

ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความพึงพอใจในงานและผลการปฏิบัติงานของพนักงานกลุ่ม LGBTQ+ ภายใต้ภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นมนุษย์

Factors Affecting Job Satisfaction and Job Performance of LGBTQ+ Employees under Human-Oriented Leadership

ธนกร เพชรพงษ์¹ และ พรลภัส สุวรรณรัตน์²

Thanakorn Petpong, and Pornlapas Suwannarat

Received July 31, 2025; Revised October 29, 2025; Accepted December 22, 2025

บทคัดย่อ

การยอมรับความหลากหลายของบุคคลในสถานที่ทำงาน โดยเฉพาะกลุ่มผู้มีความหลากหลายทางเพศ (LGBTQ+) เป็นประเด็นที่ได้รับความสนใจมากขึ้นในปัจจุบัน เนื่องจากมีผลโดยตรงต่อคุณภาพชีวิตและความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน แม้ประเทศไทยจะมีภาพลักษณ์ที่เปิดกว้างในเรื่องเพศ แต่บุคคลกลุ่ม LGBTQ+ ยังคงเผชิญกับการเลือกปฏิบัติในองค์กรอย่างแพร่หลาย การสร้างบรรยากาศที่เท่าเทียมและเปิดกว้างในองค์กรจึงกลายเป็นสิ่งสำคัญที่สามารถช่วยเสริมสร้างประสิทธิภาพการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรได้อย่างมีนัยสำคัญ โดยงานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานกลุ่ม LGBTQ+ โดยพิจารณาจาก 5 ปัจจัยหลัก ได้แก่ ความเป็นธรรม การเปิดกว้าง ความร่วมมือ การสนับสนุน และการให้อำนาจ รวมถึงศึกษาผลกระทบของภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นมนุษย์ ที่อาจมีต่อความพึงพอใจในการทำงาน และผลการปฏิบัติงานของพนักงานกลุ่มดังกล่าว โดยการศึกษาในครั้งนี้ใช้ข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงาน LGBTQ+ ที่ทำงานในองค์กรหรือธุรกิจ จำนวน 700 ตัวอย่าง โดยผู้วิจัยได้ใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ SPSS ในการประมวลผลข้อมูล และได้จัดทำสมการถดถอยเพื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ซึ่งผลการศึกษาพบว่ามีความสัมพันธ์ระหว่างการสนับสนุนและการให้อำนาจเท่านั้น ที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนความพึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญ และภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นมนุษย์มีบทบาทในการปรับเปลี่ยนความสัมพันธ์เฉพาะในกรณีของการสนับสนุน และการให้อำนาจต่อความพึงพอใจในงาน

คำสำคัญ: LGBTQ+, ความพึงพอใจในงาน, ผลการปฏิบัติงาน, ภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นมนุษย์

¹บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ²รองศาสตราจารย์ ภาควิชาการจัดการ, คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

Master of Business Administration, Associate Professor, Department of Management Faculty of Business Administration, Kasetsart University

Email: thanakorn.pet@ku; thpornlapas.su@ku.th



Abstract

The acceptance of individual diversity in the workplace, particularly regarding LGBTQ+ employees, has gained increasing attention in recent years, as it directly impacts employees' quality of life and job satisfaction. Although Thailand is often perceived as an open and tolerant society concerning sexual orientation and gender identity, LGBTQ+ individuals continue to face widespread discrimination within organizational settings. Creating an inclusive and equitable work environment has thus become essential for enhancing both employee performance and organizational commitment in meaningful ways. This study aims to examine the factors influencing the job satisfaction of LGBTQ+ employees, focusing on five key dimensions: fairness, openness, collaboration, support, and empowerment. Additionally, the study investigates the role of human-oriented leadership in shaping job satisfaction and job performance outcomes among LGBTQ+ employees. Data were collected from a sample of 700 LGBTQ+ employees working in various organizations and businesses. Statistical analyses were conducted using SPSS software, and regression equations were employed to test the relationships among the variables. The findings reveal that only support and empowerment have a statistically significant impact on job satisfaction. Furthermore, job satisfaction was found to have a significant positive relationship with job performance. Notably, human-oriented leadership plays a moderating role, influencing the relationship between support and empowerment and job satisfaction, but not other factors.

Keywords: LGBTQ+, Job Satisfaction, Job Performance, Human-oriented leadership

บทนำ

ความหลากหลายของบุคคล (Human Diversity) หมายถึงการยอมรับความแตกต่างของผู้คนในมิติต่าง ๆ และเชื่อมโยงกับจิตวิทยาเชิงบวกที่เน้นการอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข เพศเป็นเพียงหนึ่งในหลายมิติของความหลากหลาย จึงจำเป็นต้องทำความเข้าใจและยอมรับในทุกมิติ (Boonmahome, J., & Seenak, P., 2022) LGBTQ+ ครอบคลุมเลสเบี้ยน เกย์ ไบเซ็กชวล คนข้ามเพศ เควีียร์ และกลุ่มอื่น ๆ สะท้อนความหลากหลายของอัตลักษณ์และรสนิยมทางเพศ (Fisher, E., et al., 2017 อ้างถึงใน Morgan, A. et al., 2024) แม้บริบทไทยจะเปิดรับความหลากหลาย แต่ยังพบการเลือกปฏิบัติในที่ทำงาน โดยคนข้ามเพศ เลสเบี้ยน และเกย์ รายงานการถูกเลือกปฏิบัติในระดับสูง และกว่าครึ่งถูกปฏิเสธการจ้าง คุกคามในที่ทำงาน หรือมองข้ามการเลื่อนตำแหน่ง กระทบต่อคุณภาพชีวิตและการทำงาน (World Bank, 2018)



ในเชิงองค์การ ความหลากหลายและการรวมกลุ่มเอื้อต่อการดึงดูดคนเก่งและลดต้นทุน (PeopleScout, n.d.) โดยสอดคล้องกับปัจจัยแวดล้อมงาน 5 ประการ ที่ส่งผลต่อการทำงาน ได้แก่ ความเป็นธรรม, การเปิดกว้าง, ความร่วมมือ, การสนับสนุน และการให้อำนาจ (Hur, H., 2020)

ความเป็นธรรม คือ การจัดสรรทรัพยากร/โอกาสอย่างเท่าเทียม โปร่งใสและเป็นกลาง (Greenberg, J., 1986; Sholihin, M., & Pike, R., 2009; Teeravanittrakul, S., 2009)

การเปิดกว้าง คือ การรับฟังและเปิดรับข้อเสนอแนะอย่างโปร่งใสในทุกระดับ (Argyris, C., & Schön, D., 1978; Brown, M. E., & Treviño, L. K., 2006; Sultan, S., et al., 2017)

ความร่วมมือ คือ การทำงานประสานกันเพื่อเป้าหมายร่วม การสนับสนุนคือการมอบทรัพยากร ความช่วยเหลือที่จำเป็น (House, J. S., 1981; Barney, J., 1991; Rhoades, L., & Eisenberger, R., 2002) และการให้อำนาจคือการมอบอำนาจ/ความรับผิดชอบให้พนักงานควบคุมงานและตัดสินใจได้มากขึ้น

ผู้นำเป็นตัวกำหนดทิศทางสำคัญขององค์การ (Jones, G. R., & George, J. M., 2021) ภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นมนุษย์เน้นความสัมพันธ์ การสนับสนุนทางอารมณ์ การมีส่วนร่วม และการมอบอำนาจ ซึ่งช่วยเสริมความผูกพันและประสิทธิภาพการทำงาน (Bass, B. M., & Avolio, B. J., 1994; Ismail, A., et al., 2010; Ishak, Y., et al., 2018)

ความพึงพอใจในงาน คือ สภาวะอารมณ์เชิงบวกจากการประเมินปัจจัยงาน เช่น ค่าตอบแทน โอกาสเติบโต ความสัมพันธ์ และสภาพแวดล้อม (Herzberg, F., et al., 1959; Locke, E. A., 1976; Schneider, B., & Snyder, R. A., 1975; Spector, P. E., 1997) ส่วนผลการปฏิบัติงาน คือพฤติกรรมที่สังเกตหรือวัดได้ซึ่งเอื้อต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร (Campbell, J. P., 1990; Murphy, K. R., 1994; Viswesvaran, C., & Ones, D. S., 2000)

ดังนั้น งานวิจัยนี้มุ่งศึกษาผลของปัจจัยแวดล้อมงาน 5 ประการ (ความเป็นธรรม การเปิดกว้าง ความร่วมมือ การสนับสนุน และการให้อำนาจ) ต่อความพึงพอใจในงานของพนักงาน LGBTQ+ ตลอดจนความเชื่อมโยงระหว่างความพึงพอใจในงานกับผลการปฏิบัติงาน (Yusnita, N., et al., 2023) และบทบาทของภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นมนุษย์ โดยคาดหวังผลเชิงประจักษ์ต่อการออกแบบบรรยากาศการทำงานที่เกื้อหนุนศักยภาพของพนักงาน LGBTQ+ ในระดับองค์กรและสังคม

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาผลกระทบของความเป็นธรรม, การเปิดกว้าง, ความร่วมมือ, การสนับสนุน, การให้อำนาจที่มีผลต่อความพึงพอใจในงานของพนักงานกลุ่ม LGBTQ+
2. เพื่อศึกษาผลกระทบของความพึงพอใจในงานที่มีผลการปฏิบัติงานของกลุ่มพนักงานกลุ่ม LGBTQ+



3. เพื่อศึกษาการเป็นตัวแปรกำกับของภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นมนุษย์ที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรนำ (ความเป็นธรรม, การเปิดกว้าง, ความร่วมมือ, การสนับสนุน, การให้อำนาจ) และความพึงพอใจในงานของพนักงานกลุ่ม LGBTQ+

สมมติฐานการวิจัย

1. ความเป็นธรรม การเปิดกว้าง ความร่วมมือ การสนับสนุน และการให้อำนาจมีผลกระทบต่อความพึงพอใจในงานของพนักงานกลุ่ม LGBTQ+
2. ความพึงพอใจในงานที่มีผลการปฏิบัติงานของพนักงานกลุ่ม LGBTQ+
3. ภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นมนุษย์เป็นตัวแปรกำกับในความสัมพันธ์ระหว่าง ความเป็นธรรมและความพึงพอใจในงาน ความสัมพันธ์ระหว่างการเปิดกว้างและความพึงพอใจในงาน ความสัมพันธ์ระหว่างความร่วมมือและความพึงพอใจในงาน ความสัมพันธ์ระหว่างการสนับสนุนและความพึงพอใจในงาน และความสัมพันธ์ระหว่างการให้อำนาจและความพึงพอใจในงานของพนักงานกลุ่ม LGBTQ+

ขอบเขตของการวิจัย

ประชากร: ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ คือ พนักงานกลุ่ม LGBTQ+ ที่ทำงานในองค์กรธุรกิจในประเทศไทย ไม่ทราบจำนวนประชากร

กลุ่มตัวอย่าง: ขนาดกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษานี้จำนวน 700 คน โดยผู้วิจัยได้กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างจากการที่จำนวนประชากรที่แท้จริงไม่สามารถระบุได้แน่ชัด ผู้วิจัยจึงใช้สูตรของ Cochran, W. G. (1977) สำหรับการคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างในกรณีที่ไม่ทราบจำนวนประชากรทั้งหมด (Infinite Population) โดยใช้ระดับความเชื่อมั่น ร้อยละ 95 ค่าความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้ ร้อยละ 5

การทบทวนวรรณกรรม และแนวคิด

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับ LGBTQ+

Fisher, E., et al. (2017, อ้างถึงใน Morgan, A., et al., 2024) กล่าวว่า LGBTQ+ หมายถึง ผู้ที่ระบุว่าเป็นเลสเบี้ยน (Lesbian) เกย์ (Gay) ไบเซ็กชวล (Bisexual) คนข้ามเพศ (Transgender) และ/หรือกำลังตั้งคำถามเกี่ยวกับอัตลักษณ์ของตนเอง และ/หรือผู้ที่แสดงออกถึงรสนิยมทางเพศ อัตลักษณ์ทางเพศ (Queer) หรือการแสดงออกทางเพศที่หลากหลาย (Plus หรือ +) ส่วน Diamond, L. M., et al. (2021) กล่าวถึง LGBTQ+ ไว้ว่า เป็นบุคคลที่มีความหลากหลายทางเพศและอัตลักษณ์ทางเพศ มักถูกกล่าวถึงในวรรณกรรมทางวิทยาศาสตร์และการแพทย์ว่าเป็นชนกลุ่มน้อยทางเพศและอัตลักษณ์ทางเพศ หรือในคำย่อ LGBTQ+ โดยมีรายละเอียด ได้แก่ L - Lesbian หมายถึง ผู้หญิงที่มีความรักหรือดึงดูดทางเพศต่อผู้หญิง (Blackburn, M. V., 2004) G - Gay หมายถึง ผู้ชายที่มีความรักหรือดึงดูดทางเพศต่อผู้ชาย คำนี้ยังสามารถใช้เพื่อบ่งบอกถึงบุคคลที่มีความรักหรือดึงดูดทางเพศต่อคนทุกเพศในบางบริบท (Wagaman, M. A., 2016) B - Bisexual



หมายถึง บุคคลที่มีความรักหรือดึงดูดทางเพศต่อทั้งผู้ชายและผู้หญิง (Gonzalez, M., et al., 2022) T - Transgender หมายถึง บุคคลที่มีอัตลักษณ์ทางเพศที่แตกต่างจากเพศที่กำหนดให้ตั้งแต่เกิด (Margarit, D., 2019) Q - Queer หมายถึง คำที่ใช้เพื่อบ่งบอกถึงความหลากหลายทางเพศและอัตลักษณ์ทางเพศที่ไม่ตรงตามมาตรฐานทั่วไป คำนี้ยังสามารถใช้เพื่อแสดงถึงความไม่แน่นอนในเรื่องอัตลักษณ์ทางเพศ (Freeman, J. B., 2020) และ “+” (Plus) หมายถึง สัญลักษณ์นี้ใช้เพื่อรวมกลุ่มอื่น ๆ ที่ไม่ถูกระบุในคำย่อ เช่น Intersex และ Asexual (Grasselli, G., et al., 2023)

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความเป็นธรรม (Fairness)

ความเป็นธรรมในองค์การครอบคลุมทั้งผลลัพธ์และกระบวนการ ด้านผลลัพธ์คือการจัดสรรทรัพยากรและผลตอบแทนอย่างเท่าเทียม (Greenberg, J., 1986) ส่วนด้านกระบวนการ คือ ความโปร่งใสและความเป็นกลางของการตัดสินใจที่กระทบพนักงาน (Sholihin, M., & Pike, R., 2009) ซึ่งนโยบายที่เป็นธรรมช่วยเสริมความเชื่อมั่นระหว่างพนักงานกับผู้บริหารและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นำไปสู่ประสิทธิภาพและผลลัพธ์ที่ดีกว่า (Yiman, S., et al., 2024) ซึ่งความเป็นธรรมมีองค์ประกอบหลัก 3 ประการ คือ (Kim, E. J., 2024) (1) Interactional ความยุติธรรมของวิธีการ ถ้อยคำ หรือการปฏิบัติต่อพนักงานของผู้บังคับบัญชา (Bies, R. J., & Moag, J. S., 1986) (2) Distributive ความยุติธรรมของผลลัพธ์หรือรางวัลที่ได้รับ (Price, J. L., & Mueller, C. W., 1986) และ (3) Procedural ความยุติธรรมของกฎและขั้นตอนที่ใช้ตัดสินใจ (Thibaut, J., & Walker, L., 1975)

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการเปิดกว้าง (Openness)

การเปิดกว้าง หมายถึง การเปิดรับความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากทุกระดับ ควบคู่กับความโปร่งใสในการสื่อสารและการตัดสินใจ (Argyris, C., & Schön, D., 1978; Brown, M. E., & Treviño, L. K., 2006) ซึ่งความเปิดกว้างในการสื่อสารช่วยเพิ่มความคิดสร้างสรรค์ ความไว้วางใจ ความเคารพซึ่งกันและกัน และการมีส่วนร่วมต่อเป้าหมายร่วม (Rietdijk, W. J. R., et al., 2023) โดยในเชิงนโยบาย การเปิดกว้างมีองค์ประกอบหลัก 4 ประการ คือ (1) Transparency เปิดเผยข้อมูลและหลักเกณฑ์สำคัญ, (2) Collaboration เอื้อการทำงานข้ามหน่วยและแลกเปลี่ยนความรู้ (3) Feedback mechanisms มีกลไกรับฟังข้อเสนอแนะอย่างต่อเนื่อง และ (4) Inclusivity เปิดพื้นที่ให้ทุกระดับมีส่วนร่วมและรู้สึกมีคุณค่า

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความร่วมมือ (Co-operation)

ความร่วมมือ หมายถึง การทำงานร่วมกันของบุคคลหรือหน่วยงานเพื่อเป้าหมายขององค์กร ช่วยลดความขัดแย้งและเพิ่มความสอดคล้องในการดำเนินงาน (Armstrong, M., 2006) ในเชิงพฤติกรรม ความร่วมมือสนับสนุนทีมเวิร์ก การแก้ปัญหา และการตัดสินใจ ช่วยเพิ่มความคิดสร้างสรรค์ ประสิทธิภาพ และแรงจูงใจ นำไปสู่ความสำเร็จในระยะยาว (Robbins, S. P., & Judge, T. A., 2013) อีกทั้งยังมีบทบาทเชิงกลยุทธ์ต่อการสร้างนวัตกรรมและความพึงพอใจของพนักงาน (Porter, M. E., 1985) ซึ่งความร่วมมือมีองค์ประกอบหลัก 5 ประการ (Tjosvold, D., 1988) (1) Interdependence พึ่งพากันเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลหรือทรัพยากร, (2) Open communication สื่อสารอย่างโปร่งใส เพื่อลดความขัดแย้ง, (3) Shared goals



การมีเป้าหมายร่วมและทิศทางเดียวกัน, (4) Mutual benefit ทุกฝ่ายได้ประโยชน์จึงร่วมมือกันอย่างยั่งยืน และ (5) Conflict management จัดการความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์เพื่อคงความร่วมมือไว้

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการสนับสนุน (Support)

การสนับสนุน หมายถึง ปฏิสัมพันธ์ที่ประกอบด้วยความห่วงใยทางอารมณ์ ความช่วยเหลือเชิงปฏิบัติ การให้ข้อมูล และการให้ข้อเสนอแนะเพื่อการประเมิน (House, J. S., 1981) ในมุมมองทรัพยากรขององค์กร การสนับสนุนคือการจัดหาและพัฒนาทรัพยากรสำคัญ เช่น การจัดการความรู้ ทักษะบุคลากร และโครงสร้างพื้นฐาน เพื่อสร้างความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ (Barney, J., 1991) และจากการศึกษาพบว่า การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันทางอารมณ์ พฤติกรรมช่วยเหลือ ความทุ่มเท ข้อเสนอปรับปรุงงาน และความพึงพอใจในงาน (Eisenberger, R., et al., 1997; Suwannarat, P., et al., 2025) โดยการสนับสนุนมีองค์ประกอบหลัก 4 มิติ (House, J. S., 1981) (1) Emotional ให้กำลังใจหรือมีความเห็นใจ, (2) Instrumental ช่วยเหลือเชิงปฏิบัติ หรือให้ทรัพยากร, (3) Informational ให้ข้อมูล คำแนะนำ และ (4) Appraisal ให้ข้อเสนอแนะเพื่อการประเมินตนเอง

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการให้อำนาจ (Empowerment)

การให้อำนาจ คือ กระบวนการเพิ่มอำนาจการตัดสินใจและความรู้สึกควบคุมตนเอง โดยลดความรู้สึกไร้อำนาจและเสริมความเชื่อมั่นในความสามารถของพนักงาน ผ่านการสนับสนุนจากผู้บริหาร (Conger, J. A., & Kanungo, R. N., 1988) ในเชิงโครงสร้าง หมายถึง การโอนอำนาจตัดสินใจจากผู้จัดการสู่พนักงานระดับปฏิบัติการ (Bowen, D. E., & Lawler, E. E., 1992) ซึ่งสัมพันธ์กับความพึงพอใจ ความรับผิดชอบ และความผูกพันต่อองค์กรที่สูงขึ้น (Conger, J. A., & Kanungo, R. N., 1988) โดยมีพฤติกรรมการให้อำนาจ 6 ด้าน คือ (Konczak, L. J., et al., 2000 as Cited in LaGree, D., et al., 2023) การมอบอำนาจการตัดสินใจ การเน้นความรับผิดชอบในผลลัพธ์ การส่งเสริมการตัดสินใจด้วยตนเอง การแบ่งปันข้อมูล การพัฒนาทักษะ และการโค้ชเพื่อผลการทำงานที่สร้างสรรค์

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction)

ความพึงพอใจในงาน คือ สภาวะอารมณ์ด้านบวกที่สะท้อนต่อการทำงานของบุคคล (Herzberg, F., et al., 1959) และเป็นระดับความพอใจต่อมิตินานต่าง ๆ เช่น ค่าตอบแทน โอกาสก้าวหน้า ความสัมพันธ์ และสภาพการทำงาน (Spector, P. E., 1997) โดยมีการศึกษาพบว่าความพึงพอใจสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการปฏิบัติงาน ความผูกพันต่อองค์กร สุขภาวะจิต ช่วยลดการลาออก และช่วยการรักษาพนักงานไว้ (Judge, T. A. et al., 2001; Suwannarat, P., 2023) โดยตามทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg (Greehirun, N., 2007) แบ่งเป็น ปัจจัยกระตุ้น (Motivators) ได้แก่ ความสำเร็จในการทำงาน การยอมรับนับถือ ลักษณะของงาน ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้า การเปลี่ยนแปลงในสถานะ เช่น การเลื่อนตำแหน่งหรือการได้รับโอกาสพัฒนา โอกาสเจริญรุ่งเรือง ส่วนปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene) ได้แก่ นโยบายและการบริหาร การกำกับดูแล/หัวหน้างาน ความสัมพันธ์ในงาน สภาพการทำงาน เงินเดือน ชีวิตส่วนตัว สถานภาพอาชีพ และความมั่นคงงาน



แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน (Job Performance)

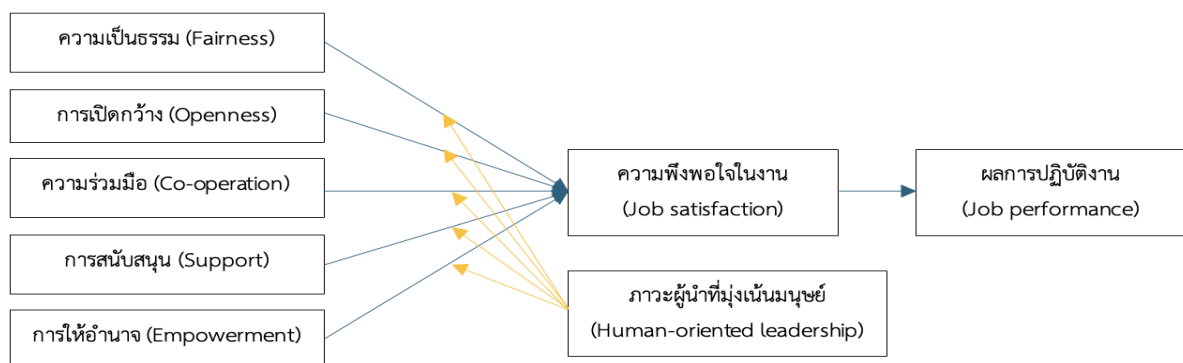
ผลการปฏิบัติงาน คือ พฤติกรรมที่สังเกตและวัดได้ซึ่งเอื้อหรือขัดต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร (Campbell, J. P., 1990) การประเมินผลการปฏิบัติงานควรครอบคลุมทั้งพฤติกรรมเชิงบวกและลบ งานหลัก การปรับตัว และการปฏิบัติในสถานการณ์ต่าง ๆ (Murphy, K. R., 1994) การวัดผลที่ชัดเจนช่วยกำหนดเป้าหมาย ติดตามความก้าวหน้า และเป็นฐานตัดสินใจด้านรางวัล เลื่อนตำแหน่ง และพัฒนาทักษะ (Viswesvaran, C., & Ones, D. S., 2000) ซึ่งผลการปฏิบัติงานมีองค์ประกอบหลัก 5 ประเภท (Cascio, W. F., 2006 as Cited in Sae-Jew, S., & Suwannarat, P., 2024) คือ (1) Job knowledge ความรู้/ความเข้าใจงาน (2) Task performance ผลการทำงานตามมาตรฐาน/เป้าหมาย (3) Adaptability ความสามารถในการปรับตัวต่อสถานการณ์/บทบาท (4) Interpersonal skills ทักษะสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (สื่อสาร ทำงาน ร่วมทีม ภาวะผู้นำ) และ 5) Organizational citizenship behavior พฤติกรรมพลเมืององค์กร (ช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน รักษากฎ สร้างบรรยากาศร่วมมือ)

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นมนุษย์ (Human-Oriented Leadership)

ภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นมนุษย์ คือ กระบวนการนำที่สนับสนุนทางอารมณ์ มีวิสัยทัศน์ชัดเจน เปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และพัฒนาคนให้เติบโตไปกับองค์กร (Bass, B. M., & Avolio, B. J., 1994; Naowakhoaksorn, P., et al., 2021) แนวปฏิบัติที่เน้นความสัมพันธ์ที่ดี การมีส่วนร่วม และการให้อำนาจ ควบคู่การสนับสนุนด้านอาชีพ/ทักษะ ส่งผลต่อความผูกพันและประสิทธิภาพที่สูงขึ้น (Ismail, A., et al., 2010) ผู้นำลักษณะนี้ยังทำหน้าที่สนับสนุนทั้งด้านงานและด้านจิตใจ เพื่อให้พนักงานบรรลุเป้าหมาย (House, J. S., 1981) โดยมีองค์ประกอบตามงานของ Ishak, Y., et al. (2018) คือ (1) Supportive สร้างความไว้วางใจ ให้การสนับสนุนทางอารมณ์/วัตถุ และให้รางวัลตามผลงาน และ (2) Participative ให้พนักงานมีส่วนร่วมตัดสินใจ ส่งเสริมความร่วมมือ และแก้ปัญหาแบบข้ามหน่วยงาน

กรอบแนวคิดงานวิจัย

จากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องข้างต้น ผู้วิจัยได้นำมากำหนดแนวคิดเพื่อใช้เป็นกรอบในการศึกษาปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความพึงพอใจในงานและผลการปฏิบัติงานของพนักงานกลุ่ม LGBTQ+ ภายใต้ภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นมนุษย์ จึงได้แสดงกรอบแนวคิดในการศึกษาดังภาพที่ 1 ดังนี้



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการศึกษา



วิธีดำเนินการวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงปริมาณ (quantitative research) กลุ่มตัวอย่างคือพนักงานกลุ่ม LGBTQ+ ที่ทำงานในองค์กรธุรกิจในประเทศไทย จำนวน 700 คน โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบสะดวก (Convenience Sampling)

$$\text{โดยสูตรที่ใช้ในการคำนวณ คือ } n = \frac{P(1-P)Z^2}{e^2}$$

$$\text{เมื่อนำค่าต่าง ๆ แทนลงในสูตรจะได้ } n = \frac{0.5(1-0.5)(1.96)^2}{0.05^2} = 385$$

ดังนั้น กลุ่มตัวอย่างขั้นต่ำที่เหมาะสมควรมีจำนวน ไม่น้อยกว่า 385 คน อย่างไรก็ตาม เพื่อเพิ่มความแม่นยำและความน่าเชื่อถือของผลการวิจัย ผู้วิจัยจึงกำหนดกลุ่มตัวอย่างไว้ที่ 700 ราย ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ขั้นต่ำที่คำนวณได้อย่างมีนัยสำคัญ สำหรับวิธีการได้มาซึ่งกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยใช้ วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบสะดวก (Convenience Sampling) โดยเลือกจากกลุ่มเป้าหมายที่สามารถเข้าถึงได้ง่ายและสมัครใจให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม ซึ่งเหมาะสมกับลักษณะของงานวิจัยภาคสนามในบริษัทนี้

ใช้แบบสอบถามออนไลน์เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยแบบสอบถามประกอบด้วย 6 ส่วน ซึ่งส่วนที่ 1 แบบสอบถามสำหรับคัดกรองผู้ตอบแบบสอบถาม (5 ข้อ) ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบสำรวจรายการ โดยเลือกตอบเพียงข้อเดียว ประกอบด้วย เพศกำเนิด อัตลักษณ์ทางเพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน และรายได้เฉลี่ยต่อเดือน (6 ข้อ) ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับความเป็นธรรม การเปิดกว้าง ความร่วมมือ การสนับสนุน และการให้อำนาจ มีลักษณะเป็นแบบสอบถามชนิด Rating scale 5 ระดับ ประกอบด้วย ความเป็นธรรม (6 ข้อ) ประยุกต์จากงานของ (Kim, E. J. 2024) การเปิดกว้าง (5 ข้อ) ประยุกต์จากงานของ (Rietdijk, W. J. R., & et al., 2023) ความร่วมมือ (5 ข้อ) ประยุกต์จากงานของ (Pais, L., & et al., 2014) การสนับสนุน (6 ข้อ) ประยุกต์จากงานของ Eisenberger, R., et al. (1997) และการให้อำนาจ (5 ข้อ) ประยุกต์จากงานของ (LaGree, D., et al., 2023) ส่วนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับความพึงพอใจในงานของพนักงาน ลักษณะเป็นแบบสอบถามชนิด Rating scale 5 ระดับ (30 ข้อ) ประยุกต์จากงานของ (Greehirun, N. 2007) ส่วนที่ 5 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นมนุษย์ มีลักษณะเป็นแบบสอบถามชนิด Rating scale 5 ระดับ (6 ข้อ) ประยุกต์จากงานของ (Ishak, Y., & et al., 2018) และส่วนที่ 6 แบบสอบถามเกี่ยวกับ ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ลักษณะเป็นแบบสอบถามชนิด Rating scale 5 ระดับ (15 ข้อ) ประยุกต์จากงานของ (Sae-Jew, S., & Suwannarat, P. 2024) โดยในแต่ละข้อคำถามจะให้ผู้ตอบเลือกตามความคิดเห็น โดยมีลำดับความเห็นทั้งหมด 5 ระดับ ซึ่งใช้มาตราส่วนแบบลิเคิร์ต (Likert's scale)

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ SPSS ในการประมวลผลข้อมูล และได้จัดทำสมการถดถอยเพื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ดังนี้

$$\text{สมการที่ 1: ความพึงพอใจในงาน} \rightarrow JS = \beta_0 + \beta_1 FAI + \beta_2 OPN + \beta_3 COO + \beta_4 SUP + \beta_5 EMP + \epsilon$$



โดยที่ FAI = ความเป็นธรรม (Fairness), OPN = การเปิดกว้าง (Openness), COO = ความร่วมมือ (Co-operation), SUP = การสนับสนุน (Support), EMP = การให้อำนาจ (Empowerment), JS = ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction)

สมการที่ 2: ผลการปฏิบัติงาน $\rightarrow JP = \beta_6 + \beta_7 JS + \epsilon$

โดยที่ JP = ผลการปฏิบัติงาน (Job Performance) JS = ความพึงพอใจในงาน

สมการย่อยที่ใช้วิเคราะห์ผลกำกับ (Moderated Regression)

ตัวแปรตาม (Dependent Variable): ความพึงพอใจในงาน (JS), ตัวแปรต้น (X): ตัวใดตัวหนึ่งจาก 5 ตัวแปรกำกับ (Moderator): ภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นมนุษย์ (HOL), ตัวแปรปฏิสัมพันธ์: $X \times HOL$

สมการที่ 3.1 (Fairness) $\rightarrow JS = \beta_0 + \beta_1 FAI + \beta_2 HOL + \beta_3 (FAI \times HOL) + \epsilon$

สมการที่ 3.2 (Openness) $\rightarrow JS = \beta_0 + \beta_1 OPN + \beta_2 HOL + \beta_3 (OPN \times HOL) + \epsilon$

สมการที่ 3.3 (Co-operation) $\rightarrow JS = \beta_0 + \beta_1 COO + \beta_2 HOL + \beta_3 (COO \times HOL) + \epsilon$

สมการที่ 3.4 (Support) $\rightarrow JS = \beta_0 + \beta_1 SUP + \beta_2 HOL + \beta_3 (SUP \times HOL) + \epsilon$

สมการที่ 3.5 (Empowerment) $\rightarrow JS = \beta_0 + \beta_1 EMP + \beta_2 HOL + \beta_3 (EMP \times HOL) + \epsilon$

ผลการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างที่ร่วมให้ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้คือ กลุ่มตัวอย่างพนักงานกลุ่ม LGBTQ+ ในองค์กร จำนวน 700 คน โดยมีรายละเอียดพิจารณาได้ ดังนี้

ลักษณะทางประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่าง : กลุ่มตัวอย่างมีส่วนมากเป็นเพศหญิงจำนวน ร้อยละ 50.9 ด้านเพศสภาพของกลุ่มตัวอย่างในปัจจุบันที่ค่อนข้างหลากหลาย โดยมีเลสเบี้ยนและเกย์ มากที่สุดเท่ากัน คิดเป็นร้อยละ 18.7 สำหรับอายุส่วนมากมีอายุระหว่าง 25-34 ปี คิดเป็นร้อยละ 58.4 ด้านการศึกษาสูงสุดในระดับปริญญาตรีมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 65.9 ในส่วนประสบการณ์การทำงาน มีประสบการณ์ 6-10 ปี มีจำนวนมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 35.1 และกลุ่มตัวอย่างที่มีรายได้ 15,000-25,000 บาทมีจำนวนมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 32.0

ผลของตัวแปรต้น 5 ตัว ต่อ ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) : ผลการวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปรต้นจำนวน 5 ตัว ได้แก่ ความเป็นธรรม การเปิดกว้าง ความร่วมมือ การสนับสนุน และการให้อำนาจที่มีต่อความพึงพอใจในการทำงาน ด้วยวิธีการวิเคราะห์เชิงถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) แบบ Enter มีดังต่อไปนี้



ตารางที่ 1 ค่าสถิติต่าง ๆ และค่า p-value สำหรับสมการการถดถอยเชิงเส้นตรงของความเป็นธรรม การเปิดกว้าง ความร่วมมือ การสนับสนุน และการให้อำนาจ ที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงาน

ตัวแปรต้น	B	SE	Standardized Coefficient Beta	t	Sig.
(ค่าคงที่)	1.616	0.151		10.735	<.001
ความเป็นธรรม	0.023	0.051	0.021	0.46	0.646
การเปิดกว้าง	0.025	0.047	0.023	0.533	0.595
ความร่วมมือ	-0.06	0.048	-0.055	-1.24	0.216
การสนับสนุน	0.4	0.041	0.487	9.647	<.001
การให้อำนาจ	0.23	0.038	0.269	5.976	<.001

หมายเหตุ ตัวแปรตาม คือ ความพึงพอใจในการทำงาน Adjust $R^2 = 0.495$

ผลการวิเคราะห์พบว่า จากตัวแปรต้นทั้ง 5 ตัว มีเพียง การสนับสนุน และ การให้อำนาจ ที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยทั้งสองตัวมีค่า p ต่ำกว่า 0.05 เมื่อพิจารณาเชิงเปรียบเทียบ การสนับสนุนมีอิทธิพลมากกว่าความคาดหวังในประสิทธิภาพ ตามค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยพหุคูณที่สูงกว่า (0.487 เทียบกับ 0.269). ทั้งนี้ แบบจำลองมีค่า Adjusted $R^2 = 0.495$ หมายความว่า ตัวแปรต้นทั้ง 5 ตัวร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของความพึงพอใจในการทำงานได้ร้อยละ 49.5

ผลของ “ความพึงพอใจในงาน (JS)” ต่อ “ผลการปฏิบัติงาน (JP) : ผลการวิเคราะห์อิทธิพลของความพึงพอใจในงานต่อผลการปฏิบัติงาน ด้วยวิธีการวิเคราะห์เชิงถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) แบบ Enter มีดังต่อไปนี้

ตารางที่ 2 ค่าสถิติต่างๆ และค่า p-value สำหรับสมการการถดถอยเชิงเส้นตรงของความพึงพอใจในงาน ที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงาน

ตัวแปรต้น	B	SE	Standardized Coefficient Beta	t	Sig.
(Constant)	0.805	0.074		10.828	<.001
Mjobsat	0.819	0.017	0.873	47.282	<.001

หมายเหตุ ตัวแปรตาม คือ ความพึงพอใจในงาน Adjust $R^2 = 0.762$

เมื่อพิจารณาค่า p-value พบว่า ความพึงพอใจในการทำงานมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยพหุคูณสูงถึง 0.873 และค่าสัมประสิทธิ์ตัวกำหนด (Adjusted R Square) เท่ากับ 0.762 ซึ่งแปลความได้ว่า ความพึงพอใจในการทำงานสามารถทำนาย ผลการปฏิบัติงาน ได้มากถึงร้อยละ 76.2

ผลกำกับของภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นมนุษย์ต่อความสัมพันธ์ของแต่ละตัวแปรต้น (X) กับ JS : การวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปรกำกับของภาวะผู้นำ ใช้วิธีการวิเคราะห์เชิงถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression



Analysis) แบบ Enter โดยมีการเพิ่มตัวแปรกำกับทั้ง 5 ตัว ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำ x ความเป็นธรรม 2) ภาวะผู้นำ x การเปิดกว้าง 3) ภาวะผู้นำ x ความร่วมมือ 4) ภาวะผู้นำ x การสนับสนุน และ 5) ภาวะผู้นำ x การให้อำนาจ เข้าไปในการวิเคราะห์ นอกจากตัวแปรต้นทั้ง 5 ตัวที่ได้วิเคราะห์ไปก่อนหน้านี้แล้ว โดยผลที่ได้มีดังนี้

ตารางที่ 3 ค่าสถิติต่าง ๆ และค่า p-value สำหรับสมการการถดถอยเชิงเส้นตรงของความเป็นธรรม การเปิดกว้าง ความร่วมมือ การสนับสนุน และการให้อำนาจ ที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงาน

ตัวแปรต้น	B	SE	Standardized Coefficient Beta	t	Sig.
(Constant)	4.348	0.010		420.488	0.000
ความเป็นธรรม	0.000	0.044	0.000	-0.010	0.992
การเปิดกว้าง	0.067	0.041	0.062	1.635	0.102
ความร่วมมือ	-0.070	0.045	-0.065	-1.538	0.124
การสนับสนุน	0.134	0.040	0.163	3.304	0.001
การให้อำนาจ	0.054	0.037	0.063	1.467	0.143
ภาวะผู้นำ	0.245	0.040	0.286	6.196	0.000
ภาวะผู้นำ x ความเป็นธรรม	-0.046	0.093	-0.032	-0.491	0.623
ภาวะผู้นำ x การเปิดกว้าง	0.123	0.087	0.094	1.419	0.156
ภาวะผู้นำ x ความร่วมมือ	0.150	0.088	0.123	1.712	0.087
ภาวะผู้นำ x การสนับสนุน	-0.241	0.081	-0.229	-2.976	0.003
ภาวะผู้นำ x การให้อำนาจ	-0.409	0.074	-0.349	-5.522	0.000

หมายเหตุ ตัวแปรตาม คือ ความพึงพอใจในงาน Adjust $R^2 = 0.635$

จากตารางที่ 3 พบว่า ภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นมนุษย์เป็นตัวแปรกำกับที่มีนัยสำคัญเฉพาะในความสัมพันธ์ระหว่าง การสนับสนุนกับความพึงพอใจในงาน และระหว่าง การให้อำนาจกับความพึงพอใจในงาน โดยค่า p -value ของปฏิสัมพันธ์ทั้งสองต่ำกว่า 0.05 บ่งชี้ว่าความเชื่อมโยงดังกล่าว เปลี่ยนแปลงไปตามระดับภาวะผู้นำ และมีทิศทาง เป็นลบ ตามค่า B ที่ติดลบ กล่าวคือ เมื่อภาวะผู้นำอยู่ในระดับสูง อิทธิพลเชิงบวกของการสนับสนุนและของการให้อำนาจต่อความพึงพอใจในงานจะอ่อนลง นอกจากนี้ แบบจำลองมีค่า Adjusted $R^2 = 0.635$ แสดงว่าโมเดลสามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรตามได้ร้อยละ 63.5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

สรุป

ผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1: ความเป็นธรรม การเปิดกว้าง ความร่วมมือ การสนับสนุน และการให้อำนาจมีผลกระทบต่อความพึงพอใจในงานของพนักงานกลุ่ม LGBTQ+



ผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณพบว่า ในบรรดา 5 ปัจจัยดังกล่าว มีเพียง การสนับสนุน และการให้อำนาจ ที่ส่งผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อความพึงพอใจในงาน โดยการสนับสนุนมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยเท่ากับ 0.487 ($p < .001$) และการให้อำนาจมีค่าเท่ากับ 0.269 ($p < .05$) จึงยอมรับบางส่วนของสมมติฐานที่ 1 ในขณะที่ปัจจัยด้าน ความเป็นธรรม, การเปิดกว้าง และความร่วมมือ ไม่แสดงอิทธิพลที่มีนัยสำคัญ จึงไม่สนับสนุนสมมติฐานในส่วนของปัจจัยทั้งสามนี้ ซึ่งผลลัพธ์นี้สอดคล้องกับงานของ (Eisenberger, R., & et al., 1986), and (Spreitzer, G. M. 1995) ที่ระบุว่า การได้รับการสนับสนุนและการให้อำนาจสามารถส่งเสริมความพึงพอใจในงานได้ ในขณะที่ผลที่ไม่สอดคล้องกับ (Cropanzano, R., & Wright, T. A. 2001), and (De Vries, R. E., & et al., 2010) ที่ชี้ให้เห็นถึงลักษณะเฉพาะของกลุ่ม LGBTQ+ ที่อาจมีความต้องการที่แตกต่างจากพนักงานกลุ่มทั่วไป

สมมติฐานที่ 2: ความพึงพอใจในงานมีผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานกลุ่ม LGBTQ+

ผลการวิเคราะห์พบว่า ความพึงพอใจในงานมีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อผลการปฏิบัติงาน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เท่ากับ 0.873 ($p < .001$) จึง ยอมรับสมมติฐานที่ 2 ซึ่งผลลัพธ์นี้สอดคล้องกับแนวคิดของ Judge, T. A., et al. (2001) ที่เสนอว่าพนักงานที่มีความพึงพอใจในงานสูงมักจะแสดงผลการทำงานที่ดีขึ้นผ่านกลไกด้านแรงจูงใจและความผูกพันกับองค์กร

สมมติฐานที่ 3: ภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นมนุษย์เป็นตัวแปรกำกับในความสัมพันธ์ระหว่าง ความเป็นธรรม การเปิดกว้าง ความร่วมมือ การสนับสนุน และการให้อำนาจ กับความพึงพอใจในงานของพนักงานกลุ่ม LGBTQ+

ผลการวิเคราะห์ Interaction term ระหว่างภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นมนุษย์กับแต่ละปัจจัย พบว่า ภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นมนุษย์มีบทบาทเป็นตัวแปรกำกับเฉพาะในความสัมพันธ์ระหว่าง การสนับสนุนกับความพึงพอใจในงาน และการให้อำนาจ กับความพึงพอใจในงาน โดย Interaction term ของทั้งสองมีค่า B เป็นลบอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .001$) ซึ่งหมายถึงว่า เมื่อภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นมนุษย์สูงขึ้น ผลของการสนับสนุนและการให้อำนาจต่อความพึงพอใจในงานจะลดลง จึงยอมรับบางส่วนของสมมติฐานที่ 3 อย่างไรก็ตาม ไม่พบผลกำกับของ ภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นมนุษย์ต่อความสัมพันธ์ของ ความเป็นธรรม การเปิดกว้าง และความร่วมมือ กับความพึงพอใจในงาน จึงไม่สนับสนุนสมมติฐานในส่วนนี้ โดยผลที่ได้รับสอดคล้องกับ (Ishak, Y., & et al. 2018) ที่ระบุว่า ภาวะผู้นำเชิงเข้าใจมนุษย์สามารถเติมเต็มความต้องการของพนักงาน LGBTQ+ ได้โดยไม่ต้องพึ่งพาแรงสนับสนุนหรือโครงสร้างอำนาจแบบดั้งเดิมมากนัก

อภิปรายผล

1. ปัจจัยที่มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความพอใจในงานของพนักงานกลุ่ม LGBTQ+

ผลการวิจัยพบว่า การสนับสนุนจากองค์กรและการให้อำนาจในการตัดสินใจส่งผลเชิงบวก อย่างมีนัยสำคัญต่อความพึงพอใจในงานของพนักงาน LGBTQ+ โดยการสนับสนุนไม่เพียงแต่เป็นการให้ทรัพยากร แต่ยังครอบคลุมถึงการยอมรับและสร้างความปลอดภัยทางจิตใจ ส่วนการให้อำนาจสะท้อนถึงความไว้วางใจ



และการให้พื้นที่แก่พนักงานในการมีส่วนร่วม ผลลัพธ์นี้สอดคล้องกับ (Eisenberger, R., & et al., 1986) ที่เสนอว่า การรับรู้ว่าตนได้รับการสนับสนุนจากองค์กร ส่งผลให้พนักงานเกิดความผูกพันและพึงพอใจ และสอดคล้องกับ (Spreitzer, G. M. 1995) ที่ชี้ว่าการให้อำนาจช่วยเพิ่มความรู้สึกมีคุณค่าและแรงจูงใจในการทำงาน ในทางตรงกันข้าม ความเป็นธรรม การเปิดกว้าง และความร่วมมือ ไม่แสดงอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งต่างจากงานของ (Cropanzano, R., & Wright, T. A. 2001) ที่ระบุว่าความเป็นธรรมในองค์กรมีผลต่อความสุขในการทำงาน และ (De Vries, R. E., & et al., 2010) ที่พบว่าภาวะผู้นำแบบเปิดกว้างส่งเสริมความพึงพอใจในงาน ความแตกต่างนี้อาจเกิดจากลักษณะเฉพาะของกลุ่ม LGBTQ+ ที่ให้ความสำคัญกับการยอมรับที่จับต้องได้มากกว่าบรรยากาศหรือทัศนคติเชิงนามธรรม

2. ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานกลุ่ม LGBTQ+

ผลการวิจัยพบว่า ความพึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน LGBTQ+ โดยเมื่อพนักงานรู้สึกได้รับการยอมรับ มีคุณค่า และทำงานในสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเป็นตัวของตัวเอง จะเกิดแรงจูงใจภายในและความทุ่มเทที่สูงขึ้น สอดคล้องกับ (Judge, T. A., & et al., 2001) ที่ชี้ว่าความพึงพอใจในงาน สัมพันธ์เชิงบวกกับผลการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะผ่านกลไก แรงจูงใจ สมาธิ ความคิดสร้างสรรค์ และความรับผิดชอบและสอดคล้องกับ Locke, E. A. (1976) ที่มองความพึงพอใจในงานคือความรู้สึกดีต่องาน ซึ่ง ส่งผลให้ทำงานมีคุณภาพ และ รู้สึกผูกพันกับองค์กร ในบริบท LGBTQ+ ผลดังกล่าวเกี่ยวข้องกับ Psychological safety และการแสดงตัวตนอย่างเปิดเผย สอดคล้องกับงานของ (Ragins, B. R. 2008) ที่ว่า การปกปิดอัตลักษณ์บั่นทอนความพึงพอใจและผลงาน ขณะที่สภาพแวดล้อมที่ยอมรับช่วยปลดปล่อยศักยภาพของพนักงานได้จริง

3. อิทธิพลของภาวะผู้นำมุ่งเน้นมนุษย์ ในฐานะตัวแปรกำกับในความสัมพันธ์ระหว่างการสนับสนุนและความพึงพอใจในงานของพนักงานกลุ่ม LGBTQ+ และความสัมพันธ์ระหว่างการให้อำนาจและความพึงพอใจในงานของพนักงานกลุ่ม LGBTQ+

ผลวิจัยชี้ว่า ภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นมนุษย์ ทำหน้าที่เป็น ตัวแปรกำกับเชิงลบ ต่อความเชื่อมโยงระหว่าง “การสนับสนุน” และ “การให้อำนาจ” กับความพึงพอใจในงานของพนักงาน LGBTQ+ กล่าวคือ เมื่อภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นมนุษย์อยู่ในระดับสูง ผลเชิงบวกของการสนับสนุนและการให้อำนาจ ต่อความพึงพอใจจะลดระดับลง ในส่วนของการสนับสนุน ภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นมนุษย์ที่ผู้นำเอาใจใส่ เห็นอกเห็นใจ และให้เกียรติต่อความหลากหลายสามารถตอบสนองความปลอดภัยทางจิตใจและการยอมรับได้โดยตรง จึงทำให้บทบาทของระบบสนับสนุนจากเชิงโครงสร้างลดความจำเป็นลง สอดคล้องกับงานของ (Ishak, Y., & et al., 2018) ส่วนในมิติของการให้อำนาจ ภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นมนุษย์ที่ผู้นำเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น มีส่วนร่วม และตัดสินใจด้วยตนเอง ส่งผลให้เกิดการให้อำนาจเชิงพฤติกรรมแม้ไม่มีโครงสร้างแบบทางการ จึงลดน้ำหนักของนโยบายการให้อำนาจในระดับองค์กร สอดคล้องแนวคิด Substitutes for Leadership (Kerr, S., & Jermier, J. M., 1978) โดยสรุป สำหรับพนักงาน LGBTQ+ การได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมและมีมนุษยธรรมโดยตรงจาก



ผู้บังคับบัญชา อาจสำคัญกว่ามาตรการเชิงระบบ ซึ่งอธิบายผลกระทบเชิงกำกับเชิงลบของภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นมนุษย์ที่ตรวจพบในงานวิจัยนี้

ข้อเสนอแนะ

1. ควรทดสอบโมเดลในหลายอุตสาหกรรม (บริการ ภาครัฐ เทคโนโลยี ฯลฯ) เพื่อเห็นความต่างเชิงบริบท และเพิ่มตัวแปรกำกับ เช่น วัฒนธรรมองค์กร และประสบการณ์การถูกเลือกปฏิบัติ เพื่อทดสอบเงื่อนไขความสัมพันธ์ให้ครอบคลุมยิ่งขึ้น
2. ควรพัฒนาเครื่องมือที่เฉพาะกับกลุ่ม LGBTQ+ มากขึ้น ทั้งแบบสอบถามที่อิงประสบการณ์ในบริบทองค์กรไทย และวิธีเชิงคุณภาพอย่างการสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ลึกและสะท้อนเสียงของกลุ่มได้แท้จริง

องค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัย

1. ส่งเสริมภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นมนุษย์ทุกระดับ ผ่านโปรแกรม DEI, ระบบ Feedback 360°, และการกำหนด KPI ภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นมนุษย์ ในการประเมินหัวหน้า
2. สร้างระบบสนับสนุนที่ชัดเจนและเข้าถึงได้ ตั้ง LGBTQ+ ERG, เปิดช่องทางปรึกษา (จิตวิทยา/กฎหมาย) และจัดกิจกรรมสร้างความเข้าใจอย่างต่อเนื่อง เช่น LGBTQ+ Awareness Month
3. ออกแบบงานให้เอื้อต่อการให้อำนาจ: หนุนความเชื่อมั่นและการตัดสินใจ เปิดโอกาสให้ LGBTQ+ เลือกวิธีทำงาน กำหนดเป้าหมายร่วม ร่วมโครงการ DEI และกำหนด career path ชัดเจน
4. ประเมินสภาพแวดล้อมและความพึงพอใจอย่างต่อเนื่อง ด้วยแบบสำรวจเฉพาะ DEI/LGBTQ+ inclusion, การประเมิน psychological safety, และการตรวจมาตรฐานความเท่าเทียมโดยภายนอก เช่น CEI

เอกสารอ้างอิง

- เจษฎา บุญมาโฮม และ ปราณี สีนาค. (2565). ความหลากหลายของมนุษย์ในมิติจิตวิทยาเชิงบวกเพื่อการพัฒนาผู้เรียน. *วารสารพุทธจิตวิทยา*, 7(2), 54-69.
- ณัฏฐา กริทธิรัฐ. (2550). *การศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ* (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ), มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ธนาคารโลก. (2561). *การมีส่วนร่วมทางเศรษฐกิจของกลุ่ม LGBTI ในประเทศไทย*. กรุงเทพฯ: ธนาคารโลก. สืบค้นเมื่อ 10 ตุลาคม 2567 จาก <https://documents1.worldbank.org/curated/en/527451521822208295/pdf/124554-v1-THAI-Executive-Summary-Thai-23-March-format.pdf>
- สญาญ์ อีระวนิชตระกูล. (2552). อิทธิพลของการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม การรับรู้ความยุติธรรมใน



- องค์การ และพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของอาจารย์มหาวิทยาลัยบูรพา ประเทพพนักงานมหาวิทยาลัย. *วารสารการบริหารการศึกษา*, 3(1), 19-32.
- สุวพิชญ์ แซ่จิ๋ว และ พรภัส สุวรรณรัตน์. (2567). อิทธิพลของสัญญาทางจิตวิทยาที่มีผลต่อความพึงพอใจในงานและผลการปฏิบัติงาน. *วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยนครพนม*, 14(3), 137-151.
- Argyris, C., & Schön, D. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Addison-Wesley.
- Armstrong, M. (2006). *A handbook of human resource management practice*. Kogan Page.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage.
- Bies, R. J., & Moag, J. S. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. In R. J. Lewicki, B. H. Sheppard, & M. H. Bazerman (Eds.), *Research on negotiation in organizations* (Vol. 1, pp. 43-55).
- Blackburn, M. V. (2004). Literacy and identity work with LGBTQ youth. *Afterschool Matters*, 3, 17-23.
- Bowen, D. E., & Lawler, E. E. (1992). The empowerment of service workers: What, why, how, and when. *Sloan Management Review*, 33(3), 31-39.
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595-616.
- Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (Vol. 1, pp. 687-732). Consulting Psychologists Press.
- Cascio, W. F. (2006). The economic impact of employee behaviors on organizational performance. In E. E. Lawler & J. O'Toole (Eds.), *America at work: Choices and challenges* (pp. 241-256). Palgrave Macmillan US.
- Cochran, W. G. (1977). *Sampling techniques* (3rd ed.). New York: John Wiley & Sons.
- Comrey, A. L., & Lee, H. B. (1992). *A first course in factor analysis* (2nd ed.). Psychology Press.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13(3), 471-482.



- Cropanzano, R., & Wright, T. A. (2001). When a "happy" worker is really a "productive" worker: A review and further refinement of the happy-productive worker thesis. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 53(3), 182-199.
- De Vries, R. E., Bakker-Pieper, A., & Oostenveld, W. (2010). Leadership = communication? The relations of leaders' communication styles with leadership styles, knowledge sharing and leadership outcomes. *Journal of Business and Psychology*, 25(3), 367-380.
- Diamond, L. M., Dehlin, A. J., & Alley, J. (2021). Systemic inflammation as a driver of health disparities among sexually-diverse and gender-diverse individuals. *Psychoneuroendocrinology*, 129, 105215.
- Eisenberger, R., et al. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>
- Eisenberger, R., et al. (1997). Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 82(5), 812-820.
- Fisher, E., et al. (2017). *Safe and supportive schools for LGBTQ+ youth*. Bethesda, MD: National Association of School Psychologists.
- Freeman, J. B. (2020). Measuring and resolving LGBTQ disparities in STEM. *Policy Insights from the Behavioral and Brain Sciences*, 7(2), 141-148.
- Gonzalez, M., Reese, B. M., & Connaughton-Espino, T. (2022). "I'm going to live my life freely": Authenticity as an indicator of belonging among urban Latinx LGBTQ+ youth. *Journal of Human Sciences and Extension*, 10(2), 8.
- Grasselli, G., & et al. (2023). ESICM guidelines on acute respiratory distress syndrome: Definition, phenotyping and respiratory support strategies. *Intensive Care Medicine*, 49(7), 727-759.
- Greenberg, J. (1986). Determinants of perceived fairness of performance evaluations. *Journal of Applied Psychology*, 71(2), 340-342.
- Hair, J. F., & et al. (2014). *Multivariate data analysis* (7th ed.). Pearson Education Limited.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *The motivation to work*. John Wiley & Sons.
- House, J. S. (1981). *Work stress and social support*. Addison-Wesley.
- Hur, H. (2020). The role of inclusive work environment practices in promoting LGBT employee job satisfaction and commitment. *Public Money and Management*, 40(6), 426-436.
- Ishak, Y., et al. (2018). Human-oriented leadership and encouragement to perform work: Modelling organizational attachment as mediator. *Jurnal Pengurusan (UKM Journal of*



- Management*, 54, 39–50.
- Ismail, A., Zainuddin, N.F.A., & Ibrahim, Z. (2010). Linking participative and consultative leadership styles to organizational commitment as an antecedent of job satisfaction. *UNITAR E-Journal*, 6, 11-26.
- Jones, G. R., & George, J. M. (2021). *Contemporary management* (12th ed.). McGraw-Hill.
- Judge, T. A., et al. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376-407.
- Kerr, S., & Jermier, J. M. (1978). Substitutes for leadership: Their meaning and measurement. *Organizational Behavior and Human Performance*, 22(3), 375-403.
[https://doi.org/10.1016/0030-5073\(78\)90023-5](https://doi.org/10.1016/0030-5073(78)90023-5)
- Konczak, L. J., Stelly, D. J., & Trusty, M. L. (2000). Defining and measuring empowering leader behaviors: Development of an upward feedback instrument. *Educational and Psychological Measurement*, 60(3), 301-313.
<https://doi.org/10.1177/00131640021970420>
- Kim, E. J. (2024). The impact of department heads' leadership in fostering a culture of trust at university: Perception on organizational fairness. *Library Progress International*, 44(2), 167-179.
- LaGree, D., et al. (2023). Combatting the “great discontent”: The impact of employability culture and leadership empowerment on career growth, loyalty and satisfaction. *Corporate Communications: An International Journal*, 29(3), 291-311.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297-1349). Rand McNally.
- Margarit, D. (2019). LGBTQ rights, conservative backlash and the constitutional definition of marriage in Romania. *Gender, Place & Culture*, 26(11), 1570-1587.
- Morgan, A., et al. (2024). Intersectionality-informed and narrative-shifting whole school approaches for LGBTQ+ secondary school student mental health: A UK qualitative study. *PLOS ONE*, 19(7), e0306864.
- Murphy, K. R. (1994). *Performance appraisal: An organizational perspective*. Allyn and Bacon.
- Naowakhoaksorn, P., Suwannarat, P., Pratoom, K., & Pataraarechachai, V. (2021). Mediating role of knowledge management capability on the relationship between knowledge-oriented leadership and organizational innovativeness in public organizations. *Executive Journal*, 41(2), 17-36.



- Nguyen, D. N. (2024). LGBT employees in state agencies and their creation of psychological meaningfulness. *Discover Psychology*, 4(140).
- Pais, L., et al. (2014). Cooperation in research teams: An exploratory factor analysis of the organizational cooperation questionnaire. In *Proceedings of the SGEM Conferences on Social Sciences and Arts*, 1, 77–84.
- PeopleScout. (n.d.). *Workplace diversity: Hiring LGBTQ+ individuals*. PeopleScout. Retrieved October 13, 2024 from <https://www.peoplescout.com/insights/workplace-diversity-lgbtq-employees/>
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
- Price, J. L., & Mueller, C. W. (1986). *Handbook of organizational measurement*. Pitman.
- Ragins, B. R. (2008). Disclosure disconnects: Antecedents and consequences of disclosing invisible stigmas across life domains. *Academy of Management Review*, 33(1), 194-215. <https://doi.org/10.5465/amr.2008.27752724>
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714.
- Rietdijk, W. J. R., Maljaars-Hendrikse, M., van Dijk, M., Malik, R. F., Tan, N., & van der Kuy, P. H. M. (2024). Constructing a measure for self-perceived open organizational culture in a university hospital pharmacy. *Frontiers in medicine*, 11, 1428941. <https://doi.org/10.3389/fmed.2024.1428941>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational behavior*. Pearson.
- Schneider, B., & Snyder, R. A. (1975). Some relationships between job satisfaction and organizational climate. *Journal of Applied Psychology*, 60(3), 318-328.
- Sholihin, M., & Pike, R. (2009). Fairness in performance evaluation and its behavioural consequences. *Accounting and Business Research*, 39(4), 397-413.
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. Sage.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465.
- Sultan, S., de Waal, A., & Goedegebuure, R. (2017). Analyzing organizational performance of family and non-family businesses using the HPO framework. *Journal of Family Business Management*, 7(3), 242-255.



- Suwannarat, P. (2023). Understanding the difference of values-based motivation of managerial workers in spa businesses in Thailand. *International Journal of Emerging Markets*, 18(2), 483-504.
- Suwannarat, P., et al. (2025). A Comparative Study of the Impact of Service Climate on Employee Commitment in the Greater Mekong Subregion. *International Journal of Asian Business and Information Management*, 16(1), 1-20.
- Thibaut, J., & Walker, L. (1975). *Procedural justice: A psychological analysis*. Erlbaum.
- Tjosvold, D. (1988). Cooperative and competitive interdependence: Collaboration between departments to serve customers. *Group and Organization Studies*, 13(3), 274-289.
- Viswesvaran, C., & Ones, D. S. (2000). Perspectives on models of job performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 8(4), 216-226.
- Wagaman, M. A. (2016). Self-definition as resistance: Understanding identities among LGBTQ emerging adults. *Journal of LGBT Youth*, 13(3), 207-230.
- Yiman, S., et al. (2024). Organizational fairness, psychological capital and job performance: An empirical study based on science and technology SMEs. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, 13(3), 337-358.
- Yusnita, N., Melyiatama, M., & Irawan, T. T. (2023). The effect of work environment on performance through job satisfaction. *The Management Journal of Binaniaga*, 8(1), 27-40.

Translated Thai References

- Boonmahome, J., & Seenak, P. (2022). Diversity of human beings in the dimension of positive psychology for learner development. *Journal of Buddhist Psychology*, 7(2), 54-69. (In Thai)
- Greehirun, N. (2007). *A study of job satisfaction of Srinakharinwirot University employees* (Master's thesis), Srinakharinwirot University, Bangkok, Thailand. (In Thai)
- Sae-Jew, S., & Suwannarat, P. (2024). The effect of the psychological contract on job satisfaction and job performance. *Journal of Humanities and Social Sciences Nakhon Phanom University*, 14(3), 137-151. (In Thai)
- Teeravanittrakul, S. (2009). The influence of leader-member exchange, organizational fairness, and organizational citizenship behavior on job performance of non-official Burapha University employees. *Journal of Educational Administration Burapha University*, 3(1),



19-32. (In Thai)

World Bank. (2018). *Economic inclusion of LGBTI groups in Thailand*. Bangkok: World Bank Group. Retrieved from <https://documents1.worldbank.org/curated/en/527451521822208295/pdf/124554-v1-THAI-Executive-Summary-Thai-23-March-format.pdf> (In Thai)

