

การศึกษาบรรณมิติของงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการชำระรักษาพนักงานให้คงอยู่ในองค์กร  
จากฐานข้อมูล Scopus



เพชรฟ้า กานต์เนกองค์

สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

พ.ศ. 2565

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

การศึกษาบรรณมิติของงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการธำรงรักษาพนักงานให้คงอยู่ในองค์กรจาก

ฐานข้อมูล Scopus

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 30 มีนาคม พ.ศ. 2565



นางสาวเพชรฟ้า กานต์เนกองค์  
ผู้วิจัย

ผู้ช่วยศาสตราจารย์พัลลภา ปิติสันต์,

Ph.D.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

สุเทพ นิ่มสาย,

Ph.D.

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

รองศาสตราจารย์วิจิตา รักธรรม,

Ph.D.

คณบดีวิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

ภูมิพัฒน์ พงศ์พฤติกุล,

Ph.D.

กรรมการสอบสารนิพนธ์

## กิตติกรรมประกาศ

การจัดทำงานวิจัยเรื่อง "การศึกษาบรรณมิติของงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการชำระรักษาพนักงานให้คงอยู่ในองค์กร" สามารถประสบความสำเร็จไปได้ด้วยดี เนื่องจากได้รับความอนุเคราะห์และการสนับสนุนจากผู้ช่วยศาสตราจารย์พัลลภา ปีติสันต์ อาจารย์ที่ปรึกษาของผู้วิจัย ซึ่งได้ให้คำปรึกษาชี้แนะแนวทางในการดำเนินการวิจัย และปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ จนผู้วิจัยสามารถจัดทำงานวิจัยนี้ออกมาได้อย่างสมบูรณ์ ผู้วิจัยกราบขอบพระคุณอาจารย์เป็นอย่างยิ่ง

ผู้วิจัยกราบขอบพระคุณเหล่าคณาจารย์วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดลทุกท่านที่ได้มอบความรู้และแนวทางอันเป็นประโยชน์ต่อการจัดทำงานวิจัยนี้เป็นอย่างมากทำให้ผู้วิจัยได้เข้าใจในแนวของการดำเนินการวิจัยอย่างครบถ้วนและรอบด้าน และที่สำคัญต้องขอขอบคุณคุณ Vien-Thong Nguyen ที่ให้ความรู้และคำแนะนำเฉพาะด้านในเนื้อหาที่มีความเกี่ยวข้องกับงานวิจัยทำให้ผู้วิจัยสามารถนำความรู้มาใช้ดำเนินงานวิจัยจนสำเร็จได้ด้วยดี

ขอบคุณครอบครัวและเพื่อนๆ พี่ๆ น้องๆ ทุกท่านที่คอยให้ความช่วยเหลือ สนับสนุน และให้กำลังใจด้วยดีในตลอดช่วงระยะเวลาที่ดำเนินงานวิจัยนี้ รวมถึงเจ้าของเอกสารและงานวิจัยทุกท่านที่ผู้วิจัยได้นำมาศึกษาอ้างอิงในการทำวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยขอแสดงความขอบคุณอย่างยิ่ง

เพชรฟ้า กานต์เนกองค์

การศึกษาวรรณมิติของงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการธำรงรักษาพนักงานให้คงอยู่ในองค์กรจากฐานข้อมูล Scopus

## A BIBLIOMETRIC REVIEW OF EMPLOYEE RETENTION LITERATURE IN SCOPUS DATABASE

เพชรฟ้า กานต์เนกองค์ 6050216

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์: ผู้ช่วยศาสตราจารย์พัฒนภา ปีติสันต์, Ph.D., สุเทพ นิ่มสาย, Ph.D., ภูมิพัฒน์ พงศ์พฤฒิกุล, Ph.D.

### บทคัดย่อ

ปัจจุบันอัตราการลาออกที่สูงของพนักงานเป็นปัญหาที่สะสมอย่างต่อเนื่องและยาวนานซึ่งเป็นที่ถูกละเลยในโรงพยาบาล ดังนั้นการธำรงรักษาพนักงานให้คงอยู่ในองค์กร (Employee retention) จึงเป็นความท้าทายที่ยากที่สุดที่ทุกองค์กรต้องเผชิญ ในทุกวันนี้ การธำรงรักษาพนักงานจึงเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงและใส่ใจ เนื่องจากพนักงานเปรียบเสมือนทรัพย์สินที่มีค่าที่สุดขององค์กร อีกทั้งการที่องค์กรจะขับเคลื่อนได้ส่วนหนึ่งมาจากพนักงานที่เข้าใจและส่งเสริมวิสัยทัศน์ขององค์กร งานวิจัยนี้จึงทำการศึกษาวรรณมิติของงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการธำรงรักษาพนักงานให้คงอยู่ในองค์กร โดยใช้ข้อมูลงานวิจัยจากฐานข้อมูล Scopus ที่ผ่านการคัดกรองเนื้อหาที่เกี่ยวข้อง จำนวนทั้งหมด 988 งานวิจัย ตั้งแต่ปีค.ศ.1968-2021 พบว่างานมีการตีพิมพ์ทั้งในกลุ่มประเทศแถบยุโรป อเมริกา และเอเชีย โดยวารสารที่เป็นหัวใจสำคัญในการศึกษางานวิจัยหัวข้อนี้ที่ถูกรวบรวมและถูกอ้างอิงรวมมากที่สุดเป็นอันดับหนึ่งคือ Journal of applied psychology จากประเทศสหรัฐอเมริกา และกลุ่มวารสารส่วนใหญ่อยู่ในสาขาการบริหารจัดการ และเมื่อนำข้อมูล ไปศึกษาในโปรแกรม VOSviewer สามารถจัดกลุ่มชุดข้อมูลหรือ Schools of thought ตามการศึกษาของกลุ่มนักวิจัยได้เป็น 4 กลุ่มหลัก คือ “สภาวะหมดไฟในการทำงานของพยาบาลวิชาชีพ (Nurse burnout)” “การหมุนเวียนพนักงาน (Turnover) และความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร (Employee commitment)” “การมีส่วนร่วมของพนักงาน (Employee engagement)” “และแรงผลักดัน (Motivation) และการสนับสนุน (Support)” และจากการวิเคราะห์ Keywords จะเห็นว่านักวิจัยที่ศึกษาในหัวข้อของการธำรงรักษาพนักงานให้คงอยู่ในองค์กรจะศึกษาปัจจัยที่ทำให้เกิดการหมุนเวียนพนักงานและการธำรงรักษาพนักงาน ตั้งแต่ภาพรวมขององค์กรด้านการบริหารจัดการองค์กร (Administration) วัฒนธรรมขององค์กร (Culture) ภาวะการเป็นผู้นำ (Leadership) จนถึงระดับพนักงานด้านความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน (Satisfaction) การมีส่วนร่วมของพนักงาน (Employee engagement) และทัศนคติของพนักงาน (Attitude)

คำสำคัญ : Employee retention/ Employee engagement/ Employee turnover

## สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ง
สารบัญรูปภาพ	ช
<b>บทที่ 1</b> <b>บทนำ</b>	<b>1</b>
1.1 ที่มาและความสำคัญ	1
1.2 วัตถุประสงค์ของงานวิจัย	2
1.3 ขอบเขตของงานวิจัย	2
1.4 นิยามศัพท์เฉพาะ	3
<b>บทที่ 2</b> <b>เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง</b>	<b>4</b>
2.1 ความหมายของ Retention	4
2.2 กลยุทธ์ที่ใช้ในการทำให้เกิด Retention ในองค์กร	5
2.3 ความหมายของ Employee Engagement	8
2.4 กลยุทธ์ที่ใช้ในการสร้าง Employee Engagement ภายในองค์กร	9
2.5 การวิเคราะห์บรรณานุกรม (Bibliometric analysis)	11
2.6 The Visualization of Similarities (VOS) viewer	12
<b>บทที่ 3</b> <b>เครื่องมือและวิธีการวิจัย</b>	<b>13</b>
3.1 กำหนดแหล่งข้อมูลที่ใช้ (Identification of Source)	13
3.2 วิเคราะห์ข้อมูล (Data Analysis)	14
<b>บทที่ 4</b> <b>ผลการวิจัย</b>	<b>16</b>
4.1 ขนาด แนวโน้มการเติบโต และการขยายการตีพิมพ์งานวิจัยเกี่ยวกับการธำรงรักษาพนักงานให้คงอยู่ในองค์กร	16
4.2 วารสารทางวิชาการ ผู้เขียน และเอกสารทางวิชาการเรื่องการธำรงรักษาพนักงานให้คงอยู่ในองค์กร	17

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
4.3 แผนภาพโครงสร้างจากการวิเคราะห์บทความวิจัยการชำระรักษาพนักงานให้คงอยู่ในองค์กร	31
4.4 หัวข้อที่มีความน่าสนใจจากการรวบรวมบทความวิจัยการชำระรักษาพนักงานให้คงอยู่ในองค์กร	33
<b>บทที่ 5</b> สรุปและอภิปราย	<b>37</b>
5.1 การแปลผลที่ได้จากการค้นพบ (Interpretation of the Findings)	37
5.2 ข้อจำกัดของงานวิจัย	39
5.3 ข้อเสนอแนะของงานวิจัย	39
<b>บรรณานุกรม</b>	<b>41</b>
<b>ประวัติผู้วิจัย</b>	<b>54</b>

## สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
4.1 แหล่งข้อมูล 10 อันดับแรกที่มีงานวิจัยเกี่ยวกับการชำระรักษาพนักงานให้คงอยู่ในองค์กร, 1968-2021 (n=988)	18
4.2 แหล่งข้อมูลที่ตีพิมพ์งานวิจัยการรักษามูลค่ากรให้คงอยู่ในองค์กร 10 อันดับแรกตามการอ้างอิงร่วม (Co-citation)	19
4.3 ผู้เขียนที่ถูกอ้างอิงมากที่สุด 20 อันดับแรกในงานวิจัยตีพิมพ์หัวข้อวิจัยการชำระรักษาพนักงานให้คงอยู่ในองค์กร 1968-2021 (n=988)	22
4.4 บทความวิจัยการชำระรักษาพนักงานให้คงอยู่ในองค์กร 20 อันดับแรกที่ถูกอ้างอิงมากที่สุด โดยยึดตามฐานข้อมูล Scopus	27
4.5 การจัดกลุ่มของ Schools of Thought ในงานวิจัยที่ศึกษาวิจัยการชำระรักษาพนักงานให้คงอยู่ในองค์กร	32

## สารบัญรูปลูกภาพ

รูปลูกภาพ	หน้า
3.1 แผนภาพแสดงการใช้ PRISMA ในการเลือกข้อมูลเรื่องการธำรงรักษาพนักงานให้คงอยู่ในองค์กร	14
4.1 แนวโน้มการเติบโตของบทความวิจัยการธำรงรักษาพนักงานให้คงอยู่ในองค์กร, 1968-2021 (n=988)	16
4.2 งานวิจัยเกี่ยวกับการธำรงรักษาพนักงานให้คงอยู่ในองค์กรที่มีการตีพิมพ์ในแต่ละประเทศ, 1968-2021 (n=988)	17
4.3 Authors Co-citation analysis of Employee retention literature (Threshold 10, Resolution 0.80)	31
4.4 แผนภาพแสดงคำศัพท์ร่วมที่ใช้ในบทความวิจัยการธำรงรักษาพนักงานให้คงอยู่ในองค์กร (Threshold 10 citations, Resolution = 0.91, 107 Keywords)	34
4.5 แผนภาพแสดงคำศัพท์ร่วมที่ใช้ในแต่ละช่วงระยะเวลาของบทความวิจัยการธำรงรักษาพนักงานให้คงอยู่ในองค์กรใน (Co-occurring keyword Map; Threshold = 10)	35



## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1.1 ที่มาและความสำคัญ

อัตราการลาออกที่สูงของพนักงานเป็นปัญหาที่สะสมอย่างต่อเนื่องและยาวนาน (Malek et al., 2018) ซึ่งเป็นปัญหาที่ถูกละเลยในโรงพยาบาล (Ghani et al., 2022; Jadon & Upadhyay, 2018) ดังนั้นการรักษาบุคลากรจึงเป็นความท้าทายที่ยากที่สุดที่ทุกองค์กรต้องเผชิญในทุกวันนี้ เพราะไม่เพียงแต่ต้องจัดการกับคนเท่านั้น แต่ยังรวมถึงวิธีการรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กรได้นานที่สุด (Aman-Ullah et al., 2020; Kossivi et al., 2016) การรักษาบุคลากรจึงเป็นสิ่งสำคัญ (Aman-Ullah et al., 2020; Ghani et al., 2022; Hong et al., 2012) ที่ผู้บริหารจะต้องตระหนักถึงและใส่ใจ (จันทน์ สันเจริญ, 2561) เนื่องจากพนักงานเปรียบเสมือนทรัพย์สินที่มีค่าที่สุดขององค์กร (Kossivi et al., 2016) อีกทั้งการที่องค์กรจะขับเคลื่อนได้ส่วนหนึ่งมาจากพนักงานที่เข้าใจและส่งเสริมวิสัยทัศน์ขององค์กร (Wegner, 2011)

การรักษาพนักงานจำเป็นต้องส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพของพนักงานเพื่อให้พนักงานอยู่กับองค์กรอย่างมีคุณค่าและมีแผนการเติบโตในอาชีพ อีกทั้งการรักษาบุคลากรจะต้องคำนึงถึงค่าตอบแทน ภาระงาน การเติบโตในอาชีพ การพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานให้ดีขึ้น และสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน (Ghani et al., 2022) นอกจากนี้การรักษาบุคลากรให้อยู่ในองค์กรได้นานที่สุดนั้นยังขึ้นอยู่กับการมีส่วนร่วมของพนักงาน (Employee engagement) และการรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรซึ่งนำไปสู่ความภาคภูมิใจที่ได้ทำงานในองค์กร (Setiawan & Prasajo, 2021)

การมีส่วนร่วมของพนักงานต่อองค์กรกลายเป็นสิ่งสำคัญที่องค์กรคำนึงถึงตั้งแต่ช่วงปี 1990 (Kahn, 1990; Rothbard, 2001) และในปัจจุบันผู้ชำนาญการด้านทรัพยากรบุคคล ผู้นำธุรกิจ และนักวิจัยทางวิชาการได้ให้ความสนใจเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของพนักงานที่มีต่อองค์กรมากขึ้น (Eldor & Vigoda-Gadot, 2017; Holland et al., 2017; Kaur, 2017; Shuck et al., 2017) เนื่องจากเป็นสิ่งที่แสดงถึงความมุ่งมั่นของพนักงาน (Employee commitment) ที่มีต่อองค์กร อีกทั้งการที่พนักงานมีส่วนร่วมกับองค์กรมากขึ้นส่งผลให้เกิดการคงอยู่ของพนักงานในองค์กร (Employee retention) นานขึ้น (Mustafa et al., 2011; Soenanta et al., 2021; Wegner, 2011) นอกจากนี้ยังพบว่าการมีส่วน

ร่วมของพนักงานต่อองค์กรมีความสัมพันธ์กับผลลัพธ์ของทัศนคติส่วนบุคคล พฤติกรรมและความสนใจด้วย (Saks, 2006; Setiawan & Prasajo, 2021; Ram & Prabhakar, 2011)

จากการศึกษาที่ผ่านมากลยุทธ์การสร้างการมีส่วนร่วม (Employee engagement) ที่ให้ความสำคัญกับการสร้างความรู้สึกให้แรงบันดาลใจและความภูมิใจในพนักงานจะทำให้สามารถรักษานบุคลากรให้คงอยู่ในองค์กร (Employee Retention) ได้มากขึ้น (Andari et al., 2021; Bhatla, 2011) การมีส่วนร่วมของพนักงานกับองค์กรนั้นเป็นมากกว่าการสร้างคามพึงพอใจพื้นฐานแก่พนักงาน แต่เกี่ยวข้องกับอารมณ์ความรู้สึกของการมีความมุ่งมั่น (Commitment) ต่อองค์กรอย่างลึกซึ้ง มีความภาคภูมิใจและให้เกียรติต่อแบรนด์ขององค์กร (Ahmad et al., 2014; Soenanta et al., 2021)

## 1.2 วัตถุประสงค์ของงานวิจัย

1.2.1 เพื่อศึกษาขนาด (Size) แนวโน้มการเติบโต (Growth trend) และการกระจายตัวของข้อมูลในแต่ละพื้นที่ (Geographic distribution) ของการศึกษารักษานบุคลากรให้คงอยู่ในองค์กร

1.2.2 เพื่อให้ทราบถึงวารสาร ผู้เขียน และบทความที่มีอิทธิพลต่อการศึกษารักษานบุคลากรให้คงอยู่ในองค์กร

1.2.3 เพื่อวิเคราะห์ถึงการถูกอ้างอิงร่วมของผู้เขียน (Author Co-citation) และ Keyword ในขอบเขตของงานวิจัยการรักษานบุคลากรให้คงอยู่ในองค์กร

1.2.4 เพื่อให้เห็นภาพความเชื่อมโยงของการศึกษาเรื่องการรักษานบุคลากรให้คงอยู่ในองค์กร และนำหัวข้อที่มีแนวโน้มจะได้รับความสนใจมากขึ้นไปทำการศึกษาต่อในอนาคต

## 1.3 ขอบเขตของงานวิจัย

งานวิจัยนี้ใช้วิธีวิเคราะห์บรรณมิติ (Bibliometric analysis) เพื่อศึกษาข้อมูลทางสถิติของงานวิจัยและเอกสารข้อมูลทางวิชาการเรื่องการรักษานบุคลากรให้คงอยู่ในองค์กร

## 1.4 นิยามศัพท์เฉพาะ

1.4.1 การชำระรักษากำลังคนหรือการรักษาบุคลากรให้คงอยู่ในองค์กร (Employee Retention) คือ องค์ประกอบสำคัญของการผสมผสานกลยุทธ์หรือระบบที่ถูกต้องแบบเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในที่ทำงาน (Lockwood, 2006) เป็นกระบวนการ (Das & Baruah, 2013; James & Mathew, 2012; Mandhanya, 2015; Priya & Sudhamathi, 2019) เทคนิค (Mita et al., 2014) การสร้างความสัมพันธ์ (Basnyat & Lao, 2019) หรือการมีส่วนร่วมของพนักงานกับองค์กร (Amen et al., 2021)

1.4.2 การมีส่วนร่วม (Employee engagement) เป็น โครงสร้างที่ใช้จัดกลุ่มทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงานในด้านต่างๆ (Robinson et al., 2004) เป็นได้ทั้งความพึงพอใจของพนักงาน ความภักดีของพนักงาน ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของพนักงาน ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (Kumar, 2021) ความมุ่งมั่นของพนักงาน (Employee commitment) (Banihani et al., 2013; Kahn, 1990; Karumuri, 2016; Kumar, 2021; Lodha & Pathak, 2017) และแรงจูงใจในการทำงานอย่างหนัก เพื่อให้มั่นใจว่าจะทำให้บริษัทประสบความสำเร็จ (Kahn, 1990; Karumuri, 2016; Ulfing, 2019) หรือ เป็นสัญญาณใจระหว่างองค์กรกับพนักงาน (Banihani et al., 2013; Lodha & Pathak, 2017; Zeidan, 2006; Zeidan & Itani, 2020) ที่สามารถแตกหักได้ง่าย (Zeidan & Itani, 2020)

1.4.3 การวิเคราะห์บรรณานุกรม (Bibliometric analysis) เป็นการศึกษาเชิงปริมาณของเอกสารบรรณานุกรม (Bibliometric) (Merigó & Yang, 2016; Choudhri et al., 2015) เพื่อประเมินทางสถิติของบทความ หนังสือ หรือบทที่ตีพิมพ์ในหนังสือ (Iftikhar et al., 2019) และวิเคราะห์ทางสถิติเพื่อวัดข้อมูลในเอกสารที่ตีพิมพ์ (Sweileh et al., 2017)

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 2.1 ความหมายของ Retention

การธำรงรักษาพนักงานหรือการรักษาบุคลากรให้คงอยู่ในองค์กร (Employee Retention) คือ องค์ประกอบสำคัญของการผสมผสานกลยุทธ์หรือระบบที่ถูกต้องแบบเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในที่ทำงาน (Lockwood, 2006) เป็นกระบวนการ (Das & Baruah, 2013; James & Mathew, 2012; Mandhanya, 2015; Priya & Sudhamathi, 2019) เทคนิค (Mita et al., 2014) การสร้างความสัมพันธ์ (Cascio, 1995) หรือความผูกพันของพนักงานกับองค์กร (Kumar, 2021; Setiawan & Prasoj, 2021)

โดยการรักษาบุคลากรให้คงอยู่ในองค์กรจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อองค์กรมีนโยบายและแนวทางในการปฏิบัติที่สอดคล้องกับความต้องการที่หลากหลายของพนักงาน (Lockwood, 2006) การกำหนดแผนปฏิบัติงาน (Mandhanya, 2015) หรือการสร้าง (Chaminade, 2007) และสนับสนุนสิ่งแวดล้อม (Yusliza et al., 2021) เพื่อให้พนักงานมีส่วนร่วม (Chaminade, 2007) เป็นการสนับสนุน (James & Mathew, 2012; Mandhanya, 2015) ดึงดูด (Lockwood, 2006) พัฒนาและใช้ประโยชน์จากคน (Lockwood, 2006) รวมทั้งป้องกันการสูญเสีย (Chiboiwa et al., 2010) หรือเก็บรักษาพนักงานที่มีประสิทธิภาพให้อยู่กับองค์กร (Chiboiwa et al., 2010; Govaerts et al., 2011; Lockwood, 2006; Mita et al., 2014) ให้ยาวนานที่สุด (Chaminade, 2007; Das & Baruah, 2013; James & Mathew, 2012; Mandhanya, 2015; Priya & Sudhamathi, 2019)

การรักษาบุคลากรจำเป็นต้องพัฒนาศักยภาพของพนักงาน เพื่อให้พนักงานอยู่กับองค์กรอย่างมีคุณค่าและมีแผนพัฒนาความก้าวหน้าในงานอาชีพ อีกทั้งการรักษาบุคลากรจะต้องคำนึงถึงผลตอบแทน ภาระงาน ความก้าวหน้าในอาชีพ และสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน (Ghani et al., 2022) นอกจากนี้การรักษาบุคลากรให้อยู่กับองค์กรได้นานที่สุดนั้นยังขึ้นอยู่กับความร่วมมือของพนักงาน (Employee engagement) และการรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรซึ่งนำไปสู่ความภาคภูมิใจที่ได้ปฏิบัติงานในองค์กรแห่งนี้ (Setiawan & Prasoj, 2021)

## 2.2 กลยุทธ์ที่ใช้ในการทำให้เกิด Retention ในองค์กร

ในตลาดการแข่งขันนี้การรักษาพนักงานที่มีความสามารถเป็นสิ่งสำคัญขององค์กร อัตราการหมุนเวียนสูงในองค์กรอาจส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงและภาพลักษณ์ขององค์กร การหาพนักงานที่จะมาทดแทนนั้นนับเป็นปัญหาและมีค่าใช้จ่ายในการจัดการสูง เนื่องจากองค์กรต้องมีการจัดฝึกอบรมพนักงานใหม่เมื่อมีการลาออกของพนักงานที่มีประสิทธิภาพ (Aman-Ullah et al., 2020; Ghani et al., 2022; Hong et al., 2012) การรักษาพนักงานจึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องตระหนักถึงและให้ความใส่ใจแก่บุคลากรเพื่อดึงศักยภาพการทำงานของพนักงานให้ได้ประสิทธิภาพมากที่สุดเพื่อให้ทำคุณประโยชน์ให้แก่องค์กรได้นานที่สุด เพราะหากองค์กรไม่รักษามูลค่ากลุ่มนี้เอาไว้ องค์กรย่อมขับเคลื่อนได้ช้า ดังนั้น การรักษาบุคลากรจึงไม่ได้เป็นเพียงหน้าที่รับผิดชอบของเฉพาะฝ่ายทรัพยากรบุคคลเท่านั้น แต่ถือเป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาและผู้บริหารด้วย (จันทน์ ฮั่นเจริญ, 2561) และจากการทบทวนวรรณกรรม ผู้วิจัยสามารถรวบรวมแนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการตั้งใจอยู่ในองค์กรได้ ดังนี้

2.2.1 ผลตอบแทน (Compensation) จากหลายงานวิจัยกล่าวว่าค่าตอบแทนเป็นกลยุทธ์ที่ดีที่สุดในการรักษาพนักงานให้อยู่กับองค์กร (Rombaut & Guerry, 2020) ซึ่งอาจหมายถึงด้านการเงิน เช่น เงินเดือน เงินบำนาญ ประกัน หรือโบนัส หรือ ค่าตอบแทนทางอ้อม เช่น อาหาร เสื้อผ้า หรือวันหยุด (Bansal, 2014) ดังนั้น ความพึงพอใจของค่าตอบแทนขึ้นอยู่กับความเป็นธรรมและการเปรียบเทียบของค่าตอบแทนที่ได้รับ เมื่อพนักงานรู้สึกว่าได้รับค่าตอบแทนอย่างยุติธรรมจะมีแรงจูงใจในการที่จะมอบประสิทธิภาพการทำงานที่สูงขึ้นให้กับองค์กรมากกว่าพนักงานที่รู้สึกว่าพวกเขาไม่ได้รับค่าตอบแทนที่เป็นธรรม (Jung & Yoon, 2015; Wu et al., 2013)

2.2.2 การอบรมและการพัฒนา (Training and Development) องค์กรต้องแสดงให้เห็นโอกาสการเติบโตในอาชีพและเครื่องมือที่จะให้บรรลุเป้าหมาย โดยที่องค์กรจะต้องมีการพัฒนาพนักงานอย่างต่อเนื่อง (Jwu et al., 2018) ซึ่งส่วนใหญ่ความไม่พอใจในงานมักเกิดจากการขาดโอกาสที่จะก้าวหน้าในอาชีพ (Curtis & Wright, 2001) ผู้ว่าจ้างจึงควรสนับสนุนการพัฒนาให้เกิดความก้าวหน้าในอาชีพ ซึ่งทำได้ทั้งการจัดฝึกอบรมภายในและภายนอก (Samuel & Chipunza, 2009) โดยการสนับสนุนให้เข้าร่วมกิจกรรมการฝึกอบรมและการศึกษาเพิ่มเติม (จันทน์ ฮั่นเจริญ, 2561) พร้อมทั้งให้คำแนะนำเกี่ยวกับการพัฒนาศักยภาพในสายอาชีพ (Curtis & Wright, 2001; Yang et al., 2012) ดังนั้น การฝึกอบรมจึงเป็นปัจจัยสำคัญสำหรับการพัฒนาส่วนบุคคล (พฤติกรรม) และวิชาชีพ (ทักษะการทำงาน) (Nava-Macali et al., 2019)

2.2.3 รางวัลและการยกย่อง (Reward and Recognition) การให้รางวัลและการยกย่องเมื่อพนักงานมีผลงานที่ดีนั้น มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน (Manoj & Namratha,

2021; Samuel & Chipunza, 2009) และเพิ่มความภักดีของพนักงานต่อองค์กร เพราะแสดงให้เห็นถึงความใส่ใจในพนักงานขององค์กร (Das & Baruah, 2013) จากการศึกษาของ Kumar et al. (2021) พบว่าการตอบสนองต่อความต้องการของมนุษย์โดยการยกย่องความสำเร็จจะช่วยทำให้พนักงานทำงานอยู่กับองค์กรได้นานขึ้น

2.2.4 ความยืดหยุ่น (Flexibility) กำลังกลายเป็นศูนย์กลางของพนักงานและมีแนวโน้มที่จะส่งผลต่อการตัดสินใจของพนักงานในการอยู่กับองค์กร โดยตารางงานที่ยืดหยุ่นทำให้พวกเขาสามารถดูแลได้ทั้งชีวิตส่วนตัวและชีวิตการทำงาน (work-life balance) (Kossivi et al., 2016) การที่พนักงานสามารถรักษาสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวกับชีวิตการทำงานได้นั้นส่งผลต่อความมุ่งมั่นของพนักงานที่มีต่อองค์กรเพิ่มมากขึ้น มีความตั้งใจและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมากขึ้น อีกทั้งประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและความภักดีต่อองค์กรก็มากขึ้นตามไปด้วย (Prenda & Stahl, 2001) ดังนั้น องค์กรต้องแสดงให้เห็นว่าชีวิตส่วนตัวของพนักงานมีความสำคัญ (Ellett et al., 2007; Izzo & Withers, 2002; Loan-Clarke et al., 2010) เช่น ภาระงานที่เหมาะสม (Pleffer, 2007) ความหลากหลายของตารางงานที่เหมาะสมกับเวลาการปฏิบัติหน้าที่ของแต่ละคน และมีวันหยุดกรณีพิเศษ เช่น การลาเพื่อการศึกษาต่อหรือเพื่อเลี้ยงดูบุตร (Bansal, 2014) นอกจากนี้การศึกษาของ Nura และ Osman (2013) ยังสนับสนุนว่าการที่องค์กรให้การสนับสนุนทางอารมณ์แก่พนักงานผ่านสมดุลของชีวิตการทำงาน จะช่วยลดอัตราการลาออกของพนักงาน

2.2.5 ความสัมพันธ์ในที่ทำงาน (Relationship) การประสานงานที่ดีและการมีปฏิสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกับผู้จัดการ ผู้ได้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานถือเป็นสิ่งสำคัญสำหรับอุตสาหกรรมบริการ (Kim et al., 2017; Lambert et al., 2016; Pohl & Galletta, 2017) หัวหน้าเป็นส่วนหนึ่งในการสร้างบรรยากาศในที่ทำงาน เช่น การชื่นชมการปฏิบัติงานที่ดีหรือถามไถ่ทุกข์สุขของพนักงาน (Yusliza et al., 2021) การฝึกสอนพนักงานเป็นสิ่งที่มีความสำคัญในการช่วยให้นักงานบรรลุเป้าหมายและเป็นการบ่งบอกถึงความใส่ใจของผู้จัดการที่มีต่อพนักงาน ซึ่งเป็นสิ่งจูงใจที่เป็นนามธรรมที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้กับพนักงาน (Ushakov & Shatila, 2021) และการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของพนักงานในการตัดสินใจ (Kossivi et al., 2016) จะทำให้พนักงานรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและสิ่งนี้จะเพิ่มความภักดีและการดำรงอยู่ของพนักงาน (Choy & Kamoche 2021) พนักงานที่มีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับผู้จัดการอาจมีแนวโน้มที่จะได้รับการปฏิบัติพิเศษถึงโอกาสในการเติบโตและได้รับการสนับสนุนที่มากกว่าคนอื่น ๆ (Kim et al., 2017) ส่วนการมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงานโดยการสื่อสารกันอย่างสม่ำเสมอ เป็นการสร้างบรรยากาศในการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น การรักษาพนักงานก็จะง่ายขึ้นด้วย (Yusliza et al., 2021)

2.2.6 สภาพแวดล้อมในที่ทำงาน (Work Environment) การมีทรัพยากรที่เพียงพอที่ช่วยให้พนักงานบรรลุเป้าหมาย (Alexander et al., 1998; Spence Laschinger et al., 2009; Wood et al., 2013) และการทำงานด้วยบรรยากาศสนุกสนานเป็นมิตร (Ellett et al., 2007; Loan-Clarke et al., 2010; Moncarz et al., 2009) จะทำให้พนักงานรู้สึกว่าจะอยากมาทำงาน และไม่ยอมไปทำงานกับองค์กรอื่น สภาพแวดล้อมดังกล่าวประกอบด้วย เป้าหมายขององค์กรและแผนงานต่าง ๆ ที่ทำให้ทุกคนในองค์กรมีเป้าหมายเดียวกัน รู้ว่างานของตนเองสามารถส่งเสริมองค์กรได้อย่างไรบ้าง (Yusliza et al., 2021) ด้วยเหตุนี้ทำให้พนักงานรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของจึงทำให้พนักงานสามารถตั้งศักยภาพและทักษะออกมาใช้ได้ดีที่สุด พนักงานชอบที่จะเป็นส่วนสำคัญขององค์กรและองค์กรจะได้รับประโยชน์จากกำลังคนที่แข็งแกร่งและเชื่อถือได้ อีกทั้งพนักงานต้องการสภาพแวดล้อมการทำงานที่โปร่งใส เช่น การเปิดกว้างในการสื่อสาร กำลังใจ และการเป็นผู้นำที่ดี เป็นต้น (Ljajić & Pirsli, 2021) ดังนั้นสภาพแวดล้อมในที่ทำงานที่เอื้ออำนวยต่อพนักงานเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญในการรักษาพนักงาน (Kossivi et al., 2016)

2.2.7 ความท้าทาย (Challenge) การเพิ่มความท้าทายในการปฏิบัติงานเป็นการมองหาความสามารถของพนักงาน เพราะฉะนั้นหัวหน้างานจำเป็นต้องมอบหมายงานที่แปลกใหม่และท้าทายให้กับพนักงานบ้างจึงจะทำให้พนักงานรู้สึกว่าได้รับการไว้วางใจและการเชื่อใจในการปฏิบัติงานสำคัญให้กับองค์กร (Welfare et al., 2021) เป็นการแสดงให้เห็นว่าพนักงานประสบความสำเร็จควบคู่ไปกับองค์กร (Ikram et al., 2021)

2.2.8 การมอบอำนาจให้กับพนักงาน (Empowerment) คือ การให้ความรับผิดชอบและอำนาจการตัดสินใจในหน้าที่มากขึ้น (Hong et al., 2012; จันทน์ อ้นเจริญ, 2561) การมอบอำนาจถือเป็นกลยุทธ์ที่สามารถจูงใจพนักงานและนำไปสู่การมุ่งมั่นในการทำงาน (Kaye & Jordan-Evans, 2001) อีกทั้งยังสามารถสร้างความผูกพันให้กับพนักงาน (Markos & Sridevi, 2010) ด้วยเหตุนี้พนักงานจึงมีแนวโน้มที่จะอยู่ในองค์กรแม้ว่าจะเผชิญกับแรงกดดันจากผู้อื่น นอกจากนี้ยังเพิ่มคุณภาพการบริการและความพึงพอใจของลูกค้าอีกด้วย (Murray & Holmes, 2021) บางการศึกษาพบว่าความไม่พึงพอใจในงาน (Moussa et al., 2022; Shakoor et al., 2021) การมอบอำนาจ (Jha, 2019) และการสนับสนุนในระดับต่ำของหัวหน้างาน (Hatton & Emerson, 1998) อาจนำไปสู่การลาออก เพราะฉะนั้น นโยบายทรัพยากรมนุษย์จะต้องมุ่งเน้นที่การดึงดูดเพื่อหลีกเลี่ยงการลาออกจากงาน (Salman et al., 2010) และจากงานวิจัยของ Hong et al. (2012) พบว่าความสัมพันธ์ระหว่างการมอบอำนาจและการรักษาคนให้คงอยู่ขึ้นอยู่กับวัฒนธรรม เช่น การมอบอำนาจมักจะไม่ได้ถูกนำไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพในองค์กรในเอเชียเพราะระยะห่างของระบบอำนาจที่มากเกินไป

2.2.9 การสื่อสาร (Communication) การที่องค์กรสื่อสารวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ ความสำเร็จ และการเคลื่อนไหวภายในองค์กร มีผลกระทบต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน (Gopinath & Becker, 2000) ดังนั้นหลายองค์กรจึงพยายามสื่อสารกับพนักงานผ่านแหล่งข้อมูลที่น่าเชื่อถือ เช่น CEO และผู้บริหารระดับสูง ในเวลาและบริบทที่เหมาะสม (O'Neil et al., 2021) การสื่อสารที่ไม่เพียงพอรหว่างผู้บริหารและพนักงานหรือระหว่างพนักงานด้วยกันเป็นปัจจัยสำคัญต่อการหมุนเวียนพนักงานภายในองค์กร (Branham, 2012; Goecke et al., 2018) ในทางกลับกันการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพจะช่วยให้พนักงานเปิดใจและเกิดความมั่นใจในวัฒนธรรมองค์กร (Prasetyo et al., 2021) ซึ่งจะช่วยสนับสนุนและเพิ่มความผูกพันของพนักงาน (Apker et al., 2009; Mukuna, 2019; Tessema et al., 2013) อันเป็นเหตุผลสำคัญในการรักษาพนักงานไว้ (พรรัตน์ แสดงหาญ, 2556; Khan et al., 2011; Ongori, 2007)

## 2.3 ความหมายของ Employee Engagement

การมีส่วนร่วมของพนักงานต่อองค์กรกลายเป็นสิ่งสำคัญที่องค์กรตระหนักถึงตั้งแต่ช่วงปี 1990 (Kahn, 1990; Rothbard, 2001) และในปัจจุบันผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรบุคคล ผู้นำธุรกิจ และนักวิจัยทางวิชาการได้ให้ความสนใจด้านความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กรกันมากขึ้น (Holland et al., 2017; Shuck et al., 2017) เนื่องจากความผูกพันเป็นสิ่งที่แสดงถึงความมุ่งมั่นของพนักงาน (Employee commitment) และความตั้งใจในการคงอยู่ในองค์กรต่อไป หมายความว่าหากทำให้ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรเป็นไปในทิศทางที่ดีขึ้นได้จะทำให้เกิดการคงอยู่ของพนักงานในองค์กร (Employee retention) (Mustafa et al., 2011; Wegner, 2011) นอกจากนี้ยังพบว่าความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรมีความสัมพันธ์กับผลลัพธ์ของทัศนคติส่วนบุคคล พฤติกรรม และความสนใจด้วย (Saks, 2006; Ram & Prabhakar, 2011)

การมีส่วนร่วมของพนักงาน (Employee engagement) เป็นโครงสร้างที่ใช้จัดกลุ่มทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงานในด้านต่างๆ (Robinson et al., 2004) ซึ่งเป็นได้ทั้งความพึงพอใจของพนักงาน ความภาคภูมิใจของพนักงาน ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของพนักงาน ผลการดำเนินงานของพนักงาน (Kumar, 2021) ความมุ่งมั่นของพนักงาน (Employee commitment) (Banihani et al., 2013; Kahn, 1990; Karumuri, 2016; Kumar, 2021; Lodha & Pathak, 2017) และแรงจูงใจในการทำงานอย่างหนักเพื่อให้อันมั่นใจว่าจะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ (Kahn, 1990; Karumuri, 2016; Ulfig, 2019) หรือเป็นสัญญาณไจระหว่างองค์กรกับพนักงาน (Banihani et al., 2013; Ganapathy, 2016; Lodha & Pathak, 2017; Zeidan, 2006; Zeidan & Itani, 2020) ที่สามารถแตกหักได้ง่าย (Zeidan



& Itani, 2020) หากความเชื่อมั่นของพนักงานถูกทำลายลง จะส่งผลต่อศักยภาพการปฏิบัติงานของพนักงานในด้านลบ (Naidoo et al., 2019) ดังนั้น องค์กรควรจะพัฒนาวิธีการสร้างความผูกพันของพนักงานและวิธีการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน (Plaskoff, 2017) เพราะการที่พนักงานมีความผูกพันกับองค์กรในระดับสูงจะนำไปสู่การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพสูงด้วย (Mackay et al., 2017; Neha & Narwal, 2017; Qadeer et al., 2016; Srivalli & Kanta, 2016; Yadav, 2016) ซึ่งสิ่งจำเป็นสำหรับพนักงานที่จะรู้สึกมีส่วนร่วมและเกิดความผูกพันกับองค์กร คือ พนักงานต้องรู้สึกปลอดภัยในที่ทำงาน มีสิ่งอำนวยความสะดวกที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน และรู้สึกว่างานที่ทำนั้นมีความหมาย (Wadhwa & Guthrie, 2018)

## 2.4 กลยุทธ์ที่ใช้ในการสร้าง Employee Engagement ภายในองค์กร

2.4.1 การจัดหาพนักงาน (Employee recruitment) นโยบายและระเบียบปฏิบัติขององค์กรมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการมีส่วนร่วมของพนักงานและความสำเร็จของเป้าหมายทางธุรกิจ ซึ่งนโยบายที่ว้าวมถึงการสรรหาและคัดเลือกพนักงาน (Anitha, 2014) และจากการศึกษาของ Islam et al. (2020) พบว่าการสรรหาบุคลากรมีผลกระทบโดยตรงต่อการมีส่วนร่วมและความมุ่งมั่นของพนักงานในอนาคต (Sundaray, 2011) หากมีการสรรหาและคัดเลือกพนักงานที่ทัศนคติไม่ตรงกับองค์กรและไม่เข้ากันกับหน้าที่ตั้งแต่ต้นจะทำให้เกิดความตั้งใจการลาออกของพนักงาน (Reina et al., 2018) ซึ่งจะส่งผลต่อองค์กรเพราะต้องสูญเสียเวลาการหาพนักงานใหม่มาทดแทน อีกทั้งยังเป็นการสูญเสียค่าใช้จ่ายเพิ่มในการรับสมัครพนักงานใหม่ (Essel, 2019; Kessler, 2014) และการฝึกอบรม (Kessler, 2014)

2.4.2 การให้โอกาสในการพัฒนาทางสายอาชีพ (Career Development Opportunities) องค์กรที่ประสบความสำเร็จจะต้องมีการจัดหาโอกาสในการเติบโตและพัฒนาตนเองให้กับพนักงาน (Bhattacharya & Mukherjee, 2009) เมื่อพนักงานได้รับโอกาสในการพัฒนาศักยภาพและเรียนรู้ทักษะใหม่ๆ ซึ่งมีผลต่อความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรในระดับสูงและจะช่วยรักษาพนักงานที่มีศักยภาพให้อยู่กับองค์กร (Sundaray, 2011)

2.4.3 การให้อำนาจในการตัดสินใจ (Empowerment) พนักงานต้องการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในสิ่งที่เป็นความรับผิดชอบของพนักงานเอง (Sundaray, 2011) ดังนั้น ผู้จัดการควรที่จะให้อำนาจพนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Murray & Holmes, 2021) ในบริษัทส่วนใหญ่พบว่า การให้อำนาจในการตัดสินใจเป็นสิ่งจำเป็นเนื่องจากพนักงานต้องเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจในแต่ละวัน ซึ่งการมีส่วนร่วมของพนักงานจะส่งผลกระทบต่อที่ทำงานทั้งในทางบวกและ

ทางลบ โดยทั่วไปเชื่อว่าการมีส่วนร่วมของพนักงานอาจส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ความพึงพอใจ และความมุ่งมั่นของพนักงานต่อองค์กร (Ackers, 2006)

2.4.4 โอกาสที่เท่าเทียมและการปฏิบัติที่เป็นธรรม (Equal Opportunities and Fair Treatment) ถ้าบริษัทจัดหาโอกาสที่จะก้าวหน้าในหน้าที่การงานให้กับพนักงานทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรจะอยู่ในระดับสูง เพราะพนักงานจะรู้สึกว่าเขาไม่ได้ถูกเลือกปฏิบัติใน ทุกๆ ด้านขององค์กร (Sundaray, 2011) ทั้งนี้ องค์กรจำเป็นต้องเปิดรับการตอบกลับจากพนักงานทุกคนด้วย เพื่อจะได้มั่นใจว่าพวกเขาได้รับการดูแลและได้รับโอกาสอย่างเท่าเทียม (Glen, 2006)

2.4.5 การอบรมและพัฒนา (Training and Development) เป็นหนึ่งในปัจจัยการสร้าง ความผูกพันของพนักงานเพราะจะส่งผลให้พนักงานทุ่มเทในการปฏิบัติงานมากขึ้น (Anitha, 2014) ดังนั้น องค์กรควรมีการจัดอบรมทบทวนทักษะเก่าและการอบรมทักษะใหม่ ๆ ที่รอบด้านมากขึ้น ควบคู่กันจึงจะช่วยให้พนักงานได้รับทักษะที่ต้องใช้ในการปฏิบัติงาน (Sundaray, 2011) ซึ่งเป็นการ ดึงศักยภาพการปฏิบัติงานของพนักงานให้มีประสิทธิภาพ (Paposa & Kumar, 2019) และถึงแม้ว่า การอบรมพนักงานจะมีค่าใช้จ่ายที่สูง (Kessler, 2014) แต่หลายองค์กรยังคงให้ความสำคัญเพื่อให้ มั่นใจว่าพนักงานจะก้าวหน้าได้ (Essel, 2019)

2.4.6 ผลตอบแทน (Compensation) ถือเป็นปัจจัยหลักของความสัมพันธ์ในการจ้างงาน ของพนักงาน ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบทางการเงิน เช่น เงินเดือนหรือโบนัส แต่บางครั้งก็รวม ไปถึงองค์ประกอบที่ไม่ใช่การเงินด้วยหรือสิทธิพิเศษ เช่น การดูแลพนักงาน โปรแกรมให้ความ ช่วยเหลือพนักงาน ร้านอาหารสำหรับพนักงาน ส่วนลดการท่องเที่ยว เป็นต้น องค์กรควรมีระบบ การจัดการค่าตอบแทนที่เหมาะสมที่ใช้เป็นแรงกระตุ้นให้พนักงานทำงานเพื่อองค์กร (Sundaray, 2011; Chandani et al, 2016)

2.4.7 ความพึงพอใจในงาน (Job satisfaction) ถือเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความ ผูกพันของพนักงาน ดังนั้น องค์กรจึงต้องจับคู่เป้าหมายของงานให้ตรงกับเป้าหมายส่วนบุคคลของ พนักงานจึงจะทำให้มีความสุขในการปฏิบัติงาน และเกิดเป็นความพึงพอใจในงานในที่สุด (Sundaray, 2011) จากการศึกษาชี้ว่าระดับความผูกพันจะเพิ่มขึ้นเมื่อระดับความพึงพอใจมีมากขึ้น และระดับความผูกพันจะลดลงเมื่อพนักงานมีระดับความพึงพอใจน้อยลง (Sumayya et al., 2020)

2.4.8 การสื่อสาร (Communication) ผู้บริหารต้องกำหนดและสื่อสารแนวทางการ ปฏิบัติของพนักงานให้ชัดเจนในการทำตามเป้าหมายขององค์กร (Glen, 2006) องค์กรควรเปิดกว้าง ในการสื่อสารทั้งจากระดับผู้บริหารไปยังพนักงานและจากพนักงานขึ้นไปยังผู้บริหารด้วยช่อง ทางการสื่อสารที่เหมาะสม ถ้าหากพนักงานสามารถสื่อสารสิ่งที่ต้องการไปยังผู้บังคับบัญชาได้และ

ได้รับการตอบรับระดับความผูกพันก็จะเพิ่มขึ้นด้วย (Goecke et al., 2018; Sundaray, 2011) ดังนั้นองค์กรควรเพิ่มการสื่อสารเพื่อพยายามรักษาความผูกพันของพนักงานไว้ เนื่องจากจะช่วยรักษาภาพลักษณ์ขององค์กรไปในทางที่ดีได้ เพราะพนักงานก็จะพูดถึงองค์กรในทางบวก และความตั้งใจการลาออกของพนักงานก็จะต่ำลงด้วยเช่นกัน การสื่อสารจึงถือเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร (Martin & Butler, 2015)

2.4.9 รางวัลและการยกย่อง (Reward and Recognition) การที่ไม่มีรางวัลหรือการยกย่องให้แก่พนักงานจะนำมาซึ่งการหมดไฟในการปฏิบัติงานได้ ดังนั้น การจัดให้มีการยกย่องหรือให้รางวัลแก่พนักงานอย่างเหมาะสมจึงเป็นสิ่งสำคัญมากในการทำให้เกิดความผูกพันในพนักงาน (Bhattacharya & Mukherjee, 2009)

## 2.5 การวิเคราะห์บรรณานุกรม (Bibliometric analysis)

การวิเคราะห์บรรณานุกรมเป็นการศึกษาเชิงปริมาณของเอกสารบรรณานุกรม (Bibliometric) (Merigó & Yang, 2016; Choudhri et al., 2015) โดย Pritchard (1969) ได้นิยามการวิเคราะห์บรรณานุกรมว่า “การประยุกต์คณิตศาสตร์และวิธีการทางสถิติกับหนังสือและสื่ออื่นๆ ในการสื่อสาร” ในขณะที่ Iftikhar et al. (2019) กล่าวถึงการวิเคราะห์บรรณานุกรมว่าเป็นการประเมินทางสถิติของบทความหรือหนังสือ ซึ่งเป็นวิธีที่น่าเชื่อถือที่สุดในการวัดผลกระทบของสิ่งพิมพ์ทางวิทยาศาสตร์ และใช้การวิเคราะห์ทางสถิติเพื่อวัดข้อมูลในเอกสารที่ดีพิมพ์ (Sweileh et al., 2017) ปัจจุบันนับว่าเป็นวิธีการที่ได้รับการยอมรับในฐานะความเชี่ยวชาญทางวิทยาศาสตร์และเป็นส่วนสำคัญของการประเมินผลการวิจัย โดยเฉพาะในสาขาวิทยาศาสตร์และสาขาประยุกต์ ซึ่งหากมีจำนวนงานวิจัยที่เสร็จสมบูรณ์ที่ได้ตีพิมพ์เพียงพอ จึงสามารถวิเคราะห์ด้วยวิธีบรรณานุกรมได้ (Ellegaard & Wallin, 2015)

การศึกษาการวิเคราะห์บรรณานุกรมเพื่อทำความเข้าใจแนวโน้มการวิจัยทั่วโลกในด้านใดด้านหนึ่ง โดยพิจารณาจากฐานข้อมูลวรรณกรรมทางวิชาการ ซึ่งทำให้การวิเคราะห์บรรณานุกรมแตกต่างจากการทบทวนเอกสารที่เกี่ยวข้อง โดยการวิเคราะห์บรรณานุกรมมีจุดประสงค์หลักเพื่อพิจารณาเกี่ยวกับความก้าวหน้า ความท้าทาย และทิศทางในอนาคตของหัวข้อใดหัวข้อหนึ่ง โดยเฉพาะ (Khudzari et al., 2018)

## 2.6 The Visualization of Similarities (VOS) viewer

VOSviewer เป็นโปรแกรมที่มีประสิทธิภาพสำหรับการวิเคราะห์เครือข่ายการศึกษาทางวิทยาศาสตร์ และใช้เพื่อจัดกลุ่ม (clustering) การทำแผนที่ (mapping) และการแสดงแผนภาพ (Hervie et al., 2021) ของวารสาร (journal) นักวิจัย (researcher) สิ่งพิมพ์ส่วนบุคคล (individual publication) การอ้างอิง (citation) การเชื่อมโยงบรรณานุกรม (bibliographic coupling) การอ้างอิงร่วม (co-citation) และความสัมพันธ์ในการประพันธ์ร่วม (co-authorship) รวมทั้งคำศัพท์สำคัญที่นำมาจากเนื้อหาของวรรณกรรมทางวิทยาศาสตร์ (co-occurrence) (Jimbun et al., 2021)



## บทที่ 3

### เครื่องมือและวิธีการวิจัย

#### 3.1 กำหนดแหล่งข้อมูลที่ใช้ (Identification of Source)

ข้อมูลที่ใช้ในงานวิจัยนี้ดึงมาจากรฐานข้อมูล Scopus ซึ่งได้รับเลือกให้เป็นแหล่งข้อมูลที่นิยมที่สุด เนื่องจากมักใช้ในการสร้างฐานข้อมูลสำหรับการตรวจสอบและวิจัยอย่างเป็นระบบ และยังมีเครื่องมือวิเคราะห์ที่สามารถส่งออกข้อมูลเพื่อใช้ในซอฟต์แวร์บรรณานุกรม (Kataria et al., 2020) ช่วงเวลาที่ใช้ศึกษาเป็นไปตามข้อมูลเอกสารที่ค้นคว้าได้คืออยู่ในช่วงปี ค.ศ. 1958 ถึงปัจจุบัน (ค.ศ. 2021) และขอบเขตของการศึกษาคืองานวิจัยทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับการรักษามูลค่าคนให้คงอยู่ในองค์กร (Employee retention) โดยมี Keyword ดังนี้ “hospital” & “employee” & “retention” หรือ “hospital” & “employee” & “turnover” หรือ “hospital” & “employee” & “engage\*”

หลังจากกำหนด Keyword ที่จะใช้ในการศึกษาได้แล้ว PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-analyses) guidelines จะถูกนำมาใช้ในการศึกษางานวิจัยอย่างเป็นระบบ (Moher et.al, 2009) ตามรูปภาพที่ 3.1 แผนภาพแสดงการใช้ PRISMA ในการเลือกข้อมูลเรื่องการรักษามูลค่าพนักงานให้คงอยู่ในองค์กร

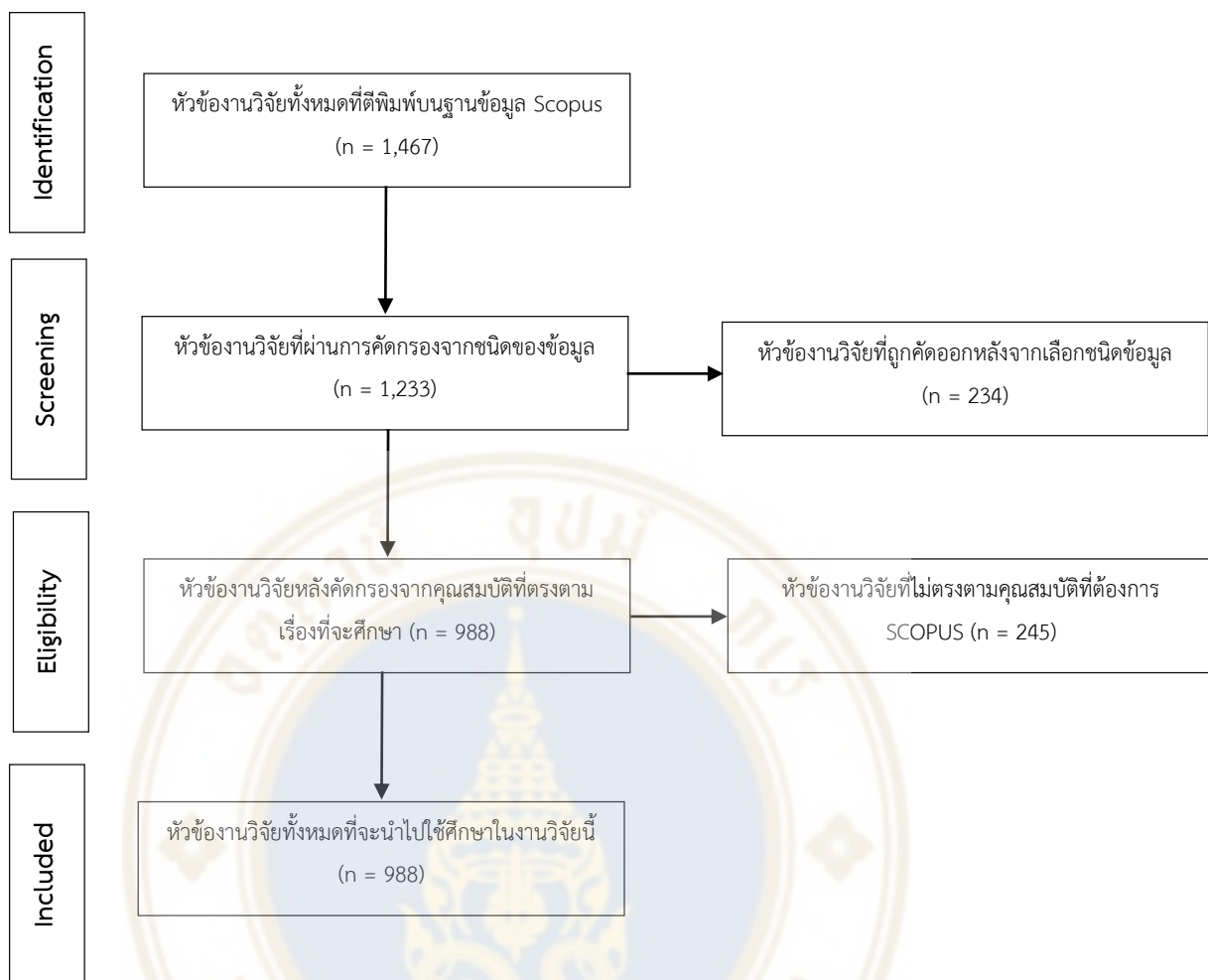
โดยขั้นตอนการสืบค้นข้อมูลมีดังนี้

3.1.1 ตั้งค่าการสืบค้นในฐานข้อมูล Scopus เป็น Article title, Abstract และ Keywords กำหนด Keyword ที่จะใช้สืบค้นงานวิจัยที่เกี่ยวกับการรักษามูลค่าคนให้คงอยู่ในองค์กร พบว่ามีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งหมด 1,467 งานวิจัย

3.1.2 ทำการคัดกรองข้อมูลโดยเลือก Public stage: Final, Source type: Journal, Document type: Article และเลือกเฉพาะงานวิจัยที่เป็นภาษาอังกฤษเท่านั้น จะเหลือ 1,233 งานวิจัย

3.1.3 นำงานวิจัยที่ได้มาคัดกรองต่อ โดยการดูความเกี่ยวข้องของเนื้อหาว่าตรงตามหัวข้อที่ต้องการจริงๆ สุดท้ายแล้วเหลืองานวิจัยทั้งหมด 988 งานวิจัย

3.1.4 นำงานวิจัยที่คัดกรองเสร็จเรียบร้อยแล้วออกจากฐานข้อมูล Scopus โดยทำการ Exported ข้อมูลไปยังโปรแกรม Microsoft Excel โดยบันทึกเป็นไฟล์นามสกุล .CSV (comma separated values) เพื่อนำไปวิเคราะห์ในโปรแกรม VOSviewer



รูปภาพที่ 3.1 แผนภาพแสดงการใช้ PRISMA ในการเลือกข้อมูลเรื่องการรักษาพนักงานให้คงอยู่ในองค์กร

### 3.2 วิเคราะห์ข้อมูล (Data Analysis)

ข้อมูลงานวิจัยที่ได้จากการคัดกรองทั้งหมด 988 งานวิจัยจะถูก Exported จากฐานข้อมูล Scopus ไปยังโปรแกรม Microsoft Excel โดยบันทึกเป็นไฟล์นามสกุล .CSV (comma separated values) ซึ่งข้อมูลที่ได้อาจแสดงถึงชื่อผู้เขียน หัวข้อของงานวิจัย Keyword แหล่งที่มา และลำดับการอ้างอิงข้อมูล จะถูกนำไปใช้ทำแผนภาพความเชื่อมโยงในเรื่องการรักษาบุคลากรให้คงอยู่ในองค์กรโดยโปรแกรม VOSviewer

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณอาศัยการวิเคราะห์แบบสถิติพรรณนาและการวิเคราะห์บรรณานุกรม โดยการวิเคราะห์แบบสถิติพรรณนาจัดทำขึ้นเพื่อให้เห็นถึงจำนวนของงานวิจัย (Size) การเติบโตของงานวิจัยที่ตีพิมพ์ (Growth of publication) การกระจายตัวทางภูมิศาสตร์ (Geographic

distribution) ประเภทของงานวิจัย (Type of paper) รวมถึงวิธีการค้นคว้า (Research methods) (Hallinger & Suriyankietkaew, 2018) ส่วนการวิเคราะห์บรรณานุกรมประกอบด้วยการวิเคราะห์การอ้างอิง (Citation analysis) (Alonso et al., 2009; Franceschini & Maisano, 2010) การวิเคราะห์การอ้างอิงร่วมของผู้เขียน (Author co-citation analysis) (Merigó & Gil-Lafuente, 2015; Merigó & Mastur, 2015) ซึ่งจะใช้โปรแกรม VOSviewer ในการทำแผนภาพความเชื่อมโยงเรื่องการรักษานุเคราะห์ให้คงอยู่ในองค์กรเพื่อให้เห็นความสัมพันธ์ในรูปแบบง่าย (Hervie et al., 2021)

การวิเคราะห์การอ้างอิง (Citation analysis) เป็นการบ่งบอกถึงความน่าเชื่อถือของงานวิจัย โดยความถี่หรือจำนวนการอ้างอิงแสดงถึงความสำคัญของงานวิจัยนั้น ๆ ดังนั้นงานวิจัยที่ถูกอ้างอิงมากจึงเป็นส่วนช่วยสนับสนุนต่อสาขาวิชานั้น (Ding & Cronin, 2011; Yue & Wilson, 2004) ในงานวิจัยนี้ทำการวิเคราะห์การอ้างอิง โดยแสดงให้เห็นถึงผู้เขียนและงานวิจัย 20 อันดับแรกที่มีการอ้างอิงมากที่สุด และวารสารที่มีการอ้างอิงมากที่สุด 10 อันดับแรกในฐานข้อมูล Scopus

การวิเคราะห์การอ้างอิงร่วม (Co-citation analysis) เป็นการบ่งบอกถึงความสัมพันธ์ระหว่างงานวิจัย ทั้ง 2 งานวิจัยมีความใกล้ชิดกันจึงถือเป็นงานวิจัยในสาขาวิจัยเดียวกัน (อ้างอิงใน Hota et al., 2020; Tunger & Eulerich, 2018) โดยการวิเคราะห์การอ้างอิงร่วมขึ้นอยู่กับการอ้างอิงในสองสิ่งร่วมกันยิ่งมาก ก็จะยิ่งแสดงว่าสองสิ่งนั้นมีความสัมพันธ์กัน (Zupic & Čater, 2015) ในงานวิจัยนี้ทำการวิเคราะห์การอ้างอิงผู้เขียนร่วม (Author co-citation analysis) เป็นการบ่งบอกว่าผู้เขียนร่วมมีแนวโน้มที่จะมีความเกี่ยวข้องในสาขาวิจัยเดียวกัน (Bu et al., 2020) โดยใช้โปรแกรม VOSviewer เพื่อทำให้เห็นขอบเขตของเรื่องที่ศึกษาชัดเจนขึ้น

การวิเคราะห์คำศัพท์ร่วม (Co-occurrence หรือ Co-words analysis) เป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพที่ช่วยให้สามารถระบุ อธิบาย และเป็นตัวแทนคำหลักในสาขาวิจัยได้ (Muñoz-Leiva et al., 2015) และในงานวิจัยนี้ได้ทำการวิเคราะห์ Keywords ที่ถูกใช้ร่วมกันในหัวข้อของงานวิจัย บทความ และในเอกสารงานวิจัย เพื่อสร้างแผนภาพความเชื่อมโยงของกรอบแนวคิด

## บทที่ 4

### ผลการวิจัย

#### 4.1 ขนาด แนวโน้มการเติบโต และการขยายการตีพิมพ์งานวิจัยเกี่ยวกับการธำรงรักษาพนักงานให้คงอยู่ในองค์กร

จากหัวข้อคำถามงานวิจัยในข้อแรกที่ทำการศึกษาสืบค้นเกี่ยวกับขนาด แนวโน้มการเติบโต และการขยายการตีพิมพ์งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ความรู้เรื่องของการรักษาบุคลากรให้คงอยู่ในองค์กร เมื่อทำการคัดกรองข้อมูลของเอกสารทางวิชาการและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่ามีทั้งหมด 988 งานวิจัย ในช่วงปี ค.ศ. 1968-2021 ที่มีความสัมพันธ์กับการรักษาบุคลากรให้คงอยู่ในองค์กร

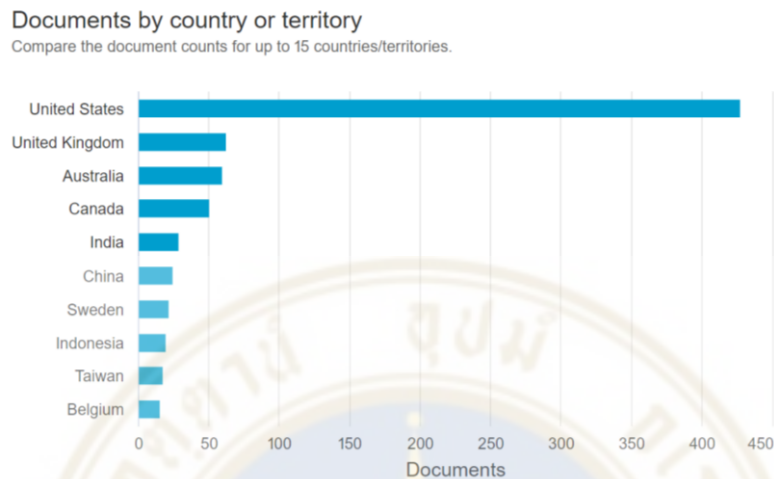


รูปภาพที่ 4.1 แนวโน้มการเติบโตของบทความวิจัยการธำรงรักษาพนักงานให้คงอยู่ในองค์กร, 1968-2021 (n=988)

จากกราฟแสดงให้เห็นถึงแนวโน้มการเพิ่มขึ้นของงานวิจัยที่เกี่ยวกับการรักษาบุคลากรให้คงอยู่ในองค์กร จะเห็นได้ว่าเริ่มมีงานวิจัยที่สนใจเกี่ยวกับการรักษาบุคลากรให้คงอยู่ในองค์กรที่เป็นโรงพยาบาลตั้งแต่ปี ค.ศ. 1968 และมีแนวโน้มมากขึ้นเรื่อย ๆ จนถึงปัจจุบัน (ค.ศ. 2021) ซึ่งก่อนปี ค.ศ. 2000 ยังมีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการรักษาบุคลากรให้คงอยู่ในองค์กรที่ได้ตีพิมพ์ไม่เกิน 20 งานวิจัยต่อปี แต่ตั้งแต่ปี ค.ศ. 2000 งานวิจัยที่เกี่ยวกับการรักษาบุคลากรให้คงอยู่ในองค์กรก็ได้รับ



ความสนใจมากขึ้นเรื่อย ๆ จนถึงปัจจุบัน (ค.ศ. 2021) รวมทั้งหมด 988 งานวิจัยจากฐานข้อมูล Scopus ตั้งแต่ปี ค.ศ.1968 มีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการรักษาบุคลากรให้คงอยู่ในองค์กรมีการเผยแพร่และตีพิมพ์ในประเทศต่างๆ ทั้งหมด 68 ประเทศทั่วโลก



**รูปภาพที่ 4.2** งานวิจัยเกี่ยวกับการชำระรักษาพนักงานให้คงอยู่ในองค์กรที่มีการตีพิมพ์ในแต่ละประเทศ, 1968-2021 (n=988)

จากแผนภูมิแท่งแสดงให้เห็นถึงประเทศ 10 อันดับแรกที่มีงานวิจัยเกี่ยวกับการรักษาบุคลากรให้คงอยู่ในองค์กรมากที่สุด โดยประเทศที่มีการตีพิมพ์มากที่สุด 3 อันดับแรก คือ สหรัฐอเมริกามีการตีพิมพ์มากที่สุดจำนวนทั้งหมด 427 งานวิจัย ตามด้วยอังกฤษมีการตีพิมพ์จำนวน 62 งานวิจัย และออสเตรเลียมีการตีพิมพ์จำนวน 59 งานวิจัย ตามลำดับ

#### 4.2 วารสารทางวิชาการ ผู้เขียน และเอกสารทางวิชาการเรื่องการชำระรักษาพนักงานให้คงอยู่ในองค์กร

งานวิจัยที่ได้จากฐานข้อมูล Scopus 988 งานวิจัย ได้รับการตีพิมพ์ในวารสารที่แตกต่างกัน 138 วารสาร เพื่อดูว่าแหล่งวารสารใดที่มีอิทธิพลต่อเอกสารทางวิชาการเรื่องการรักษาบุคลากรให้คงอยู่ในองค์กร โดยการศึกษาที่ใช้การวิเคราะห์การอ้างอิงร่วม (Co-citation) ดังตารางที่ 4.1 จะกล่าวถึงขอบเขตของวารสาร จำนวนเอกสาร จำนวนการอ้างอิง และ Scopus Quartile

**ตารางที่ 4.1** แหล่งข้อมูล 10 อันดับแรกที่มีงานวิจัยเกี่ยวกับการชำระรักษาพนักงานให้คงอยู่ในองค์กร, 1968-2021 (n=988)

<b>Rank</b>	<b>Source (Country)</b>	<b>Domain</b>	<b>No. of Documents</b>	<b>Scopus Citations</b>	<b>Scopus Quartiles</b>
1	Journal of applied psychology (USA)	Applied Psychology	10	1285	Q1
2	Journal of nursing management (UK)	Leadership and Management	32	1140	Q1
3	Journal of advanced nursing (UK)	Nursing	15	926	Q1
4	Journal of nursing administration (USA)	Leadership and Management, Medicine	36	748	Q1
5	BMC health services research (UK)	Health Policy	12	661	Q1
6	Human relations (UK)	Arts and Humanities, Management of Technology and Innovation, Social Sciences, Strategy and Management	5	320	Q1
7	Journal of clinical nursing (UK)	Nursing, Medicine	9	250	Q1
8	International journal of nursing studies (UK)	Nursing	7	248	Q1

ตารางที่ 4.1 แหล่งข้อมูล 10 อันดับแรกที่มีงานวิจัยเกี่ยวกับการธำรงรักษาพนักงานให้คงอยู่ในองค์กร, 1968-2021 (n=988) (ต่อ)

Rank	Source (Country)	Domain	No. of Documents	Scopus Citations	Scopus Quartiles
9	Health care management review (USA)	Health Policy, Leadership and Management, Strategy and Management	17	216	Q1
10	Healthcare financial management (USA)	Business, Management and Account, Medicine	12	181	Q1

จากตารางที่ 4.1 พบว่าขอบเขตของวารสารค่อนข้างมีความหลากหลายบ่งบอกถึงการขยายตัวในวงกว้างของการศึกษา ซึ่งขอบเขตการศึกษาส่วนใหญ่เน้นในเรื่องของการบริหารจัดการ โดยเฉพาะในกลุ่มพยาบาลวิชาชีพ อีกทั้งวารสารที่ถูกอ้างอิงมากที่สุด 10 อันดับแรกในการวิจัยการรักษาบุคลากรให้คงอยู่ในองค์กรยังเป็นวารสารทางวิชาการที่มีคุณภาพตามตารางที่ 4.1 ซึ่งดูได้จากวารสารที่ถูกอ้างอิงทั้ง 10 อันดับอยู่ในควอไทล์แรก (Q1) ทั้งหมด สะท้อนให้เห็นว่าวารสาร 10 อันดับแรก เป็นวารสารที่มีมาตรฐานทางเอกสารวิชาการเรื่องการรักษาบุคลากรให้คงอยู่ในองค์กรสูง

ตารางที่ 4.2 แหล่งข้อมูลที่ตีพิมพ์งานวิจัยการรักษาบุคลากรให้คงอยู่ในองค์กร 10 อันดับแรก ตามการอ้างอิงร่วม (Co-citation)

Rank	Source (Country)	Domain	Scopus Co-cites	Scopus Quartiles
1	Journal of applied psychology (USA)	Applied Psychology	1041	Q1

**ตารางที่ 4.2** แหล่งข้อมูลที่ตีพิมพ์งานวิจัยการรักษามูลค่ากรให้คงอยู่ในองค์กร 10 อันดับแรก ตามการอ้างอิงร่วม (Co-citation) (ต่อ)

Rank	Source (Country)	Domain	Scopus Co-cites	Scopus Quartiles
2	Academy of management journal (USA)	Business and International Management, Business, Management and Account, Management of Technology and Innovation, Strategy and Management	491	Q1
3	Journal of nursing management (UK)	Leadership and Management	324	Q1
4	Journal of nursing administration (USA)	Leadership and Management, Medicine	315	Q1
5	Journal of organizational behavior (UK)	Applied Psychology, Organizational Behavior and HRM, Psychology, Sociology and Political Science	304	Q1
6	Journal of advanced nursing (UK)	Nursing	297	Q1
7	Journal of management (USA)	Finance, Strategy and Management	271	Q1
8	Journal of vocational behavior (USA)	Applied Psychology, Education, Life-span and Life-course Studies, Organizational Behavior and HRM	271	Q1

ตารางที่ 4.2 แหล่งข้อมูลที่ตีพิมพ์งานวิจัยการรักษามูลค่าการให้คงอยู่ในองค์กร 10 อันดับแรก ตามการอ้างอิงร่วม (Co-citation) (ต่อ)

Rank	Source (Country)	Domain	Scopus Co-cites	Scopus Quartiles
9	Academy of management review (USA)	Business, Management and Account, Management of Technology and Innovation, Strategy and Management	260	Q1
10	International journal of nursing studies (UK)	Nursing	241	Q1

จากการเปรียบเทียบตารางที่ 4.1 แหล่งข้อมูล 10 อันดับแรกที่มีงานวิจัยเกี่ยวกับการชำระรักษาพนักงานให้คงอยู่ในองค์กร กับตารางที่ 4.2 แหล่งข้อมูลที่ตีพิมพ์งานวิจัยการชำระรักษาพนักงานให้คงอยู่ในองค์กร 10 อันดับแรก ตามการอ้างอิงร่วม (Co-citation) พบว่ามีแหล่งข้อมูลที่เหมือนกันทั้งหมด 4 วารสาร ได้แก่ Journal of applied psychology (USA) Journal of nursing management (UK) Journal of nursing administration (USA) และ Journal of advanced nursing (UK) โดยอันดับแรกของทั้งวารสารที่ถูกอ้างอิงมากที่สุดกับวารสารที่มีการอ้างอิงร่วมมากที่สุด คือ Journal of applied psychology จากประเทศสหรัฐอเมริกา

นอกจากนี้วารสารทั้ง 10 อันดับที่แสดงในตารางที่ 4.2 ถูกจัดให้อยู่ในควอไทล์แรก (Q1) ทั้งหมด อีกทั้งตารางที่ 4.2 ยังแสดงถึงขอบเขตของวารสารที่มีความหลากหลาย ซึ่งขอบเขตของวารสารส่วนใหญ่ยังคงอยู่ในด้านการบริหารจัดการ แต่มีการขยายการศึกษาไปด้านการศึกษาพฤติกรรมของพนักงานมากขึ้น

**ตารางที่ 4.3** ผู้เขียนที่ถูกอ้างถึงมากที่สุด 20 อันดับแรกในงานวิจัยตีพิมพ์หัวข้อวิจัยการข้าราชการ พนักงานให้คงอยู่ในองค์กร 1968-2021 (n=988)

Rank	Author	Nation	Focus	Docs	Scopus Citation	Cite per doc
1	Hollingsworth, a.t.	USA	Medicine • Nursing	2	652	326
2	Horner, s.o.	USA	Medicine	1	650	650
3	Mobley, w.h.	China	Business, Management and Accounting • Economics, Econometrics and Finance • Social Sciences • Psychology • Arts and Humanities	1	650	650
4	Leiter, m.	Canada	Psychology • Medicine • Business, Management and Accounting • Nursing • Social Sciences • Economics, Econometrics and Finance • Arts and Humanities • Environmental Science • Engineering • Health Professions • Pharmacology, Toxicology and Pharmaceutics • Neuroscience • Decision Sciences	3	470	156.7
5	Jamal, m.	Canada	Business, Management and Accounting • Psychology • Social Sciences • Medicine • Arts and Humanities	4	454	113.5
6	Bidwell, p.	UK	Medicine • Nursing	1	433	433

**ตารางที่ 4.3** ผู้เขียนที่ถูกอ้างถึงมากที่สุด 20 อันดับแรกในงานวิจัยตีพิมพ์หัวข้อวิชาการทางการแพทย์  
พนักงานให้คงอยู่ในองค์กร 1968-2021 (n=988) (ต่อ)

Rank	Author	Nation	Focus	Docs	Scopus Citation	Cite per doc
7	Blaauw, d.	South Africa	Medicine • Social Sciences • Agricultural and Biological Sciences • Biochemistry, Genetics and Molecular Biology • Nursing • Immunology and Microbiology • Arts and Humanities • Computer Science • Multidisciplinary • Health Professions • Business, Management and Accounting • Economics, Econometrics and Finance	1	433	433
8	Ditlopo, p.	South Africa	Medicine • Social Sciences • Multidisciplinary • Psychology • Arts and Humanities	1	433	433
9	Thomas, s.	Ireland	Medicine • Social Sciences • Economics, Econometrics and Finance • Health Professions • Nursing • Dentistry	1	433	433
10	Willis-shattuck, m.	Ireland	Medicine	1	433	433
11	Wyness, l.	UK	Medicine • Nursing • Social Sciences • Business, Management and Accounting	1	433	433

ตารางที่ 4.3 ผู้เขียนที่ถูกอ้างถึงมากที่สุด 20 อันดับแรกในงานวิจัยตีพิมพ์หัวข้อวิจัยการชำระรักษาพนักงานให้คงอยู่ในองค์กร 1968-2021 (n=988) (ต่อ)

Rank	Author	Nation	Focus	Docs	Scopus Citation	Cite per doc
12	Spence laschinger, h.k.	Canada	Nursing • Medicine • Social Sciences • Business, Management and Accounting • Psychology • Health Professions • Mathematics • Economics, Econometrics and Finance	2	427	213.5
13	Griffeth, r.w.	USA	Psychology • Business, Management and Accounting • Social Sciences • Economics, Econometrics and Finance • Arts and Humanities • Decision Sciences • Mathematics • Engineering	6	384	64
14	Aiken, l.h.	USA	Medicine • Nursing • Social Sciences • Health Professions • Business, Management and Accounting • Psychology • Environmental Science • Computer Science • Biochemistry, Genetics and Molecular Biology • Multidisciplinary • Immunology and Microbiology	1	371	371
15	Cimiotti, j.p.	USA	Medicine • Nursing • Immunology and Microbiology • Neuroscience • Social Sciences • Psychology	1	371	371



ตารางที่ 4.3 ผู้เขียนที่ถูกอ้างถึงมากที่สุด 20 อันดับแรกในงานวิจัยตีพิมพ์หัวข้อวิจัยการข้าราชการ พนักงานให้คงอยู่ในองค์กร 1968-2021 (n=988) (ต่อ)

Rank	Author	Nation	Focus	Docs	Scopus Citation	Cite per doc
16	Kutney-lee, a.	USA	Medicine • Nursing • Computer Science • Business, Management and Accounting • Health Professions	1	371	371
17	Mchugh, m.d.	USA	Medicine • Nursing • Social Sciences • Business, Management and Accounting • Decision Sciences • Psychology • Health Professions • Mathematics • Environmental Science • Agricultural and Biological Sciences • Multidisciplinary	1	371	371
18	Sloane, d.m.	USA	Medicine • Nursing • Social Sciences • Health Professions • Business, Management and Accounting • Computer Science • Multidisciplinary • Psychology • Economics, Econometrics and Finance • Immunology and Microbiology • Arts and Humanities	1	371	371
19	Day, a.	Canada	Psychology • Business, Management and Accounting • Medicine • Social Sciences • Neuroscience • Health Professions • Nursing • Economics, Econometrics and Finance • Mathematics • Engineering	1	339	339

ตารางที่ 4.3 ผู้เขียนที่ถูกอ้างถึงมากที่สุด 20 อันดับแรกในงานวิจัยตีพิมพ์หัวข้อวิจัยการรักษานุเคราะห์บุคลากรให้คงอยู่ในองค์กร 1968-2021 (n=988) (ต่อ)

Rank	Author	Nation	Focus	Docs	Scopus Citation	Cite per doc
20	Gilin, d.	Canada	Nursing • Psychology • Medicine • Social Sciences • Business, Management and Accounting	1	339	339

จากตารางที่ 4.3 แสดงถึงนักวิจัยที่มีอิทธิพลในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับวิจัยการรักษานุเคราะห์บุคลากรให้คงอยู่ในองค์กร โดยวัดจากจำนวนงานวิจัยที่ตีพิมพ์และการอ้างอิงตามฐานข้อมูล Scopus นักวิจัยมาจากหลายประเทศ ได้แก่ สหรัฐอเมริกา จีน แคนาดา อังกฤษ แอฟริกาใต้ และไอร์แลนด์ โดยนักวิจัยส่วนใหญ่สนใจทางด้านการศึกษา แพทย์ โดยเฉพาะแพทยศาสตร์และพยาบาลศาสตร์ นักวิจัยที่มีจำนวนงานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับการรักษานุเคราะห์บุคลากรให้คงอยู่ในองค์กรมากที่สุด ได้แก่ Rodger Griffeth (6) Muhammad Jamal (4) Michael Leiter (3) Arlene Hollingsworth (2) และ Heather Spence Laschinger (2) ซึ่งกลุ่มนักวิจัยที่มีงานวิจัยเป็นอันดับต้นๆ นี้ มีความเชี่ยวชาญในสาขาวิชาธุรกิจ การจัดการและบัญชี (Business Management and Accounting) จิตวิทยา (Psychology) และสังคมศาสตร์ (Social Sciences) เป็นส่วนใหญ่ นอกจากนี้เมื่อดูการอ้างอิงของฐานข้อมูล Scopus พบว่า Arlene Hollingsworth (652) Stanley Horner (650) William Mobley (650) Michael Leiter (470) Muhammad Jamal (454) เป็นนักวิจัยที่มีอิทธิพลต่อการวิจัยการรักษานุเคราะห์บุคลากรให้คงอยู่ในองค์กรเนื่องจากถูกอ้างอิงมากเป็นอันดับต้นๆ

ตารางที่ 4.4 บทความวิจัยการรณรงค์รักษาพนักงานให้คงอยู่ในองค์กร 20 อันดับแรกที่ถูกอ้างอิงมากที่สุด โดยยึดตามฐานข้อมูล Scopus

Rank	Author	Society	Title	Type of Doc	Scopus Cites
1	Reichheld, F.F. (1993)	USA	Loyalty-based management	Article	705
2	Mobley, W.H., Horner, S.O., Hollingsworth, A.T. (1978)	USA	An evaluation of precursors of hospital employee turnover	Article	650
3	Willis-Shattuck, M., Bidwell, P., Thomas, S., Wyness, L., Blaauw, D., Ditlopo, P. (2008)	Ireland	Motivation and retention of health workers in developing countries: A systematic review	Article	433
4	McHugh, M.D., Kutney-Lee, A., Cimiotti, J.P., Sloane, D.M., Aiken, L.H. (2011)	USA	Nurses' widespread job dissatisfaction, burnout, and frustration with health benefits signal problems for patient care	Article	371
5	Spence Laschinger, H.K., Leiter, M., Day, A., Gilin, D. (2009)	Canada	Workplace empowerment, incivility, and burnout: Impact on staff nurse recruitment and retention outcomes	Article	339
6	Jackson, s.e. (1983)	USA	Participation in decision making as a strategy for reducing job-related strain	Article	311

ตารางที่ 4.4 บทความวิจัยการธำรงรักษาพนักงานให้คงอยู่ในองค์กร 20 อันดับแรกที่ถูกอ้างอิงมากที่สุด โดยยึดตามฐานข้อมูล Scopus (ต่อ)

Rank	Author	Society	Title	Type of Doc	Scopus Cites
7	Cima, R.R., Brown, M.J., Hebl, J.R, Moore, R.f, Rogers, J.C., Kollengode, A., Amstutz, G.J., Weisbrod, C.A., Narr, B.J., Deschamps, C. (2011)	USA	Use of lean and six sigma methodology to improve operating room efficiency in a high-volume tertiary-care academic medical center	Article	264
8	Salanova, M., Lorente, L., Chambel, M.J., Martínez, I.M. (2011)	Spain	Linking transformational leadership to nurses' extra-role performance: The mediating role of self-efficacy and work engagement	Article	226
9	Jamal, m. (1984)	Canada	Job stress and job performance controversy: an empirical assessment	Article	224
10	Hom, P.W., Griffeth, R.W., Sellaro, C.L. (1984)	USA	The validity of mobley's (1977) model of employee turnover	Article	218

ตารางที่ 4.4 บทความวิจัยการรณรงค์รักษาพนักงานให้คงอยู่ในองค์กร 20 อันดับแรกที่ถูกอ้างอิงมากที่สุด โดยยึดตามฐานข้อมูล Scopus (ต่อ)

Rank	Author	Society	Title	Type of Doc	Scopus Cites
11	Borritz, M., Rugulies, R.b, Villadsen, E.b, Mikkelsen, O.A., Kristensen, T.S., Bjorner, J.B. (2006)	Denmark	Burnout among employees in human service work: design and baseline findings of puma study	Article	199
12	Tourangeau, A.E., Cranley, L.A. (2006)	Canada	Nurse intention to remain employed: understanding and strengthening determinants	Article	191
13	Gates, D.M., Ross, C.S., McQueen, L. (2006)	USA	Violence against emergency department workers	Article	183
14	Mowday, R.T., Koberg, C.S., McArthur, A.W. (1984)	USA	The psychology of the withdrawal process: a cross-validated test of mobley's intermediate linkages model of turnover in two sample	Article	165
15	Osatuke, K., Moore, S.C., Ward, C., Dyrenforth, S.R., Belton, L. (2009)	USA	Civility, respect, engagement in the workforce (CREW): Nationwide organization development intervention at veterans health administration	Article	154
16	Shirey, m.r. (2006)	USA	Authentic leaders creating healthy work environments for nursing practice	Article	154

**ตารางที่ 4.4** บทความวิจัยการธำรงรักษาพนักงานให้คงอยู่ในองค์กร 20 อันดับแรกที่ถูกอ้างอิงมากที่สุด โดยยึดตามฐานข้อมูล Scopus (ต่อ)

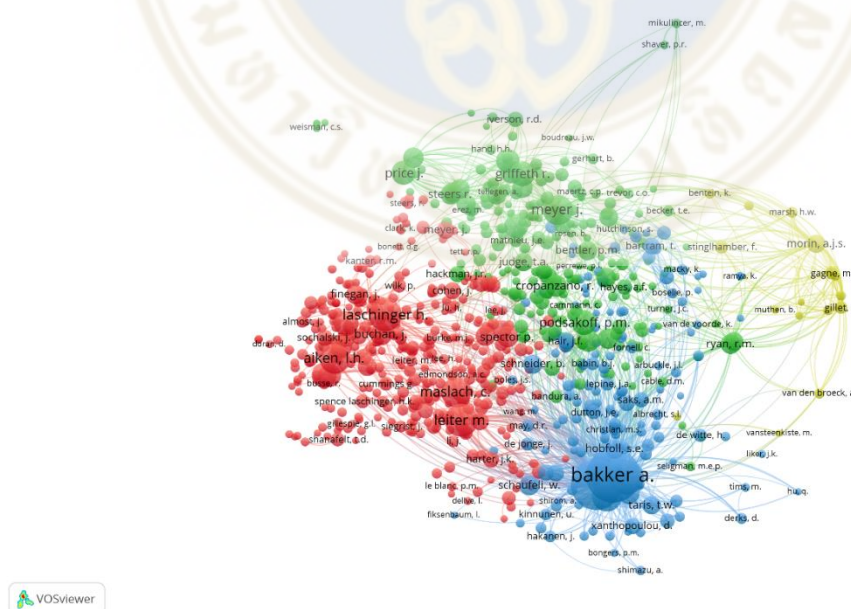
Rank	Author	Society	Title	Type of Doc	Scopus Cites
17	Spencer, d.g. (1986)	USA	Employee voice and employee retention	Article	151
18	Jamal, m. (1990)	Canada	Relationship of job stress and type-a behavior to employee's job satisfaction, organizational commitment, psychosomatic health problems, and turnover motivation	Article	148
19	Zanoni, P., Janssens, M. (2007)	Netherlands	Minority employees engaging with (diversity) management: An analysis of control, agency, and micro-emancipation	Article	144
20	Barsade, S.G., O'Neill, O.A. (2014)	USA	What's Love Got to Do with It? A Longitudinal Study of the Culture of Companionate Love and Employee and Client Outcomes in a Long-term Care Setting	Article	134

จากตารางที่ 4.4 แสดงถึงบทความวิจัยที่มีอิทธิพลในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับวิจัยการรักษานุคลากรให้คงอยู่ในองค์กร โดยบทความวิจัยที่ถูกอ้างอิงมากที่สุด คือ Loyalty-based management เขียนโดย Reichheld (1993) และได้รับการตีพิมพ์ในวารสาร Harvard Business Review ซึ่งเป็นการศึกษาเกี่ยวกับการสร้างความภักดีของผู้ใช้บริการ โดยมีผลทางอ้อมต่อการทำให้พนักงานอยู่ในองค์กรได้นานขึ้น จากการวิเคราะห์พบว่างานวิจัยส่วนใหญ่เป็นงานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการคงอยู่และการลาออกของพนักงาน ซึ่งมีทั้งปัจจัยเชิงลบ ได้แก่ ความไม่พึงพอใจของพนักงาน ความผิดหวังจากการทำงาน ความเครียดจากการทำงาน และสภาวะหมดไฟในการทำงาน และปัจจัยเชิงบวก ได้แก่ ความภักดีของพนักงานที่มีต่อองค์กร การสร้างแรงบันดาลใจให้กับพนักงาน การมอบอำนาจให้กับพนักงาน และการมีส่วนร่วมของพนักงานที่มีต่อองค์กร โดยมีนักวิจัยที่ศึกษา

ได้แก่ Mobley, Horner & Hollingsworth (1978) Willis-Shattuck, Bidwell, Thomas, Wyness, Blaauw, & Ditlopo (2008) McHugh, Kutney-Lee, Cimiotti, Sloane, & Aiken (2011) Spence Laschinger, Leiter, Day, & Gilin (2009) Borritz, Rugulies, Villadsen, Mikkelsen, Kristensen, & Bjorner (2006) Tourangeau & Cranley (2006) Spencer (1986) Jamal (1990) นอกจากนี้จะเห็นว่าบทความวิจัยที่ถูกอ้างอิงถึงมากที่สุดในช่วง 20 อันดับเป็นบทความวิจัยประเภทหัวข้อวิจัย (Article)

#### 4.3 แผนภาพโครงสร้างจากการวิเคราะห์บทความวิจัยการรักษารักขานักงานให้คงอยู่ในองค์กร

การวิเคราะห์การอ้างอิงร่วม (Co-citation analysis) เป็นหนึ่งในวิธีการวิเคราะห์บรรณานุกรมที่บ่งบอกถึงความสัมพันธ์ระหว่างงานวิจัยทั้ง 2 งานวิจัยที่มีความใกล้ชิดกัน (เช่น ผู้แต่ง) โดยการวิเคราะห์การอ้างอิงผู้เขียนร่วม (Author co-citation analysis) ในบทความวิจัยตีพิมพ์เรื่องการรักษามูลค่าการให้คงอยู่ในองค์กรขึ้นอยู่กับความถี่ที่ผู้เขียนสองคนถูกอ้างอิงถึงร่วมกัน ดังนั้นยังมีการอ้างอิงผู้เขียนสองคนมาก เนื้อหาที่ก็ยังมีความเกี่ยวข้องกันมากขึ้น ซึ่งวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรม VOSviewer พบว่ามีผู้เขียนที่ถูกอ้างอิงร่วมของเครือข่ายข้อมูลการรักษามูลค่าการให้คงอยู่ในองค์กรทั้งหมด 736 ผู้เขียน โดยกำหนดค่า Threshold เท่ากับ 10



รูปภาพที่ 4.3 Authors Co-citation analysis of Employee retention literature (Threshold 10, Resolution 0.80)

จากรูปภาพที่ 4.3 แสดงถึงเครือข่ายการจัดกลุ่มข้อมูลจากฐานข้อมูลงานวิจัยการรักษาบุคลากรให้คงอยู่ในองค์กร ซึ่งแผนภาพ Author Co-citation แสดงให้เห็นถึงความหลากหลายของกลุ่มนักวิจัยตามแต่ละสี โดยขนาดของจุดแสดงถึงความถี่ของการอ้างอิงร่วม เส้นเชื่อมระหว่างจุดแสดงถึงความถี่ของการถูกอ้างอิงร่วมกัน โดยนักวิจัยท่านอื่น โดยแผนภาพนี้นักวิจัยถูกจัดเป็นกลุ่มสีต่าง ๆ ซึ่งเป็นตัวแทนของ “Schools of thought” ของฐานความรู้ในเรื่องที่จะศึกษา พบว่ามีการจัดกลุ่มเป็น 4 กลุ่มสีของ Schools of thought ซึ่งสีเป็นการบ่งบอกถึงความใกล้เคียงกันของเรื่องที่ศึกษาของนักวิจัย โดยการสรุปกลุ่ม Schools of thought ของงานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับการรักษาบุคลากรให้คงอยู่ในองค์กร ระบุถึงสีที่ใช้ ชื่อกลุ่ม และการกระจายตัวของจำนวนนักวิจัยในแต่ละกลุ่ม โดยรายละเอียดการวิเคราะห์ในแต่ละกลุ่มจะถูกกล่าวถึงในตารางที่ 4.5

**ตารางที่ 4.5** การจัดกลุ่มของ Schools of Thought ในงานวิจัยที่ศึกษาวิจัยการธำรงรักษาพนักงานให้คงอยู่ในองค์กร

Cluster	Name	Number of Scholars
Cluster 1 (Red)	Nurse burnout	325
Cluster 2 (Green)	Turnover and Employee commitment	235
Cluster 3 (Blue)	Employee engagement	161
Cluster 4 (Yellow)	Motivation and Support	15

กลุ่มที่ 1 (Cluster 1) กลุ่มสีแดงเป็นกลุ่มที่ใหญ่ที่สุด ประกอบด้วย 325 นักวิจัย หัวข้อที่นักวิจัยกลุ่มนี้ให้ความสนใจ คือ “Nurse burnout” ซึ่งเป็นการศึกษาเกี่ยวกับสภาวะการหมดไฟในการทำงานโดยเน้นไปที่พยาบาลวิชาชีพ เนื่องจากพยาบาลวิชาชีพเป็นบุคลากรหลักในการขับเคลื่อนองค์กรที่เป็นโรงพยาบาล โดยนักวิจัยที่ถูกอ้างอิงถึงมากที่สุด คือ Michael Leiter (204) ตามด้วย Heather Spence Laschinger (202) และ Christina Maslach (151) ตามลำดับ

กลุ่มที่ 2 (Cluster 2) กลุ่มสีเขียว ประกอบด้วย 235 นักวิจัย หัวข้อที่นักวิจัยกลุ่มนี้ให้ความสนใจ คือ “Turnover” และ “Employee commitment” เป็นการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่ก่อให้เกิดการหมุนเวียนพนักงานภายในองค์กรซึ่งบ่งบอกถึงการเข้าทำงานและการออกจากงานของพนักงานและความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กรซึ่งเป็นความภาคภูมิใจของพนักงาน ความเชื่อในค่านิยมขององค์กร เป็นความปรารถนาที่จะคงอยู่กับองค์กร โดยนักวิจัยที่ถูกอ้างอิงถึงมากที่สุด คือ John Meyer (205) ตามด้วย Natalie Allen (126) และ Rodger Griffeth (123) ตามลำดับ



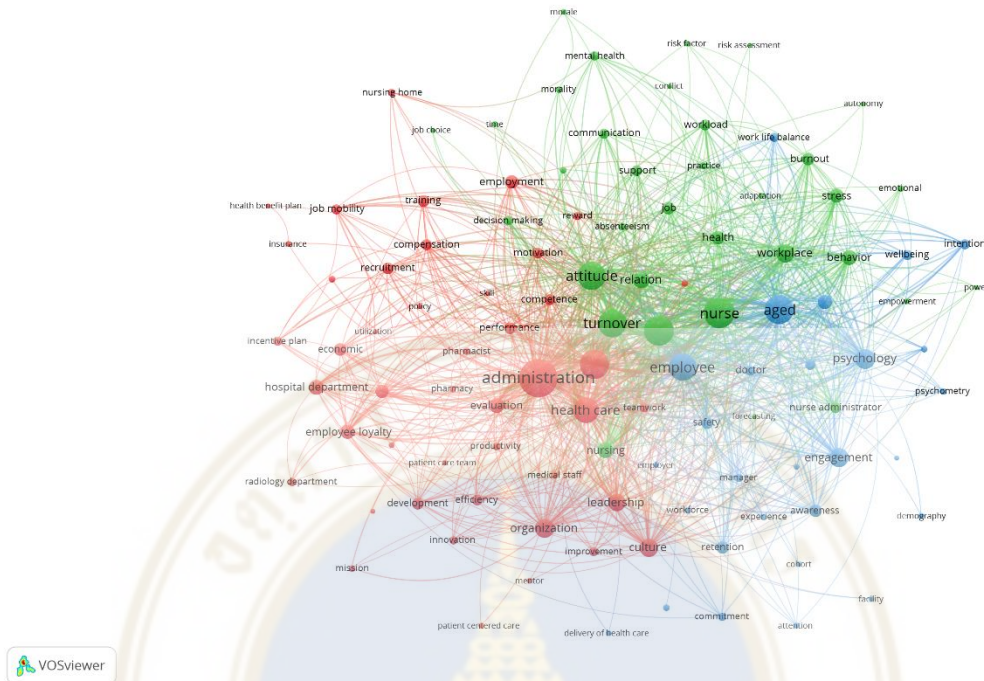
กลุ่มที่ 3 (Cluster 3) กลุ่มสีน้ำเงิน ประกอบด้วย 161 นักวิจัย หัวข้อที่เป็นที่นิยมของนักวิจัยกลุ่มนี้ คือ “Employee engagement” เป็นสถานะที่พนักงานรู้สึกมีพลังและแรงจูงใจที่จะมุ่งมั่นทุ่มเททำงานด้วยความสมัครใจและนำไปสู่การสร้างพฤติกรรมเชิงบวกให้กับพนักงาน ซึ่งจะตรงข้ามกับสภาวะ burnout โดยนักวิจัยที่ถูกอ้างอิงถึงมากที่สุด คือ Arnold Bakker (530) ตามด้วย Wilmar Schaufeli (504) และ Evangelia Demerouti (205) ตามลำดับ

กลุ่มที่ 4 (Cluster 4) กลุ่มสีเหลือง ประกอบด้วย 15 นักวิจัย หัวข้อที่เป็นที่นิยมของนักวิจัยกลุ่มนี้ คือ “Motivation” และ “Support” เป็นการศึกษากระบวนการหรือการกระทำที่เป็นแรงผลักดันหรือเป็นแรงกระตุ้นให้พนักงานปฏิบัติตามความมุ่งหมายที่องค์กรต้องการ ซึ่งหนึ่งในการแรงผลักดันพนักงานคือการได้รับการสนับสนุนจากหัวหน้างาน โดยนักวิจัยที่ถูกอ้างอิงถึงมากที่สุด คือ Alexandre Morin (57) ตามด้วย Marylene Gagne (29) และ Florence Stinglhamber (27) ตามลำดับ

#### 4.4 หัวข้อที่มีความน่าสนใจจากการรวบรวมบทความวิจัยการธำรงรักษาพนักงานให้คงอยู่ในองค์กร

การวิเคราะห์คำศัพท์ร่วม (Co-occurrence หรือ Co-words analysis) เป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพที่ช่วยให้สามารถระบุ อธิบาย และเป็นตัวแทนคำหลักในสาขาวิจัยได้ โดยใช้โปรแกรม VOSviewer ในการสร้างแผนภาพ Keyword Co-occurrence พบว่ามี Keyword อยู่ทั้งหมด 162 คำ โดยจะต้องแก้ไขคำที่มีความหมายคล้ายคลึงกันให้เป็นคำ ๆ เดียวกัน เพื่อให้เห็นถึงขนาดที่แท้จริงของคำนั้น และเมื่อตัดคำที่ไม่เกี่ยวข้องออก เช่น Article Human Questionnaire และ Survey เป็นต้น ออกพบว่าเหลือ Keyword อยู่ 107 คำ จากการตั้งค่า Threshold เท่ากับ 10 ซึ่งจะช่วยให้เห็นถึงความเชื่อมโยงของแผนภาพดังรูปภาพที่ 4.4

หลังจากแก้ไขคำศัพท์ที่มีความหมายที่ใกล้เคียงกันและคัดคำศัพท์ที่ไม่เกี่ยวข้องออก พบว่าความถี่ที่ในการใช้คำศัพท์ที่เกิดขึ้นบ่อยในบทความการธำรงรักษาพนักงานให้คงอยู่ในองค์กร ซึ่งดูได้จากขนาดของจุดขนาดของจุด คือ administration (523) nurse (331) satisfaction (326) aged (301) hospital (299) turnover (289) attitude (279) employee (268) health care (237) psychology (146) engagement (133) organization (128) culture (126) workplace (124) leadership (109) และ relation (103) ซึ่งแบ่งได้เป็น 3 กลุ่ม โดยยึดตาม Co-occurrence ของฐานข้อมูลบทความวิจัยการรักษามูลค่าการให้คงอยู่ในองค์กร



**รูปภาพที่ 4.4** แผนภาพแสดงคำศัพท์ร่วมที่ใช้ในบทความวิจัยการธำรงรักษานักงานให้คงอยู่ในองค์กร (Threshold 10 citations, Resolution = 0.91, 107 Keywords)

กลุ่มที่ 1 สีแดงเป็นกลุ่มที่มีขนาดใหญ่ที่สุดประกอบด้วย Keyword จำนวน 45 คำ โดย Keyword หลักของกลุ่มนี้ คือ administration (523) hospital (299) health care (237) organization (128) culture (126) และ leadership (109) ซึ่งเป็นกลุ่มที่ว่าด้วยการบริหารจัดการองค์กรโรงพยาบาลเป็นหลัก

กลุ่มที่ 2 สีเขียวมี Keyword ทั้งหมด 34 คำ โดย Keyword หลักของกลุ่มนี้ คือ nurse (331) satisfaction (326) turnover (289) attitude (279) workplace (124) และ relation (103) โดยภาพรวมกลุ่มนี้กล่าวถึงการหมุนเวียนของพนักงาน โดยเน้นไปที่พยาบาลวิชาชีพ ซึ่งอาจมีสาเหตุมาจากความพึงพอใจของพนักงาน ทักษะคิของพนักงาน หรือแม้กระทั่งความสัมพันธ์ในที่ทำงาน

กลุ่มที่ 3 น้ำเงินมี Keyword ทั้งหมด 28 คำ โดย Keyword หลักของกลุ่มนี้ คือ aged (301) employee (268) psychology (146) engagement (133) environment (70) awareness (61) และ retention (57) โดยภาพรวมกลุ่มนี้กล่าวถึงการรับรู้ของพนักงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน การมีส่วนร่วมของพนักงาน รวมไปถึงการใช้จิตวิทยาในการมีส่วนช่วยธำรงรักษานักงานให้คงอยู่ใน



พนักงาน (Incentive plan) จุดสีน้ำเงินเขียวบอกถึงช่วงเวลาปี ค.ศ. 2006 ถึง ปี ค.ศ. 2015 ช่วงเวลานี้ นักวิจัยเริ่มให้ความสำคัญกับพยาบาลวิชาชีพ โดยสนใจด้านความพึงพอใจ (Satisfaction) และทัศนคติ (attitude) และจุดสีเขียวเหลืองบอกถึงช่วงเวลาปี ค.ศ. 2016 ถึง ปีปัจจุบัน (ค.ศ. 2021) พบว่าเริ่มศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมของพนักงาน (psychology) และการมีส่วนร่วมของพนักงานในที่ทำงาน (engagement)



## บทที่ 5

### สรุปและอภิปราย

การศึกษานี้ใช้วิธีการวิเคราะห์บรรณานุกรมของบทความวิจัยการรักษานุคลากรให้คงอยู่ในองค์กร (Employee retention) จำนวนทั้งหมด 988 งานวิจัยจากฐานข้อมูล Scopus เพื่อดูวิวัฒนาการของบทความวิจัยและความสำคัญของการรักษานุคลากรให้คงอยู่ในองค์กรในช่วงเวลา 5 ทศวรรษที่ผ่านมา โดยงานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาขนาด แนวโน้มการเติบโต และการกระจายของข้อมูล อีกทั้งวารสาร นักวิจัย และเอกสารข้อมูลที่มีอิทธิพลต่อการศึกษารักษานุคลากรให้คงอยู่ในองค์กร

#### 5.1 การแปลผลที่ได้จากการค้นพบ (Interpretation of the Findings)

5.1.1 จากการศึกษาดังกล่าวถึงขนาด แนวโน้มการเติบโตและการตีพิมพ์ในประเทศต่าง ๆ ของงานวิจัยที่เกี่ยวกับการรักษานุคลากรให้คงอยู่ในองค์กร พบว่าเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการรักษานุคลากรให้คงอยู่ในองค์กรเริ่มต้นขึ้นในปี ค.ศ. 1968 และได้รับความนิยมมากขึ้นหลังปี ค.ศ. 2000 จนถึงปัจจุบัน (ปีค.ศ. 2021) จาก 68 ประเทศทั่วโลก โดยสหรัฐอเมริกาเป็นประเทศที่มีการตีพิมพ์มากที่สุด ตามด้วยอังกฤษ และออสเตรเลียตามลำดับ

5.1.2 จากการวิเคราะห์วารสารทางวิชาการที่ถูกอ้างอิงมากที่สุด 10 อันดับแรกในงานวิจัยที่เกี่ยวกับการรักษานุคลากรให้คงอยู่ในองค์กร เมื่อเปรียบเทียบกับผลการวิเคราะห์วารสารที่ถูกอ้างอิงร่วมมากที่สุดในงานวิจัยกลุ่มนี้พบว่าเป็นวารสารที่อยู่ในสาขาที่มุ่งเน้นการบริหารจัดการเป็นหลัก แต่ในกลุ่มวารสารที่ถูกอ้างอิงร่วมจะครอบคลุมถึงการศึกษาวุฒิตริกรรมมากขึ้น และวารสารทั้งหมดอยู่ใน Scopus Quartile แรก (Q1) ทั้งการวิเคราะห์การอ้างอิงวารสารและการวิเคราะห์การอ้างอิงวารสารร่วม โดยวารสารที่เป็นหัวใจสำคัญในการศึกษางานวิจัยหัวข้อนี้เนื่องจากถูกอ้างอิงและถูกอ้างอิงร่วมมากที่สุดเป็นอันดับหนึ่ง คือ Journal of applied psychology จากประเทศสหรัฐอเมริกา และเมื่อทำการวิเคราะห์นักวิจัยที่ถูกอ้างอิงมากที่สุดในฐานข้อมูล Scopus พบว่านักวิจัยที่มีอิทธิพลในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการรักษานุคลากรให้คงอยู่ในองค์กรมาจากหลากหลายประเทศ โดยนักวิจัยส่วนใหญ่สนใจทางด้านจิตวิทยา โดยเฉพาะจิตวิทยาและจิตวิทยาการแพทย์

5.1.3 เมื่อวิเคราะห์นักวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับการรักษาบุคลากรให้คงอยู่ในองค์กรที่ถูกอ้างอิงร่วมมากที่สุด (Author Co-citation Analysis) สามารถแบ่งกลุ่มของนักวิจัยตามความเชื่อมโยงของชุดข้อมูลที่ศึกษาหรือ Schools of thought ได้เป็น 4 กลุ่ม ประกอบด้วย

กลุ่มที่ 1 มุ่งเน้นศึกษาสภาวะการหมดไฟในการทำงานของพยาบาลวิชาชีพ (Nurse burnout) โดยนักวิจัยที่ถูกอ้างอิงมากที่สุด คือ Michael Leiter ตามด้วย Heather Spence Laschinger และ Christina Maslach ตามลำดับ

กลุ่มที่ 2 ให้ความสำคัญของการหมุนเวียนพนักงานภายในองค์กร (Turnover) และความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร (Commitment) โดยนักวิจัยที่ถูกอ้างอิงมากที่สุด คือ John Meyer ตามด้วย Natalie Allen และ Rodger Griffeth ตามลำดับ

กลุ่มที่ 3 มุ่งเน้นศึกษาสภาวะที่พนักงานรู้สึกมีพลังและแรงจูงใจที่จะมุ่งมั่นทุ่มเททำงานด้วยความสมัครใจให้กับองค์กร (Engagement) โดยนักวิจัยที่ถูกอ้างอิงมากที่สุด คือ Arnold Bakker ตามด้วย Wilmar Schaufeli และ Evangelia Demerouti ตามลำดับ

กลุ่มที่ 4 ให้ความสำคัญในเรื่องของการสนับสนุน (Support) แรงผลักดันหรือแรงกระตุ้นที่จะทำให้พนักงานปฏิบัติตามความมุ่งหมายที่องค์กรต้องการ (Motivation) โดยนักวิจัยที่ถูกอ้างอิงมากที่สุด คือ Alexandre Morin ตามด้วย Marylene Gagne และ Florence Stinglhamber ตามลำดับ

5.1.4 จากการวิเคราะห์คำศัพท์ร่วม (Co-occurrence หรือ Co-words analysis) พบว่ามี 3 กลุ่มหลักของ Keyword เรื่องการรักษาบุคลากรให้คงอยู่ในองค์กร โดยกลุ่มที่ 1 จะเป็น Keyword เกี่ยวกับองค์กรหรือระดับหัวหน้างานขึ้นไปเป็นหลัก ยังไม่ค่อยเป็นคำที่เกี่ยวกับพนักงาน โดยตรง ไม่ว่าจะเป็นการบริหารจัดการ (Administration) วัฒนธรรมองค์กร (Culture) หรือแม้กระทั่งในเรื่องของภาวะการเป็นผู้นำ (Leadership) ต่อมากลุ่มที่ 2 จะเป็น Keyword ที่เริ่มเน้นไปที่ตัวพนักงาน โดยเฉพาะพยาบาลวิชาชีพ (Nurse) โดยเริ่มให้ความสนใจเกี่ยวกับความพึงพอใจของพนักงาน (Satisfaction) ทศคติของพนักงาน (Attitude) หรือแม้กระทั่งความสัมพันธ์ในที่ทำงาน (Relation) ว่าจะอะไรเป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดการหมุนเวียนพนักงานภายในองค์กร (Turnover) และกลุ่มสุดท้ายกลุ่มที่ 3 Keyword ยังคงเน้นไปที่ตัวพนักงาน แต่จะไม่เจาะจงไปที่วิชาชีพใดวิชาชีพหนึ่งแล้ว โดยภาพรวมกลุ่มนี้จะกล่าวถึงการรับรู้ของพนักงาน (Awareness) สภาพแวดล้อมในการทำงาน (Environment) การมีส่วนร่วมของพนักงาน (Engagement) รวมไปถึงการใช้จิตวิทยา (Psychology) ในการช่วยธำรงรักษาพนักงานให้คงอยู่ในองค์กร และจากการสร้างแผนภาพ Keyword Co-occurrence ซ้อนทับ เพื่อศึกษา Keyword ที่ใช้ในการศึกษาของแต่ละช่วงเวลา พบว่าช่วงเวลาก่อนปี ค.ศ. 2000 ถึง ปี ค.ศ. 2005 ส่วนใหญ่คำที่พบบ่อยเป็นคำที่เกี่ยวกับองค์กร โดยเฉพาะด้านการจ้างงาน

(Employment) และการสร้างแรงบันดาลใจให้กับพนักงาน (Incentive plan) ช่วงเวลาปี ค.ศ. 2006 ถึง ปี ค.ศ. 2015 ช่วงเวลานี้นักวิจัยเริ่มให้ความสำคัญกับพยาบาลวิชาชีพ โดยสนใจด้านความพึงพอใจ (Satisfaction) และทัศนคติ (attitude) และช่วงเวลาปี ค.ศ. 2016 ถึง ปีปัจจุบัน (ค.ศ. 2021) พบว่าเริ่มศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมของพนักงาน (psychology) และการมีส่วนร่วมของพนักงานในที่ทำงาน (engagement)

จากการศึกษาเรื่องการรักษานุคลาครให้คงอยู่ในองค์กร พบว่า งานวิจัยในหัวข้อดังกล่าวสามารถที่จะขยายการศึกษาออกไปได้อีกในอนาคต เนื่องจากจำนวนการตีพิมพ์งานวิจัยที่เกี่ยวกับการรักษานุคลาครให้คงอยู่ในองค์กรมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งนักวิจัยจากหลายสาขาเริ่มให้ความสนใจ โดยเฉพาะสาขาแพทยศาสตร์ การรักษานุคลาครให้คงอยู่ในองค์กรไม่ใช่เรื่องยาก แต่ก็ไม่ใช่เรื่องง่ายเช่นกัน หากองค์กรสามารถตอบสนองความต้องการของพนักงานได้ อีกทั้งกาลเวลาเปลี่ยน ความต้องการของคนแต่ละยุคก็เปลี่ยนจึงเป็นสาเหตุให้นักวิจัยต้องศึกษาเรื่องนี้ตลอดเวลา นักวิจัยเริ่มให้ความสำคัญในหัวข้อดังกล่าวเพื่อศึกษาสาเหตุและปัจจัยที่ทำให้เกิดการลาออกและการรักษานุคลาคร

## 5.2 ข้อจำกัดของงานวิจัย

5.2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการรักษานุคลาครที่ไม่ได้ตีพิมพ์เป็นภาษาอังกฤษจะไม่ถูกนำมาวิเคราะห์ข้อมูล

5.2.2 ข้อมูลที่นำมาวิเคราะห์ไม่ใช่ข้อมูลที่ทันสมัยที่สุด เนื่องจากหลังการค้นหา Keyword วิจัยที่เกี่ยวข้องกับการรักษานุคลาครให้คงอยู่ในองค์กรที่ตีพิมพ์หลังจากวันที่ค้นหาจะไม่ถูกนำมาวิเคราะห์ข้อมูล

5.2.3 งานวิจัยนี้กำหนดขอบเขตจำกัดอยู่ในเรื่องของการแพทย์และสาธารณสุข ดังนั้นผลการวิจัยจะสะท้อนถึงการธำรงรักษาประเภทของบุคลากรที่พบปัญหาการหมุนเวียนงานมากที่สุดในองค์กรด้านสาธารณสุขเท่านั้น

## 5.3 ข้อเสนอแนะของงานวิจัย

5.3.1 เนื่องจากงานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับการรักษานุคลาครให้คงอยู่ในองค์กรที่เป็นโรงพยาบาล ส่วนใหญ่มุ่งเน้นไปที่พยาบาลวิชาชีพ ในอนาคตควรจะศึกษาการรักษานุคลาครในวิชาชีพอื่นๆ เพิ่มเติม เพื่อศึกษาหาปัจจัยร่วมของสาเหตุการรักษานุคลาครให้คงอยู่ในองค์กร

5.3.2 สามารถขยายการศึกษาไปยังองค์กรประเภทอื่นๆ เพื่อศึกษาปัจจัยร่วมของการ  
รักษานุเคราะห์ในรูปแบบขององค์กรที่หลากหลาย





## บรรณานุกรม

- Acker, J. (2006). Inequality regimes: Gender, class, and race in organizations. *Gender & society, 20*(4), 441-464.
- Ahmad, N., Iqbal, N., Javed, K., & Hamad, N. (2014). Impact of organizational commitment and employee performance on the employee satisfaction. *International Journal of Learning, Teaching and Educational Research, 1*(1), 84-92.
- Alexander, J. A., Lichtenstein, R., Oh, H. J., & Ullman, E. (1998). A causal model of voluntary turnover among nursing personnel in long-term psychiatric settings. *Research in Nursing & Health, 21*(5), 415-427.
- Alonso, S., Cabrerizo, F. J., Herrera-Viedma, E., & Herrera, F. (2009). h-Index: A review focused in its variants, computation and standardization for different scientific fields. *Journal of informetrics, 3*(4), 273-289.
- Aman-Ullah, A., Aziz, A., & Ibrahim, H. (2020). A systematic review of employee retention: what's next in Pakistan?. *Journal of Contemporary Issues and Thought, 10*, 36-45.
- Amen, U., Sumayya, U., & Butt, A. (2021). The impact of training & development in educational institutions of Pakistan for job satisfaction and employee retention. *Multicultural Education, 7*(10).
- Andari, A., Nafiudin, N., & Purnamasari, R. (2021). The influence of the work environment and employee engagement on employee retention. *Almana: Jurnal Manajemen dan Bisnis, 5*(3), 447-453.
- Anitha, J. (2014). Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. *International journal of productivity and performance management.*
- Apker, J., Propp, K. M., & Zabava Ford, W. S. (2009). Investigating the effect of nurse-team communication on nurse turnover: Relationships among communication processes, identification, and intent to leave. *Health Communication, 24*(2), 106-114.
- Banihani, M., Lewis, P., & Syed, J. (2013). Is work engagement gendered?. *Gender in Management: An International Journal.*

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- Bansal, S. (2014). Employee retention strategies. *International Journals of Research Management and Social Sciences*, 22, 62.
- Basnyat, S., & Lao, C. S. C. (2019). Employees' perceptions on the relationship between human resource management practices and employee turnover: A qualitative study. *Employee Relations: The International Journal*.
- Bhatla, N. (2011). To study the employee engagement practices and its effect on employee performance with special reference to ICICI and HDFC Bank in Lucknow. *International Journal of Scientific & Engineering Research*, 2(8), 1-7.
- Bhattacharya, S., & Mukherjee, P. (2009). Rewards as a key to employee engagement: A comparative study on IT professionals. *ASBM Journal of Management*, 2(1), 160.
- Branham, L. (2012). *The 7 hidden reasons employees leave: How to recognize the subtle signs and act before it's too late*. Amacom Books.
- Bu, Y., Wang, B., Chinchilla-Rodríguez, Z., Sugimoto, C. R., Huang, Y., & Huang, W. B. (2020). Considering author sequence in all-author co-citation analysis. *Information Processing & Management*, 57(6), 102300.
- Chaminade, B. (2007). A retention checklist: how do you rate. *African Journal of Business Management*, 4(10), 49-54.
- Chandani, A., Mehta, M., Mall, A., & Khokhar, V. (2016). Employee engagement: A review paper on factors affecting employee engagement. *Indian Journal of Science and Technology*, 9(15), 1-7.
- Chaudhary, S., Bidlan, J. S., & Darolia, C. R. (2015). A study of relationship of psychological capital with job satisfaction and turnover intention of LIC employees. *Indian Journal of Health and Wellbeing*, 6(7), 692.
- Chiboiwa, M. W., Samuel, M. O., & Chipunza, C. (2010). An examination of employee retention strategy in a private organisation in Zimbabwe. *African journal of business management*, 4(10), 2103-2109.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- Choy, M. W., & Kamoche, K. (2021). Identifying stabilizing and destabilizing factors of job change: A qualitative study of employee retention in the Hong Kong travel agency industry. *Current Issues in Tourism*, 24(10), 1375-1388.
- Curtis, S., & Wright, D. (2001). Retaining employees—the fast track to commitment. *Management research news*.
- Das, B. L., & Baruah, M. (2013). Employee retention: A review of literature. *Journal of business and management*, 14(2), 8-16.
- Ding, Y., & Cronin, B. (2011). Popular and/or prestigious? Measures of scholarly esteem. *Information processing & management*, 47(1), 80-96.
- Eldor, L., & Vigoda-Gadot, E. (2017). The nature of employee engagement: Rethinking the employee–organization relationship. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(3), 526-552.
- Ellegaard, O., & Wallin, J. A. (2015). The bibliometric analysis of scholarly production: How great is the impact?. *Scientometrics*, 105(3), 1809-1831.
- Ellett, A. J., Ellis, J. I., & Westbrook, T. M. (2007). A qualitative study of 369 child welfare professionals' perspectives about factors contributing to employee retention and turnover. *Children and youth services review*, 29(2), 264-281.
- Essel, B. (2019). *Employee Retention in Small Retail Businesses* (Doctoral dissertation, Walden University).
- Franceschini, F., & Maisano, D. (2010). A survey of Quality Engineering–Management journals by bibliometric indicators. *Quality and Reliability Engineering International*, 26(6), 593-604.
- Ghani, B., Zada, M., Memon, K. R., Ullah, R., Khattak, A., Han, H., ... & Araya-Castillo, L. (2022). Challenges and strategies for employee retention in the hospitality industry: A Review. *Sustainability*, 14(5), 2885.
- Glen, C. (2006). Key skills retention and motivation: the war for talent still rages and retention is the high ground. *Industrial and commercial training*.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- Goecke, T., Michaelis, B., & Schweizer, L. (2018). Retention strategies in M&A processes—An exploratory case study on turnover during mergers and acquisitions in the German software industry. In *Advances in mergers and acquisitions*. Emerald Publishing Limited.
- Gopinath, C., & Becker, T. E. (2000). Communication, procedural justice, and employee attitudes: Relationships under conditions of divestiture. *Journal of management*, 26(1), 63-83.
- Govaerts, N., Kyndt, E., Dochy, F., & Baert, H. (2011). Influence of learning and working climate on the retention of talented employees. *Journal of workplace learning*.
- Hallinger, P., & Suriyankietkaew, S. (2018). Science mapping of the knowledge base on sustainable leadership, 1990–2018. *Sustainability*, 10(12), 4846.
- Hatton, C., & Emerson, E. (1998). Brief report: Organisational predictors of actual staff turnover in a service for people with multiple disabilities. *Journal of Applied Research in Intellectual Disabilities*, 11(2), 166-171.
- Hervie, D. M., Illés, C. B., Dunay, A., & Khalife, M. A. (2021). ISSN 1648-7974 Bibliometric analysis of human resource management (HRM) in the hospitality and tourism industry. *Journal of Management*, (1), 37.
- Holland, P., Cooper, B., & Sheehan, C. (2017). Employee voice, supervisor support, and engagement: The mediating role of trust. *Human Resource Management*, 56(6), 915-929.
- Hong, E. N. C., Hao, L. Z., Kumar, R., Ramendran, C., & Kadiresan, V. (2012). An effectiveness of human resource management practices on employee retention in institute of higher learning: A regression analysis. *International journal of business research and management*, 3(2), 60-79.
- Hota, P. K., Subramanian, B., & Narayanamurthy, G. (2020). Mapping the intellectual structure of social entrepreneurship research: A citation/co-citation analysis. *Journal of Business Ethics*, 166(1), 89-114.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- Iftikhar, P. M., Ali, F., Faisaluddin, M., Khayyat, A., De Sa, M. D. G., & Rao, T. (2019). A bibliometric analysis of the top 30 most-cited articles in gestational diabetes mellitus literature (1946-2019). *Cureus, 11*(2).
- Ikram, A., Fiaz, M., Mahmood, A., Ahmad, A., & Ashfaq, R. (2021). Internal corporate responsibility as a legitimacy strategy for branding and employee retention: a perspective of higher education institutions. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity, 7*(1), 52.
- Islam, M. A., Hack- Polay, D., Haque, A., Rahman, M., & Hossain, M. S. (2022). Moderating role of psychological empowerment on the relationship between green HRM practices and millennial employee retention in the hotel industry of Bangladesh. *Business Strategy & Development, 5*(1), 17-29.
- Izzo, J. B., & Withers, P. (2002). Winning employee retention strategies for today's healthcare organizations. *Healthcare Financial Management, 56*(6), 52-58.
- Jadon, P. S., & Upadhyay, B. K. (2018). Employee Retention in Public and Private Hospital Settings: An Empirical Study of its Relationship with Participative Climate and Role Performance. *Indian Journal of Commerce and Management Studies, 9*(1), 37-46.
- James, L., & Mathew, L. (2012). Employee retention strategies: IT industry. *SCMS Journal of Indian Management, 9*(3), 79.
- Jha, S. (2019). Determinants of employee retention: a moderated mediation model of abusive leadership and psychological empowerment. *Industrial and Commercial Training.*
- Jimbun, J. L. A., Mohamed, R., Mahomed, A. S. B., & Subramaniam, A. (2021). A Bibliometric Analysis of Employee Turnover Intention in the Hotel Industry (1988-2020): Analisis Bibliometrik Niat Pusing Ganti Pekerja dalam Industri Perhotelan (1988-2020). *Journal of Management and Muamalah, 11*(2), 29-53.
- Jung, H. S., & Yoon, H. H. (2015). Understanding regulatory focuses: the role of employees' regulatory focus in stress coping styles, and turnover intent to a five-star hotel. *International Journal of Contemporary Hospitality Management.*

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- Jwu, S. C., Hassan, Z., Abdullah, S. M., & Kasa, M. E. (2018). The relationship between employee attitude towards training and employee retention in telecommunication. *Journal of Cognitive Sciences and Human Development*, 4(1), 1-14.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*, 33(4), 692-724.
- Karumuri, V. (2016). Employee engagement: Hotel industry. *SCMS Journal of Indian management*, 13(3), 120-128.
- Kataria, A., Kumar, S., Sureka, R., & Gupta, B. (2020). Forty years of employee relations—the international journal: a bibliometric overview. *Employee Relations: The International Journal*.
- Kaur, R. (2017). Employee retention models and factors affecting employees retention in IT companies. *International Journal of Business Administration and Management*, 7(1), 161-174.
- Kaye, B., & Jordan-Evans, S. (2001). Retaining key employees. *Public management*, 83(1), 6-11.
- Kessler, L. L. (2014). The effect of job satisfaction on IT employees turnover intention in Israel. *Annals of the University of Oradea*, 23(1), 1028-1038.
- Khan, T. I., Jam, F. A., Akbar, A., Khan, M. B., & Hijazi, S. T. (2011). Job involvement as predictor of employee commitment: Evidence from Pakistan. *International Journal of Business and Management*, 6(4), 252.
- Khudzari, J. M., Kurian, J., Tartakovsky, B., & Raghavan, G. V. (2018). Bibliometric analysis of global research trends on microbial fuel cells using Scopus database. *Biochemical engineering journal*, 136, 51-60.
- Kim, H. J., Hur, W. M., Moon, T. W., & Jun, J. K. (2017). Is all support equal? The moderating effects of supervisor, coworker, and organizational support on the link between emotional labor and job performance. *BRQ Business Research Quarterly*, 20(2), 124-136.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- Kossivi, B., Xu, M., & Kalgora, B. (2016). Study on determining factors of employee retention. *Open Journal of Social Sciences*, 4(05), 261.
- Kumar, P. D. A. S., Devadas, U. M., & Dhammika, K. A. S. (2021). Impact of employee value proposition on employee retention in apparel sector employees in Sri Lanka. *Wayamba Journal of Management*, 12(2).
- Kumar, S. V. (2021). A study on adept soft skill & knowledge accompanying hospitality employee retention behavior during covid-19 lockdown phase. *Anais Brasileiros de Estudos Turísticos-ABET*.
- Lambert, E. G., Minor, K. I., Wells, J. B., & Hogan, N. L. (2016). Social support's relationship to correctional staff job stress, job involvement, job satisfaction, and organizational commitment. *The Social Science Journal*, 53(1), 22-32.
- Ljajić, S., & Pirsl, D. (2021). The role of internal communication and workplace language in positioning of organizations. *Društvene i humanističke studije*, 6(1 (14)), 441-452.
- Loan-Clarke, J., Arnold, J., Coombs, C., Hartley, R., & Bosley, S. (2010). Retention, turnover and return—a longitudinal study of allied health professionals in Britain. *Human Resource Management Journal*, 20(4), 391-406.
- Lockwood, C. (2006). Building the green way. *harvard business review*, 84(6), 129-137.
- Lodha, D., & Pathak, K. (2017). Effect of psychological contract on employee engagement. *Journal of researchers*, 1(1), 6-9.
- Mackay, M. M., Allen, J. A., & Landis, R. S. (2017). Investigating the incremental validity of employee engagement in the prediction of employee effectiveness: A meta-analytic path analysis. *Human Resource Management Review*, 27(1), 108-120.
- Malek, K., Kline, S. F., & DiPietro, R. (2018). The impact of manager training on employee turnover intentions. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*.
- Mandhanya, Y. (2015). Training and development strategies: Motivational tool for increasing employee retention.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- Manoj, S., & Namratha, R. (2021). Employee retention strategies in IT Industry a study of select it companies in Bengaluru city. *Organization*, 52, 0-000.
- Markos, S., & Sridevi, M. S. (2010). Employee engagement: The key to improving performance. *International journal of business and management*, 5(12), 89.
- Martin, J. A., & Butler, F. C. (2015). The moderating effects of executive political skill on employee uncertainty post-acquisition. *Journal of Managerial Issues*, 28-42.
- Merigó, J. M., & Yang, J. B. (2017). Accounting research: A bibliometric analysis. *Australian Accounting Review*, 27(1), 71-100.
- Merigó, J. M., Gil-Lafuente, A. M., & Yager, R. R. (2015). An overview of fuzzy research with bibliometric indicators. *Applied Soft Computing*, 27, 420-433.
- Merigó, J. M., Mas-Tur, A., Roig-Tierno, N., & Ribeiro-Soriano, D. (2015). A bibliometric overview of the Journal of Business Research between 1973 and 2014. *Journal of Business Research*, 68(12), 2645-2653.
- Mita, M., Aarti, K., and Ravneeta, D. (2014). Study on employee retention and commitment. *International Journal of Advance Research in Computer Science and Management Studies*, 2, 154-164.
- Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J., Altman, D. G., Altman, D., Antes, G., ... & Tugwell, P. (2009). Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: the PRISMA statement (Chinese edition). *Journal of Chinese Integrative Medicine*, 7(9), 889-896.
- Moncarz, E., Zhao, J., & Kay, C. (2009). An exploratory study of US lodging properties' organizational practices on employee turnover and retention. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.
- Moussa, M., Doumani, T., McMurray, A., Muenjohn, N., & Deng, L. (2022). Job Dissatisfaction and Employee Turnover in Thailand. In *Cross-Cultural Performance Management* (pp. 221-235). Palgrave Macmillan, Cham.
- Mukuna, S. W. (2019). *Talent Management Strategies in the Retention of Millenials & Generation Z* (Doctoral dissertation, United States International University-Africa).



## บรรณานุกรม (ต่อ)

- Munoz-Leiva, F., Porcu, L., & Barrio-García, S. D. (2015). Discovering prominent themes in integrated marketing communication research from 1991 to 2012: a co-word analytic approach. *International Journal of Advertising*, 34(4), 678-701.
- Murray, W. C., & Holmes, M. R. (2021). Impacts of employee empowerment and organizational commitment on workforce sustainability. *Sustainability*, 13(6), 3163.
- Mustapha, N., Ahmad, A., Uli, J., & Idris, K. (2011). Work-family facilitation and family satisfaction as mediators in the relationship between job demands and intention to stay. *Asian Social Science*, 7(6), 142.
- Nava-Macali, J., Nava-de Jesus, C., & Almari, E. P. (2019). Effectiveness of career development program on job satisfaction and retention of employees in a private university in the Philippines. *Archives of Business Research*, 7(7), 301-310.
- Neha, N., & Narwal, M. (2017). An analytical study of factors affecting employee's performance in Sarvaharyana Gramin bank. *CLEAR International Journal of Research in Commerce & Management*, 8(6).
- Nura, A. A., & Osman, N. H. (2013). Gauging the effect of performance management and technology based human resource management on employee retention: The perspective of academics in higher educational institutions in Sokoto State Nigeria. *Asian Social Science*, 9(15), 295.
- O'Neil, J., Ewing, M. E., Smith, S., & Williams, S. (2021). Measuring and Evaluating Internal Communication. In *Current Trends and Issues in Internal Communication* (pp. 201-222). Palgrave Macmillan, Cham.
- Ongori, H. (2007). A review of the literature on employee turnover.
- Paposa, K. K., & Kumar, Y. M. (2019). Impact of training and development practices on job satisfaction: A study on faculty members of technical education institutes. *Management and Labour Studies*, 44(3), 248-262.
- Pfeffer, J. (2007). Human resources from an organizational behavior perspective: Some paradoxes explained. *Journal of Economic Perspectives*, 21(4), 115-134.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- Plaskoff, J. (2017). Employee experience: the new human resource management approach. *Strategic HR Review*.
- Pohl, S., & Galletta, M. (2017). The role of supervisor emotional support on individual job satisfaction: A multilevel analysis. *Applied Nursing Research*, 33, 61-66.
- Prasetyo, I., Aliyyah, N., Rusdiyanto, R., Utari, W., Suprpti, S., Winarko, R., ... & Kalbuana, N. (2021). Effects of organizational communication climate and employee retention toward employee performance. *Journal of Legal, Ethical and Regulatory Issues*, 24(1), 1-11.
- Prenda, K. M., & Stahl, S. M. (2001). The truth about older workers. *Business & Health*, 19(5), 30-30.
- Pritchard, A. (1969). Statistical Bibliography or Bibliometrics? *Journal of Documentation*. 25 (4) Dec.
- Priya, M. R., & Sudhamathi, S. (2019). Strategies for sustaining the organizational culture and its dimensions. *Advance and Innovative Research*, 6(2), 219.
- Qadeer, F., Ahmed, A., Hameed, I., & Mahmood, S. (2016). Linking passion to organizational citizenship behavior and employee performance: The mediating role of work engagement. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 10(2), 316-334.
- Ram, P., & Prabhakar, G. V. (2011). The role of employee engagement in work-related outcomes. *Interdisciplinary Journal of Research in Business*, 1(3), 47-61.
- Reina, C. S., Rogers, K. M., Peterson, S. J., Byron, K., & Hom, P. W. (2018). Quitting the boss? The role of manager influence tactics and employee emotional engagement in voluntary turnover. *Journal of leadership & organizational studies*, 25(1), 5-18.
- Robinson, D., Perryman, S., & Hayday, S. (2004). The drivers of employee engagement report 408. *Institute for Employment Studies, UK*, 72.
- Rombaut, E., & Guerry, M. A. (2020). The effectiveness of employee retention through an uplift modeling approach. *International Journal of Manpower*.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- Rothbard, N. P. (2001). Enriching or depleting? The dynamics of engagement in work and family roles. *Administrative science quarterly*, 46(4), 655-684.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of managerial psychology*.
- Salman, M., Abdullah, F., & Saleem, A. (2016). Sexual harassment at workplace and its impact on employee turnover intentions. *Business & Economic Review*, 8(1), 87-102.
- Samuel, M. O., & Chipunza, C. (2009). Employee retention and turnover: Using motivational variables as a panacea. *African journal of business management*, 3(9), 410-415.
- Setiawan, I., & Prasajo, S. (2021). Effect of Talent Management and Employee Engagement on Turnover Intention with Employee Retention Mediation. *Journal of Business, Management, & Accounting*, 3(2), 55-63.
- Shakoor, A., Haider, S., Akhtar, M. H., & Asadullah, M. A. (2021). Moderated mediation between work-life conflict and employee turnover intentions: the role of job dissatisfaction and workplace social support. *International Journal of Organizational Analysis*.
- Shuck, B., Adelson, J. L., & Reio Jr, T. G. (2017). The employee engagement scale: Initial evidence for construct validity and implications for theory and practice. *Human Resource Management*, 56(6), 953-977.
- Soenanta, A., Akbar, M., & Sariwulan, R. T. (2021). Effect of job design and organizational commitment to employee retention in a lighting company. *Linguistics and Culture Review*, 5(S3), 1161-1171.
- Spence Laschinger, H. K., Leiter, M., Day, A., & Gilin, D. (2009). Workplace empowerment, incivility, and burnout: Impact on staff nurse recruitment and retention outcomes. *Journal of nursing management*, 17(3), 302-311.
- Srivalli, P., & Kanta, K. N. M. (2016). Organisational support and employee engagement: Interaction effect. *SCMS Journal of Indian Management*, 13(2), 72-80.
- Sumayya, U., Kumari, K., Rashid, S., & Shakir, K. (2020). Role of social media in enhancing employee performance. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 24(04).

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- Sundaray, B. K. (2011). Employee engagement: a driver of organizational effectiveness. *European Journal of Business and Management*, 3(8), 53-59.
- Sweileh, W. M., Al-Jabi, S. W., AbuTaha, A. S., Zyoud, S. E. H., Anayah, F., & Sawalha, A. F. (2017). Bibliometric analysis of worldwide scientific literature in mobile-health: 2006–2016. *BMC medical informatics and decision making*, 17(1), 1-12.
- Tessema, M. T., Ready, K. J., & Embaye, A. B. (2013). The effects of employee recognition, pay, and benefits on job satisfaction: Cross country evidence. *Journal of Business and Economics*, 4(1), 1-12.
- Tunger, D., & Eulerich, M. (2018). Bibliometric analysis of corporate governance research in German-speaking countries: applying bibliometrics to business research using a custom-made database. *Scientometrics*, 117(3), 2041-2059.
- Ulfig, Y. M. (2019). *Leadership Strategies for Increasing Employee Engagement in the Service Industry* (Doctoral dissertation, Walden University).
- Ushakov, D., & Shatila, K. (2021). The Impact of Workplace Culture on Employee Retention: An Empirical Study from Lebanon. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(12), 541-551.
- Wadhwa, P., & Guthrie, J. P. (2018). Strategic human resources management and organizational effectiveness in hospitality settings. *American Journal of Management*, 18(1), 10-24.
- Wegner, P. M. (2011). *The relationship between employee engagement and employee retention in an acute healthcare hospital* (Doctoral dissertation, Walden University).
- Welfare, K., Sherratt, F., & Hallowell, M. (2021). Perceptions of Construction work: views to consider to improve employee recruitment and retention. *Journal of Construction Engineering and Management*, 147(7), 04021053.
- Wood, M. E., Mansoor, G. F., Hashemy, P., Namey, E., Gohar, F., Ayoubi, S. F., & Todd, C. S. (2013). Factors influencing the retention of midwives in the public sector in Afghanistan: a qualitative assessment of midwives in eight provinces. *Midwifery*, 29(10), 1137-1144.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- Wu, L., Rusyidi, B., Claiborne, N., & McCarthy, M. L. (2013). Relationships between work–life balance and job-related factors among child welfare workers. *Children and Youth Services Review, 35*(9), 1447-1454.
- Yadav, L. K. (2016). Employee engagement among academicians: Interaction effect of perceived organizational support and individualism. *Vilakshan: The XIMB Journal of Management, 13*(1).
- Yang, J. T., Wan, C. S., & Fu, Y. J. (2012). Qualitative examination of employee turnover and retention strategies in international tourist hotels in Taiwan. *International journal of hospitality management, 31*(3), 837-848.
- Yue, W., & Wilson, C. S. (2004). Measuring the citation impact of research journals in clinical neurology: a structural equation modelling analysis. *Scientometrics, 60*(3), 317-332.
- Yusliza, M. Y., Faezah, J. N., Muhammad, J. S. Z., & Ramayah, T. (2021). Analyzing the Relationship Between Supportive Work Environment and Employee Retention.
- Zeidan, S. (2006). *The relationship between high commitment management and employee attitudes and behaviours: the role of psychological contract fulfilment and justice* (Doctoral dissertation, Victoria University).
- Zeidan, S., & Itani, N. (2020). Cultivating employee engagement in organizations: development of a conceptual framework. *Central European Management Journal, 28*(1), 99-118.
- Zupic, I., & Čater, T. (2015). Bibliometric methods in management and organization. *Organizational research methods, 18*(3), 429-472.
- จันทน์ อ้นเจริญ. การธำรงรักษานักงานของธุรกิจโรงแรมในอำเภอเกาะสมุย จังหวัดสุราษฎร์ธานี. พรรัตน์ แสงดงหาญ. (2013). Retaining Talented People in Organization. *Executive Journal, 33*(3), 33-38.