

วิธีอ้างอิงบทความนี้: ฌณพ ชัยสุภณัฐ, สุพัตรา ปราณี, ธนพล ก่อฐานะ และบัณฑิต ผังนิรันดร์.(2567). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความพึงพอใจในงาน การมีส่วนร่วมในการทำงาน และพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรม ที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของบริษัทโทรคมนาคมแห่งชาติ จำกัด (มหาชน). วารสารปฏิบัติการโลจิสติกส์และซัพพลายเชน, 10(1), 144-158. <https://doi.org/10.53848/jlscv10i1.263166>

Received: September 01, 2022
Revised: October 21, 2022
Accepted: November 09, 2023

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความพึงพอใจในงาน การมีส่วนร่วมในการทำงาน และพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรม ที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของบริษัทโทรคมนาคมแห่งชาติ จำกัด (มหาชน)

ฌณพ ชัยสุภณัฐ¹, สุพัตรา ปราณี^{2*}, ธนพล ก่อฐานะ³ และ บัณฑิต ผังนิรันดร์⁴

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ระดับของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงความพึงพอใจในงาน การมีส่วนร่วมในการทำงาน พฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรมและผลการดำเนินงานของบริษัทโทรคมนาคมแห่งชาติ จำกัด (มหาชน) 2) อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงความพึงพอใจในงาน การมีส่วนร่วมในการทำงาน และพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรมที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของบริษัทโทรคมนาคมแห่งชาติ จำกัด (มหาชน) 3) พัฒนาแบบจำลองผลการดำเนินงานของบริษัทโทรคมนาคมแห่งชาติ จำกัด (มหาชน) ใช้การวิจัยแบบผสมผสานระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพ กลุ่มตัวอย่างเชิงปริมาณได้แก่พนักงานจำนวน 380 คน เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสมการโครงสร้าง กลุ่มตัวอย่างเชิงคุณภาพได้แก่ผู้บริหาร จำนวน 15 คน เก็บรวบรวมข้อมูลโดยวิธีการสัมภาษณ์ วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การมีส่วนร่วมในการทำงาน ความพึงพอใจในงาน พฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรม และผลการดำเนินงานของบริษัทโทรคมนาคมแห่งชาติ จำกัด (มหาชน) อยู่ในระดับมากที่สุด 2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความพึงพอใจในงาน การมีส่วนร่วมในการทำงาน และ พฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรมมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของบริษัทโทรคมนาคมแห่งชาติ จำกัด (มหาชน) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($R^2 = .87$) 3) แบบจำลอง “T J W I P Model” สามารถนำไปกำหนดนโยบายการดำเนินงานของบริษัทโทรคมนาคมแห่งชาติ จำกัด (มหาชน) เพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน โดยมุ่งสู่การเป็นผู้นำให้บริการโทรคมนาคมรายใหญ่ที่สุดในประเทศไทยตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความพึงพอใจในงาน การมีส่วนร่วมในการทำงาน

พฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรม ผลการดำเนินงานขององค์กร

ประเภทบทความ: บทความวิจัย

* ผู้รับผิดชอบงานหลัก

¹ นักศึกษาปริญญาเอก วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา, อีเมล: name_d_d@hotmail.com

²⁻⁴ วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏ สวนสุนันทา, อีเมล: supatta.pr@ssru.ac.th, tanapol.ko@ssru.ac.th, bundit.pu@ssru.ac.th

Transformational Leadership Job Satisfaction Work Engagement and Innovative Work Behavior affecting the Performance of the National Telecom Public Company Limited

Naphob Chaisuphanat¹, Supattra Pranee^{2*}, Thanapon Kortana³ and Bandit Pungnirund⁴

Abstract

This research aims to 1) study the level of transformational leadership, job satisfaction, work engagement and innovative work behaviors that affect the operating performance of the National Telecom Public Company Limited. 2) The influence of transformational leadership, job satisfaction, work engagement and innovative work behaviors on the operating performance of the National Telecom Public Company Limited. 3) The development of an operating performance model of the National Telecom Public Company Limited. The mixed research method was applied between the quantitative and qualitative ones. The quantitative sample consisted of 380 employees, whereas data were collected through questionnaires and later analyzed by structural equation modelling. The qualitative sample consisted of 15 National Telecom Public Company Limited executives, whereas data were collected through interviewing and content analysis. The findings revealed that 1) the transformational leadership, job satisfaction, work engagement, innovative work behavior and operating performance of the National Telecom Public Company Limited were all at the highest level. 2) Transformational leadership, job satisfaction, work engagement, innovative work behavior influenced the operating performance of the National Telecom Public Company Limited at the statistical significance level of .05 ($R^2=.87$), and 3) the “T J W I P Model” developed by this research could be further applied for defining the operating policies of the National Telecom Public Company Limited to enhance competitiveness under targeted determination of being the largest telecommunication service provider in Thailand.

Keywords: Transformational Leadership, Job Satisfaction, Work Engagement, Innovative Work Behavior, organization Performance

Type of Article: Research Article

* Corresponding author

¹ Ph.D students, College of Management Innovation, Suan Sunandha Rajabhat University,
E-mail: name_d_d@hotmail.com

^{2,4} College of Management Innovation, Suan Sunandha Rajabhat, Email: supatta.pr@ssru.ac.th, tanapol.ko@ssru.ac.th, bundit.pu@ssru.ac.th

1. บทนำ

บริษัทโทรคมนาคมแห่งชาติ จำกัด (มหาชน) (National Telecom Public Company Limited) เป็นรัฐวิสาหกิจที่ดูแลการสื่อสารโทรคมนาคมในประเทศไทยในรูปแบบบริษัทมหาชนจำกัด ภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม เกิดจากการควบรวมกิจการระหว่าง บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) และ บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) เพื่อลดการดำเนินงานที่ซ้ำซ้อนกัน และเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน ตามมติของคณะรัฐมนตรี ในวันที่ 7 มกราคม พ.ศ. 2564 นับจากการควบรวมกิจการเป็นต้นมา เกิดปัญหาในการดำเนินงานขององค์กรหลายด้าน อันสืบเนื่องมาจากวัฒนธรรมองค์กรที่แตกต่างกัน โครงสร้างองค์กรมีความซ้ำซ้อน ส่งผลให้ผลประกอบการ 4 เดือน ของ NT มีรายได้ลดลงอย่างต่อเนื่อง ขาดทุนแล้วกว่า 2,800 ล้านบาท ผู้วิจัยจึงได้ทำการศึกษางานวรรณกรรมทั้งทฤษฎี งานวิจัย และเอกสารที่เกี่ยวข้อง พบว่าปัจจัยเหล่านี้มีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร เช่น ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง (Atan, 2019; Suprapti et al., 2020; Alrowwad et al., 2020) ความพึงพอใจในงาน (Indarti, 2017; Tang, 2019; Suprapti et al., 2020) การมีส่วนร่วมในการทำงาน (Nguyen et al., 2019; Chaudhry et al., 2017; Noor, 2021) พฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรม (Mufti et al., 2019; Suprapti et al., 2020; Santoso, 2019) ผู้วิจัยในฐานะพนักงานของบริษัทโทรคมนาคมแห่งชาติ จำกัด (มหาชน) จึงทำการศึกษางานวิจัยเรื่องนี้เพื่อใช้เป็นแนวทางในการเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน โดยมุ่งสู่การเป็นผู้ให้บริการโทรคมนาคมรายใหญ่ที่สุดในประเทศไทยตามเป้าหมาย ที่องค์กรตั้งไว้

2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับของภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง ความพึงพอใจในงาน การมีส่วนร่วม ใน

การทำงาน พฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรม และ ผลการดำเนินงานของบริษัทโทรคมนาคมแห่งชาติ จำกัด (มหาชน)

2. เพื่อศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง ความพึงพอใจในงาน การมีส่วนร่วมในการทำงาน และพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรมที่ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของบริษัทโทรคมนาคมแห่งชาติ จำกัด (มหาชน)

3. เพื่อพัฒนาแบบจำลองผลการดำเนินงานของบริษัทโทรคมนาคมแห่งชาติ จำกัด (มหาชน)

3. สมมติฐานการวิจัย

สมมติฐานที่ 1 ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานของบริษัทโทรคมนาคมแห่งชาติ จำกัด (มหาชน)

สมมติฐานที่ 2 ปัจจัยด้านความพึงพอใจ ในงานมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานของบริษัทโทรคมนาคมแห่งชาติ จำกัด (มหาชน)

สมมติฐานที่ 3 ปัจจัยด้านพฤติกรรม การทำงานเชิงนวัตกรรมมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานของบริษัทโทรคมนาคมแห่งชาติ จำกัด (มหาชน)

สมมติฐานที่ 4 ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงต่อความพึงพอใจในงาน

สมมติฐานที่ 5 ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงต่อการมีส่วนร่วม ในการทำงาน

สมมติฐานที่ 6 ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงต่อพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรม

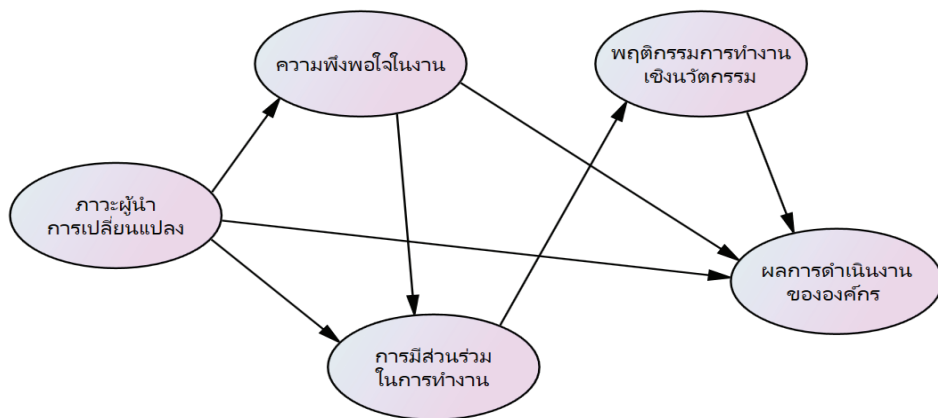
สมมติฐานที่ 7 ปัจจัยด้านความพึงพอใจ ในงานมีอิทธิพลทางตรงต่อการมีส่วนร่วมในการทำงาน

สมมติฐานที่ 8 ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วม ในการทำงานมีอิทธิพลทางตรงต่อพฤติกรรมการทำงาน เชิงนวัตกรรม

4. กรอบแนวคิดการวิจัย

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ได้นำแนวคิด ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 4 L's (Bass, 1999) ทฤษฎีความพึงพอใจในงาน MSQ (Vitell & Davis, 1990) ทฤษฎีการมีส่วนร่วมในการทำงาน (Schaufeli & Bakker, 2010) ทฤษฎี

พฤติกรรมการทำงาน เชิงนวัตกรรม (Scott & Bruce, 1994) และทฤษฎี ผลการดำเนินงานขององค์กร The BSC approach (Balaboniene & Vecerskiene, 2015) มาใช้เพื่อสร้างกรอบแนวคิดการวิจัยดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

5. วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

5.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่มีอิทธิพลต่อผู้ตาม และสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้คนบรรลุผลลัพธ์ที่ไม่คาดคิดอย่างน่าทึ่ง ช่วยให้พนักงานมีอิสระในการทำงานรวมทั้งให้อำนาจในการตัดสินใจ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเชิงบวก (Odumeru & Ogbonna, 2013) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีพฤติกรรมสี่แบบ หรือที่เรียกว่า 4 L's คือ 1. อิทธิพลในอุดมคติ (Idealized Influence) 2. แรงจูงใจที่สร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) 3. การพิจารณาบุคคล (Individualized Consideration) 4. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) จากการศึกษพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจ

ในงาน (Dung & Hai, 2020; Basyir et al., 2020) มีอิทธิพลต่อการมีส่วนร่วมในการทำงาน (Faupel & Sub, 2019; Winasis, 2021) มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรม (Alrowwad et al., 2020) และมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร (Atan, 2019; Suprapti et al., 2020; Alrowwad et al., 2020) ซึ่งในงานวิจัยนี้ได้นำมาประยุกต์เป็นตัวชี้วัดตามกรอบแนวคิดการวิจัย

5.2 ความพึงพอใจในงาน (Job satisfaction)

ความพึงพอใจในงาน หมายถึง ความสัมพันธ์ในการประเมินงานของบุคคลคนหนึ่ง กับเรื่องกังวลใจที่มีต่อ การทำงานจะมีอิทธิพลอย่างมากต่อทัศนคติในการทำงานของบุคคล (Roodt et al, 2002) ส่งผลให้ประสิทธิภาพ การทำงานสูงขึ้น (Indarti, 2017) จากการศึกษพบว่า ความพึงพอใจในงานมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงาน (Dung & Hai, 2020; Basyir

et al., 2020) มีอิทธิพลต่อการมีส่วนร่วมในการทำงาน (Linda, 2021; Pepe et al., 2021) และมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร (Tang, 2019) และ Vitell and Davis (1990) วิเคราะห์ความพึงพอใจในงานของพนักงานด้วยความพึงพอใจในรายได้ (Pay) ความพึงพอใจในเพื่อนร่วมงาน (Co-worker) ความพึงพอใจในลักษณะงาน (Work) และความพึงพอใจในผู้บังคับบัญชา ซึ่งในงานวิจัยนี้ได้นำมาประยุกต์เป็นตัวชี้วัดตามกรอบแนวคิดการวิจัย

5.3 การมีส่วนร่วมในการทำงาน (Work engagement)

การมีส่วนร่วมในการทำงาน หมายถึง สภาวะเชิงบวก อารมณ์และแรงบันดาลใจของพนักงานสูง รวมกับความทุ่มเทในระดับสูงและการมุ่งมั่นทำงานอย่างแข็งแกร่ง เป็นปฏิกริยาเชิงบวกของพนักงานระหว่าง การปฏิบัติงาน (Schaufeli & Bakker, 2010) จากการศึกษาพบว่า การมีส่วนร่วมในการทำงาน มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงาน เชิงนวัตกรรม (Jason & Geetha, 2019; Nazir & Islam, 2020; Diyanto et al., 2019) และมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร (Van & Van, 2018; Lisbona, 2018; Noor, 2021) และ Schaufeli and Bakker (2010) ได้ให้ความหมายว่าสภาวะของจิตใจที่กระฉับกระเฉง ประกอบด้วย พลังความกระตือรือร้น (Vigor) มุ่งมั่นทุ่มเท (Dedication) และการหลงใหลหมกมุ่น ซึ่งในงานวิจัยนี้ได้นำมาประยุกต์เป็นตัวชี้วัดตามกรอบแนวคิด

5.4 พฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรม (Innovative work behavior)

พฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรม (Innovative work behavior) หมายถึง พฤติกรรมส่วนบุคคลที่มีวัตถุประสงค์เพื่อให้เกิดความคิดริเริ่มและกระบวนการ ในองค์กร ตลอดจนขั้นตอนหรือผลิตภัณฑ์ใหม่ การสำรวจโอกาสและแนวคิดใหม่ๆ การใช้ความรู้ใหม่ การดำเนินการเปลี่ยนแปลงหรือการ

พัฒนากระบวนการเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์กร) จากการศึกษาพบว่า พฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรม มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร (Suprapti et al., 2020) และ Scott and Bruce (1994) วัดพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรมด้วยความสนใจศึกษา (Idea exploration) การผลิตสร้างสรรค์ (Idea generation) การปกป้องรักษา (Idea championing) และการนำไปใช้ ให้เกิดผล (Idea implementation) ซึ่งในงานวิจัยนี้ได้นำมาประยุกต์เป็นตัวชี้วัดตามกรอบแนวคิด

5.5 ผลการดำเนินงานขององค์กร (Organization performance)

ผลการดำเนินงานขององค์กร หมายถึง ความสามารถขององค์กรในการดำรงอยู่และบรรลุเป้าหมายที่กำหนดด้วยผลลัพธ์และต้นทุนที่สมดุลเป็นความสามารถในการทำกำไรที่ได้รับจากกิจกรรมที่ใช้ทรัพยากรอย่างครอบคลุมและเป็นตัววัดความสำเร็จที่เกิดจากกิจกรรม ทางธุรกิจและผลกำไรสำหรับธุรกิจ ประกอบด้วยวัตถุประสงค์ทางการเงิน (Financial) มุมมองของลูกค้า (Customer) กระบวนการภายใน (Internal process) และการเรียนรู้และการเติบโต (Learning and growth) (Balabonienė & Vecerskiene, 2015) ซึ่งในงานวิจัยนี้ได้นำมาประยุกต์เป็นตัวชี้วัดตามกรอบแนวคิด

6. วิธีดำเนินการวิจัย

6.1 รูปแบบการวิจัย

การวิจัยเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความพึงพอใจในงาน การมีส่วนร่วมในการทำงาน และ พฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรม ที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของบริษัทโทรคมนาคมแห่งชาติ จำกัด (มหาชน) ครั้งนี้ใช้การวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed methods) ระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพ

6.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ศึกษาในการวิจัยครั้งนี้คือ พนักงานบริษัทโทรคมนาคมแห่งชาติ จำกัด (มหาชน) จำนวน 16,800 คน ซึ่งกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง โดยการประมาณค่าจากตัวแปรสังเกตได้ (Observation variables) ในสัดส่วน 1 ต่อ 20 (Hair et al. 2010) จาก ตัวแปรสังเกตได้ (Observation variables) จำนวนทั้งหมด 19 ตัวแปร จึงทำการประมาณขนาดของกลุ่มตัวอย่างไว้ที่ 380 คน โดยใช้ช่องทางออนไลน์ กลุ่มตัวอย่างเชิงคุณภาพได้แก่ผู้บริหารระดับผู้จัดการสำนักงานขึ้นไป จำนวน 15 คน โดยแบ่งเก็บข้อมูลตามภูมิภาคทั่วประเทศไทย

6.3 เครื่องมือวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยและการเก็บรวบรวมข้อมูลในครั้งนี้ คือแบบสอบถาม (Questionnaire) ซึ่งแบ่ง ออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ อายุการเป็นพนักงาน สถานภาพการสมรส ระดับการศึกษา รายได้เฉลี่ยต่อเดือน เป็นแบบสอบถามแบบตัวเลือก (Check list) ส่วนที่ 2 แบบสอบถามระดับค่าความคิดเห็นของตัวแปรภายนอก ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและตัวแปรภายในด้านความพึงพอใจในงาน การมีส่วนร่วมในการทำงาน พฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรมและผลการดำเนินงานขององค์กร โดยมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Likert, 1967) มีข้อความจำนวน 91 ข้อ ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ (IOC) จากผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน ผลทดสอบ ที่ได้มีค่าอยู่ระหว่าง 0.8-1.00 ตรวจสอบความเชื่อถือได้ (Reliability) โดยวิธี Cronbach's Alpha กับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน ได้ค่าความเชื่อถือได้โดยรวมเท่ากับ 0.986 อยู่ในระดับดีมาก (Gliem & Gliem, 2003) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่ามีค่าอยู่ระหว่าง 0.911-0.980 และแบบสัมภาษณ์ประกอบไปด้วย 3 ส่วน คือ 1) ความเห็นเกี่ยวกับตัวแปรต่างๆ ที่ศึกษา 2) ความเห็นเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร

3) ความเห็นต่อแบบจำลองสมการโครงสร้างที่ได้พัฒนาขึ้นจากผลการวิจัยเชิงปริมาณ และข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

6.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลแบบออนไลน์ โดยทำการสร้างแบบสอบถามผ่านทาง Google forms และนำแบบสอบถามไปฝากไว้กับไลน์กลุ่มของแต่ละภูมิภาค เก็บข้อมูลจนได้ครบถ้วน และถูกต้องตามจำนวนที่กำหนดไว้ของกลุ่มตัวอย่าง

6.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล 1) ข้อมูลทั่วไปใช้การวิเคราะห์ด้วยสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive statistic) ได้แก่ ความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) 2) การทดสอบสมมติฐาน ใช้เทคนิคการวิเคราะห์สมการโครงสร้าง (Structural equation modeling: SEM) ตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และวิเคราะห์เนื้อหาข้อมูล เชิงคุณภาพเพื่อหาข้อสรุป

7. ผลการวิจัย

ผลการวิเคราะห์โมเดล พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กรผ่านความพึงพอใจในงาน การมีส่วนร่วมในการทำงานและพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรม ความพึงพอใจในงานมีอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กรผ่านการมีส่วนร่วมในการทำงานและพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรม การมีส่วนร่วมในการทำงานมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กรผ่านพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรม และพฤติกรรมการทำงาน เชิงนวัตกรรมมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ทั้งหมดสามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของผลการดำเนินงานขององค์กร ได้ร้อยละ 87

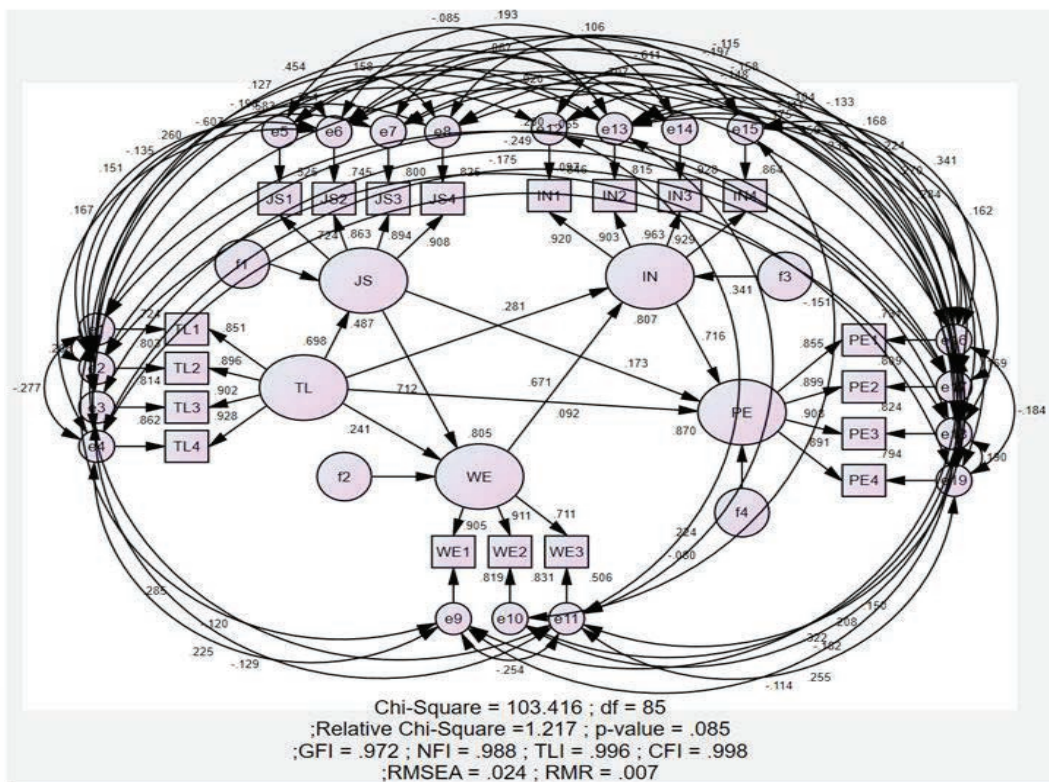
ตารางที่ 1 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงของโมเดลความสัมพันธ์

ตัวแปร	TL	JS	WE	IN	PE
(TL)	1.000				
(JS)	.711	1.000			
(WE)	.735	.897	1.000		
(IN)	.794	-	.896	1.000	
(PE)	.766	.788	-	.959	1.000

ตัวแปร	TL1	TL2	TL3	TL4	JS1	JS2	JS3	JS4
ความเที่ยง	.851	.896	.902	.928	.725	.862	.894	.908

ตัวแปร	WE1	WE2	WE3	IN1	IN2	IN3	IN4
ความเที่ยง	.904	.911	.711	.920	.902	.963	.930

ตัวแปร	PE1	PE2	PE3	PE4
ความเที่ยง	.856	.899	.910	.891



ภาพที่ 2 ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลระหว่างตัวแปรแฝงของโมเดลความสัมพันธ์

ตารางที่ 2 ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลระหว่างตัวแปรแฝงของโมเดลความสัมพันธ์

ตัวแปรตาม	JS			WE			IN			PE		
ตัวแปรต้น	DE	IE	TE	DE	IE	TE	DE	IE	TE	DE	IE	TE
TL	.698*	-	.698*	.241*	.497*	.738*	.281*	.495*	.776*	.092*	.676*	.768*
JS	-	-	-	.712*	-	.712*	-	.478*	.478*	.173*	.342*	.515*
WE	-	-	-	-	-	-	.671*	-	.691*	-	.481*	.481*
IN	-	-	-	-	-	-	-	-	-	.716*	-	.716*
R-Square	.487			.805			.807			.870		
$\chi^2 = 103.416$, df = 85, p-value = .085, χ^2 /df = 1.217, GFI = 0.972, AGFI = 0.937, NFI = 0.988, TLI = 0.996, CFI =0.998, RMR = 0.007, RMSEA = 0.024, HOELTER = 395												

*p < .05

จากตารางที่ 1 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความพึงพอใจในงาน การมีส่วนร่วมในการทำงาน พฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรมและผลการดำเนินงานขององค์กรมีความสัมพันธ์อยู่ในช่วง .711 - .959 และตัวแปรสังเกตได้ทั้ง 19 ตัวแปร ได้แก่ อิทธิพลในอุดมคติ (TL1) แรงจูงใจที่สร้างแรงบันดาลใจ (TL2) การพิจารณารายบุคคล (TL3) การกระตุ้นทางปัญญา (TL4) ความพึงพอใจในรายได้ (JS1) ความพึงพอใจในเพื่อนร่วมงาน (JS2) ความพึงพอใจในลักษณะงาน (JS3) ความพึงพอใจในผู้บังคับบัญชา (JS4) พลังความกระตือรือร้น (WE1) มุ่งมั่นทุ่มเท (WE2) การหลงใหลหมกมุ่น (WE3) สนใจศึกษา (IN1) ผลิต,สร้างสรรค์ (IN2) ปกป้องรักษา (IN3) การนำไปใช้ให้เกิดผล (IN4) วัตถุประสงค์ทางการเงิน (PE1) มุมมองของลูกค้า (PE2) กระบวนการภายใน (PE3) และการเรียนรู้และการเติบโต (PE4) มีค่าความเที่ยงระหว่าง .711 - .963 แสดงว่าโมเดล ที่พัฒนาขึ้นมีความเหมาะสมที่จะนำมาวิเคราะห์เส้นทาง แบบมีตัวแปรแฝง (Path analysis with latent variables)

จากภาพที่ 2 และตารางที่ 2 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของบริษัทโทรคมนาคมแห่ง

ชาติ จำกัด (มหาชน) โดยความพึงพอใจในงาน การมีส่วนร่วมในการทำงาน และพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรมเป็นตัวแปรส่งผ่าน ความพึงพอใจในงานมีอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร โดยการมีส่วนร่วมในการทำงาน และพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรมเป็นตัวแปรส่งผ่าน การมีส่วนร่วมในการทำงานมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร โดยมี พฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรมเป็นตัวแปรส่งผ่าน และพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรม มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร โดยที่ตัวแปรสาเหตุทั้งหมดสามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของผลการดำเนินงานขององค์กร ได้ร้อยละ 87 โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลมากที่สุด รองลงมาคือ พฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรม ความพึงพอใจในงาน และการมีส่วนร่วมในการทำงาน โดยมีขนาดอิทธิพลโดยรวมเท่ากับ .768 .716 .515 และ .481 ตามลำดับ

การทดสอบสมมติฐาน พบว่าสมมติฐาน ที่ 1 ถึงสมมติฐานที่ 8 มีความสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพล เท่ากับ .092 .173 .716 .698

.241 .281.712 และ .671 ตามลำดับ จึงยอมรับสมมติฐาน

ผลการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้ให้ข้อมูลหลักทั้งหมดเห็นด้วยกับข้อค้นพบจากผลการวิจัยเชิงปริมาณ ที่แสดงให้เห็นว่าปัจจัยเชิงสาเหตุ ได้แก่ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง ความพึงพอใจในงาน การมีส่วนร่วมในการทำงานและพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรม มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน และมีอิทธิพลต่อผล การดำเนินงานของบริษัทโทรคมนาคมแห่งชาติ จำกัด (มหาชน) นอกจากนี้ผู้ให้ข้อมูลหลักส่วนใหญ่สนับสนุนประเด็นข้อค้นพบที่ว่าปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นตัวแปรเริ่มต้นในการสร้างความพึงพอใจ ในงาน การมีส่วนร่วมในการทำงาน พฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรมและผลการดำเนินงานของบริษัทโทรคมนาคมแห่งชาติ จำกัด (มหาชน) ปัจจัยด้านความพึงพอใจในงาน มีอิทธิพลต่อการมีส่วนร่วมในการทำงานและผลการดำเนินงานของบริษัทโทรคมนาคมแห่งชาติ จำกัด (มหาชน) แต่ไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อพฤติกรรมการทำงาน เชิงนวัตกรรม ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมในการทำงาน มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรมแต่ไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานของบริษัทโทรคมนาคมแห่งชาติ จำกัด (มหาชน) และปัจจัยด้านพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรมมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของบริษัทโทรคมนาคมแห่งชาติ จำกัด (มหาชน)

8. สรุปผลการวิจัยและอภิปรายผล

1. โมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง ความพึงพอใจในงาน การมีส่วนร่วม ในการทำงาน และพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรม ที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของบริษัทโทรคมนาคมแห่งชาติ จำกัด (มหาชน) มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในระดับดี (Hair et al., 2010) ตัวแปรสาเหตุทั้งหมดสามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของผลการดำเนินงานขององค์กร ได้อย่าง

87 โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลมากที่สุด รองลงมาคือ พฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรม ความพึงพอใจในงานและการมีส่วนร่วมในการทำงาน โดยมีขนาดอิทธิพลโดยรวมเท่ากับ .768 .716 .515 และ .481 ตามลำดับ

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความพึงพอใจในงาน การมีส่วนร่วมในการทำงาน และพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรมที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของบริษัทโทรคมนาคมแห่งชาติ จำกัด (มหาชน) ผลการทดสอบเป็นไปตามต่อไปนี้

สมมติฐานที่ 1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของบริษัทโทรคมนาคมแห่งชาติ จำกัด (มหาชน) มากที่สุด โดยมีอิทธิพลเชิงบวกทั้งทางตรงและทางอ้อม สอดคล้องกับงานวิจัยของ Nam (2019) พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีผลในเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน และได้รับการยืนยันจาก Atan (2019)

สมมติฐานที่ 2 ความพึงพอใจ ในงานมีอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยของ Tang (2019)

สมมติฐานที่ 3 พฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรมมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งได้รับการยืนยันจาก Suprapti et al. (2020); Santoso et al. (2019)

สมมติฐานที่ 4 ปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความพึงพอใจในงาน สอดคล้องกับ Lum (2018) พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงต่อความพึงพอใจในงาน Alshehhi (2019) พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลทางบวกต่อความพึงพอใจในงาน และส่งผลทางบวกต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญ

สมมติฐานที่ 5 ปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีอิทธิพลทางตรงต่อการมีส่วนร่วมในการทำงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ Mansor et al. (2017)

พบว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้นเพิ่มการมีส่วนร่วมในการทำงานของพนักงาน และยังช่วยกระตุ้นพฤติกรรมการทำงานเชิงบวกของพนักงาน Winasis (2021) พบว่า สภาพแวดล้อมที่สร้างขึ้นโดยผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีผลในเชิงบวกและมีนัยสำคัญต่อการมีส่วนร่วมของพนักงาน

สมมติฐานที่ 6 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีอิทธิพลทางตรงต่อมีอิทธิพลทางตรงต่อพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรม สอดคล้องกับ Nikpour (2018) พบว่า ภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลงและการมีส่วนร่วมในการทำงานมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับพฤติกรรม การทำงานเชิงนวัตกรรม Shafi (2020) พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลอย่างมากที่นำไปสู่นวัตกรรมองค์กร

สมมติฐานที่ 7 ความพึงพอใจในงานมีอิทธิพลทางตรงต่อการมีส่วนร่วมในการทำงาน สอดคล้องกับ Sudibjo et al. (2018) พบว่า ความพึงพอใจในงานมีผลดีต่อการมีส่วนร่วมในการทำงาน Linda (2021) พบว่า ความพึงพอใจ ในงานมีผลกระทบโดยตรงและสำคัญต่อการมีส่วนร่วมในการทำงานของพนักงาน

สมมติฐานที่ 8 การมีส่วนร่วมในการทำงานมีอิทธิพลทางตรงต่อมีอิทธิพลทางตรงต่อ พฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรม สอดคล้องกับ Orth (2017) พบว่าการมีส่วนร่วมในการทำงานสามารถเพิ่ม

พฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรมในแต่ละวันได้ Waheed et al. (2017) พบว่า การมีส่วนร่วมในการทำงานมีผลดีต่อพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรม และผลการดำเนินงานขององค์กร

โดยความสัมพันธ์ดังกล่าวมีความสอดคล้องกับกรอบแนวคิด สมมติฐานของการ วิจัยและสอดคล้องกับข้อมูลจากการสัมภาษณ์ โดยผู้ให้ข้อมูลหลักทุกคน มีความเห็นสอดคล้องกันและตกผลึกในลักษณะเดียวกัน

3. ผลการสร้างแบบจำลองผลการดำเนินงานของบริษัทโทรคมนาคมแห่งชาติ จำกัด (มหาชน) ผู้วิจัย ได้ทำการสร้าง TJWIP Model ที่ได้จากกระบวนการวิจัยและได้รับความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด 15 ท่าน ผลการสังเคราะห์ผู้เชี่ยวชาญให้ความคิดเห็นตรงกันว่า รูปแบบ TJWIP Model นี้สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางให้ผู้บริหารและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องนำไปปรับใช้เพื่อพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรที่มีสมรรถนะสูงขึ้น ผ่านการดำเนินงานที่เป็นเลิศด้วยการคำนึงถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องทั้งด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความพึงพอใจในงาน การมีส่วนร่วมในการทำงาน พฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรมและผลการดำเนินงานของบริษัทโทรคมนาคมแห่งชาติ จำกัด (มหาชน) ดังภาพที่ 3 แสดง TJ WIP Model



- TL = Transformation Leadership (T)
 JS = Job Satisfaction (J)
 WE = Work Engagement (W)
 IN = Innovative Work Behavior (I)

ภาพที่ 3 TJWIP Model

จากแบบจำลอง TJWIP Model ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (T) เป็นตัวแปรสำคัญที่สุดในการสร้างความพึงพอใจในงาน การมีส่วนร่วมในการทำงาน พฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรมและผลการดำเนินงานขององค์กร ประกอบด้วย การใช้สิทธิพลอย่างมีอุดมคติ การกระตุ้นเร้าให้เกิดแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ผลการวิจัยพบว่า มีขนาดอิทธิพลโดยรวมเท่ากับ .768 และพฤติกรรมการทำงาน เชิงนวัตกรรม (I) มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานของของบริษัทโทรคมนาคมแห่งชาติ จำกัด (มหาชน) มากที่สุดโดยมีขนาดอิทธิพลทางตรงเท่ากับ .716 ประกอบด้วย ความสนใจศึกษา (Idea exploration) การผลิตสร้างสรรค์ (Idea generation) การปกป้องรักษา (Idea championing) และการนำไปใช้ให้เกิดผล (Idea implementation) ส่วนความพึงพอใจในงาน (J) และการมีส่วนร่วมในการทำงาน (W) มีความสำคัญต่อผลการดำเนินงานขององค์กร โดยมีขนาดอิทธิพลโดยรวมเท่ากับ .515 และ .481 ตามลำดับ

9. ข้อเสนอแนะ

9.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

ข้อเสนอแนะทางนโยบาย ผู้บริหารสามารถนำผล การวิจัยนี้ไปปรับใช้กับนโยบายการพัฒนา ศักยภาพผู้นำทุกระดับในองค์กร นโยบายการสร้าง นวัตกรรมในองค์กร สร้างการมีส่วนร่วมในการทำงาน นำไปสู่ความพึงพอใจ ในงานของพนักงานเพื่อให้ องค์กรมีความเป็นเลิศได้อย่างยั่งยืนต่อไป

ข้อเสนอแนะในการปฏิบัติการ ผู้บริหารควรนำ นโยบายการพัฒนา ศักยภาพผู้นำการเปลี่ยนแปลง นโยบายการสร้างนวัตกรรมไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็น รูปธรรม สนับสนุนงบประมาณด้านการศึกษาวิจัยเพื่อ พัฒนา ศักยภาพให้พนักงาน เพื่อให้องค์กรมีความเป็น เลิศได้อย่างยั่งยืนต่อไป

ข้อเสนอแนะทางวิชาการ การวิจัยครั้งนี้ เป็นการ วิจัยบริบทของบริษัทโทรคมนาคมแห่งชาติ จำกัด (มหาชน) เพียงองค์กรเดียว หากจะให้ได้ ประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์ภาครัฐอื่นๆ ควรทำการ วิจัยเปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานภายนอก โดย การทำ External benchmarking เปรียบเทียบตัววัด กับองค์กรในธุรกิจประเภทเดียวกันหรือธุรกิจประเภท อื่นๆ เพื่อยืนยันอิทธิพลของตัวแปรที่ศึกษากับบริบท ขององค์กรอื่นๆ ด้วย

9.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

ในการวิจัยครั้งต่อไป ควรทำวิจัยในประเด็น การพัฒนาองค์ความรู้ความเป็นเลิศ โดยทำการวิจัย เปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานภายนอก โดยการ ทำ External benchmarking เปรียบเทียบตัววัดกับ องค์กร ที่เป็นเลิศเป็นในธุรกิจประเภทอื่นๆ ซึ่งจะทำให้ องค์กร เกิดการปรับตัว เกิดการพัฒนาได้อย่างรวดเร็ว เพื่อผลการดำเนินการที่ดีขึ้นและก้าวไปสู่องค์กรแห่ง ความเป็นเลิศต่อไป และควรขยายขอบเขตการศึกษา ไปยังองค์กรภาครัฐอื่นๆ เพื่อตรวจสอบผลการวิจัยใน บริบทของแต่ละหน่วยงาน เป็นการเพิ่มองค์ความรู้ให้ มีความหลากหลาย ได้ผลในเชิงลึกเพื่อนำไปสู่การ พัฒนาผลการดำเนินงาน ที่ดีขึ้นขององค์กรรัฐอื่นๆ ต่อไป

เอกสารอ้างอิง

- Alrowwad, A., Abualoush, S.H., & Masa'deh, R. (2020). Innovation and intellectual capital as intermediary variables among transformational leadership, transactional leadership, and organizational performance. *Journal of Management Development*, 39(2), 196-222. <https://doi.org/10.1108/JMD-02-2019-0062>.
- Alshehhi, S. A. (2019). Effect of transformational leadership on employees' performances through job satisfaction within public sectors in UAE. *International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering*, 588-597.
- Atan, J. B. (2019). The role of transformational leadership style in enhancing employees' competency for organization performance. *Management Science Letters*, 2191-2200.
- Balaboniene, I., & Vecerskiene, G. (2015). The aspects of performance measurement in public sector organization. *Procedia-social and behavioral sciences*, 213, 314-320.
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European journal of work and organizational psychology*, 8(1), 9-32.
- Basyir, L., Madhakomala, R., & Handaru, A. (2020). The effect of transformational leadership, organizational communication and job involvement toward withdrawal behavior. *Management Science Letters*, 10(7), 1623-1632.
- Chaudhry, N. I., Jariko, M. A., Mushtaque, T., Mahesar, H. A., & Ghani, Z. (2017). Impact of working environment and training & development on organization performance through mediating role of employee engagement and job satisfaction. *European Journal of Training and Development Studies*, 4(2), 33-48.
- Diyanto, A., Susanti, E., & Syah, T. Y. R. (2019). The employee innovation intervening role on relationship between work engagement and employee performance. *Journal of Multidisciplinary Academic*, 3(5), 123-129.
- Dung, L. T., & Hai, P. V. (2020). The effects of transformational leadership and job satisfaction on commitment to organisational change: a three-component model extension approach. *The South East Asian Journal of Management*, 14(1), 6.
- Faupel, S., & Sub, S. (2019). The effect of transformational leadership on employees during organizational change—An empirical analysis. *Journal of Change Management*, 19(3), 145-166.
- Gliem, J. A., & Gliem, R. R. (2003). Calculating, interpreting, and reporting Cronbach's alpha reliability coefficient for Likert-type scales. *Midwest Research-to-Practice Conference in Adult, Continuing, and Community Education*, Columbus, 82-88.

- Hair, J. F., Ortinau, D. J., & Harrison, D. E. (2010). *Essentials of marketing research*. Vol. 2. New York, NY: McGraw-Hill/Irwin, 35-48.
- Indarti, S. F. (2017). The effect of OCB in relationship between personality, organizational commitment and job satisfaction on performance. *Journal of Management Development*, 189-196.
- Jason, V., & Geetha, SN. (2019). Regulatory focus and innovative work behavior: The role of work engagement. *Current Psychology*, 40(6), 2791-2803.
- Likert, R. (1967). *The human organization: its management and values*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Linda, M. R. (2021). The impact of job satisfaction on organizational commitment with employee engagement as moderating variable. *Journal of Management Info*, 90-104.
- Lisbona, A. P. (2018). The effects of work engagement and self-efficacy on personal initiative and performance. *Psicothema*, 89-96.
- Lum, K. (2018). An examination of the mediating effect of job satisfaction in the predictive relationship between transformational leadership and turnover intention in the united states service industry. *Doctoral dissertation, Capella University*, 32-44.
- Mansor, Z. D., Mun, C. P., Farhana, B. N., & Tarmizi, W. A. N. (2017). Influence of transformation leadership style on employee engagement among Generation Y. *International Journal of Economics and Management Engineering*, 11(1), 161-165.
- Mufti, M., Pudjiarti, E., & Darmanto, S. (2019). Analysis of second order person-environment fit on innovative work behavior and individual performance. *Arthatama*, 3(2), 100-113.
- Nam, K. A. (2019). Factors influencing job performance: organizational learning culture, cultural intelligence, and transformational leadership. *Performance Improvement Quarterly*, 137-158.
- Nazir, O., & Islam, J. U. (2020). Influence of CSR-specific activities on work engagement and employees' innovative work behaviour: An empirical investigation. *Current Issues in Tourism*, 23(24), 3054-3072.
- Nguyen, H. M., Nguyen, C., Ngo, T. T., & Nguyen, L. V. (2019). The effects of job crafting on work engagement and work performance: A study of Vietnamese commercial banks. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 6(2), 189-201.
- Nikpour, A. (2018). Psychological empowerment and organizational innovation: mediating role of job satisfaction and organizational commitment. *International Journal of Organizational Leadership*, 106-119.
- Noor, T. M. (2021). Collective Organizational Engagement & Work Engagement as Anchor Strategies to Sustain Green Organizational Performance A Case Study on Indonesian Organizational Services. *Inovbiz: Jurnal Inovasi Bisnis*, 9(1), 78-90.

- Odumeru, J. A., & Ogbonna, I. G. (2013). Transformational vs. transactional leadership theories: Evidence in literature. *International review of management and business research*, 2(2), 355.
- Orth, M. (2017). Daily within-person effects of job autonomy and work engagement on innovative behaviour: The cross-level moderating role of creative self-efficacy. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 601-612.
- Pepe, A., Addimando, L., Dagdukee, J., & Veronese, G. (2021). Psychological distress, job satisfaction and work engagement: a cross-sectional mediation study with a sample of Palestinian teachers. *Educational Studies*, 47(3), 275-291.
- Roodt, G., Rieger, H., & Sempene, M. E. (2002). Job satisfaction in relation to organisational culture. *SA Journal of industrial Psychology*, 28(2), 23-30.
- Santoso, H. A. (2019.). The Role of Digital Literacy in Supporting Performance Through Innovative Work Behavior: The Case of Indonesia's Telecommunications Industry. *International Journal of Technology*, 1558-1566.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2010). Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. *Work engagement: A handbook of essential theory and research*, 12, 10-24.
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of management journal*, 37(3), 580-607.
- Shafi, M. L. (2020). The effects of transformational leadership on employee creativity: Moderating role of intrinsic motivation. *Asia Pacific Management Review*, 166-176.
- Sudibjo, N., Bernarto, I., & Yuliana, Y. (2018). The role of perceived organizational support, job satisfaction, and work engagement in post graduate lecturers performance. *In Conference Proceedings Jakarta Indonesia, ICABE*. 102 - 109.
- Suprpti, S., Asbari, M., Cahyono, Y., & Mufid, A. (2020). Leadership style, organizational culture and innovative behavior on public health center performance during Pandemic Covid-19. *Journal of Industrial Engineering & Management Research*, 1(2), 76-88.
- Tang, Y. S. (2019). Assessing the mediation mechanism of job satisfaction and organizational commitment on innovative behavior: the perspective of psychological capital. *Frontiers in psychology*, 10, 2699.
- Van Wingerden, J., & Van der Stoep, J. (2018). The motivational potential of meaningful work: Relationships with strengths use, work engagement, and performance. *PloS one*, 13(6), e0197599.

- Vitell, S. J., & Davis, D. L. (1990). The relationship between ethics and job satisfaction: An empirical investigation. *Journal of business ethics*, 9(6), 489-494.
- Waheed, A., Xiao-Ming, M., Ahmad, N., & Waheed, S. (2017). Impact of work engagement and innovative work behavior on organizational performance; Moderating role of perceived distributive fairness. In *2017 International Conference on Management Science and Engineering (ICMSE)*. 127 - 133. IEEE.
- Winasis, S. D. (2021). The effect of transformational leadership climate on employee engagement during digital transformation in Indonesian banking industry. *International Journal of Data and Network Science*, 5(2), 91-96.