

**ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความผูกพัน และความตั้งใจ
ที่จะคงอยู่ของพนักงาน: ทบทวนวรรณกรรม***
**TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP, EMPLOYEES ENGAGEMENT AND
INTENTION TO STAY OF EMPLOYEES: LITERATURE REVIEW**

พลกฤต รักจุล

Ponkrit Rakjun

ประภัสสร วรรณสถิต

Prapassorn Vannasathid

กัญญพัสวีย์ กล่อมธงเจริญ

Kunpatsawee Klomthongjarean

ชัยวัฒน์ ไบไม

Chaiwat Baimai

มหาวิทยาลัยแม่โจ้

Maejo University, Thailand

E-mail: ponkrit.ra@gmail.com

บทคัดย่อ

บทความฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง โดยค้นหาความสัมพันธ์ของตัวแปรภายในกรอบแนวคิดเพื่อใช้ในการแก้ปัญหาการหมุนเวียนของพนักงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อองค์กรได้สูญเสียความสามารถในการแข่งขันเนื่องจากขาดองค์ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์จากพนักงานหรือผู้ปฏิบัติงาน ทำให้ประสิทธิภาพหรือศักยภาพขององค์กรตกต่ำลงส่งผลกระทบต่ออำนาจการแข่งขันลดน้อยลง ซึ่งผลของการศึกษาคือจะช่วยให้เกิดความชัดเจนมากขึ้นถึงความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความผูกพันของพนักงานและความตั้งใจที่จะคงอยู่ของพนักงานภายใต้บริบทขององค์กรธุรกิจ ผลการศึกษาระบุว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางบวกทำให้เกิดความตั้งใจที่จะคงอยู่หรือลาออกจากองค์กรของพนักงาน อีกทั้งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นส่วนที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหากพนักงานได้รับผลกระทบในด้านลบจะทำให้ตัดสินใจที่จะลาออกจากองค์กร แต่หากได้รับผลกระทบในด้านบวกจะทำให้พนักงานตัดสินใจที่จะคงอยู่ในองค์กรนั้นต่อไป รวมถึงความผูกพันของพนักงานที่มีแนวโน้มที่จะมีความผูกพันมากขึ้นกับองค์กรจะทำให้พนักงานตัดสินใจที่จะคงอยู่กับองค์กร โดยการรับรู้ถึงการสนับสนุนจากองค์กรคาดการณ์ทั้งความผูกพันของงานและองค์กร บทบาทของผู้นำการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวข้องกับการสนับสนุนส่วนบุคคลเป็นหลัก ความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและความตั้งใจที่จะอยู่กับองค์กรสามารถ

* Received 2 December 2020; Revised 6 December 2020; Accepted 19 December 2020



นำเสนอการคาดเดาว่าการสร้างความผูกพันของพนักงานน่าจะเป็นตัวแปรกลางในความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและความตั้งใจที่จะอยู่ สามารถนำไปศึกษาเพิ่มเติมทั้งการศึกษาความสัมพันธ์กับตัวแปรอื่นๆ หรือการศึกษาในบริบทของธุรกิจอื่นๆ ต่อไป

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง, ความผูกพันของพนักงาน, ความตั้งใจที่จะคงอยู่, การทบทวนวรรณกรรม

Abstract

The Objectives of this research article were to review relevant literature towards the development of a conceptual framework of the influence of transformational leadership and employee engagement on employee retention. This study focused on determining the relationship of the variables within the conceptual framework for solving the problem of employee turnover. Especially, organizations with loss of their competitiveness due to lack of knowledge, skills and experience of employees or workers have encountered the deteriorated efficiency or potential, causing less competitiveness. The findings would clarify the relationship between transformational leadership, employee engagement and employee retention within the context of a business organization. The results of the study indicated that transformational leadership had a positive influence, creating a willingness to remain or leave the organization of employees. In addition, transformational leadership plays a part in transforming, and if an employee is negatively impacted, it makes the decision to leave the organization. But if it is affected in a positive way, it will make the employee decide to remain in the organization. Including the engagement of the employee who tends to be more attached to the organization will make the employee decide to stay with the organization. By recognizing support from the organization, anticipating both work engagement and the organization. The role of the change leader is primarily about personal support. Leadership, change, and willingness to stay with the organization can present the speculation that employee engagement is likely the central variable in the relationship between leadership, change, and will to stay. It can be further studied the study of relationships with other variables. Or further education in the context of other businesses



Keywords: Transformational Leadership, Employee Engagement, Intention to Stay, Literature Review

บทนำ

ปัจจุบันองค์กรต่าง ๆ กำลังเผชิญกับความท้าทายที่ยิ่งใหญ่เพื่อรักษาความได้เปรียบในการแข่งขัน องค์กรจำเป็นต้องสร้างนวัตกรรมและแนวทางการพัฒนาเพื่อจัดการกับการแข่งขันมากขึ้น รวมถึงกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน ในการสร้างและจัดการกับการเปลี่ยนแปลงได้นั้นองค์กรมีความจำเป็นที่จะต้องจัดการภายในองค์กรให้มีความเข้มแข็งและสามารถแข่งขันกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการจัดการกับคนในองค์กรด้วยการธำรงรักษาองค์ความรู้ต่างๆ เหล่านี้ให้คงอยู่คู่กับองค์กรให้นานที่สุด (Kark, R. et al., 2003); (Salanova, M., & Schaufeli, W. B., 2008); (Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B., 2004) และผู้ที่จัดการกับคนได้ดีที่สุดนั้นคือผู้นำในองค์กร โดยผู้นำต้องการหาวิธีที่จะเข้าใจและจัดการกลไกทางจิตวิทยาให้มีประสิทธิภาพที่สามารถป้องกันให้ผู้ปฏิบัติงานอยู่ทำงานให้กับองค์กรให้นานมากที่สุดเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร (Lok, P., & Crawford, J., 1999) โดยมีฐานทฤษฎีมาจากพฤติกรรมองค์กรที่แสดงออกถึงลักษณะขององค์กรไม่ว่าจะเป็นค่านิยม วัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อม ที่ระบุถึงความเป็นเอกลักษณ์ขององค์กร สำหรับบทความฉบับนี้จะมุ่งเน้นการศึกษาพฤติกรรมของบุคคลและกลุ่มภายในองค์กร เน้นกระบวนการศึกษาตามปัจเจกบุคคล กลุ่ม เพื่อนำองค์ความรู้ต่าง ๆ ไปใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร และทำให้บุคคลภายในองค์กรทำงานอย่างมีความสุขและสามารถคงอยู่คู่กับองค์กรให้นานที่สุด

ซึ่งรูปแบบความเป็นผู้นำมีหลายประเภทสามารถแบ่งได้ตามลักษณะเด่นเฉพาะตามพฤติกรรม คุณสมบัติ แต่ละรูปแบบจะมีลักษณะที่แตกต่างกัน มีนักวิชาการหลายท่านได้ทำการศึกษาลักษณะเฉพาะของผู้นำที่มีความเหมาะสมกับองค์กรที่มีการบริหารจัดการที่แตกต่างกัน แต่เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันของคน ลักษณะของผู้นำที่บุคคลต่าง ๆ นั้นต้องการคือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยมีลักษณะของอิทธิพลที่มีต่อความสำเร็จของเป้าหมาย การอำนวยความสะดวกในการทำงานเป็นทีม กระตุ้นให้ผู้อื่นมีวิสัยทัศน์และแรงบันดาลใจที่น่าสนใจ (Albrecht, S. L., & Andreetta, M., 2011); (Hills, D. et al., 2012); (Judge, T. A., & Piccolo, R. F., 2004); (Kark, R. et al., 2003); (Kim, J. et al., 2015); (Na-Nan, K. et al., 2018); (Sellgren, S. et al., 2008) สิ่งที่ทำให้ผู้นำที่มีประสิทธิภาพแตกต่างจากผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพหรือไม่ใช่ผู้นำ (Guerrero, E. G. et al., 2017); (Lok, P., & Crawford, J., 1999) (Luboga, S. et al., 2011); (Meyer, J. P. et al., 2002) คือความโดดเด่นในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมถือเป็นรูปแบบการเป็นผู้นำที่เหมาะสมที่จะนำมาใช้ในการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในประเทศไทย (Nielsen, K. et al., 2009); (Sellgren, S. et al., 2008)



มีนักวิชาการหลายท่านที่เขียนเกี่ยวกับความผูกพันของพนักงานและความตั้งใจที่จะอยู่กับองค์กรซึ่งได้รับอิทธิพลจากความเป็นผู้นำและโครงสร้างของการทำงานมาประกอบการตัดสินใจของพนักงานในการที่จะทำงานกับองค์กร (Du Preez, R., & Bendixen, M. T., 2015); (Lu, H., While, A. E., & Barriball, K. L., 2007); (Luboga, S. et al., 2011) (Nielsen, K. et al., 2009); (Saks, A. M., 2006); (Salanova, M., 2005); (Salanova, M., & Schaufeli, W. B., 2008); (Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B., 2004); (Sellgren, S. et al., 2008); (van Saane, N. et al., 2003); (Zhang, J. et al., 2015) ในปัจจุบันการหมุนเวียนของพนักงานได้กลายเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นภายในองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อองค์กรได้สูญเสียความสามารถในการแข่งขันเนื่องจากได้ขาดองค์ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ จากพนักงานหรือผู้ปฏิบัติงาน ทำให้ประสิทธิภาพหรือศักยภาพขององค์กรตกต่ำลงส่งผลกระทบต่ออำนาจการแข่งขันลดน้อยลง

องค์กรจะต้องมีแนวทางในการสร้างกลยุทธ์ให้กับองค์กรเพื่อให้พนักงานระดับปฏิบัติการมีความปรารถนาที่จะอยู่ในองค์กร วรรณกรรมจำนวนมากสนับสนุนความจริงที่ว่าความตั้งใจที่จะลาออกเป็นหนึ่งในสิ่งที่สำคัญที่สุดและในทันทีของการตัดสินใจการหมุนเวียน (Albrecht, S. L., & Andreetta, M., 2011); (Harter, J. K. et al., 2002); (Judge, T. A., & Piccolo, R. F., 2004); (Kark, R. et al., 2003); (Piko, B. F., 2006); (Simpson, M. R., 2009) วิธีการใดก็ตามที่นำมาใช้เพื่อลดพฤติกรรมกรรมการหมุนเวียนภายในองค์กรต้องมีความเข้าใจที่ดีในสิ่งที่ก่อให้เกิดความตั้งใจที่จะลาออกของพนักงาน ขณะที่ความพึงพอใจและความมุ่งมั่นในการทำงานเป็นปัจจัยสำรวจมากที่สุด มีอิทธิพลของความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงการแสดงเจตคติของการตัดสินใจพฤติกรรมที่จะลาออก (Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B., 2008); (Yamazakia, Y., & Petchdee, S., 2015) เมื่อพนักงานตัดสินใจออกจากองค์กร พวกเขาจะออกด้วยสาเหตุจากผู้นำไม่ใช่องค์กร (Buck, 2008) สิ่งนี้นำมาซึ่งข้อสันนิษฐานว่าความเป็นผู้นำมีความสำคัญต่อความตั้งใจที่จะลาออกของพนักงาน โดยเฉพาะพนักงานในระดับผู้ปฏิบัติที่มีความผูกพันกับการทำงานมีโอกาสน้อยที่จะลาออกสำหรับบทความฉบับนี้จึงมองว่าองค์กรควรหากลยุทธ์ในการสร้างให้พนักงานระดับปฏิบัติการตัดสินใจที่จะคงอยู่กับองค์กรให้นานที่สุดเพื่อจะได้เปรียบทางการแข่งขัน ผู้เขียนจึงพยายามหาวิธีและแนวทางในการลดปัญหาโดยการศึกษาลักษณะของผู้การเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมในการแก้ปัญหาดังกล่าว โดยมีวัตถุประสงค์ของบทความ เพื่อทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องนำไปสู่การพัฒนากรอบแนวคิดอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความผูกพัน ที่มีผลต่อความตั้งใจที่จะคงอยู่ของพนักงาน

การศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความผูกพัน ที่มีผลต่อความตั้งใจที่จะคงอยู่ของพนักงาน ได้ทำการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อค้นหาตัวแปรและสรุปเป็นความสัมพันธ์ของตัวแปรตลอดจนสร้างกรอบแนวความคิดในการศึกษา ทั้งนี้



ผู้เขียนได้นำเสนอตามหัวข้อดังต่อไปนี้ ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันของพนักงาน ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับความความตั้งใจที่จะคงอยู่ของพนักงาน ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาและสมมติฐานการวิจัย และกรอบแนวคิดในการศึกษา

ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ปัจจุบันมีสภาพแวดล้อมหรือบริบทของสังคมและขององค์การต่าง ๆ มีการเปลี่ยนแปลงไปมาก และยังมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ตามแนวคิดของนักวิชาการหลายท่านที่ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีรูปแบบการสร้างการรับรู้ที่ชัดเจนและเข้าใจง่ายสำหรับผู้ใต้บังคับบัญชา อีกทั้งผู้นำมีความตั้งใจในการทำงานเพื่อที่จะเปลี่ยนแปลงรูปแบบโดยใช้ข้อเสนอแนะจากผู้ใต้บังคับบัญชามาปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงานมากกว่าการที่จะเชื่อมั่นในแนวคิดของตนเองเป็นหลัก แนวคิดและทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้คือ ความเป็นผู้นำด้านการเปลี่ยนแปลง โดยทั่วไปความเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงจะมีประสิทธิภาพมากกว่าการเป็นผู้นำในการทำธุรกิจ (Avolio, K. B., 2008); (Albrecht, S. L., & Andreetta, M., 2011); (Judge, T. A., & Piccolo, R. F., 2004); (Kark, R. et al., 2003) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่จะสร้างการเปลี่ยนแปลงทั้งรูปแบบการทำงาน กระบวนการคิด ทัศนคติของสมาชิกทั้งหมดในองค์กร รวมทั้งสร้างความผูกพันของสมาชิกในองค์กรต่อการสร้างการเปลี่ยนแปลง วัตถุประสงค์และกลยุทธ์ขององค์การร่วมกันของสมาชิกในองค์กรทั้งหมดซึ่งมีองค์ประกอบ 4 ประการ คือ

1. ความเป็นผู้นำที่มีเสน่ห์หมายถึง ผู้นำที่มีพฤติกรรมเป็นแบบอย่างที่ดีสำหรับผู้ร่วมงาน ไว้วางใจและทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ทำงานร่วมกัน
2. การสร้างแรงบันดาลใจหมายถึง ผู้นำที่มีพฤติกรรมในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจแก่ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการสร้างแรงจูงใจภายในผู้นำจะต้องกระตุ้นการทำงานของทีมงานให้มีความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก
3. การกระตุ้นทางปัญญามีความหมายถึง ผู้นำที่มีพฤติกรรมกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความต้องการหาแนวทางใหม่ ๆ มาใช้ในการแก้ปัญหาของหน่วยงาน
4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง ผู้นำที่มีพฤติกรรมให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคลและทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ



ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันของพนักงาน

ความผูกพันในงานของพนักงานจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อพนักงานได้ปฏิบัติงานต่าง ๆ ตามศักยภาพและความถนัดเฉพาะของตน พนักงานที่มีความผูกพันในงานจะปฏิบัติงานตามบทบาทที่ตนได้รับอย่างเต็มที่ทั้งทางด้านร่างกาย การรู้คิด และอารมณ์ ความผูกพันจึงหมายถึง การสร้างพลังและความมุ่งมั่นที่มองเป้าหมายขององค์การเป็นหลักและพยายามทำเป้าหมายต่าง ๆ เหล่านี้ให้ประสบความสำเร็จโดยตัวแปรที่ใช้สำหรับบ่งชี้ถึงความผูกพันของพนักงานดังต่อไปนี้ (Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B., 2008); (Banker, Hu, Pavlou, & Luftman., 2011); (Lailah Imandin, C. B., 2014)

1. การสร้างพลัง หมายถึง การสร้างแรงบันดาลใจเช่น การสนับสนุนและการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างานผลตอบรับด้านประสิทธิภาพโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาและโอกาสในการใช้ทักษะ แสดงให้เห็นว่าระดับความผูกพันของพนักงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิภาพของหน่วยธุรกิจ
2. การอุทิศตน หมายถึง การมีส่วนร่วมของพนักงานเกิดขึ้นในแง่ของความมุ่งมั่นและพฤติกรรมที่มีบทบาทต่าง ๆ ในหน้าที่การงานหรือเป็นความพึงพอใจส่วนตัวและความรู้สึกของแรงบันดาลใจและความประทับใจที่พวกเขาได้รับจากการทำงานและการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร
3. ความตั้งใจต่อจ้อกับงาน หมายถึง การมีส่วนร่วมในการทำงานและผลลัพธ์ขององค์กรในเชิงบวกเช่นความมุ่งมั่นในเชิงบวก มีประสิทธิภาพ ความรู้สึกในการสร้างแรงบันดาลใจเกี่ยวกับการทำงานที่เป็นสาเหตุของความเหนื่อยล้าจากงาน

ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับความตั้งใจที่จะอยู่ของพนักงาน

ความตั้งใจของพนักงานในการที่จะอยู่กับองค์กรให้นานที่สุด ในปัจจุบันความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับพนักงานที่จะสร้างให้เกิดความผูกพันในระยะยาว จะมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของพนักงานที่จะคงอยู่ต่อกับองค์กร หรือตัดสินใจที่จะลาออกจากองค์กร (Shahid, A., 2018); (Susan Nancarrow et al., 2014) ความตั้งใจที่จะอยู่เป็นทัศนคติทางบวกเมื่อเปรียบเทียบกับความตั้งใจที่จะลาออก ดังนั้นความตั้งใจที่จะอยู่เป็นสิ่งที่ทำให้พนักงานมีความเต็มใจและทำงานในองค์กร (Normanb, R. G., 1997) ซึ่งเห็นว่าความตั้งใจที่จะอยู่สะท้อนให้เห็นความมุ่งมั่นของพนักงานต่อองค์กร ในขณะที่ความพึงพอใจในการทำงานและความมุ่งมั่นที่จะคงอยู่กับองค์กรเป็นพฤติกรรมของพนักงานที่ต้องการดำเนินการในฐานะสมาชิกขององค์กร ความตั้งใจเป็นปัจจัยโดยตรงในการวัดการลาออกของพนักงานซึ่งแสดงให้เห็นว่าพนักงานมีความสุขที่จะอยู่กับองค์กร เมื่อได้รับการตอบสนองอย่างเต็มที่มากกว่าองค์กรอื่น (Chen, Y. S. et al., 2018) ความตั้งใจที่จะอยู่กับองค์กรนั้นสะท้อนให้เห็นถึงความมุ่งมั่นของพนักงานที่มีต่อองค์กรและความตั้งใจที่จะเก็บรักษาไว้ในฐานะสมาชิกขององค์กร พฤติกรรมการอยู่ได้รับ



ผลกระทบจากความตั้งใจที่จะอยู่หรือออกไป เป็นตัวบ่งชี้ที่ดีในการวัดความผูกพันในองค์กร ปัจจัยของความตั้งใจที่จะอยู่ในองค์กร ระดับความพึงพอใจในงานเพิ่มขึ้น ความรู้สึกพอใจกับงานมากขึ้นทำให้พนักงานมีแนวโน้มที่จะอยู่ในองค์กรมากขึ้น

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับความผูกพันของพนักงาน

รูปแบบการมีความผูกพันของพนักงานชี้ให้เห็นถึงการเชื่อมโยงที่สำคัญกับรูปแบบการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยความผูกพันด้านพฤติกรรมได้รับผลกระทบทางตรงจากการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงผ่านการมีส่วนร่วม (Shahid, A., 2018) ในการทำงานส่งเสริมความรู้สึกเชื่อมโยงกับงานผ่านกระบวนการทางจิตวิทยาของค่านี้อาจทำให้เกิดความผูกพัน ควรมีความพร้อมทางด้านจิตใจโดยเฉพาะอย่างยิ่งความเกี่ยวข้องกับความสามารถของพนักงานโดยไม่ต้องกังวลว่าจะเกิดผลกระทบเชิงลบต่อตนเอง สิ่งนี้ต้องการความเชื่อมั่นในองค์กรและความเป็นผู้นำ ผู้นำได้ปลูกฝังศรัทธาและความเชื่อมั่นในผู้ติดตามของเขาได้รับความไว้วางใจและความเคารพและมอบวิสัยทัศน์พันธกิจและมาตรฐานในการทำงานสูง การมีความผูกพันของพนักงานและความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในลักษณะของการกระตุ้นให้พนักงานอย่างเต็มความสามารถและคอยสร้างแรงจูงใจในการทำงานเพื่อให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร (van Saane, N. et al., 2003) จากสิ่งที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นได้ว่าความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันของพนักงานและความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นในทางบวกทำให้เกิดสมมติฐานเพื่อจุดประสงค์ของการศึกษานี้ว่าการมีความเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงรูปแบบในองค์กรมีแนวโน้มสูงที่จะส่งเสริมความผูกพันของพนักงานในระดับที่สูงขึ้น สมมติฐานต่อไปนี้จะจัดทำขึ้นเพื่อเป็นตัวแทนของความคิดนี้

H1: ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีผลต่อความผูกพันของพนักงานในทิศทางบวก
ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับความตั้งใจที่จะคงอยู่ของพนักงาน

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมักจะทำหน้าที่เป็นอำนาจการและประสานงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดการพัฒนาตามความต้องการของตนเองก็จะทำให้เกิดความผูกพันกับองค์กร (Avolio, K. B., 2008); (Bass, B. M., 1999) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงช่วยส่งเสริมการพัฒนาและการบำรุงรักษาความสัมพันธ์ที่มีคุณภาพสูงโดยการพิจารณาเป็นรายบุคคลแก่ผู้ติดตามของพวกเขา ดังนั้นความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะทำให้เกิดความสัมพันธ์ทางบวกซึ่งก่อให้เกิดความตั้งใจที่จะคงอยู่กับองค์กรของพนักงาน ซึ่งจะเห็นได้ว่าการตั้งใจที่จะคงอยู่หรือลาออกจากองค์กร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นส่วนที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงนั้น หากพนักงานได้รับผลกระทบในด้านลบจะทำให้ตัดสินใจที่จะลาออกจากองค์กร (Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B., 2008) หากได้รับผลกระทบในด้านบวกจะทำให้พนักงานตัดสินใจที่จะคงอยู่ในองค์กรนั้นต่อไป ทำให้เกิด สมมติฐานเพื่อจุดประสงค์ของการศึกษานี้ว่าการมีความเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงมีแนวโน้มสูงที่จะส่งเสริมความตั้งใจ



ที่จะคงอยู่ของพนักงานในระดับที่สูงขึ้น สมมติฐานต่อไปนี้จะจัดทำขึ้นเพื่อเป็นตัวแทนของความคิดนี้

H2: ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีผลต่อความความตั้งใจที่จะคงอยู่ของพนักงานในทิศทางบวก ความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันของพนักงานกับความความตั้งใจที่จะคงอยู่ของพนักงาน

มีนักวิชาการจำนวนมากมายที่ให้อธิบายในเรื่องของความตั้งใจที่จะคงอยู่กับองค์กร โดยระบุว่าความผูกพันของพนักงานมีความสัมพันธ์เชิงลบจะส่งผลกับความตั้งใจที่จะลาออกของพนักงานและนั่นจะส่งผลต่อการหมุนเวียนของพนักงาน (Saks, A. M., 2006) ซึ่งการหมุนเวียนหมายถึง พนักงานมีแผนที่จะลาออกจากองค์กร (Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B., 2004) ความผูกพันของพนักงานที่มีแนวโน้มที่จะมีความผูกพันมากขึ้นกับองค์กรจะทำให้พนักงานตัดสินใจที่จะคงอยู่กับองค์กร ความผูกพันของพนักงานหากมีเพิ่มมากขึ้นจะส่งผลต่อความตั้งใจของพนักงานที่จะคงอยู่กับองค์กร (Mobley, W. H., 1982); (Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B., 2004) แสดงให้เห็นว่าความสัมพันธ์เชิงบวกพนักงานที่มีความผูกพันมากขึ้นก็จะมีความตั้งใจที่จะอยู่ต่อมากยิ่งขึ้น ดังนั้นจากข้อเสนอของนักวิชาการต่างจะเห็นได้ว่าความผูกพันของพนักงานหากเป็นไปในทิศทางที่เป็นบวกจะทำให้เพิ่มความตั้งใจที่จะคงอยู่ในองค์กรมากยิ่งขึ้นทำให้เกิดสมมติฐานเพื่อจุดประสงค์ของการศึกษานี้ว่าความผูกพันของพนักงานกับความความตั้งใจที่จะคงอยู่ของพนักงาน สมมติฐานต่อไปนี้จะจัดทำขึ้นเพื่อเป็นตัวแทนของความคิดนี้

H3: ความผูกพันของพนักงานมีผลต่อความความตั้งใจที่จะคงในทิศทางบวก ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความผูกพันของพนักงาน และความความตั้งใจที่จะคงอยู่ของพนักงาน

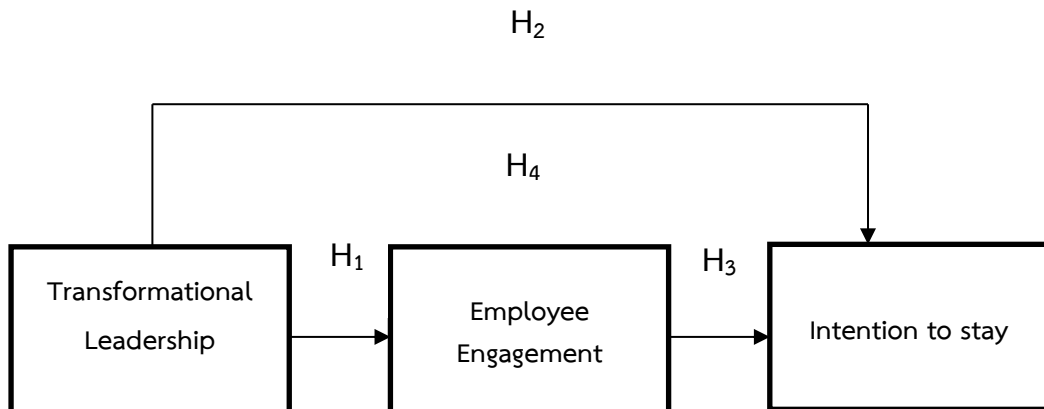
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถสร้างให้พนักงานเกิดความผูกพันกับองค์กร โดยเฉพาะลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งจะเน้นการมีส่วนร่วมของพนักงาน อีกทั้งมีลักษณะที่สร้างให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเชื่อมั่นและเชื่อใจว่าสามารถนำไปสู่เป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและทำให้พนักงานเกิดความผูกพันกับองค์กรซึ่งเป็นปัจจัยที่จะช่วยในการตัดสินใจที่จะอยู่กับองค์กรมากยิ่งขึ้น (Meyer, J. P. et al., 2002) ดังนั้นความสัมพันธ์เชิงลบหรือเชิงบวกกับความตั้งใจของพนักงานที่จะลาออกหรือคงอยู่ เป็นเหตุผลที่มาจากความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและความตั้งใจที่จะลาออกหรือคงอยู่กับองค์กร (Pienaar, C., & Bester, C. L., 2008) ความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงานจะมีอิทธิพลต่อความผูกพันของผู้ใต้บังคับบัญชามากขึ้นซึ่งจะทำให้พนักงานมีความตั้งใจที่จะคงอยู่กับองค์กรมากขึ้นและหากความผูกพันของผู้ใต้บังคับบัญชาน้อยลงจะทำให้มีความตั้งใจที่จะลาออกจากองค์กรมากขึ้น การกำหนดแนวทางปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ชัดเจนจะสามารถจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถทำงานได้อย่างเต็มศักยภาพและมีความมุ่งมั่นในการทำงานทำงานผลลัพธ์ที่ได้จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา



เกิดความเชื่อมั่นและเชื่อใจในตัวผู้นำและก่อให้เกิดความผูกพันในการทำงานของพนักงานและสร้างแรงจูงใจในการคงอยู่กับองค์กรของพนักงานตามมา ในความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและความตั้งใจที่จะอยู่กับองค์กรสามารถนำเสนอการคาดเดาว่าการสร้างความผูกพันของพนักงานน่าจะเป็นตัวแปรกลางในความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและความตั้งใจที่จะอยู่ สมมติฐานดังต่อไปนี้แสดงถึงความคิดนี้

H4: ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีผลต่อความความตั้งใจที่จะคงอยู่ผ่านความผูกพันของพนักงาน

จากการทบทวนจากวรรณกรรมต่าง ๆ สามารถระบุกรอบแนวคิดได้ดังต่อไปนี้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางบวกทำให้เกิดความผูกพันของพนักงาน รูปแบบการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความผูกพันด้านพฤติกรรมได้รับผลกระทบทางตรง อีกทั้งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางบวกทำให้เกิดความตั้งใจที่จะคงอยู่ของพนักงาน การตั้งใจที่จะคงอยู่หรือลาออกจากองค์กร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นส่วนที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงนั้น หากพนักงานได้รับผลกระทบในด้านลบจะทำให้ตัดสินใจที่จะลาออกจากองค์กร หากได้รับผลกระทบในด้านบวกจะทำให้พนักงานตัดสินใจที่จะคงอยู่ในองค์กรนั้นต่อไป รวมถึงความผูกพันของพนักงานที่มีแนวโน้มที่จะมีความผูกพันมากขึ้นกับองค์กรจะทำให้พนักงานตัดสินใจที่จะคงอยู่กับองค์กร การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรคาดการณ์ทั้งความผูกพันของงานและองค์กร บทบาทของผู้นำการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวข้องกับการสนับสนุนส่วนบุคคลเป็นหลัก ความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและความตั้งใจที่จะอยู่กับองค์กรสามารถนำเสนอการคาดเดาว่าการสร้างความผูกพันของพนักงานน่าจะเป็นตัวแปรกลางในความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและความตั้งใจที่จะอยู่ ตามแนวคิดของ (Mester, D. I. et al., 2003); (Pienaar, C., & Bester, C. L., 2008); (Baroudi, J. J., 1985) ซึ่งระบุไว้ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถสร้างให้พนักงานเกิดความผูกพันกับองค์กรโดยเฉพาะลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนซึ่งจะเน้นการมีส่วนร่วมของพนักงาน อีกทั้งมีลักษณะที่สร้างให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเชื่อมั่นและเชื่อใจว่าสามารถนำไปสู่เป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและทำให้พนักงานเกิดความผูกพันกับองค์กรซึ่งเป็นปัจจัยที่จะช่วยในการตัดสินใจที่จะอยู่กับองค์กรมากยิ่งขึ้นแปรภายในกรอบแนวคิด



ภาพที่ 1 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร

สรุป

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นลักษณะของผู้นำที่เหมาะสมกับสภาวะการณ์เปลี่ยนแปลงในปัจจุบันมากที่สุด ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตามโดยการพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้มีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในการกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและขององค์กร อีกทั้งสร้างแรงจูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามในการทำงาน โดยลักษณะการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีความโดดเด่นในเรื่องของการแสดงออกพฤติกรรม 4 ประการ คือ ความเป็นผู้นำที่มีเสน่ห์ ความเป็นผู้นำที่สร้างแรงบันดาลใจ ความเป็นผู้นำที่กระตุ้นทางปัญญา ความเป็นผู้นำที่คำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

ความผูกพันของพนักงานที่ต้องการอยู่กับองค์กรหรือต้องการออกไปจากองค์กรน้อยที่สุด วิธีในการสร้างความผูกพันของพนักงานมี 3 ประการ ดังนี้ การสร้างพลัง การอุทิศตน ความตั้งใจจดจ่อกับงาน ซึ่งความผูกพันของพนักงานจะเกิดขึ้นได้นั้นพนักงานจะต้องมีความรู้สึกต่อการสนับสนุนและการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน ผลตอบรับด้านประสิทธิภาพ โอกาสในการเรียนรู้ พัฒนาโอกาสในการใช้ทักษะ การมีส่วนร่วม จะทำให้พนักงานความมุ่งมั่นในเชิงบวก

ความตั้งใจที่จะอยู่ของพนักงาน สะท้อนให้เห็นถึงความมุ่งมั่นของพนักงานที่มีต่อองค์กร พฤติกรรมการอยู่ได้รับผลกระทบจากความตั้งใจที่จะอยู่จากผลลัพธ์ของความพึงพอใจในงานและความมุ่งมั่นขององค์กรโดยการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงานในองค์กร ดังนั้นความตั้งใจที่จะอยู่ในองค์กรจะขึ้นอยู่กับระดับความพึงพอใจ ความรู้สึกพอใจกับงาน ทำให้พนักงานมีแนวโน้มที่จะอยู่ในองค์กรมากขึ้น



องค์ความรู้ใหม่

เชิงทฤษฎี

ผลการศึกษารูปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงต่อความผูกพันของพนักงาน ซึ่งมีลักษณะเฉพาะคือ การแก้ปัญหาจากหลายแง่มุม การพัฒนาจุดแข็ง แนะนำวิธีการใหม่ ๆ ในการทำงานหรือหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จลุล่วง ความสำคัญกับเป้าหมายในการทำงาน และสามารถสร้างความมั่นใจถึงเป้าหมายที่จะประสบความสำเร็จ

ผลการศึกษารูปได้ว่า ความผูกพันมีอิทธิพลทางตรงต่อความตั้งใจที่จะคงอยู่ของพนักงาน ซึ่งมีลักษณะเฉพาะคือ สามารถตอบสนองต่อความท้าทายสร้างแรงบันดาลใจ กระตือรือร้น ความภูมิใจในงานที่ฉันทำ มีความหมายและจุดมุ่งหมาย

ผลการศึกษารูปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงต่อความตั้งใจที่จะคงอยู่ของพนักงาน โดยเฉพาะลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่คำนึงถึงปัจจัยส่วนบุคคลเป็นหลักเพราะจะทำให้พนักงานเกิดความเชื่อมั่นในตัวผู้นำมากที่สุด

ผลการศึกษารูปได้ว่า ในความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและความตั้งใจที่จะอยู่กับองค์กรสามารถนำเสนอว่าการสร้างความผูกพันของพนักงานน่าจะเป็นตัวแปรกลางในความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและความตั้งใจที่จะอยู่

ผลของการศึกษาจะช่วยให้เกิดความชัดเจนมากขึ้นถึงความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความผูกพันของพนักงานและความตั้งใจที่จะคงอยู่ของพนักงาน ภายใต้บริบทขององค์กรธุรกิจค้าปลีก ซึ่งจะทำให้นักวิชาการเข้าใจถึงบทบาทของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความผูกพันของพนักงานและความตั้งใจที่จะคงอยู่ของพนักงาน ซึ่งผลการทดสอบจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อนักวิชาการที่มีความสนใจในแนวคิดนี้ สามารถนำไปศึกษาเพิ่มเติมทั้งการศึกษาความสัมพันธ์กับตัวแปรอื่นๆ หรือการศึกษาในบริบทของธุรกิจอื่น ๆ ต่อไป

เชิงปฏิบัติ

การขยายความเข้าใจในส่วนของทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะส่งผลต่อความผูกพันของพนักงาน ดังนั้นองค์กรธุรกิจโดยเฉพาะผู้บริหารควรจะพัฒนาศักยภาพต่าง ๆ ของตนเอง และสามารถสร้างกลยุทธ์ในการพัฒนาพนักงานโดยคำนึงถึงความต้องการของพนักงานในด้านต่าง ๆ เป็นหลัก โดยเฉพาะการสร้างทีมงานต่างๆ ที่ทำมีความสำคัญและสามารถต่อยอดความสามารถต่าง ๆ ของพนักงานได้ ซึ่งผลการศึกษาทำให้ทราบอย่างชัดเจนว่าทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งที่มีความสำคัญมากที่สุดในองค์กร



เอกสารอ้างอิง

- Albrecht, S. L. & Andreetta, M. (2011). The influence of empowering leadership, empowerment and engagement on affective commitment and turnover intentions in community health service workers. *Leadership in Health Services*, 24(3), 228-237.
- Avolio, K. B. (2008). A Meta-analysis of Transformational and Transactional Leadership Correlates of Effectiveness and Satisfaction: An Update and Extension Binghamton University. *Career Development International*, 13(3), 224-238.
- Bakker, A. B. & Schaufeli, W. B. (2008). Positive organizational behavior: engaged employees in flourishing organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 29(2), 147-154.
- Banker, Hu, et.al . (2011). CIO Reporting Structure, Strategic Positioning, and Firm Performance. *MIS Quarterly*, 35(2), 12 - 29.
- Baroudi, J. J. (1985). The impact of role variables on IS personnel work attitudes and intentions. *MIS Quarterly*, 3(1), 341-356.
- Bass, B. M. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership European. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 8 (1), 9-32.
- Chen, Y. S. et al. (2018). Predictors of Intention to Stay and Moderating Role of Gender among Executives in the Malaysian Manufacturing Organizations. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 7(14), 19-38.
- Du Preez, R. & Bendixen, M. T. (2015). The impact of internal brand management on employee job satisfaction, brand commitment and intention to stay. *International Journal of Bank Marketing*, 33(1), 78-91.
- Guerrero, E. G. et al. (2017). Advancing theory development: exploring the leadership-climate relationship as a mechanism of the implementation of cultural competence. *Implement Sci*, 12(1), 133-146.
- Harter, J. K. et al. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268-279.



- Hills, D. et al. (2012). Validation of a job satisfaction scale in the Australian clinical medical workforce. *Eval Health Prof*, 35(1), 47-76.
- Judge, T. A. & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity. *J Appl Psychol*, 89(5), 755-768.
- Kark, R. et al. (2003). The two faces of transformational leadership: empowerment and dependency. *J Appl Psychol*, 88(2), 246-255.
- Kim, J. et al. (2015). Effect of Leadership Style of CEO on Self-leadership and Organizational Effectiveness. *Journal of the Korea Academia-Industrial cooperation Society*, 16(12), 8424-8436.
- Lailah Imandin, C. B. (2014). Christoff Botha. A model to measure employee engagement Problems and Perspectives in Management, 12(4), 520.
- Lok, P. & Crawford, J. (1999). The relationship between commitment and organizational culture, subculture, leadership style and job satisfaction in organizational change and development. *Leadership & Organization Development Journal*, 20(7), 365-374.
- Lu, H. et.al. (2007). Job satisfaction and its related factors: a questionnaire survey of hospital nurses in Mainland China. *Int J Nurs Stud*, 44(4), 574-588.
- Luboga, S. et al. (2011). Satisfaction, motivation, and intent to stay among Ugandan physicians: a survey from 18 national hospitals. *Int J Health Plann Manage*, 26(1), 2-17.
- Mester, D. I. et al. (2003). Efficient multipoint mapping: making use of dominant repulsion-phase markers. *Theoretical and Applied Genetics*, 107(6), 1102-1112.
- Meyer, J. P. et al. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52.
- Mobley, W. H. (1982). Some unanswered questions in turnover and withdrawal research. *Academy of management review*, 7(1), 111-116.
- Na-Nan, K. et al. (2018). The Influence of Perceived Organizational Support and Work Adjustment on the Employee Performance of Expatriate Teachers in Thailand. *Modern Applied Science*, 12(3), 1-6.



- Nielsen, K. et al. (2009). The mediating effects of team and self-efficacy on the relationship between transformational leadership, and job satisfaction and psychological well-being in healthcare professionals: a cross-sectional questionnaire survey. *Int J Nurs Stud*, 46(9), 1236-1244.
- Normanb, R. G. (1997). Testing a model of absence and intent to stay in employment: a study of registered nurses in Malta. *J. Nurs. Stud*, 34(5), 375-384.
- Pienaar, C. & Bester, C. L. (2008). The retention of academics in the early career phase: Empirical research. *SA Journal of Human Resource Management*, 6(2), 32-41.
- Piko, B. F. (2006). Burnout, role conflict, job satisfaction and psychosocial health among Hungarian health care staff: a questionnaire survey. *Int J Nurs Stud*, 43(3), 311-318.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619.
- Salanova, M. (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: the mediation of service climate. *J Appl Psychol*, 90(6), 1217-1227.
- Salanova, M. & Schaufeli, W. B. (2008). A cross-national study of work engagement as a mediator between job resources and proactive behaviour. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(1), 116-131.
- Schaufeli, W. B. & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315.
- Sellgren, S. et al. (2008). Leadership behaviour of nurse managers in relation to job satisfaction and work climate. *J Nurs Manag*, 16(5), 578-587.
- Shahid, A. (2018). Employee Intention to Stay: An Environment Based on Trust and Motivation. *Journal of Management Research*, 10(4) 15-32.
- Simpson, M. R. (2009). Engagement at work: a review of the literature. *Int J Nurs Stud*, 46(7), 1012-1024.
- Susan Nancarrow et al. (2014). Intention to Stay and Intention to Leave: Are They Two Sides of the Same Coin? A Cross-sectional Structural Equation



- Modelling Study among Health and Social Care Workers J Occup Health, 56(1), 292–300.
- Van Saane, N. et al. (2003). Reliability and validity of instruments measuring job satisfaction--a systematic review. *Occup Med (Lond)*, 53(3), 191-200.
- Yamazakia, Y. & Petchdee, S. (2015). Turnover Intention, Organizational Commitment, and Specific Job Satisfaction among Production Employees in Thailand. *Journal of Business and Management*, 4(4), 22-38.
- Zhang, J. et al. (2015). Organizational Commitment, Work Engagement, Person–Supervisor Fit, and Turnover Intention: A Total Effect Moderation Model. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 43(10), 1657-1666.