

อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อการตลาดภายในและความผูกพันต่อองค์กร

INFLUENCE OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP ON
INTERNAL MARKETING AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT

นริศ ธรรมเกื้อกูล

Naris Thamkuekool

คณะบริหารธุรกิจ สถาบันการจัดการปัญญาภิวัตน์

Faculty of Business Administration, Panyapiwat Institute of Management

Received: August 14, 2019 / Revised: November 12, 2020 / Accepted: November 19, 2020

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อการตลาดภายในและความผูกพันต่อองค์กร และ 2) ตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของตัวแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยเก็บข้อมูลจากพนักงานร้านกาแฟมวชน จำนวน 300 คน ด้วยแบบสอบถามออนไลน์ ใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย และการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยเทคนิคการวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้าง

สำหรับค่าสถิติที่ใช้ในการทดสอบมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ได้แก่ $\chi^2/df=1.278$, $p=.200$, $GFI=.987$, $AGFI=.987$, $CFI=.999$ และ $RMSEA=.031$ ผ่านเกณฑ์ทุกค่า ผลการวิเคราะห์ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ตามของตัวแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร เมื่อพิจารณาความผูกพันต่อองค์กรพบว่า ได้รับอิทธิพลจากปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมากที่สุด รองลงมาคือ การตลาดภายใน โดยผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรพบว่า มีความสัมพันธ์กัน

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การตลาดภายใน ความผูกพันต่อองค์กร

Abstract

The purposes of this research are for 1) to study the influence of transformational leadership on internal marketing and organizational commitment and 2) to examine the consistency between the developed model and the empirical data derived from a sample group of 300 Muanchon Café employees. The sample was randomly selected and asked to fill out online questionnaires, and the data were analyzed using the technique of the structural equation model.

The statistical values that were used in the consistency examination include $\chi^2/df=1.278$, $p=.200$, $GFI=.987$, $AGFI=.987$, $CFI=.999$, and $RMSEA=.031$; all the values pass the criteria. The results show that the transformational leadership factor had a causal relationship with the empirical data and that organizational commitment was mostly influenced by transformational leadership and secondly controlled by internal marketing. Thus, the model of the causal relationship between transformational leadership and organizational commitment was proven to be valid.

Keywords: Transformational Leadership, Internal Marketing, Organizational Commitment

บทนำ

ในช่วงสามทศวรรษที่ผ่านมา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้รับความสนใจเพิ่มมากขึ้นในการวิจัยเกี่ยวกับผู้นำ โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญและมีความจำเป็นต่อองค์กร เมื่อพนักงานต้องเผชิญกับการแข่งขันทางธุรกิจที่ทวีความรุนแรงมากขึ้น โดยการเปลี่ยนแปลงจะมีการปรับเปลี่ยนไปตามธรรมชาติ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงถือเป็นตัวอย่างของความเป็นผู้นำในอุดมคติที่มีความจำเป็นต่อองค์กรและพนักงานที่สร้างผลลัพธ์อย่างมีนัยสำคัญต่อองค์กร (Dartey-Baah, 2015; Duan et al., 2017) ผู้นำที่ใช้รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะกระตุ้นและพัฒนาศักยภาพของพนักงาน ซึ่งถือเป็นแนวทางใหม่ที่มีการใช้ในช่วงไม่กี่ปีที่ผ่านมาและมีความคล้ายคลึงกับสไตล์การฝึกสอนความเป็นผู้นำ (Kim, 2014) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงถูกคิดค้นขึ้นเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะเพิ่มการพัฒนาศักยภาพและประสิทธิภาพขององค์กร (DuBrin, 2012) โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยึดตามสมมติฐานว่า ผู้นำจะต้องเคารพและไว้วางใจในตัวของผู้ตาม เพื่อให้ได้รับความรักและได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดีจากผู้ตาม (Yukl, 2013)

ในตลาดบริการที่แข่งขันอย่างรุนแรงนี้องค์กรบริการต่างพยายามพัฒนาและเพิ่มคุณภาพพื้นฐานของการบริการ นักวิจัยหลายท่านเห็นว่าองค์กรบริการต้องพิจารณาถึงลูกค้าภายนอกและลูกค้าภายใน

ในการพัฒนาคุณภาพ เพื่อให้องค์กรเติบโตอย่างยั่งยืน โดยองค์กรจะต้องพุ่งความสนใจไปที่การพัฒนาคุณภาพการบริการของทั้งลูกค้าภายนอกและลูกค้าภายใน (Sadeghloo, Nodeh & Rajabloo, 2014) การบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรบริการกำลังจะเปลี่ยนแปลงไป เนื่องจากเกิดสภาวะการแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้น ซึ่งการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ประสบผลสำเร็จนั้นขึ้นอยู่กับคุณภาพของภาวะผู้นำในองค์กร (Bushra, Usman & Naveed, 2011) ดังนั้นบทบาทของภาวะผู้นำคือ การส่งเสริมให้พนักงานภายในองค์กรร่วมมือกันทำงาน (Shibru & Darshan, 2011)

จากผลการวิจัยที่ผ่านมาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อผลลัพธ์ขององค์กร เช่น ความผูกพันต่อองค์กร พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่ เป็นต้น ผู้ตามที่มีผู้นำที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะแสดงให้เห็นถึงพฤติกรรมการมีส่วนร่วม มีความพึงพอใจ และมีแรงบันดาลใจในสถานที่ทำงานมากกว่า รวมไปถึงความเชื่อใจและความรับผิดชอบในองค์กรมากกว่าคนทั่วไป (Kovjanic, Schuh & Jonas, 2013)

หนึ่งในความท้าทายที่องค์กรต้องเผชิญในปัจจุบันคือ การสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ดังนั้นจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งต่อการศึกษาและพัฒนาของตัวแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อความผูกพัน

ต่อองค์กร เพื่อเป็นประโยชน์สำหรับผู้ประกอบการ สามารถนำข้อมูลไปใช้ปรับเปลี่ยน ปรับปรุง และพัฒนากลยุทธ์ เพื่อตอบสนองความต้องการของพนักงานได้อย่างแท้จริง

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อการตลาดภายในและความผูกพันต่อองค์กร
2. ตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของตัวแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ทบทวนวรรณกรรม

การวิจัยครั้งนี้ได้ศึกษา วิเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี และทบทวนวรรณกรรมจากการวิจัยต่างๆ เพื่อนำไปสู่การสร้างกรอบแนวคิดและสมมติฐาน ดังนี้

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership: TL)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับแรงบันดาลใจ ความต้องการของพนักงานและความเป็นมืออาชีพของพนักงานแต่ละคน โดยการพิจารณาเป็นรายบุคคล เพื่อกระตุ้นและสร้างแรงบันดาลใจให้พนักงานสร้างผลงานออกมาได้เหนือกว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยังมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่มีมาก่อนหน้าของพนักงานด้วย (Liu & Liao, 2013; Svendsen & Joensson, 2016) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นรูปแบบของพฤติกรรมผู้นำที่ช่วยให้ผลการปฏิบัติงานของผู้ตามเหนือกว่าที่คาดไว้ โดยกระตุ้นให้เปลี่ยนค่านิยมแบบแผน และความสนใจส่วนบุคคล จากเดิมที่เพียงทำงานให้ลุล่วงอย่างคงเส้นคงวาหรือการเลื่อนตำแหน่งในสายงานเพื่อความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน เปลี่ยนเป็นความเชี่ยวชาญและความรู้ของพวกเขา เพื่อพัฒนาองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพด้วยความสมัครใจ (Aryee

et al., 2012)

แนวคิดเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้ Burns (1978) พยายามหาความเชื่อมโยงกันระหว่างผู้นำทางการเมืองและผู้สนับสนุน และงานวิจัยถูกเผยแพร่โดย Bass (1985) นักวิชาการท่านแรกที่ใช้ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับองค์กรธุรกิจ

Braun et al. (2013) ได้นิยามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยมีองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ ดังนี้ การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation: IM) หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำในเรื่องของการจูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม ซึ่งผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณและทัศนคติของแต่ละบุคคลและองค์กร การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence: II) หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำต้องมีความโดดเด่นอย่างชัดเจน ซึ่งทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจและเคารพนับถือเมื่อได้ร่วมงานด้วย การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individual Consideration: IC) หมายถึง ผู้นำจะเอาใจใส่ผู้ตามรายบุคคลมากกว่ารายกลุ่ม และรับรู้ถึงความต้องการ ความสามารถที่แตกต่างกันของแต่ละบุคคล และการกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation: IS) หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำซึ่งสนับสนุนให้ผู้ตามมีการหาแนวคิดใหม่ๆ และการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่ต้องการ

การตลาดภายใน (Internal Marketing: IM)

การตลาดภายในเป็นกิจกรรมที่ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ใช้ในองค์กรเป็นตัวกระตุ้นที่มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพ เพื่อให้ความรู้ ผูกพันพนักงานให้บริการลูกค้าได้ดียิ่งขึ้น (Tsai, 2014) การตลาดภายในเน้นว่าความสำเร็จของการตลาดภายนอก ขึ้นอยู่กับแรงจูงใจที่หนักแน่น ความพึงพอใจและนวัตกรรมภายในองค์กร ซึ่งองค์กรใช้การตลาดภายในพัฒนาความสามารถของพนักงาน เพื่อตอบสนองต่อเป้าหมายขององค์กร Berry (1981) และ Grönroos (1981) เป็นนักวิจัยคนแรกๆ ที่กล่าวถึงการตลาดภายใน โดยนำเสนอแนวคิดดังกล่าวให้แก่

อุตสาหกรรมบริการ (Barzoki & Ghujali, 2013) เป้าหมายหลักของแนวคิดนี้คือพนักงานต้องเกื้อกูลกัน ในฐานะลูกค้าภายในและแสดงให้เห็นถึงคุณค่าของพวกเขาในองค์กร หลักสำคัญขององค์กรคือ การที่พนักงานมีการรับรู้ที่ดีและคิดว่าตนเองเป็นเจ้าขององค์กร พนักงานต้องรับรู้ว่าการเป็นพนักงาน หมายถึง การที่พวกเขาเป็นทั้งนักการตลาดและผู้จัดหาสินค้าภายใน ด้วยวิธีการประสานงานเชิงสัมพันธ์ตอบสนองความต้องการของเพื่อนร่วมงานและองค์กรอย่างถึงที่สุด ดังนั้นการสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กรผ่านการตลาดภายในและการตอบสนองความต้องการของลูกค้าภายในด้วยวิธีประสานงานเชิงสัมพันธ์ถือเป็นสูตรลับความสำเร็จขององค์กร (Barzoki & Ghujali, 2013)

Huang & Rundle-Thiele (2015) ได้เสนอเครื่องมือวัดการตลาดภายในที่ประกอบไปด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ การสื่อสารภายในองค์กร (Internal Communication: ICOM) การฝึกอบรม (Training: TRN) และการวิจัยการตลาดภายในองค์กร (Internal Marketing Research: IMR) ซึ่งการสื่อสารภายในได้รับการยอมรับว่าเป็นกลยุทธ์หลักในการทำการตลาดภายใน การสื่อสารที่ชัดเจน ถูกต้อง แม่นยำ และทันเวลา ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วม ส่งผลอย่างยิ่งต่อผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพขององค์กร การฝึกอบรมไม่ได้มีความหมายเฉพาะการให้ความรู้ การฝึกฝนความสามารถหรือทักษะใหม่ๆ เท่านั้น แต่ยังส่งเสริมให้พนักงานรู้จักเสริมสร้างการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ โดยการฝึกอบรมจะช่วยเสริมสร้างความจงรักภักดีของพนักงาน ส่วนการวิจัยการตลาดภายในองค์กรเป็นการวิจัยเพื่อระบุความต้องการและทัศนคติของพนักงานที่มีต่อสภาพการทำงาน ผลตอบแทน สวัสดิการ นโยบายขององค์กร และประเด็นอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับงาน ช่วยให้ฝ่ายบริหารได้รับรู้ความต้องการโดยตรงจากพนักงาน และสามารถตอบสนองได้ตรงตามความต้องการของพนักงาน

ความผูกพันต่อองค์กร (Organizational commitment: OC)

ความผูกพันต่อองค์กร คือ การที่พนักงานรู้สึกได้ว่าเป็นหนึ่งเดียวกับองค์กร รู้สึกยินดีที่จะอยู่ในองค์กรที่มี 3 คุณลักษณะหลัก ดังต่อไปนี้ ความผูกพันตามความรู้สึก (Affective Commitment: AC) ความผูกพันแบบต่อเนื่อง (Continuance Commitment: CC) และความผูกพันตามหน้าที่ (Normative Commitment: NC) (Meyer & Allen, 1997) ความผูกพันต่อองค์กรเป็นเงื่อนไขของพนักงานต่อตัวองค์กรและวัตถุประสงค์ขององค์กร รวมไปถึงความตั้งใจที่จะคงสถานภาพการเป็นพนักงาน และการที่พนักงานปรารถนาอย่างสูงสุดที่จะแบ่งปันและเสียสละเพื่อองค์กร (Robbins & Judge, 2015)

การวัดความผูกพันต่อองค์กรตามแนวคิดของ Meyer & Allen (1997) ประกอบด้วย

ความผูกพันตามความรู้สึก หมายถึง การที่พนักงานแสดงออกว่าผูกพันและมีส่วนร่วมกับองค์กรตามความปรารถนาของพนักงานเอง ความผูกพันด้านความรู้สึกจะเกิดขึ้นเมื่อพนักงานอยากเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรเนื่องจากความรู้สึกผูกพันที่มีอยู่

ความผูกพันแบบต่อเนื่อง หมายถึง การที่พนักงานรู้สึกถึงความผูกพันจากการเอาใจใส่ว่าจะต้องเสียสละอะไรไปเมื่อออกจากองค์กร ความผูกพันแบบต่อเนื่องสะท้อนถึงการรับรู้ส่วนบุคคลต่อความเสียหายและการเสียสละที่ต้องรับไว้เมื่อออกจากองค์กร

ความผูกพันตามหน้าที่ หมายถึง ความศรัทธาในหน้าที่ต่อองค์กร ความผูกพันนี้เกิดขึ้นจากการที่พนักงานตระหนักถึงหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบและยังคงสถานภาพการเป็นพนักงานไว้

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีบทบาทสำคัญต่อการกำหนดตัวแปรด้านทรัพยากรบุคคล ได้แก่ การตลาดภายในที่มีรากฐานมาจากหลักการให้ความสำคัญกับพนักงาน (Akbari, Seyyed Amiri, Imani, Rezaeei & Foroudi, 2017) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อผลลัพธ์ขององค์กร เช่น

ความผูกพันต่อองค์กร พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานและผลการปฏิบัติงาน เป็นต้น ผู้ตามที่มีผู้นำที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะแสดงให้เห็นถึงพฤติกรรมการมีส่วนร่วม มีความพึงพอใจ และมีแรงบันดาลใจในสถานที่ทำงานมากกว่า รวมไปถึงความเชื่อใจและความรับผิดชอบในองค์กรมากกว่าคนทั่วไป (Kovjanic, Schuh & Jonas, 2013) การทำการตลาดภายในที่เหมาะสมจะช่วยเสริมทักษะของพนักงานและความผูกพันต่อองค์กร (Maryam, Zahra & Robabe, 2014) เมื่อผู้นำใช้การทำการตลาดภายในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพพนักงานที่มีความพึงพอใจจะดึงดูดพนักงานที่มีประสิทธิภาพสูง และอัตราการลาออกลดลง Chotechuong & Vesdapunt (2015) พบว่า การทำการตลาดภายในองค์กรมี

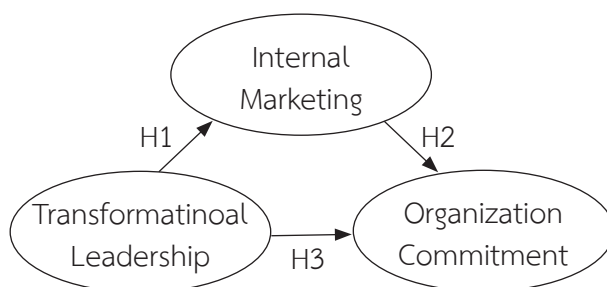
ผลกระทบโดยตรงและเป็นผลกระทบเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กร นอกเหนือจากนี้ บุคลากรที่มีความผูกพันจะให้การบริการที่ดีเยี่ยมและผูกพันต่อการร่วมงานกับองค์กร

ทั้งนี้ จากการศึกษาและวิเคราะห์แนวคิดทฤษฎี และการทบทวนวรรณกรรมจากการวิจัยต่างๆ ที่กล่าวมาข้างต้นจึงนำไปสู่การตั้งสมมติฐานและสร้างกรอบแนวคิดการวิจัย ดังนี้

สมมติฐานที่ 1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงต่อการตลาดภายใน

สมมติฐานที่ 2 การตลาดภายในมีอิทธิพลทางตรงต่อความผูกพันต่อองค์กร

สมมติฐานที่ 3 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมต่อความผูกพันต่อองค์กร



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

วิธีการวิจัย

1. ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ พนักงานบริการส่วนหน้า (Frontline Employee) ร้านกาแฟมวลชน จำนวน 628 คน โดยพนักงานบริการส่วนหน้าถือได้ว่าเป็นตัวแทนขององค์กร สามารถสร้างปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า ตลอดจนมีอิทธิพลต่อระดับความพึงพอใจและความผูกพันของลูกค้า (Cambra, Melero, Vázquez, 2014)

การกำหนดขนาดตัวอย่างใช้การพิจารณาจากสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลคือ การวิเคราะห์ตัวแบบสมการโครงสร้าง ซึ่งโดยทั่วไปอัตราส่วนขนาดตัวอย่างกับจำนวนตัวแปรสังเกตได้ที่จะสามารถ

ทำนายผลการวิจัยไปสู่ประชากรได้ควรอยู่ระหว่าง 10-20:1 (Hair et al., 2010) สำหรับการวิจัยในครั้งนี้มีตัวแปรสังเกตได้จำนวน 10 ตัว จะได้ขนาดตัวอย่างของการศึกษานี้เท่ากับ $20 \times 10 = 200$ ตัวอย่าง ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการเพิ่มจำนวนของกลุ่มตัวอย่างเพื่อให้เกิดความถูกต้องมากขึ้น จำนวน 100 ตัวอย่าง ดังนั้นการวิจัยครั้งนี้ใช้จำนวนตัวอย่างทั้งสิ้น 300 ตัวอย่าง และใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย (Simple Random Sampling) โดยการวิจัยนี้ได้รับการพิจารณารับรองจากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ของสถาบันการจัดการปัญญาภิวัตน์

2. เครื่องมือที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้

ได้แก่ แบบสอบถามออนไลน์ ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้ ส่วนที่ 1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ปรับจากแบบสอบถามของ Bass (1985) จำนวน 21 ข้อ ส่วนที่ 2 การตลาดภายใน ปรับจากแบบสอบถามของ Huang & Rundle-Thiele (2015) จำนวน 18 ข้อ ส่วนที่ 3 ความผูกพันต่อองค์กร ปรับจากแบบสอบถามของ Meyer & Allen (1997) จำนวน 24 ข้อ และส่วนที่ 4 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 6 ข้อ สำหรับแบบสอบถามกำหนดระดับความคิดเห็น โดยใช้มาตรประมาณค่า Likert-scale 5 ระดับ ซึ่งแต่ละข้อแบ่งเป็นระดับ 1 คือ น้อยที่สุด ถึงระดับ 5 มากที่สุด ผู้วิจัยได้มีการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือด้วยวิธีการ ดังนี้

2.1 การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยผู้เชี่ยวชาญด้านการแปลภาษาจากภาษาอังกฤษเป็นภาษาไทย และความสอดคล้องกับบริบทของประเทศไทย และใช้เทคนิค IOC จากผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่าน แล้วนำไปหาค่าจำแนก ได้ค่าเท่ากับ 0.965 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.6 แสดงว่า เครื่องมือมีความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา

2.2 การทดสอบความเชื่อมั่น (Reliability) ของข้อคำถาม ได้ทำการทดสอบด้วยค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาครอนบาค (Cronbach's Alphas Coefficient) มีระหว่าง 0.980-0.983 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.8 แสดงว่า เครื่องมือมีความเชื่อมั่นสูง (Hair et al., 2010)

ตารางที่ 1 ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

Item	จำนวนคำถาม	Cronbach's alphas
TL	21	.981
IM	18	.983
OC	24	.980

3. การวิเคราะห์ข้อมูล การวิจัยครั้งนี้ใช้สถิติวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติพรรณนา (Descriptive Statistics) ประกอบด้วย ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบน

มาตรฐาน การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระใช้สถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product-Moment Correlation Coefficient) เพื่อทำการทดสอบคุณสมบัติของตัวแปรและทดสอบสมมติฐานด้วยตัวแบบสมการโครงสร้างโดยการพิจารณาตามเกณฑ์การตัดสินใจความสอดคล้องกลมกลืนของตัวแบบกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 เกณฑ์การตัดสินใจความสอดคล้องกลมกลืนของตัวแบบกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ค่าสถิติ	เกณฑ์
Chi-Square (χ^2)	$p > 0.05$
Relative Chi-Square (χ^2/df)	< 2.00
Goodness of Fit (GFI)	0.95
Adjusted Goodness of Fit (AGFI)	0.95
Comparative Fit Index (CFI)	0.95
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	< 0.05

ที่มา: Kline (1998) และ Hair et al. (2010)

ผลการวิจัย

ผลการวิเคราะห์แบ่งออกเป็น 6 ส่วน ดังต่อไปนี้

1. ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยส่วนใหญ่พบว่า เป็นเพศหญิง (ร้อยละ 71) อายุ 21-30 ปี (ร้อยละ 78) สถานภาพโสด (ร้อยละ 79) การศึกษาระดับปริญญาตรี (ร้อยละ 39) อายุงานน้อยกว่า 1 ปี และระหว่าง 1-2 ปี (ร้อยละ 32) และมีตำแหน่งพนักงานร้าน (ร้อยละ 68)

2. ระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.85$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.83$) การสร้างแรงบันดาลใจอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.92$) การกระตุ้นทางปัญญาอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.86$) และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.80$) การตลาดภายในโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.88$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน

พบว่า การสื่อสารภายในองค์กรอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.89$) การฝึกอบรมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.97$) และการวิจัยการตลาดภายในองค์กรอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.77$) และความผูกพันต่อองค์กรโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.00$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ความผูกพันตามความรู้สึกอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.00$) ความผูกพันแบบต่อเนื่องอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.98$) และความผูกพันตามหน้าที่อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.03$)

3. การวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันพบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ทุกคู่มีความสัมพันธ์แบบมีทิศทางเดียวกัน และมีค่าอยู่ระหว่าง 0.76-0.83 ซึ่งมีค่าต่ำกว่า 0.85 แสดงว่าตัวแปรในระดับความสัมพันธ์ไม่สูงมากนัก ไม่เกิดปัญหาเส้นตรงร่วมเชิงพหุ (Multicollinearity) (Hair et al., 2010) นั่นคือ ตัวแปรอยู่บนองค์ประกอบร่วมกัน ดังนั้นมีความเหมาะสมที่จะนำไปวิเคราะห์ตัวแบบสมการโครงสร้าง ดังแสดงในตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์

	TL	IM	OC
Mean	3.85	3.88	4.00
S.D.	0.66	0.68	0.62
TL	1.00		
IM	0.83**	1.00	
OC	0.80**	0.73**	1.00

* $p < .05$, ** $p < .01$

4. การวิเคราะห์ความเชื่อมั่นรวมของตัวแปรแฝง (Composite Reliability: CR) และค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่สกัดได้ (Average Variance Extracted: AVE) โดยค่า CR ควรค่ามากกว่า 0.60 และ AVE ควรค่ามากกว่า 0.50 (Fornell & Larcker, 1981) รายละเอียดแสดงในตารางที่ 4 ซึ่งค่า CR มีค่าสูงสุดเท่ากับ 0.928 และค่าต่ำสุดเท่ากับ 0.859 ซึ่งค่าที่ได้มีค่ามากกว่า 0.60 ส่วนค่า AVE มีค่าสูงสุดเท่ากับ 0.802 และค่าต่ำสุดเท่ากับ 0.734 ซึ่งค่าที่ได้มีค่ามากกว่า

0.50 แสดงว่าความตรงสู่สมบูรณ (Convergent Validity) ของแบบจำลองสมการโครงสร้างมีเพียงพอยอมรับได้ (Fornell & Larcker, 1981) และการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นด้วยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาครอนบาคพบว่า ค่าสูงสุดเท่ากับ 0.983 และค่าต่ำสุดเท่ากับ 0.980 ซึ่งทุกค่าที่ได้มีค่ามากกว่า 0.80 (Hair et al., 2010) ซึ่งแสดงให้เห็นว่าข้อมูลที่นำมาวิเคราะห์มีความน่าเชื่อถือสูง นั่นคือ ตัวแปรแฝงแต่ละตัวสามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรสังเกตได้อย่างเป็นเอกภาพดี การประเมินแบบจำลองการวัดได้หลักฐานที่ชัดเจนว่า การนิยามปฏิบัติการตัวแปรแฝงทั้งหมดถูกต้องและเชื่อถือได้ ดังแสดงในตารางที่ 4

ตารางที่ 4 การวิเคราะห์ Factor loading, CR, AVE และ Cronbach's Alpha

	Factor loading	CR	AVE	Cronbach's alphas
TL		.928	.802	.981
IM	.90			
II	.85			
IC	.92			
IS	.91			
IM		.881	.764	.983
ICOM	.91			
TRN	.87			
IMR	.84			
OC		.859	.734	.980
AC	.96			
CC	.80			
NC	.80			

5. การวิเคราะห์ความสอดคล้องกลมกลืนของตัวแบบสมการโครงสร้าง (ภาพที่ 2) โดยมีค่า χ^2/df เท่ากับ 1.278 มีค่าไม่เกิน 2 ค่า p เท่ากับ .200 และเมื่อพิจารณาดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืน GFI เท่ากับ .987 AGFI เท่ากับ .955 CFI เท่ากับ .999 และค่า RMSEA เท่ากับ .031 ค่าสถิติทั้งหมดที่ได้จากการวิเคราะห์อยู่บนพื้นฐานระดับค่าสถิติที่แนะนำ (Kline, 1998; Hair et al., 2010) ตามตารางที่ 5

ตารางที่ 5 ดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของตัวแบบสมการโครงสร้าง

ดัชนี	เกณฑ์	ค่าสถิติ	ผลลัพธ์
χ^2/df	<2.00	1.278	ผ่านเกณฑ์
p	>0.05	.200	ผ่านเกณฑ์
GFI	0.95	.987	ผ่านเกณฑ์
AGFI	0.95	.955	ผ่านเกณฑ์
CFI	0.95	.999	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	<0.05	.031	ผ่านเกณฑ์

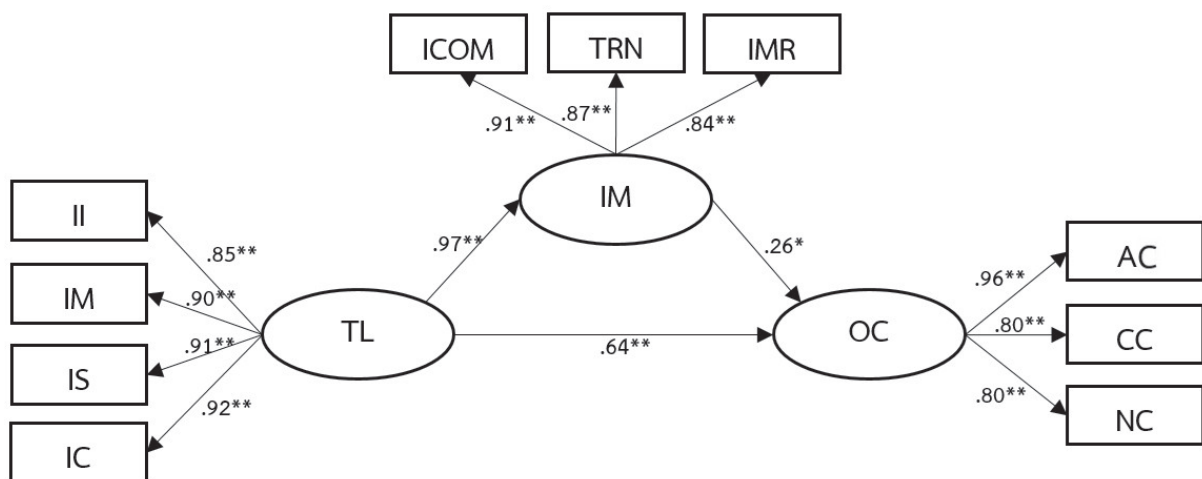
6. จากการวิเคราะห์หัตถิพพลที่ได้พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงต่อการตลาดภายใน (r=.97, t= 19.638, p<.01) สนับสนุนสมมติฐานที่ 1 การตลาดภายในมีอิทธิพลทางตรงต่อความผูกพันต่อ

องค์กร (r=.26, t=1.883, p<.05) สนับสนุนสมมติฐานที่ 2 และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมต่อความผูกพันต่อองค์กร (r=.89, t= 4.602, p<.01) สนับสนุนสมมติฐานที่ 3

ตารางที่ 6 ผลการวิเคราะห์หัตถิพพลระหว่างตัวแปรที่ศึกษา

Paths	Total effect	Direct effect	Indirect effect	R ²	Hypothesis
IM ← TL	.97**	.97**	-	.94	สนับสนุน H1
OC ← IM	.26*	.26*	-	.07	สนับสนุน H2
OC ← TL	.89**	.64**	.25*	.79	สนับสนุน H3

*p< .05, **p< .01



*p< .05, **p< .01

$\chi^2/df = 1.278$, $p = .200$, $GFI = .987$, $AGFI = .955$, $CFI = .999$, $RMSEA = .031$

ภาพที่ 2 ตัวแบบสมการโครงสร้างอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อการตลาดภายในและความผูกพันต่อองค์กร

อภิปรายและสรุปผล

จากการศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร เมื่อพิจารณาถึงความเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พนักงานให้ความสำคัญกับการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลมากที่สุด เนื่องจากการสนับสนุนส่งเสริม การสอนงาน การพัฒนาเป็นรายบุคคล และการสร้างผู้ตามให้กลายเป็นผู้นำ แตกต่างจาก Yavirach (2012) ที่พบว่า พนักงานให้ความสำคัญกับการสร้างแรงบันดาลใจมากที่สุด

นอกจากนี้ ผู้วิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรสอดคล้องกับการศึกษาของ Lo et al. (2010) ที่พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อกันโดยตรงกับองค์ประกอบสามประการของความผูกพันต่อองค์กร (ความผูกพันตามความรู้สึก ความผูกพันแบบต่อเนื่อง และความผูกพันตามหน้าที่) เช่นเดียวกับ Muchiri, Cooksey & Walumbwa (2012) ที่พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นตัวบ่งชี้ความผูกพันตามความรู้สึกและความผูกพันตามหน้าที่

ในขณะที่ความคิดเห็นเกี่ยวกับการตลาดภายในนั้น พนักงานให้ความสำคัญกับการสื่อสารภายในองค์กรมากที่สุด ซึ่งการสื่อสารภายในได้รับการยอมรับว่าเป็นกลยุทธ์หลักในการทำการตลาดภายใน (Kodish & Pettegrew, 2008) นอกจากนี้ผลการศึกษายังพบว่า การตลาดภายในมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Shahzad & Naeem (2013) ที่ทำการศึกษาคำสัมพันธ์ระหว่างการตลาดภายในกับพฤติกรรมความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน และพบว่า มีสัมพันธ์ภาพที่แข็งแกร่งและสำคัญระหว่างทุกมิติของการตลาดภายในและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน สอดคล้องกับผลวิจัยของ Salem (2013) และ Shekary et al. (2012) ที่ระบุว่า การตลาดภายในมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

ส่วนความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรนั้น พนักงานเห็นว่า ความผูกพันตามความรู้สึกเป็นสิ่งที่พนักงานให้ความสำคัญมากที่สุด ซึ่งเป็นความผูกพันที่เกิดขึ้นจากความรู้สึกภายในส่วนบุคคล รู้สึกผูกพันและเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กร รู้สึกว่าตนเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร เต็มใจที่จะทุ่มเทและอุทิศตนให้กับองค์กร เช่นเดียวกับ Zachary (2015)

สำหรับผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรพบว่า ดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของตัวแบบผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรผ่านเกณฑ์ทุกค่า และเมื่อพิจารณาถึงความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งเป็นผลลัพธ์สุดท้ายของตัวแบบนั้น ได้รับอิทธิพลรวมสูงสุดจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง รองลงคือ การตลาดภายใน ตามลำดับ

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์

จากผลการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะข้อมูลที่มีประโยชน์สำหรับผู้ประกอบการองค์กรบริการที่ต้องการสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ดังนี้

1.1 ผู้ประกอบการควรมุ่งเน้นให้ผู้นำในองค์กรใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อกระตุ้นให้พนักงานเกิดความเชื่อมั่น มีทัศนคติที่ดี มุ่งเน้นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว เกิดการพัฒนาตนเอง การทำงานเป็นทีม สร้างนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน รวมถึงการพัฒนาผู้ตามหรือพนักงานให้เป็นผู้นำรุ่นใหม่

1.2 ผู้ประกอบการควรพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปพร้อมกับการทำการตลาดภายในองค์กร มุ่งเน้นการปฏิบัติกับพนักงานเหมือนเป็นลูกค้า โดยเริ่มจากการสื่อสารภายในองค์กรที่ชัดเจน ถูกต้อง แม่นยำ ทันทต่อเหตุการณ์ และเป็นการสื่อสารสองทาง ส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วม รวมไปถึงการให้การ

อบรม ส่งเสริมให้พนักงานพัฒนาศักยภาพของตนเอง พัฒนาทักษะใหม่ๆ ทั้งนี้ องค์กรควรมีการสำรวจความคิดเห็นของพนักงานเพื่อให้ทราบความต้องการและทัศนคติของพนักงานที่มีต่อองค์กรในประเด็นต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งจะช่วยให้ฝ่ายบริหารได้รับรู้ความต้องการของพนักงาน และสามารถตอบสนองได้ตรงตามความต้องการของพนักงาน

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยครั้งต่อไป ประโยชน์

2.1 ควรศึกษาอิทธิพลของตัวแปรสาเหตุอื่นๆ ที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน หรือเพิ่มตัวแปรแทรกในการทดสอบความสัมพันธ์และอิทธิพลที่มีต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน เพื่อหาแนวทางการพัฒนาและปรับปรุงกลยุทธ์การสร้าง ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

2.2 ควรทำวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกและผลการวิจัยมีความสมบูรณ์

References

- Akbari, M., Seyyed Amiri, N., Imani, S., Rezaeei, N. & Foroudi, P. (2017). Why leadership style matters: a closer look at transformational leadership and internal marketing. *The Bottom Line*, 30(4), 258–278.
- Aryee, S., Walumbwa, F. O., Zhou, Q. & Hartnell, C. A. (2012). Transformational leadership, innovative behavior, and task performance: Test of mediation and moderation processes. *Human Performance*, 25, 1–25.
- Barzoki, A. S. & Ghujali, T. (2013). Study the relationship of internal marketing with job satisfaction, organizational commitment and organizational citizenship behavior. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3(3), 33-49.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Berry, L. L. (1981). The employee as customers. *Journal of Retail Banking*, 3(3), 8-25.
- Braun, S., Peus, C., Weisweiler, S. & Frey, D. (2013). Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: A multilevel mediation model of trust. *The Leadership Quarterly*, 24, 270–283.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Bushra, F., Usman, A. & Naveed, A. (2011). Effect of Transformational Leadership on Employees' Job Satisfaction and Organizational Commitment in Banking Sector of Lahore. *International Journal of Business and Social Science*, 2(18), 261-267.
- Cambra, F. J., Melero, P. I. & Vázquez, C. R. (2014). The role of frontline employees in customer engagement. *Revista Española de Investigación de Marketing ESIC*, 18(2), 67-77.
- Chotechuong, W. & Vesdapunt, K. (2015). A Managerial Internal Marketing Strategy Model for Life Insurance Industry in Thailand. *The Journal of Behavioral Science*, 10(2), 53-68.
- Dartey-Baah, K. (2015). Resilient leadership: A transformational–transactional leadership mix. *Journal of Global Responsibility*, 6, 99–112.
- Duan, J. Y., Li, C. W., Xu, Y. & Wu, C. H. (2017). Transformational leadership and employee voice behavior: A Pygmalion mechanism. *Journal of Organizational Behavior*, 38, 650–670.

- DuBrin, A. (2012). *Leadership: Research Findings, Practice, and Skills* (7th ed.). New York: Houghton Mifflin.
- Fornell, C. & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Grönroos, C. (1981). Internal marketing: An integral part of marketing theory, In Donnelly, J. H. and George, W. E., Eds. *Marketing of Services. American Marketing Association Proceedings Series*. (pp. 236-238). Florida: American Marketing Association.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J. & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis* (7thed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Huang, Y. T. & Rundle-Thiele, S. R. (2015). A holistic management tool for measuring internal marketing activities. *Journal of Services Marketing*, 29(6/7), 571-584.
- Kline, R. B. (1998). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*. New York: The Guilford Press.
- Kim, S. (2014). Assessing the influence of managerial coaching on employee outcomes. *Human Resource Development Quarterly*, 25, 59–85.
- Kodish, S. & Pettegrew, L. S. (2008). Enlightened communication is the key to building relationships. *Journal of Relationship Marketing*, 7(2), 151-176.
- Kovjanic, S., Schuh, S. C. & Jonas, K. (2013). Transformational leadership and performance: An experimental investigation of the mediating effects of basic needs satisfaction and work engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 86, 543-555.
- Lo, M. C., Ramayah, T., Min, H. W. & Songan, P. (2010). The relationship between leadership styles and organizational commitment in Malaysia: role of leader–member exchange. *Asia Pacific Business Review*, 16(1-2), 79-103.
- Liu, S. M. & Liao, J. Q. (2013). Transformational leadership and speaking up: Power distance and structural distance as moderators. *Social Behavior and Personality: An international journal*, 41, 1747–1756.
- Maryam S., Zahra, H. N. & Robabe, R. (2014). The relationship between internal marketing and organizational commitment in Golestan’s sports and youth offices. *Advances in Applied Science Research*, 5(1), 316-319.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace. Theory, research and application*. Thousand Oaks: Sage.
- Muchiri, M., Cooksey, R. & Walumbwa, F. (2012). Transformational and social processes of leadership as predictors of organisational outcomes. *Leadership and Organization Development Journal*, 33(7), 662-683.
- Robbins, S. J. & Judge, T. A. (2011). *Organizational Behaviour* (14th ed.). Global ed. New Jersey: McGraw-Hill.
- Sadeghloo, M., Nodeh, Z. H. & Rajabloo, R. (2014). The relationship between internal marketing and organizational commitment in Golestan’s sports and youth offices. *Adv Applied Sci Res*, 5(1), 316-319.

- Salem, K. M. (2013). The Relationship between Internal Marketing Orientation and Employee Job Satisfaction in Public Sector. *International Journal of Learning & Development*, 3(5), 111-120.
- Shahzad, T. & Naeem, P. D. (2013). Role of internal marketing in employee engagement leading to job satisfaction of employees in private banks of Pakistan. *Journal of Business and Management*, 8(2), 62-68.
- Shekary, G. A., Moghadam, S. K., Adaryany, N. R. & Moghadam, I. H. (2012). The impact of internal marketing on organizational commitment in banking industry through structural equation modeling. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(9), 18-28.
- Shibru, B. & Darshan, G. M. (2011). Effects of transformational on subordinate job satisfaction in leather companies in Ethiopia's. *International Journal of Business Management*, 2, 284-296.
- Svensden, M. & Joensson, T. S. (2016). Transformational leadership and change related voice behavior. *Leadership & Organization Development Journal*, 37, 357–368.
- Tsai, Y. (2014). Learning organizations, internal marketing, and organizational commitment in hospitals. *BMC Health Services Research*, 14(1), 152.
- Yavirach, N. (2012). *The Impact of Transformational and Transactional Leadership to Subordinates' Job Satisfaction, Organizational Commitment Affect to Team Effectiveness*. Retrieved September 18, 2020, from <https://ssrn.com/abstract=2159035>
- Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations* (8th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- Zachary, A. M. (2015). Affective Commitment as a Core Essence of Organizational Commitment: An Integrative Literature Review. *Human Resource Development Review*, 14(4), 389–414.



Name and Surname: Dr. Naris Thamkuekool

Highest Education: Ph.D. (Business Administration),
Kasetsart University

University or Agency: Faculty of Business Administration,
Panyapiwat Institute of Management

Field of Expertise: Human Resource Management,
Business Management, Marketing, Strategic Management,
Business Innovation Management, Import, and Export Management