

การทบทวนวรรณกรรมอย่างเป็นระบบ : การสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำ Systematic Literature Review: Synthesizing The Components of Leadership

ชญา อศรา

มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต

E-mail: chayaasara@gmail.com

นิमित ชุ่นสั้น

มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต

E-mail: nimit.s@pkru.ac.th

บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อนำเสนอการสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำโดยการใช้วิธีการทบทวนวรรณกรรมผ่านบทความทางวิชาการ ข้อค้นพบสรุปว่า เพื่อค้นหาองค์ประกอบของภาวะผู้นำที่ส่งอิทธิพลต่อตัวแปรที่ผู้วิจัยสนใจศึกษาอันเป็นตัวแปรที่สำคัญในการนำมาศึกษาการดูแลและรักษพนักงานไว้ในองค์กร อันได้แก่ การรักษาไว้ซึ่งผู้ปฏิบัติงาน, ความตั้งใจลาออก, การมีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติงาน, พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และความเชื่อมั่นในตนเองในการปฏิบัติงาน จึงพบองค์ประกอบของภาวะผู้นำมีจำนวน 8 องค์ประกอบ ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง, ภาวะผู้นำแลกเปลี่ยน ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย, ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์, ภาวะผู้นำแบบรับใช้, ภาวะผู้นำแท้จริง, ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม และภาวะผู้นำที่รับผิดชอบ โดยความสัมพันธ์ที่ีระหว่างผู้นำกับสมาชิกส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กร ผู้นำควรปรับสไตล์ให้เหมาะกับแต่ละคน พัฒนาความสัมพันธ์บนพื้นฐานของความไว้วางใจและความเคารพ ซึ่งนำไปสู่การแลกเปลี่ยนทรัพยากรและความร่วมมือที่มีประสิทธิภาพ ความสัมพันธ์ที่แข็งแกร่งช่วยเพิ่มความผูกพันและอิทธิพลเชิงบวกต่อกัน นอกจากนี้ การเชื่อมโยงเป็นเครือข่ายภายในองค์กรยังช่วยเสริมสร้างโครงสร้างความเป็นผู้นำที่แข็งแกร่งขึ้น

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำ, การทบทวนวรรณกรรมอย่างเป็นระบบ, การรักษาไว้ซึ่งผู้ปฏิบัติงาน

Abstract

This study aims to synthesize the components of leadership through a systematic literature review of academic articles. The findings indicate that identifying leadership components that influence key variables of interest—specifically, factors related to employee retention and organizational commitment—is crucial. The study identifies eight key leadership

components: transformational leadership, transactional leadership, laissez-faire leadership, strategic leadership, servant leadership, authentic leadership, ethical leadership, and responsible leadership. A strong leader-member relationship significantly enhances organizational effectiveness. Leaders should adapt their leadership styles to suit individual employees, fostering relationships based on trust and mutual respect. Such relationships facilitate effective resource exchange and collaboration, ultimately strengthening organizational cohesion. Furthermore, internal networking within the organization contributes to the development of a robust leadership structure, reinforcing positive organizational outcomes.

Keywords: Leadership, Systematic literature review, Employee retention

บทนำ

ในปัจจุบันการแข่งขันในองค์กรต่าง ๆ ส่งผลให้เกิดความท้าทายทางสังคมและเศรษฐกิจที่ไม่เพียงแต่ในภาคเอกชนเท่านั้น แต่ยังมีผลกระทบต่ออย่างมาต่อภาครัฐ เนื่องจากองค์กรเอกชนนั้นโดยส่วนมากให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลมากกว่าภาครัฐ โดยเฉพาะในด้านการรักษาบุคลากรและผู้ที่มีความสามารถ (Luna-Arocas & Lara, 2020) สภาพแวดล้อมการทำงานที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วซึ่งมีความผันผวน ไม่แน่นอน และซับซ้อน รวมถึงสภาพตลาดที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ได้ก่อให้เกิดแรงกดดันอย่างมากต่อองค์กรในการดึงดูดและรักษาผู้ปฏิบัติงานที่มีความสามารถเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของระบบการสรรหาบุคลากร การฝึกอบรม และการจัดการผลผลิตทรัพยากรมนุษย์กลายเป็นเรื่องท้าทายและมีต้นทุนสูงทำให้องค์กร ต้องวางกลยุทธ์เพื่อรักษาผู้ปฏิบัติงานให้มีเสถียรภาพ (Das & Malik, 2024)

ภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่ส่งผลต่อความตั้งใจลาออกของผู้ปฏิบัติงาน ความตั้งใจในการลาออก ความพึงพอใจและความผูกพันต่อองค์กร (Almas, et al., 2020) ซึ่งการวิจัยที่ผ่านมาเกี่ยวกับรูปแบบของภาวะผู้นำ แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการรักษาผู้ปฏิบัติงานนั้นมีบทบาทสำคัญในการสร้างแรงบันดาลใจและส่งผลกระทบต่อพฤติกรรม ทักษะ และความพึงพอใจในงานของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งสิ่งนี้ช่วยลดโอกาสที่ผู้ปฏิบัติงานจะลาออก (Mohammad, et al., 2023) ซึ่งอาจส่งผลผ่านการมีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติงาน (Employee engagement) ซึ่งมีบทบาทสำคัญในการรักษาผู้ปฏิบัติงานและเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานขององค์กร ส่งผลเชิงบวกต่อองค์กรรวมถึงช่วยลดการลาออก (Ekhsan, et al., 2022) นอกจากนั้นพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (Organizational citizenship behavior) เป็นปัจจัยที่มีบทบาทสำคัญในการรักษาผู้ปฏิบัติงานให้อยู่กับองค์กร เนื่องจากพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร สร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่สนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานมีความสุขและอยากทำงานในองค์กรต่อไป (Park & Min, 2020)

อีกประการหนึ่งความเชื่อมั่นในตนเองในการปฏิบัติงาน (Self-Efficacy) เป็นความเชื่อของบุคคลว่าสามารถจัดการและดำเนินการตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จ (Afzal, et al., 2019) ก็เป็นหนึ่งในสิ่งที่สามารถรับอิทธิพลจากภาวะผู้นำได้เช่นกัน

ดังนั้น การศึกษารองคประกอบของภาวะผู้นำว่าประกอบด้วยประเภทหรือคุณลักษณะแบบใดบ้างที่ส่งอิทธิพลต่อปัจจัยในการดำรงอยู่ในองค์กรต่าง ๆ นั้น จะเป็นประโยชน์ต่อการนำไปพัฒนาองค์กร พัฒนาภาวะผู้นำได้

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อนำเสนอการสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำโดยการใช้วิธีการทบทวนวรรณกรรมจากบทความทางวิชาการ

ขอบเขตการวิจัย

การเลือกงานวิจัยผู้วิจัยเลือกงานวิจัยที่มีจุดมุ่งหมายและครอบคลุมแพร่ผลการวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำ (Leadership) ที่ส่งอิทธิพลต่อการรักษาไว้ซึ่งผู้ปฏิบัติงาน (Employee retention: ER), ความตั้งใจลาออก (Turnover Retention: TR), การมีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติงาน (Employee engagement: EE), พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (Organizational citizenship behavior: OCB) และความเชื่อมั่นในตนเองในการปฏิบัติงาน (Self-efficacy: SE) โดยพิจารณาจากฐานข้อมูล Scopus ระดับ Q1-Q4 ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2561 (ค.ศ. 2018) ถึง พ.ศ. 2567 (ค.ศ. 2024) เท่านั้น โดยศึกษาภาวะผู้นำประเภทต่าง ๆ ในหลากหลายบริบท การวิจัยครั้งนี้เป็นการทบทวนวรรณกรรมอย่างเป็นระบบ โดยนำเสนอผลการทบทวนวรรณกรรมเชิงสังเคราะห์จากบทความวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ได้ผลการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำให้กระจ่างชัดขึ้นกว่าเดิม

วิธีดำเนินการวิจัย

ระเบียบวิธีวิจัย การศึกษานี้ใช้วิธี การทบทวนวรรณกรรมอย่างเป็นระบบโดยดำเนินการตามแนวทางที่เป็นระบบและโปร่งใส เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เชื่อถือได้และสามารถสังเคราะห์ผลลัพธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ กระบวนการดำเนินการประกอบด้วย

ขั้นตอนที่ 1 กำหนดคำถามวิจัยคือ ภาวะผู้นำมีองค์ประกอบใดบ้าง

ขั้นตอนที่ 2 กำหนดแนวทางการทบทวนวรรณกรรม

1. คำสำคัญที่ใช้ในการสืบค้น จำนวน 1 คำ คือ Leadership
2. กำหนดฐานข้อมูล Google Scholar (<https://scholar.google.com/>)

3. เลือกรงานวิจัยจากวารสารที่มีจุดมุ่งหมายและกรอบการเผยแพร่ผลงานวิจัยด้านภาวะผู้นำ (Leadership) ที่ส่งอิทธิพลต่อ ER, TR, EE, OCB และ SE โดยพิจารณาจากฐานข้อมูล Scopus ระดับ Q1-Q4 ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2561 (ค.ศ. 2018) ถึง พ.ศ. 2567 (ค.ศ. 2024) เท่านั้น

ขั้นตอนที่ 3 ค้นหาวรรณกรรม

1. จากการสืบค้นภาวะผู้นำ (Leadership) ปรากฏงานวิจัยที่เผยแพร่ในวารสารต่าง ๆ จากฐานข้อมูล Google Scholar จำนวนทั้งสิ้น 1,400,000 บทความ

2. เกณฑ์การคัดเลือกวรรณกรรมเข้าสู่การทบทวนโดยคำนึงถึงบทความวิจัย ที่มีความเกี่ยวข้องกับโดยตรงกับภาวะผู้นำ (Leadership) ที่ส่งอิทธิพลต่อ ER, TR, EE, OCB และ SE โดยพิจารณาจากฐานข้อมูล Scopus ระดับ Q1-Q4 ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2561 (ค.ศ. 2018) ถึง พ.ศ. 2567 (ค.ศ. 2024) รวมถึงชื่อเรื่อง บทความย่อ วัตถุประสงค์ สำคัญ กรอบแนวคิด รวมไปถึงบทสรุปของแต่ละงานวิจัย และเกณฑ์ในการคัดสรรวรรณกรรม ออกจากการทบทวน เมื่องานวิจัยนั้นไม่มีความเกี่ยวข้องโดยตรงกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานขององค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่น จะไม่ใช่สาระสำคัญของงานชิ้นนั้น

3. สรุปได้ว่าวรรณกรรมที่นำมาทบทวนในครั้งนี้ ได้ผ่านการคัดกรองตามวัตถุประสงค์งานวิจัย ในทุกด้านแล้ว มีจำนวน 91 บทความ ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2561 (ค.ศ. 2018) ถึง พ.ศ. 2567 (ค.ศ. 2024)

ขั้นตอนที่ 4 การสกัดวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

สร้างตารางสรุปงานวิจัยที่กล่าวถึงความหมายและองค์ประกอบต่าง ๆ ที่ปรากฏองค์ประกอบของภาวะผู้นำ รวบรวมและคัดเลือกปัจจัยที่เหมาะสมกับบริบทเพื่อนำมาศึกษา

ขั้นตอนที่ 5 วิเคราะห์ข้อค้นพบ

1. ค้นพบองค์ประกอบของภาวะผู้นำจากการทบทวนวรรณกรรมอย่างเป็นระบบ
2. นำเสนอผลการทบทวน โดยนำเสนอการบรรยายเชิงเนื้อหา

ผลการวิจัย

ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการนำพาและชี้นำกลุ่มคนหรือองค์กร ไปสู่เป้าหมายหรือวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ (Dansereau, et al., 1975) โดยผู้นำต้องมีทักษะในการสร้างแรงบันดาลใจและจูงใจผู้ตามเพื่อให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีความร่วมมือ ผู้นำยังต้องสามารถตัดสินใจในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างมีเหตุผลและรับผิดชอบ รวมถึงการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีและมีความไว้วางใจกับผู้ตามเพื่อให้เกิดการพัฒนาและความก้าวหน้าในองค์กร บทความนี้ นำเสนอผลการวิจัยการสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำ

เพื่อจะศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำ บทความจึงแสดงผลของการศึกษางานวิจัยด้านภาวะผู้นำที่ส่งอิทธิพลต่อตัวแปรที่ผู้วิจัยสนใจศึกษาอันเป็นตัวแปรที่สำคัญในการนำมาศึกษาการดูแลและรักษาพนักงานไว้ในองค์กรโดยเรียงจากการพบงานวิจัยมากไปน้อย พบว่า งานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำที่ส่งอิทธิพลต่อการมีส่วนร่วมของพนักงาน มีทั้งหมด 30 บทความ ส่งอิทธิพลต่อความตั้งใจลาออก มีทั้งหมด 24 บทความ

ส่งอิทธิพลต่อ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร มีทั้งหมด 21 บทความ ส่งอิทธิพลต่อการรักษาไว้ซึ่งผู้ปฏิบัติงาน มีทั้งหมด 15 บทความ และส่งอิทธิพลต่อ ความมั่นใจในตนเองในการปฏิบัติงาน มีทั้งหมด 12 บทความ ทำให้พบว่าภาวะผู้นำเป็นตัวแปรที่ส่งอิทธิพลต่อการดูแลรักษาพนักงานขององค์กรตัวแปรหนึ่ง ซึ่งหากศึกษารองประกอบของภาวะผู้นำ จะสามารถนำไปต่อยอดพัฒนาองค์ความรู้ของการบริหารจัดการองค์กรได้ โดยสามารถสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำ

สรุปได้ว่าองค์ประกอบจากการทบทวนวรรณกรรมทำให้พบองค์ประกอบของภาวะผู้นำนั้น โดยเรียงจากมากไปน้อย มีจำนวน 8 องค์ประกอบ ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) จำนวน 49 บทความ, ภาวะผู้นำแบบรับใช้ (Servant Leadership) จำนวน 25 บทความ, ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Ethical Leadership) จำนวน 19 บทความ, ภาวะผู้นำแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) จำนวน 8 บทความ, ภาวะผู้นำแท้จริง (Authentic Leadership) จำนวน 4 บทความ ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-Faire Leadership) และภาวะผู้นำที่รับผิดชอบ (Responsible Leadership) อย่างละ 3 บทความ สุดท้ายภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) จำนวน 1 บทความ โดยอ้างอิงตามงานวิจัยที่ได้ทบทวนวรรณกรรม

อภิปรายผล

การวิจัยพบว่าองค์ประกอบของภาวะผู้นำมีจำนวน 8 องค์ประกอบ ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง, ภาวะผู้นำแบบรับใช้, ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม, ภาวะผู้นำแลกเปลี่ยน, ภาวะผู้นำแท้จริง, ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย, ภาวะผู้นำที่รับผิดชอบ และภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง รูปแบบการนำที่มุ่งเน้นการสร้างแรงบันดาลใจและการเปลี่ยนแปลงเชิงบวกในผู้ตามและองค์กร (Bass, 1985) ภาวะผู้นำแบบรับใช้ หมายถึง แนวทางการเป็นผู้นำที่เน้นการรับใช้และให้บริการผู้อื่นก่อน ผู้นำแบบนี้มีความมุ่งมั่นในการสนับสนุนและพัฒนาผู้ตามให้เติบโตและประสบความสำเร็จในสิ่งที่พวกเขาต้องการ (Greenleaf, 1970) ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม หมายถึง รูปแบบการนำที่มุ่งเน้นความซื่อสัตย์ ความยุติธรรม และการตัดสินใจที่ยึดถือหลักจริยธรรมและคุณธรรม (Treviño, et al., 2000) ภาวะผู้นำแท้จริง หมายถึง ผู้นำที่เน้นความซื่อสัตย์ ความโปร่งใส และความน่าเชื่อถือ ผู้นำในลักษณะนี้จะยึดมั่นในหลักจริยธรรม เปิดรับความคิดเห็นของผู้อื่น และสร้างความสัมพันธ์ที่เท่าเทียมกับผู้ตาม เป้าหมายหลักคือช่วยให้พนักงานค้นหาความหมายของงาน และสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันภายในองค์กร (Alkarabsheh, et al., 2022; Jun, et al., 2023) ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย หมายถึง ผู้นำที่ให้อิสระแก่พนักงานในการตัดสินใจและทำงานโดยไม่มีการควบคุมหรือชี้แนะจากผู้นำมากนัก บางกรณีอาจช่วยลดความตึงเครียดของพนักงาน โดยเฉพาะในกลุ่มที่ทำงานทางไกล (Mohammad, et al., 2023; Southgate, et al., 2023) ภาวะผู้นำที่รับผิดชอบ เป็นแนวคิดที่มีรากฐานจาก ทฤษฎีผู้มีส่วนได้เสีย ซึ่งมุ่งเน้นไปที่ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียทั้งภายในและภายนอกองค์กร เป็นมากกว่าการนำองค์กรตาม

หลักจริยธรรม เพราะยังเกี่ยวข้องกับ การสร้างคุณค่าที่ยั่งยืน ผ่านการเปลี่ยนแปลงเชิงบวกในสังคม (Alkarabsheh, et al., 2022; Jun, et al., 2023; Kaya & Karatepe, 2020) และภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการนำองค์กรที่เน้นการวางแผนและการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องมีความสามารถในการมองภาพรวม วิเคราะห์สถานการณ์ และปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลง (Cerutti, et al., 2020)

จากการสังเคราะห์ ทำให้อภิปรายผลได้ว่า แต่ละองค์ประกอบของภาวะผู้นำนั้นมีความสำคัญและลักษณะการส่งอิทธิพลที่แตกต่างออกไปตามลักษณะของบริบทของสายอาชีพ พื้นที่ โดยในบริบทเดียวกัน การเลือกใช้อำนาจประกอบของผู้นำที่ต่างกันก็อาจส่งอิทธิพลต่อพนักงานที่แตกต่างกันได้เช่นกัน ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้นำกับสมาชิกส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กร ผู้นำควรปรับสไตล์ให้เหมาะสมกับแต่ละคน พัฒนาความสัมพันธ์บนพื้นฐานของความไว้วางใจและความเคารพ ซึ่งนำไปสู่การแลกเปลี่ยนทรัพยากรและความร่วมมือที่มีประสิทธิภาพ ความสัมพันธ์ที่แข็งแกร่งช่วยเพิ่มความผูกพันและอิทธิพลเชิงบวกต่อกัน นอกจากนี้ การเชื่อมโยงเป็นเครือข่ายภายในองค์กรยังช่วยเสริมสร้างโครงสร้างความเป็นผู้นำที่แข็งแกร่งขึ้น (Graen & Uhl-Bien, 1995)

ข้อเสนอแนะ

1. จากการทบทวนวรรณกรรมเพื่อนำเสนอการสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำ ควรนำผลการวิจัยไปประกอบในการพัฒนาระบบการบริหารบุคคล และพัฒนาการสร้างผู้นำในลำดับถัดไป
2. งานวิจัยนี้เป็นการสังเคราะห์ข้อมูลทุติยภูมิ เพื่อแสวงหาความจริง ควรนำไปศึกษาวิจัยต่อเพื่อทดสอบกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และทดสอบการส่งอิทธิพลของภาวะผู้นำไปยังตัวแปรอื่น ๆ ในลำดับถัดไป

เอกสารอ้างอิง

- Afzal, S., Arshad, M., Saleem, S., & Farooq, O. (2019). The impact of perceived supervisor support on employees' turnover intention and task performance: Mediation of self-efficacy. *Journal of Management Development*, 38(5), 369–382.
DOI: 10.1108/JMD-03-2019-0076
- Alkarabsheh, O. H. M., Jaaffar, A. H., Wei Fong, P., Almaaitah, D. A., & Alkharabsheh, Z. H. (2022). The relationship between leadership style and turnover intention of nurses in the public hospitals of Jordan. *Cogent Business & Management*, 9(1), Article 2064405.
<https://doi.org/10.1080/23311975.2022.2064405>

- Almas, S., Chacón-Fuertes, F., & Pérez-Muñoz, A. (2020). Direct and indirect effects of transformational leadership on volunteers' intention to remain at non-profit organizations. *Psychosocial Intervention, 29*(3), 125–132.
<https://doi.org/10.5093/pi2020a17>
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance: Beyond expectations*. Free Press.
- Cerutti, P. S., Macke, J., & Sarate, J. A. R. (2020). Leadership and decision-making styles: Are they relevant for employee retention? *Leadership, 10*(2), 1–14.
DOI: 10.7176/RHSS/10-2-03
- Dansereau, F., Graen, G. and Haga, W.J. (1975) A Vertical Dyad Linkage Approach to Leadership within Formal Organizations—A Longitudinal Investigation of the Role Making Process. *Organizational Behaviour and Human Performance, 13*, 46-78.
[https://doi.org/10.1016/0030-5073\(75\)90005-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(75)90005-7)
- Das, A. K., & Malik, P. (2024). Ascertaining factors inducing engagement and stay intention among Gen Z: A qualitative study in the Indian context. *International Journal of Organizational Analysis*. <https://doi.org/10.1108/IJOA-09-2023-3994>
- Ekhsan, M., Sudiro, A., Mugiono, M., & Hussein, A. S. (2022). Employee retention and change management during times of uncertainty. *Frontiers in Psychology, 13*, Article 916709.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.916709>
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly, 6*(2), 219–247.
[https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90036-5](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5)
- Greenleaf, R. K. (1970). *The servant as leader*. Robert K. Greenleaf Center for Servant Leadership.
- Jun, K., Hu, Z., & Sun, Y. (2023). Impact of authentic leadership on employee turnover intention: Perceived supervisor support as mediator and organizational identification as moderator. *Frontiers in Psychology, 14*, Article 1009639.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1009639>
- Kaya, B., & Karatepe, O. M. (2020). Does servant leadership better explain work engagement, career satisfaction and adaptive performance than authentic leadership?

International Journal of Contemporary Hospitality Management, 32(6), 2075–2095.

<https://doi.org/10.1108/IJCHM-05-2019-0438>

Luna-Arocas, R., & Lara, F. J. (2020). Talent management, affective organizational commitment and service performance in local government. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(13), Article 4827.

<https://doi.org/10.3390/ijerph17134827>

Mohammad, A., Menhat, M., Zaideen, I. M. M., & Saadon, M. S. I. (2023). Leadership style and its influence on employee performance and retention in employee engagement mediation: Evidence from Jordan's petroleum retailing sector. *International Journal of Procurement Management*, 18(4), 437–469.

<https://doi.org/10.1504/IJPM.2023.134633>

Park, J., & Min, H. K. (2020). Turnover intention in the hospitality industry: A meta-analysis. *International Journal of Hospitality Management*, 90, Article 102599.

<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102599>

Southgate, G., Aderibigbe, J. K., Balogun, T. V., & Mahembe, B. (2023). Leadership styles as predictors of employee engagement at a selected tertiary institution. *SA Journal of Human Resource Management*, 21, Article 10.

<https://doi.org/10.4102/sajhrm.v21i0.2238>

Treviño, L. K., Hartman, L. P., & Brown, M. E. (2000). Moral person and moral manager: How executives develop a reputation for ethical leadership. *California Management Review*, 42(4), 128–142. <https://doi.org/10.2307/41166057>