วารสารพยาบาลตำรวจ
Journal of The Police Nurses

ทุนทางจิตวิทยา ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน และความยึดมั่นผูกพันในงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจตำแหน่งรองสารวัตร ในพื้นที่สามจังหวัดชายแดนภาคใต้[1]

PSYCHOLOGICAL CAPITAL, SERVANT LEADERSHIP, WORK-LIFE BALANCE AND WORK ENGAGEMENT OF POLICE DEPUTY INSPECTOR IN THE THREE SOUTHERN BORDER PROVINCES

มัทนพร จิตรภักดี[2] รัตติกรณ์ จงวิศาล[3]
Mattanaporn Jitpakdee Rattigorn Chongvisal

[1]วิทยานิพนธ์ระดับมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ ภาควิชาจิตวิทยา คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
Part of Master Degree Thesis of Industrial and Organizational Psychology, Department of Psychology, Faculty of Social Science, Kasetsart University

[2]นิสิตปริญญาโท สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ ภาควิชาจิตวิทยา คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ เขตจตุจักร กรุงเทพฯ 10900
Graduate Student, Master degree in Industrial and Organizational Psychology, Department of Psychology, Faculty of Social Science, Kasetsart University, Chatuchak, Bangkok, 10900, Thailand

[3]รองศาสตราจารย์ ดร. ภาควิชาจิตวิทยา คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ เขตจตุจักร กรุงเทพฯ 10900
Associate Professor, Ph.D., Department of Psychology, Faculty of Social Sciences, Kasetsart University, Chatuchak, Bangkok, 10900, Thailand
Corresponding Author Email: fsocrgc@ku.ac.th

Received: *October 19, 2020* Revised: *April 27, 2021* Accepted: *June 17, 2021*

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงบรรยาย มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสามารถในการทำนายร่วมกันระหว่างทุนทางจิตวิทยา ภาวะผู้นำแบบผู้ใช้ และความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานที่ส่งผลต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน ตัวอย่าง คือ เจ้าหน้าที่ตำรวจตำแหน่งรองสารวัตรในพื้นที่สามจังหวัดชายแดนภาคใต้ คือ จังหวัดยะลา จังหวัดปัตตานีและนราธิวาส จำนวน 267 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบวัดทุนทางจิตวิทยา แบบวัดภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ แบบวัดความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน และแบบวัดความยึดมั่นผูกพันในงาน ซึ่งผ่านการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา และได้ผ่านการตรวจสอบความเชื่อมั่นโดยวิธีสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค มีค่าเท่ากับ .90, .96, .91, และ .96 ตามลำดับ วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน

ผลการวิจัยพบว่า ทุนทางจิตวิทยา ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ และความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน ด้านงานแทรกแซงชีวิตส่วนตัว และด้านชีวิตส่วนตัวและการทำงานส่งเสริมซึ่งกันและกัน สามารถร่วมกันทำนาย

ความยึดมั่นผูกพันในงานได้ร้อยละ 57.5 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (R^2 = .575, $R^2_{Adjusted}$ = .569, F (df = 4, n = 266) = 88.776, p = .000)

คำสำคัญ: ทุนทางจิตวิทยา, ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้, ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน, ความยึดมั่นผูกพันในงาน

Abstract

The objectives of this descriptive research were to study the influence of psychological capital, servant leadership, and work-life balance as predictors to work engagement. The samples of this research were 267 deputy inspector police officers who were working in the three southern border provinces (Yala, Pattani and Narathiwat). Data were collected by using questionnaires for general information, psychological capital test, servant leadership test, work-life balance test and work engagement test. All tests were evaluated for validity and reliability. Cronbach's alpha coefficients were .90, .96, .91, and .96 respectively. Statistics used for data analysis consisted of percentage, mean, standard deviation, Pearson's product moment correlation coefficient, and stepwise multiple regression analysis.

The results of this research showed that: psychological capital, servant leadership, interference of work with personal life, and life enhancement of worker's work-life balance could jointly predict work engagement about 57.5 % at .05 level of significance (R^2 = .575, $R^2_{Adjusted}$ = .569, F (df = 4, n = 266) = 88.776, p = .000).

Keywords: psychological capital, servant leadership, work-life balance, work engagement

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สถานการณ์ความไม่สงบในพื้นที่ชายแดนภาคใต้ เป็นสิ่งที่ส่งผลกระทบต่อความมั่นคงภายในประเทศ ทั้งด้านความรุนแรงและความไม่สงบในพื้นที่ รวมทั้งแนวโน้มปัญหาด้านอาชญากรรม ยาเสพติด ภัยแทรกซ้อน และการเคลื่อนไหวทางอุดมการณ์ของผู้เห็นต่าง (Office of the National Security Council, 2017) สำนักงานตำรวจแห่งชาติเป็นหน่วยงานที่มีบทบาทหน้าที่ในการป้องกันและปราบปรามการกระทำความผิดทางอาญา รักษาความสงบเรียบร้อย ความปลอดภัยของประชาชน และความมั่นคงของราชอาณาจักร ได้กำหนดยุทธศาสตร์สำนักงานตำรวจแห่งชาติ 20 ปี ระยะที่ 1 (พ.ศ. 2560– 2564) โดยมียุทธศาสตร์สำคัญคือ การยกระดับขีดความสามารถในการปฏิบัติภารกิจหลัก การเพิ่มประสิทธิภาพการรักษาความปลอดภัยจากเหตุความรุนแรง และการควบคุมสถานการณ์ความไม่สงบในพื้นที่ รวมทั้งการบังคับใช้กฎหมายอย่างมีประสิทธิภาพและเป็นธรรม ซึ่งการจะบรรลุเป้าหมายดังกล่าว องค์การจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรที่รับผิดชอบปฏิบัติงานในพื้นที่โดยเฉพาะเจ้าหน้าที่ตำรวจตำแหน่งรองสารวัตร เนื่องจากมีบทบาทหน้าที่ในการปฏิบัติงานตามส่วนงานต่าง ๆ ได้แก่ งานอำนวยการ งานป้องกันและปราบปราม งานสืบสวนสอบสวน งานจราจร และงานปฏิบัติการพิเศษ รวมถึงเป็นหัวหน้าชุดเพื่อลงปฏิบัติการในพื้นที่ (Royal Thai Police, 2012)

การศึกษาที่ผ่านมาพบว่าความยึดมั่นผูกพันในงาน (work engagement) เป็นปัจจัยหนึ่งที่สำคัญในการยกระดับขีดความสามารถในการปฏิบัติงาน การเพิ่มประสิทธิภาพการรักษาความปลอดภัยจากเหตุความรุนแรง และการควบคุมสถานการณ์ความไม่สงบในพื้นที่ เนื่องจากความยึดมั่นผูกพันในงานเป็นสภาวะจิตใจเชิงบวกที่มีผลต่อพลังงานในการทำงานและความพยายามความทุ่มเท เพื่อการทำงานมีเป้าหมายและมีความสุขกับ

งานที่ทำ (Schaufeli & Bakker, 2010) นอกจากนี้ยังเป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดผลลัพธ์ทางบวกต่อบุคคลและองค์การหลายประการ (Bakker & Demerouti, 2008) เช่น การปฏิบัติงานในหน้าที่ และงานตามสถานการณ์ (Christian, Garza, & Slaughter, 2011; Jankingthong, 2016) ซึ่งสอดคล้องกับลักษณะงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจตำแหน่งรองสารวัตรในพื้นที่สามจังหวัดชายแดนภาคใต้

แต่อย่างไรก็ตาม จากการวิจัยยังพบปัจจัยที่มีความสำคัญต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน คือ ทุนทางจิตวิทยา (psychological capital) ที่เน้นการอธิบายถึงคุณลักษณะทางบวกของบุคคล ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ 1) การรับรู้ความสามารถของตนเอง (self-efficacy) 2) ความหวัง (hope) 3) การมองโลกในแง่ดี (optimism) และ 4) การฟื้นคืนกลับ (resilience) ทุนทางจิตวิทยาเป็นปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดพฤติกรรมทางบวกและเป็นพื้นฐานในการพัฒนาศักยภาพของบุคคลให้ประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงาน (Luthans, Youssef, & Avolio, 2007) และช่วยเพิ่มประสิทธิภาพขององค์การให้เจริญเติบโตอย่างยั่งยืน (Srisawat, 2012) และส่งผลต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน (Sweetman & Luthans, 2010) นอกจากนี้ทุนทางจิตวิทยายังมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อความยึดมั่นผูกพันในงานและสามารถทำนายความยึดมั่นผูกพันในงานได้ (Costantini, Paola, Ceschi, Sartori, Meneghini, & Fabio., 2017; Robyn & Monga, 2017; Plessis & Boshoff, 2018)

ภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นอีกปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการบริหารงานยุคใหม่และส่งผลต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน โดยภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ (servant leadership) เป็นรูปแบบหนึ่งของภาวะผู้นำที่มีลักษณะพฤติกรรมการให้บริการผู้อื่นเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ โดยมีการมอบอำนาจอย่างแท้จริงให้กับผู้ปฏิบัติ ซึ่งสอดคล้องกับลักษณะของเจ้าหน้าที่ตำรวจในพื้นที่สามจังหวัดชายแดนภาคใต้ เนื่องจากมีลักษณะการปฏิบัติงานที่ต้องมีการทำงานตามประมวลจริยธรรมและจรรยาบรรณของตำรวจ นอกจากนี้ภาวะผู้นำยังส่งผลให้เกิดผลลัพธ์ทางบวกทั้งต่อผลการปฏิบัติงานและความผูกพันต่อองค์การ (Hakanen & Pessi, 2018) การศึกษาที่ผ่านมาพบว่า ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน (Dierendonck & Nuijten, 2010) และสามารถพยากรณ์ความยึดมั่นผูกพันในงาน (Clercq, Bouckenooghe, Raja, & Matsyborska, 2014; Coetzer, Bussin, & Geldenhuys, 2017) และช่วยเพิ่มความยึดมั่นผูกพันในงานได้ (Coetzer et al., 2017)

นอกจากนี้ การศึกษาที่ผ่านมาพบว่าความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน (work life balance) มีความสัมพันธ์กับความยึดมั่นผูกพันในงาน (Jaharuddin & Zainol, 2019; Nishanthi & Thalgaspitiya, 2015) และเป็นอีกตัวแปรหนึ่งที่องค์การควรให้ความสำคัญในการส่งเสริมให้บุคลากรรับรู้ถึงแรงกดดันด้านอาชีพในเรื่องเวลา ชีวิตส่วนตัว และครอบครัว รวมถึงการส่งเสริมซึ่งกันและกันของบทบาทการทำงานและชีวิตส่วนตัวอย่างเหมาะสม ซึ่งก่อให้เกิดผลทางบวก เช่น การปฏิบัติงานที่ดี (Jeh-a wae & Chongvisal, 2016) มีความพึงพอใจในการทำงาน มีความสุขในชีวิตการทำงาน บุคลากรและองค์การมีผลิตภาพเพิ่มมากขึ้น (Kaewkiattikun, 2008) และความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานยังสามารถพยากรณ์ความยึดมั่นผูกพันในงานได้ (Harini, Luddin, & Hamidah, 2019; Jaharuddin & Zainol, 2019; Larasati & Hasanati, 2018)

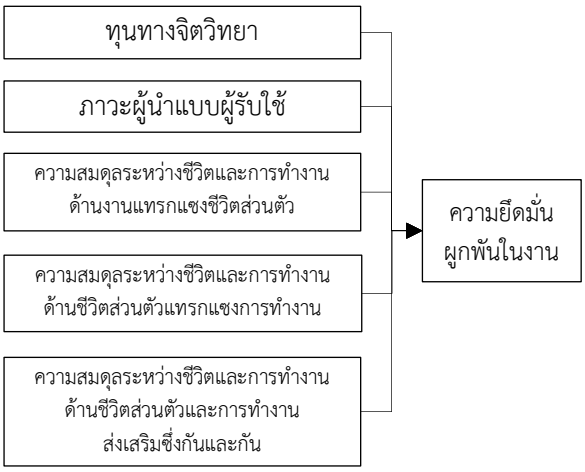
ดังนั้น จากที่กล่าวมาข้างต้นทุนทางจิตวิทยา ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน เป็นสิ่งที่มีความสัมพันธ์กับความยึดมั่นผูกพันในงาน แต่อย่างไรก็ตาม ยังไม่พบการศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของตัวแปรดังกล่าวในข้าราชการตำรวจ ซึ่งถ้าได้ข้อมูลในส่วนนี้จะสามารถนำไปออกแบบแนวทางในการพัฒนาและส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่ตำรวจตำแหน่งรองสารวัตรในพื้นที่สามจังหวัดชายแดนภาคใต้ มีความยึดมั่นผูกพันในงาน

อันจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อประชาชนผู้รับบริการ และเกิดความยั่งยืนในหน่วยงานของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ

วัตถุประสงค์วิจัย

เพื่อศึกษาความสามารถในการทำนายร่วมกันระหว่างทุนทางจิตวิทยา ภาวะผู้นำแบบผู้ใช้ และความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานที่ส่งผลต่อความยึดมั่นผูกพันในงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจตำแหน่งรองสารวัตรในพื้นที่สามจังหวัดชายแดนภาคใต้

กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

วิธีการดำเนินการวิจัย

ประชากร เป็นเจ้าหน้าที่ตำรวจตำแหน่งรองสารวัตรในพื้นที่สามจังหวัดชายแดนภาคใต้ (จังหวัดยะลา ปัตตานี และนราธิวาส) จำนวน 864 คน

ตัวอย่าง เป็นของเจ้าหน้าที่ตำรวจตำแหน่งรองสารวัตรที่ปฏิบัติงานในพื้นที่สามจังหวัดชายแดนภาคใต้ จำนวน 3 จังหวัด คือ ยะลา ปัตตานี และนราธิวาส คำนวณขนาดตัวอย่างจากการเปิดตารางของ Krejcie and Morgan (1970) โดยกำหนดค่าความคาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่างที่ยอมรับได้ คือ .05 และจำนวนประชากร คือ 864 คน ทำให้ได้ตัวอย่างจำนวน 267 คน แล้วผู้วิจัยทำการสุ่มตัวอย่างโดยใช้วิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน แบ่งเป็น 1) การสุ่มอย่างง่ายเพื่อหาตัวแทนสถานีตำรวจใน 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ และ 2) การสุ่มแบ่งชั้นภูมิตามสัดส่วนของเจ้าหน้าที่ตำรวจตำแหน่งรองสารวัตรในสถานีตำรวจที่ถูกสุ่มได้จากครั้งที่ 1 ทำให้ได้ตัวอย่างจากจังหวัดยะลา จำนวน 101 คน จังหวัดปัตตานี จำนวน 64 คน และจังหวัดนราธิวาส จำนวน 102 คน รวมจำนวนตัวอย่างทั้งสิ้น 267 คน ซึ่งเพียงพอต่อการนำไปวิเคราะห์ข้อมูล เพราะใกล้เคียงกับจำนวนตัวอย่างที่คำนวณได้จากการเปิดตาราง

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. แบบสอบถามข้อมูลทั่วไป ประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพสมรส อายุงานที่รับข้าราชการตำรวจ อายุงานที่ดำรงตำแหน่งปัจจุบัน ระยะเวลาในการปฏิบัติงานในพื้นที่สามจังหวัดชายแดนภาคใต้ และพื้นที่ในการปฏิบัติงาน ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบตรวจรายการและเติมข้อความ

2. แบบวัดทุนทางจิตวิทยา ผู้วิจัยใช้แบบวัดของ Psychological Capital Questionnaire (PCQ) ที่สร้างขึ้นตามแนวคิดของ Luthans et al. (2007) ประกอบด้วย ข้อคำถามจำนวน 12 ข้อ เป็นข้อคำถามทางบวกทั้งหมด ลักษณะของแบบวัดเป็นมาตรประมาณค่า 5 ระดับ (1 หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุด และ 5 หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด) แบบวัดนี้มีค่าความเชื่อมั่นเฉลี่ยรวมทั้งฉบับเท่ากับ .901 และมีค่าความเชื่อมั่นรายองค์ประกอบเท่ากับ .625 - .807

3. แบบวัดภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ผู้วิจัยสร้างขึ้นจากแนวคิดของ Dierendonck and Nuijten (2010) มีข้อคำถามจำนวน 30 ข้อ เป็นข้อคำถามทางบวกทั้งหมด ลักษณะเป็นมาตรประมาณค่า 5 ระดับ (1 หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุด และ 5 หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด) แบบวัดนี้มีค่าความเชื่อมั่นเฉลี่ยรวมทั้งฉบับเท่ากับ .965 และมีค่าความเชื่อมั่นรายองค์ประกอบเท่ากับ .548 - .878

4. แบบวัดความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน ผู้วิจัยแปลและพัฒนามากจาก

แบบสอบถามของ Hayman (2003 as cited in Agha et al., 2017) มีข้อคำถามจำนวน 22 ข้อ เป็นข้อคำถามทางบวก จำนวน 21 ข้อ และข้อคำถามทางลบจำนวน 1 ข้อ ลักษณะของแบบวัดเป็นมาตรประมาณค่า 5 ระดับ (1 หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุด และ 5 หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด) แบบวัดนี้ได้ผ่านการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา โดยผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่าน เพื่อตรวจสอบด้านการแปลจากภาษาต่างประเทศ แล้วนำไปทดลองใช้พบว่ามีค่าความเชื่อมั่นเฉลี่ยรวมทั้งฉบับเท่ากับ .917 และความเชื่อมั่นรายองค์ประกอบเท่ากับ .854 - .940

5. แบบวัดความยึดมั่นผูกพันในงาน ผู้วิจัยพัฒนาจากแบบวัด Utrech Work Engagement Scale (UWES) สร้างจากแนวคิดของ Schaufeli and Bakker (2003) มีข้อคำถามจำนวน 18 ข้อ เป็นข้อคำถามทางบวกทั้งหมด มีลักษณะเป็นมาตรประมาณค่า 5 ระดับ (1 หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุด และ 5 หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด) แบบวัดนี้มีค่าความเชื่อมั่นเฉลี่ยรวมทั้งฉบับเท่ากับ .965 และค่าความเชื่อมั่นรายองค์ประกอบเท่ากับ .814 -.919

การพิทักษ์สิทธิ์ การวิจัยนี้ได้ผ่านการรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ จากสถาบันวิจัยและพัฒนาแห่งมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ และได้รับหนังสือรับรองยกเว้นการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ตามหมายเลขรับรอง COE62/056 ผู้วิจัยได้แจ้งให้กับตัวอย่างทราบถึงสิทธิ์ในการปฏิเสธหรือเข้าร่วมการวิจัย ซึ่งข้อมูลทั้งหมดจะถูกเก็บเป็นความลับและนำเสนอเพื่อประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์กรและทางวิชาการเท่านั้น

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยทำหนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลจากภาควิชาจิตวิทยา คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัย เกษตรศาสตร์ เสนอต่อผู้บังคับการตำรวจภูธรภาค 9 ที่ดูแลข้าราชการตำรวจในเขตพื้นที่สามจังหวัดชายแดนภาคใต้ จากนั้นได้ประสานงานกับเจ้าหน้าที่ตำรวจในพื้นที่เพื่อขอความอนุเคราะห์อำนวยความสะดวกในการเก็บรวบรวมข้อมูล แล้วจึงเข้าพบเจ้าหน้าที่ตำรวจที่เป็นตัวอย่างวิจัย เพื่อขอความยินยอมในการทำวิจัยและแจกแบบสอบถามและแบบวัดให้ทำ ซึ่งผู้วิจัยใช้ระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นเวลาทั้งสิ้น 2 เดือน (กันยายน – ตุลาคม พ.ศ. 2562)

การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. ข้อมูลทั่วไปใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

2. ตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ เพื่อป้องกันการละเมิดข้อตกลงเบื้องต้นเรื่อง Multicollinearity โดยใช้การวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient) ผลการวิเคราะห์พบว่า ตัวแปรอิสระ คือ ทุนทางจิตวิทยา ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานด้านงานแทรกแซงชีวิตส่วนตัว และด้านชีวิตส่วนตัวและการทำงานส่งเสริมซึ่งกันและกัน มีความสัมพันธ์กันเองไม่เกินกว่า .80 (r = -.242 - .696, p < .05) ส่วนความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานด้านชีวิตส่วนตัวแทรกแซงการทำงานมีความสัมพันธ์กับด้านงานแทรกแซงชีวิตส่วนตัวมากกว่า .80 และมีนัยสำคัญทางสถิติ (r = .888, p < .05) ซึ่งถือว่าเป็นการละเมิดข้อตกลงเบื้องต้นของการใช้สถิติถดถอยแบบพหุคูณ (Thawirat, 1997) ดังนั้น การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยจึงนำตัวแปรอิสระ คือ ทุนทางจิตวิทยา ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานด้านงานแทรกแซงชีวิตส่วนตัว และด้านชีวิตส่วนตัวและการทำงานส่งเสริมซึ่งกันและกันเท่านั้น มาร่วมในการทำนายความยึดมั่นผูกพันในงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจตำแหน่งรองสารวัตรในพื้นที่สามจังหวัดชายแดนภาคใต้

3. วิเคราะห์ความสามารถในการทำนายโดยใช้การถดถอยแบบพหุคูณ (multiple linear regression analysis) ด้วยวิธีแบบขั้นตอน (stepwise)

ผลการวิจัย

ตัวอย่างวิจัยครั้งนี้เป็นเจ้าหน้าที่ตำรวจตำแหน่งรองสารวัตรในพื้นที่สามจังหวัดชายแดนภาคใต้ จำนวน 267 คน เป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 100 อายุเฉลี่ยประมาณ 42 ปี (*M* = 42.71, *SD* = 9.61) โดยช่วงอายุที่มีมากที่สุด คือ 41 - 50 ปี คิดเป็นร้อยละ 31 ซึ่งใกล้เคียงกับช่วงอายุระหว่าง 31- 40 ปี ที่มีร้อยละ 30 และช่วงอายุที่น้อยที่สุด คือ อายุน้อยกว่าหรือเท่ากับ 30 ปี คิดเป็นร้อยละ 13.5 ส่วนใหญ่มีสถานภาพสมรส คิดเป็นร้อยละ 74.2 มีอายุงานที่รับราชการตำรวจเฉลี่ยประมาณ 18 ปี (*M* = 18.38, *SD* = 10.39) โดยมีอายุงานระหว่าง 11 - 20 ปี มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 34.1 และอายุงานที่น้อยที่สุด คือ มากกว่าหรือเท่ากับ 31 ปี คิดเป็นร้อยละ 14.6 ซึ่งส่วนใหญ่มีอายุงานที่ดำรงตำแหน่งปัจจุบันน้อยกว่าหรือเท่ากับ 10 ปี คิดเป็นร้อยละ 91.4 อายุงานในการดำรงตำแหน่งปัจจุบันเฉลี่ยประมาณ 6 ปี (*M* = 6.22, *SD* = 3.62) โดยช่วงอายุงานที่น้อยที่สุดคือ อายุงานที่ดำรงตำแหน่งปัจจุบันระหว่าง 21 – 30 ปี คิดเป็นร้อยละ .4 ส่วนระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในพื้นที่สามจังหวัดชายแดนภาคใต้ส่วนใหญ่อยู่ระหว่าง 11 - 20 ปี คิดเป็นร้อยละ 33.7 ซึ่งมีจำนวนใกล้เคียงกับระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในพื้นที่สามจังหวัดชายแดนภาคใต้น้อยกว่าหรือเท่ากับ 10 ปี คิดเป็นร้อยละ 33.3 และระยะเวลาที่กลุ่มตัวอย่างปฏิบัติงานในพื้นที่สามจังหวัดชายแดนภาคใต้โดยเฉลี่ยประมาณ 17 ปี (*M* = 16.52, *SD* = 10.64)

ผลการวิเคราะห์ทุนทางจิตวิทยา ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน และความยึดมั่นผูกพันในงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจตำแหน่งรองสารวัตรในพื้นที่สามจังหวัดชายแดนภาคใต้ พบว่า เจ้าหน้าที่ตำรวจตำแหน่งรองสารวัตรในพื้นที่สามจังหวัดชายแดนภาคใต้มีค่าเฉลี่ยทุนทางจิตวิทยาอยู่ในระดับสูง (*M* = 3.76, *SD* = .50) มีค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้อยู่ในระดับสูง (*M* = 3.78, *SD* = .55) มีค่าเฉลี่ยความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานด้านชีวิตส่วนตัวและการทำงานส่งเสริมซึ่งกันและกันมีค่าเฉลี่ยมากที่สุดและอยู่ในระดับสูง (*M* = 3.81, *SD* = .73) รองลงมา คือ ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานด้านงานแทรกแซงชีวิตส่วนตัวมีค่าเฉลี่ยอยู่ระดับต่ำ (*M* = 2.48, *SD* = .86) และค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานด้านชีวิตส่วนตัวแทรกแซงการทำงาน ซึ่งมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับต่ำ (*M* = 2.27, *SD* = 1.00) นอกจากนี้ เจ้าหน้าที่ตำรวจตำแหน่งรองสารวัตรในพื้นที่สามจังหวัดชายแดนภาคใต้ยังมีค่าเฉลี่ยความยึดมั่นผูกพันในงานอยู่ในระดับสูง (*M* = 3.86, *SD* = .56) ดังแสดงในตาราง 1

ตาราง 1 ผลการวิเคราะห์ระดับของตัวแปรทำนายกับความยึดมั่นผูกพันในงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจตำแหน่งรองสารวัตรในพื้นที่สามจังหวัดชายแดนภาคใต้ (*n* = 267)

ตัวแปร	*M*	*SD*	ระดับ
ทุนทางจิตวิทยา	3.76	.50	สูง
- ด้านการรับรู้ความสามารถของตนเอง	3.53	.65	สูง
- ด้านความหวัง	3.78	.58	สูง
- ด้านการมองโลกในแง่ดี	3.87	.61	สูง
- ด้านการฟื้นคืนกลับ	3.90	.65	สูง
ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้	3.78	.55	สูง
- ด้านการเสริมสร้างพลังอำนาจ	3.82	.59	สูง
- ด้านการเป็นผู้ที่มีความรับผิดชอบ	3.90	.63	สูง
- ด้านการเป็นผู้อยู่เบื้องหลัง	3.76	.65	สูง
- ด้านความอ่อนน้อมถ่อมตน	3.80	.62	สูง
- ด้านความแท้จริง	3.77	.63	สูง
- ด้านความกล้าหาญ	3.65	.66	สูง
- ด้านการให้อภัย	3.64	.68	สูง
- ด้านการเป็นผู้ดูแล	3.76	.67	สูง
ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน			
- ด้านงานแทรกแซงชีวิตส่วนตัว	2.48	.86	ต่ำ
- ด้านชีวิตส่วนตัวแทรกแซงการทำงาน	2.27	1.00	ต่ำ
- ด้านชีวิตส่วนตัวและการทำงานส่งเสริมซึ่งกันและกัน	3.81	.73	สูง
ความยึดมั่นผูกพันในงาน	3.86	.56	สูง
- ด้านการมีพลัง	3.81	.59	สูง
- ด้านความทุ่มเทอุทิศตน	3.98	.60	สูง
- ด้านความรู้สึกว่างานเป็นส่วนหนึ่งในชีวิต	3.82	.63	สูง

ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน พบว่า ทุนทางจิตวิทยา ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ และความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน ด้านงานแทรกแซงชีวิตส่วนตัว และด้านชีวิตส่วนตัวและการทำงานส่งเสริมซึ่งกันและกัน สามารถร่วมกันทำนายความแปรปรวนของความยึดมั่นผูกพันในงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจตำแหน่งรองสารวัตรในพื้นที่สามจังหวัดชายแดนภาคใต้ได้ร้อยละ 57.5 (R^2 = .575, $R^2_{Adjusted}$ = .569, F (df = 4, n = 266) = 88.776, p = .000) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (ตาราง 2) โดยตัวแปรสามารถอธิบายความแปรปรวนของความยึดมั่นผูกพันในงานได้มากที่สุด คือ ทุนทางจิตวิทยา (*Beta* = .398) รองลงมาคือ ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานด้านงานแทรกแซงชีวิตส่วนตัว (*Beta* = -.252) ด้านชีวิตส่วนตัวและการทำงานส่งเสริมซึ่งกันและกัน(*Beta* = .200) และภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ (*Beta* = .173) ตามลำดับ ดังแสดงในตาราง 2

ตาราง 2 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนของตัวแปรที่ร่วมกันทำนายความยึดมั่นผูกพันในงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจตำแหน่งรองสารวัตรในพื้นที่สามจังหวัดชายแดนภาคใต้ (n = 267)

ตัวแปร	*b*	*SE*	*Beta*	*t*	*p*
ค่าคงที่ (Constant)	1.373	.234		5.876	.000
ทุนทางจิตวิทยา	.439	.062	.398	7.090	.000
ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน ด้านงานแทรกแซงชีวิตส่วนตัว	-.163	.028	-.252	-5.785	.000
ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน ด้านชีวิตส่วนตัว และการทำงานส่งเสริมซึ่งกัน	.153	.034	.200	4.519	.000
ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้	.174	.060	.173	2.891	.004
R = .759, R^2 = .575, $R^2_{Adjusted}$ = .569, F (df = 4, n = 266) = 88.776, p = .000					

การอภิปรายผลการวิจัย

ผลการวิจัยพบว่าเจ้าหน้าที่ตำรวจตำแหน่งรองสารวัตรในพื้นที่สามจังหวัดชายแดนภาคใต้มีค่าเฉลี่ยทุนทางจิตวิทยาอยู่ในระดับสูง อาจเนื่องจากผู้ที่เป็นเจ้าหน้าที่ตำรวจส่วนใหญ่มีลักษณะบุคลิกภาพแบบเข้มแข็ง แสดงออกถึงความหนักแน่นและน่าเคารพ ยำเกรง และอาจได้รับการขัดเกลาทางสังคมจากการศึกษาในหลักสูตรเฉพาะทางการทหารและการขัดเกลาทางสังคมจากวัฒนธรรมองค์การ อีกทั้งลักษณะงานของตำรวจเกี่ยวข้องกับวิถีชีวิตความเป็นอยู่ของคนในสังคม โดยเฉพาะในพื้นที่สามจังหวัดชายแดนภาคใต้ การรับรู้ถึงความสำคัญของงานจึงอาจส่งผลต่อสภาวะจิตใจทางบวกของเจ้าหน้าที่ตำรวจ นอกจากนี้ อาจเกิดจากการได้รับการสนับสนุนจากครอบครัว ด้วยอาชีพตำรวจเป็นอาชีพที่มีเกียรติและศักดิ์ศรี มีความมั่นคงในอาชีพจึงมีแนวโน้มที่ครอบครัวจะให้การสนับสนุน จึงก่อให้เกิดความมั่นคงทางจิตใจ สอดคล้องกับการศึกษาของ Arin (2012) ที่พบว่า บุคลิกภาพแบบเข้มแข็ง และการสนับสนุนจากครอบครัวเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อทุนทางจิตวิทยา และการศึกษาของ Sameer, Mohamed, and Mohamad (2019) ที่พบว่าความสำคัญของงาน เป็นองค์ประกอบหนึ่งของแนวคิดทฤษฎีคุณลักษณะงานที่มีอิทธิพลทางตรงต่อทุนทางจิตวิทยา

ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง อาจเกิดจากการที่เจ้าหน้าที่ตำรวจตำแหน่งรองสารวัตรรับรู้ว่าผู้บังคับบัญชามีภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ซึ่งคุณสมบัตินี้ได้รับการขัดเกลาทางสังคมและเป็นการปฏิบัติตามจริยธรรมในการปฏิบัติหน้าที่ อีกทั้งเจ้าหน้าที่ตำรวจในการวิจัยนี้มีการยอมรับผู้บังคับบัญชาตามลักษณะโครงสร้างของสำนักงานตำรวจแห่งชาติที่เป็นระบบราชการที่

มีลักษณะการบังคับบัญชาตามสายงานโดยตรง นอกจากนี้ บริบททางวัฒนธรรมขององค์การยังสะท้อนให้ระยะห่างของอำนาจอยู่ในระดับต่ำ เห็นได้จากการทำงานเป็นทีมที่ลงพื้นที่ปฏิบัติงานหรือลาดตระเวนร่วมกัน รวมทั้งนโยบาย แนวทางการปฏิบัติงานที่ผู้บัญชาการตำรวจภูธรภาค 9 ให้ความสำคัญและถือปฏิบัติ คือ การให้ขวัญและกำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชา ปัจจัยเหล่านี้สอดคล้องกับแนวคิดของ Northouse (2018) ที่กล่าวว่า คุณสมบัติของผู้นำ การยอมรับของผู้ตามและบริบท และวัฒนธรรมองค์การที่มีระยะห่างต่ำจะเป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานด้านงานแทรกแซงชีวิตส่วนตัวและด้านชีวิตส่วนตัวแทรกแซงการทำงานมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับต่ำ และด้านชีวิตส่วนตัวและการทำงานส่งเสริมซึ่งกันและกันมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง เนื่องจากกระบวนการสรรหาคัดเลือกบุคคลเข้ามาเป็นเจ้าหน้าที่ตำรวจเกิดขึ้นด้วยความสมัครใจ บุคคลที่เข้ามาเป็นตำรวจจึงมักมีอุดมการณ์และความปรารถนาจะบริการประชาชน ประกอบกับการสนับสนุนจากสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ทั้งด้านความมั่นคงทางอาชีพ ผลตอบแทนและสวัสดิการอื่น ๆ ที่องค์การให้สิทธิกับเจ้าหน้าที่ตำรวจและครอบครัว นอกจากนี้ อาจเกิดจากเจ้าหน้าที่ตำรวจมีทักษะในการบริหารจัดการตนเอง ซึ่งได้รับการปลูกฝังมาจากการขัดเกลาทางสังคมทั้งจากการศึกษาในหลักสูตร การฝึกอบรม และการขัดเกลาจากลักษณะการปฏิบัติงาน อีกทั้งในการทำงานยังมีแผนการกำหนดตารางในการเข้าปฏิบัติงาน (เข้าเวรประจำวัน) อย่างชัดเจน ทำให้เอื้อต่อการวางแผนในการบริหารจัดการตนเองได้ล่วงหน้า และสามารถจัดการลำดับความสำคัญของแต่ละกิจกรรมได้ สอดคล้องกับการศึกษาของ Akakulanan (2011) ที่พบว่า การบริหารจัดการตนเองและการสนับสนุนจากองค์การเป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน

ความยึดมั่นผูกพันในงานมีค่าเฉลี่ยในระดับสูง เนื่องจากกระบวนการสรรหาคัดเลือกเจ้าหน้าที่ตำรวจที่มีการกำหนดคุณสมบัติและวิธีการคัดเลือกทำให้ได้บุคคลที่มีความเหมาะสมกับงานและลักษณะขององค์การ ประกอบกับได้รับการขัดเกลาจากหลักสูตรและการฝึกอบรมที่ทำให้เจ้าหน้าที่ตำรวจมีความรู้ ความสามารถและความเชี่ยวชาญกับงานที่ทำ และมีการปลูกฝังความรับผิดชอบต่อหน้าที่ นอกจากนี้ องค์การยังมีการกำหนดเส้นทางอาชีพอย่างชัดเจน ทั้งลำดับขั้นและเกณฑ์การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งที่ต้องพิจารณาจากลำดับอาวุโส ประวัติการรับราชการ ผลการปฏิบัติงาน ความประพฤติ และความรู้ความสามารถตามที่ระบุไว้ในกฎคณะกรรมการข้าราชการตำรวจ (กฎ ก.ตร.) ว่าด้วยการแต่งตั้งข้าราชการตำรวจพ.ศ. 2561

ผลการวิเคราะห์การทำนายความยึดมั่นผูกพันในงาน พบว่า ทุนทางจิตวิทยา ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ และความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน ด้านงานแทรกแซงชีวิตส่วนตัว และด้านชีวิตส่วนตัวและการทำงานส่งเสริมซึ่งกันและกัน สามารถร่วมกันทำนายความยึดมั่นผูกพันในงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจตำแหน่งรองสารวัตรในพื้นที่สามจังหวัดชายแดนภาคใต้ได้ร้อยละ 57.5 โดยทุนทางจิตวิทยาสามารถร่วมกับตัวแปรอื่นในการทำนายความยึดมั่นผูกพันในงานได้มากที่สุด เนื่องจากเจ้าหน้าที่ตำรวจมีค่าเฉลี่ยทุนทางจิตวิทยาในระดับสูงจึงมีแนวโน้มส่งผลให้เกิดอารมณ์และพฤติกรรมทางบวกในการดำเนินชีวิตและการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับการศึกษาของ Robyn and Monga (2017) และ Plessis et al. (2018) ที่พบว่า ทุนทางจิตวิทยาสามารถเป็นทั้งปัจจัยทำนายและตัวแปรส่งผ่านความยึดมั่นผูกพันในงานได้

ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานที่เป็นด้านงานแทรกแซงชีวิตส่วนตัว และด้านชีวิตส่วนตัวและการทำงานส่งเสริมซึ่งกันและกัน สามารถร่วมกันกับตัวแปรอื่นในการทำนายความ

ยึดมั่นผูกพันในงานได้เป็นลำดับรองลงมา อาจเนื่องจากเจ้าหน้าที่ตำรวจ รับรู้ถึงแรงกดดันด้านอาชีพในเรื่องเวลา ชีวิตส่วนตัวและครอบครัวอย่างเหมาะสม ทำให้มีแนวโน้มเกิดความพึงพอใจในการทำงานที่ดีและมีการปรับปรุงการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับการศึกษาของ Jaharuddin and Zainol (2019) ที่พบว่า ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานมีอิทธิพลต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน

ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้สามารถร่วมกันกับตัวแปรอื่นในการทำนายความยึดมั่นผูกพันในงานได้เป็นลำดับสุดท้าย อาจเนื่องจากเจ้าหน้าที่ตำรวจรับรู้ถึงการได้รับการส่งเสริมสนับสนุนให้เกิดการพัฒนา การได้รับความสนใจ การดูแล รวมทั้งการให้อภัยเมื่อเกิดความผิดพลาดขึ้น และเป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงาน จึงทำให้เจ้าหน้าที่ตำรวจมีแรงจูงใจในการทำงานในหน้าที่อย่างสุดความสามารถ และพยายามทุ่มเทเพื่อการทำงานโดยเอาใจใส่ กระตือรือร้น และมุ่งมั่นไปสู่เป้าหมาย ซึ่งเป็นส่วนสำคัญของความยึดมั่นผูกพันในงาน สอดคล้องกับแนวคิดของ Hakanen and Pessi (2018) ที่อธิบายว่า ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ทำให้เกิดผลลัพธ์ทางบวกต่อบุคคลและองค์การ โดยเฉพาะความยึดมั่นผูกพันในงาน และสอดคล้องกับ Coetzer et al. (2017) ที่พบว่า ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้เป็นภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพที่สามารถเพิ่มความยึดมั่นผูกพันในงาน และลดภาวะหมดไฟในการทำงานได้

ข้อเสนอแนะ

1. ควรจัดให้มีหลักสูตรการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาทุนทางจิตวิทยา โดยเป็นหลักสูตรที่ให้ความรู้เกี่ยวกับแนวคิดทุนทางจิตวิทยา และมีกิจกรรมที่พัฒนาคุณลักษณะทุนทางจิตวิทยา ที่สามารถนำไปใช้ในชีวิตประจำวัน และการทำงานได้

2. ควรมีการจัดหลักสูตรการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการเรื่องภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ให้กับบุคคลที่จะมาเป็นผู้บังคับบัญชาหรือผู้นำ เพื่อเสริมสร้างประสบการณ์ที่ดี โดยเน้นการพัฒนาความตระหนักในคุณค่าและความสำคัญของภาวะผู้นำ

3. ควรสนับสนุนให้มีสวัสดิการในการดูแลสุขภาพด้านจิตใจ เช่น การสำรวจความเครียดในการทำงาน การจัดบริการให้คำปรึกษาทางจิตวิทยา และการประเมินความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน เพื่อเป็นการส่งเสริมให้มีการจัดการแรงกดดันทางอาชีพชีวิตส่วนตัวและครอบครัวได้อย่างเหมาะสม

เอกสารอ้างอิง

Agha, K., Tabassum, F. A., & Khan, S. A. (2017). Work-life balance: scale development and validation. In M. Heras, L. N. Chinchilla, & M. Grau (Eds.). *The work-family balance in light of globalization and technology*. Cambridge: Scholars Publishing.

Akakulanan, S. (2011). The causal relationship model of work-life balance affecting the employees' effective work behavior of the automotive part manufacturers, the Eastern Thailand. *Journal of Behavioral Science,17* (2), 85-102.

Arin, N. (2012). *The study of antecedents and consequences of psychological capital affecting psychological outcomes and work performance under adverse situation of pubic health officers in southern border provinces* (Doctor of philosophy degree in applied behavioral science research). Srinakharinwirot University, Bangkok.

Bakker, B. A., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International, 13*(3), 209-223. https://doi.org/10.1108/13620430810870476

Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology, 64*(1), 89–136. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010. 01203.x

Clercq, D. D., Bouckenooghe, D., Raja, U., & Matsyborska, G. (2014). Servant leadership and work engagement: The contingency effects of leader–follower social capital. *Human Resource Development Quarterly, 25*(2), 183-212. https://doi.org/10.1002/ hrdq.21185

Coetzer, M. F., Bussin, M. H. R., & Geldenhuys, M. (2017). Servant leadership and work- related well-being in a construction company. *SA Journal of Industrial Psychology, 43*(3), 1-10. https://doi.org/10.4102/sajip.v43i0.1478

Costantini, A., Paola, F., Ceschi D. A., Sartori, R., Meneghini, A. M., & Fabio, A. D. (2017). Work engagement and psychological capital in the Italian public administration: A new resource based intervention programme. *SA Journal of Industrial Psychology, 43*(1), 1-11. https://doi.org/10.4102/sajip.v43i0.1413

Dierendonck, D. V., & Nuijten, I. (2010). The servant leadership survey: Development and validation of a multidimensional measure. *Journal of Business and Psychology, 26*(3), 249–267. https://doi.org/ 10.1007/ s10869-010-9194-1

Hakanen, J., & Pessi, A. B. (2018). Practising compassionate leadership and building spirals of inspiration in business and in public sector. In D. V. Dierendonck & K. Patterson. (Eds.). *Practicing servant leadership developments in implementation*. Switzerland: Springer International.

Harini, S., Luddin, R., & Hamidah. (2019). Work life balance job satisfaction work engagement and organizational commitment among lecturers. *Journal of Engineering and Applied Sciences, 14*(7), 2195-2202. https://doi.org/10.36478/jeasci.2019.2195.2202

Jaharuddin, S. N. & Zainol, L. N. (2019). The impact of work-life balance on job engagement and turnover intention. *The South East Asian Journal of Management, 13*(1), https://doi.org/ 106-118.10.21002/seam.v13i1.10912

Jankingthong, K. (2016). Structural equation model of the relationship of behavior toward the polices' performance in southern border provinces of Thailand. *Journal of Management Sciences, 33*(1), 1-24.

Jeh-a wae, N., & Chongvisal, R. (2016) . Leadership, spirituality at work, work-life balance and job performance of operational employees in Islamic bank of Thailand (Head Office). *Journal of Behavioral Science, 22*(2), 29-48.

Kaewkiattikun, K. (2008). Work life balance. *Journal of HR intelligence, 4*(1), 36-45.

Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and psychological measurement, 30*(3), 607-610.

Larasati, P. D., & Hasanati, N. (2018). The effects of work-life balance towards employee engagement in millennial generation. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research (ASSEHR), 304*(ACPCH 2018), 309-394. https://doi.org/10.2991/acpch-18.2019.93

Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). *Psychological capital: developing the human competitive edge.* New York, NY: Oxford University Press.

Nishanthi, H. P. M., & Thalgaspitiya, U. K. (2015). Impact of work and family life balance on job engagement of machine operators of the apparel sector in Dehiowita divisional sector, Kegalle district in Sri Lanka. *2nd International HRM Conference, 1*(2), 83-91. ISSN: 2420-7608

Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and practice* (8th ed.). New York, NY: SAGE Publications.

Office of the National Security Council. (2017). *The national security policy and plan 2015-2021.* Bangkok: Cabinet and Royal Gazette Publishing office.

Plessis. D. M., & Boshoff, A. B. (2018). Authentic leadership, followership, and psychological capital as antecedents of work engagement. *Journal of Psychology in Africa, 28*, 26-32. https://doi.org/ 10.1080/14330237.2018.1438832

Robyn, C., & Monga, J. M. (2017). Psychological capital and work engagement in relation to employee commitment in a South African manufacturing organization. *Journal of Contemporary Management, 14* (1), 702-730.

Royal Thai Police. (2012). *Order of Royal Thai Police No. 537/2012 determining the authority of the position in the police station.*

Sameer, M. Y., Mohamed, M. S., & Mohamad, A. A. (2019) Antecedents of psychological capital: The role of work design. *Journal of Economics and Management, 35*(1), 124-149. https://doi.org/10.22367/jem.201935.07

Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2010). Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. In M. P. Leiter & A. B. Bakker (Eds.), *Work engagement a handbook of essential theory and research.* New York, NY: Taylor and Francis Group.

Srisawat, P. (2012). Psychological capital. *Journal Of Technical Education Development, 84* (25), 34-39.

Sweetman, D., & Luthans, F. (2010). The power of positive psychology: Psychological capital and work engagement. In M. P. Leiter & A. B. Bakker (Eds.), *Work engagement a handbook of essential theory and research*. New York, NY: Taylor and Francis Group.

Thawirat, P. (1997). *Behavioral science research* (6th ed.). Bangkok: Educational and Psychological Test Bureau, Srinakharinwirot University.