

ความสัมพันธ์ของความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงาน ต่อพันธะสัญญาทางใจและความตั้งใจลาออก

เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล*

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่างๆ ของความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงาน (Quality of Work Life) พันธะสัญญาทางใจในงาน (Work Engagement) และความตั้งใจลาออก (Intention to Quit) ของบุคลากร ซึ่งเป็นตัวแปรที่ตอบสนองของปัจจัยดังกล่าว ภายใต้แนวคิดของโมเดลความต้องการของงานและปัจจัยที่เอื้อต่อการทำงาน (JD-R Model) งานวิจัยนี้เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างบุคลากรทางด้านกายภาพบำบัดและพยาบาล จำนวน 422 ตัวอย่าง ผลการวิจัยพบว่าพันธะสัญญาทางใจในงานมีความสัมพันธ์ในทางตรงกันข้ามกับความตั้งใจลาออก เมื่อพิจารณาปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อพันธะสัญญาทางใจในงาน พบว่าความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกต่อพันธะสัญญาทางใจในงาน อย่างไรก็ตาม เมื่อควบคุมตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานด้านต่างๆ ในสมการถดถอยแบบเชิงชั้น ผลการวิจัยกลับพบว่า พันธะสัญญาทางใจในงานไม่ได้ส่งอิทธิพลเพิ่มเติมต่อความตั้งใจลาออกของบุคลากรอย่างมีนัยสำคัญในสมการถดถอยดังกล่าวมีเพียง 3 องค์ประกอบของความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงาน ได้แก่ Social Relevance, Adequate and Fair Compensation และ Work and Life Space มีความสัมพันธ์ในทางตรงกันข้ามกับความตั้งใจลาออกอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งผลการวิจัยเป็นข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการออกแบบการแทรกแซงเพื่อการพัฒนาองค์กรให้สอดคล้องเหมาะสม และก่อให้เกิดประสิทธิภาพแก่องค์กรต่อไป

คำสำคัญ: คุณภาพชีวิตการทำงาน พันธะสัญญาทางใจ ความตั้งใจลาออก

* ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประจำภาควิชาพาณิชยศาสตร์ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

The Relationship of Quality of Work Life, Work Engagement and Intention to Quit

*Decha Dechawatanapaisal**

Abstract

This empirical study aims to investigate the relationship of quality of work life, work engagement and intention to quit under the well-known concept of JD-R model. Based on the data obtained through a questionnaire survey of 422 healthcare professionals, the results indicated that work engagement had a negative relationship with intention to quit. Quality of work life was also a significant predictor of work engagement. However, when all factors of quality of work life variable were controlled in the hierarchical regression, work engagement related variables did not contribute additional variance to the regression equation. Only three quality of work life factors namely social relevance, adequate and fair compensation as well as work and life space were negatively related to intention to quit. Implications of these results are discussed and organizational development interventions to improve organizational effectiveness are recommended.

Keywords: Quality of Work Life, Work Engagement, Intention to Quit.

* Assistant Professor, Department of Commerce, Chulalongkorn Business School, Chulalongkorn University.

บทนำ

พันธะสัญญาทางใจในงาน (Work Engagement) เป็นแนวคิดด้านการบริหารและพัฒนาองค์กรที่กำลังเป็นที่กล่าวถึงและนำมาประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานขององค์กรต่างๆ มากมายในปัจจุบัน โดยมีความมุ่งหวังว่าบุคลากรที่มีพันธะสัญญาทางใจในงาน หรือมีความรู้สึกผูกพันกับองค์กรนั้นมักยินดีและเต็มใจที่จะทุ่มเทกำลังกาย กำลังใจ และความจงรักภักดีในการทำงานให้แก่องค์กรที่เขาเหล่านั้นเป็นสมาชิกอยู่โดยที่บุคลากรเหล่านั้นจะทำงานด้วยความตั้งใจ ขยันขันแข็ง กระตือรือร้น ทุ่มเท อุทิศตนในการทำงาน และมีทัศนคติที่ดีต่องานที่ทำ (Leiter and Bakker, 2010) และจะส่งผลต่อไปถึงผลผลิตภาพ ผลการดำเนินงาน ตลอดจนผลประกอบการขององค์กรในระดับที่ดี และประสบความสำเร็จ (Harter, Schmidt, and Hayes, 2002; Schaufeli and Bakker, 2004; Richman, 2006) นอกจากนี้ พันธะสัญญาทางใจในงานสามารถสร้างความแตกต่างของผลการปฏิบัติงานของบุคลากร และส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์กรอีกด้วย (Demerouti and Cropanzano, 2010) จึงอาจกล่าวได้ว่าพันธะสัญญาทางใจในงานเป็นปัจจัยสำคัญที่จะส่งผลให้บุคลากรมีพฤติกรรมการทำงานเชิงบวกทำงานได้ดี และมีความมุ่งมั่น

อย่างไรก็ตาม แนวทางการปฏิบัติต่างๆ เกี่ยวกับการประเมินและการพัฒนาระดับพันธะสัญญาทางใจในงานของบุคลากรนั้น มักมาจากผู้ปฏิบัติ (Practitioner) เช่น หน่วยงานบริหารทรัพยากรบุคคลหรือการพัฒนาองค์กรภายในองค์กรนั้นๆ เอง และบริษัทที่ปรึกษา (Consulting Firms) เป็นส่วนใหญ่ ส่วนบทความวิจัยเชิงประจักษ์ที่แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของปัจจัยเชิงเหตุและผลของพันธะสัญญาทางใจในงานยังมีช่องว่างให้ศึกษาในทางวิชาการเพิ่มเติมได้อีก (Robinson, Perryman, and Hayday, 2004; Attridge, 2009; Hakanen and Roodt, 2010) โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ปัจจัยเชิงสาเหตุที่เป็นตัวผลักดันให้เกิดพันธะสัญญาทางใจในงาน ได้แก่ ปัจจัยที่เอื้อต่อการทำงาน (Job Resources) ซึ่งสามารถอธิบายด้วยโมเดลความต้องการของงานและปัจจัยที่เอื้อต่อการทำงาน (Job Demand and Resources Model: JD-R Model) ที่ว่าด้วยสภาพแวดล้อมและเงื่อนไขของการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากรทั้งเชิงกายภาพและสภาพจิตใจ (Demerouti, Bakker, Nachreiner, Schaufeli, 2001)

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่างๆ ของความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานซึ่งเป็นปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อพันธะสัญญาทางใจในงาน 2) ความสัมพันธ์ของตัวแปรพยากรณ์ข้างต้นและความตั้งใจลาออกของบุคลากร ซึ่งเป็นตัวแปรที่ตอบสนองต่อการพยากรณ์ดังกล่าว ผ่านกลุ่มตัวอย่างบุคลากรทางด้านการแพทย์และพยาบาล และวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปรทั้งหมดด้วยสมการถดถอยแบบเชิงชั้น เพื่อศึกษาว่ามีปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพชีวิตการทำงานใดบ้างที่ส่งผลต่อพันธะสัญญาทางใจในงาน และนำไปสู่ความคิดที่จะจากองค์กรไป

ทั้งนี้ ได้อ้างอิงถึงโมเดลความต้องการของงานและปัจจัยที่เอื้อต่อการทำงาน (JD-R Model) ซึ่งมีความสัมพันธ์เชิงบวกและสามารถพยากรณ์พันธะสัญญาทางใจในงานได้ (Schaufeli and Bakker, 2004; Bakker and Demerouti, 2007) โดยการศึกษาวิจัยได้ประยุกต์โมเดลการศึกษาด้านคุณภาพชีวิตการทำงานของ Richard E. Walton (Walton, 1973) และแนวคิดด้านพันธะสัญญาทางใจในงานของ Schaufeli Salanova Gonzalez-Romá และ Bakker (2002) มาใช้ในกระบวนการวิจัย ทั้งนี้ เพื่อให้องค์กรเกิดความตระหนักและเข้าใจผลกระทบของสภาพแวดล้อมและเงื่อนไขของการปฏิบัติงาน (Work Conditions) ที่คนคิดที่เกิดจากแรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) และสภาวะจิตใจ (State of Mind) ของบุคลากรในการทำงานในฐานะที่เป็นปัจจัยที่เอื้อต่อการทำงาน เพื่อให้สามารถเตรียมการและบริหารกลไกตลอดจนการแทรกแซงเพื่อการพัฒนาองค์กรด้านต่างๆ (Interventions) เพื่อส่งเสริม จูงใจบุคลากรซึ่งถือได้ว่าเป็นทรัพยากรที่สำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้มีคุณภาพชีวิตการทำงานที่พึงพอใจ และก่อให้เกิดพันธะสัญญาทางใจในงานได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เพื่อเป็นประโยชน์สำหรับองค์กรในการบริหารทรัพยากรบุคคลภายใต้การดำเนินงานที่มีการแข่งขันและเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ที่นับวันจะมีต้นทุนค่าใช้จ่ายที่สูงขึ้นเรื่อยๆ ซึ่งงานวิจัยนี้ทำการประเมินผลลัพธ์ความสำเร็จของปัจจัยที่เอื้อต่อการทำงานและพันธะสัญญาทางใจในงานดังกล่าวจากความตั้งใจลาออกของบุคลากรซึ่งเป็นที่นิยมนำมาใช้เป็นตัวชี้วัดเชิงพฤติกรรมในงานวิจัยปัจจุบัน (Harter *et al.*, 2002; Saks, 2006)

วรรณกรรมปริทรรศน์และสมมติฐาน

พันธะสัญญาทางใจในงาน

พันธะสัญญาทางใจในงานเป็นคำศัพท์ที่เป็นที่นิยมและนำมาใช้ในการบริหารงานทรัพยากรบุคคลและการพัฒนาองค์กรอย่างแพร่หลายในช่วงหลายปีที่ผ่านมา (เช่น Robinson *et al.*, 2004; Saks, 2006; Bakker and Demerouti, 2007; Xanthopoulou, Bakker, Demerouti and Schaufeli, 2008) ในเชิงจิตวิทยา มีผู้นิยามความหมายของพันธะสัญญาทางใจในงานหลายแนวคิด เช่น Kahn (1990) ให้คำจำกัดความว่า การที่บุคลากรมีพันธะสัญญาทางใจในการทำงานกับองค์กรหนึ่งประกอบด้วย การปฏิบัติงานดี (Physical) การคิดดี คิดบวก (Cognitive) และการรู้สึกหรือปรารถนาดี (Emotional) ต่องานที่ได้รับมอบหมายและต่อองค์กรที่ร่วมปฏิบัติงานอยู่ มีความรู้สึกร่วมกับงาน (Job Involvement) ในทางตรงข้ามบุคลากรที่ไม่มีพันธะสัญญาทางใจจะไม่ทุ่มเทกายในการทำงานไม่คิดมุ่งมั่นปฏิบัติงานให้ดีขึ้น ตลอดจนเอาใจออกห่างหรือรู้สึกในทางลบต่องานที่ได้รับมอบหมายหรือต่อองค์กรที่ร่วมปฏิบัติงานอยู่

Buckingham (1999) กล่าวว่า การที่บุคลากรคนหนึ่งจะมีพันธะสัญญาทางใจต่อองค์กรที่ร่วมปฏิบัติงานนั้น ประกอบด้วย การมีความเชื่ออย่างแรงกล้า ยอมรับในเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร คิดว่างานที่ตนได้รับมอบหมายนั้นมีคุณค่า มีความเต็มใจที่จะใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงานนั้น มีความปรารถนาดีต่อองค์กร และมีความคาดหวังต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของตน พันธะสัญญาทางใจที่เพิ่มขึ้นนั้นจะส่งผลกระทบต่อความสามารถในการธำรงรักษาบุคลากร ความสามารถในการผลิต ความพึงพอใจจากลูกค้า และความสามารถในการสร้างผลกำไรอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งต่อมาได้พัฒนาเป็นเครื่องมือประเมินระดับพันธะสัญญาทางใจของ Gallup ที่ได้รับความนิยมในการนำไปใช้ในองค์กรต่างๆ อย่างแพร่หลายเครื่องมือหนึ่ง (The Gallup Organization, 2006)

ในขณะที่ Sonnentag Mojza Binnewies และ Scholl (2008) แจกแจงองค์ประกอบสำคัญของการมีพันธะสัญญาทางใจในงาน ซึ่งประกอบด้วย การมีส่วนร่วมในงาน (High Involvement) ความมีพลังและการอุทิศตนในการทำงาน (Affective Energy) และความรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่า (Self-Presence) ซึ่งสอดคล้องกับค่านิยมของ Harter *et al.* (2002) ที่ระบุถึงการมีส่วนร่วมในงานของบุคลากรด้วยความเต็มใจอย่างต่อเนื่อง บุคลากร โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ที่ปฏิบัติงานบริการ (Service) ที่มีระดับพันธะสัญญาทางใจในงานสูง มักปฏิบัติงานด้วยความกระตือรือร้น มีพลัง มีแรงจูงใจ มีความรักและเต็มใจที่จะทำงานให้ดีที่สุด ในทางตรงกันข้ามผู้ปฏิบัติงานที่มีระดับพันธะสัญญาทางใจต่ำ มักปฏิบัติงานด้วยความเฉื่อยชา ขาดชีวิตชีวา ขาดปฏิสัมพันธ์ต่อผู้มารับบริการ และมักทำงานด้วยความไม่ใคร่เต็มใจ (Salanova, Agut and Peiro, 2005)

บริษัท Aon Hewitt (2012) ให้มุมมองว่าพันธะสัญญาทางใจของบุคลากรเป็นสิ่งที่แสดงออกได้ทางพฤติกรรมกล่าวคือ สามารถสังเกตได้จากการพูดถึงองค์กรในแง่บวกและพิจารณาได้จากการดำรงอยู่ ไม่คิดละทิ้งองค์กร นั่นคือบุคลากรปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์กรและเติบโตพร้อมกับองค์กรต่อไป โดยดูว่าบุคลากรใช้ความพยายามอย่างเต็มความสามารถเพื่อช่วยเหลือหรือสนับสนุนธุรกิจขององค์กรอย่างไร การที่บุคลากรจะมีพันธะสัญญาทางใจต่อองค์กรนั้นควรต้องประกอบด้วยคุณลักษณะทางพฤติกรรม 3 ประการ ได้แก่

1. คิดดี พูดดี (Say) หมายถึง การที่บุคลากรคิดและพูดถึงองค์กรในแง่ดี รู้สึกภูมิใจในองค์กรที่ตนปฏิบัติงานอยู่ เวลาที่มีคนมาต่อว่า หรือบอกว่าองค์กรไม่ดีด้วยเหตุผลต่างๆ บุคลากรที่มีพันธะสัญญาทางใจต่อองค์กรจะไม่ร่วมเนินทางองค์กรที่ร่วมปฏิบัติงานไปพร้อมกับผู้อื่น แต่จะพยายามพูดถึงสิ่งที่ดีขององค์กรให้ผู้อื่นเห็นว่าองค์กรไม่ได้เป็นอย่างที่พูดกัน

2. ดำรงอยู่ (Stay) หมายถึง การที่บุคลากรมีความปรารถนาดีและมีความรู้สึกในเชิงบวกที่จะปฏิบัติงานร่วมกับองค์กรอย่างต่อเนื่อง ไม่มีความคิดที่จะย้าย หรือเปลี่ยนงานไปทำงานที่องค์กรอื่น แม้ว่าจะถูกทาบทาม และถูกเสนอค่าตอบแทนให้สูงกว่าเดิม

3. มุ่งมั่น สร้างสรรค์สิ่งดี (Strive) หมายถึง การที่บุคคลากรมีความตั้งใจปฏิบัติงานทุ่มเทกายใจ พยายามที่จะพัฒนาสร้างสรรค์สิ่งดีๆ แก่องค์กรอย่างต่อเนื่อง มิใช่เพียงการปฏิบัติหน้าที่ไปวันหนึ่งวันหนึ่งเท่านั้น

จากนิยามต่างๆ ที่กล่าวมาข้างต้นสามารถสรุปได้ว่าพันธะสัญญาทางใจในงาน หมายถึง สภาวะจิตใจหรือความรู้สึกของบุคคลากรเชิงบวก พรารถนาที่จะปฏิบัติงานให้ดี มีความภูมิใจ เต็มใจที่จะทำงานที่รับมอบหมายอย่างเต็มที่และเต็มความสามารถเพื่อประโยชน์ร่วมกันระหว่างบุคคลากรและองค์กรภายใต้แนวคิดของ Schaufeli และคณะ (2002) สภาวะจิตใจดังกล่าวประกอบด้วย 3 องค์ประกอบสำคัญ ได้แก่

1) *Vigor* หมายถึง ความกระฉับกระเฉง กระตือรือร้นขยันขันแข็ง มีพลัง มีความมุ่งมั่นในการทำงาน พยายามทำงานให้ได้ดีที่สุด พยายามแก้ไขปัญหาต่างๆ แม้ว่าจะเผชิญกับอุปสรรคใดๆ โดยไม่ย่อท้อ เป็นลักษณะของการแสดงออกเชิงพฤติกรรม

2) *Dedication* หมายถึง การอุทิศตนในการทำงานอย่างเต็มความสามารถ มีความภาคภูมิใจต่อการปฏิบัติหน้าที่ มีความรู้สึกว่างานที่กำลังปฏิบัติอยู่นั้นมีความหมาย มีคุณค่า ซึ่งก่อให้เกิดแรงจูงใจขับเคลื่อนให้การทำงานนั้นได้ผลดี เป็นลักษณะของการแสดงออกเชิงอารมณ์

3) *Absorption* หมายถึง การทุ่มเทกาย ใจ และเวลาให้กับงาน มีความคิดจิตใจจดจ่ออยู่กับการทำงาน กล่าวอีกนัยหนึ่งคือ การมีสมาธิ มีความสุขเพลิดเพลินไปกับการทำงานจนผู้ปฏิบัติงานรู้สึกเวลาผ่านไปอย่างรวดเร็ว

จากองค์ประกอบทั้งสามข้างต้น กล่าวได้ว่าพันธะสัญญาทางใจในงานของบุคคลากรมีความสอดคล้องกับทัศนคติที่มีความมุ่งมั่น ตั้งใจ ไม่ย่อท้อ (Persistent) มีความคิด ความรู้สึก ตลอดจนแรงจูงใจเชิงบวกและไฟสัมฤทธิ์ต่องาน (Positive Affective-Motivational State of Fulfilment) (Maslach, Schaufeli and Leiter, 2001: 417) ซึ่งทัศนคติดังกล่าวเป็นเสมือนสิ่งเร้าหรือแรงจูงใจให้บุคคลากรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและส่งผลดีต่อองค์กร ไม่ว่าจะเป็นด้านผลการดำเนินงาน ผลประกอบการ ผลผลิตภาพ การเงิน (Kahn, 1990; Harter *et al.*, 2002; Schaufeli and Bakker, 2004; The Gallup Organization, 2006; Demerouti and Cropanzano, 2010) ซึ่งแนวคิดและองค์ประกอบทั้งสามดังกล่าวได้ถูกพัฒนามาเป็นพื้นฐานสำคัญในการพัฒนาเครื่องมือประเมินระดับพันธะสัญญาทางใจในงานเรียกว่า The Utrecht Work Engagement Scale (UWES) และเป็นเครื่องมือประเมินที่ได้รับความนิยมประยุกต์ใช้กันอย่างแพร่หลายในงานวิจัยและงานพัฒนาองค์กรในปัจจุบันอีกเครื่องมือหนึ่ง (Schaufeli *et al.*, 2002)

พันธะสัญญาทางใจในงานและความตั้งใจลาออก

การลาออกจากงานเป็นกระบวนการทางความคิดที่บุคลากรในองค์กรจะใช้ในการเลือกและตัดสินใจชีวิตการทำงานของตนเอง จากทางเลือกอย่างน้อยสองทาง ได้แก่ การทำงานต่อไปหรือการลาออกจากองค์กรที่กำลังปฏิบัติงานอยู่ ดังนั้น ความตั้งใจลาออกจึงหมายถึงการที่บุคลากรมีความคิดที่ละทิ้งงานที่ตนเองกำลังปฏิบัติอยู่ด้วยความสมัครใจ แต่อาจยังไม่มีการตัดสินใจลาออกในขั้นสุดท้าย (Griffeth, Hom and Gaertner, 2000) ความตั้งใจดังกล่าวสามารถแสดงออกมาในรูปแบบของความคิด (Cognition) ความรู้สึก (Emotion) ที่อยากจะละทิ้งงานหรือองค์กร ตลอดจนมีความพยายามในการแสวงหางานหรือทางเลือกอื่นๆ (Action) (Schaufeli and Bakker, 2004)

ความสัมพันธ์ระหว่างพันธะสัญญาทางใจในงานและความตั้งใจลาออกนั้น สามารถอ้างอิงถึง “ทฤษฎีแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social Exchange Theory)” (Cropanzano and Mitchell, 2005) เพื่อช่วยอธิบายบริบทของการแลกเปลี่ยนทรัพยากร กล่าวคือ บุคลากรที่มีระดับพันธะสัญญาทางใจในงานสูง จะมีความมุ่งมั่นและเต็มใจที่จะทำงานอย่างเต็มความสามารถ อุทิศตนและทุ่มเทให้กับงาน จึงมีแนวโน้มที่จะทำงานอยู่กับองค์กรนานขึ้น เพราะเมื่อเกิดสภาวะจิตใจเชิงบวกหรือมีความรู้สึกที่ดีต่องานแล้ว บุคลากรมักแสดงออกซึ่งพฤติกรรมที่ต่อเนื่องมีความคงเส้นคงวา ไม่มีความคิดที่จะโยกย้ายเปลี่ยนแปลงสถานที่ทำงาน ในทางตรงกันข้าม หากบุคลากรมีพันธะสัญญาทางใจในงานน้อย ขาดความมุ่งมั่นตั้งใจ หรือมีทัศนคติที่ไม่ใคร่ดีต่องานแล้ว จะมีแนวโน้มที่จะเกิดความคิดที่จะละทิ้งองค์กรนั้นไป หรือมีความคิดที่จะลาออกจากงานที่กำลังปฏิบัติอยู่ (Sonnentag, 2003; Schaufeli and Bakker, 2004; Saks, 2006; Macey and Schneider, 2008) ซึ่งกระบวนการดังกล่าวเป็นลักษณะของการต่างตอบแทนแลกเปลี่ยนกัน ดังนั้นจึงอาจสรุปได้ว่าพันธะสัญญาทางใจในงาน สามารถพยากรณ์พฤติกรรมจากการทำงานของบุคลากรขององค์กรได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งความตั้งใจที่จะละทิ้งองค์กรหรือลาออกจากงาน จึงเสนอสมมติฐานดังนี้

สมมติฐานที่ 1: พันธะสัญญาทางใจในงานช่วยลดความตั้งใจลาออกของบุคลากร

ความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงาน

การทำงานมีความสำคัญต่อชีวิตประจำวันของมนุษย์อย่างหนึ่ง กล่าวได้ว่าเป็นกิจกรรมที่มนุษย์ปฏิบัติมากกว่ากิจกรรมใดๆ ในวันหนึ่งๆ โดยประมาณแล้ว มนุษย์ได้ใช้เวลาถึงหนึ่งในสามของชีวิตเป็นอย่างน้อยอยู่ในสถานที่ทำงาน บางวิชาชีพอาจจำเป็นต้องใช้เวลาของชีวิตเกี่ยวข้องกับการทำงานเพิ่มขึ้นไปอีก ถ้าสถานที่ทำงานมีบรรยากาศ สิ่งแวดล้อม รวมถึงองค์ประกอบอื่นๆ ทั้งทาง

กายภาพและทางด้านจิตใจที่ดี จะส่งผลให้คุณภาพชีวิตของผู้ปฏิบัติงานดีตามไปด้วย

การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับ “คุณภาพชีวิตการทำงาน” ได้เริ่มต้นมาตั้งแต่ช่วงปลายทศวรรษที่ 1960 โดยศึกษาถึงปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับชีวิตการทำงานของบุคลากรคนหนึ่งๆ ซึ่งประกอบด้วย ค่าตอบแทน ชั่วโมงการทำงาน สภาพแวดล้อมการทำงาน โอกาสความก้าวหน้าในการทำงาน การได้รับการพัฒนาความรู้ ความสามารถ การได้รับการยอมรับในหมู่คณะและการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน ซึ่งในปัจจุบัน การศึกษาในประเด็นนี้ได้เน้นความสำคัญของความเป็นมนุษย์ในการทำงาน (Humanization of Work) การที่ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกว่าคุณค่า และการได้รับการปฏิบัติจากองค์กรอย่างเหมาะสม (Rose, Beh, Uli, and Idris, 2006; Boonrod, 2009)

Richard E. Walton (1973) เป็นบุคคลหนึ่งที่ได้ทำการศึกษาเรื่องคุณภาพชีวิตการทำงาน อย่างเป็นระบบ โดยพิจารณาจากคุณภาพชีวิตของปัจเจกบุคคล เน้นแนวทางการเป็นมนุษย์ (Humanistic) ศึกษาสภาพแวดล้อมตัวบุคคลและสังคมที่ส่งผลทำให้การทำงานประสบความสำเร็จ โดย Walton ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับลักษณะสำคัญที่ประกอบขึ้นเป็นคุณภาพชีวิตการทำงานซึ่งสามารถแบ่งออกได้เป็น 8 องค์ประกอบ ได้แก่

1) การที่บุคลากรได้รับค่าตอบแทนที่เป็นธรรมและเพียงพอต่อการดำรงชีวิต (*Adequate and Fair Compensation*) หมายถึง การที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับค่าจ้าง เงินเดือน ค่าตอบแทน และผลประโยชน์อื่นๆ อย่างเพียงพอกับการดำรงชีวิตอยู่ได้ตามมาตรฐานที่ยอมรับกันโดยทั่วไป และต้องมีความเป็นธรรม เมื่อเปรียบเทียบกับงานที่ได้รับมอบหมายหรือเปรียบเทียบกับงานลักษณะเดียวกันในองค์กรอื่นๆ ด้วย

2) สภาพแวดล้อมในการทำงานที่ปลอดภัยและปลอดภัย (*Safe and Healthy Work Conditions*) หมายถึง สภาพแวดล้อมทั้งทางกายภาพและทางด้านจิตใจ รวมถึงบรรยากาศในการทำงานมีความปลอดภัย ไม่มีลักษณะที่เสี่ยงจนเกินไป สถานที่ปฏิบัติงานมีกระบวนการ กลไก อุปกรณ์หรือเครื่องมือในการทำงานที่เหมาะสมที่จะช่วยให้บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างสะดวก คล่องตัว และไม่เป็นอันตรายต่อสุขภาพอนามัย

3) การที่บุคลากรมีโอกาสได้พัฒนาความรู้ความสามารถ (*Development of Human Capacities*) หมายถึง งานที่ปฏิบัติอยู่นั้นจะต้องเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ใช้และพัฒนาทักษะความรู้ ความสามารถอย่างเต็มที่และสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร โดยให้ความสำคัญกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีความชัดเจนและเป็นธรรม ซึ่งสามารถนำผลการประเมินไปใช้วางแผนการพัฒนาศักยภาพการทำงานของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

4) การพัฒนาบุคลากรและส่งเสริมความก้าวหน้าในการทำงาน (*Growth and Opportunity*) หมายถึง การได้รับโอกาสในการเพิ่มพูนทักษะ ความรู้ความสามารถ และโอกาสที่จะได้รับความ

ก้าวหน้าในเส้นทางอาชีพของตน และมีความมั่นคงในอาชีพ ตลอดจนเป็นที่ยอมรับทั้งของเพื่อนร่วมงานและสมาชิกในครอบครัวของตน

5) *ลักษณะงานที่ส่งเสริมการบูรณาการทางสังคมของบุคลากร (Social Integration)* หมายถึง การที่ลักษณะของงานนั้นช่วยให้บุคลากรมีโอกาสสร้างสัมพันธภาพกับบุคคลอื่นๆ เช่น เพื่อร่วมงาน การติดต่อสื่อสาร รวมถึงการแสดงความคิดเห็นภายในกลุ่มที่สังกัด รวมถึงการได้รับการยอมรับจากกลุ่มหรือสังคมนั้นๆ

6) *การมีหลักธรรมาภิบาลในการทำงานร่วมกันในองค์กร (Constitutionalism)* หมายถึง ความเสมอภาค การยอมรับความแตกต่าง การเคารพสิทธิส่วนบุคคล โอกาสที่บุคลากรจะได้แสดงความคิดเห็น ตลอดจนการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจหรือบริหารงานตามหน้าที่ที่รับผิดชอบอย่างเหมาะสม ภายใต้กติกาหรือวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นที่ยอมรับ

7) *การมีระดับความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว (Work and Life Space)* หมายถึง การที่องค์กรเปิดโอกาสให้บุคลากรได้บริหารเวลาในการใช้ชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัวได้อย่างสมดุล กล่าวคือ ต้องไม่ปล่อยให้บุคลากรได้รับความกดดันจากการปฏิบัติงานหรือปริมาณงานที่มากเกินไป ด้วยการกำหนดชั่วโมงการทำงานหรือการจัดสรรปริมาณที่เหมาะสมเพื่อหลีกเลี่ยงกับสถานการณ์ที่ต้องคร่ำเคร่งอยู่กับงานจนไม่มีเวลาพักผ่อนหรือได้ใช้ชีวิตส่วนตัวอย่างเพียงพอ

8) *ลักษณะงานมีส่วนเกี่ยวข้องและสัมพันธ์กับสังคม (Social Relevance)* หมายถึง การที่บุคลากรมีความรู้สึกภาคภูมิใจว่าองค์กรที่ตนปฏิบัติงานอยู่นั้นมีภาพลักษณ์ที่ดี ได้รับการยอมรับจากสังคม ตลอดจนมีการแสดงออกซึ่งความรับผิดชอบต่อสังคมหรือผู้ที่เกี่ยวข้องในด้านต่างๆ

ความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงาน พันธะสัญญาทางใจในงาน และความตั้งใจลาออก

ดังที่ได้กล่าวไว้ข้างต้นถึงความสำคัญของการมีพันธะสัญญาทางใจในงาน ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อความคิด ความรู้สึก และพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรไม่ว่าจะเป็นเชิงบวกหรือเชิงลบก็ตาม ดังนั้นการศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุที่จะส่งเสริมให้บุคลากรเกิดพันธะสัญญาทางใจในงานจึงเป็นประเด็นที่สำคัญเช่นกัน ผู้วิจัยจึงได้นำแนวคิดจากโมเดลความต้องการของงานและปัจจัยที่เอื้อต่อการทำงาน (Job Demand and Resources Model: JD-R Model) ที่ว่าด้วยสภาพแวดล้อมและเงื่อนไขของการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากร (Demerouti, Bakker, Nachreiner, and Schaufeli, 2001) มาอธิบายและศึกษาถึงปัจจัยเชิงสาเหตุที่ผลักดันให้เกิดพันธะสัญญาทางใจในงาน (Hakanen and Roodt, 2010)

ความต้องการของงาน (Job Demand) หมายถึง ลักษณะของงานหรือเงื่อนไขในการทำงานที่องค์กรมอบหมายให้บุคลากรรับผิดชอบ เช่น ภาระหน้าที่ที่รับผิดชอบ ทรัพยากรในการ

ทำงานที่อาจจำกัด ซึ่งจะเป็นตัวกระตุ้นที่ทำให้บุคลากรต้องใช้ความพยายามทั้งทางกายภาพและสภาพจิตใจ เพื่อที่จะปฏิบัติหน้าที่ของตนให้สำเร็จตามเป้าหมายหรือความต้องการที่กำหนดไว้ ส่วนปัจจัยที่เอื้อต่อการทำงาน (Job Resources) หมายถึง สภาพแวดล้อมหรือเงื่อนไขที่เกี่ยวข้องกับการทำงานที่องค์กรสนับสนุนหรือส่งเสริมให้แก่บุคลากรเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตามเป้าหมาย ช่วยลดแรงกดดันทั้งทางกายภาพและสภาพจิตใจที่มีต่องานที่ได้รับมอบหมาย กระบวนการที่ช่วยให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ พัฒนา และมีก้าวหน้าในการทำงาน การได้รับข้อมูลเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของตนเอง กระบวนการสนับสนุนทางสังคมจากเพื่อนร่วมงาน รวมถึงปริมาณงาน รางวัลตอบแทน การมีอิสระและความรู้สึกเป็นธรรมในการทำงาน (Schaufeli and Bakker, 2004) ซึ่งปัจจัยดังกล่าวเป็นตัวผลักดันให้เกิดพันธะสัญญาทางใจในงาน เป็นคุณสมบัติเชิงบวก และสามารถพยากรณ์พันธะสัญญาทางใจในงานได้ (เช่น Schaufeli *et al.*, 2002; Xanthopoulou *et al.*, 2008) ทั้งนี้งานวิจัยนี้ได้ประยุกต์โมเดลการศึกษาด้านคุณภาพชีวิตการทำงานของ Richard E. Walton (Walton, 1973) ดังกล่าวข้างต้นมาวิเคราะห์ถึงปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีต่อพันธะสัญญาทางใจในงานโดยอ้างอิงถึงโมเดลความต้องการของงานและปัจจัยที่เอื้อต่อการทำงาน (JD-R Model)

ความต้องการของงานและปัจจัยที่เอื้อต่อการทำงาน (JD-R Model) รวมถึงพันธะสัญญาทางใจในงานเป็นประเด็นที่องค์กรในปัจจุบันให้ความสำคัญ เนื่องจากเป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลกระทบต่อไปยังความคิด ความรู้สึก และพฤติกรรมในการทำงานของบุคลากร (Sonnentag, 2003; Carmeli and Wiesberg, 2006) กล่าวคือ บุคลากรที่มีทัศนคติที่ดีต่อความต้องการของงานและความพึงพอใจต่อปัจจัยที่เอื้อต่อการทำงาน ตลอดจนมีระดับพันธะสัญญาทางใจในงานสูง จะมีแนวโน้มของอัตราการขาดงาน (Absenteeism) และการลาออก (Turnover) น้อย โดยที่บุคลากรจะทุ่มเททั้งเวลา กำลังกายและกำลังใจให้กับการทำงานอย่างเต็มที่ อีกทั้งมองว่างานของตนนั้นเป็นสิ่งสำคัญประการหนึ่งในการดำเนินชีวิต มองเห็นคุณค่าในตนเองและในงาน เกิดความรู้สึกถึงพันธะผูกพันในการทำงาน จึงเกิดแรงจูงใจและความตั้งใจในการทำงานของตนอย่างเต็มที่ เพิ่มความสามารถด้วยความทุ่มเทและตั้งใจ ส่งผลให้ไม่เกิดความคิดที่จะละทิ้งองค์กร (Brown, 1996) สอดคล้องกับผลการวิจัยเกี่ยวกับทัศนคติดังกล่าวที่พบว่าความพึงพอใจในปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน และการมีพันธะสัญญาทางใจในงานมีความสัมพันธ์ในทางตรงกันข้ามกับความตั้งใจลาออกจากการงาน (Griffeth *et al.*, 2000; Harter *et al.*, 2002; Schaufeli and Bakker, 2004; Saks, 2006) กล่าวคือ เมื่อบุคลากรรับรู้ถึงคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดี เป็นที่น่าพอใจ จะเป็นสาเหตุสำคัญที่จะทำให้พวกเขาซึมซับและก่อเกิดทัศนคติที่ดี อยากตั้งใจทุ่มเททำงานให้องค์กร มีแนวโน้มที่จะผูกพันอยู่ร่วมทำงาน ตลอดจนเกิดความรู้สึกภักดีต่อองค์กรในระยะยาว ในขณะที่ความคิดที่หางานใหม่หรือจากองค์กรของพวกเขาไปก็จะมีแนวโน้มลดลง ในทางตรงกันข้าม หากบุคลากรรู้สึกว่างค์กรไม่ได้ใส่ใจดูแลให้มีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดี พวกเขาอาจรู้สึกไม่พอใจ เมื่อความไม่พอใจสะสมมากขึ้น

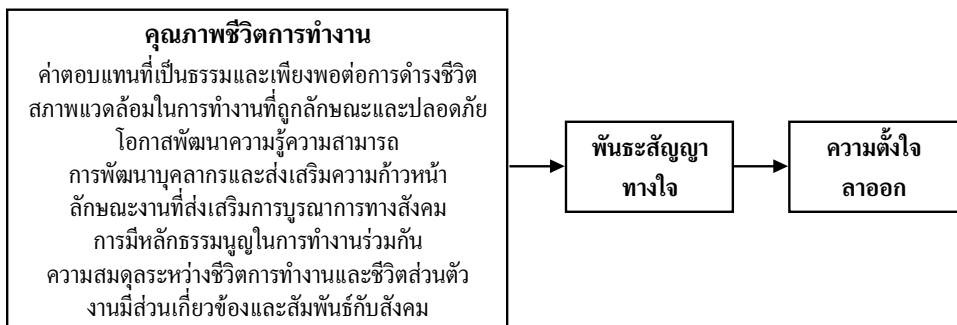
อาจส่งผลให้ความรู้สึกทู่หมะหรืออุทิศตนให้กับงานและองค์กรของบุคลากรมีแนวโน้มลดลง และอาจนำไปสู่ความคิดที่จะจากองค์กรไปได้ หรือกล่าวได้อีกนัยหนึ่งว่า การมีพันธะสัญญาทางใจควรต้องเกิดจากแรงเสริมหรือสนับสนุนจากองค์กรในด้านต่างๆ ด้วย จึงจะทำให้บุคลากรตอบสนองต่อองค์กรในแนวทางที่พึงประสงค์และสอดคล้องกับแรงเสริมนั้นๆ (Macey and Schneider, 2008) จากประเด็นดังกล่าว ผู้วิจัยจึงเสนอสมมติฐานเพื่อการศึกษาดังนี้

สมมติฐานที่ 2: ความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานด้านต่างๆ ส่งเสริมให้บุคลากรมีพันธะสัญญาทางใจในงาน

สมมติฐานที่ 3: เมื่อควบคุมปัจจัยความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานด้านต่างๆ แล้ว การนำพันธะสัญญาทางใจในงานเข้าร่วมพยากรณ์ด้วย จะสามารถเพิ่มปริมาณผลกระทบต่อความตั้งใจลาออกของบุคลากรได้

แผนภาพต่อไปนี้แสดงโมเดลและกรอบแนวคิด (Conceptual Model) สำหรับการวิจัยนี้

ภาพที่ 1 โมเดลและกรอบแนวคิดสำหรับการวิจัย



วิธีการวิจัย

กระบวนการวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงสหสัมพันธ์ (Correlation Study) โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือ แบบสอบถามจัดทำขึ้นเป็นภาษาไทย โดยถอดความจากเนื้อหาต้นฉบับที่เป็นภาษาอังกฤษ ทั้งนี้ได้มีการแปลและตรวจทานซ้ำด้วยวิธีการแปลกลับ (Back Translation) ระหว่างภาษาไทยและภาษาอังกฤษ โดยผู้เชี่ยวชาญด้านภาษา เพื่อรักษาระดับความเข้าใจในความหมายของผู้ตอบแบบสอบถามให้มากที่สุด

จากนั้นผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่ผ่านการถอดความและตรวจทานซ้ำแล้วดังกล่าวมาดำเนินการนำร่องทดสอบ (Pilot Test) โดยใช้กลุ่มตัวอย่างสำหรับการทดสอบจากบุคลากรในองค์กรภาคเอกชนแห่งหนึ่งจำนวน 15 ตัวอย่าง ทั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ได้ข้อมูลสะท้อนกลับ คำวิจารณ์ ความคิดเห็น รวมถึงการใช้เวลาในการทำ เพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุง แก้ไข ตลอดจนการขีดเกลากษา ถ้อยคำ รูปประโยคให้มีความชัดเจนและเป็นที่น่าสนใจในแนวทางเดียวกันเมื่อดำเนินการเก็บข้อมูลจริง

กลุ่มตัวอย่างสำหรับการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างสำหรับการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ กลุ่มบุคลากรทางการแพทย์และพยาบาลที่กำลังทำงานอยู่ในโรงพยาบาลเอกชน 2 แห่ง ในแถบจังหวัดภาคเหนือตอนล่างของประเทศไทย ในขณะดำเนินการ องค์กรดังกล่าวกำลังอยู่ในช่วงเวลาของการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงาน โครงสร้างองค์กร และการเข้ามาของผู้ถือหุ้นกลุ่มใหม่ ผู้วิจัยใช้วิธีการเลือกกลุ่มแบบสะดวก (Convenience Sampling) โดยแจกแบบสอบถามพร้อมแนบซองบรรจุจัดเป็นชุดผ่านหน่วยงานทรัพยากรบุคคลของโรงพยาบาลไปยังกลุ่มตัวอย่างรวมทั้งสิ้นจำนวน 500 ชุด และหน่วยงานทรัพยากรบุคคลดังกล่าวช่วยประชาสัมพันธ์และดำเนินการกระจายไปยังหน่วยงานต่างๆ ตามจำนวนที่ผู้วิจัยจัดไว้ให้ และทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางในการรวบรวมแบบสอบถามที่ตอบเสร็จแล้วซึ่งบรรจุไว้ในซองปิดผนึกคืนแก่ผู้วิจัยเมื่อถึงกำหนดเวลา ทั้งนี้ผู้วิจัยได้ชี้แจงถึงวัตถุประสงค์ของการสำรวจว่าเป็นการนำข้อมูลไปใช้เพื่อการศึกษาวิจัย ผู้ตอบแบบสอบถามไม่ต้องระบุชื่อนามสกุลใดๆ และย้ำว่าข้อมูลที่ได้รับนั้นจะถูกรักษาเป็นความลับ และไม่มีส่วนได้ส่วนเสียใดๆ กับสถานภาพการทำงานของผู้ตอบแบบสอบถาม เพื่อเป็นการสร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้ตอบแบบสอบถามในการแสดงความคิดเห็นของตนตามความเป็นจริง

การเก็บข้อมูลดังกล่าวมีกำหนดเวลาในการดำเนินการ 5 วัน เมื่อครบกำหนดเวลา ผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาจำนวน 422 ชุด คิดเป็นอัตราการตอบกลับ (Response Rate) ร้อยละ 84.4 กลุ่มตัวอย่างเป็นสุภาพสตรีร้อยละ 81.5 สุภาพบุรุษร้อยละ 18.5 มีอายุต่ำกว่า 24 ปี ร้อยละ

14.5 อายุระหว่าง 24-34 ปี ร้อยละ 39.6 อายุระหว่าง 35-44 ปี ร้อยละ 23.9 และอายุตั้งแต่ 45 ปีขึ้นไป ร้อยละ 22 และกลุ่มตัวอย่างมีอายุน้อยกว่า 2 ปี ร้อยละ 40.8 อายุงานระหว่าง 2-5 ปี ร้อยละ 19.4 อายุงานระหว่าง 5-9 ปี ร้อยละ 11.4 อายุงานระหว่าง 9-14 ปี ร้อยละ 7.8 และอายุงานตั้งแต่ 15 ปีขึ้นไป ร้อยละ 20.6

เครื่องมือที่ใช้ในการวัด

ความตั้งใจลาออก (Intention to Quit)

เครื่องมือสำหรับการประเมินความตั้งใจลาออกของบุคลากร ประยุกต์จากตัวชี้วัดของ Colarelli (1984) มีจำนวนข้อถามทั้งหมด 3 ข้อ แสดงระดับความคิดเห็นเพื่อประเมินแต่ละข้อถามเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Likert Scale) 6 ระดับ ซึ่ง 6 หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด และ 1 หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุด ตัวอย่างข้อถาม ได้แก่ 1) ท่านจะลาออกจากองค์กรแห่งนี้โดยเร็วที่สุด เมื่อได้งานใหม่ที่ดีกว่า 2) ท่านกำลังคิดที่จะลาออกจากงานที่กำลังทำอยู่ในปัจจุบัน และ 3) ท่านอาจจะจากองค์กรนี้ไป เมื่อพบโอกาสที่เหมาะสม โดยความเชื่อมั่น (Reliability) ของเครื่องมือวัดความตั้งใจลาออกดังกล่าวมีค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (Cronbach's Alpha) เท่ากับ 0.886

พันธะสัญญาทางใจในงาน (Work Engagement)

การประเมินระดับของพันธะสัญญาทางใจในงานนำมาจาก The Utrecht Work Engagement Scale (UWES) ซึ่งมี 17 ข้อ ซึ่งข้อถามครอบคลุมถึงองค์ประกอบทั้งสามของพันธะสัญญาทางใจในงาน ได้แก่ Vigor, Dedication และ Absorption (Schaufeli *et al.*, 2002) โดยแสดงระดับความคิดเห็นเพื่อประเมินแต่ละข้อถามเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Likert Scale) 6 ระดับ ซึ่ง 6 หมายถึง มากที่สุด และ 1 หมายถึง น้อยที่สุด ตัวอย่างข้อถาม ได้แก่ ท่านมีความมุ่งมั่นและรู้สึกกระฉับกระเฉงกับการทำงานในปัจจุบัน ท่านรู้สึกว่าการที่ท่านทำอยู่ในปัจจุบันมีความหมายและมีคุณค่า เป็นต้น (ดูรายละเอียดข้อถามและการวิเคราะห์ปัจจัยในตารางที่ 1)

ความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงาน (Quality of Work Life)

การประเมินระดับความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานประยุกต์จากโมเดลของ Walton (1973) โดยข้อถามแยกตามองค์ประกอบทั้งแปด ซึ่งประกอบด้วย 1) Adequate and Fair Compensation 2) Safe and Healthy Work Conditions 3) Development of Human Capacities 4) Growth and Opportunity 5) Social Integration 6) Constitutionalism,

7) Work and Life Space และ 8) Social Relevance ข้อถามบางส่วนประยุกต์จากวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง (เช่น Rose *et al.*, 2006) และงานวิจัยที่ผ่านมา (เช่น Timossi, Pedroso, Francisco and Pitalli, 2008; Boonrod, 2009) โดยแสดงระดับความคิดเห็นเพื่อประเมินแต่ละข้อถามเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Likert Scale) 6 ระดับ ซึ่ง 6 หมายถึง มากที่สุด และ 1 หมายถึง น้อยที่สุด (ดูรายละเอียดข้อถามและการวิเคราะห์ปัจจัยในตารางที่ 2)

การวิเคราะห์ปัจจัย (Factor Analysis)

ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ปัจจัยสำหรับตัวแปร “พันธะสัญญาทางใจในงาน” และ “ความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงาน” เพื่อศึกษาโครงสร้างความสัมพันธ์ของกลุ่มตัวแปรสังเกตได้จากข้อถามในแบบสอบถาม งานวิจัยนี้ใช้วิธีการวิเคราะห์แบบองค์ประกอบหลัก (Principal Component Analysis) และหมุนแกนปัจจัยด้วยวิธี Varimax

สำหรับ ตัวแปร “พันธะสัญญาทางใจในงาน” ผลการคำนวณ Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ให้ค่า 0.943 และ Barlett Test of Sphericity ให้ค่า 3282.811, $p < 0.001$ สรุปได้ว่าข้อมูลดังกล่าวมีความเหมาะสมที่จะใช้เทคนิคการวิเคราะห์ปัจจัย ซึ่งผลการวิเคราะห์ได้ปัจจัยที่เป็นตัวแทน 2 องค์ประกอบ คือ Vigor และ Absorption and Dedication มีความผันแปรรวม (Total Variance Explained) ร้อยละ 57.611 ซึ่งให้ผลของจำนวนปัจจัยแตกต่างจากวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องและ UWES ที่แสดงองค์ประกอบของพันธะสัญญาทางใจไว้ 3 องค์ประกอบ ได้แก่ Vigor, Absorption และ Dedication นอกจากนี้ ผู้วิจัยได้ตัดข้อถามออก 2 ข้อ เนื่องจากค่าน้ำหนักปัจจัย (Factor Loading) มีค่าต่ำกว่า 0.5 (Hair, Black, Babin, Anderson and Tatham, 2006) ผลการวิเคราะห์ปัจจัย ข้อถาม ค่าน้ำหนักปัจจัย (Factor Loading) และค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่น (Reliability) หรือ Cronbach's Alpha ของปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรพันธะสัญญาทางใจในงาน แสดงไว้ในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยของตัวแปรพันธะสัญญาทางใจในงาน

ปัจจัยที่ 1: Absorption and Dedication (ความผันแปร 33.097%, $\alpha = 0.903$)

- ท่านรู้สึกว่ายากทำงานให้ดีที่สุดทุกๆ วัน	0.780
- ท่านรักงานจึงมุ่งมั่นทำงานอย่างเต็มที่เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จ	0.720
- ท่านรู้สึกว่างานที่ท่านทำอยู่ในปัจจุบันมีความหมายและมีคุณค่า	0.695
- ท่านรู้สึกมีความสุข เมื่อได้ทุ่มเทกายใจทำงานอย่างสุดฝีมือ	0.690
- ท่านมักทุ่มเทกายใจทำงานที่ได้รับมอบหมายใดๆ อย่างเต็มกำลังความสามารถเสมอ	0.685
- ท่านรู้สึกภูมิใจกับงานที่ท่านทำอยู่ในปัจจุบัน	0.683
- ท่านมีความกระตือรือร้นในการทำงานที่ท่านทำอยู่ในปัจจุบัน	0.661
- ท่านรู้สึกว่านี่เป็นองค์กรที่ดีที่สุดที่ท่านได้ร่วมงานด้วยเมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นๆ	0.629
- ท่านพยายามทำงานอย่างเต็มกำลังและให้ดีที่สุดเสมอ แม้ว่าบางสิ่งบางอย่างอาจไม่เป็นใจ	0.627
- ท่านรู้สึกว่างานในปัจจุบันของท่านมีความท้าทาย	0.550

ปัจจัยที่ 2: Vigor (ความผันแปร 24.541 %, $\alpha = 0.847$)

- ท่านมีความมุ่งมั่นและรู้สึกกระฉับกระเฉงกับการทำงานในปัจจุบัน	0.823
- ท่านมักรู้สึกเปื่อยไปด้วยพลังและมีชีวิตชีวาในขณะที่ท่านกำลังปฏิบัติงาน	0.821
- เมื่อตื่นนอนขึ้นมา ท่านรู้สึกว่ายากไปทำงาน	0.763
- ท่านมักมีอาการแสบใสเบื่อกับงานในขณะที่ทำงาน	0.704
- ท่านสามารถทำงานอย่างต่อเนื่องเป็นเวลานานๆ ได้	0.556

ส่วนตัวแปร “ความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงาน” นั้น ผลการคำนวณ Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ให้ค่า 0.929 และ Barlett Test of Sphericity ให้ค่า 9871.481, $p < 0.001$ สรุปได้ว่าข้อมูลดังกล่าวมีความเหมาะสมที่จะใช้เทคนิคการวิเคราะห์ปัจจัยเช่นกัน ซึ่งผลการวิเคราะห์ได้ปัจจัยที่เป็นตัวแทนรวมทั้งสิ้น 8 ปัจจัย และมีความผันแปรรวมร้อยละ 68.934 ซึ่งปัจจัยตัวแทนที่ได้จากการวิเคราะห์นั้นมีความสอดคล้องกับโมเดลคุณภาพชีวิตการทำงานของ Walton (1973) และถูกจัดให้ตรงกับแต่ละองค์ประกอบย่อยทั้ง 8 ของโมเดลดังกล่าวพอดี ผลการวิเคราะห์ปัจจัยข้อถาม คำนวณน้ำหนักปัจจัย (Factor Loading) และค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่น (Reliability) ของปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงาน แสดงไว้ในตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยของตัวแปรความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงาน

<i>ปัจจัยที่ 1: Growth and Opportunity (ความผันแปร 12.176%, $\alpha = 0.915$)</i>	
- ท่านมีโอกาสเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ จากงานที่กำลังปฏิบัติอยู่ในปัจจุบัน	0.782
- องค์กรจัดให้มีโปรแกรมการฝึกอบรมและพัฒนาเพื่อเสริมสร้างทักษะหรือความรู้เพิ่มเติม	0.770
- โปรแกรมการฝึกอบรมและพัฒนาที่ท่านได้รับจากองค์กรเป็นโปรแกรมที่มีคุณภาพ	0.744
- ท่านได้รับโอกาสในการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะความรู้ในการทำงานอย่างเพียงพอ	0.718
- ท่านเห็นโอกาสความก้าวหน้าในหน้าที่การงานในองค์กรนี้	0.628
- ท่านมั่นใจว่าจะประสบความสำเร็จในหน้าที่การงานในองค์กรนี้	0.571
- ท่านพอใจกับความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน	0.551
<i>ปัจจัยที่ 2: Development of Human Capacities (ความผันแปร 11.201%, $\alpha = 0.894$)</i>	
- ท่านเชื่อมั่นในระบบการประเมินผลงานที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน	0.781
- ท่านได้รับการชี้แจงให้ทราบถึงผลการประเมินอย่างชัดเจน	0.764
- ท่านเชื่อมั่นในความเป็นธรรมในการประเมินผลงานของผู้บังคับบัญชา	0.700
- ท่านได้รับการชี้แจงให้ทราบถึงเป้าหมายของการทำงานอย่างชัดเจน	0.696
- ผลงานของท่านเป็นปัจจัยสำคัญต่อความก้าวหน้าในการทำงาน	0.672
- เกณฑ์หรือปัจจัยที่ใช้ในการประเมินผลงานมีความชัดเจน	0.638
<i>ปัจจัยที่ 3: Social Relevance (ความผันแปร 9.706%, $\alpha = 0.806$)</i>	
- ท่านรู้สึกดีที่เป็นส่วนหนึ่งของต่อองค์กรนี้	0.716
- ท่านรักและภูมิใจที่ได้ทำงานที่นี่	0.684
- สำหรับท่านแล้ว องค์กรนี้มีภาพลักษณ์ที่ดี	0.684
- ท่านพอใจกับการที่องค์กรมีความรับผิดชอบต่อสังคม ชุมชน และสิ่งแวดล้อม	0.669
- ท่านพอใจกับการปฏิบัติหน้าที่และการให้บริการขององค์กรต่อลูกค้าหรือผู้รับบริการ	0.617
<i>ปัจจัยที่ 4: Adequate and Fair Compensation (ความผันแปร 9.648%, $\alpha = 0.884$)</i>	
- ท่านได้รับค่าตอบแทนอย่างเหมาะสมและสัมพันธ์กับความรับผิดชอบของท่าน	0.832
- ท่านได้รับค่าตอบแทนอย่างเหมาะสม เมื่อเปรียบเทียบกับงานประเภทเดียวกันในองค์กรอื่น	0.825
- หากกล่าวโดยรวมแล้ว สวัสดิการที่ท่านได้รับเหมาะสมกับความต้องการของท่าน	0.753
- สวัสดิการที่ท่านได้รับในปัจจุบันดีกว่าขององค์กรอื่นๆ	0.661

ตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยของตัวแปรความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงาน (ต่อ)

<i>ปัจจัยที่ 5: Social Integration (ความผันแปร 7.368%, $\alpha = 0.868$)</i>	
- เพื่อนร่วมงานของท่านให้เกียรติและปฏิบัติต่อท่านเป็นอย่างดี	0.848
- เพื่อนร่วมงานของท่านให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน/ทำงานร่วมกันได้ดี	0.817
- เพื่อนร่วมงานของท่านรับฟังและเคารพในความคิดเห็น/เสียงสะท้อนของท่าน	0.790
- ท่านมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นหรือความคิดริเริ่มต่างๆ ในการทำงาน	0.565
<i>ปัจจัยที่ 6: Constitutionalism (ความผันแปร 6.732%, $\alpha = 0.819$)</i>	
- ความคิดเห็นหรือคำแนะนำของท่านได้รับการยอมรับและนำไปปฏิบัติอย่างเหมาะสม	0.707
- ท่านได้รับโอกาสในการตัดสินใจหรือแก้ปัญหาในงานที่ตนรับผิดชอบในระดับที่เหมาะสม	0.705
- ท่านมีอำนาจในการตัดสินใจตามความจำเป็น เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ดี	0.682
- องค์กรมีบรรยากาศในการทำงานที่ให้การยอมรับและเคารพในความแตกต่างกัน	0.570
<i>ปัจจัยที่ 7: Work and Life Space (ความผันแปร 6.234%, $\alpha = 0.775$)</i>	
- ท่านสามารถบริหารเวลาในการใช้ชีวิตส่วนตัวของท่านตามที่ท่านต้องการ	0.828
- ท่านสามารถรักษาสมดุลระหว่างการทำงานและการใช้ชีวิตส่วนตัวได้อย่างเหมาะสม	0.768
- โดยรวมแล้ว ท่านพอใจกับงานและปริมาณงานที่ได้รับมอบหมาย	0.625
<i>ปัจจัยที่ 8: Work Conditions (ความผันแปร 5.867%, สัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่น = 0.862)</i>	
- กระบวนการทำงานในปัจจุบันช่วยให้ท่านสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	0.650
- อุปกรณ์การทำงานในปัจจุบันช่วยทำให้องค์กรสามารถให้บริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ	0.640
- สถานที่ทำงานของท่านมีสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงานที่ดีและปลอดภัย	0.592

การวิเคราะห์ตัวแปรประชากรศาสตร์

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ค่าความแปรปรวนร่วม (Multivariate Analysis of Covariance) เพื่อทดสอบว่าตัวแปรตามมีความแตกต่างระหว่างตัวแปรอิสระหรือลักษณะทางประชากรศาสตร์หรือไม่ (Tabachnick and Fidell, 2001) ซึ่งตัวแปรอิสระในการวิจัยนี้ ได้แก่ อายุ อายุงาน และเพศ ผลการทดสอบสำหรับตัวแปรตาม “ความตั้งใจลาออก” และ “พันธะสัญญาทางใจในงาน” พบว่า “อายุ” ไม่มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (Wilk’s $\Lambda = 0.967$, $F = 1.475$, $p = 0.152$) ส่วน “อายุงาน” ไม่มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (Wilk’s $\Lambda = 0.966$, $F = 1.684$, $p = 0.118$) และ “เพศ” ไม่มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติเช่นเดียวกัน (Wilk’s $\Lambda = 0.991$, $F = 1.107$, $p = 0.346$) จึงสามารถสรุปได้ว่าลักษณะทางประชากรศาสตร์ต่างๆ ไม่ได้ส่งผลกระทบต่อตัวแปรตามอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ดังนั้นผู้วิจัยจึงไม่นำตัวแปร อายุ อายุงาน และเพศ เข้าวิเคราะห์ในฐานะตัวแปรควบคุม (Control Variables) ในสมการถดถอย

ตารางที่ 3 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปร

ตัวแปร	Mean	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Intention to Quit	2.518	1.327	1										
2. Vigor	4.531	0.804	-.381**	1									
3. Absorption and Dedication	5.059	0.678	-.371**	.694**	1								
4. Growth and Opportunity	4.457	0.833	-.381**	.518**	.513**	1							
5. Development of Human Capacities	4.452	0.913	-.350**	.456**	.476**	.608**	1						
6. Social Relevance	4.677	0.887	-.458**	.504**	.589**	.491**	.406**	1					
7. Adequate abd Fair Compenation	3.848	1.060	-.348**	.424**	.341**	.585**	.566**	.347**	1				
8. Social Integration	4.544	0.999	-.219**	.349**	.392**	.378**	.380**	.241**	.266**	1			
9. Constitutionalism	4.395	0.833	-.343**	.548**	.550**	.559**	.588**	.474**	.412**	.441**	1		
10. Work and Life Space	4.399	0.893	-.350**	.554**	.567**	.446**	.450**	.409**	.409**	.274**	.444**	1	
11. Work Conditions	4.449	0.878	-.249**	.457**	.462**	.639**	.494**	.348**	.461**	.478**	.453**	.414**	1

หมายเหตุ ** $p < 0.01$ (เป็นการทดสอบแบบ Two-Tailed Test)

ตารางที่ 4 แสดงผลลัพธ์ในการวิเคราะห์สมการถดถอยแบบเชิงชั้น (Hierarchical Regression)

ตัวแปร	β	R	ΔR^2	F Value	Sig. F Change
ขั้นที่ 1					
ความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงาน					
Growth and Opportunity	-0.096				
Development of Human Capacities	-0.052				
Social Relevance	-0.302**				
Adequate and Fair Compensation	-0.123*				
Social Integration	-0.054				
Constitutionalism	-0.028				
Work and Life Space	-0.120*				
Work Conditions	0.088				
Block		0.527	0.277	19.800	0.000
ขั้นที่ 2					
พันธะสัญญาทางใจในงาน					
Vigor	-0.083				
Absorption and Dedication	-0.029				
Block		0.003	0.004	1.021	0.361
Total R²			0.281		

หมายเหตุ ** $p < 0.01$, * $p < 0.05$

วิเคราะห์ผล

ตารางที่ 3 แสดงการสรุปของค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรต่างๆ ในการศึกษาครั้งนี้ ค่าเฉลี่ยของความตั้งใจลาออกของกลุ่มตัวอย่าง ($n=422$) เท่ากับ 2.518 ค่าเฉลี่ยของพันธะสัญญาทางใจในงาน มิติด้าน Vigor มีค่า 4.531 ส่วนมิติด้าน Absorption and Dedication มีค่า 5.059 ส่วนค่าเฉลี่ยของตัวแปรต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานสรุปได้ดังนี้ Growth and Opportunity เท่ากับ 4.457, Development of Human Capacities เท่ากับ 4.452, Social Relevance เท่ากับ 4.677, Adequate and Fair Compensation เท่ากับ 3.848, Social Integration เท่ากับ 4.544, Constitutionalism เท่ากับ 4.395, Work and Life Space เท่ากับ 4.399 และ Work Conditions เท่ากับ 4.449

ผลจากการวิเคราะห์สถิติค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (ตารางที่ 3) พบว่าพันธะสัญญาทางใจในงานมีความสัมพันธ์ในทิศทางตรงกันข้ามกับความตั้งใจลาออก มิติด้าน Vigor เท่ากับ -0.381 และ มิติด้าน Absorption and Dedication เท่ากับ -0.371 ที่ระดับ $p < 0.01$ ซึ่งทั้ง 2 ตัวแปร มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ไม่มากนัก (Cohen, 1988) อย่างไรก็ตาม ผลการวิเคราะห์ดังกล่าวสนับสนุนสมมติฐานที่ 1 ที่ระบุว่าพันธะสัญญาทางใจในงานช่วยลดความตั้งใจลาออกของบุคลากร ในขณะที่เดียวกันตัวแปรอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานได้แก่ Growth and Opportunity, Development of Human Capacities, Social Relevance, Adequate and Fair Compensation, Social Integration, Constitutionalism, Work and Life Space และ Work Conditions ต่างก็มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับพันธะสัญญาทางใจ ทั้งมิติด้าน Vigor และมิติด้าน Absorption and Dedication โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) อยู่ระหว่าง 0.341 ถึง 0.589 ที่ระดับ $p < 0.01$ แต่มีความสัมพันธ์ในทิศทางตรงกันข้ามกับความตั้งใจลาออก โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) อยู่ระหว่าง -0.219 ถึง -0.458 ที่ระดับ $p < 0.01$ ซึ่งทั้ง 2 กรณีมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระดับปานกลางค่อนข้างน้อย (Cohen, 1988) อย่างไรก็ตาม ผลการวิเคราะห์ดังกล่าวสนับสนุนสมมติฐานที่ 2 ที่ระบุว่าความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานด้านต่างๆ ส่งเสริมให้บุคลากรมีพันธะสัญญาทางใจในงาน

ลำดับถัดมา ผู้วิจัยได้ทำการทดสอบสมมติฐานที่ 3 ด้วยการวิเคราะห์สมการถดถอยแบบเชิงชั้น (Hierarchical Regression Analyses) ด้วยการนำตัวแปรพยากรณ์ (Predictors) เข้าวิเคราะห์ในสมการถดถอยทีละชั้น และทำหน้าที่เป็นตัวแปรควบคุม (Control Variables) เพื่อศึกษาผลกระทบต่อตัวแปรตาม (Dependent Variables) ตามแนวทางการวิเคราะห์ทางสถิติของ Cohen (1988) โดยในชั้นแรก (First Block of Variables) ผู้วิจัยได้นำตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานทั้ง 8 องค์ประกอบเข้าวิเคราะห์ในสมการถดถอย โดยมีตัวแปรตาม คือ ความตั้งใจลาออก หลังจากนั้นในชั้นที่ 2 (Second Block of Variables) ผู้วิจัยได้นำตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับพันธะสัญญาทางใจในงานทั้ง 2 ปัจจัย (จากผลการวิเคราะห์ปัจจัย) ซึ่งได้แก่ Vigor และ Absorption and Dedication เข้าทดสอบในสมการถดถอย (ดูตารางที่ 4) และเพื่อเป็นการป้องกันปัญหาที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์เชิงเส้นระหว่างตัวแปรพยากรณ์ตั้งแต่ 2 ตัวขึ้นไปในการวิเคราะห์สมการถดถอยพหุคูณ (Multicollinearity) ผู้วิจัยได้ทำการทดสอบค่าสถิติ Variance Inflation Factor (VIF) สำหรับตัวแปรพยากรณ์แต่ละตัว จากการทดสอบค่า VIF ของตัวแปรที่เกี่ยวข้องทุกตัวพบว่าไม่มีค่าไม่เกิน 10 จึงสามารถสรุปได้ว่าไม่เกิด Multicollinearity (Lomax, 1992)

จากตารางที่ 4 แสดงผลการวิเคราะห์สมการถดถอย พบว่าในชั้นแรกมีเพียงตัวแปร Social Relevance ($\beta = -0.302, p < 0.01$) Adequate and Fair Compensation ($\beta = -0.123, p < 0.05$) และ Work and Life Space ($\beta = -0.120, p < 0.05$) ที่ส่งผลกระทบต่อความตั้งใจ

ลาออกของบุคลากรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($\Delta R^2 = 0.277, p < 0.01$) เมื่อควบคุมตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงาน ในการวิเคราะห์ขั้นที่ 2 นั้น พบว่าตัวแปรพันธะสัญญาทางใจในงานทั้ง Vigor และ Absorption and Dedication กลับไม่มีนัยสำคัญทางสถิติต่อความตั้งใจลาออกของบุคลากรและ R^2 เพิ่มขึ้นน้อยมากในสมการถดถอย ($\Delta R^2 = 0.004, p = 0.361$) ดังนั้นจึงปฏิเสธสมมติฐานที่ 3 กล่าวคือ เมื่อควบคุมปัจจัยหรือตัวแปรความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานด้านต่างๆ แล้ว พันธะสัญญาทางใจในงานไม่ได้ส่งอิทธิพลเพิ่มเติมต่อความตั้งใจลาออกของบุคลากรซึ่งเป็นตัวแปรตามได้อย่างมีนัยสำคัญในสมการถดถอยดังกล่าว จากผลการวิเคราะห์สรุปได้ว่า ตัวแปรอิสระที่ส่งผลกระทบต่อความตั้งใจลาออกของบุคลากร คือ Social Relevance, Adequate and Fair Compensation และ Work and Life Space ซึ่งโดยรวมส่งผลกระทบต่อตัวแปรตามที่สามารถอธิบายได้ในสมการถดถอย (Total R^2) เท่ากับร้อยละ 28

อภิปรายผล

งานวิจัยนี้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงาน พันธะสัญญาทางใจในงาน และความตั้งใจลาออกของบุคลากร ผลการวิจัยพบว่าการที่บุคลากรมีระดับพันธะสัญญาทางใจในงานที่สูงจะมีความตั้งใจหรือคิดที่จะลาออกน้อยลง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดและผลการวิจัยที่ผ่านมา (เช่น Sonnentag, 2003; Schaufeli and Bakker, 2004; Saks, 2006; Macey and Schneider, 2008) ซึ่งสามารถสรุปได้ว่า สภาพจิตใจของบุคลากรต่อการทำงาน ไม่ว่าจะเป็นความกระฉับกระเฉง กระตือรือร้น ขยันขันแข็ง มีพลัง มีความมุ่งมั่นในการทำงาน การทุ่มเทกาย ใจ และเวลาให้กับงาน มีความคิดจิตใจจดจ่ออยู่กับการทำงาน ตลอดจนการอุทิศตนในการทำงานอย่างเต็มความสามารถ มีความรู้สึกว่างานที่กำลังปฏิบัติอยู่นั้นมีความหมาย มีคุณค่านั้นจะเป็นแรงจูงใจสำคัญที่จะช่วยยึดเหนี่ยวให้บุคลากรเกิดความไว้วางใจและเชื่อมั่น มีความรู้สึกผูกพัน เกิดความตั้งใจทำงาน และปฏิบัติหน้าที่ของตนอย่างเต็มความสามารถ เมื่อมีพฤติกรรมการทำงานในเชิงบวกแล้ว ผลดีย่อมเกิดขึ้นต่อองค์กร และผลสำเร็จขององค์กรจะสะท้อนกลับมายังตัวบุคลากรเอง เมื่อบุคลากรเกิดความคิดดี ความรู้สึกดี และประพฤติปฏิบัติงานดี ย่อมก่อให้เกิดความรู้สึกผูกพัน ไม่คิดละทิ้งองค์กรหรือคิดที่จะลาออก หากแต่จะทำงานด้วยความทุ่มเทตอบสนองกลับไปยังองค์กรเช่นเดียวกัน เมื่อบุคลากรไม่คิดที่จะลาออก งานก็จะมีอย่างต่อเนื่อง เกิดประสิทธิภาพ บรรยากาศโดยรวมในการทำงานเป็นไปด้วยความราบรื่น แต่ละคนปฏิบัติหน้าที่ของตนอย่างมีความสุข ก่อให้เกิดความก้าวหน้าและผลสำเร็จทั้งต่อตนเองและต่อองค์กรเป็นวงจรมหุนเวียนอย่างต่อเนื่องไป ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของทฤษฎีแลกเปลี่ยนทางสังคมที่ว่าด้วยการต่างตอบแทนระหว่างทรัพยากรภายในองค์กร (Cropanzano and Mitchell, 2005)

เมื่อพิจารณาปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อพันธะสัญญาทางใจในงานนั้น พบว่าความพึงพอใจในองค์ประกอบต่างๆ ของคุณภาพชีวิตการทำงาน ได้แก่ Growth and Opportunity, Development of Human Capacities, Social Relevance, Adequate and Fair Compensation, Social Integration, Constitutionalism, Work and Life Space และ Work Conditions ต่างก็มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกต่อพันธะสัญญาทางใจทั้ง 2 มิติจากการวิเคราะห์ปัจจัยข้างต้น ทั้งด้าน Vigor และด้าน Absorption and Dedication ซึ่งสามารถสรุปได้ว่า การที่องค์กรให้ความใส่ใจดูแลคุณภาพชีวิตการทำงาน รวมถึงปัจจัยที่เอื้อต่อการทำงานด้านต่างๆ ทั้งด้านกายภาพ จิตใจ และสังคมให้อยู่ในระดับที่บุคลากรพึงพอใจและเหมาะสมกับสภาพหรือเงื่อนไขในการปฏิบัติงานแล้ว ก็จะส่งผลให้บุคลากรเกิดความรู้สึกที่ดีต่องานที่ได้รับมอบหมายและอยากทำงานนั้นๆ ให้ดี ให้บรรลุเป้าหมาย เมื่อได้ผลลัพธ์ที่ดี ความคิดและความรู้สึกดังกล่าวจะค่อยๆ พัฒนาขึ้นมาเป็นพันธะสัญญาทางใจระหว่างผู้ปฏิบัติงานและองค์กรเมื่อเวลาผ่านไป ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยที่ผ่านมา (เช่น Schaufeli and Bakker, 2004; Xanthopoulou *et al.*, 2008) และแนวคิดของโมเดลความต้องการของงานและปัจจัยที่เอื้อต่อการทำงาน (JD-R Model) (Demerouti *et al.*, 2001)

อย่างไรก็ตาม เมื่อควบคุมตัวแปรที่เกี่ยวกับความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานด้านต่างๆ ในสมการถดถอยแบบเชิงชั้น (Hierarchical Regression) แล้ว ผลการวิจัยกลับพบว่า พันธะสัญญาทางใจในงานทั้ง 2 มิตินั้น ไม่ได้ส่งอิทธิพลเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อความตั้งใจลาออกของบุคลากร โดยรวมแล้วมีเพียง 3 องค์ประกอบของความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงาน ซึ่งได้แก่ Social Relevance, Adequate and Fair Compensation และ Work and Life Space มีความสัมพันธ์ในทางตรงกันข้ามกับความตั้งใจลาออกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ผลลัพธ์ดังกล่าวสามารถอธิบายได้ว่า การที่ลักษณะงานต่างๆ ขององค์กรมีส่วนเกี่ยวข้องและสัมพันธ์หรือรับผิดชอบต่อสังคมที่ช่วยส่งเสริมภาพลักษณ์อันดีขององค์กรและได้รับการยอมรับจากภายนอก จะสร้างความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่ง และนำมาซึ่งความภาคภูมิใจแก่บุคลากร การที่บุคลากรได้รับค่าตอบแทนที่เป็นธรรมและเพียงพอต่อการดำรงชีวิต ตามมาตรฐานที่ยอมรับกันทั่วไปเมื่อเปรียบเทียบกับงานที่ได้รับมอบหมายหรือเปรียบเทียบกับงานลักษณะเดียวกันขององค์กรอื่นๆ และความสามารถในการรักษาระดับความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัวได้อย่างลงตัวและเหมาะสม จะมีส่วนสำคัญที่จะทำให้บุคลากรไม่คิดที่จะลาออกจากองค์กร ซึ่งองค์ประกอบทั้งสามข้างต้น กล่าวได้ว่าเป็นความพึงพอใจระดับพื้นฐานของการดำเนินชีวิตประจำวันของบุคลากรในสถานที่ทำงาน ถ้าบุคลากรพอใจในอัตราค่าตอบแทน รู้สึกเป็นธรรม มีขอบเขตระหว่างงานและชีวิตส่วนตัวที่เหมาะสมกับสภาวะการณ์และวิชาชีพ ตลอดจนความรู้สึกถึงและภูมิใจในภาพลักษณ์ขององค์กรก็จะส่งผลให้บุคลากรมีพฤติกรรมการทำงานในเชิงบวกและมีผลการปฏิบัติงานที่ดี มีประสิทธิภาพ เมื่อองค์กรได้รับผลดีจากประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรก็จะสามารถตอบแทนด้วยแรงจูงใจทั้งทาง

กายภาพ จิตใจและสังคม เพื่อให้บุคลากรสามารถพัฒนาการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้นไปเป็นวงจรในเชิงบวก ในทางตรงกันข้าม ถ้าบุคลากรไม่พึงพอใจต่อพื้นฐานดังกล่าวก็อาจเกิดความคิดที่จะลาออกไปทำงานที่องค์กรอื่นๆ ที่เขาเหล่านั้นเชื่อว่าจะสามารถส่งเสริมคุณภาพชีวิตการทำงานในด้านที่ต้องการได้ดีกว่า ตามแนวคิดของ “ทฤษฎีแลกเปลี่ยนทางสังคม” (Cropanzano and Mitchell, 2005) และเมื่อเกิดวงจรเชิงบวกดังกล่าวอย่างต่อเนื่อง เมื่อเวลาผ่านไป บุคลากรก็จะพัฒนาทัศนคติที่ดีมาเป็นพันธะสัญญาทางใจ เกิดความรู้สึกผูกพัน (Engaged) ต่อกิจการและองค์กรด้วยความเต็มใจ (Saks, 2006; Macey and Schneider, 2008; Attridge, 2009)

ถึงแม้ผลการวิจัยนี้ระบุว่าระดับพันธะสัญญาทางใจของบุคลากรมีความสัมพันธ์ในทางตรงกันข้ามกับความตั้งใจลาออก แต่พันธะสัญญาทางใจของบุคลากรไม่อาจเกิดขึ้นหรือเปลี่ยนแปลงได้เองโดยปราศจากสิ่งเร้าหรือการแทรกแซงใดๆ การสนับสนุนจากองค์กรจึงเป็นกลไกสำคัญที่จะช่วยเสริมสร้างให้บุคลากรรู้สึกเกิดพันธะผูกพันต่อองค์กร เหตุปัจจัยที่สำคัญที่สามารถสรุปได้จากผลการวิจัยนี้คือ การที่องค์กรสนับสนุนให้บุคลากรมีคุณภาพชีวิตการทำงานในด้านต่างๆ ให้อยู่ในเกณฑ์ที่ดีเป็นที่น่าพอใจ ซึ่งในที่นี้ได้แก่ ความภาคภูมิใจในองค์กรเชิงสังคม ค่าตอบแทนที่เป็นธรรมและเพียงพอต่อการดำเนินชีวิต และความสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวและชีวิตการทำงาน เมื่อบุคลากรรู้สึกพอใจ รับรู้ได้ถึงคุณภาพชีวิตที่ดี พวกเขาจะมีแนวโน้มตอบสนองความพึงพอใจเหล่านั้นในรูปของความรู้สึกซาบซึ้งใจต่อการให้ขององค์กร ก่อให้เกิดทัศนคติที่ดีทั้งกายและใจ นำไปสู่ความรู้สึกผูกพันและรู้สึกอยากที่จะทำงานที่ได้รับมอบหมายให้ดีที่สุด จนไม่คิดที่จะไปทำงานที่อื่น ดังนั้นการลดความคิดที่จะลาออกของบุคลากรหรืออัตราการลาออกได้นั้น องค์กร โดยหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลหรือพัฒนาองค์กร ควรต้องพิจารณาส่งเสริมคุณภาพชีวิตการทำงานในด้านต่างๆ เพื่อให้บุคลากรรู้สึกได้รับการดูแลใส่ใจอย่างเหมาะสม ซึ่งจะบ่มเพาะไปสู่ทัศนคติเชิงบวกต่อการทำงานและต่อองค์กร และก่อให้เกิดเป็นพันธะสัญญาทางใจในที่สุด เมื่อองค์กรบริหารกระบวนการลาออกได้ดี ก็จะช่วยลดค่าใช้จ่ายที่เกิดจากการลาออกของบุคลากร ทั้งแบบทางตรง เช่น ค่าใช้จ่ายเพื่อการสรรหาและคัดเลือก การฝึกอบรมและเตรียมความพร้อม ค่าจ้างที่อาจเพิ่มสูงขึ้น และแบบแฝง รวมถึงค่าเสียโอกาสต่างๆ เช่น ผลผลิตภาพ คุณภาพ และประสิทธิภาพในการดำเนินงานลดลง การสูญเสียความรู้หรือทรัพย์สินทางปัญญา ขวัญและกำลังใจที่ลดลงของบุคลากรที่ยังคงทำงานอยู่ ซึ่งโดยรวมแล้วก็จะส่งผลกระทบต่อผลกำไรขององค์กรในที่สุด กล่าวโดยสรุป การที่บุคลากรจะมีพฤติกรรมที่ดีหรือที่พึงประสงค์ได้นั้น ต้องเกิดจากการที่บุคลากรมีความคิดดีและความคิดจะดีได้ ก็จะต้องมาจากความรู้สึกที่ดีต่อองค์กรด้วย ตามลำดับ ซึ่งจะส่งผลกระทบเชิงบวกกลับคืนมาสู่องค์กรเป็นวงจรต่อเนื่องต่อไป ทั้งนี้ องค์กรเองก็ต้องใช้เวลา รวมถึงกระบวนการแทรกแซงต่างๆ ในการผลักดันหรือบ่มเพาะทัศนคติดังกล่าว

ข้อจำกัดและข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยในอนาคต

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงสหสัมพันธ์ (Correlation Study) โดยใช้แบบสอบถามและทำการทดสอบสมมติฐานโดยใช้สถิติทดสอบค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ตลอดจนทำการพยากรณ์พันธะสัญญาทางใจในงาน และความตั้งใจลาออกโดยใช้การวิเคราะห์สมการถดถอยแบบเชิงชั้นเพื่อควบคุมตัวแปรพยากรณ์ด้านคุณภาพชีวิตการทำงาน กลุ่มตัวอย่างสำหรับการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่กลุ่มบุคลากรทางการแพทย์และพยาบาลที่กำลังทำงานอยู่ในโรงพยาบาลเอกชน 2 แห่ง จำนวน 422 ตัวอย่าง ซึ่งมีประเด็นที่อาจเป็นข้อจำกัดที่สำคัญ 3 ประการ ดังนี้ 1) การเก็บข้อมูลในทุกๆตัวแปรใช้แบบสอบถามเพียงชุดเดียว (Self-report) ซึ่งอาจก่อให้เกิดปัญหาวิธีวัดเดียวกัน (Common Method Variance) ได้ 2) ช่วงเวลาที่เก็บข้อมูลเป็นช่วงเวลาที่บุคลากรขององค์กรกำลังอยู่ในระหว่างการเปลี่ยนแปลง ทั้งทางด้านกระบวนการทำงาน โครงสร้างการบริหารงาน และการเข้ามาของผู้ถือหุ้นกลุ่มใหม่ ผู้ตอบแบบสำรวจจึงอาจเกิดความรู้สึกอึดอัดต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นว่าจะส่งผลกระทบต่อตนเองและสถานะของตนเองมากหรือน้อยอย่างไร หรืออาจมีอคติแฝงในการให้ข้อมูลหรือแสดงความคิดเห็นได้ ดังนั้น การวิจัยแบบศึกษาติดตาม (Longitudinal Study) เพื่อเก็บข้อมูลอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะครอบคลุมทุกๆ ช่วงเวลาหรือเหตุการณ์ในช่วงระยะเวลาหนึ่งๆ จึงควรมานำพิจารณาเป็นแนวคิดสำหรับการออกแบบกระบวนการวิจัยครั้งต่อไป และ 3) กลุ่มตัวอย่างวิชาชีพทางการแพทย์และพยาบาลจากโรงพยาบาล 2 แห่ง ซึ่งค่อนข้างเฉพาะเจาะจงทั้งในแง่วิชาชีพ ความหลากหลาย และปริมาณ ซึ่งข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยในอนาคตนั้น ผู้วิจัยควรพิจารณาถึงความหลากหลายขององค์กร อุตสาหกรรม ลักษณะงาน ตลอดจนวิชาชีพหลากหลายมากขึ้น รวมถึงพิจารณาขนาดของกลุ่มตัวอย่าง เพื่อให้ได้ข้อมูลจากการวิจัยที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้โดยทั่วไป (Generalized) ทั้งนี้เพื่อให้เข้าใจถึงบริบทของปัจจัยที่เอื้อต่อการทำงาน ซึ่งเป็นตัวผลักดันให้เกิดพันธะสัญญาทางใจในงาน และส่งผลกระทบต่อความตั้งใจลาออกได้อย่างครอบคลุมขึ้น

การวิจัยในอนาคตอาจทำการเปรียบเทียบผลการวิเคราะห์ปัจจัยต่างๆ ดังกล่าวในช่วงเวลาการดำเนินการในภาวะปกติ และนำมาเปรียบเทียบกับผลการวิเคราะห์ในช่วงเวลาที่องค์กรเกิดความเปลี่ยนแปลง หรือเปรียบเทียบผลการวิเคราะห์เมื่อเวลาผ่านไปอีกระยะหนึ่ง ในลักษณะของ Cross-Sectional Study หรือการวิจัยเชิงทดลอง (Experimental Study) ภายใต้สภาพแวดล้อมหรือปัจจัยควบคุมอื่นๆ เพื่อเปรียบเทียบและศึกษาการเปลี่ยนแปลงของความสัมพันธ์และเป็นการช่วยลดอคติ หรือความลำเอียงอันเกิดจากตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม อันเนื่องมาจากเหตุการณ์แวดล้อมต่างๆ ทั้งนี้อาจทำให้ผู้บริหารเข้าใจกระบวนการแทรกแซงเพื่อการพัฒนาองค์กรได้อย่างเหมาะสมตามลักษณะของเงื่อนไขหรือสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกันออกไปได้ดียิ่งขึ้น นอกจากนี้ อาจพิจารณาแนวทางการศึกษาอิทธิพลทางตรงและอิทธิพลทางอ้อม หรือความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลของตัวแปรต่างๆ ที่มีความหลากหลาย ตลอดจนอิทธิพลของตัวแปรส่งผ่าน (Mediating Effect) โดยการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างต่อไป

บทสรุป

พันธะสัญญาทางใจในงานกำลังเป็นประเด็นที่มีการกล่าวถึงในงานวิจัยและมีการนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาองค์กรและบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างแพร่หลายในปัจจุบัน โดยเชื่อว่าหากบุคลากรมีระดับพันธะสัญญาทางใจในงานสูง มักจะแสดงพฤติกรรมในการทำงานเชิงบวก กล่าวคือ มีความขยันขันแข็ง ยินดีและเต็มใจที่จะทุ่มเทกำลังกาย กำลังใจในการทำงานอย่างเต็มที่ ทำงานด้วยความตั้งใจ มีความสุขและมีทัศนคติที่ดีต่องานที่ทำ ไม่คิดจากองค์กรไป ซึ่งจะส่งผลต่อไปถึงประสิทธิภาพในการทำงาน อย่างไรก็ตาม การศึกษาถึงเหตุปัจจัยที่ก่อให้เกิดพันธะสัญญาทางใจในงานตามแนวคิดของโมเดลความต้องการของงานและปัจจัยที่เอื้อต่อการทำงาน (JD-R Model) นั้น ยังมีช่องว่างให้ศึกษาวิจัยเชิงวิชาการเพิ่มเติม เนื่องจากความแตกต่างกันของสภาพแวดล้อม เงื่อนไข ลักษณะของงาน รวมถึงวัฒนธรรมในการทำงานซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อความคิด ความรู้สึก หรือพฤติกรรมในการทำงานของบุคลากรที่แตกต่างกันออกไป ดังนั้นการออกแบบปัจจัยที่เอื้อต่อการทำงานหรือการแทรกแซงเพื่อการพัฒนาองค์กรนั้น จึงควรต้องพิจารณาแรงจูงใจทั้งภายในและภายนอกที่เหมาะสม สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมขององค์กร ลักษณะงาน และลักษณะของบุคลากร และควรมีการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบอย่างต่อเนื่องให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่า ได้รับการปฏิบัติที่ดีจากองค์กร นำมาซึ่งความรู้สึกดีที่เป็นส่วนหนึ่งของงาน เกิดพันธะที่จะต้องปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จและอยากร่วมทำงาน พร้อมกับเติบโตไปกับองค์กรนั้นๆ ในระยะยาว จึงกล่าวได้ว่าเป็นการต่างตอบแทนซึ่งกันและกัน โดยที่ทุกฝ่ายได้ผลประโยชน์ร่วมกันและนำมาซึ่งผลสำเร็จที่ยั่งยืนในระยะยาวต่อไป

References

- Aon Hewitt (2012). *Trends in Global Employee Engagement*. Retrieved November 13, 2012, from <http://www.aon.com/attachments/human-capital-consulting>
- Attridge, M. 2009. Measuring and managing employee work engagement: A review of the research and business literature. *Journal of Workplace Behavioral Health*. 24: 383-398.
- Bakker, A. B. and Demerouti, E. 2007. The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*. 22: 309-332.
- Boonrod, W. 2009. Quality of working life: Perception of professional nurses at Phramongkutklo Hospital. *J Med Assoc Thai*. 92: 7-15.

- Brown, S. P. 1996. A meta-analysis and review of organizational research on job involvement. *Psychological Bulletin*. 120: 235-55.
- Buckingham, M. 1999. *First, Break All the Rules*. New York: Simon and Schuster.
- Carmeli, A. and Weisberg, J. 2006. Exploring turnover intentions among three professional groups of employees. *Human Resource Development International*. 9: 191-206.
- Cohen, J. 1988. *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*. San Diego, CA: Academic Press.
- Colarelli, S. M. 1984. Methods of communication and mediating processes in realistic job previews. *Journal of Applied Psychology*. 69: 633-642.
- Cropanzano, R. and Mitchell, M.S. 2005. Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*. 31: 874-900.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F. and Schaufeli, W. B. 2001. The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*. 86: 499-512.
- Demerouti, E. and Cropanzano, R. 2010. From thought to action: Employee work engagement and job performance. In A. B. Bakker and M. P. Leiter (Eds.). *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*. New York: Psychology Press.
- Griffeth, R. W., Hom, P. W., and Gaertner, S. 2000. A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update moderator tests and research implications for the next millennium. *Journal of Management*. 26; 463-488.
- Kahn, W. A. 1990. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*. 33: 692-724.
- Hair, J., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E. and Tatham, R. L. 2006. *Multivariate Data Analysis*. New York: Prentice-Hall.
- Hakanen, J. J. and Roodt, G. 2010. Using the job demands-resources model to predict engagement: Analysing a conceptual model. In A. B. Bakker and M. P. Leiter (Eds.), *Work engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*. New York: Psychology Press.

- Harter, J. K., Schmidt, F. L., and Hayes, T. L. 2002. Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*. 87: 268-279.
- Leiter, M. P. and Bakker, A. B. 2010. Work engagement: State of the art. In A. B. Bakker and M. P. Leiter (Eds.), *Work engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*. New York: Psychology Press.
- Lomax, R. G. 1992. *Statistical Concepts: A Second Course for Education and the Behavioral Sciences*. London: Lawrence Erlbaum Associates.
- Macey, W. H. and Schneider, B. 2008. The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*. 1: 3-30.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., and Leiter, M. P. 2001. Job burnout. *Annual Review of Psychology*. 52: 397-422.
- Richman, A. 2006. Everyone wants an engaged workforce how can you create it? *Workspan*. 49: 36-39.
- Robinson, D., Perryman, S., and Hayday, S. 2004. *The Drivers of Employee Engagement*. Brighton, UK: Institute for Employment Studies.
- Rose, R. C., Beh, L., Uli, J. and Idris, K. 2006. Quality of work life: Implications of career dimensions. *Journal of Social Sciences*. 2: 61-67.
- Saks, A. 2006. Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*. 21: 600-619.
- Salanova, M., Agut, S. and Peiro, J. M. 2005. Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: The mediation of service climate. *Journal of Applied Psychology*. 90: 1217-1227.
- Schaufeli, W. B. and Bakker, A. B. 2004. Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*. 25: 293-315.

- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-Romá, V., and Bakker, A. B. 2002. The measurement of engagement and burnout: A confirmative analytic approach. *Journal of Happiness Studies*. 3: 71-92.
- Sonnentag, S. 2003. Recovery, work engagement, and proactive behavior: A new look at the interface between nonwork and work. *Journal of Applied Psychology*. 88: 518-28.
- Sonnentag, S., Mojza, E. J., Binnewies, C. and Scholl, A. 2008. Being engaged at work and detached at home: A week-level study on work engagement, psychological detachment, and affect. *Work & Stress*. 22: 257-276.
- Tabachnick, B. G. and Fidell, L. S. 2001. *Using Multivariate Statistics*. 4th ed. Boston: Allyn & Bacon.
- Timossi, L. S., Pedroso, B., Francisco, A. C. and Pilatti, L.A. 2008. Evaluation of work life: An adaptation from the Walton's QWL model. *XIV International Conference on Industrial Engineering and Operations Management*. Rio de Janeiro, Brazil.
- The Gallup Organization. 2006. *Gallup's Study: Engaged Employees Inspire Company Innovation*. Retrieved November 15, 2012 from <http://www.gallup.com>
- Walton, R. E. 1973. Quality of working life: what is it? *Sloan Management Review*. 15: 11-21.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E. and Schaufeli, W. B. 2008. Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of Vocational Behavior*. 74: 235-244.