



Leadership and Human Resource Management Affecting Engagement at Surin Technical College

Supakarn Kunwattanapong, Poranee Loatong, and Manote Rithinyo

Faculty of Management Technology, Rajamangala University of Technology Isan, Surin Campus, Thailand

E-mail: supsksrn_karn2011@hotmail.com, ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0001-3510-2301>

E-mail: poranee11@gmail.com, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6422-1388>

E-mail: manote@rmuti.ac.th, ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0006-5398-202X>

Received 23/05/2025

Revised 24/05/2025

Accepted 30/06/2025

Abstract

Background and Aims: At present, leadership and human resource management are factors that have a significant impact on the performance of personnel in organizations across all sectors, especially in terms of creating good relationships within the organization. When there are effective leaders and human resource management processes, it will help create an atmosphere conducive to working together. The objectives of this research are to study: 1. To study the leadership of administrators of Surin Technical College; 2. To study the human resource management of administrators of Surin Technical College; 3. To study the organizational commitment of Surin Technical College personnel; 4. To study the relationship between leadership and commitment to Surin Technical College, and 5. To study human resource management and commitment to Surin Technical

Methodology: The sample group of this research is the personnel of Surin Technical College, using Taro Yamane's formula, 249 people, 166 males, 83 females, and consisted of civil servant teachers, contract teachers, officers, and cleaning staff of Surin Technical College. The research instrument was a questionnaire. The statistics used for data analysis were descriptive statistics, such as percentage and standard deviation, and inferential statistics, such as Pearson's correlation coefficient analysis and multiple regression analysis.

Results: The overall level of opinions on leadership was low (average 2.50), with respondents having low opinions on inspiration, support for personal development, stimulation of creative thinking, and moderate opinions on being a good role model, indicating that overall, respondents viewed that the organization's leadership was not outstanding in many aspects. The overall level of opinions on human resource management was moderate (average 2.67), with respondents having moderate opinions on human resource planning, training and development, and performance management, while having low to moderate opinions on recruitment and selection, and compensation and welfare management, indicating that respondents viewed the organization's overall human resource management as relatively good, but there were still some





aspects that needed improvement. The overall level of opinions on organizational commitment was moderate (average 2.93), with respondents having moderate opinions on emotional commitment, tangible commitment, and normative commitment, indicating that overall, respondents felt somewhat committed to the organization, in terms of emotional feelings, perception of the impact of leaving the organization, and feelings of duty and responsibility towards the organization.

Conclusion: The regression analysis results indicate that motivation, support for self-development, role modeling, training and development, performance management, and compensation and welfare management have statistically significant positive effects on organizational commitment. Conversely, stimulating creativity, human resource planning, and recruitment and selection were found to have no statistically significant effects on organizational commitment.

Keywords: Leadership; Human Resource Management; Organizational Commitment

ภาวะผู้นำและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ส่งผลต่อความผูกพันวิทยาลัยเทคนิคสุรินทร์

ศุภกานต์ คุณวัฒนาพงษ์, ภรณ์ หลาวทอง และมาโนช ริทินโย

คณะเทคโนโลยีการจัดการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน วิทยาเขตสุรินทร์

บทคัดย่อ

ภูมิหลังและวัตถุประสงค์: ในปัจจุบันภาวะผู้นำและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นปัจจัยที่มีผลอย่างมากต่อการดำเนินงานของบุคลากรในองค์กรของทุกภาคส่วนโดยเฉพาะในด้านการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีภายในองค์กร เมื่อมีผู้นำและกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพจะช่วยเสริมสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการทำงานร่วมกัน การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา วิทยาลัยเทคนิคสุรินทร์ 2. เพื่อศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารสถานศึกษาวิทยาลัยเทคนิคสุรินทร์ 3. เพื่อศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรวิทยาลัยเทคนิคสุรินทร์ 4. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำ กับความผูกพันต่อวิทยาลัยเทคนิคสุรินทร์ และ 5. เพื่อศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับความผูกพัน วิทยาลัยเทคนิคสุรินทร์

ระเบียบวิธีการวิจัย: กลุ่มตัวอย่างงานวิจัยในครั้งนี้ คือ บุคลากรของวิทยาลัยเทคนิคสุรินทร์โดยใช้สูตรของทาร์ยามาเน่ จำนวน 249 คน เป็นชาย 166 คน หญิง 83 คน และประกอบด้วย ครูข้าราชการ ครูสัญญาจ้าง เจ้าหน้าที่ พนักงานทำความสะอาด ของวิทยาลัยเทคนิคสุรินทร์ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ร้อยละ และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน สถิติเชิงอนุมาน ได้แก่ การวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน และการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณ

ผลการวิจัย: ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำโดยรวมอยู่ในระดับน้อย (ค่าเฉลี่ย 2.50) โดยผู้ตอบมีความเห็นในระดับน้อยต่อการให้แรงบันดาลใจ การสนับสนุนการพัฒนาส่วนบุคคล การกระตุ้นให้คิดอย่างสร้างสรรค์ และมีความเห็นในระดับปานกลางต่อการเป็นแบบอย่างที่ดี ซึ่งบ่งชี้ว่าโดยภาพรวมแล้ว ผู้ตอบแบบสอบถามมีมุมมองว่าภาวะผู้นำในองค์กรยังไม่โดดเด่นมากนักในหลายด้าน ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.67) โดยผู้ตอบมีความเห็นในระดับปานกลางต่อการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การฝึกอบรมและพัฒนา และการบริหารผลการปฏิบัติงาน ในขณะที่มีความคิดเห็นในระดับน้อยถึงปานกลางต่อการสรรหาและคัดเลือก และด้านการจัดการค่าตอบแทนและสวัสดิการ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าผู้ตอบแบบสอบถามมองว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวมขององค์กรอยู่ในระดับที่ค่อนข้างดี แต่ยังมีบางด้านที่ควรได้รับการปรับปรุง ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.93) โดยผู้ตอบมีความเห็นในระดับปานกลางต่อทั้งด้านความผูกพันทางอารมณ์ ความผูกพันเชิงประจักษ์ และด้านผูกพันด้านบรรทัดฐาน ซึ่งบ่งชี้ว่าโดยภาพรวมแล้ว ผู้ตอบแบบสอบถามมีความรู้สึกผูกพันกับองค์กรในระดับหนึ่ง ทั้งในด้านความรู้สึกทางใจ การรับรู้ถึงผลกระทบจากการออกจากองค์กร และความรู้สึกถึงหน้าที่และความรับผิดชอบต่อองค์กร

สรุปผล: จากผลการวิเคราะห์การถดถอยพบว่าด้านแรงบันดาลใจ การสนับสนุนการพัฒนาตนเอง การเป็นแบบอย่างที่ดี การฝึกอบรมและพัฒนา การจัดการผลงาน การจัดการค่าตอบแทนและสวัสดิการ ส่งผลเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อความมุ่งมั่นต่อองค์กร ในขณะที่ด้านการกระตุ้นการคิดสร้างสรรค์ การวางแผนทรัพยากรบุคคล การสรรหาและคัดเลือก

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำ; การบริหารทรัพยากรมนุษย์; ความผูกพันต่อองค์กร

บทนำ

ในปัจจุบันภาวะผู้นำและการบริหารทรัพยากรมนุษย์นับเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กร โดยเฉพาะด้านการสร้างความสัมพันธ์ภายในองค์กรอย่างยั่งยืน การมีผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และระบบการบริหารบุคลากรที่มีประสิทธิภาพจะช่วยส่งเสริมบรรยากาศการทำงานที่ดี กระตุ้นแรงจูงใจ และสร้างความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กร อย่างไรก็ตาม หากขาดภาวะผู้นำที่เหมาะสมหรือการบริหารที่โปร่งใสและทั่วถึง อาจนำไปสู่ปัญหาด้านความสัมพันธ์ ความไม่พึงพอใจ และประสิทธิภาพที่ลดลงในระดับองค์กรรวมถึงในบริบทของวิทยาลัยเทคนิคสุรินทร์ซึ่งเป็นสถาบันการศึกษาที่มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาที่ยั่งยืนเผชิญกับความท้าทายด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กร อาทิ การสื่อสารภายในที่ไม่ทั่วถึง ความเหลื่อมล้ำในกระบวนการบริหาร และการขาดระบบส่งเสริมศักยภาพของบุคลากรอย่างชัดเจน ปัญหาเหล่านี้สะท้อนถึงความจำเป็นในการพัฒนาและปรับปรุงภาวะผู้นำรวมถึงระบบการบริหารงานบุคคลให้สอดคล้องกับบริบทพื้นที่และเป้าหมายของวิทยาลัยเทคนิคสุรินทร์ เพื่อส่งเสริมการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืนต่อไป

Meyer et al. (2002) กล่าวว่า ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพซึ่งจะมีผลต่อความสำเร็จขององค์กร โดยเฉพาะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ซึ่งผู้นำประเภทนี้มีบทบาทสำคัญในการกระตุ้นและสร้างแรงบันดาลใจให้กับบุคลากร โดยการประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และกระตุ้นให้เกิดการมีส่วนร่วมจากบุคลากร ซึ่งจะช่วยเสริมสร้างความผูกพันต่องานในบุคลากรจะมีความผูกพันต่องานนี้จะถูกแสดงออกในรูปแบบต่างๆ เช่น ความกระตือรือร้นในการทำงาน การอุทิศตนเพื่อองค์กร และความจดจ่อใส่ใจในการปฏิบัติงาน (Schaufeli & Bakker, 2004) ซึ่งการมีภาวะผู้นำที่เหมาะสมจะทำให้บุคลากรเกิดความทุ่มเทและผูกพันกับองค์กรมากขึ้น ส่งผลดีต่อประสิทธิภาพในการทำงานและการพัฒนาองค์กรในระยะยาวในทางกลับกัน หากภาวะผู้นำมีความไม่เหมาะสม เช่น ผู้นำที่ขาดความชัดเจน หรือไม่สามารถสร้างแรงบันดาลใจได้ อาจนำไปสู่ความเครียดในการทำงาน และอาจทำให้พนักงานสูญเสียความสนใจและมีภาวะหมดไฟ ซึ่งสามารถส่งผลให้พนักงานมีความตั้งใจลาออกจากงานได้ การวิจัยจาก Christian, Garza, & Slaughter (2011) พบว่า ความผูกพันต่องานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการปฏิบัติงานของบุคคล และความสัมพันธ์เชิงลบกับความตั้งใจลาออกจากงาน โดย Allen & Meyer (1996) ได้เน้นย้ำว่าบุคลากรที่มีความผูกพันต่องานจะมีแนวโน้มที่จะมีประสิทธิภาพในการทำงานสูงขึ้นและมีความตั้งใจที่จะอยู่กับองค์กรในระยะยาว

ดังนั้นการศึกษาเรื่องภาวะผู้นำและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรมีความสำคัญ เพราะมีผลโดยตรงต่อการดำเนินงานของบุคลากรในองค์กร โดยเฉพาะการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีภายในองค์กร ภาวะผู้นำที่ดีสามารถกระตุ้นให้เกิดแรงบันดาลใจและสร้างความเชื่อมั่นให้กับคนในองค์กรและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพจะส่งผลต่อความผูกพันและความสัมพันธ์ที่ดีในองค์กร หากมีภาวะผู้นำและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไม่เหมาะสมอาจส่งผลให้เกิดความเครียด ความไม่พอใจ และการลาออกจากงาน การศึกษาเรื่องนี้จึงมีความสำคัญในการพัฒนาองค์กรและบุคลากรอย่างยั่งยืน เพื่อประโยชน์ต่อผู้บริหารหรือผู้นำน้องการในการนำข้อมูลไปใช้ในการช่วยส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรและสามารถสร้างความผูกพันให้กับบุคลากรในองค์กรได้

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาวิทยาลัยเทคนิคสุรินทร์
2. เพื่อศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารสถานศึกษาวิทยาลัยเทคนิคสุรินทร์

3. เพื่อศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรวิทยาลัยเทคนิคสุรินทร์
4. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำกับความผูกพันต่อวิทยาลัยเทคนิคสุรินทร์
5. เพื่อศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับความผูกพันวิทยาลัยเทคนิคสุรินทร์

การทบทวนวรรณกรรม

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรในด้านการกำหนดทิศทาง การสร้างความร่วมมือ และการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง ผู้นำที่มีประสิทธิภาพสามารถสร้างแรงบันดาลใจ กระตุ้นนวัตกรรม และส่งเสริมความผูกพันในทีมงาน (Northouse, 2018; Yukl, 2013) ทฤษฎีต่าง ๆ เช่น ทฤษฎีลักษณะเฉพาะ (Zaccaro, 2007) และทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Fiedler, 1967) ชี้ให้เห็นว่าภาวะผู้นำไม่ได้เกิดจากคุณลักษณะเฉพาะตัวเท่านั้น แต่ยังต้องอาศัยการตอบสนองต่อบริบทและความสัมพันธ์กับผู้ตาม (Graen & Uhl-Bien, 1995) รูปแบบภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ตามแนวคิดของ Bass & Avolio (1993) เน้นการยกระดับความสามารถ แรงจูงใจ และการมองเป้าหมายองค์กรเหนือผลประโยชน์ส่วนตน ซึ่งเป็นลักษณะที่เหมาะสมกับองค์กรที่ต้องการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาอย่างยั่งยืน White (2517) ยังเน้นบทบาทของผู้นำในการสร้างวัฒนธรรมองค์กร ความรู้สึกเป็นเจ้าของ และการให้อิสระแก่พนักงาน

นอกจากนี้ Kotter (1996) ได้นำเสนอขั้นตอนการจัดการการเปลี่ยนแปลงที่ครอบคลุมทั้งการสร้างความรู้ การสื่อสารวิสัยทัศน์ การสร้างพันธมิตร และการสร้างผลสำเร็จระยะสั้น Robbins & Coulter (2008) และพิทยา บวรวัฒนา (2556) ต่างก็ยืนยันว่า ภาวะผู้นำคือกระบวนการจูงใจและชี้นำผู้อื่นสู่เป้าหมายร่วมกัน สรุปได้ว่าภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพควรประกอบด้วยความสามารถในการสร้างแรงจูงใจ มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน เข้าใจบริบท และส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับในองค์กร.

โรบินสันและคูลเตอร์(Robbins & Coulter, 2008) ให้ความหมายของผู้นำ (Leader) ไว้ว่า ผู้นำหมายถึงผู้ที่มีความสามารถหรือศิลป์ในการจูงใจให้ผู้อื่นคิดตามหรือปฏิบัติตามและภาวะผู้นำ (Leadership) คือสิ่งที่ผู้นำกระทำซึ่งก็คือกระบวนการจูงใจให้กลุ่มหรือองค์การปฏิบัติตามเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่มหรือขององค์การ

พิทยา บวรวัฒนา (2556) ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่าคือความสามารถของผู้นำที่มีอิทธิพลเหนือคนอื่นในกลุ่มในการให้คนเหล่านั้น เกิดความมุ่งมั่นทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายส่วนร่วม

สรุปภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการชี้นำจูงใจและกระตุ้นให้ผู้อื่นร่วมมือกันเพื่อบรรลุเป้าหมาย บุคคลที่มีภาวะผู้นำที่ดีมักจะมีคุณสมบัติมีเป้าหมายที่ชัดเจนและสามารถมองเห็นภาพรวมขององค์กรได้มีความมุ่งมั่น และเพียรพยายามที่จะบรรลุเป้าหมาย

2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRM)

ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management: HRM) ถือเป็นองค์ประกอบสำคัญในการพัฒนาและรักษาศักยภาพของบุคลากรในองค์กร โดยมีหน้าที่หลักตั้งแต่การสรรหา คัดเลือก พัฒนา ไปจนถึงการดูแลบุคลากรทั้งในด้านสุขภาพ ความปลอดภัย และแรงงานสัมพันธ์ (Kaplan & Norton, 2001) นักวิชาการอย่าง พะยอม วงศ์สารศรี (2545) และดนัย เทียนพุฒ (2543) ต่างเน้นย้ำว่า HRM ไม่เพียงแต่บริหารจัดการบุคลากรในเชิงกลยุทธ์เท่านั้น แต่ยังต้องใส่ใจสุขภาพและการสร้างคุณค่าให้กับบุคลากรทั้งในระหว่างการทำงานและหลัง

เกษียณในยุคที่เทคโนโลยีและการแข่งขันทางธุรกิจเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว HRM มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาและปรับตัวของบุคลากรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง (Armstrong & Taylor, 2014) การจัดระบบค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์อย่างเหมาะสมยังช่วยส่งเสริมความพึงพอใจและจงรักภักดีต่อองค์กร (Mondy & Martocchio, 2016) นอกจากนี้ HRM ยังเป็นกลไกหลักในการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้และพัฒนาทักษะ ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กรในระยะยาว (Boxall & Purcell, 2016)

กล่าวโดยสรุป HRM เป็นกระบวนการจัดการที่มุ่งเน้นการเพิ่มคุณค่าให้กับทรัพยากรมนุษย์ในทุกมิติ ทั้งในเชิงประสิทธิภาพการทำงาน แรงจูงใจ และความผูกพันในองค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญต่อความยั่งยืนและความสำเร็จขององค์กรในอนาคต.การบริหารทรัพยากรมนุษย์มักจะถูกจัดการตามแนวคิดหลักหลายประการ ซึ่งรวมถึงแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD) ที่เน้นการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะบุคลากรให้พร้อมที่จะรับมือกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร (Swanson & Holton, 2009) นอกจากนี้ HRM ยังใช้แนวทางการบริหารงานเชิงกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการวางแผนกำลังคนให้ตรงกับความต้องการขององค์กรในอนาคต เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ (Jackson et al., 2014) อีกทั้งการบริหารทรัพยากรมนุษย์ยังมีบทบาทสำคัญในการสร้างความเป็นธรรมและส่งเสริมบรรยากาศที่เคารพความหลากหลายของพนักงานในทุกระดับ (Robinson & Dechant, 1997)

3. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment)

ความผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment) หมายถึง ความรู้สึกของพนักงานที่มีต่อองค์กรอย่างลึกซึ้ง ซึ่งสะท้อนออกมาในรูปแบบของความรัก ความภาคภูมิใจ และความปรารถนาที่จะเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรต่อไป (ขวัญรัฐ เหลาพูนพัฒนา, 2548; ธนนันท ทะสุใจ, 2549) Meyer และ Allen (1991) แบ่งความผูกพันออกเป็น 3 มิติ คือ ความผูกพันทางอารมณ์ ความจำเป็นในการคงอยู่ และความรู้สึกถึงหน้าที่ที่ควรอยู่ต่อ

ความผูกพันต่อองค์กรมีความสำคัญอย่างยิ่งในการสร้างแรงจูงใจ ความมุ่งมั่น และการทำงานอย่างเต็มความสามารถของพนักงาน ซึ่งนำไปสู่ผลลัพธ์เชิงบวกทั้งในระดับบุคคลและองค์กร (วิภาวรรณ จรัสกุล, 2560; Hamamoto et al., 2020) บุคลากรที่มีความผูกพันสูงมักจะมีส่วนร่วมที่ดีต่อองค์กร เช่น การทุ่มเท การคิดสร้างสรรค์ และการให้บริการที่ดีทั้งในหน้าที่และนอกเหนือหน้าที่ (Bakker & Albrecht, 2018; Schaufeli, 2017) นอกจากนี้ งานวิจัยพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพัน เช่น ลักษณะงาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และการบริหารขององค์กร ล้วนมีผลต่อความตั้งใจในการทำงานและการอยู่กับองค์กรในระยะยาว (ชูชัย สมितिไกร และพงษ์จันทร์ ภูษาพานิชย์, 2560) หากองค์กรละเลยไม่ตอบสนองต่อความต้องการของพนักงาน ความผูกพันจะลดลง ส่งผลให้เกิดการลาออก การหลีกเลี่ยงงาน และความไม่เต็มใจในการร่วมมือ (สมคเนย์ เกษมสราญ, 2551)

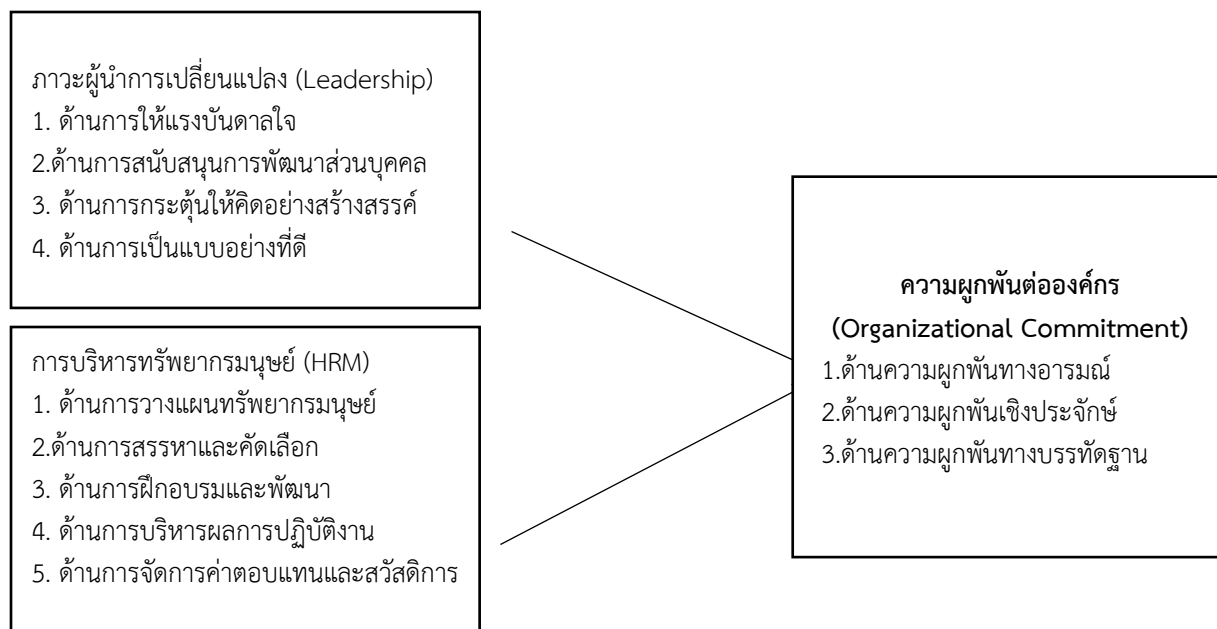
สุปรียา สังข์ทอง (2559) ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์กร ไว้ว่า เป็นความรู้สึกที่อยากเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร พร้อมอุทิศแรงกายแรงใจปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจและตั้งใจอย่างเต็มกำลังความสามารถ เพื่อให้ผลงานออกมาอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลและบรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างที่ตั้งไว้

สุคนธ์ แข็งขัน (2560) ได้ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์กรว่าเป็นความรู้สึกนึกคิดส่วนบุคคลของบุคลากรขององค์กรที่จะสะท้อนถึงความรู้สึกต่อองค์กรเสมือนเป็นเจ้าของมีความต้องการที่จะมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆที่เป็นการพัฒนาองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามเป้าหมายขององค์กร อีกทั้งยังเป็นบุคคลที่ชักนำชักจูงบุคลากรอื่นๆให้เกิดความจงรักภักดีและความรู้สึกภาคภูมิใจเสมือนเป็นเจ้าของร่วมกันภายในองค์กร

ดังนั้น ความผูกพันต่อองค์กรจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่สะท้อนถึงประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และเป็นตัวชี้วัดความมั่นคงและความยั่งยืนขององค์กรในระยะยาว. อย่างไรก็ตามหากบุคลากรไม่มีความผูกพันต่อองค์กรจะมีพฤติกรรมที่แสดงถึงการขาดแรงจูงใจที่จะมาทำงานก่อให้เกิดปัญหาการขาดงาน การมาทำงาน ไม่ตรงต่อเวลาไม่มีความพยายามในการทำงาน มีทัศนคติที่ไม่ดีต่องาน เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน มีความแตกแยกกับเพื่อนร่วมงานซึ่งนำไปสู่ภาวะความขัดแย้งและเป็นผลให้องค์กรล้มเหลวในที่สุด ดังนั้นการรักษาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพให้คงอยู่ด้วยการสร้างความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรนั้น จึงถือเป็นภารกิจสำคัญที่ผู้บริหาร และผู้ที่เกี่ยวข้องจะต้องตระหนักและวางแผนให้บุคลากรนั้นทำหน้าที่เป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้เดินหน้าไปได้อย่างยั่งยืน ดังนั้นการศึกษาความผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment) จึงเป็นสิ่งที่ผู้บริหาร นักวิชาการควรให้ความสนใจด้วยเหตุผลสำคัญคือความผูกพันต่อองค์กรมีความสัมพันธ์อย่างสูงต่อการเข้าออกงานของบุคลากรในองค์กร โดยเชื่อมั่นว่าจะสามารถทำนายการเข้าออกงานของบุคลากรในองค์กรได้ หากองค์กรสามารถสนับสนุนปลูกฝังความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์กรให้อยู่ในระดับสูงจะสามารถเพิ่มความปรารถนาที่จะทำให้บุคลากรเป็นสมาชิกขององค์กรตลอดไป

กรอบแนวคิดการวิจัย

จากแนวคิดและผลการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ส่งผลต่อความผูกพันวิทยาลัยเทคนิคสุรินทร์ ผู้วิจัยสามารถกำหนดเป็นกรอบแนวคิดของการวิจัยได้ดังนี้



ภาพที่ 1 กรอบแนวความคิด

ระเบียบวิธีการวิจัย

การวิจัยเรื่องภาวะผู้นำและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ส่งผลต่อความผูกพันวิทยาลัยเทคนิคสุรินทร์ เป็นงานวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) เพื่อศึกษาภาวะผู้นำและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ส่งผลต่อความผูกพัน

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ คือ บุคลากรของวิทยาลัยเทคนิคสุรินทร์ ทั้งหมดจำนวน 249 คน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ คือ ครูข้าราชการ ครูสัญญาจ้าง เจ้าหน้าที่ พนักงานทำความสะอาด ผู้วิจัยใช้วิธีการคำนวณโดยใช้สูตรของทาโร่ ยามาเน่ (Yamane, 1973)

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นคำถาม เพื่อสอบถามลักษณะของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบไปด้วยคำถามเกี่ยวกับ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานกับองค์กร และหน่วยงานที่สังกัด ซึ่งมีลักษณะ คำถามเป็นแบบเลือกตอบ (Multiple Choice)

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามด้านภาวะผู้นำ โดยผู้วิจัยได้ใช้แบบสอบถามตามแนวคิดทฤษฎีของ Buil (2019), Khan et al. (2020), Miao et al. (2019) และ Hoch et al. (2018) แบบสอบถามเป็นคำถามปลายปิด (Close-End Response Question) เป็นมาตราส่วนแบบวัดประเมินค่า ตามแนวคิด Likert's scale 5 ระดับ

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร โดยผู้วิจัยดัดแปลงมาจากแบบสอบถามของ Armstrong & Taylor, (2020), Noe et al. (2020), Collings et al. (2019) และ Mondy & Martocchio (2016) เรียงข้อความคำถามให้มีความเหมาะสมกับกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัย แบบสอบถามเป็นคำถามปลายปิด (Close-End Response Question)

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร โดยผู้วิจัยใช้แบบสอบถามที่สร้างมาจากแนวคิดของ Meyer et al. (2019), Allen et al. (2020) และ Jaiswal & Dhar (2019) และปรับเนื้อหาให้มีความเหมาะสมกับกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัย ผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์ในการประเมินเฉลี่ยภาวะผู้นำในองค์กรโดยใช้วิธีเกณฑ์ในการแปรข้อมูลออกเป็น 5 ระดับ โดยเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่แบ่งมาตราส่วนประมาณค่าระดับออกเป็น 5 ช่วง โดยใช้เกณฑ์พิจารณา ดังนี้

$$\begin{aligned}\text{ค่าอันตรายภาคขึ้น} &= \frac{\text{ค่าคะแนนสูงสุด} - \text{ต่ำสุด}}{\text{ช่วงระดับคะแนน}} \\ &= \frac{5-1}{5} \\ &= 0.08\end{aligned}$$

การเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย

1. ผู้วิจัยดำเนินการแจกแบบสอบถามด้วยตนเองและผ่านเจ้าหน้าที่ประสานงานภายในหน่วยงาน รวมทั้งให้คำแนะนำแก่ผู้ตอบแบบสอบถามเพื่อให้เข้าใจตรงกันจากนั้นจึง รวบรวมแบบสอบถามเพื่อนำไปตรวจสอบความครบถ้วนก่อนการวิเคราะห์ข้อมูล

2. ผู้วิจัยได้ศึกษารวบรวมข้อมูลจากงานวิจัย บทความ เอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง วารสารต่างๆที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนข้อมูลผ่านระบบอินเทอร์เน็ตและสร้างเครื่องมือวิจัยให้ครอบคลุมตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ เมื่อผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลเรียบร้อยแล้วทำการตรวจสอบความถูกต้องและสมบูรณ์ของคำตอบในแบบสอบถามทั้งหมด ประมวลผลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป โดยใช้โปรแกรม SPSS Statistical Package for Social Sciences โดยใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่

1. สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ซึ่งเป็นสถิติที่ใช้ในการบรรยายหรืออธิบายลักษณะต่างๆ ของข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้ โดยนำเสนอเป็นตารางความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: S.D.)

2. สถิติเชิงอนุมานในการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์ สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Correlation) เพื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและการวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) เพื่อทดสอบความสัมพันธ์

ผลการวิจัย

ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากรในวิทยาลัยเทคนิคสุรินทร์ โดยสรุปผลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

วัตถุประสงค์ที่ 1: เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาวิทยาลัยเทคนิคสุรินทร์

พบว่า หัวข้อหลัก คือ ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันของบุคลากรต้องกร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ หัวข้อรอง ได้แก่ การให้แรงบันดาลใจ การสนับสนุนการพัฒนาส่วนบุคคล การเป็นแบบอย่างที่ดี โดยเฉพาะสามด้านย่อยนี้ มีผลกระทบเชิงบวกต่อความผูกพันต้องกรอย่างชัดเจน

วัตถุประสงค์ที่ 2: เพื่อศึกษาระดับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหาร

พบว่า หัวข้อหลัก คือ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีผลต่อความผูกพันต้องกรแตกต่างกันตามองค์ประกอบ

หัวข้อรอง มีผลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ: การฝึกอบรมและพัฒนาการบริหารผลการปฏิบัติงานการจัดการ ค่าตอบแทนและสวัสดิการ ไม่มีผลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาและคัดเลือก

วัตถุประสงค์ที่ 3: เพื่อศึกษาระดับความผูกพันของบุคลากรต้องกร พบว่า หัวข้อหลัก คือ ความผูกพันต้องกร อยู่ในระดับน่าพอใจ หัวข้อรอง พบว่าความผูกพันได้รับอิทธิพลจากทั้งภาวะผู้นำและการบริหารทรัพยากรมนุษย์หลายด้าน ซึ่งส่งผลเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ สะท้อนว่าความผูกพันของบุคลากรขึ้นอยู่กับคุณภาพของการบริหารจัดการและภาวะผู้นำ

วัตถุประสงค์ที่ 4: เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับความผูกพันต้องกร พบว่า หัวข้อหลัก คือ ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำกับความผูกพันต้องกร มีลักษณะเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญ หัวข้อรอง ได้แก่ การให้แรงบันดาลใจ การสนับสนุนการพัฒนาส่วนบุคคล การเป็นแบบอย่างที่ดี โดยองค์ประกอบเหล่านี้เป็นปัจจัยหลักที่เชื่อมโยงกับระดับความผูกพันของบุคลากรต้องกรอย่างมีนัยสำคัญ

วัตถุประสงค์ที่ 5: เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับความผูกพันต้องกร พบว่า หัวข้อหลัก คือ ความสัมพันธ์ของ HRM กับความผูกพันต้องกร มีนัยสำคัญเชิงบวก หัวข้อรอง ด้านที่มีผล

สูงสุด ได้แก่ การฝึกอบรมและพัฒนา รองลงมาคือ การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการจัดการค่าตอบแทนและสวัสดิการ องค์ประกอบเหล่านี้สามารถเพิ่มระดับความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญและชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการบริหารที่มีประสิทธิภาพในระยะยาว

ตารางที่ 1 ผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณของภาวะผู้นำและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ส่งผลต่อความผูกพันวิทยาลัยเทคนิคสุรินทร์

ตัวแปรอิสระ	Coefficients	Std. Error	Standardized Coefficients	ค่าสถิติ t	ความน่าจะเป็น
ค่าคงที่	0.956	0.158		6.045	0.000*
ด้านการให้แรงบันดาลใจ	0.131	0.056	0.134	2.357	0.019*
ด้านการสนับสนุนการพัฒนาส่วนบุคคล	0.204	0.080	0.207	2.541	0.012*
ด้านการกระตุ้นให้คิดอย่างสร้างสรรค์	-0.136	0.082	-0.147	-1.651	0.100
ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี	0.152	0.052	0.166	2.896	0.004*
ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์	-0.026	0.039	-0.040	0.679	0.498
ด้านการสรรหาและคัดเลือก	-0.065	0.056	-0.083	-1.145	0.254
ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา	0.204	0.049	0.305	4.121	0.000*
ด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน	0.148	0.047	0.245	3.132	0.002*
ด้านการจัดการค่าตอบแทนและสวัสดิการ	0.147	0.042	0.184	3.527	0.001*

$R = 0.713$, $R^2 = 0.508$, Adjust $R^2 = 0.490$, S.E. = 0.436, $F = 27.437$, Sig. = 0.000*

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.1 แสดงผลการวิเคราะห์สมการถดถอย ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรซึ่งประกอบไปด้วย ภาวะผู้นำและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยกำหนดตัวแปรอิสระจากทั้งสองปัจจัยดังนี้ 1. ภาวะผู้นำด้านการให้แรงบันดาลใจ 2. ภาวะผู้นำด้านการสนับสนุนการพัฒนาส่วนบุคคล 3. ภาวะผู้นำด้านการกระตุ้นให้คิดอย่างสร้างสรรค์ 4. ภาวะผู้นำด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี 5. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ 6. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการสรรหาและคัดเลือก 7. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา 8. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน และ 9. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการจัดการค่าตอบแทนและสวัสดิการ สามารถอธิบายผลได้ดังนี้

ด้านการให้แรงบันดาลใจ มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยเท่ากับ 0.131 และมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p = 0.019 < 0.05$) แสดงว่าด้านการให้แรงบันดาลใจมีผลทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อพนักงานได้รับการให้แรงบันดาลใจมากขึ้น จะส่งผลให้มีความผูกพันต่อองค์กรมากขึ้น

ด้านการสนับสนุนการพัฒนาส่วนบุคคล มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยเท่ากับ 0.204 และมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p = 0.012 < 0.05$) แสดงว่าด้านการสนับสนุนการพัฒนาส่วนบุคคลมีผลทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อองค์กรให้การสนับสนุนการพัฒนาส่วนบุคคลของพนักงานมากขึ้น จะส่งผลให้มีความผูกพันต่อองค์กรมากขึ้น

ด้านการกระตุ้นให้คิดอย่างสร้างสรรค์ มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยเท่ากับ -0.136 แต่ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ($p = 0.100 > 0.05$) แสดงว่าด้านการกระตุ้นให้คิดอย่างสร้างสรรค์ไม่มีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อความผูกพันต่อองค์กร

ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยเท่ากับ 0.152 และมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p = 0.004 < 0.05$) แสดงว่าด้านการเป็นแบบอย่างที่ดีมีผลทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อผู้บริหารหรือเพื่อนร่วมงานเป็นแบบอย่างที่ดี จะส่งผลให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรมากขึ้น

ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยเท่ากับ -0.026 และไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ($p = 0.498 > 0.05$) แสดงว่าด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ไม่มีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อความผูกพันต่อองค์กร

ด้านการสรรหาและคัดเลือก มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยเท่ากับ -0.065 และไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ($p = 0.254 > 0.05$) แสดงว่าด้านการสรรหาและคัดเลือกไม่มีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อความผูกพันต่อองค์กร

ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยเท่ากับ 0.204 และมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p = 0.000 < 0.05$) แสดงว่าด้านการฝึกอบรมและพัฒนา มีผลทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อองค์กรให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน จะส่งผลให้มีความผูกพันต่อองค์กรมากขึ้น

ด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยเท่ากับ 0.148 และมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p = 0.002 < 0.05$) แสดงว่าด้านการบริหารผลการปฏิบัติงานมีผลทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ การบริหารผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพจะส่งผลให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรมากขึ้น

ด้านการจัดการค่าตอบแทนและสวัสดิการ มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยเท่ากับ 0.147 และมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p = 0.001 < 0.05$) แสดงว่าด้านการจัดการค่าตอบแทนและสวัสดิการมีผลทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ การจัดการค่าตอบแทนและสวัสดิการที่เป็นธรรมและน่าดึงดูดจะส่งผลให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรมากขึ้น

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R) เท่ากับ 0.713 แสดงว่าตัวแปรอิสระทั้งหมดมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรในระดับค่อนข้างสูง โดยค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจ (R^2) เท่ากับ 0.508 หมายความว่าตัวแปรอิสระทั้งหมดสามารถอธิบายความแปรปรวนของความผูกพันต่อองค์กรได้ร้อยละ 50.8 และค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจที่ปรับแก้แล้ว (Adjusted R^2) เท่ากับ 0.490 เป็นค่าที่ปรับแก้สำหรับจำนวนตัวแปรอิสระในแบบจำลอง ซึ่งยังคงแสดงให้เห็นว่าแบบจำลองสามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรตามได้ในระดับที่น่าพอใจ สำหรับค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการประมาณค่า (S.E.) เท่ากับ 0.436 แสดงถึงความคลาดเคลื่อนโดยเฉลี่ยในการทำนายค่าความผูกพันต่อองค์กร และค่าสถิติ F เท่ากับ 27.437 กับค่าความน่าจะเป็น (Sig.) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่าระดับนัยสำคัญ 0.05 แสดงว่าแบบจำลองการถดถอยโดยรวมมีความเหมาะสมและสามารถอธิบายความแปรปรวนของความผูกพันต่อองค์กรได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

จากผลการวิเคราะห์สมการถดถอย พบว่า ด้านการให้แรงบันดาลใจ ด้านการสนับสนุนการพัฒนาส่วนบุคคล ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา ด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน และด้านการจัดการค่าตอบแทนและสวัสดิการ มีผลทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ในขณะที่ด้านการกระตุ้นให้คิดอย่างสร้างสรรค์ ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ และด้านการสรรหาและคัดเลือก ไม่มีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อความผูกพันต่อองค์กร

อภิปรายผล

วัตถุประสงค์ที่ 1: เพื่อศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาวิทยาลัยเทคนิคสุรินทร์พบว่า ภาวะผู้นำโดยรวมอยู่ในระดับน้อย โดยเฉพาะด้านการให้แรงบันดาลใจ การสนับสนุนการพัฒนาส่วนบุคคล และการกระตุ้นให้คิดอย่างสร้างสรรค์ ขณะที่ด้านการเป็นแบบอย่างได้รับการประเมินในระดับปานกลางเหตุที่เป็นเช่นนี้ อาจเนื่องจากผู้บริหารยังขาดบทบาทเชิงรุกในการสร้างแรงจูงใจและการมีปฏิสัมพันธ์ที่สนับสนุนบุคลากรอย่างต่อเนื่อง รวมถึงยังขาดความชัดเจนในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์สอดคล้องกับ แนวคิดของ Bass & Avolio (1993) ว่าภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงต้องสร้างแรงบันดาลใจและส่งเสริมศักยภาพผู้ตาม และตรงกับ Northouse (2018) ที่ระบุว่า ผู้นำในสถานศึกษาควรเป็นต้นแบบและแรงบันดาลใจแก่บุคลากร

วัตถุประสงค์ที่ 2: เพื่อศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารสถานศึกษาวิทยาลัยเทคนิคสุรินทร์พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ด้านที่ประเมินได้ดี ได้แก่ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การฝึกอบรมและพัฒนา และการบริหารผลการปฏิบัติงาน แต่การสรรหาและการจัดการค่าตอบแทนยังอยู่ในระดับน้อยเหตุที่เป็นเช่นนี้ อาจเนื่องจากข้อจำกัดด้านงบประมาณเชิงนโยบายและการบริหารจัดการที่ยังขาดความต่อเนื่อง รวมถึงการขาดโครงสร้างแรงจูงใจที่ชัดเจนสอดคล้องกับ Armstrong (2014) ซึ่งเสนอว่า HRM ที่มีประสิทธิภาพต้องครอบคลุมการสรรหา การพัฒนา และค่าตอบแทนที่จูงใจ เพื่อสร้างความผูกพันต่อองค์กร

วัตถุประสงค์ที่ 3: เพื่อศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรพบว่า ความผูกพันในทุกมิติ ได้แก่ ด้านอารมณ์ บรรทัดฐาน และการคงอยู่ อยู่ในระดับปานกลางเหตุที่เป็นเช่นนี้ น่าจะเกิดจากการมีความมั่นคงในหน้าที่ แต่ยังคงขาดแรงจูงใจภายในหรือขาดความสัมพันธ์ที่เข้มแข็งกับผู้นำสอดคล้องกับ Meyer & Allen (1991) ที่ชี้ว่า ความผูกพันขึ้นอยู่กับโอกาสในการพัฒนา ความสัมพันธ์กับผู้นำ และระบบสนับสนุนที่ตอบสนองต่อความต้องการของบุคลากร

วัตถุประสงค์ที่ 4: เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับความผูกพันต่อองค์กร พบว่า ภาวะผู้นำ โดยเฉพาะด้านการให้แรงบันดาลใจ การสนับสนุน และการเป็นแบบอย่าง มีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญกับความผูกพันต่อองค์กรเหตุที่เป็นเช่นนี้ เนื่องจากภาวะผู้นำที่มีคุณภาพสามารถสร้างความไว้วางใจและแรงจูงใจ ซึ่งนำไปสู่ความรู้สึกผูกพันของบุคลากรสอดคล้องกับ Avolio (2008), Shahid (2018) และ Bass (1999) ที่พบว่า ภาวะผู้นำที่มีลักษณะสนับสนุนและสร้างแรงบันดาลใจส่งผลโดยตรงต่อความผูกพันต่อองค์กร

วัตถุประสงค์ที่ 5: เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับความผูกพันต่อองค์กร พบว่า ด้านการฝึกอบรม การประเมินผล และค่าตอบแทน มีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญต่อความผูกพันต่อองค์กรเหตุที่เป็นเช่นนี้ เพราะ HRM ที่ดีตอบสนองต่อความคาดหวังของบุคลากร และสร้างแรงจูงใจในงาน

สอดคล้องกับ Herzberg's Two-Factor Theory และงานของ Abdullah & Tariq (2015), Armstrong (2020), และ Noe et al. (2020) ที่ชี้ว่าการพัฒนาและตอบสนองบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพจะส่งเสริมความผูกพันต่อองค์กรได้อย่างยั่งยืน

จากการวิเคราะห์ผลการวิจัยจากตารางทั้งหมด พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย วิทยาลัยทำงานตอนกลาง มีสถานภาพสมรส การศึกษาระดับปริญญาตรี และมีประสบการณ์ทำงานกับองค์กรในระดับหนึ่ง โดยมีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำโดยรวมอยู่ในระดับน้อย ซึ่งอาจบ่งชี้ถึงโอกาสในการพัฒนาภาวะผู้นำในด้านต่างๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านการให้แรงบันดาลใจ การสนับสนุนการพัฒนาส่วนบุคคล และการกระตุ้นให้คิดอย่างสร้างสรรค์ อย่างไรก็ตาม ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดีกลับได้รับการประเมินในระดับปานกลางในส่วนของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ พบว่าโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การฝึกอบรมและพัฒนา และการบริหารผลการปฏิบัติงาน ได้รับการประเมินในระดับที่ค่อนข้างดี ในขณะที่ด้านการสรรหาและคัดเลือก รวมถึงการจัดการค่าตอบแทนและสวัสดิการ ยังมีช่องว่างให้ปรับปรุงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการบุคลากร สำหรับความผูกพันต่อองค์กร พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความผูกพันในระดับปานกลางในทุกมิติ ซึ่งเป็นสัญญาณที่ดี แต่ก็ยังสามารถส่งเสริมให้เกิดความผูกพันที่แน่นแฟ้นยิ่งขึ้นได้

การวิเคราะห์ความแตกต่างตามปัจจัยส่วนบุคคล พบว่าเพศไม่มีอิทธิพลต่อความคิดเห็นในประเด็นหลักที่ศึกษา ในขณะที่อายุมีผลต่อความผูกพันด้านบรรทัดฐาน โดยกลุ่มอายุที่แตกต่างกันมีความรู้สึกถึงหน้าที่และความรับผิดชอบต่อองค์กรที่ต่างกัน สถานภาพสมรสมีความสัมพันธ์กับการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ โดยผู้ที่มิมีสถานภาพต่างกันอาจมีมุมมองต่อการวางแผนกำลังคนต่างกัน ระดับการศึกษามีผลต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในหลายด้าน เช่น การวางแผน การสรรหาคัดเลือก และการฝึกอบรมพัฒนา ซึ่งอาจสะท้อนถึงความคาดหวังที่แตกต่างกันตามระดับการศึกษา ระยะเวลาปฏิบัติงานก็มีความสัมพันธ์กับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในลักษณะคล้ายคลึงกับระดับการศึกษา และหน่วยงานที่สังกัดมีความสัมพันธ์กับการวางแผนทรัพยากรมนุษย์และการฝึกอบรมพัฒนา ซึ่งอาจเป็นผลมาจากลักษณะงานและนโยบายที่แตกต่างกันในแต่ละหน่วยงาน

ที่สำคัญ ผลการทดสอบสหสัมพันธ์ชี้ให้เห็นถึงความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างภาวะผู้นำ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ และความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีและงานวิจัยที่ผ่านมา โดยภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดีมีแนวโน้มที่จะส่งเสริมให้พนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์กรมากขึ้น การค้นพบนี้เน้นย้ำถึงความสำคัญของการพัฒนาภาวะผู้นำและการปรับปรุงระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อส่งเสริมความผูกพันของบุคลากร ซึ่งท้ายที่สุดจะนำไปสู่ประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กรโดยรวม

ผลการวิจัยที่พบความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างภาวะผู้นำ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ และความผูกพันต่อองค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยของ Shahid (2018) และ van Saane et al. (2003) ที่ระบุว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลทางบวกต่อความผูกพันของพนักงาน โดยผู้นำที่สร้างแรงจูงใจ กระตุ้นการมีส่วนร่วม และสร้างความเชื่อมั่น จะส่งผลให้พนักงานมีความผูกพันมากขึ้น นอกจากนี้ ผลการวิจัยยังสนับสนุนแนวคิดของ Avolio (2008) และ Bass (1999) ที่ว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ให้การสนับสนุนและพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล จะส่งผลให้พนักงานมีความตั้งใจที่จะคงอยู่กับองค์กรมากขึ้น ภาวะผู้นำ ของผู้บริหารมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรในระดับที่น้อย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Hersey & Blanchard ที่กล่าวว่าภาวะผู้นำที่เหมาะสมต้องปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์และลักษณะของผู้ตาม หากผู้นำไม่สามารถปรับพฤติกรรมให้เหมาะสมกับบุคลากร อาจส่งผลให้ความผูกพันต่อองค์กรลดลง งานวิจัยของ Hoch et al. (2018) และ Miao et al. (2019) ก็สนับสนุน

ว่า ภาวะผู้นำเชิงบวก เช่น ภาวะผู้นำเชิงบริหาร (transformational leadership) มีผลโดยตรงต่อความผูกพันต่อองค์กรมากกว่าภาวะผู้นำแบบสั่งการ (transactional leadership) จากผลการวิจัยที่พบว่าภาวะผู้นำภาพรวมโดยรวมอยู่ในระดับน้อย โดยเฉพาะในด้านการให้แรงบันดาลใจและการสนับสนุนการพัฒนาส่วนบุคคล ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ตามแนวคิดของ Bass & Avolio (1993) ที่ระบุว่าผู้นำควรมีบทบาทในการกระตุ้นแรงจูงใจ ถ่ายทอดวิสัยทัศน์ และเสริมสร้างความไว้วางใจเพื่อส่งเสริมความผูกพันของผู้ตามต่อองค์กร โดยเฉพาะในบริบทของสถานศึกษา การแสดงภาวะผู้นำที่ดีจะส่งผลโดยตรงต่อทัศนคติและแรงจูงใจของบุคลากร (Northouse, 2018) ทฤษฎีของ John Kotter (1996) ก็เน้นว่า การเป็นผู้นำในยุคใหม่ต้องสามารถสร้างสำนักแห่งความเร่งด่วน มีวิสัยทัศน์ร่วม และสร้างแกนนำในองค์กร การที่ผู้ตอบแบบสอบถามมองว่าผู้นำยังขาดคุณลักษณะเหล่านี้ สะท้อนถึงโอกาสในการยกระดับบทบาทของผู้บริหารให้เป็นผู้ขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงในเชิงบวก

ในส่วนของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ผลการวิจัยที่พบความสัมพันธ์กับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Abdullah & Tariq (2015), Khan & Rehman (2017), Nadeem et al. (2019), Hassan & Sial (2020) และ Zubair & Riaz (2021) ที่ชี้ให้เห็นว่ากลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ เช่น การฝึกอบรมและพัฒนา การให้ผลตอบแทนที่เหมาะสม การสรรหาคัดเลือกที่มีคุณภาพ และการสร้างค่านิยมองค์กรที่เข้มแข็ง จะช่วยเสริมสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรในหลากหลายมิติ ทั้งด้านอารมณ์ ด้านการคงอยู่ และด้านบรรทัดฐาน ผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่าแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรยังไม่ส่งผลในระดับสูงต่อความผูกพันต่อองค์กร สอดคล้องกับแนวคิดของ Armstrong & Taylor (2020) ที่เน้นว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ควรมีการวางแผนและพัฒนาอย่างเป็นระบบ เพื่อให้บุคลากรเห็นคุณค่าในบทบาทของตน นอกจากนี้ ยังสัมพันธ์กับงานวิจัยของ Noe et al. (2020) ซึ่งชี้ว่ากลยุทธ์การพัฒนาและรักษามูลค่าบุคลากร เช่น การฝึกอบรม การพัฒนาอาชีพ และระบบผลตอบแทนที่ชัดเจน จะสามารถเพิ่มความผูกพันต่อองค์กรได้อย่างมีนัยสำคัญ ยิ่งไปกว่านั้น ผลการวิจัยที่พบความสัมพันธ์ระหว่างทั้งภาวะผู้นำและการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับความผูกพันต่อองค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยของ Ali & Hussain (2014), Singh & Singh (2017), Khan & Nawaz (2018), Majeed & Sheikh (2019) และ Zahid & Yousaf (2020) ที่ยืนยันว่า ภาวะผู้นำที่สร้างแรงบันดาลใจ สนับสนุน และสื่อสารอย่างชัดเจน ร่วมกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ จะส่งผลโดยตรงต่อการสร้างความผูกพันที่แข็งแกร่งของพนักงานต่อองค์กร และช่วยลดอัตราการลาออกได้

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRM) ที่ได้รับการประเมินในระดับปานกลาง สอดคล้องกับแนวคิดของ Armstrong (2020) และ Ulrich (1997) ที่ชี้ให้เห็นว่า HRM ที่มีประสิทธิภาพควรเน้นการพัฒนาทักษะบุคลากร การสร้างระบบแรงจูงใจ และการออกแบบโครงสร้างองค์กรที่ตอบสนองต่อบริบทเฉพาะ ซึ่งจากผลการวิจัยพบว่าบางด้าน เช่น การสรรหา คัดเลือก และค่าตอบแทน ยังไม่ตอบโจทย์ความต้องการของบุคลากร อาจนำไปสู่ความไม่พึงพอใจและลดความผูกพันในระยะยาว จากการวิเคราะห์เชิงสถิติ พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ และความผูกพันต่อองค์กร มีลักษณะเชิงบวกในระดับปานกลางถึงสูง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Meyer & Allen (1991) ที่แบ่งความผูกพันออกเป็น 3 ด้าน ได้แก่ ความผูกพันทางอารมณ์ (Affective Commitment), ความผูกพันด้วยเหตุผล (Continuance Commitment) และความผูกพันเชิงจริยธรรม (Normative Commitment) การพัฒนาภาวะผู้นำและ HRM ที่สอดคล้องกับแต่ละมิติเหล่านี้จะช่วยส่งเสริมให้บุคลากรรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรอย่างแท้จริง นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Bass & Riggio (2006)

และ Schaufeli & Bakker (2004) ที่ระบุว่าผู้นำที่สามารถสร้างแรงจูงใจ มีวิสัยทัศน์ และส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากร จะสามารถเพิ่มพลังความมุ่งมั่นในการทำงาน (Work Engagement) และความผูกพันกับองค์กรในระยะยาว

ผลวิจัยยังยืนยันแนวคิดของ Graen & Uhl-Bien (1995) ในทฤษฎีการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและผู้ตาม (Leader-Member Exchange Theory - LMX) ว่าความสัมพันธ์เชิงบวกที่ผู้นำสร้างกับผู้ใต้บังคับบัญชาจะช่วยเสริมสร้างความไว้วางใจ ความจงรักภักดี และส่งผลต่อทัศนคติในการทำงานโดยตรง และการที่ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง แสดงถึงโอกาสในการส่งเสริมความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กรในมิติต่างๆ ทั้งความมั่นคงในงาน การเห็นคุณค่าในบทบาทของตนและการมีวิสัยทัศน์ร่วมกับองค์กร ซึ่งควรนำมาสู่การออกแบบกลยุทธ์ทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกให้สอดคล้องกับบริบทของสถาบันการศึกษาในปัจจุบัน

ข้อเสนอแนะ

จากผลการศึกษาที่พบว่า ภาวะผู้นำ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ และปัจจัยส่วนบุคคลบางประการมีความเกี่ยวข้องกับระดับความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กร ผู้วิจัยจึงเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาและปรับปรุงการดำเนินงานในองค์กร ดังนี้

1. การพัฒนาภาวะผู้นำ

องค์กรควรให้ความสำคัญกับการเสริมสร้างภาวะผู้นำในทุกระดับ โดยเฉพาะในด้านการสร้างแรงบันดาลใจ การส่งเสริมการพัฒนาส่วนบุคคล และการกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ อาจพิจารณาดำเนินโครงการฝึกอบรมผู้นำที่เน้นทักษะเชิงจิตวิทยาและการสื่อสาร ตลอดจนส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ

2. การปรับปรุงการบริหารทรัพยากรมนุษย์

แม้ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะอยู่ในระดับปานกลาง แต่ควรมีการทบทวนและพัฒนาในด้านกระบวนการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร ตลอดจนระบบค่าตอบแทนและสวัสดิการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งควรให้ความสำคัญกับความโปร่งใส ความเป็นธรรม และการตอบสนองต่อความต้องการของบุคลากรในบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป

3. การส่งเสริมความผูกพันต่อองค์กรควรดำเนินโครงการหรือกิจกรรมที่ส่งเสริมความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร การสร้างสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างบุคลากรกับเพื่อนร่วมงานและผู้บริหาร รวมถึงการพัฒนาเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพอย่างเป็นระบบ เพื่อเพิ่มแรงจูงใจและความผูกพันต่อองค์กรในระยะยาว

4. การบริหารจัดการที่คำนึงถึงความแตกต่างของบุคลากรจากผลการวิจัยที่พบความแตกต่างของระดับความคิดเห็นตามปัจจัยส่วนบุคคล เช่น อายุ สถานภาพสมรส และระดับการศึกษา องค์กรควรออกแบบนโยบายและมาตรการที่สอดคล้องกับลักษณะของบุคลากรแต่ละกลุ่ม เพื่อให้เกิดความเหมาะสมและประสิทธิภาพในการบริหารจัดการอย่างทั่วถึงและครอบคลุม

เอกสารอ้างอิง

ชวัลณัฐ เหลาพูนพัฒนา. (2548). *ความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อองค์กรกับความพึงพอใจในงานของข้าราชการ*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

ชูชัย สมิตธิไกร และพงษ์จันทร์ ภูพานิชย์. (2560). การประยุกต์ใช้แนวคิดภาวะผู้นำในการบริหารสถานศึกษา.

กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ดนัย เทียนพุฒ. (2543). การจัดการทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่. กรุงเทพฯ: แม็คกรอ-ฮิล.

ธนันท์ ทะสุใจ. (2549). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรสมัยใหม่. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.

พะยอม วงศ์สารศรี. (2545). พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ: พัฒนาวิชาการ.

พิทยา บวรวัฒนา. (2556). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

วิภาวรรณ จรัสกุล. (2560). การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

สมคนธ์ เกษมสาราญ. (2551). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และภาวะผู้นำ. กรุงเทพฯ: วิทย์พัฒน์.

สุนันท์ แข็งขัน. (2560). ภาวะผู้นำในสถานศึกษา. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งมหาวิทยาลัยรามคำแหง.

สุปรียา สังข์ทอง. (2559). ความสามารถในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหาร. *วารสารบริหารการศึกษา*, 10(2), 45–53.

Abdullah, M. I., & Tariq, S. (2015). A study on organizational commitment of employees.

International Journal of Innovation and Applied Studies, 12(3), 555-563.

Ali, A., & Hussain, T. (2014). Impact of authentic leadership on organizational commitment and job satisfaction. *International Journal of Business and Social Research*, 4(6), 76-83.

Allen, D. G., Bryant, P. C., & Vardaman, J. M. (2020). *Retaining talent: Replacing misconceptions with evidence-based strategies*. *Academy of Management Perspectives*, 34(3), 306–322.
<https://doi.org/10.5465/amp.2018.0061>

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 252-276.

Armstrong, M. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (13th ed.). Kogan Page.

Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (15th ed.). Kogan Page.

Avolio, B. J. (2008). *Full range leadership development* (2nd ed.). SAGE Publications.

Bakker, A. B., & Albrecht, S. (2018). Work engagement: Current trends. *Career Development International*, 23(1), 4–11.

Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9–32.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). *Transformational leadership and organizational culture*. Public Administration Quarterly.

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.



- Boxall, P., & Purcell, J. (2016). *Strategy and human resource management* (4th ed.). Palgrave Macmillan.
- Buil, I. (2019). The influence of transformational leadership on employee performance: The mediating role of employee engagement. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 27(4), 351–366. <https://doi.org/10.1080/10696679.2019.1633611>
- Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review. *Personnel Psychology*, 64(1), 89–136.
- Collings, D. G., Wood, G., & Szamosi, L. T. (2019). *Human resource management: A critical approach* (2nd ed.). Routledge.
- Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. McGraw-Hill.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219–247.
- Hamamoto, K., et al. (2020). Leadership and work engagement. *Journal of Organizational Psychology*, 20(1), 45–58.
- Hassan, S., & Sial, M. S. (2020). Authentic leadership and commitment. *Cogent Business & Management*, 7(1), 1793525.
- Hoch, J. E., Bommer, W. H., Dulebohn, J. H., & Wu, D. (2018). Do ethical, authentic, and servant leadership explain variance above and beyond transformational leadership? *The Leadership Quarterly*, 29(2), 254–269.
- Jackson, S. E., Schuler, R. S., & Werner, S. (2014). *Managing human resources*. Cengage Learning.
- Jaiswal, N. K., & Dhar, R. L. (2019). Impact of ethical leadership on employee creativity. *Leadership & Organization Development Journal*, 36(6), 696–711.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Khan, M. M., Khan, M. I., Zia-Ud-Din, M., & Ramzan, M. (2020). The impact of transformational leadership on organizational citizenship behavior: The mediating role of trust and job satisfaction. *Abasyn Journal of Social Sciences*, 13(1), 59–74.
- Khan, M. N., & Rehman, F. U. (2017). Impact of transformational leadership on organizational commitment. *International Review of Management and Business Research*, 6(2), 573–582.
- Khan, R. A. G., & Nawaz, A. (2018). Transformational leadership and organizational commitment: Evidence from banking sector of Pakistan. *International Journal of Management Sciences and Business Research*, 7(1), 1–8.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business School Press.



- Majeed, N., & Sheikh, S. (2019). Impact of ethical leadership on employee creativity: Mediating role of trust and moderating role of creative self-efficacy. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 13(1), 111–136.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.
- Meyer, J. P., Becker, T. E., & Vandenberghe, C. (2002). Employee commitment and motivation. *Journal of Applied Psychology*, 87(6), 991–1007.
- Meyer, J. P., Morin, A. J. S., & Vandenberghe, C. (2019). Dual commitment to organization and supervisor: A person-centered approach. *Journal of Vocational Behavior*, 115, 103336. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.103336>
- Miao, R., et al. (2019). Ethical leadership and employee voice behavior. *Journal of Personnel Psychology*, 18(1), 20–30.
- Mondy, R. W., & Martocchio, J. J. (2016). *Human resource management* (14th ed.). Pearson Education.
- Nadeem, S., Riaz, A., & Ali, M. (2019). Transformational leadership and employee voice: The role of psychological empowerment in the relationship. *International Journal of Business Excellence*, 19(2), 149–165. <https://doi.org/10.1504/IJBEX.2019.10022297>
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2020). *Human resource management: Gaining a competitive advantage* (11th ed.). McGraw-Hill Education.
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and practice* (8th ed.). SAGE Publications.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2008). *Management* (10th ed.). Prentice Hall.
- Robinson, G., & Dechant, K. (1997). Building a business case for diversity. *Academy of Management Perspectives*, 11(3), 21–31.
- Schaufeli, W. B. (2017). Applying the job demands-resources model: A ‘how to’ guide to measuring and tackling work engagement and burnout. *Organizational Dynamics*, 46(2), 120–132. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2017.04.008>
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315.
- Shahid, S. (2018). Impact of transformational leadership on employee performance and organizational commitment. *Journal of Business and Management*, 20(6), 22–30.
- Singh, A., & Singh, B. (2017). Employee engagement and organizational effectiveness: The role of transformational leadership. *International Journal of Science and Research (IJSR)*, 6(8), 1764–1769. <https://doi.org/10.21275/ART20176281>
- Swanson, R. A., & Holton, E. F. (2009). *Foundations of human resource development*. Berrett-Koehler.





- Ulrich, D. (1997). *Human resource champions*. Harvard Business School Press.
- van Saane, N., Sluiter, J. K., Verbeek, J. H. A. M., & Frings-Dresen, M. H. W. (2003). Reliability and validity of instruments measuring job satisfaction: A systematic review. *Occupational Medicine*, 53(3), 191–200. <https://doi.org/10.1093/occmed/kqg038>
- White, S. K. (2017). What is employee engagement? *CIO*.
<https://www.cio.com/article/243828/what-is-employee-engagement.html>
- Yamane, T. (1973). *Statistics: An introductory analysis* (3rd ed.). Harper & Row.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson Education.
- Zaccaro, S. J. (2007). Trait-based perspectives of leadership. *American Psychologist*, 62(1), 6–16.
- Zahid, M., & Yousaf, A. (2020). Transformational leadership and employee voice. *Cogent Business & Management*, 7(1), 1722541.
- Zubair, A., & Riaz, M. (2021). Role of psychological empowerment. *Pakistan Journal of Psychological Research*, 36(1), 95–117.