathum Thani 12110, Thailand

ABSTRACT

The role of authentic leadership reinforcing staff's work-life integration through positive psychological capital perspective can create more long-term positive results for leaders, followers, and organizations from leading the organizations with fundamental components including self-awareness, ethical perspective, justice, transparent business operation. Furthermore, authentic leadership can strengthen employees' work-life integration through positive psychological capital perspective which consisting of self-efficacy, hope, optimism, and flexibility. The authentic leadership can promote employees to fulfill their lives by happiness, which is the ultimate inspiration of all human lives, and to express their potentials in both terms of work and non-work life. Therefore, in organizational changes to improving norms related to work time limitation and corporate identity, the organization requires to determine specific job description or new job characteristic, which the leaders in the organization need to support appropriately both tools and surroundings in order to permit employees to control their working lives spontaneously. This can strongly affect employees' work satisfaction and enhance work potentials for the organization. In addition, this also can create employees' retention in the organization.

ARTICLE INFO

Article history:

Received 30 November 2019

Accepted 10 March 2020

Available online

15 June 2020

Keyword:

Authentic leadership
(ภาวะผู้นำที่แท้จริง),
Work-life integration
(การบูรณาการชีวิตกับการ
ทำงาน), Positive
psychological capital
(ทุนทางจิตวิทยาเชิงบวก),
Performance
(ประสิทธิภาพ)

*Author e-mail address: krisada_c@rmutt.ac.th, morakot_j@mail.rmutt.ac.th

บทบาทของภาวะผู้นำที่แท้จริงในการเสริมสร้างการบูรณาการชีวิตกับการทำงานของ พนักงาน: มุมมองทางจิตวิทยาเชิงบวก

มรกต จันทรกระพ้อ¹, กฤษฎา เขียววัฒนสุข¹

¹คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, ปทุมธานี 12110, ประเทศไทย

บทคัดย่อ

บทบาทของภาวะผู้นำที่แท้จริงที่ช่วยเสริมสร้างการบูรณาการชีวิตกับการทำงานของพนักงานผ่านมุมมองทางจิตวิทยาเชิงบวก ทำให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีในระยะยาวทั้งต่อผู้นำ ผู้ตามและองค์กร จากการนำองค์การตามองค์ประกอบพื้นฐาน ได้แก่ การตระหนักรู้ในตนเอง มีมุมมองเชิงจริยธรรม มีความยุติธรรม และมีการดำเนินการที่โปร่งใส นอกจากนี้ภาวะผู้นำที่แท้จริงจะเสริมสร้างการบูรณาการชีวิตกับการทำงานของพนักงานผ่านมุมมองทางจิตวิทยาเชิงบวก ที่ประกอบไปด้วย การรับรู้ความสามารถของตนเอง ความหวัง การมองโลกในแง่ดี และความยืดหยุ่น ภาวะผู้นำที่แท้จริงจะส่งเสริมให้พนักงานเกิดการเติมเต็มความสมบูรณ์ในชีวิตอันเป็นแรงบันดาลใจสูงสุดมนุษย์ทุกคน และยังสนับสนุนให้ผู้ตามสามารถแสดงศักยภาพของตนเองได้อย่างสูงสุดในทุกบทบาท ทั้งในการทำงานและการใช้ชีวิตนอกเวลางาน ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อปรับบรรทัดฐานเกี่ยวกับข้อจำกัดด้านเวลาในการทำงานและสร้างอัตลักษณ์ทางสังคม การกำหนดลักษณะงานให้ลึกหรือสร้างลักษณะงานแบบใหม่ผู้นำจะต้องสนับสนุนทั้งเครื่องมือและสิ่งแวดล้อมที่เหมาะสม เพื่อให้พนักงานสามารถควบคุมชีวิตการทำงานได้ตามความต้องการ ซึ่งจะส่งผลอย่างยิ่งต่อความพึงพอใจในการทำงานและยังช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ยิ่งไปกว่านั้นจะธำรงรักษาพนักงานที่มีความสามารถให้คงอยู่กับองค์กร

บทนำ

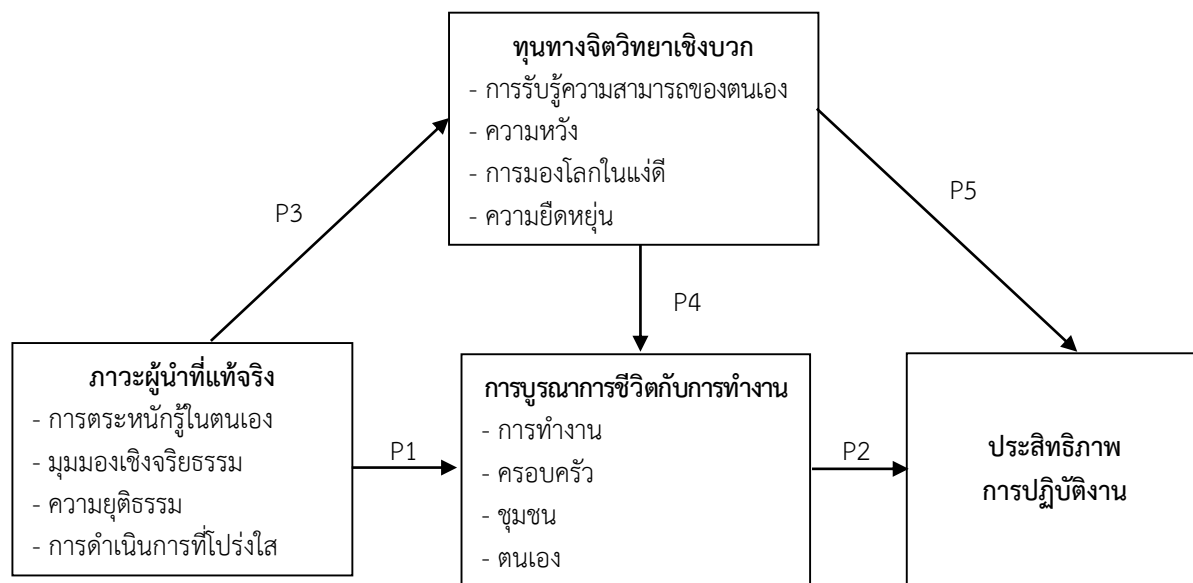
ในศตวรรษที่ 21 ที่มีการผสมผสานระหว่างคน นวัตกรรม และเทคโนโลยี มาใช้ในการดำเนินกิจการขององค์กร ให้เกิดการพัฒนามาเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม และเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงานและการแข่งขันในระดับสากล (Junkrapor & Chienwattanasook, 2019) ซึ่งภาวะผู้นำเป็นปัจจัยที่สำคัญในการช่วยให้ผู้บริหารสามารถบริหารองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ และการที่จะทำให้องค์กรสามารถปรับตัวเพื่อให้องค์กรอยู่รอดและเติบโตอย่างยั่งยืนได้นั้นจะต้องอาศัยบุคลากรที่มีภาวะผู้นำทั่วทั้งองค์กร (Thongdi, 2018)

ทำให้กระแสแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มุ่งเน้นการแข่งขันเพื่อให้องค์กรได้มาซึ่งบุคลากรที่มีภาวะผู้นำและมีความสามารถสูง ซึ่งการดึงดูดบุคลากรเหล่านี้ให้เข้ามาร่วมทำงานกับองค์กรนั้น ไม่อาจใช้เพียงแค่ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินเท่านั้น แต่จะต้องสร้างแรงดึงดูดด้วยสวัสดิการในรูปแบบที่หลากหลาย โดยเฉพาะการใช้รูปแบบของการจัดการความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานของบุคลากรได้กลายมาเป็นประเด็นที่ผู้บริหารองค์กรแต่ละแห่งให้ความสนใจ (Phongatchat, 2007)

ตั้งแต่ Friedman (2014) ได้เผยแพร่บทความในวารสาร Harvard Business Review โดยอธิบายว่า มนุษย์ทุกคนต่างดิ้นรนที่จะทำงานที่มีความหมาย (Meaningful work) มีความสุขในชีวิตกับครอบครัว (Domestic bliss) มีส่วนร่วมในชุมชน (Community engagement) และมีชีวิตที่น่าพอใจจากภายใน (Satisfying inner life) จึงทำให้คำว่า “ความสมดุลชีวิตกับการทำงาน” (Work-life balance) ไม่ใช่แนวทางที่ดีที่สุดอีกต่อไป แต่เปลี่ยนไปเป็น “การบูรณาการชีวิตและการทำงาน” (Work-life integration) ซึ่งโดยความหมายแล้ว คือการผสมผสานระหว่างส่วนของชีวิตการทำงานและส่วนอื่นที่นอกเหนือจากชีวิตการทำงานโดยการแสวงหาวิธีการปรับปรุงให้มีความสมบูรณ์ทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ การทำงาน ครอบครัว ชุมชน และตนเอง ผ่านหลักการที่สำคัญ 3 ประการ ได้แก่ เป็นจริง (Be real) มีความสมบูรณ์ (Be whole) และเป็นนวัตกรรม (Be innovative) (Friedman, 2008) โดยการบูรณาการชีวิตและการทำงานนี้ ยังมีความสอดคล้องกับ “ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี” ของประเทศไทย ที่เน้นทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยขับเคลื่อนที่สำคัญในการยกระดับการพัฒนาประเทศในทุกมิติ ควบคู่กับค่านิยมและวัฒนธรรม จากการบูรณาการ “ครอบครัว ชุมชน ศาสนา การศึกษาและสื่อ” โดยการสร้างความอยู่ดีมีสุขของครอบครัวไทย ผ่านนโยบายสร้างความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน สนับสนุนครอบครัวในการเลี้ยงดูบุตร การดูแลผู้สูงอายุและสนับสนุนบทบาทของชุมชน เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งของครอบครัว ซึ่งครอบครัวและสังคมนั้นมีบทบาทที่สำคัญในการส่งเสริมพลังทางใจให้พนักงานที่ปฏิบัติงานสามารถบรรลุภาระ

งานที่หนักได้ดีมากขึ้น (Holumyong, Kittisuksathit, & Khanlek, 2017) ซึ่งนำไปสู่แนวคิดที่ว่า ผู้นำนั้นจะต้องมีภาวะผู้นำที่สามารถทำหน้าที่เป็นผู้นำในทุก ๆ ด้านของชีวิตได้ (Friedman & Westring, 2015)

ความสำคัญของการมีภาวะผู้นำที่แท้จริง (Authentic leadership) นั้นถือได้ว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่สุด สำหรับผู้นำทุกระดับ โดยเฉพาะในด้านการตระหนักรู้ในตนเอง (Self-awareness) ซึ่งการตระหนักรู้ว่าตนเองเป็นใคร รู้ว่ามาจากไหน และรู้ว่าควรทำอะไร จะทำให้สามารถควบคุมตนเองได้ดี เกิดเป็นความรับผิดชอบในชีวิตส่วนตนและในการทำงาน ทำให้ไม่เกิดช่องว่างหรือเกิดการละเลยด้านใดด้านหนึ่งไป เพราะทุกด้านเหล่านั้นเป็นสิ่งที่เขารักและเป็นการพัฒนาชีวิตของตนเองให้สมบูรณ์ (Self-fulfillment) (Grady & McCarthy, 2008) บทความนี้จึงมุ่งอธิบายการศึกษารูปแบบของภาวะผู้นำที่แท้จริง (Authentic Leadership) เพื่อค้นหาหลักที่สำคัญที่ช่วยเสริมสร้างการบูรณาการชีวิตและการทำงาน ผ่านมุมมองจิตวิทยาเชิงบวก (Positive psychology) ที่สามารถอธิบายกระบวนการผสมผสานบทบาทหน้าที่ที่มีความหลากหลายของพนักงาน โดยเฉพาะในด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ให้ความสำคัญทุนทางจิตวิทยา และช่วยเสริมสร้างพลังงานภายในและสุขภาพของพนักงาน (Luthans, Avey, Avolio, Norman & Combs, 2006) โดยบทความนี้มุ่งนำเสนอประเด็นบทบาทของภาวะผู้นำที่แท้จริงนั้นสำคัญอย่างไรต่อการบูรณาการชีวิตกับการทำงานของพนักงานในองค์กร และช่วยเสริมสร้างประสิทธิภาพการปฏิบัติงานได้อย่างไร ผ่านมุมมองทุนทางจิตวิทยาเชิงบวก ให้ชัดเจนผ่านกลไกดังภาพที่ 1



รูปที่ 1 กรอบแนวความคิด

ภาวะผู้นำที่แท้จริง (Authentic Leadership)

การวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำได้มีการเปลี่ยนกระบวนทัศน์จากภาวะผู้นำแบบดั้งเดิมไปสู่ภาวะผู้นำในเชิงบวกโดยมีพฤติกรรมของการเป็นผู้นำที่มีจริยธรรมและศีลธรรม ซึ่งเป็นค่านิยมพื้นฐาน (Value-base) (Hoch, Bommer, Dulebohn & Wu, 2016) ซึ่ง Luthans & Avolio (2003) มีมุมมองว่าภาวะผู้นำที่แท้จริงนั้นจะต้องแสดงออกด้วยพื้นฐานค่านิยมเพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นทางจริยธรรมที่แข็งแกร่ง ซึ่งคุณค่าทางจริยธรรมมีความเกี่ยวข้องกับปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและวิวัฒนาการของตนเองจากสถาบันที่อยู่เบื้องหลัง ได้แก่ ครอบครัว สถานศึกษา สถานที่ทำงาน ซึ่งสถาบันเหล่านี้จะทำให้ผู้นำที่แท้จริงนั้นเกิดการตระหนักรู้ในตนเอง เพราะมีส่วนช่วยในการแสดงให้เห็นถึงระดับความโปร่งใสและความน่าเชื่อถือ อีกทั้งยังมีส่วนสำคัญในการเจริญเติบโตของบุคคลที่เป็นผู้นำที่แท้จริง (William, Avolio, Luthans, May, & Walumbwa, 2005)

Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing, & Peterson (2008) ได้ให้ความหมายของ ภาวะผู้นำที่แท้จริง ไว้ว่าหมายถึง รูปแบบพฤติกรรมของผู้นำที่ดึงดูดและส่งเสริมความสามารถทางจิตวิทยาเชิงบวกและจริยธรรม เพื่อทำให้ผู้นำเกิดการพัฒนาดตนเอง

(Self-development) ในเชิงบวก โดยแบบจำลองภาวะผู้นำที่แท้จริงจะพัฒนาผู้ตามให้เกิดการบรรลุการตระหนักรู้ในตนเอง (Self-awareness) การยอมรับตนเอง (Self-acceptance) และการกระทำและความสัมพันธ์ที่แท้จริง (Authentic actions and relationships) (Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa, 2005) ซึ่งภาวะผู้นำที่แท้จริงในบริบทของประเทศไทยนั้นต้องการผู้นำที่เข้าใจถึงความรู้สึกของผู้ตาม (Amornpipat & Sorod, 2017) โดยจะมีอิทธิพลต่อผู้ตามที่มุ่งเน้นไปที่ความเป็นอยู่ที่ดีและผลลัพธ์ของความถูกต้อง (Avolio & Gardner, 2005) นอกจากนี้ยังมีส่วนร่วมกับการสนับสนุนทางสังคม โดยเฉพาะจากผู้ร่วมงาน สามารถป้องกันการกลั่นแกล้งในสถานที่ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นจึงลดผลกระทบเชิงลบที่เกี่ยวข้องกับการข่มขู่และสุขภาพจิตของพนักงาน (Warszewska-Makuch, Bedyńska & Żołnierczyk-Zreda, 2015)

Walumbwa, et al. (2008) ได้ทำการจำแนกองค์ประกอบและพัฒนาความเที่ยงตรงในการวัดของภาวะผู้นำที่แท้จริง จากแบบสอบถาม Authentic Leadership Questionnaire (ALQ) แบ่งส่วนการวัด 5 ระดับ โดยถามจากมุมมองของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้นำ โดยแบ่งออกเป็น 4 ประกอบ

ได้แก่ (1) การตระหนักรู้ในตนเอง (Self-awareness) หมายถึง การเข้าใจถึงจุดแข็งจุดอ่อน อารมณ์ แรงจูงใจ และเป้าหมายของตนเองผ่านการสัมผัสและผลกระทบที่มีต่อผู้ตาม โดยใช้ข้อคำถามจำนวน 4 ข้อคำถาม (2) มุมมองเชิงจริยธรรม (Internalized moral perspective) หมายถึง การกำกับตัวเองผ่านมาตรฐานจริยธรรมและค่านิยมภายในของตนเอง โดยนำมาเทียบกับค่านิยมของกลุ่มหรือองค์การจากผลลัพธ์จากการตัดสินใจหรือการกระทำ โดยใช้ข้อคำถามจำนวน 4 ข้อคำถาม (3) ความยุติธรรม (Balance processing) หมายถึง การแสดงออกถึงความเสมอภาคของการดูแลพนักงานในองค์การ เช่น การพิจารณาและวิเคราะห์ข้อมูลอย่างเป็นกลาง โดยใช้ข้อคำถามจำนวน 3 ข้อคำถาม และ (4) การดำเนินการที่โปร่งใส (Relational transparency) หมายถึง การเปิดเผยตัวตนที่แท้จริงและความซื่อสัตย์ในการแสดงออกของตนเองที่ปรากฏแก่ผู้อื่น เช่นเปิดเผยข้อมูล ความคิดเห็น และความรู้สึก โดยใช้ข้อคำถามจำนวน 5 ข้อคำถาม (Avolio, Gardner & Walumbwa, 2007; Northouse, 2018) รวมทั้งหมด 16 ข้อคำถามที่มีความเที่ยงตรงและความเชื่อมั่นในการวัดสูง

การบูรณาการชีวิตและการทำงาน (Work-Life Integration)

การบูรณาการชีวิตกับการทำงานเป็นความท้าทายของผู้บริหารในองค์การที่มุ่งเน้นการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน ผ่านช่องว่างระหว่างชีวิตกับการทำงานและรวมถึงสิ่งที่ชอบ จากทฤษฎีความเป็นอยู่ที่ดี (Well-being theory) ที่เสนอให้พนักงานมีความสุขในการทำงานเพื่อให้สามารถปรับการทำงานให้เหมาะสมกับความต้องการของตนเอง (Kinman & Jones, 2008) โดยนโยบายด้านชีวิตกับการทำงานจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งจะเกี่ยวข้องกับทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงาน (Ning, Medina, Mayfield & Mayfield, 2015) ทำให้เกิดความสัมพันธ์ทางสังคม (Social relationships) และการสนับสนุนทางสังคม (Social supports) ที่เป็นรูปแบบดั้งเดิมในการปฏิบัติงาน อีกทั้งยังยกระดับ

ความเป็นอยู่ที่ดีและความเหมาะสมระหว่างบุคคลและสภาพแวดล้อม ซึ่งสภาพแวดล้อมของบุคคล (Person-environment) ได้แก่ ครอบครัว สถานที่ทำงาน และชุมชน ดังนั้นหากขาดความเหมาะสมอาจก่อให้เกิดความเครียดแก่บุคคล (Jones, 1988) หากพิจารณาความสมดุลชีวิตกับการทำงาน (Work-life Balance) การขาดความเหมาะสมนี้อาจทำให้เกิดความขัดแย้งในการทำงาน (Work-life conflict) แต่ถ้ามีจุดที่เหมาะสมแล้วจะมีประโยชน์ในการเพิ่มคุณค่าชีวิตการทำงาน (Work-life enrichment) อย่างเป็นธรรมชาติ (Kumar & Janakiram, 2017)

แนวคิดริเริ่มเกี่ยวกับชีวิตกับการทำงานเป็นความท้าทายขององค์การอยู่ 2 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านโครงสร้างที่มีการออกแบบงานที่ยืดหยุ่นและนโยบายด้านทรัพยากรมนุษย์ และปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การที่ได้รับการสนับสนุนและการเสริมสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดีในองค์การ (Kossek, Lewis & Hammer, 2010) ซึ่งชีวิตกับการทำงานมีความคาบเกี่ยวกัน ในมุมมองทฤษฎีขอบเขต (Boundary theory) ช่วยให้พิจารณาบทบาทของบุคคลนั้นแตกต่างกันในขอบเขตที่มีหลายบทบาท เช่น การทำงาน ครอบครัว โดยการบูรณาการบทบาท (Role integration) เหล่านี้จะสูงขึ้นเมื่อไม่มีความแตกต่างกันระหว่างชีวิตกับการทำงาน แต่ในทางตรงกันข้ามจะเกิดการแบ่งแยกบทบาท (Role segmentation) ออกจากกัน (Olson-Buchanan & Boswell, 2006) ทำให้นายจ้างมองว่าการทำงานและส่วนที่เหลือของชีวิตเป็นโลกที่เกี่ยวข้องกันและส่งผลกระทบซึ่งกันและกัน ดังนั้นแนวทางในการบูรณาการจะต้องได้รับการสนับสนุนจากนายจ้างที่ยอมรับชีวิตส่วนตัวของพนักงานและการจัดหาระบบที่สามารถสนับสนุนหรือช่วยเหลือพนักงานในการปฏิบัติตามความรับผิดชอบทั้งในการทำงานและในชีวิตส่วนตัว (Kirchmeyer, 2000) ทำให้ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานนั้นอาจไม่ได้รับการกระจายน้ำหนักความสำคัญในแต่ละด้านอย่างสมบูรณ์แบบในสัดส่วนที่เท่ากัน แต่อาจกระจายตามความสะดวกสบายของแต่ละบุคคล (Greenhaus, Collins, & Shaw, 2003) ทำให้ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานเป็นความ

เข้าใจแบบเดิมที่อาจล้าสมัยและซับซ้อน ดังนั้นจึงต้องมีรูปแบบใหม่ คือ การบูรณาการระหว่างชีวิตกับการทำงาน ภายใต้ความเชื่อที่ว่า ชีวิตการทำงานและครอบครัวเป็นปัจจัยที่เชื่อมโยงกันอย่างแยกออกไม่ได้และมีผลกระทบเชิงบวก นอกจากนี้ทั้งผู้ชายและผู้หญิงก็ต่างมีหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบดูแลครอบครัวเช่นเดียวกัน (Barnett, 1999) ดังนั้นการใช้คำว่า การบูรณาการชีวิตกับการทำงาน หมายถึง พื้นที่ของขอบเขตในการทำงานและชีวิตที่เชื่อมโยงกันมีความทับซ้อนกันหรือสลับกันไปมา แตกต่างกันไปตรงที่มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการเชื่อมโยงการทำงานหรือสร้างสถานที่ทำงานสมัยใหม่ (Ehrens, 2015) สอดคล้องกับงานวิจัยของ Boswell & Olson-Buchanan (2007) พบว่า เทคโนโลยีการสื่อสารที่หลากหลาย (Communication Technologies) ทำให้พนักงานสามารถเชื่อมต่อการทำงานได้ดีขึ้นแม้ไม่ได้อยู่ในสถานที่ทำงาน ทำให้ผู้คนจำนวนมากสามารถทำงานที่บ้านได้ในช่วงเย็นของวันทำงานและวันหยุดสุดสัปดาห์ หรือบนรถไฟ บนเครื่องบิน ในโรงแรมหรือแม้แต่ในโรงยิม คนทำงานทั้งชายและหญิงมีแนวโน้มที่เลือกอยู่ภายใต้ขอบเขตในการทำงานแบบนี้ เนื่องจากภาระผูกพันของครอบครัว (Lewis, 2003) โดย Thoti (2016) ได้พัฒนาแบบสอบถามที่ใช้ในการวัดการบูรณาการชีวิตกับการทำงานขึ้นจำนวน 9 ข้อคำถาม ได้แก่ ซึ่งมีค่าความเชื่อมั่นสูง ($\alpha = 0.914$) เมื่อนำไปทดสอบกับธุรกิจอิเล็กทรอนิกส์ในประเทศอินเดีย ยังพบว่ามีความสัมพันธ์กันสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน

ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน (Employee Performance) หมายถึง ประสิทธิภาพและผลผลิตของพนักงานอันเป็นผลพวงมาจากการพัฒนาพนักงานขององค์กร ได้แก่ การเรียนรู้ พัฒนาการทางทักษะ การนำตนเอง ทักษะและพฤติกรรม ซึ่งช่วยทำให้เกิดประสิทธิภาพ (Hameed & Waheed, 2011) ในแง่มุมมองประกอบของประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานในทัศนะของ Pradhan & Jena (2017) ประกอบไปด้วย (1) ประสิทธิภาพของงาน (Task performance) หมายถึง

พฤติกรรมที่กำหนดไว้ชัดเจนในการปฏิบัติงานรวมไปถึงความรับผิดชอบในงานพื้นฐานที่ได้รับมอบหมายซึ่งถูกอธิบายไว้เป็นส่วนหนึ่งของแบบบรรยายลักษณะงาน (Job Description) โดยอาศัยความสามารถ (Ability) สติปัญญา (Cognitive) ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และนิสัยของงาน (Task Habits) (2) ประสิทธิภาพการปรับตัว (Adaptive performance) หมายถึง ความสามารถของแต่ละบุคคลในการปรับตัวและการให้การสนับสนุนที่จำเป็นในสถานการณ์การทำงานแบบพลวัต และ (3) ประสิทธิภาพตามบริบท (Contextual performance) หมายถึง ความรู้สึกและมุมมองที่พนักงานมีต่อเพื่อนร่วมงานทำให้เกิดพฤติกรรมทางสังคมนำไปสู่พฤติกรรมการทำงานที่เหนือความคาดหมายในการทำงาน เช่น การช่วยเหลือผู้อื่น กระตือรือร้นในการทำงานร่วมกับผู้อื่น เป็นต้น ซึ่งได้กำหนดข้อคำถามทั้งหมดจำนวน 23 ข้อ ที่มีความเที่ยงตรงและความเชื่อมั่นสูง นอกจากนี้การเก็บรวบรวมข้อมูลจากพนักงานโดยตรงมักจะเกิดอคติเข้าข้างตัวเองดังนั้นจำเป็นต้องมีการวัดประสิทธิภาพในหลากหลายประเด็น ควรใช้ช่วงการวัดน้อยกว่า 7 ระดับ และการตรวจสอบเวลาที่ใช้ในการทำแบบสอบถาม นอกจากนี้การเก็บข้อมูลแบบบริษั (Objective) ยังทำให้เกิดอคติน้อยกว่าเก็บข้อมูลแบบประนี (Subjective) (Javidmehr & Ebrahimpour, 2015) อีกทั้งจะต้องมีการเสนอข้อชี้แจงในการทำแบบสอบถามที่ชัดเจน ไม่ก่อให้เกิดความรู้สึกสับสนหรือระแวงในการตอบแบบสอบถาม โดยจะต้องระบุให้ชัดเจนว่าข้อมูลนี้ไม่มีการเปิดเผยหรือระบุตัวตนของท่าน เพื่อให้เกิดการปราศจากอคติในการให้ข้อมูล (Pasunon, 2014)

ภาวะผู้นำที่แท้จริงที่ช่วยเสริมสร้างการบูรณาการชีวิตกับการทำงาน

ทฤษฎีอัตลักษณ์ทางสังคม (Social Identity Theory) อธิบายความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่แท้จริงกับการบูรณาการชีวิตกับการทำงาน (Klenke, 2007) ที่ทำให้บุคคลนั้นรับรู้ถึงความเป็นหนึ่งเดียวกันในสังคม นำไปสู่กิจกรรมสนับสนุนของทุกสถาบันที่

สอดคล้องกับตัวตนของแต่ละบุคคล ให้รับรู้ความสำเร็จของตนเองและผู้อื่น และสามารถจัดความขัดแย้งทางสังคมขององค์การและบทบาทของพนักงาน (Ashforth & Mael, 1989) โดยจะต้องมีองค์ประกอบตามรูปแบบภาวะผู้นำที่แท้จริง (Authentic leadership) มอบหมายการทำงานที่มีความหมายแท้จริงและการตระหนักรู้ตนเองว่ามีความรับผิดชอบต่อบทบาทที่หลากหลายและมีความรักและความรับผิดชอบต่อบทบาทนั้น ๆ ไปพร้อมกันหรือในห้วงเวลาเดียวกัน เพื่อให้เกิดการทำงานอย่างมีความเป็นมืออาชีพ (White, Hill, McGovern, Mills, & Smeaton, 2003) ซึ่งการบูรณาการชีวิตกับการทำงานส่วนใหญ่มีโอกาสดำเนินขึ้นกับผู้ที่มีการศึกษาและทักษะการทำงานที่สูง เพื่อเพิ่มระดับความเป็นอยู่ที่ดี (Well-being) จากการได้รับสวัสดิการด้านการพักผ่อนและใช้ชีวิตส่วนตัว ทำให้คนงานที่ได้รับค่าแรงต่ำบางคนต้องทำงานหนักและยาวนานเพื่อหาเลี้ยงชีพมักจะทำงานมากกว่าหนึ่งอาชีพ และชั่วโมงพิเศษนั้นไม่มีการกำหนดอัตราค่าจ้างหรือเวลาไว้อย่างชัดเจน ทำให้เกิดการสร้างชั่วโมงการทำงานที่ยาวนานในฐานะ “ทางเลือกชีวิต” (Lewis, 2003) ดังนั้นการกำหนดวิธีสหสัมพันธ์ร่วมกันให้สอดคล้องกันกับการจัดการปัญหาการทำงานกับชีวิตอย่างแท้จริงตามหลักปรัชญาที่ให้ความเคารพและสนับสนุนการดูแลบุคคลแบบองค์รวม (Harrington & Ladge, 2009)

บทบาทของภาวะผู้นำมีผลต่อการบูรณาการชีวิตกับการทำงาน เนื่องจาก ภาวะผู้นำที่แท้จริงเป็นตัวแปรที่ส่งผลทางบวกระหว่างวัฒนธรรมองค์การที่มุ่งเน้นความยืดหยุ่นและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน (Azanza, Moriano, & Molero, 2013) นอกจากนี้ ยังส่งผลต่อความคิดสร้างสรรค์ผ่านแรงจูงใจและอารมณ์ของพนักงาน (Ahmad, Zafar & Shahzad, 2015) ซึ่งผู้นำในฐานะที่เป็นผู้กำหนดนโยบายหลักทางด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล พฤติกรรมของผู้นำที่แท้จริงที่มีความมั่นคงและมีการเชื่อมโยงกันกับคุณค่าจะส่งผลให้เกิดการสื่อสารที่สอดคล้องกันที่สุดในที่สุด ผู้นำที่แท้จริงจะใช้ “ความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงาน”

เป็นหลักการที่ชี้นำเมื่อออกแบบลักษณะงานและการจัดการประสิทธิภาพการทำงาน (Gill, Gardner, Claeys, & Vangronsveld, 2018) ผลการวิจัยของ Thoti (2016) ยืนยันว่า การบูรณาการชีวิตกับการทำงานเป็นสิ่งที่ดีที่ทำให้พนักงานรู้สึกมีความรับผิดชอบ ทำให้รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งและมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อองค์การ และ Jiang & Men (2015) ยังพบว่า ภาวะผู้นำที่แท้จริงส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานผ่านการเพิ่มคุณค่าในการทำงานและชีวิต ส่งผลทำให้การทำงาน ครอบคลุม ชีวิตส่วนตัวที่รวมถึงจิตวิญญาณและร่างกาย เพื่อนชุมชน มีความสัมพันธ์ที่แข็งแกร่งและมีความหมายต่ออาชีพของตน (Muan & Mansour, 2007)

ประพจน์ที่ 1 (P1): ภาวะผู้นำที่แท้จริงมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อการบูรณาการชีวิตกับการทำงานของพนักงาน

การบูรณาการชีวิตกับการทำงานต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน

การบูรณาการชีวิตกับการทำงานมีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน เพราะช่วยลดความขัดแย้งระหว่างชีวิตกับการทำงานของพนักงาน จากการเพิ่มกระบวนการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social exchange processes) ที่อธิบายถึงความต้องการทางเศรษฐกิจ (Economic needs) และสิ่งที่นอกเหนือจากนั้น ได้แก่ การเห็นคุณค่าในตนเอง (Self-esteem) และโอกาสที่มีส่วนร่วมในความสัมพันธ์ที่มีความหมาย (Meaningful relationships) กับคนอื่น ทำให้องค์การประหยัดค่าใช้จ่าย (Cost savings) ช่วยปรับปรุงประสิทธิภาพ (Improved productivity) และลดการลาออก (Reduced turnover) (Lewis, Rapoport, & Gambles, 2003; Beauregard & Henry, 2009; Konrad, & Mangel, 2000) เนื่องจากการบูรณาการชีวิตกับการทำงานจะช่วยสร้างทัศนคติที่ดีของพนักงานในการทำงาน ทำให้เกิดความพึงพอใจในงาน (Job satisfaction) ได้แก่ คุณค่าของงาน ความชื่นชม และความสามารถในการควบคุมการทำงาน ความผูกพันต่อองค์การ

(Organizational commitment) และ ยัง ช่วย ลด ความเครียดในงาน (Job stress) และความตั้งใจในการ ลาออก (Turnover intention) ทำให้ส่งผลต่อ ประสิทธิภาพในการทำงาน (Job performance) ใน 3 มิติ ได้แก่ ประสิทธิภาพของงาน (Task Performance) ประสิทธิภาพตามบริบท (Contextual Performance) และประสิทธิภาพด้านการปรับตัว (Adaptive Performance) นอกจากนี้ยังส่งผลทางตรงและทางอ้อม ต่อค่าใช้จ่ายขององค์กร (Li & Lu, 2009; Kemper & Reichler, 1976; Lazar, Osoian & Ratiu, 2010)

ประพจน์ที่ 2 (P2): การบูรณาการชีวิตกับ การทำงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อประสิทธิภาพ การปฏิบัติงานของพนักงาน

ทุนทางจิตวิทยาเชิงบวก (Positive Psychological Capital)

Walumbwa, Luthans, Avey & Oke (2010) ได้ให้นิยามของทุนทางจิตวิทยา หมายถึง สถานะทาง จิตวิทยาของการพัฒนาระดับบุคคล ซึ่งทุนทาง จิตวิทยาเชิงบวก (Positive psychological capital) ถูกพัฒนาขึ้นจากรากฐานของทุนมนุษย์ (Human capital) และทุนทางสังคม (Social capital) ที่มีความสำคัญในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ให้กับองค์กร (Luthans, Luthans, & Luthans, 2004) โดย Kamei, Ferreira, Valentini, Peres, Kamei, & Damásio (2018) ได้พัฒนาแบบสอบถามในการวัดทุน ทางจิตวิทยาฉบับสั้นโดยใช้ตัวชี้วัดจำนวน 12 ตัวใน การวัดทุนทางจิตวิทยาเชิงบวก ประกอบด้วย 4 มิติ เรียกแบบสอบถามชุดนี้ว่า PCQ-12 ได้แก่ (1) การรับรู้ความสามารถของตนเอง (Self-Efficacy) หมายถึง มีความมั่นใจในการที่จะประสบความสำเร็จใน งานที่ท้าทาย จำนวน 3 ข้อคำถาม (2) ความหวัง (Hope) หมายถึง ความมุ่งมั่นสู่เป้าหมายเพื่อจะประสบ ความสำเร็จ ในเป้าหมายที่ตั้งไว้ จำนวน 4 ข้อคำถาม (3) การมองโลกในแง่ดี (Optimism) หมายถึง การสร้าง ความคาดหวังเชิงบวกเกี่ยวกับความสำเร็จในปัจจุบัน และอนาคต จำนวน 2 ข้อคำถาม และ (4) ความยืดหยุ่น

(Resiliency) หมายถึง การปรับตัวและการหลีกเลี่ยง ปัญหาและความทุกข์ยาก จำนวน 3 ข้อคำถาม มิติ ทั้งหมดนั้นมีผลกระทบเชิงบวกต่อทั้งประสิทธิภาพและ ทักษะคติในการทำงาน เพื่อบรรลุความสำเร็จ (Lifeng 2007; Luthans, Youssef, & Avolio, 2007)

ภาวะผู้นำที่แท้จริงกับทุนทางจิตวิทยาเชิง บวก ทุนทางจิตวิทยาเชิงบวกมีความสัมพันธ์กับภาวะ ผู้นำที่แท้จริงที่มีการกระทำพื้นฐานในด้านการเพิ่ม ระดับความหวังและจิตวิทยา (Walumbwa, et al., 2010) ซึ่ง ทฤษฎีปัญญาสังคม (Social cognitive theory) ที่อธิบายถึงการมีปฏิสัมพันธ์ของบุคคลในการ สร้างบริบททางสังคม (Bandura, 2001) โดย Hu et al. (2018) พบว่า ภาวะผู้นำที่แท้จริงมีความสัมพันธ์เชิง บวกกับพฤติกรรมเชิงรุกของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยมีทุน ทางจิตวิทยาเป็นตัวแปรสื่อกลางอย่างสมบูรณ์ นอกจากนี้ความเห็นอกเห็นใจในที่ทำงานมีผลกระทบ อย่างมีนัยสำคัญในการดูแลความสัมพันธ์เชิงบวก ระหว่างภาวะผู้นำที่แท้จริงและทุนทางจิตวิทยา เมื่อ ระดับของความเห็นอกเห็นใจสูง ความเป็นผู้นำที่ แท้จริงจะส่งผลดีต่อทุนทางจิตวิทยา ในทางตรงข้าม หากมีความเห็นอกเห็นใจต่ำจะไม่ส่งผลต่อทุนทาง จิตวิทยาเชิงบวก ซึ่งเมื่อรวมประสบการณ์และทุนทาง จิตวิทยาเข้าด้วยกันจะทำให้เกิดคุณค่า (Luthans, Avolio, Avey & Norman, 2007)

สอดคล้องกับงานวิจัยของ Avolio and Luthans (2006) ที่พบว่า ผู้นำที่แท้จริงมีผลกระทบ เชิงบวกโดยขึ้นอยู่กับแนวโน้มแรงจูงใจของผู้ตาม ซึ่งใน การทำงานนั้นพนักงานทุกคนต้องทำงานภายใต้การ ชี้นำของผู้นำ ดังนั้นจึงต้องปฏิบัติตนภายใต้ กฎระเบียบที่มีการกำหนดไว้ แต่หากการทำงานนั้นอยู่ ภายใต้การนำของผู้นำที่แท้จริงจะทำให้พนักงานแสดง พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรมากขึ้น (Organization citizenship behavior) และมีส่วนช่วย ในการเพิ่มประสิทธิภาพโดยรวมขององค์กรโดยการ ทูมเททำงานเพื่อองค์กร เกิดการจัดสรรทรัพยากรที่ดี ขึ้น นำไปสู่การสร้างผลิตภาพ นอกจากนี้ยังช่วยให้เกิด การประสานงานที่ดีในกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อ

องค์การ ผู้นำที่เฉียบแหลมทางจิตใจสามารถนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลและช่วยแก้ปัญหาที่มีความซับซ้อนได้โดยง่าย ซึ่งคุณลักษณะที่สำคัญของผู้นำที่แท้จริง คือ ผู้นำที่สามารถรับรู้ความรู้สึกของตัวเองและตรวจจับความรู้สึกของผู้อื่นในสถานการณ์ทางสังคมได้ดี สามารถเป็นแรงบันดาลใจและมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นในสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เปิดเผยตรงไปตรงมา ยึดหลักความถูกต้องชอบธรรม การประพฤติและการปฏิบัติตนของผู้นำที่แท้จริงจะส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมการทำงานร่วมกันที่ดี และยังสามารถนำไปสู่การเกิดความเชื่อมั่นระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาในระดับสูง ซึ่งส่งผลนำไปสู่การที่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะความพยายามและความสามารถในการทำงาน เกิดการทำงานที่เกินกว่าขอบเขตลักษณะงานที่ได้รับมอบหมายหรือเกินกว่าที่องค์กรคาดหวัง (Boateng, Kyeremeh, Amoako & David, 2018)

ประพจน์ที่ 3 (P3): ภาวะผู้นำที่แท้จริงมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อทุนทางจิตวิทยาเชิงบวกของพนักงาน

ทุนทางจิตวิทยาเชิงบวกกับการบูรณาการชีวิตกับการทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างทุนทางจิตวิทยาเชิงบวกกับการบูรณาการชีวิตกับการทำงานภายใต้ความเป็นอยู่ที่ดี (Well-being) สามารถอธิบายได้ว่า เมื่อพนักงานมีความรู้สึกที่ดีจะส่งผลให้สามารถทำสิ่งที่ยิ่งใหญ่ได้ (Culbertson, Fullagar, & Mills, 2010) ซึ่งการส่งเสริมความสมดุลระหว่างครอบครัวและการทำงานผ่านจิตวิทยาเชิงบวก โดยการฝึกอบรมความสามารถทางปัญญา ซึ่งพนักงานสามารถนำไปใช้ในงานด้วยตนเองหรือผ่านระบบเทคโนโลยีการสื่อสารจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของบทบาทในการทำงาน (Morganson, Litano & O'Neill, 2014)

โดย Shutenko (2015) ได้วิเคราะห์เชิงเปรียบเทียบ เพื่อแสดงให้เห็นว่านักเรียนที่มีประสบการณ์ ในการพัฒนาชีวิตของตนเองให้สมบูรณ์ จะมีความต้องการประสบความสำเร็จมากขึ้น และมีการเคารพตนเองที่ดีกว่า มีทัศนคติเชิงบวก มีการ

จัดการตนเองที่โดดเด่น และมีความรู้สึกต่อผลลัพธ์ที่ดี ซึ่งการพัฒนาชีวิตของตนเองให้สมบูรณ์ ประกอบไปด้วย (1) ความเป็นอยู่ของชีวิตและครอบครัวที่ดี หมายถึง เป้าหมายการสร้างครอบครัวให้มีความเป็นอยู่ที่ดี ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับ 3 ด้านของชีวิต ด้านแรกคือชีวิตการทำงาน ด้านที่สองคือความต้องการทางจิตวิทยาทั้งในการทำงานและในการใช้ชีวิต ด้านสุดท้ายจะเกี่ยวข้องกับการรับรู้และความรู้สึกที่เกี่ยวกับงานและความพึงพอใจในชีวิต (Huang, 2017) (2) สาธารณะประโยชน์ หมายถึง ความห่วงใยต่อสวัสดิภาพของชุมชน และ (3) การเติบโตชีวิตของตนเองให้สมบูรณ์ หมายถึง แรงบันดาลใจในการพัฒนาด้านตนเองและความสมบูรณ์ของชีวิต (Easterlin & Crimmins, 1991) โดยเปรียบเสมือนรากของต้นไม้ที่ได้รับการดูแลและทำนุบำรุง ให้มีทักษะการเอาชีวิตรอดจากภัยธรรมชาตินำไปสู่แนวคิดเกี่ยวกับการตระหนักรู้ในตนเอง ดังนั้นแต่ละองค์การควรจัดเตรียมสภาพแวดล้อมที่จำเป็นสำหรับพนักงาน เพื่อให้พวกเขาเติบโตได้จากภายในองค์กรภายใต้การนำของผู้นำและควรจัดหารากฐานสำหรับการพัฒนาพื้นฐานทางด้านจิตใจและอารมณ์ส่วนตัว (Emand, 2017) ดังนั้น การบูรณาการชีวิตกับการทำงานเข้าด้วยกันจึงเป็นกระบวนการที่ยืดหยุ่นสำหรับการทำงาน ครอบครัว ความต้องการของตนเอง และเวลา ซึ่งเป็นการบูรณาการที่มีความหมาย เพื่อพัฒนาชีวิตของตนเองให้สมบูรณ์ (Self-fulfillment) (Grady & McCarthy, 2008)

ประพจน์ที่ 4 (P4): ทุนทางจิตวิทยาเชิงบวกมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อการบูรณาการชีวิตกับการทำงานของพนักงาน

ทุนทางจิตวิทยาเชิงบวกกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน จากทฤษฎีความสอดคล้องสมบูรณ์ (Complementary congruity theory) อธิบายถึงความเหมาะสมระหว่างพฤติกรรมหรือความสามารถของผู้นำ กับความต้องการที่สอดคล้องกันกับทุนทางจิตวิทยาเชิงบวกของผู้ตาม

(Wang, Sui, Luthans, Wang, & Wu, 2014) โดยทุนมนุษย์มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อองค์การที่พยายามสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน โดยการสร้างจิตวิทยาเชิงบวกที่แตกต่างกันจะทำให้เกิดการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ด้วยวิธีการใหม่ที่จะช่วยให้ผู้นำองค์กรและผู้ร่วมงานมีความยืดหยุ่นและมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้การกำหนดแผนและทิศทางขององค์การที่ชัดเจนจะทำให้ผู้ตามมีความหวังมากขึ้น (Luthans, Avey, Avolio, & Peterson, 2010) ซึ่งองค์ประกอบทั้ง 4 ของทุนทางจิตวิทยาเชิงบวก ได้แก่ การรับรู้ความสามารถของตนเอง (Self-Efficacy) ความหวัง (Hope) การมองโลกในแง่ดี (Optimism) และความยืดหยุ่น (Resiliency) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ความสุข ความเป็นอยู่ที่ดี และความพึงพอใจของพนักงาน (Dinh Tho, Dong Phong, & Ha Minh Quan, 2014) นอกจากนี้ งานวิจัยของ Kappagoda, Othman, Zainul, & Alwis (2014) ยังสนับสนุนเพิ่มเติมว่า ทุนทางจิตวิทยาเชิงบวกมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญ

ประพจน์ที่ 5 (P5): ทุนทางจิตวิทยาเชิงบวกมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน

สรุป

ความเป็นผู้นำที่แท้จริงจะช่วยสร้างผลลัพธ์ที่ดีในระยะยาวมากขึ้นสำหรับทั้งต่อผู้นำ ผู้ตามและต่อองค์การ ผู้นำที่แท้จริงจะต้องนำด้วยความซื่อสัตย์สุจริต มีความประพฤติ จริยธรรมและคุณธรรมที่ดี (Covelli, & Mason, 2017) โดยผู้นำที่แท้จริงจะต้องสร้างเงื่อนไขความสมดุลระหว่างความต้องการของอาชีพและชีวิตส่วนตัวของผู้ตาม สร้างความสัมพันธ์เชิงบวกและความไว้วางใจต่อกันจึงจะมีอิทธิพลต่อทัศนคติและพฤติกรรมของผู้ตาม ในฐานะผู้รักษาความผาสุกขององค์การ ผู้นำที่แท้จริงจะต้องสร้างสิ่งเหล่านี้ผ่านวัฒนธรรมองค์การที่สามารถกำหนดได้และต้องสะท้อน

บทบาทของพนักงานให้ชัดเจน (Braun, & Peus, 2018) เพื่อเป็นการส่งเสริมให้เกิดการเติมเต็มความสมบูรณ์ในชีวิตที่เป็นแรงบันดาลใจสูงสุดของชีวิตมนุษย์ ส่งเสริมให้ผู้ตามสามารถแสดงศักยภาพของตนในได้อย่างสูงสุดในทุกบทบาทและในแต่ละจุดของชีวิต ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อปรับเปลี่ยนบรรทัดฐานที่เกี่ยวกับข้อจำกัดของเวลาทำงานและสร้างอัตลักษณ์ทางสังคม (Social identities) และกำหนดลักษณะงานให้ลึกซึ้งหรือสร้างลักษณะงานแบบใหม่ (Williams, Berdahl & Vandello, 2016) ทำให้เกิดการบูรณาการชีวิตกับการทำงานเพื่อช่วยในการปรับปรุงสถานที่ทำงานและการสร้างแรงงานที่สอดคล้องกับความต้องการในศตวรรษ 21

ดังนั้นการรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับการสนับสนุนชีวิตกับการทำงานเป็นองค์ประกอบที่สำคัญจากการสนับสนุนขององค์การที่ช่วยกระตุ้นให้เกิดความรับผิดชอบต่อนหน้าที่การงานและลดผลกระทบต่อการใช้ชีวิตส่วนตัว (Valcour, Ollier-Malaterre, Matz-Costa, Pitt-Catsoupes & Brown, 2011) จึงกล่าวได้ว่า การเพิ่มขีดความสามารถของพนักงาน จากการสนับสนุนทั้งเครื่องมือและสิ่งแวดล้อมให้เหมาะสมเพื่อให้พนักงานเหล่านั้นสามารถควบคุมได้ตามความต้องการในชีวิตการทำงาน ซึ่งมีผลกระทบอย่างต่อความพึงพอใจในการทำงานและการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ยังเป็นการรักษาให้พนักงานนั้นยังคงอยู่กับองค์การผ่านแนวทางของการบูรณาการชีวิตกับการทำงาน ซึ่งจะช่วยเติมเต็มความสมบูรณ์ในชีวิตของพนักงาน และกลายเป็นองค์ประกอบพื้นฐานของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีการแข่งขันในปัจจุบัน ทำให้แนวคิดความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานไม่สามารถบรรลุผลได้อย่างแท้จริง และกลายเป็นเรื่องล้าสมัย ในทางกลับกัน การบูรณาการชีวิตกับการทำงานจะกลายเป็นสิ่งที่สามารถเป็นไปได้อย่างแท้จริง ซึ่งผลจากการศึกษาในครั้งนี้จะนำไปสู่การวิจัยในอนาคตที่จะนำเสนอผลการทดสอบสมมติฐานด้วยการวิจัยเชิงปริมาณต่อไป

เอกสารอ้างอิง

- Ahmad, I., Zafar, M. A., & Shahzad, K. (2015). Authentic leadership style and academia's creativity in higher education institutions: intrinsic motivation and mood as mediators. *Transylvanian review of administrative sciences*, 11(46), 5-19.
- Amornpipat, I., & Sorod, B. (2017). Development of Thai authentic leadership measure: An application in a Military context. *Journal of Community Development Research*, 2(10), 11-24.
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14(1), 20-39.
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315-338.
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., & Walumbwa, F. O. (2007). Authentic leadership questionnaire. Retrieved August 16, 2019, from <https://www.mindgarden.com/69-authentic-leadership-questionnaire#horizontalTab1>
- Avolio, B. J., Luthans, F. (2006). *The high impact leader: Moments matter for accelerating authentic leadership development*. New York: McGraw-Hill.
- Azanza, G., Moriano, J. A., & Molero, F. (2013). Authentic leadership and organizational culture as drivers of employees' job satisfaction. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(2), 45-50.
- Bandura, A. (2001). Social cognitive theory an agentic perspective. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 1-26.
- Barnett, R. (1999). A new work-life model for the 21st century. *Annals of the American Academy for political and Social Sciences*, 562, 143-158.
- Beauregard, T. A., & Henry, L. C. (2009). Making the link between work-life balance practices and organizational performance. *Human Resource Management Review*, 19(1), 9-22.
- Boateng, P. A., Kyeremeh, A. E., Amoako, E. P., & David, B. (2018). Antecedents of authentic leadership and organizational citizenship behaviors in selected institutions in Brong Ahafo Region. *Global Journal of Human Resource Management*, 6(2), 34-51.
- Boswell, W. R., & Olson-Buchanan, J. B. (2007). The use of communication technologies after hours: The role of work attitudes and work-life conflict. *Journal of Management*, 33(4), 592-610.
- Braun, S., & Peus, C. (2018). Crossover of work-life balance perceptions: Does authentic leadership matter?. *Journal of Business Ethics*, 149(4), 875-893
- Clapp-Smith, R., Vogelgesang, G. R., & Avey, J. B. (2009). Authentic leadership and positive psychological capital: The mediating role of trust at the group level of analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(3), 227-240.
- Comtois, K. E. (2012). *Positive psychology and work-life integration: The mutually satisfying relationship* (Unpublished master' thesis). University of Pennsylvania, Pennsylvania.

- Covelli, B. J., & Mason, I. (2017). Linking theory to practice: Authentic leadership. *Academy of Strategic Management Journal*, 16(3), 1-10.
- Culbertson, S. S., Fullagar, C. J., & Mills, M. J. (2010). Feeling good and doing great: The relationship between psychological capital and well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 15(4), 421-433.
- Dinh Tho, N., Dong Phong, N., & Ha Minh Quan, T. (2014). Marketers' psychological capital and performance: the mediating role of quality of work life, job effort and job attractiveness. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 6(1), 36-48.
- Easterlin, R. A., & Crimmins, E. M. (1991). Private materialism, personal self-fulfillment, family life, and public interest the nature, effects, and causes of recent changes in the values of American youth. *Public Opinion Quarterly*, 55(4), 499-533.
- Ehrens, H. (2015). *Work and Life Integration: Faculty Balance in the Academy*. Seton Hall University.
- Emand, G. (2017). Self-fulfillment development among the Arab sector in Israel. *Journal of Education and Training Studies*, 5(5), 91-93.
- Friedman, S. D. (2008). *Total leadership: Be a better leader, have a richer life*. Harvard Business Press.
- Friedman, S. D. (2014). Work+ home+ community+ self. *Harvard business review*, 92(9), 111-114.
- Friedman, S. D., & Westring, A. (2015). Empowering individuals to integrate work and life: Insights for management development. *Journal of Management Development*, 34(3), 299-315.
- Gardner, W. L., Coglisier, C. C., Davis, K. M., & Dickens, M. P. (2011). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 22(6), 1120-1145.
- Gill, C., Gardner, W., Claeys, J., & Vangronsvelt, K. (2018). Using theory on authentic leadership to build a strong human resource management system. *Human Resource Management Review*, 28(3), 304-318.
- Greenhaus, J. H., Collins, K. M. & Shaw, J. D. (2003). The relation between work-family balance and quality of life. *Journal of Vocational Behavior*, 63(3), 510-531.
- Harrington, B., & Ladage, J. J. (2009). Work-life integration present dynamics and future directions for organizations. *Organizational Dynamics*, 38(2), 148-157.
- Hameed, A., & Waheed, A. (2011). Employee development and its affect on employee performance a conceptual framework. *International Journal of Business and Science*, 2(13), 224-229.
- Hoch, J. E., Bommer, W. H., Dulebohn, J. H., & Wu, D. (2016). Do ethical, authentic, and servant leadership explain variance above and beyond transformational leadership? A meta-analysis. *Journal of Management*, 20(10), 1-29.
- Holumyong, C., Kittisuksathit, S., & Khanlek, M. (2017). Work, family and society: A work-life balance that involves more than just time management of workers in the industrial production sector, *Kasetsart Engineering Journal*, 30(100), 87-102.
- Hu, Y., Wu, X., Zong, Z., Xiao, Y., Maguire, P., Qu, F., Wei, J. & Wang, D. (2018). Authentic leadership and proactive behavior: the role of psychological capital and compassion at work. *Frontiers in Psychology*, 9, 1-12.

- Huang, P. (2017). A framework for research and practice: Relationship among authentic leadership, employee well-being, organizational innovative climate and innovative behavior. *Open Journal of Leadership*, 6(3), 126-134.
- Javidmehr, M., & Ebrahimpour, M., (2015). Performance appraisal bias and errors: The influences and consequence. *International Journal of Organizational Leadership*, 4, 286-302.
- Jiang, H., & Men, R. L. (2017). Creating an engaged workforce: The impact of authentic leadership, transparent organizational communication, and work-life enrichment. *Communication Research*, 44(2), 225-243.
- Jones, L. (1988). Unemployment and Social Integration: A Review. *The Journal of Sociology and Social Welfare*, 15(4), 161-176.
- Junkrapor, M., & Chienwattanasook, K. (2019). Establishing an innovative organization to drive towards the organizational excellence. *Executive Journal*, 39(1), 52-66.
- Kappagoda, U. W. M. R., Othman, P., Zainul, H., & Alwis, G. (2014). Psychological capital and job performance: The mediating role of work attitudes. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 2, 102-116.
- Kamei, H., Ferreira, M. C., Valentini, F., Peres, M. F. P., Kamei, P. T., & Damásio, B. F. (2018). Psychological capital questionnaire-short version (PCQ-12): Evidence of validity of the Brazilian version. *Psico-USf*, 23(2), 203-214.
- Kemper, T. D., & Reichler, M. L. (1976). Work integration, marital satisfaction, and conjugal power. *Human Relations*, 29(10), 929-944.
- Kinman, G., & Jones, F. (2008). A life beyond work? Job demands, work-life balance, and wellbeing in UK academics. *Journal of Human Behavior in the Social Environment*, 17(1-2), 41-60.
- Kirchmeyer, C. (2000). Work-life initiatives: Greed or benevolence regarding workers' time? In C. L. Cooper & D. M. Rousseau (Eds.), *Trends in organizational behavior, Vol. 7. Time in organizational behavior* (pp. 79-93). New York, NY, US: John Wiley & Sons Ltd.
- Konrad, A. M., & Mangel, R. (2000). The impact of work-life programs on firm productivity. *Strategic Management Journal*, 21(12), 1225-1237.
- Kossek, E. E., Lewis, S., & Hammer, L. B. (2010). Work-life initiatives and organizational change: Overcoming mixed messages to move from the margin to the mainstream. *Human Relations*, 63(1), 3-19.
- Kumar, G. V., & Janakiram, B. (2017). Theories of work life balance-A conceptual review. *International Research Journal of Management and Commerce*, 4(9), 184-192.
- Lazar, I., Osoian, C., & Ratiu, P. (2010). The role of work-life balance practices in order to improve organizational performance. *European Research Studies*, 13(1), 201-2014.
- Lewis, S. (2003). The integration of paid work and the rest of life. Is post-industrial work the new leisure?. *Leisure studies*, 22(4), 343-345.
- Lewis, S., Rapoport, R., & Gambles, R. (2003). Reflections on the integration of paid work and the rest of life. *Journal of Managerial Psychology*, 18(8), 824-841.

- Li, Y., & Lu, J. (2009). Notice of retraction review on employee job performance dimensions. In *2009 International Conference on Management and Service Science* (pp. 1-4). IEEE.
- Lifeng, Z. (2007). Effects of psychological capital on employees' job performance, organizational commitment, and organizational citizenship behavior. *Acta Psychologica Sinica*, 18(2), 328-334.
- Luthans, F., & Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership: A positive developmental approach. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship* (pp. 241-261). San Francisco: Barrett-Koehler.
- Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J., & Peterson, S. J. (2010). The development and resulting performance impact of positive psychological capital. *Human Resource Development Quarterly*, 21(1), 41-67.
- Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J., Norman, S. M., & Combs, G. M. (2006). Psychological capital development: toward a micro□intervention. *Journal of Organizational Behavior*, 27(3), 387-393.
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*, 60(3), 541-572.
- Luthans, F., Luthans, K. W., & Luthans, B. C. (2004). Positive psychological capital: Beyond human and social capital. *Business Horizons*, 47(1), 45-50.
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). *Psychological capital: Developing the human competitive edge*. New York: Oxford University Press.
- Medina, E. (2017). Work-life balance initiatives and performance: The role of gender as a moderator. In *Annual Meeting of the Decision Sciences Institute Proceedings* (pp. 1-17). Washington, DC, USA.
- Morganson, V. J., Litano, M. L., & O'Neill, S. K. (2014). Promoting work-family balance through positive psychology: A practical review of the literature. *The Psychologist-Manager Journal*, 17(4), 221.
- Muna, F. A., & Mansour, N. (2009). Balancing work and personal life: The leader as acrobat. *Journal of Management Development*, 28(2), 121-133.
- Ning, W., Medina, E., Mayfield, J., & Mayfield, M. (2015). Work-Life Integration Benefits: An Exploratory Study of Selected Employee Outcomes. In *46th Decision Sciences Institute Annual Meeting, Vol. 1*. (pp. 1661-1680). Seattle, Washington, USA.
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and practice*. Sage publications.
- Olson-Buchanan, J. B., & Boswell, W. R. (2006). Blurring boundaries: Correlates of integration and segmentation between work and nonwork. *Journal of Vocational Behavior*, 68(3), 432-445.
- Pasunon, P. (2014). Reliability of questionnaire in qualitative research. *Parichart Journal, Thaksin University*, 27(1), 144-163.
- Phongatchat, P. (2007). The WLB highest motivation of civil servants, *Civil servant journal*, 52(5), 39-44.

- Pradhan, R. K., & Jena, L. K. (2017). Employee performance at workplace: Conceptual model and empirical validation. *Business Perspectives and Research*, 5(1), 1-17.
- Shutenko, E. (2015). Motivational and conceptual aspects of students' self-fulfillment in university education. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 214, 325-331.
- Thongdi, P. (2018). Leadership of modern organization. *Rom Phruek Journal Krirk University*, 36(1), 68-87.
- Thoti, K. K. (2016). Empirical study on work life integration practices in electronic industry. *International Journal of Research in Economics and Social Sciences*, 6(1), 275-284.
- Valcour, M., Ollier-Malaterre, A., Matz-Costa, C., Pitt-Catsoupes, M., & Brown, M. (2011). Influences on employee perceptions of organizational work-life support: Signals and resources. *Journal of Vocational Behavior*, 79(2), 588-595.
- 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.
- Walumbwa, F. O., Luthans, F., Avey, J. B., & Oke, A. (2010). Retracted: Authentically leading groups: The mediating role of collective psychological capital and trust. *Journal of Organizational Behavior*, 32(1), 4-24.
- Walumbwa, F., Avolio, B., Gardner, W., Wernsing, T., & Peterson, S. (2008). Authentic leadership: development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 31(1), 89-126.
- Wang, H., Sui, Y., Luthans, F., Wang, D., & Wu, Y. (2014). Impact of authentic leadership on performance: Role of followers' positive psychological capital and relational processes. *Journal of Organizational Behavior*, 35(1), 5-21.
- Warszewska-Makuch, M., Bedyńska, S., & Źotnierz-Zreda, D. (2015). Authentic leadership, social support and their role in workplace bullying and its mental health consequences. *International Journal of Occupational Safety and Ergonomics*, 21(2), 128-140.
- White, M., Hill, S., McGovern, P., Mills, C., & Smeaton, D. (2003). 'High performance' management practices, working hours and work-life balance. *British Journal of Industrial Relations*, 41(2), 175-195.
- William, L. G., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. (2005). "Can you see the real me?" A self-based model of authentic leader and follower development. *Leadership Quarterly*, 16(3), 343-372.
- Williams, J. C., Berdahl, J. L., & Vandello, J. A. (2016). Beyond work-life "integration". *Annual Review of Psychology*, 67, 515-539.